

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**  
**MBA - TQM**

**ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ**  
**ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΙΣ**  
**ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΚΕ ΣΤΗΝ**  
**ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΗΝ**  
**ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΠΟΡΕΙΑ)**

**ΜΕΜΟΥ ΕΛΕΝΗ**

**Απόφοιτος του Παντείου Πανεπιστημίου**  
**Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη Διοίκηση**  
**Επιχειρήσεων – Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

**2009**

ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ  
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΚΕ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΤΗΝ  
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΠΟΡΕΙΑ)

**ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΟΡΟΙ**

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Εξωτερικό – Εσωτερικό Περιβάλλον Σύγχρονης Επιχείρησης, Θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων, Τριπλή Βασική Αρχή, Εσωτερική – Εξωτερική Διάσταση ΕΚΕ, Ομάδα Ενδιαφερομένων Σύγχρονης Επιχείρησης – “Stakeholders”, Κοινωνικά Υπεύθυνη Επιχείρηση, Εταιρική Διακυβέρνηση, Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Βιώσιμη Ανάπτυξη, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Υποδείγματα Υλοποίησης ΔΟΠ, Πρότυπα Ποιότητας, Alpha Bank: Εφαρμογή της ΕΚΕ στον Τραπεζικό Τομέα.

**ΠΡΟΛΟΓΟΣ**

Η συνειδητοποίηση του γεγονότος ότι οι σύγχρονες επιχειρηματικές μονάδες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το κοινωνικό σύνολο εντός του οποίου ανήκουν και δραστηριοποιούνται οδηγεί ολοένα και περισσότερο στην άμεση και αυξανόμενη συμμετοχή τους σε δραστηριότητες, βασικό χαρακτηριστικό των οποίων αποτελεί η ύπαρξη ευθύνης απέναντι στη κοινωνία, στον άνθρωπο και στο περιβάλλον ενώ βασικός στόχος τους είναι η βελτίωση και η ευημερία του συνόλου μέρος του οποίου αποτελούν και οι ίδιες.

Με γνώμονα κυρίως την ύπαρξη πληθώρας κοινωνικοπολιτικών ανακατατάξεων και οικονομικών μεταβολών και λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι η κοινωνική υπευθυνότητα που καλούνται να επιδείξουν οι επιχειρήσεις είναι συνδεδεμένη με τη βιωσιμότητα τους, καθιερώνεται η σύγχρονη άποψη ότι ο ρόλος τους στα πλαίσια

ενός νέου κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος σταδιακά έχει αλλάξει ενώ το σύνολο των δραστηριοτήτων τους δε συνδέεται αποκλειστικά και μόνο με τα οικονομικά τους αποτελέσματα.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελεί το πως οι σύγχρονες επιχειρηματικές μονάδες μέσω της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης μπορεί να οδηγηθούν στην επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενώ παράλληλα πως οι κοινωνικά υπεύθυνα πρακτικές μπορούν να θέσουν τις βάσεις για κοινωνική αλλά και περιβαλλοντική αειφορία. Καταρχάς, με την παρουσίαση του εξωτερικού περιβάλλοντος, εντός του οποίου δραστηριοποιείται και αναπτύσσεται η σύγχρονη επιχείρηση αλλά και του πλήθους των μεταβλητών οι οποίοι εντοπίζονται σε αυτό, καθώς και με την εξέταση του εσωτερικού περιβάλλοντος και του συνόλου των χαρακτηριστικών της επιχείρησης τα οποία συνθέτουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της, διαπιστώνεται ότι η βάση για τη διαμόρφωση στρατηγικής και τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εντοπίζεται όχι μόνο στην ανίχνευση και μελέτη των παραγόντων που συνθέτουν το εξωτερικό περιβάλλον, αλλά και στο πυρήνα της σύγχρονης επιχείρησης και συγκεκριμένα στον εντοπισμό του συνόλου των πόρων και των ικανοτήτων της. Στη συνέχεια, μέσω της ανάλυσης της έννοιας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και της εξελικτικής της πορείας κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών διαπιστώνεται ότι η σημαντικότητα της εντοπίζεται στην ταυτόχρονη αναφορά της στον άνθρωπο, το περιβάλλον και την οικονομία ενώ αφού παρουσιασθεί η έννοια και η σημασία της εταιρικής διακυβέρνησης, η συνέχεια της παρούσας εργασίας αφορά στο πως η έννοια της ΕΚΕ είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με αυτή της βιώσιμης ανάπτυξης καθώς και το πως η επιχείρηση οδηγείται στη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της κοινωνικής υπευθυνότητας, ενώ παράλληλα απαριθμούνται τα οφέλη που προέρχονται από την υιοθέτηση υπεύθυνα κοινωνικά πρακτικών. Ακολούθως, στα επόμενα κεφάλαια με την ανάλυση της έννοιας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας καθώς και συγκριμένων προτύπων και υποδειγμάτων ποιότητας παρουσιάζεται ο βαθμός σύνδεσης των συγκεκριμένων εννοιών, ενώ μέσω της μελέτης περίπτωσης εφαρμογής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Alpha Bank, διαπιστώνεται ότι υπάρχουν χαρακτηριστικά παραδείγματα επιχειρήσεων που θέτουν την κοινωνική υπευθυνότητα ως βασικό στοιχείο της στρατηγικής τους.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	9
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ .....	10
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	11

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	12
1.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ .....	13
1.2.1 ΕΥΡΥΤΕΡΟ – ΜΑΚΡΟ ΚΑΙ ΑΜΕΣΟ/ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΜΙΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	13
1.2.1.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ – ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ .....	14
1.2.1.1.1 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ .....	15
1.2.1.1.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ.....	16
1.2.1.1.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ.....	17
1.2.1.1.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ.....	18
1.2.1.1.5 ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΔΙΑΣΤΑΣΗ .....	19
1.2.1.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟ – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	21
1.2.1.2.1 ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΚΛΑΔΟ .....	23
1.2.1.2.2 Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.....	24
1.2.1.2.3 Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ.....	25
1.2.1.2.4 Η ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΤΑ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ .....	25
1.2.1.2.5 Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΣΤΙΣ ΗΔΗ ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ.....	26
1.2.1.2.6 ΜΙΑ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΔΥΝΑΜΗ ΣΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ PORTER.....	27
1.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	28
ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	29

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	31
2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	32
2.2.1 ΔΟΜΗ.....	32
2.2.2 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	35
2.2.3 ΠΟΡΟΙ .....	36
2.2.3.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	37
2.2.3.2 ΤΙ ΟΡΙΖΕΙ ΕΝΑΝ ΠΟΡΟ .....	37
2.2.3.3 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ .....	38

2.2.3.4 ΠΩΣ ΟΙ ΠΟΡΟΙ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ.....	40
2.2.3.5 ΟΙ ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΟΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΩΣ ΒΑΣΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....	42
2.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ.....	44
2.3.1 ΚΥΡΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ .....	45
2.3.2 ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ .....	46
2.4 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΑΣ .....	47
2.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	49
ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	50

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ**

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	52
3.2 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ .....	54
3.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ.....	56
3.4 ΠΩΣ ΞΕΚΙΝΗΣΕ Η ΙΔΕΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ .....	59
3.4.1 Η ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΦΙΛΑΝΘΡΩΠΙΑΣ - THE PRINCIPLE OF CHARITY .....	59
3.4.2 THE STEWARDSHIP PRINCIPLE.....	59
3.5 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ - ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ.....	60
3.6 ΤΟΜΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ.....	62
3.6.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ.....	63
3.6.1.1 ΑΠΟΣΤΟΛΗ, ΑΞΙΕΣ, ΟΡΑΜΑ .....	63
3.6.1.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	63
3.6.1.3 ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ .....	64
3.6.1.4 ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ.....	64
3.6.1.5 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΔΙΑΛΟΓΟΣ .....	65
3.6.1.6 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟΥ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΥ ΚΑΙ ΤΩΝ ΦΥΣΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	65
3.6.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ.....	66
3.6.2.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΙ ΕΤΑΙΡΟΙ, ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ .....	66
3.6.2.2 ΤΟΠΙΚΕΣ ΚΟΙΝΟΤΗΤΕΣ.....	66
3.6.2.3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ .....	67
3.6.2.4 ΗΘΙΚΗ .....	67
3.7 ΤΡΟΠΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΔΡΑΣΕΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ.....	68
3.8 ΜΙΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΤΩΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΚΕ – ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ “STAKEHOLDERS” .....	70
3.9 Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ .....	73
3.10 ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΕΚΕ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ – ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΗΜΕΡΑ .....	76

3.11 Η ΕΚΕ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΔΙΕΘΝΩΝ ΦΟΡΕΩΝ ΚΑΙ ΘΕΣΜΩΝ .....	78
3.11.1 ΤΟ CSR EUROPE .....	78
3.11.2 Η ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΣΥΜΠΡΑΞΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΕ .....	79
3.11.3 ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΙΚΤΥΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΕ .....	80
3.11.4 ΤΟ ΟΙΚΟΥΜΕΝΙΚΟ ΣΥΜΦΩΝΟ .....	82
3.12 ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.....	83
3.12.1 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΩΣ ΕΝΝΟΙΑ .....	83
3.12.2 ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΑΡΧΕΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ .....	84
3.12.3 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΕΚΕ .....	86
3.13 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	87
ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	89

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ**

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	92
4.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ .....	93
4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ..	94
4.3.1 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ .....	95
4.4 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....	97
4.5 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΚΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ .....	98
4.6 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....	100
4.7 ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΩΣ ΠΗΓΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ .....	101
4.8 ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ .....	103
4.8.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ .....	103
4.8.2 Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ .....	105
4.8.3 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΗ ΓΙΑ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ .....	106
4.9 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ .....	109
4.10 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	113
4.11 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	115
ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	116

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	119
5.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ .....	120
5.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ: ΒΑΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ.....	121
5.4 ΜΟΝΤΕΛΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ ΔΟΠ: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΕ ΕΚΕ .....	124
5.4.1 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ EFQM: EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT .....	125
5.5 ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ.....	129
5.5.1 Η ΣΕΙΡΑ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ISO:14000 .....	129
5.5.1.1 ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ISO 14001 .....	131
5.5.2 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΟΙΚΟΛΟΓΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ – EMAS .....	133
5.5.3 GLOBAL REPORTING INITIATIVE – GRI .....	135
5.5.4 ΑΡΧΕΣ CERES – ΣΥΜΜΑΧΙΑ ΓΙΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ .....	136
5.5.5 ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΑΑ 1000 .....	137
5.5.6 ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ SA 8000.....	137
5.6 CR INDEX: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΕ .....	139
5.7 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΚΕ .....	140
5.8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	142
ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	143

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΣΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ALPHA BANK**

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	145
6.2 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ.....	146
6.3 ΟΜΙΛΟΣ ALPHA BANK: ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ .....	147
6.3.1 Η ΤΡΑΠΕΖΑ ALPHA BANK – ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ.....	147
6.3.2 ALPHA BANK: ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	148
6.3.2.1 ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΞΙΕΣ: ΒΑΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ .....	148
6.3.2.2 ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ – ΒΡΑΒΕΥΣΕΙΣ – ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΦΟΡΕΙΣ.....	149
6.3.3 ALPHA BANK ΚΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ.....	152
6.3.3.1 ALPHA BANK: ΣΥΜΜΑΧΟΣ ΜΕ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	152
6.3.3.1.1 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ALPHA BANK.....	153
6.3.3.1.2 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ALPHA BANK .....	154
6.3.3.1.3 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΙ ΔΡΑΣΕΙΣ .....	157
6.3.3.2 ALPHA BANK: ΣΥΜΜΑΧΟΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ ΤΗΣ .....	158
6.3.3.2.1 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ .....	158

6.3.3.2.2 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ: ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ .....	159
6.3.3.3 ALPHA BANK: ΣΧΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ ΜΕ ΤΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	162
6.4 ALPHA BANK: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ.....	165
6.4.1 ΣΧΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ.....	165
6.4.2 ΣΧΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ.....	166
6.5 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ALPHA BANK.....	168
6.6 ΕΚΕ: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ – ΠΛΑΙΣΙΟ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	169
6.6.1 ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΚΕ ΣΤΗΝ ALPHA BANK – ΣΗΜΕΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ .....	170
6.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	171
ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	173

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στο σύνολο των καθηγητών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων – Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για τη διδασκαλία και τις γνώσεις που μου μετέδωσαν κατά το διάστημα των σπουδών μου στο Πανεπιστήμιο Πειραιά ενώ ιδιαίτερα επιθυμώ να ευχαριστήσω θερμώς την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κα Βικτωρία Πέκκα – Οικονόμου για τη συνεχή καθοδήγηση, τις συμβουλές αλλά και τη συμπαράσταση που μου παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας. Κυρίως όμως θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και πιο συγκεκριμένα τους γονείς μου που χωρίς την αμέριστη υποστήριξη και συμπαράστασή τους δεν θα είχα φέρει εις πέρας την παρούσα προσπάθεια.

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1: Οι μεταβλητές του περιβάλλοντος της επιχείρησης.....	14
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2: Οι πέντε δυνάμεις του Porter που καθορίζουν τον ανταγωνισμό στα πλαίσια ενός κλάδου.....	22
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1: Βασικές Οργανωσιακές Δομές.....	34
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2: Πόροι, Ικανότητες και Θεμελιώδεις Ικανότητες.....	41
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3: Στρατηγική με βάση τους πόρους και τις ικανότητες.....	42
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.4: Η Αλυσίδα Αξίας.....	45
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.5: Το Σύστημα Αξίας.....	48
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1: Οι Ευθύνες των Επιχειρήσεων.....	75
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1: Υπόδειγμα Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	94
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1: Ανάπτυξη ΕΚΕ σε Περιβάλλον ΔΟΠ.....	125
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.2: Το μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM.....	127
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.3: Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης μέσω Προτύπου ISO 14001.....	133
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.4: Οι πυλώνες του EMAS.....	135

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1: Σημαντικές μεταβλητές του ευρύτερου Μάκρο-Περιβάλλοντος της Επιχείρησης.....	20
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1: Άποψη των Ομάδων Ενδιαφερομένων για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....	72
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1: Κατανάλωση φυσικού αερίου στην Alpha Bank.....	155
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2: Ποσότητες ανακύκλωσης και χρησιμοποίησης χαρτιού στην Alpha Bank.....	156
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.3: Στοιχεία Προγραμμάτων Εκπαίδευσης της Alpha Bank.....	162

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

### 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην εποχή των γρήγορων ταχυτήτων και των ραγδαίων αλλαγών καμιά επιχείρηση δε δρα ως ξεχωριστή οντότητα. Αντιθέτως, εξελίσσεται σε κάποιο συγκεκριμένο περιβάλλον ενώ ταυτόχρονα επηρεάζεται είτε άμεσα είτε έμμεσα από το πλήθος των παραγόντων οι οποίοι ανήκουν σε αυτό.

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης συνιστά το σύνολο των δυνάμεων, οι οποίες εντοπίζονται εκτός των ορίων της, και καθορίζουν σε υψηλό ποσοστό την εξέλιξη της. Θα μπορούσαν να μεταφραστούν και ως ευκαιρίες ή και ως πιθανές απειλές τις οποίες η διοίκηση της εκάστοτε επιχείρησης θα πρέπει να αναζητά και να αναλύει έτσι ώστε να διαμορφώνει τις κατάλληλες προοπτικές για μια επιτυχημένη εξελικτική πορεία.

Η ανάλυση του περιβάλλοντος, εντός του οποίου δραστηριοποιείται μια επιχείρηση μπορεί ίσως να θεωρηθεί ως το θεμελιώδες βήμα έτσι ώστε να επιτευχθεί η διαμόρφωση κατάλληλης στρατηγικής (Hambrick D.C., 1982, pp.159-174), (Daft R.L. *et al*, 1988, pp.259-277) μέσω της οποίας η διοίκηση θα μπορέσει να οδηγηθεί στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων αναφορικά με τον εντοπισμό πιθανών ευκαιριών και απειλών καθώς και στη δυνατότητα επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Schneider S.C. and De Mayer A., 1991, pp.307-320), (Lang J.R., *et al*, 1997, pp.11-23).

Έρευνες ωστόσο έχουν αποδείξει ότι ακόμα και διακεκριμένες στον τομέα τους επιχειρήσεις αδυνατούν να διαχειριστούν αλλαγές οι οποίες λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιούνται αγνοώντας το γεγονός ότι η λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων επηρεάζεται άμεσα από τη πολυπλοκότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος και το πλήθος των μεταβολών του (Sull D.N., 1999, pp. 2-10).

Στη συνέχεια θα γίνει αναφορά στις πρακτικές μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αναλύουν το εξωτερικό τους περιβάλλον καθώς και το σύνολο των μεταβολών του.

## **1.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

### **1.2.1 ΕΥΡΥΤΕΡΟ – ΜΑΚΡΟ ΚΑΙ ΑΜΕΣΟ/ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΜΙΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Κατά τους Παπαδάκη και Γεωργόπουλο το εξωτερικό περιβάλλον αναλύεται σε δύο συνιστώσες:

- Ø Το ευρύτερο – **μάκρο περιβάλλον** ή γενικευμένο, το οποίο επηρεάζει το σύνολο των επιχειρήσεων
- Ø Το **μίκρο περιβάλλον** ή άμεσο/ανταγωνιστικό, το οποίο επιδρά σε ένα συγκεκριμένο κλάδο

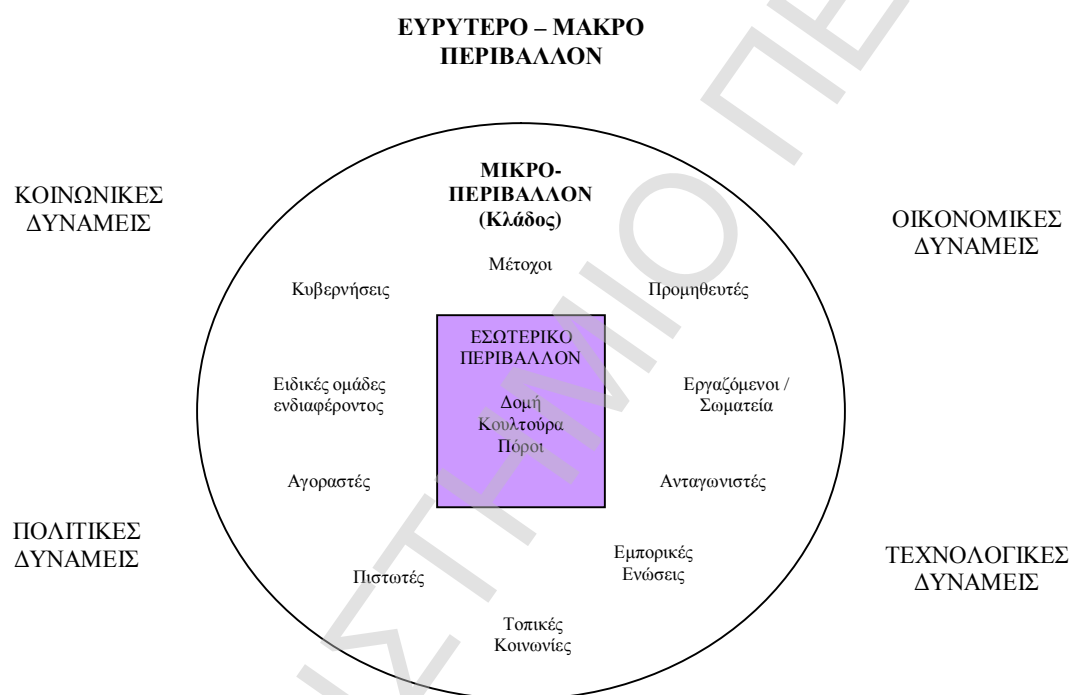
Η ανάλυση του περιβάλλοντος θα δώσει στην εκάστοτε επιχείρηση τη δυνατότητα να διαχειριστεί αποτελεσματικά και άμεσα εξωτερικές μεταβολές και κυρίως θα βοηθήσει τη διοίκηση να διαμορφώσει τις κατάλληλες στρατηγικές μέσω των οποίων η επιχείρηση θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί τις προκύπτουσες ευκαιρίες και να αποφύγει πιθανές απειλές (Παπαδάκης Β., 2002, σελ.54-82), (Γεωργόπουλος Ν., 2004, σελ.74-111).

Σύμφωνα με τους Wheelen και Hunger, το **ευρύτερο – μάκρο περιβάλλον** περιλαμβάνει ένα σύνολο γενικευμένων δυνάμεων οι οποίες δεν επηρεάζουν δραστηριότητες που αναφέρονται στο άμεσο μέλλον αλλά σχετίζονται με μακροπρόθεσμες αποφάσεις. Οι συγκεκριμένες δυνάμεις μπορεί να είναι οι κάτωθι:

- Ø *Οικονομικές δυνάμεις*, οι οποίες ρυθμίζουν την ανταλλαγή υλικών, χρημάτων, ενέργειας και πληροφοριών
- Ø *Τεχνολογικές δυνάμεις*, οι οποίες οδηγούν σε λύση συγκεκριμένων προβλημάτων
- Ø *Πολιτικές – Νομικές δυνάμεις*, οι οποίες κατανέμουν τη δύναμη και δημιουργούν κανονιστικούς και περιοριστικούς νόμους

Ø Κοινωνικοπολιτιστικές δυνάμεις, οι οποίες ρυθμίζουν τις αξίες, τα ήθη και τα έθιμα της κοινωνίας

Το **μίκρο - περιβάλλον** περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία ή ακόμα και τις ομάδες από τα οποία η επιχείρηση επηρεάζεται άμεσα ενώ ταυτόχρονα η ίδια η επιχείρηση έχει επίδραση σε αυτά. Είναι στην ουσία ο τομέας εκείνος της οικονομίας εντός του οποίου δραστηριοποιείται η επιχείρηση (Wheelen L.T. and Hunger D.J., 2006, pp.73-82).



**Πηγή:** Wheelen L.T., Hunger D.J, 2006, p.12

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1 ΟΙ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

#### 1.2.1.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ – ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η ανάλυση του μάκρο-περιβάλλοντος συνίσταται στη διερεύνηση όλων εκείνων των παραγόντων οι οποίοι επηρεάζουν κάθε επιχείρηση ή και οργανισμό και αφορούν στο σύνολο της πολιτικής, οικονομικής, τεχνολογικής καθώς και κοινωνικής ζωής μιας χώρας ή και ενός ευρύτερου γεωγραφικού τομέα. Είναι γεγονός ότι ένα από τα

βασικότερα χαρακτηριστικά του σύγχρονου κόσμου είναι η τάση για συνεχόμενες εξελίξεις καθώς και αλλαγές οι οποίες καθορίζονται από παράγοντες όπως η παγκοσμιοποίηση των αγορών, οι εξελίξεις στην τεχνολογία, στην επικοινωνία και στην πληροφόρηση. Το ενδιαφέρον για τη προστασία του περιβάλλοντος, η αύξηση της δύναμης των καταναλωτών για αναζήτηση ποιοτικότερων προϊόντων οδηγεί σε ενίσχυση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων και αναπόφευκτα σε δημιουργία νέων κατάλληλων στρατηγικών και πολιτικών. Οι σημειούμενες ραγδαίες πολιτικές αλλαγές με παγκόσμιες διαστάσεις συντελούν σημαντικά στη πολυπλοκότητα του ευρύτερου περιβάλλοντος και στη δυσκολία της ανάλυσης και μελέτης του.

Κατά το Θανόπουλο υπάρχουν πολλές μεταβλητές - από τη γεωγραφία μέχρι τη θρησκεία και τον ανταγωνισμό - που θα πρέπει να αποδεχθεί μια επιχείρηση σε ένα διεθνοποιημένο περιβάλλον, ενώ όσο περισσότερο εντάσσεται σε αυτό τόσο πιο πολύ θα πρέπει να δίνει έμφαση και να προσπαθεί να αντιλαμβάνεται τις νέες, μη ελεγχόμενες μεταβλητές που συναντά κατά τη διάρκεια της επιχειρηματικής της δράσης (Θανόπουλος Γ., 2006, σελ.45).

Στη συνέχεια αναλύεται κάθε μια από τις διαστάσεις του ευρύτερου - μακρο περιβάλλοντος χωριστά.

#### **1.2.1.1.1 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ**

Οι επιχειρήσεις επηρεάζονται από το σύνολο των πολιτικών συνθηκών του γεωγραφικού χώρου εντός του οποίου δραστηριοποιούνται. Ανεξάρτητα αν η δράση των εκάστοτε οργανισμών είναι εθνική, περιφερειακή ή παγκόσμια η διοίκηση μελετά τις πολιτικές αλλαγές αναζητώντας ομαλότητα και καταστάσεις συμφέρουσες για την πορεία τους.

Οι νόμοι, οι κυβερνήσεις, οι διάφορες ομάδες συμφερόντων, η πολιτική που ακολουθούν οι κυβερνητικοί φορείς σε θέματα που σχετίζονται με τη βιομηχανία καθώς και το σύνολο των πεποιθήσεων των πολιτικών εκπροσώπων μιας χώρας συνιστούν το πολιτικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Επιπλέον, παγκόσμιες εξελίξεις στον πολιτικό τομέα δε θα πρέπει να αφήνουν αδιάφορες επιχειρήσεις με διεθνή

κυρίως δραστηριότητα καθώς στην εποχή της παγκοσμιοποίησης των αγορών και των συναλλαγών οποιαδήποτε πολιτική αναταραχή μπορεί να αποδειχθεί καταστροφική.

Η θέσπιση συγκεκριμένων νομοθεσιών και οι συνέπειες εφαρμογής τους μπορεί να δράσουν είτε ως πιθανές ευκαιρίες είτε ως εν δυνάμει απειλές για μια επιχείρηση η οποία δρα σε ένα συγκεκριμένο γεωγραφικό τομέα. Για παράδειγμα στη Τουρκία η απόφαση Εισαγγελέα να ζητήσει από το Συνταγματικό Δικαστήριο την απαγόρευση λειτουργίας του κυβερνώντος Κόμματος Δικαιοσύνης και Ανάπτυξης (ΑΚΡ) αλλά και την πενταετή άρση των πολιτικών δικαιωμάτων 71 στελεχών του, μεταξύ αυτών του πρωθυπουργού και του προέδρου Αμπντουλάχ Γκιουλ καταδικάστηκε από σύσσωμη τη τουρκική κοινωνία - τα πολιτικά κόμματα, με εξαίρεση το Ρεπουμπλικανό Λαϊκό, το Τύπο, οικονομικούς παράγοντες, συνδικάτα, ακαδημαϊκούς και ενώσεις βιομηχάνων - καθώς εκφράζονται φόβοι ότι η παρατεταμένη πολιτική αστάθεια θα επηρεάσει σοβαρά την οικονομία και θα επιβραδύνει τον ρυθμό των μεταρρυθμίσεων. Οι αγορές στη Κωνσταντινούπολη, υπό την πίεση της διεθνούς κρίσης που πυροδότησαν τα επισφαλή στεγαστικά δάνεια αλλά και την πολιτική κρίση, σημείωσαν βαρύτατες απώλειες: Ο δείκτης XU100 έκλεισε με απώλειες 7,46%, ενώ η τουρκική λίρα υποχώρησε 4% έναντι του δολαρίου (Μπέλλη Ε., 2008).

#### **1.2.1.1.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ**

Το σύνολο των οικονομικών μεγεθών μιας χώρας καθώς και οι γενικότερες τάσεις του οικονομικού περιβάλλοντος εντός του οποίου δραστηριοποιείται η εκάστοτε επιχείρηση αποτελούν μια καθοριστική δύναμη η οποία επηρεάζει την πορεία των επιχειρήσεων.

Παράγοντες όπως το ΑΕΠ της εκάστοτε χώρας εντός της οποίας δραστηριοποιείται η επιχείρηση, τα επιτόκια δανεισμού αν είναι υψηλά ή χαμηλά σε σχέση με άλλες χώρες, οι πληθωριστικές τάσεις, το επίπεδο της ανεργίας και συγκεκριμένα η διαχρονική εξέλιξή της και οι μελλοντικές τάσεις που θα επικρατήσουν, η υποτίμηση ή/και ανατίμηση του νομίσματος, το ύψος των επενδύσεων, το διαθέσιμο εισόδημα των αγοραστών καθώς και το επίπεδο των μισθών και οι προβλέψεις των τάσεων που

θα επικρατήσουν στο μέλλον θα πρέπει να αναλύονται προσεκτικά στα πλαίσια της παγκοσμιοποιημένης αγοράς.

Για παράδειγμα η κρίση στις ΗΠΑ με τη πτώση στις τιμές των κατοικιών, η οποία είχε τεράστιες παρενέργειες στο χρηματοπιστωτικό σύστημα έλαβε κρίσιμες διαστάσεις το 2007 με τη διαρκή πτώση του δολαρίου και τη ραγδαία άνοδο της τιμής του πετρελαίου. Ο κλυδωνισμός της αμερικανικής οικονομίας είναι αναπόφευκτος καθώς οι μετοχές πολλών αμερικανικών τραπεζών έλαβαν την κατιούσα, ενώ ήδη κάποιες τράπεζες λόγω ελλείψεως ρευστότητας οδηγήθηκαν σε πτώχευση. Οι κρίση όμως έχει επιπτώσεις και στη παγκόσμια οικονομία και κατά συνέπεια και στην ελληνική καθώς ο πληθωρισμός έφτασε σε πολύ υψηλό επίπεδο (το Φεβρουάριο του 2008 έκλεισε στο 4,4%, ενώ η τάση για τον Μάρτιο ήταν ανοδική), το ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών έχει φθάσει σε ελλειμματικό επίπεδο και τα δημόσια οικονομικά παρά την εξυγίανση τους παραμένουν κατά ένα ποσοστό προβληματικά. Η έλλειψη σταθερότητας επομένως της οικονομίας μπορεί να οδηγήσει σε μείωση του ενδιαφέροντος για ιδιωτικές επενδύσεις, σε μη εδραίωση επιχειρηματικής και εθνικής αξιοπιστίας και αναπόφευκτα σε μείωση της ανταγωνιστικότητας ([www.energia.gr/article.asp](http://www.energia.gr/article.asp)).

#### **1.2.1.1.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ**

Οι αλλαγές στον τρόπο διαβίωσης του σύγχρονου ανθρώπου, η θέση της γυναίκας στη σύγχρονη κοινωνία και η διεκδίκηση ίσων ευκαιριών με τους άντρες, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών, η αλλαγή της σύνθεσης του πληθυσμού, οι αλλαγές στις συνθήκες εργασίας, η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων, η ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού, ο τρόπος διαχείρισης του ελεύθερου χρόνου σε σχέση με την εργασία κ.α. θεωρούνται παράγοντες οι οποίοι συνθέτουν το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης και επηρεάζουν σε υψηλό ποσοστό τη πορεία της και μπορεί να αποτελέσουν πιθανές ευκαιρίες αλλά και απειλές.

Για παράδειγμα οι αεροπορικές εταιρείες, ανταποκρινόμενες στη τάση της εποχής για διεθνοποίηση των επιχειρήσεων και αλλαγή των σύγχρονων συνθηκών εργασίας γεγονός που οδηγεί σε αύξηση των μετακινήσεων κυρίως για επαγγελματικούς λόγους, στοχεύουν στη παροχή ολοένα και ποιοτικότερων υπηρεσιών. Η Lufthansa συγκεκριμένα θα προσφέρει καθημερινά δωρεάν υπηρεσίες διαδικτύου σε επιβάτες δίνοντάς τους έτσι την ευκαιρία να χρησιμοποιούν τα προσωπικά τους laptop και να έχουν πλήρη επαφή με το επαγγελματικό τους περιβάλλον ([www.m-travel.com](http://www.m-travel.com)).

#### **1.2.1.1.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ**

Το βασικότερο ίσως χαρακτηριστικό των τελευταίων δεκαετιών είναι η πρόοδος που έχει σημειωθεί στον τεχνολογικό τομέα και το υψηλό ποσοστό επιρροής της σε κάθε επαγγελματικό κλάδο. Το σύνολο των τεχνολογικών επιτευγμάτων συνιστά τη τεχνολογική διάσταση του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων του οποίου η σωστή ανάλυση και παρακολούθηση μπορεί να οδηγήσει σε πολλαπλά οφέλη για την εξέλιξή τους. Οι τεχνολογικές ανακαλύψεις μπορεί αναμφισβήτητα να αποτελέσουν μοναδικές ευκαιρίες συμβάλλοντας στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας αλλά και στη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Παράλληλα όμως μη σωστή διαχείρισή της τεχνολογίας και δυσκολία των επιχειρήσεων να προσαρμοστεί στο πλήθος των αλλαγών μπορεί να εξελιχθεί σε πιθανή απειλή.

Απαιτείται επομένως προσεκτικός σχεδιασμός και ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος έτσι ώστε να αναγνωρισθούν οι τάσεις της τεχνολογίας και να γίνουν οι κατάλληλες επιλογές οι οποίες θα οδηγήσουν σε αύξηση της ανταγωνιστικότητας της εκάστοτε επιχείρησης (Aaker D., 1994). Για παράδειγμα η Polaroid, η εταιρεία η οποία στα χρόνια που ακολούθησαν του δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου χαρακτηρίστηκε ως ηγέτιδα στο χώρο των φωτογραφικών προϊόντων και συγκεκριμένα στη καινοτομία των στιγμιαίων φωτογραφιών, δεν επένδυσε σε προϊόντα τα οποία ανταποκρίνονται στις τάσεις της εποχής και συγκεκριμένα στην ψηφιακή τεχνολογία γεγονός το οποίο είχε σαν αποτέλεσμα από το 2001 και μετά η εταιρεία να οδηγηθεί σε πτώχευση και αναγκαστική πώληση του ενεργητικού της κεφαλαίου ([boston.com/business/technology/articles](http://boston.com/business/technology/articles)).

Θα πρέπει ωστόσο να σημειωθεί ότι επιχειρήσεις οι οποίες εμπιστεύονται τεχνολογίες οι οποίες έχουν ξεπεραστεί από νέες δεν οδηγούνται απαραίτητα στην αφάνεια καθώς βασικό μέλημά τους είναι η συνεχής στήριξη και βελτίωση της τεχνολογίας που χρησιμοποιούν. Επιπλέον αποφεύγουν το ρίσκο αρνητικών επιπτώσεων που μπορεί να έχει η χρησιμοποίηση μιας νέας τεχνολογίας τόσο για την εταιρεία, όσο για το κλάδο γενικότερα.

#### **1.2.1.1.5 ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΔΙΑΣΤΑΣΗ**

Από την ανωτέρω ανάλυση δεν θα μπορούσε να παραληφθεί η παγκόσμια διάσταση του ευρύτερου – μακρο περιβάλλοντος της επιχείρησης. Κατά τον Παπαδάκη, η παγκόσμια διάσταση του μακρο – περιβάλλοντος των επιχειρήσεων περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που αφορούν τις νέες αγορές διεθνώς, τις ήδη υπάρχουσες διεθνείς αγορές που αλλάζουν, τα διεθνή πολιτικά και πολιτισμικά δρώμενα όπως επίσης και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, δυνάμεις και αδυναμίες της κάθε επιχείρησης (Παπαδάκης Β., 2002, σελ. 54-82). Οι αλλαγές που σημειώνονται θα πρέπει να μελετούνται σε παγκόσμιο επίπεδο και η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να καταβάλει κάθε προσπάθεια έτσι ώστε να προσαρμόζεται σε αυτές ξεπερνώντας σε κάθε περίπτωση τα εθνικά όρια και σύνορα.

Στη παραπάνω προσπάθεια η ευρεία ανάπτυξη του διαδικτύου μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο καθώς η ανάλυση του μακρο – περιβάλλοντος σε σχέση με τη παγκόσμια διάσταση μπορεί να γίνει ευκολότερη. Μέσω του διαδικτύου μπορεί να αντληθεί άμεσα απεριόριστος όγκος πληροφοριών διεθνούς βεληνεκούς προσφέροντας έτσι στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να είναι ενήμερες για τις εξελίξεις στις παγκόσμιες αγορές και στο πολιτικό σκηνικό δηλώνοντας έτσι ουσιαστικά τη «πτώση» οποιουδήποτε εθνικού συνόρου ([www.makine.gr](http://www.makine.gr)).

### ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1

#### ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΟΥ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ – ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οικονομική Διάσταση	Τεχνολογική Διάσταση	Πολιτική-Νομική Διάσταση	Κοινωνική - Πολιτιστική Διάσταση
Τάσεις του ΑΕΠ	Σύνολο κυβερνητικών δαπανών για έρευνα & ανάπτυξη	Φορολογική νομοθεσία	Αλλαγές στο τρόπο ζωής
Επιτόκια		Παροχή ειδικών κινήτρων	Προσδοκίες για σταδιοδρομία
Επίπεδο Πληθωρισμού	Δαπάνες κλάδου για έρευνα και ανάπτυξη	Νόμοι για τη προστασία του περιβάλλοντος	Δραστηριότητα καταναλωτών
Επίπεδο Ανεργίας	Προστασία διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας/πατεντών	Διεθνείς εμπορικές ρυθμίσεις	Ρυθμός ανάπτυξης πληθυσμού
	Βελτιώσεις στην παραγωγή μέσω του αυτοματισμού	Στάση απέναντι σε ξένες εταιρείες	
Υποτίμηση/ Ανατίμηση	Διαθεσιμότητα διαδικτύου	Σταθερότητα κυβερνήσεων	Ρυθμός γεννήσεων
Διάθεση Εισοδήματος	Μεταφορά τεχνολογικών επιτευγμάτων από το εργοστάσιο στην αγορά	Εργατική νομοθεσία	Συνταξιοδοτικά προγράμματα
			Μορφωτικό επίπεδο

Πηγή: Wheelen L.T., Hunger D.J., 2006, p.12

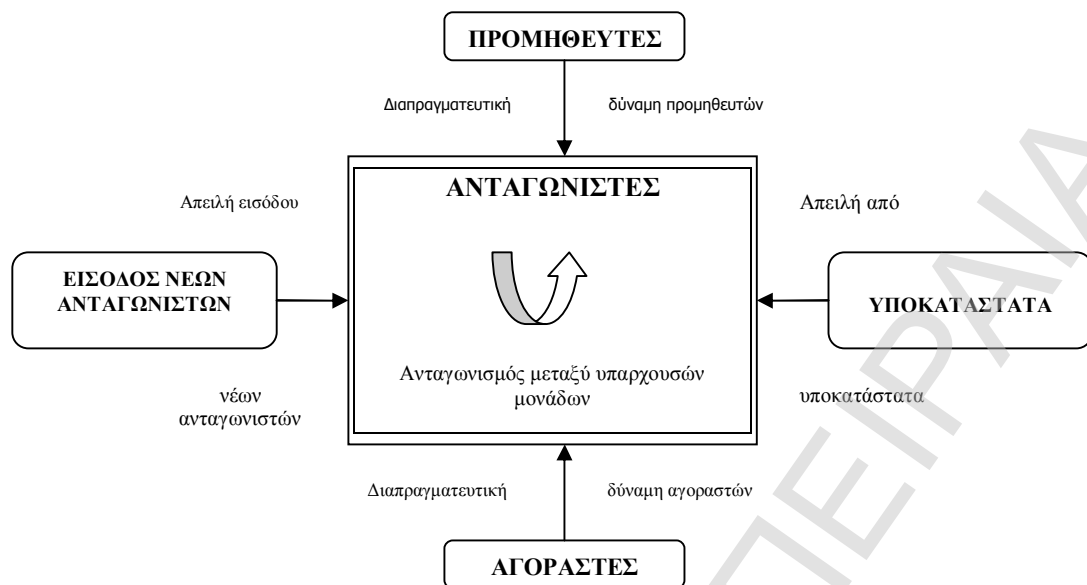
### 1.2.1.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟ – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης ολοκληρώνεται με την ανάλυση του μικρο – περιβάλλοντος ή αλλιώς άμεσου/ανταγωνιστικού. Ενώ το μακρο – περιβάλλον, όπως έχει προαναφερθεί, περιλαμβάνει το σύνολο εκείνο των παραγόντων οι οποίοι επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις σε μια οικονομία, το μικρο – περιβάλλον είναι εκείνο το οποίο έρχεται σε άμεση επαφή με την επιχείρηση και περιλαμβάνει το σύνολο των ομάδων που επηρεάζουν άμεσα τις βασικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Η ανάλυση του μικρο – περιβάλλοντος αφορά ουσιαστικά στη μελέτη ενός συγκεκριμένου βιομηχανικού κλάδου, σε ένα σύνολο δηλαδή επιχειρήσεων οι οποίες παράγουν ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία και έχουν ένα κοινό δίκτυο αγοραστών.

Η αποτελεσματική ανάλυση του μικρο – περιβάλλοντος μιας επιχείρησης μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη χρησιμοποίηση του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter (Porter M., 1980), ο οποίος υποστηρίζει ότι αυτό που αφορά περισσότερο την επιχείρηση είναι «η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο εντός του οποίου δραστηριοποιείται».

Οι πέντε δυνάμεις οι οποίες κατά τον Porter προσδιορίζουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι οι εξής κάτωθι:

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



Πηγή: Porter M., Competitive Strategy, 1980

#### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2 ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΕΝΟΣ ΚΛΑΔΟΥ

Κάθε μία από τις δυνάμεις του Porter έχει ξεχωριστή σημασία για την επιτυχία της επιχείρησης στο κλάδο όπου ανήκει. Η ανάλυση των πέντε δυνάμεων οδηγεί σε άντληση χρήσιμων πληροφοριών για τη χάραξη συγκεκριμένης στρατηγικής καθώς και στη δυνατότητα προσδιορισμού του επιπέδου του ανταγωνισμού σε ένα συγκεκριμένο κλάδο.

Ο Porter υποστηρίζει ότι όσο πιο ισχυρή είναι κάθε δύναμη τόσο μικρότερες είναι οι πιθανότητες της επιχείρησης να οδηγηθεί στη κερδοφορία. Βραχυπρόθεσμα οι δυνάμεις μπορεί να λειτουργήσουν ως πιθανές απειλές για την πορεία της επιχείρησης δημιουργώντας αβεβαιότητα, ωστόσο μακροπρόθεσμα, μέσω της επιλογής κατάλληλης στρατηγικής, οι δυνάμεις μπορεί να οδηγήσουν σε ευκαιρίες και η επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εντοπίζοντας πιθανές τάσεις και εξελίξεις.

Στη συνέχεια, αναλύεται κάθε μια από τις πέντε δυνάμεις του Porter χωριστά.

#### 1.2.1.2.1 ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΚΛΑΔΟ

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο οδηγεί σε αύξηση του ανταγωνισμού με αποτέλεσμα οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις να θέτουν φραγμούς στους εν δυνάμει ανταγωνιστές. Οι νέο-εισερχόμενες σε ένα βιομηχανικό κλάδο επιχειρήσεις επιθυμούν να κερδίσουν συγκεκριμένο μερίδιο αγοράς αποτελώντας πιθανή απειλή για τους υφιστάμενους ανταγωνιστές. Ορισμένα από τα πιο πιθανά εμπόδια εισόδου μπορεί να χαρακτηριστούν τα κάτωθι:

- Ø *Οικονομίες κλίμακας.* Οι υπάρχουσες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις οικονομίες κλίμακας ως φραγμό εισόδου δημιουργώντας περισσότερο ανταγωνιστικά προϊόντα και λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι οι νεοεισερχόμενοι στο κλάδο ανταγωνιστές έχουν υψηλότερα κόστη παραγωγής
- Ø *Διαφοροποίηση προϊόντος.* Ο βαθμός εμπιστοσύνης των καταναλωτών προς τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό εμπόδιο εισόδου για τους πιθανούς ανταγωνιστές καθώς πρέπει να επενδύσουν στη δημιουργία προϊόντων που εστιάζουν στη διαφοροποίηση και στη καινοτομία. Για το συγκεκριμένο στόχο απαιτείται η καταβολή υψηλών χρηματικών ποσών έτσι ώστε μέσω συγκεκριμένων τεχνικών μάρκετινγκ να μπορέσουν να ξεπεράσουν τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα.
- Ø *Απαιτήσεις σε κεφάλαια.* Οι απαιτήσεις σε κεφαλαία μπορεί να αποτελέσουν ανασταλτικό παράγοντα για τις νεοεισερχόμενες σε ένα κλάδο επιχειρήσεις καθώς σε σχέση με τις υπάρχουσες εταιρείες απαιτούνται τόσο τα πρόσθετα έξοδα εγκατάστασης, εξοπλισμού όσο και τα έξοδα προωθητικών δραστηριοτήτων και ερευνών
- Ø *Πρόσβαση σε κανάλια διανομής.* Η δυσκολία ανεύρεσης καναλιών διανομής αποτελεί σοβαρό εμπόδιο εισόδου σε ένα συγκεκριμένο κλάδο καθώς προωθούνται κυρίως τα ήδη καταξιωμένα προϊόντα. Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις επομένως έχουν να αντιμετωπίσουν ένα επιπλέον φραγμό καθώς πολλές φορές τυχαίνει προϊόντα καλής ποιότητας να μη μπορούν διατεθούν στην αγορά και στο τελικό χρήστη
- Ø *Μειονεκτήματα κόστους ανεξαρτήτου μεγέθους.* Αναμφισβήτητα οι νέες επιχειρήσεις μειονεκτούν σε σχέση με τις ήδη υπάρχουσες καθώς δεν μπορούν να διαθέτουν τη πολυετή εμπειρία των υφιστάμενων ανταγωνιστών τους. Για παράδειγμα, η χρήση συγκεκριμένης τεχνολογίας ή η υιοθέτηση δεδομένης

γραμμής παραγωγής προσφέρουν στις υπάρχουσες επιχειρήσεις συγκεκριμένα πλεονεκτήματα κόστους που είναι δύσκολο να αντιγραφούν

- Ø *Κυβερνητική πολιτική / νομικοί περιορισμοί.* Τόσο εθνικοί περιορισμοί οι οποίοι προέρχονται από κυβερνήσεις όσο και διεθνείς κανονισμοί μπορεί να ευνοήσουν ή να δυσχεραίνουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε καινούριους κλάδους. Ως χαρακτηριστικό παράδειγμα ο Γεωργόπουλος αναφέρει τα μονοπώλια του ελληνικού κράτους και την απελευθέρωση της αγοράς στις τηλεπικοινωνίες (Γεωργόπουλος Ν., 2004, σελ.98).

#### **1.2.1.2.2 Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ**

Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σε σημαντικό βαθμό την πορεία ενός κλάδου μέσω της δυνατότητάς τους να καθορίζουν τις τιμές καθώς και την ποιότητα των προϊόντων. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από παράγοντες όπως:

- Ø *Πλήθος των προμηθευτών.* Εάν ο αριθμός των προμηθευτών σε ένα κλάδο είναι μικρός, τότε αυξάνεται και η διαπραγματευτική τους δύναμη
- Ø *Μοναδικότητα / αξία αγοραστή.* Εάν τα προϊόντα τους διατίθενται σε έναν αγοραστή μεγάλης αξίας, τότε η δύναμή τους μειώνεται
- Ø *Μοναδικότητα / διαφοροποίηση προϊόντων προμηθευτών.* Εάν το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρει ο προμηθευτής χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό διαφοροποίησης, τότε αυξάνεται η διαπραγματευτική του δύναμη
- Ø *Βαθμός υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών.* Ο υψηλός βαθμός υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών μειώνει τη διαπραγματευτική τους δύναμη, καθώς οι αγοραστές έχουν περισσότερες εναλλακτικές επιλογές
- Ø *Καθετοποίηση / ολοκλήρωση προμηθευτών προς τα εμπρός.* Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών αυξάνεται εάν υπάρχει η δυνατότητα της κάθετης ολοκλήρωσης καθώς έτσι μπορούν να ανταγωνιστούν τους πρώην αγοραστές τους

### 1.2.1.2.3 Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Οι αγοραστές έχοντας εν δυνάμει τη δυνατότητα να μειώνουν τις τιμές καθώς και να απαιτούν ολοένα και περισσότερο προϊόντα ποιότητας, επηρεάζουν την εξέλιξη ενός κλάδου. Η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι μεγάλη εάν:

- Ø Το μέγεθος των αγορών που πραγματοποιείται από τους αγοραστές είναι μεγάλο. Στη συγκεκριμένη περίπτωση ο αγοραστής μπορεί να επιβάλλει τους δικούς του όρους, αυξάνει τη δύναμή του, με αποτέλεσμα την επίτευξη καλύτερης τιμής αποτίμησης των προϊόντων τους
- Ø Ο αριθμός των αγοραστών είναι μικρός. Στη περίπτωση που ο αριθμός των αγοραστών είναι μικρός οι επιχειρήσεις προσπαθούν να διατηρήσουν τη συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών καθώς σε αυτή βασίζουν το μέγεθος της παραγωγής άρα και τη βιωσιμότητά τους στο συγκεκριμένο κλάδο με αποτέλεσμα να διαμορφώνουν ευνοϊκά επίπεδα τιμών
- Ø Οι πληροφορίες της εταιρείας είναι ρευστές. Οι αγοραστές έχοντας στη διάθεσή τους συγκεκριμένο όγκο πληροφοριών (ζήτησης, προσφοράς, κοστολόγησης προϊόντων) αυξάνουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη στη διαμόρφωση τιμών
- Ø Το παραγόμενο προϊόν δεν είναι διαφοροποιημένο ούτε ιδιαίτερης ποιότητας. Στην εν λόγω περίπτωση οι αγοραστές μπορούν να υποκαταστήσουν το προϊόν με κάποιο περισσότερο αξιόλογο αποκτώντας έτσι περισσότερη δύναμη
- Ø Το προς πώληση προϊόν αντιπροσωπεύει ένα μεγάλο ποσοστό του κόστους του αγοραστή. Ο αγοραστής τότε θα προσπαθήσει να μειώσει τη τιμή του προϊόντος αυξάνοντας με αυτόν τον τρόπο τις πιέσεις προς συγκεκριμένες επιχειρήσεις του κλάδου

### 1.2.1.2.4 Η ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΤΑ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Δύο προϊόντα θεωρούνται υποκατάστατα όταν το ένα, αν και διαφορετικό μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο ικανοποιώντας την ίδια ανάγκη. Για παράδειγμα η ζαχαρίνη μπορεί να υποκαταστήσει τη ζάχαρη, η μύρα το κρασί, το τσάι τον καφέ κ.α. Η ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης επηρεάζεται άμεσα από την ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων τα οποία παράγονται από κάποια άλλη επιχείρηση.

Η συγκεκριμένη απειλή μπορεί να προσδιοριστεί από παράγοντες όπως η *ποιότητα* των υποκατάστατων καθώς αν οι καταναλωτές ικανοποιούνται από τα υποκατάστατα τότε η πιθανότητα χρησιμοποίησής τους αυξάνεται. Επιπλέον, καθοριστικός είναι ο ρόλος της τιμής των υποκατάστατων προϊόντων καθώς αν η *τιμή* τους είναι χαμηλότερη από το προϊόν που υποκαθιστούν, τότε οι καταναλωτές θα στραφούν σε αυτά.

#### **1.2.1.2.5 Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΣΤΙΣ ΗΔΗ ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ**

Σε έναν οποιοδήποτε βιομηχανικό κλάδο οι υφιστάμενες επιχειρήσεις δε λειτουργούν ανεξάρτητα. Μια κίνηση στρατηγικής σημασίας από μια ορισμένη εταιρεία επηρεάζει τη πορεία των υπολοίπων προκαλώντας ανταγωνισμό, η ένταση του οποίου εξαρτάται από το σύνολο των κινήσεων των επιχειρήσεων οι οποίες στοχεύουν τόσο στη βελτίωση τη θέσης τους όσο και της ανταγωνιστικότητάς τους και αναπόφευκτα προκαλούν την αντίδραση των λοιπών του κλάδου. Ανταγωνισμός στην ουσία είναι το πεδίο μάχης όπου κάθε μια επιχείρηση μάχεται για την απόκτηση της καλύτερης θέσης χρησιμοποιώντας τεχνικές, όπως μείωση τιμών, υιοθέτηση επιθετικών πολιτικών προώθησης προϊόντων, οι οποίες οδηγούν σε συγκεκριμένες ευκαιρίες για τη κατάκτηση της συγκεκριμένης «πρωτιάς». Σύμφωνα με τον Porter τα επίπεδα του ανταγωνισμού καθορίζονται από παράγοντες όπως:

- Ø *Ο αριθμός των ανταγωνιστών.* Η ύπαρξη πολλών ανταγωνιστών ιδίου βεληνεκούς, αυξάνει την ένταση του ανταγωνισμού, καθώς οι στόχοι των υφιστάμενων στο κλάδο επιχειρήσεων συμπίπτουν και αναφέρονται στην απόκτηση ανταγωνιστικής θέσης καθώς και στη διεύρυνση του μεριδίου αγοράς τους
- Ø *Ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου.* Σε ένα βιομηχανικό κλάδο ο οποίος χαρακτηρίζεται από χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης ο ανταγωνισμός είναι εντονότερος καθώς οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους σε σχέση με τους ανταγωνιστές
- Ø *Χαρακτηριστικά προϊόντος ή υπηρεσίας.* Ένα προϊόν μπορεί να χαρακτηριστεί είτε ως διαφοροποιημένο είτε ως ένα αγαθό με πολύ κοινά χαρακτηριστικά. Στη δεύτερη περίπτωση το προϊόν μπορεί εύκολα να αντικατασταθεί από

υποκατάστατα και η διαφορά έγκειται κυρίως στη τιμή διάθεσης του προϊόντος στη συγκεκριμένη αγορά

- Ø *Υπαρξη υψηλού σταθερού κόστους.* Στη συγκεκριμένη περίπτωση οι επιχειρήσεις αυξάνουν την παραγόμενη ποσότητα (οικονομίες κλίμακας) και διαθέτουν τα προϊόντα σε χαμηλές τιμές για να αποφευχθούν πιθανές απώλειες.
- Ø *Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών.* Η ύπαρξη ανταγωνιστών με διαφορετικά χαρακτηριστικά οδηγεί σε μείωση του ανταγωνισμού, καθώς οι στόχοι και ο τρόπος επίτευξής τους διαφέρει. Στην αντίθετη περίπτωση παρατηρείται αύξηση του επιπέδου του ανταγωνισμού
- Ø *Εμπόδια εξόδου.* Σε πολλές περιπτώσεις επιχειρήσεις συνεχίζουν να ανταγωνίζονται σε ένα συγκεκριμένο κλάδο ακόμα και αν αυτό σημαίνει την ύπαρξη σημαντικών απωλειών. Τα εμπόδια στις περισσότερες περιπτώσεις μπορεί να είναι είτε συναισθηματικού, είτε οικονομικού είτε διοικητικού χαρακτήρα.

