



## ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ –ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ (ΜΒΑ-ΤQM)

Στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο  
των τραπεζών: Η περίπτωση της Εταιρικής  
Κοινωνικής Ευθύνης.



**Τσαντήλας Γεώργιος του Αθανασίου**

**ΜΔΕ-ΟΠ 1037**

**Πτυχιούχος του τμήματος Οικονομικών Επιστημών του  
Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών**

**Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Πέκκα- Οικονόμου Βικτωρία**

**Πειραιάς 2013**

*Η διπλωματική μου εργασία αφιερώνεται στους ανθρώπους εκείνους οι οποίοι με τόσους κόπους κατάφεραν να με καθοδηγήσουν και να μου δώσουν αρχές και αξίες από τα παιδικά μου χρόνια μέχρι και σήμερα, καθώς και για την αμέριστη συμπαράσταση σε όλες τις δύσκολες καταστάσεις μέχρι τώρα.*

*Στους γονείς μου...*

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερος την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κ. Πέκκα-Οικονόμου Βικτωρία για τις συμβουλές της και την καθοδήγησή της καθ'όλη τη διάρκεια της συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας, καθώς και τους υπόλοιπους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος για την προσπάθειά τους να επιτελέσουν όσο καλύτερα μπορούν το λειτούργημα τους, παρά τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τη φίλη μου Φωτεινή για την ψυχολογική στήριξη που μου προσέφερε σε όλο το διάστημα της φοίτησής μου στο μεταπτυχιακό, καθώς και για τις συμβουλές της ώστε να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

## Περίληψη

Το κύριο θέμα της παρούσης εργασίας είναι ο τρόπος με τον οποίο μια τράπεζα μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, μέσω της υιοθέτησης των αρχών της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι το στοιχείο εκείνο που μπορεί να δώσει σε μια επιχείρηση την ώθηση να αναπτυχθεί και να μπορέσει να επικρατήσει του ανταγωνισμού, να κατακτήσει το σημαντικότερο και μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς και έτσι να αποκτήσει τον ηγετικό ρόλο στην αγορά την οποία δραστηριοποιείται. Πιο συγκεκριμένα, στον κλάδο των τραπεζών στις μέρες μας, οι υπηρεσίες που προσφέρουν οι τράπεζες δεν έχουν κάποια σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ τους. Έτσι, οι υποψήφιοι πελάτες καταφεύγουν σε άλλα κριτήρια για την επιλογή μιας τράπεζας, όπως είναι η φήμη, το μέγεθος της τράπεζας, και οι συστάσεις που έχουν από γνωστά τους πρόσωπα. Για αυτούς τους λόγους, οι τράπεζες όλο και περισσότερο ενσωματώνουν στη στρατηγική τους τις βασικές αρχές της Εταιρικής Κοινωνικής ευθύνης με σκοπό να αποδείξουν στο ευρύ κοινό ότι το κέρδος δεν είναι το μοναδικό ζητούμενο για ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα, αλλά σημαντικοί είναι και άλλοι παράγοντες όπως το περιβάλλον, η κοινωνία και πρωτίστως ο άνθρωπος.

Το πρώτο κεφάλαιο της μελέτης αυτής αναφέρεται στις γενικές αρχές που διέπουν τη στρατηγική των επιχειρήσεων. Ξεκινώντας την ανάλυση, παρουσιάζονται τα βασικά είδη της στρατηγικής των επιχειρήσεων που περιλαμβάνει μια τυπική επιχείρηση. Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά στο στρατηγικό management, μια έννοια η οποία σχετίζεται με τη συνολική απόδοση μιας επιχείρησης. Επίσης, στο κεφάλαιο αυτό γίνεται η παρουσίαση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, και πώς αυτό μπορεί να επηρεάσει την ομαλή λειτουργία της. Πιο συγκεκριμένα, αναλύεται το υπόδειγμα του Porter, που είναι ίσως το σημαντικότερο υπόδειγμα για την ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Τέλος, παρουσιάζονται η διαμόρφωση, η υλοποίηση και η αξιολόγηση της στρατηγικής μιας επιχείρησης, τα οποία αποτελούν τα τρία τελευταία στάδια του υποδείγματος του στρατηγικού management που αναλύεται στο κεφάλαιο αυτό.

Στο δεύτερο κεφάλαιο της μελέτης γίνεται μια όσο το δυνατόν λεπτομερής ανάλυση των αρχών και των ζητημάτων που αφορούν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Αρχικά, δίνονται οι πιο διαδεδομένοι ορισμοί για το τί είναι η ΕΚΕ, και στη συνέχεια δίνονται

ορισμένοι λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις οδηγούνται στην υιοθέτησή της. Συνεχίζοντας στο κεφάλαιο αυτό, παρουσιάζονται οι βασικοί λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση ενσωματώνει την ΕΚΕ στη στρατηγική της, με οδηγό διάφορους εσωτερικούς παράγοντες. Το επόμενο κομμάτι του κεφαλαίου αναφέρεται στην εξέλιξη της ΕΚΕ χρονικά μέσα στην Ευρωπαϊκή Ένωση, καθώς και στους σημαντικότερους λόγους για τους οποίους αναπτύχθηκε σε παγκόσμιο επίπεδο. Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά σε ένα από τα σημαντικότερα θέματα στη θεωρία της ΕΚΕ, τις τρεις διαστάσεις της, και πιο συγκεκριμένα την οικονομική, την περιβαλλοντική και την κοινωνική. Τέλος, γίνεται μια αναφορά στο πρότυπο ISO 26000, το οποίο αποτελεί ουσιαστικά έναν κώδικα ορθής πρακτικής για την ΕΚΕ, και κλείνοντας αναλύεται ο δείκτης εταιρικής υπευθυνότητας που αποτελεί έναν παγκόσμιο δείκτη απόδοσης μιας επιχείρησης στα θέματα της ΕΚΕ.

Το τρίτο κεφάλαιο αποτελεί το πρώτο μέρος της μελέτης περίπτωσης της εφαρμογής των αρχών της ΕΚΕ στον κλάδο των τραπεζών. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται οι βασικότεροι δείκτες του πιο πρόσφατου κοινωνικού απολογισμού της Τραπέζης Πειραιώς. Η παρουσίαση των δεικτών βασίζεται στην αξιολόγηση που πραγματοποιείται από το Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης στην Ελλάδα, και αποτελείται από τέσσερις άξονες, οι οποίοι αφορούν τη θέση της τράπεζας στην αγορά, τις ενέργειές της για την προστασία του περιβάλλοντος, το περιβάλλον εργασίας και τη συνεισφορά της στην κοινωνία.

Κλείνοντας την περίληψη της παρούσης διπλωματικής εργασίας, πρέπει να γίνει αναφορά στο τέταρτο κεφάλαιο το οποίο αποτελεί τη συνέχεια της μελέτης περίπτωσης που παρουσιάζεται, και αναφέρεται στον κοινωνικό απολογισμό της Alpha Bank. Η παρουσίαση των δεικτών είναι παρόμοια με αυτή του τρίτου κεφαλαίου, και γίνεται κατανοητό ότι παρά το γεγονός ότι αυτές οι δύο τράπεζες έχουν υιοθετήσει τις ίδιες βασικές αρχές της ΕΚΕ και η εφαρμογή τους γίνεται με διαφορετικό τρόπο, τα αποτελέσματα είναι εξίσου εντυπωσιακά για το περιβάλλον και την κοινωνία γενικότερα.

**Λέξεις-κλειδιά:** Στρατηγική, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Τράπεζες, Κοινωνικός απολογισμός, Δείκτες Κοινωνικού Απολογισμού

## **Abstract**

The main subject of the present project is the opportunity for a bank to gain competitive advantage by adopting the main principles of Corporate Social Responsibility. The competitive advantage can give an enterprise the opportunity to win the biggest market share, and become the market leader. Nowadays, the services in the bank sector do not have any significant difference from the one bank to another. As a result, the potential customers examine other criteria in order to choose a bank to cooperate with, such as the reputation, the bank's size and the recommendations they have been given. That's why banks struggle to integrate the main principles of CSR in order to prove that profit is not the only that matters for a bank, but there are other more important factors such as environment, society and last but not least, human.

The first chapter of this project refers to the general principles of business policy. The first part refers to the most important categories of business policy for a typical firm. The next part refers to the strategic management and the way that it affects a firm's performance, and there is the presentation of the internal and external environment of a firm. In addition, there is the presentation of Porter's model which is the most important model for the analysis of a firm's micro-environment.

The second chapter of the present project refers to the main principles and subjects of CSR. First of all, there are the most common definitions of CSR and the main reasons for the adoption of CSR by the firms. The next part refers to the evolution of CSR into the European Union, but also to the main reasons for the development of CSR worldwide. The next subject that is being analyzed is one of the most important in CSR's theory, the three dimensions, and more specifically, the economic, the environmental and the societal dimension. The last part of this chapter refers to the ISO 26000 standard, a standard for CSR good practices. Finally, there is the presentation of the most famous CSR index that evaluates the performance of a firm in CSR subjects.

The third chapter constitutes the first part of the case study for the implementation of CSR's principles at the banking sector. The main indicators of the most recent CSR report of Piraeus Bank are presented, and the analysis and evaluation of the report is based on four principles, the bank's position in the market, the environmental-friendly actions, the working environment and the contribution to the society.

To sum up the abstract of the present project, there should be a mention to the fourth chapter that constitutes the second part of the case study, and refers to the CSR report of Alpha Bank. The indicators' presentation is the same as in the third chapter. The conclusion of this case study is that although both banks have adopted the same CSR's principles and the implementation is done in their own way, the results of both banks are impressive for the environment and society in general.

**Key-words:** Strategy, Corporate Social Responsibility, Banks, CSR Reports, CSR's indicators

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>Περίληψη</b>	4
<b>Abstract</b>	6
<b>Κατάλογος Πινάκων</b>	12
<b>Κατάλογος Διαγραμμάτων</b>	13
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Στρατηγική Των Επιχειρήσεων</b>	
<b>1.1 Εισαγωγή</b>	14
<b>1.2 Ορισμός Στρατηγικής Επιχειρήσεων</b>	14
1.2.1 Τα Είδη της Στρατηγικής των Επιχειρήσεων	14
1.2.2 Οι Μπλε και Κόκκινοι Ωκεανοί στη Στρατηγική	18
<b>1.3 Στρατηγική και η σχέση της με τη Λειτουργική Αποτελεσματικότητα</b>	18
<b>1.4 Τί Είναι το Στρατηγικό Management?</b>	20
1.4.1 Ανίχνευση του Περιβάλλοντος	21
1.4.1.1 Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος μιας Επιχείρησης	21
1.4.1.2 Η Αξία και η Συνεισφορά του Μοντέλου του Porter	39
1.4.1.3 Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος μιας Επιχείρησης	40
1.4.2 Διαμόρφωση-Υλοποίηση-Έλεγχος και Αξιολόγηση Στρατηγικής	45
1.4.2.1 Η Διαμόρφωση της Στρατηγικής	45
1.4.2.2 Η Υλοποίηση της Στρατηγικής	46
1.4.2.3 Αξιολόγηση και Έλεγχος της Στρατηγικής	47
<b>1.5 Τρεις Θεωρητικές Σχολές Σκέψης για το Βιώσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα</b>	47
<b>1.6 Σύνοψη Κεφαλαίου</b>	49



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη**

<b>2.1</b>	<b>Εισαγωγή</b>	52
<b>2.2</b>	<b>Ορισμοί της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης</b>	52
<b>2.3</b>	<b>Παράγοντες που Οδηγούν τις Επιχειρήσεις προς την ΕΚΕ</b>	53
<b>2.4</b>	<b>Η Κοινωνική Υπευθυνότητα Εναντίον των Κοινωνικών Ζητημάτων</b>	54
<b>2.5</b>	<b>Οι Εσωτερικοί Παράγοντες που Οδηγούν μια Επιχείρηση στην Υιοθέτηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης</b>	55
<b>2.6</b>	<b>Μια Άλλη Οπτική των Επιχειρήσεων για την ΕΚΕ</b>	56
<b>2.7</b>	<b>Δύο Διαφορετικές Απόψεις για το ποιος Είναι ο πιο Σημαντικός Ενδιαφερόμενος για την ΕΚΕ σε μια Επιχείρηση</b>	58
<b>2.8</b>	<b>Η ΕΚΕ και η Σχέση της με το Μάρκετινγκ</b>	59
<b>2.9</b>	<b>Η Εξέλιξη της ΕΚΕ Εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης</b>	61
<b>2.10</b>	<b>Λόγοι για τους οποίους η ΕΚΕ Οδηγήθηκε σε Παγκόσμιο Επίπεδο</b>	63
<b>2.11</b>	<b>Οι Τρεις Διαστάσεις της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης</b>	65
2.11.1	Η Κοινωνική Διάσταση της ΕΚΕ	66
2.11.1.1	<i>Η Κοινωνική Διάσταση στο Εσωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης</i>	67
2.11.1.2	<i>Η Κοινωνική Διάσταση στο Εξωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης</i>	68
2.11.2	Η Περιβαλλοντική Διάσταση της ΕΚΕ	69
2.11.3	Η Οικονομική Διάσταση της ΕΚΕ	71
<b>2.12</b>	<b>Τρεις Πράξεις Κοινωνικής Υπευθυνότητας Πέρα από το Νόμο</b>	72
<b>2.13</b>	<b>Το Διεθνές Πρότυπο ISO 26000 για την ΕΚΕ</b>	74
2.13.1	Η Δομή του Προτύπου ISO 26000	75
<b>2.14</b>	<b>Η θέση της ΕΚΕ σε μία Περίοδο Ύφεσης</b>	77
<b>2.15</b>	<b>Ένας Δείκτης Μέτρησης της ΕΚΕ: Ο Δείκτης Εταιρικής Υπευθυνότητας</b>	78

2.15.1 Οι Άξονες του Δείκτη Εταιρικής Υπευθυνότητας (CRI)	79
2.15.2 Τα Οφέλη από τη Συμμετοχή μιας Επιχείρησης στο Δείκτη CRI	81
<b>2.16 Ο Κοινωνικός Απολογισμός μιας Επιχείρησης</b>	81
<b>2.17 Η Σχέση μεταξύ της ΕΚΕ και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας</b>	83
<b>2.18 Σύνοψη Κεφαλαίου</b>	86

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Μελέτη Περίπτωσης-Ο Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Τραπέζης Πειραιώς**

<b>3.1 Εισαγωγή</b>	90
<b>3.2 Το Ινστιτούτο για την ΕΚΕ στην Ελλάδα</b>	90
<b>3.3 Γενικές Πληροφορίες για την Τράπεζα Πειραιώς</b>	92
<b>3.4 Περιγραφή της Ανάλυσης του Απολογισμού της Τραπέζης Πειραιώς</b>	95
<b>3.5 Ανάλυση του Απολογισμού της Τραπέζης Πειραιώς</b>	96
3.5.1 Οι Εισαγωγικοί Δείκτες του Κοινωνικού Απολογισμού	96
3.5.2 Οικονομικοί Δείκτες του Κοινωνικού Απολογισμού	98
3.5.3 Περιβαλλοντικοί Δείκτες του Κοινωνικού Απολογισμού	100
3.5.4 Δείκτες του Κοινωνικού Απολογισμού που Αφορούν τις Εργασιακές Σχέσεις	105
3.5.5 Κοινωνικοί Δείκτες του Κοινωνικού Απολογισμού	108
<b>3.6 Σύνοψη Κεφαλαίου</b>	112

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Μελέτη Περίπτωσης-Ο Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Alpha Bank**

<b>4.1 Εισαγωγή</b>	114
<b>4.2 Γενικές Πληροφορίες για την Alpha Bank</b>	114
<b>4.3 Δομή της Ανάλυσης του Κοινωνικού Απολογισμού</b>	116
<b>4.4 Ανάλυση του Απολογισμού της Alpha Bank</b>	116
4.4.1 Οι Εισαγωγικοί Δείκτες του Κοινωνικού Απολογισμού	117

4.4.2 Οικονομικοί Δείκτες του Κοινωνικού Απολογισμού	119
4.4.3 Περιβαλλοντικοί Δείκτες του Κοινωνικού Απολογισμού	121
4.4.4 Δείκτες του Κοινωνικού Απολογισμού που Αφορούν τις Εργασιακές Σχέσεις	126
4.4.5 Κοινωνικοί Δείκτες του Κοινωνικού Απολογισμού	131
<b>4.5 Σύνοψη Κεφαλαίου</b>	<b>136</b>

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Συμπεράσματα και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα</b>	<b>138</b>
---------------------------------------------------------------------	------------

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

1.1 Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών	15
1.2 Μοντέλο Στρατηγικού Management	21
3.1 Συνολικές Δαπάνες της Τράπεζας για το Ανθρώπινο Δυναμικό της	98
3.2 Συνολική Κατανάλωση Ενέργειας και Νερού για τα Έτη 2010-2011	102
3.3 Συνολικές Εκπομπές Αέριων Ρυπαντών για την Τράπεζα τα Έτη 2010-2011	104
3.4 Στερεά Απόβλητα που Διαχειρίστηκε η Τράπεζα τα Έτη 2010-2011	105
3.5 Ποσοστά Παραπόνων για τις Λειτουργίες της Τράπεζας το Έτος 2011 Έναντι του 2010	111
4.1 Αποτελέσματα και Στόχοι του Απολογισμού για τις Κοινωνικές Δράσεις της Alpha Bank	120
4.2 Χρήση Χαρτιού και Ποσότητες Ανακύκλωσης Χαρτιού και Μπαταριών για τα Έτη 2009-2011	122
4.3 Ανάλυση της Συνολικής Κατανάλωσης Ενέργειας για τα Έτη 2009-2011	123
4.4 Συνολική Κατανάλωση Νερού στις Εγκαταστάσεις της Τράπεζας για τα Έτη 2009-2011	124
4.5 Συνολικές Εκπομπές Ρύπων της Τράπεζας για τα Έτη 2009-2011	125
4.6 Συνολική Ποσότητα Ανακυκλούμενων Υλικών για τα Έτη 2009-2011	126
4.7 Ποσοστά Γυναικών και Ατόμων από Μειονότητες που Κατέχουν Διευθυντικές Θέσεις για τα Έτη 2009-2011	127
4.8 Αναλογία Φύλων στο Διοικητικό Συμβούλιο τα Έτη 2009-2011	128
4.9 Αριθμός Ατόμων με Ειδικές Ανάγκες που Εργάζονται στην Τράπεζα τα Έτη 2009-2011	128
4.10 Αριθμός Εργαζομένων της Τράπεζας στην Ελλάδα	128
4.11 Κατανομή ανά Φύλο και Ηλικία του Προσωπικού της Τράπεζας για το 2011	129
4.12 Αριθμός Εργαζομένων της Τράπεζας σε Ελλάδα και Εξωτερικό	129
4.13 Κατανομή Μορφωτικού Επιπέδου των Εργαζομένων τα Έτη 2009-2011	129
4.14 Αριθμός Επικίνδυνων Περιστατικών στην Τράπεζα και Αριθμός Απολεσθείσων Ημερών Λόγω Αυτών	130
4.15 Στόχοι και Αποτελέσματα των Κοινωνικών Δράσεων της Τράπεζας για το 2011	133

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

1.1 Μοντέλο Porter για την Ανάλυση του Μίκρο-Περιβάλλοντος	30
2.1 Οι Τρεις Διαστάσεις της ΕΚΕ	66
3.1 Εξέλιξη της Κατανάλωσης Χαρτιού στην Τράπεζα τα Έτη 2010-2011	101
3.2 Εξέλιξη της Κατανάλωσης Μελανιών τα Έτη 2010-2011	101
3.3 Εκπομπές Διοξειδίου του Άνθρακα για τις Δραστηριότητες της Τράπεζας το Έτος 2011	103
3.4 Σύνολο Ανθρωπίνου Δυναμικού του Ομίλου τα Έτη 2009-2011 και Κατανομή του Ανά Φύλο και Ηλικία το Έτος 2011	106
3.5 Κατανομή Ανθρωποωρών Εκπαίδευσης στον Όμιλο Ανά Θεματική Ενότητα το Έτος 2011	107
3.6 Συνολική Ικανοποίηση των Πελατών από την Τράπεζα-Ικανοποίηση για την Παροχή Πλήρους Ενημέρωσης τα Έτη 2007-2011	109
3.7 Πρόθεση Πελατών να Συστήσουν την Τράπεζα σε Φίλους & Συνεργάτες-Πιθανότητα Χρήσης της για Επιπλέον Προϊόντα ή Υπηρεσίες	110
4.1 Ικανοποίηση Πελατών από την Εξυπηρέτηση στα Καταστήματα της Τράπεζας	135

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Στρατηγική των επιχειρήσεων

## 1.1 Εισαγωγή

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή στη στρατηγική των επιχειρήσεων. Αρχικά, θα παρουσιαστεί ο ορισμός της στρατηγικής, και στη συνέχεια θα γίνει αναφορά στο περιβάλλον μιας επιχείρησης, και πιο συγκεκριμένα στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον. Τέλος, θα γίνει παρουσίαση των εργαλείων που χρησιμοποιούνται για να μελετηθεί και να αναλυθεί το εσωτερικό, αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον της σύγχρονης επιχείρησης.

## 1.2 Ορισμός στρατηγικής επιχειρήσεων

Ως στρατηγική μιας επιχείρησης ορίζεται ένα περιεκτικό σχέδιο το οποίο δηλώνει πώς η επιχείρηση θα επιτύχει την αποστολή, αλλά και τους σκοπούς της. Η στρατηγική προσπαθεί να μεγιστοποιήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης (Wheelen & Hunger, 2010).

### 1.2.1 Τα είδη της στρατηγικής των επιχειρήσεων

Μια τυπική επιχείρηση περιλαμβάνει συνήθως τρία είδη στρατηγικής:

- **Επιχειρησιακή στρατηγική:** Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει τη συνολική κατεύθυνση που ακολουθεί η επιχείρηση, όσον αφορά τη συνολική της συμπεριφορά προς τη μεγέθυνση, καθώς και τη διαχείριση των επιχειρηματικών και παραγωγικών της γραμμών. Σημαντικό κομμάτι της στρατηγικής αυτής είναι το γεγονός ότι αποφασίζει σε ποιους κλάδους και σε ποιες αγορές θα δραστηριοποιείται και θα ανταγωνίζεται η επιχείρηση.

Στην επιχειρησιακή στρατηγική, περιλαμβάνονται τρεις κατηγορίες, η σταθεροποίηση, η ανάπτυξη και η περισυλλογή.

Στον ακόλουθο πίνακα (1.1) παρουσιάζεται ένα πολύ ενδιαφέρον μοντέλο, το οποίο δείχνει τί στρατηγική πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση, ανάλογα με την ανταγωνιστική της θέση και την ελκυστικότητα του κλάδου στον οποίο ανταγωνίζεται (Wheelen & Hunger, 2010).

**Πίνακας 1.1**

**Υπόδειγμα επιχειρησιακών στρατηγικών**

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		
		ΙΣΧΥΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΗ
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	ΥΨΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω καθετοποίησης	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Διάσωση-αναστροφή
	ΜΕΤΡΙΑ	ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Παύση ή συνέχιση με προσοχή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Καμία αλλαγή	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Αιχμάλωτη επιχείρηση ή ξεπούλημα
	ΧΑΜΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συσχετισμένη διαποίκιση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Ασυσχετίστη διαποίκιση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Χρεοκοπία ή ρευστοποίηση

Πηγή: Wheelen, L., T., Hunger, J., D., 2010, “Concepts in strategic management and business policy”, Prentice Hall.

Στο σημείο αυτό, θεωρείται σκόπιμο να γίνει αναφορά σε κάποιους όρους που σημειώνονται στον ανωτέρω πίνακα και δεν έχουν αναλυθεί προηγουμένως.

Η συγκέντρωση μέσω καθετοποίησης ή κάθετη ολοκλήρωση, είναι η στρατηγική μέσω της οποίας μια επιχείρηση αναπτύσσεται αναλαμβάνοντας και τη λειτουργία που προηγουμένως γινόταν από τον προμηθευτή ή από το διανομέα.

Η συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης είναι η στρατηγική μέσω της οποίας μια επιχείρηση επεκτείνει τις δραστηριότητές της σε άλλες γεωγραφικές περιοχές, παράγοντας το ίδιο προϊόν.

Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στον όρο συσχετισμένη διαποίκιση, που σημαίνει ότι μια επιχείρηση αναπτύσσεται σε μια νέα αγορά και στην παραγωγή ενός νέου προϊόντος, η οποία όμως έχει σχέση με το προϊόν που παράγει ήδη η επιχείρηση.

Τέλος, ο όρος ασυσχέτιστη διαποίκιση χρησιμοποιείται όταν αναφερόμαστε στην απόφαση μιας επιχείρησης να δραστηριοποιηθεί σε έναν νέο κλάδο και στην παραγωγή ενός νέου προϊόντος, το οποίο δεν έχει καμία σχέση με το προϊόν που παράγει ήδη.

Και οι τέσσερις παραπάνω τρόποι ανάπτυξης μιας επιχείρησης, μπορούν να γίνουν είτε με εσωτερική ανάπτυξη, δηλαδή φτιάχνοντας ουσιαστικά μια νέα μονάδα παραγωγής από την αρχή, είτε με εξωτερική ανάπτυξη, δηλαδή εξαγοράζοντας μια ήδη υπάρχουσα επιχείρηση (Wheelen & Hunger, 2010).

- **Επιχειρηματική στρατηγική:** Η στρατηγική αυτή ασχολείται με το πώς μια επιχείρηση ανταγωνίζεται σε ένα συγκεκριμένο κλάδο ή μια συγκεκριμένη αγορά. Η στρατηγική που θα υιοθετήσει η επιχείρηση πρέπει να της δίνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου.

Η στρατηγική αυτή στοχεύει αφενός στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγει η επιχείρηση, και αφετέρου στο συνδυασμό των δραστηριοτήτων της επιχείρησης με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί.

Σύμφωνα με τον Porter, υπάρχουν δύο γενικές ανταγωνιστικές στρατηγικές που μπορεί να υιοθετήσει μια επιχείρηση σε ένα συγκεκριμένο κλάδο. Αυτές είναι η στρατηγική χαμηλού κόστους και η στρατηγική διαφοροποίησης.

Όσον αφορά τη στρατηγική χαμηλού κόστους (ή ηγεσίας κόστους), αναφερόμαστε στην ικανότητα της επιχείρησης να σχεδιάζει και να βγάζει στην αγορά πιο αποδοτικά ένα προϊόν το οποίο είναι πανομοιότυπο με των ανταγωνιστών της.

Πιο συγκεκριμένα, η στρατηγική χαμηλού κόστους στοχεύει σε προϊόντα μαζικής παραγωγής και κατανάλωσης και απαιτεί μεγάλες οικονομίες κλίμακας, χαμηλό



κόστος παραγωγής και ελαχιστοποίηση του κόστους σε τομείς όπως η έρευνα και ανάπτυξη (R&D), την εξυπηρέτηση πελατών, στις πωλήσεις και στη διαφήμιση. Εξαιτίας του χαμηλού κόστους του προϊόντος αυτού, η επιχείρηση είναι ικανή να χρεώνει το προϊόν σε χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές, βγάζοντας όμως ένα ικανοποιητικό κέρδος.

Από την άλλη, η στρατηγική διαφοροποίησης αφορά στην ικανότητα μιας επιχείρησης να προσφέρει ένα μοναδικό προϊόν το οποίο δίνει μια μοναδική αξία στον αγοραστή, σε τομείς όπως η ποιότητα, τα ειδικά χαρακτηριστικά του και την εξυπηρέτηση πελατών μετά την αγορά του.

Η διαφοροποίηση στοχεύει στη μαζική αγορά, και στην παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, που την αντιλαμβάνεται η αγορά ως κάτι το μοναδικό. Για αυτό το λόγο, η επιχείρηση μπορεί να χρεώσει κάτι παραπάνω για αυτό το προϊόν ή υπηρεσία. Η έννοια του μοναδικού μπορεί να σχετίζεται με το σχεδιασμό του προϊόντος, την τεχνολογία που χρησιμοποιείται στην παραγωγή του, με κάποια ειδικά χαρακτηριστικά του, ή ακόμα και με την εξυπηρέτηση των πελατών μετά την αγορά του. Η στρατηγική διαφοροποίησης εμφανίζεται ως μια βιώσιμη στρατηγική για να κερδίζει μια επιχείρηση, καθώς οι αγοραστές ενός τέτοιου προϊόντος εμφανίζουν χαμηλή ελαστικότητα ως προς την τιμή. Στην περίπτωση αυτή το αυξημένο κόστος συνήθως μετακυλιέται στους αγοραστές. Τέλος, ένα ακόμα θετικό στοιχείο της στρατηγικής διαφοροποίησης είναι ότι εξαιτίας της πίστης των καταναλωτών για το προϊόν, δημιουργούνται υψηλά εμπόδια εισόδου σε νέους ανταγωνιστές που θέλουν να εισέλθουν στην αγορά, καθώς αυτοί πρέπει να βρουν το δικό τους σημείο διαφοροποίησης που θα προσελκύσει τους καταναλωτές, έτσι ώστε να μπορέσουν να ανταγωνιστούν επιτυχώς (Wheelen & Hunger, 2010).

- Λειτουργική στρατηγική: Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει τον τρόπο με τον οποίο κάθε λειτουργική περιοχή μιας επιχείρησης προσπαθεί να επιτύχει τους στόχους της επιχειρησιακής και της επιχειρηματικής στρατηγικής, μεγιστοποιώντας την παραγωγικότητα των πόρων της. Αφορά κυρίως το πώς η επιχείρηση θα δημιουργήσει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, έτσι ώστε αυτό στην πορεία να γίνει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Σε μια επιχείρηση, η λειτουργική στρατηγική καθορίζεται συνήθως από την επιχειρηματική στρατηγική της μονάδας. Για παράδειγμα, αν μια επιχείρηση ακολουθεί τη στρατηγική χαμηλού κόστους, πρέπει και όλα τα τμήματα της να προσαρμοστούν και να λειτουργούν με ένα επίπεδο κόστους το οποίο θα επιτρέπει στην επιχείρηση να υιοθετεί την ανωτέρω στρατηγική (Wheelen & Hunger, 2010).

### **1.2.2 Οι μπλέ και κόκκινοι ωκεανοί ( Blue and red oceans) στη στρατηγική**

Παρ'ότι ο όρος είναι σχετικά καινούριος, οι μπλέ ωκεανοί υπάρχουν για πολλά χρόνια στους επιχειρηματικούς κλάδους. Δημιουργούνται και δημιουργούνται πάντα εκεί όπου οι επιχειρήσεις βρίσκουν το κένο και δημιουργούν μια νέα βιομηχανία. Όποτε δημιουργούνται τέτοιες ευκαιρίες, είναι πάντα καλό για τις επιχειρήσεις, αλλά και γενικότερα για την οικονομική μεγέθυνση μιας χώρας. Η στρατηγική του μπλέ ωκεανού σημαίνει ότι μια επιχείρηση κινείται σε τομείς όπου δεν υπάρχει κανένας ανταγωνισμός. Από την άλλη, η στρατηγική του κόκκινου ωκεανού σημαίνει ότι η επιχείρηση κινείται σε τομείς όπου υπάρχει πολύ μεγάλος ανταγωνισμός, και προσπαθεί να επιβιώσει από έναν πόλεμο με τους ανταγωνιστές της. Οι επιχειρήσεις δύσκολα κινούνται στα νερά του μπλέ ωκεανού. Μόλις όμως συνειδητοποιήσουν τη λογική αλλά και τα πολλαπλά οφέλη του, θα περάσουν σίγουρα στη δημιουργία πολλών περισσότερων μπλέ ωκεανών ( Kim & Mauborgne, 2004).

### **1.3 Στρατηγική και η σχέση της με τη λειτουργική αποτελεσματικότητα (operational effectiveness)**

Εδώ και αρκετά χρόνια, τα υψηλόβαθμα στελέχη προσπαθούν να εγκλιματιστούν στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον των κινδύνων και των ευκαιριών. Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι ευέλικτες έτσι ώστε να αντιδρούν γρήγορα και αποτελεσματικά απέναντι στον ανταγωνισμό και τις αλλαγές στην αγορά. Πρέπει να πραγματοποιούν πολλές μελέτες με σκοπό να βρίσκουν τις άριστες πρακτικές. Επίσης, πρέπει να δημιουργούν αρκετές κύριες ικανότητες για να μπορούν να ξεχωρίζουν και να προσπερνούν τους ανταγωνιστές τους.

Στη σημερινή εποχή, οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να μένουν στατικές, αλλά πρέπει να εξελίσσονται συνεχώς, καθώς πλέον είναι αρκετά εύκολο για τους ανταγωνιστές να αντιγράψουν τη θέση της στην αγορά, αλλά ακόμα και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Αυτές όμως οι απόψεις οδηγούν τις επιχειρήσεις στο να υιοθετούν μια στρατηγική του καταστροφικού ανταγωνισμού. Είναι αλήθεια ότι πολλά από τα εμπόδια στον ανταγωνισμό έχουν ατονήσει λόγω της παγκοσμιοποιημένης αγοράς, επίσης είναι αλήθεια ότι πολλές επιχειρήσεις έχουν επενδύσει αρκετά στο να καταφέρουν να είναι «λιτές» στην παραγωγή. Ωστόσο, αυτό που σε μερικές βιομηχανίες ονομάζεται υπερ-ανταγωνισμός είναι το αποτέλεσμα λάθος χειρισμών των επιχειρήσεων του κλάδου, και όχι ένα αναπόφευκτο αποτέλεσμα της αλλαγής που έχει υποστεί ο ανταγωνισμός στην εποχή μας (Porter, 1996).

Η κύρια αιτία αυτής της παρανόησης είναι η αποτυχία των επιχειρήσεων να διαχωρίσουν τη στρατηγική από την λειτουργική αποτελεσματικότητα. Η λειτουργική αποτελεσματικότητα και η στρατηγική είναι σημαντικά κομμάτια για να επιτευχθεί μια εξαιρετική απόδοση, που είναι και ο πρωταρχικός στόχος κάθε οργανισμού. Όμως, είναι δύο κομμάτια που λειτουργούν εντελώς διαφορετικά μεταξύ τους.

Μια επιχείρηση μπορεί να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της μόνο αν δημιουργήσει μια διαφορά που θα μπορεί να διατηρήσει. Πρέπει να δώσει μεγαλύτερη αξία στους πελάτες της, ή να δώσει μια αντίστοιχη αξία με τους ανταγωνιστές της, αλλά σε χαμηλότερη τιμή από αυτούς.

Όταν γίνεται αναφορά στον όρο λειτουργική αποτελεσματικότητα, εννοείται ότι μια επιχείρηση αποδίδει παρόμοιες δραστηριότητες καλύτερα από ότι αποδίδουν οι ανταγωνιστές της. Η λειτουργική αποτελεσματικότητα περιλαμβάνει και την αποδοτικότητα. Αναφέρεται στο πώς μια επιχείρηση χειρίζεται καλύτερα τις εισροές της έτσι ώστε να έχει λιγότερα ελαττωματικά και να παράγει καλύτερο προϊόν. Παράλληλα, η στρατηγική περιλαμβάνει το πώς μια επιχείρηση επιτυγχάνει στο να κάνει διαφορετικές δραστηριότητες από τους ανταγωνιστές, ή το πώς ολοκληρώνει παρόμοιες δραστηριότητες μεν, αλλά με διαφορετικό τρόπο (Porter, 1996).

## 1.4 Τι είναι το στρατηγικό management?

Το στρατηγικό management είναι ένα σύνολο επιχειρηματικών αποφάσεων και δράσεων που καθορίζει κατά ένα μεγάλο βαθμό τη συνολική απόδοση ενός οργανισμού.

Υπάρχουν αρκετά μοντέλα τα οποία αναφέρονται στο στρατηγικό management, και αναλύουν τη στρατηγική διεργασία. Ένα από αυτά που χρησιμοποιείται σε πολλές σχολές διοίκησης επιχειρήσεων είναι το ακόλουθο, που περιλαμβάνει οχτώ στάδια:

- Όραμα και αποστολή
- Η δημιουργία του σκοπού της επιχείρησης
- Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος
- Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος
- Εναλλακτικές στρατηγικές
- Επιλογή στρατηγικής
- Εφαρμογή και
- Έλεγχος στρατηγικής.

Στα πλαίσια όμως της παρούσης εργασίας θα αναλυθεί ένα διαφορετικό μοντέλο, το οποίο περιλαμβάνει όλα τα ανωτέρω στάδια και παρουσιάζει πληρέστερα τη στρατηγική διεργασία (French, 2009).

Το στρατηγικό management λοιπόν περιλαμβάνει τέσσερα στάδια, σύμφωνα με το μοντέλο στρατηγικού management του Wheelen το οποίο ανέπτυξε το 1981. Τα τέσσερα στάδια είναι η ανίχνευση του περιβάλλοντος, τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού ενός οργανισμού, η διαμόρφωση της στρατηγικής, η εφαρμογή της στρατηγικής, και τέλος, η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής που τελικά εφαρμόζει ο οργανισμός (Wheelen & Hunger, 2010).

Για την πληρέστερη κατανόηση του μοντέλου, κρίνεται σκόπιμο να αναπαρασταθεί γραφικά το συγκεκριμένο υπόδειγμα του στρατηγικού management, και στη συνέχεια θα αναλυθεί διεξοδικά.

## Πίνακας 1.2

### Μοντέλο στρατηγικού management

<p>Ανίχνευση του περιβάλλοντος: Συγκέντρωση πληροφοριών</p>	<p>Διαμόρφωση στρατηγικής: Ανάπτυξη του μακροχρόνιου σχεδίου του οργανισμού</p>			<p>Εφαρμογή στρατηγικής: Η στρατηγική γίνεται πράξη</p>			<p>Αξιολόγηση και έλεγχος: Παρακολούθηση της επίδοσης</p>		
<p><b>Εξωτερικό:</b> <b>Ευκαιρίες και απειλές</b></p> <p>Φυσικό περιβάλλον: Πόροι και κλίμα</p> <p>Κοινωνικό περιβάλλον</p> <p>Άμεσο περιβάλλον: Ανάλυση του κλάδου</p> <p><b>Εσωτερικό:</b> <b>Δυνάμεις και αδυναμίες</b></p> <p>Δομή</p> <p>Κουλτούρα:</p> <p>Αξίες, προσδοκίες</p> <p>Πόροι: περιουσιακά στοιχεία, ικανότητες, γνώση</p>	<p>Αποστολή: Λόγος ύπαρξης της επιχείρησης</p>	<p>Σκοποί: Τι αποτελέσματα να επιτευχθούν και μέχρι πότε.</p>	<p>Στρατηγικές : Πλάνο για να επιτευχθεί η αποστολή και οι σκοποί</p>	<p>Πολιτικές: Κατευθυντήριες γραμμές για τη λήψη αποφάσεων</p>	<p>Προγράμματα: Δραστηριότητες που απαιτούνται για να επιτευχθεί ένα σχέδιο</p>	<p>Προϋπολογισμός: Κόστος προγραμμάτων</p>	<p>Διαδικασίες: Διαδοχικά βήματα για να ολοκληρωθεί μια εργασία</p>	<p>Επίδοση: Πραγματικά αποτελέσματα</p>	

Πηγή: Wheelen, L., T., Hunger, J., D., 2010, "Concepts in strategic management and business policy", Prentice Hall.

### 1.4.1 Ανίχνευση του περιβάλλοντος

#### 1.4.1.1 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης αποτελείται από εκείνα τα στοιχεία που επηρεάζουν την επίδοση μιας επιχείρησης, αλλά και το σύνολο των αποφάσεών της.

Η ανεύρεση και η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι μια αρκετά δύσκολη διαδικασία για τη σύγχρονη επιχείρηση.

Όλες οι επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται, περιβάλλονται και από το εξωτερικό τους περιβάλλον. Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης αναλύεται στο α) γενικευμένο-μάκρο περιβάλλον και στο β) άμεσο-μικρο περιβάλλον (Γεωργόπουλος, 2006).

α) Το γενικευμένο-μάκρο περιβάλλον περιλαμβάνει όλες τις δυνάμεις και καταστάσεις του οικονομικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης που την επηρεάζουν στην πορεία της. Αναφέρεται στη μελέτη όλων εκείνων των εξωτερικών παραγόντων που καθορίζουν μια επιχείρηση σε οποιονδήποτε κλάδο και αν δραστηριοποιείται. Για παράδειγμα, η ύφεση στην οικονομία της χώρας που αναπτύσσει δραστηριότητα η επιχείρηση, η πολιτική ρευστότητα και ο υψηλός πληθωρισμός είναι δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν την επιτυχή πορεία της σύγχρονης επιχείρησης.

Το καλύτερο μοντέλο για την ανάλυση του μάκρο περιβάλλοντος είναι το PEST (Political, Economical, Sociological, Technological), δηλαδή ανάλυση των πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών και τεχνολογικών δυνάμεων που επηρεάζουν μια επιχείρηση (Παπαδάκης, 2007).

Το πολιτικό περιβάλλον αναφέρεται στη γενικότερη πολιτική κατάσταση μιας χώρας που επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα έναν οργανισμό. Οι επιχειρήσεις σε κάθε χώρα επηρεάζονται από τις πολιτικές συνθήκες, και έτσι προσαρμόζουν τις αποφάσεις τους ανάλογα με αυτές. Υπάρχει όμως και το αντίθετο ενδεχόμενο, δηλαδή μια μεγάλη πολυεθνική επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε μια χώρα να μπορεί να επηρεάζει τις πολιτικές εξελίξεις σε αυτήν. Και αυτό συμβαίνει λόγω της συνεισφοράς τέτοιων μεγάλων επιχειρήσεων στην εθνική οικονομία μιας χώρας, άρα και της δύναμης επηρεασμού και επίδρασης που αναπτύσσει στις διάφορες ομάδες λήψης αποφάσεων.

Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απολύτως απαραίτητη στις μέρες μας για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Αυτό συμβαίνει διότι το πολιτικό αλλά και νομικό καθεστώς κάθε χώρας είναι πολλές φορές τελείως διαφορετικό. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μπορούν να παρακολουθούν όλες τις διεθνείς πολιτικές εξελίξεις, κατ'ελάχιστον να είναι αρκετά χρονοβόρο και ίσως επιφέρει μεγαλύτερες δαπάνες. Έτσι, για να

μπορούν οι επιχειρήσεις να δρουν ακόμα και κάτω από ένα ρευστό πολιτικό περιβάλλον, θα πρέπει να χαράξουν μια στρατηγική η οποία θα είναι όσο το δυνατόν πιο ευέλικτη (Παπαδάκης, 2007).

Σε αρκετές χώρες, οι επιχειρήσεις λειτουργούν με ένα σταθερό πολιτικό περιβάλλον. Όμως, υπάρχουν και χώρες στις οποίες το πολιτικό σκηνικό είναι ρευστό, και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να πρέπει τα στελέχη των επιχειρήσεων σε αυτές τις χώρες να είναι αναγκασμένα να κάνουν ακριβείς και προσεχτικές μελέτες όσον αφορά τις πολιτικές αλλαγές που μπορεί να συμβούν και να επηρεάσουν τα αποτελέσματά τους.

Οι αλλαγές της πολιτικής μιας κυβέρνησης απέναντι στη βιομηχανία μπορούν να έχουν τεράστια επιρροή στις επιχειρήσεις και στη λειτουργία τους, όπως για παράδειγμα με τροποποιήσεις στο φορολογικό σύστημα, αλλαγές στα εργασιακά, αλλά και τα κρατικά μονοπώλια. Η πολιτική κατάσταση μιας χώρας και οι αλλαγές που μπορεί να πραγματοποιούνται και επηρεάζουν τις επιχειρήσεις, ονομάζονται «πολιτικός κίνδυνος» και πρέπει να μελετώνται και να εξετάζονται από τα στελέχη των επιχειρήσεων. Έτσι, καλό θα ήταν οι επιχειρήσεις να μελετούν τις αντιλήψεις των κομμάτων της χώρας στην οποία δραστηριοποιούνται, τις πολιτικές συμφωνίες σε εθνικό αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο, και το πώς αντιμετωπίζει η κάθε κυβέρνηση τον ανταγωνισμό και τα μονοπώλια. Συνοψίζοντας, οι πολιτικές δυνάμεις επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργία των επιχειρήσεων σε μια χώρα, και έτσι μπορούμε να πούμε ότι είναι ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν το γενικευμένο περιβάλλον μιας επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2006).

Το οικονομικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την εύρυθμη λειτουργία της. Ο βαθμός στον οποίο το οικονομικό περιβάλλον επηρεάζει τις επιχειρήσεις είναι ο ίδιος, είτε μιλάμε για μικρές είτε για μεγάλες επιχειρήσεις. Συνεπώς, οι εξελίξεις που συμβαίνουν στα μακροοικονομικά μεγέθη μιας χώρας, αποτελούν μια ισχυρή εξωτερική δύναμη που επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις ενός κλάδου. Ένας παράγοντας που κάνει ακόμη πιο ισχυρή τη δύναμη του οικονομικού περιβάλλοντος είναι το γεγονός ότι δε μπορούν να γίνουν μακροχρόνιες προβλέψεις για τις μεταβολές των μακροοικονομικών μεγεθών, και γενικότερα για την εθνική οικονομία της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση. Μερικοί οικονομικοί παράγοντες που επηρεάζουν το περιβάλλον μιας

επιχείρησης είναι τα επιτόκια, ο πληθωρισμός, η κατανάλωση και το διαθέσιμο εισόδημα. Όλοι αυτοί οι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν το μακρο-περιβάλλον μιας επιχείρησης, και να αλλάξουν δραματικά τις συνθήκες κάτω από τις οποίες λειτουργεί, παράγει και πουλάει μια επιχείρηση.

