



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

(ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΠΡΩΗΝ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΟΣ ΑΠΟ ΤΟ ΒΙΒΛΙΟ *CORPORATE
SOCIAL RESPONSIBILITY: A STRATEGIC PERSPECTIVE*
ΤΟΥ DAVID CHANDLER ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΡΑΣΤΙΚΟΣ
ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ.**

Σταμπουλή Ασημένια

Χατζή Μαρία

Επιβλέπων: Βυζάς Θεόδωρος

Ηγουμενίτσα, Ιούνιος, 2021

**ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΟΣ ΑΠΟ ΤΟ ΒΙΒΛΙΟ *CORPORATE
SOCIAL RESPONSIBILITY: A STRATEGIC PERSPECTIVE*
ΤΟΥ DAVID CHANDLER ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΡΑΣΤΙΚΟΣ
ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ**

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

Τόπος, Ημερομηνία

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Επιβλέπων καθηγητής

Όνομα Επίθετο,

2. Μέλος επιτροπής

Όνομα Επίθετο,

3. Μέλος επιτροπής

Όνομα Επίθετο,

© Σταμπουλή-Χατζή, 2021.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εξ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Επίθετο, Όνομα

Υπογραφή

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τους γονείς μας για τη συνεχή υποστήριξη και αγάπη.
Την οικογένεια που διαλέξαμε, όλους τους φίλους που είναι πάντα στο πλευρό μας.
Τον Επόπτη μας κύριο Θεόδωρο Βυζά για τον πολύτιμο χρόνο του, τις συμβουλές και την καθοδήγηση.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το θέμα της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι η μετάφραση ενός αποσπάσματος από το βιβλίο *Corporate Social Responsibility: A Strategic Perspective* του David Chandler. Το μετάφρασμα αποτελεί την εισαγωγή και τα δύο πρώτα κεφάλαια του βιβλίου, σκοπός του οποίου είναι να καθορίσει τον πυρήνα της Στρατηγικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και να τη διαχωρίσει από σχετικές έννοιες, όπως η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, η βιωσιμότητα και η επιχειρηματική ηθική. Ο στόχος του κειμένου είναι πληροφοριακός, καθώς αποτελεί ειδικό κείμενο χαμηλότερου επιπέδου. Αυτό σημαίνει ότι ναι μεν έχει εξειδικευμένο λεξιλόγιο, αλλά γίνεται εύκολα κατανοητό σε όσους έχουν έστω την ελάχιστη γνώση του αντικειμένου. Η πτυχιακή εργασία, εκτός του μεταφράσματος, αποτελείται επίσης από το θεωρητικό πλαίσιο, στο οποίο απαντώνται ερωτήματα που αφορούν τον ορισμό της μετάφρασης, το ρόλο του μεταφραστή, τους ορισμούς «ορολογία» και «όρος», το εξειδικευμένο κείμενο και άλλες μεταφραστικές δυσκολίες και τέλος γίνεται παρουσίαση των μεταφραστικών τεχνικών των Vinay & Dalbernet, πάνω στις οποίες βασιστήκαμε για την εκπόνηση της εργασίας μας. Στην πορεία, ακολουθεί ο ειδικός σχολιασμός, στον οποίο γίνεται ανάλυση και κατηγοριοποίηση των μεταφραστικών φαινομένων που συναντήσαμε, καθώς επίσης και κατηγοριοποίηση των όρων που εντοπίστηκαν στο κείμενο. Στόχος της εργασίας πέρα από την ανάδειξη της μεταφραστικής εργασίας είναι και η παρουσίαση του θέματος της Στρατηγικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, η οποία αποτελεί μια σύγχρονη προσέγγιση στο ρόλο των επιχειρήσεων.

Λέξεις-κλειδιά: Στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Διοίκηση επιχειρήσεων, Μετάφραση, Ορολογία.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	6
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	7
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: ΜΕΤΑΦΡΑΣΜΑ.....	11
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΡΑΣΤΙΚΟΣ ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ	61
1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	61
1.1 Η μετάφραση.....	61
1.2 Ο ρόλος του μεταφραστή	64
1.3 Μεταφραστικές δυσκολίες	67
1.4 Εξειδικευμένο κείμενο	68
1.5 Μεταφραστικές τεχνικές των Vinay & Darbelnet.....	69
1.6 Ορολογία και όρος	70
2. ΜΕΤΑΦΡΑΣΤΙΚΟΣ ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ	72
2.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	72
2.2 ΜΕΤΑΦΡΑΣΤΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΣΤΟ ΚΕΙΜΕΝΟ	73
2.2.1 Δάνειο.....	73
2.2.2 Έκτυπο	74
2.2.3 Κατά λέξη μετάφραση.....	76
2.2.4 Μετάταξη	77
2.2.5 Μετατροπία	82
2.2.6 Ισοδυναμία	84
2.3 ΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	86
2.3.1 Μονολεκτικοί όροι που μεταφράστηκαν ως μονολεκτικοί.	87
2.3.2 Μονολεκτικοί όροι που μεταφράστηκαν ως διλεκτικοί.	91

2.3.3	Διλεκτικοί όροι που μεταφράστηκαν ως μονολεκτικοί.....	93
2.3.4	Διλεκτικοί όροι που μεταφράστηκαν ως διλεκτικοί.....	95
2.3.5	Διλεκτικοί όροι που μεταφράστηκαν ως τριλεκτικοί.....	105
2.3.6	Διλεκτικοί όροι που μεταφράστηκαν ως πολυλεκτικοί.....	107
2.3.7	Τριλεκτικοί όροι που μεταφράστηκαν ως διλεκτικοί.....	108
2.3.8	Τριλεκτικοί όροι που μεταφράστηκαν ως τριλεκτικοί.....	108
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ		110
ΓΛΩΣΣΑΡΙ		111
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		116
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....		119

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το θέμα της παρούσας εργασίας έχει σαν αντικείμενο μελέτης την αποσπασματική μετάφραση του βιβλίου *Corporate Social Responsibility: A Strategic Perspective* του συγγραφέα David Chandler. Το βιβλίο έχει ως κεντρικό θέμα την δημιουργία μιας θεωρίας η οποία θα θέτει την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως βασικό θεσμό στη λειτουργία των εταιρειών και τη δημιουργία αξίας σε αντίθεση με τη χρήση της ως περιφερειακή λειτουργία η οποία περιθωριοποιείται στα πλαίσια της επιχείρησης. Οι βασικές αρχές τις οποίες πραγματεύεται το βιβλίο, μπορούν να εφαρμοστούν σε μια πληθώρα λειτουργικών διαδικασιών και στην πορεία δύνανται να επαναπροσδιορίσουν τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις προσεγγίζουν τις λειτουργίες αυτές πρακτικά, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο οι παραπάνω θα διδάσκονται στις σχολές διοίκησης.

Η εργασία απαρτίζεται από δύο κύρια μέρη: το θεωρητικό πλαίσιο και τον μεταφραστικό σχολιασμό. Το πρώτο μέρος χωρίζεται σε πέντε υποενότητες στις οποίες αναλύονται έννοιες, όπως η «μετάφραση», η «ορολογία» και ο «όρος». Επίσης γίνεται αναφορά στο ρόλο του μεταφραστή, στο εξειδικευμένο κείμενο και άλλες δυσκολίες που απαντώνται κατά τη μετάφραση ενός κειμένου και τέλος παρουσιάζονται οι μεταφραστικές τεχνικές των Vinay & Dalbarnet, πάνω στις οποίες βασιστήκαμε για να φέρουμε σε πέρας την μετάφρασή μας.

Το δεύτερο μέρος του κειμένου αποτελείται από τρεις υποενότητες: την μεθοδολογία, τις μεταφραστικές τεχνικές με παραδείγματα από το κείμενο και την ορολογική ανάλυση. Στην μεθοδολογία αναλύεται η πορεία που ακολουθήσαμε κατά την εκπόνηση της εργασίας μας. Στην πορεία παρουσιάζονται οι μεταφραστικές τεχνικές πάνω στις οποίες βασιστήκαμε με παραδείγματα μέσα από το κείμενο, κατηγοριοποιημένες σε έξι υποενότητες (δάνειο, έκτυπο, κατά λέξη μετάφραση, μετάταξη, μετατροπία, ισοδυναμία). Στη συνέχεια, γίνεται η ορολογική ανάλυση του κειμένου με κατηγοριοποίηση σε δώδεκα υποκατηγορίες.

Τέλος, παρουσιάζεται το γλωσσάρι με τους όρους που συναντήσαμε στο κείμενο και απόδοσή τους στα ελληνικά και το πρωτότυπο αγγλικό κείμενο.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: ΜΕΤΑΦΡΑΣΜΑ

Εισαγωγή

Εταιρική κοινωνική ευθύνη

Τί είναι η εταιρική κοινωνική ευθύνη;

Τί είναι η *εταιρική κοινωνική ευθύνη* (ΕΚΕ); Τί είναι η *βιωσιμότητα*; Ποια είναι η διαφορά μεταξύ των δύο αυτών εννοιών και της *επιχειρηματικής ηθικής*; Είναι η ΕΕ (*Εταιρική Ευθύνη*) διαφορετική από την ΕΚΕ; Τί σημαίνει το να είσαι *εταιρικός πολίτης*; Όλοι αυτοί οι ορισμοί έχουν γίνει κοινότοποι τα τελευταία χρόνια, αλλά πέρα από μια γενική ιδέα πως οι εταιρείες έχουν κάποιας μορφής υποχρέωση πέρα από τα όρια της οργάνωσής τους, τί ακριβώς εννοούν; Είναι αυτές οι έννοιες αλληλοσυγκρουόμενες ή υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ τους; Και εάν δεν είναι το ίδιο, για ποιόν λόγο δε μπορούμε να συμφωνήσουμε σε καθολικούς ορισμούς οι οποίοι θα ξεκαθαρίζουν στις εταιρείες το σύνολο των συμπεριφορών οι οποίες αναμένονται από αυτές;

Αυτή τη στιγμή βρισκόμαστε σ' ένα χάος, στο οποίο ΕΚΕ σημαίνει οτιδήποτε η εταιρεία θέλει να σημαίνει: από το να στέλνει τους εργαζόμενους έξω με όμοια μπλουζάκια για να βάψουν ένα τοίχο για πέντε ώρες το χρόνο ως την ανακύκλωση, τη βελτίωση των συνθηκών της αλυσίδας εφοδιασμού, την διαφορετικότητα και την συμπερίληψη. Αυτό είναι που κάνει δύσκολο, το να έχεις μια σωστή συζήτηση για το τί είναι και τί θα έπρεπε να είναι οι εταιρικές ευθύνες.

Με άλλα λόγια, παρά το μεγάλο και αυξανόμενο όγκο της εργασίας η οποία επιδιώκει να καταλάβει την *κοινωνική ευθύνη* μιας εταιρείας, εξακολουθεί να υπάρχει μεγάλη σύγχυση και ανακρίβεια. Πέρα από την απουσία πιθανών ορισμών, ωστόσο, όπως προτείνουν οι προαναφερθέντες όροι: «το πρόβλημα είναι πως υπάρχει μια αφθονία ορισμών, οι οποίοι...είναι προκατειλημμένοι προς συγκεκριμένα συμφέροντα και έτσι αποτρέπουν την εξέλιξη και την εφαρμογή των σχεδίων». Ως αποτέλεσμα, «η βιβλιογραφία της ΕΚΕ παραμένει αποσπασματική σε μεγάλο βαθμό.» Παρότι υπάρχει

μια ευρεία συμφωνία σχετικά με την ιδέα ότι οι εταιρείες έχουν μια κοινωνική ευθύνη, δεν υπάρχει συμφωνία στο πώς αυτή εφαρμόζεται.

Υπάρχει...σημαντικός διάλογος για το εάν η κοινωνία απαιτεί περισσότερα από τα προφανή από μια εταιρεία: να την προάγει δημιουργώντας και διαθέτοντας προϊόντα και υπηρεσίες τις οποίες θέλουν οι καταναλωτές, προσφέροντας εργασία και ευκαιρίες καριέρας για τους εργαζόμενους, δημιουργώντας αγορές για τους προμηθευτές, πληρώνοντας φόρους στις κυβερνήσεις και επιστροφές στους μετόχους και άλλους ενάγοντες στα μισθώματα τα οποία δημιουργούνται από την εταιρεία.

Πώς μπορούμε να υποστηρίξουμε πως η ΕΚΕ είναι σημαντική εάν δεν μπορούμε να συμφωνήσουμε τί είναι η ΕΚΕ ή τουλάχιστον να την περιορίσουμε σε ένα λογικό σύνολο ορισμών; Εάν η ΕΚΕ παραμείνει ιδιοσυγκρασιακή (διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικούς ανθρώπους), τότε χάνει το βασικό της νόημα και την ιδιότητα να επηρεάζει, τον τρόπο με τον οποίο δομούμε την οικονομική τάξη. Αυτή η σύγχυση υποδηλώνει την ανάγκη για επιπρόσθετη επεξήγηση και ευελπιστούμε, κάποια συμφωνία σε σχέση με το τί εννοούμε όταν μιλάμε για ΕΚΕ.

Πώς μετριέται η ΕΚΕ;

Επίκεντρο της πρόκλησης του να ορίσουμε την ΕΚΕ είναι η πρόκληση της μέτρησης της ΕΚΕ, πρέπει να γνωρίζεις τί είναι κάτι πριν προσδιορίσεις την ποσότητα του. Δυστυχώς, ωστόσο, επειδή δεν έχουμε μπορέσει να καθορίσουμε την ΕΚΕ, δεν έχουμε επίσης κάνει καλή δουλειά στο να μετρήσουμε την ΕΚΕ. Και ως άμεσο αποτέλεσμα, δεν έχουμε καλή αίσθηση του πώς φαίνεται το ολιστικό προφίλ της ΕΚΕ μιας εταιρείας. Αν και έχουμε μια διαίσθηση του ποιες εταιρείες είναι *καλές* και ποιες *κακές* (βασίζόμενοι στις προσωπικές μας υποθέσεις και αξίες) επί του παρόντος δεν μπορούμε να συγκρίνουμε αξιόπιστα μια εταιρεία με μια άλλη σε όλες τις πτυχές των λειτουργιών τους (ιδιαίτερα εάν οι εταιρείες δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές βιομηχανίες). Ο λόγος για τον οποίο δεν είμαστε σε θέση να κάνουμε αυτά τα πράγματα, φυσικά, είναι επειδή αυτά είναι ιδιαίτερα δύσκολα. Οι προκλήσεις που σχετίζονται με τον προσδιορισμό των προσδοκιών της κοινωνίας και την ποσοτικοποίηση αυτών των προσδοκιών με ολιστικό τρόπο ως αναφορά τις επιδόσεις της εταιρείας, γίνονται γρήγορα εμφανείς με ένα απλό νοητικό πείραμα. Σκεφτείτε τις

έμφυτες πολυπλοκότητες σε κάθε απόπειρα αντιστοίχισης και ποσοτικοποίησης του αντίκτυπου που έχουν οι επιμέρους δραστηριότητες μιας εταιρείας στο περιβάλλον:

Ας υποθέσουμε ότι οι αλλαγές στη μέση παγκόσμια θερμοκρασία οδηγούν στην εξαφάνιση, ας πούμε της γαλάζιας φάλαινας κι ενός περιέργου εντόμου στον Αμαζόνιο που δεν έχει ανακαλυφθεί ακόμη. Τί αξία θα δίνουμε στη γαλάζια φάλαινα και πώς θα μετρούσαμε την αξία αυτή; Με τη δυνητική οικονομική αξία των προϊόντων που μπορούν να εξαχθούν από αυτή; Με βάση αυτό που κάποιος θα ήταν διατεθειμένος να πληρώσει για να συνεχίσει να υπάρχει; Και τί γίνεται με το έντομο, για το οποίο δεν ακούσαμε ποτέ; Αν υποθέσουμε ότι κρύβει το μυστικό μιας νέας φαρμακευτικής ανακάλυψης; Ή και πάλι όχι.

Παρόλο που ενδέχεται να είμαστε σε θέση να συμφωνήσουμε, ότι η συνολική επίδραση όλων των οικονομικών δραστηριοτήτων συμβάλλει στην αλλαγή του κλίματος, ο βαθμός στον οποίο αυτό συμβαίνει και τί μπορούμε να κάνουμε γι' αυτό παραμένει ασαφής. Ουσιαστικά ο υπολογισμός της τρέχουσας αξίας αυτού του κόστους και ο προσδιορισμός του χρηματικού ποσού που αναμένεται να καταβάλλει μια μεμονωμένη εταιρεία είναι εξαιρετικά δύσκολος. Πρέπει μια εταιρεία να είναι υπεύθυνη για παράδειγμα, μόνο για το (περιβαλλοντικό) κόστος κατά την παραγωγή των προϊόντων της ή και για το (περιβαλλοντικό) κατά την κατανάλωσή τους; Πρέπει οι εταιρίες αυτοκινήτων να θεωρούνται υπεύθυνες για τη ρύπανση που δημιουργείται από τους ανθρώπους που οδηγούν αυτοκίνητα ή μόνο για τη ρύπανση που συνεπάγεται η κατασκευή των αυτοκινήτων; Τί γίνεται με τις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας όπου υπάρχει μικρό κόστος για το περιβάλλον κατά την χρήση του προϊόντος, αλλά το ενδεχόμενο σημαντικής βλάβης κατά την απόρριψη του; Και τί γίνεται με την αλυσίδα εφοδιασμού μιας εταιρείας, από πού ξεκινάει η ευθύνη μιας εταιρείας και πού τελειώνει η ευθύνη μιας άλλης; Πρέπει μια εταιρεία αθλητικών υποδημάτων να είναι υπεύθυνη για το (περιβαλλοντικό) κόστος κατά την κατασκευή του υποδήματος (παρόλο που η διαδικασία αυτή ολοκληρώνεται από έναν ανεξάρτητο εργολάβο); Τί γίνεται με το

καουτσούκ το οποίο χρησιμοποιείται για την κατασκευή της σόλας των παπουτσιών, είναι επίσης ευθύνη της εταιρείας των αθλητικών υποδημάτων ή ευθύνη του εργολάβου που αγοράζει την πρώτη ύλη; Ή της φυτείας απ' όπου αρχικά γίνεται η συγκομιδή του καουτσούκ; Δεν υπάρχουν εύκολες απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα, τα οποία αφορούν το κόστος που βαρύνει μια εταιρεία. Τί γίνεται εάν ποσοτικοποιήσουμε τα κέρδη που προσφέρει η εταιρεία και τα προϊόντα της, γεγονός που δημιουργεί ένα εντελώς νέο σύνολο προκλήσεων; Και ίσως το πιο σημαντικό πώς θα πρέπει τα κέρδη να αντισταθμίσουν το κόστος;

Πέρα από αυτές τις πολυπλοκότητες (και πολλές ακόμα) η ιδέα ότι οι εταιρείες έχουν κοινωνική ευθύνη συνεχίζει να τραβάει την προσοχή μας. Παραμένουμε πεπεισμένοι ότι αυτό το ιδιαίτερο πράγμα για το οποίο μιλάμε, η ΕΚΕ, έχει σημασία. Συγκεκριμένα παραμένουμε πεπεισμένοι ότι η ΕΚΕ έχει σημασία για την επιτυχία μιας εταιρείας. Ένας τρόπος με τον οποίο αυτό είναι εμφανές είναι η συνεχής προσπάθεια μας να απαντήσουμε σ' αυτό το ερώτημα: *Ποιες είναι οι επιδράσεις της ΕΚΕ στην επίδοση των εταιρειών?* Επειδή δεν είμαστε ακόμη σε θέση να μετρήσουμε με ακρίβεια την ΕΚΕ, η συντριπτική πλειονότητα των μελετών τείνει να αποτυπώνει ένα μικρό μέρος του προφίλ της ΕΚΕ μιας εταιρείας (π.χ. επίπεδα ρύπανσης, αντιδικίες κατά της εταιρείας, φιλανθρωπικές δωρεές κ.τ.λ.)· όλα εκ των οποίων είναι σημαντικά αλλά κανένα από αυτά δεν αντικατοπτρίζει το σύνολο της ΕΚΕ. Μια ευρεία δομή που καλύπτει όλες τις πτυχές των εργασιών μιας εταιρείας. Τέτοιες μελέτες τείνουν επίσης να μετρούν την επίδραση αυτών των πολιτικών σε αποτελέσματα όπως η μεταβλητότητα της τιμής των μετοχών ή η βραχυπρόθεσμη κερδοφορία, τα οποία αμφότερα αποτελούν αυστηρά μέτρα επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας. Το συμπέρασμα είναι μεγαλύτερη σύγχυση με κάποια από τα αποτελέσματα να δείχνουν ότι η ΕΚΕ συμβάλλει στην επίδοση, άλλα να δείχνουν ότι δεν έχει καμία επίδραση, και κάποια να δείχνουν ότι βλάπτει την επίδοση της εταιρείας. Εν συντομία:

Η εμπειρική βιβλιογραφία αναφορικά με τη σχέση
μεταξύ της ΕΚΕ
και της επίδοσης είναι μπερδεμένη και γεμάτη με
εμπειρικά ερωτηματικά γύρω από το όχι μόνο πώς
μετρείται η επίδοση αλλά και τί σημαίνει «να κάνεις
καλό.»... απλώς δεν κατανοούμε την αιτιώδη

συνάφεια μεταξύ των συγκεκριμένων δραστηριοτήτων ΕΚΕ μιας εταιρείας και των λειτουργικών αποτελεσμάτων που μπορούν να επηρεάσουν την επίδοση.

Ωστόσο εξακολουθούμε να πιστεύουμε ότι η ΕΚΕ έχει σημασία. Πρέπει έτσι; Το να είσαι *υπεύθυνος* είναι καλύτερο από το να είσαι *ανεύθυνος*. Και είναι σημαντικό για το δικό μας αίσθημα δίκαιου, ότι οι εταιρείες που είναι πιο υπεύθυνες πρέπει να ανταμείβονται με κάποιο τρόπο, ενώ οι εταιρείες που είναι λιγότερο υπεύθυνες πρέπει να έχουν κυρώσεις. Αλλά τί γίνεται αν ισχύει το αντίστροφο και είναι οι εταιρείες που καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για να είναι κοινωνικά υπεύθυνες που δέχονται κυρώσεις γι' αυτό, από τους κοινωνικούς εταίρους που αδυνατούν ν' ανταμείψουν τη συμπεριφορά που ισχυρίζονται ότι θέλουν από τις εταιρείες; Τελικά αν δεν μπορέσουμε να βρούμε σταθερούς ορισμούς του τί είναι καλό και τί κακό και στη συνέχεια να δημιουργήσουμε μια σειρά μέτρων ,που θα αποτυπώνουν την έκταση στην οποία εφαρμόζονται αυτές οι ιδέες στη πράξη, πώς μπορούμε να μετρήσουμε εάν η ΕΚΕ έχει πράγματι σημασία;

Χρειάζεται να το καταφέρουμε αυτό διότι οι λανθασμένες συσχετίσεις προκαλούν ντετερμινιστικές αποφάσεις σχετικά με αυτές τις βασικές ιδέες. Αν ήμασταν ειλικρινείς με τον εαυτό μας, θα καταλαβαίναμε ότι παρά τον μεγάλο αριθμό μελετών επί του θέματος αυτού δεν έχουμε ακόμη επαρκή στοιχεία για τη μέτρηση του καθολικού χαρακτήρα της ΕΚΕ. Αντίθετα υπάρχουν σοβαροί λόγοι να πιστεύουμε, όχι μόνο ότι δε μπορούμε να μετρήσουμε την ΕΚΕ, αλλά και ότι οι μετρήσεις που έχουμε είναι επίσης εξαιρετικά παραπλανητικές. Αυτό θα εξηγούσε γιατί οι εταιρείες όπως η Enron και η BP κερδίζουν βραβεία ΕΚΕ, βιωσιμότητας και επιχειρηματικής ηθικής λίγο πριν διαπράξουν καταστροφικές ηθικές και περιβαλλοντικές παραβάσεις. Είναι επίσης ο λόγος για τον οποίο εταιρείες όπως η Kelloggs και η PepsiCo επικρίνονται από την Oxfam για «ηθικές ελλείψεις, σημειώνοντας χαμηλή βαθμολογία όσο αναφορά τη δέσμευσή τους για την προαγωγή των δικαιωμάτων των γυναικών και των αγροτών... (και για τη) διαφάνεια» όμως, «τον επόμενο μήνα, μπήκαν στη λίστα ως δύο από τις πιο ηθικές εταιρείες του κόσμου από το Ethishere Institute και βραβεύτηκαν σε εορταστικό δείπνο στη Νέα Υόρκη». Όπως υποστηρίζει ο Mallen Baker:

«Μια από τις συνηθισμένες ερωτήσεις που μου κάνουν οι μάνατζερς και οι δημοσιογράφοι είναι όσον αφορά τους αριθμούς που δείχνουν ότι οι ΕΚΕ έχει μετρήσιμο και αναπόφευκτα θετικό αντίκτυπο στη τιμή της μετοχής μιας εταιρείας ή στο τελικό της αποτέλεσμα. Είναι ένα θαύμα, ένας περισπασμός. Αυτά τα στοιχεία που όντως υπάρχουν βασίζονται σε μια θεμελιωδώς εσφαλμένη προϋπόθεση.... Όχι μόνο δεν υπάρχει συμφωνία για το τί συνιστά μια καλή ή βιώσιμη εταιρεία αλλά δεν υπάρχει συμφωνία ούτε και για τον τρόπο με τον οποίο κάποιος θα μπορούσε να ποσοτικοποιήσει την επίτευξη αυτών των κριτηρίων.

Παρά το ότι είναι μάταιο να συσχετίζουμε τη μέτρηση των χαρακτηριστικών της ΕΚΕ μιας εταιρείας, σημαίνει και ότι πρέπει να σηκώσουμε τα χέρια μας ψηλά και να παραδοθούμε, επικαλούμενοι αντ' αυτού υποκειμενικά ηθικά και δεοντολογικά επιχειρήματα που αποσκοπούν στο να πείσουν τους μάνατζερς να *κάνουν το σωστό*; Στο βαθμό που μπορούμε να φτάσουμε σε ένα τυποποιημένο τρόπο μέτρησης αυτού που συμφωνούμε πως θα πρέπει να μετρηθεί, τότε θα είμαστε σε θέση να συγκρίνουμε τη δραστηριότητα μιας εταιρείας με τη δραστηριότητα μιας άλλης. Το αν οι αριθμοί αυτοί είναι 100 τοις εκατό ακριβείς είναι λιγότερο σημαντικό από το αν τυχόν υπάρχουσες προκαταλήψεις είναι γνωστές και εφαρμόζονται εξίσου σε όλες τις εταιρείες. Πολλές από τις μετρήσεις μας περιλαμβάνουν υποκειμενικές ερμηνείες και υποθέσεις, αλλά θεωρούνται ευρέως ως αντικειμενικές δηλώσεις (πχ σκεφτείτε πόσοι λογιστές μετρούν την αξία της επωνυμίας ή την υπεραξία). Το να βάζεις μια τιμή στην εξαφάνιση της Γαλάζιας Φάλαινας κόντρα στην πιθανή ζημία μιας φαρμακευτικής ανακάλυψης που δεν πραγματοποιήθηκε, πάντα θα συμπεριλαμβάνει ένα στοιχείο υποκειμενικότητας και διαμάχης. Ωστόσο, υπάρχει ένα μεγάλο ποσοστό κέρδους στην ικανότητα να δημιουργείς ένα σχετικό και τυποποιημένο μέτρο απ' όπου οι εταιρείες προσθέτουν περισσότερη ή λιγότερη αξία. Πράττοντας το, θα μας βοηθήσει να ορίσουμε την ΕΚΕ με ακρίβεια και με έναν τρόπο, ο οποίος ενθαρρύνει τις μεταρρυθμίσεις στις εταιρείες μας, οι οποίες είναι ζωτικής σημασίας στην ανοικοδόμηση ενός πιο βιώσιμου, αξιακού οικονομικού συστήματος.

Αυτή η επιδίωξη για τον ορισμό και την μέτρηση της ΕΚΕ είναι ζωτικής σημασίας επειδή η ερώτηση: «*Ποιος είναι ο ρόλος της κερδοσκοπικής εταιρείας στην κοινωνία;*» έχει πολλά συνεπακόλουθα. Η απάντηση σ' αυτή την ερώτηση ορίζει την άμεση και μελλοντική ποιότητα της ζωής μας, είτε μιλάμε για τον εκφυλισμό του περιβάλλοντος, είτε για την συνοχή της κοινωνίας, τον καταμερισμό του πλούτου ή το παγκόσμιο ελεύθερο εμπόριο. Ορίζει την κοινωνία στην οποία ζούμε και θα περάσει στις επόμενες γενιές. Καθώς μερικοί άνθρωποι υποστηρίζουν πως είναι αδύνατον να καταλήξουν στο εάν μια εταιρεία είναι κοινωνικά υπεύθυνη, η πιο σημαντική ερώτηση είναι σχετική (αντί για απόλυτη). Με άλλα λόγια, είναι σημαντικό να προσδιορίσουμε αυτές τις εταιρείες οι οποίες είναι περισσότερο υπεύθυνες από άλλες, χωρίς να χρειάζεται να κάνουμε συγκεκριμένες αξιώσεις σχετικά με το αν μια εταιρεία είναι απόλυτα υπεύθυνη ή ανεύθυνη. Ενώσω αναγνωρίζουμε τις προκλήσεις στο να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, το να είμαστε σε θέση να αναγνωρίσουμε τα εταιρικά μοντέλα εκείνα, που δημιουργούν περισσότερο υπεύθυνη συμπεριφορά, είναι μια πρόκληση η οποία φαίνεται πως αξίζει να υπερνικήσουμε. Όμως, η σύγχυση η οποία φαίνεται από ασύμβατους ορισμούς, επιμέρους μέτρα και την πληθώρα από ταμπέλες και συστήματα βαθμολόγησης, τα οποία έχουν σκοπό να αποκαλύψουν ποια προϊόντα και ποιες εταιρείες είναι *πράσινες* ή *ηθικές* ή *κοινωνικά υπεύθυνες* χρησιμεύουν μόνο στο να υπονομεύσουν τις καλές προθέσεις όλων των εμπλεκομένων.

Χρειάζεται να συμφωνήσουμε στον ορισμό της ΕΚΕ και χρειάζεται να αναγνωρίσουμε, ότι μέχρι να είμαστε σε θέση να μετρήσουμε αυτό το περίπλοκο δημιούργημα, θα πρέπει να είμαστε προσεκτικοί στον σχεδιασμό συγκεκριμένων αποτελεσμάτων βασιζόμενοι σε μη εκπροσωπούμενες εμπειρικές έρευνες.

Ποιο είναι το επιχειρηματικό σχέδιο για την ΕΚΕ;

Εάν είμαστε σε θέση να συμφωνήσουμε σε έναν ορισμό για την ΕΚΕ και τότε να ξεκινήσουμε να μετράμε αυτή την ασαφή έννοια, θα είμαστε σε μια πολύ καλύτερη θέση να απαντήσουμε την ερώτηση: *Ποιο είναι το επιχειρηματικό σχέδιο για την ΕΚΕ;* Η πρόκληση στο να απαντήσουμε αυτήν την ερώτηση σχετίζεται άμεσα με την ανικανότητα μας να συμφωνήσουμε στο τί θέλουμε οι εταιρείες να κάνουν και με το να γνωρίζουμε αν όντως το κάνουν. Εννοιολογικά, η συλλογική αποτυχία των υποστηρικτών να δημιουργήσουν ένα πειστικό επιχείρημα υπέρ της ΕΚΕ αντανακλά επίσης μια θεμελιώδη συζήτηση για την οποία θα περάσει πολύς χρόνος ακόμη έως

όπου να βρεθεί απάντηση στο αν η ΕΚΕ θα έπρεπε να είναι εθελοντική ή υποχρεωτική. Κατά την απουσία ενός δυνατού επιχειρήματος το οποίο βασίζεται στο ίδιον όφελος, το μεγαλύτερο μέρος της συζήτησης για την ΕΚΕ επιδιώκει να αναγκάσει τις εταιρείες να ενεργούν πιο υπεύθυνα. Είτε μέσω της ηθικής ή δεοντολογικής ενοχής, ρυθμιστικής σχέσης ή περιοριστικής νομοθεσίας, πολλοί στην κοινότητα της ΕΚΕ, πιστεύουν ότι αυτή θα έπρεπε είναι εξαναγκαστική αντί να οδηγείται από κίνητρα. Αυτή η οπτική βασίζεται στην υπόθεση πως οι μάνατζερς δεν πιστεύουν ότι η ΕΚΕ είναι προς το συμφέρον της εταιρείας (και κατ' επέκταση των ιδίων) και ως εκ τούτου είτε είναι ανίκανοι είτε απρόθυμοι να ενεργήσουν με τρόπους οι οποίοι ευνοούν την κοινωνία εκτός κι αν είναι υποχρεωμένοι να το κάνουν.

Αυτό το βιβλίο απορρίπτει αυτή την υπόθεση σε δύο επίπεδα. Πρώτον, το επιχείρημα το οποίο παρουσιάζεται εδώ βασίζεται στην ιδέα ότι μόνο αυτές οι εταιρείες οι οποίες ενσωματώνουν οικειοθελώς την ΕΚΕ στο στρατηγικό προγραμματισμό τους και σε όλες τις πτυχές των λειτουργιών τους, θα το κάνουν διεξοδικά και με ειλικρίνεια. Και δεύτερον, ότι ως αποτέλεσμα, στοιχειοθετώντας αυτό το επιχείρημα γύρω από το διαφωτισμένο προσωπικό συμφέρον, είναι η καλύτερη ελπίδα μας να εισάγουμε μια ουσιαστική αλλαγή. Η ολοκληρωμένη και ουσιαστική εφαρμογή είναι πιθανό να δημιουργήσει περισσότερη καινοτομία και δημιουργικότητα (και κοινωνικό όφελος) ενώ η επιλεκτική και εξαναγκασμένη εφαρμογή είναι πιθανό να οδηγήσει σε αντίσταση και παρεμπόδιση (και κοινωνική ζημία). Χειρότερα, εξαναγκάζοντας την ΕΚΕ, ο κίνδυνος είναι να γίνει μια πρακτική που πρέπει να αποφευχθεί αντί για μια που πρέπει να υιοθετηθεί, μια *ευθύνη* παρά μια *ευκαιρία*. Η πορεία της ανθρώπινης εξέλιξης καταδεικνύει την αποτυχία του εξαναγκασμού ενώ η πρόοδος που έχει κάνει η κοινωνία μας από την βιομηχανική επανάσταση αποκαλύπτει ισχυρά οφέλη που πηγάζουν από την αναζήτηση του ιδίου συμφέροντος. Στις *ελεύθερες κοινωνίες* οι άνθρωποι (και κατ' επέκταση οι οργανισμοί) επιτυγχάνουν να αποφεύγουν τον εξαναγκασμό- αντιστεκόμαστε σε προσπάθειες για τον έλεγχο και τον περιορισμό της συλλογικής μας παραγωγικότητας:

Η πιο ασφαλής αντίδραση στην κρατική παρέμβαση στις εταιρείες δεν είναι το ότι ζήτημα δεν αποτελεί υπόθεση της κυβέρνησης, διότι αποτελεί υπόθεση

όλων, το κεντρικό σημείο είναι πως οι έλεγχοι που επιβάλλονται από «έξω» είναι πάντα λιγότερο αυθεντικοί με μια δυναμική έννοια από εκείνους του εξελίσσονται εκ των «έσω»

Ένας νόμος του 2014 που εγκρίθηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση, για παράδειγμα, υποχρεώνει τις μεγάλες εταιρείες να κάνουν αναφορές για την ΕΚΕ. Το κανονισμό αυτό ακολούθησαν σε μεγάλο βαθμό οργανισμοί όπως η Ευρωπαϊκή Συμμαχία για την Εταιρική Ευθύνη, « ένα δίκτυο με περισσότερες από 250 ΜΚΟ αρχικά, συνδικαλιστικές οργανώσεις, ομάδες καταναλωτών και ακαδημαϊκούς», το οποίο πιστεύει ότι: μια εθελοντική προσέγγιση δεν θα οδηγούσε σε μια πιο βιώσιμη και δίκαιη κοινωνία». Και ότι «η εταιρική κοινωνική και περιβαλλοντική αναφορά πρέπει να είναι υποχρεωτική για να ληφθεί σοβαρά». Αυτό που αυτές οι οργανώσεις δεν αναγνωρίζουν ωστόσο, είναι ότι η νομοθεσία είναι σχεδόν πάντα αποτέλεσμα διαπραγμάτευσης και συμβιβασμού και ως εκ τούτου έχει σχεδιαστεί για να είναι ευέλικτη. Ως αποτέλεσμα, καθώς «θα απαιτηθεί (τώρα) από 6.000 μεγάλες εταιρείες να υποβάλλουν εκθέσεις σχετικά με τις πολιτικές τους όσο αναφορά την διαφορετικότητα, τα κοινωνικά ζητήματα και τη διαφθορά, καθώς και τους κινδύνους που συνεπάγονται για τα ανθρώπινα δικαιώματα και το περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένων και των αλυσίδων εφοδιασμού», τα κενά στο νόμο διασφαλίζουν ότι:

Οι απαιτήσεις δεν θα ισχύσουν για την πλειοψηφία των μεγάλων εταιρειών... Οι εταιρείες θα είναι επίσης ελεύθερες να επιλέξουν ποιους δείκτες και ποια πρότυπα θα χρησιμοποιήσουν για την υποβολή αναφορών... οι αναφορές θα ελέγχονται, αλλά δεν θα επαληθεύονται και δεν υπάρχουν κυρώσεις για τις εταιρείες που δεν συμμορφώνονται.

Οι κερδοσκοπικές εταιρείες είναι πιο αποτελεσματικές όταν ενεργούν για το δικό τους συμφέρον. Οι πιο αποτελεσματικοί νόμοι είναι εκείνοι που βασίζονται σε ευρεία κοινωνική στήριξη. Αν όμως τέτοια στήριξη διαδοθεί ευρέως, τότε η συμπεριφορά αυτή είναι η γενικά αποδεκτή ως κανονιστική (και επομένως ο νόμος είναι λιγότερο αναγκαίος). Οι υπερβολικές προσπάθειες περιορισμού των δυνάμεων της αγοράς, από

την άλλη πλευρά, θα προκαλέσουν απρόβλεπτες συνέπειες καθώς οι εταιρείες επιδιώκουν να αποφύγουν τα τεχνητά όρια. Όπως σημειώθηκε από το *The Economist*: «η οικονομία δεν έχει συναντήσει ακόμη κανόνα που δεν θέλει να χειραγωγήσει», ενώ ισχύει γενικά «(το κεφάλαιο ρέει) εκεί που η τριβή είναι χαμηλότερη.» Εάν ο συμβαλλόμενος που είναι ο προβλεπόμενος στόχος δεν συμφωνεί με έναν συγκεκριμένο νόμο ή κανονισμό θα προσπαθήσει να τον ανατρέψει, συγκεκριμένα. Στην πραγματικότητα όμως μια τέτοια συμπεριφορά συχνά θα ενθαρρυνθεί από τον ίδιο νόμο ή κανονισμό, ο οποίος εξ' ορισμού είναι ευρύς και διφορούμενος, διότι πρόκειται να εφαρμοστεί τόσο ευρέως. Υπάρχει ένας λόγος, για παράδειγμα, για τον οποίο οι εταιρείες απασχολούν μεγάλους στρατούς υψηλά ειδικευμένων λογιστών που πληρώνονται αδρά για να βρίσκουν τρόπους ώστε να αποφεύγει ο οργανισμός να πληρώνει φόρους:

Οι νόμοι περί φόρου εισοδήματος των Ηνωμένων Πολιτειών επιτρέπουν στις εταιρείες να ισχυρίζονται ότι είχαν κέρδη σε χώρες όπου στην πραγματικότητα είχαν λίγες, αν υπάρχουν εταιρείεςαλλά όπου οι φόροι είναι εξαιρετικά χαμηλοί... το ταμείο εκπαίδευσης του δημοσίου ενδιαφέροντος των ΗΠΑ και οι Πολίτες για τη Φορολογική Δικαιοσύνη δήλωσαν ότι 372 από τις εταιρείες της (λίστας) Fortune 500... ανέφεραν συνολικά 7.827 θυγατρικές σε χώρες που οι ομάδες θεωρούν ως φορολογικούς παραδείσους. Ορισμένες από αυτές τις εταιρείες έχουν αναμφίβολα πραγματική δραστηριότητα...αλλά οι περισσότερες... ασχολούνται αποκλειστικά με τη φοροαποφυγή.

Το αν αυτή η συμπεριφορά είναι *σωστή* ή *ιδανική* είναι μια περίπλοκη συζήτηση που περιστρέφεται γύρω από τις ρίζες της ανθρώπινης καινοτομίας και της δημιουργικότητας. Εν τούτοις είναι κεντρικό στο πλαίσιο που παρουσιάζεται εδώ ότι κάθε προσπάθεια να αλλάξει ο καπιταλισμός με τρόπο που ενθαρρύνει μια κοινωνικά πιο ευεργετική συμπεριφορά θα είναι πιο αποτελεσματική εάν είναι σε συμφωνία με το συμφέρον των εταιρειών, το οποίο σχετίζεται άμεσα με την

οικονομική επιτυχία. Ενώ μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι κάποια συγκεκριμένη πολιτική είναι περισσότερο ή λιγότερο ευεργετική, το επιχείρημα αυτού του βιβλίου είναι ότι θα επιτύχουμε την ανάπτυξη μιας ολιστικής *επιχειρηματικής υπόθεσης* όταν ενσωματώσουμε πλήρως την ΕΚΕ σε όλες τις εταιρείες και δημιουργήσουμε ένα περιβάλλον στο οποίο είναι κατανοητό ότι αυτό γίνεται για το συμφέρον της εταιρείας.

Μέχρι σήμερα, δεν έχει γίνει επαρκώς πειστική επιχειρηματολογία στους μάνατζερς ότι η ΕΚΕ έχει στρατηγική αξία για την εταιρεία. Η έλλειψη εξειδίκευσης όσον αφορά τόσο τον ορισμό όσο και την μέτρηση της ΕΚΕ υποδηλώνει την ανάγκη για μια νέα ιδέα που βασίζεται σε μια επιχειρηματικά εστιασμένη προσέγγιση. Μια πραγματική και όχι ιδεαλιστική που θα ασχολείται με την ανθρώπινη φύση όπως είναι και όχι όπως θα θέλαμε να είναι.