#### **1.2.1.2.6 ΜΙΑ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΔΥΝΑΜΗ ΣΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ PORTER**

Ο Παπαδάκης υποστηρίζει ότι τα *συμπληρωματικά* προϊόντα μπορούν να θεωρηθούν μια επιπρόσθετη δύναμη στο μοντέλο του Porter. Δυο προϊόντα θεωρούνται συμπληρωματικά όταν το ένα δε μπορεί να λειτουργήσει χωρίς την παρουσία του άλλου, για παράδειγμα ο υπολογιστής και το λογισμικό του. Παράγοντες που προσδιορίζουν αυτή τη δύναμη θεωρούνται η ζήτηση και η επίδραση της τεχνολογίας. Όταν αυξάνεται η ζήτηση ενός προϊόντος αυξάνεται και η ζήτηση του συμπληρωματικού του ενώ η τεχνολογία μπορεί να επιφέρει πολύ σημαντικές ανατροπές στις υφιστάμενες σχέσεις των προϊόντων (Παπαδάκης Β., 2002, σελ. 75).

Τέλος, οι Wheelen και Hunger θεωρούν ως επιπρόσθετη δύναμη την ύπαρξη των «άλλων ομάδων συμφερόντων / λοιποί ενδιαφερόμενοι» - “stakeholders” – στους οποίους εντάσσονται οι τοπικές αρχές, οι εμπορικές ενώσεις, οι ομάδες ειδικών συμφερόντων, οι μέτοχοι και οι συμπληρωματικοί επιχειρησιακοί φορείς του κλάδου (complementors) οι οποίοι παραμένουν παραγωγικοί μόνο αν επιτευχθεί η αποτελεσματική μεταξύ τους «συνεργασία» (Wheelen L.T. and Hunger D.J., 2006, p.86).

### 1.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης συνίσταται από ένα σύνολο παραγόντων οι οποίοι εντοπίζονται εκτός των ορίων της και καθορίζουν σε υψηλό βαθμό την εξελικτική της πορεία. Στην ουσία αποτελούν τις ευκαιρίες αλλά και απειλές οι οποίες οδηγούν στη διαμόρφωση στρατηγικής αλλά και στην επίτευξη στρατηγικού πλεονεκτήματος.

Πλήθος αναλύσεων έχουν καταλήξει στο διαχωρισμό του σε Κοινωνικό Περιβάλλον και Περιβάλλον Καθηκόντων. Στο μεν πρώτο ανήκουν δυνάμεις οι οποίες σχετίζονται με το σύνολο των μακροπρόθεσμων αποφάσεων που λαμβάνει η επιχείρηση και αναφέρονται στην οικονομία μιας χώρας, την πολιτική, την ανάπτυξη της τεχνολογίας καθώς και σε κοινωνικοπολιτιστικούς παράγοντες, ενώ στο δεύτερο ανήκουν ομάδες οι οποίες επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση αποτελώντας στην ουσία το κλάδο εντός του οποίου ανήκει. Ο διαχωρισμός του σε ευρύτερο-μάκρο και μικρό περιβάλλον παρουσιάζει αντιστοιχίες με την ανωτέρω διάκριση καθώς στο ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον εντάσσεται το σύνολο των οικονομικών, κοινωνικών, νομικών, πολιτιστικών καθώς και τεχνολογικών παραγόντων ενός συγκεκριμένου γεωγραφικού συνόλου ενώ στο μικρό περιλαμβάνονται ομάδες οι οποίες συνιστούν το κλάδο της επιχείρησης.

Διακεκριμένες ωστόσο στον τομέα τους επιχειρήσεις αδυνατούν να προβλέψουν και να διαχειριστούν αλλαγές οι οποίες λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό περιβάλλον, με αποτέλεσμα να οδηγούνται σε λανθασμένες στρατηγικές καθώς και σε αποφάσεις οι οποίες αποδεικνύονται καταστροφικές για την εξέλιξη τους. Η προσεκτική μελέτη επομένως του περιβάλλοντος όπου ανήκει η επιχείρηση αποτελεί βασική προϋπόθεση για μια επιτυχημένη και ανταγωνιστική πορεία.

## ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- § Aaker D., 1994, “Developing Business Strategies”, John Wiley & Sons
- § Daft R.L., Sormunen L. and Park D., 1988, “*Chief Executive Scanning Environmental Characteristics and Company Performance: an empirical study*”, Strategic Management Journal, pp. 259-277
- § Hambrick D.C., 1982, “*Environment Scanning and Organizational Strategy*”, Strategic Management Journal, pp. 159-174
- § Lang J.R., Calatone R.J. and Gudmundson D., 1997, “*Small Firm Information Seeking as a Response to Environmental Threats and Opportunities*”, Journal of Small Business Management, pp. 11-23
- § Porter M., 1980, “Competitive Strategy”, NY: The Free Press
- § Schneider S.C. and De Mayer A., 1991, “*Interpreting and Responding to Strategic Issues: the impact of national culture*”, Strategic Management Journal, pp. 307-320
- § Sull D.N., 1999, “Why Good Companies Go Bad”, Harvard Business Review, pp. 2-10
- § Wheelen L.T. and Hunger D.J., 2006, “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, Pearson Education Inc., pp.73-82
- § Wheelen L.T. and Hunger D.J., op. cit, p.86
- § Θανόπουλος Γ.Ν., 2006, «Διεθνής Επιχείρηση – Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις», Εκδόσεις Interbooks, σελ.45
- § Γεωργόπουλος Ν., 2004, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 74-111

- § Γεωργόπουλος Ν., op. cit, σελ.98
- § Μπέλλη Ε., 2008, «Η πολιτική κρίση στην Τουρκία πλήττει σοβαρά την οικονομία», Ημερησία on line
- § Παπαδάκης Β., 2002, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ.54-82
- § Παπαδάκης Β., op. cit, σελ.75
- § [www.energia.gr/article.asp](http://www.energia.gr/article.asp)
- § [www.m-travel.com](http://www.m-travel.com)
- § [boston.com/business/technology/articles/](http://boston.com/business/technology/articles/)
- § [www.makine.gr/makine/aristeia/](http://www.makine.gr/makine/aristeia/)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

#### 2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος των σύγχρονων επιχειρήσεων καθώς και του συνόλου των παραγόντων που το συνθέτουν αποτελεί το θεμέλιο λίθο για την ανίχνευση και τον εντοπισμό υπαρχουσών ευκαιριών αλλά και την αποφυγή πιθανών απειλών. Ωστόσο, δεν είναι αρκετή για τη διαμόρφωση στρατηγικής και τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα ιδιαίτερα εσωτερικά χαρακτηριστικά της σύγχρονης επιχείρησης πρέπει να αναλυθούν από τους σύγχρονους μάνατζερς και να οδηγήσουν σε συμπεράσματα που αφορούν στον εντοπισμό του συνόλου των *δυνάμεων* αλλά και *αδυναμιών* του εκάστοτε οργανισμού.

Αν και έχει υποστηριχθεί από πολλούς ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από το βαθμό βιωσιμότητάς της σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου οι προτιμήσεις και οι προσδοκίες των καταναλωτών καθώς και η τεχνολογία μεταβάλλονται διαρκώς, υπάρχει κάτι παραπάνω, που οδηγεί στο πυρήνα της σύγχρονης επιχείρησης και αφορά στο πλήθος των στοιχείων που τη συνθέτουν.

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος αποσκοπεί στην ανεύρεση όλων εκείνων των παραγόντων που καθορίζουν τη βιωσιμότητα της επιχείρησης και το βαθμό υπεροχής της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Τέτοιοι παράγοντες αποτελούν το σύνολο των πόρων και των ικανοτήτων που διαθέτει η επιχείρηση των οποίων ο τρόπος οργάνωσης και διαχείρισης μπορεί να οδηγήσει σε ύπαρξη ή απουσία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Barney J.P., 1991, pp. 99-120)

## 2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η ανάπτυξη επιτυχημένων στρατηγικών απαιτεί την παράλληλη εξέταση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, στόχος των οποίων είναι η συνδυαστική μελέτη όλων των τμημάτων μιας επιχείρησης, πρακτική η οποία οδηγεί στην επιτυχία μέσω της αρίστευσης του συνόλου των λειτουργιών και στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κατά την ανάλυση επομένως του εσωτερικού περιβάλλοντος εξετάζονται παράγοντες οι οποίοι συνθέτουν το πλέγμα των δυνάμεων και αδυναμιών του οργανισμού και αφορούν στη *δομή*, την *κουλτούρα* και τους *πόρους* που αυτός διαθέτει (Γεωργόπουλος Ν., 2004, σελ.128).

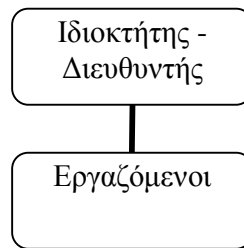
### 2.2.1 ΔΟΜΗ

Κατά το Γεωργόπουλο, δομή είναι «ο τρόπος με τον οποίο μία επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή εξουσίας, τη ροή επικοινωνίας και τη ροή εργασίας. Είναι η τυπική διάταξη των ρόλων και των σχέσεων των ανθρώπων, ώστε η εργασία να κατευθύνεται προς την ικανοποίηση των σκοπών και την εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης». Οι κυριότερες οργανωτικές δομές είναι η *απλή*, η *λειτουργική*, και η *δομή κατά τμήματα*. Η απλή δομή εφαρμόζεται σε μικρές επιχειρήσεις με μία ή δύο το πολύ γραμμές παραγωγής και δραστηριοποιούνται σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς. Η λειτουργική αναφέρεται σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις με παραπάνω από δύο γραμμές παραγωγής οι εργαζόμενοι των οποίων είναι εξειδικευμένοι στις επιμέρους επιχειρηματικές λειτουργίες π.χ. το marketing, η παραγωγή, τα χρηματοοικονομικά. Η δομή κατά τμήματα τέλος είναι κατάλληλη για μεγάλες επιχειρήσεις με πολλές γραμμές παραγωγής, οι εργαζόμενοι είναι και πάλι εξειδικευμένα άτομα, ανήκουν όμως σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης (Γεωργόπουλος Ν., 2004, σελ.128-129).

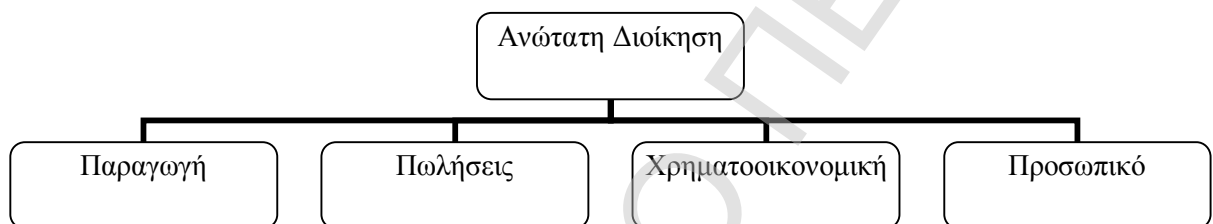
Κατά τους Wheelen και Hunger οι βασικές οργανωσιακές δομές συμπίπτουν με τις ανωτέρω με τη διαφορά ότι στο μοντέλο τους προστίθενται οι *επιχειρησιακές στρατηγικές ομάδες (SBUs)* καθώς και η *συλλογική δομή (conglomerate structure)*. Οι επιχειρησιακές στρατηγικές ομάδες είναι μια παραλλαγή της δομής κατά τμήματα. Οι επιχειρησιακές μονάδες είναι τμήματα ή συγκεκριμένες ομάδες τμημάτων οι οποίες

έχουν ως κύρια τη διοίκηση των δικών τους λειτουργικών περιοχών οι οποίες αφορούν συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς. Η συλλογική δομή είναι και αυτή μια παραλλαγή της δομής κατά τμήματα και μπορεί να εφαρμοστεί σε επιχειρήσεις με πολλές γραμμές παραγωγής οι οποίες εμφανίζονται σε πλήθος θυγατρικών εταιρειών (Wheelen L.T. and Hunger D.J., 2006, pp.114-115).

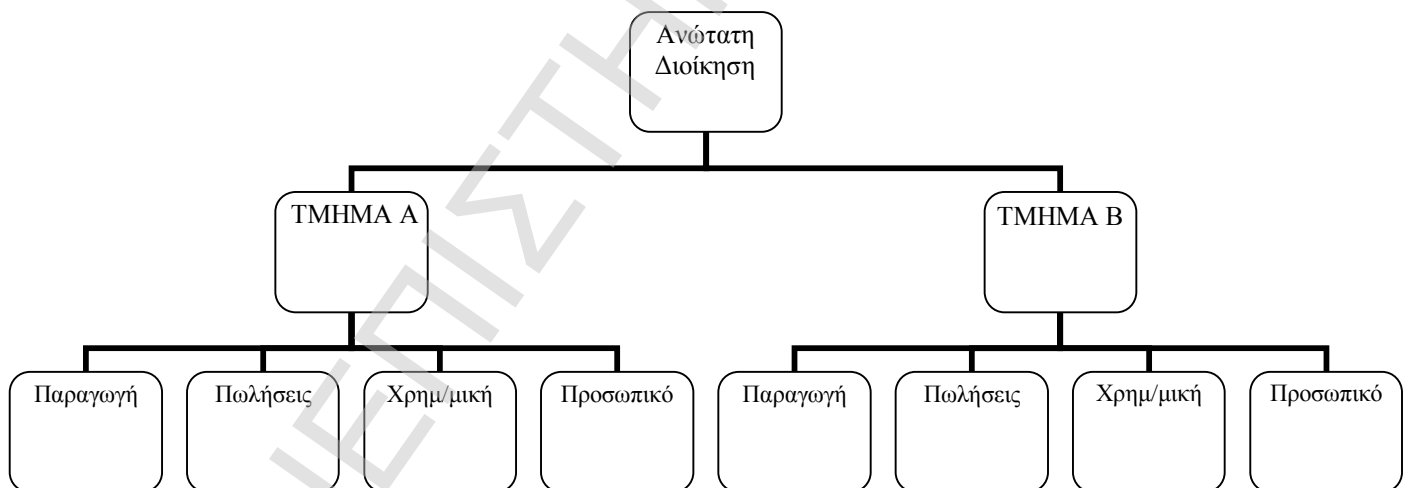
### Α. ΑΠΛΗ ΔΟΜΗ



### Β. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΔΟΜΗ



### Γ. ΔΟΜΗ ΚΑΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ



Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., 2004, σελ.129

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1**  
**ΒΑΣΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΔΟΜΕΣ**

## 2.2.2 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Κατά τους Wheelen and Hunger η εταιρική κουλτούρα αντικατοπτρίζει το σύνολο αξιών, πεποιθήσεων, πιστεύω αλλά και προσδοκιών ενός οργανισμού που είναι κοινά για το σύνολο των εργαζομένων μιας επιχείρησης και μεταφέρονται αυτούσια από γενιά σε γενιά υπαλλήλων. Είναι στην ουσία η ταυτότητα του οργανισμού μέσω της οποίας βρίσκει συγκεκριμένο προσανατολισμό και κατεύθυνση (Wheelen L.T. and Hunger D.J., 2006, pp.116).

Ο Schein υποστηρίζει ότι μέσω της εταιρικής κουλτούρας η επιχείρηση διαμορφώνει τη ταυτότητα της και καθορίζει την αποστολή και το όραμα της ορίζοντας επαρκώς ποια ακριβώς είναι και τι κάνει (Schein H.E., 1999, p.12). Κατά τον Smircich, η κουλτούρα μιας εταιρείας λειτουργεί ως ένας σημαντικός οδηγός μέσω του οποίου οι υπάλληλοι της εκάστοτε επιχείρησης καθορίζουν πρότυπα συμπεριφοράς έχοντας πάντα ως στόχο αποτελέσματα που ξεπερνούν των προσδοκιών τους προσφέροντας σταθερότητα στον οργανισμό και στο σύνολο των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων (Smircich L., 1983, pp.153-192).

Οι Denison και Mishra, σε άρθρο τους υποστηρίζουν ότι η επίδοση μιας επιχείρησης σχετίζεται άμεσα με την κουλτούρα της, η οποία είναι μετρήσιμη και σχετίζεται άμεσα με σπουδαία αποτελέσματα (Denison R.D. and Mishra K.A., 1995). Η εταιρική κουλτούρα αποτελεί μέρος του συνόλου των διαδικασιών των επιχειρήσεων και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως δείκτης αποδοτικότητας αλλά και αποτελεσματικότητας.

Δυο πολύ βασικά χαρακτηριστικά της εταιρικής κουλτούρας είναι η ένταση και η ολοκλήρωση. Η ένταση είναι η ένδειξη μέσω της οποίας η επιχείρηση αντιλαμβάνεται σε ποιο βαθμό οι υπάλληλοι αποδέχονται τις αξίες, τους κανόνες και οτιδήποτε μπορεί να σχετίζεται με τη κουλτούρα της. Η ολοκλήρωση είναι ο βαθμός ο οποίος φανερώνει αν όλα τα μέλη ενός οργανισμού έχουν αποδεχθεί μία κοινή κουλτούρα (Rousseau M.D., 1990, pp.153-192).

Ο οργανισμός επομένως βασίζει την επιτυχία του στην εταιρική κουλτούρα και στον τρόπο που αυτή διαμορφώνεται καθώς μέσω αυτής δημιουργούνται οι προϋποθέσεις

για την ανάπτυξη ενός επιχειρησιακού περιβάλλοντος που να ικανοποιεί τις προσδοκίες του κάθε εργαζόμενου. Οι υπάλληλοι κατά τη πρόσληψη και παραμονή τους σε μια επιχείρηση δέχονται συγκεκριμένη καθοδήγηση αλλά και προσανατολισμό μαθαίνοντας τις βασικές αξίες του οργανισμού οι οποίες φανερώνουν τη κουλτούρα του. Μέσω της κουλτούρας ενός οργανισμού ικανοποιούνται σημαντικές επιχειρησιακές δραστηριότητες όπως (Γεωργόπουλος Ν., 2004, σελ.131):

- Ø Μετάδοση του αισθήματος της ταυτότητας στους εργαζομένους
- Ø Υποστήριξη των εργαζομένων στην προσπάθεια επίτευξης υψηλότερων στόχων
- Ø Υποστήριξη της σταθερότητας της επιχείρησης σαν κοινωνικό σύστημα
- Ø Χρήση αυτής ως πεδίο αναφοράς των εργαζομένων, όταν αυτοί βρίσκονται εκτός επιχείρησης και ως οδηγού για κατάλληλη συμπεριφορά

Κατά το Γεωργόπουλο οι επιχειρήσεις μπορούν να διακριθούν σε δύο διαφορετικές κατηγορίες ως προς τη κουλτούρα. Η πρώτη αφορά επιχειρήσεις συντηρητικές που ακολουθούν στρατηγικές χαμηλού κινδύνου και λύσεις καλά δοκιμασμένες, ενώ η δεύτερη περιλαμβάνει επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγικές υψηλού κινδύνου, είναι πιο καινοτόμες και αναζητούν συνεχώς νέες ευκαιρίες. Τα στελέχη επομένως πρέπει να κατανοήσουν απόλυτα τη κουλτούρα της επιχείρησης πριν προβούν σε χάραξη πολιτικής και να συνειδητοποιήσουν ότι μπορεί να αποτελέσει είτε δύναμη είτε αδυναμία ανάλογα με το αν συμβαδίζει ή όχι με τη στρατηγική της (Γεωργόπουλος Ν., 2004, σελ.133).

### 2.2.3 ΠΟΡΟΙ

Όπως έχει προαναφερθεί η άμεση προσαρμογή μιας επιχείρησης σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον δεν επαρκεί για να χαράξει μια επιτυχημένη πορεία και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κάθε επιχείρηση διαφέρει ως προς τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει και τον τρόπο με τον οποίο τους διαχειρίζεται. Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων (Resource Based View), η οποία έχει αναπτυχθεί τη τελευταία δεκαετία δίνει απαντήσεις σε ερωτήματα που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης κυρίως όταν στο εξωτερικό παρατηρούνται συνεχείς μεταβολές.

### 2.2.3.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠÓΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων ορίζει ότι σε περιόδους που το εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλεται συνεχώς οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για τη χάραξη επιτυχημένης στρατηγικής (Grant R.M., 1998). Πιο συγκεκριμένα, οι πόροι εκείνοι και οι ικανότητες που είναι δύσκολο να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές μπορεί να οδηγήσουν σε στρατηγικό πλεονέκτημα (Barney J.P., 1991, pp.99-120).

Η σημασία των πόρων και της συμβολής τους στην απόδοση της επιχείρησης εντοπίζεται αρκετές δεκαετίες πίσω σε συγγράμματα αρκετών μελετητών (Rumelt D.P., 1984, pp.286-300, Conner K.R., 1996, pp.477-501). Ωστόσο, η μετατόπιση του ενδιαφέροντος από το εξωτερικό στο εσωτερικό περιβάλλον παρουσιάζεται από τη δεκαετία του '90 και έπειτα. Οι Barney και Wernerfelt καταλήγουν ότι η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων υποστηρίζει ότι οι πόροι δίνουν τη δυνατότητα επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και δίνουν έμφαση στο γεγονός ότι η θεωρία εστιάζει στην ικανότητα της επιχείρησης να διατηρήσει το σύνολο των πόρων και των ικανοτήτων που οδηγούν σε τέτοιου είδους αποτελέσματα. Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων αποτέλεσε και αποτελεί κοινό τόπο πλήθους μελετών οι οποίες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αποκτηθεί μέσω των πόρων που προσδίδουν αξία στην επιχείρηση (Barney J.P., 1991, pp.99-120), (Wernerfelt B., 1995, pp.171-174).

### 2.2.3.2 ΤΙ ΟΡΙΖΕΙ ΕΝΑΝ ΠΟΡΟ

Οι Barney, Wright και Ketchen Jr, υποστηρίζουν ότι οι επιχειρησιακοί πόροι συνιστούν όλα τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, τις οργανωσιακές διεργασίες, τη γνώση, τη πληροφόρηση και συμπληρώνουν ότι μέσω αυτών η επιχείρηση καθορίζει και εφαρμόζει στρατηγικές που την οδηγούν στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας (Barney J.P., *et al*, pp.625-641).

Ως πόρος, κατά τους Wheelen και Hunger (ορίζεται κάθε περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης. Στους πόρους περιλαμβάνεται ο εξοπλισμός, οι εγκαταστάσεις, η τοποθεσία (*φυσικοί πόροι*), το σύνολο των εργαζομένων και οι δεξιότητές τους

(ανθρώπινοι πόροι) καθώς και η φήμη της εταιρείας (οργανωσιακοί πόροι) (Wheelen L.T., and Hunger D.J., 2006, p.106).

Κατά το Γεωργόπουλο πόροι μιας επιχείρησης είναι τα στοιχεία που αυτή διαθέτει για να χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη των στόχων της και συνήθως αναφέρονται στα χρηματοοικονομικά της επιχείρησης, στο σύνολο του εξοπλισμού / εγκαταστάσεων, στην ύπαρξη πατεντών και στη διαθέσιμη έρευνα και ανάπτυξη καθώς και στο ανθρώπινο δυναμικό και τα προσόντα που αυτό διαθέτει (Γεωργόπουλος Ν., 2004, σελ.133).

### 2.2.3.3 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ

Οι επιχειρήσεις στο σύνολό τους έχουν στη κατοχή τους ένα σύνολο πόρων οι οποίοι μπορεί να κατανεμηθούν σε συγκεκριμένες κατηγορίες ανάλογα με το είδος τους και το σκοπό για τον οποίο χρησιμοποιούνται. Μια πιθανή ταξινόμηση θα μπορούσε να είναι η ακόλουθη (Johnson G., and Scholes K., 1999):

- Ø Υλικοί πόροι. Στη κατηγορία αυτή εντάσσεται το σύνολο των εγκαταστάσεων, του μηχανολογικού εξοπλισμού, των πρώτων υλών κ.α. Θα πρέπει ωστόσο να σημειωθεί ότι μια απλή απογραφή των ήδη υπαρχόντων πόρων δεν αρκεί καθώς απαιτείται η περαιτέρω αξιολόγηση της παλαιότητας αυτών, της δυναμικότητας, του βαθμού της χρησιμότητάς τους. Η τοποθεσία και η εγγύτητα των εγκαταστάσεων της επιχείρησης σε πρώτες ύλες καθώς και η ύπαρξη εργατικού δυναμικού στην περιοχή όπου ανήκει συγκαταλέγονται στη συγκεκριμένη κατηγορία αποτελώντας ταυτόχρονα μια από τις βασικότερες αποφάσεις της επιχείρησης
- Ø Ανθρώπινοι πόροι. Ο αριθμός των ατόμων που στελεχώνουν έναν οργανισμό ανήκει σε αυτή τη κατηγορία καθώς επίσης και το σύνολο των ικανοτήτων τους. Η συγκεκριμένη κατηγορία είναι εκείνη που βοηθά στο συντονισμό και τη λειτουργία των υπολοίπων πόρων επομένως η πλήρης ικανοποίηση της επιχείρησης από το ανθρώπινο δυναμικό της είναι απαραίτητη προϋπόθεση

Σε έναν οργανισμό μπορούμε να διακρίνουμε δύο κατηγορίες ανθρωπίνων πόρων (Γεωργόπουλος Ν., σελ.134):

- i. *Το εξειδικευμένο προσωπικό* το οποίο αποτελείται από άτομα με υψηλή εξειδίκευση κατάλληλα να προσφέρουν εργασία σε θέσεις με προσδοκίες που ορίζονται από τη διοίκηση
- ii. *Το διοικητικό προσωπικό* το οποίο έχει ως βασική αρμοδιότητα την πλήρη εναρμόνιση ανθρώπινων με λοιπούς πόρους έτσι ώστε να υλοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης

Ø **Συστήματα.** Κανένα αποτέλεσμα δεν μπορεί να επιτευχθεί αν οι πόροι δεν είναι κατάλληλα οργανωμένοι σε συστήματα. Η οργάνωση των πόρων με συστήματα τα οποία καλύπτουν συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας εξασφαλίζει τα επιθυμητά αποτελέσματα και κυρίως τη σωστή εκτέλεση των εσωτερικών διαδικασιών. Στα συστήματα περιλαμβάνονται εκείνα που αφορούν στο προγραμματισμό και έλεγχο παραγωγής, πωλήσεων, marketing, προσωπικού, διοίκησης, οικονομικών κ.α. αποτελώντας σημαντικούς πόρους για την επιχείρηση

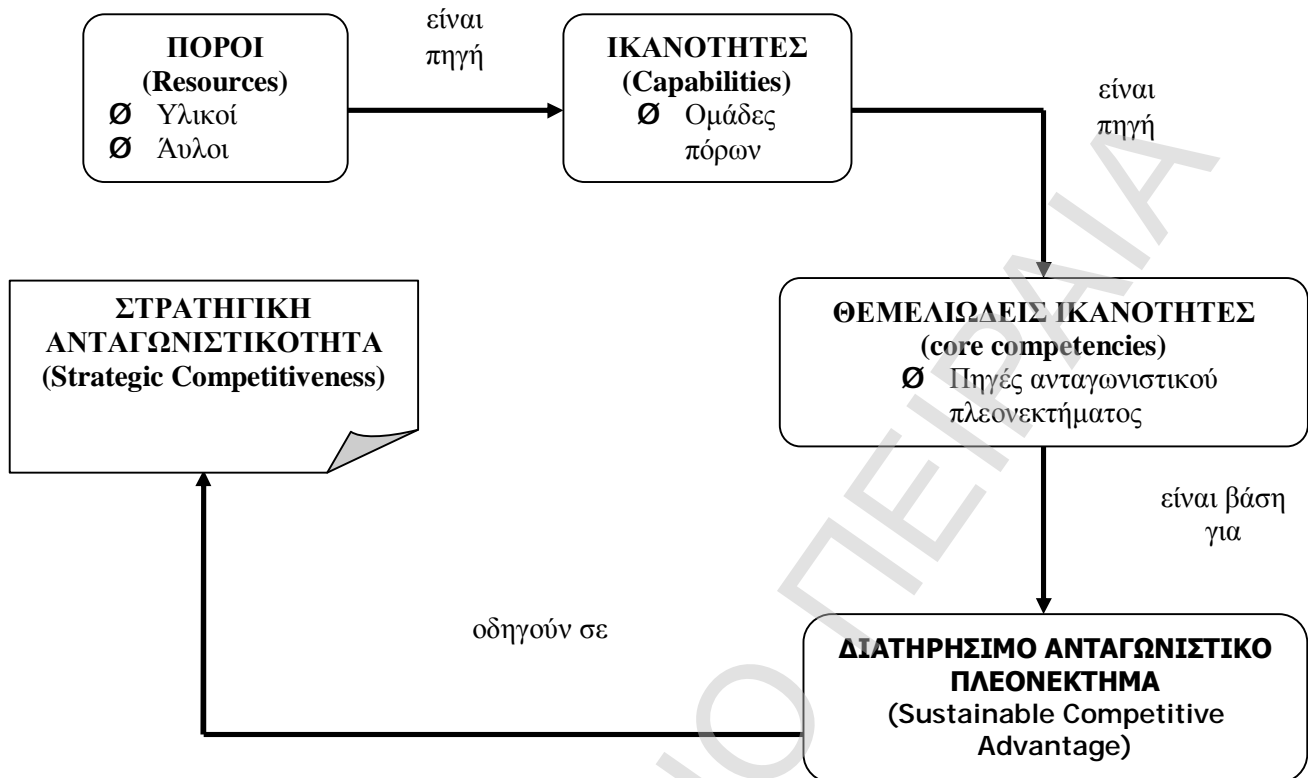
Ø **Άυλοι πόροι.** Η τεχνολογική ικανότητα της επιχείρησης (πατέντες, εμπορικά σήματα, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας) καθώς και η φήμη μεταξύ πελατών και προμηθευτών που έχει αποκτήσει η επιχείρηση εντάσσονται σε αυτή τη κατηγορία. Οι συγκεκριμένοι πόροι μπορεί να οδηγήσουν σε σπουδαία αποτελέσματα τα οποία αφορούν κυρίως σε ύπαρξη καινοτόμων και ανταγωνιστικών προϊόντων καθώς επίσης και σε προηγμένες παραγωγικές διαδικασίες

Από τις ανωτέρω κατηγορίες δεν θα μπορούσε να παραληφθεί αυτή των *χρηματοοικονομικών πόρων* η οποία μπορεί να συγκαταλεχθεί στους υλικούς πόρους και περιλαμβάνει κυρίως την ύπαρξη αλλά και τη δυνατότητα απόκτησης απαραίτητων κεφαλαίων, καθώς και τη δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης.

#### 2.2.3.4 ΠΩΣ ΟΙ ΠΟΡΟΙ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Κάθε επιχείρηση διαθέτει ένα συγκεκριμένο αριθμό πόρων οι οποίοι συνθέτουν το εσωτερικό της περιβάλλον προσδίδοντάς της μοναδικότητα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Παρόλα αυτά, σε ορισμένες περιπτώσεις οι πόροι από μόνοι τους δεν μπορούν να της προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το προσωπικό που διαθέτει μια επιχείρηση μπορεί να είναι άριστα εκπαιδευμένο, η τεχνολογία να βασίζεται σε αξιοποίηση προηγμένων συστημάτων, ο εξοπλισμός να είναι σύγχρονος, ωστόσο η μη σωστή χρήση και αξιοποίηση συγκεκριμένων πόρων καθώς και η έλλειψη συνδυαστικής αξιοποίησης τους από το σύνολο του οργανισμού δε φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Οι πόροι επομένως μιας επιχείρησης πρέπει να συνδυαστούν με το κατάλληλο δυνατό τρόπο έτσι ώστε να οδηγήσουν σε *ικανότητες*. Οι ικανότητες μπορούν να καταταχθούν σε δύο κατηγορίες, τις *οριακές ικανότητες* και τις *θεμελιώδεις/μοναδικές ικανότητες*. Οριακές θεωρούνται οι ικανότητες οι οποίες μπορούν εύκολα να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές ή και ακόμα μπορεί να τις διαθέτουν ήδη. Οι θεμελιώδεις αντίθετα είναι μοναδικές και οι ανταγωνιστές πολύ δύσκολα μπορεί να τις μιμηθούν. Ως θεμελιώδης ικανότητα μπορεί να θεωρηθεί η επιχειρησιακή κουλτούρα καθώς και το εργασιακό περιβάλλον τα οποία πολύ δύσκολα μπορούν να γίνουν προϊόν αντιγραφής (Barney J.P., 2002, pp.160-165). Οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι αυτές που οδηγούν στη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κυρίως σε ανταγωνιστική επιχειρησιακή στρατηγική (Παπαδάκης Β., 2002, σελ.99).

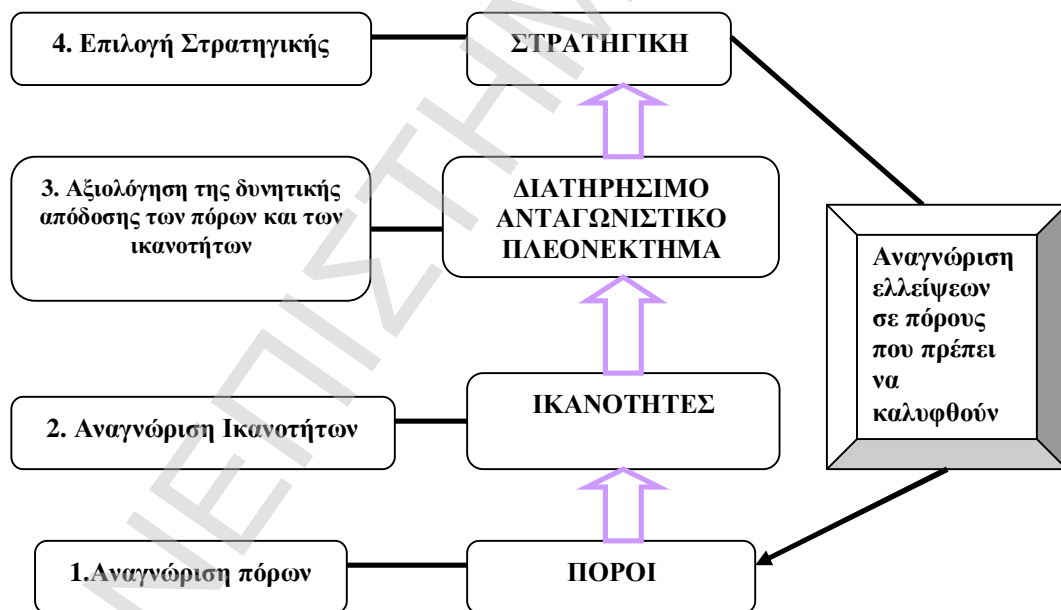


**Πηγή:** Hitt I. and Hoskisson R, “Strategic Management Competitiveness and Globalization”, West Publishing Company, 2001

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2**  
**ΠΟΡΟΙ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ**

### 2.2.3.5 ΟΙ ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΟΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΩΣ ΒΑΣΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η σημασία του εσωτερικού περιβάλλοντος κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής μπορεί να κατανοηθεί από το γεγονός ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από τους πόρους της. Κατά τη πορεία χάραξης συγκεκριμένης στρατηγικής ως πρωταρχικό βήμα μπορεί να θεωρηθεί η αναγνώριση και καταμέτρηση των *πόρων* τόσο των υλικών όσο και των άυλων. Ωστόσο, η ύπαρξη πόρων δεν είναι αρκετή για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς απαιτείται ο σωστός συνδυασμός τους έτσι ώστε να δημιουργηθούν οι *ικανότητες*. Στη συνέχεια παρατίθεται σχήμα με τη πρόταση του Grant για το πώς μια επιχείρηση οδηγείται στη διαμόρφωση στρατηγικής ξεκινώντας από την αναγνώριση των πόρων και των ικανοτήτων της και καταλήγοντας στην αξιολόγηση τους και στην επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής αφού έχει επιτευχθεί η θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



**Πηγή:** Grant M., The Resource-Based Theory of Competitive Advantage, California Management Review, 1991

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3**  
**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ**

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί ότι κατά τους Wheelen και Hunger αν και, μέσω της σωστής αποτίμηση των πόρων και των ικανοτήτων, η επιχείρηση έχει οδηγηθεί σε δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν εξυπακούεται όμως και η παράλληλη διατήρησή του. Τα χαρακτηριστικά που ορίζουν κατά πόσο ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι διατηρήσιμο είναι η *διάρκεια* και η *δυνατότητα αντιγραφής από τους ανταγωνιστές* (Wheelen L.T. and Hunger D.J., 2006, p.108).

Η *διάρκεια* είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι και οι ικανότητες απαξιώνονται και θεωρούνται ξεπερασμένοι. Αν και η διάρκεια ζωής ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθορίζεται από πολλούς παράγοντες, τις τελευταίες δεκαετίες καθοριστικό ρόλο παίζει η τεχνολογία καθώς λόγω του συνεχή ρυθμού ανάπτυξης της ένα μεγάλο ποσοστό προϊόντων απαξιώνεται με πολύ ταχείς ρυθμούς. Η *δυνατότητα αντιγραφής από τους ανταγωνιστές* αναφέρεται στο βαθμό που οι πόροι και οι ικανότητες μπορούν χρησιμοποιηθούν από τους ανταγωνιστές. Πιο συγκεκριμένα μια θεμελιώδης ικανότητα μπορεί να αντιγραφεί ανάλογα με το βαθμό διαύγειας της (transparency), μεταβιβασιμότητας (transferability) και αντιγραφής (replicability).

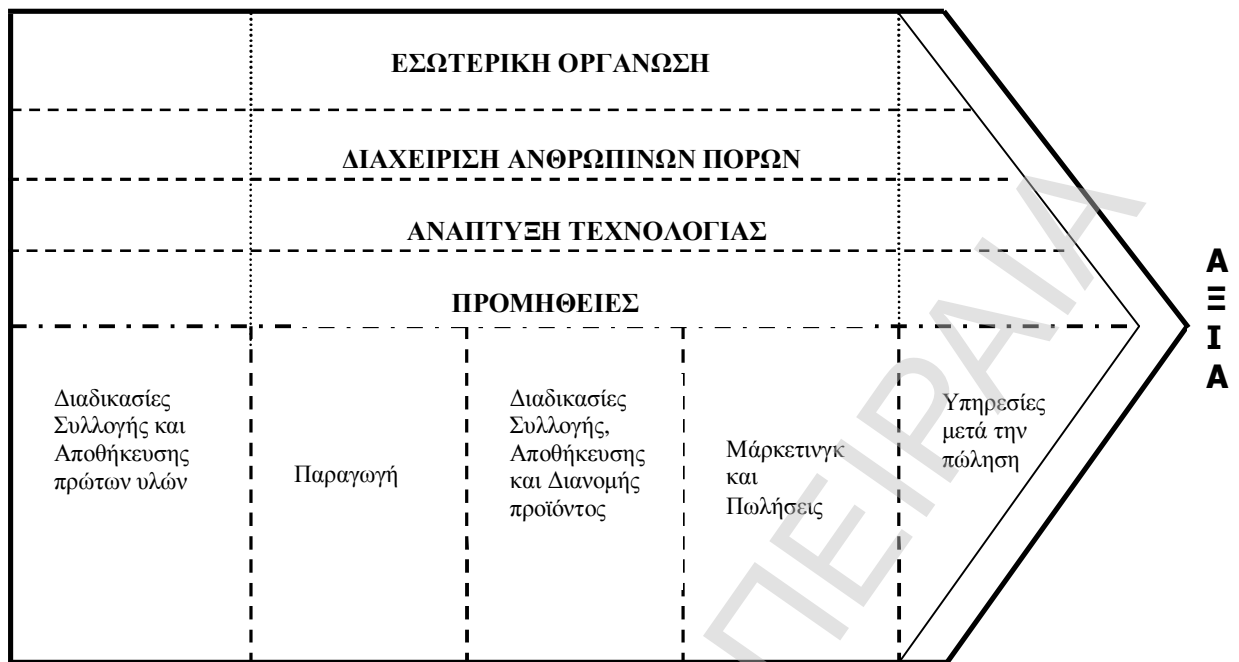
*Διαύγεια* είναι η ταχύτητα με την οποία οι ανταγωνιστές μπορούν να κατανοήσουν τη σχέση μεταξύ πόρων και ικανοτήτων καθώς και το πώς οδηγούνται στην ύπαρξη συγκριτικού πλεονεκτήματος. Μια επιχείρηση θεωρείται ότι αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό αν οι ανταγωνιστικές εταιρείες αντιλαμβάνονται με αργό ρυθμό τη συγκεκριμένη σχέση γεγονός το οποίο εξαρτάται από το βαθμό πολυπλοκότητας του συγκριτικού πλεονεκτήματος. Ως *μεταβιβασιμότητα* ορίζεται η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τους πόρους και τις ικανότητες έτσι ώστε να αντιγράψουν μια συγκεκριμένη επιχειρησιακή στρατηγική. Τέλος, όσον αφορά στη *δυνατότητα αντιγραφής* μπορούμε να πούμε ότι αναφέρεται στη δυνατότητα των ανταγωνιστών να χρησιμοποιήσουν ακριβώς τους ίδιους πόρους και ικανότητες έτσι ώστε να μιμηθούν τα επίπεδα επιτυχίας μιας επιχείρησης.

Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής εξαρτάται σε μεγάλο ποσοστό και από το κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση καθώς η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων βασίζεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης χωρίς να αγνοεί τη σημασία του εξωτερικού.

### 2.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ

Μια επιχείρηση δεν αποτελεί απλά και μόνο ένα σύνολο κεφαλαίων, προσωπικού και μηχανών. Αντιθέτως η ικανότητά της να συνδέει αποτελεσματικά το σύνολο των πόρων και των ικανοτήτων της αποτελεί τη βάση για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η μελέτη της επιχείρησης ως αλυσίδα αξίας θέτει ως βασική προϋπόθεση την ανωτέρω θεώρηση και ταυτόχρονα ορίζει το διαχωρισμό της ανά λειτουργία ενώ έχει ως βάση την αναζήτηση των πόρων και των ικανοτήτων σε κάθε δραστηριότητα χωριστά.

Η επιχείρηση επομένως μπορεί να μελετηθεί σαν ένα σύνολο δραστηριοτήτων οι οποίες οδηγούν στο σχεδιασμό, στην παραγωγή, τη διανομή και την υποστήριξη των προϊόντων της. Το σύνολο των συγκεκριμένων δραστηριοτήτων παρουσιάζεται στη συνέχεια και αντικατοπτρίζει την αξία η οποία δημιουργείται και μπορεί να μεταφραστεί είτε ως περιθώριο κέρδους, είτε ως διαφοροποίηση προϊόντος, είτε ως χαμηλό κόστος.



**Πηγή:** Porter M., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, 1985

#### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.4 Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

Κατά τον Porter (Porter M., 1985) οι λειτουργίες μιας επιχείρησης μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες, τις *κύριες* και τις *υποστηρικτικές*.

- Ø Οι **κύριες** σχετίζονται με τη δημιουργία, διανομή, προώθηση καθώς και υποστήριξη του προϊόντος
- Ø Οι **υποστηρικτικές** διασφαλίζουν τις κύριες παρέχοντας τη κατάλληλη υποδομή για το συντονισμό τους

##### 2.3.1 ΚΥΡΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ

Οι πέντε κύριες λειτουργίες της αλυσίδας αξίας είναι αυτές μέσω των οποίων οι εισερχόμενες πρώτες ύλες μετατρέπονται στο επιθυμητό τελικό προϊόν ή υπηρεσία. Στις κύριες επομένως λειτουργίες συγκαταλέγονται οι κάτωθι:

- Ø *Διαχείριση εισερχομένων πρώτων υλών.* Είναι λειτουργίες οι οποίες σχετίζονται με την υποδοχή, αποθήκευση και διακίνηση πρώτων υλών

- Ø *Παραγωγή.* Οι λειτουργίες παραγωγής είναι αυτές μέσω των οποίων οι εισερχόμενοι πόροι μετατρέπονται σε τελικά προϊόντα
- Ø *Διαχείριση τελικού προϊόντος.* Στη κατηγορία αυτή ανήκουν λειτουργίες οι οποίες σχετίζονται με τη συλλογή, αποθήκευση καθώς και διανομή του προϊόντος στους καταναλωτές
- Ø *Marketing/Πωλήσεις.* Μέσω των συγκεκριμένων λειτουργιών οι τελικοί καταναλωτές ενημερώνονται για τα προϊόντα που θέλουν να αγοράσουν, εδώ ανήκουν η διαφήμιση, η επιλογή συγκεκριμένων καναλιών διανομής, η προώθηση προϊόντων κ.α.
- Ø *Υπηρεσίες μετά την πώληση.* Είναι λειτουργίες οι οποίες συντελούν στη διατήρηση της αξίας του τελικού προϊόντος. Εδώ ανήκει κάθε δραστηριότητα η οποία αφορά στη παροχή υπηρεσιών όπως επισκευές, επιδιορθώσεις, παροχή συμβουλών και εκπαίδευσης, μεταφορές προϊόντων και εγκαταστάσεις κ.α.

### 2.3.2 ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ

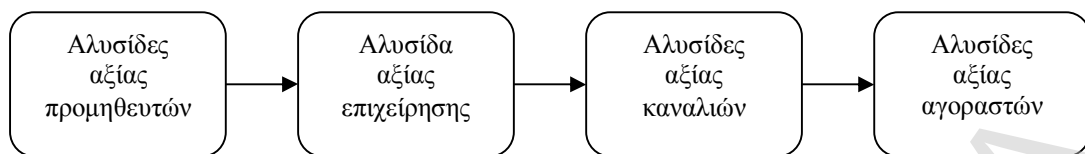
Στις υποστηρικτικές λειτουργίες εντάσσονται οι ακόλουθες τέσσερις οι οποίες κυρίως εστιάζουν στη διασφάλιση και σωστή εκτέλεση των κύριων:

- Ø *Προμήθειες.* Είναι δραστηριότητες οι οποίες εξασφαλίζουν την αγορά των απαραίτητων πρώτων υλών έτσι ώστε να λάβει χώρα η παραγωγική διαδικασία
- Ø *Ανάπτυξη τεχνολογίας.* Υποστηρίζουν τις δραστηριότητες στο σύνολό τους, τόσο με την παροχή τεχνογνωσίας όσο και με τη βελτίωση των μεθόδων εκτέλεσής τους
- Ø *Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων.* Εδώ ανήκουν δραστηριότητες οι οποίες σχετίζονται με την εκπαίδευση, στελέχωση, παρακίνηση καθώς και την ανάπτυξη του προσωπικού
- Ø *Υποδομή επιχείρησης.* Περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως τη γενική διοίκηση, τη χρηματοοικονομική διοίκηση, το προγραμματισμό οι οποίες χρησιμοποιούνται για το σύνολο των κύριων λειτουργιών της επιχείρησης.

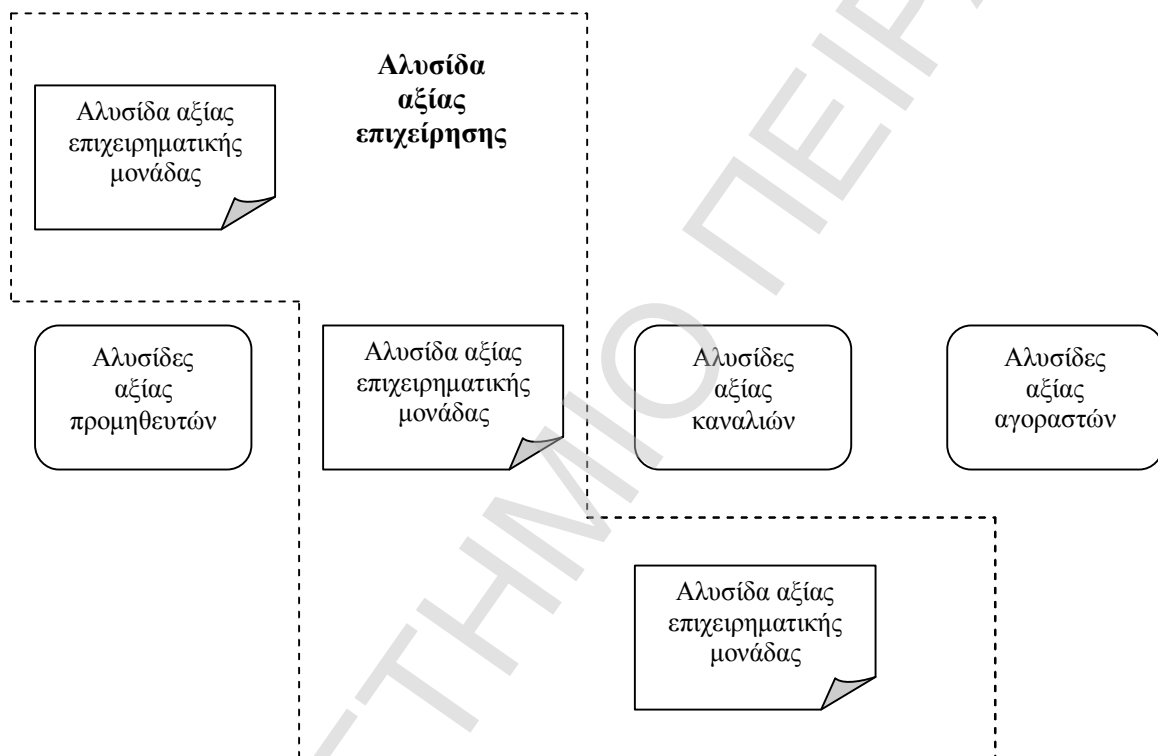
## 2.4 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΑΣ

Κάθε σύγχρονη επιχείρηση σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να εκλαμβάνεται ως αποκομμένη από το σύνολο των επιχειρήσεων με τις οποίες συνεργάζεται καθώς πριν το προϊόν καταλήξει στον τελικό καταναλωτή αυτή θεωρείται μέρος της αλυσίδας αξίας των προμηθευτών με τους οποίους συνεργάζεται καθώς και των αγοραστών οι οποίοι είναι και οι τελικοί χρήστες των προϊόντων της. Η αλυσίδα αξίας επομένως μιας επιχείρησης αποτελεί μέρος του *συστήματος αξίας* του συνόλου των επιχειρήσεων οι οποίες λαμβάνουν μέρος από την παραγωγή μέχρι τη χρήση του τελικού προϊόντος (Γεωργόπουλος Ν., 2004, σελ.147-148).

Οι προμηθευτές εφοδιάζουν τις επιχειρήσεις με τις απαραίτητες πρώτες ύλες οι οποίες μετατρέπονται σε τελικά προϊόντα για τους αγοραστές. Παράλληλα όμως οι επιχειρήσεις των προμηθευτών διαθέτουν τη δική τους αλυσίδα αξίας μέσω της οποίας προσδίδεται αξία στο προϊόν. Το ίδιο συμβαίνει και στα κανάλια διανομής καθώς στους τελικούς αγοραστές οι οποίοι παίζουν σπουδαίο ρόλο στη τελική διαμόρφωση του προϊόντος. Είναι επομένως προφανές ότι η απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν εξαρτάται απλά και μόνο από την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης αλλά από το σύστημα αξίας όπου ανήκει ο εκάστοτε οργανισμός.



### ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ



**Πηγή:** Porter M., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, 1985

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.5  
ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΑΣ**

## 2.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Αν και έχει υποστηριχθεί ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από το βαθμό βιωσιμότητας σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον η ανάλυση των ιδιαίτερων εσωτερικών χαρακτηριστικών της και του εντοπισμού του συνόλου των δυνάμεων και αδυναμιών της θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση όχι μόνο για τη διαμόρφωση στρατηγικής αλλά και για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα στελέχη επομένως μιας επιχείρησης επιβάλλεται να διεισδύσουν στο εσωτερικό του εκάστοτε οργανισμού και να αναζητήσουν το σύνολο εκείνων των παραγόντων οι οποίοι καθορίζουν την επιτυχία καθώς και την ανταγωνιστικότητά της.

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος απαιτεί την εξέταση παραγόντων οι οποίοι αφορούν στη μελέτη της δομής, της κουλτούρας καθώς και του συνόλου των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης. Η δομή είναι ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή εξουσίας, τη ροή επικοινωνίας και τη ροή εργασίας. Η κουλτούρα συνιστά το σύνολο αξιών, πεποιθήσεων, πιστεύω αλλά και προσδοκιών ενός οργανισμού που είναι κοινά για το σύνολο των εργαζομένων της και καθορίζουν σε υψηλό ποσοστό τη ταυτότητα της, ενώ οι πόροι περιλαμβάνουν κάθε περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης, το σύνολο των γνώσεων, της πληροφόρησης καθώς και των διεργασιών, των οποίων ο σωστός συνδυασμός οδηγεί σε ανάπτυξη ικανοτήτων και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η ανάπτυξη επομένως επιτυχημένων στρατηγικών απαιτεί την παράλληλη εξέταση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, πρακτική η οποία οδηγεί στον εντοπισμό πιθανών προκυπτουσών ευκαιριών και απειλών καθώς και στη μελέτη των δυνάμεων και αδυναμιών ενός οργανισμού και καταλήγει στη συνεχή βελτίωση του συνόλου των λειτουργιών καθώς και στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

## ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- § Barney J.P., 1991, "*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*", Journal of Management pp. 99-120
- § Barney J.P., Wright M., Ketchen Jr. D.J., 2001, "*The Resource-based view of the Firm: Ten years after 1991*" Journal of Management, pp. 625-641
- § Barney J.P., 2002, "Gaining and Sustaining Competitive Advantage", Prentice Hall, Pearson Education, pp. 160-165
- § Conner, K.R., 1996, "A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism", Organization Science, pp. 477-501
- § Denison R.D., and Mishra K.A., 1995, "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", Organization Science
- § Grant R.M., 1999, "Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques Applications", Blackwell Business
- § Johnson G. and Scholes K., 1999, "Exploring Corporate Strategy: Text and Cases", London Prentice Hall Europe
- § Porter M., 1985, "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York Free Press
- § Rousseau M.D., 1990, "Assessing Organizational Culture: The Case for Multiple Methods", San Francisco Jossey-Bass, pp. 153-192
- § Rumelt, D.P., 1984, "Towards a Strategic Theory of the Firm. Alternative theories of the firm", Organization Science, pp. 286-300

- § Schein H.E., 1999, “The Corporate Culture Survival Guide”, San Francisco Jossey-Bass, p. 12
- § Smircich L., 1983, “Concepts of Culture and Organizational Analysis”, Administrative Science Quarterly, pp. 153-192
- § Wernerfelt, B., 1995, “*The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After*” Strategic Management Journal, pp. 171-174
- § Wheelen L.T. and Hunger D.J., 2006, “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, Pearson Education Inc., pp. 114-115
- § Wheelen L.T. and Hunger D.J., op. cit., p. 116
- § Wheelen L.T. and Hunger D.J., op. cit., p. 106
- § Wheelen L.T. and Hunger D.J., op. cit., p. 108
- § Γεωργόπουλος Ν., 2004, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 128
- § Γεωργόπουλος Ν., op. cit, σελ. 128-129
- § Γεωργόπουλος Ν., op. cit, σελ. 131
- § Γεωργόπουλος Ν., op. cit, σελ. 133
- § Γεωργόπουλος Ν., op. cit, σελ. 134
- § Γεωργόπουλος Ν., op. cit, σελ. 147-148
- § Παπαδάκης Β., 2002, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 99

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ**

#### **3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η έννοια της ευθύνης στην εποχή μας κερδίζει ολοένα και περισσότερο έδαφος αποτελώντας ένα από τα ουσιαστικότερα πεδία μελέτης σε όλους τους τομείς της καθημερινότητας. Το σύνολο της επιχειρηματικής κοινότητας έχει πλέον συνειδητοποιήσει ότι γεγονότα τα οποία έχουν λάβει χώρα κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, - από τη φοιτητική εξέγερση του Μάη του '68 για μια πιο ανθρώπινη κοινωνία και τη συνδιάσκεψη του Ρίο το 1992 για το πλανήτη και τη προστασία του περιβάλλοντος μέχρι τις αρχές της νέας χιλιετίας και του πλήθους των οικονομικών και κοινωνικών σκανδάλων - σχετίζονται άμεσα με την υπευθυνότητα ή την ευθύνη των επιχειρήσεων και του κοινωνικού προσώπου που πρέπει να επιδείξουν. Επιπλέον, πλήθος παραγόντων όπως η παγκοσμιοποίηση, η ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου, η απελευθέρωση των αγορών, οι εξελίξεις στη τεχνολογία και στις επικοινωνίες, καθιστούν ολοένα και περισσότερο αναγκαία την ύπαρξη διαφάνειας οδηγώντας τις επιχειρήσεις να επαναδιαπραγματεύονται τις ευθύνες τους.

