



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ
ΣΤΕΛΕΧΗ (E-MBA)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**«Αποτελεσματική Στρατηγική της
Επιχείρησης μέσω της Εταιρικής
Κοινωνικής Υπευθυνότητας»**

Πετρομανωλάκη Ευαγγελία (Α.Μ. : 1439)

Υπεύθυνη Καθηγήτρια: Πέκκα-Οικονόμου Βικτωρία

Περιεχόμενα:

Ευχαριστίες.....	4
Πρόλογος.....	5
Κεφάλαιο 1ο: Ανάλυση του Περιβάλλοντος της Επιχείρησης	8
1. Εισαγωγή	8
2. Ανάλυση Περιβάλλοντος	9
3. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Επιχείρησης	9
3.1 Γενικευμένο ή Μάκρο-Περιβάλλον.....	10
3.2 Ανταγωνιστικό ή Μίκρο-Περιβάλλον.....	14
4. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος της Επιχείρησης	25
4.1 Η Θεωρία των Πόρων – Ικανοτήτων	27
4.2 Η τεχνική της Αλυσίδας Αξίας	28
4.3 Η εκχώρηση λειτουργιών (Outsourcing).....	30
4.4 Η συγκριτική προτυποποίηση (Benchmarking)	31
4.5 Το μοντέλο των 7s της McKinsey.....	32
5. Συμπεράσματα.....	35
6. Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	37
Κεφάλαιο 2ο: Η στρατηγική της επιχείρησης	38
1. Εισαγωγή	38
2. Η έννοια της Στρατηγικής	39
3. Διαμόρφωση Στρατηγικής	40
3.1 Στάδια διαμόρφωσης της στρατηγικής.....	42
4. Υλοποίηση της στρατηγικής	43
5. Αξιολόγηση κι έλεγχος	44
6. Είδη Στρατηγικής.....	45
6.1 Επιχειρησιακή στρατηγική	46
6.2 Επιχειρηματική στρατηγική.....	50
6.3 Λειτουργική στρατηγική.....	53
7. Συμπεράσματα.....	54
8. Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	57
Κεφάλαιο 3ο: Η εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα	58

1. Εισαγωγή	58
2. Θεωρητικό πλαίσιο εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Ε.Κ.Ε.)	59
2.1 Ορισμοί κι εννοιολογικό πλαίσιο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.....	59
2.2 Ιστορική αναδρομή για την εταιρική κοινωνική ευθύνη	62
2.3 Οι οπτικές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης	67
2.4 Οι άξονες της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης	68
2.5 Οι διαστάσεις της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης	72
2.6 Θεωρητικές προσεγγίσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης	77
3. Τα οφέλη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στις επιχειρήσεις	86
4. Τα οφέλη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην κοινωνία και το περιβάλλον	90
5. Συμπεράσματα	91
6. Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	94
Κεφάλαιο 4ο: Η περίπτωση της Volkswagen	97
1. Εισαγωγή	97
2. Η ιστορία του Ομίλου Volkswagen	98
3. Στρατηγική του ομίλου Volkswagen	99
4. Volkswagen – Οι αξίες της, υπευθυνότητα και βιωσιμότητα	101
4.1 Υπευθυνότητα	101
4.2 Αειφορία.....	103
4.3 Πνεύμα συνεργασίας	105
5. Η περιβαλλοντική πολιτική της Volkswagen	105
6. Σκάνδαλο Volkswagen	107
6.1 Ιστορικό Σκανδάλου	107
6.2 Ευρήματα	108
7. Συμπεράσματα	113
8. Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	116
Συμπεράσματα	117
Βιβλιογραφία	120

Κατάσταση Σχημάτων:

Σχήμα	Σελ.
Σχήμα 1.1: Υπόδειγμα Porter «Πέντε δυνάμεις του Ανταγωνισμού»	15
Σχήμα 1.2: Παράδειγμα στρατηγικών μονάδων στον κλάδο της γαλακτοβιομηχανίας	25
Σχήμα 1.3: Η Αλυσίδα Αξίας	29
Σχήμα 1.4: Μοντέλο των 7s της McKinsey	33
Σχήμα 2.1: Είδη στρατηγικής	45
Σχήμα 2.2: Επιχειρηματικές (ανταγωνιστικές) στρατηγικές	53
Σχήμα 3.1: Προσέγγιση στρατηγικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης	83
Σχήμα 4.1: Το όρομα του ομίλου Volkswagen	101

Κατάσταση Διαγραμμάτων

Διάγραμμα	Σελ.
Διάγραμμα 4.1: Μειούμενες πωλήσεις της Volkswagen (από τον Νοέμβριο 2015 έως τον Μάρτιο 2016)	112
Διάγραμμα 4.2 Πτώση τιμής της μετοχής Volkswagen	113

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, Κυρία Βικτωρία Πέκκα – Οικονόμου, για την αμέριστη βοήθεια και καθοδήγησή της καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών στη διοίκηση επιχειρήσεων για στελέχη (E-MBA) για τις γνώσεις που αποκόμισα κατά τη διάρκεια του προγράμματος. Τέλος, επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην οικογένεια και στους φίλους μου για την στήριξη και την υπομονή καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Πρόλογος

Ανέκαθεν οι επιχειρήσεις αποτελούσαν ζωντανούς οργανισμούς που με τη δράση και τη συμπεριφορά τους επηρέαζαν το περιβάλλον και την κοινωνία στην οποία δραστηριοποιούνταν σε οικονομικό, εργασιακό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό επίπεδο. Με την πάροδο του χρόνου και την εξέλιξη των κοινωνιών, οι επιχειρήσεις αναθεωρούν τις προτεραιότητες τους κρατώντας ωστόσο, ως πρωταρχικό στόχο την οικονομική τους ευημερία και την επιβίωσή τους μέσα σ' ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και πλήρως ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η ανάγκη για κοινωνική υπευθυνότητα από τη μεριά των επιχειρήσεων είναι πραγματικότητα. Όντας οι τελευταίες άρρηκτα συνδεδεμένες με το κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο δραστηριοποιούνται, η ευθυγράμμισή τους με δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης δεν σημαίνει αναγκαία ότι πρέπει να κάνουν κάτι περισσότερο από αυτό που ήδη κάνουν, αλλά να το κάνουν «καλύτερα», με έναν πιο αποτελεσματικό τρόπο. Η ανάλυση του περιβάλλοντος (εξωτερικού κι εσωτερικού) αποτελεί τη βάση για τη διαμόρφωση και την υλοποίηση εκείνης της στρατηγικής που θα αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα στις επιχειρήσεις.

Είναι σαφές ότι στοιχεία που έχουν σχέση με την κοινωνία και το περιβάλλον αποδεικνύονται στη σύγχρονη εποχή εξίσου σημαντικά για τις επιχειρήσεις με τα οικονομικά ή άλλα στοιχεία, που παλαιότερα αποτελούσαν τα αποκλειστικά μέσα αξιολόγησής τους. Κατά συνέπεια, σήμερα οι επιχειρήσεις επιδιώκουν μέσα από μια σειρά δηλώσεων και κοινοποιήσεων στοιχείων, να ισχυροποιήσουν τη θέση τους και την απήχηση του ονόματός τους στην αγορά, προκειμένου να προσελκύσουν, αλλά και να ικανοποιήσουν το ενδιαφέρον όλων των εμπλεκόμενων μερών.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να καταδείξει πως η εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να αποτελέσει αποτελεσματική στρατηγική για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται μέσα σε ένα περιβάλλον με συνεχείς κοινωνικοπολιτικές ανακατατάξεις και οικονομικές μεταβολές, αλλά και περιβαλλοντικές και κλιματικές αλλαγές. Ύστερα από βιβλιογραφική επισκόπηση, παρουσιάζονται οι τάσεις που επικρατούν ως προς την χάραξη αποτελεσματικής στρατηγικής από τις σύγχρονες

επιχειρήσεις με στόχο την μακροπρόθεσμη επιβίωση και την κερδοφορία τους, καθώς και την ομαλή συνύπαρξή τους με το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται.

Γίνεται μία προσπάθεια ανάλυσης τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος με στόχο τον εντοπισμό των δυνατών και των αδυνάτων σημείων της επιχείρησης και των ευκαιριών, αλλά και τυχόν απειλών για την τελευταία. Πιο συγκεκριμένα, το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε έμμεσο (ή μακρο-περιβάλλον ή γενικευμένο) και σε άμεσο (ή μικρο-περιβάλλον ή ανταγωνιστικό). Η ανάλυση PEST είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος για την ανάλυση των παραγόντων του έμμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος, μελετώντας το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικόπολιτιστικό και τεχνολογικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον αφορά στις ομάδες που έχουν συγκεκριμένα συμφέροντα σε σχέση με τη δράση της επιχείρησης. Βασικό υπόδειγμα μελέτης είναι αυτό των «πέντε δυνάμεων» του M. Porter σύμφωνα με το οποίο, οι πέντε βασικές δυνάμεις που επηρεάζουν τη θέση της επιχείρησης σε σχέση με τη θέση των άλλων επιχειρήσεων και περιγράφουν τη δομή του κλάδου είναι η απειλή από τους νέο-εισερχόμενους από το βιομηχανικό κλάδο, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα και η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Από την άλλη πλευρά, οι βασικοί παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον είναι η δομή της επιχείρησης, η επιχειρηματική κουλτούρα και οι πόροι της (ανθρώπινοι, φυσικοί, τεχνολογικοί, χρηματοοικονομικοί). Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων απαντά στον τρόπο εύρεσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ακόμα, μέσα από την τεχνική της αλυσίδας αξίας, αναλύονται οι στρατηγικά κύριες και δευτερεύουσες δραστηριότητες της επιχείρησης.

Επίσης, οι παράγοντες του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση οδηγούν στη διαμόρφωση και υλοποίηση συγκεκριμένης στρατηγικής από τις επιχειρήσεις. Η στρατηγική διακρίνεται σε επιχειρησιακή (στρατηγικές ανάπτυξης, σταθερότητας, περισυλλογής), σε επιχειρηματική (στρατηγική ηγεσίας κόστος, διαφοροποίησης, εστίασης) και σε λειτουργική (στρατηγική μάρκετινγκ, χρηματοοικονομική στρατηγική, στρατηγική ανθρωπίνων πόρων, στρατηγική πληροφοριακών συστημάτων, στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης).

Ακόμα, η κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση ως προς το περιβάλλον και το κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο δραστηριοποιείται, επιτυγχάνει τους στόχους της. Μέσα από πλήθος επιστημονικών, κι όχι μόνο, προσεγγίσεων, η εταιρική κοινωνική ευθύνη αφορά στην ηθική υποχρέωση της επιχείρησης να δημιουργήσει αξία σε όλους τους εμπλεκόμενους. Οι τρεις βασικοί άξονές της είναι η οικονομία, η κοινωνία και το περιβάλλον. Έχει, επίσης, δύο διαστάσεις, την εξωτερική και την εσωτερική. Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών βρίσκεται στο επίκεντρο της εφαρμογής και υλοποίησης στρατηγικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης καθώς επικεντρώνεται στα εσωτερικά κι εξωτερικά μέρη που χρήζουν της προσοχής της επιχείρησης.

Βασικά οφέλη από την υλοποίηση δράσεων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η ενίσχυση της εταιρικής φήμης, η μείωση του κόστους, η διαχείριση και μείωση των επιχειρηματικών κινδύνων, η σωστή διαχείριση των αλλαγών. Για την κοινωνία δε, οι δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ενισχύουν την ευημερία της, εξασφαλίζουν την παροχή ποιοτικών και ασφαλέστερων προϊόντων ή υπηρεσιών στους καταναλωτές, ενώ ενισχύουν και την ανάπτυξη ολοκληρωμένων προσωπικοτήτων στον εργασιακό χώρο. Τέλος, οι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις βοηθούν στη μείωση της ρύπανσης του περιβάλλοντος, στην εξοικονόμηση ενέργειας, νερού, πρώτων υλών και στην ελαχιστοποίηση εκπομπών αέριων ρύπων.

Τέλος, γίνεται αναφορά στο σκάνδαλο Volkswagen (2015) που αφορά στην υπόθεση της εγκατάστασης ειδικού λογισμικού στους πετρελαιοκινητήρες Volkswagen με σκοπό την παραποίηση των αποτελεσμάτων των ελέγχων καυσαερίων, ώστε να εμφανίζουν μειωμένη εκπομπή ρύπων. Η έλλειψη σεβασμού της επιχείρησης ως προς τους νόμους και ως προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη της προκάλεσε σκάνδαλο επικών διαστάσεων. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, σήμερα η Volkswagen καλείται να εργαστεί σκληρά για να οικοδομήσει τη φήμη της ως ένας εξαιρετικός κατασκευαστής οχημάτων που προσφέρει αξία στον καταναλωτή, καθώς και ως μια επιχείρηση που ενεργεί υπεύθυνα σε νομική, ηθική, κοινωνική και περιβαλλοντική βάση.

Κεφάλαιο 1ο: Ανάλυση του Περιβάλλοντος της Επιχείρησης

1. Εισαγωγή

Η ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών αποτελεί την κινητήριο δύναμη ολόκληρου του οικονομικού συστήματος. Η επιχείρηση, ως μία ομάδα ανθρώπων, αξιοποιεί επιχειρηματικές ευκαιρίες, διαχειρίζεται πόρους και χρόνο, χρησιμοποιεί το μάνατζμεντ για να δημιουργήσει προϊόντα ή υπηρεσίες για να ικανοποιήσει κάποιες ανάγκες και να επιτύχει ένα οικονομικό αποτέλεσμα. Κάθε επιχείρηση δέχεται εισροές (πόρους από το ευρύτερο περιβάλλον φυσικό, κοινωνικό, πολιτικό, οικονομικό) και τις μετατρέπει σε προϊόντα ή υπηρεσίες συμμετέχοντας στην προσπάθεια ικανοποίησης του αντικειμενικού σκοπού της.

Έτσι, η επιχείρηση ως «ανοιχτή» ευέλικτη δομή αλληλεπιδρά με το περιβάλλον της, το οποίο με τη σειρά του επιδρά στον τρόπο λειτουργίας της. Σ' έναν γρήγορα μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό κόσμο, η επιχείρηση πρέπει να είναι ικανή να αλλάζει μορφή και σχήμα στιγμιαία και να προσαρμόζεται στις νέες συνθήκες. Η επιβίωσή της προϋποθέτει έναν μακροχρόνιο στρατηγικό σχεδιασμό στα πλαίσια των συνεχών εξελίξεων στο κοινωνικό, οικονομικό, πολιτικό και τεχνολογικό περιβάλλον και στα πλαίσια της έξαρσης του ανταγωνισμού. Η στρατηγική αποτελεί βασικό συστατικό της βιωσιμότητας και της επιτυχούς πορείας μίας επιχείρησης. Το σύνολο των ενεργειών και των αποφάσεων, οι οποίες λαμβάνονται κι εφαρμόζονται για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση στα πλαίσια της αποστολής της, τη βοηθούν να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από την κατανόηση των δυνατών της σημείων (από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος), αλλά και των ευκαιριών που τις δίνονται από το εξωτερικό της περιβάλλον (Παπαδάκης, 2002).

Το στρατηγικό μάνατζμεντ απαντά στα βασικά ερωτήματα μίας επιχείρησης που δεν είναι άλλα από το πού βρίσκεται σήμερα, σε ποιές δραστηριότητες και κλάδους θέλει να εισέλθει, πώς θα τοποθετηθεί στην αγορά, ποιές ανάγκες των καταναλωτών θέλει να εξυπηρετήσει, πώς θα βρεθεί εκεί που επιθυμεί και σε ποιό χρονικό διάστημα. Το βασικό μοντέλο στρατηγικού μάνατζμεντ με βάση τους Wheelen και Hunger (2012) περιλαμβάνει

τα εξής τέσσερα στάδια: την ανάλυση περιβάλλοντος, τη διαμόρφωση στρατηγικής, την υλοποίηση στρατηγικής καθώς και την αξιολόγηση και τον έλεγχο στρατηγικής.

Τέλος, η επιχείρηση είναι ένας πολύ σημαντικός κοινωνικός θεσμός λαμβάνοντας υπόψη ότι εκτιμάται σωστά η σημασία της εργασίας για τον ανθρώπινο παράγοντα καθώς και ο λόγος παραγωγής των προϊόντων και υπηρεσιών. Συνεπώς, η λειτουργία και οι αποφάσεις της επιχείρησης δεν πρέπει να έρχονται σε αντίθεση με το συμφέρον των μελών της. Οι ιδιοκτήτες, τα στελέχη και οι εργαζόμενοι οφείλουν να κατανοούν το βαθμό ευθύνης της επιχείρησης απέναντι στην κοινωνία και να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους κάνοντας επιτακτική την ανάγκη επαρκούς νομοθεσίας, αλλά κυρίως ενός κώδικα εθιμικών κανόνων (κώδικα επιχειρηματικής ηθικής).

2. Ανάλυση Περιβάλλοντος

Η διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης απαιτεί προσεκτική ανάλυση. Η ανάλυση αυτή εξετάζει τόσο το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όσο και την εσωτερική της κατάσταση, με στόχο να δώσει τη δυνατότητα σε ένα στέλεχος να καταστρώσει μια αποτελεσματική στρατηγική.

Τα βασικά στοιχεία του περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι όλοι αυτοί οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία της. Το περιβάλλον διακρίνεται σε εξωτερικό κι εσωτερικό. Ως περιβαλλοντική ανίχνευση (environmental scanning) ορίζεται η παρακολούθηση, η αξιολόγηση και η διάδοση των πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον σε ανθρώπους-κλειδιά εντός της επιχείρησης (Wheelen & Hunger, 2012).

Το σύγχρονο περιβάλλον χαρακτηρίζεται ως ταραχώδες και είναι συνεχώς μεταβαλλόμενο, ενώ βασική παράμετρος είναι η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος την οποία και προσπαθούν να ελαχιστοποιήσουν τα διευθυντικά στελέχη.

3. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Επιχείρησης

Η ανάλυση κι αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος πραγματοποιείται με σκοπό τον εντοπισμό τάσεων και πιθανών εξελίξεων καθώς και κρίσιμων παραμέτρων, οι οποίες, μπορεί να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης (Θεοδωρόπουλος, 2003). Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται σε δύο βασικούς τύπους,

στο μάκρο ή γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον (έμμεσο) και στο μικρο-περιβάλλον ή ανταγωνιστικό περιβάλλον (άμεσο) (Γεωργόπουλος, 2002).

3.1 Γενικευμένο ή Μάκρο-Περιβάλλον

Το γενικευμένο περιβάλλον επιδρά στη λειτουργία της επιχείρησης και αποτελείται από όλες εκείνες τις παραμέτρους εκτός επιχείρησης που την επηρεάζουν έμμεσα. Για την μελέτη του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα. Μία ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδος είναι η ανάλυση PEST (Political, Economic, Social και Technological). Οι τέσσερις βασικές κατηγορίες που διαμορφώνουν το μακρο-περιβάλλον είναι το πολιτικό, το οικονομικό, το κοινωνικοπολιτιστικό και το τεχνολογικό περιβάλλον. Κάποιοι μελετητές θεωρούν τις νομικές δυνάμεις (legal forces) και τις ηθικές δυνάμεις (ethical forces) ως ξεχωριστές διαστάσεις για ανάλυση. Ωστόσο, οι νομικές και ηθικές δυνάμεις επηρεάζουν εξίσου κάθε πολιτική, οικονομική, κοινωνική και τεχνολογική διάσταση, είναι ενσωματωμένες σε αυτές και συνεπώς δεν υπάρχει λόγος διαφοροποίησης τους από του παραπάνω παράγοντες.

Πριν από την εμβάθυνση σε καθέναν από τους παραπάνω όρους, πρέπει να γίνει αναφορά και στο φυσικό (εξωτερικό) περιβάλλον. Το φυσικό περιβάλλον περιλαμβάνει τους φυσικούς πόρους, την χλωρίδα, την πανίδα και το κλίμα. Αρχικά η εκμετάλλευση των στοιχείων του φυσικού περιβάλλοντος από τις επιχειρήσεις ήταν κάτι δεδομένο και δεν προϋπέθετε την πρόνοια ή/και τη διατήρηση μίας ισορροπίας. Μάλιστα παρενέργειες, όπως η μόλυνσή του δεν λαμβάνονταν υπόψη. Έτσι, η παραπάνω συμπεριφορά οδήγησε στη θέσπιση νόμων για την ανάληψη της ευθύνης από τις επιχειρήσεις σε περιβαλλοντικά θέματα.

Η βιωσιμότητα του φυσικού περιβάλλοντος είναι σημαντική γιατί σε συνδυασμό με την προσαρμογή στο κοινωνικό, πολιτικό και οικονομικό σύστημα (μέρος του οποίου είναι η επιχείρηση), η επιχείρηση εξασφαλίζει με μεγαλύτερη ευκολία την επιβίωσή της μακροπρόθεσμα. Η μελέτη του φυσικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη αφού τα φυσικά αποθέματα αλλάζουν συνεχώς και το κλίμα είναι όλο και πιο ασταθές λόγω της παγκόσμιας υπερθέρμανσης. Στη διαμόρφωση, λοιπόν, μίας αποτελεσματικής στρατηγικής η επιχείρηση οφείλει να λαμβάνει υπόψη και την επιρροή της λειτουργίας της στο φυσικό περιβάλλον, στοιχεία του οποίου εκμεταλλεύεται για να επιτύχει το σκοπό της.

3.1.1 Πολιτικό Περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον αφορά στη γενική πολιτική κατάσταση της χώρας/ των χωρών που ένας οργανισμός δραστηριοποιείται. Αναφέρεται στους νόμους και τους κανονισμούς που θεσπίζονται από την κυβέρνηση σε εθνικό επίπεδο, από τις διάφορες ενώσεις σε περιφερειακό επίπεδο, αλλά και από τους διεθνείς οργανισμούς σε διεθνές επίπεδο.

Πιο αναλυτικά, η επιχείρηση επηρεάζεται από την εκάστοτε εκλεγμένη κυβέρνηση και τη στάση που έχει απέναντι στις επιχειρήσεις. Οι πολιτικές συνθήκες επηρεάζουν τις ενέργειες μίας επιχείρησης με διάφορους τρόπους, όπως μέσω της φορολογίας, της νομοθεσίας, της προστασίας του περιβάλλοντος (έλεγχος επιπέδου μόλυνσης), της ύπαρξης κρατικών μονοπωλίων. Ακόμα βασικοί παράγοντες που αξιολογούνται από τα στελέχη είναι η νομοθεσία περί αμοιβών των εργαζόμενων, νομοθεσία για τις τιμές των προϊόντων, για την ασφάλεια στον χώρο εργασίας, για περιορισμούς στην εγκατάσταση επιχειρήσεων σε ορισμένες περιοχές, για διάφορες επιδοτήσεις σε επιχειρήσεις, αλλά και οι νόμοι για τη διατήρηση υγιούς ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων.

Επίσης, ο πολιτικός κίνδυνος, δηλαδή η μεταβολή μίας σταθερής πολιτικής κατάστασης από διάφορα πολιτικά περιστατικά, όπως απεργίες, ακύρωση οικονομικών συμφωνιών, απαγόρευση εξαγωγής κερδών, νομισματικούς, φορολογικούς, τιμολογιακούς ελέγχους και κρατικοποιήσεις, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη από τα διοικητικά στελέχη μίας επιχείρησης.

Τέλος, η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη σε πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές χώρες και καλούνται να λειτουργήσουν κάτω από εντελώς διαφορετικές πολιτικές συνθήκες. Η ανάλυση του νομικού πλαισίου, η κυβερνητική σταθερότητα, η κυρίαρχη πολιτική ιδεολογία, αλλά και ο τρόπος αντιμετώπισης των ξένων επιχειρήσεων είναι απαραίτητη για τη διαμόρφωση στρατηγικής από τα στελέχη μίας πολυεθνικής επιχείρησης.

3.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον

Η μελέτη του οικονομικού περιβάλλοντος αποτελεί σημαντική διάσταση στην λήψη αποφάσεων από τα στελέχη μίας επιχείρησης αφού έχει σημαντικές επιρροές στις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η ανάλυση γίνεται κατά κύριο λόγο στα βασικά οικονομικά μεγέθη της χώρας ή των χωρών που δραστηριοποιείται μία επιχείρηση. Βασικοί οικονομικοί παράγοντες που αναλύονται είναι: η φάση του οικονομικού κύκλου

που βρίσκεται η οικονομία στη χώρα που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, το ακαθάριστο εθνικό προϊόν και το κατά κεφαλήν εισόδημα, τα επιτόκια, ο πληθωρισμός, οι μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα, οι προοπτικές της νομισματικής πολιτικής, η πιστωτική πολιτική των τραπεζών, τα επίπεδα ανεργίας, η διαθεσιμότητα πρώτων υλών, ενέργειας, επικοινωνίας και το ανάλογο κόστος, το ύψος των πραγματοποιηθέντων επενδύσεων, τα διάφορα επίπεδα κατανάλωσης και το βιοτικό επίπεδο και το πλεόνασμα ή έλλειμμα της οικονομίας σε σχέση με το εξωτερικό εμπόριο.

3.1.3 Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον

«Η φιλοσοφία του «δέοντος» όπως κάθε φιλοσοφία, υπόκειται σε διαρκή αλλαγή. Μόνο που υπάρχουν μερικές ρίζες, μερικές αξίες, που προσιδιάζουν την έννοια του ανθρώπου και δεν μπορούν να εξολοθρευτούν, χωρίς να ακυρωθεί και η έννοια του ανθρώπου» (Παναγιωτόπουλος: «Ο σύγχρονος άνθρωπος»).

Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον αναφέρεται στο σύνολο των αξιών, πιστεύω και ιδανικών των διαφόρων κοινωνικών ομάδων. Ο τρόπος ζωής, η μόδα, οι καταναλωτικές συνήθειες των πολιτών, η γλώσσα και ο τρόπος έκφρασης, το επίπεδο παιδείας και η εκπαίδευση, τα κοινωνικά πρότυπα, τα ήθη και τα έθιμα είναι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγή και διάθεση προϊόντων ή υπηρεσιών και πρέπει να εξετάζονται σε βάθος προκειμένου να χαραχθούν στρατηγικές με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των πελατών με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Άλλα βασικά στοιχεία που πρέπει να αναλυθούν από τα στελέχη και να ληφθούν υπόψη κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής τους είναι τα δημογραφικά στοιχεία, όπως το μέγεθος του πληθυσμού, η γεωγραφική του κατανομή, η ηλικιακή του δομή και η διανομή του εισοδήματος. Η ανάλυση των εξελίξεων και των δημογραφικών τάσεων φανερώνει τόσο ευκαιρίες τις οποίες μπορεί να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση προς όφελος της, όσο και επικείμενες απειλές. Πιο συγκεκριμένα η αύξηση του πληθυσμού παγκοσμίως συνεπάγεται αύξηση των ανθρώπινων αναγκών και συνεπώς ανάπτυξη των αγορών όταν βέβαια αυτή η αύξηση του πληθυσμού συνοδεύεται από επαρκή αγοραστική δύναμη. Ακόμα, η υπογεννητικότητα, χαρακτηριστικό του 21^{ου} αιώνα, αποτελεί απειλή για ορισμένους κλάδους, ενώ για άλλους ευκαιρία. Γενικότερα, ωστόσο, είναι ανησυχητικό φαινόμενο καθώς οι μειωμένες γεννήσεις και συνάμα η δημογραφική γήρανση θα μπορούσε να προκαλέσει μείωση της παραγωγικότητας. Επίσης, η μετανάστευση (τόσο η εξωτερική, όσο και η εσωτερική έχει ως αποτέλεσμα πολλές χώρες να κατοικούνται πλέον από πολίτες

διαφόρων εθνικοτήτων και φυλών. Σε αυτές τις χώρες κάθε επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν της την κουλτούρα, τα ήθη, τα έθιμα και τις προκαταλήψεις κάθε μειονότητας. Μία ακόμη τάση που επικρατεί σήμερα είναι η επιχείρηση να προσαρμόζει τη στρατηγική της σε μικρότερες αγορές –στόχους (niche).

Τέλος, η παγκόσμια διάσταση είναι ένας ακόμα βασικός πυλώνας μελέτης. Η ανάπτυξη στη διεθνή αγορά συνεπάγεται διαφορετικές πολιτισμικές συνθήκες. Η χάραξη μίας επιτυχημένης στρατηγικής σ' αυτή την περίπτωση βασίζεται στην ικανότητα των στελεχών μίας επιχείρησης να αντιληφθούν τους διαφορετικούς πολιτισμούς και να προσαρμοστούν στις εκάστοτε συνθήκες.

3.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Η επιχείρηση πρέπει να έχει πλήρη επίγνωση του τεχνολογικού της περιβάλλοντος. Η τεχνολογία ως εργαλείο για την επιχείρηση που την κατέχει της δίνει προβάδισμα και ο ρυθμός ανάπτυξής της επηρεάζεται από τις τεχνολογικές ανακαλύψεις και το βαθμό υιοθέτησης των τελευταίων από την επιχείρηση. Μάλιστα ο τρόπος διαχείρισης της μετάβασης από την υφιστάμενη στη νέα τεχνολογία καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιβίωση της επιχείρησης. Τα τεχνολογικά επιτεύγματα μπορεί να αποτελέσουν ευκαιρία για δημιουργία νέων προϊόντων ή υπηρεσιών αφού επηρεάζουν ποιοτικά και ποσοτικά τη φύση και την απόδοση του εξοπλισμού της επιχείρησης και των εργαζόμενων της. Αντίθετα, μπορούν να αποτελέσουν απειλή όταν η επιχείρηση δεν μπορεί να προσαρμοστεί ομαλά στη νέα τεχνολογία. Τέλος, η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, όπως οι εξελίξεις στη βιολογία/ βιοτεχνολογία, η ηλεκτρονική, τα πολυμέσα, οι μικροεπεξεργαστές, η νανο-τεχνολογία, οι τηλεπικοινωνίες (οπτικές ίνες) επηρεάζουν το μάρκετινγκ και τη διανομή και βοηθούν στην πρόγνωση των ταχέων αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η εκμετάλλευση των αλλαγών αυτών από την επιχείρηση προς όφελός της, την βοηθούν στην επίτευξη της αποστολής της με τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι άλλων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.

Εν κατακλείδι, η βασική πρόκληση του σημερινού διευθυντικού στελέχους είναι αφενός η αναγνώριση όλων των παραπάνω παραγόντων, αλλά κυρίως η επιλογή των πιο βασικών, η εκτίμηση των επιπτώσεών τους στις δραστηριότητες της επιχείρησης και η πρόβλεψη της τάσης στο μέλλον όσον αφορά στις επιδράσεις.

3.2 Ανταγωνιστικό ή Μίκρο-Περιβάλλον

Το μικρο ή άμεσο περιβάλλον περιλαμβάνει όλους εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης άμεσα. Ουσιαστικά πρόκειται για ομάδες που έχουν συγκεκριμένα συμφέροντα σε σχέση με τη δράση της επιχείρησης. Μελετώνται από την τελευταία καθώς ο βασικός σκοπός της πέρα από την ίδια την επιβίωσή της είναι να ικανοποιήσει τις ανάγκες καθεμίας από αυτές, ακόμα κι αν αυτές είναι πολλές φορές μεταξύ τους αντικρουόμενες .

Η ανάλυση του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος διαφορετικά μπορεί να χαρακτηριστεί ως ανάλυση του κλάδου μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ως κλάδος ορίζεται το σύνολο των επιχειρήσεων που παράγουν και πωλούν όμοια ή ομοειδή προϊόντα χρησιμοποιώντας παρόμοιους πόρους και ακολουθώντας παρόμοιες παραγωγικές διαδικασίες. Το κλαδικό περιβάλλον, λοιπόν, περιλαμβάνει τη διάρθρωση του κλάδου, τον ανταγωνισμό και τις πιέσεις που ασκεί ο ανταγωνισμός στην επιχείρηση. Επίσης, είναι πιο «ορατό» και άμεσο, ενώ παράλληλα είναι δυναμικό και αλλάζει. Η αλλαγή των ορίων μεταξύ κλάδων, όπου συγκλίνουν παλαιοί κλάδοι και προκύπτουν νέοι, είναι συχνό φαινόμενο.

Μερικές από τις βασικές ομάδες που πρέπει να εξετασθούν κατά την ανάλυση του κλαδικού περιβάλλοντος είναι οι μέτοχοι, οι αγοραστές, οι προμηθευτές, οι ανεξάρτητες οργανώσεις, οι εργατικές ενώσεις, η κυβέρνηση, οι πιστωτές, οι ανταγωνιστές, διάφοροι σύλλογοι και άλλοι. Όλες αυτές οι ομάδες ασκούν πίεση στην επιχείρηση, ώστε η τελευταία να ικανοποιεί τελικά τις ανάγκες τους κάνοντας επιτακτική την μελέτη τους από τα στελέχη για τη διαμόρφωση μίας αποτελεσματικής στρατηγικής.

Ένα από τα βασικά υποδείγματα για τη μελέτη του κλάδου είναι αυτό του Michael Porter, ο οποίος υποστηρίζει ότι η επιχείρηση εστιάζει την προσοχή της στη δημιουργία και διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μελετώντας πέντε βασικές δυνάμεις που επηρεάζουν τον κλάδο και δίνουν στοιχεία για την ελκυστικότητά του και κατ' επέκταση για την κερδοφορία των επιχειρήσεων. Μέσα από την μελέτη των πέντε δυνάμεων μπορεί να δει η επιχείρηση που βρίσκεται στο κλάδο (ποια είναι η θέση της στον κλάδο) και να προσδιορίσει που θέλει να πάει (σκοπός της επιχείρησης). Τα στελέχη μελετούν την ελκυστικότητα του κλάδου που σχετίζεται άμεσα με τα επίπεδα κερδοφορίας της επιχείρησης, η οποία (ελκυστικότητα) εξαρτάται από τις πέντε δυνάμεις που συνυπάρχουν

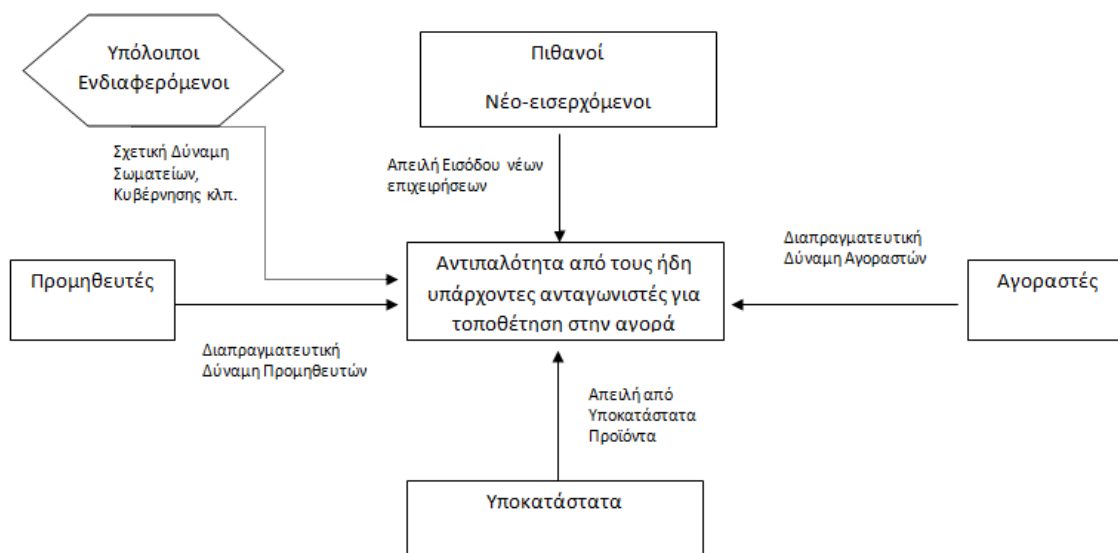
κι επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργία της επιχείρησης και προσδιορίζουν τελικά τον υφιστάμενο ανταγωνισμό εντός του κλάδου.

Σύμφωνα με τα υπόδειγμα του Porter (1980), οι πέντε βασικές δυνάμεις που επηρεάζουν τη θέση της επιχείρησης σε σχέση με τη θέση των άλλων επιχειρήσεων και περιγράφουν τη δομή του κλάδου είναι:

1. η απειλή από τους νέο-εισερχόμενους από το βιομηχανικό κλάδο,
2. η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών,
3. η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών,
4. η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα και
5. η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Τέλος βασική αρχή που διέπει το εν λόγω υπόδειγμα είναι ότι, η ένταση του ανταγωνισμού σ' έναν κλάδο εξαρτάται από τις πέντε δυνάμεις. Επιπρόσθετα, τέλειες ανταγωνιστικές αγορές χαρακτηρίζονται από υψηλό ανταγωνισμό και χαμηλά εμπόδια εισόδου. Επίσης, κάθε κλάδος έχει ένα διαφορετικό σύνολο δυνάμεων και βέβαια το στέλεχος θα πρέπει να βρει μία θέση στον κλάδο για την ελαχιστοποίηση των επιδράσεων από αυτές τις δυνάμεις (Γεωργόπουλος, 2002).

Σχήμα 1.1: Υπόδειγμα Porter «Πέντε δυνάμεις του Ανταγωνισμού»



Πηγή: Γεωργόπουλος, 2002

3.2.1. Απειλή από την είσοδο νέων επιχειρήσεων

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο απειλεί την ευημερία των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στοχεύουν στην απόκτηση συγκεκριμένου μεριδίου αγοράς για να μπορέσουν να είναι βιώσιμες και να έχουν μία υγιή λειτουργία οδηγώντας στον περιορισμό της κερδοφορίας των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Ακόμα, οι νέες επιχειρήσεις εισέρχονται με συγκεκριμένη δυναμικότητα αυξάνοντας έτσι τη συνολική δυναμικότητα του κλάδου, αλλά και ωφελώντας παράλληλα τον καταναλωτή. Η αυξημένη αυτή δυναμικότητα μπορεί να απειλήσει τις υπάρχουσες επιχειρήσεις αφού για να απορροφηθούν τα επιπλέον προϊόντα από τους καταναλωτές πιθανώς θα υπάρξει πτώση τιμών επηρεάζοντας έτσι την κερδοφορία των επιχειρήσεων. Ακόμα κι εάν δεν υπάρξει όμως πτώση των τιμών, η μη απορρόφηση της πλεονάζουσας παραγωγής θα δημιουργήσει αντι-οικονομίες κλίμακας με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους και συνεπώς την μείωση της κερδοφορίας. Ιδιαίτερα έντονα είναι τα φαινόμενα αυτά όταν εισέρχονται νέοι ανταγωνιστές σε μία ώριμη αγορά, όπου δεν υπάρχουν πολλά περιθώρια ανάκαμψης ή διεύρυνσης. Αντίθετα, σε μία αναπτυσσόμενη αγορά, η είσοδος νέων επιχειρήσεων μπορεί να καλύψει τη ζήτηση εκεί που η προσφορά ήταν περιορισμένη ή /και να καλύψει νέα τμήματα της αγοράς, χωρίς να επηρεαστούν αρνητικά οι υφιστάμενες επιχειρήσεις.

Σε κάθε περίπτωση η απειλή από την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο οδηγεί στην αντίδραση (αμυντική ή επιθετική) των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Ωστόσο, υπάρχουν και κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του κλάδου που εμποδίζουν την εύκολη είσοδο των νέων επιχειρήσεων, τα εμπόδια εισόδου. Όσο υψηλότερα είναι τα εμπόδια εισόδου, τόσο χαμηλότερη είναι η πιθανότητα εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Αντίθετα, όταν τα εμπόδια είναι ελάχιστος σημασίας, είναι πιο εύκολο να εισέλθουν νέες επιχειρήσεις. Εμπόδια εισόδου (ή φραγμοί εισόδου, όπως λέγονται εναλλακτικά) είναι όλοι εκείνοι η παράγοντες που επιβραδύνουν ή παρακωλύουν την είσοδο άλλων επιχειρήσεων.

Μία βασική κατηγορία εμποδίων εισόδου είναι οι **οικονομίες κλίμακας**. Οι οικονομίες κλίμακας οδηγούν σε πλεονέκτημα κόστους τις επιχειρήσεις εκείνες που έχουν μεγάλο όγκο παραγωγής. Πιο αναλυτικά, οικονομίες κλίμακας εμφανίζονται όταν το κατά μονάδα κόστος μειώνεται, όσο αυξάνεται η παραγόμενη ποσότητα ενός προϊόντος. Για μία νεοεισερχόμενη επιχείρηση η παραγωγή μεγάλων ποσοτήτων συνεπάγεται τη δέσμευση μεγάλων κεφαλαίων από την αρχή για κάτι που ακόμα είναι αβέβαιο και που προϋποθέτει την απορρόφηση όλης της παραγωγής. Παράλληλα, η νεοεισερχόμενη επιχείρηση θα πρέπει να

λάβει υπόψη την αντίδραση των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Επίσης, οικονομίες κλίμακας μπορεί να υπάρξουν όχι μόνο στην παραγωγή, αλλά και στο τμήμα πωλήσεων, στο μάρκετινγκ, στο δίκτυο διανομής, στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, στο τμήμα προμηθειών κτλ.

Άλλη βασική κατηγορία εμποδίων εισόδου είναι οι **απαιτήσεις σε κεφάλαια**. Η νέα επιχείρηση έχει ανάγκη από κεφάλαια τόσο για την παραγωγική διαδικασία και τη διάθεση των προϊόντων ή υπηρεσιών της, όσο και για γενικότερα έξοδα εκκίνησης της επιχείρησης και της γενικότερης υποστήριξης της δράσης της. Με δεδομένο ότι η επιτυχία για μία νέα επιχείρηση δεν είναι βέβαιη, οι νέοι επενδυτές αποτρέπονται από το να εισέλθουν σε έναν κλάδο. Μάλιστα η επένδυση σε εξειδικευμένο εξοπλισμό για μία νέα επιχείρηση μπορεί να την οδηγήσει σε ανάληψη ακόμα μεγαλύτερου κινδύνου, αφού θα καταστήσει πιθανότατα πιο δύσκολη την έξοδό της από τον κλάδο. Συνεπώς, όταν οι απαιτήσεις σε κεφάλαια είναι μεγάλες, η απειλή από νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις περιορίζεται.

