

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

Βιώσιμη Ανάπτυξη, βιωσιμότητα, αειφορία, ενδιαφερόμενα μέρη, αλυσίδα αξίας, διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στρατηγική, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Είναι γεγονός ότι οι επιχειρηματικές μονάδες είναι αναπόσπαστο μέρος του συνόλου της αγοράς εντός της οποίας δραστηριοποιούνται. Το αντίκτυπο της δραστηριότητας της επιχείρησης στο περιβάλλον και στην κοινωνία είναι φανερό και είναι σημαντική η διατήρηση των φυσικών πόρων και η ευημερία για τη βιωσιμότητα της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Η Βιώσιμη Ανάπτυξη και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη βρίσκονται στο επίκεντρο του επιχειρηματικού ενδιαφέροντος από τις αρχές του 1970 με σταθμό την έκθεση «Brundtland» το 1987 και αργότερα την συνδιάσκεψη του Ρίο το 1992 και την παγκόσμια σύνοδο κορυφής το 2002 στο Γιοχάνεσμπουργκ για την Βιώσιμη Ανάπτυξη.

Βιώσιμη ανάπτυξη κατά την έκθεση «Brundtland» είναι η ανάπτυξη που ικανοποιεί τις ανάγκες της παρούσας γενιάς χωρίς να θέτει σε κίνδυνο την ικανότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιούν τις δικές τους ανάγκες.

Έτσι, στην παρούσα εργασία η Βιώσιμη Ανάπτυξη θα αντιμετωπίζεται σαν μία συνεχής δέσμευση, αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας της επιχείρησης που αποφέρει συνάμα οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά οφέλη .

Είναι γεγονός ότι βρισκόμαστε σε περίοδο ύφεσης, ο ανταγωνισμός είναι έντονος και οι επιχειρήσεις αναζητούν τρόπους για να μειώσουν τα κόστη, να

ενδυναμώσουν τη φήμη τους και να δημιουργήσουν αξία διατηρώντας το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής είναι το πώς οι σύγχρονες επιχειρηματικές μονάδες μέσω της Βιώσιμης Ανάπτυξης μπορούν να επιτύχουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θέτοντας παράλληλα τις βάσεις για οικονομική κοινωνική και περιβαλλοντική αειφορία.

Στο πρώτο και στο δεύτερο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η ανάγκη του στρατηγικού μάνατζμεντ και το βασικό μοντέλο στρατηγικού σχεδιασμού. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, οι ευκαιρίες και απειλές που βρίσκονται σε αυτό και η εξέταση του εσωτερικού περιβάλλοντος, των πόρων και των ικανοτήτων που αναδεικνύουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης. Σε συνέχεια της ανίχνευσης του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος διαμορφώνεται η βάση για τη διαμόρφωση της στρατηγικής και τη θεμελίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο τρίτο κεφάλαιο, αναλύεται η έννοια της Βιώσιμης Ανάπτυξης και της εξελικτικής της πορείας και διαπιστώνεται ότι η σημαντικότητα της εντοπίζεται στην ταυτόχρονη αναφορά της στον άνθρωπο, το περιβάλλον και την οικονομία.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, αναλύεται η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και η εξελικτική της πορεία κατά τη διάρκεια του 20 αιώνα και η άρρηκτη σύνδεσή της με τη Βιώσιμη Ανάπτυξη.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η έννοια του “triple bottom line” μια προσπάθεια αποτίμησης της βιωσιμότητας υπό οικονομική περιβαλλοντική και κοινωνική σκοπιά. Επίσης, παρουσιάζονται Διεθνείς Οργανισμοί και Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις που εμπλέκονται στην αποτίμηση και την πιστοποίηση της

βιωσιμότητας και τα οφέλη που φαίνεται να αποφέρει στην επιχείρηση η προσπάθεια αποτίμησης των πρακτικών της βιωσιμότητας.

Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο, γίνεται μία προσπάθεια ανάδειξης του μάρκετινγκ ως ουσιαστικού τρόπου προβολής των προσπαθειών βιωσιμότητας της επιχείρησης. Το μάρκετινγκ σαν μέρος της αλυσίδας αξίας συμβάλλει στην επίτευξη του ανταγωνιστικού αποτελέσματος.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο στόχος των στρατηγικών διαδικασιών σχεδιασμού είναι να σχεδιάσουν ανταγωνιστικές στρατηγικές που θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να βρει μια θέση στο σημερινό οικονομικό περιβάλλον (Porter, 1979).

Δεδομένου ότι το περιβάλλον αλλάζει διαρκώς, ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι μια συνεχής διαδικασία στην εταιρεία.

Στρατηγικός προγραμματισμός είναι η διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις αντλούν στρατηγικές για να μπορέσουν να προβλέψουν και να ανταποκριθούν στο μεταβαλλόμενο δυναμικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν. Σε ένα δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον τα σχέδια πολλών διευθυνόντων είναι συνεχώς υπό τροποποίηση, αναθεώρηση και βελτίωση, όπως δηλώνει ο Mintzberg (1978), η αναδυόμενη ή η πραγματική στρατηγική μπορεί να διαφέρει από την προγραμματισμένη στρατηγική. Παράλληλα με την αφθονία των ορισμών του στρατηγικού σχεδιασμού, υπάρχουν πολλά διαφορετικά μοντέλα σχετικά με το πώς ο στρατηγικός σχεδιασμός θα πρέπει να αντιμετωπιστεί από τις εταιρείες (David, 1995).

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ένα σύνολο από διαχειριστικές αποφάσεις και δράσεις που καθορίζουν τη μακροχρόνια απόδοση μιας εταιρείας. Περιλαμβάνει την εξέταση του περιβάλλοντος (εξωτερικό και εσωτερικό), τη διαμόρφωση της στρατηγικής, την εφαρμογή της, καθώς και την αξιολόγηση και τον έλεγχο. Η μελέτη του στρατηγικού μάνατζμεντ, τονίζει την παρακολούθηση και την αξιολόγηση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών υπό το φως των δυνατών και αδύνατων σημείων

μιας εταιρίας. Το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει θέματα όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός, η εξέταση του περιβάλλοντος και ανάλυση του κλάδου. (Wheelen, 2012)

Τα τρία βασικά και καθοριστικά ερωτήματα που θέτει το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι:

1. Σε ποίο σημείο βρίσκεται η επιχείρηση αυτή τη στιγμή.
2. Πού θέλει να φτάσει.
3. Πώς θα φτάσει εκεί που θέλει.

1.1. ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η έρευνα αποκαλύπτει ότι οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με τη στρατηγική διαχείριση υπερέχουν έναντι εκείνων που δεν εφαρμόζουν τη στρατηγική. Ο στρατηγικός σχεδιασμός γίνεται απαραίτητος, όσο το περιβάλλον γίνεται όλο και πιο ασταθές.

Από έρευνα σε περίπου 50 εταιρείες που προέρχονται από διάφορες χώρες και κλάδους βρέθηκε πως τα τρία από τα σημαντικότερα οφέλη της στρατηγικής διαχείρισης είναι:

1. Η σαφέστερη αίσθηση του στρατηγικού οράματος για την επιχείρηση.
2. Μεγαλύτερη έμφαση σε αυτό που είναι στρατηγικά σημαντικό.
3. Βελτιωμένη ανταπόκριση στο ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

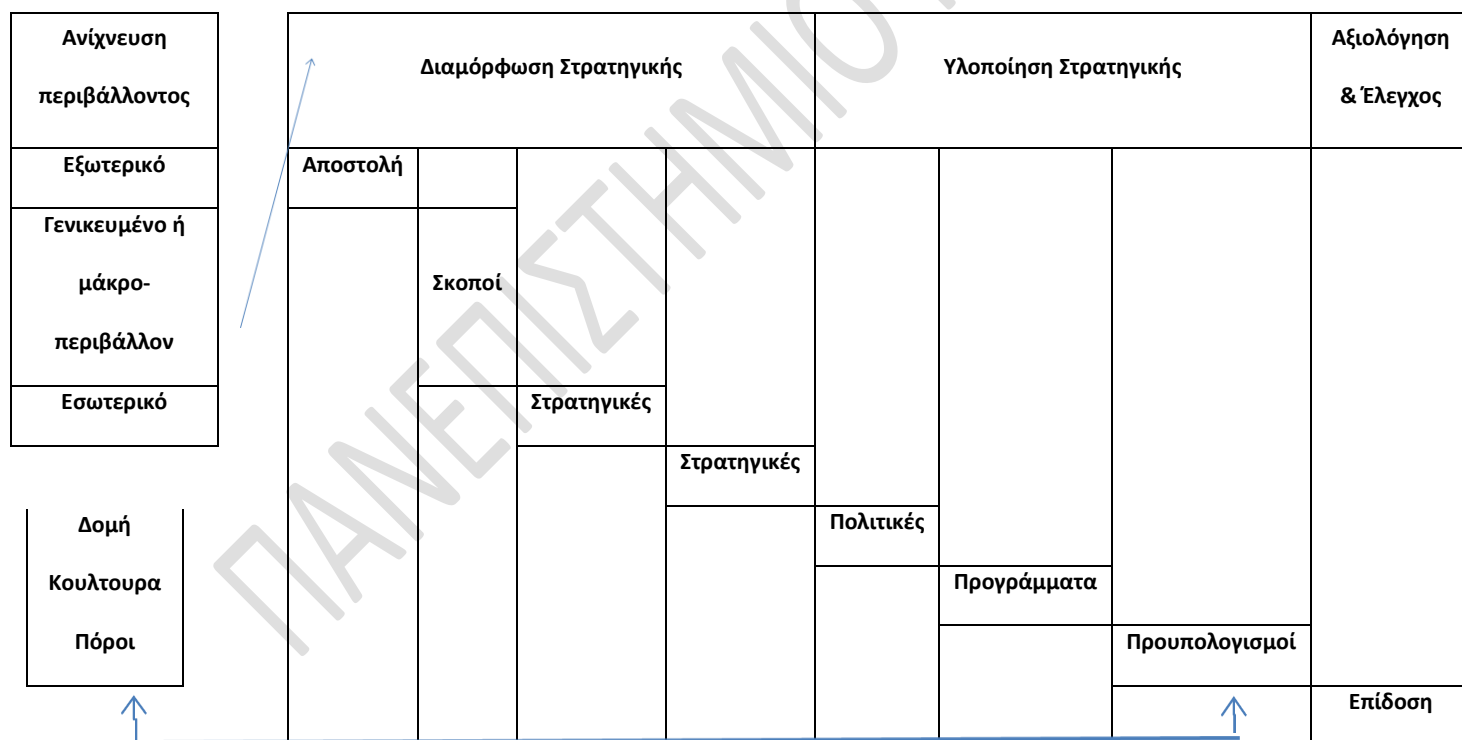
(Wheelen, 2012)

1.2. ΤΟ ΒΑΣΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Το μοντέλο των Wheelen και SAM, είναι το βασικό μοντέλο που κυριαρχεί στην ανάγκη της περιγραφής της διαδικασίας που πρέπει να ακολουθηθεί για τη διαμόρφωση της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Περιλαμβάνει τέσσερα κύρια στάδια:

1. Ανίχνευση του περιβάλλοντος.
2. Διαμόρφωση της στρατηγικής.
3. Εφαρμογή της στρατηγικής.
4. Αξιολόγηση και έλεγχος.

Διάγραμμα 1.1: Το Βασικό Μοντέλο



Πηγή: Wheelen και Hunger, 2012

1.2.1. Διαμόρφωση στρατηγικής

Η διαμόρφωση της στρατηγικής προϋποθέτει μακροχρόνιο σχεδιασμό για την αποτελεσματική διαχείριση των ευκαιριών και των απειλών σε συνδυασμό με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες. Η διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής χωρίζεται σε τέσσερα στάδια:

1. Προσδιορισμό της αποστολής της επιχείρησης (Vision-mission).
2. Καθορισμό συγκεκριμένων αντικειμενικών σκοπών (Strategic Objectives).
3. Ανάπτυξη στρατηγικών (Strategy).
4. Ανάπτυξη πολιτικών.

1.2.1.1 Αποστολή και όραμα (mission and vision)

Η αποστολή της επιχείρησης είναι κάτι πολύ περισσότερο από καλές προθέσεις και όμορφες ιδέες. Είναι ένα πλαίσιο αναφοράς για όλη την επιχείρηση, τις αξίες που την διέπουν, και την πίστη που η ίδια η επιχείρηση έχει στις δυνάμεις της, και τι μπορεί αυτή να πετύχει (Παπαδάκης, 2002).

Μία επιτυχημένη αποστολή αντανακλά το λόγο ύπαρξης της επιχείρησης. Μία καλά διατυπωμένη αποστολή δηλώνει τον βασικό μοναδικό σκοπό της που την ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές, αντανακλά το είδος των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει και τις αγορές που εξυπηρετεί. Επίσης μπορεί να φανερώσει τις αξίες της επιχείρησης, τον τρόπο που εξυπηρετεί τους πελάτες, τις μελλοντικές της προσδοκίες και να επικοινωνεί την δημόσια εικόνα της στα ενδιαφερόμενα μέρη δηλαδή, τα εμπλεκόμενα με την επιχείρηση (stakeholders).

Θα μπορούσαμε να διαχωρίσουμε την αποστολή σε δύο μέρη, σε αυτό είναι η επιχείρηση τώρα και σε αυτό που θα ήθελε να είναι. Το όραμα εφόσον διαχωριστεί

από την αποστολή σκιαγραφεί της επιχείρησης μελλοντικά, θέτει γενικούς στόχους και οδηγεί τη στρατηγική και την αποστολή (Παπαδάκης, 2002).

Παράδειγμα: Το όραμα και η αποστολή της Caterpillar

Όραμα:

“Our vision is a world in which all people's basic requirements — such as shelter, clean water, sanitation, food and reliable power — are fulfilled in an environmentally sustainable way.”

«Το όραμά μας είναι ένας κόσμος όπου οι βασικές ανάγκες των ανθρώπων, όπως η στέγη, το καθαρό νερό, ή υγιεινή και η τροφή, καλύπτονται με περιβαλλοντικά βιώσιμους τρόπους.»

Αποστολή:

“Our mission is to enable economic growth through infrastructure and energy development, and to provide solutions that support communities and protect the planet.”

«Αποστολή μας είναι η οικονομική ανάπτυξη μέσω δομών και ενεργειακής ανάπτυξης και η παροχή λύσεων που υποστηρίζουν τις κοινωνίες και προστατεύουν τον πλανήτη.»

1.2.1.2 Αντικειμενικοί σκοποί (objectives)

Οι αντικειμενικοί σκοποί περιγράφουν τα τελικά αποτελέσματα μιας προγραμματισμένης δραστηριότητας και επιβάλλεται να είναι σαφείς, κατανοητοί, ρεαλιστικοί και μετρήσιμοι. Για παράδειγμα, η επίτευξη συγκεκριμένου ποσοστού αύξησης πωλήσεων ετησίως είναι ένας αντικειμενικός σκοπός, η αύξηση των πωλήσεων γενικά είναι ένας στόχος (Wheelen, 2012).

1.2.1.3 Ανάπτυξη στρατηγικών

Η στρατηγική αποτελεί ένα πλάνο για τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα επιτύχει την αποστολή και τους σκοπούς της.

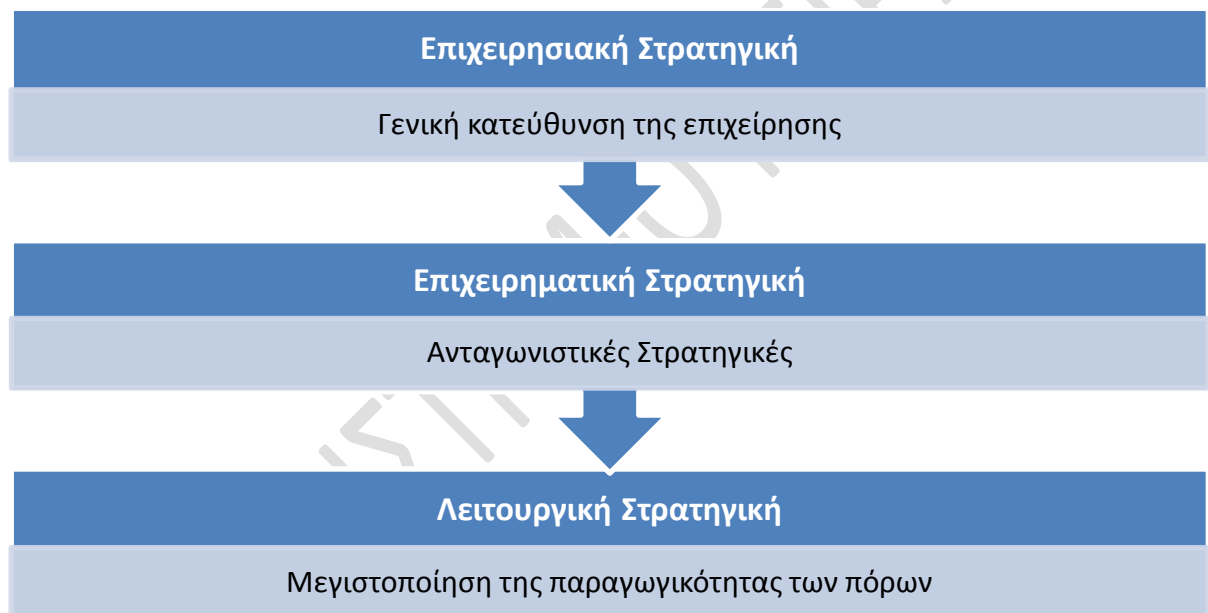
Οι στρατηγική αποτελείται συνήθως και ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης από 3 τύπους.

- **Την Επιχειρησιακή (Corporate Strategy)** η οποία περιγράφει τη γενική στάση της επιχείρησης απέναντι στις επιλογές ανάπτυξής της, την διοίκηση των διαφόρων δραστηριοτήτων και των γραμμών παραγωγής, το είδος των δραστηριοτήτων που θα πρέπει να επιλέξει, τη ροή των χρηματικών και των άλλων πόρων προς τις διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες, τις σχέσεις με άλλες κοινωνικές ομάδες και το περιβάλλον και τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την απόδοση των επενδύσεων.
- **Την Επιχειρηματική (Business Strategy)** η οποία ενεργοποιείται σε επίπεδο Στρατηγικής Επιχειρηματικής Μονάδας και σχετίζεται κυρίως με τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, των προϊόντων και των υπηρεσιών στην αγορά. Στοχεύει στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους των προϊόντων και υπηρεσιών της και στον κατάλληλο συνδυασμό των επιμέρους δραστηριοτήτων προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι από την επιχείρηση στόχοι. Σημαντικό είναι ότι διαμορφώνεται και υλοποιείται σε επίπεδο Στρατηγικής

Επιχειρηματικής Μονάδας η οποία αναπτύσσει την δική της στρατηγική, στα πλαίσια της Επιχειρησιακής Στρατηγικής.

- **Τη Λειτουργική (Functional Strategy)** η οποία σκοπεύει στη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων, συντονίζει τις δράσεις και τις ενέργειες κάθε τμήματος της επιχείρησης και αναπτύσσεται στα πλαίσια και σύμφωνα με την Επιχειρησιακή και Επιχειρηματική Στρατηγική. (Γεωργόπουλος, 2002)

Διάγραμμα 1.2: Ιεραρχία της Στρατηγικής



Πηγή: Wheelen και Hunger, 2012

Παράδειγμα:

Η επιχειρησιακή στρατηγική βιωσιμότητας που ακολουθεί η P&G διέπεται από τις ακόλουθες στρατηγικές:

- Να ευχαριστήσει τον καταναλωτή με τις αιφώρες καινοτομίες που βελτιώνουν το περιβαλλοντικό προφίλ των προϊόντων της.
- Να βελτιώσει το περιβαλλοντικό προφίλ των επιχειρήσεων της.

- Να συντελεί στη βελτίωση της ποιότητας ζωής μέσα από προγράμματα κοινωνικής ευθύνης.
- Να ενθαρρύνει και να εμπυχώσει όλους τους εργαζόμενους με τις αρχές της βιωσιμότητας και να την ενσωματώσει στην κουλτούρα της καθημερινής εργασίας.
- Να διαμορφώσει το μέλλον συνεργαζόμενη με διαφάνεια με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Κάθε επιχειρηματική μονάδα της P&G έχει λάβει γνώση του πλαισίου των πέντε επιχειρησιακών στρατηγικών για να αναπτύξει τις δικές της στρατηγικές αειφορίας και τους στόχους της. Έτσι έχουμε μια τρισδιάστατη μήτρα των στρατηγικών. Όλα προέρχονται από το επιχειρησιακό πλαίσιο και εμπνέουν τους επιχειρηματικούς στόχους και τους λειτουργικούς στόχους σε συνέχεια της επιχειρησιακής και επιχειρηματικής στρατηγικής (White, 2009).

1.2.1.4 Ανάπτυξη πολιτικών

Οι πολιτικές παρέχουν ευρεία καθοδήγηση για τη λήψη αποφάσεων. Είναι ο συνδετικός ιστός μεταξύ της διαμόρφωσης και της εφαρμογής της στρατηγικής. Οι εταιρείες χρησιμοποιούν τις πολιτικές ώστε οι εργαζόμενοι στο σύνολό τους να έχουν κοινές πρακτικές που συνάδουν και υποστηρίζουν την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές .

1.2.2. Υλοποίηση – εφαρμογή της στρατηγικής

Κατά την υλοποίηση της στρατηγικής , οι στρατηγικές και οι πολιτικές τίθενται σε εφαρμογή με τα προγράμματα, τον προϋπολογισμό και τις διαδικασίες.

1.2.2.1 Προγράμματα (Programs)

Πρόγραμμα είναι το σύνολο των ενεργειών και των βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου.

1.2.2.2 Προϋπολογισμός (Budgets)

Προϋπολογισμός είναι η μετάφραση των προγραμμάτων σε χρηματικές μονάδες. Το κόστος του προγράμματος, δηλαδή το κόστος των ενεργειών και το αναμενόμενο κέρδος από την εφαρμογή τους.

1.2.2.3 Διαδικασίες (Standard Operating Procedures)

Είναι το σύνολο των απαιτούμενων βημάτων που περιγράφουν λεπτομερώς πως γίνεται μία συγκεκριμένη εργασία. Αποτελούν τις αναλυτικές οδηγίες για κάθε ενέργεια που πρέπει να γίνει ώστε υλοποιηθεί το πρόγραμμα.

1.2.3. Αποτίμηση και έλεγχος

Η επιχείρηση κάνει αποτίμηση της υλοποίησης της στρατηγικής για ένα συγκεκριμένο διάστημα και κρίνει τα αποτελέσματα σε σχέση με τους αρχικούς σκοπούς της .

Απαραίτητος για την διαδικασία της αποτίμησης είναι ο ορισμός της χρονικής περιόδου που ελέγχεται, ο καθορισμός ξεκάθαρων, ρεαλιστικών και μετρήσιμων στόχων και η συλλογή των στοιχείων και των πληροφοριών από κάθε ιεραρχική βαθμίδα της επιχείρησης.

1.2.4. Ανατροφοδότηση

Κατά την ανάπτυξη των στρατηγικών , θα πρέπει να παρακολουθούνται στενά οι αντιδράσεις και τα αποτελέσματα και να διορθώνονται. Για παράδειγμα, φτωχή απόδοση αρκετά κάτω από τους σκοπούς υποδεικνύει ότι κάτι δεν έχει λειτουργήσει σωστά είτε κατά το σχεδιασμό είτε κατά την εφαρμογή του. Μπορεί ακόμα να

σημαίνει ότι κάποια μεταβλητή, όπως ένας νέος ανταγωνιστής δεν ελήφθη υπόψη κατά τον εξωτερικό έλεγχο ή ότι κάποια αδυναμία δεν αναγνωρίστηκε κατά τον έλεγχο των δυνάμεων και αδυναμιών στο εσωτερικό της επιχείρησης. (Γεωργόπουλος , 2002)

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 1^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Κάθε επιχείρηση για να επιτύχει και να εδραιωθεί πρέπει να βρει τη θέση της στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Το σύνολο των διαχειριστικών αποφάσεων και δράσεων καθορίζουν τη μακροχρόνια απόδοση της επιχείρησης.

Το στρατηγικό μανάτζμεντ απαντά σε καίρια ερωτήματα που είναι καταλυτικά για την διαμόρφωση της πορείας της επιχείρησης. Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάστηκε το βασικό μοντέλο των Wheelen και SAM που συγκεντρώνει τα βασικά απαραίτητα στάδια μιας διαδικασίας που αν ακολουθηθεί θα συμβάλει σημαντικά στη διαμόρφωση της στρατηγικής των επιχειρήσεων.

Από την πορεία και το έργο γνωστών πολυεθνικών εταιρειών διαφαίνεται η σημαντικότητα και η αποτελεσματικότητα της συστηματικής δουλειάς και της συνεχούς παρακολούθησης και ενσωμάτωσης των αλλαγών του περιβάλλοντος εντός του οποίου δραστηριοποιείται η λειτουργία της.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός μιας εταιρίας κατά κύριο λόγο ασχολείται με τις διαδικασίες εκείνες με τις οποίες μια επιχείρηση θα μπορέσει να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Να απαντήσει τι είναι εκείνο που θα την διαφοροποιήσει από τις υπόλοιπες εταιρίες του κλάδου και απασχολεί σημαντικό μέρος του στρατηγικού μανάτζμεντ όπως θα δούμε και στο επόμενο κεφάλαιο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Γεωργόπουλος Ν., 2004, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Παπαδάκης Β., 2007, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία», 5^η έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου
- Porter, M.E. (1979), “How competitive forces shape strategy”, Harvard Business Review, Vol. 57 No. 2, pp. 137-45
- White P. (2009), “Building a sustainability strategy into the business”, Corporate Governance, Emerald, Vol. 9 No. 4, pp. 386-394.
- Wheelen T.L., Hunger D.J.(2012), “Concepts in Strategic Management and Business Policy, Toward Global Sustainability, International edition, 13th edition, Pearson.”

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για να διαμορφωθεί η στρατηγική, πρέπει να αναγνωρισθεί το περιβάλλον της επιχείρησης. Πρέπει να εξεταστεί το εξωτερικό περιβάλλον ώστε να εντοπιστούν πιθανές ευκαιρίες και απειλές και το εσωτερικό περιβάλλον για να αναγνωριστούν τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες (Γεωργόπουλος,2002).

2.1. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το περιβάλλον μιας επιχείρησης αποτελείται από όλους τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις της και την επίδοσή της. Οποιαδήποτε επιχείρηση, ανεξαρτήτως του κλάδου στον οποίο εντάσσεται, δραστηριοποιείται σε ένα περιβάλλον.

Το περιβάλλον έχει δύο διαστάσεις: το μάκρο ή γενικευμένο περιβάλλον και το μικρο, άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αρχικά εξετάζονται ορισμένοι κύριοι παράγοντες ή καταστάσεις που αποτελούν το γενικευμένο ή μάκρο περιβάλλον και αναλύονται οι τρόποι που σχετίζονται με όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως κλάδου και στη συνέχεια το μικρο, άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον που αναφέρεται στις δυνάμεις και καταστάσεις που σχετίζονται άμεσα με τον κλάδο στον οποίο η επιχείρηση ανταγωνίζεται. Η διαδικασία αυτή σκοπεύει στον εντοπισμό των ευκαιριών και απειλών που θα βοηθήσουν τη διοίκηση να διαμορφώσει τις κατάλληλες στρατηγικές ώστε να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται αλλά και να αποφύγει ή να ελαχιστοποιήσει τον αντίκτυπο των απειλών στη λειτουργία της επιχείρησης (Wheelen, 2012).

2.1.1. Το γενικευμένο ή μάκρο-περιβάλλον της επιχείρησης

Το γενικευμένο ή μάκρο-περιβάλλον της επιχείρησης (societal environment) περιλαμβάνει όλες τις δυνάμεις και καταστάσεις που επηρεάζουν κάθε επιχείρηση και οργανισμό στην οικονομία. Είναι το περιβάλλον στο οποίο οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται και λιγότερο ή περισσότερο άμεσα επηρεάζονται.

Ο αριθμός των πιθανών στρατηγικών παραγόντων, στο μάκρο-περιβάλλον είναι πολύ υψηλός, αρκεί να σκεφτεί κανείς ότι σε γενικές γραμμές, κάθε χώρα στον κόσμο έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες οι οποίες μπορεί να μοιάζουν με άλλες χώρες ή και να διαφέρουν ριζικά.

Για παράδειγμα παρόλο που η Κορέα και η Κίνα μοιράζονται την ίδια πλευρά του Ειρηνικού Ωκεανού με την Ταϊλάνδη, την Ταιβάν και το Χονγκ Κονγκ (άρα και πολλές πολιτισμικές αξίες), η οπτική τους ωστόσο ως προς τον ρόλο της επιχείρησης στην κοινωνία είναι διαφορετική. Είναι κοινώς αποδεκτό στην Κορέα, την Κίνα και λιγότερο στην Ιαπωνία ότι ο ρόλος της επιχείρησης πρωταρχικά είναι η συνεισφορά στην ανάπτυξη του έθνους (national development) ωστόσο στο Χονγκ Κονγκ, στην Ταιβάν, στην Ταϊλάνδη και λιγότερο στις Φιλιππίνες, την Ινδονησία, τη Σιγκαπούρη και τη Μαλαισία, ο ρόλος της επιχείρησης αποβλέπει πρωταρχικά στην ικανοποίηση των μετόχων, δηλαδή στο κέρδος. Τέτοιου είδους διαφορές μεταφράζονται σε κανόνες και νόμους του εμπορίου, στο δίκαιο και στη νομοθεσία που διέπει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες των κρατών. Οι μεγάλες επιχειρήσεις κατηγοριοποιούν το μάκρο-περιβάλλον ανά γεωγραφική περιοχή σε κοινωνικό-πολιτιστικό, πολιτικό, οικονομικό και τεχνολογικό (Wheelen,2012).

2.1.1.1. Κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον

Το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, πιστεύω, ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από μία άλλη. Η επιχείρηση οφείλει να γνωρίζει το κοινωνικό και πολιτισμικό πλαίσιο ώστε να ενταχθεί ομαλά και να μπορέσει να λειτουργήσει και να ανταγωνισθεί τους άλλους επιχειρηματικούς οργανισμούς (Wheelen, 2012).

Στοιχεία που συνθέτουν το κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον είναι:

1. οι αλλαγές στον τρόπο ζωής,
2. η σημασία της καριέρας σε κάθε χώρα,
3. η στάση των καταναλωτών σε συγκεκριμένες ενέργειες μάρκετινγκ,
4. οι ηθικοί κανόνες και η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων,
5. η ισότητα των μειονοτήτων,
6. η διεκδίκηση των γυναικών για ίσες ευκαιρίες και αναγνώριση με τους άνδρες
7. η ολοκληρωτική αλλαγή που συμβαίνει στις συνθήκες εργασίας και στη διασκέδαση,
8. η έξαρση της εγκληματικότητας,
9. η αλλαγή στη σύνθεση του παγκόσμιου πληθυσμού.

Παρά τη συνεχή αύξηση του πληθυσμού, από 3.71 δις το 1970 σε 6.82 δις το 2010 και σε 8.72 ως το 2040, η αύξηση δεν γίνεται ισόποσα. Το μεγαλύτερο μέρος της αύξησης θα είναι στα αναπτυσσόμενα κράτη. Ο πληθυσμός των αναπτυγμένων κρατών θα μειωθεί από το 14% του συνολικού πληθυσμού το 2000 σε 10% το 2050

Περίπου το 75% του πληθυσμού θα κατοικεί σε πόλεις έως το 2050 σε σύγκριση με λίγο περισσότερο από το μισό το 2008. Τα αναπτυσσόμενα κράτη θα συνεχίσουν

να έχουν περισσότερο νέο πληθυσμό, αλλά θα συμβεί το αντίθετο για τα βιομηχανοποιημένα κράτη (Wheelen, 2012)..

Οι εταιρίες που λαμβάνουν υπόψη τους τις πληροφορίες αυτές, μπορούν να εντοπίσουν ευκαιρίες, όπως για παράδειγμα η προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών στο αυξανόμενο ποσοστό των μεσήλικων στα βιομηχανοποιημένα κράτη που έχουν κεφάλαιο για να ξοδέψουν σε εκδρομές, χόμπι, επενδυτικά συνταξιοδοτικά προϊόντα και προϊόντα που αφορούν σε προγράμματα υγείας και περίθαλψης.

