

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
(EFMD EQUIS)

ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ
ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΠΡΟΚΕΤΤΟΝΤΕΣ
ΣΤΗ ΒΑΡΥΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

ΕΛΕΝΗ Α. ΣΤΑΜΟΥΛΗ

ΝΟΒΕΜΒΡΙΟΣ 2012

	Σελίδα
Περίληψη	4
Ευχαριστίες	6
Εισαγωγή	7
Κεφάλαιο 1: Επιχείρηση και Κοινωνία	
1.1 Κοινωνική Υπευθυνότητα των επιχειρήσεων	9
1.2 Κοινωνικές Ομάδες	10
1.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την σχέση Επιχείρησης - Κοινωνίας	13
1.4 Κρίσιμα σημεία για την εφαρμογή κοινωνικής υπευθυνότητας - Οφέλη	16
1.5 Κοινωνικές απαιτήσεις και στρατηγική της επιχείρησης	19
1.6 Κύκλος ζωής κοινωνικών θεμάτων	24
1.7 Αξιολόγηση κοινωνικής υπευθυνότητας	28
1.8 Κοινωνική υπευθυνότητα και Ολική Ποιότητα	29
Κεφάλαιο 2: Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας και η σημασία του κριτηρίου 8 (Επίδραση στην Κοινωνία)	
2.1 Περιγραφή του Μοντέλου	32
2.2 Περιγραφή του κριτηρίου 8: Κοινωνική Συνεισφορά	36
2.3 Προβλήματα κατά την εφαρμογή	38
2.4 Σχέση με τα άλλα κριτήρια του Μοντέλου	39
Κεφάλαιο 3: Συγκριτική Αξιολόγηση	
3.1 Η σημασία της συγκριτικής αξιολόγησης και προϋποθέσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή της	
3.1.1 Η χρησιμότητα της συγκριτικής αξιολόγησης	42
3.1.2 Στάδια συγκριτικής αξιολόγησης και προϋποθέσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή της	45
3.1.3 Συγκριτική αξιολόγηση και Ολική Ποιότητα	48
3.2 Οι καλύτερες πρακτικές : επιλογή και μεταφορά τους στην επιχείρηση	
3.2.1 Σχέση μεταξύ πρακτικών και μετρικών συστημάτων	50
3.2.2 Επιλογή και μεταφορά των καλύτερων πρακτικών	51
Κεφάλαιο 4: Το Marketing και η αντίληψη της κοινωνίας για την επιχείρηση	
4.1 Ο ρόλος του Marketing	52
4.1.1 Τα χαρακτηριστικά μιας προσανατολισμένης στην αγορά επιχείρησης	53

4.1.2 Σχέση Marketing και Ολικής Ποιότητας	56
4.1.3 Εξωτερικό και Εσωτερικό Marketing	57
4.2 Διαχείριση Περιβαλλοντικών Θεμάτων	61
4.2.1 Βιώσιμες επιχειρησιακές πρακτικές	63
4.2.2 Στάδια περιβαλλοντικής υπευθυνότητας	64
4.2.3 Περιβαλλοντική διαχείριση και Ολική Ποιότητα	65
4.2.4 Αξιολόγηση της περιβαλλοντικής στρατηγικής	70
4.3 Περιβαλλοντικό Marketing : Βασικές αρχές και κύρια στοιχεία	72
4.3.1 Η διαδικασία του περιβαλλοντικού marketing	75
4.3.2 Ανάπτυξη και παράγοντες επιτυχίας οικολογικών προϊόντων	80
4.3.3 Περιβαλλοντικό marketing και επικοινωνία	81
Κεφάλαιο 5: Στατιστική Ανάλυση Αποτελεσμάτων	
5.1 Δεδομένα ανάλυσης - Δειγματοληψία	87
5.1.1 Η επιχείρηση ως κοινωνικός εταίρος	89
5.1.2 Συνεισφορά στην κοινωνία στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση	89
5.1.3 Δραστηριότητες μείωσης ή πρόληψης δυσμενών επιπτώσεων στο περιβάλλον κατά την διάρκεια του κύκλου ζωής των προϊόντων	90
5.1.4 Δραστηριότητες που συμβάλλουν στην διατήρηση και βιωσιμότητα πόρων	91
5.1.5 Τρόποι μέτρησης	92
5.1.6 Δείκτες επίδοσης	92
5.1.7 Αιτίες	93
5.2 Συμπεράσματα	94
5.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	95
Παράρτημα (Ερωτηματολόγιο – Συνοδευτικό γράμμα – Πίνακες* στατιστικής ανάλυσης και γραφικές παραστάσεις* ανά ομάδα ερωτήσεων)	96
* Η αρίθμηση είναι ανάλογη των παραγράφων του κεφαλαίου 5.1	
Βιβλιογραφία	120
Σχήματα	
Σχήμα 1: Σχέσεις ανάμεσα στην επιχείρηση και στους κύριους συμφεροντούχους	12
Σχήμα 2: Σχέση ανάμεσα στην επιχείρηση και στους δευτερεύοντες συμφεροντούχους	12
Σχήμα 3: Σχέσεις κοινωνίας - επιχείρησης	14
Σχήμα 4: Διαδικασία διαχείρισης θεμάτων	23

Σχήμα 5: Κύκλος ζωής κοινωνικών θεμάτων	26
Σχήμα 6: Υποδείγματα δυνατότητας ανταπόκρισης της επιχείρησης	26
Σχήμα 7: Μοντέλο τριών σταδίων επιχειρησιακής κοινωνικής υπευθυνότητας	27
Σχήμα 8: Οι τρεις βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	30
Σχήμα 9: Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας	35
Σχήμα 10: Στάδια του Benchmarking	46
Σχήμα 11: Κατηγορίες ικανοτήτων / Διαδικασιών	55
Σχήμα 12: Η σωστή προσέγγιση του περιβαλλοντικού marketing	60
Σχήμα 13: Περιβάλλον – Επιχείρηση - Κοινωνία	62
Σχήμα 14: Σύστημα διαχείρισης περιβάλλοντος και προτεινόμενη σύνδεσή του με την ανάπτυξη του επιχειρηματικού προγραμματισμού	67
Σχήμα 15: Το χάσμα οικολογικής επίδοσης	71
Σχήμα 16: Το περιεχόμενο του περιβαλλοντικού marketing	73
Σχήμα 17: Το μοντέλο περιβαλλοντικού marketing	77
Σχήμα 18: Τρόποι επικοινωνίας – κλειδιά για το εσωτερικό περιβαλλοντικό marketing	79
Σχήμα 19: Διαδικασία έρευνας και ανάπτυξης οικολογικών προϊόντων	82
Σχήμα 20: Η διαδικασία βιώσιμης επικοινωνίας	85
Σχήμα 21: Έρευνα marketing και σύστημα πληροφόρησης marketing	86

Πίνακες

Πίνακας 1: Διαφορές ανάμεσα στην χρησιμοποίηση και μη της συγκριτικής αξιολόγησης	44
Πίνακας 2: Σύγκριση βιώσιμης και μη επικοινωνίας	84

Περίληψη

Η σχέση κοινωνίας – επιχείρησης είναι δυναμική. Η επιβίωση της επιχείρησης μέσα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο ευρύτερο περιβάλλον της εξαρτάται από την δυνατότητά της να προσαρμόζεται συνεχώς στις νέες συνθήκες.

Στην εργασία αυτή, οριοθετείται το περιβάλλον της επιχείρησης, και οι κοινωνικές ομάδες που την επηρεάζουν, καθορίζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την σχέση επιχείρησης – κοινωνίας, τα κρίσιμα σημεία για την εφαρμογή κοινωνικής υπευθυνότητας, τα οποία διαμορφώνουν την στρατηγική της, καθώς επίσης και τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή κοινωνικής υπευθυνότητας.

Μία κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση δεν είναι δυνατό να μην σέβεται το πελάτη και το περιβάλλον. Η περιβαλλοντική διαχείριση αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιβίωση της επιχείρησης, και περιλαμβάνει το περιβαλλοντικό marketing, το οποίο στοχεύει στην αναγνώριση, πρόβλεψη και ικανοποίηση των πελατών και της κοινωνίας με κερδοφόρο και βιώσιμο τρόπο. Με άλλα λόγια καλή περιβαλλοντική διαχείριση και περιβαλλοντικό marketing αποτελούν αιτίες για την διαμόρφωση καλής εικόνας από την κοινωνία για την επιχείρηση και κατά συνέπεια αποτελούν προσεγγίσεις προς αξιολόγηση κατά την εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας.

Η εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας και η συγκριτική αξιολόγηση αποτελούν μέσα για την αυτοαξιολόγηση της επιχείρησης και για την μεταφορά και υιοθέτηση των καλύτερων πρακτικών, με στόχο την συνεχή βελτίωση και την δημιουργία καλής εικόνας.

Επίσης, στην εργασία αυτή έγινε μία έρευνα για την αποτίμηση της κοινωνικής συνεισφοράς των Ελληνικών επιχειρήσεων. Η κοινωνική συνεισφορά των επιχειρήσεων είναι ό,τι επιτυγχάνει μία επιχείρηση για να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες της κοινωνίας σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο. Είναι αποτέλεσμα της εφαρμογής κοινωνικής υπευθυνότητας αλλά και κάτι περισσότερο από αυτό. Περιλαμβάνει την προσπάθεια της επιχείρησης για συνεισφορά στην ποιότητα ζωής (εντός και εκτός της επιχείρησης), στην προστασία του περιβάλλοντος, στην διατήρηση των πόρων και

στην συνεχή βελτίωση της κοινωνικής συνεισφοράς μέσω εσωτερικών μετρήσεων αποτελεσματικότητας για την αυτοαξιολόγησή της (G. Foley, 1997). Για την αποτίμηση της κοινωνικής συνεισφοράς των επιχειρήσεων στην Ελληνική πραγματικότητα σχεδιάστηκε ερωτηματολόγιο, το οποίο στηρίχθηκε στις απαιτήσεις του κριτηρίου 8 (Επίδραση στην κοινωνία). Ο σκοπός του ήταν η διερεύνηση των προσεγγίσεων κοινωνικής συνεισφοράς και της ύπαρξης εσωτερικών δεικτών επίδοσης, αλλά και μετρήσεων που αφορούν την αντίληψη της κοινωνίας για την επιχείρηση.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι περισσότερο χρησιμοποιούμενοι δείκτες αφορούν την περιβαλλοντική διαχείριση, ενώ συγκριτικές αξιολογήσεις με αντίστοιχες ή άλλες βιομηχανίες δεν γίνονται από το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων στην Ελληνική πραγματικότητα.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας του Πανεπιστημίου Πειραιώς, και ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Γιώργο Μποχώρη, για την πολύτιμη γνώση και εμπειρία που μου προσέφεραν.

Ευχαριστώ επίσης όλους όσους με στήριξαν σε αυτή την προσπάθεια, την κα Τρίπου Κωνσταντίνα, στέλεχος της Ελαΐς Α.Ε., τους γονείς μου και τα άλλα πολύ αγαπημένα μου πρόσωπα.

Σε όλους όσους ανέφερα αφιερώνω την διπλωματική μου εργασία.

Εισαγωγή

Το αντικείμενο της εργασίας αυτής είναι η διερεύνηση της προσέγγισης και της αποτελεσματικότητας των Ελληνικών επιχειρήσεων σε θέματα κοινωνικής υπευθυνότητας και κατ' επέκταση κοινωνικής συνεισφοράς. Πρόκειται για μία μελέτη ως προς τον τρόπο που μία επιχείρηση, πέρα από την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων, δρα ώστε να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες της κοινωνίας σε τοπικό, εθνικό και κατ' επέκταση διεθνές επίπεδο.

Στην συγκεκριμένη εργασία δίνεται έμφαση στην περιβαλλοντική διαχείριση, στους στόχους και στις τάσεις των επιχειρήσεων για την επίτευξη της καλύτερης αντίληψης της κοινωνίας γι' αυτές.

Η συγκριτική αξιολόγηση με τους καλύτερους ανταγωνιστές ή με όσες επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως κλάδου, εφαρμόζουν προγράμματα κοινωνικής υπευθυνότητας, είναι ένα μέσο για την συνεχή βελτίωση και αποδεικνύει την προσπάθεια μεγιστοποίησης της ικανοποίησης του εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη. Συνεπώς, προσεγγίζονται δύο από τις αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Ένα παράδειγμα επιχείρησης η οποία παρουσιάζει κοινωνική συνεισφορά, είναι η Ελαΐς Α.Ε. Ενδεικτικά παραδείγματα κοινωνικής συνεισφοράς της εταιρείας είναι η παραγωγή προϊόντων με περιβαλλοντική συνείδηση και ευαισθησία, η κατασκευή έργου τηλεθέρμανσης, η δημιουργία του ιστορικού της αρχείου και του εκπαιδευτικού κέντρου Αθήνα. Επίσης, η Ελαΐς Α.Ε. επιτρέπει ξηραγήσεις καταναλωτών και φοιτητών στους χώρους της για ενημέρωση και για εκπαιδευτικό σκοπό.

Κόριοι στόχοι της εργασίας είναι :

- Η παρουσίαση προσεγγίσεων ώστε μία επιχείρηση να μεθοδεύει την στόχευση για τις κοινωνικά υπεύθυνες δραστηριότητες. Οι προσεγγίσεις αφορούν την στρατηγική ως προς την συμπεριφορά της επιχείρησης σαν κοινωνικός εταίρος αλλά και ως προς την προστασία του περιβάλλοντος.
- Η διερεύνηση των προσεγγίσεων αυτών αλλά και των μετρήσεων επίδοσης στην Ελληνική πραγματικότητα.

Η προσέγγιση του θέματος περιλαμβάνει:

- Την συλλογή της αντίστοιχης βιβλιογραφίας από διεθνή περιοδικά και βιβλία.
- Την τεκμηρίωση των θέσεων και των απόψεων από την βιβλιογραφία.
- Έρευνα και παρουσίαση δεδομένων από τις Ελληνικές επιχειρήσεις.
- Στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων.
- Συμπεράσματα.
- Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Κεφάλαιο 1

Επιχείρηση και Κοινωνία

1.1 Κοινωνική Υπευθυνότητα των επιχειρήσεων

Στην εποχή μας η σχέση ανάμεσα στην κοινωνία και στην επιχείρηση αλλάζει σημαντικά και ουσιαστικά. Από την επιχείρηση ζητείται εκτός από την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών, να εξυπηρετεί ένα ευρύτερο φάσμα ανθρωπίνων αξιών και να συμβάλλει στην ποιότητα ζωής.

Ως κοινωνική υπευθυνότητα ορίζονται οι αποφάσεις και οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης που είναι πέρα από τα άμεσα οικονομικά ή τεχνικά ενδιαφέροντά της (B. Dennis, 1998), είναι η λειτουργία της επιχείρησης με τρόπο που ικανοποιεί ή υπερβαίνει τις ηθικές, νομικές, και εμπορικές προσδοκίες της κοινωνίας.

Ως κοινωνικό πρόβλημα ορίζεται το κενό ανάμεσα στις προσδοκίες της κοινωνίας για τις συνθήκες που πρέπει να επικρατούν και στην παρούσα κοινωνική πραγματικότητα. Οι κοινωνικές προσδοκίες είναι ένα σύνολο απαιτήσεων και προτεραιοτήτων σε μια δεδομένη στιγμή. Κοινωνική πραγματικότητα είναι ένα σύνολο από νόμους, κανονισμούς, έθιμα, οικονομικές και κοινωνικές διαδικασίες που επικρατούν, επίσης, σε μια δεδομένη στιγμή. Τα κοινωνικά προβλήματα δημιουργούνται από την ύπαρξη χάσματος ανάμεσα στις προσδοκίες της κοινωνίας και στην πραγματικότητα (G. Steiner, 1997). Μία εταιρεία η οποία αγνοεί την αυξανόμενη τάση του κοινού να κρίνει τις δραστηριότητές της ή να αλλάζει «τους κανόνες του παιχνιδιού», εκτίθεται σε κίνδυνο (G.Foley, 1997).

Τα κοινωνικά θέματα που αφορούν τις επιχειρήσεις χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες (R. Ackerman, 1976):

- Τα εξωτερικά προβλήματα τα οποία δεν προέρχονται από άμεσες ενέργειες και δραστηριότητες της επιχείρησης, και απασχολούν την ευρύτερη κοινωνία. Παραδείγματα αυτής της κατηγορίας είναι, λόγου χάριν, η ανισοκατανομή πλούτου, τα ναρκωτικά και η παρακμή των πόλεων.
- Την επίδραση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στο κοινωνικό περιβάλλον.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η ρύπανση κατά την παραγωγή, η ποιότητα, η ασφάλεια και η αξιοπιστία των προϊόντων και των υπηρεσιών, η παραπλάνηση και η σύγχυση που μπορεί να δημιουργηθεί από πρακτικές marketing, οι κοινωνικές συνέπειες από κλείσιμο εργοστασίων και από την τοποθεσία εγκατάστασής τους.

- Την επίδραση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στο εσωτερικό της περιβάλλον, όπως είναι οι ίσες ευκαιρίες για εργασία, η υγιεινή και ασφάλεια στον χώρο της εργασίας, η ποιότητα στην εργασία και η ελευθερία έκφρασης των εργαζομένων.

Οι δύο τελευταίες κατηγορίες έχουν την μεγαλύτερη σημασία και απασχολούν τις σημερινές επιχειρήσεις.

Πολλοί υποστηρίζουν ότι επειδή το να είναι μια επιχείρηση κοινωνικά υπεύθυνη κοστίζει, είναι αναμενόμενη η αρνητική επίπτωση στην οικονομική της επίδοση. Άλλοι θεωρούν ότι μόνο οι κερδοφόρες επιχειρήσεις μπορούν να συνεισφέρουν στο κοινωνικό σύνολο και κατά συνέπεια η κοινωνική υπευθυνότητα είναι ένα παραπροϊόν της κερδοφορίας. Η αλήθεια είναι ότι οι εταιρείες μπορούν να είναι κερδοφόρες μόνο εάν είναι κοινωνικά υπεύθυνες (R. Ackerman, 1976). Κοινωνική υπευθυνότητα είναι κάτι παραπάνω από ένα σύνολο διακριτών πρακτικών ή ευκαιριακών πρωτοβουλιών που υποκινούνται από το marketing ή άλλα επιχειρηματικά οφέλη. Η υπευθυνότητα είναι σύμπτωμα της προνοητικότητας η οποία σημαίνει καλή και κερδοφόρα διαχείριση χωρίς να βλάπτει την αξία των συμφεροντούχων.

1.2 Κοινωνικές Ομάδες

Σύμφωνα με την θεωρία των συστημάτων, κάθε επιχείρηση επηρεάζεται και επηρεάζει άλλες επιχειρήσεις και γενικότερα το περιβάλλον της. Η επιβίωσή της μέσα σε αυτό εξαρτάται από την δυνατότητά της να προσαρμόζεται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες. Τα στελέχη μιας επιχείρησης λαμβάνουν αποφάσεις οι οποίες μπορεί να έχουν είτε θετική ή αρνητική επίδραση στην κοινωνία, αφού η επιχείρηση είναι ένα μέρος της κοινωνίας και το αντίστροφο.

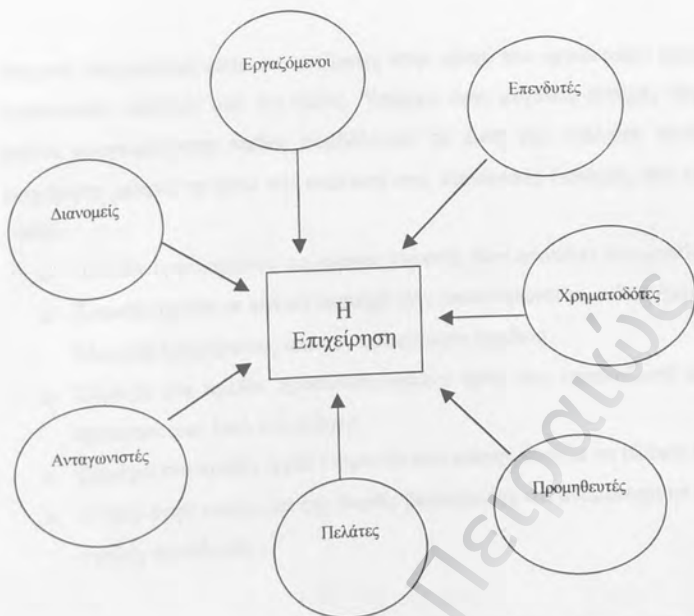
Σύμφωνα με τα παραπάνω, η επιχείρηση αναπτύσσει στενή και εξαρτώμενη σχέση με

όλους όσους έχουν οποιασδήποτε μορφής συμφέρον και ενδιαφέρον σε αυτή, επηρεάζονται ή επηρεάζουν τις πολιτικές, τις λειτουργίες και τις αποφάσεις της (συμφεροντούχοι). Όσο μεγαλύτερη είναι η ομάδα αυτή και όσο περισσότερα τα ενδιαφέροντά της, τόσο πιο πολύπλοκες γίνονται οι αποφάσεις της επιχείρησης.

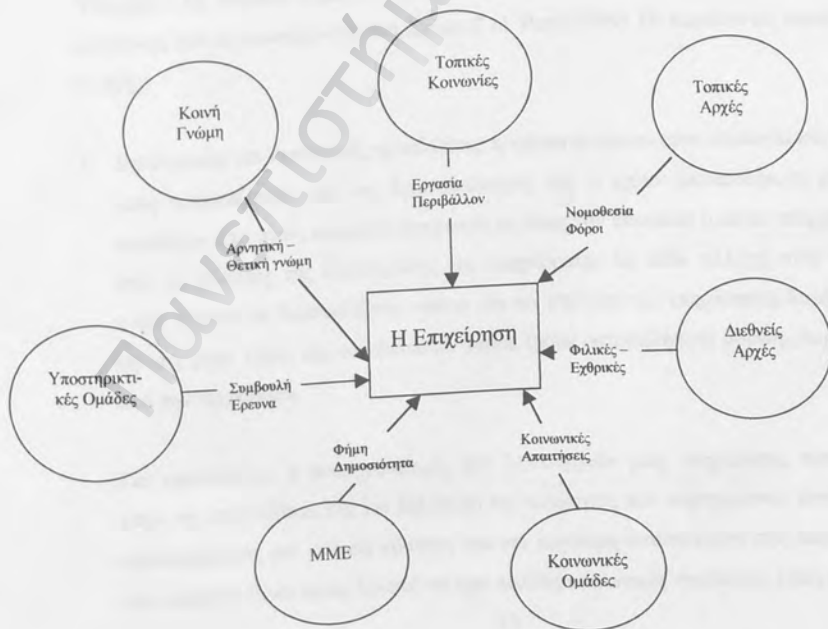
Μία από τις κύριες αλληλεπιδράσεις της επιχείρησης με την κοινωνία περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες για την εκτέλεση της βασικής της αποστολής για παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών για τους πελάτες. Αυτές οι αλληλεπιδράσεις λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον αγοράς και περιλαμβάνουν διαδικασίες αγοράς και πώλησης. Αυτή η σχέση με την κοινωνία διαμορφώνει τις αποφάσεις στρατηγικής και πολιτικής των στελεχών της και αποκαλύπτει την σημασία των κύριων συμφεροντούχων δηλαδή των πελατών, προμηθευτών, εργαζομένων, επενδυτών και συνεταίρων οι οποίοι είναι κρίσιμοι για την ύπαρξη και τις δραστηριότητες της.

Οι δευτερεύοντες συμφεροντούχοι είναι μεμονωμένα άτομα ή ομάδες που επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα από τις κύριες δραστηριότητες και αποφάσεις της επιχείρησης. Περιλαμβάνουν την κοινωνία στο σύνολό της. Η ονομασία «δευτερεύοντες» δεν σημαίνει ότι είναι λιγότερο σημαντική ομάδα από τους κύριους. Απλά σημαίνει ότι υφίστανται ως συνέπεια των βασικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Για παράδειγμα, η ασφάλεια ή η περιβαλλοντική επίδραση ενός προϊόντος ενδιαφέρει άμεσα τον πελάτη, αλλά η ασφάλεια του προϊόντος, ως θέμα, ενδιαφέρει ολόκληρη την κοινωνία.

Οι πρωτεύουσες και οι δευτερεύουσες αλληλεπιδράσεις διαμορφώνουν το μοντέλο της επιχείρησης και της κοινωνίας (Σχήμα 1 και 2, J. Post, 1999). Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο τα στελέχη πρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις και δράσεις που ωφελούν την κοινωνία ως σύνολο αλλά και τα οικονομικά συμφέροντα της επιχείρησης. Το τελικό αποτέλεσμα είναι η προαγωγή της ποιότητας ζωής όπως αυτή ορίζεται από την κοινωνία. Η επιχείρηση δρα ώστε να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες σύμφωνα με τις απαιτήσεις της κοινωνίας, και αναγνωρίζει τις επιδράσεις των δραστηριοτήτων της σε αυτή.



Σχήμα 1 : Σχέσεις ανάμεσα στην επιχείρηση και στους κύριους συμφεροντούχους (J. Post, 1999)



Σχήμα 2 : Σχέσεις ανάμεσα στην επιχείρηση και στους δευτερεύοντες συμφεροντούχους (J. Post, 1999)

Μερικές επιχειρήσεις είναι πιο ευάλωτες στην πίεση των κοινωνικών ομάδων και των κοινωνικών κανόνων από ότι άλλες. Υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός παραγόντων οι οποίοι αναγνωρίζονται καθώς συμβάλλουν σε αυτή την ευάλωτη κατάσταση. Μία επιχείρηση μπορεί να είναι πιο ευάλωτη στις κοινωνικές δυνάμεις εάν είναι (J. Post, 1999):

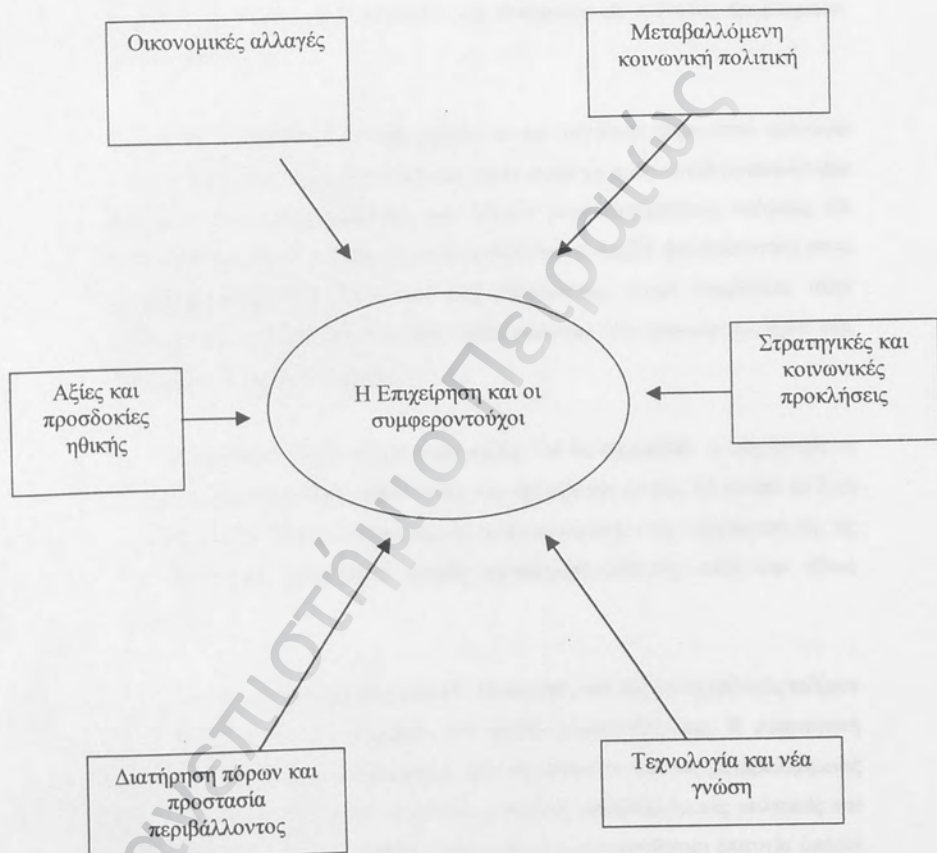
- Πολλών εργαζομένων και ευρέως γνωστή, τότε αποτελεί ένα μεγάλο στόχο
- Χωροθετημένη σε αστική περιοχή τότε επικεντρώνει το ενδιαφέρον των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης και των κοινωνικών ομάδων
- Παράγει ένα προϊόν προσανατολισμένο προς τον καταναλωτή το οποίο έχει προκύψει από δική του ανάγκη
- Παράγει ένα προϊόν ή μία υπηρεσία που μπορεί εύκολα να βλάψει τον χρήστη
- Ανήκει στην κατηγορία της βαριάς βιομηχανίας και αναμένεται να ικανοποιήσει υψηλές προσδοκίες

1.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την σχέση Επιχείρησης – Κοινωνίας

Υπάρχουν έξι κρίσιμοι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την σχέση επιχείρησης και κοινωνίας και παρουσιάζονται στο Σχήμα 3 (J. Post, 1999). Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής:

1. Στρατηγικές και κοινωνικές προκλήσεις: η σχέση ανάμεσα στην κοινωνία και σε όσους επηρεάζονται από τις δραστηριότητές της ή έχουν οποιασδήποτε μορφής συμφέρον από αυτή, αποτελεί δέσμευση ως προς την κοινωνία η οποία επηρεάζεται από τις αλλαγές της στρατηγικής της επιχείρησης. Σε κάθε αλλαγή στην σχέση αυτή, πρέπει να διασφαλίζεται πάντα ότι τα στελέχη της επιχείρησης λαμβάνουν υπόψη, στην λήψη των αποφάσεων, όσους έχουν οποιασδήποτε μορφής συμφέρον από την επιχείρηση.

Για παράδειγμα, ο ανασχεδιασμός των λειτουργιών μιας επιχείρησης προκύπτει κατά την προσπάθειά της για βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, για μείωση κόστους και για ταχύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών. Είναι όμως δυνατό να έχει πολλές κοινωνικές συνέπειες, όπως η μείω-



Σχήμα 3: Σχέσεις κοινωνίας – επιχείρησης (J. Post, 1999)

ση του προσωπικού ή η επανεκπαίδευσή τους σε νέες θέσεις εργασίας, με τις όποιες συνέπειες μπορεί να έχει στην ψυχολογία τους. Τα στελέχη πρέπει να υπολογίζουν τον εργαζόμενο πρώτα ως άνθρωπο και μετά ως παραγωγό, να τον επιβραβεύουν στην δουλειά του και να λαμβάνουν υπόψη ότι είναι μέλος μιας οικογένειας, πολίτης της κοινωνίας και άνθρωπος με πιστεύω, προβλήματα, ελπίδες, επιθυμίες.

Οι έρευνες δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις με την καλύτερη φήμη στην κοινωνία και την καλύτερη κοινωνική επίδοση έχουν στελέχη που συνειδητοποιούν την ευρεία εικόνα της επιχείρησης και θέτουν μακροπρόθεσμους στόχους. Οι κοινωνικοί στόχοι όπως και οι οικονομικοί έχουν υψηλή προτεραιότητα στον προγραμματισμό του μέλλοντος της επιχείρησης. Αυτό συμβάλλει στην διασφάλιση της ενσωμάτωσης των ενδιαφερόντων των συμφεροντούχων στα ενδιαφέροντα της επιχείρησης.

2. Ηθικές προσδοκίες και κοινωνικές αξίες: Για να καταφέρει η επιχείρηση να διατηρήσει την κοινωνική υποστήριξη και την αξιοπιστία της, θα πρέπει να βρει τρόπους να κρατήσει σε ισορροπία και να ενσωματώσει στην στρατηγική της τις δύο κοινωνικές απαιτήσεις: υψηλή οικονομική επίδοση αλλά και ηθικά πρότυπα.

3. Παγκόσμια οικονομική αλλαγή: Οι κοινωνικές και πολιτικές αλλαγές πιέζουν την επιχείρηση να προσαρμόσει τον τρόπο λειτουργίας της. Η οικονομική στρατηγική μπορεί να επηρεάζεται από τα γεγονότα και τις μεταβαλλόμενες κοινωνικές καταστάσεις. Σε αυτές τις ραγδαίως μεταβαλλόμενες πολιτικές και κοινωνικές ρυθμίσεις η βραχυπρόθεσμη και η μακροπρόθεσμη επιτυχία μπορεί να εξαρτάται από το πόσο καλά συνδέονται η κοινωνική και οικονομική στρατηγική.

4. Περιβάλλον και φυσικοί πόροι: Μια από τις πιο σημαντικές κοινωνικές προκλήσεις για την επιχείρηση είναι η επιδίωξη μιας ισορροπίας ανάμεσα στην

βιομηχανική παραγωγή και στα φυσικά όρια. Αν και σ' αυτό τον τομέα υπάρχει μεγάλη βελτίωση, με την αδιαμφισβήτητη μείωση των επιβλαβών οικολογικών επιδράσεων, θα συνεχίσει να είναι μία κοινωνική πρόκληση για τα στελέχη. Η ρύπανση και τα απόβλητα δεν είναι δυνατό να σταματήσουν άμεσα αλλά ο όγκος τους είναι καλό να μειώνεται, μέσω βελτίωσης του σχεδιασμού των προϊόντων, καλύτερων ελέγχων και ανακύκλωσης – επαναχρησιμοποίησης των υλικών.

5. Τεχνολογία και νέα γνώση: Η τεχνολογία είναι μία από τις μεγαλύτερες δυνάμεις που επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και την κοινωνία. Για παράδειγμα, η ανάπτυξη ενός προϊόντος νέας τεχνολογίας που αντικαθιστά κάποιο άλλο, μπορεί να προκαλέσει ανεργία σε μια μερίδα ανθρώπων.

6. Μεταβαλλόμενη κοινωνική πολιτική: Οι αλλαγές στην κοινωνική πολιτική επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την επιχείρηση και την αναγκάζουν να δραστηριοποιείται σύμφωνα με αυτές.

1.4 Κρίσιμα σημεία για την εφαρμογή κοινωνικής υπευθυνότητας - Οφέλη

Για να χαρακτηριστεί μία επιχείρηση ως κοινωνικά υπεύθυνη θα πρέπει τα στελέχη της να έχουν κατάλληλες διοικητικές ικανότητες και να αναπτύξουν πολιτικές, οι οποίες θα καταστήσουν ικανή την επιχείρηση να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις κοινωνικές απαιτήσεις, χωρίς να επηρεαστεί αρνητικά η ικανότητά της να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες. Για την εφαρμογή της εν λόγω υπευθυνότητας υπάρχουν κρίσιμα σημεία τα οποία απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή (R. Ackerman, 1976):

- Κατανόηση από τα στελέχη της επιχείρησης ότι κοινωνία και επιχείρηση αλληλεξαρτώνται. Η αμοιβαιότητα των συμφερόντων δημιουργεί υπευθυνότητα.
- Η ανταπόκριση της επιχείρησης στις προσδοκίες της κοινωνίας συνεπάγεται την διαχείριση μιας διαδικασίας μέσα από την οποία αναγνωρίζονται οι προσδοκίες του κοινού, περιλαμβάνονται στα ενδιαφέροντα της επιχείρησης και ενσωματώνονται στους τρόπους δράσης της.

- Για να γίνει κοινωνικά υπεύθυνος ένας οργανισμός χρειάζεται να έχει και την απαραίτητη οργανωτική δομή, να ανταποκρίνεται στις κοινωνικές προκλήσεις και να εφαρμόζει στρατηγικές κοινωνικής υπευθυνότητας. Αυτό προϋποθέτει ότι το προσωπικό εξειδικεύεται στην υλοποίηση αυτών των στρατηγικών και ο σχεδιασμός είναι ο κατάλληλος ώστε η επιχείρηση να παρακολουθεί επαρκώς και να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των κοινωνικών ομάδων. Πολύ σημαντική είναι επίσης η ποιότητα των σχέσεων μέσα στο ίδιο το προσωπικό ώστε να μην υποβαθμίζεται ή να μην αμφισβητείται η διαδικασία κοινωνικής ανταπόκρισης.
- Η κοινωνική υπευθυνότητα απαιτεί και μέτρηση επίδοσης. Η κοινωνική επιθεώρηση θεωρήθηκε αρχικά ως ένας τρόπος δημόσιας αναφοράς, ανάλογος με την οικονομική επιθεώρηση, υπάρχει όμως μεγάλη δυσκολία ως προς τον σχεδιασμό, την διεξαγωγή και την ερμηνεία τέτοιων επιθεωρήσεων. Συστήματα μέτρησης εφαρμόζονται σήμερα από μεγάλες επιχειρήσεις και ο γενικός διευθυντής καθώς επίσης και το εξειδικευμένο στέλεχος είναι υπεύθυνοι για τον σχεδιασμό, την εισαγωγή και την εφαρμογή τους.

Η επιχείρηση είναι πιθανό να έχει να αντιμετωπίσει καταστάσεις οι οποίες δεν είναι δυνατό να προβλεφθούν. Σε αυτές τις περιπτώσεις, θα πρέπει να αναζητεί νέες τεχνολογίες και διοικητικές ικανότητες (π.χ. ειδικούς σε διάφορα κοινωνικά θέματα) καθώς οι προσδοκίες του κοινού αλλάζουν με τον χρόνο.

Οι λόγοι για προληπτική προσέγγιση της κοινωνικής υπευθυνότητας είναι πολλοί :

- ✓ Βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης εσωτερικά και εξωτερικά.
- ✓ Επιδίωξη μακροπρόθεσμων κερδών για την επιχείρηση.
- ✓ Το προσωπικό προτιμά να εργάζεται για μια επιχείρηση με κοινωνική συνείδηση και πολιτική ηθικής. Επίσης οι πελάτες αναζητούν στο προφίλ των προμηθευτών τους τεκμήρια κοινωνικής υπευθυνότητας.
- ✓ Όλο και περισσότεροι επενδυτές λαμβάνουν υπόψη τους την εικόνα της επιχείρησης πριν αποφασίσουν να επενδύσουν σε αυτήν.