Η στρατηγική ΕΚΕ

Μαζί, η αποτυχία μας να απαντήσουμε επαρκώς σε αυτά τα τρία ερωτήματα (*Τί είναι η ΕΚΕ; Πώς μετριέται η ΕΚΕ; και Ποια είναι η επιχειρηματική υπόθεση για την ΕΚΕ;*) υποδηλώνει την ανάγκη για μια εναλλακτική προσέγγιση. Η απάντηση που υποστηρίζεται σε αυτό το βιβλίο είναι η εισαγωγή της *στρατηγικής ΕΚΕ*, μια επανερμηνεία των σχέσεων που έχουν οι εταιρείες με το ευρύ φάσμα των κοινωνικών εταίρων τους που είναι θεμελιώδεις για την αξία που δημιουργεί το σκοπό της κερδοσκοπικής εταιρείας σε μια καπιταλιστική κοινωνία. Ενώ υπάρχουν παραλλαγές αυτής της ιδέας ο στόχος εδώ είναι να καθορίσουμε συνολικά μια *στρατηγική ΕΚΕ* με όρους που να αντικατοπτρίζουνε καλύτερα αυτό που γνωρίζουμε για την ανθρώπινη ψυχολογία και την οικονομική ανταλλαγή. Συγκεκριμένα, αυτό το βιβλίο επιδιώκει να δημιουργήσει ένα σύνολο ενοποιημένων αρχών που καθορίζουν τον πνευματικό διάλογο γύρω από την *στρατηγική ΕΚΕ*, παρέχοντας ταυτόχρονα ένα πρόγραμμα για τους μάνατζερς ώστε να υλοποιήσουν από που, μέχρι τώρα, ήταν μια συλλογή από ενδιαφέρουσες ιδέες, αλλά υστερούσε σε συνεκτική φιλοσοφία και σε σχέδιο δράσης.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως «Μετά από περισσότερο από μισό αιώνα έρευνας και συζήτησης δεν υπάρχει ούτε ένας ευρέως γνωστός ορισμός της ΕΚΕ». Είναι σημαντικό ωστόσο πως παρόλο που δεν υπάρχει κοινά αποδεκτός ορισμός, αναγνωρίζεται ότι υπήρξε ένας κοινός σκοπός για το σύνολο των εργασιών που

δημιουργήθηκαν στο όνομα της ΕΚΕ, «να διευρυνθούν οι υποχρεώσεις των εταιρειών ώστε να συμπεριληφθούν περισσότερα από οικονομικές κριτήρια». Ο τομέας της ΕΚΕ και της επιχειρηματικής ηθικής έχει επικεντρωθεί εδώ και πολύ καιρό στα ζητήματα των εταιρειών, προσπαθώντας να αναγκάσουν τις εταιρείες να εστιάσουν σε διαφορετικούς στόχους επιπρόσθετα με το κέρδος ή αντί για το κέρδος. Το αποτέλεσμα υπήρξε πολλή χαμένη ενέργεια κι ένας μεγάλος αριθμός πρόωρων δηλώσεων. Όπως ο Howard Bowen υποστήριξε αισιόδοξα στο θεμελιώδες βιβλίο του το 1953 «Οι Κοινωνικές ευθύνες του επιχειρηματία» (*Social Responsibilities of the Businessman*):

Η μέρα της λεηλασίας, της ανθρώπινης εκμετάλλευσης, και οικονομικής απάτης από τους ιδιώτες επιχειρηματίες [sic] έχει περάσει προ πολλού. Και η μέρα που η αύξηση του κέρδους ήταν το μόνο κριτήριο της επιχειρηματικής επιτυχίας ξεθωιάζει γρήγορα. Μπαίνουμε σε μια εποχή όπου οι ιδιωτικές εταιρείες θα κρίνονται αποκλειστικά σε σχέση με την φανερή συνεισφορά τους στη γενική ευημερία.

Δεν είναι σκοπός αυτού του βιβλίου να πείσει τις εταιρείες να «συμπεριλάβουν περισσότερα από οικονομικά» κριτήρια ως μέρος του επιχειρησιακού τους μοντέλου αλλά ούτε και σκοπός της *στρατηγικής* ΕΚΕ κατά τη δική μου χρήση αυτού του όρου. Ο στόχος αυτού του βιβλίου είναι να επανεστιάσει τη συζήτηση για την ΕΚΕ στα μέσα της εταιρείας, αντί για τον σκοπό. Το να απαιτούμε από τους μάνατζερς να επεκτείνουν τους στόχους της εταιρείας, υποδηλώνει ένα πρόβλημα με τα μέσα του καπιταλισμού, δηλαδή το κέρδος. Σε αντίθεση, οι υποβόσκουσες αρχές της *στρατηγικής* ΕΚΕ προτείνουν ότι το πρόβλημα με τον καπιταλισμό, έτσι όπως εφαρμόζεται σήμερα, δεν είναι ο σκοπός αλλά τα μέσα. Η αναζήτηση του κέρδους (το οποίο είναι το καλύτερο μέτρο που έχουμε για τη μακροπρόθεσμη προστιθέμενη αξία) δεν είναι το πρόβλημα, είναι οι μέθοδοι με τις οποίες ζητείται το κέρδος που μπορεί να είναι προβληματικές. Με άλλα λόγια, δεν είναι το τί κάνουν οι εταιρείες, αλλά το πώς το κάνουν, το οποίο έχει σημασία. Όταν παραβιάζονται οι κανόνες, τα κόστη εξωτερικεύονται και οι βασικοί κοινωνικοί εταίροι αγνοούνται (ή ακόμη χειρότερα, κακοποιούνται) τότε η

αξία είναι γενικά μειωμένη. Καθώς μερικές εταιρείες μπορεί να κερδοσκοπούν βραχυπρόθεσμα από τέτοιες πρακτικές, τα κόστη βαραίνουν την κοινωνία σαν σύνολο.

Διατυπωμένο διαφορετικά, είναι το περιβάλλον στο οποίο η εταιρεία δρα το οποίο δημιουργεί τις συνθήκες των ορίων που καθορίζουν τί σημαίνει η *επιδίωξη του κέρδους* σε οποιαδήποτε δεδομένη χρονική στιγμή. Οι *κανόνες του παιχνιδιού* ορίζουν τί είναι αποδεκτό και τί μη αποδεκτό στον τρόπο με τον οποίο κάθε εταιρεία ασκεί τις δραστηριότητες της. Ο στόχος (κέρδος) μένει ο ίδιος και έτσι ήταν πάντα, από τις πρώιμες αγορές στο Δρόμο του Μεταξιού. Είναι οι κανόνες που εξελίσσονται με τον καιρό και διαφέρουν από κουλτούρα σε κουλτούρα. Και είναι οι πιο έξυπνοι μάνατζερς οι οποίοι καταλαβαίνουν τις παρούσες καταστάσεις και, όταν οι κανόνες (και οι γραπτοί και οι άγραφοι) αλλάξουν, είναι αυτοί που μπορούν να οδηγήσουν τις εταιρείες σε μεγαλύτερα οικονομικά κέρδη. Καταλαβαίνουν πως η συμμόρφωση με αυτούς τους κανόνες δίνει στην εταιρεία την άδεια που χρειάζεται για να λειτουργήσει και να επιτύχει. Αλλά για να λειτουργήσει αυτή η σχέση, είναι ζωτικής σημασίας οι κανόνες να επιβάλλονται. Εάν οι κανόνες επιβάλλονται, θα ορίζουν το αποτέλεσμα. Επομένως η επιχειρηματική περίπτωση για την ΕΚΕ προέρχεται από την εταιρεία. Πρόκειται για μια διαδικασία με την οποία όσοι βρίσκονται μέσα στην εταιρεία ερμηνεύουν το μεταβαλλόμενο περιβάλλον με τρόπο που να επιτρέπει στην εταιρεία τους να είναι πετυχημένη. Με άλλα λόγια είναι προς το συμφέρον της εταιρείας να κατανοήσει τους κανόνες που έχουν διαμορφώσει οι κοινωνικοί εταίροι τους και να συμμορφωθεί με αυτούς. Το πρόβλημα φυσικά είναι πως δεν υπάρχει βιβλίο κανόνων καθαυτό και τα μηνύματα που λαμβάνει η εταιρεία σε καθημερινή βάση δεν είναι σταθερά αλλά είναι πολλά, ποικίλα κι αντιφατικά. Υπάρχει για παράδειγμα περιορισμένη αγορά προϊόντων κοινωνικής ευθύνης αλλά πρέπει να γίνουν σημαντικές οικονομίες για τη μείωση των αποβλήτων. Ομοίως οι καταναλωτές έχουν επιδείξει περιορισμένη προθυμία να είναι πιο πιστοί σε μια εταιρεία με φήμη για την ΕΚΕ, αλλά οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να θέλουν να εργαστούν για μια τέτοια εταιρεία:

Τα προγράμματα ΕΚΕ παρέχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην πρόσληψη εργατικού δυναμικού. Σύμφωνα με μια περσινή μελέτη της Nielsen, της εταιρείας μέσων επικοινωνίας, το 62 τοις εκατό των ερωτηθέντων δήλωσε ότι προτιμούν να εργαστούν για

εταιρείες που έχουν υλοποιήσει προγράμματα για να δώσουν πίσω στην κοινωνία. Μια ανεξάρτητη έρευνα τον περασμένο χρόνο από την LRN, ενός παρόχου εφαρμογών και υπηρεσιών διαχείρισης κανονιστικής συμμόρφωσης, βρήκε ότι 82 τοις εκατό των Αμερικανών εργατών ανέφεραν πως θα ήταν διατεθειμένοι να πληρώνονται λιγότερο για να εργάζονται σε μια εταιρεία με ηθικές επιχειρηματικές πρακτικές παρά να λαμβάνουν υψηλότερο μισθό σε μια εταιρεία με αμφιλεγόμενη ηθική.

Το κλειδί είναι ότι το κίνητρο για δράση ενεργείται εσωτερικά, βασιζόμενο σε μια επαναληπτική σχέση με όλες τις συνιστώσες της κοινωνίας (επιχειρήσεις και μη) που δημιουργούν τους κανόνες που αποτελούν τον κοινωνικό ιστό. Οι νόμοι είναι ένας τρόπος με τον οποίο οι κανόνες αυτοί ορίζονται για τις εταιρείες (η κυβέρνηση είναι κι αυτή ένας κοινωνικός εταίρος) αλλά ένας μόνος από τους πολλούς και όπως υποστηρίχθηκε νωρίτερα ένας από τους λιγότερο σημαντικούς. Πιο αποτελεσματικές είναι οι μυριάδες των σημάτων που μεταδίδονται στην εταιρεία μέσω των καθημερινών της αλληλεπιδράσεων με τους καταναλωτές, τους εργαζόμενους, τους προμηθευτές, τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ), τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και κάθε άλλο επενδυτικό μέλος. Το αποτέλεσμα είναι σύνθετο και το μήνυμα συχνά διαστρεβλώνεται, αλλά τα μερίδια για όλους τους συμμετέχοντες είναι

υψηλά.

Δεν είναι απαραίτητο ότι οι εταιρείες που αγνοούν αυτούς τους κανόνες θα αποτύχουν αμέσως αλλά ότι θα βρουν σταδιακά τους βαθμούς ελευθερίας τους να λειτουργούν περιορισμένα. Με αυτή την έννοια επομένως μεγάλο μέρος αυτού που εννοείται ως ΕΚΕ μπορεί να συλληφθεί σε μια προοδευτική προσέγγιση της διοίκησης. Καθώς διαμορφώνονται νέοι κανόνες και οι κοινωνικές προσδοκίες συγκεντρώνονται γύρω από αυτούς τους νέους κανόνες εκείνες οι εταιρείες που τους καταλαβαίνουν και συμμορφώνονται με αυτούς (και προβλέπουν τις μελλοντικές εξελίξεις) θα βρουν τις συνθήκες υπό τις οποίες επιδιώκουν το κέρδος ευκολότερες, απ' ότι εκείνες οι εταιρείες που αντιστέκονται. Το βιβλίο αυτό έχει σχεδιαστεί για να διευκρινίσει τις αρχές στις οποίες αυτοί οι νέοι κανόνες επαναπροσδιορίζονται

συνεχώς για εκείνους τους μάνατζερς που είναι επαρκώς ευαίσθητοι για να τους ανιχνεύσουν και να αντιδράσουν.

Με άλλα λόγια, εάν η ΕΚΕ πρέπει να γίνει ευρέως αποδεκτή από την επιστημονική κοινότητα, η *στρατηγική ΕΚΕ* πρέπει να ανέρχεται σε κάτι περισσότερο από απλώς τις στρατηγικές επιπτώσεις της ΕΚΕ. Πρέπει να εδραιωθεί ως μια ολοκληρωμένη προσέγγιση των εταιρειών, γεμάτη με τις δικές της παραδοχές και κατευθυντήριες αρχές. Αυτό θα επιτρέψει στη *στρατηγική ΕΚΕ* όχι μόνο να μελετηθεί ως εννοιολογικό πλαίσιο αλλά και να εφαρμοστεί ως εφικτό σύνολο πρακτικών.

Πλάνο του βιβλίου

Προκειμένου να παρουσιαστεί το επιχείρημα, το βιβλίο αυτό είναι δομημένο γύρω από ένα σύνολο 10 αρχών που ορίζουν ότι η ΕΚΕ μπορεί να ενσωματωθεί στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρείας και σε όλες της τις λειτουργίες. Χτίζει την υπόθεση ότι η ΕΚΕ είναι μια στρατηγική απόφαση που είναι προς το συμφέρον της εταιρείας και εκείνων που εργάζονται σε αυτή. Μετά από αυτή την εισαγωγή, 10 κεφάλαια παρουσιάζουν και πραγματεύονται κάθε μια από τις αρχές με τη σειρά τους, ακολουθούμενα από ένα τελικό κεφάλαιο που ενσωματώνει και τις 10 αρχές σε ορισμό και συζήτηση της έννοιας της *στρατηγικής ΕΚΕ*.

Οι Δέκα καθοριστικές αρχές της *στρατηγικής ΕΚΕ* χρησιμεύουν για τη διαφοροποίηση της από τις σχετικές έννοιες, όπως η ΕΚΕ, η βιωσιμότητα και η επιχειρηματική ηθική. Το επιχείρημα που παρουσιάζεται είναι μια ρεαλιστική φιλοσοφία προσανατολισμένη γύρω από ένα πλαίσιο εξουσιοδοτημένων κοινωνικών εταίρων και σχεδιασμένη να πείσει τους μάνατζερς να είναι επιφυλακτικοί με τους υπάρχοντες ορισμούς και να οργανώσουν τις αρχές ΕΚΕ, της βιωσιμότητας ή της επιχειρηματικής δεοντολογίας. Είναι επίσης σχεδιασμένη να τονώσει τη σκέψη μέσα στην κοινότητα των ακαδημαϊκών που δεσμεύονται σε αυτές τις ιδέες, αλλά που τις προσεγγίζουν από πιο παραδοσιακές οπτικές. Το πιο σημαντικό, ο στόχος αυτού του βιβλίου είναι να σταθεροποιήσει το πνευματικό πλαίσιο γύρω από μια αναδυόμενη έννοια, τη *στρατηγική ΕΚΕ*, η οποία πιστεύω πως είναι απαραίτητη για τη μελλοντική μας πρόοδο και τη συνεχή ευημερία.

Τελικά λοιπόν, ο σκοπός αυτού του βιβλίου είναι ριζοσπαστικός, αποσκοπεί στην αναμόρφωση τόσο της επιχειρηματικής εκπαίδευσης όσο και της επιχειρηματικής πρακτικής. Με την οικοδόμηση μιας θεωρίας που ορίζει την ΕΚΕ ως πυρήνα στις επαγγελματικές δραστηριότητες, που δημιουργεί αξία (σε αντίθεση με ένα σύνολο περιφερειακών πρακτικών που μπορεί να περιθωριοποιηθούν) αυτές οι καθοριστικές αρχές καθίστανται εφαρμόσιμες σε όλο το φάσμα των επιχειρησιακών λειτουργιών. Κατά την εφαρμογή, επαναπροσδιορίζουν όχι μόνο το τρόπο που οι εταιρείες προσεγγίζουν κάθε μια από αυτές τις λειτουργίες στην πράξη, αλλά και πως αυτά τα θέματα πρέπει να διδάσκονται στις σχολές εταιρειών παγκοσμίως.

ΑΡΧΗ 1

Η εταιρεία ισούται με κοινωνική πρόοδο.

Εν συντομία: Υπάρχει άμεση συσχέτιση μεταξύ του αριθμού των εταιρειών σε μια κοινωνία και του εύρους της προόδου που απολαμβάνει αυτή η κοινωνία. Οι κερδοσκοπικές εταιρείες είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος να επιτευχθεί αυτή η πρόοδος.

Η πρώτη αρχή ορίζει ότι εταιρεία σημαίνει πρόοδος. Με άλλα λόγια, ως γενικός κανόνας ισχύει το ότι, όσο περισσότερη επιχειρηματική δραστηριότητα υπάρχει μέσα σε μια κοινωνία, τόσο μεγαλύτερη είναι η οικονομική και κοινωνική πρόοδος την οποία θα απολαύσει η κοινωνία αυτή. Κεντρικής σημασίας για την απόδοση αυτής της προόδου, είναι η κερδοσκοπική εταιρεία, η οποία είναι μακράν μια από τις καλύτερες μεθόδους για να διοχετεύσουν οι άνθρωποι την καινοτομία και την δημιουργικότητα τους. Όπως σημειώνουν ο Micklethwait και ο Wooldridge στην ιστορία της εταιρείας:

Σήμερα, ο αριθμός των εταιρειών του ιδιωτικού τομέα για τις οποίες μια χώρα καυχιέται...είναι ένας πιο καλός γνώμονας για το στάτους της, από τον αριθμός των πολεμικών πλοίων που έχει στο στόλο της. Επίσης είναι ένας καλός γνώμονας της πολιτικής της ελευθερίας.

Εν συντομία, μια κοινωνία είναι δυνατότερη όταν το κεφάλαιο ρέει ελεύθερα και ο επιχειρησιακός τομέας έχει κίνητρο για καινοτομία και ανταγωνισμό. Αυτό μπορεί να μοιάζει εύκολα αντιληπτό αν σταματήσουμε και το σκεφτούμε αλλά ως θέμα δεν επισημαίνεται αρκετά. Και στη βιασύνη να βελτιωθεί ένα οικονομικό σύστημα το οποίο έχει ήδη επιδώσει πρωτοφανή κοινωνική πρόοδο, πολλοί από στην κοινότητα της ΕΚΕ παραβλέπουν αυτή τη θεμελιώδη διάσταση του καπιταλισμού. Αυτό δε σημαίνει ότι δε θα πρέπει να υπάρξουν βελτιώσεις, αλλά κρατώντας στο μυαλό αυτό το σημείο εκκίνησης εδραιώνεται το πλαίσιο που θεμελιώνει τη στρατηγική ΕΚΕ.

Οι κερδοσκοπικοί οργανισμοί

Σε γενικές γραμμές, υπάρχουν τρεις τύποι οργανισμών: οργανισμοί κερδοσκοπικού χαρακτήρα, οργανισμοί μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα και κρατικοί. Επίσης υπάρχουν υβριδικοί συνδυασμοί αυτών των τριών τύπων. Όπως είναι οι κοινωνικές εταιρείες, οι κρατικά χρηματοδοτούμενες εταιρείες και οι κοινωφελείς οργανισμοί. Από αυτές τις μορφές ωστόσο, μόνο η κερδοσκοπική εταιρεία είναι με συνέπεια σε θέση να συνδυάσει, λιγοστούς και σημαντικούς πόρους με τέτοιο αποτελεσματικό τρόπο και σε τέτοιο απαραίτητο σημείο, ώστε να μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την κοινωνία και το βιοτικό μας επίπεδο. Αυτή η μοναδική θέση των κερδοσκοπικών εταιρειών ενισχύεται εάν αναλογιστούμε τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουμε, το χρονικό πλαίσιο κατά το οποίο χρειάζεται ουσιαστική δράση και την φύση της εγγενούς περιπλοκότητας σε αυτό που ο Paul Polman, Διευθύνων Σύμβουλος της Unilever, αποκαλεί το σύγχρονο κόσμο, με το ακρωνύμιο «vuca»: ασταθής, αβέβαιος, περίπλοκος και ασαφής. (volatile, uncertain, complex and ambiguous.)

Από τη μια πλευρά, οι κερδοσκοπικές εταιρείες παίρνουν από την κοινωνία πολλά από αυτά που τους είναι απαραίτητα για να λειτουργήσουν. Ένα σταθερό νομικό σύστημα, ένα μορφωμένο εργατικό προσωπικό, μια ολοκληρωμένη υποδομή, κ.ο.κ. Συνεπώς, πολλοί υποστηρικτές της ΕΚΕ ισχυρίζονται ότι οι εταιρείες, έχουν μια ευρύτερη υποχρέωση να αναγνωρίσουν (και να εκτιμήσουν) ότι εξωτερικεύουν πολλές από τις δαπάνες που σχετίζονται με αυτά τα προνόμια. Μερικές από αυτές τις δαπάνες είναι εγγενείς στο κοινωνικό συμβόλαιο και αποτελούν οικουμενικό αγαθό (όπως είναι το μορφωμένο εργατικό δυναμικό), ορισμένα από αυτά τα αγαθά ωστόσο, έχουν βλαβερές κοινωνικές επιπτώσεις (όπως η μόλυνση). Όπως και να έχει, οι κερδοσκοπικές εταιρείες βασίζονται στην κοινωνία για να ευδοκιμήσουν, «λαμβάνουν μια έγκριση

από την κοινωνία η οποία απαιτεί από αυτές, σε αντάλλαγμα, να συνεισφέρουν στην ανάπτυξη και την εξέλιξη της κοινωνίας αυτής.»

Από την άλλη πλευρά, ωστόσο, η κοινωνία παίρνει πολλά από τις δυναμικές κερδοσκοπικές εταιρείες, οι οποίες λειτουργούν στα πλαίσια μιας ενεργής οικονομίας, η οποία βασίζεται στην αγορά. Κοίταξε γύρω σου. Πρακτικά, όλα όσα μπορείς να δεις έχουν φτιαχτεί από μια κερδοσκοπική εταιρεία. Είναι οι κερδοσκοπικές εταιρείες οι οποίες ευθύνονται, είτε για πολλές από τις καινοτομίες που επιτρέπουν στην κοινωνία να εξελίσσεται είτε για την μετατροπή των καινοτομιών άλλων (π.χ. επιστημόνων, καλλιτεχνών και ακαδημαϊκών) σε εμπορικά προϊόντα, τα οποία βελτιώνουν τις ζωές μας. Πιο σημαντικό, ωστόσο από την προστιθέμενη αξία που βάζουν οι κερδοσκοπικές εταιρείες μέσω της καινοτομίας, είναι τα αποτελεσματικά μέσα με τα οποία είναι σε θέση να μετατρέψουν τους λιγοστούς και πολύτιμους πόρους σε χρήσιμα προϊόντα, και να τα διανείμουν σε όσους τα ζητούν στην τιμή που είναι διατεθειμένοι οι παραπάνω να πληρώσουν. Οι λεπτομέρειες αυτής της διαδικασίας (τί κάνουν και πώς το κάνουν οι εταιρείες) ορίζουν την ποιότητα της ζωής μας και το επίπεδο της κοινωνικής μας εξέλιξης. Η αναγνώριση του παραπάνω, οδηγεί τους υποστηρικτές να ισχυρίζονται πως:

Ο πιο σημαντικός οργανισμός στον κόσμο είναι η εταιρεία: η βάση της ευημερίας της Δύσης και η καλύτερη ελπίδα για το μέλλον του υπόλοιπου κόσμου.

Με άλλα λόγια, ενώ οι εταιρείες ωφελούνται σε μεγάλο βαθμό από την σταθερή και φωτισμένη κοινωνία, η κοινωνία επίσης ωφελείται σε μεγάλο βαθμό από ένα δραστήριο, ανταγωνιστικό σύνολο κερδοσκοπικών εταιρειών. Παρόλα αυτά αναλογιζόμενοι αυτές τις συναλλαγές και τις τάσεις, είναι σημαντικό να υπενθυμίζουμε στους εαυτούς μας ότι οι αντιπαραθέσεις της κοινωνίας και των εταιρειών με αυτόν τον τρόπο, όπως πολλοί από την κοινότητα της ΕΚΕ τείνουν να κάνουν, υποδηλώνουν ότι οι εταιρείες και η κοινωνία είναι ανεξάρτητες οντότητες. Στην πραγματικότητα, φυσικά, είναι αδιαχώριστες. Οι εταιρείες υπάρχουν ως μέρος της κοινωνίας με τον ίδιο τρόπο που η κοινωνία είναι κατασκευασμένη από διάφορα λειτουργικά κομμάτια, σημαντικός παράγοντας εκ των οποίων, είναι και οι κερδοσκοπικές εταιρείες. Ομοίως, οι μάνατζερς, οι διοικητικοί σύμβουλοι, οι εργαζόμενοι, οι μέτοχοι, όλοι έχουν

επιπρόσθετους ρόλους σε κάποιο άλλο μέρος της κοινωνίας (π.χ. καταναλωτές, εθελοντές, μέλη της κοινότητας κ.ο.κ) παράλληλα με το να συνεργάζονται στην ίδια κερδοσκοπική εταιρεία.

Στην ουσία, επομένως, η εταιρεία και η κοινωνία είναι άρρηκτα συνδεδεμένες, τα ενδιαφέροντα τους είναι εναρμονισμένα και η εταιρεία έχει να κερδίσει από μια υγιή κοινωνία όσα και η κοινωνία έχει να χάσει από έναν περιορισμένο και ανεπαρκή επιχειρηματικό τομέα. Ως εκ τούτου η ερώτηση, δεν είναι: *Τί χρωστάνε οι εταιρείες στην κοινωνία* ή *Τί χρωστάει η κοινωνία στις εταιρείες*; Αλλά αντί αυτών, ισχύει η πιο περίπλοκη συζήτηση σχετικά με το *Ποιο ρόλο παίζουν οι εταιρείες στην κοινωνία*; Καθώς η κοινωνική πρόοδος ανά τους αιώνες παρουσιάζει την αναπόφευκτη σημασία των κερδοσκοπικών εταιρειών στα πλαίσια ενός συστήματος που στηρίζεται στην αγορά, κάθε εταιρεία θα πρέπει, να αξιολογείται τακτικά ώστε να γίνει κατανοητό αν η επιμέρους συνεισφορά τους έχει θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο. Όπου ο αντίκτυπος είναι θετικός, πρέπει να ρωτήσουμε αν η συνεισφορά αυτή είναι όσο καλή θα μπορούσε να είναι με άλλα λόγια, *είναι το βέλτιστο*; Εναλλακτικά, στις περιπτώσεις που ο αντίκτυπος είναι αρνητικός, θα πρέπει να αναρωτηθούμε *Πώς μπορούμε να εισάγουμε κίνητρα για να βελτιώσουμε την απόδοση*; Εντούτοις, το συμφέρον κάθε εταιρείας δεν βρίσκεται στην αναμονή να της επιβληθεί εξωτερικά αυτή η αξιολόγηση, αλλά να στο να την προκαλεί για να εξασφαλίσει ότι οι πρακτικές της ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις. Ο Paul Polman κατανοεί αυτή τη δυναμική καλύτερα από πολλούς:

Ο τομέας των εταιρειών δεν μπορεί να είναι απλά ένας θεατής σε ένα σύστημα το οποίο εξαρχής του δίνει ζωή. Πρέπει να αναλάβουμε τις ευθύνες μας, και αυτό απαιτεί περισσότερο μακροχρόνιο στοχασμό σχετικά με το επιχειρησιακό μας μοντέλο.

Το να στρέψει την προσοχή σε αυτές τις ερωτήσεις και να βρει εποικοδομητικές απαντήσεις, πιστεύω, είναι η πιο σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζει η κοινωνία μας σήμερα.

Η εταιρεία έχει δεοντολογία και ηθική

Είναι αδύνατο να διαχωρίσουμε την ηθική και τη δεοντολογία από οποιαδήποτε ανθρώπινη συμπεριφορά. Οτιδήποτε κάνουμε εμπεριέχει έναν ηθικό και αξιακό παράγοντα, και πολύ συχνά, ανταλλαγές μεταξύ ιδεών. Αυτές οι ίδιες εντάσεις και πιέσεις υπάρχουν και στις εταιρείες. Με τον ίδιο τρόπο που η κοινωνία και οι εταιρείες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες, όλοι οι τομείς δράσης μιας εταιρείας, ως ένα βαθμό, έχουν αξιακές, ηθικές ή βασισμένες στο κέρδος εισροές και εκροές. Καθώς μπορεί να συμφωνούμε ή να διαφωνούμε σχετικά με τον αν οι εργαζόμενοι θα έπρεπε να αμείβονται με μισθό επαρκή να τους εξασφαλίσει τα προς το ζην ή έναν βασικό μισθό, για παράδειγμα, δεν υπάρχει αμφιβολία πως η απόφαση έχει επιπτώσεις για την εταιρεία, τον εργαζόμενο και την κοινωνία στην οποία υπάρχουν αμφότεροι. Ως αποτέλεσμα, υπάρχει μια ηθική και μια δεοντολογική οπτική γωνία από την οποία μπορεί να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα και σχετικά με την οποία μπορούμε να συμφωνούμε ή να διαφωνούμε. Οι ίδιες αυτές σκέψεις και διαμάχες εκτείνονται σε όλους τους τομείς δράσης:

Όταν ένας επιχειρηματίας [sic] αποφασίζει αν θα παράγει ή όχι ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία, βοηθάει να αποφασισθεί το εύρος των προϊόντων τα οποία είναι διαθέσιμα στους καταναλωτές. Όταν αποφασίζει αν θα αγοράσει ένα καινούριο εργοστάσιο ή εξοπλισμό, βοηθάει να καθοριστεί ο βαθμός της οικονομικής προόδου και επηρεάζει το επίπεδο της απασχόλησης και των τιμών. Όταν αποφασίζει να κλείσει ένα εργοστάσιο ή να το μεταφέρει σε κάποια άλλη τοποθεσία, μπορεί να επηρεάσει την μελλοντική οικονομία. Όταν αποφασίζει να αυξήσει ή να μειώσει τα αποθέματα του, μπορεί να συνεισφέρει στον πληθωρισμό ή να επιταχύνει την ύφεση. Όταν αλλάζει τη μισθολογική πολιτική του ή τη μερισματική πολιτική του, μπορεί να επηρεάσει παράλληλα, το επίπεδο της απασχόλησης και το βαθμό της αξιοκρατίας στη διαμοίραση του εισοδήματος. Όταν χρησιμοποιεί την εφημερίδα, το ράδιο και τη τηλεόραση για διαφήμιση ή για δημόσιες

σχέσεις, μπορεί να επηρεάσει ηθικά και πολιτισμικά πρότυπα. Όταν εισάγει νέες πολιτικές προσωπικού, μπορεί να συνεισφέρει προς την συνεργασία και την κατανόηση μεταξύ της παραγωγής και της διεύθυνσης ή μπορεί να αμβλύνει υπάρχουσες εντάσεις και τριβές. Όταν κάνει εμπορικές συναλλαγές σε ξένες χώρες, μπορεί να συνεισφέρει σε διεθνείς εντάσεις ή στη διεθνή κατανόηση.

Η σχέση μεταξύ των εταιρειών και των κοινωνιών, στα πλαίσια των οποίων οι παραπάνω δρουν είναι συμβιωτική. Οι εταιρείες έχουν την ικανότητα να συνδυάζουν πηγές σε τέτοιο επίπεδο και με αποτελεσματικότητα, που καμία άλλη οντότητα δημιουργημένη από άνθρωπο δεν μπορεί να ανταγωνιστεί. Επειδή υπάρχει μια ηθική και δεοντολογική συνιστώσα σε όλες τις πτυχές των επιχειρηματικών ή ανθρώπινων αποφάσεων, είναι ζωτικής σημασίας να αντιληφθούμε τον ρόλο των κερδοσκοπικών εταιρειών στην κοινωνία. Η συμπεριφορά των εταιρειών (πώς κάνουν αυτό που κάνουν) επηρεάζει όχι μόνο την υλική μας ευδαιμονία, αλλά όλους τους άλλους τομείς της ποιότητας της ζωής μας και ως επί το πλείστον, είναι ο κυρίαρχος δείκτης της. Από τις εμπειρίες μας στον εργασιακό χώρο έως τα προϊόντα που αγοράζουμε, έως τον αέρα που αναπνέουμε: οι κερδοσκοπικές εταιρείες ορίζουν τις ζωές που ζούμε.

Με άλλα λόγια, η κερδοσκοπική εταιρεία είναι λόγος για επευφημία αλλά και για σκεπτικότητα. Είναι αλήθεια, για παράδειγμα, πως κατά κανόνα οι κοινωνίες οι οποίες παρέχουν περισσότερη ελευθερία στους επιχειρησιακούς οργανισμούς, θα βιώσουν περισσότερη καινοτομία και πρόοδο από εκείνες τις κοινωνίες που δεν το κάνουν. Είναι επίσης αλήθεια πως θα πρέπει να προσδοκούμε αυτή η σχέση να διατηρηθεί με συνέπεια, εφόσον όλα τα παραπάνω παραμένουν ισότιμα. Φυσικά, όλα τα παραπάνω δεν είναι ισότιμα, κι αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο γράφτηκε αυτό το βιβλίο και σήμερα πολλοί αισθάνονται πως υπάρχουν περισσότεροι λόγοι απ' ότι συνήθως για ανησυχία. Όπως σημειώνει η Sally Blount, Κοσμήτορας του Kellogg School of Management στο Πανεπιστήμιο North-western:

Η εταιρεία είναι η πολιτισμική, οργανωτική, και οικονομική υπερδύναμη στην ανθρώπινη εξέλιξη. Και παρόλα αυτά η τρέχουσα κατάσταση αυτού του

κοινωνικού θεσμού είναι στοιχειωδώς ελαττωματική: δεν ανταπεξέρχεται στις δυνατότητες του να υπηρετήσει την παγκόσμια κοινωνία μας. Τα επικρατέστερα επιχειρηματικά μοντέλα σήμερα οδηγούν τις εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες για παράδειγμα, να εστιάζουν σε αναμενόμενα βραχυπρόθεσμες αποδόσεις κερδών σε μετόχους, το οποίο μπορεί να είναι εις βάρος των εργαζομένων, των κοινοτήτων ή του γενικότερου κοινωνικού καλού. Επίσης αποτυγχάνουν να δραστηριοποιήσουν τις βιομηχανίες στο να μειώσουν τον περιβαλλοντικό τους αντίκτυπο.

Όπως με πολλά πράγματα στη ζωή, η σχέση μεταξύ της οικονομικής ελευθερίας και της κοινωνικής προόδου δεν είναι γραμμική. Καθώς η συσχέτιση είναι αναμφίβολα θετική, υπάρχουν όρια στην αξία της ανεμπόδιστης οικονομικής ελευθερίας. Δεν υποστηρίζει απαραίτητα, για παράδειγμα, ότι η απόλυτη ελευθερία για τις εταιρείες ισούται με την μέγιστη κοινωνική ανάπτυξη. Εάν δεν ελέγχαμε την χρήση των τοξικών χημικών στα καταναλωτικά αγαθά, υπάρχουν πολλά στοιχεία που αποδεικνύουν ότι ορισμένες εταιρείες θα εκμεταλλεύονταν την άγνοια του καταναλωτή και θα χρησιμοποιούσαν τα χημικά αυτά, ανεξάρτητα από τις συνέπειες για την υγεία του κοινωνικού συνόλου. Παρομοίως, υπάρχει κι ένας λόγος για τον οποίο θέτουμε περιορισμούς στο μάρκετινγκ και τις πωλήσεις προϊόντων, τα οποία κρίνονται πως είναι βλαβερά για την κοινωνία, όπως το αλκοόλ και ο καπνός. Υπάρχουν καλοί λόγοι για τους οποίους επιτρέπουμε σε εταιρείες να εκπέμπουν μόνο συγκεκριμένα επίπεδα ρύπων στην ατμόσφαιρα ή στα ρεύματα αποβλήτων. Υπάρχουν επίσης λόγοι γιατί πιέζουμε τις εταιρείες να μειώσουν το μάρκετινγκ που απευθύνεται σε ευάλωτα τμήματα της κοινωνίας, όπως τα παιδιά και ούτω καθεξής.

Ο αχαλίνωτος, ανεξέλεγκτος καπιταλισμός είναι απίθανο να αυξήσει το κέρδος, με την ευρύτερη έννοια. Ένα καπιταλιστικό σύστημα, το οποίο είναι περιορισμένο μέσα από μια σειρά ελέγχων και ρυθμίσεων, ωστόσο, υπόσχεται αποτελέσματα τα οποία εξυπηρετούν ένα ευρύ σύνολο συμφερόντων. Οι εταιρείες έχουν μικροσυμφέροντα και οι κοινωνίες έχουν μακροσυμφέροντα. Οπότε υπάρχει πρόβλημα, όταν τα συμφέροντα

της εταιρείας και τα συμφέροντα της κοινωνίας συγκρούονται. Όταν συμβαίνει αυτό, ακόμη κι οι κοινωνίες με τον λιγότερο έλεγχο πάνω στους οργανισμούς τους θα βιώσουν ένα μεγάλο βαθμό καινοτομίας, αλλά είναι πιθανόν να φέρει ως αποτέλεσμα μια μείωση του συνολικού κέρδους, καθώς οι εταιρείες καινοτομούν και φέρνουν αυτές τις καινοτομίες στην αγορά με τρόπους οι οποίοι εξυπηρετούν τα βραχυπρόθεσμα συμφέροντα τους, αλλά δρουν ενάντια στα μακροπρόθεσμα συμφέροντα της κοινωνίας. Η βέλτιστη κατάσταση είναι να κάνουμε τα συμφέροντα της εταιρείας να εφάπτονται με τα συμφέροντα της ευρύτερης κοινωνίας, με τα δυο ενδιαφερόμενα μέρη να δουλεύουν ώστε να δημιουργήσουν εποικοδομητικά αποτελέσματα.

Ίδιον όφελος και Κοινωνικό όφελος

Ο μηχανισμός με τον οποίο τα συμφέροντα της εταιρείας και τα συμφέροντα της κοινωνίας ευθυγραμμίζονται είναι μέσω των αλληλεπιδράσεων που έχει η εταιρεία με τους κοινωνικούς εταίρους της: τους εργαζομένους της, τους καταναλωτές, τους προμηθευτές, την κοινωνία, τους μη-κυβερνητικούς οργανισμούς κ.ο.κ. Για παράδειγμα, αν εγώ ως καταναλωτής, αποφασίσω πως θέλω να αγοράζω από εταιρείες οι οποίες δεν υπεραναθέτουν τις παραγωγές τους και ενεργά κάνω διακρίσεις υπέρ αυτών των εταιρειών (ακόμη κι αν μου κοστίζει περισσότερο), τότε κάνω μια δήλωση για το είδος των εταιρειών που θέλω στην κοινωνία μου. Ομοίως, εάν σαν εργαζόμενος, αποφασίσω να δουλεύω για εταιρείες οι οποίες έχουν ένα πολυπολιτισμικό εργατικό δυναμικό και ενεργά κάνω αιτήσεις για εργασία μόνο σε τέτοιες εταιρείες (και αποφεύγω να κάνω αιτήσεις για θέσεις εργασίας σε άλλες εταιρείες), τότε ξανά, κάνω μια δήλωση για το είδος των εταιρειών που θέλω στην κοινωνία μου. Τώρα, αν είμαι μόνος στην επιβολή αυτών των αξιών στις εταιρείες, αυτό δεν θα αλλάξει τίποτα. Αν ωστόσο, πολλοί άλλοι άνθρωποι κάνουν τις ίδιες επιλογές, οι οποίες βασίζονται σε ένα παρόμοιο σύνολο αξιών, τότε οι αξίες αυτές θα γίνουν γρήγορα βασική λειτουργική διαδικασία για την πλειονότητα των εταιρειών. Αυτό σημαίνει πως, ενόσω δεν υπάρχει πλέον συγκριτικό πλεονέκτημα για τις εταιρείες που εφαρμόζουν αυτές τις πρακτικές, υπάρχει ένα συγκριτικό μειονέκτημα για όσες εταιρείες αντιστέκονται. Οπότε, τα πρότυπα εξελίσσονται και η κοινωνία προοδεύει (ή οπισθοδρομεί, ανάλογα με τη φύση και την έκταση της αλλαγής).

Αυτές οι αξίες είναι ενσωματωμένες στις αποφάσεις που παίρνει η εταιρεία και οι μέτοχοι καθώς αλληλεπιδρούν. Όσο οι παραπάνω αξίες εφαρμόζονται και

επιβάλλονται από τους εταίρους της εταιρείας στις χιλιάδες συναλλαγές που έχει με τους διάφορους συνεργάτες της σε καθημερινή βάση, τα ενδιαφέροντα της θα ευθυγραμμιστούν περισσότερο με τις αξίες της ευρύτερης κοινωνίας. Όσο η εταιρεία είναι διατεθειμένη να δώσει προσοχή στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των εταίρων της (εσωτερικών και εξωτερικών) και αυτοί είναι διατεθειμένοι να διαμορφώσουν ενεργά την κοινωνία στην οποία θέλουν να ζουν, τότε είναι στα συμφέροντα της εταιρείας να προάγει αυτόν τον σκοπό (και την επιτυχία της) με την αλλαγή της συμπεριφοράς της ώστε να ταιριάζει με τις απαιτήσεις που της ανατίθενται.