Αν και οι ευθύνες αρχικά αναζητούνται στο κράτος, ο ρόλος του ως αποκλειστικός κοινωνικός ρυθμιστής και πλέον αρμόδιος για την επίλυση προβλημάτων που αφορούν στην καθημερινότητα των πολιτών έχει πλέον ξεπεραστεί καθώς, λαμβάνοντας υπόψη την ύπαρξη πλήθους προβλημάτων σχετιζόμενων με τον κρατικό μηχανισμό όπως γραφειοκρατία, πολιτικά σκάνδαλα, κομματισμός κλπ, οι ανάγκες του κοινωνικού συνόλου ξεπερνούν τις δυνατότητες των κρατικών φορέων.

Αναμφισβήτητα λοιπόν οι επιχειρήσεις στα πλαίσια ενός νέου κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος, δεν κρίνονται μόνο βάση των οικονομικών τους αποτελεσμάτων και μεγεθών, αλλά και με κριτήρια κοινωνικά, περιβαλλοντικά και πολιτιστικά, οδηγώντας τη κοινωνία να έχει πιο σύνθετες απαιτήσεις για το ρόλο και τις ευθύνες τους.

Στα πλαίσια του παρόντος κεφαλαίου θα γίνει μια προσπάθεια εννοιολογικής προσέγγισης της έννοιας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης έτσι ώστε να

διασαφηνισθεί η σημασία της, καθώς και οι λόγοι υιοθέτησης της συγκεκριμένης πρακτικής από το σύνολο των επιχειρήσεων. Στη συνέχεια μέσω της περιγραφής της ιστορικής εξέλιξης της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, παρουσιάζεται η πορεία της κατά τη διάρκεια των δεκαετιών καθώς και πώς από τη μορφή της φιλανθρωπίας με την οποία ξεκίνησε στις απαρχές του προηγούμενου αιώνα αποδείχθηκε βασική πρακτική των σύγχρονων επιχειρήσεων για την αποτελεσματική ανάπτυξη τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος τους. Στην πορεία του κεφαλαίου αυτού θα γίνει αναφορά στις διαστάσεις και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ΕΚΕ με έμφαση στη Τριπλή Βασική Αρχή η οποία εστιάζει στο τρίπτυχο: *άνθρωπος – περιβάλλον – οικονομία*, ενώ ιδιαίτερη αναφορά θα γίνει στους τομείς τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος στους οποίους η εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να βρει εφαρμογή και σε όλες εκείνες τις προσεγγίσεις που χρησιμοποιεί η εκάστοτε επιχείρηση έτσι ώστε να δημοσιοποιήσει τη θέση της γύρω από θέματα κοινωνικής υπευθυνότητας. Η συνέχεια του παρόντος κεφαλαίου αφορά στη παρουσίαση του τρόπου με τον οποίο η κάθε ομάδα ενδιαφερομένων της επιχείρησης αντιμετωπίζει το θέμα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (θεωρία των stakeholders) ενώ παράλληλα προσεγγίζεται το θέμα της κοινωνικά υπεύθυνης επιχείρησης και το ποιες τελικά είναι οι πραγματικές ευθύνες των επιχειρήσεων. Από το παρόν κεφάλαιο δε θα μπορούσε να παραληφθεί η πορεία και η εξέλιξη της ΕΚΕ στη Ευρωπαϊκή Ένωση καθώς και το πώς μπορεί αυτή να γίνει αντιληπτή υπό το πρίσμα διεθνών φορέων και θεσμών ενώ καταλήγοντας αναφέρεται η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης και το πώς αυτή σε συνδυασμό με πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης θα μπορούσε να οδηγήσει την επιχείρηση σε επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### 3.2 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Αν και κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη κερδίζει ολοένα και περισσότερο έδαφος, ο πολυδιάστατος χαρακτήρας της έννοιάς της δεν έχει οδηγήσει στη δημιουργία ενός κοινά αποδεκτού ορισμού.

Πλήθος ωστόσο αναγνωρισμένων διεθνών φορέων και οργανισμών καθώς και πηγές προερχόμενες από τη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία προσεγγίζουν την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αποτυπώνοντας το σύνολο των χαρακτηριστικών αλλά και των στοιχείων που την ορίζουν.

Από τις αρχές της δεκαετίας του '60 η ακαδημαϊκή κοινότητα καθώς και οι άνθρωποι των επιχειρήσεων προσπαθούν να ορίσουν την έννοια της εταιρικής υπευθυνότητας. Ο Keith Davis, προτείνει ότι η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων αναφέρεται σε αποφάσεις και δράσεις οι οποίες δε σχετίζονται με οικονομικά αποτελέσματα καθώς και με θέματα τεχνολογικού ενδιαφέροντος (Davis K., 1960, pp.70-76). Το ίδιο περίπου χρονικό διάστημα, οι Eells και Walton, κατέληξαν στο ότι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αναφέρεται σε θέματα τα οποία προκύπτουν όταν οι επιχειρήσεις δίνουν έμφαση σε θέματα κοινωνικού ενδιαφέροντος και γενικά σε αξίες που πρέπει να διέπουν τη σχέση εταιρείας και κοινωνίας (Eells R. and Walton C., 1961).

Το 1971 η Επιτροπή Οικονομικής Ανάπτυξης - Committee for Economic Development χρησιμοποίησε τη θεωρία των «τριών ομόκεντρων κύκλων» σε μια προσπάθεια προσέγγισης της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, υποστηρίζοντας ότι ο εσωτερικός κύκλος περιλαμβάνει βασικές οικονομικές λειτουργίες, όπως την παραγωγή, την ανάπτυξη και οικονομική μεγέθυνση, ο μεσαίος κύκλος προτείνει ότι το σύνολο των συγκεκριμένων λειτουργιών πρέπει να γίνεται δίνοντας έμφαση σε κοινωνικές αξίες και προτεραιότητες και τέλος ο εξωτερικός κύκλος περιέχει όλες τις νέο-εμφανιζόμενες, για τα δεδομένα της συγκεκριμένης περιόδου, ευθύνες της επιχείρησης έτσι ώστε να γίνει περισσότερο ενεργή στη βελτίωση του κοινωνικού περιβάλλοντος (Committee for Economic Development, 1971).

Μεταγενέστερα, σύμφωνα με τον Wood, η βασική ιδέα της ΕΚΕ έγκειται στο γεγονός ότι η επιχείρηση και η κοινωνία είναι δύο έννοιες οι οποίες όχι μόνο συνδέονται άμεσα αλλά κυρίως δεν μπορούν να ακολουθήσουν ανεξάρτητες πορείες (Wood D.J., 1991, pp.618-718). Οι Jack και Nelson επίσης, το 2004 χαρακτηρίζουν την ΕΚΕ ως απαραίτητο συστατικό επιτυχίας των επιχειρηματικών λειτουργιών καθώς επίσης και ως μια ευκαιρία έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να επικεντρώσουν το ενδιαφέρον τους όχι μόνο σε οικονομικά αποτελέσματα αλλά να λαμβάνουν ταυτόχρονα υπόψη τους τον ευρύτερο κοινωνικό προβληματισμό (Jackson, I. and Nelson J., 2004) ενώ ο Clarkson υποστηρίζει ότι βασική ιδέα της ΕΚΕ έγκειται στην ικανοποίηση του συνόλου των stakeholders (Clarkson M, 1995, pp. 92–118).

Στη συνέχεια, σε σχετική έρευνα που διεξήχθη το 2001 το Διεθνές Επιχειρηματικό Συμβούλιο για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (World Business Council for Sustainable Development– Δ.Ε.Σ.Β.Α.) χρησιμοποίησε τον παρακάτω ορισμό για την έννοια της ΕΚΕ: «Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η δέσμευση των επιχειρήσεων να συμβάλλουν στη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, και να προσπαθήσουν μαζί με τους εργαζομένους, τις οικογένειές τους, την τοπική κοινωνία και την κοινωνία γενικότερα να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής τους.» (World Business Council for Sustainable Development, 2001)

Επίσης σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Πράσινη Βίβλος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ορίζει την ΕΚΕ ως μια έννοια βάση της οποίας «οι εταιρείες ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη». Επιπλέον η Πράσινη Βίβλος ορίζει ότι: «το να είναι κάποιος κοινωνικά υπεύθυνος δεν σημαίνει μόνο ότι εκπληρώνει πλήρως τις νομικές υποχρεώσεις του αλλά ότι υπερβαίνει τα όρια τήρησης του νόμου επενδύοντας περισσότερο στο ανθρώπινο δυναμικό, στο περιβάλλον και στις σχέσεις του με τα ενδιαφερόμενα μέρη». Συμπληρώνει επίσης ότι: « η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη δεν μπορεί να θεωρηθεί υποκατάστατο των κανονιστικών ρυθμίσεων ή της νομοθεσίας όσον αφορά τα κοινωνικά δικαιώματα ή τα περιβαλλοντικά πρότυπα, συμπεριλαμβάνοντας την ανάπτυξη νέας κατάλληλης νομοθεσίας». Τέλος αναφέρει ότι ορισμένες εταιρείες με καλό κοινωνικό και περιβαλλοντικό μητρώο αναφέρουν ότι αυτές οι δραστηριότητες μπορούν να οδηγήσουν σε βελτιωμένες οικονομικές

επιδόσεις, σε υψηλότερα επίπεδα κερδοφορίας καθώς και σε επιτυχή αναπτυξιακή πορεία (Πράσινο Βιβλίο, 2001, σελ.7).

Σε περισσότερο γενικές γραμμές η ΕΚΕ είναι ένα σύνολο πρακτικών μέσω των οποίων επιβεβαιώνεται το γεγονός ότι η επιχείρηση μεγιστοποιεί τη θετική επίδραση των διαδικασιών της στη κοινωνία ή ακόμα λειτουργεί με ένα συγκεκριμένο τρόπο ο οποίος συναντά ή πολύ περισσότερο ξεπερνά τις νομικές, ηθικές, κοινωνικές καθώς και κοινωνικές προσδοκίες που έχει η κοινωνία (Business of Social Responsibility, 2001).

Το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη υποστηρίζει ότι η ΕΚΕ είναι η οικιοθελής 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 όσους άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από τις δραστηριότητες τους ([www.csrhellas.org](http://www.csrhellas.org)).

Η ύπαρξη ωστόσο πολλών και διαφορετικών ορισμών δεν αποτρέπει την ύπαρξη σημείων συναίνεσης. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, αν και διαφοροποιείται ανάλογα με τη χώρα εφαρμογής, στην ουσία αυτό που την χαρακτηρίζει είναι κατά πρώτον ο εθελοντικός χαρακτήρας της και το γεγονός ότι όλες οι δράσεις που εφαρμόζουν οι εταιρίες είναι πέρα από το νόμο, η άμεση σχέση της με την έννοια τη βιώσιμης ανάπτυξης και τέλος το γεγονός ότι αποτελεί στρατηγική επιλογή της επιχείρησης και όχι απλά δευτερεύουσα περιστασιακή διέξοδο.

### **3.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ**

Η ιδέα της ΕΚΕ έχει μακρά ιστορία. Αν και αυτό που ανέκαθεν χαρακτήριζε τη σχέση των επιχειρήσεων με τη κοινωνία είναι η ένταση και οι αλληλοαποκλειόμενοι στόχοι, ο Saddler, υποστηρίζει ότι η ύπαρξη κοινωνικής και ηθικής διάστασης στο σύνολο των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων άρχισε να λαμβάνει χώρα στα κέντρα του καπιταλισμού του 19<sup>ου</sup> αιώνα (Sadler D., 2004, pp.851-869).

Ωστόσο, εστιάζοντας σε πιο πρόσφατες χρονικές περιόδους οι Marlin A. και Marlin J.T. , έχουν εντοπίσει τρεις φάσεις οι οποίες σχετίζονται με την ανάπτυξη της ΕΚΕ. Η πρώτη φάση αναφέρεται στις αρχές της δεκαετίας του '70 κατά τη διάρκεια της οποίας έλαβαν χώρα ετήσιες εκθέσεις οι οποίες είχαν ως κύριο αντικείμενο θέματα περιβαλλοντικού ενδιαφέροντος και προβληματισμού τα οποία δεν σχετίζονταν με τα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων. Η δεύτερη φάση ξεκινά στα τέλη της δεκαετίας του '80 και έχει σαν βασικά χαρακτηριστικά την εξέταση των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων από την πλευρά της κοινωνικής υπευθυνότητας, του σεβασμού προς τις τοπικές κοινωνίες, τους εργαζομένους, τους αγοραστές, τους προμηθευτές καθώς και τους επενδυτές. Η τρίτη φάση χρονολογείται από τα τέλη της δεκαετίας του '90 και έχει κυρίως να επιδείξει την ενδυνάμωση της έννοιας της κοινωνικής υπευθυνότητας σε ολόένα και περισσότερες επιχειρησιακές δραστηριότητες (Marlin A. and Marlin J.T., 2003).

Σε διεθνές επίπεδο η έννοια της ΕΚΕ έχει ξεκινήσει στις ΗΠΑ από τη δεκαετία του 1930 με τη μορφή της φιλανθρωπίας (Οικονομικής Επιτροπής της Ελλάδος, 2003), ενώ ιστορικά ο όρος “social responsibility” δηλαδή «κοινωνική ευθύνη» ή «κοινωνική υπευθυνότητα» παρουσιάζεται σε βιβλία και σε άρθρα για τη διοίκηση επιχειρήσεων από τα μέσα της προηγούμενης δεκαετίας. Το 1999, στο παγκόσμιο οικονομικό φόρουμ στο Νταβός, για πρώτη φορά επισημοποιείται η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως αναγκαιότητα. Τότε, ο Γενικός Γραμματέας των Ηνωμένων Εθνών, Κόφι Αννάν ζήτησε από μεγάλες εταιρείες του ιδιωτικού τομέα να δημιουργήσουν ένα πλαίσιο αναφοράς της κοινωνικής ευθύνης στην παγκόσμια οικονομία. Η πρόσκληση του Κόφι Αννάν σηματοδοτεί σε ένα παγκόσμιο επίπεδο την αναγκαιότητα υπεύθυνης επιχειρηματικής δραστηριοποίησης ανάλογα με τις κατά τόπους κοινωνικές επιταγές (Θανόπουλος Γ., 2003, σελ.166).

Μια επιπλέον προσέγγιση της ιστορικής εξέλιξης της ΕΚΕ μπορεί να θεωρηθεί και αυτή του Sims, σύμφωνα με την οποία κατά τη διάρκεια των δεκαετιών αυτό που χαρακτηρίζει την έννοια της κοινωνικής υπευθυνότητας είναι η αλλαγή η ιστορική εξέλιξη της οποίας μπορεί να αντικατοπτριστεί στις ακόλουθες *τρεις φάσεις* (Sims R., 2003)

Ø *Φάση πρώτη, περίοδος διαχείρισης της μεγιστοποίησης των κερδών*

Κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης περιόδου, η οποία εντοπίζεται στα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα και στις αρχές του 20<sup>ου</sup> οι περισσότεροι μάνατζερς των επιχειρήσεων είχαν ως βασικό στόχο τη μεγιστοποίηση των κερδών. Οι ηγέτες πίστευαν ότι αυτό που ήταν καλό για τις επιχειρήσεις, ήταν καλό και για το κοινωνικό σύνολο. Η οικονομική ωστόσο ύφεση του 1930 επηρέασε την πορεία των επιχειρήσεων σε υψηλό βαθμό

Ø *Φάση δεύτερη, περίοδος διαχείρισης διαφύλαξης αποθεμάτων (trusteeship management)*

Μετά την περίοδο της μεγάλης Οικονομικής Κρίσης, άρχισε η παρακμή των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Οι οργανισμοί πλέον έπρεπε να ανταποκριθούν όχι μόνο στις απαιτήσεις των μετόχων τους, αλλά κυρίως στους πελάτες τους, τους προμηθευτές καθώς και στο σύνολο των επιχειρησιακών εταίρων. Αυτό που χαρακτηρίζει κυρίως τη συγκεκριμένη φάση, είναι το πέρασμα από την οικονομία της ελεύθερης διακίνησης προϊόντων και υπηρεσιών σε μια μικτή οικονομία, βασικό στοιχείο της οποίας ήταν η κυβερνητική παρέμβαση. Αποτέλεσμα τούτου, οι επιχειρήσεις να στραφούν σε συμπεριφορά περισσότερο κοινωνικά υπεύθυνη, έχοντας πάντα ως στόχο τη διατήρηση ισορροπίας συμφερόντων μεταξύ της επιχείρησης και των κοινωνικών ομάδων. Μέχρι τη δεκαετία του 1950 οι ευθύνες των επιχειρήσεων αναφέρονταν στη δημιουργία συνταξιοδοτικών και ασφαλιστικών πακέτων για τους εργαζόμενους καθώς και στη παροχή ενός ασφαλούς περιβάλλοντος κατά τη διάρκεια της εργασίας.

Ø *Φάση τρίτη, εισαγωγή της έννοιας της ποιότητας ζωής*

Η συγκεκριμένη περίοδος μπορεί να θεωρηθεί μέρος της σύγχρονης εποχής κατά τη διάρκεια της οποίας η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης κέρδισε ευρεία αποδοχή. Κατά τη συγκεκριμένη φάση ένα πλέγμα νέων προτεραιοτήτων άρχισε να αναπτύσσεται το οποίο δίνει έμφαση σε θέματα κοινωνικού περιεχομένου όπως η παροχή ασφαλών προϊόντων, η δημιουργία μη-παραπλανητικών διαφημίσεων, η διασφάλιση των δικαιωμάτων των εργαζομένων, η μείωση της φτώχειας, η προστασία του περιβάλλοντος και γενικότερα ό,τι προάγει τη βελτίωση της ποιότητας ζωής σε καθημερινή βάση. Οι επιχειρήσεις και οι μάνατζερς τους δεν πρέπει να πετύχουν μόνο οικονομικούς στόχους, πρέπει να έχουν ως διαρκή στόχο τη δημιουργία μιας ποιοτικής βάσης στην επίλυση κοινωνικών προβλημάτων.

### **3.4 ΠΩΣ ΞΕΚΙΝΗΣΕ Η ΙΔΕΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ**

Κατά τα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα και των αρχών του 20<sup>ου</sup> λίγες είναι εκείνες οι πράξεις των τότε κολοσσιαίων επιχειρηματικών μονάδων, των καπιταλιστικών κέντρων, που θα μπορούσαν να χαρακτηρισθούν από κοινωνική υπευθυνότητα. Ωστόσο, μεμονωμένες πράξεις ιδιωτών που ανήκουν στο χώρο των επιχειρήσεων, δίνουν έμφαση στη φιλανθρωπία καθώς παρέχουν μέρος του προσωπικού τους πλούτου στο κοινωνικό σύνολο. Πώς όμως ξεκίνησε η ιδέα της κοινωνικής υπευθυνότητας; Υπάρχουν δύο αρχές οι οποίες μπορούμε να πούμε ότι αποτέλεσαν τα θεμέλια για την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, η πρώτη είναι η αρχή της φιλανθρωπίας – «the principle of charity» και η δεύτερη είναι η αρχή του “stewardship”, «της διαχείρισης» – “the stewardship principle” - βάση της οποίας η επιχείρηση λειτουργεί ως “steward” δηλαδή ως σωστός *διαχειριστής* των κοινωνικών αναγκών και των επιχειρησιακών λειτουργιών σε σχέση με το κοινωνικό σύνολο (Frederick W. C. and Davis K., and Post J. E., 1988).

#### **3.4.1 Η ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΦΙΛΑΝΘΡΩΠΙΑΣ - THE PRINCIPLE OF CHARITY**

Η συγκεκριμένη αρχή έχει τις ρίζες της στη θρησκευτική παράδοση και συνιστά ότι όσοι διαθέτουν μεγάλη περιουσία πρέπει να διαθέτουν μέρος αυτής στους ασθενέστερους οικονομικά. Υπό αυτή την επιρροή, μέλη της επιχειρηματικής κοινότητας αποφασίζουν να χρησιμοποιήσουν μέρος της δύναμης και του πλούτου τους για το δημόσιο συμφέρον. Με το πέρασμα των δεκαετιών ένα ολοένα και μεγαλύτερο ποσοστό επιχειρήσεων, υιοθετεί και ταυτόχρονα διαδίδει την ιδέα ότι η ευθύνη τους προς τη κοινωνία ξεπερνά τα όρια της απλής παροχής υπηρεσιών και αγαθών και έγκειται κυρίως στη προώθηση του γενικού κοινωνικού καλού.

#### **3.4.2 THE STEWARDSHIP PRINCIPLE**

Η συγκεκριμένη αρχή ορίζει ότι η επιχειρηματική κοινότητα έχει την υποχρέωση να αντιμετωπίζει το κοινωνικό σύνολο με υπευθυνότητα. Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται ένα τεράστιο ποσοστό πλούτου και δύναμης το οποίο προέρχεται από λειτουργίες που εκτελούνται στα πλαίσια της κοινωνίας πρέπει να θέτουν ως προτεραιότητα την εξυπηρέτηση των αναγκών του

κοινωνικού συνόλου. Τα υψηλόβαθμα στελέχη επομένως και οι ηγέτες των εταιρειών πρέπει να αντιμετωπίζονται ως δημόσιοι θεματοφύλακες ή ως σωστοί διαχειριστές του κοινωνικού συνόλου και των αναγκών του (stewards or trustees). Βασιζόμενοι στη συγκεκριμένη αρχή, τόσο ο τύπος όσο και οι κυβερνήσεις ασκούσαν οξεία κριτική σε επιχειρήσεις που ακολουθούσαν πορείες οι οποίες ξέφευγαν από την εξυπηρέτηση των αναγκών του κοινωνικού συνόλου τονίζοντας όλο και περισσότερο την ανάγκη μετατόπισης των ενδιαφερόντων τους σε κοινωνικούς στόχους.

### 3.5 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ - ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Κατά το πέρασμα των δεκαετιών το πεδίο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης καλύπτει ένα όλο και πιο ευρύ φάσμα θεμάτων το οποίο αφορά κυρίως σε ζητήματα εταιρικής ηθικής και δεοντολογίας, εργασιακών σχέσεων, ανθρωπίνων δικαιωμάτων, σχέσεων της εταιρείας με τη κοινωνία, καθώς και περιβαλλοντικών προβλημάτων. Πράγματι, βασιζόμενοι σε έρευνα του “CSR Europe” - ενός οργανισμού του οποίου μέλη αποτελούν εταιρείες που εδρεύουν στην Ευρώπη - η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αναφέρεται στα κάτωθι ([www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)):

- Ø Εργασιακό περιβάλλον (εργαζόμενοι)
- Ø Αγορά (προμηθευτές και αγοραστές)
- Ø Περιβάλλον
- Ø Κοινωνία
- Ø Ζητήματα ηθικής
- Ø Ανθρώπινα δικαιώματα

Στοχεύοντας στην **Τριπλή Βασική Αρχή**, δηλαδή στην καλή επίδοση σε οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό επίπεδο, οι επιχειρήσεις έχουν ήδη αρχίσει να περιλαμβάνουν στην στρατηγική τους προτεραιότητες κοινωνικής υπευθυνότητας καταλήγοντας στο ότι Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη σημαίνει:

- Ø Σεβασμός προς τον επενδυτή
- Ø Σεβασμός προς τον άνθρωπο
- Ø Σεβασμός προς το περιβάλλον

Ωστόσο, η αποτίμηση της κοινωνικής και περιβαλλοντικής επίδρασης των οργανισμών ίσως να αποτελεί τη βασική προσέγγιση της ΕΚΕ στοχεύοντας πάντα όχι μόνο στην εκτέλεση αλλά κυρίως στη βελτίωση της όλης διαδικασίας.

Αφορώντας διαφορετικές κατηγορίες επιχειρήσεων, χώρες και περιφέρειες και περιλαμβάνοντας διαφορετικά αντικείμενα μελέτης, η υπεύθυνη επιχειρηματική πρακτική αποτελεί ένα από τα πιο δυναμικά και ενδιαφέροντα θέματα που αντιμετωπίζουν στις μέρες μας οι άνθρωποι των επιχειρήσεων και μπορούμε να πούμε ότι αναφέρεται σε τέσσερα βασικά πεδία ([www.csrquest.net](http://www.csrquest.net)):

- Ø Εργασιακό χώρο
- Ø Πεδίο αγοράς
- Ø Κοινότητα
- Ø Περιβάλλον

Έχοντας ως γνώμονα την υπεύθυνη επιχειρηματική πρακτική οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί όλο και περισσότερο απαιτείται να ισορροπήσουν τις *οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές διαστάσεις* της λειτουργίας τους, αυξάνοντας παράλληλα την μετοχική τους αξία, θεωρώντας πάντα ότι η εφαρμογή πρακτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αποτελεί πιθανόν το πρωταρχικό μέσο επίτευξης βιώσιμης ανάπτυξης και μεγέθυνσης μέσω καλύτερου ελέγχου των χρηματοοικονομικών και περιβαλλοντικών κινδύνων και επαύξησης του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Ωστόσο, θα πρέπει να αναφερθεί ότι ανεξάρτητα από το αν μια επιχείρηση ακολουθεί πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης οι μορφές και οι διαστάσεις που μπορεί αυτή να έχει εξαρτώνται από την οικονομική θεώρηση της επιχείρησης. Σύμφωνα με τη νεοκλασική θεωρία η κοινωνική υπευθυνότητα της επιχείρησης περιορίζεται στη παροχή εργασίας και στην αποπληρωμή των φόρων, θέτοντας ως προτεραιότητα τη μεγιστοποίηση της μετοχικής αξίας (Friedman M., 1962, p.133). Μια εναλλακτική άποψη θα μπορούσε να είναι αυτή των Wood και Cyert and March, οι οποίοι εξετάζουν την κοινωνική ευθύνη, χωρίς να υπολογίζουν οικονομικά κριτήρια στη διοικητική συμπεριφορά, λαμβάνοντας υπόψη τις προσωπικές επιλογές των ηγετικών στελεχών καταλήγουν στο ότι εφόσον η εταιρεία διαθέτει ένα συγκεκριμένο αριθμό πόρων πρέπει να συμμετέχει στη λύση κοινωνικών προβλημάτων (Cyert R.M and

March J.G, 1963, Wood D.J, 1991, pp.691-718). Παρόλα αυτά, είναι στη διακριτική ευχέρεια των επιχειρήσεων να ακολουθήσουν μια συγκεκριμένη πρακτική εταιρικής κοινωνικής ευθύνης συνυπολογίζοντας τα οφέλη που ενδεχομένως προκύψουν σε οποιοδήποτε τομέα των δραστηριοτήτων τους.

Η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αφορά κυρίως στη διαφάνεια και στην ισότητα στην αντιμετώπιση των συμφερόντων του συνόλου των κοινωνικών εταίρων. Ωστόσο, στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθούν κάποια περαιτέρω *χαρακτηριστικά* τα οποία προσδίδουν περισσότερες διευκρινίσεις.

Καταρχήν, η εφαρμογή πρακτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης προϋποθέτει ότι η συμπεριφορά της επιχείρησης πρέπει να είναι πέραν των νομικών της υποχρεώσεων και να έχει χαρακτήρα εθελούσιας συμπεριφοράς. Η ΕΚΕ επομένως εκφράζεται με προγράμματα, πρωτοβουλίες και καθημερινές πρακτικές αλλά δεν επιβάλλεται με νομοθετικές ρυθμίσεις. Στηρίζεται αντίθετα στην πεποίθηση ότι η επιχείρηση οφείλει να αποτελεί ενεργό και συνειδητό μέλος της κοινωνίας, ενώ η συνεπής και υπεύθυνη επιχειρηματική δράση αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη μακροπρόθεσμη οικονομική αποδοτικότητα των επιχειρήσεων. Επιπρόσθετα, η ΕΚΕ θα πρέπει να αποσκοπεί στη βιώσιμη ανάπτυξη με όλες τις οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές παραμέτρους που αυτή περιλαμβάνει, συμπεριλαμβανομένων όλων των εργασιακών και γενικότερα ανθρωπίνων δικαιωμάτων καθώς και σχέσεων με προμηθευτές, πελάτες και μετόχους. Τέλος, μπορεί να προστεθεί ότι η ΕΚΕ δεν αποτελεί απλώς ένα επιπρόσθετο στοιχείο στην πολιτική της επιχείρησης, αντιθέτως αφορά τη συνολική διαχείριση των επιχειρήσεων χωρίς να αποτελεί ένα επιπλέον στοιχείο κόστους, το οποίο θα πρέπει να αναλαμβάνεται για τη προώθηση των δημοσίων σχέσεων της επιχείρησης (Οικονομικής Επιτροπής της Ελλάδος, 2003).

### **3.6 ΤΟΜΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ**

Ανάλογα με τα ωφελούμενα μέρη μιας εταιρικής δραστηριότητας κοινωνικού χαρακτήρα, οι τομείς εφαρμογής της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης μπορούν να διακριθούν σε όσους αφορούν στο εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης και σε

όσους αναφέρονται στο εξωτερικό. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι τομείς με σύντομες επεξηγήσεις.

### **3.6.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ**

Οι κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές σε μια επιχείρηση, αναφέρονται στο όραμα και τις αξίες της, και συνδέονται κυρίως με θέματα που αφορούν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, στην υγεία και στην ασφάλεια στην εργασία, στη διαχείριση της αλλαγής και στο κοινωνικό διάλογο. Όσον αφορά τις περιβαλλοντικά υπεύθυνες πρακτικές αυτές κυρίως συνδέονται με τη διαχείριση των φυσικών πόρων που χρησιμοποιούνται κατά την παραγωγική διαδικασία και συνδυάζουν τη κοινωνική ανάπτυξη με τη βελτιωμένη ανταγωνιστικότητα.

#### **3.6.1.1 ΑΠΟΣΤΟΛΗ, ΑΞΙΕΣ, ΟΡΑΜΑ**

Οι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις στο σχεδιασμό των οραμάτων και των αξιών τους λαμβάνουν σοβαρά υπόψη όλους εκείνους τους εμπλεκόμενους που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους ενώ ενσωματώνουν τις αρχές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στις καθημερινές διαχειριστικές τους πρακτικές. Όσον αφορά στην αποστολή μπορούμε να πούμε ότι είναι μια έννοια η οποία αποδίδει με μοναδικό τρόπο το χαρακτήρα της επιχείρησης και πως αυτός γίνεται αντιληπτός στο κοινωνικό περιβάλλον ([www.csrhellas.org](http://www.csrhellas.org)).

#### **3.6.1.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Η προσέλκυση καθώς και η συγκράτηση εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ίσως μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις των σύγχρονων επιχειρήσεων. Σε αυτό το πλαίσιο τα σχετικά μέτρα μπορεί να περιλαμβάνουν τη δια βίου μάθηση, την παραχώρηση αρμοδιοτήτων και εξουσιών στους εργαζόμενους, την παροχή σωστής ενημέρωσης σε όλα τα μέλη μιας επιχείρησης, στην καλύτερη ισορροπία μεταξύ εργασίας, οικογένειας και προσωπικής ζωής, τη μεγαλύτερη ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού, την ίση αμοιβή και τις προοπτικές σταδιοδρομίας για τις γυναίκες, καθώς και τον προβληματισμό σχετικά με την εξασφάλιση της εργασίας (Πράσινο Βιβλίο, 2001, σελ.9).

Οι υπεύθυνες πρακτικές πρόσληψης, με την εφαρμογή της αρχής των μη διακρίσεων, διευκολύνουν την πρόσληψη ατόμων από εθνικές μειονότητες, μεγαλύτερης ηλικίας ή και ακόμα μακροχρόνια ανέργων, οδηγώντας έτσι στην αύξηση του ποσοστού απασχόλησης και στην καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού.

### **3.6.1.3 ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ**

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σήμερα σε ένα ευμετάβλητο επιχειρηματικό περιβάλλον εξετάζουν όλο και περισσότερους τρόπους για την προώθηση της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων, χρησιμοποιώντας αυτές τις δυο παραμέτρους ως κριτήρια κατά την προμήθεια προϊόντων και υπηρεσιών από άλλες εταιρείες και ως στοιχείο προώθησης των προϊόντων ή υπηρεσιών τους. Τα συγκεκριμένα συστήματα μπορούν να θεωρηθούν συμπληρωματικά προς τις δραστηριότητες νομοθεσίας και ελέγχου από τις δημόσιες αρχές, εφόσον και εκείνες αποσκοπούν στο να προωθήσουν μια παιδεία πρόληψης δηλαδή υψηλότερα επίπεδα ασφάλειας και υγείας στην εργασία. Τα κριτήρια που αφορούν στην υγεία και στην ασφάλεια στην εργασία περιλαμβάνονται σε διάφορους βαθμούς στα υπάρχοντα συστήματα πιστοποίησης και επισήμανσης για τα προϊόντα και τον εξοπλισμό (Πράσινο Βιβλίο, 2001, σελ.10).

### **3.6.1.4 ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ**

Το να προσαρμόζεται μια επιχείρηση στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος με τρόπο κοινωνικά υπεύθυνο σημαίνει ότι λαμβάνονται υπόψη και εξισορροπούνται τα συμφέροντα και οι ανησυχίες όλων εκείνων οι οποίοι θίγονται από τις αλλαγές που συμβαίνουν στο εργασιακό περιβάλλον. Η συγκεκριμένη διαδικασία είναι τόσο σημαντική όσο και η επιτυχία της ίδιας της αλλαγής. Πρέπει να σημειωθεί ωστόσο ότι η οποιαδήποτε αλλαγή θα πρέπει να προετοιμαστεί καλά, με τον προσδιορισμό των σημαντικότερων κινδύνων, τον υπολογισμό του συνολικού κόστους, άμεσου και έμμεσου καθώς και με την αξιολόγηση όλων των εναλλακτικών λύσεων που ενδεχομένως θα μειώσουν την ανάγκη για ενδεχόμενες απολύσεις του εργατικού δυναμικού (Πράσινο Βιβλίο, 2001, σελ.11).

### **3.6.1.5 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΔΙΑΛΟΓΟΣ**

Με την έννοια "Κοινωνικός Διάλογος" δηλώνεται ο βαθμός αναγνώρισης και πρακτικής εφαρμογής των εργασιακών και συνδικαλιστικών δικαιωμάτων των εργαζομένων σε συλλογικό επίπεδο. Η συμμόρφωση με τους νόμους αλλά και οικιοθελείς δράσεις ενεργοποιούν τον κοινωνικό διάλογο σε κάθε επίπεδο, ο οποίος μπορεί να εκφράζεται μέσω της λειτουργίας εργασιακών συμβουλίων, διαβουλεύσεων με τους κοινωνικούς εταίρους κ.λ.π. ([www.csrhellas.org](http://www.csrhellas.org)).

### **3.6.1.6 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟΥ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΥ ΚΑΙ ΤΩΝ ΦΥΣΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Οι κοινωνικά ευαίσθητες επιχειρήσεις μειώνουν την κατανάλωση των φυσικών πόρων καθώς και των ρυπογόνων εκπομπών και αποβλήτων μειώνοντας έτσι τον περιβαλλοντικό αντίκτυπο. Ταυτόχρονα, μειώνουν τους λογαριασμούς κατανάλωσης ενέργειας και διάθεσης των αποβλήτων καθώς και τις δαπάνες για πρώτες ύλες και για απορρύπανση. Οι μειώσεις των εν λόγω δαπανών συντελούν στην αυξημένη αποδοτικότητα και ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Μια άλλη προσέγγιση που διευκολύνει την εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι το κοινοτικό σχέδιο διαχείρισης και ελέγχου στον τομέα του περιβάλλοντος (EMAS) ISO 19000. Ενθαρρύνει όλες τις εταιρείες να δημιουργήσουν συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης και ελέγχου που προωθούν συνεχώς βελτιώσεις ως προς τις περιβαλλοντικές επιδόσεις. Τέλος, πολλές επιχειρήσεις αναπτύσσουν δράσεις, μέσα και έξω από την οργάνωσή τους, με σκοπό την αύξηση της γνώσης των περιβαλλοντικών θεμάτων (πράσινες δράσεις) (Πράσινο Βιβλίο, 2001, σελ.12).

Σχετικά με το περιβάλλον μπορούμε να αναφέρουμε τον όρο της «βιώσιμης ανάπτυξης» ο οποίος εμφανίστηκε για πρώτη φορά το 1987 στο Brundland Report και καλύπτει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί επιδιώκουν σήμερα οικονομική ανάπτυξη με την ταυτόχρονη προστασία των πόρων για την ανάπτυξη του αύριο.

Αυτό είναι ένα θέμα αυξανόμενης σημασίας και προβληματισμού για τους υπεύθυνους οργανισμούς. Σήμερα οι επιχειρήσεις λαμβάνουν υπόψη την επίδρασή

τους στο περιβάλλον σε όλους τους επιχειρηματικούς τους σχεδιασμούς, διαχειριστικούς ελέγχους και μετρήσεις αποτελεσματικότητας. Η «βιωσιμότητα», ως επιπλέον όρος αναφέρεται στις δράσεις μιας εταιρίας για μείωση της αρνητικής επίδρασής της. Για παράδειγμα, η ύπαρξη διαχειριστικών συστημάτων μείωσης των εκπεμπόμενων ρύπων και η αποτελεσματική χρήση των φυσικών πόρων ([www.csrhellas.org](http://www.csrhellas.org)).

### **3.6.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ**

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ξεπερνά τα όρια της εταιρείας καθώς αναφέρεται στη τοπική κοινότητα περιλαμβάνοντας ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερομένων μερών, οι οποίοι είναι όχι μόνο οι εργαζόμενοι και οι μέτοχοι αλλά και οι επιχειρηματικοί εταίροι, οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι δημόσιες αρχές και οι εκπρόσωποι των τοπικών κοινοτήτων.

#### **3.6.2.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΙ ΕΤΑΙΡΟΙ, ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ**

Μέσα από την συνεργασία με επιχειρηματικούς εταίρους, οι σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμοί μπορούν να μειώσουν την πολυπλοκότητα και τις δαπάνες και να αυξήσουν την ποιότητα. Η επιλογή επιπλέον των προμηθευτών μπορεί να βασίζεται στη δημιουργία σχέσεων αμοιβαιότητας και όχι μόνο να γίνεται μέσα από διαγωνισμούς. Ωστόσο, όταν υιοθετούν κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνες πρακτικές όλες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να τηρούν τους σχετικούς κανόνες της κοινοτικής και της εθνικής νομοθεσίας περί ανταγωνισμού. Ταυτόχρονα, οι επιχειρήσεις που οικοδομούν σχέσεις διαρκείας με τους πελάτες, εστιάζουν όλη τους την οργάνωση στην κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών αυτών και στην προσφορά προϊόντων που χαρακτηρίζει η ανώτερη ποιότητα, ασφάλεια και αξιοπιστία με συνέπεια να είναι πιο προσοδοφόρες (Πράσινο Βιβλίο, 2001, σελ.14).

#### **3.6.2.2 ΤΟΠΙΚΕΣ ΚΟΙΝΟΤΗΤΕΣ**

Η συνεργασία των επιχειρήσεων με τις κοινότητες αναφέρεται σε δράσεις και πρωτοβουλίες που αναπτύσσει η επιχείρηση στην τοπική κοινότητα, σε συνεργασία

με άλλους οργανισμούς για ένα σκοπό. Η επιχείρηση συνεργάζεται με την κοινότητα και επενδύει πόρους στην υποστήριξη θεμάτων που την ενδιαφέρουν ([www.csrhellas.org](http://www.csrhellas.org)). Επιπλέον, οι εταιρείες συμμετέχουν στα κοινοτικά προβλήματα με την παροχή επιπλέον θέσεων επαγγελματικής κατάρτισης, την υποστήριξη φιλανθρωπικών εκδηλώσεων, την πρόσληψη κοινωνικά αποκλεισμένων ατόμων, τη δημιουργία υποδομών παιδικής φύλαξης και μέριμνας για τους υπαλλήλους τους καθώς και τη χρηματοδότηση τοπικών αθλητικών και πολιτιστικών εκδηλώσεων. Από την άλλη πλευρά, οι εταιρείες εξαρτώνται από την υγεία, τη σταθερότητα και την ευημερία των κοινοτήτων μέσα στις οποίες λειτουργούν (Πράσινο Βιβλίο, 2001, σελ.13).

### **3.6.2.3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ**

Η έννοια των ανθρωπίνων δικαιωμάτων αναφέρεται τόσο «μέσα» στο χώρο εργασίας όσο και «έξω» από αυτόν. Η πρώτη περίπτωση αναφέρεται στο σεβασμό των διεθνώς συμφωνηθέντων συνθηκών εργασίας όπως η απαγόρευση κάθε μορφής διάκρισης και η ανάληψη θετικής δράσης για το σκοπό αυτό, καθώς και η ελευθερία του συνδικαλιζέσθαι. Η δεύτερη αναφέρεται στον ευρύτερο αντίκτυπο των επιχειρήσεων στην κοινωνία και ασχολείται με διάφορα κοινωνικά φαινόμενα όπως είναι ο κοινωνικός αποκλεισμός, η φτώχεια, το δικαίωμα στην εκπαίδευση, στην ελευθερία και γενικότερα στο δικαίωμα της ζωής και όχι απλώς της επιβίωσης. Η «παιδική εργασία / καταναγκαστική εργασία» αφορά την εφαρμογή μέτρων για την καταπολέμηση της παιδικής ή και της καταναγκαστικής εργασίας ([www.csrhellas.org](http://www.csrhellas.org)).

### **3.6.2.4 ΗΘΙΚΗ**

Η συμμόρφωση με τους νόμους είναι απαραίτητη αλλά δεν είναι πλέον αρκετή. Οι δράσεις πέρα από τη συμμόρφωση με τους νόμους είναι σήμερα ο δρόμος για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η "ηθική" περιλαμβάνει εταιρικές αρχές και δράσεις που υποστηρίζουν τις δημοκρατικές αρχές, την καταβολή φόρων, την έντιμη εμπορία, τα ανθρωπίνια δικαιώματα, με την ταυτόχρονη αποφυγή κάθε μορφής

δωροδοκίας, ξεπλύματος χρήματος και συνεργασίας με καταπιεστικά καθεστώτα ([www.csrhellas.org](http://www.csrhellas.org)).

### 3.7 ΤΡΟΠΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΔΡΑΣΕΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Κάθε επιχείρηση, ανάλογα με τον τομέα στον οποίο ανήκει χρησιμοποιεί διαφορετικούς τρόπους δημοσιοποίησης της θέσης της γύρω από το θέμα της κοινωνικής ευθύνης και των δράσεων που εφαρμόζει. Στη συνέχεια αναφέρονται ορισμένοι από τους τρόπους αυτούς.

- Ø Κοινωνικός Απολογισμός
- Ø Θεματικός Απολογισμός
- Ø Κώδικας Δεοντολογίας
- Ø Πληροφόρηση μέσω του Διαδικτύου
- Ø Διαβούλευση με διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη
- Ø Εσωτερική Επικοινωνία
- Ø Πρότυπα και Ετικέτες προϊόντων
- Ø Βραβεία και Εκδηλώσεις
- Ø Ενέργειες marketing συνδεδεμένες με κοινωνικό σκοπό
- Ø Δελτίο τύπου μέσω του Διαδικτύου

Με τον όρο **«Κοινωνικός απολογισμός»** αναφερόμαστε σε εκδόσεις, στις οποίες οι επιχειρήσεις καταγράφουν το σύνολο των ευθυνών τους απέναντι σε όσους άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους. Η εν λόγω αναφορά εκδίδεται σε οικειοθελή βάση και περιλαμβάνει μερικά βασικά στοιχεία όπως είναι η δήλωση των αρχών της επιχείρησης (αποστολή, αξίες, αρχές), διάφορες πρακτικές και διαδικασίες καθώς και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Οι **«Θεματικοί απολογισμοί»** είναι εκδόσεις που αναφέρουν την επίδοση μιας επιχείρησης σε ένα συγκεκριμένο θέμα όπως το περιβάλλον ή την υγιεινή και ασφάλεια στον εργασιακό χώρο και υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις προκειμένου να καλύψουν τις ειδικές ανάγκες πληροφόρησης συγκεκριμένων ομάδων/φορέων ή να υπογραμμίσουν τη δέσμευσή τους για ένα συγκεκριμένο θέμα.

Ο **«Κώδικας δεοντολογίας»** περιλαμβάνει τα έγγραφα της επιχείρησης στόχος των οποίων είναι η θέσπιση εσωτερικών και οικειοθελών κανόνων για τον καθορισμό του είδους των αρχών και αξιών που πρέπει να υιοθετήσει στις σχέσεις της με τους άμεσα ή έμμεσα επηρεαζόμενους από τις δραστηριότητές της.

Η **«Πληροφόρηση μέσω του διαδικτύου»** είναι ένα εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό από τις επιχειρήσεις προκειμένου να επικοινωνήσουν θέματα σχετικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Συνήθως, σε ένα συγκεκριμένο τμήμα στην εταιρική ιστοσελίδα διατυπώνονται οι πολιτικές και οι δράσεις τους οι οποίες σχετίζονται με την ΕΚΕ.

Η **«Διαβούλευση με διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη»** αναφέρεται σε διαδικασίες ανάμιξης των άμεσα και έμμεσα εμπλεκόμενων με τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων (stakeholders) και αποτελεί θέμα αυξανόμενου προβληματισμού, καθώς η κατανόηση των απόψεών τους θα βοηθήσει τον οργανισμό να οικοδομήσει σχέσεις εμπιστοσύνης ανάμεσα στα δύο μέρη, να προβλέψει και να διαχειριστεί τις αντιθέσεις και να οικοδομήσει κοινή συναίνεση ανάμεσα στις διάφορες απόψεις. Οι μέθοδοι εμπλοκής των επιχειρήσεων με τους διάφορους φορείς μπορεί να σχετίζονται με μια και μοναδική δράση πάνω σε κάποιο ειδικό θέμα ή με πιο δομημένες, ευρύτερες και μακροχρόνιες διαβουλεύσεις. Στην περίπτωση των διαβουλεύσεων, αυτές μπορούν να γίνουν μέσω ομάδων εργασίας, δημοσίων συναντήσεων, συνεντεύξεων ή ερωτηματολογίων.

Η **«Εσωτερική Επικοινωνία»** περιλαμβάνει το σύνολο των εργαλείων μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις επικοινωνούν προς το εσωτερικό τους περιβάλλον θέματα σχετικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Μερικά από τα εν λόγω εργαλεία είναι το intranet, οι εφημερίδες, τα περιοδικά καθώς και οι συναντήσεις με το προσωπικό.

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διαφόρων ειδών **«Πρότυπα»** για να δημοσιοποιήσουν την πολιτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που εφαρμόζουν. Τα πρότυπα που χρησιμοποιούνται είναι είτε τα ευρέως αποδεκτά πρότυπα ( ISO 9000, ISO 14000, SA 8000, EMAS ) είτε συστήματα και διαδικασίες που υιοθετούνται και έχουν στόχο την αύξηση ή εξασφάλιση επιτευγμάτων σε αναγνωρίσιμο βαθμό αποτελεσματικότητας

πάντα σε θέματα όπως η υγιεινή και ασφάλεια στον χώρο εργασίας ή η ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών.

Η κατηγορία των «**Βραβείων και Εκδηλώσεων**» αναφέρεται τόσο στα βραβεία που λαμβάνει η επιχείρηση για επιτεύγματα σε συγκεκριμένους τομείς όσο και στα βραβεία που οργανώνει και απονέμει η ίδια. Αυτά, για παράδειγμα, μπορεί να περιλαμβάνουν ειδικές πρωτοβουλίες που οργανώνονται μέσα στην επιχείρηση με στόχο την επαύξηση των περιβαλλοντικών γνώσεων των εργαζομένων. Οι εκδηλώσεις περιλαμβάνουν ειδικές πρωτοβουλίες, θεματικές ημερίδες ή εκστρατείες οργανωμένες από την επιχείρηση για υποστήριξη ή επαύξηση των γνώσεων επί ενός συγκεκριμένου θέματος ή σκοπού.

Αναλαμβάνοντας «**Ενέργειες marketing οι οποίες είναι συνδεδεμένες με κοινωνικό σκοπό**», οι επιχειρήσεις διαθέτουν χρήματα για αγαθοεργίες ή κοινωνικούς σκοπούς ενώ ταυτόχρονα επιτυγχάνουν τους επιχειρηματικούς τους στόχους. Οι εν λόγω πρωτοβουλίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις επιχειρήσεις ως επικοινωνιακά εργαλεία για επίδειξη της δέσμευσης και της επένδυσής τους σε κοινωνικούς και / ή περιβαλλοντικούς σκοπούς.

Μέσω των «**Δελτίων Τύπου**» που περιλαμβάνονται στην ιστοσελίδα της η επιχείρηση μπορεί να προβάλλει τις ενέργειες και τις δράσεις που σχετίζονται με την πολιτική εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που ακολουθεί. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση δίνει μια άποψη των δημοσιογραφικών κειμένων που θέλει να προβάλλει μέσα από την ιστοσελίδα της. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι μπορεί να δοθεί και πλήρης δημοσιογραφική κάλυψη ([www.csrhellas.org](http://www.csrhellas.org)).

### **3.8 ΜΙΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΤΩΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΚΕ – ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ “STAKEHOLDERS”**

Το σύνολο των επιχειρηματικών μονάδων θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα δικαιώματα αλλά και τα ενδιαφέροντα των διαφορετικών ομάδων ενδιαφερομένων – stakeholders οι οποίες σχετίζονται με αυτές. Λέγοντας ομάδα ενδιαφερομένων δεν αναφερόμαστε μόνο στους μετόχους και στο σύνολο των εργαζομένων του εκάστοτε οργανισμού, αλλά σε όλους αυτούς από τους οποίους επηρεάζεται η επιχείρηση και

πιο συγκεκριμένα στο σύνολο των αγοραστών, των προμηθευτών, των κυβερνήσεων, των σωματίων, των ανταγωνιστών, των τοπικών κοινοτήτων και γενικότερα της κοινωνίας ως σύνολο. Οι ομάδες των ενδιαφερομένων έχουν ως κύρια προσδοκία τους οι επιχειρήσεις να λαμβάνουν υπόψη τους υπεύθυνα το σύνολο των αιτημάτων που τους αφορούν. Κάθε ομάδα ενδιαφερομένων έχει και μια συγκεκριμένη απαίτηση από την εκάστοτε επιχείρηση, οι μέτοχοι προσδοκούν κέρδη από τις επενδύσεις τους, οι εργαζόμενοι κάλυψη των εργασιακών τους δικαιωμάτων, οι αγοραστές ισορροπία μεταξύ αξίας και προϊόντος, οι προμηθευτές σωστούς αγοραστές, οι κυβερνήσεις συμμόρφωση με τη νομοθεσία, τα σωματεία οφέλη για τα μέλη τους, οι ανταγωνιστές δίκαιο ανταγωνισμό, οι τοπικές κοινωνίες επιχειρήσεις με υπευθυνότητα και τέλος το κοινωνικό σύνολο προσδοκά συμμετοχή των επιχειρήσεων στη βελτίωση της ποιότητας ζωής (Sims R., 2003).