- ✓ Συμμόρφωση με την περιβαλλοντική νομοθεσία.
- ✓ Οι προμηθευτές θέλουν να ξέρουν ότι τα προϊόντα τους είναι μέρος ενός συστήματος του οποίου το περιβαλλοντικό προφίλ είναι τόσο καλό όσο το δικό τους.
- ✓ Συγκεκριμένες περιβαλλοντικές ενέργειες μπορεί να οδηγήσουν σε νέα συστήματα με χαμηλό συνολικό κόστος και στην ελαχιστοποίηση των αποβλήτων και της χρησιμοποιούμενης ενέργειας.
- ✓ Κοινωνικές μελέτες μπορεί να οδηγήσουν σε ευκαιρίες για την εξέλιξη των στελεχών, σε νέες συνεργασίες σε επίπεδο συνεταιριών μεταξύ των επιχειρήσεων, σε καινούργιους πελάτες και σε έσοδα.
- ✓ Βοηθώντας την κοινωνία, η επιχείρηση εξυπηρετεί τα δικά της μακροχρόνια συμφέροντα. Ό,τι είναι καλό για την επιχείρηση, είναι καλό και για ολόκληρη την κοινωνία και το αντίστροφο.
- ✓ Η ίδια η επιχείρηση είναι σαν ένας πολίτης της κοινωνίας και έχει τις ίδιες προσδοκίες. Ως πολίτης έχει καθήκον να υποστηρίξει την φιλανθρωπία χωρίς προσωπικό συμφέρον.

Τα οφέλη για την ίδια την επιχείρηση αλλά και για την κοινωνία από την κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά είναι πολλά. Εάν μια επιχείρηση ρυπαίνει λιγότερο οι εργαζόμενοι σε αυτή αλλά και ο κοινωνικός περίγυρος έχει υγεία, και υπάρχει μακρά βιωσιμότητα του πλανήτη. Τα ασφαλή προϊόντα προκαλούν λιγότερα ατυχήματα. Τα αξιόπιστα προϊόντα προκαλούν μεγαλύτερη ικανοποίηση στον πελάτη και μικρότερο κόστος στην επιχείρηση. Ίσες ευκαιρίες για εργασία σημαίνει κατάργηση του χαρακτηρισμού «δεύτερης κατηγορίας» και δημιουργεί μία καλύτερη αίσθηση σε όσους ήταν μέχρι πρότινος μη προνομιούχοι. Ο εθελοντισμός των εργαζομένων βοηθά στην ανάπτυξη χαρακτηριστικών όπως δημιουργικότητα, εμπιστοσύνη, επιμονή, συνεργασία, επιφέρει κερδοφορία και υψηλό ηθικό στους εργαζόμενους. Η ανάπτυξη προγραμμάτων προληπτικού ελέγχου, η απαγόρευση του καπνίσματος στον εργασιακό χώρο, η ενθάρρυνση υγιεινής διατροφής, το ευχάριστο περιβάλλον εργασίας έχουν ως αποτέλεσμα την καλή υγεία των εργαζομένων και κατά συνέπεια την παραμονή τους στην επιχείρηση. Επίσης, η εφαρμογή διαδικασιών διαχείρισης παραπόνων και προτάσεων βελτίωσης, η υλοποίηση και η επιβράβευση των καλύτερων, δημιουργεί

ηθική ικανοποίηση στους εργαζόμενους και τους ωθεί σε μεγαλύτερη παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα.

Πιο αξιόπιστη διαφήμιση και marketing σημαίνει πιο αποτελεσματική οικονομία, πιο αρμονική κοινωνία, και μικρότερη εκμετάλλευση όσων δεν μπορούν να προστατέψουν τον εαυτό τους. Οι σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων γίνονται καλύτερες, αυξάνεται η παραγωγικότητα των εργαζομένων, η επιχείρηση προστατεύεται από ασυνείδητους εργαζόμενους και ανταγωνιστές και οι εργαζόμενοι δρουν με βάση τα προσωπικά ηθικά πιστεύω τους.

1.5 Κοινωνικές απαιτήσεις και στρατηγική της επιχείρησης

Η εφαρμογή κοινωνικής υπευθυνότητας ξεκινά από την ενσωμάτωση των κοινωνικών απαιτήσεων στην στρατηγική της επιχείρησης. Οι κοινωνικές δυνάμεις μπορεί να έχουν επίδραση στην επίδοση της επιχείρησης όπως επίσης ο ανταγωνισμός ή η τεχνολογική ανάπτυξη. Η στρατηγική ορίζεται ως ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων, η υιοθέτηση δράσης και ο καταμερισμός των απαραίτητων πόρων για την επίτευξη των στόχων.

Η διαδικασία καθορισμού της στρατηγικής περιλαμβάνει την ανάλυση πολλών βασικών στοιχείων για την θέση της επιχείρησης τα οποία θεωρητικά φαίνονται απλά ενώ στην πράξη απαιτούν κριτικό πνεύμα και ισχυρή ηγεσία.

Το πρώτο στοιχείο είναι το περιβάλλον της επιχείρησης. Συνήθως το περιβάλλον αυτό είναι δυναμικό και τα στελέχη καλούνται να αντιμετωπίσουν πολύπλοκα θέματα, και να αναγνωρίσουν τους κινδύνους και τις ευκαιρίες στο εξωτερικό περιβάλλον. Ο στρατηγικός προγραμματισμός εστιάζεται συνήθως στα εξής:

- ✓ Τιμές, κατανάλωση, και άλλους γενικούς οικονομικούς δείκτες.
- ✓ Προτιμήσεις των καταναλωτών.
- ✓ Διαθέσιμα κανάλια διανομής για την προσέγγιση της αγοράς.

- ✓ Προμήθεια και τιμή των πρώτων υλών.
- ✓ Χαρακτηριστικά ανταγωνισμού (είσοδος νέων ανταγωνιστών κ.λ.π.).
- ✓ Τεχνολογικές εξελίξεις σχετικές με τα προϊόντα των επιχειρήσεων και την διαδικασία παραγωγής.
- ✓ Δημογραφικές τάσεις: ανάπτυξη πληθυσμού, μεταβολές στην σύνθεσή του, φυσική τοποθεσία του πληθυσμού, αλλαγές στο οικονομικό και μορφωτικό επίπεδο.

Το δεύτερο στοιχείο στην διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής σχετίζεται με τους διαθέσιμους πόρους για την εκμετάλλευση των ευκαιριών και για την υπέρβαση των απειλών του περιβάλλοντος. Τα θέματα που χρειάζονται ανάλυση είναι εκείνα τα οποία δείχνουν την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης αλλά και την διαθέσιμη λειτουργική ικανότητα που περιλαμβάνει την κατάσταση του εξοπλισμού, τις δυνατότητες των καναλιών διανομής, την σχέση μεταξύ των εργαζομένων, την τεχνολογική ικανότητα και την ποιότητα των διοικητικών συστημάτων. Ένας από τους σημαντικούς πόρους μιας επιχείρησης είναι η ομάδα διαχείρισης και οι ικανότητές της. Η στρατηγική είναι αποτέλεσμα του συνδυασμού των περιβαλλοντικών συνθηκών με τους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους. Οι επιθυμίες, οι αξίες, η ανοχή για ρίσκο και η αβεβαιότητα της ομάδας των στελεχών έχουν σημαντική επίδραση στο αποτέλεσμα. Η κοινωνική πολιτική της επιχείρησης πρέπει να καθοδηγείται από την στρατηγική. Η συλλογή δεδομένων που απαιτείται, η ανάλυση και οι κριτικές πρέπει να βασίζονται στα παρακάτω στοιχεία:

- ✓ Πρόβλεψη για πιθανή εξέλιξη του κοινωνικού θέματος.
- ✓ Αξιολόγηση της επίδρασής του στις λειτουργίες της επιχείρησης μέσω μετρήσεων.
- ✓ Κατανόηση των προβλημάτων που είναι πιθανό να εμφανιστούν το τίμημα και τον τρόπο για να ξεπεραστούν.

Μια πολιτική ηθικής πρέπει να εφαρμόζεται σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης. Είναι πολύ σημαντικό οι οικονομικές υπηρεσίες μιας επιχείρησης να υιοθετήσουν διαδικασίες που διασφαλίζουν πλήρη διαφάνεια στις σχέσεις της επιχείρησης με τους

αντιπρόσωπους πωλήσεων έτσι ώστε να αποφεύγεται δωροδοκία και άλλες νομικά αμφισβητήσιμες πληρωμές (J. Post, 1999).

Οι σχέσεις με τους πελάτες τείνουν να προκαλούν πολλά ηθικά προβλήματα. Οι τιμές, ο τρόπος προώθησης των προϊόντων, η διαφήμιση, οι πληροφορίες που αφορούν το προϊόν καθώς επίσης και οι σχέσεις ανάμεσα στους εκπροσώπους της διαφήμισης και στους πελάτες τους, η έρευνα αγοράς, είναι πιθανές πηγές προβλημάτων. Είναι σημαντικό να υπάρχει ένας κώδικας ηθικής σε αυτές τις σχέσεις ο οποίος θα στηρίζεται στην υπευθυνότητα όσον αφορά την ηθική των στελεχών του marketing ως προς το καταναλωτικό κοινό. Η ηθική αυτή θα είναι αντίθετη με την παραπλανητική διαφήμιση, τις ψευδείς και παραπληρητικές απαιτήσεις που δημιουργεί η διαφήμιση, τις τακτικές πίεσης για αγορά των προϊόντων, και την μη σωστή τιμολόγηση.

Η εξέλιξη στην τεχνολογία της επικοινωνίας έχει κάνει πιο εύκολη την εισβολή της διαφήμισης στην ιδιωτική ζωή των πολιτών. Το τηλέφωνο και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο αποτελούν μέσα για την διαφήμιση των προϊόντων. Επίσης, άλλα επιτεύγματα της τεχνολογίας όπως τα φωτοαντιγραφικά μηχανήματα αποτελούν απειλή στα πνευματικά δικαιώματα. Είναι προφανές ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να προβλέπουν κώδικες ηθικής και σε αυτούς τους τομείς, να παρακολουθούν και να ελέγχουν την πρόσβαση στις πληροφορίες.

Η παραγωγή των προϊόντων και η συντήρηση του εξοπλισμού είναι δυνατό να δημιουργήσουν προβλήματα. Για παράδειγμα ελαττωματικά προϊόντα μπορεί να τραυματίσουν ή ακόμη και να σκοτώσουν ανθρώπους. Επίσης, η παραγωγή τοξικών αποβλήτων και η μη ενδεδειγμένη διάθεσή τους είναι δυνατό να απειλήσουν την ζωή των εργαζομένων και της κοινωνίας γενικότερα.

Τέλος, οι σχέσεις με τους προμηθευτές πρέπει επίσης να διακατέχονται από κανόνες ηθικής. Οι προσωπικές φιλίες ή οι καλύτερες τιμές σε βάρος της ποιότητας δεν πρέπει να επηρεάζουν την επιλογή ενός προμηθευτή. Η παροχή πληροφοριών σε ανταγωνιστές προμηθευτές είναι επίσης αντίθετη στον κώδικα δεοντολογίας.

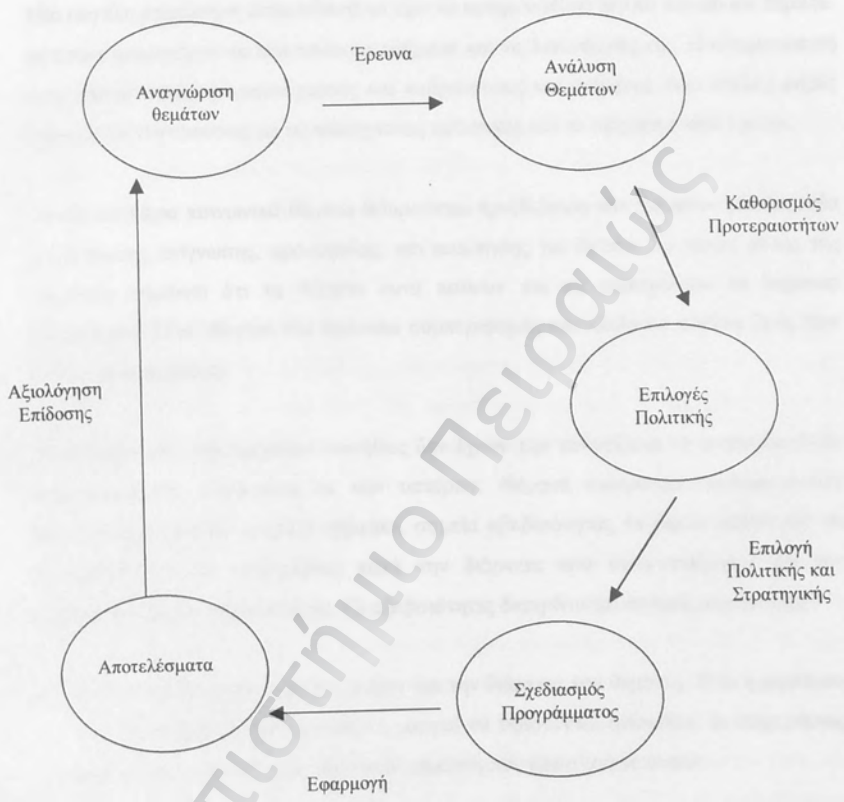
Τα προαναφερόμενα αποδεικνύουν ότι όλες οι πλευρές της επιχείρησης και όλοι οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα είναι απαραίτητο να φέρονται και να δρουν ηθικά προκειμένου ολόκληρη η επιχείρηση να εφαρμόζει κοινωνική υπευθυνότητα.

Συνοπτικά, για μια επιτυχημένη κοινωνική υπευθυνότητα ακολουθούνται επτά βασικά βήματα (Σχήμα 4, J. Post, 1999):

1. Αναγνώριση όλων όσων έχουν οποιαδήποτε μορφή συμφέρον από την επιχείρηση.
2. Καθορισμός των επιδράσεων σε κάθε ομάδα ενδιαφερόμενων.
3. Ανάλυση της σχέσης με όσους έχουν συμφέρον από την επιχείρηση.
4. Χαρτογράφηση επικοινωνίας.
5. Ανάπτυξη μεθόδων ανίχνευσης των επιδράσεων.
6. Καθορισμός κρίσιμων μετρήσεων.
7. Αναθεώρηση.

Τα στελέχη της επιχείρησης καθορίζουν τα προϊόντα / υπηρεσίες, τις διεργασίες, τους αποδέκτες αυτών και τις σχετικές επιδράσεις. Επίσης, καθορίζουν τους ανθρώπους και τις διαδικασίες με τις οποίες θα λαμβάνεται ανατροφοδότηση για την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής. Η διασφάλιση καλής επικοινωνίας εντός της επιχείρησης αλλά και εκτός είναι σημαντική για την λήψη και κατανόηση των αναγκών της κοινωνίας και για την προβολή της εικόνας της επιχείρησης.

Έχοντας αναγνωρίσει τις ομάδες στις οποίες απευθύνεται η επιχείρηση, το επόμενο βήμα είναι η ανάπτυξη μεθόδων για την ανίχνευση των αντιλήψεων για τις επιδράσεις όσων έχουν συμφέρον από την επιχείρηση. Οι μέθοδοι οδηγούν και σε τρόπους μέτρησης των αντιλήψεων οι οποίες επιφέρουν την ανατροφοδότηση και τον πιθανό επανασχεδιασμό της στρατηγικής για βελτίωση των αποτελεσμάτων.



Σχήμα 4 : Διαδικασία διαχείρισης θεμάτων (J. Post, 1999)

1.6 Κύκλος ζωής κοινωνικών θεμάτων

Μία μεγάλη επιχείρηση είναι πιθανό να έχει να αντιμετωπίσει πολλά κοινωνικά θέματα τα οποία επηρεάζουν τα περισσότερα τμήματα και τις λειτουργίες της. Η αντιμετώπισή τους απαιτεί πόρους, οικονομικούς και ανθρώπινους και ενέργεια, ενώ πολλές φορές δημιουργεί συγκρούσεις με τις υπάρχουσες πρακτικές και τα επιχειρησιακά σχέδια.

Τα περισσότερα κοινωνικά θέματα θεωρούνται προβλήματα και διανύουν μία περίοδο αυξανόμενης επίγνωσης, προσδοκίας, και απαίτησης για δράση. Το τέλος αυτής της περιόδου σημαίνει ότι τα θέματα αυτά παύουν να απασχολούν το δημόσιο ενδιαφέρον. Τότε τίθενται νέα πρότυπα συμπεριφοράς και κλείνει ο κύκλος ζωής των κοινωνικών θεμάτων.

Τα στελέχη των επιχειρήσεων συνήθως δεν έχουν την πολυτέλεια να ανταποκριθούν στις κοινωνικές απαιτήσεις εκ των υστέρων. Θέματα κοινωνικού ενδιαφέροντος παρουσιάζουν πολλά «γκρίζα σημεία», σημεία αβεβαιότητας τα οποία καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις κατά την διάρκεια που συναγωνίζονται για την απόκτηση κοινωνικής αποδοχής. Οι αβεβαιότητες διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες:

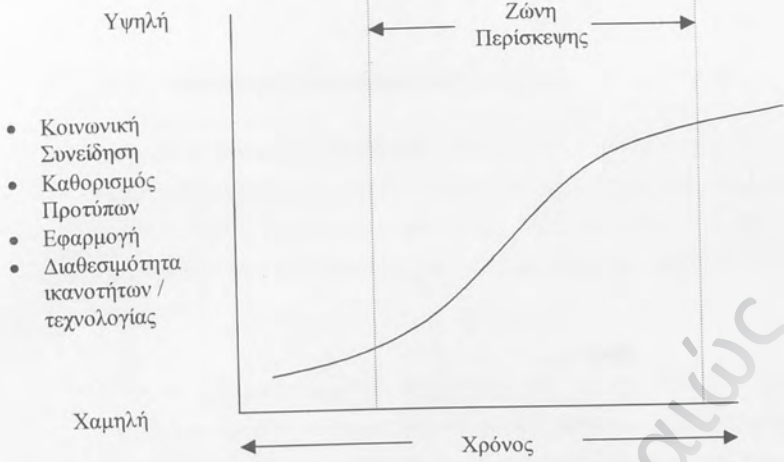
1. Η πρώτη έχει να κάνει με το επείγον και την διάρκεια του θέματος. Ενώ η απαίτηση για ίσες ευκαιρίες και δικαιοσύνη μπορεί να υφίστανται ανέκαθεν, οι επιχειρήσεις δέχονται συνεχώς πιέσεις για την υλοποίηση των απαιτήσεων αυτών.
2. Η δεύτερη αφορά τα αποδεκτά πρότυπα συμπεριφοράς τα οποία είναι δύσκολο να καθοριστούν και αλλάζουν με τον χρόνο. Ό,τι ήταν άξιο επαίνου στο παρελθόν, σήμερα μπορεί να είναι απλώς στα όρια αποδοχής και στο μέλλον είναι δυνατό να γίνει κατακριτέο. Κατά κάποιο τρόπο, τα πρότυπα αυτά μπορούν να κωδικοποιηθούν με την μορφή νόμων και κανονισμών.
3. Η τρίτη κατηγορία αναφέρεται στα μέσα ανταπόκρισης στα κοινωνικά θέματα τα οποία έπονται των απαιτήσεων. Τότε αναπτύσσεται η τεχνολογία, δημιουργούνται νέες ικανότητες και αποκτιέται η απαιτούμενη γνώση.

Τα κοινωνικά θέματα περνούν από μια περίοδο κατά την οποία υπάρχουν πολύ ουσιαστικές αβεβαιότητες στους κρίσιμους παράγοντες που καθορίζουν την ανταπόκριση της επιχείρησης. Η ανώτατη διοίκηση έχει διαθέσιμη μία μεγάλη ποικιλία επιλογών προσέγγισης του προβλήματος. Οι επιλογές αυτές στενεύουν ή ελαχιστοποιούνται όταν εμφανίζεται ένα νέο πρότυπο συμπεριφοράς το οποίο είναι γενικά απόδεκτο και ενδυναμώνεται από τους κανονισμούς ή άλλα μέσα. Αυτή η «ζώνη περίσκεψης» είναι ποικίλης διάρκειας και ισχύει για τα περισσότερα, αν όχι για όλα τα θέματα. Η παρουσία της δίνει την δυνατότητα επιλογής στην εταιρία για το πόσο σύντομα και με ποιο τρόπο θα ανταποκριθεί.

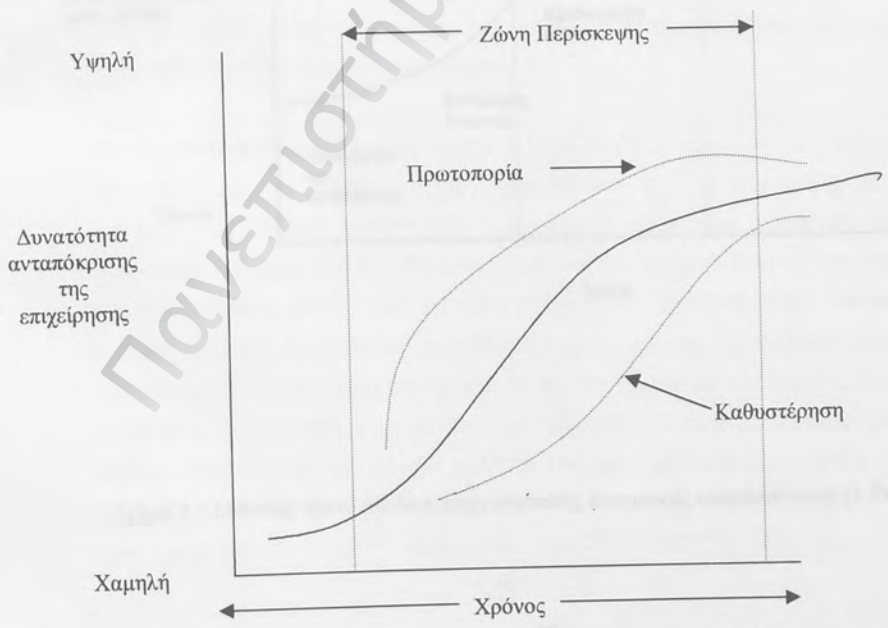
Η ανάλυση του περιβάλλοντος όπως παρουσιάζεται στο σχήμα 5 (R. Ackerman, 1976), επιτρέπει στην επιχείρηση να θέσει με ακρίβεια τις διαθέσιμες επιλογές. Η ανώτατη διοίκηση αποφασίζει για την θέση της επιχείρησης σχετικά με τις εμφανιζόμενες κοινωνικές απαιτήσεις. Με αυτό τον τρόπο μπορούν να τεθούν εναλλακτικές πολιτικές στα πλαίσια του βαθμού στον οποίο υστερεί ή προηγείται μία επιχείρηση στην δυνατότητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις της κοινωνίας. Η επιλογή μπορεί να καθυστερήσει μέχρι να τελειώσει η περίοδος περίσκεψης. Επίσης, μπορεί να διαφέρει από θέμα σε θέμα μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Η δυναμική της αλλαγής στο περιβάλλον μπορεί να επιβάλλει την εφαρμογή μιας επιλογής είτε έχουν εντοπιστεί είτε όχι, οι συνέπειες μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς.

Στο σχήμα 6 (R. Ackerman, 1976) φαίνεται ότι απαιτείται προσεκτική κρίση ώστε να αποκαλυφθούν οι συνέπειες μιας απόφασης για την πρωτοπορία ή την καθυστέρηση στις κοινωνικές απαιτήσεις. Για παράδειγμα, εάν επιλεγεί νωρίτερα ανταπόκριση τότε γίνεται αποδεκτή η αβεβαιότητα ως προς τις διάφορες διαστάσεις του θέματος και τα κατάλληλα μέσα αντιμετώπισής του. Οι εκτιμήσεις αυτές περιλαμβάνουν κάποιο ρίσκο που αντισταθμίζεται από την ελπίδα για τα αναμενόμενα οφέλη.

Στο σχήμα 7 (J. Post, 1999) παρουσιάζονται τα τρία στάδια κοινωνικής ανταποκρισιμότητας μιας επιχείρησης.



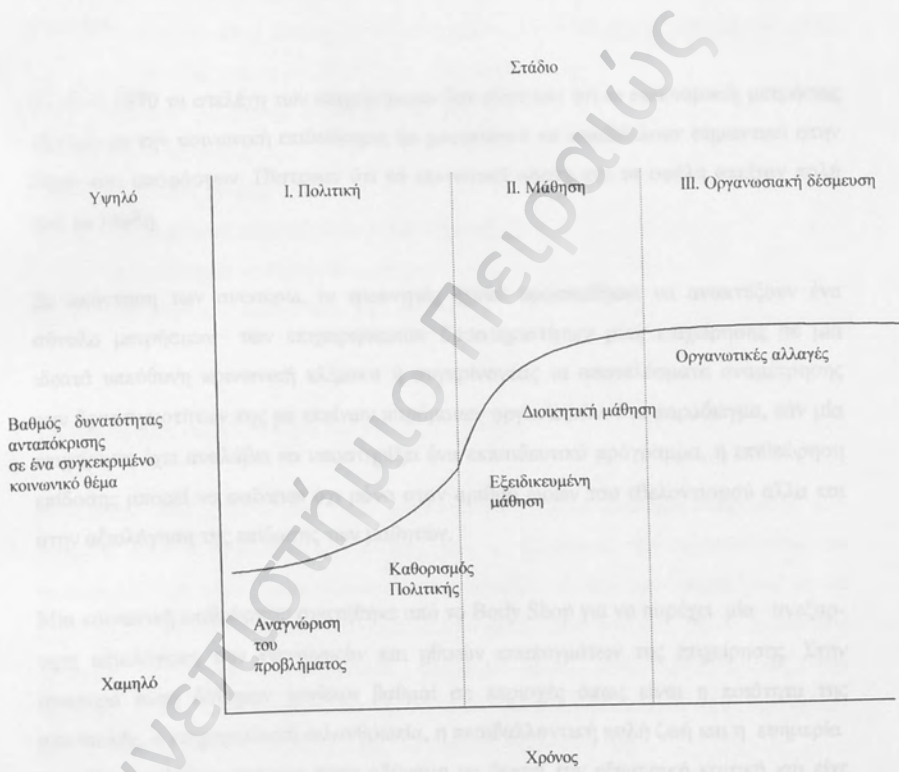
Σχήμα 5 : Κύκλος ζωής κοινωνικών θεμάτων (R. Ackerman, 1976)



Σχήμα 6 : Υποδείγματα δυνατότητας ανταπόκρισης της επιχείρησης (R. Ackerman, 1976)

1.7 Αξιολόγηση κοινωνικής υπευθυνότητας

Είναι η κοινωνική απόδοση όφους για κοινωνία και είναι καθαρά η απόδοση από ένα κλάδο σε ένα κλάδο, δηλαδή, η απόδοση σε ένα συγκεκριμένο κλάδο της κοινωνίας. Η απόδοση σε ένα κλάδο της κοινωνίας είναι η απόδοση σε ένα κλάδο της κοινωνίας. Η απόδοση σε ένα κλάδο της κοινωνίας είναι η απόδοση σε ένα κλάδο της κοινωνίας.



Σχήμα 7 : Μοντέλο τριών σταδίων επιχειρησιακής κοινωνικής υπευθυνότητας (J. Post, 1999)

1.7 Αξιολόγηση κοινωνικής υπευθυνότητας

Σήμερα η κοινωνική επιθεώρηση εξετάζει την κοινωνική και ηθική επίδραση της επιχείρησης από δύο απόψεις: την εσωτερική, αξιολογώντας την επίδοση ως προς τους αντικειμενικούς στόχους της αποστολής της επιχείρησης και από την εξωτερική χρησιμοποιώντας συγκρίσεις με την συμπεριφορά άλλων οργανισμών και κοινωνικών κανόνων.

Κατά το 1970 τα στελέχη των επιχειρήσεων δεν πίστευαν ότι οι οικονομικές μετρήσεις σχετικά με την κοινωνική επιθεώρηση θα μπορούσαν να συμβάλλουν σημαντικά στην λήψη των αποφάσεων. Πίστευαν ότι τα κοινωνικά κόστη και τα οφέλη απείχαν πολύ από τα κέρδη.

Σε απάντηση των ανωτέρω, οι ερευνητές έχουν προσπαθήσει να αναπτύξουν ένα σύνολο μετρήσεων των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης σε μία ιδεατά υπεύθυνη κοινωνική κλίμακα ή συγκρίνοντας τα αποτελέσματα αναμέτρησης των δραστηριοτήτων της με εκείνων παρόμοιων οργανισμών. Για παράδειγμα, εάν μία επιχείρηση έχει αναλάβει να υποστηρίξει ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, η επιθεώρηση επίδοσης μπορεί να φαίνεται όχι μόνο στον αριθμό ωρών του εθελοντισμού αλλά και στην αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών.

Μία κοινωνική επιθεώρηση συστήθηκε από το Body Shop για να παρέχει μία ανεξαρτητη αξιολόγηση των κοινωνικών και ηθικών επιτευγμάτων της επιχείρησης. Στην αναφορά αυτή δόθηκαν μεγάλοι βαθμοί σε περιοχές όπως είναι η ποιότητα της αποστολής, η επιχειρησιακή φιλανθρωπία, η περιβαλλοντική καλή ζωή και η ευημερία των ζώων. Αλλά η εταιρεία ήταν αδύναμη να δεχτεί την εξωτερική κριτική και είχε αδύναμη σχέση με το κοινό και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Στην Citizen Bank, μετρήθηκε ένας αριθμός θεμάτων – κλειδιών όπως των σχέσεων με τους εργαζόμενους, το περιβάλλον, την κοινωνία και τις επιχειρησιακές πρακτικές ηθικής. Για παράδειγμα οι εργαζόμενοι έδωσαν έμφαση στην ασφάλεια στον χώρο εργασίας, στην ισότητα και σε άλλες μεταβλητές που συνεισφέρουν στην συνολική επίδοση της επιχείρησης. Η επιθεώρηση διεξήχθη σε κανονική βάση κάθε 12 με 18 μήνες (J. Post, 1999). Όπως και

η οικονομική επιθεώρηση, η κοινωνική επιθεώρηση έχει σκοπό να επιτρέπει στους πελάτες της επιχείρησης και στις τοπικές κοινωνίες να αξιολογούν την κοινωνική επίδοση κατά την διάρκεια του χρόνου για να διαπιστώσουν εάν η επιχείρηση εμμένει στην δέσμευσή της να είναι ηγέτης στην επιχειρησιακή κοινωνική υπευθυνότητα.

Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να βελτιώσει την ποιότητα της κοινωνικής της επίδοσης. Για να το πετύχει αυτό πρέπει να δημιουργήσει κατευθυντήριες γραμμές ώστε να παρέχεται ένα είδος ηθικής ευσυνειδησίας και κατεύθυνσης.:

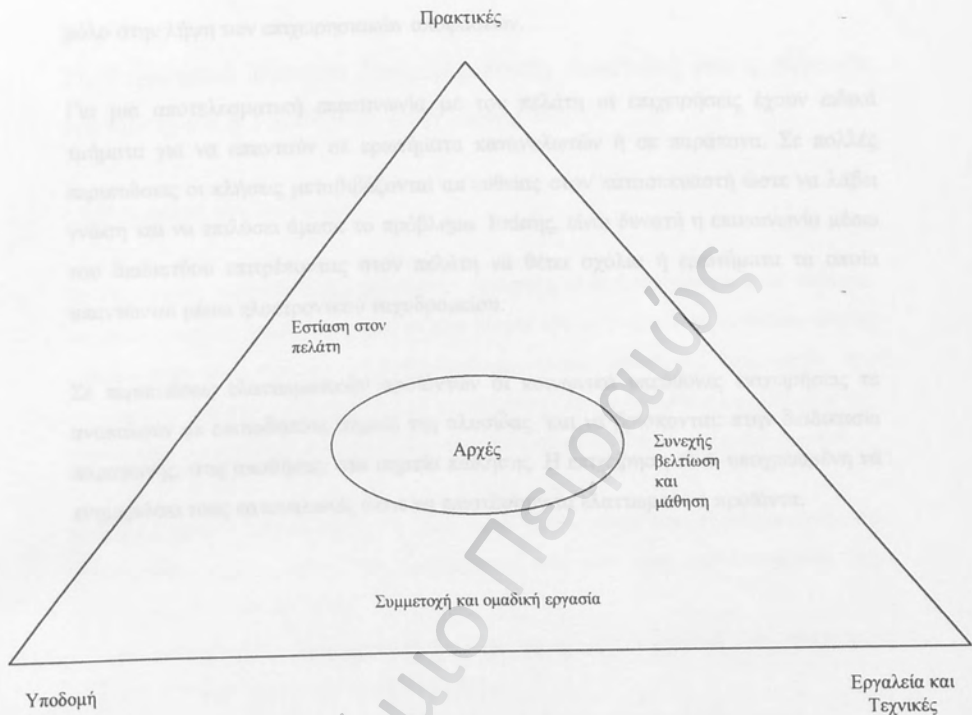
- Δέσμευση ανώτατης Διοίκησης και εμπλοκή
- Κώδικες ηθικής
- Επιτροπές ηθικής
- Εξυπηρέτηση καταναλωτών μέσω τηλεφώνου
- Εκπαιδευτικά προγράμματα ηθικής
- Επιθεωρήσεις κοινωνικής υπευθυνότητας

1.8 Κοινωνική υπευθυνότητα και Ολική Ποιότητα

Η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διαχείρισης που στοχεύει στην ικανοποίηση του πελάτη, των εργαζομένων, των προμηθευτών, και γενικότερα όλων όσων έχουν συμφέρον και επηρεάζονται από την επιχείρηση, με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Είναι μία συστηματική προσέγγιση η οποία λειτουργεί οριζόντια αλλά και διατμηματικά, εμπλέκει όλους τους εργαζόμενους, την προμηθευτική αλυσίδα αλλά και την αλυσίδα του πελάτη. Βασίζεται σε αξίες που προωθούν την αξιοπρέπεια του ατόμου και την δύναμη της κοινωνίας.

Οι βασικές της αρχές όπως φαίνονται στο σχήμα 8 (J. Evans, 1999) είναι η εστίαση στον πελάτη, η συμμετοχή και η ομαδική εργασία, η συνεχής βελτίωση και η μάθηση.

Για την ολική ποιότητα είναι επίσης απαραίτητη η ισορροπία ανάμεσα στις απαιτήσεις των άμεσα ενδιαφερόμενων ομάδων, των επενδυτών, των εργαζομένων, των πελατών και της κοινωνίας γενικότερα. Σε οποιαδήποτε περίπτωση, η κοινωνία έχει πρωταρχικό



Σχήμα 8 : Οι τρεις βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (J. Evans, 1999)

ρόλο στην λήψη των επιχειρησιακών αποφάσεων.

Για μια αποτελεσματική επικοινωνία με τον πελάτη οι επιχειρήσεις έχουν ειδικά τμήματα για να απαντούν σε ερωτήματα καταναλωτών ή σε παράπονα. Σε πολλές περιπτώσεις οι κλήσεις μεταβιβάζονται απ'ευθείας στον κατασκευαστή ώστε να λάβει γνώση και να επιλύσει άμεσα το πρόβλημα. Επίσης, είναι δυνατή η επικοινωνία μέσω του διαδικτύου επιτρέποντας στον πελάτη να θέτει σχόλια ή ερωτήματα τα οποία απαντώνται μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Σε περιπτώσεις ελαττωματικών προϊόντων οι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις τα ανακαλούν σε οποιοδήποτε σημείο της αλυσίδας και να βρίσκονται: στην διαδικασία παραγωγής, στις αποθήκες, στα σημεία πώλησης. Η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να ενημερώσει τους καταναλωτές ώστε να επιστέψουν τα ελαττωματικά προϊόντα.

Κεφάλαιο 2

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας και η σημασία του κριτηρίου 8 (Επίδραση στην Κοινωνία)

2.1 Περιγραφή του Μοντέλου

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας είναι ένα επιχειρησιακό πρότυπο το οποίο αποτελεί πολύτιμο εργαλείο που βοηθά τον οργανισμό να εντοπίσει και να προσδιορίσει με μετρήσιμο – βαθμολογίσιμο τρόπο, αδυναμίες λειτουργίας του μηχανισμού του που έχουν σαν τελικό αποτέλεσμα την δυσαρέσκεια των πελατών και την απώλεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό.

Η αξιολόγηση ή αυτοαξιολόγηση των οργανισμών είναι μια ολοκληρωμένη και συστηματική μελέτη τόσο των λειτουργιών όσο και των αποτελεσμάτων της επιχείρησης, η οποία επιτρέπει:

- Τον σαφή προσδιορισμό των δυνατών και αδυνάτων σημείων μιας εταιρείας.
- Τον σχεδιασμό των έργων βελτίωσης.
- Την συστηματική παρακολούθηση της προόδου των έργων βελτίωσης.

Το Μοντέλο αυτό δημιουργήθηκε και εποπτεύεται από το European Foundation for Quality Management (EFQM) που είναι ένας από τους επίσημους φορείς της προσπάθειας της Ευρωπαϊκής Ένωσης για επίδωξη της ποιότητας. Κάθε χρόνο το EFQM διοργανώνει το διαγωνισμό για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, η απόκτηση του οποίου αποτελεί την ανώτατη διάκριση για μια Ευρωπαϊκή εταιρεία. Το βραβείο αυτό απονέμεται στην επιχείρηση εκείνη που συγκεντρώνει το μεγαλύτερο αποτέλεσμα βάσει του μοντέλου. Κάθε εταιρεία που επιθυμεί να συμμετάσχει σε αυτό τον διαγωνισμό συγγράφει και αποστέλλει μια έκθεση στον EFQM στην οποία περιγράφει τι κάνει βάσει των εννέα κριτηρίων του μοντέλου. Η έκθεση αυτή βαθμολογείται από μια ομάδα αξιολογητών, συνήθως υψηλόβαθμα στελέχη άλλων εταιρειών - μελών του EFQM ή καθηγητές Πανεπιστημίων, οι οποίοι στην συνέχεια επισκέπτονται την επιχείρηση για μια εβδομάδα ώστε να διαπιστώσουν οι ίδιοι τι ακριβώς έχει πετύχει και την βαθμολογούν ανά κριτήριο.