Με άλλα λόγια, με τον καιρό, οι εταιρείες αντικατοπτρίζουν τις κοινωνίες μέσα στις οποίες λειτουργούν. Ως οργανισμοί, δεν είναι τόσο συνειδητοποιημένοι παράγοντες, όσο είναι καθρέπτες οι οποίοι αντιδρούν στους αξιακούς περιορισμούς που τους επιβάλλονται. Αν χαλαρώσουμε τους παραπάνω περιορισμούς, τα χαλαρότερα πρότυπα σύντομα θα εμφανιστούν στην συμπεριφορά την οποία ενθαρρύνουν. Ισάξια, ωστόσο, αν συσφίξουμε τους περιορισμούς αυτούς, οι εταιρείες θα αντιδράσουν γρήγορα και αποτελεσματικά, απλά επειδή είναι για το συμφέρον τους να το κάνουν και είναι πολύ καλές στο να λειτουργούν για το συμφέρον τους. Αλλά μια τέτοια επαναλαμβανόμενη σχέση βασίζεται στην εγρήγορσή μας αν είναι να δημιουργήσει τα αποτελέσματα τα οποία λέμε πως αξίζουμε. Η λιγότερη εγρήγορση είναι επακόλουθη και είναι κάτι πάνω στο οποίο έχουμε έλεγχο.

Η λογική πίσω από το χτίσιμο του επιχειρήματος των ενισχυμένων φορέων και των ρευστών ελέγχων και εξισορροπήσεων (οι οποίες θα επεκταθούν στα επόμενα κεφάλαια), και η ενθάρρυνση των στελεχών των εταιρειών να την υιοθετήσουν ως φιλοσοφία διαχείρισης, είναι πως θα αντιμετωπίσει λιγότερη αντίσταση, σε σχέση με απόπειρες να εξαναγκάσουν τις κερδοσκοπικές εταιρείες να λειτουργήσουν με τρόπους, οι οποίοι θα είναι μεθοδευμένοι και όχι επιβαλλόμενοι από τους μετόχους. Όπως σημειώνεται στην εισαγωγή, μια στοιχειώδης άλυτη αντιπαράθεση στις πτυχές της κοινότητας ΕΚΕ είναι το αν η πιο κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά είναι καλύτερο να ενθαρρύνεται μέσω εξαναγκαστικών ή μέσω εθελοντικών ενεργειών. Η ιδέα γύρω από την οποία βασίζεται η στρατηγική ΕΚΕ (λαμβάνοντας υπόψιν την ανθρώπινη φύση και τους αιώνες της οικονομικής εξέλιξης) είναι ότι οι εταιρείες είναι πιο πιθανό να εφαρμόσουν την ΕΚΕ ειλικρινά και ουσιαστικά εάν έχουν πειστεί ότι τους συμφέρει να το κάνουν. Κεντρικό επιχείρημα στο παραπάνω είναι η πεποίθηση

πως οι εταιρείες θα αποφύγουν ή θα προσπαθήσουν να παρακάμψουν τη νομοθεσία εάν τους υποχρεώνει να δράσουν.

Επιπρόσθετα στην ιδέα πως η εθελοντική δράση θα έχει περισσότερα αποτελέσματα από την εξαναγκαστική δράση, η δημιουργία ενός επιχειρήματος γύρω από την εξαναγκαστική δράση είναι πιθανόν να είναι πιο επιτυχημένη επειδή η έννοια του *ηθικού καθήκοντος* ή *των ηθικών αξιών* (πέρα από αυτές που διαφυλάττουν οι νόμοι και τα κοινωνικά ήθη) είναι εξαιρετικά δύσκολο να οριστούν και να τυποποιηθούν. Αυτό ισχύει επειδή ένα ηθικό πρότυπο επιβάλλεται λιγότερο εύκολα, σε μια ελεύθερη κοινωνία, δεν υπάρχει «*αστυνομία της ηθικής*». Ποιος αποφασίζει ποια δεοντολογία και ποια ηθική ταιριάζουν σε κάθε περίπτωση για παράδειγμα; Και αν εγώ διαφωνώ με αυτή την ηθική και τις αξίες (δηλ. αν ζω με ένα διαφορετικό σύνολο προτύπων) γιατί θα πρέπει να εξαναγκαστώ να τις υπακούσω; Τί θα συμβεί αν δεν συμμορφωθώ με τα ηθικά πρότυπα κάποιου άλλου;

Ας μεταφέρουμε τη συζήτηση στο αν ένας εργαζόμενος για παράδειγμα, πρέπει να πληρώνεται έναν κατώτερο μισθό ή έναν βιώσιμο μισθό. Ενώ εγώ μπορεί να πιστεύω πως ένας κατώτερος μισθός είναι ένα ηθικό επίπεδο αποδοχών (στο κάτω-κάτω, εξ ορισμού, έχει καθοριστεί από την κυβέρνηση ως ένα επαρκές εισόδημα), εσείς μπορεί να διαφωνήσετε και αντί αυτού να υποστηρίξετε πως ένας βιώσιμος μισθός είναι ηθικός, ενώ ο βασικός μισθός, δεν είναι ηθικός. Αλλά, εφόσον είναι νόμιμο να πληρώνω έναν βασικό μισθό, όσο υπάρχουν αρκετοί εργάτες πρόθυμοι να εργαστούν σε αυτό το επίπεδο αποδοχών, η εταιρεία μου θα συνεχίσει να λειτουργεί. Και αφού προσφέρω εργασία σε εργάτες που εθελοντικά διαλέγουν να εργαστούν σε αυτό το επίπεδο αποδοχών, ποιος μπορεί να μου προσάψει πως δεν είμαι ηθικός που τους προσλαμβάνω; Τί θα γινόταν αν ως εργοδότης δεν μπορώ να πληρώσω υψηλότερους μισθούς; Σε αυτήν την περίπτωση, θα ήταν πιο ηθικό εάν δεν προσλάμβανα κανέναν και άφηνα αυτούς τους ανθρώπους άνεργους; Εάν, ωστόσο, οι εργάτες με τα προσόντα που χρειάζομαι για μια συγκεκριμένη εργασία, αρνούνται να δουλέψουν με τον κατώτερο μισθό (ή οι καταναλωτές δεν ψωνίζουν λόγω των μισθών που πληρώνω), τότε ο μόνος τρόπος να συνεχίσει η εταιρεία μου να λειτουργεί είναι να αυξήσω τους μισθούς που προσφέρω.

Παρομοίως, είναι πιο *ηθικό* για εμένα να προσλάβω ντόπιους εργάτες στο εργοστάσιο μου ή να αναθέσω την παραγωγή σε εργάτες στο εξωτερικό; Μερικοί θα υποστηρίζουν

ότι το να στηρίζεις τις τοπικές εταιρείες είναι μια ηθική ενέργεια, από τη στιγμή που συμβάλλει στην μείωση της ανεργίας στον τόπο μας, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα. Αλλά, ποιος θα πει τί είναι πιο ηθικό από την πρόσληψη ενός εργάτη στο εξωτερικό, ο οποίος πιθανόν έχει λιγότερες ευκαιρίες και πρόσβαση σε λιγότερους πόρους για να βελτιώσει τη ζωή του ή της ζωής της; Λοιπόν, υπάρχει μια μεγάλη πιθανότητα, ανάλογα με την εργασία και την βιομηχανία ο εργάτης στο εξωτερικό να είναι ανήλικος. Αλλά ακόμη κι αν κάτι τέτοιο ισχύει, η ηθική της απόφασης να επιτρέψει σ' αυτόν τον άνθρωπο να εργαστεί, βασίζεται στις διαθέσιμες εναλλακτικές. Θα ήταν ανήθικο να προσληφθεί ένας δεκαεξάχρονος ράφτης για παράδειγμα, μόνο εάν η ρεαλιστική εναλλακτική λύση στην εργασία, ήταν ένα καλά εξοπλισμένο σχολείο. Τί γίνεται αν λόγω της οικονομικής πίεσης, παρόλα αυτά, η εναλλακτική της εργασίας στο εργοστάσιο είναι η πορνεία; Πώς αυτό επηρεάζει τα σχετικά ήθη και την δεοντολογία στην πρόσληψη ενός ντόπιου ενάντια στην ανάθεση της παραγωγής υπερπόντια; Το θέμα μου είναι φυσικά μόνο να σημειώσω *Τί είναι ηθικό; Και τί δεν είναι ηθικό;* οι οποίες είναι δύο υπερβολικά περίπλοκες και υποκειμενικές ερωτήσεις των οποίων, άπαξ και ξεκινήσεις να καταλαβαίνεις το περιεχόμενο και τις διαφορετικές οπτικές, δεν οδηγείσαι εύκολα σε αναγνωρίσιμες απαντήσεις. Όπου υπάρχει ομοφωνία, οι κοινωνίες θα πρέπει να νομοθετούν αυτήν την ομοφωνία σε νομικά επιβαλλόμενα πρότυπα. Ωστόσο, όπου αυτή η ομοφωνία δεν υπάρχει, η ηθική σου και οι αξίες σου διαφέρουν από τις δικές μου, με αποτέλεσμα την μεγάλη απόκλιση στη συμπεριφορά.

Έχοντας αναφέρει τα παραπάνω, είναι σημαντικό να τονιστεί ξανά η φωτισμένη προσέγγιση στο μάνατζμεντ η οποία είναι κύρια στην στρατηγική ΕΚΕ. Οι μάνατζερς που το διαβάζουν αυτό, εκλαμβάνουν το λάθος μήνυμα εάν καταλήξουν πως το ίδιο συμφέρον είναι καθαρά αντανakλαστικό. Το ότι σαν εταιρεία δηλαδή, θα περιμένω από τους μετόχους μου, να ανακοινώσουν τα ενδιαφέροντα τους πριν τους απαντήσω και θα αποφύγω ό,τι μπορώ στο ενδιάμεσο. Όπως συζητήθηκε νωρίτερα, ένας βασικός παράγοντας της *στρατηγικής ΕΚΕ* είναι, πως αυτό που έχει σημασία είναι η διαδικασία, όχι τόσο στο τί κάνει μια εταιρεία όσο το πώς το κάνει. Μια εταιρεία δημιουργείται για να εξυπηρετήσει συγκεκριμένες ανάγκες. Όπως και σε κάθε ανταγωνιστική αγορά, οι εταιρείες έχουν κέρδος με το να είναι ελαφρώς πιο μπροστά στην στροφή (σε σχέση με την καταναλωτική ζήτηση και τις νομοθετικές ενέργειες, για παράδειγμα). Με αυτόν τον τρόπο, η αναμονή για το τί χρειάζονται οι μέτοχοι και τί θα ήταν διατεθειμένοι να εφαρμόσουν, είναι πιθανό να είναι τόσο σημαντική στον 21^ο αιώνα, όσο υπήρξε και σε

όλο το πέρας της ανθρώπινης οικονομικής ιστορίας. Ακόμη καλύτερα, αρθρώνοντας αυτές τις ανάγκες με έναν τρόπο που οι παραπάνω μέτοχοι δεν είχαν ακόμη οραματιστεί θα συνεχίσει να δημιουργεί καταπληκτική οικονομική επιτυχία. Όπως ο Steve Jobs περίφημα είπε:

Δεν μπορείς απλά να ζητάς από τους πελάτες τί
θέλουν και μετά να προσπαθείς να τους το δώσεις.
Μέχρι να το φτιάξεις, θα θέλουν κάτι καινούριο.

Αυτό που είναι ξεκάθαρο από την αρχή 1 είναι, ότι οι φωτισμένοι μάνατζερς που εργάζονται σε προοδευτικές κερδοσκοπικές εταιρείες, είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος να επέλθει η καινοτομία, η οποία επιφέρει την κοινωνική πρόοδο. Αυτό που είναι επίσης ξεκάθαρο, είναι πως η κοινωνία (με τη μορφή του οργανωμένου συνόλου των μετόχων) έχει ένα άμεσο συμφέρον στον ορισμό (και την επιβολή) των περιορισμών μέσα στους οποίους λειτουργεί η κερδοσκοπική εταιρεία.

Σύνοψη

Η αρχή 1 δηλώνει πως η κερδοσκοπική εταιρεία ισούται με κοινωνική πρόοδο. Υποστηρίζει πως η εταιρεία είναι η πιο σημαντική μορφή οργάνωσης, επειδή είναι ικανή να μετατρέψει σημαντικούς αλλά σπάνιους πόρους, σε προϊόντα για τα οποία υπάρχει ζήτηση και τελικά ανεβάζουν το γενικό επίπεδο ζωής. Το κίνητρο για καινοτομία είναι κεντρικό σε αυτή την διαδικασία, αλλά η καινοτομία συμβαίνει και σε άλλους τομείς της κοινωνίας. Χωρίς να λαμβάνουν υπόψη ποια είναι η πηγή της, οι κερδοσκοπικές εταιρείες αριστεύουν όταν ψάχνουν τρόπο να φέρουν τέτοια καινοτομία στην αγορά. Ζωτικής σημασίας σ' αυτή τη διαδικασία είναι η πληθώρα των εμπορικών αποφάσεων που η εταιρεία παίρνει κάθε μέρα, η κάθε μια φορτωμένη με ηθικές και αξιακές επιπτώσεις. Ενώ το κέρδος είναι ένα πολύ δυνατό κίνητρο, η αξία βελτιώνεται στην ευρύτερη έννοια της όταν τα συμφέροντα της εταιρείας διασταυρώνονται έντονα με αυτά της πλειοψηφίας των μετόχων-επενδυτών. Η στρατηγική EKE αντιπροσωπεύει τον μηχανισμό με τον οποίο αυτά τα συμφέροντα μπορούν να ευθυγραμμιστούν.

APXH 2

Οι μέτοχοι δεν είναι ιδιοκτήτες της εταιρείας.

Εν συντομία: Ενάντια στον γνωστό μύθο, οι μέτοχοι δεν είναι ιδιοκτήτες της εταιρείας. Ομοίως, οι μάνατζερς κι οι διευθυντές δεν έχουν την διαχειριστική ευθύνη να μεγιστοποιήσουν την μετοχική αξία. Τουναντίον, η εταιρεία θα έπρεπε να λειτουργεί σύμφωνα με το συμφέρον των ευρύτερων κοινωνικών εταίρων της.

Όπως υποστηρίχθηκε στην αρχή 1, οι κερδοσκοπικές εταιρείες είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος που έχουμε εφεύρει για να προάγουμε την κοινωνική ευημερία. Καθώς οι εταιρείες είναι ένα μέρος της κοινωνίας και η κοινωνία είναι δομημένη από πολλαπλούς παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων και των εταιρειών, τα συμφέροντα των εταιρειών και τα συμφέροντα της κοινωνίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένα. Με άλλα λόγια, η κερδοσκοπική εταιρεία δεν είναι μια ανταλλαγή μηδενικού αθροίσματος, αλλά μια συνεχόμενη αμοιβαία σχέση μεταξύ της εταιρείας και των διαφόρων βεμπλεκόμενων μερών. Όλοι αυτοί οι παράγοντες μαζί, και οι εταιρείες, δημιουργούν τις ευρύτερες ομάδες τις οποίες αποκαλούμε *κοινωνία*. Μια απάντηση στο θεμελιώδες ερώτημα που αντιμετωπίζουμε (*Ποιος είναι ο ρόλος της κερδοσκοπικής εταιρείας στην κοινωνία;*) είναι καλύτερο να βρεθεί επομένως, όταν τα συμφέροντα της εταιρείας και των μετόχων ευθυγραμμίζονται.

Αυτή η επαναλαμβανόμενη σχέση απορρέει από τις απαρχές της εταιρείας και την εξέλιξη αυτής της μορφής οργάνωσης, στην πορεία της ιστορίας. Συγκεκριμένα, σχετίζεται άμεσα με την εισαγωγή της *περιορισμένης ευθύνης* στα μέσα του 19^{ου} αιώνα. Πριν από αυτό το σημείο, τα καταστατικά των εταιρειών εκδίδονταν από το κράτος ως προνόμια (αντί για δικαίωμα) και κάτω από αυστηρές προϋποθέσεις, με σημείο αναφοράς τα έργα που έπρεπε να υλοποιηθούν (π.χ. η ανέγερση μιας γέφυρας ή η δημιουργία ενός σιδηροδρόμου) και τον χρόνο που επιτρέπονταν στην εταιρεία να υπάρχει. Σημαντικότερα, αυτά τα έργα ορίζονταν με βάση της αντιληπτές κοινωνικές ανάγκες, αντί για την ικανότητα των εταιρειών να κερδοσκοπούν:

Στο νομικό περιβάλλον του 1800, το κράτος στην αρχική διαμόρφωση του εμπορικού δικαίου μπορούσε να αναιρέσει το καταστατικό σύστασης της εταιρείας, εάν δεν πετύχαινε να δρα για το κοινωνικό καλό, και το έκανε συστηματικά. Για παράδειγμα, τράπεζες έχασαν τα καταστατικά τους στο Μισισιπή, το Οχάιο και την Πενσυλβάνια επειδή «διέπραξαν σοβαρές παραβάσεις οι οποίες ήταν πιθανό να τις αφήσουν σε μια οικονομική δυσχέρεια ή οικονομικά ασταθή κατάσταση». Στη Μασαχουσέτη και τη Νέα Υόρκη, τα καταστατικά των εταιρειών των διοδίων ανακλήθηκαν επειδή «δεν διατηρούσαν τους δρόμους τους επισκευασμένους»

Και όταν το συγκεκριμένο έργο ολοκληρώνονταν, οι εταιρείες σταματούσαν να υπάρχουν. Εν συντομία, οι εταιρείες υπήρχαν για την τέρψη του κράτους.

Το 1848, η Γενική Νομοθεσία για τη Βιομηχανία της Πενσυλβάνια έθεσε ένα εικοσαετές όριο στις κατασκευαστικές εταιρείες. Πίσω στο 1903, σχεδόν οι μισές πολιτείες μείωσαν τη διάρκεια των εταιρικών καταστατικών σε είκοσι με πενήντα χρόνια. Κατά τη διάρκεια του δέκατου ένατου αιώνα, οι νομοθέτες ανέστειλαν καταστατικά, όταν οι εταιρείες θεωρούνταν πως δεν εκπλήρωναν τις ευθύνες τους.

Αυτό ισχύει επειδή η βασική νομιμότητα της εταιρείας βασίζεται σε αυτές τις κοινωνικές αρχές (δηλ. εφευρέθηκε για να υπηρετεί τις ανάγκες της κοινωνίας), γεγονός που καθιστά την *εταιρεία* ως μια κοινωνική άσκηση. Η σύσταση της περιορισμένης ευθύνης, ωστόσο, οδήγησε κατευθείαν σε αλλαγή των αρχών λειτουργίας της εταιρείας. Καθώς το κέρδος έγινε ο βασικός σκοπός, παρά το αποτέλεσμα μιας πολύτιμης και σημαντικής εταιρείας αυτό άλλαξε και τις παραμέτρους με τις οποίες υπολογίζεται η επιτυχία της εταιρείας. Αν και αυτή η αλλαγή αρχικά δημιούργησε πολλά οφέλη, έχει γίνει επιβλαβής με τον καιρό. Συγκεκριμένα, τα διοικητικά στελέχη σήμερα λειτουργούν με την αντίληψη, πως η βασική υποχρέωση της δεν είναι πλέον προς το κράτος ή την κοινωνία, αλλά αντί αυτού, η εταιρεία έχει μια νομική υποχρέωση να λειτουργεί ως προς το συμφέρον των ιδιοκτητών-μετόχων της. Καθώς αυτή η *άποψη* πως οι μέτοχοι είναι ιδιοκτήτες της

εταιρείας διαδίδεται ευρέως, υπάρχουν αδιάσειστες αποδείξεις οι οποίες δηλώνουν πως είναι ένα κοινωνικό δημιούργημα αντί για ένα νομικά καθορισμένο γεγονός.

Κάνοντας αντιληπτούς τους δημόσιους μετόχους ως «ιδιοκτήτες», μπορεί σε μερικές περιπτώσεις να είναι μια χρήσιμη μεταφορά, αλλά δεν είναι ποτέ μια ακριβής περιγραφή των δικαιωμάτων τους, σύμφωνα με το Εμπορικό Δίκαιο. Οι μέτοχοι δεν κατέχουν κανένα από τα δικαιώματα της ιδιοκτησίας μιας εταιρείας - ούτε το δικαίωμα της νομής και κατοχής, ούτε το δικαίωμα του ελέγχου, ούτε το δικαίωμα της εξαίρεσης- και ως εκ τούτου «δεν έχουν μεγαλύτερο δικαίωμα να διεκδικήσουν την εγγενή ιδιοκτησία και τον έλεγχο των πόρων της εταιρείας από τους λοιπούς κοινωνικούς εταίρους.»

Η κατανόηση της πραγματικής φύσης της σχέσης μεταξύ της εταιρείας και των επενδυτών είναι οπότε, απαραίτητη για τον αναπροσανατολισμό των εταιρειών, στο να πράττουν για το συμφέρον του συνόλου της κοινωνίας. Εν συντομία, είναι βασικό για να υιοθετηθεί η στρατηγική ΕΚΕ ως η φιλοσοφία της διοίκησης μιας εταιρείας.

Οι μέτοχοι είναι ιδιοκτήτες μετοχών

Η μεγάλη αξία της περιορισμένης ευθύνης είναι πως έδωσε τη δυνατότητα στις εταιρείες να συγκεντρώσουν το κεφάλαιο, το οποίο ήταν απαραίτητο για την χρηματοδότηση της υποδομής, που τροφοδότησε την βιομηχανική επανάσταση. Πιο συγκεκριμένα, η περιορισμένη ευθύνη επέτρεψε στις εταιρείες να φτιάξουν σιδηροδρόμους, κανάλια και γέφυρες, τα οποία ήταν καίρια για την οικονομική εξέλιξη της Δύσης κατά τη διάρκεια του 19^{ου} αιώνα (συγκεκριμένα στο Ηνωμένο Βασίλειο και τις Ηνωμένες Πολιτείες). Ως τέτοια, τουλάχιστον στην αρχική της μορφή η ιδέα των μετόχων ως ιδιοκτητών μιας εταιρείας είχε κάποια ισχύ, καθώς οι μετοχές ακόμη εμπορεύονταν, μια επιστροφή για αυτή τους την επένδυση, από την εταιρεία. Με τον χρόνο, ωστόσο, ο ρόλος των μετόχων και η αξία τους για την εταιρεία έχει εξελιχθεί.

Σήμερα, επιφανειακά η σχέση μεταξύ της εταιρείας και των επενδυτών φαίνεται απaráλλαχτη. Πολλοί άνθρωποι πιστεύουν πως η βασική λειτουργία της χρηματιστηριακής αγοράς, είναι να συγκεντρώσουν οι εταιρείες το κεφάλαιο που χρειάζονται, για να χρηματοδοτήσουν τις δουλειές τους και όντως, όταν οι εταιρείες εισάγουν τις μετοχές τους στο χρηματιστήριο, το κεφάλαιο αυτό μεταβιβάζεται από τον επενδυτή στον επιχειρηματία. Στην πραγματικότητα, ωστόσο, αυτή η συναλλαγή είναι μόνο ένα μικρό κομμάτι της λειτουργίας της χρηματιστηριακής αγοράς. Ολοένα και περισσότερο, έχει εξελιχθεί σε μια αγορά για το συνεπακόλουθο εμπόριο αυτών των μετοχών, παρά για την αρχική προσφορά τους. Αυτή η αλλαγή αντιπροσωπεύει την διαφορά μεταξύ μιας συναλλαγής για την οποία η εταιρεία λαμβάνει χρήματα (η αρχική εισαγωγή στο χρηματιστήριο) σε μια η οποία δεν λαμβάνει χρήματα (μια συνεπακόλουθη ανταλλαγή μεταξύ τρίτων).

Καθώς οι μετοχές μιας εταιρείας συνεχίζουν να εμπορεύονται, δημιουργείται ένα ιστορικό επίδοσης. Η τιμή των μετοχών, αυξητικά γίνεται μια ψήφος εμπιστοσύνης στην τρέχουσα ομάδα διοίκησης της εταιρείας και τις μελλοντικές της δυνατότητες. Με άλλα λόγια, όταν αγοράζω μετοχές στην Apple, σχεδόν σίγουρα τις αγοράζω όχι από την εταιρεία, αλλά από κάποιον άλλο μέτοχο ο οποίος θέλει να πουλήσει αυτή τη μετοχή. Η τιμή στην οποία θα συμφωνήσουμε αντικατοπτρίζει τα αντίστοιχα στοιχήματά μας στην μελλοντική επιτυχία της εταιρείας. Αγοράζω σε μια τιμή η οποία πιστεύω είναι χαμηλότερη απ' ότι θα είναι στο μέλλον, ενώ ο πωλητής, πουλάει σε μια τιμή που αυτή ή αυτός πιστεύει πως είναι υψηλότερη απ' ότι θα είναι στο μέλλον. Οπότε, βάζουμε τα στοιχήματά μας κι έτσι γίνεται η συναλλαγή. Στην πορεία ωστόσο, έχει συμβεί μια σημαντική αλλαγή στην αρχική λειτουργία της χρηματιστηριακής αγοράς και των επενδυτών που αγοράζουν και πωλούν μετοχές σήμερα, όχι επειδή περιμένουν να επηρεάσουν την στρατηγική πορεία της εταιρείας, αλλά επειδή ελπίζουν να έχουν κέρδος από την στρατηγική πορεία η οποία έχει ήδη αποφασιστεί από την διοίκηση. Μολονότι οι ακτιβιστές επενδυτές περιστασιακά κερδίζουν θέσεις σε ένα συμβούλιο, με το να συσσωρεύουν σημαντικές εταιρικές μετοχές, αυτοί οι επενδυτές είναι μια συντριπτική μειονότητα. Στην πραγματικότητα, οι περισσότεροι μέτοχοι μπορούν να εκφράσουν την άποψή τους σχετικά με τη διοίκηση της εταιρείας μόνο με το να κρατούν, να αγοράζουν ή να πωλούν τις μετοχές τους.

Οι συνέπειες αυτής της αλλαγής στην θεμελιώδη σχέση μεταξύ της εταιρείας και των μετόχων έγινε αντιληπτή πριν πολύ καιρό από τους ακαδημαϊκούς, οι οποίοι εφηύραν την Θεωρία Αντιπροσώπευσης της Εταιρείας – τον Adolf Berle και τον Gardiner Means στην περίφημη έρευνα του 1932 : *Η μοντέρνα εταιρεία και η προσωπική ιδιοκτησία (The Modern Corporation and Private Property)*.

Στα τέλη του 19^ο αιώνα, η βιομηχανία είχε μια ακόρεστη ανάγκη για κεφάλαιο. Το βρήκε με την εισαγωγή μετοχών δημόσια στο χρηματιστήριο. Το πρόβλημα μ' αυτό, παρατήρησε ο Berle, ήταν ότι με τον χρόνο οι μεγάλες επιτυχημένες εταιρείες θα χρηματοδοτούσαν τους εαυτούς τους από έκτακτες αποδοχές και θα είχαν μικρή ανάγκη για κεφάλαιο από επενδυτές. Οπότε, ενώ η δομή της ιδιοκτησίας παρείχε ρευστότητα για τους μετόχους (μπορούσαν εύκολα να ανταλλάξουν δικαιώματα για ρευστό), δεν τους έδωσε όμως τη δικαιοδοσία η οποία είναι συνυφασμένη με την κοινή ιδιοκτησία, επειδή η εταιρεία δεν τη χρειαζόταν για να διατηρήσει την υποστήριξη τους.

Οι χρηματιστηριακές αγορές δεν είναι ούτε επαρκείς (σε όρους χρηματικών ροών οι οποίες καθορίζονται από ολοκληρωμένες και ελεύθερες διαθέσιμες πληροφορίες) ούτε δημόσιες (με ίσους και ομοιόμορφα κατανεμημένους όρους πρόσβασης). Τα χρηματιστήρια έχουν οφέλη (σε όρους ρευστότητας και παροχής εργαλείων αποταμίευσης για συνταξιοδότηση), αλλά είναι θεμιτό να αμφισβητήσουμε την συνολική αξία που δίνουν. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα σήμερα καθώς η πλειοψηφία των συναλλαγών σε οποιαδήποτε από τις μεγάλες αγορές, γίνονται από υψηλής συχνότητας αλγόριθμους, υπολογιστές που τρέχουν προγράμματα και κρατάνε θέσεις για μικροδευτερόλεπτα:

Υπάρχουν αυτή τη στιγμή, τουλάχιστον 58 χρηματιστήρια στις Ηνωμένες Πολιτείες... έως το 2009, οι συναλλαγές υψηλής συχνότητας

υπολογίζεται πως αντιστοιχούσαν στο 50 με 60 τοις εκατό του όγκου της αγοράς.

Ένα χαρακτηριστικό της συναλλαγής υψηλής συχνότητας οπότε, είναι ο αμιγής όγκος δραστηριότητας. Καθώς οι συναλλαγές υψηλής συχνότητας, «αποτελούν το μισό απ' όλες τις συναλλαγές στην Αμερικάνικη αγορά [αυτές] υποβάλλουν σχεδόν 99 τοις εκατό των εντολών». Μερικώς αυτό συμβαίνει επειδή, οι αλγόριθμοι μπορούν να χειριστούν την περιπλοκότητα και μπορούν να κάνουν πρόκριση συναλλαγής (αρμπιτράζ) στην αξία των συναλλαγών με μικρές προσανξήσεις. Μερικώς ωστόσο συμβαίνει, επειδή θέτοντας έναν μεγάλο αριθμό μικρών εντολών επιτρέπει τους χρηματιστές υψηλής συχνότητας να μάθουν τις προθέσεις των άλλων χρηματιστών στην αγορά και, ως αποτέλεσμα, να κάνουν πιο επωφελείς συναλλαγές με αυτές τις πληροφορίες.

Επιπρόσθετα με τον όγκο, ένα άλλο χαρακτηριστικό των συναλλαγών υψηλών συχνοτήτων είναι η ταχύτητα. Με το να θέτουν τους εαυτούς τους μεταξύ του αγοραστή και του πωλητή, οι χρηματιστές υψηλής συχνότητας μπορούν να δημιουργήσουν τεράστια κέρδη σε πολύ μικρά περιθώρια με πολύ μεγάλο όγκο. Βασικό σε αυτό το πλεονέκτημα είναι να είσαι ο πρώτος που θα εμπορευτεί, αξία του οποίου υποδεικνύεται από το κατά πόσο οι χρηματιστές υψηλής συχνότητας είναι διατεθειμένοι να επενδύσουν ώστε να κερδίσουν το παραμικρό πλεονέκτημα εναντία στον ανταγωνισμό:

[Ένας] όμιλος ξόδεψε 300 εκατομμύρια δολάρια για να τοποθετήσει ένα καλώδιο στην πιο ίσια δυνατή γραμμή από το Σικάγο έως τη Νέα Υόρκη, κόβοντας μέσα από βουνά και κάτω από χώρους στάθμευσης αυτοκινήτων, ώστε ο χρόνος τον οποίο θα έπαιρνε να δοθεί σήμα πίσω και μπρος θα μπορούσε να μειωθεί από 17 χιλιοστά του δευτερολέπτου σε 13. Ως αντάλλαγμα, ο όμιλος μπορούσε να χρεώσει τους χρηματιστές 14 εκατομμύρια δολάρια το χρόνο για να χρησιμοποιήσουν τη γραμμή. Οι χρηματιστές ήταν διατεθειμένοι να εμπορευτούν τέτοιες χρεώσεις, επειδή τα κλάσματα του δευτερολέπτου αυτά

μπορούν να δημιουργήσουν ετήσια κέρδη του ύψους των 20 δισεκατομμυρίων.

Σχεδόν όλες αυτές οι συναλλαγές είναι συναλλαγές με τρίτα πρόσωπα από τις οποίες η εταιρεία δεν λαμβάνει κεφάλαιο άμεσα. Το συνολικό αποτέλεσμα είναι να δημιουργηθεί μια σφήνα μεταξύ των συμφερόντων του μετόχου (απόδοση της επένδυσης) και τους μανάτζερς της εταιρείας (βιώσιμο, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα). Καθώς μεγάλος αριθμός πόρων διαχειρίζεται όλο και περισσότερο από ένα συγκεκριμένο αριθμό τεραστίων επενδυτικών εταιρειών, αυτή η σφήνα μεγαλώνει. Πάρτε για παράδειγμα τη BlackRock η οποία το 2013 ήταν ο «μεγαλύτερος μέτοχος στις 30 μεγαλύτερες εταιρείες του μισού κόσμου» και διαχειρίστηκε επενδύσεις συνολικού ύψους 4,1 τρισεκατομμυρίου δολαρίων, «καταφέροντας τα καλύτερα από κάθε τράπεζα, ασφαλιστική εταιρεία, κρατικό κονδύλιο ή ανταγωνιστική εταιρεία διαχείρισης πόρων». Οι εταιρείες όπως η BlackRock ειδικεύονται σε αυτά που είναι γνωστά ως «παθητικά επενδυτικά προϊόντα», όπως τα διαπραγματεύσιμα (αμοιβαία) κεφάλαια (ETFs), τα οποία επιχειρούν να μιμηθούν (αντί να ξεπεράσουν) την επίδοση των αγορών, ενώ ελαχιστοποιούν τις χρεώσεις των πελατών τους. Οι χρηματιστές που δουλεύουν για εταιρείες όπως η BlackRock έχουν ένα μικρό άμεσο κέρδος στη καθημερινή διαχείριση των εταιρειών στις οποίες επενδύουν. Εξ ορισμού, οι χρηματιστές οι οποίοι ψάχνουν να μιμηθούν την επίδοση της αγοράς, επενδύουν κατ' αναλογία με το μέγεθος της κάθε εταιρείας στην αγορά, αντί να νοιάζονται απαραίτητα για το αν η εταιρεία Α έχει καλύτερη απόδοση από την εταιρεία Β. Με άλλα λόγια αυτοί οι χρηματιστές νοιάζονται για την συνολική απόδοση της αγοράς (μιας κι αυτό είναι το σημείο αναφοράς που προσπαθούν να μιμηθούν), αλλά αν κρατούν θέσεις στην εταιρεία Α ή Β είναι λιγότερο σημαντικό- απλά κινούν πόρους από την μια στην άλλη ως απάντηση στις μακροκινήσεις στην αγορά συνολικά.

Ο συνδυασμός των χρηματιστών υψηλής συχνότητας οι οποίοι κρατούν θέσεις για μικροδευτερόλεπτα και τεράστια επενδυτικά κεφάλαια, κρατώντας μεγάλες αλλά παθητικές θέσεις επαναπροσδιορίζει το τί σημαίνει να είσαι *μέτοχος*. Κατ' ουσίαν ο χαρακτηρισμός της οικονομικής κερδοσκοπίας του John Maynard Keynes ως «αναμονή για τί περιμένει η μέση άποψη να είναι η μέση άποψη» είναι πιο πραγματικός σήμερα όσο ποτέ πριν. Και όταν οι χρηματιστές λειτουργούν εκ μέρους των επενδυτών, «στην πραγματικότητα, η δουλειά τους είναι να πείθουν άλλους ανθρώπους πως μπορούν να

περιμένουν την μέση άποψη σχετικά με τη μέση άποψη» Το συσσωρευτικό αποτέλεσμα για έναν ιδιώτη επενδυτή είναι να παραδώσει μια οποιαδήποτε αξίωση ιδιοκτησίας υπέρ του διοικητικού ελέγχου. Αυτή η μόδα έχει γίνει εμφανής εδώ και τουλάχιστον μισό αιώνα:

Υπό τις μοντέρνες προϋποθέσεις της μαζικής παραγωγής, μεγάλη δύναμη πάνω στις ζωές των ανθρώπων έχει μαζευτεί στα χέρια σχετικά λίγων ανθρώπων [sic] οι οποίοι προεδρεύουν στις μεγάλες εταιρείες μας. Ενόσω η ιδιοκτησία μετοχών σε αυτές τις εταιρείες μπορεί να διαχέεται, η αποτελεσματική ιδιοκτησία σε όρους ελέγχου βρίσκεται στη διεύθυνση.

Σε απάντηση, μερικοί παραδέχονται πως, ενώ οι μέτοχοι δεν ελέγχουν την εταιρεία, είναι ακόμη ιδιοκτησία τους. Αλλά δεν περιλαμβάνει η ιδιοκτησία τη δυνατότητα του ελέγχου; Είναι πολύ δύσκολο να σκεφτούμε έναν ορισμό της ιδιοκτησίας ο οποίος να μη περιλαμβάνει κάποια διάσταση ελέγχου ή εξουσίας πάνω στην ιδιοκτησία Στο λεξικό *Merriam Webster*, για παράδειγμα, η «ιδιοκτησία» ορίζεται ως «η κατάσταση, σχέση ή το γεγονός του να είσαι ιδιοκτήτης», με το «ιδιοκτήτης» να ορίζεται ως «αυτός που νομικά έχει στην κατοχή του κάτι», και με την «κατοχή» να ορίζεται ως «να πάρει υπό και να κατέχει τον έλεγχο του». Ομοίως, το λεξικό *Oxford English* ορίζει την ιδιοκτησία ως το «νομικό δικαίωμα του να βρίσκεται κάτι στην κατοχή κάποιου» με την κατοχή να ορίζεται ως «μια ενέργεια ή το γεγονός του να κρατάει κάποιος κάτι (υλικό ή άυλο) ως δικό του ή να έχει υπό τον έλεγχο του». Ξεκάθαρα, ωστόσο, οι μέτοχοι δεν ελέγχουν την εταιρεία.

Μη λαμβάνοντας υπόψη τα λεξικά ή τους διαισθητικούς ορισμούς της ιδιοκτησίας, τί είναι αυτό που ορίζει ο νόμος για την σχέση μεταξύ της εταιρείας και των μετόχων της; Δεδομένης της έκτασης που έχει η ιδέα πως, οι μέτοχοι είναι οι νομικά ορισμένοι ιδιοκτήτες της εταιρείας, θα απόρρεε λογικά πως ένα τέτοιο δεδομένο, είναι αναμφίβολα ορισμένο νομικά και αποδεικνύεται μέσω νομικού προηγούμενου. Αντί για σαφήνεια ωστόσο, οι αποδείξεις συνιστούν πως υπάρχει μόνο αμφισημία:

Αυτό το επιχείρημα (ότι οι μέτοχοι είναι ιδιοκτήτες της εταιρείας) βασίζεται σε μια παρεξήγηση της νομικής θέσης στο θέμα της ιδιοκτησίας μεριδίων... Από τη στιγμή που οι μέτοχοι συνεισφέρουν στις μετοχές μιας εταιρείας, η πληρωμή που έχει γίνει για τις μετοχές αυτές θεωρείται ιδιοκτησία της εταιρείας και οι μέτοχοι δεν είναι ελεύθεροι να κάνουν ανάληψη του ποσού που έχει επενδυθεί εκτός από πληρωμές μέσω μερισμάτων, πωλώντας τα μερίδια τους, και άλλες επιτρεπόμενες ενέργειες.

Οι μέτοχοι έχουν στην ιδιοκτησία τους μετοχές. Μια μετοχή είναι μία νόμιμη σύμβαση μεταξύ του επενδυτή και της εταιρείας με τον ίδιο τρόπο που οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές και άλλοι, διαθέτουν νόμιμες συμβάσεις με την εταιρεία. Αυτό που γίνεται σταδιακά πιο ξεκάθαρο είναι πως ενώ οι μέτοχοι επενδύουν κεφάλαιο (με τον ίδιο τρόπο που οι εργαζόμενοι επενδύουν χρόνο, προσπάθεια και δεξιότητες), δεν έχουν μεγαλύτερο δικαίωμα στην ιδιοκτησία αυτών των εταιρειών από τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Και υπάρχει ένα αυξανόμενος αριθμός σχολιαστών όπως ο Martin Wolf στο *Financial Times* που πιστεύουν πως το μερίδιο τους είναι σημαντικά λιγότερο από αυτό των άλλων ενδιαφερόμενων μερών:

Ο οικονομικός σκοπός της ιδιοκτησίας είναι να εναρμονίσει τα δικαιώματα ελέγχου με την ανάληψη ευθύνης. Η ιδιοκτήτρια του μαγαζιού στη γωνία πρέπει να έχει τον έλεγχο της εταιρείας επειδή είναι επίσης και η κύρια εγγυήτρια της. Το ρίσκο, η αμοιβή και ο έλεγχος είναι ευθυγραμμισμένα. Είναι αλήθεια πως, ο κύριος εγγυητής σε (μια εταιρεία εισαγμένη στο χρηματιστήριο) είναι ένας μέτοχος; Προφανώς όχι. Όλοι αυτοί που έχουν μερίδια σε μια εταιρεία τα οποία δε μπορούν να αντισταθμίσουν, κινδυνεύουν. Οι πιο προφανείς τέτοιου είδους εγγυητές είναι οι εργαζόμενοι με ειδικότητες συγκεκριμένες σε αυτή την εταιρεία...

Σε αντίθεση οι μέτοχοι μπορούν εύκολα να αντισταθμίσουν τα ρίσκα τους με την αγορά ενός διευρυμένου χαρτοφυλακίου.

Ουσιαστικά, το να είναι κάποιος μέτοχος, εξουσιοδοτεί στον ιδιοκτήτη της μετοχής μερικά συγκεκριμένα και εξαιρετικά περιορισμένα δικαιώματα: είναι σε θέση να ψηφίζει (αν και η πρακτική εφαρμογή της μετοχικής δημοκρατίας είναι αδύναμη και περιορισμένη): είναι σε θέση να δεχθεί μερίσματα (μόνο όσο η εταιρεία είναι διατεθειμένη να τα εκδώσει) και μπορεί να πουλήσει το μερίδιο του σε τρίτους όταν αυτοί το αποφασίσουν. Αυτά τα δικαιώματα αποτελούν μια συμβατική σχέση μεταξύ της εταιρείας και του μετόχου, αλλά δεν αποτελούν ιδιοκτησία. Όπως σημειώνεται από τον Eugene Fama, έναν από τους θεμελιωτές της θεωρίας της αντιπροσώπευσης της εταιρείας, «η ιδιοκτησία του κεφαλαίου δεν θα πρέπει να συγχέεται με την ιδιοκτησία της εταιρείας.»

