



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Ε-ΜΒΑ)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

**Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΔΕΣΠΟΙΝΑ ΚΟΤΡΟΠΟΥΛΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΒΙΚΤΩΡΙΑ ΠΕΚΚΑ-ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ

ΙΟΥΛΙΟΣ 2018

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο

..... ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ
ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο.....

Ημερομηνία.....

ΠΑΝΕΠ

Ευχαριστίες

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου προς ορισμένους ανθρώπους, των οποίων η συμβολή ήταν πολύτιμη στην εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Την Βικτώρια Πέκκα Οικονόμου, Καθηγήτρια του Τμήματος Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, για την επίβλεψη, την καθοδήγηση, τις πολύτιμες συμβουλές και παρατηρήσεις επί της οργάνωσης, και δομής της παρούσας διπλωματικής καθώς και για τη γενικότερη συνεργασία μας.

Κλείνοντας, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, για τη συνεχή συμπαράσταση και υποστήριξή τους σε ολόκληρη τη διάρκεια των σπουδών μου και τους ευγνωμονώ που στέκονται πάντα δίπλα μου, δίνοντάς μου τη δύναμη να συνεχίσω να προσπαθώ για το καλύτερο.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	11
Εισαγωγή	11
1.1.ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΕ.....	12
1.2.ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΕ	13
1.2.1.Ορισμός κατά Howard R. Bowen (1953)	14
1.2.2. Ορισμός κατά Keith Davis (1960).....	14
1.2.3.Ορισμός Archie Carroll (2007).....	15
1.2.4.Ορισμός Hohner P (2007)	15
1.2.5.Ορισμός ευρωπαϊκής επιτροπής (1972)	15
1.2.6. Ορισμός Διεθνούς Ινστιτούτου Για Την Αειφόρο Ανάπτυξη - International Institute for Sustainable Development IISD	16
1.2.7. Ορισμός Επιτροπής Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων	16
1.2.8. Ορισμός Ελληνικού Ινστιτούτου -Δικτύου για την ΕΚΕ.....	16
1.2.9. Ορισμός Από Το Διεθνές Επιχειρηματικό Συμβούλιο Για Την Βιώσιμη Ανάπτυξη - (ΔΕΣΒΑ) World Business Council For Sustainable Development WBCSD 1998-2001.....	17
1.2.10.Μια διαφορετική προσέγγιση του όρου	18
1.3. ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΕΚΕ.....	19
1.3.1Το Ευρωπαϊκό Δίκτυο για την ΕΚΕ (European Business Network for Corporate Social Responsibility/CSR Europe).....	19
1.3.2.Το Οικουμενικό Σύμφωνο Των Ηνωμένων Εθνών	20
1.3.3.Η Τρίμερης Διακήρυξη Αρχών Για Τις Πολυεθνικές Επιχειρήσεις Και Την Κοινωνική Πολίτικη	22
1.3.4.Οι Κατευθυντήριες Γραμμές Του ΟΟΣΑ Για Τις Πολυεθνικές Επιχειρήσεις -The OECD Guidelines for Multinational Enterprises OEDC 2000.....	22
Συμπεράσματα.....	23
Βιβλιογραφία.....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	26
Εισαγωγή	26
2.1 . ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ Ο ΒΑΣΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ ΤΗΣ ΕΚΕ.....	27
2.1.1 Οι Τρεις Πυλώνες Της ΕΚΕ.....	27
2.1.1.i Οικονομική Διάσταση - Σεβασμός Προς Την Επένδυση.....	27
2.1.1.ii Περιβαλλοντική Διάσταση - Σεβασμός Στο Περιβάλλον	28
2.1.1.iii Κοινωνική Διάσταση - Σεβασμός Προς Τον Άνθρωπο	28
2.2.ΟΙ ΔΥΟ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΚΕ : ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ	28

2.2.1.Εσωτερική Διάσταση Της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	28
2.2.2.Εξωτερική Διάσταση Της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	30
2.3.Η ΕΚΕ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗΝ ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑΣ ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΔΡΑΣΗΣ ΠΟΥ ΘΕΛΕΙ ΝΑ ΑΚΟΛΟΥΘΗΣΕΙ.....	32
2.3.1.Προώθηση Κοινωνικού Σκοπού -Cause Promotions.	32
2.3.2. Μάρκετινγκ Σκοπού - Cause Related Marketing.	33
2.3.3. Εταιρικό Κοινωνικό Μάρκετινγκ -Corporate Social Marketing.....	33
2.3.4.Εταιρική Φιλανθρωπία – Corporate Philanthropy	33
2.3.5.Κοινωνικά Υπεύθυνες Επιχειρηματικές Πρακτικές – Social Responsible Business Practises.....	33
2.4.Η ΕΚΕ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗΝ ΣΤΟΧΕΥΣΗ ΠΟΥ ΕΧΕΙ ΠΡΟΣ ΜΙΑ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ Ή ΠΟΛΙΤΙΚΗ	34
2.4.1.Η Στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.	34
2.4.2.Η Ηθική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....	34
2.4.3.Η Ανθρωπιστική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....	34
2.5.Η ΕΚΕ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΙΣ ΑΡΧΕΣ ΠΟΥ ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΝ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΕ ΣΥΝΑΡΤΗΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΕ	35
2.6. ΠΕΔΙΑ ΔΡΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΟΜΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΕΚΕ	36
2.6.1.Ανθρώπινο κεφάλαιο	36
2.6.2.Κοινωνία.....	37
2.6.3.Περιβάλλον	37
2.6.4.Αγορά : πελάτες & προμηθευτές	38
2.7.ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΚΕ - ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΕΚΕ	38
2.7.1.Τι Είναι Βιώσιμη Ανάπτυξη	38
2.7.1.1.Συχετισμος ΕΚΕ Και Βιώσιμης Ανάπτυξης.....	39
2.7.2. Τι είναι Εταιρική Διακυβέρνηση.....	40
2.7.2.1.Συχετισμος ΕΚΕ Και Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	41
Συμπεράσματα.....	43
Βιβλιογραφία.....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	46
Εισαγωγή	46
3.1.ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ: ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΑΝΕΥΡΕΣΗ ΠΙΘΑΝΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ - ΑΠΕΙΛΩΝ ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΕΩΝ - ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΑ (SWOT ANALYSIS).....	47
3.1.1.Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος : Μάκρο-Ευρύτερο και Μίκρο-Άμεσου Περιβάλλοντος.....	47
3.1.1.ι Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος : Μάκρο-Ευρύτερου.....	48

Πολιτικό - Νομικό Περιβάλλον – Political.....	48
Οικονομικό Περιβάλλον - Economical:	48
Κοινωνικό-Πολιτιστικό Περιβάλλον – Societal	48
Τεχνολογικό Περιβάλλον – Technological.....	49
Ηθικό Περιβάλλον – Ethical.....	49
3.1.1.ii. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος: Άμεσου / Μίκρο-Περιβάλλοντος.....	49
Η Απειλή Εισόδου Νεοεισερχόμενων Επιχειρήσεων Στον Κλάδο.....	50
Η Διαπραγματευτική Δύναμη Των Προμηθευτών.....	51
Η Διαπραγματευτική Δύναμη Των Αγοραστών.....	52
Η Απειλή Από Υποκατάστατα Προϊόντα.....	52
Ένταση Του Ανταγωνισμού Στις Υφιστάμενες Επιχειρήσεις Του Κλάδου.....	53
Λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη- Stake holders.....	53
3.1.2.Αναλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	55
Η Δομή.....	55
Η Κουλτούρα.....	55
Οι Πόροι.....	56
3.2.ΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ , ΜΕΣΩ ΤΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ – ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΣΚΟΠΩΝ ,ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ.....	57
3.2.1. Αποστολή της επιχείρησης.....	57
3.2.2.Διατύπωση Στόχων , Στρατηγικών Και Των Πολιτικών.....	57
Καθολική ηγεσία κόστους.....	58
Διαφοροποίηση.....	58
Εστίαση.....	59
3.3. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	59
3.4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ,ΑΝΑ-ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ & ΈΛΕΓΧΟ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	59
3.5.ΔΗΜΗΙΟΥΡΓΙΑ ΑΞΙΑΣ – ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....	60
Συμπεράσματα.....	63
Βιβλιογραφία.....	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	66
Εισαγωγή.....	66
4.1.ΕΦΑΡΜΟΓΗ ,ΣΤΑΔΙΑ-,ΒΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΚΕ.....	67
4.1.1.ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΚΕ.....	67
Η ευαισθητοποίηση των ανθρωπίνων πόρων.....	67
Ο διάλογος με τα ενδιαφερόμενα μέρη.....	67
Ο ρόλος της ηγεσίας.....	68

4.1.2.Στάδια ανάπτυξης της ΕΚΕ.....	68
Στάδιο Πρώτο Οριακή Εφαρμογή Και Συμμόρφωση	68
Στάδιο Δεύτερο: Ενσωμάτωση Στα Προϊόντα Και Στις Διαδικασίες	69
Στάδιο Τρίτο: Στρατηγική -Καινοτομία- Ηγεσία	69
4.2. Η ΕΚΕ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ – ΒΗΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ.....	70
4.2.1.Το Πλαίσιο εφαρμογής της ΕΚΕ ως στρατηγική	70
Πρώτη Φάση : Προγραμματισμός	70
Δεύτερη Φάση : Δράση	71
Τρίτη Φάση : Έλεγχος	71
Τέταρτη Φάση Αποτίμηση.....	71
4.3.ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΕ	75
4.3.1.Ο Δείκτης Εταιρικής Υπευθυνότητας (Corporate Responsibility Index) CR Index	76
4.3.2.Οι Κοινωνικοί Δείκτες Του Χρηματιστηρίου	77
4.3.2.Το Βαρόμετρο Αναγνωρισιμότητας Και Κοινωνικής Συμπεριφοράς - (Awareness & Social Behaviour Index) ASBI.....	78
4.2.ΠΡΩΤΥΠΑ – ΠΛΑΙΣΙΑ ΕΚΕ	78
4.2.1.Ο Διεθνής Οργανισμός Προτυποποίησης – Πλαίσιο ISO/DIS 14031.....	79
4.2.2. Accountability.1000 (AA1000)	79
4.2.4. European Business Ethics Network – EBEN – Δίκτυο Επιχειρηματικής Ηθικής.....	80
4.2.5. Global Reporting Initiative (GRI) – Έκδοση Απολογισμού Βιωσιμότητας.....	81
4.2.6. Περιβαλλοντικό πρότυπο ISO 14001 & EMAS	81
4.2.7.ISO 26000 για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	81
4.3.ΤΡΟΠΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ ΤΗΣ ΕΚΕ	81
Συμπεράσματα.....	85
Βιβλιογραφία.....	86
ΚΕΦΑΛΙΑΙΟ 5.....	88
Εισαγωγή	88
5.1.ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΕ.....	89
5.2.ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΣΚΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΕ ΩΣ ΑΝΤΙΛΟΓΟΣ.....	91
Συμπεράσματα.....	92
Βιβλιογραφία.....	93
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΡΑΜΜΑΤΩΝ	94
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1 : ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΠΥΛΩΝΕΣ ΤΗΣ ΕΚΕ	94
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2 :ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΤΡΙΜΕΡΟΥΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΕ	94
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3 : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	94

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4 : ΤΑ ΛΟΙΠΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ.....	94
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5 : ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΤΩΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ ..	94
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6 : ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....	94
Συνολική Βιβλιογραφία	95

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να παρουσιάσει να οφέλη από την εφαρμογή της κοινωνικής υπευθυνότητας στις επιχειρήσεις ως μέρος της στρατηγικής τους, με στόχο την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Αρχικά, στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια, ο θεσμός και τα χαρακτηριστικά της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μέσα από αναλύσεις και συμπεράσματα τόσο της εγχώριας, όσο και της διεθνούς επιστημονικής βιβλιογραφίας των τελευταίων ετών.

Έπειτα, στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η βασική τριπλή αρχή της ΕΚΕ που είναι η οικονομική, η περιβαλλοντική και η κοινωνική καθώς επίσης αναφέρονται οι διαστάσεις της και τα πεδία εφαρμογής αυτής. Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναπτυχθούν τα οφέλη που πηγάζουν από την υιοθέτηση σχετικών πρακτικών, τόσο για την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης του γενικότερου περιβάλλοντος όσο και για την εξασφάλιση της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων, συσχετίζοντας τις έννοιες ΕΚΕ και βιώσιμη ανάπτυξη. Επιπρόσθετα αναλύεται η συσχέτιση της ΕΚΕ με την έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης, δεδομένου του στοιχείου ηθικής που διαμορφώνει την δεύτερη στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Στο τρίτο κεφάλαιο πραγματοποιείται ανάλυση της σύνθεσης του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος και παρουσιάζεται η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού μιας επιχειρηματικής μονάδας. Αυτή πραγματοποιείται με έλεγχο του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλον εκ των οποίων προκύπτει η ανάλυση SWOT και αποτυπώνει τις ευκαιρίες - απειλές του εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, καθώς και τις δυνάμεις - αδυναμίες του εσωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Στη συνέχεια αναλύεται το ευρύτερο / μακρο-περιβάλλον των επιχειρήσεων, με τις διαστάσεις που το διαμορφώνουν, την κοινωνικό-πολιτιστική, την πολιτικό-νομική, την οικονομική και την τεχνολογική. Τέλος, αναλύεται το άμεσο / μικρο-περιβάλλον επιχειρήσεων, μέσω της χρήσης του υποδείγματος του Porter. Ακολουθεί η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος και η επιλογή, διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής. Με την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής επιτυγχάνεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται οι τρόποι εφαρμογής της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, οι τρόποι δημοσιοποίησης της, οι δείκτες μέτρησης για την αξιολόγηση της και τα υφιστάμενα πρότυπα που έχουν δημιουργηθεί για την ΕΚΕ. Περιληπτικά, η εταιρική κοινωνική ευθύνη εφαρμόζεται με τα στάδια του προγραμματισμού, της δράσης, του ελέγχου και της αποτίμησης, ολοκληρώνεται δε με την ανατροφοδότηση. Οι δείκτες μέτρησης είναι μια σειρά από πρότυπα που βοηθούν τις επιχειρήσεις να αξιολογήσουν ορθά τη χρήση της ΕΚΕ. Τέλος, στο κεφάλαιο αυτό αναγράφονται οι τρόποι που μπορεί η επιχείρηση να παραθέσει δημόσια της πρακτικές που εφαρμόζει καθώς η παρακολούθηση των αποτελεσμάτων από το κοινό είναι σημαντικός παράγοντας της εξέλιξής της.

Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο αναγράφονται τα πλεονεκτήματα και κάποια ενδεχόμενα μειονεκτήματα της ΕΚΕ από την εφαρμογή της στρατηγικής της στις επιχειρήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγή

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη κερδίζει συνεχώς έδαφος στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις συνειδητοποιούν ότι τα περισσότερα γεγονότα σχετίζονται άμεσα με την υπευθυνότητα τους και του κοινωνικού προσώπου που πρέπει να επιδείξουν.

Η διεθνοποίηση του εμπορίου, η απελευθέρωση των αγορών, οι εξελίξεις στην τεχνολογία και η παγκοσμιοποίηση είναι ένα σύνολο παραγόντων που επιτάσσουν την ύπαρξη της διαφάνειας, με τις επιχειρήσεις να επαναδιαπραγματεύονται τις ευθύνες τους. Δεν κρίνονται μόνο βάση των οικονομικών τους αποτελεσμάτων, αλλά κυρίως βάσει των κοινωνικών, περιβαλλοντικών και γενικότερων ευθυνών τους.

Το να αποδοθεί η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ακριβώς είναι αρκετά δύσκολη διαδικασία, λόγω της πολυδιάστατης έννοιας που έχει. Στο παρόν κεφάλαιο θα αποδοθούν αρχικά οι πιο ευρέως γνωστοί ορισμοί που έχουν συνταχθεί.

Στη συνέχεια θα αναλυθεί η ιστορική εξέλιξη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, από μια ιδέα και διάθεση φιλανθρωπίας, σε πηγή δημιουργίας συγχρόνων φορέων για τον άνθρωπο, την κοινωνία, το περιβάλλον, την οικονομία και σε θεμέλιο πρακτικής των επιχειρήσεων.

1.1.ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΕ

Η έννοια της εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας δεν αποτελεί μια καινούργια ιδέα. Η ύπαρξη της ξεκινά ιστορικά με την έναρξη της εμπορικής δραστηριότητας τον 16^ο αιώνα και, ουσιαστικά από τότε που δημιουργήθηκαν οι πρώτες εταιρείες. Η Βιομηχανική επανάσταση στα τέλη του 19^{ου} αιώνα έρχεται ίσως να ορίσει το χρονικό σημείο από το οποίο θα ξεκινήσει η ΕΚΕ την πορεία της. Τότε ήταν που οι επιχειρήσεις, με αρχικό σκοπό την αύξηση παραγωγικότητας των εργαζομένων, άρχισαν να ενδιαφέρονται για τις συνθήκες εργασίας αυτών. Ξεκίνησαν να αναλαμβάνουν κοινωνικές πρωτοβουλίες και να εκφράζουν με διάφορους τρόπους το ενδιαφέρον τους για τους εργαζομένους, όπως για παράδειγμα με την προσφορά κατοικιών, τη βελτίωση συνθηκών εργασίας και την παροχή τροφής. Πολύ σημαντική ήταν η βοήθεια ιδιωτών με πράξεις φιλανθρωπίας αλλά και πολλών ιδιοκλήτων επιχειρήσεων που θέλησαν να απαντήσουν με τον τρόπο αυτό στις κατηγορίες όσων υποστήριζαν ότι δεν υπήρχε σεβασμός στην ανθρώπινη ύπαρξη.

Στο πρώτο μισό του 20^{ου} αιώνα καθιερώθηκαν τα νομικά πλαίσια μέσα στα οποία λειτούργησαν οι επιχειρήσεις. Μαζί με αυτά αναπτύχθηκαν και οι πρώτες θεωρίες - έννοιες - ιδέες για την ΕΚΕ.

Προς τα τέλη του ίδιου αιώνα για πολλά χρόνια εθεωρείτο στον επιχειρηματικό κόσμο ότι η μοναδική ευθύνη που είχε κάθε επιχείρηση ήταν αυτή απέναντι στους μετόχους της καθώς και η επίτευξη του μέγιστου κέρδους. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις ακολουθούσαν την άποψη που εξέφρασε ο Milton Friedman « the business of business is business » . Ο ίδιος ο Milton Friedman στο βιβλίο του « Capitalism and Freedom», διατύπωσε το 1962 την άποψη ότι η μόνη εκδήλωση κοινωνικής υπευθυνότητας μιας επιχείρησης είναι η δημιουργία κερδών για τους μετόχους της.¹

Το 1953 δημοσιεύεται βιβλίο του Howard Rothmann Bowen «Social Responsibilities Of The Businessman». Στο βιβλίο αυτό γίνεται για πρώτη φορά η πρώτη προσέγγιση της σύγχρονης έννοιας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και αναφέρεται η ευθύνη των επιχειρήσεων συνολικά στον ευρύτερο περιβάλλον, καθώς και στις στρατηγικές ανάπτυξης αυτών μέσω χρησιμοποίησής της.

Με τον ερχομό του 21^{ου} αιώνα είναι πλέον δεδομένη η ηθελημένη συμμετοχή των επιχειρήσεων σε στρατηγικές κοινωνικής υπευθυνότητας.

¹ M Friedman *Corporate ethics and corporate governance -The social responsibility of business is to increase its profits*, 173-178

1.2.ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΕ

Έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί και αυτό γιατί η έννοια της ΕΚΕ είναι πολυσύνθετη και για το λόγο αυτό δεν υπάρχει ένας παγκοσμίως αποδεκτός ορισμός που να την καλύπτει. Κάθε χώρα έχοντας την δική της κουλτούρα, την φιλοσοφία της και τους κώδικες συμπεριφοράς της, έχει αποδώσει και την δική της εκδοχή στον ορό ΕΚΕ. Οι συνήθειες, τα έθιμα και οι προτεραιότητες που κάθε χώρα έχει θα συμβάλουν σημαντικά στην ερμηνεία του όρου.²³

Στην Ολλανδία σημαίνει δέσμευση για τον σεβασμό στις ηθικές αξίες και για την αναγνώριση των τοπικών και πολιτιστικών διαφορών στην εφαρμογή της πολιτικής. Σημαίνει ότι οι εταιρείες υιοθετούν την Σύμβαση του ΟΗΕ για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα και τη Χάρτα του Παγκόσμιου Οργανισμού Εργασίας για τα Δικαιώματα στην Εργασία.

Στην Ταιβάν είναι η συμβολή στην ανάπτυξη του φυσικού και ανθρώπινου κεφαλαίου, παράλληλα με την επίτευξη της κερδοφορίας. Ο ορισμός εδώ εμπεριέχει και τα ενδεχόμενα οφέλη για τις επόμενες γενιές και φυσικά περιβαλλοντικές ανησυχίες.

Στην Ταϊλάνδη ο όρος θα πρέπει να περιλαμβάνει :την έννοια ότι όσο μεγαλύτερη είναι η εταιρεία τόσο αυξάνεται η υποχρέωσή της έναντι της κοινωνίας, τη σημασία της περιβαλλοντικής ανακούφισης, την ανάγκη διαφάνειας, τη σημασία της καταναλωτικής προστασίας, τη συνειδητοποίηση και την αλλαγή της νοοτροπίας των ανθρώπων απέναντι στο περιβάλλον, την συνάφεια σε ζητήματα που αφορούν στη νεολαία και την ισότητα των δύο φύλων.

Στις ΗΠΑ σημαίνει ότι μια επιχείρηση αναλαμβάνει προσωπική ευθύνη για τις πράξεις της και τις συνέπειες αυτών. Επίσης προϋποθέτει οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αναπροσαρμόζουν και επανεξετάζουν τον ρόλο τους για την αύξηση του επιπέδου υπευθυνότητας. Η ΕΚΕ στις ΗΠΑ σχετίζεται σημαντικά με την έννοια της φιλανθρωπίας. Δίνεται περισσότερη έμφαση στον ρόλο του ατόμου και στην ανάγκη μεγαλύτερης διαφάνειας.

Στη Γκάνα σημαίνει να δημιουργούνται συνθήκες για βιώσιμους πόρους. Είναι ο σεβασμός για τις πολιτιστικές διαφορές και να αντλούνται οι επιχειρηματικές ευκαιρίες μέσα από τη βελτίωση των προσόντων των εργαζομένων, της κοινότητας και της κυβέρνησης. Στη Γκάνα ο όρος θα πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής: τη δημιουργία υποδομών που αφήνουν πίσω

² World Business Council For Sustainable Development WBCSD 1998 - 2001

³ Institute of directors of UK

θετικά αποτελέσματα ,μια συνολική αντίληψη σεβασμού των τοπικών πολιτισμών, την εκπαίδευση των εργαζομένων και δυνατότητες για τις τοπικές κοινωνίες ώστε να γίνουν αυτάρκειες, συμπλήρωση των κενών εκεί που η κυβέρνηση δεν τα καταφέρνει.

Στη Βραζιλία η εταιρική κοινωνική ευθύνη σημαίνει δέσμευση του ατόμου να αγωνιστεί για την καλύτερη οικονομική ανάπτυξη της κοινότητας, να σέβεται τους εργαζομένους και να βελτιώνει τις ικανότητές τους, να προστατεύει το περιβάλλον και να συμβάλει στην δημιουργία ηθικών επιχειρήσεων. Στη Βραζιλία τονίστηκε ότι όλες οι επιχειρήσεις, οι κοινότητες και οι ενδιαφερόμενοι είναι υπεύθυνοι για τη βιώσιμη ανάπτυξη και θα πρέπει να υιοθετήσουν υψηλά ηθικά πρότυπα τόσο σε ό,τι αφορά τις εσωτερικές τους λειτουργίες όσο και ως προς την ευρύτερη κοινωνία.

Στην Αργεντινή η ΕΚΕ σημαίνει ικανότητα των επιχειρήσεων να ανταποκρίνονται στις τοπικές προκλήσεις. Ξεκινάει με την ανάπτυξη καλών σχέσεων με τους γείτονες. Οι εταιρείες οφείλουν να δεσμευτούν για τη συμβολή τους στην εκπαίδευση, τον σεβασμό τους στα δικαιώματα των εργαζομένων και την δυνατότητά τους να δημιουργούν, και την ικανότητα να παρέχουν ασφάλεια στην εργασία. ΕΚΕ είναι να δίνεις ώθηση στην οικονομική ανάπτυξη μιας κοινωνίας. Η ΕΚΕ θα πρέπει να δώσει βάρος στον βαθμό δέσμευσης των εταιρειών και στη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη. Η συμμετοχή των εμπλεκομένων με τις δραστηριότητες της επιχείρησης είναι επιβεβλημένη.

Σταδιακά με τον πέρασμα των ετών η έννοια της ΕΚΕ έχει ωριμάσει και ο ορισμός της έχει εμπλουτιστεί στην προσπάθεια να καλυφθούν τα οποία κενά.

1.2.1.Ορισμός κατά Howard R. Bowen (1953)

Το βιβλίο του Howard Bowen θεωρείται η απαρχή της σύγχρονης βιβλιογραφίας σχετικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Πολλοί τον ονομάζουν «Πατέρα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης». Έδωσε την πρώτη περιεκτική προσέγγιση στην σύγχρονη έννοια: «η κοινωνική ευθύνη αναφέρεται στην υποχρέωση των επιχειρηματιών να επιδιώκουν εκείνες τις πολιτικές, να λάβουν εκείνες τις αποφάσεις ή να ακολουθήσουν εκείνες τις γραμμές δράσης που είναι επιθυμητές από την άποψη των στόχων και των αξιών της κοινωνίας μας».⁴

1.2.2. Ορισμός κατά Keith Davis (1960)

⁴ Bowen Howard (1953) : *Social Responsibility Of The Businessman*, New York Harper

Η ΕΚΕ αναφέρεται στις αποφάσεις και ενέργειες των επιχειρηματιών που λαμβάνονται και για λόγους που, έστω και μερικώς, δεν αφορούν στα άμεσα οικονομικά ή τεχνικά συμφέροντα της εταιρείας. Ο Davis υποστήριξε ότι η κάθε επιχείρηση έχει δύναμη να επηρεάσει το κοινωνικό σύνολο. Είναι μια κοινωνική οντότητα και κατά συνέπεια θα πρέπει με υπεύθυνο τρόπο να κάνει χρήση της οποίας ισχύος έχει. Σε περίπτωση που η χρήση της δύναμης αυτής δεν γίνεται ορθά και καταχράται οποιαδήποτε αξία, η θέση της επιχείρησης θα αποδυναμωθεί, και θα παραγκωνιστεί από τις άλλες επιχειρήσεις που έχουν περισσότερο κοινωνικά υπεύθυνες δράσεις.⁵

1.2.3.Ορισμός Archie Carroll (2007)

«Η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης καλύπτει τις οικονομικές, νομικές, ηθικές και διακριτές προσδοκίες που η κοινωνία έχει έναντι των οργανώσεων σε ένα δεδομένο χρονικό σημείο». Κατά τον Carroll (2007) ο αντίκτυπος που έχει η δράση κάθε επιχείρησης στο κοινωνικό σύνολο, εξετάζεται από την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.⁶

1.2.4.Ορισμός Hohner P (2007)

Ως Εταιρική κοινωνική ευθύνη ,ορίζεται η εφαρμοζόμενη από επιχειρήσεις πολιτική η οποία αφορά δράσεις, ενέργειες και προγράμματα κοινωνικού, περιβαλλοντικού, πολιτιστικού, εκπαιδευτικού και ερευνητικού χαρακτήρα (εξωτερική ΕΚΕ) καθώς και σε δράσεις οι οποίες αφορούν την ανθρωποκεντρική και δίκαιη πολιτική ανθρωπίνων πόρων, τον σεβασμό των δικαιωμάτων των εργαζόμενων, τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας, την ενίσχυση του κοινωνικού διαλόγου ,την εξασφάλιση των συνδικαλιστικών δικαιωμάτων, τον σεβασμό των συλλογικών συμβάσεων εργασίας (εσωτερική ΕΚΕ). Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να βρει τους παράγοντες, εσωτερικούς και εξωτερικούς, που καθορίζουν τη βιωσιμότητα και την περαιτέρω ανάπτυξη μέσω της υιοθέτησης υπεύθυνων πρακτικών. Η υπεύθυνη εταιρική πρακτική αποτελείται από τέσσερα πεδία που είναι ο εργασιακός χώρος, η αγορά, η κοινότητα και το περιβάλλον.⁷

1.2.5.Ορισμός ευρωπαϊκής επιτροπής (1972)

⁵ Davis K. and Blomstrom R 197 , «Business and Society : Environment and Responsibility »McGraw-Hill New York.