Για να γίνει ακόμα πιο κατανοητή την ανάγκη μελέτης του οικονομικού περιβάλλοντος, αξίζει να αναφερθεί ότι για να πραγματοποιηθεί μια επένδυση σε μια χώρα, καλό θα είναι πρώτα να εξετάζεται προσεκτικά το σημερινό οικονομικό περιβάλλον, αλλά και οι προοπτικές του, αν δηλαδή η χώρα βρίσκεται σε περίοδο ύφεσης ή ανάπτυξης και πόσο είναι πιθανό να συνεχιστεί αυτό. Βέβαια, πρέπει οι επιχειρήσεις να εξετάζουν προσεκτικά και τον κλάδο στον οποίο θέλουν να δραστηριοποιηθούν, καθώς αυτός μπορεί πολλές φορές να διαγράφει διαφορετική πορεία σε σχέση με την εθνική οικονομία γενικότερα (Παπαδάκης, 2007).

Όταν σε μια επιχείρηση εξετάζεται το οικονομικό περιβάλλον, πρέπει να λαμβάνουμε υπόψιν μας το οικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης, το οικονομικό περιβάλλον του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται, όπως επίσης το οικονομικό περιβάλλον της χώρας στην οποία λειτουργεί, και το γενικότερο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον, μιας και πλέον όλες οι επιχειρήσεις δρουν σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Ορισμένα γεγονότα που έχουν επηρεάσει το οικονομικό περιβάλλον παγκοσμίως είναι:

- Η παγκοσμιοποίηση των αγορών
- Η τεράστια συμμετοχή της Κίνας και άλλων χωρών της ανατολής στην παγκόσμια παραγωγή.
- Η οικονομική κρίση στις Η.Π.Α. το 2008.
- Η δημοσιονομική κρίση που έχει χτυπήσει την Ευρωπαϊκή Ένωση από το 2009.

Τα ανωτέρω οικονομικά γεγονότα, αλλά και οποιαδήποτε άλλα οικονομικά γεγονότα επηρεάζουν εν δυνάμει το οικονομικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, θα πρέπει να εξετάζονται προσεκτικά από τα στελέχη και τους αναλυτές των επιχειρήσεων. Συνοψίζοντας, στα πλαίσια της ανάλυσης του οικονομικού περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μελετούν:



- Το Α.Ε.Π. κάθε χώρας στην οποία δραστηριοποιούνται, όπως επίσης και το κατά κεφαλήν εισόδημα.
- Το επίπεδο των μισθών και το εργατικό δίκαιο γενικότερα
- Το ποσοστό ανεργίας και τη διάρθρωση αυτής.
- Το πραγματικό εισόδημα των καταναλωτών.
- Το κόστος χρήσης διαφόρων πρώτων υλών που είναι απαραίτητες στην παραγωγή της κάθε επιχείρησης.
- Τις επενδύσεις που πραγματοποιούνται στη χώρα.
- Την τάση του πληθωρισμού.
- Τη συναλλαγματική ισοτιμία του κάθε νομίσματος.

Ολοκληρώνοντας, αξίζει να τονιστεί ότι αλλαγές που συμβαίνουν για κάποιο λόγο στο οικονομικό περιβάλλον, ακόμα και αν θεωρούνται πολύ ασήμαντες για την επιχείρησή μας, καλό θα είναι να μελετηθούν σοβαρά ως προς τις επιπτώσεις που μπορεί να προκαλέσουν, καθώς μπορεί να προκληθεί ένα ντόμινο επιπτώσεων που στο τέλος είναι πιθανό να δημιουργήσει προβλήματα στη συγκεκριμένη επιχείρηση για την πορεία της οποίας υπάρχει ενδιαφέρον (Γεωργόπουλος, 2006).

Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν τα μέλη που αποτελούν μια ομάδα από τα μέλη μιας άλλης. Γίνεται αναφορά δηλαδή στα πιστεύω, στα ιδανικά, στις αξίες και τα ήθη που χαρακτηρίζουν κάθε κοινωνική ομάδα. Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι πάρα πολύ σημαντικό και πρέπει να μελετάται προσεχτικά, διότι μια προσέγγιση η οποία δε θα είναι κοινωνικά αποδεκτή, είναι δυνατόν να δημιουργήσει πάρα πολλά προβλήματα στην επιχείρηση. Έτσι, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψιν διάφορους παράγοντες του περιβάλλοντος που μπορούν να επηρεάσουν τη δραστηριότητά τους σε διάφορους τομείς, όπως για παράδειγμα στους ανθρώπινους πόρους και την προώθηση των προϊόντων τους. Τα πιστεύω και οι αξίες των ανθρώπων σε μια κοινωνία είναι παράγοντες οι οποίοι μπορούν δυνητικά να επηρεάσουν σημαντικά τις απόψεις τους και τη συμπεριφορά τους απέναντι στις επιχειρήσεις.

Κάποια από τα στοιχεία που θα πρέπει να αναλυθούν από τις επιχειρήσεις και αφορούν το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον είναι:

- Η σημασία της καριέρας και της κοινωνικής καταξίωσης σε κάθε χώρα.
- Πώς οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται κάποιες ενέργειες μάρκετινγκ των επιχειρήσεων.
- Η εταιρική κοινωνική ευθύνη και οι ηθικοί κανόνες των επιχειρήσεων.
- Η θέση των γυναικών στην κοινωνία και η προσπάθειά τους για ίση εξέλιξη με τους άνδρες.
- Οι δημογραφικές αλλαγές σε κάθε χώρα, για παράδειγμα η ηλικιακή διάρθρωση του πληθυσμού.

Στις μέρες μας, παρατηρείται μια συνεχής μεταβολή στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού, κάτι που οφείλεται κατά ένα μεγάλο βαθμό στην παγκοσμιοποίηση και την ενοποίηση των αγορών. Έτσι, τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να ανακαλύψουν και να υιοθετήσουν έναν νέο τρόπο με τον οποίο θα διευθύνουν το νέο και κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό ετερογενές εργατικό δυναμικό. Μεγάλη συνεισφορά σε αυτόν τον τομέα μπορούν να έχουν προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης των στελεχών των επιχειρήσεων, μέσω των οποίων θα παίρνουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για το πώς θα αντιμετωπίζουν τον αυξανόμενο αριθμό των γυναικών, αλλά και τις μειονότητες που εισέρχονται στο εργατικό δυναμικό (Γεωργόπουλος, 2006).

Τα στελέχη λοιπόν, εκτός από τις γνώσεις που θα πρέπει να έχουν για να ανταπεξέλθουν στις δύσκολες συνθήκες της αγοράς, θα πρέπει να μπορούν να προσαρμόζονται στις προσδοκίες της κοινωνίας στην οποία λειτουργούν και εργάζονται. Όσο μεταβάλλονται οι αξίες και τα πιστεύω σε μια κοινωνία, τόσο θα πρέπει τα στελέχη να προσαρμόζονται και να αλλάζουν τη συμπεριφορά τους. Βέβαια, η προσαρμογή που πρέπει να δείξουν τα στελέχη των επιχειρήσεων σε αυτές τις αλλαγές, πρέπει να φανεί επίσης και στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρουν οι επιχειρήσεις, γιατί αυτά είναι η τελική εικόνα που αφήνουν στους καταναλωτές.

Ένα άλλο κομμάτι που είναι σημαντικό όσον αφορά το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι ότι πλέον, λόγω του γεγονότος ότι πολλές από

αυτές είναι πολυεθνικές, πρέπει να μπορούν να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις διαφορετικές πολιτιστικές συνθήκες που επικρατούν σε κάθε χώρα. Η κουλτούρα των εργαζομένων σε κάθε χώρα είναι ένας καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία των επιχειρήσεων, καθώς αν τα ανώτερα στελέχη βρουν τον κατάλληλο τρόπο με τον οποίο θα φέρονται και θα διοικούν, θα καταφέρουν τελικά να κερδίσουν την αφοσίωση των εργαζομένων τους.

Ολοκληρώνοντας το κομμάτι του κοινωνικοπολιτιστικού περιβάλλοντος, τονίζεται ότι όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να μελετούν και να αναλύουν το συγκεκριμένο περιβάλλον, για να μπορέσουν να δραστηριοποιούνται συμβατά με τα χαρακτηριστικά του. Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον αλλάζει και εξελίσσεται με ταχείς ρυθμούς και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμόζονται σε αυτό, αν θέλουν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν στο σύγχρονο εξωτερικό περιβάλλον (Γεωργόπουλος, 2006).

Το τεχνολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλους εκείνους τους παράγοντες που αναφέρονται στη δημιουργία νέας γνώσης με σκοπό αυτή η νέα γνώση να μεταφερθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο σε νέα καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες. Το τεχνολογικό περιβάλλον αναφέρεται:

- Στις εξελίξεις και τις ανακαλύψεις της επιστήμης.
- Στη βελτίωση της λειτουργίας των μηχανημάτων και γενικότερα στην παραγωγή.
- Στη λεπτομερή ανάλυση και επεξεργασία δεδομένων.
- Στην εφαρμογή νέων τεχνολογιών στην παραγωγή.

Το τεχνολογικό περιβάλλον είναι ένα κομμάτι του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων που θα πρέπει να παρακολουθούν και να μελετούν συνεχώς, καθώς θα πρέπει να αναπτύσσουν την κατάλληλη τεχνογνωσία, να υιοθετούν τις εκάστοτε τεχνολογικές εξελίξεις, και επίσης να μπορούν να χρησιμοποιούν την ήδη υπάρχουσα τεχνολογία με νέους τρόπους (Παπαδάκης, 2007).

Η εποχή μας χαρακτηρίζεται από συνεχείς αλλαγές στην τεχνολογία. Το τεχνολογικό περιβάλλον λοιπόν αποτελεί το κομμάτι εκείνο του μακρο-περιβάλλοντος που εξελίσσεται με πολύ ταχύτερους ρυθμούς σε σχέση με τα υπόλοιπα, και έτσι οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να μπορούν να ακολουθούν τις εξελίξεις και να προσαρμόζονται σε αυτές.

Είναι αποδεδειγμένο ότι η ανάπτυξη μιας επιχείρησης επηρεάζεται κατά ένα πολύ μεγάλο βαθμό από την εξέλιξη της τεχνολογίας, καθώς και από κάποιες νέες τεχνολογίες τις οποίες μπορεί να υιοθετήσει. Το πώς η επιχείρηση θα μεταπηδήσει από την παλαιότερη τεχνολογία στη νέα είναι το κλειδί για να μπορέσει να συνεχίσει την ομαλή λειτουργία της, χωρίς να επηρεαστεί η απόδοσή της όσο υπάρχει το στάδιο προσαρμογής από την παλαιά τεχνολογία στη νέα. Πάντως, τονίζεται ότι η υιοθέτηση μιας νέας τεχνολογίας δε συνιστά υποχρεωτικά και το τέλος της παλαιότερης τεχνολογίας, καθώς νέα και παλαιά τεχνολογία μπορούν να συνυπάρχουν και να βοηθούν στην παραγωγή μιας επιχείρησης (Παπαδάκης, 2007).

Η εξέλιξη της τεχνολογίας που συμβαίνει σε μια εθνική οικονομία έχει τις περισσότερες φορές πολλαπλά οφέλη στη βιομηχανία, και τις περισσότερες φορές οι αλλαγές μπορούν να υιοθετηθούν από περισσότερους από έναν επιχειρηματικούς κλάδους. Για παράδειγμα, η ανακάλυψη των μικροκαμερών που χρησιμοποιούνται από τις αστυνομικές αρχές για παρακολούθησεις και γενικότερα για την καταπολέμηση του εγκλήματος, βοήθησε επίσης στην εξέλιξη της ιατρικής επιστήμης. Πιο συγκεκριμένα, οι μικροκάμερες χρησιμοποιούνται πλέον για την εξέταση οργάνων που παλαιότερα γίνονταν με πιο επώδυνους τρόπους.

Η τεχνολογική εξέλιξη πάντως δεν έχει ως αποτέλεσμα μόνο οφέλη για τις επιχειρήσεις και τους εργαζομένους. Μπορεί τις περισσότερες φορές να χρησιμοποιείται για να εκτελούνται οι εργασίες πιο γρήγορα και με πιο εύκολο τρόπο, από την άλλη όμως υπάρχει και ο κίνδυνος να αντικατασταθούν ορισμένες φορές τα εργατικά χέρια από πλήρως αυτοματοποιημένα μηχανήματα. Έτσι, οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να βρουν την ισορροπία, ή αν θέλετε τη «χρυσή τομή» της υποκατάστασης των εργατικών χειρών από τα μηχανήματα, καθώς η υποκατάσταση πάνω από ένα όριο μπορεί να προκαλέσει πολύ σοβαρά προβλήματα στη γενική λειτουργία των επιχειρήσεων, καθώς και να εντείνει τα θέματα της ανεργίας.

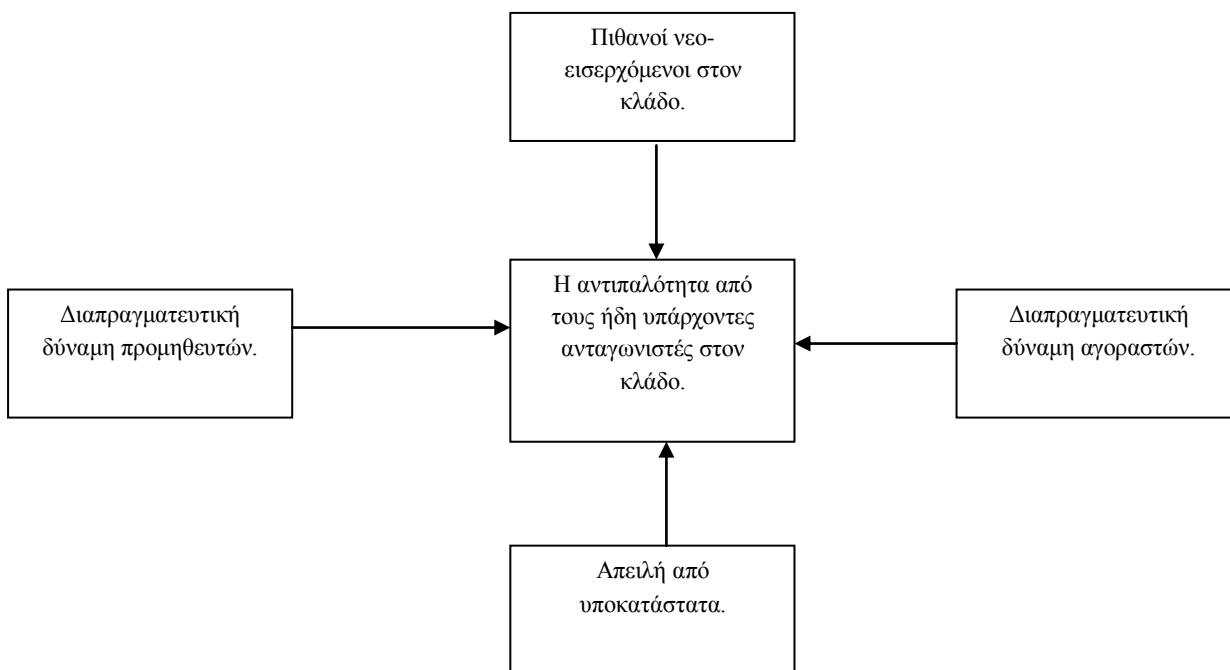
Συνοψίζοντας την αναφορά μας στο τεχνολογικό περιβάλλον, θα πρέπει να σταθούμε στη σπουδαιότητα της τεχνολογίας στη μελέτη και την πρόβλεψη των εξελίξεων του εξωτερικού περιβάλλοντος. Με τη βοήθεια της τεχνολογίας, οι προβλέψεις μπορούν πλέον να γίνονται ταχύτερα, και οι επιχειρήσεις μπορούν να εκμεταλλεύονται προοπτικές που τους ανοίγονται πιο εύκολα μέσω της τεχνολογίας, με σκοπό να ξεπερνούν τους ανταγωνιστές τους και να καταλαμβάνουν μια ισχυρή θέση στον κλάδο τους (Γεωργόπουλος, 2006).

B) Στο άμεσο-μίκρο περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνονται όλες εκείνες οι δυνάμεις που επηρεάζουν άμεσα έναν οργανισμό, όμως επίσης, επηρεάζονται με τη σειρά τους από αυτόν. Αυτό σημαίνει ότι οι συγκεκριμένες δυνάμεις αλληλεπιδρούν με την επιχείρηση, και για αυτό το λόγο πρέπει να υπάρχει ισορροπία μεταξύ τους, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Κάποιες από τις δυνάμεις αυτές είναι οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινωνίες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές και τα εργατικά συνδικάτα (Wheelen & Hunger, 2010).

Για να κατανοήσουν τα στελέχη των επιχειρήσεων όλα τα παραπάνω στοιχεία και έτσι να αναλύσουν σωστά το μικρο-περιβάλλον, πρέπει να μπορούν να αντιλαμβάνονται τις ανάγκες των παραπάνω ομάδων συμφερόντων. Οι ομάδες αυτές χρησιμοποιούν τα δικά τους κριτήρια για να αξιολογήσουνε το κατά πόσο η επιχείρηση ικανοποιεί τις ανάγκες τους. Έτσι όταν μια ομάδα κρίνει ότι δεν ικανοποιείται από την επιχείρηση, ασκεί πίεση έτσι ώστε να γίνουν οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες για την ικανοποίηση των απαιτήσεων της.

Συνεπώς, όλα τα στελέχη μιας επιχείρησης θα πρέπει να γνωρίζουν τα στοιχεία του μικρο-περιβάλλοντος, καθώς επίσης και όλα τα κριτήρια που λαμβάνουν υπόψιν τους για να κρίνουν την επίδοση της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2006).

Μια εμπειρισταωμένη ανάλυση για το μικρο-περιβάλλον μιας επιχείρησης έχει δημιουργηθεί και παρουσιαστεί από τον καθηγητή του Πανεπιστημίου Harvard Michael Porter, και ονομάζεται η προσέγγιση του Porter για την ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος. Πρωτού όμως προχωρήσουμε στην ανάλυση του υποδείγματος ανάλυσης των κλάδων κατά τον Porter, καλό θα ήταν να το απεικονίσουμε γραφικά.



Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν., 2011, «Σημειώσεις για το μάθημα Στρατηγική των επιχειρήσεων και ποιότητα», Πειραιάς

### Διάγραμμα 1.1

#### Μοντέλο Porter για την ανάλυση του μικρο- περιβάλλοντος

Ο Porter στην ανάλυσή του υποστηρίζει ότι στρατηγική ανταγωνισμού είναι ο συνδυασμός των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση και των πολιτικών που υιοθετεί για να επιτύχει τους στόχους της. Η ανταγωνιστική αυτή στρατηγική έχει ως σκοπό να βρει στην επιχείρηση μια θέση στον κλάδο την οποία να μπορέσει στη συνέχεια να υπερασπιστεί έναντι των δυνάμεων των ανταγωνιστών. Όπως απεικονίζεται και στο ανωτέρω διάγραμμα (1.1), οι δυνάμεις που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης είναι πέντε:

- Η απειλή από τους νεο-εισερχόμενους στον κλάδο.
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
- Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα.
- Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων του κλάδου.

Οι ανωτέρω δυνάμεις έχουν μεγάλη αλληλεξάρτηση μεταξύ τους, και γι' αυτό το λόγο παρέχουν σε κάθε κλάδο ένα αρκετά ανταγωνιστικό περιβάλλον (Γεωργόπουλος, 2006).

Το συγκεκριμένο υπόδειγμα του Porter αναφέρεται σε ολόκληρο κλάδο, και όχι απλά σε μια μεμονωμένη επιχείρηση. Συνεπώς, καλό θα ήταν να ξεκαθαρισθεί εξ' αρχής ο κλάδος, και στη συνέχεια να γίνεται η λεπτομερής ανάλυση του κλάδου αυτού με τη βοήθεια του υποδείγματος. Ένα λάθος το οποίο γίνεται συχνά όταν χρησιμοποιείται το υπόδειγμα του Porter είναι ότι στο κέντρο τοποθετείται η επιχείρηση και όχι ο κλάδος ολόκληρος. Στις περιπτώσεις που συμβαίνει αυτό, τα υποκατάστατα προϊόντα μπορεί να αντιμετωπιστούν ως ανταγωνιστικά προϊόντα, κάτι όμως που δεν είναι συμβατό με τη θεωρία του Porter, καθώς εκείνος θεωρεί ως μια ξεχωριστή δύναμη που επηρεάζει τον ανταγωνισμό την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων.

Τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων, για να μπορούν να κάνουν αποτελεσματικότερα την εργασία τους, θα πρέπει να κάνουν σωστή ανάλυση των δυνάμεων που μπορούν να επηρεάσουν τον ανταγωνισμό σε έναν κλάδο. Αναλύοντας σωστά το υπόδειγμα του Porter, θα μπορούν οι επιχειρήσεις να εντοπίσουν τις ευκαιρίες και τις απειλές που παρουσιάζονται στον κλάδο, και έτσι θα διεκδικούν μια καλύτερη θέση στον κλάδο από τους ανταγωνιστές τους (Γεωργόπουλος, 2006).

Το επόμενο στάδιο είναι να αναλυθούν μία προς μία οι πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού του υποδείγματος του Porter.

#### Η απειλή από τους νεο-εισερχόμενους στον κλάδο

Οι νεο-εισερχόμενες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο δημιουργούν μια νέα δυναμικότητα και ενδιαφέροντα να αποκτήσουν ένα κομμάτι του μεριδίου αγοράς, όπως επίσης και αρκετούς πόρους. Αποτελούν, συνεπώς, μια σημαντική απειλή για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου. Η απειλή εισόδου εξαρτάται από το εάν υπάρχουν υψηλά ή χαμηλά εμπόδια εισόδου, αλλά και από την αντίδραση των άλλων επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται ήδη στον κλάδο. Ως φραγμός εισόδου ονομάζεται ένα εμπόδιο που

μπορεί να κάνει δύσκολη ή και να αποτρέψει την είσοδο μιας επιχείρησης σε έναν κλάδο (Wheelen & Hunger, 2010).

Ο φραγμός εισόδου μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε ενδογενή και εξωγενή. Ένας εξωγενής φραγμός εισόδου έχει μεγάλη σχέση με τις υπάρχουσες συνθήκες της αγοράς, και είναι παράγοντας που δε μπορούν οι επιχειρήσεις να τον ελέγξουν. Από την άλλη, οι ενδογενείς φραγμοί εισόδου δημιουργούνται από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις στον κλάδο μέσω της στρατηγικής μάρκετινγκ που ακολουθούν, αλλά και μέσω του σκληρού ανταγωνισμού που αυτές προκαλούν. Έτσι, η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο εξαρτάται από τις αντιδράσεις των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου (Pehrsson, 2009).

Ορισμένοι από τους φραγμούς εισόδου που μπορεί να χρησιμοποιήσουν οι επιχειρήσεις για να εμποδίσουν την είσοδο των νεο-εισερχομένων στον κλάδο είναι οι ακόλουθοι:

- Οικονομίες κλίμακας: Όταν γίνεται αναφορά στις οικονομίες κλίμακας, εννοούμε το φαινόμενο κατά το οποίο όσο αυξάνεται η ποσότητα ενός προϊόντος που παράγεται, τόσο μειώνεται το κόστος ανά μονάδα προϊόντος που παράγεται (Παπαδάκης, 2007). Οι οικονομίες κλίμακας μπορούν να επιτευχθούν μέσω κάποιων λειτουργιών της επιχείρησης, όπως είναι η έρευνα & ανάπτυξη, οι προμήθειες, το μάρκετινγκ κ.λπ.. Οι νεο-εισερχόμενες επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με ένα μεγάλο δίλημμα όταν οι ανταγωνιστές στον κλάδο επωφελούνται από τις οικονομίες κλίμακας. Αν εισέλθουν σε έναν κλάδο με χαμηλές οικονομίες κλίμακας, τότε δημιουργείται ένα υψηλότερο κόστος, ενώ αν εισέλθουν σε κλάδο με υψηλές οικονομίες κλίμακας, μπορεί να βρεθούν αντιμέτωποι με την αντίδραση των ανταγωνιστών, και ως συνέπεια είναι πιθανό να μην αντέξουν και να καταρρεύσουν πολύ γρήγορα.
- Η διαφοροποίηση του προϊόντος: Η διαφοροποίηση του προϊόντος αναφέρεται σε εκείνα τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος που μπορούν να το κάνουν μοναδικό σε σχέση με τα υπόλοιπα στα μάτια των καταναλωτών. Η διαφοροποίηση αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τις επιχειρήσεις σαν ένα εργαλείο για να δημιουργηθεί πίστη στο προϊόν από την πλευρά των πελατών τους, και έτσι να δημιουργηθεί το λεγόμενο «κόστος μετακίνησης», δηλαδή το



κόστος που θα προκύψει για τους καταναλωτές αν προτιμήσουν το προϊόν κάποιας άλλης ανταγωνιστικής επιχείρησης. Όσον αφορά τη σχέση των φραγμών εισόδου με τη διαφοροποίηση ενός προϊόντος, η διαφοροποίηση αυξάνει τους φραγμούς εισόδου, καθώς το κόστος εισόδου των νέων επιχειρήσεων για να νικήσουν τις υπάρχουσες προτιμήσεις των καταναλωτών είναι ιδιαίτερα υψηλό για τις νεο-εισερχόμενες επιχειρήσεις. Η πίστη των καταναλωτών για ένα προϊόν δημιουργείται από το συνδυασμό πολλών υπηρεσιών των επιχειρήσεων, όπως είναι για παράδειγμα η εξυπηρέτηση μετά την πώληση, η διαφήμιση, ή ακόμα η καινοτομία σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο (Παπαδάκης, 2007).

- Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο στον κλάδο: Για να εισέλθει μια επιχείρηση σε ένα βιομηχανικό κλάδο, απαιτείται να επενδύσει κάποιους πόρους. Τα κεφάλαια αυτά χρησιμοποιούνται για τις εγκαταστάσεις, τα αποθέματα, αλλά και για την προώθηση των προϊόντων και άλλες επιχειρηματικές λειτουργίες. Συνεπώς, αυτές οι απαιτήσεις σε κεφάλαια δημιουργούν φραγμούς εισόδου για τις επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται να εισέλθουν σε έναν νέο κλάδο, καθώς πολλές από αυτές τις απαιτήσεις σε κεφάλαια δεν αποδίδουν άμεσα. Μπορεί δηλαδή ένας κλάδος να είναι τρομερά ελκυστικός, αλλά τα απαιτούμενα κεφάλαια για είσοδο να είναι τόσο υψηλά που να καθιστούν απαγορευτική την επένδυση αυτή, άρα και την είσοδο της επιχείρησης στον κλάδο.
- Η πρόσβαση στα κανάλια διανομής των προϊόντων: Ένα πολύ σημαντικό πρόβλημα για τις επιχειρήσεις σήμερα είναι το πώς θα καταφέρουν να προωθήσουν το προϊόν τους στους τελικούς καταναλωτές. Η μη διαθεσιμότητα καλών καναλιών διανομής αποτελεί έναν ακόμα σημαντικό φραγμό εισόδου για τις νεο-εισερχόμενες επιχειρήσεις. Υπάρχουν αρκετά παραδείγματα επιχειρήσεων οι οποίες, παρά το γεγονός ότι είχαν πολύ καλή παραγωγή, απέτυχαν λόγω της έλλειψης καναλιών διανομής. Όσο λιγότερα είναι τα κανάλια διανομής μιας επιχείρησης, τόσο μεγαλύτερο είναι το κόστος για να εισέλθει σε έναν κλάδο.
- Η πολιτική της κυβέρνησης: Η κυβέρνηση μιας χώρας μπορεί με την πολιτική της πολλές φορές να περιορίσει, ή ακόμα και να εμποδίσει την είσοδο επιχειρήσεων σε κάποιον κλάδο. Αυτό γίνεται μέσω των αδειών και των προδιαγραφών που μπορεί να θέτουν οι κυβερνήσεις, με σκοπό να ελέγχουν

την είσοδο σε κάποιους κλάδους. Τέτοια παραδείγματα σε πολλές χώρες ήτανε και είναι τα κρατικά μονοπώλια σε διάφορους κλάδους, όπως για παράδειγμα ο ηλεκτρισμός και οι τηλεπικοινωνίες (Γεωργόπουλος, 2006).

#### Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές είναι από τους κυριότερους συνεργάτες, ίσως και οι κυριότεροι για τις περισσότερες επιχειρήσεις, και έχουν τρομερή δύναμη στη λειτουργία των επιχειρήσεων. Μια διαταραχή στη σχέση ενός προμηθευτή με την επιχείρηση μπορεί να κοστίσει στην επιχείρηση. Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις μπορούν να έχουν αυξημένα προβλήματα, αν το υψηλό κόστος των προμηθευτών δε μπορεί να μετακυληθεί στους καταναλωτές. Οι προμηθευτές μπορούν να είναι πολύ ισχυροί σε περιπτώσεις όπου:

- ✓ Οι προμηθευτές για μια συγκεκριμένη πρώτη ύλη είναι λίγοι: Όταν συμβαίνει αυτό, οι επιχειρήσεις δεν έχουν μεγάλη δυνατότητα για διαπραγμάτευση της τιμής και για άλλους όρους στην προμήθεια. Έτσι, σε αυτήν την περίπτωση, οι προμηθευτές έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη.
- ✓ Δεν υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα από άλλους προμηθευτές: Όταν δεν υπάρχουν υποκατάστατα, οι προμηθευτές εκμεταλλεύονται αυτήν την κατάσταση και έτσι θέτουν τιμές που εκείνοι θέλουν, καθώς γνωρίζουν ότι δεν υπάρχει εναλλακτική λύση για τους εν δυνάμει καταναλωτές. (Παπαδάκης, 2007).
- ✓ Το προϊόν που προμηθεύεται μια επιχείρηση αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγή της επιχείρησης: Όταν το προϊόν που προμηθεύει ένας προμηθευτής είναι πολύ σημαντικό στην παραγωγή του τελικού προϊόντος, οι προμηθευτές έχουν τεράστια διαπραγματευτική δύναμη.
- ✓ Οι προμηθευτές παράγουν κάποιο διαφοροποιημένο προϊόν, και έτσι δημιουργούν «κόστος μετακίνησης» στις επιχειρήσεις: Όταν ένας προμηθευτής παράγει ένα προϊόν το οποίο θεωρείται και είναι μοναδικό, μπορεί να εκμεταλλευτεί το γεγονός αυτό και να χρεώνει υψηλότερες τιμές, καθώς γνωρίζει ότι το «κόστος μετακίνησης» για τις επιχειρήσεις θα είναι πολύ υψηλό έως και απαγορευτικό, και ίσως ακόμα να επηρεάσει την ποιότητα του τελικού προϊόντος.

- ✓ Οι προμηθευτές μπορούν να ολοκληρωθούν κάθετα προς τα εμπρός: Σε κάποιες περιπτώσεις, οι προμηθευτές μπορεί να μην είναι ικανοποιημένοι από τους όρους με τους οποίους προμηθεύουν τις επιχειρήσεις. Έτσι, στην περίπτωση ειδικά που οι προμηθευτές είναι ισχυροί οικονομικά, μπορούν να ολοκληρωθούν κάθετα προς τα εμπρός και να ανοίξουν τα δικά τους καταστήματα λιανικής, με σκοπό να πάρουν μερίδιο αγοράς από τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις.

#### Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές μπορούν να επηρεάσουν έναν κλάδο μέσω της ικανότητάς τους να πιέζουν τις τιμές προς τα κάτω, αγοράζοντας πολλές φορές το προϊόν στην κατώτατη τιμή που βρίσκουν. Ταυτόχρονα, ψάχνουν την υψηλότερη δυνατή ποιότητα και την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση, και γενικότερα εκμεταλλεύεται στον καλύτερο δυνατό βαθμό τον ανταγωνισμό που υπάρχει στον κλάδο (Wheelen & Hunger, 2010).

Ο Porter αναφέρει ότι οι αγοραστές έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη όταν:

- Ο αριθμός των αγοραστών σε έναν κλάδο είναι μικρός: Στην περίπτωση που οι αγοραστές σε έναν κλάδο είναι λίγοι, τότε οι επιχειρήσεις προσπαθούν να κάνουν ό,τι καλύτερο για να ικανοποιήσουν και να κρατήσουν τους πελάτες τους, έτσι ώστε να μην έχουν διαρροές σε άλλες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Αν συμβεί αυτό σε μεγάλη κλίμακα, οι επιχειρήσεις μπορεί να αντιμετωπίσουν τον κίνδυνο να έχουν μειωμένα κέρδη ή ακόμα και ζημίες, με τελικό αποτέλεσμα πολλές φορές να είναι ορατός ο κίνδυνος να διακόψουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητές τους.
- Το προϊόν που προμηθεύει μια επιχείρηση είναι τυποποιημένο, μη διαφοροποιημένο: Όταν συμβαίνει αυτό, οι αγοραστές μπορούν εύκολα να διαπραγματευτούν για χαμηλότερες τιμές, καθώς είναι πολύ εύκολο, λόγω του τυποποιημένου προϊόντος που θέλουν να αγοράσουν, να το βρουν από άλλον προμηθευτή σε καλύτερη τιμή.
- Ο αγοραστής μπορεί να ολοκληρωθεί κάθετα προς τα πίσω: Σε πολλές περιπτώσεις, μπορεί ο αγοραστής να παράγει μόνος του ένα προϊόν που

προμηθεύεται, και έτσι αυτό είναι μια μορφή πίεσης για να κρατούν χαμηλά τις τιμές οι προμηθευτές, κάτι που αυξάνει τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (Παπαδάκης, 2007).

#### Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα

Όταν γίνεται αναφορά σε υποκατάστατα προϊόντα, εννοούνται τα προϊόντα τα οποία φαίνονται διαφορετικά, αλλά μπορούν να εξυπηρετήσουν τις ίδιες ανάγκες με ένα άλλο προϊόν. Τα προϊόντα αυτά είναι ικανά, λόγω της ιδιότητάς τους αυτής, να θέτουν ανώτατη τιμή στα προϊόντα των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων ενός κλάδου.

Για να εντοπισθούν τα υποκατάστατα προϊόντα, θα πρέπει να είναι προϊόντα τα οποία εξυπηρετούν τις ίδιες ανάγκες με τα προϊόντα του κλάδου που μελετάμε. Σημαντικά υποκατάστατα είναι εκείνα που είναι αρκετά ελκυστικά προς τους καταναλωτές κυρίως ως προς την τιμή, καθώς αυτός είναι ένας από τους κυριότερους παράγοντες που επηρεάζει την αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών.

Γενικότερα, η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα ενός κλάδου είναι υψηλότερη όταν υπάρχει μικρό κόστος μετακίνησης για τους καταναλωτές, κάτι το οποίο είναι συνδυασμός της χαμηλότερης τιμής και της αντίστοιχης ποιότητας που έχουν τα υποκατάστατα σε σχέση με τα προϊόντα του κλάδου. Έτσι, για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις του κλάδου να μειώσουν όσο το δυνατόν περισσότερο την απειλή των υποκατάστατων, πρέπει να βρουν τρόπους για να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους, κυρίως ως προς τα χαρακτηριστικά που καθιστούν ελκυστικά τα υποκατάστατα προϊόντα.

Συνοψίζοντας, κάποια στοιχεία τα οποία θα πρέπει να μελετηθούν όσον αφορά στην απειλή από τα υποκατάστατα είναι τα ακόλουθα:

- Τα υποκατάστατα προϊόντα μπορούν να επηρεάσουν την κερδοφορία ενός κλάδου.
- Τα υποκατάστατα προϊόντα μπορούν να προκαλέσουν ολική υποκατάσταση ενός προϊόντος, όπως επίσης και διατήρηση χαμηλών κερδών για τις επιχειρήσεις του κλάδου.

- Τέλος, πρέπει οι επιχειρήσεις να παρακολουθούν τις νέες τεχνολογίες που εξελίσσονται στα υποκατάστατα προϊόντα, καθώς αυτό μπορεί να δώσει πλεονέκτημα στα υποκατάστατα και συνεπώς, θα αυξήσει τις πωλήσεις τους (Γεωργόπουλος, 2006).

Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων

Ο ανταγωνισμός που υπάρχει σε έναν κλάδο είναι ένα σημαντικό στοιχείο που πρέπει να μελετήσουν οι επιχειρήσεις, έτσι ώστε να διαμορφώσουν της στρατηγική τους. Τα υπόλοιπα τέσσερα στοιχεία στην ανάλυση του Porter δίνουν σημαντικές πληροφορίες για το γενικό περιβάλλον ενός κλάδου. Το συγκεκριμένο όμως στοιχείο δίνει σημαντικές πληροφορίες για το κατά πόσο η επιχείρηση στον κλάδο θα είναι κερδοφόρα.

Όταν ο ανταγωνισμός σε έναν κλάδο είναι ισχυρός, μπορεί να υπάρξει ακόμα και πόλεμος τιμών μεταξύ των επιχειρήσεων. Έτσι, αυτός ο έντονος ανταγωνισμός μέσα στον κλάδο, μπορεί να αποτελέσει απειλή για τη δυνατότητα κερδοφορίας των επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τον Porter, ορισμένοι από τους παράγοντες που σχετίζονται με την ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο είναι οι ακόλουθοι:

- ✓ Ο αριθμός των ανταγωνιστών: Όταν οι ανταγωνιστές στον κλάδο είναι λίγοι και σχετικά παρόμοιοι σε μέγεθος, παρακολουθούν πολύ προσεκτικά ο ένας τον άλλο με σκοπό να είναι σίγουροι ότι κάνουν τις ίδιες κινήσεις με τους ανταγωνιστές, έτσι ώστε να μη μείνουν πίσω.
- ✓ Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς: Όταν ένας κλάδος βρίσκεται στη φάση της ανάπτυξης, όλες οι επιχειρήσεις προσπαθούν να εξυπηρετήσουν το συνεχώς αυξανόμενο καταναλωτικό κοινό. Όταν ο κλάδος περάσει στην ωρίμανση, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να κρατήσουν τα μερίδιά τους, και επίσης προσπαθούν να εδραιωθούν στην αγορά χρησιμοποιώντας όποια μέτρα κρίνουν ότι θα τους βοηθήσουν να αποκτήσουν πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους.
- ✓ Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος: Ένα προϊόν μπορεί να είναι μοναδικό, με πολλές διαφορές στα ποιοτικά χαρακτηριστικά, ή μπορεί να είναι απλά

εμπόρευμα, δηλαδή ένα προϊόν το οποίο είναι το ίδιο, ανεξαρτήτως από το ποιος το πουλάει. Σε αυτήν την περίπτωση, ο ανταγωνισμός του κλάδου είναι έντονος και αυτό λειτουργεί υπέρ του καταναλωτή, καθώς οδηγεί πολλές φορές στη μείωση των τιμών.

- ✓ Το μέγεθος του σταθερού κόστους: Στις επιχειρήσεις τις οποίες το σταθερό κόστος αποτελεί ένα μεγάλο ποσοστό του συνολικού κόστους παραγωγής, αυτές πρέπει για να ανταπεξέλθουν να χρησιμοποιήσουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μέρος της παραγωγικής τους δυναμικότητας. Αυτό οδηγεί στην παραγωγή μεγάλων ποσοτήτων προϊόντος με σκοπό να μοιραστεί το κόστος σε μεγαλύτερες ποσότητες, και έτσι δημιουργείται υψηλή προσφορά. Η υψηλή προσφορά οδηγεί σε συμπίεση των τιμών, και όλο αυτό έχει ως αποτέλεσμα να εντείνεται ο ανταγωνισμός στον κλάδο (Γεωργόπουλος, 2006).
- ✓ Τα υψηλά εμπόδια εξόδου από τον κλάδο: Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις επιχειρήσεων οι οποίες ανταγωνίζονται σε έναν κλάδο ακόμα και όταν δεν έχουν υψηλή απόδοση κεφαλαίων, ή ακόμα και όταν δεν αποκομίζουν κανένα κέρδος από αυτόν. Αυτό συμβαίνει διότι στον κλάδο τον οποίον ανταγωνίζονται υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου. Τα εμπόδια εξόδου μπορεί να αποτελούνται από οικονομικούς, στρατηγικούς ή ακόμα και συναισθηματικούς παράγοντες, και μπορεί να έχουν σχέση με κάποιους από τους ακόλουθους παράγοντες:
  - Τα περυσιακά στοιχεία της επιχείρησης είναι αποκλειστικά συνδεδεμένα με τη συγκεκριμένη επένδυση, και έτσι είναι πολύ δύσκολο να μεταπωληθούν.
  - Το κόστος για να βγει η επιχείρηση είναι τεράστιο, καθώς υπάρχουν συμβάσεις τις οποίες πρέπει να σπάσει και συνεπώς να αποζημιώσει.
  - Οι σχέσεις της επιχείρησης με το προσωπικό μπορεί να οδηγήσει σε αποφάσεις που έχουν να κάνουν πιο πολύ με το συναίσθημα, παρά με την ψυχρή λογική των χρηματοοικονομικών μεγεθών.
  - Οι πολιτικές της κυβέρνησης μπορεί να υποχρεώνουν ουσιαστικά τις επιχειρήσεις να παραμένουν σε έναν κλάδο ο οποίος τους αποφέρει μόνο ζημίες.

Σε έναν κλάδο όπου υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου, πολλές επιχειρήσεις προσφέρουν ακόμα και χωρίς κέρδη το προϊόν τους. Αυτό οδηγεί σε υπερβάλλουσα

προσφορά του προϊόντος του κλάδου, και έτσι έχουμε ένταση του ανταγωνισμού για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις στον κλάδο.

Κλείνοντας τη συγκεκριμένη ανάλυση, θα πρέπει να τονιστεί ότι οι επιχειρήσεις θα ήταν καλό να μελετούν προσεκτικά όχι μόνο τα εμπόδια εισόδου σε έναν κλάδο, αλλά και τα εμπόδια εξόδου τα οποία μπορεί να προκύψουν, αν για οποιοδήποτε λόγο, μια επιχείρηση αποφασίσει να εγκαταλείψει τον κλάδο. Έτσι, μελετώντας προσεκτικά τα εμπόδια εισόδου και εξόδου, θα μπορέσουν να αποφύγουν φαινόμενα εγκλωβισμού σε έναν κλάδο, κάτι που θα εντείνει μεν τον ανταγωνισμό του κλάδου, αφετέρου δε θα οδηγήσει σε δύσκολη οικονομική κατάσταση τις επιχειρήσεις σε περίπτωση αδυναμίας εξόδου (Γεωργόπουλος, 2006).

#### **1.4.1.2 Η αξία και η συνεισφορά του μοντέλου του Porter**

Η αξία του μοντέλου του Porter είναι ότι δημιουργήθηκε για να προσφέρει τα ακόλουθα:

- ✓ Απλοποίησε όσο το δυνατόν περισσότερο τη μικρο-οικονομική θεωρία σε πέντε ισχυρές δυνάμεις.
- ✓ Εφάρμοσε αρκετά αποτελεσματικά νωρίτερα από άλλους τη συστηματική σκέψη.
- ✓ Έδειξε πως ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων είναι κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό μια λειτουργία των τεσσάρων άλλων δυνάμεων.
- ✓ Βοήθησε στις προβλέψεις της μακροχρόνιας απόδοσης σε ένα συγκεκριμένο βιομηχανικό κλάδο.
- ✓ Κατάφερε να ξεφύγει από την απλοποιημένη ανάλυση της σχετικής ανάπτυξης μιας αγοράς, και προσδιόρισε την ελκυστικότητα ενός κλάδου.
- ✓ Βοήθησε στο να συνδυαστεί η ανάλυση εισροών-εκροών μιας συγκεκριμένης βιομηχανίας με τα όρια της βιομηχανίας, προσδιορίζοντας τα εμπόδια εισόδου και τα υποκατάστατα προϊόντα.
- ✓ Έδωσε έμφαση στη σημασία της εύρεσης εκ μέρους των επιχειρήσεων αγορών που ενώ δεν είναι τέλειες, προσφέρουν πολλές ευκαιρίες για μεγάλες αποδόσεις.

- ✓ Έδωσε έμφαση στη σημασία της διαπραγματευτικής δύναμης ως ένα ακόμα εργαλείο για τον προσδιορισμό της ελκυστικότητας μιας αγοράς.
- ✓ Κατάφερε να επικεντρώσει τους managers των επιχειρήσεων στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος με περισσότερα εργαλεία από την ανάλυση SWOT (Grundy, 2006).

Όμως, από την άλλη, το μοντέλο του Porter έχει κάποιους περιορισμούς που ίσως να δημιουργούν πρόβλημα στην ανάλυση που κάνει:

- Έχει την τάση να δίνει έμφαση στη μάκρο-ανάλυση, δηλαδή στην ανάλυση ενός κλάδου, και δεν προχωράει στην ανάλυση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς, δηλαδή στη μικρο-ανάλυση.
- Απλοποιεί αρκετά τις αλυσίδες αξίας ενός βιομηχανικού κλάδου. Για παράδειγμα, οι αγοραστές μπορεί να χρειάζεται να τμηματοποιούνται και να διαφοροποιούνται μεταξύ των καναλιών διανομής, σε ενδιάμεσους αγοραστές και σε τελικούς καταναλωτές.
- Αποτυγχάνει να δώσει απευθείας λύσεις και πιθανές δράσεις της διοίκησης. Για παράδειγμα, σε κάποια από τις πέντε δυνάμεις που έχει χαμηλή επιρροή μια επιχείρηση, δεν προτείνει το πώς μπορεί η επιχείρηση να το διαχειριστεί αυτό.
- Έχει την τάση να παρουσιάζει έναν κλάδο σαν μια συγκεκριμένη οντότητα με κάποια σύνορα. Αυτό ίσως να μην είναι το ενδεδειγμένο για τη σημερινή εποχή, που τα σύνορα σε κάποιους κλάδους είναι πιο ρευστά.
- Το μοντέλο είναι διατυπωμένο με οικονομική ορολογία, κάτι το οποίο μπορεί να θεωρηθεί ως μη κατανοητό για τους managers, και συνεπώς μπορούν κάποιοι να το κατηγορήσουν και να το θεωρήσουν υπερεκτιμημένο (Grundy, 2006).

