

# Η επιχειρηματική ηθική ως μέσο επίτευξης βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης

ANNA ΝΙΚΟΛΑΪΔΟΥ

## Επιχειρηματική ηθική

Η ηθική είναι τόσο η ρύθμιση της συμπεριφοράς με ανασταλτικούς των εγωκεντρικών τάσεων και επιδιώξεων κανόνες που συνιστούν έναν ηθικό κώδικα, όσο και η σπουδή της κωδικοποιημένης ηθικής, παρά το γεγονός ότι οι δύο όροι παλαιότερα χρησιμοποιούνταν εναλλακτικά<sup>1</sup>.

Καθολικές ονομάζονται οι ηθικές αξίες ή οι υποδείξεις αξιών<sup>2</sup>, που είναι τόσο επιτακτικές, ώστε να έχουν ως βασική μονάδα δράσης τον άνθρωπο, χωρίς προσθήκες ή διακρίσεις<sup>3</sup>. Η παραδοχή τους βασίζεται στη γενίκευση της ηθικής αντίθεσης στον εγωισμό. Η επιχειρηματική ηθική ορίζεται ως η ενασχόληση και η αντιμετώπιση της επιχείρησης απέναντι στην κοινωνία και, φυσικά, στο εταιρικό της περιβάλλον, με σκοπό την προαγωγή του κοινωνικού συμφέροντος, παράλληλα με την ανάπτυξη της δημιουργικότητας και της προόδου, καθώς και με το επιχειρηματικό κέρδος.

Ωστόσο η επιχειρηματική ηθική, ως τέτοια, θεωρείται οξύμωρη<sup>4</sup>, ενώ άλλοι αντιλαμβάνονται το «επιχειρείν» ως ένα παιχνίδι και, ως εκ τούτου, οι «ηθικοί» περιορισμοί δεν ισχύουν<sup>5</sup>. Η επιχειρησιακή ηθική γίνεται αντιληπτή ως επιτακτική ανάγκη για τη διασφάλιση της «αγοράς» και της επιχειρησιακής δράσης. Όμως, εξισώνοντας αυθαίρετα την επιχειρηματική δράση<sup>6</sup> με την «ηθική πράξη» και το τεχνητό με το «ηθικό» πρόσωπο, διαπράττουμε λογικό σφάλμα. Τα διλήμματα που εξετάζουμε, υπό το πρίσμα της επιχειρησιακής ηθικής, αφορούν κυρίως την ευθύνη νομικών προσώπων, όπως των επιχειρήσεων απέναντι σε φυσικά και τεχνητά πρόσωπα και στο φυσικό περιβάλλον.

## Βιώσιμη ανάπτυξη

Η κοινωνική ευημερία είναι αλληλένδετη με τις ηθικές αξίες, οι οποίες οφείλουν να εφαρμοστούν για την εξάλειψη της φτώχειας, του κοινωνικού αποκλεισμού και της ανισότητας<sup>7</sup>. Η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης θα πρέπει μεν να εμπεριέχει εξ' ορισμού το περιβάλλον, την οικονομική ανάπτυξη, την τεχνολογία, τη δημοκρατία, τη συμμετοχή στα κοινά και τις ανθρώπινες αξίες<sup>8</sup>, και να είναι άμεσα συνδεδεμένη με τα θέματα της κοινωνίας, της οικονομίας και της ανάπτυξης· ταυτόχρονα δε να απεγκλωβίζει την ανάπτυξη από τη μονοδιάστατη οικονομική θεώρηση και να την επαναφέρει σε πραγματική σύνδεση με την κοινωνία. Πρόσφατη Ευρωπαϊκή Ακαδημαϊκή μελέτη<sup>9</sup> ανέδειξε το επίπεδο των γνώσεων, την εμπειρία, την αντίληψη και τις αξίες ως παράγοντες που επηρεάζουν τις στάσεις των ατόμων στην αειφορία-η αρχή της οποίας προϋποθέτει την κατανόηση της διάδρασης που υπάρχει

ανάμεσα στο τοπικό και το παγκόσμιο επίπεδο, ανάμεσα στα ανθρώπινα όντα και την πολιτική, οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική τους ανάπτυξη. Προς αυτή την κατεύθυνση, αποτελεί επιτακτική ανάγκη να διαφωτιστεί το σύστημα αξιών, ως απαραίτητο βήμα στο δρόμο για την αειφορία<sup>10</sup>.

