



Πανεπιστήμιο Πειραιά

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Executive MBA

«Διπλωματική Εργασία»

Θέμα: «Πως η Κοινωνική Ευθύνη και ο Ηθικός Κώδικας
Δημιουργούν Διατηρήσιμα Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα:
Μελέτη Περίπτωσης»

Μαρία Παναγούλια

Νικόλαος Γεωργόπουλος, Καθηγητής (επιβλέπων)

Πειραιάς, Σεπτέμβριος 2024



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

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής
εργασίας)

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

Πως η Κοινωνική Ευθύνη και ο Ηθικός Κώδικας Δημιουργούν Διατηρήσιμα Ανταγωνιστικά
Πλεονεκτήματα: Μελέτη Περίπτωσης

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

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο: Μαρία Παναγούλια

Ημερομηνία: 21/10/2024

Ψηφιακή Βεβαίωση Εγγράφου

Μπορείτε να ελέγξετε την ισχύ του εγγράφου
σκανάροντας το QR code ή εισάγοντας τον κωδικό
στο docs.gov.gr/validate



Κωδικός εγγράφου: Vc2rrZU_I0CNN2C0VU5k0A

Σελίδα: 1/2

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει τον καθορισμό μακροπρόθεσμων στόχων και την ανάπτυξη στρατηγικών για την επίτευξή τους, μέσα σε ένα περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται και χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν τις αξίες του στρατηγικού μάνατζμεντ έχουν καλύτερες επιδόσεις και μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα. Η στρατηγική περιλαμβάνει τη διαμόρφωση αποστολής και σκοπών, καθώς και τη διαδικασία υλοποίησης και αξιολόγησης, προκειμένου να διασφαλιστεί η μακροχρόνια ανάπτυξη και βιωσιμότητα της επιχείρησης. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (CSR) ορίζει πως οι επιχειρήσεις έχουν ευθύνες πέρα από το κέρδος, επηρεάζοντας κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα. Η ηθική των επιχειρήσεων και η ανάπτυξη κωδίκων ηθικής συμβάλλουν στη διασφάλιση υπεύθυνης συμπεριφοράς. Η έννοια του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος, όπως διατυπώθηκε από τον Michael Porter, αναφέρεται στην ικανότητα μιας επιχείρησης να προσφέρει μεγαλύτερη αξία στους πελάτες της από τους ανταγωνιστές της. Η δημιουργία ενός ισχυρού ηθικού και δεοντολογικού κώδικα ενισχύει τη φήμη και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, συμβάλλοντας στη διαμόρφωση εμπιστοσύνης με τους stakeholders. Μέσω της ΕΚΕ επιτυγχάνεται η δέσμευση των επιχειρήσεων για την οικονομική ανάπτυξη και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής, υπερβαίνοντας τις νομικές υποχρεώσεις. Οι στρατηγικοί λόγοι για την υιοθέτηση του CSR περιλαμβάνουν τη βελτίωση της εταιρικής εικόνας, την προσέλκυση εργαζομένων, και την ενίσχυση των πωλήσεων και της επενδυτικής ελκυστικότητας.

INTRODUCTION

Strategic management involves setting long-term goals and developing strategies to achieve them, addressing uncertainty and competition. It is essential for adapting to market changes, fostering innovation, and ensuring sustainability, contributing to the growth and success of the business. Companies that adopt strategic management tend to perform better and achieve long-term sustainability. Strategy includes formulating missions and objectives, as well as the process of implementation and evaluation, to ensure the long-term success and sustainability of the business. Corporate Social Responsibility (CSR) emphasizes that businesses have responsibilities beyond profit, impacting social and environmental issues. Business ethics and the development of codes of ethics contribute to ensuring responsible behaviour. The concept of Competitive Advantage, as articulated by Michael Porter, refers to a company's ability to deliver greater value to its customers compared to its competitors. Creating a strong ethical and moral code enhances a company's reputation and growth, contributing to building trust with stakeholders. Corporate Social Responsibility (CSR) involves a company's commitment to economic development and improving quality of life, going beyond legal obligations. The strategic reasons for adopting CSR include enhancing corporate image, attracting employees, and boosting sales and investment appeal.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	7
Εισαγωγικές Έννοιες του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	7
1.1. Στρατηγικό Μάνατζμεντ	7
1.2. Στρατηγική.....	8
1.2.1. Τα πλεονεκτήματα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	9
1.3. Παγκοσμιοποίηση, Καινοτομία και Βιωσιμότητα: Προκλήσεις για το Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....	10
1.4. Οι επιπτώσεις της Παγκοσμιοποίησης.....	11
1.5. Οι επιπτώσεις της καινοτομίας	12
1.6. Βιωσιμότητα.....	12
1.7. Κοινωνική ευθύνη και Στρατηγικές Αποφάσεις.....	14
1.8. Ηθική και Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	20
Το Μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	20
2.1. Ανάλυση Περιβάλλοντος.....	21
2.1.1. Η ανάλυση του Φυσικού Περιβάλλοντος	23
2.1.2. Ανάλυση Κλάδου	24
2.2. Η διαμόρφωση της Στρατηγικής	25
2.3. Υλοποίηση της Στρατηγικής	27
2.4. Αξιολόγηση και Έλεγχος	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	30
Κοινωνική Ευθύνη και Ηθική στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....	30
3.4. Αποφάσεις που βασίζονται στην ηθική	33
Ο κώδικας της ηθικής.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	36
Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	36
4.1. Εισαγωγικά	36
4.2. Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα βάσει της θεωρίας Πόρων-Ικανοτήτων	37
4.3. Ανάλυση VRIO Framework.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	44
Κοινωνική Ευθύνη και Ηθικός Κώδικας στη Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	44
5.1. Εισαγωγή	44
5.2. Μελέτες Περίπτωσης από Φαρμακευτικές Εταιρείες	47
5.1.2. Novo Nordisk.....	48
5.2. Μελλοντικές Τάσεις	49

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	51
Μελέτες Περίπτωσης	51
6.1. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη και η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις εταιρείες παραγωγής ηλεκτρισμού στην Πολωνία.....	56
6.2. Μελέτη Περίπτωσης της Φαρμακευτικής Εταιρείας Servier	58
6.2.1. Διαφορετικότητα και Συμπερίληψη.....	59
6.2.2 Φροντίδα του περιβάλλοντος	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	63
Ανάλυση Μελέτης Περίπτωσης της Αλυσίδας Τροφίμων Μασούτης	63
7.1. Η εταιρεία και η Στρατηγική της	63
7.2. Τα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας για το 2022	65
7.4. Κοινωνική Υπευθυνότητα και Κερδοφορία σε Αλυσίδες Καταστημάτων Τροφίμων σε περιόδους Οικονομικής Κρίσης: Η περίπτωση του Δ. Μασούτη.....	68
7.5. Συμπεράσματα	70
7.6. Μελλοντικές Τάσεις	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	73
Συμπεράσματα και Μελλοντικές Τάσεις.....	73

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγικές Έννοιες του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

1.1. Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Το **στρατηγικό μάνατζμεντ** είναι ένα σύνολο επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων οι οποίες βοηθούν στον καθορισμό της μακροπρόθεσμης επίδοσης της επιχείρησης. Η όλη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνει την **ανίχνευση του περιβάλλοντος**, τη **διαμόρφωση της στρατηγικής**, την **υλοποίηση της στρατηγικής**, την **αναθεώρηση και τον έλεγχο της στρατηγικής**. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι μια διαδικασία λεπτομερούς καταγραφής:

- Των οργανωσιακών σκοπών (objectives)
- Της ανάπτυξης πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη αυτών των σκοπών
- Του καταμερισμού των πόρων έτσι ώστε να επιτευχθεί η απόδοτική υλοποίηση των σχεδίων

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ ασχολείται τόσο με τη Διαμόρφωση της στρατηγικής όσο και με την Υλοποίηση της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Είναι δυνατόν να ορισθε ως το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης. Αποτελεί δε, έναν τρόπο για την προσέγγιση επιχειρηματικών ευκαιριών και προκλήσεων.

Η συνεχώς αυξανόμενη αβεβαιότητα στο εξωτερικό περιβάλλον αποτελεί τη μεγαλύτερη πρόκληση κάθε σύγχρονου manager και το Στρατηγικό Μάνατζμεντ έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια της προσπάθειας για άριστη διαχείριση και αντιμετώπιση της αβεβαιότητας. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ αντιλαμβάνεται την επιχείρηση ως ένα ενιαίο σύνολο και σε περιόδους κρίσεων προσπαθεί να εξηγήσει γιατί κάποιες επιχειρήσεις επιβιώνουν και αναπτύσσονται ενώ άλλες μένουν στάσιμες ή χρεοκοπούν.

1.2. Στρατηγική

Η Στρατηγική είναι η διασύνδεση ανάμεσα στην επιχείρηση και στο υπάρχον και μελλοντικό περιβάλλον. Ως **Στρατηγική** ορίζεται ένα περιεκτικό σχέδιο για την επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών και διαφέρει από το Στρατηγικό Μάνατζμεντ καθώς το δεύτερο αποτελεί μια περιεκτική, αλλά συνεχή διαδικασία μάνατζμεντ που στοχεύει στη **διαμόρφωση** και **υλοποίηση** αποτελεσματικών στρατηγικών. Η στρατηγική είναι ένα σχέδιο για την επίτευξη των σκοπών (objectives) και αποτελεί το αποτέλεσμα μια καλο-μελετημένης ανάλυσης η οποία όμως αλλάζει ανάλογα με τις περιβαλλοντικές αλλαγές καθώς επηρεάζεται άμεσα από αυτές. Η στρατηγική σχετίζεται άμεσα με τις επιχειρηματικές αποφάσεις και πράξεις οι οποίες ουσιαστικά επηρεάζουν την επιτυχία και τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων και περιλαμβάνει την απαραίτητη κρίση για τη στρατηγική τοποθέτηση της επιχείρησης και τους πόρους της, έτσι ώστε να μεγιστοποιούνται τα μακροπρόθεσμα κέρδη αντιμετωπίζοντας την υπάρχουσα αβεβαιότητα και τον επιταχυνόμενο ανταγωνισμό.

Μια απόφαση χαρακτηρίζεται ως Στρατηγική Απόφαση όταν οι συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι αυξημένης αβεβαιότητας, όταν σχετίζονται άμεσα με τον ανταγωνισμό, όταν απαιτούν επιλογές, αλλά και όταν σχετίζονται με το εξωτερικό περιβάλλον.

Η Στρατηγική αποτελείται από τέσσερις φάσεις και χωρίζεται σε Στατική και Δυναμική Ανάλυση. Η στατική ανάλυση αφορά στη σταθερότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος και περιλαμβάνει τις πρώτες δύο φάσεις της στρατηγικής, τον Χρηματοοικονομικό και τον Μακροπρόθεσμο Σχεδιασμό, ενώ η δυναμική ανάλυση αφορά τη μεταβλητότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος και περιλαμβάνει τις επόμενες δύο φάσεις, δηλαδή τον Στρατηγικό Σχεδιασμό και το Στρατηγικό Μάνατζμεντ.

1.2.1. Τα πλεονεκτήματα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ στοχεύει στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Πολλές επιχειρήσεις μπορούν να κάνουν βραχυπρόθεσμες επιτυχίες, αλλά λίγες μόνο μπορούν να αντέξουν στο χρόνο. Για να είναι επιτυχημένη μια εταιρεία μακροπρόθεσμα δεν πρέπει μόνο να εκτελεί σωστά τις διαδικασίες που απαιτούνται για την ικανοποίηση της τρέχουσας αγοράς, αλλά να υιοθετήσει όλα όσα απαιτούνται για την προσαρμογή της στις μελλοντικές αλλαγές της αγοράς.

Οι ερευνητές αποκάλυψαν ότι οι οργανισμοί που είναι αφοσιωμένοι στο στρατηγικό μάνατζμεντ έχουν καλύτερες επιδόσεις. Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι απαραίτητο και πολύ σημαντικό κυρίως όταν το περιβάλλον γίνεται όλο και πιο αβέβαιο. Τα τρία βασικότερα πλεονεκτήματα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι:

- Μια πιο ξεκάθαρη αίσθηση του στρατηγικού οράματος της επιχείρησης
- Έντονη συγκέντρωση στις στρατηγικά σημαντικές διαδικασίες
- Η ανεπτυγμένη κατανόηση του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος

Το στρατηγικό Μάνατζμεντ μπορεί πιο απλά να περιγραφεί με τρεις απλές ερωτήσεις.

- Που βρίσκεται η επιχείρηση σήμερα; (ρεαλιστικά, όχι που θα επιθυμούσαμε να βρίσκεται)
- Αν δεν γίνουν σημαντικές αλλαγές, που θα βρίσκεται η επιχείρηση σε ένα έτος, δύο έτη, πέντε έτη; Είναι αποδεκτή η δυνητική αυτή μελλοντική κατάσταση;
- Αν η μελλοντική κατάσταση δεν είναι αποδεκτή, ποιες συγκεκριμένες κινήσεις πρέπει να γίνουν; Ποιοι είναι οι κίνδυνοι και τα αναμενόμενα οφέλη;

Συμπερασματικά, το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι απόλυτα απαραίτητο για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία κάθε οργανισμού. Τόσο σε μεγάλο μέγεθος εταιρείες όσο και σε μικρομεσαίες, ο λεπτομερής σχεδιασμός συνδέεται με καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα. Φυσικά, ο στρατηγικός σχεδιασμός μεγάλων εταιρειών μπορεί να αποδειχθεί ιδιαιτέρως περίπλοκος και χρονοβόρος. Ο μεγάλος αριθμός

των εργαζομένων οι οποίοι επηρεάζονται άμεσα από τις στρατηγικές αποφάσεις θέλουν να γνωρίζουν πώς οι κινήσεις θα οδηγήσουν σε μια επιτυχημένη πορεία. Σε αντίθετη περίπτωση τα ανώτατα στελέχη απομονώνονται και τα κατώτερα στελέχη χάνουν την αίσθηση του σκοπού, του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης.

1.3. Παγκοσμιοποίηση, Καινοτομία και Βιωσιμότητα: Προκλήσεις για το Στρατηγικό Μάνατζμεντ.

Δεν έχουν περάσει πολλά χρόνια από τότε που οι εταιρίες ήταν εστιασμένες στην απλή προώθηση και πώληση αγαθών και υπηρεσιών εντός και εκτός των συνόρων. Δεν υπήρχε παγκόσμια συνείδηση και οι εξαγωγές αγαθών θεωρείτο το «κερασάκι στην τούρτα» και όχι ως μια πρόκληση με μεγάλο εύρος και περιθώρια ανάπτυξης και μελέτης, αλλά και ως ένα βασικό στοιχείο της εταιρικής επιτυχίας. Η ικανότητα να δημιουργείς μοναδικότητα και αξία απαιτεί καινοτόμο σκέψη. Μια εταιρεία που μένει στάσιμη και δεν εξελίσσεται θα κατακτηθεί από τον ανταγωνισμό. Το ιδιαίτερο, το μοναδικό και το καινοτόμο της προηγούμενης χρονιάς, αποτελεί το συνηθισμένο του αύριο, γεγονός που καθιστά απαραίτητη την προσαρμογή των εταιρειών στις εξελίξεις της αγοράς: Τα στελέχη των επιχειρήσεων οφείλουν να ακολουθούν το ρητό «*Destroy your own business*», *Πρόλαβε τον ανταγωνισμό, Ανέπτυξε το προϊόν σου πρώτος*, πριν προλάβει ο ανταγωνισμός να προσφέρει στο αγοραστικό κοινό μια εξελιγμένη μορφή του προϊόντος σου. Στην ιστορία των επιχειρήσεων πολλές εταιρείες έχουν πέσει στην παγίδα της έλλειψης καινοτομίας. Η **καινοτομία** δεν είναι εύκολο να επιτευχθεί και φυσικά απαιτεί προσπάθειες και θυσίες.

Μέχρι και τα τέλη του 20^{ου} αιώνα μια εταιρεία μπορούσε να είναι επιτυχημένη χωρίς να λάβει υπόψιν της βιώσιμες πρακτικές. Οι επιχειρήσεις εναπόθεταν τα απόβλητα τους ελεύθερα στο περιβάλλον και μόλυναν τον αέρα και τα ύδατα με τοξικά απόβλητα. Έπειτα από παράπονα, οι κυβερνήσεις νομοθέτησαν περιορισμούς στη ρύπανση του περιβάλλοντος και δημιούργησαν υποχρεώσεις στις εταιρείες. Τα πρώτα χρόνια που ήταν σε ισχύ αυτές οι νομοθεσίες, τα στελέχη δεν επιθυμούσαν να προσαρμοστούν, καθώς θεωρούσαν ως μεγάλο κόστος τη μετατροπή των εγκαταστάσεων τους σε φιλικές προς το περιβάλλον. Έτσι, αντί να μετατρέψουν τα

εργοστάσια τους σε φιλικές προς το περιβάλλον μονάδες, έκλειναν τα εργοστάσια και τα μετέφεραν σε κράτη με λιγότερους περιβαλλοντικούς περιορισμούς. Η ανακύκλωση και η επαναχρησιμοποίηση των υλικών δεν θεωρούταν ως μια στρατηγική και διαδεδομένη πρακτική καθώς δεν αύξανε την αξία της μετοχής.

Στις μέρες μας ο όρος για να περιγράψεις τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων είναι η τελική γραμμή (triple bottom line). Η φράση αυτή πρωτοχρησιμοποιήθηκε από τον John Elkington το 1994 για να προτείνει στις εταιρείες να προετοιμάζουν τρεις τελικές γραμμές στην ετήσια αναφορά τους.

- Παραδοσιακό κέρδος/ζημία
- Ανθρώπινος παράγοντας – η εταιρική κοινωνική ευθύνη
- Περιβαλλοντικός παράγοντας – η περιβαλλοντική ευθύνη της εταιρείας

Η τελική γραμμή έχει γίνει όλο και πιο σημαντική για τις επιχειρήσεις σήμερα. Οι εταιρείες αναζητούν το πιστοποιητικό Leadership in Energy and Environmental Design (LEED certification) για τα κτήρια τους και για να αποκτήσουν τη φήμη ότι η εταιρεία είναι φιλική προς τον κόσμο. Το πιστοποιητικό αυτό είναι διαθέσιμο για όλες τις κατασκευές και τα κτήρια και διαθέτει διάφορα επίπεδα ανάλογα με την προσπάθεια που κάνει η εταιρεία ώστε να έχει όσο το δυνατόν μικρότερο περιβαλλοντικό αποτύπωμα.

1.4. Οι επιπτώσεις της Παγκοσμιοποίησης

Ως **παγκοσμιοποίηση** στο στρατηγικό μάνατζμεντ ορίζεται η διεθνοποίηση των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Η παγκοσμιοποίηση έχει αλλάξει τους τρόπους που δρουν οι επιχειρήσεις καθώς το διεθνές στοιχείο είναι ενσωματωμένο στις αγορές και τις εταιρείες. Η ευρεία χρήση του Διαδικτύου και η παγκόσμια ανάπτυξη της εφοδιαστικής αλυσίδας, όπως οι αποστολές αγαθών μέσω κοντέινερ σηματοδοτούν πώς οι εταιρείες μπορούν να εδραιώσουν οπουδήποτε στον κόσμο και να συνεργάζονται με πολλούς εταίρους ικανοποιώντας οποιαδήποτε αγορά. Για τις επιχειρήσεις οι οποίες ενδιαφέρονται για μια χαμηλού-κόστους προσέγγιση στρατηγικής (ηγεσία κόστους), η παγκοσμιοποίηση αποτελεί ένα νέο δρόμο για τη

δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Καθώς οι περισσότερες βιομηχανίες δραστηριοποιούνται σε παγκόσμια κλίμακα είναι όλο και πιο σημαντικό το στρατηγικό μάνατζμεντ για παρακολουθεί η κάθε εταιρία τις εξελίξεις και να μπορεί να δημιουργεί **διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.**

1.5. Οι επιπτώσεις της καινοτομίας

Ο όρος καινοτομία όταν χρησιμοποιείται για τις επιχειρήσεις, περιγράφει νέα προϊόντα, νέες υπηρεσίες, μεθόδους και οργανωσιακές προσεγγίσεις που οδηγούν τις εταιρείες να πετύχουν εξαιρετικούς στόχους και επιτυχίες. Η καινοτομία αποτελεί το μηχανισμό ο οποίος δημιουργεί ευκαιρίες στην αγορά. Το στοιχείο όμως που διαφοροποιεί και οδηγεί τις επιχειρήσεις στην επιτυχία είναι η εφαρμογή των καινοτομιών. Αν και υπάρχει μεγάλο πλεονέκτημα στον «παίκτη» που κάνει πρώτος μία επιχειρηματική κίνηση και δημιουργεί μια καινοτομία, υπάρχει εξίσου μεγάλη αξία και στον δεύτερο και τρίτο «παίκτη» αρκεί να δώσει έμφαση στην εφαρμογή. Φυσικά, συντελούν πολλά στοιχεία ώστε **μια καινοτομία να δημιουργήσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.**

1.6. Βιωσιμότητα

Ο όρος **βιωσιμότητα** χρησιμοποιείται για τις πρακτικές της επιχείρησης που στοχεύουν στη διαχείριση της «τελικής γραμμής». Η «τελική γραμμή» περιλαμβάνει τη διαχείριση του κέρδους/ζημίας, τη διαχείριση της κοινωνικής ευθύνης της εταιρείας και τη διαχείριση της περιβαλλοντικής της ευθύνης. Η επιχείρηση έχει φυσικά καθορισμένη μακροπρόθεσμη ευθύνη προς τους μετόχους της και αυτό σημαίνει πως η εταιρεία έχει την ευθύνη να επιβιώνει και να αναπτύσσεται ανεξαρτήτως των αλλαγών των εξωτερικών παραγόντων και των κοινωνικών μεταβολών. Οι επιχειρήσεις αρχικά οφείλουν να είναι βιώσιμες, καθώς φέρουν ευθύνη για τους εργαζόμενους, για τους πελάτες και την κοινωνία μέσα στην οποία δραστηριοποιούνται. Οι επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει βιώσιμες πρακτικές

έχουν παρατηρήσει αύξηση στη διαχείριση κινδύνου, στην ανάπτυξη της καινοτομίας και έχουν αναπτύξει αίσθημα κοινωνικής ευθύνης.