Για να θεωρηθούν επιτυχημένοι σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι οργανισμοί πρέπει να λαμβάνουν υπόψη και ταυτόχρονα να ενσωματώνουν στη στρατηγική τους τα ενδιαφέροντα και τις προσδοκίες των ανωτέρω ομάδων μέσω συγκεκριμένων διαδικασιών οι οποίες αναφέρονται στη συνέχεια:

- Ø Καθορισμός των συγκεκριμένων ομάδων ενδιαφερομένων
- Ø Κατανόηση των απαιτήσεών τους
- Ø Διευθέτηση των απαιτήσεων και ανάθεση συγκεκριμένων προτεραιοτήτων σε αυτούς
- Ø Συντονισμός των απαιτήσεων με άλλα στοιχεία της επιχείρησης

Αν και πολλές φορές οι απαιτήσεις των ομάδων ενδιαφερομένων έρχονται σε σύγκρουση με τα συμφέροντα της επιχείρησης, οι ηγέτες του εκάστοτε οργανισμού θα πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση σε αυτές έτσι ώστε να ακολουθήσουν μια επιτυχημένη στρατηγική. Μια από τις πιο σπουδαίες προκλήσεις των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι να θεωρούνται οικονομικά επιτυχημένες ενώ ταυτόχρονα να ικανοποιούν τις απαιτήσεις του συνόλου των ενδιαφερομένων (stakeholders). Η ανάγκη για περισσότερο κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις γίνεται ολοένα και πιο επιτακτική και τα ανώτερα στελέχη πρέπει να δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον προς αυτή τη κατεύθυνση καθώς κάθε αποτυχία μπορεί να έχει συνέπειες στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1**

**ΑΠΟΨΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ**

ΟΜΑΔΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ	ΕΙΔΟΣ ΑΠΑΙΤΗΣΗΣ
Μέτοχοι	Συμμετοχή στη διανομή των κερδών, επιπρόσθετες παροχές αποθεμάτων, έρευνα σε βιβλία της επιχείρησης, συμμετοχή στην εκλογή του συμβουλίου των διευθυντών και άλλα παρόμοια δικαιώματα βάσει της υπογεγραμμένης σύμβασης
Εργαζόμενοι	Οικονομική και ψυχολογική ικανοποίηση από τον εργασιακό χώρο, ίση μεταχείριση από τους ανώτερους, ίση απονομή δικαιωμάτων, ελευθερία συμμετοχής σε σωματεία, κατάλληλες εργασιακές συνθήκες
Αγοραστές	Παροχή ικανοποιητικών προϊόντων και υπηρεσιών, τεχνική υποστήριξη, παροχή εγγυήσεων, παροχή ανταλλακτικών προϊόντων, ευκολίες πληρωμής
Προμηθευτές	Δημιουργία και διατήρηση σχέσεων επαγγελματικών προδιαγραφών, ολοκλήρωση συναλλαγών με ακρίβεια
Ενώσεις – Σωματεία	Παροχή ευκαιριών για ενεργό συμμετοχή στον εκάστοτε οργανισμό
Ανταγωνιστές	Κατανόηση των κανόνων του αθέμιτου ανταγωνισμού. Αντιμετώπιση όλων ως ίσων
Κυβερνήσεις	Υπακοή στους εκάστοτε νόμους, επιβολή φόρων, εκπλήρωση των νομικών υποχρεώσεων των ανθρώπων των επιχειρήσεων
Τοπικές Κοινωνίες	Προστασία του περιβάλλοντος, παροχή ικανοποιητικών θέσεων εργασίας, υποστήριξη της τοπικής κυβέρνησης, δίκαιος ανταγωνισμός
Κοινωνία ως σύνολο	Συνεισφορά στη κοινωνία ως σύνολο, ενίσχυση εποικοδομητικού διαλόγου μεταξύ κοινωνίας και επιχειρήσεων, δίκαιη τιμολόγηση προϊόντων, προώθηση της έρευνας και της τεχνολογίας

**Πηγή:** Sims R., Ethics and Corporate Social Responsibility: Why Giants Fall, Greenwood Press, 2003

Η θεωρία της «ομάδας ενδιαφερομένων» της επιχείρησης θεωρείται στην ουσία η βάση επί της οποίας η επιχείρηση θα κατανοήσει απέναντι σε ποιους θα πρέπει να είναι υπεύθυνη. Σύμφωνα με τον Freeman, η επιχείρηση μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύνολο διασυνδέσεων μεταξύ αυτής και των ομάδων ενδιαφερομένων τις οποίες τα ανώτερα διοικητικά στελέχη προσπαθούν να διευθύνουν (Freeman R.E, 1984).

Ωστόσο, σε σχετικό του άρθρο ο Moir L. θέτει το ερώτημα κατά πόσο τα υψηλόβαθμα στελέχη δίδουν περεταίρω προσοχή σε κάποια συγκεκριμένη ομάδα και καταλήγει στο συμπέρασμα ότι θα πρέπει να δίδεται έμφαση σε αυτούς οι οποίοι έχουν κάποια επιπλέον εξουσία ή έχουν τη δυνατότητα να ασκήσουν περισσότερη πίεση. Στην πράξη αυτό σημαίνει ότι κάποιες επιχειρήσεις με έντονα εργασιακά θέματα θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στους εργαζομένους τους, ενώ άλλες επιχειρήσεις με δυσκολίες στην αγορά θα πρέπει να έχουν ως προτεραιότητα τους καταναλωτές, ενώ αν έχουν ως κύριο αντικείμενο δραστηριότητες σχετικές με το περιβάλλον πρέπει να δώσουν έμφαση σε περιβαλλοντικές οργανώσεις, στις κυβερνήσεις και στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο (Moir L., 2001).

### **3.9 Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Ως επακόλουθο πληθώρας οικονομικών σκανδάλων κολοσσιαίων επιχειρήσεων όπως αυτών της Enron, της WorldCom και της Tyco καθώς και γεγονότων τα οποία συνδέονται με οικολογικές καταστροφές όπως αυτό της Shell που το 1995 προσπάθησε, στα πλαίσια μιας πολιτικής για μεγιστοποίηση των κερδών, τη βύθιση της πετρελαϊκής πλατφόρμας του Brent Spar στον Ατλαντικό ([www.greenpeace.org](http://www.greenpeace.org)), η εμπιστοσύνη της κοινής γνώμης προς τις επιχειρηματικές μονάδες έχει σημειώσει σπουδαία ύφεση επιβεβαιώνοντας το γεγονός ότι οι μεγάλοι οργανισμοί έρχονται αντιμέτωποι με μια σπουδαία πρόκληση, να αποδείξουν ότι σκοπός τους δεν είναι μόνο το κέρδος, αλλά ταυτόχρονα να επιδείξουν μια υπεύθυνη κοινωνική συμπεριφορά προς το σύνολο της κοινωνίας.

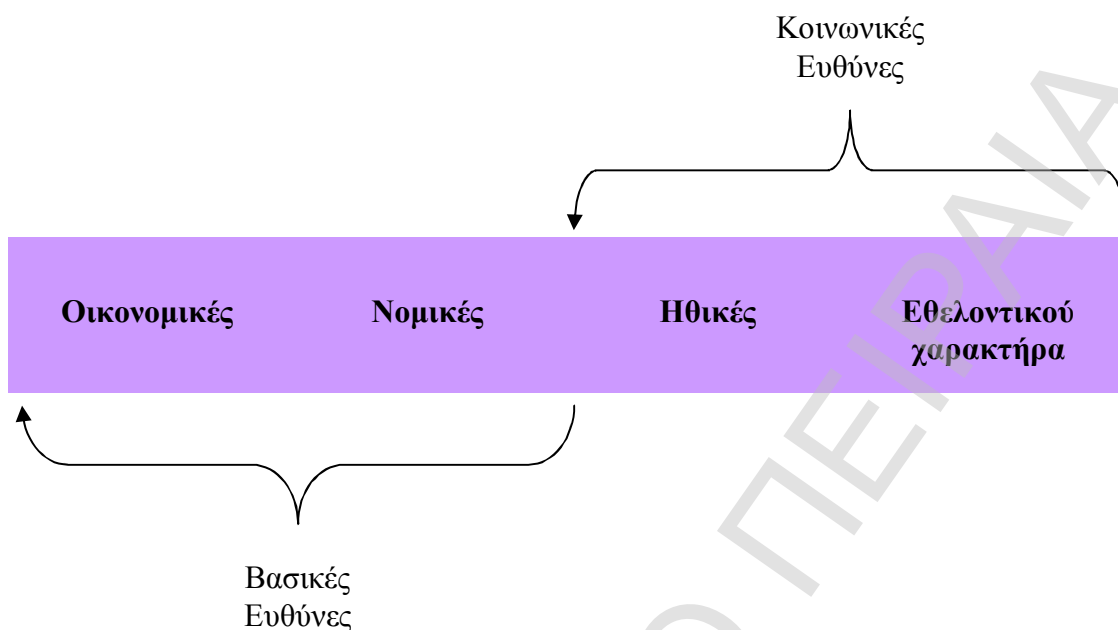
Ποιες είναι όμως οι πραγματικές ευθύνες των επιχειρήσεων προς το κοινωνικό σύνολο και πώς αυτές πρέπει να υλοποιούνται; Στο σημείο αυτό θα μπορούσαν να

παρατεθούν οι απόψεις των Friedman M. και Carroll A. οι οποίοι εκφράζονται με διαφορετικό τρόπο για το συγκεκριμένο θέμα.

Σύμφωνα με τον Friedman, η μία και μοναδική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων είναι να χρησιμοποιούν τους πόρους τους με τέτοιο τρόπο καθώς και να λαμβάνουν μέρος σε δραστηριότητες που οδηγούν στη μεγιστοποίηση των κερδών με την προϋπόθεση ότι ακολουθούν τους «όρους του παιχνιδιού», δηλαδή λειτουργούν βάση των κανόνων του ελεύθερου ανταγωνισμού και κυρίως αντιτίθενται σε οποιασδήποτε μορφής απάτη (Friedman M., 1970).

Ο Carroll, ωστόσο υποστήριξε ότι μια επιχείρηση έχει τεσσάρων ειδών ευθύνες, οι οποίες θα μπορούσαν να αναφερθούν ως εξής: οικονομικές, νομικές, ηθικές καθώς και εθελοντικού χαρακτήρα.

- Ø Οι **οικονομικές** ευθύνες μιας επιχείρησης αφορούν κυρίως την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και προδιαγραφών, ανταποδίδοντας την αξία τους σε μετόχους και αγοραστές
- Ø Οι **νομικές** ευθύνες των επιχειρήσεων καθορίζονται από τις εκάστοτε κυβερνήσεις, σε μορφή νόμων που η διοίκηση των επιχειρήσεων πρέπει να ακολουθήσει
- Ø Οι **ηθικές** ευθύνες των επιχειρήσεων αναφέρονται στο βαθμό που η διοίκηση ακολουθεί καθορισμένες απόψεις και πιστεύω του κοινωνικού συνόλου. Για παράδειγμα σε περίπτωση απολύσεων ο εκάστοτε οργανισμός θα πρέπει να είναι με το μέρος των εργαζομένων ακόμα και αν αυτό περιλαμβάνει αντιπαράθεση με τη νομοθεσία
- Ø Οι ευθύνες **εθελοντικού** χαρακτήρα αναφέρονται στη διακριτική ευχέρεια των επιχειρήσεων και κατά πόσο αυτές είναι διατεθειμένες να συμμετάσχουν σε φιλανθρωπικές ενέργειες και πράξεις που ενισχύουν τους εργαζομένους τους και το κοινωνικό σύνολο (π.χ. περαιτέρω εκπαίδευση σε ανειδίκευτο προσωπικό). Η διαφορά των ευθυνών εθελοντικού χαρακτήρα με τις ηθικές ευθύνες, έγκειται στο ότι τις ευθύνες εθελοντικού χαρακτήρα πολύ λίγοι προσδοκούν ότι οι επιχειρήσεις θα τις υλοποιήσουν, ενώ αντίθετα για τις ηθικές αυξάνεται το ποσοστό των επιχειρήσεων που προτίθεται να τις αναλάβουν (Carroll A., 1979).



**Πηγή:** Carroll A., “A three dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, Academy of Management Review, 1979

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1 ΟΙ ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ο Carroll κατατάσσει τις ευθύνες των επιχειρήσεων βάση μιας συγκεκριμένης σειράς προτεραιότητας. Θεωρώντας ως βασικές ευθύνες τις οικονομικές και τις νομικές, προχωρά λίγο παραπέρα από τον Friedman, υποστηρίζοντας ότι η επιχείρηση έχοντας ολοκληρώσει τις δύο πρώτες μπορεί να προχωρήσει περαιτέρω και στην ικανοποίηση των κοινωνικών της ευθυνών.

Ωστόσο, σύγχρονες θεωρίες έχουν καταλήξει στο ότι οι πραγματικές ευθύνες των επιχειρήσεων ξεπερνούν τη λογική της μεγιστοποίησης των κερδών και απευθύνονται στη κοινωνία ως σύνολο. Σε μια κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση, τα υψηλόβαθμα στελέχη στοχεύουν στην ευθυγράμμιση κοινωνικών και οικονομικών ευθυνών, ενσωματώνοντας στις δραστηριότητές τους τις ανάγκες του συνόλου των stakeholders (Porter M. and Kramer M., 2002).

### 3.10 ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΕΚΕ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ – ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΗΜΕΡΑ

Αδιαμφισβήτητα στην Ευρώπη τα τελευταία χρόνια το θέμα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης κυριαρχεί τόσο στην ατζέντα των μεγάλων επιχειρήσεων, όσο και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, των πολιτικών αλλά και των μην κερδοσκοπικών οργανώσεων. Ήδη μπορούμε να δούμε εξαιρετικές πρακτικές πολυεθνικών ή μεγάλων επιχειρήσεων που αποδεικνύουν πως βρίσκονται σε ένα εξαιρετικά καλό επίπεδο ενσωμάτωσης της ΕΚΕ στη στρατηγική τους.

Πιο συγκεκριμένα η διακήρυξη της Λευκής Βίβλου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής το 1993 για την «Ανάπτυξη, Ανταγωνιστικότητα και Απασχόληση» καθώς και η έκκληση του Προέδρου της Ευρωπαϊκής Ένωσης Ζακ Ντελόρ το 1995 προς τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις οδήγησαν στη δημιουργία της «Ευρωπαϊκής Διακήρυξης του Κοινωνικού Αποκλεισμού» και την ίδρυση του CSR Europe ενός ευρωπαϊκού δικτύου με στόχο την προώθηση της ΕΚΕ. Σήμερα το CSR Europe συσπειρώνει πάνω από 80 πολυεθνικές και 25 εθνικού επιπέδου επιχειρήσεις ως μέλη της δίδοντας τους ώθηση να ενσωματώνουν στη στρατηγική τους πρακτικές ΕΚΕ ([www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)).

Το 2000 κατά τη διάρκεια του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου της Λισσαβόνας και εν μέσω διαβουλεύσεων καθορίστηκε ένας νέος στρατηγικός στόχος για την Ευρωπαϊκή Ένωση μέσω του οποίου ενισχύεται η απασχόληση, η οικονομική μεταρρύθμιση και η κοινωνική συνοχή στο πλαίσιο μιας οικονομίας βασισμένης στη γνώση. Η στρατηγική της Λισσαβόνας, η οποία αναπτύχθηκε στο πλαίσιο πολλών Συμβουλίων που διεξήχθησαν μετά το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισσαβόνας, βασίζεται σε τρεις πυλώνες, τον οικονομικό, τον κοινωνικό και τον περιβαλλοντικό μέσω των οποίων δίδεται η ώθηση να καταστεί η Ευρωπαϊκή Ένωση η ανταγωνιστικότερη και δυναμικότερη οικονομία της γνώσης ανά την υφήλιο, ικανή για βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και με μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή ([www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu)).

Στο πλαίσιο αυτό, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προχώρησε τον Ιούλιο του 2001 στη δημοσίευση της Πράσινης Βίβλου, στόχος της οποίας είναι η δημιουργία περαιτέρω

συζήτησης σχετικά με την ΕΚΕ και η ανεύρεση τρόπων προώθησής της τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε διεθνές επίπεδο.

Από το 2000, στη Συνάντηση Κορυφής της Λισσαβόνας, η Ευρωπαϊκή Ένωση θεωρεί την ΕΚΕ βασική συνάρτηση του στρατηγικού της στόχου για το 2010. Το 2002, στα πλαίσια της ανωτέρω στρατηγικής συνεστήθη το European Multistakeholder Forum όπου 200 εκπρόσωποι μεγάλων επιχειρήσεων και φορέων ανέπτυξαν τις απόψεις τους σχετικά με την πορεία της ΕΚΕ στην Ευρωπαϊκή Ένωση και κατέθεσαν τις προτάσεις τους σχετικά με καινούργιες πρακτικές που θα οδηγούσαν στην εξέλιξη του ζητήματος αυτού (<http://ec.europa.eu/>).

Στις 13 Δεκεμβρίου 2007, με την υπογραφή της Συνθήκης της Λισσαβόνας, οι 27 αρχηγοί κρατών και κυβερνήσεων, συνεκτιμώντας τις πολιτικές, οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις και συγχρόνως επιδιώκοντας να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των Ευρωπαίων, κατέληξαν σε συμφωνία σχετικά με τους νέους κανόνες που θα πρέπει να διέπουν τη μελλοντική δράση της Ένωσης δίδοντάς της τη δυνατότητα να αποκτήσει σύγχρονους θεσμούς και βελτιωμένες μεθόδους εργασίας που θα της επιτρέψουν να ανταποκριθεί με αποτελεσματικότητα στις προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο σημερινός κόσμος (<http://ec.europa.eu/>).

Αυτή τη στιγμή, υπάρχουν δύο κύρια επίπεδα εφαρμογής της ΕΚΕ από τις επιχειρήσεις. Στο πρώτο επίπεδο (αρχικό στάδιο ωριμότητας) οι πρακτικές της ΕΚΕ είναι μέρος δραστηριοτήτων κυρίως του τμήματος Δημοσίων Σχέσεων με έμφαση στη Φιλανθρωπία και τη χορηγία. Στο δεύτερο επίπεδο ωριμότητας των επιχειρήσεων, η ΕΚΕ αποτελεί πλέον αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρικής πολιτικής και στρατηγικής. Σε αυτό το στάδιο συνήθως υπάρχει αρμόδιο τμήμα ή επιτροπή, που είναι υπεύθυνη για σχετικές δραστηριότητες, για την επίτευξη στρατηγικών στόχων, καθώς και για την ετήσια εγγραφή Κοινωνικού Απολογισμού αποκλειστικά για την ΕΚΕ. Σε αυτό το στάδιο σήμερα βρίσκονται ελάχιστες επιχειρήσεις. Ωστόσο, σήμερα οι ειδικοί παρατηρούν πως επιχειρήσεις διστάζουν να ξεφύγουν από τις απλές δραστηριότητες φιλανθρωπίας και να διεκπεραιώσουν πρωτοβουλίες πιο ουσιαστικές για τους συμμετοχούς τους καθώς δυσκολεύονται να πιστέψουν πως η ΕΚΕ έχει αποδεδειγμένα σημαντικά οφέλη για αυτές.

### 3.11 Η ΕΚΕ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΔΙΕΘΝΩΝ ΦΟΡΕΩΝ ΚΑΙ ΘΕΣΜΩΝ

#### 3.11.1 ΤΟ CSR EUROPE

Το CSR Europe είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός που προωθεί την εταιρική κοινωνική ευθύνη και η αποστολή του συνοψίζεται στην ανάληψη δράσεων προκειμένου να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να επιτύχουν κέρδος, βιώσιμη ανάπτυξη και ανθρώπινη πρόοδο ενσωματώνοντας την εταιρική κοινωνική ευθύνη στον πυρήνα της επιχειρηματικής τους πρακτικής. Μέσω των 65 εταιριών μελών και των 18 εθνικών αντιπροσώπων φτάνει τις 1500 επιχειρήσεις σε όλη την Ευρώπη οι οποίες προέρχονται από όλους τους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Ιδρύθηκε ως «Ευρωπαϊκό Δίκτυο Επιχειρήσεων για την Κοινωνική Συνοχή (European Business Network for Social Cohesion - EBNSC)» τον Ιανουάριο του 1996 στο Λονδίνο, όταν 200 εκπρόσωποι σημαντικών εταιριών σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, στα πλαίσια μιας επιχειρηματικής συνδιάσκεψης έθεσαν σε εφαρμογή την Ευρωπαϊκή Διακήρυξη των Επιχειρήσεων κατά του Κοινωνικού Αποκλεισμού, υπό τον πρώην Πρόεδρο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής Jacques Delors

Η δράση του CSR Europe αφορά τους εξής τέσσερις άξονες:

1. Διάλογος Stakeholders
2. Θεματικά πεδία (Themes)
  - Ø Επιχείρηση και ποικιλομορφία
  - Ø Επιχείρηση και ανθρώπινα δικαιώματα
  - Ø Έλεγχος και επικοινωνία
  - Ø Εκπαίδευση και δια βίου κατάρτιση
  - Ø Ενσωμάτωση πρακτικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης
  - Ø Κοινωνικά Υπεύθυνες Επενδύσεις
3. Ευρωπαϊκή Επιχειρηματική Εκστρατεία για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (European Business Campaign on Corporate Social Responsibility)

#### 4. Ευρωπαϊκή Ακαδημία για την Επιχείρηση στην κοινωνία (European Academy of Business in Society)

Τα μέλη του ωστόσο ακολουθούν τις κάτωθι αρχές:

- Ø Υπεύθυνους κώδικες συμπεριφοράς μέσω της συνεισφοράς στην οικονομική και βιώσιμη ανάπτυξη των κοινοτήτων μέσα στις οποίες λειτουργούν
- Ø Εξασφάλιση στους εργαζόμενους υγείων και ασφαλών συνθηκών εργασίας, δίκαιων αποζημιώσεων και ίσων ευκαιριών για απασχόληση και επαγγελματική εξέλιξη
- Ø Ποιότητα και ασφαλή προϊόντα και υπηρεσίες σε ανταγωνιστικές τιμές, ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών
- Ø Ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων στο περιβάλλον και στους φυσικούς πόρους
- Ø Διαφάνεια απέναντι στους stakeholders
- Ø Καλή δομή διακυβέρνησης και υψηλά πρότυπα επιχειρηματικής ηθικής ([www.csreurope.org](http://www.csreurope.org))

#### 3.11.2 Η ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΣΥΜΠΡΑΞΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΕ

Η Ευρωπαϊκή Σύμπραξη (European Alliance) για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη δημιουργήθηκε το 2006 και μέσω αυτής η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει ως στόχο τη βιώσιμη ανάπτυξη και την ενίσχυση της απασχόλησης μέσω πρακτικών ΕΚΕ οδηγώντας στην ανάπτυξη νέων ευκαιριών για όλους τους εμπλεκόμενους φορείς. Η Επιτροπή αναγνωρίζει επομένως την ανάγκη να υπάρξει μεγαλύτερη αναγνώριση των προσπαθειών που καταβάλλουν ήδη πολλές επιχειρήσεις στον τομέα της κοινωνικής υπευθυνότητας δίνοντας ώθηση σε μια νέα πολιτική προσέγγιση, στο πλαίσιο της οποίας πρέπει να αναγνωριστούν οι επιχειρήσεις ως οι πρωταρχικοί παράγοντες της ΕΚΕ.

Μέσω της συγκεκριμένης πρακτικής μπορούν να επιτευχθούν τα κάτωθι:

- Ø Πρόσληψη περισσότερων ατόμων που ανήκουν σε μειονεκτούσες ομάδες

- Ø Επένδυση στην ανάπτυξη δεξιοτήτων, τη δια βίου μάθηση και την απασχολησιμότητα
- Ø Βελτιώσεις στη δημόσια υγεία, σε τομείς όπως η εμπορία και η επισήμανση των τροφίμων
- Ø Καλύτερη απόδοση της καινοτομίας
- Ø Ορθολογικότερη χρήση των φυσικών πόρων και μείωση των επιπέδων ρύπανσης με την πραγματοποίηση επενδύσεων στην οικολογική καινοτομία και την εθελοντική υιοθέτηση συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης
- Ø Διαμόρφωση θετικότερης εικόνας για τις επιχειρήσεις και τους επιχειρηματίες στην κοινωνία
- Ø Μεγαλύτερος σεβασμός των ανθρώπινων δικαιωμάτων και των βασικών κανόνων εργασίας, ιδίως στις αναπτυσσόμενες χώρες και
- Ø Μείωση της φτώχειας και επίτευξη προόδου για την υλοποίηση των αναπτυξιακών στόχων της χιλιετίας ([www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)).

### 3.11.3 ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΙΚΤΥΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΕ

Το Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ δημιουργήθηκε τον Ιούνιο του 2000 από 13 επιχειρήσεις και 3 επαγγελματικούς φορείς αποτελώντας ταυτόχρονα τον εθνικό αντιπρόσωπο στο Πανευρωπαϊκό Δίκτυο - CSR Europe το οποίο αποτελείται από περισσότερες από 1500 επιχειρήσεις, με 18 εθνικούς αντιπροσώπους σε 15 χώρες.

Μέλη του Δικτύου σήμερα είναι περισσότερες από 60 ελληνικές επιχειρήσεις, οι οποίες είναι ευαισθητοποιημένες σε θέματα που αφορούν την κοινωνία και το περιβάλλον και έχουν εντάξει στις επιχειρησιακές στρατηγικές προγράμματα τα οποία στοχεύουν στα εξής ([www.csrhellas.org](http://www.csrhellas.org)):

- Ø Συμβολή στην οικονομική και βιώσιμη ανάπτυξη των κοινοτήτων όπου δραστηριοποιούνται
- Ø Ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων που ενδέχεται να έχουν οι δραστηριότητές τους στο περιβάλλον και στους φυσικούς πόρους
- Ø Υγιεινές και ασφαλείς συνθήκες εργασίας για τους εργαζόμενους
- Ø Ίσες ευκαιρίες απασχόλησης και επαγγελματικής εξέλιξης

- Ø Παροχή ικανοποιητικής απόδοσης στους μετόχους τους, μέσω της ορθής κοινωνικής και περιβαλλοντικής διαχείρισης

Έχοντας ως σκοπό την προώθηση της έννοιας της κοινωνικής ευαισθησίας των επιχειρήσεων με την ένταξη στρατηγικών ΕΚΕ στη στρατηγική τους καθώς και την ανάπτυξη της κοινωνικής συνοχής, το Ελληνικό Δίκτυο θέτει τους εξής στόχους:

- Ø Τη συνεχή ενημέρωση και διάδοση πληροφοριών στον τομέα της ΕΚΕ
- Ø Τη δικτύωση και τη συνεργασία με επιχειρήσεις, με συλλογικούς και άλλους φορείς, σε κάθε επίπεδο, για την ανταλλαγή και διάχυση πληροφοριών
- Ø Την ευαισθητοποίηση της επιχειρηματικής κοινότητας και του κοινού στην κοινωνική δράση και τη συμβολή των επιχειρήσεων σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο
- Ø Την κινητοποίηση και ανάπτυξη συνεργασιών για την προώθηση προγραμμάτων συλλογικής προσφοράς και για την από κοινού αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων
- Ø Τη μεταφορά, την προσαρμογή και τη διάδοση καλών πρακτικών στον τομέα της κοινωνικής συνοχής και της ΕΚΕ
- Ø Την ανάπτυξη δράσης οποιασδήποτε μορφής εκ μέρους των επιχειρήσεων, με στόχο την επίτευξη των σκοπών του Δικτύου

Τα οφέλη που μπορούν να αποκτήσουν οι επιχειρήσεις από την ένταξή τους στο Δίκτυο είναι πολυάριθμα και αναφέρονται ως εξής:

- Ø Πληροφόρηση: ιστοσελίδα, newsletter, ειδικές συναντήσεις και συνέδρια
- Ø Συμβουλές και κατάρτιση
- Ø Συμμετοχή στο Διάλογο για την ΕΚΕ
- Ø Ανάπτυξη καλών πρακτικών (best practices)
- Ø Ανάπτυξη εξειδικευμένων εργαλείων
- Ø Δυνατότητες προβολής σε όλα τα Επικοινωνιακά Μέσα

### 3.11.4 ΤΟ ΟΙΚΟΥΜΕΝΙΚΟ ΣΥΜΦΩΝΟ

Το Οικουμενικό Σύμφωνο (Global Compact), αποτελεί τη μεγαλύτερη παγκόσμια κίνηση εταιρικής υπευθυνότητας με χιλιάδες συμμετέχοντες από περισσότερες από 100 χώρες. Είναι μια πρωτοβουλία του Kofi Annan η οποία συζητήθηκε για πρώτη φορά στο Διεθνές Οικονομικό Φόρουμ στο Νταβός το 1999 ενώ στη συνέχεια προωθήθηκε τον Ιούλιο του 2000 σε πολυεθνικές επιχειρήσεις αλλά και Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις στη Ν. Υόρκη.

Το Οικουμενικό Σύμφωνο αποτελεί ένα πλαίσιο για τις επιχειρήσεις που δεσμεύονται να ευθυγραμμίσουν τις λειτουργίες τους και τις στρατηγικές τους με δέκα παγκόσμια αποδεκτές αρχές στους τομείς **των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, των συνθηκών εργασίας, του περιβάλλοντος και της καταπολέμησης της διαφθοράς**, ενώ αποτελώντας μια καθαρά εθελοντική διεθνής πρωτοβουλία έχει δύο πρωταρχικούς στόχους ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)):

- Ø Οι δέκα αρχές να αποτελέσουν τη βάση στις επιχειρηματικές δραστηριότητες σε ολόκληρο τον κόσμο
- Ø Η πρωτοβουλία να λειτουργήσει ως θεμέλιος λίθος για δράσεις που στηρίζουν τους αναπτυξιακούς στόχους της χιλιετίας των Ηνωμένων Εθνών

Η συμμετοχή της ηγεσίας της εκάστοτε επιχείρησης σε προσωπικό επίπεδο αποτελεί ένα από τα κατεξοχήν χαρακτηριστικά του Οικουμενικού Συμφώνου καθώς το σύνολο των εργαζομένων καθώς και των υπολοίπων κοινωνικών εταίρων λαμβάνει ένα πολύ σημαντικό σήμα, ότι η δέσμευση της εταιρείας στην κοινωνική ευθύνη αποτελεί λειτουργική και στρατηγική προτεραιότητα.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι το Οικουμενικό Σύμφωνο αποβλέπει στην οικοδόμηση κοινωνιών οι οποίες στοχεύοντας στην ευημερία και στην ανάπτυξη λειτουργούν με βάση εταιρικές πρακτικές οι οποίες στηρίζονται σε παγκόσμιες αρχές, συμβάλλοντας έτσι σε μία δικαιότερη και σταθερότερη παγκόσμια αγορά.

### **3.12 ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ**

#### **3.12.1 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΩΣ ΕΝΝΟΙΑ**

Η Εταιρική Διακυβέρνηση καλείται περισσότερο από ποτέ στις μέρες μας να διαδραματίσει έναν από τους σπουδαιότερους ρόλους στην οργάνωση μιας επιχείρησης. Αν και ως πρακτική δεν εμφανίζει κοινά γνωρίσματα στην ανά την υφήλιο εφαρμογή της, μπορούμε να πούμε ότι ως έννοια αποτελείται από ένα πλέγμα κανόνων με τους οποίους η επιχείρηση ελέγχεται και διοικείται, ενώ εξετάζοντας τις επιμέρους πτυχές της αποτελεί ίσως μια ασπίδα διαφάνειας για το σύνολο των μετόχων καθώς αυτοί δεν αντιμετωπίζονται ως απρόσωπα μέλη από τη διοίκηση αλλά ως συνέταιροι οι οποίοι εμπιστεύτηκαν τα κεφαλαία τους σε αυτή.

Πλήθος ωστόσο ορισμών έχει δοθεί για την αποτύπωση του όρου της εταιρικής διακυβέρνησης. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (Οργανισμό Οικονομικής Ανάπτυξης και Συνεργασίας) «η υπεύθυνη εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί το κλειδί για την εξασφάλιση σταθερότητας και ενότητας στο σύνολο των επιχειρήσεων καθώς και τη βάση για υγιή και διαφανή οικονομικά συστήματα αποτελώντας ένα σύστημα ελέγχου και παρακολούθησης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων». ([www.oecd.org](http://www.oecd.org)). Η Ελληνική Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς ορίζει ως «εταιρική διακυβέρνηση το σύνολο πρακτικών που υιοθετεί μια επιχείρηση προκειμένου να εξασφαλίσει την αποδοτική λειτουργία της, την προστασία των μετόχων της, αλλά και το σύνολο αυτών που έχουν νόμιμα συμφέροντα στην εταιρεία» ([www.hcmc.org](http://www.hcmc.org)). Ο Θανόπουλος αναφέρει επίσης ότι «με τον όρο εταιρική διακυβέρνηση αναφερόμαστε στην άσκηση εξουσίας (management) στο ανώτατο επίπεδο ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, δηλαδή στο διοικητικό της συμβούλιο αποτελώντας στην ουσία το επίπεδο όπου λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις» ενώ συμπληρώνει ότι τα τελευταία χρόνια η εταιρική διακυβέρνηση ορίζεται από παραμέτρους όπως η απαίτηση διαφάνειας στο σύνολο των συναλλαγών, η ανάπτυξη της επικοινωνίας μέσω της έλευσης νέων τεχνολογιών (π.χ. διαδίκτυο, πρόσβαση σε βάσεις δεδομένων) και κυρίως το γεγονός ότι μέσω της διεθνοποίησης, κάθε επιχείρηση αποτελώντας μέρος του παγκοσμίου χωριού οδηγείται στη διευκόλυνση των επιχειρηματικών ενεργειών καθώς και στην ελαχιστοποίηση ύπαρξης πιθανών εμπορικών φραγμών (Θανόπουλος Γ., 2003, σελ.97-98). Οι Shleifer και Vishny,

ωστόσο υποστηρίζουν ότι η εταιρική διακυβέρνηση είναι το σύνολο των μηχανισμών μέσω των οποίων οι μέτοχοι εξασφαλίζουν ότι οι επενδύσεις τους έχουν μια συγκεκριμένη απόδοση. Όσο πιο σωστά εκτελείται η διακυβέρνηση μιας επιχείρησης τόσο ευκολότερα επιτυγχάνεται η είσοδος της σε αγορές με μεγαλύτερες ευκαιρίες για κέρδος και προοπτικές εξέλιξης (Shleifer A. and Vishny R.W., 1997, pp.737-783). Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι η επιχείρηση αποτελεί ένα σύνολο μηχανισμών μέσω των οποίων διαφορετικά μέρη μπορούν να προφέρουν είτε τις γνώσεις και τις ικανότητές τους είτε το σύνολο των κεφαλαίων τους για την επίτευξη του γενικού καλού οι Monks και Minow, θεωρούν ότι η εταιρική διακυβέρνηση αναφέρεται στη σχέση μεταξύ αυτών των διαφορετικών μερών και το πώς αυτή καθορίζει τη γενική κατεύθυνση αλλά και την απόδοση της επιχείρησης (Monks G.A. and Minow N., 1995, pp.8-32).

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι μέσω της εταιρικής διακυβέρνησης επιτυγχάνεται η εναρμόνιση των πιθανών αντικρουόμενων συμφερόντων, η διασφάλιση της αποτελεσματικότητας, καθώς επίσης και η ρύθμιση των σχέσεων της διοίκησης, των μετόχων και των εργαζομένων εξασφαλίζοντας έτσι τη διαφάνεια, την έγκυρη πληροφόρηση και κυρίως τη προστασία όλων των εμπλεκόμενων μερών.

### **3.12.2 ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΑΡΧΕΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ**

Το 1999 ο Οργανισμός Οικονομικής Ανάπτυξης και Συνεργασίας (ΟΟΣΑ), ύστερα από πληθώρα συζητήσεων με διεθνείς οργανισμούς, διάφορες κυβερνήσεις και φορείς του ιδιωτικού τομέα, δημοσίευσε τις βασικές αρχές που θα πρέπει να διέπουν την Εταιρική Διακυβέρνηση. Αν και οι αρχές δεν έχουν δεσμευτικό χαρακτήρα αποτελούν το θεμέλιο λίθο της Εταιρικής Διακυβέρνησης ενώ ταυτόχρονα βασικός σκοπός τους είναι να παρέχουν συμβουλές και κατευθύνσεις προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (νομοθέτες, επενδυτές, φορείς της αγοράς) καθώς και να συμβάλλουν στη βελτίωση του νομοθετικού και ρυθμιστικού πλαισίου των χωρών αναφορικά με την εφαρμογή της Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Οι αρχές ως σύνολο δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στη διαφάνεια μέσω εφαρμογής αποτελεσματικών διαδικασιών, ενώ ταυτόχρονα αναφέρονται στα βασικά δικαιώματα

των μετόχων και στην ισότιμη μεταχείρισή τους. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ οι αρχές διατυπώνονται ως εξής ([www.oecd.org](http://www.oecd.org)):

Σύμφωνα με την *πρώτη* αρχή το πλαίσιο της Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να προάγει διαφανείς και αποτελεσματικές αγορές, να είναι συμβατό με το νόμο και να εκφράζει με σαφήνεια τη διάκριση των ευθυνών μεταξύ των διαφόρων εποπτικών, ρυθμιστικών και εκτελεστικών αρχών. Ο ΟΟΣΑ στη συνέχεια ορίζει ως *δεύτερη* αρχή ότι το πλαίσιο Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να προστατεύει και να διευκολύνει την άσκηση των δικαιωμάτων των μετόχων. Ειδικότερα, τα βασικά δικαιώματα των μετόχων θα πρέπει να περιλαμβάνουν το δικαίωμα:

- Ø Της διασφάλισης των μεθόδων καταγραφής της ιδιοκτησίας
- Ø Της μεταβίβασης των μετοχών
- Ø Της πρόσβασης σε σχετική και ουσιαστική πληροφόρηση για την επιχείρηση σε έγκαιρη και τακτική βάση
- Ø Της συμμετοχής και ψηφοφορίας στις γενικές συνελεύσεις των μετόχων
- Ø Της εκλογής και απομάκρυνσης των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και
- Ø Της συμμετοχής στα κέρδη της επιχείρησης

Με βάση τη *τρίτη* αρχή η Εταιρική Διακυβέρνηση θα πρέπει να διασφαλίζει την ισότιμη μεταχείριση των μετόχων, χωρίς να αποκλείει τους μετόχους μειοψηφίας καθώς και τους αλλοδαπούς μετόχους. Όλοι οι μέτοχοι θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να αποκτούν αποτελεσματική αποζημίωση για την παραβίαση των δικαιωμάτων τους. Επίσης οι μέτοχοι της ίδιας σειράς/κατηγορίας θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως ίσοι, δηλαδή να αναγνωρίζονται τα ίδια δικαιώματα σ' αυτούς που ανήκουν στην ίδια κατηγορία. Η *τέταρτη* αρχή του ΟΟΣΑ ορίζει ότι το πλαίσιο της Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να αναγνωρίζει τα δικαιώματα των συμμετεχόντων που κατοχυρώνονται από το νόμο ή μέσω αμοιβαίων συμφωνιών και να ενθαρρύνει την ενεργή συνεργασία ανάμεσα στις επιχειρήσεις και στους συμμετέχοντες, με σκοπό τη δημιουργία αξίας και εργασιακών θέσεων καθώς και τη διατήρηση οικονομικά ισχυρών επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, να υπάρχει σεβασμός για τα δικαιώματα των συμμετεχόντων που κατοχυρώνονται είτε βάσει του νόμου είτε βάσει αμοιβαίων συμφωνιών. Η *πέμπτη* αρχή δίνει έμφαση στη γνωστοποίηση και διαφάνεια ορίζοντας ότι η Εταιρική Διακυβέρνηση θα πρέπει να

διασφαλίζει ότι έγκαιρη και ακριβής γνωστοποίηση πραγματοποιείται για όλα τα ουσιαστικά θέματα που αφορούν την επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένων της οικονομικής της κατάστασης, της απόδοσης της, της ιδιοκτησίας της και της διακυβέρνησής της. Σύμφωνα τέλος με την έκτη και τελευταία αρχή το πλαίσιο της Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να διασφαλίζει την στρατηγική καθοδήγηση της επιχείρησης, τον αποτελεσματικό έλεγχο της Διοίκησης από το Διοικητικό Συμβούλιο και την υποχρέωση λογοδοσίας του Συμβουλίου απέναντι στην επιχείρηση και στους μετόχους.

Οι αρχές αυτές απευθύνονται σε όλες τις χώρες και όχι μόνο στις χώρες-μέλη του ΟΟΣΑ ενώ λαμβάνοντας υπόψη τις συνεχείς εξελίξεις οι αρχές αναδιατυπώθηκαν έτσι ώστε να είναι συμβατές με τα νέα δεδομένα και προκλήσεις του σύγχρονου κόσμου.

### **3.12.3 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΕΚΕ**

Η Εταιρική Διακυβέρνηση όπως και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο και έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον σηματοδοτούν μία νέα επιχειρηματική αντίληψη που δεν επιβάλλεται δια νόμου, αντίθετα, δημιουργεί συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, που καλείται να επαναπροσδιορίσει ή και να διαμορφώσει την επιχειρηματική της στρατηγική, ενσωματώνοντας τις σύγχρονες αντιλήψεις και αποκτώντας με αυτό τον τρόπο νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον που διακρίνεται μεν από τις συνεχείς και αστάθμητες μεταβολές του, αλλά ταυτόχρονα εμφανίζεται να επηρεάζεται όλο και περισσότερο από παράγοντες και παραμέτρους κοινωνικού χαρακτήρα και περιεχομένου. Η Εταιρική Διακυβέρνηση συνδέεται άμεσα με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη σε ό,τι αφορά, την αυτοδέσμευση των επιχειρήσεων, καθώς και την προσπάθειά τους μέσω αυτών των διαφορετικών εταιρικών πρακτικών να δημιουργήσουν τις απαιτούμενες προϋποθέσεις για διαφάνεια, αλλά ταυτόχρονα και για συνεχή, ανοικτό και επικοινωνιακό διάλογο με τους άμεσα ενδιαφερομένους για την επιχειρηματική δραστηριότητα, ενώ ταυτόχρονα αποτελούν μια επένδυση για την επιχείρηση καθώς μπορούν να θεωρηθούν εργαλείο ανάπτυξης και μακροπρόθεσμης προοπτικής για μια επιχείρηση ([www.cysec.gov.cy](http://www.cysec.gov.cy)).

### 3.13 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Αν και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως πρακτική αποτελεί σχετικά πρόσφατο κομμάτι της ιστορίας, ως έννοια έχει μακρά ιστορία καθώς βιβλιογραφικές αναφορές εντοπίζονται από τις αρχές του προηγούμενου αιώνα. Ξεκίνησε στις ΗΠΑ με τη μορφή της φιλανθρωπίας αλλά η εξέλιξή της δεν περιορίστηκε εκεί καθώς τα τελευταία χρόνια κυριάρχησε και στο χώρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η αναγκαιότητα της ΕΚΕ έχει γίνει πλέον αντιληπτή από την πλειοψηφία των επιχειρηματικών μονάδων σε όλους τους κλάδους της οικονομίας. Από τη στιγμή που οι σύγχρονες επιχειρηματικές μονάδες κατανοήσουν ότι οι ευθύνες τους δεν περιορίζονται μόνο στην επίτευξη και μεγιστοποίηση του κέρδους αλλά αναφέρονται στο ταυτόχρονο σεβασμό προς τη κοινωνία και το περιβάλλον, η ΕΚΕ είναι σίγουρο ότι μπορεί να αποτελέσει σπουδαίο κομμάτι της φιλοσοφίας και των επιχειρηματικών στρατηγικών των επιχειρήσεων.

Το βασικό χαρακτηριστικό της ΕΚΕ το οποίο μπορούμε να πούμε ότι συνθέτει και την πολυπλοκότητα της έννοιας της αποτελεί ίσως η ταυτόχρονη αναφορά της στον επενδυτή, στο περιβάλλον και στον άνθρωπο, ενώ η αποτίμησή της μπορεί να γίνει από επιδόσεις και στα τρία αυτά βασικά πεδία καθώς η υπεύθυνη επιχειρηματική πρακτική απαιτεί εξισορρόπηση των οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών διαστάσεων των επιχειρήσεων.

Ο καθορισμός, η κατανόηση και κυρίως η ικανοποίηση των απαιτήσεων όλων των ενδιαφερομένων με την επιχείρηση μερών (stakeholders) καθώς και η ενσωμάτωση των προσδοκιών τους στη στρατηγική των οργανισμών, μπορεί να αποτελέσει το θεμέλιο λίθο για την εφαρμογή κοινωνικά υπεύθυνων επιχειρηματικών διαδικασιών και κυρίως το απαραίτητο συστατικό για τη διατήρηση συγκριτικού πλεονεκτήματος.

Τις πρακτικές διαφάνειας για όλους τους stakeholders έρχεται να συμπληρώσει η Εταιρική Διακυβέρνηση η οποία αποτελεί όχι μόνο εργαλείο ανάπτυξης και μακροπρόθεσμης προοπτικής αλλά ταυτόχρονα μια σπουδαία επένδυση για την επιχειρηματική μονάδα.

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη επομένως σε συνδυασμό με την υπεύθυνη Εταιρική Διακυβέρνηση μπορούν να αποτελέσουν στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον τη βάση για ανάπτυξη συγκριτικού πλεονεκτήματος και ταυτόχρονα να δημιουργήσουν τις απαιτούμενες προϋποθέσεις έτσι ώστε να αποτελέσουν ένα μέσο ανάπτυξης και συνεχούς βελτίωσης των επιχειρήσεων.

## ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- § Business of Social Responsibility, 2001, “Introduction to Corporate Social Responsibility”, [www.bsr.org](http://www.bsr.org)
- § Carroll A., 1979, “A three – dimensional conceptual model of corporate performance”, Academy of Management Review
- § Clarkson M, 1995, “A stakeholder framework for analyzing and evaluating Corporate Social Responsibility”, The Academy of Management Review pp. 92–118
- § Committee for Economic Development, 1971, Social Responsibilities for Business Corporations, New York: CED
- § Cyert R.M and March J.G, 1963, “Behavioural Theory of the Firm”, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
- § Davis K., 1960, “*Can Business afford to ignore its social responsibilities*”, California Management Review, pp. 70-76
- § Eells R. and Walton C., 1961, “Conceptual Foundations of Business”, Richard D. Irwin Inc, Homewood Illinois
- § Freeman, R.E, 1984, “Strategic Management: A Stakeholder Approach”, Pitman Publishing, Boston
- § Frederick W. C., Davis K., and Post J. E., 1988, “Business and Society: Corporate Strategy”, Public Policy, Ethics New York: McGraw-Hill
- § Friedman M., 1962, “Capitalism and Freedom”, University of Chicago Press, Chicago IL, p. 133

- § Friedman M., 1970, *"The social responsibility of business is to increase its profits"*, New York Times Magazine
- § Jackson, I. and Nelson J., 2004, *"Values - Driven Performance: Seven Strategies for Delivering Profits with Principles"*, Ivey Business Journal, November/December
- § Marlin A. and Marlin J.T., 2003, *"A Brief History of Social Reporting"*, Business Respect Issue No 51
- § Monks G.A. and Minow N., 1995, *"Corporate Governance"*, Cambridge, MA: Blackwell Business, pp. 8-32
- § Moir L., 2001, *"What do we mean by corporate social responsibility?"* Corporate Governance Journal, pp.16-22
- § Porter M. and Kramer M., 2002 *"The competitive advantage of corporate philanthropy"*, Harvard Business Review
- § Sadler D., 2004, *"Anti – corporate campaigning and Corporate Social Responsibility: towards alternative spaces of citizenship"*, Antipode, pp. 851-869
- § Sims R., 2003, *"Ethics and Corporate Social Responsibility: Why Giants Fall"*, Greenwood Press
- § Shleifer, A. and Vishny, R., W. 1997, *"A survey of Corporate Governance"*, Journal of Finance, pp. 737-783
- § Wood D.J., 1991, *"Corporate Social Performance revisited"*, Academy of Management Review, pp. 618-718
- § World Business Council for Sustainable Development, 2001, *"The Business Case for Sustainable Development: Making a Difference towards the Johannesburg Summit 2002 and beyond"*, <http://www.wbcsd.org>

- § Θανόπουλος Γ.Ν., 2003, «Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σελ.166
- § Θανόπουλος Γ.Ν., op. cit, σελ.97-98
- § Οικονομικής Επιτροπής της Ελλάδος, 2003, «Γνώμη της Οικονομικής Επιτροπής της Ελλάδος (ΟΚΕ) για την ΕΚΕ», Αρθ.95 16-09-03
- § Πράσινο Βιβλίο, 2001, «Προώθηση ενός Ευρωπαϊκού πλαισίου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων», Βρυξέλλες, σελ.7
- § Πράσινο Βιβλίο, op. cit, σελ. 9-13
- § [www.csrhellas.org](http://www.csrhellas.org)
- § [www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)
- § [www.csrquest.net](http://www.csrquest.net)
- § [www.greenpeace.org](http://www.greenpeace.org)
- § [www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu)
- § <http://ec.europa.eu>
- § [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)
- § [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
- § [www.cysec.gov.cy](http://www.cysec.gov.cy)
- § [www.hcmc.org](http://www.hcmc.org)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ**

#### **4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στη σύγχρονη εποχή της οικονομικής και περιβαλλοντική κρίσης οι επιτυχημένες επιχειρήσεις όλων των κλάδων καλούνται περισσότερο από ποτέ να εξασφαλίσουν την επιχειρηματική τους ανάπτυξη στοχεύοντας όχι αποκλειστικά στην οικονομική τους επιτυχία αλλά και στην εξασφάλιση της ευημερίας όλων των ενδιαφερομένων μερών - stakeholders. Η αναζήτηση της επιτυχίας μπορούμε να πούμε ότι μπορεί να εντοπισθεί στο πυρήνα της εκάστοτε επιχείρησης και της ανεύρεσης όλων εκείνων των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της που μπορεί να την κάνουν να ξεχωρίσει από το σύνολο των ανταγωνιστών της. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχοντας πλέον συνειδητοποιήσει ότι δε κρίνονται μόνο από τα οικονομικά τους αποτελέσματα αλλά και από την ευαισθησία που επιδεικνύουν σε ζητήματα περιβαλλοντικού και κοινωνικού ενδιαφέροντος εστιάζουν σε θέματα υπεύθυνης επιχειρηματικής πρακτικής τα οποία εντάσσουν στη στρατηγική τους και στοχεύουν στην επιχειρηματική τους αριστεία μέσω της επίτευξης ανταγωνιστικότητας και της ταυτόχρονης δημιουργίας ενός βιώσιμου μέλλοντος.

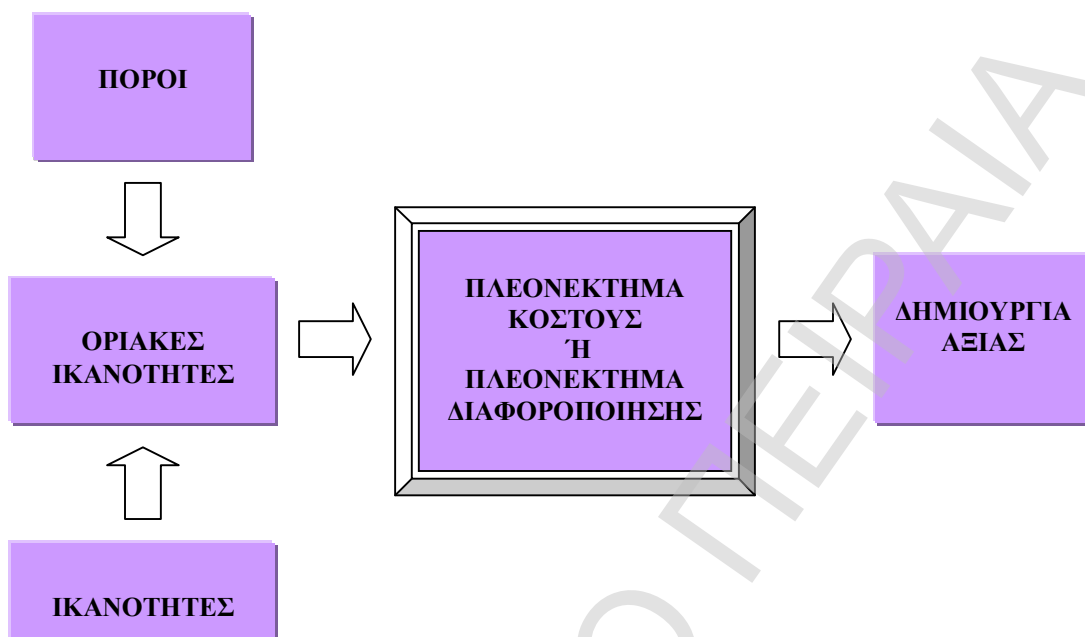
Στο παρόν κεφάλαιο θα μελετηθεί το πώς η σύγχρονη επιχείρηση μέσω της θεωρίας των Πόρων και των Ικανοτήτων μπορεί να οδηγηθεί στην αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς επίσης κατά πόσο μπορεί να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική εντάσσοντας στην επιχειρησιακή της κουλτούρα θέματα κοινωνικής υπευθυνότητας. Η συνέχεια του παρόντος κεφαλαίου αφορά στο πως η εφαρμογή προγραμμάτων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης και το κατά πόσο η κοινωνική υπευθυνότητα που καλούνται να επιδείξουν οι επιχειρήσεις είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη βιωσιμότητά τους. Καταλήγοντας γίνεται απαρίθμηση των πολλαπλών επιχειρηματικών ωφελειών που προκύπτουν από την υιοθέτηση προγραμμάτων ΕΚΕ καθώς και το πώς η κοινωνική υπευθυνότητα μπορεί να συσχετισθεί με τις οικονομικές επιδόσεις της επιχείρησης.

## 4.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Σε περιόδους ευμετάβλητου εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, η τεχνολογία εξελίσσεται συνεχώς και οι απαιτήσεις των καταναλωτών γίνονται όλο και πιο πολύπλοκες η επιτυχία της επιχείρησης πρέπει να αναζητηθεί όχι μόνο στη δυνατότητα προσαρμογής της σε δύσκολες περιστάσεις αλλά στο πυρήνα της ύπαρξής της και στο σύνολο των χαρακτηριστικών της που την ορίζουν.

Η μελέτη των στοιχείων της επιχείρησης μας παραπέμπει στη Θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων - Resource Based Theory of Competitive Advantage (Grant R.M., 1998, pp.181-192) και το πως η εκάστοτε επιχείρηση από τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει μπορεί να ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές της. Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο οι πόροι αποτελούν ανεκτίμητο κεφάλαιο για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Η ύπαρξή τους ωστόσο και μόνο δεν αρκεί για να χαρίσουν σε έναν οργανισμό την πλήρη επιτυχία. Απαιτείται η κατάλληλη μελέτη και ο σωστός συνδυασμός τους έτσι ώστε η επιχείρηση να οδηγηθεί στη δημιουργία των ικανοτήτων οι οποίες με τη σειρά τους μπορούν να διαχωριστούν σε *οριακές* και *θεμελιώδεις/μοναδικές*. Ενώ οι οριακές είναι ικανότητες που εύκολα μπορούν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές οι θεμελιώδεις/μοναδικές είναι αυτές που οι ανταγωνιστές ούτε μπορούν εύκολα να αποκτήσουν αλλά ούτε και να μιμηθούν. Είναι στην ουσία αυτές που μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση στη δημιουργία ενός **διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, (sustainable competitive advantage)**.

Στο σημείο αυτό θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο βαθμός της **κοινωνικής υπευθυνότητας** που επιδεικνύει η εκάστοτε επιχείρηση προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και τους εμπλεκόμενους φορείς (stakeholders) αποτελώντας μέρος της επιχειρησιακής της κουλτούρας μπορεί να αποτελέσει μέρος των θεμελιωδών ικανοτήτων, η οποία μη μπορώντας εύκολα να αντιγραφεί έχει τη δυνατότητα να οδηγήσει στην επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1**  
**ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ**

#### **4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ**

Είναι γνωστό ότι η στρατηγική διαμορφώνεται και μελετάται σε τρία διαφορετικά επίπεδα. Το επιχειρησιακό επίπεδο (corporate level strategy), το επιχειρηματικό (business level strategy or competitive) και το λειτουργικό επίπεδο (functional level strategy). Όταν αναφερόμαστε στην *επιχειρησιακή* στρατηγική εννοούμε τη στρατηγική μέσω της οποίας η επιχείρηση αντιμετωπίζεται ως σύνολο και απαιτείται η γνώση των δραστηριοτήτων ολόκληρου του οργανισμού. Η στρατηγική αυτή περιγράφει τη γενική κατεύθυνση ενός οργανισμού ενώ εστιάζει στην αποστολή και το όραμα της επιχείρησης δίνοντας έμφαση σε θέματα όπως ποια κατηγορία δραστηριοτήτων θα επιλέξει, πως θα διεισδύσει σε νέους τομείς της οικονομίας πως θα αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της. Το δεύτερο επίπεδο της στρατηγικής αναφέρεται στη στρατηγική που ακολουθεί κάθε μια από τις επιχειρηματικές μονάδες μιας επιχείρησης - SBUs. Η *επιχειρηματική* στρατηγική αφορά κυρίως στη δημιουργία και διατήρηση *ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος* για αυτό ονομάζεται και ανταγωνιστική στρατηγική. Κάθε μια επιχειρηματική μονάδα μπορεί να θεωρηθεί ότι έχει μεμονωμένη επιχειρηματική δραστηριότητα και διαμορφώνει δική της

στρατηγική. Η *λειτουργική* στρατηγική τέλος αναφέρεται στα επιμέρους λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης (π.χ. τμήμα μάρκετινγκ) και το πώς αυτή αναπτύσσεται στο συγκεκριμένο επίπεδο.