Ένα από τα μεγάλα προτερήματα της μορφής της Εταιρείας Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ) είναι πως η οργάνωση αναγνωρίζεται ως μια ανεξάρτητη οντότητα στα μάτια του νόμου (ένα νομικό πρόσωπο). Με αυτό το τρόπο, η εταιρεία, ως τεχνητό πρόσωπο, έχει πολλά από τα δικαιώματα (αν και όπως φαίνεται, λιγότερες ευθύνες) ενός ανθρώπου ή φυσικού προσώπου. Μπορεί να έχει στην κατοχή του πόρους, μπορεί να μηνύει και να μηνύεται, μπορεί να συνάψει συμβόλαια, και στις Ηνωμένες Πολιτείες, έχει το δικαίωμα της ελευθερίας της έκφρασης (την οποία εκφράζει ξοδεύοντας χρήματα). Είναι αυτά τα δικαιώματα (το δικαίωμα να μηνύεται, πιο συγκεκριμένα) τα οποία επιτρέπουν στους επενδυτές σε μια εταιρεία να έχουν την νομική τους ευθύνη περιορισμένη στο εύρος των χρηματοοικονομικών τους επενδύσεων. Εν συντομία, η εταιρεία είναι ένα νομικό δημιούργημα το οποίο υπάρχει σκοπίμως ανεξάρτητα από όλους τους άλλους παράγοντες «και είναι η εταιρεία και όχι οι μέτοχοι, οι οποίοι ευθύνονται για τα χρέη της».

Αυτή η σύλληψη της εταιρείας ως νομικό πρόσωπο είναι καθιερωμένη στο υποσυνείδητο της κοινωνίας με τον ίδιο τρόπο που έχει καθιερωθεί η ιδέα πως οι εταιρείες ανήκουν στους μετόχους τους. Η διαφορά μεταξύ των δύο είναι πως η ιδέα της εταιρείας ως πρόσωπο ορίζεται νομικά, ενώ η ιδέα πως οι μέτοχοι είναι ιδιοκτήτες όχι. Για την ακρίβεια, η ειδική νομική κατάσταση της εταιρείας είναι συνταγματικά

προστατευμένη. Μετά τον αμερικάνικο εμφύλιο, η 14^η τροπολογία πέρασε, για να προστατεύσει τα δικαιώματα των προσφάτως απελευθερωμένων Αφροαμερικανών σκλάβων. Πιο συγκεκριμένα, ορίζει ότι οι πολιτείες δεν μπορούν να «αφαιρούν από οποιοδήποτε άνθρωπο τη ζωή, την ελευθερία ή την περιουσία του χωρίς νόμιμη διαδικασία» Είναι μέσω της 14^{ης} τροπολογίας που οι εταιρείες ιδιοποιήθηκαν αυτά τα δικαιώματα. Με άλλα λόγια, το ανώτατο δικαστήριο των ΗΠΑ έχει συμφωνήσει με το επιχείρημα ότι οι εταιρείες είναι νομικά όμοιες με φυσικά πρόσωπα και απολαμβάνουν όμοια συνταγματικά προστατευόμενα δικαιώματα. Το γεγονός ότι η ρίζα αυτού του νομικού καθεστώτος βρίσκεται στη 14^η τροπολογία, η οποία πέρασε ειδικά για να εμποδίσει την υποδούλωση ατόμων σε άλλα άτομα, ενδυναμώνει την ιδέα πως η εταιρεία είναι μια ανεξάρτητη νομική οντότητα.

Δεν υπάρχει κάποια άλλη νομική βάση για την ιδέα πως οι μέτοχοι έχουν υπό την ιδιοκτησία τους τις εταιρείες, παρά τη γενική αντίληψη πως κάτι τέτοιο υπάρχει. Με άλλα λόγια, ακόμη και οι υποστηρικτές θεώρησης της υπεροχής των μετόχων σημειώνουν πως « η αύξηση του πλούτου των μετόχων είναι γενικά αποδεκτή στο επίπεδο της ρητορικής αλλά γενικότερα αγνοείται ως θέμα εφαρμογής της πολιτικής (της εταιρείας)». Ο λόγος γι' αυτό είναι το ότι, ακόμη κι αν ήταν κάτι ιδανικό όπως, «ο κανόνας της αύξησης του πλούτου για τους μετόχους είναι ουσιαστικά αδύνατο να εφαρμοστεί ως ένα πρακτικό θέμα». Ως άμεσο αποτέλεσμα, υπό το εταιρικό δίκαιο των ΗΠΑ, τα δικαστήρια είναι απρόθυμα να εμπλακούν στις εμπορικές αποφάσεις μιας εταιρείας, εκτός κι αν υπάρχει απόδειξη απάτης, υπεξαίρεσης πόρων ή κάποιας άλλης παράνομης δραστηριότητας. Ο νόμος είναι ξεκάθαρος ότι οι εταιρείες διευθύνονται από το διοικητικό συμβούλιο το οποίο έχει «ευρύ περιθώριο να διευθύνει τις εταιρείες έτσι όπως θεωρεί σωστό» Παρότι οι μέτοχοι έχουν το δικαίωμα να ψηφίζουν ονομαστικά για μάνατζερς, η πρόταση υποψηφίων είναι εξαιρετικά δύσκολη και από τη στιγμή που εκλέγονται, οι μάνατζερς είναι ελεύθεροι να αγνοήσουν τα ενδιαφέροντα των μετόχων. Ωστόσο οι μέτοχοι μπορούν να διαμαρτυρηθούν μέσω ψηφίσματος στα ετήσια γενικά συμβούλια, «μόνο μερικά είδη ψήφων τους - όπως για συγχωνεύσεις ή διαλύσεις – είναι τυπικά δεσμευτικά. Τα περισσότερα είναι καθαρά συμβουλευτικά:»

Η αρχή πως οι μάνατζερς της εταιρείας θα έπρεπε να έχουν την ελευθερία να διοικούν τις υποθέσεις της, μπορεί να βρεθεί τουλάχιστον πίσω στο 1880 σε μια

απόφαση του Ανώτατου Δικαστηρίου του Νιου Χάμσαϊρ. Στην υπόθεση Charlestown Boot Shoe Co. εναντίον Dunsmore, οι μανάτζερς νίκησαν με μια απόφαση στην οποία οι μέτοχοι δεν θα μπορούσαν να αμφισβητήσουν τις αποφάσεις τους, συμπεριλαμβανομένης και μιας να παρακαμφθεί η ασφάλιση σε ένα εργοστάσιο που αργότερα κάηκε. Η αρχή έχει υιοθετηθεί από πολλές πολιτείες, συμπεριλαμβανομένου του Ντέλαγουερ, όπου οργανώνονται πολλές μεγάλες εταιρείες.

Αυτός ο κανόνας επιχειρηματικής κρίσης είναι παρόμοιος με το κοινοδίκαιο στο Ηνωμένο Βασίλειο, όπου αναφέρεται στο συμβούλιο και τα ανώτερα στελέχη ως το «μυαλό και η θέληση που ελέγχει» την εταιρεία. Αυτό το εύρημα μπορεί να εντοπιστεί στην ολομέλεια του εφετείου το 1957 υπό τον Λόρδο Denning, στην οποία ο δικαστής έκανε έναν διαχωρισμό μεταξύ των χεριών και του μυαλού της εταιρείας:

Μια εταιρεία μπορεί με πολλούς τρόπους να παρομοιαστεί με ένα ανθρώπινο σώμα. Έχει ένα μυαλό και ένα κεντρικό νευρικό σύστημα το οποίο την ελέγχει. Επίσης, έχει χέρια τα οποία κρατούν τα εργαλεία και δρουν σύμφωνα με τις οδηγίες από το κέντρο. Μερικοί από τους ανθρώπους της εταιρείας είναι απλοί υπηρέτες και πράκτορες, δεν είναι τίποτα άλλο πέρα από χέρια για να κάνουν τη δουλειά. ...άλλοι είναι διευθυντές και μανάτζερς οι οποίοι αντιπροσωπεύουν το μυαλό που καθοδηγεί και τη θέληση της εταιρείας και ελέγχουν τι κάνει. Η διανοητική κατάσταση αυτών των διευθυντών είναι η διανοητική κατάσταση της εταιρείας.

Η νομική σχέση μεταξύ της εταιρείας και των μετόχων είναι πολύ περισσότερο εμφανής στην περίπτωση μιας πτώχευσης. Το μερίδιο των μετόχων στους πόρους της εταιρείας βρίσκεται πίσω από αυτό των ομολογιούχων και όλων των άλλων πιστωτών. Παρομοίως, σε άλλους τομείς, τα δικαιώματα των μετόχων είναι είτε πολύ

περιορισμένα είτε αγνοούνται ολοκληρωτικά. Στη θεωρία, οι μέτοχοι έχουν μια διεκδίκηση στα μελλοντικά κέρδη της εταιρείας. Στην πραγματικότητα αυτή η διεκδίκηση είναι ασθενής, χωρίς νόμιμο δικαίωμα να απαιτούν από την εταιρεία μερίσματα ή εξαγορά μετοχών εάν αυτή δεν επιθυμεί να το κάνει. Ακόμη και σε μια από τις πιο διάσημες περιπτώσεις εμπορικού δικαίου, στην οποία οι αδερφοί Dodge μήνυσαν τον Henry Ford για να αυξήσουν την αναλογία των κερδών τα οποία μοιράζονταν στους μετόχους με τη μορφή μερισμάτων, το δικαστήριο ήταν απρόθυμο να επέμβει:

Αναγνωρίζεται πως συχνά πρέπει να γίνονται σχέδια για ένα μακρύ μέλλον, για έναν αναμενόμενο ανταγωνισμό, για ένα συνεχόμενο όπως και για ένα άμεσα επικερδές εγχείρημα... Δεν είμαστε ικανοποιημένοι που τα φερόμενα ως συμφέροντα των διευθυντών, στο μέτρο που αντανakλώνται στην διαχείριση της εταιρείας, απειλούν τα συμφέροντα των μετόχων.

Κατ' ουσίαν, ο λόγος που η εταιρεία περιορισμένης ευθύνης είναι τόσο σημαντική (διότι, δίνει τη δυνατότητα στους επενδυτές να μειώσουν το ρίσκο τους, καθώς επιτρέπουν στις εταιρείες να αυξήσουν κεφάλαιο από πολλαπλές πηγές) εξηγεί και γιατί ο μέτοχος είναι νομικά ανίκανος σε ότι αφορά την ιδιοκτησία:

Οι εταιρείες αντιμετωπίζονται καθολικά από το νομικό σύστημα ως «νομικά πρόσωπα» τα οποία υπάρχουν χωριστά και ανεξάρτητα από τους μάνατζερς, υπαλλήλους, μετόχους ή άλλους ανθρώπους με τους οποίους η νομική οντότητα αλληλοεπιδρά... οι μέτοχοι δεν έχουν στην ιδιοκτησία τους εταιρείες, ούτε έχουν στην ιδιοκτησία τους πόρους των εταιρειών.

Παρά τον κοινό μύθο, όπως και την διαδεδομένη δοξασία μεταξύ διοικητικών στελεχών και διευθυντών, οι μέτοχοι δεν έχουν στην ιδιοκτησία τους τις εταιρείες. Αντί αυτού έχουν στην ιδιοκτησία τους ένα είδος ασφάλειας (ένα νομικό συμβόλαιο) το

οποίο κοινά αναφέρεται ως μετοχή. Τα δικαιώματα που σχετίζονται με αυτή τη μετοχή είναι πολύ περιορισμένα. Στην πραγματικότητα, η τιμή ενός μερίσματος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την τιμή της μεταπώλησης του, η οποία κατορθώνεται μέσω μιας συναλλαγής σε χρηματιστήριο η οποία βασίζεται σε αντιλήψεις τρίτων σχετικά με την μελλοντική απόδοση της εταιρείας. Όπως αναγνωρίζεται, ακόμη κι από τους συνηγόρους των μετόχων:

Σήμερα,... φαίνεται να υπάρχει ουσιώδης συμφωνία σχετικά με τους νομικούς μελετητές και άλλους στον ακαδημαϊκό χώρο πως οι μέτοχοι δεν έχουν υπό την ιδιοκτησία τους εταιρείες.

Διαχειριστικά καθήκοντα

Η αμφισβήτηση της ιδέας των μετόχων ως των νόμιμων ιδιοκτητών της εταιρείας βαθμιαία εδραιώνεται. Η διαδικασία αυτή υποβοηθάται από ένα επιβλητικό επιχείρημα πως υπάρχει αδύναμο νομικό προηγούμενο, στις Ηνωμένες Πολιτείες ή οπουδήποτε αλλού, για την ιδέα πως οι μανάτζερς και οι διευθυντές έχουν μια διαχειριστική ευθύνη, να θέσουν τα συμφέροντα των μετόχων πάνω από τα συμφέροντα των άλλων κοινωνικών εταίρων:

Κόντρα στην ευρεία πεποίθηση, οι μανάτζερς των εταιρειών γενικότερα δεν βρίσκονται υπό νομική υποχρέωση, να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη για τους μετόχους τους. Αυτό αντικατοπτρίζεται στην αποδοχή σε σχεδόν όλων των δικαιοδοσιών κάποιας εκδοχής του κανόνα της επιχειρησιακής κρίσης, υπό τον οποίο αμερόληπτοι και ενημερωμένοι μανάτζερς έχουν τη οδηγία να δράσουν σε ότι πιστεύουν πως είναι τα καλύτερα μακροχρόνια συμφέροντα της εταιρείας ως ξεχωριστής οντότητας. Ακόμη κι αν αυτό δεν συμπεριλαμβάνει το να ζητούν να αυξήσουν βραχυπρόθεσμα μετοχικά κέρδη. Όπου οι μανάτζερς κυνηγούν τον τελευταίο στόχο, συνήθως δεν είναι λόγω νομικής υποχρέωσης, αλλά λόγω πιέσεων που

τους ασκούν οι οικονομικές αγορές, οι ακτιβιστές μέτοχοι, η απειλή μιας εχθρικής εξαγοράς ή/και μηχανορραφίες για αποζημιώσεις που βασίζονται σε μετοχές.

Αυτή η βασική έννοια στο εταιρικό δίκαιο της διαφοροποίησης των διευθυντών όσο αφορά τις λειτουργικές αποφάσεις (*ο κανόνας της επιχειρησιακής κρίσης*) είναι βαθιά ενσωματωμένη στις Ηνωμένες Πολιτείες, και σε άλλες χώρες, όπως είναι το Ηνωμένο Βασίλειο:

Τα δικαστήρια στις Ηνωμένες Πολιτείες έχουν αναφέρει ξεκάθαρα σε ορισμένες περιπτώσεις πως οι μάνατζερς δεν είναι πράκτορες των μετόχων αλλά επίτροποι της εταιρείας. Η ενότητα 172 του νόμου περί εταιρειών του 2006 του Η.Β., εξάλλου, απαιτεί από τους μάνατζερς να λειτουργούν με τρόπο που αυτοί πιστεύουν σε καλή πίστη πως, θα ήταν πιο πιθανό να προωθήσει τη μακροχρόνια επιτυχία της εταιρείας για τα συμφέροντα των μελών της συνολικά, αναμένοντας τις πιθανές συνέπειες των αποφάσεων τους, για κοινωνικούς εταίρους όπως οι πελάτες, οι προμηθευτές και η κοινωνία και όχι απλά μετόχους. Ο νόμος ακόμη επιτρέπει στο συμβούλιο να βάλει τα συμφέροντα των άλλων κοινωνικών εταίρων πάνω από αυτά των μετόχων.

Η νομική βάση για την πίστη στην υπεροχή των συμφερόντων των μετόχων στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό σε μια περίπτωση δικαστικής απόφασης του 1919 από το ανώτατο δικαστήριο του Μίσιγκαν- *Dodge* εναντίων *Ford Motor Co.* Σε αυτή την περίπτωση, δύο αδέρφια, ο John Francis Dodge και Horace Elgin Dodge (οι οποίοι μαζί, είχαν στην ιδιοκτησία τους το 10 τοις εκατό των μετοχών της Ford), μήνυσαν τον Henry Ford λόγω της απόφασης του να μοιράσει το πλεόνασμα των κερδών (της εταιρείας) στους πελάτες με τη μορφή χαμηλότερων τιμών για τα αυτοκίνητά του, αντί στους μετόχους με τη μορφή ενός μερίσματος. Όπως σημειώθηκε νωρίτερα, ωστόσο, η σημασία αυτής της υπόθεσης σα νομικό προηγούμενο για την ιδέα πως η εταιρεία πρέπει να λειτουργεί

για το συμφέρον των μετόχων της αμφισβητείται. Όπως εξηγεί η Lynn Stout στην ανάλυση της γι' αυτήν την υπόθεση, αντίθετα με τις διαδεδομένες αντιλήψεις και πρότυπα, δεν υπάρχει καμία υποχρέωση για τους μανάτζερς ή τους διευθυντές να εστιάζουν τις προσπάθειες της εταιρείας κυρίως στο να αυξήσουν την μετοχική αξία:

Η υπόθεση Dodge εναντίον Ford είναι... νομικώς ανεπαρκής, τουλάχιστον όταν παρατίθεται για την πρόταση πως ο εταιρικός σκοπός είναι ή θα έπρεπε να είναι η αύξηση του μετοχικού πλούτου. Η υπόθεση Dodge εναντίον Ford, είναι ένα λάθος, ... μια δογματική ιδιορρυθμία σε μεγάλο βαθμό άσχετη με το εταιρικό δίκαιο και τις εταιρικές πρακτικές. Συν τοις άλλοις, τόσο τα δικαστήρια όσο και οι νομοθέτες την αντιμετωπίζουν ως επουσιώδη. Στα προηγούμενα τριάντα χρόνια, τα δικαστήρια του Ντέλαγουερ παρέθεσαν την υπόθεση Dodge εναντίον Ford σαν αυθεντία σε μια μόνο μη δημοσιοποιημένη υπόθεση, και έπειτα όχι στο θέμα του εταιρικού σκοπού, αλλά σε μια εντελώς διαφορετική νομική ερώτηση.

Πιο συγκεκριμένα, η εμπειρική ανάλυση από τη Stout της ιστορικής νομικής υπόθεσης παρέχει αδιάσειστα τεκμήρια για την υποστήριξη των επιχειρημάτων της. Η υπόθεση όχι μόνο αποφασίστηκε στο ανώτατο δικαστήριο του Μίσιγκαν και ουσιαστικά αγνοήθηκε στο Ντέλαγουερ (όπου θεσπίζονται τα πιο σημαντικά σημεία του εταιρικού δικαίου στις Η.Π.Α.), αλλά το νομικό προηγούμενο που αντιπροσωπεύει είναι πιο ορθά κατανοητό ως μια ερώτηση για τις σχετικές αρμοδιότητες της πλειοψηφίας των μετόχων (σε αυτή την περίπτωση, Ford) ενάντια στη μειοψηφία των μετόχων (σε αυτή την περίπτωση, Dodge Brothers). Ως αποτέλεσμα, η Stout υποστηρίζει πως «θα πρέπει να σταματήσουμε να διδάσκουμε την υπόθεση Dodge εναντίον Ford.» στα πανεπιστήμια μας και στις σχολές διοίκησης για την υποστήριξη αυτού που γίνεται αντιληπτό ως μια υποχρέωση, η οποία δεν απαιτείται νομικά ούτε λειτουργικά:

Το εταιρικό δίκαιο των Ηνωμένων Πολιτειών δεν απαιτεί και δεν απαιτήσε ποτέ από τους μανάτζερς

των δημόσιων επιχειρήσεων να αυξήσουν είτε την τιμή των μετοχών είτε τον πλούτο των μετόχων. Τουναντίον, όσο τα συμβούλια δεν χρησιμοποιούν τη δύναμη τους για να ενδυναμωθούν τα ίδια, ο νόμος τους δίνει ένα ευρύ φάσμα διακριτικής ευχέρειας να διοικήσουν τις δημόσιες εταιρείες έχοντας στο μυαλό άλλους στόχους. Συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης της εταιρείας, της δημιουργίας ποιοτικών προϊόντων, της προστασίας των εργαζομένων και της εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος.

Ακόμη και ανάμεσα σ' αυτούς που υποστηρίζουν πως η υπόθεση Dodge εναντίον Ford είναι μια πιο σημαντική δήλωση νομικού προηγούμενου, υπάρχει η αναγνώριση της έλλειψης υποστήριξης για μια σχέση την οποία, οι περισσότεροι άνθρωποι αντιλαμβάνονται ως *νομικά ορισμένη* και που ως τέτοια υποχρεώνει μια διοικητική ευθύνη:

Ο στόχος της μεγιστοποίησης του κέρδους είναι για το νομικό δίκαιο ότι είναι οι παρατηρήσεις για τον καιρό σε μια συνηθισμένη συζήτηση. Όλοι μιλάνε γι' αυτό, συμπεριλαμβανομένων και των δικαστών, αλλά με μοναδική εξαίρεση την υπόθεση Dodge εναντίον Ford, κανείς δεν κάνει πράγματι κάτι γι' αυτό.

Υπάρχει ακόμη, νομικό προηγούμενο που φανερώνει πως τα δικαστήρια θα ευνοήσουν τους μάνατζερς της εταιρείας αντί για τους μετόχους, όταν οι επενδυτές έχουν εξαπατηθεί, βασίζοντας επενδυτικές αποφάσεις στους στόχους που έχει δηλώσει δημόσια η εταιρεία, ακόμη κι αν οι δηλώσεις αυτές αργότερα αποδεικνύονται ψευδείς. Η έλλειψη ικανότητας ή ένα τίμιο λάθος δεν αρκούν, για να παρακάμψουν την απροθυμία των δικαστηρίων να παρεμβαίνουν στη λειτουργία της εταιρείας. Εκτός κι εάν μπορεί να αποδειχθεί ότι οι μάνατζερς ενήργησαν ανέντιμα ή με σκοπό να εξαπατήσουν, θα επιτραπεί στην εταιρεία να αναπτυχθεί ή να αποτύχει βάσει των επιχειρησιακών αποφάσεών της. Το θέμα αυτό αν και έχει μελετηθεί και συζητηθεί από

νομικούς του εμπορικού δικαίου, είναι λιγότερο γνωστό στις σχολές διοίκησης. Αυτό είναι σημαντικό και πρέπει να αλλάξει:

Παραδόξως, κανένα προηγούμενο ερευνητικό πρόγραμμα διοίκησης δεν έχει κοιτάξει τί έχει να πει η νομική βιβλιογραφία για [τον μετοχικό έλεγχο της εταιρείας], οπότε εμείς διεξήγαμε μια συστηματική ανάλυση ενός αιώνα νομικής θεωρίας και νομικού προηγούμενου. Φαίνεται πως ο νόμος παρέχει μια εκπληκτικά ξεκάθαρη απάντηση: οι μέτοχοι δεν είναι ιδιοκτήτες της εταιρείας η οποία, είναι ένα αυτόνομο νομικό πρόσωπο. Επιπροσθέτως, όταν οι μανάτζερς πάνε κόντρα στις επιθυμίες των μετόχων- ακόμη κι όταν καταγράφεται ζημία- τα δικαστήρια παίρνουν το μέρος των διευθυντών στη συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων. Οι μέτοχοι φαίνεται να το αναγνωρίζουν αυτό. Έχουν προσπαθήσει να καθαιρέσουν μανάτζερς μέσω αγωγών μόλις 24 φορές τα περασμένα 20 χρόνια, και το πέτυχαν μόλις οκτώ φορές. Εν συντομία, οι μανάτζερς είναι σε ένα μεγάλο βαθμό αυτόνομοι.

Μέτοχοι εναντίων ενδιαφερόμενων μερών.

Ενάντια στο γενικό μύθο, επομένως, οι μέτοχοι δεν έχουν υπό την ιδιοκτησία τους την εταιρεία και οι μανάτζερς δεν έχουν την διαχειριστική ευθύνη να πράττουν κυρίως για τα συμφέροντα τους. Ως αποτέλεσμα, ένας αυξανοντας αριθμός εταιρικών νομικών ακαδημαϊκών υποστηρίζουν μια επιστροφή στον αρχικό σκοπό της εταιρείας, ο οποίος ορίζεται ευρέως ως κάλυψη των αναγκών της κοινωνίας. Κεντρική σε αυτό το επιχείρημα είναι η ιδέα ότι οι εταιρείες ψάχνουν να επιστρέψουν το μεσοπρόθεσμο έως μακροπρόθεσμο κέρδος μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών της και να αποφύγουν την πρόσφατη μόδα της δυσανάλογης επικέντρωσης, σε βραχυπρόθεσμες αποδόσεις στους μετόχους. Ο λόγος για τον οποίο μια τέτοια περιορισμένη θεώρηση είναι αντιπαραγωγική είναι πως ευνοεί τα συμφέροντα μιας μειονότητας (μέτοχοι) πάνω από

την πλειονότητα (όλοι οι υπόλοιποι) με τρόπους που συχνά δεν ωφελούν την εταιρεία.

Πιέσεις από τους μετόχους να αυξηθούν τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα μπορούν να εκφραστούν στο εσωτερικό της εταιρείας με πολλούς τρόπους, «συμπεριλαμβανομένων χαμηλότερων δαπανών στην έρευνα και την ανάπτυξη, μια εκτεταμένη εστίαση στις εξαγορές αντί για την οργανική ανάπτυξη, υποεπενδύσεις στα μακροχρόνια έργα και την υιοθέτηση εκτελεστικής διάρθρωσης των αποδοχών οι οποίες αμείβουν την βραχυπρόθεσμη αντί της μακροπρόθεσμης απόδοσης.» Το συνολικό αποτέλεσμα είναι να παρεκκλίνουν οι προτεραιότητες της εταιρείας σε όλους τους τομείς λήψης αποφάσεων. Γιατί να επενδύσουμε για το μεσοπρόθεσμο έως μακροπρόθεσμο, για παράδειγμα, όταν αυτό το έξοδο θα ελαττώσει τις πιθανότητες να επιτευχθεί η πιο άμεση προτεραιότητα, τα βραχυπρόθεσμα κέρδη; Η μείωση των μακροχρόνιων εξόδων, όπως είναι η έρευνα και ανάπτυξη ή η ασφάλεια και τα προληπτικά μέτρα, έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα της αύξησης των κερδών σήμερα, το οποίο στη συνέχεια αντιστοιχεί στην μεγαλύτερη τιμή της μετοχής. Ενώ αυτό το άμεσο λογιστικό κέρδος, εξευμενίζει τους μετόχους που έχουν μια βραχυπρόθεσμη προοπτική, τέτοιες ενέργειες περιορίζουν τις μεσοπρόθεσμες έως μακροπρόθεσμες κινήσεις της εταιρείας.

Προκειμένου να διευθύνουν την εταιρεία με βάση ένα πιο βιώσιμο επιχειρησιακό μοντέλο, μια από τις πιο σημαντικές αλλαγές που θα πρέπει να κάνουν οι μάνατζερς, είναι να υιοθετήσουν μια ευρύτερη οπτική των μετόχων. Η διαφορά από την οπτική του Διευθύνοντα Συμβούλου (CEO) βασίζεται στο κατά πόσο ο στόχος είναι η βραχυπρόθεσμη αύξηση της απόδοσης (κατά μέσο όρο η θητεία ενός Διευθύνοντα Συμβούλου από τη λίστα των 500 του περιοδικού Fortune είναι περίπου τρεισήμισι χρόνια) ή η διατήρηση της οργάνωσης για το αναμενόμενο μέλλον (10, 15, 20, ή ακόμη και περισσότερα χρόνια από τώρα). Η εστίαση θα πρέπει να είναι σε αυτό που ο Gus Levi, πρώην ανώτερος συνεργάτης της Goldman Sachs, χαρακτήρισε ως «μακροπρόθεσμα άπληστο» η προθυμία για παροχή προνομίων στην μακροχρόνια αξία αντί για βραχυπρόθεσμα κέρδη.

Για να επιτευχθεί αυτό, ένα σημαντικό βήμα για τις εταιρείες είναι να υιοθετήσουν πολιτικές οι οποίες εναρμονίζουν καλύτερα τις αμοιβές των ανώτερων στελεχών με τα

μακροπρόθεσμα σχέδια (συμπεριλαμβανομένης της ΕΚΕ και τους δείκτες βιωσιμότητας)

Επιπροσθέτως οι εταιρείες μπορούν να μειώσουν τη σημασία που δίνεται στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα με την άρνηση να εκδώσουν τριμηνιαία έκθεση κερδών στους μετόχους: «πάνω από τα τρία τέταρτα των εταιρειών, ακόμη εκδίδουν τέτοιες εισοδηματικές οδηγίες». Πέραν συγκεκριμένων λύσεων πολιτικής, ωστόσο, το κλειδί είναι να αποδομηθεί η ιδέα πως υπάρχει μια νομική υποχρέωση, να λειτουργήσουν την εταιρεία κατά τα συμφέροντα των μετόχων της. Άπαξ κι αυτό επιτευχθεί, παύει να υπάρχει η αιτιολόγηση που τους ευνοεί, έναντι άλλων ενδιαφερόμενων μερών (και μαζί της παύει κι η αιτία για μεγάλο μέρος της προσήλωσης του οικονομικού μας συστήματος στα βραχυπρόθεσμα κέρδη):

Ως ένα θεωρητικό θέμα, το ζήτημα της ιδιοκτησίας είναι ζωτικό για μια επαρκή κατανόηση της φύσεως της εταιρείας και του εμπορικού δικαίου. Ως ένα πρακτικό θέμα, είναι μια σημαντική παράμετρος στην κατανομή των δικαιωμάτων στην εταιρεία: εάν οι μέτοχοι είναι ιδιοκτήτες, τότε η πλάστιγγα των δικαιωμάτων θα γείρει περισσότερο προς το μέρος τους, και όχι προς τους άλλους όπως εάν δεν είναι... επειδή το ζήτημα της ιδιοκτησίας έχει τη δυνατότητα να διαμορφώσει ολόκληρη την εταιρική νομοθεσία και να καθοδηγήσει τον ίδιο το σκοπό των εταιρειών, είναι εξαιρετικής σημασίας.

Η αξία που δίνει η εταιρεία στην κατανόηση του παραπάνω (αποποίηση της βραχυπρόθεσμης προσήλωσης στα συμφέροντα των μετόχων και αντί αυτού η αναζήτηση δημιουργικών σχέσεων με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, που βασίζονται στην εμπιστοσύνη), είναι πως άμεσα μεταβάλλει την φύση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Εάν δω τις αλληλεπιδράσεις με τους μετόχους μου σαν μια μεμονωμένη συναλλαγή (π.χ. βραχυπρόθεσμη προοπτική), για παράδειγμα, είναι πιθανό να δώσω προτεραιότητα στα προσωπικά μου συμφέροντα κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Εάν προσλαμβάνω όλες μου τις αλληλεπιδράσεις ως

επαναλαμβανόμενες συναλλαγές (π.χ. θέλω να κτίσω μακροχρόνιες σχέσεις) ωστόσο τότε, είναι πιο πιθανό να ενδιαφερθώ και για τα συμφέροντα των συνεργατών μου, διότι, εάν οι συνεργάτες μου υποτιμούν την συναλλαγή, είναι λιγότερο πιθανό να θέλουν να συνεργαστούν μαζί μου στο μέλλον.

Με άλλα λόγια, το βασικό σημείο εστίασης για αντιπαράθεση είναι χρονικό. Οι προσπάθειες για την αύξηση των κερδών *βραχυπρόθεσμα* οδηγεί σε όλα τα προβλήματα τα οποία εμφανίζονται με μια περιορισμένη εστίαση στα μετοχικά κέρδη. Εάν μια εταιρεία θέλει να βελτιώσει τα μακροπρόθεσμα κέρδη εντούτοις, πολλά από αυτά τα προβλήματα διαλύονται και η διαδικασία της δημιουργίας σημαντικών σχέσεων διαρκείας με ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερόμενων μερών, γίνεται κεντρική αποστολή της. Εταιρείες όπως η Unilever, η οποία σταμάτησε να εκδίδει οδηγία τριμηνιαίας έκθεσης κερδών το 2009, το αντιλαμβάνονται και επικεντρώνονται στην ενθάρρυνση της μακροχρόνιας σκέψης σε όλες τις πτυχές των ενεργειών τους. Η Amazon είναι άλλη μια εταιρεία η οποία αλλάζει την αντίληψή μας για το τί σημαίνει επιστροφή της επένδυσης:

Η Amazon φαίνεται να έχει βάλει τον όρο «μακροπρόθεσμο» πίσω στον Αγγλοσαξονικό καπιταλισμό. Σε μια περίοδο όπου η Wall Street έχει εμμονή με τα τριμηνιαία αποτελέσματα και κοινοποιεί εξαγορές, η Amazon έχει ξεκαθαρίσει στους μετόχους πως, εάν της δίνεται η επιλογή μεταξύ του κέρδους και της επένδυσης σε νέες περιοχές, θα διαλέγει πάντα το τελευταίο.

Είναι θεμελιώδες στην ιδέα της *στρατηγικής EKE* με το να προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες όσο το δυνατόν μεγαλύτερης κλίμακας ενδιαφερόμενων μερών, η εταιρεία κρατάει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην δημιουργία μεσαίου έως μακροπρόθεσμου κέρδους. Βασικό στο να επιτευχθεί αυτό ωστόσο, είναι η κατανόηση της πραγματικής φύσης της σχέσης μεταξύ της εταιρείας και του μετόχου και η απομάκρυνση της άστοχης και ανακριβούς πίστης πως τα στελέχη και οι μάνατζερς έχουν νομική υποχρέωση να λάβουν αποφάσεις, με γνώμονα τα συμφέροντα των μετόχων, οι οποίοι είναι μόνο ένα από τα πολλά ενδιαφερόμενα μέρη της εταιρείας.

Περίληψη

Η δεύτερη αρχή δηλώνει πως *η εταιρεία δεν ανήκει στους μετόχους*. Στην πραγματικότητα, καμία ομάδα από μόνη της, δεν έχει την *ιδιοκτησία* μιας μεγάλης, εισαγμένης στο χρηματιστήριο εταιρείας. Επιπρόσθετα, οι μάνατζερς και οι διευθυντές δεν έχουν τη διαχειριστική ευθύνη να διοικούν την εταιρεία ως προς τα συμφέροντα των μετόχων. Νομικά, η εταιρεία είναι μια ανεξάρτητη οντότητα (ένα νομικό πρόσωπο) με συμβατικά ενδιαφέροντα. Φιλοσοφικά, είναι η συλλογική προσπάθεια των δράσεων και των συμφερόντων πολλών μερών, εκ των οποίων όλα έχουν ένα μερίδιο στη διαδικασία δημιουργίας κερδών. Ένα σημαντικό βήμα το οποίο μπορεί να γίνει από τους μάνατζερς για να εδραιωθεί αυτή η πραγματικότητα είναι, η αντίσταση στις πιέσεις για βραχυπρόθεσμες αποδόσεις και αντί αυτού, η λήψη αποφάσεων οι οποίες είναι στα μεσοπρόθεσμα έως μακροπρόθεσμα ενδιαφέροντα του οργανισμού.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΡΑΣΤΙΚΟΣ ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ

1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

1.1 Η μετάφραση

Ο πιο απλός ορισμός της μετάφρασης που μπορεί να σκεφτεί κανείς, είναι το πόνημα της μεταφοράς ενός μηνύματος από μια γλώσσα πηγή σε μια γλώσσα στόχο, αλλά και

το αποτέλεσμα αυτής της διεργασίας. Μέσα σε αυτή τη συνοπτική εξήγηση μπορεί να συμπεριληφθεί ένας ολόκληρος κόσμος πολλών και σύνθετων διεργασιών με κύριο στόχο την επικοινωνία. Το ερώτημα εάν η μετάφραση είναι τέχνη ή επιστήμη αποτελεί έναν σταθερό προβληματισμό στους μεταφραστικούς και γλωσσολογικούς κλάδους.

Σύμφωνα με τον Μπαμπινιώτη (2002:1088) η μετάφραση ορίζεται ως «Η διαδικασία της μεταφοράς και απόδοσης ενός κειμένου (προφορικού ή γραπτού) σε γλώσσα ή μορφή γλώσσας διαφορετική από αυτή της παραγωγής του.» αλλά και ως «το κείμενο που προκύπτει από την παραπάνω διαδικασία». Πιο αναλυτικά, ο Κεντρωτής (1996:117-118), στο βιβλίο του *«Θεωρία και Πράξη της Μετάφρασης»* ορίζει τη μετάφραση ως εξής: «Αν ονομάσουμε τη γλώσσα, από την οποία μεταφράζουμε ένα κείμενο, γλώσσα αφετηρίας και τη γλώσσα, προς την οποία μεταφράζουμε το κείμενο αυτό, γλώσσα αφίξεως, μετάφραση είναι γενικώς η μεταφορά ενός μηνύματος από τη γλώσσα αφετηρίας στη γλώσσα αφίξεως ή πιο αναλυτικά, η μεταφορά ενός σταθερά συγκεκριμένου και, ως εκ τούτου, μονίμως προσφερόμενου ή κατ' αρέσκειαν επαναλαμβανόμενου κειμένου, που έχει συνταχθεί σύμφωνα με τους κανόνες της γλώσσας αφετηρίας, από τη γλώσσα αφετηρίας στη γλώσσα αφίξεως, και δη σε ένα κείμενο, που α) συντάσσεται σύμφωνα με τους κανόνες της γλώσσας αφίξεως, β) διατηρεί το νόημα του πρωτοτύπου και γ) ανά πάσα στιγμή μπορεί να ελεγχθεί ως προς την ορθότητα του και να διορθωθεί.» Σε αυτόν τον ορισμό εννοείται η συνεισφορά του «ανθρώπινου παράγοντα», ο οποίος είναι και ο διαβιβαστής του μηνύματος αλλά και ο πολύ σημαντικός ρόλος που παίζει η ικανότητα του μεταφραστή να δημιουργήσει ένα κείμενο, το οποίο αν και θα προέρχεται από μια άλλη γλωσσική πραγματικότητα θα μοιάζει φυσικό στη γλώσσα στόχο, θα είναι ευνόητο και θα «ρέει» μεταφέροντας το μήνυμα επαρκώς και δημιουργώντας την αίσθηση πως το κείμενο ήταν πάντα σε αυτή τη μορφή και δεν έχει δεχθεί καμία επεξεργασία.

Οι Μπατσαλιά & Σελλά-Μάζη (2010:276), στο βιβλίο τους *«Γλωσσολογική Προσέγγιση στη Θεωρία και Διδακτική της Μετάφρασης»* ορίζουν τη μετάφραση ως « (...) μια γλωσσική διαδικασία κατά την οποία ο μεταφραστής περνά από τη μια γλώσσα στην άλλη και, πιο συγκεκριμένα, μεταφέρει τόσο τη «σημασία» όσο και τη «μορφή» ενός μηνύματος, όσο το δυνατόν «πιστότερο» από ένα Α σύστημα – μια Α δομή – σε ένα Β σύστημα- μια Β δομή».

Με απλά λόγια η μετάφραση αποτελεί την ενέργεια αλλά και το αποτέλεσμα μιας διεργασίας. Αυτή η διεργασία απαιτεί πολύ καλή γνώση της γλώσσας πηγής, της γλώσσας στόχου αλλά και της θεματολογίας του μηνύματος το οποίο καλείται κάποιος να μεταφέρει από τη μια γλωσσική πραγματικότητα στην άλλη. Πέρα όμως από τις βασικές γλωσσικές γνώσεις, η μετάφραση απαιτεί κι άλλες τεχνικές, όπως τη δημιουργικότητα η οποία θα επιτρέψει στον μεταφραστή να ελιχθεί με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο για να μεταφέρει ένα μήνυμα, αλλά και το συγγραφικό ταλέντο που θα του επιτρέψει την ομοιόμορφη δημιουργία λόγου.

Ο ορισμός της επιστήμης της μετάφρασης δεν είναι ξεκάθαρα ένας, αποδεκτός από όλους, όπως συμβαίνει με τις θετικές επιστήμες, αλλά αποτελεί ένα περίπλοκο πεδίο το οποίο αλληλοσυνδέεται με άλλες επιστήμες, κυρίως τη γλωσσολογία. Ο Steiner (1975:47), στο βιβλίο του «*Μετά τη Βαβέλ*» αναφέρει πως μέσα σε ή ανάμεσα στις γλώσσες, η ανθρώπινη επικοινωνία ισούται με τη μετάφραση. Η μελέτη της μετάφρασης είναι μελέτη της γλώσσας, δείχνοντας πόσο στενά συνδέεται η επιστήμη της γλωσσολογίας με τη μετάφραση. Πολλοί θεωρητικοί γλωσσολόγοι όπως ο Nida θεωρούν πως η μετάφραση μπορεί να είναι εξίσου δεξιότητα, τέχνη ή επιστήμη. Αντίστοιχα οι Μπατσαλιά & Σελλά-Μάζη (2010:276) υποστηρίζουν ότι: «Η μεταφραστική ικανότητα είναι και Τέχνη και Τεχνική. Είναι και ταλέντο και θεωρητική κατάρτιση. Είναι και θείο δώρο και μια αρκετά πολύπλοκη διαδικασία με τις δικές της τεχνικές και μεθόδους. Ο μεταφραστής, εάν δεν γεννηθεί μεταφραστής, γίνεται, εκπαιδεύεται».

Ένα ακόμη αμφιλεγόμενο ζήτημα είναι το αν η μετάφραση αποτελεί κλάδο της γλωσσολογίας ή αυτόνομη επιστήμη. Σύμφωνα με το Γραμμενίδη (2015:39) «Ο Mounin (1963) με το βιβλίο του *Les problèmes théoriques de la traduction* επιδιώκει να καταστήσει τη μετάφραση κλάδο της Γλωσσολογίας και υποστηρίζει ότι τα θεωρητικά προβλήματα που τίθενται από τη μετάφραση μπορούν να αποσαφηνιστούν μόνο μέσα στα πλαίσια μιας γλωσσολογικής θεωρίας.». Ομοίως οι Vinay & Dalbarnet (1965:19) όπως και ο Catford υποστηρίζουν ότι η θεωρία της μετάφρασης είναι θεωρία εφαρμοσμένης γλωσσολογίας. Στον αντίποδα πολλοί μελετητές της μετάφρασης που υποστηρίζουν ότι αποτελεί μορφή αυτόνομης επιστήμης, κατά κύριο λόγο μεταφρασεολόγοι, φιλόλογοι και μεταφραστές λογοτεχνικών κυρίως κειμένων, όπως ο Meschonnic ή ο Carry σύμφωνα με τον οποίο η μετάφραση είναι «διεργασία sui

generis» και ως τέτοια θα έπρεπε να μελετάται στο πλαίσιο της λογοτεχνικής μετάφρασης. (Τσίγκου:2)

1.2 Ο ρόλος του μεταφραστή

Ο μεταφραστής έχει έναν σημαντικό ρόλο, αυτόν της γεφύρωσης του νοηματικού χάσματος ανάμεσα σε δυο γλώσσες για να γίνει όσο πιο σωστά είναι δυνατόν η μεταφορά ενός μηνύματος από τη μια γλώσσα στην άλλη. Για να το καταφέρει αυτό, πρέπει να χρησιμοποιήσει διάφορες τεχνικές: την έρευνα, τη δημιουργικότητα, την καλή γνώση και των δυο γλωσσών, τη σοβαρότητα. Το έργο του είναι εξαιρετικά σημαντικό και το ύφος με το οποίο θα επιλέξει να μεταφράσει ένα κείμενο πρέπει να είναι ανάλογο των περιστάσεων.