Φυσικά, οι επιχειρήσεις έχουν την υποχρέωση να φροντίζουν το περιβάλλον. Αυτό ορίζεται ως η προσπάθεια των εταιρειών να πετύχουν μηδενικό περιβαλλοντικό αποτύπωμα και περιλαμβάνει την ανακύκλωση, την αυξημένη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας κ.α. Το πιο αναγνωρισμένο πλαίσιο κανόνων και διαδικασιών για την αποτελεσματική προστασία του περιβάλλοντος παγκοσμίως είναι το ISO 14001.

Η βιωσιμότητα περιλαμβάνει πολλά περισσότερα από τις ανησυχίες γύρω από την προστασία του περιβάλλοντος. Το θέμα της βιωσιμότητας, είναι ευρύ και δεν περιλαμβάνει μόνο περιβαλλοντικούς παράγοντες, αλλά και οικονομικούς και κοινωνικούς. Φυσικά δεν γίνεται να αναλύσει κανείς το περιβάλλον χωρίς να λάβει υπόψη την οικονομία και την κοινωνία που το περικλείει. Παρακάτω, θα αναλύσουμε τους τέσσερις παράγοντες του Carroll, οι οποίοι θα πρέπει να ικανοποιούνται ώστε οι επιχειρήσεις να μείνουν βιώσιμες. Οι παράγοντες αυτοί είναι ο οικονομικός, ο νομικός, ο ηθικός και ο προαιρετικός.

Καθώς ο όρος βιωσιμότητα είναι αρκετά πολύπλοκος, περιλαμβάνει πολλά ζητήματα, ανησυχίες και συμβιβασμούς, οδηγούμαστε στην ανάλυση των stakeholders. Ακούγεται δελεαστικό ότι η επιχείρηση οφείλει να είναι υπεύθυνη, αλλά το εύλογο ερώτημα που προκύπτει είναι «σε ποιόν»; Κάθε επιχείρηση περιτριγυρίζεται από πολλές ομάδες συντελεστών τους stakeholders -ενδιαφερόμενοι- και ενδιαφέρονται για τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Η επιχείρηση έχει ευθύνη για όλες τις ομάδες των stakeholders της ή μόνο για κάποιες; Επίσης κάθε στρατηγική απόφαση μπορεί να δημιουργεί σύγκρουση συμφερόντων αναμεσα στις ομάδες των stakeholders.

Για να απαντηθούν τα παραπάνω ερωτήματα, θα πρέπει η επιχείρηση να δημιουργήσει στρατηγικές ακολουθώντας τις ηθικές της υποχρεώσεις απέναντι στις ομάδες των ενδιαφερόμενων. Απαιτείται να είναι ξεκάθαρες οι ηθικές αξίες της επιχείρησης και να προηγηθεί μια ανάλυση των ενδιαφερόμενων ώστε να ταυτοποιηθούν όλες οι ανησυχίες και οι δυνατότητες.

1.7. Κοινωνική ευθύνη και Στρατηγικές Αποφάσεις

Οφείλουν οι επιχειρήσεις να είναι υπεύθυνες μόνο για την επιβίωση και τους μετόχους τους ή έχουν μεγαλύτερο εύρος ευθυνών; Η λογική πίσω από την εταιρική κοινωνική ευθύνη στηρίζεται στο γεγονός ότι οι εταιρείες ενδιαφέρονται για πολλά περισσότερα από τη δημιουργία κέρδους και οι στρατηγικές αποφάσεις δεν επηρεάζουν μόνο τις ίδιες τις εταιρείες. Μια στρατηγική απόφαση όπως η μείωση κόστους, η απόσυρση από την αγορά ενός προϊόντος ή η παύση λειτουργίας ενός εργοστασίου δεν επηρεάζουν μόνο την επιχείρηση, αλλά και τους κατοίκους που μένουν και εργάζονται κοντά στο εργοστάσιο και τους αγοραστές που προτιμούν ένα αγαθό. Οι παραπάνω λόγοι ωθούν τα στελέχη των επιχειρήσεων να λαμβάνουν την κοινωνία και όλα αυτά τα αντικρουόμενα συμφέροντα υπόψιν πριν λάβουν οποιαδήποτε στρατηγική απόφαση (Wheelen et al., 2018).

Ο Archie Carroll, έχει προτείνει πως τα στελέχη των επιχειρήσεων έχουν τέσσερα είδη ευθυνών, οικονομικές, νομικές, ηθικές και διακριτικές ευθύνες:

1. *Οικονομικές ευθύνες*: η παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών με αξία προς τους αγοραστές και το κοινωνικό σύνολο, με στόχο η επιχείρηση να ξεπληρώσει τους πιστωτές της και να αυξήσει τα μερίσματα των μετόχων της.
2. *Νομικές υποχρεώσεις*: να τηρεί τους νόμους που ορίζει η κυβέρνηση στη χώρα που δραστηριοποιείται.
3. *Ηθικές υποχρεώσεις* : να ακολουθούν τα στελέχη των επιχειρήσεων τους κανόνες συμπεριφοράς που προστάζει η κοινωνία και ο ηθικός κώδικας.
4. *Προεραϊτικές ευθύνες*: εθελοντικές υποχρεώσεις όπως φιλανθρωπικές συνεισφορές και δράσεις για την εξυπηρέτηση των ειδικών ομάδων εργαζομένων όπως για παράδειγμα οι εργαζόμενες μητέρες με τη δημιουργία κέντρων για τη δημιουργική απασχόληση των παιδιών τους.

Οι ηθικές και οι προαιρετικές υπευθυνότητες αφορούν τις κοινωνικές υποχρεώσεις των επιχειρήσεων, των οποίων η ικανοποίηση ακολουθεί την ικανοποίηση των οικονομικών και νομικών υπευθυνότητων. Καθώς οι κοινωνίες εξελίσσονται, οι προαιρετικές υπευθυνότητες του σήμερα, πιθανώς να είναι οι ηθικές υπευθυνότητες του αύριο. Επιπροσθέτως ο Carroll υποστηρίζει ότι η έλλειψη της κοινωνικής ευθύνης από την πλευρά των εταιρειών εντείνει το νομοθετικό πλαίσιο από τις κυβερνήσεις και οι εταιρείες γίνονται λιγότερο αποτελεσματικές λόγω του ότι καλούνται να αποδείξουν τη συμμόρφωση στις νομοθεσίες μέσω συνεχών ελέγχων.

Μια εταιρεία που δείχνει κοινωνική υπευθυνότητα αποκτά καλύτερη φήμη. Για παράδειγμα, εταιρείες που ανακυκλώνουν και φροντίζουν το περιβάλλον, προωθούν την εικόνα τους και την ταυτίζουν με ένα brand που ωφελεί το περιβάλλον. Τα πλεονεκτήματα που κερδίζουν οι εταιρείες που είναι κοινωνικά υπεύθυνες:

- Οι περιβαλλοντικές ανησυχίες μπορούν να ανεβάσουν την αξία του brand και τις τιμές των προϊόντων και να κερδίσουν την προτίμηση και την πίστη των καταναλωτών.
- Η αξιοπιστία βοηθά στη δημιουργία μακροπρόθεσμων και δυνατών δεσμών ανάμεσα στους προμηθευτές και τους διανομείς χωρίς τη διάθεση πολύτιμου χρόνου και χρημάτων για το σχεδιασμό κανονισμών και διαδικασιών.
- Προσελκύουν εργαζόμενους οι οποίοι ενδιαφέρονται να εργαστούν σε εταιρείες με περιβαλλοντική προσέγγιση.
- Είναι πιο πιθανό να γίνουν αποδεκτές από διεθνείς αγορές.
- Με την καλή φήμη που χτίζουν μπορούν να στηριχθούν σε περιόδους ύφεσης.
- Είναι πιο πιθανό να προσελκύσουν επενδυτές οι οποίοι ενδιαφέρονται για εταιρείες με εικόνα κοινωνικά υπεύθυνης επιχείρησης και να επενδύσουν μακροπρόθεσμα.

Η ηθική όμως είναι μια έννοια, υποκειμενική και σχετίζεται με την ανάπτυξη της προσωπικής αίσθησης της ηθικής. Η ηθική συμπεριφορά κάθε ανθρώπου επηρεάζεται από το επίπεδο της ηθικής καλλιέργειας και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς του. Ο Kohlberg (1976) ανέπτυξε τα τρία επίπεδα της ηθικής ανάπτυξης του ατόμου από την εγωιστική φάση ως την μέριμνα για τις οικουμενικές

αξίες ηθικής. Τα επίπεδα των ηθικών αξιών του Kohlberg περιγράφονται ως (Wheelen, et al., 2018):

1. *Προσυμβατικό επίπεδο*: κυρίαρχα τα εγωιστικά συναισθήματα και μέριμνα μόνο για το ίδιο το άτομο. Τέτοιο επίπεδο ανιχνεύεται στα μικρά παιδιά, τα οποία δεν αναπτύσσουν τις συμπεριφορές τους παρα μόνο για να αποφύγουν κάποια τιμωρία.
2. *Συμβατικό επίπεδο*: αυτό το επίπεδο χαρακτηρίζεται από σκέψεις και μέριμνα για τους κοινωνικούς κανόνες και νόρμες. Οι πράξεις δικαιολογούνται από έναν εξωτερικό κώδικα συμπεριφοράς.

Άτομο με αρχές: αυτό το επίπεδο χαρακτηρίζεται από τη συμμόρφωση του ατόμου σε έναν εσωτερικό κώδικα αξιών πέραν των κοινωνικών κανόνων

1.8. Ηθική και Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

“Companies that adhere to a strong ethics policy are likely to enjoy a long-term competitive advantage.”

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να είναι βιώσιμοι οργανισμοί και να χτίζουν μακροπρόθεσμους δεσμούς με όλες τις ομάδες ενδιαφερόμενων (stakeholders). Είναι ευρέως αποδεκτό και γνωστό σε όλο τον κόσμο πως είναι απαραίτητη η υιοθέτηση οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών πρακτικών στην επιχειρηματική στρατηγική (Azmi, 2006). Η δημιουργία ενός ισχυρού δεοντολογικού και ηθικού κώδικα είναι ανπόσπαστο κομμάτι της φήμης και της χρηματοοικονομικής ανάπτυξης της επιχείρησης. Δημιουργεί μια εικόνα που προσελκύει τους άμεσα ενδιαφερόμενους και αναπτύσσει την εμπιστοσύνη ανάμεσα στους stakeholders. Αν και οι επιχειρήσεις εστιάζουν στην επιβίωση και την οικονομική ικανοποίηση των μετόχων τους, έχουν ευρείς σημαντικές ευθύνες προς τους καταναλωτές, τους πελάτες, τους προμηθευτές και ολόκληρη την κοινωνία. Οι περισσότερες εταιρείες

αναγνωρίζουν τις ευθύνες αυτές και κάνουν σοβαρές προσπάθειες να τις ικανοποιήσουν και να χρησιμοποιήσουν την ηθική ως μέσο για τη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι επιχειρήσεις γίνονται πιο παγκοσμιοποιημένες, καθώς η τεχνολογία και το νομικό πλαίσιο αλλάζουν, οι καταναλωτές έχουν όλο και περισσότερες απαιτήσεις και το μεταβαλλόμενο αυτό περιβάλλον δημιουργεί αλλαγές στην ανταγωνιστική θέση των επιχειρήσεων καθώς ανταγωνίζονται πλέον σε παγκόσμιο επίπεδο (Porter, 1998).

Η υπόσταση της εταιρείας είναι συνδεδεμένη με τις τάσεις της κοινωνίας εντός της οποίας δραστηριοποιείται. Η κοινωνία τείνει είτε να ενθαρρύνει ή να αποθαρρύνει συγκεκριμένες πτυχές της επιχείρησης βάσει των ιδανικών της. Η δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη δεκαετία του 1990 ήταν άπιαστος στόχος. Αν και οι εταιρίες επενδύαν σε καινοτόμες τεχνολογίες και μελέτες μάρκετινγκ, τα στελέχη έτειναν να ξεχνούν τον πιο σημαντικό παράγοντα δημιουργίας διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: τον άνθρωπο. Η παγκοσμιοποίηση έχει φέρει μεγάλη ενασχόληση με τους ηθικούς κώδικες και κυρίως έχει αναδείξει τρόπους για την απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ένα βραχυπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτάται ποσελκύνοντας καταναλωτές από στοχευμένες εξωτερικές αγορές, ενώ ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι αποτέλεσμα της εκμετάλλευσης ενός συνόλου ικανοτήτων που καλλιεργείται από ικανό και στοχευμένο μαντζμεντ (Petrick & Quinn, 2001). Ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται όταν μια επιχείρηση εφαρμόζει μια στρατηγική που δημιουργεί αξία για τον πελάτη και είναι δύσκολο να αντιγραφεί από άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Αυτό φυσικά απαιτεί αλλαγές και την ακολούθηση των τάσεων της αγοράς και όχι την αγνόηση τους. Επίσης προϋποθέτει την αποτελεσματική δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης με τις ομάδες ενδιαφερόμενων, βασιζόμενες στην ακεραιότητα και τη διαφάνεια. Μια ακέραιη προσέγγιση στον τρόπο που οι εταιρείες λειτουργούν, αποδίδει ισχυρή ανταγωνιστικότητα και διευκολύνει την λειτουργία τους.

Η παγκοσμιοποίηση έχει οδηγήσει την αγορά να είναι ιδιαίτερα επικριτική στις επιχειρήσεις που έχουν αποτύχει να ακολουθήσουν τους ηθικούς κώδικες λειτουργίας. Η μεταφορική χρήση της έννοιας «παιχνίδι» που περιγράφει τον

ανταγωνισμό των επιχειρήσεων, αποτελεί ένα παιχνίδι το οποίο προκαλεί ενθουσιασμό στους παίχτες και ο κάθε ανταγωνιζόμενος οφείλει να φτάσει στην επιχειρηματική τελειότητα, κάνοντας ενθουσιασμένο τον πελάτη του και επιτυγχάνοντας τους στόχους του.

Η ηθική και η προαιρετική ευθύνη ανάμεσα στη σχέση πελάτη – brand παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη και στη φήμη των επιχειρήσεων (Ferrell et al., 2019). Οι καταναλωτές εκτιμούν τις επιχειρήσεις που σέβονται την κοινωνία και συμπεριφέρονται με βάσει έναν κώδικα αξιών και ηθικής και οι εντυπώσεις τους για το brand επηρεάζονται πραγματικά λόγω αυτού.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Ferrell, O. C., Harrison, D. E., Ferrell, L., & Hair, J. F. (2019). Business ethics, corporate social responsibility, and brand attitudes: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 491-501.
2. Porter, M. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. The free press, Simon & Schuster Inc.
3. Rania, A. A. (2006). *Business Ethics as Competitive Advantage for Companies*. Alexandria: Alexadria University.
4. Wheelen, T. L., Hunger, D. J., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy*. U.K.: Pearson.

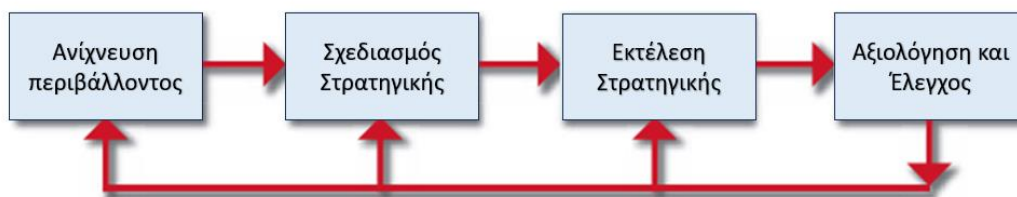
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Το Μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Το βασικό μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ αποτελείται από 4 πυλώνες:

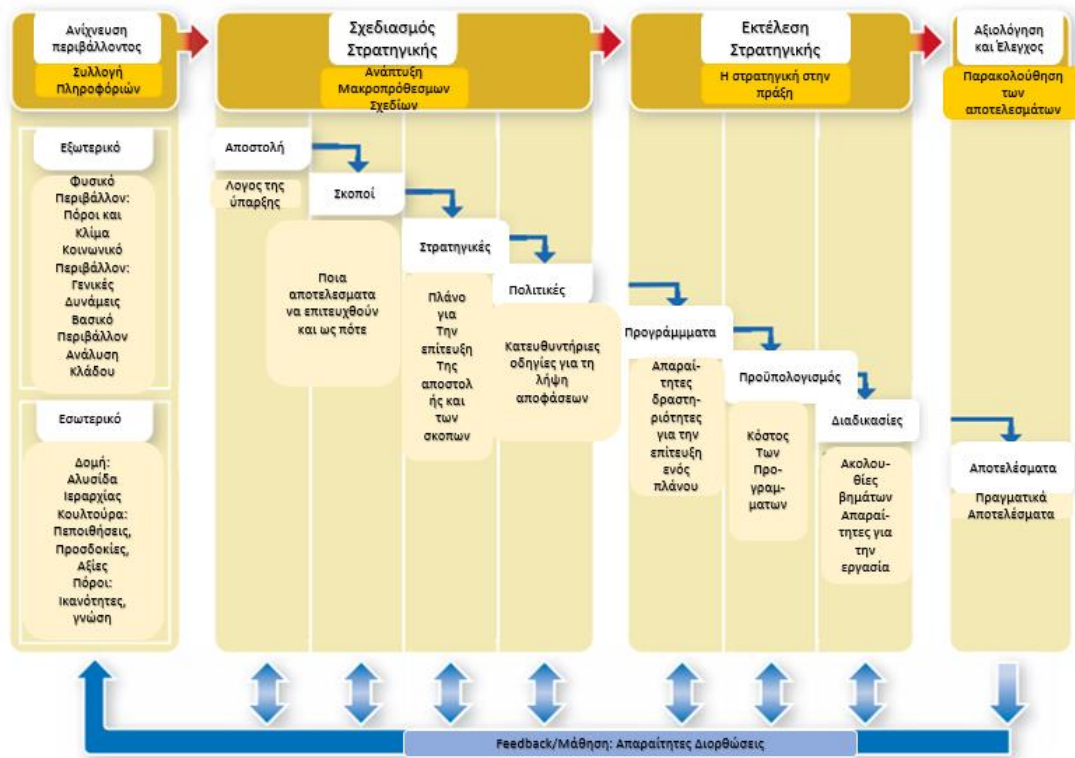
1. Η ανάλυση περιβάλλοντος
2. Ο σχεδιασμός της στρατηγικής
3. Η εκτέλεση της στρατηγικής
4. Η αξιολόγηση και ο έλεγχος

Το διάγραμμα 2.1 απεικονίζει πως αυτά τα 4 στοιχεία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, ενώ το διάγραμμα 2.2 δείχνει με μεγαλύτερη λεπτομέρεια και περιγραφικό τρόπο τις αλληλεπιδράσεις. Στο διάγραμμα 2.2 φαίνεται πως πρέπει να συμπεριφέρεται μια επιχείρηση στα πλαίσια του στρατηγικού μάνατζμεντ.



Διάγραμμα 2.1. Οι 4 βασικοί πυλώνες του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.