Ένας ακόμα βασικός παράγοντας που περιορίζει την είσοδο σε ένα κλάδο είναι η **διαφοροποίηση του προϊόντος**. Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις παρέχουν προϊόντα ή υπηρεσίες έντονα διαφοροποιημένα εξυπηρετώντας συγκεκριμένες ανάγκες των καταναλωτών. Μ' αυτό τον τρόπο «δεσμεύουν» την πίστη των καταναλωτών στο προϊόν/υπηρεσία καθιστώντας δύσκολη τη μετακίνησή τους σε άλλους προμηθευτές. Το «κόστος μετακίνησης» ουσιαστικά αναφέρεται στη έξοδα προσαρμογής στο νέο προϊόν. Οι νέες επιχειρήσεις από την άλλη πλευρά μπορούν να επηρεάσουν τους πιστούς καταναλωτές μόνο εάν καταφέρουν να τους πείσουν ότι το προϊόν τους υπερτερεί σε ποιότητα, επίδοση και τιμή, ώστε να αποσβέσουν το κόστος της μετακίνησης. Και σε αυτή την περίπτωση ο κίνδυνος εισόδου νέων επιχειρήσεων περιορίζεται.

Επιπλέον, οι νέες επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με το πρόβλημα της **πρόσβασης σε κανάλια διανομής**. Τα κανάλια διανομής συνήθως δεν είναι διαθέσιμα στους νεοεισερχόμενους αφού έχουν ήδη καταληφθεί από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις. Επιπρόσθετα, τις περισσότερες φορές υπάρχουν ισχυροί δεσμοί μεταξύ τους (όπως μακροχρόνια συμβόλαια ή αποκλειστικές συνεργασίες) που καθιστούν ακόμα πιο δύσκολη τη χρήση τους από νέες επιχειρήσεις. Έτσι, ο μόνος τρόπος να έχουν πρόσβαση η τελευταίες είναι να πείσουν τα κανάλια για την αποκόμιση σημαντικών ωφελειών, που

συνήθως καταλήγουν σε βάρος της κερδοφορίας των ίδιων αφού απαιτούνται μεγάλα κεφάλαια.

Ένα άλλος είδος εμποδίου είναι τα **μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος**. Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις διαθέτουν δυνατά σημεία που έχουν σχέση με το μέγεθός τους ή με την πρόσβαση σε καλύτερες πηγές α' υλών ή με την καμπύλη μάθησης κι εμπειρίας ή με στοιχεία ενεργητικού ή με την κατοχή ιδιόκτητης τεχνολογίας ή με την κατοχή πατέντας ή με κρατικές επιχορηγήσεις κ.α. σε αντίθεση με τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις που δεν μπορούν εύκολα να έχουν κάποιο αντίστοιχο πλεονέκτημα. Αν ωστόσο, μία νέα επιχείρηση καταφέρει να αναδιανείμει τους πόρους της με πιο αποτελεσματικό τρόπο ή να αναδιαμορφώσει την παραγωγή της με τη βοήθεια της τεχνολογίας, τότε ο όγκος των πωλήσεων δεν παίζει κανένα ρόλο. Στην περίπτωση αυτή, ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος είναι εκείνος που διαθέτει τις αποδοτικότερες διαδικασίες ή εγκαταστάσεις παραγωγής και μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση μπορεί με τις δεδομένες συνθήκες να γίνει ιδιαίτερα ανταγωνιστική.

Σημαντικός, επίσης, παράγοντας που μπορεί να θεωρηθεί ως εμπόδιο για την είσοδο μίας νέας επιχείρησης στον κλάδο είναι η **κυβερνητική πολιτική**. Η είσοδος σε έναν κλάδο μπορεί να ελεγχθεί από τους διάφορους νόμους που τίθενται σε εφαρμογή τόσο σε εθνικό, όσο και σε διεθνές επίπεδο.

Τέλος, εμπόδιο εισόδου σε έναν κλάδο για μία νέα επιχείρηση είναι η αντίδραση των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Συνήθως οι υπάρχουσες επιχειρήσεις προχωρούν σε μείωση τιμών, έχουν έντονη διαφημιστική δράση κι «ελέγχουν» τα βασικά κανάλια διανομής αποτρέποντας έτσι την είσοδο νέων ανταγωνιστών. Όταν αναμένεται έντονη αντίδραση από τις υπάρχουσες στον κλάδο επιχειρήσεις, ιδίως από τις ισχυρές, τότε η προσέλευση θα είναι περιορισμένη. Αντίθετα, εάν προβλέπεται ότι η αντίδραση των υφιστάμενων επιχειρήσεων θα είναι αδρανής, τότε μία νέα επιχείρηση θα μπορέσει να εισέλθει στον κλάδο ευκολότερα.

3.2.2. Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Μία επιχείρηση αλληλεπιδρά με τους προμηθευτές της. Οι προμηθευτές επηρεάζουν σημαντικά τη λειτουργία της επιχείρησης και η επίδραση αυτή πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής από τα στελέχη της. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών επηρεάζει την κερδοφορία και την

αποδοτικότητα της επιχείρησης αφού οι πρώτοι μπορούν να ασκήσουν πίεση στις επιχειρήσεις είτε αυξάνοντας τις τιμές, είτε μειώνοντας την ποιότητα των προϊόντων με τα οποία τις προμηθεύουν.

Οι προμηθευτές έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη όταν το προϊόν τους είναι ζωτικής σημασίας για ένα κλάδο, δηλαδή επηρεάζει σημαντικά τα κέρδη, τις διαδικασίες παραγωγής, την ποιότητα των προϊόντων που παράγουν οι επιχειρήσεις. Επίσης, όταν ο αριθμός τους είναι περιορισμένος μπορούν να προσδιορίζουν εκείνοι τα επίπεδα των τιμών εκεί που επιθυμούν. Επιπρόσθετα, υψηλή διαπραγματευτική δύναμη έχουν όταν τα προϊόντα τους διαφοροποιούνται σε τέτοιο βαθμό, ώστε να δημιουργούν κόστος μετακίνησης στους αγοραστές, δηλαδή να επωμίζονται επιπρόσθετο κόστος οι αγοραστές στην προσπάθειά τους να συνεργαστούν με έναν νέο προμηθευτή/ να «μάθουν να χρησιμοποιούν το νέο προϊόν. Επίσης, πολλές φορές δεν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού των προϊόντων (δεν υπάρχουν υποκατάστατα). Ακόμα, οι πωλήσεις των προμηθευτών στον κλάδο μπορεί να είναι περιορισμένες λόγω του περιορισμένου αριθμού των επιχειρήσεων που δεν είναι σημαντικός δίνοντάς τους τη δυνατότητα να επιλέγουν την ποσότητα που θα πωλήσουν στις επιχειρήσεις κάθε φορά ανάλογα με τις ανάγκες του, επηρεάζοντας και πάλι την κερδοφορία των επιχειρήσεων. Επίσης, οι προμηθευτές, εισερχόμενοι στο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, έχουν τη δυνατότητα καθετοποίησης προς τα εμπρός πράγμα που τους μετατρέπει αυτομάτως σε ανταγωνιστές των μέχρι τώρα πελατών τους.

Από την άλλη πλευρά, η δύναμη των προμηθευτών είναι μικρή όταν το προϊόν που προμηθεύουν είναι κοινό προϊόν και μπορεί να βρεθεί εύκολα και φθηνά παντού, όταν το προϊόν έχει καλά υποκατάστατα και το κόστος μεταπήδησης σε αυτά είναι χαμηλό και βέβαια όταν οι προμηθευτές εξαρτώνται αποκλειστικά από τον κλάδο που προμηθεύουν.

3.2.3. Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Οι αγοραστές ως τελικοί καταναλωτές ή ως βιομηχανικοί αγοραστές των προϊόντων ή υπηρεσιών είναι αυτοί που τελικά καθορίζουν την επιβίωση, αλλά και την εξέλιξη της επιχείρησης. Βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι: το μέγεθος του αγοραστή, ο αριθμός των προμηθευτών (των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων του κλάδου), η γνώση του κόστους της εκάστοτε

επιχείρησης, η ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή του προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας και η κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω (Παπαδάκης, 2002).

Σύμφωνα με τον Porter (1980), η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη όταν υπάρχει μικρός αριθμός αγοραστών, όταν ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούνται από τους αγοραστές είναι μεγάλος, όταν τα προϊόντα ή υπηρεσίες που αγοράζουν έχουν υψηλό κόστος, όταν δεν υπάρχει διαφοροποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχουν οι επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, όταν οι αγοραστές έχουν περιορισμένα κέρδη, όταν υπάρχει δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω (να εισέλθουν δηλαδή στη δραστηριότητα των προμηθευτών τους) και βέβαια όταν γνωρίζουν πλήρως τις συνθήκες της αγοράς, δηλαδή όταν έχουν γνώση της τρέχουσας ζήτησης, των τιμών, του κόστους παραγωγής έχοντας μ' αυτό τον τρόπο τη δυνατότητα να πιέσουν για μείωση τιμών κάτι που επηρεάζει σαφώς την κερδοφορία των επιχειρήσεων.

Όσο μεγαλύτερη είναι η δύναμη των αγοραστών, τόσο μεγαλύτερη είναι η απειλή για τις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις του κλάδου, αφού όχι μόνο δε μπορούν να αυξήσουν το περιθώριο κέρδους τους, αλλά προχωρούν σε πτώσεις τιμών. Σ' αυτή την περίπτωση η ένταση του ανταγωνισμού επηρεάζεται θετικά. Μια αγορά, στην οποία οι αγοραστές διαθέτουν ισχυρή ή αυξανόμενη διαπραγματευτική δύναμη είναι μη ελκυστική. Αντίθετα, η χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών δίνει περιθώρια στις επιχειρήσεις του κλάδου για περαιτέρω ανάπτυξη κι αύξηση των κερδών τους.

3.2.4. Η πίεση ή η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα

Ως υποκατάστατα προϊόντα ορίζονται εκείνα τα παρόμοια προϊόντα που εξυπηρετούν την ίδια ανάγκη εξίσου ή σχεδόν εξίσου ικανοποιητικά. Πρόκειται για αγαθά που η αύξηση της τιμής του ενός θα επιφέρει αύξηση της ζήτησης του άλλου (όσο αυξάνεται η τιμή του ενός προϊόντος, τόσο μειώνεται η ζητούμενη ποσότητά του κι αυξάνεται η ζήτηση για το υποκατάστατό του). Παράδειγμα υποκατάστατων αγαθών είναι ο υπολογιστής γραφείου με το λάπτοπ. Η ελκυστικότητα του κλάδου εξαρτάται από την ύπαρξη υποκατάστατων, γιατί αυτά θέτουν μία ανώτατη τιμή στα προϊόντα των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων επηρεάζοντας την κερδοφορία τους. Η απειλή από τα υποκατάστατα είναι μεγάλη όταν οι αγοραστές δεν έχουν μεγάλο ή και καθόλου κόστος μετακίνησης και όταν η τιμή του υποκατάστατου αγαθού είναι χαμηλότερη και η ποιότητα είναι τουλάχιστον ίδια με του άλλου αγαθού.

3.2.5. Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων

Ο ανταγωνισμός είναι ο αγώνας για επικράτηση μεταξύ περισσότερων με στόχο την επίτευξη κάποιου σκοπού. Ο ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων είναι ο αγώνας μεταξύ τους για την επικράτηση στην αγορά και την αύξηση του μεριδίου αγοράς που κατέχει η καθεμία. Ωθεί τις επιχειρήσεις να προσπαθήσουν να κερδίσουν περισσότερους πελάτες από τους ανταγωνιστές τους προκειμένου να επιβιώσουν, να αναπτυχθούν και να επιτύχουν μεγαλύτερο κέρδος. Εάν η ένταση του ανταγωνισμού είναι χαμηλή δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να υψώσουν τις τιμές και να έχουν μεγαλύτερη κερδοφορία. Εάν η ένταση είναι υψηλή, τότε μπορεί να υπάρξει σημαντικός ανταγωνισμός κάτι που πλήττει σημαντικά την κερδοφορία μίας επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2002).

Οι κυριότεροι παράγοντες που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό σε ένα κλάδο είναι οι εξής:

- Ο αριθμός των ανταγωνιστών. Όσο αυξάνεται ο αριθμός των επιχειρήσεων ενός κλάδου, τόσο αυξάνεται κι ο μεταξύ τους ανταγωνισμός. Όταν, δε, πρόκειται για επιχειρήσει ίδιου ή παρόμοιου μεγέθους και δυναμικότητας αντίστοιχα, τότε ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων είναι ακόμα πιο έντονος.
- Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς. Σε μία αγορά που βρίσκεται στη φάση της ανάπτυξης και μάλιστα της γρήγορης ανάπτυξης, οι υφιστάμενες επιχειρήσεις αυξάνουν την κερδοφορία τους εξυπηρετώντας μεγαλύτερο αριθμό καταναλωτών μέσα από την αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων πόρων τους. Επιτυγχάνουν, έτσι, τα επιθυμητά αποτελέσματα κερδοφορίας με ευκολία και χωρίς ιδιαίτερα έντονα ανταγωνιστική διάθεση, αφού οι πωλήσεις αυξάνονται λόγω των νέων καταναλωτών ή/και της αύξησης της ζητούμενης ποσότητας από τους παλιούς καταναλωτές. Ωστόσο, όταν η συγκεκριμένη αγορά προχωράει στο στάδιο της ωρίμανσης, η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου αυξάνεται, καθώς οι τελευταίες επιδιώκουν να αυξήσουν και να σταθεροποιήσουν το μερίδιο της αγοράς που έχουν καταβάλει. Μάλιστα όταν η ζήτηση στη συγκεκριμένη αγορά είναι περιορισμένη, τότε ο ανταγωνισμός γίνεται οξύς και η κάθε επιχείρηση για να επιβιώσει προσπαθεί να αποσπάσει μέρος των μεριδίων των άλλων.

- Η συμμετοχή του σταθερού κόστους ή του κόστους αποθήκευσης στο ολικό κόστος. Το υψηλό σταθερό κόστος ωθεί μία επιχείρηση στην παραγωγή μεγάλης ποσότητα προϊόντος, προκειμένου να το επιμερίσει και να επωφεληθεί από οικονομίες κλίμακας. Η προσφορά, ωστόσο, μεγάλων ποσοτήτων επηρεάζουν τη σχέση προσφοράς και ζήτησης και συνήθως οδηγούν σε πτώσεις τιμών των προϊόντων και κατά συνέπεια σε αύξηση του ανταγωνισμού.
- Ο βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος. Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων είναι μεγάλη όταν το προϊόν που παρέχουν δεν διαφοροποιείται καθόλου. Σ' αυτή την περίπτωση το κόστος μετακίνησης του καταναλωτή είναι ελάχιστο κι έτσι αποφασίζει με βάση τη τιμή και την εξυπηρέτηση. Αντίθετα, εάν το προϊόν είναι διαφοροποιημένο, ο ανταγωνισμός στον κλάδο είναι μικρός αφού οι καταναλωτές δεν βρίσκουν λόγο να υποκαταστήσουν το προϊόν ή την υπηρεσία που έχουν επιλέξει.
- Εμπόδια Εξόδου. Υπάρχουν περιπτώσεις που μία επιχείρηση δεν μπορεί να αποχωρήσει από τον κλάδο. Αυτό μπορεί να οφείλεται είτε σε οικονομικούς ή συναισθηματικούς λόγους ή και στην ύπαρξη άλλων εμπλεκόμενων, όπως η κυβέρνηση ή οι εργαζόμενοι. Τα εμπόδια εξόδου, λοιπόν, μπορεί να δημιουργήσουν έντονο ανταγωνισμό στον κλάδο, αφού υπάρχουν επιχειρήσεις που συνεχίζουν να δραστηριοποιούνται και να προσφέρουν προϊόντα με μειωμένα κέρδη ή ακόμα και ζημιές διαταράσσοντας τη σχέση προσφοράς και ζήτησης και οδηγώντας σε έναν πόλεμο τιμών.

3.2.6. Κριτική του Υποδείγματος του Porter

Το υπόδειγμα του Porter είναι ιδανικό για όποια επιχείρηση επιθυμεί να εξετάσει τον κλάδο στον οποίο ανήκει (να αντιληφθεί τις δυνάμεις του ανταγωνισμού και να αμυνθεί) ή για όποια επιχείρηση επιθυμεί να εισέλθει στον βιομηχανικό κλάδο. Σκοπός, λοιπόν, της κάθε επιχείρησης είναι να διαμορφώσει μία ανταγωνιστική στρατηγική, η οποία θα την απομονώσει από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις, θα επηρεάσει τις ανταγωνιστικές δυνάμεις υπέρ της και θα της προσφέρει ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Γεωργόπουλος, 2002).

Παρά το γεγονός ότι το υπόδειγμα του Porter είναι από τα ελάχιστα υποδείγματα που χρησιμοποιείται ευρέως κι αποτελεσματικά για την εκτίμηση του άμεσου εξωτερικού (μικρο) περιβάλλοντος, εν τούτοις έχει δεχτεί πολλές κριτικές. Μία από αυτές υποστηρίζει

ότι μόνο πέντε δυνάμεις δεν είναι αρκετές για να εκτιμηθεί η ένταση του ανταγωνισμού. Έτσι, μεταγενέστεροι συγγραφείς προσθέτουν άλλη μια δύναμη στο υπόδειγμα του στην οποία συμπεριλαμβάνουν όλους τους άλλους παράγοντες που το υπόδειγμα δεν λαμβάνει υπόψη. Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με τους Wheelen και Hunger (2012), μία έκτη δύναμη πρέπει να προστεθεί στο υπόδειγμα του Porter ώστε να περιλαμβάνει παράγοντες, όπως είναι η κυβέρνηση, οι τοπικές κοινότητες, οι πιστωτές, οι εμπορικές ενώσεις, οι μέτοχοι, ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος και τα συμπληρωματικά προϊόντα.

Επίσης, το υπόδειγμα του Porter θεωρείται από πολλούς αναλυτές ως στατικό. Η θεωρία του Porter αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 80, μία περίοδος που διαφέρει σημαντικά στις συνθήκες (οικονομικές, κοινωνικές, τεχνολογικές και πολιτικές) κάτω από τις οποίες λειτουργούσαν οι επιχειρήσεις. Σήμερα, οι αλλαγές είναι ταχύτατες. Οι, δε, επιχειρήσεις για να επιβιώσουν έχουν προχωρήσει και σε στρατηγικές συμμαχίες, αλυσίδες αξίας, εικονικές επιχειρήσεις, αλλά και παράνομες δραστηριότητες (Flower Eric, 2003). Ένας τρόπος να προβλεφθούν οι αλλαγές που θα συμβούν είναι να εξετασθεί σε ποιο σημείο του κύκλου ζωής βρίσκεται ο κλάδος. Η ένταση της κάθε μίας από τις πέντε δυνάμεις του Porter διαφέρει αν ο κλάδος βρίσκεται σε εμβρυακό στάδιο ή σε στάδιο ανάπτυξης, ή σε στάδιο διατήρησης, ή ωρίμανσης ή παρακμής (Παπαδάκης, 2002).

Επίσης, μία αυστηρή κριτική στο υπόδειγμα του Porter ασκήθηκε από τον καθηγητή Ghosal (καθηγητής του London Business School Sumantra), ο οποίος υποστήριξε ότι οι επιχειρήσεις προσπαθούν να τοποθετηθούν με τέτοιο τρόπο στην αγορά και να αποκομίσουν τα μέγιστα οφέλη εμποδίζοντας τους ανταγωνιστές τους να κάνουν το ίδιο σε βάρος τελικά του κοινωνικού συνόλου. Κατά συνέπεια τα στελέχη των επιχειρήσεων, ορθολογικώς σκεπτόμενα, για να χαράξουν μία αποτελεσματική στρατηγική θα πρέπει να μειώσουν την ένταση του ανταγωνισμού σε βάρος του κοινωνικού οφέλους (Παπαδάκης, 2002).

3.2.7. Στρατηγικές Ομάδες

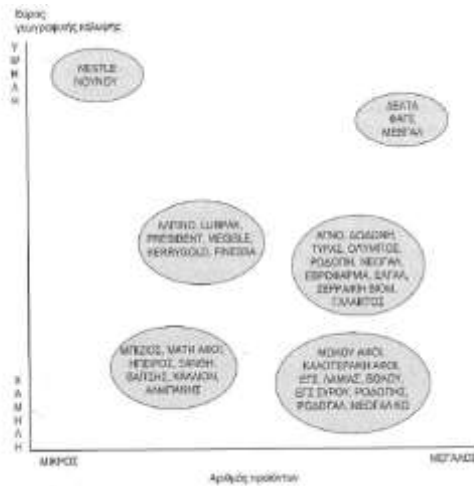
Πολλοί κλάδοι χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό ετερογένειας καθιστώντας την ανάλυσή τους σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter αρκετά πολύπλοκη. Μία χρήσιμη τεχνική για την κατανόηση της έντασης του ανταγωνισμού σε έναν βιομηχανικό κλάδο είναι η ανάλυση των στρατηγικών ομάδων. Η έννοια των στρατηγικών ομάδων εμφανίστηκε αρχικά τη δεκαετία του '70 κι εξελίχθηκε τη δεκαετία του 1980 μέσω του Porter.

Ο Porter ορίζει ως στρατηγική ομάδα το σύνολο των επιχειρηματικών μονάδων, οι οποίες ακολουθούν ίδιες ή παρόμοιες στρατηγικές χρησιμοποιώντας ίδιους ή παρόμοιους πόρους. Οι στρατηγικές ομάδες κατά τον Porter βασίζονται σε παράγοντες που εκπροσωπούν στρατηγικά χαρακτηριστικά (διαστάσεις) κι επηρεάζουν τον μεταξύ τους ανταγωνισμό. Επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα έχουν κοινά σε θέματα, όπως το μερίδιο αγοράς, η γεωγραφική κάλυψη, η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, τα χρησιμοποιούμενα κανάλια διανομής, η ποιότητα του προϊόντος και οι αγοραστές στους οποίους απευθύνονται.

Ο διαχωρισμός των στρατηγικών ομάδων πραγματοποιείται με τη χρήση διαφόρων παραμέτρων/ μεταβλητών. Οι μεταβλητές που επιλέγονται δεν σχετίζονται μεταξύ τους και για λόγους ευκολίας χρησιμοποιούνται συνήθως δύο. Στη συνέχεια δημιουργούνται οι «στρατηγικοί χάρτες» (δηλαδή οι πίνακες στους οποίους έχουν τοποθετηθεί οι στρατηγικές ομάδες σύμφωνα με τις σημαντικότερες διαστάσεις που έχουν επιλεγεί για το συγκεκριμένο κλάδο). Με αυτό τον τρόπο διακρίνονται οι επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου που ανταγωνίζονται πιο άμεσα μεταξύ τους. Στους στρατηγικούς χάρτες όσο πιο μακριά βρίσκονται οι κύκλοι των ομάδων, τόσο μεγαλύτερες διαφορές υπάρχουν.

Ακόμα, βασική έννοια που συνδέεται με τις στρατηγικές ομάδες είναι τα εμπόδια κινητικότητας (mobility barriers). Πρόκειται για τις δυσκολίες / τους φραγμούς που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις μίας στρατηγικής ομάδας να εισέλθουν σε μία άλλη στρατηγική ομάδα του ίδιου βιομηχανικού κλάδου. Το να αλλάξει τη στρατηγική της μία επιχείρηση φέρει και το ανάλογο τίμημα. Όσο πιο πολύπλοκη είναι μία στρατηγική, τόσο μεγαλύτερο είναι το κόστος για μία επιχείρηση να μπορέσει να τη μμηθεί. Τα εμπόδια κινητικότητας μεταξύ των ομάδων υπονοούν ότι τα μη μέλη υφίστανται ένα υψηλό κόστος στην προσπάθειά τους να αντιγράψουν τη στρατηγική της ομάδας στην οποία δεν ανήκουν. Εν κατακλείδι, τα εμπόδια κινητικότητας ερμηνεύουν τη συνεχή διαφορά που έχουν οι επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου στις αποδόσεις τους.

Σχήμα 1.2: Παράδειγμα στρατηγικών μονάδων στον κλάδο της γαλακτοβιομηχανίας



Πηγή: Γεωργόπουλος, 2002

4. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος της Επιχείρησης

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής. Το στέλεχος προσπαθεί να εντοπίσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης μέσα από τη δομή, τη κουλτούρα και τους πόρους της. Ως δύναμη θεωρείται μία μεταβλητή που μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση και ως αδυναμία θεωρείται μία κατάσταση που μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα (Γεωργόπουλος, 2002).

Είναι γεγονός ότι επικρατεί η άποψη πως πρέπει να αναλύεται κυρίως το εξωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης στην προσπάθεια διαμόρφωσης μίας αποτελεσματικής στρατηγικής. Ωστόσο, δεν είναι από μόνο του αρκετό για να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αντίθετα, το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης θα βοηθήσει ουσιαστικά στην εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Με την ανάλυση αυτή η επιχείρηση καθορίζει τι μπορεί να κάνει με τους διαθέσιμους πόρους της (resources), τις ικανότητες (competencies), την βασική ικανότητα ή τον πυρήνα του ανταγωνισμού της (core competence) και τη διακεκριμένη ή μοναδική ικανότητά της (distinctive competence) (Γεωργόπουλος, 2002). Βασικοί παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι.

Η **δομή** περιλαμβάνει το οργανόγραμμα της επιχείρησης και παρουσιάζει την ιεραρχία της επιχείρησης. Οι βασικές οργανωτικές δομές είναι η απλή, που έχει εφαρμογή κυρίως

σε επιχειρήσεις μικρού μεγέθους, η λειτουργική δομή, που έχει εφαρμογή σε επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους και η δομή κατά τμήματα, που εξυπηρετεί στρατηγικές αρκετά μεγάλων επιχειρήσεων με μεγάλο αριθμό γραμμών προϊόντος. Η δομή της επιχείρησης βοηθά στην επιτυχία της στρατηγικής που έχει διαμορφώσει και συνεπώς πρέπει να είναι συμβατή με τη στρατηγική. Διαφορετικά, τα στελέχη θα πρέπει να αναδιαμορφώσουν τη δομή της επιχείρησης ή να αλλάξουν τη στρατηγική.

Η επιχειρηματική **κουλτούρα** αντικατοπτρίζει τα βαθιά πιστεύω, τις αντιλήψεις, τις αξίες και συμπεριφορές τα οποία μοιράζονται οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης, δίνει συχνά το στίγμα της συνολικής επιχειρηματικής λειτουργίας, χαρακτηρίζει με μοναδικό τρόπο την επιχείρηση και διαμορφώνεται σε βάθος χρόνου. Η κουλτούρα πηγάζει από τους ιδρυτές της, τις υφιστάμενες αξίες της επιχείρησης και από τις εμπειρίες της. Σύμφωνα με τον Robbins (1996), «μία δυνατή κουλτούρα προσφέρει κοινές αξίες που βεβαιώνουν την παραμονή όλων μέσα στον οργανισμό στο ίδιο μονοπάτι». Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι δηλαδή, αυτή η οποία δημιουργεί και ενθαρρύνει μία μορφή επιθυμητής σταθερότητας στην επιχείρηση. Προσδίδει στο ανθρώπινο δυναμικό μία αίσθηση ταυτότητας. Εντάσσει τους εργαζόμενους της επιχείρησης σε ένα ευρύτερο συλλογικό πλαίσιο για το οποίο ενδιαφέρονται και προσπαθούν για την επίτευξη υψηλότερων στόχων. Λειτουργεί ως οδηγός συμπεριφοράς.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται όχι μόνο μέσα από τις τεχνολογικές διακρίσεις, αλλά και μέσα από την υιοθέτηση στρατηγικών βασισμένων στις αξίες και τη διαφοροποιημένη και ιδιαίτερη κουλτούρα της επιχείρησης. Μία ισχυρή κουλτούρα μπορεί να υποστηρίξει μία ισχυρότερη ανταγωνιστική θέση σ' έναν κλάδο. Μπορεί, όμως, να προκαλέσει και στρατηγική μυωπία αφού τα ισχυρά πιστεύω τους ίσως δεν αφήσουν τα στελέχη να προσαρμοστούν στο συνεχώς και ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Η έννοια του εσωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει κι όλους εκείνους τους παράγοντες που διαθέτει και που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στόχων της. Αυτοί μπορεί να είναι χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, ανθρώπινοι και τεχνολογικοί **πόροι**. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση έχει ανάγκη από χρηματοοικονομικούς πόρους για να λειτουργήσει. Επίσης, η επιχείρηση χρησιμοποιεί φυσικούς πόρους, όπως η χρήση α' υλών, αλλά και τεχνολογικούς πόρους, όπως ο εξοπλισμός της, οι πατέντες της κ.α. Ακόμα, το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης είναι ίσως το βασικότερο συστατικό της για την επίτευξη των στόχων της.

4.1 Η Θεωρία των Πόρων – Ικανοτήτων

Η θεωρία των πόρων και των Ικανοτήτων δίνει απάντηση στην ερώτηση πως μπορεί μια επιχείρηση να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δρώντας μέσα σ' ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Με αυτή τη θεωρία σημειώθηκε μια σημαντική στροφή στη στρατηγική σκέψη καθώς άρχισε να διερευνάται ο ρόλος των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης ως θεμελιώδης παράγοντας διαμόρφωσης της στρατηγικής και κατ' επέκταση της επίδοσής της. Μία επιχείρηση μπορεί να έχει μία κατ' εξακολούθηση υπέρτατη επίδοση έναντι των ανταγωνιστών της λόγω των διαφοροποιημένων ικανοτήτων της που της δίνουν την ευελιξία να ανταποκρίνεται αποδοτικότερα και αποτελεσματικότερα στις απαιτήσεις των πελατών της (Barney & Clark, 2007; Demsetz, 1993).

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει καθώς και ως προς τον τρόπο που τις εκμεταλλεύεται (Παπαδάκης, 2002). Έτσι, κάποιες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να εκτελούν κάποιες δραστηριότητες καλύτερα από τις άλλες. Η πλήρης κατανόηση των πόρων και ικανοτήτων της παίζει πρωταρχικό ρόλο στη ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών και στον σαφέστερο προσδιορισμό της θέσης της επιχείρησης μέσα στο ανταγωνιστικό της περιβάλλον.

Η ανεύρεση των κατάλληλων πόρων από μία επιχείρηση την καθιστούν πιο αποδοτική σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Ωστόσο, η επιχείρηση πρέπει να τους συνδυάσει κατάλληλα για να δημιουργήσει ικανότητες (capabilities) που θα μετατραπούν σε θεμελιώδεις ικανότητες (core capabilities) και τελικά σε διακεκριμένες ικανότητες (distinctive capabilities).

Ως ικανότητα νοείται μία εσωτερική δραστηριότητα που η επιχείρηση αποδίδει καλύτερα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Η θεμελιώδης ικανότητα αναφέρεται σε μία καλά εκτελούμενη εσωτερική δραστηριότητα της επιχείρησης που είναι μείζονος σημασίας για την ανάπτυξη και την κερδοφορία της. Μία διακεκριμένη ικανότητα είναι μία ανταγωνιστικά πολύτιμη δραστηριότητα που η επιχείρηση αποδίδει καλύτερα από τους ανταγωνιστές της, είναι δηλαδή εκείνοι οι πόροι και ικανότητες που δεν μπορούν εύκολα να αποκτηθούν από τους ανταγωνιστές. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές στην βιομηχανικό κλάδο που ανήκει, ένα πλεονέκτημα διαχρονικό που θα έχει αξία

για τον πελάτη (αξία, όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης), θα είναι σπάνιο και φυσικά δεν θα μπορεί εύκολα να αντιγραφεί. Χαρακτηριστικό παράδειγμα θα μπορούσε να είναι η κουλτούρα μίας επιχείρησης.

4.2 Η τεχνική της Αλυσίδας Αξίας

Σύμφωνα με τον Porter η αλυσίδα αξίας είναι ένα σύστημα από ανεξάρτητες επιχειρησιακές λειτουργίες οι οποίες συσχετίζονται. Σύμφωνα με την τεχνική της αλυσίδας αξίας μια επιχείρηση εξετάζεται υπό το πρίσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της. Κάθε δραστηριότητα μπορεί να προσθέσει αξία στο προϊόν με αποτέλεσμα να αποτελεί και πιθανή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η τεχνική της αλυσίδας αξίας αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητες της, ούτως ώστε να εξετάζει την πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνητικές πηγές διαφοροποίησης της. Μελετάται η φύση και ο βαθμός της συνέργειας που ενδεχομένως αναπτύσσεται μεταξύ των εσωτερικών λειτουργιών ενός οργανισμού. Ο Porter θεωρεί ότι μία επιχείρηση δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνοντας να εκτελέσει αυτές τις δραστηριότητες αποτελεσματικότερα απ' ό,τι οι ανταγωνιστές της (Γεωργόπουλος, 2002).

Η αλυσίδα αξίας αναφέρεται σε μία μόνο επιχείρηση του βιομηχανικού κλάδου. Σύμφωνα με τον Porter, οι λειτουργίες μιας επιχείρησης μπορούν να χωριστούν σε δύο γενικές ομάδες, τις κύριες δραστηριότητες και τις δραστηριότητες υποστήριξης. Οι κύριες είναι εκείνες που συμβάλουν στη φυσική δημιουργία του προϊόντος, στην πώλησή του, στη διανομή του και στην υποστήριξη μετά την πώληση. Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες υποβοηθούν τις κύριες.

Κύριες δραστηριότητες θεωρούνται:

- **η διαχείριση εισροών**, η οποία σχετίζεται με την παραλαβή, αποθήκευση, διακίνηση των πρώτων υλών καθώς και με την απογραφή, επιστροφές στους προμηθευτές και τον έλεγχο των αποθεμάτων,
- **οι λειτουργίες παραγωγής**, δηλαδή, η διαδικασία μετατροπής των εισροών σε προϊόντα/υπηρεσίες. Βασικά παραδείγματα είναι η συναρμολόγηση, η μεταποίηση α' υλών κ.α.,
- **η διαχείριση εκροών** που σχετίζεται με τη διανομή των τελικών προϊόντων, όπως η υλοποίηση της παραγγελίας, η αποθήκευση, η μεταφορά, η γρήγορη εκτέλεση, η

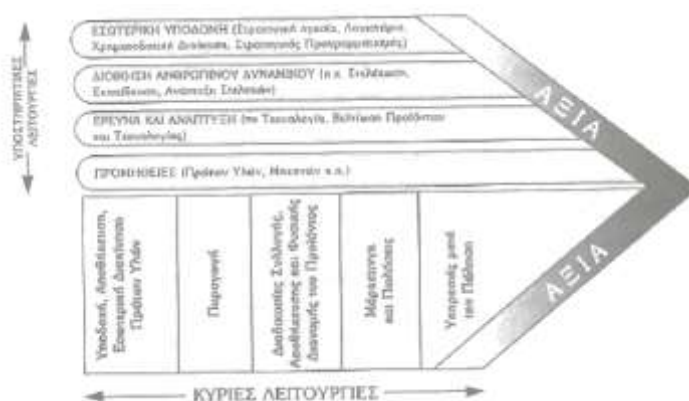
παράδοση της παραγγελίας και ο έλεγχος των αποθεμάτων που υπάρχουν καθώς και με τα κανάλια πρόσβασης των αγοραστών στις υπηρεσίες,

- το **μάρκετινγκ/οι πωλήσεις** που σχετίζονται με όλες εκείνες τις δραστηριότητες που θα κάνουν γνωστό το προϊόν/υπηρεσία στον καταναλωτή, όπως η διαφήμιση, η διοίκηση πωλήσεων, η προώθηση, η τιμολόγηση και η επιλογή καναλιών διανομής και
- **οι υπηρεσίες μετά την πώληση** που αυξάνουν την αξία του προϊόντος/υπηρεσίας για τον καταναλωτή, όπως η εγκατάσταση ή επιδιόρθωση ενός προϊόντος ή παροχή εκπαίδευσης.

Υποστηρικτικές δραστηριότητες θεωρούνται:

- **οι προμήθειες**, που σχετίζονται με την εξασφάλιση των εισροών (υλικών που εισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία) με σκοπό την υλοποίηση των κύριων δραστηριοτήτων,
- **η έρευνα και ανάπτυξη**, που στοχεύουν στη βελτίωση των υφιστάμενων μεθόδων εκτέλεσης των κύριων δραστηριοτήτων, αλλά και στο σχεδιασμό νέων προϊόντων κι υπηρεσιών,
- **η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων**, που σκοπό έχει την εύρεση και πρόσληψη των κατάλληλων ατόμων στις κατάλληλες θέσεις καθώς και την εκπαίδευση κι ανάπτυξή τους και τέλος,
- **η υποδομή της επιχείρησης**, που σχετίζεται με δραστηριότητες λογιστικές, χρηματοοικονομικές, νομικές με στόχο την παροχή υποστήριξης στις κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης.

Σχήμα 1.3: Η Αλυσίδα Αξίας



Το πλαίσιο της αλυσίδας αξίας μίας επιχείρησης εμφανίζει τη συνολική αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας και αποτελείται από τις δραστηριότητες αξίας (κύριες και υποστηρικτικές) και από το περιθώριο, δηλαδή τη διαφορά της αξίας του προϊόντος και του συνολικού κόστους εκτέλεσης όλων των δραστηριοτήτων μέχρι την τελική διάθεση στους πελάτες (Γεωργόπουλος, 2002). Αυτό που ενδιαφέρει σήμερα την επιχείρηση είναι η συνολική ροή της αξίας να είναι αποδοτική και να προσφέρει προστιθέμενη αξία στον τελικό καταναλωτή. Γι' αυτόν το λόγο οι αλυσίδες αξιών καθορίζουν το κόστος, επηρεάζουν το κέρδος και δημιουργούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μοχλεύει την ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Τέλος, η έννοια της αλυσίδας αξίας έχει επεκταθεί πέρα από μεμονωμένες επιχειρήσεις. Μπορεί να ισχύει για ολόκληρο το σύνολο των αλυσίδων εφοδιασμού και των δικτύων διανομής. Η αξιακή αλυσίδα της επιχείρησης συνδέεται με τις αξιακές αλυσίδες των αρχικών προμηθευτών και των μεταγενέστερων αγοραστών. Το αποτέλεσμα είναι ένα μεγαλύτερο ρεύμα δραστηριοτήτων γνωστό ως σύστημα αξιών. Έτσι, η ανάπτυξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν εξαρτάται πλέον μόνο από τη συγκεκριμένη αξιακή αλυσίδα της επιχείρησης, αλλά και από το σύστημα αξιών της επιχείρησης.

4.3 Η εκχώρηση λειτουργιών (Outsourcing)

Η εκχώρηση λειτουργιών (Outsourcing) αποτελεί βασικό εργαλείο της σύγχρονης επιχείρησης. Η ανάθεση μέρους των εργασιών της σε τρίτους αποτελεί συχνό φαινόμενο εδώ και πολλά χρόνια. Το outsourcing έχει να κάνει με τον επανασχεδιασμό των ορίων μεταξύ της επιχείρησης και της εφοδιαστικής αλυσίδας, αλλά και με την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης. Σύμφωνα με αυτή την πρακτική εργασίες, όπως οι λογιστικές και φορολογικές υποχρεώσεις, η μισθοδοσία, οι προσλήψεις, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού κ.ά. ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες της επιχείρησης, προκειμένου να επιτευχθούν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης σε χαμηλότερο κόστος. Παράλληλα, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να επικεντρωθεί στις κύριες λειτουργίες της, οι οποίες μπορούν να τις αποδώσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Βασικός παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη από τα στελέχη της επιχείρησης είναι η εξέταση των λειτουργιών που θα ανατεθούν σε εξωτερικούς συνεργάτες. Πρέπει να

αναλυθούν ποιες λειτουργίες δίνουν στην εταιρεία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σαφώς, οι λειτουργίες αυτές δεν πρέπει να δοθούν σε εξωτερικούς συνεργάτες καθώς ελλοχεύει ο κίνδυνος να χάσει η επιχείρηση το δυνατό της σημείο. Επίσης, οι λειτουργίες ζωτικής σημασίας θα πρέπει να μείνουν εσωτερικές για να μπορεί να τις διαχειρίζεται άμεσα η επιχείρηση. Σημαντικός παράγοντας, επίσης, είναι η σωστή επιλογή των προμηθευτών, ώστε να μην υπάρχουν μεταξύ επιχείρησης και προμηθευτών αντικρουόμενα συμφέροντα. Παράλληλα, μία λάθος επιλογή προμηθευτή θα μπορούσε να οδηγήσει σε επιβράδυνση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Ωστόσο, με την ορθή χρήση της πρακτικής του outsourcing η επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί από τη μείωση του κόστους, τη βελτίωση της απόδοσής της, αλλά και τη διασπορά του κινδύνου καθώς τον μοιράζεται με τους συνεργάτες της. Το σημαντικότερο, ωστόσο, πλεονέκτημα ίσως είναι το γεγονός ότι μπορεί να συγκεντρωθεί καλύτερα σε εκείνες τις λειτουργίες που αποτελούν θεμελιώδεις λειτουργίες και μπορούν να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Παπαδάκης, 2002).

4.4 Η συγκριτική προτυποποίηση (Benchmarking)

Ο όρος Benchmarking αναφέρεται σε μια μέθοδο, η οποία χρησιμοποιείται από τη διοίκηση των επιχειρήσεων ή οργανισμών για την αξιολόγηση των διαφόρων πτυχών λειτουργίας τους με μέτρο σύγκρισης την "καλύτερη πρακτική" (best practice) στον τομέα τους. Αυτό με τη σειρά του διευκολύνει τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να αναπτύξουν σχέδια για τον τρόπο υιοθέτησης της "καλύτερης πρακτικής", συνήθως με σκοπό την αύξηση κάποιων πτυχών της απόδοσής τους. Το Benchmarking μπορεί να είναι ένα μεμονωμένο γεγονός (one-off event), αλλά συχνά αντιμετωπίζεται σαν μια συνεχής διαδικασία κατά την οποία οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί προσπαθούν να βελτιώσουν τις πρακτικές τους.