Οι τρέχουσες κοινωνικό-πολιτιστικές τάσεις που μεταβάλλουν τις συνθήκες στην Βόρειο Αμερική και τον υπόλοιπο κόσμο.

1. Η αυξανόμενη ευαισθητοποίηση σχετικά με το περιβάλλον. Θέματα σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος και τον τρόπο παραγωγής των προϊόντων, ευαισθητοποιούν ολοένα και περισσότερους ανθρώπους που προτιμούν να αγοράζουν προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον.
2. Η αυξανόμενη ευαισθητοποίηση σε θέματα υγείας. Θέματα σχετικά με την υγεία πυροδοτούν την τάση για καλύτερη φυσική κατάσταση και υγιεινή διατροφή. Το 2008 η γαλλική κυβέρνηση αύξησε την φορολογία στα λιπαρά, αλμυρά ή γλυκά προϊόντα και η Ευρωπαϊκή Ένωση απαγόρευσε την εισαγωγή γενετικά μεταλλαγμένων σπόρων (Frankenfood) λόγω των αυξημένων πιθανοτήτων για παρενέργειες.
3. Η αύξηση του πληθυσμού του αγοραστικού κοινού άνω των 50 ετών.
4. Η γενιά Y (Generation Y) θα επιδράσει στα μελλοντικά προϊόντα και υπηρεσίες .
5. Η ύφεση της μαζικοποιημένης αγοράς (mass market). Οι άνθρωποι αναζητούν προϊόντα και υπηρεσίες προσαρμοσμένα στις προσωπικές τους ανάγκες.

6. Οι τηλεπικοινωνίες ευνοούν την αποκέντρωση. Η ραγδαία εξέλιξη των τηλεπικοινωνιών και η επινόηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, δημιουργούν άλλες προοπτικές για την εργασία και τη ψυχαγωγία εξ αποστάσεως.
7. Η αλλαγή στη σύνθεση των νοικοκυριών, αύξηση των μονογονεϊκών οικογενειών.
8. Η ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού στις αγορές. Καθώς η μετανάστευση από τις αναπτυσσόμενες στις αναπτυγμένες χώρες γίνεται ολοένα και πιο έντονη, υπάρχουν αντιφατικές δυνάμεις, αυξανόμενου ρατσισμού και κοινωνικών προβλημάτων αλλά ολοένα και μεγαλύτερη ανάγκη για αποδοχή των διαφορών στη φυλή, θρησκεία και στον τρόπο ζωής. Οι μειονότητες γίνονται επιθυμητοί στόχοι αγοραστικού κοινού. Η κάλυψη των συγκεκριμένων αναγκών τους, δημιουργεί ευκαιρίες στις εταιρίες.
(Wheelen, 2012)

2.1.1.2. Το τεχνολογικό περιβάλλον

Οι τεχνολογικοί παράγοντες αναφέρονται στις δραστηριότητες εκείνες που έχουν να κάνουν με τη δημιουργία της γνώσης αυτής σε νέα προϊόντα, διαδικασίες, υλικά κ.λπ. Το τεχνολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει:

1. τις ανακαλύψεις της επιστήμης,
2. τις επιπτώσεις από την ανάπτυξη συσχετισμένων προϊόντων
3. τις βελτιώσεις των μηχανημάτων και των μεθόδων παραγωγής ,
4. την πρόοδο της αυτοματοποίησης,
5. την πρόοδο της επεξεργασίας δεδομένων.

(Γεωργόπουλος,2002)

Ερευνητές , στο Πανεπιστήμιο George Washington, έχουν εντοπίσει έναν αριθμό τεχνολογικών καινοτομιών που έχουν μεγάλη επίδραση σε πολλούς κλάδους.

1. Φορητές συσκευές και ηλεκτρονική δικτύωση. Συσκευές όπως το i-phone θα χρησιμοποιούνται ολοένα και από μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού των ανεπτυγμένων χωρών για τηλεφωνικές κλήσεις, αποστολή e-mail , κοινωνική δικτύωση και μεταφορά δεδομένων. Αυτή η τάση ενισχύεται από την ανάπτυξη του cloud computing.
2. Εναλλακτικές πηγές ενέργειας. Η χρήση της αιολικής, γεωθερμικής, υδροηλεκτρικής, ηλιακής ενέργειας και της βιομάζας καθώς και άλλων εναλλακτικών πηγών ενέργειας θα αυξηθεί. Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, το κόστος κατασκευής και τοποθέτησης φωτοβολταϊκών συστημάτων έχει μειωθεί, ενώ αντίθετα το κόστος παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας από συμβατικές πηγές έχει αυξηθεί μαζί με την αύξηση των τιμών του πετρελαίου και του φυσικού αερίου.
3. «Precision farming». Η ηλεκτρονική διαχείριση των σπόρων , ώστε να επιλέγεται η γη με τα καλύτερα χαρακτηριστικά, θα κάνει την κτηνοτροφία, βιώσιμη και πιο αποδοτική.
4. Εικονικοί γραμματείς.
5. Γενετικά τροποποιημένοι οργανισμοί.
6. Έξυπνα, κινητά ρομπότ.

Η στρατηγική σπουδαιότητα των τεχνολογιών της πληροφορίας και των επικοινωνιών στην πρόγνωση των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος γίνεται ολοένα και πιο φανερή. Η ταχεία μελέτη των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος με τη βοήθεια της πληροφοριακής τεχνολογίας θα βοηθήσει τις επιχειρήσεις να ανακαλύψουν τις ευκαιρίες εκείνες που είναι ικανές να αποφέρουν κέρδος και να τις

εφοδιάσουν με διαρκή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ώστε να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικότερα τους ανταγωνιστές τους (Wheelen, 2012).

2.1.1.3 Το πολιτιστικό-νομικό περιβάλλον

Οι τάσεις στο πολιτικό και νομικό περιβάλλον έχουν σημαντική επιρροή όχι μόνο στο επίπεδο του ανταγωνισμού, καθορίζουν επίσης και ποιές στρατηγικές θα επιτύχουν. Σημαντικές παράμετροι είναι:

1. Η πολιτική κατάσταση μια χώρας , σταθερή ή όχι
2. Η νομοθεσία που αφορά την απασχόληση
3. Η περιβαλλοντική νομοθεσία
4. Τα κρατικά μονοπώλια
5. Η φορολογία
6. Οι συναλλαγματικοί έλεγχοι

Η πολιτική κατάσταση που επικρατεί σε μία χώρα, καθώς και τα διάφορα πολιτικά περιστατικά που μπορεί να συμβούν όπως: απεργίες, ακύρωση οικονομικών συμφωνιών, απαγόρευση εξαγωγής κερδών κ.λπ. αποκαλείται πολιτικός κίνδυνος. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μελετούν και να εξετάζουν, τις αντιλήψεις και τις πεποιθήσεις όλων των πολιτικών κομμάτων της χώρας στην οποία δραστηριοποιούνται, τις πολιτικές συμφωνίες που πραγματοποιούνται σε εθνικό, περιφερειακό και παγκόσμιο επίπεδο, τη σχέση της εκάστοτε κυβέρνησης με τις επιχειρήσεις και τη στάση που κρατάει απέναντι στα μονοπώλια και τον ανταγωνισμό (Γεωργόπουλος, 2002).

2.1.1.4 Το οικονομικό περιβάλλον

Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μια από τις σημαντικότερες μεταβλητές. Επιτόκια, πληθωρισμός, μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα, είναι ορισμένοι από τους οικονομικούς παράγοντες στο μακρο-περιβάλλον που μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές πρακτικές σε έναν οργανισμό.

Η ταχύτατη οικονομική ανάπτυξη στις Βραζιλία, Ρωσία, Ινδία και Κίνα (BRIC) έχει φανερή επιρροή στον υπόλοιπο κόσμο. Έως το 2007, η Κίνα είχε γίνει η δεύτερη μεγαλύτερη οικονομία στον κόσμο σύμφωνα με την Παγκόσμια Τράπεζα. Η Ινδία, έχει γίνει ο πρωταρχικός προορισμός για outsourcing υπηρεσιών, λογισμικό ηλεκτρονικών υπολογιστών και τηλεπικοινωνίες με τους περισσότερους αγγλόφωνους πτυχιούχους στον κόσμο απ' ότι όλος κόσμος μαζί (Wheelen, 2012).

2.1.2. Το άμεσο ή μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης

Ένα πλήθος δυνάμεων που βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με την επιχείρηση αποτελούν το μικρο-περιβάλλον της. Οι δυνάμεις αυτές αποτελούν τα συστατικά στοιχεία κάθε ιδιαίτερου κλάδου και της οικονομίας γενικότερα. Σκοπός της επιχείρησης είναι να συντονίσει και να συνδυάσει τις δυνάμεις ώστε να λειτουργούν ως πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

2.1.2.1 Τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders)

Οι ομάδες εκείνες που επηρεάζουν και επηρεάζονται από την λειτουργία της επιχείρησης αποτελούν το μικρο-περιβάλλον και ονομάζονται «stakeholders».

Τα τελευταία 20 χρόνια με την έκδοση του βιβλίου ορόσημο: Strategic Management: A Stakeholder Approach του Freeman (1984), ο όρος stakeholder (ενδιαφερόμενα μέρη) συμπεριλήφθηκε στο λεξιλόγιο του μάνατζμεντ και έγινε

ιδιαίτερα δημοφιλής (Freeman, 2010). Ο Freeman ορίζει τα ενδιαφερόμενα μέρη ως κάθε ομάδα ή πρόσωπο που μπορεί να επηρεάσει ή επηρεάζεται από την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Ενδιαφερόμενα μέρη είναι :

1. Οι επιχειρήσεις του κλάδου στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση (σύνολο επιχειρήσεων που παράγουν παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες).
2. Οι κυβερνήσεις.
3. Οι προμηθευτές.
4. Οι πελάτες.
5. Οι πιστωτές.
6. Οι τοπικές κοινωνίες.
7. Οι εργατικές ενώσεις.

Τα συμφέροντα, οι προσδοκίες και οι βλέψεις των stakeholders είναι σίγουρα διαφορετικά και συνήθως αντικρουόμενα, για το λόγο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό η διοίκηση να γνωρίζει , ποιές ανάγκες και επιθυμίες ικανοποιεί και ποιά είναι τα κριτήρια με τα οποία θα κριθεί κάθε φορά η επίδοσή της υπό το πρίσμα των διαφορετικών συμφερόντων.

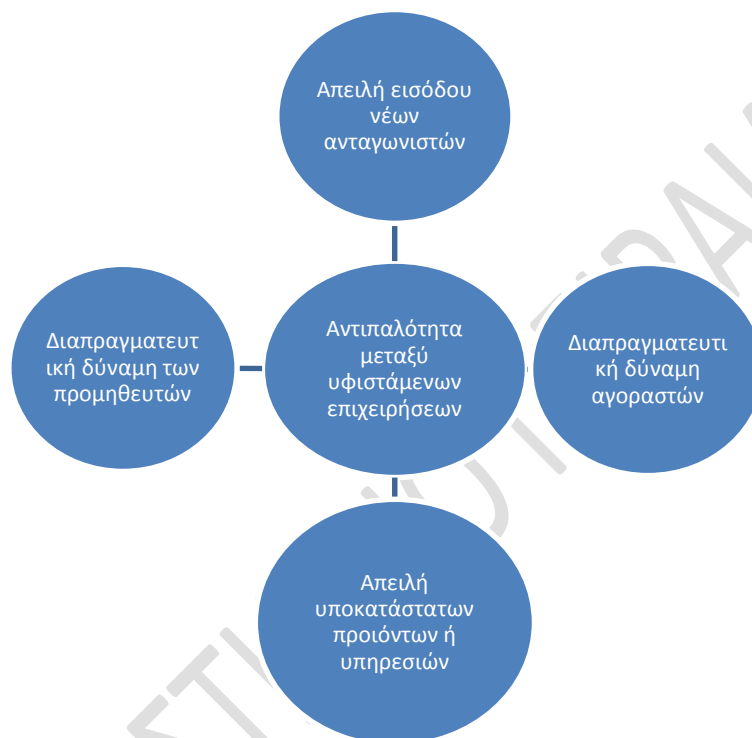
2.1.2.2 Η προσέγγιση του Porter στην ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος

Ο καθηγητής του Harvard M. Porter στο βιβλίο του «Competitive Strategy, 1980», υποστηρίζει, ότι μια επιχείρηση ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο στον οποίο ανταγωνίζεται.

Ο βαθμός αυτή της έντασης καθορίζεται από πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις (παράγοντες) που καθώς φαίνεται στο διάγραμμα είναι καθοριστικές για την κερδοφορία του κλάδου.

Σκοπός της επιχείρησης με την ανάλυση αυτή είναι να βρει την θέση της στον κλάδο που ανήκει ώστε να αμυνθεί αποτελεσματικότερα τις ανταγωνιστικές δυνάμεις και να τις χρησιμοποιήσει υπέρ της.

Διάγραμμα 2.1: Βασικές Ανταγωνιστικές Δυνάμεις



Πηγή: Porter, 1980

Οι βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις είναι:

1. η απειλή από τους νεοεισερχόμενους στο βιομηχανικό κλάδο,
2. η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών,
3. η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών,
4. η πίεση και η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα,
5. η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων,

2.1.2.2.1 Η απειλή από τους νεοεισερχόμενους στο βιομηχανικό κλάδο

Οι νεοεισερχόμενοι σε ένα κλάδο αλλάζουν τις ισορροπίες, επιθυμούν να κερδίσουν μερίδιο αγοράς και σημαντικούς πόρους. Αποτελούν, επομένως, απειλή για τους υφιστάμενους ανταγωνιστές στον κλάδο. Το μέγεθος της απειλής εξαρτάται από την ύπαρξη φραγμών εισόδου, των εμποδίων δηλαδή που θα επιβραδύνουν ή θα κάνουν δυσκολότερη την είσοδο άλλων επιχειρήσεων στον κλάδο.

Μερικά εμπόδια –φραγμοί εισόδου είναι:

1. Οικονομίες κλίμακας: Όσο η ποσότητα ενός προϊόντος που παράγεται αυξάνεται, το κόστος κάθε παραγόμενης μονάδας μειώνεται.
2. Απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο: Ο ανταγωνισμός σε ένα νέο βιομηχανικό κλάδο απαιτεί επενδύσεις πόρων από την επιχείρηση για τις εγκαταστάσεις, τα αποθέματα, τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ και άλλες επιχειρηματικές λειτουργίες βασικές για την επιχείρηση.
3. Διαφοροποίηση του προϊόντος: Η διαφοροποίηση αναφέρεται στις πραγματικές ή στις αντιλαμβανόμενες διαφορές που καθιστούν ένα προϊόν ιδιαίτερο ή μοναδικό στους αγοραστές. Οι επιχειρήσεις μέσω του μάρκετινγκ και της προώθησης δημιουργούν πιστούς αγοραστές και κόστος μετακίνησης χρησιμοποιώντας την πιστότητα για το προϊόν.
4. Πρόσβαση σε δίκτυα διανομής: Η μη διαθεσιμότητα καναλιών διανομής αποτελεί φράγμα εισόδου. Οι ηγέτες του κλάδου ελέγχουν τα κανάλια διανομής και αυτό καθιστά δύσκολη και ιδιαίτερα κοστοβόρα την διάθεση του προϊόντος στην αγορά.
5. Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος: Οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές διαθέτουν πλεονεκτήματα κόστους όπως ,ιδιόκτητη τεχνολογία

παραγωγής, πρόσβαση σε πρώτες ύλες, ευνοϊκή τοποθεσία, και κυβερνητικές επιχορηγήσεις.

6. Κυβερνητική πολιτική: Οι κυβερνήσεις μπορούν να περιορίσουν ή ακόμη και να εμποδίσουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε διάφορους κλάδους με προστασία και ενίσχυση των μονοπωλίων, μη απελευθερωμένες αγορές, περιβαλλοντικά προστατευμένες περιοχές κ.α.

2.1.2.2.2 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές αποτελούν τους βασικούς συνεργάτες των επιχειρήσεων. Οι προμηθευτές μπορούν να αυξήσουν τις τιμές και να μειώσουν την ποιότητα των πωλούμενων, αυτά είναι τα μέσα με τα οποία οι προμηθευτές ασκούν πίεση στις ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη όταν:

1. Ο κλάδος των προμηθευτών αποτελείται από λίγες επιχειρήσεις, αλλά πουλάει σε πολλές. Π.χ. οι εταιρείες παραγωγής πετρελαίου.
2. Το προϊόν ή υπηρεσία είναι μοναδικό ή έχει δημιουργήσει έξοδα μετακίνησης. Π.χ. το λογισμικό επεξεργασίας κειμένου) και δεν υπάρχουν υποκατάστατα.
3. Το προϊόν του προμηθευτή αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του κλάδου. Όσο περισσότερο απαραίτητο είναι τόσο μεγαλύτερη η διαπραγματευτική δύναμη που ασκεί. Π.χ. Η IBM είχε συνδεθεί άρρηκτα στο μυαλό των καταναλωτών με την Intel καθώς οι μικροϋπολογιστές της διέθεταν τον επεξεργαστή Intel (Intel inside) δίνοντας της τεράστια δύναμη.
4. Οι προμηθευτές μπορούν πάντα να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός και με τον τρόπο αυτό να ανταγωνιστούν άμεσα τους αγοραστές . Π.χ. Μία εταιρεία

κατασκευής μικροεπεξεργαστών όπως η Intel μπορεί εύκολα να κατασκευάσει PCs .

5. Όταν οι πωλήσεις των προμηθευτών στον κλάδο δεν αντιπροσωπεύουν υψηλό ποσοστό των πωλούμενων από αυτούς προϊόντων, υπάρχει πιθανότητα καθυστέρησης ή ακόμα και μη εκτέλεση της παραγγελίας ανάλογα με τις συνθήκες που αντιμετωπίζουν.

2.1.2.2.3 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν έναν κλάδο , πιέζοντας για μείωση των τιμών , υψηλότερη ποιότητα ή περισσότερες υπηρεσίες.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη όταν:

1. Ένας αγοραστής αγοράζει μεγάλη ποσότητα από το πωλούμενο προϊόν ή υπηρεσία . Π.χ. φίλτρα λαδιού από έναν εργοστάσιο αυτοκινήτων
2. Ένας αγοραστής έχει τη δυνατότητα να ολοκληρωθεί προς τα πίσω παράγοντας το προϊόν για λογαριασμό του. Π.χ. μία εκδοτική επιχείρηση θα μπορούσε να κάνει και την παραγωγή χαρτιού.
3. Το προϊόν είναι αδιαφοροποίητο, τυποποιημένο και άφθονο με χαμηλό κόστος μετακίνησης . Π.χ. τα βενζινάδικα
4. Το αγοραζόμενο προϊόν κατέχει σημαντικό μέρος από το συνολικό κόστος του αγοραστή , με αποτέλεσμα να είναι σε συνεχή πίεση να διατηρήσει το κόστος των αγορών και των υλικών σε χαμηλά επίπεδα. Έτσι π.χ. ο κλάδος της κλωστοϋφαντουργίας έχει παραδοσιακά μικρά κέρδη καθώς οι επιχειρήσεις , πωλητές , βρίσκονται υπό συνεχή πίεση για να προσφέρουν ελκυστικές τιμές.

2.1.2.2.4 Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Όλες οι επιχειρήσεις ενός κλάδου με ομοειδή προϊόντα ανταγωνίζονται με προϊόντα κλάδων που εξυπηρετούν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες , αλλά με διαφορετικά χαρακτηριστικά, διαμορφώνοντας έτσι ένα ανώτατο επίπεδο τιμών των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων. Υποκατάστατα προϊόντα είναι το e-mail για το fax, οι γλυκαντικές ουσίες για την ζάχαρη , το Διαδίκτυο για τα video club. Όταν τα έξοδα μετακίνησης είναι χαμηλά τα υποκατάστατα προϊόντα μπορούν να έχουν σημαντική επίδραση στον κλάδο, έστω ότι η τιμή του καφέ ανεβαίνει δραματικά, οι αγοραστές θα στραφούν στην κατανάλωση τσαγιού, άρα το τσάι θέτει μία ανώτατη τιμή για τον καφέ. Η δυσκολία στα υποκατάστατα προϊόντα έγκειται στην αναγνώρισή τους. Ενδεχομένως ένα προϊόν ή υπηρεσία εκ πρώτης όψεως να μην έχει καμία σχέση αλλά να ικανοποιεί την ίδια ανάγκη με διαφορετικό τρόπο.

2.1.2.2.5 Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων

Στους περισσότερους κλάδους οι περισσότερες εταιρείες είναι αμοιβαία εξαρτώμενες. Εάν η ένταση του ανταγωνισμού είναι χαμηλή , δίδεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αυξήσουν τις τιμές και να έχουν μεγαλύτερη κερδοφορία. Στην αντίθετη περίπτωση, ο πόλεμος των τιμών θα περιορίσει την κερδοφορία.

Σύμφωνα με τον Porter ο αυξημένος ανταγωνισμός σχετίζεται με τους εξής παράγοντες:

1. Ο αριθμός των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων . Όταν είναι λίγοι και περίπου ισοδύναμοι , όπως στην αυτοκινητοβιομηχανία, παρακολουθούν στενά, ο ένας τις κινήσεις του άλλου και συμβαδίζουν. Όταν όμως είναι πολλοί με περίπου το ίδιο μέγεθος ο ανταγωνισμός είναι πολύ αυξημένος.
2. Ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου. Όταν ένας κλάδος βρίσκεται στην φάση της ανάπτυξης, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τους πόρους

τους για την επίτευξη κερδών και την εξυπηρέτηση μεγαλύτερου αριθμού πελατών. Καθώς ο κλάδος περνάει από την φάση της ανάπτυξης στην φάση της ωρίμανσης ή ακόμα και της παρακμής, μη μπορώντας να επιτύχουν τους στόχους των πωλήσεων από την αύξηση της ζήτησης στην αγορά, ανταγωνίζονται έντονα για να κερδίσουν μερίδιο αγοράς από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές. Αυτό συμβαίνει σήμερα πολύ έντονα στην Ελλάδα σε πολλούς κλάδους και είναι ιδιαίτερα φανερό στον κλάδο των Τηλεπικοινωνιών.

3. Επίπεδα σταθερού κόστους ή κόστους αποθήκευσης σε σχέση με το συνολικό κόστος. Για παράδειγμα οι αεροπορικές εταιρείες θα πρέπει να ακολουθήσουν το πρόγραμμα των πτήσεων ανεξάρτητα από τον αριθμό των επιβατών, έτσι προσφέρουν φτηνά αεροπορικά εισιτήρια τελευταίας στιγμής ώστε να καλύψουν τα σταθερά τους κόστη.
4. Δυναμικότητα: Η εγκατάσταση μίας νέας παραγωγικής μονάδας και η ανάγκη αυτή να λειτουργήσει στο μέγιστο για να εκμεταλλευτεί οικονομίες κλίμακας μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα των παραγωγή περισσότερης ποσότητας από την ζητούμενη στην αγορά με συνέπεια την πτώση των τιμών σε ολόκληρο τον κλάδο.
5. Μέγεθος εμποδίων εξόδου. Μία επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίσει φραγμούς στην προσπάθεια της να αφήσει τον κλάδο για κάποια άλλη δραστηριότητα. Για παράδειγμα μία ζυθοποιία έχει πολύ συγκεκριμένο βιομηχανικό εξοπλισμό ο οποίος δεν έχει άλλες χρήσεις πλην της παραγωγής μύρας.
6. Ο βαθμός της διαφοροποίησης του προϊόντος. Στις επιχειρήσεις του κλάδου όπου τα προϊόντα είναι επιτυχώς διαφοροποιημένα, η ένταση του ανταγωνισμού είναι χαμηλή. Αντίθετα, όταν οι αγοραστές πιστεύουν ότι το

προϊόν είναι αδιαφοροποίητο, αγοραστικό κριτήριο απομένει η τιμή και η εξυπηρέτηση, και αυτό εντείνει τον ανταγωνισμό.

Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter είναι ένα από τα πιο αποτελεσματικά και διαρκή θεωρητικά υποδείγματα που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της φύσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και την περιγραφή της δομής του κλάδου. Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι το υπόδειγμα αναφέρεται σε έναν ολόκληρο κλάδο και όχι σε μεμονωμένη επιχείρηση. Σύμφωνα με τον επίκουρο καθηγητή του Παν. Πειραιώς κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο, τα διευθυντικά στελέχη για να είναι αποτελεσματικά, θα πρέπει να αναγνωρίζουν και να αναλύουν τις πέντε δυνάμεις του υποδείγματος του Porter. Εφαρμόζοντας τις πέντε δυνάμεις του υποδείγματος, τα διευθυντικά στελέχη είναι σε καλύτερη θέση να εκτιμήσουν τις ευκαιρίες και τις απειλές που παρουσιάζονται στον κλάδο όσον αφορά τις επιχειρήσεις τους. Σκοπός της ανταγωνιστικής στρατηγικής κάθε επιχείρησης, είναι να βρει την κατάλληλη θέση στο βιομηχανικό κλάδο που ανήκει, έτσι ώστε να αμυνθεί αποτελεσματικότερα από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις ή και να τις επηρεάσει υπέρ αυτής.

Μετάπειτα συγγραφείς από τον Porter συνεχίζοντας την δική του εργασία προσέθεσαν ακόμα μία δύναμη στο υπόδειγμά του, όπου περιλαμβάνουν όλους τους υπόλοιπους παράγοντες που επηρεάζουν τον κλάδο όπως οι κυβερνήσεις, τα σωματεία, οι οικονομικές ενώσεις, οι οργανισμοί που θέτουν του όρους του παγκόσμιου εμπορίου (NAFTA, ASEAN, MERCOSUR).

2.1.2.3 Οι στρατηγικές ομάδες

Στρατηγική ομάδα είναι ένα σύνολο επιχειρήσεων που ανήκουν στον ίδιο κλάδο. Ομαδοποιούνται λόγω κοινών στρατηγικών που ακολουθούν και χρησιμοποιούν ίδιους ή παρόμοιους πόρους. Η ανάλυση ενός κλάδου σε στρατηγικές

ομάδες είναι ιδιαίτερα χρήσιμη, αφού μας βοηθά να καταλάβουμε καλύτερα το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Έρευνες έχουν δείξει ότι υπάρχουν στρατηγικές ομάδες με μεγαλύτερη κερδοφορία. Οι εταιρείες ανά ομάδα είναι δυνατοί ανταγωνιστές μεταξύ τους και έχουν περισσότερα κοινά στοιχεία από τους ανταγωνιστές στις άλλες στρατηγικές ομάδες μέσα στον κλάδο (Wheelen, 2012).

2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης για ευκαιρίες και απειλές δεν αρκεί ώστε να μας δώσει μία σαφή εικόνα της επιχείρησης. Οι αναλυτές θα πρέπει να ερευνήσουν την ίδια την επιχείρηση ώστε να βρουν τους εσωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες, τις σημαντικότερες δυνάμεις και αδυναμίες που θα καθορίσουν εάν η επιχείρηση μπορεί να αδράξει τις ευκαιρίες και να αποφύγει τις απειλές.

2.2.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων δεν παραγνωρίζει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος, όμως βασίζεται κυρίως στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Υποστηρίζει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει καθώς επίσης και από τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Ειδικότερα, εκείνοι οι πόροι και οι ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές, μπορεί να οδηγήσουν σε στρατηγικό πλεονέκτημα και κατά συνέπεια σε επικράτηση έναντι των ανταγωνιστών (Παπαδάκης, 2002). Οι πόροι μιας επιχείρησης αποτελούν το ενεργητικό της, διαχωρίζονται σε υλικούς και άυλους πόρους (tangible # intangible).

2.2.1.1 Υλικοί πόροι (tangible)

Υλικοί πόροι είναι οι χρηματοοικονομικοί όπως η δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης, οι φυσικοί πόροι όπως για παράδειγμα ένα εργοστάσιο και ο εξοπλισμός του, οι ανθρώπινοι (τα προσόντα των εργαζομένων και η αφοσίωσή τους) και οργανωτικοί πόροι (η δομή της επιχείρησης).

2.2.1.2 Άυλοι πόροι (intangible)

Άυλοι πόροι είναι οι τεχνολογικοί όπως οι πατέντες και τα δικαιώματα ευρεσιτεχνίας και η φήμη μεταξύ των πελατών όπως η μάρκα (brand name) και η αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντων και μεταξύ των προμηθευτών (καλή συνεργασία και φερεγγυότητα).

Η επιχείρηση πρέπει να έχει τη δυνατότητα να συνδυάζει τους πόρους της και από τον συνδυασμό αυτό να αντλεί ικανότητες. Η ικανότητα marketing μια επιχείρησης προκύπτει από το τμήμα marketing σε συνεργασία με το δίκτυο διανομής και τους πωλητές. Όταν οι ικανότητες ανταποκρίνονται με επιτυχία στις συνεχόμενες αλλαγές του περιβάλλοντος ονομάζονται δυναμικές (Wheelen, 2012)

Οι ικανότητες διακρίνονται σε εκείνες που διαθέτουν και οι ανταγωνιστές ή μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν, στην αγγλική ορολογία ονομάζονται core competencies και μπορούν να μεταφραστούν ως οριακές (Παπαδάκης, 2002) ή βασικές (Γεωργόπουλος, 2002) ικανότητες και σε εκείνες που δε διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν, distinctive competencies, που μπορούμε να τις μεταφράσουμε σαν μοναδικές ή διακεκριμένες ικανότητες. Για παράδειγμα η αυθεντία της Avon (αμερικανική εταιρεία καλλυντικών) στις πωλήσεις πόρτα-πόρτα είναι μία βασική ικανότητα, ενώ η πρωτοποριακή τεχνική εφοδιαστικής διαχείρισης, logistics, γνωστή ως cross docking που χρησιμοποιεί η Walmart (η μεγαλύτερη

επιχείρηση λιανεμπορίου στον κόσμο) είναι μία δύσκολη εφαρμογή σε μίμηση και σε πρακτική καθώς απαιτεί επενδύσεις σε διάφορα αλληλοσυνδεόμενα συστήματα. Ουσιαστικά, απαιτεί συνεχή επαφή ανάμεσα στα κέντρα διανομής, τους προμηθευτές και τα σημεία πώλησης, ώστε να εξασφαλιστεί η αδιάκοπη ροή και εκτέλεση των παραγγελιών μέσα σε λίγες ώρες. Αυτό αποτελεί για την Walmart μια διακεκριμένη ικανότητα , της δίνει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την οδηγεί σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα (Wheelen, 2012).

2.2.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ V.R.I.O. (THE V.R.I.O. FRAMEWORK)

Ο Barney στο βιβλίο του *Gaining and Sustaining competitive advantage* (Διεκδικώντας και διατηρώντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα) προτείνει τις ακόλουθες ερωτήσεις σαν πλαίσιο για την αξιολόγηση μιας ικανότητας γνωστό ως VRIO framework.

- Αξία (Value): Κατά πόσο δημιουργεί αξία στον πελάτη, άρα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ;
- Σπανιότητα (Rareness): Κατά πόσο το κατέχουν οι ανταγωνιστές ;
- Μιμητισμός (Imitability): Πόσο εύκολη είναι η αντιγραφή του; Από πλευράς κόστους , τεχνογνωσίας, νομικού κωλύματος (πατέντα), κουλτούρας και διαδικασιών. Είναι σχετικά εύκολο να μάθεις και να μιμηθείς τις ικανότητες των ανταγωνιστών ειδικά εάν αφορά διαδικασίες που είναι εύκολο να τις επικοινωνήσεις και διαφαίνονται από την δράση της επιχείρησης, αντιθέτως είναι εξαιρετικά δύσκολο όταν η γνώση που δίνει μοναδικότητα στην επιχείρηση είναι βαθειά ριζωμένη στην εμπειρία των υπαλλήλων και στην κουλτούρα της .

- Οργάνωση (Organization): Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι οργανωμένη κατάλληλα ώστε να αξιοποιήσει τους πόρους και τις ικανότητες που θα της επιτρέψουν να δημιουργήσει και να αξιοποιήσει την διακεκριμένη ικανότητα.

2.2.3 ΔΙΑΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ

Κάτι ανάλογο πρότειναν και οι Hamel και Prahalad στο βιβλίο τους , «Competing for the Future», όπου για να είναι μία ικανότητα διακεκριμένη (distinctive competency) θα πρέπει να δημιουργεί αξία στον πελάτη, να είναι μοναδική και να αξιοποιείται για να αναπτύσσει νέα προϊόντα ή και νέες αγορές.