⁶Carroll A.B., 2007 , A history of corporate social responsibility : concepts and practices in the Oxford Handbook of Corporate Responsibility and A.Crane , A.McWilliams DMatten JMoon & D.Siegel Oxford University press ,oxford. Davis K. 1960, 'Can Business afford to ignore Social Responsibilities?' California Management Review, 2, Spring, pp. 70-76

⁷ Hohner P., (2007), " An overview of CSR", Corporate Social Responsibility, An Implementation guide for business, pp 1-12

Η ΕΚΕ - corporate social responsibility - είναι μια ιδέα σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες ενσωματώνουν κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη επί εθελοντικής βάσεως. Η ανωτέρω έννοια εμφανίστηκε για πρώτη φορά με αυτό το περιεχόμενο το 1972 και συσχετίστηκε με την αειφόρο ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα (1^η σύνοδος ΟΗΕ Στοκχόλμη)⁸

1.2.6. Ορισμός Διεθνούς Ινστιτούτου Για Την Αειφόρο Ανάπτυξη - International Institute for Sustainable Development IISD

Ο ορισμός αυτός αποδίδει στην κοινωνική υπευθυνότητα τη διάσταση της βιωσιμότητας και της αειφόρου ανάπτυξης. Το λήμμα κοινωνική αναφέρεται στα συστατικά μέρη της κοινωνίας και σε αυτό της υπευθυνότητας στην ισορροπία των τριών πυλώνων της αειφόρου ανάπτυξης που είναι η προστασία του περιβάλλοντος και η κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη.⁹

1.2.7. Ορισμός Επιτροπής Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων

Σύμφωνα με την Πράσινη Βιβλίο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής η έννοια της ΕΚΕ σχετίζεται με την απόφαση των επιχειρήσεων να συμβάλλουν στη διαμόρφωση μιας καλύτερης κοινωνίας και ενός καθαρότερου περιβάλλοντος και όλα αυτά με διάθεση ανιδιοτελείας και εθελοντισμού. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει και την σύμπραξη των ενδιαφερομένων μερών. Αναφέρει επίσης μέσα στο κείμενο ότι «το να είναι κάποιος κοινωνικά υπεύθυνος δεν σημαίνει μόνο ότι εκπληρώνει πλήρως τις νομικές του υποχρεώσεις αλλά ότι υπερβαίνει τα όρια τήρησης του νομού επενδύοντας περισσότερο στο ανθρώπινο δυναμικό στο περιβάλλον και στις σχέσεις του με τα ενδιαφερόμενα μέρη». Τέλος αναφέρει ότι η ΕΚΕ δεν πρέπει να θεωρηθεί υποκατάστατο των κανονιστικών ρυθμίσεων ή της νομοθεσίας όσον αφορά τα κοινωνικά δικαιώματα ή τα περιβαλλοντικά πρότυπα συμπεριλαμβάνοντας την ανάπτυξη νέας κατάλληλης νομοθεσίας, ωστόσο έχει ρόλο υποστήριξης σε αυτό.

1.2.8. Ορισμός Ελληνικού Ινστιτούτου -Δικτύου για την ΕΚΕ

⁸ Επιτροπή Των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων «Πραγμάτωση Της Εταιρικής Σχέσης Για Τη Μεγέθυνση Και Την Απασχόληση : Να Γίνει Η Ευρώπη Πόλος Αριστείας Στον Τομέα Της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης » Βρυξέλλες 2004

⁹International Institute For Sustainable Development IISD 2004 Social Responsibility Standardization An Outline Of The Issues [Http://Www.Iisd.Org/](http://www.iisd.org/)

Για το Ελληνικό Ινστιτούτο, η Εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι η οικειοθελής δέσμευση των επιχειρήσεων για ένταξη κοινωνικών και περιβαλλοντικών δράσεων στις επιχειρηματικές τους πρακτικές που είναι πέρα από όσα επιβάλλονται από τη νομοθεσία και έχουν σχέση με όλους όσους άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους.¹⁰

1.2.9. Ορισμός Από Το Διεθνές Επιχειρηματικό Συμβούλιο Για Την Βιώσιμη Ανάπτυξη - (ΔΕΣΒΑ) World Business Council For Sustainable Development WBCSD 1998-2001

Το Διεθνές Επιχειρηματικό Συμβούλιο για την βιώσιμη ανάπτυξη είναι μια παγκόσμια ένωση με πάνω από 200 επιχειρήσεις και ασχολείται με την επιχειρηματικότητα και τη βιώσιμη ανάπτυξη. Δημιουργήθηκε το 1992 στην Σύνοδο κορυφής του Ρίο.

Το 1998, κατά την συνάντηση διαλόγου του ΔΕΣΒΑ καταγράφηκε ο ακόλουθος ορισμός για την ΕΚΕ: «ΕΚΕ σημαίνει να προσπαθείς να ανταποκριθείς στις ανάγκες του κόσμου». Κατά τη διάρκεια της σειράς διαλόγων σε όλο τον κόσμο, κλήθηκαν οι συμμετέχοντες να συζητήσουν τον όρο αυτό. Ο ορισμός αυτός αποδόθηκε στο πλαίσιο διεξαγωγής ερευνάς για τον προσδιορισμό του όρου ΕΚΕ σε Ολλανδία και Βέλγιο. Ορίστηκε τότε μια ομάδα εργασίας με αντικείμενο την κατάληξη σε έναν γενικά αποδεκτό όρο της ΕΚΕ από όλες τις χώρες. Ήταν ένα φιλόδοξο πρόγραμμα. Ένας επιπλέον στόχος ήταν να βρεθούν οι τρόποι εφαρμογής των αρχών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Το πρόγραμμα της ερευνάς κράτησε δυο χρόνια. Κατά την διάρκεια του πραγματοποιήθηκαν αρκετές συναντήσεις σε όλο τον κόσμο, με συμμετοχή ατόμων των οποίων η δράση σχετίζεται με τις επιχειρήσεις, άλλα και ατόμων που λειτουργούν εκτός αυτών. Οι χώρες που συμμετείχαν ήταν η Ολλανδία, η Ταϊβάν, η Ταϊλάνδη, οι Φιλιππίνες, οι Ηνωμένες Πολιτείες, η Γκάνα, η Βραζιλία και η Αργεντινή. Κάθε χώρα είχε τον δικό της ορισμό. Παραπάνω έχουμε ήδη κάνει αναφορά στον τρόπο που αντιμετωπίζει κάθε χώρα την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Με την ολοκλήρωση της ερευνάς η ομάδα εργασίας συμπέρανε ότι ο αρχικός ορισμός ήταν μεν συνεπής σε σημαντικό βαθμό με τις περιφερειακές ανάγκες, αλλά μπορούσε να δεχτεί βελτιώσεις και να αποδοθεί ως εξής : «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η δέσμευση των επιχειρήσεων να συμβάλλουν στην βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη και συνεργαζόμενοι με τους

¹⁰ Ελληνικό δίκτυο για την εταιρική κοινωνική ευθύνη-<https://www.csrhellas.net>

υπαλλήλους, τις οικογένειές τους, τις τοπικές κοινότητες και την κοινωνία εν γένει να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής».

Επιπλέον συμπεράσματα στα οποία κατέληξε η ομάδα έρευνας για την ΕΚΕ είναι πως προσφέρει καθαρά επιχειρηματικά οφέλη στις εταιρείες και συμβάλλει θετικά στην κοινωνική ευημερία, καλλιεργεί τον ανοιχτό διάλογο και τη δημιουργία εποικοδομητικών συμμαχιών με κυβερνήσεις, διακυβερνητικούς οργανισμούς, μη κυβερνητικές οργανώσεις και με διάφορες κοινωνικές ομάδες και συγκεκριμένα με τοπικές κοινωνίες, μαθαίνει τις επιχειρήσεις να σέβονται τις τοπικές και πολιτιστικές διαφορές.¹¹

1.2.10.Μια διαφορετική προσέγγιση του όρου

Η ερμηνεία του όρου μπορεί να γίνει και ετυμολογικά, μελετώντας την κάθε λέξη ξεχωριστά. Έτσι έχουμε την ακόλουθη ανάλυση.

- **Εταιρική** : με όρο αυτό γίνεται αναφορά σε οργανισμούς, επιχειρήσεις, νομικές οντότητες που έχουν ως κύριο στόχο την επίτευξη κέρδους.
- **Κοινωνική** : με όρο αυτό γίνεται αναφορά σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, των οποίων η εμπλοκή με τον οργανισμό – επιχείρηση δεν είναι άμεση. Είναι οι ομάδες ατόμων που αποκτούν όφελος από τις υπηρεσίες και τα προϊόντα, δίνοντας αξία, και βελτιώνοντας την φήμη των επιχειρήσεων – οργανισμών.
- **Ευθύνη** : με όρο αυτό γίνεται αναφορά στην νομική διάσταση, με την εφαρμογή νόμων και κανόνων, και στην ηθική διάσταση. Σύμφωνα με την ηθική διάσταση οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις έχουν έναν κοινό πυρήνα όσων αφορά τις ευθύνες τους στην κοινωνία και αυτός είναι η σχέση εμπιστοσύνης και ηθικού καθήκοντος.

¹¹ World Business Council Of Sustainable Development WBCSD 2001 – «The Business Case For Sustainable Development Making A Difference Towards The Johannesburg Summit 2002 And Beyond

1.3. ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΕΚΕ

Σημαντικούς σταθμούς στην πορεία της ΕΚΕ αποτέλεσαν πολλές πρωτοβουλίες και πολιτικές ενέργειες τόσο από ιδιώτες όσο και από κρατικούς φορείς.

1.3.1 Το Ευρωπαϊκό Δίκτυο για την ΕΚΕ (European Business Network for Corporate Social Responsibility/CSR Europe)

Το 1993, ο Jacques Delors ως πρόεδρος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, έκανε έκκληση στις ευρωπαϊκές εταιρείες να λάβουν μέτρα για την καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού. Μετά την έκκληση αυτή υπεγράφη από μια ομάδα ευρωπαίων επιχειρηματιών τον Μάιο του 1994 η Ευρωπαϊκή Διακήρυξη Κατά Του Κοινωνικού Αποκλεισμού. Σκοπός της υπογραφής της ήταν να βρεθούν οι τρόποι οι οποίοι θα προάγουν την κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων.

Αποτέλεσμα της πρωτοβουλίας αυτής και της υπογραφής της διακήρυξης ήταν η δημιουργία του Ευρωπαϊκού Δικτύου Για Την Κοινωνική Συνοχή ή λίγο αργότερα το CSR .

Είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός, με αποστολή να βοηθήσει τις επιχειρήσεις αρχικά να ενσωματώσουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη στην στρατηγική και επιχειρηματική τους δράση και να επιτύχουν μέσα από αυτή την τακτική-στρατηγική ευκαιρίες για βιώσιμη ανάπτυξη και κοινωνική πρόοδο. Αρχική του ονομασία όπως προαναφέρθηκε ήταν Ευρωπαϊκό Δίκτυο Επιχειρήσεων Για Την Κοινωνική Συνοχή (European Business Network For Social Cohesion EBNSC). Έχει πάνω από 48 εταιρείες ως εταιρικά μέλη και 42 εθνικούς εταίρους που της προσφέρουν πρόσβαση σε περισσότερες από 10.000 ευρωπαϊκές επιχειρήσεις. Στόχος του Δικτύου είναι η παροχή υποστήριξης προς τις επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να εντάξουν την ΕΚΕ στις καθημερινές επιχειρηματικές τους πρακτικές. Η δράση του έχει ως πυρήνα βασικές αρχές τις οποίες υιοθετούν τα μέλη του.

Οι αρχές αυτές αφορούν :

- Στην εφαρμογή "Υπεύθυνων Κωδίκων Συμπεριφοράς" οι οποίοι συμβάλλουν στην οικονομική και βιώσιμη ανάπτυξη των τοπικών κοινωνιών μέσα στις οποίες λειτουργούν.
- Στην εξασφάλιση για τους εργαζομένους υγιών και ασφαλών συνθηκών εργασίας, παροχή δίκαιων αποζημιώσεων και ίσων για όλους ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης.

- Στη βελτίωση της ποιότητας και παροχή ασφαλών προϊόντων και υπηρεσιών σε ανταγωνιστικές τιμές, καθώς και καλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών.
- Στην ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων των δράσεων των επιχειρήσεων στο περιβάλλον και στους φυσικούς πόρους και στην λήψη μέτρων για την εξοικονόμηση φυσικών πόρων που εξαντλούνται.
- Στη διαφάνεια έναντι των ενδιαφερομένων μερών.
- Στην καλή δομή διακυβέρνησης και σε υψηλά πρότυπα επιχειρηματικής ηθικής.

Το CSR παρουσίασε τον Ευρωπαϊκό Χάρτη για μια Βιώσιμη Ανάπτυξη και Ανταγωνιστική Επιχείρηση, ο οποίος προσφέρει μια σειρά από στόχους και στρατηγικές για την εισαγωγή της ΕΚΕ στην καθημερινή επιχειρηματική πρακτική. Πιο συγκεκριμένα, ο Χάρτης περιλαμβάνει σημαντικές επισημάνσεις για την ολοκλήρωση της ΕΚΕ σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, τον σεβασμό στα ανθρώπινα δικαιώματα, την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, την προστασία του περιβάλλοντος και τη δέσμευση των ενδιαφερομένων μερών.

Ομαδοποιώντας τη δράση του CSR Europe, θα μπορούσαμε να πούμε ότι επεκτείνεται κυρίως σε τέσσερις άξονες :

- Στο διάλογο με τα ενδιαφερόμενα μέρη,
- Σε μια σειρά από θεματικά πεδία, όπως οι σχέσεις των επιχειρήσεων με τα ανθρώπινα δικαιώματα, η επικοινωνία, η εκπαίδευση και η δια βίου κατάρτιση, η ενσωμάτωση πρακτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και οι κοινωνικά υπεύθυνες επενδύσεις,
- Στη δράση στις Ευρωπαϊκές επιχειρηματικές εκστρατείες για την εταιρική κοινωνική ευθύνη,
- Στην ενημέρωση από την Ευρωπαϊκή Ακαδημία για την Επιχείρηση στην Κοινωνία (EABS).¹²

1.3.2. Το Οικουμενικό Σύμφωνο Των Ηνωμένων Εθνών

Στο διεθνές οικονομικό φόρουμ στο Νταβός το 1999 ο τότε γενικός γραμματέας του ΟΗΕ Kofi Annan ανακοίνωνε την πρωτοβουλία για την σύνταξη του Οικουμενικό Σύμφωνου.

Το Οικουμενικό Σύμφωνο υπογράφηκε τον Ιούλιο του 2000 στην έδρα του ΟΗΕ στη Νέα Υόρκη. Κυρίαρχοι στόχοι του, να δημιουργήσει ένα πλαίσιο δράσης για τις επιχειρήσεις βάση Κοινών αρχών και αξιών που θα προάγουν την κοινωνική νομιμότητα και θα ευθυγραμμίζουν

¹² <https://www.csreurope.org/about-us/our-strategy>

τις στρατηγικές τους με τις 10 παγκοσμίως αποδεκτές αρχές του. Οι τομείς που διέπουν οι αρχές αυτές είναι οι συνθήκες εργασίας, τα ανθρωπιά δικαιώματα, το περιβάλλον και η καταπολέμηση της διαφθοράς. Γνώμονας για την σύνταξη των 10 αρχών Οικουμενικού Σύμφωνού του αποτέλεσαν:

- η Οικουμενική Διακήρυξη Για Τα Ανθρωπινά Δικαιώματα
- η Διακήρυξη Του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας για τις βασικές αρχές και τα δικαιώματα στην εργασία
- η Αρχή από την Διακήρυξη Της Διάσκεψης Κορυφής Του Ρίο για την Γη που αφορά το περιβάλλον και την ανάπτυξη
- η Σύμβαση Των Ηνωμένων Εθνών ενάντια Στη Διαφορά

Οι 10 αρχές του Οικουμενικού Σύμφωνού χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες, τα ανθρώπινα δικαιώματα, τις συνθήκες εργασίας, την καταπολέμηση της διαφθοράς και του περιβάλλοντος.

Όσον αφορά τα ανθρώπινα δικαιώματα :

- Αρχή 1η: Οι επιχειρήσεις υποχρεούνται να υποστηρίζουν και να σέβονται την προστασία των διεθνώς διακηρυγμένων ανθρωπίνων δικαιωμάτων.
- Αρχή 2η: Οι επιχειρήσεις υποχρεούνται να διασφαλίζουν ότι οι δραστηριότητες τους δεν εμπλέκονται και δεν προκαλούν παραβιάσεις ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

Όσον αφορά τα Εργασιακά δικαιώματα, τις συνθήκες εργασίας και τις συνδικαλιστικές ελευθερίες.

- Αρχή 3η: Οι επιχειρήσεις υποχρεούνται να προασπίζουν το δικαίωμα του συνεταιρίζεσθε και να αναγνωρίζουν του δικαιώματος της συλλογικής διαπραγμάτευσης.
- Αρχή 4η: Οι επιχειρήσεις υποχρεούνται να προασπίζουν την εξάλειψη κάθε μορφής καταναγκαστικής ή υποχρεωτικής εργασίας.
- Αρχή 5η: Οι επιχειρήσεις υποχρεούνται να προασπίζουν την κατάργηση της παιδικής εργασίας.
- Αρχή 6η: Οι επιχειρήσεις υποχρεούνται να προασπίζουν την εξάλειψη των διακρίσεων στις προσλήψεις και την απασχόληση.

Όσον αφορά το Περιβάλλον

- Αρχή 7η : Οι επιχειρήσεις υποχρεούνται να υποστηρίζουν μιας προληπτικής προσέγγισης στις περιβαλλοντικές προκλήσεις.

- Αρχή 8η : Οι επιχειρήσεις υποχρεούνται να προχωρούν στην ανάληψη πρωτοβουλιών για την προώθηση μεγαλύτερης περιβαλλοντικής υπευθυνότητας.
- Αρχή 9η: Οι επιχειρήσεις υποχρεούνται να συμβάλλουν στην ανάπτυξη και διάδοση φιλικών για το περιβάλλον τεχνολογιών.

Όσον αφορά την καταπολέμηση της διαφθοράς

- Αρχή 10η: Οι επιχειρήσεις υποχρεούνται να καταπολεμήσουν τη διαφθορά σε όλες της μορφές, συμπεριλαμβανομένων του εκβιασμού και της δωροδοκίας.¹³

1.3.3.Η Τρίμερης Διακήρυξη Αρχών Για Τις Πολυεθνικές Επιχειρήσεις Και Την Κοινωνική Πολίτικη

Η διαπραγμάτευση για την υπογραφή της και η υιοθέτησή της έλαβε χώρα το 1977 στην Γενεύη κατά την 204^η σύνοδο του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας. Στόχος της , να ενθαρρύνει τις πολυεθνικές επιχειρήσεις να συνεισφέρουν στην οικονομική και κοινωνική πρόοδο, με την εφαρμογή κοινωνικών, πολιτικών και πρακτικών.

1.3.4.Οι Κατευθυντήριες Γραμμές Του ΟΟΣΑ Για Τις Πολυεθνικές Επιχειρήσεις - The OECD Guidelines for Multinational Enterprises OEDC 2000

Πρόκειται για συστάσεις που δίνονται από τις κυβερνήσεις στις πολυεθνικές επιχειρήσεις μέλη του ΟΟΣΑ. Οι συστάσεις αυτές, κατευθύνουν τις επιχειρήσεις για τη χρήση υπευθύνων πρακτικών και πολιτικών. Είναι ένα εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει στην δημιουργία γενικών κανόνων και αξιών. Το αναθεωρημένο κείμενο των συστάσεων περιλαμβάνει τους τρεις βασικούς πυλώνες της ΕΚΕ, κοινωνική, περιβαλλοντική και πολιτική διάσταση, οποίοι και θα αναλυθούν σε επόμενο κεφάλαιο.

¹³ Μαρία Βαξεβανίδου «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Κεφ 3 Σελ 202-203

Συμπεράσματα

Με την αυγή της παγκοσμιοποίησης είναι οι επιχειρήσεις που δέχονται την αυξανόμενη απαίτηση να αντιμετωπίσουν θέματα με κοινωνικό προβληματισμό και να είναι υπεύθυνα και υπόλογα μέρη της παγκόσμιας κοινωνίας.

Αν και η ιδέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης υφίσταται για πολλές δεκαετίες, τα τελευταία είκοσι χρόνια έχει υπάρξει μια κινητοποίηση των εργαλείων, των στρατηγικών και των πρακτικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Ένας αυξανόμενος αριθμός Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων προωθούν στρατηγικές για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη τους ως απάντηση προς μια ποικιλία περιβαλλοντικών κοινωνικών και οικονομικών πιέσεων. Η εφαρμογή των ιδεών της οδήγησαν σε μια κατάσταση όπου οι εταιρείες επενδύουν στην κοινωνική υπευθυνότητα για το μέλλον, ελπίζοντας πως αυτή τους η εθελοντική δέσμευση, θα συμβάλει παράλληλα στην αύξηση της κερδοφορίας τους αλλά και θα στείλει ένα μήνυμα προς τους φορείς με τους οποίους αλληλοεπιδρούν όπως εργαζόμενους, καταναλωτές, μετόχους κ.ά.

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη δεν είναι μόνο θέμα των επιχειρήσεων αλλά και αντικείμενο για τις κυβερνήσεις, την πολιτεία. Αυτό οδήγησε σε δημιουργία φορέων που βοηθούν τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν τις αρχές της.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

- Bowen Howard (1953) : *Social Responsibility Of The Businessman* , New York Harper
- Carroll A. 'A Three Dimensional Conceptual Model Of Corporate Social Performance *Academy Of Management Review Vol 4 , No 4.*
- Carroll A.B. and Buchholtz A.(revised 2003) «*Business And Society : Ethics and stakeholder Management* » Thomson Ohio South Western College Publishing
- Carroll A.B., 2007 , *A history of corporate social responsibility : concepts and practices in the Oxford Handbook of Corporate Responsibility and A.Crane , A.McWilliams DMatten JMoon & D.Siegel Oxford University press ,oxford.* Davis K. 1960, 'Can Business afford to ignore Social Responsibilities?' *California Management Review*, 2, Spring, pp. 70-76.
- Davis K.and Blomstrom R 197 , «*Business and Society : Environment and Responsibility* »McGraw-Hill New York.
- Hohner P 2007 *An Over View Of CSR Corporate Social Responsibility an Implementation Guide For Business Pp1-2*
- *International Institute For Sustainable Development IISD 2004 Social Responsibility*
- Kotler, Philip., Lee, Nancy, 1932-*Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Πως Να Προσφέρετε Το Καλύτερο Δυνατό Στην Εταιρεία Και Στο Σκοπό Της Επιλογής Σας Economia Publishing 2009.*
- M.Friedman *Corporate ethics and corporate governance -The social responsibility of business is to increase its profits, 173-178*
- *Social Ethics and Stakeholder Management ,3rd, South-Western College Publishing Cincinnati , OH*
- *Standardization An Outline Of The Issues Http://Www.lisd.Org/*
- *World Business Council Of Sustainable Development WBCSD 2001 – «The Business Case For Sustainable Development Making A Difference Towards The Johannesburg Summit 2002 And Beyond »*
- *World Business Council Of Sustainable Development WBCSD Stakeholder Dialogue on CSR (1998) The Netherlands*

Ελληνική

- *Ελληνικό δίκτυο για την εταιρική κοινωνική ευθύνη-https://www.csrhellas.net*
- *Επιτροπή Των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων «Πραγμάτωση Της Εταιρικής Σχέσης Για Τη Μεγέθυνση Και Την Απασχόληση : Να Γίνει Η Ευρώπη Πόλος Αριστείας Στον Τομέα Της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης »Βρυξέλλες 2004*

- Ευρωπαϊκή Επιτροπή ,Πράσινο Βιβλίο 2001 «Προώθηση Ενός Ευρωπαϊκού Πλαισίου Για Την ΕΚΕ » Βρυξέλες 18.7.2001 COM(2001) 366 Τελικό Σελ 7
- Μαρία Βαξεβανίδου «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Κεφ 1 Σελ 31-40 »
- Μαρία Βαξεβανίδου «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Κεφ 3 Σελ 216-217 »
- Μπατσινίλας, Επαμεινώνδας Γ., Πατατούκας, Κυριάκος Π., Πατατούκας, Παναγιώτης. 2015 Σύγχρονες Αντιλήψεις Διοίκησης Και Ελέγχου Επιχειρήσεων : Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Κοινωνικός Ισολογισμός, Κοινωνικό Προϊόν Και Διανομή Του, Κώδικας Ηθικής Και Ηθική Συμπεριφορά Των Επιχειρήσεων, Δόλος, Αθέμιτη Συμπεριφορά Στις Επιχειρήσεις, Πρόληψη Αποτροπή Και Αποκάλυψη, Δωροδοκία Και Διαφθορά- Εγχειρίδιο Ενημέρωσης Εφοριακών Και Φορολογικών Ελεγκτών Του Οργανισμού Για Την Οικονομική Συνεργασία Και Ανάπτυξη (ΟΟΣΑ) / ΕΚΔΟΣΕΙΣ Σταμούλη, 2015

Ιστοσελίδες

- http://www.titan.gr/UserFiles/File/media_kit/sxetika_oikoumeniko_sumfwno.pdf
- <https://www.csreurope.org/about-us/our-strategy>
- <https://www.globalethics.org>
- <https://www.unglobalcompact.org/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Εισαγωγή

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη έχει αρκετές διαστάσεις ως προς την εφαρμογή της αλλά και τα πεδία δράσης της. Για το λόγο αυτό δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται μεμονωμένα. Αντιθέτως πρέπει να εξεταστεί σε ένα ευρύ πρίσμα που καλύπτει τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον άλλα με γνώμονα την τριπλή βασική της αρχή , που θα αναλυθεί στο παρόν κεφάλαιο.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

2.1 . ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ Ο ΒΑΣΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ ΤΗΣ ΕΚΕ

2.1.1 Οι Τρεις Πυλώνες Της ΕΚΕ

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη όπως προαναφέρθηκε είναι μια πολυδιάστατη έννοια και καλύπτει θέματα εργασιακών σχέσεων, δικαιωμάτων του ανθρώπου, εταιρικής ηθικής , περιβαλλοντικής ηθικής, κοινωνικής ευθύνης και δεοντολογίας των εταιρειών .Τα πεδία αυτά έχουν άμεση σύνδεση και αλληλεξάρτηση με τη βιώσιμη ανάπτυξη και οι επιχειρήσεις καλούνται μέσω της ΕΚΕ να ενσωματώσουν πρακτικές στην στρατηγική τους που θα της εξασφαλίζουν, αρμονία σε σχέση με την κοινωνία, το περιβάλλον, την οικονομία.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1 – Οι τρεις πυλώνες της ΕΚΕ

Πηγή : https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/2/2a/Triple_Bottom_Line_graphic.jpg

Μπορούμε λοιπόν να συνοψίσουμε τα παραπάνω σε τρεις πυλώνες : τον κοινωνικό , τον οικονομικό, και τον περιβαλλοντικό.

2.1.1.ι Οικονομική Διάσταση - Σεβασμός Προς Την Επένδυση

Επικεντρώνεται σε υιοθέτηση υπεύθυνης συμπεριφοράς, που προωθεί την οικονομική ανάπτυξη αυξάνει την ανταγωνιστικότητα, ταυτόχρονα με την μεγιστοποίηση των κερδών. Αναφέρουμε ενδεικτικά ως ανάλογες συμπεριφορές, τη λήψη μέτρων για την καταπολέμηση της διαφθοράς, την ανάληψη κοινωνικά υπευθύνων επενδύσεων, την εγγραφή στο

χρηματιστηριακό δείκτη δεοντολογικών αρχών, τη συμμετοχή και υποστήριξη της τοπικής οικονομίας.

2.1.1.ii Περιβαλλοντική Διάσταση - Σεβασμός Στο Περιβάλλον

Η περιβαλλοντική διάσταση, σεβασμός στον περιβάλλον, επικεντρώνεται σε υιοθέτηση και λήψη μέτρων για την αποτελεσματική διαχείριση των φυσικών πόρων και την προστασία από την λειτουργία των επιχειρήσεων. Αναφέρουμε, την προσπάθεια μείωσης των ρύπων και αποβλήτων, τη χρησιμοποίηση νέων τεχνολογιών και συστημάτων παραγωγής φιλικών προς το περιβάλλον, την ανάληψη επενδύσεων για το περιβάλλον, την ενσωμάτωση σε όλα τα στάδια της παραγωγής και του κύκλου ζωής του προϊόντος, των παραπάνω περιβαλλοντικών πολιτικών.

2.1.1.iii Κοινωνική Διάσταση - Σεβασμός Προς Τον Άνθρωπο

Η κάθε επιχείρηση αποτελεί μέρος της ανθρώπινης κοινωνίας, υπάρχοντας και δρώντας εντός αυτής. Η παραγωγική διαδικασία, η παροχή υπηρεσιών, η διάθεση προϊόντων δημιουργούν θέσεις εργασίας και κατ'επέκταση διανομή εισοδημάτων και περαιτέρω είσπραξη φορολογίας. Καθώς δημιουργεί θέσεις εργασίας, κάθε επιχείρηση έχει άμεση επιρροή σε θέματα εργασίας, ασφάλισης, και επικεντρώνεται σε υιοθέτηση και λήψη μέτρων διαφύλαξης αυτών. Αυτή είναι και η κοινωνική της διάσταση.

2.2.ΟΙ ΔΥΟ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΚΕ : ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ

2.2.1.Εσωτερική Διάσταση Της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Οι κοινωνικές πρακτικές μιας επιχείρησης ασχολούνται με οτιδήποτε συσχετίζεται με τους εργαζόμενους, με τον κοινωνικό διάλογο, με τη δημιουργία καλού εργασιακού κλίματος, με τις συνθήκες ασφάλειας και υγείας, με την επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό και την ορθή διαχείριση του. Βασιζόμενοι στην άποψη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την ΕΚΕ μπορούμε να πούμε ότι η εσωτερική διάσταση της ΕΚΕ εκδηλώνεται στους ακόλουθους τομείς :

- Το εργασιακό περιβάλλον - Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Την Υγεία Και Ασφάλεια Στην Εργασία
- Την Προσαρμογή Στην Αλλαγή
- Τη Διαχείριση Κινδύνων
- Τη Διαχείριση Περιβαλλοντικού Αντικτύπου Και Των Φυσικών Πόρων

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η προσέλευση, πρόσληψη και συγκράτηση ανθρώπινου δυναμικού, που να είναι εξειδικευμένο αποτελεί μεγάλη πρόκληση για τις επιχειρήσεις. Για την πραγματοποίηση της παραπάνω πρόκλησης, μπορούν να εφαρμοστούν μέτρα όπως για παράδειγμα η δια βίου μάθηση του προσωπικού με σεμινάρια και ενημερωτικές συναντήσεις, η παραχώρηση αρμοδιοτήτων και η λήψη πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους, η ολοκληρωμένη ενημέρωση όλων, η ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού, η ανταμοιβή και η προοπτική εξέλιξης και σταδιοδρομίας όλων των εργαζομένων ανεξαρτήτως φύλου, και η εξισορρόπηση χρόνου εργασίας και προσωπικής ζωής. Με τους εργαζόμενους σε πρώτη προτεραιότητα η επιχείρηση επιτυγχάνει τη στρατηγική της και την ικανοποίηση των πελατών της.