Η έλλειψη της ηθικής διάστασης στη βιώσιμη ανάπτυξη δημιουργεί φτώχεια, ανισότητα, εξαθλίωση, κοινωνικό αποκλεισμό και εκμετάλλευση των φυσικών πόρων όσο και των ανθρώπων<sup>11</sup>. Άλλωστε, η έλλειψη εφοδίων επιβίωσης ή ο αποκλεισμός από τη διανομή δημοσίων και κοινωνικών αγαθών είναι αναπόσπαστα στοιχεία της φτώχειας, ενώ ομάδες πληθυσμού με μειωμένους πόρους αναγκάζονται να περιορίσουν τη συμμετοχή τους στον τρόπο ζωής της κοινωνίας και μένουν στο περιθώριο της γενικότερης ευημερίας<sup>12</sup>. Επομένως, δεν διαφαίνεται μόνο η διαφορετική περιγραφή του όρου του κοινωνικού αποκλεισμού, αλλά και διαφορετικά μοντέλα αιτιώδους συνάφειας, με αποτελέσματα διαφορετικές στρατηγικές και μέτρα πολιτικής<sup>13</sup>. Συχνά χρησιμοποιείται ένας σχετικός ορισμός της φτώχειας, σύμφωνα με τον οποίο, το επίπεδο ζωής των φτωχών ανθρώπων συσχετίζεται με τα πρότυπα διαβίωσης της κοινωνίας<sup>14</sup>. Ιδανικό τρόπο επίλυσης του προβλήματος αποτελεί ένα κράτος πρόνοιας που θα βασίζεται στις αρχές της κοινωνικής δικαιοσύνης και θα επιδιώκει την ευημερία των πολιτών και την εξάλειψη ή τη μείωση της κοινωνικής ανισότητας<sup>15</sup>.

Στις πολυπολιτισμικές κοινωνίες της εποχής μας αμφισβητείται από πολλούς η ύπαρξη κοινώς αποδεκτών ηθικών αξιών ως αρετών<sup>16</sup>, οι οποίες δύνανται να αποτελέσουν το περιεχόμενο της ηθικής διαπαιδαγώγησης, χωρίς να υποτάξουν όλους και όλα στο κυρίαρχο σύστημα αξιών της μεσοαστικής κοινωνικής τάξης<sup>17</sup>. Η τροποποίηση των αξιών δίνει το κίνητρο για δράση και ουσιαστική αλλαγή της κοινωνίας, με πρωταρχική και επείγουσα ανάγκη την εκπαίδευση<sup>18</sup>. Κάθε άτομο, μέσα από την εκπαίδευση και την έρευνα, αποκτά την ικανότητα να υιοθετεί τις αξίες για την προώθηση, όχι μόνο των δικών του συμφερόντων, αλλά ολόκληρης της κοινωνίας προς την ευημερία. Η οικογένεια διαδραματίζει βασικό ρόλο για τη διαπαιδαγώγηση κάθε νέας γενιάς, διαμορφώνοντας τον χαρακτήρα και τις βασικές κοινωνικές και πνευματικές αξίες, τις οποίες μεταδίδει ως πολιτισμό και ηθική από τη μια γενιά στην άλλη, με αποτέλεσμα να αποτελεί μια ουσιαστική προϋπόθεση της αειφορίας.