Πηγή: Wheelen et al., 2018



Διάγραμμα 2.2. Το μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Wheelen et al., 2018

2.1. Ανάλυση Περιβάλλοντος

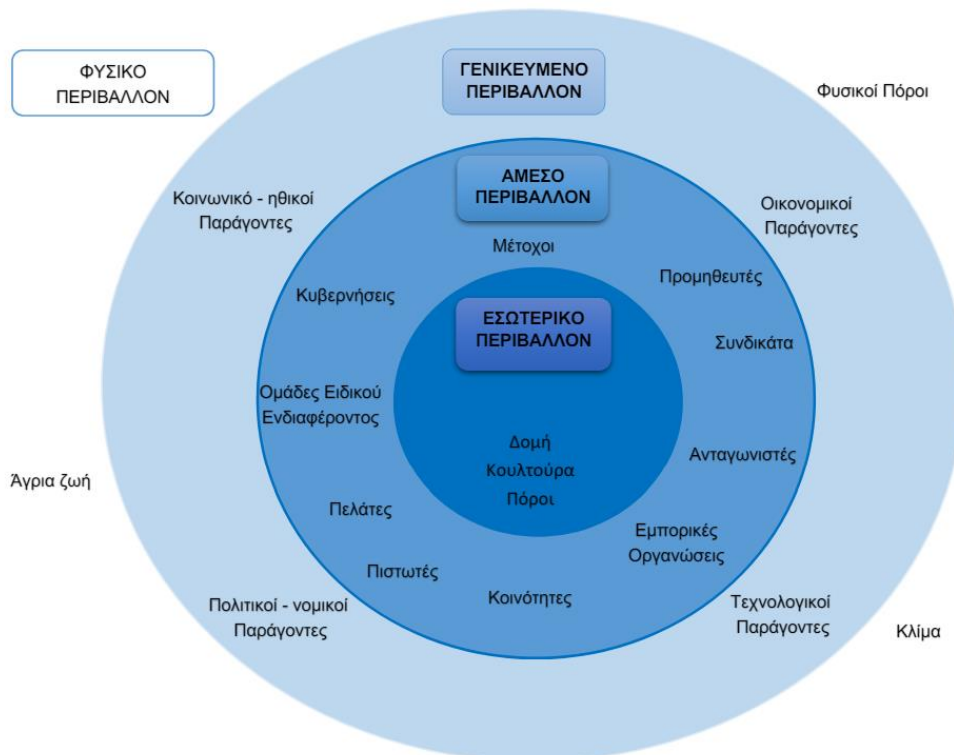
Η ανάλυση του περιβάλλοντος είναι η παρακολούθηση, η αξιολόγηση, η διασπορά των πληροφοριών από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον προς τα πρόσωπα κλειδιά των οργανισμών. Ο σκοπός είναι να ταυτοποιήσει στρατηγικούς παράγοντες οι οποίοι θα βοηθήσουν στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Ο πιο απλός τρόπος για την απεικόνιση των αποτελεσμάτων της περιβαλλοντικής ανάλυσης είναι η SWOT ανάλυση (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από Ευκαιρίες και Απειλές. Τέτοιοι παράγοντες είναι για παράδειγμα οι φυσικοί (πόροι), οι περιβαλλοντικοί (κλίμα), και οι παράγοντες του γενικευμένου περιβάλλοντος.

Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από Δυνάμεις και Αδυναμίες που αφορούν στον ίδιο τον οργανισμό και έχουν να κάνουν με τον τρόπο που πραγματοποιούνται οι καθημερινές διαδικασίες. Αφορά στην κουλτούρα, στις δομές, στους πόρους και

στις δυνατότητες της εκάστοτε επιχείρησης. Τα δυνατά σημεία δημιουργούν τα βασικά σημεία ανταγωνισμού τα οποία η επιχείρηση χρησιμοποιεί για να φτιάξει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Αντιθέτως οι αδυναμίες είναι τα ευάλωτα σημεία της επιχείρησης τα οποία οφείλει να ενδυναμώσει.

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει την ανάλυση του φυσικού περιβάλλοντος το οποίο περιλαμβάνει τους φυσικούς πόρους, την άγρια ζωή και τις κλιματικές αλλαγές. Το γενικευμένο (societal) περιβάλλον αφορά στη βραχυπρόθεσμη εξέλιξη της επιχείρησης και περιλαμβάνει οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές, νομικές και πολιτιστικές δυνάμεις.

Αυτό που αναφέρεται ως Άμεσο περιβάλλον (Task Environment) αφορά στον κλάδο μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και αφορά τους παράγοντες που άμεσα την επηρεάζουν.



Διάγραμμα 2.3. Περιβαλλοντικοί Παράγοντες

Πηγή: Wheelen et al., 2018

Η ανάλυση του κλάδου πρόκειται για μια εις βάθος ανάλυση των πιο σημαντικών παραγόντων, καθώς από την ανάλυση αυτή θα προκύψει το αποτέλεσμα της αύξησης ή της μείωσης των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε ολόκληρο τον κλάδο.

2.1.1. Η ανάλυση του Φυσικού Περιβάλλοντος

Όπως αναφέραμε αφορά στους φυσικούς πόρους και στην άγρια ζωή και φύση, παράγοντες δηλαδή από τους οποίους εξαρτάται η ανθρώπινη παρουσία στη γη. Καθώς οι πόροι δεν είναι ανεξάντλητοι και απεριόριστοι οι άνθρωποι και οι επιχειρήσεις οφείλουν να τα προστατεύουν. Οι εργασίες των επιχειρήσεων προκαλούν ανεπιθύμητες ενέργειες όπως μόλυνση και ρύπανση. Αυτό προκάλεσε τελικά την εφαρμογή κανόνων και νομοθεσίας για τη διαχείριση τέτοιων ανεπιθύμητων ενεργειών.

Εδώ έρχεται και ο όρος Βιωσιμότητα. Η βιωσιμότητα ωθεί την επιχείρηση να ανανεώνεται συνεχώς για να πετύχει μια μακροπρόθεσμη επιτυχία. Οι επιχειρήσεις πλέον πρέπει να αναλύουν το περιβάλλον και να αμφισβητούν ακόμα και δεδομένους παράγοντες όπως η ύπαρξη καθαρού νερού και αέρα. Σε ένα κόσμο που υπάρχει μεγάλη ανησυχία για τις κλιματικές αλλαγές, μια εταιρεία πρέπει να έχει στο πλάνο της τη μείωση του αποτυπώματος άνθρακα.

Η ανάλυση του περιβάλλοντος περιλαμβάνει όπως αναφέρθηκε παραπάνω τη συλλογή πληροφοριών και την αξιολόγησή τους ώστε να γίνουν αντιληπτές οι νέες τάσεις και να προβλεφθεί αν οι τάσεις αυτές θα μακροημερεύσουν ή αν νέες παρουσιαζόμενες τάσεις θα τις αντικαταστήσουν. Πως θα επηρεαστεί ο κόσμος με την ανάπτυξη στο φυσικό περιβάλλον; Τί είδους εξελίξεις να αναμένουμε στην κοινωνία; Πώς θα μοιάζει ο κλάδος σε 10 ή 20 χρόνια από σήμερα; Ποιοι θα είναι στο μέλλον οι βασικοί ανταγωνιστές; Ποιοι είναι πιθανόν να αποπτύχουν στο μέλλον;

Όλες οι παραπάνω απαντήσεις μας δίνουν υποθέσεις τις οποίες χρησιμοποιούμε στον στρατηγικό σχεδιασμό. Το κλειδί της επιτυχίας δεν είναι η υπόθεση ότι ο κλάδος θα μείνει ίδιος και απaráλλαχτος, αλλά η υπόθεση ότι το περιβάλλον είναι συνεχώς

μεταβαλλόμενο ώστε να εξασφαλισθεί ότι η συγκεκριμένη επιχείρησή θα είναι σε θέση να κερδίσει πλεονεκτήματα από αυτές τις αλλαγές.

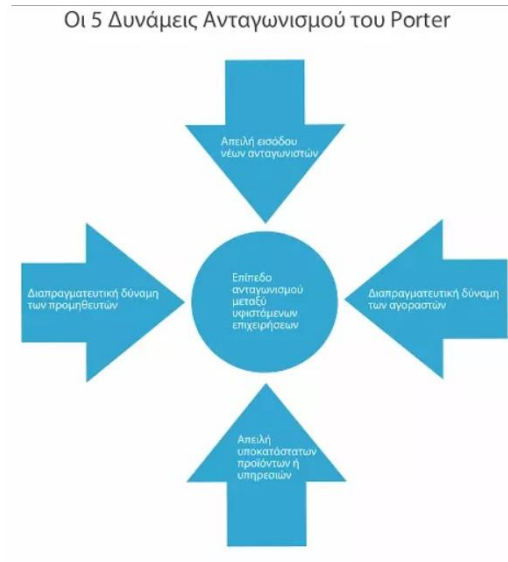
2.1.2. Ανάλυση Κλάδου

Ως κλάδος ορίζεται το σύνολο των επιχειρήσεων που παράγουν όμοια προϊόντα ή υπηρεσίες (Wheelen et.al, 2018). Η εξέταση των πιο σημαντικών ομάδων ενδιαφέροντος όπως οι προμηθευτές και οι πελάτες είναι ένα βασικό σημείο της κλαδικής ανάλυσης.

Η προσέγγιση του Porter, ο οποίος όρισε τις δυνάμεις μέσω του υποδείγματός του, δίνει τα βασικά βήματα της κλαδικής ανάλυσης.

- **Απειλή νεοεισερχόμενων:** Οι νεοεισερχόμενοι τυπικά επιθυμούν να διεκδικήσουν ένα μέρος του μεριδίου αγοράς από τις ήδη υφιστάμενες επιχειρήσεις. Ένα εμπόδιο εισόδου μπορεί να δυσκολέψει μια επιχείρηση να δραστηριοποιηθεί σε έναν κλάδο. Τέτοια πιθανά εμπόδια εισόδου είναι οι οικονομίες κλίμακας, η διαφοροποίηση του προϊόντος, οι απαιτήσεις σε κεφάλαιο, η πρόσβαση σε κανάλια διανομής κ.α.
- **Απειλή των υποκατάστατων:** Ως υποκατάστατο θεωρείται ένα προϊόν που φαινομενικά διαφέρει αλλά μπορεί εξίσου να ικανοποιήσει τον καταναλωτή. Τα υποκατάστατα θέτουν την ανώτερη τιμή για τα προϊόντα του κλάδου.
- **Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών:** Οι αγοραστές επηρεάζουν έναν κλάδο μέσω της ικανότητάς τους να μειώνουν τις τιμές, να απαιτούν καλύτερη ποιότητα και να αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να αταγωνίζονται μεταξύ τους.
- **Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών:** Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν τον κλάδο μέσω της ικανότητάς τους να αυξάνουν τις τιμές ή να μειώνουν την ποιότητα.

- **Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων:** Περιλαμβάνει παράγοντες όπως ο αριθμός των ανταγωνιστών στον κλάδο, τον ρυθμό ανάπτυξης του κλάδου, το πόσο μεγάλα είναι τα εμπόδια εξόδου από τον κλάδο κ.α.



Διάγραμμα 2.5. 5 Δυνάμεις του Porter

Πηγή: Business Mentor Greece, 2022

2.2. Η διαμόρφωση της Στρατηγικής

Ορίζεται ως η διαδικασία έρευνας, ανάλυσης και λήψης αποφάσεων που εκτελεί η επιχείρηση λαμβάνοντας υπόψιν τα κριτήρια για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αποτελείται από την ταυτοποίηση των αδυναμιών που δρουν αρνητικά στην ανάπτυξη της επιχείρησης, την αξιοποίηση των δυναμικών, των πόρων και των ικανοτήτων, από την αξιοποίηση των ευκαιριών που εμφανίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον, από την αντιμετώπιση των απειλών, από τη δημιουργία αποστολής και από τη διευκρίνηση των σκοπών της επιχείρησης, θέτοντας κατευθυντήριες οδηγίες δράσης και πολιτικών (Wheelen et. al., 2018).

- **Αποστολή (Mission):** Η αποστολή της επιχείρησης είναι ο λόγος ύπαρξης της. Είναι μια δήλωση η οποία ανακοινώνει τι παρέχει η επιχείρηση στην κοινωνία. Θέτει τις βάσεις και τον μοναδικό σκοπό της επιχείρησης και την κάνει να

ξεχωρίσει από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου. Μελέτες έχουν δείξει πως επιχειρήσεις που δηλώνουν την αποστολή τους και να περιγράψουν σε αυτήν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, τείνουν να είναι πιο πετυχημένες από αυτές που δεν διευκρινίζουν την αποστολή τους. Η δήλωση της αποστολής μπορεί επίσης να περιλαμβάνει τη φιλοσοφία και τις αξίες της επιχείρησης, αλλά και τον τρόπο που συμπεριφέρεται στους εργαζόμενούς της. Μια καλο-γραμμένη αποστολή περιγράφει που βρίσκεται η επιχείρηση και που στοχεύει να φτάσει, αλλά και το στρατηγικό όραμα των ηγετικών στελεχών της. Προάγει την αίσθηση των κοινών οραμάτων, προσδοκιών και πεποιθήσεων ανάμεσα στα μέλη της επιχείρησης και επικοινωνεί την εικόνα που θέλει να δείχνει στους σημαντικότερους stakeholders.

- **Σκοποί (Objectives):** Αποτελούν τα αποτελέσματα της σχεδιασμένης δραστηριότητας και περιλαμβάνουν οπωσδήποτε το τι ήθελε επιτευχθεί και μέχρι πότε. Είναι οδηγός για τους εργαζόμενους ώστε να είναι σαφές τι και πότε πρέπει να επιτευχθούν οι δράσεις μέσω συγκεκριμένων μετρήσεων. Η επίτευξη των σκοπών πρέπει να ικανοποιεί μακροπρόθεσμα την επίτευξη της αποστολής της επιχείρησης. Ο όρος περιγράφει με σαφήνεια τους στόχους που θέλει να πετύχει η επιχείρηση. Μερικοί στόχοι μπορεί να είναι:
 - Κέρδος
 - Αποτελεσματικότητα (μείωση κόστους)
 - Ανάπτυξη (αύξηση σε πωλήσεις)
 - Μετοχική ανάπτυξη (αύξηση τιμής μετοχής)
 - Χρήση των πόρων (Return on Equity (ROE), Return on Investment (ROI))
 - Φήμη
 - Συνεισφορά στους εργαζόμενους (ασφάλεια, διαφορετικότητα, συμπερίληψη)
 - Συνεισφορά στην κοινωνία (πληρωμή των φόρων, συμμετοχή σε φιλανθρωπίες, παραγωγή ενός χρήσιμου προϊόντος ή υπηρεσίας)
 - Ηγεσία στην Αγορά (ανάπτυξη μεριδίου αγοράς)
 - Τεχνολογική ηγεσία (καινοτομία)
 - Επιβίωση (αποφυγή πτώχευσης)
 - Προσωπικές ανάγκες των ηγετικών στελεχών

- **Στρατηγική** - *Ορίζοντας το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα*: Ένας οργανισμός οφείλει να εξετάσει το εξωτερικό περιβάλλον για να καθορίσει ποιος αποτελεί τον ιδανικό πελάτη, ποιοι είναι οι ανταγωνιστές για τον πελάτη και τι μπορεί η εταιρεία να κάνει για να τον ανταγωνιστεί και τι κάνει η επιχείρηση που πραγματικά την κάνει να ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές της. Αυτά τα στοιχεία μπορούν να παραφραστούν ως οι δυνάμεις της επιχείρησης, η κατανόηση των αδυναμιών, ποιες ευκαιρίες πρέπει να αδράξει, αλλά και ποιες είναι οι απειλές που θέτουν σε κίνδυνο το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Η στρατηγική είναι μια περιεκτική προσέγγιση για το πώς θα επιτευχθούν η αποστολή και οι σκοποί. Βοηθά στο να μεγιστοποιηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να ελαχιστοποιηθεί το ανταγωνιστικό μειονέκτημα (Wheelen et.al, 2018). Οι μεγάλες εταιρείες έχουν 3 είδη στρατηγικών:
 1. Επιχειρησιακή
 2. Επιχειρηματική
 3. Λειτουργική
- **Πολιτικές**: Αφορά στις κατευθυντήριες οδηγίες για τη λήψη αποφάσεων που συνδέει τη διαμόρφωση της στρατηγικής με την υλοποίησή της. Οι πολιτικές εξυπηρετούν στο να εξασφαλιστεί ότι όλοι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν αποφάσεις με γνώμονα την επίτευξη της αποστολής, των σκοπών και των στρατηγικών.

2.3. Υλοποίηση της Στρατηγικής

Η διαδικασία κατά την οποία οι στρατηγικές και οι πολιτικές μπαίνουν στη δράση μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Με τον όρο διαδικασίες περιγράφονται με λεπτομέρεια πως ένα συγκεκριμένο έργο πρέπει να υλοποιηθεί. Στα πλαίσια της υλοποίησης σημαντικό ρόλο παίζει και ο προϋπολογισμός, το budget που διατίθεται σε κάθε εργασία ή πρόγραμμα.

2.4. Αξιολόγηση και Έλεγχος

Κατά την αξιολόγηση και τον έλεγχο εντοπίζονται τα αποτελέσματα και οι επιδόσεις ώστε η πραγματική επίδοση να συγκριθεί με την επιθυμητή επίδοση. Ως επίδοση ορίζονται τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων. Η διαδικασία αυτή μπορεί να υπογραμμίσει αδυναμίες που εντοπίστηκαν στη διαδικασία και να τροφοδοτήσει τη μετατροπή τους σε δυνάμεις. Με τον έλεγχο ολοκληρώνεται το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ και γίνονται όλες οι διορθωτικές κινήσεις στα σημεία που εντοπίστηκαν οι αδυναμίες.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Porter, M. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. The free press, Simon & Schuster Inc.
2. Rania, A. A. (2006). *Business Ethics as Competitive Advantage for Companies*. Alexandria: Alexandria University.
3. Wheelen, T. L., Hunger, D. J., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy*. U.K.: Pearson.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Κοινωνική Ευθύνη και Ηθική στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Η έννοια της «Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης» αποτελεί μία σχετικά νέα έννοια, η οποία έκανε την εμφάνισή της κατά την Σύνοδο Κορυφής της Λισσαβόνας το έτος 2000. Η έννοια της «Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης» έχει επικρατήσει σε όλα τα πεδία του διεθνούς διαλόγου και της διεθνούς πρακτικής. Η συνεργασία μεταξύ όλων των ομάδων ενδιαφέροντος, η οποία αποσκοπεί στην αειφόρο ανάπτυξη, αποτελεί το κέντρο των διαβουλεύσεων σχεδόν όλων των σύγχρονων επιχειρήσεων, αλλά και των δημόσιων φορέων, των ακαδημαϊκών ερευνών, αλλά και των πολιτικών αποφάσεων. Η εμφάνιση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, ως ένα νέο δομικό στοιχείο διαμόρφωσης της οργανωτικής κουλτούρας και κατά επέκταση των εκδηλωμένων συμπεριφορών, δεν αποτελεί σύμπτωση γεγονότων, αλλά προϊόν της ωρίμανσης της σχέσης μεταξύ της κοινωνίας και των επιχειρήσεων και αντανακλά την ανάγκη της κοινωνίας να αντισταθεί και να αντιμετωπίσει τις απειλές και τα προβλήματα της καθημερινότητας (π.χ. υγεία, φτώχεια, περιβάλλον κ.ά.) .

Η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων ορίζει πως οι εταιρείες έχουν ευθύνες και δεν είναι το κέρδος ο μοναδικός τους σκοπός. Οι στρατηγικές αποφάσεις δεν επηρεάζουν μόνο την επιχείρηση. Τα στελέχη των επιχειρήσεων οφείλουν να διαχειρίζονται τα αντικρουόμενα συμφέροντα που προκύπτουν με ηθικό τρόπο και να σχεδιάζουν λαμβάνοντας τα υπόψιν ένα βιώσιμο στρατηγικό πλάνο.

Διεθνώς ο όρος Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη - CSR (Corporate Social Responsibility) χρησιμοποιείται για να οριστεί μια έννοια του μάνατζμεντ όπου οι εταιρείες συνδυάζουν τις περιβαλλοντικές ανησυχίες της κοινωνίας με τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης. Το CSR δεν είναι ένα σύνολο συγκεκριμένων πρακτικών και στόχων αλλά δείχνει πως οι επιχειρήσεις στην πραγματικότητα ενδιαφέρονται για κάτι περισσότερο από το κέρδος τους (National CSR Network, 2021). Όσον αφορά την Εταιρική Υπευθυνότητα, ενδιαφέρον παρουσιάζουν τρεις προσεγγίσεις:

3.1. Η θεωρία του Carroll:

Η επιχείρηση λειτουργεί σε ένα δίκαιο περιβάλλον το οποίο σέβεται τον ανθρώπινο παράγοντα, την κοινωνία και το περιβάλλον. Υπάρχει σεβασμός και τιμιότητα προς τους προμηθευτές και οι εργαζόμενοι είναι αντιμέτωποι με αξιοπρεπείς συνθήκες εργασίας. Η εταιρεία δεν προκαλεί μόλυνση στο περιβάλλον και στο οικοσύστημα και τα προϊόντα που παράγει είναι καθαρά, υψηλής ποιότητας και δεν προκαλούν προβλήματα υγείας στον καταναλωτή.