Η Υγεία Και Ασφάλεια Στην Εργασία

Κάθε χώρα έχει δικά της νομοθετικά, ασφαλιστικά και εκτελεστικά μέτρα και νόμους που ασχολούνται και υπερασπίζονται τα θέματα υγείας και ασφάλειας στην εργασία. Η τάση των τελευταίων ετών να αναθέτουν οι επιχειρήσεις σε τρίτους εργολαβίες και προμήθειες, τις αναγκάζει να εξαρτώνται από τις επιδόσεις αυτών στα θέματα υγείας και ασφάλειας. Για το λόγο αυτό εταιρείες, κυβερνήσεις και οργανώσεις εργασιακών θεμάτων εξετάζουν πολύ περισσότερο και με αυξανόμενους ρυθμούς τους επιπλέον τρόπους για την διασφάλιση τους με εθελοντικά πρόγραμμα τα οποία συμπληρώνουν τα ήδη υπάρχοντα νομοθετικά και ελεγκτικά πλαίσια. Θέτουν ως προτεραιότητα την υγεία και ασφάλεια, όχι μόνο για την προστασία των εργαζόμενων αλλά και για την προώθηση των υπηρεσιών και των προϊόντων τους. Ενδεικτικά αναφέρουμε μερικά από τα προγράμματα που προαναφέραμε : παροχή ευέλικτου ωραρίου σε εργαζόμενες μητέρες, με ενδεχόμενη εργασία εξ αποστάσεως, πρόσθετες παροχές υγείας εκτός της δημόσιας ασφάλισης, ασφάλιση ατυχημάτων, κάλυψη νοσοκομειακών και φαρμακευτικών εξόδων, σεμινάρια για την παροχή συμβουλών σε θέματα υγείας, διατροφής και πρόληψης.

Η Προσαρμογή Στην Αλλαγή

Οι γρήγορες αλλαγές που καλούνται οι επιχειρήσεις να ακολουθήσουν σε ένα περιβάλλον δράσης ευμετάβλητο προκαλεί πολύ συχνά ανησυχία στους εργαζόμενους και στα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη. Η αντίδραση της διοίκησης, μέσα από την ανάγκη της για αναδιοργάνωση, με σημαντικές περικοπές προσωπικού ή με μετακίνηση του χώρου παραγωγής, ενδεχομένως να επιφέρει αρνητικές μεταβολές στην κοινωνική, οικονομική ισορροπία μιας κοινότητας. Η αναδιάρθρωση των λειτουργιών και δομών μιας επιχείρησης,

με κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο, προστατεύει τα συμφέροντα όλων των εμπλεκόμενων μερών που φυσικά θα πρέπει να συμμετέχουν στην όλη διαδικασία. Στην πράξη η συμμετοχή και ανάμιξη όλων των ενδιαφερομένων μερών, μπορεί να γίνει μέσω της ανοιχτής διαβούλευσης και μιας ειλικρινούς ενημέρωσης για τους ενδεχόμενους κίνδυνους, τον υπολογισμό του κόστους, τις εναλλακτικές στρατηγικές και πολιτικές .

Η Διαχείριση Κινδύνων

Πολλές επιχειρήσεις προσανατολίζονται στην εφαρμογή στρατηγικών που μπορούν να διαχειριστούν ενδεχόμενους κινδύνους, (risk management). Η προσπάθεια ετών των επιχειρήσεων για την απόκτηση φήμης , πελατείας και εμπιστοσύνης, μπορεί πολύ ευκολά να καταστραφεί από επιλογές μη κοινωνικά υπεύθυνες.

Η Διαχείριση Περιβαλλοντικού Αντίκτυπου Και Των Φυσικών Πόρων

Η μείωση κατανάλωσης φυσικών πόρων και εκπομπής ρύπων από της επιχειρήσεις που λειτουργούν κοινωνικά υπεύθυνα, μειώνει τον κοινωνικό αντίκτυπο. Παράλληλα βοηθά στην μείωση του κόστους κατανάλωσης ενέργειας, των δαπανών για αγορά των πρώτων υλών, και των εξόδων περισυλλογής, διάθεσης των αποβλήτων καθώς και των υπηρεσιών απορρύπανσης. Η καλύτερη διαχείριση των δαπανών μιας επιχείρησης την καθιστά περισσότερο ανταγωνιστική και αποδοτική. Η εφαρμογή του κοινωνικού σχεδίου διαχείρισης και ελέγχου στον τομέα του περιβάλλοντος ενθαρρύνει όλες τις επιχειρήσεις να ακολουθούν και να δημιουργούν συστήματα ελέγχου και διαχείρισης που προωθούν περιβαλλοντικές – πράσινες δράσεις.

2.2.2.Εξωτερική Διάσταση Της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη περιλαμβάνει εκτός από την τοπική κοινότητα και ένα σύνολο ενδιαφερομένων που είναι οι εργαζόμενοι, οι μέτοχοι, οι προμηθευτές και οι εταίροι, οι πελάτες, οι δημόσιες αρχές και οι μη κυβερνητικές οργανώσεις. Η εξωτερική αυτή διάσταση της κοινωνικής ευθύνης ασχολείται με την τοπική κοινότητα, την ανάπτυξη της οικονομίας, και την ηθική συμπεριφορά.

Αναλυτικότερα περιλαμβάνει :

- Την τοπική κοινότητα, ευρωπαϊκή και παγκόσμια
- Ένα ευρύ σύνολο ενδιαφερομένων μερών, όπως προμηθευτές, πελάτες και καταναλωτές και επιχειρηματικούς εταίρους
- Τα ανθρώπινα δικαιώματα και τις ηθικές αρχές

- Τις παγκόσμιες περιβαλλοντικές ανησυχίες

Η Τοπική Κοινότητα, Ευρωπαϊκή Και Παγκόσμια

Οι επιχειρήσεις συνεργάζονται με τις κοινότητες μέσω δράσεων και πρωτοβουλιών που αναπτύσσονται για ένα σκοπό και επενδύοντας τους πόρους τους για την υλοποίηση του. Η συμμετοχή των εταιρειών στα κοινωνικά προβλήματα πραγματοποιείται με την παροχή θέσεων επαγγελματικής κατάρτισης, την πρόσληψη κοινωνικά αποκλεισμένων ατόμων, τη δημιουργία χώρων για την φύλαξη και απασχόληση των παιδιών των υπαλλήλων, την υποστήριξη εκδηλώσεων με φιλανθρωπικό σκοπό, την χορηγία σε εκδηλώσεις πολιτιστικές και αθλητικές.

Το Σύνολο Ενδιαφερομένων Μερών : Προμηθευτές, Πελάτες , Καταναλωτές Και Επιχειρηματικούς Εταίρους

Η καλή συνεργασία με τους επιχειρηματικούς εταίρους και προμηθευτές βοηθά τις επιχειρήσεις να μειώσουν τις δαπάνες, το κόστος και τις πολύπλοκες διαδικασίες, χωρίς όμως να επηρεαστεί η ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών τους. Η παραπάνω σχέση δημιουργεί μια ισχυρή αγορά με προϊόντα και υπηρεσίες που έχουν μεγαλύτερη αξία. Η αξία αυτή διοχετεύεται μέσα από τους πελάτες και καταναλωτές στην κοινωνία. Ως αποτέλεσμα είναι η σχέση εμπιστοσύνης και διάρκειας των πελατών με την επιχείρηση, το πλέον δηλαδή επιθυμητό αποτέλεσμα για κάθε εταιρεία .

Τα Ανθρώπινα Δικαιώματα Και Ηθικές Αρχές

Η έννοια αυτή αναφέρεται στο σύνολο του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Η λειτουργία της κάθε επιχείρησης ξεπέρανα το πεδίο εργατικά δικαιώματα. Ασχολείται και επηρεάζει διάφορα κοινωνικά φαινόμενα όπως είναι ο κοινωνικός αποκλεισμός, η παιδική ή καταναγκαστική εργασία, η δυνατότητα κατάρτισης σε χαμηλού εισοδήματος κοινωνικές ομάδες και πολλά ακόμη. Οι κώδικες συμπεριφοράς που κάθε επιχείρηση θέτει όσον αφορά τους εργαζομένους, εφόσον είναι συμβατοί με τις αρχές της ΕΚΕ και εφαρμόζονται με ηθικούς τρόπους βοηθούν στην προώθηση των διεθνών εργασιακών προτύπων. Η συμμόρφωση με τις αρχές αυτές και κατ επέκταση με τους νόμους οδηγεί σε υιοθέτηση δράσεων όπως αυτές που υποστηρίζουν την νόμιμη καταβολή φόρων, την έντιμη εμπορία, την αποφυγή συνεργασίας με ανέντιμους επιχειρηματίες, την αποφυγή του φαινομένου «ξέπλυμα χρήματος» όπως και αυτού της δωροδοκίας.

Οι Παγκόσμιες Περιβαλλοντικές Ανησυχίες

Τα περιβαλλοντικά προβλήματα που συνδέονται με τις επιχειρήσεις είναι αρκετά και καθιστούν τον ρόλο τους καθοριστικό στο παγκόσμιο περιβάλλον και την εξέλιξη του. Το να μπορεί κάθε επιχείρηση να στηρίξει την ανακύκλωση αποβλήτων, την εναλλακτική και περιορισμένη χρήση των πόρων της φύσης, να χρησιμοποιήσει εναλλακτικές πηγές ενέργειας, να επαναχρησιμοποιήσει τα υλικά που έχει, να σεβαστεί τους υδάτινους πόρους με την αποφυγή ρύπανσης αυτών, να δημιουργήσει πράσινες εφοδιαστικές αλυσίδες, είναι μόνο ένα μέρος από τις ενέργειες περιβαλλοντικής υποστήριξης.

2.3.Η ΕΚΕ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗΝ ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑΣ ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΔΡΑΣΗΣ ΠΟΥ ΘΕΛΕΙ ΝΑ ΑΚΟΛΟΥΘΗΣΕΙ

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η ΕΚΕ μπορεί να έχει και επί μέρους διαστάσεις που προκύπτουν από τις δράσεις της επιχείρησης ανάλογα : α) με την φύση της πρωτοβουλίας που λαμβάνει ή του προγράμματος – δράσης που θέλει να ακολουθήσει, β) με τη στόχευση που έχει προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση ή πολιτική, γ) με τις αρχές που ακολουθεί σε συνάρτηση με την εφαρμογή των αρχών της ΕΚΕ.

Έξι κατηγορίες μπορούμε να διακρίνουμε στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη με κριτήριο την φύση της ανάλογης πρωτοβουλίας – προγράμματος δράσης. Αυτές είναι :

- Προώθηση Κοινωνικού Σκοπού -Cause Promotions.
- Μάρκετινγκ Σκοπού - Cause Related Marketing.
- Εταιρικό Κοινωνικό Μάρκετινγκ -Corporate Social Marketing.
- Εταιρική Φιλανθρωπία – Corporate Philanthropy .
- Κοινωνικά Υπεύθυνες Επιχειρηματικές Πρακτικές – Social Responsible Business Practises.

2.3.1.Προώθηση Κοινωνικού Σκοπού -Cause Promotions.

Προκειμένου η επιχείρηση να γνωστοποιήσει έναν κοινωνικό σκοπό και να ευαισθητοποιήσει το κοινωνικό σύνολο ή την τοπική κοινωνία γύρω από αυτό το σκοπό, πολύ συχνά προσφέρει χρήματα, προϊόντα ή υπηρεσίες, όπως η διοργάνωσή συνεδρίων, εκθέσεων και ημερίδων. Η

επιχείρηση λαμβάνοντας την πρωτοβουλία μιας πρωτότυπης κοινωνικής ή περιβαλλοντικής ιδέας γίνεται και βασικός χορηγός της και από την άλλη συμμετέχοντας σε μια υπάρχουσα πρωτοβουλία άλλου οργανισμού συμπληρώνει το σύνολο των χορηγών.

2.3.2. Μάρκετινγκ Σκοπού - Cause Related Marketing.

Η επιχείρηση συνδέει ένα συγκεκριμένο κοινωφελή σκοπό ή κοινωνικό στόχο με τον όγκο πωλήσεων ενός εκ των προϊόντων της. Αυτό γίνεται για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα και για το συγκεκριμένο επιλεγμένο προϊόν.

2.3.3. Εταιρικό Κοινωνικό Μάρκετινγκ -Corporate Social Marketing.

Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση βοηθάει στην αλλαγή της συμπεριφοράς του κοινού όσων αφορά κάποιο δημόσιο αγαθό και ό,τι σχετίζεται με αυτό. Ενδεικτικά αναφέρουμε την δημόσια υγεία, την οδική ασφάλεια, την περιβαλλοντική ηθική κτλ. Μια προσπάθεια για κοινωνικό μάρκετινγκ μπορεί να ξεκινήσει από την επιχείρηση και να υλοποιηθεί με την συνεργασία της με έναν δημόσιο φορέα. Αυτό που διαφοροποιεί το κοινωνικό μάρκετινγκ από το μάρκετινγκ σκοπού είναι η ενθάρρυνση του κοινού για την αλλαγή συμπεριφοράς. Αναφέρουμε ως παράδειγμα τη δράση της επιχείρησης Αττική Οδός ΑΕ σε συνεργασία με την τροχαία της κάθε περιοχής και το Ινστιτούτου Οδικής Ασφάλειας ΙΟΑΣ για την υιοθέτηση καλύτερης οδικής συμπεριφοράς από τους πολίτες.

2.3.4.Εταιρική Φιλανθρωπία – Corporate Philanthropy .

Πρόκειται για την πιο παραδοσιακή και ευρέως γνωστή μορφή εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Κατά το 90% των περιπτώσεων συνίσταται στην άμεση προσφορά χρηματικού ποσού σε φιλανθρωπικό οργανισμό ή άλλο σκοπό ανάλογου είδους.

2.3.5.Κοινωνικά Υπεύθυνες Επιχειρηματικές Πρακτικές – Social Responsible Business Practises.

Στην περίπτωση αυτή υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις πρακτικές που βοηθούν την τοπική κοινωνία σε βιοτικό επίπεδο, όπως για παράδειγμα με δενδροφυτεύσεις, καθαρισμό παραλίων, αναδόμηση των σημάτων οδικής κυκλοφορίας από αφισοκολλήσεις, κτλ. ,

2.4.Η ΕΚΕ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗΝ ΣΤΟΧΕΥΣΗ ΠΟΥ ΕΧΕΙ ΠΡΟΣ ΜΙΑ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ Ή ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Τρεις κατηγορίες στις οποίες μπορεί να διακριθεί η ΕΚΕ σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία είναι , α) η στρατηγική εταιρική κοινωνική ευθύνη β) η ηθική εταιρική κοινωνική ευθύνη γ) η ανθρωπιστική εταιρική κοινωνική ευθύνη. Σημειώνεται εδώ ότι οι διακρίσεις αυτές είναι ανεξάρτητες από το αν ευνοούνται όλοι οι συμμετέχοντες ή αν επιβάλλεται από την τοπική κοινωνία.

2.4.1.Η Στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

Μέσω αυτού του τύπου ΕΚΕ η επιχείρηση συνδυάζει τα κοινωνικά οφέλη με τους άμεσους στρατηγικούς της στόχους. Με τη Στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη η επιχείρηση στοχεύει στην μεγιστοποίηση των μακροπρόθεσμων οικονομικών πόρων. Η κοινωνικά υπεύθυνη αυτή συμπεριφορά δεν αποσκοπεί παρά στην επίτευξη κέρδους. Βραχυπρόθεσμα η στρατηγική αυτή έχει απώλειες σε ότι αφορά το όφελος της επιχείρησης. Η μακροπρόθεσμη οικονομική κατάσταση είναι σημαντικά καλύτερη. Αυτός είναι και λόγος που η ανωτέρω στρατηγική θεωρείται ως επένδυση. Η υιοθέτηση της εν λόγω στρατηγικής δημιουργεί ερωτήματα για το βαθμό ικανοποίησης των ενδιαφερομένων μερών και του ενδεχόμενου σύγκρουσης μεταξύ αυτών .

2.4.2.Η Ηθική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

Η Ηθική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη έχει ως σκοπό να περιλαμβάνει ενέργειες που αποφεύγουν οποιαδήποτε βλάβη, οικονομική, ψυχολογική, πνευματική, κλπ. στην κοινωνία. Η επιχείρηση εκπληρώνει όλα τα καθήκοντα της νομικά και κοινωνικά προς το κοινωνικό σύνολο και λειτουργεί ως ένας ηθικός οργανισμός. Τα στελέχη της επιχείρησης που υιοθετούν αυτήν την ΕΚΕ θα πρέπει να συμφωνούν και να ενστερνίζονται τις αρχές αυτές. Η επιχείρηση στηρίζεται στην ηθική και αποκτά μεγαλύτερη φερεγγυότητα, δημιουργώντας εικόνα εμπιστοσύνης έναντι των πελατών, των εμπορικών συνεργατών, των εργαζομένων. Η αγνόηση των ηθικών πρακτικών θα υποβαθμίσει την εικόνα αυτή και μεταγενέστερα θα επέλθει και μείωση των κερδών

2.4.3.Η Ανθρωπιστική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

Στην περίπτωση υιοθέτησης της ως άνω ΕΚΕ η επιχείρηση αποσκοπεί όχι μόνο στην αποφυγή δημιουργίας κοινωνικής βλάβης αλλά και στην ενίσχυση της προσπάθειας εξάλειψης και βελτίωσης κοινωνικών προβλημάτων όπως για παράδειγμα η ανεργία, ο αναλφαβητισμός, η εγκληματικότητα ,η χρήση ναρκωτικών κτλ. Όλες οι δράσεις αποσκοπούν στην άμεση επέμβαση του οργανισμού μέσω κατανομής των πόρων και με βάση πάντα το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον και τα προβλήματα που εμπεριέχει. Η χρηματοδότηση προγραμμάτων απεξάρτησης, εύρεσης εργασίας σε άτομα μακροχρόνια άνεργα, σίτισης και περίθαλψης αστέγων είναι μερικές πολιτικές προστασίας του κοινωνικού περιβάλλοντος και σταδιακής βελτίωσης των όρων και συνθηκών ζωής σε αυτό.

2.5.Η ΕΚΕ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΙΣ ΑΡΧΕΣ ΠΟΥ ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΝ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΕ ΣΥΝΑΡΤΗΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΕ .

Οι επιχειρήσεις ακολουθούν ένα σύνολο αρχών συμφωνά με την ΕΚΕ και μπορούν να διακριθούν σε πέντε τύπους επιχειρήσεων

- Στην μη ευαισθητοποιημένη επιχείρηση που αρκείται στην απλή συμμόρφωση της με τους νόμους και την τυπική εφαρμογή αυτών.
- Στην φιλόδοξη επιχείρηση, η οποία ενεργεί με γνώμονα τις ηθικές αξίες.
- Στην επιχείρηση “αποσπασματικός χορηγός” που επιδιώκει στην διαμόρφωση ενός καλού εταιρικού ονόματος το οποίο όμως δεν θα συνδυάζεται με τη γενικότερη στρατηγική του.
- Στην επιχείρηση “συνεπής χορηγός” η οποία επιδιώκει να συμβάλει στην βελτίωση του ευρύτερου περιβάλλοντος.
- Στην επιχείρηση “ενεργός πολίτης” η οποία θέτει την ΕΚΕ πυρήνα την εταιρικής φιλοσοφίας με κεντρικούς άξονες την εταιρική κοινωνική δράση και το “άνθρωπος-περιβάλλον-κοινωνία”.

	Κοινωνική Διάσταση	Περιβαλλοντική Διάσταση	Οικονομική Διάσταση
Πρότυπα	Πρότυπο κοινωνικής ευθύνης (SA 8000) Πρότυπο Υγείας και Ασφάλειας στην εργασία (OHSAS 1801)	ISO 14000, 14001 EMAS (Eco-management and Audit Scheme)	ISO 9000
Διεθνείς συμβάσεις	<ul style="list-style-type: none"> • Διεθνής Συνθήκη του ΟΗΕ για τα Δικαιώματα του Ανθρώπου (1977) • Η Διακήρυξη της ΔΟΕ περί Βασικών Αρχών και Δικαιωμάτων στην Εργασία (1977) 	<ul style="list-style-type: none"> • Συνθήκη του Ρίο (1994) • Πρωτόκολλο του Κιότο (1997) 	Κατευθυντήριες γραμμές του ΟΟΣΑ για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις
Επίσημανση	Συστήματα κοινωνικής επίσημανσης	Ευρωπαϊκό οικολογικό σήμα	Πιστοποιητικά ποιότητας (ISO, HACCP)
Αρμόδιο Τμήμα	Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων	Τμήμα Περιβαλλοντικών Θεμάτων	Τμήμα Διοίκησης Ποιότητας/ Μέτρηση Ικανοποίησης του πελάτη

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2 – Βασικά στοιχεία της τριμερούς διάστασης της ΕΚΕ

Πηγή : Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2001

2.6. ΠΕΔΙΑ ΔΡΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΟΜΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΕΚΕ

Παρόλο που η εταιρική κοινωνική ευθύνη έχει κοινά αποδεκτούς όρους και πάλι δεν είναι απλό και εύκολο να οροθετηθούν οι τομείς επί των οποίων εφαρμόζεται. Το πεδίο δράσης της ΕΚΕ είναι ευρύ, μπορεί όμως να περιοριστεί σε τέσσερις κατηγορίες για το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

1. Ανθρώπινο κεφάλαιο
2. Κοινωνία
3. Περιβάλλον
4. Αγορά :πελάτες & προμηθευτές

2.6.1.Ανθρώπινο κεφάλαιο

Η ανάδειξη του ανθρώπινου δυναμικού ως κεφαλαίου για την κάθε επιχείρηση απαιτεί συγκεκριμένες ενέργειες. Αρχικά θα πρέπει να εξασφαλίσει ένα σωστό εργασιακό περιβάλλον

στο οποίο να προστατεύεται η ασφάλεια και η υγιεινή, αλλά και η ισορροπία εργασίας και οικογενειακής ζωής και φυσικά να υπάρχουν ίσες ευκαιρίες και να αποθαρρύνονται οποιαδήποτε φαινόμενα βίας. Επιπλέον θα πρέπει να υπάρχει μια συνεχής βελτίωσης των δεξιοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων με προγράμματα κατάρτισης σε νέες τεχνολογίες ,προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης και σεμινάρια βελτίωσης της παραγωγικότητας και αύξησης των πιθανοτήτων εξέλιξης .Φυσικά σημαντικό είναι να επιβραβεύονται οι εργαζόμενοι μέσα από ένα σύστημα αμοιβών και παροχών που είναι αντικειμενικό και δίκαιο και που βελτιώνει την ποιότητα ζωής των εργαζομένων. Δεν πρέπει εδώ να παραλείψουμε την σημαντικότητα της προάσπισης των δικαιωμάτων στο χώρο εργασίας .Παιδική εργασία , εργασία χωρίς ασφάλιση , διακρίσεις με κριτήριο το φύλο, την εθνικότητα ή την θρησκεία είναι απορριπτέες πρακτικές.

2.6.2.Κοινωνία

Η μέριμνα και ανάληψη πρωτοβουλιών από τις επιχειρήσεις για ένα πλήθος αναγκών όπως είναι η καταπολέμηση της ανεργίας, η παροχή βοήθειας προς όλους τους τομείς υγείας (αιμοδοσία, δωρεά οργάνων, αποτροπή συνηθειών απειλητικών για την ανθρώπινη ζωή όπως κάπνισμα, παχυσαρκία, καταχρήσεις, καλλιέργεια των αρχών της σωστής κυκλοφοριακής αγωγής κλπ.), η εξάλειψη της φτώχειας, η στήριξη των ευπαθών ομάδων του πληθυσμού (άτομα με ειδικές ανάγκες, ηλικιωμένοι, απεξαρτημένα άτομα, αποφυλακισμένοι, μονογονεϊκές οικογένειες κλπ.), είναι σημαντικές στη διασφάλιση μίας κοινωνίας βιώσιμης που μπορεί να εξασφαλίσει στα μέλη της ένα καλύτερο επίπεδο ποιότητας ζωής.

2.6.3.Περιβάλλον

Η ανάγκη προώθησης και εφαρμογής ενός διαφορετικού τρόπου προληπτικής αντιμετώπισης του περιβάλλοντος και της προστασίας του και γενικά ,η ορθή αξιοποίηση των φυσικών πόρων, ώστε να είναι εφικτή η βιώσιμη ανάπτυξη στο μέλλον. Μία πλειάδα προγραμμάτων προστασίας του περιβάλλοντος όπως αυτό της ανακύκλωσης απορριμμάτων και διαχείρισης αποβλήτων, της μείωσης των εκπομπών ρύπων, της δημιουργίας βιοκλιματικών κτιρίων, της αξιοποίησης εναλλακτικών μορφών ενέργειας και προώθησης της χρήσης «ενεργειακά καθαρών» μορφών μετακίνησης (π.χ. ηλεκτρικά αυτοκίνητα), αποτελούν αναγκαία δραστηριότητα των επιχειρήσεων. Αναδύθηκαν και υιοθετήθηκαν από μία μεγάλη μερίδα επιχειρήσεων και αποτέλεσαν αντικείμενο θεσμικής παρέμβασης από πολλές κυβερνήσεις κρατών.

2.6.4.Αγορά : πελάτες & προμηθευτές

Η επιχείρηση μέσα από μία σειρά δράσεων ασκεί ένα μεγάλο βαθμό επιρροής στη δημιουργία καταναλωτικής συνείδησης .Αναφέρουμε ενδεικτικά δράσεις όπως η διαφημιστική της καμπάνια και εν γένει η χρήση του μάρκετινγκ και των δημοσίων σχέσεων, η ποιότητα και ασφάλεια των προσφερόμενων προϊόντων, η σωστή τιμολόγηση, οι μηχανισμοί διανομής, η σχέση της με τους πελάτες, ο τρόπος με τον οποίο στηρίζει την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών της κλπ. Τα ερεθίσματα που λαμβάνει από την κοινωνία η επιχείρηση την οδηγούν να καταλήξει σε ποιόν από αυτούς τους τομείς θα δώσει μεγαλύτερη βαρύτητα και είναι αποτέλεσμα μιας διαδικασίας στάθμισης την οποία θα πρέπει να διαμορφώνει η ίδια. Ο πυρήνας του τρόπου με τον οποίο η Ε.Κ.Ε. επηρεάζει την αγορά είναι η «αλυσίδα εφοδιασμού» ,καθώς απαιτούνται υπεύθυνες δεσμεύσεις από και προς τους προμηθευτές και τους υπεργολάβους και ο καθορισμός προτύπων ποιότητας στον εφοδιασμό και την παραγωγή.

2.7.ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΚΕ - ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΕΚΕ

2.7.1.Τι Είναι Βιώσιμη Ανάπτυξη

Τις τελευταίες δεκαετίες η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης. Η αύξηση της οικονομικής δραστηριότητας και του ανταγωνισμού δημιουργεί δυσμενείς συνθήκες για το περιβάλλον και κάτ. επέκταση την υποβάθμιση του. Επίσης οδηγεί σε άνιση διανομή του πλούτου και κατά συνέπεια σε ανισοροπία στις κοινωνίες. Κάτω από αυτές τις συνθήκες οι επιχειρήσεις εντάσσουν στη στρατηγική τους πρακτικές και θέματα που αφορούν στην προστασία του περιβάλλοντος καθώς και την προαγωγή της κοινωνίας και την εξάλειψη της φτώχειας, κάνοντας πλέον διαρκή στόχο την προσπάθεια δημιουργίας μιας κοινής αναπτυξιακής πορείας. Ο όρος της βιώσιμης ανάπτυξης έχει απασχολήσει πλήθος ερευνητών και θεωρητικών, καθώς είναι διαρκώς μεταβαλλόμενη έννοια με διαφορετικές μεταβλητές και δεν είναι εφικτό να συμφωνηθεί ένας κοινά αποδεκτός ορισμός.

Έχουν αποδοθεί πολλοί ορισμοί στην έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης. Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα η μόνη έννοια της ανάπτυξης ήταν συνυφασμένη με την οικονομική ανάπτυξη και αποτελούσε πεδίο ευθύνης αποκλειστικά της οικονομικής επιστήμης .

Τον Απρίλιο του 1987, η WCED World Commission for the Environment and Development - Παγκόσμια Επιτροπή για το Περιβάλλον και την ανάπτυξη, έδωσε τον ορισμό που χρησιμοποιείται σύμφωνα με τον οποίο «βιώσιμη ανάπτυξη είναι αυτή που καλύπτει τις ανάγκες του παρόντος χωρίς να διακυβεύει την ικανότητα των μελλοντικών γενεών να καλύπτουν τις δικές τους ανάγκες». Αυτός ο ορισμός είναι περισσότερο ανθρωποκεντρικός καθώς αναφέρεται στην ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου, ενώ ταυτόχρονα υπάρχει ένα πλαίσιο για την ενσωμάτωση πολιτικών για το περιβάλλον.

Συμπληρωματικά με τον παραπάνω ορισμό έρχεται να δράσει η Συνθήκη του Άμστερνταμ (1997) στην οποία γίνεται λόγος για «αρμονική ισορροπία και αειφόρο ανάπτυξη των οικονομικών δραστηριοτήτων». Αναγνωρίστηκε εκεί ότι η βιώσιμη ανάπτυξη δεν είναι αποκλειστικά μια περιβαλλοντική έννοια, αλλά σχετίζεται στενά με την οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική συνοχή και πως στα πλαίσια της στρατηγικής δράσης της η ΕΕ οφείλει να τα συνδυάσει. Αναφέρουμε επίσης τη θέση της Παγκόσμιας Τράπεζας :«βιώσιμη ανάπτυξη σημαίνει να βασίζονται οι αναπτυξιακές και περιβαλλοντικές πολιτικές σε μια ανάλυση κόστους – οφέλους και σε μια προσεκτική οικονομική ανάλυση που θα ενδυναμώνει την περιβαλλοντική προστασία και θα οδηγεί σε αυξανόμενα και διατηρήσιμα επίπεδα ευημερίας».