### **Επιχειρησιακή ηθική και βιώσιμη ανάπτυξη**

Πώς συσχετίζεται η επιχειρησιακή ηθική με τη βιώσιμη ανάπτυξη<sup>19</sup>; Ο Άγγλος οικονομολόγος Ronald Coase, στα τέλη της δεκαετίας του 1950, ασχολήθηκε με την έννοια της εξωτερικότητας, την οποία οι οικονομολόγοι θεωρούσαν κλασική περίπτωση αποτυχίας της αγοράς. Ο Arthur Pigou ανακάλυψε και πρότεινε διάφορες λύσεις σχετικά με το ζήτημα: φορολογία, αποζημίωση, απαγόρευση της όχλησης<sup>20</sup>. Ο Ronald Coase είχε μια ιδέα ανατρεπτική, σύμφωνα με την οποία το δίκαιο δεν μπορεί να επηρεάσει την κατανομή των δικαιωμάτων. Τα δικαιώματα δεν θα ανήκουν σε εκείνον στον οποίο τα παραχώρησε το δίκαιο, αλλά σε εκείνον που τα αξιολογεί περισσότερο. Η κατάληξη του δικαιώματος σε αυτόν που το αξιολογεί

περισσότερο είναι και κοινωνικά επιθυμητή, καθώς αυξάνεται ο συνολικός πλούτος της κοινωνίας<sup>21</sup>. Ενώσω ταλαντεύομαστε στο τι πρέπει να κάνουμε<sup>22</sup>, πρέπει να συνεκτιμήσουμε στοιχεία για τη διακυβέρνηση, τη δημοκρατία και τη διαφθορά και των σχέσεών τους με την οικονομική ανάπτυξη. Η επανάκτηση του ακαδημαϊκού ενδιαφέροντος για τη λειτουργία των θεσμών στο πλαίσιο της οικονομικής δραστηριότητας έγινε από τη «νέα θεσμική οικονομική», η οποία υποστηρίζει ότι οι θεσμοί είναι σημαντικοί και υπόκεινται σε ανάλυση<sup>23</sup>. Αντικείμενό της είναι να εξηγήσει πως το πρόβλημα της άριστης κατανομής των πόρων διαμορφώνεται, όταν οι θεσμοί που πλαισιώνουν τη λειτουργία της αγοράς δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα στις τέλει υποθέσεις του νεοκλασικού υποδείγματος<sup>24</sup>. Η αγορά καθορίζει την κατανομή των δικαιωμάτων, αλλά το δίκαιο έχει σημασία για τη διανομή του πλούτου. Το ηθικό δίδαγμα, λοιπόν, είναι πως είναι προτιμότερο οι όροι της ανθρώπινης συνύπαρξης να ορίζονται από τα ίδια τα άτομα, παρά να επιβάλλονται από κάποιον νομοθέτη ή δικαστή<sup>25</sup>.

Για τη βιωσιμότητα της ελληνικής οικονομίας συστήνεται, με βάση την ανάλυση του Hamilton και των συνεργατών του<sup>26</sup>, ένα σταθερό φορολογικό σύστημα με χαμηλή γραφειοκρατία, έλλειψη ασάφειας και αβεβαιότητας, σημαντική μηχανοργάνωση, χαμηλότερους συντελεστές, μακροπρόθεσμο ορίζοντα, του οποίου ο φορολογικός νόμος να αλλάζει ανά τριετία, ικανό ώστε να προσελκύσει επενδυτές ενός κράτους, με σταθερό θεσμικό πλαίσιο για βιώσιμη ανάπτυξη, ώστε να εξέλθει η χώρα από την παγίδα μόνιμης χαμηλής ανάπτυξης. Το εμπόριο δίνει τη δυνατότητα σε μια χώρα να διακρίνεται από την παραγωγή προϊόντων στα οποία παρουσιάζει συγκριτικό πλεονέκτημα, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνει υψηλότερο επίπεδο εθνικού πλούτου<sup>27</sup>. Πρόσφατες εμπειρικές έρευνες για τη σχέση ανάπτυξης και εξαγωγών είναι λιγότερο πειστικές, κυρίως επειδή το πρόβλημα δεν βρίσκεται στη δυνατότητα μιας χώρας να εμπορευείται, αλλά στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την προαγωγή του εμπορίου και στο κατά πόσο συνεισφέρουν στην αύξηση της παραγωγής. Η επέκταση των εξαγωγών συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη αυξάνοντας το ποσοστό της ακαθάριστης επένδυσης και τον συντελεστή παραγωγικότητας. Εφόσον υπάρχουν κίνητρα για την αύξηση των επενδύσεων και τη βελτίωση της τεχνολογίας, οι οριακοί συντελεστές παραγωγικότητας αναμένεται να είναι υψηλότεροι στον εξαγωγικό τομέα από τους υπόλοιπους τομείς της οικονομίας. Επισημαίνεται δε ότι η θετική σχέση, ανάμεσα στις εισροές άμεσων ξένων επενδύσεων και της οικονομικής ανάπτυξης, καθορίζεται από την επίτευξη ενός ελάχιστου επιθυμητού επιπέδου ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου<sup>28</sup>. Πάντα, όμως, μέσα σε ένα πολιτειακό κοινωνικό πλαίσιο που ορίζει ως κανόνες του παιχνιδιού, ηθικούς κανόνες, οι οποίοι θα διαμορφώνουν τις συνεργασίες μεταξύ των ατόμων και θα διακρίνονται σε επίσημους ηθικούς κανόνες και ανεπίσημους περιορισμούς<sup>29</sup>, ενώ ιδιαίτερη έμφαση θα δίνεται στην επιβολή τους στην επιχειρησιακή αρένα.