Τα εννιά κριτήρια του μοντέλου είναι τα εξής:

- ✓ Ηγεσία.
- ✓ Πολιτική και Στρατηγική.
- ✓ Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.
- ✓ Διαχείριση Πόρων.
- ✓ Διεργασίες.
- ✓ Ικανοποίηση Εργαζομένων.
- ✓ Ικανοποίηση Πελατών.
- ✓ Ικανοποίηση Κοινωνικού Συνόλου.
- ✓ Επιχειρηματικά Αποτελέσματα.

Τα πέντε πρώτα κριτήρια αποτελούν τις προϋποθέσεις (enablers) για να επιτύχει η επιχείρηση εξαιρετικά αποτελέσματα σε σχέση με τα υπόλοιπα τέσσερα κριτήρια (results).

Η φιλοσοφία του μοντέλου συνοψίζεται στα εξής:

«Εξαιρετικά αποτελέσματα αναφορικά με την επιχειρηματική απόδοση, τους πελάτες, το ανθρώπινο δυναμικό και το κοινωνικό σύνολο, επιτυγχάνονται μόνο διαμέσου της αποτελεσματικής ηγεσίας που ορίζει και καθοδηγεί την πολιτική και στρατηγική, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες, τους πόρους και τις διαδικασίες».

Το μοντέλο βασίζεται στην λογική του RADAR (Results, Approach, Deployment, Assessment, Review). Η λογική αυτή πρέπει να διέπει τόσο τις προϋποθέσεις όσο και τα αποτελέσματα. Ένας οργανισμός που λειτουργεί με βάση αυτό το επιχειρησιακό πρότυπο θα πρέπει:

- Να καθορίζει τα αποτελέσματα που θέλει να πετύχει κατά την διαμόρφωση της πολιτικής και στρατηγικής του. Τα αποτελέσματα πρέπει να καλύπτουν την οικονομική και λειτουργική επίδοση του οργανισμού και την γνώμη που σχηματίζουν όσοι έχουν συμφέρον και επηρεάζονται από αυτόν (συμφεροντούχοι).
- Να προγραμματίζει και να αναπτύσσει ένα ολοκληρωμένο σύνολο εμφανών προσεγγίσεων (sound approaches) έτσι ώστε να έχει τα απαιτούμενα αποτελέσματα στο παρόν και στο μέλλον.

- Να αναπτύσσει τις προσεγγίσεις με ένα συστηματικό τρόπο ώστε να διασφαλίσει πλήρη εφαρμογή.
- Να αξιολογεί και να αναθεωρεί τις προσεγγίσεις με συνεχή παρακολούθηση και ανάλυση των αποτελεσμάτων που επιτεύχθηκαν και των συνεχών δραστηριοτήτων μάθησης. Με βάση τα προαναφερθέντα θα πρέπει να αναγνωρίζει, να δίνει προτεραιότητες, να προγραμματίζει και να εφαρμόζει βελτιώσεις όταν απαιτείται.

Η προσέγγιση καλύπτει ό,τι ένας οργανισμός σχεδιάζει να κάνει συγκεκριμένες ενέργειες και τους λόγους που τον οδηγούν σε αυτές. Σε ένα άριστο οργανισμό η προσέγγιση πρέπει να είναι εμφανής, να έχει ξεκάθαρη λογική, να περιλαμβάνει σαφώς καθορισμένες διαδικασίες και να εστιάζεται στις ανάγκες των συμφεροντούχων. Επίσης θα πρέπει να υποστηρίζεται από την πολιτική και στρατηγική και να συνδέεται με τις άλλες προσεγγίσεις όταν αυτό είναι απαραίτητο.

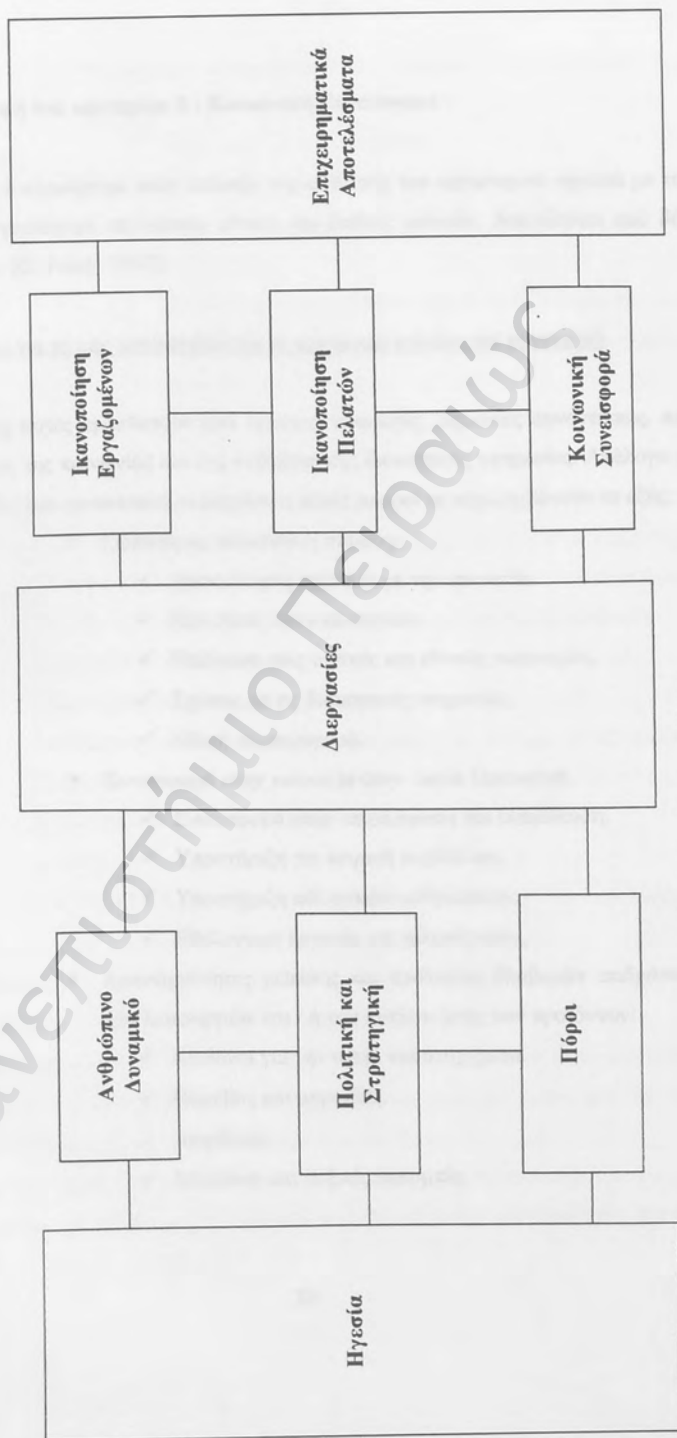
Η ανάπτυξη καλύπτει όσα χρειάζεται ο οργανισμός για να πετύχει την προσέγγιση. Σε ένα άριστο οργανισμό η προσέγγιση εφαρμόζεται σε σχετικές μεταξύ τους περιοχές με ένα συστηματικό τρόπο.

Η αξιολόγηση και η αναθεώρηση καλύπτει ότι κάνει ο οργανισμός για να αξιολογήσει και να αναθεωρήσει την προσέγγιση και την ανάπτυξή της. Η προσέγγιση και η ανάπτυξή της είναι θέμα συστηματικής μέτρησης και δραστηριοτήτων μάθησης των οποίων το αποτέλεσμα χρησιμοποιείται για να αναγνωρίζονται και να προγραμματίζονται βελτιώσεις.

Τα αποτελέσματα είναι ότι επιτυγχάνεται από τον οργανισμό. Σε μια τέλεια επιχείρηση δείχνουν θετικές τάσεις και / ή συνεχή καλή επίδοση η οποία συγκρινόμενη με των ανταγωνιστών είναι η καλύτερη που έχει επιτευχθεί μέσω των προσεγγίσεων. Το μοντέλο είναι δυναμικό. Η μάθηση και η καινοτομία συμβάλλει στην βελτίωση των κινητήριων δυνάμεων οι οποίες επιφέρουν καλύτερα αποτελέσματα (G. Foley, 1997).

Αποτελέσματα

Προϋποθέσεις



Καινοτομία και Μάθηση

Σχήμα 9 : Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (G. Foley, 1997)

2.2 Περιγραφή του κριτηρίου 8 : Κοινωνική Συνεισφορά

Το κριτήριο 8 αναφέρεται στην επίδειξη της επίδοσης του οργανισμού σχετικά με την κοινωνική συνεισφορά σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο. Αποτελείται από δύο υποκριτήρια (G. Foley, 1997) :

8^α Μετρήσεις για το πώς αντιλαμβάνεται το κοινωνικό σύνολο τον οργανισμό

Οι μετρήσεις αυτές προκύπτουν από έρευνες, αναφορές, δημόσιες συναντήσεις, από εκπρόσωπους της κοινωνίας και της κυβερνητικής διοικητικής υπηρεσίας. Ανάλογα με την αποστολή του οργανισμού οι μετρήσεις αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν τα εξής:

- Επίδοση ως κοινωνικός εταίρος:
 - ✓ Αποκαλύψεις σχετικές με την κοινωνία.
 - ✓ Πρακτικές ίσων ευκαιριών.
 - ✓ Επίδραση στις τοπικές και εθνικές οικονομίες.
 - ✓ Σχέσεις με τις διοικητικές υπηρεσίες.
 - ✓ Ηθική συμπεριφορά.
- Συνεισφορά στην κοινωνία στην οποία λειτουργεί:
 - ✓ Συνεισφορά στην επιμόρφωση και εκπαίδευση.
 - ✓ Υποστήριξη για ιατρική περίθαλψη.
 - ✓ Υποστήριξη αθλητικών εκδηλώσεων.
 - ✓ Εθελοντική εργασία και φιλανθρωπία.
- Δραστηριότητες μείωσης και πρόληψης βλαβερών επιδράσεων των λειτουργιών και / ή του κύκλου ζωής των προϊόντων:
 - ✓ Κίνδυνοι για την υγεία και ατυχήματα.
 - ✓ Θόρυβος και μυρωδιές.
 - ✓ Ασφάλεια.
 - ✓ Μόλυνση και τοξικές εκπομπές.

- Αναφορές δραστηριοτήτων που βοηθούν στην διατήρηση των πόρων:
 - ✓ Επιλογή μεταφορικών μέσων.
 - ✓ Οικολογική επίδραση.
 - ✓ Μείωση και ελαχιστοποίηση των αποβλήτων και της συσκευασίας.
 - ✓ Υποκατάσταση των πρώτων υλών ή άλλων εισροών.
 - ✓ Χρήση αερίων, νερού, ηλεκτρικού, νέων και ανακυκλωμένων υλικών.

8^β Δείκτες Επίδοσης

Οι δείκτες αυτοί αφορούν εσωτερικές μετρήσεις του οργανισμού με σκοπό την παρακολούθηση, την κατανόηση, την πρόβλεψη της γνώμης του κοινωνικού συνόλου και την βελτίωσή του ως προς τις απαιτήσεις του υποκριτηρίου 8^α. Οι δείκτες αυτοί μπορεί να αναφέρονται στα προηγούμενα και συμπληρωματικά να περιλαμβάνουν:

- ✓ Χειρισμό αλλαγών σε εργασιακό επίπεδο.
- ✓ Κάλυψη από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης.
- ✓ Συναλλαγές με τις διοικητικές υπηρεσίες σε θέματα πιστοποίησης, επιβράβευσης, διαύγειας, εισαγωγών / εξαγωγών, προγραμματισμού, άδειας για την κυκλοφορία προϊόντων.

Προκειμένου να ανταποκριθεί μια επιχείρηση στο κριτήριο 8 θα πρέπει να ακολουθήσει τα παρακάτω:

- Να αναγνωρίζει τον σκοπό και τα προϊόντα του οργανισμού.
- Να βρει την επίδραση των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- Να οριοθετήσει τον κοινωνικό περίγυρο λαμβάνοντας υπόψη ότι συμφεροντούχοι μπορεί να είναι οποιοσδήποτε, από τις γειτονικές προς την επιχείρηση περιοχές μέχρι την κοινωνία η οποία χρησιμοποιεί τα προϊόντα.
- Να αναγνωρίζει τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες όσων επηρεάζονται από την επιχείρηση. Αυτές μπορεί να αφορούν από τις υπηρεσίες υποδομής έως και την χρήση οικολογικών προϊόντων.

- Να αναγνωρίζει την παρούσα επίδοση και κατάσταση.
- Να θέτει στόχους μετά από την συγκριτική αξιολόγηση των καλύτερων πρακτικών.
- Τα αποτελέσματα των παραπάνω πρέπει να συμφωνούν με τους στόχους επίδοσης που τέθηκαν στο κριτήριο 2, με τις υποχρεώσεις των ηγετών (π.χ. εκπαίδευση, συνεργασία με προμηθευτές, κοινωνική δραστηριότητα) που ορίστηκαν στο κριτήριο 1, με τις απαιτήσεις του ανθρώπινου δυναμικού (κριτήριο 3), με τους απαιτούμενους πόρους (κριτήριο 4) και με την διαχείριση των διαδικασιών (κριτήριο 5) ορίζοντας ιδιοκτήτες ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- Να μετρά τα αποτελέσματα συγκρίνοντάς τα με τους στόχους και τα δεδομένα από την συγκριτική αξιολόγηση και να αναλύει τις συνέπειες.
- Λαμβάνοντας υπόψη τις συνέπειες να επαναλαμβάνει τον κύκλο από το σημείο που παρουσιάζεται χάσμα.

Όλα τα κριτήρια των αποτελεσμάτων απαιτούν την παρουσίαση στοιχείων, τάσεων, στόχων, και άλλων δεδομένων που προκύπτουν από την συγκριτική αξιολόγηση με τους καλύτερους ανταγωνιστές, καθώς επίσης και την εξήγηση της σχετικότητας των μετρήσεων στους συμφεροντούχους.

2.3 Προβλήματα κατά την εφαρμογή

Τα θέματα που καλύπτονται στο κριτήριο 8 μπορούν να χωριστούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

- Τα περιβαλλοντικά θέματα (hard / green aspects).
- Τα κοινωνικά θέματα (soft / social aspect).

Και στις δύο κατηγορίες υπάρχουν δυσκολίες στην μέτρηση της κοινωνικής γνώμης για την συνεισφορά μιας επιχείρησης στην κοινωνία και για την εκτίμηση των βελτιώσεων στις οποίες προβαίνει. Γι' αυτό το λόγο οι περισσότερες επιχειρήσεις εστιάζονται στην πρώτη κατηγορία η οποία είναι πιο αντικειμενική και είναι εύκολο να διερευνηθεί και

να μετρηθεί η επίδοση σε αυτή (G. Foley, 1997). Επίσης η εστίαση στο περιβάλλον καθοδηγείται περισσότερο από την συμμόρφωση στις απαιτήσεις από ότι η «κοινωνική ανταπόκριση» ή η «επιχείρηση ως κοινωνικός εταίρος» οι οποίες απαιτούν εταιρεία που καθοδηγείται από τις αξίες. Άλλος ένας λόγος που συμβάλλει στην περιβαλλοντική εστίαση είναι τα συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης τα οποία δίνουν έμφαση στον στενό ορισμό του φυσικού περιβάλλοντος και όχι στον ευρύτερο ορισμό που περιλαμβάνει τους ανθρώπους και τα κοινωνικά θέματα τα οποία θα κάλυπταν ολόκληρο το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός που συμπεριλαμβάνει την αγορά, τους κανονισμούς, το οικονομικό κλίμα, τις κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές αξίες.

2.4 Σχέση με τα άλλα κριτήρια του Μοντέλου

Το γεγονός ότι το κριτήριο για την επίδραση στην κοινωνία, είναι στα αποτελέσματα του Μοντέλου, επιβεβαιώνει την σημασία της συγκεκριμένης ομάδας ατόμων – της κοινωνίας. Επίσης, γίνεται εμφανής η σχέση του κριτηρίου 8 με τις κινητήριες δυνάμεις αφού η επίδραση του οργανισμού είτε θετική ή αρνητική, στην κοινωνία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την πολιτική και την στρατηγική της επιχείρησης στα υπόλοιπα κριτήρια. Η επιτυχής εφαρμογή της κοινωνικής και περιβαλλοντικής πολιτικής εξαρτάται από το πόσο καλά επιδίδεται η επιχείρηση αναφορικά με κάθε μία από τις κινητήριες δυνάμεις του Μοντέλου. Συγκεκριμένα, επηρεάζεται από την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και από την ευθυγράμμιση της πολιτικής και στρατηγικής με την συνολική αποστολή και το όραμα. Η διαχείριση των πόρων και των διαδικασιών βασίζεται στην καλή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έτσι ώστε να επαγρυπνεί και να δεσμεύεται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Στα τρία πρώτα κριτήρια Ηγεσία, Πολιτική και Στρατηγική, Διαχείριση ανθρώπινων πόρων, ο αντικειμενικός σκοπός είναι η δημιουργία μιας ισορροπημένης σχέσης ανάμε-

σα στις ανάγκες για μια κερδοφόρα επιχείρηση και στις ανάγκες όσων βρίσκονται εντός ή εκτός της επιχείρησης και επηρεάζονται από τις δραστηριότητές της. Λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκίες και ανάγκες όλων όσων έχουν οποιοδήποτε μορφής συμφέρον από την επιχείρηση, επιτυγχάνεται μία ηθική και ολοκληρωμένη εικόνα της επιχείρησης η οποία θα επιφέρει ανατροφοδότηση – πληροφόρηση από την κοινωνία.

Στα κριτήρια που αφορούν Πόρους, Διαδικασίες και ικανοποίηση του πελάτη, συμπεριλαμβάνονται όλοι εκείνοι οι παράγοντες που σχετίζονται με την περιβαλλοντική διαχείριση των πόρων και ιδιαίτερα με την διαχείριση του περιβαλλοντικού κινδύνου.

Τα κριτήρια 6,7,8 σχετίζονται με την αντίληψη συγκεκριμένων ομάδων για τα προϊόντα του οργανισμού, τις διαδικασίες ή τις υπηρεσίες. Το κλειδί είναι η κατανόηση και η μέτρηση χάσματος μεταξύ προσδοκιών και αντίληψης.

Οι μέθοδοι εύρεσης μετρήσεων και δράσης είναι ίδιες καθώς επίσης και η ανταπόκριση της ηγεσίας στα λαμβανόμενα μηνύματα. Οι κυριότερες διαφορές είναι οι εξής:

- Η αντίληψη των πελατών είναι πιθανό να επηρεάζεται κυρίως από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σε αντίθεση με την αντίληψη των συμφεροντούχων η οποία συνδέεται έμμεσα με αυτά και αφορά δευτερογενείς επιδράσεις οι οποίες μπορεί να είναι αναμενόμενες ή μη.
- Η αντίληψη των συμφεροντούχων μπορεί να επηρεάζεται από αυτές τις παρενέργειες των προϊόντων και υπηρεσιών ή και από διάφορα είδη επικοινωνίας όπως την διαφήμιση ή δυσφήμιση από στόμα σε στόμα και από τις δραστηριότητες δημοσίων σχέσεων της επιχείρησης.

Παρά το γεγονός ότι το κριτήριο 8 ανήκει στα αποτελέσματα, ένα αξιολογητή θα τον ενδιέφερε η πολιτική και η στρατηγική μιας επιχείρησης έτσι ώστε να γίνει εμφανής ο

τρόπος διαχείρισης μιας δραστηριότητας ο οποίος πρέπει να βασίζεται στην συστηματική προσέγγιση και όχι σε ad hoc προσεγγίσεις.

Συνοπτικά, με την ηγεσία τίθενται ξεκάθαρες αξίες της επιχείρησης σχετικές με την κοινωνία και την συμπεριφορά ως κοινωνικός εταίρος. Στην πολιτική και στρατηγική συνυπολογίζεται το δημογραφικό με το οικονομικό, παρέχοντας μερική ενσωμάτωση της επιχείρησης στην κοινωνία στην οποία λειτουργεί. Στο κριτήριο που αφορά τους πόρους, δίνεται έμφαση στην διαχείριση του περιβαλλοντικού κινδύνου και γενικότερα της περιβαλλοντικής διαχείρισης. Στο κριτήριο 5 που αφορά τις διαδικασίες λαμβάνεται ανατροφοδότηση από τους πελάτες, τους προμηθευτές και όλους όσους έχουν συμφέρον από την επιχείρηση, ώστε να επέλθει καινοτομία και δημιουργικότητα στην διαχείριση των διαδικασιών που περιλαμβάνουν την κοινωνία κατ' επέκταση. Το κριτήριο 6 αφορά την ικανοποίηση του πελάτη συμπεριλαμβάνοντας τα προϊόντα / υπηρεσίες και το περιβαλλοντικό προφίλ της επιχείρησης. Τέλος, στο κριτήριο 7 που αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων επιδιώκονται ίσες ευκαιρίες για μάθηση και επίτευξη των αξιών, της αποστολής, του οράματος, της πολιτικής και της στρατηγικής της επιχείρησης (G. Foley, 1997).

Κεφάλαιο 3: Συγκριτική Αξιολόγηση

3.1 Η σημασία της Συγκριτικής Αξιολόγησης και προϋποθέσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή της

3.1.1 Η χρησιμότητα της Συγκριτικής Αξιολόγησης

Συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) είναι μια συστηματική και συνεχής διαδικασία μέτρησης. Είναι μία διαδικασία συνεχούς μέτρησης και σύγκρισης των επιχειρηματικών διαδικασιών με εκείνες των διεθνώς καλύτερων επιχειρήσεων ή των μεγαλύτερων ανταγωνιστών ή με τις καλύτερες πρακτικές, για την απόκτηση πληροφοριών με σκοπό την δραστηριοποίηση της επιχείρησης για την βελτίωση της επίδοσής της. Η διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης μοιάζει με την διαδικασία ανθρώπινης μάθησης (J. Dahlgard, 1998). Δεν αποσκοπεί στην ανάλυση του ανταγωνισμού και στην κατασκοπεία αλλά στην δημιουργία βάσης για εντυπωσιακές καινοτομίες (K. Bhutta, 1999), έτσι ώστε να μπορεί η επιχείρηση να ανταποκρίνεται και να επιβιώνει στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Η συγκριτική αξιολόγηση χρησιμοποιείται με τους παρακάτω τρόπους (M. Zairi, 1998) :

- ✓ Ως κινητήρια δύναμη (enabler) για την επίτευξη και την συντήρηση υψηλών επιπέδων ανταγωνιστικότητας.
- ✓ Ως μέτρηση της επίδοσης της επιχείρησης σε σχέση με τους καλύτερους των καλύτερων, μέσω της συνεχούς προσπάθειας για αναθεώρηση των διαδικασιών, των πρακτικών και των μεθόδων.
- ✓ Ως διαδικασία που μπορεί να χαρακτηριστεί από ένα πρότυπο (οτιδήποτε έχει επιτευχθεί και είναι άριστο) και από μεταβλητές (προσδοκίες, επίδοση και μετρήσεις).
- ✓ Ως συνεχής διαδικασία μέτρησης των προϊόντων, των υπηρεσιών και των επιχειρηματικών πρακτικών σε σχέση με εκείνες των μεγαλύτερων ανταγωνιστών και εκείνων των εταιρειών που χαρακτηρίζονται πρωτοπόροι.

- ✓ Μίμηση των καλύτερων με συνεχή εφαρμογή αλλαγών και μέτρησης επίδοσης.

Οι επιχειρήσεις που δεν εφαρμόζουν την διαδικασία αυτή χαρακτηρίζονται ως εστιασμένες μόνο στις εσωτερικές τους λειτουργίες, χωρίς σαφή κατανόηση των δυνατών και αδυνάτων σημείων τους, με αντιδραστική προσέγγιση ως προς την ανταγωνιστικότητα, με φτωχή επίγνωση των πραγματικών απαιτήσεων των πελατών και με αδυναμία να καινοτομήσουν.

Αντίθετα, οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν συγκριτική αξιολόγηση περιγράφονται ως προνοητικές, εστιασμένες στο εξωτερικό περιβάλλον, και κοντά στην αγορά στην οποία λειτουργούν. Διακρίνονται από μεγάλο αριθμό ιδεών, που χρησιμοποιούνται ως σημείο εκκίνησης για τον καθορισμό αντικειμενικών σκοπών, και για την καλή κατανόηση των απαιτήσεων των πελατών. Έχουν επίσης την δυνατότητα αντιμετώπισης μεγάλων προβλημάτων και επιτυγχάνουν μεγάλα άλματα ως προς την ανταγωνιστικότητα.

Η συγκριτική αξιολόγηση είναι χρήσιμη για τους παρακάτω λόγους:

- Αποτελεί μία καλή μέθοδο στρατηγικού προγραμματισμού με αποτέλεσμα τον καθορισμό εφικτών στόχων.
- Υποκινεί την διαδικασία συνεχούς μάθησης η οποία μπορεί να βοηθήσει στην καλλιέργεια μιας νοοτροπίας βασισμένης στην αλλαγή και στην συνεχή βελτίωση.
- Αποτελεί ένα μέσο για την επιμόρφωση των εργαζομένων, για την εμπλοκή, την ενδυνάμωση και την βελτιστοποίηση των δημιουργικών δυνατοτήτων τους για καινοτομίες.

Στον πίνακα 1 (M. Zairi, 1998) παρουσιάζονται οι διαφορές ανάμεσα στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν και σε εκείνες που δεν εφαρμόζουν συγκριτική αξιολόγηση.

Αντικειμενικοί Σκοποί	Χωρίς Συγκριτική Αξιολόγηση	Με Συγκριτική Αξιολόγηση
	Αλλαγές εξέλιξης	Ιδέες από εφαρμοσμένες πρακτικές
Καλύτερες πρακτικές	Ελάχιστες λύσεις Βιαστικές ενέργειες	Πολλές επιλογές Ανώτερη επίδοση
Καθορισμός απαιτήσεων πελατών	Βασισμένες στην εμπειρία από το παρελθόν, στο ένστικτο και στην αντίληψη	Πραγματικότητα της αγοράς
Καθορισμός αντικειμενικών σκοπών και στόχων	Έλλειψη εξωτερικής εστίασης Αντίδραση	Εφικτοί στόχοι
Ανάπτυξη πραγματικών μετρήσεων παραγωγικότητας	Ασαφής καθορισμός δυνατών και αδυνάτων σημείων	Επίλυση πραγματικών προβλημάτων Κατανόηση των εκροών

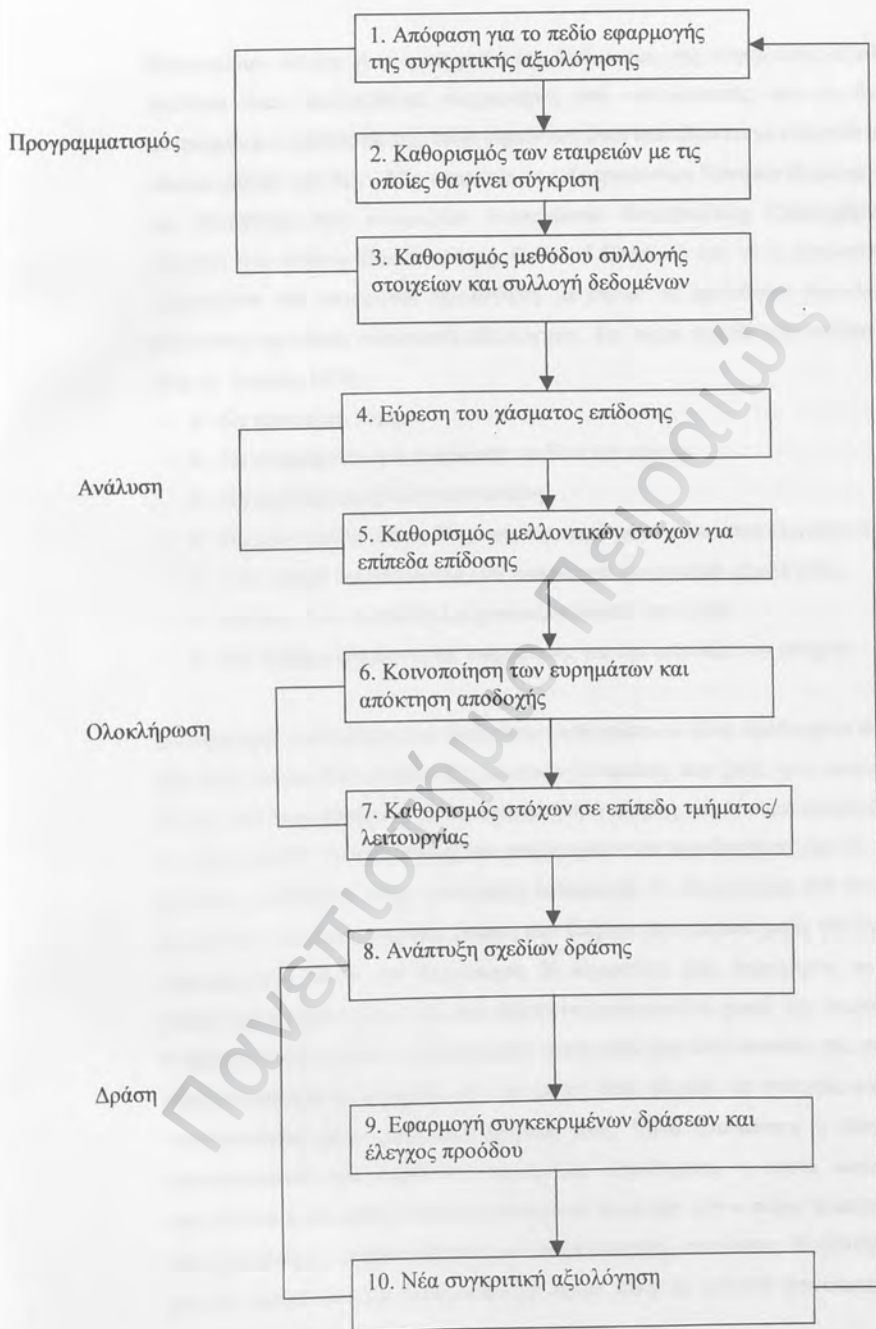
Πίνακας 1 : Διαφορές ανάμεσα στην χρησιμοποίηση και μη της συγκριτικής αξιολόγησης (M. Zairi, 1998)

3.1.2 Στάδια συγκριτικής αξιολόγησης και προϋποθέσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή της

Υπάρχουν τέσσερα είδη συγκριτικής αξιολόγησης (J. Dahlgaard, 1998) :

1. Η εσωτερική η οποία αποτελεί την συνεχή προσπάθεια εγκαθίδρυσης καλής πρακτικής ομοιόμορφα σε όλη την επιχείρηση με σύγκριση ανάμεσα στις εσωτερικές λειτουργίες και διαδικασίες της. Το αποτέλεσμα είναι η βελτίωση του εσωτερικού επιπέδου επίδοσης και η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών μέσω της μείωσης των διακυμάνσεων στην ποιότητα και στην παραγωγικότητα και της βελτίωσης της ικανότητας επικοινωνίας και συνεργασίας εντός της επιχείρησης.
2. Η ανταγωνιστική η οποία στοχεύει στην σύγκριση συγκεκριμένων μοντέλων ή λειτουργιών με εκείνες των βασικών αλλά και των πιθανών ανταγωνιστών.
3. Η τμηματική κατά την οποία συγκρίνονται συγκεκριμένα τμήματα της επιχείρησης με τα καλύτερα στην βιομηχανία και στην συγκεκριμένη κατηγορία. Αποτελεί μία θετική προσέγγιση αλλά επειδή αφορά μόνο συγκεκριμένα τμήματα δεν ωφελεί και άλλες λειτουργίες του οργανισμού που διεξάγει την συγκριτική αξιολόγηση.
4. Η γενική, που εφαρμόζεται σε όλα τα πεδία λειτουργιών. Ενθαρρύνει την συνεχή προσπάθεια σύγκρισης γενικών και πολύ - τμηματικών διαδικασιών με εκείνες των καλύτερων. Η συγκρινόμενη εταιρεία μπορεί να είναι οποιαδήποτε έχει την φήμη της αριστείας στο πεδίο που γίνεται η συγκριτική αξιολόγηση. Κατ' αυτό τον τρόπο η επιχείρηση δεν περιορίζεται μόνο στις όμοιες με αυτή εταιρείες αλλά ψάχνει παντού για την καλύτερη πρακτική.

Για τις τέσσερις κατηγορίες συγκριτικής αξιολόγησης η διαδικασία που ακολουθείται είναι η ίδια και βασίζεται στον κύκλο του Deming: Προγραμματισμός, Εφαρμογή, Έλεγχος, Διορθωτική ενέργεια- Δράση. Τα βήματα αυτά παρουσιάζονται στο σχήμα 10 (J. Dahlgaard, 1998).



Σχήμα 10. Στάδια της Συγκριτικής Αξιολόγησης (J. Dahlgaard, 1998)

Προκειμένου να μην γίνει κατάχρηση της διαδικασίας της συγκριτικής αξιολόγησης, ιδιαίτερα όταν περιλαμβάνει πληροφορίες από ανταγωνιστές, και να διατηρηθεί μακροχρόνια η αξιοπιστία της, είναι σημαντικό όσοι εμπλέκονται να ενεργούν με τρόπο νόμιμο, δίκαιο και τίμιο. Μία υπηρεσία του Αμερικάνικου Κέντρου Παραγωγικότητας και Ποιότητας, που ονομάζεται International Benchmarking Clearinghouse, έχει θεσπίσει ένα κώδικα (Benchmarking Code of Conduct) για τους οργανισμούς που εφαρμόζουν την συγκριτική αξιολόγηση, με σκοπό να προωθήσει αποτελεσματική, αποδοτική και ηθική συγκριτική αξιολόγηση. Τα κύρια σημεία του κώδικα είναι τα εξής (S. Daniels, 1996) :

- Να παραμένει νόμιμο.
- Να είναι πρόθυμη η επιχείρηση να δίνει ότι παίρνει.
- Να τηρείται αμοιβαία εμπιστοσύνη.
- Να μην διαδίδονται οι πληροφορίες, παρά μόνο μέσα στην επιχείρηση.
- Να υπάρχει υπευθυνότητα στις επαφές για συγκριτική αξιολόγηση.
- Να έχει γίνει η κατάλληλη προετοιμασία από την αρχή.
- Να υπάρχει δέσμευση της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων.

Η επιχείρηση που διεξάγει την διαδικασία αυτή πρέπει να είναι πρόθυμη να παρέχει τον ίδιο τύπο και το ίδιο επίπεδο πληροφοριών με εκείνες που ζητά, στις εταιρείες με τις οποίες επιδιώκει σύγκριση. Είναι απαραίτητη η πλήρης και έγκαιρη επικοινωνία ώστε να καθοριστούν οι προσδοκίες, να αποφευχθούν οι παρεξηγήσεις και να επιτευχθεί αμοιβαίο ενδιαφέρον στην ανταλλαγή δεδομένων. Οι πληροφορίες δεν θα πρέπει να κοινοποιούνται εκτός της επιχείρησης που διεξάγει την έρευνα χωρίς την έγκριση της εταιρείας που έδωσε την πληροφορία. Η συμμετοχή μιας επιχείρησης σε αυτή την έρευνα είναι εμπιστευτική και δεν πρέπει να κοινοποιείται χωρίς την έγκρισή της. Οι πληροφορίες θα πρέπει να χρησιμοποιούνται μόνο για τους σκοπούς της συγκριτικής αξιολόγησης και τα ονόματα των εταιριών που έδωσαν τα στοιχεία, μπορούν να κοινοποιούνται μόνο μετά από έγκρισή τους. Είναι απαραίτητη η δέσμευση για αποτελεσματική και αποδοτική συγκριτική αξιολόγηση, η οποία απαιτεί πλήρη εκμετάλλευση του χρόνου των εμπλεκόμενων εταιριών μέσω καλής προετοιμασίας με ερωτηματολόγια και χρονοδιάγραμμα για μελλοντικές επισκέψεις. Η ολοκλήρωση της μελέτης πρέπει να γίνει έγκαιρα και με τρόπο ώστε να μείνουν ικανοποιημένοι όλοι όσοι εμπλέκονται σε αυτή.

Η συγκριτική αξιολόγηση είναι μια διαδικασία συνεχούς αναθεώρησης και βελτίωσης. Δεν είναι στατική αφού η ίδια η επιχείρηση αλλά και οι ανταγωνιστές της εξελίσσονται. Συνεπώς, πρέπει να αναθεωρείται περιοδικά και να υπάρχει επαγρύπνηση σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις. Αν μια εταιρεία είναι ένα βήμα πίσω σε σχέση με τις άλλες, τότε έχει ως κίνητρο την βελτίωση. Αν όμως προηγείται τότε λαμβάνει ηθική επιβράβευση.

3.1.3 Συγκριτική Αξιολόγηση και Ολική Ποιότητα (M. Zairi, 1998)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μία θετική προσπάθεια των επιχειρήσεων για βελτίωση της δομής, της υποδομής, της συμπεριφοράς και των μεθοδολογιών με έμφαση στην βελτίωση της ποιότητας, την αύξηση της ανταγωνιστικότητας με σκοπό την ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών. Για την πραγματοποίηση της προσπάθειας αυτής είναι απαραίτητη η δημιουργία ενός κλίματος συνεχούς βελτίωσης μέσα στην επιχείρηση. Η βελτιστοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών λειτουργιών της επιτυγχάνεται με την συγκριτική αξιολόγηση και με την δημιουργία ομάδων επίδοσης. Είναι μία από κάτω προς τα πάνω προσέγγιση της εμπλοκής και ενδυνάμωσης των εργαζομένων με την οποία επιλύονται τα προβλήματα και βελτιώνεται η επίδοση. Από την άλλη μεριά, η συγκριτική αξιολόγηση βοηθά στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης, χρησιμοποιώντας τις καλύτερες πρακτικές. Η συγκριτική αξιολόγηση επιδρά από πάνω προς τα κάτω (π.χ. διαχείριση επίδοσης). Η επίδραση αυτή απαιτεί κοινοποίηση των αντικειμενικών στόχων και βασίζεται στην εργασία του προσωπικού με στόχο την επίτευξή τους.

Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι οι εξής:

- ✓ Διαχείριση ανθρώπινων πόρων και πελατών: εκπαίδευση, καθορισμός ρόλων, αναγνώριση ανάλογα με τα προγράμματα επίδοσης και ποιότητας.
- ✓ Προμηθευτές ως συνέταιροι: επιθεωρήσεις ποιότητας, αναθεωρήσεις, βελτιώσεις, μακροχρόνιες σχέσεις.
- ✓ Κοινοποίηση των πληροφοριών βελτίωσης: πληροφόρηση για το κόστος ποιότητας, αξιολόγηση των αναγκών για εκπαίδευση, συγκριτική αξιολόγηση διαδικασιών.

- ✓ Ικανοποίηση πελατών: πολιτικές, καθορισμός και σύγκριση ικανοποίησης πελατών, συγκριτική αξιολόγηση προϊόντων.
- ✓ Διαχείριση εξωτερικών σημείων διασύνδεσης : κοινωνική υπευθυνότητα, ευημερία εργαζομένων, δέσμευση διοίκησης, μακροπρόθεσμος προγραμματισμός, καθορισμός προτεραιοτήτων βελτίωσης.
- ✓ Στρατηγική διαχείριση ποιότητας: έλεγχος διαδικασιών, ευημερία εργαζομένων, δέσμευση διοίκησης, μακροπρόθεσμος προγραμματισμός, καθορισμός προτεραιοτήτων βελτίωσης.
- ✓ Ομαδική εργασία για βελτίωση διαδικασιών: δομή οργανισμού, αναγνώριση των κρίσιμων διαδικασιών και των απαιτήσεων.
- ✓ Λειτουργικός προγραμματισμός ποιότητας: βραχυπρόθεσμα σχέδια και στόχοι σχετιζόμενοι με την ποιότητα.
- ✓ Συστήματα μέτρησης βελτίωσης: αξιολόγηση και βελτίωση προϊόντων / διαδικασιών, διαχείριση δεδομένων, κύκλος συλλογής δεδομένων.
- ✓ Επιχειρηματική νοοτροπία ποιότητας: μακροπρόθεσμοι στόχοι ποιότητας, νοοτροπία ποιότητας σε όλη την επιχείρηση.

Η συγκριτική αξιολόγηση και η αυτοαξιολόγηση αποτελούν ένα μέσο καθορισμού των κρίσιμων παραγόντων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και παρέχουν στην επιχείρηση την ευκαιρία να αποκτήσει μία ευρύτερη άποψη για τον τρόπο που επηρεάζει τις διάφορες λειτουργίες της.

3.2 Οι καλύτερες πρακτικές : επιλογή και μεταφορά τους στην επιχείρηση

3.2.1 Σχέση μεταξύ πρακτικών και μετρικών συστημάτων

Η συγκριτική αξιολόγηση συνήθως οδηγεί στην παραγωγή δύο ειδών πληροφορίας (M. Zairi, 1998) :

- ✓ Τα ποιοτικά δεδομένα τα οποία αναφέρονται στους παράγοντες επιτυχίας δηλαδή στους κρίσιμους παράγοντες που οδηγούν στην επίτευξη εξαιρετικής επίδοσης.
- ✓ Τα ποσοτικά δεδομένα που παρέχουν ένα μέτρο επίδοσης σε μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

Οι δύο τύποι δεδομένων συχνά αναφέρονται ως μετρικά και πρακτικές.

Τα χαρακτηριστικά που περιγράφουν εσωτερική και εξωτερική επιχειρηματική συμπεριφορά και τείνουν να οδηγήσουν στην δημιουργία χάσματος επίδοσης, είναι δυνατό να σχετίζονται με :

- Τις ίδιες τις διαδικασίες.
- Τις δομές του οργανισμού.
- Τα συστήματα διαχείρισης.
- Τον ανθρώπινο παράγοντα.
- Τις στρατηγικές προσεγγίσεις.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά αναφέρονται σε πρακτικές. Ως καλύτερη πρακτική είναι μία καλή πρακτική η οποία αποτελεί την καλύτερη προσέγγιση για πολλούς οργανισμούς και βασίζεται στην ανάλυση δεδομένων για την επίδοση διαδικασιών (Y. Jarrar, 2000).

Μετρικά είναι βραχυπρόθεσμες μετρήσεις οι οποίες υπολογίζονται συνεχώς και αναθεωρούνται. Τα μετρικά είναι δυνατό να παρουσιάζουν (M. Zairi, 1998) :

- Ένα οικονομικό δείκτη επίδοσης (επιχειρηματική επίδοση).
- Ένα τεχνικό δείκτη επίδοσης (μέτρηση παραγωγικότητας).
- Ένα δείκτη αποτελεσματικότητας (μέτρηση ανθρώπινης συμπεριφοράς).

Η διαχείριση διαδικασιών είναι ένας συνδυασμός αναζήτησης της συμπεριφοράς (πρακτικές) και επίδοσης διαδικασιών με την αναγνώριση του μεγέθους του χάσματος (μετρικό) που μπορεί να προκύψει από την συγκριτική αξιολόγηση.

3.2.2 Επιλογή και μεταφορά των καλύτερων πρακτικών (Y. Jaggat, 2000)

Ως μεταφορά θεωρείται η αναγνώριση και η μάθηση από τις καλύτερες πρακτικές και η εφαρμογή τους με μία νέα διαμόρφωση ώστε να ταιριάζουν στην επιχείρηση. Μία επιτυχής μεταφορά των καλύτερων πρακτικών προϋποθέτει την αποφυγή των παρακάτω εμποδίων :

- ✓ Την αποτυχία της ανώτατης διοίκησης να κατανοήσει την σημασία τους.
- ✓ Ανεπαρκής κατανόηση των καλύτερων πρακτικών από όλους.
- ✓ Δομές του οργανισμού που προωθούν το φαινόμενο σιλό.
- ✓ Έλλειψη ανταλλαγής πληροφοριών.
- ✓ Έλλειψη χρόνου.
- ✓ Εργαζόμενοι και στελέχη που δεν είναι συνηθισμένοι στην αναζήτηση και στο μοίρασμα γνώσης.
- ✓ Εργαζόμενοι που δεν έχουν πλήρη συνείδηση της γνώσης που κατέχουν.

Η αποτελεσματική μεταφορά των καλύτερων πρακτικών μπορεί να γίνει σε έξι στάδια :

- Έρευνα.
- Αξιολόγηση.
- Επαλήθευση.
- Εφαρμογή.
- Αναθεώρηση.
- Ενσωμάτωση στις καθημερινές πρακτικές.

Πολύ σημαντική για την μεταφορά είναι η εμπλοκή του ιδιοκτήτη διαδικασιών, των εργαζομένων, η εκπαίδευσή τους και οι διαδικασίες επικοινωνίας.

Κεφάλαιο 4

Το Marketing και η αντίληψη της κοινωνίας για την επιχείρηση

4.1 Ο ρόλος του Marketing

Η άριστη επιχειρηματική επίδοση είναι αποτέλεσμα της ανεπτυγμένης ικανότητας ενός οργανισμού στην κατανόηση και ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη (G. Day, 1994). Ο ρόλος του marketing είναι κάτι παραπάνω από πωλήσεις, είναι ολόκληρη η λειτουργία διαχείρισης που διασφαλίζει ότι κάθε τομέας της επιχείρησης εστιάζεται στο να προσθέτει ανώτερη αξία στους πελάτες στην ανταγωνιστική αγορά, έτσι ώστε να συνδέεται η επιτυχία της επιχείρησης με την ικανοποίηση του πελάτη. Η έμφαση δίνεται στον πελάτη και όχι στον παραγωγό. Ο Kotler ορίζει το marketing ως διαχειριστική και κοινωνική διαδικασία με την οποία τα άτομα και οι ομάδες επιτυγχάνουν ότι θέλουν μέσω δημιουργίας και ανταλλαγής προϊόντων (D. Adcock, 1998).

Το marketing λειτουργεί σε τρία διαφορετικά επίπεδα στα οποία αντανακλά τα τρία επίπεδα στρατηγικής : το επιχειρηματικό (corporate), το επιχειρησιακό (business) και το τμηματικό ή λειτουργικό επίπεδο (functional / operational). Επίσης, σε κάθε επίπεδο στρατηγικής το marketing έχει τρεις διαστάσεις: κουλτούρας, στρατηγικής και τακτικής (F. Webster, 1992).

Ως κουλτούρα είναι ένα σύνολο αξιών και ιδανικών για τον πελάτη ο οποίος καθοδηγεί τον οργανισμό, και αποτελεί την κύρια ευθυνότητα σε επιχειρηματικό και επιχειρησιακό επίπεδο. Ως στρατηγική στο επιχειρησιακό επίπεδο, εστιάζεται στην τμηματοποίηση της αγοράς, στην στοχοθέτηση και στην τοποθέτηση και καθορίζει το πώς η εταιρεία ανταγωνίζεται στις επιλεγμένες δραστηριότητες της. Στο λειτουργικό επίπεδο δίνεται έμφαση στην τακτική του marketing και συγκεκριμένα στα τέσσερα Ps (Product, Price, Place, Promotion).

Τα βασικά στάδια στην διαδικασία του marketing είναι τα εξής :

1. Έρευνα (π.χ. έρευνα αγοράς).

2. Τμηματοποίηση, στοχοθέτηση, τοποθέτηση.
3. Μίγμα marketing (τα 4 Ps : product, price, place, promotion).
4. Εφαρμογή.
5. Έλεγχος (ανατροφοδότηση, αξιολόγηση αποτελεσμάτων, βελτίωση των σταδίων 2 και 3).

Η έρευνα αγοράς αποκαλύπτει τα διαφορετικά τμήματα πιθανών πελατών με διαφορετικές ανάγκες. Η εταιρεία είναι καλό να στοχεύει μόνο σε εκείνα τα τμήματα τα οποία θα μπορούσε να εξυπηρετήσει με άριστο τρόπο. Για κάθε τμήμα – στόχο θέτει την προσφορά της έτσι ώστε οι πελάτες να μπορέσουν να την συγκρίνουν με των ανταγωνιστών. Η τμηματοποίηση, στοχοθέτηση και τοποθέτηση, αποτελούν την στρατηγική σκέψη marketing της εταιρείας. Στην συνέχεια, η επιχείρηση αναπτύσσει την τακτική της δηλαδή το μίγμα marketing. Ακολουθεί η εφαρμογή του και τέλος η εταιρεία χρησιμοποιεί μετρήσεις ελέγχου για να παρακολουθεί, να αξιολογεί τα αποτελέσματα και να βελτιώνει την στρατηγική τμηματοποίησης, στοχοθέτησης, τοποθέτησης και τις τακτικές του μίγματος marketing.

4.1.1 Τα χαρακτηριστικά μιας προσανατολισμένης στην αγορά (market – oriented) επιχείρησης (G. Day, 1994)

Κάθε επιχείρηση που θέλει την βέλτιστη επίδοση και οι δραστηριότητες της καθορίζονται από την αγορά, έχει πλήρη επίγνωση της αγοράς, των συνεχών αλλαγών και των ικανοτήτων της που την συνδέουν με τους πελάτες. Οι ικανότητες αυτές περιλαμβάνουν τις απαραίτητες διαδικασίες ώστε να επιτευχθούν σχέσεις συνεργασίας με τους πελάτες των οποίων οι ανάγκες θα κοινοποιούνται άμεσα σε όλες τις λειτουργίες για να καθοριστούν σαφώς οι απαραίτητες διαδικασίες για την ανταπόκριση σε αυτές τις ανάγκες. Οι ικανότητες ενός οργανισμού χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες :

- Εκείνες που αναπτύσσονται από μέσα προς τα έξω (inside out) και ενεργοποιούνται από τις απαιτήσεις της αγοράς, τις προκλήσεις του ανταγωνι-

σμού και τις ευκαιρίες (π.χ. παραγωγή, logistics, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού : εκπαίδευση, υποκίνηση κ.λ.π.).

- Τις ικανότητες που αναπτύσσονται από έξω προς τα μέσα (outside – in) και έχουν σκοπό να συνδέουν τις υπόλοιπες ικανότητες του οργανισμού με το εξωτερικό περιβάλλον και καθιστούν ικανές τις επιχειρήσεις να ανταγωνίζονται με επιτυχία και να δημιουργούν μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους άλλους ενδιαφερόμενους.
- Τις συνδετικές ικανότητες (spanning) οι οποίες απαιτούνται για την ολοκλήρωση των δύο προηγούμενων. Για παράδειγμα η ανάπτυξη στρατηγικής, η ανάπτυξη νέων προϊόντων / υπηρεσιών, ο καθορισμός τιμών, οι προμήθειες και η εκπλήρωση των παραγγελιών του πελάτη είναι κρίσιμες δραστηριότητες οι οποίες πρέπει να τροφοδοτούνται με πληροφορίες από εξωτερικές (outside – in) και εσωτερικές (inside – out) αναλύσεις.

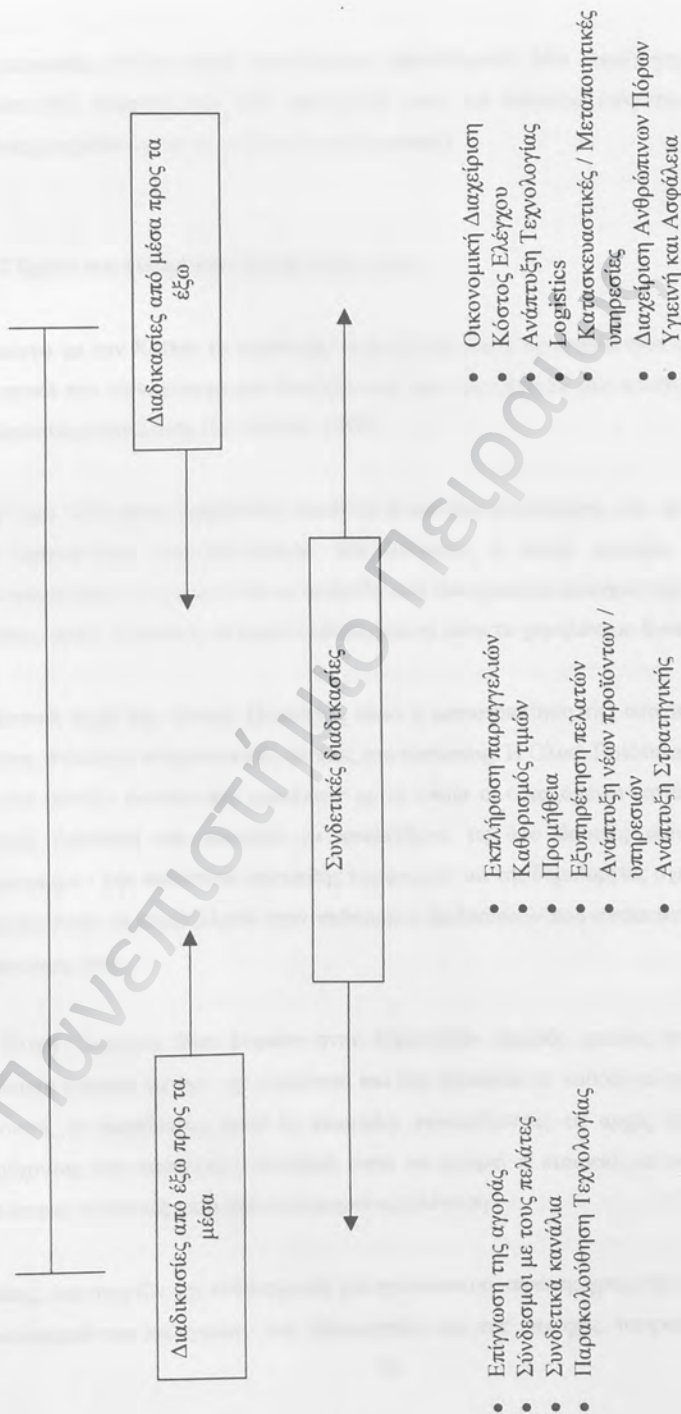
Η κατηγοριοποίηση των επιχειρησιακών ικανοτήτων φαίνεται στο σχήμα 11 (G. Day, 1994).

Οι market – oriented οργανισμοί έχουν επίγνωση της αγοράς, των συνδέσμων με τους πελάτες και των καναλιών σύνδεσης των ικανοτήτων. Οι διαδικασίες που βασίζονται σε αυτές τις ικανότητες έχουν γίνει πλήρως κατανοητές και διαχειρίζονται αποτελεσματικά ώστε να καθοδηγήσουν τις συνδετικές (spanning) και τις εσωτερικές ικανότητες (inside – out). Όταν, για παράδειγμα, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων βασίζεται στο ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι η αιτία και το αποτέλεσμα της ικανοποίησης των εργαζομένων, τότε οι πολιτικές – κλειδιά γίνονται market – oriented. Η επιβράβευση βασίζεται σε μετρήσιμες βελτιώσεις της ικανοποίησης των πελατών και της διατήρησής τους, οι εργαζόμενοι ενδυναμώνονται για να επλύσουν τα προβλήματα των πελατών κ.λ.π

Ένα είδος marketing που συμβάλλει στην κοινωνική συνεισφορά είναι εκείνο κατά το οποίο δημιουργούνται συμμαχίες μεταξύ επιχειρήσεων και μη κερδοσκοπικών οργανισμών ώστε να θέσουν μία εικόνα, ένα προϊόν ή μία υπηρεσία για κοινό όφελος. Μερικές επιχειρήσεις επεκτείνουν την σχέση με ένα οργανισμό ή μία αιτία πέρα από το marketing ενσωματώνοντας το σε άλλες δραστηριότητες της εταιρείας όπως εμπλοκή

Έμφαση στις εξωτερικές Διαδικασίες

Έμφαση στις εσωτερικές διαδικασίες



Σχήμα 11 : Κατηγορίες ικανοτήτων / Διαδικασιών (G. Day, 1994)

της κοινωνίας, εθελοντισμός εργαζομένων, φιλανθρωπία. Μία επιχείρηση μπορεί να δωρίσει ένα ποσοστό από κάθε προμήθεια κατά την διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου στην μη κερδοσκοπική οντότητα.

4.1.2 Σχέση marketing και Ολικής Ποιότητας

Σύμφωνα με τον Kotler, το marketing είναι η ανθρώπινη δραστηριότητα η οποία έχει ως σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών του πελάτη μέσω μιας διαδικασίας συναλλαγής (D. Adcock, 1998).

Είναι μία διαδικασία διαχείρισης κατάλληλη για την αναγνώριση, την πρόβλεψη και την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, η οποία επιφέρει κέρδη. Το μακροπρόθεσμο κέρδος ισούται με τα έσοδα από συνεχόμενες επιτυχείς σχέσεις με τους πελάτες, μείον το κόστος το οποίο επιδιώκεται να είναι το χαμηλότερο δυνατό.

Η βασική αρχή της Ολικής Ποιότητας είναι η μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του πελάτη, δηλαδή ο αντικειμενικός σκοπός του marketing. Η Ολική Ποιότητα περιλαμβάνει ένα σύνολο εννοιών και εργαλείων με τα οποία οι εργαζόμενοι εστιάζονται στην συνεχή βελτίωση και μπορούν να αναπτύξουν τις δύο βασικές ικανότητες του οργανισμού : την ικανότητα επίγνωσης της αγοράς και της δημιουργίας σχέσης με τους πελάτες ώστε να συμβάλλουν στον καθορισμό διαδικασιών που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις τους.

Η Ολική Ποιότητα δίνει έμφαση στην δημιουργία ισχυρής ομάδας στην ανώτατη διοίκηση η οποία θα έχει την ικανότητα και την προθυμία να καθοδηγεί το προσωπικό δίνοντας το παράδειγμα (lead by example), εφαρμόζοντας τις αρχές ποιότητας και παρέχοντας την κατάλληλη υποδομή ώστε να μπορεί η εταιρεία να υιοθετήσει τις καλύτερες πρακτικές μετά από συγκριτική αξιολόγηση.

Επίσης, υποστηρίζει την ενδυνάμωση του προσωπικού «πρώτης γραμμής», δηλαδή του προσωπικού των πωλήσεων, των λειτουργιών και της παροχής υπηρεσιών, επειδή

εμπλέκονται άμεσα στις δραστηριότητες που σχετίζονται με τους πελάτες και μπορούν να πραγματοποιήσουν καλύτερα και γρηγορότερα τις αποφάσεις. Προϋπόθεση της ενδυνάμωσης είναι η κατάλληλη εκπαίδευση, η ανάπτυξη των ικανοτήτων τους έτσι ώστε να μπορούν να ανταποκρίνονται σε ευρύτερων προδιαγραφών θέσεις εργασίας, η παροχή των απαραίτητων πληροφοριών που συμβάλλει στον έλεγχο και στην βελτίωση της επίδοσής τους, η επιβράβευση και κυρίως η παραχώρηση εξουσίας από τους ανώτερους στην ιεραρχία και τα ενδιάμεσα στελέχη.

Η Ολική Ποιότητα προσφέρει πολλά εργαλεία όπως διαγράμματα ροής, την ανάλυση Pareto, διαγράμματα αιτίου-αποτελέσματος, χάρτες ελέγχου κ.λ.π. τα οποία χρησιμοποιούνται για την απομόνωση των αιτιών και την επίλυση των προβλημάτων. Άλλο ένα χρήσιμο εργαλείο είναι το Quality Function Deployment (Λειτουργική Ανάπτυξη Ποιότητας) που συμβάλλει στην ενσωμάτωση των απαιτήσεων του πελάτη στην διαδικασία σχεδιασμού των προϊόντων.

Γενικά, η υιοθέτηση της φιλοσοφίας της Ολικής Ποιότητας και των τεχνικών διοίκησης της, βοηθά στην δημιουργία μιας βασισμένης στις διαδικασίες επιχείρησης που είναι προσανατολισμένη και καθοδηγείται από την αγορά (market – driven organization).

4.1.3 Εξωτερικό και εσωτερικό marketing

Το marketing χωρίζεται σε δύο μεγάλες κατηγορίες ανάλογα με τους πελάτες στους οποίους απευθύνεται :

- ✓ Εξωτερικό marketing το οποίο έχει σαν στόχο την αναγνώριση των αναγκών ενός ευρύτερου συνόλου ατόμων που έχουν συμφέρον ή επηρεάζονται από τις δραστηριότητες της επιχείρησης (συμφεροντούχοι).
- ✓ Εσωτερικό marketing το οποίο στηρίζεται στην φιλοσοφία της μεταχείρισης των εργαζομένων σα να είναι πελάτες και στοχεύει στην ανάπτυξη, στην υποκίνηση και στην ευθυγράμμιση των στόχων τους με εκείνους της επιχείρησης. Το αποτέλεσμά του είναι η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων, η κατανόηση της αξίας και της θέσης τους μέσα στην επιχείρηση και στις δραστηριότητες της και η μακροχρόνια παραμονή τους σε αυτήν.

Το εξωτερικό marketing εκτός από την παραδοσιακή του λειτουργία που αφορά την αναγνώριση των αναγκών των πελατών όσον αφορά τις προδιαγραφές των προϊόντων, έχει και δύο ακόμα διαστάσεις:

- Την κοινωνική.
- Την περιβαλλοντική.

Σύμφωνα με τον Kotler (M. Sirgy, 1996), κοινωνικό marketing είναι εκείνο κατά το οποίο ο οργανισμός αναγνωρίζει τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα της αγοράς – στόχου και επιφέρει την επιθυμητή ικανοποίηση πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές, με τέτοιο τρόπο ώστε να διατηρείται ή να βελτώνεται η ευημερία της κοινωνίας και των καταναλωτών. Στόχος του είναι η ποιότητα ζωής μέσω της ελαχιστοποίησης των σημαντικών παρενεργειών οι οποίες σχετίζονται με την χρήση του προϊόντος και απευθύνονται είτε στους καταναλωτές ή επηρεάζουν την κοινωνία γενικότερα και η μείωση του κόστους ανάπτυξης και κατασκευής του προϊόντος. Μία επιχείρηση που εφαρμόζει κοινωνικό marketing, συμπεριφέρεται στους ανταγωνιστές σαν να είναι συμφεροντούχοι και τους θεωρεί ως πρόκληση ώστε να παρέχει ποιοτικά προϊόντα στις χαμηλότερες δυνατές τιμές. Με το κοινωνικό marketing επιδιώκονται:

- Μακροχρόνιες σχέσεις με τον πελάτη (ως αποτέλεσμα της συνεχούς ικανοποίησής του).
- Μακροχρόνια κερδοφορία (λόγω αυξανόμενης ζήτησης).
- Ευημερία της επιχείρησης.

Μια άλλη μορφή εξωτερικού marketing είναι το περιβαλλοντικό. Οι δραστηριότητες του marketing που αναγνωρίζουν την περιβαλλοντική διαχείριση ως υπευθυνότητα της επιχείρησης και ως ευκαιρία ανάπτυξής της, αποτελούν το περιβαλλοντικό marketing (W. Coddington, 1993). Στόχος του είναι η επιδίωξη της ικανοποίησης των αναγκών των καταναλωτών και της κοινωνίας με ένα κερδοφόρο και βιώσιμο τρόπο (D. Pujari, 1996).

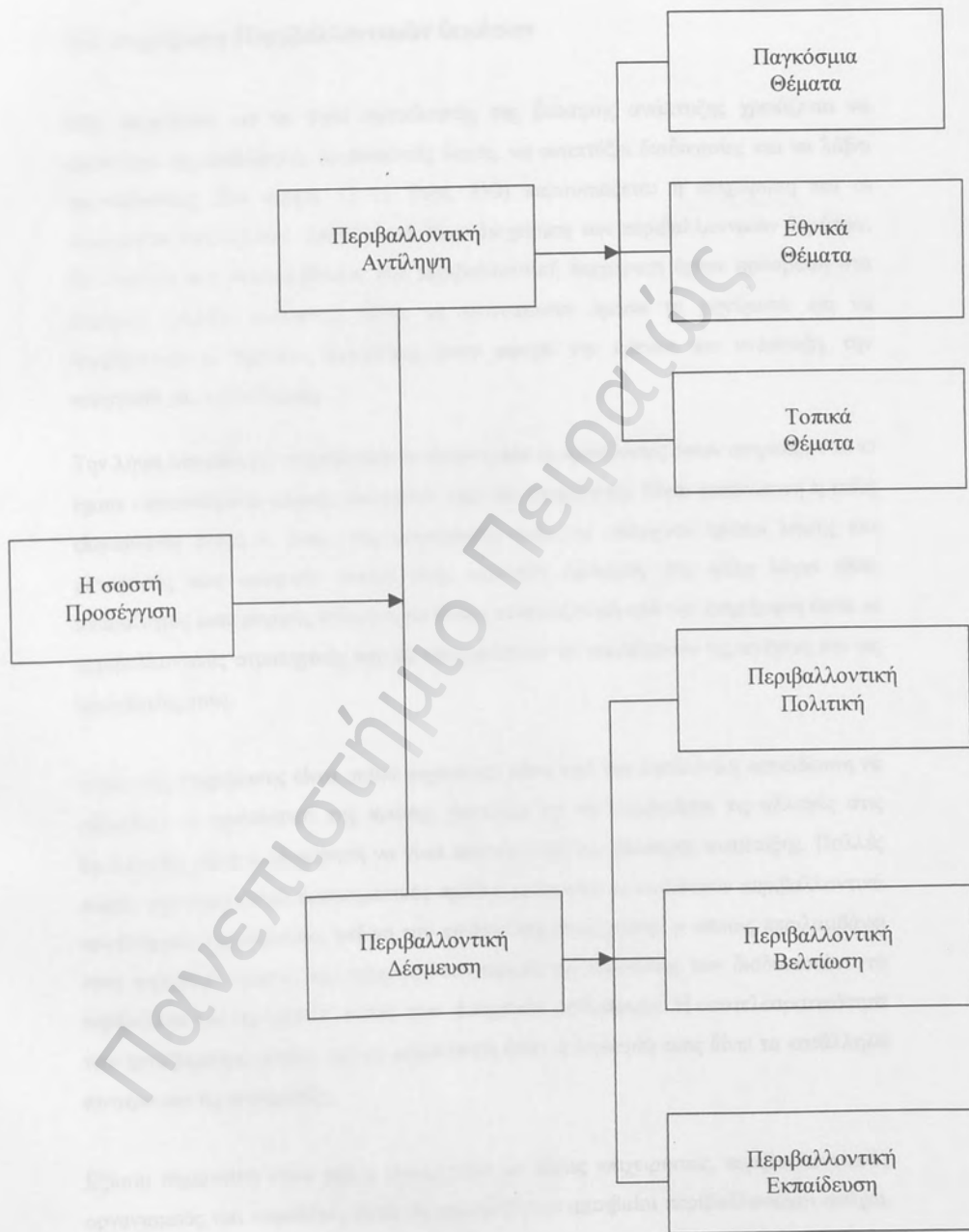
Πολλές επιχειρήσεις πληρούν τις ελάχιστες απαιτήσεις που καθορίζονται από το νόμο. Αυτό μπορεί να είναι νομοθετικά αρκετό, δεν είναι όμως στρατηγικά. Ο περιβαλλοντικός υπεύθυνος marketing προσθέτει το περιβάλλον στο σταθερό μίγμα των μεταβλη-

τών λήψης αποφάσεων του marketing. Αποτελεί την βάση στην οποία στηρίζονται όλες οι στρατηγικές αποφάσεις. Ανεξάρτητα από το επικείμενο θέμα ο περιβαλλοντικός marketer λαμβάνει πάντα υπόψη τον σχεδιασμό του προϊόντος και της συσκευασίας, την σήμανση, την διαφήμιση και τις στρατηγικές προώθησης. Είναι επίσης απαραίτητος ο καθορισμός νέων διαδικασιών για την εφαρμογή της στρατηγικής, οι οποίες διαμορφώνονται με βάση την επίδραση στο περιβάλλον και έχουν ως αποτέλεσμα την αλλαγή του τρόπου δράσης της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο, η επιχείρηση μπορεί να ωφεληθεί όχι μόνο στα πλαίσια της περιβαλλοντικής αξιοπιστίας αλλά και σε ένα ευρύτερο φάσμα επιχειρηματικών ευκαιριών.

Η επίδιωξη της κερδοφορίας με αποφυγή της περιβαλλοντικής καταστροφής έτσι ώστε να είναι δυνατή η ζωή στον πλανήτη, αποτελεί μία ισορροπία που είναι γνωστή ως βιώσιμη ανάπτυξη. Η φιλοσοφία αυτή έχει δύο χαρακτηριστικά (W. Coddington, 1993):

- ❖ Την περιβαλλοντική αντίληψη η οποία αποτελεί μία εκτίμηση της επίδρασης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στο περιβάλλον και των μέτρων που λαμβάνονται ή δεν λαμβάνονται ενόψει περιβαλλοντικής κρίσης.
- ❖ Την περιβαλλοντική δέσμευση ως προς την απόφαση της επιχείρησης να διαχειρίζεται το περιβάλλον και να καθρεπτίζει την δέσμευση αυτή σε όλες τις δραστηριότητές της.

Τα στοιχεία αυτής της προσέγγισης φαίνονται στο σχήμα 12 (W. Coddington, 1993).



Σχήμα 12: Η σωστή προσέγγιση του περιβαλλοντικού marketing (W. Coddington, 1993)

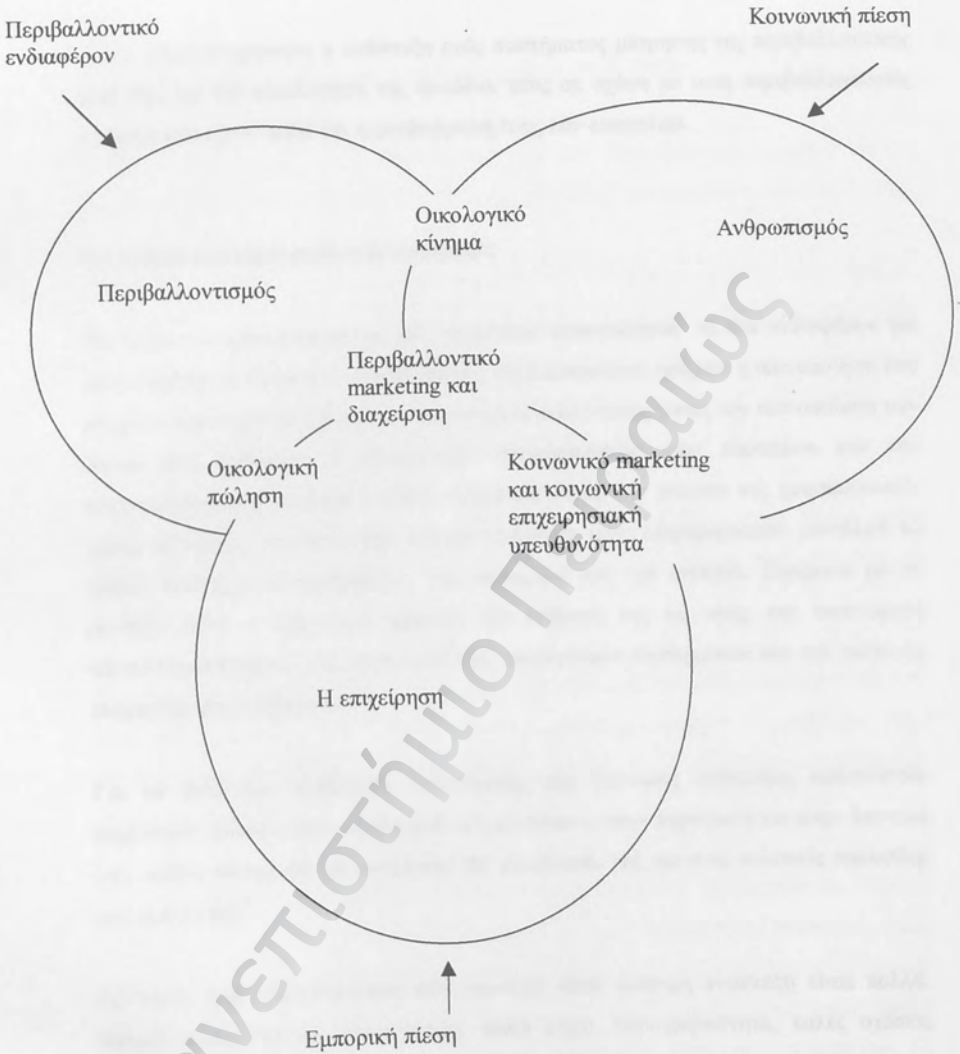
4.2 Διαχείριση Περιβαλλοντικών Θεμάτων

Μία επιχείρηση για να γίνει συντελεστής της βιώσιμης ανάπτυξης χρειάζεται να αποκτήσει τις κατάλληλες οργανωτικές δομές, να αναπτύξει διαδικασίες και να λάβει πρωτοβουλίες. Στο σχήμα 13 (J. Post, 1999) παρουσιάζεται η επιχείρηση και οι παράγοντες εκείνοι που συμβάλλουν στην διαχείριση των περιβαλλοντικών θεμάτων. Τα στελέχη που αναλαμβάνουν την περιβαλλοντική διαχείριση έχουν πρόσβαση στα ανώτατα επίπεδα διοίκησης, ώστε να κοινοποιούν άμεσα τα μηνύματα και να λαμβάνονται οι σχετικές αποφάσεις όσον αφορά την έρευνα και ανάπτυξη, την παραγωγή και το marketing.

Την λήψη αποφάσεων επηρεάζουν οι απόψεις και οι προσδοκίες όσων επηρεάζονται κι έχουν οποιασδήποτε μορφής συμφέρον από την επιχείρηση. Είναι απαραίτητη η καλή επικοινωνία εντός κι εκτός της επιχείρησης ώστε να υπάρχουν τρόποι λήψης και μεταφοράς των απόψεων αυτών στην ανώτατη διοίκηση. Με άλλα λόγια είναι απαραίτητος μιας μορφής διάλογος με όσους επηρεάζονται από την επιχείρηση ώστε οι περιβαλλοντικές στρατηγικές που θα εφαρμοστούν να ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους.

Εντός της επιχείρησης είναι πολύ σημαντικό μέσα από την κατάλληλη εκπαίδευση να ειδικευτεί το προσωπικό της πρώτης γραμμής για να υλοποιήσει τις αλλαγές στις διαδικασίες ώστε η επιχείρηση να γίνει συντελεστής της βιώσιμης ανάπτυξης. Πολλές φορές δημιουργούνται διατμηματικές ομάδες με σκοπό να επιλύσουν περιβαλλοντικά προβλήματα λαμβάνοντας υπόψη τον κώδικα της επιχείρησης ο οποίος περιλαμβάνει τους περιβαλλοντικούς της στόχους όσον αφορά τις επιδράσεις των διαδικασιών στο περιβάλλον και την μείωση αυτών των δυσμενών επιδράσεων. Η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων γίνεται ακόμη μεγαλύτερη όταν η διοίκηση τους δίνει τα κατάλληλα κίνητρα και τις ανταμοιβές.

Εξίσου σημαντική είναι και η συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις, περιβαλλοντικούς οργανισμούς και νομοθέτες ώστε να προωθούνται αμοιβαίοι περιβαλλοντικοί στόχοι, να βελτιώνεται η περιβαλλοντική ποιότητα και να διατηρούνται οι φυσικοί πόροι.



Σχήμα 13 : Περιβάλλον – Επιχείρηση – Κοινωνία (J. Post, 1999)

Τέλος, είναι απαραίτητη η ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης της περιβαλλοντικής επίδοσης για την αξιολόγηση της προόδου τους σε σχέση με τους περιβαλλοντικούς στόχους που έχουν τεθεί και η αναθεώρησή τους εάν απαιτείται.