Παρ' όλο που μία διακεκριμένη ικανότητα θεωρείται δύναμη κλειδί της επιχείρησης δεν είναι εύκολο να διατηρήσει αυτή τη μοναδική θέση. Σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού όπου η μία εταιρεία μιμείται την άλλη το διακεκριμένο από μοναδικό γίνεται προαπαιτούμενο για τις επιχειρήσεις του κλάδου και το επίπεδο ποιότητας και εξυπηρέτησης γίνεται όλο και πιο απαιτητικό. Η διακεκριμένη ικανότητα τότε θα εξελιχθεί και θα είναι βιώσιμη ή θα παραμείνει σαν βασική ικανότητα της επιχείρησης (Wheelen, 2012).

2.2.4 Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

Κάθε επιχείρηση είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται για να σχεδιαστεί, παραχθεί, προωθηθεί και διανεμηθεί το προϊόν.

Ένας συστηματικός τρόπος εξέτασης όλων των δραστηριοτήτων μια επιχείρησης και του τρόπου με τον οποίο αλληλεπιδρούν είναι απαραίτητος για να αναλύσουμε τις πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Καθήκον της επιχείρησης είναι να εξετάζει το κόστος της και την επίδοση κάθε δραστηριότητας που δημιουργεί αξία και να βρίσκει τρόπους βελτίωσής της.

Σε όρους ανταγωνισμού, αξία είναι το ποσό που οι αγοραστές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν γι' αυτό που προσφέρει η επιχείρηση. Μία επιχείρηση είναι κερδοφόρα όταν το ποσό που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν οι αγοραστές υπερβαίνει το κόστος του προϊόντος.

Η επιχείρηση πρέπει να εκτιμά το κόστος και την επίδοση των ανταγωνιστών της και να τα θεωρεί ως πρότυπα σύγκρισης για την αξιολόγηση των δικών της. Οι διαφορές θα καθορίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Kotler, 2012).

Η αλυσίδα αξίας χωρίζει την επιχείρηση σε εννέα στρατηγικά σημαντικές δραστηριότητες και τις διαχωρίζει σε κύριες και υποστηρικτικές, με σκοπό να κατανοήσει την συμπεριφορά του κόστους και τις υπάρχουσες και δυνατές πηγές διαφοροποίησης. Μία επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις στρατηγικά σημαντικές δραστηριότητες φθηνότερα ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές.

Κάθε δραστηριότητα στην αλυσίδα αξίας χρειάζεται εισροές, εργασία και τεχνολογία για να εκτελεστεί, επίσης χρησιμοποιεί και παρέχει πληροφορίες όπως , στοιχεία για τους αγοραστές, δεδομένα σχετικά με την έκβαση της και στατιστικά στοιχεία για το προϊόν. Μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία αποθέματος, λογαριασμούς πληρωτέους ή απαιτήσεις προς είσπραξη.

Οι κύριες δραστηριότητες έχουν κυρίως να κάνουν με τη δημιουργία, διανομή προώθηση και υποστήριξη του προϊόντος (Παπαδάκης,2002).

Διάγραμμα 2.2: Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ



Πηγή: Porter, 1985

2.2.4.1 Λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων (Inbound Logistics): Λειτουργίες που σχετίζονται με την υποδοχή, την αποθήκευση και τη διακίνηση πρώτων υλών, απογραφή, επιστροφές στους προμηθευτές, έλεγχο αποθεμάτων.

2.2.4.2 Λειτουργίες παραγωγής (Operations): Δραστηριότητες που σχετίζονται με τη μεταποίηση των εισροών σε τελικό προϊόν, όπως συσκευασία, συναρμολόγηση, έλεγχος, συντήρηση εξοπλισμού, εγκαταστάσεις.

2.2.4.3 Διαχείριση εξερχομένων (Outbound Logistics): Λειτουργίες που σχετίζονται με τη μεταποίηση των εισροών σε τελικό προϊόν, όπως συσκευασία, συναρμολόγηση, έλεγχος, συντήρηση εξοπλισμού και εγκαταστάσεις.

2.2.4.4 Marketing και πωλήσεις (Marketing and sales): Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή μέσων που επιτρέπουν στον καταναλωτή να ενημερωθεί

για το προϊόν και να το αγοράσει, όπως διαφήμιση, διοίκηση πωλήσεων, προώθηση, τιμολόγηση επιλογή καναλιών διανομής κ.α.

2.2.4.5 Υπηρεσίες μετά την πώληση (Services): Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών για την αύξηση ή διατήρηση της αξίας του προϊόντος, όπως εγκατάσταση, επισκευή, εκπαίδευση, παροχή ανταλλακτικών, προσαρμογή προϊόντος.

Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες – προμήθειες, τεχνολογική ανάπτυξη, διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, και υποδομή της επιχείρησης – ανατίθενται σε ορισμένα εξειδικευμένα τμήματα αλλά όχι μόνο από αυτά (Kottler, 2012).

2.2.4.6 Προμήθειες – Αγορές (Procurement): Δραστηριότητες που συνδέονται με τη απόκτηση υλικών που εισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία όπως πρώτες ύλες, εξωτερικές υπηρεσίες, εξοπλισμός, κ.λπ. Έχουν να κάνουν με την αλυσίδα αξίας στο σύνολό της γιατί υποστηρίζουν όλες τις κύριες λειτουργίες.

2.2.4.7 Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D): Δραστηριότητες που συνδέονται τόσο με το σχεδιασμό προϊόντων, όσο και με τη βελτίωση της εκτέλεσης των υπολοίπων λειτουργιών στην αλυσίδα αξίας.

2.2.4.8 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resources Management): Δραστηριότητες που απαιτούνται για τη διασφάλιση της στελέχωσης και εκπαίδευσης προσωπικού.

2.2.5 Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ, ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΤΩΝ ΔΥΝΑΤΩΝ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ

Η υποδομή της εταιρείας (infrastructure) καλύπτει το κόστος της γενικής διεύθυνσης, χρηματοδοτικής διοίκησης, ανάπτυξης στρατηγικής-στρατηγικού προγραμματισμού, νομικής υποστήριξης και των επαφών με κρατικούς φορείς.

Οι προμήθειες, η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν τόσο να συσχετιστούν με συγκεκριμένες κύριες δραστηριότητες όσο και να υποστηρίξουν ολόκληρη την αλυσίδα αξίας.

Παρόλο που οι δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας είναι τα δομικά υλικά του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η αλυσίδα αξίας δεν αφορά δραστηριότητες ανεξάρτητες μεταξύ τους αλλά αλληλοεξαρτώμενες. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τελικά προκύπτει από το πόσο καλά η εταιρεία συνδυάζει τις βασικές και τις διακεκριμένες ικανότητές της στα αλληλένδετα συστήματα δραστηριοτήτων (Kotler , 2012).

Ο τρόπος που πραγματοποιείται κάθε μία δραστηριότητα σε συνδυασμό με την οικονομική της σημασία, καθορίζει την κοστολογική θέση της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, τη συνεισφορά κάθε δραστηριότητας στην εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών, αποτελώντας συγχρόνως πηγή διαφοροποίησης.

Η ανάλυση των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας θα οδηγήσει στην καλύτερη κατανόηση των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης.

1. Η εξέταση της αλυσίδας αξίας για κάθε προϊόν . Ποιές δραστηριότητες εμπλέκονται και πως στην παραγωγή του; Υπάρχουν σημεία που μπορούν να χαρακτηριστούν δυνάμεις και αν ναι είναι τόσο μοναδικά ώστε να

αποτελέσουν διακεκριμένη ικανότητα και να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

2. Η εξέταση των συνδέσεων μεταξύ των δραστηριοτήτων. Το πώς η μία δραστηριότητα επηρεάζει την άλλη. Όπως η σχέση του ποιοτικού ελέγχου με το μάρκετινγκ. Πιο επιμελής ποιοτικός έλεγχος μπορεί να κοστίζει περισσότερο σε χρήμα και χρόνο αλλά θα μετακυλήσει το κόστος της επισκευής και το κόστος από την δυσαρέσκεια του πελάτη σε κόστος για εκπαιδευμένους και σίγουρους για το προϊόν πωλητές και θα δημιουργήσει αξία για την επιχείρηση.
3. Η εξέταση των πιθανών συνεργιών μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων και των γραμμών παραγωγής. Κάθε δραστηριότητα έχει μία οικονομία κλίμακας όπου για χ μονάδες το κόστος ανά μονάδα που παράγεται είναι το μικρότερο δυνατό. Η συνέργια μεταξύ των αλυσίδων αξίας διαφορετικών προϊόντων με σκοπό την εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας ονομάζονται οικονομίες σκοπού (Wheelen, 2012).

Ο Day βλέπει ότι οι οργανισμοί που καθοδηγούνται από την αγορά υπερέχουν σε τρεις ξεχωριστές ικανότητες: την ανίχνευση των αναγκών της αγοράς, τη σύνδεση των πελατών και το συντονισμό των καναλιών (Kotler, 2012).

2.2.6 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΟΥΜΕΝΟ, ΒΙΩΣΙΜΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει είτε από την εφαρμογή στρατηγικής δημιουργίας προστιθέμενης αξίας που δεν υλοποιείται ταυτόχρονα από τρέχοντες ή δυνητικούς ανταγωνιστές (Barney, 1991; Barney et al., 1989) ή μέσω της εκτέλεσης με ανώτερο τρόπο της ίδιας στρατηγικής με τους ανταγωνιστές.

Οι Hofer και Schendel, (1978) περιγράφουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως τη μοναδική θέση που ένας οργανισμός αναπτύσσει έναντι των ανταγωνιστών της.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται κυρίως από τους πόρους και τις ικανότητες. Πόροι έχουν ονομαστεί τα περιουσιακά στοιχεία, τα δυνατά και αδύνατα σημεία και τα αποθέματα των διαθέσιμων παραγόντων. (Amit και Shoemaker, 1993). Οι δυνατότητες μιας επιχείρησης είναι τι μπορεί να κάνει, ως αποτέλεσμα των ομάδων των πόρων που αλληλεπιδρούν (Amit και Shoemaker, 1993).

Η βιβλιογραφία αναφέρει ότι υπάρχουν πολλές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όπως η παραγωγή και διάθεση ενός προϊόντος με την υψηλότερη ποιότητα, η παροχή υπέρτερης εξυπηρέτησης στους καταναλωτές, η επίτευξη του χαμηλότερου κόστους από τους ανταγωνιστές, ο σχεδιασμός ενός προϊόντος που να εκτελεί μια συγκεκριμένη λειτουργία καλύτερα από αυτή που εκτελούν οι ανταγωνιστικές μάρκες, η κατασκευή ενός πιο αξιόπιστου και μακροχρόνιας διάρκειας προϊόντος, και η παροχή στους αγοραστές περισσότερης αξίας για τα χρήματα που δαπανούν για την απόκτηση του προϊόντος (η περισσότερη αξία είναι ένας συνδυασμός καλής ποιότητας, καλής εξυπηρέτησης και αποδεκτής τιμής).

Όλα τα προηγούμενα αναφερθέντα συμπυκνώνονται στην προσπάθεια της επιχείρησης να δώσει αυτό που οι αγοραστές – καταναλωτές εκλαμβάνουν ως «υπέρτερη αξία»: είτε υπέρτερη αξία στη μορφή ενός καλού προϊόντος σε μια χαμηλή τιμή είτε υπέρτερη αξία στη μορφή ενός «καλύτερου» προϊόντος που αξίζει να πληρώσουμε περισσότερο γι' αυτό.

Ένας βασικός λόγος για τον οποίο μερικές επιχειρήσεις είναι πιο επιτυχημένες από άλλες είναι ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις συχνά έχουν πετύχει ένα

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενώ οι μη πετυχημένες επιχειρήσεις λειτουργούν με ένα ανταγωνιστικό μειονέκτημα.

Η ανάδειξη των επιχειρήσεων ως επιτυχημένων απαιτεί την υιοθέτηση μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής. Η ανταγωνιστική στρατηγική (competitive strategy) αφορά το πλάνο δράσης μιας επιχείρησης προκειμένου να ανταγωνιστεί με επιτυχία σε μια δεδομένη αγορά.

Η ωφέλεια που μια επιχείρηση μπορεί να λάβει από ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ωστόσο, εξαρτάται από τη βιωσιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος το οποίο οι πόροι και οι δυνατότητες προσδίδουν στην επιχείρηση.

Η επιχείρηση θα πρέπει να κοπιάσει, έτσι ώστε να επιτύχει ένα διατηρήσιμο μακροχρόνια ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, προσπαθώντας συνεχώς να προσαρμόζεται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και στα διάφορα γεγονότα καθώς και να βελτιώνει τις εσωτερικές της δυνατότητες, δεξιότητες και πόρους.

Παράλληλα θα πρέπει να διατυπώνει αποτελεσματικά, να θέτει σε εφαρμογή και να αξιολογεί τις στρατηγικές, οι οποίες αξιοποιούν τους ανωτέρω παράγοντες.

Ο Porter (1985) υποδηλώνει ότι η βιωσιμότητα επιτυγχάνεται όταν το πλεονέκτημα αντιστέκεται στη διάβρωση που προκαλείται από την ανταγωνιστική συμπεριφορά. Αυτό συμβαίνει λόγω της ύπαρξης των εμποδίων, που κάνουν δύσκολη την μίμηση του. Επιπρόσθετα βιωσιμότητα μπορεί να δημιουργηθεί μόνο όταν οι πόροι και οι δυνατότητες είναι διαρκής, και δεν μειώνονται ή υποτιμούνται.

2.2.7 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Μία επιχείρηση μπορεί να επιτύχει δύο διαφορετικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την ηγεσία κόστους (cost leadership) ή τη διαφοροποίηση (differentiation).

2.2.7.1 Ηγεσία κόστους (cost leadership)

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ηγεσίας κόστους είναι δυνατό με τη χρήση των παραγωγικών διαδικασιών με τρόπους που να απαιτούν το λιγότερο κόστος. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να υπάρχει στενός έλεγχος του κόστους, οικονομίες κλίμακας, οικονομικό σύστημα διανομής, έντονη επιτήρηση της εργασίας και άλλες παράμετροι που θα έχουν ως αποτέλεσμα το σχεδιασμό, την παραγωγή και την πώληση των προϊόντων και των υπηρεσιών πιο αποτελεσματικά και πιο φθηνά από τους ανταγωνιστές (Wheelen, 2012).

2.2.7.2 Ηγεσία διαφοροποίησης (cost differentiation)

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαφοροποίησης των προϊόντων συνεπάγεται ότι η επιχείρηση προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες με μοναδικά χαρακτηριστικά σε σύγκριση με εκείνα που προβλέπονται από τους ανταγωνιστές. Ωστόσο, μια τέτοια στρατηγική λειτουργεί μόνο εάν οι καταναλωτές αναγνωρίζουν και εκτιμούν αυτά τα χαρακτηριστικά.

Το έργο του Porter στην ανταγωνιστική στρατηγική προϋποθέτει ότι η διαφοροποίηση των προϊόντων απαιτεί εξαιρετική έρευνα και ανάπτυξη (R&D), ισχυρό μάρκετινγκ και μια φήμη στην καινοτομία (Cruz και Boehe, 2008).

Η επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει τις παρακάτω στρατηγικές λαμβάνοντας υπόψη την ηγεσία κόστους και τη διαφοροποίηση.

1. Στρατηγική ηγεσίας κόστους
2. Στρατηγική διαφοροποίησης
3. Στρατηγική εστίασης , με δύο κατευθύνσεις:
 - Στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση
 - Στρατηγική με ηγεσία κόστους

Διάγραμμα 2.3: ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	
ΕΥΡΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΟΧΟΥ	ΧΑΜΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ	ΜΟΝΑΔΙΚΟΤΗΤΑ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ
ΕΚΤΕΤΑΜΕΝΟ ΕΥΡΟΣ: ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΟ ΕΥΡΟΣ: ΤΜΗΜΑ ΑΓΟΡΑΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ- ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ- ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Πηγή: Porter, 1985

Η Στρατηγική ηγεσίας κόστους έχει σαν βασικό στόχο την επίτευξη χαμηλότερου κόστους ξεπερνώντας με αυτό τον τρόπο τους ανταγωνιστές. Απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς και στοχεύει στη μαζική παραγωγή, μειώνοντας έτσι το κόστος της και κύριο σημείο για την προώθηση των προϊόντων της είναι η χαμηλή τους τιμή σε σύγκριση με των ανταγωνιστών.

Η Στρατηγική διαφοροποίησης στοχεύει στη μοναδικότητα και την ποιότητα και έτσι αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές τα παραγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες. Με στόχο την υψηλή ποιότητα οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν υψηλότερη τιμολόγηση απευθυνόμενοι σε καταναλωτές διατεθειμένους να πληρώσουν το ανάλογο αντίτιμο.

Η Στρατηγική εστίασης σε αντίθεση με τη διαφοροποίηση και την ηγεσία κόστους που απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς, απευθύνεται σε μέρος της αγοράς. Η Στρατηγική εστίασης προϋποθέτει την τμηματοποίηση της αγοράς και στοχεύει ανάλογα με τις παρούσες ή δυνητικές δυνατότητες της επιχείρησης. Αφού επιλεγεί το τμήμα η εστίαση μπορεί να λειτουργήσει με ηγεσία κόστους ή με διαφοροποίηση (Παπαδάκης, 2002).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 2^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Βασικό συστατικό της διαμόρφωσης τη στρατηγικής είναι η γνώση του εαυτού (της επιχείρησης) και η γνώση του άλλου (εξωτερικό περιβάλλον).

Είναι πρωταρχικό στάδιο η αναγνώριση των δυνάμεων και οι αδυναμιών της επιχείρησης γιατί θα αποκτήσουν βαρύνουσα σημασία σε επαφή με τις ευκαιρίες και τις απειλές που φέρει το εξωτερικό περιβάλλον της. Οι διαστάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος διακρίνονται σε πολιτική, κοινωνική, οικονομική, επιχειρηματική και κάθε μία έχει ξεχωριστή σημασία. Το μικρο-περιβάλλον αντανακλά τον κλάδο στον

οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και αναλύεται ενδελεχώς με την προσέγγιση του Porter.

Η καλή γνώση των ανταγωνιστικών δυνάμεων και των κοινωνικών, οικονομικών και πολιτικών συνθηκών συμβάλλει ώστε η επιχείρηση να βρει τη θέση της στον κλάδο, να αμυνθεί αποτελεσματικά και να ελιχθεί αποδοτικά.

Η γνώση αυτή θα συνδυαστεί με την ανάλυση της ίδιας της επιχείρησης. Βάσει της θεωρίας των πόρων και των ικανοτήτων κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, έτσι, όσο πιο δύσκολη είναι η απόκτηση και αναπαραγωγή αυτών τόσο πιο δυνατή καθίσταται η επικράτηση έναντι των ανταγωνιστών.

Η αξία μιας ικανότητας διακρίνεται από τα χαρακτηριστικά που προτείνονται από το V.R.I.O. framework, δηλαδή την αξία που δύναται να δημιουργεί μία ικανότητα στον πελάτη, τη σπανιότητα της ικανότητας, του βαθμού δυσκολίας αντιγραφής της και της οργάνωσης που έχει η επιχείρηση ώστε να μπορεί να αξιοποιήσει καλύτερα τους πόρους και τις ικανότητές της.

Το σύνολο των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για να σχεδιαστεί, παραχθεί, προωθηθεί και διανεμηθεί ένα προϊόν αποτελούν την αλυσίδα αξίας.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα προκύψει από την καλή εκτέλεση, τη συνεργασία και την αλληλεπίδραση του συνόλου των δραστηριοτήτων και που συνθέτουν την αλυσίδα αξίας. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκλαμβάνεται από τους καταναλωτές-αγοραστές σαν υπέρτερη αξία, σαν την αιτία που προτιμούν το συγκεκριμένο προϊόν έναντι άλλων. Για να είναι διατηρήσιμο σε βάθος χρόνου πρέπει να προσαρμόζεται διαρκώς και εγκαίρως στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες για να έχει το προβάδισμα και να συγκρατεί την πελατεία.

Η ανάδειξη των επιχειρήσεων ως επιτυχημένων προκύπτει από την υιοθέτηση μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής που θα είναι οδηγός στις δράσεις τους προκειμένου να ανταγωνιστεί με επιτυχία σε μία δεδομένη αγορά.

Η επιχείρηση συνδυάζοντας τις πληροφορίες που έχει σχετικά με την αγορά και τον κλάδο, τις ευκαιρίες που δυνητικά έχει και τους κινδύνους, απειλές που ελλοχεύουν με τη γνώση των αδύνατων και δυνατών σημείων της, των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών τους και των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της κάθε δραστηριότητας στην αλυσίδα αξίας, θα επιλέξει μία ανταγωνιστική στρατηγική ηγεσίας κόστους ή διαφοροποίησης ή εστίασης με κόστος ή διαφοροποίηση.

Ο προσδιορισμός αυτός θα γίνει αφού η επιχείρηση επιλέξει το εύρος της αγοράς στόχου είτε είναι στο σύνολό της είτε σε τμήμα αυτής και προσπαθώντας να αποκτήσει πλεονέκτημα προσφέροντας είτε χαμηλή τιμή ή μοναδικό προϊόν.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Amit, R. and Shoemaker, P.J. (1993), “ Strategic assets and organizational rents”, Strategic Management Journal, Vol. 14, January, pp. 33-46.
- Barney, J.B. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, Journal of Management, Vol. 17, March, pp. 99-120.
- Barney, J.B., McWilliams, A. and Turk, T. (1989), “On the relevance of the concept of entry barriers in the theory of competitive strategy”, Proceeding of the Strategic management society, San Fransisco, CA.
- Cruz, B.L. and Boehe, D.M. (2008), “CSR in the global marketplace, Towards sustainable global value chains”, Management Decision, Vol. 46 No 8, pp.1187-1209.

- Freeman, R.E. (2010), Strategic Management: A stakeholder Approach, Cambridge University Press, New York.
- Hofer, C.W. and Schendel, D. (1978), Strategy Formulation: Analytical Concepts, West, St Paul, MN.
- Porter, M.E. (1980), “Competitive Strategy”, NY: The Free Press
- Porter, M.E. (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance , Free Press, New York, NY.
- Wheelen T.L., Hunger D.J.(2012), “Concepts in Strategic Management and Business Policy, Toward Global Sustainability,International edition, 13th edition, Pearson.”
- Γεωργόπουλος Ν., 2004, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Παπαδάκης Β., 2007, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία», 5^η έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Η ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η οικονομική δράση του ανθρώπου γίνεται μέσα στη φύση και με την χρήση των πόρων αυτής. Από τη βιομηχανική επανάσταση και έπειτα ο δυτικός άνθρωπος πλήττεται λιγότερο από τις δυνάμεις της φύσης, την τιθασεύει και κυρίαρχο γνώρισμα της σχέσης φύση –άνθρωπος είναι η υποταγή της φύσης στον άνθρωπο. Περνώντας από την αγροτική στη βιομηχανική περίοδο η ανθρωπογενής παρέμβαση και εκμετάλλευση του φυσικού κόσμου γίνεται εντονότερη. Ο πλούτος των εθνών (Adam Smith) απορρέει από την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των βασικών συντελεστών της παραγωγής (φυσικό περιβάλλον, εργασία, εργοδοσία-κεφάλαιο). Πρέπει να σημειωθεί ότι τόσο η φιλελεύθερη σχολή που υπερτονίζει το κεφάλαιο όσο και η σοσιαλιστική σχολή με ένταση στην εργασία μοιράζονται μία ωφελμιστική κατά βάση εκτίμηση των συντελεστών του φυσικού περιβάλλοντος.

«Ξέρουμε πως ο λευκός δεν καταλαβαίνει τους τρόπους της ζωής μας. Τα μέρη της γης, το ένα μετά το άλλο δεν κάνουν γι' αυτόν διαφορά, γιατί είναι ξένος που φτάνει τη νύχτα και παίρνει από τη γη όσα του χρειάζονται. Η γη δεν είναι αδελφός αλλά εχθρός που πρέπει να τον κατακτήσει, κι αφού τον κατακτήσει πηγαίνει παρακάτω. Με την απληστία του θα καταπιεί τη γη και θα αφήσει πίσω του μια έρημο, έγραφε σε επιστολή προς τον 14^ο πρόεδρο των ΗΠΑ Φράνκλιν Πιρς, το 1854, ο αρχηγός των Ινδιάνων.

Παρ όλα αυτά οι ρυθμοί οικονομικής και βιομηχανικής ανάπτυξης ήταν ραγδαίοι. Ο πληθυσμός της γης έφτασε από το 1 δις πριν από περίπου 150 χρόνια στα 6 δις στο τέλος του 20ού αιώνα. Η ενέργεια που χρησιμεύει για την παραγωγή προέρχεται από καύσεις (πετρέλαιο, λιγνίτης κ.α.) δηλαδή συνεχής παραγωγή

διοξειδίου του άνθρακα, η βιοποικιλότητα έχει μειωθεί σημαντικά τα τελευταία πενήντα χρόνια, η διαχείριση των αποβλήτων αποτελεί μείζον ζήτημα και είναι πλέον σαφές ότι η φύση δεν έχει άπειρη ανανεωτικότητα. (Μακρυδημήτρης, 2000)

3.1. ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΗΣ ΙΔΕΑΣ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ

Ο όρος βιωσιμότητα χρησιμοποιείται το 1980 στο παγκόσμιο πρόγραμμα προστασίας για την διατήρηση της φύσης (International Union for the Conservation of Nature and Natural Resources, IUCN) και του Παγκόσμιου Ταμείου για την φύση (World Wildlife Fund, WWF).

Στην έκθεση Brundtlandt (Gro Harlem Brundtlandt, πρώην πρωθυπουργός της Νορβηγίας) το 1987 η βιώσιμη ή αειφόρος ανάπτυξη ενισχύεται με οικολογικές, κοινωνικές απόψεις και οικονομικές εκδοχές.

Στο επίπεδο του Ο.Η.Ε. οι κύριοι σταθμοί στη εξέλιξη της έννοιας της Βιώσιμης Ανάπτυξης είναι:

1972(Στοκχόλμη): Σύνοδος των Ηνωμένων Εθνών για το ανθρώπινο περιβάλλον

1977, Τιφλίδα: Ειδική σύνοδος των Ηνωμένων Εθνών για το περιβάλλον και την ανάπτυξη

1987, Έκθεση Brundtland, «Το Κοινό μας Μέλλον»): Η παγκόσμια επιτροπή για το περιβάλλον και την ανάπτυξη.

1992, Ρίο ντε Τζανέιρο: Η σύνοδος των Ηνωμένων Εθνών για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη

2002, Γιοχανεσμπουργκ: Παγκόσμια σύνοδος κορυφής για την Βιώσιμη Ανάπτυξη.

Η Διάσκεψη της Κορυφής του Ρίο, το 1992 υπήρξε η κορύφωση της πρώιμης συζήτησης για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη. Κατάληξή της ήταν η δημιουργία πολυμερών συμφωνιών σε κρίσιμα θέματα όπως είναι η ερημοποίηση, η εκδάσωση και οι κλιματικές αλλαγές καθώς επίσης και η δημιουργία μιας γενικής στρατηγικής για την αντιμετώπιση περιβαλλοντικών και αναπτυξιακών θεμάτων, η οποία περιέχεται στην Ατζέντα 21.

3.1.1. Ορισμός της βιωσιμότητας

Μια επιλογή ορισμών της βιωσιμότητας.

- «Η λέξη βιωσιμότητα αναφέρεται στην ικανότητα της κοινωνίας, του οικοσυστήματος ή κάθε άλλου ενεργού συστήματος να συνεχίσει να λειτουργεί απεριόριστα στο μέλλον χωρίς να υποχρεώνεται σε παρακμή από εξάντληση των βασικών πόρων» (Καρβουνής, Γεωργακέλλος, 2003, σελ. 214).
- «Βιωσιμότητα είναι το δόγμα ότι η οικονομική αύξηση και ανάπτυξη πρέπει να λαμβάνουν χώρα και να διατηρούνται με την πάροδο του χρόνου μέσα στα όρια που θέτει η οικολογία με την ευρύτερη έννοια-με τις αλληλοσχετίσεις των ανθρώπινων υπάρξεων και των δραστηριοτήτων τους, τη βίωση και τους φυσικούς και χημικούς νόμους που την κυβερνούν... Αυτό υπονοεί ότι η προστασία του περιβάλλοντος και η οικονομική ανάπτυξη είναι συμπληρωματικές μάλλον παρά ανταγωνιστικές διεργασίες» (Καρβουνής, Γεωργακέλλος, 2003, σελ. 214).
- Ο ορισμός που έδωσε η πρωθυπουργός της Νορβηγίας στην βιώσιμη ανάπτυξη στην έκθεση της Παγκόσμιας Επιτροπής για το περιβάλλον και την ανάπτυξη, το κοινό μας μέλλον, το 1987 ότι:

«Η βιώσιμη ανάπτυξη καλύπτει τις ανάγκες του παρόντος χωρίς να διακυβεύει την ικανότητα των μελλοντικών γενεών να καλύπτουν τις δικές τους ανάγκες» (WCED, 1987, σελ. 43).

3.1.2. Eco-design (οικολογικός σχεδιασμός) και eco-efficiency (οικολογική αποτελεσματικότητα)

Από τα τέλη του 1980 και έπειτα οι εταιρείες αναζητούν διαδικασίες παραγωγής που δημιουργούν λιγότερη ρύπανση και απόβλητα εξ αρχής, σε αντίθεση με το παρελθόν που αναζητούσαν τρόπους να αντιμετωπίσουν τη μόλυνση αφού δημιουργηθεί. Για να επιτευχτεί αυτό χρειαζόταν η χρήση της ενέργειας και των πρώτων υλών να είναι πιο αποτελεσματική. Μηχανικοί και βιομηχανικοί σχεδιαστές έψαχναν τρόπους να αποφύγουν τα τοξικά υλικά, να χρησιμοποιούν την απαραίτητη πρώτη ύλη και ενέργεια. Μία πιο συστηματική προσέγγιση αυτής της προσπάθειας ονομάστηκε οικολογικός σχεδιασμός του κύκλου ζωής του προϊόντος (eco-design).

Στόχος της προσέγγισης αυτής είναι ισορροπία στις δυσμενείς επιπτώσεις ενός βιομηχανικού προϊόντος στο περιβάλλον, λαμβάνοντας υπόψη ολόκληρο τον κύκλο ζωής του προϊόντος, από την απόκτηση των πρώτων υλών, έως την παραγωγή, τη διανομή και τη χρήση, την ανακύκλωση και την τελική απόρριψη.

Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της επιλογής υλικών χαμηλών επιπτώσεων, της βελτιστοποίησης της διάρκειας ζωής του προϊόντος, καθώς και μέσω της επαναχρησιμοποίησης, ανακατασκευής, ανακύκλωσης ή διάθεσης του στο τέλος του κύκλου ζωής του (Roy, 2000).

Το Διεθνές Επιχειρηματικό Συμβούλιο για τη βιώσιμη ανάπτυξη (the World Business Council for Sustainable Development) ορίζει ότι η οικολογική

αποτελεσματικότητα (eco-efficiency) επιτυγχάνεται με την δημιουργία ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανθρώπινες ανάγκες και δημιουργούν ποιότητα μειώνοντας σταδιακά το περιβαλλοντικό αποτύπωμα κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής τους, στο επίπεδο, τουλάχιστον της φέρουσας ικανότητα της Γης.

Το ιδιαίτερο σε αυτό τον ορισμό είναι η έμφαση στις υπηρεσίες. Οι οικολογικά αποτελεσματικές υπηρεσίες στοχεύουν στη μεγιστοποίηση της προστιθέμενης αξίας, και αυτό σημαίνει μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους και βελτιωμένη εικόνα μειώνοντας το υλικό και ενεργητικό συστατικό του μίγματος προϊόντος υπηρεσίας. (Zwan και Bhamra, 2003)

3.1.3. Κριτική στη θεωρία της βιωσιμότητας

Ο ορισμός της έννοιας αυτής δεν είναι απλός και μπορεί να προσδιοριστεί με σημασίες αντίθετες. Από τη μία πλευρά υπάρχουν ορισμοί που αναγνωρίζουν ότι όλα τα ανθρώπινα όντα ζουν σε έναν πλανήτη με πεπερασμένες ποσότητες των φυσικών πόρων και των ευαίσθητων οικοσυστημάτων από τα οποία η ανθρώπινη ζωή εξαρτάται ολοκληρωτικά.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν πολύ περισσότεροι ορισμοί που φαίνονται να συμπεριλαμβάνουν φιλόδοξους κοινωνικούς και οικονομικούς στόχους και την κάλυψη των ανθρώπινων αναγκών με δίκαιο τρόπο.