### **Το «ηθικό πρόσωπο» της επιχείρησης**

Εντούτοις, εξισώνοντας αυθαίρετα την επιχειρηματική δράση<sup>30</sup> με την «ηθική πράξη» και το τεχνητό με το «ηθικό» πρόσωπο, διαπράττουμε λογικό σφάλμα. Τα

διλήμματα που εξετάζουμε, υπό το πρίσμα της επιχειρησιακής ηθικής, αφορούν κυρίως την ευθύνη νομικών προσώπων, όπως των επιχειρήσεων απέναντι σε φυσικά και τεχνητά πρόσωπα και στο φυσικό περιβάλλον.

Είναι οι επιχειρήσεις «ηθικά πρόσωπα»; Κατά τον Πελεγρίνη<sup>31</sup>, «ηθικό πρόσωπο είναι εκείνο, του οποίου η συμπεριφορά ή ο χαρακτήρας κρίνεται και αξιολογείται από ηθική άποψη, βάσει ηθικών κριτηρίων και ορίων». Οι ανθρώπινες πράξεις μέσα στο κοινωνικό σύνολο, και όχι οι κατασκευές και οι επινοήσεις των ανθρώπων, χρήζουν ηθικής αξιολόγησης. Οι επιχειρήσεις, σύμφωνα με τον Friedman, είναι εργαλεία στα χέρια των μετόχων τους, τα οποία στοχεύουν στο κέρδος· ως εκ τούτου τα εργαλεία δεν έχουν ηθική, επομένως δεν μπορούν να εμφανίζονται ως «ηθικό πρόσωπο». Αυτό που κυρίως κάνουν οι επιχειρήσεις, είναι να φροντίζουν για την αύξηση των κερδών τους, υπό την προϋπόθεση να παραμένουν εντός των «κανόνων του παιχνιδιού», που είναι η εμπλοκή στον ελεύθερο και ανοιχτό ανταγωνισμό, χωρίς να παραπλανούν ή να διαπράττουν απάτη. Και ενώ, εν πολλοίς, αναφέρονται οι επιχειρήσεις ως κοινωνικά υπεύθυνες, στο πλαίσιο της κοινωνικής εταιρικής ευθύνης, στην πράξη η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων έχει εξισωθεί με τη μέγιστη προσπάθεια αύξησης των κερδών τους<sup>32</sup>.