#### **1.4.1.3 Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης**

Με τη βοήθεια της ανάλυσης SWOT, στο εξωτερικό περιβάλλον μπορούμε να εντοπίσουμε ευκαιρίες (opportunities) και απειλές (threats). Από την άλλη, στο εσωτερικό περιβάλλον μπορούμε με τη συγκεκριμένη ανάλυση να βρούμε τις μεταβλητές εκείνες που αποτελούν δυνάμεις (strengths) και αδυναμίες (weaknesses)



μιας επιχείρησης. Ως δύναμη ονομάζουμε ένα χαρακτηριστικό μιας επιχείρησης που μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για αυτήν. Ως αδυναμία από την άλλη, ονομάζουμε ένα χαρακτηριστικό μιας επιχείρησης που θέτει σε κίνδυνο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της. Μια έλλειψη πόρων ή ικανοτήτων σε μια επιχείρηση μπορεί να χαρακτηριστεί ως αδυναμία που παρεμποδίζει την ομαλή της λειτουργία.

Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες μιας επιχείρησης μπορεί να ενισχύουν ή να δημιουργούν προβλήματα στη στρατηγική την οποία εφαρμόζει και υλοποιεί. Κάποιοι από τους παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν τη στρατηγική μιας επιχείρησης είναι η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι της επιχείρησης.

Όταν αναφερόμαστε στη δομή μιας επιχείρησης, εννοούμε τον τρόπο με τον οποίο αυτή η επιχείρηση είναι οργανωμένη, και έτσι υπάρχει επικοινωνία μεταξύ όλων των επιπέδων ιεραρχίας, και επίσης υπάρχει η σωστή ροή στην εξουσία και στη διεκπεραίωση μιας εργασίας. Η δομή αναφέρεται ουσιαστικά στον τρόπο με τον οποίο εκτελούνται οι εργασίες μέσα στην επιχείρηση έτσι ώστε να επιτευχθούν οι σκοποί και η αποστολή της επιχείρησης. Μια μορφή οργανωτικής δομής σε μια επιχείρηση είναι το οργανόγραμμα. Υπάρχουν τρεις κύριες οργανωτικές δομές που μπορεί να παρουσιάζονται σε μια επιχείρηση, και αυτές είναι απλή δομή, η λειτουργική και η δομή κατά τμήματα.

Η κουλτούρα μιας επιχείρησης είναι τα πιστεύω, οι αξίες και οι προσδοκίες που έχουν όλα τα μέλη και στελέχη της επιχείρησης και την κάνουν να ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Η κουλτούρα δημιουργεί κάποια πρότυπα συμπεριφοράς, τα οποία ορίζονται συνήθως από κάποιους κανόνες, και όλο το προσωπικό μέσα στην επιχείρηση πρέπει να έχει μια συμπεριφορά η οποία βρίσκεται μέσα στα αποδεκτά όρια που ορίζει η κουλτούρα της επιχείρησης. Η κουλτούρα μιας επιχείρησης, στις περισσότερες περιπτώσεις, αντικατοπτρίζει πλήρως τις αξίες και το όραμα του ιδρυτή της επιχείρησης.

Η κουλτούρα μιας επιχείρησης δεν πηγάζει από το εξωτερικό της περιβάλλον. Επομένως οι επιχειρήσεις πρέπει να κοιτάζουν στο εσωτερικό τους περιβάλλον. Η κουλτούρα της επιχείρησης πρέπει να διατηρείται μέσα στο πέρασμα των χρόνων, για

αυτό πρέπει να καταβάλλεται μεγάλη προσπάθεια να περνάει σε όλες τις “φουρνιές” των εργαζομένων της. Έτσι, πρέπει να τονίζεται ότι ο ρόλος της κουλτούρας είναι να καθοδηγεί και να εμπνέει, και όχι να διαφοροποιεί την επιχείρηση ( Collins & Porras, 1996).

Όταν νέοι εργαζόμενοι εισέρχονται σε μια επιχείρηση, ένα από τα πρώτα πράγματα που γίνονται από τα στελέχη είναι ένα σεμινάριο στο οποίο ενημερώνονται οι νέοι για τους κανόνες που διέπουν την επιχείρηση, τις αξίες της και τη γενικότερη κουλτούρα. Έτσι, οι εργαζόμενοι γνωρίζοντας εξ’αρχής το κλίμα μέσα στο οποίο εργάζονται, προσαρμόζονται ευκολότερα στην κουλτούρα της επιχείρησης.

Πολλές φορές, η κουλτούρα μιας επιχείρησης μπορεί να παίζει ένα κρίσιμο ρόλο στην προσπάθειά της να γίνει μια βιώσιμη επιχείρηση. Η κουλτούρα η οποία περιστρέφεται γύρω από την προσπάθεια για να καταστεί μια επιχείρηση βιώσιμη, ενισχύει την άποψη ότι οι περιβαλλοντικές και οι κοινωνικές αξίες είναι σημαντικές για τον οργανισμό, και καθοδηγούν τη συμπεριφορά των στελεχών και των εργαζομένων. Επίσης, η κουλτούρα αυτή σε μια επιχείρηση μπορεί να οδηγήσει στην αλλαγή της στάσης των άλλων ενδιαφερόμενων της επιχείρησης, όπως οι προμηθευτές και οι πωλητές, και έτσι μπορεί να επηρεαστεί και η γενικότερη συμπεριφορά και στάση ολόκληρης της κοινωνίας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Οι επιχειρήσεις με μια τέτοιου είδους κουλτούρα είναι χτισμένες και οργανωμένες για να λειτουργούν με γνώμονα τη βιωσιμότητα και το γενικότερο καλό της κοινωνίας και του περιβάλλοντος. Για να μπορεί μια επιχείρηση να λειτουργεί υπό αυτήν την κουλτούρα, πρέπει επισήμως να χρησιμοποιεί και τα αντίστοιχα κριτήρια στην επιλογή και την αξιολόγηση του προσωπικού, καθώς και να φροντίζει για τη συνεχή εκπαίδευσή του, και την επιβράβευση σε περίπτωση που επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί (Bonn & Fisher, 2011).

Οι πόροι μιας επιχείρησης είναι όλα εκείνα τα στοιχεία και μέσα που διαθέτει μια επιχείρηση και θα προσπαθήσει να χρησιμοποιήσει όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Οι κατηγορίες των πόρων που μπορεί μια επιχείρηση να χρησιμοποιήσει είναι οι ανθρώπινοι, οι φυσικοί, οι τεχνολογικοί και οι χρηματοοικονομικοί (Γεωργόπουλος, 2006).

Στη συνέχεια ,πρόκειται να αναλυθούν δύο μοντέλα τα οποία ασχολούνται με το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Το πρώτο είναι το μοντέλο της αλυσίδας-αξίας, και το δεύτερο είναι η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων.

Το μοντέλο της αλυσίδας-αξίας

Η έννοια της αλυσίδας-αξίας και το πόσο σημαντική είναι για τον ανταγωνισμό αναφέρονται στο βιβλίο του Porter Competitive advantage, 1985. Ο Porter στην ανάλυσή του κάνει ένα διαχωρισμό σε κύριες και υποστηρικτικές λειτουργίες μιας επιχείρησης. Όταν μια επιχείρηση μπορεί να εκτελέσει αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές της όλες αυτές τις λειτουργίες, θα καταφέρει να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι κύριες δραστηριότητες μιας επιχείρησης είναι αυτές με τις οποίες οι πρώτες ύλες μιας επιχείρησης μετασχηματίζονται σε οφέλη για τους πελάτες της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, οι κύριες δραστηριότητες σε μια επιχείρηση είναι πέντε, και σε συνεργασία μεταξύ τους αποτελούν τα βασικά στοιχεία που συνοδεύουν το προϊόν ή υπηρεσία:

- ✓ Διαχείριση εισροών: Αναφερόμαστε στις πρώτες ύλες που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την παραγωγή του προϊόντος ή υπηρεσίας, δηλαδή από το σημείο που παραλαμβάνονται οι πρώτες ύλες μέχρι το σημείο που φτάνουν με σκοπό να χρησιμοποιηθούν στην παραγωγή.
- ✓ Λειτουργίες: Εδώ οι εισροές μετατρέπονται μέσω της παραγωγής σε προϊόντα ή υπηρεσίες.
- ✓ Διαχείριση εκροών: Μετά τις δύο πρώτες λειτουργίες, έχουμε το τελικό προϊόν. Αυτό προωθείται στους διανομείς με σκοπό την τελική του πώληση στους καταναλωτές.
- ✓ Μάρκετινγκ/πωλήσεις: Στη συγκεκριμένη δραστηριότητα οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ενημερώσουν τους καταναλωτές για το προϊόν τους, και τους παρακινούν να τα αγοράσουν και να τα δοκιμάσουν.
- ✓ Υπηρεσίες μετά την πώληση: Εφόσον το προϊόν πωληθεί και βρίσκεται πλέον στα χέρια του καταναλωτή, η επιχείρηση υποστηρίζει το προϊόν με την εγκατάστασή του, αλλά και την επισκευή του όποτε χρειαστεί ο πελάτης.

Το δεύτερο κομμάτι των δραστηριοτήτων της αλυσίδας-αξίας είναι οι υποστηρικτικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης. Από το όνομά τους, καταλαβαίνουμε ότι αυτές υποστηρίζουν τις κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης. Οι κυριότερες δραστηριότητες υποστήριξης μιας επιχείρησης είναι οι ακόλουθες:

- Προμήθεια: Αυτή η δραστηριότητα συνεισφέρει στην εξασφάλιση των απαραίτητων εισροών για την παραγωγή του προϊόντος.
- Ανάπτυξη τεχνολογίας: Η τεχνολογία εξελίσσεται συνεχώς, και έτσι βοηθάει συνεχώς στη βελτίωση των μεθόδων παραγωγής και γενικότερα της εκτέλεσης των κύριων δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
- Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: Η επιχείρηση πρέπει να προσλαμβάνει, να εκπαιδεύει και να επιβλέπει συνεχώς τους εργαζομένους που συνεισφέρουν στην εκτέλεση των κύριων δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
- Υποδομές της επιχείρησης: Δραστηριότητες της επιχείρησης όπως το λογιστήριο, το οικονομικό τμήμα και το νομικό τμήμα παρέχουν υποστήριξη στις κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2006).

### Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων μιας επιχείρησης

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, μια επιχείρηση ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές της ως προς τον τρόπο με τον οποίο οργανώνει και χρησιμοποιεί τους πόρους και ικανότητες που διαθέτει. Στην περίπτωση που η επιχείρηση χρησιμοποιεί τους πόρους και τις ικανότητές της πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά από τους ανταγωνιστές της, τότε δημιουργείται για αυτήν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι πόροι σε μία επιχείρηση μπορεί να είναι υλικοί, δηλαδή τα κεφάλαια, οι πρώτες ύλες και το ανθρώπινο δυναμικό, και επίσης μπορεί να είναι άυλοι, δηλαδή η φήμη, η κουλτούρα, οι αξίες και η πελατεία της (Montresor, 2004).

Οι ικανότητες από την άλλη είναι ουσιαστικά οι ενοποιημένοι πόροι της επιχείρησης. Υπάρχουν δύο κατηγορίες ικανοτήτων. Οι βασικές ικανότητες μιας επιχείρησης είναι κάποια στοιχεία που διαθέτει η επιχείρηση, αλλά επίσης μπορού να τα διαθέτουν και οι ανταγωνιστές της. Οι διακεκριμένες ικανότητες είναι αυτές που μόνο μια

επιχείρηση διαθέτει κόνοντάς την να ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές της, και είναι πολύ δύσκολο να αντιγραφούν.

Πολλές φορές σε μια επιχείρηση, η ύπαρξή της, η δομή και τα όριά της εξηγούνται από τις ατομικές ή ομαδικές ικανότητες που κατέχει μια επιχείρηση, και ανατρέφονται και διατηρούνται από την ίδια την επιχείρηση. Η κεντρική ιδέα των ικανοτήτων μιας επιχείρησης παρέχει τη βάση για τη δημιουργία μιας επαναστατικής θεωρίας για τον ανταγωνισμό και την ανάπτυξη σε έναν κλάδο. Η επιχείρηση πρέπει δηλαδή να εκμεταλλεύεται όσο το δυνατόν καλύτερα τις ικανότητές της, με σκοπό να ξεφεύγει και να ξεχωρίζει πάντα από τους ανταγωνιστές της (Hodgson, 1998).

Κλείνοντας το κομμάτι της ανάλυσης της θεωρίας των πόρων και ικανοτήτων μιας επιχείρησης, αξίζει να αναφέρουμε ότι οι επιχειρήσεις πρέπει συνεχώς να βρίσκουν διακεκριμένες ικανότητες, καθώς αυτές είναι που τις κάνουν να ξεχωρίζουν και να νικούν τον ανταγωνισμό (Γεωργόπουλος, 2006).

#### **1.4.2 Διαμόρφωση-Υλοποίηση-Έλεγχος και αξιολόγηση στρατηγικής**

Στις επόμενες τρεις παραγράφους, θα παρουσιαστούν τα τρία τελευταία στάδια του υποδείγματος του στρατηγικού management που αναλύουμε στο συγκεκριμένο κεφάλαιο. Κρίνεται όμως σκόπιμο να γίνει μια συνοπτική αναφορά στο καθένα κομμάτι. Τα τρία αυτά στάδια χωρούν μεγάλης και λεπτομερούς ανάλυσης, όμως δεν αποτελούν το κύριο αντικείμενο της παρούσης διπλωματικής εργασίας, και έτσι η παρουσίαση τους θα αρκестεί στα βασικότερα κομμάτια του κάθε σταδίου.

##### **1.4.2.1 Η διαμόρφωση της στρατηγικής**

Η διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης αποτελεί το μακροχρόνιο σχεδιασμό για τη σωστή και αποτελεσματική διαχείριση των απειλών και ευκαιριών της επιχείρησης, μέσω της ορθής χρήσης των δυνάμεων και αδυναμιών της και περιλαμβάνει τέσσερα σημεία:

- Αποστολή: Η αποστολή μιας επιχείρησης είναι ουσιαστικά ο λόγος ύπαρξής της. Μπορεί να επηρεαστεί από τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, και συνήθως πηγάζει από την κουλτούρα της επιχείρησης.

- Σκοποί: Οι σκοποί μιας επιχείρησης είναι τα τελικά αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας. Το σημαντικό εδώ είναι ότι οι σκοποί έχουν ένα αποτέλεσμα προσδιορισμένο τόσο χρονικά, όσο και ποσοτικά.
- Στρατηγικές: Οι στρατηγικές μιας επιχείρησης είναι ο οδικός χάρτης(roadmap) που δίνει κατευθύνσεις για το πως θα επιτευχθούν η αποστολή και οι σκοποί της επιχείρησης.
- Πολιτικές: Οι πολιτικές σε μια επιχείρηση είναι οι κατευθυντήριες γραμμές για τη λήψη μιας απόφασης. Αποτελούν τα εργαλεία για την εφαρμογή της στρατηγικής. Να σημειώσουμε σε αυτό το κομμάτι ότι τις πολιτικές τις δίνουν τα ανώτερα στελέχη, και τις υλοποιούν οι υπάλληλοι (Γεωργόπουλος, 2011).

#### 1.4.2.2 Η υλοποίηση της στρατηγικής

Το επόμενο στάδιο στο μοντέλο του στρατηγικού management είναι η υλοποίηση της στρατηγικής. Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι η διαδικασία με την οποία εφαρμόζονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές της επιχείρησης. Περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία:

- Προγράμματα: Μέσω των προγραμμάτων, περιγράφονται οι ενέργειες και τα βήματα που πρέπει να πραγματοποιηθούν προκειμένου να επιτευχθεί ένα σχέδιο.
- Προϋπολογισμοί: Με τον προϋπολογισμό, η επιχείρηση περιγράφει με χρηματικά ποσά το κόστος των προγραμμάτων που πρόκειται να υλοποιηθούν.
- Διαδικασίες: Οι διαδικασίες περιγράφουν λεπτομερώς κάθε βήμα που απαιτείται να γίνει για να ολοκληρωθεί ένα πρόγραμμα της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2011).

Σε μια έρευνα που πραγματοποίησαν και παρουσίασαν στο άρθρο τους οι Neilson et al, 2008, σημειώνουν ότι όταν αποτυγχάνει η υλοποίηση μιας στρατηγικής, το πρώτο πράγμα που γίνεται είναι να δομούν από την αρχή το σχέδιό τους. Όμως, από τα αποτελέσματα της έρευνάς τους φαίνεται για να πετύχει η υλοποίηση μιας στρατηγικής, πρέπει να υπάρχει σωστή και ολοκληρωμένη πληροφόρηση, και επίσης

να υπάρχουν ξεκάθαροι ρόλοι για το ποιος παίρνει τις αποφάσεις και δίνει οδηγίες. Αν αυτά τα δύο τεθούν σωστά, τότε θα υπάρχουν και τα κίνητρα και σωστή δομή από πλευράς των εργαζομένων που υλοποιούν τη στρατηγική.

#### **1.4.2.3 Αξιολόγηση και έλεγχος της στρατηγικής**

Στο στάδιο αυτό, γίνεται η καταγραφή των αποτελεσμάτων και η σύγκρισή τους με τα αποτελέσματα που είχαν προβλέψει τα στελέχη της επιχείρησης. Ελέγχεται δηλαδή η απόδοση της επιχείρησης, η οποία ισούται με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της.

Αφού πραγματοποιηθεί ο έλεγχος των αποτελεσμάτων, εφόσον εντοπιστούν προβλήματα στον αρχικό σχεδιασμό, γίνεται ένας επαναπροσδιορισμός του στρατηγικού σχεδιασμού με σκοπό να οδηγηθεί η επιχείρηση στα επιθυμητά αποτελέσματα.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφέρουμε ότι, από όλα τα στάδια του συγκεκριμένου μοντέλου του στρατηγικού management, το δυσκολότερο να εφαρμοστεί είναι η υλοποίηση της στρατηγικής. Αυτό συμβαίνει διότι στην υλοποίηση παίζει πολύ σημαντικό ρόλο και συμμετέχει ενεργά όλο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, κάτι που μπορεί να προκαλέσει πολλά προβλήματα στην υλοποίηση της στρατηγικής (Γεωργόπουλος, 2011).

### **1.5 Τρεις θεωρητικές σχολές σκέψης για το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Η μελέτη της βιβλιογραφίας του επιχειρηματικού σχεδιασμού οδηγεί στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν τρεις διαφορετικές σχολές σκέψης που αφορούν το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Baaij et al, 2007).

Η πρώτη σχολή σκέψης είναι η νεοκλασική σχολή, η οποία υποστηρίζει ότι το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι κάτι το αδύνατο να επιτευχθεί. Η άποψη αυτή στηρίζεται στο γεγονός ότι σε μια τέλεια αγορά, οι ανταγωνιστικές δυνάμεις της

προσφοράς και της ζήτησης εξαφανίζονται πολύ γρήγορα κάθε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που εμφανίζεται, όπως επίσης και τα πιθανά υπερ-κέρδη.

Από την άλλη, η δομική σχολή σκέψης υποστηρίζει την ύπαρξη της πιθανότητας για ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πιο συγκεκριμένα, η οπτική που βασίζεται στην αγορά, αλλά και η οπτική που βασίζεται στους διαθέσιμους πόρους βρίσκονται σε μια διαμάχη για το κατά πόσο είναι εφικτό το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η οπτική που βασίζεται στην αγορά υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της αναγνώρισης εξωτερικών ευκαιριών σε νέες ή υπάρχουσες αγορές, όπως επίσης και σε καινοτόμες αγορές (Brown & Blackmon, 2005).

Η οπτική που βασίζεται στους διαθέσιμους πόρους υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις που διαθέτουν πόρους οι οποίοι είναι πολύτιμοι και σπάνιοι, θα μπορέσουν να δημιουργήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όμως, για να γίνει αυτό το πλεονέκτημα βιώσιμο, θα πρέπει οι πόροι που διαθέτει η επιχείρηση να μη μπορούν να υποκατασταθούν από άλλους, και επίσης να μη μπορούν άλλες επιχειρήσεις να βρουν τρόπους να τους μιμηθούν (Sigalas & Pekka-Oikonomou, 2008).

Τέλος, η δυναμική σχολή σκέψης η οποία περιλαμβάνει τα «επαναστατικά οικονομικά», την προοπτική των δυναμικών ικανοτήτων και το μοντέλο του υπερ-ανταγωνισμού, υποστηρίζει ότι σε ένα δυναμικό περιβάλλον το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δε μπορεί να μετατραπεί σε βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Όταν αναφερόμαστε στον υπερ-ανταγωνισμό, εννοούμε τη συνεχή παραγωγή νέας μορφής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καταστρέφοντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ανταγωνιστών (Eisenhardt & Martin, 2000).



## 1.6 Σύνοψη κεφαλαίου

Στο παρόν κεφάλαιο έγινε μια προσπάθεια να αναλυθεί ένα πάρα πολύ σημαντικό κομμάτι για τις επιχειρήσεις, το οποίο αφορά στη στρατηγική. Η στρατηγική βοηθάει τις επιχειρήσεις να διατηρούν μια ομαλή λειτουργία και να επιβιώνουν σε ένα ολοένα και πιο ανταγωνιστικό επιχειρησιακό περιβάλλον. Πολλές φορές, η επιβίωση μιας επιχείρησης κρίνεται από το πόσο ορθή είναι η στρατηγική που έχει επιλεγεί, αλλά ακόμα περισσότερο κρίνεται από το πόσο σωστά θα υλοποιηθεί αυτή η στρατηγική. Σε οποιονδήποτε επιχειρηματικό κλάδο και να κοιτάξουμε, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να έχουν μια ξεκάθαρη στρατηγική, η οποία θα τους οδηγήσει στην επιτυχία και στην επίτευξη των στόχων και των σκοπών τους. Έτσι, η μελέτη της στρατηγικής αποτελεί μια απαραίτητη εργασία που πρέπει να υλοποιείται από όλες τις επιχειρήσεις, για να εκτελούν οργανωμένα όλες τις δραστηριότητές τους και να διασφαλίζουν την ομαλή τους λειτουργία.

## **Αναφορές κεφαλαίου**

### I. Αναφορές από ελληνικές πηγές

1. Γεωργόπουλος, Ν., 2006, «Στρατηγικό management», Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα.
2. Γεωργόπουλος, Ν., 2011, «Σημειώσεις μαθήματος: Στρατηγική των επιχειρήσεων και ποιότητα», Πειραιάς.
3. Παπαδάκης, Β., 2007, «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.

### II. Αναφορές από ξένες πηγές

1. Baaij, M., Reinmoeller, P., Niepce, N., 2007, “Sustained superior performance in changing environments: towards a synthesis and a research agenda”, *Strategic change*, vol. 16, pp. 87-95
2. Bonn, I., Fisher, J., 2011, “Sustainability: the missing ingredient in strategy”, *Journal of business strategy*, vol. 32, no. 1, pp. 5-14.
3. Brown, S., Blackmon, K., 2005, “Aligning manufacturing strategy and business-level competitive strategy in new competitive environments: The case for strategic resonance”, *Journal of Management Studies*, vol. 42, no. 4, pp. 793-815
4. Collins, C., J., Porras, I., J., 1996, “Building your company’s vision”, *Harvard business review*, September-October
5. Eisenhardt, M., K., Martin, A., J., 2000, “Dynamic capabilities: What are they?”, *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 1105-1121
6. French, S., 2009, “Critiquing the language of strategic management”, *Journal of management development*, vol. 28, no. 1, pp. 6-17
7. Grundy, T., 2006, “Rethinking and reinventing Michael Porter’s five forces model”, *Strategic change*, vol. 15, pp. 213-229.
8. Hodgson, M., G., 1998, “Competence and contract in the theory of the firm”, *Journal of economic behavior and organization*, vol.35, pp. 179-201.
9. Kim, C., W., Mauborgne, R., 2004, “Blue ocean strategy”, *Harvard business review*, October

10. Montresor, S., 2004, "Resources, capabilities, competencies and the theory of the firm", *Journal of economic studies*, vol. 31, no. 5, pp. 409-434.
11. Neilson, L., G., Martin, L., K., Powers, E., 2008, "The secrets to successful strategy execution", June
12. Pehrsson, A., 2009, "Barriers to entry and market strategy: a literature review and a proposed model", *European business review*, vol. 21, no. 1, pp. 64-77.
13. Pekka Economou, V., Lykogianni, V., 2005, "The human factor as a source of competitive advantage in the new globalized markets", 37<sup>th</sup> World congress of the International Institute of Sociology, Research Committee 10, Stockholm, Sweden
14. Porter, E., M., 1996, "What is strategy?", *Harvard business review*, November-December
15. Sigalas, C., Pekka Economou, V., 2008, "Searching for a new paradigm in competitive strategy: The use of financial statements in mapping strategy", *Proceedings of the 2<sup>nd</sup> International Conference on Accounting & Finance*, pp. 1039-1053
16. Wheelen, L., T., Hunger, L., D., 2010, "Strategic management and business policy", 12<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Εταιρική κοινωνική ευθύνη**

### **2.1 Εισαγωγή**

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια προσπάθεια να αναλυθεί όσο το δυνατόν εκτενέστερα το μεγάλο θέμα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Αρχικά, γίνεται μια αναφορά στους διάφορους ορισμούς που έχουν γραφτεί κατά καιρούς από τους επιστήμονες που ασχολούνται με το ζήτημα αυτό, και αναφέρονται επίσης οι λόγοι για τους οποίους οδηγούνται οι επιχειρήσεις στην υιοθέτηση της ΕΚΕ. Στη συνέχεια, γίνεται μια ανάλυση των γεγονότων που οδήγησαν την εξέλιξη της ΕΚΕ στην Ευρωπαϊκή Ένωση, αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο. Επίσης, αναφέρεται το μοντέλο των τριών διαστάσεων της ΕΚΕ, που χρησιμοποιείται κατά κόρον στην ανάλυσή της από τις επιχειρήσεις και άλλους φορείς που ασχολούνται με αυτήν. Τέλος, αναφέρεται το διεθνές πρότυπο ISO 26000 που έχει καθιερωθεί για την ΕΚΕ, όπως επίσης και κάποιοι τρόποι δημοσιοποίησης των αποτελεσμάτων των επιχειρήσεων στο ζήτημα της ΕΚΕ.

### **2.2 Ορισμοί της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης**

Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι παρότι οι επιχειρήσεις και οι κυβερνήσεις έχουν αρχίσει να ασχολούνται με την ΕΚΕ από τα τέλη της δεκαετίας του 1990, δεν υπάρχει ακόμη κάποιος ορισμός για αυτήν, που να αναγνωρίζεται διεθνώς.

Στην πλειοψηφία των ορισμών που έχουν δοθεί κατά διαστήματα από διαφορετικούς φορείς παγκοσμίως, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη παρουσιάζεται ως οι κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες που οδηγούν στην εθελοντική λήψη μέτρων και πολιτικών από μια επιχείρηση ή οργανισμό, με τη βοήθεια και τη συνεισφορά των ενδιαφερομένων μερών.

Από την άλλη, στο πλαίσιο μιας έρευνας του Διεθνούς Επιχειρηματικού Συμβουλίου για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη το 1998, η ΕΚΕ ορίστηκε ως η έννοια της συνεχούς δέσμευσης μιας επιχείρησης να λειτουργεί ηθικά και να συνεισφέρει στην οικονομική

ανάπτυξη, καθώς και να δημιουργεί προϋποθέσεις για μια καλύτερη ποιότητα στη ζωή των εργαζομένων και στο κοινωνικό σύνολο γενικότερα (Βαξεβανίδου, 2011)<sup>1</sup>.

Η ΕΚΕ μπορεί να οριστεί ως η έννοια βάσει της οποίας οι επιχειρήσεις συμπεριλαμβάνουν εθελοντικά στις καθημερινές τους δραστηριότητες, αλλά και στις σχέσεις τους με τους άμεσα ενδιαφερόμενους (stakeholders), ζητήματα που αφορούν το περιβάλλον και γενικότερα την κοινωνία. Τα ζητήματα που αφορούν την ΕΚΕ είναι σημαντικό να τονιστεί ότι δεν επιβάλλονται από κάποιον νόμο ή κανονισμό, αλλά τα υιοθετούν οι επιχειρήσεις εθελοντικά με σκοπό να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους και τη θέση τους στον κλάδο τον οποίο ανταγωνίζονται (Πράσινο βιβλίο Ε.Ε, 2001).

### **2.3 Παράγοντες που οδηγούν τις επιχειρήσεις προς την ΕΚΕ**

Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις παγκοσμίως, αλλά και οι κυβερνήσεις, έχουν αποδεχτεί το γεγονός ότι η οικονομική ανάπτυξη, οι καλές σχέσεις με την κοινωνία και η περιβαλλοντική συνείδηση είναι μεταξύ τους αλληλένδετα στοιχεία για τη βιωσιμότητα μακροπρόθεσμα. Πιο συγκεκριμένα, κάποιοι από τους παράγοντες που οδηγούν τις επιχειρήσεις στην ΕΚΕ είναι οι ακόλουθοι:

- Η παγκοσμιοποίηση και οι αλλαγές στο βιομηχανικό κλάδο έχουν δημιουργήσει ανησυχίες στο ευρύ κοινό, στους άμεσα ενδιαφερόμενους των επιχειρήσεων και στις κυβερνήσεις, και έτσι μέσω της ΕΚΕ οι επιχειρήσεις θέλουν να δείξουν ότι προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα που έχουν δημιουργηθεί.
- Οι επιχειρήσεις πλέον αποφασίζουν για τις επενδύσεις που θέλουν να πραγματοποιήσουν, λαμβάνοντας υπόψιν τα κοινωνικά κριτήρια που τις επηρεάζουν όλο και σε μεγαλύτερο βαθμό με την υιοθέτηση της ΕΚΕ.
- Το ευρύ κοινό δείχνει όλο και μεγαλύτερη ανησυχία για τις επιπτώσεις της παραγωγικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων στο περιβάλλον.
- Στην εποχή μας, η οποία χαρακτηρίζεται από την ευρύτατη διάδοση των τεχνολογιών της επικοινωνίας και της πληροφορίας, οι επιχειρήσεις

---

<sup>1</sup> Βαξεβανίδου, Μ., 2011, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, σελ. 37-39

λειτουργούν υπό ένα καλύτερο καθεστώς διαφάνειας των δραστηριοτήτων τους, και έτσι έχουν την τάση να γίνονται περισσότερο κοινωνικά υπεύθυνες (Πράσινο βιβλίο Ε.Ε., 2001).

## **2.4 Η κοινωνική υπευθυνότητα εναντίον των κοινωνικών ζητημάτων**

Σύμφωνα με κάποιους επιστήμονες που ασχολούνται με θέματα της ΕΚΕ, η μοναδική κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων είναι η μεγιστοποίηση των κερδών. Οι επιχειρήσεις, πετυχαίνοντας τους οικονομικούς τους στόχους, έχουν καταφέρει να συνεισφέρουν στην κοινωνική ευημερία, σε αντίθεση με τις κυβερνήσεις, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα και άλλους οργανισμούς, που δεν καταφέρνουν να συμβάλλουν στην κοινωνική ευημερία (Galbreath, 2009).

Βάσει της πιο πάνω θεωρίας, ορισμένοι μελετητές της διοίκησης επιχειρήσεων άρχισαν να αναπτύσσουν νέες θεωρίες που αφορούν την κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων. Στα τέλη της δεκαετίας του 1970, αναπτύχθηκε μια από τις πρώτες και, σύμφωνα με κάποιους ερευνητές, η πιο αποδεκτή θεωρία όσον αφορά τη σύλληψη της ιδέας της ΕΚΕ. Το μοντέλο αυτό καθορίζει τις ακόλουθες υποχρεώσεις μιας επιχείρησης απέναντι στην ΕΚΕ:

- Την οικονομική υποχρέωση να δημιουργεί κέρδη.
- Τη νομική υποχρέωση να συμμορφώνεται με τους τοπικούς, κοινοτικούς, ομοσπονδιακούς και τους διεθνείς νόμους.
- Την ηθική ευθύνη να εκπληρώσει τις προσδοκίες της κοινωνίας, οι οποίες δεν είναι γραμμένες στα να είναι νόμοι, απλά η επιχείρηση να τις θεωρεί ως κάτι που είναι δίκαιο και σωστό να γίνει για την κοινωνία.
- Τη διακριτική ευθύνη να παίρνει μέρος σε δραστηριότητες οι οποίες είναι προς το όφελος της κοινωνίας, όπως για παράδειγμα φιλανθρωπικές εκδηλώσεις και άλλες κοινωνικές πράξεις.

Πολλοί ακαδημαϊκοί που μελετούν την ΕΚΕ, έχουν επίσης την άποψη ότι ο ρόλος της επιχείρησης στην κοινωνία εξισώνεται με την κοινωνική της υπευθυνότητα. Ο ορισμός που δίνουν για την κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων είναι πολύ συγκεκριμένος, περιγράφουν τί πρέπει και τί δεν πρέπει να κάνουν οι επιχειρήσεις για να πετυχαίνουν τους στόχους που έχουν θέσει για την κοινωνική τους ευθύνη. Πιο

συγκεκριμένα, περιγράφουν την πλευρά της επιχείρησης σε ένα θεωρητικό κοινωνικό συμβόλαιο που έχουν υπογράψει η επιχείρηση με την κοινωνία. Από τη μία, η πλευρά της επιχείρησης έχει συγκεκριμένους στόχους όσον αφορά τα κέρδη των μετόχων, τη συμμόρφωση με τους νόμους, τη δημιουργία θέσεων εργασίας και την απόδοση των φόρων που της αναλογού στο κράτος. Από την άλλη, η κοινωνία περιμένει να ανταποκριθούν οι επιχειρήσεις στις προσδοκίες της, οι οποίες κυρίως αφορούν τη συμμόρφωση των επιχειρήσεων με τα διεθνή πρότυπα στον εργασιακό, αλλά και στον περιβαλλοντικό τομέα.

Το να μπορούν οι επιχειρήσεις να ανταποκρίνονται στα κοινωνικά ζητήματα μέσω της κοινωνικής της υπευθυνότητας είναι ένα πολύ δύσκολο θέμα για αυτές. Πρώτον, πρέπει να καταφέρνουν να αναγνωρίζουν ποια είναι τα θέματα που απασχολούν την κοινωνία. Δεύτερον, πρέπει η επιχείρηση να έχει κάποιο πρότυπο ως προς το πώς θέλουν οι πολίτες να λειτουργεί η επιχείρηση στην περιοχή τους, και βάσει αυτού να μπορεί να παρατηρεί πού αποκλίνει και να κάνει τις απαραίτητες κινήσεις για να διορθώσει την κατάσταση. Κλείνοντας, πρέπει να αναφερθεί ότι για να μπορέσει μια επιχείρηση να ανταποκρίνεται καλύτερα στα κοινωνικά ζητήματα πρέπει να τα αντιμετωπίσει ως θέματα στρατηγικής σημασίας, και για αυτό το λόγο θα ήταν καλό να τα ενσωματώνει στο στρατηγικό της σχεδιασμό (Galbreath, 2009).

## **2.5 Οι εσωτερικοί παράγοντες που οδηγούν μία επιχείρηση στην υιοθέτηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης**

Για μια επιχείρηση, μπορεί η ΕΚΕ να πηγάζει από το εσωτερικό της, δηλαδή να υπάρχουν κάποιοι εσωτερικοί μηχανισμοί που βοηθούν στην υιοθέτησή της χωρίς να υπάρχει η πίεση κάποιου εξωτερικού παράγοντα. Αυτοί οι εσωτερικοί μηχανισμοί είναι οι ακόλουθοι:

- I. Αξίες: Οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν τις δικές τους αξίες, αλλά μπορούν επίσης να επηρεάζονται από τις αξίες που διέπουν το προσωπικό και τα στελέχη τους. Ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις λαμβάνουν τις αποφάσεις τους δε βασίζεται μόνο σε κανόνες, αλλά και σε ένα σύνολο πεποιθήσεων και πιστεύω. Οι πολιτικές των επιχειρήσεων δεν κοιτάζουν μόνο τους στόχους των εκάστοτε στελεχών τους, αλλά έχουν ως βασική αρχή τη

μακροπρόθεσμη πορεία και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Τα στελέχη μιας επιχείρησης λαμβάνουν αποφάσεις πολλές φορές ενάντια στο συμφέρον και τη γενικότερη εικόνα που μπορεί να έχει στον κόσμο η επιχείρηση. Για αυτό το λόγο, τα ανώτατα διοικητικά στελέχη σε μια επιχείρηση πρέπει να μελετούν προσεκτικά την προσωπικότητα και τα πιστεύω των στελεχών τους, με σκοπό να καταφέρουν να τους εντυπώσουν στις αξίες της επιχείρησης αναφορικά με την ΕΚΕ.

- II. Φήμη της επιχείρησης: Σε πολλές περιπτώσεις, η επιθυμία των στελεχών να προστατεύσουν τη φήμη της επιχείρησης, αλλά και τη δική τους, τους οδηγούν να υιοθετήσουν συγκεκριμένους κανόνες για την ΕΚΕ. Σε πολλές περιπτώσεις, τα μη απτά στοιχεία μιας επιχείρησης θεωρούνται πολύ σημαντικά στην αποτίμηση της αξίας της, και για αυτό το λόγο μια ζημιά στη φήμη της επιχείρησης μπορεί να είναι ο πιο σημαντικός κίνδυνος που θα αντιμετωπίσουν τα στελέχη της. Επίσης, πολύ σημαντική θεωρείται σε πολλές περιπτώσεις η προσωπική έκθεση των στελεχών ή ακόμα και των ιδιοκτητών μιας επιχείρησης. Η προβολή τους από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης για συμμετοχή τους σε πρωτοβουλίες που αφορούν την ΕΚΕ μπορεί να αναδείξει και μια θετική εικόνα για την επιχείρησή τους.
- III. Μίμηση άλλων επιχειρήσεων και πίεση από συνεργάτες: Όταν αναφερόμαστε σε μίμηση άλλων επιχειρήσεων, αναφερόμαστε στο ότι οι επιχειρήσεις μπορεί να υιοθετήσουν κώδικες της ΕΚΕ, βλέποντας ότι κάποιες παρόμοιες επιχειρήσεις δρουν με τον ίδιο τρόπο. Από την άλλη, οι επιχειρήσεις μπορεί να επηρεάζονται από κάποιους εξωτερικούς συνεργάτες τους, οι οποίοι μέσω της επιχείρησης με την οποία συνεργάζονται προσπαθούν να προωθήσουν όσο περισσότερο μπορούν το έργο τους. Για παράδειγμα, οι επιθεωρητές μπορεί να ωθούν τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση καλών πρακτικών για το περιβάλλον, με σκοπό να ενισχύσουν την εικόνα τους μέσω της επιθεώρησης στις επιχειρήσεις (Levis, 2006).

## **2.6 Μια άλλη οπτική των επιχειρήσεων για την ΕΚΕ**

Μια διαφορετική άποψη για το πώς οι επιχειρήσεις προσφέρουν στην κοινωνία εκτός της καθαρής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι άξια αναφοράς στο συγκεκριμένο



σημείο. Πολλοί άνθρωποι έχουν στο μυαλό τους ότι για τις επιχειρήσεις ΕΚΕ σημαίνει να κάνουνε δωρεές σε διάφορα ιδρύματα, ή να εξοικονομούν πόρους και έτσι συνεισφέρουν στην προστασία του περιβάλλοντος. Όμως, υπάρχει και μια διαφορετική οπτική βάση της οποίας οι επιχειρήσεις συνεισφέρουν στο κοινωνικό σύνολο με τρόπους που δε σχετίζονται άμεσα με την έννοια της ΕΚΕ.

- ❖ Οι επιχειρήσεις αποδίδουν φόρους στο κράτος: Οι επιχειρήσεις πληρώνουν τους φόρους τους στις χώρες τις οποίες δραστηριοποιούνται. Σε πολλές χώρες, μεγάλο μέρος των εσόδων τους προέρχεται από τη φορολογία των επιχειρήσεων. Ο πλούτος μιας κοινωνίας δημιουργείται από τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες, και γενικότερα η χώρα στηρίζεται στα οικονομικά πλεονάσματα αυτών των επιχειρήσεων για να αυξήσει τα δικά της έσοδα. Αυτά τα έσοδα μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις κυβερνήσεις για το κοινωνικό καλό, όπως για παράδειγμα επενδύσεις στη δημόσια εκπαίδευση ή τη δημόσια υγεία.
- ❖ Οι επιχειρήσεις προσλαμβάνουν ανθρώπους: Οι επιχειρήσεις προσλαμβάνουν ανθρώπινο δυναμικό, και έτσι συνεισφέρουν στη διατήρηση ενός χαμηλού επιπέδου ανεργίας, αλλά επίσης προωθούν το δικαίωμα του ανθρώπου στην εργασία, και τους παρέχει ένα ανεκτό επίπεδο διαβίωσης.
- ❖ Οι επιχειρήσεις δημιουργούν ένα καλά εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό: Οι επιχειρήσεις εκπαιδεύουν το προσωπικό τους σε τεχνικά και διοικητικά ζητήματα, και πολλές φορές αυτό το προσωπικό γίνεται χρήσιμο σε δημόσιες υπηρεσίες. Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι πολλοί πολιτικοί ηγέτες έχουν αναπτύξει τις ηγετικές τους δεξιότητες και έχουν εξειδικευτεί σε πολιτικά ζητήματα, όντας στελέχη σε μεγάλες επιχειρήσεις. Επίσης, οι περισσότερες αναπτυσσόμενες κυρίως χώρες έχουν ως στόχο την προσέλκυση άμεσων ξένων επενδύσεων, σαν ένα εργαλείο αναβάθμισης των πόρων και ικανοτήτων που ήδη υπάρχουν σε αυτές.
- ❖ Οι επιχειρήσεις παρέχουν αγαθά και υπηρεσίες: Η ουσία της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι η δημιουργία και η παροχή αγαθών και υπηρεσιών. Ο κόσμος δε μπορεί να έχει στην κατοχή του προϊόντα και δε μπορεί να χρησιμοποιήσει υπηρεσίες, αν οι επιχειρήσεις δεν παράγουν, αν το κόστος αγοράς τους δεν είναι σε επίπεδο προσιτό για το ευρύ κοινό, και αν γενικότερα δεν υπάρχουν τα κατάλληλα μέσα για να μπορέσει κάποιος να το

αποκτήσει. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις παράγουν πολλά αγαθά τα οποία είναι κρίσιμα για την καθημερινή ζωή των πολιτών. Για παράδειγμα, τα φάρμακα και τα εμβόλια είναι προϊόντα που παράγονται από επιχειρήσεις και συμβάλλουν στο γενικό καλό της κοινωνίας και του κόσμου σε σύνολο.

- ❖ Οι επιχειρήσεις βοηθούν στην εκμετάλλευση των φυσικών πόρων μιας χώρας: Πολλές χώρες παγκοσμίως είναι πλούσιες σε φυσικούς πόρους, όπως για παράδειγμα το πετρέλαιο και το φυσικό αέριο. Αυτοί οι φυσικοί πόροι αποφέρουν τεράστια έσοδα στα κράτη αυτά, π.χ. στη Σαουδική Αραβία το 70% των εσόδων του κράτους προέρχεται από το πετρέλαιο. Σε αυτήν την επιχειρηματική δραστηριότητα έρχονται και συμμετέχουν πολυεθνικές επιχειρήσεις, οι οποίες παρέχουν την τεχνογνωσία τους και το δυναμικό τους με σκοπό το δικό τους κέρδος, αλλά έτσι δίνεται η δυνατότητα στα κράτη αυτά να αποκομίσουν τεράστια οικονομικά οφέλη.
- ❖ Οι επιχειρήσεις συμβάλλουν στην οικονομική μεγέθυνση: Όταν η επιχειρηματική δραστηριότητα επεκτείνεται, ο αριθμός των εργαζομένων αυξάνεται. Από την αύξηση αυτή των εργαζομένων, τα έσοδα του κράτους από φόρους αυξάνονται. Με το εισόδημα που αποκτούν οι εργαζόμενοι κάνουν τις αγορές τους και αυξάνεται η κατανάλωση, με αποτέλεσμα αυτό να συνεισφέρει στην οικονομική μεγέθυνση. Έτσι, όλο αυτό το σύστημα αυξάνει το εισόδημα του κράτους, με αποτέλεσμα να μπορεί να επενδύσει σε υποδομές και εγκαταστάσεις που είναι προς όφελος του κοινωνικού συνόλου (Schouten, 2007).