4.2.1 Βιώσιμες επιχειρησιακές πρακτικές

Τα τελευταία χρόνια επικρατεί μία παγκόσμια ευσυνειδησία κι ένα ενδιαφέρον για μακροπρόθεσμη υγεία του περιβάλλοντος. Ως βιωσιμότητα ορίζεται η ικανοποίηση των αναγκών του παρόντος χωρίς να στερούνται οι μελλοντικές γενιές την ικανοποίηση των δικών τους αναγκών. Η βιωσιμότητα αντιπροσωπεύει κάτι παραπάνω από την συμμόρφωση στην περιβαλλοντική νομοθεσία όπως την μείωση της χρησιμοποιούμενης ενέργειας, της μόλυνσης και την ανάπτυξη ενός επιχειρησιακού μοντέλου το οποίο συνδυάζει το περιβάλλον, την οικονομία και την ισότητα. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό η επιχείρηση μετράει την επίδοσή της ως προς την οικονομική αποτελεσματικότητα, την προστασία των οικολογικών συστημάτων και την επίτευξη ευημερίας των ανθρώπων.

Για να γίνει μία επιχείρηση συντελεστής της βιώσιμης ανάπτυξης απαιτούνται σημαντικές αλλαγές στον σχεδιασμό του προϊόντος, στην παραγωγή και στην διανομή του, καθώς επίσης και σε ολόκληρη την φιλοσοφία της και στις πολιτικές marketing που ακολουθεί.

Τα οφέλη από μία επιχείρηση που συντελεί στην βιώσιμη ανάπτυξη είναι πολλά. Αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καλή φήμη, παραγωγικότητα, καλές σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους της, ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, καινοτομία, μερίδια στην αγορά και περιθώρια κέρδους.

Για την επίτευξη βιώσιμων πρακτικών απαιτείται η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, επιμόρφωση των εργαζομένων και δημιουργία ομάδων βιωσιμότητας, υιοθέτηση σκέψης «κύκλου ζωής», ανάπτυξη της κατάλληλης στρατηγικής και εμπλοκή των πελατών και των προμηθευτών σε πρωτοβουλίες βιωσιμότητας. Τέλος, απαιτείται δημιουργία μετρήσεων και συγκριτικές αξιολογήσεις για την εκτίμηση της προόδου.

4.2.2 Στάδια περιβαλλοντικής υπευθυνότητας (J. Post, 1999)

Όλες οι επιχειρήσεις δεν αντιμετωπίζουν με τον ίδιο τρόπο τα περιβαλλοντικά θέματα. Οι ερευνητές πιστεύουν ότι υπάρχουν πέντε στάδια κοινωνικής υπευθυνότητας.

Κατά το πρώτο στάδιο, οι επιχειρήσεις αγνοούν την ενδεχόμενη υπευθυνότητα τους και δεν δέχονται την ανάγκη για εφαρμογή περιβαλλοντικών προγραμμάτων. Εάν τεθεί θέμα περιβαλλοντικής υπευθυνότητας, αντιμετωπίζεται μέσα από άλλα προγράμματα και τοποθετήσεις. Τέτοιου είδους επιχειρήσεις δύναται να είναι παλιές ή μικρές οι οποίες δεν μπορούν να χρηματοδοτήσουν περιβαλλοντικά προγράμματα.

Στο επόμενο στάδιο, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τα περιβαλλοντικά θέματα μόνο όταν αναγκαστούν να το κάνουν όπως για παράδειγμα όταν συμβεί ένα απροσδόκητο ατύχημα.

Στο τρίτο στάδιο, οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι η προστασία του περιβάλλοντος αξίζει να γίνει, διαθέτουν ένα μικρό αριθμό από το προσωπικό τους να εξειδικευτεί στην περιβαλλοντική διαχείριση και λίγους πόρους καθώς επίσης και μικρή δέσμευση της ανώτατης διοίκησης.

Στο τέταρτο στάδιο οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται ενεργά τα περιβαλλοντικά θέματα, διαθέτουν καλά χρηματοδοτούμενα προγράμματα και εκτιμούν τους κινδύνους όπως επίσης και τα επικείμενα προβλήματα. Η διαφορά αυτών των επιχειρήσεων με εκείνες που βρίσκονται στο πέμπτο στάδιο είναι ότι οι προνοητικές επιχειρήσεις, έχουν εξειδικευμένα στελέχη στην περιβαλλοντική διαχείριση, εκτεταμένη εκπαίδευση σε περιβαλλοντικά θέματα και ισχυρούς συνδέσμους ανάμεσα στο περιβαλλοντικό προσωπικό και σε άλλα μέλη του προσωπικού.

Η έρευνα έδειξε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι ακόμη στα πρώτα στάδια ανάπτυξης περιβαλλοντικών πρακτικών ενώ μόνο ένα ποσοστό 10 – 25% των επιχειρήσεων στην Αμερική βρίσκεται στο πέμπτο στάδιο. Ένας μεγάλος αριθμός

επιχειρήσεων μεταβαίνει από τα χαμηλά προς τα υψηλότερα στάδια με αλληλουχία ανάπτυξης.

4.2.3 Περιβαλλοντική διαχείριση και Ολική Ποιότητα

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένα σύστημα διαχείρισης το οποίο εστιάζεται στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών για την ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη και στην συνεχή βελτίωση. Παράγωγο της Ολικής Ποιότητας είναι η Διοίκηση Ολικής Περιβαλλοντικής Ποιότητας η οποία έχει υιοθετήσει πολλές από τις μεθόδους της για την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών με περιβαλλοντική συνείδηση και ελαχιστοποίηση των αποβλήτων. Οι βασικές αρχές της είναι οι εξής (Κ. Peattie, 1995):

- Εστίαση στον εσωτερικό και εξωτερικό πελάτη και σε όσους έχουν οποιασδήποτε μορφής συμφέρον από την επιχείρηση όχι μόνο ως προς την παροχή ποιοτικών προϊόντων αλλά και ως προς την ανταπόκριση στις απαιτήσεις για προστασία του περιβάλλοντος σύμφωνα με τις απαιτήσεις των περιβαλλοντικών συμφεροντούχων.
- Δέσμευση για συνεχή βελτίωση έτσι ώστε η επιχείρηση να επιτυγχάνει κάτι παραπάνω από απλή συμμόρφωση στους περιβαλλοντικούς κανονισμούς.
- Ελαχιστοποίηση των πραγματικών αιτιών των προβλημάτων και αποφυγή των συμπτωματικών λύσεων. Τα προβλήματα αναγνωρίζονται και επιλύονται μέσω μια συστηματικής προσέγγισης που αποβλέπει σε μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Η πρόληψη της περιβαλλοντικής μόλυνσης είναι πολύ καλύτερη προσέγγιση των περιβαλλοντικών προβλημάτων από την επένδυση για εξοπλισμό περιβαλλοντικού ελέγχου.
- Δημιουργία περιβαλλοντικής συνείδησης όλων των εργαζομένων της επιχείρησης οι οποίοι καλούνται να συνεισφέρουν στην περιβαλλοντική της επίδοση.
- Συστημική προσέγγιση της επιχείρησης.

Η Ολική Περιβαλλοντική Ποιότητα απαιτεί την δέσμευση της διοίκησης και περιλαμβάνει δημιουργία περιβαλλοντικής πολιτικής και αντικειμενικών σκοπών οι οποίοι επιτυγχάνονται από εκπαιδευμένο και ενδυναμωμένο προσωπικό. Η δέσμευση της διοίκησης είναι πολύ σημαντική για την υποστήριξη όλων των διαδικασιών και για την ενθάρρυνση των εργαζομένων ώστε να εμπλέκονται αποτελεσματικά. Η περιβαλλοντική πολιτική πρέπει να αναθεωρείται όταν αυτό κριθεί απαραίτητο, έτσι ώστε να διασφαλίζεται ότι ανταποκρίνεται συνεχώς στους επιχειρηματικούς στόχους.

Η ανάπτυξη ενός συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης είναι συνήθως το πρώτο βήμα για την προσέγγιση της φιλοσοφίας Ολικής Περιβαλλοντικής Διαχείρισης. Περιλαμβάνει την στρατηγική, την πολιτική, τους στόχους και την δομή του οργανισμού που έχουν οριστεί και στηρίζουν την επιχείρηση και τις λειτουργίες της.

Για την αποτελεσματική λειτουργία ενός συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης, μια επιχείρηση ενδείκνυται να συμμορφωθεί με τις απαιτήσεις κάποιου προτύπου. Επίσης, ενδείκνυται να δημοσιοποιεί στην κοινωνία τα αποτελέσματα της περιβαλλοντικής διαχείρισης που εφαρμόζει. Η Ευρωπαϊκή Κοινότητα το 1992 έθεσε κάποιες προϋποθέσεις για τις επιχειρήσεις σχετικά με την πληροφόρηση του κοινού (M. Rogers, 1998):

- Να δημοσιοποιούν τις ετήσιες αναφορές τους με λεπτομερή περιγραφή της περιβαλλοντικής τους πολιτικής, των δραστηριοτήτων και των επιδράσεών τους.
- Να αποκαλύπτουν τα εξοδά τους σχετικά με τα περιβαλλοντικά προγράμματα.
- Να δίνουν πληροφορίες για την εκτίμηση του περιβαλλοντικού ρίσκου και των μελλοντικών περιβαλλοντικών εξόδων.

Ένα σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης πρέπει να είναι δομημένο, να ενσωματώνεται με την συνολική δραστηριότητα διαχείρισης, και να καλύπτει όλες τις πλευρές μιας επιθυμητής περιβαλλοντικής επίδοσης. Το σχήμα 14 δείχνει ένα σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης και την σύνδεσή του με τον επιχειρησιακό προγραμματισμό. Η σύνδεση αυτή παρέχει συνεχή ανατροφοδότηση και ανάλυση για την ανταγωνιστική θέση του οργανισμού ως προς τα περιβαλλοντικά θέματα. Ανάλογα με τις τάσεις τις αγοράς και των κανονισμών, είναι επιθυμητό να παρουσιάζει η επιχείρηση προληπτική δραστηριότητα.

Ένα σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης περιλαμβάνει και ανάλυση του κύκλου ζωής. Η ανάλυση κύκλου ζωής ή οικολογικό προφίλ της επιχείρησης αποτελεί μία συστηματική αξιολόγηση των περιβαλλοντικών επιδράσεων δύο ή περισσότερων εναλλακτικών δραστηριοτήτων που σχετίζονται με ένα συγκεκριμένο προϊόν σε καθορισμένο τόπο και χρόνο, καθώς επίσης και όλα τα βήματα και τα παραπροϊόντα κατά την διάρκεια του κύκλου ζωής του.

Πολλά από τα κριτήρια που καθορίζουν την οικολογική σήμανση, προκύπτουν από αυτή την ανάλυση. Η μέθοδος που ακολουθείται περιλαμβάνει μία αξιολόγηση της ενέργειας που χρησιμοποιείται σε ολόκληρο τον κύκλο ζωής του προϊόντος, δηλαδή κατά την εξαγωγή των πρώτων υλών, την κατεργασία τους, την παραγωγή του προϊόντος, την μεταφορά του, την χρήση του, την ανακατεργασία του και την τελική διάθεσή του. Η ιδανική προσέγγιση περιλαμβάνει και ευρύτερα κοινωνικά και περιβαλλοντικά θέματα, όπως ανθρώπινα δικαιώματα.

Η χρησιμότητα της ανάλυσης κύκλου ζωής είναι η αναγνώριση και η επιλογή ανάπτυξης προϊόντων ή προσεγγίσεων που ικανοποιούν τις προσδοκίες της αγοράς. Δύο θέματα – κλειδιά τίθενται κατά την διαδικασία σύγκρισης δύο ή περισσότερων κύκλων ζωής, για την επιλογή εκείνου με την ελάχιστη περιβαλλοντική επίδραση:

- Εάν οι κύκλοι έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά επίδρασης στο περιβάλλον, τότε πρέπει να βρεθεί τρόπος υπολογισμού των αποβλήτων, της χρησιμοποιούμενης ενέργειας, και / ή της επίδρασης στην κοινωνία, έτσι ώστε να είναι εφικτή μία αντικειμενική συγκριτική αξιολόγηση.
- Εάν κάποιες από τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιδράσεις δεν έχουν συμπεριληφθεί στην ανάλυση του κύκλου ζωής, και οι κύκλοι έχουν σημαντικές διαφορές σε αυτά τα θέματα, τότε οποιαδήποτε αξιολόγηση μπορεί να μη είναι έγκυρη στα πλαίσια αναγνωρισιμότητας της εναλλακτικής με την ελάχιστη επίδραση στο περιβάλλον.

Τα οφέλη από την ανάλυση του κύκλου ζωής είναι τα εξής:

- ✓ Καθορισμός και συντήρηση μίας βάσης δεδομένων για τους χρησιμοποιούμενους πόρους και την ενέργεια, ώστε να μπορεί να γίνει περαιτέρω ανάλυση.

- ✓ Αναγνώριση των κρίσιμων σημείων στον κύκλο ζωής στα οποία η δράση που θα ληφθεί θα επιφέρει οφέλη.
- ✓ Ανάπτυξη και επιλογή προϊόντων, διαδικασιών και δραστηριοτήτων με βάση την ελάχιστη δυνατή επίδραση στο περιβάλλον.
- ✓ Συμμόρφωση με τις απαιτήσεις της οικολογικής σήμανσης

Η αξιολόγηση της περιβαλλοντικής επίδρασης είναι αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας προγραμματισμού και έγκρισης για συγκεκριμένες μελέτες. Παρέχει τα απαραίτητα δεδομένα για την οικονομική, κοινωνική, και οικολογική επίδραση της συγκεκριμένης μελέτης και δικαιολογεί την επιλογή της και τον σχεδιασμό της με ένα συγκεκριμένο τρόπο σε σχέση με άλλες εναλλακτικές λύσεις. Ένα από τα αδύνατα σημεία της αξιολόγησης, από την νομοθετική και επιχειρηματική πλευρά, είναι η σύνδεση των αποτελεσμάτων με την λειτουργική διαχείριση. Τα δεδομένα των απαιτήσεων θα πρέπει να αιτιολογούνται και να ενσωματώνονται σε μία βάση δεδομένων, επειδή είναι από τις πιο σημαντικές πλευρές βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και της διασφάλισης ποιότητας στην περιβαλλοντική διαχείριση.

Επίσης, είναι σημαντική η αξιολόγηση του συνολικού κόστους για την πρόληψη ρύπανσης του περιβάλλοντος. Η αξιολόγηση αυτή εξασφαλίζει:

- Εξοικονόμηση περισσότερου χρόνου για απολογία της επιχείρησης ως προς τις περιβαλλοντικές συνέπειες που αποφεύχθηκαν.
- Πλήρη υπολογισμό του κόστους κατά τον οποίο τα έξοδα ελέγχου, επιθεώρησης, εκπαίδευσης και φόρων ενσωματώνονται άμεσα στην ανάλυση και όχι ως γενικά έξοδα της επιχείρησης
- Συνυπολογισμός του απρόβλεπτου κόστους (π.χ. συνεπειών, δικαστικών αγώνων, απορρύπανσης) και του οφέλους (π.χ. εικόνας της επιχείρησης, βελτίωσης των σχέσεων με την κοινωνία, αύξησης παραγωγικότητας των εργαζομένων) και εκτίμηση πιθανοτήτων.

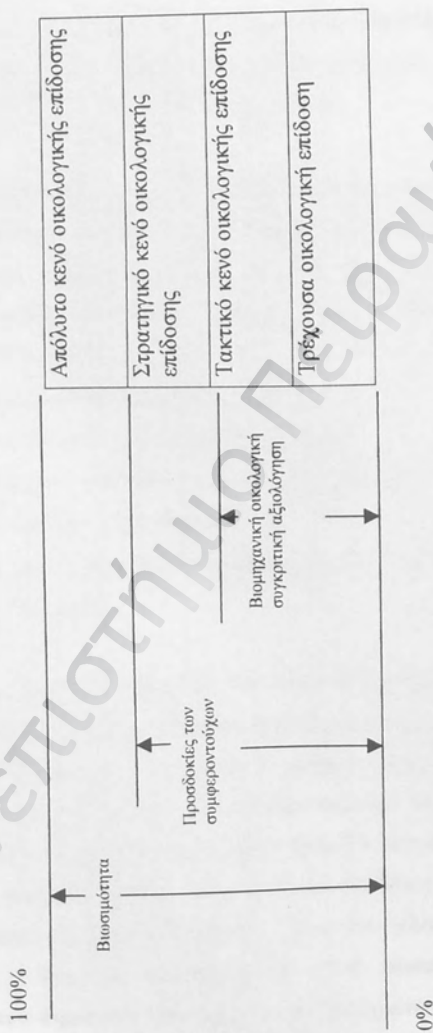
Η αξιολόγηση του συνολικού κόστους είναι χρήσιμη στην ανάλυση του κύκλου ζωής, την περιβαλλοντική αξιολόγηση και τις διαδικασίες απολογισμότητας για την χρησιμοποίηση πόρων, στα πλαίσια του νομοθετικού πλαισίου.

Για την λήψη αποφάσεων την αναθεώρηση και γενικά για την λειτουργία του συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης είναι πολύ σημαντική η διαχείριση των συστημάτων πληροφόρησης.

Τα συστήματα διαχείρισης της πληροφορίας προσθέτουν αξία στην επιχείρηση με την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της ροής της πληροφορίας. Μερικές από τις πληροφορίες που λαμβάνονται από τους επενδυτές τους πελάτες και όσους έχουν οποιασδήποτε μορφής συμφέρον από την επιχείρηση είναι δυνατό να συγκριθούν με τους στόχους για την πρόληψη περιβαλλοντικής μόλυνσης να γίνουν αναλύσεις κόστους – οφέλους, και να βελτιωθούν τα προϊόντα και οι διαδικασίες της επιχείρησης.

4.2.4 Αξιολόγηση της περιβαλλοντικής στρατηγικής

Η ανάλυση χάσματος είναι μία συνήθης μέθοδος αξιολόγησης της καταλληλότητας της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Εξετάζονται τα πιθανά μελλοντικά αποτελέσματα της στρατηγικής συνήθως στα πλαίσια της ανάπτυξης πωλήσεων ή κέρδους και συγκρίνονται σε σχέση με τους αντικειμενικούς στόχους. Εάν υπάρχει κενό τότε η στρατηγική δύναται να αναθεωρηθεί. Η ίδια αξιολόγηση μπορεί να γίνει στα πλαίσια της οικολογικής επίδοσης. Οι δύο τύποι οικολογικής επίδοσης θα είναι διαφορετικοί ανάμεσα στην τρέχουσα οικολογική επίδοση και στην βιώσιμη ανάλογα με τις συνθήκες της αγοράς. Το τακτικό κενό απαιτείται να είναι μικρό εάν η επιχείρηση δεν τεθεί σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Το κενό στρατηγικής οικολογικής επίδοσης είναι το κενό ανάμεσα στην καλύτερη πιθανή επίδοση και την τρέχουσα καθώς επίσης και στην αληθινή βιωσιμότητα. Αυτό θα κλείνει σταδιακά καθώς η επιχείρηση θα τείνει να συντελέσει στην βιώσιμη ανάπτυξη. Οι επιχειρήσεις θα είναι σε θέση να κλείσουν το στρατηγικό κενό οικολογικής επίδοσης μέσω αλλαγών στους κανόνες του παιχνιδιού της επιχείρησής τους. Αυτό προϋποθέτει την εισαγωγή νέων τεχνολογιών ή πρακτικών εργασίας, νομοθετικές ή άλλες αλλαγές. Εταιρείες - ηγέτες όπως το Body Shop, Shanks & Mc Ewen, Dow Corning έχουν εμπλακεί ενεργά στην προσπάθεια για να γίνουν βιώσιμες. Το κενό οικολογικής επίδοσης παρουσιάζεται στο σχήμα 15 (K. Peattie, 1995).



Σχήμα 15 : Το χάσμα οικολογικής επίδοσης (Κ. Peattie, 1995)

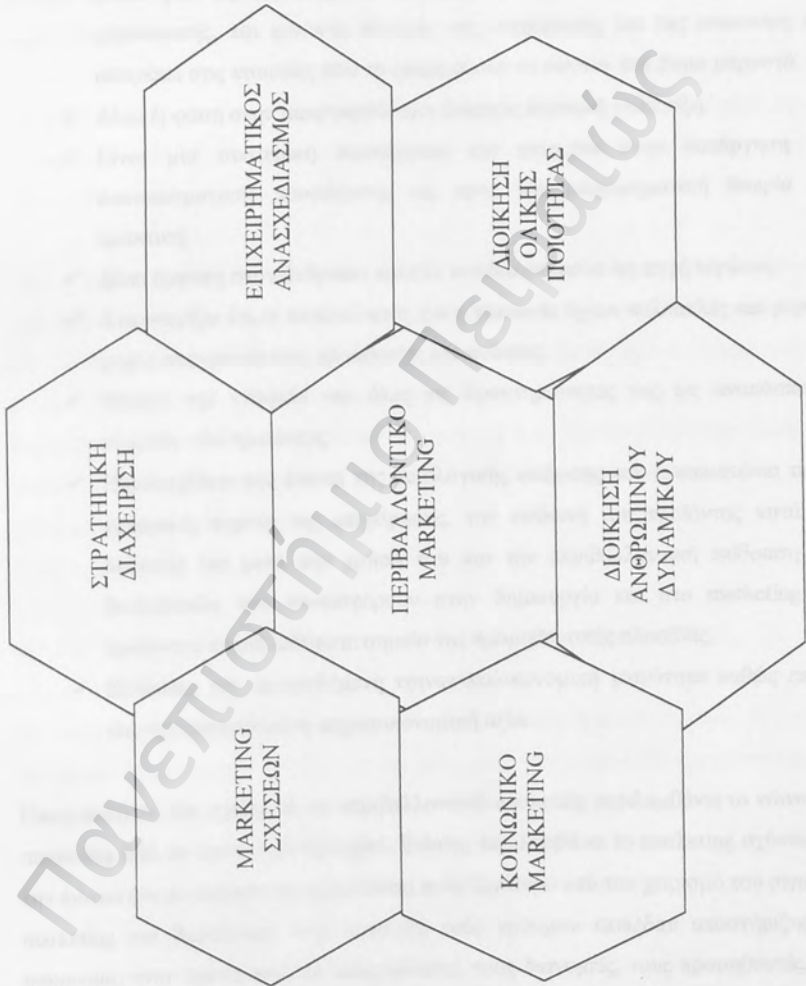
4.3 Περιβαλλοντικό marketing : βασικές αρχές και κύρια στοιχεία (K. Peattie, 1995)

Το περιβαλλοντικό marketing είναι η ολιστική διαδικασία διαχείρισης η οποία στοχεύει στην αναγνώριση, την πρόβλεψη και την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών και της κοινωνίας με κερδοφόρο και βιώσιμο τρόπο.

Ως προς την διαδικασία το περιβαλλοντικό marketing μοιάζει με το συμβατικό. Η διαφορά μεταξύ των δύο είναι στην φιλοσοφία η οποία στο περιβαλλοντικό marketing εξισορροπεί την τεχνοοικονομική άποψη της αγοράς με μία ευρύτερη κοινωνικοοικονομική προσέγγιση. Σε σχέση με το κοινωνικό marketing υπάρχουν τέσσερις βασικές διαφορές:

- Το περιβαλλοντικό marketing δεν έχει τέλος.
- Εστιάζεται πιο έντονα στο φυσικό περιβάλλον.
- Διαχειρίζεται το περιβάλλον σα να έχει ουσιαστική αξία και όχι μόνο για την χρησιμότητά του στην κοινωνία.
- Εστιάζεται σε παγκόσμια ενδιαφέροντα σε αντίθεση με εκείνα συγκεκριμένων κοινωνικών ομάδων.

Το περιβαλλοντικό marketing είναι μία ολιστική διαδικασία διαχείρισης η οποία εκτείνεται πέρα από τα προκαθορισμένα όρια της θεωρίας και πρακτικής του marketing και συνδυάζει έξι σχετικές προσεγγίσεις διαχείρισης όπως φαίνεται στο σχήμα 16. Ως ολιστική προσέγγιση, θεωρεί ότι το περιβάλλον είναι σαν ένα ιστό ζωής στον οποίο εάν κοπεί ένα νήμα τότε καταστρέφεται ολόκληρος. Το οικοσύστημα, οι επιχειρήσεις, οι ανταγωνιστές, οι πολίτες και όλοι όσοι έχουν οποιαδήποτε μορφής συμφέρον από την επιχείρηση, είναι αλληλένδετα. Επίσης, τίποτα δεν χάνεται, με την έννοια ότι η ενέργεια και η ύλη δεν καταστρέφονται αλλά πάντα καταλήγουν κάπου. Τα προβλήματα που δημιουργούνται από εκροές βιομηχανικών συστημάτων μπορεί να καταλήγουν σε λάθος τόπο όπως π.χ. τα CFCs που καταστρέφουν το όζον. Η ισορροπία της φύσης έχει επέλθει μετά από εκατομμύρια χρόνια. Οποιαδήποτε ενέργεια διατάραξης αυτής της ισορροπίας έχει καταστροφικά αποτελέσματα για την ζωή πάνω



Σχήμα 16: Το περιεχόμενο του περιβαλλοντικού marketing (Κ. Peattie, 1995)

στην γη. Ως ολιστική προσέγγιση, το περιβαλλοντικό marketing συνυπολογίζει όλα τα παραπάνω.

Τα κύρια χαρακτηριστικά του περιβαλλοντικού marketing είναι τα εξής:

- ✓ Είναι μία εξισορροπημένη προσέγγιση της κοινωνικής, τεχνολογικής, οικονομικής, και φυσικής πλευράς της επιχείρησης και της κοινωνίας που επιτρέπει στις εταιρείες που το εφαρμόζουν να κάνουν ένα βήμα μπροστά.
- ✓ Δίνει έμφαση στην μακροπρόθεσμη βιώσιμη ποιοτική ανάπτυξη.
- ✓ Είναι μία συστηματική προσέγγιση και στοχεύει στην κατάργηση της αποσπασματικής προσέγγισης ως προς την επιχειρηματική θεωρία και πρακτική.
- ✓ Δίνει έμφαση στον άνθρωπο και δεν τον θεωρεί μόνο ως πηγή κέρδους.
- ✓ Αναγνωρίζει ότι οι καταναλωτές και η κοινωνία έχουν πολλαπλές και μερικές φορές συγκρουόμενες προσδοκίες και ανάγκες.
- ✓ Θεωρεί την εταιρεία και όλες τις δραστηριότητές της ως αναπόσπαστο κομμάτι του προϊόντος.
- ✓ Περιλαμβάνει την έννοια της οικολογικής επίδοσης που ενσωματώνει τις μη εμπορικές εκροές της επιχείρησης, την επίδοση του προϊόντος κατά την διάρκεια και μετά την χρήση του και την περιβαλλοντική επίδραση των διαδικασιών που συνεισφέρουν στην δημιουργία και στο marketing του προϊόντος σε οποιοδήποτε σημείο της προμηθευτικής αλυσίδας.
- ✓ Επιδιώκει την προστιθέμενη κοινωνικοοικονομική ικανότητα καθώς επίσης και την προστιθέμενη τεχνοοικονομική αξία.

Όπως φαίνεται στο σχήμα 16, το περιβαλλοντικό marketing περιλαμβάνει το κοινωνικό marketing από το οποίο έχει εξελιχθεί. Επίσης, περιλαμβάνει το marketing σχέσεων με την έννοια ότι οι επιχειρήσεις εξαρτώνται πολύ λιγότερο από τον χειρισμό του μίγματος marketing και βασίζονται στην επίτευξη ενός κρίσιμου επιπέδου υποστήριξης της υπηρεσίας στην σχέση τους με τους πελάτες, τους διανομείς, τους προμηθευτές, έτσι ώστε όλες οι δραστηριότητες της επιχείρησης να εστιάζονται στην ανάπτυξη και στην συντήρηση σχέσεων με τους πελάτες.

Η εξωτερική εστίαση στα κοινωνικοπεριβαλλοντικά θέματα σχετίζεται στενά με την στρατηγική διαχείριση. Επίσης, έχει άμεση σχέση με την διοίκηση ανθρώπινων πόρων αφού μοιράζεται με αυτή το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους στο εσωτερικό περιβάλλον. Η παραγωγή οικολογικών προϊόντων σχετίζεται με την μεταχείριση των εργαζομένων και με τις οικολογικές επιδράσεις των προϊόντων και των διαδικασιών παραγωγής τους.

Το περιβαλλοντικό marketing μοιράζεται με την διοίκηση ολικής ποιότητας την υποχρέωση να λαμβάνει υπόψη όλες τις πλευρές του οργανισμού και να εισάγει τη νέα φιλοσοφία σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Τέλος ο ανασχεδιασμός έχει πολλά κοινά με το περιβαλλοντικό marketing. Ο ανασχεδιασμός περιλαμβάνει μία βασική επανεκτίμηση του τόπου και του τρόπου με τον οποίο η επιχείρηση προσθέτει αξία σε όσους έχουν οποιασδήποτε μορφής συμφέρον από αυτή. Ανασχεδιασμός σημαίνει προσέγγιση ριζικής αλλαγής στον οργανισμό και στον μέχρι τώρα τρόπο λειτουργίας του. Το περιβαλλοντικό marketing δίνει έμφαση στην φιλική προς το περιβάλλον τεχνολογία και στις διαδικασίες με την ελάχιστη δυνατή επίδραση στο περιβάλλον.

4.3.1 Η Διαδικασία του περιβαλλοντικού marketing (K. Peattie, 1995)

Η έννοια «οικολογικό» είναι σχετική. Σε διαφορετικές τοποθεσίες είναι δυνατό να υπάρχουν διαφορετικές αντιλήψεις ως προς τα χαρακτηριστικά των οικολογικών προϊόντων. Η διαμόρφωση των αντιλήψεων αυτών εξαρτάται από το είδος των περιβαλλοντικών προβλημάτων που αντιμετωπίζει η κάθε περιοχή, από την κρισιμότητά τους, από τις αιτίες τους και από τις δυνατές λύσεις. Η ατμοσφαιρική ρύπανση για παράδειγμα είναι κυρίως πρόβλημα των κατοίκων της πόλης, ενώ η ρύπανση της θάλασσας ενδιαφέρει περισσότερο τους κατοίκους των παραθαλάσσιων περιοχών. Επίσης, οι απαιτήσεις για συγκεκριμένα συστατικά ενός οικολογικού προϊόντος αλλάζουν με το πέρασμα του χρόνου, καθώς η τεχνολογία εξελίσσεται και οι ανταγωνιστές είναι δυνατό να παράγουν πιο φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα.

Η διαδικασία του marketing συνδυάζει τις εσωτερικές ελεγχόμενες μεταβλητές του μίγματος marketing με τις απαιτήσεις της αγοράς. Το μοντέλο του περιβαλλοντικού marketing φαίνεται στο σχήμα 17 όπου τα στοιχεία του μίγματος marketing (προϊόν, τιμή, τόπος, προώθηση : 4 P's) συνδυάζονται με άλλους παράγοντες του οργανισμού.

Ως προς τα προϊόντα εξετάζεται κατά πόσο είναι αποδεκτή και ανταγωνιστική η οικολογική τους επίδοση κατά την χρήση και την διάθεσή τους, συμπεριλαμβανομένων της μακροβιότητας, και της περιβαλλοντικής επίδρασης των πρώτων υλών και της συσκευασίας.

Ως προς την προώθηση του προϊόντος, η επιχείρηση πρέπει να ερευνά εάν οι πελάτες κατανοούν, πιστεύουν και ανταποκρίνονται όπως αναμένεται στο οικολογικό μήνυμα. Η τιμή του προϊόντος, πρέπει να εξετάζεται εάν είναι απαραίτητο να αλλάζει ανάλογα με την ζήτηση, έτσι ώστε να αντανakλά την οικολογική ιδιότητα του προϊόντος.

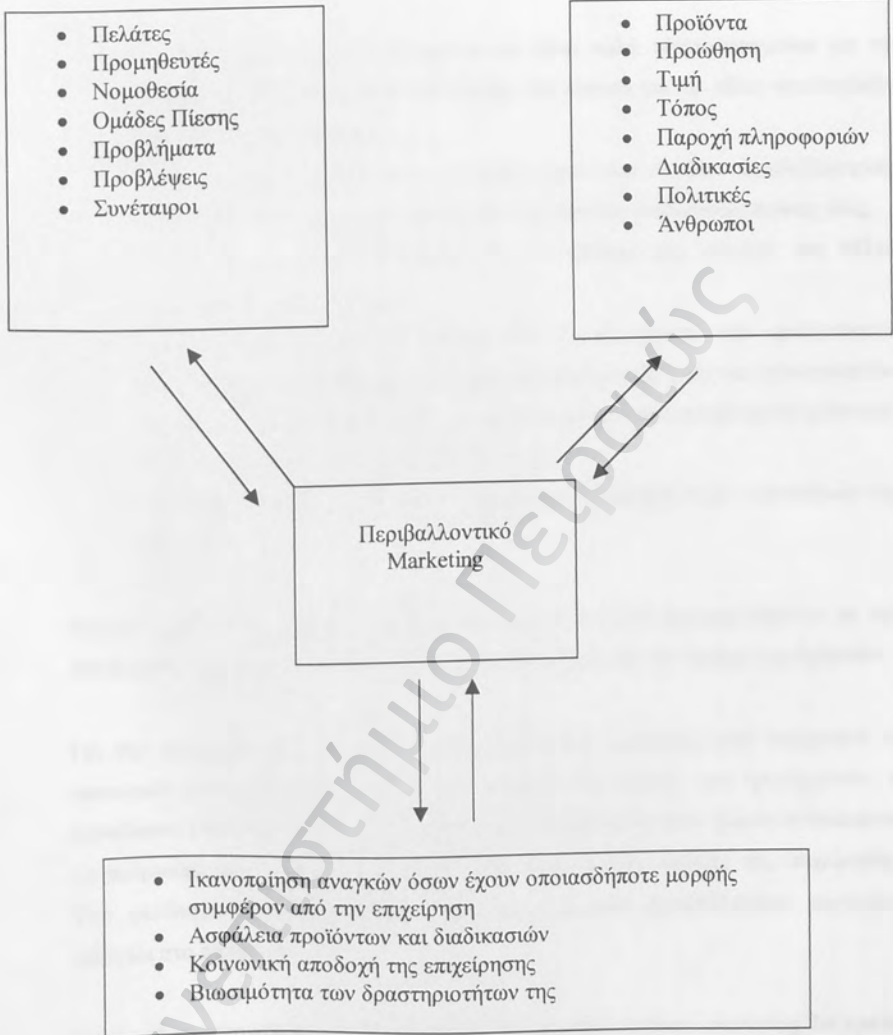
Ενδείκνυται να παρέχονται οικολογικά πιστοποιητικά και η διανομή των προϊόντων να γίνεται με οικολογικά αποτελεσματικές μεθόδους.

Είναι απαραίτητη η εξασφάλιση πληροφοριών από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης για την αναγνώριση των απαιτήσεων όσων έχουν οποιασδήποτε μορφής συμφέρον από την επιχείρηση. Μία περιβαλλοντική στρατηγική απαιτεί ένα επίπεδο πληροφόρησης της κοινωνίας για την περιβαλλοντική της επίδοση.

Οι διαδικασίες μιας επιχείρησης πρέπει να βελτιώνονται ώστε να καταναλώνουν λιγότερη ενέργεια και πρώτες ύλες και να παράγουν όσο το δυνατό λιγότερα απόβλητα και ρύπανση.

Η επιχειρηματική πολιτική πρέπει να διασφαλίζει αποτελεσματική υποκίνηση των εργαζομένων, έλεγχο και αξιολόγηση της περιβαλλοντικής επίδοσης.