Η ανταγωνιστική επομένως στρατηγική μπορεί να οδηγήσει στη διαμόρφωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κάθε επιμέρους δραστηριότητα ή λειτουργία της επιχείρησης πρέπει να εκτελείται με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να προσθέτει αξία στο παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία αποτελώντας στην ουσία το *ανταγωνιστικό πλεονέκτημα* της εκάστοτε επιχείρησης.

#### 4.3.1 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Η διατήρηση αλλά και η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί βασικό κριτήριο για την επιτυχία της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Porter (Porter M., 1985, pp.100-107) μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει δύο διαφορετικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την *ηγεσία κόστους* (cost leadership) και τη *διαφοροποίηση* (differentiation).

Πλεονεκτήματα κόστους μπορεί να επιτευχθούν όταν μια επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιεί παραγωγικές διαδικασίες στην αγορά όπου δραστηριοποιείται οι οποίες απαιτούν το χαμηλότερο κόστος. Θα μπορούσαμε ακόμα να πούμε ότι το πλεονέκτημα κόστους δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση μέσω αποδοτικότερων παραγωγικών διαδικασιών να επηρεαστεί λιγότερο από ενδεχόμενες αυξήσεις του κόστους παραγωγής ή των πρώτων υλών σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Πλεονεκτήματα διαφοροποίησης μπορούν να επιτευχθούν όταν το βασικό γνώρισμα ενός παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας εστιάζεται τόσο στη ποιότητα όσο και στη καινοτομία που ο καταναλωτής είναι διατεθειμένος να αποκτήσει ανεξάρτητα από οποιοδήποτε τίμημα.

Η επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει τριών ειδών στρατηγικές λαμβάνοντας υπόψη τα δύο είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

- Ø Τη στρατηγική **ηγεσίας κόστους**
- Ø Τη στρατηγική **διαφοροποίησης**
- Ø Τη στρατηγική **εστίασης**, η οποία διακρίνεται σε:

1. στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση
2. στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους

Μια επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους όταν βασικός της στόχος είναι να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της με την επίτευξη χαμηλότερου κόστους στην παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών. Σύμφωνα με τον Παπαδάκη η επιχείρηση με τη στρατηγική ηγεσίας κόστους απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς και κυρίως στοχεύει στη μαζική παραγωγή η οποία μειώνει το κόστος των προϊόντων της, δε βασίζει τη προώθηση των προϊόντων της στη διαφήμιση αλλά τονίζει στους καταναλωτές τη χαμηλή τιμή σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της. Η στρατηγική διαφοροποίησης στοχεύει στην απόκτηση μοναδικότητας σε σχέση με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Τα προϊόντα αντιμετωπίζονται από τους καταναλωτές ως μοναδικά και ποιοτικά. Στοχεύοντας στην υψηλή ποιότητα οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν υψηλότερη τιμολόγηση καθώς οι καταναλωτές στους οποίους απευθύνονται είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν το απαιτούμενο ποσό. Ενώ η διαφοροποίηση και η ηγεσία κόστους απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς η στρατηγική εστίασης αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της. Βασική προϋπόθεση ωστόσο είναι ο διαχωρισμός της αγοράς σε μικρότερα τμήματα και η επιλογή αυτού που σχετίζεται με τις δυνατότητες της επιχείρησης (Παπαδάκης Β., 2002, σελ.290-291).

Στο σημείο αυτό θα μπορούσαμε να πούμε ότι η επιχείρηση έχοντας αναζητήσει και εντοπίσει τις ανάγκες του καταναλωτικού της κοινού, αναπτύσσει το σύνολο εκείνο των θεμελιωδών ικανοτήτων που μπορούν να την οδηγήσουν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ενώ σύμφωνα με το Grant ο παράγοντας που καθορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η επίτευξη υψηλότερης αποδοτικότητας, ο συνδυασμός παροχής ποιότητας, άμεσης ανταπόκρισης στις ανάγκες των καταναλωτών καθώς και καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών μπορούν να καθορίσουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης (Grant R.M., 1998, pp.181-192).

Επομένως, όπως έχει προαναφερθεί ο βαθμός κατά τον οποίο μια επιχείρηση προσανατολίζεται σε θέματα κοινωνικής ηθικής τα οποία επιτυχώς εντάσσει στην επιχειρησιακή της κουλτούρα μπορεί να την οδηγήσει σε επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω κυρίως της βελτιωμένης φήμης αλλά και σε ορισμένες περιπτώσεις στην αυξητική πορεία των οικονομικών της μεγεθών.

#### **4.4 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ**

Στη σύγχρονη ανταγωνιστική εποχή οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει ολοένα και περισσότερο να συνειδητοποιούν ότι δεν κρίνονται μόνο από τα οικονομικά τους αποτελέσματα αλλά από την ευαισθησία που επιδεικνύουν σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα. Η σύγχρονη επιχείρηση θα πρέπει να διέπεται από την κοινωνική επιταγή της ευαισθησίας και να δίνει βάρος στο ρόλο της ως εν δυνάμει διαμορφωτή μιας καλύτερης κοινωνίας.

Σχετικές με το παραπάνω εμπειρικές έρευνες αποδεικνύουν πως το καταναλωτικό κοινό δε μένει αδιάφορο απέναντι στη κοινωνική δράση των επιχειρήσεων ενώ η πλειοψηφία φαίνεται να επηρεάζεται θετικά από τη κοινωνική συμπεριφορά μιας εταιρείας. Ενώ ο καταναλωτής εμφανίζεται να τιμωρεί στην ουσία μια κοινωνικά ανεύθυνη επιχείρηση, αντίθετα παρουσιάζεται να επηρεάζεται θετικά από κοινωνικά προσανατολισμένες δράσεις των επιχειρήσεων είτε μέσω αγοράς προϊόντων και υπηρεσιών είτε μέσω ενίσχυσης της καλής φήμης της κοινωνικά υπεύθυνης επιχείρησης.

Ο καταναλωτής απαιτεί από την επιχείρηση όχι μόνο να έχει ηθικές ανησυχίες αλλά και να τις εφαρμόζει στην πράξη καθώς η δημόσια εικόνα που αποκτά το καταναλωτικό κοινό για την εταιρεία ενισχύει τις πωλήσεις και προσθέτει αξία στο όνομα της επιχείρησης. Σε ένθετο της εφημερίδας «ΤΑ ΝΕΑ» αναφέρονται χαρακτηριστικές ενέργειες εταιρειών που έπληξαν τη δημόσια εικόνα τους μέσω συγκεκριμένων ενεργειών. Η πολυεθνική εταιρεία Nike υπέστη έντονη κριτική για την εκμετάλλευση της παιδικής εργασίας, η Mattel για τη χρήση μολύβδου στα

παιχνίδια της, ενώ παλαιότερα η Levis Strauss αναγκάστηκε να καταβάλει 40 εκατομμύρια δολάρια προκειμένου να κλείσει εργοστάσιά της στη Κίνα όπου γινόταν εκμετάλλευση της εργασίας φυλακισμένων. Από την άλλη πλευρά, όταν το Body Shop αποφάσισε να χρησιμοποιήσει στην παρασκευή των προϊόντων της μόνο φυσικές πρώτες ύλες, δίχως να προκαλεί φθορά στο περιβάλλον, είδε τα έξοδά της να πολλαπλασιάζονται, γεγονός που απεδόθη στη κοινωνική ευαισθησία της εταιρείας. (Βλάμη Α., 2007)

Η σύγχρονη επιχείρηση επομένως οφείλει να ευαισθητοποιείται ως προς το ρυθμό ζωής του κοινωνικού περιβάλλοντος στο οποίο απευθύνεται και κυρίως να προσαρμόζει το σύνολο των δραστηριοτήτων της στις αποδεκτές αρχές του χώρου εντός του οποίου δραστηριοποιείται. Οποιαδήποτε αντίθετη συμπεριφορά θα μπορούσε να δημιουργήσει κοινωνικές αντιδράσεις οι οποίες θα είχαν ως συνέπεια μείωση της αποτελεσματικότητας, αύξηση του κόστους αλλά και προβλήματα επιβίωσης της στην αγορά (Θανόπουλος Γ., 2003, σελ.165)

#### **4.5 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΚΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ**

Θεωρώντας ότι οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ των σύγχρονων επιχειρήσεων μπορούν να αποτελέσουν αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής τους, ο εκάστοτε οργανισμός θα πρέπει να αναζητήσει τις κατευθύνσεις εκείνες έτσι ώστε, μέσω συγκεκριμένων πρακτικών, να μπορέσει να οδηγηθεί στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το ερώτημα που τίθεται επομένως είναι με ποιο τρόπο οι υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές μπορούν να καταστήσουν μια επιχείρηση περισσότερο ανταγωνιστική και υπό ποιες συνθήκες θα μπορούσε να επιτευχθεί το ζητούμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στο σημείο αυτό θα μπορούσε να ειπωθεί ότι οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ θα πρέπει να διακρίνονται από ορισμένα χαρακτηριστικά μέσω των οποίων θα διαμορφωθούν οι κατάλληλες συνθήκες που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην ανταγωνιστικότητα. Σε άρθρο των Sirsly και Lamertz αναφέρονται τα εξής (Sirsly T.C. and Lamertz K., 2008, pp.343-369): Ο βαθμός κατά τον οποίο οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξαρτάται (α) από το βαθμό ευθυγράμμισής τους με την αποστολή της επιχείρησης, (β) από το αν η επιχείρηση

έχει τη δυνατότητα να επωφελείται από συγκεκριμένα προγράμματα ΕΚΕ και τέλος (γ) από το βαθμό που οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ γίνονται αντιληπτές τόσο από τις εσωτερικές όσο και από τις εξωτερικές ομάδες ενδιαφερομένων.

Πιο συγκεκριμένα οι Burke και Logsdon, υποστηρίζουν την άποψη ότι οποιαδήποτε πρωτοβουλία ΕΚΕ της επιχείρησης μπορεί και να θεωρηθεί στρατηγικής σημασίας μόνο εάν σχετίζεται με τους στρατηγικούς στόχους και την αποστολή της καθώς επίσης και αν οι συγκεκριμένες πρωτοβουλίες πληρούν στόχους που μεγιστοποιούν την αξία της επιχείρησης. Υποστηρίζουν επίσης ότι ο σχεδιασμός και η υλοποίηση ενός προγράμματος ΕΚΕ δεν ωφελεί μόνο το κοινωνικό σύνολο αλλά μπορεί ταυτόχρονα να αποτελέσει παράγοντα επιτυχίας για την επιχείρηση αν και εφόσον αυτή μπορέσει και αναγνωρίσει τα οφέλη που περιέχονται σε αυτό το κοινωνικά ευαίσθητο πρόγραμμα (Burke L. and Logsdon J. M., 1996, pp.495-502). Οι Porter και Van der Linder, μάλιστα θεωρούν ότι οποιαδήποτε υπεύθυνη επιχειρηματική πρακτική εμπεριέχει οφέλη τα οποία είναι αυτονόητα για την επιχείρηση σε τέτοιο βαθμό που αυτή δεν χρειάζεται υπεισέλθει σε κάποια διαδικασία εκτίμησης πιθανής υπαρξή τους ή όχι. Χαρακτηριστικές είναι για παράδειγμα οι περιπτώσεις κολοσσιαίων επιχειρήσεων οι οποίες έχουν κατορθώσει μείωση του κόστους με ταυτόχρονη εφαρμογή περιβαλλοντικών προγραμμάτων και οικολογικών πρωτοβουλιών (Porter M. and Van der Linder C., 1995, pp.97-118). Θα μπορούσε επιπλέον να ειπωθεί ότι μια πρωτοβουλία ΕΚΕ είναι στρατηγικής σημασίας μόνον στην περίπτωση εκείνη κατά την οποία γίνεται αντιληπτή από το σύνολο των ενδιαφερομένων μερών της επιχείρησης (stakeholders). Επίσης η επιρροή που θα μπορούσαν να έχουν συγκεκριμένες κοινωνικά ευαίσθητες πρακτικές θα ήταν μικρότερη εάν αυτή δε διαδοθεί έγκαιρα και αποτελεσματικά στο σύνολο των ομάδων ενδιαφερομένων της επιχείρησης. Μια επιχείρηση ωστόσο θα πρέπει να δείξει ιδιαίτερη προσοχή στο πόσο αξιόπιστα θα μπορούσε να μεταφέρει και να υιοθετήσει μια συγκεκριμένη πρακτική τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της, καθώς και στο γεγονός ότι πρωτοβουλίες που το περιβάλλον τις αντιλαμβάνεται θετικά μπορούν να ρυθμιστούν ευκολότερα από αυτή.

Σε σχετικό άρθρο τους οι Meehan J., Meehan K. και Richards, υποστηρίζουν ότι η ΕΚΕ θα μπορούσε να θεωρηθεί ένα επιπρόσθετο στοιχείο της στρατηγικής της

επιχείρησης χωρίς αυτή να συνδέεται αποκλειστικά και μόνο με την πιθανή ή όχι επίτευξη κέρδους μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικότητας και ταυτόχρονα ένα μέσο παρά εμπόδιο για την επιτυχία της (Meehan J., *et al*, 2006, pp.386-398). Ο βαθμός επομένως που οι κοινωνικές και ηθικές δεσμεύσεις μιας επιχείρησης είναι ενσωματωμένες με την στρατηγική της επιχείρησης καθώς και η δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών που προκύπτουν μέσω υπεύθυνων επιχειρηματικών πρακτικών θα μπορούσαν να αποτελέσουν τη βάση για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

#### **4.6 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ**

Όπως έχει προαναφερθεί μια επιχείρηση δημιουργώντας πόρους και διαθέτοντας ικανότητες οι οποίες υπερέχουν των ανταγωνιστών της και ταυτόχρονα δεν μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο εύκολης αντιγραφής, έχει τη δυνατότητα να οδηγηθεί στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στη δημιουργία αξίας για το σύνολό της, είτε μέσω της ηγεσίας κόστους είτε της παραγωγής διαφοροποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών. Μέρος των συγκεκριμένων ικανοτήτων οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν στο προβάδισμα αυτό μπορεί να αποτελέσει και η εταιρική κουλτούρα αλλά και ο τρόπος διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, καθώς χαρακτηριζόμενα ως προϊόντα κοινωνικού ενδιαφέροντος δεν μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο αντιγραφής από τους εν δυνάμει ανταγωνιστές τους.

Η Εταιρική Κουλτούρα μιας επιχείρησης αφορά στο σύνολο των Αξιών, Πιστεύω, Αρχών, Άτυπων Κανόνων που προσδιορίζουν το πώς αντιμετωπίζει μια επιχείρηση το σύνολο των κοινωνικών της εταίρων. Αποτελεί στην ουσία για όλους τους ανθρώπους της επιχείρησης ένα κοινό πλαίσιο αναφοράς για τις αποφάσεις που λαμβάνονται από τα άτομα και τις ομάδες. Ο βαθμός της κρισιμότητας της σε σχέση με την ανταγωνιστικότητα τους μπορεί να συνδέεται με το γεγονός ότι προσδιορίζει όχι μόνο τις αποφάσεις και τη σημαντικότητα αυτών, αλλά και τις στάσεις των ανθρώπων της επιχείρησης για ζητήματα στρατηγικής σημασίας όπως είναι η υιοθέτηση καινοτομιών, η διαχείριση των αλλαγών, η ανταπόκριση στις απαιτήσεις των καιρών, η έμφαση στους ανθρώπους και την ομαδικότητα καθώς και η εστίαση στον πελάτη και στην ποιότητα. Η οργανωσιακή κουλτούρα μιας επιχείρησης η οποία

αντιλαμβάνεται τα ανωτέρω ζητήματα με θετικό τρόπο μπορεί πράγματι να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Για παράδειγμα μια επιχείρηση η οποία στοχεύει στη συνεχή βελτίωση μέσω των ανθρωπίνων πόρων της αλλά και στην αποτελεσματική προσαρμογή στις αλλαγές με ταχύτητα και ευελιξία μπορεί να οδηγηθεί στην ανταγωνιστικότητα και στην επιχειρηματική επιτυχία. Η γνωστή αεροπορική εταιρεία π.χ. Southwest Airlines, ([www.morax.gr](http://www.morax.gr)) ως κύρια στοιχεία της κουλτούρας της θεωρεί την έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό της, καθώς και στην ευχάριστη-ανεπίσημη ατμόσφαιρα εργασίας στοχεύοντας έτσι στην επίτευξη χαμηλού κόστους καθώς και στην ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών.

#### **4.7 ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΩΣ ΠΗΓΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ**

Ο τρόπος που μια επιχείρηση διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό της μπορεί να αποτελέσει αναμφισβήτητα πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δημιουργώντας αξία για την επιχείρηση ενώ ταυτόχρονα θεμελιώνει τη βάση μιας επιτυχημένης εξελικτικής πορείας (Pfeffer J., 1994, pp.9-28). Έχοντας εντάξει στο σύνολο των επιχειρηματικών τους πρακτικών το σεβασμό του συνόλου των εργαζομένων και την αντιμετώπιση τους όχι ως εμπόδιο αλλά ως θεμελιώδες κομμάτι της οργάνωσης και της στρατηγικής τους οι σύγχρονες επιχειρήσεις φανερώνουν το βαθμό της κοινωνικής τους υπευθυνότητας συνειδητοποιώντας παράλληλα ότι η γνώση και οι ικανότητες των εργαζομένων είναι μοναδικές και δύσκολα μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο αντιγραφής.

Στην εποχή των ραγδαίων αλλαγών οι επιχειρήσεις συνειδητοποιούν ότι οι πηγές προέλευσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχουν αλλάξει. Αναγνωρίζουν ότι η επιτυχία μπορεί να προέλθει όχι μόνο από τη χρήση τεχνολογικών επιτευγμάτων και τη διάθεση υψηλών χρηματοοικονομικών πόρων αλλά κυρίως από την εφαρμογή επιτυχημένων πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου. (Porter M., 1985).

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις θέτοντας ως στόχο την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικότητας αλλά και λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι η επιτυχία μπορεί να καθορισθεί από τις πηγές προέλευσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

βρίσκονται σε συνεχή αναζήτηση όλων εκείνων των ταλαντούχων ανθρώπων αλλά και των πρακτικών αξιοποίησης τους έτσι ώστε να οδηγηθούν στην επιτυχία. Το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί ίσως τη σπουδαιότερη πηγή ανταγωνιστικότητας καθώς οι στρατηγικές διαχείρισης τους, όντας κεντρικό κομμάτι των επιχειρησιακών διαδικασιών το οποίο μη μπορώντας να γίνει αντιληπτό από το σύνολο των ανταγωνιστών δεν μπορεί να γίνει και αντικείμενο μίμησης και αντιγραφής. Το να οδηγηθεί μια επιχείρηση στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω του ανθρώπινου δυναμικού της αποτελεί ίσως μια διαδικασία ιδιαίτερης σημασίας καθώς η εκάστοτε διοίκηση θα πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι η συνεργασία, ο σεβασμός και η συνεχής εκπαίδευση, θα πρέπει να αποτελούν έννοιες άρρηκτα συνδεδεμένες με τον τρόπο διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων της. (Pekka-Ekonomou V., and Lykogianni V., 2005)

Σε σχετικό τους άρθρο ωστόσο οι Greening και Turban, θεωρούν ότι μια επιχείρηση, εντάσσοντας στη στρατηγική της υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές μπορεί να αποτελέσει πόλο έλξης για ταλαντούχο ανθρώπινο δυναμικό. Αναμφισβήτητα έχει υποστηριχθεί ότι ένα ποιοτικό και σωστά εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αποτελέσει την πιο ουσιαστική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Greening D. and Turban D., 2000, pp.254-256). Από την άλλη πλευρά και η κοινωνική υπευθυνότητα που επιδεικνύουν οι επιχειρήσεις μπορεί να αποτελέσει επιπρόσθετο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να οδηγήσει στην προσέλκυση υψηλού επιπέδου ανθρώπινου δυναμικού. Έχει επίσης προταθεί ότι οι υποψήφιοι εργαζόμενοι επηρεάζονται θετικά από τις κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις και θεωρούν τον εαυτό τους πιο επιτυχημένο εάν αποτελούν μέρος του ανθρώπινου τους δυναμικού. Για παράδειγμα επιχειρήσεις όπως οι IBM, General Motors και η Microsoft σε αγγελίες πρόσληψης χρησιμοποιούν πληροφόρηση που αφορά στην υπευθυνότητά τους προς τη κοινωνία, το περιβάλλον, τους υπαλλήλους τους, καθώς και στην παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών έχοντας κυρίως ως στόχο να προσελκύσουν ένα υψηλής ποιότητας ανθρώπινο δυναμικό, που να διέπεται από υψηλού επιπέδου οργανωσιακές αρχές και αξίες.

## 4.8 ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Έχοντας πλέον συνειδητοποιήσει ότι η αύξηση της οικονομικής δραστηριότητας οδηγεί στη περιβαλλοντική υποβάθμιση καθώς και στην άνιση αναδιανομή του πλούτου, οι σύγχρονες επιχειρήσεις τις τελευταίες δεκαετίες δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης τοποθετώντας στη στρατηγική τους θέματα που αφορούν στη προστασία του περιβάλλοντος καθώς και την ενίσχυση της κοινωνίας. Η ενίσχυση των αναπτυσσόμενων χωρών και η εξάλειψη της φτώχειας καθώς και η προστασία του περιβάλλοντος είναι πλέον διαρκής στόχος μέσω του οποίου τα έθνη αντιλαμβάνονται ότι στην προσπάθεια επίτευξής του πρέπει να αναπτύξουν μια κοινή αναπτυξιακή πορεία.

### 4.8.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης και η σημασία που της αποδίδεται σήμερα διαμορφώθηκε μόλις τις τελευταίες δεκαετίες του 20ου αιώνα. Προέκυψε από μία στροφή στην αντίληψη των πραγμάτων, η οποία αρχικά εκφράστηκε ως ανησυχία για το περιβάλλον (και τις επιπτώσεις που έχει η υποβάθμιση του στην υγεία και στην ποιότητα ζωής των ανθρώπων) και ως συνειδητοποίηση ότι οι φυσικοί πόροι θα έπρεπε να διατηρηθούν και για τις επόμενες γενεές.

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί με τους οποίους μπορεί να αποδοθεί η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης. Ωστόσο αυτός που χρησιμοποιείται πιο συχνά είναι ο ορισμός της Επιτροπής Brundtland, σύμφωνα με τον οποίο *βιώσιμη ανάπτυξη είναι αυτή που καλύπτει τις ανάγκες του παρόντος χωρίς να διακυβεύει την ικανότητα των μελλοντικών γενεών να καλύπτουν τις δικές τους ανάγκες*. (Brundtland Commission, 1987). Ο ορισμός αυτός είναι περισσότερο ανθρωποκεντρικός καθώς αναφέρεται στην ικανοποίηση των ανθρωπίνων αναγκών ενώ παρέχει ένα πλαίσιο για την ενσωμάτωση των περιβαλλοντικών πολιτικών στις αναπτυξιακές στρατηγικές, σηματοδοτώντας έτσι την απαρχή της έννοιας της βιώσιμης ανάπτυξης.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο ορισμός αυτός περιέχει δύο βασικές έννοιες:

- Ø Την έννοια των αναγκών, και συγκεκριμένα των αναγκών των φτωχών του κόσμου στους οποίους πρέπει να δοθεί προτεραιότητα
- Ø Την έννοια των περιορισμών, που επιβάλλονται στην ικανότητα του περιβάλλοντος να καλύψει τις παρούσες και τις μελλοντικές ανάγκες από την τεχνολογία και την κοινωνική οργάνωση ([www.iisd.org](http://www.iisd.org))

Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '90 εμφανίσθηκαν και άλλοι ορισμοί που αφορούν την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης οι οποίοι εκφράστηκαν επίσημα στη Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών στο Ρίο το 1992, στην οποία πάνω από 170 χώρες δεσμεύτηκαν πως η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης αποτελεί τη βασική ιδέα για τη μελλοντική τους ανάπτυξη υπογράφοντας την Agenda 21 και τη Διακήρυξη του Ρίο για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη. Πέντε χρόνια αργότερα, στο Άρθρο 2 της Συνθήκης του Άμστερνταμ (1997) γίνεται λόγος για «αρμονική ισόρροπο και αειφόρο ανάπτυξη των οικονομικών δραστηριοτήτων». Έτσι η βιώσιμη ανάπτυξη έπαψε να θεωρείται αποκλειστικά περιβαλλοντική έννοια και αναγνωρίστηκε πως πρέπει να υπάρξει στενή συσχέτιση ανάμεσα στην οικονομική ανάπτυξη, στην κοινωνική συνοχή και στην περιβαλλοντική προστασία στα πλαίσια της στρατηγικής της ΕΕ για τη βιώσιμη ανάπτυξη. Το 1992, η Παγκόσμια Τράπεζα – World Bank καταλήγει στο ότι «βιώσιμη ανάπτυξη σημαίνει να βασίζονται οι αναπτυξιακές και περιβαλλοντικές πολιτικές σε μία ανάλυση κόστους-οφέλους και σε μία προσεκτική οικονομική ανάλυση που θα ενδυναμώνει την περιβαλλοντική προστασία και θα οδηγεί σε αυξανόμενα και διατηρήσιμα επίπεδα ευημερίας», ενώ η WWF (1991) σχετίζει τη βιώσιμη ανάπτυξη με «τη βελτίωση της ποιότητας της ζωής μέσα στα πλαίσια της φέρουσας ικανότητας των υποστηρικτικών οικοσυστημάτων».

Θα μπορούσε επίσης να υποστηριχθεί να πούμε ότι η βιώσιμη ανάπτυξη αποτελείται από τρεις άρρηκτα συνδεδεμένες αρχές (Καρβούνης Σ., και Γεωργακέλλος Δ., 2003, σελ.213-216):

- Ø Το περιβάλλον είναι αναπόσπαστο μέρος της οικονομίας και δεν αποτελεί απεριόριστο και δωρεάν παρεχόμενο πόρο
- Ø Η ισότητα μεταξύ αναπτυσσόμενων και αναπτυγμένων χωρών είναι βασική, καθώς ο αναπτυσσόμενος κόσμος θέλοντας να φτάσει κάποιο υψηλό πρότυπο διαβίωσης δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο ρυθμό ανάπτυξης

- Ø Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός απαιτείται να επιτευχθεί από οποιαδήποτε οντότητα (από χώρες μέχρι πρόσωπα) καθώς δεν θα πρέπει να τίθενται σε προτεραιότητα βραχυπρόθεσμα οφέλη

Οι οικονομικοί και κοινωνικοί στόχοι θα πρέπει να τίθενται με γνώμονα τα όρια όχι μόνο των αναπτυγμένων αλλά και των αναπτυσσόμενων χωρών ενώ η πορεία προς την ανάπτυξη δε θα πρέπει να συγχέεται μόνο με την οικονομική μεγέθυνση αλλά με τη δημιουργία ενός βιώσιμου μέλλοντος για τη κοινωνία, το περιβάλλον και την οικονομία.

#### **4.8.2 Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

Η συνειδητοποίηση του γεγονότος ότι η οικονομική μεγέθυνση συντελέστηκε εις βάρος του φυσικού περιβάλλοντος καθώς επίσης και ότι η κοινωνική διάσταση της ανάπτυξης παραμελήθηκε, οδήγησε στον επαναπροσανατολισμό της ανάπτυξης μέσα από πιο φιλικά προς το περιβάλλον μονοπάτια και με ταυτόχρονη ενίσχυση της κοινωνικής διάστασης. Η βιώσιμη ανάπτυξη μπορεί να θεωρηθεί ίσως ο βασικότερος μοχλός προώθησης μιας τέτοιας αλλαγής.

Σύμφωνα με σχετική μελέτη του WBCSD – World Business Council for Sustainable Development ([www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)), προτείνεται ότι μέχρι το έτος 2050 το 85% του παγκοσμίου πληθυσμού θα ανήκει στις αναπτυσσόμενες χώρες, γεγονός που σημαίνει ότι εάν το συγκεκριμένο ποσοστό δεν γίνει μέρος της παγκόσμιας αγοράς η παγκόσμια οικονομία δε θα μπορέσει να οδηγηθεί στην ευημερία. Ο επαναπροσδιορισμός επομένως των στόχων και των προτεραιοτήτων τόσο των κυβερνήσεων όσο και των εταιρειών αλλά και της κοινωνίας ως σύνολο καθώς και η δημιουργία μιας κοινής πορείας συνεργασίας, βασικά χαρακτηριστικά της οποίας θα αποτελούν ο σεβασμός προς το περιβάλλον και η ανάπτυξη που βασίζεται στην ισότητα του κοινωνικού συνόλου, αποτελούν τις βασικές προϋποθέσεις για την επίτευξη ενός βιώσιμου μέλλοντος.

Η ανάγκη ύπαρξης της έννοιας της βιώσιμης ανάπτυξης μπορεί επίσης να επιβεβαιωθεί από την πρόοδο και τη προσπάθεια που έχει συντελεστεί όχι μόνο σε θεωρητικό αλλά και σε θεσμικό επίπεδο. Έχοντας επικρατήσει διεθνώς ως όρος το

1992, μετά την Παγκόσμια Διάσκεψη Κορυφής των Ηνωμένων Εθνών για το Περιβάλλον, στο Ρίο ντε Τζανέιρο της Βραζιλίας, τη δεκαετία που ακολούθησε η Ευρωπαϊκή Ένωση αλλά και η Παγκόσμια Διάσκεψη Κορυφής για το Περιβάλλον των Ηνωμένων Εθνών, το 2002 στο Johannesburg, επέβαλαν αφενός την τριπλή σημασία της (οικονομική - κοινωνική - περιβαλλοντική), και αφ' ετέρου, την αναγκαία θεώρηση της ορθολογικής διαχείρισης των φυσικών πόρων ως προαπαιτούμενου για την επίτευξη της. Στο Johannesburg συγκεκριμένα οι συμμετέχοντες κατέληξαν στο ότι η αύξηση της χρήσης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας αποτελεί άμεση προτεραιότητα καθώς μέσω της στροφής σε «πράσινες» μορφές ενεργείας και της παράλληλης ορθολογικής χρήσης της, θα καταστεί εφικτή η αντιμετώπιση του προβλήματος της αλλαγής του κλίματος και των ακραίων καιρικών φαινομένων (π.χ. πλημμύρες στην Κεντρική Ευρώπη τον Αύγουστο του 2002) (Θανόπουλος, 2003, σελ.155).

Η ταύτιση λοιπόν της ανάπτυξης με τη μεγέθυνση οδήγησε σε οικονομικές και κοινωνικές ανισότητες οι οποίες εκδηλώνονται τόσο σε περιφερειακό όσο και σε εθνικό επίπεδο. Χαρακτηριστικά παραδείγματα των προβλημάτων που έχει δημιουργήσει ο «παραδοσιακός» τρόπος σε διεθνές επίπεδο, είναι ότι το ένα τέταρτο του παγκόσμιου πληθυσμού διαβιώνει με εισόδημα λιγότερο από ένα δολάριο την ημέρα και το ένα πέμπτο του παγκόσμιου πληθυσμού δεν έχει πρόσβαση σε υπηρεσίες υγείας ([www.ypan.gr](http://www.ypan.gr)). Η βιώσιμη ανάπτυξη επομένως αποτελώντας βασική προτεραιότητα, εμπεριέχει νέους τρόπους σκέψης και προϋποθέτει νέους τρόπους συμμετοχής των πολιτών στη διαμόρφωση πολιτικών και στόχων αποτελώντας τη βάση για μια πιο δίκαιη και υγιή κοινωνία.

#### **4.8.3 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΗ ΓΙΑ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί ίσως το πρωταρχικό μέσο επίτευξης της βιώσιμης ανάπτυξης και μεγέθυνσης. Τις τελευταίες δεκαετίες οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να περιλαμβάνουν στην στρατηγική τους προτεραιότητες κοινωνικής υπευθυνότητας, στοχεύοντας στη βελτιωμένη επίδοση σε οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό επίπεδο ενσωματώνοντας τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές τους ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι δεν μπορούν να υπάρξουν ως απομονωμένα παραδείγματα ευημερίας σε ένα περιβάλλον έντονης και παγκόσμιας στέρησης. Η επένδυση από μέρους των επιχειρήσεων στην ευημερία των κοινωνιών εξελίσσεται σε απαραίτητη προϋπόθεση για τη μακροπρόθεσμη και βιώσιμη επιχειρηματική τους δραστηριότητα. Οι επιχειρήσεις σήμερα, είναι σε θέση να αναδείξουν τις διαφορετικές πτυχές των κοινωνικών επενδύσεων που αναλαμβάνουν, όπως ([www.eurocharity.gr/articles](http://www.eurocharity.gr/articles)):

- Ø Την προώθηση της καινοτομίας και της συνεργασίας με κοινωνικούς φορείς για την εξεύρεση λύσεων σε κοινωνικά προβλήματα, τα αποτελέσματα των οποίων συχνά είναι άμεσα και βιώσιμα
- Ø Την προώθηση της τεχνογνωσίας και των προϊόντων, τα οποία μπορεί να φανούν χρήσιμα, ιδιαίτερα όταν αυτά εφαρμόζονται για την ανάπτυξη και βελτίωση της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα και
- Ø Την εφαρμογή μιας μακροπρόθεσμης στρατηγικής για την επίλυση κοινωνικών και περιβαλλοντικών προβλημάτων

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό, ότι ένα μεγάλο μέρος της άλλοτε εταιρικής φιλανθρωπίας έχει μετεξελιχθεί, από μέρους των εταιρειών, σε κοινωνικές επενδύσεις.

Ήδη από το 2005, κατά την αναθεώρηση της στρατηγικής της Λισαβόνας, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, δίνοντας έμφαση στην ΕΚΕ πρόβαλε το ρόλο που θα μπορούσε να παίξει στη προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης. Μέσα σε μια περίοδο οικονομικής και περιβαλλοντικής κρίσης και λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι η βιώσιμη ανάπτυξη μπορεί να θεωρηθεί ίσως η σπουδαιότερη δυνατότητα διεξόδου, η εταιρική κοινωνική ευθύνη δεν μπορεί παρά να αποτελέσει προτεραιότητα σε ευρωπαϊκό και όχι μόνο επίπεδο.

Χαρακτηριστικό μπορεί να θεωρηθεί το παράδειγμα της Bank of America. Ο αμερικανικός τραπεζικός κολοσσός, ανταποκρινόμενος στα αιτήματα των περιβαλλοντικών οργανώσεων, αποφάσισε να σταματήσει να δανειοδοτεί εταιρείες εξόρυξης κάρβουνου. Αν και το κάρβουνο αφθονεί στις ΗΠΑ και η συγκεκριμένη δραστηριότητα είναι ένας ενδιαφέρον πελάτης για την τράπεζα, αυτή θεώρησε υποχρέωση της να επιβάλει τη διατήρηση της φυσικής κληρονομιάς έναντι της

προτεραιότητας επίτευξης αυξημένου επιπέδου κέρδους (Κουβέλης Σ., 2009, σελ.62-65)

Το 2002 στο Γιοχάνεσμπουργκ, στη Διάσκεψη Κορυφής για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη – World Summit on Sustainable Development, ([www.un.org](http://www.un.org)) αναγνωρίστηκε ότι οι επιχειρήσεις δίνοντας έμφαση στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μπορούν να διαδραματίσουν πρωταγωνιστικό ρόλο στην πορεία επίτευξης ενός βιώσιμου μέλλοντος. Προωθώντας υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές, αλλά και αναγνωρίζοντας το γεγονός ότι η πορεία συνεργασίας με τις κυβερνήσεις και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο, μπορεί αποτελέσουν το κλειδί για τη βιώσιμη ανάπτυξη. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη επομένως μπορεί να θεωρηθεί ως η συμβολή των επιχειρήσεων στη βιώσιμη ανάπτυξη. Ξεπερνώντας την έννοια της φιλανθρωπίας και δίνοντας έμφαση στις υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές οι επιχειρήσεις αποβλέπουν στη μακροπρόθεσμη επιτυχία που σχετίζεται όχι μόνο με τις δραστηριότητές τους αλλά και με το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

Οι επιχειρήσεις επομένως στη προσπάθεια προώθησης της βιώσιμης ανάπτυξης θα πρέπει να αποδεχθούν το νέο τους ρόλο στο κοινωνικό γίγνεσθαι ενώ ταυτόχρονα ενισχύοντας τη κοινωνική διάσταση της παγκοσμιοποίησης να είναι έτοιμες να αντιμετωπίσουν το σύνολο των ακόλουθων προκλήσεων ([www.csrquest.net](http://www.csrquest.net)):

- Ø Επένδυση σε προϊόντα που ενισχύουν την υγεία, τη προστασία του περιβάλλοντος και την εξοικονόμηση ενέργειας
- Ø Καθιέρωση επιχειρηματικών μοντέλων που ενισχύουν τις φτωχότερες χώρες
- Ø Βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης και της υποδομής των αναπτυσσόμενων χωρών
- Ø Δημιουργία συμμαχιών για την ενίσχυση της δυνατότητας δημιουργίας ενός βιώσιμου μέλλοντος σε διεθνές επίπεδο

Σήμερα οι δύο έννοιες μπορεί να θεωρηθούν άρρηκτα συνδεδεμένες. Οι νέες συνθήκες που όλοι βιώνουμε και ειδικότερα η παγκοσμιοποίηση και η απελευθέρωση των αγορών, οι ταχύτατες εξελίξεις στις τεχνολογίες της επικοινωνίας, ο πλουραλισμός στην πληροφόρηση, η αύξηση της επιρροής των καταναλωτών, η αποδυνάμωση του παραδοσιακού ρόλου του κράτους, διαμορφώνουν και προσδιορίζουν ένα νέο κοινωνικό, πολιτικό και οικονομικό πλαίσιο. Στο πλαίσιο

αυτό η βιώσιμη ανάπτυξη είναι ο στόχος όχι μόνο για τις επιχειρήσεις αλλά και για κάθε κοινωνικό σύνολο σε οποιοδήποτε στάδιο οικονομικής ανάπτυξης και αν βρίσκεται. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αντίστοιχα με την πρακτική εφαρμογή της μπορεί να οδηγήσει τις επιχειρήσεις να συμβάλλουν καταλυτικά στην επίτευξη του στόχου για βιώσιμη ανάπτυξη.

#### **4.9 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ**

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι η κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά μπορεί να οδηγήσει σε πραγματικά επιχειρηματικά οφέλη. Πέρα από τα υλικά οφέλη, του άμεσου κέρδους η ΕΚΕ μπορεί να αποδώσει και άλλα αποτελέσματα που δε σχετίζονται πάντα με τα οικονομικά αποτελέσματα. Τα κυριότερα οφέλη μπορεί να περιλαμβάνουν τα κάτωθι ([www.csrquest.net](http://www.csrquest.net)):

**Βελτιωμένη Φήμη.** Η αναγνώριση της βελτιωμένης αξίας προς το καταναλωτή, η προσοχή προς τους υπαλλήλους και ο σεβασμός προς το περιβάλλον και τα ανθρώπινα δικαιώματα, προωθούν τη βελτίωση της φήμης και της αντίληψης του εμπορικού σήματος.

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης και του καταγισμού της πληροφόρησης η βελτιωμένη φήμη παίζει ολοένα και αυξανόμενο ρόλο. Έρευνα που διενήργησε το 2000 το CRS Europe έδειξε ότι το 70% των Ευρωπαίων καταναλωτών αναγνώρισε ευθέως τη σημασία που έχουν κατά την αγορά οι δεσμεύσεις των επιχειρήσεων - παραγωγών έναντι της κοινωνίας, ενώ ένας στους πέντε καταναλωτές δήλωσε πρόθυμος να πληρώσει υψηλότερη τιμή για ένα προϊόν που προέρχεται από «ευαισθητοποιημένη» κοινωνικά επιχείρηση. Από τη σκοπιά αυτή καθίσταται σαφές πως σήμερα η φήμη και η αξία του σήματος είναι ακόμη σημαντικότερες έναντι των περασμένων δεκαετιών. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι σε τμήματα marketing Πανεπιστημίων των ΗΠΑ διδάσκεται ήδη πως η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί έναν από τους ασφαλέστερους τρόπους για μια επιχείρηση, έτσι ώστε αυτή να διαφοροποιήσει θετικά το εμπορικό της σήμα.

**Βελτιωμένες Σχέσεις με τη Κοινωνία.** Η δημιουργία επιτυχημένων σχέσεων με τη κοινωνία προέρχεται από προγράμματα της επιχείρησης κοινωνικού περιεχομένου, όπως ενίσχυση της εκπαίδευσης και της μόρφωσης, δημιουργία θέσεων απασχόλησης τόσο σε τοπικό όσο και σε εθνικό επίπεδο.

**Ισχυροποιημένες Σχέσεις.** Η βελτίωση των σχέσεων όχι μόνο με την τοπική εξουσία αλλά και με τα περιφερειακά όργανα καθίστανται αναπόφευκτες καθώς η αμοιβαία υποστήριξη αυξάνει την αξία των πρακτικών ΕΚΕ.

**Βελτιωμένος Έλεγχος Κινδύνου.** Η ευρύτερη ενημερότητα αναφορικά με τα χρηματοοικονομικά, τους περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς κινδύνους γίνεται πιο εφικτή και έτσι ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος να βρεθεί η επιχείρηση σε δυσμενή θέση.

**Αυξημένες Πωλήσεις.** Μέσω της εφαρμογής προγραμμάτων ΕΚΕ, διευρύνεται ο κύκλος των συναλλαγών μιας επιχείρησης και δημιουργούνται νέες αγορές με οργανισμούς ή καταναλωτές που επιλέγουν τους συνεργάτες τους βάσει της περιβαλλοντικής τους επίδοσης όσο του κόστους και της ποιότητας.

**Χαμηλότερα Κόστη Υγείας.** Η ασθένεια αναπόφευκτα αποτελεί ένα επιπλέον κόστος για τις επιχειρήσεις, ενώ είναι αποδεκτό ότι ένα υγιέστερο εργατικό δυναμικό είναι συχνά πιο παραγωγικό και πιο αποτελεσματικό.

**Ανταγωνιστική Αξία.** Αναμφισβήτητα μέσω της σωστής αξιοποίησης του ανθρωπίνου κεφαλαίου, καθώς και της διατήρησης καλών σχέσεων με τους εργαζόμενους αλλά και με τους συνεργάτες καθώς και με τους καταναλωτές δημιουργούνται πλεονεκτήματα. Με τη δημιουργία και υποστήριξη πρωτοβουλιών μάθησης δημιουργούνται προσαρμόσιμες ικανότητες που αναγνωρίζονται ως κρίσιμες στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

**Βελτιωμένες Επενδυτικές Ευκαιρίες.** Είναι γνωστό ότι ένας σημαντικός αριθμός κεφαλαίων έχει σχηματιστεί ειδικά για επιχειρήσεις που προωθούν προγράμματα ΕΚΕ καθώς η κοινωνική και περιβαλλοντική επίδοση μπορεί να αποτελέσει σπουδαίο κριτήριο για επενδυτικές αποφάσεις.

Κατά τους Bevan, Isles, Emery και Hoskins, μέσω της εφαρμογής προγραμμάτων ΕΚΕ μια επιχείρηση μπορεί να οδηγηθεί σε πολλαπλά επιχειρηματικά οφέλη τα οποία αναφέρονται κυρίως στα εξής (Bevan S., *et al*, 2004, p.23):

- Ø Βελτιωμένη απόδοση στο χρηματοοικονομικό τομέα καθώς και αύξηση των κερδών

- Ø Μειωμένα λειτουργικά κόστη
- Ø Επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης για τις επιχειρήσεις καθώς και για τους εργαζομένους τους
- Ø Περισσότερη ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στα ενδοεπιχειρησιακά ζητήματα
- Ø Αύξηση της ικανότητας για καινοτομία
- Ø Διατήρηση καλών σχέσεων με κυβερνήσεις και τοπικούς φορείς
- Ø Ικανότητα διαχείρισης κινδύνου
- Ø Βελτίωση φήμης
- Ø Δημιουργία καλύτερων σχέσεων με τους πελάτες και κατανόηση των αναγκών τους

Σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγε η Ernst & Young το 2002, το 94% των στελεχών επιχειρήσεων πιστεύει ότι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μπορεί να αποφέρει οφέλη σε οικονομικό επίπεδο, ενώ το 33,3% των πολυεθνικών εκτιμά ότι μέσω δράσεων που σχετίζονται με την ΕΚΕ, οι πωλήσεις αναμένεται να αυξηθούν βραχυπρόθεσμα ([www.ey.com](http://www.ey.com)). Το σημαντικότερο ίσως εύρημα μιας άλλης έρευνας που πραγματοποίησε το 2002 η PriceWaterhouseCoopers, είναι σχετικό με την άποψη που έχουν οι επικεφαλές των εταιρειών: το 71% των ερωτηθέντων διευθυνόντων συμβούλων, όταν ξεκινούν προγράμματα ΕΚΕ, εμφανίζονται πρόθυμοι να θυσιάσουν μέρος της βραχυπρόθεσμης κερδοφορίας τους, με αντάλλαγμα τη μελλοντική υπεραξία που θεωρούν ότι θα προκύψει από την κίνηση αυτή ([www.pwc.com](http://www.pwc.com)).

Θέλοντας να γίνει ένας επιπλέον διαχωρισμός, τα οφέλη της ΕΚΕ ανά πεδίο εφαρμογής της έχουν ως εξής ([www.euro2day.gr](http://www.euro2day.gr)): Αναφορικά με τον *εργασιακό χώρο*, μέσω της εφαρμογής προγραμμάτων ΕΚΕ, επιτυγχάνεται η στρατολόγηση ταλαντούχων στελεχών, αυξάνεται η ελκυστικότητα του εν δυνάμει εργοδότη, ενώ αποτελώντας ουσιαστικό κίνητρο παραγωγικότητας, οι υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές, οδηγούν στην αύξηση της αποδοτικότητας και στη δημιουργία ενός αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού. Όσον αφορά στη θέση της επιχείρησης στην *αγορά*, αυξάνεται η αναγνωσιμότητα της, ενδυναμώνεται η εμπορική επωνυμία της (brand name), ενώ παράλληλα μπορεί να υποστηριχθεί ότι οδηγείται στη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σχετικά με τη *κοινωνία* και τα οφέλη στο συγκεκριμένο τομέα, μπορεί να ειπωθεί ότι ενδυναμώνονται οι σχέσεις της

με το κοινωνικό σύνολο, τόσο σε εθνικό όσο και σε τοπικό επίπεδο δημιουργώντας κυρίως έτσι ένα αίσθημα ασφάλειας αναφορικά με τις πωλήσεις ενώ παράλληλα αυξάνεται η πρόσβασή της σε τοπικές πιθανές πηγές εισοδήματος. Τέλος, μέσω των υπεύθυνων πρακτικών και αναφορικά με τη *περιβαλλοντική πολιτική* της εκάστοτε επιχείρησης, αυτή μπορεί να οδηγηθεί στην εξοικονόμηση κόστους κυρίως μέσω της οικονομίας ενεργειακών πόρων καθώς και της χρήσης εναλλακτικών πηγών ενέργειας.

Η αύξηση της παραγωγής επομένως, η μείωση του κόστους, οι επιτυχημένες επιχειρηματικές συμφωνίες, αποτελούν αναμφισβήτητα σπουδαίο μέρος των αντικειμενικών στόχων μιας επιχείρησης, χωρίς όμως να θεωρούνται αποκλειστικά και το ζητούμενο που μπορεί να οδηγήσει στην επιχειρηματική επιτυχία.

Στο σημείο αυτό μπορούν να αναφερθούν κάποια επιπρόσθετα οφέλη που σχετίζονται με την εφαρμογή προγραμμάτων ΕΚΕ και τα οποία αναφέρονται στη βελτίωση των εσωτερικών λειτουργιών της επιχείρησης (Hohnen P. and Potts J., 2007, pp.10-14):

- Ø *Βελτίωση ικανότητας διαχείρισης προσωπικού.* Η συγκεκριμένη ωφέλεια μπορεί να θεωρηθεί αποτέλεσμα εφαρμογής προγραμμάτων αποτελεσματικής διαχείρισης προσωπικού, μέσω των οποίων βελτιώνονται οι επιδόσεις των εργαζομένων καθώς και η ενίσχυση της ιδέας ότι θεωρούνται αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης τους
- Ø *Δημιουργία και διατήρηση αποτελεσματικών σχέσεων αναφορικά με την αλυσίδα αξίας.* Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι ο πιο αδύναμος κρίκος στην αλυσίδα της αξίας μπορεί να επηρεαστεί ευκολότερα, οι ισχυρότερες επιχειρήσεις μπορούν να επηρεάσουν τις μικρότερες να εφαρμόσουν πρακτικές ΕΚΕ βελτιώνοντας έτσι τη ροή των διαδικασιών. Για παράδειγμα κολοσσιαίες επιχειρηματικές μονάδες απαιτούν ακόμα και από το πιο μικρό προμηθευτή τους να εφαρμόσουν πρότυπα ποιότητας
- Ø *Ενίσχυση ικανότητας διαχείρισης της αλλαγής.* Η εφαρμογή προγραμμάτων ΕΚΕ μπορεί να αποτελέσει ένα αποτελεσματικό μέσο ανίχνευσης της αλλαγής στο κοινωνικοοικονομικό γίγνεσθαι. Οι ανάγκες των επιχειρησιακών εταίρων συνεχώς αλλάζουν και αυξάνονται. Οι επιχειρήσεις που είναι διαθέσιμες να αποδεχθούν οποιαδήποτε αλλαγή, μέσω των υπεύθυνων επιχειρηματικών πρακτικών μπορεί να οδηγηθούν πιο εύκολα στο επιθυμητό αποτέλεσμα

Ø *Βελτίωση καινοτομίας και ανταγωνιστικότητας.* Η καινοτομία μπορεί να αποτελέσει το κλειδί για την ανταγωνιστικότητα και στις μέρες μας ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις θεωρούνται καινοτόμες. Η εφαρμογή προγραμμάτων στα πλαίσια της ΕΚΕ μπορεί να δημιουργήσει ευνοϊκές συνθήκες που ενισχύουν τη καινοτομία οι οποίες στη συνέχεια αναφέρονται στο ευρύτερο πλαίσιο του συνόλου των ενδιαφερομένων μερών της επιχείρησης (stakeholders)

Με υπάρχοντα το καταιγισμό πληροφοριών οποιαδήποτε αντικοινωνική δράση των επιχειρήσεων μπορεί να γίνει ευρέως γνωστή, γεγονός που οδηγεί στο ταυτόχρονο αποκλεισμό από το επιχειρηματικό γίγνεσθαι. Η εφαρμογή προγραμμάτων ΕΚΕ μπορεί να επιφέρει άμεσα αποτελέσματα στην εκάστοτε επιχείρηση καθώς οι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις με γνώμονα κυρίως τους καταναλωτές, διαφοροποιούνται από τους ανταγωνιστές και ταυτόχρονα οδηγούνται σε μια επιτυχημένη εξελικτική πορεία.

#### **4.10 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Η συμμετοχή των επιχειρήσεων σε κοινωνικά υπεύθυνες δραστηριότητες μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη οικονομική επίδοση. Αν και τα οφέλη της ΕΚΕ, όπως έχει προαναφερθεί είναι πολλαπλά, η ποσοτικοποίηση των ωφελειών των κοινωνικά υπεύθυνων δράσεων είναι δύσκολο να επιτευχθεί. Ωστόσο, έρευνες που έχουν λάβει χώρα σε παγκόσμιο επίπεδο καταδεικνύουν, αναφορικά με τα οικονομικά της μεγέθη, μια επιχείρηση μέσω της ΕΚΕ μπορεί να καταστεί περισσότερο ανταγωνιστική και ανθεκτική σε περιόδους κρίσης, καθώς και πιο θελκτική για τους καταναλωτές και τους εν δυνάμει ικανούς υπαλλήλους.

Ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του 1970 άρχισαν να πραγματοποιούνται έρευνες σε ακαδημαϊκό επίπεδο για το συσχετισμό της ΕΚΕ με τις οικονομικές επιδόσεις (Wood D. and Jones R., 1994), ενώ οι προσπάθειες συνεχίστηκαν και τα χρόνια που ακολούθησαν τα αποτελέσματα των οποίων στην πλειοψηφία τους έδειξαν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ εταιρικής κοινωνικής δράσης και οικονομικής επίδοσης (Margolis D. and Walsh J., 2001). Επίσης σχετική εμπειρική μελέτη που ακολούθησε

από το London School of Economics επιβεβαιώνει τα παραπάνω ευρήματα, προσθέτοντας ότι από τις 80 αναγνωρισμένες έρευνες για την ΕΚΕ, οι 42 κατέδειξαν θετική σχέση, 19 δεν βρήκαν καμία σύνδεση ανάμεσα στις δράσεις της ΕΚΕ και στο οικονομικό όφελος, 15 εμφάνισαν μικτά αποτελέσματα και μόνο 4 έδειξαν αρνητική σχέση. Παρόμοια έρευνα του Ινστιτούτου Επιχειρηματικής Ηθικής - Institute of Business Ethics, ([www.ibe.org.uk](http://www.ibe.org.uk)) κατέληξε στο ότι εταιρείες δεσμευμένες σε θέματα επιχειρηματικής ηθικής έχουν κατά μέσο όρο 18% υψηλότερα κέρδη. Έρευνα επίσης του CSR Europe για τη κοινωνική ευαισθησία των Ευρωπαίων καταναλωτών έδειξε ότι 20% αυτών είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν περισσότερα για προϊόντα ή υπηρεσίες που προέρχονται από κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις τονίζοντας το γεγονός ότι οι καταναλωτές δείχνουν ιδιαίτερη προτίμηση σε εταιρείες κοινωνικά ευαισθητοποιημένες.

