

**Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΩΣ ΜΕΣΟ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ  
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

**ΑΝΤΩΝΙΟΣ ΓΑΛΑΝΟΠΟΥΛΟΣ**

**Διπλωματική εργασία**

**ΠΜΣ.ΔΕ**

**2006**

**Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΩΣ ΜΕΣΟ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ  
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

**Αντώνιος Γαλανόπουλος**  
**Απόφοιτος του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών**

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

**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων**

**Πανεπιστήμιο Πειραιώς**

**2006**

# Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΩΣ ΜΕΣΟ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

**Αντώνιος Γαλανόπουλος**

## **Σημαντικοί όροι**

Εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ), εξωτερικό – εσωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον, πόροι, ικανότητες, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εταιρική διακυβέρνηση, πρότυπα εναρμονισμένα με ΕΚΕ, μοντέλο υλοποίησης ΕΚΕ, μελέτη περιπτώσεως της *Chiquita*.

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αναλύσει τον τρόπο με τον οποίο η εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προς όφελος μιας επιχείρησης στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Καταρχάς, μελετήθηκε το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και παρουσιάστηκαν οι έννοιες των πόρων και ικανοτήτων ως βάση για διαμόρφωση στρατηγικής. Στη συνέχεια, αναλύθηκε η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της εταιρικής διακυβέρνησης καθώς και τα οφέλη που πηγάζουν από την υιοθέτηση σχετικών πρακτικών. Ακολούθως, εξετάστηκαν οι τρόποι μέτρησης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και παρουσιάστηκαν τα πρότυπα σε ισχύ. Τέλος, παρατίθεται η μελέτη περιπτώσεως της εταιρείας *Chiquita Inc.*, αναλύεται ο τρόπος της επιτυχούς υλοποίησης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης από την εταιρεία και παραθέτονται τα θετικά αποτελέσματα που προέκυψαν.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

|   |    |
|---|----|
| ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ   | 5  |
| ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ  | 6  |
| ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ   | 7  |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ – ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b> |    |
| 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....   | 11 |
| 1.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....  | 11 |
| 1.2.1 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΣ ΤΗΣ GUILTLESS GOURMET .....                          | 12 |
| 1.2.2 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΕ ΤΟΜΕΙΣ.....                    | 14 |
| 1.2.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ .....                    | 17 |
| 1.2.4 ΕΥΡΥΤΕΡΟ-ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΜΙΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....                     | 19 |
| 1.2.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ-ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....                        | 19 |
| 1.2.4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....                                  | 24 |
| 1.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....  | 32 |
| 1.3.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....                  | 32 |
| 1.3.1.1 ΔΟΜΗ.....   | 33 |
| 1.3.1.2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ .....   | 35 |
| 1.3.1.3 ΠΟΡΟΙ .....   | 38 |
| 1.3.2 ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ ΣΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ .....                                   | 44 |
| 1.3.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ .....                               | 46 |
| 1.3.4 ΟΙ ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΟΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΩΣ ΒΑΣΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....        | 47 |
| 1.3.5 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ .....                                       | 49 |
| 1.3.5.1 ΚΥΡΙΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ.....  | 51 |
| 1.3.5.2 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ .....                                      | 52 |
| 1.3.6 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΑΣ .....  | 53 |
| 1.3.6.1 ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ .....                                 | 55 |
| 1.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....  | 55 |
| ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....  | 58 |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ (ΕΚΕ)</b>                            |    |
| 2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....   | 62 |