Το benchmarking δίνει την δυνατότητα σε μια επιχείρηση να εντοπίσει τα δυνατά και αδύναμα σημεία της όσον αφορά στην εσωτερική της λειτουργία, την σχέση της με πελάτες και προμηθευτές, τις δυνατότητες ανάπτυξης και σημεία στα οποία απαιτούνται παρεμβάσεις.

Οι βασικές κατηγορίες Benchmarking είναι οι εξής:

- στρατηγικό benchmarking, που αφορά στη σύγκριση των στρατηγικών της επιχείρησης με αυτές των βασικών ανταγωνιστών και την αναγνώριση των βασικών αλλαγών που θα πρέπει να υιοθετηθούν από την επιχείρηση για να προκύψει μία επιτυχημένη στρατηγική.
- Benchmarking κύριων λειτουργιών, που αφορά στις κύριες λειτουργίες της επιχείρησης, όπως το μάρκετινγκ και η παραγωγή με στόχο τη βελτίωση του κόστους και την επίτευξη διαφοροποίησης έναντι των ανταγωνιστών.
- Benchmarking υποστηρικτικών λειτουργιών, που αναφέρεται στις υποστηρικτικές λειτουργίες της επιχείρησης, όπως η διοίκηση των ανθρώπινου δυναμικού (Παπαδάκης, 2002).

Η υιοθέτηση της εν λόγω μεθόδου από τις επιχειρήσεις τους επιφέρει οφέλη, όπως η αναγνώριση των απαιτήσεων των πελατών, ο καθορισμός αποτελεσματικών στόχων και σκοπών, η επίλυση προβλημάτων βασιζόμενες στις βέλτιστες πρακτικές του ηγέτη, η κατανόηση του ανταγωνισμού, η εφαρμογή νέων ιδεών από επιτυχημένες πρακτικές, αλλά και η προσπάθεια εύρεσης και διατήρησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε καίριους τομείς των. Ωστόσο, το benchmarking ως εργαλείο διοίκησης έχει κάποια μειονεκτήματα, όπως η δυσκολία να εφαρμόσει μία επιχείρηση ένα πρόγραμμα benchmarking, η δυσκολία εντοπισμού των άριστων επιχειρήσεων, η αποθάρρυνση ακόμα και των πιο καινοτόμων υπαλλήλων της επιχείρησης στην περίπτωση που δεν εφαρμοστεί σωστά, αλλά και η ταύτισή του με τη «κατασκοπεία» καθώς κάποιες επιχειρήσεις έχουν καταφύγει σε ηθικά και νομικά καταδικαστέες ενέργειες προκειμένου να αποκτήσουν την πληροφόρηση για τους ανταγωνιστές τους.

4.5 Το μοντέλο των 7s της McKinsey

Το μοντέλο των 7S της McKinsey αναπτύχθηκε αρχές του 1980 από τους Peters και Waterman (Μπουραντάς, 2015), δύο συμβούλους επιχειρήσεων που εργάζονταν στην επιχείρηση McKinsey & Company Consulting. Κεντρική ιδέα του μοντέλου είναι ο απόλυτος συσχετισμός μεταξύ της επίτευξης ουσιαστικής οργανωσιακής βελτίωσης και της αλληλεπίδρασης επτά παραγόντων που συναποτελούν τον κορμό της διοίκησης μίας επιχείρησης. Οι επτά παράγοντες είναι η στρατηγική (Strategy), η οργανωτική δομή (Structure) τα συστήματα (Systems), το προσωπικό (Staff), το στυλ διοίκησης (style), οι δεξιότητες (Skills) και οι κοινές αξίες (Shared Values) και διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, τους «σκληρούς (hard)» και τους «μαλακούς (soft)». Οι «hard» μεταβλητές είναι

ευκολότερο να προσδιοριστούν και είναι η στρατηγική, η οργανωτική δομή και τα συστήματα. Οι «soft» μεταβλητές, ωστόσο, είναι δυσκολότερο να περιγραφούν, είναι λιγότερο απτές, επηρεάζονται περισσότερο από την κουλτούρα της επιχείρησης και είναι το προσωπικό, το στυλ διοίκησης, οι δεξιότητες και οι κοινές αξίες.

Σχήμα 1.4: Μοντέλο των 7s της McKinsey



Πηγή: Μπουραντάς, 2015

Πρόκειται για ένα εργαλείο που σχεδιάστηκε για να βοηθήσει τα στελέχη της επιχείρησης να κατανοήσουν πόσο αλληλένδετα είναι τα στοιχεία αυτά μεταξύ τους και να διακρίνουν ποια είναι τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2015), οι έννοιες των επτά μεταβλητών έχουν ως εξής:

Στρατηγική (Strategy) είναι η γενική πορεία και πολύ σημαντικές επιλογές της επιχείρησης για το μέλλον της, που προσδιορίζουν την τοποθέτησή της στο περιβάλλον, την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων της, την κατανομή των πόρων της, το πώς θα αναπτυχθεί και πως θα ανταγωνιστεί. Πρόκειται για πολύ σημαντικές αποφάσεις που συνδέονται άμεσα με τη φύση, την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία της επιχείρησης μακροπρόθεσμα.

Η **οργανωτική δομή (Structure)** αναφέρεται στη μορφή της οργάνωσης, στον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων, στις σχέσεις εξουσίας, στα είδη των τμημάτων, στους μηχανισμούς ολοκλήρωσης-συντονισμού που προσδιορίζουν τη λειτουργία, την αξιοποίηση των πόρων και τις σχέσεις της επιχείρησης με το περιβάλλον της.

Συστήματα (Systems). Η διοίκηση και η αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης υποστηρίζεται από συστήματα και διαδικασίες που αφορούν στη διαχείριση των πληροφοριών, τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, τις ροές των εργασιών, την εξυπηρέτηση των πελατών, τη διαχείριση των πόρων, την υποστήριξη των αποφάσεων, το σχεδιασμό, τον έλεγχο κ.α.

Οι **ικανότητες (skills)** αφορούν στο τι γνωρίζουν και τι μπορούν να κάνουν τα άτομα ως ομάδες κι ως επιχείρηση συνολικά.

Το **προσωπικό (staff)** αναφέρεται στον ανθρώπινο παράγοντα που αποτελεί ίσως τον κρίσιμότερο παράγοντα για την επιτυχία της επιχείρησης, αφού οι αποφάσεις λαμβάνονται και υλοποιούνται από τους ανθρώπους. Ο παράγοντας αυτός αναφέρεται στην ποιότητα διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, ώστε να εξασφαλίζεται η συνεχής ανάπτυξη, η παρακίνηση, οι κατάλληλες νοοτροπίες και στάσεις και η συνολική τους ενδυνάμωση.

Το **στυλ διοίκησης (Style)** αναφέρεται στο πως ασκείται το μάνατζμεντ της επιχείρησης, το οποίο επιδρά στην αποτελεσματικότητα και τη λειτουργία της. Οι ρόλοι που παίζουν τα διοικητικά στελέχη, οι εμφάσεις που δίνουν, το πώς ηγούνται-διοικούν τους εργαζόμενους, το πώς λαμβάνουν αποφάσεις, το πώς συμπεριφέρονται αποτελούν βασικά στοιχεία του στυλ διοίκησης, τα οποία προσδιορίζουν τους υπόλοιπους παράγοντες του μοντέλου κι άμεσα την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης.

Οι **κοινές αξίες** των μελών μίας επιχείρησης διευκολύνουν την συνύπαρξή τους κι αποτελούν οδηγό για τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές. Η πορεία, η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία μίας επιχείρησης εξαρτάται σημαντικά από τη δυνατότητα να κάνει όλους τους ανθρώπους της να πιστεύουν και να προσπαθούν για «ιδανικούς», όπως είναι η αποστολή και το όραμά της. Η αποστολή και το όραμα, όταν είναι κοινά για τους ανθρώπους της επιχείρησης, τους ενώνουν και τους «κινητοποιούν» σε μία κοινή πορεία.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και η ύπαρξη του ενός συμβάλει στην ύπαρξη του άλλου. Παράλληλα, οι παράγοντες αυτοί πρέπει να είναι μεταξύ τους ευθυγραμμισμένοι κι εναρμονισμένοι. Συνεπώς, η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία της επιχείρησης στηρίζεται σε όλους τους παράγοντες (Μπουραντάς, 2015).

5. Συμπεράσματα

Σε όλη την έκταση του παραπάνω κεφαλαίου είναι εμφανής η ανάγκη ανάλυσης του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Παραπάνω παρουσιάστηκαν μέθοδοι, όπως η ανάλυση Pest και οι ανάλυση κατά Porter, όπου η σύγχρονη επιχείρηση μπορεί να επιλέξει ανάλογα με τις ανάγκες και τη φιλοσοφία της προκειμένου να προσδιορίσει τους κρίσιμους παράγοντες που την επηρεάζουν. Με την ανάλυση των επιπέδων του περιβάλλοντος επιδιώκεται να καθορισθούν οι δυνάμεις που οδηγούν τον ανταγωνισμό και καθορίζουν την επιτυχία. Λόγω της πληθώρας των παραγόντων που υπεισέρχονται, στόχος είναι να απομονωθούν οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (Critical Success Factors), οι οποίοι αναμένεται να έχουν επίδραση στην κερδοφορία του κλάδου και στην επίδοση της συγκεκριμένης επιχείρησης.

Η σύγχρονη επιχείρηση στοχεύει στην ανάλυση των τάσεων που επικρατούν στο πολιτικό, κοινωνικό, νομικό, οικονομικό, τεχνολογικό, δημογραφικό και παγκόσμιο περιβάλλον για να εκτιμήσει στη συνέχεια τα στοιχεία εκείνα που μπορεί να επηρεάζουν τη δική της λειτουργία και τον κλάδο στον οποίο ανήκει μακροπρόθεσμα. Η σύγχρονη επιχείρηση επιδιώκει να ακολουθεί την πιο κατάλληλη στρατηγική προσαρμογής στις εξελίξεις (π.χ. αλλαγή στα πεδία ανταγωνισμού) για να αυξήσει τις ευκαιρίες και να μειώσει τις πιθανές απειλές. Παράλληλα, η κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους που διαθέτει, τη δομή και την κουλτούρα της. Αναλύει το εσωτερικό της περιβάλλον για να εντοπίσει τα δυνατά και πιθανώς αδύναμα σημεία της με στόχο την εύρεση, αλλά και τη διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων έναντι των ανταγωνιστών της.

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος και η ανάλυση της εσωτερικής κατάστασης της επιχείρησης επιβάλλουν την εξέταση στρατηγικών θεμάτων που πρέπει να απασχολούν την επιχείρηση και προβλημάτων που πρέπει να επιλυθούν. Χωρίς σαφήνεια ως προς τα βασικά αυτά θέματα η κατάστροψη στρατηγικής δεν είναι εύκολη και η στρατηγική δεν μπορεί να είναι αποτελεσματική. Βασικό ερώτημα που πρέπει να απασχολούν τα στελέχη στις αναλύσεις αυτές είναι κατά πόσο η παρούσα στρατηγική της επιχείρησης είναι επαρκής δεδομένων των κινητηρίων δυνάμεων και των βασικών παραγόντων επιτυχίας του κλάδου, κατά πόσο η παρούσα στρατηγική της επιχείρησης είναι επαρκής για την προστασία της από τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις και τις απειλές βραχυπρόθεσμα και

μακροπρόθεσμα και βέβαια αν η επιχείρηση έχει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και τι μπορεί να κάνει για να εξαλείψει τα μειονεκτήματα της.

Τέλος, πρέπει να τονισθεί ότι όσο πιο καλά προσαρμόζει η στρατηγική της επιχείρησης την εσωτερική της κατάσταση στο εξωτερικό της περιβάλλον τόσο λιγότερη είναι η ανάγκη για μεγάλες αλλαγές. Στην αντίθετη περίπτωση, όμως, η αλλαγή πορείας πρέπει να είναι θέμα υψηλής προτεραιότητας.

6. Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ελληνική βιβλιογραφία:

- Ν.Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μένου 2002
- Β. Παπαδάκης Στρατηγική Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2002
- Δημήτρης Κ. Μπουραντάς, Μάνατζμεντ-Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες προσεγγίσεις και μέθοδοι, διοικητικές και ηγετικές ικανότητες, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2015
- Α. Θεοδωρόπουλος: Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός – Προπομπός 203

Ξένη βιβλιογραφία:

- Thomas L. Wheelen, J. David Hunger- Strategic management and Business Policy Toward Global Sustainability, 13η Έκδοση, Copyright 2012
- Flower Eric (2003), Competition, Technology and Planning, UHWO/UWS Joint Symposium.

Διαδουκτιακοί Τόποι:

- <https://el.wikipedia.org>
- ebooks.edu.gr
- epiheirimatikotita.gr – Επιχείρηση και περιβάλλον

Κεφάλαιο 2ο: Η στρατηγική της επιχείρησης

1. Εισαγωγή

Λαμβάνοντας υπόψη την κρίσιμη καμπή που διανύουν παγκοσμίως οι επιχειρήσεις σε οικονομικό, κοινωνικό και πολιτικό επίπεδο, αλλά και το σύγχρονο περιβάλλον της κοινωνίας των πληροφοριών και της γνώσης, η υιοθέτηση στρατηγικής σκέψης και η εφαρμογή στρατηγικού μάνατζμεντ από τις πρώτες κρίνονται επιτακτικά για την ανάκαμψη και τη βιωσιμότητά τους. Η ύπαρξη, ωστόσο, στρατηγικής δεν συνεπάγεται αυτόματα και την ασφαλή οδό προς την επιτυχία. Είναι μεν, βέβαιο ότι συμβάλει με καθοριστικό τρόπο στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων, ωστόσο δεν αποτελεί η ύπαρξή της και μόνο, παράγοντα επιτυχίας.

Η στρατηγική προέρχεται από τη λέξη στρατηγός κι έχει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα. Ετυμολογικά ορίζεται από τη σύνθεση των λέξεων «στρατός» + «άγω» (οδηγώ, ηγούμαι) και έτσι είναι άμεσα συνδεδεμένη σαν όρος με την στρατιωτική ή πολεμική τέχνη. Σύμφωνα με τον Πολλάλη (2010) στο άρθρο του «Η Προέλευση και η Σημασία της Επιχειρησιακής Στρατηγικής», η στρατηγική κατά κύριο λόγο περιλαμβάνει ένστικτο και δημιουργικότητα, ευαισθησία στο ότι συμβαίνει στο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης, καλή εκτίμηση των πόρων, δυνατοτήτων και αδυναμιών της επιχείρησης και τέλος πειραματισμό με καινοτόμες ιδέες και τρόπους υλοποίησής τους. Έτσι, η επιτυχημένη στρατηγική είναι συνδυασμός στρατηγικής σκέψης, συστηματικής ανάλυσης, επιλογής των σωστών ατόμων για την υλοποίησή της και φυσικά της γνώσης ότι όλα καταλήγουν και οφείλονται στον ευχαριστημένο πελάτη.

Ακόμα, ο Πολλάλης (2010) (στο άρθρο του «Η Προέλευση και η Σημασία της Επιχειρησιακής Στρατηγικής») προσθέτει ότι η στρατηγική πρέπει να θεωρείται ως κάτι το εφαρμόσιμο και όχι αφηρημένο αντικείμενο στοχασμού που απλά έχει κάποια συνάφεια με τη διοίκηση επιχειρήσεων. Και αυτό επιβεβαιώνεται τόσο από τη δημιουργία της μέσα από την οικονομική επιστήμη και τη θεωρία παιγνίων, όσο και από τις προσθήκες που έχει λάβει από τους τομείς του μάρκετινγκ και της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Τέλος, η στρατηγική αποτελεί το καλύτερο εργαλείο που διαθέτει μια επιχείρηση για τον συντονισμό και την κατεύθυνση των επιμέρους στόχων της προς ένα κοινό σκοπό, την επιβίωση και την διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος.

2. Η έννοια της Στρατηγικής

Ο όρος στρατηγική έχει τις ρίζες του στην ελληνική λέξη στρατηγός που συναντάται από αρχαιότατων χρόνων στην Ελλάδα για να προσδώσει το αξίωμα του διοικητή ενός στρατεύματος. Μέχρι και σήμερα έχουν αποδοθεί πολλές και διαφορετικές ερμηνείες στον όρο στρατηγική χωρίς τελικά να μπορεί να δοθεί ένας μονοδιάστατος ορισμός. Στη διεθνή βιβλιογραφία συναντώνται πλείαδες ορισμών της έννοιας της στρατηγικής, όπως:

- ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων σκοπών και στόχων μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση σειράς πράξεων και η κατανομή πόρων απαραίτητων για την επίτευξη των καθορισμένων σκοπών (Chandler, 1962),
- η στρατηγική είναι το σχέδιο που ολοκληρώνει τους βασικούς σκοπούς μιας επιχείρησης, τις πολιτικές και τις πράξεις σ' ένα ενιαίο σύνολο. Μια καλο-οριζόμενη στρατηγική βοηθά στη διαχείριση και κατανομή των πόρων μιας επιχείρησης σε μια μοναδική και βιώσιμη θέση, που βασίζεται στις εσωτερικές ικανότητες και τα μειονεκτήματά της, τις προσδοκώμενες αλλαγές στο περιβάλλον και τις σχετικές κινήσεις έξυπνων αντιπάλων (Quinn, 1980),
- στρατηγική είναι ένα σχέδιο, που περιλαμβάνει στόχους, σκοπούς και τις βασικές πολιτικές που θα βοηθήσουν στο να επιτευχθούν αυτοί οι σκοποί, και που είναι διαμορφωμένο με τέτοιο τρόπο, ώστε να ορίζεται σε ποιον κλάδο βρίσκεται ή πρόκειται να βρίσκεται η επιχείρηση, καθώς και το είδος αυτής της επιχείρησης. (Andrews, 1981),
- το τι είναι η στρατηγική της επιχείρησης βρίσκεται με μια λέξη, στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο κύριος σκοπός του σχεδιασμού είναι να μπορέσει μία επιχείρηση να κερδίσει, όσο αποτελεσματικότερα γίνεται, μια διατηρήσιμη αιχμή έναντι των ανταγωνιστών της. Γι' αυτό στρατηγική σημαίνει μια προσπάθεια ν' αλλάξει η δύναμη μιας επιχείρησης σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο. (Ohmae, 1987) (Γεωργόπουλος, 2006).

- η στρατηγική είναι μία κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και των προϊόντων της ή των αγορών της, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον (Ansoff, 1985),
- στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό περιβάλλον (Hofer και Schendel, 1978)
- η στρατηγική είναι κατά κύριο λόγο τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της. Η στρατηγική συνίσταται στο να κάνει η επιχείρηση διαφορετικά πράγματα από τον ανταγωνιστή της ή να κάνει τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο (Porter, 1980),
- Στρατηγική είναι η κατεύθυνση (direction) και το εύρος δραστηριοτήτων (scope) μίας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση μέσω της διάταξης των πόρων της σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders) (Παπαδάκης, 2007).

Μέσα από τους παραπάνω ορισμούς της στρατηγικής γίνεται αντιληπτό ότι η στρατηγική συνδέεται άμεσα με το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς εκεί βρίσκονται οι διάφοροι παράγοντες που θα συμβάλλουν στη διαμόρφωσή της. Σύμφωνα, επομένως, με αρκετούς ακαδημαϊκούς, η στρατηγική θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι ακολουθεί τα εξής τρία στάδια: τη διαμόρφωση στρατηγικής, την υλοποίηση στρατηγικής και την αξιολόγηση και τον έλεγχο της στρατηγικής (Παπαδάκης, 2007).

3. Διαμόρφωση Στρατηγικής

Η στρατηγική ορίζεται από τους συγγραφείς ως ένα υπόδειγμα σημαντικών αποφάσεων κι ενεργειών (Γεωργόπουλος, 2006). Η σχετική βιβλιογραφία διακρίνει δύο κύριους τύπους στρατηγικής: τη «μελετημένη» (deliberate) στρατηγική και την «αναδυόμενη» (emergent) στρατηγική (Mintzberg και Waters, 1985) . Οι ερευνητές Mintzberg H. και Waters J υποστήριξαν ότι μία μελετημένη στρατηγική υπονοεί ένα στρατηγικό σχέδιο (ένα ορθολογικό μοντέλο στρατηγικής), που υποθέτει πως το περιβάλλον της επιχείρησης είναι τελείως εκτιμήσιμο και υπό τον πλήρη έλεγχο της επιχείρησης. Ένα κλασσικό μοντέλο για τη

διαμόρφωση μίας μελετημένης στρατηγικής δεν είναι άλλο από την ανάλυση SWOT, κατά την οποία, τα στελέχη λαμβάνουν μία στατική εικόνα του περιβάλλοντος. Ωστόσο, οι ερευνητές Mintzberg και Waters (1985) διαπίστωσαν ότι οι στρατηγικές διατυπώνονται με την πρόθεση να πάρουν μία ορισμένη πορεία, αλλά δεν είναι εύκολα πραγματοποιήσιμες στην προσπάθεια υλοποίησής τους. Έτσι, το γεγονός αυτό οδηγεί στο δεύτερο τύπο προσέγγισης της στρατηγικής, την «αναδυόμενη» στρατηγική.

Ως αναδυόμενη στρατηγική ορίζεται εκείνη η στρατηγική που προκύπτει τυχαία χωρίς προγενέστερη μελέτη. Κάποιες φορές οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να προσαρμόσουν τη στρατηγική τους στις μεταβολές του περιβάλλοντος, όπως αυτές απρόβλεπτα προκύπτουν. Σε καμία περίπτωση ο τύπος αυτός της στρατηγικής δεν πρέπει να παραπέμπει σε «εγκατάλειψη» στη δύναμη της τύχης. Αντίθετα, αποτελεί σαφή ένδειξη ότι πρέπει οι μελετημένες στρατηγικές να αλλάζουν στην πράξη επηρεαζόμενες από πραγματικούς παράγοντες (Παπαδάκης, 2006).

Επίσης, σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο (2006), κάθε επιχείρηση αντιμετωπίζει κατά τη διάρκεια της επιχειρηματικής της δράσης το πρόβλημα της ταυτόχρονης εφαρμογής και διατήρησης των δυνάμεών και υπερκάλυψης των αδυναμιών της, καθώς και της εκμετάλλευσης των ευκαιριών με παράλληλη αποτροπή των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος προκειμένου να επιβιώνει και να είναι κερδοφόρα. Ο καλύτερος ίσως τρόπος αντιμετώπισης του εμφανιζόμενου προβλήματος είναι η διαμόρφωση και η υλοποίηση μελετημένων και αναδυόμενων στρατηγικών μέσα από την εφαρμογή συστημάτων στρατηγικού μάνατζμεντ (Γεωργόπουλος, 2006).

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί ίσως το ιδανικότερο εργαλείο για τη διαμόρφωση, υλοποίηση και αναπροσαρμογή των στρατηγικών μιας επιχείρησης, ενώ παράλληλα συμβάλλει στη λήψη σωστών αποφάσεων κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας. Στόχος του είναι η διαχείριση της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στην επιχείρηση και το περιβάλλον, ώστε να επιτυγχάνεται η άμεση και αποτελεσματική προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Τα βασικά στάδια του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η ανίχνευση του περιβάλλοντος της επιχείρησης, η διαμόρφωση στρατηγικής, η υλοποίηση στρατηγικής και η αξιολόγηση κι ο έλεγχός της.

3.1 Στάδια διαμόρφωσης της στρατηγικής

Η φάση της διαμόρφωσης στρατηγικής ακολουθεί την ανίχνευση του περιβάλλοντος της επιχείρησης (εσωτερικού κι εξωτερικού) που έχει προηγηθεί από τα στελέχη της επιχείρησης. Η διαμόρφωση της στρατηγικής πραγματοποιείται από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης και περιλαμβάνει τέσσερα στάδια: τον προσδιορισμό της αποστολής της επιχείρησης, τον καθορισμό συγκεκριμένων αντικειμενικών σκοπών, την ανάπτυξη στρατηγικών καθώς και την ανάπτυξη πολιτικών (Παπαδάκης, 2007).

3.1.1. Αποστολή

Η αποστολή είναι απόλυτα συνδεδεμένη με την εικόνα της επιχείρησης. Πρόκειται για τον λόγο ύπαρξης της επιχείρησης και υποδηλώνει τον τρόπο «συμπεριφοράς της» και το πλαίσιο λειτουργίας της. Η αποστολή πρέπει να είναι ρεαλιστική και σαφής σε όλους τους εργαζόμενους μίας επιχείρησης. Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι πολλές επιχειρήσεις ορίζουν και το όραμά τους πέρα από την αποστολή. Η βασική διαφορά μεταξύ της αποστολής και του οράματος είναι ότι το όραμα παρουσιάζει το πώς θέλει η επιχείρηση να είναι στο μέλλον, δηλαδή της φιλοδοξίες της (Παπαδάκης, 2007).

3.1.2. Αντικειμενικοί Σκοποί

Πρόκειται για τα τελικά αποτελέσματα σχεδιασμένων πράξεων. Οι αντικειμενικοί σκοποί δηλώνουν τι θα πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι πότε. Επιβάλλεται να είναι ποσοτικοποιημένοι, σαφείς στους εργαζόμενους, εύκολα κατανοητοί, αλλά κι εύκολα μετρήσιμοι στους εργαζόμενους (Παπαδάκης, 2007).

3.1.3. Στρατηγικές

Η σωστή επιλογή της στρατηγικής καθορίζει τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών. Είναι αναλυτικά σχέδια που στηρίζουν το πώς η επιχείρηση θα πετύχει τους σκοπούς και την αποστολή της. Η στρατηγική διακρίνεται στην επιχειρησιακή, την επιχειρηματική και τη λειτουργική στρατηγική.

3.1.4. Πολιτικές

Οι πολιτικές είναι οι κατευθυντήριες γραμμές για τη λήψη μίας απόφασης που συνδέουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής με την εφαρμογή της (Παπαδάκης, 2007). Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις πολιτικές τους για να είναι σίγουρες πως οι υπάλληλοί της λαμβάνουν αποφάσεις και προβαίνουν σε ενέργειες που υποστηρίζουν τις στρατηγικές της επιχείρησης.

4. Υλοποίηση της στρατηγικής

Η μετουσίωση των στρατηγικών σχεδίων σε συγκεκριμένες ενέργειες και πράξεις από τα μεσαία και κατώτερα στελέχη με την άμεση εποπτεία και συνεργασία των ανώτερων στελεχών αποτελεί το στάδιο της υλοποίησης της στρατηγικής μίας επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο (2004), πρόκειται για μία διαδικασία κατά την οποία γίνεται διαχείριση των δυνάμεων και των δυνατοτήτων της επιχείρησης κατά τη διάρκεια ανάληψης συγκεκριμένων δράσεων και στοχεύει στην αποδοτικότερη εφαρμογή των αποφάσεων του σταδίου της διαμόρφωσης της στρατηγικής (Γεωργόπουλος, 2004).

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι η διαδικασία εφαρμογής των στρατηγικών και των πολιτικών της επιχείρησης μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Τα προγράμματα (programs) καθορίζουν τα απαραίτητα βήματα για την πραγματοποίηση ενός συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου. Οι προϋπολογισμοί (budgets) αποτελούν τη ποσοτική απεικόνιση των προγραμμάτων και αναλύουν από χρηματοοικονομικής άποψης το όφελος και το κόστος που προκύπτει από ένα πρόγραμμα. Τέλος, οι διαδικασίες (procedures) είναι οι λειτουργίες της επιχείρησης οι οποίες μπορούν να υποδιαιρεθούν σε άλλες επιμέρους ενέργειες κι αποτελούν διαδοχικά βήματα (απλές, επαναλαμβανόμενες ενέργειες που περιγράφουν λεπτομερώς τον τρόπο πραγματοποίησης των εργασιών), (Παπαδάκης, 2007).

Σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο (2006), η υλοποίηση της στρατηγικής βασίζεται τόσο στο ικανό προσωπικό της επιχείρησης, όσο και στους υπόλοιπους διαθέσιμους πόρους που θα δημιουργήσουν την υποδομή για έναν αποτελεσματικό οργανισμό. Η επιλογή του κατάλληλου ατόμου για την κάλυψη της σωστής θέσης είναι πρωταρχικής σημασίας για την αποτελεσματική υλοποίηση της διαμορφωθείσας στρατηγικής. Επίσης, βασική αρχή αποτελεί η ανάπτυξη του πυρήνα ανταγωνισμού και των βασικών επιχειρηματικών δυνατοτήτων (δηλαδή σε ποιο σημείο της δραστηριότητάς της δεν μπορεί να αντιγραφεί η επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της). Ο πυρήνας ανταγωνισμού αποτελεί το εν δυνάμει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης (δηλαδή εάν υπάρχει κάποιος πυρήνας ανταγωνισμού και τον εκμεταλλευθεί η επιχείρηση, είναι πολύ πιθανόν ότι θα της προσφέρει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα). Ο πυρήνας ανταγωνισμού είναι δυνατόν να ανακαλυφθεί χρησιμοποιώντας για παράδειγμα την αλυσίδα αξίας του Porter, όπως αναπτύχθηκε

στο προηγούμενο κεφάλαιο. Τέλος, βασική ενέργεια της διοίκησης για την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής είναι η δημιουργία κατάλληλης υποδομής της επιχείρησης. Οποιαδήποτε μεταβολή στη στρατηγική της επιχείρησης είναι πολύ πιθανό να απαιτήσει κάποιο είδος αλλαγής στον τρόπο που η τελευταία είναι δομημένη καθώς και στο είδος των απαιτούμενων δεξιοτήτων. Επιπλέον, η κάθε στρατηγική στηρίζεται επάνω στο δικό της σύνολο βασικών παραγόντων που συνιστούν την οργανωσιακή επιτυχία. Επομένως, τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να εξετάζουν τον τρόπο που η επιχείρησή τους είναι δομημένη για να αποφασίσουν τι αλλαγές θα πρέπει να πραγματοποιηθούν, ώστε να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι.

Συμπερασματικά, η υλοποίηση της στρατηγικής αποτελεί ένα σύνολο προσπαθειών που στοχεύουν στην ικανότητα των διευθυντικών στελεχών να κατευθύνουν την οργανωσιακή αλλαγή, να παροτρύνουν τους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις διακεκριμένες ικανότητες, να δημιουργήσουν την κατάλληλη επιχειρησιακή κουλτούρα και να επιτύχουν τους επιδιωκόμενους σκοπούς της επιχείρησης. Όλα τα στελέχη συμβάλλουν στην υλοποίηση της στρατηγικής στη δική τους «περιοχή εξουσίας» κι ευθύνης κι όλοι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία αυτή (Γεωργόπουλος, 2004).

5. Αξιολόγηση κι έλεγχος

Σε αυτό το στάδιο πραγματοποιείται σύγκριση της πραγματικής επίδοσης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης με την επιθυμητή. Κατά τη διαδικασία αξιολόγησης κι ελέγχου της στρατηγικής, τα στελέχη καθορίζουν εάν η επιλεγμένη στρατηγική επιτυγχάνει τους στόχους της επιχείρησης και γι' αυτό πρέπει συστηματικά να αναθεωρούν, να αξιολογούν και να ελέγχουν την υλοποίηση της στρατηγικής. Ακόμα, η αξιολόγηση θα πρέπει να είναι συνεχής για να διαπιστώνεται εάν πράγματι διαμορφώνονται σταδιακά οι συνθήκες που αποτελούν τις προϋποθέσεις δημιουργίας ορισμένων αποτελεσμάτων (Γεωργόπουλος, 2006).

Η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι μία σημαντική διαδικασία, γιατί οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν δυναμικά περιβάλλοντα, στα οποία σημαντικοί εσωτερικοί κι εξωτερικοί παράγοντες συχνά τροποποιούνται γρήγορα και δυναμικά (Γεωργόπουλος, 2006). Τα διευθυντικά στελέχη όλων των επιπέδων χρησιμοποιούν τις πληροφορίες των αποτελεσμάτων για να πάρουν διορθωτικές αποφάσεις και για να επιλύσουν προβλήματα

που ίσως έχουν δημιουργηθεί. Παρά το γεγονός ότι η αξιολόγηση κι ο έλεγχος είναι τα τελικά στοιχεία του στρατηγικού μάνατζμεντ μπορούν, επίσης, να καθορίσουν τις αδυναμίες σε προηγούμενα στρατηγικά σχέδια και να διεγείρουν ολόκληρη τη διαδικασία, ώστε να ξεκινήσει από την αρχή. Βασισμένη, λοιπόν στα αποτελέσματα της επίδοσης, η διοίκηση μπορεί να χρειαστεί να αναπροσαρμόσει τη διαμόρφωση ή/και την υλοποίηση της στρατηγικής της.

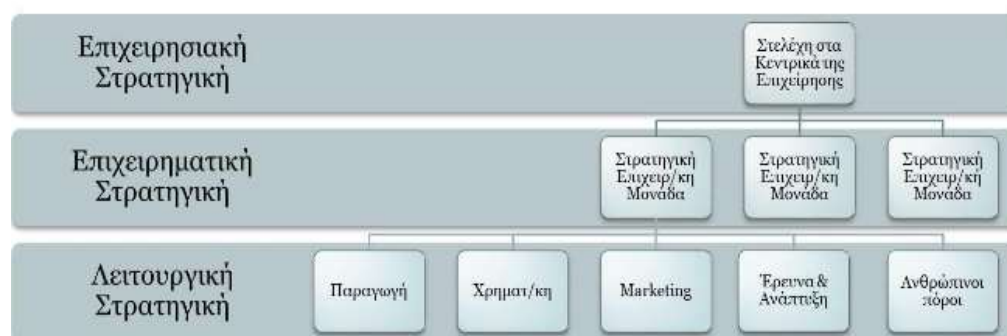
Τέλος, το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ συμπεριλαμβάνει και τη διαδικασία της επανατροφοδότησης (feedback). Καθώς η επιχείρηση διαμορφώνει και υλοποιεί στρατηγικές, θα πρέπει συχνά να γυρίζει πίσω και να αναθεωρεί ή να διορθώνει αποφάσεις που ελήφθησαν νωρίτερα. Για παράδειγμα, χαμηλή επίδοση συνήθως υποδηλώνει ότι κάποια ενέργεια δεν πραγματοποιήθηκε όπως έπρεπε είτε με τη διαμόρφωση της στρατηγικής, είτε με την υλοποίησή της. Θα μπορούσε, επίσης, να σημαίνει ότι μια σημαντική μεταβλητή, όπως ένας νέος ανταγωνιστής, αγνοήθηκε κατά τη διάρκεια της ανίχνευσης του περιβάλλοντος.

6. Είδη Στρατηγικής

Σύμφωνα με τη σύγχρονη θεωρία της στρατηγικής των επιχειρήσεων, η στρατηγική μίας διευρυμένης επιχείρησης (diversified) χωρίζεται σε τρία επίπεδα:

- την επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy)
- την επιχειρηματική ή ανταγωνιστική στρατηγική (business strategy) και
- τη λειτουργική στρατηγική (functional strategy)

Σχήμα 2.1: Είδη στρατηγικής



Πηγή: Γεωργόπουλος, 2006

6.1 Επιχειρησιακή στρατηγική

Η επιχειρησιακή στρατηγική προσανατολίζεται σε τρία βασικά ζητήματα:

- την ανάπτυξη, τη σταθερότητα ή την περισυλλογή (στρατηγική κατεύθυνσης),
- τον κλάδο και τις αγορές στις οποίες ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων και των επιχειρηματικών μονάδων (στρατηγική χαρτοφυλακίου) και
- τον τρόπο με τον οποίο συντονίζουν τα διευθυντικά στελέχη τις δραστηριότητες, μεταφέρουν τους πόρους και καλλιεργούν ικανότητες μεταξύ των γραμμών προϊόντων και των επιχειρηματικών μονάδων (γονική στρατηγική) (Γεωργόπουλος, 2006).

Η διαμόρφωση και υλοποίηση μίας επιχειρησιακής στρατηγικής λοιπόν απαντά στο ερώτημα για το ποιες στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες θα συνεχίσει να διατηρεί στο χαρτοφυλάκιο της η επιχείρηση. Περιγράφει ή/και αποφασίζει τη γενικότερη τάση της επιχείρησης έναντι στις επιλογές ανάπτυξης, τη διοίκηση των διαφόρων δραστηριοτήτων και των γραμμών παραγωγής, το είδος των δραστηριοτήτων που θα πρέπει να επιλέξει, τη ροή των χρημάτων και των άλλων πόρων προς τις διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες, τις σχέσεις με τις άλλες ομάδες (κοινωνικές) και το περιβάλλον καθώς και τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την απόδοση των επενδύσεων.

Σύμφωνα με τον Ν. Γεωργόπουλο, η στρατηγική κατεύθυνση μίας επιχείρησης απαρτίζεται από τρεις μεγάλες κατηγορίες στρατηγικών, τις **στρατηγικές ανάπτυξης**, τις **στρατηγικές σταθερότητας** καθώς και τις **στρατηγικές περισυλλογής**.

6.1.1 Στρατηγικές ανάπτυξης

Η επιβίωση και η ευημερία μιας επιχείρησης απαιτεί τη συνεχή ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της. Μια επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί εσωτερικά μέσω επέκτασης των δραστηριοτήτων της ή εξωτερικά μέσω συγχωνεύσεων (πρόκειται για νόμιμες συναλλαγές κατά τις οποίες δύο οι περισσότερες επιχειρήσεις συνδυάζουν τις λειτουργίες τους μέσω της συναλλαγής μετοχών, αλλά μόνο μία τελικά θα παραμείνει), εξαγορών (αφορά στην απόκτηση μιας επιχείρησης από μία άλλη. Η επιχείρηση που εξαγοράζεται απορροφάται εξ' ολοκλήρου από την επιχείρηση που την αγοράζει) ή στρατηγικών συμμαχιών (δηλαδή συμφωνίες μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων για να μοιραστούν πόρους ή μοναδικές ικανότητες της καθεμιάς και να επιτύχουν τους στόχους.

Οι στρατηγικές ανάπτυξης διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: την **ολοκλήρωση** (Integration) και η **διαποίκιση** (diversification).

6.1.1α Ολοκλήρωση

Οι βασικές στρατηγικές ολοκλήρωσης είναι η κάθετη και η οριζόντια ολοκλήρωση. Μια επιχείρηση ακολουθεί τη στρατηγική της **κάθετης ολοκλήρωσης** (καθετοποίηση) όταν αναλαμβάνει μία λειτουργία που προηγουμένως της παρείχε κάποιος προμηθευτής ή διανομέας. Τέτοιας μορφής ανάπτυξη πραγματοποιείται είτε εσωτερικά, επεκτείνοντας τις τρέχουσες δραστηριότητες ή εξωτερικά μέσω εξαγορών. Η καθετοποίηση, λοιπόν, της επιχείρησης είναι ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση δραστηριοποιείται με κατεύθυνση προς τα κάτω ή προς τα πάνω σε πολλαπλές τοποθεσίες στην αλυσίδα αξίας του κλάδου, από την εύρεση πρώτων υλών για την παραγωγή (κάθετη ολοκλήρωση προς τα κάτω) έως και την πώληση (κάθετη ολοκλήρωση προς τα πάνω).

Μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει **οριζόντια ολοκλήρωση** επεκτείνοντας τις δραστηριότητές της σε άλλες γεωγραφικές περιοχές ή προσελκύοντας νέα τμήματα της αγοράς (στρατηγική ανάπτυξης αγοράς) ή και μέσω της αύξησης του εύρους του προϊόντος και των υπηρεσιών που παρέχονται στον πελάτη (στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος). Η οριζόντια ολοκλήρωση είναι ο βαθμός στον οποίο μια επιχείρηση δραστηριοποιείται σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές στο ίδιο σημείο της αλυσίδας αξίας ενός κλάδου. Η οριζόντια ολοκλήρωση μπορεί να επιτευχθεί μέσω εσωτερικής ανάπτυξης ή εξωτερικά μέσω εξαγορών με άλλες επιχειρήσεις με το ίδιο ακριβώς αντικείμενο δραστηριότητας.

6.1.1.β Διαποίκιση

Η στρατηγική της διαποίκισης (diversification) αφορά στην είσοδο μιας επιχείρησης σε νέα πεδία, όπου προϊόντα και αγορές είναι διαφορετικά από αυτά στα οποία δραστηριοποιείτο μέχρι τώρα η επιχείρηση. Οι στρατηγικές διαποίκισης διακρίνονται σε συσχετισμένη (related ή concentric) και ασυσχέτιστη (unrelated ή conglomerate). Σύμφωνα με τον Ν. Γεωργόπουλο, η **συσχετισμένη διαποίκιση** είναι η επέκταση της επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που συνδέονται με τις υπάρχουσες σε όρους τεχνολογίας, αγορών ή προϊόντων. Η ανάπτυξη μίας επιχείρησης μέσω της συσχετισμένης διαποίκισης σε έναν συσχετιζόμενο κλάδο είναι ίσως η πιο κατάλληλη στρατηγική σε περίπτωση που μια επιχείρηση κατέχει υψηλή ανταγωνιστική θέση αλλά η ελκυστικότητα του κλάδου είναι χαμηλή. Η **ασυσχέτιστη διαποίκιση** αναφέρεται στην επέκταση της επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που δεν έχουν κάποια

εμφανή σχέση με οποιαδήποτε υπάρχουσα δραστηριότητα της επιχείρησης. Η επιχείρηση επιλέγει τη στρατηγική της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης όταν πιστεύει ότι η απόκτηση κάποιων ασυσχέτιστων δραστηριοτήτων αντιπροσωπεύει τις πιο πολλά υποσχόμενες επενδυτικές ευκαιρίες. Ιδιαίτερα στην περίπτωση των ώριμων κλάδων, η διαφοροποίηση είναι απαραίτητη για την επιβίωση της επιχείρησης μακροχρόνια. Στην απόφαση για ασυσχέτιστη διαποίκιση οδηγεί και η αβεβαιότητα αναφορικά με τη μελλοντική πορεία ενός κλάδου. Πολλές φορές η επιχείρηση προσπαθεί μέσα από την ασυσχέτιστη διαποίκιση να επιτύχει διασπορά κινδύνου (Β. Παπαδάκης Στρατηγική Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2007).