## **2.7 Δύο διαφορετικές απόψεις για το ποιος είναι ο πιο σημαντικός ενδιαφερόμενος για την ΕΚΕ σε μια επιχείρηση**

Σύμφωνα με την άποψη κάποιων ακαδημαϊκών, ο πιο πιθανός υπονήφιος για τον πιο σημαντικό ενδιαφερόμενο ( stakeholder) είναι ο ίδιος ο οργανισμός. Η ΕΚΕ αποτελεί μια ανατρεπτική θεωρία από τη στιγμή που δημιουργήθηκε, η οποία είναι ισάξια με τον αγνό και ανόθευτο σοσιαλισμό. Η ανησυχία των στελεχών μιας επιχείρησης για κοινωνικά ζητήματα θεωρούν ότι κρύβεται πίσω από τα ιδιοτελή τους συμφέροντα, και έτσι πιστεύουν ότι οποιαδήποτε κοινωνική δραστηριότητα μιας επιχείρησης είναι κάτι το υποκριτικό που γίνεται απλά για τα «μάτια του κόσμου», και πολλές φορές

πλησιάζει και το επίπεδο της απάτης. Το μόνο που ενδιαφέρει πραγματικά τα στελέχη είναι τα οικονομικά αποτελέσματα, τα τεχνικά ζητήματα και η νομική συμμόρφωση της εταιρείας. Όλα τα προηγούμενα αποτελούν τον πραγματικό στόχο των στελεχών, δηλαδή τη μεγιστοποίηση των κερδών της επιχείρησης και του πλούτου των μετόχων, αφού ουσιαστικά αποτελούν υπαλλήλους των μετόχων.

Μια εναλλακτική άποψη της προηγούμενης αναγνωρίζει ότι δεν αποτελεί η επιχείρηση πάντοτε τον πιο σημαντικό ενδιαφερόμενο. Σε ορισμένες περιπτώσεις, το ενδιαφέρον των εργαζομένων και των καταναλωτών ή ακόμα και το φυσικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, μπορεί να αποτελέσει ένα πιο σημαντικό στοιχείο σε σχέση με τον πλούτο και τα κέρδη των μετόχων. Η ταυτότητα δηλαδή του πιο σημαντικού ενδιαφερόμενου μπορεί να διαφέρει από άτομο σε άτομο ή από τη μια έδρα μιας επιχείρησης σε μία άλλη (Mudrack, 2007).

## **2.8 Η ΕΚΕ και η σχέση της με το μάρκετινγκ**

Σε ένα συνέδριο το Νοέμβριο του 2005 που διοργανώθηκε από τον οργανισμό «The Ethical Corporation», η σχέση μεταξύ της ΕΚΕ και του μάρκετινγκ περιγράφηκε ως μια σχέση δυο εννοιών που βρίσκονται πάντα στις απέναντι πλευρές ενός φράχτη. Επίσης, στη συγκεκριμένη άποψη προστέθηκε και η γνώμη ότι για τους ανθρώπους της ΕΚΕ, το μάρκετινγκ είναι απλά υποσχέσεις χωρίς ουσία, που περιστρέφονται γύρω από τις δημόσιες σχέσεις. Από την άλλη, οι άνθρωποι που ασχολούνται με το μάρκετινγκ θεωρούν ότι η ΕΚΕ περιστρέφεται γύρω από καθήκοντα, υποχρεώσεις και το «doing the right thing», δηλαδή το να κάνει η επιχείρηση απλά το σωστό.

Κάποιοι ακαδημαϊκοί που ασχολούνται με την ΕΚΕ, όπως οι Blomqvist και Posner (2004) εκφράζουν την άποψη ότι πολλές επιχειρήσεις χάνουν επειδή δεν υπάρχει καμία ενσωμάτωση της ΕΚΕ στο μάρκετινγκ και στις στρατηγικές που ακολουθούνται σε μια επιχείρηση. Επίσης, πιστεύουν ότι αν τα στελέχη του μάρκετινγκ δεν εντάξουν την ΕΚΕ στο πρόγραμμά τους ως ένα μείζον θέμα, δε θα έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, και σε ορισμένες περιπτώσεις, θα θεωρηθεί από το ευρύ κοινό ως μια προσωρινή κίνηση για τα «μάτια του κόσμου» και μόνο.

Η επικοινωνία της ΕΚΕ στον κόσμο είναι ένα λεπτό ζήτημα, καθώς οι άμεσα ενδιαφερόμενοι μπορεί σε πολλές περιπτώσεις να είναι απρόθυμοι να λάβουν πολλές

πληροφορίες για τη δέσμευση της επιχείρησης στην ΕΚΕ. Στην άποψη αυτή έρχεται να προστεθεί το γεγονός ότι κάποιοι ακαδημαϊκοί έχουν αναφέρει ότι η ΕΚΕ το μόνο που δίνει στις επιχειρήσεις είναι μια καλή διαφήμιση των προϊόντων τους, καθώς οι διαφημίσεις προβάλλουν τα νέα προϊόντα και τα χαρακτηριστικά τους, για τα οποία οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να πληρώσουν το κάτι παραπάνω.

Εξαιτίας όλων των παραπάνω αμφιλεγόμενων απόψεων για τη σχέση του μάρκετινγκ με την ΕΚΕ, αναπτύχθηκε στους ακαδημαϊκούς το ενδιαφέρον να μελετήσουν τις σχέσεις που μπορεί να συνδέουν την ΕΚΕ και το μάρκετινγκ. Πολλοί υποστηρίζουν ότι η ΕΚΕ θεωρείται ένα εργαλείο για το μάρκετινγκ, το οποίο οι επιχειρήσεις είναι διατεθειμένες να χρησιμοποιήσουν μόνο εφόσον αυτές τις πρωτοβουλίες στηρίζουν ενεργά οι καταναλωτές. Έτσι καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι εάν οι καταναλωτές συνδέσουν αρνητικά την ΕΚΕ με ένα προϊόν, αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να μην έχει απήχηση στους καταναλωτές. Από την άλλη, αν ένα προϊόν συνδεθεί θετικά με την ΕΚΕ, θα δώσει ώθηση στις πωλήσεις του και θα αποκτήσει και πίστη από τους καταναλωτές (Jones et al, 2007).

Υπάρχουν αρκετοί τρόποι για την εφαρμογή πρωτοβουλιών που αφορούν την ΕΚΕ στο μάρκετινγκ. Παρ'όλα αυτά, η φιλανθρωπική πλευρά της ΕΚΕ δείχνει να αποτελεί έναν πιο αποτελεσματικό τρόπο ενίσχυσης της φήμης της επιχείρησης σε σχέση με την απλή επιρροή της μάρκας στους καταναλωτές. Η αντίληψη των καταναλωτών ότι η επιχείρηση προσφέρει στην κοινωνία μέσω φιλανθρωπιών μπορεί να αυξήσει την εμπιστοσύνη τους σε αυτή, και κατ'επέκταση θα επηρεάσει τις καταναλωτικές τους προθέσεις προς όφελος μιας τέτοιας επιχείρησης. Η καλή φήμη μιας επιχείρησης θα έχει ως αποτέλεσμα να προσδώσει αξία στον οργανισμό, ειδικά μέσω της καλής εικόνας που θα έχουν οι καταναλωτές για τη μάρκα των προϊόντων της, αλλά ειδικότερα και από την αντίληψη που θα έχουν για την επιχείρηση μέσω της ΕΚΕ (Lii et al, 2013).

Ως γενικό συμπέρασμα, προκύπτει ότι η ΕΚΕ μπορεί να βοηθήσει στην προώθηση ενός προϊόντος, και στην αποδοχή από ένα μεγάλο μέρος του καταναλωτικού κοινού (Jones et al, 2007).

## 2.9 Η εξέλιξη της ΕΚΕ εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ξεκινώντας την ιστορική αναδρομή της ΕΚΕ στην ΕΕ, αξίζει να αναφερθεί ότι μια πρώτη επισήμανση έγινε το 1993 από τον Jacques Delors, τον πρόεδρο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, ο οποίος είχε τονίσει ότι όλες οι επιχειρήσεις στην Ευρώπη θα πρέπει να καταπολεμήσουν τον κοινωνικό αποκλεισμό.

Το 2000, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισσαβόνας, παρότρυνε τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν νέες πρακτικές όσον αφορά τους εργαζομένους, και πιο συγκεκριμένα, για την εφαρμογή της δια βίου μάθησης, την αποφυγή των κοινωνικών διακρίσεων και γενικότερα τη βιώσιμη ανάπτυξη. Αυτό που ζήτησε ουσιαστικά η Επιτροπή από τις επιχειρήσεις ήταν να συνδυαστεί μια κοινωνική πολιτική για την απασχόληση σε συνδυασμό με τη βιώσιμη ανάπτυξη αυτών.

Το 2001, η Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων προχώρησε στην έκδοση της Πράσινης Βίβλου, η οποία είναι η πρώτη οργανωμένη προσπάθεια της ΕΕ να διαδώσει σε όλες τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις την ΕΚΕ ως πολιτική που είναι πολύ σημαντικό να υιοθετηθεί. Με τη συνεισφορά της ΕΚΕ, οι επιχειρήσεις θα βοηθήσουν να επιτευχθεί ο στόχος που είχε τεθεί στη Λισσαβόνα, δηλαδή να μετατραπεί η ΕΕ στην πιο ανταγωνιστική οικονομία του κόσμου, με οδηγό τη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη και ως αποτέλεσμα να δημιουργηθούν νέες θέσεις εργασίας και να επιτευχθεί η μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή (Βαξεβανίδου, 2011).

Το 2002, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στην προσπάθειά της να τονώσει ακόμα περισσότερο την εφαρμογή της ΕΚΕ στις επιχειρήσεις, εκδίδει μια ανακοίνωση στην οποία τονίζει τα παρακάτω:

- Οι επιχειρήσεις και τα κράτη πρέπει να αξιολογήσουν καλύτερα την ΕΚΕ, όσο αφορά τα οφέλη της. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, η επιτροπή αποφάσισε να εκπονηθούν μελέτες που αφορούν τα θετικά στοιχεία που προσδίδει η ΕΚΕ στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, καθώς και να περιλαμβάνουν στοιχεία που αφορούν τις κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές.
- Οι επιχειρήσεις, αλλά και τα κράτη-μέλη της ΕΕ, θα πρέπει να αναπτύξουν ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο θα ανταλλάσουν κάποιες ορθές πρακτικές της ΕΚΕ.

- Είναι καλό να συμπεριληφθεί η ΕΚΕ στην εκπαίδευση για τη διοίκηση των επιχειρήσεων. Για να επιτευχθεί αυτό, πρότεινε τη χρηματοδότηση των σεμιναρίων-μαθημάτων για την ΕΚΕ που διοργανώνονται από τις επιχειρήσεις.
- Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα ήταν καλό να υιοθετήσουν κάποιες στρατηγικές της ΕΚΕ. Αυτού του είδους οι επιχειρήσεις όμως έχουν συνήθως περιορισμένους πόρους και χαμηλή ευαισθητοποίηση ως προς το θέμα της ΕΚΕ. Για αυτό το λόγο, πρέπει να γίνουν συγκεκριμένες μελέτες, οι οποίες θα ευαισθητοποιήσουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις σχετικά με τις επιδράσεις που έχει η δραστηριότητά τους στις αναπτυσσόμενες χώρες.
- Τέλος, πρέπει να ενισχυθεί η διαφάνεια στα εργαλεία και στις δράσεις των επιχειρήσεων που αφορούν την ΕΚΕ. Η διαφάνεια βοηθάει τις επιχειρήσεις να ανταλλάσουν πρακτικές και να καταμετρούν τα αποτελέσματά τους.

Το Μάρτιο του 2006, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στέλνει μια ανακοίνωση στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, στην οποία αναφέρει ότι υποστηρίζει τη δημιουργία μιας Ευρωπαϊκής Συμμαχίας για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Στην ανακοίνωση τονίζεται ότι η συμμαχία αυτή αποτελεί μια κίνηση η οποία θα περιλαμβάνει τις ήδη υπάρχουσες, αλλά και τις όποιες νέες πρωτοβουλίες στον τομέα της ΕΚΕ. Επίσης, στην ανακοίνωση τονίστηκε ότι η προαναφερθήσα συμμαχία δεν απαιτεί υπογραφή από τα κράτη-μέλη, καθώς έχει γενικό χαρακτήρα και προσκαλεί όλες τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις να συμμετάσχουν σε εθελοντική βάση. Κλείνοντας, η Επιτροπή διατύπωσε την άποψη ότι με τη σωστή εφαρμογή και χρήση της ΕΚΕ, οι επιχειρήσεις μπορούν να συμβάλλουν στη βιώσιμη ανάπτυξη, και κατ'επέκταση στην αύξηση της απασχόλησης (Βαξεβανίδου, 2011)<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Βαξεβανίδου, Μ., 2011, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, σελ. 48-54

## 2.10 Λόγοι για τους οποίους η ΕΚΕ οδηγήθηκε σε παγκόσμιο επίπεδο

Η εφαρμογή της ΕΚΕ στις επιχειρήσεις δεν προέκυψε από κάποιες μελέτες που πραγματοποιήθηκαν σε ακαδημαϊκό επίπεδο για την εύρεση μια νέας μεθόδου διοίκησης. Όμως, δεν προέκυψε ούτε ως μια ανάγκη των σύγχρονων επιχειρήσεων. Δημιουργήθηκε τη δεκαετία του 1990, όταν πολλά σκάνδαλα προκλήθηκαν από πολυεθνικές επιχειρήσεις, και έτσι ξεσηκώθηκαν διάφορες οργανώσεις με εκστρατείες εναντίον τους. Είναι κοινή πρακτική για πολλές πολυεθνικές επιχειρήσεις να εφαρμόζουν στρατηγικές τις οποίες τοπικές μονάδες μικρής παραγωγής και ολιγάριθμου προσωπικού δεν είναι δυνατόν να υιοθετήσουν, έτσι ώστε να οργανώνουν αντίστοιχες πρωτοβουλίες ΕΚΕ (Husted&Allen, 2006).

Αξίζει να αναφερθούν κάποια χαρακτηριστικά παραδείγματα τα οποία προκάλεσαν αντιδράσεις διεθνώς, και οδήγησαν τις επιχειρήσεις να λάβουν σοβαρά υπόψιν τους την ΕΚΕ.

- ✓ Δύο πολύ μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις, η Perrier και η Coca-Cola, κατηγορήθηκαν ότι σε κάποια προϊόντα τους βρέθηκαν στοιχεία άκρως επικίνδυνα για τον ανθρώπινο οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, το 1990, στα εμφιαλωμένα νερά της Perrier, εντοπίστηκαν στοιχεία τα οποία συνδέονταν με καρκινογενέσεις. Από την άλλη, το 1999, η Coca-Cola αναγκάστηκε να αποσύρει μια τεράστια παρτίδα των 2,5 εκατομμυρίων περίπου τεμαχίων του διάσημου αναψυκτικού της από το Βέλγιο, καθώς προκλήθηκε δηλητηρίαση μαθητών σε δημοτικό σχολείο.
- ✓ Η Nestle, μια από τις μεγαλύτερες πολυεθνικές επιχειρήσεις στον κλάδο των τροφίμων, κατηγορήθηκε ότι δεν τηρεί τους κανόνες του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας για το θηλασμό διότι πωλούσε ακατάλληλο γάλα σε σκόνη σε χώρες της Δυτικής Αφρικής. Πιο συγκεκριμένα, μετά απο ελέγχους που διενεργήθηκαν από την Ιατρική Επιθεώρηση της Βρετανίας, ανακαλύφθηκε ότι δεν τηρούνται ούτε στο ελάχιστο οι κανόνες που έχουν τεθεί σύμφωνα με το Διεθνή Κανονισμό Αγοράς Ουσιών Βρεφικού Γάλακτος για την πώληση γαλακτοκομικών προϊόντων. Μια άλλη κατηγορία που δέχτηκε η Nestle είναι ότι, σε διαφημιστικές της καμπάνιες στη Δυτική Αφρική, παρουσίαζε το δικό της προϊόν πιο θρεπτικό από το μητρικό γάλα. Επίσης, δε δίνονταν σαφείς οδηγίες για το πώς αποθηκεύεται και διατηρείται

το προϊόν, αλλά και τις ανεπιθύμητες ενέργειες που προκαλούνται από τη μη ορθή χρήση του γάλακτος. Από τότε, η Nestle διαθέτει πάνω στις συσκευασίες οδηγίες και πληροφορίες για το προϊόν, διανέμει εκπαιδευτικό υλικό για τις μητέρες, και γενικότερα ενημερώνει και το επιστημονικό προσωπικό. Κλείνοντας, να αναφερθεί ότι εκτός από τη Nestle, έχουν κατηγορηθεί και άλλες εταιρείες παραγωγής βρεφικού γάλακτος σε σκόνη για παραβίαση των διεθνών κανόνων.

- ✓ Το 1989, το πλοίο Exxon Valdez, προσέκρουσε σε ύφαλο στην Αλάσκα. Το ατύχημα αυτό προκάλεσε τη μεγαλύτερη πετρελαιοκηλίδα ως τότε στην Αμερική. Για να γίνει αντιληπτό το μέγεθος αυτής της οικολογικής καταστροφής, αναφέρεται ότι η έκταση που καλύφθηκε στην ακτογραμμή της Αλάσκα από το πετρέλαιο έφτασε τα 1.100 μίλια, και ότι το πετρέλαιο που έπεσε στον ωκεανό έφτασε τα 11 εκατομμύρια γαλόνια. Μετά το ατύχημα, η NOAA ( National Oceanic & Atmospheric Administration), ξεκίνησε μια συνεργασία μεταξύ επιστημόνων και κρατικών παραγόντων για τον απολογισμό της τεράστιας οικολογικής καταστροφής. Μετά από τις μελέτες για την οικολογική και την οικονομική καταστροφή, η εταιρεία Exxon συμφώνησε να πληρώσει αποζημίωση του ύψους των \$900 εκατομμυρίων δολλαρίων. Το συγκεκριμένο ποσό είναι το μεγαλύτερο που έχει δοθεί ως αποζημίωση για οικολογική καταστροφή στη θάλασσα έως σήμερα.
- ✓ Ένα ακόμα μεγάλο γεγονός που παγκοσμίως οδήγησε τις κυβερνήσεις και τις επιχειρήσεις να λάβουν σοβαρά υπόψιν τους την ΕΚΕ είναι η υπόθεση Brend Spar, που έχει ως πρωταγωνιστή την εταιρεία Shell. Κατά τη δεκαετία του 1990, η εταιρεία αποφάσισε ότι δεν της είναι πλέον χρήσιμη μια πλωτή πλατφόρμα άντλησης πετρελαίου στη Βόρεια Θάλασσα. Το επόμενο βήμα ήταν να αποφασίσει πώς θα καταφέρει να αποσύρει την πλατφόρμα. Η εταιρεία παρουσίασε ως την πιο ενδεδειγμένη λύση να βυθίσει την πλατφόρμα στα βάθη του ωκεανού. Με την άποψη αυτή συμφωνούσε και η βρετανική κυβέρνηση του John Major. Ακολούθησαν ισχυρές διαμαρτυρίες από οικολογικές οργανώσεις, καθώς πίστευαν ότι αν επιτρεπόταν η βύθιση αυτής της πλατφόρμας, θα άνοιγε ο δρόμος για τη βύθιση και των υπόλοιπων 600 περίπου αντίστοιχων εγκαταστάσεων μόλις τελείωνε η χρήση τους. Έτσι, μετά από τις διαμαρτυρίες και τις πιέσεις της κοινής γνώμης, η εταιρεία αποφάσισε να μη βυθίσει την πλατφόρμα και να τη μεταφέρει στις ακτές της Νορβηγίας.



Το μεγαλύτερο τμήμα της πλατφόρμας επαναχρησιμοποιήθηκε και τα υπόλοιπα κομμάτια ανακυκλώθηκαν.

- ✓ Τελευταίο μεγάλο παράδειγμα είναι αυτό της Nike, μιας από τις μεγαλύτερες πολυεθνικές επιχειρήσεις στην παραγωγή αθλητικών ειδών. Η εταιρεία κατηγορήθηκε ότι στα εργοστάσιά της στην Ασία υπήρχαν εργαζόμενοι που εργάζονταν καταναγκαστικά και κατηγορήθηκε ότι απασχολούσε και παιδιά στην παραγωγή της. Υπό το φόβο ότι αυτές οι κατηγορίες θα καταφέρουν ένα μεγάλο πλήγμα στο όνομά της διεθνώς, το 2005 η εταιρεία αναγκάστηκε να δηλώσει ότι λυπάται για τις συνθήκες εργασίας στα εργοστάσιά της στην Ασία.

Τα παραπάνω παραδείγματα ήταν η αρχή για μεγάλες συζητήσεις ανάμεσα σε ανθρωπιστικές και οικολογικές οργανώσεις με τις κυβερνήσεις, και έτσι οι επιχειρήσεις άρχισαν να υιοθετούν στην πολιτική τους την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Βαξεβανίδου, 2011)<sup>3</sup>.

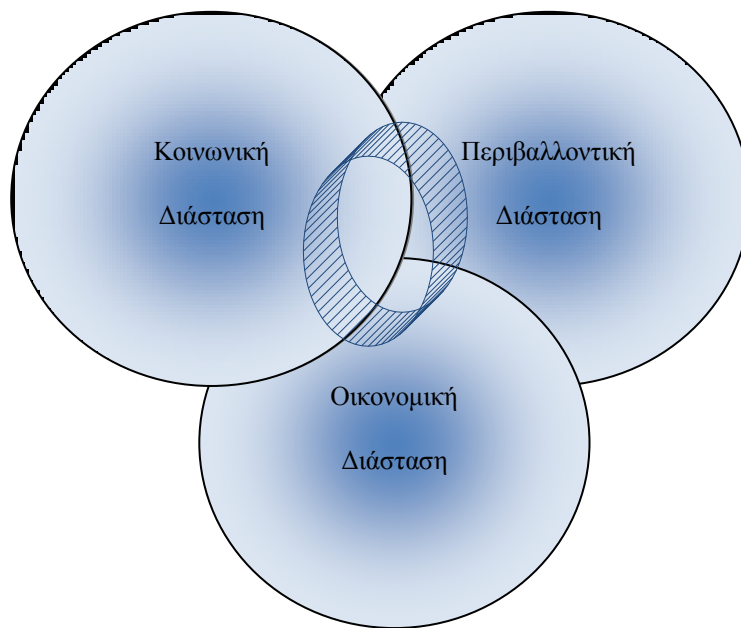
## **2.11 Οι τρεις διαστάσεις της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης**

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη εφαρμόζεται σε πολλές επιχειρήσεις, και αυτό έχει ως επακόλουθο να υπάρχουν πολλές διαστάσεις τις οποίες μελετάνε οι επιχειρήσεις προκειμένου να την εφαρμόσουν με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, μετά από το Συμβούλιο της Λισσαβόνας το 2000, διατυπώθηκε η άποψη ότι η ΕΕ πρέπει να γίνει η δυναμικότερη οικονομία της γνώσης στον κόσμο, η οποία θα οδηγεί με σωστά βήματα στη βιώσιμη ανάπτυξη. Για να επιτευχθεί πιο εύκολα αυτό, η ΕΕ πρέπει να προωθεί τη συνεργασία σε τρεις διαστάσεις, την οικονομική, την περιβαλλοντική και την κοινωνική διάσταση. Αυτές οι τρεις διαστάσεις αναφέρονται με έναν όρο ως Triple Bottom Line, όρος ο οποίος περιλαμβάνει τρεις βασικούς άξονες βάσει των οποίων μια επιχείρηση μπορεί να μετρήσει την οργανωσιακή της αποτελεσματικότητα.

---

<sup>3</sup> Βαξεβανίδου, Μ., 2011, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, σελ. 55-64



Πηγή: Εταρική Κοινωνική Ευθύνη, Βαξεβανίδου, 2011

### **Διάγραμμα 2.1**

#### **Οι τρεις διαστάσεις της ΕΚΕ**

##### **2.11.1 Η κοινωνική διάσταση της ΕΚΕ**

Ξεκινώντας της ανάλυση της πρώτης διάστασης της ΕΚΕ, να αναφέρουμε ότι μια επιχείρηση αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι του κοινωνικού συνόλου, και όχι ένα απλό συμπλήρωμα του οικονομικού συστήματος. Η βασική λειτουργία μιας επιχείρησης είναι η παραγωγή αγαθών και παροχή υπηρεσιών, συμβάλλοντας έτσι στη δημιουργία απασχόλησης, στη δημιουργία και διανομή εισοδημάτων, και ως αποτέλεσμα αυτών στην καταβολή φόρων στο κράτος. Έτσι, μια επιχείρηση αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο της ανθρώπινης κοινωνίας, και όχι ένα απλό μέρος του οικονομικού συστήματος.

Η κοινωνική διάσταση μιας επιχείρησης αφορά τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται το ανθρώπινο κεφάλαιο που απασχολεί, και γενικότερα το κοινωνικό κεφάλαιο. Βάσει αυτής της θεωρίας, διαχωρίζεται η κοινωνική διάσταση σε δύο μέρη. Στην αντιμετώπιση που έχει απέναντι στο εσωτερικό περιβάλλον, και από την άλλη στο εξωτερικό περιβάλλον. Το εσωτερικό περιβάλλον αναφέρεται στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης, ενώ το εξωτερικό αναφέρεται σε όλο εκείνο το

κομμάτι της κοινωνίας, που επηρεάζεται άμεσα ή έμμεσα από τη δραστηριότητα και την πολιτική της επιχείρησης (Βαξεβανίδου, 2011)<sup>4</sup>.

### **2.11.1.1 Η κοινωνική διάσταση στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης**

Οι βασικές πολιτικές για την ΕΚΕ που υιοθετεί μια επιχείρηση για το εσωτερικό περιβάλλον της είναι οι ακόλουθες:

- Τα ανώτατα στελέχη μιας επιχείρησης πρέπει να δεσμεύονται για την εφαρμογή της ΕΚΕ, και οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετέχουν σε ένα διάλογο με σκοπό την ανατροφοδότηση των πληροφοριών που αφορούν την υλοποίηση της ΕΚΕ. Είναι πολύ σημαντικό να συμμετέχουν οι εργαζόμενοι μέσω των εκπροσώπων τους, στις πολιτικές και τα σχέδια που εφαρμόζει μια επιχείρηση.
- Η επιχείρηση πρέπει να ενθαρρύνει όλους τους εργαζομένους να συμμετέχουν σε προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης και δια βίου μάθησης, ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχουν στις ιεραρχία της επιχείρησης. Με την επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων, η επιχείρηση προσδοκά στην αύξηση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της, αλλά και στην ευκολότερη προσαρμογή του σε αλλαγές στη δομή ή τη λειτουργία της επιχείρησης.
- Η επιχείρηση θα πρέπει να προσπαθήσει να διαμορφώνει τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας για το δυναμικό της. Όταν μια επιχείρηση φημίζεται για τις άριστες συνθήκες εργασίας, αυτό την κάνει πολύ δελεαστική και ελκυστική για πολλούς ικανούς και εξειδικευμένους εργαζομένους. Αυτό μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε έναν κλάδο που υπάρχει έλλειψη σε εξειδικευμένο προσωπικό.
- Θα πρέπει να υπάρχει μέσα στην επιχείρηση ένα συνεχές και συστηματικό κανάλι επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης, το οποίο θα παρέχει ανά πάσα στιγμή πληροφορίες για οποιαδήποτε αλλαγή συμβαίνει στην επιχείρηση.

---

<sup>4</sup> Βαξεβανίδου, Μ., 2011, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, σελ. 130-134

- Η επιχείρηση θα πρέπει να υιοθετήσει μια πολιτική στις προσλήψεις της, βάσει της οποίας δε θα υπάρχουν κοινωνικές διακρίσεις, όπως για παράδειγμα αποκλεισμός ατόμων από διαφορετικές φυλές, μακροχρόνια ανέργους και άτομα με ειδικές ανάγκες.
- Η εξέλιξη στην ιεραρχία της επιχείρησης θα πρέπει να είναι ισότιμη για τους άνδρες και τις γυναίκες.
- Η επιχείρηση πρέπει να δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να έχουν ισορροπία μεταξύ της εργασίας τους και της οικογένειάς τους.
- Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο είναι η υψηλή ασφάλεια και οι συνθήκες υγιεινής στην εργασία. Υπάρχουν πλέον πιστοποιήσεις οι οποίες διαβεβαιώνουν ότι τα υλικά, τα εργαλεία και ο εξοπλισμός που χρησιμοποιείται στις επιχειρήσεις, είναι απολύτως συμβατές με τους βασικούς κανόνες ασφαλείας και υγιεινής.
- Σημαντική πολιτική στις επιχειρήσεις, ειδικά σε εποχές οικονομικής κρίσης, είναι η αναζήτηση λύσεων οι οποίες θα μειώνουν τις πιθανότητες για απολύσεις εργαζομένων.

#### **2.11.1.2 Η κοινωνική διάσταση στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης**

Οι βασικές πολιτικές που μπορεί να υιοθετήσει μια επιχείρηση για να έχει μια επιτυχημένη κοινωνική πολιτική στο εξωτερικό περιβάλλον της είναι οι ακόλουθες:

- Η επιχείρηση πρέπει να έχει ως στόχο τη μείωση της ανεργίας στην περιοχή την οποία δραστηριοποιείται.
- Μετά την αποφοίτηση των νέων από τη δευτεροβάθμια ή την ανώτατη εκπαίδευση, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δημιουργούν θέσεις που θα προωθούν σταδιακά τους νέους στην αγορά εργασίας, με προοπτική μακροχρόνιας απασχόλησης και όχι απλά σαν μια ολιγόμηνη πρακτική άσκηση.
- Οι επιχειρήσεις πρέπει να συνεργάζονται με τους τοπικούς φορείς, αλλά και τις κυβερνήσεις με σκοπό τη σύνδεση των προγραμμάτων εκπαίδευσης των νέων με την αγορά εργασίας.

- Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αγωνίζονται για να καταργηθεί πλήρως η παιδική εργασία στις αναπτυσσόμενες χώρες, και επιπλέον θα πρέπει να βοηθούν στην πρόσβαση των παιδιών αυτών στην εκπαίδευση.

### 2.11.2 Η περιβαλλοντική διάσταση της ΕΚΕ

Η δεύτερη διάσταση του συγκεκριμένου μοντέλου της ΕΚΕ είναι η περιβαλλοντική διάσταση. Όταν αναφερόμαστε στο περιβάλλον, δεν εννοούμε απλά την προστασία του περιβάλλοντος, αλλά γενικότερα στα μέτρα που πρέπει να λαμβάνει μια επιχείρηση για την άριστη διαχείριση των φυσικών πόρων. Κάποιες από τις πολιτικές που πρέπει μια επιχείρηση να εφαρμόζει έτσι ώστε να φτάνει σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο περιβαλλοντικής διαχείρισης είναι οι ακόλουθες:

- Η επιχείρηση πρέπει να προσπαθεί για την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη μείωση στην εκπομπή αποβλήτων και ρύπων, που είναι οι κυριότερες αιτίες της μόλυνσης του περιβάλλοντος.
- Η επιχείρηση πρέπει να βρίσκεται συνεχώς σε μια προσπάθεια να εφαρμόζει τα πιο σύγχρονα συστήματα στην παραγωγή της, τα οποία ταυτόχρονα βοηθούν και συνεισφέρουν στην προστασία του περιβάλλοντος.
- Η επιχείρηση πρέπει να παίρνει πρωτοβουλίες και να συμμετέχει ενεργά σε επενδύσεις οι οποίες ενισχύουν την προστασία του περιβάλλοντος. Επενδύοντας σε τέτοια προγράμματα, μια επιχείρηση μπορεί να αποκομίσει διπλό όφελος, από τη μία είναι τα οικονομικά συμφέροντα, και από την άλλη ενισχύει την εικόνα της στο κοινό προσφέροντας ουσιαστικά στην προστασία του περιβάλλοντος.
- Ένα πολύ σημαντικό κομμάτι είναι η εφαρμογή από τις επιχειρήσεις ενός προτύπου συστήματος διαχείρισης του περιβάλλοντος, όπως για παράδειγμα το ISO 14001 (Βαξεβανίδου, 2011)<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Βαξεβανίδου, Μ., 2011, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, σελ. 154-160

Το τελευταίο είναι ένα πολύ σημαντικό σημείο το οποίο οι σύγχρονες επιχειρήσεις, σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό έχουν ως προτεραιότητα, και εφαρμόζουν τέτοια πρότυπα συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης.

Το πιο διαδεδομένο πρότυπο σύστημα διαχείρισης του περιβάλλοντος είναι το ISO 14001, και αυτό είναι που εφαρμόζεται κατά κόρον από τις επιχειρήσεις. Το συγκεκριμένο πρότυπο έχει ως στόχο τις περιβαλλοντικές επιδόσεις μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Το πρότυπο μπορεί να εφαρμοστεί σε πολλούς επιχειρηματικούς κλάδους, αλλά εφαρμόζεται κυρίως σε τομείς που ασχολούνται και επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό το περιβάλλον.

Οι πρώτες σκέψεις για ένα τέτοιο πρότυπο διαχείρισης καταγράφηκαν στα πλαίσια του συνεδρίου του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών για το περιβάλλον και τη βιώσιμη ανάπτυξη, το 1992 στο Ρίο ντε Τζανέιρο. Μετά τη δέσμευση του οργανισμού για τις απαραίτητες ενέργειες για την προστασία του περιβάλλοντος, άρχισε η δημιουργία των πρώτων εθνικών προτύπων, όπως για παράδειγμα της Βρετανίας και της Αμερικής.

Παρά όμως τη μεγάλη ανάπτυξη που παρατηρήθηκε στα εθνικά πρότυπα, παρουσιάστηκε η ανάγκη να αναπτυχθούν πρότυπα τα οποία θα έχουν διεθνή αναγνώριση. Έτσι, μετά την τεράστια απήχηση που είχε το ISO 9001, δημιουργήθηκε το διεθνές πρότυπο ISO 14001 το 1996. Το συγκεκριμένο πρότυπο κατάφερε να μπει δυναμικά στον χώρο των προτύπων διαχείρισης του περιβάλλοντος, εισάγοντας και μια νέα πρόκληση θα λέγαμε για τις επιχειρήσεις. Αυτή η πρόκληση αφορούσε τη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης στον τομέα του περιβάλλοντος, προωθώντας ουσιαστικά την εξέλιξη των μεθόδων που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις για την προστασία του περιβάλλοντος.

Το ISO 14001 δίνει πολύ μεγάλη σημασία στην επικοινωνία της πολιτικής περιβαλλοντικής διαχείρισης εντός και εκτός της επιχείρησης. Επίσης, ένα σημαντικό κομμάτι του προτύπου είναι ότι οι απαιτήσεις του εξασφαλίζουν ότι οι γενικοί στόχοι που τίθενται συμβαδίζουν πλήρως με την εκάστοτε περιβαλλοντική νομοθεσία.

Όσον αφορά το ποιους τομείς δραστηριότητας μιας επιχείρησης καλύπτει το συγκεκριμένο πρότυπο, πρέπει να τονίσουμε ότι καλύπτει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων. Οι πιο σημαντικοί τομείς για το πρότυπο είναι η διαδικασία

σχεδιασμού του προϊόντος ή της υπηρεσίας, αλλά επίσης και η παραγωγή του γενικότερα. Συγκεκριμένα παραδείγματα αποτελούν η προσεκτική μελέτη των πρώτων υλών και οι προδιαγραφές για τη μεταφορά των προϊόντων, αλλά και για τις υποδομές της επιχείρησης.

Κλείνοντας την αναφορά στο συγκεκριμένο πρότυπο περιβαλλοντικής διαχείρισης, αξίζει να αναφέρουμε ότι η πιο σημαντική απαίτηση του προτύπου αναφέρεται στη συστηματική αναγνώριση των κινδύνων για το περιβάλλον που μπορούν να δημιουργηθούν από τις δραστηριότητές της, η οποία θα οδηγήσει στην εφαρμογή μέτρων για να ελέγχονται οι πιθανοί κίνδυνοι. Η απαίτηση αυτή αναφέρεται ουσιαστικά σε ένα πολύ σημαντικό στοιχείο για την προστασία του περιβαλλοντος, την πρόληψη (Λαγοδήμος & Δερβιτσιώτης, 2007).

### **2.11.3 Η οικονομική διάσταση της ΕΚΕ**

Τα τελευταία χρόνια, μετά από πολλές μελέτες αλλά και από την εμπειρία των στελεχών των επιχειρήσεων, οι επιχειρήσεις έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι για να είναι βιώσιμη μια επιχειρηματική δραστηριότητα, δεν πρέπει να έχουν ως σκοπό το βραχυχρόνιο κέρδος, αλλά σκεπτόμενοι σε ένα βάθος χρόνου θα πρέπει να έχουν ως πρώτο στόχο μια συμπεριφορά η οποία θα προωθεί και θα ενισχύει τη βιώσιμη ανάπτυξη. Πρέπει δηλαδή οι επιχειρήσεις να συνδυάζουν τις δραστηριότητές τους με μια υπεύθυνη στάση απέναντι στο περιβάλλον και την κοινωνία.

Μια συνήθης πρακτική των επιχειρήσεων είναι η χρηματοδότηση εκδηλώσεων που έχουν τοπικό χαρακτήρα, όπως για παράδειγμα φιλανθρωπικές διοργανώσεις, αθλητικές και πολιτιστικές εκδηλώσεις. Ο τοπικός χαρακτήρας των εκδηλώσεων αυτών είναι πολύ σημαντικός για τις επιχειρήσεις, καθώς με αυτόν τον τρόπο θα αποκτήσουν στενότερες και καλύτερες σχέσεις με την τοπική κοινωνία. Τέτοιες πρακτικές ακολουθούν και οι μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις, κυρίως όταν θέλουν να εντάξουν ομαλά τις θυγατρικές τους σε κάποιες νέες αγορές. Με αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις έρχονται πιο κοντά στα έθιμα, τις αξίες και τις παραδόσεις της τοπικής κοινωνίας, και έτσι μακροπρόθεσμα μπορούν αυτές οι σχέσεις να αποφέρουν σημαντικό οικονομικό όφελος σε αυτές.

Οι προηγούμενες πρακτικές των επιχειρήσεων αποτελούν ίσως τις πιο απλές μορφές επενδύσεων στις σχέσεις με την τοπική κοινωνία. Σε άλλες περιπτώσεις, μπορεί μια επιχείρηση να χρηματοδοτήσει έργα τα οποία έχουν να κάνουν με την υποδομή και διάφορες άλλες επενδύσεις στην τοπική κοινωνία. Με αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις συνεισφέρουν ουσιαστικά στην οικονομική ανάπτυξη της περιοχής.

Ένα άλλο μεγάλο θέμα που απασχολεί τις πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι η πολιτική που πρέπει να ακολουθούν στις αναπτυγμένες και τις αναπτυσσόμενες χώρες. Στις αναπτυγμένες χώρες, η τεχνολογία είναι σε ένα προχωρημένο επίπεδο, όπως επίσης υπάρχει και ένα μορφωμένο και καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό. Με την εφαρμογή της αντίστοιχης τεχνολογίας και του ανθρώπινου δυναμικού που απαιτείται και στις αναπτυσσόμενες χώρες, οι επιχειρήσεις συμβάλλουν στη βιώσιμη ανάπτυξη των αναπτυσσόμενων χωρών, αλλά επίσης γλυτώνει και το υψηλό κόστος της εφαρμογής μιας νέας πολιτικής, διαφορετικής σε σχέση με τις αναπτυγμένες χώρες.

Πολύ μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζει η παρουσία μιας επιχείρησης στο χρηματιστηριακό δείκτη δεοντολογικών αρχών. Η μελέτη του δείκτη και η αξιολόγηση της κατάταξης μιας επιχείρησης σε αυτόν, μπορεί να της αποφέρει σημαντικά οικονομικά οφέλη. Η ανάλυση των χρηματοοικονομικών δεικτών με βάση κοινωνικά κριτήρια, μπορεί να μας δείξει κατά πόσο η επιχείρηση συνεισφέρει και οικονομικά στην ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας (Βαξεβανίδου, 2011)<sup>6</sup>.

## **2.12 Τρεις πράξεις κοινωνικής υπευθυνότητας πέρα από το νόμο**

Μια επιχείρηση μπορεί να δράσει κοινωνικά υπεύθυνα και πέρα από αυτό που την υποχρεώνει ο εκάστοτε νόμος ή κανονισμός, κάτι το οποίο μπορεί να της προσφέρει πολλαπλά οφέλη. Τρεις τέτοιες πρακτικές είναι οι ακόλουθες:

- i. Να επικοινωνεί η επιχείρηση συχνά με τους επενδυτές, τους μετόχους, τους καταναλωτές, τους εργαζομένους και με άλλους ενδιαφερόμενους με σκοπό να κερδίσει τη στήριξή τους.
- ii. Η επιχείρηση πρέπει να καθιερώσει μέσα της ένα είδος κοινότητας, και να υπάρχει σεβασμός για την προσωπικότητα του κάθε ατόμου, κάτι το οποίο θα

---

<sup>6</sup> Βαξεβανίδου, Μ., 2011, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, σελ. 171-184



ενισχύσει το κίνητρο των εργαζομένων, την ομαδικότητα, τη δέσμευση στον οργανισμό, και ως αποτέλεσμα την παραγωγικότητα.

- iii. Η επιχείρηση πρέπει να δρα ηθικά και στην περίπτωση της προώθησης των προϊόντων της. Καλό θα είναι για τις επιχειρήσεις να αποφεύγουν το ακραίο σεξουαλικό περιεχόμενο, τη βία και τη δυσφήμιση άλλων επιχειρήσεων, ή ακόμα και κάποιας διαφορετικής θρησκείας.

Το πρόβλημα με την ανωτέρω άποψη είναι ότι είναι αρκετά δύσκολο να συνδεθούν αυτές οι πρακτικές με την ευημερία της επιχείρησης, όπως επίσης υπάρχει το ενδεχόμενο οι ανταγωνιστές να εμποδίσουν τις προσπάθειες της επιχείρησης.

Η πρώτη από τις τρεις πρακτικές ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να ωθούν τους εργαζομένους τους, τους συνταξιούχους τους και τους μετόχους να συμμετέχουν στα κοινά της περιοχής στην οποία δραστηριοποιούνται. Αυτή η πρακτική θα καταστήσει σημαντική για την κοινωνία την επιχείρηση, και θα κερδίσει την εμπιστοσύνη των πολιτών.

Η δεύτερη πρακτική προωθεί την κοινωνική υπευθυνότητα ωθώντας τους εργαζομένους να λειτουργούν σε μια ομάδα και να συνεισφέρει σε δραστηριότητες που είναι προς όφελος της τοπικής κοινωνίας.

Οι δύο πρώτες πρακτικές είναι σίγουρο ότι, εφόσον εφαρμοστούν σωστά, θα προωθήσουν την κοινωνική υπευθυνότητα της επιχείρησης, χωρίς παράλληλα να ξεφύγει από τον προϋπολογισμό της με επιπλέον έξοδα. Η τελευταία πρακτική αναφέρεται στη συμμετοχή της επιχείρησης, στα πλαίσια της προώθησης των προϊόντων της, σε χορηγίες μη κερδοσκοπικών οργανισμών και σε φιλανθρωπικά ιδρύματα που ασχολούνται με το περιβάλλον ή με άπορους ανθρώπους. Έτσι, η κοινωνική υπευθυνότητα της επιχείρησης εδώ είναι το γεγονός ότι θα έχουμε ελάχιστη συμμετοχή του κράτους σε τέτοιες δραστηριότητες (Lantos, 2001).

## 2.13 Το διεθνές πρότυπο ISO 26000 για την ΕΚΕ

Το ISO 26000 αποτελεί το πρώτο διεθνές πρότυπο που αφορά έναν κώδικα ορθής πρακτικής σε σχέση με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Μετά από πολλά χρόνια μελετών και συζητήσεων με τη συμμετοχή χωρών και των εθνικών τους οργανισμών τυποποίησης, κατέληξαν το 2010 στο συγκεκριμένο πρότυπο που αναφέρεται ως «Οδηγός για την κοινωνική ευθύνη των οργανισμών».

Το ISO 26000 δεν είναι ένα πρότυπο όπως τα υπόλοιπα πρότυπα του οργανισμού. Δεν περιγράφει απαιτήσεις για το σύστημα διαχείρισης του οργανισμού. Το πρότυπο αυτό δίνει κατευθυντήριες γραμμές σε μια επιχείρηση έτσι ώστε να λειτουργεί κοινωνικά υπεύθυνα. Πιο συγκεκριμένα, το πρότυπο είναι ένας οδηγός για τις επιχειρήσεις που παρέχει τα κατάλληλα εργαλεία για να μπορέσουν να αξιολογήσουν τις επιδόσεις τους στο θέμα της ΕΚΕ.

Ο βασικός στόχος του προτύπου είναι να υπάρχει ένας διεθνής ορισμός για την κοινωνική ευθύνη και τις βασικές αρχές της, βάσει των οποίων θα μπορούν οι επιχειρήσεις να αξιολογούν την επίδοσή τους και τη συνεισφορά τους στο περιβάλλον και την κοινωνία.