Τα διευθυντικά στελέχη επομένως θα πρέπει να αποδεχθούν ότι οι πρακτικές ΕΚΕ μπορεί να έχουν θετική επίδραση στη βελτίωση της οικονομικής επίδοσης της επιχείρησης. Ωστόσο σε ορισμένες περιπτώσεις είναι δύσκολο να γίνουν αντιληπτά τα μακροπρόθεσμα οφέλη των υπεύθυνων επιχειρηματικών πρακτικών και δίνεται έμφαση στο κόστος εφαρμογής ενός προγράμματος ΕΚΕ, με αποτέλεσμα τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη να μην επενδύουν σε αυτό. Επαναπροσδιορίζοντας τη φιλοσοφία της επιχείρησης απέναντι στην ΕΚΕ και θεωρώντας τις υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές μέρος της επιχειρησιακής της κουλτούρας, μια επιχείρηση μπορεί να οδηγηθεί αναμφισβήτητα σε βελτιωμένα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα και μακροπρόθεσμα σε μια επιτυχημένη αναπτυξιακή πορεία. (Burke L. and Logsdon J., 1996, pp.495-502).

#### 4.11 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σε περιόδους ανακατατάξεων και συνεχών μεταβολών η επιτυχία της επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί μέσω της αναζήτησης και εντοπισμού όλων εκείνων των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της που μπορεί να την οδηγήσουν στην επιχειρηματική αριστεία. Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά και η διατήρησή του σε περιόδους οικονομικής και κοινωνικής κρίσης αποτελεί το κατεξοχήν ζητούμενο των σύγχρονων επιχειρηματικών μονάδων. Έχοντας πλέον συνειδητοποιήσει ότι πρέπει να λειτουργούν ως οντότητες άρρηκτα συνδεδεμένες με το κοινωνικό σύνολο εντός του οποίου δραστηριοποιούνται, οι επιχειρήσεις κατανοούν ότι θα πρέπει να αναλαμβάνουν τις ευθύνες τους απέναντι στην κοινωνία, στους πελάτες, εσωτερικούς και εξωτερικούς και το περιβάλλον, με στόχο τη βελτίωση και την ευημερία του συνόλου, μέρος του οποίου αποτελούν και οι ίδιες. Η εφαρμογή επομένως προγραμμάτων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης καθώς και ο βαθμός της κοινωνικής ευαισθησίας που επιδεικνύουν, οι επιχειρήσεις αποτελούν κριτήριο επιτυχίας στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι καθώς ο τρόπος με τον οποίο αυτά γίνονται αντιληπτά από το καταναλωτικό κοινό μπορούν οδηγήσουν σε βελτιωμένα επίπεδα ανταγωνιστικότητας. Το καταναλωτικό κοινό δε μένει αδιάφορο απέναντι στη κοινωνική δράση των επιχειρήσεων και η συντριπτική του πλειοψηφία φαίνεται να επηρεάζεται θετικά από την κοινωνικά προσανατολισμένη συμπεριφορά μιας εταιρείας.

Κατά συνέπεια, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μπορεί να θεωρηθεί το μέσο για μακροπρόθεσμη ανάπτυξη καθώς και ο μοχλός για την επίτευξη ενός βιώσιμου μέλλοντος για τη κοινωνία, την οικονομία, το περιβάλλον. Η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με αυτή της ΕΚΕ καθώς η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων μπορεί να λειτουργήσει καταλυτικά στη πραγματοποίηση του συγκεκριμένου στόχου. Είναι αντιληπτό ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζοντας την ΕΚΕ όχι σα μια μορφή φιλανθρωπίας, αλλά ως ένα ουσιαστικό στοιχείο της επιχειρησιακής στρατηγικής τους η επίτευξη μακροπρόθεσμων ωφελειών, που αναφέρονται όχι μόνο στη βελτίωση των επιχειρηματικών λειτουργιών είτε σε ποιοτικό είτε σε ποσοτικό επίπεδο αλλά και στην ενίσχυση του περιβάλλοντος εντός του οποίου δραστηριοποιούνται, αποτελεί αναμφισβήτητο γεγονός.

## ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- § Bevan S., Isles N., Emery P. and Hoskins T., 2004, “Achieving High Performance: CSR at the heart of Business”, The Work Foundation, p.23
- § Brundtland Commission, 1987, “Our Common Future”, Oxford University Press
- § Burke L. and Logsdon, J.M., 1996, “*How corporate social responsibility pays off*”, Long Range Planning, pp.495-502
- § Grant R.M., 1998, “Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications”, Blackwell Business, Third Edition, pp.181-192
- § Greening D. and Turban D., 2000, “*Corporate social Performance as a Competitive Advantage in Attracting Quality Workforce*”, Business and Society, pp.254-256
- § Hohnen P., Potts J., 2007, “Corporate social Responsibility: an Implementation Guide for Business”, International Institute for Sustainable Development, pp.10-14
- § Margolis D.J., Walsh J.P., 2001, “People and Profits? The search between a Company’s Social and Financial Performance”, Mahwah N.J.: Lawrence Erlbaum Associates
- § Meehan J., Meehan K., and Richards A., 2006, “*Corporate Social Responsibility: the 3C-SR model*”, International Journal of Economics, pp.386-398
- § Porter M., 1985, “Competitive Strategy”, NY: The Free Press, pp.100-107
- § Porter M.E., and Van der Linde C., 1995, “*Toward a new conception of the environment competitiveness relationship*”, Journal of Economic Perspectives, pp.97-118

- § Pfeffer J., 1994, *“Competitive advantage through people”*, California Management Review, pp.9-28
- § Pekka-Ekonomou V. and Lykogianni V., 2005, *“The Human Factor as a source of competitive advantage”*, the 3<sup>rd</sup> World Congress of the International Institute of Sociology Research Committee 10, Stockholm, Sweden
- § Sirsly T.C. and Lamertz K., 2007, *“When Does a Corporate Social Responsibility Initiative Provide a First – Mover Advantage?”*, Business and Society, pp.343-369
- § Wood D.J. and Jones R.E., 1994, *“Research on Corporate Social Performance: What have we learned?”* Case Western Research University
- § Βλάμη Α., 2007, *«Η εταιρική ηθική σαν συγκριτικό πλεονέκτημα»*, «ΤΑ ΝΕΑ», ειδικό ένθετο: Ανοικτό MBA- Τα μυστικά της Διοίκησης Επιχειρήσεων
- § Θανόπουλος Γ.Ν., 2003, *«Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία»*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σελ.155
- § Θανόπουλος Γ.Ν., op.cit, σελ.165
- § Παπαδάκης Β., 2002, *«Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία»*, Εκδόσεις Ε. Μενού, σελ. 290-291
- § Καρβούνης Σ. και Γεωργακέλλος Δ., 2003, *«Διαχείριση του Περιβάλλοντος – Επιχειρήσεις και Βιώσιμη Ανάπτυξη»*, εκδόσεις Αθ.Σταμούλης, σελ.213-216
- § Κουβέλης Σ., 2009, *«Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη – Προϋπόθεση για την αειφόρο ανάπτυξη»*, «ΤΟ ΕΘΝΟΣ», Ειδικό Ένθετο: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Ετήσια Έκδοση, σελ.62-65
- § [www.csrquest.net](http://www.csrquest.net)
- § [www.euro2day](http://www.euro2day)

§ [www.eurocharity.gr/articles](http://www.eurocharity.gr/articles)

§ [www.morax.g](http://www.morax.g)

§ [www.un.org](http://www.un.org)

§ [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)

§ [www.ypan.gr](http://www.ypan.gr)

§ [www.iisd.org](http://www.iisd.org)

§ [www.ey.com](http://www.ey.com)

§ [www.pwc.com](http://www.pwc.com)

§ [www.ibe.org.uk](http://www.ibe.org.uk)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

#### 5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό γίνεσθαι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, αλλά και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελούν δύο έννοιες τόσο επίκαιρες και σύγχρονες, όσο και η επιβίωση αλλά και η καλή λειτουργία της επιχείρησης σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις στοχεύοντας όχι μόνο στην επιβίωσή τους αλλά και στην επίτευξη ανταγωνιστικότητας, βασίζουν την επιτυχία τους στην αποτελεσματική εφαρμογή διαδικασιών βασικό χαρακτηριστικό των οποίων αποτελεί η ποιότητα. Εφαρμόζοντας επομένως την ποιότητα σε όλο το φάσμα των διεργασιών τους οι επιχειρήσεις κατευθύνονται σε μια νέα αντίληψη για τη διοίκηση, ενώ ταυτόχρονα οδηγούνται σε μια νέα φιλοσοφία, τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Στο παρόν κεφάλαιο μελετάται το πώς, η ΔΟΠ μπορεί να αποτελέσει ουσιαστική βάση για την εφαρμογή κοινωνικά υπεύθυνων πρακτικών και κυρίως πώς μια επιχείρηση εφαρμόζοντας συγκεκριμένες τεχνικές αλλά και συστήματα ολικής ποιότητας θεωρεί την ενσωμάτωση της ΕΚΕ στο σύνολο των διεργασιών της αυτονόητη εξέλιξη των ανωτέρω διαδικασιών. Η συνέχεια του παρόντος κεφαλαίου αφορά στη παρουσίαση συγκεκριμένων μοντέλων ολικής ποιότητας μέσω των οποίων αποδεικνύεται ότι οι αρχές των δύο φιλοσοφιών όχι μόνο απλά συνυπάρχουν αλλά κυρίως αλληλοσυμπληρώνονται. Επιπλέον, από το παρόν κεφάλαιο δε θα μπορούσε να παραληφθεί το πώς μια επιχείρηση μέσω της εφαρμογής πληθώρας προτύπων ποιότητας αποδεικνύει έμπρακτα την εφαρμογή Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης αλλά και το πώς μέσω συγκεκριμένων πρακτικών κρίνεται για τα αποτελέσματά της στο τομέα της κοινωνικής υπευθυνότητας. Καταλήγοντας γίνεται αναφορά στο ότι, όντας τα συγκεκριμένα πρότυπα πλήρως εναρμονισμένα με τις αρχές της συντελούν στην αποτελεσματική εφαρμογή της.

## 5.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Αδιαμφισβήτητα, τις τελευταίες δεκαετίες, ο παράγοντας της ποιότητας μπορούμε να πούμε ότι αποτελεί ίσως ένα από τα ουσιαστικότερα στοιχεία που καθορίζουν την επιτυχία μιας επιχείρησης. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις εφαρμόζοντας την ποιότητα σε όλο το φάσμα των διεργασιών τους, στοχεύουν στην αποτελεσματική ανάπτυξη τους καθώς και στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας, παράλληλα όμως ακολουθούν μια νέα προσέγγιση στο τρόπο διοίκησης η οποία έχοντας ως αποτέλεσμα μια διαφορετική αντίληψη για την ποιότητα, οδηγεί σε μια νέα φιλοσοφία, στη Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) γνωστή και ως Total Quality Management (TQM).

Η ΔΟΠ ως βασικό προσανατολισμό έχει την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των πελατών, ενώ η διοίκηση μπορεί να οδηγηθεί στην αξιολόγηση και υιοθέτηση της όταν μια επιχείρηση θέτει ως προτεραιότητα της την ανάγκη επιβίωσής της σε μια έντονα ανταγωνιστική και κορεσμένη αγορά, όταν οι συμβατικές προσεγγίσεις για τη διασφάλιση της ποιότητας δεν επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, αλλά κυρίως όταν η διοικητική υποδομή δεν είναι αρκετή για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας συγκεκριμένων διαδικασιών ελέγχου ποιότητας. Θα πρέπει να ειπωθεί ότι η ΔΟΠ έχει νόημα εφόσον στοχεύει σε βελτιώσεις που οδηγούν στην επιτυχή επιβίωση και ανταγωνιστικότητα με μακροχρόνια προοπτική, ενώ χωρίς την εστίαση της προσπάθειας στον ανθρώπινο παράγοντα δεν είναι δυνατόν να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα (Δερβιτσιώτης Κ., 2005, σελ.43-44).

Ο James, αναφέρει ότι η Ολική Ποιότητα είναι μια στρατηγική προσέγγιση στην παραγωγή των καλύτερων δυνατών προϊόντων και υπηρεσιών – μέσω της διαρκούς καινοτομίας (James P., 1996, pp.70-71). Η ΔΟΠ στην ουσία επηρεάζει το σύνολο των ενδιαφερομένων μέσα σε έναν οργανισμό, και θεωρείται ότι προκειμένου ο οργανισμός να είναι ανταγωνιστικός, οι αρχές της πρέπει να γίνουν αποδεκτές από τον καθένα. Ο Oakland, υποστηρίζει ότι η ΔΟΠ είναι «μια προσέγγιση στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ευελιξίας μιας επιχείρησης στο σύνολό της» (Oakland, 1989). Κατά βάση, η ΔΟΠ απαιτεί να γίνει μια ουσιαστική «επανάσταση» στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι δρουν μέσα σε έναν οργανισμό. Είναι στην ουσία η φιλοσοφία εκείνη του management που επιζητεί τη συνεχή βελτίωση στην ποιότητα εκτέλεσης όλων των διεργασιών, προϊόντων και υπηρεσιών στην εκάστοτε

επιχείρηση στοχεύοντας κυρίως στην αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη – είτε αυτός θεωρείται εξωτερικός (τελικός καταναλωτής) είτε εσωτερικός (εργαζόμενοι – διοικητικά στελέχη που συμβάλλουν στη δημιουργία των προϊόντων και επηρεάζουν την προσφερόμενη ποιότητα).

Η ΔΟΠ στις μέρες μας υιοθετείται από επιχειρήσεις και δημόσιες υπηρεσίες οι οποίες ανταποκρινόμενες στις απαιτήσεις της σύγχρονης αγοράς στοχεύουν στην ανταγωνιστικότητα και στην αποτελεσματικότητα, ενώ θα πρέπει να ειπωθεί ότι εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα και τις λειτουργίες μιας επιχείρησης και υλοποιείται μέσω προγραμμάτων ελέγχου ποιότητας, σχεδιασμού ποιότητας και διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας.

### **5.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ: ΒΑΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ**

Όπως έχει προαναφερθεί, τις τελευταίες δεκαετίες ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις ενσωματώνουν στη στρατηγική τους θέματα κοινωνικής υπευθυνότητας κατανοώντας κυρίως ότι οι ευθύνες τους δεν περιορίζονται μόνο στην επίτευξη και μεγιστοποίηση του κέρδους, αλλά παράλληλα αναφέρονται στο ταυτόχρονο σεβασμό προς τη κοινωνία και το περιβάλλον. Η ΕΚΕ αναμφισβήτητα μπορεί να αποτελέσει σπουδαίο κομμάτι της φιλοσοφίας των σύγχρονων επιχειρηματικών μονάδων και η ενσωμάτωσή της στο σύνολο των διεργασιών τους μπορεί να ποικίλει ανάλογα με το βαθμό της κοινωνικής τους προσφορά αλλά και ανάλογα με τον τρόπο που αντιλαμβάνονται τη κοινωνική υπευθυνότητα. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να παίζει καθοριστικό ρόλο στην ανωτέρω διαδικασία καθώς μια επιχείρηση που έχει ήδη υιοθετήσει τη ΔΟΠ και εφαρμόζει τις τεχνικές της, θεωρεί την ενσωμάτωση της ΕΚΕ ως αυτονόητη εξέλιξη των ανωτέρω πρακτικών.

Ο τρόπος που μια επιχείρηση αντιλαμβάνεται το θέμα της ηθικής ποικίλει. Στην ουσία, δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια μορφή φιλανθρωπίας, αλλά ως μια ουσιαστική βάση πάνω στη οποία οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται και μέσω της οποίας στοχεύουν στη συνεχή βελτίωση. Θεωρώντας ότι η φιλοσοφία της ΔΟΠ στηρίζεται στην ηθική που οδηγεί στην επιχειρηματική βελτίωση και αριστεία, οι δυο

έννοιες όχι μόνο δεν αντικρούονται αλλά αλληλοσυμπληρώνονται. Οι υποστηρικτές της ποιότητας διαβεβαιώνουν ότι η ηθική βάση της ΔΟΠ σε καμία περίπτωση δεν αγνοείται και οι τεχνικές ολικής ποιότητας που εφαρμόζονται και επιπλέον διαδραματίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο στην προώθηση της επιχειρηματικής ηθικής (Zairi M. and Peters J., 2002, pp.174-178).

Οι θεμελιωτές των σύγχρονων θεωριών ολικής ποιότητας Crosby, Deming και Juran υποστηρίζουν ότι μεταξύ άλλων βασικές αρχές της ΔΟΠ θεωρούνται η επιχειρηματική ηθική και ο σεβασμός προς το σύνολο των ανθρώπων ενός οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, ο Crosby θεωρεί ότι «μια επιχείρηση μπορεί να ευδοκιμήσει μόνο όταν όλοι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ισότιμα και κυρίως όταν επιδεικνύει σεβασμό τόσο προς αυτούς όσο και στο σύνολο των πελατών της» (Crosby P., 1986). Ο Deming υποστηρίζει ένα εργασιακό κλίμα όπου ο τρόπος επικοινωνίας μεταξύ υπαλλήλων, στελεχών αλλά και τελικών καταναλωτών στηρίζεται σε μια ηθική βάση (Deming E., 1986), ενώ ο Juran αναφέρεται στη δημιουργία ενός ενιαίου συστήματος αξιών, συμπεριφοράς αλλά και πιστεύω το οποίο είναι απαραίτητο συστατικό για την επιτυχία μιας επιχείρησης και αναφέρει κυρίως ότι η ΔΟΠ πρέπει να εστιάζει στον άνθρωπο (Juran J., 1993). Μπορούμε να πούμε ότι η συγκεκριμένη βάση αξιών της ποιότητας αποτελεί τον ουσιαστικό παράγοντα που μπορεί να οδηγήσει σε συσχετισμό με την ΕΚΕ.

Το σημείο αναφοράς επομένως της ΔΟΠ είναι ο άνθρωπος και πιο συγκεκριμένα η μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των πελατών (τόσο των εξωτερικών όσο και των εσωτερικών) ενώ ο βαθμός συσχέτισης της με την ΕΚΕ μπορεί να γίνει κατανοητός κυρίως μέσω της συγκεκριμένης προοπτικής. Τις τελευταίες δεκαετίες οι επιχειρήσεις άρχισαν να στρέφουν το ενδιαφέρον τους και στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους – δηλαδή στο σύνολο των εσωτερικών πελατών. Η διοίκηση έθεσε ως στόχο, μέσω της παροχής συγκεκριμένων κινήτρων, οι εργαζόμενοι να δίνουν το καλύτερό τους εαυτό και με αυτό τον τρόπο να συμβάλουν στην ποιότητα του τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας. Την ίδια στρατηγική μπορούμε να πούμε ότι ακολουθεί μια επιχείρηση μέσω της ΕΚΕ καθώς όπως έχει προαναφερθεί, ένας από τους κύριους τομείς στους οποίους εστιάζει η ΕΚΕ είναι ο τρόπος που διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό της και το πώς μέσω της συγκεκριμένης πρακτικής οδηγείται στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Αναφορικά

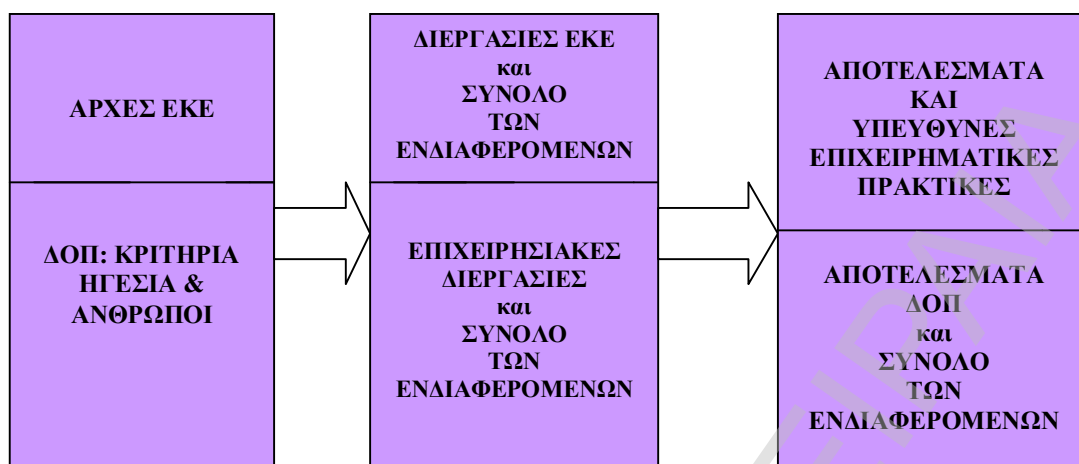
με τους εξωτερικούς πελάτες – τους τελικούς δηλαδή καταναλωτές των προϊόντων, μπορούμε να πούμε ότι μέσω της ΔΟΠ δίδεται η δυνατότητα της επιλογής σχετικά με την τιμή αλλά και την ποιότητα. Μια επιχείρηση μέσω της φιλοσοφίας ΔΟΠ που ακολουθεί, πρέπει να έχει καθορίσει τις προδιαγραφές εκείνες που ανταποκρίνονται στις επιθυμίες του καταναλωτή. Όσον αφορά την εταιρεία που έχει υιοθετήσει πρακτικές ΕΚΕ και αναφορικά με την αντιμετώπιση του τελικού καταναλωτή μπορούμε να πούμε ότι οι στόχοι συμπίπτουν με τα ανωτέρω, καθώς μέσω της παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών η επιχείρηση δε στοχεύει μόνο στη μεγιστοποίηση του κέρδους, αλλά αναφερομένη στο σύνολο των ενδιαφερομένων μερών της – stakeholders, δημιουργεί αξία όχι μόνο στην επιχείρηση αλλά στη κοινωνία ως σύνολο.

Η ΔΟΠ επομένως έχοντας ουσιαστικές ομοιότητες με την ΕΚΕ μπορούμε να πούμε ότι ως ένα βαθμό μπορεί να θεωρηθεί απαραίτητη για την ανάπτυξή της (Wood D., 1991, pp.691-718). Πιο συγκεκριμένα οι τεχνικές και τα εργαλεία ΔΟΠ που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις μπορεί να οδηγήσουν στην αποτελεσματική αφομοίωση πρακτικών ΕΚΕ αναφορικά με το σύνολο των επιχειρηματικών διαδικασιών. Αναφορά στο ανωτέρω μπορεί να αποτελέσουν τα εργαλεία ποιότητας που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις όπως το Business Excellence Model (BEM – EFQM) και σειρά συγκεκριμένων προτύπων ποιότητας τα οποία θα αναφερθούν αναλυτικότερα στη συνέχεια. Οι οργανισμοί για παράδειγμα που έχουν υιοθετήσει το περιβαλλοντικό πρότυπο ISO 14000 αντικατοπτρίζουν μέσω αυτού την προοπτική εφαρμογής πρακτικών ΕΚΕ ανταποκρινόμενοι παράλληλα στις απαιτήσεις των καταναλωτών αναφορικά με τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές τους ανησυχίες. Οι Dale και Lascelles ωστόσο υποστηρίζουν ότι η διοίκηση της εκάστοτε επιχείρησης θα πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι απαιτείται ο απαραίτητος σχεδιασμός έτσι ώστε να γίνουν αποδεκτές οι απαιτήσεις του κάθε προτύπου ενώ παράλληλα να κατανοήσει ότι οι προσδοκίες του κοινωνικού συνόλου πρέπει να σχετίζονται με τον τρόπο εφαρμογής του (Dale B. and Lascelles D., 1997, pp. 418-432).

#### 5.4 ΜΟΝΤΕΛΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ ΔΟΠ: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΕ ΕΚΕ

Τα καθιερωμένα υποδείγματα και οι μεθοδολογίες που σχετίζονται με την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως ένα βαθμό μπορεί να ειπωθεί ότι ενσωματώνουν ουσιαστικά στοιχεία των πρακτικών ΕΚΕ. Αποτελούν στην ουσία αποδεκτά πλαίσια ενσωμάτωσης πρακτικών ΕΚΕ τα οποία εστιάζουν στην επίτευξη ενός συστήματος εφαρμογής κοινωνικά υπεύθυνων πρακτικών μέσω της ολικής ποιότητας (Kok P. *et al*, 2001, pp.285-297). Γενικότερα, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι, αν και σε ορισμένες περιπτώσεις απαιτείται πιο συγχρονισμένη χρήση των συγκεκριμένων μεθοδολογιών σε σχέση με την εφαρμογή πρακτικών ΕΚΕ, τα υπάρχοντα αποδεκτά υποδείγματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συνάδουν με τις αρχές και τους στόχους που θέτονται μέσω των προγραμμάτων ΕΚΕ.

Στο σημείο αυτό, θα μπορούσε να αναφερθεί ένα υπόδειγμα ΔΟΠ που προτείνει ο Wood το οποίο καλύπτοντας βασικές αρχές κοινωνικής υπευθυνότητας και εφαρμόζοντας το συγκεκριμένο πλαίσιο αρχών σε όλο το φάσμα των επιχειρησιακών διεργασιών αλλά και στο σύνολο των επιχειρησιακών εταίρων μπορεί να οδηγήσει την εκάστοτε επιχείρηση σε κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά. Το μοντέλο κυρίως προτείνει έναν πιθανό τρόπο ενσωμάτωσης της ΕΚΕ σε ένα διευρυμένο περιβάλλον επιχειρηματικής αριστείας (business excellence). Στην ουσία αντικατοπτρίζει το τρίπτυχο: «άνθρωποι – διεργασίες – αποτελέσματα» (“people – process – results”) ενσωματωμένα σε ένα πλαίσιο κοινωνικής υπευθυνότητας λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο των επιχειρησιακών εταίρων, και αντιπαραθέτει τα αντίστοιχα στοιχεία περισσότερο διευρυμένα σε ένα περιβάλλον ΔΟΠ. Τα κριτήρια της ηγεσίας και των ανθρώπων ενός οργανισμού μέσω των κατάλληλων διεργασιών και χωρίς να αγνοείται το σύνολο των ενδιαφερομένων μερών της επιχείρησης – stakeholders, μπορεί να οδηγήσει σε αποτελέσματα ολικής ποιότητας (Wood D., 1991, pp.691-718).



**Πηγή:** Wood D., “Corporate Social responsiveness revisited”, Academic of Management Review, 1991, pp.691-718

#### **ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΚΕ ΣΕ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΔΟΠ**

##### **5.4.1 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ EFQM: EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT**

Η αναβάθμιση της σημασίας της ποιότητας που δόθηκε μέσω των βραβείων Deming – Ιαπωνία και των βραβείων Baldrige – ΗΠΑ έγινε αντιληπτή και στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Το 1988 με τη πρωτοβουλία ορισμένων μεγάλων ευρωπαϊκών επιχειρήσεων και με σκοπό τη προώθηση της ποιότητας, ιδρύθηκε ένας οργανισμός με την επωνυμία European Foundation For Quality Management – EFQM. Ο EFQM έχοντας κυρίως ως σκοπό τη προώθηση θεμάτων επιχειρηματικής αριστείας και υπεροχής προχώρησε στη δημιουργία ενός μοντέλου ολικής ποιότητας του Μοντέλου Υπεροχής – The EFQM excellence model.

Το συγκεκριμένο μοντέλο, στηριζόμενο σε ένα πλέγμα κριτηρίων, αποτελεί ένα ουσιαστικό εργαλείο αξιολόγησης για τις επιχειρήσεις που στοχεύουν στη συνεχή βελτίωση. Από το 1992, και βάση αυτού απονέμεται σε επιχειρήσεις, που οδηγούνται στην επιχειρηματική αριστεία, το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας – European Quality Award. Το συγκεκριμένο, αν και χρησιμοποίησε αρκετά στοιχεία των προηγθέντων

χρονικά βραβείων σε Ιαπωνία και ΗΠΑ, διαφοροποιήθηκε αρκετά με σκοπό κυρίως την ευρωπαϊκή ταυτότητα σε θέματα ποιότητας (EFQM, 2005).

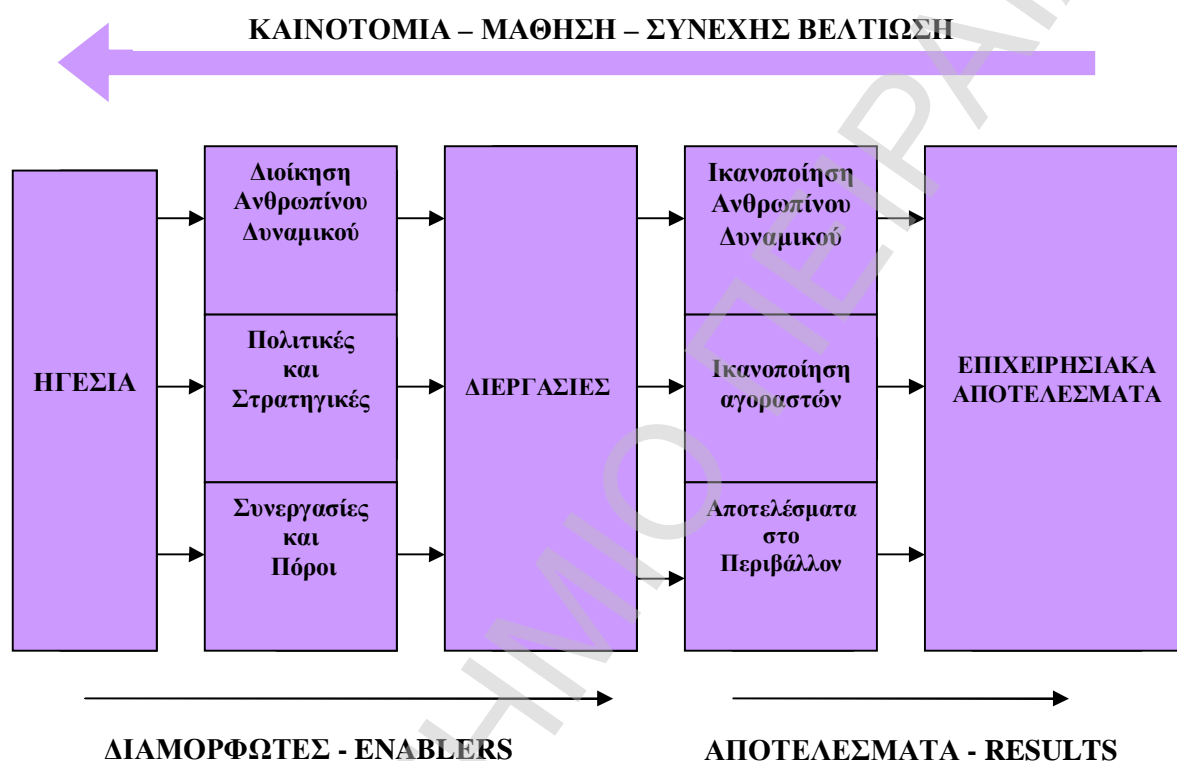
Προκειμένου να παρουσιασθεί μια περαιτέρω ανάλυση το μοντέλο αποτελείται από εννέα ενότητες αντιπροσωπεύοντας κυρίως τα κριτήρια μέσω των οποίων εκφράζονται οι αρχές της ολικής ποιότητας. Τα κριτήρια αυτά μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο υποκατηγορίες, σε αυτή που προσδιορίζει ποια από τα κριτήρια περιγράφουν το γενικό τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης και σε αυτή που διαμορφώνει τα αποτελέσματα της επιχειρηματικής δραστηριότητας, τα οποία αφορούν στο σύνολο των ενδιαφερομένων μερών – stakeholders, δηλ. στους εργαζόμενους, στους αγοραστές, στους μετόχους, στο κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον.

Κατά το Δερβιτσιώτη, η σημαντική διαφορά στο παραπάνω τρόπο αξιολόγησης έγκειται στο ότι αντίθετα με τους καθιερωμένες μεθοδολογίες αξιολόγησης οι οποίες στηρίζονται κυρίως σε οικονομικά αποτελέσματα ή και δείκτες που αφορούν μόνο τους μετόχους/ιδιοκτήτες, η αξιολόγηση με βάση το μοντέλο για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, λαμβάνει υπόψη άμεσα και άλλους παράγοντες που επηρεάζουν όχι μόνο την παρούσα αλλά και τη μελλοντική αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης (Δερβιτσιώτης Κ., 2005, σελ.377).

Σε κρίσιμες περιόδους με συνεχείς και πολύπλοκες αλλαγές στο περιβάλλον, οι εξελίξεις στην τεχνολογία ή και στην παγκόσμια αγορά μπορεί να έχουν απρόβλεπτες συνέπειες που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά το μέλλον και την επιβίωση της σύγχρονης επιχείρησης. Άρα λοιπόν η αξιολόγηση η οποία βασίζεται σε ένα πολυδιάστατο φάσμα κριτηρίων μπορεί να δώσει μια πιο αξιόπιστη εικόνα όχι μόνο σχετικά με την παρούσα κατάσταση αλλά και τη μακροπρόθεσμη πορεία μιας επιχείρησης.

Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 5.2 που ακολουθεί, τα πέντε πρώτα κριτήρια, της ηγεσίας, του ανθρώπινου δυναμικού, της πολιτικής και στρατηγικής, των πόρων και συνεργασιών καθώς και των διεργασιών αποτελούν τις Δυνάμεις Επίτευξης, τα απαραίτητα εκείνα στοιχεία δηλαδή που αποτελούν τους διαμορφωτές αποτελεσμάτων. Τα υπόλοιπα τέσσερα κριτήρια του μοντέλου αποτελούν τα

αποτελέσματα που μπορούν να επιτευχθούν αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό, τους τελικούς καταναλωτές, το περιβάλλον ως σύνολο αλλά και με το σύνολο της επιχείρησης.



**Πηγή:** European Foundation for Quality Management, Excellence One Toolbook for Self-Assessment, 2005 ([www.efqm.org](http://www.efqm.org))

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΟΥ EFQM

Τα βέλη στο παραπάνω Διάγραμμα 5.2 δίνουν έμφαση στη δυναμική φύση του μοντέλου, θεωρώντας ότι η καινοτομία και η συνεχής μάθηση οδηγούν στα επιθυμητά αποτελέσματα της συνεχούς βελτίωσης κυρίως μέσω της ενίσχυσης των διαμορφωτών αποτελεσμάτων – enablers. Το μοντέλο βασίζεται στις θεμελιώδεις αρχές της συνεχούς βελτίωσης και της επιχειρησιακής υπεροχής που είναι η εστίαση στα αποτελέσματα τα οποία βασίζονται στην ικανοποίηση των αναγκών τόσο των εσωτερικών αλλά και των εξωτερικών πελατών, έχοντας υιοθετήσει μια

αποτελεσματική ηγεσία και στρατηγική αλλά και εμπλέκοντας το σύνολο του ανθρωπίνου δυναμικού σε όλο το φάσμα των διεργασιών.

Αναμφισβήτητα, μελετώντας τα κριτήρια του μοντέλου μπορεί κανείς να αντιληφθεί το πώς αντικατοπτρίζονται σε αυτό οι αρχές της ΕΚΕ. Το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας δίνει έμφαση στα αποτελέσματα τα οποία σχετίζονται με το σύνολο των ομάδων των ενδιαφερομένων της επιχείρησης και για την επίτευξη τους, όπως έχει προαναφερθεί, λαμβάνει υπόψη το σύνολο των εργαζομένων χωρίς διακρίσεις. Ταυτόχρονα βασίζεται σε μια αποτελεσματική ηγεσία η οποία έχει τη δύναμη να ενσωματώνει το όραμα και το σκοπό της επιχείρησης όχι μόνο στην επιχειρησιακή της κουλτούρα αλλά και στη κοινωνία ως σύνολο (Punter L., and Gangneux D., 1998, pp. 197-201). Επιπλέον, θα πρέπει να τονιστεί ίσως το γεγονός ότι τα αποτελέσματα που επιδιώκονται αφορούν όλο το φάσμα της κοινωνίας χωρίς να εστιάζουν σε μεμονωμένες ομάδες, στοχεύοντας όχι μόνο σε οικονομικές επιδόσεις, αλλά στη ταυτόχρονη ικανοποίηση των αναγκών των υπαλλήλων αλλά και των τελικών αγοραστών των προϊόντων μιας επιχείρησης.

Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων ανεξαρτήτου μεγέθους αλλά και τομέα δραστηριοποίησης έχει άμεση επαφή με το κοινωνικό σύνολο, η εφαρμογή υπεύθυνων επιχειρηματικών πρακτικών μπορεί να αποτελεί ουσιαστικό συστατικό για την επιβίωσή τους. Ωστόσο, κάποιο ποσοστό αυτών μη έχοντας κατανοήσει τη σπουδαιότητα του ανωτέρω θέματος δεν είναι έτοιμο να αντιμετωπίσει τις εν δυνάμει προκλήσεις. Στις περιπτώσεις αυτές, το συγκεκριμένο εργαλείο ποιότητας του EFQM μπορεί να βοηθήσει τις σύγχρονες επιχειρήσεις να κατανοήσουν τη σπουδαιότητα της ΕΚΕ αλλά και κυρίως να τις βοηθήσει στη διαδικασία ενσωμάτωσης της στο σύνολο της επιχειρησιακής στρατηγικής δίνοντας στην ουσία έμφαση στα θετικά αποτελέσματα που προκύπτουν από την εφαρμογή της ([www.efqm.org/corporatesocialresponsibilityframework](http://www.efqm.org/corporatesocialresponsibilityframework)).

Συμπερασματικά, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι το σύνολο των επιχειρήσεων έχοντας κατανοήσει τις κοινές αναφορές των δυο φιλοσοφιών, τόσο της ΔΟΠ όσο και της ΕΚΕ μπορεί να αντιμετωπίσει τα υπάρχοντα μοντέλα ΔΟΠ ως ένα μέσο ενσωμάτωσης αρχών ΕΚΕ στο σύνολο της στρατηγικής τους, αλλά και ως ένα βαθμό ως τρόπο αξιολόγησης και κατανόησης της σπουδαιότητας της.

## **5.5 ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ**

Οι αυξημένες απαιτήσεις τόσο των καταναλωτών όσο και των εργαζομένων μιας επιχείρησης αλλά και του συνόλου των stakeholders οδήγησε στη δημιουργία και εφαρμογή κοινά αποδεχτών αρχών και κανόνων μέσω των οποίων δίδεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αποδεικνύουν την κοινωνική αλλά και περιβαλλοντική τους ευαισθητοποίηση. Η έμπρακτη επομένως εφαρμογή των αρχών της ΕΚΕ μπορεί να αποδειχθεί και με την εφαρμογή συγκεκριμένων *προτύπων ποιότητας* τα οποία έχοντας καθιερωθεί από αναγνωρισμένους διεθνώς οργανισμούς καλύπτουν ένα φάσμα συγκεκριμένων απαιτήσεων προσδίδοντας στο σύνολο των επιχειρησιακών διεργασιών μια συγκεκριμένη πιστοποίηση.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται μια σειρά προτύπων τα οποία όντας εναρμονισμένα με τις αρχές τις ΕΚΕ μπορούν να αποτελέσουν ουσιαστικό στοιχείο για την εφαρμογή της σε όλο το πλέγμα των διεργασιών μιας επιχείρησης.

### **5.5.1 Η ΣΕΙΡΑ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ISO:14000**

Η πρόθεση ενός οργανισμού να εναρμονιστεί με την ποιότητα καθώς και με πρακτικές των οποίων βασικό χαρακτηριστικό αποτελεί η υπευθυνότητα τόσο προς τη κοινωνία όσο και προς το περιβάλλον, μπορεί να εκφραστεί με τη πλήρη συμμόρφωσή του με τις απαιτήσεις ενός προτύπου. Τα πρότυπα στην ουσία, έχοντας αναγνωριστεί είτε διεθνώς, είτε σε επίπεδο κρατών, αποτελούν ένα βασικό οδηγό υποστήριξης των επιχειρήσεων που θεωρούν την ποιότητα βασικό στοιχείο της στρατηγικής τους.

Το πρότυπο ISO 14000 έχοντας θεσπισθεί από το Διεθνή Οργανισμό Πιστοποίησης – ISO (International Organisation for Standardization) αποτελεί ουσιαστικά μια σειρά προτύπων τα οποία δίνοντας τη βάση δημιουργίας Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης έχουν ως στόχο τη περιβαλλοντική αλλά και οικονομική βελτίωση μιας επιχείρησης παρέχοντας ένα πλαίσιο περιβαλλοντικής διοίκησης και ελέγχου.

Έχοντας το καθένα ένα διαφορετικό περιεχόμενο, η σειρά των προτύπων που συνιστά το ISO 14000 ποικίλει. Το γενικό πλαίσιο διαχείρισης, οι στρατηγικές και οι διαδικασίες ενός οργανισμού αναφορικά με ένα περιβαλλοντικό σύστημα διαχείρισης καθορίζονται από τα πρότυπα ISO 14001 και ISO 14004. Τα πρότυπα που αναφέρονται στον έλεγχο είναι τα ISO 14010, 14011, 14012 και 14013/5. Το ISO 14040 σχετίζεται με θέματα που αφορούν στο κύκλο ζωής προϊόντων ή/και υπηρεσιών ενώ στα περιβαλλοντικά σήματα – labeling απευθύνονται τα ISO 14020, 14021, 14022, 14023.

Θέλοντας να γίνει περαιτέρω αναφορά τα πρότυπα της σειράς 14000 μπορούν να διακριθούν σε δύο γενικές κατηγορίες ανάλογα με το αντικείμενο τους. Οπότε έχουμε πρότυπα που αφορούν στην οργάνωση των επιχειρήσεων και σε πρότυπα που αφορούν συγκεκριμένα προϊόντα, υπηρεσίες, διεργασίες ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr)):

Οργάνωση επιχειρήσεων:

- Ø Συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης (ISO 14001, 14004)
- Ø Αξιολόγηση περιβαλλοντικής απόδοσης (ISO 14014, 14015, 14031)
- Ø Περιβαλλοντικός έλεγχος (auditing) (ISO 14010, 14011, 14012, 14013, 14014)

Προϊόντα, υπηρεσίες και διεργασίες:

- Ø Ανάλυση κύκλου ζωής (ISO 14040, 14041, 14042, 14043)
- Ø Περιβαλλοντικά σήματα (labeling) (ISO 14020, 14021, 14022, 14023)
- Ø Περιβαλλοντικές παράμετροι σε πρότυπα παραγωγής (ISO 14060)

Το πρότυπο με βάση το οποίο γίνεται η πιστοποίηση συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης είναι το **ISO 14001** το οποίο εφαρμόζεται διεθνώς. Τα πρότυπα της σειράς ISO είναι πρότυπα διαδικασιών και όχι περιβαλλοντικής απόδοσης. Αυτό σημαίνει ότι περιέχουν μόνο τις κατευθύνσεις για το σχεδιασμό ενός διαχειριστικού συστήματος το οποίο θα βοηθήσει την επιχείρηση να επιτύχει στόχους τους οποίους η ίδια θα θέσει στον εαυτό της.

### 5.5.1.1 ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ISO 14001

Πιο αναλυτικά, το πρότυπο ISO 14001 έχει τη δυνατότητα να αποτελέσει τη βάση για την εφαρμογή ενός Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης το οποίο μπορεί να αξιολογηθεί και να πιστοποιηθεί από διαπιστευμένους φορείς πιστοποίησης. Τα Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης – Environmental Management Systems αναφέρονται στη σωστή και αποτελεσματική διαχείριση των διαδικασιών που σχετίζονται με θέματα περιβάλλοντος αποτελώντας τη βάση για το σωστό σχεδιασμό αλλά και τη δημιουργία της κατάλληλης πολιτικής ζητημάτων περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης.

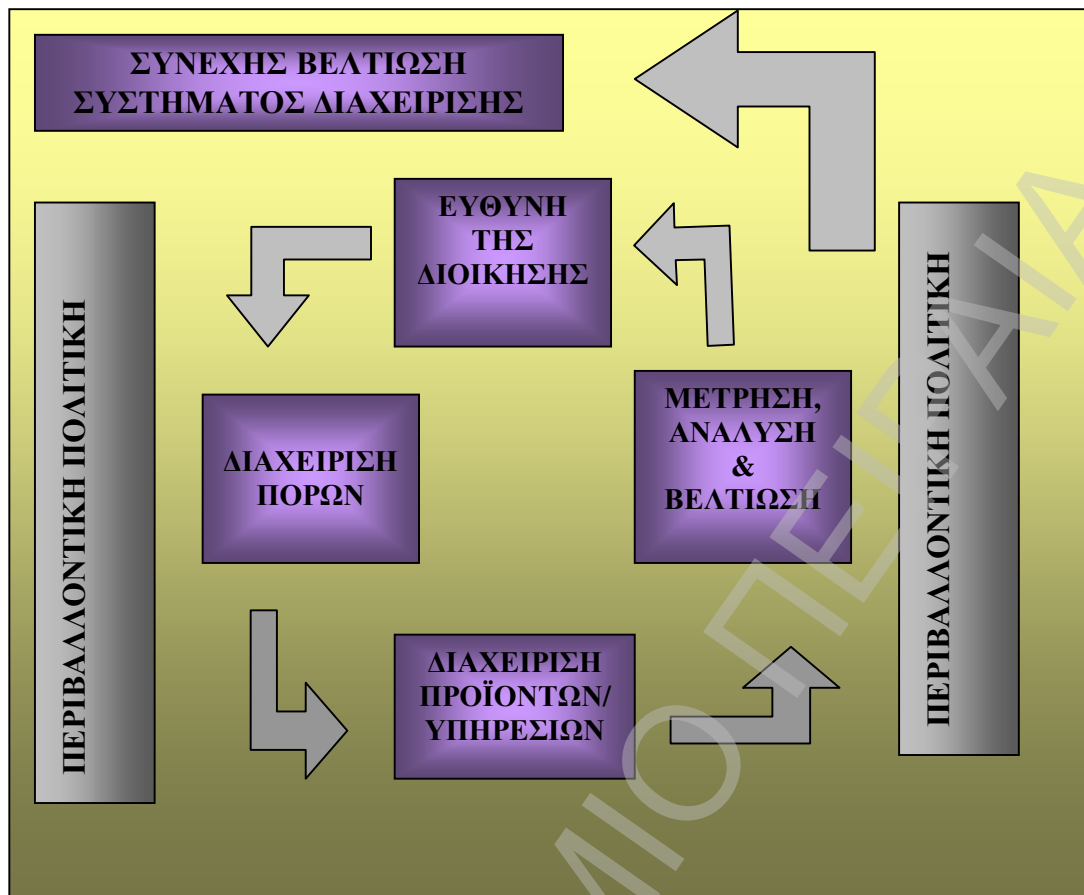
Με την αξιολόγηση και μελέτη των κριτηρίων του προτύπου ISO 14001 ο εκάστοτε οργανισμός μπορεί να οδηγηθεί στην εφαρμογή ενός Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης. Σύμφωνα με το πρότυπο αυτό, αφού εντοπισθούν οι διαδικασίες της επιχείρησης που μπορεί να δράσουν επιβαρυντικά για το περιβάλλον και έχοντας καθορισθεί οι στόχοι που μπορεί να οδηγήσουν στη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, ορίζονται και ποσοτικοποιούνται οι διαδικασίες εκείνες μέσω των οποίων η επιχείρηση μπορεί να οδηγηθεί στη επίτευξη των ανωτέρω. Παράλληλα καταγράφονται οι αρμοδιότητες του προσωπικού που εκτελεί αυτές τις διαδικασίες το οποίο και εκπαιδεύεται κατάλληλα.

Οι Rondinelli και Vastag, αναφέρουν ότι η ανάγκη προτυποποίησης θεμάτων περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης εστιάζεται το 1992 στη διάσκεψη για το Περιβάλλον στο Ρίο, όπου το θέμα της προστασίας του περιβάλλοντος και κυρίως της βιώσιμης ανάπτυξης τέθηκε σε πρώτη γραμμή, ενώ μέχρι το 1996 η παγκόσμια κοινότητα οδηγήθηκε στη δημιουργία, αποδοχή και εφαρμογή τους. Το πρότυπο ISO 14001 ουσιαστικά παρέχει έναν οδηγό εφαρμογής των περιβαλλοντικών συστημάτων διαχείρισης εστιάζοντας κυρίως στα εξής πέντε βασικά στοιχεία (Rondinelli D. and Vastag G., 2000, pp.499-510):

- Ø Στην ανάπτυξη και στην αποδοχή μιας συγκεκριμένης περιβαλλοντικής πολιτικής στην οποία η διοίκηση της εκάστοτε επιχείρησης ή οργανισμού εμπλέκεται ενεργά

- Ø Σε μια διαδικασία σχεδιασμού η οποία εστιάζει στο περιβάλλον τονίζοντας τους επιχειρησιακούς στόχους αναφορικά με τη προστασία του περιβάλλοντος, τα περιβαλλοντικά προγράμματα αλλά και τη νομική διάσταση των συγκεκριμένων ζητημάτων
- Ø Σε ένα πλήρως καθορισμένο σύστημα εφαρμογής και λειτουργίας περιβαλλοντικής πολιτικής το οποίο περιλαμβάνει μια σαφή θέση αναφορικά με την ευθύνη της διοίκησης σε θέματα περιβάλλοντος. Ταυτόχρονα προσφέρονται προγράμματα εκπαίδευσης σχετικά με τη περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση ενώ γίνεται προσπάθεια για αποτελεσματική ενημέρωση του συνόλου του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης
- Ø Σε διαδικασίες ελέγχου και διαχείρισης περιπτώσεων μη προσαρμογής με το εκάστοτε περιβαλλοντικό πρόγραμμα, αλλά και με τον καθορισμό του πλαισίου διαχείρισης διορθωτικών ενεργειών σε περίπτωση αναθεώρησης των περιβαλλοντικών στόχων και σκοπών
- Ø Σε ενέργειες καταγραφής της εκάστοτε προόδου σε θέματα περιβάλλοντος έτσι ώστε να επιβεβαιώνεται η συνεχής βελτίωση μέσω του συγκεκριμένου προγράμματος

Το πρότυπο κατά βάση επιδιώκει ώστε όλες οι επιχειρηματικές διαδικασίες να είναι κατάλληλες προς το περιβάλλον αλλά ταυτόχρονα χρησιμοποιώντας το σύνολο των πόρων της επιχείρησης αυτό να μην αποδεικνύεται επιζήμιο για την παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης ή του οργανισμού.



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.3**  
**ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΜΕΣΩ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ISO 14001**

Διαπιστώνουμε ότι ένα σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης διαμορφώνεται στο πλαίσιο της υλοποίησης της διαδικασίας βελτίωσης αναφορικά με τις υπάρχουσες αλλά και τις μελλοντικές ανάγκες, στα πλαίσια πάντα μιας ελεγχόμενης περιβαλλοντικής πολιτικής και θέτοντας ως βάση τη στρατηγική και τους πόρους μιας επιχείρησης.

#### **5.5.2 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΟΙΚΟΛΟΓΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ – EMAS**

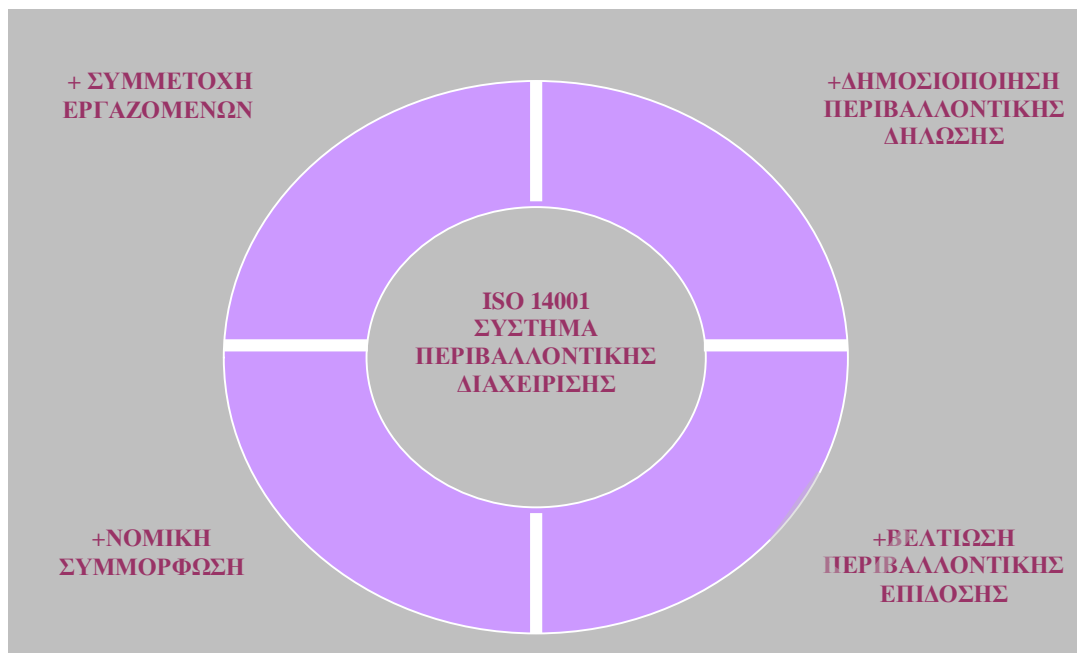
Το Κοινοτικό Σύστημα Οικολογικής Διαχείρισης και Ελέγχου – Eco Management and Audit Scheme (EMAS), αποτελώντας ένα σύγχρονο εργαλείο διοίκησης, θέτει ως στόχο τη συνεχή βελτίωση σε θέματα περιβάλλοντος, καθώς οι επιχειρήσεις

εφαρμόζοντας το EMAS σε μια εθελοντική βάση δεσμεύονται να αξιολογηθούν για ζητήματα περιβαλλοντικής πολιτικής.

Το σύστημα αυτό σχεδιασμένο για ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Κοινότητα, άρχισε να λειτουργεί τον Απρίλιο του 1995 ενώ αναθεωρήθηκε το 2001. Είναι εφαρμόσιμο σε κάθε επιχείρηση δημόσιου ή ιδιωτικού τομέα που αναλαμβάνει τη δέσμευση να βελτιώσει τη περιβαλλοντική της επίδοση ενώ στόχοι του, εκτός από το ανωτέρω είναι η επίδειξη συμμόρφωσης με την περιβαλλοντική νομοθεσία καθώς και η γνωστοποίηση των περιβαλλοντικών επιτευγμάτων μιας επιχείρησης στο ευρύτερο κοινό. (<http://ec.europa.eu/environment/emas>)

Σε γενικές γραμμές, το ISO 14001 είναι πιο δημοφιλές από το EMAS. Το γεγονός αυτό οφείλεται κυρίως στη διεθνή αναγνώριση που έχει το ISO 14001, ενώ το EMAS αναγνωρίζεται μόνο στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Ακόμη, όμως, και μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι σαφές το προβάδισμα του ISO 14001 σε σχέση με το EMAS, αφού, στην πλειοψηφία των χωρών, ο αριθμός των καταχωρημένων επιχειρήσεων σύμφωνα με το ISO 14001 είναι πολύ μεγαλύτερος από τον αντίστοιχο αριθμό των επιχειρήσεων που έχουν καταχωρηθεί σύμφωνα με το EMAS.