Καθώς οι επιχειρήσεις αλληλεπιδρούν με την κοινωνία και τον υπόλοιπο κόσμο η εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα συγκεντρώνεται σε 4 υποχρεώσεις:

- Οικονομική υπευθυνότητα: από τη βάση των οικονομικών, τα χρήματα είναι απαραίτητα για την επιβίωση της επιχείρησης. Στόχος λοιπόν είναι η αποφυγή της πτώχευσης.
- Νομική υπευθυνότητα: η τήρηση των νόμων και των κανονισμών θεωρούνται ως η βάση της λειτουργίας και εξασφαλίζει την υγιή ανάπτυξη της επιχείρησης.
- Ηθική υπευθυνότητα: η τήρηση της ηθικής σε όλες τις στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης.
- Φιλανθρωπική υπευθυνότητα: η συνεισφορά στην κοινωνία μέσω των επιχειρηματικών κινήσεων.

3.2. Tripple Bottom Line (Τελική Γραμμή)

Είναι μια μορφή εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που βοηθά τα στελέχη να αντιληφθούν τόσο τους οικονομικούς όρους όσο και των κοινωνικών και περιβαλλοντικών όρων.

- Οικονομική βιωσιμότητα: Η οικονομική βιωσιμότητα στοχεύει στο μακροπρόθεσμο κέρδος συγκριτικά με το βραχυπρόθεσμο. Με αυτό το μοντέλο οι μεγάλες εταιρείες είναι υπεύθυνες για τη δημιουργία επιχειρηματικών πλάνων τα οποία παρατείνουν την επιχειρηματική δράση.

- Κοινωνική βιωσιμότητα: αναφέρεται στην ισορροπία ανάμεσα στην ανθρώπινη ζωή.
- Περιβαλλοντική βιωσιμότητα: εντοπισμός νέων πηγών ενέργειας που θα μπορούσαν να υποκαταστήσουν τις ήδη υπάρχουσες.

3.3. Θεωρία των Stakeholders

Αφορά στις ομάδες ενδιαφερόντων που θα επηρεαστούν από τις δράσεις της επιχείρησης. Ένα παράδειγμα είναι τα απόβλητα που παράγει ένα εργοστάσιο και το μέρος το οποίο αυτά θα αποβληθούν ή το κλείσιμο ενός εργοστασίου και η τοπική κοινωνία που εργαζόταν σε αυτό. Η θεωρία αυτή χρησιμοποιείται για να ταυτοποιήσει τη σύνδεση μεταξύ των ομάδων ενδιαφέροντος και της προσέγγισης της εταιρικής ευθύνης.

Από τη σύγκριση των τριών θεωριών προκύπτουν κάποια συμπεράσματα. Η Θεωρία του Carroll έχει πολλά κοινά σημεία με την Θεωρία Τελικής Γραμμής. Η θεωρία των stakeholders δίνει μεγάλη έμφαση στις οικονομικές υποχρεώσεις προς τους μετόχους (shareholders) ώστε να μεγιστοποιηθεί το κέρδος και κατ'επέκταση το μέρισμα των μετόχων. Συνεπώς υπάρχουν διαφωνίες ανάμεσα στις 3 θεωρίες ως προς τις υποχρεώσεις της επιχείρησης.

Η θεωρία του Carroll βασίζεται στη νομιμότητα, στην ηθική και στη φιλανθρωπία που χαρακτηρίζει το επιχειρείν. Το αδύναμο σημείο της θεωρίας είναι η μη συμπερίληψη άλλων παραγόντων κυρίως των περιβαλλοντικών.

Η θεωρία της Τελικής Γραμμής (TBL) μοιάζει με τη θεωρία του Carroll λαμβάνει όμως υπόψιν και τον περιβαλλοντικό παράγοντα, έναν παράγοντα ο οποίος έχει βασικό ρόλο στην επίτευξη της βιωσιμότητας. Δεν είναι αρκετό για μια επιχείρηση απλά να κερδοφορεί αλλά έχει ηθική υποχρέωση να πετύχει κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς σκοπούς (objectives).

Τέλος, στη θεωρία των Stakeholders το συμφέρον των ομάδων ενδιαφέροντος παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στις στρατηγικές των επιχειρήσεων. Η θεωρία αυτή απαιτεί διαφάνεια σε όλες τις εταιρικές διαδικασίες (Brin, 2019).

3.4. Αποφάσεις που βασίζονται στην ηθική

Η επιχειρηματική ηθική έχει ως στόχο την ικανοποίηση μέσω της ηθικής και τη δημιουργία μιας παρακαταθήκης για την οποία η επιχείρηση και τα στελέχη της αισθάνονται περήφανα. Ένα κρίσιμο σημείο είναι η μετακίνηση από τη βραχυπρόθεσμη στη μακροπρόθεσμη σκέψη. Πολλοί σχολιάζουν την ηθική των επιχειρήσεων ως κάτι οξύμωρο και αντιφατικό με τον σκοπό των επιχειρήσεων. Δυστυχώς υπάρχει μια κρυφή αλήθεια στα λεγόμενα τους καθώς μετρήσεις ερευνών σε εταιρείες έχουν δείξει ότι μικρό ποσοστό των εργαζομένων που εντόπισαν δυσλειτουργίες στην εργασία τους το ανέφεραν.

Ένα ερώτημα που προκύπτει είναι γιατί οι άνθρωποι των επιχειρήσεων θεωρείται ότι δρουν ανήθικα; Μπορεί να σημαίνει ότι οι εμπλεκόμενοι δεν αντιλαμβάνονται ότι δρουν με αμφισβητούμενο τρόπο. Δεν υπάρχει παγκοσμίως ορισμένο πλαίσιο δράσης και οι αξίες και οι πολιτιστικές ιδιαιτερότητες της κάθε χώρας συμβάλλουν σε αυτή τη σύγχυση. Χώρες που έχουν πιο ελαστικούς κανόνες και η λειτουργία των επιχειρήσεων βασίζεται στις διαπροσωπικές σχέσεις και όχι στους κανονισμούς τείνουν να μην είναι τόσο διαφανείς και να έχουν υψηλότερο βαθμό διαφθοράς.

Ένας ακόμη λόγος που θεωρείται ότι οι διαφορετικές αξίες είναι αιτία ανήθικων συμπεριφορών ανάμεσα στις ομάδες ενδιαφερόμενων της επιχείρησης. Είναι η διαφορά προτεραιοτήτων καθώς κάποιες εταιρείες εστιάζουν στη μεγιστοποίηση του κέρδους ενώ άλλες στην ικανοποίηση των εργαζομένων ή στη συμπερίληψη μειονοτήτων και την ανάδειξη των γυναικών στην εργασία. Η διαφορά αυτή στις αξίες δυσκολεύει την κατανόηση των πράξεων των ανθρώπων και των στελεχών των επιχειρήσεων.

Ο κώδικας της ηθικής

Ο κώδικας της ηθικής συγκεκριμενοποιεί πως κάθε οργανισμός απαιτεί από τους εργαζόμενούς της να συμπεριφέρονται στην εργασία τους. Αναπτύσσοντας έναν κώδικα ηθικής θα ήταν ένας χρήσιμος τρόπος για την διασφάλιση μιας ηθικής συμπεριφοράς. Ένας κώδικας ηθικής ξεκαθαρίζει τις προσδοκίες της επιχείρησης από τους εργαζόμενους της και να αναγνωρίζουν τις ηθικές διαστάσεις στις πράξεις και στις αποφάσεις. Πολλές μελέτες δείχνουν ότι ένας όλο και αυξανόμενος αριθμός εταιρειών αναπτύσσει τέτοιους κώδικες και εκπαιδεύει τους εργαζόμενούς μέσω σεμιναρίων και workshops. Μέσα στον κώδικα επικοινωνούνται επίσης οι αξίες και η κουλτούρα των επιχειρήσεων.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Brin, P., & Nehme, M. N. (2019). Corporate social responsibility: analysis of theories and models. Article in EUREKA Social and Humanities.
2. Dr-Gulnaz Shahzadi, Faisal Qadeer, Albert John, & Fu Jia. (2024). CSR beyond symbolism: The importance of substantive attributions for Employee CSR Engagement. Journal of Cleaner Production.
3. Kotler P. and Keller K., (2009), Marketing Management, 13th Ed. Pearson.
4. Wheelen, T. L., Hunger, D. J., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). Strategic Management and Business Policy. U.K.: Pearson.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

4.1. Εισαγωγικά

Η έννοια του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος διατυπώθηκε από τον Michael Porter (1985), όπου σύμφωνα με τον ίδιο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει όταν μια επιχείρηση προσφέρει αξία στους πελάτες της μεγαλύτερη από αυτή των ανταγωνιστών της. Για να επιτευχθεί αυτό, οι επιχειρήσεις επιλέγουν αγορές στις οποίες μπορούν να υπερέχουν και να βελτιώνουν συνεχώς τη θέση τους έναντι των ανταγωνιστών τους (Armstrong, 2006).

Ο Porter (1985) τόνισε τη σημασία της διαφοροποίησης, η οποία συνίσταται στην προσφορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας με τρόπο που να θεωρούνται μοναδικά. Επεσήμανε και τη σημασία της εστίασης σε συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών ή μια αγορά προϊόντων με τρόπο *«πιο αποτελεσματικό ή αποδοτικό σε σχέση με τους ανταγωνιστές»*. Στη συνέχεια ανέπτυξε τις τρεις γενικές στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι οργανισμοί για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Μαθιουδάκη, 2023). Οι στρατηγικές αυτές είναι: **Ηγεσία Κόστους, Διαφοροποίησης και Εστίασης**. Η έννοια που διέπει τις παραπάνω στρατηγικές είναι ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βρίσκεται στο επίκεντρο οποιασδήποτε στρατηγικής και η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απαιτεί από μια επιχείρηση να κάνει μια επιλογή για τον τύπο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που επιδιώκει να επιτύχει και του πεδίου εντός του οποίου θα το αποκτήσει (Porter,1985).

Ο Barney (1991) διέκρινε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης που μπορεί να αντιγραφεί και το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (**sustainable competitive advantage**), το οποίο και δεν μπορεί να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές. Αυτό οδηγεί στη σημαντική έννοια των διακεκριμένων/θεμελιωδών ικανοτήτων (**distinctive capabilities**).

4.2. Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα βάσει της Θεωρίας Πόρων-Ικανοτήτων

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος και ο εντοπισμός των απειλών και των ευκαιριών είναι απαραίτητα για την κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και τη θέση της επιχείρησης σε αυτό. Είναι η αρχή της στρατηγικής ανάλυσης. Για την επιτυχία της επιχείρησης, η ανώτερη ηγεσία οφείλει να δει στο εσωτερικό της επιχείρησης και να εντοπίσει εσωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες, κρίσιμες δυνάμεις και αδυναμίες που πιθανώς θα καθορίσει αν η επιχείρηση θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες ενώ θα προσπαθεί να αποφύγει τις απειλές.

Οι **πόροι (resources)** αποτελούν τους βασικούς δομικούς λίθους του οργανισμού. Περιλαμβάνονται οι υλικοί πόροι (εγκαταστάσεις, τοποθεσία, εξοπλισμός), οι ανθρώπινοι πόροι (αριθμός εργαζομένων, οι ικανότητές τους, το κίνητρό τους) και οι άυλοι πόροι (τεχνολογία, καινοτομία, φήμη, κουλτούρα) (Wheelen, 2018).

Οι **δυνατότητες (capabilities)** αναφέρονται στην ικανότητα του οργανισμού να εκμεταλλευτεί τους πόρους που διαθέτει. Αποτελείται από τις διαδικασίες οι οποίες διαχειρίζονται τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των πόρων ώστε να μετατραπούν οι εισροές σε εκροές. Υπάρχουν πολλά είδη δυνατοτήτων σε διάφορα τμήματα της επιχείρησης π.χ. δυνατότητες μάρκετινγκ, δυνατότητες κατασκευής, δυνατότητες ανθρωπίνων πόρων. Όταν οι δυνατότητες αυτές αλλάζουν συνεχώς και αναδιαμορφώνονται ώστε να προσαρμοστεί η επιχείρηση στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, ονομάζονται δυναμικές (Wheelen, 2018).

Η **ικανότητα (competency)** είναι μια διαλειτουργική ολοκλήρωση και συντονισμός των δυνατοτήτων. Η **βασική ικανότητα (core competency)** είναι ένα σύνολο ικανοτήτων διαδεδομένων σε όλη την επιχείρηση και διαπερνούν τα διατμηματικά όρια. Όσο περισσότερο και όσο συχνότερα χρησιμοποιεί η επιχείρηση τις βασικές της ικανότητες τόσο πιο συγκεκριμένες και προσδίδουν όλο και μεγαλύτερη αξία. Όταν οι μοναδικοί πόροι και βασικές ικανότητες της επιχείρησης είναι ανώτερα από αυτά του ανταγωνισμού τότε αποκαλούνται **διακριτικές ικανότητες (distinctive**

competencies). Οι πόροι και οι ικανότητες έχουν αξία μόνο αν προσφέρουν στον οργανισμό αξιοσημείωτα αποτελέσματα (Wheelen, 2018). Η βασισμένη στα αποτελέσματα προσέγγιση είναι καλά μελετημένη και αποτελεσματική ώστε να αναλύονται οι πόροι και οι ικανότητες με στόχο να καθοριστεί ποια από τα παραπάνω παρέχουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

4.3. Ανάλυση VRIO Framework

Σύμφωνα με τον Barney (1991), ο οποίος αρχικά ανέπτυξε το VRIN framework και σύμφωνα με το οποίο υπάρχουν τα ακόλουθα τέσσερα χαρακτηριστικά, βάσει των οποίων μπορεί να αξιολογηθεί κατά πόσο μια ικανότητα μπορεί να αποτελέσει εν δυνάμει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

1. Να δημιουργεί αξία (Valuable) στον πελάτη.
2. Να έχει σπανιότητα (Rareness) σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές.
3. Να μην μπορεί να αντιγραφεί (Imitability) από τους ανταγωνιστές.
4. Να μην υποκαθίσταται (Non- substitutability).

Στην πορεία το συγκεκριμένο πλαίσιο εξελίχθηκε σε VRIO framework, όπου στο τελευταίο χαρακτηριστικό περιγράφεται ο οργανισμός (Organization), με την έννοια της ετοιμότητας του να μπορεί να εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά τον πόρο για περαιτέρω ανάπτυξη.

V	Αξία (Value): Υπάρχουν ικανότητες που έχουν αξία για τους πελάτες και επιτρέπουν στον οργανισμό να ανταποκριθεί στις απειλές και ευκαιρίες του περιβάλλοντος;
R	Σπανιότητα (Rareness): Υπάρχουν ικανότητες που δεν διαθέτει κανείς;
I	Δυσκολία στη μίμηση (Inimitability): Είναι οι ικανότητες δύσκολο και δαπανηρό να αποκτηθούν και να αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης από τους ανταγωνιστές;
O	Στήριξη από τον Οργανισμό (Organization): Υπάρχει η κατάλληλη οργάνωση προκειμένου να αξιοποιήσει η επιχείρηση αυτές τις ικανότητες;

Διάγραμμα 4.1. Vrio Framework
Πηγή: (Μαθιουδάκη, 2023)

Αν η απάντηση είναι θετική για κάθε μία από τις παραπάνω ερωτήσεις τότε η ικανότητα θεωρείται ως δύναμη και ως διακεκριμένη ικανότητα. Αυτό μπορεί να παρέχει στην επιχείρηση ένα πιθανό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να οδηγήσει υψηλές επιδόσεις. Κάθε πόρος και ικανότητα της επιχείρησης πρέπει να εξεταστεί ξεχωριστά και μόνο αν έχει και τα τέσσερα χαρακτηριστικά μπορεί να θεωρηθεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Wheelen, 2018).

Για να θεωρηθεί ένας πόρος/ικανότητα ότι προσδίδει αξία, πρέπει να επιτρέπει στον οργανισμό να χρεώνει περισσότερο για όσα προσφέρει συγκριτικά με τους ανταγωνιστές του ή να επιτύχει μια χαμηλότερου κόστους δομή συγκριτικά με τον ανταγωνισμό.

Στη συνέχεια, εξετάζεται η σπανιότητα του πόρου ή της ικανότητας. Για να είναι χρήσιμη μια ικανότητα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να είναι σπάνια και να μην τη διαθέτει άλλος ανταγωνιστής. Αν μια επιχείρηση έχει ένα αληθινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι πιθανό οι ανταγωνιστές να επιχειρήσουν να το αντιγράψουν ή να το αντικαταστήσουν. Άρα στόχος της επιχείρησης είναι να καταφέρει να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα για όσο περισσότερο γίνεται.

Ο Μιμητισμός (Imitability) είναι ο βαθμός κατά τον οποίο οι υφιστάμενοι πόροι, οι ικανότητες και οι διακριτικές ικανότητες της επιχείρησης μπορούν να αντιγραφούν από άλλους (Wheelen, 2018). Αν μια επιχείρηση έχει καταφέρει να εκμεταλλευτεί τις

διακριτικές της ικανότητες και να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, οι ανταγωνιστές θα προσπαθήσουν να μάθουν και να μιμηθούν τις ικανότητες και τις δυνατότητες της. Οι προσπάθειες των ανταγωνιστών μπορεί να αφορούν την αντίστροφη μηχανική (την αποσύνθεση του προϊόντος με σκοπό να ανακαλυφθεί ο ακριβής τρόπος λειτουργίας του) ή μέσω της πρόσληψης των υπαλλήλων του ανταγωνιστή. Μια διακριτική ικανότητα μπορεί να αντιγραφεί όταν χαρακτηρίζεται από **διαφάνεια, δυνατότητα μεταφοράς και δυνατότητα αντιγραφής**.

- **Διαφάνεια:** είναι η ταχύτητα με την οποία άλλες επιχειρήσεις μπορούν να καταλάβουν τη σχέση των πόρων και των δυνατοτήτων οι οποίες ευθύνονται για την επιτυχία της επιχείρησης.
- **Δυνατότητα μεταφοράς:** είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τους απαραίτητους πόρους και τις ικανότητες ώστε να υποστηρίξουν την πρόκληση.
- **Δυνατότητα αντιγραφής:** η δυνατότητα των ανταγωνιστών να χρησιμοποιήσουν αντίγραφα ικανοτήτων και πόρων ώστε να μιμηθούν την επιτυχία μιας ήδη επιτυχημένης επιχείρησης.

Είναι σχετικά εύκολο να μάθει και να μιμηθεί μια εταιρεία τις διακριτικές ικανότητες μιας άλλης ειδικά αν αυτές προέρχονται από τη ρητή γνώση (**explicit knowledge**), γνώση η οποία εύκολα μπορεί να εξηγηθεί και να γίνει κατανοητή. Στον αντίποδα, η σιωπηρή γνώση (**tacit knowledge**) μπορεί δύσκολα να διαλευκανθεί και να εξηγηθεί καθώς είναι βαθιά ριζωμένη στην εμπειρία των εργαζομένων και στην κουλτούρα της επιχείρησης (Wheelen, 2018). Αυτού του είδους η γνώση είναι πολύτιμη και πιθανώς να οδηγήσει σε ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επειδή είναι πολύ δύσκολο να αντιγραφεί από ανταγωνιστές. Με σκοπό την ανάπτυξη μιας επιχείρησης η σαφής γνώση πρέπει να είναι σαφώς διατυπωμένη και καταγεγραμμένη ώστε να γίνει γνωστή και να διαδοθεί εσωτερικά της επιχείρησης. Η καταγραφή της γνώσης αυτής είναι μια απειλή για την επιχείρηση καθώς τη θέτει σε κίνδυνο αντιγραφής από τους ανταγωνιστές και αυτός είναι ο λόγος που πολλές επιχειρήσεις έχουν σχεδιάσει πολύπλοκα συστήματα ασφαλείας για την προστασία της γνώσης που τους προσφέρει διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Οι πόροι και οι ικανότητες ενός οργανισμού μπορούν να δημιουργήσουν διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα όταν έχουν διάρκεια και δεν μπορούν να αντιγραφούν από τις ανταγωνιστικές εταιρείες. Τέτοιοι πόροι οι οποίοι θεωρούνται βιώσιμοι προστατεύονται από πατέντες, ισχυρό brand name, ιδιαίτερα γεωγραφικά χαρακτηριστικά και σιωπηρή γνώση. Αντιθέτως, αν μια επιχείρηση δεν έχει τέτοιου είδους πλεονεκτήματα συγκριτικά με τον ανταγωνισμό της και οι ικανότητες της μπορούν εύκολα να αντιγραφούν, τότε πρέπει να ανταγωνιστεί σε άλλη βάση, αυξάνοντας την ταχύτητα με την οποία αναβαθμίζει το προϊόν της και το διαθέτει από το εργαστήριο στην αγορά. Αν και μια **διακριτική ικανότητα (distinctive competency)** θεωρείται ως δύναμη – κλειδί για μια επιχείρηση, το αντίθετο δεν ισχύει. Μια δύναμη – κλειδί δεν θεωρείται πάντα ως διακριτική ικανότητα. Στην προσπάθεια των ανταγωνιστών να μιμηθούν τις ικανότητες των άλλων επιχειρήσεων αυτό που θεωρούταν ως διακριτική ικανότητα, αυτομάτως θεωρείται ως βασικό στοιχείο και βασική απαίτηση για τον ανταγωνισμό στον κλάδο (Wheelen, 2018).