Οι εξωτερικοί παράγοντες που διαμορφώνουν το μίγμα marketing είναι οι εξής:



Σχήμα 17 Το μοντέλο περιβαλλοντικού Marketing (K. Peattie, 1995)

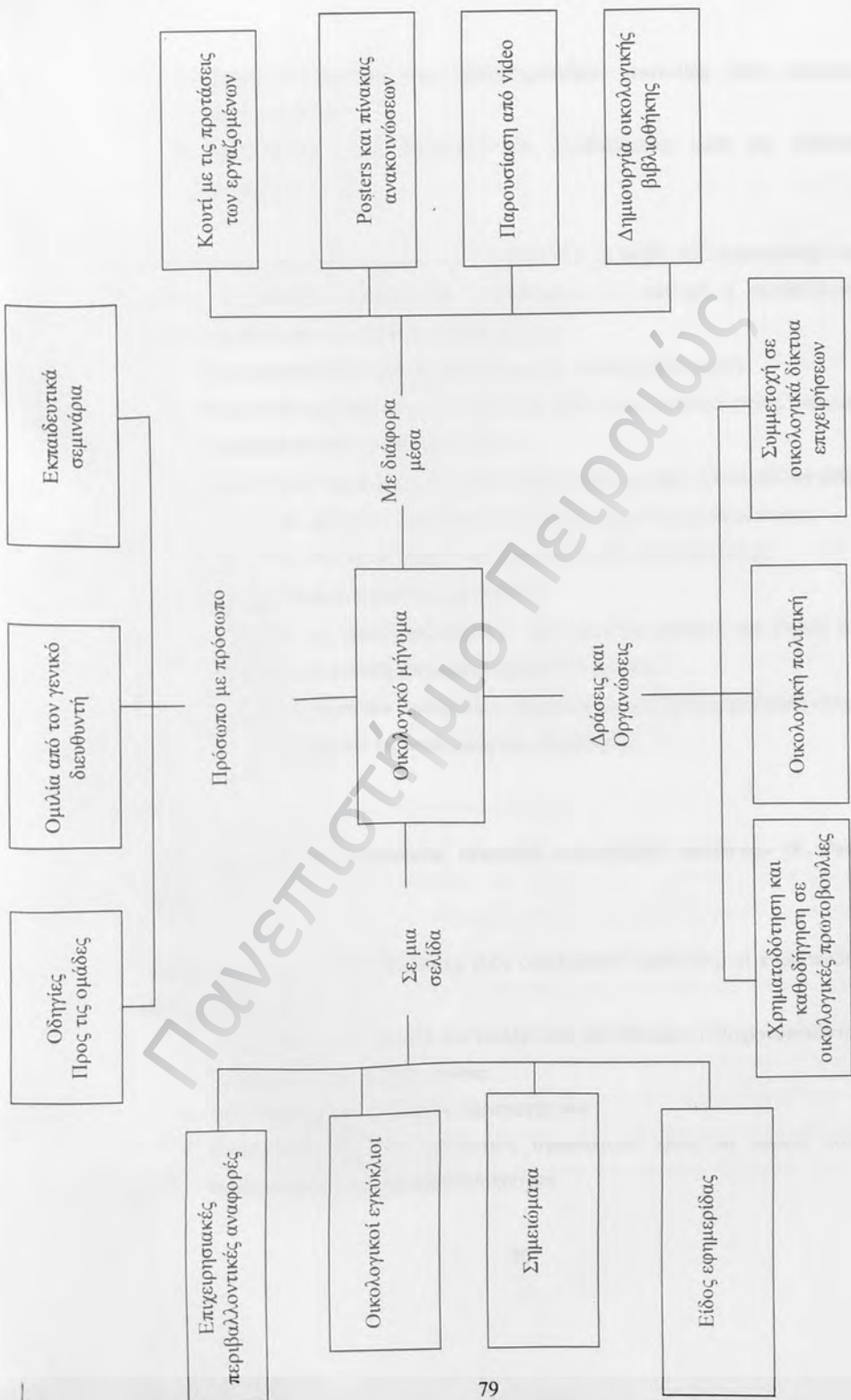
- ✓ Οι πελάτες οι οποίοι ενδείκνυται να είναι καλά πληροφορημένοι για τα περιβαλλοντικά θέματα και να γίνεται μία έρευνα για το είδος οικολογικών προϊόντων που προτιμούν.
- ✓ Οι προμηθευτές ενδείκνυται να εφαρμόζουν και οι ίδιοι περιβαλλοντικές πρακτικές ώστε να προμηθεύουν την επιχείρηση με οικολογικές πρώτες ύλες.
- ✓ Πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και οι πιέσεις που ασκούν και άλλες οικολογικές οργανώσεις.
- ✓ Είναι αρκετά χρήσιμο να διεξάγονται συμπεράσματα από προηγούμενα περιβαλλοντικά προβλήματα της ίδιας της επιχείρησης ή και των ανταγωνιστών της και να γίνονται προβλέψεις για πιθανά μελλοντικά προβλήματα μέσα από τα αποτελέσματα περιβαλλοντικών ερευνών.
- ✓ Πρέπει να ληφθεί υπόψη και η περιβαλλοντική επίδοση τυχόν συνεταιρίων της επιχείρησης.

Γενικά το marketing είναι πολύ βασική λειτουργία η οποία πραγματοποιείται με την συνεργασία ολόκληρης της επιχείρησης και καθορίζεται από την άποψη των πελατών.

Για την εφαρμογή του εξωτερικού περιβαλλοντικού marketing είναι σημαντικό το εσωτερικό περιβαλλοντικό marketing, ο τρόπος επικοινωνίας των εργαζομένων, η εκπαίδευση στην περιβαλλοντική διαχείριση, η εκπαίδευση στην άμεση ανταπόκριση σε επείγουσες καταστάσεις, καθώς επίσης και οι κοινωνικές σχέσεις της επιχείρησης. Ένα υπόδειγμα καναλιών επικοινωνίας για εσωτερικό περιβαλλοντικό marketing φαίνεται στο σχήμα 18.

Για να είναι επιτυχής ο προγραμματισμός του περιβαλλοντικού marketing θα πρέπει κατά την διαδικασία του να ληφθούν υπόψη πέντε παράγοντες:

- Πληροφόρηση της επιχείρησης για την όσο το δυνατό καλύτερη ανταπόκρισή της στην περιβαλλοντική πρόκληση.
- Καινοτομικές λύσεις σε νέα ή παλιότερα περιβαλλοντικά προβλήματα.
- Εμπλοκή στον προγραμματισμό όσων έχουν οποιασδήποτε μορφής συμφέρον από την επιχείρηση και είτε βρίσκονται μέσα σε αυτή ή στο εξωτερικό της περιβάλλον (π.χ. προμηθευτές, διανομείς κ.λ.π.).



Σχήμα 18: Τρόποι επικοινωνίας – κλειδιά για το εσωτερικό περιβαλλοντικό marketing (Κ. Peattie, 1995)

- Πλήρη ενσωμάτωση του προγραμματισμού marketing στον στρατηγικό προγραμματισμό.
- Συνυπολογισμό του δυναμικού του περιβάλλοντος κατά την διαδικασία προγραμματισμού.

Ένας σωστός προγραμματισμός δεν εγγυάται την επιτυχία της στρατηγικής. Απλά αυξάνει τις πιθανότητες επιτυχίας. Προκειμένου να πετύχει η περιβαλλοντική στρατηγική θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα εξής:

- Προσανατολισμός προς τις ανάγκες και προσδοκίες του πελάτη.
- Κατανοητή περιβαλλοντική στρατηγική από όλους, αποφεύγοντας δύσκολους περιβαλλοντικούς ή τεχνικούς όρους.
- Συντονισμός της περιβαλλοντικής στρατηγικής με την στρατηγική σε επίπεδο λειτουργιών και με τα σχέδια για τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης.
- Αποτελεσματική κοινοποίησή της εντός και εκτός της επιχείρησης.
- Εμπορική βιωσιμότητα των προϊόντων.
- Αξιοπιστία ως προς τους πελάτες, την ανώτατη διοίκηση και όσους έχουν οποιασδήποτε μορφής συμφέρον από την επιχείρηση.
- Παραγωγή προϊόντων / υπηρεσιών σύμφωνα με τους αντικειμενικούς στόχους, την στρατηγική και τις ικανότητες της επιχείρησης.

4.3.2. Ανάπτυξη και παράγοντες επιτυχίας οικολογικών προϊόντων (K. Peattie, 1995)

Υπάρχουν πολλοί τρόποι ανάπτυξης ενός οικολογικού προϊόντος, οι κυριότεροι από αυτούς είναι οι εξής:

- ✓ Αλλάζοντας τα συστατικά του επιλέγοντας πιο βιώσιμα ή ελαχιστοποιώντας τις περιβαλλοντικά βλαβερές ουσίες.
- ✓ Βελτιώνοντας τα συστήματα παραγωγής του.
- ✓ Επιλέγοντας την πιο οικολογική συσκευασία, ώστε να μπορεί είτε να ανακυκλωθεί ή να επαναχρησιμοποιηθεί.

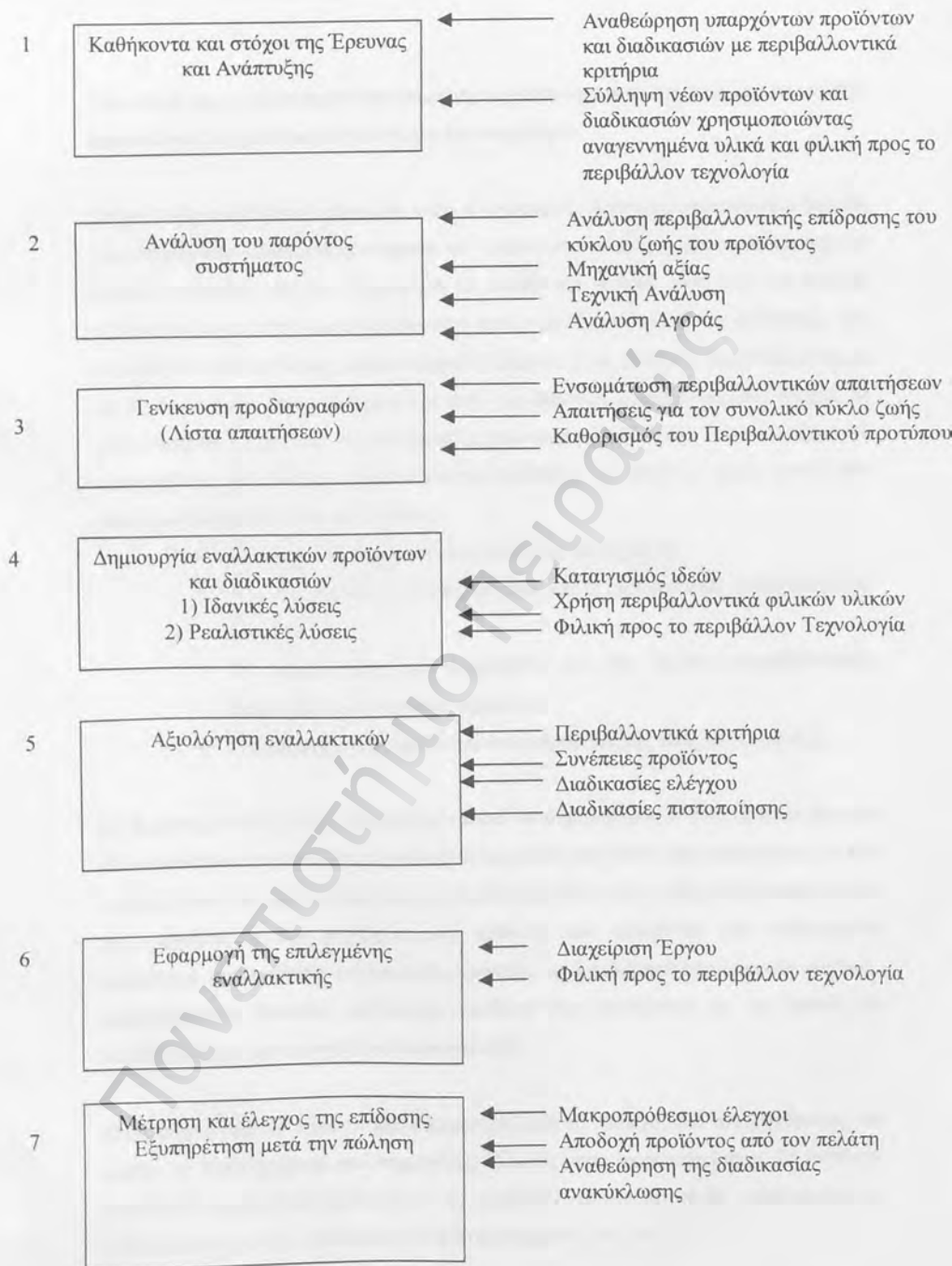
Στο σχήμα 19 παρουσιάζεται η διαδικασία έρευνας και ανάπτυξης οικολογικών προϊόντων.

Προκειμένου να πετύχει ένα οικολογικό προϊόν στην αγορά θα πρέπει να συνυπολογιστούν οι εξής παράγοντες:

- Το φιλικό προς το περιβάλλον προϊόν πρέπει να προκύπτει από ανάγκη ή προσδοκία του καταναλωτή.
- Πρέπει να πληρεί τις οικολογικές αλλά και τις τεχνικές προδιαγραφές ώστε να παρέχει την οικολογική και λειτουργική επίδοση και αυτό να γίνεται αντιληπτό από τους καταναλωτές.
- Η οικολογική του ιδιότητα πρέπει να κοινοποιείται επιτυχώς στους καταναλωτές μέσω του ονόματος του σχεδιασμού, της συσκευασίας και του τρόπου προώθησής του.
- Οι καταναλωτές πρέπει να επιθυμούν αλλά και να μπορούν να πληρώσουν επιπλέον για την φιλική προς το περιβάλλον ιδιότητα του προϊόντος.
- Η επιχείρηση πρέπει να στοχεύει στην παροχή οικολογικών προϊόντων ίσης ή καλύτερης αξίας από των ανταγωνιστών ως προς την οικολογική τους ιδιότητα, την αρχική τους ιδιότητα, την τιμή και την διαθεσιμότητά τους.
- Ένα οικολογικό προϊόν πρέπει να είναι και αξιόπιστο.

4.3.3 Περιβαλλοντικό Marketing και επικοινωνία (K. Peattie, 1995)

Η προώθηση ενός προϊόντος αποτελεί τις προσπάθειες επικοινωνίας της επιχείρησης μέσω του marketing με τους καταναλωτές. Οι βασικοί τρόποι επικοινωνίας είναι η διαφήμιση, η προώθηση πωλήσεων, οι προσωπικές πωλήσεις και οι δημόσιες σχέσεις. Οι δημόσιες σχέσεις και οι ίδιες οι πωλήσεις χρησιμοποιούνται για την παροχή πληροφοριών από τους πελάτες και όσους έχουν οποιαδήποτε μορφής συμφέρον από την επιχείρηση ενώ η διαφήμιση και η προώθηση πωλήσεων χρησιμοποιούνται κυρίως για την προώθηση του προϊόντος. Το ίδιο το προϊόν, η τιμή του, η διαθεσιμότητά του, η συσκευασία του και η οικολογική σήμανσή του, το όνομα του προϊόντος, η δραστηριότητα της επιχείρησης, οι διαδικασίες που ακολουθεί και η πολιτική της κα-



Σχήμα 19 : Διαδικασία Έρευνας και Ανάπτυξης οικολογικών προϊόντων (K. Peattie, 1995)

θώς επίσης και η υλικοτεχνική υποδομή της επιχείρησης, είναι στοιχεία από τα οποία ο καταναλωτής σχηματίζει μια εικόνα για την επιχείρηση.

Στόχος μιας επιχείρησης πρέπει να είναι η δημιουργία βιώσιμης επικοινωνίας δηλαδή μιας κοινωνικής διαδικασίας ανάμεσα σε εκείνη και σε όσους έχουν οποιασδήποτε μορφής συμφέρον από την επιχείρηση με σκοπό την κριτική μέσα από την παροχή πληροφοριών και την έμμεση συμμετοχή τους στην διαμόρφωση της πολιτικής, των διαδικασιών και της δομής μέσω ανοιχτού διαλόγου. Στον πίνακα 2 παρουσιάζονται οι διαφορές ανάμεσα στην βιώσιμη και στην μη βιώσιμη επικοινωνία, στο σχήμα 20 παρουσιάζεται το μοντέλο της διαδικασίας βιώσιμης επικοινωνίας, ενώ στο σχήμα 21 απεικονίζεται το σύστημα πληροφόρησης marketing. Οι βασικές αρχές αυτού του μοντέλου βιώσιμης επικοινωνίας είναι:

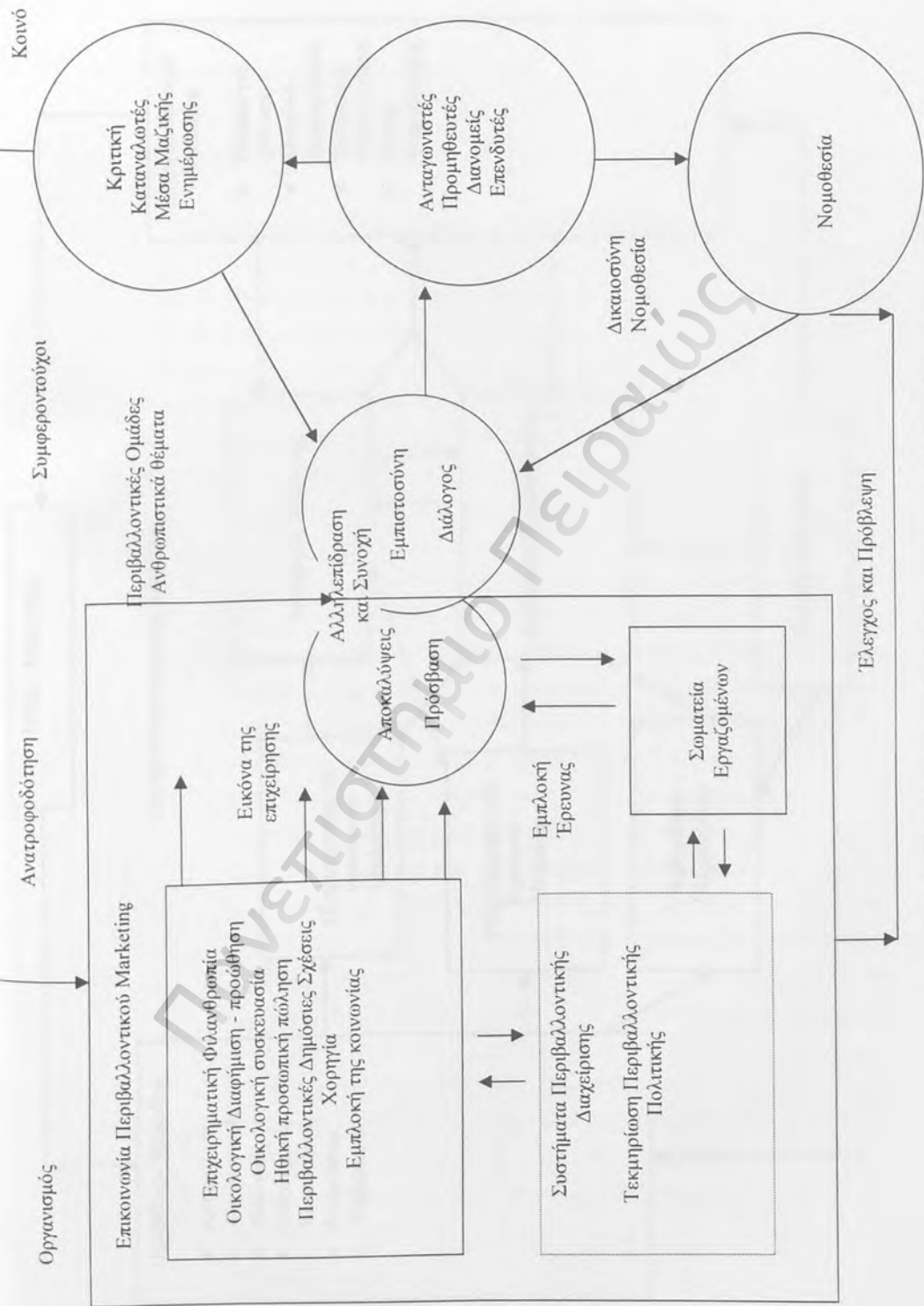
- ✓ Η δημιουργία εμπιστοσύνης εντός της επιχείρησης.
- ✓ Η εξωτερίκευση της επιχείρησης και η πολιτική πληροφόρησης της κοινωνίας.
- ✓ Οι αποκαλύψεις της επιχείρησης με την μορφή περιβαλλοντικής αναφοράς ή οικολογικής σήμανσης.
- ✓ Η προώθηση των προϊόντων και η προβολή της ίδιας της εταιρείας.

Οι δημόσιες σχέσεις μιας επιχείρησης μπορεί να δημιουργήσουν πολλές ευκαιρίες για να κοινοποιήσει τα οικολογικά μηνύματά της εντός και εκτός της επιχείρησης, με την μορφή λόγων, με την βοήθεια οπτικοακουστικών μέσων, με παροχή πληροφοριών για την ασφάλεια ή την περιβαλλοντική επίδοση των προϊόντων από ειδικευμένο προσωπικό μέσω ειδικής τηλεφωνικής γραμμής, με δημιουργία οικολογικών ομάδων, φιλανθρωπικών δωρεών, υιοθέτησης κωδίκων που σχετίζονται με την ηθική, το περιβάλλον και την φροντίδα του καταναλωτή.

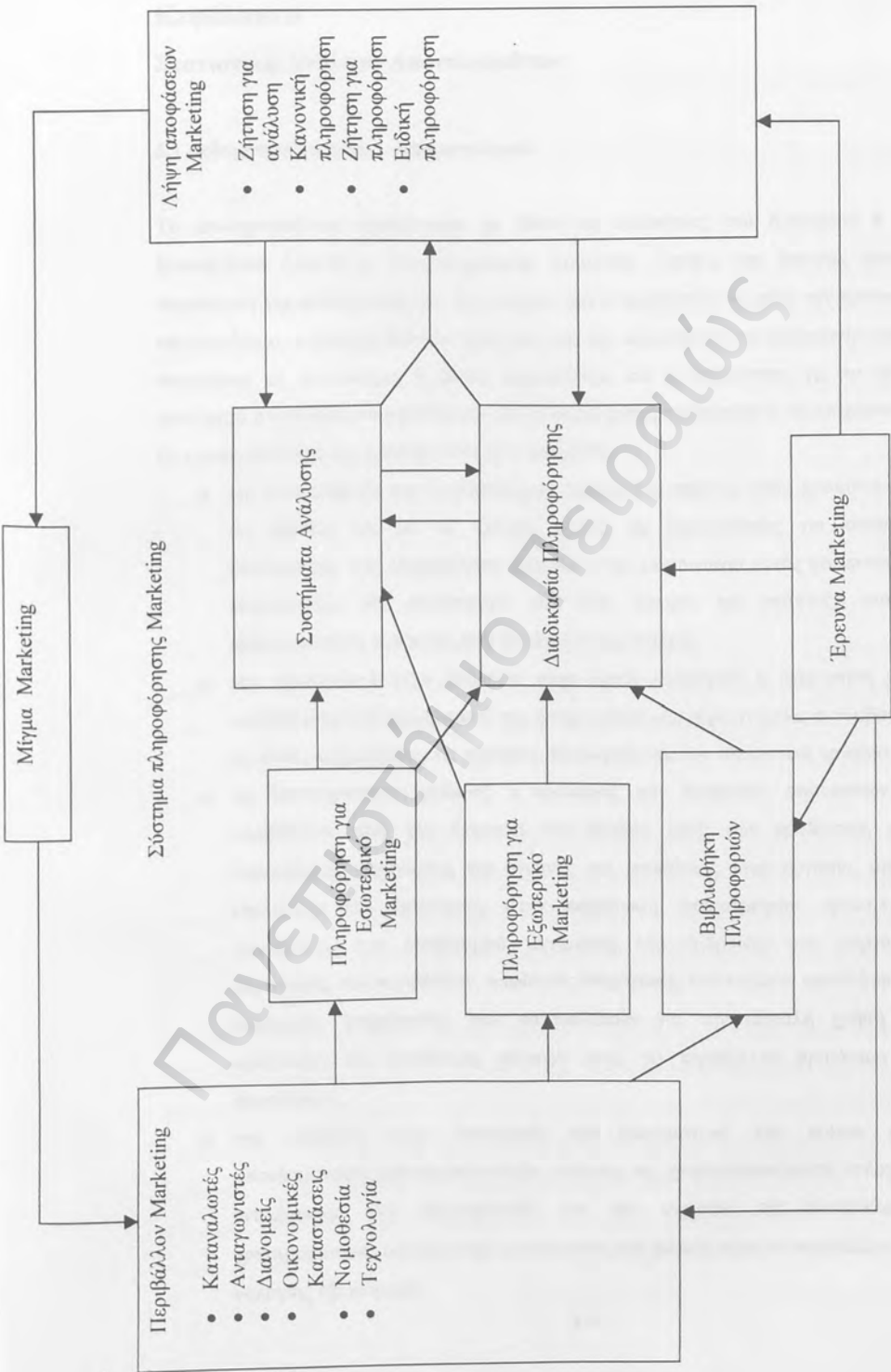
Οποιοδήποτε και να είναι το μέσο επικοινωνίας ή το περιεχόμενο του μηνύματος, θα πρέπει να υποστηρίζεται από σημαντικές αλλαγές μέσα στην επιχείρηση. Σε αντίθετη περίπτωση οι δημόσιες σχέσεις για την περιβαλλοντική πολιτική θα αναφέρονται ως επιφανειακές και όχι ουσιαστικές και αποτελεσματικές αλλαγές.

Βιώσιμη Επικοινωνία	Μη βιώσιμη Επικοινωνία
Διαχείριση προσδοκιών	Επιδέξιος χειρισμός συναισθημάτων
Αναγνώριση παλιάς κακής επίδοσης σαν σημαντικό θέμα	Αγνόηση ή άρνηση παρελθόντων σφαλμάτων
Αναζήτηση επιλογών που έχουν νόημα για όλους όσους έχουν συμφέρον από την επιχείρηση	Η μόνη επιδίωξη είναι καλή εικόνα της επιχείρησης σχετικά με τις ανταγωνίστριες εταιρείες
Υπάρχουν τεκμήρια τα οποία υποστηρίζουν θέσεις και ιδέες	Δεν αποκαλύπτονται τεκμήρια δεδομένων
Μεταχείριση όσων έχουν συμφέρον από την επιχείρηση σα να είναι πελάτες και συλλογή πληροφοριών και προτάσεων βελτίωσης	Είναι απαραίτητη η εκπαίδευση του κοινού και όσων έχουν συμφέρον από την επιχείρηση
Έγκαιρη και έγκυρη ενημέρωση	Διάδοση ποικιλίας μηνυμάτων στο κοινό
Συνεχής ενημέρωση και επικοινωνία	Ενημέρωση μόνο όποτε συμφέρει την επιχείρηση

Πίνακας 2 : Σύγκριση βιώσιμης και μη επικοινωνίας (K. Peattie, 1995)



Σχήμα 20 : Η διαδικασία βιώσιμης επικοινωνίας (Κ. Peattie, 1995)



Σχήμα 21: Έρευνα Marketing και σύστημα πληροφορησης Marketing (K. Peattie, 1995)

Κεφάλαιο 5

Στατιστική Ανάλυση Αποτελεσμάτων

5.1 Δεδομένα ανάλυσης – Δειγματοληψία

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με βάση τις απαιτήσεις του Κριτηρίου 8 του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας. Στόχος της έρευνας είναι η διερεύνηση της προσέγγισης και των στόχων των επιχειρήσεων ως προς την κοινωνική υπευθυνότητα, η ύπαρξη δεικτών μέτρησης για την αξιολόγηση της εφαρμογής της, οι συγκρίσεις με αντίστοιχες ή άλλες επιχειρήσεις και η διερεύνηση για το αν τα επιθυμητά αποτελέσματα οφείλονται στις συγκεκριμένες προσεγγίσεις της επιχείρησης. Οι κύριες ενότητες του ερωτηματολογίου αφορούν:

- την συμπεριφορά της επιχείρησης ως κοινωνικός εταίρος, όπως προκύπτει από τις σχέσεις της με τις τοπικές αρχές, τις δημοσιεύσεις για κοινωνική συνεισφορά, την εξυπηρέτηση πελατών, την επικοινωνία εντός και εκτός της επιχείρησης, την συνεισφορά της στην έρευνα και ανάπτυξη και τις επαγγελματικές ευκαιρίες που δύναται να προσφέρει.
- την συνεισφορά στην κοινωνία στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση μέσω εκπαίδευσης του προσωπικού της ή της μεταφοράς τεχνογνωσίας ή συμβουλών σε άλλες επιχειρήσεις, τις χορηγίες, τις δωρεές και την εθελοντική εργασία.
- τις δραστηριότητες μείωσης ή πρόληψης των δυσμενών επιπτώσεων στο περιβάλλον κατά την διάρκεια του κύκλου ζωής των προϊόντων, μέσω διασφάλισης εργονομίας και υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία, άμεσης επέμβασης και διαφάνειας στην περίπτωση καταστροφών, προληπτικής συντήρησης του εξοπλισμού, εκτίμησης της επίδρασης των διεργασιών παραγωγής στο περιβάλλον, ασφαλούς διαχείρισης των τοξικών αποβλήτων και εκπομπών, ενημέρωσης των καταναλωτών για την ασφαλή χρήση των προϊόντων και ανάπτυξης φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων και διεργασιών.
- την συμβολή στην διατήρηση και βιωσιμότητα των πόρων μέσω υποκατάστασης των πρώτων υλών, μείωσης της χρησιμοποιούμενης ενέργειας, ενημέρωσης των καταναλωτών για την σημασία της ανακύκλωσης, χρησιμοποίησης οικολογικής συσκευασίας και φιλικής προς το περιβάλλον τεχνολογίας εξοπλισμού.

- τους τρόπους μέτρησης της κοινωνικής συνεισφοράς εντός και εκτός της επιχείρησης
- την ανάπτυξη δεικτών επίδοσης και την συγκριτική αξιολόγηση με αντίστοιχες ή άλλες βιομηχανίες ή υπηρεσίες
- την εκτίμηση των αιτιών της καλής εικόνας της επιχείρησης από το κοινωνικό σύνολο

Ο αριθμός των ερωτηματολογίων που στάλθηκαν είναι 105 και απαντήθηκαν 22 (20,9 %). Το δείγμα περιλάμβανε βιομηχανίες Τροφίμων (71%), Φαρμάκων – Καλλυντικών – Απορρυπαντικών (26%) και Χημικές βιομηχανίες (8%). Τα ποσοστά απαντημένων ερωτηματολογίων ανά κατηγορία είναι 25,3% (17,1% στο δείγμα) για τις βιομηχανίες Τροφίμων, 7,7% (1,9% στο δείγμα) για τις βιομηχανίες Φαρμάκων – Καλλυντικών – Απορρυπαντικών και 25% (1,9% στο δείγμα) για τις Χημικές Βιομηχανίες. Από τα απαντημένα ερωτηματολόγια, το 81,1% είναι από βιομηχανίες Τροφίμων, το 11,1% από βιομηχανίες Φαρμάκων – Καλλυντικών – Απορρυπαντικών και το 11,1% από Χημικές βιομηχανίες.

Από τις βιομηχανίες που απάντησαν, το 68,2% ανήκει σε Όμιλο επιχειρήσεων κι έχει 50 έως 300 εργαζομένους. Το 59,1% έχει πιστοποιηθεί κατά το πρότυπο της σειράς ISO 9000, το 4,5% κατά ISO 14001 ενώ το 50% των βιομηχανιών Τροφίμων έχει πιστοποιηθεί κατά HACCP.

Για το 50% των επιχειρήσεων που απάντησαν, το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας αποτελεί εργαλείο αυτοαξιολόγησης, ενώ για το 18,2% η διεκδίκηση του αντίστοιχου βραβείου αποτελεί στόχο και ένα 4,5% έχει κάνει αίτηση. Τα παραπάνω αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στους Πίνακες 5.1.α και 5.1.β.

Για την λήψη των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις ανοικτού, κλειστού τύπου αλλά και κλίμακα 1-6. Για τις ερωτήσεις όπου χρησιμοποιήθηκε κλίμακα, ως προσέγγιση της επιχείρησης θεωρήθηκε η απάντηση που εκφράζει βαθμό επίτευξης στόχου μετρίως ικανοποιητικό (4), ικανοποιητικό (5) και πολύ ικανοποιητικό (6). Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με απλή περιγραφική στατιστική (μέσοι όροι, τυπική απόκλιση, μέγιστο, ελάχιστο) με την χρήση του προγράμματος excel.

5.1.1 Η επιχείρηση ως κοινωνικός εταίρος

Η έρευνα έδειξε ότι το 36,4% των επιχειρήσεων μεριμνά για την ανάπτυξη καλών σχέσεων με τις αρχές μέσω συνεχούς διερεύνησης των αναγκών τους, σε ικανοποιητικό βαθμό ενώ το 31,8% διερευνά την επίδραση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στην γύρω περιοχή.

Ως προς τις δημοσιεύσεις ετήσιων αναφορών, για το 50% των επιχειρήσεων φαίνεται ότι αφορούν κυρίως συμμόρφωση με τους κανονισμούς ενώ οι δημοσιεύσεις για κοινωνική συνεισφορά για το 36,4% δεν αποτελεί στόχο.

Το 31,8% παρέχει ειδική τηλεφωνική γραμμή για την λήψη παραπόνων, ως εξυπηρέτηση του καταναλωτή μετά την πώληση. Η επικοινωνία από την διοίκηση προς τα τμήματα, το αντίστροφο και διατμηματικά είναι ικανοποιητική για το 50 – 54,5% των επιχειρήσεων, ενώ για το 59,1% οι δημοσιεύσεις σε εφημερίδες της επιχείρησης δεν αποτελεί στόχο. Η διαφήμιση για κοινωνική συνεισφορά στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης δεν αποτελεί στόχο για το 45,4% των επιχειρήσεων καθώς επίσης και η έμμεση διαφήμιση μέσω άρθρου για κοινωνική συνεισφορά (36,4%). Γενικότερα, κάθε είδους κοινοποίηση κοινωνικής συνεισφοράς δεν αποτελεί στόχο για τις περισσότερες επιχειρήσεις όπως φαίνεται στα αποτελέσματα που αφορούν γνώστοποίηση μέσω του ίδιου του προϊόντος (63,6%), κοινοποίηση μηνυμάτων μέσω τοπικών εφημερίδων (50%), περιοδικών της εταιρείας (63,6%), διαφημίσεων σε συγκεκριμένες ώρες (54,5%), κοινοποίησης οικολογικών μηνυμάτων μέσω της συσκευασίας (36,4%), του ονόματος (36,4%), του τρόπου προώθησης του προϊόντος (31,8%). Για το 31,8% των επιχειρήσεων ο βαθμός επίτευξης έμφασης στην καινοτομία και επένδυσης στην έρευνα και ανάπτυξη είναι μετρίως ικανοποιητικός καθώς επίσης και η ανταλλαγή τεχνογνωσίας με τους συνεταιίρους. Το 54,5% δέχεται προτάσεις βελτίωσης από τους εργαζόμενους. Τέλος, το 40,9% δίνει ίσες επαγγελματικές ευκαιρίες στα δύο φύλα και το 31,8% προσφέρει εργασία στα άτομα με ειδικές ανάγκες.

5.1.2 Συνεισφορά στην κοινωνία στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση

Η μεταφορά τεχνογνωσίας μέσω εκπαιδευτικών σεμιναρίων από τα στελέχη της επιχείρησης σε άλλες επιχειρήσεις δεν αποτελεί στόχο για το 45,4% ενώ το 36,4% θεωρεί ικανοποιητικό τον βαθμό επίτευξης στόχου. Επίσης, η παροχή συμβουλών σε

άλλες επιχειρήσεις δεν αποτελεί στόχο για το 31,8% των επιχειρήσεων, ενώ για το 27,3% υφίσταται σε ικανοποιητικό βαθμό.

Η εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα σχετικά με την θέση εργασίας του έχει επιτευχθεί σε ικανοποιητικό βαθμό για το 45,4% καθώς επίσης και για θέματα υγιεινής και ασφάλειας (50% πολύ ικανοποιητικός βαθμός επίτευξης), για παροχή πρώτων βοηθειών (31,8% πολύ ικανοποιητικός βαθμός επίτευξης), πρόληψης πυρκαγιών (31,8% πολύ ικανοποιητικός βαθμός επίτευξης) και δημιουργίας περιβαλλοντικής συνείδησης (40,9% πολύ ικανοποιητικός βαθμός επίτευξης). Το 40,9% των επιχειρήσεων επιτρέπει τις επισκέψεις φοιτητών ή μαθητών για εκπαιδευτικούς λόγους και λιγότερες για πρακτική εξάσκηση (36,4%). Ξεναγήσεις καταναλωτών στους χώρους παραγωγής επιδιώκονται από το 27,3%.

Χορηγία σε κοινωνικές εκδηλώσεις εφαρμόζεται από το 22,7% των επιχειρήσεων, ενώ σε βραβεία δεν αποτελεί στόχο για το 36,4% των επιχειρήσεων. Οι δωρεές σε δήμους / κοινότητες δεν αποτελεί στόχο για το 50% των επιχειρήσεων αλλά και σε μουσεία, νοσηλευτικά ιδρύματα τα ποσοστά επιχειρήσεων που κάνουν δωρεές είναι σχετικά χαμηλά (13,6% και 9,1% αντίστοιχα). Αντίθετα, το 40,9% των επιχειρήσεων κάνει προσφορά προϊόντων σε άπορους.

Τέλος, για μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων (36,4% και 59,1% αντίστοιχα) η προσφορά εξοπλισμού και η εθελοντική εργασία δεν αποτελεί στόχο.

5.1.3 Δραστηριότητες μείωσης ή πρόληψης δυσμενών επιπτώσεων στο περιβάλλον κατά την διάρκεια του κύκλου ζωής των προϊόντων

Οι περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη σημασία στην υγιεινή και στην ασφάλεια των εργαζομένων, στην εργονομία στον χώρο εργασίας αλλά και σε θέματα που αφορούν την δημοσιοποίηση συμβάντων με δυσμενείς περιβαλλοντικές επιπτώσεις, την άμεση διερεύνηση των καταστροφών, στην ασφαλή διαχείριση των περιβαλλοντικών αποβλήτων και στην εκτίμηση περιβαλλοντικής επίδρασης των διεργασιών παραγωγής καθώς επίσης και στην ενημέρωση των καταναλωτών για ασφαλή χρήση προϊόντων. Συγκεκριμένα τα ποσοστά των επιχειρήσεων με πολύ ικανοποιητικό βαθμό επίδοσης στα εν λόγω θέματα είναι τα εξής:

Προσέγγιση	Ποσοστό (%) επιχειρήσεων με ικανοποιητικό ή πολύ ικανοποιητικό βαθμό επίδοσης
Εμπλοκή προσωπικού σε επιτροπές υγιεινής και ασφάλειας	40,9
Ειδικός εξοπλισμός για την ασφάλεια των εργαζομένων	54,5
Προληπτική συντήρηση του εξοπλισμού	40,9
Πρόγραμμα παρακολούθησης της υγείας των εργαζομένων	40,9
Διαφάνεια ως προς την δημοσιοποίηση συμβάντων με δυσμενείς περιβαλλοντικές επιπτώσεις	31,8
Άμεση διερεύνηση καταστροφών	40,9
Εκτίμηση περιβαλλοντικής επίδρασης των διεργασιών παραγωγής	54,5
Ασφαλής διαχείριση τοξικών αποβλήτων και εκπομπών	36,4
Ενημέρωση πελατών για ασφαλή χρήση προϊόντων	50
Ενθάρρυνση για καινοτομία σε ανάπτυξη:	
<input type="checkbox"/> Φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων	36,4
<input type="checkbox"/> Φιλικών προς το περιβάλλον διεργασιών	50

5.1.4 Δραστηριότητες που συμβάλλουν στην διατήρηση και βιωσιμότητα των πόρων

Η χορηγία σε προγράμματα ανάπτυξης φιλικών προς το περιβάλλον μέσω μεταφοράς δεν αποτελεί στόχο για το 54,5% των επιχειρήσεων. Το 49,9% όμως αντικαθιστά τον παλιό μηχανολογικό εξοπλισμό παραγωγής με νέα, φιλική προς το περιβάλλον τεχνολογία και το 40,9% αναπτύσσει οικολογική συσκευασία.