Η WWF (World Wild Life Fund - Παγκόσμιο Ταμείο για τη Φύση): αναφέρει «Η ανάπτυξη είναι αειφόρος όταν βελτιώνει την ποιότητα ζωής στο πλαίσιο των ορίων που θέτει η φέρουσα ικανότητα των οικοσυστημάτων που υποστηρίζουν τη ζωή».

Η έννοια με την σημερινή της απόδοση , έχει τις βάσεις της στο τελευταίο μισό του 20^ο αιώνα. Μια αρχική ανησυχία για τις επιπτώσεις της μόλυνσης του περιβάλλοντος , για τον άνθρωπο, την υγεία του και στην ποιότητα ζωής του και μια έντονη συνειδητοποίηση ότι φυσικοί πόροι δεν αρκούν για τις επόμενες γενιές , οδήγησε σε μια γενικότερη αλλαγή στην αντίληψη των πραγμάτων .

2.7.1.1.Συχετισμος ΕΚΕ Και Βιώσιμης Ανάπτυξης

“Οι επιχειρήσεις δεν επιτυγχάνουν μέσα σε κοινωνίες που αποτυγχάνουν

”Björn Stigson, former President of the World Business Council for Sustainable Development

Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν πλέον συνειδητοποιήσει ότι η αύξηση της παραγωγικότητας έχει πλέον συνδεθεί με την υποβάθμιση του περιβάλλοντος και την άνιση διανομή του πλούτου. Για το λόγο αυτό δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης. Διαμορφώνουν την στρατηγική τους έτσι ώστε να προασπίζεται ανάλογα θέματα.

Ο μηχανισμός μέσω του οποίου μπορεί να κινητοποιηθεί ο εταιρικός τομέας είναι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Η ΕΚΕ μπορεί να συμβάλει στη διεθνή προσπάθεια προς την αειφόρο ανάπτυξη, καθώς παρέχει κίνητρα στις επιχειρήσεις για να δράσουν κατά τρόπο κοινωνικά υπεύθυνο, γεγονός που περιλαμβάνει τη συνεισφορά στην ατζέντα της βιώσιμης ανάπτυξης.

Υπάρχουν ομοιότητες στους όρους ΕΚΕ & Βιώσιμη Ανάπτυξη γεγονός που υπογραμμίζει τη σύνδεση τους. Και οι δύο όροι έχουν θετική έννοια. Δεν υπάρχει εταιρεία που να επιθυμεί να είναι «κοινωνικά ανεύθυνη» ή «μη βιώσιμη». Υπάρχουν πολλαπλοί ορισμοί και για τις δύο έννοιες και δεν είναι εύκολη η κωδικοποίησή τους. Επιπλέον το περιεχόμενό τους, αλλάζει αναλόγως των κοινωνικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών του χρήστη, της χρονικής συγκυρίας των εθνικών, κοινωνικών, οικονομικών και περιβαλλοντικών συστημάτων εντός των οποίων χρησιμοποιούνται.

Η ΕΚΕ αποτελεί ίσως το πρωταρχικό μέσο επίτευξης της βιώσιμης ανάπτυξης. Με την εφαρμογή κοινωνικά υπευθύνων επιχειρηματικών πρακτικών επιτυγχάνεται η βιώσιμη ανάπτυξη που είναι γενικός στόχος κάθε κοινωνικού συνόλου.

2.7.2. Τι είναι Εταιρική Διακυβέρνηση

Πλήθος ορισμών έχει δοθεί για να αποτυπωθεί ο όρος της εταιρικής διακυβέρνησης με άλλους να αναφέρουν ότι είναι άσκηση εξουσίας, άλλους να την αποτυπώνουν ως σύστημα ελέγχου και παρακολούθησης των επιχειρηματικών δράσεων ή και ως σύνολο πρακτικών για την εξασφάλιση της αποδοτικής λειτουργίας της.

Η εταιρική διακυβέρνηση είναι ένα σύστημα αρχών επί του οποίου θα βασιστεί η διοίκηση, η οργάνωση και η λειτουργία της επιχείρησης, με σκοπό την επίτευξη και διατήρηση του εταιρικού συμφέροντος. Όπου εταιρικό συμφέρον, νοείται το συμφέρον τόσο του νομικού προσώπου όσο και των άμεσα σχετιζόμενων μερών. Βασικό στοιχείο της εταιρικής διακυβέρνησης είναι η δημιουργία ενός εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας, ώστε η άσκηση των εταιρικών πρακτικών να γίνεται με ωφέλιμο για την εταιρεία τρόπο.

Οι αρχές της Εταιρικής διακυβέρνησης σχετίζονται με:

(α) τον ρόλο, τις αρμοδιότητες, το μέγεθος, την σύνθεση, τη λειτουργία του διοικητικού συμβουλίου, τα καθήκοντα των μελών του και του προέδρου καθώς και τα προσόντα που οφείλουν να έχουν και τις διαδικασίες επιλογής αυτών,

(β) τις αμοιβές τους

(γ) τις σχέσεις του νομικού προσώπου με τους μετόχους

(δ) τη γενική συνέλευση των μετόχων

(ε) και του εσωτερικού ελέγχου .

Αποστολή της εταιρικής διακυβέρνηση είναι η διασφάλιση των συμφερόντων όλων των προσώπων που συσχετίζονται με την επιχείρηση.

Οι επιχειρήσεις ωφελούνται πολύ από την υιοθέτηση των αρχών και κανόνων της εταιρικής διακυβέρνησης. Στην περίπτωση που κάποια επιχείρηση δεν επιθυμεί να τις εφαρμόσει , ο ανταγωνισμός και η άμιλλα μεταξύ των επιχειρήσεων τις οδηγεί στην μειωμένη απόδοσή τους. Άλλωστε ο σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (Οργανισμό Οικονομικής Ανάπτυξης Και Συνεργασίας) (www.oecd.org) «η υπεύθυνη εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί το κλειδί για την εξασφάλιση σταθερότητας κι ενότητας στο σύνολο των επιχειρήσεων καθώς και τη βάση για υγιή και διαφανή οικονομικά συστήματα αποτελώντας ένα σύστημα ελέγχου και παρακολούθησης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων».

2.7.2.1.Συχετισμος ΕΚΕ Και Εταιρικής Διακυβέρνησης

Η εταιρική διακυβέρνηση έχει ως σκοπό να ενισχύσει τον εποπτικό ρόλο του Διοικητικού Συμβουλίου και να εξασφαλίσει την ανεξαρτησία στη λήψη των αποφάσεων του και την πλήρη διαφάνεια της πληροφόρησης. Επιπλέον αποβλέπει στην ικανοποίηση των τριών βασικών αρχών , όσων αφορά τις δραστηριότητες της επιχείρησης και του Διοικητικού Συμβουλίου. Αυτές είναι η διαφάνεια, η συνέπεια και η λογοδοσία. Οι όποιες ενέργειες αφορούν τους άμεσα ή έμμεσα ενδιαφερόμενους πρέπει να γίνονται κάτω από το πρίσμα των τριών αυτών αρχών. Ωστόσο μπορεί να επισημανθεί ότι η υλοποίηση της απαιτεί και εφαρμογή προγραμμάτων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να επιβιώσουν μακροπρόθεσμα σε αυτό το έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, πρέπει να θεμελιώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ευρύτερη κοινωνική και οικονομική πρόοδο και να συνάδουν με τις αρχές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης :

- Το δικαίωμα των μετόχων να έχουν έγκαιρα τη σχετική με την εταιρεία πληροφόρηση , και την δυνατότητα συμμετοχής τους στις αποφάσεις για την διανομή των κερδών ή τις βασικές εταιρικές αλλαγές
- Η δίκαιη μεταχείριση όλων των μετόχων
- Η αναγνώριση του ρόλου των λοιπών ενδιαφερομένων μερών , και της καλής συνεργασίας μαζί τους.
- Οι ευθύνες του διοικητικού συμβουλίου

- Η έγκαιρη και ακριβής αποκάλυψη και διαφάνεια των πληροφοριών για την απόδοση της εταιρείας .
- Η ύπαρξη εσωτερικού ελέγχου

Σημαντικά χαρακτηριστικά μιας ορθής κοινωνικά εταιρικής διακυβέρνησης που λαμβάνονται υπόψιν από τους επενδυτές είναι ‘

- Ο σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων
- Το υψηλό επίπεδο εταιρικής διακυβέρνησης
- Η επικοινωνία και η διαφάνεια στις κοινωνικές πρακτικές
- Οι περιβαλλοντικές πολιτικές
- Η ποιότητα των σχέσεων με τους καταναλωτές
- Οι εργασιακές συνθήκες
- Οι πολιτικές κατάρτισης και εξέλιξης των εργαζομένων

Όλα όσα προαναφέρθηκαν είναι λόγοι προβληματισμού των στελεχών, όσων αφορά την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η εταιρική διακυβέρνηση είναι μια επιχειρηματική πρακτική που προϋποθέτει τη διαφοροποίηση ρόλων κατά την άσκηση του διοικητικού έργου, την ύπαρξη συνθήκων διαφάνειας, την ενεργή συμμετοχή των επενδυτών και μετόχων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τη διασφάλιση της αξιοκρατίας και της διαφάνειας, την έγκυρη πληροφόρηση , την δημοσίευση αξιόπιστων οικονομικών καταστάσεων .

Η εταιρική διακυβέρνηση συνδέεται άμεσα με την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Η προσπάθεια και των δυο, μέσω των πρακτικών και δράσεων είναι να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις για ορθή επιχειρηματική δραστηριότητα, συνεχή και εποικοδομητικό διάλογο. Η ΕΚΕ και η εταιρική διακυβέρνηση έχουν ένα συνδετικό κρίκο. Και αυτός είναι η έννοια της ηθικής. Αναλυτικότερα, η εταιρική κοινωνική ευθύνη στην επιχείρηση συνεισφέρει στην κοινωνική ανάπτυξη υιοθετώντας δράσεις που ενισχύουν τον πολιτισμό, το περιβάλλον, τον αθλητισμό. Η κοινωνική αυτή ευαισθησία της επιχείρησης την βοηθά στο να εδραιώνει την φήμη και την εικόνα της. Η εταιρεία που μπορεί να χαρακτηριστεί ως ηθική στην αγορά γίνεται αποδεκτή από τους συμμετέχοντες στην αγορά.

Συμπεράσματα

Η εταιρική κοινωνικής ευθύνη είναι πρόσφατο κομμάτι της ιστορίας, η έννοια της όμως έχει εμφανιστεί ιστορικά από αρχές του προηγούμενου αιώνα. Η αναγκαιότητα για την εφαρμογή της είχε γίνει αντιληπτή από την πλειοψηφία των επιχειρηματικών μονάδων όλων των κλάδων.

Με βασικό της άξονα τους τρεις πυλώνες άνθρωπο – περιβάλλον – οικονομία η ΕΚΕ καθιστά σαφές ότι η βιωσιμότητα της επιχείρησης είναι συνδεδεμένη με το ευρύτερο περιβάλλον. Η κοινωνική διάσταση των επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα σημαντική για την εύρυθμη και κοινωνικά αποδεκτή δραστηριότητα τους καθώς και την ανταγωνιστικότητα τους για την μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα. Η κοινωνικά υπεύθυνη επιχειρηματικότητα δημιουργεί συνθήκες υγιούς και βιώσιμης επιχειρηματικής δράσης.

Βάσει των ανωτέρω, η εταιρική διακυβέρνηση και η ΕΚΕ έχουν ως συνδυαστικό κρίκο την έννοια της ηθικής. Συνδέονται άρρηκτα σε ότι αφορά την δέσμευση των επιχειρήσεων να δημιουργούν τις βάσεις και τις προϋποθέσεις για την διάχυση έγκυρης πληροφόρησης, την εκτέλεση ανεξάρτητου και αποτελεσματικού ελέγχου, τη διασφάλιση της αξιοκρατίας και της διαφάνειας, την ενδυνάμωση της εποπτείας του διοικητικού συμβουλίου, την αξιόπιστη σύνταξη οικονομικών καταστάσεων, κ.λπ.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

- *Brammer S., Jackson G & Mitten D., 2012, Csr As An Interface Between Business And Society, Broadening The Debate «Corporate Social Responsibility And Institutional Theory New Perspectives On Private Governance , 10(1) pp 3-28, »*
- *Falck O Heblisch S 2007, Csr In The Course Of Time – Corporate Social Responsibility : Doing Well By Doing Well .pp , .50 (1).247-248*
- *Fritz Heimann And Gillian Dell. Transparency International «Progress Report 2010, Enforcement Of The OECD Anti-Bribery Convention »*
- *GIRARD F. 2003 «What Is The Meaning Of The CSR Concept The Use Of Which Is Very Varied? Corporate social responsibility :envisioning its social implications ,2(1) pp.1-11»*
- *Hohner P, 2007 «an overview os csr »corporate social responsibility an implementation guide for business pp1-12.*
- *Matten, D., & Moon, J. (2004). Corporate Social Responsibility Education in Europe. Journal of Business Ethics, 323-337.*
- *Moon, J. (2007). The Contribution of Corporate Social Responsibility to Sustainable Development. Sustainable Development, 296-306.*

Ελληνική

- *Επιτροπή Των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων 2004 Ανακοίνωση Προς Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Και Την Ευρωπαϊκή Οικονομική Και Κοινωνική Επιτροπή «Ενίσχυση Της Εμπιστοσύνης Στις Συναλλαγές Μεταξύ Των Επιχειρήσεων » Βρυξέλλες 2004*
- *Ευρωπαϊκή Επιτροπή ,Πράσινο Βιβλίο 2001 «Πρώθηση Ενός Ευρωπαϊκού Πλαισίου Για Την » Βρυξέλλες 18.7.2001 COM(2001) 366 Τελικό Σελ. 7*
- *Ευρωπαϊκός οργανισμό για την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία , Report on quality of the working environment and productivity , Έγγραφο στρατηγικής ο ευρωπαϊκός οργανισμός και την ασφάλεια και την υγεία στην εργασίας προς την νέα χιλιετία ,*
- *Θανόπουλος Γ.Ν. , 2003 «Επιχειρηματική Ηθική Και Δεοντολογία »Εκδόσεις Interbooks Αθήνα Σελ. 166-167*
- *Μαρία Βαξεβανίδου «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Κεφ 2 Σελ 143-152 »*
- *Μπατσινίλας, Επαμεινώνδας Γ., Πατατούκας, Κυριάκος Π., Πατατούκας, Παναγιώτης. 2015 Σύγχρονες Αντιλήψεις Διοίκησης Και Ελέγχου Επιχειρήσεων : Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Κοινωνικός Ισολογισμός, Κοινωνικό Προϊόν Και Διανομή Του, Κώδικας Ηθικής Και Ηθική Συμπεριφορά Των Επιχειρήσεων, Δόλος, Αθέμιτη Συμπεριφορά Στις Επιχειρήσεις, Πρόληψη Αποτροπή Και Αποκάλυψη, Δωροδοκία Και*

Διαφθορά- Εγχειρίδιο Ενημέρωσης Εφοριακών Και Φορολογικών Ελεγκτών Του Οργανισμού Για Την Οικονομική Συνεργασία Και Ανάπτυξη (ΟΟΣΑ) / ΕΚΔΟΣΕΙΣ Σταμούλη, 2015 σελ. 37-41

Ιστοσελίδες

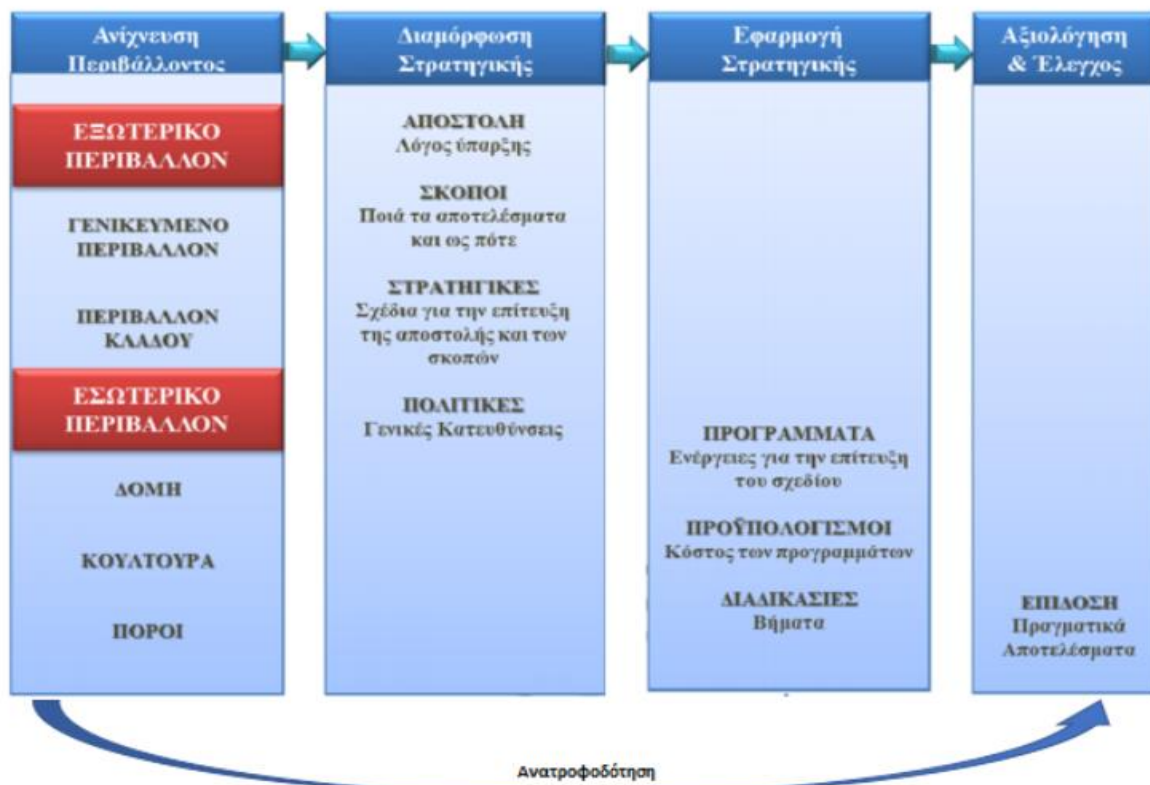
- <https://www.csreurope.org>
- <https://Osha.Europa.Eu/En/Tools-And-Publications/Publications>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Εισαγωγή

Κάθε επιχείρηση διαμορφώνει τη στρατηγική της ανάλογα με την ευρύτερη κατάσταση που την πλαισιώνει, τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον όσο και στο εσωτερικό δικό της περιβάλλον. Ο στρατηγικός σχεδιασμός πραγματοποιείται με βάση συγκεκριμένα στάδια. Πρώτα θα πρέπει να γίνει ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος στη συνέχεια να προσδιοριστούν η αποστολή, οι στόχοι και σκοποί της επιχείρησης, μετά να αποφασιστεί ο τύπος στρατηγικής και οι πολιτικές. Στην συνέχεια και εφόσον έχουν αποφασιστεί τα περιεχόμενα του δευτέρου σταδίου υλοποιείται η στρατηγική και κατόπιν αξιολογείται και αναδιαμορφώνεται εφόσον χρειαστεί. Τέλος από την αξιολόγηση ανακύπτει η ωφέλειά της εφαρμογής της στρατηγικής και η επίτευξη ή μη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3 – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Πηγή : *Strategic Management and business Policy Globalization, Innovation, and Sustainability* fourteenth edition Thomas L. Wheelen J. David Hunger Alan N. Hoffman • Charles E. Bamford pp 32

3.1.ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ: ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΑΝΕΥΡΕΣΗ ΠΙΘΑΝΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ - ΑΠΕΙΛΩΝ ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΕΩΝ - ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΑ (SWOT ANALYSIS).

Ως ανάλυση swot ορίζεται η συνολική αξιολόγηση των δυνάμεων και αδυναμιών, των ευκαιριών και απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η λέξη SWOT προκύπτει από τα αρχικά των αντιστοιχών αγγλικών λέξεων: Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats. Η συγκεκριμένη ανάλυση πραγματοποιείται επί του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Πιο συγκεκριμένα, η εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος, αποτυπώνει τις ευκαιρίες και τις απειλές. Η εξέταση του εσωτερικού περιβάλλοντος αποτυπώνει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες. Οι δυνάμεις του γενικευμένου περιβάλλοντος, μακρο-περιβάλλοντος και μικρο-περιβάλλοντος, επηρεάζουν τη λειτουργία κάθε επιχείρησης και συνεπώς για το λόγο αυτό οφείλει να τους παρακολουθεί. Για τον παραπάνω σκοπό, η επιχειρηματική μονάδα κρίνεται σκόπιμο να υιοθετήσει ένα σύστημα συλλογής πληροφοριών ώστε να καταστεί εφικτή η παρακολούθηση των τάσεων και των σημαντικών εξελίξεων και για κάθε τέτοια τάση ή εξέλιξη, τα στελέχη της διοίκησης θα πρέπει να αναγνωρίζουν τις αντίστοιχες ευκαιρίες και απειλές ή δυνάμεις και αδυναμίες. Ως μακρο περιβαλλοντικές δυνάμεις αναφέρονται οι πολιτικές, οι οικονομικές, οι κοινωνικές, και οι πολιτιστικές συνθήκες που υπάρχουν, καθώς επίσης και οι δημογραφικές, οι τεχνολογικές και οι νομικές παράμετροι, ενώ ως κύριες μικρο-περιβαλλοντικές δυνάμεις νοούνται οι συμπεριφορές και αντιδράσεις των πελατών, των ανταγωνιστών, των προμηθευτών, και των διανομέων και αντιπρόσωπων.

3.1.1.Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος : Μάκρο-Ευρύτερο και Μίκρο-Άμεσου Περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον αναλύεται σε ευρύτερο μάκρο και άμεσο μικρο. Το πρώτο επηρεάζει το σύνολο των επιχειρήσεων και αποτελείται συνοπτικά από πέντε επιμέρους παράγοντες που σχετίζονται με το μακροπρόθεσμο μέλλον της επιχείρησης. Αυτοί μπορεί να είναι Πολίτικες, Οικονομικές, Κοινωνικές – Πολιτιστικές, Τεχνολογικές, Νομικές, Ηθικές. Από την αντιστοίχιση στις αγγλικές λέξεις political, economical, societal, technological, legal, ethical, προκύπτει σύμπτυξη της λέξης PEST- LE που είναι η ακροστιχίδα της ανάλυσης του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος.

3.1.1.i Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος : Μάκρο-Ευρύτερου

Πολιτικό - Νομικό Περιβάλλον – Political

Είναι οι πολιτικές συνθήκες που επικρατούν σε κάθε χώρα δηλαδή οι κυβερνητικές στάσεις και πιέσεις, οι πεποιθήσεις των πολιτικών εκπροσώπων και φυσικά το νομοθετικό πλαίσιο και οι κανόνες που την διέπουν. Εντός του περιβάλλοντος αυτού, εντάσσονται και οι εξελίξεις στα πολιτικά δρώμενα παγκοσμίως, καθώς πλέον η παγκοσμιοποίηση των αγορών δεν το αφήνει ανεπηρέαστο. Για παράδειγμα αναφέρονται η στάση προς τις αλλοδαπές εταιρείες, η σταθερότητα της κυβέρνησης, οι εσωτερικές μεταβολές αυτής, οι Κανονισμοί αντιμονοπωλιακής νομοθεσίας, οι Νόμοι περί προστασίας του περιβάλλοντος, ο Νόμος για την υπερθέρμανση του πλανήτη, οι Φορολογικοί νόμοι κτλ. Οι μεταβολές των δυνάμεων αυτών δημιουργούν απειλές και ευκαιρίες και οδηγούν τις επιχειρήσεις σε ενέργειες αλλαγής των στρατηγικών τους.

Οικονομικό Περιβάλλον - Economical:

Είναι τα οικονομικά μεγέθη κι οι όποιες μεταβολές επέρχονται σε αυτά. Αναφέρονται ενδεικτικά τα επιτόκια, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, οι υπολογισμοί χρηματοοικονομικών δεικτών ,ο ρυθμός πληθωρισμού, η διαμόρφωση του ΑΕΠ, του διαθέσιμου εισοδήματος κτλ. .Οι μεταβολές και οι προβλέψεις των ανωτέρω και λοιπών αντίστοιχων μεγεθών επηρεάζουν τις επιχειρήσεις. Η σταθερότητα ή μη των ανωτέρω οικονομικών μεγεθών είναι καθοριστικής σημασίας για την επιβίωση των επιχειρήσεων και εξετάζονται διεξοδικά από αυτές.

Κοινωνικό-Πολιτιστικό Περιβάλλον – Societal

Είναι οι παράγοντες που συνθέτουν το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον. Φερ ειπείν οι συνεχείς μεταβολές του τρόπου ζωής της σύγχρονης κοινωνίας, το επίπεδο μόρφωσης, το ενδιαφέρον για επαγγελματική εξέλιξη, οι αλλαγές στον τρόπο σύνθεσης του πληθυσμού (ρυθμός γεννήσεων, ρυθμός θνησιμότητας, ρυθμός του σχηματισμού της οικογένειας, ρυθμός αύξησης του πληθυσμού), ο τρόπος που το κάθε άτομο διαχειρίζεται τον ελεύθερο χρόνο του κλπ. Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, οι προσδοκίες σταδιοδρομίας, ο ακτιβισμός των καταναλωτών, τα σχέδια συνταξιοδότησης, η υγειονομική περίθαλψη και πολλά άλλα. Τα παραπάνω συνθέτουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα στοχεύσει η εκάστοτε επιχείρηση και συνεπώς θα υποδείξει απειλές και ευκαιρίες ανάπτυξης.

Τεχνολογικό Περιβάλλον – Technological

Είναι όλες οι τεχνολογικές αλλαγές και εξελίξεις σε διάφορα πεδία δράσης, οι βελτιώσεις στην παραγωγή μέσω αυτοματοποίησης, η πρόοδος της επιστήμης, η εφαρμογή νέων μεθόδων διαχείρισης πόρων, τα νέα καινοτόμα προϊόντα και οι ευρεσιτεχνίες, η διαθεσιμότητα δικτύου επικοινωνίας και των καναλιών διανομής κτλ. Η μη σωστή διαχείριση της τεχνολογίας μπορεί να είναι και απειλή για τις επιχειρήσεις. Απαιτείται λοιπόν προσοχή και επιλογή της κάθε νέας μεθόδου ή καινοτομίας. Σημειώνεται ότι πολλές φορές η χρήση μιας νέας τεχνολογίας λειτούργησε ως απειλή.

Ηθικό Περιβάλλον – Ethical.

Το περιβάλλον αυτό μπορεί να ενσωματωθεί στα προηγούμενα που προαναφέρθηκαν

3.1.1.ii. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος: Άμεσου / Μίκρο-Περιβάλλοντος

Το μικρό περιβάλλον περιλαμβάνει όλους εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν έναν συγκεκριμένο κλάδο και αφορά τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται και παράγουν ένα σύνολο όμοιων προϊόντων ή υπηρεσιών. Για να αναλυθεί το περιβάλλον αυτό αποτελεσματικά χρησιμοποιείται ένα μοντέλο – υπόδειγμα του Porter. Το υπόδειγμα αυτό βασίζεται στο πόσο έντονος είναι ο ανταγωνισμός στον κλάδο εντός του οποίου δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Σύμφωνα με αυτό οι δυνάμεις που επηρεάζουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον μιας επιχείρησης στον κλάδο που δραστηριοποιείται είναι οι ακόλουθες.

1. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων.
2. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
3. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
4. Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα.
5. Η ένταση του ανταγωνισμού στις ήδη υπάρχουσες μονάδες του κλάδου.

Η ανάλυση των δυνάμεων του υποδείγματος δίνει σημαντικά αποτελέσματα και πληροφορίες στην επιχείρηση ώστε να επιλέξει την πλέον ωφέλιμη για αυτή στρατηγική και να προσδιορίσει τα επίπεδα του ανταγωνισμού στον κλάδο που μελετάει. Εν συνέχεια θα εφαρμόσει την επιλεγμένη στρατηγική που θα μετατρέψει τις απειλές σε ευκαιρίες και θα οδηγήσει την επιχείρηση στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η Απειλή Εισόδου Νεοεισερχόμενων Επιχειρήσεων Στον Κλάδο

Νέο εισερχόμενες επιχειρήσεις σε ένα κλάδο θεωρούνται εκείνες που ενώ μέχρι πρότινος δεν είχαν καμία δραστηριότητα σχετική με τον συγκεκριμένο κλάδο, τώρα έρχονται να διεκδικήσουν μερίδιο αγοράς. Η είσοδος των νέων επιχειρήσεων δημιουργεί αύξηση του ανταγωνισμού καθώς τώρα το κομμάτι της πίτας θα διαιρεθεί. Αποτελεί απειλή για τις ήδη ενεργές επιχειρήσεις που με την σειρά τους θέτουν τα ακόλουθα εμπόδια εισόδου.

➤ *Οικονομίες κλίμακας:*

Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις έχοντας εμπειρία στον κλάδο και με την εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας παράγουν ανταγωνιστικότερα προϊόντα. Το πολύ υψηλό κόστος παραγωγής για την δημιουργία ενός νέου το ίδιο ανταγωνιστικού προϊόντος δημιουργεί εμπόδιο εισόδου και αποθαρρύνει τους νέους επιχειρηματίες να ασχοληθούν με αυτό..

➤ *Απαιτήσεις σε κεφάλαια:*

Εμπόδιο εισόδου μπορεί να θεωρηθεί και η απαίτηση μεγάλου κεφαλαίου για την έναρξη λειτουργίας μιας νέο εισερχόμενης επιχείρησης. Τα υπέρογκα έξοδα εγκατάστασης και αγοράς εξοπλισμού, αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα για την ίδρυση μιας νέας επιχείρησης.

➤ *Διαφοροποίηση προϊόντος:*

Τα προϊόντα που ήδη παράγονται από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις στον κλάδο έχουν κερδίσει το καταναλωτικό κοινό και ένα μερίδιο της αγοράς. Τα έξοδα της έρευνας αγοράς ,για την δημιουργία ενός διαφοροποιημένου προϊόντος είναι εξαιρετικά υψηλά , γεγονός που αποθαρρύνει την είσοδο των νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.