Χαρακτηριστικό της πρώτης ομάδας ορισμών είναι η οικολογική βιωσιμότητα και ορίζεται από τους Callicot και Mumford (1997) σαν την κάλυψη των ανθρώπινων αναγκών, χωρίς να τίθεται σε κίνδυνο την υγεία των οικοσυστημάτων και ο Sutton (2004) ορίζει την περιβαλλοντικής βιωσιμότητας, ως την ικανότητα να διατηρούν τα πράγματα τις ιδιότητες τους στο φυσικό τους περιβάλλον.

Η δεύτερη ομάδα ορισμών χαρακτηρίζεται από την ερμηνεία του McCann-Erickson's, (2007), ότι η αειφορία είναι ένας συλλογικός όρος που συμπεριλαμβάνει τις ευθύνες που έχουμε για τον κόσμο που ζούμε. Είναι ένα οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό ζήτημα που αφορά την κατανάλωση με διαφορετικό, αποτελεσματικό τρόπο. Σημαίνει επίσης το μοίρασμα μεταξύ των πλουσίων και των φτωχών και την προστασία του παγκόσμιου περιβάλλοντος, ενώ δεν θέτει σε κίνδυνο τις ανάγκες των μελλοντικών γενεών.

Ενώ η βιωσιμότητα έχει προσελκύσει ευρεία πολιτική στήριξη και έχει εφαρμοστεί σε πολλούς τομείς δραστηριότητας, η ιδέα έχει προσελκύσει επίσης την κριτική. Ο Robinson (2004), έχει για παράδειγμα, συνοπτικά τρεις σειρές σημαντικών επικρίσεων.

Πρώτον, ότι η έννοια αυτή είναι ασαφής, δεδομένου ότι αυτό σημαίνει πολλά διαφορετικά πράγματα, ανάλογα με τα διαφορετικά συμφέροντα. Ο Clark (2005) για παράδειγμα έγραψε στους New York Times ότι σε απουσία ξεκάθαρου νοήματος η έννοια της βιωσιμότητας είναι άσκοπη. Θα μπορούσε να σημαίνει οτιδήποτε άρα σημαίνει απολύτως τίποτα.

Δεύτερον, ότι η έννοια προσελκύει εκείνους που την οικειοποιούνται για να καλύψουν μη βιώσιμες δραστηριότητες.

Τρίτον, καλλιεργεί αυταπάτες γιατί αποτυγχάνει να αναγνωρίσει ότι τα σημερινά ποσοστά οικονομικής ανάπτυξης δεν είναι βιώσιμα και τραβάει την προσοχή μακριά όχι μόνο από την ανάγκη για την ανάπτυξη νέων τρόπων οργάνωσης του πώς οι άνθρωποι μπορούν να σχετίζονται με το φυσικό κόσμο, αλλά και από την ανάγκη θεμελιωδών κοινωνικών και πολιτικών αλλαγών.

Η ευμετάβλητη φύση για την ακριβή έννοια της αειφορίας, κατά τον Nwankwo et al. (2009) αποδίδεται στην εγωκεντρική συμπεριφορά των ομάδων συμφερόντων κάθε φορά που προσπαθούν να την εξηγήσουν.

3.1.4. Παγκόσμια κίνητρα που οδηγούν στη βιωσιμότητα

Υπάρχουν τέσσερα βασικά σημεία που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα.

Από τα πρώτα είναι η αυξανόμενη βιομηχανοποίηση και η προερχόμενη από αυτή κατανάλωση, μόλυνση και παραγωγή αποβλήτων και απορριμμάτων. Η βιομηχανική δραστηριότητα προκαλεί μη αναστρέψιμες επιδράσεις στο περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένων των επιδράσεων στο κλίμα, στη βιοποικιλότητα και στη λειτουργία των οικοσυστημάτων (Daily, 1997).

Αδιαμφισβήτητα στη βιομηχανοποίηση αποδίδονται τεράστια οικονομικά οφέλη αλλά και ενοχοποιείται για τη δημιουργία ρύπανσης, κατανάλωσης και εκμετάλλευσης πρώτων υλών, πόρων και ορυκτών καυσίμων σε μεγάλο βαθμό (Hawken et al., 1999). Η ορθολογική διαχείριση των πόρων και η πρόληψη της μόλυνσης είναι κρίσιμες παράμετροι για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη.

Επίσης σημαντική είναι η σχέση και η διασύνδεση της κοινωνίας των πολιτών και των ενδιαφερόμενων μερών. Δεδομένου ότι η εξουσία των εθνικών κυβερνήσεων έχει διαβρωθεί στον απόηχο των παγκόσμιων εμπορικών καθεστώτων, μη κυβερνητικές οργανώσεις (ΜΚΟ) και άλλες οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών έχουν αναλάβει το ρόλο του ελέγχου ή ακόμα και της εφαρμογής των κοινωνικών και περιβαλλοντικών προτύπων (Florini, 2000). Συγχρόνως, η διάδοση του διαδικτύου και της τεχνολογίας της πληροφορίας επέτρεψε σε αυτές τις ομάδες τη μεταξύ τους επικοινωνία με τρόπους αδιανόητους μερικά χρόνια πριν (μέσα κοινωνικής δικτύωσης, social media). Η βιώσιμη ανάπτυξη ωθεί τις επιχειρήσεις να λειτουργούν

με διαφάνεια, λόγω της πολύ καλά ενημερωμένης, ενεργής βάσης των ενδιαφερομένων μερών.

Ένα τρίτο σύνολο κινήτρων σχετίζεται με τις αναδύμενες τεχνολογίες που μπορούν να παρέχουν ισχυρές, διασπαστικές λύσεις που θα μπορούσαν να καταστήσουν τη βάση πολλών σημερινών βιομηχανιών παρωχημένη. Η γονιδιωματική (genomics), βιομίμηση (biomimicry), η νάνο-τεχνολογία (nanotechnology), η τεχνολογία της πληροφορίας και των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας αποτελούν τεχνολογίες που κατέχουν τη δυνατότητα να μειώσουν δραστικά το ανθρώπινο αποτύπωμα στον πλανήτη, καθιστώντας την εκβιομηχάνιση ένα πρόβλημα ξεπερασμένο ή να αλλάξουν τα δεδομένα και να προκύψουν άλλες ανάγκες και προβληματικές για τη βιώσιμη ανάπτυξη .

Για παράδειγμα , τα προϊόντα της νανοτεχνολογίας μπορούν να είναι μικρά σε τέτοια βαθμό που να ελαχιστοποιείται η έννοια της μόλυνσης και των απορριμμάτων. Ενώ, η τεχνολογία της πληροφορίας και οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας μπορούν να εφαρμοστούν σε μικρής κλίμακας εγκαταστάσεις εξαλείφοντας τη ανάγκη για κεντρικές υποδομές και ενσύρματα δίκτυα διανομής που είναι επιβαρυντικά για το περιβάλλον (Christensen et al., 2001). Η καινοτομία και η τεχνολογική εξέλιξη είναι απαραίτητο εργαλείο για βιώσιμη ανάπτυξη.

Τέλος, η συνεχής αύξηση του πληθυσμού, της φτώχειας και της ανισότητας είναι βασικό κίνητρο που αναδεικνύει την ανάγκη για βιώσιμη ανάπτυξη. Χρειάστηκαν χιλιάδες χρόνια μέχρι ο πληθυσμός της γης να φτάσει το ένα δισεκατομμύριο, ενώ ο αριθμός αυτός έφτασε τα 6 δις μόλις πριν από 2 γενιές (World Bank.2000). Η συνεχόμενη αύξηση του πληθυσμού και της οικονομικής ανισότητας αναγνωρίζεται σαν συνταγή επιτάχυνσης της κοινωνικής φθοράς, της πολιτικής αστάθειας και της τρομοκρατίας (Hammond, 1998).

Η βιώσιμη ανάπτυξη μπορεί να είναι το μέσο για κοινωνική ανάπτυξη και ισότητα με παράλληλη προστασία των φυσικών πόρων και των οικοσυστημάτων.

3.1.5. Προσθήκη αξίας στην επιχείρηση μέσω της βιώσιμης ανάπτυξης

Τα κίνητρα αυτά έχουν τη δυναμική να προσθέσουν αξία στην επιχείρηση μέσω της αειφόρου ανάπτυξης.

Πρώτον, οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν αξία μειώνοντας τα επίπεδα της κατανάλωσης υλικών και της ρύπανσης που συνδέονται με την ταχεία εκβιομηχάνιση.

Δεύτερον, μπορούν να δημιουργήσουν αξία λειτουργώντας σε υψηλότερα επίπεδα διαφάνειας και η ανταπόκριση, όπως καθοδηγείται από την κοινωνία των πολιτών.

Τρίτον, οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν αξία μέσω της ανάπτυξης νέων, επαναστατικών τεχνολογιών που κατέχουν τη δυνατότητα να συρρικνωθεί σε μεγάλο βαθμό το μέγεθος του ανθρώπινου αποτυπώματος στον πλανήτη.

Τέλος, η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει αξία, ικανοποιώντας τις ανάγκες των ατόμων στο κάτω μέρος της πυραμίδας του παγκόσμιου εισοδήματος, με τρόπο που να διευκολύνει την δημιουργία και τη διανομή του πλούτου (Hart, L.,2003).

3.2 ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

3.2.1. Παγκόσμια επιτροπή σχετικά με το περιβάλλον και την ανάπτυξη,

(ΕΚΘΕΣΗ BRUNDTLAND, 1987)

Καλείται συχνά Έκθεση Brundtland από την πρόεδρο της επιτροπής, την τότε πρωθυπουργό της Νορβηγίας, Gro Harlem Brundtland .

Στην έκθεση αυτή προβάλλονται οι συνέπειες των κυρίαρχων πρακτικών παραγωγής και κατανάλωσης στους μελλοντικούς κατοίκους του πλανήτη και αποτυπώνονται με τρόπο σαφή και συνεκτικό οι μέχρι τότε διάχυτες περιβαλλοντικές ανησυχίες, ενώ αναδεικνύεται η αναποτελεσματικότητα των λίγων και αποσπασματικών προσεγγίσεων αντιμετώπισης των περιβαλλοντικών προβλημάτων.

Στην έκθεση τονίζεται χαρακτηριστικά: «ο πλανήτης αυτός δεν μας ανήκει, τον δανειστήκαμε από τις μελλοντικές γενιές», φράση που εκφράζει το φιλοσοφικό υπόβαθρο της αρχής της αειφορίας. Δηλαδή, το φυσικό κεφάλαιο του πλανήτη (οι φυσικοί πόροι, συμπεριλαμβανόμενης και της βιοποικιλότητας) δεν πρέπει να χρησιμοποιείται ή να αναλώνεται σε τέτοιο βαθμό που να μην επιτρέπεται η μεσομακροπρόθεσμη φυσική ανανέωση ή αναπαραγωγή του, αλλά να διαφυλάσσεται στο διηνεκές. Με άλλα λόγια, οι οικονομικές δραστηριότητες δεν επιτρέπεται να διακυβεύουν την ποιότητα της ζωής των επερχόμενων γενιών από απόψεως φυσικού περιβάλλοντος, όπως και το φυσικό κεφάλαιο του πλανήτη καθεαυτό.

Η Βιώσιμη Ανάπτυξη περιλαμβάνει τις διαστάσεις της οικολογικής αειφορίας, της δημοκρατικής συμμετοχής, της οικονομικής αποτελεσματικότητας, της πολιτισμικής χειραφέτησης και της ειρηνικής επίλυσης των διαφορών και επιτρέπει η ανθρώπινη αναπτυξιακή δραστηριότητα να συντελείται μέσα σε ένα πλήρως

προστατευόμενο φυσικό περιβάλλον, του οποίου δεν διαταράσσονται οι ρυθμοί εξέλιξης. Το φυσικό περιβάλλον αναδεικνύεται σε ένα διαχρονικό παγκόσμιο αγαθό.

Η ανθρωπότητα έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει τη Βιώσιμη Ανάπτυξη για να εξασφαλίσει ότι πληροί τις ανάγκες του παρόντος χωρίς να διακυβεύεται η ικανότητα των μελλοντικών γενεών να καλύψουν τις δικές τους ανάγκες.

Η έννοια της Βιώσιμης Ανάπτυξης συνεπάγεται περιορισμούς που επιβάλλονται από την παρούσα κατάσταση της τεχνολογίας και της κοινωνικής οργάνωσης επί περιβαλλοντικών πόρων και από την ικανότητα της βιόσφαιρας να απορροφά τις συνέπειες των ανθρώπινων δραστηριοτήτων.

Η παγκόσμια Βιώσιμη Ανάπτυξη απαιτεί ότι εκείνοι που είναι πιο εύποροι θα υιοθετήσουν τρόπους ζωής εντός των οικολογικών μέσων του πλανήτη - ως προς τη χρήση της ενέργειας.

Οι πληθυσμοί που μεγαλώνουν γρήγορα μπορούν να αυξήσουν την πίεση στους πόρους και να μειώσουν οποιαδήποτε αύξηση στα βιοτικά πρότυπα. Έτσι η Βιώσιμη Ανάπτυξη μπορεί να συνεχιστεί εάν το μέγεθος του πληθυσμού και η ανάπτυξη βρίσκονται σε αρμονία με την αλλαγή του παραγωγικού δυναμικού του οικοσυστήματος

Η Βιώσιμη Ανάπτυξη δεν είναι μια σταθερή κατάσταση αρμονίας, αλλά μάλλον μια διαδικασία αλλαγής στην οποία η εκμετάλλευση των πόρων, η κατεύθυνση των επενδύσεων, ο προσανατολισμός της τεχνολογικής ανάπτυξης, καθώς και οι θεσμικές αλλαγές γίνονται σύμφωνα με το μέλλον καθώς και με τις σημερινές ανάγκες. Η παγκόσμια Βιώσιμη Ανάπτυξη απαιτεί εκείνοι που είναι πιο εύποροι να υιοθετήσουν τρόπους ζωής εντός των οικολογικών μέσων του πλανήτη. Οι πληθυσμοί που μεγαλώνουν γρήγορα μπορούν να αυξήσουν την πίεση στους

πόρους και να μειώσουν οποιαδήποτε αύξηση στα βιοτικά πρότυπα. Έτσι η Βιώσιμη Ανάπτυξη μπορεί να συνεχιστεί εάν το μέγεθος του πληθυσμού και η ανάπτυξη βρίσκονται σε αρμονία με την ανανέωση των φυσικών πόρων του οικοσυστήματος.

Η Βιώσιμη Ανάπτυξη είναι περισσότερο μια διαδικασία αλλαγής στην οποία η εκμετάλλευση των πόρων, η κατεύθυνση των επενδύσεων, ο προσανατολισμός της τεχνολογικής ανάπτυξης, καθώς και οι θεσμικές αλλαγές γίνονται σύμφωνα με το μέλλον καθώς και με τις σημερινές ανάγκες ((United Nations Environmental Programme, Brundtland report, web).

3.2.2. Η συνδιάσκεψη της Στοκχόλμης για το ανθρώπινο περιβάλλον (1972)

Κατά την συνδιάσκεψη της Στοκχόλμης, υιοθετήθηκαν και ενεργοποιήθηκαν ορισμένες θεμελιώδεις αρχές του Δικαίου του Περιβάλλοντος (Διακήρυξη και Σχέδιο Δράσης), ενώ παράλληλα δρομολογήθηκε η διαδικασία ίδρυσης του Προγράμματος των Ηνωμένων Εθνών για το Περιβάλλον (UNEP). Η σύσταση αυτού του θεσμικού πλαισίου υπαγορεύθηκε από την ανάγκη εφαρμογής περιβαλλοντικής πολιτικής τόσο σε διεθνές όσο και σε εθνικό επίπεδο (United Nations Environmental Programme, Report of the United Nations Conference on the Human Environment, web).

3.2.3. Η συνδιάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για την ανάπτυξη και το περιβάλλον (UNCED, Rio de Janeiro, 1992)

Είκοσι χρόνια από τη Συνδιάσκεψη της Στοκχόλμης, εκπρόσωποι από 170 χώρες παρακολούθησαν και συζήτησαν θέματα σχετικά με τη Βιώσιμη Ανάπτυξη.

Καρπός της συνδιάσκεψης είναι τρία κύρια έγγραφα: η Ατζέντα 21, η Διακήρυξη του Ρίο και η Δήλωση των Αρχών για τα Δάση (United Nations Environmental Programme, Rio Declaration on Environment and Development, web).

3.2.4. Η ατζέντα 21

Αποτελεί σχέδιο εθελοντικής δράσης και περιγράφει σε 40 κεφάλαια την πορεία για παγκόσμια πρόοδο προς τη Βιώσιμη Ανάπτυξη.

Από το 1992 και έπειτα σε κάθε Σύνοδο Κορυφής για το περιβάλλον και τη ανάπτυξη που έλαβαν μέρος διαδοχικά πέντε χρόνια αργότερα Rio+5(1997), δέκα Rio+10 (2002) και είκοσι Rio+20 (2012), η Ατζέντα 21 εμπλουτίζεται και τροποποιείται. Μάλιστα στην πρώτη Παγκόσμια Σύνοδο για τον Πολιτισμό, που έγινε το 2012 στο Porto Alegre της Βραζιλίας ξεκίνησε η ιδέα για τη δημιουργία Ατζέντα 21 για τον πολιτισμό (United Nations Environmental Programme, What is Agenda 21, web).

Τα τέσσερα βασικά μέρη που ακολουθούμενα συλλογικά θα μπορούσαν να αποτελέσουν οδηγό για τη λήψη αποφάσεων τον 21 αιώνα είναι:

3.2.4.1 Κοινωνικές και Οικονομικές Διαστάσεις.

Συνιστώμενες δράσεις για συνεργασία μεταξύ των κρατών προς τη Βιώσιμη Ανάπτυξη. Δράσεις για την καταπολέμηση της φτώχειας, την κατανάλωση, τα δημογραφικά, την υγεία, την κατοικία και την εμπλοκή του περιβάλλοντος και της ανάπτυξης στη λήψη αποφάσεων (United Nations Environmental Programme, What is Agenda 21, web)..

3.2.4.2 Διατήρηση και Διαχείριση των Φυσικών Πόρων για Ανάπτυξη.

Καλύπτει θέματα όπως η ατμοσφαιρική προστασία, η αποδάσωση, η ερημοποίηση, η ξηρασία, τα βουνά, η γεωργία, η βιοποικιλότητα, η βιοτεχνολογία και τα απόβλητα, τοξικά, χημικά ή ραδιενεργά(United Nations Environmental Programme, What is Agenda 21, web)..

3.2.4.3 Ενίσχυση του Ρόλου των κυριότερων ομάδων.

Προτείνει τρόπους για την αύξηση της συμμετοχής στις προσπάθειες για βιώσιμη ανάπτυξη των κυριότερων κοινωνικών ομάδων: γυναίκες, νέοι, ιθαγενείς, μη κυβερνητικές οργανώσεις, επιχειρήσεις, επιστημονικές και τεχνολογικές κοινότητες και αγρότες.

3.2.4.4 Τρόποι εφαρμογής.

Περιλαμβάνει κεφάλαια που καλύπτουν θέματα όπως, οι χρηματοοικονομικοί πόροι, η μεταφορά τεχνολογίας, η συνεργασία, η ανάπτυξη δυναμικότητας, η επιστήμη, η παιδεία, η δημόσια ενημέρωση και κατάρτιση, οι θεσμικές διευθετήσεις, τα νομικά εργαλεία και οι μηχανισμοί συλλογής πληροφοριών, την ανάλυση αυτών και την διασπορά τους.

3.2.5. Η Διακήρυξη του Ρίο

Η Διακήρυξη του Ρίο για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη (ΟΗΕ, 1992), ενίσχυσε τον ορισμό της αειφόρου ανάπτυξης με την καθιέρωση των 27 αρχών της αειφορίας.

3.2.6. Το Πρωτόκολλο του Κιότο

Το πρωτόκολλο του Κιότο, διαδέχεται τη σύμβαση-πλαίσιο των Ηνωμένων Εθνών για τις κλιματικές μεταβολές και είναι μία από τις σημαντικότερες διεθνείς νομοθετικές πράξεις καταπολέμησης των κλιματικών μεταβολών. Περιλαμβάνει τις δεσμεύσεις που έχουν αναλάβει οι εκβιομηχανισμένες χώρες για τον περιορισμό των οικείων εκπομπών ορισμένων αερίων που συμβάλλουν στο φαινόμενο του θερμοκηπίου, υπεύθυνων για τη θέρμανση του πλανήτη.

Το 1997, σε συνέδριο των Ηνωμένων Εθνών στο Κιότο της Ιαπωνίας, συμφωνήθηκε μεταξύ των χωρών μελών, πρωτόκολλο αναφορικά με την μείωση των αερίων που προκαλούν το φαινόμενο του θερμοκηπίου.

- Το πρωτόκολλο του Κιότο έχει νομική ισχύ από τις 16 Φεβρουαρίου 2005, κατά την πρώτη σύνοδο των Μερών του Πρωτοκόλλου στο Μόντρεαλ του Καναδά εφόσον έχουν ήδη ικανοποιηθεί οι δύο όροι που είχαν τεθεί το 1997, να το έχουν υπογράψει τουλάχιστο 55 χώρες και να το υποστηρίζουν τόσες χώρες που να καλύπτεται το 55% των ρύπων των συνολικών εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα των χωρών αυτών κατά το 1990. Ο δεύτερος αυτός όρος ξεπεράστηκε (61%), όταν η Ρωσία υπόγραψε τη συμφωνία το Νοέμβριο του 2004. Οι συνολικές εκπομπές των ανεπτυγμένων χωρών πρέπει να μειωθούν τουλάχιστον κατά 5 % την περίοδο 2008-2012 σε σύγκριση με τα επίπεδα του 1990 (United Nations, Framework Convention on Climate Change, Kyoto Protocol, web).

3.2.6.1 Η παγκόσμια διάσκεψη για την Κλιματική Αλλαγή (2012)

- Την επέκταση της ισχύος του Πρωτοκόλλου μέχρι το 2020 ανακοίνωσε το προεδρείο της Διάσκεψης για την Κλιματική Αλλαγή που διεξάχθηκε στη Ντόχα του Κατάρ στις 8 Δεκεμβρίου 2012. Η Διάσκεψη ολοκληρώθηκε μετά από 36 ώρες συνεχών διαπραγματεύσεων και 24 ώρες παράτασης, καθώς μέχρι και το τελευταίο λεπτό υπήρχαν σοβαρές διαφωνίες μεταξύ των 200 κρατών. Την επέκταση του πρωτοκόλλου υπέγραψε τελικά η Ευρωπαϊκή Ένωση και η Αυστραλία. Ο Καναδάς και η Ρωσία θα συνεχίσουν να μη συμμετέχουν στο πρόγραμμα, όπως και οι Η.Π.Α. που παρόλο που έχουν υπογράψει δεν έχουν εγκρίνει ποτέ το πρωτόκολλο. Η Κίνα και η Ινδία να μεν συμμετέχουν, ωστόσο το κάνουν ως αναπτυσσόμενες χώρες.

Αποδέχονται κεφάλαια προκειμένου να κάνουν επενδύσεις σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας χωρίς να έχουν ποσοτικούς στόχους(United Nations, Framework Convention on Climate Change, Doha Climate Change Conference 2012, web).

3.2.6.2 Τα έξι αέρια του θερμοκηπίου

Το Πρωτόκολλο του Κιότο αφορά τις εκπομπές **έξι αερίων θερμοκηπίου**:

- του διοξειδίου του άνθρακα (CO₂),
- του μεθανίου (CH₄),
- του πρωτοξειδίου του αζώτου (N₂O),
- των υδροφθορανθράκων (HFC),
- των υπερφθοριωμένων υδρογονανθράκων (PFC),
- του εξαφθοριούχου θείου (SF₆). (United Nations, Framework Convention on Climate Change, Kyoto Protocol, web).

3.2.6.3 Σύνοδος των Μερών του Πρωτοκόλλου του Κυότο – CMP

- Η Διάσκεψη των Συμβαλλομένων Μερών (COP) ενεργεί και ως Σύνοδος των Μερών του Πρωτοκόλλου του Κυότο (CMP). Όταν η COP ενεργεί CMP, τα κράτη της Σύμβασης που δεν είναι συμβαλλόμενα μέρη του πρωτοκόλλου είναι σε θέση να συμμετάσχουν στην CMP ως παρατηρητές, αλλά δεν έχουν το δικαίωμα να λαμβάνουν αποφάσεις. Τα καθήκοντα της CMP σχετικά με το Πρωτόκολλο είναι παρόμοια με εκείνα που πραγματοποιούνται από την COP για τη σύμβαση. Η CMP συνεδριάζει ετησίως την ίδια περίοδο με το COP (United Nations, Framework Convention on Climate Change, Kyoto Protocol, web).

3.2.6.4 Οι μηχανισμοί της αγοράς για την προαγωγή των πράσινων επενδύσεων

Βάσει του Πρωτοκόλλου οι χώρες πρέπει να επιτυγχάνουν τους στόχους τους σε εθνικό επίπεδο. Ωστόσο το Πρωτόκολλο διαθέτει πρόσθετα μέτρα επίτευξης των στόχων μέσω τριών μηχανισμών που βασίζονται στην αγορά και προάγουν τις πράσινες επενδύσεις.

- Εμπόριο Ρύπων (Emissions Trading) : Επιτρέπει στις βιομηχανοποιημένες χώρες να πετύχουν τους στόχους τους μέσω της εμπορίας δικαιωμάτων εκπομπών μεταξύ τους και να κερδίσουν πίστωση χρόνου για τη διεύρυνση της εφαρμογής αντιρρυπαντικών έργων.
- Εκτέλεση έργων από κοινού (Joint Implementation): Επιτρέπει στη χώρα που συμμετέχει στη δέσμευση για μείωση να επωφεληθεί από την εκτέλεση έργων μείωσης των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου σε μια αναπτυσσόμενη χώρα, ενθαρρύνοντας τις ξένες επενδύσεις και τη μεταφορά τεχνολογίας.
- Μηχανισμός Καθαρής Ανάπτυξης (Clean Development Mechanism): Προώθηση επενδύσεων που συνεισφέρουν στη μείωση των εκπομπών των αερίων του θερμοκηπίου από τις ανεπτυγμένες χώρες σε αναπτυσσόμενες. Πραγματοποίηση έργων αντιρρυπαντικής τεχνολογίας στο έδαφος αναπτυσσόμενων χωρών με χρήση επενδυτικών κεφαλαίων από ανεπτυγμένες χώρες (United Nations, Framework Convention on Climate Change, Kyoto Protocol, web).

3.2.7 Το Πρωτόκολλο του Μόντρεαλ

Η προστασία της στιβάδας του όζοντος όπως και η κλιματική αλλαγή είναι ένα παγκόσμιο περιβαλλοντικό θέμα η σοβαρότητα του οποίου έγινε σαφής ήδη από τα τέλη της δεκαετίας του '70. Η Διεθνής κοινότητα ανταποκρίθηκε στο πρόβλημα θέτοντας σε εφαρμογή το Πρωτόκολλο του Μόντρεαλ (1987). Τον συντονιστικό και διαχειριστικό ρόλο για την παρακολούθηση εφαρμογής του Πρωτοκόλλου έχει αναλάβει στα πλαίσια του UNEP η Γραμματεία του Όζοντος.

Στόχος του πρωτοκόλλου είναι ο σταδιακός περιορισμός και η αντικατάσταση των χημικών ουσιών που καταστρέφουν το στρώμα του όζοντος, το αργότερο μέχρι το 2040, αρχικά από τις ανεπτυγμένες και έπειτα από τις αναπτυσσόμενες χώρες.

Το Πρωτόκολλο του Μόντρεαλ, θεωρείται διεθνής επιτυχία, καθότι συμβάλλει κατά 95% στην περιορισμένη χρήση προϊόντων που συμβάλλουν στην καταστροφή του στρώματος του όζοντος. Η Ευρωπαϊκή Ένωση το ενσωμάτωσε με δικούς της αυστηρότερους κανονισμούς (Υπουργείο περιβάλλοντος ενέργειας και κλιματικής αλλαγής, κλιματική αλλαγή, προστασία στιβάδας του όζοντος, web).

3.2.8 Η συμφωνία του Λονδίνου για την απόρριψη των αποβλήτων

Η παγκόσμια συμφωνία που επιτεύχθηκε στα πλαίσια του Διακυβερνητικού Συνεδρίου για την απόρριψη αποβλήτων στη θάλασσα το 1972.

Ο στόχος της σύμβασης είναι η πρόληψη της ρύπανσης της θάλασσας, από την απόρριψη αποβλήτων και άλλων υλικών, τα οποία είναι πιθανό να δημιουργούν κινδύνους για την ανθρώπινη υγεία, βλάψουν τους βιολογικούς πόρους και τη θαλάσσια ζωή, να προκαλέσουν βλάβη ή να παρεμποδίσουν άλλες νόμιμες χρήσεις της θάλασσας (Intosai, Working Group on Environmental Auditing, Focus on Waste, International Agreements on waste, web)

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 3^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Με δεδομένο το γεγονός ότι η οικονομική δράση του ανθρώπου γίνεται μέσα στη φύση και με τη χρήση των πόρων αυτής και τη γνώση ότι οι πόροι αυτοί δεν είναι ανεξάντλητοι παρά ανανεώσιμοι υπό προϋποθέσεις, η οικονομική δραστηριότητα οφείλει να συγχρονιστεί και να σεβαστεί τους ρυθμούς της ανανεωτικότητας των πόρων ώστε να διασφαλίσει την ύπαρξή της. Η σχέση μεταξύ της προστασίας του περιβάλλοντος και της οικονομικής ανάπτυξης είναι συμπληρωματική και απαραίτητη για την ευημερία του ανθρώπινου είδους.

Ο κορεσμός των πρώτων υλών, η φανερή επίδραση του ανθρώπου στο περιβάλλον, οι αναπτυσσόμενες τεχνολογίες, η διάδοση του διαδικτύου και οι αλλαγές που έφερε στο εύρος και την ταχύτητα της διακίνησης της πληροφορίας εντάσσονται στις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η επιχείρηση μπορεί μέσω του στρατηγικού μανάτζμεντ να διαπιστώσει τις ευκαιρίες και τις απειλές και με γνώμονα τη βιωσιμότητά να τις πραγματώσει με την εφαρμογή των ανάλογων πολιτικών και πρακτικών όπως για παράδειγμα ο οικολογικός σχεδιασμός του κύκλου ζωής του προϊόντος και να τις αξιοποιήσει προς όφελος της.

Η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης έχει δεχτεί κριτική για την ευρεία έννοια του όρου και έχει χρησιμοποιηθεί καταχρηστικά από επιχειρηματίες για να λειτουργήσει συγκαλύπτοντας μη βιώσιμες δραστηριότητες.

Οι συνδιασκέψεις των Ηνωμένων Εθνών, το θεσμικό πλαίσιο που έχει δημιουργηθεί τις τελευταίες δεκαετίες για τη βιώσιμη ανάπτυξη, το πρωτόκολλο του Κιότο, του Μόντρεαλ και η πληθώρα κανονισμών και νομοθετημάτων για την προστασία του περιβάλλοντος μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν εργαλεία από την επιχείρηση για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά της.