Η ενημέρωση των καταναλωτών για την σημασία της ανακύκλωσης μέσω της διαφήμισης των προϊόντων και οδηγιών για την διάθεση των αποβλήτων δεν αποτελεί στόχο για το 45,4% των επιχειρήσεων ενώ το 36,3% ζητά από τους προμηθευτές οικολογική συσκευασία και οικολογικές πρώτες ύλες. Επίσης, η υποκατάσταση πρώτων υλών για το 40,9% των επιχειρήσεων δεν αποτελεί στόχο. Τέλος, το 36,3% των επιχειρήσεων επιτυγχάνει μείωση της χρησιμοποιούμενης ενέργειας.

5.1.5 Τρόποι μέτρησης

Με αυτή την ενότητα του ερωτηματολογίου διερευνήθηκε ο τρόπος συλλογής στοιχείων για την εκτίμηση της αντίληψης του κοινωνικού συνόλου για την επιχείρηση.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι για το 81,7% η αποστολή ερωτηματολογίων σε κατοίκους της περιοχής που εδρεύει η εταιρεία, ή σε άλλες επιχειρήσεις ή στον τύπο ή στις αρχές, δεν αποτελεί στόχο. Για το 45,4% δεν αποτελεί τρόπο μέτρησης η συλλογή ευχαριστηρίων επιστολών από τους πελάτες, ενώ για το 54,5% των επιχειρήσεων δεν αποτελεί τρόπο μέτρησης η συλλογή συγχαρητηρίων επιστολών από συνεταιίρους.

Για το 36,3% των επιχειρήσεων η ανάλυση των δημοσιευμάτων του τύπου αποτελεί τρόπο μέτρησης και έχει επιφέρει ικανοποιητικό αποτέλεσμα ως προς την δημιουργία θετικής αντίληψης του κοινωνικού συνόλου. Τέλος, η ζήτηση της επιχείρησης για χορηγία και η λήψη βραβείων για δραστηριότητες κοινωνικής συνεισφοράς, δεν αποτελεί τρόπο μέτρησης για το 36,3% και 54,5% των επιχειρήσεων αντίστοιχα.

5.1.6 Δείκτες επίδοσης

Διερευνήθηκε η ύπαρξη συγκεκριμένων και άλλων εσωτερικών δεικτών για την μέτρηση απόδοσης της επιχείρησης καθώς επίσης και η πραγματοποίηση συγκριτικής αξιολόγησης με αντίστοιχες ή άλλες επιχειρήσεις.

Από την έρευνα προέκυψε ότι για τις περισσότερες επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούνται δείκτες επίδοσης.

Ο δείκτης επίδοσης στον οποίο το 31,8% των επιχειρήσεων παρουσιάζει πολύ ικανοποιητική επίδοση είναι η συγκριτική παρακολούθηση κατανάλωσης νερού ή άλλης μορφής ενέργεια. Επίσης, για το 22,7% των επιχειρήσεων παρουσιάζεται πολύ ικανοποιητικός ο δείκτης για τα παραγόμενα απόβλητα ανά ποσότητα τελικού προϊόντος.

Οι συγκρίσεις με άλλη βιομηχανία ή υπηρεσία για το 90,8-99,9% των επιχειρήσεων δεν αποτελούν στόχο ενώ τα ποσοστά των επιχειρήσεων για τα οποία δεν γίνεται συγκριτική αξιολόγηση με αντίστοιχη βιομηχανία είναι μικρότερα (45,4-81,7%). Είναι σημαντικό το γεγονός ότι το 22,7% των επιχειρήσεων κάνει συγκριτική αξιολόγηση κι έχει πολύ ικανοποιητικά αποτελέσματα για την μείωση κινδύνου για την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων και για την μείωση της χρησιμοποιούμενης ενέργειας. Επίσης, το 27,2% των επιχειρήσεων κάνει συγκριτική αξιολόγηση με πολύ ικανοποιητικά αποτελέσματα για την μείωση θορύβου και οσμών, την μείωση κινδύνων από ατυχήματα και για την μείωση τοξικών εκπομπών. Τέλος, καμία επιχείρηση δεν ανέφερε άλλους χρησιμοποιούμενους δείκτες.

5.1.7 Αιτίες

Ο σκοπός της συγκεκριμένης ενότητας του ερωτηματολογίου, είναι η εκτίμηση των επιχειρήσεων για τις αιτίες της διαμόρφωσης θετικής εικόνας από το κοινωνικό σύνολο. Στα αποτελέσματα λήφθηκαν υπόψη οι απαντήσεις 4 και 5 που αντιστοιχούν στα περισσότερα και σε όλα τα αποτελέσματα. Για το 40,9-45,4% τα περισσότερα αποτελέσματα οφείλονται στην δημιουργία πνεύματος κοινωνικής υπευθυνότητας εντός της επιχείρησης, στην δημιουργία καναλιών επικοινωνίας εντός κι εκτός της επιχείρησης, στην συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού για την δημιουργία περιβαλλοντικής και κοινωνικής συνείδησης, στην εφαρμογή προγραμμάτων υγιεινής και ασφάλειας εργαζομένων, στην ανάπτυξη προγραμμάτων διαχείρισης κινδύνων και στην διαφάνεια σε περίπτωση ατυχημάτων. Ένα σημαντικό ποσοστό 22,7% θεωρεί ότι η διερεύνηση των προσδοκιών της κοινωνίας μέσα από το κοινωνικό και περιβαλλοντικό Marketing και η χορηγία δεν αποτελούν αιτία στην διαμόρφωση καλής εικόνας της επιχείρησης. Το ίδιο συμβαίνει και για το 18,2% για την αποτελεσματική διαφήμιση και για την ανάπτυξη οικολογικών προϊόντων και συσκευασίας σε λογικές τιμές.

5.2 Συμπεράσματα

Η καλή εικόνα της επιχείρησης ως κοινωνικός εταίρος φαίνεται ότι οφείλεται στην διερεύνηση των αναγκών των τοπικών αρχών και της επίδρασης των δραστηριοτήτων στην γύρω περιοχή, στην εξυπηρέτηση των καταναλωτών μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας, στην έμφαση στην καινοτομία και στην έρευνα και ανάπτυξη, στην ανταλλαγή τεχνογνωσίας με επιχειρήσεις συνεταιίρους, στην προσφορά ίσων επαγγελματικών ευκαιριών στα δύο φύλλα και στην προσφορά εργασίας σε άτομα με ειδικές ανάγκες. Οι δημοσιεύσεις των επιχειρήσεων αφορούν ετήσιες αναφορές σχετικά με την περιβαλλοντική πολιτική και τους αντίστοιχους στόχους καθώς και την συμμόρφωση με τους κανονισμούς. Η διαφήμιση για την κοινωνική συνεισφορά, άμεση ή έμμεση, εφαρμόζεται σε μικρό ποσοστό καθώς επίσης και η κοινοποίηση οικολογικών μηνυμάτων μέσω των προϊόντων. Ως εσωτερικές στρατηγικές οι επιχειρήσεις διασφαλίζουν καλή επικοινωνία και αξιοποιούν τις προτάσεις βελτίωσης από τους εργαζόμενους.

Ως προς την συνεισφορά στην κοινωνία στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση, υπάρχει τάση για εκπαίδευση του προσωπικού της επιχείρησης όσον αφορά την προσωπική ανάπτυξη, την θέση εργασίας, την υγιεινή και ασφάλεια, την παροχή πρώτων βοηθειών, την πρόληψη πυρκαγιών και την δημιουργία περιβαλλοντικής συνείδησης. Επίσης, δίνεται η ευκαιρία σε φοιτητές ή μαθητές για εκπαιδευτικές επισκέψεις στις επιχειρήσεις και για πρακτική εξάσκηση. Η χορηγία εφαρμόζεται κυρίως σε κοινωνικές, πολιτιστικές και αθλητικές εκδηλώσεις, ενώ οι δωρεές σε δήμους / κοινότητες. Η προσφορά εξοπλισμού και η εθελοντική εργασία πραγματοποιούνται σε μικρότερο βαθμό από τις επιχειρήσεις.

Οι δραστηριότητες μείωσης ή πρόληψης δυσμενών επιπτώσεων στο περιβάλλον κατά την διάρκεια του κύκλου ζωής των προϊόντων εφαρμόζονται σε ικανοποιητικό βαθμό από τις επιχειρήσεις και επικεντρώνονται στην υγιεινή και ασφάλεια, στην εργονομία, στην ασφαλή διαχείριση αποβλήτων, στην διαφάνεια σε περίπτωση ατυχήματος και στη άμεση ενημέρωση και αποκατάσταση ζημιών. Επίσης ενθαρρύνεται η ανάπτυξη φιλικών προϊόντων και διεργασιών προς το περιβάλλον. Για την διατήρηση και βιωσιμότητα των πόρων οι στρατηγικές που ακολουθούνται κυρίως, είναι η αντικατάσταση του παλιού εξοπλισμού με νέο, φιλικό προς το περιβάλλον και η μείωση της χρησιμοποιούμενης ενέργειας.

Ο τρόπος συλλογής στοιχείων για την εκτίμηση της αντίληψης της κοινωνίας για την επιχείρηση είναι με την ανάλυση των δημοσιευμάτων. Γενικότερα, για τις περισσότερες επιχειρήσεις η αποστολή ερωτηματολογίων, η συλλογή επιστολών, η ζήτηση για χορηγία και η λήψη βραβείων δεν αποτελεί τρόπο μέτρησης της αντίληψης του κοινωνικού συνόλου.

Οι περισσότερο χρησιμοποιούμενοι δείκτες αφορούν περιβαλλοντική διαχείριση όπως επενδύσεις στην προστασία του περιβάλλοντος, συγκριτική παρακολούθηση μείωσης των αποβλήτων, κυρίως κατανάλωσης νερού ή άλλης μορφής ενέργειας, αποβλήτων ανά τελικό προϊόν και ποσότητας εκπομπών. Περαιτέρω δείκτες δεν χρησιμοποιούνται, ενώ συγκριτικές αξιολογήσεις με αντίστοιχες ή άλλες βιομηχανίες δεν γίνονται για το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων.

Η διαμόρφωση θετικής εικόνας για τις περισσότερες επιχειρήσεις οφείλεται στην δημιουργία πνεύματος κοινωνικής υπευθυνότητας και καναλιών επικοινωνίας εντός και εκτός της επιχείρησης, στην συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού, στην εφαρμογή προγραμμάτων υγιεινής και ασφάλειας εργαζομένων, στην ανάπτυξη προγραμμάτων διαχείρισης κινδύνων και στην διαφάνεια σε περίπτωση ατυχημάτων. Λιγότερα αποτελέσματα οφείλονται στο Marketing και στην αποτελεσματική διαφήμιση, στην περιβαλλοντική διαχείριση, στην ανάπτυξη οικολογικών προϊόντων και συσκευασίας σε λογικές τιμές, στην μείωση χρησιμοποιούμενων πόρων, αποβλήτων και τοξικών εκπομπών.

5.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Αντίστοιχη έρευνα θα ήταν χρήσιμο να γίνει και σε επιχειρήσεις εκτός Ελλάδας, δίνοντας έμφαση στους χρησιμοποιούμενους δείκτες. Επίσης, ένα άλλο θέμα για έρευνα θα μπορούσε να είναι η ανάπτυξη δεικτών και η πιλοτική τους εφαρμογή σε κάποια επιχείρηση.

Παράρτημα

Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο

Αθήνα, 15/05/2023

Εκείνη την ημέρα, η Διεύθυνση Παιδείας και Πολιτισμού της Περιφέρειας Αττικής, με την Διοίκηση Ολοκληρωμένης Υποστήριξης της Περιφέρειας Αττικής, σε συνεργασία με τον Οργανισμό Διαχείρισης των Εκπαιδευτικών Μέσων της Περιφέρειας Αττικής, διοργανώνει την μετ'επόμενης φάσης έρευνας, με τίτλο «Εκτίμηση της ποιότητας των Πανεπιστημίων Πελοποννήσου κ. Γεωργίου Καραγιάννη».

Εκείνη την ημέρα, είναι η Διεύθυνση Παιδείας και Πολιτισμού της Περιφέρειας Αττικής που επιτηρείται ως προς την συνολική διαδικασία της έρευνας. Η Διεύθυνση της Διαπαιδαγωγικής Υπηρεσίας της Περιφέρειας Αττικής, σε συνεργασία με την μετ'επόμενης φάσης έρευνας, με τίτλο «Εκτίμηση της ποιότητας των Πανεπιστημίων Πελοποννήσου κ. Γεωργίου Καραγιάννη».

Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο που συνοδεύει το παρόν έγγραφο, είναι η μετ'επόμενης φάσης έρευνας της Επιστημονικής Μονάδας Εκπαιδευτικής Έρευνας της Περιφέρειας Αττικής, με τίτλο «Εκτίμηση της ποιότητας των Πανεπιστημίων Πελοποννήσου κ. Γεωργίου Καραγιάννη».

Στατιστική Ανάλυση Αποτελεσμάτων – Γραφικές Παραστάσεις

Το ερωτηματολόγιο που συνοδεύει το παρόν έγγραφο, είναι η μετ'επόμενης φάσης έρευνας της Επιστημονικής Μονάδας Εκπαιδευτικής Έρευνας της Περιφέρειας Αττικής, με τίτλο «Εκτίμηση της ποιότητας των Πανεπιστημίων Πελοποννήσου κ. Γεωργίου Καραγιάννη».

Το ερωτηματολόγιο που συνοδεύει το παρόν έγγραφο, είναι η μετ'επόμενης φάσης έρευνας της Επιστημονικής Μονάδας Εκπαιδευτικής Έρευνας της Περιφέρειας Αττικής, με τίτλο «Εκτίμηση της ποιότητας των Πανεπιστημίων Πελοποννήσου κ. Γεωργίου Καραγιάννη».

Η Διεύθυνση Παιδείας και Πολιτισμού της Περιφέρειας Αττικής, σε συνεργασία με τον Οργανισμό Διαχείρισης των Εκπαιδευτικών Μέσων της Περιφέρειας Αττικής, διοργανώνει την μετ'επόμενης φάσης έρευνας, με τίτλο «Εκτίμηση της ποιότητας των Πανεπιστημίων Πελοποννήσου κ. Γεωργίου Καραγιάννη».

Εκείνη την ημέρα, η Διεύθυνση Παιδείας και Πολιτισμού της Περιφέρειας Αττικής, σε συνεργασία με τον Οργανισμό Διαχείρισης των Εκπαιδευτικών Μέσων της Περιφέρειας Αττικής, διοργανώνει την μετ'επόμενης φάσης έρευνας, με τίτλο «Εκτίμηση της ποιότητας των Πανεπιστημίων Πελοποννήσου κ. Γεωργίου Καραγιάννη».

Σε εκτίμησή

Το έγγραφο αυτό αποτελεί



Θέμα: Αποτίμηση της κοινωνικής συνεισφοράς της επιχειρηματικής δραστηριότητας

20/9/2001

Αξιότιμε/η κύριε / κυρία,

Στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας για την απόκτηση του Master στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, διεξάγεται μία έρευνα σχετικά με την αποτίμηση της κοινωνικής συνεισφοράς των επιχειρήσεων, στην ελληνική πραγματικότητα. Η έρευνα αυτή διεξάγεται από την μεταπτυχιακή φοιτήτρια Σταμούλη Ελένη, υπό την επίβλεψη του Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς κ. Γεώργιου Μποχώρη.

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση της ύπαρξης δεικτών για την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων ως προς την συνεισφορά τους στο κοινωνικό σύνολο. Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας γίνεται μέσω μετρήσεων της αντίληψης της κοινωνίας και μέσω εσωτερικών δεικτών επίδοσης για τις διάφορες επιχειρησιακές δραστηριότητες που επηρεάζουν την διαμόρφωση της αντίληψης του κοινωνικού συνόλου.

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί είναι βασισμένο στις απαιτήσεις του όγδοου κριτηρίου του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας και το δείγμα που επιλέχθηκε περιλαμβάνει βιομηχανίες τροφίμων και χημικές βιομηχανίες παραγωγής πετρελαίου, χρωμάτων, καλλυντικών, απορρυπαντικών κ.λ.π., οι οποίες λειτουργούν στον Ελληνικό χώρο.

Οι απαντήσεις σας θα αποτελέσουν ουσιαστική και πολύτιμη βοήθεια για εμάς. Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε κατά τέτοιο τρόπο ώστε η συμπλήρωσή του να είναι όσο το δυνατόν εύκολη και γρήγορη. Δεν θα χρειαστούν περισσότερο από 15 λεπτά από τον χρόνο σας, με την προϋπόθεση ότι θα διαβάσετε τις οδηγίες που αναφέρονται σε κάθε ενότητα.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε δύο ενότητες από τις οποίες η πρώτη περιλαμβάνει γενικές ερωτήσεις για την κατηγοριοποίηση του δείγματος, ενώ η δεύτερη περιλαμβάνει δύο υποενότητες από τις οποίες η πρώτη αναφέρεται στην στρατηγική των επιχειρήσεων και στους τρόπους μέτρησης της αντίληψης του κοινωνικού συνόλου για την κοινωνική της συνεισφορά. Η δεύτερη περιλαμβάνει ερωτήσεις για την διερεύνηση ύπαρξης εσωτερικών δεικτών επίδοσης σχετικά με τις δραστηριότητες για κοινωνική συνεισφορά.

Η πλήρης ανωνυμία των απαντήσεων και η εχέμυθη χρήση των ερωτηματολογίων, αποτελούν εγγύησή μας. Εάν θέλετε να σας κοινοποιηθούν τα αποτελέσματα της έρευνας, σας παρακαλούμε ταχυδρομήστε ξεχωριστά την διεύθυνσή σας. Τα στοιχεία που θα συλλεχθούν αναμένονται ιδιαίτερα ενδιαφέροντα και κατάλληλα για ανάπτυξη από μέρους σας δεικτών συγκριτικής αξιολόγησης.

Είμαστε στην διάθεσή σας για οποιαδήποτε συμπληρωματική πληροφορία και αναμένουμε, το συντομότερο δυνατό, την απάντησή σας. Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τον χρόνο σας και την πολύτιμη συνεισφορά σας.

Με εκτίμηση,

Τηλ. επικοινωνίας: (01) 9413919
0932807606

Σταμούλη Ελένη
Μεταπτυχιακή φοιτήτρια στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Χρήσιμοι Ορισμοί για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου

Κρίνεται σκόπιμο να διαβάσετε τους παρακάτω ορισμούς για την κατανόηση των ερωτήσεων. Σημειώστε (V) στην αντίστοιχη απάντηση, στις γενικές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που ακολουθεί ή συμπληρώστε τα ζητούμενα.

Κοινωνία:

Όλοι όσοι πιστεύουν ότι επηρεάζονται από την επιχείρηση και δεν ανήκουν στους εργαζόμενους, στους πελάτες και στους συνεταιίρους της (προμηθευτές ή άλλες βιομηχανίες του ίδιου είδους)

Αξίες:

Οι προσδοκίες της επιχείρησης για την συμπεριφορά των εργαζομένων της και τα «συστατικά» των σχέσεων ανάμεσα στις επιχειρήσεις (π.χ. εμπιστοσύνη, αξιοπιστία, αμοιβαίο όφελος, υποστήριξη κ.λ.π.)

Διαδικασία:

Αλληλουχία ενεργειών που προσθέτουν αξία με την παραγωγή των επιθυμητών αποτελεσμάτων, από μία ποικιλία εισροών.

Κύκλος ζωής προϊόντος:

Όλες οι φάσεις από τις οποίες περνά το προϊόν, από την εξαγωγή των πρώτων υλών, την καταργασία τους, την παραγωγή του προϊόντος, την μεταφορά του, την χρήση του, την ανακαταργασία του και την τελική διάθεσή του.

Ανάλυση κύκλου ζωής προϊόντος:

Αναγνώριση των κρίσιμων σημείων στον κύκλο ζωής, δηλαδή των σημείων που μπορεί να επιφέρουν σημαντική περιβαλλοντική μόλυνση, έτσι ώστε η δράση που θα ληφθεί, να έχει οφέλη.

Βιώσιμη επικοινωνία:

Η επικοινωνία με τις εξής βασικές αρχές: δημιουργία εμπιστοσύνης εντός της επιχείρησης, εξωτερικευση της επιχείρησης (πολιτική πληροφόρησης της κοινωνίας, ανακοινώσεις για την περιβαλλοντική δράση, οικολογική σήμανση, προώθηση των προϊόντων, προβολή της ίδιας της επιχείρησης)

OHSAS:

Occupational Health and Safety Administration: Αποτελεί σύστημα διαχείρισης της υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων και είναι βασισμένο στις αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότη-

τας, δηλαδή στην μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του πελάτη (εσωτερικού και εξωτερικού και στην συνεχή βελτίωση της ποιότητας. Είναι επίσης συμπληρωματικό του ISO 14001, και είναι δυνατή η ενσωμάτωσή του σε ένα σύστημα διαχείρισης.

Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EMEA):

Είναι ένα επιχειρησιακό πρότυπο βασισμένο σε εννέα κριτήρια.

Τα πέντε πρώτα αποτελούν τις προϋποθέσεις για να επιτύχει η επιχείρηση εξαιρετικά αποτελέσματα και τα υπόλοιπα τέσσερα αφορούν τα ίδια τα αποτελέσματα. Η φιλοσοφία του στηρίζεται στο ότι: εξαιρετικά αποτελέσματα, αναφορικά με την επιχειρηματική απόδοση, τους πελάτες, το ανθρώπινο δυναμικό και το κοινωνικό σύνολο, επιτυγχάνονται μόνο διαμέσου της αποτελεσματικής ηγεσίας που ορίζει και καθοδηγεί την πολιτική, την στρατηγική, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες, τους πόρους και τις διαδικασίες.

Κριτήριο 8 του EMEA:

Εξετάζει το πώς το κοινωνικό σύνολο αντιλαμβάνεται την συνολική εικόνα του οργανισμού. Περιλαμβάνει τις απόψεις για το πώς ο οργανισμός προσεγγίζει την ποιότητα ζωής, το περιβάλλον, και την διαφύλαξη των φυσικών πόρων. Χρειάζεται ένδειξη για την επιτυχία του οργανισμού στην ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών της κοινωνίας εν γένει.

Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας:

Η απονομή τους διοργανώνεται, κάθε χρόνο από το European Foundation for Quality Management, με στόχο την αναγνώριση των επιχειρήσεων που παρουσιάζουν υψηλό επίπεδο και δέσμευση στην ποιότητα. Η αξιολόγηση των υποψηφίων στηρίζεται στο EMEA.

Κοινωνικό Marketing:

Το marketing κατά το οποίο δίνεται έμφαση στην διερεύνηση των αναγκών εκείνων ώστε να διατηρείται ή να βελτιώνεται η ευημερία της κοινωνίας και των καταναλωτών. Στόχος είναι η ποιότητα ζωής μέσω ελαχιστοποίησης των σημαντικών παρενεργειών που σχετίζονται με την χρήση του προϊόντος και απευθύνονται είτε στους καταναλωτές ή επηρεάζουν την κοινωνία γενικότερα.

Περιβαλλοντικό Marketing:

Το marketing το οποίο στηρίζεται στην φιλοσοφία της εξισορρόπησης της τεχνοοικονομικής άποψης της αγοράς με μία ευρύτερη κοινωνικοοικονομική προσέγγιση δίνοντας έμφαση στην οικολογική επίδοση του προϊόντος κατά την διάρκεια και μετά την χρήση του και στην περιβαλλοντική επίδραση των διαδικασιών παραγωγής του.

1^η Ενότητα : Γενικές ερωτήσεις

1. Είδος της επιχείρησης
 - Βιομηχανία Τροφίμων ή Ποτών
 - Βιομηχανία Φαρμάκων ή Καλλυντικών ή Απορρυπαντικών
 - Χημική Βιομηχανία
2. Η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε ανήκει σε Όμιλο ;
 - Ναι
 - Όχι
3. Ο αριθμός των εργαζομένων είναι :
 - Έως 50
 - 50 – 300
 - 300 και επάνω
4. Ποια από τα παρακάτω συστήματα ποιότητας εφαρμόζονται στην επιχείρηση που εργάζεστε ή βρίσκεστε στην φάση ανάπτυξής τους :

Πρότυπο	Εφαρμογή	Ημ/νια πιστοποίησης	Ανάπτυξη	Έναρξη Ανάπτυξης
ISO 9000				
ISO 14001				
HACCP				
OHSAS				
Κανένα από τα παραπάνω				
Άλλο (προσδιορίστε)				

5. Η επιχείρησή σας έχει ως στόχο την διεκδίκηση του Ευρωπαϊκού Βραβείου Επιχειρηματικής Αριστείας;
 - Ναι
 - Όχι
6. Η επιχείρησή σας έχει υποβάλει αίτηση για την διεκδίκηση του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας;
 - Ναι
 - Όχι

Εάν όχι, θα εφαρμόζε το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας ως μέσο για την αυτοαξιολόγησή της;

- Ναι
- Όχι

2^η Ενότητα : Προσέγγιση κοινωνικής συνεισφοράς – Μετρήσεις - Αποτελέσματα

A. Η επιχείρηση ως κοινωνικός εταίρος.

Εκτιμήστε τον βαθμό επίτευξης στόχου της επιχείρησής σας ως εξής:

- 1= Δεν αποτελεί στόχο.
- 2= Καθόλου ικανοποιητικός.
- 3= Λίγο ικανοποιητικός.
- 4= Μετρίως ικανοποιητικός.
- 5= Ικανοποιητικός.
- 6= Πολύ ικανοποιητικός.

σημειώνοντας σε κύκλο τον αριθμό που αντιστοιχεί στην επιχείρησή σας.

Προσέγγιση	Βαθμός επίτευξης στόχου	
1. Ανάπτυξη καλών σχέσεων με τις τοπικές αρχές μέσω συνεχούς διερεύνησης:		
	1 2 3 4 5 6	
<ul style="list-style-type: none"> • Των αναγκών τους • Της επίδρασης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στην περιοχή τους 	1 2 3 4 5 6	
2. Δημοσιεύσεις ετήσιων αναφορών για:		
	• Κοινωνική συνεισφορά	1 2 3 4 5 6
	• Περιβαλλοντική πολιτική - στόχους	1 2 3 4 5 6
	• Συμμόρφωση με τους κανονισμούς	1 2 3 4 5 6
• Έξοδα περιβαλλοντικών προγραμμάτων	1 2 3 4 5 6	
3. Υπαρξη ειδικής τηλεφωνικής γραμμής για:		
	• Παροχή πληροφοριών	1 2 3 4 5 6
	• Λήψη παραπόνων	1 2 3 4 5 6
• Λήψη προτάσεων βελτίωσης	1 2 3 4 5 6	

Προσέγγιση	Βαθμός επίτευξης στόγου	
4. Διασφάλιση καλής εσωτερικής επικοινωνίας		
	• Από την διοίκηση προς τα τμήματα	1 2 3 4 5 6
	• Το αντίστροφο	1 2 3 4 5 6
• Διατμηματικά	1 2 3 4 5 6	
Μέσω:		
	• Δημοσιεύσεων σε πίνακα ανακοινώσεων	1 2 3 4 5 6
	• Συναντήσεων	1 2 3 4 5 6
	• Δημοσιεύσεων σε εφημερίδες της επιχείρησης	1 2 3 4 5 6
5. Διαφήμιση για την κοινωνική συνεισφορά στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης	1 2 3 4 5 6	
6. Έμμεση διαφήμιση μέσω άρθρου για Κοινωνική συνεισφορά	1 2 3 4 5 6	
7. Γνωστοποίηση της κοινωνικής συνεισφοράς μέσω του ίδιου του προϊόντος (π.χ. με την αγορά του ο πελάτης συμβάλλει στην οικονομική ενίσχυση κάποιου ιδρύματος)	1 2 3 4 5 6	
8. Κοινοποίηση των μηνυμάτων μέσω:		
	• Τοπικών εφημερίδων	1 2 3 4 5 6
	• Περιοδικών της εταιρείας	1 2 3 4 5 6
• Διαφημίσεις σε συγκεκριμένες ώρες	1 2 3 4 5 6	
9. Κοινοποίηση οικολογικών μηνυμάτων μέσω :		
	• Της συσκευασίας	1 2 3 4 5 6
	• Του ονόματος	1 2 3 4 5 6
• Του τρόπου προώθησης του προϊόντος	1 2 3 4 5 6	
10. Επένδυση στην έρευνα και ανάπτυξη . Έμφαση στην καινοτομία	1 2 3 4 5 6	
11. Ανταλλαγή τεχνογνωσίας με επιχειρήσεις συνεταιίρους	1 2 3 4 5 6	
12. Προτάσεις βελτίωσης από εργαζομένους	1 2 3 4 5 6	
13. Ίσες επαγγελματικές ευκαιρίες στα δύο φύλα	1 2 3 4 5 6	
14. Προσφορά εργασίας σε άτομα με ειδικές ανάγκες	1 2 3 4 5 6	

Γράψτε οτιδήποτε άλλο εφαρμόζεται στην επιχείρησή σας και δεν αναφέρεται παραπάνω ή οποιοδήποτε συμπληρωματικό σχόλιο ή διευκρίνιση.

Β. Συνεισφορά στην κοινωνία στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση.

Προσέγγιση	Βαθμός επίτευξης στόχου
1. Εκπαιδευτικά σεμινάρια από στελέχη σε εργαζόμενους άλλων εταιρειών για την μεταφορά τεχνογνωσίας	1 2 3 4 5 6
2. Συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού σχετικά με:	
• Την θέση εργασίας τους	1 2 3 4 5 6
• Προσωπική ανάπτυξη	1 2 3 4 5 6
3. Εκπαίδευση εργαζομένων σε θέματα:	
• Υγιεινής και ασφάλειας	1 2 3 4 5 6
• Παροχής πρώτων βοηθειών	1 2 3 4 5 6
• Πρόληψης πυρκαγιών	1 2 3 4 5 6
• Δημιουργίας περιβαλλοντικής συνείδησης	1 2 3 4 5 6
4. Παροχή συμβουλών σε άλλες επιχειρήσεις (π.χ. για εφαρμογή ISO, HACCP)	1 2 3 4 5 6
5. Επισκέψεις φοιτητών ή μαθητών στην επιχείρηση για εκπαιδευτικούς λόγους	1 2 3 4 5 6
6. Δυνατότητα πρακτικής εξάσκησης φοιτητών στην εταιρεία	1 2 3 4 5 6
7. Ξεναγήσεις καταναλωτών στους εργοστασιακούς χώρους	1 2 3 4 5 6
8. Χορηγία σε:	
• Πολιτιστικές εκδηλώσεις	1 2 3 4 5 6
• Αθλητικές εκδηλώσεις	1 2 3 4 5 6
• Έκδοση βιβλίων	1 2 3 4 5 6
• Εκθέσεις	1 2 3 4 5 6
• Βραβεία	1 2 3 4 5 6
• Κοινωνικές εκδηλώσεις	1 2 3 4 5 6
• Εκπαιδευτικές δραστηριότητες	1 2 3 4 5 6
• Τηλεοπτικά προγράμματα	1 2 3 4 5 6
• Ημερίδες – συνέδρια για ποιότητα	1 2 3 4 5 6
9. Δωρεές σε :	
• Δήμους / κοινότητες	1 2 3 4 5 6
• Μουσεία	1 2 3 4 5 6
• Νοσηλευτικά Ιδρύματα	1 2 3 4 5 6
10. Προσφορά προϊόντων σε άπορους	1 2 3 4 5 6
11. Προσφορά εξοπλισμού σε σχολεία, ιδρύματα κ.λ.π.(π.χ. ηλ. υπολογιστές)	1 2 3 4 5 6
12. Εθελοντική εργασία (π.χ. δεντροφύτευση από εργαζομένους κ.λ.π.)	1 2 3 4 5 6

Γράψτε οτιδήποτε άλλο εφαρμόζεται στην επιχείρησή σας και δεν αναφέρεται παραπάνω ή οποιοδήποτε συμπληρωματικό σχόλιο ή διευκρίνιση.

Γ. Δραστηριότητες μείωσης ή πρόληψης δυσμενών επιπτώσεων στο περιβάλλον κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής των προϊόντων.

Προσέγγιση	Βαθμός επίτευξης στόχου
1. Εμπλοκή του προσωπικού σε επιτροπές Υγιεινής και Ασφάλειας	1 2 3 4 5 6
2. Ειδικός εξοπλισμός για την ασφάλεια των εργαζομένων (π.χ. παπούτσια)	1 2 3 4 5 6
3. Εργονομία στον χώρο εργασίας	1 2 3 4 5 6
4. Προληπτική συντήρηση εξοπλισμού	1 2 3 4 5 6
5. Πρόγραμμα παρακολούθησης της υγείας των εργαζομένων	1 2 3 4 5 6
6. Διαφάνεια ως προς την δημοσιοποίηση συμβάντων με δυσμενείς περιβαλλοντικές επιπτώσεις	1 2 3 4 5 6
7. Άμεση διερεύνηση καταστροφών	1 2 3 4 5 6
8. Εκτίμηση περιβαλλοντικής επίδρασης των διεργασιών παραγωγής	1 2 3 4 5 6
9. Ασφαλής διαχείριση τοξικών αποβλήτων και εκπομπών (π.χ. χρήση φίλτρων)	1 2 3 4 5 6
10. Ενημέρωση πελατών για την ασφαλή χρήση των προϊόντων (π.χ. εύφλεκτο υλικό, οδηγίες χρήσης κ.λ.π.)	1 2 3 4 5 6
11. Ενθάρρυνση για καινοτομία σε ανάπτυξη:	
• Φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων	1 2 3 4 5 6
• Φιλικών προς το περιβάλλον διεργασιών	1 2 3 4 5 6

Γράψτε οτιδήποτε άλλο εφαρμόζεται στην επιχείρησή σας και δεν αναφέρεται παραπάνω ή οποιοδήποτε συμπληρωματικό σχόλιο ή διευκρίνιση.

Δ. Δραστηριότητες που συμβάλλουν στην διατήρηση και βιωσιμότητα των πόρων

Προσέγγιση	Βαθμός επίτευξης στόχου
1. Χορηγία σε προγράμματα ανάπτυξης φιλικών προς το περιβάλλον μέσων μεταφοράς	1 2 3 4 5 6
2. Αντικατάσταση παλιού μηχανολογικού εξοπλισμού παραγωγής, με νέα, φιλική προς το περιβάλλον τεχνολογία	1 2 3 4 5 6
3. Ανάπτυξη οικολογικής συσκευασίας	1 2 3 4 5 6
4. Ενημέρωση καταναλωτών για την σημασία της ανακύκλωσης μέσω: <ul style="list-style-type: none">• της διαφήμισης των προϊόντων• οδηγιών για την διάθεση των αποβλήτων	1 2 3 4 5 6 1 2 3 4 5 6
5. Υποκατάσταση πρώτων υλών	1 2 3 4 5 6
6. Ζήτηση από τους προμηθευτές: <ul style="list-style-type: none">• Οικολογικής συσκευασίας• Οικολογικών πρώτων υλών	1 2 3 4 5 6 1 2 3 4 5 6
7. Μείωση της χρησιμοποιούμενης ενέργειας	1 2 3 4 5 6

Γράψτε οτιδήποτε άλλο εφαρμόζεται στην επιχειρησή σας και δεν αναφέρεται παραπάνω ή οποιοδήποτε συμπληρωματικό σχόλιο ή διευκρίνιση.

Ε. Τρόποι μέτρησης

Διερευνάται ο τρόπος συλλογής στοιχείων για την εκτίμηση της αντίληψης του κοινωνικού συνόλου για την επιχείρηση.

Εκτιμήστε τον βαθμό επίτευξης θετικής αντίληψης του κοινωνικού συνόλου για την επιχείρηση ως προς την κοινωνική της συνεισφορά, ως εξής:

- 1= Δεν αποτελεί τρόπο μέτρησης.
- 2= Καθόλου ικανοποιητικός.
- 3= Λίγο ικανοποιητικός.
- 4= Μετρίως ικανοποιητικός.
- 5= Ικανοποιητικός.
- 6= Πολύ ικανοποιητικός.

σημειώνοντας σε κύκλο τον αριθμό που αντιστοιχεί στην επιχείρησή σας.

Προσέγγιση	Βαθμός επίτευξης στόχου
Αποστολή ερωτηματολογίων σε κατοίκους της περιοχής που εδρεύει η εταιρεία	1 2 3 4 5 6
Αποστολή ερωτηματολογίων σε άλλες Επιχειρήσεις, στον τύπο, στις αρχές	1 2 3 4 5 6
Συλλογή ευχαριστηρίων επιστολών από πελάτες	1 2 3 4 5 6
Συλλογή συγχαρητήριων επιστολών από συνεταιίρους	1 2 3 4 5 6
Ανάλυση δημοσιευμάτων του τύπου	1 2 3 4 5 6
Ζήτηση για χορηγία	1 2 3 4 5 6
Λήψη βραβείων για δραστηριότητες κοινωνικής συνεισφοράς	1 2 3 4 5 6

Γράψτε οτιδήποτε εφαρμόζετε στην επιχείρησή σας και δεν αναφέρεται παραπάνω ή οποιοδήποτε συμπληρωματικό σχόλιο ή διευκρίνιση.

Ενότητα 2 β : Δείκτες επίδοσης

Διερευνάται η ύπαρξη εσωτερικών δεικτών για την μέτρηση της απόδοσης της επιχείρησης.

Εκτιμήστε τον βαθμό επίδοσης της εταιρείας σας ως εξής:

- 1= Δεν χρησιμοποιείται ως δείκτης.
- 2= Καθόλου ικανοποιητικός.
- 3= Λίγο ικανοποιητικός.
- 4= Μετρίως ικανοποιητικός.
- 5= Ικανοποιητικός.
- 6= Πολύ ικανοποιητικός.