➤ *Πρόσβαση σε κανάλια διανομής:*

Ένα ακόμη εμπόδιο εισόδου που αντιμετωπίζουν οι νέο-εισερχόμενες επιχειρήσεις είναι η εύρεση και η πρόσβαση καναλιών διανομής των προϊόντων που θα παράγουν. Τα υπάρχοντα κανάλια διανομής ήδη εξυπηρετούν στην κυκλοφορία των υπάρχοντων προϊόντων, που η εμπιστοσύνη των καταναλωτών, τα έχει καταξιώσει στην αγορά. Αποτέλεσμα είναι τα νέα και ενδεχομένως εξαιρετικής ποιότητας προϊόντα να μην μπορούν να διατεθούν για την τελική κατανάλωση..

➤ *Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος:*

Η καταξιωμένες επιχειρήσεις ενός κλάδου έχουν εκτός από ένα γνωστό brand name και μια πολυετή πείρα στο χώρο. Γνωρίζουν ήδη του ανταγωνιστές τους, τις κινήσεις τους, έχουν ένα δίκτυο πελατών και προμηθευτών έχουν την τεχνογνωσία για την χρήση των μηχανήματων και της τεχνολογίας, καθώς και τα ενδεχόμενα προβλήματα στην παραγωγή κτλ. Μειονέκτημα των νέων επιχειρήσεων είναι ότι πρέπει να αποκτήσουν σε πολύ λιγότερο χρόνο όλη αυτή την εμπειρία με μεγαλύτερο κόστος που δεν μεταφράζεται μόνο με χρηματικές μονάδες.

- *Κυβερνητική πολιτική / νομικοί περιορισμοί*

Η ευκολία εισόδου νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο μπορεί να εξαρτηθεί από τους κατά τόπο εθνικούς περιορισμούς, τις κυβερνητικές αποφάσεις και από διεθνείς κανονισμούς.

Η Διαπραγματευτική Δύναμη Των Προμηθευτών.

Η επιρροή που ασκούν οι προμηθευτές ενός κλάδου σε αυτόν είναι σημαντική. Ο προσδιορισμός τιμών, ποσοτήτων παραγωγής, πρώτης ύλης και ποιότητας. Η διαπραγματευτική δύναμη τους επηρεάζεται από τους παράγοντες που ακολουθούν :

- Πλήθος των προμηθευτών: εάν ο αριθμός των προμηθευτών σε ένα κλάδο είναι μικρός τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι αυξημένη, καθώς οι τιμές τους δεν είναι διαπραγματεύσιμες.
- Μοναδικότητα & αξία αγοραστή: εάν οι προμηθευτές διαθέτουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους, σε έναν πελάτη που είναι σημαντικός για αυτούς, τότε η διαπραγματευτική δύναμη τους μειώνεται.
- Διαφοροποίηση των προϊόντων: Όταν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που προσφέρει ο προμηθευτής χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό διαφοροποίησης, και συνεπώς δυσκολία στην εύρεση υποκατάστατου, τότε η διαπραγματευτική δύναμή του αυξάνεται καθώς η απομάκρυνση του αγοραστή ακολουθείται από το λεγόμενο κόστος μετακίνησης.
- Βαθμός υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών: Όταν υπάρχει η δυνατότητα της υποκατάστασης των προϊόντων που διαθέτουν οι προμηθευτές με έναν αριθμό άλλων προϊόντων τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη μειώνεται, καθώς οι αγοραστές διαθέτουν περισσότερες εναλλακτικές.
- Δυνατότητα καθετοποίησης των προμηθευτών: η δυνατότητα της κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός τους βοηθά να αποκτούν μερίδιο αγοράς, αυτό που είχαν οι αγοραστές τους. Γίνονται έτσι πιο ανταγωνιστικοί και τότε η διαπραγματευτική δύναμη αυξάνεται.

Η Διαπραγματευτική Δύναμη Των Αγοραστών

Οι αγοραστές επιδιώκουν την μέγιστη ποιότητα στην βέλτιστη τιμή και συνεπώς έχουν την δύναμη να επηρεάσουν τις εξελίξεις ενός κλάδου ,στρέφοντας, πολλές φορές, την μια επιχείρηση εναντίον της άλλης. Οι σημαντικότεροι παράγοντες που επιδρούν στην διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μπορούν να συνοψισθούν στους κάτωθι:

- Το προϊόν δεν είναι διαφοροποιημένο αλλά τυποποιημένο : στην περίπτωση αυτή η υποκατάσταση του προϊόντος αυτού, έχει χαμηλό κόστος μετακίνησης, η αντικατάστασή του από κάποιο άλλο ανταγωνιστικό ή υποκατάστατο είναι εύκολη και αυτό αυξάνει την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- Ο αριθμός των αγοραστών: όταν ο αριθμός των αγοραστών είναι μικρός έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη. Οι επιχειρήσεις του κλάδου στην προσπάθειά τους να διατηρήσουν την μικρότερη αυτή ομάδα αγοραστών τους, διαμορφώνουν καλύτερη πολιτική τιμών πολύ πιο ευνοϊκή. Το αντίθετο θα συμβεί εάν ο αριθμός των αγοραστών είναι μεγάλος.
- Οι ποσότητες αγορών του προϊόντος είναι μεγάλες : Η αγορά μεγάλου όγκου προϊόντος από τους αγοραστές οδηγεί σε απαίτηση καλύτερης τιμής και επομένως αυξάνει την διαπραγματευτική τους δύναμη.
- Η επαρκής πληροφόρηση των αγοραστών για την κατάσταση του κλάδου : Η γνώση για τις συνθήκες ζήτησης, του κόστους παραγωγής, τις τρέχουσες τιμές της αγοράς, δίνουν την δυνατότητα στους αγοραστές να πιέσουν την αγορά προς όφελός τους.
- Δυνατότητα καθετοποίησης των αγοραστών : η κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω, η δυνατότητα δηλαδή να μπορεί ο αγοραστής να εκτελεί δραστηριότητες των προμηθευτών του, αυξάνουν τη διαπραγματευτική του δύναμη.
- Το προϊόν που πωλείται αντιπροσωπεύει ένα μεγάλο ποσοστό του κόστους του αγοραστή: Στην εν λόγω περίπτωση, η αναζήτηση για καλύτερες τιμές σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις θα είναι συνεχής και συνεπώς η δύναμη της διαπραγματεύσεως των αγοραστών αυξημένη.

Η Απειλή Από Υποκατάστατα Προϊόντα.

Ως απειλή από υποκατάστατα νοείται η αντικατάσταση από έναν πελάτη ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας από ένα άλλο ανάλογο. Καθοριστικός παράγοντας που μπορεί να ενδυναμώσει την απειλή από υποκατάστατα είναι η αύξηση των τιμών ,γεγονός το οποίο μπορεί να οδηγήσει τους πελάτες στην επιλογή των προϊόντων μιας ανταγωνιστικής

επιχείρησης. Για να μπορέσει μια επιχείρηση να εντοπίσει το μέγεθος της απειλής αυτής θα πρέπει να εκτιμήσει το επίπεδο ποιότητας των εν δυνάμει υποκατάστατων προϊόντων και την σχέση τιμής – απόδοσης.

Ένταση Του Ανταγωνισμού Στις Υφιστάμενες Επιχειρήσεις Του Κλάδου

Κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε έναν κλάδο, καλείται να καθορίσει τις κινήσεις της ανάλογα με τον ανταγωνισμό .Η όποια στρατηγική κίνηση μιας ανταγωνίστριας επηρεάζει την πορεία των υπολοίπων και τον ανταγωνισμό ανάμεσά τους .Γίνεται εντονότερος ή ήπιος από τους ακόλουθους παράγοντες.

Σύμφωνα με τον Porter (1998), οι παράγοντες από τους οποίους καθορίζεται η ένταση του ανταγωνισμού είναι οι εξής

- Ο μεγάλος αριθμός των ανταγωνιστών: Η ύπαρξη πολυάριθμων ανταγωνιστών μέσα στον ίδιο κλάδο , και η προσπάθειά τους για απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς αυξάνει την ένταση του ανταγωνισμού .
- Ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου: Όταν ο κλάδος χαρακτηρίζεται από υψηλό ρυθμό ανάπτυξης, αυξάνεται η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων στην προσπάθειά τους να αποσπασουν μεγαλύτερο μερίδιο και να εδραιωθούν ως ηγέτες της αγοράς.
- Η μεγάλη ποσοστιαία συμμετοχή του σταθερού κόστος στο συνολικό κόστος : Όταν η παραγωγή ενός προϊόντος χαρακτηρίζεται από υψηλό σταθερό κόστος, τότε προκειμένου οι επιχειρήσεις να επιμερίσουν το κόστος αυτό αυξάνουν τον όγκο της παραγωγής τους χρησιμοποιώντας μεγάλο μέρος της παραγωγικής τους δυναμικότητας .Η μεγάλη προσφορά του προϊόντος μειώνει την τιμή του και αυξάνει την ανταγωνιστικότητα των υφισταμένων επιχειρήσεων.
- Ο χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος: Στην περίπτωση που το προϊόν δεν είναι διαφοροποιημένο η αντικατάσταση του είναι περισσότερο γρήγορη, καθώς το κόστος μετακίνησης για τον αγοραστή είναι χαμηλό. Ο καταναλωτής θα δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στην τιμή και η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου θα αυξηθεί.

Λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη- Stake holders

Τα ενδιαφερόμενα μέρη διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες και μπορούμε να τους κατατάξουμε στους οργανωτικούς φορείς, στους οικονομικούς φορείς, στους κοινωνικούς φορείς. Οι

οργανωτικοί φορείς : Ανήκουν στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και είναι οι εργαζόμενοι , τα διοικητικά στελέχη, οι μέτοχοι και οι επενδυτές. Οι οικονομικοί φορείς : ανήκουν στο έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και είναι τα πιστωτικά ιδρύματα , οι πελάτες ,οι προμηθευτές , η εφοδιαστική αλυσίδα -διανομείς , οι πελάτες – καταναλωτές , και τοπική κοινωνία. Οι κοινωνικοί φορείς : ανήκουν στο άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και σε αυτούς βρίσκουμε, κυβερνητικούς φορείς , δημοσία και τοπική αυτοδιοίκηση, περιβαλλοντικές οργανώσεις μη κυβερνητικές οργανώσεις, τα μέσα διαμόρφωσης της κοινής γνώμης, σύλλογοι εργαζομένων. Φυσικά δεν μπορούμε να παραλείψουμε το διεθνές δίκαιο και τις οδηγίες και κανονισμούς αυτού .Οι προσδοκίες , τα συμφέροντα και οι επιδιώξεις των ενδιαφερομένων μερών, διαφέρουν κάποιες φορές από αυτές των επιχειρήσεων. Κάποιοι από αυτούς είναι θετικοί και παραγωγικοί, ενώ άλλοι ενδεχομένως να είναι αρνητικοί και να οδηγήσουν σε πολύ σοβαρές διενέξεις . Η αντίδραση της κάθε επιχείρησης ποικίλει. Ένα εργαλείο για την ανάλυση της δύναμης των ενδιαφερομένων μερών και την ανταπόκριση της επιχείρησης μέσω επιλογής πολιτικών είναι το ακόλουθο διάγραμμα.

Ο βαθμός δύναμης των ενδιαφερομένων μερών	Υψηλή	Απαιτούν Ικανοποίηση- Προβάλλουν δικαιώματα	Παίζουν καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση στρατηγικής Βασικοί - ενεργοί δρώντες
	Χαμηλή	Αποφυγή σύγκρουσης Παθητικοί δρώντες	Αναζητούν κάποια ικανοποίηση Χρειάζονται ενημέρωση
		Χαμηλή	Υψηλή
		Στάθμη ενδιαφέροντος για την πολιτική της επιχείρησης	

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5 : Πλαίσιο ανάλυσης δύναμης των ενδιαφερομένων μερών .

Πηγή : Μαρία Βαξεβανίδου «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Κεφ 1Σελ 47

Η μια διάσταση δείχνει το βαθμό δύναμης που έχουν οι ομάδες των ενδιαφερομένων μερών , και κλιμακώνεται από χαμηλής έντασης σε υψηλής έντασης . Η δεύτερη διάσταση δείχνει την στάση τους απέναντι στην εφαρμοζόμενη πολιτική της επιχείρησης, με κλίμακα την χαμηλή ή υψηλή υποστήριξη ή αντίθεση αντιστοίχως.

Έτσι όταν ο βαθμός δύναμης και η στάθμη ενδιαφέροντος είναι χαμηλά , η επιχείρηση μπορεί να συνεχίσει την πολιτική και στρατηγική της χωρίς να λάβει υπόψιν τις πιέσεις των λοιπών ενδιαφερομένων μερών.. Στην περίπτωση όμως που τα αντίστοιχα μεγέθη είναι υψηλά στην κλίμακα , η επιχείρηση καλείται να αντιμετωπίσει ισχυρές πιέσεις , να διαπραγματευτεί και ίσως να αναγκαστεί να συμμορφωθεί ή και να αλλάξει πορεία στην γραμμή που ακολουθούσε έως τώρα. Καλείται λοιπόν η κάθε επιχείρηση να εφαρμόσει πολιτικές που να ικανοποιούν σε ένα βαθμό λογικό τις επιδιώξεις όλων των ενδιαφερομένων μερών και ταυτόχρονα να προάγουν και τα συμφέροντα της επιχείρησης.

3.1.2.Αναλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Κατά την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος εξετάζονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης. Εντός του εσωτερικού περιβάλλοντος διαμορφώνονται. Η δομή, η κουλτούρα και οι διαθέσιμοι \ πόροι της επιχείρησης.

Η Δομή

Είναι ο τρόπος με τον οποίο μία επιχείρηση οργανώνεται όσον αφορά την ροή εξουσίας , την ροή επικοινωνίας και εργασίας. Είναι η τυπική διάταξη των σχέσεων εντός της επιχείρησης και των ρόλων έτσι ώστε οι εργασίες να γίνονται και να συντελούν στην εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης. Υπάρχουν πολλές και περισσότερο συνθέτες δομές ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης ,και ανάλογα με τον τρόπο λειτουργίας τους και την δραστηριότητά τους.

Η Κουλτούρα

Η εταιρική κουλτούρα είναι το σύνολο των πεποιθήσεων των αξιών και των πιστεύω μιας επιχείρησης , και τα οποία είναι κοινά για όλους τους εργαζομένους. Η ταυτότητα της επιχείρησης διαμορφώνεται μέσα από την κουλτούρα της, όπως επίσης και ο προσανατολισμός και η κατεύθυνση που θα κινηθεί.

Η κουλτούρα ενός οργανισμού βοηθά:

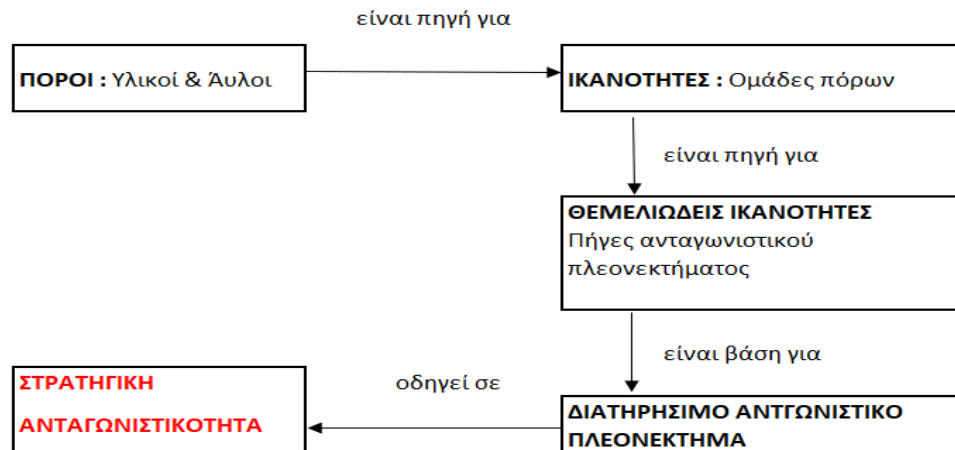
- Στο να μεταδίδεται η αίσθηση στους εργαζόμενους ότι η επιχείρηση έχει ταυτότητα
- Στον να ενισχύει την διάθεση και προσπάθεια των εργαζομένων για επίτευξη υψηλότερων στόχων.
- Στο να έχουν οι εργαζόμενοι ένα πεδίο αναφοράς , έναν οδηγό για την κατάλληλη συμπεριφορά.
- Στο να μπορέσει η επιχείρηση να έχει ένα σταθερό προφίλ στο κοινωνικό περίγυρο.

Οι Πόροι

Ως πόρος μπορεί να οριστεί κάθε περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης , οι οργανωτικές ικανότητες, η γνώση και τεχνογνωσία ,και κάθε στοιχείο που μπορεί να καθορίσει την εφαρμογή στρατηγικής και την βελτίωση της αποδοτικότητας.

Τα στοιχεία αυτά που διαθέτει για την επίτευξη των στόχων της μπορεί να είναι οι πρώτες ύλες, ο εξοπλισμός, οι εγκαταστάσεις, ο αριθμός των ατόμων που στελεχώνουν μια επιχείρηση και οι ικανότητές τους , τα προσόντα τους και οι δεξιότητες τους , η τοποθεσία της επιχείρησης , καθώς και η φήμη και πελατεία. Επίσης πόροι μπορούν να θεωρηθούν τα συστήματα οργάνωσης αλλά και συνεπαγόμενα όπως η προσβασιμότητα , η ποιότητα , ο προγραμματισμός , ο έλεγχος.

Η κύρια ταξινόμηση των πόρων γίνεται σε δυο κατηγορίες τους υλικούς -αύλους και τους ανθρώπινους πόρους . Οι υλικοί πόροι είναι το σύνολο εγκαταστάσεων , μηχανολογικού εξοπλισμού , πρώτων υλών ,τα χρηματικά κεφάλαια , και οι οικονομικοί πόροι .Οι άυλοι ,είναι πατέντες και διπλώματα ευρεσιτεχνίας , τα εμπορικά σήματα και η φήμη της επιχείρησης. Οι ανθρώπινοι πόροι είναι τα άτομα που στελεχώνουν την επιχείρηση , το εξειδικευμένο προσωπικό και τα διοικητικά στελέχη .Εδώ περιλαμβάνονται φυσικά και οι δεξιότητες και ικανότητες των ατόμων αυτών. Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων ορίζει ότι το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ,με τους πόρους και τις ικανότητες βοηθούν την επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να το διατηρήσει. Οι πόροι αυτοί πρέπει να συνδυαστούν με έναν τρόπο που να οδηγεί σε ικανότητες , και εν συνέχεια να επιλέγεται βάσει αυτών η σωστή στρατηγική για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



Πηγή : Hit I. & Huskisson R. "Strategic Management Competitiveness and Globalization " 2001

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6– Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Πηγή : Hit I. & Huskisson R. "Strategic Management Competitiveness and Globalization " 2001

3.2.ΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ , ΜΕΣΩ ΤΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ – ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΣΚΟΠΩΝ ,ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ.

3.2.1. Αποστολή της επιχείρησης

Κάθε επιχείρηση πρέπει να προσδιορίσει την αποστολή της . Η αποστολή είναι μια σύντομη περιγραφή του λόγου ύπαρξης του οργανισμού. Για το σκοπό αυτό κάθε μονάδα είναι σκόπιμο να προσδιορίσει την δική της συγκεκριμένη αποστολή ,να φανερώνει τον λόγο ύπαρξης της . Η αποστολή της επιχείρησης επί της ουσίας πρέπει να απαντάει στα παρακάτω ερωτήματα : ποια είναι η βασική αγορά που απευθύνεται , ποια είναι η συνεισφορά σε αυτή την αγορά και ποια είναι η διάκριση σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου.

Τα οφέλη από την αποτύπωση της αποστολής είναι πολλά :«αποκρυσταλλώνονται το όραμα των στελεχών για την μακροπρόθεσμη κατεύθυνση και χαρακτήρα του οργανισμού. Παρέχει οδηγίες για την αναγνώριση ανίχνευση και αξιολόγηση των ευκαιριών της αγοράς και των προϊόντων. Εμπνέει και προκαλεί τους εργαζομένους να πραγματοποιήσουν τις ενέργειες εκείνες που έχουν αξία για την επιχείρηση και τους πελάτες . Παρέχει την κατεύθυνση για την οριοθέτηση των επιχειρηματικών σκοπών και στρατηγικών».

3.2.2.Διατύπωση Στόχων , Στρατηγικών Και Των Πολιτικών

Με τον όρο στόχος νοείται κάθε επιδίωξη που είναι προσδιορισμένη χρονικά και ποσοτικά. Συνήθως οι επιχειρήσεις θέτουν ως στόχους μια σειρά από επιδιώξεις, στις οποίες, μεταξύ άλλων περιλαμβάνεται η αύξηση της κερδοφορίας, η ενίσχυση των πωλήσεων, η βελτίωση του μεριδίου αγοράς, η αντιμετώπιση του κινδύνου, η προώθηση της καινοτομίας, η εδραίωση της φήμης, κ.λπ.

Το αποτέλεσμα που επιθυμεί η επιχείρηση να επιτύχει γίνεται φανερό μέσω των στόχων.

Η υλοποίηση των στόχων προϋποθέτει την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός κατάλληλου σχεδίου στο οποίο αποτυπώνεται η πορεία προς την πραγματοποίηση στόχων. Η στρατηγική κάθε επιχείρησης είναι αυτό ακριβώς το σχέδιο, και περιλαμβάνει ζητήματα για το μάρκετινγκ, την χρησιμοποίηση των πόρων και κεφαλαίων, της τεχνολογίας και πολλά άλλα που αναλύσαμε και παραπάνω. Έχουν καθιερωθεί συγκεκριμένες στρατηγικές στις επιχειρήσεις του σύγχρονου κόσμου. Είναι οι ακόλουθες τρεις γενικές -κυρίες στρατηγικές: η καθολική ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η εστίαση. Αν αναλύσουμε τις παραπάνω στρατηγικές έχουμε τα ακόλουθα:

Καθολική ηγεσία κόστους

Σύμφωνα με την εν λόγω στρατηγική, προκειμένου να έχει τη δυνατότητα της τιμολόγησης σε χαμηλότερα επίπεδα συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της και συνακόλουθα της απόκτησης μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά η επιχειρηματική μονάδα επιδιώκει το ελάχιστο κόστους παραγωγής και διανομής. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν τον συγκεκριμένο τύπο στρατηγικής θα πρέπει να διαθέτουν αυξημένες δεξιότητες όσον αφορά στην τεχνική σχεδίαση, στις προμήθειες, στην παραγωγή, καθώς και στη φυσική διανομή. Στον αντίποδα ωστόσο βρίσκονται οι απαιτήσεις για μάρκετινγκ που είναι σημαντικά χαμηλότερες. Εφόσον στατιστικά είναι πολύ πιθανό να εμφανιστούν και άλλες εταιρίες με ακόμα χαμηλότερο κόστος παραγωγής και διανομής, υπάρχει εξίσου μεγάλη πιθανότητα η επιχείρηση να υποστεί σοβαρό οικονομικό πλήγμα. Αυτή είναι και η βασική αδυναμία αυτής της στρατηγικής.

Διαφοροποίηση

Η στρατηγική της διαφοροποίησης χρησιμοποιείται όταν η επιχείρηση επιδιώκει να επικεντρωθεί σε μια συγκεκριμένη λειτουργία και να καταφέρει να επιτύχει υψηλές επιδόσεις σε αυτή. Η εν λόγω λειτουργία αξιολογείται ότι προσφέρει υψηλή αξία σε μεγάλο μερίδιο των πελατών. Στο πλαίσιο αυτό, μια επιχείρηση που θέλει να επιτύχει ανώτερη επίδοση στην ποιότητα, θα εστιάσει στην παραγωγή προϊόντων με τη χρήση των βέλτιστων εξαρτημάτων,

στην άριστη συναρμολόγηση, στην προσεκτική επιθεώρηση, καθώς και στην αποτελεσματική γνωστοποίηση στο κοινό των αποτελεσμάτων ποιότητας.

Εστίαση

Με την υιοθέτηση της ακόλουθης στρατηγικής η επιχείρηση δίνει έμφαση σε ένα ή περισσότερα μικρά τμήματα της αγοράς, και στην συνέχεια εφαρμόζει μία από τις προαναφερθείσες στρατηγικές, είτε δηλαδή την ηγεσία ως προς το κόστος είτε την διαφοροποίηση.

3.3. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η υλοποίηση της στρατηγικής αποτελεί σημαντικό στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού. Οι ομάδες συμφερόντων παίζουν βασικό ρόλο σε αυτή την υλοποίηση. Ως ομάδες συμφερόντων νοούνται οι μέτοχοι, οι πελάτες, το προσωπικό, οι προμηθευτές, οι διανομείς, κ.λπ. και ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις οφείλουν να διατηρούν στενή επαφή με αυτές και να επιδιώκουν την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών τους. Απώτερη επιδίωξη της κάθε επιχείρησης θα πρέπει να αποτελεί η εφαρμογή της αρχής της ίσης μεταχείρισης ως προς την διασφάλιση των ομάδων συμφερόντων της. Επιπρόσθετα, ανάμεσα στις διάφορες ομάδες συμφερόντων υφίσταται μια σχέση αλληλεπίδρασης. Έτσι η αυξημένη παραγωγικότητα των υπάλληλων, εφόσον είναι ικανοποιημένοι από την εταιρεία που εργάζονται, οδηγεί σε καλύτερης ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των πελατών, την διαμόρφωση σταθερής και ικανοποιημένης πελατείας και προσθήκη αξίας. Η ανάπτυξη και τα κέρδη που αποκομίζονται αφήνουν και τους μετόχους ικανοποιημένους και κατ'επέκταση την διάθεση επενδύσεων και την επίτευξη αναπτυξιακού κύκλου κερδών.

3.4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ, ΑΝΑ-ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ & ΈΛΕΓΧΟ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η απόφαση για την επιλογή στρατηγικής και η υλοποίηση αυτής δεν αρκούν για να εφησυχάσει. Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι προετοιμασμένη ώστε να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις νέες συνθήκες, επανεξετάζοντας και αναθεωρώντας την υλοποίηση, τα σχέδια, τις στρατηγικές και τους στόχους της. Από την στιγμή που μια επιχείρηση θέτει σε εφαρμογή την στρατηγική της, είναι απαραίτητο να προβαίνει σε συνεχή έλεγχο των αποτελεσμάτων της και σε παρακολούθηση των νέων εξελίξεων που συμβαίνουν. Παρόλο που ο τρόπος και ο χρόνος που λαμβάνουν χώρα οι μεταβολές στο επιχειρηματικό

περιβάλλον δεν είναι δεδομένα, εντούτοις είναι βέβαιο πως κάποια στιγμή η αγορά θα αλλάξει και ως εκ τούτου και η στρατηγική που θα ακολουθηθεί .

3.5.ΔΗΜΗΙΟΥΡΓΙΑ ΑΞΙΑΣ – ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ο όρος ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ,αναφέρεται σε αυτό που ένας οργανισμός κάνει εξαιρετικά καλά. Είναι η βασική δεξιότητα που τοποθετεί την εξεταζόμενη επιχείρηση μπροστά από τους ανταγωνιστές της δίνοντάς της πλεονέκτημα έναντι αυτών. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται με άμεση συσχέτιση τόσο με το εξωτερικό όσο και με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

- Εξωτερικό περιβάλλον και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ανάλογα με την στρατηγική που ακολουθεί κάθε επιχείρηση , επιδιώκεται και η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος .Με βάση τις στρατηγικές που αναλύθηκαν παραπάνω έχουμε τους ακόλουθους τρόπους αναζήτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

- **Την αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την στρατηγική κόστους**, βρίσκοντας δηλαδή τρόπους λειτουργίας που μειώνουν το κόστος παραγωγής και διάθεσης σε σχέση με αυτό των ανταγωνιστών ,διαμορφώνοντας έτσι ευνοϊκότερες τιμές .
- **Την αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την δημιουργία ποιοτικότερων προϊόντων και παροχής υπηρεσιών** ,βρίσκοντας δηλαδή τρόπους παραγωγής και προσφοράς που έχουν υψηλές προδιαγραφές ποιότητας για τους πελάτες από αυτές των ανταγωνιστών.

Το εξωτερικό περιβάλλον και η κατανόηση αυτού είναι ζήτημα μεγάλης σημασίας για την λήψη ορθών αποφάσεων .Τα στελέχη κάθε επιχείρησης είναι διαρκώς αντιμέτωπα με τις προκλήσεις που δημιουργεί η συνεχώς μεταβαλλόμενη δομή του εξωτερικού περιβάλλοντος .Αναζητούν διαρκώς λύσεις που θα δημιουργήσουν τις βάσεις για το πολυπόθητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- Εσωτερικό περιβάλλον και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Όπως αναφέραμε και προηγουμένως το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης συνδέεται άμεσα με την κουλτούρα, τη δομή , τους πόρους.

Όλα τα παραπάνω διαμορφώνουν τις θεμελιώδεις αξίες της επιχείρησης και κατά συνέπεια ένα τύπο διοίκησης που εξαρτάται από το πόσο οι θεμελιώδεις αξίες υποστηρίζουν τους βασικούς στόχους, παρέχουν συνεπείς και ηθικές κατευθύνσεις, γίνονται κατανοητές και αποδεκτές στο σύνολο του οργανισμού, και φυσικά κατά πόσο υλοποιούνται. Εφόσον αντιπροσωπεύει το σύνολο των πιστεύω, των αξιών, των αρχών και των άτυπων κανόνων, αποτελεί την ουσία για όλους τους ανθρώπους της επιχείρησης. Η στάση των ανθρώπων της επιχείρησης για διαφορά ζητήματα όπως η υιοθέτηση καινοτομιών, η διαχείριση των αλλαγών, η ανταπόκριση στις απαιτήσεις, η ομαδικότητα και η ποιοτική απόδοση, έχει άμεση σχέση με την κουλτούρα της επιχείρησης.