Στο βιβλίο του «*Η δημιουργικότητα στη μετάφραση*» ο Βλαχόπουλος (2010:36) χρησιμοποιεί το μοντέλο του PACTE project για να περιγράψει τα εφόδια του μεταφραστή, τα οποία είναι:

- Οι γλωσσικές γνώσεις, όχι μόνο των ξένων γλωσσών των οποίων χειρίζεται αλλά και της μητρικής του γλώσσας, ώστε να επιτύχει την καλύτερη επικοινωνία αλλά και πραγματολογικές γνώσεις, κειμενικές και γραμματικές γνώσεις.
- Οι εγκυκλοπαιδικές, θεματικές και πολιτισμικές γνώσεις, τις οποίες ο μεταφραστής θα πρέπει να είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει ανάλογα με τις εκάστοτε κειμενικές απαιτήσεις, αλλά και τις γνώσεις που θα βοηθήσουν στην οικοδόμηση του απαιτούμενου γνωσιακού υποβάθρου όπου αυτό κρίνεται χρήσιμο.
- Οι επαγγελματικές γνώσεις πάνω στο πεδίο της μετάφρασης, τα «εργαλεία του μεταφραστή», μέσα τεκμηρίωσης και τεχνολογικά μέσα για να επιτύχει τη βέλτιστη ποιότητα στο έργο του αλλά και τη βελτίωση της παραγωγικότητάς του.
- Οι φυσιολογικές και ψυχολογικές ικανότητες, η ανάγνωση, η γραφή, η λογική, η κριτική σκέψη, η επιμονή, κ.α.
- Η «ικανότητα μεταφοράς» (Transfer Competence), δηλαδή την ικανότητα να συνδέσουν όλα τα παραπάνω ώστε να δημιουργήσουν την πιο αποτελεσματική

απόδοση του κειμένου-πηγή στο κείμενο-στόχο ώστε να πληροί τις προϋποθέσεις που έχει θέσει για τη μετάφραση ο αποδέκτης του μεταφράσματος.

- Η στρατηγική ικανότητα να χρησιμοποιεί όλες τις επιμέρους διαδικασίες, συνειδητές, ασυνείδητες, νοητικές, γλωσσικές, κ.α. ώστε να πραγματοποιήσει την μεταφραστική διαδικασία.

Ο μεταφραστής καλείται να αποκωδικοποιήσει το μήνυμα από τη γλώσσα πηγή και να το μεταφέρει στη γλώσσα στόχο, χρησιμοποιώντας συγκεκριμένες τεχνικές, αξιοποιώντας ένα εξειδικευμένο γνωστικό υπόβαθρο. Οι γνώσεις του θα του επιτρέψουν να αντιληφθεί τον σκοπό του κειμένου, ποιο είναι το κοινό στο οποίο απευθύνεται και ποιος είναι ο σκοπός της μετάφρασης, να αναλύσει την γλωσσική πραγματικότητα των δυο γλωσσών και στη συνέχεια, πάντα σύμφωνα με το σκοπό του κειμένου, να δημιουργήσει ένα ολοκαίνουριο κείμενο στη γλώσσα στόχο, το οποίο θα μπορεί να μεταφέρει επαρκώς το μήνυμα της γλώσσας πηγής, ενώ ταυτόχρονα δε θα φαίνεται «ξένο».

Στην εποχή της αυτοματοποίησης και της τεχνητής νοημοσύνης, όπου μια μετάφραση μπορεί να γίνει εύκολα και γρήγορα μέσω ενός υπολογιστικού προγράμματος, ο ρόλος του μεταφραστή και των τεχνικών του γνώσεων φαίνεται να είναι αναντικατάστατος. Η μηχανική μετάφραση, μπορεί απλά να αντικαταστήσει μια λέξη στη γλώσσα πηγή με μια άλλη αντίστοιχη στη γλώσσα στόχο, χωρίς να είναι σε θέση να ξεχωρίσει τον τόνο του κειμένου, το περιεχόμενο ή το ύφος, δημιουργώντας κείμενα που στην καλύτερη περίπτωση δεν βγάζουν κανένα νόημα από τη μια γλώσσα στην άλλη. Το πρωτεύον από την άλλη εργαλείο του μεταφραστή είναι η κατανόηση του κειμένου, του σκοπού του και του ύφους του, όπως και η κατανόηση της γλώσσας σε επίπεδο τέτοιο που να είναι σε θέση να τη χρησιμοποιήσει σε όλες τις μορφές της.

Η μεταφραστική διαδικασία λοιπόν, το μονοπάτι που ακολουθεί ο μεταφραστής, έχει τις εξής φάσεις σύμφωνα με τον Tatilon (1986:139, Μπατσαλιά, Σελλά-Μαζη, 2010:104): Πρώτη είναι η αποκρυπτογράφηση του κειμένου-πηγή, δηλαδή η πραγματολογική αναγνώριση του κειμένου, όπου ο μεταφραστής καλείται να αναγνωρίσει τον τύπο του κειμένου αλλά και τον αποδέκτη ο οποίος, τελικά ορίζεται από το είδος του κειμένου. Αλλά και να κατανοήσει σε βάθος το περιεχόμενο του κειμένου-πηγή, του οποίου την ουσία θα κληθεί στη συνέχεια να αναπλάσει στο

κειμένο-στόχο. Στη δεύτερη φάση είναι η αναπαραγωγή του κειμένου-στόχος. Η ανάπλαση στη γλώσσα-πηγή του συνόλου της πληροφορίας, φάση η οποία περιλαμβάνει την απολεξικοποίηση των δυσνόητων εκφράσεων του κειμένου-πηγή, την αποσαφήνιση των ιδεών και την κατανόηση του μηνύματος του κειμένου-πηγή, τόσο σε σημασιολογική όσο και σε δηλωτική ή παραδηλωτική διάσταση των πληροφοριών όσο και όσον αφορά τη μορφή των γλωσσικών πληροφοριών αλλά και τη δημιουργία ενός δελτίου μετασχηματισμού, στο οποίο παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά του κειμένου-πηγή, σε μορφή πίνακα δεδομένων προς επεξεργασία, ώστε στο μέλλον να είναι δυνατή η διασταύρωση των δυο κειμένων πηγής και στόχου. Τρίτη και τελευταία φάση είναι η αναθεώρηση του κειμένου-πηγή και κειμένου-στόχος μέσω ενός διπλού ελέγχου, πρώτα με την αντιπαραβολή κειμένου-πηγής και κειμένου-στόχος, για να ελεγχθεί η πληρότητα της μεταφοράς της πληροφορίας, ενώ στη συνέχεια η ανάγνωση του κειμένου-στόχος ως πρωτοτύπου για να κριθεί η γλωσσική έκφραση του μεταφραστή.

Σημαντικό ρόλο παίζει και το ύφος το οποίο θα χρησιμοποιήσει ο μεταφραστής, η ανάλυση των υφολογικών στοιχείων που αποτελούν το πρωτότυπο κείμενο, αποκαλύπτει και τις προθέσεις του συντάκτη του κειμένου-πηγή, η επιλογή λοιπόν των κατάλληλων υφολογικών στοιχείων κρίνουν την οικοδόμηση της επικοινωνιακής επάρκειας του μεταφράσματος αλλά και την ικανοποίηση των κριτηρίων αποδοχής που έχουν τεθεί εκούσια ή ακούσια από τον παραλήπτη. (Βλαχόπουλος, 2008:82) Με τη χρήση του ανάλογου ύφους το κείμενο θα αποτελέσει ένα πληροφοριακό κείμενο, ένα διδακτικό εγχειρίδιο, ένα νομικό κείμενο ή ένα λογοτεχνικό έργο. Ο μεταφραστής θα πρέπει να είναι εξαιρετικά προσεκτικός στη χρήση της ανάλογης γλώσσας για κάθε ένα από τα παραπάνω παραδείγματα, έτσι ώστε το αποτέλεσμα του έργου του να είναι συμβατό με το εκάστοτε πεδίο πάνω στο οποίο καλείτε να εργαστεί.

1.3 Μεταφραστικές δυσκολίες

Ο μεταφραστής, ο οποίος ασχολείται με το πόνημα της διαγλωσσικής μετάφρασης, έρχεται αντιμέτωπος και καλείται να επιλύσει γλωσσικά, υφολογικά, πραγματολογικά αλλά και ορολογικά προβλήματα.

Οι μεταφραστικές δυσκολίες με τις οποίες μπορεί να έρθει αντιμέτωπος ένας μεταφραστής είναι οι ασυμβατότητες που μπορεί να προκύψουν μεταξύ της γλώσσας-στόχος και γλώσσας-πηγής. Αυτές οι ασυμβατότητες μπορούν να συνοψιστούν ως εξής: Α) στις πραγματολογικές ασυμβατότητες οι οποίες είναι αποτέλεσμα ασυμβατοτήτων από τον ένα πολιτισμό στον άλλο, όπως είναι για παράδειγμα η ύπαρξη πολλών διαφορετικών λέξεων για το «χιόνι» στη γλώσσα των Ινουίτ αλλά μόνο μια στα Ελληνικά. Β) Οι μορφικές ασυμβατότητες που αποδίδονται στο ότι μερικές κατηγορίες κειμένων πραγματώνονται στον πολιτισμό-στόχος με διαφορετικά γλωσσικά μέσα για παράδειγμα στη Μ. Βρετανία τα ληξιαρχικά έγγραφα φέρουν τον τίτλο «Certified Copy of Entry» ενώ στα Ελληνικά έχουν τον ανάλογο τίτλο «Ληξιαρχική Πράξη Θανάτου ή Γεννήσεως». Γ) Οι σημασιολογικές ασυμβατότητες που αφορούν τις παραδηλώσεις των λέξεων των οποίων η προσέγγιση και η απόδοση εκ μέρους του μεταφραστή ενδεχομένως να πυροδοτήσει ανεπιθύμητους συνειρμούς, καθώς ο πολιτισμός-πηγή και ο πολιτισμός-στόχος, παρότι αναφέρονται στην ίδια έννοια, το περιεχόμενο είναι διαφορετικό στον πολιτισμό-πηγή. Ένα καλό παράδειγμα είναι η έννοια «καφές» η οποία στην Ιταλία παραπέμπει σε μια ενέργεια που γίνεται σε σύντομο χρονικό διάστημα (η κατανάλωση ενός εσπρέσο) ενώ στην Ελλάδα σε μια συνάντηση φίλων στο καφενείο, μια ενέργεια δηλαδή κάποιων ωρών. (Βλαχόπουλος, 2010:26-27)

Ο μεταφραστής θα πρέπει να είναι γνώστης όχι μόνο της γλώσσας και του πεδίου αλλά και του πολιτισμού των γλωσσών των οποίων αναλαμβάνει να μεταφράσει, για να μπορέσει να ξεπεράσει όλους τους σκοπέλους και να φέρει σε πέρας το έργο του. Πέρα από τις ορολογικές δυσκολίες θα έρθει αντιμέτωπος και με άλλες ασυμβατότητες τις οποίες θα πρέπει να επιλύσει χρησιμοποιώντας ως εφόδιο τη δημιουργικότητα, τη μελέτη αλλά και την έρευνα.

1.4 Εξειδικευμένο κείμενο

Η ορολογία είναι αυτή που κατά κύριο λόγο ορίζει εάν ένα κείμενο είναι εξειδικευμένο, δηλαδή αποτελεί μια τεχνική μετάφραση, αλλά δεν είναι το μόνο κριτήριο καθώς τα τεχνικά κείμενα είτε αυτά είναι νομικά ή ιατρικά ή οικονομικά κ.τ.λ., έχουν πέρα από τη συγκεκριμένη ορολογία, συγκεκριμένο ύφος και εξειδικευμένο λόγο.

«Για τους Candel & Lafon (1994), τα πιο εξειδικευμένα κείμενα περιέχουν πολύ συγκεκριμένο και φυσικά εξειδικευμένο λεξιλόγιο ενώ τα πιο γενικά κείμενα περιλαμβάνουν ευρύτερο και πιο ποικίλο λεξιλόγιο. Ωστόσο, μόνο το λεξιλόγιο δεν αρκεί για να χαρακτηριστεί ένα κείμενο εξειδικευμένο». (Δογορίτη & Βυζάς, 2015:73)

Ο προσδιορισμός του εξειδικευμένου χαρακτήρα ενός θεματικού πεδίου δεν έγκειται τόσο στο ίδιο το κείμενο, όσο στην οπτική υπό την οποία βλέπει κανείς το μήνυμα. Οποιοδήποτε αντικείμενο το οποίο θεωρείται επιστημονικό, αν παρουσιαστεί με απλό τρόπο, δηλαδή ως μη ακριβές περιεχόμενο, δεν αποκωδικοποιηθεί σε σχέση με μια προκαθορισμένη σημασιολογική δομή ή η μετάδοσή του δεν αξιώνει να είναι αναφορική, εντάσσεται στην ύλη της μη εξειδικευμένης επικοινωνίας. Αντίστροφα, οποιοδήποτε αντικείμενο της κοινής πραγματικότητας μπορεί να αντιμετωπιστεί με τρόπο δομημένο και ακριβή αν κωδικοποιηθεί-αποκωδικοποιηθεί με βάση μια αυστηρά καθορισμένη συστηματική δομή, γίνεται αντικείμενο εξειδικευμένης γνώσης. (Cabré Castellví στο Βαλεοντής & Κριμπάς, 2014:22)

Οπότε καταλήγουμε στην ύπαρξη κειμένων, τα οποία μπορεί να αναφέρονται σε ειδικά θέματα, αλλά το κοινό στο οποίο απευθύνονται να μην είναι εξειδικευμένο, οπότε τα κείμενα αυτά να εντάσσονται στο πεδίο της γενικής γνώσης. Αλλά και σε κείμενα τα οποία να πραγματεύονται ένα τετριμμένο καθημερινό θέμα, αλλά να είναι δομημένα με τέτοιο τρόπο, συγκεκριμένο λεξιλόγιο και ύφος, ώστε να απαιτούν εξειδικευμένη γνώση για να γίνουν αντιληπτά.

1.5 Μεταφραστικές τεχνικές των Vinay & Darbelnet

Τις δεκαετίες του 1950 και 1960 έγιναν προσπάθειες για τη λεπτομερή ταξινόμηση μικρών γλωσσολογικών αλλαγών (μετατοπίσεων) σε ζευγάρια κειμένων-πηγής και κειμένων-στόχος. Η κλασική ταξινόμηση των Vinay & Darbelnet συνεχίζει να έχει μεγάλη απήχηση σήμερα και ήταν οργανική στο να φέρει στο φως μια πληθώρα μεταφραστικών τεχνικών. (Munday, 2008:68)

Το μοντέλο των Vinay & Darbelnet (1958/95), όπως αυτό αναπτύχθηκε στο βιβλίο *Stylistique comparée du français et de l'anglais* και το οποίο αποτελεί το πιο κλασικό μεταφραστικό μοντέλο με την μεγαλύτερη επιρροή μέχρι και σήμερα, αλλά και η γλωσσολογική προσέγγιση του Catford η οποία συμπεριλαμβάνει και την εισαγωγή του όρου «μετάταξη».

Οι Vinay & Darbelet διενέργησαν μια υφολογική ανάλυση της Γαλλικής και Αγγλικής γλώσσας, αναλύοντας κείμενα και στις δυο γλώσσες, σημειώνοντας τις διαφορές μεταξύ των γλωσσών και τακτοποιώντας τις διάφορες μεταφραστικές τεχνικές. Δυο είναι οι πιο βασικές στρατηγικές τις οποίες ταυτοποίησαν, η άμεση μετάφραση και η έμμεση μετάφραση οι οποίες αποτελούν τις παρακάτω εφτά τεχνικές.

Οι τεχνικές που αποτελούν την άμεση μετάφραση είναι οι εξής:

- **Το δάνειο:** Όπου μια λέξη στη γλώσσα-πηγή μεταφέρεται αυτούσια στη γλώσσα-στόχος. Όπως για παράδειγμα η λέξη «τεκίλα», «μέιλ» ή «Περεστρόικα».
- **Το έκτυπο:** Όπου μια έκφραση της γλώσσας-πηγής μεταφράζεται αυτούσια στη γλώσσα-στόχος. Όπως για παράδειγμα η έκφραση «Compliments de la Saison» μεταφέρεται στα αγγλικά με την έκφραση «Compliments of the Season», «Cold war» ως «Ψυχρός πόλεμος».
- **Η κυριολεκτική μετάφραση:** Η λέξη προς λέξη μετάφραση, την οποία οι Vinay & Darbelnet περιγράφουν ως την πιο κοινή μορφή μετάφρασης μεταξύ γλωσσών της ίδιας κουλτούρας και οικογένειας. Για να εφαρμοστεί η τεχνική αυτή απαιτείται να υπάρχει συνοχή από τη μια γλώσσα στην άλλη τόσο λεξιλογικά όσο και συντακτικά και το αποτέλεσμα να διατηρεί το νόημα του πρωτοτύπου. Οι πιο συχνές δυσκολίες τις οποίες

θα αντιμετωπίσει ο μεταφραστής που θα επιχειρήσει την άμεση μετάφραση και που συχνά την καθιστούν αδύνατη, είναι η αλλαγή του νοήματος από τη μια γλώσσα στην άλλη, το μεταφρασμένο κείμενο δεν έχει νόημα στη γλώσσα-στόχος, είναι αδύνατο να συνταχθεί στη γλώσσα-στόχος, δεν υπάρχει αντίστοιχη έκφραση σε μεταγλωσσική εμπειρία της γλώσσας-στόχος ή αντιστοιχεί σε κάτι εντελώς διαφορετικό.

Οι τεχνικές οι οποίες αποτελούν την έμμεση μετάφραση, είναι αυτές στις οποίες πρέπει να καταφύγει ο μεταφραστής κατά τους Vinay & Darbelnet όταν η άμεση μετάφραση δεν είναι δυνατή:

- **Η μετάταξη:** Η αλλαγή ενός μέρους του λόγου σε ένα άλλο χωρίς να αλλάξει το νόημα. Σύμφωνα με τους Vinay & Darbelnet η μετάταξη είναι ίσως η πιο συχνή δομική αλλαγή που κάνουν οι μεταφραστές. Αφορά γραμματική αλλαγή συνήθως από ουσιαστικό σε ρήμα.
- **Η μετατροπία:** οι αλλαγές στη σημασιολογία και η μεταβολή της οπτικής γωνίας της γλώσσας-πηγή. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η αλλαγή της ενεργητικής σε παθητική φωνή ή η απόδοση μιας φράσης μέσω του αρνητικού της, ένα μέρος αντί για όλον, χώρος αντί για χρόνο κ.α.
- **Η ισοδυναμία:** Οι Vinay & Darbelnet χρησιμοποιούν αυτό τον όρο για να αναφερθούν σε περιπτώσεις όπου διαφορετικές γλώσσες περιγράφουν την ίδια κατάσταση με διαφορετικά υφολογικά και εκφραστικά μέσα. Η τεχνική αυτή είναι πολύ αποτελεσματική για τη μεταφορά ιδιωματισμών και παροιμιών.
- **Η προσαρμογή:** Η τεχνική αυτή περιλαμβάνει την αλλαγή των πολιτιστικών αναφορών ώστε να γίνονται αντιληπτά στη γλώσσα-στόχος. Ένα καλό παράδειγμα είναι το «Halloween» και η «Αποκρία». (Munday, 2008: 56-59)

1.6 Ορολογία και όρος

Στην καθημερινότητα για να επικοινωνήσουμε με άλλους ανθρώπους στην ίδια γλώσσα, χρησιμοποιούμε λέξεις οι οποίες αντιστοιχούν σε κάποιες καθημερινές έννοιες, όσο πιο συγκεκριμένος γίνεται ο τομέας στον οποίο προσπαθούμε να επικοινωνήσουμε τόσο πιο μεγάλη γίνεται κι η ανάγκη για συγκεκριμένες λέξεις, ειδικές έννοιες, οι οποίες θα βοηθούν στην έκφραση μιας συγκεκριμένης τέχνης,

επιστήμης ή τεχνικής. Σε αυτή την περίπτωση η καθημερινή γλώσσα πρέπει να διευρυνθεί κι έτσι γεννιούνται οι «όροι» οι οποίοι μαζί με την καθημερινή γλώσσα αποτελούν την «ειδική γλώσσα» του εκάστοτε πεδίου. (Βαλεοντής, 1988:5)

Με τον όρο «ορολογία» μπορούμε να περιγράψουμε α) τον επιστημονικό κλάδο του οποίου το αντικείμενο είναι η μελέτη των σχέσεων μεταξύ των εννοιών και κατασημάνσεών τους (όρων, ονομάτων, συμβόλων) και η διατύπωση αρχών και μεθόδων που διέπουν αυτές τις σχέσεις σε οποιοδήποτε θεματικό πεδίο, όπως και η εργασία της συλλογής, επεξεργασίας, διαχείρισης και παρουσίασης των ορολογικών δεδομένων σε μια ή περισσότερες γλώσσες και β) Το σύνολο των όρων που ανήκουν στην ειδική γλώσσα ενός θεματικού πεδίου. (Βαλεοντής, Μάντζαρη, 2006:2)

Η ορολογία λοιπόν έχει ως αφετηρία τις έννοιες, σκοπός της είναι να τυποποιεί τους όρους που τις παριστάνουν κι είναι κομμάτι της διαχείρισης γνώσης, σχετίζεται με τη γλωσσολογία, τη λεξικογραφία και τη μετάφραση ενώ συνεργάζεται στενά και με όλους τους άλλους τομείς γνώσης. Οι επτά βασικές έννοιες της Ορολογίας είναι: το *αντικείμενο*, δηλαδή κάθε τί αντιληπτό μέσω των αισθήσεων ή αντιληπτό μέσω του νου, το *χαρακτηριστικό*, δηλαδή η νοητική αφαίρεση μιας ιδιότητας ενός αντικειμένου ή ενός συνόλου αντικειμένων τα οποία χρησιμοποιούνται για την περιγραφή των εννοιών, η *έννοια* η οποία αποτελεί μονάδα γνώσης που δημιουργείται από ένα μοναδικό συνδυασμό *χαρακτηριστικών* και επηρεάζονται από το κοινωνικό ή πολιτισμικό υπόβαθρο χωρίς να συνδέονται υποχρεωτικά με συγκεκριμένες γλώσσες, γεγονός που οδηγεί συχνά σε διαφορετικές κατηγοριοποιήσεις. Στη συνέχεια, η *κατασήμανση*, δηλαδή η παράσταση μιας *έννοιας* με ένα σημείο που την υποδηλώνει σε ένα ειδικό θεματικό πεδίο, ο *όρος*, η λεκτική δηλαδή κατασήμανση μιας *γενικής έννοιας*, το *κύριο όνομα*, η κατασήμανση δηλαδή που δηλώνει μια *ατομική έννοια* και τέλος ο *ορισμός*, η παράσταση μιας *έννοιας* με μια έκφραση που την περιγράφει και τη διαφοροποιεί από άλλες συναφείς έννοιες. (Τοράκη, 2021)

Η ορολογία είναι ένας όρος ο οποίος αναφέρεται στο ειδικό λεξιλόγιο το οποίο υπάρχει σε σχέση κυρίως με τα τεχνικά πεδία. Ο όρος ξεχωρίζει από μια απλή λέξη στο ότι συμβολίζει μόνο ένα πράγμα, οπότε η ορολογία είναι λιγότερο αμφίσημη από το γενικό λεξιλόγιο, άρα και πιο κατάλληλη για να χρησιμοποιηθεί από τη μηχανική μετάφραση. (Arnold et al. 1994:107)

2. ΜΕΤΑΦΡΑΣΤΙΚΟΣ ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ

2.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η αποσπασματική μετάφραση του βιβλίου *Corporate Social Responsibility: A Strategic Perspective* του David Chandler. Το βιβλίο αυτό στοχεύει στην κατανόηση της ιδέας της Στρατηγικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, σκοπός της οποίας είναι να δώσει στην εκάστοτε επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο διαχωρισμός αυτής της ιδέας από συγγενικές έννοιες, όπως η «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη», η «βιωσιμότητα» και η «επιχειρηματική ηθική» αποτελεί επίσης στόχο του κειμένου αυτού, σκοπός του οποίου είναι η πληροφόρηση του αναγνωστικού κοινού.

Για την εκπόνηση της εργασίας, ξεκινήσαμε με την ανάγνωση και κατανόηση του κειμένου, γνωρίζοντας ήδη πως αυτό ανήκει στον τομέα της διοίκησης. Χρησιμοποιήσαμε παράλληλα κείμενα στα ελληνικά για να καθοδηγηθούμε στον τρόπο με τον οποίο θα αποδώσουμε πιστότερα το κείμενο-πηγή.

Για την μετάφραση των όρων χρησιμοποιήσαμε ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων όπως το IATE, ηλεκτρονικά λεξικά όπως το Glosbe και Linguee, του αγγλο-ελληνικού και ελληνο-αγγλικού λεξικού Εμπορικών, Τραπεζικών και Χρηματο-Οικονομικών όρων του Χρυσοβιτσιώτη & Σταυρακόπουλου και τέλος Το λεξικό Νομικών Όρων των Σταμέλου, Χατζημανώλη & Μπαλογιάννη. Οι περισσότεροι όροι που συναντήσαμε αποτελούν μεταγραφή, θεωρούμε πως αυτό συμβαίνει διότι η θεματολογία του βιβλίου είναι σχετικά καινούρια στον τομέα της διοίκησης και μελετάται κυρίως από την πρωτότυπη αγγλόφωνη βιβλιογραφία.

Μετά την ανάγνωση και κατανόηση του κειμένου, προχωρήσαμε στην μετάφρασή του, βασιζόμενες στο πρότυπο των εφτά μεταφραστικών τεχνικών των Vinay & Dalbarnet,

παραδείγματα των οποίων παρατίθενται παρακάτω. Τα κύρια ονόματα και τις επωνυμίες αποφασίσαμε να τα διατηρήσουμε στα αγγλικά, έχοντας υπόψη ότι με αυτό τον τρόπο θα είναι πιο εύκολο για τον αναγνώστη να τα αναγνωρίσει και να συλλέξει περισσότερες πληροφορίες από ξενόγλωσση βιβλιογραφία. Ενώ τα τοπωνύμια επιλέξαμε να τα μεταγράψουμε καθώς είναι ήδη αναγνωρίσιμα στη γλώσσα-στόχος. Στο μετάφρασμα διατηρήσαμε τη μορφολογία του κειμένου-πηγή όπου αυτό ήταν εφικτό.

Η ορολογική ανάλυση έγινε με βάση το μοντέλο που προτείνουν οι Γαβριηλίδου & Λαμπροπούλου το οποίο αποτελεί μια κατηγοριοποίηση των όρων του κειμένου, σύμφωνα με τη δομή τους στη γλώσσα-πηγή και στη γλώσσα-στόχος.

Καθώς ο στόχος μας ήταν ένα μετάφρασμα αντάξιο του πρωτοτύπου, δώσαμε ιδιαίτερη βαρύτητα στον τρόπο με τον οποίο χωρίσαμε τις μακροσκελείς προτάσεις του συγγραφέα. Ο χωρισμός προτάσεων με κόμμα αποδείχθηκε απαραίτητος ώστε η ανάγνωση του κειμένου να «ρέει» και να μη δυσκολεύει τον αναγνώστη.

2.2 ΜΕΤΑΦΡΑΣΤΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΣΤΟ ΚΕΙΜΕΝΟ

2.2.1 Δάνειο

1. (σελ. 2) And, as a direct result, we do not have a good sense of what a firm's holistic CSR **profile** looks like.

Και ως άμεσο αποτέλεσμα, δεν έχουμε καλή αίσθηση του πώς φαίνεται το ολιστικό **προφίλ** της ΕΚΕ μιας εταιρείας.

2. (σελ. 4) We need to get this right because erroneous correlations cause **deterministic** judgments to be made about these essential ideas.

Χρειάζεται να το καταφέρουμε αυτό διότι οι λανθασμένες συσχετίσεις προκαλούν **ντετερμινιστικές** αποφάσεις σχετικά με αυτές τις βασικές ιδέες.

3. (σελ. 4) One of the most common questions I still get asked by managers and journalists alike is for figures to show that doing CSR has a measurable and inevitable positive impact on a company's share price, or on its bottom line.

«Μια από τις συνηθισμένες ερωτήσεις που μου κάνουν οι μάνατζερ και οι δημοσιογράφοι είναι όσον αφορά τους αριθμούς που δείχνουν ότι οι ΕΚΕ έχει μετρήσιμο και αναπόφευκτα θετικό αντίκτυπο στη τιμή της μετοχής μιας εταιρείας ή στο τελικό της αποτέλεσμα.

4. (σελ. 13) Today, the number of private-sector companies that a country boasts . . . is a better guide to its status than the number of battle-ships it can muster.

Σήμερα, ο αριθμός των εταιρειών του ιδιωτικού τομέα για τις οποίες μια χώρα καυχιέται...είναι ένας πιο καλός γνώμονας για το στάτους της, από τον αριθμός των πολεμικών πλοίων που έχει στο στόλο της.

5. (σελ. 29) Partly this is because the algorithms are able to handle the associated complexity and can arbitrage value in small increments.

Μερικώς αυτό συμβαίνει επειδή, οι αλγόριθμοι μπορούν να χειριστούν την περιπλοκότητα και μπορούν να κάνουν πρόκριση συναλλαγής (αρμπιτράζ) στην αξία των συναλλαγών με μικρές προσαυξήσεις.

2.2.2 Έκτυπο

1. (σελ. 1) What is *corporate social responsibility* (CSR)?

Τί είναι η εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ);

2. (σελ. 10) The goal (profit) stays the same and has always been so, back to the earliest markets on the Silk Road.

Ο στόχος (κέρδος) μένει ο ίδιος και έτσι ήταν πάντα, από τις πρώιμες αγορές στο Δρόμο του Μεταξιού.

3. (σελ. 13) This unique position of for-profit firms is enhanced when we consider the challenges we face, the timeframe in which substantive action is required, and the nature of the complexity inherent in what Paul Polman, CEO of Unilever, calls today's **“vuca world: volatile, uncertain, complex and ambiguous.”**

Αυτή η μοναδική θέση των κερδοσκοπικών εταιρειών ενισχύεται εάν αναλογιστούμε τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουμε, το χρονικό πλαίσιο κατά το οποίο χρειάζεται ουσιαστική δράση και την φύση της εγγενούς περιπλοκότητας σε αυτό που ο Paul Polman, Διευθύνων Σύμβουλος της Unilever, αποκαλεί το σύγχρονο κόσμο, **«vuca»: ασταθής, αβέβαιος, περίπλοκος και ασαφής. (volatile, uncertain, complex and ambiguous.)**

4. (σελ. 19) Firms have **microinterests** and societies have **macrointerests**.

Οι εταιρείες έχουν **μικροσυμφέροντα** και οι κοινωνίες έχουν **μακροσυμφέροντα**.

5. (σελ. 21) This is true because an ethical standard is less easily enforced—in a free society, there are no **ethics police**.

Αυτό ισχύει επειδή ένα ηθικό πρότυπο επιβάλλεται λιγότερο εύκολα, σε μια ελεύθερη κοινωνία, δεν υπάρχει **«αστυνομία της ηθικής»**.

6. (σελ. 29) In other words, these traders care about the overall performance of the market (as that is the benchmark they are trying to mimic), but whether they hold positions in Firm A or Firm B is less important—they simply move assets from one to the other in response to **macromovements** in the market as a whole.

Με άλλα λόγια αυτοί οι χρηματιστές νοιάζονται για την συνολική απόδοση της αγοράς (μιας κι αυτό είναι το σημείο αναφοράς που προσπαθούν να μιμηθούν), αλλά αν κρατούν θέσεις στην εταιρεία Α ή Β είναι λιγότερο σημαντικό- απλά κινούν πόρους από την μια στην άλλη ως απάντηση στις **μακροκινήσεις** στην αγορά συνολικά.

7. (σελ. 32) The reason for this is that, even if it was an ideal, **“the rule of wealth maximization** for shareholders is virtually impossible to enforce as a practical matter.”

Ο λόγος γι' αυτό είναι το ότι, ακόμη κι αν ήταν κάτι ιδανικό όπως, **«ο κανόνας της αύξησης του πλούτου»** για τους μετόχους είναι ουσιαστικά αδύνατο να εφαρμοστεί ως ένα πρακτικό θέμα».

8. (σελ. 32) In other words, as even supporters of the notion of **shareholder primacy** note, “shareholder wealth maximization is widely accepted at the level of rhetoric but largely ignored as a matter of policy implementation.”

Με άλλα λόγια, ακόμη και οι υποστηρικτές θεώρησης της **υπεροχής των μετόχων** σημειώνουν πως « η αύξηση του πλούτου των μετόχων είναι γενικά αποδεκτή στο επίπεδο της ρητορικής αλλά γενικότερα αγνοείται ως θέμα εφαρμογής της πολιτικής (της εταιρείας)».

9. (σελ. 33) This **business judgment rule** is similar to **common law** in the United Kingdom, which refers to the board and senior executives as the “controlling mind and will” of the company.

Αυτός **ο κανόνας επιχειρηματικής κρίσης** είναι παρόμοιος με το **κοινοδίκαιο** στο Ηνωμένο Βασίλειο, όπου αναφέρεται στο συμβούλιο και τα ανώτερα στελέχη ως το «μυαλό και η θέληση που ελέγχει» την εταιρεία.

2.2.3 Κατά λέξη μετάφραση

1. (σελ. 1.) What is *corporate social responsibility (CSR)*? What is *sustainability*? What is the difference between these two concepts and *business ethics*? Is CR (*corporate responsibility*) different from CSR? What does it mean to be a *corporate citizen*?

Τί είναι η *εταιρική κοινωνική ευθύνη* (EKE); Τί είναι η *βιωσιμότητα*; Ποια είναι η διαφορά μεταξύ των δύο αυτών εννοιών και της *επιχειρηματικής ηθικής*; Είναι η EE (*Εταιρική Ευθύνη*) διαφορετική από την EKE; Τί σημαίνει το να είσαι *εταιρικός πολίτης*;

2. (σελ.9.) The requirements will not apply to the majority of large companies.
Οι απαιτήσεις δεν θα ισχύσουν για την πλειοψηφία των μεγάλων εταιρειών.
3. (σελ. 26) In 1848, **Pennsylvania’s General Manufacturing Act** set a twenty-year limit on manufacturing corporations.

Το 1848, η Γενική Νομοθεσία για τη Βιομηχανία της Πενσυλβάνια έθεσε ένα εικοσαετές όριο στις κατασκευαστικές εταιρείες.

4. (σελ. 28) The consequences of this shift in the underlying relationship between the firm and its shareholders were identified long ago by academics who invented the agency theory of firm—Adolf Berle and Gardiner Means in their famous 1932 study, *The Modern Corporation and Private Property*.

Οι συνέπειες αυτής της αλλαγής στην θεμελιώδη σχέση μεταξύ της εταιρείας και των μετόχων έγινε αντιληπτή πριν πολύ καιρό από τους ακαδημαϊκούς, οι οποίοι εφηύραν την Θεωρία Αντιπροσώπευσης της Εταιρείας – τον Adolf Berle και τον Gardiner Means στην περίφημη έρευνα του 1932 : *Η μοντέρνα εταιρεία και η προσωπική ιδιοκτησία*.

2.2.4 Μετάταξη

1. (σελ. 1) While there is broad agreement about the idea that firms have a social responsibility, there is little agreement on what that responsibility looks like in practice.

Παρότι υπάρχει μια ευρεία συμφωνία σχετικά με την ιδέα ότι οι εταιρείες έχουν μια κοινωνική ευθύνη, δεν υπάρχει συμφωνία στο πώς αυτή εφαρμόζεται.

2. (σελ. 1) There is . . . considerable debate as to whether [society] requires more of the corporation than the obvious: enhancing the society by creating and delivering products and services consumers want, providing employment and career opportunities for employees, developing markets for suppliers, and paying taxes to governments and returns to shareholders and other claimants on the rents generated by the corporation.

Υπάρχει...σημαντικός διάλογος για το εάν η κοινωνία απαιτεί περισσότερα από τα προφανή από μια εταιρεία: να την προάγει δημιουργώντας και διαθέτοντας προϊόντα

και υπηρεσίες τις οποίες θέλουν οι καταναλωτές, προσφέροντας εργασία και ευκαιρίες καριέρας για τους εργαζόμενους, δημιουργώντας αγορές για τους προμηθευτές, πληρώνοντας φόρους στις κυβερνήσεις και επιστροφές στους μετόχους και άλλους ενάγοντες στα μισθώματα τα οποία δημιουργούνται από την εταιρεία.

3. (σελ. 2) This confusion suggests the need for additional clarification, and **hopefully** some agreement, in terms of what we mean when we talk about CSR.

Αυτή η σύγχυση υποδηλώνει την ανάγκη για επιπρόσθετη επεξήγηση και **ευελπιστούμε**, κάποια συμφωνία σε σχέση με το τί εννοούμε όταν μιλάμε για ΕΚΕ.

4. (σελ. 2) In essence, **calculating** the present-day value of that cost and **determining** what percentage an individual firm might be expected to pay is extremely challenging.

Ουσιαστικά **ο υπολογισμός** της τρέχουσας αξίας αυτού του κόστους και **ο προσδιορισμός** του χρηματικού ποσού που αναμένεται να καταβάλλει μια μεμονωμένη εταιρεία είναι εξαιρετικά δύσκολος.

5. (σελ. 3) What about the rubber that is used to make the soles of the shoes—is that also the sports shoe company's responsibility, or the responsibility of the contractor who purchases the raw material, or of the plantation where the rubber **was initially harvested**?

Τί γίνεται με το καουτσούκ το οποίο χρησιμοποιείται για την κατασκευή της σόλας των παπουτσιών, είναι επίσης ευθύνη της εταιρείας των αθλητικών υποδημάτων ή ευθύνη του εργολάβου που αγοράζει την πρώτη ύλη; Ή της φυτείας απ' όπου **αρχικά γίνεται η συγκομιδή** του καουτσούκ;

6. (σελ. 3) What about **quantifying** the benefits the firm and its products provide, which raises a whole new set of challenges?

Τί γίνεται εάν **ποσοτικοποιήσουμε** τα κέρδη που προσφέρει η εταιρεία και τα προϊόντα της, γεγονός που δημιουργεί ένα εντελώς νέο σύνολο προκλήσεων;

7. (σελ. 4) And it is important for our sense of justice that those firms that are more responsible should be rewarded in some way, while those firms that are less responsible **should be punished**.

Και είναι σημαντικό για το δικό μας αίσθημα δίκαιου, ότι οι εταιρείες που είναι πιο υπεύθυνες πρέπει να ανταμείβονται με κάποιο τρόπο, ενώ οι εταιρείες που είναι λιγότερο υπεύθυνες πρέπει να έχουν κυρώσεις.

8. (σελ. 4) It is also why companies like Kellogg's and PepsiCo are criticized by Oxfam for "ethical shortfalls, scoring low on commitment to improving the rights of women and farmers....

Είναι επίσης ο λόγος για τον οποίο εταιρείες όπως η Kelloggs και η PepsiCo επικρίνονται από την Oxfam για «ηθικές ελλείψεις, σημειώνοντας χαμηλή βαθμολογία όσο αναφορά τη δέσμευση τους για την προαγωγή των δικαιωμάτων των γυναικών και των αγροτών...

9. (σελ. 6) First, the argument that is framed here is based on the idea that it is only firms that incorporate CSR voluntarily into their strategic planning and all aspects of operations that will do so comprehensively and genuinely.

Πρώτον, το επιχείρημα το οποίο παρουσιάζεται εδώ βασίζεται στην ιδέα ότι μόνο αυτές οι εταιρείες οι οποίες ενσωματώνουν οικειοθελώς την ΕΚΕ στο στρατηγικό προγραμματισμό τους και σε όλες τις πτυχές των λειτουργιών τους, θα το κάνουν διεξοδικά και με ειλικρίνεια.

10. (σελ. 7) Companies will also be free to choose which indicators and standards they use for reporting. . . .

Οι εταιρείες θα είναι επίσης ελεύθερες να επιλέξουν ποιους δείκτες και ποια πρότυπα θα χρησιμοποιήσουν για την υποβολή αναφορών...

11. (σελ. 10) The key is that the motivation to act is internally generated, based on an iterative relationship with all the different components of society (business and nonbusiness) that create the rules that constitute the social fabric.

Το κλειδί είναι ότι το κίνητρο για δράση ενεργείται εσωτερικά, βασιζόμενο σε μια επαναληπτική σχέση με όλες τις συνιστώσες της κοινωνίας (επιχειρήσεις και μη) που δημιουργούν τους κανόνες που αποτελούν τον κοινωνικό ιστό.

12. (σελ. 13) In short, society is stronger when capital flows freely and business is incentivized to innovate and compete.

Εν συντομία, μια κοινωνία είναι δυνατότερη όταν το κεφάλαιο ρέει ελεύθερα και ο επιχειρησιακός τομέας έχει κίνητρο για καινοτομία και ανταγωνισμό.

13. (σελ. 16) Business **Is Ethical and Moral**

Η εταιρεία έχει δεοντολογία και ηθική

14. (σελ. 16) When he decides to close down a plant or to move it to another location, he may be affecting the **economic future.**

Όταν αποφασίζει να κλείσει ένα εργοστάσιο ή να το μεταφέρει σε κάποια άλλη τοποθεσία, μπορεί να επηρεάσει την μελλοντική οικονομία.

(σελ. 19) Rampant, unrestrained capitalism is unlikely to maximize value, **broadly defined.**

Ο αχαλίνωτος, ανεξέλεγκτος καπιταλισμός είναι απίθανο να αυξήσει το κέρδος, με την ευρύτερη έννοια.