|  |     |
|--|-----|
| 2.2 ΟΡΙΣΜΟΙ.....   | 63  |
| 2.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ – ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΚΕ .....  | 66  |
| 2.4 ΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΚΕ.....  | 71  |
| 2.5 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΚΕ .....   | 73  |
| 2.6 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΥΘΥΝΩΝ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....  | 74  |
| 2.7 ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΕΞΗΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΕ .....  | 77  |
| 2.7.1 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ .....   | 78  |
| 2.7.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ .....   | 80  |
| 2.7.3 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑΣ.....  | 81  |
| 2.8 ΤΟΜΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΚΕ .....  | 82  |
| 2.9 ΤΡΟΠΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΔΡΑΣΕΩΝ ΕΚΕ .....  | 89  |
| 2.10 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΕ .....   | 93  |
| 2.11 ΠΩΣ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΟΡΙΖΕΙ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ ΤΗΝ ΕΚΕ .....  | 95  |
| 2.12 ΤΡΕΧΟΥΣΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΚΕ .....  | 97  |
| 2.13 ΤΟ ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΚΕ – ΤΟ ΖΗΤΗΜΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ<br>ΕΥΘΥΝΗΣ ΑΠΟ ΜΙΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ..... | 100 |
| 2.14 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.....  | 102 |
| 2.14.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ .....  | 102 |
| 2.14.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ .....   | 104 |
| 2.14.3 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ .....  | 105 |
| 2.14.4 ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ .....  | 107 |
| 2.15 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....  | 110 |
| ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....   | 112 |
| <br><b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ - ΟΦΕΛΗ ΕΚΕ</b>   |     |
| 3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....  | 122 |
| 3.2 ΤΑ ΚΥΡΙΟΤΕΡΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ<br>ΕΥΘΥΝΗΣ .....                            | 122 |

|  |     |
|--|-----|
| 3.2.1 ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΗ ΦΗΜΗ.....   | 122 |
| 3.2.2 ΘΕΤΙΚΗ ΠΡΟΣΟΧΗ ΑΠΟ ΜΜΕ.....  | 123 |
| 3.2.3 ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΕΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ.....  | 123 |
| 3.2.4 ΙΣΧΥΡΟΠΟΙΗΜΕΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ.....   | 123 |
| 3.2.5 ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΟΣ ΈΛΕΓΧΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ.....  | 123 |
| 3.2.6 ΑΥΞΗΜΕΝΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ.....  | 123 |
| 3.2.7 ΑΥΞΗΜΕΝΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ.....  | 124 |
| 3.2.8 ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΑ ΚΟΣΤΗ ΥΓΕΙΑΣ.....   | 124 |
| 3.2.9 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΑΞΙΑ.....  | 124 |
| 3.2.10 ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ.....  | 125 |
| 3.2.11 ΕΤΑΙΡΙΚΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ.....   | 125 |
| <br>   |     |
| 3.3 ΩΦΕΛΕΙΕΣ ΑΠΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΣΕ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΥΠΕΥΘΥΝΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ.....                  | 128 |
| <br>   |     |
| 3.4 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΣΕ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ ΥΠΕΥΘΥΝΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ..... | 131 |
| <br>   |     |
| 3.5 ΣΥΝΔΕΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΜΕ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....         | 133 |
| <br>   |     |
| 3.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....  | 140 |
| <br>   |     |
| ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....   | 142 |
| <br>   |     |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΤΡΟΠΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ - ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΚΕ</b>                                      |     |
| <br>   |     |
| 4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....  | 146 |
| <br>   |     |
| 4.2 ΠΡΟΤΥΠΑ.....   | 146 |
| 4.2.1 ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ.....   | 147 |
| 4.2.2 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ.....  | 150 |
| <br>   |     |
| 4.3 ΠΡΟΤΥΠΑ ΕΝΑΡΜΟΝΙΣΜΕΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΚΕ.....  | 152 |
| <br>   |     |
| 4.4 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ.....   | 157 |
| 4.4.1 ΓΕΝΙΚΑ.....  | 157 |
| 4.4.2 ΣΧΕΣΗ ΕΚΕ – ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ.....  | 158 |
| 4.4.2.1 ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΚΕ.....   | 159 |
| 4.4.2.2 ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΕΚΕ.....  | 161 |
| <br>   |     |
| 4.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....  | 162 |
| <br>   |     |
| ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....   | 165 |