Μέσα στο πρότυπο υπάρχουν οδηγίες για τη σωστή εφαρμογή της ΕΚΕ, οι οποίες όμως είναι απολύτως συμβατές με τις διεθνείς πρακτικές των επιχειρήσεων για την ΕΚΕ. Πέρα από τις οδηγίες αυτές, είναι πολύ σημαντικό να αναφέρουμε τις βασικές αρχές που διέπουν το πρότυπο, και αποτελούν ουσιαστικά το δομικό του στοιχείο:

1. Διαύγεια: Κάθε επιχείρηση και οργανισμός πρέπει να δημοσιοποιεί με σαφήνεια, ακρίβεια και πλήρως αιτιολογημένα την πολιτική και τις δραστηριότητες με τις οποίες ασχολείται, καθώς και τις συνέπειες που έχουν αυτές στην τοπική κοινωνία και το περιβάλλον.
2. Λογοδοσία: Η συγκεκριμένη αρχή αναφέρεται στο γεγονός ότι η επιχείρηση πρέπει να δίνει λόγο για τις επιπτώσεις που έχουν οι δραστηριότητές της, καθώς και για το τί ενέργειες θα κάνει για εξαλείψει ή περιορίσει τις πιθανές αρνητικές συνέπειες.
3. Σεβασμός στα συμφέροντα των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders): Εδώ αναφερόμαστε στα δικαιώματα που έχουν οι άμεσα ενδιαφερόμενοι της

επιχείρησης, όπως είναι οι ιδιοκτήτες, οι εργαζόμενοι, η τοπική κοινωνία, οι συνεργάτες και το κράτος.

4. Ηθική: Ο οργανισμός πρέπει να έχει ως βασικές αρχές την τιμιότητα, την ισότητα και την ακεραιότητα για τους ανθρώπους, το ζωϊκό και το φυσικό περιβάλλον.
5. Σεβασμός στους νόμους: Σύμφωνα με την αρχή αυτή, κανένας δεν είναι πάνω από τους νόμους, ακόμα και αυτοί που βρίσκονται στην κυβέρνηση. Όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να συμμορφώνονται με τους νόμους του κράτους στο οποίο δραστηριοποιούνται.
6. Σεβασμός στους διεθνείς κανόνες συμπεριφοράς: Κάθε οργανισμός οφείλει να τηρεί τους διεθνείς κανόνες, και να μην συμμετέχει σε δραστηριότητες που καταπατούν τους συγκεκριμένους κανόνες.
7. Σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα: Από τις πιο βασικές και σημαντικές αρχές είναι να σέβεται ένας οργανισμός τα ανθρώπινα δικαιώματα. Για να μπορέσει ένας οργανισμός να είναι κοινωνικά υπεύθυνος απέναντι στους εργαζομένους του, πρέπει να ασχοληθεί με τα εργασιακά δικαιώματα, όπως είναι οι συνθήκες εργασίας και η υγιεινή και ασφάλεια στο χώρο εργασίας (Καρυπίδης et al, 2011).

### **2.13.1 Η δομή του προτύπου ISO 26000**

Η δομή του συγκεκριμένου προτύπου έχει ως εξής:

- 1) Εισαγωγή: Η εισαγωγή στο πρότυπο θα πρέπει να δίνει πληροφορίες ή μια περιγραφή για το περιεχόμενο των οδηγιών του προτύπου και τους λόγους που χρειάζεται μια προετοιμασία για την εφαρμογή του. Η εισαγωγή πρέπει να περιγράφει το σκοπό του προτύπου, με τρόπο αρκετά λεπτομερή.
- 2) Πεδίο εφαρμογής (scope): Στο κομμάτι αυτό θα πρέπει να περιγράφεται πλήρως το περιεχόμενο των οδηγιών του προτύπου, το εύρος κάλυψής του και η εφαρμοστικότητα του.
- 3) Κανονιστικά έγγραφα: Στο πρότυπο υπάρχει μια λίστα εγγράφων τα οποία πρέπει να μελετηθούν σε συνδυασμό με τις οδηγίες του προτύπου.

- 4) Όροι και επεξηγήσεις: Στο μέρος αυτό του προτύπου θα αναγνωρίσουμε ποιους όροι υπάρχουν στο πρότυπο, αν χρειάζονται περαιτέρω επεξήγηση, και εφόσον χρειάζεται, θα δίνεται η επεξήγησή τους.
- 5) Το γενικό πλαίσιο της ΕΚΕ βάσει του οποίου λειτουργούν όλοι οι οργανισμοί: Στο κομμάτι αυτό θα γίνεται μια αναφορά στο ιστορικό της ΕΚΕ, αλλά και στο σύγχρονο γενικό πλαίσιο της ΕΚΕ. Επίσης, θα πρέπει να αναφέρονται κάποιες ερωτήσεις για τη φύση και το περιεχόμενο της ΕΚΕ, όπως επίσης και κάποια ζητήματα που αφορούν τους άμεσα ενδιαφερόμενους (stakeholders) της επιχείρησης.
- 6) Οι αρχές της ΕΚΕ που σχετίζονται με τους οργανισμούς: Στο μέρος αυτό θα γίνεται μια αναφορά σε κάποιες αρχές της ΕΚΕ από ένα πλήθος πηγών, και θα παρέχονται οδηγίες για αυτές τις πηγές. Καλό θα είναι να αναφέρονται και σε αυτό το κομμάτι ζητήματα που μπορεί να απασχολήσουν τους άμεσα ενδιαφερόμενους.
- 7) Οδηγίες για καίρια ζητήματα της ΕΚΕ: Θα πρέπει να δίνονται ξεχωριστές οδηγίες για ένα φάσμα καίριων ζητημάτων της ΕΚΕ, και να γίνεται μια συσχέτισή τους με τους οργανισμούς. Και σε αυτό το κομμάτι, καλό θα είναι να αναφέρονται ζητήματα που μπορεί να απασχολήσουν τους άμεσα ενδιαφερόμενους.
- 8) Οδηγίες στους οργανισμούς για την εφαρμογή της ΕΚΕ: Στο τμήμα αυτό του προτύπου θα δίνονται πρακτικές οδηγίες για το πώς θα εφαρμόζεται και θα αναπτύσσεται η ΕΚΕ στον οργανισμό, όπως για παράδειγμα στις πολιτικές του οργανισμού, στις προσεγγίσεις του, στην αναγνώριση κάποιων ζητημάτων, και γενικότερα στην αξιολόγηση της επίδοσης του οργανισμού, και στην επικοινωνία του με τους ενδιαφερόμενους. Και σε αυτό το κομμάτι του προτύπου, θα πρέπει να γίνεται αναφορά σε ζητήματα τα οποία μπορεί να απασχολήσουν τους άμεσα ενδιαφερόμενους του οργανισμού
- 9) Δημιουργία παραρτημάτων στο τέλος του προτύπου: Ο οδηγός του προτύπου θα μπορεί να περιέχει παραρτήματα, εφόσον αυτά κριθούν απαραίτητα ή επιθυμητά.

Εκτός από τη δομή του προτύπου, στις συζητήσεις που έγιναν για το πρότυπο, πάρθηκαν κάποιες σημαντικές αποφάσεις που αφορούν τη γενική κατεύθυνση και τον τύπο του ISO 26000:

- Το έγγραφο αυτό θα αποτελεί ένα διεθνές πρότυπο που θα παρέχει οδηγίες και κατευθύνσεις, και όχι εντολές όπως άλλα πρότυπα (π.χ. ISO 9001).
- Το πρότυπο αυτό δεν έχει ως σκοπό να αξιολογηθεί από κάποιον φορέα πιστοποίησης, με σκοπό να πιστοποιηθεί για αυτό.
- Μια πολύ σημαντική διαφορά σε σχέση με τα άλλα πρότυπα είναι η χρησιμοποίηση του ρήματος «should» στις οδηγίες, αντί για το «shall». Το μέν πρώτο χρησιμοποιείται σε μια συμβουλευτική πρόταση, το δε δεύτερο χρησιμοποιείται σαν μια εντολή που πρέπει οπωσδήποτε να εφαρμοστεί.
- Το πρότυπο αυτό θα είναι το μοναδικό που θα αναπτυχθεί παγκοσμίως για την ΕΚΕ (Castka & Balzarova, 2007).

## **2.14 Η θέση της ΕΚΕ σε μια περίοδο ύφεσης**

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει να μελετήσουμε τη θέση που έχει για τις επιχειρήσεις η ΕΚΕ σε μια πολύ δύσκολη περίοδο, όπως είναι η περίοδος της ύφεσης.

Στη Βρετανία, στην αρχή της ύφεσης, ένα μέρος των μέσων που ασχολούνται με τις επιχειρήσεις, ανέφεραν σε άρθρα τους ότι η ύφεση θα καταφέρει να θέσει τόσο μεγάλα προβλήματα στις επιχειρήσεις, που όλα αυτά θα φέρουν το τέλος της ΕΚΕ. Και αυτό διότι πίστευαν ότι οι επιχειρήσεις δε θα μπορούσαν να διατηρήσουν την «πολυτέλεια» της ΕΚΕ. Για παράδειγμα, ένα μεγάλο οικονομικό περιοδικό ανέφερε σε άρθρα του ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να σφίξουν τα λουριά τους, και να ξοδεύουν χρήματα μόνο για τις κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Επίσης, μια άλλη άποψη που γραφόταν από αναλυτές ήταν ότι οι επιχειρήσεις θα έπρεπε να αναπροσαρμόσουν τις δραστηριότητές τους που αφορούν «φιλανθρωπίες», και να επικεντρωθούν στον πρωταρχικό στόχο κάθε επιχείρησης, ο οποίος είναι η επιβίωσή της.

Από την άλλη, οι επιστήμονες που ασχολούνται με την εφαρμογή της ΕΚΕ, και οι ηγέτες επιχειρήσεων που την υποστηρίζουν, ανέφεραν ότι σε αυτήν τη δύσκολη περίοδο είναι που οι επιχειρήσεις πρέπει να ασχοληθούν πιο σοβαρά και μεθοδικά με

την ΕΚΕ. Για αυτούς τους ανθρώπους, η ΕΚΕ δε βρίσκεται σε κίνδυνο, όμως οι δραστηριότητες που σχετίζονται με αυτή θα καταφέρουν να επιβιώσουν της ύφεσης μόνο στις περιπτώσεις που θεωρούνται κύριες για έναν οργανισμό. Σκεπτόμενοι κατ'αυτόν τον τρόπο, μπορούμε να αναφέρουμε ότι οι επιχειρήσεις που θα επιβιώσουν και θα βγουν δυνατές μέσα από την ύφεση, θα είναι εκείνες που θα δείξουν πιο μεγάλη υπευθυνότητα στις επενδύσεις τους και απέναντι στους καταναλωτές.

Σε κάποιες άλλες αναφορές που υποστηρίζουν την ύπαρξη της ΕΚΕ ακόμα και στη δύσκολη περίοδο της ύφεσης, αυτή αναφέρεται ως μια ώριμη επιχειρηματική πρακτική που οφελεί πραγματικά τις επιχειρήσεις σε περιόδους ύφεσης. Σε τέτοιες δύσκολες εποχές για όλες για τις επιχειρήσεις, η ΕΚΕ διαδραματίζει ένα πολύ σημαντικό ρόλο στη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης, καθώς θεωρείται μια βιώσιμη επιχειρηματική πρακτική ( Ellis & Bastin, 2011 ).

## **2.15 Ένας δείκτης μέτρησης της ΕΚΕ: Ο Δείκτης Εταιρικής Υπευθυνότητας**

Από τη στιγμή που η ΕΚΕ θεωρείται από την πλειοψηφία του επιχειρηματικού κόσμου παγκοσμίως ένα σημαντικό κομμάτι στον στρατηγικό τους σχεδιασμό, είναι επόμενο να δημιουργηθεί ένας δείκτης που να μπορεί να μετρήσει και να αξιολογήσει την επίδοση μιας επιχείρησης πάνω σε αυτό το ζήτημα.

Ο πιο προβεβλημένος και χρησιμοποιημένος δείκτης παγκοσμίως για τη μέτρηση της απόδοσης των επιχειρήσεων στην ΕΚΕ είναι ο Δείκτης Εταιρικής Υπευθυνότητας (Corporate Responsibility Index), γνωστός διεθνώς με το ακρωνύμιο CRI. Ο συγκεκριμένος δείκτης αποτελεί προϊόν συνεργασίας διαφόρων χωρών με το μη κερδοσκοπικό οργανισμό για την προώθηση της ΕΚΕ, τον BITC (Business in the Community). Η μέτρηση των αποτελεσμάτων της ΕΚΕ βάσει του δείκτη γίνεται σε ετήσια βάση.

Στην Ελλάδα, ο δείκτης εκπροσωπείται από έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό από το 2008, και ο οργανισμός αυτός είναι το Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης. Το ινστιτούτο αποτελεί το μοναδικό εκπρόσωπο του CRI στην Ελλάδα, και παρέχει το εργαλείο

αυτό στις επιχειρήσεις για τη μέτρηση και την αξιολόγηση της επίδοσής τους σε θέματα της ΕΚΕ, βάσει διεθνών προτύπων και κριτηρίων. Το Ινστιτούτο, με την καθιέρωση του δείκτη στη χώρα μας, έχει καταφέρει να καθιερώσει την παρουσία μεγάλων ελληνικών επιχειρήσεων στον παγκόσμιο χάρτη των επιχειρήσεων που έχουν μεγάλες διακρίσεις λόγω των επιδόσεών τους στον τομέα της ΕΚΕ.

Οι επιχειρήσεις που αποφασίζουν να συμμετέχουν στην αξιολόγηση βάσει του CRI, αξιολογούνται από ανεξάρτητους πιστοποιημένους αξιολογητές που έχουν εκπαιδευτεί και πιστοποιηθεί από τον BITC. Τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων παρέχονται σε όλες τις επιχειρήσεις, και γίνονται συγκρίσεις μεταξύ των επιχειρήσεων που συμμετέχουν. Σημαντικό στοιχείο της μέτρησης είναι ότι υπάρχει συνεχής ανατροφοδότηση πληροφοριών σε όλες τις επιχειρήσεις.

Μετά την αξιολόγηση και τη σύγκριση των αποτελεσμάτων, γίνεται μια βράβευση των επιχειρήσεων με βάσει τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές τους επιδόσεις. Υπάρχουν τέσσερα επίπεδα σύμφωνα με τον CRI: Πλατίνα(Platinum), Χρυσός (Gold), Ασήμι (Silver), και Χαλκός (Bronze).

Αν καταφέρουν οι επιχειρήσεις να ενσωματώσουν συστηματικά το δείκτη σαν ένα εργαλείο αυτοαξιολόγησης, η ΕΚΕ μπορεί να ενσωματωθεί πλήρως στη στρατηγική της επιχείρησης και να της δώσει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Βαξεβανίδου, 2011)<sup>7</sup>.

### **2.15.1 Οι άξονες του Δείκτη Εταιρικής Υπευθυνότητας (CRI)**

Η αξιολόγηση των επιχειρήσεων βάσει του δείκτη γίνεται λαμβάνοντας υπόψιν τέσσερις βασικούς άξονες:

- Τη θέση της επιχείρησης στην αγορά (marketplace): Στο κριτήριο αυτό συμπεριλαμβάνονται ο ανταγωνισμός του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση, όπως επίσης και η ικανοποίηση των καταναλωτών. Στοιχεία που αξιολογούνται είναι οι σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες και την υπόλοιπη αγορά, όπως επίσης και η ανταπόκριση της επιχείρησης στις διαφορετικές ανάγκες των καταναλωτών. Πιο συγκεκριμένα, στην

---

<sup>7</sup> Βαξεβανίδου, Μ., 2011, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, σελ. 347-356

αξιολόγηση για την πώληση προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών, συμπεριλαμβάνονται η υπευθυνότητα, η σωστή ποιότητα και το επίπεδο τιμών. Υπάρχει επίσης αξιολόγηση για την εξυπηρέτηση των ατόμων με ειδικές ανάγκες, και για την ύπαρξη καταγγελιών από πλευράς καταναλωτών για θέματα που αφορούν το προϊόν αυτό καθ'αυτό, είτε για τη διαφήμιση των προϊόντων της επιχείρησης.

- Το περιβάλλον (environment): Το περιβάλλον είναι ίσως το πρώτο ζήτημα που έρχεται στο μυαλό κάποιου όταν ακούσει για την ΕΚΕ. Αυτό που αξιολογείται είναι η κατανάλωση ενέργειας, η χρήση νερού και το σύνολο των αποβλήτων που παράγει μια επιχείρηση. Επίσης, αξιολογείται η εκπομπή διοξειδίου του άνθρακα, πιθανή ραδιενέργεια από τις δραστηριότητες της επιχείρησης και το κατά πόσο λειτουργεί «πράσινα» απέναντι στο περιβάλλον.
- Το περιβάλλον εργασίας (workplace): Το περιβάλλον εργασίας αποτελεί επίσης ένα σημαντικό άξονα μέτρησης του CRI. Για αυτόν τον άξονα, γίνονται μετρήσεις στο ανθρώπινο δυναμικό βάσει φύλου, φυλής, ηλικίας, καθώς επίσης και για το ποσοστό των ατόμων με ειδικές ανάγκες που εργαζονται στην επιχείρηση. Επίσης, μετριέται ο αριθμός των ατυχημάτων και αν υπάρχουν πρόστιμα για παραβάσεις σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας στον εργασιακό χώρο. Τέλος, ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο είναι η μέτρηση των προγραμμάτων επιμόρφωσης που διενεργούνται με σκοπό τη δια βίου μάθηση του δυναμικού της επιχείρησης.
- Την κοινωνία (community): Όσον αφορά τα θέματα που αφορούν την κοινωνία, οι επιχειρήσεις αξιολογούνται βάσει των δωρεών που κάνουν ως ποσοστό των κερδών προ φόρων, αλλά μετριέται επίσης και η συμμετοχή των εργαζομένων σε φιλανθρωπικές εκδηλώσεις. Η ουσία του κομματιού αυτού της μέτρησης είναι το κατά πόσο μια επιχείρηση συμμετέχει και υποστηρίζει πρωτοβουλίες της τοπικής κοινωνίας, αλλά και γενικότερα της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται, με σκοπό να ενισχύσει τις σχέσεις της με τους τοπικούς και εθνικούς φορείς ([www.cri.org.gr](http://www.cri.org.gr)).



### **2.15.2 Τα οφέλη από τη συμμετοχή μιας επιχείρησης στο δείκτη CRI**

Ο δείκτης CRI παρέχει στις επιχειρήσεις που συμμετέχουν άμεσα, αλλά και μακροχρόνια οφέλη. Με τις αναφορές ανατροφοδότησης που συντάσσονται κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης βάσει του δείκτη, οι επιχειρήσεις μπορούν να παρακολουθούν συστηματικά την πορεία τους και την πρόοδό τους και να προτείνουν δράσεις βελτίωσης όπου κρίνεται απαραίτητο.

Ο δείκτης αποτελεί ένα αρκετά αποτελεσματικό εργαλείο για την υπεύθυνη επιχειρηματικότητα που επικεντρώνεται στους κινδύνους και τις ευκαιρίες μιας επιχείρησης, και της δίνει επίσης της δυνατότητα να κάνει μια αξιολόγηση της απόδοσής της, με σκοπό να εντοπίσει τα δυνατά της σημεία, αλλά και τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση. Αυτό επιτυγχάνεται με την εσωτερική ανάλυση (internal gap analysis). Επιπροσθέτως, ο δείκτης παρέχει αξιόπιστες και αμερόληπτες πληροφορίες σε όλους τους ενδιαφερόμενους της επιχείρησης για το κατά πόσο η επιχείρηση είναι αφοσιωμένη και συγκεντρωμένη στη διαφάνεια των λειτουργιών της και στη συνεχή βελτίωση.

Κλείνοντας το συγκεκριμένο κομμάτι, ο δείκτης δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να έχει συνεχή επικοινωνία με τους άμεσα ενδιαφερόμενους της επιχείρησης, με αμφίδρομη ροή πληροφοριών, με σκοπό να καταφέρει να χτίσει γερές και μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης (Βαξεβανίδου, 2011)<sup>8</sup>.

### **2.16 Ο κοινωνικός απολογισμός μιας επιχείρησης**

Ο κοινωνικός απολογισμός, ή έκθεση αειφορίας όπως αλλιώς συνηθίζεται να λέγεται, είναι μια τάση που έχει δημιουργηθεί τα τελευταία χρόνια και απασχολεί όλο και περισσότερο τις επιχειρήσεις παγκοσμίως. Ο κοινωνικός απολογισμός είναι ουσιαστικά μια ετήσια έκθεση που εκδίδεται από τις ίδιες τις επιχειρήσεις και αφορούν τις επιδόσεις τους και τις δραστηριότητές τους όσον αφορά την ΕΚΕ. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται στις επιδόσεις που έχει η επιχείρηση στις τρεις διαστάσεις της ΕΚΕ που ήδη έχουν αναλυθεί σε προηγούμενη παράγραφο, δηλαδή την περιβαλλοντική, την κοινωνική και την οικονομική.

---

<sup>8</sup> Βαξεβανίδου, Μ., 2011, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, σελ. 357

Στην εποχή που ζούμε πλέον, οι απαιτήσεις των άμεσα ενδιαφερόμενων από την επιχείρηση έχουν αλλάξει άρδην. Έτσι, δεν αρκεί μια επιχείρηση να δημοσιεύει αναφορές που ασχολούνται με τις οικονομικές της επιδόσεις, αλλά πρέπει πλέον να αναφέρονται και σε θέματα που ευαισθητοποιούν τους καταναλωτές, τις περιβαλλοντικές οργανώσεις και γενικότερα όλους τους άμεσα ενδιαφερόμενους της επιχείρησης.

Το περιεχόμενο του κοινωνικού απολογισμού αναφέρεται στις δράσεις της επιχείρησης που αφορούν την ΕΚΕ, και το κατά πόσο η επιχείρηση κατάφερε να είναι κοινωνικά υπεύθυνη απέναντι σε όλους τους ενδιαφερόμενους. Η έκδοση του κοινωνικού απολογισμού γίνεται σε εθελοντική βάση, δεν υπάρχει δηλαδή κάποιος νόμος που να τον επιβάλλει, και συνήθως περιλαμβάνει τα ακόλουθα μέρη:

- Την αναφορά στις αρχές της επιχείρησης, δηλαδή την αποστολή της, τις αξίες και το όραμά της,
- Την παρουσίαση των πρακτικών και των διαδικασιών που ακολουθούνται και εκτελούνται στην επιχείρηση,
- Και την αναφορά στα αποτελέσματα της επιχείρησης όσον αφορά τις δράσεις και τις πρακτικές που εφαρμόζει.

Η μορφή και η δομή του απολογισμού δίνεται σαφώς και λεπτομερώς από διάφορα διεθνή πρότυπα. Το πρότυπο το οποίο είναι το πιο διαδεδομένο μέσα στις επιχειρήσεις είναι το πρότυπο του ΟΗΕ, και ονομάζεται Global Reporting Initiative, το οποίο περιλαμβάνει διεθνείς δείκτες μέτρησης δράσεων που αφορούν το περιβάλλον και την κοινωνία. Ένας απολογισμός που γράφεται με βάση το ανωτέρω πρότυπο δίνει τη δυνατότητα:

- ✓ Να καταγράφεται και να αναλύεται η εικόνα για το κοινωνικό έργο της επιχείρησης,
- ✓ Να μελετάται και να αναλύεται η πορεία της επιχείρησης στο πέρασμα των χρόνων,
- ✓ Να γίνεται μια σύγκριση της επίδοσης των διαφόρων επιχειρήσεων στα θέματα που αφορούν την ΕΚΕ.

Με τις απαιτήσεις του κόσμου για ολοένα και μεγαλύτερη αφοσίωση των επιχειρήσεων στην ΕΚΕ, δημιουργούνται όλο και περισσότεροι δείκτες μέτρησης της επίδοσης των επιχειρήσεων. Το περιεχόμενο των κοινωνικών απολογισμών αναφέρεται κυρίως στις ακόλουθες εννιά ενότητες:

1. Η αποστολή της επιχείρησης
2. Το όραμα και οι αξίες της επιχείρησης
3. Το κλίμα στον εργασιακό χώρο
4. Ο διάλογος με τους κοινωνικούς φορείς
5. Τα ανθρώπινα δικαιώματα
6. Η συνεργασία της επιχείρησης με την τοπική κοινωνία
7. Η οικονομική ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας και η συνεισφορά της επιχείρησης
8. Το περιβάλλον
9. Η αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση (Βαξεβανίδου, 2011)<sup>9</sup>.

Μια εκτενέστερη και πιο λεπτομερής ανάλυση ενός κοινωνικού απολογισμού θα παρουσιαστεί στη συνέχεια της παρούσης διπλωματικής εργασίας.

## **2.17 Η σχέση μεταξύ της ΕΚΕ και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Στην περίπτωση που υπάρχει το ενδεχόμενο η ΕΚΕ να γίνει μια κατάσταση win-win και για τον οργανισμό και για την κοινωνία, τότε πρέπει να αναφερθούμε σε δύο σημαντικά ζητήματα. Το πρώτο είναι το γεγονός ότι η ΕΚΕ πρέπει να είναι πολύ περιεκτική και κατανοητή, και το δεύτερο είναι ότι η ΕΚΕ πρέπει να είναι μια καταληκτική στρατηγική διοίκησης στον πυρήνα της επιχείρησης. Ένα γεγονός που πρέπει να αναφέρουμε είναι ότι υπάρχουν πολλές εμφανείς ομοιότητες μεταξύ της ανάπτυξης της ΕΚΕ και της ανάπτυξης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας τόσο σε θεωρητικό επίπεδο όσο και σαν δυο εργαλεία του management.

Η λέξη «ποιότητα» χρησιμοποιείται στην παγκόσμια αγορά για μια προσέγγιση διοίκησης που ασχολείται σε μεγάλο βαθμό με τους κύριους ενδιαφερόμενους μιας επιχείρησης, όπως είναι οι πελάτες, οι εργαζόμενοι, οι επενδυτές και οι κοινωνία. Για

---

<sup>9</sup> Βαξεβανίδου, Μ., 2011, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, σελ. 392-395

αυτόν ακριβώς το λόγο όροι όπως επιχειρηματική ηθική και κοινωνική υπευθυνότητα χρησιμοποιούνται πολύ συχνά στη γλώσσα της ΔΟΠ. Η ηθική στις επιχειρήσεις δεν είναι απλά και μόνο η φιλανθρωπία, αλλά αποτελεί μια σημαντική φιλοσοφία πάνω στην οποία πατούν κάποιες επιχειρήσεις και ξεκινούν τη λειτουργία τους, και επίσης βάσει της ηθικής μπορεί να βελτιώσει μια επιχείρηση τη λειτουργία της και να αναπτύξει καλύτερες σχέσεις με την τοπική κοινωνία. Η ΔΟΠ κατέχει έναν ηγετικό ρόλο στην προώθηση των ηθικών επιχειρηματικών πρακτικών, και γενικότερα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αναπτυχθεί μια ευαίσθητη και ηθική επιχειρησιακή κουλτούρα.

Από την άλλη, πολλοί ορισμοί της ΕΚΕ τονίζουν τη σχέση της με την ηθική. Υπάρχουν ελάχιστα ζητήματα που μπορούν να αναφερθούν ξεχωριστά για την ΕΚΕ και την ηθική, όταν χρειάζεται να προσδιορίσουμε τί σημαίνει για μια επιχείρηση να είναι ηθική. Επίσης, η ΕΚΕ και η ηθική μπορούν συνδεθούν με τη ΔΟΠ, καθώς μπορούμε να πούμε ότι και οι τρεις προσεγγίσεις ασχολούνται με το «να κάνεις τα σωστά πράγματα σωστά». Το γεγονός αυτό έρχονται να ενισχύσουν οι θεωρίες τριών μεγάλων θεωρητικών της ΔΟΠ, του Deming, του Crosby και του Juran. Ο τελευταίος, για παράδειγμα, αναφέρεται σε ένα σύστημα αξιών, πεποιθήσεων και συμπεριφορών που είναι απαραίτητα για την οργανωσιακή επιτυχία. Ένας ακόμα επιστήμονας που ασχολήθηκε με τη ΔΟΠ, ο Ishikawa, αναφέρεται υπέρ της ΕΚΕ λέγοντας ότι το πρώτο μέλημα μιας επιχείρησης πρέπει να είναι η ευτυχία των ανθρώπων που συνδέονται με αυτήν. Αν αυτοί οι άνθρωποι δε νιώθουν ευτυχισμένοι, τότε η επιχείρηση δεν έχει λόγο ύπαρξης.

Τα παραπάνω δεδομένα μας δείχνουν ότι η ΕΚΕ μπορεί να είναι απλά η φυσική εξέλιξη σε μια επιχείρηση που ασχολείται ήδη με τη ΔΟΠ. Το περιεχόμενο της ΔΟΠ έχει σαν ένα βασικό στοιχείο τη συνεχή βελτίωση, και οι επιχειρήσεις που την εφαρμόζουν έχουν ως σκοπό να αναπτύσσονται και να εξελίσσονται συνέχεια βάσει αυτής της θεωρίας. Σε πολλές περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις αυτές ξεκινούν απλά από τη διασφάλιση ποιότητας, εφαρμόζουν στη συνέχεια στο σύνολό τους τις αρχές της ΔΟΠ, οδηγούνται στην επιχειρηματική αριστεία, και τέλος φθάνουν στο επίπεδο να είναι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις.

Η υιοθέτηση της ΔΟΠ στις επιχειρήσεις σημαίνει ότι σχεδόν όλες οι λειτουργίες έχουν εκτεθεί σε ένα συγκεκριμένο βαθμό στα στρατηγικά προγράμματα βελτίωσης

της ποιότητας, τα οποία προγράμματα σχετίζονται με την ΕΚΕ μέσω των ζητημάτων της εμπιστοσύνης και της φήμης της επιχείρησης. Συνεπώς, η βάση της θεωρίας της ποιότητας αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες που έχουν σημαντική επιρροή στην ΕΚΕ. Όλες λοιπόν οι φιλοσοφίες που βρίσκονται στην καρδιά της ΔΟΠ μπορούν να επηρεάσουν και να καθοδηγήσουν τη διαμόρφωση των οργανωσιακών αξιών, και κατ'επέκταση του οράματος και της αποστολής του οργανισμού. Έτσι, διαμορφώνονται τα θεμέλια της ποιότητας, και σαν αποτέλεσμα η ποιότητα διαμορφώνει γερά θεμέλια για την εφαρμογή της ΕΚΕ.

Συμπερασματικά, η ΔΟΠ έχει εδραιωθεί ως θεωρία και ως πρακτική οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων, έχει αναγνωριστεί ότι έχει μια προσέγγιση στην ηθική και ότι συνεισφέρει καταλυτικά στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Η πλειοψηφία των επιστημόνων πιστεύει ότι η ΕΚΕ θα μπορούσε να εφαρμοστεί στις επιχειρήσεις πιο αποτελεσματικά και σε λιγότερο χρονικό διάστημα, χρησιμοποιώντας τα υπάρχοντα μοντέλα και τις υπάρχουσες μεθοδολογίες της ΔΟΠ, χωρίς ωστόσο να υποβαθμίζονται σε κανένα βαθμό οι αρχές της ΕΚΕ και της ΔΟΠ (Hazlett et al, 2007).

## 2.18 Σύνοψη κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε μια προσπάθεια να παρουσιαστεί όσο το δυνατόν εκτενέστερα το μεγάλο θέμα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Η ΕΚΕ αποτελεί πλέον ένα σημαντικό κομμάτι της στρατηγικής των επιχειρήσεων που θέλουν να πετύχουν βιώσιμη ανάπτυξη, και δεν επιδιώκουν απλά τα βραχυπρόθεσμα κέρδη. Η εφαρμογή της ΕΚΕ παγκοσμίως ήρθε έπειτα από πιέσεις των περιβαλλοντικών και γενικότερα των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, αλλά και των κυβερνήσεων παρατηρώντας τα φαινόμενα καταστροφών και ασυδοσίας που παρουσιάζονταν στο παρελθόν από αρκετές πολυεθνικές επιχειρήσεις. Βέβαια, μπορεί η ΕΚΕ να εφαρμόστηκε από αρκετές επιχειρήσεις στην αρχή λόγω εξωτερικών πιέσεων, όμως πλέον οι επιχειρήσεις περιλαμβάνουν την ΕΚΕ στο στρατηγικό τους σχέδιο, και αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινής τους λειτουργίας. Εφόσον η ΕΚΕ πηγάζει από το εσωτερικό της επιχείρησης, τότε αυτή μπορεί να καταφέρει να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για μια μεγάλη συνεισφορά στην κοινωνία, το περιβάλλον και την οικονομία, προωθώντας έτσι τη βιώσιμη ανάπτυξη που αποτελεί το ζητούμενο στη σύγχρονη εποχή που ζούμε.

## **Αναφορές κεφαλαίου**

### I. Αναφορές από ελληνικές πηγές

1. Βαξεβανίδου, Μ., 2011, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
2. Θανόπουλος, Ν., Γ., 2003, Επιχειρηματική ηθική και δεοντολογία, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
3. Καρυπίδης, Ι., Φ., Σιάκα, Κ., Κώστογλου, Β., 2011, “Το πρότυπο ISO 26000 για την κοινωνική ευθύνη των οργανισμών και η εφαρμογή του”, Περισκόπιο, Αρ.6
4. Λαγοδήμος, Γ., Α., Δερβιτσιώτης, Ν., Κ., 2007, Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
5. Πράσινο Βιβλίο, 2001, Προώθηση ενός πλαισίου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Βρυξέλλες
6. Χυτήρης, Σ., Λ., 2001, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

### II. Αναφορές από ξένες πηγές

1. Blomqvist, K., H., Posner, S., 2004, “Three strategies for integrating CSR with brand marketing”, Market Leader, No. Summer, pp33-6
2. Boulouta, I., Pitelis, C., N., 2013, “Who needs CSR? The impact of corporate social responsibility on national competitiveness”, Journal of business ethics, Vol. 112, No. 2
3. Castka, P., Balzarova, A., M., 2007, “A critical look on quality through CSR lenses: Key challenges stemming from the development of ISO 26000”, International journal of quality & reliability management, Vol. 24, No. 7, pp. 738-752
4. Ellis, L., Bastin, C., 2011, “Corporate Social Responsibility in times of recession: Changing discourses and implications for policy and practice”, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 18, pp. 294-305

5. Freeman, L., Hasnaoui, A., 2011, "The meaning of corporate social responsibility: The vision of four nations", *Journal of business ethics*, Vol. 100, No. 3, pp. 419-443
6. Galbreath, J., 2009, "Building corporate social responsibility into strategy", *European business review*, Vol. 21, No. 2, pp. 109-127
7. Ganescu, M., C., 2012, "Corporate social responsibility, a strategy to create and consolidate sustainable businesses", *Theoretical and applied economics*, Vol. 19, No 11, pp. 91-106
8. Hazlett, A., S., McAdam, R., Murray, L., 2007, "From quality management to socially responsible organizations: the case for CSR", *International journal for quality & reliability management*, Vol. 24, No. 7, pp. 669-682
9. Hemingway, C., A., Maclagan, P., W., 2004, "Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility", *Journal of business ethics*, Vol. 50, No 1, pp. 33-44
10. Hull, C., E., Rothenberg, S., 2008, "Firm performance: The interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation", *Strategic management Journal*, Vol. 29, pp. 781-789
11. Husted, W., B., Allen, B., D., 2006, "Corporate social responsibility in the multinational enterprise: strategic and institutional approaches", *Journal of international business studies*, Vol. 37, pp. 838-849
12. Jamali, D., Mirshak, R., 2007, "Corporate social responsibility: Theory and practice in a developing country", *Journal of business ethics*, Vol. 72, pp. 243-262
13. Jones, P., Comfort, D., Hillier, D., 2007, "What's in store? Retail marketing and corporate social responsibility", *Marketing intelligence & planning*, Vol. 25, No. 1, pp. 17-30
14. Lantos, P., G., 2001, "The boundaries of strategic corporate social responsibility", *Journal of consumer marketing*, Vol. 18, No. 7, pp. 595-630
15. Levis, J., 2006, "Adoption of corporate social responsibility codes by multinational companies", *Journal of Asian economics*, Vol. 17, pp. 50-55
16. Lii, S., Y., Wu, W., K., Ding, C., M., 2013, "Doing good does good? Sustainable marketing of CSR and consumer evaluations", *Corporate social responsibility and environmental management*, Vol. 20, pp. 15-28



17. Mudrack, P., 2007, "Individual personality factors that affect normative beliefs about the rightness of corporate social responsibility", *Business & Society*, Vol. 46, No. 1, pp. 33-62
18. Okoye, A., 2009, "Theorising Corporate social responsibility as an essentially contested concept: Is a definition necessary?", *Journal of business ethics*, Vol. 89, No. 4, pp. 613-627
19. Perry, P., 2012, "Exploring the influence of national cultural context on CSR implementation", *Journal of fashion marketing and management*, Vol. 16, No. 2, pp. 141-160
20. Schouten, M., J., E., 2007, "Defining the corporate social responsibility of business from international law", *Managerial law*, Vol. 49, No. ½, pp. 16-36
21. Sharp, Z., Zaidman, N., 2009, "Strategization of CSR", *Journal of business ethics*, Vol. 93, pp. 51-71
22. Vilanova, M., Lozano, J., M., Arenas, D., 2009, "Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness", *Journal of business ethics*, Vol. 87, pp. 57-69

### III. Διαδικτυακές πηγές

1. [www.cri.org.gr](http://www.cri.org.gr) (Διαδικτυακός τόπος Ελληνικού Ινστιτούτου Εταιρικής Ευθύνης)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Μελέτη Περίπτωσης-Ο απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Τραπέζης Πειραιώς**

### **3.1 Εισαγωγή**

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει μια προσπάθεια να παρουσιαστεί ο απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Τράπεζας Πειραιώς. Αρχικά, παρουσιάζονται κάποια βασικά στοιχεία για το Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης που εκπροσωπεί το δείκτη αξιολόγησης της ΕΚΕ στην Ελλάδα. Στη συνέχεια, παραθέτονται κάποιες βασικές πληροφορίες για τον όμιλο της Τράπεζας Πειραιώς, καθώς και κάποια ιστορικά στοιχεία. Στο επόμενο κομμάτι του κεφαλαίου παρουσιάζονται συνοπτικά οι τέσσερις βασικοί άξονες με τους οποίους αξιολογούνται και βαθμολογούνται οι κοινωνικοί απολογισμοί. Τέλος, γίνεται παρουσίαση και ανάλυση των βασικών δεικτών του κοινωνικού απολογισμού της τράπεζας, οι οποίοι αξιολογούνται σύμφωνα με τις αρχές του διεθνούς προτύπου GRI (Global Reporting Initiative).

### **3.2 Το ινστιτούτο για την ΕΚΕ στην Ελλάδα**

Πριν ξεκινήσει η ανάλυση του κοινωνικού απολογισμού της Τραπέζης Πειραιώς, είναι σκόπιμο να γίνει αναφορά στο φορέα που εκπροσωπεί το δείκτη αξιολόγησης της ΕΚΕ στην Ελλάδα. Το ινστιτούτο αυτό ονομάζεται Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης (CR Institute), και αντιπροσωπεύει επίσημα την αξιολόγηση της ΕΚΕ στη χώρα μας.

Το Corporate Responsibility Institute (Ινστιτούτο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης) είναι μία Αστική μη Κερδοσκοπική Εταιρεία που έχει αναλάβει την αποκλειστική εκπροσώπηση του CR Index στην Ελλάδα σε συνεργασία με το BITC (Business in the Community). Στόχος είναι να παρέχει στις Ελληνικές Επιχειρήσεις και Οργανισμούς το πιο αναγνωρισμένο εργαλείο αξιολόγησης και σημείο αναφοράς για την αναγνώριση των επιδόσεών τους σε θέματα ΕΚΕ με βάση διεθνή κριτήρια.

Το Φεβρουάριο του 2008, Το Ινστιτούτο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (CRI – Corporate Responsibility Institute), ως Μη Κερδοσκοπικός Οργανισμός, εισήγαγε στην Ελλάδα τον Δείκτη Εταιρικής Υπευθυνότητας (Corporate Responsibility Index) του βρετανικού Ινστιτούτου διεθνούς αναφοράς «Business in the Community», του οποίου προεδρεύει ο Πρίγκηπας Κάρολος.

Ορισμένοι από τους βασικούς στόχους του ινστιτούτου είναι οι ακόλουθοι:

α. Η ανάπτυξη και διαχείριση πρωτοβουλιών για τη διάχυση, προαγωγή και υποστήριξη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και Αειφόρου Ανάπτυξης.

β. Η παροχή υπηρεσιών στα μέλη της και σε οποιοδήποτε τρίτο (εταιρείες, δημόσιο, φορείς, ινστιτούτα, ιδρύματα), για δραστηριότητες που στοχεύουν στην προώθηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης μέσα από ειδικούς δείκτες Αξιολόγησης Εταιρικής Υπευθυνότητας.

γ. Η συμμετοχή σε αναπτυξιακά και ερευνητικά προγράμματα σχετικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Αειφόρο Ανάπτυξη.

δ. Η ανάπτυξη συνεργασιών με νομικά πρόσωπα ιδιωτικού και δημόσιου δικαίου, το δημόσιο, οργανισμούς, ακαδημαϊκά, ερευνητικά, εκπαιδευτικά δίκτυα άλλων χωρών και Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις.

Σε διεθνές επίπεδο, ο φορέας που ασχολείται με την εταιρική κοινωνική ευθύνη παγκοσμίως είναι το BITC. Το BITC, υπό την προεδρία του Πρίγκιπα της Ουαλίας, αποτελεί έναν από τους κορυφαίους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στον τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (EKE) και υποστηρίζει εδώ και 25 χρόνια κορυφαίους οργανισμούς και επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να ενσωματώσουν καλές πρακτικές στις λειτουργίες τους. Στο πλαίσιο αυτό έχει αναπτυχθεί το CR Index, το οποίο αποτελεί κορυφαίο σημείο αναφοράς στο Ηνωμένο Βασίλειο και την Ευρώπη για τη συγκριτική αξιολόγηση επιχειρήσεων, ως προς τις επιδόσεις τους στον τομέα της EKE ([www.cri.org.gr](http://www.cri.org.gr)).

### 3.3 Γενικές πληροφορίες για την Τράπεζα Πειραιώς

Η Τράπεζα Πειραιώς ιδρύθηκε το 1916. Για πολλές δεκαετίες λειτούργησε ως ιδιωτική Τράπεζα και το 1975 πέρασε υπό κρατικό έλεγχο, όπου και παρέμεινε μέχρι το 1991. Από το Δεκέμβριο του 1991 που ιδιωτικοποιήθηκε έχει παρουσιάσει μεγάλη ανάπτυξη εργασιών, μεγεθών και δραστηριοτήτων.

Σήμερα, μετά τις πρόσφατες εξαγορές της ΑΤΕbank και της Γενικής Τράπεζας, η Τράπεζα Πειραιώς είναι η 3η μεγαλύτερη Τράπεζα στην ελληνική τραπεζική αγορά, κατέχοντας 19% μερίδιο αγοράς στις καταθέσεις και 18% στις χορηγήσεις (στοιχεία 30 Σεπτεμβρίου 2012). Το pro-forma συνολικό ενεργητικό του Ομίλου Πειραιώς φθάνει τα €78 δισ, οι χορηγήσεις μετά από προβλέψεις τα €44 δισ και οι καταθέσεις πελατών τα €35 δισ στο τέλος Σεπτεμβρίου 2012. Ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς απασχολεί συνολικά 18.800 εργαζόμενους περίπου, ενώ το σύνολο του δικτύου καταστημάτων αριθμεί 1.348 μονάδες, με παρουσία σε 10 χώρες συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας και εξυπηρετεί σχεδόν 6 εκ. πελάτες.

Παράλληλα με την οργανική της ανάπτυξη κατά την δεκαετία του 1990 και 2000, η Τράπεζα Πειραιώς υλοποίησε μία σειρά στρατηγικών κινήσεων, με σκοπό την εδραίωσή της στην εγχώρια αγορά. Έτσι, το 1998 προχώρησε στην απορρόφηση των εργασιών της Chase Manhattan στην Ελλάδα, στην εξαγορά της Τράπεζας Μακεδονίας-Θράκης και της μικρής εξειδικευμένης Τράπεζας Credit Lyonnais Hellas, ενώ στις αρχές του 1999 στην απόκτηση του ελέγχου της Τράπεζας Χίου και στην απορρόφηση των εργασιών της National Westminster Bank PLC στην Ελλάδα. Τον Ιούνιο του 2000 πραγματοποίησε την ενοποίηση των τραπεζικών δραστηριοτήτων της στην Ελλάδα, μέσω της απορρόφησης των εμπορικών Τραπεζών Μακεδονίας-Θράκης και Χίου, δημιουργώντας μία από τις τρεις μεγαλύτερες ιδιωτικές Τράπεζες στην Ελλάδα.

Το 2002, η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε τον έλεγχο της ETBAbank ενώ η απορρόφησή της από την Τράπεζα Πειραιώς ολοκληρώθηκε το Δεκέμβριο 2003. Επίσης, στις αρχές του 2002 υπογράφηκε συμφωνία Στρατηγικής Συνεργασίας του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς με το διεθνή τραπεζοασφαλιστικό Όμιλο ING για την ελληνική αγορά, με έμφαση στο χώρο των τραπεζοασφαλειών, η οποία ανανεώθηκε

τον Οκτώβριο 2007 για 10 έτη. Τον Ιούλιο 2009 η Τράπεζα Πειραιώς και η BNP Wealth Management προχώρησαν στη σύναψη στρατηγικής συνεργασίας στο Wealth Management. Τέλος, τον Οκτώβριο 2009 η Τράπεζα Πειραιώς και η ERGO A.A.E.Z., θυγατρική της Ergo International στην Ελλάδα και μέλος του γερμανικού ασφαλιστικού Ομίλου Munich Re, συμφώνησαν σε 10ετή αποκλειστική συνεργασία στον κλάδο των γενικών ασφαλειών.