6.1.2 Στρατηγικές σταθερότητας

Οι στρατηγικές σταθερότητας αναφέρονται στην απόφαση μιας επιχείρησης να συνεχίσει τις υπάρχουσες δραστηριότητές της και να μην επιδιώξει κάποια αλλαγή. Αυτή η στρατηγική, συνήθως, επιλέγεται όταν η επίδοση της επιχείρησης είναι ικανοποιητική και το εξωτερικό περιβάλλον σχετικά αμετάβλητο. Οι πιο γνωστές στρατηγικές σταθερότητας είναι αυτές της **καμίας αλλαγής (no change strategy)**, της **παύσης/συνέχισης με προσοχή (pause/proceed with caution)** και της **συγκομιδής (profit strategy)** (Παπαδάκης, 2007).

6.1.2α Στρατηγική καμίας αλλαγής

Η χρήση της στρατηγικής αυτής πραγματοποιείται όταν η διοίκηση της επιχείρησης αποφασίζει να μην προβεί σε κάποια νέα ενέργεια και να συνεχίσει να λειτουργεί κάτω από την υφιστάμενη κατάσταση. Σε αυτή την περίπτωση παρατηρείται μία σχετική σταθερότητα λόγω της μέτριας ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης και της μέτριας ελκυστικότητας του κλάδου, όπου η επιχείρηση συνεχίζει να ακολουθεί την υφιστάμενη στρατηγική της προσαρμόζοντας πωλήσεις και κέρδη αφού λάβει υπόψη τον πληθωρισμό (Γεωργόπουλος, 2006).

6.1.2β Στρατηγική παύσης /συνέχισης με προσοχή

Με την εφαρμογή μίας στρατηγικής παύσης/συνέχισης η επιχείρηση κάνει ένα διάλειμμα και ετοιμάζεται να ακολουθήσει στρατηγική ανάπτυξης ή περισυλλογής. Στην πραγματικότητα, προσπαθεί να διατηρηθεί σε μια κατάσταση έως ότου προετοιμαστεί για τις πιθανές αλλαγές του περιβάλλοντός της. Αποτελεί, δηλαδή, μια προσωρινή ή μεταβατική στρατηγική (Γεωργόπουλος, 2006).

6.1.2γ Στρατηγική συγκομιδής

Με τη στρατηγική συγκομιδής, η επιχείρηση κάνει άμεση περικοπή των δαπανών της προκειμένου να αυξήσει τα κέρδη της και την ανταγωνιστικότητά της. Τέτοιου είδους στρατηγική εφαρμόζουν επιχειρήσεις σε δεινή θέση και για μικρό χρονικό διάστημα.

6.1.3 Στρατηγικές περισυλλογής

Οι στρατηγικές περισυλλογής αφορούν στη μείωση του μεγέθους ή της ποικιλίας των οργανωσιακών λειτουργιών μιας επιχείρησης με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς της. Ανάλογα με την ελκυστικότητα του κλάδου (υψηλή, μέση ή χαμηλή ελκυστικότητα), μια στρατηγική περισυλλογής μπορεί να είναι **διάσωσης ή αναστροφής** (turnaround strategy), **αποεπένδυσης** (divestment strategy), **χρεοκοπίας/ρευστοποίησης** (bankruptcy/liquidation strategy) ή της **αιχμάλωτης επιχείρησης** (captive company strategy) (Γεωργόπουλος, 2006).

6.1.3α Στρατηγική διάσωσης ή αναστροφής

Κατά τη στρατηγική αυτή, η επιχείρηση επιδιώκει προσωρινή μείωση των δαπανών της δίνοντας έμφαση στη βελτίωση της λειτουργικής της αποδοτικότητας. Συνήθως επιλέγεται όταν η επιχείρηση έχει σταθερή μείωση κερδοφορίας και μερίδιο αγοράς. Υλοποιείται σε τρία στάδια. Στο πρώτο, στο στάδιο της συρρίκνωσης, γίνεται δυναμική μείωση δαπανών. Στο δεύτερο, αυτό της σταθεροποίησης, γίνεται προσπάθεια βελτίωσης του περιθωρίου κέρδους και στο τρίτο, αυτό της αναδόμησης, η επιχείρηση προχωρά σε επέκταση μέσω στρατηγικών ανάπτυξης.

6.1.3β Στρατηγική αποεπένδυσης

Η στρατηγική αυτή διαμορφώνεται και υλοποιείται όταν μία επιχείρηση πουλά μια επιχειρηματική μονάδα ή ένα τμήμα της, είτε επειδή δεν έχει την επιθυμητή επίδοση, είτε επειδή έχει μεγάλες χρηματοοικονομικές ανάγκες.

6.1.3γ Στρατηγική χρεοκοπίας/ρευστοποίησης

Η υλοποίηση μίας στρατηγικής χρεοκοπίας/ρευστοποίησης υλοποιείται όταν μία επιχείρηση προχωρήσει σε πώληση όλων των περιουσιακών της στοιχείων και επέλθει ο τερματισμός της. Στην περίπτωση της ρευστοποίησης, αφού εξοφληθούν οι υποχρεώσεις σε τρίτους, τα μετρητά διανέμονται στους μετόχους, ενώ στην περίπτωση της χρεοκοπίας μεταβιβάζεται η διαχείριση στα δικαστήρια. Οι στρατηγικές αυτές θεωρούνται ως

τελευταία λύση και υποδηλώνουν ότι οι άλλες στρατηγικές περισυλλογής δεν επέφεραν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

6.1.3δ Στρατηγική αιχμάλωτης επιχείρησης

«Αιχμάλωτη» ονομάζεται μία επιχείρηση η οποία επιλέγει να μειώσει το εύρος μερικών από τις δραστηριότητές της και να γίνει εξαρτώμενη μιας άλλης επιχείρησης. Απαιτείται, επομένως, η εύρεση μίας άλλης επιχείρησης που μπορεί να αναλάβει το ρόλο του «σωτήρα» για την πρώτη, απορροφώντας για παράδειγμα τα προϊόντα της δεύτερης σε κάποιο ποσοστό. Όλα αυτά βέβαια θα πρέπει να βασίζονται σε κάποιο μακρόχρονο συμβόλαιο συνεργασίας. Είναι αυτονόητο ότι οι ασθενείς επιχειρήσεις θα πρέπει στην περίπτωση αυτή να ευθυγραμμίζονται με τις απαιτήσεις των συνεργατών τους σε ένα ευρύ φάσμα αποφάσεων.

6.2 Επιχειρηματική στρατηγική

Η επιχειρηματική στρατηγική σχετίζεται με τη δημιουργία και διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα σε κάθε επιχειρηματική μονάδα. Εφόσον μία επιχείρηση έχει καθορίσει σε ποιους κλάδους και αγορές ανταγωνίζεται μέσω της επιχειρησιακής της στρατηγικής, καθορίζει έπειτα πώς θα ανταγωνιστεί στους κλάδους αυτούς δημιουργώντας διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Διαμορφώνει και υλοποιεί την επιχειρηματική της στρατηγική (business strategy). Συχνά αναφέρεται και ως ανταγωνιστική στρατηγική (competitive strategy), αφού είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον ανταγωνισμό. Η επιχειρηματική στρατηγική ενεργοποιείται σε ανώτερο επίπεδο διοίκησης και σύμφωνα με τον Porter (χρονολογία) μπορεί να είναι τριών ειδών, όπως ηγεσία κόστους (cost leadership strategy), διαφοροποίηση (differentiation strategy) κι εστίαση (focus strategy).

6.2.1 Στρατηγική ηγεσίας κόστους

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους κυριαρχεί συχνά στις μεγάλες επιχειρήσεις. Οι μικρές επιχειρήσεις δεν διαθέτουν συνήθως τους πόρους, ώστε να επιτύχουν την ηγεσία του κόστους (η οποία απαιτεί οικονομίες κλίμακας). Αυτή η γενική στρατηγική δίνει έμφαση στην απόδοση όταν μια επιχείρηση θεωρείται ως ο καλύτερος παραγωγός χαμηλού κόστους ενός κλάδου για ένα δεδομένο επίπεδο ποιότητας. Προσπαθεί, δηλαδή, να διατηρεί τα γενικά έξοδα στο ελάχιστο και να αναγνωρίζει ικανότητες σε όλες τις λειτουργίες. Το χαμηλό κόστος επιτρέπει στις επιχειρήσεις να πωλούν σχετικά

τυποποιημένα προϊόντα με χαρακτηριστικά αποδεκτά από πολλούς πελάτες με τις χαμηλότερες δυνατές ανταγωνιστικές τιμές, με τις οποίες θα αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με αποτέλεσμα να αυξάνεται το μερίδιο αγοράς. Η εφαρμογή της στρατηγικής αυτής, που ήταν ιδιαίτερα δημοφιλής στη δεκαετία του '70, απαιτεί μεγάλες επενδύσεις σε σύγχρονο εξοπλισμό, ολοκληρωμένο και αποτελεσματικό έλεγχο ποιότητας και κόστους, μεγάλο μερίδιο αγοράς, εύκολη πρόσβαση σε φθηνές και υψηλής ποιότητας πρώτες ύλες, μειωμένο κόστος σε περιοχές έρευνας και ανάπτυξης, πωλήσεων, διαφήμισης και ευνοϊκή σχεδίαση προϊόντος.

Επίσης, η διαμόρφωση και υλοποίηση μίας στρατηγικής ηγεσίας κόστους δεν οδηγεί αυτομάτως σε χαμηλή τιμή προϊόντος. Η υψηλή κερδοφορία της επιχείρησης οφείλεται είτε σε μεγάλα περιθώρια κέρδους, εάν δηλαδή η τιμή διατηρείται επαρκώς πάνω από το κόστος, είτε στο μεγάλο όγκο παραγωγής, εάν δηλαδή ο συνδυασμός τιμής-ποιότητας προσφέρει μεγαλύτερη αξία από τους ανταγωνιστές στον πελάτη, είτε σε συνδυασμό και των δύο. Ακόμα, ο ηγέτης κόστους έχει πλεονέκτημα στους αγοραστές που αγοράζουν με βάση την τιμή και έχει τη δύναμη να θέτει την κατώτατη τιμή της αγοράς. Τέλος, μια τέτοια στρατηγική είναι αποτελεσματική όταν οι αγοραστές είναι ευαίσθητοι στις αλλαγές των τιμών, οι αγοραστές πωλούν ακριβώς το ίδιο προϊόν και η επιχείρηση μπορεί να ωφεληθεί από τις οικονομίες κλίμακας.

Η επιτυχία της στρατηγικής αυτής εξαρτάται από το εάν η επιχείρηση έχει καταφέρει να την εφαρμόσει πρώτη και παράλληλα από την ικανότητα ενός άλλου ανταγωνιστή να ταιριάζει ή να αναπτύξει μια βάση κόστους χαμηλότερη αυτής του ηγέτη κόστους.

6.2.2 Στρατηγική διαφοροποίησης

Η στρατηγική διαφοροποίησης σχετίζεται με την ανάπτυξη ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που προσφέρει μοναδικά χαρακτηριστικά και τα οποία εκτιμούν οι πελάτες ως καλύτερα ή διαφορετικά από αυτά του ανταγωνισμού. Η προστιθέμενη αξία από τη μοναδικότητα του προϊόντος μπορεί να επιτρέψει στην επιχείρηση να το προσφέρει σε υψηλότερη τιμή από αυτή του μέσου όρου του κλάδου. Η επιχείρηση ελπίζει ότι η υψηλότερη τιμή θα καλύψει τις επιπλέον δαπάνες που προκύπτουν από το μοναδικό αυτό προϊόν.

Κατά τη στρατηγική αυτή, η διαφοροποίηση βασίζεται στην ποιότητα (πραγματική και αντιληπτή), την εξυπηρέτηση, τη σχεδίαση του προϊόντος, την εικόνα του, τη διαφήμιση, το γόητρο και την τεχνολογία του. Ακόμα, οι παράγοντες αυτοί διαφοροποίησης θα πρέπει να είναι δύσκολα αντιγράψιμοι.

Η στρατηγική διαφοροποίησης δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση διαμορφώνοντας πελάτες περισσότερο πιστούς στα προϊόντα της επιχείρησης και λιγότερο ευαίσθητους στην τιμή. Η διακεκριμένη ικανότητα (μία λειτουργία, δηλαδή, στην οποία η επιχείρηση είναι μοναδικά καλή σε σχέση με τους ανταγωνιστές της) αποτελεί τη βάση της διαφοροποίησης. Παράλληλα, το κόστος παραγωγής δεν αποτελεί πρωταρχικό παράγοντα, αν και δεν θα πρέπει να αγνοείται.

6.2.3 Στρατηγική εστίασης

Η στρατηγική αυτή έχει ως κεντρικό της στοιχείο την επιλογή και συγκέντρωση μιας επιχείρησης σε ένα πολύ στενό κομμάτι της ευρύτερης αγοράς, ενός «niche», όπου οι αγοραστές έχουν κάποιες ξεχωριστές προτιμήσεις ή ανάγκες. Το κομμάτι αυτό στο οποίο απευθύνεται η συγκεκριμένη μορφή στρατηγικής μπορεί να έχει πολλές μορφές, μπορεί να ορίζεται από γεωγραφία, κάποια ειδική χρήση ενός προϊόντος ή κάποια ειδικά χαρακτηριστικά του που είναι ελκυστικά στους αγοραστές του niche. Μερικά παραδείγματα είναι η Apple στους προσωπικούς υπολογιστές, το Woolite στα απορρυπαντικά (είναι μόνο για μάλλινα), η ακτοπλοϊκή εταιρία που εξυπηρετεί μόνο την Κρήτη.

Η στρατηγική εστίασης μπορεί να είναι χαμηλού κόστους (πχ τα ενοικιαζόμενα δωμάτια στα ελληνικά νησιά) ή διαφοροποίησης (πχ η Rolls Royce στα αυτοκίνητα πολυτελείας). Για την πρώτη περίπτωση, προϋπόθεση είναι η ύπαρξη τμήματος αγοραστών που οι ανάγκες τους να μπορούν να ικανοποιηθούν με χαμηλότερο κόστος από την υπόλοιπη αγορά. Για τη δεύτερη, προϋπόθεση είναι η ύπαρξη αγοραστών με ειδικές ανάγκες. Η επιχείρηση με στρατηγική εστίασης επιδιώκει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στο συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς (αγορά niche), που δεν χρειάζεται όμως να είναι και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην ευρύτερη αγορά.

Το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων από τη διαμόρφωση και την υλοποίηση μίας στρατηγικής εστίασης είναι η εξειδίκευση που έχουν αναπτύξει και με την οποία μπορούν να αντιδρούν σε διάφορες ανταγωνιστικές πιέσεις καθώς οι επιχειρήσεις που απευθύνονται σε όλη την αγορά ή πολλά τμήματα της αγοράς δεν

μπορούν συνήθως να αναπτύξουν ανάλογα πλεονεκτήματα, δηλ. η εξειδίκευση αυτή δρα ως φραγμός εισόδου στην αγορά niche κάνοντας την είσοδο άλλων επιχειρήσεων πολύ δύσκολη. Ακόμα, οι δεξιότητες εξυπηρέτησης της αγοράς niche δρουν ως ανασταλτικός παράγοντας για όσους προσφέρουν παρόμοια προϊόντα εκτός της αγοράς niche. Επίσης, ακόμα κι αν η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών στην αγορά niche είναι μεγάλη, αντισταθμίζεται σε κάποιο βαθμό από το ρίσκο μεταπήδησης τους σε κάποιον ανταγωνιστή που μπορεί να είναι λιγότερο αποτελεσματικός στην εξυπηρέτηση των ειδικών αναγκών τους.

Η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική αυτή είναι σε εξαιρετικά καλή ανταγωνιστική θέση όταν το συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς έχει γοργούς ρυθμούς ανάπτυξης, είναι αρκετά μεγάλο για να είναι επικερδές, αλλά και αρκετά μικρό για να μην προσελκύει μεγάλο μεγέθους ανταγωνιστές, δεν περιλαμβάνει σημαντικούς ανταγωνιστές, και η εξυπηρέτηση του απαιτεί κάποια εξειδίκευση. Δύο επιτυχημένα παραδείγματα είναι της Enterprise-Rent-A-Car στον κλάδο της ενοικίασης αυτοκινήτων και της Heartland Express στις χερσαίες μεταφορές.

Σχήμα 2.2: Επιχειρηματικές (ανταγωνιστικές) στρατηγικές

		Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα:	
		ΜΟΝΑΔΙΚΟΤΗΤΑ ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ	ΧΑΜΗΛΗ ΘΕΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ
Όλος ο Κλάδος		Διαφοροποίηση	Ηγεσία Κόστους
Συγκεκριμένο τμήμα του κλάδου		Εστίαση	

Πηγή: Γεωργόπουλος, 2006

6.3 Λειτουργική στρατηγική

Κάθε επιχείρηση, είτε μέλος ενός ομίλου είτε ανεξάρτητη, έχει κάποια στρατηγική για τα λειτουργικά της τμήματα προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί των μονάδων της επιχείρησης μεγιστοποιώντας την παραγωγικότητα των πόρων της. Δύο είναι οι βασικές αποστολές μίας λειτουργικής στρατηγικής που καθορίζουν το μάνατζμεντ των δραστηριοτήτων ενός λειτουργικού τμήματος: α) η υποστήριξη της επιχειρηματικής στρατηγικής και β) η επίτευξη συγκεκριμένων στόχων για το τμήμα.

Βασικοί υπεύθυνοι κατάστροφησης των λειτουργικών στρατηγικών είναι κατά κανόνα οι επικεφαλής των αντίστοιχων τμημάτων και τα επιτελεία τους. Οι λειτουργικές στρατηγικές πρέπει να είναι συνεπείς μεταξύ τους, αλλά και με την επιχειρηματική στρατηγική. Οι λειτουργικές στρατηγικές πρέπει πάντα να συντονίζονται. Έτσι, η συνεχής συνεργασία μεταξύ των επικεφαλής λειτουργικών τμημάτων είναι πάντα κρίσιμη, ιδιαίτερα σε μια σύγχρονη επιχείρηση όπου δεν πρέπει να υπάρχουν στεγανά μεταξύ τμημάτων.

Η λειτουργική στρατηγική εφαρμόζεται στα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης, όπως στο τμήμα μάρκετινγκ, έρευνας και ανάπτυξης, παραγωγής, χρηματοοικονομικών κ.α. Πιο συγκεκριμένα:

- η **στρατηγική μάρκετινγκ** στοχεύει στην αποδοτική και αποτελεσματική διαχείριση των αγοραστών και των ανταγωνιστών. Αφορά στο προϊόν, τη διανομή, την τιμολόγηση και την προβολή και οι κύριες στρατηγικές μάρκετινγκ έχουν να κάνουν με τη στρατηγική τμηματοποίησης ή τη στρατηγική αγοράς – στόχου , τη στρατηγική διαφοροποίησης, τη στρατηγική τοποθέτησης και τη στρατηγική του μίγματος μάρκετινγκ.
- Η **χρηματοοικονομική στρατηγική** στηρίζεται στη χρηματοοικονομική ανάλυση της επιχείρησης για να ορίσει τις επιλογές και τις κατάλληλες ενέργειες που θα συμβάλλουν στη μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης.
- Η **στρατηγική ανθρωπίνων πόρων** αφορά στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης (επιλογή, εκπαίδευση, παροχή κινήτρων κ.ά.) και προσπαθεί να συνταιριάξει τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης με τις δραστηριότητές της.
- Η **στρατηγική πληροφοριακών συστημάτων** σχετίζεται με την επιλογή των τεχνολογικών και των πληροφοριακών συστημάτων που θα χρησιμοποιηθούν, ώστε να υπάρχει επαρκής ροή πληροφοριών εντός κι εκτός της επιχείρησης.
- Η **στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης** αφορά την έρευνα για τον εκσυγχρονισμό και τη βελτίωση των προϊόντων ή των διαδικασιών.

7. Συμπεράσματα

Στις παραπάνω ενότητες έγινε εκτενής αναφορά στα τρία βασικά επίπεδα της στρατηγικής, την επιχειρησιακή στρατηγική, την επιχειρηματική ή ανταγωνιστική

στρατηγική και την λειτουργική στρατηγική. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία μιας επιχείρησης είναι η πλήρης συνεργασία των τριών επιπέδων στρατηγικής. Κάθε επίπεδο στρατηγικής λαμβάνεται υπόψη στη διαμόρφωση του επόμενου επιπέδου. Πιο συγκεκριμένα, το εξωτερικό περιβάλλον μιας στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας (γενικευμένο και άμεσο περιβάλλον) συμπεριλαμβάνει την αποστολή, τους σκοπούς και τις πολιτικές της επιχειρησιακής στρατηγικής. Ομοίως, οι περιορισμοί της στρατηγικής και των πολιτικών που θέτονται από το επίπεδο της επιχειρησιακής και επιχειρηματικής στρατηγικής αποτελούν το εξωτερικό περιβάλλον επιπέδου λειτουργικής στρατηγικής. Για την εκπλήρωση των προγραμμάτων του επιπέδου της επιχειρησιακής στρατηγικής, κάθε στρατηγική επιχειρηματική μονάδα διαμορφώνει τους δικούς της στόχους, στρατηγικές και πολιτικές. Το ίδιο συμβαίνει και μεταξύ στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων και υπαγόμενων σ' αυτές τμημάτων. Η διαδικασία του στρατηγικού μάντζμεντ αφορά και υλοποιείται σε όλα τα επίπεδα διοίκησης (Γεωργόπουλος, 2006).

Η στρατηγική, λοιπόν, θεωρείται αναγκαία για την επιχείρηση καθώς μέσα από εφαρμογή της γίνεται προσπάθεια να επιτευχθεί η αποστολή και οι σκοποί της επιχείρησης, τα οποία θα την οδηγήσουν τελικά σε υπερέχουσα θέση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, αλλά και στο να ικανοποιήσει όλες τις ομάδες των ενδιαφερόμενων μερών.

Ακόμα, το στρατηγικό μάντζμεντ απαντά σε όλα τα κρίσιμα ερωτήματα για το που βρίσκεται η επιχείρηση σήμερα, που θέλει να βρεθεί, πως θα πάει εκεί και σε ποιο χρόνο. Το βασικό μοντέλο στρατηγικού μάντζμεντ περιλαμβάνει τις φάσεις της ανάλυσης του περιβάλλοντος, της διαμόρφωσης στρατηγικής, της υλοποίησης στρατηγικής και της αξιολόγησης και του ελέγχου της στρατηγικής.

Τέλος, η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων αποτελεί βασικό συστατικό της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Το ερώτημα που κυριαρχεί είναι αν θα πρέπει τα στελέχη που λαμβάνουν τις στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης να ενδιαφέρονται μόνο για τους μετόχους ή εάν θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους όλα τα ενδιαφερόμενη μέρη. Επίσης, είναι σωστό να ενεργούν οι επιχειρήσεις με οποιοδήποτε τρόπο, μόνο και μόνο για να επιτύχουν το σκοπό τους που είναι η μεγιστοποίηση των κερδών, άσχετα εάν αυτός ο τρόπος είναι ανήθικος για την κοινωνία; Σύμφωνα με την έννοια της κοινωνικής υπευθυνότητας (social responsibility) κάθε επιχείρηση εκτός από τη

δημιουργία κέρδους οφείλει να ενεργεί με υπευθυνότητα απέναντι στην κοινωνία. Οι στρατηγικές αποφάσεις που λαμβάνει κάθε επιχείρηση δεν επηρεάζουν μόνο την ίδια την επιχείρηση, αλλά και ολόκληρη την κοινωνία (Wheelen και Hunger, 2008).

8. Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ελληνική βιβλιογραφία:

- Ν.Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μένου 2006
- Β. Παπαδάκης Στρατηγική Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2002

Ξένη Βιβλιογραφία

- Mintzberg, H. και Waters, J., "Of Strategies, Deliberate and Emergent", Strategic Management Journal, 1985
- Thomas L. Wheelen, J. David Hunger- Strategic management and Business Policy Toward Global Sustainability, 13η Έκδοση
- Hofer, C., W και Schendel, D. "Strategy Formulation: analytical concepts", West, 1978

Άρθρα:

- «Η έννοια της στρατηγικής» του Δημήτρη Τιμοθεάτου, Δευτέρα, Μαρτίου 17, 2014
- «Η Προέλευση & η Σημασία της Επιχειρησιακής Στρατηγικής», στο περιοδικό Manager της Ελληνικής Εταιρίας Διοικήσεως Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ), Οκτώβριος 2010.

Διαδουκτιακοί Τόποι:

- www.pharmamanage.gr
- https://dSPACE.lib.uom.gr/bitstream/2159/16717/1/A006_timitik_ignatiadis_p119.pdf
- <http://www.bluewavemag.com/blueart021.htm>

Κεφάλαιο 3ο: Η εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα

1. Εισαγωγή

Η έννοια της εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας ή ευθύνης (ΕΚΕ) συνιστά ένα από τα πλέον πολυσυζητημένα κι ενδιαφέροντα θέματα του σύγχρονου επιχειρείν. Το 1953 ο Bowen, καθηγητής του College of Commerce του πανεπιστημίου του Ιλινόις, επινόησε τον όρο εταιρική κοινωνική ευθύνη σε ένα βιβλίο με το όνομα «Κοινωνικές ευθύνες των επιχειρηματιών», ορίζοντας την εταιρική κοινωνική ευθύνη ως «την υποχρέωση των επιχειρηματιών να επιδιώκουν εκείνες τις πολιτικές, να λαμβάνουν εκείνες τις αποφάσεις ή να ακολουθούν εκείνες τις δράσεις που να συνάδουν με τους στόχους και τις αξίες της κοινωνίας μας» (Bowen, 1953).

Πλήθος παραγόντων, όπως η παγκοσμιοποίηση, η ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου, η απελευθέρωση των αγορών, οι εξελίξεις στην τεχνολογία και τις επικοινωνίες καθιστούν αναγκαία την αναγνώριση των ευθυνών που αναλογούν στις επιχειρήσεις απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον. Ολοένα και μεγαλύτερο μέρος του επιχειρηματικού κόσμου συνειδητοποιεί την ανάγκη η προσπάθεια μεγιστοποίησης του κέρδους να μην αντιβαίνει, αλλά απεναντίας να συνυπολογίζει τις περιβαλλοντικές, οικονομικές και κοινωνικές συνιστώσες που ενυπάρχουν σε οποιαδήποτε παραγωγική δραστηριότητα. Με αυτόν τον τρόπο, ο θεμελιώδης σκοπός της επίτευξης κέρδους εμπλουτίζεται με την έννοια της κοινωνικά υπεύθυνης επιχείρησης.

Εν μέσω προκλήσεων, λόγω του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, είναι κοινώς αποδεκτό ότι η βιωσιμότητα μίας επιχείρησης και η αξία της για τους μετόχους δεν επιτυγχάνονται μόνο με τη μεγιστοποίηση του βραχυχρόνιου κέρδους και της άμεσης απόδοσης, αλλά και με επίδειξη υπεύθυνης συμπεριφοράς, η οποία όχι μόνο προωθεί την κοινωνική συνοχή και την προστασία του περιβάλλοντος, αλλά συντελεί και στην οικονομική ανάπτυξη της επιχείρησης. Έτσι, η σύγχρονη επιχείρηση αντιλαμβάνεται όλο και περισσότερο ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να ενέχει άμεση οικονομική αξία. Παρά το γεγονός ότι η κεντρική ευθύνη μιας επιχείρησης είναι η παραγωγή κερδών, μπορεί παράλληλα να συμβάλλει σε κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς στόχους μέσω της ενσωμάτωσης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ως στρατηγικής επένδυσης στην κύρια επιχειρηματική στρατηγική της, στα μέσα διαχείρισης και στις δραστηριότητές της (Πράσινο Βιβλίο, 2001).

Τέλος, η προσέγγιση της εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας μπορεί να αποφέρει οφέλη στις επιχειρήσεις κυρίως μέσω της ενίσχυσης της ικανότητάς τους να αντιμετωπίσουν τους επιχειρηματικούς κινδύνους της σημερινής εποχής και γι' αυτό το λόγο γίνεται σαφές ότι η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων δεν πραγματώνεται και δεν ολοκληρώνεται μόνο μέσω της εκπλήρωσης των τυπικών τους νομικών υποχρεώσεων, αλλά κι επενδύοντας περισσότερο σε ανθρώπινο κεφάλαιο, στο περιβάλλον και στις σχέσεις με τους κοινωνικούς εταίρους.

2. Θεωρητικό πλαίσιο εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Ε.Κ.Ε.)

2.1 Ορισμοί κι εννοιολογικό πλαίσιο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Σε ένα γενικότερο πλαίσιο, η εταιρική κοινωνική ευθύνη θα μπορούσε να οριστεί ως η ηθική ευθύνη, η συμπεριφορά και οι ενέργειες μιας επιχείρησης σε σχέση με την κοινωνία και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Ωστόσο, ο πολυδιάστατος χαρακτήρας της έννοιας δεν έχει αφήσει περιθώρια για τη δημιουργία ενός κοινώς αποδεκτού ορισμού. Υπάρχει διαθέσιμη εκτενής βιβλιογραφία και αρθρογραφία που προσεγγίζουν την έννοια αποτυπώνοντας το σύνολο των χαρακτηριστικών και των στοιχείων που την ορίζουν. Η διαφορετικότητα των ορισμών οφείλεται στη διαφορετική φιλοσοφία, το διαφορετικό ρυθμό ανάπτυξης και τις διαφορετικές προτεραιότητες που θέτει κάθε χώρα και κάθε οργανισμός σχετικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Παρ' όλα αυτά, είναι σαφής ο εθελοντικός της χαρακτήρας, η στενή σχέση της με την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης και το γεγονός ότι πρόκειται για στρατηγική επιλογή της επιχείρησης.

Στην Ελλάδα σύμφωνα με το Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ, εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι η οικειοθελής δέσμευση των επιχειρήσεων για ένταξη στις επιχειρηματικές τους πρακτικές κοινωνικών και περιβαλλοντικών δράσεων, που είναι πέρα από όσα επιβάλλονται από τη νομοθεσία και έχουν σχέση με όλους όσοι άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους.

Στην Ολλανδία η εταιρική κοινωνική ευθύνη περιγράφεται ως η δέσμευση της ηγεσίας μιας επιχείρησης για θεμελιώδεις αξίες και αναγνώριση των τοπικών και πολιτιστικών διαφορών κατά την εφαρμογή παγκόσμιων πολιτικών. Είναι η υιοθέτηση εκ μέρους των

επιχειρήσεων της Σύμβασης του ΟΗΕ για τα ανθρώπινα δικαιώματα και των εργασιακών δικαιωμάτων του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας.

Ένας άλλος ορισμός που έχει αναπτυχθεί στη βόρεια Ευρώπη αναφέρει ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι η διαρκής δέσμευση των επιχειρήσεων για ηθική συμπεριφορά και συμβολή στην οικονομική ανάπτυξη με ταυτόχρονη βελτίωση της ποιότητας ζωής τόσο του εργατικού τους δυναμικού και των οικογενειών, όσο και των τοπικών κοινοτήτων και της κοινωνίας γενικότερα (WBCSD, 1998).

Η Novethic (Ερευνητικό Κέντρο Γαλλίας, 2001) στη Γαλλία πρεσβεύει ότι η ιδέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης έχει σχέση με τον τρόπο που μια επιχείρηση εφαρμόζει την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης, η οποία στηρίζεται σε τρεις πυλώνες, τον οικονομικό, τον κοινωνικό και τον περιβαλλοντικό. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη υποδηλώνει ότι μια επιχείρηση ασχολείται σοβαρά όχι μόνο με την αποδοτικότητα και την ανάπτυξή της, αλλά και τον κοινωνικό και περιβαλλοντικό αντίκτυπό της. Πρέπει, επίσης, να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στους εκφραζόμενους προβληματισμούς των ενδιαφερομένων μερών της (εργαζομένων, μετόχων, πελατών, προμηθευτών) και της κοινωνίας γενικότερα. Η Novethic παρέχει πιστοποίηση προς τις επιχειρήσεις καθώς και το πλαίσιο για τις πραγματοποιούμενες δράσεις εντός του πλαισίου της Socially Responsible Investment (Socially Responsible Investment-SRI: Κοινωνικά Υπεύθυνη Επένδυση).

Επίσης, κάποιοι από τους πιο αντιπροσωπευτικούς ορισμούς της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης σύμφωνα με το Υπουργείο Οικονομίας και Ανάπτυξης της Ελλάδας είναι οι εξής:

- 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 στην ανθρωποκεντρική και δίκαιη πολιτική ανθρωπίνων πόρων, τον σεβασμό των δικαιωμάτων των εργαζομένων, κανόνες υγιεινής και ασφάλειας, την ενίσχυση του κοινωνικού διαλόγου, την εξασφάλιση των συνδικαλιστικών δικαιωμάτων και τον σεβασμό των συλλογικών συμβάσεων εργασίας (Εσωτερική ΕΚΕ) (Hohnen, 2007; CSR, 2003).
- Ως εταιρική κοινωνική ευθύνη ορίζεται η εθελοντική δέσμευση των επιχειρήσεων για διαχείριση των δραστηριοτήτων τους με υπεύθυνο τρόπο (International Chamber of Commerce, 2002).

- Εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι η έννοια σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς προβληματισμούς στις επιχειρηματικές τους λειτουργίες και στις συναλλαγές τους με τα ενδιαφερόμενα μέρη τους (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2001).

Ακόμα, σύμφωνα με τον Davis (1960), η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων αναφέρεται σε αποφάσεις και δράσεις, οι οποίες δεν σχετίζονται με οικονομικά και τεχνολογικά θέματα.

Επίσης, ο Wood (1991) υποστηρίζει ότι η βασική ιδέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης έγκειται στο γεγονός ότι η επιχείρηση και η κοινωνία είναι δύο έννοιες, οι οποίες συνδέονται άμεσα και δεν μπορούν να ακολουθήσουν ανεξάρτητες πορείες.

Επιπλέον, σύμφωνα με το World Business Council for Sustainable Development(1998), η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι η διαρκής δέσμευση των επιχειρήσεων για συμβολή στην οικονομική ανάπτυξη με παράλληλη βελτίωση της ποιότητας της ζωής των εργαζομένων και των οικογενειών τους, όπως επίσης, των κοινοτήτων και της κοινωνίας γενικότερα.

Σύμφωνα δε, με το Πράσινο Βιβλίο της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, αυτή περιγράφεται ως μία έννοια κατά την οποία οι εταιρείες ενσωματώνουν κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις καθημερινές τους επιχειρηματικές δραστηριότητες και στην αλληλεπίδραση τους με τις ομάδες ενδιαφερομένων σε εθελοντική βάση. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι το να χαρακτηρίζεται κάποιος ως κοινωνικά υπεύθυνος σημαίνει όχι μόνο συμμόρφωση με τη σχετική νομοθεσία, αλλά και ικανότητα να προχωρά πέρα από τη συμμόρφωση και να επενδύει περισσότερο από ό τι απαιτείται στο ανθρώπινο κεφάλαιο, στο περιβάλλον και στις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Θέτοντας ως βάση τη συμμόρφωση με το νόμο όσον αφορά στις επενδύσεις σε περιβαλλοντικά υπεύθυνες τεχνολογίες και επιχειρηματικές πρακτικές, η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης μπορεί να επηρεαστεί θετικά. Για παράδειγμα, με την υπέρβαση κάποιων βασικών νομικών υποχρεώσεων στον κοινωνικό τομέα, όπως βελτίωση των συνθηκών εργασίας ή αύξηση των αμοιβών, έχει τη δύναμη να συμβάλλει θετικά στη παραγωγικότητα και στην ποιότητα των παραγομένων προϊόντων της εταιρείας (Πράσινο Βιβλίο, 2001).

Ο Cannon (1992) συζητά την ανάπτυξη εταιρικής κοινωνικής ευθύνης διαμέσου της ιστορικής ανάπτυξης της επιχειρηματικής δραστηριοποίησης οδηγώντας σε μία

μεταπολεμική επανεξέταση της φύσης της σχέσης μεταξύ εταιρείας, κοινωνίας και κυβέρνησης. Αναγνωρίζει ότι ο κυρίαρχος ρόλος της επιχείρησης είναι να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες που η κοινωνία επιθυμεί, ωστόσο, δέχεται ότι υπάρχει μία αλληλεξάρτηση μεταξύ της εταιρείας και της κοινωνίας προς αναζήτηση ενός σταθερού περιβάλλοντος με ένα ευαισθητοποιημένο και εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Η θέση αυτή ενισχύεται από τον Lord Sieff (2001), τον τέως πρόεδρο των Marks & Spencer σύμφωνα με τον οποίο «η επιχείρηση συνεισφέρει πλήρως σε μία κοινωνία μόνο εάν είναι αποδοτική, επικερδής και κοινωνικά υπεύθυνη».

Από την παραπάνω ανάλυση είναι σαφές, ότι είναι αρκετοί εκείνοι οι φορείς, οι οποίοι έχουν επιχειρήσει να διατυπώσουν τους δικούς τους διαφορετικούς και ειδικούς ορισμούς. Μέσα από τη διεθνή βιβλιογραφία, τις ακαδημαϊκές συζητήσεις, αλλά και τα διάφορα επιχειρηματικά περιβάλλοντα έχουν διατυπωθεί εκατοντάδες έννοιες και ορισμοί για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, οι οποίοι στο σύνολο τους συγκλίνουν και αναφέρονται σε έναν πιο ανθρώπινο, ηθικό και διαφανή τρόπο πραγματοποίησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

2.2 Ιστορική αναδρομή για την εταιρική κοινωνική ευθύνη

Ανατρέχοντας στην ιστορία συναντώνται πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που εφαρμόστηκαν σε διάφορα μέρη του κόσμου πριν από περισσότερα από τέσσερις χιλιάδες χρόνια. Οι πρώτες πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είχαν τελείως διαφορετική μορφή απ' ό,τι έχουν σήμερα. Για παράδειγμα, σε αρχαία ινδουιστικά, ισλαμικά και βουδιστικά κείμενα περιλαμβάνονται παραινέσεις για την τοκογλυφία, καθώς και για τη φορολόγηση του πλούτου (Wayne, 2010). Οι πρώτοι νόμοι για την προστασία των δασών, που επιβλήθηκαν στις υλοτομικές δραστηριότητες, συναντώνται περίπου πέντε χιλιάδες χρόνια πριν. Στην αρχαία Μεσοποταμία, γύρω στο 1700 π.Χ., ο βασιλιάς Χαμουραμπί θέσπισε έναν κώδικα σύμφωνα με τον οποίο οι κατασκευαστές και οι ιδιοκτήτες γεωργικών και κτηνοτροφικών εκτάσεων καταδικάζονταν σε θάνατο σε περίπτωση που η δική τους αμέλεια προκαλούσε το θάνατο κάποιου άλλου ή σοβαρή αναστάτωση στη ζωή της τοπικής κοινωνίας. Στην αρχαία Ρώμη, οι γερουσιαστές επέβαλαν σοβαρές κυρώσεις σε όσες επιχειρήσεις αποτύγχαναν να συμβάλλουν επαρκώς στη χρηματοδότηση στρατιωτικών εκστρατειών, μέσω της πληρωμής φόρου.

Τον 18^ο αιώνα διαδίδεται μια νέα μορφή εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που αφορά στη βελτίωση των συνθηκών ζωής των εργαζομένων και των οικογενειών τους. Πολλοί βιομήχανοι χτίζουν ολόκληρες πόλεις γύρω από τις βιομηχανίες τους, εξασφαλίζοντας για το προσωπικό και τις οικογένειές τους στέγη, φαγητό και ιατρική περίθαλψη. Οι πρωτοβουλίες αυτές είχαν σαφώς αλτρουιστικά κίνητρα, αλλά παράλληλα αποσκοπούσαν στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, η οποία θα ήταν το αποτέλεσμα της βελτίωσης του εργασιακού και βιοτικού επιπέδου (Ηρακλέους, 2004).

Η βιομηχανική επανάσταση στα τέλη του 19ου αιώνα μπορεί να θεωρηθεί το σημείο εκκίνησης για την ανάληψη κοινωνικών πρωτοβουλιών από τη μεριά των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις εξέφραζαν με διάφορους τρόπους την κοινωνική τους υπευθυνότητα (προσφέροντας π.χ. κατοικία στους εργαζόμενους τους, φροντίζοντας γι' αυτούς και τις οικογένειες τους κ.λπ.).

Η ιδέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ωστόσο, γεννήθηκε και αναπτύχθηκε οργανωμένα πρωτίστως στις ΗΠΑ στις αρχές του 20ου αιώνα. Ήταν αποτέλεσμα του δυσάρεστου κοινωνικού κλίματος που είχε δημιουργηθεί λόγω των αντικοινωνικών πρακτικών των επιχειρήσεων. Αποτέλεσμα των κοινωνικών διεργασιών ήταν η αποκρυστάλλωση δύο γενικών αρχών, της αγαθοεργίας (charity principle) και της διαχείρισης (stewardship principle). Σύμφωνα με την αρχή της αγαθοεργίας, η επιχείρηση έχει καθήκον να παρέχει εθελοντική βοήθεια και υποστήριξη σε άτομα και σε κοινωνικές ομάδες που βρίσκονται σε δυσμενή θέση, καθώς και σε οργανισμούς που παρέχουν κοινωνικές υπηρεσίες. Η αρχή της διαχείρισης αναφέρεται στη δράση των στελεχών των επιχειρήσεων που στοχεύουν στο ευρύτερο κοινωνικό συμφέρον και που επηρεάζονται από διαχειριστικές αποφάσεις.