Πως όμως μια επιχείρηση μπορεί στην πράξη να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; Η απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να επιτευχθεί μέσω διαφόρων οδών:

- Θα μπορούσε να είναι κάτι πραγματικά μοναδικό όπως μια κατοχυρωμένη πατέντα.
- Θα μπορούσε να αποκτηθεί μέσω κάποιας άλλης επιχείρησης π.χ. η Disney αγόρασε την Pixar ώστε να καθιερωθεί εκ νέου στην αγορά των ταινιών animation.
- Θα μπορούσε να μοιράζεται με κάποια άλλη επιχείρηση.
- Θα μπορούσε να σχεδιαστεί και να δημιουργηθεί προσεχτικά και να διαδοθεί εντός της επιχείρησης χτίζοντας μια ενιαία κουλτούρα.

Βέβαια, υπάρχουν στοιχεία που αποδεικνύουν πως οι πιο επιτυχημένες και ανεπτυγμένες επιχειρήσεις προτιμούν να αναπτύσσονται μέσω εσωτερικών διαδικασιών αντί για εξαγορές και συνεργασίες. Οι επιχειρήσεις με εξαιρετικές

επιδόσεις και αποτελέσματα δημιούργησαν αξία μέσω εσωτερικής γνώσης όπως δικαιώματα, μυστικά συναλλαγών και δυνατό brand, όχι μέσω εξαγορών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Armstrong, M., 2006, «Strategic Human Resource Management: A Guide to Action», 3th Edition, London, Kogan Page.
2. Barney, J., 1991, «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, vol 17, No 1.
3. Barney, J., 2002, «Gaining and Sustaining Competitive Advantage», 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall).
4. Porter, M. E., 1985, «Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance», The Free Press, New York.
5. Wheelen, T. L., Hunger, D. J., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy*. U.K.: Pearson.
6. Δημιουργίας και Διατήρησης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος: Μελέτη Περίπτωσης. Πειραιάς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Κοινωνική Ευθύνη και Ηθικός Κώδικας στη Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

5.1. Εισαγωγή

Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, η δημιουργία ενός ισχυρού ηθικού και δεοντολογικού κώδικα είναι αναπόσπαστο κομμάτι της φήμης και της συνολικής ανάπτυξης κάθε επιχείρησης. Ο ηθικός κώδικας που ακολουθούν οι επιχειρήσεις δημιουργεί μια εικόνα που προσελκύει τους άμεσα ενδιαφερόμενους και αναπτύσσει την εμπιστοσύνη ανάμεσα στους stakeholders. Αν και οι επιχειρήσεις εστιάζουν στην επιβίωση και την οικονομική ικανοποίηση των μετόχων τους, έχουν ευρείς σημαντικές ευθύνες προς τους καταναλωτές, τους πελάτες, τους προμηθευτές και ολόκληρη την κοινωνία. Οι περισσότερες εταιρείες αναγνωρίζουν τις ευθύνες αυτές και κάνουν σοβαρές προσπάθειες να τις ικανοποιήσουν και να χρησιμοποιήσουν την ηθική ως μέσο για τη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Nussbaum, 2009).

Στις επόμενες σελίδες θα παρουσιαστεί η εταιρική κοινωνική ευθύνη στον κλάδο της φαρμακοβιομηχανίας. Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και των φαρμακευτικών εταιρειών είναι από τους πιο αξιοθαύμαστους και παράλληλα παρεξηγημένους κλάδους. Ο διχασμός αυτός οφείλεται στο γεγονός ότι από τη μία πλευρά οι φαρμακευτικές εταιρείες ανακαλύπτουν και παράγουν φαρμακευτικά σκευάσματα που θεραπεύουν μεγάλο εύρος ασθενειών, βοηθώντας έμπρακτα τους ασθενείς και παρέχοντας λύσεις στη φαρέτρα των ιατρών χωρίς όμως πάντα να είναι εφικτό τα σκευάσματα αυτά να είναι οικονομικώς προσιτά προς όλους τους ασθενείς. Η φαρμακοβιομηχανία εδώ και κάποια χρόνια έχει ενσωματώσει στις στρατηγικές της, την έμπρακτη υιοθέτηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Nussbaum, 2009).

Οι εταιρείες που παραμελούν την εταιρική κοινωνική υπευθυνότητά τους μπορεί να γίνουν εύκολος στόχος κριτικής από τους καταναλωτές, από δημοσιογράφους και από συλλόγους υπεράσπισης.

Ο Kotler και ο Lee διατύπωσαν πως η **Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη – Corporate Social Responsibility (CSR)** αποτελεί μια δέσμευση για τη βελτίωση του ευ ζειν της κοινωνίας μέσω των εταιρικών πρακτικών και πόρων. Ο όρος του ευ ζειν αναφέρεται εξίσου σε περιβαλλοντικά και ανθρωπιστικά θέματα.

Ως Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (CSR) ορίζεται η συνεχής δέσμευση των επιχειρήσεων να συμβάλουν στην οικονομική ανάπτυξη, ενώ συγχρόνως βελτιώνουν την ποιότητα της ζωής των εργαζομένων και των οικογενειών τους, αλλά και της ευρύτερης κοινωνίας. Περιλαμβάνουν πρακτικές που οφελούν την κοινωνία με τρόπους που υπερβαίνουν τις νομικές υποχρεώσεις των επιχειρήσεων (Nussbaum, 2009).

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι μια νέα και εξελισσόμενη έννοια και αφορά διάφορους τομείς όπως η ευαισθητοποίηση για τους καταναλωτές, αύξηση των αναφορών και των εκθέσεων ως μέσο για τη διαφάνεια, αλλά και η συνεχής πίεση για την είσοδο του CSR στον καθημερινό διάλογο των επιχειρήσεων. Η μετατροπή του CSR από υποχρέωση του marketing (να κάνουμε καλο για να δείχνουμε καλοί) σε στρατηγική (να τα κάνουμε καλά και να κάνουμε καλό) και η εξέλιξη του CSR (τί καλό κάναμε;) απαιτούν ξεκάθαρους σκοπούς και αντικείμενα με γνώμονα την εταιρική κοινωνική ευθύνη (Nussbaum, 2009).

Ποιοι είναι οι λόγοι που συνήθως οι εταιρείες κάνουν καλό; Συχνά οι λόγοι αυτοί είναι στρατηγικοί, αμυντικοί, αλτρουιστικοί ή εμπνευσμένοι από το κοινό. Συνήθως ανήκουν σε μία από τις 4 παρακάτω κατηγορίες.

1. Να δείχνουν καλές: ενίσχυση της εταιρικής εικόνας και επιρροής.
2. Να αισθάνονται καλές: αύξηση της ικανότητας να προσελκύουν, να εμπνέουν και να κινητοποιούν τους εργαζομένους.
3. Να κάνουν καλό: αύξηση πωλήσεων και μεριδίου αγοράς, ενδυνάμωση της τοποθέτησης του brand, μείωση λειτουργικού κόστους.
4. Διάρκεια: Προσέλκυση επενδυτών και χρηματοοικονομικών αναλυτών.

Αναλυτικότερα, το CSR μπορεί να:

1. Χτίζει μια ισχυρή εταιρική φήμη.
2. Συμβάλλει στη συνολική επίτευξη στόχων της επιχείρησης.
3. Προσελκύσει και διατηρήσει κινητοποιημένους εργαζόμενους.
4. Μειώσει το λειτουργικό κόστος.
5. Μειώσει τη νομική επίβλεψη.
6. Υποστηρίζει τους σκοπούς του Μάρκετινγκ.
7. Χτίζει ισχυρούς δεσμούς με την κοινωνία.
8. Μοχλεύει εταιρικές προσπάθειες και επενδύσεις.

Έχουν συζητηθεί διάφοροι τρόποι εφαρμογής της κοινωνικής υπευθυνότητας. Κάποια παραδείγματα είναι η συμμετοχή σε φιλανθρωπίες, μια δράση κλασική με περιορισμένο στρατηγικό αντίκτυπο. Μια άλλη προσέγγιση είναι η εθελοντική εργασία προς όφελος της κοινωνίας όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να συμμετέχουν και να βοηθήσουν έμπρακτα με πρωτοβουλία της επιχείρησης. Συχνότερα επιλέγονται δράσεις που αφορούν στη δημόσια υγεία και το περιβάλλον. Ο πιο καινοτόμος τρόπος για την εφαρμογή του CSR είναι η διαρκής δέσμευση της επιχείρησης σε κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές (Nussbaum, 2009).

Οι αρνητικές κριτικές του CSR στηρίζονται στο γεγονός ότι οι ευαισθητοποιημένες κοινωνικά επιχειρήσεις δεν έχουν απαραίτητα καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα από τις μη-ευαισθητοποιημένες αν και είναι πραγματικά δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν τα οικονομικά και χρηματοοικονομικά οφέλη της υιοθέτησης των CSR πρακτικών (Nussbaum, 2009).

5.2. Μελέτες Περίπτωσης από Φαρμακευτικές Εταιρείες

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη θεωρείται από το κοινό πολλές φορές ως μεμονωμένες ενέργειες οι οποίες γίνονται γνωστές στο κοινό μέσω των μέσων ενημέρωσης ή μέσω ίδιας προβολής από την εκάστοτε εταιρεία. Στην πραγματικότητα όμως, οι πράξεις αυτές αποτελούν μέρος ενός ευρύτερου οράματος της κοινωνικής ευθύνης και της ηθικής και ανακοινώνεται στις ετήσιες οικονομικές αναφορές της επιχείρησης. Σχεδόν όλες οι φαρμακευτικές εταιρείες πλέον σχεδιάζουν ετησίως την αναφορά τους σχετικά με τη βιώσιμη κοινωνική τους δράση. Η περίπτωση που θα αναλυθεί αφορά στη Γαλλική Ένωση Φαρμακευτικών Εταιρειών LEEM (Les Entreprises du Médicament), η οποία ενώνει 335 φαρμακευτικές εταιρείες στη Γαλλία όπως η AstraZeneca, GSK, Pierre Fabre, Merck, Serono, Novartis, Novo Nordisk, Pfizer, Roche, Sanofi-Aventis. Η αναφορά της LEEM δίνει έμφαση σε δράσεις πάνω στην εταιρική διακυβέρνηση, στον ηθικό κώδικα, στο διάλογο, στο περιβάλλον, στην κοινωνία αλλά και στην πρόσβαση στη θεραπεία. Τέτοιες αναφορές εμπεριέχουν γενικές πληροφορίες αλλά κάθε μέλος της ένωσης υποχρεούται να δημοσιεύει ετησίως μια πιο λεπτομερή αναφορά για τα παραπάνω θέματα (Nussbaum, 2009).

5.1.1 Johnson & Johnson

Ο Frank Welvaert, διευθυντής σε θέματα CSR στην Ευρώπη στη φαρμακευτική εταιρεία Johnson & Johnson (J & J), υποστήριξε ότι το ηθικό σύστημα της εταιρείας βασίζεται στο όραμα του ιδρυτή της. Η J & J στηρίζει τη σχεδίαση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης έχοντας ως επίκεντρο τις διακριτικές ικανότητες της εταιρείας, βασισμένη στο όραμά της με τα μάτια στραμμένα στο μέλλον. Επίσης συχνά διεξάγονται έρευνες ικανοποίησης των εργαζομένων και εκπαιδεύσεις των στελεχών πάνω σε θέματα εταιρικής ηθικής (Nussbaum, 2009).

Ένα παράδειγμα από τις δράσεις της εταιρείας στην Αμερική αποτελεί η συνεργασία με επαγγελματικούς συνδέσμους νοσηλευτικής, κολλέγια και πανεπιστήμια ως αντίδραση στην έλλειψη νοσηλευτικού προσωπικού. Η καμπάνια ονομάστηκε «Campaign for Nursing's Future» και εστίασε σε μαθητές, σε συμβούλους και στο

σύστημα υγείας μέσω διαφήμισης, οδηγών σπουδών και διάφορες άλλες σχετικές εκδηλώσεις. Η Johnson & Johnson ξόδεψε συνολικά 25 εκατομμύρια δολάρια σε αυτήν την εθνικού επιπέδου καμπάνια η οποία βελτίωσε τη φήμη του επαγγέλματος και αύξησε την εγγραφή των φοιτητών σε νοσηλευτικές σχολές κατά 8%. Σύμφωνα με τον διευθυντή Frank Welvaert, οι βασικές παράμετροι επιτυχίας ήταν η επένδυση στην κουλτούρα της επιχείρησης μέσω στρατηγικών συμμαχιών και με ουσιαστική επικοινωνία με όλους τους ενδιαφερόμενους.

5.1.2. Novo Nordisk

Η φαρμακευτική εταιρεία Novo Nordisk, που εδρεύει στη Δανία είναι παγκοσμίως leader στην ινσουλίνη, φαρμακευτική ουσία που χορηγείται στους διαβητικούς ασθενείς. Τη δεκαετία του 1970 και του 1990 η εταιρεία έγινε στόχος για το κοινό λόγω κάποιων θεμάτων ποιότητα και λόγω των επιχειρήσεων στην Νότια Αφρική (Nussbaum, 2009). Και στις δύο περιπτώσεις η εταιρεία βγήκε αλώβητη από τα προβλήματα που αντιμετώπισε λόγω των πολιτικών της οι οποίες βασίζονται στη διαφάνεια και στο διάλογο (Nussbaum, 2009). Η Novo Nordisk ανέλαβε ηγετικό ρόλο στις στρατηγικές CSR και ως πρωτοπόρος ανάμεσα στις φαρμακευτικές εταιρείες εφάρμοσε έναν εντυπωσιακό αριθμό μέτρων για την κοινωνική υπευθυνότητα ανά τα χρόνια.

Το 2004 κατάφερε να ευαισθητοποιήσει τη διοίκηση της εταιρείας σε θέματα περιβάλλοντος και σε κοινωνικά θέματα (Nussbaum, 2009). Η εταιρεία σχημάτισε μια τελική γραμμή εντός της επιχείρησης και ανάμεσα σε πελάτες και ασθενείς. Η Novo Nordisk ευθυγράμμισε τις εσωτερικές και εξωτερικές ομάδες ενδιαφερόντων σε ένα ενιαίο πρόγραμμα σχέσεων. Η εταιρεία δίνει έμφαση στη διαδικασία προσλήψεων, στην εκπαίδευση των εργαζομένων αλλά και στο ύψος των μισθών. Επιπλέον, συμμετέχει στον Παγκόσμιο Οργανισμό Διαβήτη (World Diabetes Foundation) παρέχοντας ινσουλίνη με 80% έκπτωση στις αναπτυσσόμενες χώρες. Ένας ακόμη στόχος που έχει θέσει η επιχείρηση είναι να ευαισθητοποιήσει τους εργαζομένους της να βοηθούν έμπρακτα τους ασθενείς με διαβήτη που συναντούν.

Τέλος, η διαφάνεια μεταξύ των ενδιαφερόμενων ομάδων είναι προτεραιότητα – κλειδί, η οποία συντέλεσε και στη βράβευση της εταιρείας για την ετήσια αναφορά της σε θέματα περιβάλλοντος και βιωσιμότητας, το οποίο ήταν γραμμένο σύμφωνα με τις παγκόσμιες κατευθυντήριες οδηγίες (Global Reporting Initiative Guidelines). Με την εφαρμογή των πυλώνων της οικονομίας, του περιβάλλοντος και της κοινωνίας στις καθημερινές πρακτικές, η εταιρεία κατάφερε να αφήσει πίσω της ατυχή περιστατικά του παρελθόντος και να γίνει μια από τις πιο πετυχημένες και ευαισθητοποιημένες εταιρείες στη Δανία (Nussbaum, 2009).

5.2. Μελλοντικές Τάσεις

Η εφαρμογή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης για τις φαρμακευτικές εταιρίες ήρθε για να μείνει και αναμένεται να γίνει όλο και πιο αναγκαίο για τις εταιρικές πρακτικές των εταιρειών. Παλαιότερα η εταιρική κοινωνική ευθύνη θεωρούταν ευθύνη του τμήματος επικοινωνίας ή του νομικού τμήματος της εταιρείας (Nussbaum, 2009). Στο μέλλον όμως το CSR αναμένεται να είναι μέρος της στρατηγικής του Market Access και να συνδέεται με περισσότερες ομάδες ενδιαφερόντων της επιχείρησης. Η ανάγκη για την εφαρμογή στρατηγικών που αφορούν στο περιβάλλον και την κοινωνία πιθανώς να δημιουργήσουν ρόλους εντός της επιχείρησης για ειδικούς σε θέματα CSR. Όπως όλα δείχνουν η εταιρική ευθύνη των φαρμακευτικών εταιρειών συνεχώς εξελίσσεται και θα συναντά όλο και μεγαλύτερες προκλήσεις (Nussbaum, 2009).

Η ηθική υποχρέωση των φαρμακευτικών να παρέχουν οικονομικά φαρμακευτικά σκευάσματα για τους ασθενείς δημιουργεί στον κλάδο πολλές κοινωνικές και ηθικές υποχρεώσεις και προκλήσεις. Καθώς οι εταιρείες του κλάδου γνωρίζουν πολύ καλά τις ευθύνες τους, εφαρμόζουν μια σειρά μέτρων για την αντιμετώπιση των προκλήσεων και για το λόγο αυτό το CSR και οι φαρμακευτικές εταιρείες θεωρούνται ως ένα ζευγάρι. Είναι η εποχή που θα πρέπει ολόκληρη η κοινωνία να ευαισθητοποιηθεί αλλά και οι κυβερνήσεις να έχουν απαιτήσεις από τις εταιρείες να δείχνουν έμπρακτα την υπευθυνότητά τους μέσω της εφαρμογής σχετικών δράσεων και πρωτοβουλιών (Nussbaum, 2009).

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Clune, C. (2017). Shaping Corporate Social Responsibility Management and Reporting through engagement: The role of Advocacy Organisations. Lettertec.
2. Ferrell, O. C., Harrison, D. E., Ferrell, L., & Hair, J. F. (2019). Business ethics, corporate social responsibility, and brand attitudes: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 491-501.
3. Nussbaum, A. (2009, 9). Ethical corporate social (CSR) and the Pharmaceutical Industry: A happy couple?. *Journal of Medical Marketing*, pp. 67-76.
4. Wheelen, T. L., Hunger, D. J., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy*. U.K.: Pearson.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Μελέτες Περίπτωσης

Στο κεφάλαιο αυτό θα δούμε πως εφαρμόζεται η θεωρία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην πράξη αναλύοντας διάφορα παραδείγματα από επιχειρήσεις στον κλάδο την ενέργειας, των τροφίμων και του φαρμάκου. Στην εικόνα 6.1 περιγράφονται οι 4 βασικοί πυλώνες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, των οποίων την εφαρμογή θα αναλύσουμε στις μελέτες περίπτωσης που ακολουθούν.



Εικόνα 6.1. Οι 4 βασικοί πυλώνες της ΕΚΕ

Πηγή: csrhellas.org, 2022

SDGs



Εικόνα 6.2. Οι 17 Στόχοι (SDGs) της Βιώσιμης Ανάπτυξης

Πηγή: csrhellas.org, 2022

Για την επίτευξη του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού έχουν σχεδιαστεί 17 στόχοι, SDGs, όπως εμφανίζονται στην εικόνα 6.2. Το SDGs είναι τα αρχικά για τους "Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης" (Sustainable Development Goals) που υιοθετήθηκαν από τα Ηνωμένα Έθνη το 2015. Αυτοί οι στόχοι αποτελούν έναν οδικό χάρτη για την επίτευξη ενός πιο βιώσιμου και δίκαιότερου κόσμου μέχρι το 2030. Υπάρχουν 17 στόχοι συνολικά, οι οποίοι καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα θεμάτων, από την εξάλειψη της φτώχειας και της πείνας, μέχρι τη δράση για την κλιματική αλλαγή και την προώθηση της ειρήνης και της δικαιοσύνης.