Η βιώσιμη ανάπτυξη βασίζεται στην ισορροπία οικονομικής ανάπτυξης, κοινωνικής ισότητας και προστασίας του περιβάλλοντος και η εφαρμογή της προσδίδει ευκαιρίες δημιουργίας και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ανοίγοντας παράθυρα ευκαιριών στο επιχειρηματικό περιβάλλον ώστε να κατακτηθεί μία καλύτερη θέση στον ανταγωνισμό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Μακροδημήτρης Α., “Το περιβάλλον και η βιώσιμη ανάπτυξη», ΤΟ ΒΗΜΑ ΓΜΩΜΕΣ, 2000, <http://www.tovima.gr/opinions/article/?aid=129187>
- Καρβούνης Σ. και Γεωργακέλλος Δ., 2003, «Διαχείριση του Περιβάλλοντος-Επιχειρήσεις και Βιώσιμη Ανάπτυξη, εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
- Callicott, J.B. and Mumford, K. (1997), “Ecological sustainability as a conservation concept”, Conservation Biology, Vol. 11 No. 1, pp. 32-40.
- Christensen C., Craig, T., & Hart, S. 2001. The great disruption. Foreign Affairs, 80(2): 80-95
- [Clark, R.\(2005\), “What is sustainability?”, available at: www.timesonline.co.uk/tol/comment/columnists/guest_contributors/article584043.ece](http://www.timesonline.co.uk/tol/comment/columnists/guest_contributors/article584043.ece)
- Daily, G. 1997 Nature’s services: Societal dependence on natural ecosystems. Washington, DC: Island Press
- Florini, A. (Ed.). 2000. The third force: The rise of transnational civil society. Washington, DC: Carnegie Endowment for International Peace
- Hammond, A. 1998. Which world? Scenarios for the 21st century, Washington, DC: Island Press.
- Hart, S.L., and Milstein M.B., “Creating sustainable value”, Academy of Management Executive, 2003, Vol.17, No 2, pp.69-56

- Hawken, P., Lovins, A., & Lovins, H. 1999. Natural capitalism: Creating the next industrial revolution. Boston, MA: Little Brown & Company
- [McCann-Erickson\(2007\), “Can sustainability sell?”, available at: www.unep.fr/pc/sustain/reports/advertising/can-sustainability-Sell%20pdf](http://www.unep.fr/pc/sustain/reports/advertising/can-sustainability-Sell%20pdf)
- [Nwankwo, S., Chaharbaghi, K. and Boyd, D. \(2009\), available at: http://homepages.uel.ac.uk/D.A.C.Boyd/IJTMSD%20Multidisciplinary%20paper.pdf](http://homepages.uel.ac.uk/D.A.C.Boyd/IJTMSD%20Multidisciplinary%20paper.pdf)
- Robinson, J. (2004), “Squaring the circle? Some thoughts on the idea of sustainable development”, Ecological Economics. Vol. 48 No. 4, pp. 369-84.
- Roy, R. (2000), “Sustainable product-service systems”, Futures, Vol. 32, pp. 289-99
- [Sutton, P. \(2004\), “ A perspective on environmental sustainability”, available at: www.ces.vic.gov.au/ces/wcmn301.nsf/obj/cesplan/\\$file/A + Perspective + on + environmental + sustainability.pdf](http://www.ces.vic.gov.au/ces/wcmn301.nsf/obj/cesplan/$file/A + Perspective + on + environmental + sustainability.pdf)
- WECD-World Commission on Environment and Development (1987), From One Earth to One World: An Overview, Oxford University Press, Oxford
- World Bank.2000. World development report: Attacking poverty. New York: Oxford University Press
- Zwan F. and Bhamra T.(2003), “ Services marketing: taking up the sustainable development challenge”, Journal of Services Marketing, Emerald, Vol. 17 No. 4, pp. 341-356.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- Υπουργείο περιβάλλοντος ενέργειας και κλιματικής αλλαγής, κλιματική αλλαγή, προστασία στιβάδας του όζοντος, web: <http://www.ypeka.gr/Default.aspx?tabid=471&language=el-GR>.

- Intosai, Working Group on Environmental Auditing, Focus on Waste, International Agreements on waste, web: <http://www.environmental-auditing.org/Home/FocusonWaste/Internationalagreementsonwaste/tabid/146/Default.aspx>
- United Nations Environmental Programme, Report of the United Nations Conference on the Human Environment, web:
<http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?DocumentID=97>
- United Nations Environmental Programme, Rio Declaration on Environment and Development, web:
<http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?documentid=78&articleid=1163>
- United Nations Environmental Programme, What is Agenda 21, web:
<http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?DocumentID=52&ArticleID=50>
- United Nations, Framework Convention on Climate Change, Doha Climate Change Conference 2012, web
- United Nations, Framework Convention on Climate Change, Kyoto Protocol, web: http://unfccc.int/kyoto_protocol/items/2830.php

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στα έγγραφα της Συνόδου Κορυφής στο Ρίο τονίστηκε ο σημαντικός ρόλος της συνεισφοράς των επιχειρήσεων για την αειφόρο ανάπτυξη. Δεδομένου ότι οι άνθρωποι, σαν πελάτες, μέτοχοι, πολίτες, πολιτικοί και μάνατζερ αρχίζουν κατανοούν αυτό που έχει σημασία ενώ οι απαιτήσεις κανονιστικά και νομικά για τις επιχειρήσεις αυξάνονται, η εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης γίνεται αναγκαία για την επιτυχία της επιχείρησης (Isaksson και Steimle, 2009)

Σήμερα, πολλές εταιρείες κατανοούν ότι η διαρκής επιτυχία εξαρτάται από διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων και σχετίζεται με τους πόρους. Αυτό δεν αφορά μόνο υλικούς αλλά και άυλους πόρους όπως τα προσόντα των εργαζομένων, οι πληροφορίες, η πρόσβαση στο δίκτυο και η νομιμότητα.

Για τη νομιμότητα μιας εταιρείας οι δραστηριότητες και τα αποτελέσματα τους είναι κρίσιμα, διότι θεωρείται η «κοινωνική άδεια» λειτουργίας από την οποία κάθε επιχείρηση εξαρτάται. Η πρόκληση για τις εταιρείες είναι να είναι σε θέση να δείξουν πώς λειτουργούν βιώσιμα, όχι μόνο με τη μείωση της ρύπανσης, αλλά και σε άλλους πιο περίπλοκους τομείς. Η ΕΚΕ αποτελεί δέσμευση μιας εταιρείας να συμπεριφέρονται κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνα ενώ αγωνίζεται για τους οικονομικούς της στόχους. Η ΕΚΕ περιλαμβάνει τις σχέσεις της εταιρείας με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, είτε σχετίζονται με την αγορά (πελάτες, τους μετόχους, τους προμηθευτές), είτε εσωτερικά (π.χ. εργαζόμενοι, διοικητικό συμβούλιο) είτε με κοινωνικούς φορείς (π.χ. κυβέρνηση, ΜΚΟ). Υποτίθεται ότι η ποικιλία των ενδιαφερομένων μερών και οι ανησυχίες τους, οδηγούν σε εταιρική υπευθυνότητα

συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών πτυχών. (Zink και Steimle, 2007).

Ο ορισμός της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που χρησιμοποιείται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή αντικατοπτρίζει μια έννοια «σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες ενσωματώνουν κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη σε εθελοντική βάση».

Το Παγκόσμιο Επιχειρηματικό Συμβούλιο για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (World Business Council for Sustainable Development, WBCSD), δίνει τον ακόλουθο ορισμό: "Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η διαρκής δέσμευση των επιχειρήσεων να συμπεριφέρονται ηθικά και να συμβάλουν στην οικονομική ανάπτυξη, βελτιώνοντας ταυτόχρονα την ποιότητα της ζωής των εργαζομένων και των οικογενειών τους, καθώς και της τοπικής κοινότητας και της κοινωνίας γενικότερα " (World Business Council for Sustainable Development, Meeting Changing expectations, Corporate Social Responsibility, report, 1998, web).

4.1 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Η χρονολογική σειρά που έχει δώσει ο Carroll (1999) είναι ανά δεκαετία και μας παρέχει μία καθαρή εικόνα για την κατανόηση της εννοιολογικής εξέλιξης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

4.1.1. Ηθική υποχρέωση και μακρο-κοινωνική ανάλυση (1950-1960)

Για τον Bowen οι επιχειρήσεις είναι το ζωτικό κέντρο της εξουσίας και οι δράσεις των επιχειρήσεων επηρεάζουν τις ζωές του πληθυσμού με πολλαπλούς τρόπους. Ο Bowen πιστεύει ότι η κοινωνική υπευθυνότητα δεν είναι πανάκεια αλλά επιβεβαιώνει ότι οι επιχειρηματίες έχουν υποχρέωση να ακολουθούν εκείνες τις

πολιτικές, να λαμβάνουν αποφάσεις και να δρουν σύμφωνα με αυτό που είναι επιθυμητό και ταιριαστό με τις αξίες της κοινωνίας. (Bowen, 1953). Λόγω της πρώιμης και δοκιμαϊκής δουλειάς του Bowen ο Carroll (1999) τον αποκαλεί πατέρα της Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας.

Σύμφωνα με τον Carroll (2008) τη δεκαετία του 1950 οι κύριες πράξεις ΕΚΕ ήταν η φιλανθρωπία και δεν συνδεόταν με οφέλη για την επιχείρηση.

Το 1960 υπήρξε εστίαση στο ερώτημα: Τι σημαίνει ΕΚΕ και ποια η σημασία της για την επιχείρηση και την κοινωνία. Ο Frederick στο άρθρο του: Το αυξανόμενο ενδιαφέρον σχετικά με την εταιρική υπευθυνότητα το 1960, επισημαίνει ότι το ενδιαφέρον για την ΕΚΕ μπορεί να εξηγηθεί σαν πτώση του *laissez faire* (η φιλοσοφία του Adam Smith) σαν φιλοσοφία και σαν οικονομική αρχή. Κατά τον Frederick η ΕΚΕ υποδεικνύει μία δημόσια στάση απέναντι στις κοινωνικές και ανθρώπινες πηγές και τη θέληση να συνειδητοποιήσουμε ότι οι πηγές χρησιμοποιούνται για τις ανάγκες των ανθρώπων και όχι απλά για τα συγκεκριμένα συμφέροντα των εταιρειών. (Frederick, 1960)

Ο Mc Guire (1963), στο βιβλίο του *Business and Society*, διατυπώνει ότι η ΕΚΕ ωθεί τις επιχειρήσεις στο να εκτελούν κάποιες δραστηριότητες απέναντι στην κοινωνία πέρα από τις οικονομικές και νομικές τους υποχρεώσεις.

Ο οικονομολόγος και νομπελίστας Friedman (1962) παρουσίασε μία αντίθετη οπτική σε σχέση με τον Mc Guire, διαβεβαίωσε ότι λίγες πρακτικές θα υπονόμειναν τα θεμέλια της ελεύθερης κοινωνίας τόσο όσο η αποδοχή της ΕΚΕ αντί της μεγιστοποίησης τους κέρδους κατά το περισσότερο δυνατό. (Friedman, 1962).

Το 1967 ο Davis στο άρθρο του “Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society?”, επισημαίνει ότι οι επιχειρήσεις

δεν είναι αυθύπαρκτες, επομένως μία υγιής επιχείρηση δεν μπορεί να υπάρχει σε μία κοινωνία που υποφέρει, εφόσον υπάρχει αμοιβαία εξάρτηση μεταξύ της επιχείρησης και της κοινωνίας. Επίσης το 1967, ο Walton δημοσίευσε το βιβλίο με τίτλο: Corporate Social Responsibilities (Walton, 1967), όπου έδωσε έμφαση στη σημασία του εθελοντικού παρά αναγκαστικού χαρακτήρα της ΕΚΕ και αποδέχεται ότι η ενδεχόμενη απόδοση που θα προκύψει από το κόστος των ενεργειών στα πλαίσια της ΕΚΕ δεν μπορεί να μετρηθεί με τους ίδιους όρους οικονομικής απόδοσης.

Σύμφωνα με τον Heald (1970), κατά το τέλος της δεκαετίας του 60, επιχειρηματικές πρακτικές που έχουν κατονομαστεί ΕΚΕ αφορούν, φιλανθρωπία, πελατειακές σχέσεις, βελτίωση της θέσης των εργαζομένων και των σχέσεων με τους μετόχους. Κατά το διάστημα αυτό σύμφωνα με τον Lee (2008) οι σχέσεις μεταξύ των Αμερικάνικων εταιρειών και του αγοραστικού κοινού, επηρεάστηκε από πλήθος νομοθετημάτων που ρύθμιζαν την επιχειρηματική συμπεριφορά ώστε να προστατέψουν τους εργαζόμενους και τους καταναλωτές. Στο διάστημα αυτών των δύο δεκαετιών το ύψος της έρευνας είναι μακροοικονομικό, έχει σαφώς ηθική υποχρέωση και προσανατολισμό και ερευνά επιφανειακά τη σχέση μεταξύ ΕΚΕ και οικονομικών επιδόσεων.

4.1.2. Η εξέλιξη της έννοιας της Ε.Κ.Ε τις δεκαετίες 70 & 80

Το 1970 ο Friedman ισχυροποιεί το έργο που έχει ξεκινήσει από το 1962. Προσθέτει, την αποδοχή των κανόνων, των νόμων και των αξιών της ελεύθερης αγοράς στην ΕΚΕ. Αποδέχεται την ενσωμάτωση ορισμένων κοινωνικών απαιτήσεων στην επιχείρηση, αρκεί να είναι αποδειχθούν μελλοντικά κερδοφόρες. Το όφελος αυτό κατά τον Friedman είναι ένα και μοναδικό, το οικονομικό κέρδος και αυτό είναι και η ευθύνη των διοικούντων της επιχείρησης απέναντι στους μετόχους. Κάποιοι θα πρέπει να πληρώσουν τα έξοδα των κοινωνικών δραστηριοτήτων, και αυτοί θα είναι

είτε οι ίδιοι οι μέτοχοι, των οποίων τα κέρδη θα μειωθούν, είτε οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, μειώνοντας τους τις αμοιβές και τα επιδόματα. Ένας τρίτος τρόπος για να καλυφθούν οι κοινωνικές αυτές ενέργειες, είναι να αυξηθούν οι τιμές των προϊόντων της επιχείρησης έχοντας όμως ως αποτέλεσμα την επιβάρυνση των καταναλωτών. Αν όμως, οι καταναλωτές δεν ανταποκριθούν στην αύξηση των τιμών τότε ίσως η επιχείρηση να μην καταφέρει να επιβιώσει, με αποτέλεσμα να ζημιωθούν όλοι οι παράγοντες της.

Κατά τη διάρκεια του 1970 αρκετοί συγγραφείς εστίασαν στο περιεχόμενο και τη διαδικασία εφαρμογής της ΕΚΕ ώστε να μην έρχεται σε σύγκρουση με τα θεμελιώδη συμφέροντα της επιχείρησης.

4.1.2.1 Το πλαίσιο του Carroll για την Ε.Κ.Ε.

Ο Carroll (1979) ανέπτυξε ένα περιεκτικό πλαίσιο βασισμένο στην ΕΚΕ. Προτείνει έναν ορισμό που αποτελείται από τέσσερα μέρη, ενσωματωμένο στο εννοιολογικό μοντέλο της ΕΚΕ.

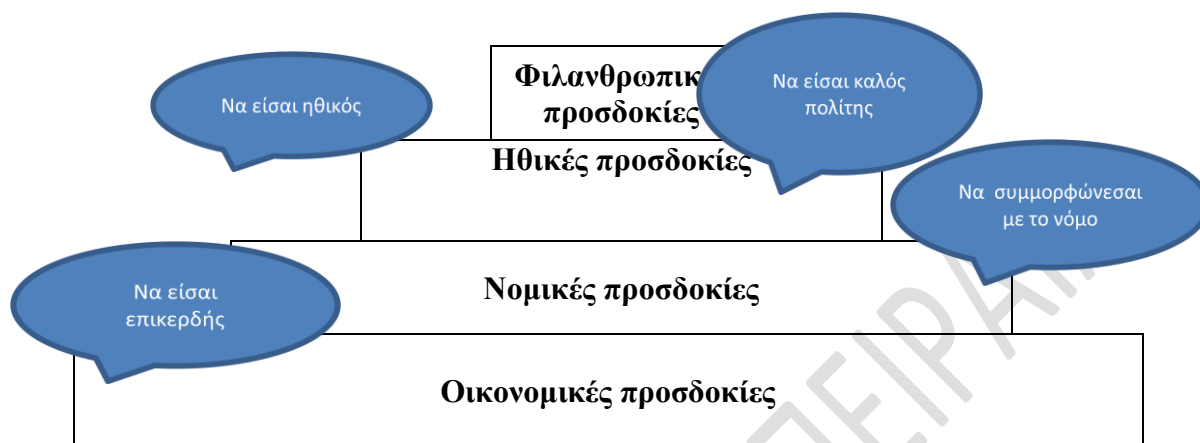
1. Οικονομικές Προσδοκίες : Οι εταιρίες έχουν τους μετόχους, οι οποίοι αποζητούν ένα εύλογο κέρδος από τις επενδύσεις τους, έχουν τους εργαζόμενους, που θέλουν ασφαλή και δίκαια αμειβόμενη εργασία, τους πελάτες, οι οποίοι ζητούν καλής ποιότητας προϊόντα σε εύλογη τιμή, κ.λπ. Σύμφωνα με τον αριθμό των επιχειρήσεων, αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο έχουν συσταθεί οι επιχειρήσεις στην κοινωνία και πρωταρχική τους ευθύνη αποτελεί η ορθή λειτουργία τους ως οικονομική μονάδα για να παραμείνουν στο επιχειρηματικό χώρο. Όλες οι δευτερεύουσες ευθύνες κατατάσσονται στο πεδίο της ΕΚΕ. Σύμφωνα με τον Carroll, η ικανοποίηση των οικονομικών ευθυνών είναι, βασική προϋπόθεση του συνόλου των επιχειρήσεων.

2. Νομικές Προσδοκίες : Η ευθύνη των εταιριών σε σχέση με τον νόμο απαιτεί να τηρούν τους όρους και να “ παίζουν με τους κανόνες του ,παιχνιδιού ”. Ο Carroll υποδηλώνει ότι η ικανοποίηση των νομικών ευθυνών απαιτείται απ’ όλες τις εταιρίες που επιδιώκουν να είναι κοινωνικά υπεύθυνες.

3. Ηθικές Προσδοκίες : Η ευθύνη αυτή υποχρεώνει τις εταιρίες να κάνουν ότι είναι σωστό, δίκαιο και εύλογο, ακόμη και όταν δεν είναι υποχρεωμένες από το νομικό πλαίσιο. Ο Carroll υποστηρίζει ότι οι ηθικές ευθύνες, ως εκ τούτου, αποτελούνται απ’ ότι γενικά αναμένει η κοινωνία πέρα από τις οικονομικές και νομικές προσδοκίες

4. Φιλανθρωπικές Προσδοκίες : Το τέταρτο επίπεδο της ΕΚΕ εξετάζει το φιλανθρωπικό κομμάτι των επιχειρήσεων. Αυτή η πτυχή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αντιμετωπίζει μια μεγάλη ποικιλία ζητημάτων, συμπεριλαμβανομένων των δωρεών σε φιλανθρωπικές οργανώσεις, των επενδύσεων υποδομών αναψυχής για τους εργαζόμενους και τις οικογένειές τους, την υποστήριξη τοπικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, ή των τεχνών και της χορηγίας αθλητικών εκδηλώσεων. Σύμφωνα με τον Carroll οι φιλανθρωπικές προσδοκίες είναι απλώς επιθυμητές από τις επιχειρήσεις.

Διάγραμμα 4.1: Το πλαίσιο του Carroll για την Ε.Κ.Ε.



Πηγή: Carroll, 1991

Το μοντέλο του Carroll αναλύθηκε από πλήθος θεωρητικών με πολλές προτάσεις και εναλλακτικές.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, οι επιχειρήσεις και τα κοινωνικά συμφέροντα έρχονται πιο κοντά και οι εταιρείες ανταποκρίνονται περισσότερο στα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders). Αναπτύχθηκαν ιδιαίτερα εναλλακτικές και συμπληρωματικές έννοιες της ΕΚΕ, εταιρική κοινωνική απόδοση (corporate social performance) και ηθική των επιχειρήσεων (business ethics).

Το 1984, ο Drucker, αναθεωρώντας την έρευνα του 1954 με σκοπό να κατανοήσει τη σχέση μεταξύ επιχείρησης και κοινωνίας, διαβεβαιώνει ότι η ΕΚΕ μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία για την επιχείρηση καθώς μπορεί να βελτιώσει την οικονομική της αποδοτικότητα.

4.1.3. Στρατηγικές επιπτώσεις: από το 1990 και έπειτα

Στα μέσα της δεκαετίας του 1990, με τις δυνατότητες επικοινωνίας που προσφέρει το διαδίκτυο και σχετικές τεχνολογίες βελτιώθηκε η δύναμη των θεσμών ώστε να δημιουργηθούν νέες πιέσεις στις επιχειρήσεις για την προώθηση της ΕΚΕ. Εκείνη την εποχή περισσότερο από το ήμισυ των περιουσιακών στοιχείων εταιρειών είχαν ήδη βρεθεί σε απτά, αλλά όχι σε άυλα στοιχεία ενεργητικού, όπως η φήμη η πελατεία και το ανθρώπινο κεφάλαιο, (Waddock, 2004), που αυξάνουν τη σημασία της ΕΚΕ.

Στις μελέτες για την ΕΚΕ το επίκεντρο της μετατοπίστηκε από έναν προσανατολισμό ως προς την ηθική σε ένα προσανατολισμό ως προς τις επιδόσεις και το επίπεδο της ανάλυσης έχει απομακρυνθεί από μια μακρο-κοινωνικό επίπεδο σε οργανωτικό επίπεδο.

Ο Vogel (2005), σημειώνει σε σχέση με τα τελευταία χρόνια, η λογοτεχνία ΕΚΕ υπογράμμισε τη σχέση μεταξύ ΕΚΕ και την εταιρική οικονομική επιτυχία. Ως απόδειξη αυτής έμφαση, ο Vogel αναφέρει μια έρευνα του 2002 από την Price Waterhouse Coopers, στην οποία το 70 % των παγκόσμιων διευθυνόντων σύμβουλων πίστευαν ότι η ΕΚΕ ήταν ζωτικής σημασίας για την κερδοφορία των εταιρειών τους. Τα στοιχεία αυτά δείχνουν ότι η ΕΚΕ εξελίσσεται σε μια επιχειρηματική λειτουργία πυρήνα, κεντρικής σημασίας για τη συνολική στρατηγική της επιχείρησης και ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της.

Σύμφωνα με τον Waddock(2004), η αναδυόμενη θεσμική υποδομή της ΕΚΕ έχει φέρει νέους κανόνες συμπεριφοράς, ιδιαίτερα για τις μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες. Αυτοί οι νέοι κανόνες υποδεικνύουν ότι πέρα από τη μεγιστοποίηση της αξίας για τους μετόχους οι επιχειρήσεις οφείλουν να ασχολούνται περισσότερο με την εταιρική ευθύνη όσον αφορά τις περιβαλλοντικά, κοινωνικά, και θέματα

διακυβέρνησης. Από τις μεγάλες εταιρείες υπάρχουν προσδοκίες για παραγωγή βιωσιμότητας, για ανταπόκριση σε διαφορετικές αρχές και τα πρότυπα, ανάλογα με τη βιομηχανία, να είναι πιο διαφανείς σχετικά με τις δραστηριότητές τους και να συμμετάσχουν με τα ενδιαφερόμενα μέρη σε εταιρικές σχέσεις διαλόγου και δράσης (Lee 2008).

4.1.4. Οι διαφορετικές διαστάσεις της ΕΚΕ

Ένα από τα θέματα που συζητήθηκαν κατά τη διάρκεια της Παγκόσμιας Διάσκεψης Κορυφής του Γιохάνεσμπουργκ για την αειφόρο ανάπτυξη τον Σεπτέμβριο του 2002, ήταν η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Στα πλαίσια της Συνόδου Κορυφής, συζητήθηκαν δύο προσεγγίσεις. Η πρώτη συνηγορεί στην υιοθέτηση κανονιστικών πλαισίων που κάνουν την έννοια της ΕΚΕ υποχρεωτικά στη συμπεριφορά του επιχειρηματία. Η προσέγγιση αυτή υποστηρίχθηκε από πολλές αναπτυσσόμενες χώρες και με μερικές από τις σημαντικότερες μη κυβερνητικές οργανώσεις παρούσες στη συζήτηση. Η δεύτερη, προήλθε από τις επιχειρηματικές οργανώσεις που συμμετείχαν στις παράλληλες εκδηλώσεις στο πλαίσιο της συνόδου κορυφής, συνηγορώντας στην εθελοντική υιοθέτηση της εταιρικής ευθύνης και τις βέλτιστες πρακτικές, οι οποίες περιλαμβάνουν την ανάπτυξη συμφωνιών, όπως η πρωτοβουλία των Ηνωμένων Εθνών που ονομάζεται Global Compact, του οποίου οι εννέα αρχές που έχουν ήδη γίνει αποδεκτές από εκατοντάδες επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο, σαν μία εταιρική πολιτική και ένα νέο τρόπο επιχειρείν.

Στο πλαίσιο του προγράμματος εφαρμογής των αποφάσεων της Συνόδου καθορίστηκε η συμφωνία ότι η διεθνής κοινότητα θα πρέπει να προωθήσει την εταιρική ευθύνη και την υποχρέωση διαφάνειας για την ανταλλαγή των βέλτιστων πρακτικών στο πλαίσιο της Βιώσιμης Ανάπτυξης.

Παρά το γεγονός ότι τα έγγραφα για το περιβάλλον και την ανάπτυξη που παράγονται στα τελευταία 20 χρόνια και έχουν συμφωνηθεί πολυμερώς, αναγνωρίζουν άμεσα τη σημασία του ιδιωτικού τομέα, και μολονότι ο αριθμός των πρωτοβουλιών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης έχει αυξηθεί με ταχείς ρυθμούς, τα τρέχοντα εθελοντικά συστήματα έχουν προφανώς περιορισμένο πεδίο εφαρμογής. Υπάρχουν παραδείγματα μεγάλων εταιρειών που εφάρμοσαν πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αφού αντιμετώπισαν την αντίδραση του κόσμου για θέματα που πρότινος δεν θεωρούσαν μέρος της ευθύνης της επιχείρησης. Η Nike, για παράδειγμα, αντιμετώπισε ένα εκτενές μποϊκοτάζ καταναλωτών αφού οι New York Times και άλλα μέσα ενημέρωσης ανέφεραν καταχρηστικές εργασιακές πρακτικές σε εργοστάσια προμηθευτών στην Ινδονησία στις αρχές του 1990. Η Shell πήρε την απόφαση να βυθίσει το Brent Spar, μια ξεπερασμένη εξέδρα άντλησης πετρελαίου, στη Βόρεια Θάλασσα, αυτό οδήγησε σε διαμαρτυρίες της Greenpeace το 1995 και σε διεθνή πρωτοσέλιδα.

Σήμερα η Nike συγκεντρώνει παλιά αθλητικά παπούτσια και τα χρησιμοποιεί σαν πρώτη ύλη για επιφάνεια σε γήπεδα τένις και στίβου, ενώ στον εταιρικό της ιστότοπο υπάρχει σελίδα αφιερωμένη στην Υπευθυνότητα. Η Shell στον εταιρικό της ιστότοπο δηλώνει ότι ενέργεια που παρέχει βοηθά στην υποστήριξη της οικονομικής ανάπτυξης και της βιωσιμότητας και οι δραστηριότητες της έχουν ως στόχο την αντιμετώπιση των κοινωνικών ανησυχιών και το όφελος των τοπικών κοινοτήτων, προστατεύοντας τη φήμη της ενώ επιχειρεί (Charter et al, 2002)

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 4^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Είναι σαφές πια ειδικά μετά την Σύνοδο Κορυφής στο Ρίο, η σημαντικότητα της συνεισφοράς της επιχείρησης στη αειφόρο ανάπτυξη. Η ΕΚΕ αποτελεί δέσμευση μιας εταιρείας να συμπεριφέρεται κοινωνικά υπεύθυνα ενώ αγωνίζεται για τους οικονομικούς της στόχους. Από τη αναδρομή του Carroll στην εξέλιξη της έννοιας τον 20^ο αιώνα συμπεραίνουμε τα κάτωθι:

- Το ουσιαστικό ερώτημα για τη σημασία της ΕΚΕ αναδεικνύεται μόλις το 1960 έως τότε έχει τη μορφή φιλανθρωπίας χωρίς όφελος.
- Υπάρχουν θεωρητικοί που επισημαίνουν την αμοιβαία εξάρτηση της επιχείρησης και της κοινωνίας και στον αντίποδα ο Friedman αποδέχεται την ενσωμάτωση κοινωνικών απαιτήσεων στην επιχείρηση μόνο αν αποδειχθούν κερδοφόρες.
- Βασικό πρόβλημα αποτελεί η σχέση μεταξύ ΕΚΕ και οικονομικών επιδόσεων. Κατά τον Walton (1967) το όφελος που θα προκύψει από το κόστος των ενεργειών στα πλαίσια της ΕΚΕ δεν μπορεί να μετρηθεί με τους ίδιους όρους οικονομικής απόδοσης.

Ο Carroll ανέπτυξε ένα περιεκτικό πλαίσιο που μπόρεσε να απαντήσει στα ερωτήματα της εποχής και ενέπνευσε καθώς το ίδιο το πλαίσιο απέκτησε πληθώρα προτάσεων και εναλλακτικών προσεγγίσεων από θεωρητικούς.

Στον 21^ο αιώνα η σχέση της ΕΚΕ με την εταιρική οικονομική επιτυχία έχει υπογραμμιστεί καθώς προκύπτει από έρευνες. Παράλληλα, αποκτά κεντρική σημασία για τη συνολική στρατηγική της επιχείρησης.

Η διεθνής κοινότητα προωθεί την εταιρική κοινωνική ευθύνη και την διαφάνεια πάραυτα παραμένει εθελοντική η υιοθέτηση της, στη διακριτική ευχέρεια των

εταιρειών που συχνά εφαρμόζουν πρακτικές ΕΚΕ αφού αντιμετωπίζουν τις αντίδραση των ενδιαφερόμενων μερών.

Ο εθελοντικός αυτός χαρακτήρας, δημιουργεί ευκαιρίες προς αξιοποίηση, ευκαιρίες για τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει το προβάδισμα έναντι άλλων υιοθετώντας εταιρικές πρακτικές που εκπληρώνουν τις προσδοκίες που έχει η κοινωνία από τις επιχειρήσεις (ηθικές) πριν αυτές γίνουν και νομικά υποχρεωτικές από την πολιτεία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Bowen, H. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper, New York, NY.
- Carroll, A.B. (1999), “Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct”, *Business and Society*, Vol. 38, pp. 268-95.
- Carroll, A.B. (2008), “A history of corporate social responsibility: concepts and practices”, in Crane, A., McWilliams, A., Matten, M., Moon, J. and Siegel, D. (Eds), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford, pp. 19-46.
- Charter M., Peattie K. et al (2002), “Marketing and Sustainability”, Centre for Business Relationships, Accountability, Sustainability and Society (BRASS), in association with The Centre for Sustainable Design.
- Davis, K. (1967), “Understanding the social responsibility puzzle: what does the businessman owe to society?”, *Business Horizons*, Vol. 10 No. 4, pp. 45-50.
- Drucker, P.F. (1984), “The new meaning of corporate social responsibility”, *California Management Review*, Vol 26, pp.53-63.

- Frederick, W.C. (1960), “The growing concern over business responsibility”, California Management Review, Vol. 2 No. 4, pp. 52-61.
- Friedman, M. (1962), Capitalism and Freedom, University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Heald, M. (1970), The Social Responsibility of Business: Company and Community 1900-1960, Case Western Reserve University Press, Cleveland, OH.
- Isaksson R. and Steimle U. (2009), “What does GRI-reporting tell us about corporate sustainability?” The TQM Journal, Vol. 21 No. 2, pp. 168-181, Emerald Group.
- Lee, M.P. (2008), “A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead”, International Journal of Management Reviews, Vol. 10, pp. 53-73.
- McGuire, J. (1963), Business and Society, McGraw-Hill, New York, NY.
- Vogel, D.J. (2005), “Is there a market for the virtue? The business case for corporate social responsibility”, California Management Review, Vol. 47, pp. 19-45.
- Walton, C.C. (1967), Corporate Social Responsibilities, Wadsworth, Belmont, CA.
- Waddock, S. (2004), “Parallel universes: companies, academics, and the progress of corporate citizenship”, Business and Society Review, Vol. 109, pp. 5-42.
- Zink, K. J. and Steimle, U. (2007), “Corporate social responsibility and organizational excellence linking stakeholder approach and resource-based view”, paper presented at the 6th International MAAOE Conference, New

Perspectives on the Theories and Practices of Organizational Excellence,
University of Versailles, Saint-Quentin-en-Yvelines, June 19-22.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- World Business Council for Sustainable Development, Meeting Changing expectations, Corporate Social Responsibility, report, 1998,web:
<http://oldwww.wbcsd.org/DocRoot/hbdf19Txhmk3kDxBQDWW/CSRmeeting.pdf>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΠΟΤΙΜΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η βιωσιμότητα μεταφέρει τόσο την ηθική και κανονιστική επιταγή "φροντίδα για τις μελλοντικές γενιές» και μια μεθοδολογική λογική της μέτρησης των επιπτώσεων, (Beckett, 2002). Η συνειδητοποίηση ότι πρέπει να βρεθεί ισορροπία ανάμεσα στην οικονομική ευημερία, την περιβαλλοντική προστασία και την κοινωνική ισότητα αναδεικνύει την ανάγκη μέτρησής της (Isaksson, 2003). Οι εταιρείες λογοκρίνονται από τους πελάτες, τους μετόχους, την ακαδημαϊκή κοινότητα και τους δημοσιογράφους, επομένως είναι σημαντικό να βρεθούν τρόποι αποδεκτοί για τη μέτρηση και την αναφορά της βιωσιμότητας (Isaksson, 2009).