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ – Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ CHIQUITA**

|  |     |
|--|-----|
| 5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....  | 166 |
| 5.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΕ.....   | 167 |
| 5.2.1 ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ .....  | 167 |
| 5.2.2 ΕΠΙΓΝΩΣΗ ΤΩΝ ΘΕΜΕΛΙΩΔΩΝ ΑΞΙΩΝ .....  | 167 |
| 5.2.3 ΣΤΙΒΑΡΗ ΗΓΕΣΙΑ .....   | 168 |
| 5.3 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΚΕ .....  | 169 |
| 5.3.1 ΓΕΝΙΚΑ – Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ CHIQUITA.....   | 169 |
| 5.3.1.1 ΤΟ ΠΑΡΕΛΘΟΝ ΤΗΣ CHIQUITA.....  | 170 |
| 5.3.1.2 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ – ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΝΟΝΤΑΣ ΤΗΝ CHIQUITA .....   | 171 |
| 5.3.2 ΠΡΩΤΗ ΦΑΣΗ: ΑΥΞΗΣΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ..  | 171 |
| 5.3.2.1 ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΓΝΩΣΗΣ ΤΩΝ ΘΕΜΕΛΙΩΔΩΝ ΑΞΙΩΝ .....  | 172 |
| 5.3.2.2 ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑΣ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....                                     | 173 |
| 5.3.2.3 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ CHIQUITA – ΑΥΞΗΣΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ .....                    | 175 |
| 5.3.3 ΔΕΥΤΕΡΗ ΦΑΣΗ: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΝΟΣ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΕΚΕ ΚΑΙ ΘΕΜΕΛΙΩΔΩΝ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΑΞΙΩΝ .....                | 178 |
| 5.3.3.1 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ CHIQUITA – ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΝΟΣ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΕΚΕ ΚΑΙ ΘΕΜΕΛΙΩΔΩΝ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΑΞΙΩΝ ..... | 179 |
| 5.3.4 ΤΡΙΤΗ ΦΑΣΗ: ΑΛΛΑΓΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ .....                                       | 182 |
| 5.3.4.1 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ CHIQUITA – ΑΛΛΑΓΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ .....                      | 184 |
| 5.3.5 ΤΕΤΑΡΤΗ ΦΑΣΗ: ΣΤΗΡΙΞΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....   | 188 |
| 5.3.5.1 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ CHIQUITA – ΣΤΗΡΙΞΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....  | 189 |
| 5.4 ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....   | 191 |
| 5.4.1 ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....   | 191 |
| 5.4.2 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....  | 192 |
| 5.4.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....   | 192 |
| 5.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....   | 193 |
| ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....   | 195 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....  | 193 |

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων – Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για τη γνώση και τις εμπειρίες που αποκόμισα κατά τη διάρκεια του Προγράμματος αλλά κυρίως την οικογένεια μου που κατέστησε δυνατή αυτήν την ευκαιρία. Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κα Βικτωρία Πέκκα, για την αμέριστη υποστήριξη και τη συνεχή καθοδήγησή της καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της Διπλωματικής Εργασίας.



## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

|   |     |
|---|-----|
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1: Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....                           | 13  |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2: Οι κυριότερες διαστάσεις του περιβάλλοντος της επιχείρησης.....        | 15  |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.3: Οι δυνάμεις που καθορίζουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον του κλάδου..... | 22  |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.4: Βασικές οργανωτικές δομές.....   | 31  |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.5: Πόροι, ικανότητες και μοναδικές ικανότητες.....                        | 42  |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.6: Χάραξη στρατηγικής μέσω της θεωρίας των πόρων.....                     | 45  |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.7: Η αλυσίδα αξίας.....   | 47  |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.8: Το σύστημα αξίας (value chain).....                                    | 51  |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1: Μια σκοπιά της ΕΚΕ.....  | 132 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2: Σύνδεση της ΕΚΕ με εταιρική φήμη και επιχειρηματική απόδοση.....       | 136 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.3: Πλαίσιο εργασίας που συνδέει ΕΚΕ με αποτελέσματα.....                  | 137 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1: Το πλαίσιο ΕΚΕ.....  | 157 |