15. (σελ. 30) In response, some concede that, while shareholders do not control the firm, **they still own it.**

Σε απάντηση, μερικοί παραδέχονται πως, ενώ οι μέτοχοι δεν ελέγχουν την εταιρεία, είναι ακόμη ιδιοκτησία τους.

16. (σελ. 31) Once shareholders subscribe to shares in the corporation, payment made in consideration for the shares is considered property of the corporation, and the shareholders are not free **to withdraw the sum** invested except for payments through dividends, selling their shares, and other permitted means.

Από τη στιγμή που οι μέτοχοι συνεισφέρουν στις μετοχές μιας εταιρείας, η πληρωμή που έχει γίνει για τις μετοχές αυτές θεωρείται ιδιοκτησία της εταιρείας και οι μέτοχοι δεν είναι ελεύθεροι να κάνουν ανάληψη του ποσού που έχει επενδυθεί εκτός από πληρωμές μέσω μερισμάτων, πωλώντας τα μερίδια τους, και άλλες επιτρεπόμενες ενέργειες.

2.2.5 Μετατροπία

1. (σελ. 1) And, if they are not the same, why is it that we cannot agree upon universal definitions that convey clearly to corporations the set of behaviors **that is expected** of them?

Και εάν δεν είναι το ίδιο, για ποιόν λόγο δε μπορούμε να συμφωνήσουμε σε καθολικούς ορισμούς οι οποίοι θα ξεκαθαρίζουν στις εταιρείες το σύνολο των συμπεριφορών **οι οποίες αναμένονται** από αυτές;

2. (σελ. 1) In other words, in spite of a large and growing amount of work that seeks to understand a firm's social responsibility, **there remains** great confusion and inconsistency.

Με άλλα λόγια, παρά το μεγάλο και αυξανόμενο όγκο της εργασίας η οποία επιδιώκει να καταλάβει την κοινωνική ευθύνη μιας εταιρείας, **εξακολουθεί να υπάρχει** μεγάλη σύγχυση και ανακρίβεια.

3. (σελ. 1) As a result, “the CSR literature remains **highly fragmented.**”

Ως αποτέλεσμα, «η βιβλιογραφία της ΕΚΕ παραμένει **αποσπασματική σε μεγάλο βαθμό.**»

4. (σελ. 1) While there is broad agreement about the idea that firms have a social responsibility, **there is little agreement** on what that responsibility looks like in practice.

Παρότι υπάρχει μια ευρεία συμφωνία σχετικά με την ιδέα ότι οι εταιρείες έχουν μια κοινωνική ευθύνη, **δεν υπάρχει συμφωνία** στο πώς αυτή εφαρμόζεται.

5. (σελ. 3) In particular, we remain convinced that CSR matters **for a firm to be a success.**

Συγκεκριμένα παραμένουμε πεπεισμένοι ότι η ΕΚΕ έχει σημασία **για την επιτυχία μιας εταιρείας.**

6. (σελ. 4) On the contrary, **there is good reason** to believe that not only are we unable to measure CSR, but that the measures we have are also gravely misleading.

Αντίθετα **υπάρχουν σοβαροί λόγοι** να πιστεύουμε, όχι μόνο ότι δε μπορούμε να μετρήσουμε την ΕΚΕ, αλλά και ότι οι μετρήσεις που έχουμε είναι επίσης εξαιρετικά παραπλανητικές.

7. (σελ. 4) One of the most common questions **I still get asked by** managers and journalists alike is for figures to show that doing CSR has a measurable and inevitable positive impact on a company's share price, or on its bottom line.

«Μια από τις συνηθισμένες ερωτήσεις **που μου κάνουν οι μάνατζερς** και οι δημοσιογράφοι είναι όσον αφορά τους αριθμούς που δείχνουν ότι οι ΕΚΕ έχει μετρήσιμο και αναπόφευκτα θετικό αντίκτυπο στη τιμή της μετοχής μιας εταιρείας ή στο τελικό της αποτέλεσμα....».

8. (σελ. 7) A 2014 law passed by the European Union, for example, **mandates CSR reporting by large companies.**

Ένας νόμος του 2014 που εγκρίθηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση, για παράδειγμα, **υπογράφει τις μεγάλες εταιρείες να κάνουν αναφορές για την ΕΚΕ.**

9. (σελ. 7) **This regulation was driven largely by organizations** such as the European Coalition for Corporate Justice, “a network of more than 250 NGOs, trade unions, consumer groups, and academics,” which believes that “a voluntary approach would not lead to a more sustainable and fair society” and that “corporate social and environmental reporting must be mandatory to be taken seriously.”

Το κανονισμό αυτό ακολούθησαν σε μεγάλο βαθμό οργανισμοί όπως η Ευρωπαϊκή Συμμαχία για την Εταιρική Ευθύνη, « ένα δίκτυο με περισσότερες από 250 ΜΚΟ αρχικά, συνδικαλιστικές οργανώσεις, ομάδες καταναλωτών και ακαδημαϊκούς», το οποίο πιστεύει ότι: μια εθελοντική προσέγγιση δεν θα οδηγούσε σε μια πιο βιώσιμη και δίκαιη κοινωνία».

10. (σελ. 13) **It is also not a bad guide** to its political freedom.

Επίσης είναι ένας καλός γνώμονας της πολιτικής της ελευθερίας.

11. (σελ. 32) **A similar legal foundation for the idea that shareholders own the firm does not exist**, in spite of the popular perception that it is true.

Δεν υπάρχει κάποια άλλη νομική βάση για την ιδέα πως οι μέτοχοι έχουν υπό την ιδιοκτησία τους τις εταιρείες, παρά τη γενική αντίληψη πως κάτι τέτοιο υπάρχει.

12. (σελ. 40) **An important step managers can take** to reinforce this reality is to resist pressures for short-term performance and, instead, make decisions that are in the medium- to long-term interests of the organization.

Ένα σημαντικό βήμα το οποίο μπορεί να γίνει από τους μάνατζερς για να εδραιωθεί αυτή η πραγματικότητα είναι, η αντίσταση στις πιέσεις για βραχυπρόθεσμες αποδόσεις και αντί αυτού, η λήψη αποφάσεων οι οποίες είναι στα μεσοπρόθεσμα έως μακροπρόθεσμα ενδιαφέροντα του οργανισμού.

2.2.6 Ισοδυναμία

1. (σελ. 1) Right now we're in a **free-for-all** in which CSR means whatever a company wants it to mean.

Αυτή τη στιγμή βρισκόμαστε σ' ένα **χάος**, στο οποίο ΕΚΕ σημαίνει οτιδήποτε η εταιρεία θέλει να σημαίνει.

2. (σελ. 2) Although we have some **intuitive sense** of which firms are *good* and which firms are *bad*.

Αν και έχουμε μια **διαίσθηση** του ποιες εταιρείες είναι καλές και ποιες κακές.

3. (σελ. 2) Suppose it might hold the secret of a new pharmaceutical discovery? Or then again, **it might not**.

Αν υποθέσουμε ότι κρύβει το μυστικό μιας νέας φαρμακευτικής ανακάλυψης; **Ή και πάλι όχι**.

4. (σελ. 13) This may seem intuitive when we stop and **write it down**, but the point is not made often enough.

Αυτό μπορεί να μοιάζει εύκολα αντιληπτό αν σταματήσουμε και **το σκεφτούμε** αλλά ως θέμα δεν επισημαίνεται αρκετά.

5. (σελ. 13) **On the one hand**, for-profit firms receive much from society that is essential for them to operate.

Από τη μια πλευρά, οι κερδοσκοπικές εταιρείες παίρνουν από την κοινωνία πολλά από αυτά που τους είναι απαραίτητα για να λειτουργήσουν.

6. (σελ. 14) **On the other hand**, however, society receives much from strong, for-profit firms that operate within a vibrant, market-based economy.

Από την άλλη πλευρά, ωστόσο, η κοινωνία παίρνει πολλά από τις δυναμικές κερδοσκοπικές εταιρείες, οι οποίες λειτουργούν στα πλαίσια μιας ενεργής οικονομίας, η οποία βασίζεται στην αγορά.

7. (σελ. 15) Business simply can't be a **bystander** in a system that gives it life in the first place. Ο τομέας των εταιρειών δεν μπορεί να είναι απλά ένας **θεατής** σε ένα σύστημα το οποίο εξαρχής του δίνει ζωή.

8. (σελ.16) Business Is **Ethical** and Moral.

Η εταιρεία έχει **δεοντολογία** και ηθική.

9. (σελ.16) While we may agree or disagree about whether an employee should be paid a **living wage** or a minimum wage, for example, there is no doubt that the decision is consequential for the firm, the employee, and for the society in which both exist.

Καθώς μπορεί να συμφωνούμε ή να διαφωνούμε σχετικά με τον αν οι εργαζόμενοι θα έπρεπε να αμείβονται με **μισθό επαρκή να τους εξασφαλίσει τα προς το ζην** ή έναν βασικό μισθό, για παράδειγμα, δεν υπάρχει αμφιβολία πως η απόφαση έχει επιπτώσεις για την εταιρεία, τον εργαζόμενο και την κοινωνία στην οποία υπάρχουν αμφότεροι.

10. (σελ. 27) **In the place of clarity**, however, the evidence suggests there is only ambiguity.

Αντί για σαφήνεια ωστόσο, οι αποδείξεις συνιστούν πως υπάρχει μόνο αμφισημία.

2.3 ΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Οι όροι που συναντώνται στο κείμενο προέρχονται από τον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων, των οικονομικών και της νομικής επιστήμης, ενώ το μοντέλο της ορολογικής ανάλυσης πάνω στο οποίο βασίστηκε η ανάλυση των όρων είναι από την εργασία της Γαβριηλίδου & Λαμπροπούλου (1997). Η μορφή των όρων στο κείμενο έχει να κάνει με το βαθμό της εξειδίκευσής του, αλλά και με τη γλώσσα στην οποία εκφέρονται. Οι όροι είναι πολλές φορές απαραίτητο να αλλάξουν μορφή από τη μια γλώσσα στην άλλη παρά το γεγονός ότι αντιπροσωπεύουν την ίδια έννοια.

«Οι λέξεις που είναι φορείς σημασίας (ουσιαστικά, επίθετα, ρήματα και επιρρήματα) μπορούν να είναι μονολεκτικοί όροι ή συστατικά πολυλεκτικών όρων. Οι λειτουργικές λέξεις (άρθρα, σύνδεσμοι, προθέσεις κτλ.) δηλώνουν σχέσεις μεταξύ των συστατικών αλλά δε συνεισφέρουν στη σημασία του όρου. Οι συνδυασμοί γραμματικών κατηγοριών με τους οποίους εκφέρονται οι πολυλεκτικοί όροι σχηματίζουν συγκεκριμένες δομές, οι οποίες διαφοροποιούνται ανάλογα με τη γλώσσα, και, πιθανόν, και ανάλογα με την υπογλώσσα.»

Οι δομές με τις οποίες εκφέρονται οι διλεκτικοί όροι στην ελληνική γλώσσα είναι οι ακόλουθες:

Επίθετο + ουσιαστικό

Ουσιαστικό + ουσιαστικό στη γενική

Ουσιαστικό + {προθ.} + ουσιαστικό

Ουσιαστικό + Ουσιαστικό (ομοιόπτωτα)

Ρήμα + Ουσιαστικό

Οι τριλεκτικοί και τετραλεκτικοί εκφέρονται ως εξής:

Ουσιαστικό + επίθετο + ουσιαστικό στη γενική

Επίθετο + επίθετο + ουσιαστικό ομοιόπτωτα

Ουσιαστικό + ουσιαστικό στη γενική + ουσιαστικό στη γενική

Ουσιαστικό + {προθ.} + ουσιαστικό + ουσιαστικό στη γενική

Ρήμα + επίθετο + ουσιαστικό

Ρήμα + ουσιαστικό + ουσιαστικό στη γενική

2.3.1 Μονολεκτικοί όροι που μεταφράστηκαν ως μονολεκτικοί.

- Goodwill: υπεραξία

So many of our measurements involve subjective interpretations and assumptions but are widely perceived as objective statements of fact (e.g., think about how accountants measure brand value or goodwill).

Πολλές από τις μετρήσεις μας περιλαμβάνουν υποκειμενικές ερμηνείες και υποθέσεις, αλλά θεωρούνται ευρέως ως αντικειμενικές δηλώσεις (πχ σκεφτείτε πόσοι λογιστές μετρούν την αξία της επωνυμίας ή την υπεραξία).

Ουσιαστικό που μεταφράστηκε ως ουσιαστικό.

- Inflation: πληθωρισμός

When he decides to build up or reduce inventories, he may be contributing to inflation or accelerating recession.

Όταν αποφασίζει να αυξήσει ή να μειώσει τα αποθέματά του, μπορεί να συνεισφέρει στον πληθωρισμό ή να επιταχύνει την ύφεση.

Ουσιαστικό που μεταφράστηκε ως ουσιαστικό.

- Recession: ύφεση

When he decides to build up or reduce inventories, he may be contributing to inflation or accelerating recession.

Όταν αποφασίζει να αυξήσει ή να μειώσει τα αποθέματά του, μπορεί να συνεισφέρει στον πληθωρισμό ή να επιταχύνει την ύφεση.

Ουσιαστικό που μεταφράστηκε ως ουσιαστικό.

- Stock: μετοχή

Shareholders own stock

Οι μέτοχοι είναι ιδιοκτήτες μετοχών.

Ουσιαστικό που μεταφράστηκε ως ουσιαστικό

- Offering: προσφορά

Increasingly, it has evolved into a forum for the subsequent trading of those shares, rather than for their initial offering.

Ολοένα και περισσότερο, έχει εξελιχθεί σε μια αγορά για το συνεπακόλουθο εμπόριο αυτών των μετοχών, παρά για την αρχική προσφορά τους.

Ουσιαστικό που μεταφράστηκε ως ουσιαστικό.

- Liquidity: ρευστότητα

So while the ownership structure provided liquidity for shareholders...

Οπότε, ενώ η δομή της ιδιοκτησίας παρείχε ρευστότητα για τους μετόχους...

Ουσιαστικό που μεταφράστηκε ως ουσιαστικό.

- Microsecond: μικροδευτερόλεπτο

...computers running programs and holding positions for microseconds.

...υπολογιστές που τρέχουν προγράμματα και κρατάνε θέσεις για μικροδευτερόλεπτα.

Ουσιαστικό που μεταφράστηκε ως ουσιαστικό.

- **Trader**: χρηματιστής

By positioning themselves between buyer and seller, high-frequency traders can generate massive profits on very small margins and extremely large volume.

Με το να θέτουν τους εαυτούς τους μεταξύ του αγοραστή και του πωλητή, οι χρηματιστές υψηλής συχνότητας μπορούν να δημιουργήσουν τεράστια κέρδη σε πολύ μικρά περιθώρια και με πολύ μεγάλο όγκο.

Ουσιαστικό που μεταφράστηκε ως ουσιαστικό.

- **Dividend**: μέρισμα

Once shareholders subscribe to shares in the corporation, payment made in consideration for the shares is considered property of the corporation, and the shareholders are not free to withdraw the sum invested except for payments through **dividends**, selling their shares, and other permitted means.

Από τη στιγμή που οι μέτοχοι συνεισφέρουν στις μετοχές μιας εταιρείας, η πληρωμή που έχει γίνει για τις μετοχές αυτές θεωρείται ιδιοκτησία της εταιρείας και οι μέτοχοι δεν είναι ελεύθεροι να κάνουν ανάληψη του ποσού που έχει επενδυθεί εκτός από πληρωμές, μέσω **μερισμάτων** πωλώντας τα μερίδια τους, και άλλες επιτρεπόμενες ενέργειες.

Ουσιαστικό που μεταφράστηκε ως ουσιαστικό.

- **Portfolio**: χαρτοφυλάκιο

Shareholders, in contrast, can easily hedge their risks by purchasing a diversified **portfolio**.

Σε αντίθεση, οι μέτοχοι μπορούν εύκολα να αντισταθμίσουν τα ρίσκα τους με την αγορά ενός διευρυμένου **χαρτοφυλακίου**.

Ουσιαστικό που μεταφράστηκε ως ουσιαστικό.

- **Merger**: συγχώνευση

Although shareholders can protest in terms of resolutions at annual general meetings, “only certain kinds of shareholder votes—such as for **mergers** or dissolutions—are typically binding.

Ωστόσο οι μέτοχοι μπορούν να διαμαρτυρηθούν μέσω ψηφίσματος στα ετήσια γενικά συμβούλια, «μόνο μερικά είδη ψήφων τους - όπως για **συγχωνεύσεις** ή διαλύσεις – είναι τυπικά δεσμευτικά.

Ουσιαστικό που μεταφράστηκε ως ουσιαστικό.

- **Dissolutions**: διαλύσεις

Although shareholders can protest in terms of resolutions at annual general meetings, “only certain kinds of shareholder votes—such as for mergers or **dissolutions**—are typically binding.

Ωστόσο οι μέτοχοι μπορούν να διαμαρτυρηθούν μέσω ψηφίσματος στα ετήσια γενικά συμβούλια, «μόνο μερικά είδη ψήφων τους - όπως για συγχωνεύσεις ή **διαλύσεις** – είναι τυπικά δεσμευτικά.

Ουσιαστικό που μεταφράστηκε ως ουσιαστικό.

- **Bankruptcy**: πτώχευση

The legal relationship between the firm and its shareholders is all too apparent in the event of a **bankruptcy**.

Η νομική σχέση μεταξύ της εταιρείας και των μετόχων είναι πολύ περισσότερο εμφανής στην περίπτωση μιας **πτώχευσης**.

Ουσιαστικό που μεταφράστηκε ως ουσιαστικό.

- **Creditor**: πιστωτής

Shareholders’ claims to the firm’s assets lie behind those of bondholders and all other **creditors**.

Το μερίδιο των μετόχων στους πόρους της εταιρείας βρίσκεται πίσω από αυτό των ομολογιούχων και όλων των άλλων πιστωτών.

Ουσιαστικό που μεταφράστηκε ως ουσιαστικό.

- **Bondholder**: ομολογιούχος

Shareholders' claims to the firm's assets lie behind those of **bondholders** and all other creditors.

Το μερίδιο των μετόχων στους πόρους της εταιρείας βρίσκεται πίσω από αυτό των ομολογιούχων και όλων των άλλων πιστωτών.

Ουσιαστικό που μεταφράστηκε ως ουσιαστικό.

- **Underinvestment**: υποεπένδυση

Pressures from shareholders to maximize results in the short term can be expressed internally within the firm in many ways, "including lower expenditures on research and development, an excessive focus on acquisitions rather than organic growth, **underinvestment** in long-term projects, and the adoption of executive remuneration structures that reward short rather than long-term performance."

Πιέσεις από τους μετόχους να αυξηθούν τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα μπορούν να εκφραστούν στο εσωτερικό της εταιρείας με πολλούς τρόπους, «συμπεριλαμβανομένων χαμηλότερων δαπανών στην έρευνα και την ανάπτυξη, μια εκτεταμένη εστίαση στις εξαγορές αντί για την οργανική ανάπτυξη, **υποεπενδύσεις** στα μακροχρόνια έργα και την υιοθέτηση εκτελεστικής διάρθρωσης των αποδοχών οι οποίες αμείβουν την βραχυπρόθεσμη αντί της μακροπρόθεσμης απόδοσης.»

Ουσιαστικό που μεταφράστηκε ως ουσιαστικό.

2.3.2 Μονολεκτικοί όροι που μεταφράστηκαν ως διλεκτικοί.

- **Workforce**: εργατικό δυναμικό

CSR programs provide a competitive advantage in **workforce** recruitment.

Τα προγράμματα ΕΚΕ παρέχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην πρόσληψη εργατικού δυναμικού.

Ουσιαστικό που μεταφράστηκε ως ουσιαστικό.

- **Media**: μέσο επικοινωνίας

According to a study last year by Nielsen, the **media** company, 62 percent of people surveyed said they prefer to work for companies that have implemented programs to give back to society.

Σύμφωνα με μια περσινή μελέτη της Nielsen, της εταιρείας μέσων επικοινωνίας, το 62 τοις εκατό των ερωτηθέντων δήλωσε ότι προτιμούν να εργαστούν για εταιρείες που έχουν υλοποιήσει προγράμματα για να δώσουν πίσω στην κοινωνία.

Ουσιαστικό που μεταφράστηκε ως ουσιαστικό.

- **Arbitrage**: πρόκριση συναλλαγής (αρμπιτράζ)

Partly this is because the algorithms are able to handle the associated complexity and can **arbitrage** value in small increments.

Μερικώς αυτό συμβαίνει επειδή, οι αλγόριθμοι μπορούν να χειριστούν την περιπλοκότητα και μπορούν να κάνουν πρόκριση συναλλαγής (αρμπιτράζ) στην αξία των συναλλαγών με μικρές προσυζητήσεις.

Ουσιαστικό που μεταφράστηκε ως ουσιαστικό.

- **Executive**: στέλεχος της εταιρείας

The logic behind building this argument of empowered actors and fluid checks and balances (which will be expanded over the coming chapters), and encouraging **executives** to adopt it as a managing philosophy, is that it should face less resistance than attempts to coerce for-profit firms to act in ways that are contrived and then not enforced by the stakeholders who impose them.

Η λογική πίσω από το χτίσιμο του επιχειρήματος των ενισχυμένων φορέων και των ρευστών ελέγχων και εξισορροπήσεων (οι οποίες θα επεκταθούν στα επόμενα κεφάλαια), και η ενθάρρυνση των στελεχών των εταιρειών να την υιοθετήσουν ως

φιλοσοφία διαχείρισης, είναι πως θα αντιμετωπίσει λιγότερη αντίσταση, σε σχέση με απόπειρες να εξαναγκάσουν τις κερδοσκοπικές εταιρείες να λειτουργήσουν με τρόπους, οι οποίοι θα είναι μεθοδευμένοι και όχι επιβαλλόμενοι από τους μετόχους.

Επίθετο που μεταφράστηκε ως ουσιαστικό

- **Listing**: εισαγωγή στο χρηματιστήριο

This shift represents the difference between a trade for which the firm receives money (the initial **listing**) to one where it receives no money (a subsequent trade between third parties).

Αυτή η αλλαγή αντιπροσωπεύει την διαφορά μεταξύ μιας συναλλαγής για την οποία η εταιρεία λαμβάνει χρήματα (η αρχική **εισαγωγή στο χρηματιστήριο**) σε μια η οποία δεν λαμβάνει χρήματα (μια συνεπακόλουθη ανταλλαγή μεταξύ τρίτων).

Ουσιαστικό που μεταφράστηκε ως ουσιαστικό.

2.3.3 Διλεκτικοί όροι που μεταφράστηκαν ως μονολεκτικοί.

- **Tax avoidance**: φοροαποφυγή

But most . . . are engaged only in the business of **tax avoidance**.

Αλλά οι περισσότερες... ασχολούνται αποκλειστικά με τη φοροαποφυγή.

Ουσιαστικό και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως ουσιαστικό.

- **Third parties**: τρίτοι

This shift represents the difference between a trade for which the firm receives money (the initial listing) to one where it receives no money (a subsequent trade between **third parties**).

Αυτή η αλλαγή αντιπροσωπεύει την διαφορά μεταξύ μιας συναλλαγής για την οποία η εταιρεία λαμβάνει χρήματα (η αρχική εισαγωγή στο χρηματιστήριο) σε μια η οποία δεν λαμβάνει χρήματα (μια συνεπακόλουθη ανταλλαγή μεταξύ **τρίτων**).

Επίθετο και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως επίθετο.

- **Common law**: κοινοδίκαιο

This *business judgment rule* is similar to **common law** in the United Kingdom, which refers to the board and senior executives as the “controlling mind and will” of the company.

Αυτός ο κανόνας επιχειρηματικής κρίσης είναι παρόμοιος με το **κοινοδίκαιο** στο Ηνωμένο Βασίλειο, όπου αναφέρεται στο συμβούλιο και τα ανώτερα στελέχη ως το «μυαλό και η θέληση που ελέγχει» την εταιρεία.

Επίθετο και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως ουσιαστικό.

- **Medium term**: μεσοπρόθεσμος

Central to this argument is the idea that firms seek to return value over the **medium** to long **term** among all of their stakeholders and avoid the recent trend of focusing disproportionately on short-term returns to shareholders.

Κεντρική σε αυτό το επιχείρημα είναι η ιδέα ότι οι εταιρείες ψάχνουν να επιστρέψουν το **μεσοπρόθεσμο** έως μακροπρόθεσμο κέρδος μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών της και να αποφύγουν την πρόσφατη μόδα της δυσανάλογης επικέντρωσης, σε βραχυπρόθεσμες αποδόσεις στους μετόχους.

Επίθετο και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως επίθετο.

- **Long term**: μακροπρόθεσμος

Central to this argument is the idea that firms seek to return value over the medium to **long term** among all of their stakeholders and avoid the recent trend of focusing disproportionately on short-term returns to shareholders.

Κεντρική σε αυτό το επιχείρημα είναι η ιδέα ότι οι εταιρείες ψάχνουν να επιστρέψουν το μεσοπρόθεσμο έως **μακροπρόθεσμο** κέρδος μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών της και να αποφύγουν την πρόσφατη μόδα της δυσανάλογης επικέντρωσης, σε βραχυπρόθεσμες αποδόσεις στους μετόχους.

Επίθετο και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως επίθετο.

- **Court of Appeal**: εφετείο

This finding can be traced back to a 1957 Court of Appeal decision by Lord Denning, in which the judge made a distinction between the hands and brains of a company.

Αυτό το εύρημα μπορεί να εντοπιστεί στην ολομέλεια του εφετείου το 1957 υπό τον Λόρδο Denning, στην οποία ο δικαστής έκανε έναν διαχωρισμό μεταξύ των χεριών και του μυαλού της εταιρείας.

Ουσιαστικό και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως ουσιαστικό.

2.3.4 Διλεκτικοί όροι που μεταφράστηκαν ως διλεκτικοί.

- **Tax havens**: φορολογικός παράδεισος

... subsidiaries in countries that the groups view as **tax havens**.

... θυγατρικές σε χώρες που οι ομάδες θεωρούν ως **φορολογικούς παραδείσους**.

Ουσιαστικά που μεταφράστηκαν ως ουσιαστικά.

- **Governmental organization**: κρατικός οργανισμός

Broadly speaking, there are three types of **organizations**: for-profit, not-for-profit, and **governmental**.

Σε γενικές γραμμές, υπάρχουν τρεις τύποι **οργανισμών**: οργανισμοί κερδοσκοπικού χαρακτήρα, οργανισμοί μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα και **κρατικοί**.

Επίθετο και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως επίθετο και ουσιαστικό.

- **Social business**: κοινωνική εταιρεία

There are also hybrid mixes of these three forms, such as **social businesses**, government-backed enterprises and benefit corporations.

Επίσης υπάρχουν υβριδικοί συνδυασμοί αυτών των τριών τύπων, όπως είναι **οι κοινωνικές εταιρείες**, οι κρατικά χρηματοδοτούμενες εταιρείες και οι κοινωφελείς οργανισμοί.

Επίθετο και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως επίθετο και ουσιαστικό.

- **Benefit corporation**: κοινωφελής οργανισμός

There are also hybrid mixes of these three forms, such as social businesses, government-backed enterprises and **benefit corporations**.

Επίσης υπάρχουν υβριδικοί συνδυασμοί αυτών των τριών τύπων, όπως είναι οι κοινωνικές εταιρείες, οι κρατικά χρηματοδοτούμενες εταιρείες και οι **κοινωφελείς οργανισμοί**.

Επίθετο και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως επίθετο και ουσιαστικό.

- **Value added**: προστιθέμενη αξία

More important than the **value added** by for-profit organizations through innovation, however, is the efficient means by which they are able to convert valuable and scarce resources into usable products, and distribute those products to those who demand them at the price those individuals are willing to pay.

Πιο σημαντικό, ωστόσο από την **προστιθέμενη αξία** που βάζουν οι κερδοσκοπικές εταιρείες μέσω της καινοτομίας, είναι τα αποτελεσματικά μέσα με τα οποία είναι σε θέση να μετατρέψουν τους λιγοστούς και πολύτιμους πόρους σε χρήσιμα προϊόντα, και να τα διανείμουν σε όσους τα ζητούν στην τιμή που είναι διατεθειμένοι οι παραπάνω να πληρώσουν.

Ουσιαστικό και μετοχή που μεταφράστηκαν ως ουσιαστικό και μετοχή.

- **Minimum wage**: βασικός μισθός

While we may agree or disagree about whether an employee should be paid a living wage or a **minimum wage**, for example, there is no doubt that the decision is consequential for the firm, the employee, and for the society in which both exist.

Καθώς μπορεί να συμφωνούμε ή να διαφωνούμε σχετικά με τον αν οι εργαζόμενοι θα έπρεπε να αμείβονται με μισθό επαρκή να τους εξασφαλίσει τα προς το ζην ή έναν **βασικό μισθό**, για παράδειγμα, δεν υπάρχει αμφιβολία πως η απόφαση έχει επιπτώσεις για την εταιρεία, τον εργαζόμενο και την κοινωνία στην οποία υπάρχουν αμφότεροι.

Επίθετο και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως επίθετο και ουσιαστικό.

- **Wage policy**: μισθολογική πολιτική

When he changes his **wage policy** or dividend policy, he may be influencing both the level of employment and the degree of justice achieved in our distribution of income.

Όταν αλλάζει τη **μισθολογική πολιτική** του ή τη μερισματική πολιτική του, μπορεί να επηρεάσει παράλληλα, το επίπεδο της απασχόλησης και το βαθμό της αξιοκρατίας στη διαμοίραση του εισοδήματος.

Ουσιαστικό και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως επίθετο και ουσιαστικό.

- **Dividend policy**: μερισματική πολιτική

When he changes his wage policy or **dividend policy**, he may be influencing both the level of employment and the degree of justice achieved in our distribution of income.

Όταν αλλάζει τη μισθολογική πολιτική του ή τη **μερισματική πολιτική** του, μπορεί να επηρεάσει παράλληλα, το επίπεδο της απασχόλησης και το βαθμό της αξιοκρατίας στη διαμοίραση του εισοδήματος.

Ουσιαστικό και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως επίθετο και ουσιαστικό.

- **Pay level**: επίπεδο αποδοχών

While I may think a minimum wage is an ethical **pay level** (after all, by definition, it has been determined by government to be a sufficient income), you may disagree and, instead, argue that a living wage is ethical, while a minimum wage is unethical.

Ενώ εγώ μπορεί να πιστεύω πως ένας κατώτερος μισθός είναι ένα ηθικό **επίπεδο αποδοχών** (στο κάτω-κάτω, εξ ορισμού, έχει καθοριστεί από την κυβέρνηση ως ένα επαρκές εισόδημα), εσείς μπορεί να διαφωνήσετε και αντί αυτού να υποστηρίξετε πως ένας βιώσιμος μισθός είναι ηθικός, ενώ ο βασικός μισθός, δεν είναι ηθικός.

Ουσιαστικό και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως ουσιαστικό και ουσιαστικό.

- **Shareholder value**: μετοχική αξία

Similarly, managers and directors do not have a fiduciary responsibility to maximize shareholder value.

Ομοίως, οι μάνατζερς κι οι διευθυντές δεν έχουν την διαχειριστική ευθύνη να μεγιστοποιήσουν την μετοχική αξία.

Ουσιαστικό και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως επίθετο και ουσιαστικό.

- **Limited liability**: περιορισμένη ευθύνη

In particular, it relates directly to the introduction of **limited liability** in the mid-19th century. Συγκεκριμένα, σχετίζεται άμεσα με την εισαγωγή της **περιορισμένης ευθύνης** στα μέσα του 19^{ου} αιώνα.

Επίθετο και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως μετοχή και ουσιαστικό.

- **Activist investor**: ακτιβιστής επενδυτής

Although **activist investors** occasionally win seats on a board by amassing significant share holdings, these investors are an extreme minority.

Μολονότι οι **ακτιβιστές επενδυτές** περιστασιακά κερδίζουν θέσεις σε ένα συμβούλιο, με το να συσσωρεύουν σημαντικές εταιρικές μετοχές, αυτοί οι επενδυτές είναι μια συντριπτική μειονότητα.

Ουσιαστικό και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως ουσιαστικό και ουσιαστικό.

- **Stock market**: χρηματιστηριακή αγορά

Stock markets are neither efficient (in terms of money flows being dictated by complete and freely available information) nor public (in terms of access being equally and evenly distributed).

Οι **χρηματιστηριακές αγορές** δεν είναι ούτε επαρκείς (σε όρους χρηματικών ροών οι οποίες καθορίζονται από ολοκληρωμένες και ελεύθερες διαθέσιμες πληροφορίες) ούτε δημόσιες(με ίσους και ομοιόμορφα κατανεμημένους όρους πρόσβασης).

Ουσιαστικό και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν επίθετο και ουσιαστικό.

- **Competitive advantage**: ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

The overall effect is to drive a wedge between the interests of the shareholder (return on investment) and the managers of the firm (sustainable, **competitive advantage**).

Το συνολικό αποτέλεσμα είναι να δημιουργηθεί μια σφήνα μεταξύ των συμφερόντων του μετόχου (απόδοση της επένδυσης) και τους μάνατζερς της εταιρείας (βιώσιμο, **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**).

Επίθετο και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως επίθετο και ουσιαστικό.

- **Legal contract**: νόμιμη σύμβαση

A share is a **legal contract** between the investor and the firm in the same way that employees, suppliers, and others hold legal contracts with the firm.

Μια μετοχή είναι μία **νόμιμη σύμβαση** μεταξύ του επενδυτή και της εταιρείας με τον ίδιο τρόπο που οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές και άλλοι, διαθέτουν νόμιμες συμβάσεις με την εταιρεία.

Επίθετο και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως επίθετο και ουσιαστικό.

- **Legal person**: νομικό πρόσωπο

One of the great advantages of the Limited Liability Company (LLC) form is that the organization is recognized as an independent entity in the eyes of the law (a **legal person**).

Ένα από τα μεγάλα προτερήματα της μορφής της Εταιρείας Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ) είναι πως η οργάνωση αναγνωρίζεται ως μια ανεξάρτητη οντότητα στα μάτια του νόμου (ένα **νομικό πρόσωπο**).

Επίθετο και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως επίθετο και ουσιαστικό.

- **Financial investment**: χρηματοοικονομική επένδυση

It is these rights (the right to be sued, in particular) that allow the investors in a firm to have their legal liability limited to the extent of their **financial investment**.

Είναι αυτά τα δικαιώματα (το δικαίωμα να μηνύεται, πιο συγκεκριμένα) τα οποία επιτρέπουν στους επενδυτές σε μια εταιρεία να έχουν την νομική τους ευθύνη περιορισμένη στο εύρος των χρηματοοικονομικών τους επενδύσεων.

Επίθετο και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως επίθετο και ουσιαστικό.

- **Buyback share**: εξαγορά μετοχής.

In reality, that claim is weak, with no legal right to demand the firm issue dividends or **buyback shares** if it does not wish to do so.

Στην πραγματικότητα αυτή η διεκδίκηση είναι ασθενής, χωρίς νόμιμο δικαίωμα να απαιτούν από την εταιρεία μερίσματα ή **εξαγορά μετοχών** εάν αυτή δεν επιθυμεί να το κάνει.

Ουσιαστικό και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως ουσιαστικό και ουσιαστικό.

- **Resale price**: τιμή μεταπώλησης

The rights associated with this stock are highly limited; in reality, the value of a share lies largely in its **resale price**, achieved via a transaction on a stock exchange based on third-party perceptions of the firm's future performance potential.

Τα δικαιώματα που σχετίζονται με αυτή τη μετοχή είναι πολύ περιορισμένα. Στην πραγματικότητα, η τιμή ενός μερίσματος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την **τιμή της μεταπώλησης** του, η οποία κατορθώνεται μέσω μιας συναλλαγής σε χρηματιστήριο η οποία βασίζεται σε αντιλήψεις τρίτων σχετικά με την μελλοντική απόδοση της εταιρείας.

Ουσιαστικό και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως ουσιαστικό και ουσιαστικό.

- **Legal precedent**: νομικό προηγούμενο

This process is aided by a compelling argument that there is weak **legal precedent**, in the United States or elsewhere, for the idea that managers and directors have a fiduciary responsibility to place shareholder interests over the interests of other stakeholders.

Η διαδικασία αυτή υποβοηθάται από ένα επιβλητικό επιχείρημα πως υπάρχει αδύναμο **νομικό προηγούμενο**, στις Ηνωμένες Πολιτείες ή οπουδήποτε αλλού, για την ιδέα πως

οι μάνατζερς και οι διευθυντές έχουν μια διαχειριστική ευθύνη, να θέσουν τα συμφέροντα των μετόχων πάνω από τα συμφέροντα των άλλων κοινωνικών εταίρων.

Επίθετο και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως επίθετο και μετοχή.

- **Public corporation**: δημόσια επιχείρηση

United States corporate law does not, and never has, required directors of **public corporations** to maximize either share price or shareholder wealth.

Το εταιρικό δίκαιο των Ηνωμένων Πολιτειών δεν απαιτεί και δεν απαίτησε ποτέ από τους μάνατζερς των **δημόσιων επιχειρήσεων** να αυξήσουν είτε την τιμή των μετοχών είτε τον πλούτο των μετόχων.

Επίθετο και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως επίθετο και ουσιαστικό.

- **Accounting profit**: λογιστικό κέρδος

While this immediate **accounting profit** placates those investors who have a short-term outlook, such actions con-strain the firm's medium to long-term operations.

Ενώ αυτό το άμεσο **λογιστικό κέρδος**, εξευμενίζει τους μετόχους που έχουν μια βραχυπρόθεσμη προοπτική, τέτοιες ενέργειες περιορίζουν τις μεσοπρόθεσμες έως μακροπρόθεσμες κινήσεις της εταιρείας.

Επίθετο και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως επίθετο και ουσιαστικό.

- **Brand value**: αξία της επωνυμίας

So many of our measurements involve subjective interpretations and assumptions, but are widely perceived as objective statements of fact (e.g., think about how accountants measure **brand value** or goodwill).

Πολλές από τις μετρήσεις μας περιλαμβάνουν υποκειμενικές ερμηνείες και υποθέσεις, αλλά θεωρούνται ευρέως ως αντικειμενικές δηλώσεις (πχ σκεφτείτε πόσοι λογιστές μετρούν την **αξία της επωνυμίας** ή την υπεραξία).

Ουσιαστικό και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως ουσιαστικό και ουσιαστικό.

- **Corporate charters**: καταστατικά των εταιρειών.

Prior to this point, **corporate charters** were granted by the state as a privilege (rather than a right) and under strict conditions in terms of the projects that were to be completed (e.g., building a bridge or a railroad) and the length of time the corporation was allowed to exist.

Πριν από αυτό το σημείο, τα **καταστατικά των εταιρειών** εκδίδονταν από το κράτος ως προνόμια (αντί για δικαίωμα) και κάτω από αυστηρές προϋποθέσεις, με σημείο αναφοράς τα έργα που έπρεπε να υλοποιηθούν (π.χ. η ανέγερση μιας γέφυρας ή η δημιουργία ενός σιδηροδρόμου) και τον χρόνο που επιτρέπονταν στην εταιρεία να υπάρξει.

Ουσιαστικό και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως ουσιαστικό και ουσιαστικό.

- **Present-day value**: τρέχουσα αξία

In essence, calculating the **present-day value** of that cost and determining what percentage an individual firm might be expected to pay is extremely challenging.

Ουσιαστικά ο υπολογισμός της **τρέχουσας αξίας** αυτού του κόστους και ο προσδιορισμός του χρηματικού ποσού που αναμένεται να καταβάλλει μια μεμονωμένη εταιρεία είναι εξαιρετικά δύσκολος.

Ουσιαστικό και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως επίθετο και ουσιαστικό.

- **Large-scale production**: μαζική παραγωγή

Under modern conditions of **large-scale production** great power over the lives of people is centered in the relatively few men [sic] who preside over our great corporations.

Υπό τις μοντέρνες προϋποθέσεις της **μαζικής παραγωγής**, μεγάλη δύναμη πάνω στις ζωές των ανθρώπων έχει μαζευτεί στα χέρια σχετικά λίγων ανθρώπων [sic] οι οποίοι προεδρεύουν στις μεγάλες εταιρείες μας.

Επίθετο και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως επίθετο και ουσιαστικό.

- **Short-term return**: βραχυπρόθεσμη απόδοση

Central to this argument is the idea that firms seek to return value over the medium to long term among all of their stakeholders and avoid the recent trend of focusing disproportionately on **short-term returns** to shareholders.

Κεντρική σε αυτό το επιχείρημα είναι η ιδέα ότι οι εταιρείες ψάχνουν να επιστρέψουν το μεσοπρόθεσμο έως μακροπρόθεσμο κέρδος μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών της και να αποφύγουν την πρόσφατη μόδα της δυσανάλογης επικέντρωσης, σε **βραχυπρόθεσμες αποδόσεις** στους μετόχους.

Επίθετο και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως επίθετο και ουσιαστικό.

- **Sustainability-related metrics**: δείκτες βιωσιμότητας

To achieve this, an important step is for firms to adopt policies that better align executive remuneration with long-term performance drivers (including CSR and **sustainability-related metrics**).

Για να επιτευχθεί αυτό, ένα σημαντικό βήμα για τις εταιρείες είναι να υιοθετήσουν πολιτικές οι οποίες εναρμονίζουν καλύτερα τις αμοιβές των ανώτερων στελεχών με τα μακροπρόθεσμα σχέδια (συμπεριλαμβανομένης της ΕΚΕ και τους **δείκτες βιωσιμότητας**).

Μετοχή και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως ουσιαστικό και ουσιαστικό

- **Inputs and outputs**: εισροές και εκροές

In the same way that society and businesses are inseparable, all aspects of a firm's operations, to some degree, have moral, ethical, or value-laden **inputs and outputs**.

Με τον ίδιο τρόπο που η κοινωνία και οι εταιρείες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες, όλοι οι τομείς δράσης μιας εταιρείας, ως ένα βαθμό, έχουν αξιακές, ηθικές ή βασισμένες στο κέρδος **εισροές και εκροές**.

Ουσιαστικό και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως ουσιαστικό και ουσιαστικό.