Μετά τον ερχομό του 20ου αιώνα και την καθιέρωση των νομικών πλαισίων της λειτουργίας των επιχειρήσεων και την ανάπτυξη του κράτους σε ό,τι αφορά στην πρόνοια, ιδιαίτερα μετά το κραχ του 1929, το πνεύμα της φιλανθρωπίας παραχώρησε το πνεύμα του σε εκτεταμένες νομικές, συμβατικές και οργανωτικές δομές. Μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, η ανάδειξη των πολυεθνικών εταιριών και η αυξανόμενη επίδρασή τους στην παγκόσμια οικονομία και η επικράτηση του επιχειρηματικού μοντέλου που λέει ότι αποκλειστική ευθύνη των επιχειρήσεων είναι η παραγωγή πλούτου για τους μετόχους τους (the business of business is business) έφερε πάλι στην επιφάνεια το ερώτημα των σχέσεων

μεταξύ επιχειρήσεων και κοινωνίας. Μετά το 1930 και κυρίως μετά το 1960, η εταιρική κοινωνική ευθύνη έχει αποτελέσει ένα σημαντικό κομμάτι όχι μόνο σε ό,τι αφορά στο εταιρικό κομμάτι, αλλά ευρύτερα στην πολιτική και την οικονομική παγκόσμια σκηνή. Στις αρχές του 1930, ο Merrick Dodd και ο Adolf Berle υποστήριξαν πως η εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να αποτελέσει μια υπηρεσία παρόμοια με έναν κερδοσκοπικό οργανισμό η οποία, ωστόσο, θα αντλεί τα οφέλη της από την αναγνωρισιμότητα και την αποδοχή των εργαζομένων, των πελατών και των συμβαλλόμενων μερών.

Μέχρι και το 1970, παρά τις σχετικές νομοθετικές ρυθμίσεις που είχαν θεσπιστεί, οι εταιρείες ακολουθούσαν ένα διαφορετικό δρόμο που αγνοούσε τις πρακτικές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Η συγκεκριμένη πολιτική σκόπευε στην ουσιαστική ικανοποίηση των περαιτέρω αναγκών των εργαζομένων και την αγνόηση των υπόλοιπων καλών πρακτικών που όριζε η ιδέα και η φιλοσοφία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Στη δεκαετία του '70, η επιτροπή οικονομικής ανάπτυξης (Committee of Economic Development) εξέδωσε ένα κείμενο με τίτλο «The social Responsibilities of Corporations», στο οποίο παρουσιάζονταν δύο έννοιες σχετικά με την ανάγκη υλοποίησης μέτρων που θα αφορούν στην υπευθυνότητα της επιχείρησης, αφενός το μεταβαλλόμενο κοινωνικό συμβόλαιο κι αφετέρου το πεφωτισμένο προσωπικό συμφέρον. Η βασική ιδέα του κοινωνικού συμβολαίου είναι ότι η επιχείρηση λειτουργεί με τη συγκατάθεση του κοινού και κύριος σκοπός του είναι η εξυπηρέτηση των αναγκών της κοινωνίας. Σύμφωνα δε, με την έννοια του πεφωτισμένου προσωπικού συμφέροντος υπάρχει μια ευρεία αναγνώριση ότι η επιχειρησιακή ιδιοτέλεια είναι άτεγκτα αναμεμιγμένη στην κοινωνική ευημερία. Η επιχείρηση αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της κοινωνίας και από αυτήν παίρνει τους συντελεστές που της είναι απαραίτητοι για τη λειτουργία της, π.χ. κεφάλαιο και εργασία. Αν δεν αποδεχθεί κάποιο εύλογο βαθμό ευθύνης για τη βελτίωση της κοινωνίας, τότε τα συμφέροντά της μπορεί και να διακινδυνεύσουν από κυβερνητικές ρυθμίσεις, μπούκοτάζ καταναλωτών ή αρνητική διαφήμιση.

Το 1995, υπεγράφη στο Λονδίνο η «Ευρωπαϊκή Διακήρυξη των Επιχειρήσεων κατά του Κοινωνικού Αποκλεισμού» από Ευρωπαίους επιχειρηματίες και διευθυντές επιχειρήσεων, με στόχο την προαγωγή της εταιρικής υπευθυνότητας κι ακολούθησε η δημιουργία του Ευρωπαϊκού Δικτύου Επιχειρήσεων για την Κοινωνική Συνοχή (European Business Network for Social Cohesion – EBNSC) με έδρα τις Βρυξέλλες. Αποστολή του Δικτύου

είναι να στηρίζει τις επιχειρήσεις, ώστε να επιτυγχάνουν κέρδος, βιώσιμη ανάπτυξη και ανθρώπινη πρόοδο ενσωματώνοντας την εταιρική κοινωνική ευθύνη στον πυρήνα της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας. Το Ευρωπαϊκό Δίκτυο αριθμεί σήμερα εβδομήντα πέντε μέλη – πολυεθνικές εταιρείες και είκοσι επτά εθνικούς αντιπροσώπους μέσω των οποίων φτάνει τις δύο χιλιάδες επιχειρήσεις σε όλη την Ευρώπη. Το Ευρωπαϊκό Δίκτυο υποστηρίζει ενεργά τη δημιουργία αντίστοιχων Δικτύων σε τοπικό επίπεδο.

Σε διεθνές επίπεδο, το 1999 στο διεθνές φόρουμ του Νταβός συζητείται για πρώτη φορά η πρωτοβουλία του Γενικού Γραμματέα του ΟΗΕ, Kofi Annan, περί κώδικα συμπεριφοράς των επιχειρήσεων. Με τον κώδικα αυτό ο Kofi Annan ζήτησε από πολυεθνικές κυρίως εταιρείες του ιδιωτικού τομέα, αλλά και επιλεγμένες ΜΚΟ να δημιουργήσουν ένα πλαίσιο αναφοράς της κοινωνικής ευθύνης στην παγκόσμια οικονομία σηματοδοτώντας την αναγκαιότητα υπεύθυνης επιχειρηματικής δραστηριότητας σε παγκόσμιο επίπεδο. Ακολούθησε η σύνταξη του «Οικουμενικού Συμφώνου» (Global Compact), στο οποίο περιγράφονται οι δέκα αρχές των Ηνωμένων Εθνών περί σεβασμού των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, των εργασιακών δικαιωμάτων και της προστασίας του περιβάλλοντος.

Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, στη Σύνοδο Κορυφής που πραγματοποιήθηκε το Μάρτιο του 2000 στη Λισσαβόνα, έθεσε ως στρατηγικό στόχο να γίνει η Ευρώπη έως το 2010 «η ανταγωνιστικότερη και δυναμικότερη οικονομία της γνώσης ανά την υφήλιο, ικανή για βιώσιμη ανάπτυξη με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και με μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή». Για την υλοποίηση αυτού του οράματος το CSR Europe σε συνεργασία με άλλους Οργανισμούς, εργάστηκε για την προώθηση της ευρωπαϊκής επιχειρησιακής εκστρατείας για την εταιρική κοινωνική ευθύνη με στόχο να κινητοποιήσει 500.000 επιχειρηματίες να ενσωματώσουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη στην επιχειρησιακή τους στρατηγική έως το 2005.

Τον Ιούλιο του 2001, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή παρουσιάζει την “Πράσινη Βίβλο”, προωθώντας το επίσημο πλαίσιο για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, ενώ το Νοέμβριο του ίδιου έτους πραγματοποιήθηκε στην Αθήνα το πρώτο Πανευρωπαϊκό Συνέδριο για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, που στόχο είχε τόσο την ευρύτερη διάδοση της έννοιας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, όσο και τη διευκρίνιση και παροχή απαντήσεων σε κρίσιμα ερωτήματα που απασχολούσαν την επιχειρηματική κοινότητα. Επίσης, τον Οκτώβριο του

2001, ιδρύθηκε το «Πολυμελές Φόρουμ της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την ΕΚΕ» (European Multi-Stakeholder Forum), για περαιτέρω εξέταση, διαβούλευση και παρουσίαση προς την Ε.Ε. προτάσεων για την προώθηση της καινοτομίας, της διαφάνειας και της σύγκλισης των εργαλείων και πρακτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Στον ελληνικό χώρο ιδιαίτερες πρωτοβουλίες για την υιοθέτηση και την ανάπτυξη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης από τις επιχειρήσεις έχει αναλάβει ο Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών (ΣΕΒ). Σύμφωνα με τον ΣΕΒ, η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι «η οικειοθελής δέσμευση των επιχειρήσεων για ένταξη στις επιχειρηματικές τους πρακτικές κοινωνικών και περιβαλλοντικών δράσεων, που είναι πέρα από όσα επιβάλλονται από τη νομοθεσία και έχουν σχέση με όλους όσους άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους». (Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών, 2015). Το 2005 ο ΣΕΒ εξέδωσε τη «Χάρτα των Δικαιωμάτων και Υποχρεώσεων των Επιχειρήσεων», η οποία συνιστά ένα κείμενο αρχών και αξιών.

Παράλληλα με τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνει ο ΣΕΒ, υπάρχει και λειτουργεί το Ελληνικό Δίκτυο για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, το οποίο έχει ως βασικό του στόχο τη διάδοση της έννοιας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στον ελληνικό επιχειρηματικό κόσμο μέσω εκπόνησης μελετών και δράσεων και ενεργειών που στοχεύουν στην εδραίωσή της.

Πρόσφατη, επίσης, εξέλιξη στον ελληνικό χώρο αποτελεί και η ίδρυση του Ελληνικού Ινστιτούτου Επιχειρηματικής Ηθικής. Στόχος του ινστιτούτου είναι η προώθηση των αρχών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, της επιχειρηματικής ηθικής και της εταιρικής διακυβέρνησης μέσα από την υποστήριξη των ελληνικών επιχειρήσεων στην υιοθέτηση ενός νέου τρόπου διοίκησης που θα προσβλέπει στην αύξηση της γνώσης και της ενημέρωσης σε θέματα επιχειρησιακής ηθικής.

Στην κοινωνία της γνώσης, της τεχνολογίας, του πλουραλισμού, της πληροφόρησης και της υπερεθνικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων πολλά είναι τα γεγονότα που έκαναν το θέμα της κοινωνικής ευθύνης επίκαιρο. Η διεργασία της παγκοσμιοποίησης και της απελευθέρωσης των αγορών με τα αμφισβητούμενα αποτελέσματά τους, η ανάγκη ύπαρξης ελάχιστων κανόνων λειτουργίας κι ελέγχου, οι επιπτώσεις των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που αφορούν όλο και περισσότερο μεγαλύτερο αριθμό ατόμων και κρατών, η αύξηση της ευαισθησίας σε θέματα προστασίας του φυσικού και πολιτιστικού

περιβάλλοντος κ.α. έφτιαξαν ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο οι επιχειρήσεις καλούνται σήμερα να εντάξουν τη βιώσιμη ανάπτυξη στον πυρήνα της επιχειρηματικής τους σκέψης. Οι προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων μερών απέναντι στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν και συμπεριφέρονται οι επιχειρήσεις διαρκώς αυξάνονται. Οι επιχειρήσεις, επομένως, αντιμετωπίζουν ένα νέο κόσμο που απαιτεί νέο τρόπο σκέψης, ένα κόσμο που θα πρέπει να καλύψει τις ανάγκες αυτής της γενιάς, αλλά και των μελλοντικών. (Θανόπουλος, 2003).

2.3 Οι οπτικές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Σύμφωνα με μελέτη που πραγματοποιήθηκε το 2008, από το Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Επιχειρησιακής Έρευνας του ΕΜΠ, η εταιρική υπευθυνότητα κατηγοριοποιείται με βάση τρεις οπτικές: τη σκεπτικιστική, την ουτοπική και τη ρεαλιστική οπτική.

Η σκεπτικιστική οπτική υιοθετεί μια επιφυλακτική και κριτική στάση απέναντι στην εταιρική κοινωνική ευθύνη, καθώς υποστηρίζει πως ο πιο σημαντικός στόχος της επιχείρησης είναι να παρέχει όσο το δυνατόν περισσότερο πλούτο στους μετόχους της εξυπηρετώντας με αυτό τον τρόπο ένα μόνο επιλεκτικό τμήμα της κοινωνίας.

Η ουτοπική οπτική αντικατοπτρίζει την ιδέα ότι η επιχείρηση έχει την ηθική υποχρέωση απέναντι σε όλους τους εμπλεκόμενους με αυτήν, και όχι μόνο στους μετόχους της, να τους ωφελεί με όποιον τρόπο μπορεί.

Τέλος, η ρεαλιστική οπτική είναι η οπτική με τη μεγαλύτερη αποδοχή τόσο στον επιστημονικό, όσο και στον επιχειρηματικό χώρο. Σύμφωνα με αυτή την οπτική, η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι η διαχείριση του αντίκτυπου που έχει η λειτουργία μιας επιχείρησης, στους άμεσους και έμμεσους εμπλεκόμενους με αυτή, δηλαδή στην κοινωνία στην οποία δρα και αναπτύσσεται. Επομένως, η εταιρική κοινωνική ευθύνη δεν περιλαμβάνει μόνο τα κεφάλαια που διατίθενται από τις επιχειρήσεις για την επίλυση κοινωνικών προβλημάτων, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνει τη δική της διακυβέρνηση, την εκπλήρωση της αποστολής της, την εφαρμογή των αξιών της, τη συνεργασία της με κάθε είδους εμπλεκόμενο, τη μέτρηση και κοινοποίηση των αποτελεσμάτων της .

2.4 Οι άξονες της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Οι τρεις βασικοί άξονες στους οποίους κινείται η επιχείρηση στα πλαίσια της εφαρμογής και υλοποίησης δράσεων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι η οικονομία, η κοινωνία και το περιβάλλον.

2.4.1 Οικονομία

Η οικονομική διάσταση στα πλαίσια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αφορά στο οικονομικό όφελος που απολαμβάνει μία επιχείρηση στο οικονομικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται κι εμπεριέχει σε μεγάλο βαθμό το κοινωνικό και το περιβαλλοντικό κέρδος. Η εγκατάσταση και η λειτουργία μιας επιχείρησης σε μια κοινότητα δημιουργεί θέσεις εργασίας, συνεργασίες με τοπικούς επαγγελματίες και φέρνει έσοδα από φόρους στα δημόσια ταμεία συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη του τόπου. Ωστόσο, η διαφάνεια στο σύστημα συναλλαγών της επιχείρησης και οι ορθές συναλλαγματικές πρακτικές πρέπει να είναι δεδομένες. Η τήρηση νόμων, κανόνων και κωδικών δεοντολογίας θεωρούνται θεμελιώδους σημασίας για την σωστή εταιρική διακυβέρνηση, ενώ η ενσωμάτωση προτύπων διαχείρισης κι η προώθηση κοινωνικά υπεύθυνων επενδύσεων προσδίδουν στην επιχείρηση υπεροχή και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις.

Επίσης, η επιχείρηση οφείλει να αντιμετωπίζει τον καταναλωτή υπεύθυνα και με ειλικρίνεια. Τα προϊόντα που προσφέρει θα πρέπει να τηρούν τους κανόνες ποιοτικού ελέγχου και ασφάλειας, να τιμολογούνται ορθά και να διαφημίζονται σε πνεύμα εντιμότητας.

Για να είναι βιώσιμη συνεχώς μία επιχείρηση και να προσδίδει αξία στους μετόχους οφείλει να υιοθετεί υπεύθυνη συμπεριφορά, που προωθεί την οικονομική ανάπτυξη, αυξάνει την ανταγωνιστικότητα και ταυτόχρονα συμβάλλει στην προστασία του περιβάλλοντος και προωθεί την κοινωνική ευαισθησία. Έτσι, προχωρά σε δράσεις που δεν αποβλέπουν μόνο σε μεγιστοποίηση βραχυχρόνιου κέρδους και άμεσης απόδοσης, αλλά στο συνδυασμό οικονομικών δραστηριοτήτων με υπευθυνότητα σε περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα.

Παραδείγματα ενεργειών στα πλαίσια του οικονομικού άξονα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι η υποστήριξη της τοπικής ανάπτυξης με τη συμμετοχή σε τοπικές συμπράξεις απασχόλησης και κοινωνικής ένταξης, η χρηματοδότηση αθλητικών και

πολιτιστικών τοπικών εκδηλώσεων, η χρηματοδότηση έργων υποδομής, η λήψη μέτρων για την καταπολέμηση της διαφθοράς και η λειτουργία με πλήρη διαφάνεια, η συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις - εταίρους για μείωση του κόστους και η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών. Επίσης, η επένδυση κεφαλαίων σε επιχειρήσεις με υπεύθυνες πολιτικές σε κοινωνικό και περιβαλλοντικό επίπεδο καθώς και η λήψη μέτρων αντιμετώπισης της διαφθοράς και της δωροδοκίας αποτελούν μεγάλης σημασίας δράσεις για την εταιρική εικόνα και φήμη.

2.4.2 Κοινωνία

Κάθε επιχείρηση δεν είναι απλά μία συνιστώσα του οικονομικού συστήματος, αλλά αποτελεί στοιχείο του κοινωνικού συνόλου. Η κοινωνική διάσταση αφορά τόσο στις πολιτικές που εφαρμόζονται στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, ο ανθρώπινος παράγοντας (εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης) αποκτά ιδιαίτερη αξία. Στο πλαίσιο αυτό μία επιχείρηση επιδιώκει να εξασφαλίζει σύγχρονο, ασφαλές και υγιές περιβάλλον εργασίας, να βελτιώνει τις σχέσεις επικοινωνίας διοίκησης – εργαζομένων, να παρέχει αρμοδιότητες και εξουσία στους εργαζομένους, να ενθαρρύνει την επαγγελματική τους κατάρτιση, έτσι ώστε το εργασιακό κλίμα να βελτιώνεται και να αυξάνεται η παραγωγικότητα των εργαζομένων (Βαξεβανίδου, 2011).

Δράσεις, που αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι η εξασφάλιση των κατάλληλων συνθηκών στους χώρους εργασίας με ιδιαίτερη προσοχή σε θέματα υγιεινής κι ασφάλειας. Επιπλέον, από τις κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις δίνονται κίνητρα ενίσχυσης της παραγωγικότητας, ενθαρρύνεται η δια βίου επαγγελματική κατάρτιση κι εκπαίδευση, παρέχονται ευκαιρίες εξισορρόπησης μεταξύ εργασίας και οικογένειας. Ακόμα, εξίσου σημαντική είναι η παράμετρος της καταπολέμησης του κοινωνικού αποκλεισμού που επιτυγχάνεται με τη δίκαιη αμοιβή και μεταχείριση χωρίς περιορισμούς και διακρίσεις (π.χ. φυλετικές, κοινωνικές, ΑΜΕΑ). Επίσης, σε περιπτώσεις κερδοφορίας πολλές επιχειρήσεις παρέχουν μερίδιο από τα κέρδη στους εργαζομένους, ανταμείβοντάς τους για τις προσπάθειές τους και κάνοντάς τους κοινωνούς στο μετοχικό κεφάλαιο.

Επιπλέον, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει ανοικτό δίαυλο επικοινωνίας με τους εκπροσώπους των εργαζομένων, ώστε να λαμβάνουν γνώση και να συμμετέχουν στις αλλαγές, στις πολιτικές και στα σχέδια της διοίκησης. Επιπρόσθετα, είναι πασιφανές και αυτονόητο για τις επιχειρήσεις, που υιοθετούν τις βασικές αρχές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ότι δεν τίθεται θέμα παιδικής ή καταναγκαστικής εργασίας ή καταπάτησης ανθρωπίνων δικαιωμάτων κατά την παραγωγική διαδικασία.

Στο εξωτερικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόσουν πολιτικές με στόχο την αύξηση της απασχόλησης της τοπικής κοινωνίας, το σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και την οικονομική ενίσχυση μέσα από επιχορηγήσεις και φιλανθρωπικές δραστηριότητες. Αναφορικά με την ευρύτερη κοινωνική πολιτική, οι εταιρείες συνήθως δραστηριοποιούνται με χορηγίες πολιτιστικών, αθλητικών κι άλλων δράσεων με στήριξη σε Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (Μ.Κ.Ο.), συνεργασία με τοπικούς ή κρατικούς φορείς για οργάνωση προγραμμάτων κατάρτισης ανέργων, με επιχορηγήσεις και φιλανθρωπικές προσπάθειες. Επιπλέον, το γεγονός ότι απασχολούν εργατικό δυναμικό από την τοπική κοινωνία και συνεργάζονται με άλλες τοπικές επιχειρήσεις συμβάλλει στη μείωση της ανεργίας, στην οικονομική ανάπτυξη του τόπου και συνεπώς στη διαμόρφωση και διατήρηση της κοινωνικής συνοχής.

2.4.3 Περιβάλλον

Οι επιχειρήσεις αντλούν πόρους από το περιβάλλον για την παραγωγή των προϊόντων τους, εκπέμπουν ρύπους και απόβλητα και καταναλώνουν ενέργεια σε μεγάλες ποσότητες. Η προστασία του περιβάλλοντος, λοιπόν, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιχείρηση καθώς βαρύνεται με την ευθύνη όχι απλώς να τηρεί τη σχετική νομοθεσία και τους κανονισμούς, αλλά και με τη λήψη επιπρόσθετων μέτρων για τη διαχείριση του περιβαλλοντικού κεφαλαίου και των φυσικών πόρων (Βαξεβανίδου, 2011). Η μείωση της κατανάλωσης ενέργειας, της εκπομπής ρύπων, η κατάλληλη επεξεργασία των λυμάτων και των αποβλήτων μέσω της χρήσης τεχνολογικών συστημάτων φιλικών προς το περιβάλλον είναι απαραίτητα στοιχεία στην περιβαλλοντική πολιτική μιας επιχείρησης.

Επιπλέον, οι τράπεζες χρηματοδοτούν επιχειρήσεις, οι οποίες προβαίνουν σε επενδύσεις για την προστασία του περιβάλλοντος, επενδύσεις οι οποίες μακροπρόθεσμα φέρνουν κέρδη για την επιχείρηση, γιατί οδηγούν σε αυξημένη ανταγωνιστικότητα και αποδοτικότητα, κι όφελος για το περιβάλλον καθώς ελαττώνουν τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Η χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, όπως κι η ένταξη στη διαδικασία της

ανακύκλωσης αποτελούν επιβεβλημένα μέτρα, τα οποία απαραιτήτως πρέπει να λαμβάνει μια επιχείρηση. Σε γενικές γραμμές οι επιχειρήσεις σε συνεργασία με τα επιμελητήρια και τους αρμόδιους φορείς οφείλουν να οργανώνουν εκστρατείες για την ενθάρρυνση παραγωγής προϊόντων φιλικών προς το περιβάλλον, αλλά ταυτόχρονα και να ενημερώνουν τους καταναλωτές, ώστε να αναπτύξουν συνειδητά οικολογικές καταναλωτικές συνήθειες.

Για την Ευρωπαϊκή Ένωση, η βιώσιμη ανάπτυξη των σύγχρονων κοινωνιών και οικονομιών αποτελεί προτεραιότητα. Γι' αυτό το λόγο ανέπτυξε την Ολοκληρωμένη Πολιτική Προϊόντος (Ο.Π.Π.). Όλα τα προϊόντα και οι υπηρεσίες έχουν περιβαλλοντικές επιπτώσεις που πηγάζουν από ένα ή όλα τα στάδια του κύκλου ζωής τους, δηλαδή από την απόκτηση των πρώτων υλών, το σχεδιασμό, την κατασκευή, τη συναρμολόγηση, την προώθηση, τη διανομή, την πώληση, τη χρήση ή την τελική διάθεση ως απόβλητα. Μέσω της Ολοκληρωμένης Πολιτικής Προϊόντος, η Ε.Ε. αναπτύσσει μέτρα που επηρεάζουν την προσφορά και τη ζήτηση των περιβαλλοντικά σωστών προϊόντων. Οι κύριοι στόχοι είναι:

- η ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των προϊόντων και των υπηρεσιών λαμβάνοντας υπόψη ολόκληρο τον κύκλο ζωής τους και στοχεύοντας τις περιοχές, όπου η δράση θα είναι περισσότερο ευεργετική τόσο για το περιβάλλον, όσο και για τις επιχειρήσεις,
- η ενσωμάτωση των περιβαλλοντικών πολιτικών για να διασφαλιστεί ότι τα οφέλη της επίτευξης κάποιου περιβαλλοντικού στόχου βρίσκονται σε ισορροπία με οποιαδήποτε περιβαλλοντικά κόστη που προκύπτουν αλλού στο κύκλο ζωής,
- η στενή συνεργασία με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς μέσα και γύρω από την αλυσίδα προμήθειας, από τους σχεδιαστές και τους κατασκευαστές προϊόντων μέχρι τους λιανοπωλητές και τους καταναλωτές, για να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα της μείωσης των περιβαλλοντικών επιπτώσεων και
- η ανάπτυξη των «πράσινων αγορών» για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες εισάγοντας ένα φάσμα από όργανα και κίνητρα για τους παραγωγούς που βρίσκονται στην πλευρά της προσφοράς για την ενθάρρυνση της καινοτομίας των προϊόντων και ένα φάσμα από εργαλεία πληροφόρησης για τους καταναλωτές που βρίσκονται στην πλευρά της ζήτησης για να τους ενθαρρύνουν να αγοράζουν πιο περιβαλλοντικά σωστές («πράσινες») εναλλακτικές λύσεις.

Στα πλαίσια των παραπάνω τριών αξόνων (οικονομία, κοινωνία και περιβάλλον) και λαμβάνοντας υπόψη τις αυξημένες απαιτήσεις των καταναλωτών και των εργαζόμενων

μίας επιχείρησης, αλλά και όλων των ενδιαφερόμενων μερών, έχουν δημιουργηθεί και εφαρμόζονται διεθνώς αποδεκτές αρχές και κανόνες μέσω των οποίων δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να αποδεικνύει την κοινωνική και περιβαλλοντική της ευαισθητοποίηση. Έτσι, η έμπρακτη εφαρμογή των αρχών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μπορεί να αποδειχθεί από την εφαρμογή συγκριμένων προτύπων ποιότητας, τα οποία έχοντας καθιερωθεί από αναγνωρισμένους διεθνώς οργανισμούς καλύπτουν ένα φάσμα συγκεκριμένων απαιτήσεων. Τέτοια πρότυπα είναι το ISO 14001, ο κανονισμός EMAS, το πρότυπο SA 8000, το σχήμα SMETA (2-Pillar ή 4 Pillar), το κώδικας ETI (ETI Base Code/Ethical Trading Initiative), ο ευρωπαϊκός κανονισμός MRV (Regulation (EU) 2015/757 monitoring, reporting on the monitoring and verification of carbon dioxide (CO₂) emissions from maritime transport), το OHSAS 18001, το σχήμα EWS, το ISO 50001 και πολλά άλλα διεθνή κι ευρωπαϊκά σχήματα.

2.5 Οι διαστάσεις της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τους τρεις άξονες της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, οι δράσεις κοινωνικής ευθύνης αφορούν στο εσωτερικό της επιχείρησης ή στο εξωτερικό της περιβάλλον. Η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων διακρίνεται σε «εσωτερική» και «εξωτερική» ανάλογα με τα ωφελούμενα μέρη μιας δράσης εταιρικού χαρακτήρα. Τα στελέχη της επιχείρησης καλούνται να εντοπίσουν τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που καθορίζουν αφενός την επιχειρηματική βιωσιμότητα και αφετέρου την αειφόρο ανάπτυξη, υιοθετώντας πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Για διαφορετικές χώρες, περιφέρειες, κλάδους και κατηγορία οργανισμών η υπεύθυνη επιχειρηματική πρακτική περιλαμβάνει διαφορετικά αντικείμενα συζήτησης και σημαντικά διαφορετικές προτεραιότητες. Ωστόσο, η βασική προσέγγιση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης περιλαμβάνει επιχειρήσεις που υιοθετούν μια επίσημη και δομημένη προσέγγιση στην αποτίμηση της κοινωνικής και περιβαλλοντολογικής επίδρασής τους κάνοντας βήματα για την βελτίωση της και δημοσιεύοντας την όλη διαδικασία και τα αποτελέσματά της.

2.5.1 Εσωτερική διάσταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Οι κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές μίας επιχείρησης αφορούν κυρίως στο όραμα και τις αξίες της και συνδέονται με θέματα όπως, η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό, η υγεία και ασφάλεια στην εργασία καθώς και η προσαρμογή στις αλλαγές. Παράλληλα, οι περιβαλλοντικά υπεύθυνες πρακτικές σχετίζονται ιδίως με τη διαχείριση των φυσικών πόρων που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή.

Η **διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα** είναι ίσως η σημαντικότερη πρόκληση που καλείται να αντιμετωπίσει η επιχείρηση στην προσπάθειά της για αειφόρο ανάπτυξη. Στα πλαίσια της εφαρμογής της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, βασικές δράσεις είναι η παροχή στους εργαζόμενους δια βίου μάθησης, η παραχώρηση στους τελευταίους αρμοδιοτήτων και εξουσιών, η καλύτερη ενημέρωση σε όλη την επιχείρηση (ανοιχτοί διάλογοι επικοινωνίας), η προσπάθεια για ισορροπία μεταξύ εργασίας, οικογένειας και ελεύθερου χρόνου, η δίκαιη και ίση αμοιβή και οι προοπτικές σταδιοδρομίας, ο καταμερισμός των κερδών και τα συστήματα παροχής μεριδίων του μετοχικού κεφαλαίου, καθώς και ο προβληματισμός σχετικά με την εξασφάλιση της εργασίας (Πράσινο Βιβλίο, 2001).

Επίσης, οι σύγχρονες επιχειρήσεις, δέχονται ολοένα και περισσότερο πιέσεις νομικές, ηθικές αλλά και από τον ανταγωνισμό για τον έλεγχο της επικινδυνότητας που πηγάζει από τις δραστηριότητές τους. Η πλειονότητα των επιχειρήσεων επιδιώκει τη συμμόρφωση με τη σχετική νομοθεσία, κοινοτική ή εθνική, ενώ συγχρόνως αντιλαμβάνεται τα οφέλη που μπορεί να επιφέρει μία συστηματική προσέγγιση ως προς την **υγεία και ασφάλεια στην εργασία**. Η εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης υγείας και ασφάλειας στην εργασία μπορεί να αποτελέσει δράση/μέτρο μίας κοινωνικά υπεύθυνης επιχείρησης με αποτέλεσμα να λαμβάνει πίσω οφέλη όπως, η εκτίμηση της επικινδυνότητας και η άμεση διαχείριση κινδύνων για την υγεία και ασφάλεια στην εργασία, η μείωση του αριθμού, της έκτασης και της σοβαρότητας εργασιακών ατυχημάτων και των επαγγελματικών ασθενειών, οι καλύτερες συνθήκες εργασίας, το βελτιωμένο ηθικό του προσωπικού και η επίδειξη επιμέλειας και βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και το ευρύ κοινό.

Σύμφωνα με το Πράσινο Βιβλίο, η **προσαρμογή** μίας επιχείρησης **στις αλλαγές** του εξωτερικού περιβάλλοντος με τρόπο κοινωνικά υπεύθυνο σημαίνει ότι λαμβάνονται υπόψη και εξισορροπούνται τα συμφέροντα και οι ανησυχίες όλων εκείνων όσων θίγονται από τις αλλαγές που συμβαίνουν στο εργασιακό περιβάλλον. Η συγκεκριμένη διαδικασία είναι τόσο σημαντική, όσο και η επιτυχία της ίδιας της αλλαγής. Ωστόσο, οποιαδήποτε αλλαγή θα πρέπει να εφαρμοστεί αφού έχουν προσδιοριστεί οι σημαντικότεροι κίνδυνοι, έχει υπολογιστεί το κόστος από την αλλαγή και φυσικά έχουν αποκλειστεί όλες οι άλλες πιθανές εναλλακτικές λύσεις που ενδεχομένως να μειώσουν τις αρνητικές επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό (Πράσινο Βιβλίο, 2001).

Επίσης, η επιχειρηματική δραστηριότητα έχει επιβαρύνει έντονα **το φυσικό περιβάλλον**. Οι επιχειρήσεις καλούνται σήμερα να επαναπροσδιορίσουν τη στρατηγική τους ενσωματώνοντας νέες έννοιες στην παραγωγή και λειτουργία τους, όπως αυτές της περιβαλλοντικής ευθύνης και της αειφόρου ανάπτυξης. Η ανάγκη για να δοθεί μία περιβαλλοντική διάσταση στις διαδικασίες, τις λειτουργίες, αλλά το κυριότερο, στη φιλοσοφία και τον τρόπο σκέψης των επιχειρήσεων δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να θεωρηθεί ως απειλή για τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Αντιθέτως, περιβάλλον και οικονομία είναι δύο έννοιες που όχι μόνο δύνανται να συνυπάρχουν, αλλά και να ενισχύονται αμοιβαίως. Στο πλαίσιο αυτό, η πράσινη (περιβαλλοντική) επιχειρηματικότητα, αναδεικνύεται ως μια από τις νέες και πιο σημαντικές μορφές επιχειρηματικότητας.

Η περιβαλλοντική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων είναι και αναγκαία και σημαντική, λόγω του μεγάλου αντίκτυπου που η λειτουργία τους έχει στο φυσικό περιβάλλον. Οι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις μειώνουν την κατανάλωση των φυσικών πόρων και των ρυπογόνων εκπομπών και αποβλήτων μειώνοντας, έτσι, τις επιπτώσεις στο περιβάλλον. Ακόμα, μειώνουν τα επίπεδα κατανάλωσης ενέργειας καθώς και τις δαπάνες για πρώτες ύλες και απορρύπανση. Με την υιοθέτηση περιβαλλοντικών πρακτικών οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση με διάφορους τρόπους. Για παράδειγμα, πρακτικές όπως η χρήση ανακυκλούμενων και επαναχρησιμοποιούμενων υλικών, η αποδοτική διαχείριση αποβλήτων, η υιοθέτηση συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης, που στόχο έχουν τη μείωση της χρήσης ενέργειας, νερού και πρώτων υλών, εκτός από φιλικές προς το περιβάλλον, συμβάλλουν παράλληλα στη μείωση του παραγωγικού κόστους, αλλά και του κόστους της λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Μία ακόμα σημαντική έννοια είναι αυτή της βιώσιμης ανάπτυξης. Ουσιαστικά πρόκειται για οικονομική ανάπτυξη που σχεδιάζεται και υλοποιείται λαμβάνοντας υπόψη την προστασία του περιβάλλοντος και τη βιωσιμότητα. Γνώμονας της αειφορίας είναι η μέγιστη δυνατή απολαβή αγαθών από το περιβάλλον, χωρίς όμως να διακόπτεται η φυσική παραγωγή αυτών των προϊόντων σε ικανοποιητική ποσότητα και στο μέλλον. Σε ένα παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον με υψηλό ανταγωνισμό, η πράσινη διαχείριση των φυσικών πόρων φαίνεται να αποτελεί μια νέα στρατηγική επιλογή. Το γεγονός αυτό το έχουν ήδη αντιληφθεί οι επιχειρήσεις κατατάσσοντας τα περιβαλλοντικά θέματα υψηλά στην ιεραρχία αυτών που τις απασχολούν και θα τις απασχολήσουν στα επόμενα χρόνια.

2.5.2 Εξωτερική διάσταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Η εξωτερική διάσταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αφορά στον αντίκτυπο των δράσεων της επιχείρησης σε σχέση με την τοπική κοινότητα και όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (μετόχους, πελάτες, προμηθευτές, δημόσιες και κυβερνητικές αρχές κ.α.). Η ανάπτυξη και διατήρηση καλής συνεργασίας με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη προσθέτει αξία στην επιχείρηση, μειώνοντας μέρος των δαπανών και αυξάνοντας σημαντικά την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Μακροπρόθεσμα, η οικοδόμηση καλών σχέσεων οδηγεί όλο και πιο κοντά στη διαμόρφωση δίκαιων τιμών και όρων για όλους.

Η ανάπτυξη οικείων σχέσεων των επιχειρήσεων με την **τοπική κοινότητα** μπορεί να αποφέρει ωφέλημα αποτελέσματα και για τις δύο πλευρές. Οι δράσεις της εταιρικής ευθύνης σε σχέση με την τοπική κοινωνία αναφέρονται κυρίως σε πρωτοβουλίες συνεργασίας που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις με τοπικούς φορείς και οργανισμούς για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις εξαρτώνται από την σταθερότητα και ευημερία του τόπου στον οποίο λειτουργούν και για το λόγο αυτό πραγματοποιούν δράσεις για την ενίσχυση των τοπικών κοινοτήτων παρέχοντας θέσεις εργασίας, προσλαμβάνοντας κοινωνικά αποκλεισμένα άτομα, επιχορηγώντας και υποστηρίζοντας φιλανθρωπικές, αθλητικές και πολιτιστικές εκδηλώσεις. Η φήμη και η εικόνα μιας επιχείρησης ως εργοδότη, παραγωγού και γενικότερα ως «εταιρικού πολίτη» στην τοπική σκηνή, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ανταγωνιστικότητά της.

Επίσης, ιδιαίτερα σημαντική είναι η αλληλεπίδραση των εταιρειών με το τοπικό φυσικό περιβάλλον. Η τοπική κοινωνία απαιτεί από τις επιχειρήσεις να σέβονται και να διαφυλάσσουν τον τοπικό φυσικό πλούτο (προστασία πρασίνου και υδάτων, μειωμένη ατμοσφαιρική ρύπανση, σωστή διαχείριση αποβλήτων), μέσω της λήψης και εφαρμογής των κατάλληλων μέτρων.

Σε ότι αφορά την **πελατεία μιας επιχείρησης**, η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποκτά νόημα όταν προβληθεί σε επίπεδο προστασίας του καταναλωτή με κριτήριο των ποιότητας και την ασφάλεια των προσφερόμενων προϊόντων, τη σωστή τιμολόγηση, την ενημέρωση και την πιστοποίηση, τη λελογισμένη χρήση του μάρκετινγκ, το σεβασμό του καταναλωτή και τη διαφάνεια των εταιρικών δραστηριοτήτων. Οι καταναλωτές θεωρούν πως η παρεχόμενη ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών είναι η πιο απτή απόδειξη για το αν μια επιχείρηση είναι κοινωνικά υπεύθυνη. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να καλύπτουν τις ανάγκες των καταναλωτών με τρόπο αποτελεσματικό, δεοντολογικό και φιλικό προς το

περιβάλλον και την κοινωνία. Οι επιχειρήσεις ωφελούνται πολλαπλά όταν αντιμετωπίζουν τους πελάτες τους με σεβασμό αναγνωρίζοντας τα δικαιώματά τους, προσφέροντάς τους προϊόντα και υπηρεσίες με λογικό κόστος και υψηλό επίπεδο ποιοτικών προδιαγραφών. Παράλληλα, είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι καταναλωτές να έχουν τη δυνατότητα να επιλέγουν με βάση σαφείς, ακριβείς και συνεκτικές πληροφορίες, καθώς αυτές επηρεάζουν τις αποφάσεις του και συμβάλλουν στην εδραίωση της καταναλωτικής εμπιστοσύνης.

Η ευθύνη των επιχειρήσεων απέναντι στους **μετόχους, προμηθευτές και λοιπούς συνεργάτες**, έγκειται στη προώθηση της διαφάνειας των συναλλαγών, στην υιοθέτηση αυστηρών λογιστικών προτύπων, όπως τα Διεθνή, στην έμφαση σε αύξηση της αποδοτικότητας που αντανακλάται σε μακροχρόνια βελτίωση της αξίας της μετοχής και στη δίκαιη διανομή μερισμάτων, καθώς και στην τήρηση των κανόνων περί θεμιτού ανταγωνισμού. Επιπροσθέτως, η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης εφάπτεται με τη επιλογή και σύναψη συνεργασίας με «ηθικούς» προμηθευτές και εταίρους.

Τα **ανθρώπινα δικαιώματα** αποτελούν πολύ σημαντική διάσταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης τόσο μέσα στο χώρο εργασίας, όσο και έξω από αυτόν. Η πρώτη περίπτωση αναφέρεται στο σεβασμό των διεθνώς συμφωνηθέντων συνθηκών και ορών εργασίας, όπως η απαγόρευση κάθε μορφής διάκρισης και η ελευθερία του συνδικαλιζέσθαι. Η δεύτερη σχετίζεται με διάφορα μείζονος σημασίας κοινωνικά φαινόμενα, όπως είναι ο κοινωνικός αποκλεισμός, η παιδική ή καταναγκαστική εργασία, η φτώχεια, η έλλειψη επαρκούς παιδείας, η ελευθερία και γενικότερα το δικαίωμα σε μια αξιοπρεπή ζωή και όχι απλά η επιβίωση.

Τα τελευταία έτη, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σοβαρά ερωτήματα σχετικά με τους τομείς ευθύνης τους. Πολλές, πολυεθνικές κυρίως, επιχειρήσεις κάνουν σοβαρές προσπάθειες να διασφαλίσουν ότι οι επιχειρηματικοί τους εταίροι συμμορφώνονται με τις βασικές ηθικές τους αξίες, ενώ ερευνούν τρόπους προσέγγισης κρατών με ευρείες παραβιάσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

Δεχόμενες την ολοένα αυξανόμενη πίεση από ΜΚΟ, ακτιβιστές και ομάδες καταναλωτών, οι επιχειρήσεις οδηγούνται στην υιοθέτηση όλο και περισσότερων κωδικών συμπεριφοράς σχετικών με τις εργασιακές συνθήκες, τα ανθρώπινα δικαιώματα και τις περιβαλλοντικές πτυχές. Με τον τρόπο αυτό προσβλέπουν στην ενδυνάμωση της εταιρικής τους εικόνας, στη μείωση των αρνητικών αντιδράσεων από το καταναλωτικό κοινό και στην

οικοδόμηση θετικών σχέσεων με τις ΜΚΟ και τους λοιπούς τοπικούς ή περιφερειακούς παράγοντες.

Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα των εθελοντικών κωδικών συμπεριφοράς εξαρτάται από τη σωστή εφαρμογή και επαλήθευσή τους από πλευράς των επιχειρήσεων, καθώς επίσης απαιτείται η πλήρης εφαρμογή τους σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης και παραγωγής. Επιπροσθέτως, σημαντικό ρόλο παίζει η ύπαρξη πλήρους διαφάνειας στην ενημέρωση των τοπικών κοινοτήτων στα πλαίσια ενός ανοιχτού διαλόγου. Πολύ σημαντική είναι η ουσιαστική εκπαίδευση των τοπικών διοικήσεων και των εργαζομένων σχετικά με την εφαρμογή κάθε κώδικα. Στην περίπτωση της παιδικής εργασίας, για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις δεν αρκεί να τηρούν τις διεθνείς διατάξεις, αλλά μέσω των κοινωνικών τους δράσεων οφείλουν να απορρίπτουν τη συνεργασία με προμηθευτές και εργολάβους που εκμεταλλεύονται την παιδική εργασία και να συνδράμουν στην αντιμετώπιση του φαινομένου διευκολύνοντας την πρόσβαση των παιδιών στην εκπαίδευση.