Ένας άλλος λόγος, για τον οποίο το ISO 14001 είναι πιο δημοφιλές από το EMAS, είναι το γεγονός ότι το ISO 14001 αναφέρεται μόνο στην εφαρμογή Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, ενώ το EMAS έχει μεγαλύτερες απαιτήσεις (π.χ. συμμόρφωση με τη νομοθεσία, δημοσιοποίηση περιβαλλοντικής δήλωσης), και κατά συνέπεια χαρακτηρίζεται ως αυστηρότερο.



Πηγή: <http://ec.europa.eu/environment/emas>

**ΣΧΗΜΑ 5.4**  
**ΟΙ ΠΥΛΩΝΕΣ ΤΟΥ EMAS**

### 5.5.3 GLOBAL REPORTING INITIATIVE – GRI

Το Global Reporting Initiative – Πρωτοβουλία Παγκόσμιας Αναφοράς, συστάθηκε το 1997, από το Συνασπισμό για Περιβαλλοντικά Υπεύθυνες Οικονομίες (CERES) σε συνεργασία με το Πρόγραμμα Περιβάλλοντος των Ηνωμένων Εθνών, έχοντας ως στόχο την ανάπτυξη λειτουργικών αναφορών βιωσιμότητας που να είναι εφαρμόσιμες σε παγκόσμια κλίμακα. Με την εξασφάλιση της ενεργής συμμετοχής δημόσιων και ιδιωτικών εταιρειών από όλο τον κόσμο, μη κυβερνητικών οργανώσεων, επενδυτών, επαγγελματικών συλλόγων, το GRI παρέχει συγκεκριμένες οδηγίες για τη διαδικασία αναφοράς καθώς και το πώς αυτές συνδέονται με επιχειρησιακά εργαλεία καθώς και με εργαλεία ΕΚΕ.

Οι Κατευθυντήριες Οδηγίες, έχοντας εθελοντικό κυρίως χαρακτήρα προορίζονται για τον απολογισμό των εταιρειών σχετικά με τις περιβαλλοντικές, οικονομικές και κοινωνικές διαστάσεις των δραστηριοτήτων τους, επιδεικνύοντας συγκεκριμένες κατευθύνσεις στους οργανισμούς που εκδίδουν τέτοιου είδους αναφορές αλλά και

δίνοντας συγκεκριμένες διευκρινήσεις για τη συνεισφορά των συγκεκριμένων οργανισμών στη βιώσιμη ανάπτυξη.

Οι Κατευθυντήριες Οδηγίες ουσιαστικά εστιάζουν στα παρακάτω σημεία ([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)):

- Ø Παρουσιάζουν ειδικό περιεχόμενο για την καθοδήγηση δημιουργίας απολογισμών βιωσιμότητας σε επίπεδο οργανισμού
- Ø Παρέχουν βοήθεια στους οργανισμούς για την παρουσίαση μιας ισορροπημένης εικόνας της περιβαλλοντικής, οικονομικής και κοινωνικής επίδοσης τους
- Ø Δίνουν έμφαση στη συγκρισιμότητα των απολογισμών βιωσιμότητας, λαμβάνοντας υπόψη θέματα που σχετίζονται με τη δημοσιοποίηση πληροφοριών
- Ø Προωθούν τη συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking), υποστηρίζοντας δηλαδή τον εντοπισμό ενός σημείου σύγκρισης και οδηγούνται στην εκτίμηση της επίδοσης βιωσιμότητας
- Ø Δεν αποτελούν έναν κώδικα ή ένα σύνολο αρχών συμπεριφοράς ή ένα πρότυπο επίδοσης
- Ø Δεν παρέχουν οδηγίες για το σχεδιασμό των εσωτερικών συστημάτων διαχείρισης ούτε μεθοδολογίες για την προετοιμασία απολογισμών καθώς και για τη παρακολούθηση ή και επαλήθευσή τους

Το GRI σε γενικές γραμμές ορίζει την έκδοση των απολογισμών για περιβαλλοντική, οικονομική και κοινωνική επίδοση να λαμβάνει χώρα εντός ενός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο των απολογισμών της επιχείρησης π.χ. ετήσιοι οικονομικοί απολογισμοί, λειτουργώντας κατά αυτό τον τρόπο συμπληρωματικά, ενώ συνιστά στοχεύοντας κυρίως στην αξιοπιστία των συγκεκριμένων απολογισμών, να περιέχονται σε αυτούς οι πολιτικές και οι στρατηγικές του οργανισμού ως σύνολο.

#### **5.5.4 ΑΡΧΕΣ CERES – ΣΥΜΜΑΧΙΑ ΓΙΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ**

Το CERES ιδρύθηκε το 1989 από επιχειρήσεις, ιδρύματα και περιβαλλοντικές ομάδες, έχοντας κυρίως ως στόχο τη τυποποίηση περιβαλλοντικών αναφορών. Το

σύνολο των επιχειρήσεων που συμμετέχει στη συγκεκριμένη πρωτοβουλία θα πρέπει να υιοθετήσει τις 10 αρχές που έχουν θεμελιωθεί από το CERES σε όλο το φάσμα των εσωτερικών τους διεργασιών δίνοντας ταυτόχρονα σε μορφή πίνακα μια ετήσια αναφορά για τις περιβαλλοντικές δραστηριότητες τους. Οι δέκα αρχές καλύπτουν αποκλειστικά θέματα περιβαλλοντικού περιεχομένου όπως τη διατήρηση της ενέργειας, την ορθολογική χρήση των πόρων, την εξασφάλιση ασφαλών προϊόντων και υπηρεσιών, την ενημέρωση του καταναλωτικού κοινού, τη σωστή διαχείριση των αποβλήτων ενώ το σύνολο των επιχειρήσεων που ακολουθούν τις συγκεκριμένες αρχές, καλούνται να ανακοινώνουν σε ετήσια βάση την εξέλιξή τους στα ανωτέρω θέματα. Βασική αποστολή της συγκεκριμένης πρωτοβουλίας είναι η αντιμετώπιση της πληθώρας των περιβαλλοντικών προκλήσεων ενσωματώνοντας την έννοια της βιωσιμότητας στις διεθνείς αγορές, προασπίζοντας κατά βάση το μέλλον του πλανήτη και των ανθρώπων του ([www.ceres.org](http://www.ceres.org)).

#### **5.5.5 ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΑΑ 1000**

Το ΑΑ 1000 αποτελεί ένα πρότυπο για τη μέτρηση και τη καταγραφή της ηθικής συμπεριφοράς σε μια επιχείρηση παρέχοντας παράλληλα ένα πλαίσιο μέσω του οποίου οι οργανισμοί που το χρησιμοποιούν οδηγούνται στη βελτίωση της επίδοσής τους σε θέματα ηθικής. Παρέχει μια ουσιαστική εκτίμηση των κοινωνικών και δεοντολογικών επιτευγμάτων των οργανισμών βάση κριτηρίων που εξέδωσε το Institute of Social and Ethical Accountability ([www.accountability21.net](http://www.accountability21.net)) το 1999, ενώ από το 2007 βρίσκεται σε διαδικασία αναθεώρησης. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί είτε ως αυτόνομο σύστημα είτε ως μέσο υποστήριξης του τρόπου λειτουργίας άλλων προτύπων κοινωνικής μέριμνας ενώ καθορίζει τους κοινωνικούς στόχους, καθώς και τους τρόπους μέτρησης των κοινωνικών επιδόσεων, συνεισφέροντας στην ανάπτυξη συστημάτων καταγραφής και ελέγχου θεμάτων κοινωνικού περιεχομένου περιλαμβάνοντας παράλληλα τις αρχές ενός ολοκληρωμένου προτύπου ποιότητας.

#### **5.5.6 ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ SA 8000**

Το 1996 η Social Accountability International, αποτελώντας μια πρωτοβουλία με βασικό στόχο τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος μέσω της καταπολέμησης της παράνομης και φθηνής εργασίας, οδηγείται στην ανάπτυξη του κοινωνικού

προτύπου SA 8000 – Social Accountability 8000 ([www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org)). Το πρότυπο βασίζεται στη διεθνή εργατική νομοθεσία αλλά και στους κανόνες των Ηνωμένων Εθνών ενώ εφαρμόζεται από επιχειρήσεις και κυβερνήσεις καθώς και μη κυβερνητικές οργανώσεις σε παγκόσμιο επίπεδο.

Στην ουσία το SA 8000 πραγματεύεται θέματα ανθρωπίνων δικαιωμάτων, καταπολέμησης της παιδικής εργασίας, εξαναγκαστικής εργασίας, θέματα υγιεινής και ασφάλειας στον εργασιακό χώρο, μισθοδοσίας και ωραρίων. Πιο συγκεκριμένα περιλαμβάνει τα εξής ([www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org)):

- Ø **Παιδική Εργασία:** Απαγόρευση οποιασδήποτε μορφής εργασίας κάτω των 15 ετών
- Ø **Εξαναγκασμένη Εργασία:** Δεν θα πρέπει να γίνεται αποδεκτή καμιά μορφή εξαναγκασμένης εργασίας, ακόμη και αυτή των φυλακισμένων
- Ø **Υγιεινή και Ασφάλεια:** Το ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον αποτελεί βασική προϋπόθεση
- Ø **Το δικαίωμα του «συνδικαλιζέσθαι»:** Απόλυτος σεβασμός του δικαιώματος των εργαζομένων για συμμετοχή σε συλλόγους
- Ø **Διακρίσεις:** Οποιαδήποτε μορφή διάκρισης (αναφορικά με το φύλο, τη καταγωγή, τη φυλή, τις πολιτικές πεποιθήσεις, το θρήσκευμα) θεωρείται κατακριτέα
- Ø **Πειθαρχία:** Καμιά μορφή τιμωρίας δεν πρέπει να γίνεται αποδεκτή
- Ø **Χρόνος Εργασίας:** Απόλυτος σεβασμός σε ωράρια σύμφωνα με το νόμο της κάθε χώρας αλλά όχι πάνω από 48 ώρες την εβδομάδα
- Ø **Μισθοδοσία:** Η σύστημα μισθοδοσίας θα πρέπει να λειτουργεί βάση της εκάστοτε νομοθεσίας
- Ø **Συστήματα Διοίκησης:** Η απόκτηση και εφαρμογή του προτύπου δεν θα πρέπει να οδηγεί στην απλή και μόνο συμμόρφωση του οργανισμού με αυτό αλλά σε ουσιαστικά αποτελέσματα για το σύνολο του

Το όφελος στα οποία οδηγείται η επιχείρηση με την εφαρμογή του προτύπου είναι πολλά και δεν αναφέρονται αποκλειστικά και μόνο στον οργανισμό αλλά κυρίως στους εργαζομένους καθώς και στη κοινωνία ως σύνολο. Το πρότυπο μπορεί να αποτελέσει ουσιαστικό εργαλείο για τους εργαζόμενους καθώς μέσω αυτού οδηγούνται ευκολότερα στην ίδρυση συλλόγων, αποκτούν καλύτερη ενημέρωση

αναφορικά με τα εργασιακά τους δικαιώματα μα πάνω από όλα εξασφαλίζουν ανθρώπινες συνθήκες εργασίας.

## **5.6 CR INDEX: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΕ**

Λαμβάνοντας ως δεδομένο το γεγονός ότι οι καταναλωτές θεωρούν ότι οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί θα πρέπει να είναι υπεύθυνες για θέματα που σχετίζονται με την οργάνωση και την παραγωγική διαδικασία θέτοντας πάντα ως κύριο στόχο το περιβάλλον και τη κοινωνία, η επικοινωνία των εταιρικών κοινωνικών απολογισμών επηρεάζει απολύτως θετικά την εικόνα της με άμεσο αποτέλεσμα τη προώθηση των προϊόντων ή και των υπηρεσιών της. Οι επιχειρήσεις επομένως θα πρέπει να εντάξουν ή και να ενισχύσουν τα προγράμματα που προωθούν τη κοινωνική τους ευθύνη ως σημαντικό συστατικό της στρατηγική τους αλλά κυρίως να το γνωστοποιούν αποβλέποντας ουσιαστικά στην εκτίμηση και το σεβασμό των καταναλωτών.

Μια έννοια που μπορούμε να πούμε ότι συμπληρώνει τη προσπάθεια εταιρειών και οργανισμών που ασχολούνται με τη προώθηση των πρακτικών ΕΚΕ είναι ένας δείκτης που σχετίζεται με την απόδοση των οργανισμών και των επιχειρήσεων στο τομέα της ΕΚΕ. Ο δείκτης αυτός είναι απαραίτητος και ως benchmarking αλλά και ως μέτρηση που οδηγεί στη βελτίωση των κοινωνικά υπεύθυνων πρακτικών. Μια τέτοιου είδους πρακτική μπορεί να αποτελέσει και ο δείκτης CR Index, προϊόν του ιδρύματος BITC (Business in the Community) στόχος του οποίου είναι να παρέχει σε επιχειρήσεις και οργανισμούς ένα αναγνωρισμένο εργαλείο αξιολόγησης για την επίδοσή τους σε θέματα ΕΚΕ βάση διεθνών κριτηρίων. Το BITC αποτελεί έναν από τους κορυφαίους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στο τομέα της ΕΚΕ και για 25 χρόνια υποστηρίζει κορυφαίους οργανισμούς και επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να ενσωματώσουν καλές πρακτικές στις επιχειρήσεις τους. Στο πλαίσιο αυτό έχει αναπτύξει το CR Index το οποίο αποτελεί σημείο αναφοράς τόσο στο Ηνωμένο Βασίλειο όσο και στη Ευρώπη.

Πιο συγκεκριμένα ο δείκτης μετρά την απόδοση των επιχειρήσεων και την επίδρασή τους ([www.bitc.org.uk](http://www.bitc.org.uk)):

- Ø Στη κοινωνία, ενισχύοντας τόσο της τοπικές όσο και τις εθνικές κοινωνίες βοηθώντας στο χτίσιμο εποικοδομητικών σχέσεων αλλά και στη δημιουργία αμοιβαίας εμπιστοσύνης
- Ø Στο περιβάλλον, αξιολογώντας τις ενέργειές τους για τον περιορισμό των δυσμενών επιδράσεων σε αυτό
- Ø Στην αγορά και στους καταναλωτές αξιολογώντας τις σχέσεις τους με αυτούς αλλά και το αν ανταποκρίνονται στις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες τους
- Ø Στους εργαζομένους, αξιολογώντας τη πολιτική τους σε θέματα: ασφάλειας, υγιεινής, σωστής επικοινωνίας αλλά και δίκαιης μεταχείρισης

Στην Ελλάδα η εφαρμογή του CR Index εισήχθη το 2008 από το Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης σε συνεργασία με το BITC (Business in the Community) και μέχρι σήμερα έχει προσελκύσει τη συμμετοχή ενός σημαντικού αριθμού αξιόλογων ελληνικών εταιρειών και πολυεθνικών επιχειρήσεων.

## **5.7 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΚΕ**

Η αποτελεσματική χρήση των προτύπων από τις σύγχρονες επιχειρήσεις μπορεί να θεωρηθεί καθοριστικής σημασίας για την εφαρμογή της ΕΚΕ, καθώς λαμβάνοντας υπόψη τις απαιτήσεις και το περιεχόμενο τους ως σύνολο μπορούμε να πούμε ότι αυτά παρέχουν μια ουσιαστική βάση μέσω της οποίας το σύνολο των οργανισμών προσανατολίζεται προς ένα συγκεκριμένο πλαίσιο ΕΚΕ.

Οι Castka, Bamber C., Bamber D. και Sharp, αναφέρουν συγκεκριμένα για τα πρότυπα ISO ότι οποιαδήποτε πρωτοβουλία εφαρμογής τους μπορεί να επιδράσει καθοριστικά στην εφαρμογή της ΕΚΕ. Χαρακτηριστικά τονίζουν ότι η ISO ως ένας οργανισμός προτυποποίησης παγκοσμίου κύρους επηρεάζει αδιαμφισβήτητα το σύνολο των επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο και μέσω της επιτροπής ISO/COPOLCO (ISO/COPOLCO, 2002) που έχει ιδρύσει συνεισφέρει ουσιαστικά στα πρότυπα ποιότητας που ενισχύουν την ΕΚΕ καθώς τα συγκεκριμένα στηρίζονται στη λογική του PDCA: “Plan – Do – Check – Act” («σχεδιάζω – εκτελώ – ελέγχω – ενεργώ») η οποία ουσιαστικά εναρμονίζεται στις απαιτήσεις των κοινωνικά υπεύθυνων πρακτικών (Castka P., *et al*, 2004, pp.216-224).

Ωστόσο, αν και οι Ledgard και Taylor, υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις μπορεί να υποστούν μια σχετική πίεση αναφορικά πάντα με την ΕΚΕ και τον τρόπο εφαρμογής της μέσω των προτύπων ποιότητας η οποία μπορεί να μεταφραστεί ως δυσκολία προσαρμογής στη πολυπλοκότητα του περιεχομένου του εκάστοτε προτύπου (Ledgard S. and Taylor E., 2002, pp.15-18), οι Gobbels και Jonker αναφέρουν ότι τα κοινά στοιχεία που μπορεί να εμφανίζουν ορισμένα πρότυπα όπως για παράδειγμα αυτό αποδεικνύεται από τη μελέτη των AA 1000 και SA 8000, μπορεί να οδηγήσουν στη σύγκλιση συγκεκριμένων συστημάτων διαχείρισης καταλήγοντας έτσι σε μια κοινή βάση εφαρμογής του πλαισίου ΕΚΕ στη στρατηγική τους (Gobbels M. and Jonker J., 2003, pp.53-58).

Τα πρότυπα επομένως, ως εργαλεία ποιότητας των σύγχρονων επιχειρήσεων καθώς συνάδουν με τις αρχές της ΕΚΕ όχι μόνο συντελούν στην εφαρμογή των κοινωνικά υπεύθυνων πρακτικών αλλά λειτουργούν κυρίως ως βασικό στοιχείο βελτίωσης και αναβάθμισής τους.

## 5.8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι επιχειρήσεις αλλά και οι οργανισμοί ανταποκρινόμενοι στις ολοένα και αυξανόμενες απαιτήσεις του συνόλου των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders), καλούνται περισσότερο από ποτέ όχι μόνο να εφαρμόζουν αλλά και να αποδεικνύουν την κοινωνική αλλά και περιβαλλοντική τους ευαισθητοποίηση. Τα πρότυπα, ως ουσιαστικά εργαλεία ποιότητας αποτελούν τη βάση για την έμπρακτη εφαρμογή των αρχών της ΕΚΕ ενώ καλύπτοντας ένα συγκεκριμένο φάσμα απαιτήσεων και έχοντας καθιερωθεί από διεθνώς αναγνωρισμένους οργανισμούς δίδουν στο σύνολο των επιχειρησιακών διεργασιών μια συγκεκριμένη πιστοποίηση.

Η έμπρακτη επομένως εφαρμογή της ΕΚΕ αποτελεί ίσως ένα από τα ουσιαστικότερα και καθοριστικής σημασίας τμήματα της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις καλούνται όχι μόνο να αποδέχονται τις αρχές των κοινωνικά υπεύθυνων πρακτικών αλλά κυρίως να αποδεικνύουν την πρακτική εφαρμογή τους. Ταυτόχρονα, μέσω της ανάπτυξης της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας τους δίδεται η δυνατότητα να εφαρμόσουν συγκεκριμένα μοντέλα και τεχνικές των οποίων οι αρχές συνάδουν με αυτές της ΕΚΕ αποτελώντας ουσιαστικά τη βάση για την εφαρμογή τους.

Τέλος, με την παρουσίαση συγκεκριμένων μοντέλων ολικής ποιότητας αλλά και συγκεκριμένων περιβαλλοντικών και κοινωνικών προτύπων θα μπορούσε να προταθεί ότι η έμπρακτη εφαρμογή της ΕΚΕ στηρίζεται αναμφισβήτητα στις αρχές της ΔΟΠ γεγονός το οποίο βασίζεται και στις κοινές αναφορές των δύο φιλοσοφιών οι οποίες εστιάζουν στον άνθρωπο, κυρίως μέσω της ικανοποίησης τόσο των εσωτερικών (ανθρώπινο δυναμικό) όσο και των εξωτερικών πελατών (τελικός καταναλωτής) αλλά και στην περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση και στην επίτευξη των αναγκαίων προϋποθέσεων για βιώσιμη ανάπτυξη.

## ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- § Castka P., Bamber C., Bamber D., and Sharp M., 2004, *“Integrating Corporate Social Responsibility into ISO management systems – in search of a feasible CSR management system framework”*, The TQM Magazine, pp.216-224
- § Crosby P., 1986, *“Quality Without Tears: The Art of Hassle Free Management”*, McGraw-Hill, NY
- § Deming E., 1986, *“Out of The Crisis”*, MIT Press, NY
- § Dale B., and Lascelles D., 1997, *“Total quality management adoption: revisiting the levels”*, The TQM Magazine, pp. 418-432
- § EFQM, Excellence One Toolbook for Self-Assessment, 2005
- § Gobbels M. and Jonker J., 2003, *“AA1000 and SA8000 compared: a systematic comparison of contemporary accountability standards”*, Managerial Auditing Journal, pp. 53-58
- § ISO COPOLCO, 2002, *“The desirability and feasibility of ISO corporate social responsibility standards”*, in, Final report by the Consumer Protection in the Global Market Working Group of the ISO Consumer Policy Committee (COPOLCO)
- § James P., 1996, *“Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας: Μια Εισαγωγή”*, Εκδόσεις: Κλειδάριθμος, pp.70-71
- § Juran J., 1993, *“Quality Planning and Analysis”*, McGraw-Hill, NY
- § Kok, P., Van der Wiele, T., McKenna, R., Brown, A., 2001, *“A corporate social responsibility audit within a quality management framework”*, Journal of Business Ethics, pp.285-297
- § Ledgard S. and Taylor E., 2002, *“A risk too far”*, Quality World, pp.15-18

- § Oakland J., 1989, "Total Quality Management", Butterworth Heinemann
- § Punter, L., Gangneux, D., 1998, "*Social accountability: the most recent element to ensure total quality management*", Journal of Total Quality Management, pp.197-201
- § Rondinelli D. and Vastag G., 2000, "*Panacea, Common Sense, or Just a Label? The value of ISO14001 Environmental Management Systems*", European Management Journal, pp. 499-510
- § Wood D., 1991, "*Corporate social responsiveness revisited*", Academy of Management Review, pp.691-718
- § Zairi M. and Peters J., 2002, "*The impact of social responsibility on business performance*", Managerial Auditing Journal, pp.174-178
- § Δερβιτσιώτης Κ., 2005, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις: Οικονομική Βιβλιοθήκη, σελ. 43-44
- § Δερβιτσιώτης Κ., op. cit, σελ.377
- § [www.efqm.org/corporatesocialresponsibility framework](http://www.efqm.org/corporatesocialresponsibilityframework)
- § [www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr)
- § <http://ec.europa.eu/environment/emas>
- § [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)
- § [www.ceres.org](http://www.ceres.org)
- § [www.accountability21.net](http://www.accountability21.net)
- § [www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org)
- § [www.bitc.org.uk](http://www.bitc.org.uk)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΣΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ALPHA BANK

#### 6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε περιόδους συνεχών μεταβολών αλλά κυρίως οικονομικών και κοινωνικών δυσχερειών η δράση των κολοσσιαίων τραπεζικών ιδρυμάτων τίθεται σε αμφισβήτηση. Ωστόσο, κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών οι τράπεζες, ανταποκρινόμενες κυρίως στις απαιτήσεις των κοινωνικών τους εταίρων, ανέπτυξαν μια εταιρική κουλτούρα η οποία χαρακτηρίζεται από ουσιαστικές παρεμβάσεις στο περιβάλλον, στον πολιτισμό και τον αθλητισμό αλλά και στη κοινωνία ως σύνολο. Η οικιοθελής δέσμευση των τραπεζικών οργανισμών για ένταξη στις επιχειρηματικές τους πρακτικές, κοινωνικών και περιβαλλοντικών δράσεων που είναι πέρα από οποιοδήποτε νομοθετικό πλαίσιο αποτελεί ουσιαστικό κομμάτι της στρατηγικής τους.

Στην Ελλάδα, οι δράσεις των τραπεζών για την κοινωνία και το περιβάλλον έχουν διπλή διάσταση (Περπερίδης Δ., 2009 pp.158-163):

- Ø Αφορούν στο εσωτερικό περιβάλλον δηλαδή στην εκπαίδευση των εργαζομένων αλλά και στην ενσωμάτωση λειτουργιών που σέβονται το περιβάλλον και ενισχύουν την εξοικονόμηση ενέργειας
- Ø Προσδιορίζουν τη σχέση της τράπεζας με τους πελάτες, τους προμηθευτές καθώς και την τοπική κοινωνία (εξωτερικό περιβάλλον)

Οι δράσεις επομένως των τραπεζών για τη κοινωνία και το περιβάλλον δείχνουν μια νέα στάση που χαρακτηρίζεται από υπευθυνότητα και ρεαλισμό. Ακολουθώντας ένα νέο πλαίσιο αρχών τα τραπεζικά ιδρύματα δεν στοχεύουν αποκλειστικά και μόνο σε οικονομικά αποτελέσματα αλλά στο ταυτόχρονο σεβασμό προς το περιβάλλον, τον άνθρωπο και την κοινωνία ως σύνολο. Στο παρόν κεφάλαιο, μέσω της επεξεργασίας των δημοσιευμένων στοιχείων του κοινωνικού απολογισμού της, θα γίνει παρουσίαση του τραπεζικού ομίλου της ALPHA BANK και το πώς έχουν ενσωματωθεί υπεύθυνες κοινωνικές πρακτικές στο σύνολο της στρατηγικής της κάνοντας πράξη το όραμα για ΕΚΕ.

## 6.2 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Είναι διεθνώς αποδεκτό ότι η οικονομική ανάπτυξη που έχει λάβει χώρα κατά τη διάρκεια των προηγούμενων δεκαετιών έχει στηριχθεί στην υποβάθμιση του περιβάλλοντος, στην κατασπατάληση των φυσικών πόρων της γης αλλά και σε πληθώρα κοινωνικών ανισοτήτων. Ωστόσο, στις μέρες μας γίνεται μια ολοκληρωμένη προσπάθεια έτσι ώστε να αποφευχθεί η σύνδεση της οικονομικής ανάπτυξης και της υποβάθμισης του περιβάλλοντος αλλά και της κοινωνικής αδικίας. Οι τράπεζες, λαμβάνοντας μέρος στην ανωτέρω προσπάθεια, μπορούμε να πούμε ότι διαδραματίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο στο συγκεκριμένο έργο, υποστηρίζοντας ότι αυτό αποτελεί συλλογική ευθύνη του συνόλου της κοινωνίας, δηλαδή των κυβερνητικών φορέων, των επιχειρήσεων αλλά και των πολιτών ως σύνολο.

Τα τραπεζικά ιδρύματα, αποτελώντας κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνους φορείς αποδεικνύουν τη συγκεκριμένη ευαισθητοποίηση κυρίως με το να αναγνωρίζουν και να αξιολογούν τις άμεσες και έμμεσες επιπτώσεις τους στο περιβάλλον, να μειώνουν το κίνδυνο για το περιβάλλον, να αξιοποιούν τις περιβαλλοντικές ευκαιρίες αλλά και να βελτιώνουν την κοινωνική και περιβαλλοντική τους επίδοση, αποβλέποντας ταυτόχρονα σε συγκεκριμένα επιχειρηματικά οφέλη, όπως μείωση των λειτουργικών δαπανών ως αποτέλεσμα ορθολογικότερης χρήσης πόρων όπως ενέργειας και χαρτιού, αξιοποίηση ευκαιριών χρηματοδότησης όπως των ήπιων μορφών ενέργειας καθώς και περιβαλλοντικά φιλικών εξοπλισμών, προσέλκυση κοινωνικά υπεύθυνων επενδυτών για τοποθετήσεις στη μετοχή μιας τράπεζας, αλλά και ενίσχυση των δεσμών τους με όλους τους κοινωνικούς εταίρους (πελάτες, μετόχους, προμηθευτές, προσωπικό, κοινωνία) (Σταρόγιαννης Δ., 2007).

Οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί αναμφισβήτητα επομένως προσπαθούν να συνδυάσουν την επιτυχημένη επιχειρηματική δραστηριότητα με μια ενεργό κοινωνική παρουσία και δράση, ενώ μπορούμε να πούμε ότι οι κοινωνικοί απολογισμοί που εκδίδουν, παρέχοντας ολοκληρωμένη πληροφόρηση στο σύνολο των επιχειρησιακών τους εταίρων, αποτελούν στην ουσία το «όχημα» με το οποίο αποδεικνύουν το βαθμό της κοινωνικής τους υπευθυνότητας απέναντι στη κοινωνία και το περιβάλλον. Αναγνωρίζοντας τα τεράστια επιχειρηματικά οφέλη που

προκύπτουν από τη δημοσιοποίηση των δραστηριοτήτων τους σε ορισμένες περιπτώσεις αφιερώνουν μια αποκλειστική ενότητα μέσω της οποίας παρέχουν ουσιαστική πληροφόρηση για τη κοινωνική τους δράση (Idowu S., 2004, pp.420-437).

### **6.3 ΟΜΙΛΟΣ ALPHA BANK: ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ**

Ο όμιλος Alpha Bank έχοντας αναπτύξει ένα συγκεκριμένο πλαίσιο αξιών, στόχων και δράσεων που διέπουν όλο το φάσμα των διεργασιών του οδηγείται σε κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές οι οποίες στην ουσία αποτελούν δεσμεύσεις για μια υπεύθυνη και βιώσιμη ανάπτυξη, ενώ βασιζόμενος στις αρχές που διέπουν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, ο όμιλος οδηγείται στη δημιουργία επιχειρηματικής αξίας σε μακροχρόνια βάση μέσω αποτελεσματικών διαδικασιών, θεωρώντας πάντα ως δεδομένο το σεβασμό προς τον άνθρωπο, τη κοινωνία, το περιβάλλον.

#### **6.3.1 Η ΤΡΑΠΕΖΑ ALPHA BANK – ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ**

Η Alpha Bank ιδρύθηκε το 1879 από τον Ιωάννη Φ. Κωστόπουλο, όταν αυτός δημιούργησε μία εμπορική επιχείρηση στην Καλαμάτα, ενώ από το 1918 το τραπεζικό τμήμα του οίκου «Ι. Φ. Κωστοπούλου» μετονομάστηκε σε «Τράπεζα Καλαμών». Το 1924 η έδρα της μεταφέρθηκε στην Αθήνα, και η Τράπεζα ονομάστηκε «Τράπεζα Ελληνικής Εμπορικής Πίστεως». Το 1947 η επωνυμία άλλαξε σε «Τράπεζα Εμπορικής Πίστεως» ενώ αργότερα, το 1972 σε «Τράπεζα Πίστεως» μέχρι και το Μάρτιο του 1994, ημερομηνία που δόθηκε η ονομασία Alpha Τράπεζα Πίστεως. Το 1999 πραγματοποιήθηκε η εξαγορά του 51% των μετοχών της Ιονικής Τραπεζής ενώ στις 11 Απριλίου 2000 εγκρίθηκε η συγχώνευση της Ιονικής Τραπεζής με απορρόφηση από την Alpha Τράπεζα Πίστεως. Η νέα διευρυμένη Τράπεζα που προέκυψε από την συγχώνευση ονομάζεται *Alpha Bank* αποτελώντας μία από τις μεγαλύτερες τράπεζες στην Ελλάδα ([www.alpha.gr](http://www.alpha.gr)).

Η Τράπεζα τις τελευταίες δεκαετίες έχει γνωρίσει μεγάλη ανάπτυξη. Πέρα από την προσφορά απλών τραπεζικών υπηρεσιών και προϊόντων, εξελίχθηκε σε έναν ολοκληρωμένο Όμιλο παροχής οικονομικών υπηρεσιών. Με δίκτυο άνω των 1.000 καταστημάτων, ο Όμιλος της Alpha Bank δραστηριοποιείται και στη διεθνή

τραπεζική αγορά με παρουσία στην Κύπρο, στη Ρουμανία, στη Βουλγαρία, στη Σερβία, στην Ουκρανία, στην Αλβανία, στην Π.Γ.Δ.Μ. και στη Μεγάλη Βρετανία.

Με πίστη, αφοσίωση και όραμα, η Alpha Bank διατηρεί σταθερές τις αρχές και τις αξίες που διέπουν τη λειτουργία της από την ίδρυσή της έως σήμερα ενώ πρωταρχικός της στόχος είναι η αξιοπιστία, η συνέπεια και η ταχύτητα στην τραπεζική εξυπηρέτηση.

### **6.3.2 ALPHA BANK: ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Βασιζόμενοι στην έκδοση του ετήσιου απολογισμού Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Alpha Bank, 2008), μπορούμε να παρουσιάσουμε στη συνέχεια το πώς ο Όμιλος έχει κάνει πράξη το όραμα της κοινωνικής υπευθυνότητας, καθώς και πως μέσω πληθώρας κοινωνικά υπεύθυνων πρακτικών, οι οποίες έχουν επιτευχθεί βάση ενός συγκεκριμένου πλέγματος αξιών και αρχών, η Alpha Bank αντιλαμβάνεται το τρόπο εφαρμογής της ΕΚΕ.

#### **6.3.2.1 ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΞΙΕΣ: ΒΑΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ**

Η Τράπεζα θέτει ως βασικό στόχο την αξιοπιστία, τη συνέπεια και την ταχύτητα στη τραπεζική εξυπηρέτηση, ενώ πρωταρχικό μέλημα αποτελεί η συνεχής ποιοτική και ποσοτική βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών της και κυρίως η υπεύθυνη αντιμετώπιση όλων των τραπεζικών αναγκών των πελατών. Από το πλέγμα των προτεραιοτήτων της δε θα μπορούσαν να παραληφθούν τα εξής (Alpha Bank, 2008, σελ.13-14):

- Ø Η κοινωνική και περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση
- Ø Η πολιτική ίσων ευκαιριών και αναπτύξεως του ανθρωπίνου δυναμικού της
- Ø Η δέσμευση για συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών της
- Ø Η πάγια δέσμευση για δημιουργία υπεραξίας και αποδόσεως των επενδύσεων έναντι στους μετόχους

Το όραμα της Τράπεζας δε θα μπορούσε να είναι άλλο από το να καθιερωθεί ως μία «ελληνική τράπεζα ευρωπαϊκών προδιαγραφών» ενώ οι αξίες της αναφέρονται ως εξής:

- Ø Ποιότητα στην εργασία
- Ø Ποιότητα στη επικοινωνία
- Ø Αξιοκρατία
- Ø Ήθος
- Ø Δημιουργικότητα

Επιπρόσθετα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι η Alpha Bank και οι εταιρείες του Ομίλου θεμελιώνουν τη δραστηριότητά τους θέτοντας ως προτεραιότητα τη δέσμευσή τους έναντι των πελατών τους μέσω της διαρκούς και ποιοτικής εξυπηρέτησής τους, των μετόχων τους στοχεύοντας στην απόδοση των επενδύσεων τους, των εργαζομένων τους μέσω της ίσης και δίκαιης μεταχείρισης, αλλά και της κοινωνίας ως σύνολο με τη συμβολή της στο πολιτισμό, στο περιβάλλον, στη παιδεία, στον αθλητισμό.

#### **6.3.2.2 ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ – ΒΡΑΒΕΥΣΕΙΣ – ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΦΟΡΕΙΣ**

Η επιβεβαίωση του ενεργού ρόλου της Τράπεζας σε κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές αλλά και η έμπρακτη εφαρμογή της ΕΚΕ μπορεί να αποδειχθεί από το σύνολο των διακρίσεων, των πιστοποιήσεων βάση συγκεκριμένων προτύπων ποιότητας αλλά και μέσω της συμμετοχής της σε διεθνώς αναγνωρισμένους φορείς (Alpha Bank, 2008, σελ.17-19).

Οι σημαντικότερες πιστοποιήσεις που έχει λάβει είναι οι κάτωθι:

- Ø Πιστοποίηση κατά ISO 9001:2000 της Υπηρεσίας Πελατών. Έχοντας ως στόχο την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισεως Ποιότητας το οποίο στοχεύει στη συνεχή βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών, το Δεκέμβριο του 2008 οι εργασίες της Υπηρεσίας Πελατών πιστοποιήθηκαν κατά το πρότυπο ISO 9001: 2000
- Ø Πιστοποίηση κατά ISO 9001:2000 της Υπηρεσίας Μηχανογραφικών Εφαρμογών. Η διαδικασία πιστοποιήσεως του Συστήματος Διαχείρισεως

Ποιότητας κατά το πρότυπο ISO 9001:2000, ολοκληρώθηκε επιτυχώς το Δεκέμβριο του 2007 από τη Διεύθυνση Μηχανογραφικών Εφαρμογών. Το Σύστημα Διαχειρίσεως Ποιότητας καλύπτει τις δραστηριότητες διαχείρισεως έργων, σχεδιασμού, αναπτύξεως και συντηρήσεως λογισμικού εφαρμογών της Διευθύνσεως

Η Alpha Bank, στα πλαίσια άσκησης ΕΚΕ, συμμετέχει σε ενώσεις και οργανισμούς με κοινωνική και περιβαλλοντική δράση:

- Ø Υποστηρίζει τη Διεθνή Πρωτοβουλία Χρηματοοικονομικών Οργανισμών για την προώθηση της αειφόρου αναπτύξεως UNEP FI των Ηνωμένων Εθνών. Το United Nations Environment Programme Finance Initiative αποτελεί μια παγκόσμια συνεργασία 170 ιδρυμάτων και άνω του οικονομικού κλάδου τα οποία μέσω του UNEP οδηγούνται στην ενσωμάτωση θεμάτων περιβάλλοντος και κοινωνίας στην επιχειρηματική τους δραστηριότητα έχοντας απώτερο στόχο την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης ([www.unepfi.org](http://www.unepfi.org))
- Ø Συμμετέχει στο Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ το οποίο αποτελεί εθνικό παράρτημα του Ευρωπαϊκού Οργανισμού CSR Europe. Το CSR Hellas ιδρύθηκε με σκοπό τη προώθηση και επικοινωνία προγραμμάτων ΕΚΕ, αλλά και θεμάτων όπως η κοινωνική συνοχή και η κοινωνική αλληλεγγύη ([www.csrhellas.org](http://www.csrhellas.org))
- Ø Έχει αξιολογηθεί θετικά για τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές τις επιδόσεις με αποτέλεσμα να έχει ενταχθεί στο χρηματιστηριακό δείκτη αειφορίας FTSE4Good. Ο δείκτης αειφορίας Financial Times Stock Exchange Good Index ανήκει στο London Stock Exchange και τους Financial Times και αξιολογεί τις εισηγμένες εταιρείες για θέματα περιβαλλοντική ευαισθητοποίησης, ανάπτυξης θετικών σχέσεων με το σύνολο των stakeholders, υποστήριξης των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, διασφάλισης υψηλών εργασιακών προτύπων αλλά και συμβολής στη μείωση της οικονομικής διαφθοράς ([www.ftse4good.com](http://www.ftse4good.com))

Ως αποτέλεσμα της επιτυχημένης κοινωνικής αλλά και περιβαλλοντικής της δράσης η Alpha Bank έχει δεχτεί σειρά βραβεύσεων και διακρίσεων οι οποίες επιβεβαιώνουν των ανωτέρω γεγονός:

- Ø *Βράβευση της Τράπεζας από τη Deutsche Bank.* Η Alpha Bank για δεύτερη φορά κατά τα τελευταία τρία έτη λαμβάνει το βραβείο της Deutsche Bank “STP Excellence Award 2007” το οποίο απονεμήθηκε στη Διεύθυνση Υποστηρίξεως Δραστηριοτήτων Corporate and Investment Banking για τις εργασίες διεθνών πληρωμών. Η συγκεκριμένη βράβευση αφορά στην ποιοτική επεξεργασία και εξυπηρέτηση των εισερχομένων εντολών πληρωμής
- Ø *Επιχειρηματικά Βραβεία ΧΡΗΜΑ 2008.* Η Τράπεζα, το Νοέμβριο του 2008 κατά τη τελετή απονομής των «Επιχειρηματικών Βραβείων ΧΡΗΜΑ», στα πλαίσια του 3<sup>ου</sup> Διεθνούς Επιχειρηματικού Συνεδρίου με τίτλο “South – East Europe Investment Conference 2008”, έλαβε τα εξής τρία βραβεία:
  - ο το 2<sup>ο</sup> Βραβείο για την κατηγορία «Καλύτερη Εταιρεία FTSE – ASE/20 -2008»
  - ο το 2<sup>ο</sup> Βραβείο για την κατηγορία «Καλύτερη Τράπεζα – 2008»
  - ο το 3<sup>ο</sup> Βραβείο για την κατηγορία «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη – 2008»
- Ø *Βραβεία CEO και CSR 2008.* Το περιοδικό «ΧΡΗΜΑ» στο πλαίσιο του συνεδρίου CEO & CSR απένειμε τα «Βραβεία CEO & CSR 2008». Η Τράπεζα παρέλαβε τα εξής τέσσερα:
  - ο το 1<sup>ο</sup> βραβείο για την κατηγορία «Ηγέτης CEO/Διευθύνων Σύμβουλος στην ΕΚΕ»
  - ο το 1<sup>ο</sup> βραβείο για τη κατηγορία «Καλύτερος Διευθυντής/Υπεύθυνος ΕΚΕ»
  - ο το 1<sup>ο</sup> βραβείο για την κατηγορία «Καλύτερος Απολογισμός ΕΚΕ»
  - ο το 3<sup>ο</sup> βραβείο για την κατηγορία «Καλύτερη Πρακτική/ Πρωτοβουλία ΕΚΕ/ Λύση Βιώσιμης Ανάπτυξης»
- Ø *Βραβεία του Χρηματιστηρίου Αθηνών.* Το 2006, η Τράπεζα έλαβε το πρώτο βραβείο μεταξύ των εισηγμένων εταιρειών καθώς για περισσότερα από 25 έτη παρουσιάζει συνεχή κερδοφορία, συνεισφέρει στην ανάπτυξη του θεσμού του Ελληνικού Χρηματιστηρίου και διανέμει κάθε χρόνο μέρισμα στους μετόχους της
- Ø *Βραβείο ΟΙΚΟΠΟΛΙΣ 2007.* Απονεμήθηκε από την εταιρεία Ecocity στο πλαίσιο των Βραβείων Περιβαλλοντικής Ευαισθησίας ΟΙΚΟΠΟΛΙΣ 2007,

για τη χορηγία του προγράμματος Ολοκληρωμένης Ανταποδοτικής Ανακύκλωσης στο Δήμο Αθηναίων

- Ø *Βραβείο ΟΙΚΟΠΟΛΙΣ 2006*. Το βραβείο απονεμήθηκε στο πλαίσιο των Βραβείων Περιβαλλοντικής Ευαισθησίας ΟΙΚΟΠΟΛΙΣ 2006 από την εταιρεία Ecocity, για τη στήριξη της Τράπεζα στο πρόγραμμα «Γαλάζιες Σημαίες»
- Ø *Βραβείο Leading Companies Greece 2006-2007*. Σύμφωνα με αποτελέσματα της έρευνας της Hay Group με τίτλο “Leading Companies Greece 2006” η οποία διεξήχθη ανάμεσα σε 500 από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, η Alpha Bank βραβεύτηκε ως κορυφαία επιχείρηση στο τομέα της Εταιρική Κοινωνικής Ευθύνης

Αναμφισβήτητα, με βάση τα ανωτέρω δεδομένα η Alpha Bank αποδεικνύει έμπρακτα το γεγονός ότι η ΕΚΕ διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στο σύνολο της στρατηγικής της. Έχοντας ως βάση το σεβασμό στον άνθρωπο και το περιβάλλον αλλά και ως διαρκή στόχο τη βιώσιμη ανάπτυξη, λαμβάνει την υποστήριξη αλλά και αναγνώριση διεθνώς αναγνωρισμένων φορέων αλλά και οργανισμών.

### **6.3.3 ALPHA BANK ΚΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ**

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη κατέχει εξέχουσα θέση στο σύνολο της στρατηγικής της Alpha Bank, ενώ η πορεία του Ομίλου αποδεικνύει την ηθική του δέσμευση απέναντι στο περιβάλλον, στους ανθρώπους του, στους μετόχους, στους καταναλωτές και στη κοινωνία ως σύνολο. Η συνέχεια του παρόντος κεφαλαίου αποτελεί παρουσίαση της δράσης του Ομίλου σε καθένα από αυτούς τους τομείς.

#### **6.3.3.1 ALPHA BANK: ΣΥΜΜΑΧΟΣ ΜΕ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Η Alpha Bank, ως ευαισθητοποιημένος οργανισμός στα κρίσιμα περιβαλλοντικά θέματα, έχει αναπτύξει μια σειρά από δράσεις με στόχο τη προστασία του περιβάλλοντος. Θέτοντας μετρήσιμους στόχους, αλλά και ακολουθώντας τους διεθνείς κανόνες και πρακτικές, διαγράφει μια συγκεκριμένη πορεία, η οποία παρακολουθείται ανά τακτικά διαστήματα.

#### 6.3.3.1.1 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ALPHA BANK

Η Τράπεζα αναγνωρίζοντας ότι η ανάπτυξη της οικονομίας εξαρτάται άμεσα από την ορθή διαχείριση των φυσικών πόρων, δεσμεύεται για τη δημιουργία μιας εξελικτικής πορείας η οποία βασίζεται στην αειφόρο ανάπτυξη ενώ ακολουθεί μια συγκεκριμένη περιβαλλοντική πολιτική η οποία εκπληρώνει τις προσδοκίες του συνόλου των stakeholders ενώ ταυτόχρονα βασίζεται σε ένα συγκεκριμένο πλέγμα αρχών (Alpha Bank, 2008, σελ.55) :

- Ø *Εξοικονόμηση ενέργειας – Ορθολογική διαχείριση αποβλήτων.* Επιδίωξη της Τράπεζας είναι η μείωση της καταναλώσεως ηλεκτρικού ρεύματος, νερού και πετρελαίου θέρμανσης. Επίσης ως στόχο θέτει τη προώθηση της ιδέας της ανακυκλώσεως χαρτιού, πλαστικού καθώς και άλλων υλικών
- Ø *Χώροι γραφείων – Επιλογή βάση περιβαλλοντικών κριτηρίων.* Η Τράπεζα δίδει προτεραιότητα σε κτίρια που πληρούν στο μέγιστο δυνατό βαθμό τα κριτήρια της για εξοικονόμηση ενέργειας, είτε πρόκειται για περιπτώσεις αγοράς είτε ενοικιάσεως, ενώ το ίδιο ισχύει και για τα κτίρια που κατασκευάζονται
- Ø *Τήρηση περιβαλλοντικών αρχών από προμηθευτές.* Για οποιαδήποτε συνεργασία με προμηθευτές λαμβάνεται υπόψη κατά πόσον οι εργασίες πληρούν κριτήρια περιβαλλοντικής προστασίας
- Ø *Ενημέρωση Εργαζομένων.* Με σκοπό την ενίσχυση της οικολογικής τους συνείδησης, το προσωπικό ενημερώνεται για περιβαλλοντικά θέματα που απασχολούν τη τράπεζα
- Ø *Εφαρμογή Περιβαλλοντικής Πολιτικής.* Η εφαρμογή της περιβαλλοντικής πολιτικής διενεργείται από τη Διεύθυνση Περιουσίας, η οποία θέτοντας στόχους στους τομείς δράσεων, παρακολουθεί και ελέγχει συστηματικά υπό τη καθοδήγηση της Εκτελεστικής Επιτροπής
- Ø *Δημοσιοποίηση Αποτελεσμάτων.* Η Τράπεζα δεσμεύεται να δημοσιεύει ανά τακτά χρονικά διαστήματα τα αποτελέσματα της περιβαλλοντικής της δράσης
- Ø *Διάλογος με κοινωνικούς εταίρους.* Η δέσμευση σε δημόσιο διάλογο για περιβαλλοντικά θέματα με το σύνολο των επιχειρησιακών εταίρων αποτελεί προτεραιότητα για τη Τράπεζα

Η Τράπεζα επομένως έχει ενσωματώσει την περιβαλλοντική διάσταση σε ένα μεγάλο μέρος των δραστηριοτήτων της στοχεύοντας στη βιωσιμότητα ενώ ταυτόχρονα

δεσμεύεται για την αντιμετώπιση των άμεσων και έμμεσων συνεπειών στο περιβάλλον σε όλο το εύρος των λειτουργιών της.

#### 6.3.3.1.2 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ALPHA BANK

Η ενεργή δραστηριοποίηση της Alpha Bank αναφορικά με τη προστασία του περιβάλλοντος αποτελεί αναμφισβήτητο γεγονός. Ο Όμιλος θέτει συγκεκριμένους περιβαλλοντικούς στόχους, ενώ οι τομείς που επηρεάζονται από την εφαρμογή της περιβαλλοντικής πολιτικής είναι (Alpha Bank, 2008, σελ.56-64):

- Ø Η κατανάλωση νερού
- Ø Η κατανάλωση πετρελαίου θέρμανσης
- Ø Η κατανάλωση ηλεκτρική ενέργειας
- Ø Η ανακύκλωση υλικών
- Ø Η απόσυρση ρυπογόνων υλικών

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης που εφαρμόζει αφορά στη διαχείριση φυσικών πόρων και στη διαχείριση αποβλήτων τομείς στους οποίους εστιάζει για την άσκηση της πολιτικής της για το περιβάλλον.

**Διαχείριση Φυσικών Πόρων.** Η διαχείριση των φυσικών πόρων του Ομίλου, αφορά στην ορθή διαχείριση ενέργειας και νερού καταγράφοντας κυρίως και παρακολουθώντας τη κατανάλωσή τους στα σημεία δραστηριοποίησή της ενώ για κάθε ένα από τα δύο μπορούμε να αναφέρουμε τα εξής:

- Ø *Ενέργεια.* Το μεγαλύτερο μέρος της ενέργειας (ηλεκτρικό ρεύμα – πετρέλαιο θερμάνσεως – φυσικό αέριο) που καταναλώνεται οφείλεται στη λειτουργία του κλιματισμού, της θερμάνσεως και του φωτισμού στους χώρους των καταστημάτων και των γραφείων ενώ η ραγδαία οικονομική ανάπτυξη του Ομίλου έχει ως αποτέλεσμα την αυξητική τάση κατανάλωσης συνολικής ενέργειας. Η Alpha Bank, στοχεύοντας στην εξοικονόμηση ενέργειας, έχει λάβει σειρά μέτρων για την ορθολογική χρήση των εγκαταστάσεων φωτισμού, θερμάνσεως και κλιματισμού η εφαρμογή των οποίων έχει μειώσει σημαντικά τις επιπτώσεις στο περιβάλλον. Σε όλα τα νέα κτήρια αλλά και κατά την ανακαίνιση των παλαιών λαμβάνεται μέριμνα ώστε να αξιοποιείται ο φυσικός φωτισμός και να εξοικονομείται ενέργεια. Ακόμα, σε ένα κτήριο της

Τραπέζης τοποθετήθηκε πιλοτικά ηλεκτρονική διάταξη για την εξοικονόμηση της ηλεκτρικής ενέργειας ενώ από τα αποτελέσματα των μετρήσεων στο συγκεκριμένο κτήριο θα εξαρτηθεί το αν θα προχωρήσει η εγκατάσταση της διατάξεως σε όλο το Δίκτυο της Τραπέζης. Επίσης, μακροπρόθεσμος στόχος της Alpha Bank είναι η σταδιακή αντικατάσταση του πετρελαίου θερμάνσεως με *φυσικό αέριο*, όπου αυτό είναι τεχνικά εφικτό. Ήδη οι εγκαταστάσεις θερμάνσεως 15 κτιρίων και καταστημάτων λειτουργούν με φυσικό αέριο, ενώ στόχος του Ομίλου αποτελεί η πλήρης αντικατάσταση του πετρελαίου με φυσικό αέριο καλύπτοντας τη χρήση σε θέρμανση και ζεστό νερό χρήσεως

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1**  
**ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ ΣΤΗΝ ALPHA BANK**

		2006	2007	2008
Άμεση Κατανάλωση Ενέργειας	Φυσικό Αέριο (κυβικά μέτρα)	1.267	5.953	32.776

**Πηγή:** Alpha Bank, Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, 2008, σελ.57

Ø *Νερό.* Η Alpha Bank, με δεδομένο πάντα ότι το νερό αποτελεί πηγή ζωής, με μέτρα εξοικονομήσεως που λαμβάνει συμβάλλει ενεργά στη διάσωση του πολύτιμου αυτού αγαθού. Το νερό που χρησιμοποιείται στη Τράπεζα αφορά κυρίως στη λειτουργία του κλιματισμού και των χώρων υγιεινής, καθώς και στη χρήση για πόση. Η Τράπεζα, έχοντας ως στόχο την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη εξοικονόμηση νερού, στα μεγάλα κτίρια της έχει εγκαταστήσει παράλληλα δίκτυα ύδρευσης, ένα δίκτυο για το νερό προς πόση και ένα δίκτυο για το νερό προς χρήση σε χώρους υγιεινής και σε συστήματα κλιματισμού ενώ σε ορισμένα κτήρια έχουν κατασκευασθεί αντλητικά συστήματα και μονάδες αποσκληρύνσεως για την άντληση και χρησιμοποίηση, μετά από επεξεργασία, των υπόγειων διαθέσιμων υδάτων.

**Ορθολογική Διαχείριση Αποβλήτων – Ανακύκλωση.** Σταθερή πολιτική του Ομίλου αποτελεί τόσο η μείωση των αποβλήτων που προκύπτουν από τη λειτουργία της όσο και η ορθολογική διαχείριση τους, εστιάζοντας κυρίως στην ανακύκλωση.

- Ø *Χαρτί.* Η Alpha Bank έχοντας βασικό στόχο τη μείωση στη κατανάλωση χαρτιού εστιάζει σε ηλεκτρονικά συστήματα δίνοντας έμφαση στην ηλεκτρονική επικοινωνία, τόσο ενδοεπιχειρησιακά όσο και εκτός αυτής, ενώ ταυτόχρονα εφαρμόζει πρόγραμμα ανακύκλωσης του αποσυρόμενου χαρτιού. Όπως προκύπτει από στοιχεία η ποσότητα του ανακυκλωμένου χαρτιού είναι μεγαλύτερη της προμηθευόμενης ποσότητας κατά τα έτη 2007 και 2008 κυρίως εξαιτίας της εκκαθαρίσεως των παλιών αρχείων, τα οποία οδηγούνται και αυτά προς ανακύκλωση.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2**  
**ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ ΑΝΑΚΥΚΛΩΣΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΕΩΣ ΧΑΡΤΙΟΥ ΣΤΗΝ**  
**ALPHA BANK**

	2006	2007	2008
Προμήθεια χαρτιού (A4) σε κιλά	450.000	383.420	466.840
Ανακύκλωση χαρτιού σε κιλά	277.088	414.884	672.130
Ποσοστό ανακυκλώσεως/προμήθειας χαρτιού	61,6%	108,2%	144%

**Πηγή:** Alpha Bank, Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, 2008, σελ.63

- Ø *Μελάνια (toners) – Ηλεκτρικός και Ηλεκτρονικός Εξοπλισμός.* Μεγάλο μέρος από των δοχείων μελάνης είναι ανακατασκευασμένα καθώς από το 2007 λειτουργεί σύστημα περισυλλογής τους ενώ το παρωχημένο μηχανογραφικό και ηλεκτρονικό υλικό συγκεντρώνεται και αποσύρεται μέσω ειδικά αδειοδοτημένων υπεργολάβων.