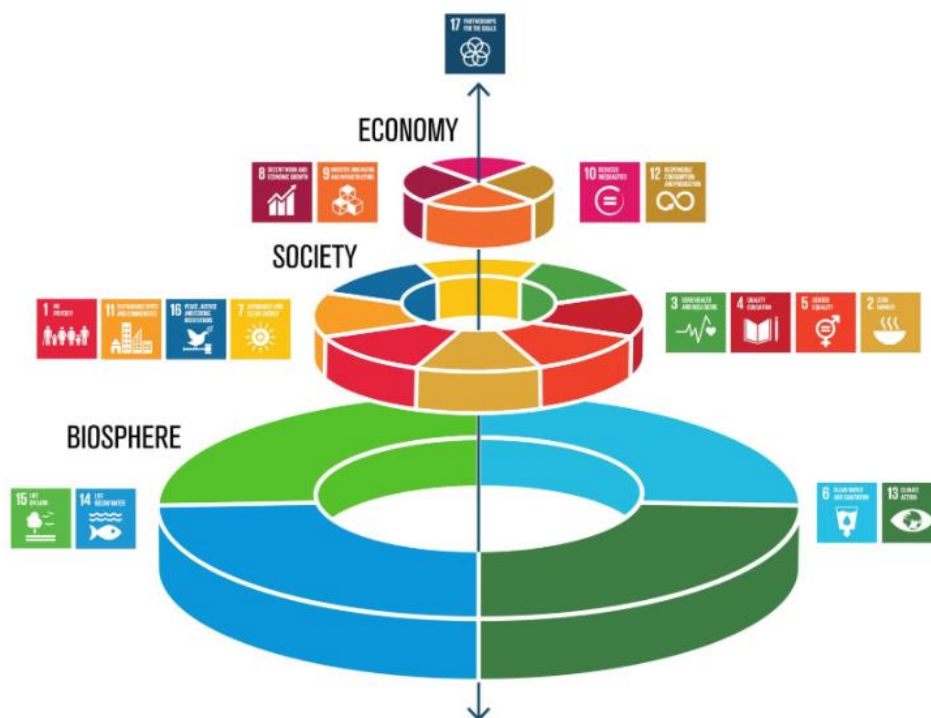
Οι 17 Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης είναι:

1. *Εξάλειψη της φτώχειας*: Τερματισμός της φτώχειας σε όλες τις μορφές παντού.
2. *Μηδενική πείνα*: Τερματισμός της πείνας, επίτευξη επισιτιστικής ασφάλειας και βελτιωμένης διατροφής, και προώθηση της βιώσιμης γεωργίας.
3. *Καλή υγεία και ευημερία*: Διασφάλιση υγιούς ζωής και προώθηση της ευημερίας για όλους σε όλες τις ηλικίες.
4. *Ποιοτική εκπαίδευση*: Εξασφάλιση χωρίς αποκλεισμούς και ισότιμης ποιοτικής εκπαίδευσης και προώθηση ευκαιριών δια βίου μάθησης για όλους.
5. *Ισότητα των φύλων*: Επίτευξη ισότητας των φύλων και ενδυνάμωση όλων των γυναικών και κοριτσιών.
6. *Καθαρό νερό και αποχέτευση*: Διασφάλιση της διαθεσιμότητας και βιώσιμης διαχείρισης του νερού και των αποχετεύσεων για όλους.
7. *Φθηνή και καθαρή ενέργεια*: Διασφάλιση πρόσβασης σε προσιτή, αξιόπιστη, βιώσιμη και σύγχρονη ενέργεια για όλους.
8. *Αξιοπρεπής εργασία και οικονομική ανάπτυξη*: Προώθηση της διαρκούς, χωρίς αποκλεισμούς και βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης, πλήρους και παραγωγικής απασχόλησης, και αξιοπρεπούς εργασίας για όλους.
9. *Βιομηχανία, καινοτομία και υποδομές*: Δημιουργία ανθεκτικών υποδομών, προώθηση χωρίς αποκλεισμούς και βιώσιμης βιομηχανοποίησης και ενθάρρυνση της καινοτομίας.
10. *Μείωση ανισοτήτων*: Μείωση της ανισότητας εντός και μεταξύ των χωρών.

11. *Βιώσιμες πόλεις και κοινότητες*: Δημιουργία πόλεων και ανθρώπινων οικισμών χωρίς αποκλεισμούς, ασφαλών, ανθεκτικών και βιώσιμων.
12. *Υπεύθυνη κατανάλωση και παραγωγή*: Διασφάλιση βιώσιμων προτύπων κατανάλωσης και παραγωγής.
13. *Δράση για το κλίμα*: Λήψη επείγουσας δράσης για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής και των επιπτώσεών της.
14. *Ζωή στο νερό*: Διατήρηση και βιώσιμη χρήση των ωκεανών, των θαλασσών και των θαλάσσιων πόρων για βιώσιμη ανάπτυξη.
15. *Ζωή στη στεριά*: Προστασία, αποκατάσταση και προώθηση της βιώσιμης χρήσης των χερσαίων οικοσυστημάτων, διαχείριση δασών με βιώσιμο τρόπο, καταπολέμηση της απερήμωσης, και παύση και αναστροφή της υποβάθμισης της γης και της απώλειας βιοποικιλότητας.
16. *Ειρήνη, δικαιοσύνη και ισχυροί θεσμοί*: Προώθηση ειρηνικών και χωρίς αποκλεισμούς κοινωνιών για βιώσιμη ανάπτυξη, παροχή πρόσβασης στη δικαιοσύνη για όλους, και δημιουργία αποτελεσματικών, υπεύθυνων και χωρίς αποκλεισμούς θεσμών σε όλα τα επίπεδα.
17. *Συνεργασία για τους στόχους*: Ενίσχυση των μέσων εφαρμογής και αναζωογόνηση της παγκόσμιας συνεργασίας για τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Αυτοί οι στόχοι είναι διασυνδεδεμένοι και η επιτυχία του ενός μπορεί να επηρεάσει θετικά και άλλους, γι' αυτό και απαιτείται μια ολιστική και συνεκτική προσέγγιση για την επίτευξή τους.

Σύνδεση CSR με SDGs



Εικόνα 6.3. Σύνδεση του CSR με τους SDGs

Πηγή: csrhellas.org, 2022

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (CSR - Corporate Social Responsibility) και οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs - Sustainable Development Goals) έχουν στενή και αλληλοσυμπληρούμενη σχέση, όπως φαίνεται στην εικόνα 6.3. Παρακάτω αναφέρονται μερικοί τρόποι με τους οποίους συνδέονται:

1. Ευθυγράμμιση Στρατηγικής: Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν πρακτικές CSR μπορούν να ευθυγραμμίσουν τις στρατηγικές και τις πρακτικές τους με τους SDGs. Αυτό σημαίνει ότι μπορούν να επιλέξουν συγκεκριμένους στόχους που συνάδουν με την επιχειρηματική τους δραστηριότητα και να επικεντρωθούν στην επίτευξή αυτών.

2. Βελτίωση Εταιρικής Φήμης: Η ενσωμάτωση των SDGs στην εταιρική στρατηγική CSR μπορεί να βελτιώσει τη φήμη της εταιρείας, καθώς οι πελάτες και οι μέτοχοι αναγνωρίζουν και εκτιμούν τη συμβολή της στην παγκόσμια αειφορία.
3. Διαχείριση Κινδύνων: Οι SDGs παρέχουν ένα πλαίσιο για την αναγνώριση και τη διαχείριση των περιβαλλοντικών και κοινωνικών κινδύνων που μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση. Μέσω της CSR, οι εταιρείες μπορούν να αντιμετωπίσουν αυτούς τους κινδύνους προληπτικά.
4. Καινοτομία και Ανταγωνιστικότητα: Οι εταιρείες που ενσωματώνουν τους SDGs στις δραστηριότητές τους μπορούν να προωθήσουν την καινοτομία και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δημιουργώντας νέα προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις αυξανόμενες απαιτήσεις για βιώσιμες λύσεις.
5. Μέτρηση και Αναφορά: Οι SDGs παρέχουν συγκεκριμένους δείκτες και στόχους που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις εταιρείες για να μετρήσουν και να αναφέρουν τις επιδόσεις τους σε θέματα βιωσιμότητας. Αυτό βοηθά στην αύξηση της διαφάνειας και της λογοδοσίας.

Παραδείγματα Συνεισφοράς των CSR στους SDGs

SDG 1: Εξάλειψη της φτώχειας: Μέσω πολιτικών δίκαιης αμοιβής και κοινωνικών επενδύσεων, οι εταιρείες μπορούν να συμβάλουν στην εξάλειψη της φτώχειας.

SDG 5: Ισότητα των φύλων: Εφαρμόζοντας πολιτικές ισότητας και ενσωματώνοντας την ισότητα των φύλων σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας.

SDG 13: Δράση για το κλίμα: Μειώνοντας τις εκπομπές άνθρακα και υιοθετώντας πρακτικές βιώσιμης παραγωγής.

Η ενσωμάτωση των SDGs στην CSR στρατηγική μιας εταιρείας μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην επίτευξη των παγκόσμιων στόχων βιώσιμης ανάπτυξης, ενώ παράλληλα ενισχύει την εταιρική υπευθυνότητα και την επιχειρηματική επιτυχία.

6.1. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη και η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις εταιρείες παραγωγής ηλεκτρισμού στην Πολωνία

Η προσαρμογή των επιχειρήσεων σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον που επιδιώκει τον στόχο της βιώσιμης ανάπτυξης επιτυγχάνεται μέσω μιας στρατηγικής προσέγγισης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Τα τελευταία χρόνια έχει δοθεί μεγάλη έμφαση στις εταιρείες που χρησιμοποιούν ανανεώσιμες πηγές ενέργειας κατά την προσπάθεια του πράσινου μετασχηματισμού. Ένα από τα βασικά στοιχεία της πράσινης μετάβασης είναι η επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς παράλληλα γίνεται προσπάθεια προστασίας του περιβάλλοντος και συλλογικά λαμβάνονται υπ όψιν κοινωνικοί παράγοντες (Cader, et. al., 2022). Η εφαρμογή των αξιών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι βασικό κομμάτι της στρατηγικής της επιχείρησης. Η ΕΚΕ είναι μια πολυδιάστατη έννοια και επιδεικνύει ένα σύνολο προσεγγίσεων άμεσα συνδεδεμένων με τον τρόπο λειτουργίας της εκάστοτε εταιρείας. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (ΕΚ), η ΕΚΕ αποτελεί κατεύθυνση αλλαγής στη στρατηγική εταιρική διοίκηση, η οποία υποχρεώνει τη βιώσιμη ανάπτυξη όσον αφορά τις αρχές της οικονομίας, του περιβάλλοντος και της ηθικής (European Commission, 2011). Η έννοια της ΕΚΕ έχει συνδυαστεί με πλεονεκτήματα όπως η βελτίωση της φήμης, η μείωση των συγκρούσεων και η ενδυνάμωση της εταιρικής εικόνας. Παρόλα αυτά υπάρχουν κάποια μειονεκτήματα όπως:

- μόνο ο ιδιωτικός τομέας είναι δεσμευμένος στις αλλαγές με σκοπό την επίτευξη της εφαρμογής των μέτρων της κοινωνικής ευθύνης (Neculaesei et al., 2019).
- ανεύθυνες συμπεριφορές από εταιρείες που ανακοινώνουν την υιοθέτηση CSR πρακτικών (Shim and Kim, 2021).

Παρά τις αδυναμίες, το υπεύθυνο μάνατζμεντ επιτρέπει στις επιχειρήσεις να γίνουν πιο ανταγωνιστικές. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναφέρεται στην ικανότητα μιας επιχείρησης να ξεπερνά τους ανταγωνιστές της προσφέροντας περισσότερη αξία στους αγοραστές. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της εφαρμογής νέων τεχνολογιών, καλύτερης εκπαίδευσης, αύξηση της απόδοσης των προϊόντων, μοναδικότητα και δράσεις με αξία της επιχείρησης. Στη στρατηγική των επιχειρήσεων ενέργειας ένας

βασικός λόγος για την εφαρμογή της CSR στρατηγικής είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ενεργειακό κλάδο, έχουν περιβαλλοντικό αντίκτυπο και υπάρχει η ανάγκη να γίνουν ενέργειες με στόχο της μείωσης του αντικτύπου αυτού στα πλαίσια της υπεύθυνης συμπεριφοράς. Εφαρμόζοντας την κοινωνική ευθύνη, βελτιώνοντας τις πρακτικές και μειώνοντας το περιβαλλοντικό ρίσκο επιτρέπει τις επιχειρήσεις να πετύχουν την κοινωνική αποδοχή και την καλή εικόνα της επιχείρησης ώστε να επιτευχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα ερχόμενα χρόνια ο ενεργειακός τομέας αναμένεται να λάβει ιδιαίτερη σημασία καθώς είναι επιτακτική η ανάγκη της περιβαλλοντικής ουδετερότητας. Η σημασία της βιώσιμης ανάπτυξης στις επιχειρηματικές δραστηριότητες γίνεται όλο και πιο κρίσιμη καθώς η εφαρμογή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι είναι βασική προτεραιότητα στο σχεδιασμό κάθε στρατηγικής. Στην έρευνα που αναλύεται παρέχονται πληροφορίες χρήσιμες για στελέχη εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον ενεργειακό τομέα και στόχος είναι η ενσωμάτωση των CSR πρακτικών. Το βασικότερο συμπέρασμα της έρευνας που διεξήχθη στις μεγαλύτερες εταιρείες ενέργειας στην Πολωνία έδειξε πως οι κοινωνικοί δείκτες αποδείχθηκαν ως οι πιο σημαντικοί όροι για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Cader, et. al., 2022). Η συμβατότητα της εταιρικής στρατηγικής με τις κοινωνικές προσδοκίες ωθεί την επιχείρηση στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην αύξηση των κερδών.

6.2. Μελέτη Περίπτωσης της Φαρμακευτικής Εταιρείας Servier

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ) της εταιρείας είναι ευθυγραμμισμένη με την αποστολή, τις αξίες και το όραμά της, και δίνει νόημα στις καθημερινές της ενέργειες. Η αποστολή της να εξυπηρετεί τους ασθενείς είναι αδιαχώριστη από τις προκλήσεις του τομέα της. Είναι ενήμερη για την αλληλεξάρτηση μεταξύ των ζητημάτων υγείας, οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών ζητημάτων. Η προσέγγισή της για την ΕΚΕ είναι σύμφωνη με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (ΣΒΑ) των Ηνωμένων Εθνών. Η στρατηγική της για την ΕΚΕ ανταποκρίνεται στις προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν για να δημιουργηθεί ένας διαρκής και θετικός αντίκτυπος, ιδίως όσον αφορά τον οικολογικό σχεδιασμό προϊόντων, τη συνεργασία με εταίρους, τη διαφορετικότητα και την ένταξη, τη μετάβαση στην πράσινη ανάπτυξη και την τοπική ανάπτυξη. Μέσα από τη σταθερή τους δέσμευση, οι εργαζόμενοι της Servier κάνουν πραγματικότητα τη δέσμευση της ΕΚΕ του Ομίλου κάθε μέρα. Ήδη, οι γυναίκες αντιπροσωπεύουν περισσότερο από το 45% των διευθυντών του Ομίλου, πέτυχε μείωση 13% στις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου ανά κουτί φαρμάκου που παράχθηκε το 2019 σε σύγκριση με το 2016, συνεργάστηκε με 19 διεθνείς ενώσεις ασθενών το 2020/2021 και στοχεύει να αξιολογήσει το 100% των στρατηγικών της προμηθευτών στις πρακτικές τους για την ΕΚΕ το 2022 (Servier Report, 2022).

Ως αφοσιωμένος παράγοντας στον τομέα της υγείας, η Servier έχει αναπτύξει τη στρατηγική της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) γύρω από τους κύριους ενδιαφερόμενους φορείς της: ασθενείς, εργαζόμενους, συνεργάτες, το περιβάλλον, περιοχές και κοινότητες. Ενώ συμβάλλει στην αντιμετώπιση των προκλήσεων της φαρμακευτικής βιομηχανίας, αυτή η στρατηγική εξυπηρετεί την απόδοση του Ομίλου και αποτελεί σημαντικό στοιχείο για τους εργαζόμενους.

Με βάση μια αξιολόγηση, η οποία έλαβε υπόψη συνεντεύξεις με περίπου 50 εσωτερικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς, καθώς και τις υπάρχουσες προσεγγίσεις και πρακτικές εντός της εταιρείας, ο Όμιλος καθόρισε τέσσερις τομείς δέσμευσης και 17 προτεραιότητες. Το αποτέλεσμα είναι μια ισχυρή και φιλόδοξη στρατηγική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ), η οποία αντικατοπτρίζεται, μεταξύ άλλων, στα πέντε προγράμματα που παρουσιάζονται σε αυτή τη δημοσίευση.

4 τομείς δέσμευσης:

1. Η εταιρεία δεσμευμένη στην φροντίδα των ασθενών
2. Φροντίδα των ανθρώπων
3. Προσήλωση στις εταιρικές πρακτικές
4. Στόχος για ένα θετικό αποτύπωμα

6.2.1. Διαφορετικότητα και Συμπερίληψη

Η διαφορετικότητα και η ένταξη στον χώρο εργασίας συμβάλλουν άμεσα στην ευημερία των εργαζομένων. Ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την αυθεντικότητα και στοχεύει στην προώθηση του δικαιώματος στη διαφορά, ευνοεί την ανάπτυξη των εργαζομένων και την πλήρη έκφραση των ταλέντων τους. Έτσι, μέσω του μακροπρόθεσμου προγράμματος #ServierDiversity, ο Όμιλος δεσμεύεται να καταπολεμά κάθε μορφή διάκρισης, να προωθεί τη διαφορετικότητα και να αναπτύσσει ένα ακόμη πιο περιεκτικό εργασιακό περιβάλλον.

- Το 45% των managers είναι γυναίκες
- Το 29% του Top Management είναι γυναίκες
- Το 27% στο Executive Committee είναι γυναίκες

6.2.2 Φροντίδα του περιβάλλοντος

Η Servier έχει δεσμευτεί να μειώσει τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου κατά 25% μεταξύ 2016 και 2030. Η στρατηγική της για την επίτευξη αυτού του στόχου έχει επικυρωθεί από την πρωτοβουλία Science Based Targets (SBTi), μια αναγνωρισμένη διεθνή οργάνωση που υποστηρίζει τις εταιρείες στη μετάβασή τους στην πράσινη ανάπτυξη. Αυτή η προσέγγιση είναι σύμφωνη με την πορεία που έχει καθοριστεί από τη Συμφωνία του Παρισιού, η οποία είναι να διατηρηθεί η αύξηση της παγκόσμιας θερμοκρασίας πολύ κάτω από 2°C σε σύγκριση με τα προ-βιομηχανικά επίπεδα.

Οι προσπάθειες του Ομίλου για τη μείωση του ανθρακικού του αποτυπώματος καλύπτουν όλες τις πτυχές της δραστηριότητάς του: από την κατανάλωση ενέργειας και τη διανομή φαρμάκων, μέχρι την αγορά πρώτων υλών, τη συσκευασία και τη διαχείριση αποβλήτων.

- Η Servier έχει δεσμευτεί να μειώσει κατά 25% τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου μεταξύ 2016 και 2030.
- Μείωση της κατανάλωσης ενέργειας: Επτά εγκαταστάσεις της Servier, καθώς και τα κεντρικά γραφεία του Ομίλου στη Γαλλία, είναι πιστοποιημένα ή στη διαδικασία πιστοποίησης κατά ISO 14001 (σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης) και/οr ISO 50001 (σύστημα διαχείρισης ενέργειας). Για παράδειγμα, στην Κίνα, η εφαρμογή του «free cooling» για 150 ημέρες το χρόνο (ψύξη του χλιαρού νερού χάρη στη θερμοκρασία του χειμώνα) έχει μειώσει την ετήσια κατανάλωση της εγκατάστασης κατά σχεδόν 10%, ή 590.000 kWh. Ομοίως, η εγκατάσταση του Arklow στην Ιρλανδία έχει εξοικονομήσει 17,4 GWh σε πέντε χρόνια, ισοδύναμο με την ετήσια κατανάλωση ενέργειας της.
- Προώθηση των Πράσινων μεταφορών: Στη Βραζιλία, η Servier έχει αναπτύξει ένα έργο για τη μετάβαση από τη μεταφορά αέρα στη θαλάσσια μεταφορά των φαρμάκων από το εργοστάσιο Jacarepaguá. Ομοίως, η εγκατάσταση Arklow στην Ιρλανδία μεταφέρει πλέον τα φάρμακά της στον Καναδά με πλοίο, με αποτέλεσμα μείωση των εκπομπών CO₂ κατά 96% ανά τόνο ανά χιλιόμετρο (από 500 g CO₂ ανά τόνο ανά χιλιόμετρο με αεροπλάνο σε 20 g CO₂ με πλοίο). Ο στόχος για το 2022 είναι να υλοποιηθεί το ίδιο σύστημα μεταφοράς από την Ιρλανδία στη Νότια Αφρική, τρεις φορές μεγαλύτερη απόσταση από τον Καναδά.
- Χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας: Οι εγκαταστάσεις της Servier στην Ισπανία (Μαδρίτη και Toledo), στην Πολωνία (Anpharm) και στην Ιρλανδία (Arklow) χρησιμοποιούν ενέργεια από ανανεώσιμες πηγές, είτε αυτοπαραγόμενη με ηλιακούς συλλέκτες είτε μέσω συμβολαίων με πιστοποιητικά εγγύησης προέλευσης. Αυτή η μετάβαση έχει οδηγήσει σε μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου. Από τον Μάιο του 2020, το

100% της ηλεκτρικής ενέργειας που καταναλώνει η Servier Spain, συμπεριλαμβανομένων των κεντρικών γραφείων της θυγατρικής, του φαρμακευτικού εργοστασίου στη Μαδρίτη και του χημικού και ερευνητικού εργοστασίου στην Toledo, προέρχεται από ανανεώσιμες πηγές. Αυτό θα μειώσει τις εκπομπές CO2 κατά 1.400 τόνους ετησίως (Servier Report, 2022).