Το στυλ διοίκησης εφόσον αποφασισθεί να ασχοληθεί με την εταιρική κοινωνική ευθύνη, και την κοινωνική απόκριση έχει τρεις προσεγγίσεις.

- την προσέγγιση της κοινωνικής υποχρέωσης
- την προσέγγιση της κοινωνικής ευθύνης
- την προσέγγιση της κοινωνική απόκρισης .

Κατά την προσέγγιση της κοινωνικής υποχρέωσης, η ικανοποίηση των οικονομικών στόχων είναι ιεραρχικά σε ανώτερο σημείο προτεραιότητας. Η εστίαση της επιχείρησης είναι γύρω από τους στόχους και περιορίζεται στην τυπική εκπλήρωση των κοινωνικών υποχρεώσεων σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία. Με την εφαρμογή της παραπάνω προσέγγισης η επιχείρηση αποσκοπεί στην ενίσχυση των δημοσίων σχέσεων, την δημιουργία καλής φήμης, και εν συνεχεία την επιρροή στις αποφάσεις των καταναλωτών, καθώς επίσης και στην διατήρηση της εμπιστοσύνης και ικανοποίηση του προσωπικού.

Κατά την προσέγγιση της κοινωνικής ευθύνης μια επιχείρηση έχει κοινωνικές και οικονομικές υποχρεώσεις στον ίδιο βαθμό. Η λήψη των αποφάσεων στην προσέγγιση αυτή δεν πραγματοποιείται μόνο με βάση τους δείκτες κερδών, απόδοσης και νομοθετικής συμμόρφωσης αλλά και κριτήρια κοινωνικής φύσεως. Η εν λόγω προσέγγιση ανταποκρίνεται στα κοινωνικά προβλήματα, δίνοντάς λύση όταν αυτό κριθεί απαραίτητο. Για παράδειγμα η σίτιση και στέγαση πληγέντων από κάποια φυσική καταστροφή.

Κατά την προσέγγιση της κοινωνικής απόκρισης, οι ευθύνες της επιχείρησης δεν περιορίζονται μόνο στον κοινωνικό και οικονομικό τομέα. Επεκτείνονται στην πρόβλεψη μελλοντικών κοινωνικών προβλημάτων, τα οποία ενδεχομένως να αφορούν άμεσα την επιχείρηση, αφορούν όμως το γενικότερο όφελος που θα αποκομίσει η κοινωνία με την επίλυση τους. Για παράδειγμα η χρηματοδότη σεμιναρίων και η εκστρατεία ενημέρωσης για την ασφαλέστερη οδήγηση στους ελληνικούς δρόμους.

Μπορούμε λοιπόν να πούμε με βεβαιότητα ότι οι πρωτοβουλίες της ΕΚΕ από κάθε σύγχρονη επιχείρηση μπορούν να αποτελέσουν αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής τους και κατά συνέπεια οδηγό στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Συμπεράσματα

Οι επιχειρήσεις ασχολούνται με διαφορετικές δραστηριότητες οι οποίες χρήζουν συγκεκριμένης στρατηγικής. Για τον λόγο αυτόν οι δραστηριότητες ταξινομούνται σε επιμέρους στρατηγικές. Ο στρατηγικός σχεδιασμός μιας επιχειρηματικής μονάδας πραγματοποιείται με ακόλουθα στάδια: Ανάλυση SWOT, η οποία συνίσταται στην εξέταση, αφενός, του εξωτερικού μικρο & μακρο επιχειρηματικού περιβάλλοντος μέσω της αποτύπωσης των ευκαιριών και των απειλών και, αφετέρου, του εσωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος μέσω της αποτύπωσης των δυνάμεων και των αδυναμιών. Η λειτουργία μιας επιχείρησης βρίσκεται σε άμεση συσχέτιση με το ευρύτερο / μακρο-περιβάλλον και το άμεσο / μικρο περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται. Το ευρύτερο / μακρο-περιβάλλον μπορεί να αναλυθεί σε τέσσερις διαστάσεις: (α) το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον, (β) το πολιτικό-νομικό περιβάλλον, (γ) το οικονομικό περιβάλλον και (δ) το τεχνολογικό περιβάλλον, ενώ το άμεσο / μικρο περιβάλλον μπορεί να μοντελοποιηθεί με τις πέντε δυνάμεις του Porter που είναι: (α) η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων στον κλάδο, (β) η απειλή εισόδου από τις νέο εισερχόμενες επιχειρήσεις, (γ) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, (δ) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και (ε) η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα.

Σε κάθε περίπτωση, οι παράγοντες που συνθέτουν το συνολικό περιβάλλον χαρακτηρίζονται από ανομοιομορφία και πολυπλοκότητα, καθιστώντας επομένως την ανάλυσή του ιδιαίτερα περίπλοκη και δύσκολη. Τα επόμενα στάδια είναι η διαμόρφωση αποστολής της επιχείρησης, όπου κάθε επιχειρηματική μονάδα είναι σκόπιμο να προσδιορίσει την δική της συγκεκριμένη αποστολή, η διατύπωση στόχων, δηλαδή ποσοτικοποίηση και χρονική συγκεκριμενοποίηση των επιχειρηματικών επιδιώξεων, η τελική διαμόρφωση στρατηγικής δηλαδή ανάπτυξη και εφαρμογή ενός κατάλληλου σχεδίου, στο οποίο αποτυπώνεται η πορεία προς την πραγματοποίηση των στόχων, η διατύπωση σχεδίου, δηλαδή διαμόρφωση λεπτομερών σχεδίων για την παρακολούθηση στρατηγικών, υλοποίηση των στρατηγικών και τέλος η αναπληροφόρηση και ο έλεγχος, δηλαδή η συνεχής παρακολούθηση των αποτελεσμάτων και των νέων εξελίξεων που λαμβάνουν χώρα.

Με την τελική διαμόρφωση στρατηγικής η επιχείρηση οδηγείται στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην διατήρηση αυτού, που είναι και το κατεξοχήν ζητούμενο κάθε επιχειρηματικής μονάδας. Η συνειδητοποίηση από την διοίκηση της επιχείρησης ότι η λειτουργία της είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το κοινωνικό σύνολο, και ότι θα πρέπει να αναλάβει της ευθύνες της απέναντι στην κοινωνία και τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη, οδηγεί στην εφαρμογή των προγραμμάτων της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης με στόχο τη βελτίωση του επιπέδου ζωής και την ευημερία.

Το κοινωνικό σύνολο μη μένοντας αδιάφορο σε αυτές τις δράσεις επηρεάζει θετικά την βιωσιμότητα της επιχείρησης. Η εφαρμογή αυτών λοιπόν των προγραμμάτων αποτελεί κριτήριο επιτυχίας στους επιχειρηματικούς κύκλους και κατά συνέπεια η ΕΚΕ μπορεί να θεωρηθεί ως μοχλός επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και βιώσιμου μέλλοντος για την επιχείρηση.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

- Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). *How Corporate Social Responsibility Pays Off. Long Range Planning*, 495-502.
- Gupta, A. (2013). "Environment & PEST Analysis: An Approach to External Business Environment". *International Journal of Modern Social Sciences*. 2(1):34-43.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: HBS Press.
- Kemmler, K., Kubicova, M., Musselwhite, R., Prezeau, R. (2001). "E-Performance II: The good, the bad and the merely average". *The McKinsey Quarterly*. 3:1-14.
- Kotler, P. (2014). *Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets*. New York: Free Press.
- Martin, C (1999). *Net Future*. USA: McGraw-Hill
- Porter, M.E. (1996). "What Is Strategy?". *Harvard Business Review*. 74(6):61–78.
- Porter, M.E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (2008). "The Five Competitive Forces That Shape Strategy". *Harvard Business Review*. January:24-40.
- Rayport, J.F. & Jaworski, B.J. (2000). *E-Commerce*. 1st Edition. USA: McGraw-Hill.
- Stalk, G., Evans, P., Shulman, L.E. (1992). "Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy". *Harv Bus Rev*. 70(2):57-69.
- Wheelen, L.T. & Hunger, J.D. (2008). *Strategic Management and Business Policy. Concepts and Cases*. New Jersey: Pearson.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Εισαγωγή

Ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός είναι απαραίτητοι για την εφαρμογή του οποίου μοντέλου εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Χρειάζεται συγκεκριμένο όραμα από το οποίο θα πηγάζουν οι αξίες της επιχείρησης που εμπνέουν με την σειρά τους τους ανθρώπους που εργάζονται και τους λοιπούς ενδιαφερόμενους.

Κατά την διάρκεια του στρατηγικού σχεδιασμού για την εφαρμογής της ΕΚΕ, το εταιρικό όραμα και η αποστολή θα πρέπει να βρίσκονται σε άμεση συνάρτηση και συσχετισμό με τις εταιρικές αρχές και αξίες και φυσικά να έχουν αντίκτυπο σε όλες τις δράσεις .

Η δέσμευση τόσο της ανώτατης διοίκησης όσο και του ανθρώπινου δυναμικού είναι η απαρχή για υπεύθυνη και αξιόπιστη επιχειρηματική πρακτική, που είναι η βάση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Κάθε επιχείρηση που αποκτά οργανωσιακή δομή με τον βασικό άξονα της ΕΚΕ -κοινωνία , περιβάλλον – οικονομία, διαμορφώνει μακροπρόθεσμα ισχυρή εταιρική εικόνα και επισφραγίζει τη φήμη της, ενδυναμώνει τις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη, και βελτιώνει την ετοιμότητα της να ανταπεξέλθει αποτελεσματικά και να δράσει προληπτικά στο συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η δημιουργία της ανάγκης για τον υπολογισμό της απόδοσης της Εταιρικής κοινωνικής ευθύνης σε μονάδες μέτρησης , παρόλο που είναι αρκετά δύσκολη , είναι παρόλα αυτά αναγκαία και για το λόγο αυτό έχουν θεσπιστεί κανόνες υπολογισμού των δεικτών μέτρησης της.

Οι επιχειρήσεις έχουν τα μέσα δημοσιοποίησης των αναλαμβανομένων δράσεων ΕΚΕ στο ευρύ κοινό .Οι τρόποι αυτοί διαφοροποιούνται ανάλογα με τον κλάδο και τις δράσεις της επιχείρησης. Οφείλουν ωστόσο να εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις καθώς αποδεδειγμένα ωφελούν γενικότερα την εικόνα τους.

4.1.ΕΦΑΡΜΟΓΗ ,ΣΤΑΔΙΑ-,ΒΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΚΕ

4.1.1.ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΚΕ

Βασικές προϋπέθεσες για να οργανωθεί μια επιχείρησης βάσει της ΕΚΕ είναι να έχει ευαισθητοποιήσει τους ανθρώπινους πόρους της ,να έχει γίνει διάλογος με τα ενδιαφερόμενα μέρη και να υπάρχει δέσμευση αυτών και να συμφωνεί η ανώτερη & ανώτατη διοίκηση .Τα βήματα εφαρμογής της ΕΚΕ είναι:

- Η ευαισθητοποίηση των ανθρωπίνων πόρων
- Ο διάλογος με τα ενδιαφερόμενα μέρη .
- Ο ρόλος της ηγεσίας

Η ευαισθητοποίηση των ανθρωπίνων πόρων

Προϋπόθεση εφαρμογής της ΕΚΕ είναι να έχουν ενημερωθεί οι εργαζόμενοι της επιχείρησης , ώστε να είναι κατανοητή η έννοια της .Το οράμα της επιχείρησης πρέπει να είναι ορατό από όλους , να επαληθεύεται στη δραστηριότητα της εταιρείας κάθε ημέρα , χωρίς να αντιμετωπίζεται σαν επιχειρηματικό σχέδιο μάρκετινγκ. Η οργανωσιακή κουλτούρα που έχει διαμορφωθεί στο εσωτερικό περιβάλλον πρέπει να ληφθεί επίσης υπόψιν για να ενσωματώνονται ευκολότερα όλες οι αλλαγές. Η στρατηγική της ΕΚΕ δεν επιβάλλεται , και φυσικά δεν μπορεί να εφαρμοστεί κάτω από συνθήκες πίεσης ,αλλά με γενικότερο θετικό κλίμα και αίσθηση των εργαζομένων ότι συμβάλλουν στην επίτευξη ενός σκοπού και ταυτόχρονα ότι υλοποιούν και μέρος των δικών τους επιδιώξεων για την βελτίωση της κοινωνίας .

Τέλος, σημαντικός παράγοντας για την εφαρμογή της ΕΚΕ είναι να εκπαιδευτούν οι εργαζόμενοι για να μπορούν να διαμορφώσουν σωστή αντίληψη , των ενεργειών της ΕΚΕ και των ωφελειών της. Η ενημέρωση των εργαζομένων για όλες τις αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον είναι βασικότατο στοιχείο για την προώθηση της στρατηγικής ΕΚΕ και φυσικά αυτό πρέπει να γίνεται στον σύνολο της ιεραρχικής πυραμίδας των εργαζομένων.

Ο διάλογος με τα ενδιαφερόμενα μέρη

Το να ενσωματωθούν οι αρχές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην επιλεγμένη στρατηγική προϋποθέτει συνεχή και ειλικρινή διάλογο αναμεσα στα ενδιαφερόμενα μέρη και τα υψηλόβαθμα στελέχη , έτσι ώστε να γίνεται περισσότερο κατανοητή η σημασία των αρχών της και να υλοποιηθεί η εφαρμογή τους .

Τα οφέλη από τον διάλογο είναι πολλά. Βοηθά την επιχείρηση να εντοπίσει κατά πόσο χειρίζεται σωστά κοινωνικά ζητήματα και αλλά πεδία δράσης που σχετίζονται με την ΕΚΕ . Οι συμμετέχοντες στο διάλογο εσωτερικοί και εξωτερικοί , μπορούν να συνδράμουν συνδυαστικά με την επιλεγμένη στρατηγική και να διατηρηθεί έτσι η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Παρόλο που τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να επηρεάσουν σε σημαντικό βαθμό τις αποφάσεις , ωστόσο δεν έχουν όλοι την ίδια νομιμότητα.

Ο ρόλος της ηγεσίας

Η ηγεσία κάθε επιχείρησης οφείλει να εντοπίζει τις αδυναμίες και τις κυρίες ικανότητες , και αναλόγως να τις βελτιώνει με διορθωτικές πολιτικές ή να τις διατηρεί .Η ηγεσία που θα τολμήσει να δώσει έμφαση σε πολιτικές με ευρύτερες κοινωνικές και περιβαλλοντικές διαστάσεις θα επωφεληθεί .Ο περιστασιακός προγραμματισμός μεμονωμένων δράσεων , οδηγεί σε περιττές δαπάνες, χωρίς ουσιαστικό αποτέλεσμα για την επιχείρηση. Η αποτελεσματική ενσωμάτωση της ηθικής συμπεριφοράς της επιχείρησης , προϋποθέτει δέσμευση των μελών της ανώτατης διοίκησης για την δημιουργία εταιρικής κουλτούρας για κοινωνική υπευθυνότητα όχι μόνο προσωρινά , αλλά και μακροπρόθεσμα , μέσα από όλη την δομή της επιχείρησης.

4.1.2.Στάδια ανάπτυξης της ΕΚΕ

Γενικότερα υπάρχει μια ασάφεια στις επιχειρήσεις σε σχέση με το πώς θα επιτύχουν την υιοθέτηση και ανάπτυξη της ΕΚΕ. Τα πρώιμα στάδια που περνούν οι επιχειρήσεις για να φτάσουν σε προχωρημένα στάδια ανάπτυξης της ΕΚΕ είναι τρία ,

- ❖ πρώτο στάδιο : οριακή εφαρμογή και συμμόρφωση
- ❖ δεύτερο στάδιο : ενσωμάτωση στα προϊόντα και στις διαδικασίες
- ❖ τρίτο στάδιο : στρατηγική καινοτομία ηγεσία .

Στάδιο Πρώτο Οριακή Εφαρμογή Και Συμμόρφωση

Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση ,προσπαθώντας να συμμορφωθεί με τις ρυθμίσεις για τις εργασιακές σχέσεις, την ασφάλεια και την υγιεινή στην εργασία, το περιβάλλον, αναλαμβάνει τις πρώτες σχετικές δράσεις Η κύρια αντίληψη για την ΕΚΕ στο στάδιο αυτό είναι ότι αποτελεί μια δραστηριότητα εκτός της κυρίας επιχειρηματικής δραστηριότητας , μια περιφερειακή κινητοποίηση , η οποία όμως πρέπει να καλυφθεί οικονομικά από τον προϋπολογισμό της εταιρείας, μάλλον αντιμετωπίζεται περισσότερο ως πρόβλημα - αναγκαίο κακό.

Η ΕΚΕ σε αυτό το στάδιο δεν ενσωματώνεται σε προϊόντα υπηρεσίες και στην φιλοσοφία της επιχείρησης. Παρόλα αυτά υπάρχει, και σταδιακά θέτει τις βάσεις για περισσότερο συνειδητή εφαρμογή.

Στάδιο Δεύτερο: Ενσωμάτωση Στα Προϊόντα Και Στις Διαδικασίες

Στο δεύτερο στάδιο πραγματοποιείται η ενσωμάτωση στα προϊόντα και στις διαδικασίες, εφόσον πλέον η ΕΚΕ έχει γίνει τμήμα της κυρίας επιχειρηματικής δραστηριότητας .Επιλέγονται πρώτες ύλες οικολογικές , μειώνει τους ρύπους, την χρήση ενέργειας και νερού , και λοιπών υλικών .κτλ. Ξεκινά να βελτιώνει το εργασιακό κλίμα , φροντίζει για τους εργαζόμενους με επιπλέον παροχές.

Το κόστος δεν χρειάζεται να είναι πολύ υψηλό για όλες αυτές τις δράσεις .Η καλύτερη επιλογή υλικών κτλ. όπως προαναφέραμε , βοηθά στην εξοικονόμηση πόρων , οι οποίοι μπορούν να διατεθούν οπουδήποτε αλλού αποφασιστεί.

Η εμπιστοσύνη των εργαζομένων , κερδίζεται και μέσω των προγραμμάτων της ΕΚΕ που εφαρμόζονται στο εσωτερικό της εταιρείας , επιτυγχάνεται η δέσμευση τους και η καλύτερη παραγωγικότητα τους. Η φήμη της εταιρείας κερδίζει έδαφος και οι καταναλωτές εμπιστεύονται την κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση.

Στάδιο Τρίτο: Στρατηγική -Καινοτομία- Ηγεσία

Σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση ενσωματώνει την ΕΚΕ στη στρατηγική της. Δομεί όλες τις διαδικασίες της έτσι ώστε τα προϊόντα και οι υπηρεσίες να είναι καινοτόμα και να βοηθούν στην βιώσιμη ανάπτυξη του συνόλου της κοινωνίας . Τα οικολογικά προϊόντα ,το ηθικό εμπόριο ,η σωστή τιμολογιακή πολιτική είναι κάποια παραδείγματα.

Οι επιχειρήσεις που ξεκινούν να δρουν με ένα νέο μοντέλο δράσης ,αποκτούν σταθερή πελατεία και σωστούς συνεργάτες σε όλα τα στάδια της αλυσίδας παραγωγής και εφοδιασμού.

Διαφοροποιούνται από τις υπόλοιπες του κλάδου, αποκτούν αξία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις.

4.2. Η ΕΚΕ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ – ΒΗΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη ως πρακτική θα χρειαστεί ένα σχέδιο – πρόγραμμα έτσι ώστε να ξεκινήσει η εφαρμογή της. Το σχέδιο προγραμματισμού και εφαρμογής ΕΚΕ είναι ένα εργαλείο που βοηθά στην εκκίνηση όλων των διαδικασιών. Η λειτουργία του σχεδιασμού της ΕΚΕ, χρειάζεται να εμπεριέχει κάποια στοιχεία τα οποία δεν θα βοηθήσουν απλά στην υλοποίηση των δράσεων της ΕΚΕ αλλά θα την ενσωματώσουν στην στρατηγική της εκάστοτε επιχείρησης.

Σε αυτό βοηθά η εκπόνηση ενός πλαισίου εφαρμογής που διαμορφώνεται μέσα από τον σχεδιασμό της στρατηγικής και αποσκοπεί μακροχρόνια στην αυξημένη επίδοση και βιώσιμη ανάπτυξη και αειφόρα. Ακολούθως παρουσιάζεται το πλαίσιο εφαρμογής της ΕΚΕ του International Institute For Sustainable Development προσαρμοζόμενο στην τριμερή διάσταση της ΕΚΕ.

4.2.1. Το Πλαίσιο εφαρμογής της ΕΚΕ ως στρατηγική

Πρώτη Φάση : Προγραμματισμός

Στάδιο καθορισμού της στρατηγικής της ΕΚΕ

- Καθορισμός πολιτικής, αρχών, αξιών, κωδικών δεοντολογίας και συμπεριφοράς, αντικειμενικών σκοπών, προτύπων για την διαχείριση της ΕΚΕ
- Σύσταση ηγετικής ομάδας ΕΚΕ.
- Ανάπτυξη ενός αποδοτικού ορισμού για την ΕΚΕ
- Δέσμευση για την υποστήριξη των δράσεων της ΕΚΕ από την ανώτατη διοίκηση, το διοικητικό συμβούλιο και τους εργαζομένους.
- Προσδιορισμός προτεραιοτήτων των δράσεων της ΕΚΕ.

Στάδιο σχεδιασμού της στρατηγικής για την ΕΚΕ

- Σχεδιασμός στρατηγικής βάσει πολιτικής, αντικειμενικών σκοπών, αξιών, αρχών, κωδικών δεοντολογίας και συμπεριφοράς, προτύπων διαχείρισης για την ΕΚΕ
- Προσδιορισμός των ρόλων των συμμετεχόντων και δέσμευση αυτών.

- Σχεδιασμός οργανογράμματος με όλους τους συμμετέχοντες για την υλοποίηση της ΕΚΕ.
- Προσαρμογή και αναθεώρηση εταιρικών εγγράφων εσωτερικών διαδικασιών και, δραστηριοτήτων και ικανοτήτων .
- Προσδιορισμός νομικών απαιτήσεων για την ΕΚΕ.

Δεύτερη Φάση : Δράση

Στάδιο ανάπτυξης της στρατηγικής ΕΚΕ

- Παρουσίαση των ενδιαφερομένων μερών και διάλογος μαζί τους .
- Δέσμευση των ενδιαφερομένων μερών για την δράση της ΕΚΕ
- Προετοιμασία προτεινομένων δράσεων της ΕΚΕ
- Παρουσίαση ιδεών για νέες ενέργειες , και απόφαση κατεύθυνσης και περιοχών εστίασης.
- Σχεδιασμός προγράμματος εκπαίδευσης για την εφαρμογή ΕΚΕ
- Ανάπτυξη, κωδικών και εργαλείων καθώς και διαδικασιών για την ΕΚΕ

Στάδιο εφαρμογής στρατηγικής ΕΚΕ

- Εφαρμογή προγράμματος εταιρικής υπευθυνότητας
- Δημιουργία – σύνθεση ομάδων ΕΚΕ και επιτροπών
- Εφαρμογή διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου
- Εφαρμογή διαδικασιών για την σύνταξη εκθέσεων

Τρίτη Φάση : Έλεγχος

Στάδιο επιβεβαίωσης και έκθεσης προόδου

- Μέτρηση και σύγκριση αποτελεσμάτων και στόχων για την ΕΚΕ
- Σύνταξη εκθέσεων για όλα τα ζητήματα της ΕΚΕ περιβαλλοντικά, κοινωνικά , οικονομικά καθώς και εκθέσεων για την βιωσιμότητα της επιχείρησης
- Έλεγχος του συστήματος διοίκησης

Τέταρτη Φάση Αποτίμηση

- Στάδιο αξιολόγησης και βελτίωσης
- Αξιολόγηση των θεμάτων της ΕΚΕ της ΕΚΕ περιβαλλοντικών , κοινωνικών , οικονομικών
- Προτάσεις για βελτίωση – αναθεώρηση των σημείων που συμβάλλουν στην βιώσιμη ανάπτυξη

- Εντοπισμός σημείων για επαναπροσδιορισμό της στρατηγικής ΕΚΕ'

Ας αναλύσουμε όμως τα προαναφερόμενα στάδια.

Πρώτο βήμα για την υλοποίηση της ΕΚΕ στην στρατηγική της κάθε επιχείρησης είναι φυσικά ο προγραμματισμός. Ο προγραμματισμός αυτός είναι σύμφωνος με τις αρχές τις πολιτικές, της αξίες και τον κώδικα δεοντολογίας της επιχείρησης, που ήδη έχει καθοριστεί να συμπορεύεται με τις αρχές της ΕΚΕ. Δεν θα μπορούσε μια επιχείρηση να δηλώνει σεβασμό στα ανθρώπινα δικαιώματα, και ταυτόχρονα να μειώνει το κόστος παραγωγής, με την χρήση παιδικής εργασίας.

Η δημιουργία οράματος της επιχείρησης, στόχων, αξιών και πολιτικών ευνοϊκών για τον άνθρωπο, το περιβάλλον και την κοινωνία, έχει ως επιδίωξη, εκτός από τα οικονομικά οφέλη, τη δημιουργία εμπιστοσύνης και εκτίμησης των εργαζομένων και την διασφάλιση κάλων σχέσεων με τους εμπορικούς συνεργάτες. Η τοπική κοινωνία δεν μένει αμέτοχη, αλλά επηρεάζει θετικά όλες τις δράσεις με την αποδοχή της.

Η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης ότι θα στηρίξει την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, τις αξίες και τις αρχές της είναι θεμελιώδους σημασίας. Κατ' αρχήν πρέπει να συναινούν τα διοικητικά στελέχη για την όποια δράση της επιχείρησης. Είναι ένα από τα βασικά στάδια και προϋποθέσεις του προγραμματισμού δράσης της ΕΚΕ.

Ο ρόλος δημιουργίας μιας ομάδας, που θα αναλάβει όλα τα σχετικά με την ΕΚΕ θέματα είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Ένα εκ των στελεχών ή μια ομάδα εξειδικευμένη, θα πρέπει να αναλάβει τον συντονισμό και τον έλεγχο των δράσεων σχετικά με τις συγκεκριμένες δράσεις εντός της επιχείρησης.

Κυρίως στόχος της ομάδας είναι να μεταδώσει σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης τις αρχές της ΕΚΕ, εξηγώντας την έννοια αυτής και, προσδιορίζοντας έναν ικανό ορισμό της, να συντονίσει την λειτουργία τους με οδηγό τις αρχές αυτές. Όλα τα τμήματα μάρκετινγκ, ανθρωπίνου δυναμικού, πωλήσεων, ολικής ποιότητας, οικονομικό, δεσμεύονται πλέον να ακολουθήσουν.

Η ενσωμάτωση των αρχών της ΕΚΕ στην στρατηγική της επιχείρησης δεν σημαίνει μαζική εφαρμογή όλων ταυτόχρονα. Είναι απαραίτητο να τεθούν προτεραιότητες. Ανάλογα με τον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, θα τεθούν οι αντίστοιχες προτεραιότητες, όπως η προστασία του περιβάλλοντος σε μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο βιομηχανικό κλάδο, ή η προτεραιότητα στην διαφάνεια και ηθική συνεργασία, σε μία επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε παροχή τραπεζικών υπηρεσιών. Οι ομάδες εργασίας που ασχολούνται

με την ΕΚΕ αναλαμβάνουν να εντοπίσουν της περιοχές αυτές στις ποιες θα δοθεί και προτεραιότητα. Διαφορετικά θέτουν σε κίνδυνο την καλή εικόνα και φήμη της επιχείρησης. Με βάση την ιεράρχηση αυτή , θα δημιουργηθεί ένα χρονοδιάγραμμα με βραχυχρόνιες προτεραιότητες και μακροχρόνιους στόχους .

Ανάλογα με την προτεραιότητα που θα δοθεί , οργανώνονται και οι διαθέσιμοι πόροι .ώστε να μπορέσουν να υλοποιηθούν οι εκάστοτε δράσεις , με την σύμφωνη γνώμη πάντα της διοίκησης .

Δεύτερο βήμα, είναι η δράση όσων αφορά τη στρατηγική. Το να γίνει προσδιορισμός των ενδιαφερομένων μερών είναι βασικό μέρος αυτού του σταδίου .Οι ομάδες αυτές που επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα από την επιχείρηση και τις δραστηριότητες της πρέπει να προσδιοριστούν από την επιχείρηση ,και αυτό δεν είναι πάντα το ίδιο για όλες τις επιχειρήσεις. Μπορούν να διαφοροποιούνται, από την δραστηριότητα και τον τόπο εγκατάστασης , αλλά και από άλλους παράγοντες όπως η νομοθεσία της κάθε χώρας , ο σκοπός της δραστηριότητας και άλλα .Μια αναλυτική λίστα , με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη θα βοηθήσει σημαντικά στην ανάπτυξη της στρατηγικής της ΕΚΕ.

Σημαντικός επίσης είναι ο επικοινωνιακός διάλογος με τα ενδιαφερόμενα μέρη .Η διαβούλευση μαζί τους , ανά τακτικά χρονικά διαστήματα , μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την φήμη της επιχείρησης και αν βρεθούν κοινόι στόχοι , με αμοιβαίο συμφέρον ,να εφαρμοστούν ευκολότερα πλέον οι δράσεις της ΕΚΕ. Σε αυτό το στάδιο γίνεται η ανάπτυξη των σχέσεων μεταξύ επιχείρησης και λοιπών μερών Με τον επικοινωνιακό διάλογο , αυτόματα γίνεται και η δέσμευση των μερών τόσο του εσωτερικού περιβάλλοντάς (εργαζόμενοι , μέτοχοι , εταίροι , επιτροπές , ομάδες εργασίας , εργατικά σωματεία) όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος (περιβαλλοντικές ενώσεις , κοινωνικές ομάδες , πελάτες , προμηθευτές συνεργάτες) και είναι περισσότερο εύκολο να εφαρμόσουν την στρατηγική που έχει επιλεγεί βάσει ΕΚΕ.