Αναφορικά με τους προμηθευτές της η Alpha Bank, δίνοντας έμφαση στη προώθηση της περιβαλλοντικής συνείδησης στους συνεργάτες της, οι εταιρείες από τις οποίες προμηθεύεται είδη καθαρισμού, δεσμεύονται να χρησιμοποιούν υλικά εγκεκριμένα από το Γενικό Χημείο του Κράτους προωθώντας την ανάπτυξη περιβαλλοντικών κριτηρίων και στο συγκεκριμένο τομέα (Περπερίδης Δ., 2009 pp.158-163).

#### 6.3.3.1.3 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΙ ΔΡΑΣΕΙΣ

Η Alpha Bank σε συνεργασία με ειδικούς φορείς, έχει αναπτύξει μια σειρά προγραμμάτων και δράσεων με στόχο τη προστασία του περιβάλλοντος, αποδεικνύοντας έτσι τη περιβαλλοντική της ευαισθητοποίηση. Στο σημείο αυτό θα μπορούσαν να αναφερθούν ορισμένα από αυτά ([www.alpha.gr](http://www.alpha.gr)):

- Ø *Πρόγραμμα Watersave.* Η Alpha Bank, στα πλαίσια ανάπτυξης περιβαλλοντικής συνειδήσεως και απευθυνόμενη κυρίως στους νέους, ανέλαβε την υποστήριξη του εκπαιδευτικού προγράμματος για σχολεία: *Εξοικονόμηση Νερού – Watersave*, σε συνεργασία με το δίκτυο Μεσόγειος - SOS έτσι ώστε να γίνει όσο το δυνατόν περισσότερο αντιληπτή ότι η προσπάθεια εξοικονόμησης του συγκεκριμένου αγαθού είναι υποχρέωση όλων
- Ø *Πρόγραμμα «Φύση Χωρίς Σκουπίδια».* Η Τράπεζα στηρίζει το πρόγραμμα «Φύση Χωρίς Σκουπίδια» της «Ελληνικής Εταιρείας Προστασίας της Φύσης», καλώντας όλους τους νέους ανθρώπους να αναλάβουν πρωτοβουλία και ενεργό δράση για την προστασία της ελληνικής φύσης από τα σκουπίδια, ώστε να εξακολουθήσει να είναι πηγή εμπνεύσεως για την ανάπτυξη του πολιτισμού μας. Για τον σκοπό αυτό, σε κάθε Δήμο ή Κοινότητα δημιουργούνται ομάδες εθελοντών από μαθητές και μαθήτριες, προσκόπους και ευαισθητοποιημένους ενήλικες
- Ø *Πρόγραμμα Ecomobility.* Το 2007 η Τράπεζα υποστήριξε το πρόγραμμα «Ecomobility-Οικολογική Μετακίνηση» που διοργανώνει η Αστική Εταιρία μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα Ecocity. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα, βασίζεται σε πρωτοβουλίες μαθητών, από όλη την Ελλάδα, οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα και τη θέληση να ερευνήσουν και να δράσουν, εθελοντικά, προτείνοντας λύσεις οικολογικών μετακινήσεων στις πόλεις τους, παρουσιάζοντας τις προτάσεις τους σε δήμους, επιστήμονες, ΜΜΕ, τοπικούς φορείς, αλλά και στους γονείς και πολίτες των πόλεων όπου διεξάγεται το πρόγραμμα
- Ø *Ανακύκλωση Μπαταριών.* Σε συνεργασία με την εταιρεία «ΑΦΗΣ», η Alpha Bank τοποθέτησε από το Φεβρουάριο 2008 κάδους ανακυκλώσεως μπαταριών σε όλο το δίκτυο των καταστημάτων της καθώς και στις κεντρικές υπηρεσίες

- Ø *Ολοκληρωμένο Σύστημα Ανταποδοτικής Ανακύκλωσης.* Η Τράπεζα ανέλαβε πρώτη τη Χορηγία του Ολοκληρωμένου Συστήματος Ανταποδοτικής Ανακύκλωσης του Δήμου Αθηναίων και του Δήμου Πειραιώς μέσω του οποίου δημιουργήθηκαν Ολοκληρωμένα Κέντρα Ανακύκλωσης σε τέσσερα κεντρικά σημεία του Δήμου Αθηναίων και σε ένα σημείο του Δήμου Πειραιά
- Ø *Δενδροφύτευση.* Το Μάρτιο του 2008 πραγματοποιήθηκε με επιτυχία εθελοντική εκδήλωση δενδροφυτεύσεως και καθαρισμού στην περιοχή της Νέας Πεντέλης καθώς και στον οικισμό της Καλλιτεχνούπολης με τη συμμετοχή του προσωπικού της Τραπέζης και μελών των οικογενειών τους

Η Τράπεζα, πάντα ευαισθητοποιημένη στο τομέα του περιβάλλοντος όχι μόνο συνεχίζει την ανωτέρω πολιτική, αλλά θέτει και νέους στόχους οι οποίοι ενισχύουν τη δράση της και τη περιβαλλοντική διαχείριση ως σύνολο συνειδητοποιώντας ότι οι συγκεκριμένες πρακτικές ΕΚΕ πρέπει να αποτελούν ουσιαστικό κομμάτι της στρατηγική της.

#### **6.3.3.2 ALPHA BANK: ΣΥΜΜΑΧΟΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ ΤΗΣ**

Η ύπαρξη ενός αφοσιωμένου και υψηλά καταρτισμένου ανθρωπίνου δυναμικού σε συνδυασμό με την άρτια διοίκηση του καθώς και την ταυτόχρονη ανάπτυξη και αναγνώριση των δυνατοτήτων του αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχημένη εξελικτική πορεία του Ομίλου της Alpha Bank. Διαρκής στόχος της Τράπεζας είναι ο εντοπισμός αλλά και η συνεχής ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων της αλλά και η προώθηση τους μέσω της αναγνώρισης αλλά και επιβράβευσης της προόδου και των ικανοτήτων τους.

##### **6.3.3.2.1 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ**

Το σύνολο των Εταιρικών Αξιών της Τράπεζας γίνεται καθημερινά πράξη μέσω του ανθρωπίνου δυναμικού της. Οι αρχές οι οποίες διέπουν το σύνολο των δραστηριοτήτων των εργαζομένων του Ομίλου είναι οι εξής (Alpha Bank, 2008, σελ.39):

- Ø Ποιότητα στην εργασία
- Ø Ποιότητα στη επικοινωνία

- Ø Αξιοκρατία
- Ø Ήθος
- Ø Δημιουργικότητα

Η Τράπεζα έχει καθιερώσει τις αξίες της μέσω του «Κώδικα Δεοντολογίας» καθώς και του Εσωτερικού Κανονισμού Εργασίας «Οργανισμός Προσωπικού». Υπάρχουν σαφείς οδηγίες για αποφυγή φαινομένων όπως η δωροληψία ή η χειραγώγηση ενώ παράλληλα απαιτείται εχεμύθεια και σεβασμός αναφορικά με τα δεδομένα πελατών και εργαζομένων.

#### **6.3.3.2.2 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ: ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ**

Η Alpha Bank, ως ένας διαρκώς αναπτυσσόμενος οργανισμός απασχολεί ένα συνεχώς αυξανόμενο αριθμό εργαζομένων που κατά το 2008 έφτανε τους 7.558 ενώ το σύνολο του συγκεκριμένου αριθμού μεταβάλλεται διαρκώς λόγω των συνεχών εισροών και εκροών τους υπαλλήλων. Η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ κατά τη διάρκεια της τελευταίας τριετίας το ποσοστό αποφοίτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και κατόχων μεταπτυχιακού έχει αυξηθεί κατά 7,4% περίπου. Η Τράπεζα χρησιμοποιεί σύγχρονες μεθόδους επιλογής υποψηφίων (ηλεκτρονικό αρχείο βιογραφικών σημειωμάτων, συνεργασία με εταιρείες ευρέσεων εργασίας, συνεργασία με Πανεπιστήμια κλπ) ενώ για τον εντοπισμό των διοικητικών στελεχών υλοποιείται η συστηματική συγκέντρωση και επεξεργασία πληροφοριών σε συνδυασμό με την εκτίμηση της γενικότερης εικόνας.

Η Τράπεζα ως κοινωνικά υπεύθυνος οργανισμός αξιολογεί και μεταχειρίζεται το σύνολο των ανθρωπίνων πόρων της με υπευθυνότητα και σεβασμό. Στη συνέχεια παρουσιάζονται ορισμένες πρακτικές διαχείρισης που επιβεβαιώνουν το παραπάνω (Alpha Bank, 2008, σελ.44-51):

- Ø *Έμφαση στη διαφορετικότητα και στη πολιτική Ίσων Ευκαιριών.* Η πολιτική των ίσων ευκαιριών βρίσκει ευρεία εφαρμογή στην Alpha Bank. Καλύπτει το σύνολο του προσωπικού ενώ την ευθύνη για την εφαρμογή της φέρει η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων. Η πολιτική αναφέρεται σε θέματα φύλου, φυλής, θρησκείας, ηλικίας, αναπηρίας και σεξουαλικού προσανατολισμού,

ενώ σε κάθε νέα χώρα που ο Όμιλος επενδύει δίδεται διάστημα ασφαλείας περίπου ενός έτους έτσι ώστε να καταρτιστεί το συγκεκριμένο σχέδιο δράσεως

- Ø *Δικαίωμα του «συνδικαλιζέσθαι».* Το Ανθρώπινο Δυναμικό της Τράπεζας ως σύνολο καλύπτεται από συλλογικές συμβάσεις εργασίας, ενώ η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι μέλη συνδικαλιστικών σωματείων. Ο αντιπροσωπευτικός Σύλλογος των εργαζομένων έχει τη δυνατότητα να μεταφέρει προβληματισμούς και προτάσεις των εργαζομένων στη Διεύθυνση Προσωπικού ενώ παράλληλα με καθιερωμένες μηνιαίες συναντήσεις ενημερώνεται από αυτή για θέματα των εργαζομένων (πχ προγράμματα εθελουσίας εξόδου)
- Ø *Εταιρική Επικοινωνία.* Η συνεχής και αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ της Διοικήσεως και των Υπαλλήλων αποτελεί ουσιαστικό κομμάτι της στρατηγικής της Alpha Bank. Μέσω της αποτελεσματικής και συστηματικής εσωτερικής επικοινωνίας η Τράπεζα αποβλέπει στη διατήρηση της εταιρικής της κουλτούρας, στην ορθή εφαρμογή της στρατηγικής της, στη βελτίωση του εργασιακού κλίματος γεγονός το οποίο οδηγεί στη καλύτερη επίδοση του ίδιο του οργανισμού. Επιπρόσθετα, ως μέρος της παραπάνω πολιτικής, εφαρμόζονται πρακτικές διαπροσωπικής επαφής με τους εργαζομένους για την επίλυση των προβλημάτων τους οι οποίες αναφέρονται κυρίως σε συναντήσεις τους με προϊσταμένους σε τακτά χρονικά διαστήματα, σε άμεση επικοινωνία με τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, σε συναντήσεις των στελεχών με τους περιφερειακούς διευθυντές καθώς και σε πανελλαδική συγκέντρωση των στελεχών Ομίλου μια φορά ετησίως
- Ø *Πολιτική Υγείας και Ασφάλειας στην εργασία* Η Alpha Bank εξασφαλίζει στο ανθρώπινο δυναμικό της με υπευθυνότητα ένα πλήρες πλαίσιο κανόνων Υγείας και Ασφάλειας στην εργασία. Το Ανθρώπινο Δυναμικό έχει την ευθύνη για τη διαχείριση των συγκεκριμένων θεμάτων ενώ οι διαδικασίες που ακολουθούνται είναι σύμφωνες με τις προδιαγραφές του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας (International Labor Organization – ILO). Οι εκπρόσωποι των εργαζομένων ενημερώνονται από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού για θέματα υγείας και ασφάλειας και ταυτόχρονα της παρέχουν πληροφόρηση για τυχόν προβλήματα ώστε να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες για την έγκαιρη και άμεση αντιμετώπισή τους. Η Τράπεζα, στα

πλαίσια του συστήματος Υγείας και Ασφάλειας διαθέτει Ιατρούς Εργασίας οι οποίοι κατά τις προγραμματισμένες επισκέψεις τους στους χώρους εργασίας, κάνουν τις απαραίτητες συστάσεις στους εργαζομένους και συντάσσουν για κάθε ένα ξεχωριστά ειδικό ιατρικό φάκελο. Επιπρόσθετα, ειδικοί τεχνικοί ασφαλείας ελέγχουν ανά τακτά χρονικά διαστήματα την υποδομή των εγκαταστάσεων της Τράπεζας ενώ συντάσσουν εκθέσεις εκτιμήσεως επαγγελματικού κινδύνου

- Ø *Πρόσθετες Παροχές.* Με στόχο τη κάλυψη των πολλαπλών ατομικών και οικογενειακών αναγκών των εργαζομένων η Alpha Bank προσφέρει στο ανθρώπινο δυναμικό της ένα πρόγραμμα αμοιβών το οποίο ξεπερνά τις ελάχιστες νομοθετικές απαιτήσεις. Αυτό κατά βάση περιλαμβάνει παροχές παιδικής φροντίδας, πληρωμένη άδεια μητρότητας και πατρότητας, χορήγηση άδειας άνευ αποδοχών για εκπαίδευση, ειδική τιμολογιακή πολιτική σε προϊόντα και υπηρεσίες της Τράπεζας καθώς και πλήθος άλλων παροχών που αφορούν όχι μόνο την υγεία αλλά και τη βελτίωση της καθημερινότητας των εργαζομένων
- Ø *Έμφαση στην Εκπαίδευση.* Τα εκπαιδευτικά προγράμματα της Τράπεζας στηρίζουν τη συνεχή κατάρτιση σε ατομικό και κατά επέκταση εταιρικό επίπεδο. Οι στόχοι του κάθε προγράμματος ποικίλουν ανάλογα με το περιεχόμενο του και κυρίως αφορούν στην απόκτηση γνώσεων σχετικά με τη τραπεζική τεχνική, την ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων καθώς και ικανοτήτων πωλήσεων ενώ οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι είτε η εκπαίδευση με φυσική παρουσία του εκπαιδευόμενου και η εξ αποστάσεως εκπαίδευση

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6.3**  
**ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΗΣ ALPHA BANK**

Δείκτες εκπαιδεύσεως	2006	2007	2008
Εκπαιδευτικά προγράμματα	Μη διαθέσιμο	746	799
Αριθμός συμμετοχής υπαλλήλων	Μη διαθέσιμο	5.068	4.270
Αριθμός ανθρωποωρών για την εκπαίδευση	38.210	116.302	151.576
Μέσος όρος ωρών κατάρτισεως ανά εργαζόμενο	5.63	16,71	20,05
Ποσό που δαπανήθηκε (σε Ευρώ)	2.048.000	2.764.000	4.783.187

**Πηγή:** Alpha Bank, Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, 2008, σελ.50

Ο Όμιλος, αντιμετωπίζοντας το σύνολο του ανθρωπίνου δυναμικού του όχι ως εμπόδιο, αλλά ως ουσιαστικό κομμάτι της στρατηγικής του όχι μόνο κάνει πράξη μέρος του οράματος για Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, αλλά επιτυγχάνει τη καλύτερη και παραγωγικότερη λειτουργία της ενώ ταυτόχρονα οδηγείται στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

#### **6.3.3.3 ALPHA BANK: ΣΧΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ ΜΕ ΤΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Έχοντας υψηλό το αίσθημα της ευθύνης, η Alpha Bank θέτει ως βασικό στόχο τη βελτίωση και τη πρόοδο της κοινωνίας, στα πλαίσια της οποίας δραστηριοποιείται. Η επιχειρηματική της δράση λειτουργεί παράλληλα με τη κοινωνική της προσφορά συμβάλλοντας έτσι στην αειφόρο ανάπτυξη του κοινωνικού συνόλου δίδοντας έμφαση στους ακόλουθους άξονες:

- Ø Υγεία
- Ø Παιδεία
- Ø Πολιτισμός
- Ø Αθλητισμός
- Ø Ευπαθείς Κοινωνικές Ομάδες

Στη συνέχεια, στα πλαίσια της παρούσας ενότητας παρουσιάζονται δράσεις οι οποίες φανερώνουν τη δέσμευση της Τράπεζας προς τις τοπικές κοινότητες, τις κανονιστικές αρχές, την πολιτεία στο σύνολο της ελληνικής επικράτειας αποκαλύπτοντας έτσι το βαθμό ευαισθητοποίησής της στο σύνολο της κοινωνίας (Alpha Bank, 2008, σελ.67-72):

- Ø *Ενίσχυση του συστήματος υγείας.* Θέτοντας ως προϋπόθεση ότι η σωστή και έγκυρη ενημέρωση σε θέματα υγείας αποτελεί ουσιαστική προϋπόθεση για την ενίσχυση της ποιότητας ζωής, η Τράπεζα κατά το έτος 2008 ενισχύει μια σειρά δράσεων με στόχο την υποστήριξη του συστήματος υγείας. Ενδεικτικά αναφέρουμε τη χορηγία που ανέλαβε για το πρόγραμμα της κινητής οφθαλμολογικής μονάδος «ΙΡΙΣ» των Γιατρών του Κόσμου, το οποίο έχει σκοπό την παροχή οφθαλμολογικής φροντίδας σε παιδιά και ενήλικες που κατοικούν σε επαρχιακές πόλεις, ακριτικά χωριά, ιδρύματα, καταυλισμούς καθώς και σε περιοχές που επλήγησαν από τη καταστροφική πυρκαγιά το καλοκαίρι του 2007, καθώς επίσης τη χορηγία της ενημερωτικής εκστρατείας του Υπουργείου Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης με τίτλο «Η Ζωή έχει Χρώμα», που έχει ως στόχο την ευαισθητοποίηση και ενημέρωση των νέων για τη σωστή αντιμετώπιση προβλημάτων όπως το κάπνισμα, τα ναρκωτικά, η ανθυγιεινή ζωή. Στο τομέα αυτό μπορούμε να αναφέρουμε την οικονομική ενίσχυση συνεδρίων στον ιατροφαρμακευτικό χώρο
- Ø *Στήριξη της διαρκούς εκπαίδευσης.* Η Alpha Bank στα πλαίσια ικανοποίησης χορηγικών αιτημάτων με στόχο την υποστήριξη της εκπαίδευσης και της επιστημονικής έρευνας έχει προβεί στις εξής σημαντικές δραστηριότητες: διοχέτευση του μεγαλύτερου μέρους των χορηγιών σε σχολεία, βιβλιοθήκες και συλλόγους πανελλαδικώς, ανάληψη της χορηγίας του «Πανελληνίου Φοιτητικού Διαγωνισμού» που διοργανώνει το περιοδικό «Οικονομική Επιθεώρηση», καθώς επίσης και την οικονομική ενίσχυση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του Μουσείου Ηρακλειδών ως αποκλειστικός χορηγός
- Ø *Διαρκής υποστήριξη του πολιτισμού.* Η Τράπεζα έχει ενεργό συμμετοχή στη πολιτιστική ζωή του τόπου, καθώς εδώ και χρόνια συμβάλλει στην πολιτιστική ανάπτυξη της χώρας σχεδιάζοντας και πραγματοποιώντας χορηγικά προγράμματα και ενισχύοντας διάφορους φορείς στη διοργάνωση και εκτέλεση σημαντικών πολιτιστικών εκδηλώσεων (απονομή υποτροφίας

στο ωδείο Φίλιππος Νάκας, χορηγία εκδηλώσεων του Δήμου Βύρωνα). Στο σημείο αυτό θα μπορούσε να αναφερθεί το γεγονός ότι η Τράπεζα διαθέτει μία από τις σπουδαιότερες συλλογές αρχαίων ελληνικών νομισμάτων καθώς και σπάνια συλλογή με πάνω από 5.000 έργα τέχνης προασπίζοντας έτσι το πολιτισμό και τις τέχνες

- Ø *Προαγωγή του αθλητικού ιδεώδους.* Σταθμός στο σύνολο των προσπαθειών της Τράπεζας για προάσπιση του αθλητισμού αποτελεί ίσως το γεγονός της ανακήρυξής της ως Μέγα Εθνικό Χορηγό των Ολυμπιακών Αγώνων Αθήνα 2004. Η Τράπεζα ωστόσο παράλληλα έχει αναπτύξει ένα πολυδιάστατο χορηγικό πρόγραμμα το οποίο αφορά σε πληθώρα σπουδαίων αθλητικών γεγονότων
- Ø *Υποστήριξη Ευπαθών κοινωνικών ομάδων.* Σημείο αναφοράς στη συγκεκριμένη δράση μπορεί να αποτελέσει η οικονομική και ηθική στήριξη των πληγέντων από τις πυρκαγιές του 2007. Θα μπορούσαν ωστόσο να αναφερθούν και άλλες σημαντικές ενέργειες όπως η ενίσχυση του «Κέντρου Θεραπείας Εξαρτημένων Ατόμων», καθώς και η στήριξη του σωματείου «Φίλοι Κοινωνικής Παιδιατρικής Ανοικτή Αγκαλιά» και του σωματείου «Ομάδα Αιγαίου»

Μπορούμε να πούμε ότι η Alpha Bank στα πλαίσια ενίσχυσης των δράσεων ΕΚΕ, έχει αναπτύξει σπουδαίο αίσθημα ευθύνης για θέματα που απασχολούν το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο αναπτύσσοντας δραστηριότητες τόσο σε εθνικό αλλά και σε διεθνές επίπεδο μέσω των οποίων ενισχύεται η ποιοτική βελτίωση του συνόλου της κοινωνίας.

## **6.4 ALPHA BANK: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ**

Οι υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές του Ομίλου απευθύνονται στο σύνολο των ενδιαφερομένων μερών της. Οι αρχές ΕΚΕ βρίσκουν επομένως πλήρη εφαρμογή στις σχέσεις της Τράπεζας τόσο με τους πελάτες της όσο και με το σύνολο των προμηθευτών της. Η Alpha Bank δίδει μεγάλη σημασία στην παροχή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους πελάτες της, καθώς και στη διασφάλιση ότι οι προσδοκίες τους θα εκπληρωθούν, ενώ ταυτόχρονα βασικός στόχος της πολιτικής της έναντι των προμηθευτών της αποτελεί η άριστη ποιότητα των προμηθευόμενων προϊόντων.

### **6.4.1 ΣΧΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ**

Την ευθύνη για την υλοποίηση των στόχων αναφορικά με θέματα που προασπίζουν την πλήρη εξυπηρέτηση των πελατών έχει η Υποδιεύθυνση Διασφάλισης Ποιότητας, η οποία κατά το 2006 προέβη στον ορισμό των παραμέτρων που ορίζουν την ποιότητα καθώς και τον ορισμό των Δεικτών Μετρήσεως Ποιότητας σε, όλα τα σημεία επαφής με τον πελάτη, συμπεριλαμβανομένης και της Υπηρεσίας Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης. Παράλληλα, η Τράπεζα συμμετέχει στο θεσμό του Τραπεζικού Μεσολαβητή και δεσμεύεται από τις διαδικασίες του.

Η Alpha Bank πιο συγκεκριμένα στο τομέα των σχέσεων της με τους πελάτες έχει εφαρμόσει συγκεκριμένες μεθόδους μέτρησης της ικανοποίησής τους οι οποίες αναφέρονται στα κάτωθι (Alpha Bank, 2008, σελ.31):

- Ø Έρευνες ικανοποίησης πελατών
- Ø Έντυπο ερωτηματολόγιο στα καταστήματα με τίτλο «Η γνώμη σας μετράει» μέσω του οποίου ο πελάτης μπορεί να αξιολογήσει την εξυπηρέτησή του στο κατάστημα
- Ø Έντυπο υποβολής παραπόνου στο Καταστήματα με τίτλο «Οι υποδείξεις σας μας κάνουν καλύτερους». Με το συγκεκριμένο έντυπο ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να υποβάλει παράπονα από όλα τα μέσα επαφής του με τη Τράπεζα (internet, καταστήματα, τηλεφωνικό κέντρο)

Παράλληλα έχοντας στόχο τη βελτίωση των πρακτικών που στοχεύουν στην ικανοποίηση του πελάτη οδηγείται στα ακόλουθα:

- Ø Προωθεί τη διεξαγωγή ετήσιου προγράμματος ερευνών με σκοπό τη μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη στα διάφορα σημεία επαφής του με τη Τράπεζα
- Ø Όπως προαναφέρθηκε υιοθετεί νέους δείκτες μέσω των οποίων παρακολουθεί την προσφερόμενη εξυπηρέτηση
- Ø Δίνει έμφαση στην ποιοτική αξιολόγηση και ανάλυση των παραπόνων προκειμένου να βελτιωθούν οι διαδικασίες
- Ø Εντοπίζει τις προβληματικές περιοχές και ενισχύει τις προτάσεις για βελτιώσεις
- Ø Προωθεί τη θέσπιση εκπαιδευτικών προγραμμάτων τα οποία αναφέρονται στο Customer Service (Εξυπηρέτηση Πελατείας), σε στελέχη και υπαλλήλους καταστημάτων
- Ø Εφαρμόζει προγράμματα εκπαίδευσης διευθυντών καταστημάτων για την ποιότητα

Στο σημείο αυτό θα μπορούσε να αναφερθεί η θέσπιση του προγράμματος «Πυξίδα Alpha Bank – Προορισμός Ποιότητα». Η Τράπεζα θέτοντας ως πρωταρχικό στόχο τη βελτίωση και διασφάλιση της ποιότητας στο τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών αποδεικνύει μέσω του συγκεκριμένου προγράμματος ότι αποτελεί ένα κοινωνικά υπεύθυνο οργανισμό. Το πρόγραμμα βασίζεται στην αμφίδρομη επικοινωνία πελατών και οργανισμού ενώ αναπτύχθηκε από την Υποδιεύθυνση Διασφάλισης Ποιότητας. Αξίζει επίσης να αναφερθεί ότι από το Δεκέμβριο του 2008 το σύστημα διαχείρισης ποιότητας της υπηρεσίας πελατών πιστοποιήθηκε κατά το πρότυπο ISO 9001:2000.

#### **6.4.2 ΣΧΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ**

Η Τράπεζα αναφορικά με την επιλογή των προμηθευτών της, απευθύνεται σε εταιρείες κοινωνικά υπεύθυνες, ενώ η επιλογή επιτυγχάνεται μέσω συγκεκριμένων διαδικασιών και κριτηρίων. Αναγνωρίζοντας το ρόλο των προμηθειών και την επίδραση τους τόσο στην επιτυχημένη λειτουργία της όσο και στην πορεία προς την αειφόρο ανάπτυξη έχει θεσπίσει ένα συγκεκριμένο πλαίσιο λειτουργίας αναφορικά με τις προμήθειες.

Οι προμηθευτές στον Όμιλο κατηγοριοποιούνται ανά τομέα δραστηριότητάς τους οι οποίες αφορούν κυρίως σε εξοπλισμό γραφείου, μηχανημάτων, γραφικών υλών και παροχής υπηρεσιών (ταχυμεταφορών, χρηματοποστολών κ.α.). Η Alpha Bank εφαρμόζει συγκεκριμένο Κώδικα Δεοντολογίας αναφορικά με τη διαχείριση προμήθειες ο οποίος διέπεται από τις κάτωθι αρχές (Alpha Bank, 2008, σελ.36):

- Ø Της διαφάνειας και της δημιουργίας αλλά και διατηρήσεως ενός υγιούς ανταγωνισμού
- Ø Της ίσης μεταχείρισης
- Ø Της προόδου στο τομέα της τεχνολογίας αλλά και της αποτελεσματικότητας του συνόλου των διαδικασιών

Παράλληλα η διεύθυνση Γενικών Υπηρεσιών και Προμηθειών εφαρμόζει συγκεκριμένα κριτήρια αειφορίας κατά την επιλογή των προμηθευτών. Ορισμένοι μάλιστα από τους συνεργάτες της Τράπεζας έχουν ολοκληρωμένο σύστημα περιβαλλοντικής διαχειρίσεως πιστοποιημένο κατά ISO 14001. Βασική αρχή ωστόσο της Τράπεζας είναι η θεμελίωση μακροχρόνιων σχέσεων και αμοιβαίου οφέλους με τους προμηθευτές της ενώ η επίλυση οποιοδήποτε προβλήματος βασίζεται στο διάλογο και στην αμοιβαία κατανόηση.

Η Τράπεζα επομένως θεωρώντας τόσο τους πελάτες όσο και τους προμηθευτές της ουσιαστικό στοιχείο της στρατηγική στοχεύει κατά βάση στην επίτευξη περιβαλλοντικής και κοινωνικής αειφορίας ενώ ταυτόχρονα ως ένα βαθμό επιτυγχάνει την αποτελεσματική και παράλληλα ανταγωνιστική λειτουργία της έχοντας ως διαρκή στόχο τόσο τη μεγιστοποίηση της ευαισθητοποίησης των πελατών σε θέματα ΕΚΕ αλλά και την επιπλέον ενσωμάτωση περιβαλλοντικών κριτηρίων στις διαδικασίες προμηθειών.

## 6.5 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ALPHA BANK

Η Εταιρική Διακυβέρνηση για την Alpha Bank αποτελεί ένα σύστημα αρχών μέσω του οποίου φυλάσσονται και ικανοποιούνται τα έννομα συμφέροντα όλων όσων συνδέονται με τη εταιρεία. Η Τράπεζα έχει αρχίσει να εφαρμόζει τις αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης από το 1994 με στόχο κυρίως τη διαφάνεια στην επικοινωνία με τους Μετόχους της καθώς και την άμεση και συνεχή ενημέρωση του επενδυτικού της κοινού.

Στο συγκεκριμένο πλαίσιο η Τράπεζα με σκοπό να προωθήσει τα πρότυπα που επιβάλλει η σύγχρονη διακυβέρνηση των εταιριών και να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα των κανόνων για τον εσωτερικό έλεγχο έχει προχωρήσει στις κάτωθι ενέργειες ([www.alpha.gr](http://www.alpha.gr)):

- Ø Υλοποίηση του διαχωρισμού των καθηκόντων του Προέδρου από αυτά του Διευθύνοντος Σύμβουλου
- Ø Σύσταση Διεύθυνσης Κανονιστικής Συμμόρφωσης
- Ø Θέσπιση Κώδικα Δεοντολογίας

Ο κώδικας δεοντολογίας εφαρμόζεται επίσημα σε όλο τον Όμιλο της Alpha Bank, ενώ διέπεται από αρχές που επιβάλλονται από το νόμο και την ηθική οι οποίες είναι οι κάτωθι (Alpha Bank, 2008, σελ.25):

- Ø Ακεραιότητα και Εντιμότητα
- Ø Αμεροληψία και Ανεξαρτησία
- Ø Εχεμύθεια και Διακριτικότητα
- Ø Η συνειδητή πειθαρχημένη και λογική ανάληψη κινδύνου
- Ø Η πλήρης, σωστή και αληθής πληροφόρηση
- Ø Η ενεργός συμμετοχή στο κοινωνικό περιβάλλον

Βασικός στόχος της Τράπεζας είναι να παρέχει πλήρη πληροφόρηση στο επενδυτικό της κοινό, έτσι να διασφαλίζεται η ταχεία και έγκυρη διάδοση των σχετικών πληροφοριών. Έχοντας ως στόχο τη διαφάνεια και αποτελώντας έναν οργανισμό που συμβαδίζει με τις εξελίξεις στην κοινωνία και στην οικονομία θεωρεί την Εταιρική Διακυβέρνηση βασικό κομμάτι της εσωτερικής της οργάνωσης.

## 6.6 ΕΚΕ: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ – ΠΛΑΙΣΙΟ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

Μετά την αναλυτική παρουσίαση της εφαρμογής της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Ομίλου της Alpha Bank, είναι εμφανές πως πρόκειται για έναν οργανισμό που κάνει πράξη το όραμα για εφαρμογή κοινωνικά υπεύθυνων πρακτικών σε όλο το φάσμα των λειτουργιών του. Η υλοποίηση επομένως της ΕΚΕ στηρίζεται στα εξής:

- Ø Στην ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου οράματος αλλά και στη δημιουργία ενός συγκεκριμένου πλέγματος αξιών των οποίων βάση αποτελεί η ηθική αλλά και οι αρχές της ΕΚΕ, καθώς και στη διασφάλιση ότι αυτό ενσωματώνεται στην επιχείρηση και στο σύνολο της στρατηγικής της
- Ø Στην συνεισφορά ατόμων που συνθέτουν την ηγεσία της επιχείρησης. Αναμφισβήτητα οι ηγέτες είναι αυτοί που εμπνέουν, που στηρίζουν το όραμα και προωθούν την αλλαγή. Οι διευθυντές, τα στελέχη, οι ιδιοκτήτες πρέπει επίσης να συνεισφέρουν στην αποτελεσματική, μεταξύ τους αλλά και αμφίδρομη με τους εργαζομένους, ενημέρωση εξασφαλίζοντας έτσι τη πολιτική διαφάνειας του οργανισμού
- Ø Στην ενσωμάτωση πρακτικών και εργαλείων ΕΚΕ στο σύνολο των επιχειρηματικών διεργασιών
- Ø Στη θέσπιση ποσοτικών αλλά και ποιοτικών στόχων οι οποίοι να έχουν ως αναφορά μια συγκεκριμένη χρονική βάση (π.χ. ετήσια)
- Ø Στη συμμετοχή του συνόλου των εργαζομένων καθώς και των εκπροσώπων τους στην εφαρμογή κοινωνικά υπεύθυνων πρακτικών μέσω της ενίσχυσης της κοινωνικής και περιβαλλοντικής τους ευαισθητοποίησης, αλλά και της αντιμετώπισής τους ως ουσιαστικό κομμάτι του οργανισμού
- Ø Στη συνειδητοποίηση του γεγονότος ότι η οικονομική επιτυχία θα πρέπει να συνάδει με την προστασία του περιβάλλοντος και την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης
- Ø Στην υπεύθυνη αντιμετώπιση των καταναλωτών και των προμηθευτών και στη συνειδητοποίηση του βαθμού υπευθυνότητας που πρέπει να διέπει τη σχέση τους
- Ø Στη προώθηση της συνεχούς βελτίωσης μέσω της καινοτομίας αλλά και της συνεργασίας με διεθνώς αναγνωρισμένους φορείς που προωθούν θέματα ΕΚΕ
- Ø Στη πλήρη δημοσιοποίηση των δράσεων της ΕΚΕ καθώς και των αποτελεσμάτων τους

- Ø Στη διατήρηση συνεχούς επαφής και επικοινωνίας με το εξωτερικό περιβάλλον του εκάστοτε οργανισμού

Η υλοποίηση κοινωνικά υπεύθυνων πρακτικών και η λειτουργία ενός οργανισμού βάσει των αρχών της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης αποτελεί αναμφισβήτητα ένα διαρκή στόχο για το σύνολο των επιχειρήσεων που έχουν αντιληφθεί τη θέση τους στο σύγχρονο κοινωνικοοικονομικό γίγνεσθαι, ενώ η αποτελεσματική εφαρμογή τους οδηγώντας σε μακροπρόθεσμη επιχειρηματική αξία απευθύνεται στο σύνολο των ενδιαφερομένων μερών της εκάστοτε επιχείρησης.

#### **6.6.1 ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΚΕ ΣΤΗΝ ALPHA BANK – ΣΗΜΕΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ**

Σε γενικές γραμμές, αναφορικά με το πλαίσιο εφαρμογής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην Alpha Bank, θα μπορούσαμε να εστιάσουμε στα σημαντικότερα στοιχεία που προκύπτουν από τον απολογισμό της:

- Ø Η Τράπεζα καλύπτει τους βασικούς τομείς εφαρμογής της ΕΚΕ οι οποίοι αναφέρονται στους εργαζομένους και τα δικαιώματά τους, στη προστασία του περιβάλλοντος, στη κοινωνία (υγεία, πολιτισμός, αθλητισμός, ευπαθείς κοινωνικές ομάδες, εκπαίδευση), αλλά και στο σύνολο των επιχειρησιακών εταίρων (αγοραστές, προμηθευτές, μέτοχοι)
- Ø Δίνει έμφαση στην εφαρμογή συγκεκριμένων προγραμμάτων ανακύκλωσης και συμμετέχει σε πληθώρα προγραμμάτων περιβαλλοντικής δράσης
- Ø Προωθεί την εκπαίδευση των εργαζομένων η οποία ενισχύει τις επιδόσεις τους τόσο σε επιχειρησιακό όσο και προσωπικό επίπεδο, αλλά και επιχορηγεί προγράμματα για άτομα με ειδικές ικανότητες
- Ø Έχει ενταχθεί σε διεθνώς αναγνωρισμένους δείκτες αειφορίας καθώς και έχει οδηγηθεί σε πιστοποιήσεις ποιότητας βάσει του προτύπου ISO 9001:2000
- Ø Εφαρμόζει τις αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης στα πλαίσια ενίσχυσης της διαφάνειας και της υπευθυνότητας

Η ΕΚΕ για τη Τράπεζα, αποτελεί στην ουσία τη βάση πάνω στην οποία λειτουργεί και αναπτύσσεται ενώ παράλληλα οι αρχές της διέπουν το σύνολο της πολιτικής της ενισχύοντας έτσι το γεγονός ότι η Alpha Bank αποτελεί μια κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση.

## 6.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με βάση τα στοιχεία που παρουσιάστηκαν και αναλύθηκαν στο παρόν κεφάλαιο διαπιστώνεται ότι η Alpha Bank θεωρεί την εφαρμογή Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ως ένα από τα ουσιαστικότερα στοιχεία της στρατηγικής της. Έχοντας κατορθώσει να ενσωματώσει το σύνολο των αρχών της ΕΚΕ στις αξίες και στο όραμα της οδηγείται σε κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές εκπληρώνοντας τη Τριπλή Βασική Αρχή η οποία ορίζει το ταυτόχρονο σεβασμό προς το *περιβάλλον*, τον *άνθρωπο*, τον *επενδυτή* αλλά και τη κοινωνία ως σύνολο, ενώ παράλληλα επιδιώκει την υπεύθυνη επιχειρηματική πρακτική μέσω της εξισορρόπησης των οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών διαστάσεων της.

Επιπρόσθετα, έχοντας επιλέξει μια αποδοτική και στιβαρή ηγεσία μέσω της οποίας επιδιώκεται η διαφάνεια του συνόλου των διεργασιών της εφαρμόζει πλήρως τις αρχές της αποτελεσματικής Εταιρικής Διακυβέρνησης ενισχύοντας έτσι την έννοια της υπευθυνότητας στο σύνολο της στρατηγικής της.

Βασικό επιπλέον στοιχείο που αναγνωρίζει την προσπάθεια της και επιβεβαιώνει τον ενεργό της ρόλο ως κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση είναι το γεγονός ότι έχει πιστοποιηθεί από διεθνώς αναγνωρισμένους οργανισμούς για την παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών (πιστοποιήσεις κατά ISO 9001:2000) αλλά και η συμμετοχή της διεθνείς ενώσεις και οργανισμούς αναφορικά με θέματα κοινωνικής υπευθυνότητας αλλά και η ένταξή της σε συγκεκριμένους δείκτες αειφορίας.

Η Alpha Bank, με γνώμονα πάντα το γεγονός ότι δραστηριοποιείται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο κοινωνικό περιβάλλον, καθορίζει τη θέση της σε αυτό θέτοντας ως διαρκή στόχο τη λειτουργία της στηριζόμενη στις αρχές της ΕΚΕ. Με σύμμαχο τους ανθρώπους της και το ταυτόχρονο σεβασμό προς αυτούς, θέτει τις βάσεις για περιβαλλοντική και κοινωνική αειφορία, ενώ παράλληλα απευθυνόμενη στο σύνολο των επιχειρησιακών της εταίρων λειτουργεί με βάση την ηθική και την υπευθυνότητα.

Συνεπώς, αν και η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι σχετικά πρόσφατη στη χώρα μας, η Alpha Bank μπορεί να αποτελέσει χαρακτηριστικό παράδειγμα

εφαρμογής καλών πρακτικών. Διαπιστώνεται επομένως ότι σε έναν κλάδο όπως αυτός της τραπεζικής, που η κοινωνική υπευθυνότητα, ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής και κοινωνικής κρίσης αμφισβητείται, υπάρχουν χαρακτηριστικά παραδείγματα που μπορεί να αποδείξουν το αντίθετο μέσω της οικιοθελούς δέσμευσής τους σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνες πρακτικές.

## ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- § Idowu S., 2004, *“A Comparative Study of the Contents of Corporate Social Responsibility, reports of UK Companies”*, Emerald Publishing Limited, Vol.15, No.4, pp.420-437
- § Alpha Bank, 2008, Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, σελ. 13-14
- § Alpha Bank, op. cit., σελ. 17-19
- § Alpha Bank, op. cit., σελ. 25,31,36,39,55
- § Alpha Bank, op. cit., σελ. 44-51
- § Alpha Bank, op. cit., σελ. 56-64
- § Alpha Bank, op. cit., σελ. 67-72
- § Περπερίδης Δ., 2009, «Τράπεζες και Περιβάλλον», εφημερίδα: «ΤΟ ΕΘΝΟΣ», ειδικό ένθετο: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Ετήσια Έκδοση, σελ.158-163
- § Σταρόγιαννης Δ., 2007, «Η Περιβαλλοντική Κοινωνική Ευθύνη των Τραπεζών», Banker's Review on line
- § [www.alpha.gr](http://www.alpha.gr)
- § [www.unepfi.org](http://www.unepfi.org)
- § [www.csrhellas.org](http://www.csrhellas.org)
- § [www.ftse4good.com](http://www.ftse4good.com)

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Aaker D., 1994, "Developing Business Strategies", John Wiley & Sons

Barney J.P., 1991, "*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*", Journal of Management, pp.99-120

Barney J.P., 2002, "Gaining and Sustaining Competitive Advantage", Prentice Hall, Pearson Education

Barney J.P., Wright M., Ketchen Jr. D.J., 2001, "*The Resource-based view of the Firm: Ten years after 1991*" Journal of Management, pp.625-641

Bevan S., Isles N., Emery P. and Hoskins T., 2004, "Achieving High Performance: CSR at the heart of Business", The Work Foundation

Burke L. and Logsdon, J.M., 1996, "*How corporate social responsibility pays off*", Long Range Planning, pp.495-502

Carroll A., 1979, "A three – dimensional conceptual model of corporate performance", Academy of Management Review

Castka P., Bamber C., Bamber D., and Sharp M., 2004, "*Integrating Corporate Social Responsibility into ISO management systems – in search of a feasible CSR management system framework*" The TQM Magazine, pp.216-224

Clarkson M., 1995, "A stakeholder framework for analyzing and evaluating Corporate Social Responsibility", The Academy of Management Review

Conner, K.R., 1996, "A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism", Organization Science

Crosby P., 1986, "Quality Without Tears: The Art of Hassle Free Management", McGraw-Hill, NY

Cyert R.M and March J.G, 1963, "Behavioural Theory of the Firm", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

Daft R.L., Sormunen L. and Park D., 1988, "*Chief Executive Scanning Environmental Characteristics and Company Performance: an empirical study*", Strategic Management Journal, pp.259-277

Dale B., and Lascelles D., 1997, "Total quality management adoption: revisiting the levels", The TQM Magazine, pp.418-432

Davis K., 1960, "*Can Business afford to ignore its social responsibilities*", California Management Review, pp.70-76

Deming E., 1986, "Out of the Crisis", MIT Press, NY

Denison R.D., and Mishra K.A., 1995, "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", Organization Science

Eells R. and Walton C., 1961, "Conceptual Foundations of Business", Richard D. Irwin Inc, Homewood Illinois

Frederick W. C., Davis K., and Post J. E., 1988, "Business and Society: Corporate Strategy", Public Policy, Ethics New York: McGraw-Hill

Freeman, R.E., 1984, "Strategic Management: A Stakeholder Approach", Pitman Publishing, Boston

Friedman M., 1962, "Capitalism and Freedom", University of Chicago Press, Chicago IL

Friedman M., 1970, "*The social responsibility of business is to increase its profits*", New York Times Magazine

Gobbels M. and Jonker J., 2003, "*AA1000 and SA8000 compared: a systematic comparison of contemporary accountability standards*", *Managerial Auditing Journal*, pp.53-58

Grant R.M., 1998, "Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications", Blackwell Business, Third Edition

Grant R.M., 1999, "Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques Applications", Blackwell Business

Greening D. and Turban D., 2000, "*Corporate social Performance as a Competitive Advantage in Attracting Quality Workforce*", *Business and Society*, pp.254-256

Hambrick D.C., 1982, "*Environment Scanning and Organizational Strategy*", *Strategic Management Journal*, pp. 159-174

Hohnen P., Potts J., 2007, "Corporate social Responsibility: an Implementation Guide for Business", International Institute for Sustainable Development

Idowu S., 2004, "*A Comparative Study of the Contents of Corporate Social Responsibility, reports of UK Companies*", Emerald Publishing Limited, Vol.15, No.4, pp.420-437

Jackson, I. and Nelson J., 2004, "*Values - Driven Performance: Seven Strategies for Delivering Profits with Principles*", *Ivey Business Journal*, November/December

James P., 1996, "Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας: Μια Εισαγωγή", Εκδόσεις: Κλειδάριθμος

Johnson G. and Scholes K., 1999, "Exploring Corporate Strategy: Text and Cases", London Prentice Hall Europe

Juran J., 1993, "Quality Planning and Analysis", McGraw-Hill, NY

Kok, P., Van der Wiele, T., McKenna, R., Brown, A., 2001, "A corporate social responsibility audit within a quality management framework", *Journal of Business Ethics*, pp.285-297

Lang J.R., Calatone R.J. and Gudmundson D., 1997, "*Small Firm Information Seeking as a Response to Environmental Threats and Opportunities*", *Journal of Small Business Management*, pp.11-23

Ledgard S. and Taylor E., 2002, "A risk too far", *Quality World*

Margolis D.J., Walsh J.P., 2001, "People and Profits? The search between a Company's Social and Financial Performance", Mahwah N.J.: Lawrence Erlbaum Associates

Marlin A. and Marlin J.T., 2003, "*A Brief History of Social Reporting*", *Business Respect Issue No 51*

Meehan J., Meehan K., and Richards A., 2006, "*Corporate Social Responsibility: the 3C-SR model*", *International Journal of Economics*, pp.386-398

Moir L., 2001, "*What do we mean by corporate social responsibility?*" *Corporate Governance Journal*, pp.16-22

Monks G.A. and Minow N., 1995, "Corporate Governance", Cambridge, MA: Blackwell Business

Oakland J., 1989, "Total Quality Management", Butterworth Heinemann

Pekka-Ekonomou V. and Lykogianni V., 2005, "*The Human Factor as a source of competitive advantage*", the 3<sup>rd</sup> World Congress of the International Institute of Sociology Research Committee 10, Stockholm, Sweden

Pfeffer J., 1994, "*Competitive advantage through people*", *California Management Review*, pp.9-28

Porter M., 1980, "Competitive Strategy", NY: The Free Press

Porter M., 1985, "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York Free Press

Porter M. and Kramer M., 2002 "The competitive advantage of corporate philanthropy", Harvard Business Review

Porter M.E., and Van der Linde C., 1995, "*Toward a new conception of the environment competitiveness relationship*", Journal of Economic Perspectives, pp.97-118

Punter, L., Gangneux, D., 1998, "Social accountability: the most recent element to ensure total quality management", Journal of Total Quality Management, pp.197-201

Rondinelli D. and Vastag G., 2000, "Panacea, Common Sense, or Just a Label? The value of ISO14001 Environmental Management Systems" European Management Journal, pp.499-510

Rousseau M.D., 1990, "Assessing Organizational Culture: The Case for Multiple Methods", San Francisco Jossey-Bass

Rumelt, D.P., 1984, "Towards a Strategic Theory of the Firm. Alternative theories of the firm", Organization Science

Sadler D., 2004, "Anti – corporate campaigning and Corporate Social Responsibility: towards alternative spaces of citizenship", Antipode

Schneider S.C. and De Mayer A., 1991, "*Interpreting and Responding to Strategic Issues: the impact of national culture*", Strategic Management Journal, pp.307-320

Shleifer, A. and Vishny, R., W. 1997, "A survey of Corporate Governance", Journal of Finance, pp.737-783

Sims R., 2003, "Ethics and Corporate Social Responsibility: Why Giants Fall", Greenwood Press

Sirsly T.C. and Lamertz K., 2007, "When Does a Corporate Social Responsibility Initiative Provide a First – Mover Advantage?", Business and Society, pp.343-369

Smircich L., 1983, "Concepts of Culture and Organizational Analysis", Administrative Science Quarterly

Sull D.N., 1999, "Why Good Companies Go Bad", Harvard Business Review

Schein H.E., 1999, "The Corporate Culture Survival Guide", San Francisco Jossey-Bass

Wernerfelt, B., 1995, "The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After" Strategic Management Journal, pp.171-174

Wheelen L.T. and Hunger D.J., 2006, "Concepts in Strategic Management and Business Policy", Pearson Education Inc.

Wood D., 1991, "Corporate social responsiveness revisited", Academy of Management Review, pp.691-718

Wood D.J. and Jones R.E., 1994, "Research on Corporate Social Performance: What have we learned?" Case Western Research University

Zairi M. and Peters J., 2002, "The impact of social responsibility on business performance", Managerial Auditing Journal, pp.174-178

Alpha Bank, 2008, «Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης»

Βλάμη Α., 2007, «Η εταιρική ηθική σαν συγκριτικό πλεονέκτημα», «ΤΑ ΝΕΑ», ειδικό ένθετο: Ανοικτό MBA- Τα μυστικά της Διοίκησης Επιχειρήσεων

Γεωργόπουλος Ν., 2004, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου

Δερβιτσιώτης Κ., 2005, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις: Οικονομική Βιβλιοθήκη

Θανόπουλος Γ.Ν., 2003, «Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία», Εκδόσεις Interbooks

Θανόπουλος Γ.Ν., 2006, «Διεθνής Επιχείρηση – Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις», Εκδόσεις Interbooks

Καρβούνης Σ. και Γεωργακέλλος Δ., 2003, «Διαχείριση του Περιβάλλοντος – Επιχειρήσεις και Βιώσιμη Ανάπτυξη», εκδόσεις Αθ.Σταμούλης

Κουβέλης Σ., 2009, «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη – Προϋπόθεση για την αειφόρο ανάπτυξη», «ΤΟ ΕΘΝΟΣ», Ειδικό Ένθετο: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Ετήσια Έκδοση, σελ.62-65

Μπέλλη Ε., 2008, «Η πολιτική κρίση στην Τουρκία πλήττει σοβαρά την οικονομία», Ημερησία on line

Παπαδάκης Β., 2002, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Εκδόσεις Ε. Μενού

Περπερίδης Δ., 2009, «Τράπεζες και Περιβάλλον», εφημερίδα: «ΤΟ ΕΘΝΟΣ», ειδικό ένθετο: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Ετήσια Έκδοση, σελ.158-163

Σταρόγιαννης Δ., 2007, «Η Περιβαλλοντική Κοινωνική Ευθύνη των Τραπεζών», Banker's Review on line

## **ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΕΝΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΛΛΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ**

Business of Social Responsibility, 2001, “Introduction to Corporate Social Responsibility”, [www.bsr.org](http://www.bsr.org)

Brundtland Commission, 1987, “Our Common Future”, Oxford University Press

Committee for Economic Development, 1971, “Social Responsibilities for Business Corporations”, New York: CED

ISO COPOLCO, 2002, “The desirability and feasibility of ISO corporate social responsibility standards”, in, Final report by the Consumer Protection in the Global Market Working Group of the ISO Consumer Policy Committee (COPOLCO)

World Business Council for Sustainable Development, 2001, “The Business Case for Sustainable Development: Making a Difference towards the Johannesburg Summit 2002 and beyond”, <http://www.wbcsd.org>

Οικονομικής Επιτροπής της Ελλάδος, 2003, «Γνώμη της Οικονομικής Επιτροπής της Ελλάδος (ΟΚΕ) για την ΕΚΕ», Αρθ.95 16-09-03

Πράσινο Βιβλίο, 2001, «Προώθηση ενός Ευρωπαϊκού πλαισίου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων», Βρυξέλλες

## ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- § [www.energia.gr/article.asp](http://www.energia.gr/article.asp)
- § [www.m-travel.com](http://www.m-travel.com)
- § [boston.com/business/technology/articles/](http://boston.com/business/technology/articles/)
- § [www.makine.gr/makine/aristeia/](http://www.makine.gr/makine/aristeia/)
- § [www.csrhellas.org](http://www.csrhellas.org)
- § [www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)
- § [www.csrquest.net](http://www.csrquest.net)
- § [www.greenpeace.org](http://www.greenpeace.org)
- § [www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu)
- § <http://ec.europa.eu>
- § [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)
- § [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
- § [www.cysec.gov.cy](http://www.cysec.gov.cy)
- § [www.euro2day](http://www.euro2day)
- § [www.eurocharity.gr/articles](http://www.eurocharity.gr/articles)
- § [www.morax.g](http://www.morax.g)
- § [www.un.org](http://www.un.org)
- § [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)
- § [www.ypan.gr](http://www.ypan.gr)
- § [www.iisd.org](http://www.iisd.org)
- § [www.ey.com](http://www.ey.com)
- § [www.pwc.com](http://www.pwc.com)
- § [www.ibe.org.uk](http://www.ibe.org.uk)
- § [www.efqm.org/corporatesocialresponsibility framework](http://www.efqm.org/corporatesocialresponsibility framework)

- § [www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr)
- § <http://ec.europa.eu/environment/emas>
- § [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)
- § [www.ceres.org](http://www.ceres.org)
- § [www.accountability21.net](http://www.accountability21.net)
- § [www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org)
- § [www.bitc.org.uk](http://www.bitc.org.uk)
- § [www.alpha.gr](http://www.alpha.gr)
- § [www.unepfi.org](http://www.unepfi.org)
- § [www.ftse4good.com](http://www.ftse4good.com)
- § [www.hcmc.org](http://www.hcmc.org)