5.1. THE TRIPLE BOTTOM LINE (TBL) ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Για περισσότερο από δύο δεκαετίες, ο όρος βιώσιμη ανάπτυξη που παρουσιάζεται στην έκθεση ΤΟ ΚΟΙΝΟ ΜΑΣ ΜΕΛΛΟΝ (1987), διατηρούταν ασαφής. Ο ορισμός του WCED στηρίζει την ανάπτυξη μιας συνολικής θεώρησης σε σχέση με το μέλλον του πλανήτη.(Mebratu, 1998).

Η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης είναι ευρεία στην προσπάθειά της να ενσωματώσει τρία κύρια και βασικά στοιχεία, οικονομία , κοινωνία και περιβάλλον για μια σταθερή ανάπτυξη.(Harris,2000).

Από την εμφάνιση της έννοιας της αειφόρου ανάπτυξης πραγματοποιήθηκαν πολλές πρωτοβουλίες σε τοπικό, εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο, σε μια προσπάθεια προσέγγισης των διάφορων πτυχών των περιβαλλοντικών, κοινωνικών και οικονομικών προκλήσεων. Ωστόσο, η επίδρασή της στη διαμόρφωση ενός μέλλοντος

με μια πιο βιώσιμη βάση φαίνεται να είναι ελάχιστη σε σύγκριση με το μέγεθος των μελλοντικών παγκόσμιων περιβαλλοντικών προκλήσεων (Mebratu 1998).

5.1.1. Ορίζοντας το «Triple Bottom Line»

Η έννοια του “triple bottom line”, επινοήθηκε από τον Elkington (2004) το 1994, ενσωματώνει τις λειτουργικότητες της αειφόρου ανάπτυξης και από την εμφάνισή της έχει χρησιμοποιηθεί από εταιρείες, ως μέσο για την αξιολόγηση μιας εταιρίας από οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική σκοπιά. Το “triple bottom line” παρουσιάζει τη βιωσιμότητα από μια επιχειρηματική προοπτική, η οποία συνίσταται στην εκτίμηση του αποτελέσματος της εταιρείας όχι μόνο από λογιστική άποψη αλλά και σύμφωνα με περιβαλλοντικές και κοινωνικές συνιστώσες. Οι αρχές του υποστηρίζουν την ιδέα ότι η εταιρεία πρέπει να ικανοποιεί όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη στα οποία συμπεριλαμβάνεται και το περιβάλλον (Elkington 2004; 2006).

Η έννοια της TBL αναγνωρίζει ότι για να είναι βιώσιμη μια επιχείρηση θα πρέπει να είναι σύμφωνη με τις κοινωνικές προσδοκίες και την ελαχιστοποίηση ή την εξάλειψη τυχόν αρνητικών περιβαλλοντικών επιπτώσεων, χωρίς καμία οικονομική ζημία στην επιχείρηση (Bridges και Wilhelm, 2008; Juholin, 2004).. Σύμφωνα με την KPMG (2005), 68% από τις 250 κορυφαίες παγκόσμιες εταιρείες του Fortune, 500 εφαρμόζουν το TBL. (Colbert και Kurucz, 2007).

Το μεγαλύτερο όφελος της χρήσης του TBL σαν εργαλείο αναφοράς είναι η χρήση του ως εργαλείο για την διαχείριση της φήμης λόγω της αύξησης του δημόσιου ελέγχου (Rice, 2004). Ο αυξημένος έλεγχος μιας επιχείρησης έχει απλοποιηθεί για τα ενδιαφερόμενα μέρη, λόγω της διάδοσης της τεχνολογίας και των ηλεκτρονικών πηγών πληροφόρησης. Λαμβάνοντας υπόψη την σημερινή πληθώρα ηλεκτρονικών πηγών, και την ταχύτητα με την οποία οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να ερευνήσουν και να διασταυρώσουν πληροφορίες, μια σταθερή, πλήρης και ειλικρινής έκθεση είναι

ζωτικής σημασίας για τη διαχείριση την εταιρικής φήμης. Οι επιχειρήσεις πρέπει να δώσουν προσοχή στη σύνθεση των ιστοσελίδων τους. Ευρήματα διεθνών ερευνών, συνηγορούν ότι οι δύο πιο κοινοί τρόποι για να μάθουν οι καταναλωτές την αλήθεια για τις επιχειρήσεις είναι η αναζήτηση στο διαδίκτυο σε προσωπικούς ιστότοπους (blog) και ιστοσελίδες (Fleishman Hillard Communications, 2006). Η ευκολία με την οποία τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να έχουν πρόσβαση στις πηγές αυτές υποδηλώνει ότι δεν θα ήταν φρόνιμο για μια επιχείρηση να παραπλανήσει τους ενδιαφερόμενους, ιδιαίτερα καθώς υπάρχουν ιστοσελίδες στο διαδίκτυο (corporate watch dog) που εκθέτουν δημόσια την προπαγάνδα. (Kampf, 2007)

Το TBL είναι ένα λογιστικό πλαίσιο που ενσωματώνει τις τρεις διαστάσεις της απόδοσης: κοινωνικές, περιβαλλοντικές και οικονομικές. Αυτό διαφέρει από τα παραδοσιακά πλαίσια αναφοράς καθώς περιλαμβάνει οικολογικά (ή περιβαλλοντολογικά) και κοινωνικά μέτρα, όπου ο καθορισμός των κατάλληλων μέσων μέτρησης είναι δύσκολος. Οι διαστάσεις TBL, επίσης, κοινώς ονομάζονται και 3 P: people (άνθρωποι), planet (πλανήτης) και profits (κέρδη).

Έναν ορισμό για το TBL δίνει ο Savitz (2006) : το TBL συλλαμβάνει την ουσία της βιωσιμότητας με τη μέτρηση του αντίκτυπου των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού στον κόσμο, συμπεριλαμβανομένης της κερδοφορίας τόσο όσο και το περιβαλλοντικό και κοινωνικό αντίκτυπο.

5.1.2. Αποτιμώντας το TBL

Οι τρεις διαστάσεις της απόδοσης δεν έχουν μια κοινή μονάδα μέτρησης. Τα κέρδη μετριοούνται σε δολάρια. Πως όμως να μετρηθεί το κοινωνικό κεφάλαιο που μετράται και πως η περιβαλλοντική ή οικολογική υγεία; Η εύρεση μιας κοινής

μονάδας μέτρησης είναι μία πρόκληση με κύριο πρόβλημα τη συσχέτιση των διαστάσεων. Δεν υπάρχει καθολική τυποποιημένη μέθοδο για τον υπολογισμό του TBL ούτε ένα παγκοσμίως αποδεκτό πρότυπο που να συσχετίζει τις τρεις διαστάσεις.

Πολλά από τα παραδοσιακά μέτρα βιωσιμότητας, τα μέτρα που εξετάζονται μέσω ακαδημαϊκού λόγου, παρουσιάζονται παρακάτω.

5.1.2.1 Οικονομικά μέτρα

Όλες οι οικονομικές μεταβλητές πρέπει να είναι μεταβλητές που ασχολούνται με τη ροή του χρήματος. Θα μπορούσαμε να εξετάσουμε το εισόδημα ή τις δαπάνες, τους φόρους, τους παράγοντες του επιχειρηματικού κλίματος, την απασχόληση, καθώς και τους παράγοντες ποικιλομορφία των επιχειρήσεων (Hart, 2003).

5.1.2.2 Περιβαλλοντικά μέτρα

Περιβαλλοντικές μεταβλητές θα πρέπει να αντιπροσωπεύουν μετρήσεις των φυσικών πόρων και να αντανακλούν ενδεχόμενες επιδράσεις στη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Θα μπορούσε να ενσωματώσει ποιότητα αέρα και νερού, την κατανάλωση ενέργειας, φυσικών πόρων, στερεών και τοξικών αποβλήτων, και τη χρήση γης (Hart, 2003).

5.1.2.2 Κοινωνικά μέτρα

Κοινωνικές μεταβλητές αναφέρονται σε κοινωνικές διαστάσεις μιας κοινότητας ή περιφέρειας και θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν μετρήσεις της εκπαίδευσης, της ισότητας και της πρόσβασης σε κοινωνικούς πόρους, στην υγεία και στην ευημερία, στην ποιότητα ζωής και το κοινωνικό κεφάλαιο (Hart, 2003)

5.2 ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ (SUSTAINABILITY REPORTS)

Η έκδοση εκθέσεων ή απολογισμών βιωσιμότητας είναι η δημοσίευση των πληροφοριών που αντανακλούν την απόδοση του οργανισμού έναντι των περιβαλλοντικών, κοινωνικών, και εταιρικών κριτηρίων. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει το σχεδιασμό και τη σύνταξη της έκθεσης καθώς και τη συνεχή παρακολούθηση των επιδόσεων της επιχείρησης.

5.2.1. Τα οφέλη των εκθέσεων βιωσιμότητας

Από τον διάλογο (sustainability roundtable dialogue) που έκανε ο οργανισμός ACCA (Παγκόσμιο Σώμα Επαγγελματιών Λογιστών) τον Ιανουάριο του 2013 και τα αποτελέσματα τη έρευνας του Boston College Center σε συνεργασία με την Ernst & Young το ίδιο έτος, μερικά από τα οφέλη που καταγράφηκαν είναι τα κάτωθι:

- Αυξημένη φήμη.
- Αυξημένη πιστότητα προσωπικού και προσέλκυση ικανών στελεχών.
- Πιστότητα καταναλωτή.
- Σημαντικό εργαλείο επικοινωνίας με τους μετόχους και τα ενδιαφερόμενα μέρη.
- Ευκολότερη πρόσβαση σε κεφάλαια, χρηματοδότηση.
- Μείωση του κόστους σε διάφορες λειτουργίες και αυξημένη αποτελεσματικότητα.

5.2.2. Διαφάνεια (Accountability)

Η Accountability είναι μια κορυφαία παγκόσμια οργάνωση που παρέχει καινοτόμες λύσεις στις πιο κρίσιμες προκλήσεις στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την Βιώσιμη Ανάπτυξη. Από το 1995 βοηθά τις εταιρείες, τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και τις κυβερνήσεις να ενσωματώσουν ηθικά, περιβαλλοντικά, κοινωνικά, ζητήματα στην οργανωτική δομή τους (Accountability, Setting the Standard for Corporate Responsibility, About us, web).

5.2.2.1 Accountability 1000 (AA1000)

AA1000 είναι ένα πλαίσιο ποιότητας που έχει ως στόχο να καταστήσει σαφές πώς αρχές της διαφάνειας και της βιωσιμότητας είναι αλληλένδετες και συμπληρωματικές. Η διαφάνεια είναι η αρχή που χρησιμοποιείται ως βάση των οικονομικών και άλλων μορφών λογιστικής, ελέγχου και αναφοράς. Η βιωσιμότητα ορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την έννοια του “triple bottom line” και στηρίζεται σε τρεις μορφές της διαφάνειας. Το πρότυπο AA1000, γεφυρώνει τα χάσματα στην συζήτηση για τη βιωσιμότητα μεταξύ της ηθικής και της επιστήμης, της μέτρησης και της απόδοσης (Beckett και Jonker, 2002).

5.2.3. Παγκόσμια πρωτοβουλία για τον απολογισμό (Global Reporting Initiative, GRI)

Καθώς οι επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο συντάσσουν απολογισμούς βιωσιμότητας, το πιο ευρέως αποδεκτό πλαίσιο φαίνεται να είναι το G.R.I.

Το πλαίσιο G.R.I είναι μία συλλογή εκθέσεων και εγγράφων καθοδήγησης τα οποία σχεδιάστηκαν για να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις στην προετοιμασία των εκθέσεων βιωσιμότητας. Σε έρευνα του Boston College Center για την Κοινωνική Εταιρική Ευθύνη σε συνεργασία με την Ernst & Young σχετικά με την υποβολή εκθέσεων βιωσιμότητας, πάνω από τα δύο τρίτα των ερωτηθέντων στελεχών, ανέφεραν ότι οι οργανισμοί χρησιμοποιούν το πλαίσιο G.R.I. για την προετοιμασία των εκθέσεών τους. Ενώ περισσότερες από 4.000 οργανώσεις αναφέρουν τις επιδόσεις τους και τις επιπτώσεις τους στη βιωσιμότητα χρησιμοποιώντας τις οδηγίες του GRI, μεταξύ των οποίων 80% των 250 μεγαλύτερες εταιρείες του κόσμου (Ligteringen, 2013). Το βασικό όφελος από την εφαρμογή του πλαισίου είναι η καθοδήγηση σε θέματα υλικού. Οι Κατευθυντήριες Οδηγίες του G.R.I. έχουν

εναρμονιστεί με άλλα κυρίαρχα πρότυπα βιωσιμότητας συμπεριλαμβανομένων των κατευθυντήριων γραμμών του Ο.Ο.Σ.Α. (Ο.Ε.Σ.Δ.) , του προτύπου ISO 26000 και του Παγκόσμιου Σύμφωνου του Ο.Η.Ε. (Ernst and Young LLP and the Boston College center for Corporate Citizenship, 2013).

5.2.3.1 Σχετικά με το GRI

Το GRI είναι ένας μη-κερδοσκοπικός οργανισμός που προωθεί την οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική βιωσιμότητα. Παρέχει σε όλες τις επιχειρήσεις και οργανισμούς που συμμετέχουν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο αναφοράς της αειφορίας, που χρησιμοποιείται σε όλο τον κόσμο. Μια βιώσιμη παγκόσμια οικονομία θα πρέπει να συνδυάζει τη μακροπρόθεσμη κερδοφορία με την κοινωνική δικαιοσύνη και την περιβαλλοντική φροντίδα. Το GRI είναι ένας οργανισμός που λειτουργεί με ένα παγκόσμιο δίκτυο περίπου 30.000 ανθρώπων πολλοί από αυτούς εμπειρογνώμονες της αειφορίας. Φορείς διακυβέρνησης του GRI και Γραμματεία λειτουργούν ως ένα κομβικό σημείο για το συντονισμό των δραστηριοτήτων των εταίρων του δικτύου .

Αποστολή του οργανισμού είναι να κάνει τις εκθέσεις βιωσιμότητας μία καθιερωμένη πρακτική, παρέχοντας καθοδήγηση και υποστήριξη στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς (Global Reporting Initiative, Information, About GRI,web).

5.2.3.2 Εκθέσεις βιωσιμότητας

Μια έκθεση για τη βιωσιμότητα είναι μία οργανωτική έκθεση που δίνει πληροφορίες σχετικά με την οικονομική, περιβαλλοντική, κοινωνική απόδοση και την απόδοση στην διακυβέρνηση. Για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, η βιωσιμότητα ή επιβίωση και ανάπτυξη τους βασίζεται στις επιδόσεις σε αυτούς τους τομείς.

Η μέτρηση των επιδόσεων είναι μία διαδικασία που βοηθά στην επίτευξη των

στόχων και στη διαχείριση της αλλαγής. Για να παραχθεί μία έκθεση είναι απαραίτητο να υπάρχει μία διαδικασία συλλογής δεδομένων τα οποία θα παρακολουθούνται σε τακτή βάση και θα παρέχονται σε ανώτερα στελέχη για τη διαμόρφωση της στρατηγικής και της πολιτικής και της βελτίωσης των επιδόσεων (Isaksson, 2009).

5.2.4. Σύστημα για τη μέτρηση του (Carbon Disclosure Project, CDP)

Ο CDP είναι ένας διεθνής μη κυβερνητικός οργανισμός με έδρα το Λονδίνο. Παρέχει ένα σύστημα μέτρησης, αποκάλυψης διαχείρισης και γνωστοποίησης σημαντικών περιβαλλοντικών πληροφοριών. Συμβαδίζοντας με τους κανόνες της αγοράς και της ανταγωνιστικότητας προσπαθεί να παρακινήσει τις επιχειρήσεις και τις πόλεις (τοπική αυτοδιοίκηση ή χώρες) να αποκαλύψουν τις επιπτώσεις τους στο περιβάλλον και στους φυσικούς πόρους και αναλάβουν δράση για τη μείωσή τους. Κατά τον CDP όταν το κεφάλαιο κατανέμεται αποτελεσματικά συντελεί στη μακροπρόθεσμη ευημερία σε αντίθεση με το βραχυπρόθεσμο κέρδος σε βάρος του περιβάλλοντος, των φυσικών πόρων και σε συνέχεια της ανθρώπινη ύπαρξης.

Ο CDP συνεργάζεται με επενδυτές, εταιρείες, κυβερνήσεις, φορείς χάραξης πολιτικής ή διεθνείς οργανισμούς. Με τον τρόπο αυτό συνδυάζει και προάγει τα συμφέροντα των εμπλεκόμενων, ενεργοποιώντας τους μηχανισμούς της αγοράς (Carbon Disclosure Project, Driving Sustainable Economies, About CDP, web).

5.2.4.1 Επενδυτές

Οι επενδυτές, που συμμετέχουν στον CDP έχουν πρόσβαση στην πληροφόρηση που διαθέτει ο οργανισμός και τη χρησιμοποιούν για τη λήψη επενδυτικών αποφάσεων και την αναζήτηση επενδυτικών ευκαιριών.

Εταιρείες όπως η FTSE και η NEDBANK δημιουργούν δείκτες για την αξιολόγηση των εταιρειών και χρησιμοποιούν τα παρεχόμενα από τον CDP στοιχεία για να κατηγοριοποιήσουν και να τις βαθμολογήσουν (Carbon Disclosure Project, Driving Sustainable Economies, About CDP, web).

5.2.4.2 Εταιρείες

Σύμφωνα με τον CDP για να μπορέσει κανείς να διαχειριστεί κάτι πρέπει πρώτα να μπορεί να το μετρήσει. Οι συμμετέχοντες στον CDP μαθαίνουν να μετρούν και αποκαλύπτουν περιβαλλοντικά μεγέθη που σχετίζονται με τις εκπομπές των αερίων του θερμοκηπίου, τη διαχείριση των υδάτων και της κλιματικής αλλαγής. Τα στοιχεία αυτά υποβάλλονται ετησίως στην οργάνωση για λογαριασμό θεσμικών επενδυτών, οργανισμών και κρατικών φορέων (Carbon Disclosure Project, Driving Sustainable Economies, About CDP, web).

5.2.4.3 Κυβερνήσεις-Φορείς Χάραξης Πολιτικής-Διεθνείς Οργανισμοί

Το έργο του CDP ενισχύεται μέσω της συνεργασίας του δημόσιου με τον ιδιωτικό τομέα. Έτσι διεξάγει έρευνες για λογαριασμό των κυβερνήσεων και των οργανισμών και παρέχει χρήσιμα δεδομένα για τη χάραξη πολιτικών για την κλιματική αλλαγή και τη διαχείριση των υδάτων καθώς και συμβουλευτική βοήθεια για το σχεδιασμό, την εφαρμογή των στόχων και την υποβολή εκθέσεων. Ο οργανισμός έχει λάβει χρηματοδότηση από πολλές κυβερνήσεις ανά τον κόσμο όπως η Αυστραλία, οι ΗΠΑ, ο Καναδάς, η Γαλλία, η Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Ισπανία, η Σουηδία, η Δανία και η Σιγκαπούρη (Carbon Disclosure Project, Driving Sustainable Economies, About CDP, web).

5.2.5. Σχήμα οικολογικής διαχείρισης και επιθεώρησης (Eco-Management and Audit Scheme, EMAS)

Το EMAS αντιπροσωπεύει επίσης μια προσέγγιση στην προστασία του περιβάλλοντος μέσω των μηχανισμών της αγοράς. Αποτελεί εργαλείο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και βασικοί του στόχοι είναι η βελτίωση της περιβαλλοντικής επίδοσης, η επίδειξη συμμόρφωσης με την περιβαλλοντική νομοθεσία και η γνωστοποίηση των περιβαλλοντικών επιτευγμάτων στο ευρύ κοινό.

Αρχικά στηρίχθηκε νομικά στον Κανονισμό (ΕΟΚ) 1836/93 για την εκούσια συμμετοχή των επιχειρήσεων του βιομηχανικού τομέα σε κοινοτικό σύστημα οικολογικής διαχείρισης και οικολογικού ελέγχου. Ο κανονισμός τέθηκε σε εφαρμογή το 1995 ενώ το 2000 το φάσμα των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στο σύστημα διευρύνεται και σε άλλους τομείς όπως: μεταφορές, τράπεζες, υπηρεσίες, τοπική και δημόσια αυτοδιοίκηση, κατασκευές κ.λπ. Το 2000 επίσης εισάγεται λογότυπο το οποίο μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι οργανισμοί που είναι καταχωρημένοι στο EMAS (European Commission, Environment, EMAS, web).

5.2.5.1 Το λογότυπο EMAS

Το λογότυπο του EMAS είναι ένα οπτικό εργαλείο που έχει σχεδιαστεί για να τονίσει τη δέσμευση του οργανισμού για τη βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων του διασφαλίζοντας παράλληλα την αξιοπιστία των παρεχόμενων πληροφοριών. Το λογότυπο έχει σχεδιαστεί ώστε οι καταχωρισμένοι στο EMAS οργανισμοί να αποδείξουν την αφοσίωσή τους στην προστασία του περιβάλλοντος. Το λογότυπο μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο από εγγεγραμμένους οργανισμούς και μόνο για όσο χρονικό διάστημα ισχύει η καταχώρισή τους.



Πηγή: European Commission, Environment, EMAS, web

Το λογότυπο του EMAS: ένα ισχυρό εργαλείο μάρκετινγκ με σκοπό την ενημέρωση των πελατών και το κοινό εν γένει, ότι ένας οργανισμός έχει θεσπίσει και εφαρμόσει ένα σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης σύμφωνα με το EMAS, και ότι αυτή η οργάνωση συστηματικά, αντικειμενικά και με συνέπεια αξιολογεί τις περιβαλλοντικές επιδόσεις της. Η χρήση του λογότυπου του EMAS σημαίνει ενεργό συμμετοχή ενός οργανισμού στην προστασία του περιβάλλοντος. Επιπλέον, υποδεικνύει ότι ένας οργανισμός παρέχει διαθέσιμες στο κοινό, περιοδικές περιβαλλοντικές δηλώσεις οι οποίες έχουν επικυρωθεί από ανεξάρτητο ελεγκτή (European Commission, Environment, EMAS, web).

5.2.6. Το Παγκόσμιο σύμφωνο των Ηνωμένων Εθνών (UN Global Compact)

Το Παγκόσμιο Σύμφωνο του ΟΗΕ αποτελεί μια στρατηγική πρωτοβουλία για επιχειρήσεις που έχουν δεσμευτεί για την ευθυγράμμιση των επιχειρήσεων και των στρατηγικών τους με δέκα διεθνώς αποδεκτές αρχές στους τομείς των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, της εργασίας, του περιβάλλοντος και της καταπολέμησης της διαφθοράς. Με αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις, ως κινητήρια δύναμη της παγκοσμιοποίησης, μπορούν να βοηθήσουν να διασφαλιστεί ότι οι αγορές, το εμπόριο, η τεχνολογία και η χρηματοδότηση αναπτύσσονται με ωφελημένες τις κοινωνίες και τις οικονομίες.

Το Οικουμενικό Σύμφωνο είναι ένα πρακτικό πλαίσιο για την ανάπτυξη, την υλοποίηση και τη γνωστοποίηση των πολιτικών και πρακτικών της αειφορίας, προσφέροντας στους συμμετέχοντες ένα ευρύ φάσμα εργαλείων διαχείρισης των πόρων, σχεδιασμένα για να αναπτύξουν βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα.

Συνολικά, το Οικουμενικό Σύμφωνο επιδιώκει δύο συμπληρωματικούς στόχους, την ένταξη των δέκα αρχών στις επιχειρηματικές δραστηριότητες παγκοσμίως και την ανάληψη δράσεων για την υποστήριξη των ευρύτερων στόχων των Ηνωμένων Εθνών (United Nations Global Compact, Overview of the UN Global Compact,web).

5.2.6.1 Οι δέκα αρχές

Οι δέκα αρχές δέκα του Παγκόσμιου Σύμφωνου του ΟΗΕ στους τομείς των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, της εργασίας, του περιβάλλοντος και της καταπολέμησης της διαφθοράς προέρχονται από:

- Την Οικουμενική Διακήρυξη των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου (The Universal Declaration of Human Rights)
- Την Διακήρυξη της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας σχετικά με τις θεμελιώδεις αρχές και τα δικαιώματα στην εργασία (The International Labour Organization's Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work)
- Την Διακήρυξη του Ρίο για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη (The Rio Declaration on Environment and Development)
- Τη σύμβαση των Ηνωμένων Εθνών κατά της Διαφθοράς (The United Nations Convention Against Corruption)

Τα Δικαιώματα του Ανθρώπου:

Αρχή 1: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να υποστηρίζουν και να σέβονται την προστασία των διεθνώς αποδεκτών ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

Αρχή 2: Βεβαιωθείτε ότι δεν εμπλέκονται σε παραβιάσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

Εργασία

Αρχή 3: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προασπίζουν την ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι και την ουσιαστική αναγνώριση του δικαιώματος συλλογικών διαπραγματεύσεων.

Αρχή 4: την εξάλειψη όλων των μορφών καταναγκαστικής και υποχρεωτικής εργασίας

Αρχή 5: την ουσιαστική κατάργηση της παιδικής εργασίας

Αρχή 6: την εξάλειψη των διακρίσεων όσον αφορά την απασχόληση και την εργασία.

Περιβάλλον

Αρχή 7: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να ακολουθούν προληπτική προσέγγιση στις περιβαλλοντικές προκλήσεις. Όπου υπάρχουν απειλές σοβαρής ή μη αναστρέψιμης βλάβης, η έλλειψη πλήρους επιστημονικής βεβαιότητας δεν πρέπει να χρησιμοποιείται ως λόγος για την αναβολή οικονομικώς αποδοτικών μέτρων για την πρόληψη της υποβάθμισης του περιβάλλοντος".

Αρχή 8: Να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την προώθηση μεγαλύτερης περιβαλλοντικής υπευθυνότητας. Στο κεφάλαιο 30 της Ατζέντας 21, το 1992 Ρίο σύνοδο κορυφής προσδιόρισε το ρόλο των επιχειρήσεων και της βιομηχανίας στην αειφόρο ανάπτυξη ως εξής: «Επιχειρήσεις και βιομηχανία θα πρέπει να αυξήσουν την αυτορρύθμιση, καθοδηγούμενες από κατάλληλους κώδικες, χάρτες και πρωτοβουλίες που ενσωματώνονται σε όλα τα στοιχεία του σχεδιασμού και της λήψης αποφάσεων

των επιχειρήσεων, όπως επίσης θα πρέπει να ενισχύσουν τη διαφάνεια και τον διάλογο με τους εργαζομένους και το κοινό. "

Αρχή 9: Να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη και διάδοση φιλικών προς το περιβάλλον τεχνολογιών. Τεχνολογίες που σέβονται το περιβάλλον, όπως ορίζεται στην Ατζέντα 21, θα πρέπει να το προστατεύουν ρυπαίνοντας λιγότερο, χρησιμοποιώντας όλους τους πόρους με πιο βιώσιμο τρόπο, ανακυκλώνοντας μεγαλύτερο μέρος των αποβλήτων και των προϊόντων τους και διαχειριζόμενες τα κατάλοιπα αποβλήτων κατά τρόπο πιο αποδεκτό από ό, τι οι τεχνολογίες τις οποίες υποκαθιστούν. Περιλαμβάνουν καθαρότερες διαδικασίες παραγωγής και τεχνολογίες για την πρόληψη της ρύπανσης συμπεριλαμβανομένης της τεχνογνωσίας, των διαδικασιών, των αγαθών και των υπηρεσιών και του εξοπλισμού, καθώς και τις οργανωτικές και διαχειριστικές διαδικασίες. Όπου διαδικασίες παραγωγής που δεν χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τους πόρους δημιουργούν κατάλοιπα και απόβλητα , φιλικές προς το περιβάλλον τεχνολογίες μπορούν να εφαρμοστούν για τη μείωση της αναποτελεσματικότητας, των εκπομπών των περιβαλλοντικών ρύπων, την έκθεση των εργαζομένων σε επικίνδυνες ουσίες και τους κινδύνους των τεχνολογικών καταστροφών.

Καταπολέμηση της Διαφθοράς

Αρχή 10: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να αντιτίθενται σε κάθε μορφής διαφθορά, συμπεριλαμβανομένου του εκβιασμού και της δωροδοκίας (United Nations Global Compact, The ten Principles, web).

5.2.7. Διεθνής Οργανισμός για την προτυποποίηση (International Organization for Standardization -ISO)

Πρόκειται για μία ανεξάρτητη, μη κυβερνητική οργάνωση που αποτελείται από μέλη που προέρχονται από τους εθνικούς οργανισμούς προτύπων από 163 χώρες. Τα μέλη παίζουν καθοριστικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί, ενώ συνέρχεται μία φορά το χρόνο για μια Γενική Συνέλευση που αποφασίζει για τους στρατηγικούς στόχους της οργάνωσης. Η Κεντρική Γραμματεία βρίσκεται στη Γενεύη της Ελβετίας, συντονίζοντας το σύστημα.

Η ιστορία ISO ξεκίνησε το 1946, όταν αντιπρόσωποι από 25 χώρες συναντήθηκαν στο Ινστιτούτο Πολιτικών Μηχανικών στο Λονδίνο και αποφάσισαν να δημιουργήσουν ένα νέο διεθνή οργανισμό », για να διευκολυνθεί ο διεθνής συντονισμός και η ενοποίηση των βιομηχανικών προτύπων». Από τότε, έχουν δημοσιευτεί πάνω από 19.500 Διεθνή Πρότυπα που καλύπτουν σχεδόν όλες τις πτυχές της τεχνολογίας και κατασκευής

Το όνομα της οργάνωσης αποτελεί απόφαση των ιδρυτών της, ώστε το ακρωνύμιο να είναι σταθερό και όμοιο σε κάθε γλώσσα ανεξαρτήτως μετάφρασης. Έτσι, επιλέχθηκε το ISO που στην ελληνική γλώσσα σημαίνει ίσο και σηματοδοτεί την καθολικότητα του ακρωνύμιου (International Organization for Standardization What is ISO, web).

5.2.7.1 Τα μέλη του ISO

Ο οργανισμός ISO λειτουργεί με ένα δίκτυο των εθνικών φορέων τυποποίησης. Οι εθνικοί οργανισμοί τυποποίησης συνθέτουν την ιδιότητα του μέλους ISO και αντιπροσωπεύουν τη χώρα τους. Υπάρχουν τρεις κατηγορίες μελών εκ των οποίων το καθένα απολαμβάνει ένα διαφορετικό επίπεδο πρόσβασης και επιρροής στο σύστημα ISO.

Τακτικά μέλη (ή φορείς μέλος) επηρεάζουν την ανάπτυξη των προτύπων ISO και στρατηγική με τη συμμετοχή και την ψήφο στα πρότυπο ISO, τις τεχνικές συναντήσεις και την πολιτική. Τακτικά μέλη μπορούν να πωλούν και υιοθετήσουν τα πρότυπα ISO σε διεθνές και εθνικό επίπεδο.

Ανταποκριτές μέλη τηρούν την ανάπτυξη των προτύπων ISO και στρατηγική με την παρουσία στις τεχνικές συναντήσεις και πολιτική ως παρατηρητές. Μπορούν να πωλούν και να υιοθετήσουν τα πρότυπα ISO διεθνές εθνικό επίπεδο.

Τα μέλη, συνδρομητές ISO παρακολουθούν την εξέλιξη σχετικά με τις εργασίες του ISO, αλλά δεν μπορούν να συμμετέχουν σε αυτό, όπως δεν έχουν το δικαίωμα να πωλούν τα πρότυπα ISO διεθνές επίπεδο (International Organization for Standardization, ISO members, web).