2.6 Θεωρητικές προσεγγίσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Στη διεθνή βιβλιογραφία πραγματοποιούνται εκτενείς αναφορές σε θεωρίες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Παρακάτω αναφέρονται ορισμένες από τις βασικότερες θεωρητικές προσεγγίσεις.

2.6.1 Η κλασική θεωρία

Κύριος υποστηρικτής της θεωρίας αυτής, είναι ο οικονομολόγος και νομπελίστας Milton Friedman, ο οποίος υποστήριξε ότι η κύρια υπευθυνότητα ενός στελέχους δεν είναι άλλη από την μεγιστοποίηση των κερδών των μετόχων. Όταν τα στελέχη αποφασίσουν να ξοδέψουν τους πόρους της επιχείρησης για το κοινωνικό καλό, τότε ουσιαστικά υπονομεύεται ο μηχανισμός της αγοράς. Βάσει της συγκεκριμένης άποψης τα έξοδα από κοινωνικές δραστηριότητες της επιχείρησης βαρύνουν συγκεκριμένες ομάδες ανθρώπων. Οι άνθρωποι αυτοί μπορεί να είναι είτε οι ίδιοι οι μέτοχοι των οποίων τα κέρδη θα μειωθούν, είτε οι ίδιοι οι εργαζόμενοι μειώνοντάς τους τις αμοιβές και τα επιδόματα. Επίσης, τα έξοδα των κοινωνικών αυτών ενεργειών μπορούν να καλυφθούν αυξάνοντας τις τιμές των προϊόντων της επιχείρησης. Ωστόσο, η επιβάρυνση των καταναλωτών μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στα έσοδα της επιχείρησης κάνοντας την τελευταία μη βιώσιμη.

Το επιχείρημα του Friedman γίνεται καλύτερα κατανοητό με τη χρήση της μικροοικονομίας. Αν οι κοινωνικά υπεύθυνες πράξεις προσθέτουν κόστος στην επιχείρηση,

το κόστος αυτό είτε πρέπει να περάσει στον καταναλωτή με τη μορφή υψηλότερων τιμών ή να απορροφηθεί από τους μετόχους με αποτέλεσμα τη μείωση των κερδών. Αν η διοίκηση μίας επιχείρησης αυξήσει τις τιμές σε μια ανταγωνιστική αγορά, θα επέλθει μείωση των πωλήσεων. Έτσι, με την αύξηση των τιμών θα ζημιωθεί ολόκληρη η αγορά. Μια τέτοια κατάσταση σημαίνει ότι το επιπρόσθετο κόστος από δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης πρέπει να απορροφηθεί από την επιχείρηση, πράγμα το οποίο οδηγεί σε χαμηλότερα κέρδη.

Επίσης, η κλασική άποψη υποστηρίζει ότι υπάρχουν πιέσεις, ώστε να επενδυθούν τα κεφάλαια εκείνα που θα επιφέρουν καλύτερη απόδοση στα πλαίσια μιας ανταγωνιστικής αγοράς. Αν η κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση δεν μπορεί να μεταβιβάσει τα υψηλότερα κοινωνικά της κόστη στους καταναλωτές και πρέπει να τα απορροφήσει εσωτερικά, θα δημιουργήσει μία χαμηλότερη κλίμακα απόδοσης. Τα επενδυτικά κεφάλαια θα μεταφερθούν από τις κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις σε εκείνες που δεν είναι, καθώς οι τελευταίες θα έχουν υψηλότερα κέρδη.

Ωστόσο, η άποψη του Friedman αγνοεί τις υπόλοιπες επιδράσεις που ασκούν οι επιχειρήσεις στο κοινωνικό σύνολο και την ευθύνη που θα πρέπει να έχουν ως κοινωνικοί εταίροι, κάτι που απαιτείται από άλλους εταίρους, όπως πολιτικές, συνδικαλιστικές οργανώσεις κ.α.

2.6.2 Η κοινωνικοοικονομική θεωρία

Οι επιχειρήσεις δεν είναι ανεξάρτητες οντότητες, αλλά έχουν υποχρεώσεις προς την πολιτεία στα πλαίσια της οποίας δραστηριοποιούνται. Υπό αυτό το πρίσμα, οι επιχειρήσεις δεν δικαιολογούνται όταν ενεργούν εις βάρος του περιβάλλοντος ή αποκρύπτουν πληροφορίες που αφορούν στο κοινωνικό σύνολο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η υπόθεση της Manville Corporation, η οποία πριν 50 χρόνια είχε δικαστεί για την απόκρυψη στοιχείων. Πιο συγκεκριμένα ένα από τα προϊόντα της, το asbestos, προσέβαλε τους πνεύμονες των εργαζομένων της με αποτέλεσμα πολλοί από αυτούς να οδηγηθούν στον θάνατο. Η επιχείρηση ήταν αναγκασμένη να κηρύξει πτώχευση το 1982, ώστε να προστατευθεί από τις πιθανές αγωγές για το asbestos, και το 1988 που ανάκαμψε από τη χρεοκοπία, για να αποζημιώσει τα θύματα δημιούργησε ένα λογαριασμό στον οποίο θα δεσμεύονταν ποσά από τα ετήσια εισοδήματα της μέχρι το 2015. Η επιδίωξη, λοιπόν, κέρδους σε βραχυχρόνιο επίπεδο μόνο, οδήγησε στο θάνατο εργαζομένων, στο να χάσουν

οι μέτοχοι μεγάλα χρηματικά ποσά και στην ανάγκη μίας ισχυρής επιχείρησης τελικά να αναδιοργανωθεί.

Οι υποστηρικτές της κοινωνικοοικονομικής άποψης δέχονται ότι πρέπει να επιδιώκουν τη μεγιστοποίηση του κέρδους, αλλά ως προς τον χρονικό ορίζοντα υπογραμμίζουν ότι αυτό πρέπει να πραγματώνεται μακροχρόνια. Οι επιχειρήσεις για να το επιτύχουν αυτό θα πρέπει να αποδεχτούν ορισμένες κοινωνικές ευθύνες. Πρέπει να προστατέψουν το κοινωνικό καλό με το να μη μολύνουν το περιβάλλον, να μην κάνουν διακρίσεις και με το να ενσωματωθούν στην κοινωνία και να συνεισφέρουν σε φιλανθρωπικούς σκοπούς.

Ένας ισχυρός συνήγορος της κοινωνικής ευθύνης, ο Davis(1918), υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις έχουν κοινωνική ευθύνη. Συγκεκριμένα, πιστεύει ότι η κοινωνική ευθύνη είναι αναπόσπαστο μέρος της κοινωνικής δύναμης, κι επειδή οι επιχειρήσεις είναι η ισχυρότερη δύναμη στη σύγχρονη κοινωνία, έχουν την υποχρέωση να αναλαμβάνουν την αντίστοιχη κοινωνική ευθύνη. Επιπλέον, πιστεύει ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δέχονται τους κοινωνικούς λειτουργούς και τις αναλύσεις των ειδικών για τα κοινωνικά προβλήματα, ενώ η κοινωνία θα πρέπει να αξιολογεί τις προσπάθειες των επιχειρήσεων στον τομέα της κοινωνικής ευθύνης. Ο Davis γνωρίζει ότι η εκπλήρωση των κοινωνικών υποχρεώσεων έχει υψηλό κόστος, αλλά τονίζει ότι αυτό το κόστος θα μπορούσε εύλογα να μεταφερθεί στους καταναλωτές με τη μορφή υψηλότερων τιμών πώλησης. Επίσης, υποστηρίζει ότι αν μια επιχείρηση διαθέτει τις απαιτούμενες εξειδικευμένες γνώσεις έχει την υποχρέωση ακόμη και να συμβάλλει στην επίλυση κοινωνικών προβλημάτων στα οποία δεν εμπλέκεται άμεσα. Αυτή η υποχρέωση ευνοεί το κοινωνικό συμφέρον και κατ' επέκταση την επιχείρηση. Γενικά, ο Davis θεωρεί την επιχείρηση ως μια ανθρώπινη οντότητα και διερωτάται αν η κοινωνία μπορεί να αναμένει από την επιχείρηση κάτι λιγότερο απ' ότι περιμένει από ένα άτομο.

2.6.3 Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών

Η θεωρητική προσέγγιση των ενδιαφερόμενων μερών έχει ως αποστολή να διευρύνει το όραμα της διοίκησης αναφορικά με τους ρόλους και τις ευθύνες που φέρει, πέρα από τη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας και τα συμφέροντα/τις αξιώσεις των μετόχων. Σήμερα, ο ρόλος της επιχείρησης έχει αλλάξει. Μέσα από το θεσμικό της ρόλο, βρίσκεται στο επίκεντρο μιας εξαιρετικά σύνθετης κοινωνίας, τα μέλη της οποίας φέρουν πλήθος συμφερόντων, προσδοκιών και απαιτήσεων σε σχέση με το ρόλο που οφείλουν να

διαδραματίσουν οι επιχειρήσεις. Σε αυτό το πνεύμα, η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών θέτει ένα θεμελιώδες ερώτημα. Ποιες είναι οι ομάδες ενδιαφερόμενων μερών που χρίζουν προσοχής από την επιχείρηση; Άτομα, ομάδες, τοπικές κοινωνίες, οργανισμοί, φορείς, η κοινωνία, ακόμη και το φυσικό περιβάλλον χαρακτηρίζονται ως πραγματικά ή δυνητικά, για την επιχείρηση, ενδιαφερόμενα μέρη.

Περί τα τέλη της δεκαετίας του 1970 με αρχές της δεκαετίας του 1980, μια ομάδα ερευνητών του Wharton School, μεταξύ των οποίων και ο Freeman (1984), ανέπτυξαν μια θεώρηση που προσανατολιζόταν στις ενέργειες απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη και την οποία ονόμασαν «Διαχείριση των Ενδιαφερόμενων Μερών» ή «Θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών», όπως είναι ευρέως γνωστή. Αυτή η ομάδα όρισε ως ενδιαφερόμενα μέρη «τις ομάδες ή τα άτομα που μπορούν να επηρεάσουν ή επηρεάζονται από την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού». Όπως αναφέρει ο Freeman (1984), αυτή η ομάδα των ερευνητών του Wharton School υποστήριζε πως τα στελέχη σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον όφειλαν να δώσουν την προσοχή τους στις εξωτερικές δυνάμεις και πιέσεις και να λάβουν υπόψη τους ομάδες, όπως πελάτες, προμηθευτές, εργαζόμενους, χρηματοδότες, κοινωνία και άλλες ομάδες ενδιαφέροντος στη χάραξη στρατηγικών πρωτοβουλιών.

Η προσέγγιση της θεωρίας των ενδιαφερόμενων μερών διαφοροποιείται ανάλογα με τον οπτική που ακολούθησαν οι ερευνητές και διακρίνεται στη στενή αντίληψη του όρου (narrow definition) και την ευρύτερη αντίληψη του όρου (broad definition). Σύμφωνα με το βιβλίο του Freeman (2010), η έννοια των ενδιαφερόμενων μερών συνδέεται με τη «δημιουργία αξίας για εκείνες τις ομάδες χωρίς την υποστήριξη των οποίων η επιχείρηση θα έπαυε να είναι βιώσιμη» (στενή προσέγγιση του όρου). Εναλλακτικά, με τη χρήση της ευρύτερης προσέγγισης, η έννοια προσεγγίζεται ως «οι ομάδες (ή τα άτομα) που μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση και τις οποίες η επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη κατά τη δημιουργία αξίας». Στο ίδιο πνεύμα, τα ενδιαφερόμενα μέρη ορίζονται ως «οι ομάδες ή τα άτομα που μπορούν να επηρεάσουν ή επηρεάζονται από την υλοποίηση του εταιρικού σκοπού».

Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών λαμβάνει υπόψη τα συμφέροντα, τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών με στόχο τη δημιουργία αξίας για όλους, ανάλογης του βαθμού με τον οποίο επηρεάζονται τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Θεμελιωδώς, πρόκειται για μια θεωρία της διοικητικής επιστήμης, εργαλείο για τα στελέχη. Για να ανταποκριθεί η επιχείρηση στις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών, η βαθιά γνώση των τελευταίων είναι απαραίτητο εφόδιο και ικανότητα που απαιτείται από τα στελέχη, καθώς δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την αξιολόγηση των σχέσεων που αναπτύσσει μαζί τους, όπως για παράδειγμα τη δύναμη, την δυνατότητα επιρροής, τις απειλές και τις ευκαιρίες που τα ενδιαφερόμενα μέρη δημιουργούν, καθώς και την εφαρμογή συγκεκριμένων πρωτοβουλιών για την αντιμετώπιση των ζητημάτων που αφορούν στα ενδιαφερόμενα μέρη. Με βάση τους διαθέσιμους πόρους, τα στελέχη αξιολογούν τις προτεραιότητες και διαμορφώνουν στρατηγική, έτσι ώστε να είναι συνεκτική και ευθυγραμμισμένη με τη νέα ισορροπία δυνάμεων. Αυτή η νέα δόμηση στόχων δεν μπορεί παρά να είναι δυναμική, όπως και το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται και αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις μαζί με τα επιμέρους ενδιαφερόμενα μέρη.

Το έργο αυτό επιτυγχάνεται ευκολότερα όταν η επιχείρηση έχει έναν ξεκάθαρο εταιρικό σκοπό, ο οποίος όταν «μιλήσει» στις καρδιές και το μυαλό των ενδιαφερόμενων μερών και εμπνεύσει, τότε η επιχείρηση μπορεί να διεκδικήσει τη βιώσιμη επιτυχία. Αναμφισβήτητα, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι κερδοφόρες για να είναι σε θέση να υλοποιήσουν τον εταιρικό τους σκοπό. Αυτό, όμως, που κάνει τη διαφορά είναι η μεγάλη ιδέα που κατευθύνει τα βήματα της επιχείρησης και δημιουργεί το δρόμο για να γίνουν σπουδαία πράγματα προς όφελος του συνόλου των ενδιαφερόμενων μερών, πίσω από τα οποία κρύβονται άνθρωποι πραγματικοί, με τις περιπλοκότητές τους, με όνομα, πρόσωπο και αξίες. Οι ιδιοκτήτες ή οι επενδυτές φανερά έχουν οικονομικό συμφέρον υπό τη μορφή μετοχών, ομολόγων κ.α., και προσδοκούν κάποιο είδος οικονομικής ανταπόδοσης. Οι εργαζόμενοι παρέχουν εξειδικευμένες δεξιότητες κι αναμένουν εργασιακή ασφάλεια, μισθούς κι επιδόματα, και μια εργασία που να έχει «νόημα». Οι πελάτες και οι προμηθευτές προσφέρουν τους πόρους για τη δημιουργία προϊόντων ή/και υπηρεσιών και ως αντάλλαγμα λαμβάνουν τα οφέλη που προκύπτουν. Τέλος, η τοπική κοινότητα παρέχει το δικαίωμα στην επιχείρηση να οικοδομήσει τις εγκαταστάσεις της και απολαμβάνει τα οφέλη από τη φορολογία και βέβαια την γενικότερη οικονομική και κοινωνική συνεισφορά της επιχείρησης.

Μια από τις βασικές κριτικές που δέχεται η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών είναι ότι ένας μεγάλος αριθμός ενδιαφερόμενων μερών μπορεί να γίνει τροχοπέδη στην ανάπτυξη και την εφαρμογή της στρατηγικής, ιδιαίτερα αν ληφθούν υπόψη οι

περιορισμένοι πόροι που η επιχείρηση έχει στη διάθεσή της. Φιλελεύθεροι θεωρητικοί, όπως ο Friedman, υπογραμμίζουν πως η μεταστροφή του εστιακού σημείου από τα συμφέροντα των μετόχων προς τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερόμενων μερών αδικεί τους μετόχους και τους στερεί το βασικό δικαίωμα της επιστροφής του κεφαλαίου και της προσδοκώμενης απόδοσης.

Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών δεν έχει ως στόχο τη μεγιστοποίηση της ωφέλειας των μετόχων, αλλά τη δημιουργία αξίας και την επίτευξη ισορροπίας, υπό την έννοια της αρμονίας, των αντικρουόμενων συμφερόντων για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Αυτό συνεπάγεται και αλλαγές στη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής, τη διαμόρφωση των στόχων που η επιχείρηση καλείται να υπηρετήσει για όλες τις ομάδες ενδιαφερόμενων μερών, την ηθική και τη λειτουργική ισορροπία της επιχείρησης. Με λίγα λόγια, η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών υποστηρίζει πως η δημιουργία αξίας για τα ενδιαφερόμενα μέρη, που επηρεάζουν και επηρεάζονται από την επιχείρηση, αναδεικνύεται ως το απόλυτο μέτρο επιτυχίας και βιωσιμότητας για τις επιχειρήσεις.

Η έννοια περί ευθύνης απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη σηματοδοτεί μια νέα ερμηνεία που αφορά στο σκοπό της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Εξετάζει την επιχείρηση και την κοινωνία ως αλληλένδετες οντότητες και προωθεί τη διαχείριση σχέσεων και τη δημιουργία αξίας για τα ενδιαφερόμενα μέρη ως το απόλυτο μέτρο για την επιτυχία της επιχείρησης (Freeman, 2010).

Το εσωτερικό κι εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει ένα μεγάλο αριθμό ομάδων που έχουν ενδιαφέρον για τις δραστηριότητες της επιχείρησης (Elaine, 2000). Αυτές οι ομάδες συνιστούν τα ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς επηρεάζουν ή επηρεάζονται από την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και διακρίνονται σε κύρια και δευτερογενή. Τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη έχουν άμεσο ενδιαφέρον για την επιχείρηση και ασκούν επιρροή. Συνίστανται σε εκείνες τις ομάδες (ή τα άτομα) των οποίων η συνεχής υποστήριξη και συμμετοχή είναι απολύτως απαραίτητη για την επιτυχία ή/και την επιβίωση της επιχείρησης. Τα δευτερεύοντα ενδιαφερόμενα μέρη δεν βρίσκονται στο επίκεντρο της επιχείρησης και δεν είναι απαραίτητα για την επιβίωσή της. Συμπεριλαμβάνουν τα ΜΜΕ, τις Εμπορικές Ενώσεις, τους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς και άλλες ομάδες ενδιαφέροντος.

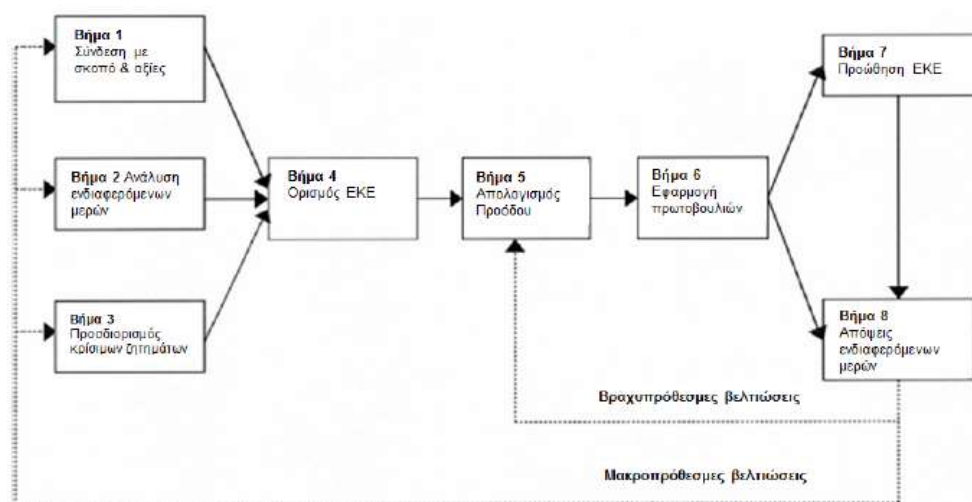
Οι ευρέως αναγνωρισμένες ομάδες ενδιαφερόμενων μερών περιλαμβάνουν τους μετόχους (ιδιοκτήτες), τους εργαζόμενους, τους πελάτες (ή καταναλωτές), τους προμηθευτές και την τοπική κοινωνία (Timothy & Sherry, 2012) Άλλα ενδιαφερόμενα μέρη είναι οι συνεργάτες, οι ανταγωνιστές, ειδικές ομάδες ενδιαφέροντος, η κυβέρνηση, οι Ενώσεις, οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί και τα ΜΜΕ. Κάθε μία ομάδα ενδιαφερόμενων μερών αποτελείται από συγκεκριμένες υποομάδες για την πιο αποτελεσματική διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών.

2.6.3α Τα ενδιαφερόμενα μέρη και η ανάπτυξη στρατηγικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Σύμφωνα με τη θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών, ο ρόλος της επιχείρησης στην κοινωνία είναι ένας και μοναδικός, να δημιουργεί αξία για όλους μέσα από τη δραστηριότητά της. Στο ίδιο πνεύμα, η εταιρική κοινωνική ευθύνη έχει μια βασική αποστολή, να ανταποκρίνεται στις ευθύνες που φέρει απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη σε μια δεδομένη χρονική στιγμή.

Παρακάτω παρατίθεται μια μεθοδολογία των Maignan, Ferrell και Ferrell (2009) για την προσέγγιση της στρατηγικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Σχήμα 3.1 Προσέγγιση στρατηγικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης



Πηγή: Maignan, Ferrell Ferrell, 2009

- Σύνδεση με τον εταιρικό σκοπό και τις εταιρικές αξίες

Η στρατηγική εταιρικής κοινωνικής ευθύνης πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τον εταιρικό σκοπό και τις εταιρικές αξίες, έτσι ώστε να αντανakλά τη μοναδικότητα της επιχείρησης και τη βαθιά δέσμευση για τη δημιουργία αξίας για τα ενδιαφερόμενα μέρη. Αντίστοιχα, ο εταιρικός σκοπός και οι εταιρικές αξίες προσδιορίζουν τις υποχρεώσεις απέναντι στα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς και τα κρίσιμα για την επιχείρηση ζητήματα.

➤ Ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών

Η ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών αφορά στην αναγνώριση και την αξιολόγηση των ενδιαφερόμενων μερών μέσα από τρία βασικά βήματα, την αναγνώριση των κύριων ενδιαφερόμενων μερών, την αναγνώριση των δευτερογενών ενδιαφερόμενων μερών και την αξιολόγηση της επιρροής που ασκούν τα ενδιαφερόμενα μέρη μέσα από τρεις ιδιότητες, αυτές της νομιμότητας, της δύναμης (εξουσίας) και του επείγοντος (urgency) που χρίζει άμεσης ανταπόκρισης σε συγκεκριμένα ζητήματα (Archie & Buchholtz, 2012)

➤ Ο προσδιορισμός των κρίσιμων ζητημάτων

Οι αξίες και τα ζητήματα των ενδιαφερόμενων μερών αντανakλώνται σε ένα εύρος ζητημάτων όπως, δωροδοκία και ευαίσθητες πληρωμές, απασχόληση, πρακτικές μάρκετινγκ, επίδραση στην οικονομία και την ανάπτυξη, επιπτώσεις στο φυσικό περιβάλλον και τον πολιτισμό, καθώς και σχέσεις με κυβερνητικούς αξιωματούχους. Η αναγνώριση των κρίσιμων ζητημάτων προϋποθέτει βαθιά γνώση των ενδιαφερόμενων μερών και κατανόηση των ανησυχιών, των αναγκών και των προσδοκιών τους. Τα επιμέρους τμήματα (πωλήσεις, εξυπηρέτηση πελατών, τμήμα αγορών, δημόσιες σχέσεις και μάρκετινγκ) είναι σε θέση να γνωρίζουν τα ζητήματα που απασχολούν τους πελάτες, τους προμηθευτές και την κοινή γνώμη. Σχετική πληροφόρηση μπορεί να αντληθεί και από τα δημόσια έγγραφα των ενδιαφερόμενων μερών και συγκεκριμένα από τις επαγγελματικές ενώσεις, τους κυβερνητικούς φορείς, τις μη Κυβερνητικές Οργανώσεις και τον ανταγωνισμό. Συχνά επίσης, τα κρίσιμα ζητήματα της επιχείρησης παρουσιάζονται σε επίσημα κανάλια επικοινωνίας (δήλωση σκοπού / αποστολής και αξιών, ετήσιοι απολογισμοί κ.α.).

➤ Ο ορισμός της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης από την ίδια την επιχείρηση

Από τον ξεκάθαρο ορισμό της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που ταιριάζει στην επιχείρηση προκύπτουν οι πρακτικές και οι πρωτοβουλίες που θα αναλάβει. Ο ορισμός είναι χρήσιμο να δημοσιοποιείται σε δημόσια έγγραφα και επίσημα κανάλια επικοινωνίας, όπως η εταιρική ιστοσελίδα, οι ετήσιοι απολογισμοί κ.α.

➤ Ο απολογισμός της προόδου

Ο κοινωνικός απολογισμός είναι μια διαδικασία κατά την οποία αξιολογείται και δημοσιοποιείται η πρόοδος της επιχείρησης ως προς τις κοινωνικές ευθύνες που αναλαμβάνει έναντι των στόχων που έχει θέσει. Χωρίς αξιόπιστες μετρήσεις, η επιχείρηση δεν μπορεί να επιβεβαιώσει τη σημασία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και τη σχέση με την συνολική απόδοση της επιχείρησης ή να δικαιολογήσει τις επενδύσεις στα ενδιαφερόμενα μέρη. Μέσα από τη διαδικασία του κοινωνικού απολογισμού, η επιχείρηση αποδεικνύει τη δέσμευσή της για υπεύθυνη δράση και δημιουργεί μια ξεκάθαρη εικόνα στα μάτια των ενδιαφερόμενων μερών. Ταυτόχρονα, έχει στη διάθεσή της μια αναλυτική καταγραφή των εταιρικών δράσεων και ένα εργαλείο που της επιτρέπει να αναθεωρεί τους στόχους σε συχνή βάση, συνήθως ετήσια.

➤ Εφαρμογή πρωτοβουλιών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Οι πρωτοβουλίες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μπορούν να λάβουν διάφορες μορφές, όπως προγράμματα υγείας και ασφάλειας, προγράμματα διαχείρισης καριέρας και προγραμματισμού εργασίας για τους εργαζόμενους ή προγράμματα για την ασφάλεια και την ποιότητα των προϊόντων και διαχείριση παραπόνων για τους πελάτες και τους καταναλωτές ή εθελοντικά προγράμματα και συντεταγμένες προσπάθειες για την περιβαλλοντική προστασία για την κοινότητα.

➤ Πρώθηση εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Είναι σημαντικό για την επιχείρηση να κρατάει τα ενδιαφερόμενα μέρη ενήμερα για τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνει, προκειμένου να ανταποκριθεί στα ζητήματα που προκύπτουν από τη λειτουργία της. Οι δημόσιες σχέσεις, συμπεριλαμβανομένων και των περιβαλλοντικών, κοινωνικών αναφορών (ή απολογισμών), αποτελούν έναν αυξανόμενο δημοφιλή τρόπο ενημέρωσης κι επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη, ειδικότερα τους μετόχους, τους επενδυτές, τους επιχειρηματικούς εταίρους και τους εργαζόμενους. Ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, επίσης, χρησιμοποιεί την εταιρική

ιστοσελίδα για να επικοινωνήσει αποτελέσματα. Η παραδοσιακή διαφήμιση, επίσης, χρησιμοποιείται για τον ίδιο σκοπό.

➤ Οι απόψεις των ενδιαφερόμενων μερών

Η συγκέντρωση των απόψεων των ενδιαφερόμενων μερών είναι σημαντική και επιτυγχάνεται μέσα από έρευνες ικανοποίησης και έρευνες εταιρικής φήμης (ποσοτικές έρευνες), καθώς και συνεντεύξεις για την άντληση ποιοτικών χαρακτηριστικών. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, αναδεικνύονται συχνά νέες ομάδες ενδιαφερόμενων μερών ή νέα ζητήματα τα οποία η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη. Είναι σημαντικό για την επιχείρηση να αξιολογεί αυτές τις εξελίξεις και να ενσωματώνει τις αλλαγές στις εταιρικές αξίες και πρακτικές.

Συμπερασματικά, ένα πρόγραμμα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ευθυγραμμίζεται με την εταιρική αποστολή και τις εταιρικές αξίες. Οι αξίες είναι εκείνες που προσδιορίζουν τις ομάδες ενδιαφερόμενων μερών, αλλά και τα κρίσιμα για την επιχείρηση ζητήματα. Η ανάπτυξη της σωστής στρατηγικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης απαιτεί την κατανόηση των συστατικών εκείνων που διαφοροποιούν την επιχείρηση, όπως η αποστολή, οι αξίες, η επιχειρηματική δραστηριότητα, καθώς και οι κοινωνικές και περιβαλλοντικές της επιπτώσεις. Η δέσμευση και η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών και οι υποχρεώσεις της επιχείρησης απέναντί τους βρίσκονται, επίσης, στο επίκεντρο της χάραξης της στρατηγικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

3. Τα οφέλη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στις επιχειρήσεις

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελεί το κοινωνικό πρόσωπο των επιχειρήσεων, οι οποίες τα τελευταία χρόνια διαχειρίζονται σε σταθερό ρυθμό προκλήσεις σε διεθνές επίπεδο και διαμορφώνουν νέους όρους παγκόσμιας διακυβέρνησης με πλεονεκτήματα τόσο για τις ίδιες, όσο και για την κοινωνία με στόχο την αειφόρο ανάπτυξη. Σύμφωνα με τη μελέτη κι έρευνα που πραγματοποίησαν οι Παντελάου και Κολλυδάς (2014), η στρατηγική προσέγγιση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Δεδομένου ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη απαιτεί δέσμευση έναντι εσωτερικών κι εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών, επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προβλέπουν καλύτερα τις ταχέως μεταβαλλόμενες προσδοκίες της κοινωνίας και τον τρόπο λειτουργίας της και να επωφελούνται. Ως εκ τούτου, μπορεί να

καθοδηγήσει την ανάπτυξη νέων αγορών και να δημιουργήσει ευκαιρίες ανάπτυξης. Μπορεί, επίσης, να αποφέρει οφέλη από άποψη διαχείρισης των κινδύνων, εξοικονόμησης κόστους, πρόσβασης σε κεφάλαια, σχέσεων με τους πελάτες, διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και ικανότητας για καινοτομία.

Ακόμα, οι επιχειρήσεις μπορούν να οικοδομήσουν μακροπρόθεσμα την εμπιστοσύνη των εργαζομένων, των καταναλωτών και των πολιτών γενικά, στην οποία θα βασίζονται βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα. Τα υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης, στη συνέχεια, συμβάλλουν στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος στο οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να καινοτομούν και να αναπτύσσονται. Μέσω της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, οι επιχειρήσεις συμβάλλουν σημαντικά στην επίτευξη των στόχων της Συνθήκης της Ευρωπαϊκής Ένωσης για Αειφόρο Ανάπτυξη και για μια άκρως ανταγωνιστική κοινωνική οικονομία της αγοράς. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη υποστηρίζει τους στόχους της στρατηγικής «Ευρώπη 2020» για έξυπνη βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη, συμπεριλαμβανομένου του στόχου της επίτευξης ποσοστού απασχόλησης 75%.

Αντίστοιχες έρευνες του Οργανισμού Business for Social Responsibility επιβεβαιώνουν ότι οι επιχειρήσεις, που εφαρμόζουν στρατηγική εταιρικής κοινωνικής ευθύνης παρουσιάζουν μια σειρά από οφέλη, όπως αυξημένες πωλήσεις και μερίδιο αγοράς, ενισχυμένη εταιρική εικόνα, αυξημένη ικανότητα προσέλκυσης και διατήρησης ανθρώπινου δυναμικού, μειωμένο λειτουργικό κόστος κι αυξημένο ενδιαφέρον από τους επενδυτές και τους αναλυτές (Kotler & Lee, 2009)

Ακόμα, σύμφωνα με το άρθρο «The Business Case for Corporate Social Responsibility» των Carroll and Shabanav (2011), τέσσερις είναι οι βασικές κατηγορίες οφέλους που προκύπτουν από την εφαρμογή επιτυχημένων στρατηγικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

✓ Μείωση κόστους κι επιχειρηματικών κινδύνων

Οι πολιτικές και οι πρακτικές που προωθούν ζητήματα, όπως οι ίσες ευκαιρίες στην απασχόληση και η δέσμευση για την προστασία του περιβάλλοντος ενισχύουν τις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη, δημιουργούν μακροπρόθεσμη αξία για τους μετόχους, μειώνουν το κόστος ή/και μετριάζουν τους πιθανούς κινδύνους, ενώ ταυτόχρονα βελτιώνουν το ηθικό των εργαζομένων. Η αποτελεσματική διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων που προέρχονται από το εξωτερικό επιχειρηματικό

περιβάλλον, μέσα από την εποπτεία κι επιθεώρηση των ενδιαφερόμενων μερών των εταιρικών δραστηριοτήτων, μπορεί να ενισχύσει την ασφάλεια της προσφοράς και γενικά τη σταθερότητα της αγοράς.

✓ Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Σκοπός των επιχειρήσεων είναι η στρατηγική διαφοροποίηση (differentiation strategy). Στρέφοντας το βλέμμα στο πως οι επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν από τις δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης καταλήγει κανείς στο συμπέρασμα ότι τελικά καταφέρνουν να αποκτήσουν μία ανταγωνιστικότερη θέση σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις. Ο διάλογος με τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί να αποτελέσει πλούσια πηγή ιδεών και ευκαιριών για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, διαδικασιών και αγορών με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις. Πολλές επιχειρήσεις επαγρυπνούν για νέες τάσεις, κι ακόμα περισσότερες εμπλέκουν τα ενδιαφερόμενα μέρη στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και αγορών. Σε αυτό το πλαίσιο, η επιχείρηση οφείλει να αναπτύξει ικανότητες ηγεσίας, επιχειρηματικότητας και κοινωνικής καινοτομίας για να αναπτύξει λύσεις που δημιουργούν κοινή αξία για την επιχείρηση και την κοινωνία στο σύνολό της.

Επίσης, πρωτοβουλίες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης σχετικά με τους καταναλωτές και τους επενδυτές μπορούν να οδηγήσουν σε ενδυνάμωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μίας επιχείρησης. Τέτοιου είδους δράσεις ελκύουν επενδυτές, οι οποίοι αναζητούν επιχειρήσεις με καλό ιστορικό σχετικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, την περιβαλλοντική διαχείριση, τη συμμετοχή της κοινότητας και την εταιρική διακυβέρνηση.

Τέλος, οι επιχειρήσεις μπορούν να ευθυγραμμίσουν τις φιλανθρωπικές τους δραστηριότητες με τις θεμελιώδεις και διακεκριμένες ικανότητες τους (core capabilities and distinctive capabilities), αποφεύγοντας έτσι να «ξεστρατίσουν» από τις βασικές τους δραστηριότητες και παράλληλα ενισχύοντας το φιλανθρωπικό τους έργο, αλλά και παρέχοντας τη μέγιστη αξία σε όσους επωφελοούνται της εν λόγω φιλανθρωπίας.

✓ Φήμη

Μέσα από τη συμμετοχή σε δραστηριότητες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης οι επιχειρήσεις ενισχύουν τη φήμη τους καθώς αντιλαμβάνονται τις εταιρικές πράξεις ως επιθυμητές, ορθές και κατάλληλες σύμφωνα με το γενικευμένο σύστημα κανόνων, αξιών και πεποιθήσεων. Οι δραστηριότητες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ενισχύουν την

ικανότητα μιας επιχείρησης να προσελκύσει τους καταναλωτές που αναδεικνύουν την εταιρική φήμη ως παράγοντα αγοράς, τους επενδυτές και τους εργαζόμενους που εκφράζουν την προτίμησή τους να εργάζονται για υπεύθυνες εταιρείες. Εν κατακλείδι, η εταιρική κοινωνική ευθύνη χτίζει την εταιρική φήμη και την αξία της μάρκας, τα πλέον πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία μίας επιχείρησης, με έμφαση στα συγκριτικά πλεονεκτήματα του προϊόντος καθώς και στα κοινωνικά οφέλη. Τα πλεονεκτήματα αυτής της εταιρικής στρατηγικής περιλαμβάνουν τη δημιουργία κινήτρων για αγορά και την ενίσχυση της εικόνας τόσο της επιχείρησης, όσο και των προϊόντων ή υπηρεσιών της. Η συγκεκριμένη στρατηγική αποδεικνύει έμπρακτα πως οι επιχειρήσεις μπορούν ταυτόχρονα να επιδιώκουν στόχους κερδοφορίας, καθώς και να ανταποκρίνονται στην κάλυψη κοινωνικών αναγκών των ενδιαφερόμενων μερών. Με τον τρόπο αυτό ανήκουν στην κοινωνία και δεν ενεργούν σε βάρος αυτής.

Οι επιχειρήσεις, επίσης, ενισχύουν τη φήμη τους μέσω της δημοσιοποίησης πληροφοριών σχετικά με τις επιδόσεις τους σε ένα εύρος κοινωνικών και περιβαλλοντικών θεμάτων. Μια τέτοια πρακτική είναι οι κοινωνικοί απολογισμοί των εταιρειών. Με την έκδοση ενός κοινωνικού απολογισμού οι επιχειρήσεις δείχνουν ότι οι πράξεις τους είναι σύμφωνες με καθιερωμένα και αναγνωρισμένα πρότυπα και ως εκ τούτου, νόμιμες.

✓ Αναζητώντας αμοιβαία επωφελή αποτελέσματα

Η αναζήτηση μιας αμοιβαία επωφελούς συνεργασίας επικεντρώνεται στην αξιοποίηση ευκαιριών που γεφυρώνουν τις διαφορετικές απαιτήσεις και συμφέροντα και δημιουργούν ταυτόχρονη αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι Porter και Kramer υποστηρίζουν, για παράδειγμα, ότι οι φιλανθρωπικές δραστηριότητες ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και ταυτόχρονα εκπληρώσουν τις ανάγκες των βασικών ενδιαφερόμενων μερών. Ο Drucker πάει ένα βήμα παραπέρα και υποστηρίζει ότι η ορθή εταιρική κοινωνική ευθύνη μετατρέπει ένα κοινωνικό πρόβλημα σε οικονομικές ευκαιρίες και οικονομικά οφέλη, σε παραγωγική επάρκεια, σε ανθρώπινη δεξιότητα, σε καλά αμειβόμενες εργασίες και σε πλούτο. Συνοψίζοντας, η δημιουργία συνεργατικής αξίας στοχεύει στην ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών, ενώ επιτρέπει στην επιχείρηση να συνεχίσει απρόσκοπτα την επιχειρηματική της λειτουργία.

Επίσης, κατά τους Bevens, Isles, Emery και Hoskins (2004), μία επιχείρηση μπορεί να έχει πολλά επιχειρηματικά οφέλη μέσω από την ανάληψη πρωτοβουλιών εταιρικής

κοινωνικής ευθύνης όπως, μειωμένα λειτουργικά κόστη, περισσότερη ενεργή συμμετοχή των εργαζόμενων στα ενδοεπιχειρησιακά ζητήματα, αύξηση της ικανότητας για καινοτομία, διατήρηση καλών σχέσεων με τοπικούς φορείς, βελτίωση φήμης και δημιουργία καλύτερων σχέσεων με τους καταναλωτές.

Τέλος, παρακάτω αναφέρονται κάποια οφέλη που σχετίζονται με την υλοποίηση ενεργειών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, που επηρεάζουν θετικά εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης. Τέτοια οφέλη είναι:

- η πιο αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, βελτιώνοντας έτσι την απόδοση των εργαζόμενων και ενισχύοντας την ιδέα ότι αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης,
- η βελτίωση ροής των διαδικασιών, αφού ισχυρότερες επιχειρήσεις μπορούν να επηρεάσουν τις μικρότερες, ώστε να εφαρμόσουν πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ενισχύοντας έτσι ένα συνολικό θετικό αντίκτυπο στην εκάστοτε κοινωνία που δραστηριοποιούνται όλες οι επιχειρήσεις από την μικρότερη έως τη μεγαλύτερη και
- η αποτελεσματικότερη διαχείριση των αλλαγών με τις επιχειρήσεις να είναι διαθέσιμες να αποδεχθούν οποιαδήποτε αλλαγή και μέσω των υπεύθυνων επιχειρηματικών πρακτικών να οδηγηθούν πιο εύκολα στο επιθυμητό αποτέλεσμα (Hohnen & Potts, 2007).

4. Τα οφέλη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην κοινωνία και το περιβάλλον

Οι πρακτικές ΕΚΕ συμβάλλουν ουσιαστικά στην ευημερία της κοινωνίας. Η σχέση κοινωνίας και επιχείρησης είναι αμφίδρομη και η μία εξαρτάται από την άλλη. Η βελτίωση των σχέσεων, όχι μόνο με την τοπική κοινωνία, αλλά και με τα περιφερειακά όργανα καθίστανται αναπόφευκτες, καθώς μια αμοιβαία υποστήριξη αυξάνει την αξία των πρακτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Η παραγωγή ασφαλών και ποιοτικών προϊόντων, η συνεισφορά σε τομείς όπως η εκπαίδευση, ο πολιτισμός και η υγεία, είναι μερικά από τα οφέλη που απολαμβάνει η κοινωνία. Επιπλέον, επιχειρήσεις που προσφέρουν εργασία χωρίς διακρίσεις στους ανθρώπους και φροντίζουν για την εκπαίδευση, την ανάπτυξη και την ψυχική τους

ισορροπία, συμβάλλουν στη δόμηση ολοκληρωμένων προσωπικοτήτων που προάγουν το προσωπικό, εταιρικό και κοινωνικό συμφέρον.