Το 2005, ο Όμιλος Τράπεζας Πειραιώς υλοποιώντας τη στρατηγική επέκτασής του στις αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και Ανατολικής Μεσογείου, προχώρησε στην εξαγορά της βουλγαρικής Τράπεζας Eurobank (μετονομάστηκε σε Piraeus Bank Bulgaria), ενισχύοντας την εκεί 12χρονη παρουσία του Ομίλου, ενώ το Μάρτιο 2006 ολοκληρώθηκε η συγχώνευση των καταστημάτων της Τράπεζας Πειραιώς στη Βουλγαρία με την Eurobank. Επίσης, το 2005, πραγματοποίησε είσοδο στη σερβική αγορά με την εξαγορά της Atlas Bank (μετονομάστηκε σε Piraeus Bank Beograd), αλλά και στην αιγυπτιακή αγορά με την εξαγορά της Egyptian Commercial Bank (μετονομάστηκε σε Piraeus Bank Egypt). Τέλος, εντός του 2007, ο Όμιλος Πειραιώς διεύρυνε τη διεθνή παρουσία του στην Ουκρανία με την εξαγορά της International Commerce Bank (μετονομάστηκε σε Piraeus Bank ICB), και στην Κύπρο με την έγκριση λειτουργίας τραπεζικού ιδρύματος (Τράπεζα Πειραιώς Κύπρου) και τη συμφωνία εξαγοράς του δικτύου της Arab Bank Κύπρου.

Στα τέλη Ιουλίου 2012 η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε το "υγιές" τμήμα της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδος (επιλεγμένα στοιχεία ενεργητικού και παθητικού), αναβαθμίζοντας σημαντικά τη θέση και παρουσία του Ομίλου στις τραπεζικές εργασίες στην Ελλάδα. Τρεις μήνες αργότερα η Τράπεζα υπέγραψε συμφωνία με τη Societe Generale για την απόκτηση του συνολικού ποσοστού συμμετοχής (99%) της τελευταίας στη Γενική Τράπεζα.

Η Τράπεζα Πειραιώς ηγείται ενός Ομίλου επιχειρήσεων που καλύπτουν το σύνολο των εργασιών και δραστηριοτήτων του χρηματοοικονομικού τομέα στην Ελλάδα (universal bank). Η Τράπεζα Πειραιώς διαθέτει ιδιαίτερη τεχνογνωσία στο χώρο των μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων, στον αγροτικό τομέα μετά την εξαγορά της ATEbank, στην καταναλωτική-στεγαστική πίστη, στο green banking, στην παροχή υπηρεσιών κεφαλαιαγοράς και επενδυτικής τραπεζικής, καθώς και στην αγορά της χρηματοδοτικής μίσθωσης.

Το σύνολο αυτών των υπηρεσιών προσφέρονται τόσο μέσα από το πολύ καλά οργανωμένο δίκτυο των 900 περίπου καταστημάτων και 1,700 ATM στην Ελλάδα, όσο και από το ηλεκτρονικό δίκτυο τραπεζικής της winbank. Η τελευταία δημιουργήθηκε στις αρχές του 2000 ως η πρώτη ολοκληρωμένη υπηρεσία ηλεκτρονικής τραπεζικής στην Ελλάδα, ενώ έχει λάβει όλα αυτά τα χρόνια σημαντικό αριθμό βραβείων και διακρίσεων αποδεικνύοντας το υψηλό επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών της.

Η παρουσία του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς στο εξωτερικό εστιάζεται στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και Ανατολική Μεσόγειο, διαθέτοντας ένα δίκτυο 451 καταστημάτων. Συγκεκριμένα, ο Όμιλος δραστηριοποιείται στη Ρουμανία με 168 καταστήματα (145 της Piraeus Bank Romania και 23 της ATEbank Romania), στη Βουλγαρία με 83 καταστήματα της Piraeus Bank Bulgaria, στην Αλβανία με την Tirana Bank με 56 καταστήματα, στη Σερβία με 42 καταστήματα της Piraeus Bank Beograd, στην Ουκρανία με 38 καταστήματα της Piraeus Bank ICB, στην Κύπρο με 14 καταστήματα της Τράπεζας Πειραιώς Κύπρου, στην Αίγυπτο με την Piraeus Bank Egypt με 48 καταστήματα, στο Ηνωμένο Βασίλειο με ένα κατάστημα της Τράπεζας Πειραιώς στο Λονδίνο και τέλος, στη Γερμανία με ένα κατάστημα στη Φρανκφούρτη, το οποίο προήλθε από την ATEbank.

Άξονες της πολιτικής του Ομίλου Πειραιώς σε μεσοπρόθεσμο ορίζοντα αποτελούν η διασφάλιση της ρευστότητας, της κεφαλαιακής επάρκειας και της ποιότητας δανείων, καθώς και η επίτευξη υψηλής αποτελεσματικότητας με συγκράτηση του λειτουργικού κόστους. Η Τράπεζα Πειραιώς θα συνεχίσει να εστιάζει στις υπηρεσίες προς μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις, στον αγροτικό τομέα, καθώς και στη λιανική τραπεζική, όπου κατέχει ισχυρή τεχνογνωσία.

Ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς, συνδυάζοντας επιχειρηματική ανάπτυξη και κοινωνική ευθύνη, προάγει συστηματικά τις σχέσεις του με τους κοινωνικούς εταίρους του μέσω ειδικών δράσεων, ενώ ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην προστασία του φυσικού, αλλά και του πολιτιστικού περιβάλλοντος. Η Τράπεζα Πειραιώς αναγνωρίζει ότι οι ενεργειακές πηγές δεν είναι ανεξάντλητες και θα πρέπει να χρησιμοποιούνται με υπεύθυνο τρόπο. Η συμβολή της Τράπεζας στην προστασία του περιβάλλοντος έχει δύο διαστάσεις: την εσωτερική διάσταση η οποία αναφέρεται στις

προσπάθειες της Τράπεζας να μετριάσει τις λειτουργικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις της και την εξωτερική διάσταση η οποία αντανακλάται στις προσπάθειες της Τράπεζας για αύξηση της περιβαλλοντικής συνείδησης των πελατών της και για την προώθηση φιλικών προς το περιβάλλον επενδύσεων. Η Τράπεζα Πειραιώς έχει αναπτύξει σημαντική παρουσία στον τομέα της Πράσινης Τραπεζικής, με εξειδικευμένα καταστήματα αλλά και προϊόντα για ιδιώτες και επιχειρήσεις. Ταυτόχρονα, η Τράπεζα λειτουργεί μέσω του Πολιτιστικού της Ιδρύματος σειρά θεματικών μουσείων ανά την Ελλάδα, το οποίο αναπτύσσεται διαρκώς και το οποίο έχει τη δυνατότητα να μεταφέρει στην ελληνική περιφέρεια, με ουσιαστικό και αποτελεσματικό τρόπο, πολιτιστικές δραστηριότητες υψηλών προδιαγραφών. Ως μια από τις συστημικές τράπεζες στην Ελλάδα, η Τράπεζα Πειραιώς παίρνει πρωτοβουλίες για την υποστήριξη υγιών επιχειρηματικών σχεδίων και τη μεταστροφή της ελληνικής οικονομίας σε ένα σύγχρονο μοντέλο διατηρήσιμης ανάπτυξης ([www.piraeusbank.gr](http://www.piraeusbank.gr)).

### **3.4 Περιγραφή της ανάλυσης του απολογισμού της Τραπέζης Πειραιώς**

Όπως έχει προαναφερθεί, η ανάλυση του απολογισμού που θα παρουσιαστεί θα πραγματοποιηθεί βάσει των τεσσάρων αξόνων που χρησιμοποιεί το Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης, δηλαδή αξιολογείται η θέση της τράπεζας στην αγορά, οι ενέργειές της για την προστασία του περιβάλλοντος, το περιβάλλον εργασίας που προσφέρει και τέλος, η συνεισφορά της στην κοινωνία.

Ο απολογισμό της Τραπέζης Πειραιώς που θα αναλυθεί στην παρούσα διπλωματική εργασία είναι ο τελευταίος δημοσιευμένος μέχρι στιγμής, αυτός του έτους 2011.

Όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, το πρότυπο βάσει του οποίου γίνεται η παρουσίαση, αλλά και η αξιολόγηση ενός κοινωνικού απολογισμού είναι το διεθνές πρότυπο GRI (Global Reporting Initiative). Το πρότυπο αυτό περιλαμβάνει συγκεκριμένους δείκτες που παρουσιάζονται σε έναν κοινωνικό απολογισμό, και από εκεί και πέρα αξιολογείται από ένα τρίτο ανεξάρτητο μέρος.

Ο κάθε δείκτης του προτύπου GRI έχει έναν κωδικό, το όνομα-περιγραφή του, και τέλος μας δίνεται η πληροφορία που μπορούμε να βρούμε το συγκεκριμένο στοιχείο μέσα στον απολογισμό.

### 3.5 Ανάλυση του απολογισμού της Τραπέζης Πειραιώς

Στην παρούσα παράγραφο του κεφαλαίου θα παρουσιαστούν αναλυτικά οι σημαντικότεροι δείκτες GRI, η περιγραφή τους και το κομμάτι του κοινωνικού απολογισμού στο οποίο παρουσιάζεται ο κάθε δείκτης. Να σημειωθεί σε αυτό το σημείο ότι οι κωδικοί που αναγράφονται πριν την περιγραφή του κάθε δείκτη είναι επίσημοι κωδικοί του δείκτη GRI, και αναφέρονται στην παρούσα διπλωματική με σκοπό να είναι εύκολο όποιος ενδιαφέρεται, να τους αναζητήσει στον απολογισμό.

#### 3.5.1 Οι εισαγωγικοί δείκτες του κοινωνικού απολογισμού

1.1 Δήλωση από το ανώτερο στέλεχος του οργανισμού που είναι αρμόδιο για τη λήψη αποφάσεων.

Το ανώτερο στέλεχος που έχει αναλάβει να συγγράψει τη δήλωση που χρειάζεται στον απολογισμό είναι ο πρόεδρος της τράπεζας.



## Μήνυμα Προέδρου

Τις σημερινές οικονομικές και κοινωνικές προκλήσεις η Τράπεζα Πειραιώς τις αντιμετωπίζει με υπευθυνότητα και ρεαλισμό. Με δεδομένους τους περιορισμούς του οικονομικού περιβάλλοντος, υποστηρίζουμε την προσπάθεια αναδιάρθρωσης των δομών της ελληνικής οικονομίας, εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης και αναβάθμισης της κοινωνικής ευθύνης. Πιστεύουμε και επιχειρούμε για τη μετάβαση σε μια νέα διατηρήσιμη μορφή ανάπτυξης.

Δεν περιοριζόμαστε στην τραπεζική λειτουργία μας. Παίρνουμε πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη, τον πολιτισμό και τη στήριξη των ευάλωτων μελών της κοινωνίας μας. Κινούμαστε με συνέπεια και με συναίσθηση ότι οι δράσεις μας έχουν άμεσο ή έμμεσο αντίκτυπο στα νοικοκυριά, στις επιχειρήσεις, στους εργαζομένους και στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο, τόσο στην Ελλάδα όσο και στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, στις οποίες ο Όμιλος δραστηριοποιείται για περισσότερο από μία δεκαετία.

Στην Έκθεση που ακολουθεί παραθέτουμε τις Αρχές Εταιρικής Υπευθυνότητας τις οποίες εφαρμόζουμε (συμπεριλαμβανομένων αυτών του Οικουμενικού Συμφώνου του OHE-UN Global Compact), παρουσιάζουμε τις βασικότερες δράσεις του Ομίλου και τα αποτελέσματά τους για το 2011, καθώς και τους στόχους που έχουμε θέσει για το μέλλον.

Βασικές αξίες που διέπουν την εταιρική μας δραστηριότητα παραμένουν η εμπιστοσύνη, η συνέπεια, η αλληλεγγύη, η συλλογικότητα, αλλά και η ενθάρρυνση της καινοτομίας, της πρωτοβουλίας και της δημιουργικότητας, που σήμερα είναι περισσότερο από κάθε άλλη φορά αναγκαίες για την οικονομική και κοινωνική ανασυγκρότηση της χώρας.



## 1.2 Περιγραφή των κύριων επιδράσεων, κινδύνων και ευκαιριών.

Το κομμάτι των επιδράσεων του περιβάλλοντος στην τράπεζα, αλλά και η παρουσίαση των κινδύνων και ευκαιριών που παρουσιάζονται παρατίθενται και αναλύονται στην ετήσια οικονομική έκθεση της τράπεζας, και δεν αναφέρονται καθόλου στον κοινωνικό της απολογισμό.

## 2.1 Επωνυμία του οργανισμού.

Στο συγκεκριμένο δείκτη ζητείται να αναφερθεί η επωνυμία του οργανισμού, κάτι το οποίο γίνεται και αναφέρεται ως επωνυμία το εξής: Όμιλος Τράπεζας Πειραιώς.

## 2.2 Κύρια προϊόντα ή/και υπηρεσίες.

Στον κοινωνικό της απολογισμό η Τράπεζα Πειραιώς δεν αναφέρει σε κανένα σημείο τα κύρια προϊόντα της και τις υπηρεσίες της. Για αυτόν ακριβώς το λόγο, για το συγκεκριμένο δείκτη παραπέμπει στον ιστότοπό της: [www.piraeusbank.gr](http://www.piraeusbank.gr).

## 2.3 Λειτουργική δομή του οργανισμού.

Ο δείκτης αυτός ζητάει ουσιαστικά την παρουσίαση της οργανωσιακής δομής της τράπεζας, όλα τα στοιχεία δηλαδή που αφορούν στα μέλη του ομίλου της τράπεζας, αλλά και πιθανές εξαγορές ή συγχωνεύσεις. Στο συγκεκριμένο απολογισμό, η Τράπεζα μας παραπέμπει στον ιστότοπό της, και πιο συγκεκριμένα στο κομμάτι που ονομάζεται «ενημέρωση επενδυτών».

## 2.4 Έδρα του οργανισμού.

Το ζητούμενο του συγκεκριμένου δείκτη είναι το που βρίσκεται η έδρα της Τράπεζας, και αναφέρεται η οδός Αμερικής 4, 105 64, Αθήνα.

Όλα τα ανωτέρω αποτελούν ουσιαστικά κάποια εισαγωγικά στοιχεία τα οποία είναι υποχρεωμένες να συμπεριλαμβάνουν όλες οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να συντάσσουν έναν κοινωνικό απολογισμό.

Το επόμενο κομμάτι που θα παρουσιαστεί είναι ένα μέρος των οικονομικών δεικτών της τράπεζας, κάτι το οποίο αποτελεί ένα από τα τέσσερα βασικά στοιχεία για την αξιολόγηση των κοινωνικών απολογισμών, και εν συνεχεία θα παρουσιαστούν οι περιβαλλοντικοί δείκτες, οι δείκτες για τις εργασιακές σχέσεις και τέλος οι κοινωνικοί δείκτες.

### 3.5.2 Οικονομικοί δείκτες του κοινωνικού απολογισμού

Οι οικονομικοί δείκτες του κοινωνικού απολογισμού που θα αναλυθούν είναι οι εξής:

EC1: Άμεση οικονομική αξία που παράγεται και κατανέμεται, συμπεριλαμβανομένων των εσόδων, του κόστους λειτουργίας, των αμοιβών των εργαζομένων, των δωρεών και άλλων επενδύσεων σε επίπεδο κοινότητας, παρακρατηθέντων κερδών και πληρωμών σε παρόχους κεφαλαίου και κρατικούς φορείς.

Η τράπεζα Πειραιώς αναφέρει στον απολογισμό ότι παρέχει στους εργαζομένους της παροχές και αποδοχές οι οποίες τους εξασφαλίζουν ένα ικανοποιητικό επίπεδο διαβίωσης, καθώς επίσης τους κινητοποιούν να είναι αρκετά παραγωγικοί. Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται οι δαπάνες της τράπεζας για το ανθρώπινο δυναμικό της.

#### Πίνακας 3.1

##### Συνολικές δαπάνες της τράπεζας για το ανθρώπινο δυναμικό της

Αποδοχές εργαζομένων	€267 εκατ.
Εισφορές κοινωνικής ασφάλισης	€61 εκατ.
Λοιπές δαπάνες	€16 εκατ.
Δαπάνες παροχών μετά τη συνταξιοδότηση	€28 εκατ.

Πηγή: Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Τράπεζας Πειραιώς, 2011

Οι λοιπές δαπάνες που αναφέρονται στον πίνακα αφορούν τα έξοδα για την ιατροφαρμακευτική περίθαλψη των εργαζομένων, τις προληπτικές εξετάσεις υγείας των στελεχών, καθώς και τις δαπάνες για βρεφονηπιακούς σταθμούς.

Επίσης, η τράπεζα αναφέρει ότι οι χορηγήσεις δανείων προς τους εργαζομένους της το 2011 ανέρχεται στο ποσό των €2,9 εκατ., ενώ το υπόλοιπο των δανείων αυτών στο τέλος του έτους ανέρχεται στο ποσό των €52,1 εκατ.

Όσον αφορά τη συνεισφορά της τράπεζας στην ενίσχυση των ευαίσθητων κοινωνικών ομάδων και την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, αλλά και τη συμμετοχή της σε πολιτιστικές εκδηλώσεις, αναφέρεται στον απολογισμό ότι υπολογίζεται για το 2011 στο 2% των ετησίων κερδών του ομίλου προ φόρων και προβλέψεων, και στο 1% του λειτουργικού κόστους του ομίλου.

EC2: Χρηματοοικονομικές επιδράσεις και άλλοι κίνδυνοι και ευκαιρίες για τις επιχειρησιακές δραστηριότητες λόγω της αλλαγής του κλίματος.

Στο συγκεκριμένο δείκτη, η τράπεζα αναφέρει στον απολογισμό της ότι το 2011 κατάφερε να ολοκληρώσει τη διαδικασία πιστοποίησης του συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης κατά Eco-Management and Audit-Scheme (EMAS), καθώς και κατά ISO 14001:2004, για όλα τα καταστήματά της και τα κτίρια διοίκησής της.

Επίσης, αναφέρεται ότι το 2011 η τράπεζα κατάφερε να αναπτύξει εξειδικευμένα εργαλεία που μπορούν να εκτιμήσουν τον περιβαλλοντικό κίνδυνο λόγω της κλιματικής αλλαγής. Τέλος, στο πλαίσιο του προγράμματος climabiz, αναπτύχθηκε το υπολογιστικό μοντέλο climabiz, το οποίο αποτελεί μια εφαρμογή η οποία κάνει εκτίμηση του κινδύνου από την κλιματική αλλαγή σε επίπεδο κλάδου, υποκλάδου και επιχείρησης. Μέσω της εφαρμογής αυτής και της εκμάθησής της σε εργαζομένους στα καταστήματά της, η τράπεζα έχει τη δυνατότητα να προτείνει λύσεις σε επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής.

EC7: Διαδικασίες για τις προσλήψεις προσωπικού από την περιοχή και αναλογία προσλήψεων ανωτέρων στελεχών από την τοπική κοινότητα στις περιοχές στις οποίες δραστηριοποιείται σημαντικά ο οργανισμός.

Στο ζήτημα των προσλήψεων νέου προσωπικού, ο όμιλος κάλυψε τις στελεχιακές ανάγκες του σε ποσοστό 73% με εσωτερικές ανακατανομές, και σε ποσοστό 27% με εξωτερική στελέχωση.

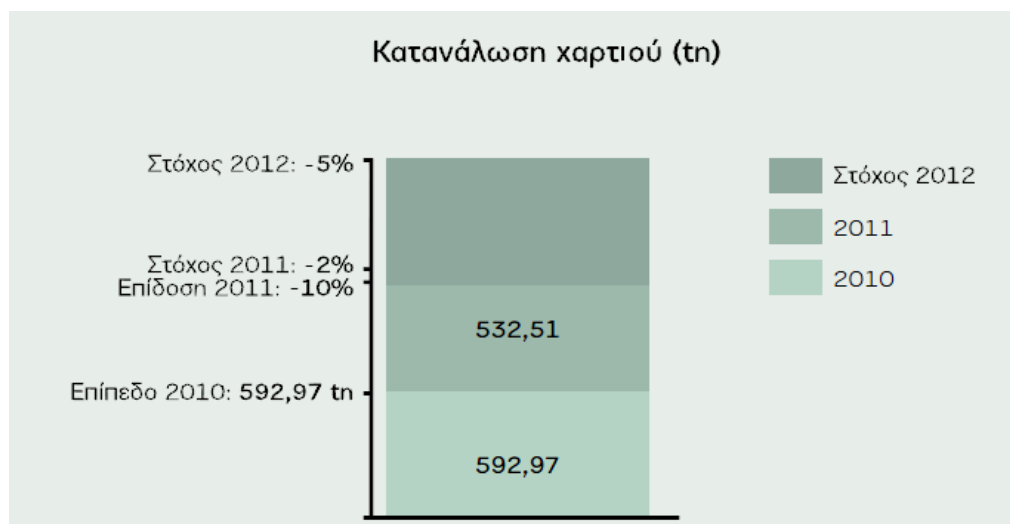
Τέλος, όσον αφορά τις αποχωρήσεις του προσωπικού, ο δείκτης αποχώρησης προσωπικού διαμορφώθηκε στο 5,8% για τον όμιλο, ποσοστό που οφείλεται σε οικειοθελείς αποχωρήσεις. Σε επίπεδο τράπεζα, διαμορφώθηκε στο επίπεδο του 1,3%.

### **3.5.3 Περιβαλλοντικοί δείκτες του κοινωνικού απολογισμού**

Οι περιβαλλοντικοί δείκτες του κοινωνικού απολογισμού που θα αναλυθούν είναι οι εξής:

EN1: Χρησιμοποιούμενα υλικά, με βάση το βάρος ή τον όγκο.

Όσον αφορά την κατανάλωση χαρτιού, η συνολική κατανάλωση μειώθηκε κατά 10%, και αυτό οφείλεται κυρίως στον περιορισμό της κατανάλωσης χαρτιού από εφημερίδες, καθώς πολλές συνδρομές μετατράπηκαν σε ηλεκτρονικές. Επίσης, αυξήθηκε το ποσοστό χρήσης ανακυκλωμένου χαρτιού, και βρίσκεται στα 2/3 της συνολικής κατανάλωσης χαρτιού της τράπεζας. Ακολουθεί το διάγραμμα που παρουσιάζει την εξέλιξη της κατανάλωσης χαρτιού σε τόνους τα τελευταία χρόνια.

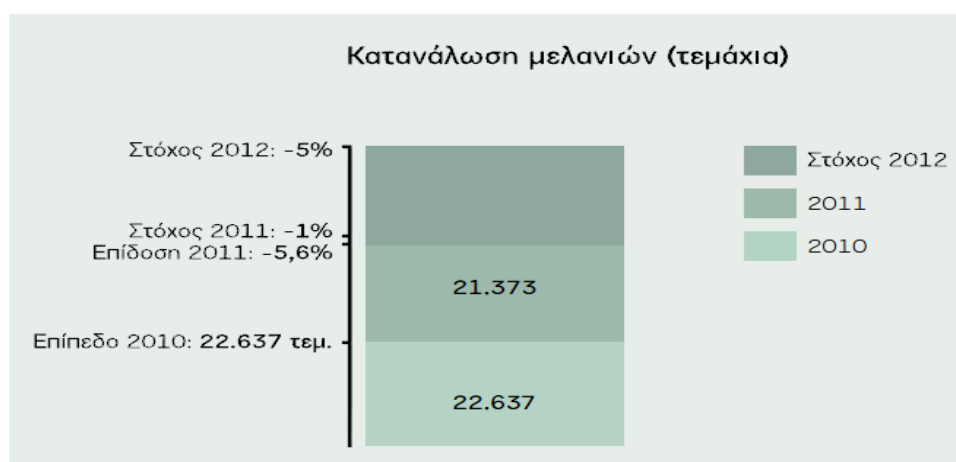


Πηγή: Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Τράπεζας Πειραιώς, 2011

**Διάγραμμα 3.1**

### Εξέλιξη της κατανάλωσης χαρτιού στην τράπεζα τα έτη 2010-2011

Για την κατανάλωση των εκτυπωτικών υλικών, δηλαδή μελανοδοχεία, toner και μελανοταινίες, η τράπεζα κατέγραψε μείωση 5,6% για το 2011 σε σχέση με το 2010, ποσοστό που υπερέβη κατά πολύ και το στόχο που είχε τεθεί και ήταν στο 1%. Το ακόλουθο διάγραμμα μας δείχνει την εξέλιξη της κατανάλωσης μελανιών σε τεμάχια.



Πηγή: Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Τράπεζας Πειραιώς, 2011

**Διάγραμμα 3.2**

### Εξέλιξη της κατανάλωσης μελανιών τα έτη 2010-2011

EN3: Άμεση κατανάλωση ενέργειας, με βάση την πρωτογενή πηγή ενέργειας.

Στο δείκτη αυτό, είναι πολύ σημαντικό να παρουσιαστεί η κατανάλωση πετρελαίου, καθώς επίσης και η κατανάλωση νερού. Για το πετρέλαιο, η τράπεζα αναφέρει ότι η κατανάλωση αυξήθηκε κατά 16.000 λίτρα λόγω του αρκετά δριμύ χειμώνα που είχαμε στη χώρα μας. Τονίζει επίσης ότι η κατανάλωση πετρελαίου παρουσιάζει διακυμάνσεις από έτος σε έτος, αλλά δεν αποτελεί μείζονα περιβαλλοντική επιβάρυνση.

Για την κατανάλωση νερού, αναφέρεται ότι το νερό που χρησιμοποιείται είναι κυρίως για τον καθαρισμό των χώρων και για την ατομική υγιεινή των εργαζομένων. Η ποσότητα νερού που καταναλώθηκε φτάνει τα 41.873 m<sup>3</sup>, και είναι μειωμένη κατά 11,15% σε σχέση με το 2010. Επίσης, η κατανάλωση νερού ανά εργαζόμενο για το 2011 είναι 8,1 m<sup>3</sup>, ενώ το 2010 ήταν στα 8,8 m<sup>3</sup>. Στον ακόλουθο πίνακα απεικονίζεται η κατανάλωση ενέργειας και πετρελαίου για το 2011 σε σχέση με το 2010, όπως επίσης και η κατανάλωση νερού για τα αντίστοιχα έτη.

### Πίνακας 3.2

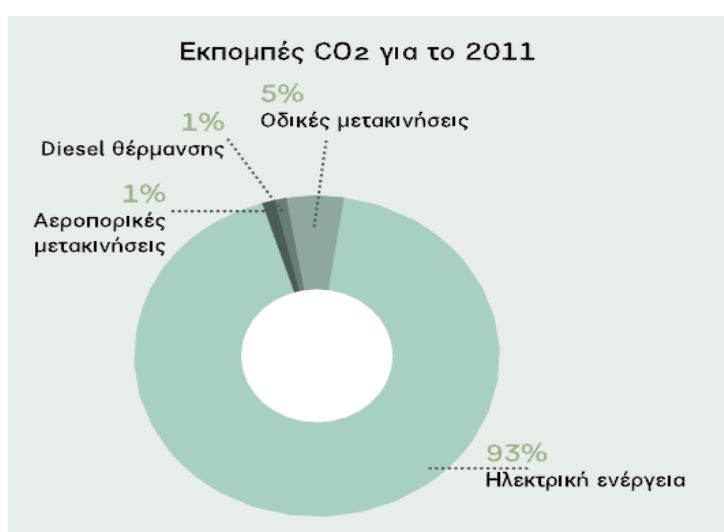
#### Συνολική κατανάλωση ενέργειας και νερού για τα έτη 2010-2011

Περιβαλλοντικό Αποτύπωμα της Τράπεζας Πειραιώς <sup>ii</sup>	Αποτελέσματα		Μεταβολή 2011-2010 (%)	Στόχος 2011 (%)	Στόχος 2012 (%)	
	2010	2011				
<b>Ενέργεια</b>						
Κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας (kWh)	33.999.570 <sup>iii</sup>	31.472.812	-7,43	+	-1✓	
Κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας (kWh/εργαζόμενο)	6.351	6.061	-4,57	+		-2
Κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας (kWh/m <sup>2</sup> )	169,69	158,29	-6,72	+		
Κατανάλωση πετρελαίου θέρμανσης (λίτρα)	103.800	119.598	15,22			
Κατανάλωση πετρελαίου θέρμανσης (λίτρα/εργαζόμενο)	19,41	23,03	18,65			
Κατανάλωση πετρελαίου θέρμανσης (λίτρα/m <sup>2</sup> )	0,52	0,60	15,38		0	
<b>Νερό</b>						
Κατανάλωση νερού (m <sup>3</sup> ) <sup>iv</sup>	47.129	41.873	-11,15	+		
Κατανάλωση νερού (m <sup>3</sup> /εργαζόμενο)	8,81	8,06	-8,51	+	-10	-2

Πηγή: Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Τράπεζας Πειραιώς, 2011

EN16: Συνολικές άμεσες και έμμεσες εκπομπές αερίων θερμοκηπίου με βάση το βάρος.

Για τον ανωτέρω δείκτη, η τράπεζα αναφέρει στον απολογισμό της ότι μειώθηκαν σημαντικά τόσο οι εκπομπές αερίων ρύπων, όσο και η κατανάλωση καυσίμων για τις επαγγελματικές μετακινήσεις του ανθρώπινου δυναμικού. Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα για το 2011, σε όλες τις δραστηριότητες της τράπεζας.



Πηγή: Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Τράπεζας Πειραιώς, 2011






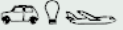








### Διάγραμμα 3.3

**Εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα για τις δραστηριότητες της τράπεζας το έτος 2011**

Επίσης, στον απολογισμό παρατίθεται ένας πίνακας που απεικονίζει τις συνολικές εκπομπές των αερίων ρυπαντών, που οφείλονται εκπομπές από μετακινήσεις με αυτοκίνητο, με αεροπλάνο και από τη γενικότερη κατανάλωση ενέργειας.

### Πίνακας 3.3

#### Συνολικές εκπομπές αερίων ρυπαντών για την τράπεζα τα έτη 2010-2011

Συνολικές Εκπομπές Αερίων Ρυπαντών	Αποτελέσματα		Μεταβολή		Στόχος 2011 (%)	Στόχος 2012 (%)
	2010 <sup>1</sup>	2011	2011-2010 (%)			
Εκπομπές CO <sub>2</sub> (τόνοι) 	29.595	27.496	-7,09	+	-1✓	
Εκπομπές CO <sub>2</sub> (κιλά/εργαζόμενο) 	5.530	5.295	-4,25	+		-1
Εκπομπές CH <sub>4</sub> (κιλά) 	856	822	-3,97	+	-1✓	
Εκπομπές CH <sub>4</sub> (γραμμάρια/εργαζόμενο) 	160	158	-1,25	+		-1
Εκπομπές NO <sub>x</sub> (τόνοι) 	74	68	-8,11	+	-1✓	
Εκπομπές NO <sub>x</sub> (κιλά/εργαζόμενο) 	13,75	13,16	-4,29	+		-1
Εκπομπές SO <sub>2</sub> (τόνοι) 	162	150	-7,41	+	-1✓	
Εκπομπές SO <sub>2</sub> (κιλά/εργαζόμενο) 	30,29	28,90	-4,59	+		-1
Εκπομπές CO (τόνοι) 	67,90	65,16	-4,04	+	0✓	
Εκπομπές CO (κιλά/εργαζόμενο) 	12,69	12,55	-1,10	+		-1
Εκπομπές VOC (τόνοι) 	9,39	9,02	-3,94	+	0✓	
Εκπομπές VOC (κιλά/εργαζόμενο) 	1,75	1,74	-0,57	+		-1
Εκπομπές PM10 (τόνοι) 	16,58	15,35	-7,42	+	0✓	
Εκπομπές PM10 (κιλά/εργαζόμενο) 	3,10	2,96	-4,52	+		-1

Πηγή: Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Τράπεζας Πειραιώς, 2011

EN22: Συνολικό βάρος των αποβλήτων, με βάση τον τύπο και τη μέθοδο διαθέσεως.

Όταν γίνεται αναφορά στα απόβλητα της τράπεζας, ουσιαστικά εννοούνται τα χαρτιά που ανακυκλώνονται, στα μελάνια και στις μπαταρίες που επίσης ανακυκλώνονται. Όλα τα προηγούμενα συνεισφέρουν στη βελτίωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της τράπεζας. Ο ακόλουθος πίνακας απεικονίζει τις ποσότητες των στερεών αποβλήτων που διαχειρίστηκε η τράπεζα, το κατά πόσο διαφοροποιούνται σε σχέση με το προηγούμενο έτος, και εάν έχουν επιτευχθεί οι ετήσιοι στόχοι που είχαν τεθεί.



### Πίνακας 3.4

#### Στερεά απόβλητα που διαχειρίστηκε η τράπεζα τα έτη 2010-2011

Περιβαλλοντικό Αποτύπωμα της Τράπεζας Πειραιώς <sup>ii</sup>	Αποτελέσματα		Μεταβολή 2011-2010 (%)	Στόχος 2011 (%)	Στόχος 2012 (%)
	2010	2011			

Διαχείριση στερεών αποβλήτων						
Ποσότητα χαρτιού που ανακυκλώθηκε (τόνοι) <sup>v</sup>	255,12	233,93	-8,31		+10	
Ποσότητα χαρτιού που ανακυκλώθηκε (κιλά/εργαζόμενο)	47,66	45,05	-5,48			+5
Ποσοστό χαρτιού που ανακυκλώθηκε (ανακύκλωση/κατανάλωση)	43,02%	43,93%	2,12	+	+1✓	
Ποσότητα μελανιών και τόνερ που ανακυκλώθηκαν (τεμάχια) <sup>v</sup>	4.274	8.392	96,35	+	+5✓	+5
Ποσότητα μελανιών και τόνερ που ανακυκλώθηκαν (τεμ/εργαζόμενο)	0,80	1,62	102,50	+		
Ποσότητα πλαστικού που ανακυκλώθηκε (κιλά) <sup>vi</sup>	5.904	9.593	62,48	+	+10✓	+10
Ποσότητα πλαστικού που ανακυκλώθηκε (κιλά/εργαζόμενο)	1,10	1,85	68,18	+		
Ποσότητα μικρών μπαταριών που ανακυκλώθηκε (κιλά)	4.495	5.150	14,57	+	+5 ✓	
Ποσότητα μικρών μπαταριών που ανακυκλώθηκε (κιλά/εργαζόμενο)	0,84	0,99	17,86	+		+5

Πηγή: Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Τράπεζας Πειραιώς, 2011

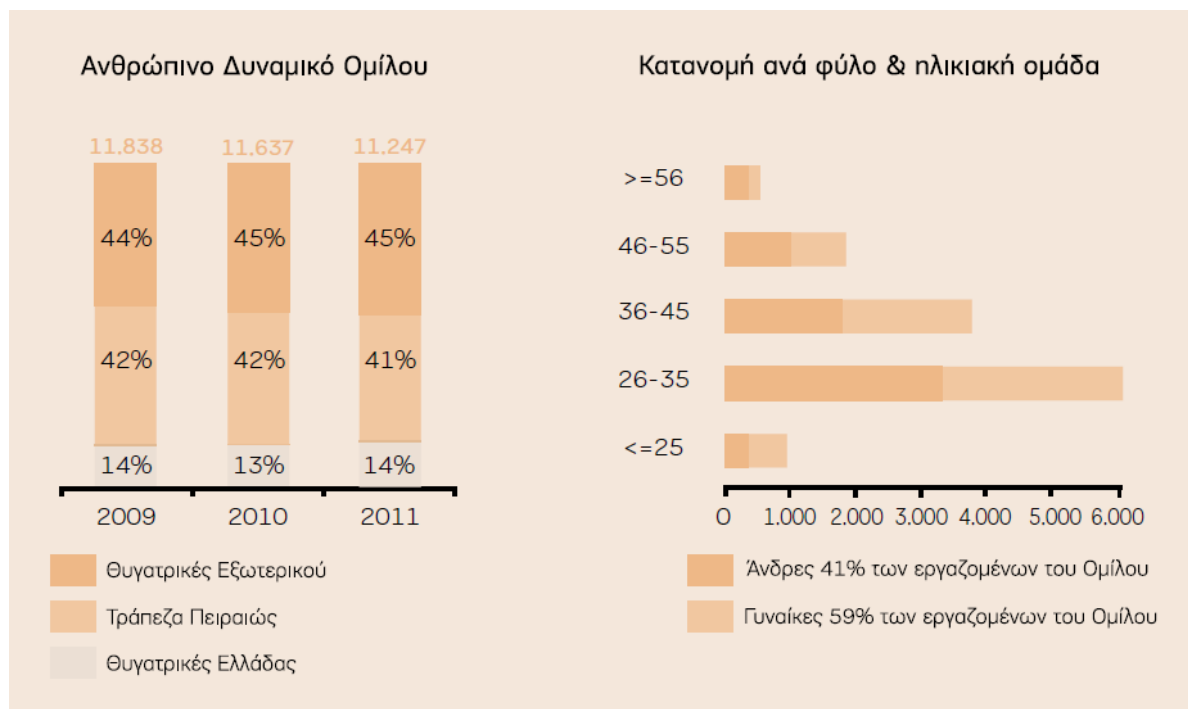
#### 3.5.4 Δείκτες του κοινωνικού απολογισμού που αφορούν τις εργασιακές σχέσεις.

Οι δείκτες του κοινωνικού απολογισμού που αφορούν τις εργασιακές σχέσεις και θα αναλυθούν είναι οι ακόλουθοι:

LA1: Συνολικό ανθρώπινο δυναμικό με βάση τον τύπο απασχόλησης, τη σύμβαση εργασίας και την περιοχή.

Στον απολογισμό αναφέρεται ότι ο όμιλος Πειραιώς απασχολεί κατά 99,8% εργαζομένους με καθεστώς πλήρους απασχόλησης, ενώ πιο συγκεκριμένα στην Τράπεζα Πειραιώς το ποσοστό αυτό ανέρχεται στο 100%. Το 96,6% του δυναμικού του ομίλου απασχολείται με συμβάσεις αορίστου χρόνου, ενώ στην τράπεζα το ποσοστό είναι 99,3%. Επίσης, αξίζει να αναφερθεί ότι το 100% του δυναμικού καλύπτεται κατ'ελάχιστο σε αμοιβές και παροχές, όπως αυτό συμφωνείται σε συμβάσεις εργασίας που έχουν προκύψει από τις συλλογικές διαπραγματεύσεις.

Όσον αφορά την κατανομή του προσωπικού στις περιοχές που δραστηριοποιείται η όμιλος, παρουσιάζεται ένα διάγραμμα που απεικονίζει τα ποσοστά των εργαζομένων του ομίλου, καθώς και το αν απασχολούνται στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό. Από την άλλη, παρουσιάζεται η κατανομή ανά φύλο και ηλικία των εργαζομένων του ομίλου.



Πηγή: Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Τράπεζας Πειραιώς, 2011

### Διάγραμμα 3.4

#### Σύνολο ανθρωπίνου δυναμικού του ομίλου τα έτη 2009-2011 και κατανομή του ανά φύλο και ηλικία το έτος 2011

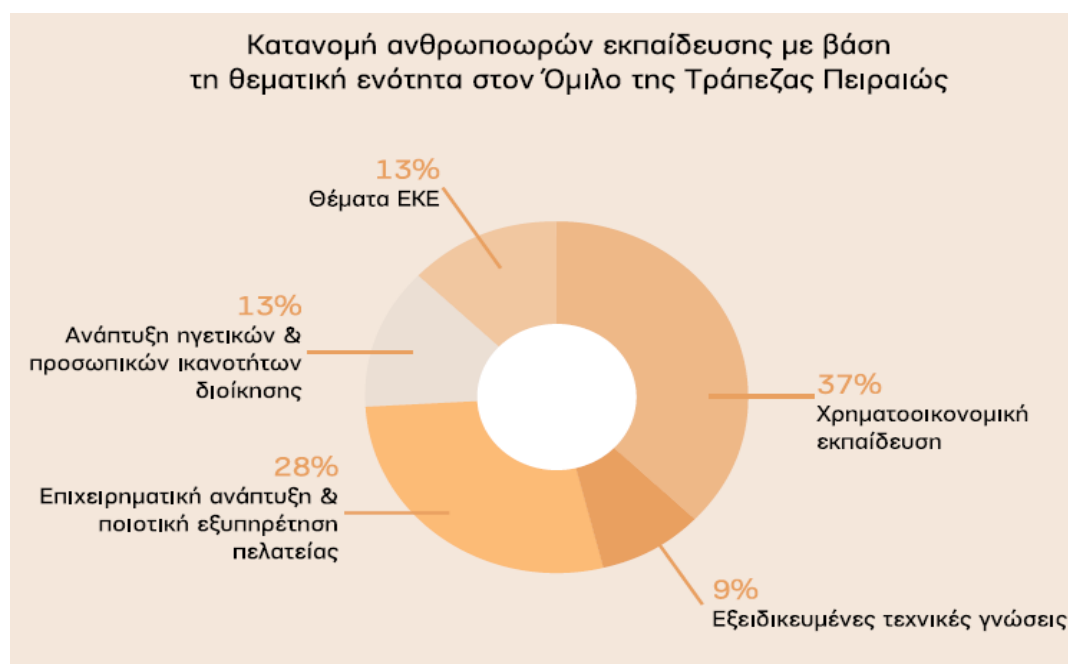
LA7: Ποσοστό τραυματισμών, επαγγελματικών ασθενειών, απώλειας ημερών εργασίας και απουσιών εργαζομένων και αριθμός θανατηφόρων εργατικών ατυχημάτων ανά περιοχή.

Σύμφωνα με τα όσα αναφέρει η τράπεζα στον απολογισμό της, εφαρμόζει όλες τις νομοθετικές διατάξεις σχετικά με την υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζομένων. Η τράπεζα θεωρεί πολύ σημαντικό το θέμα και είναι ιδιαίτερα ευαίσθητη σε θέματα που έχουν να κάνουν με την καλή σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων.

Καταλήγοντας, αναφέρεται ότι κατά το 2011, δεν υπήρξαν τραυματισμοί η εργατικά ατυχήματα στην τράπεζα Πειραιώς.

LA10: Μέσος όρος ωρών εκπαίδευσης ανά έτος/εργαζόμενο.

Μέσα στον απολογισμό, αναφέρεται ότι ο όμιλος συνεχίζει να βαδίζει πάνω στη στρατηγική του και επενδύει σε εκπαιδευτικές ενέργειες υψηλής προστιθέμενης αξίας. Οι ανθρωπόωρες εκπαίδευσης ήταν συνολικά 416.888 το 2011, ενώ οι ανθρωπόωρες εκπαίδευσης ανά άτομο σε επίπεδο ομίλου διατηρήθηκαν στις 37, όπως και το 2010. Στο ακόλουθο διάγραμμα παρουσιάζεται η κατανομή ανθρωποωρών εκπαίδευσης με βάση τη θεματική ενότητα στον όμιλο Πειραιώς.



Πηγή: Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Τράπεζας Πειραιώς, 2011

### Διάγραμμα 3.5

**Κατανομή ανθρωποωρών εκπαίδευσης στον όμιλο ανά θεματική ενότητα το έτος 2011**

### 3.5.5 Κοινωνικοί δείκτες του κοινωνικού απολογισμού

Στο συγκεκριμένο κομμάτι του κεφαλαίου, θα παρουσιαστούν οι πιο σημαντικοί δείκτες που αφορούν τη συμπεριφορά της τράπεζας απέναντι στο κοινωνικό σύνολο, την τοπική κοινωνία, αλλά και απέναντι στους πελάτες του ομίλου.

SO1: Περιγραφή, στόχοι και αποτελεσματικότητα προγραμμάτων και πρακτικών που αξιολογούν και διαχειρίζονται τις επιδράσεις στην τοπική κοινωνία.

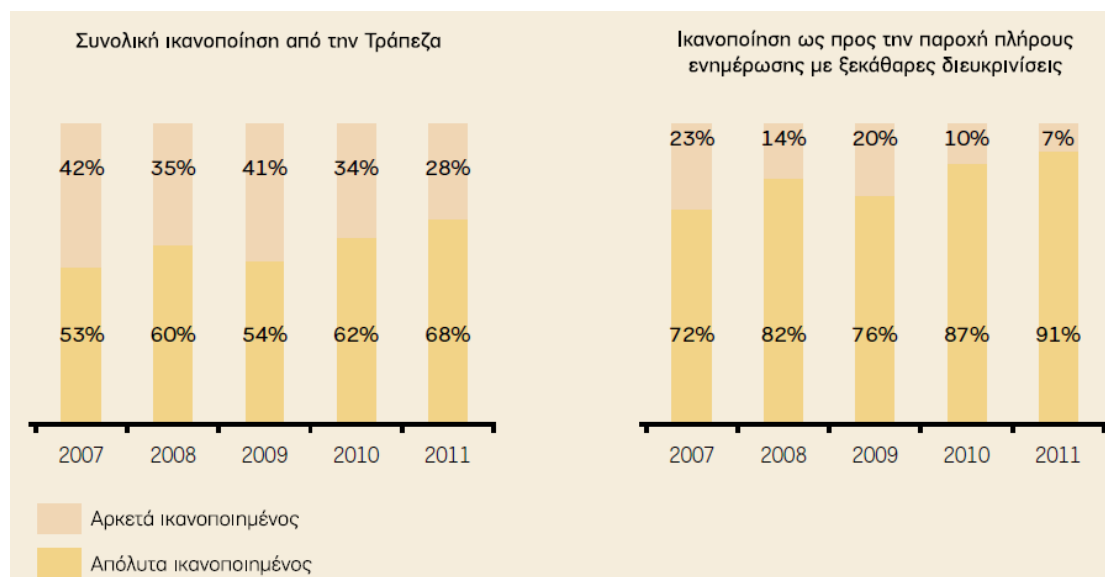
Σύμφωνα με τα όσα αναφέρονται στον απολογισμό της τράπεζας Πειραιώς, το 2011 ο όμιλος υλοποίησε συνολικά 25 δράσεις που έχουν ως περιεχόμενο την ενίσχυση του θεσμού της οικογένειας, την προστασία των παιδιών και των νέων γενικότερα, τη φροντίδα των ηλικιωμένων, την προστασία του περιβάλλοντος και την ενίσχυση της νεανικής επιχειρηματικότητας. Ο βασικός στόχος αυτών των δράσεων είναι η ενίσχυση του εθελοντισμού στους κόλπους του ομίλου, καθώς η συμμετοχή των εργαζομένων σε αυτές τις δράσεις είναι εθελοντική. Το 2011, ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων που συμμετείχαν στις εθελοντικές δράσεις ανήλθε στους 746.