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

|   |     |
|---|-----|
| ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1: Σημαντικές μεταβλητές του ευρύτερου περιβάλλοντος μιας επιχείρησης.....  | 20  |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2: Εντοπισμός πόρων και ικανοτήτων.....   | 40  |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1: Κύριες ωφέλειες από δραστηριοποίηση επιχειρήσεων σε κοινωνικά υπεύθυνες δραστηριότητες, κατά χώρα, σε ποσοστά %..... | 127 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1: Σύνοψη των προτύπων της ΕΚΕ.....   | 151 |

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

### **ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ – ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

#### **1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Καμία επιχείρηση δεν υφίσταται ως μία ξεχωριστή οντότητα στο σύγχρονο κόσμο. Συντελούνται συνεχώς δραστικές αλλαγές που μεταβάλλουν το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο αυτή δραστηριοποιείται. Το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζεται από μεταβλητές που βρίσκονται εκτός των ορίων της εταιρείας και έχουν τη δυνατότητα να επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την επιτυχή πορεία της. Αυτές οι μεταβλητές σχηματίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Το εσωτερικό περιβάλλον, αντίστοιχα, μιας επιχείρησης αποτελείται από μεταβλητές που υπάρχουν στους κόλπους ενός οργανισμού. Η διοίκηση καλείται να διεισδύσει στον πυρήνα της εταιρίας και να εντοπίσει τους εσωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες δηλαδή στοιχεία αποφασιστικής σημασίας που καθορίζουν τη βιωσιμότητα της ίδιας της εταιρείας.

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλυθεί το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων και κατόπιν θα παρουσιαστούν διεξοδικά οι κυριότεροι παράγοντες.

#### **1.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Οι αρχές της περασμένης δεκαετίας έφεραν στο προσκήνιο την νέα κοινωνικοπολιτική τάση της παγκοσμιοποίησης που προκάλεσε πολλές και σημαντικές αλλαγές σε ολόκληρο τον πλανήτη. Αλλαγές όπως η εξέλιξη στις

τηλεπικοινωνίες, η αυξανόμενη πίεση των καταναλωτών για ποιοτικότερα προϊόντα, η επιβάρυνση του περιβάλλοντος, η ενδυνάμωση του ρόλου των μη κυβερνητικών οργανισμών, η σταδιακή αποδυνάμωση του παραδοσιακού ρόλου του κράτους καθώς και η ανάπτυξη της θεωρίας των *stakeholders* για την επιχειρηματική ηθική και την εταιρική διακυβέρνηση επηρεάζουν και μεταβάλλουν διαρκώς το **εξωτερικό περιβάλλον** εντός του οποίου δραστηριοποιείται και αναπτύσσεται μια επιχείρηση.

### **1.2.1 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΣ ΤΗΣ GUILTLESS GOURMET**

Πριν αναλυθούν οι διαστάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, κρίνεται σκόπιμη η μελέτη περιπτώσεως της εταιρείας Guiltless Gourmet: Στην Αμερική στις αρχές της δεκαετίας του '90, ήταν ευρέως διαδεδομένος ο φόβος αύξησης του σωματικού βάρους των καταναλωτών στην χώρα. Πολλοί ήταν αυτοί που έφαχναν συνεχώς εναλλακτικές τροφές-σνακ που θα προσέφεραν γευστική ικανοποίηση χωρίς όμως υψηλή θερμιδική αξία. Αυτή η τάση οδήγησε την Guiltless Gourmet του Όστιν, στο Τέξας, να γίνει μια από τις πιο κερδοφόρες και επιτυχημένες μικρομεσαίες επιχειρήσεις στις Η.Π.Α. Μέσα σε πέντε μόλις χρόνια, σημείωσε ακαθάριστα κέρδη ύψους 23.000.000\$ μέσω της λειτουργίας του εργοστασίου της, έκτασης 1.600 τ. μ. και κατακτούσε όλο και μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς από τους εγχώριους και διεθνείς ανταγωνιστές.