5.2.7.2 Τα πρότυπα ISO

Ένα πρότυπο είναι ένα έγγραφο που παρέχει τις απαιτήσεις, τις προδιαγραφές, κατευθυντήριες γραμμές ή χαρακτηριστικά που μπορούν να χρησιμοποιηθούν με συνέπεια να εξασφαλιστεί ότι τα υλικά, τα προϊόντα, διεργασίες και υπηρεσίες που χρησιμοποιούνται είναι κατάλληλα για τον σκοπό τους. Τα εθελοντικά Διεθνή Πρότυπα ISO που μπορούν να αγοραστούν από το κατάστημα ISO ή από τα μέλη του οργανισμού.

Ένα πρότυπο ISO αναπτύσσεται από μια ομάδα εμπειρογνομόνων, στο πλαίσιο μιας τεχνικής επιτροπής. Οι τεχνικές επιτροπές αποτελούνται από εκπροσώπους της βιομηχανίας, των MKO, τις κυβερνήσεις και άλλους φορείς, και προβάλλονται από τα μέλη του ISO. Οι τεχνικές επιτροπές είναι τόσες όσες και οι εξειδικεύσεις και τα αντικείμενα των προτύπων ISO.

Όταν η ανάγκη για ένα πρότυπο έχει διαπιστωθεί, οι εμπειρογνώμονες συναντώνται για να συζητήσουν και να διαπραγματευτούν ένα πρότυπο σχέδιο. Από τη στιγμή που ένα σχέδιο έχει αναπτυχθεί τα μέλη του ISO που καλούνται να το σχολιάσουν και να το ψηφίσουν, εφόσον επιτευχθεί συναίνεση το σχέδιο γίνεται ένα πρότυπο ISO (International Organization for Standardization, ISO standards, web)

5.2.7.3 Η πιστοποίηση στα πρότυπα ISO

Οργανισμοί και εταιρείες συχνά θέλουν να πιστοποιηθούν με τα πρότυπα διαχείρισης του συστήματος ISO. Ο καλύτερος λόγος για να θέλει την εφαρμογή αυτών των προτύπων είναι η βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των δραστηριοτήτων της. Βέβαια πέρα από την εφαρμογή μια εταιρεία μπορεί να αποφασίσει να ζητήσει πιστοποίηση για λόγους όπως είναι μια συμβατική ή κανονιστική απαίτηση, ενδυνάμωση της φήμης και πελατείας κ.α.

Ο οργανισμός ISO δεν εκτελεί πιστοποιήσεις παρά αναπτύσσει διεθνή πρότυπα. Η πιστοποίηση πραγματοποιείται από εξωτερικούς φορείς πιστοποίησης, οι οποίοι είναι σε μεγάλο βαθμό ιδιωτικοί.

Όταν μια εταιρεία ή οργανισμό είναι πιστοποιημένη με πρότυπο ISO θα λάβουν ένα πιστοποιητικό από τον οργανισμό πιστοποίησης. Ακόμα κι αν το όνομα του προτύπου ISO εμφανίζεται σε αυτό το πιστοποιητικό, δεν είναι το ISO που έχει εκδοθεί.

Παρά το γεγονός ότι το ISO δεν εκτελεί την πιστοποίηση, έχει δημιουργήσει μια σειρά από πρότυπα τα οποία σχετίζονται με τη διαδικασία πιστοποίησης. Οι εταιρείες και οι οργανισμοί πιστοποίησης θα πρέπει να λειτουργούν συνήθως τις δραστηριότητες πιστοποίησης τους σύμφωνα με τα διεθνή αυτά πρότυπα.

Στη διαδικασία εύρεσης ενός φορέα πιστοποίησης, εμπλέκεται ο Διεθνής Οργανισμός Διαπίστευσης (International Accreditation Forum-IAF) (International Organization for Standardization, ISO certification, web).

Δύο πολύ σημαντικά και δημοφιλή πρότυπα στα οποία θα πρέπει να αναφερθούμε είναι τα:

5.2.7.4 Ομάδα ISO 14000 - Περιβαλλοντική Διαχείριση

Το ISO 14000 ασχολείται με διάφορες πτυχές της περιβαλλοντικής διαχείρισης. Παρέχει πρακτικά εργαλεία για τις επιχειρήσεις και οργανισμούς που αναζητούν για τον εντοπισμό και έλεγχο των περιβαλλοντικών επιπτώσεών τους και τη συνεχή βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεών τους. Τα ISO 14001:2004 και ISO 14004:2004 εστιάζουν σε συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης και το ISO 14064-1:2006 για τα αέρια του θερμοκηπίου. Τα άλλα πρότυπα στο επίκεντρο της οικογένειας για συγκεκριμένες περιβαλλοντικές πτυχές, όπως η ανάλυση του κύκλου ζωής, την επικοινωνία και τον έλεγχο.

Πολλοί οργανισμοί έχουν επιχειρήσει εκθέσεις και ελέγχους για την εκτίμηση των περιβαλλοντικών επιδόσεών τους. Η δική τους πρωτοβουλία όμως, μπορεί να μην είναι επαρκής για να παρέχει σε μια οργάνωση τη διαβεβαίωση ότι οι επιδόσεις της όχι μόνο ικανοποιούνται αλλά θα συνεχίσουν να ανταποκρίνονται στις νομικές και πολιτικές απαιτήσεις. Για να είναι αποτελεσματική, θα πρέπει να διεξαχθεί μέσα σε ένα δομημένο σύστημα διαχείρισης που εντάσσεται στο πλαίσιο του οργανισμού.

Τα Διεθνή Πρότυπα που καλύπτουν την περιβαλλοντική διαχείριση και προορίζονται να παρέχουν στους οργανισμούς τα στοιχεία ενός αποτελεσματικού Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (ΣΠΔ) που να μπορούν να ενσωματωθούν

με άλλες απαιτήσεις διαχείρισης και να βοηθούν τους οργανισμούς να επιτύχουν τους περιβαλλοντικούς και οικονομικούς στόχους .:

Ένα σύστημα αυτού του είδους επιτρέπει σε έναν οργανισμό να αναπτύξει μια περιβαλλοντική πολιτική, να καθορίσει τους στόχους και τις διαδικασίες για την επίτευξη αυτής της πολιτικής, να οργανωθεί ώστε να βελτιώσει τις επιδόσεις της και να συμμόρφωση το συστήματος της με τις απαιτήσεις του Διεθνούς Προτύπου.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το ISO 14001 δεν καθορίζει τις απαιτήσεις για τις περιβαλλοντικές επιδόσεις και δεν αναφέρει συγκεκριμένα κριτήρια περιβαλλοντικής απόδοσης, πέραν της δέσμευσης, να συμμορφώνεται με τις εφαρμοστέες νομικές απαιτήσεις και με τις άλλες απαιτήσεις τις οποίες ο οργανισμός προσυπογράφει, για την πρόληψη της ρύπανσης και τη συνεχή βελτίωση.

Αυτό το Διεθνές Πρότυπο βασίζεται στη μεθοδολογία που είναι γνωστή ως Plan-Do-Check-Act (PDCA). Τα αρχικά PDCA μπορούν να περιγραφούν εν συντομία ως εξής.

- Προγραμματισμός: καθορισμό των στόχων και των διαδικασιών για να παραδώσει τα αποτελέσματα, σύμφωνα με την περιβαλλοντική πολιτική του οργανισμού.
- Εφαρμογή των διαδικασιών.
- Έλεγχος και μέτρηση των διαδικασιών σύμφωνα με την περιβαλλοντική πολιτική, τους στόχους, τις νομικές και άλλες απαιτήσεις, και να αναφορά των αποτελεσμάτων.
- Πράξη μέσω της συνεχούς βελτίωσης και απόδοσης του συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης.

Σύμφωνα με τον ISO, μπορεί να εφαρμόσει το ISO 14001 κάθε οργανισμός που επιθυμεί να:

α) θεσπίσει, εφαρμόσει, διατηρήσει και βελτιώσει ένα σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης,

β) συμμορφωθεί σύμφωνα με την περιβαλλοντική πολιτική της,

γ) να αποδείξει συμμόρφωση με το Διεθνές Πρότυπο επιτυγχάνοντας

- τον αυτό-προσδιορισμό και την αυτό-δήλωση,
- την επιβεβαίωση των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders)

Όλες οι απαιτήσεις στο παρόν διεθνές πρότυπο προορίζονται να ενσωματωθούν σε οποιοδήποτε σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης. Η έκταση της εφαρμογής εξαρτάται από παράγοντες όπως η περιβαλλοντική πολιτική του οργανισμού, η φύση των δραστηριοτήτων, των προϊόντων και των υπηρεσιών και την τοποθεσία και τις συνθήκες στις οποίες λειτουργεί (International Organization for Standardization, ISO14000- Environmental management, web:.

5.2.7.5 ΟΜΑΔΑ ISO 26000 - ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ

Η σχέση των επιχειρήσεων και των οργανισμών με την κοινωνία και το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν είναι ένας κρίσιμος παράγοντας στην ικανότητά τους να συνεχίσουν να λειτουργούν αποτελεσματικά. Το ISO 26000 παρέχει οδηγίες σχετικά με το πώς οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί μπορούν να λειτουργούν με κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο. Αυτό σημαίνει ότι ενεργεί με ηθικό και διαφανή τρόπο που συμβάλλει στην υγεία και την ευημερία της κοινωνίας.

Το Διεθνές Πρότυπο αναπτύχθηκε χρησιμοποιώντας μια πολυμερή προσέγγιση με τη συμμετοχή εμπειρογνομόνων από περισσότερες από 90 χώρες και

40 διεθνούς ή ευρείας βάσης περιφερειακούς οργανισμούς που εμπλέκονται σε διάφορες πτυχές της κοινωνικής ευθύνης. Οι εμπειρογνώμονες προέρχονταν από έξι διαφορετικές ομάδες ενδιαφερομένων: των καταναλωτών, της Κυβέρνησης, της Βιομηχανίας, της Εργασίας, Μη κυβερνητικές οργανώσεις (ΜΚΟ) και υπηρεσίες. Επιπλέον, υπήρξε ειδική πρόβλεψη για την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ αναπτυσσόμενων και ανεπτυγμένων χωρών, καθώς και μια ισορροπία μεταξύ των φύλων στις συντακτικές ομάδες.

Το ISO 26000 ασχολείται με επτά βασικά θέματα της κοινωνικής ευθύνης που ορίζονται στο πρότυπο και είναι τα ακόλουθα:

1. Εταιρική διακυβέρνηση
2. Ανθρώπινα δικαιώματα
3. Εργασία
4. Περιβάλλον
5. Δίκαιες πρακτικές λειτουργίας
6. Καταναλωτής
7. Συμμετοχή στην κοινωνία και ανάπτυξη

Το κεφάλαιο που αφορά στο περιβάλλον ασχολείται με:

1. την πρόληψη της μόλυνσης του περιβάλλοντος,
2. τη βιώσιμη χρήση των φυσικών πόρων,
3. το μετριασμό και
4. την προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή και την προστασία του περιβάλλοντος, της βιοποικιλότητας και την διατήρηση των οικοσυστημάτων

Ένας οργανισμός πρέπει να επιδιώκει να ενσωματώσει την κοινωνική ευθύνη σε όλες τις αποφάσεις και τις δραστηριότητές της, αναπόσπαστο τμήμα των πολιτικών

της, της οργανωσιακής κουλτούρας, των στρατηγικών και των ενεργειών. Αυτό επιτυγχάνεται με την αδιάλειπτη ανάπτυξη των εσωτερικών ικανοτήτων για την κοινωνική ευθύνη και αναθεωρώντας τακτικά τις δράσεις που σχετίζονται με την κοινωνική ευθύνη (International Organization for Standardization, ISO26000- Social Responsibility, web).

5.2.8. Παγκόσμια Ένωση Φορέων Διαπίστευσης (International Accreditation Forum, IAF)

Η παγκόσμια ένωση των φορέων διαπίστευσης της συμμόρφωσης. Η κύρια λειτουργία της είναι η ανάπτυξη ενός ενιαίου παγκόσμιου προγράμματος αξιολόγησης της συμμόρφωσης που μειώνει τον κίνδυνο για τις επιχειρήσεις και τους πελάτες της, διαβεβαιώνοντάς τους για την εγκυρότητα των πιστοποιητικών, την επάρκεια και την αμεροληψία του φορέα διαπίστευσης. Τα μέλη του IAF πιστοποιούν ότι οι φορείς πιστοποίησης που εκδίδουν πιστοποιητικά και βεβαιώνουν ότι η διαχείριση, τα προϊόντα μιας εταιρείας ή το προσωπικό που συμμορφώνονται με ένα συγκεκριμένο πρότυπο είναι αξιόπιστα (International Accreditation Forum, about us, web)

5.2.9. Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης

Μέλος του IAF στην Ελλάδα είναι το ΕΣΥΔ. Το Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης (Ε.ΣΥ.Δ.) έχει ορισθεί ως ο Εθνικός Οργανισμός Διαπίστευσης της Ελλάδας σύμφωνα και με τις απαιτήσεις του Άρθρου 4 του Κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 765/2008 όπου κάθε κράτος μέλος ορίζει έναν και μόνο εθνικό οργανισμό διαπίστευσης. Είναι ανώνυμη εταιρεία ιδιωτικού δικαίου, που λειτουργεί χάριν του δημοσίου συμφέροντος, με σκοπό τη διαχείριση του συστήματος διαπίστευσης στη χώρα.. Στα όργανα της εταιρείας (Διοικητικό Συμβούλιο και Εθνικό Συμβούλιο Διαπίστευσης) υπάρχει

ισόρροπη εκπροσώπηση υπουργείων, επιστημονικών εταιρειών και επαγγελματιών και κοινωνικών ενώσεων, ώστε να εξασφαλίζεται η ανεξαρτησία και αμεροληψία στη λειτουργία της. Το έργο του Ε.ΣΥ.Δ. υποστηρίζεται, από Τεχνικές Επιτροπές, στις οποίες συμμετέχουν εξειδικευμένοι κατά τομέα εμπειρογνώμονες.

Για τη χορήγηση πιστοποιητικού διαπίστευσης, γίνεται επιτόπου αξιολόγηση του υποψήφιου φορέα από ομάδα αξιολογητών και ενδεχομένως εμπειρογνομώνων, τα μέλη της οποίας διαθέτουν σε βάθος γνώση του αντίστοιχου τεχνικού αντικειμένου, καθώς και εμπειρία στην αξιολόγηση συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας(Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης, Το ΕΣΥΔ,web).

Οι αξιολογητές του Ε.ΣΥ.Δ. επιλέγονται και εκπαιδεύονται σύμφωνα με αυστηρά καθορισμένα κριτήρια και διαδικασίες και υπακούουν σε κανόνες σχετικά με την ανεξαρτησία, την ακεραιότητα και την εχεμύθεια που πρέπει να διαθέτουν.

5.2.10. Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης – Ο.Ο.Σ.Α.

(Organization for Economic Cooperation and Development, OECD)

Αποστολή του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) είναι η προώθηση πολιτικών που θα βελτιώσουν την οικονομική και κοινωνική ευημερία των ανθρώπων σε όλο τον κόσμο.

Ο OECD προβλέπει ένα φόρουμ στο οποίο οι κυβερνήσεις μπορούν να εργαστούν μαζί για να μοιραστούν τις εμπειρίες τους και να αναζητήσουν λύσεις σε κοινά προβλήματα. Συνεργάζεται με τις κυβερνήσεις ώστε να κατανοήσουν τι κινεί την οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική αλλαγή. Μετράει την παραγωγικότητα και τις παγκόσμιες ροές του εμπορίου και των επενδύσεων. Αναλύει και συγκρίνει τα δεδομένα για να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις.

Ο Οργανισμός Ευρωπαϊκής Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης ιδρύθηκε το 1948 για να τρέξει το χρηματοδοτούμενο από τις ΗΠΑ σχέδιο Μάρσαλ για την ανοικοδόμηση της Ευρώπης μετά από τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο.

Η έδρα του οργανισμού είναι στο Παρίσι και σήμερα αριθμεί 38 κράτη μέλη, ανάμεσα τους και η Ελλάδα, με πιο πρόσφατα μέλη τη Χιλή, την Σλοβενία, το Ισραήλ και την Εσθονία κατά τη διάρκεια του 2010.

Ανάμεσα στα θέματα με τα οποία ασχολείται ο OECD είναι το περιβάλλον και προβλήματα που σχετίζονται με τη βιοποικιλότητα, την κλιματική αλλαγή, τη διαχείριση των φυσικών πόρων, τη διαχείριση των απορριμμάτων και των αποβλήτων και τη βιώσιμη ανάπτυξη (sustainable development) (OECD, better policies for better lives, about,web).

5.2.11. Η Παγκόσμια Τράπεζα (The World Bank)

Η Παγκόσμια Τράπεζα, ιδρύθηκε το 1944, και έχει την έδρα της στην Ουάσιγκτον, DC. Είναι διεθνές χρηματοπιστωτικό ίδρυμα το οποίο παρέχει οικονομική και τεχνική βοήθεια σε αναπτυσσόμενες χώρες για αναπτυξιακά έργα (π.χ. δρόμοι, γέφυρες, σχολεία) με δεδηλωμένο στόχο τη μείωση της φτώχειας.

Αποτελείται από δύο θεσμούς:

- Παγκόσμια Τράπεζα για την Ανασυγκρότηση και την Ανάπτυξη (The International Bank for Reconstruction and Development - IBRD) η οποία στοχεύει στη μείωση της φτώχειας στις μεσαίου εισοδήματος και φερέγγυες φτωχές χώρες.
- Διεθνής Αναπτυξιακός Οργανισμός (International Development Association - IDA), ο οποίος επικεντρώνεται αποκλειστικά στις φτωχότερες χώρες του κόσμου.

Τα ιδρύματα αυτά είναι μέρος ενός μεγαλύτερου φορέα γνωστού ως Όμιλος της Παγκόσμιας Τράπεζας (The World Bank, about us, web).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 5^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Είναι σημαντικό να βρεθούν κοινοί τρόποι για τη μέτρηση και την αναφορά των αποτελεσμάτων που προέρχονται από τις πρακτικές που εφαρμόζονται στα πλαίσια της βιώσιμης ανάπτυξης και της ΕΚΕ που θα γίνουν αποδεκτοί, αναγνωρίσιμοι και κατανοητοί από τον επιχειρηματικό κόσμο και εν γένει τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Στην προσπάθεια αυτή συνεισφέρει η θεωρία βασικής αρχής των τριών διαστάσεων (Triple Bottom Line - TBL) καθώς ενσωματώνει τις τρεις διαστάσεις της απόδοσης, την κοινωνική, την περιβαλλοντική και την οικονομική.

Οι εκθέσεις βιωσιμότητας είναι ένα μέσο δημόσιας προβολής πληροφοριών που αντανακλούν την απόδοση της επιχείρησης και φέρουν πολλαπλά οφέλη συμπεριλαμβανομένης της φήμης και της πιστότητας του καταναλωτή. Σήμερα πολλές οργανώσεις δραστηριοποιούνται σε αυτό το πεδίο και έχουν στόχο την παροχή βοήθειας στις επιχειρήσεις για την εφαρμογή και την αποτύπωση των δράσεων βιωσιμότητας που ακολουθούν. Το Accountability, το GRI, το CDP συνεργάζονται με επενδυτές, εταιρείες και κυβερνήσεις και παρέχουν αξιοπιστία και αναγνωσιμότητα. Η ενεργή συμμετοχή και η απόκτηση σημάτων που προσδίδουν κύρος και συνομολογούν στην ποιότητα των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών όπως το λογότυπο EMAS και τα ISO είναι απαραίτητη και χρήσιμη για την διατήρηση των προσπαθειών βιωσιμότητας και την καλύτερη ενσωμάτωσή τους στην αλυσίδα αξίας της εταιρείας.

Οι εκθέσεις αειφορίας που γίνονται με γνώμονα τα διεθνή πρότυπα, συντελούν στην επίτευξη οικονομικής ωφέλειας λόγω μείωσης περιβαλλοντικών αρνητικών

επιπτώσεων και στην εναρμόνιση με την ισχύουσα νομοθεσία, ενισχύουν την ικανοποίηση του προσωπικού με το αίσθημα της συμμετοχής σε δράσεις κοινωνικής προσφοράς, διευκολύνουν στην αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών και θωρακίζουν την επιχείρηση ενάντια στην πράσινη εξαπάτηση.

Τα προαναφερόμενα οφέλη θα ενδυναμώσουν την επιχείρηση απέναντι στους ανταγωνιστές και θα συμβάλλουν στην εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ και στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Beckett C. (2002), “ Human Growth and Development”, SAGE Publications LTD.
- Beckett, R. and Jonker J., (2002), “Accountability 1000: a new social standard for building sustainability”, Managerial Auditing Journal, Emerald, pp. 36-42.
- Elkington J. (2004), “Enter the Triple Bottom Line”, in A. Henriques, & J. Richardson, The Triple Bottom Line, Does it All Add Up?: Assessing the Sustainability of Business and CSR, Earthscan Publications, London, pp. 1-16
- Colbert, B.A. and Kurucz, E.C. (2007), “Three conceptions of triple bottom line business sustainability and the role for HRM”, HR Human Resource Planning, Vol. 30 No. 1, pp. 21-9.
- Elkington J. (2006), “Governance for Sustainability”, Corporate Governance, Vol. 14 No 6, pp. 522-529.
- Ernst and Young LLP and the Boston College center for Corporate Citizenship, (2013), “Value of Sustainability Reporting” available at:

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ACM_BC/\\$FILE/1304-1061668_ACM_BC_Corporate_Center.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ACM_BC/$FILE/1304-1061668_ACM_BC_Corporate_Center.pdf)

- Fleishman and Hillard Communications (2006), “Rethinking corporate social responsibility”, Fortune Magazine, p. 111
- Harris, J.M. (2000), “Basic Principles of Sustainable Development”, working paper No 00-04, Global Development and Environment Institute, Tufts University, Massachusetts, June.
- Hart, S.L. and Milstein M.B., “Creating sustainable value”, Academy of Management Executive, 2003, Vol.17, No 2, pp.69-56.
- Isaksson R. and Steimle U. (2009), “What does GRI-reporting tell us about corporate sustainability?” The TQM Journal, Vol. 21 No. 2, Emerald. pp. 168-181.
- Kampf, K. (2007), Corporate social responsibility: Walmart, Maersk and the cultural bounds of representation in corporate web sites”, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 12 No. 1, pp. 41-57.
- Ligteringen, E.(2013),”Global Reporting Initiative: the sustainability reporting revolution”, Guardian Sustainable Business blog, available at: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/blog/global-reporting-initiative-sustainability-revolution>.
- Mebratu, D. (1998), “Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review”, Environmental Impact Assessment Review, Vol.18, pp. 493-520
- Rice, M. (2004), “Bottoming out”, CPA Australia, November 16, available at: www.cpaaustralia.com/au/cps/rde/xchg/ (assessed January 18, 2005).
- Savitz A., “The Triple Bottom Line”, (San Francisco: Jossey-Bass, 2006).

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης, Το ΕΣΥΔ, web: <http://www.esyd.gr/portal/p/esyd/el/esyd.jsp>
- Accountability, Setting the Standard for Corporate Responsibility, About us, web: <http://www.accountability.org/about-us/index.html>
- Carbon Disclosure Project, Driving Sustainable Economies, About CDP, web: <https://www.cdp.net/en-US/Pages/About-Us.aspx>
- European Commission, Environment, EMAS, web: <http://ec.europa.eu/environment/emas/>
- Global Reporting Initiative, Information, About GRI, web: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>
- International Accreditation Forum, about us, web: <http://www.iaf.nu//articles/About/2>
- International Organization for Standardization What is ISO, web: <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>
- International Organization for Standardization, ISO members, web: http://www.iso.org/iso/home/about/iso_members.htm
- International Organization for Standardization, ISO standards, web: <http://www.iso.org/iso/home/standards.htm>
- International Organization for Standardization, ISO certification, web: <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification.htm>
- International Organization for Standardization, ISO14000- Environmental management, web: <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm>

- International Organization for Standardization, ISO26000- Social Responsibility, web:<http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>
- OECD, better policies for better lives, about, web: <http://www.oecd.org/about/>
- The World Bank, about us, web: <http://www.worldbank.org/en/about>
- United Nations Global Compact, Overview of the UN Global Compact, web: <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>
- United Nations Global Compact, The ten Principles, web: <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΒΙΩΣΙΜΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ενθρόνιση της αειφορίας αποτελεί συνάρτηση διαφορετικών μεθόδων μεταξύ αυτών που είναι καθοριστικοί για την ταυτότητα του μάρκετινγκ. Οι απόψεις σχετικά με τη διασύνδεση του marketing με τη βιωσιμότητα είναι αντικρουόμενες. Ενώ ορισμένοι υποστηρίζουν ότι το μάρκετινγκ είναι αντίθετο με την έννοια της βιωσιμότητας, κάποιοι άλλοι υποστηρίζουν το αντίθετο, ενώ άλλοι πιστεύουν ότι υπάρχουν κοινά σημεία και σύνθεση μεταξύ των δύο. (Jones et al., 2008)

6.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΒΙΩΣΙΜΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ενώ η έννοια της βιωσιμότητας είναι γενικά ελκυστική, το ακριβές περιεχόμενό της έχει παραμείνει αόριστο. (Schmidheiny, 1992, World Development Report, 2003).

Παρά την ποικιλία των εννοιολογικών ερμηνειών της βιώσιμης ανάπτυξης ο ορισμός της Brundtland: Η βιώσιμη ανάπτυξη καλύπτει τις ανάγκες του παρόντος χωρίς να διακυβεύει την ικανότητα των μελλοντικών γενεών να καλύπτουν τις δικές τους ανάγκες, φαίνεται να είναι ο πιο διαδεδομένος.

Ανεξάρτητα από την προοπτική που υιοθετεί κανείς, η βιωσιμότητα είναι μια έννοια με διεπιστημονική χροιά και επιπτώσεις (περιβαλλοντικές, κοινωνικές, οικονομικές, τεχνολογία, ηθική, κ.λπ.). (Pearce, 1997)

Αναμφισβήτητα, η προοπτική βιωσιμότητας στην ανάπτυξη προϋποθέτει ότι, πρέπει να δοθεί σημασία στις αναπτυξιακές ανάγκες των μελλοντικών γενεών στην κατανομή των υπαρχόντων πόρων για άμεση ανάπτυξη. Με το πέρασμα του χρόνου, το μάρκετινγκ έχει εξελιχθεί εννοιολογικά καθώς αναμφισβήτητα είναι άρρηκτα

συνδεδεμένο με την κοινωνία και όπως η τελευταία εξελίσσεται και το μάρκετινγκ μετασχηματίζεται για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες. (Anayo, 2011)

Το μάρκετινγκ αποτελείται από μεμονωμένες και οργανωμένες δραστηριότητες σχεδιασμένες για να διευκολύνουν και να επιταχύνουν τις ανταλλαγές, ούτως ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του παραγωγού/πωλητή κατανοώντας και ικανοποιώντας τις ανάγκες και τα θέλω του καταναλωτή. (Anayo, 2011).

Το μάρκετινγκ γεφυρώνει την εταιρεία και τις αγορές του σε ένα κοινωνικό πλαίσιο. Η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών με επικερδή τρόπο είναι ο πυρήνας της ιδεολογίας του και με τη σειρά του αποτελεί τον πυρήνα της οικονομίας της αγοράς. Περιβαλλοντικό ή πράσινο ή βιώσιμο μάρκετινγκ έχει θεωρηθεί εργαλείο προς τη βιώσιμη ανάπτυξη και την ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών (Kanra et al. 2003). Ο Peattie (1995) ορίζει το βιώσιμο μάρκετινγκ, ως την ολιστική διαδικασία διαχείρισης, που είναι υπεύθυνη για τον εντοπισμό, την πρόβλεψη και την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών και της κοινωνίας, με επικερδή και βιώσιμο τρόπο.

Σε ένα κόσμο βασισμένο στην κατανάλωση, η ικανοποίηση των αναγκών, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι επιπτώσεις της υπερκατανάλωσης σχετικά με τις συνιστώσες του οικοσυστήματος μπορεί να στερήσει από τις μελλοντικές γενιές τις πιθανότητες να καλύπτουν τις δικές τους ανάγκες και επιθυμίες. Αν τα τμήματα της ανθρώπινης κοινωνίας ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τις συνέπειες της παραγωγής και της κατανάλωσης στον πλανήτη, η καταστροφή θα φτάσει σε τέτοιο σημείο που η διατήρηση της ζωής δεν θα εφικτή.

Ο Belz (2005) ορίζει το βιώσιμο μάρκετινγκ σαν ένα τρόπο να δημιουργείται και να διατηρείται μία βιώσιμη και διαρκής σχέση με τους πελάτες, το κοινωνικό και το φυσικό περιβάλλον.

Το μάρκετινγκ ως βιομηχανία κατηγορείται από ΜΚΟ, ομάδες προβληματισμού (think tanks), και μέσα ενημέρωσης ότι τροφοδοτεί ανεξέλεγκτα τα μη βιώσιμα μοντέλα κατανάλωσης.

Οι «marketers» έχουν κατηγορηθεί για ένα πλήθος αμαρτιών, ενθαρρύνουν ακόμη μεγαλύτερη κατανάλωση, χρησιμοποιούν υπερβολικές συσκευασίες, περιορίζουν την ωφέλιμη διάρκεια ζωής των προϊόντων και άλλα (Sodhi, 2011).

Ορισμένοι θεωρούν το μάρκετινγκ ως εν μέρει υπεύθυνο για την καταστροφή του περιβάλλοντος, επειδή οι δραστηριότητες του έχουν αυξήσει την κατανάλωση και τα απορρίμματα μέσω της παροχής κινήτρων διαφήμιση, τη διαφοροποίηση των προϊόντων και τη μείωση του κύκλου ζωής τους (Yam-Tang και Chan, 1998).

Ο καταναλωτισμός, η μαζική υιοθέτηση των αξιών της μαζικής βιομηχανικής αγοράς (συμπεριλαμβανομένου του κινήματος το 1960 για την προστασία των δικαιωμάτων των καταναλωτών για την ασφάλεια, την ενημέρωσή τους, και το δικαίωμα στο να ακούγονται και να επιλέγουν), στηρίζεται στην αρχή ότι όσο περισσότερα αγαθά έχω τόσο το καλύτερο, και τα πολλά είναι καλά, αλλά τα περισσότερα ακόμα καλύτερα.(Sodhi, 2011).

Υπάρχει ανάγκη, η συζήτηση της βιωσιμότητας να προχωρήσει από την ηθική σφαίρα προς πιθανές λύσεις εντός των δομών της αγοράς, τα κίνητρα και τους κανονισμούς. Δεδομένου ότι το marketing είναι η διασύνδεση των καταναλωτών και δημιουργεί τα σημεία επαφής των καταναλωτών και καθορίζει την εκλαμβανόμενη

εμπειρία από τα προϊόντα, ένα μεγάλο μέρος της ευθύνης για την εφαρμογή της βιωσιμότητας απευθύνεται στον «marketer» (Sodhi, 2011).

6.2. ΒΙΩΣΙΜΗ-ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ

Παρά τους προβληματισμούς για το ρόλο του μάρκετινγκ στο περιβάλλον υπάρχουν υποθέσεις πως σε συνδυασμό με τους καταναλωτές μπορεί να παίξει πρωταρχικό ρόλο στην προώθηση και την εφαρμογή της βιωσιμότητας.

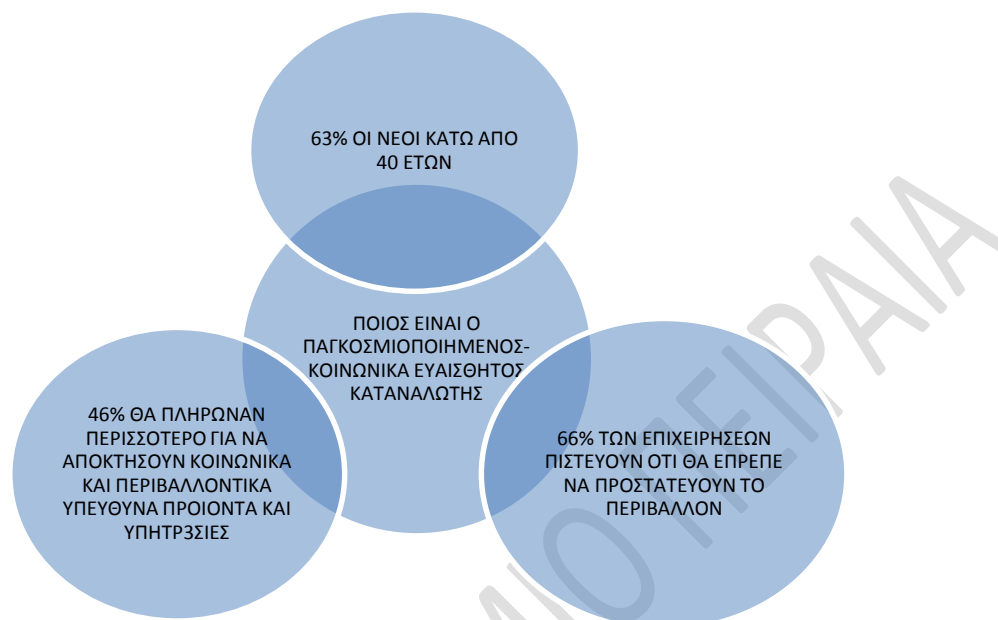
Συγκεκριμένα κατά τους Chain και Lau (2002), εάν οι καταναλωτές επιδείξουν οικολογικό ενδιαφέρον σε μεγάλο βαθμό και προσανατολιστούν σε οικολογικά φιλικές αγορές και καταναλωτική συμπεριφορά, είναι δόκιμο οι επιχειρήσεις με σκοπό το κέρδος να κινητοποιηθούν να εφαρμόσουν την έννοια του οικολογικού marketing στις δραστηριότητές τους.