Επίσης, πολύ σημαντική θεωρείται και η συνεργασία που επιδιώκει να έχει ο όμιλος με διάφορους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, όπως η Unicef, το Χαμόγελο του παιδιού και οι Γιατροί Χωρίς Σύνορα. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο που αναφέρει ο απολογισμός είναι το γεγονός ότι η τράπεζα ενίσχυσε πολλούς ερευνητικούς φορείς, όπως το Ελληνικό Ίδρυμα Καρδιολογίας, αλλά και η χορήγηση υποτροφιών σε εκπαιδευτικά ιδρύματα όπως το ΤΕΙ Πατρών και το Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Μέσω του Πολιτιστικού Ιδρύματος του Ομίλου Πειραιώς που επιχορηγείται για τη λειτουργία του από την Τράπεζα Πειραιώς, ο όμιλος ενισχύει σημαντικά τον τομέα του πολιτισμού. Μάλιστα, στον απολογισμό αναφέρεται ότι το 2011 εντάχθηκαν σε ευρωπαϊκά και εθνικά πλαίσια χρηματοδότησης μελέτες που εκπονήθηκαν και αφορούν την κατασκευή δύο νέων θεματικών τεχνολογικών μουσείων, το Μουσείο Μαστίχας στη Χίο και το Μουσείο Αργυροτεχνίας στα Ιωάννινα.

PR5: Πρακτικές που αφορούν την ικανοποίηση των πελατών συμπεριλαμβανομένων και των ερευνών μετρήσεως της ικανοποίησής τους.

Ο απολογισμός αναφέρει ότι η τράπεζα χρησιμοποιεί επιστημονικές έρευνες από ανεξάρτητους φορείς για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών της. Σύμφωνα με τις μετρήσεις του 2011 για τη συνολική ικανοποίηση από την τράπεζα Πειραιώς, τα συνολικά αποτελέσματα δείχνουν ότι οι «απόλυτα» και «αρκετά» ικανοποιημένοι πελάτες παραμένουν σταθερά στο ποσοστό του 96%, ενώ πιο συγκεκριμένα οι «απόλυτα» ικανοποιημένοι αυξήθηκαν στο 68% το 2011, από 62% το 2010. Ακολουθούν δύο διαγράμματα που απεικονίζουν γραφικά την ικανοποίηση των πελατών της τράπεζας.



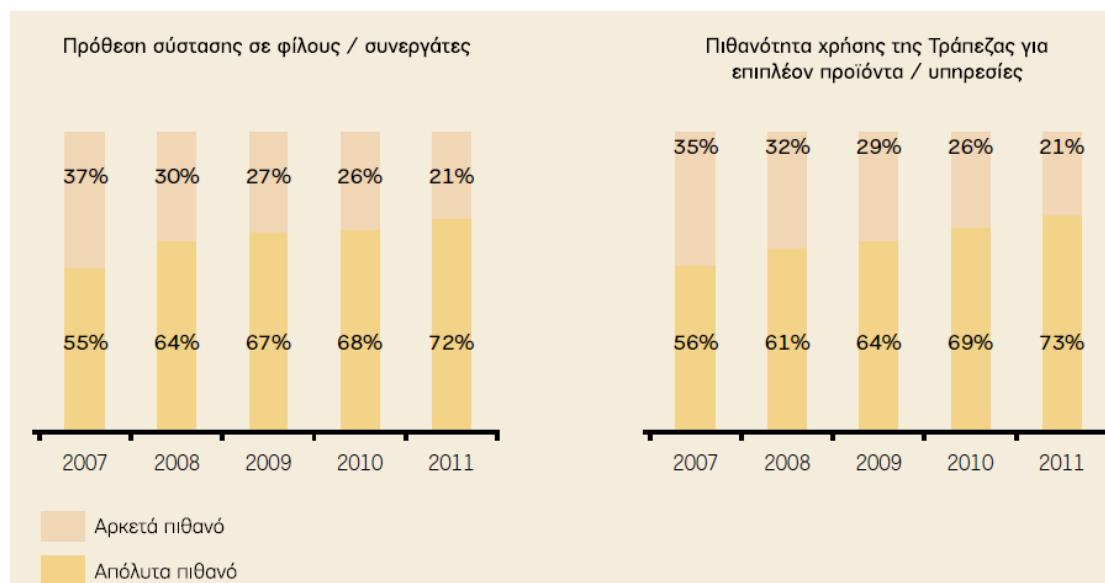
Πηγή: Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Τράπεζας Πειραιώς, 2011

### Διάγραμμα 3.6

#### Συνολική ικανοποίηση των πελατών από την τράπεζα-ικανοποίηση για την παροχή πλήρους ενημέρωσης τα έτη 2007-2011

Επίσης, στον απολογισμό παρουσιάζονται δύο ακόμα διαγράμματα που αφορούν την πρόθεση των πελατών να συστήσουν την τράπεζα σε φίλους/συνεργάτες, και την πρόθεσή τους να χρησιμοποιήσουν την τράπεζα για επιπλέον προϊόντα ή υπηρεσίες. Και σε αυτά τα διαγράμματα φαίνεται ότι το 2011 οι πελάτες έδειξαν μεγαλύτερη

πρόθεση να συστήσουν την τράπεζα, ή να χρησιμοποιήσουν άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες της.



Πηγή: Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Τράπεζας Πειραιώς, 2011

### Διάγραμμα 3.7

#### Πρόθεση πελατών να συστήσουν την τράπεζα σε φίλους & συνεργάτες- Πιθανότητα χρήσης της για επιπλέον προϊόντα ή υπηρεσίες

Τέλος, τα ποσοστά παραπόνων που υποβλήθηκαν γραπτά και προφορικά στην τράπεζα το 2011 έναντι του 2010 είναι τα ακόλουθα:

### Πίνακας 3.5

#### Ποσοστά παραπόνων για τις λειτουργίες της τράπεζας το έτος 2011 έναντι του 2010

- Χορηγήσεις: 68% έναντι 75%
- Δάνεια: 64% έναντι 61%
- Κάρτες: 36% έναντι 39%
- Καταθέσεις: 19% έναντι 20%
- Επενδυτικά/Σύνθετα Προϊόντα: 3%, έναντι 2%
- Εμβάσματα Πληρωμές: 5%, έναντι 2%
- Λοιπά: 5% έναντι 1%

Πηγή: Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Τράπεζας Πειραιώς, 2011

### 3.6 Σύνοψη κεφαλαίου

Στο παρόν κεφάλαιο έγινε μια προσπάθεια να παρουσιαστούν οι βασικοί δείκτες του εταιρικού κοινωνικού απολογισμού της Τράπεζας Πειραιώς, βάσει των οποίων αξιολογούνται από το Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης. Ο απολογισμός παρουσιάζει λεπτομερώς αρκετά σημεία τα οποία είναι βασικά για την εξέταση του απολογισμού, με σκοπό να βαθμολογηθεί τελικά και να καταταχθεί σε μια από τις κατηγορίες κατάταξης τους Ινστιτούτου. Οι δείκτες παρουσίασαν την προσπάθεια της τράπεζας να βελτιωθεί σε τομείς που είναι βασικοί για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, αλλά παρουσιάστηκε επίσης και το σύνολο των δράσεων που δείχνει την ουσιαστική δέσμευση της τράπεζας στις αρχές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης αποτελεί μια απόδειξη ότι όταν οι αρχές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης πηγάζουν από το εσωτερικό της επιχείρησης, τα αποτελέσματα είναι άκρως εντυπωσιακά για το περιβάλλον και το κοινωνικό σύνολο, αλλά και για την ίδια την τράπεζα.



## **Αναφορές κεφαλαίου**

### I. Αναφορές από ελληνικές πηγές

1. Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Τράπεζας Πειραιώς, 2011

### II. Διαδικτυακές πηγές

1. [www.piraeusbank.gr](http://www.piraeusbank.gr) (Διαδικτυακός τόπος της Τράπεζας Πειραιώς)
2. [www.cri.org.gr](http://www.cri.org.gr) (Διαδικτυακός τόπος Ελληνικού Ινστιτούτου Εταιρικής Ευθύνης)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Μελέτη Περίπτωσης-Ο απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Alpha Bank**

### **4.1 Εισαγωγή**

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο κοινωνικός απολογισμός της Alpha Bank, και πιο συγκεκριμένα των βασικών δεικτών που αφορούν τους τέσσερις τομείς βάσει των οποίων αξιολογούνται οι κοινωνικοί απολογισμοί από το Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης. Αρχικά, παρουσιάζονται κάποιες γενικές πληροφορίες για την ιστορία και την εξέλιξη της Alpha Bank. Στη συνέχεια, δίνεται ο βασικός κορμός της βάσει του οποίου θα γίνει η ανάλυση του απολογισμού. Στο επόμενο και τελευταίο κομμάτι του κεφαλαίου παρουσιάζονται οι βασικοί δείκτες του απολογισμού που αναφέρονται στις σχέσεις της τράπεζας με την οικονομία, το περιβάλλον, την τοπική κοινωνία, και τέλος με τους εργαζομένους της.

### **4.2 Γενικές πληροφορίες για την Alpha Bank**

Η Alpha Bank ιδρύθηκε το 1879 από τον Ιωάννη Φ. Κωστόπουλο, όταν δημιούργησε μία εμπορική επιχείρηση στην Καλαμάτα.

Το 1918 το τραπεζικό τμήμα του οίκου "Ι. Φ. Κωστοπούλου" μετονομάστηκε σε "Τράπεζα Καλαμών", ενώ 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", αργότερα, το 1972 σε "Τράπεζα Πίστεως" και τέλος τον Μάρτιο του 1994 σε Alpha Τράπεζα Πίστεως. Η Τράπεζα γνώρισε μεγάλη ανάπτυξη και εξελίχθηκε ραγδαία τις τελευταίες δεκαετίες. Πέρα από την προσφορά απλών τραπεζικών υπηρεσιών και προϊόντων, εξελίχθηκε σε έναν ολοκληρωμένο Όμιλο παροχής οικονομικών υπηρεσιών. Το 1999 πραγματοποιήθηκε η εξαγορά του 51% των μετοχών της Ιονικής Τραπέζης, ενώ στις 11

Απριλίου 2000 εγκρίθηκε η συγχώνευση της Ιονικής Τραπέζης με απορρόφηση από την Alpha Τράπεζα Πίστεως.

Η νέα διευρυμένη Τράπεζα που προέκυψε από την συγχώνευση ονομάζεται Alpha Bank. Την 1 Φεβρουαρίου 2013, σε συνέχεια της συμφωνίας εξαγοράς της Εμπορικής Τραπέζης την 16 Οκτωβρίου 2012 από την Alpha Bank A.E. μετά της Crédit Agricole S.A. και της λήψεως των οικείων κανονιστικών εγκρίσεων από τις Ελληνικές και Κυπριακές Κεντρικές Τράπεζες και Επιτροπές Ανταγωνισμού, το σύνολο του μετοχικού κεφαλαίου της Εμπορικής μεταβιβάστηκε από την Crédit Agricole στην Alpha Bank.

Σήμερα, η Alpha Bank είναι μία από τις τρεις μεγαλύτερες τράπεζες στην Ελλάδα. 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.

Οι δραστηριότητές της καλύπτουν ολόκληρο το φάσμα των οικονομικών υπηρεσιών. Αναγνωρίζεται ως πρωτοπόρος στην εισαγωγή νέων ηλεκτρονικών υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα :

- ✓ το Alphaphone για τραπεζικές υπηρεσίες μέσω τηλεφώνου,
- ✓ το Alphaline για τραπεζικές συναλλαγές μέσω υπολογιστή,
- ✓ το Alpha Web Banking για τραπεζικές συναλλαγές μέσω Internet,
- ✓ και το Alpha Mobile Banking για τραπεζικές συναλλαγές μέσω κινητού τηλεφώνου.

Αναπτύσσει επίσης τις υπηρεσίες της και στον τομέα της ναυτιλίας και δημιουργεί νέους πολυδιάστατους λογαριασμούς καταθέσεων και σύγχρονους λογαριασμούς χορηγήσεων.

Με τις εταιρίες του Ομίλου της καλύπτει το σύνολο του χρηματοοικονομικού τομέα, παρέχοντας ολοκληρωμένες υπηρεσίες, όπως:

- Χρηματοδοτικές, με τις εταιρίες Alpha Leasing και ABC Factors
- Χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, με την Alpha Finance, την Alpha Asset Management A.E.Δ.Α.Κ. και την Αναπτυξιακή Διαχειρίσεως Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων Θεσσαλίας και Στερεάς Ελλάδος
- Επενδύσεων, με την Alpha Ventures και την Ιονική Συμμετοχών
- Παροχής υπηρεσιών, με την Alpha Υποστηρικτικών Εργασιών
- Κτηματικές, με την Alpha Αστικά Ακίνητα
- Ξενοδοχειακές, με την Ιονική Ξενοδοχειακά Επιχειρήσεις ([www.alpha.gr](http://www.alpha.gr)).

### **4.3 Δομή της ανάλυσης του κοινωνικού απολογισμού**

Όπως παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο ο κοινωνικός απολογισμός της Τράπεζας Πειραιώς, έτσι και στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει μια αντίστοιχη προσπάθεια να παρουσιαστούν οι βασικοί δείκτες του κοινωνικού απολογισμού της Alpha Bank. Σε αυτό το σημείο να τονιστεί ότι θα παρουσιαστούν οι βασικότεροι δείκτες GRI του απολογισμού, οι οποίοι επαρκούν για την παρουσίαση των τεσσάρων αξόνων βάσει των οποίων γίνεται η αξιολόγηση από το Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης, αλλά επίσης είναι αρκετοί για να γίνει μια σύγκριση μεταξύ των απολογισμών των δύο τραπεζών.

### **4.4 Ανάλυση του απολογισμού της Alpha Bank**

Η ανάλυση του κοινωνικού απολογισμού της Alpha Bank θα ξεκινήσει με κάποιους βασικούς εισαγωγικούς δείκτες και στη συνέχεια θα παρουσιαστούν οι βασικοί δείκτες που αφορούν τα οικονομικά δεδομένα, το περιβάλλον, το εργασιακό περιβάλλον και την κοινωνία. Να σημειωθεί σε αυτό το σημείο ότι οι κωδικοί που αναγράφονται πριν την περιγραφή του κάθε δείκτη είναι επίσημοι κωδικοί του δείκτη GRI (Global Reporting Initiative), και αναφέρονται στην παρούσα διπλωματική με σκοπό να είναι εύκολο όποιος ενδιαφέρεται, να τους αναζητήσει στον απολογισμό.

Ο τελευταίος απολογισμός που έχει δημοσιεύσει μέχρι στιγμής η Alpha Bank είναι ο κοινωνικός απολογισμός του 2011, και αυτός θα χρησιμοποιηθεί στην παρούσα διπλωματική εργασία.

#### 4.4.1 Οι εισαγωγικοί δείκτες του κοινωνικού απολογισμού

1.1 Δήλωση από το ανώτερο στέλεχος του οργανισμού που είναι αρμόδιο για τη λήψη αποφάσεων.

Η εισαγωγική δήλωση στον απολογισμό αποτελεί ουσιαστικά μια προσπάθεια να παρουσιαστεί η επικαιρότητα και οι συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, και στη συνέχεια να αναδειχτεί το κοινωνικό έργο της τράπεζας μέσα σε αυτό το έτος. Η δήλωση στον απολογισμό της Alpha Bank έχει γίνει από τον πρόεδρο του ομίλου.

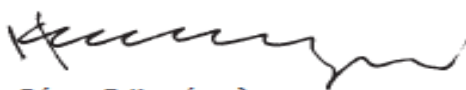
---

### Μήνυμα Προέδρου

Η προσπάθεια που καταβάλλει η Ελλάδα για την ανάκαμψη της οικονομίας της αποτελεί, αναμφισβήτητα, μία σημαντική πρόκληση για όλους και, ιδιαιτέρως, για το τραπεζικό σύστημα. Σε μία τόσο δύσκολη εποχή, η Διοίκηση, το Προσωπικό και οι Μέτοχοι της Alpha Bank παραμένουν προσηλωμένοι στο να επιδιώκουν την οικονομική σταθερότητα και ανάπτυξη.

Ο τραπεζικός τομέας, με την ευελιξία και τη δυναμική, που μόνον η ιδιωτική πρωτοβουλία μπορεί να προσφέρει, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάκαμψη της Ελληνικής Οικονομίας. Η αφοσίωση, οι ικανότητες και η προσπάθεια των Εργαζομένων μας αποτελούν καθοριστικούς άξονες της σταθερής πορείας μας. Με γνώμονα τη διαρκή μέριμνα για τους Εργαζομένους μας, εξασφαλίζουμε ένα εργασιακό περιβάλλον που προσφέρει, χωρίς διακρίσεις, κίνητρα και ευκαιρίες ανάπτυξης σε όλο το Προσωπικό. Με συναίσθηση της κοινωνικής μας ευθύνης, πραγματοποιήσαμε και το έτος 2011 τη δέσμευσή μας για κοινωνική προσφορά με μακροπρόθεσμη αξία, ενισχύοντας πρωτοβουλίες και δίδοντας έμφαση στην παιδεία, στον εθελοντισμό και στην προβολή του ελληνικού πολιτισμού.

Η υπευθυνότητα και η ακεραιότητα αποτελούν και θα συνεχίσουν να αποτελούν, χωρίς αμφιβολία, βασικούς παράγοντες της εύρυθμης λειτουργίας της Τραπέζης, ακόμη και εντός του παρόντος δυσμενούς οικονομικού περιβάλλοντος.



Γιάννης Σ. Κωστόπουλος

## 1.2 Περιγραφή των κύριων επιδράσεων, κινδύνων και ευκαιριών.

Στον κοινωνικό απολογισμό της τράπεζας δεν αναφέρονται ξεκάθαρα οι επιδράσεις του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, αλλά ούτε και οι κίνδυνοι και οι ευκαιρίες που μπορεί να προκύψουν. Τα στοιχεία αυτά παρουσιάζονται στην ετήσια οικονομική έκθεση της Alpha Bank, καθώς εκεί γίνεται λεπτομερής ανάλυση των συνθηκών της αγοράς.

## 2.1 Επωνυμία του οργανισμού.

Στο συγκεκριμένο δείκτη ζητείται να αναφερθεί η επωνυμία του οργανισμού, κάτι το οποίο γίνεται και αναφέρεται ως επωνυμία το εξής: Alpha Bank A.E..

## 2.2 Κύρια προϊόντα ή/και υπηρεσίες.

Στον κοινωνικό της απολογισμό η Alpha Bank δεν αναφέρει σε κανένα σημείο τα κύρια προϊόντα της και τις υπηρεσίες της. Η απάντηση στο συγκεκριμένο δείκτη μας παραπέμπει στην ετήσια οικονομική έκθεση της τράπεζας, και πιο συγκεκριμένα στο κεφάλαιο «Τραπεζικές εργασίες».

## 2.3 Λειτουργική δομή του οργανισμού.

Ο δείκτης αυτός, όπως και στον απολογισμό της Τράπεζας Πειραιώς, ζητάει ουσιαστικά την παρουσίαση της οργανωσιακής δομής της τράπεζας, όλα τα στοιχεία δηλαδή που αφορούν στα μέλη του ομίλου της τράπεζας, αλλά και πιθανές εξαγορές ή συγχωνεύσεις. Στον κοινωνικό απολογισμό δεν παρουσιάζονται τέτοια στοιχεία, και για αυτόν το λόγο μας παραπέμπει στον ιστότοπο της τράπεζας και πιο συγκεκριμένα, στον εξής σύνδεσμο:

<http://www.alpha.gr/page/default.asp?la=1&id=120>. Στο συγκεκριμένο σύνδεσμο αναφέρονται στοιχεία για την Εταιρική Διακυβέρνηση της Alpha Bank.

#### 2.4 Έδρα του οργανισμού.

Το ζητούμενο του συγκεκριμένου δείκτη είναι το που βρίσκεται η έδρα της Τράπεζας, και αναφέρεται η εξής διεύθυνση: Σταδίου 40, 10252, Αθήναι.

Οι εισαγωγικοί δείκτες που παρουσιάστηκαν παραπάνω αποτελούν ουσιαστικά τα τυπικά στοιχεία που πρέπει να αναφέρονται σε έναν κοινωνικό απολογισμό, έτσι ώστε να γνωρίζουν οι ενδιαφερόμενοι πού να απευθυνθούν σε περίπτωση που χρειάζονται περαιτέρω πληροφορίες ή διευκρινίσεις. Οι υπόλοιποι εισαγωγικοί δείκτες αναφέρονται σε στοιχεία που δεν αποτελούν μέρος της μελέτης της παρούσης διπλωματικής εργασίας.

#### 4.4.2 Οικονομικοί δείκτες του κοινωνικού απολογισμού

EC1: Άμεση οικονομική αξία που παράγεται και κατανέμεται, συμπεριλαμβανομένων των εσόδων, του κόστους λειτουργίας, των αμοιβών των εργαζομένων, των δωρεών και άλλων επενδύσεων σε επίπεδο κοινότητας, παρακρατηθέντων κερδών και πληρωμών σε παρόχους κεφαλαίου και κρατικούς φορείς.

Στον απολογισμό της η Alpha Bank αναφέρει ότι έχει μια πολυεπίπεδη κοινωνική προσφορά κατά τη διάρκεια του 2011. Μέσα από τα χορηγικά της προγράμματα, αλλά και από την εθελοντική συμμετοχή του δυναμικού της, η τράπεζα διέθεσε το πόσο των €1,5 εκατ. με σκοπό την ενίσχυση φορέων που αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες στους τομείς του πολιτισμού, της παιδείας, της υγείας, του αθλητισμού και του περιβάλλοντος.

Στον πίνακα 4.1 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι στόχοι που είχαν τεθεί στον απολογισμό του 2010, τα αποτελέσματα του έτους 2011, και οι στόχοι που θα τεθούν στον απολογισμό του 2011 για το επόμενο έτος.

## Πίνακας 4.1

### Αποτελέσματα και στόχοι του απολογισμού για τις κοινωνικές δράσεις της Alpha Bank

Στόχοι Απολογισμού Ε.Κ.Ε. 2010	Αποτελέσματα 2011	Στόχοι Απολογισμού Ε.Κ.Ε. 2011
Διατήρηση αποδόσεως μέρους των κερδών σε κοινωνικούς σκοπούς.	Διετεθη ποσό Ευρώ 1.516.984 σε κοινωνικούς σκοπούς.	Διατήρηση αποδόσεως μέρους των κερδών σε κοινωνικούς σκοπούς.
Συνέχιση και διεύρυνση της στήριξής μας στον πολιτισμό, με στόχο την ανάδειξη της ιστορίας και της πολιτιστικής ταυτότητας της χώρας και την προβολή και διάδοση του ελληνικού πολιτισμού.	Διετεθη ποσό Ευρώ 257.991,97 σε πολιτιστικές δράσεις και σε σωματεία, συλλόγους και τοπικές αρχές για τη στήριξη πολιτιστικών δράσεων.	Συνέχιση και διεύρυνση της στήριξής μας στον πολιτισμό, με στόχο την ανάδειξη της ιστορίας και της πολιτιστικής ταυτότητας της χώρας και την προβολή και διάδοση του ελληνικού πολιτισμού.
Λειτουργία, εντός της προσεχούς διετίας, ενός νέου δικτυακού τόπου για την εταιρική υπευθυνότητα και τη βιώσιμη ανάπτυξη της Alpha Bank.	Εξελίχθηκε, ήδη, η ειδική ενότητα με τίτλο "Κοινωνική Ευθύνη" στην ιστοσελίδα της Τραπέζης, της οποίας τα περιεχόμενα εμπλουτίστηκαν με το σύνολο των πληροφοριών που αφορούν στις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιδόσεις της Alpha Bank και τα ζητήματα εταιρικής διακυβερνήσεως.	Λειτουργία, εντός του έτους 2014, ενός νέου δικτυακού τόπου για την εταιρική υπευθυνότητα και τη βιώσιμη ανάπτυξη της Alpha Bank.
Εισαγωγή ενός ολοκληρωμένου τυποποιημένου συστήματος καταγραφής των ουσιωδών θεμάτων Ε.Κ.Ε. της Τραπέζης και παρακολούθησής τους όλων των μη οικονομικών επιδράσεων της Τραπέζης στην Ελλάδα και στο Διεθνές Δίκτυό της, με βάση καθορισμένους δείκτες.	Έχει ξεκινήσει η μελέτη για τον καθορισμό των δεικτών κοινωνικής / περιβαλλοντικής επιδράσεως, στη βάση διεθνώς αναγνωρισμένων προτύπων και μεθοδολογιών.	Εισαγωγή ενός ολοκληρωμένου τυποποιημένου συστήματος καταγραφής των ουσιωδών θεμάτων Ε.Κ.Ε. της Τραπέζης και παρακολούθησής τους όλων των μη οικονομικών επιδράσεων της Τραπέζης στην Ελλάδα και στο Διεθνές Δίκτυό της με βάση καθορισμένους δείκτες.
Αύξηση του ποσοστού Υπαλλήλων της Τραπέζης που θα συμμετάσχουν στην Ημέρα Εθελοντισμού Ομίλου Alpha Bank.	Την 30 Μαΐου 2010, πραγματοποιήθηκε σε οκτώ χώρες, η Ημέρα Εθελοντισμού Ομίλου Alpha Bank, με τη συμμετοχή 953 εθελοντών.	Αύξηση των Υπαλλήλων της Τραπέζης που θα συμμετάσχουν στην Ημέρα Εθελοντισμού Ομίλου Alpha Bank.

Πηγή: Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Alpha Bank, 2011

EC2: Χρηματοοικονομικές επιδράσεις και άλλοι κίνδυνοι και ευκαιρίες για τις επιχειρησιακές δραστηριότητες λόγω της αλλαγής του κλίματος.

Σύμφωνα με τα όσα αναφέρονται στον απολογισμό της τράπεζας, ο ρόλος κάθε τράπεζας είναι μια υπεύθυνη χρηματοοικονομική λειτουργία με σκοπό τη σταθεροποίηση ενός υγιούς οικονομικού περιβάλλοντος, καθώς επίσης και η παροχή πρόσβασης στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και τα οφέλη αυτών στην κοινωνία. Σε αυτό το πλαίσιο, η τράπεζα στοχεύει στη διαρκή ανάπτυξη και ενίσχυση της υπάρχουσας περιβαλλοντικής πολιτικής για την προστασία του περιβάλλοντος μέσω



της παροχής «πράσινων προϊόντων». Επίσης, ένας ακόμα στόχος είναι η μείωση της κατανάλωσης ενέργειας, νερού και γενικότερα του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της τράπεζας.

EC7: Διαδικασίες για τις προσλήψεις προσωπικού από την περιοχή και αναλογία προσλήψεων ανωτέρων στελεχών από την τοπική κοινότητα στις περιοχές στις οποίες δραστηριοποιείται σημαντικά ο οργανισμός.

Ο κοινωνικός απολογισμός αναφέρει ότι η Alpha Bank αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους εργοδότες στη χώρα μας με προσωπικό που ανέρχεται στους 6.997 εργαζομένους στην Ελλάδα, 724 σε θυγατρικές εταιρείες του εσωτερικού και 6.616 εργαζομένους στις λοιπές χώρες που δραστηριοποιείται.

Μέσα στο 2011, παρά τη δύσκολη συγκυρία, προχώρησε η τράπεζα στην πρόσληψη 35 νέων εργαζομένων για την κάλυψη των αναγκών της. Τέλος, αναφέρεται ότι η κάλυψη αναγκών για στελέχη πραγματοποιείται με εσωτερικές μετακινήσεις από το υφιστάμενο προσωπικό.

#### **4.4.3 Περιβαλλοντικοί δείκτες του κοινωνικού απολογισμού**

EN1: Χρησιμοποιούμενα υλικά, με βάση το βάρος ή τον όγκο.

Η Alpha Bank, βάσει των στοιχείων του απολογισμού, συνέχισε και το 2011 την ανακύκλωση του χαρτιού, του πλαστικού και του αλουμινίου σε συνεργασία με το Ευρωπαϊκό Κέντρο Ανακύκλωσης, αλλά επίσης και την ανακύκλωση μπαταριών, κασετών γραφίτη (toners), των μελανοδοχείων και των λαμπτήρων.

Πιο συγκεκριμένα, το 2011 η τράπεζα προέβη στις ακόλουθες ενέργειες:

- Πραγματοποιήθηκε περισυλλογή αρχείου της τράπεζας προς πολτοποίηση 168.600 κιλά, έναντι 415.000 κιλών το 2010.
- Πραγματοποιήθηκε περισυλλογή toners και cartridges που πήγαν για ανακύκλωση 7.149 τεμαχίων επί συνόλου αγορών περίπου 20.000 τεμαχίων, έναντι 2.334 τεμαχίων το 2010.

- 2.241 τεμάχια παλαιού τεχνολογικού εξοπλισμού εστάλησαν για ανακύκλωση.
- Οργάνωσε τη συλλογή και ανακύκλωση 9.672 κιλών μπαταριών.

Επίσης, στον απολογισμό παρατίθεται ένας πίνακας με τα στοιχεία της χρήσης χαρτιού και της ανακύκλωσης που πραγματοποίησε η τράπεζα, συγκριτικά για τα έτη 2009 μέχρι το 2011.

#### Πίνακας 4.2

##### Χρήση χαρτιού και ποσότητες ανακύκλωσης χαρτιού και μπαταριών για τα έτη 2009-2011

Έτος	2009	2010	2011
<b>Χρήση Χαρτιού</b>			
Συνολική ποσότητα αγορασμένου χάρτου (σε kg)	455.987	450.000	568.825
<b>Ανακύκλωση</b>			
Ποσότητα φωτοτυπικού χάρτου που ανακυκλώθηκε (σε kg)	466.000	415.000	168.600
Φωτοτυπικό χαρτί που ανακυκλώθηκε ως ποσοστό της ποσότητας χάρτου που αγοράστηκε <sup>3</sup>	102%	92%	29,6%
Συνολική ποσότητα μπαταριών (από συσκευές UPS) που ανακυκλώθηκε (σε kg)	10.150	2.238	4.550

Πηγή: Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Alpha Bank, 2011

Να σημειωθεί σε αυτό το σημείο ότι για το έτος 2009 το ποσοστό του φωτοτυπικού χαρτιού που ανακυκλώθηκε σε σχέση με αυτό που αγοράστηκε είναι 102%, και αυτό διότι ανά διαστήματα η τράπεζα πραγματοποιεί περιοδικά εκκαθαρίσεις στο αρχείο της.

EN3: Άμεση κατανάλωση ενέργειας, με βάση την πρωτογενή πηγή ενέργειας.

Όπως αναφέρεται στον απολογισμό, η άμεση κατανάλωση ενέργειας σχετίζεται με την ηλεκτρική ενέργεια, τη χρήση πετρελαίου και την κατανάλωση νερού.

Όσον αφορά την κατανάλωση της ηλεκτρικής ενέργειας, αναφέρεται ότι υπήρξε μείωση ανά τ.μ. σε σχέση με το 2010. Επίσης, συνεχίστηκε η προσπάθεια της τράπεζας να αντικαταστήσει το πετρέλαιο με το φυσικό αέριο για τη θέρμανση των κτηρίων της, με σκοπό την εξοικονόμηση πόρων και τα οφέλη για το περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, το 2010 η συνολική κατανάλωση πετρελαίου ανήλθε στα 94.600 λίτρα, ενώ το 2011 ανήλθε στα 127.830 λίτρα. Για την κατανάλωση φυσικού αερίου, το 2010 η κατανάλωση ήταν 155.960 κυβικά μέτρα, ενώ το 2011 ανήλθε στα 173.008 κυβικά μέτρα. Η αύξηση της κατανάλωσης πετρελαίου οφείλεται κυρίως στις δυσμενείς καιρικές συνθήκες που επικράτησαν το 2011.

Τέλος, όσον αφορά την κατανάλωση νερού από το προσωπικό και για την καθαριότητα των κτηρίων, υπήρξε μια μείωση της τάξης του 22% σε σχέση με το 2010.

Στον ακόλουθο πίνακα που παρουσιάζεται στον απολογισμό, απεικονίζονται η κατανάλωση ενέργειας της τράπεζας, όπως αυτή εξελίχθηκε τα έτη 2009-2011.

### Πίνακας 4.3

#### Ανάλυση της συνολικής κατανάλωσης ενέργειας για τα έτη 2009-2011

	2009	2010	2011
<b>Ενέργεια</b>			
Κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας σε MWh <sup>1</sup>	35.762	39.546	38.510
Εμβαδόν γραφειακών χώρων (μ <sup>2</sup> ), για τους οποίους μετράται η κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας	191.312	208.183	216.509
Ποσοστό εμβαδού γραφειακών χώρων, για το οποίο γίνονται μετρήσεις καταναλώσεως ηλεκτρικής ενέργειας και καυσίμων θερμάνσεως	58%	63%	69%
Ετήσια κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας σε kWh ανά μ <sup>2</sup> γραφειακών χώρων	187	189	178
Κατανάλωση φυσικού αερίου (σε μ <sup>3</sup> )	99.339	155.960	173.008
Ετήσια κατανάλωση φυσικού αερίου (σε μ <sup>3</sup> ) ανά μ <sup>2</sup> γραφειακών χώρων	1,53	2,22	2,98
Αντίστοιχα μ <sup>2</sup> επιφανείας	65.075	70.252	57.976
Κατανάλωση πετρελαίου θερμάνσεως (σε λίτρα)	115.600	94.600	127.830
Ετήσια κατανάλωση πετρελαίου θερμάνσεως σε λίτρα ανά μ <sup>2</sup> γραφειακών χώρων	1,96	1,91	2,22
Αντίστοιχα μ <sup>2</sup> επιφανείας	58.976	49.535	57.501

Πηγή: Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Alpha Bank, 2011

Επίσης, παρουσιάζεται αναλυτικά σε ένα άλλο κομμάτι του συγκεκριμένου πίνακα η συνολική κατανάλωση νερού για τα έτη 2009-2011.

#### Πίνακας 4.4

##### Συνολική κατανάλωση νερού στις εγκαταστάσεις της τράπεζας για τα έτη 2009-2011

Έτος	2009	2010	2011
<b>Νερό</b>			
Κατανάλωση πόσιμου νερού από δίκτυα υδρεύσεως (σε μ <sup>3</sup> )	28.647	38.466	30.123
Εμβαδό γραφειακών χώρων (μ <sup>2</sup> ), για τους οποίους μετράται η κατανάλωση πόσιμου νερού	91.800	91.800	117.782
Ποσοστό εμβαδού γραφειακών χώρων, για το οποίο γίνονται μετρήσεις καταναλώσεως πόσιμου νερού	28%	28%	38%
Εκμετάλλευση υπογείων υδάτων σε μ <sup>3</sup>	12.272	14.738	19.025
Εμβαδό γραφειακών χώρων (μ <sup>2</sup> ), για τους οποίους μετράται η κατανάλωση υπογείων υδάτων	33.942	55.597	55.597

Πηγή: Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Alpha Bank, 2011

EN16: Συνολικές άμεσες και έμμεσες εκπομπές αερίων θερμοκηπίου με βάση το βάρος.

Η αναλυτική καταγραφή των εκπομπών των αερίων του θερμοκηπίου με βάση το βάρος είναι μια πρακτική που δεν έχει εφαρμοστεί από την Alpha Bank. Η καταγραφή έχει αρκестεί σε μια παρουσίαση με τη βοήθεια ενός πίνακα των συνολικών εκπομπών ρύπων διοξειδίου του άνθρακα σε τόνους, και στις εκπομπές ρύπων σε τόνους ανά τετραγωνικά μέτρα γραφειακών χώρων. Για το πρώτο, σημειώνεται μια άυξηση το έτος 2010 σε σχέση με το 2009, όμως το 2011 παρουσιάζεται μείωση σε σχέση με το 2010. Αντίστοιχα κινούνται οι εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα και για το δεύτερο δείκτη. Να σημειωθεί σε αυτό το σημείο ότι στις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα δε συνυπολογίζονται οι ρύποι απο επαγγελματικά ταξίδια και μετακινήσεις, καθώς αυτές δεν καταγράφονται από την τράπεζα.

Ακολουθεί ο πίνακας που απεικονίζονται με αριθμητικά δεδομένα τα παραπάνω στοιχεία.

#### Πίνακας 4.5

##### Συνολικές εκπομπές ρύπων της τράπεζας για τα έτη 2009-2011

Έτος	2009	2010	2011
<b>Εκπομπές Ρύπων</b>			
Συνολικές εκπομπές ρύπων διοξειδίου του άνθρακα σε τόνους <sup>2</sup>	31.024	34.367	33.964
Εκπομπές ρύπων διοξειδίου του άνθρακα σε τόνους ανά μ <sup>2</sup> γραφειακών χώρων	0,16	0,17	0,16

Πηγή: Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Alpha Bank, 2011

EN22: Συνολικό βάρος των αποβλήτων, με βάση τον τύπο και τη μέθοδο διαθέσεως.

Το συνολικό βάρος των αποβλήτων της τράπεζας αναφέρεται στην ανακύκλωση του χαρτιού που πραγματοποίησε η τράπεζα, καθώς και στην ανακύκλωση μπαταριών ανά έτος. Στον απολογισμό παρουσιάζεται ένας πίνακας που δείχνει την εξέλιξη της ανακύκλωσης του χαρτιού τα έτη 2009-2011. Αξιοσημείωτη είναι η μείωση της ανακύκλωσης χαρτιού σε κιλά από 466.000 το 2009 σε 168.600 κιλά το 2011. Η τεράστια αυτή μείωση οφείλεται στην εξ'αρχής μείωση της χρήσης χαρτιού από την τράπεζα στη συνολική προσπάθειά της για την προστασία του περιβάλλοντος. Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενη παράγραφο του κεφαλαίου, για το έτος 2009 το ποσοστό του φωτοτυπικού χαρτιού που ανακυκλώθηκε σε σχέση με αυτό που αγοράστηκε είναι 102%, και αυτό διότι ανά διαστήματα η τράπεζα πραγματοποιεί περιοδικά εκκαθαρίσεις στο αρχείο της.

## Πίνακας 4.6

### Συνολική ποσότητα ανακυκλούμενων υλικών για τα έτη 2009-2011

Έτος	2009	2010	2011
<b>Ανακύκλωση</b>			
Ποσότητα φωτοτυπικού χάρτου που ανακυκλώθηκε (σε kg)	466.000	415.000	168.600
Φωτοτυπικό χαρτί που ανακυκλώθηκε ως ποσοστό της ποσότητας χάρτου που αγοράστηκε <sup>3</sup>	102%	92%	29,6%
Συνολική ποσότητα μπαταριών (από συσκευές UPS) που ανακυκλώθηκε (σε kg)	10.150	2.238	4.550

Πηγή: Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Alpha Bank, 2011

#### 4.4.4 Δείκτες του κοινωνικού απολογισμού που αφορούν τις εργασιακές σχέσεις.

LA1: Συνολικό ανθρώπινο δυναμικό με βάση τον τύπο απασχόλησης, τη σύμβαση εργασίας και την περιοχή.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που αναφέρει η Alpha Bank στον κοινωνικό της απολογισμό, η παροχή ίσων ευκαιριών απασχόλησης και εξέλιξης για όλους τους εργαζομένους της, ανεξαρτήτως από το φύλο, τη φυλή, τη θρησκεία, ηλικίας και αναπηρίας, αποτελεί ένα συστατικό που συμβάλλει στη δημιουργία αξίας για όλους τους εργαζομένους, και δεν είναι απλά μια νομική υποχρέωση.

Πιο συγκεκριμένα, στον απολογισμό αναφέρεται ότι καταβάλλονται μεγάλες προσπάθειες για να γίνεται η κάλυψη των κενών θέσεων με εργαζομένους από την τοπική αγορά εργασίας. Το 2011, στο πεδίο της καταπολέμησης του κάθετου επαγγελματικού διαχωρισμού οι επιδόσεις της τράπεζας έχουν ανοδική πορεία, καθώς 217 γυναίκες κατέχουν διευθυντικές θέσεις, ποσοστό αυξημένο κατά 11% την τελευταία διετία. Επίσης, ο βασικός μισθός είναι ίδιος για άντρες και γυναίκες σε όλες τις κατηγορίες υπαλλήλων.

Στο πλαίσιο της μέριμνας για τους εργαζόμενους της τράπεζας, υπάρχει η ενέργεια από την πλευρά της τράπεζας των πρόσθετων παροχών στους εργαζομένους της. Τέτοιες παροχές είναι κάποια επιδόματα, διευκολύνσεις, καλύψεις, και υπηρεσίες

προς τους εργαζομένους αλλά και τις οικογένειές τους. Ένα πιο συγκεκριμένο στοιχείο του πλαισίου αυτού αποτελεί η χορήγηση στεγαστικών δανείων στους εργαζομένους της Alpha Bank με ιδιαίτερα ευνοϊκούς όρους, το ύψος των οποίων ανήλθε το 2011 στα €17.6 εκατ.

Σε συνέχεια της αναφοράς του απολογισμού στα στοιχεία για τους εργαζομένους της τράπεζας, παρατίθενται τρεις πίνακες που παρουσιάζουν αρχικά το ποσοστό των γυναικών εργαζομένων στην εταιρεία, την αναλογία φύλων στο διοικητικό συμβούλιο, και τέλος τα άτομα με ειδικές ανάγκες που εργάζονται στην τράπεζα.

Πιο συγκεκριμένα, το ποσοστό των γυναικών που εργάζονται στον όμιλο παραμένει σταθερό τα έτη 2009-2011 στο 51%. Όσον αφορά τις γυναίκες που κατέχουν θέση στο διοικητικό συμβούλιο, το 2009 το ποσοστό ήταν 12.5%, όπως και το 2010, ενώ το 2011 έπεσε στο 7%. Τέλος, τα άτομα με ειδικές ανάγκες που εργάζονται στο όμιλο ήταν το 2009 στους 195, ενώ τα έτη 2010 και 2011 ανήλθαν στα 193.

#### Πίνακας 4.7

##### Ποσοστά γυναικών και ατόμων από μειονότητες που κατέχουν διευθυντικές θέσεις τα έτη 2009-2011

Δείκτες διαφορετικότητας	2009	2010	2011
Γυναίκες εργαζόμενες	3.845	3.713	3.579
	51%	51%	51%
Γυναίκες σε διευθυντικές θέσεις (από τη θέση Διευθυντή Καταστήματος και άνω)	196	219	217
Εργαζόμενοι που ανήκουν σε μειονότητες	15	14	14
Διευθυντικά Στελέχη που ανήκουν σε μειονότητες	-	1	-

Πηγή: Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Alpha Bank, 2011

## Πίνακας 4.8

### Αναλογία φύλων στο διοικητικό συμβούλιο τα έτη 2009-2011

Αναλογία φύλων στη Διοίκηση	2009	2010	2011
Γυναίκες σε Διοικητικό Συμβούλιο	2 12,5%	2 12,5%	1 7,0%
Άνδρες σε Διοικητικό Συμβούλιο	14 87,5%	13 87,5%	13 93,0%
<b>Σύνολο</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>14</b>

Πηγή: Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Alpha Bank, 2011

## Πίνακας 4.9

### Αριθμός ατόμων με ειδικές ανάγκες που εργάζονται στην τράπεζα τα έτη 2009-2011

Άτομα με ειδικές ανάγκες	2009	2010	2011
Αριθμός ατόμων με ειδικές ανάγκες (ΑΜΕΑ) στην Τράπεζα	195	193	193

Πηγή: Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Alpha Bank, 2011

Επίσης, στον απολογισμό παρουσιάζονται αναλυτικοί πίνακες με τον αριθμό των εργαζομένων της τράπεζας στην Ελλάδα για τα έτη 2009-2011, την ηλικιακή κατανομή τους για το 2011, τον αριθμό των εργαζομένων της Alpha Bank στο εσωτερικό και το εξωτερικό, και τέλος το μορφωτικό επίπεδο και την εκπαίδευση των υπαλλήλων του ομίλου.