Από την άλλη, οι άνθρωποι απολαμβάνουν πλέον ασφαλή και ποιοτικά προϊόντα ή υπηρεσίες, γεγονός που οικοδομεί σταδιακά σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτικού κοινού. Όταν οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε ανοιχτό διάλογο με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, αφουγκράζονται τις επιθυμίες τους και ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις τους, αποδίδουν διάρκεια στην παραπάνω σχέση και ενισχύουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και τη φήμη τους προσφέροντας παράλληλα ικανοποίηση στο κοινωνικό σύνολο.

Επιπροσθέτως, οι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις εφαρμόζουν συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης, κάνουν σημαντικές προσπάθειες εξοικονόμησης ενέργειας, νερού, πρώτων υλών και ελαχιστοποίησης αποβλήτων κι εκπομπών αερίων καθώς επίσης ανακυκλώνουν, αξιοποιούν τα παραπροϊόντα τους και συμμετέχουν ενεργά σε περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες (πχ. δενδροφυτεύσεις, ενέργειες προστασίας υδάτων και αποκατάστασης τοπίου), αποδεικνύοντας την ευαισθησία τους για το περιβάλλον και τη βιώσιμη ανάπτυξη. Με αυτό τον τρόπο, το περιβάλλον ωφελείται πολλαπλώς, εφόσον προστατεύονται οι φυσικοί του πόροι και χρησιμοποιούνται οι ανανεώσιμες πηγές του.

5. Συμπεράσματα

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερο ο όρος της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης έχει ενσωματωθεί στο στρατηγικό πλάνο των επιχειρήσεων, αλλά ακόμα και στο λεξιλόγιο των καταναλωτών. Μάλιστα στη σύγχρονη οικονομική συγκυρία, διαμορφώνεται ως ένα νέο πεδίο ανταγωνισμού των επιχειρήσεων. Η εφαρμογή πρακτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης υποδηλώνει την ισόρροπη αντιμετώπιση της οικονομικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής επίδρασης της λειτουργίας μιας επιχείρησης και βασίζεται στο τρίπτυχο της οικονομικής ανάπτυξης, της βιωσιμότητας και της κοινωνικής συνοχής.

Ένα εκτενές χαρτοφυλάκιο ορισμών εκφράζει τις προσδοκίες της κοινωνίας για το ρόλο και τις ευθύνες των επιχειρήσεων, αλλά ακόμη δεν έχει βρεθεί κοινό έδαφος για τον ορισμό της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Το εύρος των ορισμών καταδεικνύει τον πλούτο της έννοιας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Ωστόσο, παρά τους διαφορετικούς ορισμούς υπάρχουν σημεία συναίνεσης, τα οποία συνιστούν τα χαρακτηριστικά της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ως μια έννοια βάσει της οποίας οι επιχειρήσεις δεν φέρουν μόνο

οικονομικές ευθύνες, αλλά ταυτόχρονα έχουν την ηθική υποχρέωση να δημιουργούν αξία προς όφελος της κοινωνίας μέσα στην οποία λειτουργούν. Έτσι, οι τρεις βασικοί άξονες στους οποίους κινείται η επιχείρηση στα πλαίσια της εφαρμογής και υλοποίησης δράσεων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι η οικονομία, η κοινωνία και το περιβάλλον.

Επίσης, πολυάριθμες θεωρητικές προσεγγίσεις συνοψίζουν την πολυδιάστατη και πολυσύνθετη έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, η οποία προάγει πρώτα το διάλογο, τον οποίο και πρέπει να διεξάγουν οι επιχειρήσεις στο εσωτερικό τους κι έπειτα τη συνεργασία ανάμεσα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς τόσο στον κοινωνικό τομέα, όσο και στο δημόσιο τομέα, αποσκοπώντας στην αειφόρο ανάπτυξη και την κοινωνική συνοχή. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελεί μία νέα στρατηγική σκέψη κι επιχειρηματική διοίκηση βάσει της οποίας οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται τον αντίκτυπο που έχουν στην κοινωνία, αποσκοπώντας στη διερεύνηση της καλής εταιρικής τους φήμης και συμβάλλοντας παράλληλα και στην οικονομική και κοινωνική ευρωστία (Garriga & Mele, 2004).

Ακόμα, πρέπει να τονιστεί ότι τα τελευταία χρόνια οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κόσμου έχουν αρχίσει να απομακρύνονται από τις παραδοσιακές αντιλήψεις που περιόριζαν τον κοινωνικό τους ρόλο απλώς σε ορισμένες δωρεές για κοινωφελείς σκοπούς, σε χορηγίες εκδηλώσεων και σε μέτρα βασικής φροντίδας για τους εργαζόμενους και υιοθετούν σταδιακά μια συστηματική και στρατηγική προσέγγιση της διαχείρισης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης τους τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον τους. Με αυτή την μεταστροφή στοχεύουν στη μακροπρόθεσμη αύξηση της απόδοσης τους μέσα από πρακτικές που ικανοποιούν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, δηλαδή τα άτομα και τις ομάδες που μπορούν να επηρεάσουν και να επηρεαστούν από τη λειτουργία μιας επιχείρησης.

Επιπροσθέτως, οι πολιτικές, οικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις που συνδέονται με την παγκοσμιοποίηση προκαλούν ραγδαίες κοινωνικές αλλαγές με συνέπεια τη ριζική αλλαγή των προσδοκιών της κοινωνίας για το ρόλο των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις κρίνονται πλέον, όχι μόνο με βάση οικονομικά αποτελέσματα ή την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουν, αλλά και με βάση περιβαλλοντικά και κοινωνικά κριτήρια.

Εν κατακλείδι, η εταιρική κοινωνική ευθύνη έχει μακροπρόθεσμη προοπτική, εφαρμόζεται σε διάφορους τομείς και προσφέρει πολύπλευρα και σημαντικά οφέλη για την επιχείρηση και την κοινωνία. Έτσι, οι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν οικονομικά αποτελέσματα, συμμορφώνονται με την νομοθεσία, λειτουργούν με ηθικό τρόπο και είναι καλοί εταιρικοί πολίτες.

6. Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ελληνική βιβλιογραφία:

- Πράσινο Βιβλίο: Προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, 2001
- Θανόπουλος, 2003 _Corporate Social Responsibility
- Ηρακλέους Λ., “Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη”, Οικονομικός Ταχυδρόμος, 2004
- Μαρία Βαξεβανίδου «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2011

Ξένη Βιβλιογραφία

- Bowen, H.R. (1953): Social Responsibilities of the Businessman. New York: Harper
- Wood D.J., 1991(Corporate social responsiveness revisited, Academy of Management Review).
- Wayne, V., “Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully”, Chapter 21, Wiley, 2010
- Freeman Edward R., Harrison Jeffrey, Hicks Andrew, Parmar Bidhan, De Colle Simone, 2010, Stakeholder Theory: The State of the Art, Cambridge University Press, New York
- Sternberg Elaine, 2000, Just Business, Business in Action, Second Edition, Oxford University Press
- Coombs Timothy W., Holladay Sherry J., 2012, Currents Book Highlight – Conceptualizing Corporate Social Responsibility, Global Business and Organizational Excellence, John Wiley & Sons
- Maignan Isabelle, Ferrell O. C, Ferrell Linda, 2009, A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing, European Journal of Marketing, Volume 39, No. 9/10
- Carroll Archie B., Buchholtz Ann K., 2012, Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management, 8th Edition, Cengage Learning
- Garriga E. & Mele D. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. Journal of Business Ethics, 2004)

- Kotler Philip, Nancy Lee, 2009, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Πώς να προσφέρετε το καλύτερο δυνατό στην εταιρεία σας και στο σκοπό της επιλογής σας, ΚΕΡΚΥΡΑ Α.Ε., economia Publishing, Αθήνα).
- Bevan S. , Isles N., Emery P. & Hoskins T., “Achieving High Performance: CSR at the heart of Business”, The work foundation, 2004
- Hohnen P., Potts J., “Corporate Social Responsibility: an Implementation Guide for Business”, International Institute for Sustainable Development, 2007

Άρθρα:

- Lance Moir, Cranfield School of Management,, “What do we mean by corporate social responsibility?”, Corporate Governance , 2001, Volume:1 Issue 2 Page: 16-22
- «Αναφορές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην Ελλάδα, μία εμπειρική μελέτη» του Ν. Α. Παναγιώτου, Λέκτορα ΕΜΠ, Σχολή Μηχανολόγων Μηχανικών, Τομέας Βιομηχανικής Διοίκησης & Επιχειρησιακής Έρευνας και Κ. Αραβώση Λέκτορα ΕΜΠ, Σχολή Μηχανολόγων Μηχανικών, Τομέας Βιομηχανικής Διοίκησης & Επιχειρησιακής Έρευνας, PLANT MANAGEMENT,23/1/2008)
- Mercer Investment Consulting. Fearless forecast «what do investment managers think about responsible investment?», March 2006
- R. Eduard Freeman, Virginia University. Paper: Stakeholder Management and Reputation
- The Business Case for Corporate Social Responsibility» των Archie B. Carroll and Kareem M. Shabanav που αναρτήθηκε από τον Matteo Tonello* στο «The conference Board, No. DN-V3N11, June 2011
- Carroll Archie B., Shabana Kareem M., 2010, The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice, International Journal of Management Review s

Διαδουκτιακοί Τόποι:

- <http://www.csrhellas.net>
- <https://el.wikibooks.org>
- WBCSD Stakeholder Dialogue on CSR, The Netherlands, 1998 <http://www.wbcds.org>
- Centre de Ressources sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise et l'Investissement Socialement Responsable: <http://www.novethic.com>

- www.eben.gr
- <http://www.opengov.gr>
- <http://csrindex.gr>
- www.csreurope.org
- http://ec.europa.eu/environment/ipp/index_en.htm
- www.lrqg.gr
- www.inewsgr.com -Σύνταξη Μελέτης & Έρευνας για την Ε.Κ.Ε., Στ. Παντελαίου – Κ.Κολλυδάς, ICAP Group,2014

Κεφάλαιο 4ο: Η περίπτωση της Volkswagen

1. Εισαγωγή

Τις τελευταίες δεκαετίες οι έννοιες της βιωσιμότητας και της αειφορίας αποτελούν το επίκεντρο των συζητήσεων. Φαινόμενα, όπως η παγκοσμιοποίηση και η μόλυνση του περιβάλλοντος (π.χ. εκπομπή βλαβερών αερίων) έχουν πρωταγωνιστήσει ως θέματα μείζονος σημασίας σε ένα μεγάλο αριθμό οργανισμών προστασίας του περιβάλλοντος.

Στην Αμερική, η Υπηρεσία Προστασίας του Περιβάλλοντος (Environmental Protection Agency – EPA) δίνει μεγάλη προσοχή στη διατήρηση κι εξοικονόμηση του πράσινου και οδηγήθηκε στο να εντείνει τους ελέγχους των εκπομπών αερίων, εξαιτίας των επιβλαβών και θανάσιμων επιπτώσεων από το οξείδιο του αζώτου που παράγεται από την λειτουργία των οχημάτων. Ως εκ τούτου, από το 1970, η EPA έχει αναγγείλει συνεχώς όλο και περισσότερους περιορισμούς στα πρότυπα των εκπομπών που αφορούν στα ελαφρά οχήματα, δηλαδή μικρά φορτηγά, αυτοκίνητα και αθλητικά οχήματα. Ωστόσο, οι πιο αυστηρές απαιτήσεις τέθηκαν για τα μοντέλα οχημάτων του έτους 2004.

Η εκπομπή οξειδίου του αζώτου θέτει σε κίνδυνο την ανθρώπινη ζωή και προκαλεί ασθένειες, όπως το άσθμα, αναπνευστικά προβλήματα, καρδιαγγειακά προβλήματα, βρογχίτιδα, και πολλές φορές πρόωρο θάνατο.

Τα νέα πρότυπα εκπομπών ρύπων αποτέλεσαν τεράστια δυσκολία για τις αυτοκινητοβιομηχανίες που παράγουν πετρελαιοκίνητα αυτοκίνητα, τα οποία προορίζονταν για την αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών. Η Volkswagen όντας ένας από τους βασικούς παίκτες στην εν λόγω αγορά, προσπάθησε να γίνει ο κυρίαρχος παίκτης. Σήμερα, αποτελεί τον ουσιαστικό πωλητή στην αγορά αυτοκινήτων των ΗΠΑ. Βασικοί ανταγωνιστές της Volkswagen, όπως οι Honda, Hyundai, Mazda, and Nissan θεώρησαν τα νέα πρότυπα για το επίπεδο εκπομπών ρύπων από την λειτουργία των αυτοκινήτων εξαιρετικά ριψοκίνδυνα με αποτέλεσμα να αποσυρθούν.

Το 2015, η Volkswagen παρουσιάστηκε ως «αυτός που εξαπάτησε το ντίζελ» (diesel dupe), λόγω της παρέμβασης στις δοκιμές εκπομπών ρύπων με σκοπό να φανεί ότι τα πετρελαιοκίνητα οχήματά της εκπέμπουν λιγότερους αέριους ρύπους απ' ό,τι εκπέμπουν στην πραγματικότητα. Τον Σεπτέμβριο του 2015, αναφέρθηκε από την EPA ότι σε έναν μεγάλο αριθμό οχημάτων της Volkswagen, που πωλούνται παγκοσμίως, είχε εγκατασταθεί

ειδικό λογισμικό στον υπολογιστή ελέγχου του κινητήρα και επηρέαζε τις εκπομπές οξειδίων αζώτου, εμφανίζοντας πλασματικά χαμηλές τις εκπομπές με στόχο τα οχήματα να παρουσιάζουν μία βελτιωμένη επίδοση, ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα και να φαίνεται ότι ακολουθούνται τα πρότυπα εκπομπών ρύπων της EPA. Το ζήτημα με τις αυξημένες εκπομπές ρύπων στα πετρελαιοκίνητα αυτοκίνητα της Volkswagen αποτελεί το μεγαλύτερο σκάνδαλο στα 78 χρόνια ιστορίας της γερμανικής φίρμας, ένα σκάνδαλο με δραματικές συνέπειες τόσο για τον ίδιο τον όμιλο της Volkswagen και τον κλάδο των αυτοκινητοβιομηχανιών, όσο και για ολόκληρη την παγκόσμια κοινότητα σε ανθρωπιστικό και περιβαλλοντικό επίπεδο.

2. Η ιστορία του Ομίλου Volkswagen

Ο Όμιλος Volkswagen αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες αυτοκινητοβιομηχανίες παγκοσμίως. Το 2016, οι πωλήσεις του ομίλου ανήλθαν στα 10,3 εκατομμύρια οχήματα, “παίρνοντας” τον τίτλο της μεγαλύτερης αυτοκινητοβιομηχανίας παγκοσμίως από την Toyota. Η έδρα του ομίλου βρίσκεται στην πόλη Βόλφσμπουργκ, στην Κάτω Σαξονία της Γερμανίας.

Η Volkswagen ιδρύθηκε το 1937 ως δημόσια εταιρεία από την τότε κυβέρνηση των Ναζί, ώστε να παράγει και να διαθέτει στους καταναλωτές το Volkswagen Τύπου 1 (Σκαρβαίος). Επειδή δεν υπήρχαν οι εγκαταστάσεις μιας πλήρους αυτοκινητοβιομηχανίας, ο Αδόλφος Χίτλερ αποφάσισε να τις δημιουργήσει. Για το σκοπό αυτό, δήμευσε τα κτήματα ενός ευγενούς, του Werner von Schulenberg του Wolfsburg και δημιούργησε εκεί τις εγκαταστάσεις. Έτσι, το εργοστάσιο και η κωμόπολη που δημιουργήθηκε γύρω του πήραν το όνομα Βόλφσμπουργκ. Στόχος ήταν να αρχίσει η παραγωγή των αυτοκινήτων το 1939. Ωστόσο, τον Σεπτέμβριο του ίδιου χρόνου ξέσπασε ο πόλεμος και το εργοστάσιο ανέλαβε άλλες κατασκευές κι επισκευές αεροσκαφών. Σε μία προσπάθεια να κρατήσει το εργοστάσιο αυτοκινήτων ενεργό, μετά την έναρξη του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου, ο Φέρντιναντ Πόρσε σχεδίασε ένα ελαφρύ όχημα για στρατιωτική χρήση βασισμένο στην πλατφόρμα του «σκαθαριού». Κατασκεύαζε, λοιπόν, εκεί τα Kubelwagen, τα γνωστά «τζιπ» του γερμανικού στρατού. Συνολικά, το εργοστάσιο κατασκεύασε περίπου 50.000 οχήματα. Επίσης σχεδίασε ένα αμφίβιο όχημα, το Schwimmwagen, και στο εργοστάσιο κατασκευάστηκαν περίπου 15.000 οχήματα.

Μετά τη λήξη του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, το 1945, ο βρετανικός στρατός κατέλαβε το κατεστραμμένο από τους βομβαρδισμούς εργοστάσιο και προχώρησε, ύστερα από προσπάθειες του επικεφαλής αξιωματικού και του προσωπικού του εργοστασίου, στην επανέναρξη της παραγωγής του «Σκαραβαίου». Το 1948, η βρετανική κυβέρνηση μεταβίβασε τον έλεγχο της εταιρείας ξανά στο γερμανικό κράτος και πρώτος πρόεδρος της εταιρείας τοποθετήθηκε ο Χάινριχ Νόρντοφ.

Το 1960, με αφορμή την μερική ιδιωτικοποίηση της Volkswagen με την διάθεση ενός μέρους των μετοχών της εταιρείας στο χρηματιστήριο, η εταιρεία μετονομάστηκε σε Volkswagenwerk Aktiengesellschaft (η λέξη Aktiengesellschaft, ή πιο σύντομα AG, είναι η αντίστοιχη γερμανική λέξη για την αγγλική «Corporation» και την ελληνική «Ανώνυμη Εταιρεία»). Στις 4 Ιουλίου 1985, τελικά το όνομα της εταιρείας άλλαξε σε Volkswagen AG με σκοπό να διαφοροποιηθεί από τα κεντρικά γραφεία και το κεντρικό της εργοστάσιο που είχαν το όνομα Volkswagenwerk, στο Βόλφσμπουργκ. Ο όμιλος είναι σήμερα πιο γνωστός ως «Όμιλος Volkswagen» και είναι ο μεγαλύτερος κατασκευαστής αυτοκινήτων τόσο στην Ευρώπη, όσο και (από το 2016) σε ολόκληρο τον κόσμο. Τον Οκτώβριο του 2005, η αυτοκινητοβιομηχανία Porsche εξαγόρασε το 18,53% των μετοχών του ομίλου και έγινε με αυτό τον τρόπο ο μεγαλύτερος μέτοχός της. Το 2008 η Porsche, κατέχοντας πλέον πάνω από το 50% του ομίλου Volkswagen, αποκάλυψε ότι ελέγχει το 75% των μετοχών του Ομίλου και ότι θα προχωρούσε στην εξαγορά του. Κατά τη διάρκεια, όμως της επακόλουθης χρηματοπιστωτικής κρίσης που είχε ως αποτέλεσμα και την κρίση στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας, η Porsche δεν μπόρεσε να ολοκληρώσει την εξαγορά και μάλιστα κινδύνευσε να χρεοκοπήσει. Το καλοκαίρι του 2009, οι δύο εταιρίες αποφάσισαν από κοινού την ενσωμάτωση της Porsche στον όμιλο Volkswagen. Ο Όμιλος προχώρησε σε σταδιακή εξαγορά της Porsche AG, η οποία έγινε πλήρης το 2012.

3. Στρατηγική του ομίλου Volkswagen

Ο όμιλος Volkswagen, με έδρα το Wolfsburg, είναι ένας από τους μεγαλύτερους κατασκευαστές αυτοκινήτων παγκοσμίως και ο μεγαλύτερος κατασκευαστής αυτοκινήτων στην Ευρώπη.

Σε δύσκολες συνθήκες της αγοράς ο αριθμός των οχημάτων του Ομίλου, που παραδόθηκαν στους πελάτες, αυξήθηκε σε 10.297 εκατομμύρια το 2016 (2015: 9.931 εκατ. Ευρώ). Το παγκόσμιο μερίδιο αγοράς αυτοκινήτων μειώθηκε ελαφρά στο 11,9%. Το 22,3%

των νέων αυτοκινήτων στη δυτική Ευρώπη προέρχονται από την παραγωγή του ομίλου Volkswagen. Τα έσοδα από πωλήσεις του ομίλου το 2016 ανήλθαν σε 217 δισ. Ευρώ (2015: 213 δισ. Ευρώ), ενώ τα κέρδη μετά από φόρους ανήλθαν σε 5,4 δισ. Ευρώ (2015: -1,4 δισ. Ευρώ).

Ο όμιλος αποτελείται από δώδεκα εμπορικά σήματα σε επτά ευρωπαϊκές χώρες: Volkswagen Passenger Cars, Audi, SEAT, SKODA, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Ducati, Volkswagen, Scania και MAN. Κάθε μάρκα έχει το δικό της χαρακτήρα και λειτουργεί ως ανεξάρτητος φορέας στην αγορά. Το φάσμα των προϊόντων κυμαίνεται από μοτοσυκλέτες μέχρι μικρά αυτοκίνητα και πολυτελή οχήματα. Στον τομέα των εμπορικών οχημάτων, τα προϊόντα περιλαμβάνουν σειρές από pick-ups, λεωφορεία και βαρέα φορτηγά.

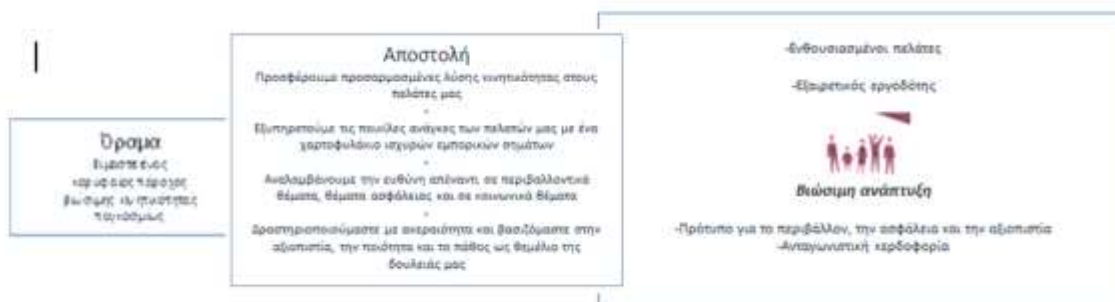
Ο Όμιλος Volkswagen δραστηριοποιείται, επίσης, σε άλλους τομείς, κατασκευάζοντας κινητήρες ντίζελ μεγάλου μεγέθους για θαλάσσιες και σταθερές εφαρμογές, υπερσυμπιεστές και μηχανήματα, ειδικά κιβώτια ταχυτήτων, συμπιεστές και χημικούς αντιδραστήρες. Επιπλέον, ο Όμιλος Volkswagen προσφέρει ένα ευρύ φάσμα χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης της χρηματοδότησης από τους εμπόρους και τους πελάτες, τη χρηματοδοτική μίσθωση, τις τραπεζικές και ασφαλιστικές δραστηριότητες και τη διαχείριση στόλου.

Ο όμιλος Volkswagen διαθέτει 120 εργοστάσια παραγωγής σε 20 ευρωπαϊκές χώρες και άλλες 11 χώρες στην Αμερική, την Ασία και την Αφρική. Κάθε εργάσιμη ημέρα, 626.715 εργαζόμενοι παγκοσμίως παράγουν περίπου 43.000 οχήματα και εργάζονται σε υπηρεσίες που σχετίζονται με οχήματα ή σε άλλους τομείς δραστηριοτήτων. Ο όμιλος Volkswagen πωλεί τα οχήματά του σε 153 χώρες.

Με το μελλοντικό πρόγραμμα «TOGETHER - Strategy 2025», ο όμιλος Volkswagen ανοίγει το δρόμο για τη μεγαλύτερη διαδικασία αλλαγής στην ιστορία του. Στόχος του είναι να αποτελέσει παγκοσμίως τον κορυφαίο πάροχο βιώσιμης κινητικότητας (sustainable mobility). Για να επιτευχθεί αυτό, ο όμιλος θα μετασχηματίσει τις βασικές επιχειρηματικές του δραστηριότητες στον τομέα των αυτοκινήτων και θα δρομολογήσει μέχρι το 2025 ακόμη 30 επιπλέον ηλεκτρικά αυτοκίνητα, καθώς και την επέκταση της τεχνολογίας μπαταριών και την αυτόνομη οδήγηση ως νέες βασικές ικανότητες. Επιπλέον, πρέπει να καθιερωθεί ως δεύτερος πυλώνας, μία επιχειρηματική μονάδα για ευφυείς λύσεις

κινητικότητας. Η στρατηγική επένδυση στον κατά παραγγελία κινητικότητα παροχέα Gett (in on-demand mobility provider Gett) ήταν το πρώτο βήμα προς αυτήν την κατεύθυνση. Κατά τα προσεχή έτη, θα διοχετευθούν γύρω από αυτόν τον πυρήνα και άλλες υπηρεσίες, όπως η ρομποτάξις (robotaxis), το carsharing ή η μεταφορά μετά από αίτημα (transport on-demand). Ο επιτυχημένος μετασχηματισμός απαιτεί από τον όμιλο να τοποθετήσει την καινοτομική του δύναμη σε ακόμη ευρύτερη βάση. Έτσι, ο όμιλος προωθεί την ψηφιοποίηση σε όλα τα εμπορικά σήματα, τις περιοχές δραστηριοποίησης και τις λειτουργίες. Ταυτόχρονα, η Volkswagen θα βασίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό από πριν σε εταιρικές σχέσεις, εξαγορές και στρατηγικές επενδύσεις. Για τη χρηματοδότηση επενδύσεων σε μελλοντικά θέματα, ο όμιλος Volkswagen στοχεύει στη σημαντική αύξηση της αποτελεσματικότητάς της σε όλες τις περιοχές και μάρκες (www.volkswagenag.com).

Σχήμα 4.1 Το όραμα του ομίλου Volkswagen



Πηγή: <http://together.volkswagenag.com>

4. Wolkswagen – Οι αξίες της, υπευθυνότητα και βιωσιμότητα

4.1 Υπευθυνότητα

Σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα του Ομίλου Volkswagen, ο τελευταίος δηλώνει ότι είναι κάτι περισσότερο από έναν απλό εργοδότη. Πιο συγκεκριμένα, η Volkswagen είναι υπεύθυνη τόσο για τους εργαζόμενούς της και την κοινωνία μέσα στην οποία δραστηριοποιείται, όσο και για το περιβάλλον. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι θεμελιώδες συστατικό της επιχειρησιακής πολιτικής της Volkswagen. Η τελευταία είναι χορηγός σε διάφορα projects, δημιουργεί καινοτόμα μοντέλα απασχόλησης και προσφέρει ασφάλεια στους εργαζόμενούς της.

Χάρη στα καινοτόμα μοντέλα απασχόλησης, η Volkswagen όχι μόνο κατάφερε να διατηρήσει θέσεις εργασίας στην εταιρεία, αλλά δημιούργησε και νέες. Στόχος της είναι να προσφέρει στους εργαζόμενούς της ένα σταθερό περιβάλλον εργασίας, μάθησης και διαβίωσης για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Η Volkswagen δραστηριοποιούμενη στην πόλη Wolfsburg, συμβάλλει στη δημιουργία περισσότερων θέσεων εργασίας και στη βελτίωση της ποιότητας ζωής. Ακόμα, παρέχει υποστήριξη σε επιχειρήσεις που ξεκινούν ή επεκτείνουν τη δραστηριότητά τους στην περιοχή, ενεργοποιούν κι εγκαθιστούν δίκτυα γνώσης, υποστηρίζουν επιστημονικές και δημόσιες εγκαταστάσεις και αναπτύσσουν προγράμματα αναψυχής, ειδικά σε τομείς που είναι σημαντικοί για την ποιότητα ζωής, δηλαδή τον ελεύθερο χρόνο, το περιβάλλον, την εκπαίδευση και την υγεία. Η προσοχή της Volkswagen φυσικά εστιάζεται στον τομέα της αυτοκινητοβιομηχανίας, καθώς η περιοχή χαρακτηρίζεται από εμπειρία κι εξειδικευμένες γνώσεις στον συγκεκριμένο τομέα.

Η ιδέα του «Work2Work», που ξεκίνησε το 2001, είναι ένα πρόγραμμα για τους εργαζόμενους που δεν μπορούν να συνεχίσουν να εργάζονται στην αρχική τους θέση λόγω περιορισμών διαφόρων ειδών. Το πρόγραμμα Work2Work τους προσφέρει μια δουλειά που ταιριάζει με τα προσόντα και τις ικανότητές τους, μία κατάλληλη δουλειά που προσθέτει αξία. Με τον τρόπο αυτό, η κατανόηση της αξίας γίνεται δημιουργία αξίας.

Στη Volkswagen υπάρχουν αμέτρητοι ταλαντούχοι και αφοσιωμένοι υπάλληλοι. Πολλοί είναι εθελοντές εδώ και χρόνια. Άλλοι ενθαρρύνονται να αναλάβουν εθελοντική εργασία μέσω της Volkswagen pro Ehrenamt. Όσοι εργάζονται στον ελεύθερο χρόνο τους για λογαριασμό της κοινότητας έρχονται σε επαφή με πολλούς ανθρώπους, συγκεντρώνουν εμπειρία και βελτιώνουν τις κοινωνικές τους δεξιότητες. Αυτό έχει, επίσης, θετικό αντίκτυπο στο χώρο εργασίας.

Επίσης, η λήψη πρωτοβουλιών απευθύνεται σε όλους τους υπαλλήλους της Volkswagen και στους συνεργάτες τους στις διάφορες περιοχές δραστηριοποίησης, καθώς και στους πρώην υπαλλήλους της που έχουν συνταξιοδοτηθεί. Οι εξειδικευμένοι εργαζόμενοι και οι ειδικοί που επιθυμούν να αναλάβουν ένα συγκεκριμένο εθελοντικό πρόγραμμα για περιορισμένο χρονικό διάστημα οπουδήποτε στον κόσμο καλούνται, επίσης, να συμμετάσχουν στην Volkswagen pro Ehrenamt.

Τέλος, Η Volkswagen θεωρεί τον εαυτό της ως εταίρο για τις τοποθεσίες και τις περιφέρειες που δραστηριοποιείται. Ως εκ τούτου, υποστηρίζει διάφορα προγράμματα, όπως επιχειρηματικούς διαγωνισμούς, εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες και πολλές δράσεις σχετικά με τα παιδιά του δρόμου στην κεντρική και νότια Αμερική, όπως το project «Μια ώρα για το μέλλον» σε συνεργασία με το Terre des Hommes.

4.2 Αειφορία

Για την Volkswagen, η αειφορία σημαίνει ότι οι επιχειρηματικές της δραστηριότητες πραγματοποιούνται σε μακροπρόθεσμη βάση. Βασική της πρόθεση είναι όλοι να επωφεληθούν από την ανάπτυξη της επιχείρησης (πελάτες κι επενδυτές, κοινωνία και εργαζόμενοι). Με αυτόν τον τρόπο, οι καλές θέσεις εργασίας και η προσεκτική αντιμετώπιση των πόρων και του περιβάλλοντος αποτελούν τη βάση για τη δημιουργία διαρκών αξιών.

Για την Volkswagen, οι δράσεις η εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αποτελούν δέσμευση για τοπική ευημερία πέρα από τις πύλες του εργοστασίου. Εκτός από την προώθηση κοινωνικών, πολιτιστικών και κοινωνικών σχεδίων, αποτελούν πηγή οικονομικής ώθησης για την τοπική διαρθρωτική ανάπτυξη και τις ίσες ευκαιρίες. Η Volkswagen υποστηρίζει περίπου 200 έργα παγκοσμίως, σχεδιασμένα για την ενίσχυση των οικονομικών και κοινωνικών δομών, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη συνέχεια και τη βιωσιμότητα.

4.2.1 Παγκόσμιο σύμφωνο

Από το 2002, η Volkswagen έχει συμμετάσχει σε μία από τις μεγαλύτερες και σημαντικότερες πρωτοβουλίες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στον κόσμο, το Παγκόσμιο σύμφωνο (Global Compact). Πρόκειται για δέκα αρχές που αφορούν στα ανθρώπινα δικαιώματα, στα πρότυπα εργασίας, στην προστασία του περιβάλλοντος και στην καταπολέμηση της διαφθοράς. Μαζί με 12.000 εταιρείες από περισσότερες από 170 χώρες, η Volkswagen εργάζεται σε ποικίλα διεθνή σχέδια εταιρικής κοινωνικής ευθύνης για να καταστήσει την παγκόσμια οικονομία πιο βιώσιμη και πιο δίκαιη. Μια ετήσια έκθεση προόδου καταγράφει τα έργα της.

4.2.2 Περιβαλλοντική προστασία

Η Volkswagen έχει μακρά παράδοση σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος. Το πρόγραμμα «TOGETHER - Strategy 2025» για το μέλλον εντοπίζει τους τομείς στους οποίους η Volkswagen στοχεύει να υπερέχει. Στόχος της είναι να αποτελέσει κορυφαίο πάροχο βιώσιμης κινητικότητας και πρότυπο-επιχείρηση για περιβαλλοντικά ζητήματα. Ως μέρος αυτού, έχουν ορίσει τους ακόλουθους τομείς στόχους: συνεχή βελτίωση του αποτυπώματος άνθρακα, συνεχή μείωση της κατανάλωσης πόρων και συνεχή μείωση εκπομπών καυσαερίων.

Η στρατηγική περιλαμβάνει όλες τις μάρκες και τους τομείς δραστηριότητας σε όλη την αλυσίδα αξίας, από τον προγραμματισμό και την ανάπτυξη προϊόντων έως τη διαχείριση προμηθευτών, την εφοδιαστική αλυσίδα και την παραγωγή, την πώληση, την εμπορία και την ανακύκλωση.

Η διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι είναι καλά ενημερωμένοι για τη νέα αυτή στρατηγική είναι ιδιαίτερα σημαντική για την Volkswagen. Αυτό υποστηρίζεται από ένα portal (intranet portal) που παρουσιάζει παραδείγματα βέλτιστων πρακτικών και επιτρέπει στους υπαλλήλους να έχουν άμεση επαφή με υπεύθυνους συναδέλφους. Επιπλέον, το εν λόγω portal παρέχει βασικούς κανόνες και συμβουλές για την εξοικονόμηση ενέργειας με πόρους, όπως το κεντρικό σύστημα διαχείρισης ιδεών. Από το 1995, έχει συναφθεί συμφωνία συνεργασίας για την προστασία του περιβάλλοντος για όλα τα εργοστάσια της Volkswagen AG, το οποίο αναθεωρήθηκε τελευταία φορά το 2013.

4.2.3 Κατάταξη της Volkswagen και δείκτες βιωσιμότητας

Καθώς οι αναλυτές και οι επενδυτές βλέπουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη και την απόδοση αειφορίας ως κορυφαίους δείκτες εταιρικής ηγεσίας, προσανατολίζονται όλο και περισσότερο στις συστάσεις και τις αποφάσεις τους σχετικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη και το προφίλ αειφορίας. Οι αξιολογήσεις βιωσιμότητας είναι ιδιαίτερα κατάλληλες για την αξιολόγηση της περιβαλλοντικής, κοινωνικής και οικονομικής απόδοσης μιας επιχείρησης. Εάν μια εταιρεία επιτυγχάνει τις υψηλότερες βαθμολογίες σε αυτές τις αξιολογήσεις, αυτό στέλνει ένα σαφές μήνυμα στους ενδιαφερόμενους και αυξάνει, επίσης, την ελκυστικότητά της ως εργοδότη και την κινητοποίηση των υφιστάμενων υπαλλήλων της.

Η Volkswagen κατατάχθηκε αντίστοιχα από τις κατατάξεις και τους δείκτες βιωσιμότητας, στους οποίους κέρδισε κορυφαίες θέσεις πριν από το ζήτημα του πετρελαίου και των καυσαερίων, όπως για παράδειγμα οι δείκτες βιωσιμότητας Dow Jones Sustainability Indices, CDP - Carbon Disclosure Project, Sustainalytics or Oekom.

4.3 Πνεύμα συνεργασίας

Το πνεύμα συνεργασίας αποτελεί ουσιαστική βάση για μια καλή ατμόσφαιρα στον εργασιακό χώρο, αλλά και για οικονομική επιτυχία. Η παροχή κινήτρων και η δέσμευση μπορούν να επιτευχθούν μόνο αν όλοι ασκούν δίκαια και με σεβασμό τις μεταξύ τους συναλλαγές. Το 1996, σε μια συμφωνία έργων, το διοικητικό συμβούλιο της Volkswagen δεσμεύθηκε να διατηρήσει ένα πνεύμα συνεργασίας στο χώρο εργασίας.

Ο στόχος της συμφωνίας, η οποία από τότε ευθυγραμμίστηκε με το νόμο της Γερμανίας περί ίσης μεταχείρισης (AGG), είναι να εξασφαλίσει ένα πνεύμα αμοιβαίου σεβασμού και συνεργασίας. Κάθε αδίκημα θα οδηγήσει σε πειθαρχική δίωξη. Προκειμένου να εφαρμοστεί αυτή η συμφωνία, η Volkswagen δημιούργησε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα για διάφορες ομάδες-στόχους. Ακόμα, υπάρχουν ειδικά μαθήματα κατάρτισης για υπαλλήλους που συμμετέχουν άμεσα σε διαδικασίες επίλυσης συγκρούσεων.

Τέλος, κάθε εργαζόμενος υποχρεούται να αποφύγει τις διακρίσεις, τη σεξουαλική παρενόχληση και τον εκφοβισμό στο περιβάλλον του.

5. Η περιβαλλοντική πολιτική της Volkswagen

Η Volkswagen διαθέτει παγκοσμίως αποδοτικές και προηγμένες τεχνολογίες, τις οποίες εφαρμόζει σε ολόκληρο τον κύκλο ζωής των προϊόντων της. Ως εταίρος στην πολιτική και την κοινωνία, συμμετέχει στη δημιουργία κοινωνικής και περιβαλλοντικά βιώσιμης ανάπτυξης. Η μονάδα παραγωγής οχημάτων του ομίλου Volkswagen φέρει την ευθύνη να βελτιώνει συνεχώς την περιβαλλοντική συμβατότητα των προϊόντων της, καθώς και να μειώνει τη ζήτηση για φυσικούς πόρους λαμβάνοντας υπόψη τον οικονομικό αντίκτυπο.

Η περιβαλλοντική πολιτική της Volkswagen βασίζεται στις παρακάτω αρχές:

➤ Προσανατολισμός στους πελάτες

Η Volkswagen προσφέρει προϊόντα υψηλών προδιαγραφών που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών του εξίσου για την ποιότητα, την ασφάλεια, την οικονομία, την άνεση και την περιβαλλοντική συμβατότητα.

➤ **Τήρηση των νόμων κι ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών κινδύνων**

Είναι σημαντικό η Volkswagen να συμμορφώνεται με τους ισχύοντες περιβαλλοντικούς νόμους, τους κανονισμούς και τους όρους που του επιβάλλουν οι αρχές.

➤ **Ελάχιστες περιβαλλοντικές επιπτώσεις**

Η Volkswagen χρησιμοποιεί τις εφαρμοζόμενες ενέργειες και τα χρησιμοποιημένα υλικά για την παραγωγή όσο το δυνατόν με αποτελεσματικότερο τρόπο, προκειμένου να έχει το μικρότερο δυνατό αντίκτυπο στο περιβάλλον και να εξοικονομεί πόρους.

➤ **Διαδικασία συνεχούς βελτίωσης**

Η περιβαλλοντική διαχείριση της Volkswagen διασφαλίζει μαζί με τους προμηθευτές της, τους παρόχους υπηρεσιών και τους συνεργάτες της στο λιανικό εμπόριο ότι η περιβαλλοντική συμβατότητα του τόπου παραγωγής υπόκειται σε διαδικασία συνεχούς βελτίωσης βασισμένη στην περιβαλλοντική πολιτική.

➤ **Έλεγχος απόδοσης της περιβαλλοντικής διαχείρισης**

Η διοίκηση της Volkswagen παρακολουθεί τακτικά τη συμμόρφωσή της με την περιβαλλοντική πολιτική και τους στόχους της, όπως η λειτουργική ικανότητα του συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης. Αυτό περιλαμβάνει την αξιολόγηση καταγεγραμμένων δεδομένων που σχετίζονται με το περιβάλλον.

➤ **Διαθεσιμότητα πληροφοριών**

Οι προσβάσιμες και σαφείς πληροφορίες καθώς και η επικοινωνία με τους πελάτες, τους αντιπροσώπους και το ευρύ κοινό είναι αυτονόητες για τη Volkswagen. Η συνεργασία στην πολιτική και με τις αρχές βασίζεται σε μία προσανατολισμένη στη δράση κι εμπιστοσύνη θέση.

➤ **Περιβαλλοντική ευθύνη**

Όλοι οι εργαζόμενοι του Ομίλου Volkswagen ενημερώνονται, εξειδικεύονται και παρακινούνται να προστατεύουν το περιβάλλον κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Δεσμεύονται από αυτές τις αρχές καθώς και από την εκπλήρωση των νομικών απαιτήσεων και κανονισμών στο πλαίσιο των καθηκόντων τους.

6. Σκάνδαλο Volkswagen

6.1 Ιστορικό Σκανδάλου

Η υπόθεση του λογισμικού στους πετρελαιοκινητήρες της Volkswagen, που παραπλανούσε τους ελέγχους καυσαερίων, ώστε να μετρώνται μειωμένοι οι ρύποι, αυτό δηλαδή που αποκαλείται «σκάνδαλο Volkswagen, αποκαλύφθηκε στις ΗΠΑ.