Στη διεθνή βιβλιογραφία συχνά τονίζεται η διαφορά της ηθικής των επιχειρήσεων και της ηθικής του επιχειρηματία ή του διευθυντή<sup>33</sup>. Σε αυτή την περίπτωση, ο διευθυντής μιας πολυμετοχικής εταιρείας μοιάζει με υπηρέτη δύο αφεντάδων, των μετόχων και της κοινωνίας<sup>34</sup>. Οι επιχειρήσεις, όμως, διοικούνται και, κατά συνέπεια, η δεοντολογία τους καθορίζεται από φυσικά πρόσωπα. Σε αυτό το σημείο, λοιπόν, δεν είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί ο διαχωρισμός του επιχειρηματία ως φυσικού προσώπου και νόμιμου εκπρόσωπου και της επιχείρησης ως νομικού προσώπου. Αν ο διευθυντής ή ο επιχειρηματίας κάνει προσωπικές επιλογές, αυτές αναμένεται να είναι ηθικές επιλογές, αλλά δεν νοείται να θεωρείται πως αυτές αφορούν αυτόν μόνο ως φυσικό πρόσωπο· αντιθέτως, επιβάλλεται να καθρεφτίζουν την επιχείρηση ως δρώσα οντότητα, η οποία αναλαμβάνει την ευθύνη για τις κοινωνικές επιδράσεις των δραστηριοτήτων της<sup>35</sup>. Η ύπαρξη ενός καθολικού πλαισίου επιχειρηματικής ηθικής, θα συντελέσει στη θεομοθέτηση της ηθικής επιχειρησιακής ανταποδοτικότητας, με μέγιστα οφέλη για τη βιώσιμη ανάπτυξη μέσα στο κοινωνικό σύνολο.

## ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1. Μυρτώ Δραγώνα-Μονάχου, «Ηθική» στο *Παιδαγωγική Ψυχολογική Εγκυκλοπαίδεια-Λεξικό*, Τόμος 4, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 1991, σελ. 2252, Stanley Cavell, *The claim of Reason: Wittgenstein, Skepticism, Morality and Tragedy*, Oxford University Press, Oxford & New York, 1979.
2. Μυρτώ Δραγώνα-Μονάχου, ό.π., Άννα Νικολαΐδη, «Η Φιλοσοφία της Επιχειρησιακής Ηθικής», *Κοινωνική Επιθεώρηση* 19: σσ. 22-23.
3. Immanuel Kant, *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*, ελληνικές εκδ., *Τα Θεμέλια της Μεταφυσικής των Ηθών*, Εκδ. Δωδώνη, Αθήνα, 1984.
4. Thomas J. Weiss, *Business Ethics: A stakeholder and Issues Management Approach*, Bentley, Thomson, 2003.
5. Αλκιβιάδης Κ. Γούναρης, «Από την επιχειρησιακή ηθική στο αναγκαστικό fairplay», *Ηθική των επιχειρήσεων*, *Business Ethics*, εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή, 2008, σσ.191-210, Η. Ε.