Το όλο εγχείρημα ξεκίνησε από τον ιδρυτή της επιχείρησης που είχε την έμπνευση αλλά και την υπομονή να πραγματοποιήσει τους στόχους του. Η επιχείρηση αναπτύχθηκε ραγδαία όμως η ηγεσία της απέτυχε να αντιληφθεί τις αλλαγές του περιβάλλοντός της και τις εξελίξεις που έπονταν, οι οποίες και οδήγησαν στον αφανισμό της. Όταν η επιχείρηση ξεκίνησε να δραστηριοποιείται το 1989, κανείς άλλος δεν προσέφερε στην αγορά τσιπς χωρίς λίπος (*baked, fat-free chips*) τα οποία ήταν και το κύριο προϊόν της. Ωστόσο, το 1994, η εταιρεία Frito-Lay, η κατέχουσα ηγετική θέση στη βιομηχανία σνακ, εισήγαγε στην αγορά ένα άμεσα ανταγωνιστικό προϊόν, προωθώντας το επιθετικά, και έχοντας ως

στόχο τον εκτοπισμό της Guiltless Gourmet από την αγορά. Τελικά, η κατέχουσα την ηγετική θέση εταιρεία κατάφερε να εκτοπίσει την Guiltless Gourmet από την αγορά ως ένα σημείο, δεδομένου ότι οι πωλήσεις της Guiltless Gourmet σημείωσαν απώλειες της τάξεως του 25% μέσα στους επόμενους 6 μήνες. Η εταιρεία προσπάθησε να αντιδράσει μέσω αυξημένων δαπανών για περαιτέρω έρευνα και ανάπτυξη του προϊόντος της καθώς και μέσω της βοήθειας μεθόδων μάρκετινγκ. Όμως, ένα άλλο στοιχείο του περιβάλλοντος ήλθε στο προσκήνιο το οποίο η Guiltless Gourmet απέτυχε και πάλι να προβλέψει και να λάβει σοβαρά υπόψη: Η πλειοψηφία των αμερικανών καταναλωτών έπαψε να ενδιαφέρεται για τα διαιτητικά προϊόντα και ιδιαίτερα μετά το 1996 σημείωνε σταθερή πτώση. Η αλλαγή αυτή των προτιμήσεων του κοινού δεν ήταν ιδιαίτερα κρίσιμη για μεγάλες εταιρείες όπως η Frito-Lay με ευρύ φάσμα προϊόντων, όμως για την Guiltless Gourmet ήταν καταστροφική. Μέχρι το 2000, η επιχείρηση προσπαθούσε να αποφύγει την πτώχευση. Το μερίδιο αγοράς της συρρικνώθηκε στο ποσοστό του 0,5% και ο κύκλος εργασιών της έφθανε το πολύ τα 9.000.000\$.

Πολλές εταιρείες, όπως η Guiltless Gourmet, βρίσκονται απροετοίμαστες στις αλλαγές του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται και κατά συνέπεια, δεν είναι ικανές να προσαρμοστούν έγκαιρα και αποτελεσματικά στις νέες συνθήκες ανταγωνισμού, στις μεταβολές των καταναλωτικών προτιμήσεων και κοινωνικών τάσεων ή ακόμα και στις νέες τεχνολογίες. Παρατηρείται ότι πολυάριθμοι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος προκαλούν αναταραχή και αβεβαιότητα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι λόγω των γεγονότων της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου του 2001, πολλές εταιρείες ανέβαλαν ή και ακύρωσαν προγραμματισμένα πακέτα διακοπών προκαλώντας έτσι μεγάλα προβλήματα σε ταξιδιωτικά πρακτορεία. Ομοίως, παραδοσιακές αλυσίδες βιβλιοπωλείων όπως οι Barnes & Noble άργησαν χαρακτηριστικά να υιοθετήσουν την τεχνολογία πωλήσεων μέσω Διαδικτύου επιτρέποντας στην Amazon.com να κερδίσει ένα τεράστιο προβάδισμα στις on-line πωλήσεις βιβλίων. Το εξωτερικό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένου του διεθνούς

ανταγωνισμού και των διεθνών γεγονότων, είναι η πηγή σημαντικών ευκαιριών αλλά και απειλών που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες εταιρείες (Daft, 2004)<sup>1</sup>.