Δείκτης	Βαθμός επίδοσης
Ποσοστά χορηγίας ανά κατηγορία (π.χ. για εκπαίδευση, αθλητικές εκδηλώσεις κ.λ.π.)	1 2 3 4 5 6
Προσλήψεις ατόμων με ειδικές ανάγκες ανά έτος	1 2 3 4 5 6
Ετήσιες προσλήψεις προσωπικού	1 2 3 4 5 6
Αριθμός απασχολούμενων φοιτητών ανά έτος	1 2 3 4 5 6
Δωρεές ανά έτος	1 2 3 4 5 6
Αριθμός project για κοινωνικά θέματα	1 2 3 4 5 6
Επενδύσεις στην προστασία του περιβάλλοντος	1 2 3 4 5 6
Συγκριτική παρακολούθηση μείωσης αποβλήτων	1 2 3 4 5 6
Συγκριτική παρακολούθηση κατανάλωσης νερού ή άλλης μορφής ενέργειας	1 2 3 4 5 6

Δείκτης	Βαθμός επίδοσης
Μείωση αριθμού ατυχημάτων με δυσμενείς επιπτώσεις στο περιβάλλον	1 2 3 4 5 6
Ποσοστό ανακυκλωμένων απόβλητων	1 2 3 4 5 6
Παραγόμενα απόβλητα ανά ποσότητα τελικού προϊόντος	1 2 3 4 5 6
Ποσότητα εκπομπών	1 2 3 4 5 6
Αριθμός φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων ανά έτος	1 2 3 4 5 6
Αριθμός φιλικής προς το περιβάλλον συσκευασίας ανά έτος	1 2 3 4 5 6
Πωλήσεις προϊόντων μετά από την απολογία της επιχείρησης για το ατύχημα	1 2 3 4 5 6
Πωλήσεις της επιχείρησης για το ίδιο προϊόν όταν η διαφήμισή του έχει κοινωνικό περιεχόμενο	1 2 3 4 5 6

Σημειώστε μερικούς από τους δείκτες επίδοσης και κατατάξτε την επιχείρησή σας σε σχέση με τις συγκρινόμενες (αντίστοιχες ή όχι), ως εξής:

- 1= Δεν γίνεται συγκριτική αξιολόγηση.
2= Καθόλου ικανοποιητικό αποτέλεσμα
3= Λίγο ικανοποιητικό αποτέλεσμα.
4= Μετρίως ικανοποιητικό αποτέλεσμα.
5= Ικανοποιητικό αποτέλεσμα.
6= Πολύ ικανοποιητικό αποτέλεσμα.

	Χρησιμοποιούμενος δείκτης	Συγκρίσεις	
		Με αντίστοιχη Βιομηχανία	Με άλλη Βιομηχανία /Υπηρεσία
Αποτελεσματικότητα πληροφόρησης			
Εφαρμογή πρακτικών ίσων επαγγελματικών ευκαιριών			
Επίδραση στην : <ul style="list-style-type: none"> • Εθνική • Διεθνή οικονομία			
Ανάπτυξη καλών σχέσεων με τις αρχές (π.χ. Δήμο)			
Ηθική συμπεριφορά			

	Χρησιμοποιούμενος δείκτης	Συγκρίσεις Με αντίστοιχη Βιομηχανία Με άλλη Βιομηχανία /Υπηρεσία
Διοργάνωση: <ul style="list-style-type: none"> Φιλανθρωπικών εκδηλώσεων Εθελοντική εργασία 		
Μείωση κινδύνου για την Υγεία και ασφάλεια εργαζομένων		
Μείωση θορύβου και οσμών		
Μείωση κινδύνων από ατυχήματα		
Μείωση: <ul style="list-style-type: none"> Περιβαλλοντικής Μόλυνσης Τοξικών εκπομπών 		
Ανάπτυξη: <ul style="list-style-type: none"> Οικολογικών προϊόντων Οικολογικών διεργασιών παραγωγής Οικολογικής συσκευασίας 		
Μείωση: <ul style="list-style-type: none"> αποβλήτων συσκευασίας 		
Διαφύλαξη φυσικών πόρων		
Μείωση χρησιμοποιούμενης ενέργειας		

Η καλή επίδοση ως προς την διαμόρφωση θετικής εικόνας για την επιχείρηση, από το κοινωνικό σύνολο οφείλεται:
(σημειώστε σε κύκλο τον βαθμό στον οποίο οφείλονται τα αποτελέσματα ως εξής:

- 1= Δεν αποτελεί αιτία.
2= Μερικά αποτελέσματα.
3= Πολλά αποτελέσματα.
4= Τα περισσότερα αποτελέσματα.
5= Όλα τα αποτελέσματα.

- Δημιουργία πνεύματος κοινωνικής υπευθυνότητας εντός της επιχείρησης.
1 2 3 4 5
- Δημιουργία καναλιών επικοινωνίας εντός και εκτός της επιχείρησης.
1 2 3 4 5
- Διερεύνηση των προσδοκιών της κοινωνίας μέσα από το κοινωνικό και περιβαλλοντικό Marketing.
1 2 3 4 5
- Αποτελεσματική διαφήμιση.
1 2 3 4 5

Πίνακας 5.1.α : Γενικές Ερωτήσεις

ΕΙΔΟΣ		Ποσοστό %	
	Τρόφιμα ή Ποτά	81,8	
	Φάρμακα ή Καλλυντικά ή απορρυπαντικά	11,1	
	Χημικά	11,1	
	Ανήκει σε Όμιλο	68,2	
Αριθμός Εργοζοιτών	Έως 50	4,5	
	50 έως 300	68,2	
	300 και άνω	27,2	
Πρότυπα	ISO 9000	22,7	Εφαρμογή Πιστοποίηση
		59,1	
	ISO 14001*	4,5	Εφαρμογή Πιστοποίηση
		4,5	Πιστοποίηση Ανάπτυξη
		4,5	
	HACCP**	38,9	Εφαρμογή Πιστοποίηση
	50		
	OHSAS 18000	4,5	Εφαρμογή
		4,5	Ανάπτυξη
	Κανένα	4,5	
	Άλλο***	18,2	
Ευρωπαϊκό Βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας	Στόχος	18,2	
	Αίτηση	4,5	
	Αυτοαξιολόγηση	50	

* Ένα ποσοστό 4,5% έχει πιστοποιηθεί κατά EMAS και ένα ποσοστό 4,5% κατά SSE

**Τα ποσοστά πιστοποίησης κατά HACCP αφορούν βιομηχανίες Τροφίμων

***Άλλα Συστήματα ποιότητας είναι τα GMP's, EFSIS (UK), GMP's και QCMS

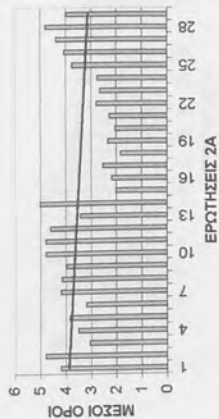
Πίνακας 5.1.β : Δείγμα

	ΑΠΕΣΤΑΛΜΕΝΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΠΑΝΤΗΜΕΝΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ
		ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΣΤΟ ΔΕΙΓΜΑ		ΑΠΑΝΤΗΜΕΝΩΝ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΑΠΑΝΤΗΜΕΝΩΝ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΣΤΟ ΔΕΙΓΜΑ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ	71	67,6	18	25,3	17,1
ΦΑΡΜΑΚΑ - ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΑ - ΑΠΟΡΡΥΠΑΝΤΙΚΑ	26	24,8	2	7,7	1,9
ΧΗΜΙΚΕΣ	8	7,6	2	25	1,9
	Σύνολο	105	22		

Πίνακας 6.1.1: Η Επιχειρήση ως κοινωνικός εταίρος

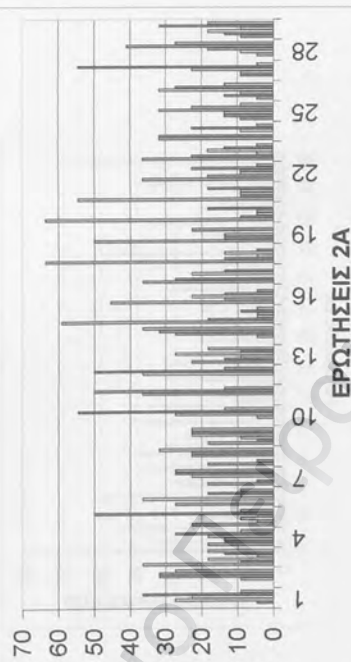
2Α	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14													
Μ.Ο	4	5	3	4	3	4	4	5	5	3	5	2	2	3	3	4	4	4	5	4							
ΜΑΧ	2	3	1	1	1	3	4	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2							
ΜΑΧ	2	3	1	1	1	3	4	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2							
ΒΤΔ	1	0	0,97	1,99	1,05	1,68	1,82	1,85	1,79	0,75	0,69	0,97	1,82	0,93	1,57	1,30	1,54	1,62	1,84	1,77	1,68	1,75	1,45	1,4	1,05	1,11	1,05
Κλίμα	Προσπερά Συγκρίσεις																										
1	0	36,4	15,2	22,1	27,3	18,2	18,2	18,2	0	0	25,2	0	0	68,2	15,4	26,4	68,2	45	31,8	0,1	4,5	0	4,5	0	0	68,2	
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13,6	0	0	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	27,3	0,1	16,2	13,6	9,1	36,4	0	0	0	0	13,6	0	0	13,6	27,3	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6
6	22,7	31,8	4,5	18,2	4,5	9,1	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7
7	36,4	31,8	13,6	27,3	50	18,2	27,3	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7
8	9,1	27,3	15,2	9,1	9,1	9,1	27,3	31,8	22,7	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΕΤΑΙΡΟΣ



Σχήμα 6.1.1.α: Μέσο όρος ανά ερώτηση 2Α

ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΚΝΟΤΗΤΑΣ



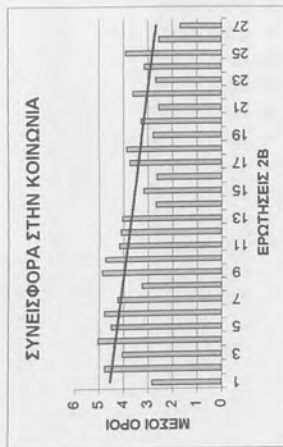
Σχήμα 6.1.1.β: Ποσοστό συχνότητας ερωτήσης 2Α, ανά ερώτηση 2Α

Πίνακας 5.1.2: Συνεισφορά στην κοινωνία στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση

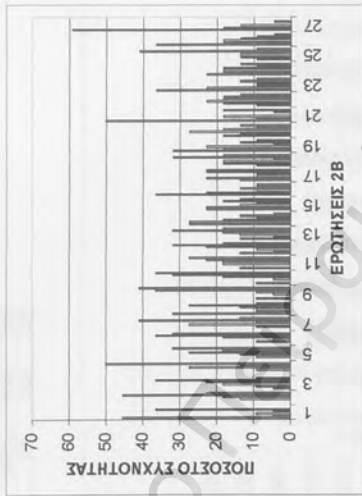
2B	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Μ.Ο.	3	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	3
ΜΑΧ.	5	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ΜΙΝ.	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
ΣΤΟ	1,87	0,97	1,33	1,09	1,34	1,23	1,27	1,69	1,49	1,89	1,65	1,82

Κλίμακα	Ποσοστό Συχνότητας	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2	4,5	0	0	0	0	0	31,8	9,1	13,6	19,6	14,9	27,3	25,2
3	9,1	13,6	19,6	9,1	13,6	4,5	27,3	9,1	13,6	18,2	13,6	9,1	25,2
4	4,5	18,2	27,3	27,3	18,2	9,1	13,6	18,2	9,1	13,6	9,1	13,6	9,1
5	36,4	45,4	39,4	13,6	18,2	36,4	40,9	27,3	36,4	31,8	22,7	31,8	18,2
6	9,1	22,7	9,1	9,1	13,6	9,1	40,9	29,4	27,3	18,2	9,1	13,6	4,5

Κλίμακα	Ποσοστό Συχνότητας	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2	4,5	0	0	0	0	0	31,8	9,1	13,6	19,6	14,9	27,3	25,2
3	9,1	13,6	19,6	9,1	13,6	4,5	27,3	9,1	13,6	18,2	13,6	9,1	25,2
4	4,5	18,2	27,3	27,3	18,2	9,1	13,6	18,2	9,1	13,6	9,1	13,6	9,1
5	36,4	45,4	39,4	13,6	18,2	36,4	40,9	27,3	36,4	31,8	22,7	31,8	18,2
6	9,1	22,7	9,1	9,1	13,6	9,1	40,9	29,4	27,3	18,2	9,1	13,6	4,5



Σχήμα 5.1.2α: Μέσο όρος ανά ερώτηση 2B



Σχήμα 5.1.2β: Ποσοστό ευχρηστίας παρακολούθησης τμήκων ανά ερώτηση 2B

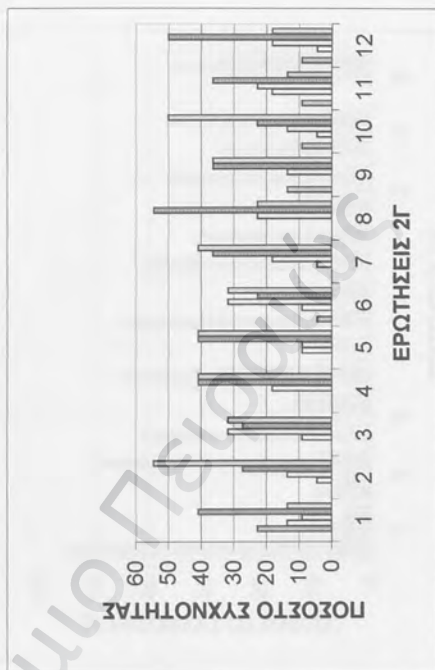
Πίνακας 5.1.3: Δραστηριότητες μείωσης ή πρόληψης δυσμενών επιπτώσεων στο περιβάλλον

2Γ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
M.O.	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
MIN	2	3	4	3	1	3	4	1	1	1	1
MAX	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
STD	1,44	0,89	1,01	0,75	0,94	1,29	0,89	0,69	1,64	1,40	1,37

Κλίμακα	Ποσοστό Συχνότητας	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	0	0	0	0	0	4,5	0	0	13,6	9,1	9,1	0	0
2	22,7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	13,6	4,5	9,1	0	9,1	9,1	4,5	0	0	0	4,5	18,2	4,5
4	9,1	13,6	31,8	18,2	9,1	31,8	18,2	22,7	13,6	13,6	13,6	22,7	18,2
5	40,9	27,3	27,3	40,9	40,9	22,7	36,4	54,5	36,4	22,7	36,4	50	36,4
6	13,6	54,5	31,8	40,9	40,9	31,8	40,9	22,7	36,4	50	13,6	18,2	18,2



Σχήμα 5.1.3.α : Μέσοι όροι ανά ερώτηση 2Γ



Σχήμα 5.1.3.β: Ποσοστό συχνότητας εμφάνισης τιμής ανά ερώτηση 2Γ

Πίνακας 5.1.4: Δραστηριότητες που συμβάλλουν στην διατήρηση και βιωσιμότητα πόρων

2Δ	1	2	3	4	5	6	7
M.O.	2	4	3	2	3	3	3
MIN	1	1	1	1	1	1	3
MAX	6	6	6	6	6	6	6
STD	1,59	1,39	1,94	1,62	1,8	1,8	0,96

Κλίμακα	Ποσοστό Συχνότητας
1	54,5
2	18,2
3	9,1
4	4,5
5	4,5
6	4,5

Μέσο Όρο	27.2	27.2	27.2	27.2	27.2	27.2	27.2
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7
13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6
4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4
8,2	8,2	8,2	8,2	8,2	8,2	8,2	8,2
6,6	6,6	6,6	6,6	6,6	6,6	6,6	6,6
4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4

ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ - ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΠΟΡΩΝ



Σχήμα 5.1.4.α: Μέσο όροι ανά ερώτηση 2Δ

ΠΟΣΟΤΟ ΣΥΧΝΟΤΑΣ

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ 2Δ

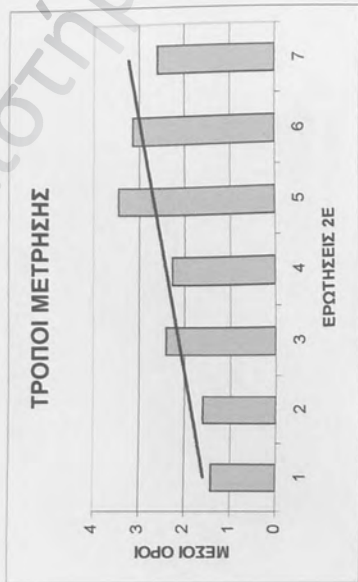


Σχήμα 5.1.4.β: Ποσοστό συχνότητας εμφάνισης τιμής ανά ερώτηση 2Δ

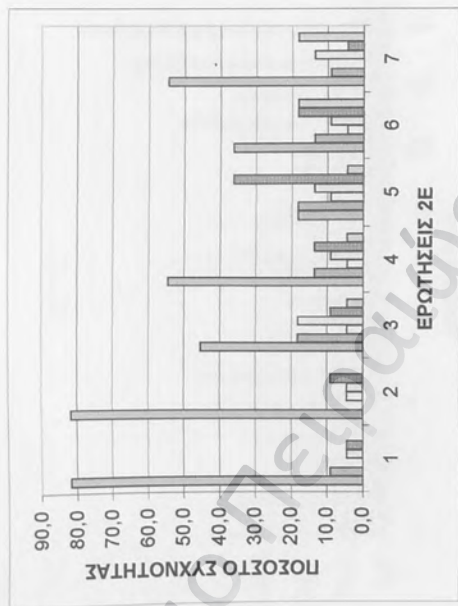
Πίνακας 5.1.5: Τρόποι μέτρησης

2Ε	1	2	3	4	5	6	7
Μ.Ο.	1	2	2	2	3	3	3
ΜΙΝ	1	1	1	1	1	1	1
ΜΑΧ	5	6	6	6	6	6	6
STD	1,37	1,55	1,68	1,83	1,61	1,87	2,22

Κλίμακα	Ποσοστό Συχνότητας						
1	81,7	81,7	45,4	54,5	18,2	36,3	54,5
2	9,1	0	18,2	13,6	18,2	13,6	9,1
3	0	4,5	4,5	4,5	9,1	4,5	0
4	4,5	4,5	18,2	9,1	13,6	9,1	13,6
5	4,5	9,1	9,1	13,6	36,3	18,2	4,5
6	0	0	4,5	4,5	4,5	18,2	18,2



Σχήμα 5.1.5 α: Μέσοι όροι ανά ερώτηση 2Ε

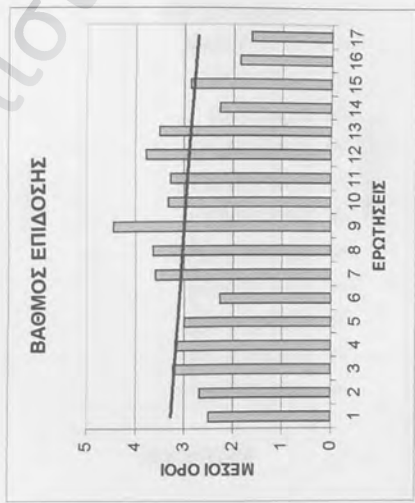


Σχήμα 5.1.5 β: Ποσοστό συχνότητας εμφάνισης τιμής ανά ερώτηση 2Ε

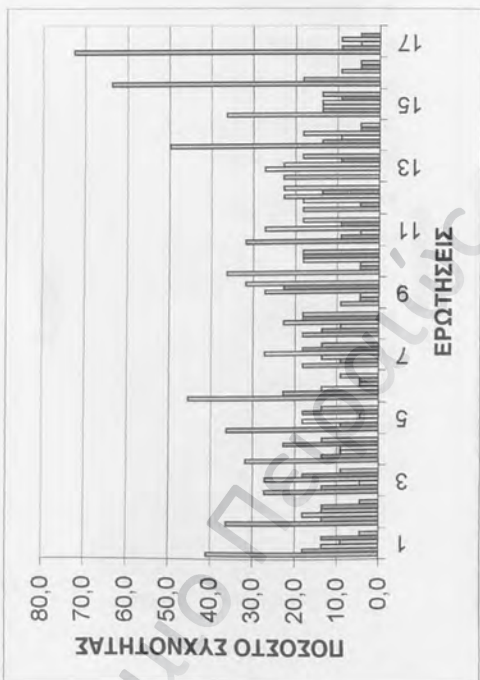
Πίνακας 5.1.6: Εσωτερικοί δείκτες και βαθμός επίδοσης

2B	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
M.O.	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	4	4	2	3	2	2
MIN	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
MAX	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5
STD	1,65	1,64	1,77	1,94	1,93	1,64	1,68	1,79	1,57	2,03	1,93	1,77	1,74	1,56	1,86	1,79	1,22

Κλίμακα	Ποσοστό Συχνότητας	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	40,9	36,3	27,2	31,8	36,3	45,4	18,2	18,2	18,2	9,1	36,3	31,8	18,2	22,7	49,9	36,3	63,6	72,6
2	18,2	13,6	13,6	13,6	9,1	22,7	9,1	13,6	4,5	4,5	9,1	4,5	4,5	0	13,6	13,6	18,2	9,1
3	13,6	18,2	4,5	9,1	18,2	13,6	13,6	13,6	9,1	4,5	4,5	18,2	27,2	9,1	13,6	0,0	4,5	4,5
4	9,1	13,6	27,2	9,1	4,5	27,2	22,7	22,7	18,2	27,2	22,7	22,7	22,7	18,2	13,6	9,1	9,1	9,1
5	13,6	13,6	18,2	18,2	22,7	18,2	4,5	18,2	18,2	22,7	18,2	9,1	13,6	9,1	4,5	9,1	4,5	4,5
6	4,5	4,5	9,1	13,6	13,6	9,1	13,6	18,2	18,2	18,2	18,2	22,7	18,2	4,5	13,6	4,5	13,6	4,5



Σχήμα 5.1.6 α: Μέσοι όροι ανά ερώτηση

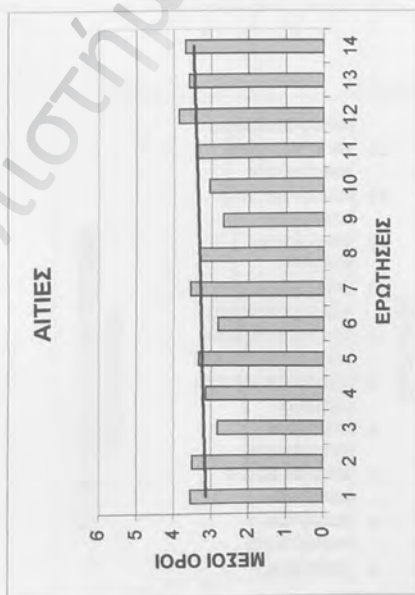


Σχήμα 5.1.6 β: Ποσοστό συχνότητας εμφάνισης τιμής ανά ερώτηση

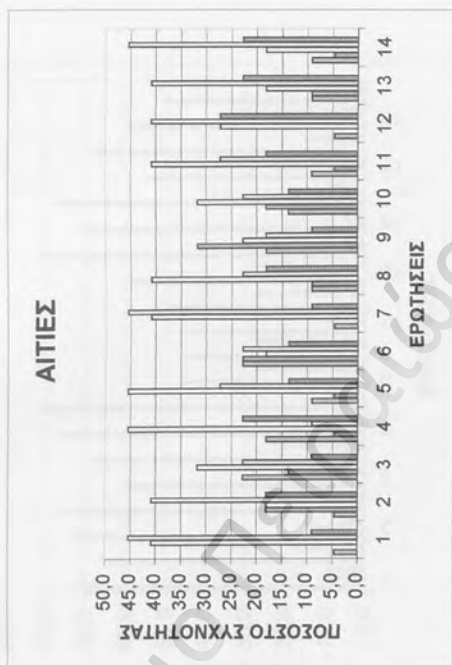
Πίνακας 5.1.7: Αιτίες

ΖΒ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
M.O.	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4
MIN	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
MAX	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
STD	0,86	1,14	1,3	1,36	1,09	1,4	0,86	1,17	1,25	1,25	1,14	0,99	1,22	1,17

Κλίμακα	Ποσοστό Συχνότητας													
1	4,5	4,5	22,7	18,2	9,1	22,7	4,5	9,1	18,2	13,6	9,1	4,5	9,1	9,1
2	0	18,2	13,6	4,5	4,5	22,7	0	9,1	31,8	18,2	4,5	0	9,1	4,5
3	40,9	18,2	31,8	45,4	45,4	18,2	40,9	22,7	31,8	40,9	27,2	18,2	18,2	18,2
4	45,4	40,9	22,7	9,1	27,2	22,7	45,4	22,7	18,2	22,7	27,2	40,9	40,9	45,4
5	9,1	18,2	9,1	22,7	13,6	13,6	9,1	18,2	9,1	13,6	18,2	27,2	22,7	22,7
6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0



Σχήμα 5.1.7.α: Μέσοι όροι ανά ερώτηση



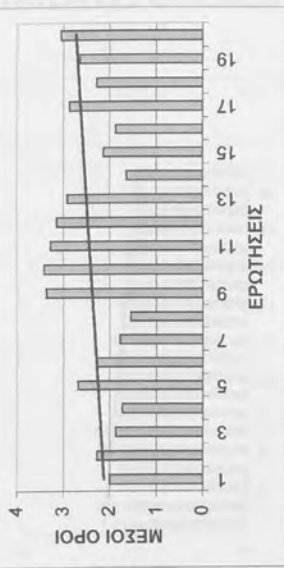
Σχήμα 5.1.7.β: Ποσοστό συχνότητας εμφάνισης τιμής ανά ερώτηση

Πίνακας 5.1.8: Συγκρίσεις με αντίστοιχη βιομηχανία

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Μ.Ο.	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3
ΜΙΝ.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ΜΑΧ.	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
STD	1,77	1,63	1,96	1,62	2,12	1,93	1,60	1,37	2,26	2,25	1,47	2,01	1,73	2,14

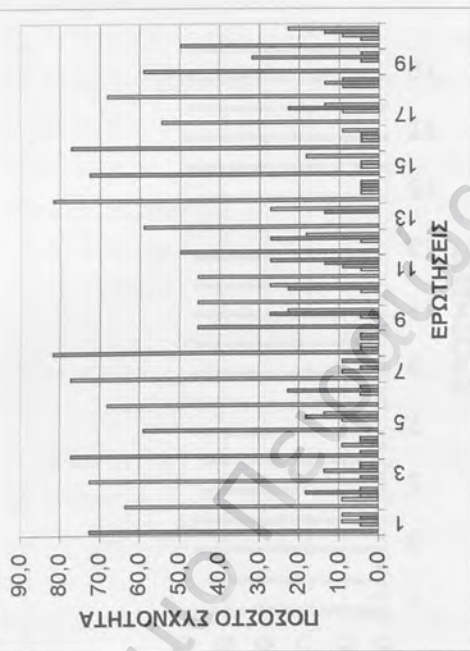
Κλίμακα	Ποσοστό Συχνότητας	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	72,6	63,6	72,6	77,2	81,7	45,4	45,4	45,4	45,4	45,4	49,9	81,7	77,2	54,5	68,1
2	0	0	4,5	0	0	4,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	4,5	9,1	0	0	0	9,1	4,5	0	0	4,5	0	4,5	4,5	0	0
4	9,1	4,5	13,6	9,1	9,1	4,5	0	4,5	4,5	9,1	4,5	0	4,5	9,1	4,5
5	4,5	18,2	4,5	4,5	18,2	22,7	0	4,5	27,2	13,6	27,2	13,6	4,5	4,5	22,7
6	9,1	4,5	4,5	13,6	4,5	9,1	4,5	25,7	27,2	18,2	27,2	4,5	18,2	9,1	13,6

ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ ΜΕ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ



Σχήμα 5.1.8 α: Μέσοι όροι ανά ερώτηση

ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ

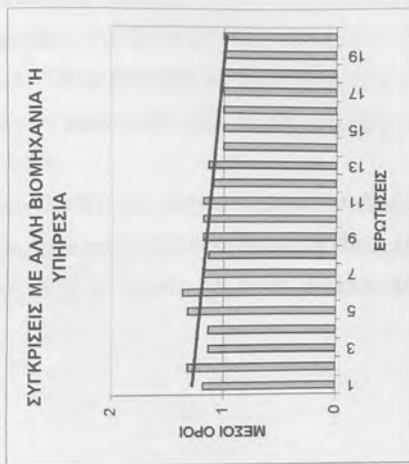


Σχήμα 5.1.8 β: Ποσοστά συχνότητας εμφάνισης τιμής ανά ερώτηση

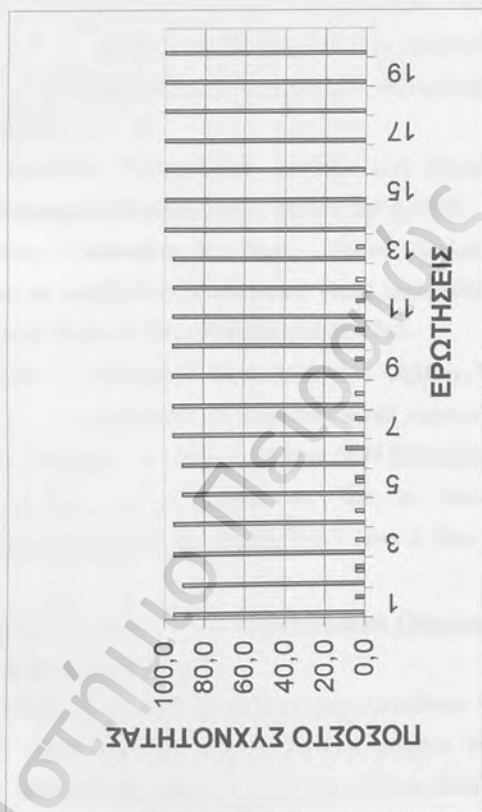
Πίνακας 5.1.9: Συγκρίσεις με άλλη βιομηχανία ή υπηρεσία

2B	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
M.O.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
MIN	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
MAX	5	5	4	5	5	4	5	5	5	3	4	1	1	1
STD	0,85	1,04	0,64	1,04	1,18	0,85	0,85	0,85	0,85	0,43	0,64	0,00	0,00	0,00

Κλίμακα	Ποσοστό Συχνότητας														
1	95,3	90,8	95,3	95,3	90,8	90,8	95,3	95,3	95,3	95,3	95,3	99,9	99,9	99,9	99,9
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,5	0	0	0	0	0
4	0	4,5	4,5	4,5	4,5	0	4,5	0	0	0	4,5	0	0	0	0
5	4,5	4,5	0	0	4,5	9,1	4,5	0	4,5	4,5	0	0	0	0	0
6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0



Σχήμα 5.1.9.α: Μέσοι όροι ανά ερώτηση



Σχήμα 5.1.9.β: Ποσοστό συχνότητας εμφάνισης τιμής ανά ερώτηση

Βιβλιογραφία

1. Asbjorn Rolstadas, Benchmarking – Theory and Practice, Chapman & Hall, 1995
2. A. J. Davies, A. K. Kochhar, “A framework for the selection of best practices”, International Journal of Operations & Production Management, Vol 20 Issue 10 Date 2000 ISSN 0144-3577.
3. Anita M. McGahan, “Competition, Strategy, and Business Performance”, California Management Review, Vol 41 Issue 3 Spring 1999.
4. Bryan Dennis, Christopher P. Neck, Michael Goldsby, “Body Shop International: an exploration of corporate social responsibility”, Management Decision, Vol 36 Issue 10 Date 1998 ISSN 0025-1747.
5. Bryan S. Dennis, Christopher P. Neck, Michael G. Goldsby, “The scoop on Ben & Jerry’s Inc.: an examination of corporate social responsibility”, Journal of Managerial Psychology, Vol 13 Issue 5/6 Date 1998 ISSN 0268-3946.
6. Chrysanthus Chukwuma, “Perspectives for a sustainable society”, Environmental Management and Health, Vol 7 Issue 5 Date 1996 ISSN 0956-6163.
7. Dominik Koechlin, Kaspar Muller, Green Business Opportunities – The Profit Potential, Pitman Publishing, 1992.
8. Dotun Adebajo, “Food industry and business excellence – partners for the future – A report on the food and drinks industry business excellence conference”, British Food Journal, Vol 101 Issue 9 Date 1999 ISSN 0007-070X.
9. David Medori, Derek Steeple, “A framework for auditing and enhancing performance measurement systems”, International Journal of Operations & Production Management, Vol 20 Issue 5 Date 2000 ISSN 0144-3577.
10. Derek H.T. Walker, “Client/customer or stakeholder focus? ISO 14000 EMS as a construction industry case study”, The TQM Magazine, Vol 12 Issue 1 Date 2000 ISSN 0954-478X.
11. Gene Foley, Simon Speller, Joy Boyce, Impact on Society- Opportunity for action-What leading European Companies are doing about it!, EFQM, 1997.
12. George A. Steiner, John F. Steiner, Issues in Business and Society, Random House, 1977.

13. Gilbert D. Harrell, Matthew F. Fors, "Marketing services to satisfy internal customers" Logistics Information Management, Vol 08 Issue 4 Date 1995 ISSN 0957-6053.
14. James R. Evans, William M. Lindsay, The Management and Control of Quality, South – Western College Publishing, 1999.
15. James E. Post, Anne T. Lawrence, James Weber, Business and Society – Corporate Strategy, Public Policy, Ethics, McGraw Hill, 1999.
16. James Maxwell, Sandra Rothenberg, Forrest Briscoe, Alfred Marcus, "Green schemes: Corporate environmental strategies and their implementation", California Management Review, Vol 39 Issue 3 Spring 1997.
17. Jeffrey Unerman, "Methodological issues – Reflections on quantification in corporate social reporting content analysis", Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol 13 Issue 5 Date 2000 ISSN 0951-3574.
18. Jeffrey W. Alstete, "Association-sponsored benchmarking programs", Benchmarking: An International Journal, Vol 7 Issue 3 Date 2000 ISSN 1463-5771.
19. Keith Davis, William C. Frederick, Robert L. Blomstrom, Business and Society – Concepts and Policy Issues, McGraw Hill, 1982.
20. Khurram S. Bhutta, Faizul Huq, "Benchmarking – best practices: an integrated approach", Benchmarking: An International Journal, Vol 6 Issue 3 Date 1999 ISSN 1463-5771.
21. K. Peattie, Green Marketing, Pitman Publishing, 1992.
22. Mingfang Li, Roy L. "The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the ownership and performance relationship", Strategic Mangement Journal, Vol 19, 1998.
23. Mohammed Rafiq, Pervaiz K. Ahmed, "Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension", Journal of Services Marketing, Vol 14 Issue 6 Date 2000 ISSN 0887-6045.
24. Mohamed Zairi, "Social responsibility and impact on society", The TQM Magazine, Vol 12 Issue 3 Date 2000 ISSN 0954-478X.
25. Marc Diebacker, "Environmental and social benchmarking for industrial processes in developing countries: a pilot project for the textile industry in India, Indonesia and Zimbabwe", Integrated Manufacturing Systems, Vol 11 Issue 7 Date 2000 ISSN 0957-6061.

26. M. Joseph Sirgy, Dong – Jin Lee, "Setting socially responsible marketing objectives A quality-of-life approach", European Journal of Marketing, Vol 30 Issue 5 Date 1996, ISSN 0309-0566.
27. Melissa Leach, Robin Mearns, Ian Scoones, "Environmental Entitlements: Dynamics and Institutions in Community – Based Natural Resource Mangement", World Development, Vol 27 Issue 2, 1999, 0305-750X/99.
28. Nigel F. Piercy, "Customer satisfaction and the internal market Marketing our customers to our employees", Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, Vol 01 Issue 1 Date 1995 ISSN 1355-2538.
29. Paul J.H. Schoemaker, Joyce A. Schoemaker, "Estimating Environmental Liability: Quantifying the Unknown", California Management Review, Vol 37 Issue 3 Spring 1995.
30. Richard Florida, "Lean and Green: The move to environmentally conscious manufacturing", California Management Review, Vol 39, Issue 1, Fall 1996.
31. Robin Mann, Oludotun Adebajo, Dennis Kehoe, "Best practices in the food and drinks industry", Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol 5 Issue 3 Date 1998 ISSN 1351-3036.
32. Robin Mann, Oludotun Adebajo, Dennis Kehoe, "Best practices in the food and drinks industry", British Food Journal, Vol 101 Issue 3 Date 1999 ISSN 1463-5771.
33. Stelios Milonakis, Mohamed Zairi, "Benchmarking for Best Practices in Employee Development", Training for Quality, Vol 02 Issue 3 Date 1994 ISSN 0968-4875.
34. Shirley Daniels, "Benchmarking", Work Study, Vol 45 Issue 3 Date 1996 ISSN 0043-8022.
35. Stephen J. Grove, Raymond P. Fisk, Gregory M. Pickett, Norman Kangun, "Going green in the service sector Social responsibility issues, implications and
36. Sanjay Sharma, Harrie Vredenburg, "Proactive Corporate Environmental Strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities", Strategic Management Journal, Vol 19, 1998.
37. Sayan Chatterjee, "Delivering Desired Outcomes Efficiently: The creative key to competitive strategy", California Management Review, Vol 40, Issue 2, Winter 1998.

38. Stephen J. Grove, Raymond P. Fisk, Gregory M. Pickett, Norman Kangum, "Going green in the service sector Social responsibility issues, implications and implementation", European Journal of Marketing, Vol 30 Issue 5 Date 1996 ISSN 0309-0566.
39. Vernon A. Musselman, Eugene H. Hughes, Introduction to Modern Business – Issues and Environment, Prentice Hall, 1997.
40. Walter Coddington, Environmental Marketing – Positive Strategies for Reaching the Green Consumer, McGraw Hill, 1993.
41. Yasar F. Jarrar, Mohamed Zairi, "Internal Transfer of best practice for performance excellence: a global survey", Benchmarking: an International Journal, Vol. 7 Issue 4 Date 2000 ISSN 1463-5771.