Από το περιβαλλοντικό πρόγραμμα των Ηνωμένων Εθνών η βιώσιμη κατανάλωση ορίζεται η χρήση των αγαθών και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις βασικές ανάγκες και θα φέρουν μια καλύτερη ποιότητα ζωής, ενώ η ελαχιστοποίηση της χρήσης των φυσικών πόρων, μη τοξικών υλικών και των εκπομπών των αποβλήτων και ρύπων κατά τον κύκλο ζωής, έτσι ώστε να μη θέσει σε κίνδυνο τις ανάγκες των μελλοντικών γενεών. (IISD/United Nations Department of Economic and Social Affairs, 1999).

Σε έρευνα της Nielsen το 2012, εταιρείας που ηγείται παγκοσμίως στον τομέα των μετρήσεων και πληροφοριών, και παρέχει μια ακριβή κατανόηση των καταναλωτών με στόχο την καλύτερη πληροφόρηση για κερδοφόρα ανάπτυξη. Στην έρευνα οι καταναλωτές καλούνταν να απαντήσουν αν θα προτιμούσαν να αγοράσουν προϊόντα ή υπηρεσίες από εταιρείες που εφαρμόζουν δράσεις ανταποδοτικές προς την

κοινωνία, όπου απάντησαν 28.000 καταναλωτές από 56 χώρες παγκοσμίως με τα εξής ευρήματα:

Διάγραμμα 6.1: Ο ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ



Πηγή: Nielsen Global Social Responsibility Report, March 2012

66% των καταναλωτών παγκοσμίως φαίνεται να προτιμούν προϊόντα ή υπηρεσίες από εταιρείες που εφαρμόζουν ανταποδοτικές δράσεις προς την κοινωνία.

62% προτιμούν να εργάζονται σε παρόμοιες επιχειρήσεις.

59% επενδύουν σε αυτές τις εταιρείες.

46% θα πλήρωναν μεγαλύτερο αντίτιμο για να αποκτήσουν προϊόντα ή υπηρεσίες από αυτές τις εταιρείες (Nielsen Global Social Responsibility Report, 2012)

6.3. DEMARKETING

«Demarketing» ονομάζεται η έννοια του μάρκετινγκ όταν χρησιμοποιείται με τρόπο που αποθαρρύνει την αγορά και χρήση κάποιου προϊόντος ή αγαθού.

Την έννοια εισήγαγαν πρώτοι το 1971 οι Kotler και Levy. Το μάρκετινγκ θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για τον περιορισμό και τον έλεγχο της ζήτησης όπως και για τη δημιουργία και ικανοποίησή της.

Ο Sodhi (2011) προτείνει τη χρήση του «demarketing» με σκοπό την ευαισθητοποίηση των καταναλωτών σχετικά με την έλλειψη των πρώτων υλών, τη χρήση και τη διάθεση των προϊόντων που δεν είναι βιώσιμα. Το «demarketing» μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ενθαρρύνει την υπεύθυνη κατανάλωση και να ευαισθητοποιήσει σχετικά με το περιβαλλοντικές επιπτώσεις των αγαθών ώστε ο καταναλωτής να επιλέγει υπεύθυνα και να συμμετέχει στην δημιουργία βιώσιμου περιβάλλοντος.

6.4. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (SERVICES MARKETING)

Οι Zwan και Bhamra (2003) προτείνουν ότι το μάρκετινγκ των υπηρεσιών μπορεί να συμβάλλει στη βιώσιμη ανάπτυξη.

Η αναζήτηση στα πανεπιστημιακά και ερευνητικά ιδρύματα μεθοδολογιών για την ανάπτυξη οικολογικά αποτελεσματικών υπηρεσιών είναι έντονη, ιδιαίτερα στην Ευρώπη.

Η οικολογική-αποτελεσματικότητα (eco-efficiency) στοχεύει στην ικανοποίηση των αναγκών πετυχαίνοντας περισσότερα με λιγότερα και συνεπώς δημιουργώντας προστιθέμενη αξία ελαχιστοποιώντας τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις.

Βασικό συστατικό οικολογικής αποτελεσματικότητας είναι η έμφαση στις υπηρεσίες. Μεγάλο μέρος του κόστους ενός προϊόντος αφορά την ανάπτυξη του προϊόντος, την αποθήκευση, τη διανομή, το μάρκετινγκ και τη δημοσιότητα, χρηματοοικονομικές και υπηρεσίες ασφάλισης και την διαχείριση των αποβλήτων.

Όλες αυτές οι δραστηριότητες απαιτούν υπηρεσίες για την ορθή και ολοκληρωμένη λειτουργία του προϊόντος .

Οι οικολογικά αποτελεσματικές (eco-efficient) υπηρεσίες είναι είτε στενά συνδεδεμένες με τα προϊόντα ή τα υποκαθιστούν, και διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες.

- Υπηρεσίες που έχουν να κάνουν με το προϊόν αυτό καθαυτό, όπως η συντήρηση, η αναβάθμιση, η επισκευή, η εγγύηση και η επιστροφή του προϊόντος στην εταιρεία μετά τη λήξη του κύκλου ζωής του. Η Xerox για παράδειγμα με το πρόγραμμα επιστροφής του εξοπλισμού και των προμηθειών, την επαναχρησιμοποίηση και την εκ νέου κατασκευή έχει συντελέσει στο να εκτραπούν περισσότερο από 2,2 δισ. λίρες αποβλήτων από χωματερές σε όλο τον κόσμο.
- Υπηρεσίες με εστίαση στη χρήση του προϊόντος, όπου ο πάροχος δεν πουλά το προϊόν αλλά τη χρήση του όπως η χρηματοδοτική μίσθωση (leasing), η ενοικίαση και η ανταλλαγή. Για παράδειγμα η πώλησης φωτοαντιγραφικών έχει διαδεχθεί την χρηματοδοτική μίσθωση και τη χρέωση βάσει φωτοαντιγράφων, έτσι συμφέρει τα μηχανήματα να έχουν μεγαλύτερο προσδόκιμο κύκλο ζωής και να χρειάζονται λιγότερο συντήρηση.
- Υπηρεσίες με εστίαση στο αποτέλεσμα όπου η κυριότητα και η διαχείριση του προϊόντος ανήκει στον προμηθευτή, ο οποίος έχει κίνητρο να βελτιστοποιήσει την λειτουργικότητα του προϊόντος. Στην περίπτωση των φυτοφαρμάκων, ο κατασκευαστής μπορεί να μην πουλά το φυτοφάρμακο αλλά την υπηρεσία διαχείρισης, εκπαίδευσης και χρήσης των φυτοφαρμάκων με τρόπο που μπορεί να ελέγξει το αποτέλεσμα και να εγγυηθεί ακόμα και την απόδοση και καρποφορία. Σε αντίθετη περίπτωση, χωρίς την επιστημονική υποστήριξη, η

υπερβολική ή κακή χρήση φυτοφαρμάκων θα είχε καταστροφικά αποτελέσματα στην παραγωγή και στο περιβάλλον (Zwan και Bhamra, 2003).

Η ενσωμάτωση της παροχής υπηρεσιών στην παραγωγή προϊόντων και η σύνδεση των προϊόντων με υπηρεσίες μπορεί να είναι εξαιρετικά κερδοφόρα, οικολογική και βιώσιμη συνάμα.

Σύμφωνα με τον Kotler (1994) οι βιομηχανικές εταιρείες θα πρέπει να δημιουργήσουν υποδομές που θα επιτρέψουν την υπηρεσία.

6.5. ΠΡΑΣΙΝΗ ΕΞΑΠΑΤΗΣΗ (GREEN WASHING)

Η εταιρεία αναπτύσσει διαφημιστικές καμπάνιες, ανακοινώσεις για την πρόδοό της όσον αφορά την βιώσιμη ανάπτυξη, προκειμένου να βελτιωθεί η εικόνα της μάρκας μεταξύ των πελατών. Στην πραγματικότητα αυτές οι εκστρατείες σπάνια ακολουθούνται από πραγματικές δράσεις (Bougllet et al.,2012) Αυτή η αποκλίνουσα πρακτική ονομάστηκε «green washing» στις ΗΠΑ σε παράφραση της έκφρασης «whitewashing» συνώνυμου όρου με τη λογοκρισία.

Ο όρος «green washing» χρησιμοποιείται για να αναφερθεί σε ένα ευρύτερο φάσμα εταιρικών δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένων και των περιπτώσεων των περιβαλλοντικών εκθέσεων, των χορηγιών καθώς και της δημιουργίας «front groups» ομάδων που εξυπηρετούν ορισμένα συμφέροντα και λειτουργούν σαν καθοδηγητές. Ωστόσο ανεξαρτήτως της χρησιμοποιούμενης στρατηγικής, ο κύριος στόχος του «green washing» είναι να προσφέρει στους καταναλωτές και στους φορείς χάραξης πολιτικής την εντύπωση ότι η εταιρεία λαμβάνει τα απαραίτητα μέτρα για τη διαχείριση του περιβαλλοντικού της αποτυπώματος. Σύμφωνα με μία μελέτη που διεξήχθη το 2010 από την εταιρεία Terra Choice (ανεξάρτητος οργανισμός δοκιμής

και πιστοποίησης πρόσφατα εξαγοράστηκε από την UL), διακρίνονται επτά κοινοί τρόποι πράσινης εξαπάτησης που χρησιμοποιούνται συνήθως (Shapley, D., 2009).

6.5.1. ΟΙ ΣΥΠΕΠΕΙΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΚΑΛΕΙ Η ΠΡΑΣΙΝΗ ΕΞΑΠΑΤΗΣΗ

Η φήμη θέλει μια ζωή για να χτιστεί και δευτερόλεπτα για να καταστραφεί. Το «green washing» μπορεί γρήγορα να οδηγήσει σε σημαντική βλάβη στη φήμη και τις σχέσεις ενός οργανισμού.

Οι καταναλωτές μπορούν να επιλέξουν να μην αγοράσουν το προϊόν ή ακόμα χειρότερα να μποϊκοτάρουν την εταιρεία. Οι προμηθευτές και οι πελάτες λιανικής μπορεί να επιλέξουν τον τερματισμό των σχέσεων ή να επιβάλλουν αυστηρότερες απαιτήσεις και να απαιτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο. Οικολόγοι ή ΜΚΟ μπορούν να οργανώσουν εκστρατείες ενάντια ή να μειώσουν τη σχετική κατάταξη της βιωσιμότητας της , σε σημαντικές εκθέσεις που βρίσκονται στη διάθεση του κοινού και των επενδυτών. Οι εταιρείες θα πρέπει να υπολογίζουν στη δύναμη των κοινωνικών μέσων δικτύωσης όπου η όποια πληροφορία μπορεί να πάρει τεράστια δημοσιότητα (Kewalramani D. και Sobelsohn R.J., 2012).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 6^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Διαπιστώνουμε ότι η διασύνδεση του μάρκετινγκ με την βιώσιμη ανάπτυξη δημιουργεί αντικρουόμενες απόψεις. Κάθε άποψη έχει διαμορφωθεί από διαφορετικές πρακτικές.

Το μάρκετινγκ λειτουργεί σαν εργαλείο. Εάν η επιχείρηση έχει σκοπό να παραπλανήσει τα ενδιαφερόμενα μέρη σχετικά με τις προσπάθειες βιωσιμότητας που εφαρμόζει στις λειτουργίες της μπορεί να το επιτύχει εκ πρώτης όψεως αναλαμβάνοντας το ρίσκο που μπορεί να φέρει μία τέτοια αποκάλυψη και εκ δεύτερης μη ανταποκρινόμενη ουσιαστικά στις αλλαγές που απαιτεί η εποχή και μη επωφελούμενη των ευκαιριών ανάπτυξης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας στη λειτουργία της αλυσίδας αξίας που θα προσφέρουν οι βιώσιμες πρακτικές.

Το μάρκετινγκ αντίθετα μπορεί να παίξει πρωταρχικό ρόλο στην προώθηση και την εφαρμογή της βιωσιμότητας αφού μπορεί να χρησιμοποιηθεί κατά τον Porter και το Levy και για τον περιορισμό και τον έλεγχο της ζήτησης όπως και για τη δημιουργία και την ικανοποίησή της. Παράλληλα η οικολογική-αποτελεσματικότητα στοχεύει στη ικανοποίηση των αναγκών δημιουργώντας προστιθέμενη αξία και ελαχιστοποιώντας τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Anayo D. Nkamnebe (2011), “Sustainability Marketing in the merging markets: imperatives, challenges and agenda setting”, Emerald, Vol. 6 No. 3, pp. 217-232.
- Belz, F.M. (2005), Sustainability Marketing: Blueprint of a Research Agenda, Marketing and Management in a Food Industry, Discussion Paper No. 1, TUM Business School, Freising.
- Bouglet J., Joffre O., Simon E. (2012), “How to reconcile business with sustainable development: an innovation approach”, Society and Business Review, Emerald, Vol. 7 No. 3, pp. 212-222.
- Chan, R.Y.K. and Lau, L.B.Y. (2002), “Antecedents of consumer marketing”, Journal of Consumer Marketing, Vol. 17 No. 4, pp. 338-57.
- Jones, P., Clarke-Hill, C., Comfort, D. and Hiller, D. (2008), “Marketing and sustainability”, Marketing Intelligence and Planning, Vol. 26 No. 2, pp. 123-30.
- IISD/United Nations Department of Economic and Social Affairs (1999), Instruments for Change: Making Production and Consumption more Sustainable, International Institute for Sustainable Development and United Nations Department of Economic and Social Affairs, New York, NY.
- Kanra J., Hansen E., Juslin H., 2003, “Social responsibility in environmental marketing planning”, European Journal of Marketing, Vol. 37 No. 5/6, pp. 848-871, Emerald.
- Kewalramani D. and Sobelsohn R.J., (2012), “Greenwashing: Deceptive Business Claims of Eco-Friendliness”, Forbes, available at:

<http://www.forbes.com/sites/realspin/2012/03/20/greenwashing-deceptive-business-claims-of-eco-friendliness/>

- Kotler, P. (1994), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 8th ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Nielsen Global Social Responsibility report, (2012), The Nielsen company, available at:<http://www.nielsen.com/us/en/reports/2012/the-global--socially-conscious-consumer.html>
- Pearce, D. (1997), *Corporate behavior and sustainable development: the view from economics*”, in Bansal P. and Howard, E. (Eds), *Business and the Natural Environment*, Butterworth-Heinemann Oxford, pp. 102-4.
- Peattie, K.(1995), *Environmental Marketing Management-Meeting the Green Challenge*, Pitman Publishing, London.
- Schmidheiny, S. (1992), ‘The Business of Sustainable Development’, *Finance and Development*, December,pp.24-27.
- Shapley D., (2009), “Study: 98% of Products’ Green Claims Are Misleading”,*The daily green*, available at:<http://www.thedailygreen.com/environmental-news/latest/six-sins-greenwashing-44072508>
- Sodhi K.,2011, “Has marketing come full circle? Demarketing for sustainability”, *Emerald*, Vol. 12, No. 4, pp. 177-185.
- Yam-Tang, E.P.Y. and Chan, R.Y.K. (1998), “Purchasing behaviors and perceptions of environmentally harmful products”, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 16 No. 6, pp.356-62.
- *World Development Report (2003), Sustainable Development in a DynamicWorld: Transforming Institutions, Growth, and Quality of Life.* Washington, D.C.: The World Bank.

- Zwan F. and Bhamra T.(2003), “ Services marketing: taking up the sustainable development challenge”, Journal of Services Marketing, Emerald, Vol. 17 No. 4, pp. 341-356.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Academy of Management Executive, 2003, Vol. 17, No.2, Creating sustainable value, Stuart L. Hart and Mark B. Milstein
- Amit, R. and Shoemaker, P.J. (1993), “ Strategic assets and organizational rents”, Strategic Management Journal, Vol. 14, January, pp. 33-46.
- Anayo D. Nkamnebe (2011), “Sustainability Marketing in the merging markets: imperatives, challenges and agenda setting”, Emerald, Vol. 6 No. 3, pp. 217-232.
- Barney, J.B. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, Journal of Management, Vol. 17, March, pp. 99-120.
- Barney, J.B., McWilliams, A. and Turk, T. (1989), “On the relevance of the concept of entry barriers in the theory of competitive strategy”, Proceeding of the Strategic management society, San Fransisco, CA.
- Beckett C. (2002), “ Human Growth and Development”, SAGE Publications LTD.
- Beckett, R. and Jonker J., (2002), “Accountability 1000: a new social standard for building sustainability”, Managerial Auditing Journal, Emerald, pp. 36-42.
- Belz, F.M. (2005), Sustainability Marketing: Blueprint of a Research Agenda, Marketing and Management in a Food Industry, Discussion Paper No. 1, TUM Business School, Freising.
- Bouglet J., Joffre O., Simon E. (2012), “How to reconcile business with sustainable development: an innovation approach”, Society and Business Review, Emerald, Vol. 7 No. 3, pp. 212-222.
- Bowen, H. (1953), Social Responsibilities of the Businessman, Harper, New York, NY.

- Bridges, C.M. and Wilhelm, W.B.(2008), “Going beyond green: the why and how of intergrating sustainability into the marketing curriculum”, *Journal of Marketing Education*, Vol. 30 No. 33 pp. 30-5.
- Callicott, J.B. and Mumford, K. (1997), “Ecological sustainability as a conservation concept”, *Conservation Biology*, Vol. 11 No. 1, pp. 32-40.
- Carroll, A.B. (1999), “Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct”, *Business and Society*, Vol. 38, pp. 268-95.
- Carroll, A.B. (2008), “A history of corporate social responsibility: concepts and practices”, in Crane, A.,McWilliams, A., Matten, M., Moon, J. and Siegel, D. (Eds), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford, pp. 19-46.
- Chan, R.Y.K. and Lau, L.B.Y. (2002), “Antecedents of consumer marketing”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 17 No. 4, pp. 338-57
- Charter M., Peattie K. et al (2002), “Marketing and Sustainability”, Centre for Business Relationships, Accountability, Sustainability and Society (BRASS), in association with The Centre for Sustainable Design.
- Christensen C., Craig, T., & Hart, S. 2001. The great disruption. *Foreign Affairs*, 80(2): 80-95
- [Clark, R.\(2005\), “What is sustainability?”, available at: www.timesonline.co.uk/tol/comment/columnists/guest_contributors/article584043.ece](http://www.timesonline.co.uk/tol/comment/columnists/guest_contributors/article584043.ece)
- Colbert, B.A. and Kurucz, E.C. (2007), “Three conceptions of triple bottom line business sustainability and the role for HRM”, *HR Human Resource Planning*, Vol. 30

No. 1, pp. 21-9.

- Corporate Social Responsibility in a Sustainable Development Framework/Georgina Nunez/Sustainable Development Division/ECLAC.
- Cruz, B.L. and Boehe, D.M. (2008), “CSR in the global marketplace, Towards sustainable global value chains”, *Management Decision*, Vol. 46 No 8, pp.1187-1209.
- Daily, G. 1997 *Nature’s services: Societal dependence on natural ecosystems*. Washington, DC: Island Press
- Davis, K. (1967), “Understanding the social responsibility puzzle: what does the businessman owe to society?”, *Business Horizons*, Vol. 10 No. 4, pp. 45-50.
- Drucker, P.F. (1984), “The new meaning of corporate social responsibility”, *California Management Review*, Vol 26, pp.53-63.
- Elkington J. (1997), *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone. Oxford.
- Elkington J. (2004), “Enter the Triple Bottom Line”, in A. Henriques, & J. Richardson, *The Triple Bottom Line, Does it All Add Up?: Assessing the Sustainability of Business and CSR*, Earthscan Publications, London, pp. 1-16.
- Elkington J. (2006), “Governance for Sustainability”, *Corporate Governance*, Vol. 14 No 6, pp. 522-529.
- Ernst and Young LLP and the Boston College center for Corporate Citizenship, (2013), “Value of Sustainability Reporting” available at: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ACM_BC/\\$FILE/1304-1061668_ACM_BC_Corporate_Center.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ACM_BC/$FILE/1304-1061668_ACM_BC_Corporate_Center.pdf)

- Fleishman and Hillard Communications (2006), “Rethinking corporate social responsibility”, Fortune Magazine, p. 111
- Florini, A. (Ed.). 2000. The third force: The rise of transnational civil society. Washington, DC: Carnegie Endowment for International Peace.
- Frederick, W.C. (1960), “The growing concern over business responsibility”, California Management Review, Vol. 2 No. 4, pp. 52-61.
- Freeman, R.E. (2010), Strategic Management: A stakeholder Approach, Cambridge University Press, New York.
- Friedman, M. (1962), Capitalism and Freedom, University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Hart S.L. and Milstein M.B., “Creating sustainable value”, Academy of Management Executive, 2003, Vol.17, No 2, pp.69-56.
- Hammond, A. 1998. Which world? Scenarios for the 21st century, Washington, DC: Island Press.
- Harris, J.M. (2000), “Basic Principles of Sustainable Development”, working paper No 00-04, Global Development and Environment Institute, Tufts University, Massachusetts, June.
- Hawken, P., Lovins, A., & Lovins, H. 1999. Natural capitalism: Creating the next industrial revolution. Boston, MA: Little Brown & Company.
- Heald, M. (1970), The Social Responsibility of Business: Company and Community 1900-1960, Case Western Reserve University Press, Cleveland, OH.
- Hofer, C.W. and Schendel, D. (1978), Strategy Formulation: Analytical Concepts,

West, St Paul, MN.

- IISD/United Nations Department of Economic and Social Affairs (1999), *Instruments for Change: Making Production and Consumption more Sustainable*, International Institute for Sustainable Development and United Nations Department of Economic and Social Affairs, New York, NY.
- Isaksson R. and Steimle U. (2009), “What does GRI-reporting tell us about corporate sustainability?” *The TQM Journal*, Vol. 21 No. 2, pp. 168-181, Emerald Group.
- Jones,P., Clarke-Hill, C., Comfort, D. and Hiller, D. (2008), “Marketing and sustainability”, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 26 No. 2,pp. 123-30.
- Juholin, E. (2004), “For business or the good of all? A Finnish approach to corporate social responsibility”, *Corporate Governance*, Vol. 4 No. 3, pp. 20-31.
- Kampf, K. (2007), *Corporate social responsibility: Walmart, Maersk and the cultural bounds of representation in corporate web sites*”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12 No. 1, pp. 41-57.
- Kanra J., Hansen E., Juslin H., 2003, “Social responsibility in environmental marketing planning”, *European Journal of Marketing*, Emerald, Vol. 37 No. 5/6,pp. 848-871.
- Kewalramani D. and Sobelsohn R.J., (2012), “Greenwashing: Deceptive Business Claims of Eco-Friendliness”, *Forbes*, available at:
<http://www.forbes.com/sites/realspin/2012/03/20/greenwashing-deceptive-business-claims-of-eco-friendliness/>
- Kotler P. & Keller K. L.,2012, *Marketing – Management*, 14th edition, Prentice Hall

- Kotler, P. (1994), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 8th ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Lee, M.P. (2008), “A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 10, pp. 53-73.
- Ligteringen, E.(2013),”Global Reporting Initiative: the sustainability reporting revolution”, *Guardian Sustainable Business blog*, available at: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/blog/global-reporting-initiative-sustainability-revolution>.
- [McCann-Erickson\(2007\),“Can sustainability sell?”, available at: www.unep.fr/pc/sustain/reports/advertising/can-sustainability-Sell%20pdf](http://www.unep.fr/pc/sustain/reports/advertising/can-sustainability-Sell%20pdf)
- McGuire, J. (1963), *Business and Society*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Mebratu, D. (1998), “Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review”, *Environmental Impact Assessment Review*, Vol.18, pp. 493-520
- Mintzberg H. (1978), *Patterns in strategy formation*”, *Management Science*, Vol. 24 No. 9, pp. 934-48.
- Nielsen Global Social Responsibility report, (2012), The Nielsen company, available at:<http://www.nielsen.com/us/en/reports/2012/the-global--socially-conscious-consumer.html>
- Nwankwo, S., Chaharbaghi, K. and Boyd, D. (2009), available at: <http://homepages.uel.ac.uk/D.A.C.Boyd/IJTMSD%20Multidisciplinary%20paper.pdf>
- Pearce, D. (1997), *Corporate behavior and sustainable development: the view from*

economics”, in Bansal P. and Howard, E. (Eds), Business and the Natural Environment, Butterworth-Heinemann Oxford, pp. 102-4.

- Peattie, K.(1995), Environmental Marketing Management-Meeting the Green Challenge, Pitman Publishing, London.
- Porter, M.E. (1979), “How competitive forces shape strategy”, Harvard Business Review, Vol. 57 No. 2, pp. 137-45
- Porter, M.E. (1980), “Competitive Strategy”, NY: The Free Press
- Porter, M.E. (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance , Free Press, New York, NY.
- Rice, M. (2004), “Bottoming out”, CPA Australia, November 16, available at: www.cpaaustralia.com/au/cps/rde/xchg/ (assessed January 18, 2005).
- Roy, R. (2000), “Sustainable product-service systems”, Futures, Vol. 32, pp. 289-99
- Robinson, J. (2004), “Squaring the circle? Some thoughts on the idea of sustainable development”, Ecological Economics. Vol. 48 No. 4, pp. 369-84.
- Savitz A., “The Triple Bottom Line”, (San Francisco: Jossey-Bass, 2006).
- Schmidheiny, S. (1992), ‘The Business of Sustainable Development’, Finance and Development, December,pp.24-27.
- Shapley D., (2009), “Study: 98% of Products’ Green Claims Are Misleading”,The daily green,available at:<http://www.thedailygreen.com/environmental-news/latest/six-sins-greenwashing-44072508>.
- Sodhi K.,2011, “Has marketing come full circle? Demarketing for sustainability”, Emerald, Vol. 12, No. 4, pp. 177-185.
- Soriano, L. et al.,(2010), “Methodology for sustainability strategic planning and

management” *Industrial Management & Data Systems*, Emerald, Vol. 100 No. 2, pp. 249-268.

- Sutton, P. (2004), “ A perspective on environmental sustainability” , available at: [www.ces.vic.gov.au/ces/wcmn301.nsf/obj/cesplan/\\$file/A + Perspective + on + environmental + sustainability.pdf](http://www.ces.vic.gov.au/ces/wcmn301.nsf/obj/cesplan/$file/A + Perspective + on + environmental + sustainability.pdf)
- Hart S.L. and Milstein M.B., “Creating sustainable value”, *Academy of Management Executive*, 2003, Vol.17, No 2, pp.69-56
- Vogel, D.J. (2005), “ Is there a market for the virtue? The business case for corporate social responsibility”, *California Management Review*, Vol. 47, pp. 19-45.
- Waddock, S. (2004), “Parallel universes: companies, academics, and the progress of corporate citizenship”’, *Business and Society Review*, Vol. 109, pp. 5-42.
- Walton, C.C. (1967), *Corporate Social Responsibilities*, Wadsworth, Belmont, CA.
- WECD-World Commission on Environment and Development (1987), *From One Earth to One World: An Overview*, Oxford University Press, Oxford
- Wheelen T.L., Hunger D.J.(2012), “Concepts in Strategic Management and Business Policy, Toward Global Sustainability, International edition, 13th edition, Pearson.”
- White P. (2009), “Building a sustainability strategy into the business”, *Corporate Governance*, Emerald, Vol. 9 No. 4, pp. 386-394.
- World Bank.2000. *World development report: Attacking poverty*. New York: Oxford University Press
- World Development Report (2003), *Sustainable Development in a Dynamic World: Transforming Institutions, Growth, and Quality of Life*. Washington, D.C.: The World

Bank.

- Yam-Tang, E.P.Y. and Chan, R.Y.K. (1998), “Purchasing behaviors and perceptions of environmentally harmful products”, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 16 No. 6, pp.356-62.
- Zink, K. J. and Steimle, U. (2007), “ Corporate social responsibility and organizational excellence linking stakeholder approach and resource-based view”, paper presented at the 6th International MAAOE Conference, New Perspectives on the Theories and Practices of Organizational Excellence, University of Versailles, Saint-Quentin-en-Yvelines, June 19-22.
- Zwan F. and Bhamra T.(2003), “ Services marketing: taking up the sustainable development challenge”, *Journal of Services Marketing*, Emerald, Vol. 17 No. 4, pp. 341-356.
- Γεωργόπουλος Ν., 2004, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Καρβούνης Σ. και Γεωργακέλλος Δ., 2003, «Διαχείριση του Περιβάλλοντος-Επιχειρήσεις και Βιώσιμη Ανάπτυξη, εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
- Μακρυδημήτρης Α., (2000), “Το περιβάλλον και η βιώσιμη ανάπτυξη», ΤΟ ΒΗΜΑ ΓΜΩΜΕΣ, <http://www.tovima.gr/opinions/article/?aid=129187>
- Παπαδάκης Β., 2007, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία», 5^η έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου.

- Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης, Το ΕΣΥΔ,web:
<http://www.esyd.gr/portal/p/esyd/el/esyd.jsp>
- Υπουργείο περιβάλλοντος ενέργειας και κλιματικής αλλαγής, κλιματική αλλαγή, προστασία στιβάδας του όζοντος, web:
<http://www.ypeka.gr/Default.aspx?tabid=471&language=el-GR>.
- Accountability, Setting the Standard for Corporate Responsibility, About us, web: <http://www.accountability.org/about-us/index.html>
- Carbon Disclosure Project, Driving Sustainable Economies, About CDP, web: <https://www.cdp.net/en-US/Pages/About-Us.aspx>
- European Commission, Environment, EMAS, web: <http://ec.europa.eu/environment/emas/>
- Global Reporting Initiative, Information, About GRI,web: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>
- International Accreditation Forum, about us, web:<http://www.iaf.nu//articles/About/2>
- International Organization for Standardization What is ISO, web: <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>
- International Organization for Standardization, ISO members, web: http://www.iso.org/iso/home/about/iso_members.htm
- International Organization for Standardization, ISO standards, web: <http://www.iso.org/iso/home/standards.htm>
- International Organization for Standardization, ISO certification, web:<http://www.iso.org/iso/home/standards/certification.htm>

- International Organization for Standardization, ISO14000- Environmental management, web:<http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm>
- International Organization for Standardization, ISO26000- Social Responsibility, web:<http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>
- Intosai, Working Group on Environmental Auditing, Focus on Waste, International Agreements on waste, web: <http://www.environmental-auditing.org/Home/FocusonWaste/Internationalagreementsonwaste/tabid/146/Default.aspx>
- OECD, better policies for better lives, about, web: <http://www.oecd.org/about/>
- The World Bank, about us, web: <http://www.worldbank.org/en/about>
- United Nations Global Compact, Overview of the UN Global Compact, web: <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>
- United Nations Global Compact, The ten Principles, web: <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>
- United Nations Environmental Programme, Report of the United Nations Conference on the Human Environment, web: <http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?DocumentID=97>
- United Nations Environmental Programme, Rio Declaration on Environment and Development, web: <http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?documentid=78&articleid=1163>
- United Nations Environmental Programme, What is Agenda 21, web: <http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?DocumentID=52&ArticleID=50>

- United Nations, Framework Convention on Climate Change, Doha Climate Change Conference 2012, web
- United Nations, Framework Convention on Climate Change, Kyoto Protocol, web: http://unfccc.int/kyoto_protocol/items/2830.php
- World Business Council for Sustainable Development, Meeting Changing expectations, Corporate Social Responsibility, report, 1998,web: <http://oldwww.wbcsd.org/DocRoot/hbdf19Txhmk3kDxBQDWW/CSRmeeting.pdf>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