- Beverluis, «Is there no such thing like business ethics?», *Journal of Business Ethics* 6 (2): pp. 81-88, A. Z. Carr, «Is Business Bluffing ethical?», *Business Review* 46 (1) (1968): pg. 146.
6. C. A. Michalos, *A Pragmatic Approach to Business Ethics*, Thousand Oaks Canada, Sage, 1995.
7. A. Dobson, «Environmental sustainability: An analysis and a typology», *Environmental Politics*, 5 (3) (1996): pg. 401-428.
8. D. W. Orr, *Ecological Literacy: Education and transition to a post-modern world*, Ed. State University of New York Press, 1992.
9. W. L. Filho, *Dealing with misconceptions on the concept of sustainability*, Technical University, Hamburg Germany, 1999.
10. F. Pellaud, «Conceptions, paradigms, values and sustainable development», University of Geneva, Switzerland, 2003, ([www.Ides.unige.ch/publi/rech/2003/HawaiFPGB.pdf](http://www.Ides.unige.ch/publi/rech/2003/HawaiFPGB.pdf)).
11. Α. Γεωργόπουλος, *Γη. Ένας μικρός και εύθραυστος πλανήτης*, εκδ. Gutenberg, Αθήνα, 2006.
12. Σ. Καραγιώργας, Θ. Γεωργακόπουλος, Δ. Καραντινός, Γ. Λοϊζίδης, Ν. Μπούζας, Ν. Υφαντόπουλος και Μ. Χρυσάκης, Διαστάσεις της φτώχειας στην Ελλάδα, τόμος Α', Αθήνα, 1999, ΕΚΚΕ, Τ. Καβουνίδης, «Κοινωνικός αποκλεισμός: Έννοια, κοινοτικές πρωτοβουλίες, ελληνική εμπειρία και διλήμματα πολιτικής». Στο Δ. Καραντινός, Λ. Μαράτου-Αλιπράντη, Ε. Φρονίμου (επιμ), *Διαστάσεις του κοινωνικού αποκλεισμού στην Ελλάδα: κύρια θέματα και προσδιορισμός προτεραιοτήτων πολιτικής*, τομ. Α', δ' έκδοση, εκδ. Gutenberg, Αθήνα, 2005.
13. R. Levitas, «Τι είναι κοινωνικός αποκλεισμός», Στο Μ. Πετμετζίδου και Χ. Παπαθεοδώρου, *Φτώχεια και κοινωνικός αποκλεισμός*, εκδ. Εξάντας, Αθήνα, 2004.
14. Μ. Καραμεσίνη, «Εισοδηματικές ανισότητες και φτώχεια», σημειώσεις μαθήματος, Πάντειο Πανεπιστήμιο, 2005.
15. Ο. Στασινοπούλου, *Κράτος Πρόνοιας: ιστορική εξέλιξη - σύγχρονες θεωρητικές προσεγγίσεις*, εκδ. Gutenberg, Αθήνα, 1992, Άννα Νικολαΐδη, *Το ηθικό υπόβαθρο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στις μη κυβερνητικές οργανώσεις και στα γραφεία του ΟΗΕ για τους Πρόσφυγες στην Ελλάδα*, εκδ. Λιβάνη, 2011, σελ. 17-29.
16. Αριστοτέλης, *Ηθικά Νικομάχεια*, εκδ. Πάπυρος, Αθήνα, 1949.
17. H. Kirschenbaum, *100 ways to enhance values and morality in schools and youth settings*, Allynand Bacon, Boston, 1995.
18. S. Dahl, «Intercultural Research, the current state of knowledge», Middle University, Discussion paper No 26, 2004.
19. Α. Χατζής, «Δίκαιο και Οικονομία», σημειώσεις 2, εαρινό εξάμηνο, 2008.
20. Α. Ρίγου, *Economics of Welfare*, Macmillan, London, 1920.
21. Α. Χατζής, *ό.π.*, σελ. 6.
22. Immanuel Kant, *ό.π.*
23. R. C. O. Matthews, «The Economics of Institution and the sources of economic growth», *Econ J* 96 4 (1986): pp. 903-918.
24. Ι. Βαβούρας, Π. Τσίρης «Διακυβέρνηση και διαφθορά», συλλ. τόμος ΚΕΔΙΒΑ, εκδ. Παπαζήση, 2011, σελ. 155.
25. Α. Χατζής, *ό.π.*, σελ 10
26. <http://www.kathimerini.gr/812775/article/oikonomia/die8nhs-oikonomia/h-8ewria-ths-monimhs-xamhlhs-anarty3hs>
27. [http://users.uom.gr/~drits/publications/Exports\\_Investments\\_and\\_Economic\\_Growth.pdf](http://users.uom.gr/~drits/publications/Exports_Investments_and_Economic_Growth.pdf), Νικόλαος Δριτσάκης, «The agricultural sector in the microeconomic environment: An empirical approach for EU», *Agricultural Economics Review* 4(1): pp. 37-46.
28. J. Borenstein de Grigorio and J. Lee, «How does foreign direct investment affect economic growth?», *Journal of International economics* 45 (1998): pp. 417-458, Α. Μουδάτσου, «Foreign direct investment and economic growth in the European Union», *Journal of economic Integration* 18 (4) (2003): pp. 689-707.
29. D. North, *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge University Press, 1990, pg. 5.
30. C. A. Michalos, *ibid.*

31. Θεοδόσης Πελεγρίνης, *Ηθική Φιλοσοφία*, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, 1997, Θεοδόσης Πελεγρίνης, *Λεξικό Φιλοσοφίας*, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, 1997.
32. Milton Friedman, «The social responsibility of business is to increase its profits», *The New York Times Magazine*, Sept. 13, 1970.
33. R. M. Green, *The Ethical Manager*, Mackmillan, New York, 1994.
34. A.M. Marcoux, «Business ethics gone wrong», 2000 (<http://www.cato.org>).
35. Θεοδόσης Πελεγρίνης, *Ηθική Φιλοσοφία*, *ό.π.*, σελ. 200.