Απαραίτητη φυσικά είναι και η σύνθεση επιτροπών και ομάδων εργασίας για την εφαρμογή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Η άμεση συμμετοχή των εργαζομένων όλων των βαθμίδων κρίνεται απαραίτητη για την υλοποίηση της .Οι ομάδες ηγούνται από οριζόμενους επικεφαλής , καθήκον των οποίων είναι να δίνουν τις κατευθυντήριες γραμμές , αλλά και να δέχονται αξιολόγηση και παρατηρήσεις , από τα μέλη , καθώς επίσης και να λαμβάνουν υπόψιν τις εισηγήσεις αυτών .Αναφέρουμε ενδεικτικά , κάποιες επιτροπές – ομάδες ., όπως η Γενική Επιτροπή ΕΚΕ , η οποία ασχολείται με την εφαρμογή των αρχών , αξιών και των κωδικών δεοντολογίας, την Επιτροπή Εκθέσεων που παρακολουθεί τα όλα τα βήματα σταδιακά και συντάσσει της εκθέσεις για τα τελικά αποτελέσματα αξιολόγησης ,την Επιτροπή Υψηλού Κίνδυνου που ασχολείται με την πρόληψη υψηλού επιχειρηματικού κίνδυνου, ικανού να

ανατρέψει την υλοποίηση της στρατηγικής , και η ομάδα που ασχολείται με την επιβεβαίωση ότι όλα λειτουργούν σύμφωνα με το προγραμματισμένο επιχειρηματικό πλάνο .

Στο πλαίσιο της διαφάνειας, κρίνεται απαραίτητη η δημοσιοποίηση των επιχειρηματικών αρχών και αξιών , και των τρόπων που λειτουργεί η επιχείρηση στα πλαίσια της Εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Τα προαναφερόμενα ενδιαφερόμενα μέρη οφείλουν να γνωρίζουν ότι η επιχείρηση έχει λάβει τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές ευθύνες της σοβαρά .Με τον τρόπο αυτό αναπτύσσεται καλύτερα ο διάλογος μεταξύ αυτών και της επιχείρησης .Η δημοσιοποίηση των καλών πρακτικών βελτιώνει τις επικοινωνιακές σχέσεις , παρακινεί θετικά τους εργαζομένους , βελτιώνει την εικόνα της με την θετική για αυτή πληροφόρηση ,δημιουργώντας τελικά αξία για την επιχείρηση.

Μια ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στην προσαρμοστικότητα του συστήματος εφαρμογής της ΕΚΕ . Οποιαδήποτε αλλαγή θα μπορούσε να αποτρέψει την υλοποίηση της πολιτικής ΕΚΕ. Για το λόγο αυτό τα επιχειρηματικά σχέδια , οι στόχοι και η στρατηγική θα πρέπει να είναι διαμορφωμένα με τρόπο που να προσαρμόζονται στις αλλαγές και να επανακαθορίζουν τις υπάρχουσες πολιτικές χωρίς να ματαιώνεται η υλοποίηση της.

Στο τρίτο βήμα γίνεται ο έλεγχος υλοποίησης της ΕΚΕ .Γίνεται έλεγχος και σύγκριση μεταξύ των στόχων που είχαν τεθεί και των τελικών αποτελεσμάτων. Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας , γίνεται βάσει προτύπων απόδοσης και καταγράφεται στις ειδικές εκθέσεις που συντάσσει η Επιτροπή Εκθέσεων .Όλες οι μεταβλητές καταγράφονται , τόσο αυτές που επηρέασαν θετικά τις διαδικασίες ,όσο και εκείνες που εμποδίσαν την ομαλή υλοποίηση της ΕΚΕ. Γίνεται επίσης και έλεγχος του συστήματος διοίκησης με την χρησιμοποίηση εργαλείων αξιολόγησης και διαρκούς βελτίωσης.

Το τέταρτο βήμα και η τελευταία φάση της περιλαμβάνει την αξιολόγηση και βελτίωση της στρατηγικής της ΕΚΕ . Βάσει της αξιολόγησης , εντοπίζονται τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση. Στην φάση αυτή γίνεται επαναπροσδιορισμός των σημείων στρατηγικού σχεδιασμού και οι οποίες αναθεωρήσεις θα ληφθούν υπ όψιν στον επόμενο κύκλο εφαρμογής που έρχεται μετά την ανατροφοδότηση. Μια ετήσια αξιολόγηση βοηθά στην κατανόηση των διαφορών ανάμεσα στις εφαρμοζόμενες πρακτικές και τα πραγματοποιημένα αποτελέσματα . Αυτά στα αποτελέσματα θα αποτελέσουν την βάση για την βελτίωση των διαδικασιών . Τα οφέλη είναι πολλά καθώς η επιχείρηση βελτιώνοντας της διαδικασίες της μπορεί να προστατεύσει την αξιοπιστία της , να διευκολύνει το διάλογο , να εξισορροπήσει μεταβλητές ανάλογα με την προτεραιότητα τους.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να πούμε ότι ανεξάρτητα από τα μοντέλο εφαρμογής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που διαλέγει η εκάστοτε επιχείρηση , υπάρχουν κάποιες γενικές οδηγίες κοινές για όλες που αποδεδειγμένα είναι πολύ πρακτικές και χρήσιμες στην εφαρμογή τους. Η εφαρμογή ενός μοντέλου της ΕΚΕ δεν σημαίνει εφησυχασμό για την επιχείρηση , καθώς δεν λειτουργεί από μόνο του. Πρέπει να υπάρχει ανά τακτά διαστήματα μέτρηση παρακολούθηση και αξιολόγηση.

- Η επιλογή οπουδήποτε μοντέλου δεν σημαίνει ότι ταιριάζει στην επιχείρηση .Η προσαρμογή του στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχειρήσεις είναι απαραίτητη.
- Η υλοποίηση δράσεων με περιορισμένο μέγεθος είναι προτιμότερη , από την επιλογή ενός μακρόπνοου σχεδίου που δεν έχει της προϋποθέσεις να ολοκληρωθεί.
- Στην περίπτωση που δεν παρατηρούνται άμεσα τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του όποιου σχεδίου , αντί της εγκατάλειψης του σχεδίου πρέπει να εντοπίζονται τα αδύναμα σημεία του και αν επανακαθορίζεται ο στόχος του.
- Η ορθή χρήση του προϋπολογισμού , με την ένταξη στο πρώτο στάδιο του κύκλου ζωής του παρεχόμενου προϊόντος – υπηρεσίας της φιλοσοφίας της ΕΚΕ είναι απαραίτητη.
- Η κοινωνική και περιβαλλοντική ευσυνειδησία στην λήψη της κάθε απόφασης είναι επίσης απαραίτητή .
- Χρειάζεται η τήρηση ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου που θα βοηθήσει στη διαρκή βελτίωση των δράσεων της ΕΚΕ , με σχεδιασμό, οργάνωση και προγραμματισμό.

4.3.ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΕ

Το να υπολογιστεί η απόδοση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι αρκετά δύσκολο έργο. Θεσπίστηκαν δείκτες μέτρησης αυτής , καθώς ήταν αναγκαία η μέτρηση της απόδοσής της , για την λήψη επενδυτικών αποφάσεων και την σωστή αξιολόγηση των δράσεων των επιχειρήσεων.

Ένας δείκτης μέτρησης εταιρικής κοινωνικής ευθύνης θα πρέπει να μελετά κατ ελάχιστο τους πέντε ακόλουθους τομείς .

- 1.Την Θέση Της Επιχείρησης Στην Αγορά
- 2.Το Περιβάλλον
- 3.Την Εργασία

4. Την Κοινωνία

5. Την Ηθική

Αναφέρουμε ακόλουθα μερικούς δείκτες μέτρησης της ΕΚΕ

4.3.1.Ο Δείκτης Εταιρικής Υπευθυνότητας (Corporate Responsibility Index) CR Index

Είναι ίσως ο σημαντικότερος δείκτης διεθνώς για την μέτρηση και απόδοση της ΕΚΕ στην επιχείρηση . Είναι ένα εργαλείο που βοηθά την ανάπτυξη από τις επιχειρήσεις , καλύτερων και βελτιωμένων πρακτικών σε ότι αφορά την κοινωνικά υπεύθυνη τους δράση . Η ανάπτυξη του έγινε κατόπιν διαβουλεύσεων μεταξύ επιχειρήσεων και φορέων της ΕΚΕ και αξιολογεί το βαθμό στον οποίο η κάθε επιχείρηση ενσωματώνει στις επιχειρηματικές της δράσεις και συνεπώς στην στρατηγική της υπεύθυνες πρακτικές.¹⁴

Ο δείκτης αυτός αξιολογεί την επιχείρηση για την απόδοσή της στους πέντε βασικούς άξονες που προαναφέραμε:

- ✓ *Τη θέση της επιχείρησης στην αγορά* : όπου και γίνεται έρευνα για την ύπαρξη ή μη αθέμιτου ανταγωνισμού και της καταναλωτικής συμπεριφοράς , καθώς επίσης και της συμπεριφοράς της επιχείρησης για τα άτομα με ειδικές ανάγκες και αναπηρία .
- ✓ *Το περιβάλλον* : όπου και ερευνάται ο τρόπος διαχείρισης των αποβλήτων της παραγωγικής διαδικασίας της επιχείρησης, καθώς επίσης και η κατανάλωση νερού και ενέργειας . Σημαντικά κριτήρια αποστέλλουν η μείωση εκπομπής ρύπων όπως διοξείδιο του άνθρακα , άζωτο και ραδιενέργειας , και αξιολογούνται τα μετρά που λαμβάνει η επιχείρηση ώστε να λειτουργεί με φιλικό τρόπο προς το περιβάλλον.
- ✓ *Την εργασία* : όπου και ερευνάται το εργασιακό περιβάλλον και τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων , όπως παραδείγματος χάριν η ηλικία , το γένος , η υπηκοότητα , η μόρφωση . η ύπαρξη στο ανθρώπινο δυναμικό ατόμων με αναπηρία .κ.α. Ο δείκτης εταιρικής υπευθυνότητας μετρά επίσης την επιρροή στους εργαζομένους ενεργειών όπως εξαγορές , συγχωνεύσεις , και άλλων αλλαγών στην εταιρεία. Αξιολογούνται ο αριθμός ατυχημάτων , οι νομικές κυρώσεις σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας, διακρίσεων και αντικανονικής συμπεριφοράς στην εργασία.

¹⁴ <http://www.cri.org.gr/>

- ✓ *Την κοινωνία* : όπου και μετριέται η συμμετοχή της επιχείρησης , με χρηματικές μονάδες επί του ποσοστού των κερδών , σε χορηγίες , δωρεές .Μετριέται επίσης και χρόνος που έχει επενδύσει κάθε επιχείρηση σε εκδηλώσεις της κοινωνικής ευθύνης .
- ✓ *Την ηθική* : όπου μετριέται η αξιοπιστία της επιχείρησης , η διαφάνεια των δραστηριοτήτων της και η συμμετοχή σε φαινόμενα διαφθοράς , δωροδοκίας διαπλοκής , ξεπλύματος χρήματος κ.α.

4.3.2.Οι Κοινωνικοί Δείκτες Του Χρηματιστηρίου

Μας δείχνουν την θετική επίδραση που έχει η ανάλυση των χρηματοοικονομικών δεικτών , με κριτήρια κοινωνικά . Οι κοινωνικά υπεύθυνες επενδύσεις στοχεύουν στον συνδυασμό των υψηλών οικονομικών επιδόσεων από επενδυτικές επιλογές με τα κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα . Αποσκοπούν δηλαδή στην επιλογή επενδύσεων με διπλό στόχο : μέγιστο οικονομικό όφελος από την μία και την διασφάλιση της βιώσιμης ανάπτυξης τόσο της επιχείρησης όσο και του ευρύτερου περιβάλλοντος από την άλλη. Οι πιο σημαντικοί από αυτούς δείκτες είναι οι ακόλουθοι:¹⁵

- Ο Dow Jones Sustainability Index .Είναι ο πρώτος δείκτης που δημιουργήθηκε το 1999 για αξιολόγηση κοινωνικά υπεύθυνων επενδύσεων. Αποσκοπεί στην ικανοποίηση των αναγκών για έναν δείκτη που να μπορεί να αξιολογεί την απόδοση των επιχειρήσεων στην προσπάθειά τους να αποκτήσουν βιώσιμη ανάπτυξη. Δεν είναι ένας μόνο δείκτης αλλά ένα σύνολο δεικτών. Προκείμενου οι επιχειρήσεις και οι λοιποί οργανισμοί να δείξουν ότι αυξάνει η μετοχική αξία από την εφαρμογή εταιρικών κοινωνικά υπευθύνων πρακτικών.
- Οι Δείκτες βιώσιμης ανάπτυξης FTSE4GOOD.Μετρούν τις επιδόσεις των επιχειρήσεων βάσει διεθνώς αναγνωρισμένων κριτηρίων .Καταγράφουν την απόδοση των επιχειρήσεων για τις πρακτικές ΕΚΕ και βιώσιμης ανάπτυξης που εφαρμόζουν. Η επιλογή των εταιρειών που να ενταχθούν στον δείκτη γίνεται με κριτήρια αυστηρά και συγκεκριμένες διαδικασίες ανάλυσης της αγοράς..

¹⁵ <http://www.sustainability-indices.com/index-family-overview/index.jsp>

4.3.2. Το Βαρόμετρο Αναγνωρισιμότητας Και Κοινωνικής Συμπεριφοράς - (Awareness & Social Behaviour Index) ASBI

Το βαρόμετρο ASBI αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες και πλέον συστηματικές έρευνες για την εταιρική κοινωνική ευθύνη στην Ελλάδα. Οι τάσεις της ελληνικής κοινωνίας καταγράφονται στο βαρόμετρο , και προσφέρει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να γνωρίσουν τις προτιμήσεις και τις ανάγκες του κοινωνικού συνόλου. Η προτεραιότητα που θα δοθεί από τις επιχειρήσεις στην κάθε κοινωνικής πρωτοβουλίας κρίνεται αρκετά από τον εν λόγω δείκτη. Οι πληροφορίες που αντλούν οι επιχειρήσεις από τον δείκτη αυτό , τους δίνουν την ευκαιρία να αναπτύξουν καλύτερα την πολιτική τους γύρω από την εταιρική υπεύθυνη δράση και να βοηθήσουν περισσότερο την αντιμετώπιση των κοινωνικών προβλημάτων.

4.2. ΠΡΩΤΥΠΑ – ΠΛΑΙΣΙΑ ΕΚΕ

Υπάρχουν μια σειρά από πρότυπα , οδηγίες και πλαίσια διαθέσιμα στις επιχειρήσεις ώστε να μπορέσουν να ενσωματώσουν την Εταιρική κοινωνική ευθύνη στην στρατηγική τους και να ευθυγραμμίσουν την απόδοσή τους με τους στόχους της βιώσιμης ανάπτυξης . Οι κώδικες αυτοί και τα πρότυπα χρησιμοποιούνται από τα ανωτέρα στελέχη των επιχειρήσεων , που υιοθετούν αυτά τα εργαλεία που εναρμονίζονται και ταιριάζουν καλύτερα στις δίκες τους στρατηγικές ανάγκες και πρακτικές , τα αντίστοιχα ενδιαφερόμενα μέρη και τις περιοχές δράσεις τους.

Μεμονωμένα ή συνδυαστικά τα εργαλεία και πρότυπα αυτά παρέχουν:

- Νομιμότητα, καθώς είναι βασισμένα σε ένα κοινωνικό συμβόλαιο διατυπωμένο με διεθνείς συμφωνίες
- Πληρότητα καθώς βοηθούν τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν σχεδόν τα περισσότερα θέματα που σχετίζονται με την ΕΚΕ
- Λειτουργικότητα ,καθώς παρέχουν εργαλεία , αναγνωρίσιμα που βοηθούν τις επιχειρήσεις στην πράξη .
- Βάση για μάθηση, καθώς βοηθούν στην συνεχή βελτίωση μέσω της ανατροφοδότησης
- Ρυθμιστική σαφήνεια , καθώς παρέχουν με την συγκριτική αξιολόγηση μετρά για το κοινωνικά ορθό και μη
- Καθαρή επικοινωνία , καθώς βοηθούν τόσο σε εσωτερικό όσο και σε εξωτερικό περιβάλλον , να γνωστοποιήσει η επιχείρηση τις δεσμεύσεις τους και τις απαιτήσεις του.

4.2.1.Ο Διεθνής Οργανισμός Προτυποποίησης – Πλαίσιο ISO/DIS 14031.

Το ISO/DIS 14031 που έχει εκδοθεί από τον Διεθνή Οργανισμό Προτυποποίησης , είναι ένας οδηγός για την αξιολόγηση της εταιρικής περιβαλλοντικής επίδοσης .Με τρία βήματα που είναι ο σχεδιασμός , η εφαρμογή ,ο έλεγχος και η βελτίωση γίνεται η αξιολόγηση των επιχειρήσεων .Το στάδιο του σχεδιασμού περιλαμβάνει την αποτίμηση της παρούσας κατάστασης και το σχεδιασμό ενός συστήματος αξιολόγησης που θα είναι αποτελεσματικό για την επιχείρηση .Η εφαρμογή είναι η υλοποίηση του σχεδίου και ο έλεγχος – βελτίωση , η συλλογή πληροφοριών και απόφαση αλλαγής των διαδικασιών εφόσον χρειάζεται.¹⁶

Στόχος του πλαισίου μέτρησης είναι η παροχή κατευθυντήριων γραμμών σε σχέση με την σχεδίαση και την χρήση συστημάτων μέτρησης. Η αξιολόγηση της περιβαλλοντικής επίδοσης γίνεται με βάση τρεις κυρίες κατηγορίες δεικτών.

- Τους δείκτες διοικητικής επίδοσης MPI s .Αυτοί ασχολούνται με την αξιολόγηση του τρόπου διοίκησης της επιχείρησης
- Τους δείκτες λειτουργικής επίδοσης (OPIs) που ασχολούνται με την επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης.
- Τους δείκτες περιβαλλοντικής κατάστασης (ECIs) , που περιέχουν πληροφορίες για την κατάσταση του περιβάλλοντος

4.2.2. Accountability.1000 (AA1000)

Το παραπάνω πρότυπο εξασφαλίζει ένα πλαίσιο για να κριθεί η αξιοπιστία των επιχειρήσεων και για να γίνει κατανοητή άλλα και να βελτιωθεί η ηθική τους απόδοση .Το 1999 το Ινστιτούτο Κοινωνικής και Ηθικής Υπευθυνότητας (Institute Of Social And Ethical Accountability) , ξεκίνησε με το Accountability 1000 ως προσχέδιο , που επικεντρώθηκε στην εξασφάλιση της ποιότητας της κοινωνικής και ηθικής εκτίμησης ,ελέγχου και αναφοράς. Είναι ένα πρότυπο διαδικασίας με τα ακόλουθα βήματα : ¹⁷

- ❖ Ο σχεδιασμός , με περιλαμβανόμενες υπό -διαδικασίες όπως η εγκαθίδρυση των εργασιών διακυβέρνησης , ο ορισμό αξιών και καθώς και η αναγνώριση των εμπλεκόμενων μερών.

¹⁶ Μαρία Βαξεβανίδου «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Κεφ 5 σελ 347-352

¹⁷ <http://www.accountability21.net/aa1000series>

- ❖ Ο υπολογισμός με περιλαμβανόμενες υπό-διαδικασίες όπως ο προσδιορισμός των περιοχών που δυσλειτουργούν , η αναγνώριση των δεικτών μέτρησης , η συλλογή πληροφοριών και δεδομένων ,και η θέσπιση στόχων και πλάνων βελτίωσης.
- ❖ Η επιθεώρηση και αναφορά ,όπου και συντάσσονται οι αναφορές των επιθεωρήσεων , γνωστοποιούνται και αξιολογούνται
- ❖ Η εμπέδωση όπου γίνεται η εμπέδωση και εγκαθίδρυση του χρησιμοποιούμενου συστήματος

4.2.3. Social Accountability 8000 (SA 8000)

Το πρότυπο αυτό αναπτύχθηκε από το διεθνή οργανισμό κοινωνικής υπευθυνότητας , και καθορίζει τις απαιτήσεις κοινωνικής υπευθυνότητας που καθιστούν έναν οργανισμό ικανό να αναπτύξει και διατηρήσει ελεγχόμενες διαδικασίες, καθώς και να επιδείξει τις οποίες πρακτικές και πολιτικές βρίσκονται σε συμφωνία με τις απαιτήσεις του.

Καλύπτει διάφορα θέματα που αφορούν το εργασιακό περιβάλλον , τις πειθαρχικές πρακτικές και τις πρακτικές κατά των διακρίσεων στην εργασία ,την παιδική εργασία , την καταναγκαστική εργασία, τις διακρίσεις εντός εργασιακού χώρου και αυτές σε μισθούς , ωράριο κτλ., και θέματα ασφάλειας , ελευθέριας και υγιεινής. Δίνει επίσης οδηγίες προληπτικών και διορθωτικών ενεργειών σε περιπτώσεις παραβάσεων των αρχών της ΕΚΕ που αφορούν την εργασία .¹⁸

4.2.4. European Business Ethics Network – EBEN – Δίκτυο Επιχειρηματικής Ηθικής

Το δίκτυο επιχειρηματικής ηθικής στην Ευρώπη είναι το ενεργό δίκτυο και αναγνωρισμένο παγκοσμίως ως εκπρόσωπος της ευρωπαϊκής αντίληψης για την επιχειρηματική ηθική .Στόχος του είναι να διαδώσει το είδος της διοίκησης που βασίζεται σε αξίες , σε ηθικό τρόπο ηγεσίας ,και επιπλέον να ενισχύσει την γνώση την ευθύνη των επιχειρήσεων στις κοινωνικές τους υποχρεώσεις .

Στην χώρα μας εκπρόσωπος του είναι το ελληνικό ινστιτούτο επιχειρηματικής ηθικής με όραμα του την διάδοση των αρχών της επιχειρηματικής ηθικής στον ελληνικό επιχειρηματικό κόσμο.

Το μοντέλο επιχειρηματικής ηθικής προτείνει ως επιθυμητό τρόπο διοίκησης αυτόν που βασίζεται στις 10 αρχές του οικουμενικού συμφώνου, στους πυλώνες της εταιρικής

¹⁸ <http://www.sa8000.org/>

κοινωνικής ευθύνης και της εταιρικής διακυβέρνησης , με βασικό άξονα του κανόνες επιχειρηματικής ηθικής .

4.2.5. Global Reporting Initiative (GRI) – Έκδοση Απολογισμού Βιωσιμότητας

Στόχος του είναι ο σχεδιασμός παγκόσμιων κατευθυντήριων γραμμών για την προετοιμασία εκθέσεων επιχειρηματικής βιωσιμότητας, λαμβάνοντας υπ όψη τους κοινωνικούς , οικονομικούς και περιβαλλοντικούς δείκτες .Ο απολογισμός βιωσιμότητας των επιχειρήσεων στηρίζεται σε οικονομικούς , κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς δείκτες.¹⁹

4.2.6. Περιβαλλοντικό πρότυπο ISO 14001 & EMAS

Η σειρά προτύπων ISO 14000 εκδόθηκαν από τον διεθνή οργανισμό τυποποίησης και είναι μια σειρά εθελοντικών κατευθυντήριων γραμμών με στόχο να δημιουργήσουν ομοιόμορφα περιβαλλοντικά πρότυπα σε διεθνές επίπεδο , για τις επιχειρήσεις όλων των κλάδων και τα προϊόντα τους .

Το Eco -Management και Audit Scheme (EMAS) είναι ένα σύστημα σχεδιασμένο για να χρησιμοποιείται σε όλη την Ευρώπη .Είναι ένας κανονισμός οικολογικής διαχείρισης & ελέγχου που εφαρμόζεται εθελοντικά από 1995.Στόχος η προώθηση εθελοντικών συμμετοχών στην προσπάθεια για την μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων.²⁰

4.2.7.ISO 26000 για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη .

Το πρότυπο αυτό είναι ένας οδηγός για την κοινωνικής υπευθυνότητας .Βοηθά τον οργανισμό να κατανοήσει ποια είναι τα κατάλληλα εργαλεία που πρέπει να χρησιμοποιήσει ώστε να μπορεί να αξιολογήσει την επίδοση του σε θέματα της ΕΚΕ .

4.3.ΤΡΟΠΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ ΤΗΣ ΕΚΕ .

Κάθε επιχείρηση , ανάλογα με τον τομέα – κλάδο που ανήκει ή τον τρόπο δράσης της, επιλέγει και τον τρόπο που θέλει να δημοσιοποιήσει τη θέση της γύρω από το θέμα της εταιρικής

¹⁹ <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

²⁰ <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>

κοινωνικής ευθύνης. Η δημοσιοποίηση των πρακτικών μπορεί να πραγματοποιηθεί με τους ακόλουθους τρόπους :

- Κοινωνικός Απολογισμός
- Θεματικός Απολογισμός
- Κώδικας Δεοντολογίας
- Πληροφόρηση Μέσω Διαδικτύου
- Διαβούλευση Με Τους Εμπλεκόμενους Φορείς
- Εσωτερική Επικοινωνία
- Πρότυπα Σήματα -Ετικέτες Προϊόντων
- Βραβεία Και Εκδηλώσεις
- Ενέργειες Marketing Συνδυασμένες Με Κοινωνικό Σκοπό
- Δελτία Τύπου Μέσω Διαδικτύου

Κοινωνικός Απολογισμός

Με τον όρο αυτό, γίνεται αναφορά σε εκδόσεις μέσα από τις οποίες οι επιχειρήσεις υιοθετούν μια κλίμακα ευθυνών απέναντι σε όσους επηρεάζονται έμμεσα ή άμεσα τις δραστηριότητές τους. Σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων μπαίνει στη διαδικασία αυτή για να οργανώσει τις επιμέρους δραστηριότητες για την ΕΚΕ , να θέσει συγκεκριμένους και μετρήσιμους στόχους αλλά και να προσδιορίσει τις δράσεις του σε επιμέρους τομείς της ΕΚΕ. . Η εν λόγω διαδικασία περιλαμβάνει τα βασικά στοιχεία της επιχείρησης όπως είναι η αποστολή , οι αξίες και αρχές , οι διαδικασίες που ακολουθεί και οι εφαρμόσιμες πρακτικές , αλλά και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού .

Θεματικός Απολογισμός

Ο όρος αυτός αναφέρεται σε εκδόσεις που μέσα από τις οποίες φαίνεται η επίδοση της επιχείρησης σε ένα συγκεκριμένο θέμα , όπως παραδείγματος χάριν, η υγιεινή στον εργασιακό χώρο και η ασφάλεια σε αυτόν, η διαφορά και δωροδοκία. Οι θεματικοί απολογισμοί υιοθετούνται κυρίως για να καλυφθούν οι ανάγκες πληροφόρησης των ενδιαφερομένων μερών .

Κώδικας Δεοντολογίας

Όλα τα έγγραφα που συντάσσει η επιχείρηση στο εσωτερικό κανονισμό της, που έχουν στόχο να θέσουν εσωτερικούς κανόνες, αποτελούν τον κώδικα δεοντολογίας. Τα έγγραφα αυτά καθορίζουν το είδος των αρχών – αξιών που πρέπει να εφαρμόσει η επιχείρηση στις σχέσεις με τους άμεσα ή έμμεσα επηρεαζόμενους.

Πληροφόρηση Μέσω Διαδικτύου

Κάθε επιχείρηση σχεδόν πλέον έχει ιστοσελίδα , που χρησιμοποιεί για την παρουσίαση της δραστηριότητας της στο κοινό .Αποτελεί ένα εργαλείο , και φυσικά χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις και για την επικοινωνία των θεμάτων της ΕΚΕ . Πιο σύνηθες είναι αν υπάρχει ξεχωριστό τμήμα στην ιστοσελίδα με συγκεκριμένη αναφορά στις κοινωνικές δράσεις της επιχείρησης, καθώς όλα τα δημοσιευμένα και γενικότερα πληροφοριακά στοιχεία.

Διαβούλευση Με Τους Εμπλεκόμενους Φορείς

Αναφέρεται σε διαδικασίες ανάμιξης των άμεσα και έμμεσα εμπλεκόμενων με τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων. Το να γίνουν κατανοητές οι απόψεις τους βοηθά την επιχείρηση να προχωρήσει σε ευνοϊκό διάλογο, να χτίσει σχέσεις εμπιστοσύνης ,να προβλέψει και να διαχειριστεί τις όποιες αντιπαραθέσεις και τέλος να καταλήξει σε συμφωνία ανάμεσα στις διάφορες απόψεις. Οι διαβουλεύσεις μπορεί να γίνουν για συγκεκριμένα επιμέρους θέματα ή για ένα σύνολο θεμάτων, και πραγματοποιούνται συνήθως μέσω ομάδων εργασιών, συναντήσεων ,κτλ.

Εσωτερική Επικοινωνία

Ο όρος αυτός περιλαμβάνει το σύνολο των εργαλείων που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις και μέσω των οποίων επικοινωνούν τα θέματα σχετικά με τις δράσεις της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στο εσωτερικό περιβάλλον. Κάθε επιχείρηση ενδεχομένως να επιλέξει εντελώς διαφορετική εσωτερική επικοινωνία από την άλλη, ενδεικτικά όμως αναφέρουμε τα συνηθέστερα ,ήτοι περιοδικά και εφημερίδες καθώς και συναντήσεις με τους εργαζομένους.

Πρότυπα- Σήματα και Ετικέτες Προϊόντων

Ο όρος αυτός αναφέρεται σε πρότυπα που χρησιμοποιούνται για τη δημοσιοποίηση των πολιτικών της ΕΚΕ που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις .Τα πρότυπα αυτά είναι συνήθως τα γνωστά που χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση της κοινωνικής επίδοσης της επιχείρησης.

Τα κοινωνικά σήματα είναι σήματα και διαδικασίες που υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις για την αναγνωσιμότητα επιτυχών δράσεων σε κοινωνικά θέματα .Ένα παράδειγμα είναι τα οικολογικά σήματα, που συνεπάγονται την εγγύηση ότι ένα προϊόν παράχθηκε χωρίς εκμετάλλευση και κατάχρηση οποιουδήποτε πόρου.