- **Right of control**: δικαίωμα του ελέγχου

Shareholders possess none of the incidents of ownership of a corporation—neither the right of possession, nor the **right of control**, nor the right of exclusion— and thus

“have no more claim to intrinsic ownership and control of the corporation’s assets than do other stakeholders.”

Οι μέτοχοι δεν κατέχουν κανένα από τα δικαιώματα της ιδιοκτησίας μιας εταιρείας - ούτε το δικαίωμα της νομής και κατοχής, ούτε το δικαίωμα του ελέγχου, ούτε το δικαίωμα της εξαίρεσης- και ως εκ τούτου «δεν έχουν μεγαλύτερο δικαίωμα να διεκδικήσουν την εγγενή ιδιοκτησία και τον έλεγχο των πόρων της εταιρείας από τους λοιπούς κοινωνικούς εταίρους.»

Ουσιαστικό και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως ουσιαστικό, άρθρο και ουσιαστικό.

- **Right of exclusion**: δικαίωμα της εξαίρεσης

Shareholders possess none of the incidents of ownership of a corporation—neither the right of possession, nor the right of control, nor the **right of exclusion**— and thus “have no more claim to intrinsic ownership and control of the corporation’s assets than do other stakeholders.”

Οι μέτοχοι δεν κατέχουν κανένα από τα δικαιώματα της ιδιοκτησίας μιας εταιρείας - ούτε το δικαίωμα της νομής και κατοχής, ούτε το δικαίωμα του ελέγχου, ούτε το δικαίωμα της εξαίρεσης- και ως εκ τούτου «δεν έχουν μεγαλύτερο δικαίωμα να διεκδικήσουν την εγγενή ιδιοκτησία και τον έλεγχο των πόρων της εταιρείας από τους λοιπούς κοινωνικούς εταίρους.»

Ουσιαστικό και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως ουσιαστικό, άρθρο και ουσιαστικό.

- **Return on investment**: απόδοση της επένδυσης.

The overall effect is to drive a wedge between the interests of the shareholder (**return on investment**) and the managers of the firm (sustainable, competitive advantage).

Το συνολικό αποτέλεσμα είναι να δημιουργηθεί μια σφήνα μεταξύ των συμφερόντων του μετόχου (απόδοση της επένδυσης) και τους μάντζερς της εταιρείας (βιώσιμο, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα).

Ουσιαστικό και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως ουσιαστικό και ουσιαστικό.

- **R&D (research and development)**: έρευνα και ανάπτυξη

Cutting long-term costs, such as **R&D** or safety and preventative measures has the desired effect of increasing profits today, which is then reflected in a higher share price.

Η μείωση των μακροχρόνιων εξόδων, όπως είναι η **έρευνα και ανάπτυξη** ή η ασφάλεια και τα προληπτικά μέτρα, έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα της αύξησης των κερδών σήμερα, το οποίο στη συνέχεια αντιστοιχεί στην μεγαλύτερη τιμή της μετοχής.

Συντομογραφία ουσιαστικού και ουσιαστικού που μεταφράστηκαν ως ουσιαστικό και ουσιαστικό.

2.3.5 Διλεκτικοί όροι που μεταφράστηκαν ως τριλεκτικοί

- **For-profit organization**: οργανισμός κερδοσκοπικού χαρακτήρα

Broadly speaking, there are three types of **organizations**: **for-profit**, not-for-profit, and governmental.

Σε γενικές γραμμές, υπάρχουν τρεις τύποι οργανισμών: **οργανισμοί κερδοσκοπικού χαρακτήρα**, οργανισμοί μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα και κρατικοί.

Ουσιαστικό και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως ουσιαστικό, επίθετο και ουσιαστικό.

- **Government-backed enterprise**: κρατικά χρηματοδοτούμενη εταιρεία

There are also hybrid mixes of these three forms, such as social businesses, **government-backed enterprises** and benefit corporations.

Επίσης υπάρχουν υβριδικοί συνδυασμοί αυτών των τριών τύπων, όπως είναι οι κοινωνικές εταιρείες, οι **κρατικά χρηματοδοτούμενες εταιρείες** και οι κοινωφελείς οργανισμοί.

Επίθετο και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως επίρρημα, επίθετο και ουσιαστικό.

- **Zero-sum exchange**: ανταλλαγή μηδενικού αθροίσματος

In other words, business is not a **zero-sum exchange**, but an ongoing reciprocal relationship between the for-profit firm and its various invested constituents.

Με άλλα λόγια, η κερδοσκοπική εταιρεία δεν είναι μια **ανταλλαγή μηδενικού αθροίσματος**, αλλά μια συνεχόμενη αμοιβαία σχέση μεταξύ της εταιρείας και των διαφόρων εμπλεκόμενων μερών.

Ουσιαστικό και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως ουσιαστικό, επίθετο και ουσιαστικό.

- **High-frequency trading**: συναλλαγή υψηλής συχνότητας

By 2009, **high-frequency trading** was estimated to account for 50 to 60 percent of the market volume.

Έως το 2009, οι **συναλλαγές υψηλής συχνότητας** υπολογίζεται πως αντιστοιχούσαν στο 50 με 60 τοις εκατό του όγκου της αγοράς.

Ουσιαστικό και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως ουσιαστικό, επίθετο και ουσιαστικό.

- **Exchange-traded fund (ETF)**: διαπραγματεύσιμο (αμοιβαίο) κεφάλαιο

Firms such as BlackRock specialize in what are known as “*passive* investment products,” such as **exchange-traded funds (ETFs)**, which attempt to mirror (rather than outperform) the performance of the markets, while minimizing fees to their clients.

Οι εταιρείες όπως η BlackRock ειδικεύονται σε αυτά που είναι γνωστά ως «*παθητικά επενδυτικά προϊόντα*», όπως **τα διαπραγματεύσιμα (αμοιβαία) κεφάλαια (ETFs)**, τα οποία επιχειρούν να μιμηθούν (αντί να ξεπεράσουν) την επίδοση των αγορών, ενώ ελαχιστοποιούν τις χρεώσεις των πελατών τους.

Επίθετο και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως επίθετο, επίθετο και ουσιαστικό.

- **Right of possession**: δικαίωμα νομής και κατοχής

Shareholders possess none of the incidents of ownership of a corporation—neither the **right of possession**, nor the right of control, nor the right of exclusion— and thus “have

no more claim to intrinsic ownership and control of the corporation's assets than do other stakeholders.”

Οι μέτοχοι δεν κατέχουν κανένα από τα δικαιώματα της ιδιοκτησίας μιας εταιρείας - ούτε το δικαίωμα της νομής και κατοχής, ούτε το δικαίωμα του ελέγχου, ούτε το δικαίωμα της εξαίρεσης- και ως εκ τούτου «δεν έχουν μεγαλύτερο δικαίωμα να διεκδικήσουν την εγγενή ιδιοκτησία και τον έλεγχο των πόρων της εταιρείας από τους λοιπούς κοινωνικούς εταίρους.»

Ουσιαστικό και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως ουσιαστικό, ουσιαστικό και ουσιαστικό.

- **Not-for-profit organization**: οργανισμός μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα

Broadly speaking, there are three types of **organizations**: for-profit, **not-for-profit**, and governmental.

Σε γενικές γραμμές, υπάρχουν τρεις τύποι οργανισμών: οργανισμοί κερδοσκοπικού χαρακτήρα, **οργανισμοί μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα** και κρατικοί.

Ουσιαστικό και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως ουσιαστικό επίθετο και ουσιαστικό.

2.3.6 Διλεκτικοί όροι που μεταφράστηκαν ως πολυλεκτικοί.

- **Living wage**: μισθός επαρκής να εξασφαλίζει τα προς το ζην

While we may agree or disagree about whether an employee should be paid a living wage or a minimum wage, for example, there is no doubt that the decision is consequential for the firm, the employee, and for the society in which both exist.

Καθώς μπορεί να συμφωνούμε ή να διαφωνούμε σχετικά με τον αν οι εργαζόμενοι θα έπρεπε να αμείβονται με **μισθό επαρκή να τους εξασφαλίζει τα προς το ζην** ή έναν βασικό μισθό, για παράδειγμα, δεν υπάρχει αμφιβολία πως η απόφαση έχει επιπτώσεις για την εταιρεία, τον εργαζόμενο και την κοινωνία στην οποία υπάρχουν αμφότεροι.

2.3.7 Τριλεκτικοί όροι που μεταφράστηκαν ως διλεκτικοί.

- **CEO (Chief Executive Officer):** Διευθύνων Σύμβουλος

The difference from the CEO's perspective centers on whether the goal is to maximize performance in the short term (the average tenure for a Fortune 500 CEO is about three and a half years) or to preserve the organization for the foreseeable future (10, 15, 20, or more years from now).

Η διαφορά από την οπτική του Διευθύνοντα Συμβούλου (CEO) βασίζεται στο κατά πόσο ο στόχος είναι η βραχυπρόθεσμη αύξηση της απόδοσης (κατά μέσο όρο η θητεία ενός Διευθύνοντα Συμβούλου από τη λίστα των 500 του περιοδικού Fortune είναι περίπου τρεισήμισι χρόνια) ή η διατήρηση της οργάνωσης για το αναμενόμενο μέλλον (10, 15, 20, ή ακόμη και περισσότερα χρόνια από τώρα).

Συντομογραφία τριών ουσιαστικών που μεταφράστηκαν ως επίθετο και ουσιαστικό.

2.3.8 Τριλεκτικοί όροι που μεταφράστηκαν ως τριλεκτικοί.

- **Share price variability:** μεταβλητότητα της τιμής των μετοχών.

Such studies also tend to measure the effect of these policies on outcomes such as share price variability or short-term profitability, both of which constitute narrow measures of the firm's operational effectiveness.

Τέτοιες μελέτες τείνουν επίσης να μετρούν την επίδραση αυτών των πολιτικών σε αποτελέσματα όπως η μεταβλητότητα της τιμής των μετοχών ή η βραχυπρόθεσμη κερδοφορία, τα οποία αμφότερα αποτελούν αυστηρά μέτρα επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας.

Ουσιαστικό, ουσιαστικό και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως ουσιαστικό, ουσιαστικό και ουσιαστικό.

- **Agency theory of firm**: Θεωρία Αντιπροσώπευσης της Εταιρείας

The consequences of this shift in the underlying relationship between the firm and its shareholders were identified long ago by academics who invented the **agency theory of firm**.

Οι συνέπειες αυτής της αλλαγής στην θεμελιώδη σχέση μεταξύ της εταιρείας και των μετόχων έγινε αντιληπτή πριν πολύ καιρό από τους ακαδημαϊκούς, οι οποίοι εφηύραν την **Θεωρία Αντιπροσώπευσης της Εταιρείας**.

Ουσιαστικό, ουσιαστικό και ουσιαστικό που μεταφράστηκαν ως ουσιαστικό, ουσιαστικό και ουσιαστικό.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Για τη περάτωση της παραπάνω εργασίας, μελετήσαμε εκτενώς το αντικείμενο της μετάφρασης. Χρησιμοποιήσαμε το θεωρητικό υπόβαθρο για την κατανόηση των φαινομένων της μετάφρασης και της ορολογίας που συναντήσαμε.

Μια σημαντική δυσκολία που αντιμετωπίσαμε έγκειτο στις μακροσκελείς προτάσεις που συχνά χρησιμοποιεί ο συγγραφέας στο έργο του. Κρίναμε λοιπόν απαραίτητο τον χωρισμό των προτάσεων με κόμμα, ώστε να αποδοθεί όσο το δυνατόν πιστότερα στη γλώσσα-πηγή και η «ροή» του κειμένου να μη δυσκολεύει τον αναγνώστη. Παρότι βασιστήκαμε στις εφτά μεταφραστικές τεχνικές των Vinay & Darbelnet, δεν καταφέραμε να αντιστοιχήσουμε και τις εφτά στο κείμενο μας. Πιο συγκεκριμένα το φαινόμενο της «προσαρμογής» δεν εντοπίστηκε στο κείμενο, ενώ ήταν εξαιρετικά δύσκολο να εντοπίσουμε και να αναγνωρίσουμε με ευκολία τις «ισοδυναμίες» του κειμένου. Το φαινόμενο που χρησιμοποιήσαμε εκτενέστερα ήταν η μετάταξη, δηλαδή η αλλαγή ενός μέρους του λόγου από τη μια γλώσσα στην άλλη χωρίς να υπάρξει αλλαγή του νοήματος.

Κρίθηκε αναγκαία η εκτενέστατη έρευνα στην ορολογία του κειμένου, τις περισσότερες φορές στην αγγλική γλώσσα, αφενός για να κατανοήσουμε εμείς οι ίδιες το νόημά τους και αφετέρου για να αποδοθούν στη γλώσσα-πηγή με εγκυρότητα. Για να επιτευχθεί αυτό, ήταν σημαντική η συμβολή έγκυρων πηγών από θεωρητικούς και μεταφραστές, λεξικών αλλά και η χρήση παράλληλων κειμένων για τη σωστή δόμηση του μεταφράσματος στα ελληνικά.

ΓΛΩΣΣΑΡΙ

Οι όροι που εντοπίσαμε στο πρωτότυπο αγγλικό κείμενο, αλλά και στο μετάφρασμα, προέρχονται από τον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων, τον τομέα των οικονομικών και της νομικής επιστήμης. Οι όροι αυτοί παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα σε αλφαβητική σειρά σύμφωνα με το πρωτότυπο αγγλικό κείμενο σε δύο στήλες.

A

Accounting profit	Λογιστικό κέρδος
Activist investor	Ακτιβιστής επενδυτής
Agency theory of firm	Θεωρία αντιπροσώπευσης της εταιρείας
Arbitrage	Αρμπιτράζ(πρόκριση συναλλαγής)

B

Bankruptcy	Πτώχευση
Benefit corporation	Κοινοφελής οργανισμός
Bond holder	Ομολογιούχος
Brand value	Αξία της επωνυμίας
Buyback Share	Εξαγορά μετοχής

C

CEO (Chief Executive Officer)	Διευθύνων Σύμβουλος
Common law	Κοινοδίκαιο
Competitive advantage	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
Corporate charter	Καταστατικό της εταιρείας

Court of Appeal	Εφετείο
Creditor	Πιστωτής

D

Dissolution	Διάλυση
Dividend	Μέρισμα
Dividend policy	Μερισματική πολιτική

E

Exchange-traded funds	Διαπραγματεύσιμο αμοιβαίο κεφάλαιο
Executive	Στέλεχος εταιρείας

F

Financial investment	Χρηματοοικονομική επένδυση
For-profit organization	Οργανισμός κερδοσκοπικού χαρακτήρα

G

Goodwill	Υπεραξία
Government-backed enterprise	Κρατικά χρηματοδοτούμενη εταιρεία
Governmental organization	Κρατικός οργανισμός

H

High-frequency trading	Συναλλαγή υψηλής συχνότητας
------------------------	-----------------------------

I

Inflation	Πληθωρισμός
Input and output	Εισροή και εκροή

L

Large scale production	Μαζική παραγωγή
Legal contract	Νόμιμη σύμβαση
Legal person	Νομικό πρόσωπο
Legal precedent	Νομικό προηγούμενο
Limited liability	Περιορισμένη ευθύνη
Liquidity	Ρευστότητα
Listing	Εισαγωγή στο χρηματιστήριο
Living wage	Μισθός που εξασφαλίζει τα προς το ζην
Long-term	Μακροπρόθεσμος

M

Media	Μέσο επικοινωνίας
Medium-term	Μεσοπρόθεσμος
Merger	Συγχώνευση
Microsecond	Μικροδευτερόλεπτο
Minimum wage	Βασικός μισθός

N

Not-for-profit organization	Οργανισμός μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα
-----------------------------	---------------------------------------

O

Offering	Προσφορά
----------	----------

P

Pay level	Επίπεδο αποδοχών
Portfolio	Χαρτοφυλάκιο
Present-day value	Τρέχουσα αξία
Public corporation	Δημόσια επιχείρηση

R

Recession	Ύφεση
Resale price	Τιμή μεταπώλησης
R&D (Research&Development)	Έρευνα και ανάπτυξη
Return on investment	Απόδοση της επένδυσης
Right of control	Δικαίωμα ελέγχου
Right of exclusion	Δικαίωμα εξαίρεσης
Right of possession	Δικαίωμα νομής και κατοχής

S

Share price variability	Μεταβλητότητα της τιμής των μετοχών
Shareholder value	Μετοχική αξία
Social business	Κοινωνική εταιρεία
Stock	Μετοχή
Stock market	Χρηματιστηριακή αγορά
Short-term return	Βραχυπρόθεσμη απόδοση
Sustainability-related metrics	Δείκτες βιωσιμότητας

T

Tax avoidance	Φοροαποφυγή
---------------	-------------

Tax haven	Φορολογικός παράδεισος
Third party	Τρίτος
Trader	Χρηματιστής

U

Underinvestment	Υποεπένδυση
-----------------	-------------

W

Wage policy	Μισθολογική πολιτική
Workforce	Εργατικό δυναμικό

Z

Zero sum exchange	Ανταλλαγή μηδενικού αθροίσματος
-------------------	---------------------------------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Chandler D., (2015). *Corporate Social Responsibility: A Strategic Perspective*. New York: Business Expert Press.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Arnold D., B. R. (1994). *Machine Translation: An Introductory Guide*. Manchester & Oxford : NCC Blackwell.

Cabré, M.T. (1998). *Terminology: Theory, Methods and Applications*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.

Munday, J. (2008, 2nd ED.). *Introducing Translation Studies: Theories and Applications*. London: Routledge.

Roman, J. (1959). *On linguistic Aspects of Translation In Brower Reuben A. (Ed.), On Translation*. Cambridge: Harvard University Press.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βλαχοπουλος, Σ. (2010). *Μετάφραση και δημιουργικότητα*. Αθήνα: Κλειδαριθμος.

Δογορίτη, Ε. & Βυζάς, Θ. (2015). *Ειδικές Γλώσσες και Μετάφραση για Επαγγελματικούς Σκοπούς Αξιοποίηση Ψηφιακών Εργαλείων και Γλωσσικών Πόρων Στη Διδασκαλία της Γλώσσας Ειδικότητας και της Εξειδικευμένης Μετάφρασης*. Αθήνα: Διόνικος

Κεντρωτής, Γ. (1996). *Θεωρία Και Πράξη Της Μετάφρασης* (1 ed.). Αθήνα: Διάυλος.

Μπατσαλιά Ε. & Σελλά.-Μάζη. Φ. (2002). *Γλωσσολογική Προσέγγιση στη Θεωρία και τη Διδακτική της Μετάφρασης*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Jakobson, R. (1959) *On linguistic aspects of translation* στο Brower, A. R. (επιμ.) *On translation*, Cambridge, Mass.: Harvard University. Διαθέσιμο στο: <https://web.stanford.edu/~eckert/PDF/jakobson.pdf> Τελευταία προσπέλαση, 15/03/2021

Βαλεοντής,Κ. (1988) *Ανάλυση των βασικών αρχών της τεχνικής ορολογίας*, Αθήνα: ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ Διαθέσιμο στο: http://www.eleto.gr/download/BooksAndArticles/1988_AnalysiTwVasikwnArxwnTisTechnikisOrologias_KValeontis.pdf Τελευταία προσπέλαση, 12/04/2021

Βαλεοντής,Κ., & Μάντζαρη,Ε. (2006). *Η γλωσσική διάσταση της ορολογίας: Αρχές και μέθοδοι σχηματισμού των όρων*. Διαθέσιμο στο: http://www.eleto.gr/download/BooksAndArticles/HAU-Conference2006-ValeontisMantzari_GR.pdf Τελευταία προσπέλαση, 24/04/2021

Βαλεοντής Κ., & Κριμπάς Π. (2014). *Νομική Γλώσσα, Νομική Ορολογία- Θεωρία και πράξη*, Αθήνα, ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ. Διαθέσιμο στο: http://www.eleto.gr/download/BooksAndArticles/2014_Valeontis_& Krimpas_LegalLanguage-LegalTerminology.pdf Τελευταία προσπέλαση 20/03/2021

Γαβριηλίδου Ν., Λαμπροπούλου Π. (1997) *Μέθοδος ήμι-αυτόματης εξαγωγής όρων*, Αθήνα, ΕΛΕΤΟ, 1^ο Συνέδριο «Ελληνική Γλώσσα και ορολογία». Διαθέσιμο στο: http://www.eleto.gr/download/Conferences/1st%20Conference/1st_21_249-258_GavriilidouMaria-LabropoulouPenny.pdf Τελευταία προσπέλαση, 22/06/2021

Γραμμενίδης, Σ., Δημητρούλια, Ξ., Κουρδής, Ε., Λουπάκη, Ε., Φλώρος, Γ., 2015. Διεπιστημονικές προσεγγίσεις της μετάφρασης. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/3901> Τελευταία προσπέλαση, 18/03/2021

Τοράκη, Κ. (2021) *Ορολογία, ορολογική εργασία και ορολογική πολιτική*. Διαθέσιμο στο: http://www.eleto.gr/download/BooksAndArticles/2021-03-17_toraki_pem.pdf

Τελευταία προσπέλαση, 23/04/2021

Τσίγκου, Μ., *Σύντομη εισαγωγή στις σχέσεις γλωσσολογίας και μετάφρασης με παραδείγματα από το ζεύγος Γαλλικής-Ελληνικής*. Διαθέσιμο στο : https://www.academia.edu/15568477/A_SHORT_INTRODUCTION_TO_LINGUISTICS_AND_TRANSLATION_THROUGH_EXAMPLES_FROM_FRENCH_AND_GREEK_LANGUAGE Τελευταία Προσπέλαση, 30/04/2021

ΛΕΞΙΚΑ

IATE, Λεξικό και μηχανή αναζήτησης. Διαθέσιμο στο: <https://iate.europa.eu> Τελευταία προσπέλαση 30/05/2021

Linguee, Λεξικό και μηχανή αναζήτησης. Διαθέσιμο στο: <https://www.linguee.com> Τελευταία προσπέλαση 30/05/2021

Μπαμπινιώτης, Γ. (2002, Β' έκδοση). *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας.

Χρυσοβιτισιώτη, Ι. & Σταυρακόπουλου, Ι. (2011). *Λεξικό αγγλο-ελληνικό και ελληνο-αγγλικό εμπορικών- τραπεζικών και χρηματοοικονομικών όρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

Σταμέλος, Χ. & Χατζημανώλη Δ. & Μπαλογιάννη, Ε. (2015). *Αγγλο-ελληνικό και ελληνο-αγγλικό λεξικό νομικών όρων*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη

ΠΑΡΑΛΛΗΛΑ ΚΕΙΜΕΝΑ

Ασπρίδη, Γ., 2015. *Εταιρική κοινωνική ευθύνη-Η όψη του ανθρώπινου παράγοντα στην επιχείρηση*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/4801> Τελευταία προσπέλαση: 20/06/2021

Πουλιόπουλος, Λ., 2013. *Εταιρική κοινωνική ευθύνη ως παράγων υπεραξίας τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για την κοινωνία και το περιβάλλον*. Διδακτορική Διατριβή.

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, Τμήμα Κοινωνικής Και
Εκπαιδευτικής Πολιτικής. Διαθέσιμο στο:

<https://amitos.library.uop.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/2831/%CE%A0%CE%9F%CE%A5%CE%9B%CE%99%CE%9F%CE%A0%CE%9F%CE%A5%CE%9B%CE%9F%CE%A3%20%CE%9B%CE%95%CE%A9%CE%9D%CE%99%CE%94%CE%91%CE%A3%20%CE%94%CE%94%20%CE%95%CE%9A%CE%95.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Τελευταία προσπέλαση: 20/06/2021

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Introduction

Corporate Social Responsibility

What Is Corporate Social Responsibility?

What is *corporate social responsibility* (CSR)? What is *sustainability*? What is the difference between these two concepts and *business ethics*? Is CR (*corporate responsibility*) different from CSR? What does it mean to be a *corporate citizen*? All of these terms have become commonplace in recent years, but beyond a general sense that corporations have some form of obligation beyond their organizational boundaries; what do they actually mean? Are these concepts mutually exclusive or is there

significant overlap among them? And, if they are not the same, why is it that we cannot agree upon universal definitions that convey clearly to corporations the set of behaviors that is expected of them?

Right now we're in a free-for-all in which CSR means whatever a company wants it to mean: from sending employees out in matching t-shirts to paint a wall for five hours a year, to recycling, to improving supply-chain conditions, to diversity and inclusion. This makes it difficult to have a proper conversation about what corporate responsibilities are and should be.

In other words, in spite of a large and growing amount of work that seeks to understand a firm's *social responsibility*, there remains great confusion and inconsistency. Far from the absence of possible definitions, however, as the aforementioned terms suggest, "the problem is rather that there is an abundance of definitions, which are . . . often biased toward specific interests and thus prevent the development and implementations of the concept." As a result, "the CSR literature remains highly fragmented." While there is broad agreement about the idea that firms have a social responsibility, there is little agreement on what that responsibility looks like in practice:

There is . . . considerable debate as to whether [society] requires more of the corporation than the obvious: enhancing the society by creating and delivering products and services consumers want, providing employment and career opportunities for employees, developing markets for suppliers, and paying taxes to governments and returns to shareholders and other claimants on the rents generated by the corporation.

How can we argue that CSR is important if we cannot agree what CSR is, or at least narrow it down to a reasonable set of definitions? If CSR remains idiosyncratic (different things to different people), then it loses its essential meaning and ability to influence the way we structure the economic order. This confusion suggests the need for additional clarification, and hopefully some agreement, in terms of what we mean when we talk about *CSR*.

How Is CSR Measured?

Central to the challenge of defining CSR is the challenge of measuring CSR—you have to know what something is before you can quantify it. Unfortunately, however, because we have not been able to define CSR, we have also not done a very good job of measuring CSR. And, as a direct result, we do not have a good sense of what a firm's holistic CSR profile looks like. Although we have some intuitive sense of which firms are *good* and which firms are *bad* (based on our individual assumptions and -values), we are presently unable to compare one firm with another reliably across all aspects of operations (particularly if the firms operate in different industries). The reason we are not able to do these things, of course, is because they are incredibly difficult. The challenges involved in defining societal expectations and then quantifying those expectations holistically in terms of firm performance quickly become apparent with a simple thought experiment. Consider the complexities inherent in any attempt to parcel out and quantify the impact an individual firm's operations has on the environment:

Let's suppose changes in average world temperature lead to the extinction of, let's say Blue Whales, and an obscure currently undiscovered insect in the Amazon. What valuation would we place on the Blue Whale, and how would we calculate it? On the potential economic value of products that might be extracted from it? On the basis of what someone would be prepared to pay for its existence to be preserved? And what about the insect we never even heard of? Suppose it might hold the secret of a new pharmaceutical discovery? Or then again, it might not.

While we may be able to agree that the aggregate effect of all economic activity is contributing to climate change, the degree to which it is doing so and what we might do about it remains unclear. In essence, calculating the present-day value of that cost and determining what percent-age an individual firm might be expected to pay is extremely challenging. Should a firm be responsible only for the costs incurred during the production of its products, for example, or also for those incurred during their consumption? Should automobile companies be held responsible for the pollution caused by people driving cars or only for the pollution involved in actually making the

cars? What about cellphone companies, where there is little cost to the environment during consumption of the product, but the potential for significant damage during disposal? And, what about a firm's supply chain—where does one firm's responsibility begin and another's end? Should a sports shoe company be responsible for the costs incurred during the manufacture of the shoe (even though that process is completed by an independent contractor)? What about the rubber that is used to make the soles of the shoes—is that also the sports shoe company's responsibility, or the responsibility of the contractor who purchases the raw material, or of the plantation where the rubber was initially harvested? There are no easy answers to these questions, which relate only to the *costs* incurred by a firm. What about quantifying the *benefits* the firm and its products provide, which raises a whole new set of challenges? And, perhaps most importantly, how should these benefits offset the costs?

In spite of these complexities (and many more), the idea that firms have a *social responsibility* continues to capture our attention. We remain convinced that this special thing we are talking about, *CSR*, matters. In particular, we remain convinced that *CSR* matters for a firm to be a success. One way in which this is apparent is our ongoing effort to address the question: *What are the effects of CSR on firm performance?* Because we are as yet unable to measure *CSR* accurately, however, the vast majority of these studies tend to capture only a narrow slice of a firm's *CSR* profile (e.g., pollution levels, litigation against the firm, philanthropic donations, etc.); all of which are important, but none of which capture the totality of *CSR*—a broad construct that encompasses all aspects of a firm's operations. Such studies also tend to measure the effect of these policies on outcomes such as share price variability or short-term profitability, both of which constitute narrow measures of the firm's operational effectiveness. The result is more confusion, with some results showing that *CSR* helps performance, some showing it has no effect, and some showing that it hurts performance. In short:

The empirical literature on the relationship between *CSR* and performance is mixed and fraught with empirical question marks around not just how performance is measured but what it means to “do good.” . . . we simply do not understand the causal

link between a firm's specific CSR activities and the operational outcomes that can influence performance.

Yet, we continue to believe that CSR matters. It must matter, right? Being *responsible* is better than being *irresponsible*. And it is important for our sense of justice that those firms that are more responsible should be rewarded in some way, while those firms that are less responsible should be punished. But, what if the reverse is true and it is those firms that make the most effort to be socially responsible that are penalized for doing so by stakeholders who fail to reward the behavior they claim to want from firms? Ultimately, if we cannot come up with consistent definitions of good and bad, and then construct a set of measures that capture the extent to which these ideas are implemented in practice, how can we measure whether CSR actually matters?

We need to get this right because erroneous correlations cause deterministic judgments to be made about these essential ideas. If we are honest with ourselves, we would understand that, in spite of large numbers of studies on this topic, we do not yet have adequate data to measure the all-encompassing nature of CSR. On the contrary, there is good reason to believe that not only are we unable to measure CSR, but that the measures we have are also gravely misleading. That would explain why firms like Enron and BP win CSR, sustainability, and business ethics awards shortly before they commit devastating ethics and environmental transgressions. It is also why companies like Kellogg's and PepsiCo are criticized by Oxfam for "ethical shortfalls, scoring low on commitment to improving the rights of women and farmers . . . [and on] transparency," yet, "the following month, they were listed as two of the world's most ethical companies by the Ethisphere Institute and awarded at a gala dinner in New York." As Mallen Baker argues:

One of the most common questions I still get asked by managers and journalists alike is for figures to show that doing CSR has a measurable and inevitable positive impact on a company's share price, or on its bottom line. It is a mirage, a distraction. Such figures that do exist are based on a fundamentally flawed premise. . . .

Not only is there no agreement about what constitutes a good, or a sustainable, company, but there is also no agreement even on how you would measure the achievement of these criteria.

In spite of the apparent futility involved in measuring a firm's CSR profile, does that mean we have to throw up our hands and surrender, relying instead on subjective moral and ethical arguments designed to persuade managers to *do the right thing*? To the extent that we can arrive at a standardized way of measuring what we agree should be measured, then we will be able to compare one firm's activity with another's. Whether those numbers are 100 percent accurate is less important than whether any biases are known and applied equally across all firms. So many of our measurements involve subjective interpretations and assumptions, but are

widely perceived as objective statements of fact (e.g., think about how accountants measure brand value or goodwill). Placing a value on the extinction of the Blue Whale versus the potential damage of an unrealized pharmaceutical discovery will always involve some element of subjectivity and debate. Nevertheless, there is a great deal of benefit in being able to construct a relative and standardized measure of which firms add more or less value. Doing so will help us define CSR accurately and in a way that encourages the reforms in our corporations that are essential to building a more sustainable, value-adding economic system.

This pursuit of defining and measuring CSR is essential because the question *What is the role of the for-profit firm in society?* is highly consequential. Whether we are talking about environmental degradation or social cohesion, wealth distribution or global free trade, the answer to this question defines our immediate and future quality of existence. It determines the society we live in and will pass on to future generations. While some people argue that it is impossible to conclude whether a firm is socially responsible, the more essential question is relative (rather than absolute). In other words, it is important to identify those firms that are more or less responsible than others, without needing to make definitive claims of whether a firm is entirely responsible or irresponsible. While recognizing the challenges in doing so, being able to identify the business models that produce more responsible behavior is a challenge that seems to be inherently worth tackling. Yet, the confusion that is sown by inconsistent definitions, partial measures, and the multitude of labels and rating systems

that purport to reveal which products and which firms are *green*, or *ethical*, or *socially responsible* serves only to undermine the good intentions of all involved.

We need to agree on a definition of CSR and we need to recognize that, until we can measure this complex construct, we should be careful about drawing definitive conclusions based on unrepresentative empirical studies.

What Is the Business Case for CSR?

If we are able to agree on a definition of CSR and then begin to measure this elusive concept, we would be in a much better position to answer the question: *What is the business case for CSR?* The challenge in answering this question is related directly to our inability to agree on what we want firms to do and to know whether they are actually doing it. Conceptually, the collective failure of advocates to construct a convincing argument in favor of CSR also reflects a fundamental debate that is yet to be resolved—whether CSR should be voluntary or mandatory.

This book rejects that assumption on two levels. First, the argument that is framed here is based on the idea that it is only firms that incorporate CSR voluntarily into their strategic planning and all aspects of operations that will do so comprehensively and genuinely. And second that, as a result, building this argument around enlightened self-interest is our best hope of introducing meaningful change. Comprehensive and genuine implementation is likely to generate further innovation and creativity (and social benefit), while selective and coerced implementation is likely to result in resistance and obstruction (and social harm). Worse, by compelling CSR, the danger is that it becomes something to be avoided, rather than something to be embraced—a *responsibility* rather than an *opportunity*. The course of human development demonstrates the fallibility of coercion, while the progress our society has made since the industrial revolution reveals the powerful benefits that spring from the pursuit of self-interest. In *free* societies, humans (and, by extension, organizations) are effective at avoiding coercion—we resist efforts to control and constrain our collective productivity:

The soundest objection to government intervention in business is not that the matter is none of the government's affair, for it is everybody's affair; the essential point is that controls imposed from without

are always less authentic in a dynamic sense than those evolved from within.

A 2014 law passed by the European Union, for example, mandates CSR reporting by large companies. This regulation was driven largely by organizations such as the European Coalition for Corporate Justice, “a network of more than 250 NGOs, trade unions, consumer groups, and academics,” which believes that “a voluntary approach would not lead to a more sustainable and fair society” and that “corporate social and environmental reporting must be mandatory to be taken seriously.” What such organizations fail to recognize, however, is that legislation is almost always the result of negotiation and compromise and is, therefore, designed to be flexible. As a result, while “some 6,000 large companies will [now] be required to report on their policies on diversity, social issues, and on corruption, as well as the risks they pose to human rights and to the environment, including through their supply chains,” loopholes in the law ensure that:

The requirements will not apply to the majority of large companies. . . . Companies will also be free to choose which indicators and standards they use for reporting. . . . Reports will be audited, but not verified—and no sanctions are in place for companies that fail to comply.

For-profit firms are most efficient when they are acting in their own self-interest. The most effective laws are those that are founded on widespread social support. If such support is widespread, however, then that behavior is generally accepted as normative (and the law is therefore less necessary). Overzealous attempts to constrain market forces, on the other hand, will generate unintended consequences as firms seek to evade artificial limits. As noted by *The Economist*, “Finance has yet to meet a rule it doesn’t want to game,” while, in general, “[capital flows] to where frictions are lowest.” If the party that is the intended focus does not agree with a specific law or regulation, it will attempt to subvert it, however, surreptitiously. In fact, such behavior will often be encouraged by that very same law or regulation, which is, by definition, broad and ambiguous- because it is intended to apply so widely. There is a reason why, for

example, corporations employ large armies of highly skilled accountants who are paid very well to find ways for the organization to avoid paying taxes:

The United States income tax laws allow companies to claim they earned profits in countries where they actually had few, if any, operations, but where taxes are extremely low. . . . the U.S. Public Interest Research Group Education Fund and Citizens for Tax Justice, said that 372 of the companies in the Fortune 500 . . .

reported a total of 7,827 subsidiaries in countries that the groups view as tax havens. Some of those subsidiaries no doubt do real business. . . . But most . . . are engaged only in the business of tax avoidance.

Whether such behavior is *right* or *ideal* is a complicated discussion that revolves around the roots of human innovation and creativity. Nevertheless, it is central to the framework presented here that any attempt to amend capitalism in a way that encourages more socially beneficial behavior will be most effective when it is aligned with firms' self-interest, which is related directly to economic success. While we can argue that any particular policy is more or less beneficial, it is the contention of this book that we will only succeed in developing a holistic *business case* when we integrate CSR fully throughout operations and create an environment in which it is understood to be in the firm's best interests to do so.

To date, a sufficiently convincing case has not been made to managers that CSR is of strategic value to the firm. The lack of specificity in terms of both defining and measuring CSR suggests the need for a new conceptualization that is grounded in a business-focused perspective—one that is pragmatic, rather than idealistic; one that deals with human nature as we know it to be, rather than as we may wish it were.

Strategic CSR

Together, our failure to answer adequately these three questions (*What is CSR? How is CSR measured?* and *What is the business case for CSR?*)-suggests the need for an alternative approach. The response advocated in this book is the introduction of *strategic CSR*—a reinterpretation of the relationships firms have with their broad range of stakeholders who are fundamental to the value creating purpose of the for-profit firm in a capitalist society. While variations of this concept exist, the goal here is to define *strategic CSR* more comprehensively in terms that better reflect what we know about human psychology and economic exchange. In particular, this book seeks to establish a set of unifying principles that define the intellectual debate around *strategic CSR*, while also providing a program for managers to implement what, up until now, has been a collection of interesting ideas, but has fallen short of a coherent philosophy and plan of action.

As discussed earlier, “After more than half a century of research and debate, there is not a single widely accepted definition of CSR.” Importantly, however, although there is no commonly agreed definition, it is acknowledged that there has been a common purpose to all of the work generated in the name of CSR—“to broaden the obligations of firms to include more than financial considerations.” The field of CSR and business ethics has long focused on the ends of business—attempting to force businesses to focus on goals other than, or in addition to, profit. The result has been a lot of wasted energy and a large number of premature pronouncements. As Howard Bowen claimed optimistically in his foundational 1953 book, *Social Responsibilities of the Businessman*:

The day of plunder, human exploitation, and financial chicanery by private businessmen [sic] has largely passed. And the day when profit maximization was the sole criterion of business success is rapidly fading. We are entering an era when private business will be judged solely in terms of its demonstrable contribution to the general welfare.

Urging firms to “include more than financial considerations” as part of their business model is not the purpose of this book and, in my use of the term, it is also not the purpose of *strategic CSR*. The goal of this book is to refocus the CSR debate onto the *means* of business, rather than the *ends*. Demanding that managers expand the goals of the firm, suggests a problem with the ends of capitalism—that is, profit. In contrast, the

underlying principles of *strategic CSR* suggest that any problem with capitalism, as currently practiced, is not with the ends, but the means. Seeking profit (which is the best measure we have of long-term value-added) is not the problem; it is the methods by which profit is sought that can be problematic. In other words, it is not what firms do, but how they do it that matters. When rules are broken, costs are externalized, and key stake-holders ignored (or worse, abused), value is broadly diminished. While some firms may benefit from such practices in the short term, the costs are borne by society as a whole.

Put another way, it is the environment in which the firm operates that creates the boundary conditions that define what the *pursuit of profit* means at any given point in time. The *rules of the game* determine what is acceptable and unacceptable in the way that any single business conducts operations. The goal (profit) stays the same and has always been so, back to the earliest markets on the Silk Road; it is the rules that evolve over time and vary from culture to culture. And, it is the more astute managers who understand the current conditions and, when the rules (both written and unwritten) have shifted, who can guide their firms to greater economic success. They understand that abiding by those rules provides the firm with the license that it requires in order to operate and succeed. But, for this relationship to work, it is essential that the rules are enforced. If the rules are enforced, they will determine the outcome.

The business case for CSR, therefore, originates within the firm. It is a process by which those inside the firm interpret the shifting environment in a way that allows their company to be successful. In other words, it is in the firm's self-interest to understand the rules that are constructed by their stakeholders and abide by them. The problem, of course, is that there is no rule book, per se, and the signals that the firm receives on a day-to-day basis are not consistent, but are many, varied, and contradictory. There is a limited market for socially responsible products, for example, but great savings to be made in waste reduction. Similarly, consumers have demonstrated a limited willingness to be more loyal to a company with a reputation for CSR, but employees are more likely to want to work for such a company:

CSR programs provide a competitive advantage in workforce recruitment. According to a study last year by Nielsen, the media company, 62 percent of people

surveyed said they prefer to work for companies that have implemented programs to give back to society. A separate study last year by LRN, a provider of compliance management applications and services, found that 82 percent of American workers said they would be willing to be paid less to work for a company with ethical business practices than receive higher pay at a company with questionable ethics.

The key is that the motivation to act is internally generated, based on an iterative relationship with all the different components of society (business and nonbusiness) that create the rules that constitute the social fabric. Laws are one way that these rules are defined for firms (the government is a stakeholder), but only one of many and, as argued earlier, one of the least efficient. More effective are the myriad of signals that consumers, employees, suppliers, nongovernmental organizations (NGOs), the media, and any other invested constituent conveys to the firm through their day-to-day interactions with it. The result is complex and the message is often garbled, but the stakes for everyone involved are high.

It is not necessarily that firms that ignore these rules will immediately fail, but that they will gradually find their degrees of freedom to operate constricted. In this sense, therefore, much of what is meant by CSR can be captured in a progressive approach to management. As new rules are formed and societal expectations coalesce around these new rules, those firms that understand and abide by them (and anticipate future evolutions) will find the conditions under which they seek profit are easier than those firms that resist. This book is designed to detail the principles on which these new rules are constantly being redefined for those managers who are sufficiently sensitive to detect them and react.

In other words, if CSR is to be widely accepted by the business community, *strategic CSR* has to amount to more than merely the strategic implications of CSR. It has to establish itself as a comprehensive approach to business, replete with its own set of assumptions and guiding principles. This will allow *strategic CSR* to not only be studied as a conceptual framework, but also implemented as a realizable set of practices.

Plan of the Book

In order to present this argument, this book is structured around a set of 10 defining principles with which CSR can be integrated into the firm's strategic planning process and across operations. It builds the case that CSR is a strategic decision that is in the best interests of the firm and those who work within it. Following this introduction, 10 chapters present and discuss each of the principles in turn, followed by a concluding chapter that integrates all 10 principles into a definition and discussion of the concept of *strategic CSR*.