## Πίνακας 4.10

### Αριθμός εργαζομένων της τράπεζας στην Ελλάδα

Αριθμός Εργαζομένων στην Ελλάδα (ΤΡΑΠΕΖΑ)	2009	2010	2011
<b>Σύνολο</b>	<b>7.501</b>	<b>7.266</b>	<b>6.997</b>
Άνδρες	3.656	3.553	3.418
Γυναίκες	3.845	3.713	3.579
Αποχωρήσεις (π.χ. σύνταξη, τερματισμός συμβάσεως)	274	416	304
Προσλήψεις	217	181	35

Πηγή: Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Alpha Bank, 2011



**Πίνακας 4.11****Κατανομή ανά φύλο και ηλικία του προσωπικού της τράπεζας για το 2011**

Φύλο	ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ				ΣΥΝΟΛΟ
	18-25	26-40	41-50	51+	
Άνδρες	25	1.333	1.278	782	3.418
Γυναίκες	56	1.805	1.308	410	3.579
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>81</b>	<b>3.138</b>	<b>2.586</b>	<b>1.192</b>	<b>6.997</b>
%	1,16	44,85	36,96	17,04	100,00

Πηγή: Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Alpha Bank, 2011

**Πίνακας 4.12****Αριθμός εργαζομένων της τράπεζας σε Ελλάδα και εξωτερικό**

Γεωγραφική Περιφέρεια (ΤΡΑΠΕΖΑ)	2009	2010	2011
Αττική	4.885	4.736	4.574
Υπόλοιπο Ελλάδος	2.580	2.505	2.398
Εξωτερικό	36*	25*	25*

Πηγή: Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Alpha Bank, 2011

Να σημειωθεί σε αυτό το σημείο ότι ο αριθμός των εργαζομένων που αναφέρεται στον ανωτέρω πίνακα ότι απασχολείται στο εξωτερικό αποτελεί το προσωπικό που εργάζεται με απόσπαση, και όχι στο σύνολο των εργαζομένων του εξωτερικού.

**Πίνακας 4.13****Κατανομή μορφωτικού επιπέδου των εργαζομένων τα έτη 2009-2011**

Μορφωτικό επίπεδο	2009	2010	2011
Μεταπτυχιακή εκπαίδευση Master, PhD	914	993	1.048
Τριτοβάθμια εκπαίδευση ΑΕΙ, ΤΕΙ	2.870	2.789	2.661
Απόφοιτοι Λυκείου	3.319	3.130	2.964
Απόφοιτοι Γυμνασίου	398	354	324

Πηγή: Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Alpha Bank, 2011

LA7: Ποσοστό τραυματισμών, επαγγελματικών ασθενειών, απώλειας ημερών εργασίας και απουσιών εργαζομένων και αριθμός θανατηφόρων εργατικών ατυχημάτων ανά περιοχή.

Στον κοινωνικό της απολογισμό η Alpha Bank αναφέρει ότι η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων αποτελούν πρωταρχικό μέλημα για την τράπεζα. Το 2011 πραγματοποιήθηκαν προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων σε ζητήματα αντιμετώπισης πυρκαγιών, σεισμών, ληστειών και ομηριών. Στα συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα συμμετείχαν 1.220 εργαζόμενοι.

Για το έτος 2011, οι απολεσθείσες ημέρες λόγω τραυματισμών και ασθενειών μειώθηκαν σε 41.275, έναντι 44.608 το 2010, και ο αντίστοιχος δείκτης απουσιών διαμορφώθηκε στο 2.35% το 2011, σε σχέση με το 2.10% του 2010. Ακολουθεί ο πίνακας που αναφέρει την εξέλιξη των δεικτών για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων τα έτη 2009-2011.

#### Πίνακας 4.14

##### Αριθμός επικίνδυνων περιστατικών στην τράπεζα και αριθμός απολεσθεισών ημερών λόγω αυτών

Δείκτες για την Υγεία και Ασφάλεια	Αριθμός περιστατικών			Απολεσθείσες ημέρες λόγω αυτών των περιστατικών		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Αριθμός τραυματισμών	-	-	-	-	-	-
Αριθμός θανάτων	-	1	-	-	1	-
Επαγγελματικές ασθένειες	-	-	-	-	-	-
Λοιπές ασθένειες (χωρίς τις άδειες εγκυμοσύνης)	4.571	4.189	4.123	50.257	44.608	41.275
Δείκτης απουσιών (AR)				2,63%	2,10%	2,35%

Πηγή: Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Alpha Bank, 2011

LA10: Μέσος όρος ωρών εκπαίδευσης ανά έτος/εργαζόμενο.

Το συγκεκριμένο κομμάτι που αναφέρεται στην εκπαίδευση του προσωπικού τονίζει τη σημαντικότητα της εκπαίδευσης των εργαζομένων με στόχο να παραμείνει η τράπεζα στα κορυφαία πιστωτικά ιδρύματα της χώρας. Στον απολογισμό αναφέρεται ότι η διεύθυνση εκπαίδευσης και αναπτύξεως της τράπεζας, σε συνεργασία με το Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, έχει προχωρήσει από το 2010 στη διοργάνωση ενός μεταπτυχιακού προγράμματος με αντικείμενο τη νομισματική πολιτική, την τραπεζική και τα χρηματοοικονομικά. Κατά το έτος 2011 στο συγκεκριμένο πρόγραμμα συμμετείχαν 18 άτομα, τα οποία μετά το πέρας του προγράμματος θα λάβουν ειδικό πιστοποιητικό και θα αναγνωρίζεται από την τράπεζα ως μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών.

Πιο συγκεκριμένα, το 2011 πραγματοποιήθηκαν 11.243 συμμετοχές εργαζομένων σε 524 εκπαιδευτικά προγράμματα. Από αυτούς, συνολικά 11.122, εκ των οποίων οι 6.246 ήταν γυναίκες και οι 4.876 άνδρες, εκπαιδεύτηκαν στο λογιστικό κλάδο. Για το 2011, ο μέσος όρος ανθρωποωρών εκπαίδευσης ανά συμμετέχοντα ανήλθε στις 11.46 ώρες.

Κλείνοντας το συγκεκριμένο θέμα, στον απολογισμό αναφέρεται ότι η τράπεζα, έχοντας ως στόχο τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων της, προχώρησε το 2011 στη διοργάνωση των εξής εκπαιδευτικών προγραμμάτων:

- Εξυπηρέτηση ιδιωτών πελατών
- Εξυπηρέτηση δανειακής πελατείας
- Πρόγραμμα νεοπροσλαμβανόμενων εργαζομένων
- Θέματα διοικήσεως του προσωπικού
- Εξυπηρέτηση εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη
- Η γνώση του πελάτη

#### **4.4.5 Κοινωνικοί δείκτες του κοινωνικού απολογισμού**

Κλείνοντας το κομμάτι της ανάλυσης των δεικτών που αποτελούν τους σημαντικότερους στην αξιολόγηση ενός κοινωνικού απολογισμού, θα παρουσιαστούν

οι κοινωνικοί δείκτες που αναλύουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τη σχέση που έχει δημιουργήσει η τράπεζα με την κοινωνία, αλλά και με τους πελάτες της.

SO1: Περιγραφή, στόχοι και αποτελεσματικότητα προγραμμάτων και πρακτικών που αξιολογούν και διαχειρίζονται τις επιδράσεις στην τοπική κοινωνία.

Όπως αναφέρεται στον απολογισμό της η Alpha Bank, το 2011 ανέλαβε αρκετές πρωτοβουλίες οι οποίες καλύπτουν τους τομείς του πολιτισμού, του αθλητισμού, της παιδείας, της υγείας και του περιβάλλοντος. Για τις δράσεις αυτές, αναφέρεται ότι η τράπεζα διέθεσε το ποσό των €1.5 εκατ..

Πιο συγκεκριμένα, στα πλαίσια της υποστήριξης των ευπαθών οικονομικών ομάδων του πληθυσμού, η τράπεζα στήριξε φορείς όπως είναι η «Γραμμή Ζωής», η «Unicef», οι «Γιατροί του κόσμου» και άλλες αντίστοιχες οργανώσεις. Στο χώρο της υγείας, η τράπεζα στήριξε το Σύλλογο Φίλων Γενικού Ογκολογικού Νοσοκομείου «Οι Άγιοι Ανάργυροι», καθώς και κάποια κέντρα υποστήριξης εξαρτημένων ατόμων.

Στον τομέα του αθλητισμού, η τράπεζα το 2011 συνέχισε να στηρίζει αθλητικούς ομίλους και συλλόγους, ενώ διοργάνωσε για εντέκατη συνεχή χρονιά το Αθλητικό Πανόραμα Alpha Bank, το οποίο έδωσε την ευκαιρία στους επισκέπτες να δοκιμαστούν σε πολλά δημοφιλή αθλήματα και άλλες θεαματικές δραστηριότητες.

Στον τομέα του πολιτισμού, η τράπεζα διοργάνωσε το 2011 πολλές εκθέσεις, αλλά και ανέλαβε τη διεξαγωγή πολιτιστικών εκδηλώσεων. Πιο συγκεκριμένα, τον Απρίλιο του 2011 ξεκίνησε την έκθεση «Μύθος και Νόμισμα», σε συνεργασία με το Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο, το Νομισματικό Μουσείο και τη νομισματική συλλογή της Alpha Bank. Στην έκθεση αυτή παρουσιάστηκαν 482 αρχαία νομίσματα, και την επισκέφθηκαν περίπου 80.000 στο Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο και 8.500 στο Νομισματικό Μουσείο.

Μια άλλη σημαντική δράση στον τομέα του πολιτισμού αποτελεί το Μουσείο Χαρτονομισμάτων Ιονικής Τραπέζης στην Κέρκυρα, το οποίο λειτουργεί 11 μήνες το χρόνο. Το 2011, το μουσείο αυτό επισκέφτηκαν 9.359 άτομα, εκ των οποίων 3.238 μαθητές, 3.741 Έλληνες επισκέπτες και 2.380 ξένοι.

Όλες οι κοινωνικές δράσεις της Alpha Bank για το 2011 συνοψίζονται στον ακόλουθο πίνακα, ο οποίος αναφέρει τους στόχους που είχαν τεθεί το 2010, κατά πόσο αυτοί οι στόχοι επετεύχθησαν το 2011, και τέλος τους στόχους του κοινωνικού απολογισμού για το επόμενο έτος.

### Πίνακας 4.15

#### Στόχοι και αποτελέσματα των κοινωνικών δράσεων της τράπεζας για το 2011

Στόχοι Απολογισμού Ε.Κ.Ε. 2010	Αποτελέσματα 2011	Στόχοι Απολογισμού Ε.Κ.Ε. 2011
Διατήρηση αποδόσεως μέρους των κερδών σε κοινωνικούς σκοπούς.	Διετέθη ποσό Ευρώ 1.516.984 σε κοινωνικούς σκοπούς.	Διατήρηση αποδόσεως μέρους των κερδών σε κοινωνικούς σκοπούς.
Συνέχιση και διεύρυνση της στηρίξεώς μας στον πολιτισμό, με στόχο την ανάδειξη της ιστορίας και της πολιτιστικής ταυτότητας της χώρας και την προβολή και διάδοση του ελληνικού πολιτισμού.	Διετέθη ποσό Ευρώ 257.991,97 σε πολιτιστικές δράσεις και σε σωματεία, συλλόγους και τοπικές αρχές για τη στήριξη πολιτιστικών δράσεων.	Συνέχιση και διεύρυνση της στηρίξεως μας στον πολιτισμό, με στόχο την ανάδειξη της ιστορίας και της πολιτιστικής ταυτότητας της χώρας και την προβολή και διάδοση του ελληνικού πολιτισμού.
Λειτουργία, εντός της προσεχούς διετίας, ενός νέου δικτυακού τόπου για την εταιρική υπευθυνότητα και τη βιώσιμη ανάπτυξη της Alpha Bank.	Εξελήχθηκε, ήδη, η ειδική ενότητα με τίτλο "Κοινωνική Ευθύνη" στην ιστοσελίδα της Τραπέζης, της οποίας τα περιεχόμενα εμπλουτίστηκαν με το σύνολο των πληροφοριών που αφορούν στις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιδόσεις της Alpha Bank και τα ζητήματα εταιρικής διακυβερνήσεως.	Λειτουργία, εντός του έτους 2014, ενός νέου δικτυακού τόπου για την εταιρική υπευθυνότητα και τη βιώσιμη ανάπτυξη της Alpha Bank.
Εισαγωγή ενός ολοκληρωμένου τυποποιημένου συστήματος καταγραφής των ουσιαδών θεμάτων Ε.Κ.Ε. της Τραπέζης και παρακολουθήσεως όλων των μη οικονομικών επιδράσεων της Τραπέζης στην Ελλάδα και στο Διεθνές Δίκτυό της, με βάση καθορισμένους δείκτες.	Έχει ξεκινήσει η μελέτη για τον καθορισμό των δεικτών κοινωνικής / περιβαλλοντικής επιδράσεως, στη βάση διεθνώς αναγνωρισμένων προτύπων και μεθοδολογιών.	Εισαγωγή ενός ολοκληρωμένου τυποποιημένου συστήματος καταγραφής των ουσιαδών θεμάτων Ε.Κ.Ε. της Τραπέζης και παρακολουθήσεως όλων των μη οικονομικών επιδράσεων της Τραπέζης στην Ελλάδα και στο Διεθνές Δίκτυό της με βάση καθορισμένους δείκτες.
Αύξηση του ποσοστού Υπαλλήλων της Τραπέζης που θα συμμετάσχουν στην Ημέρα Εθελοντισμού Ομίλου Alpha Bank.	Την 30 Μαΐου 2010, πραγματοποιήθηκε σε οκτώ χώρες, η Ημέρα Εθελοντισμού Ομίλου Alpha Bank, με τη συμμετοχή 953 εθελοντών.	Αύξηση των Υπαλλήλων της Τραπέζης που θα συμμετάσχουν στην Ημέρα Εθελοντισμού Ομίλου Alpha Bank.

Πηγή: Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Alpha Bank, 2011

PR5: Πρακτικές που αφορούν την ικανοποίηση των πελατών συμπεριλαμβανομένων και των ερευνών μετρήσεως της ικανοποίησής τους.

Στο συγκεκριμένο κομμάτι του απολογισμού, αναφέρεται ότι η Alpha Bank δίνει μεγάλη σημασία στη γνώμη των πελατών της, και για αυτό το λόγο μετρά συστηματικά το βαθμό ικανοποίησης των πελατών της μέσω ερευνών ικανοποίησης και μέσω διαθέσεως ερωτηματολογίου σε όλα τα καταστήματα, τα οποία συμπληρώνουν οι πελάτες και αξιολογούν την εξυπηρέτησή τους στο κατάστημα.

Για το έτος 2011, πραγματοποιήθηκαν δύο κύματα της έρευνας ικανοποίησης των πελατών από τα καταστήματα της τραπεζής, το πρώτο τον Ιούνιο και το δεύτερο το Νοέμβριο. Τα δείγματα αφορούν καταστήματα στην Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη, και σε άλλες μεγάλες αστικές πόλεις, και το κάθε κύμα αποτελείται από περίπου 1.000 άτομα. Ακολουθεί ο πίνακας που απεικονίζει την ικανοποίηση των πελατών ανά κύμα, στο οποίο φαίνεται ότι η έρευνα τον Ιούνιο έδειξε συνολική ικανοποίηση πελατών 82% και μελλοντική χρήση του καταστήματος 95%, ενώ το κύμα του Νοεμβρίου έδειξε συνολική ικανοποίηση 85%, και μελλοντική χρήση του καταστήματος επίσης 95%. Τέλος, παρουσιάζεται το διάγραμμα που απεικονίζει την ικανοποίηση των πελατών από την εξυπηρέτηση στα καταστήματα της τράπεζας, βαθμολογώντας από το 1 έως το 10.

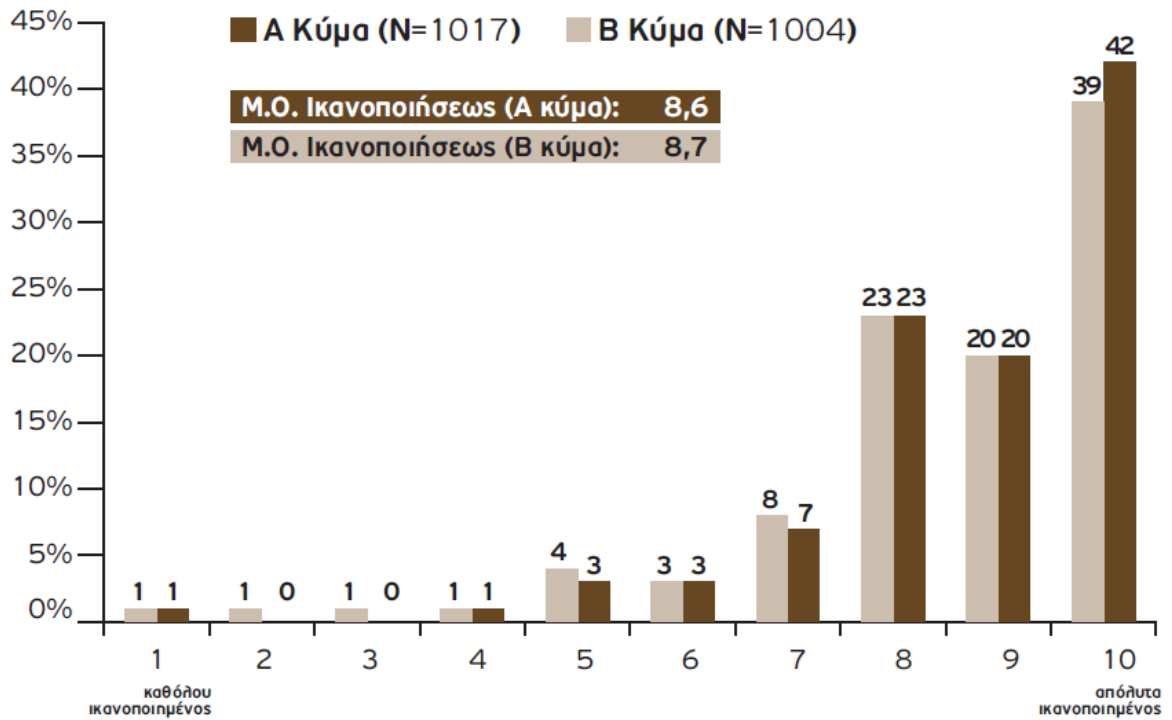
#### Πίνακας 4.16

##### Ποσοστά ικανοποίησης των πελατών και μελλοντικής χρήσης του καταστήματος

	ΚΥΜΑ 1 ΙΟΥΝΙΟΣ 2011	ΚΥΜΑ 2 ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2011
Ικανοποίηση Πελατών	82%	85%
Μελλοντική χρήση Καταστήματος	95%	95%

Πηγή: Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Alpha Bank, 2011

## Έρευνα ικανοποίησης πελατών που εξυπηρετούνται από τα Καταστήματα της Τραπέζης



Πηγή: Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Alpha Bank, 2011

### Διάγραμμα 4.1

Ικανοποίηση πελατών από την εξυπηρέτηση στα καταστήματα της τράπεζας

## 4.5 Σύνοψη κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε μια προσπάθεια να αναλυθεί ο κοινωνικός απολογισμός της Alpha Bank, όπως πραγματοποιήθηκε η ανάλυση του κοινωνικού απολογισμού της Τραπέζης Πειραιώς στο προηγούμενο κεφάλαιο. Οι δείκτες που παρουσιάζονται σε αυτό το κεφάλαιο αποτελούν τους πιο βασικούς ενός κοινωνικού απολογισμού, και δίνουν τη δυνατότητα σε οποιονδήποτε μελετήσει τον απολογισμό να κατανοήσει πλήρως τις δράσεις της τράπεζας στον τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Με τους συγκεκριμένους δείκτες καλύπτονται σε έναν πολύ μεγάλο βαθμό οι τέσσερις άξονες αξιολόγησης του απολογισμού από το Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης. Το πιο ενδιαφέρον συμπέρασμα που μπορεί να βγει από τη μελέτη ενός κοινωνικού απολογισμού οποιουδήποτε οργανισμού είναι ότι εφόσον η εταιρική κοινωνική ευθύνη ενσωματωθεί στη στρατηγική, τότε μπορεί να δώσει στον οργανισμό ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές του, και έτσι να καταφέρει να κατακτήσει ένα σημαντικό τμήμα του μεριδίου της αγοράς.



## **Αναφορές κεφαλαίου**

### I. Αναφορές από ελληνικές πηγές

1. Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Alpha Bank, 2011

### II. Διαδικτυακές πηγές

1. [www.alpha.gr](http://www.alpha.gr) (Διαδικτυακός τόπος της Alpha Bank)
2. [www.cri.org.gr](http://www.cri.org.gr) (Διαδικτυακός τόπος Ελληνικού Ινστιτούτου Εταιρικής Ευθύνης)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί ένα δυνατό σημείο των σύγχρονων επιχειρήσεων στην προσπάθειά τους να επικρατήσουν στον ανταγωνισμό τους με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσης διπλωματικής εργασία, πρέπει η υιοθέτηση της ΕΚΕ να πηγάζει από το εσωτερικό της επιχείρησης και να πραγματοποιείται συνειδητά από την επιχείρηση, και όχι να γίνονται δράσεις κοινωνικής ευθύνης απλά και μόνο για να κερδίζεται η συμπάθεια και εύνοια των καταναλωτών, και της κοινωνίας γενικότερα.

Για αυτό το λόγο, οι επιχειρήσεις πρέπει να οργανώνονται και να ενσωματώνουν την ΕΚΕ στη στρατηγική τους. Για να επιτευχθεί αυτό, υπάρχουν κάποιες βασικές προϋποθέσεις. Αυτές είναι η ευαισθητοποίηση των ανθρώπινων πόρων, ο διάλογος με τα ενδιαφερόμενα μέρη, η δέσμευση των ενδιαφερομένων μερών και ο ρόλος της ηγεσίας (Βαξεβανίδου, 2011)<sup>10</sup>.

Όσον αφορά την ευαισθητοποίηση των ανθρώπινων πόρων, η επιχείρηση θα πρέπει αρχικά να ενημερώσει πλήρως τους εργαζομένους της για το σκοπό της ενσωμάτωσης της ΕΚΕ, αλλά και της γενικότερης φιλοσοφίας και του οράματος της επιχείρησης. Πρέπει η στρατηγική να είναι ορατή και κατανοητή από όλους τους εργαζομένους και να τη συναντούν καθημερινά στην εργασία τους, και όχι να το θεωρούν απλά ως μια δράση τους τμήματος μάρκετινγκ της επιχείρησης. Αυτό που πρέπει να προσεχτεί από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης είναι το γεγονός ότι κάθε ομάδα εργαζομένων έχει τα δικά της ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Σε κάθε ομάδα εργαζομένων, πρέπει να επικοινωνηθεί η προσπάθεια της επιχείρησης για βιώσιμη ανάπτυξη με ξεχωριστό τρόπο, χωρίς τεχνοκρατικούς όρους και με στόχο το συναίσθημα και το επίπεδο αντίληψης της κάθε ομάδας. Επίσης, ένα πολύ σημαντικό στοιχείο είναι το γεγονός ότι πρέπει να καταλάβουν οι εργαζόμενοι ότι η ΕΚΕ είναι κάτι το οποίο γίνεται εθελοντικά από την επιχείρηση. Και αυτό διότι οι εργαζόμενοι

---

<sup>10</sup> Βαξεβανίδου, Μ., 2011, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, σελ. 454

είναι καλό να σκέφτονται ότι συμμετέχουν στην επίτευξη τους οράματος της ΕΚΕ, και είναι κάτι δημιουργείται και με τη δική τους συμμετοχή.

Η υιοθέτηση της ΕΚΕ στη στρατηγική της επιχείρησης θα επιφέρει αλλαγές στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον της. Για αυτό το λόγο, θα πρέπει να λειτουργήσει η πυραμίδα μέσα στην επιχείρηση έτσι ώστε να ενημερωθούν όλοι για τις αλλαγές στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Τέλος, θα πρέπει να πραγματοποιείται μια εκπαίδευση των εργαζομένων με σκοπό να κατανοούν σε βάθος όλες τις έννοιες που αφορούν την ΕΚΕ (Βαξεβανίδου, 2011)<sup>11</sup>.

Το δεύτερο σημαντικό σημείο για την ενσωμάτωση της ΕΚΕ αποτελεί ο διάλογος που πρέπει να γίνεται με τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης. Για να καταφέρει η επιχείρηση να ενσωματώσει πλήρως της αρχές της ΕΚΕ στη στρατηγική της, αλλά και για να επιτύχει τη βιώσιμη ανάπτυξη, θα πρέπει να υπάρχει ένας συνεχής και ειλικρινής διάλογος με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η επίτευξη του συνεχούς διαλόγου μπορεί να αποφέρει στην επιχείρηση την αποτελεσματική αντιμετώπιση προβλημάτων και άλλων σημαντικών ζητημάτων, σε συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η επιτυχής ανάπτυξη ενός δικτύου το οποίο προωθεί και διευκολύνει το συνεχή διάλογο με τα ενδιαφερόμενα μέρη, βοηθάει μια επιχείρηση να κατανοήσει τις επιδράσεις των δραστηριοτήτων της, και όπου είναι εφικτό, να βελτιώσει κάποια δραστηριότητά της. Επίσης, ο διάλογος με τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί να βελτιώσει και να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, καθώς δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να χειριστεί σωστά περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα. Κατανοώντας λοιπόν τη συνεισφορά του διαλόγου στην υιοθέτηση της ΕΚΕ στη στρατηγική μιας επιχείρησης, είναι πολύ σημαντικό η επιχείρηση να επενδύει στο συνεχή διάλογο με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, δηλαδή και εσωτερικά όπως π.χ. με τους εργαζομένους, αλλά και εξωτερικά όπως π.χ. με τους πελάτες και τους προμηθευτές της επιχείρησης (Βαξεβανίδου, 2011)<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Βαξεβανίδου, Μ., 2011, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, σελ. 454

<sup>12</sup> Βαξεβανίδου, Μ., 2011, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, σελ. 456

Το επόμενο σημαντικό στοιχείο το οποίο είναι απαραίτητο για την ενσωμάτωση της ΕΚΕ στη στρατηγική μιας επιχείρησης είναι η δέσμευση έναντι των ενδιαφερόμενων μερών. Όταν αναφερόμαστε στη δέσμευση έναντι των ενδιαφερόμενων μερών, εννοούμε την πλήρη κατανόηση των απόψεών τους, την αποτελεσματική επικοινωνία και το διάλογο για ζητήματα στα οποία προκύπτουν διαμάχες, και γενικότερα την πλήρη συνεργασία για τα ζητήματα που αφορούν την ΕΚΕ.

Σύμφωνα με μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Ελλάδα βάσει του Accountability Rating Greece από το Ινστιτούτο Κοινωνικής Καινοτομίας, η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών σε ζητήματα που αφορούν την ΕΚΕ παρουσιάζονται μόνο στο 10,8% των περιπτώσεων που εξετάστηκαν.

Αυτό το φαινόμενο παρατηρείται στην Ελλάδα κυρίως διότι οι μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις ανταποκρίνονται στις απόψεις και τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών σε περιπτώσεις όπου:

- ✓ Συγκεκριμένες ομάδες ενδιαφερομένων ασκούν έντονες πιέσεις στην επιχείρηση.
- ✓ Τα προϊόντα/υπηρεσίες που προσφέρουν έχουν ιδιαιτερότητες, όπως για παράδειγμα τα προϊόντα καπνού, οι βιομηχανίες υψηλής επιβάρυνσης του περιβάλλοντος.
- ✓ Σε πιο σπάνιες περιπτώσεις η συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι ενσωματωμένη στη στρατηγική της επιχείρησης (Βαξεβανίδου, 2011)<sup>13</sup>.

Το τελευταίο και πολύ σημαντικό σημείο για την ενσωμάτωση της ΕΚΕ στη στρατηγική της επιχείρησης είναι ο ρόλος της ηγεσίας. Σε μια επιχείρηση που επιθυμεί να λειτουργεί βάσει των αρχών της ΕΚΕ, τα ανώτατα στελέχη πρέπει να κατανοούν ότι αυτές οι αρχές πρέπει να πηγάζουν από την κουλτούρα και την εταιρική πολιτική. Κάποιες μη οργανωμένες και περιστασιακές δράσεις φιλανθρωπίας από την επιχείρηση μπορεί να καταλήξει ανούσιος και πολλές φορές με περιττές δαπάνες για την επιχείρηση. Για αυτό το λόγο, είναι απαραίτητη η δέσμευση της ηγεσίας στην υιοθέτηση της ΕΚΕ μέσα στην στρατηγική της επιχείρησης.

---

<sup>13</sup> Βαξεβανίδου, Μ., 2011, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, σελ. 456

Σε μια επιχείρηση που έχει ως σκοπό να προωθήσει την ΕΚΕ στη λειτουργία της, πρέπει η ηγεσία της να εντοπίσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες, τις οποίες πρέπει να προσπαθήσει να διορθώσει. Η ηγεσία πρέπει να έχει το θάρρος για να προωθήσει όποιες αλλαγές πρέπει να εφαρμοστούν σε θέματα που αφορούν το περιβάλλον και την κοινωνία, έτσι ώστε να δημιουργηθεί μια κατάσταση win-win, στη οποία όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη βγαίνουν κερδισμένα.

Όταν σε μια επιχείρηση η ηγεσία δημιουργεί υψηλό αίσθημα εμπιστοσύνης και θαυμασμού στην επιχείρηση, όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης συμμετέχουν ή αναλαμβάνουν δράσεις που αφορούν την ΕΚΕ με μεγαλύτερη ευκολία. Κλείνοντας το συγκεκριμένο κομμάτι, να αναφερθεί ότι η δέσμευση μιας επιχείρησης απέναντι σε δράσεις και δραστηριότητες που υποστηρίζουν την ΕΚΕ, αποτελεί πρωταρχική δράση της ηγεσίας της επιχείρησης, καθώς αυτή είναι που θα μπορέσει να εμπνεύσει και να ενθαρρύνει όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη να ενσωματώσουν τις αρχές της ΕΚΕ στις καθημερινές τους δραστηριότητες (Βαξεβανίδου, 2011)<sup>14</sup>.

Στη σημερινή εποχή, οι επιχειρήσεις διαθέτουν ένα πλήθος από μηχανισμούς για να μπορέσουν να αγωνιστούν για τους κοινωνικούς στόχους που θέτουν βάσει της ΕΚΕ, όπως είναι οι κώδικες συμπεριφοράς, πιστοποιητικά και ετικέτες στα προϊόντα, βραβεία, συνέδρια, και διάφοροι διεθνείς οργανισμοί. Οι μηχανισμοί αυτοί μπορεί να προέρχονται είτε από το εσωτερικό της επιχείρησης, είτε από εξωτερικούς παράγοντες, όπως είναι για παράδειγμα διάφοροι διεθνείς ή εθνικοί μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί που ασχολούνται με την ΕΚΕ. Επίσης, μπορούν οι μηχανισμοί αυτοί να δημιουργούνται έπειτα από συνεργασία της επιχείρησης με κάποιον εξωτερικό φορέα.

Ο αγώνας που γίνεται από τις επιχειρήσεις για τη νομιμότητα των προσπαθειών τους που αφορούν την λειτουργία τους βάσει των αρχών της ΕΚΕ, αλλά και τα πιθανά οφέλη που μπορούν να προκύψουν για τους άμεσα ενδιαφερόμενους της επιχείρησης από την υιοθέτηση της ΕΚΕ έχει οδηγήσει στη συμμετοχή πολλών παραγόντων στην ανάπτυξή της μέσα στις επιχειρήσεις, όπως είναι οι διευθύνοντες σύμβουλοι, οι

---

<sup>14</sup> Βαξεβανίδου, Μ., 2011, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, σελ. 466

ηγέτες των εργατικών σωματείων, οι ακαδημαϊκοί και οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί. Όλοι οι ανωτέρω παράγοντες έχουν ως σκοπό να υιοθετήσουν τις αρχές της ΕΚΕ, και με την εφαρμογή των κατάλληλων μηχανισμών να καταφέρουν να τις εφαρμόσουν στην εκάστοτε επιχείρηση (Dumas, 2006).

Ένα σημαντικό ζήτημα το οποίο προκύπτει και γίνεται κριτική στις πρωτοβουλίες που αφορούν την ΕΚΕ, είναι το γεγονός ότι κάποια από τα ενδιαφερόμενα μέρη θεωρούν ότι το πρόγραμμα που εφαρμόζεται βάσει της ΕΚΕ είναι είτε πολύ ευρύ, είτε πολύ στενό σε περιόχόμενο και εφαρμογή. Συνεπώς, ένα βασικό ζήτημα είναι το πώς θα μπορέσει μια επιχείρηση να συνδυάσει κάποιες πρωτοβουλίες, οι οποίες όμως σχετίζονται μεταξύ τους. Έτσι, για να μπορέσει να προσδιοριστεί αν μια πρωτοβουλία που αφορά την ΕΚΕ είναι σχεδιασμένη σωστά και θα αποφέρει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, θα πρέπει να μελετάται αν περιλαμβάνονται όλα τα παρακάτω στάδια, καθώς επίσης και ποιοι φορείς εμπλέκονται σε κάθε στάδιο:

1. Δημιουργία.
2. Εφαρμογή.
3. Επαλήθευση.
4. Δημιουργία αναφορών.
5. Δημιουργία βάσης υποδοχής και απάντησης σε παράπονα ή παραβάσεις (Dumas, 2006).

Ένα ακόμη πολύ σημαντικό κομμάτι που αφορά την ΕΚΕ και απασχολεί, αλλά και θα απασχολεί στο μέλλον, τις επιχειρήσεις είναι το πώς, μέσα από την υιοθέτηση της ΕΚΕ και την επίτευξη των στόχων που τίθενται βάσει αυτών, θα επιτευχθεί η βιωσιμότητα της επιχείρησης και της κοινωνίας γενικότερα. Η ΕΚΕ αποτελεί μια δέσμευση για τη βελτίωση των συνθηκών που επικρατούν στην κοινωνία και το περιβάλλον, μέσω κάποιων ιδιαίτερων επιχειρηματικών πρακτικών με τη βοήθεια πόρων των επιχειρήσεων που διατίθενται μέσω εθελοντικών δράσεων που έχουν ως σκοπό τη βελτίωση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών συνθηκών.

Όταν γίνεται αναφορά στην εφαρμογή των αρχών της ΕΚΕ από επιχειρήσεις, πρέπει να τονίζεται ότι αυτή η εφαρμογή πρέπει να γίνεται με συστημική προσέγγιση, δηλαδή πρέπει η επιχείρηση και το γενικότερο περιβάλλον να προσεγγιστούν ως μια

αδιαίρετη μονάδα με σκοπό να εφαρμοστούν αποτελεσματικές και αποδοτικές στρατηγικές (Porter, 2008).

Συνοψίζοντας αυτό το μεγάλο θέμα που αφορά την ΕΚΕ και την εφαρμογή της στις σύγχρονες επιχειρήσεις, αξίζει να αναφερθεί ότι σύμφωνα με τις εξελίξεις στην παγκόσμια οικονομία, αλλά και τις αλλαγές που έχουν αυτές επιφέρει στις συνήθειες και τις επιλογές των καταναλωτών, η εφαρμογή των αρχών της ΕΚΕ στις επιχειρήσεις αποτελεί πλέον ζήτημα μείζονος σημασίας. Στη σημερινή εποχή που οι καταναλωτές ζούνε με πολύ λιγότερους πόρους από ότι είχανε συνηθίσει, τουλάχιστον στις ανεπτυγμένες χώρες, οι αγορές που πραγματοποιούν είναι πλέον πιο επιλεκτικές και πολύ προσεκτικές. Για αυτόν ακριβώς το λόγο, είναι απαραίτητο όλες οι επιχειρήσεις ανεξαρτήτως κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται, να δώσουν έμφαση στην υιοθέτηση των αρχών της ΕΚΕ που θα πηγάζει από το εσωτερικό της επιχείρησης, αφενός για να καταφέρουν να επιβιώσουν από το σκληρό ανταγωνισμό που υπάρχει πλέον στον επιχειρηματικό κόσμο, και αφετέρου για να εφαρμοστεί με τέτοιο τρόπο η ΕΚΕ ώστε να γίνει ένα με τη στρατηγική και τη λειτουργία της εκάστοτε επιχείρησης που θα διαλέξει να ακολουθήσει αυτόν τον δρόμο (Porter, 2008).

Για όλους τους ανωτέρω λόγους, θα πρέπει οι μελλοντικές έρευνες που θα αφορούν την ΕΚΕ και την εφαρμογή της από τις σύγχρονες επιχειρήσεις να επικεντρωθούν στις καινούριες καταναλωτικές συνήθειες που δημιουργήθηκαν και θα επικρατούν τα επόμενα χρόνια, με σκοπό να γίνουν αντιληπτά τα θέλω των καταναλωτών όσον αφορά τα προϊόντα που παράγουν οι επιχειρήσεις τους. Επίσης, να μελετάται ο βαθμός στον οποίο έχουν επιτευχθεί οι στόχοι που έχουν τεθεί στην επιχείρηση βάσει των αρχών της ΕΚΕ και το κατά πόσο αυτό γίνεται αντιληπτό από τους καταναλωτές.

Κατανοώντας λοιπόν όλα τα ζητήματα που έχουν σχέση με την ΕΚΕ και την προσέγγισή τους από τις επιχειρήσεις, θα πρέπει τα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων να δημιουργήσουν καινοτόμες και βιώσιμες λύσεις έτσι ώστε να προχωρήσουν οι επιχειρήσεις στη νέα εποχή που απαιτεί την ενσωμάτωση των αρχών της ΕΚΕ στη στρατηγική των επιχειρήσεων.

## **Αναφορές κεφαλαίου**

### I. Αναφορές από ελληνικές πηγές

1. Βαξεβανίδου, Μ., 2011, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

### II. Αναφορές από ξένες πηγές

1. Dumas, M., P., 2006, “Consumarchy & CRS”, Social Responsibility Journal, Vol. 2, No. 3/4, pp 308-320
2. Porter, B., T., 2008, “Managerial applications of Corporate Social Responsibility and systems thinking for achieving sustainability outcomes”, Systems Research and Behavioral Science, Vol. 25, pp 397-411



## **Αναφορές Διπλωματικής Εργασίας**

### I. Αναφορές από ελληνικές πηγές

1. Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Alpha Bank, 2011
2. Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Τράπεζας Πειραιώς, 2011
3. Βαξεβανίδου, Μ., 2011, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
4. Γεωργόπουλος, Ν., 2006, «Στρατηγικό management», Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα.
5. Γεωργόπουλος, Ν., 2011, «Σημειώσεις μαθήματος: Στρατηγική των επιχειρήσεων και ποιότητα», Πειραιάς.
6. Θανόπουλος, Ν., Γ., 2003, Επιχειρηματική ηθική και δεοντολογία, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
7. Καρυπίδης, Ι., Φ., Σιάκα, Κ., Κώστογλου, Β., 2011, “Το πρότυπο ISO 26000 για την κοινωνική ευθύνη των οργανισμών και η εφαρμογή του”, Περισκόπιο, Αρ.6
8. Λαγοδήμος, Γ., Α., Δερβιτσιώτης, Ν., Κ., 2007, Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
9. Παπαδάκης, Β., 2007, «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.
10. Πράσινο Βιβλίο, 2001, Προώθηση ενός πλαισίου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Βρυξέλλες
11. Χυτήρης, Σ., Λ., 2001, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

### II. Αναφορές από ξένες πηγές

1. Baaij, M., Reinmoeller, P., Niepce, N., 2007, “Sustained superior performance in changing environments: towards a synthesis and a research agenda”, Strategic change, vol. 16, pp. 87-95
2. Blomqvist, K., H., Posner, S., 2004, “Three strategies for integrating CSR with brand marketing”, Market Leader, No. Summer, pp33-6

3. Bonn, I., Fisher, J., 2011, "Sustainability: the missing ingredient in strategy", *Journal of business strategy*, vol. 32, no. 1, pp. 5-14.
4. Boulouta, I., Pitelis, C., N., 2013, "Who needs CSR? The impact of corporate social responsibility on national competitiveness", *Journal of business ethics*, Vol. 112, No. 2
5. Brown, S., Blackmon, K., 2005, "Aligning manufacturing strategy and business-level competitive strategy in new competitive environments: The case for strategic resonance", *Journal of Management Studies*, vol. 42, no. 4, pp. 793-815
6. Castka, P., Balzarova, A., M., 2007, "A critical look on quality through CSR lenses: Key challenges stemming from the development of ISO 26000", *International journal of quality & reliability management*, Vol. 24, No. 7, pp. 738-752
7. Collins, C., J., Porras, I., J., 1996, "Building your company's vision", *Harvard business review*, September-October
8. Dumas, M., P., 2006, "Consumarchy & CRS", *Social Responsibility Journal*, Vol. 2, No. 3/4, pp 308-320
9. Eisenhardt, M., K., Martin, A., J., 2000, "Dynamic capabilities: What are they?", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 1105-1121
10. Ellis, L., Bastin, C., 2011, "Corporate Social Responsibility in times of recession: Changing discourses and implications for policy and practice", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 18, pp. 294-305
11. Freeman, L., Hasnaoui, A., 2011, "The meaning of corporate social responsibility: The vision of four nations", *Journal of business ethics*, Vol. 100, No. 3, pp. 419-443
12. French, S., 2009, "Critiquing the language of strategic management", *Journal of management development*, vol. 28, no. 1, pp. 6-17
13. Galbreath, J., 2009, "Building corporate social responsibility into strategy", *European business review*, Vol. 21, No. 2, pp. 109-127
14. Ganescu, M., C., 2012, "Corporate social responsibility, a strategy to create and consolidate sustainable businesses", *Theoretical and applied economics*, Vol. 19, No 11, pp. 91-106

15. Grundy, T., 2006, "Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model", *Strategic change*, vol. 15, pp. 213-229.
16. Hazlett, A., S., McAdam, R., Murray, L., 2007, "From quality management to socially responsible organizations: the case for CSR", *International journal for quality & reliability management*, Vol. 24, No. 7, pp. 669-682
17. Hemingway, C., A., Maclagan, P., W., 2004, "Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility", *Journal of business ethics*, Vol. 50, No 1, pp. 33-44
18. Hodgson, M., G., 1998, "Competence and contract in the theory of the firm", *Journal of economic behavior and organization*, vol.35, pp. 179-201.
19. Hull, C., E., Rothenberg, S., 2008, "Firm performance: The interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation", *Strategic management Journal*, Vol. 29, pp. 781-789
20. Husted, W., B., Allen, B., D., 2006, "Corporate social responsibility in the multinational enterprise: strategic and institutional approaches", *Journal of international business studies*, Vol. 37, pp. 838-849
21. Jamali, D., Mirshak, R., 2007, "Corporate social responsibility: Theory and practice in a developing country", *Journal of business ethics*, Vol. 72, pp. 243-262
22. Jones, P., Comfort, D., Hillier, D., 2007, "What's in store? Retail marketing and corporate social responsibility", *Marketing intelligence & planning*, Vol. 25, No. 1, pp. 17-30
23. Kim, C., W., Mauborgne, R., 2004, "Blue ocean strategy", *Harvard business review*, October
24. Lantos, P., G., 2001, "The boundaries of strategic corporate social responsibility", *Journal of consumer marketing*, Vol. 18, No. 7, pp. 595-630
25. Levis, J., 2006, "Adoption of corporate social responsibility codes by multinational companies", *Journal of Asian economics*, Vol. 17, pp. 50-55
26. Lii, S., Y., Wu, W., K., Ding, C., M., 2013, "Doing good does good? Sustainable marketing of CSR and consumer evaluations", *Corporate social responsibility and environmental management*, Vol. 20, pp. 15-28
27. Montresor, S., 2004, "Resources, capabilities, competencies and the theory of the firm", *Journal of economic studies*, vol. 31, no. 5, pp. 409-434.

28. Mudrack, P., 2007, "Individual personality factors that affect normative beliefs about the rightness of corporate social responsibility", *Business & Society*, Vol. 46, No. 1, pp. 33-62
29. Neilson, L., G., Martin, L., K., Powers, E., 2008, "The secrets to successful strategy execution", June
30. Okoye, A., 2009, "Theorising Corporate social responsibility as an essentially contested concept: Is a definition necessary?", *Journal of business ethics*, Vol. 89, No. 4, pp. 613-627
31. Pehrsson, A., 2009, "Barriers to entry and market strategy: a literature review and a proposed model", *European business review*, vol. 21, no. 1, pp. 64-77.
32. Pekka Economou, V., Lykogianni, V., 2005, "The human factor as a source of competitive advantage in the new globalized markets", 37<sup>th</sup> World congress of the International Institute of Sociology, Research Committee 10, Stockholm, Sweden
33. Perry, P., 2012, "Exploring the influence of national cultural context on CSR implementation", *Journal of fashion marketing and management*, Vol. 16, No. 2, pp. 141-160
34. Porter, B., T., 2008, "Managerial applications of Corporate Social Responsibility and systems thinking for achieving sustainability outcomes", *Systems Research and Behavioral Science*, Vol. 25, pp 397-411
35. Porter, E., M., 1996, "What is strategy?", *Harvard business review*, November-December
36. Schouten, M., J., E., 2007, "Defining the corporate social responsibility of business from international law", *Managerial law*, Vol. 49, No. ½, pp. 16-36
37. Sharp, Z., Zaidman, N., 2009, "Strategization of CSR", *Journal of business ethics*, Vol. 93, pp. 51-71
38. Sigalas, C., Pekka Economou, V., 2008, "Searching for a new paradigm in competitive strategy: The use of financial statements in mapping strategy", *Proceedings of the 2<sup>nd</sup> International Conference on Accounting & Finance*, pp. 1039-1053
39. Vilanova, M., Lozano, J., M., Arenas, D., 2009, "Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness", *Journal of business ethics*, Vol. 87, pp. 57-69

40. Wheelen, L., T., Hunger, L., D., 2010, “Strategic management and business policy”, 12<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall

### III. Διαδικτυακές πηγές

1. [www.alpha.gr](http://www.alpha.gr) (Διαδικτυακός τόπος της Alpha Bank)
2. [www.cri.org.gr](http://www.cri.org.gr) (Διαδικτυακός τόπος Ελληνικού Ινστιτούτου Εταιρικής Ευθύνης)
3. [www.piraeusbank.gr](http://www.piraeusbank.gr) (Διαδικτυακός τόπος της Τράπεζας Πειραιώς)