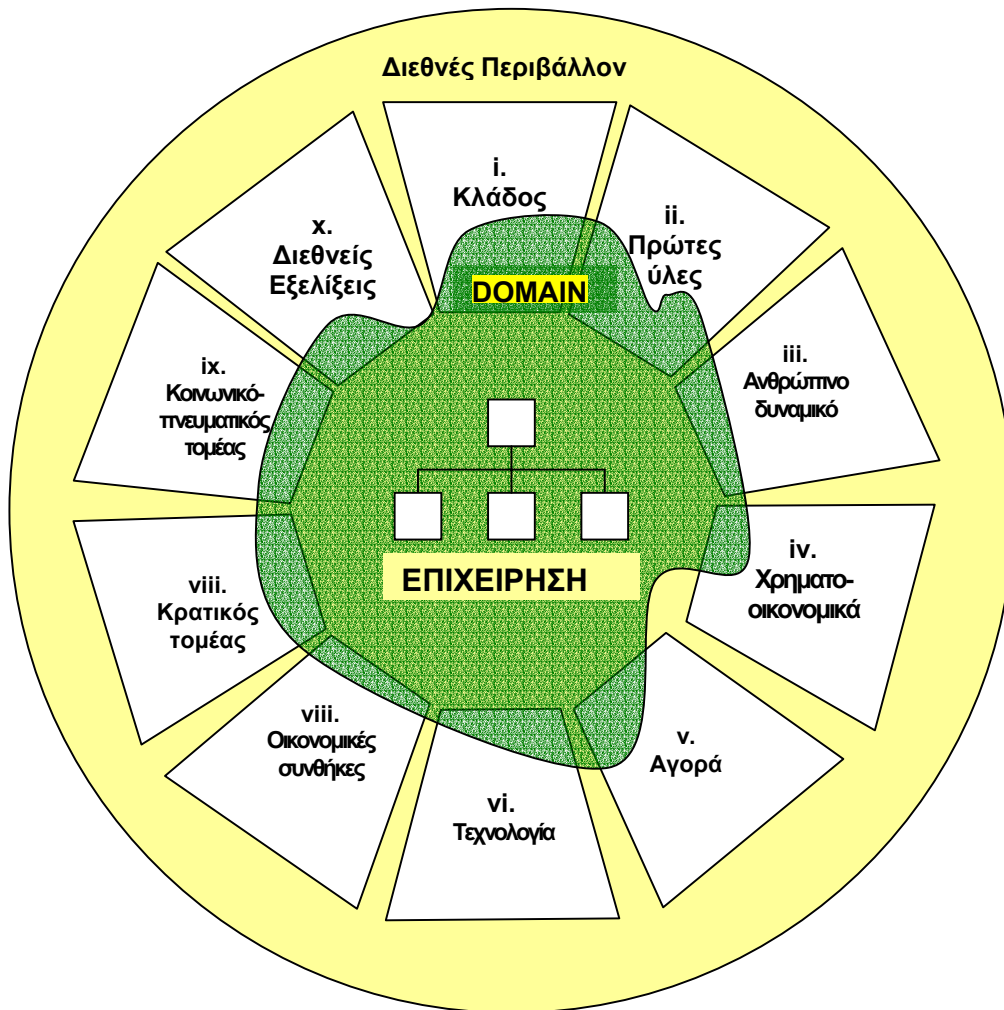
### 1.2.2 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΕ ΤΟΜΕΙΣ