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Cader, J., Koneczna, R., & Smol, M. (2022). Corporate social responsibility as a significant factor of competitive advantage - a case study of energy companies in Poland. *Energy Reports*.
2. Fernández-Feijóo-Souto, B. (2009). Crisis and Corporate Social Responsibility: Threat or Opportunity? *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, 36-50
3. Giannarakis, G. and Theotokas, I. (2011), "The effect of financial crisis in corporate social responsibility performance", *International Journal of Marketing Studies*, 3 (1), pp. 1 – 10
4. Neculaesei, A.N., Tatarusanu, M., Anastasiei, B., Dospinescu, N., Grigoruta, M.V.B., Neculaesei, A.M., 2019. A model of the relationship between organizational culture, social responsibility and performance. *Transform. Bus. Econ.* 18, 489–509.
5. Servier. (2022). CSR at Servier, For a positive impact. France.
6. Shim, K., Kim, J.N., 2021. The impacts of ethical philosophy on corporate hypocrisy perception and communication intentions toward CSR. *Int. J. Bus. Commun.* 58, 386–409.
7. Wheelen, T. L., Hunger, D. J., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy*. U.K.: Pearson.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Ανάλυση Μελέτης Περίπτωσης της Αλυσίδας Τροφίμων Μασούτης

7.1. Η εταιρεία και η Στρατηγική της

Η εταιρεία Μασούτης αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες αλυσίδες σουπερ μάρκετ στην Ελλάδα και έχει αναπτύξει μια σειρά δράσεων κοινωνικής υπευθυνότητας που επικεντρώνονται σε διάφορους τομείς, όπως η υποστήριξη της τοπικής κοινότητας, η βιωσιμότητα, η εκπαίδευση και η προαγωγή της υγείας.

Η Εταιρεία έχει υιοθετήσει τη στρατηγική της για βιώσιμη ανάπτυξη της σε όλες τις δραστηριότητες της και έχει δεσμευτεί να προάγει την ευημερία στην κοινωνία που δραστηριοποιείται. Τα κύρια σημεία της στρατηγικής αυτής συνοψίζονται στην επιτάχυνση της ανάπτυξης της Εταιρείας με την προσθήκη νέων καταστημάτων σε περιοχές που η Εταιρεία δεν έχει ακόμη παρουσία, στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της μέσα από επενδύσεις, αντίκτυπο τόσο στις τιμές όσο και στην ποικιλία των εμπορευμάτων που διαθέτει, καθώς επίσης και περαιτέρω ενδυνάμωση των υφιστάμενων καταστημάτων μέσω ανακαινίσεων.

Στόχος της Εταιρείας είναι η ολιστική προσέγγιση του πελάτη συνεχίζοντας να προσφέρει καθημερινά στον Έλληνα καταναλωτή ποιοτικά, ασφαλή και υγιεινά προϊόντα και εμπορεύματα, σε ανταγωνιστικές τιμές. Προτεραιότητα αποτελεί η φιλοδοξία να επιτύχει τους στόχους της μέσα από μια οικονομικά βιώσιμη λειτουργία, με σεβασμό στο περιβάλλον και την κοινωνία, διασφαλίζοντας έτσι μακροχρόνια αξία για την Ελληνική Οικονομία, τους μετόχους, τους εργαζόμενους, τους προμηθευτές και τους συνεργάτες της Εταιρείας.

Η Εταιρεία με πολύχρονη εμπειρία και συνεχή ανάπτυξη έχει συνειδητοποιήσει και αναγνωρίζει ότι η ανεξέλεγκτη οικονομική ανάπτυξη δεν συμβαδίζει με την πρόοδο και την ευημερία των πολιτών. Συμπορεύονται μόνο όταν διασφαλίζεται η φιλικότητα των επιχειρηματικών διαδικασιών απέναντι στο περιβάλλον, η πρόληψη και ο περιορισμός της ρύπανσης, η εξοικονόμηση ενέργειας, φυσικών πόρων και αναλωσίμων υλικών, η αναζήτηση και η αξιοποίηση εναλλακτικών και ανανεώσιμων

πηγών ενέργειας και η μείωση στον μικρότερο δυνατό βαθμό των αρνητικών επιπτώσεων στο περιβάλλον μέσα από στόχους, προσχεδιασμένες και οργανωμένες ενέργειες και μέσα από προγράμματα περιβαλλοντικής διαχείρισης. Η φιλοσοφία αυτή, σύμφωνα με την πολιτική της βιώσιμης ανάπτυξης, είχε σαν αποτέλεσμα την απόφαση της Διοίκησης της Εταιρείας για την εγκατάσταση, εφαρμογή και διαρκή πιστοποίηση του Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο EN ISO 14001:2014.

Η υγεία και η ασφάλεια σε όλες τις δραστηριότητες αποτελεί τη σημαντικότερη προτεραιότητα για την Εταιρεία. Για το λόγο αυτό, λαμβάνονται όλα τα απαραίτητα μέτρα ασφαλείας για τους εργαζόμενους, τους συνεργάτες και τους επισκέπτες σε όλους τους χώρους εργασίας. Όλες οι εγκαταστάσεις της Εταιρείας θέτουν στόχους για βελτίωση της επίδοσής τους στον τομέα της υγείας και της ασφάλειάς τους. Επιπλέον, η Εταιρεία αξιολογεί τακτικά την τήρηση των σχετικών διαδικασιών περιβαλλοντικής διαχείρισης, υγιεινής και ασφάλειας σε κάθε εγκατάσταση, είτε μέσω εσωτερικών επιθεωρήσεων από καταρτισμένο και έμπειρο προσωπικό είτε μέσω επιθεωρήσεων από ανεξάρτητους διαπιστευμένους εξωτερικούς φορείς πιστοποίησης.

Η Εταιρεία είναι πλήρως εναρμονισμένη με την ισχύουσα εργατική νομοθεσία στην Ελλάδα όπου δραστηριοποιείται. Ο Κώδικας Δεοντολογίας της Εταιρείας και η σχετική πολιτική διασφαλίζουν τις δεσμεύσεις της και στοχεύουν στην προαγωγή του σεβασμού για τα ανθρώπινα δικαιώματα, την αξία της πολυμορφίας, την ισότητα των ευκαιριών και την εξάλειψη των διακρίσεων κάθε είδους. Η πολιτική της Εταιρείας για τα ανθρώπινα δικαιώματα και το πλαίσιο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού της διασφαλίζουν ίσες ευκαιρίες και δίκαιη μεταχείριση ανεξαρτήτως φύλου, εθνικότητας, κοινωνικής προέλευσης ή θέσης, θρησκείας ή σεξουαλικού προσανατολισμού, στις προσλήψεις και στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Η επιχείρηση έχει ενσωματώσει την κοινωνική υπευθυνότητα στις στρατηγικές της, επιδιώκοντας τόσο την περιβαλλοντική προστασία όσο και την κοινωνική ευημερία. Υιοθετεί περιβαλλοντικές πρακτικές, όπως ανακύκλωση και οι επενδύσεις σε

ενεργειακή αποδοτικότητα. Παράλληλα, στηρίζει ευπαθείς ομάδες μέσω φιλανθρωπικών συνεργασιών και χορηγιών, ενώ προάγει την υγεία και την εκπαίδευση με εκπαιδευτικά προγράμματα και δωρεές σε νοσοκομεία.

Η υποστήριξη τοπικών παραγωγών ενισχύει την τοπική οικονομία και προσφέρει ποιοτικά προϊόντα στους καταναλωτές. Αυτές οι πρωτοβουλίες ενισχύουν την πιστότητα των καταναλωτών, βελτιώνουν τη φήμη της επιχείρησης και μειώνουν το λειτουργικό κόστος, οδηγώντας σε αυξημένη κερδοφορία και θετικά οικονομικά αποτελέσματα.

Πιο συγκεκριμένα, έπειτα από επικοινωνία με στελέχη της επιχείρησης γνωστοποιήθηκαν οι δράσεις που γίνονται σχεδόν καθημερινά. Δράσεις όπως η στήριξη μέσω δωρεών σε εθελοντικές ομάδες, σε αθλητικούς συλλόγους, στήριξη στρατιωτικών μονάδων, αστυνομικών τμημάτων, μονάδων φροντίδας ηλικιωμένων και πολιτιστικών συλλόγων είναι μόνο λίγες από τις δράσεις και τις δωρεές της επιχείρησης Μασούτης.

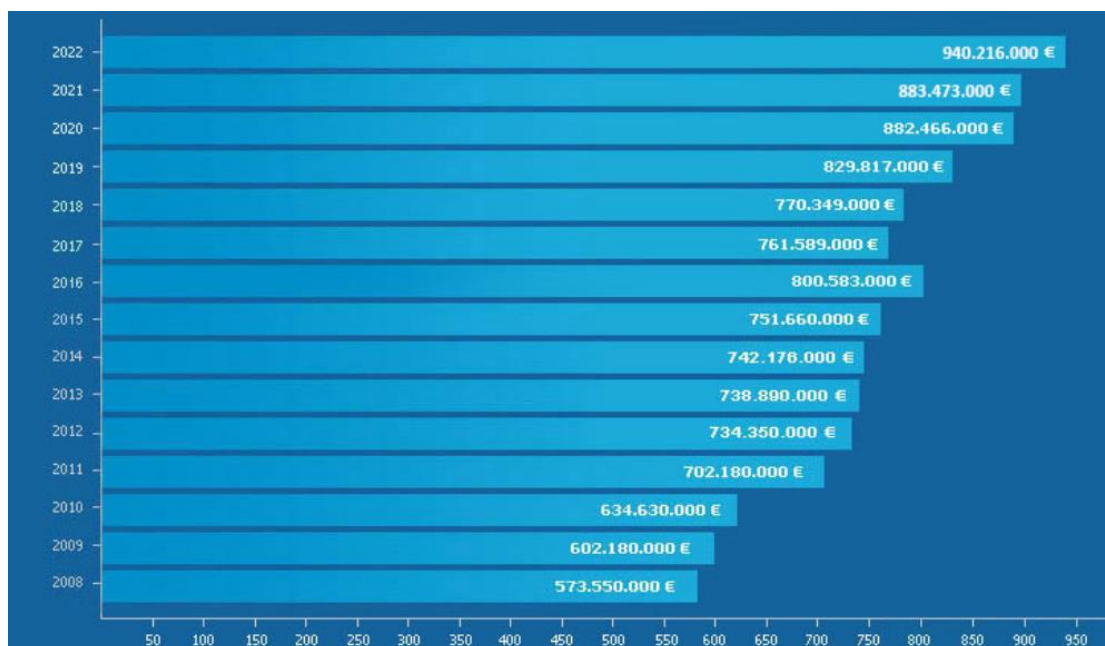
7.2. Τα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας για το 2022

Τα βασικά οικονομικά μεγέθη του Ομίλου και της Εταιρείας εξελίχθηκαν ως:

- Οι πωλήσεις του Ομίλου το 2022 ανήλθαν σε 940.216 χιλ. ευρώ από 883.473 χιλ. ευρώ το 2021, παρουσιάζοντας αύξηση κατά 6,4%.
- Οι πωλήσεις της Εταιρείας το 2022 ανήλθαν σε 923.798 χιλ. ευρώ από 883.473 χιλ. ευρώ το 2021, παρουσιάζοντας αύξηση κατά 4,6%.
- Τα Μικτά κέρδη του Ομίλου αυξήθηκαν κατά 4,4% από 231.245 χιλ. ευρώ το 2021 σε 241.318 χιλ. ευρώ το 2022.
- Τα Μικτά κέρδη της Εταιρείας αυξήθηκαν κατά 2,4% από 231.245 χιλ. ευρώ το 2021 σε 236.830 χιλ. ευρώ το 2022.
- Τα Λειτουργικά Κέρδη (EBIT) του Ομίλου της χρήσης 2022 διαμορφώθηκαν σε 17.475 χιλ. ευρώ έναντι 21.729 χιλ. ευρώ της χρήσεως 2021. Παρουσιάζεται μείωση, έναντι της προηγούμενης χρήσης κατά 19,6%.

- Τα Λειτουργικά Κέρδη (EBIT) της Εταιρείας της χρήσης 2022 διαμορφώθηκαν σε 17.260 χιλ. ευρώ έναντι 21.729 χιλ. ευρώ της χρήσεως 2021. Παρουσιάζεται μείωση, έναντι της προηγούμενης χρήσης κατά 20,6%.
- Το Χρηματοοικονομικό Κόστος του Ομίλου στη χρήση παρουσίασε αύξηση κατά 9,4%, δηλαδή από 8.180 χιλ. ευρώ το 2021 ανήλθε σε 8.951 χιλ. ευρώ το 2022.
- Αντίστοιχα το Χρηματοοικονομικό Κόστος της Εταιρείας στη χρήση παρουσίασε αύξηση κατά 8,9%, δηλαδή από 8.180 χιλ. ευρώ το 2021 ανήλθε σε 8.906 χιλ. ευρώ το 2022.

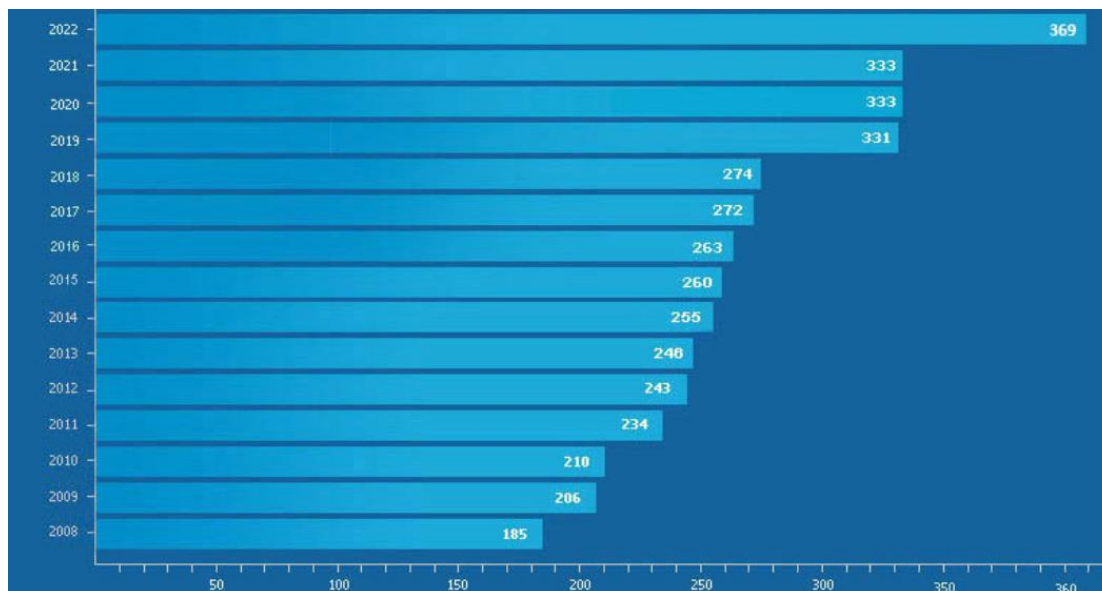
Στην εικόνα 7.1. παρατηρείται θεαματική αύξηση των πωλήσεων από το 2008 ως το 2022. Η αύξηση των πωλήσεων είναι συνεχής και σταθερή. Από το 2018 ως το 2022 παρατηρείται μεγάλη άνοδος με υψηλότερο σημείο το 2022.



Εικόνα 7.1. Οι πωλήσεις της εταιρείας Μασούτης
 Πηγή: (<https://www.masoutis.gr/company/financial-data>, 2022)

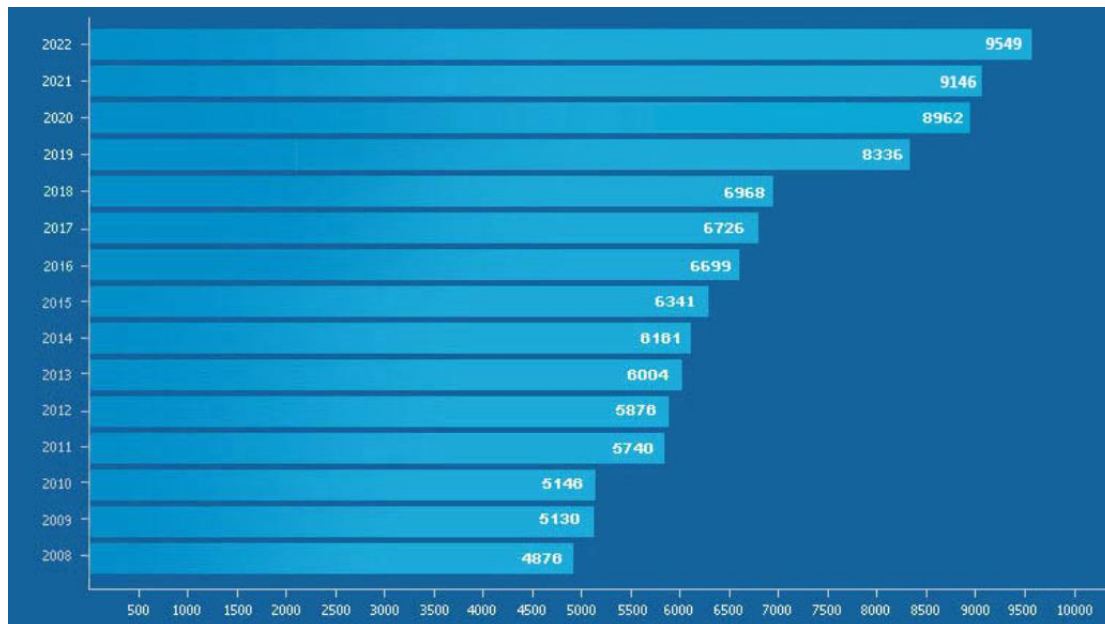
Στην εικόνα 7.2. παρατηρείται αύξηση στον αριθμό καταστημάτων από το 2008 ως το 2022. Η αύξηση αυτή, φανερώνει ότι η εταιρεία Μασούτης ακολουθεί **στρατηγική**

ανάπτυξης και ειδικότερα την περίοδο 2021-2022 σημειώθηκε η μεγαλύτερη αύξηση σε αριθμό καταστημάτων. Η μετά-Covid περίοδος για πολλές επιχειρήσεις αποτέλεσε περίοδο προκλήσεων όμως ο Μασούτης σημείωσε τη μεγαλύτερη του ανάπτυξη.



Εικόνα 7.2. Ο αριθμός καταστημάτων της εταιρείας Μασούτης
Πηγή: (<https://www.masoutis.gr/company/financial-data>, 2022)

Στην εικόνα 7.3. παρατηρείται η αύξηση του αριθμού εργαζομένων της εταιρείας Μασούτης. Κάθε χρονιά από το 2008 ως σήμερα σημειώνεται αύξηση του αριθμού των εργαζομένων ακόμη και την περίοδο της πανδημίας. Από το 2008 ως το 2022 έχει σχεδόν διπλασιαστεί ο αριθμός των εργαζομένων στην επιχείρηση.



Εικόνα 7.3. Ο αριθμός εργαζομένων της εταιρείας Μασούτης

Πηγή: (<https://www.masoutis.gr/company/financial-data>, 2022)

Τα στοιχεία που είδαμε στις παραπάνω εικόνες φανερώνουν επιχείρηση η οποία ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης και αναπτύσσεται με σταθερό ρυθμό κάθε χρόνο. Τόσο η αύξηση σε πωλήσεις, όσο και η αύξηση του αριθμού εργαζομένων και καταστημάτων αποτελούν δείγματα υγείας και ανάπτυξης για έναν οργανισμό.

7.4. Κοινωνική Υπευθυνότητα και Κερδοφορία σε Αλυσίδες Καταστημάτων Τροφίμων σε περιόδους Οικονομικής Κρίσης: Η περίπτωση του Δ. Μασούτη

Σε περίοδο ύφεσης και αβεβαιότητας, αποτρεπτικός παράγοντας, λόγου κόστους, για τις επιχειρήσεις κρίνεται η εφαρμογή πρακτικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. (Fernández, Feijóo, Souto, 2009). Παρόλα αυτά οι Giannarakis and Theotokas (2011), διαπίστωσαν ότι οι επιχειρήσεις που ενίσχυσαν την ΕΚΕ κατά την περίοδο της οικονομικής ύφεσης κατάφεραν να επωφεληθούν και να διατηρήσουν τη θέση τους στην αγορά. Ειδικότερα στην περίοδο της οικονομικής κρίσης, στην Ελλάδα, εμφανίστηκαν πολλές ελληνικές επιχειρήσεις να επενδύοντας σε μεγάλου μεγέθους δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Ζησούδης & Ζαφειρίου, 2021).

Ένας από τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα αναφορικά με την γνώση και προσφορά στην κοινωνική ευθύνη είναι η εταιρεία που δραστηριοποιείται στο χώρο του οργανωμένου λιανεμπορίου τροφίμων Διαμαντής Μασούτης με έδρα την Θεσσαλονίκη που έχει στην δύναμη της 333 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα και στην οποία δραστηριοποιούνται 8.150 εργαζόμενοι. Η δε πωλήσεις της εν λόγω εταιρείας για το 2019 ανήλθαν στα 829 εκατομμύρια ευρώ και βρίσκεται στην πέμπτη (5η) θέση μετά τους Σκλαβενίτη, ΑΒ Βασιλόπουλο, My market και Lidl (2019). Με βάση δεδομένα από την ICAP (2018) το 62% των Ελληνικών επιχειρήσεων δαπανούν έως 200.000 ευρώ ετησίως σε προγράμματα και δράσεις ΕΚΕ, ενώ κατά το 24% επενδύουν έως 1 εκατ. ευρώ και κατά το 14% έως 5 εκατ. ευρώ.