The 10 defining principles of *strategic CSR* serve to differentiate it from related concepts, such as CSR, sustainability, and business ethics. The argument presented is a pragmatic philosophy, oriented around a framework of empowered stakeholders and designed to persuade managers skeptical of existing definitions and organizing principles of CSR, sustainability, or business ethics. It is also designed to stimulate thought within the community of academics committed to these ideas, but who approach them from more traditional perspectives. Most importantly, the goal of this book is to solidify the intellectual framework around an emerging concept, *strategic CSR*, that I believe is essential to our future progress and continued prosperity.

Ultimately, therefore, the purpose of this book is radical—it aims to reform both business education and business practice. By building a theory that defines CSR as core to business operations and value creation (as opposed to a set of peripheral practices that can be marginalized), these defining principles become applicable across the range of operational functions. In the process, they redefine not only how businesses approach each of these functions in practice, but also how these subjects should be taught in business schools worldwide.

PRINCIPLE 1

Business Equals Social

Progress

In brief: There is a direct correlation between the amount of business in a society and the extent of progress enjoyed by that -society. For-profit firms are the most effective means of achieving that progress.

Principle 1 states that business equals progress. In other words, as a general rule, the more business that exists within a community, the greater the economic and social progress that community will experience. Central to the delivery of that progress is the for-profit firm, which has long been one of the best means for humans to channel their innovation and creativity. As Micklethwait and Wooldridge note in their history of the company:

Today, the number of private-sector companies that a country boasts . . . is a better guide to its status than the number of battleships it can muster. It is also not a bad guide to its political freedom.

In short, society is stronger when capital flows freely and business is incentivized to innovate and compete. This may seem intuitive when we stop and write it down, but the point is not made often enough. And, in its rush to improve an economic system that has already delivered phenomenal social progress, many in the CSR community overlook this fundamental aspect of capitalism. This does not mean that improvements should not be made, but keeping this starting point in mind anchors the framework underpinning *strategic CSR*.

For-Profit Organizations

Broadly speaking, there are three types of organizations: for-profit, not-for-profit, and governmental. There are also hybrid mixes of these three forms, such as social businesses, government-backed enterprises, and benefit corporations. Of these forms, however, only the for-profit firm is consistently able to combine scarce and valuable resources as efficiently and on the scale necessary to improve meaningfully our society and standard of living. This unique position of for-profit firms is enhanced when we consider the challenges we face, the timeframe in which substantive action is required, and the nature of the complexity inherent in what Paul Polman, CEO of Unilever, calls today's "vuca world: volatile, uncertain, complex and ambiguous."

On the one hand, for-profit firms receive much from society that is essential for them to operate—a stable legal system, an educated work-force, a comprehensive infrastructure, and so on. As such, many CSR advocates argue that firms have a broader responsibility to recognize (and appreciate) that they externalize many of the costs that are associated with these benefits. Some of these costs are implicit in the social contract and are a universal good (such as an educated workforce); some of these costs, however, have harmful societal consequences (such as pollution). Either way, firms rely on society to thrive—they, "receive a social sanction from society that requires that they, in return, contribute to the growth and development of that society."

On the other hand, however, society receives much from strong, for-profit firms that operate within a vibrant, market-based economy. Look around you. Virtually everything you can see was made by a for-profit firm. It is for-profit firms that are responsible either for much of the innovation that allows society to progress or for converting the innovations of others (e.g., scientists, artists, and academics) into commercial products that improve our lives. More important than the value added by for-profit organizations through innovation, however, is the efficient means by which they are able to convert valuable and scarce resources into usable products, and distribute those products to those who demand them at the price those individuals are willing to pay. The details of this process (what for-profit firms do and how they do it) define our quality of life and our level of social progress. The recognition of this leads supporters to claim that:

The most important organization in the world is the company: the basis of the prosperity of the West and the best hope for the future of the rest of the world.

In other words, while firms benefit greatly from a stable and enlightened society, society also benefits greatly from a vigorous, competitive set of for-profit firms. In considering these tradeoffs and tensions, however, it is important to remind ourselves that juxtaposing firms and society in this way, as many in the CSR community tend to do, suggests that firms and society are independent entities. In reality, of course, they are inseparable. Firms exist as part of society in the same way that society is made up of many functioning parts, an important component of which are for-profit firms. Equally, managers, board directors, employees, and shareholders each have additional roles elsewhere in society (e.g., consumers, volunteers, community members, etc.) as well as working together at the same for-profit firm.

In essence, therefore, business and society are interwoven—their interests are aligned and business has as much to gain from a strong and healthy society as society has to lose from a constrained and ineffective business sector. The question, therefore, is not *What do firms owe society?* or *What does society owe firms?* but instead it is the more nuanced debate about *What role do firms play in society?* While social progress over centuries demonstrates the inescapable value of for-profit firms within a market-based system, each firm should be routinely assessed to understand whether their individual contribution is net positive or net negative. Where it is net positive, we need to ask *Is that contribution as good as it can be—in other words, is it optimal?* Alternatively, where it is net negative, we should inquire *How can we introduce incentives to improve performance?* But, each firm's interest lies not in waiting for this evaluation to be imposed externally, but initiating it to ensure its operations meet the ever-shifting expectations placed upon it. Paul Polman understands this iterative dynamic better than most:

Business simply can't be a bystander in a system that gives it life in the first place. We have to take responsibility, and that requires more long-term thinking about our business model.

Addressing these questions and providing constructive answers, I believe, is the most important challenge our society faces today.

Business Is Ethical and Moral

It is impossible to separate ethics and morals from any aspect of human behavior. Everything we do involves an ethical and moral component and, more often than not, tradeoffs among ideals. These same tensions and pressures exist in business. In the same way that society and businesses are inseparable, all aspects of a firm's operations, to some degree, have moral, ethical, or value-laden inputs and outputs. While we may agree or disagree about whether an employee should be paid a living wage or a minimum wage, for example, there is no doubt that the decision is consequential for the firm, the employee, and for the society in which both exist. As a result, there is an ethical and moral perspective from which the problem can be addressed and about which we can agree or disagree. These same considerations and conflicts extend to all aspects of operations:

When a businessman [sic] decides whether or not to produce a new product or service, he is helping to decide the range of products available to customers. When he decides whether or not to purchase new plant and equipment, he is helping to determine the rate of economic progress and is influencing the level of employment and prices. When he decides to close down a plant or to move it to another location, he may be affecting the economic future. When he decides to build up or reduce inventories, he may be contributing to inflation or accelerating recession. When he changes his wage policy or dividend policy, he may be influencing both the level of employment and the degree of justice achieved in our distribution of income. When he uses the newspaper, radio, and television for advertising or public relations, he may be influencing moral and cultural standards. When he introduces new personnel policies, he may be

contributing toward cooperation and understanding between labor and management or he may be reinforcing existing tensions and frictions. When he transacts business in foreign lands, he may be contributing to international tensions or to international understanding.

Because the relationship between firms and the societies in which they operate is symbiotic, and firms are able to combine resources on a scale and with an efficiency that no other human-invented entity can match, and there is an ethical and moral component to all aspects of business or human decisions, it is vital to understand the role of for-profit firms in society. The behavior of firms (how they do what they do) affects not only our material wellbeing, but all other aspects of our quality of life and, by a large margin, they are the dominant predictor of that outcome— from our experiences at work, to the products we buy, to the air that we breathe: corporations define the lives that we live.

In other words, the for-profit firm is cause both for celebration and concern. It is true, for example, that, as a rule, societies that provide more freedom for their for-profit organizations to operate will experience more innovation and progress than those societies that do not. It is also true that we should expect this relationship to hold consistently, all else being equal. Of course, all else is not equal, which is the reason for writing this book, and today many feel there is more reason than usual for concern. As Sally Blount, Dean of the Kellogg School of Management at North-western University, notes:

Business is the cultural, organizational, and economic superforce in human development. And yet the current state of this social institution is fundamentally flawed: It falls short in its potential to serve our global society. Today's predominant business models drive public companies, for instance, to focus on predictable, short-term shareholder returns that may be detrimental to employees, communities, or the

broader social good. They also fail to motivate industries to reduce their environmental impact.

As with many things in life, the relationship between economic freedom and societal progress is not linear. While the correlation is undoubtedly positive, there are limits to the value of untrammelled economic freedom. It does not necessarily hold, for example, that complete freedom for businesses equals maximum societal progress. If we did not have controls on the use of toxic chemicals in consumer products, there is plenty of evidence to suggest that some firms would take advantage of consumer ignorance and use those chemicals, irrespective of the consequences for public health. Similarly, there is a reason why we place restrictions on the marketing and sales of products that are deemed to be socially harmful, such as alcohol and tobacco. There are good reasons why we allow firms to emit only certain levels of pollutants into the atmosphere or waste stream; there are also reasons why we pressure firms to curb their marketing to vulnerable segments of society, such as children, and so on, and so on.

Rampant, unrestrained capitalism is unlikely to maximize value, broadly defined. A capitalist system that is constrained through a series of checks and balances, however, promises outcomes that serve a broad set of interests. Firms have microinterests and societies have macrointerests. A problem arises, therefore, when the interests of the firm and the interests of society conflict. When this happens, those societies with fewer controls over their organizations will still experience a large degree of innovation, but it will likely result in a reduction in overall value as firms innovate and bring those innovations to market in ways that suit their short-term interests, but work against the longer-term, competing interests of society. The optimal situation is to have the interests of the firm overlap with the interests of the broader society, with both parties working to generate constructive outcomes.

Self-Interest and Public Interest

The mechanism by which the interests of the firm and the interests of society become aligned is through the interactions the firm has with its stakeholders—employees, consumers, suppliers, the government, non-governmental organizations, and so on. For example, if I, as a consumer, decide that I want to shop at firms that do not outsource their manufacturing jobs and I actively discriminate in favor of such firms (even if it

costs me more to do so), then I am making a statement about the kind of firms that I want in my society. Similarly, if I, as an employee, decide to work for firms that have a diverse workforce and I actively apply for jobs only at such firms (and avoid applying for jobs at other firms), then I am again making a statement about the kind of firms that I want in my society. Now, if I am alone in imposing those values on firms, it will not alter anything. If, however, many other people make the same decisions based on a similar set of values, then such values will quickly become standard operating procedure across the majority of firms. This means that, while there is no longer a differentiation advantage to be gained for firms that implement these practices, there is a significant disadvantage for firms that resist. So, standards evolve and society progresses (or regresses, depending on the nature and extent of the change).

These values are embedded in the decisions the firm and its stakeholders make as they interact. As these values are applied and enforced by stakeholders across the thousands of interactions each firm has with its various constituents on a day-to-day basis, the interests of the firm will become more closely aligned with the values of the broader society. As long as the firm is willing to pay attention to the needs and demands of its stakeholders (both internal and external), and those stakeholders are willing to actively shape the society in which they want to live, then it is in the interests of the firm to advance that goal (and its own success) by altering its behavior to match the demands that are placed upon it.

In other words, over time, firms reflect the societies in which they operate. As organizations, they are not conscious actors so much as mirrors that respond to the value-based constraints placed upon them. If we loosen these constraints, those looser standards will quickly become apparent in the behavior they encourage. Equally, however, if we tighten these constraints, firms will respond quickly and efficiently—simply because it is in their best interests to do so and they are very good at acting in their self-interest. But such an iterative relationship relies on our vigilance if it is to generate the outcomes we say we desire. Less vigilance is consequential and is something over which we have control.

The logic behind building this argument of empowered actors and fluid checks and balances (which will be expanded over the coming chapters), and encouraging executives to adopt it as a managing philosophy, is that it should face less resistance than attempts to coerce for-profit firms to act in ways that are contrived and then not enforced by the stakeholders who impose them. As noted in the Introduction, a core unresolved debate within the CSR community is whether more socially responsible behavior is best encouraged via mandated or voluntary actions. The resolution around which *strategic CSR* is based (taking into account human nature and centuries of economic development) is that firms are more likely to implement CSR genuinely and substantively if they are convinced it is in their self-interest to do so. Central to this argument is the belief that firms are more likely to avoid or try and circumvent legislation if they are compelled to act.

In addition to the idea of voluntary action being more fruitful than coerced action, building an argument around incentivized self-interest is likely to be more successful because the concept of *moral duty* or *ethical values* (over and above those already enshrined in laws and social customs) is extremely difficult to define and standardize. This is true because an ethical standard is less easily enforced—in a free society, there are no *ethics police*. Who gets to decide which morals and values apply and in what situations, for example? And, if I disagree with those morals and values (i.e., if I live by a different set of standards), why should I be forced to comply with them? What will happen if I do not comply with someone else's ethical standards?

Take the debate over whether an employee should be paid a minimum wage or a living wage, for example. While I may think a minimum wage is an ethical pay level (after all, by definition, it has been determined by government to be a sufficient income), you may disagree and, instead, argue that a living wage is ethical, while a minimum wage is unethical. But, since it is legal for me to pay a minimum wage, as long as there are sufficient workers willing to work at that level, my company will continue to operate. And, since I am providing employment to workers who are voluntarily choosing to work at that pay level, who is to say that I am being unethical by hiring them? What if, as an employer, I cannot afford to pay wages that are any higher? In that case, would it be more ethical if I hired no-one and left those people unemployed? If, however, workers with the skills that I need for a particular job refuse to work for the minimum

wage (or consumers refuse to shop there because of the wages that I pay), then the only way my company will continue to operate is if I raise the wages I am offering.

Similarly, is it more *ethical* for me to hire domestic workers in my factory or outsource production to workers overseas? Some would argue that supporting local jobs is an ethical action, since you are helping reduce unemployment at home, at least in the short term. But, who is to say that is more ethical than hiring a worker overseas, who probably has fewer opportunities and access to fewer resources to improve his or her life? Well, there is a good chance that, depending on the job and the industry, the overseas worker is underage. But, even if that is true, the ethics of the decision to allow that individual to work depends on the available alternatives. It would be unethical to hire a 16-year-old garment maker, for example, only if a well-resourced school was a realistic alternative to working. What if, due to financial pressures, however, the alternative to factory work is prostitution? How does that affect the relative ethics and morality in hiring a local person versus outsourcing work overseas? My point, of course, is only to note that *What is ethical?* and *What is unethical?* are highly complex and relative questions that, once you start to understand the context and different perspectives, do not lead to easily identifiable answers. Where there is consensus, societies should legislate that consensus into legally enforceable standards. Where consensus does not exist, however, your ethics and values differ from mine, and result in great variance in behavioral outcomes.

Having said this, it is important to re-emphasize the enlightened approach to management that is central to *strategic CSR*. Managers reading this are taking away the wrong message if they conclude that self-interest is purely reactive—that, as a firm, I will wait for my stakeholders to declare their interests before responding to them and get away with what I can in the meantime. As argued earlier, a core component of *strategic CSR* is that it is the process that matters—not what a firm does so much as how it does it. A firm is established to meet specific needs. As in any competitive market, it pays firms to be slightly ahead of the curve in doing so (in relation to consumer demand and legislative action, for example). As such, anticipating what stakeholders need and will be willing to enforce is likely to be as important in the 21st century as it has been throughout human economic history. Even better, articulating

those needs in a way that those stakeholders had not yet envisioned will continue to generate astounding economic success. As Steve Jobs famously said:

You can't just ask customers what they want and then try to give that to them. By the time you get it built, they'll want something new.

What is clear from Principle 1 is that enlightened managers working in progressive, for-profit firms are the most effective means to deliver the innovation that drives societal progress. What is also clear, however, is that society (in the form of the firm's collective set of stakeholders) has a direct interest in defining (and enforcing) the constraints within which the for-profit firm operates.

Summary

Principle 1 states that *Business equals social progress*. It argues that the for-profit firm is the most important organizational form because it is best able to convert valuable and scarce resources into products that we demand and, ultimately, that raise the overall standard of living. The incentive to innovate is central to this process, but innovation occurs elsewhere in society, too. Irrespective of its origin, for-profit firms excel when they seek to bring such innovation to market. Integral to this process are the multitude of business decisions, each laden with ethical and moral implications, that the firm makes every day. While self-interest is a powerful motivator, value is optimized in its broadest sense when the interests of the firm overlap significantly with the interests of its multitude of invested stakeholders. *Strategic CSR* represents the mechanism by which these interests are aligned.

PRINCIPLE 2

Shareholders Do Not Own the Firm

In brief: Contrary to popular myth, shareholders do not own the firm. Similarly, managers and directors do not have a fiduciary responsibility to maximize

shareholder value. Instead, the firm should be run in the interests of its broad range of stakeholders.

As argued in Principle 1, for-profit firms are the most effective way we have devised to advance social wellbeing. As firms are part of society and society is constructed of multiple components, including firms, the interests of the firm and the interests of society are inextricably interwoven. In other words, business is not a zero-sum exchange, but an ongoing reciprocal relationship between the for-profit firm and its various invested constituents. Together, all of these constituents, plus firms, form the broader group that we refer to as *society*. An answer to the fundamental question that we face (*What is the role of the for-profit firm in society?*), therefore, is best achieved when the interests of the firm and its stakeholders are aligned.

This iterative relationship stems from the origins of the corporation and the evolution of this organizational form throughout history. In particular, it relates directly to the introduction of *limited liability* in the mid-19th century. Prior to this point, corporate charters were granted by the state as a privilege (rather than a right) and under strict conditions in terms of the projects that were to be completed (e.g., building a bridge or a railroad) and the length of time the corporation was allowed to exist. Importantly, these projects were determined on the basis of perceived societal need, rather than the ability of the firm to make a profit:

In the legal environment of the 1800s, the state in the initial formulation of corporate law could revoke the charter of a corporation if it failed to act in the public good, and routinely did so. For instance, banks lost their charters in Mississippi, Ohio, and Pennsylvania for “committing serious violations that were likely to leave them in an insolvent or financially unsound condition.” In Massachusetts and New York, charters of turnpike corporations were revoked for “not keeping their roads in repair.”

And, when the specified project was completed, the corporation ceased to exist. In short, the corporation existed at the pleasure of the state:

In 1848, Pennsylvania's General Manufacturing Act set a twenty-year limit on manufacturing corporations. As late as 1903, almost half the states limited the duration of corporate charters to between twenty and fifty years. Throughout the nineteenth century, legislatures revoked charters when the corporation wasn't deemed to be fulfilling its responsibilities.

It is because the fundamental legitimacy of the corporation is grounded in these societal origins (i.e., invented to serve society's needs) that, ultimately, *business* is a social exercise. The introduction of limited liability, however, led directly to a shift in the operating principles of the firm. As profit became the primary purpose, rather than the outcome of a valued and meaningful business, it altered the parameters by which the firm's success is measured. While this shift initially generated many benefits, it has become detrimental over time. Specifically, executives today operate under the assumption that the firm's primary obligation is no longer to the state or society, but instead that it has a legal responsibility to operate in the interests of its owners—its shareholders. While this *belief* that shareholders own the firm is widely shared, there is compelling evidence to suggest it is a social construction, rather than a legally defined fact:

Conceiving of public shareholders as “owners” may in some instances be a helpful metaphor, but it is never an accurate description of their rights under corporate law. Shareholders possess none of the incidents of ownership of a corporation—neither the right of possession, nor the right of control, nor the right of exclusion— and thus “have no more claim to intrinsic ownership and control of the corporation's assets than do other stakeholders.”

Understanding the true nature of the relationship between the firm and its investors is therefore necessary to reorient firms to act in the interests of society as a whole. In short, it is essential in order to adopt *strategic CSR* as the managing philosophy of a firm.

Shareholders Own Stock

The great value of limited liability is that it enabled corporations to raise the capital that was needed to finance the infrastructure that fueled the industrial revolution. In particular, limited liability allowed firms to build the railways, canals, and bridges that were central to economic development in the West during the 19th century (particularly in the United Kingdom and United States). As such, at least in its original formulation, the idea of shareholders as a firm's owners had some validity because, while stocks were still traded, the primary purpose of shares was to raise capital and provide a return on that investment from the firm to its investors. Over time, however, the shareholder's role and value to the firm has evolved.

Today, on the surface, the relationship between the firm and its shareholders appears unchanged. Many people believe that the primary function of the stock market is for firms to raise the capital they need to finance their business and, indeed, when firms initially list their shares, this transfer of funds from investor to entrepreneur occurs. In reality, however, this transaction is only a minor part of the stock market's function. Increasingly, it has evolved into a forum for the subsequent trading of those shares, rather than for their initial offering. This shift represents the difference between a trade for which the firm receives money (the initial listing) to one where it receives no money (a subsequent trade between third parties).

As a firm's shares continue to trade and a track record of performance is established, the share price increasingly becomes a vote of confidence in the firm's current management team and its future potential. In other words, when I buy a share in Apple, I almost certainly buy it not from the company, but from another investor who is seeking to sell that share. The price on which we agree reflects our respective bets on the future success of the company. I buy at a price that I believe is lower than it will be in the future, while the seller sells at a price he or she believes is higher than it will be in the future. So, we place our respective bets and the trade is made. In the process, however, an important shift has occurred in the primary function of the stock market and of investors who buy and sell shares today not because they expect to influence a firm's strategic direction, but because they hope to profit from the strategic direction that has already been decided by management. Although activist investors occasionally win seats on a board by amassing significant share holdings, these investors are an

extreme minority. In reality, most shareholders can only express their opinions about a firm's management by holding, buying, or selling their shares.

The consequences of this shift in the underlying relationship between the firm and its shareholders were identified long ago by academics who invented the agency theory of firm—Adolf Berle and Gardiner Means in their famous 1932 study, *The Modern Corporation and Private Property*:

In the late 19th century industry had a voracious need for capital; it found it by listing shares publicly on exchanges. The problem with this, Berle observed, was that over time big successful corporations would come to finance themselves out of retained earnings and have little need for investor-supplied capital. So while the ownership structure provided liquidity for shareholders—they could easily exchange rights for cash—it did not give them the authority tied to conventional ownership, because the company did not need it to maintain their support.

Stock markets are neither efficient (in terms of money flows being dictated by complete and freely available information) nor public (in terms of access being equally and evenly distributed). Stock markets have benefits (in terms of liquidity and providing tools to save for retirement), but it is legitimate to question the overall value they provide. This is especially true today as the majority of trades on any of the major exchanges are made by high-frequency algorithms—computers running programs and holding positions for microseconds:

There are now at least 58 stock exchanges in the United States. . . . By 2009, high-frequency trading was estimated to account for 50 to 60 percent of the market volume.

One characteristic of high-frequency trading, therefore, is the sheer volume of activity. While high-frequency trades “comprise half of all trades on the American market [they] submit almost 99 percent of the orders.” Partly this is because the algorithms are able to

handle the associated complexity and can arbitrage value in small increments; partly, though, it is because placing a large number of small orders allows high-frequency traders to learn the intentions of other traders in the market and, as a result, trade more advantageously on that information.

In addition to volume, another characteristic of high-frequency trading is speed. By positioning themselves between buyer and seller, high-frequency traders can generate massive profits on very small margins and extremely large volume. Central to this advantage is being the first to market—the value of which is indicated by the extent to which high-frequency traders are willing to invest in order to gain the slightest of edges over the competition:

[One] group spent \$300m to lay a cable in the straightest possible line from Chicago to New York, cutting through mountains and under car parks, just so the time taken to send a signal back and forth could be cut from 17 milliseconds to 13. In return, the group could charge traders \$14m a year to use the line. Traders were willing to shell out those fees because those fractions of a second might generate annual profits of \$20 billion.

Almost all of these trades are third-party transactions in which the firm receives no capital directly. The overall effect is to drive a wedge between the interests of the shareholder (return on investment) and the managers of the firm (sustainable, competitive advantage). As pools of assets are increasingly managed by a concentrated number of massive investment firms, this wedge grows larger. Take BlackRock, for example, which in 2013 was the “biggest shareholder in half of the world’s 30 largest companies” and managed investments totaling \$4.1 trillion, “making it bigger than any bank, insurance company, government fund, or rival asset-management firm.” Firms such as BlackRock specialize in what are known as “*passive* investment products,” such as exchange-traded funds (ETFs), which attempt to mirror (rather than outperform) the performance of the markets, while minimizing fees to their clients. The

traders who work for firms like BlackRock have little direct interest in the day-to-day management of the firms in which they invest. By definition, traders that seek to mirror market performance invest in proportion to the size of each firm in the market, rather than caring necessarily whether Firm A performs better or worse than Firm B. In other words, these traders care about the overall performance of the market (as that is the benchmark they are trying to mimic), but whether they hold positions in Firm A or Firm B is less important—they simply move assets from one to the other in response to macromovements in the market as a whole.

The combination of high-frequency traders holding positions for microseconds and massive investment funds holding large, but passive positions is redefining what it means to be a *shareholder*. In essence, John Maynard Keynes' characterization of financial speculation as "anticipating what average opinion expects the average opinion to be" is truer today than ever before. And, when traders act on behalf of investors, "they're actually in the business of convincing other people that they can anticipate average opinion about average opinion." The cumulative effect is for an individual investor to surrender any claim of *ownership* in favor of managerial control. This trend has been apparent for at least half a century:

Under modern conditions of large-scale production great power over the lives of people is centered in the relatively few men [sic] who preside over our great corporations. Though the stock ownership of these corporations may be diffused, effective ownership in terms of control resides in management.

In response, some concede that, while shareholders do not control the firm, they still own it. But, does ownership not encompass the ability to control? It is very difficult to think of a definition of ownership that also does not include aspects of control or authority over the thing that is owned. In the *Merriam Webster* dictionary, for example, *ownership* is defined as "the state, relation, or fact of being an owner," with *owner* defined as "to legally possess something," and *possess* defined as "to seize and take control of." Similarly, the *Oxford English Dictionary* defines ownership as the "legal right of possession," with possession defined as "the action or fact of holding

something (material or immaterial) as one's own or in one's control." Clearly, however, shareholders do not control the firm.

Irrespective of dictionary or intuitive definitions of ownership, what does the law say about the relationship between the firm and its shareholders? Given the extent to which the idea that shareholders are the legally defined owners of the firm is believed throughout society, it would follow that such a fact is unambiguously stated in law and demonstrated via legal precedent. In the place of clarity, however, the evidence suggests there is only ambiguity:

This argument [that shareholders own the firm] is based on a misinterpretation of the legal position on the issue of share ownership. . . .

Once shareholders subscribe to shares in the corporation, payment made in consideration for the shares is considered property of the corporation, and the shareholders are not free to withdraw the sum invested except for payments through dividends, selling their shares, and other permitted means.

Shareholders own shares. A share is a legal contract between the investor and the firm in the same way that employees, suppliers, and others hold legal contracts with the firm. What is becoming increasingly clear is that, while stockholders invest capital in companies (in the same way that employees invest time, effort, and skills), they have no greater claim to ownership of those companies than other stakeholders. And, there is a growing number of commentators, such as Martin Wolf in the *Financial Times*, who believe their claim is significantly less than other stakeholders:

The economic purpose of property ownership is to align rights to control with risk-bearing. The owner of a corner shop should control the business because she is also its chief risk-bearer. Risk, reward and control are aligned. Is it true that the chief risk-bearer in [a publicly-traded corporation] is the shareholder? Obviously not. All those who have stakes in the

company that they are unable to hedge bear risks. The most obvious such risk-bearers are employees with firm-specific skills. . . . Shareholders, in contrast, can easily hedge their risks by purchasing a diversified portfolio.

Essentially, being a shareholder entitles the owner of that share to a few specific and highly limited rights: They are able to vote (although the practical application of shareholder democracy is weak and narrow); they are able to receive dividends (only as long as the firm is willing to issue them); and they are able to sell their share to a third-party at a time of their choosing. These rights constitute a contractual relationship between the firm and the shareholder, but do not constitute ownership. As noted by Eugene Fama, one of the originators of the agency theory of the firm, “Ownership of capital should not be confused with ownership of the firm.”

One of the great advantages of the Limited Liability Company (LLC) form is that the organization is recognized as an independent entity in the eyes of the law (a legal person). As such, the firm, as an artificial person, has many of the rights (although, it seems, fewer of the responsibilities) of a human being, or natural person. It can own assets, it can sue and be sued, it can enter into contracts, and, in the United States, it has the right to freedom of speech (which it exercises by spending money). It is these rights (the right to be sued, in particular) that allow the investors in a firm to have their legal liability limited to the extent of their financial investment. In short, the firm is a legal creation that exists, by design, independently of all other actors “and it is the corporation not the individual shareholders, that is liable for its debts.”

This concept of the firm as a legal person is established in the subconscious of society in the same way that the idea that firms are owned by their shareholders is also established. The difference between the two is that the idea of the corporation as a person is legally defined, while the idea of shareholders as owners is not. In fact, the unique legal status of corporations is constitutionally protected. Following the Civil War,

the 14th Amendment was passed to protect the rights of recently freed African American slaves. In particular, it stipulates that the states can-not “deprive any person

of life, liberty, or property without due process of law.” It is via the 14th amendment that corporations appropriated those rights for themselves. In other words, the U.S. Supreme Court has agreed with the argument that corporations are legally similar to real people and, as such, enjoy similar constitutionally protected rights. The fact that the root of this legal status lies in the 14th Amendment, which was specifically passed to prevent the ownership of individuals by others, reinforces the idea that the corporation is an independent legal entity.

A similar legal foundation for the idea that shareholders own the firm does not exist, in spite of the popular perception that it is true. In other words, as even supporters of the notion of shareholder primacy note, “shareholder wealth maximization is widely accepted at the level of rhetoric but largely ignored as a matter of policy implementation.” The reason for this is that, even if it was an ideal, “the rule of wealth maximization for shareholders is virtually impossible to enforce as a practical matter.” As a direct result, under U.S. corporate law, courts are reluctant to intervene in the business decisions of a firm unless there is evidence of fraud, misappropriation of funds, or some other illegal activity. The law is clear that corporations are managed by the board of directors who have “broad latitude to run companies as they see fit.” Although shareholders nominally have the right to vote for directors, nominating candidates is extremely difficult and, once elected, directors are free to ignore shareholder interests. Although shareholders can protest in terms of resolutions at annual general meetings, “only certain kinds of shareholder votes—such as for mergers or dissolutions—are typically binding. Most are purely advisory.”

The principle that a company’s directors should have a free hand to manage its affairs can be traced at least as far back as an 1880 New Hampshire Supreme Court decision. In *Charlestown Boot Shoe & Co. vs. Dunsmore*, directors won a ruling that shareholders couldn’t second guess their decisions, including one to skip insurance on a plant that later burned down. The principle has been adopted by many states, including Delaware, where many large companies are organized.

This *business judgment rule* is similar to common law in the United Kingdom, which refers to the board and senior executives as the “controlling mind and will” of the company. This finding can be traced back to a 1957 Court of Appeal decision by Lord Denning, in which the judge made a distinction between the hands and brains of a company:

A company may in many ways be likened to the human body. It has a brain and nerve centre which controls what it does. It also has hands which hold the tools and act in accordance with directions from the centre. Some of the people in the company are mere servants and agents who are nothing more than hands to do the work. . . . Others are directors and managers who represent the directing mind and will of the company and control what it does. The state of mind of those managers is the state of mind of the company.

The legal relationship between the firm and its shareholders is all too apparent in the event of a bankruptcy—shareholders’ claims to the firm’s assets lie behind those of bondholders and all other creditors. Similarly, in other areas, shareholder rights are either highly constrained or outright ignored. In theory, shareholders have a claim to the future earned profits of the firm. In reality, that claim is weak, with no legal right to demand the firm issue dividends or buyback shares if it does not wish to do so. Even in one of the most famous corporate law cases, in which the Dodge brothers sued Henry Ford to increase the proportion of profits that were distributed to shareholders in the form of dividends, the court was reluctant to interfere:

It is recognized that plans must often be made for a long future, for expected competition, for a continuing as well as an immediately profitable venture. . . . We are not satisfied that the alleged motives of the directors, in so far as they are reflected in the conduct of the business, menace the interests of shareholders.

In essence, the reason limited liability is so important (because it enables investors to limit their risk while allowing firms to raise capital from multiple sources) also explains why the shareholder is legally impotent in terms of ownership:

Corporations are universally treated by the legal system as “legal persons” that exist separately and independently of their directors, officers, shareholders, or other human persons with whom the legal entity interacts. . . . shareholders do not own corporations; nor do they own the assets of corporations.

Contrary to popular myth, as well as widespread belief among executives and directors, therefore, shareholders do not own the corporation. Instead, they own a type of security (a legal contract) that is commonly referred to as *stock*. The rights associated with this stock are highly limited; in reality, the value of a share lies largely in its resale price, achieved via a transaction on a stock exchange based on third-party perceptions of the firm’s future performance potential. As acknowledged, even by shareholder advocates:

Today, . . . there seems to be substantial agreement among legal scholars and others in the academy that shareholders do not own corporations.

Fiduciary Duties

This challenge to the idea of shareholders as the legal owners of the firm is gradually becoming established. This process is aided by a compelling argument that there is weak legal precedent, in the United States or elsewhere, for the idea that managers and directors have a fiduciary responsibility to place shareholder interests over the interests of other stakeholders:

Contrary to widespread belief, corporate directors generally are not under a legal obligation to maximize profits for their shareholders. This is reflected in the acceptance in nearly all jurisdictions of some version of the business judgment rule, under which disinterested and informed directors have the discretion to act in what they believe to be in the best long-term interests of the company as a separate entity, even if this does not entail seeking to

maximize short-term shareholder value. Where directors pursue the latter goal, it is usually a product not of legal obligation, but of the pressures imposed on them by financial markets, activist shareholders, the threat of a hostile takeover and/or stock-based compensation schemes.

This core concept within corporate law of deference to directors concerning operational decisions (the *business judgment rule*) is embedded firmly in the United States, as well as other countries, such as the United Kingdom:

Courts in the United States have on several occasions clearly stated that directors are not agents of the shareholders but fiduciaries of the corporation. Section 172 of the U.K. Companies Act 2006, moreover, requires directors to act in the way they consider, in good faith, would be most likely to promote the long-term success of the company for the benefits of its members as a whole, heeding the likely consequences of their decisions on stakeholders such as customers, suppliers, and community, not simply shareholders. The Law even allows the board to put the interests of other stakeholders over and above those of shareholders.

The legal foundation for the belief in the primacy of shareholder interests rests largely on a single case decided in 1919 by the Michigan Supreme Court—*Dodge v. Ford Motor Co.* In the case, two brothers, John Francis Dodge and Horace Elgin Dodge (who, together, owned 10 percent of Ford's shares), sued Henry Ford because of his decision to distribute surplus profit to customers in the form of lower prices for his cars, rather than to shareholders in the form of a dividend. As noted earlier, however, the value of this case as legal precedent for the idea that the firm must operate in the interests of its shareholders is disputed. As Lynn Stout explains in her analysis of this case, contrary to widespread perceptions and norms, there is no obligation on managers or directors to focus the firm's efforts primarily on maximizing shareholder value:

Dodge v. Ford is . . . bad law, at least when cited for the proposition that the corporate purpose is, or should be, maximizing shareholder wealth. *Dodge v. Ford* is a mistake, . . . a doctrinal oddity largely irrelevant to corporate law and corporate practice. What is more, courts and legislatures alike treat it as irrelevant. In the past thirty years, the Delaware courts have cited *Dodge v. Ford* as authority in only one unpublished case, and then not on the subject of corporate purpose, but on another legal question entirely.

More specifically, Stout's empirical analysis of historical case law provides compelling evidence to support her arguments. Not only was the case decided by the Michigan Supreme Court and essentially ignored in Delaware (where the most important points of U.S. corporate law are established), but the legal precedent it represents is more properly understood as a question of the relative responsibilities of majority shareholders (in this case, Ford) toward minority shareholders (in this case, the Dodge brothers). As a result, Stout argues that "we should stop teaching *Dodge v. Ford*" in our universities and business schools as support for a perceived obligation that is neither legally required nor operationally necessary:

United States corporate law does not, and never has, required directors of public corporations to maximize either share price or shareholder wealth. To the contrary, as long as boards do not use their power to enrich themselves, the law gives them a wide range of discretion to run public corporations with other goals in mind, including growing the firm, creating quality products, protecting employees, and serving the public interest.

Even among those who argue that *Dodge v. Ford* is a more meaningful statement of legal precedent, there is a recognition of the absence of support for a relationship that most people assume is *legally defined* and, as such, compels a fiduciary responsibility:

The goal of profit maximization is to corporate law what observations about the weather are in ordinary conversation. Everybody talks about it, including judges, but with the lone exception of *Dodge v. Ford*, nobody actually does anything about it.

There is even precedent to suggest that courts will favor the firm's directors over shareholders when the investors have been deceived, basing investment decisions on the firm's publicly stated goals, even if those statements later turn out to be false. A lack of competence or an honest mistake are not sufficient to override the courts' reluctance to interfere with the running of the firm. Unless it can be proved that the directors acted dishonestly or with the intention to deceive, the business will be allowed to rise or fall on the basis of its operational decisions. Although this issue has been studied and debated by corporate legal scholars, however, it is less well known in the business school. This is important and should change:

Oddly, no previous management research has looked at what the legal literature says about [shareholder control of the firm], so we conducted a systematic analysis of a century's worth of legal theory and precedent. It turns out that the law provides a surprisingly clear answer: Shareholders do not own the corporation, which is an autonomous legal person. What's more, when directors go against shareholder wishes—even when a loss in value is documented—courts side with directors the vast majority of the time. Shareholders seem to get this. They've tried to unseat directors through lawsuits just 24 times in large corporations over the past 20 years; they've succeeded only eight times. In short, directors are to a great extent autonomous.

Shareholders Versus Stakeholders

Contrary to popular myth, therefore, shareholders do not own the firm and directors do not have a fiduciary responsibility to act primarily in their interests. As a result, a growing number of corporate legal scholars argue for a return to the driving purpose of a firm being to meet the needs of society, broadly defined. Central to this argument is the idea that firms seek to return value over the medium to long term among all of their stakeholders and avoid the recent trend of focusing disproportionately on short-term returns to shareholders. The reason why such a narrow focus is counterproductive is that it privileges the interests of a minority (shareholders) over the majority (everyone else) in ways that often do not even benefit the firm.

Pressures from shareholders to maximize results in the short term can be expressed internally within the firm in many ways, “including lower expenditures on research and development, an excessive focus on acquisitions rather than organic growth, underinvestment in long-term projects, and the adoption of executive remuneration structures that reward short rather than long-term performance.” The overall effect is to skew the firm’s priorities in all aspects of decision making. Why invest for the medium to long term, for example, when that expenditure will diminish the chances of achieving the more immediate priority—short-term profits? Cutting long-term costs, such as R&D or safety and preventative measures has the desired effect of increasing profits today, which is then reflected in a higher share price.

While this immediate accounting profit placates those investors, who have a short-term outlook, such actions constrain the firm’s medium to long-term operations.

In order to manage the firm based on a more sustainable business model, one of the most important changes managers must make is to adopt a broader stakeholder perspective. The difference from the CEO’s perspective centers on whether the goal is to maximize performance in the short term (the average tenure for a Fortune 500 CEO is about three and a half years) or to preserve the organization for the foreseeable future (10, 15, 20, or more years from now). The focus should be on what Gus Levy, former senior partner of Goldman Sachs, characterized as being “long-term greedy”—the willingness to privilege long-term value over short-term profits.

To achieve this, an important step is for firms to adopt policies that better align executive remuneration with long-term performance drivers (including CSR and

sustainability-related metrics). In addition, firms can de-emphasize short-term results by refusing to issue quarterly earnings reports to shareholders: “Over three quarters of companies still issue such [earnings] guidance.” Above and beyond specific policy solutions, however, the key is to deconstruct the idea that there is a legal compulsion to operate the firm in the interests of its shareholders. Once this is achieved, the justification is removed for favoring them over other stake-holders (and, with it, the cause of much of the short-term focus of our economic system):

As a theoretical matter, the issue of ownership is necessary to a proper understanding of the nature of the corporation and corporate law. As a practical matter, it is an important consideration in the allocation of rights in the corporation: if shareholders are owners, then the balance of rights will tip more heavily in their favor, and against others, than if they are not. . . . Because the issue of ownership has the potential to shape all of corporate law and direct the very purpose of corporations, it is of utmost importance.

The value to the firm in understanding this (removing a short-term focus on shareholder interests, and, instead, seeking constructive, trust-based relations with all stakeholders), is that it immediately alters the nature of the decision-making process. If I see interactions with my stake-holders as one-off exchanges (i.e., a short-term perspective), for example, I am likely to prioritize my own interests during negotiations. If I perceive all my interactions as repeat transactions (i.e., I want to build long-lasting relationships), however, then I am more likely to also care about my partners’ interests because, if my partners do not value the exchange, it is less likely that they will want to do business with me again in the future.

In other words, the key focus for debate is temporal. Attempts to maximize profits over the *short-term* lead to all the problems that are evident with a narrow focus on shareholder value. If a firm seeks to optimize value over the *long-term*, however, many

of those problems dissolve and the process of building meaningful, lasting relations with a broad range of stakeholders becomes central to the mission. Firms like Unilever, which stopped issuing quarterly earnings guidance in 2009, understand this and focus on encouraging long-term thinking across all aspects of operations. Amazon is another firm that is altering our understanding of what constitutes a return on investment:

Amazon seems to have put the “long-term” back into Anglo-Saxon capitalism. At a time when Wall Street is obsessed by quarterly results and share buy-backs, Amazon has made it clear to shareholders that, given a choice between making a profit and investing in new areas, it will always choose the latter.

It is fundamental to the idea of *strategic CSR* that, by seeking to meet the needs of as broad an array of stakeholders as possible, a firm holds a competitive advantage in creating value over the medium to long term. Central to achieving this, however, is understanding the true nature of the relationship between the firm and its shareholders and removing the misplaced and inaccurate belief that executives and directors have a legal obligation to make decisions in the interests of shareholders, who are only one of the firm’s many stakeholders.

Summary

Principle 2 states that *Shareholders do not own the firm*. In reality, no single group owns a large, publicly traded corporation. In addition, managers and directors do not have a fiduciary responsibility to manage the firm primarily in the interests of shareholders. Legally, the corporation is an independent entity (a legal person) with contractual interests. Philosophically, it is the collective effort of the actions and interests of multiple parties, all of whom have a stake in the value creation process. An important step managers can take to reinforce this reality is to resist pressures for short-term performance and, instead, make decisions that are in the medium to long-term interests of the organization.