Βραβεία Και Εκδηλώσεις

Ο όρος αυτός αναφέρεται τόσο στα βραβεία που λαμβάνει η επιχείρηση για την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων σε συγκεκριμένους τομείς, όσο και σε εκείνα που απονέμει η ίδια στους εργαζομένους μέσω εκδηλώσεων και ημερίδων.

Ενέργειες Μάρκετινγκ Συνδυασμένες Με Κοινωνικό Σκοπό

Πολύ συχνά οι επιχειρήσεις μέσα από πρωτοβουλίες προώθησης, που συνδέονται με κοινωνικό σκοπό, διαθέτουν σημαντικά χρηματικά ποσά για κοινωνικούς σκοπούς. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνοντας τους επιχειρηματικούς τους στόχους, δημοσιοποιούν και την εταιρική κοινωνική τους δράση. Επίσης ένας ανάλογος τρόπος marketing είναι η σταθερή ετήσια χορηγία ποσού για αντίστοιχους κοινωφελείς σκοπούς. Όλα τα παραπάνω αποτελούν τις ενέργειες προώθησης συνδυασμένες με κοινωνικό σκοπό.

Δελτία Τύπου Μέσω Διαδικτύου

Στην επίσημη ιστοσελίδα την επιχείρησης μπορούν να περιλαμβάνονται τα δελτία τύπου με την ανάλυση ενεργειών και δράσεων που σχετίζονται με την πολιτική της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που ακολουθεί. Με τον τρόπο αυτό δίδεται η αίσθηση προβολής μέσω δημοσιογραφικών κείμενων. Ωστόσο δε υποκαθιστά την δημοσιογραφική κάλυψη καθώς πρόκειται για προβολή επιλεγμένων δράσεων.

Συμπεράσματα

Οι πρακτικές ΕΚΕ που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις δεν είναι ίδιες .Ομαδοποιώντας τις πρακτικές αυτές και γενικεύοντας μπορούμε να πούμε ότι στο πρώτο επίπεδο έχουμε επιχειρήσεις που απλά περιορίζονται στην σύνταξη ενός κώδικα ηθικής .

Σε δεύτερο επίπεδο υπάρχουν επιχειρήσεις που εφαρμόζουν συγκεκριμένα προγράμματα εταιρικής ευθύνης , θέτουν στόχους , αναλαμβάνουν δράσεις , προβαίνουν σε ελέγχους και εντέλει εφαρμόζουν τα συστήματα αξιολόγηση της ΕΚΕ.

Οι τρεις διαστάσεις της ΕΚΕ κοινωνική , περιβαλλοντική και οικονομική είναι γνώμονας για την ανάπτυξη της στρατηγικής . Τα βασικά σημεία για την εφαρμογή της στρατηγικής με ΕΚΕ είναι η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης και όλων των ενδιαφερομένων μερών , η διευκρίνηση των αρχών , των αξιών και των κωδικών και των προτύπων ποιότητας , πάνω στα οποία θα μπου οι βάσεις για την ανάπτυξη της στρατηγικής , η σύνταξη επιτροπών και ομάδων εργασίας που θα παρακολουθούν τη σταδιακή εξέλιξη της.

Οι δείκτες μέτρησης της ΕΚΕ είναι πολύ σημαντικά εργαλεία για να μπορέσει η επιχείρηση να κατανοήσει κατά πόσο εφαρμόζει ορθά όλες τις πρακτικές τις ΕΚΕ. Με την καθιέρωση δεικτών μετρήσεις , κα εργαλείων αξιολόγησης διασφαλίζονται η συνέπεια και η βελτίωση των οργανισμών και καλύτερη επίδοση τους για την βιώσιμη ανάπτυξη.

Σημαντικό μέρος της εταιρικά κοινωνικής πολιτικής είναι και η παρακολούθηση των αποτελεσμάτων της, αλλά και η γενικότερη παρουσίαση αυτών σε όλους τους συμμετέχοντες της επιχείρησης των σχετικών δραστηριοτήτων. Οι τρόποι γνωστοποίησης των δράσεων ΕΚΕ είναι ο κοινωνικός απολογισμός, ο θεματικός απολογισμός, ο κώδικας δεοντολογίας , η πληροφόρηση μέσω διαδικτύου, η διαβούλευση με τους εμπλεκόμενους φορείς, η εσωτερική επικοινωνία , τα πρότυπα σήματα -ετικέτες προϊόντων , τα βραβεία και οι εκδηλώσεις, οι ενέργειες marketing συνδυασμένες με κοινωνικό σκοπό και τα δελτία τύπου μέσω διαδικτύου.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

- *Accountability (2008) AA1000 Assurance Standard.*
- *Baalbaki's, G., Phillips, H. C., & Lyall, J. (1998). Corporate Social Responsibility and Economic Performance in the Top British Companies: Are they Linked? European Business Review, 25–44.*
- *Deming Edwards (1989) , «Out Of The Crisis », MIT*
- *European Agency for Safety and Health at Work–
<http://osha.europa.eu/about/organisation>.*
- *Government of Canada (2006) «Corporate Social Responsibility: an implementation*
- *ISO 2007 – «The ISO survey 2007 – International Organization for Standardization »*
- *Jenkins, H. (2006). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. Journal of Business Ethics, 241-256.Kalemli-Ozcan, S., &*
- *Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and CSR. Harvard Business Review, 78-93.*
- *Wood D. (1991) «Corporate Social Performance Revisited : Academy of Management Review », Vol 4 pp 691-718 .*

Ελληνική

- *Ζαπουνίδης Κωνσταντίνος , Μπάλλα Βασιλική (2010) , «Τέσσερις Κατηγορίες Μοντέλων Διαχείρισης Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης », Επιστημονικό Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, , Ιούνιος 2010*
- *Μαρία Βαξεβανίδου «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Κεφ 5 σελ 347-352*
- *Μαρία Βαξεβανίδου «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Κεφ 7 σελ 454-511 *& Κεφ 4 σελ 288-338»*
- *Μπατσινίλας, Επαμεινώνδας Γ., Πατατούκας, Κυριάκος Π., Πατατούκας, Παναγιώτης. 2015 Σύγχρονες Αντιλήψεις Διοίκησης Και Ελέγχου Επιχειρήσεων : Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Κοινωνικός Ισολογισμός, Κοινωνικό Προϊόν Και Διανομή Του, Κώδικας Ηθικής Και Ηθική Συμπεριφορά Των Επιχειρήσεων, Δόλος, Αθέμιτη Συμπεριφορά Στις Επιχειρήσεις, Πρόληψη Αποτροπή Και Αποκάλυψη, Δωροδοκία Και Διαφθορά- Εγχειρίδιο Ενημέρωσης Εφοριακών Και Φορολογικών Ελεγκτών Του Οργανισμού Για Την Οικονομική Συνεργασία Και Ανάπτυξη (ΟΟΣΑ) / ΕΚΔΟΣΕΙΣ Σταμούλη, 2015 Κεφ 3 σελ 43-50
*guide for Canadian business »**

Ιστοσελίδες

- <http://www.accountability21.net/aa1000series>
- <http://www.cri.org.gr/>
- <http://www.sa8000.org/>
- <http://www.sustainability-indices.com/index-family-overview/index.jsp>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΙΑΙΟ 5

Εισαγωγή

Η υιοθέτηση της ΕΚΕ ως στρατηγικής των επιχειρήσεων βοηθά στην αύξηση της ανταγωνιστικής της θέσης. Τα σοβαρά και ουσιώδη κοινωνικά θέματα αφορούν όλες τις επιχειρήσεις. Η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων θα μπορέσει να επιτευχθεί μέσα από την βιωσιμότητα τη κοινωνίας .

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν τα οφέλη που προκύπτουν από την υιοθέτηση και εφαρμογή των πρακτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης , στην στρατηγική της επιχείρησης.

Θα γίνει η απαρίθμηση των πολλαπλών ωφελειών ,καθώς και το πως γίνεται η σύνδεση της εφαρμογής της ΕΚΕ με την οικονομική απόδοση της επιχείρησης.

Θα παρουσιαστούν τέλος και οι αρνητικές σκέψεις για την εφαρμογή της ΕΚΕ στην στρατηγική των επιχειρήσεων , γεγονός που δημιουργεί και εμπόδια στην υιοθέτηση της.

5.1. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΕ

Η κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά είναι δυνατόν να οδηγήσει σε πραγματικά επιχειρηματικά οφέλη για τις επιχειρήσεις. Με εξαίρεση τα υλικά οφέλη, και του άμεσου κέρδους, η εφαρμογή πρακτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μπορεί να αποδώσει και άλλα θετικά αποτελέσματα, εκτός του χρηματοοικονομικού πλαισίου.

Βελτιωμένη Φήμη .

Η φήμη της επιχείρησης είναι βασική για την επιτυχία της. Το καλό όνομα είναι από τα σημαντικότερα άυλα περιουσιακά στοιχεία. Το 'να αναγνωριστεί η βελτιωμένη αξία του προϊόντος από την πλευρά των καταναλωτών έχει ως αποτέλεσμα την βελτίωση της φήμης της επιχείρησης. Η αναγνωσιμότητα του εμπορικού σήματος, μπορεί να προέλθει επίσης από την γνωστοποίηση ότι η επιχείρηση φροντίζει για τα θέματα των υπάλληλων της, δείχνει ευαισθησία για το περιβάλλον και τα ζητήματα που σχετίζονται με αυτό, σέβεται τους προμηθευτές της και τους συνεργάτες της, και δείχνει προθυμία επένδυσης σε τοπικές κοινότητες με απώτερο σκοπό την βελτίωση της κοινωνίας. Όλα τα παραπάνω ενισχύουν την και προωθούν τη φήμη της επιχείρησης.

Βελτιωμένες Σχέσεις Με Το Κοινωνικό Σύνολο

Η μετατροπή της επιχείρησης σε ένα κοινωνικά υπεύθυνο οργανισμό συντελεί θετικά στην επιτυχία των δημοσίων σχέσεων της, και της ανάπτυξης σχέσεων εμπιστοσύνης. Δράσεις όπως κοινοτικά προγράμματα, ενίσχυση της εκπαίδευσης και απασχόλησης ανθρώπινου δυναμικού σε τοπικό επίπεδο είναι κάποιες από αυτές.

Ισχυροποιημένες Σχέσεις '

Η ενασχόληση με τα κοινωνικά θέματα σε τοπικό επίπεδο αλλά και σε ευρύτερο εφάσον είναι εφικτό, δημιουργεί βέλτιστες σχέσεις με την τοπική εξουσία και τα λοιπά περιφερειακά όργανα. Η αμοιβαία υποστήριξη είναι δεδομένη και είναι αποτέλεσμα των αξιών και πρακτική της κοινωνικά υπεύθυνης δράσης της επιχείρησης.

Θετική Ανταπόκριση Από Τα ΜΜΕ

Η δράση των επιχειρήσεων αναφορικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη στην πράξη, πολύ συχνά καλύπτεται από τον τοπικό τύπο και τα δελτία ειδήσεων. Η δημοσιότητα αυτή αυξάνει τη δημοτικότητα της επιχείρησης, γνωστοποιώντας τις θετικές δράσεις της μέσω της ΕΚΕ.

Βελτιωμένος Έλεγχος Κινδύνου

Στο σύνθετο και συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό κόσμο, όλες οι επιχειρήσεις καλούνται να είναι σε εγρήγορση για μπορέσουν να ανταποκριθούν σε πιθανούς κινδύνους. Η λειτουργία με κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές και η ορθή ενημέρωση και διαφάνεια, προστατεύει την επιχείρηση, καθώς ελαχιστοποιεί την πιθανότητα να βρεθεί σε δυσμενή θέση, από απροβλέπτους κινδύνους. Για παράδειγμα για την αποφυγή σπύλωσης του ονόματος της εταιρείας χρειάζεται η δράση της ΕΚΕ, που θα αποδεικνύει το ειλικρινές εταιρικό ενδιαφέρον προς όλες τις ομάδες των ενδιαφερομένων μερών.

Αυξημένες Πωλήσεις

Με την εφαρμογή των προγραμμάτων της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ο κύκλος συναλλαγών και συνεργασιών μιας επιχείρησης διευρύνεται, δημιουργούνται νέες αγορές με περισσότερους αγοραστές και επιχειρήσεις να επιλέγουν τους πλέον αξιόπιστους συνεργάτες, για τις ανταγωνιστικές τιμές, το σεβασμό τους στα κοινά και τα ποιοτικά προϊόντα.

Αυξημένη Αποδοτικότητα

Κάθε επένδυση που σχετίζεται με την τεχνολογία, τον έλεγχο περιβαλλοντικών κινδύνων, και την βελτίωση των εργασιακών συνθηκών, οδηγεί σε βελτίωση του τρόπου, παραγωγής και σε μείωση της χρήσης πόρων. Η υιοθέτηση φιλικών μεθόδων στο περιβάλλον, μειώνει τα έξοδα. Η εξοικονόμηση από την μείωση κόστους είναι δεδομένη, και συνεπώς η επιχείρηση οδηγείται σε αυξημένη παραγωγικότητα και καλύτερα επίπεδα ανταγωνιστικότητας.

Χαμηλότερα Κόστη Υγείας

Το υγιές εργασιακό περιβάλλον ελαχιστοποιεί το κόστος ασθένειας και τα εργασιακά ατυχήματα. Το εργατικό δυναμικό γίνεται περισσότερο παραγωγικό, καθώς οντάς ευχαριστημένο και ικανοποιημένο από την επιχείρηση αποδίδει τα μέγιστα.

Στρατολόγηση Και Διατήρηση Του Προσωπικού .

Μέσω της σωστής αξιοποίηση του ανθρωπίνου κεφαλαίου και με την υποστήριξη πρωτοβουλιών μάθηση και εκπαίδευση, αναδεικνύονται οι ικανότητες του προσωπικού. Η διατήρηση επίσης καλών σχέσεων με τους εργαζομένους λειτουργεί συνεργατικά, και έτσι δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Βελτιωμένες Επενδυτικές Ευκαιρίες

Οι επιχειρήσεις που προωθούν προγράμματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, σχηματίζουν ένα σημαντικό αριθμό κεφαλαίων, και αυτό αποτελεί κίνητρο για επενδυτικές αποφάσεις. Μέσα

από την επένδυση αυτή τα οφέλη είναι πολλαπλά, όπως βελτιωμένη χρηματοοικονομική απόδοση και αύξηση των κερδών.

Βελτιωμένη Οικονομική Επίδοση

Τα οφέλη από τη συμμετοχή των επιχειρήσεων σε κοινωνικά υπεύθυνες δραστηριότητες είναι πολλά και ανάμεσα σε αυτά είναι και η οικονομική επίδοση. Η ποσοτικοποίηση αυτή ωστόσο δεν είναι εύκολη. Μελέτη που έγινε από London school of economics επιβεβαιώνει την θετική συσχέτιση μεταξύ εταιρικής κοινωνικής δράσης και οικονομικής επίδοσης με την παρουσίαση 80 ερευνών για την ΕΚΕ. Οι 42 από αυτές έδειξαν τη θετική συσχέτιση ΕΚΕ και οικονομικού οφέλους, οι 19 δεν βρήκαν σύνδεση μεταξύ των δυο παραμέτρων, οι 15 εμφάνισαν μεικτό αποτέλεσμα και μόνο 4 έδειξαν αρνητική συσχέτιση. Παρόμοια έρευνα του Ινστιτούτου Επιχειρηματικής Ηθικής έδειξε ότι οι επιχειρήσεις δεσμευμένες σε θέματα επιχειρηματικής ηθικής έχουν 18% υψηλότερα κέρδη, καθώς οι καταναλωτές είναι θετικά προσανατολισμένοι στην αγορά προϊόντων και υπηρεσιών που προχέονται από υπεύθυνες επιχειρήσεις.

5.2.ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΣΚΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΕ ΩΣ ΑΝΤΙΛΟΓΟΣ

Δεν θα μπορούμε να μην αναφέρουμε και τις αρνητικές απόψεις για την υιοθέτηση πρακτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Παρατίθεται ακολούθως τα επιχειρήματα τα οποία συνηγορούν υπέρ της άσκησης διοίκησης με την ελάχιστη αποδεκτή κοινωνική ευθύνη.

Η κοινωνική ευθύνη σχετίζεται άμεσα με το κράτος, κατά συνέπεια η ανάληψη κοινωνικών δράσεων από τις επιχειρήσεις θα σηματοδοτούσε την δημιουργία μιας ιδιάζουσας σχέσης μεταξύ κράτους και επιχειρήσεων, η οποία θα επηρέαζε δυσμενώς τον ελεγκτικό ρόλο του κράτους στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Η κοινή γνώμη επιδοκιμάζει τα κοινωφελή προγράμματα που έχουν οργανωθεί από το κράτος, όμως είναι ιδιαίτερα επιφυλακτική με αντίστοιχα προγράμματα που οργανώνονται από τις επιχειρήσεις

Τα στελέχη των επιχειρήσεων δεν διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να προσδιορίζουν το κοινωνικό συμφέρον ούτε τις εξειδικευμένες γνώσεις για την επίτευξη αυτού.

Συμπεράσματα

Το να υιοθετούν οι επιχειρήσεις πρακτικές κοινωνικά υπεύθυνες που είναι προσαρμοζόμενες στις νέες απαιτήσεις από τις μεταβαλλόμενες γενικότερες συνθήκες τις βοηθά να επωμιστούν σημαντικά οφέλη. Τόσο η εικόνα και η φήμη όσο και η θετική ανταπόκριση της κοινής γνώμης ,το παραγωγικότερο ανθρώπινο δυναμικό που όντας ικανοποιημένο από την άριστη σχέση με τους εργοδότες ,τα βελτιωμένα προϊόντα που εξελίσσονται συνεχώς για καλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών ,είναι όλα θετικά αποτελέσματα των δράσεων κοινωνικά υπευθύνων επιχειρήσεων.

Όλα τα παραπάνω μεταφράζονται σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση που τα αποκομίζει .Οι επιχειρήσεις που καθιστούν αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας , τους την εταιρική ευθύνη, έχουν τη δυνατότητα να προβλέψουν και να αντιμετωπίσουν κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα ,και γίνονται έτσι πιο ανθεκτικές σε αιφνίδιους κίνδυνους.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

- *Balabanis, G., Phillips, H. C., & Lyall, J. (1998). Corporate Social Responsibility and Economic Performance in the Top British Companies: Are they Linked ?European Business Review, pp 25–44.*
- *Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How Corporate Social Responsibility Pays Off. Long Range Planning, pp 495-502.*
- *Cheng, B., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2013). Corporate Social Responsibility and Access to Finance. Strategic Management Journal.*
- *Claessens, S., & Kose, A. M. (2009, March). What Is a Recession? IMF's Finance &Development, pp 54-53.*
- *Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. The New York Times Magazine.*
- *MacMillan and Joshi (1997) « Sustainable competitive advantage and firm performance : The role of intangible resources » Corporate reputation review Vol 1 No 1 Henry Stewart Publications .*
- *Mahapatra S (1984) « investor reaction to corporation social accounting » Journal of business and finance and accounting Vol 11 ,pp 765-781*
- *Montana, P. & Charnov, C.H. (2011). Μάνατζμεντ. Αθήνα: Κλειδάριθμο*

Ελληνική

- *Ανδρουτσόπουλος, Γ.Θ., (2011). “Εταιρική Διακυβέρνηση και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη”. Στο Θ.Γ. Ανδρουτσόπουλος: Εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ) – ένα σύγχρονο σύστημα οικονομικής & κοινωνικής ανάπτυξης των τραπεζών, μέσα από την καθημερινή τους λειτουργία και σε αρμονία με την κοινωνία. Πώς οι τράπεζες πρέπει να επιβεβαιώσουν τη δέσμευση και προσήλωσή τους στο όραμα και τις αρχές της ΕΚΕ, προκειμένου να γίνουν πόλος αριστείας στο συγκεκριμένο τομέα. Γενεύη: European University, Βιβλιοθήκη:108-150.*

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1 : ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΠΥΛΩΝΕΣ ΤΗΣ ΕΚΕ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2 : ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΤΡΙΜΕΡΟΥΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΕ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3 : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4 : ΤΑ ΛΟΙΠΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5 : ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΤΩΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6 : ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Συνολική Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

- *Balabanis, G., Phillips, H. C., & Lyall, J. (1998). Corporate Social Responsibility and Economic Performance in the Top British Companies: Are they Linked ?European Business Review, pp 25–44.*
- *Bowen Howard (1953) : Social Responsibility Of The Businessman , New York Harper*
- *Brammer S., Jackson G & Mitten D., 2012, Csr As An Interface Between Business And Society, Broadening The Debate «Corporate Social Responsibility And Institutional Theory New Perspectives On Private Governance , 10(1) pp 3-28, »*
- *Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How Corporate Social Responsibility Pays Off. Long Range Planning, 495-502.*
- *Carroll A. 'A Three Dimensional Conceptual Model Of Corporate Social Performance Academy Of Management Review Vol 4 , No 4.*
- *Carroll A.B. and Buchholtz A.(revised 2003) «Business And Society : Ethics and stakeholder Management » Thomson Ohio South Western College Publishing*
- *Carroll A.B., 2007 , A history of corporate social responsibility : concepts and practices in the Oxford Handbook of Corporate Responsibility and A.Crane , A.McWilliams DMatten JMoon & D.Siegel Oxford University press ,oxford. Davis K. 1960, 'Can Business afford to ignore Social Responsibilities?' California Management Review, 2, Spring, pp. 70-76.*
- *Cheng, B., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2013). Corporate Social Responsibility and Access to Finance. Strategic Management Journal. Claessens, S., & Kose, A. M. (2009, March). What Is a Recession? IMF's Finance & Development, pp 54-53.*
- *Davis K. and Blomstrom R 197 , «Business and Society : Environment and Responsibility » McGraw-Hill New York.*
- *Falck O Heblisch S 2007, Csr In The Course Of Time – Corporate Social Responsibility : Doing Well By Doing Well .pp , .50 (1).247-248*
- *Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. The New York Times Magazine.*
- *Fritz Heimann And Gillian Dell. Transparency International «Progress Report 2010, Enforcement Of The OECD Anti-Bribery Convention »*
- *Girard F. 2003 «What Is The Meaning Of The CSR Concept The Use Of Which Is Very Varied? Corporate social responsibility :envisioning its social implications ,2(1) pp.1-11»*

- Gupta, A. (2013). "Environment & PEST Analysis: An Approach to External Business Environment". *International Journal of Modern Social Sciences*. 2(1):34-43.
- Hohner P, 2007 «an overview os csr »corporate social responsibility an implementation guide for business pp1-12.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: HBS Press.
- Kemmler, K., Kubicova, M., Musselwhite, R., Prezeau, R. (2001). "E-Performance II: The good, the bad and the merely average". *The McKinsey Quarterly*. 3:1-14.
- Kotler, P. (2014). *Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets*. New York: Free Press.
- Kotler, Philip., Lee, Nancy, 1932-Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Πως Να Προσφέρετε Το Καλύτερο Δυνατό Στην Εταιρεία Και Στο Σκοπό Της Επιλογής Σας *Economia Publishing 2009*.
- M Friedman *Corporate ethics and corporate governance -The social responsibility of business is to increase its profits, 173-178*
- MacMillan and Joshi (1997) « Sustainable competitive advantage and firm performance : The role of intangible resources » *Corporate reputation review Vol 1 No 1 Henry Stewart Publications .*
- Mahapatra S (1984) « investor reaction to corporation social accounting » *Journal of business and finance and accounting Vol 11 ,pp 765-781*
- Martin, C (1999). *Net Future*. USA: McGraw-Hill
- Matten, D., & Moon, J. (2004). *Corporate Social Responsibility Education in Europe*. *Journal of Business Ethics*, 323-337.
- Montana, P. & Charnov, C.H. (2011). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμο
- Moon, J. (2007). *The Contribution of Corporate Social Responsibility to SustainableDevelopment*. *Sustainable Development*, 296-306.
- Porter, M.E. (1996). "What Is Strategy?". *Harvard Business Review*. 74(6):61–78.
- Porter, M.E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (2008). "The Five Competitive Forces That Shape Strategy". *Harvard Business Review*. January:24-40.
- Rayport, J.F. & Jaworski, B.J. (2000). *E-Commerce*. 1st Edition. USA: McGraw-Hill.
- *Social Ethics and Stakeholder Management ,3rd*, South-Western College Publishing Cincinnati , OH
- Stalk, G., Evans, P., Shulman, L.E. (1992). "Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy". *Harv Bus Rev*. 70(2):57-69.

- *Standardization An Outline Of The Issues* [Http://Www.lisd.Org/](http://Www.lisd.Org/)
- *Wheelen, L.T. & Hunger, J.D. (2008). Strategic Management and Business Policy. Concepts and Cases. New Jersey: Pearson.*
- *World Business Council Of Sustainable Development WBCSD 2001 – «The Business Case For Sustainable Development Making A Difference Towards The Johannesburg Summit 2002 And Beyond »*
- *World Business Council Of Sustainable Development WBCSD Stakeholder Dialogue on CSR (1998) The Netherlands*

Ελληνική

- *Ανδρουτσόπουλος, Γ.Θ., (2011). “Εταιρική Διακυβέρνηση και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη”. Στο Θ.Γ. Ανδρουτσόπουλος: Εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ) – ένα σύγχρονο σύστημα οικονομικής & κοινωνικής ανάπτυξης των τραπεζών, μέσα από την καθημερινή τους λειτουργία και σε αρμονία με την κοινωνία. Πώς οι τράπεζες πρέπει να επιβεβαιώσουν τη δέσμευση και προσήλωσή τους στο όραμα και τις αρχές της ΕΚΕ, προκειμένου να γίνουν πόλος αριστείας στο συγκεκριμένο τομέα. Γενεύη: European University, Βιβλιοθήκη:108-150.*
- *Ελληνικό δίκτυο για την εταιρική κοινωνική ευθύνη-<https://www.csrhellas.net>*
- *Επιτροπή Των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων «Πραγμάτωση Της Εταιρικής Σχέσης Για Τη Μεγέθυνση Και Την Απασχόληση : Να Γίνει Η Ευρώπη Πόλος Αριστείας Στον Τομέα Της Εταιρική Κοινωνικής Ευθύνης »Βρυξέλλες 2004*
- *Επιτροπή Των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων 2004 Ανακοίνωση Προς Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Και Την Ευρωπαϊκή Οικονομική Και Κοινωνική Επιτροπή «Ενίσχυση Της Εμπιστοσύνης Στις Συναλλαγές Μεταξύ Των Επιχειρήσεων » Βρυξέλλες 2004*
- *Ευρωπαϊκή Επιτροπή ,Πράσινο Βιβλίο 2001 «Προώθηση Ενός Ευρωπαϊκού Πλαισίου Για Την ΕΚΕ » Βρυξέλλες 18.7.2001 COM(2001) 366 Τελικό Σελ 7*
- *Ευρωπαϊκός οργανισμός για την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία , Report on quality of the working environment and productivity , Έγγραφο στρατηγικής ο ευρωπαϊκός οργανισμός και την ασφάλεια και την υγεία στην εργασίας προς την νέα χιλιετία ,*
- *Θανόπουλος Γ.Ν. , 2003 «Επιχειρηματική Ηθική Και Δεοντολογία »Εκδόσεις Interbooks Αθήνα Σελ. 166-167*
- *Μαρία Βαξεβανίδου «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Κεφ 1 Σελ 31-40 »*
- *Μαρία Βαξεβανίδου «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Κεφ 2 Σελ 143-152 »*
- *Μαρία Βαξεβανίδου «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Κεφ 3 Σελ 216-217 »*
- *Μαρία Βαξεβανίδου «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Κεφ 5 σελ 347-352*

- Μπατσινίλας, Επαμεινώνδας Γ., Πατατούκας, Κυριάκος Π., Πατατούκας, Παναγιώτης. 2015 Σύγχρονες Αντιλήψεις Διοίκησης Και Ελέγχου Επιχειρήσεων : Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Κοινωνικός Ισολογισμός, Κοινωνικό Προϊόν Και Διανομή Του, Κώδικας Ηθικής Και Ηθική Συμπεριφορά Των Επιχειρήσεων, Δόλος, Αθέμιτη Συμπεριφορά Στις Επιχειρήσεις, Πρόληψη Αποτροπή Και Αποκάλυψη, Δωροδοκία Και Διαφθορά- Εγχειρίδιο Ενημέρωσης Εφοριακών Και Φορολογικών Ελεγκτών Του Οργανισμού Για Την Οικονομική Συνεργασία Και Ανάπτυξη (ΟΟΣΑ) / ΕΚΔΟΣΕΙΣ Σταμούλη, 2015 σελ 50-87
- Μπατσινίλας, Επαμεινώνδας Γ., Πατατούκας, Κυριάκος Π., Πατατούκας, Παναγιώτης. 2015 Σύγχρονες Αντιλήψεις Διοίκησης Και Ελέγχου Επιχειρήσεων : Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Κοινωνικός Ισολογισμός, Κοινωνικό Προϊόν Και Διανομή Του, Κώδικας Ηθικής Και Ηθική Συμπεριφορά Των Επιχειρήσεων, Δόλος, Αθέμιτη Συμπεριφορά Στις Επιχειρήσεις, Πρόληψη Αποτροπή Και Αποκάλυψη, Δωροδοκία Και Διαφθορά- Εγχειρίδιο Ενημέρωσης Εφοριακών Και Φορολογικών Ελεγκτών Του Οργανισμού Για Την Οικονομική Συνεργασία Και Ανάπτυξη (ΟΟΣΑ) / ΕΚΔΟΣΕΙΣ Σταμούλη, 2015 σελ. 37-41

Ιστοσελίδες

- <http://www.accountability21.net/aa1000series>
- <http://www.cri.org.gr/>
- <http://www.sustainability-indices.com/index-family-overview/index.jsp>
- http://www.titan.gr/UserFiles/File/media_kit/sxetika_oikoumeniko_sumfwno.pdf
- <https://www.csreurope.org>
- <https://www.csreurope.org/about-us/our-strategy>
- <https://www.globalethics.org>
- <https://www.unglobalcompact.org/>
- International Institute For Sustainable Development IISD 2004 Social Responsibility
- OSHA <https://Osha.Europa.Eu/En/Tools-And-Publications/Publications>