Ο προϋπολογισμός της επιχείρησης για δράσεις ΕΚΕ κατανέμεται ισόποσα στο περιβάλλον, στην κοινωνία, στο ανθρώπινο δυναμικό και στην αγορά. Σε ότι αφορά το περιβάλλον οι δράσεις αφορούν τον περιορισμό της κλιματικής αλλαγής, την ανακύκλωση, και προσπάθεια για ένα υγιές περιβάλλον. Σε ότι αφορά την κοινωνία η καταπολέμηση της πείνας και της φτώχειας αποτελούν τους δύο βασικούς στόχους ενώ σε ότι αφορά δράσεις για την αγορά χρηματοδοτούνται οι καινοτόμες ιδέες καθώς και οι διαδικασίες που αποβλέπουν στην υπεύθυνη παραγωγή και κατανάλωση (Ζησούδης & Ζαφειρίου, 2021).

Η Δ. Μασούτης Α.Ε. από την ενασχόληση συστηματικά με την ΕΚΕ που ξεκινά το 2007 έχει προφέρει - συμμετάσχει σε πάνω από 700 δράσεις. Η δε γεωγραφική κάλυψη των δράσεων της ξεπερνά την κάλυψη την όποια έχουν τα καταστήματα της. Το δε ετήσιο κόστος που δαπανά η εταιρεία κυμαίνεται μεταξύ 100 και 500 χιλ. ευρώ (απάντηση ερωτηματολογίου). Η μονάδα μέτρησης της επιτυχίας της ΕΚΕ είναι το ποσό κερδοφορίας της κάθε επιχείρησης, η οποία επενδύει επάνω της (Ζησούδης & Ζαφειρίου, 2021).

Στην εικόνα 7.4 δίνεται οπτικοποιημένη σε πίνακα η κερδοφορία της επιχείρησης και με αυτό τον τρόπο θα αποτυπωθεί η συμβολή της υιοθέτησης δράσεων ΕΚΕ στη χρηματοοικονομική απόδοση και στη βιωσιμότητα της επιχείρησης.



Εικόνα 7.4. Οι πωλήσεις και ο αριθμός καταστημάτων ως συνάρτηση του κόστους δράσης ΕΚΕ (Ζησούδης και Ζαφειρίου, 2021)

Με την αναφορά των οικονομικών μεγεθών διαπιστώνουμε ότι οι μεγάλες δράσεις της ΕΚΕ δημιούργησαν μια σχέση αλληλεξάρτησης και αμοιβαίων παροχών και πως οι εταιρείες οι οποίες έχουν υψηλό επίπεδο συμμετοχής, έχουν και μεγαλύτερα κέρδη. Επίσης η ΕΚΕ δεν πρέπει να λογίζεται ως συμπληρωματικό κόστος αλλά ως επένδυση και μέρος της κερδοφορίας και να επιστραφεί στην κοινωνία. Εν κατακλείδι, μετά την ανάλυση των αποτελεσμάτων, για την εταιρεία Δ. Μασούτης, οι όποιες δαπάνες γίνονται για την ΕΚΕ κρίνονται ως επενδύσεις και όχι ως σπατάλες. Επιπλέον, θα πρέπει να αναφερθεί πως αν και το ποσό που διατίθεται για δράσεις ΕΚΕ είναι σταθερό η απόδοση σε όρους πωλήσεων και επέκτασης της επιχείρησης είναι αύξουσα γεγονός που δηλώνει όχι μόνο την σημασία αλλά και την αναγκαιότητα για την ανάληψη τέτοιων ειδών δράσης (Ζησούδης & Ζαφειρίου, 2021).

7.5. Συμπεράσματα

Τόσο από τα οικονομικά αποτελέσματα του 2022 όσο και από τον αριθμό πωλήσεων, καταστημάτων και εργαζομένων παρατηρούμε πως η εταιρεία Μασούτης βρίσκεται σε μια συνεχή πορεία ανόδου και ανάπτυξης. Η εφαρμογή των κοινωνικά υπεύθυνων πρακτικών είναι αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής της όπως είδαμε και

παραπάνω, γεγονός που δεν μένει απαρατήρητο από τους πελάτες της επιχείρησης. Βλέπουμε λοιπόν πως η υιοθέτηση πρακτικών ΕΚΕ συμβάλλει θετικά στα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων πέρα από τη θετική συμβολή που σημειώνει στην ευημερία της κοινωνίας και στην προστασία του περιβάλλοντος.

7.6. Μελλοντικές Τάσεις

Οι μελλοντικές τάσεις που αφορούν στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) διαμορφώνονται από την κλιματική αλλαγή, την αυξανόμενη περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση και τις κοινωνικές μεταβολές. Οι επιχειρήσεις αναμένεται να εστιάσουν το σχεδιασμό των στρατηγικών τους στη βιωσιμότητα, επενδύοντας σε τεχνολογίες που μειώνουν το ανθρακικό αποτύπωμα και προάγουν την κυκλική οικονομία. Η λογοδοσία θα είναι ένας τομέας του οποίου η ανάγκη θα γίνει επιτακτική, καθώς οι καταναλωτές και οι επενδυτές απαιτούν διαφάνεια στις εταιρικές πρακτικές. Κρίσιμος κρίνεται ο σεβασμός στη διαφορετικότητα και στη συμπερίληψη, με απόλυτο σεβασμό στα ανθρώπινα δικαιώματα. Η υιοθέτηση διεθνών προτύπων για την αναφορά της ΕΚΕ και οι μετρήσεις για την αξιολόγηση των επιπτώσεων θα ενισχύσουν την αξιοπιστία και την αποτελεσματικότητα των πρωτοβουλιών ΕΚΕ. Όλες οι παραπάνω τάσεις δείχνουν ότι η ΕΚΕ αναδεικνύεται σε βασικό στοιχείο της στρατηγικής των επιχειρήσεων, καθώς είναι έντονη η ανάγκη για ευθυγράμμιση με τις σύγχρονες κοινωνικές και περιβαλλοντικές προσδοκίες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Ζησούδης, Ν., & Ζαφειρίου, Ε. (2021). Κοινωνική Υπευθυνότητα και Κερδοφορία σε Αλυσίδες Καταστημάτων Τροφίμων σε περιόδους Οικονομικής Κρίσης: Η περίπτωση του Δ. Μασούτη.
2. Fortunegreece. (n.d.). Μασούτης: Στρατηγική μας η περιβαλλοντική και κοινωνική ισορροπία. Ανακτήθηκε από <https://www.fortunegreece.com>
3. Μασούτης. (2022). Annual Report.
4. Newmoney. (n.d.). Μασούτης: Εταιρική ευθύνη που αφορά την καθημερινότητα της κοινωνίας. Ανακτήθηκε από <https://www.newmoney.gr>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Συμπεράσματα και Μελλοντικές Τάσεις

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) αποτελεί πλέον αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής των επιχειρήσεων, αντανακλώντας την αυξανόμενη απαίτηση της κοινωνίας για βιώσιμη και ηθική λειτουργία. Η εφαρμογή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης δεν είναι μόνο ένα μέσο βελτίωσης της εταιρικής εικόνας, αλλά και μια κρίσιμη στρατηγική που μπορεί να προσφέρει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση.

Ένα από τα βασικά συμπεράσματα σχετικά με την ΕΚΕ είναι ότι η επιχειρηματική ηθική και η κοινωνική υπευθυνότητα αποτελούν πλέον προϋπόθεση για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών και των επενδυτών. Οι επιχειρήσεις οι οποίες επιλέγουν να επενδύσουν σε κοινωνικές και περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες τείνουν να προσελκύουν πιο αφοσιωμένους πελάτες, να βελτιώνουν τις σχέσεις με τους εργαζομένους και να αυξάνουν τη μακροπρόθεσμη κερδοφορία τους. Αυτή η εστίαση στην κοινωνική ευθύνη ενισχύει την εικόνα της επιχείρησης, δημιουργώντας μια διαφορά σε σχέση με τους ανταγωνιστές που δεν έχουν προσαρμοστεί στις νέες απαιτήσεις της αγοράς.

Στο άμεσο μέλλον διαφαίνεται μια στροφή προς πιο ολοκληρωμένες και στρατηγικές προσεγγίσεις. Οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται όλο και περισσότερο στη βιωσιμότητα, στην αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής, και στην κοινωνική ισότητα. Οι καταναλωτές και οι ενδιαφερόμενοι φορείς αναμένουν από τις εταιρείες να λειτουργούν με γνώμονα όχι μόνο το οικονομικό κέρδος, αλλά και τη δημιουργία θετικών κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Οι μελλοντικές τάσεις περιλαμβάνουν επίσης την αυξανόμενη διαφάνεια στις εταιρικές πρακτικές, με τη χρήση μετρήσιμων δεικτών ESG (Περιβαλλοντική, Κοινωνική και Διακυβέρνηση), καθώς και την εφαρμογή νέων τεχνολογιών για τη βελτιστοποίηση της βιώσιμης λειτουργίας.

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να διαφοροποιούνται και να προσαρμόζονται σε μια συνεχώς πιο απαιτητική και συνειδητοποιημένη αγορά. Μέσω της ενσωμάτωσης των αξιών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης οι επιχειρήσεις μπορούν να εδραιώσουν μια ισχυρή ταυτότητα, προσελκύοντας καταναλωτές που επιζητούν εταιρείες με ηθική και κοινωνική υπευθυνότητα. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις που υιοθετούν πρακτικές ΕΚΕ συχνά απολαμβάνουν μεγαλύτερη πίστη των πελατών, αυξημένη παραγωγικότητα των εργαζομένων, και πρόσβαση σε νέες αγορές και χρηματοδοτικά εργαλεία. Αυτό οδηγεί σε μακροχρόνια οικονομική ευρωστία και μια πιο ανθεκτική επιχειρηματική δομή που μπορεί να αντεπεξέλθει σε προκλήσεις και κρίσεις.

Όπως είδαμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο η εταιρεία «**Μασούτης**» έχει υιοθετήσει μια σειρά πρωτοβουλιών οι οποίες ενισχύουν την ανταγωνιστικότητά του. Συγκεκριμένα, έχει δεσμευτεί σε δράσεις που αφορούν την περιβαλλοντική βιωσιμότητα, όπως η μείωση της χρήσης πλαστικού, η ανακύκλωση και η εξοικονόμηση ενέργειας στα καταστήματά της. Επιπλέον, στηρίζει την τοπική κοινωνία μέσω της στήριξης φιλανθρωπικών οργανώσεων και προγραμμάτων για την ενίσχυση των τοπικών παραγωγών. Οι πρωτοβουλίες αυτές όχι μόνο προωθούν την εταιρική υπευθυνότητα, αλλά και ενισχύουν τη σχέση της επιχείρησης με την τοπική κοινωνία και τους καταναλωτές της.

Τα παραδείγματα είναι πολλά και σε προηγούμενο κεφάλαιο αναλύσαμε τις στρατηγικές ΕΚΕ που ακολούθησαν μεγάλες πολυεθνικές φαρμακευτικές εταιρείες.

- **Pfizer:** Επενδύει σε προγράμματα πρόσβασης σε φάρμακα για αναπτυσσόμενες χώρες και σε εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες για την πρόληψη ασθενειών, ενώ δεσμεύεται στη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματός της.
- **Novartis:** Έχει δημιουργήσει πρωτοβουλίες όπως το "Novartis Access", προσφέροντας φάρμακα σε ευάλωτους πληθυσμούς, ενώ ταυτόχρονα έχει δεσμευτεί για τη μείωση στις εκπομπές άνθρακα των εργοστασίων της.

- **Johnson & Johnson:** Εφαρμόζει στρατηγικές CSR με στόχο την βελτίωση της δημόσιας υγείας παγκοσμίως, επενδύοντας σε καινοτόμες θεραπείες αλλά και περιβαλλοντικά βιώσιμες πρακτικές.
- **GlaxoSmithKline (GSK):** Υποστηρίζει την ανάπτυξη εμβολίων για φτωχές χώρες και υιοθετεί πολιτικές μείωσης της κατανάλωσης ενέργειας και της χρήσης πλαστικών.
- **Roche:** Προωθεί προγράμματα πρόσβασης σε θεραπευτικές λύσεις σε χώρες με χαμηλό εισόδημα και εφαρμόζει πρακτικές βιώσιμης παραγωγής φαρμάκων.

Συμπερασματικά, οι περισσότερες πολυεθνικές φαρμακευτικές εταιρείες που επενδύουν σε εταιρική κοινωνική ευθύνη (CSR) όχι μόνο βελτιώνουν την εικόνα τους και τις σχέσεις με τους πελάτες, αλλά αποκτούν και ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μέσα από προγράμματα πρόσβασης σε φάρμακα, περιβαλλοντική βιωσιμότητα και κοινωνικές πρωτοβουλίες, μπορούν να διαφοροποιηθούν σε μια παγκόσμια αγορά που απαιτεί ηθική και υπεύθυνη λειτουργία. Αυτές οι δράσεις βοηθούν στη διατήρηση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών και των επενδυτών, ενισχύοντας τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και ανάπτυξή τους.

Είναι γεγονός ότι οι πολυεθνικές εταιρείες έχουν κάνει σημαντικά βήματα στην ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (CSR), με φιλόδοξα προγράμματα που καλύπτουν την περιβαλλοντική βιωσιμότητα, την κοινωνική υποστήριξη και την πρόσβαση σε αγαθά για ευάλωτους πληθυσμούς. Οι πράξεις και οι στρατηγικές τους αποτελούν πολύ ενδιαφέροντα παραδείγματα και τα αποτελέσματα που τις συνοδεύουν είναι ιδιαίτερα εντυπωσιακά. Φυσικά, εταιρείες όπως Pfizer, Novartis και άλλες, έχουν την οικονομική δυνατότητα και την παγκόσμια εμβέλεια για να υλοποιούν τέτοιες δράσεις σε μεγάλη κλίμακα.

Ωστόσο, ένας σημαντικός προβληματισμός προκύπτει όταν εξετάζουμε τις μικρότερες επιχειρήσεις, ιδιαίτερα στην Ελλάδα. Πολλές μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις είτε δεν δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην εταιρική κοινωνική ευθύνη, είτε περιορίζουν τις δράσεις τους λόγω έλλειψης πόρων, γνώσης ή κινήτρων. Αυτή η έλλειψη έντονου αισθήματος κοινωνικής ευθύνης δημιουργεί ανισότητες και ερωτήματα σχετικά με

την μελλοντική πορεία του επιχειρηματικού τοπίου, ιδιαίτερα σε χώρες όπως η Ελλάδα.

Είναι κρίσιμο να αναρωτηθούμε αν η ΕΚΕ πρέπει να παραμείνει προνόμιο των μεγάλων πολυεθνικών ή αν μπορεί να υπάρξει ένα πλαίσιο που να ενθαρρύνει και να υποστηρίζει μικρότερες επιχειρήσεις να συμμετέχουν σε υπεύθυνες πρακτικές. Ίσως το μέλλον να απαιτεί πιο στοχευμένα κίνητρα και εκπαιδευτικά προγράμματα, που θα βοηθήσουν τις μικρές επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν την αξία της κοινωνικής ευθύνης και της εφαρμογής της στην εταιρική στρατηγική όχι μόνο ως μέσο βελτίωσης της εικόνας τους, αλλά και ως ευκαιρία για μακροχρόνια ανάπτυξη και βιωσιμότητα.

Οι πράξεις εταιρικής ευθύνης δεν πρέπει να θεωρούνται ως πρακτικές πολυτελείας, αλλά ως ευθύνη για όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους. Οι όλο και περισσότερο ενημερωμένοι και ευαισθητοποιημένοι καταναλωτές απαιτούν όλες οι επιχειρήσεις να συμβάλλουν ενεργά στη δημιουργία ενός πιο βιώσιμου και υπεύθυνου κόσμου.

Όπως είναι σαφές, η εταιρική κοινωνική ευθύνη δεν αποτελεί πλέον απλή επιλογή, αλλά αναγκαιότητα για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να παραμείνουν ανταγωνιστικές και βιώσιμες. Οι μελλοντικές τάσεις δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις που επενδύουν στρατηγικά στην κοινωνική ευθύνη θα συνεχίσουν να κατέχουν προβάδισμα, απολαμβάνοντας τόσο οικονομικά όσο και κοινωνικά οφέλη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Ferrell, O. C., Harrison, D. E., Ferrell, L., & Hair, J. F. (2019). Business ethics, corporate social responsibility, and brand attitudes: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 491-501.
2. Kotler P. and Keller K., (2009), *Marketing Management*, 13th Ed. Pearson.
3. Porter, M. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. The free press, Simon & Schuster Inc.
4. Wheelen, T. L., Hunger, D. J., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy*. U.K.: Pearson.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London: Kogan Page.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol 17, no1.
- Barney, J. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Upper Saddle River: NJ: Prentice Hall.
- Brin, P., & Nehme, M. N. (2019). Corporate social responsibility: analysis of theories and models. *Article in EUREKA Social and Humanities* .
- Clune, C. (2017). *Shaping Corporate Social Responsibility Management and Reporting through engagement: The role of Advocacy Organisations*. Lettertec.
- Dr-Gulnaz Shahzadi, Faisal Qadeer, Albert John, & Fu Jia. (2024). CSR beyond symbolism: The importance of substantive attributions for Employee CSR Engagemen. *Journal of Cleaner Production*.
- Fernández-Feijóo-Souto, B. (2009). Crisis and Corporate Social Responsibility: Threat or Opportunity? *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, 36-50
- Ferrell, O. C., Harrison, D. E., Ferrell, L., & Hair, J. F. (2019). Business ethics, corporate social responsibility, and brand attitudes: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 491-501.
- Giannarakis, G. and Theotokas, I. (2011), "The effect of financial crisis in corporate social responsibility performance", *International Journal of Marketing Studies*, 3 (1), pp. 1 – 10
- Kotler, P., & Keller, K. (2009). *Marketing Management*. 13th Ed. Pearson.
- Lindgreen, A., Kotler, P., Vanhamme, J., & Maon, F. (2012). *A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility (Pressures, Conflicts and Reconciliation)*. Gower.
- Mausouri, S., & Momtaz, P. P. (2022). Financing sustainable entrepreneurship: ESG measurement, valuation, and performance. *Journal of Business Venturing*.
- Malsch, B. (2023). Catch me if you match! A discussion of auditors' involvement in clients' sustainability reporting. *Accounting, Organizations and Society*.

- Martin, P. R. (2021). Corporate social responsibility and capital budgeting. *Accounting, Organizations and Society*.
- Neculaesei, A.N., Tatarusanu, M., Anastasiei, B., Dospinescu, N., Grigoruta, M.V.B., Neculaesei, A.M., 2019. A model of the relationship between organizational culture, social responsibility and performance. *Transform. Bus. Econ.* 18, 489–509.
- Network, F. N. (2021, October 22). *National CSR Network*. Retrieved from LinkedIn.
- Nussbaum, A. (2009, 9). Ethical corporate social (CSR) and the Pharmaceutical Industry: A happy couple? . *Journal of Medical Marketing*, pp. 67-76.
- Petrick, J., & Quinn, J. (2001). Integrity Capacity as a strategic asset in achieving organizational excellence. *Journal of Measuring Business Excellence*, Vol. 5, pp. 24-31.
- Porter, M. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. The free press, Simon & Schuster Inc.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* . New York: The Free Press.
- Raghavan, K. (2022). ESG reporting impact on accounting, finance. *Journal of Global Awareness*, 3(1), Article 9.
- Rania, A. A. (2006). *Business Ethics as Competitive Advantage for Companies*. Alexandria: Alexandria University.
- Servier. (2022). CSR at Servier, For a positive impact. France.
- Shim, K., Kim, J.N., 2021. The impacts of ethical philosophy on corporate hypocrisy perception and communication intentions toward CSR. *Int. J. Bus. Commun.* 58, 386–409.
- Wheelen, T. L., Hunger, D. J., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy*. U.K.: Pearson.
- Ζησούδης, Ν., & Ζαφειρίου, Ε. (2021). Κοινωνική Υπευθυνότητα και Κερδοφορία σε Αλυσίδες Καταστημάτων Τροφίμων σε περιόδους Οικονομικής Κρίσης: Η περίπτωση του Δ. Μασσούτη. Conference: 16η ETAGRO
- Μαθιουδάκη, Μ. (2023). *Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων ως Παράγοντας Δημιουργίας και Διατήρησης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος: Μελέτη Περίπτωσης*.

Διπλωματική Εργασία, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδων στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων (MBA), Πανεπιστήμιο Πειραιώς.