Σύμφωνα με το άρθρο του Γιάννη Σκουφή, το ICCT (International Council on Clean Transportation), το Διεθνές Συμβούλιο για Καθαρές Μεταφορές, είναι ένα μη κερδοσκοπικό ινστιτούτο με γραφεία στην Ουάσινγκτον, το Σαν Φρανσίσκο και το Βερολίνο, που ασχολείται με την μείωση των αρνητικών επιδράσεων των οχημάτων που εκτελούν μεταφορές σε γη, αέρα και θάλασσα στο περιβάλλον. Οι επιστήμονες του παραρτήματος του ICCT στη Γερμανία για περισσότερο από ένα χρόνο ερευνούσαν τις πραγματικές εκπομπές ρύπων των αυτοκινήτων με κινητήρες πετρελαίου, ειδικά δε, των οξειδίων του αζώτου, τα οποία επηρεάζουν ιδιαίτερα το αναπνευστικό σύστημα των ανθρώπων. Στα πλαίσια αυτών των ερευνών, οι Γερμανοί επιστήμονες- συνεργάτες του ICCT διαπίστωσαν, κατά τη διάρκεια μια δοκιμής τους, ανακολουθίες στις εκπομπές ρύπων σε μοντέλα της Volkswagen και της BMW, οπότε κι ενημέρωσαν σχετικά τους υπευθύνους στις ΗΠΑ.

Παράλληλα, ξεκίνησαν σχετικές έρευνες και οι Αμερικανοί με τη βοήθεια και του πανεπιστημίου της West Virginia, καθώς η έδρα Εναλλακτικών Καυσίμων του πανεπιστημίου είχε τον απαραίτητο φορητό εξοπλισμό (ονομάζεται PEMS) για την καταγραφή της σύστασης των καυσαερίων εν κινήσει. Ταυτόχρονα, τα μηχανήματα του πανεπιστημίου κατέγραφαν τόσο την ταχύτητα του αυτοκινήτου, όσο και την επιτάχυνση, αλλά και τη θερμοκρασία των καυσαερίων του. Πιο συγκεκριμένα, η διαδικασία που ακολούθησαν οι επιστήμονες του ICCT και του πανεπιστημίου της West Virginia ήταν η ακόλουθη:

Νοίκιασαν ένα VW Jetta του 2012, ένα VW Passat του 2014 και μια BMW X5, ενώ δεν μπόρεσαν να βρουν σε κάποια εταιρεία ενοικιάσεων το συγκεκριμένο μοντέλο της Mercedes που ήθελαν να εξετάσουν. Με τη μονάδα του PEMS, οι πανεπιστημιακοί ήλεγξαν τα αυτοκίνητα σε πέντε διαφορετικές διαδρομές –εθνική οδό (highway), επαρχιακούς δρόμους, πόλη, ανωφέρεια, κατωφέρεια, ενώ το ICCT έκανε τις δικές τους μετρήσεις στις διαπιστευμένες εγκαταστάσεις με το δυναμόμετρο της αρχής περιβάλλοντος California Air Resources Board (Carb). Επιπρόσθετα το Passat κάλυψε και μια απόσταση 4.000

χιλιομέτρων σε εθνικές οδούς μεταξύ των πολιτειών της Καλιφόρνια και της Ουάσινγκτον. Το Jetta διέθετε έναν καταλύτη συγκέντρωσης οξειδίου του αζώτου, ο οποίος συγκρατεί τα οξείδια του αζώτου σαν σφουγγάρι. Το Passat και η X5 είχαν το λεγόμενο καταλύτη SCR, ο οποίος με τη βοήθεια ενός προσθέτου ουρίας –το γνωστό AdBlue- έχει τη δυνατότητα να διασπά τα οξείδια του αζώτου σε άζωτο (N) και νερό.

Πριν τη διαδικασία των μετρήσεων και τα τρία αυτοκίνητα είχαν ελεγχθεί διεξοδικά για τυχόν βλάβες τόσο στον κινητήρα, όσο και στο λογισμικό του εγκεφάλου τους. Τα αποτελέσματα και των τριών αυτοκινήτων στις επίσημες δοκιμασίες, που έγιναν στη Carb ήταν απόλυτα ικανοποιητικά και σωστά, ενώ από τις μετρήσεις στο δρόμο η BMW ήταν πάνω από τα όρια μόνο στην κίνηση σε ανωφέρεια, την ίδια στιγμή που οι τιμές του Jetta ήταν από 15 έως 35 φορές πάνω από τα επιτρεπόμενα όρια και του Passat από 5 έως 20 φορές αντίστοιχα.

Με βάση λοιπόν αυτά τα δεδομένα οι Αμερικανοί του ICCT άρχισαν να υποψιάζονται πως κάτι δεν πάει καλά. Έτσι το Μάιο του 2014, η Carb και η EPA ξεκίνησαν μια επίσημη έρευνα εναντίον της Volkswagen. Η γερμανική αυτοκινητοβιομηχανία προσπάθησε να αναπαράγει τα αποτελέσματα του West Virginia University και τον Δεκέμβριο του 2014, ισχυρίστηκε πως εντόπισε το σφάλμα στο λογισμικό της κεντρικής μονάδας ελέγχου του κινητήρα και ανακάλεσε τα περί ου ο λόγος σχεδόν 500.000 αυτοκίνητα για αναβάθμιση του software τους.

Η Carb ήλεγξε τα αποτελέσματα της αναβάθμισης αυτής του λογισμικού, αλλά δεν διαπιστώθηκε κάποια βελτίωση των τιμών των εκπομπών ρύπων, ενώ για να μπορέσει να βρει την αιτία επέκτεινε τον έλεγχο και σε άλλα μοντέλα του ομίλου Volkswagen. Στη συνέχεια ενημέρωσε την EPA και τη Volkswagen, ενώ λόγω του συγκεκριμένου θέματος οι Αμερικανοί αποφάσισαν να μη δώσουν έγκριση τύπου για τα μοντέλα του 2016 του ομίλου Volkswagen, οπότε και αυτά δεν θα μπορούσαν να πουληθούν.

Η τελευταία κίνηση ανάγκασε τη Volkswagen να αποκαλύψει στις αμερικανικές αρχές το ένοχο μυστικό της.

6.2 Ευρήματα

Πολλές συζητήσεις κι έρευνες πραγματοποιήθηκαν γύρω από το σκάνδαλο της Volkswagen προκειμένου να αναγνωριστούν οι πρωταρχικοί λόγοι που οδήγησαν τη

μεγαλύτερη αυτοκινητοβιομηχανία παγκοσμίως να προβεί στην εξαπάτηση στις δοκιμές των εκπομπών ρύπων, αλλά και όσοι συμμετείχαν και είχαν μέρος ευθύνης για ό,τι συνέβη.

6.2.1 Ποιοι συμμετείχαν στο σκάνδαλο Volkswagen

Σύμφωνα με τη μελέτη που πραγματοποιήθηκε από τον Nazanin Mansouri (HELP University, Kuala Lumpur, Malaysia), αρχικά αναφέρθηκε ότι υπήρξαν υποψίες για την εμπλοκή εννέα διευθυντών της Volkswagen στο σκάνδαλο σχετικά με την εξαπάτηση στις δοκιμές στις εκπομπές αέριων ρύπων με σκοπό να φανεί ότι τα πετρελαιοκίνητα οχήματά της εκπέμπουν λιγότερους αέριους ρύπους απ' ό,τι στην πραγματικότητα. Μάλιστα, ο πρόεδρος της Volkswagen υποστήριξε ότι ένας από τους λόγους που αυτή η ομάδα επωμίστηκε αυτό το ανήθικο σκάνδαλο είναι εξαιτίας της νοοτροπίας μερικών εργαζόμενων σε διάφορα τμήματα της επιχείρησης να μην συμμορφώνονται με τους κανόνες (Goodman, McGrath, & Leah, 2015). Τον Οκτώβριο του 2015, ο Διευθύνων Σύμβουλος της Volkswagen ανακοίνωσε στους νομοθέτες των Ηνωμένων Πολιτειών ότι ανεξάρτητα από τους λόγους, οι οποίοι μπορεί να οδήγησαν στην πράξη αυτή, μόνο μία μικρή ομάδα μηχανικών ενσωμάτωσε το λογισμικό που παραποιούσε τα αποτελέσματα των εκπομπών των αερίων των οχημάτων. Ο Διευθύνων Σύμβουλος ανέφερε ότι δεν γνωρίζει τον ακριβή αριθμό των μηχανικών, αλλά και ότι αυτό το σκάνδαλο δεν ήταν αποτέλεσμα της ανώτατης διοίκησης της Volkswagen.

Στη συνέχεια, μια δικηγορική εταιρεία, η Jones Day, η οποία δρούσε ως εξωτερικός ερευνητής της Volkswagen, διεξήγαγε εσωτερική έρευνα αποκαλύπτοντας ότι πενήντα μέλη του προσωπικού, κυρίως στο Wolfsburg, ομολόγησαν ότι είχαν πλήρη επίγνωση για τα παραποιημένα αποτελέσματα σχετικά με τις εκπομπές των ρύπων.

Αργότερα αποκαλύφθηκε ότι το 2011, μερικοί μηχανικοί και τεχνικοί της Volkswagen ενημέρωσαν τους επιβλέποντες σχετικά με τις δραστηριότητες παραποίησης των εκπομπών αερίων, ώστε να παρουσιάζονται χαμηλότερα νούμερα, χωρίς ωστόσο, οι επιβλέποντες να δώσουν την απαιτούμενη προσοχή.

Τον Νοέμβριο του 2015, γίνεται φανερό πλέον ότι ο αριθμός των εργαζόμενων (τεχνικοί, μηχανικοί, managers) που εμπλέκονται στο σκάνδαλο είναι πολύ μεγάλος. Ως προς την εγγραφή των κωδικών του προγράμματος ίσως να ενεπλάκη ένα άτομο, ωστόσο, η εφαρμογή του απαιτούσε την εμπλοκή περισσότερων εργαζόμενων (International Journal

of Science and Engineering Applications, Volume 5 Issue 4, 2016, ISSN-2319-7560 (On line)-
“A Case Study of Volkswagen Unethical Practice in Diesel Emission Test” by Nazanin Mansouri, HELP University, Kuala Lumpur, Malaysia).

6.2.2 Λόγοι νοθείας στις δοκιμές των εκπομπών αερίων

Πολλοί ερευνητές αποδίδουν την πράξη της Volkswagen να εγκαταστήσει ένα λογισμικό, που θα εξαπατούσε στις δοκιμές των εκπομπών βλαβερών αερίων των πετρελαιοκίνητων οχημάτων της, στην έλλειψη τεχνολογίας. Πρέπει να σημειωθεί ότι τον Δεκέμβριο του 2015, ο Hans-Dieter Pötsch, πρόεδρος της Volkswagen, ανακοίνωσε στο κοινό ότι το 2005 πάρθηκε η απόφαση να νοθευτούν τα αποτελέσματα των εκπομπών ρύπων, λόγω της εξαγγελίας από την EPA των πιο αυστηρών προτύπων σχετικά με την εκπομπή αερίων στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας. Έτσι, λόγω έλλειψης της σχετικής τεχνολογίας και περιορισμένοι από συγκεκριμένο περιθώριο, αλλά και προϋπολογισμό, οι υπεύθυνοι της Volkswagen προχώρησαν σε δράσεις εξαπάτησης των δοκιμών εκπομπών αερίων. Και παρόλο που αρκετό διάστημα αργότερα, οι μηχανικοί κατάφεραν να βρουν την λύση ώστε να συμμορφώνονται με τα νέα πρότυπα της EPA, συνέχισαν την τακτική της εξαπάτησης.

Ένας λόγος, ακόμα, στον οποίο μπορεί να αποδοθεί η απόφαση της Volkswagen να νοθεύσει τα αποτελέσματα των δοκιμών, είναι η ίδια η εταιρική της κουλτούρα. Η κουλτούρα της Volkswagen βασίζεται στην αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να τηρούν τους κανόνες που θέτει η επιχείρηση με κάθε κόστος. Οι εργαζόμενοι εκτελούν τα καθήκοντά τους κάτω από μία κεντρική δομή (centralized structure). Σύμφωνα, δε, με τον διευθυντή του Κέντρου Έρευνας Αυτοκινήτων (Center for Automotive Research), Ferdinand Dudenhöffe, φαίνεται ότι η επιχείρηση είναι περισσότερο «αυταρχική» παρά δημοκρατική, χαρακτηριζόμενη από έλλειψη παγκόσμιας σκέψης. Επίσης, σύμφωνα με τη μελέτη του Nazanin Mansouri (HELP University, Kuala Lumpur, Malaysia) σε ό,τι αφορά στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, φαίνεται να επικρατεί η πρακτική να πιέζονται οι εργαζόμενοι να βρουν λύση για να εκτελέσουν τη δουλειά τους με κάθε κόστος, καθώς σε άλλη περίπτωση θα αντικατασταθούν από νέους υπαλλήλους πρόθυμους να εκτελέσουν «αποτελεσματικότερα» την εργασία τους.

Ένας επιπρόσθετος λόγος ίσως αποτελεί το σύστημα επιβράβευσης της Volkswagen (Volkswagen rewarding system). Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν μπόνους με βάση την απόδοσή

τους και την παραγωγικότητά τους. Το οικονομικό αυτό κίνητρο οδηγεί τους υπαλλήλους της Volkswagen να μην έχουν αντιφατικές απόψεις.

Είναι σίγουρο, ότι πολλοί ερευνητές αποδίδουν την απόφαση της Volkswagen να νοθεύσει τα αποτελέσματα των δοκιμών των εκπομπών αερίων στην προσπάθεια μεγιστοποίησης των κερδών της τελευταίας. Ωστόσο, είναι εμφανές ότι η ρίζα του προβλήματος βρίσκεται στην ίδια την κουλτούρα της επιχείρησης (International Journal of Science and Engineering Applications, Volume 5 Issue 4, 2016, ISSN-2319-7560 (On line), “A Case Study of Volkswagen Unethical Practice in Diesel Emission Test” by Nazanin Mansouri, HELP University, Kuala Lumpur, Malaysia).

6.2.3 Επιπτώσεις από το σκάνδαλο Volkswagen

Η αποδοχή της ενοχής της Volkswagen σχετικά με την εύρεση εγκατεστημένου λογισμικού τα πετρελαιοκίνητα οχήματά της με στόχο την παραποίηση των στοιχείων σχετικά με τις εκπομπές ρύπων είχε πολλές επιπτώσεις τόσο για την ίδια την επιχείρηση, όσο και για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη της.

Απειλή για την υγεία των ανθρώπων

Μέχρι το τέλος του 2016, τα αυτοκίνητα της Volkswagen με το εγκατεστημένο λογισμικό εξαπάτησης έχουν προκαλέσει πρόσθετη τοξική ρύπανση φέρνοντας πρόωρο θάνατο σε περίπου εξήντα άτομα, κάτοικους των ΗΠΑ. Από το 2008 έως το 2015, 428.000 πετρελαιοκίνητα αυτοκίνητα Volkswagen και Audi εξέπεμπαν οξείδιο του αζώτου σαράντα φορές περισσότερο από ό, τι επέτρεπαν τα προβλεπόμενα πρότυπα. Εκτιμάται από τους ερευνητές ότι με έξι χρόνια χρήσης πετρελαιοκίνητων αυτοκινήτων Volkswagen και Audi παρουσιάστηκε πλεόνασμα 36,7 εκατομμυρίων κιλών οξειδίου του αζώτου στο περιβάλλον.

Το οξείδιο του αζώτου είναι πρωταρχικό στοιχείο των σωματιδίων του αέρα και του νέφους, πράγμα που σημαίνει ότι πυροδοτούνται διάφορες ασθένειες όπως, καρδιακές παθήσεις, πρόωρος θάνατος, βρογχίτιδα, αναπνευστικά και πνευμονικά προβλήματα καθώς και καρδιαγγειακές νόσοι. Οι ερευνητές έχουν καταλήξει στο ότι η υπερβολική αυτή αύξηση του οξειδίου του αζώτου θέτει σε κίνδυνο εξήντα ανθρώπινες ζωές από δέκα έως είκοσι ετών. Πρέπει, επίσης, να σημειωθεί ότι η υπερβολική ρύπανση από οχήματα της Volkswagen οδήγησε σε τριάντα ένα κρούσματα χρόνιας βρογχίτιδας και τριάντα τέσσερα κρούσματα με άλλα αναπνευστικά προβλήματα στις ΗΠΑ.

Επιπλέον, η περίσσεια του οξειδίου του αζώτου στο φυσικό περιβάλλον από τα πετρελαιοκίνητα οχήματα της Volkswagen έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία όξινων βροχών, οι οποίες έχουν τεράστιο αρνητικό αντίκτυπο τόσο στις ανθρώπινες ζωές, όσο και στη φύση και τους φυσικούς πόρους.

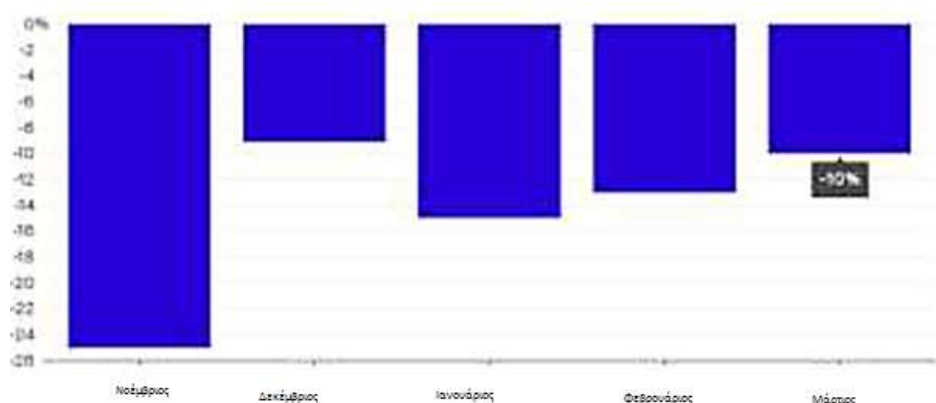
Πτώση της αμοιβής επιβράβευσης των εργαζόμενων της Volkswagen

Μετά την αποκάλυψη της νόθευσης των δοκιμών εκπομπής αερίων, οι πωλήσεις της Volkswagen επηρεάστηκαν σημαντικά. Η Volkswagen, προκειμένου να αντιμετωπίσει την κρίση, ανακοίνωσε ότι το μόνους για τους εργαζόμενούς της θα μειωθεί σημαντικά.

Πτώση στις πωλήσεις της Volkswagen

Με την εμφάνιση του σκανδάλου, οι πωλήσεις της Volkswagen μειώθηκαν σημαντικά. Η κακή φήμη της επιχείρησης επηρέασε το επίπεδο αφοσίωσης των πελατών της με αποτέλεσμα μεγάλο μερίδιό τους να απευθύνεται πλέον στους ανταγωνιστές της Volkswagen. Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει τις πωλήσεις της Volkswagen στην αγορά των ΗΠΑ, όπου μειώνονται συνεχώς (BBC, 2016 · Sky UK, 2016 · Waecsh, 2016) (International Journal of Science and Engineering Applications, Volume 5 Issue 4, 2016, ISSN-2319-7560 (On line)- “A Case Study of Volkswagen Unethical Practice in Diesel Emission Test” by Nazanin Mansouri, HELP University, Kuala Lumpur, Malaysia).

Διάγραμμα 4.1 Μειούμενες πωλήσεις της Volkswagen (από τον Νοέμβριο 2015 έως τον Μάρτιο 2016)

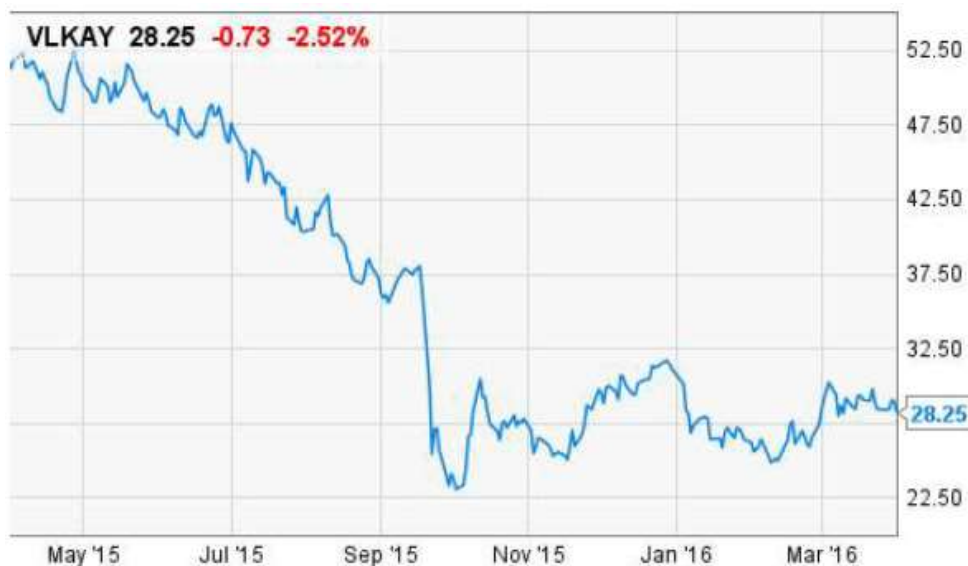


Πηγή: *International Journal of Science and Engineering Applications, Volume 5 Issue 4, 2016, ISSN-2319-7560 (On line)- A Case Study of Volkswagen Unethical Practice in Diesel Emission Test by Nazanin Mansouri, HELP University, Kuala Lumpur, Malaysia*

Πτώση αξίας μετοχών της Volkswagen

Η ανήθικη πρακτική της Volkswagen οδήγησε σε δραματική πτώση της αξίας των μετοχών της. Αμέσως μετά την αποκάλυψη του σκανδάλου Volkswagen, η αγορά αντέδρασε και κατά συνέπεια αυτό είχε αντίκτυπο στην αξία της μετοχής της, που μειώθηκε στο ένα τρίτο της μέχρι τότε αξίας της. Το ακόλουθο σχήμα απεικονίζει τη αξία της μετοχής της Volkswagen, που μειώνεται δραματικά.

Διάγραμμα 4.2 Πτώση τιμής της μετοχής Volkswagen



Πηγή: *International Journal of Science and Engineering Applications, Volume 5 Issue 4, 2016, ISSN-2319-7560 (On line)- A Case Study of Volkswagen Unethical Practice in Diesel Emission Test by Nazanin Mansouri, HELP University, Kuala Lumpur, Malaysia*

7. Συμπεράσματα

Το σκάνδαλο της Volkswagen αποτελεί μία εξαιρετικά πολύπλοκη περίπτωση εξαπάτησης με δραματικές συνέπειες σε όλα τα άμεσα κι έμμεσα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης. Είναι προφανές ότι η ρίζα του σκανδάλου βρίσκεται στην επιχειρηματική κουλτούρα και τη δομή της επιχείρησης. Σήμερα, οι επιχειρηματικές πρακτικές είναι πολύ

διαφορετικές από τις πρακτικές του παρελθόντος. Η επιχειρηματική δεοντολογία που βασίζεται απλά στη συμμόρφωση, όπως η προσέγγιση της Volkswagen, μπορεί να οδηγήσει τους εργαζόμενους σε μη ηθικές ενέργειες με αποτέλεσμα τελικά τα αποτελέσματα να είναι αρνητικά για την ίδια την επιχείρηση. Οι ενέργειες των εργαζόμενων παίζουν κρίσιμο ρόλο στην επιτυχία ή την αποτυχία της επιχείρησης. Συνεπώς, είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να αξιολογούνται και να παρακινούνται να δουλεύουν μέσα σε δεοντολογικά πλαίσια. Επίσης, επιχειρηματικές ηθικές, βασισμένες στην αξία, προωθούν το αίσθημα της δημοκρατίας μέσα στην επιχείρηση, που μεταφράζεται ως η δυνατότητα των στελεχών να εκφράσουν ελεύθερα τις καταγγελίες τους στην ανώτατη διοίκηση ή να μοιραστούν τις ιδέες τους, που μπορεί να οδηγήσουν ακόμα και σε μεγαλύτερη παραγωγικότητα.

Η Volkswagen είναι μία επιχείρηση που παραβίαζε κατάφωρα το νόμο, εξαπατώντας κυβερνητικές ρυθμιστικές αρχές και τελικά τους δικούς της πελάτες και αντιπροσώπους. Αυτοί οι ενδιαφερόμενοι, όπως και πολλοί άλλοι, αισθάνθηκαν προδομένοι από την εφαρμογή των ανήθικων και δόλιων πρακτικών της Volkswagen. Η Volkswagen, προφανώς, θέλησε να ακολουθήσει την «εύκολη διέξοδο». Η επιχείρηση δεν μπόρεσε να ανταποκριθεί εύκολα στα αυστηρά πρότυπα εκπομπών αερίων, καταλήγοντας να βρει τρόπο να νοθεύσει τις δοκιμές εκπομπών αερίων. Συνεπώς, η έλλειψη σεβασμού της επιχείρησης ως προς τους νόμους και ως προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη της προκάλεσε σκάνδαλο επικών διαστάσεων. Η επιχείρηση έχει κατακλυστεί από πληθώρα νομικών προβλημάτων. Η αστρική φήμη και το εμπορικό σήμα της έχουν υποστεί σοβαρή προσβολή.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες, η Volkswagen πρέπει να εργαστεί σκληρά για να οικοδομήσει τη φήμη της ως ένας εξαιρετικός κατασκευαστής οχημάτων που προσφέρει αξία στον καταναλωτή, καθώς και ως μια επιχείρηση που ενεργεί υπεύθυνα σε νομική, ηθική, κοινωνική και περιβαλλοντική βάση. Οι καταναλωτές που αγόρασαν τα προϊόντα της έχουν χάσει την εμπιστοσύνη τους στο εμπορικό σήμα της επιχείρησης. Η φήμη της Volkswagen έχει υποστεί σοβαρή ζημιά. Επομένως, η Volkswagen θα πρέπει να ενεργήσει στρατηγικά, ώστε να καταφέρει να κερδίσει πίσω τους πελάτες της.

Η Volkswagen ξεκίνησε την αντιμετώπιση της κρίσης αναλαμβάνοντας την ευθύνη για το αδίκημα, όταν η ηγεσία της ομολόγησε αυτό που έκανε και ζήτησε συγνώμη. Η Volkswagen έχει αρχίσει να αποζημιώνει τους καταναλωτές. Επίσης, η επιχείρηση

τιμωρείται ήδη πολιτικά από κυβερνητικές ρυθμιστικές αρχές και αγωγές καταναλωτών. Ως εκ τούτου, η Volkswagen πρέπει να εργαστεί σκληρά, πρακτικά και νόμιμα για να διορθώσει ό,τι έκανε λάθος και να αποδείξει ότι τέτοια παραπλανητική συμπεριφορά δεν θα επιδείξει ποτέ ξανά. Συγκεκριμένα, η επιχείρηση πρέπει να διαβεβαιώσει τις κυβερνητικές ρυθμιστικές αρχές και τους καταναλωτές, καθώς και τους αντιπροσώπους της, ότι τα οχήματά της θα είναι πλέον εξοπλισμένα με συστήματα εξάτμισης εκπομπών που δεν ανταποκρίνονται μόνο στις νομικές απαιτήσεις, αλλά υπερβαίνουν τα πρότυπα χρησιμοποιώντας καλύτερη τεχνολογία.

Ως εκ τούτου, η Volkswagen πρέπει να ενεργεί με νομικό, δεοντολογικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικά υπεύθυνο και βιώσιμο τρόπο. Μόνο τότε θα μπορέσει να καταστεί βιώσιμη, εξασφαλίζοντας αειφορία για την ίδια, για τις κοινότητες όπου δραστηριοποιείται, την κοινωνία στο σύνολό της και τον πλανήτη.

8. Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Άρθρα:

- «Η απίστευτη ιστορία ενός σκανδάλου μεγατόνων. Πώς φτάσαμε στην αποκάλυψη της υπόθεσης. Όλο το χρονικό», news247, 23 Σεπτεμβρίου 2015 του Γιάννη Σκουφή,

Διαδουκτιακοί Τόποι:

- www.volkswagenag.com
- www.ijsea.com: International Journal of Science and Engineering Applications, Volume 5 Issue 4, 2016, ISSN-2319-7560 (On line)- “A Case Study of Volkswagen Unethical Practice in Diesel Emission Test” by Nazanin Mansouri, HELP University, Kuala Lumpur, Malaysia
- www.gpcpublishing.com: Global Journal of Research in Business & Management, Vol. 4, No. 2, April 13, 2016, ISSN: 2454-3128, “Volkswagen Emissions Scandal: A Global Case Study of Legal, Ethical, and Practical Consequences and Recommendations for Sustainable Management” by Dr. Frank J. Cavico and Dr. Bahaudin G. Mujtaba - The H. Wayne Huizenga College of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University

Συμπεράσματα

Μέσα σ' ένα επιχειρησιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα και ρευστότητα, η σύγχρονη επιχείρηση στοχεύει στην ανάλυση των τάσεων που επικρατούν στο πολιτικό, κοινωνικό, νομικό, οικονομικό, τεχνολογικό και παγκόσμιο περιβάλλον για να εκτιμήσει στη συνέχεια τα στοιχεία εκείνα που μπορεί να επηρεάζουν τη δική της λειτουργία και τον κλάδο στον οποίο ανήκει. Ακόμα, η σύγχρονη επιχείρηση επιδιώκει τη διαμόρφωση και υλοποίηση της πιο κατάλληλης στρατηγικής με στόχο να προσαρμοστεί στις εξελίξεις και τις σημερινές προκλήσεις. Παράλληλα, η κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους που διαθέτει, τη δομή και την κουλτούρα της. Αναλύει το εσωτερικό της περιβάλλον για να εντοπίσει τα δυνατά και πιθανώς αδύναμα σημεία της με στόχο την εύρεση, αλλά και τη διατήρηση πλεονεκτημάτων έναντι των ανταγωνιστών της.

Η κατάσταση στρατηγικής δεν αποτελεί εύκολη υπόθεση. Βασικό ερώτημα που πρέπει να απασχολούν τα στελέχη στις αναλύσεις αυτές είναι κατά πόσο η παρούσα στρατηγική της επιχείρησης είναι επαρκής δεδομένων των κινητηρίων δυνάμεων και των βασικών παραγόντων επιτυχίας του κλάδου, κατά πόσο η παρούσα στρατηγική είναι επαρκής για την προστασία της από τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις και τις απειλές βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα και βέβαια αν η επιχείρηση έχει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και τι μπορεί να κάνει για να εξαλείψει τα μειονεκτήματά της. Έτσι, για τη χάραξη μιας επιτυχημένης στρατηγικής είναι απαραίτητη η σε βάθος κατανόηση των λειτουργιών του ανταγωνισμού, της εξέλιξης και των συντελεστών που αποτελούν την πηγή κάθε πλεονεκτήματος. Μόνο τότε θα είναι σε θέση τα στελέχη της επιχείρησης να διαγνώσουν τη στιγμή που ένα πλεονέκτημα είναι καταδικασμένο να φθίνει, αλλά και το πώς θα μπορέσουν να οικοδομήσουν νέα πλεονεκτήματα στη θέση του.

Στα πλαίσια ενός διευρυμένου ανταγωνισμού, η δραστηριοποίηση της επιχείρησης είναι έντονη στην προσπάθειά της να επιτύχει βιώσιμη ανάπτυξη αξιοποιώντας τα πλεονεκτήματά και τα ισχυρά της σημεία, ενισχύοντας τη θέση της έναντι του ανταγωνισμού και επικρατώντας στις δύσκολες συνθήκες της αγοράς. Αναμφισβήτητα, μια επιχείρηση πρέπει να είναι κερδοφόρα, ώστε να είναι σε θέση να υλοποιήσει τον εταιρικό τον σκοπό, τους στόχους και τη στρατηγική της. Αυτό, ωστόσο, που κάνει τη διαφορά είναι η μεγάλη ιδέα που κατευθύνει τα βήματά της για τη δημιουργία αξίας προς όφελος όλων των ενδιαφερόμενων μελών της. Αυτή η μεγάλη ιδέα για το ρόλο της επιχείρησης, σήμερα

αποκτά υπόσταση μέσα από δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στα πλαίσια διαμόρφωσης κι εφαρμογής μίας ολοκληρωμένης στρατηγικής από τα στελέχη της επιχείρησης.

Συχνά η εικόνα των σύγχρονων επιχειρήσεων αμαυρώνεται από σειρά σκανδάλων και στοιχεία διαφθοράς που κατά καιρούς έρχονται στη δημοσιότητα ως αποτέλεσμα της λειτουργίας και των πρακτικών που υιοθετούν οι ίδιες. Ως αδήριτη προκύπτει η ανάγκη οι επιχειρήσεις να μετέρχονται ενεργειών αποκατάστασης ή υπεράσπισης της εταιρικής τους φήμης. Οι πολιτικές κοινωνικής ευθύνης που εφαρμόζονται σε εθελοντική βάση από τις εταιρείες δύναται να αποδώσουν μακροπρόθεσμα σημαντικά οφέλη είτε με άμεσο τρόπο (ένα καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στο οποίο θα αυξηθεί σημαντικά η παραγωγικότητα), είτε με έμμεσο (ένα εύσχημο εταιρικό προφίλ, που θα κεντρίσει το ενδιαφέρον των καταναλωτών, αλλά και των επενδυτών).

Σύμφωνα με τη φιλοσοφία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης η διαφάνεια και η εντιμότητα είναι χαρακτηριστικά που πρέπει να υπάρχουν πρωτίστως μέσα στην ίδια την επιχειρηματική κοινότητα, ειδάλλως ενδέχεται οι κοινωνικά υπεύθυνες δράσεις της να μην αποτελέσουν καθοριστικό παράγοντα ούτε για την αειφόρο ανάπτυξη του γενικότερου περιβάλλοντος, αλλά ούτε και για την ίδια τη βιωσιμότητα και τη διαχρονικότητα της επιχείρησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της Volkswagen. Το σκάνδαλο που προκλήθηκε με την αποκάλυψη ότι σε έναν μεγάλο αριθμό οχημάτων της είχε εγκατασταθεί ειδικό λογισμικό με σκοπό την εμφάνιση πλασματικά χαμηλών εκπομπών, ώστε τα οχήματα να παρουσιάζουν μία βελτιωμένη επίδοση για να συμμορφώνονται με τα πρότυπα εκπομπών ρύπων της Υπηρεσίας Προστασίας Περιβάλλοντος των ΗΠΑ, αμαύρωσε την εικόνα της επιχείρησης, ενώ το ίδιο το αδίκημα επέφερε αρνητικές συνέπειες τόσο στο φυσικό περιβάλλον, όσο και στον ίδιο τον άνθρωπο.

Ωστόσο, η Volkswagen ανέλαβε την ευθύνη για το αδίκημα. Η εν λόγω επιχείρηση πιστή στη δέσμευσή της για εταιρική υπευθυνότητα, κάτω υπό ένα καινούριο καθεστώς επανέρχεται στους στόχους της με το μελλοντικό πρόγραμμα «TOGETHER - Strategy 2025». Έτσι, η Volkswagen ανοίγει το δρόμο για τη μεγαλύτερη διαδικασία αλλαγής στην ιστορία της με στόχο να αποτελέσει παγκοσμίως τον κορυφαίο πάροχο βιώσιμης κινητικότητας.

Εν κατακλείδι, η εταιρική κοινωνική ευθύνη δεν αποτελεί ένα παροδικό σύμπτωμα των καιρών, αλλά μία φιλοσοφία που κάθε επιχείρηση, ως αναπόσπαστο κομμάτι της

κοινωνίας, πρέπει να ενστερνιστεί, άλλοτε για να «σώσει» και άλλοτε για να «σωθεί». Κρίνεται, λοιπόν, αναγκαία μία περαιτέρω μελέτη τόσο του εννοιολογικού πλαισίου, όσο και κυρίως των θετικών επιπτώσεων της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης συνδυασμένη με ποσοτικές μελέτες, οι οποίες σκοπό θα έχουν με συγκεκριμένους ποσοτικούς δείκτες να εκτιμήσουν με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αξιοπιστία το βαθμό εμπιστοσύνης και προτίμησης που όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη επιδεικνύουν σε επιχειρήσεις που υιοθετούν κι εφαρμόζουν πολιτικές και δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Βιβλιογραφία

Ελληνική βιβλιογραφία:

- Μαρία Βαξεβανίδου «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2011
- Ν.Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μένου 2002
- Ν.Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μένου 2006
- Ηρακλέους Λ., “Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη”, Οικονομικός Ταχυδρόμος, 2004
- Θανόπουλος, 2003 _Corporate Social Responsibility
- Α. Θεοδωρόπουλος: Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός – Προπομπός 203
- Δημήτρης Κ. Μπουραντάς, Μάνατζμεντ-Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες προσεγγίσεις και μέθοδοι, διοικητικές και ηγετικές ικανότητες, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2015
- Β. Παπαδάκης Στρατηγική Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2002
- Πράσινο Βιβλίο: Προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, 2001

Ξένη βιβλιογραφία:

- Bevan S. , Isles N., Emery P. & Hoskins T., “Achieving High Performance: CSR at the heart of Business”, The work foundation, 2004
- Bowen, H.R. (1953): Social Responsibilities of the Businessman. New York: Harper
- Carroll Archie B., Buchholtz Ann K., 2012, Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management, 8th Edition, Cengage Learning
- Coombs Timothy W., Holladay Sherry J., 2012, Currents Book Highlight – Conceptualizing Corporate Social Responsibility, Global Business and Organizational Excellence, John Wiley & Sons
- Flower Eric (2003), Competition, Technology and Planning, UHWO/UWS Joint Symposium.
- Freeman Edward R., Harrison Jeffrey, Hicks Andrew, Parmar Bidhan, De Colle Simone, 2010, Stakeholder Theory: The State of the Art, Cambridge University Press, New York

- Garriga E. & Mele D. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 2004)
- Hofer, C., W και Schendel, D. “Strategy Formulation: analytical concepts”, West, 1978
- Hohnen P., Potts J., “Corporate Social Responsibility: an Implementation Guide for Business”, International Institute for Sustainable Development, 2007
- Kotler Philip, Nancy Lee, 2009, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Πώς να προσφέρετε το καλύτερο δυνατό στην εταιρεία σας και στο σκοπό της επιλογής σας, ΚΕΡΚΥΡΑ Α.Ε., economia Publishing, Αθήνα).
- Maignan Isabelle, Ferrell O. C, Ferrell Linda, 2009, A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing, *European Journal of Marketing*, Volume 39, No. 9/10
- Mintzberg, H. και Waters, J., “Of Strategies, Deliberate and Emergent”, *Strategic Management Journal*, 1985
- Sternberg Elaine, 2000, *Just Business, Business in Action*, Second Edition, Oxford University Press
- Wayne, V., “Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully”, Chapter 21, Wiley, 2010
- Thomas L. Wheelen, J. David Hunger- *Strategic management and Business Policy Toward Global Sustainability*, 13η Έκδοση, Copyright 2012
- Wood D.J., 1991(Corporate social responsiveness revisited, *Academy of Management Review*)

Άρθρα:

- «Η Προέλευση & η Σημασία της Επιχειρησιακής Στρατηγικής», στο περιοδικό *Manager της Ελληνικής Εταιρίας Διοικήσεως Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ)*, Οκτώβριος 2010
- «Αναφορές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην Ελλάδα, μία εμπειρική μελέτη» του Ν. Α. Παναγιώτου, Λέκτορα ΕΜΠ, Σχολή Μηχανολόγων Μηχανικών, Τομέας Βιομηχανικής Διοίκησης & Επιχειρησιακής Έρευνας και Κ. Αραβώση Λέκτορα ΕΜΠ, Σχολή Μηχανολόγων Μηχανικών, Τομέας Βιομηχανικής Διοίκησης & Επιχειρησιακής Έρευνας, *PLANT MANAGEMENT*, 23/1/2008)
- «Η απίστευτη ιστορία ενός σκανδάλου μεγατόνων. Πώς φτάσαμε στην αποκάλυψη της υπόθεσης. Όλο το χρονικό», *news247*, 23 Σεπτεμβρίου 2015 του Γιάννη Σκουφή,

- «Η έννοια της στρατηγικής» του Δημήτρη Τιμοθεάτου, Δευτέρα, Μαρτίου 17, 2014
- The Business Case for Corporate Social Responsibility» των Archie B. Carroll and Kareem M. Shabanav που αναρτήθηκε από τον Matteo Tonello* στο «The conference Board, No. DN-V3N11, June 2011
- Carroll Archie B., Shabana Kareem M., 2010, The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice, International Journal of Management Review
- R. Eduard Freeman, Virginia University. Paper: Stakeholder Management and Reputation
- Lance Moir, Cranfield School of Management,, “What do we mean by corporate social responsibility?”, Corporate Governance , 2001, Volume:1 Issue 2
- Mercer Investment Consulting. Fearless forecast “what do investment managers think about responsible investment?”, March 2006
- Lance Moir, Cranfield School of Management,, “What do we mean by corporate social responsibility?”, Corporate Governance , 2001, Volume:1 Issue 2

Διαδυκτιακοί Τόποι:

- <http://www.bluewavemag.com/blueart021.htm>
- www.csreurope.org
- <http://www.csrhellas.net>
- <http://csrindex.gr>
- https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/16717/1/A006_timitik_ignatiadis_p119.pdf
- www.eben.gr
- ebooks.edu.gr
- http://ec.europa.eu/environment/ipp/index_en.htm
- <https://el.wikibooks.org/>
- <https://el.wikipedia.org>
- www.epiheirimatikotita.gr
- www.gpcpublishing.com - Global Journal of Research in Business & Management, Vol. 4, No. 2, April 13, 2016, ISSN: 2454-3128, “Volkswagen Emissions Scandal: A Global Case Study of Legal, Ethical, and Practical Consequences and Recommendations for Sustainable Management” by Dr. Frank J. Cavico and Dr.

Bahaudin G. Mujtaba - The H. Wayne Huizenga College of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University

- www.ijsea.com: International Journal of Science and Engineering Applications, Volume 5 Issue 4, 2016, ISSN-2319-7560 (On line)- “A Case Study of Volkswagen Unethical Practice in Diesel Emission Test” by Nazanin Mansouri, HELP University, Kuala Lumpur, Malaysia
- www.inewsgr.com -Σύνταξη Μελέτης & Έρευνας για την Ε.Κ.Ε., Στ. Παντελαίου – Κ.Κολλυδάς, ICAP Group,2014
- www.lrqg.gr
- <http://www.opengov.gr>
- Centre de Ressources sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise et l'Investissement Socialement Responsable: <http://www.novethic.com>
- www.pharmamanage.gr
- www.volkswagenag.com
- WBCSD Stakeholder Dialogue on CSR, The Netherlands, 1998 <http://www.wbcds.org>