Κατά τον Daft, το περιβάλλον περιλαμβάνει κάθε τι εκτός των ορίων του οργανισμού. Ωστόσο, θα ήταν πιο εύστοχο να περιοριστούν οι τομείς του περιβάλλοντος μόνο σε αυτούς στους οποίους είναι ευαίσθητη η κάθε εταιρεία και τους οποίους θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη προκειμένου να επιβιώσει. Επομένως, το **εξωτερικό περιβάλλον** ορίζεται από όλα εκείνα τα στοιχεία-παράγοντες που υπάρχουν εκτός των ορίων της επιχείρησης και έχουν τη δυνατότητα να επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την επιτυχή πορεία της επιχείρησης. Περιλαμβάνει διακεκριμένους τομείς στους οποίους εμπεριέχονται όμοια στοιχεία. Δέκα τομείς μπορούν να αναλυθούν επιμέρους για κάθε οργανισμό:

- i. Κλάδος (ανταγωνιστές, μέγεθος της βιομηχανίας και της ανταγωνιστικότητας, σχετικές βιομηχανίες)
- ii. Πρώτες Ύλες (προμηθευτές, κατασκευαστές, “real estate”, υπηρεσίες)
- iii. Ανθρώπινο Δυναμικό (αγορά εργασίας, γραφεία ευρέσεως εργασίας, πανεπιστήμια, εκπαιδευτικές σχολές, εργατικά σωματεία)
- iv. Χρηματοοικονομικά (χρηματιστήρια μετοχών, τράπεζες, καταθέσεις και δάνεια, ιδιωτικοί επενδυτές)
- v. Αγορά (πελάτες προϊόντων και υπηρεσιών, δυνητικοί πελάτες)
- vi. Τεχνολογία (τεχνικές παραγωγής, επιστήμες, υπολογιστές, πληροφορική, “e-commerce”)

- vii. Οικονομικές Συνθήκες (οικονομική ύφεση, δείκτης ανεργίας, πληθωρισμός, επενδύσεις)
- viii. Κρατικός Τομέας (πόλη, νομός, νόμοι και κανονισμοί, φορολογικό και δικαστικό σύστημα)
- ix. Κοινωνικοπνευματικός Τομέας (ηλικία, αξίες, εκπαίδευση, εργασιακή ηθική, ήθη και έθιμα)
- x. Διεθνείς Εξελίξεις (ανταγωνισμός και εξαγορές από ξένες εταιρείες, είσοδος σε αγορές του εξωτερικού, ξένα ήθη και έθιμα, ρυθμίσεις και κανονισμοί, τιμή συναλλάγματος)

Το περιβάλλον ενός οργανισμού μπορεί να κατανοηθεί αναλύοντας το “domain” ή «πλαίσιο» του οργανισμού σε εξωτερικούς τομείς. Το πλαίσιο μιας επιχείρησης είναι το επιλεγμένο από την ίδια, πεδίο δράσης της. Καθορίζει τη θέση (niche) της εταιρείας καθώς και προσδιορίζει όλους εκείνους τους εξωτερικούς τομείς με τους οποίους θα αλληλεπιδράσει προκειμένου να επιτύχει τους αντικειμενικούς στόχους της.



Πηγή: Daft L. Richard, 2004, p. 135

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1 ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ο Daft συνεχίζει ταξινομώντας τους δέκα τομείς του περιβάλλοντος σε 2 υποκατηγορίες:

- *Περιβάλλον Έργου* (Task Environment) που περιλαμβάνει τους τομείς με τους οποίους η επιχείρηση αλληλεπιδρά άμεσα και έχουν άμεσο αντίκτυπο στην ικανότητά της να πραγματοποιεί τους στόχους της. Σε αυτήν την υποκατηγορία εμπεριέχονται οι τομείς κλάδος, πρώτες ύλες, αγορά καθώς και κατά περιπτώσεις το ανθρώπινο δυναμικό και οι διεθνείς εξελίξεις.



- *Γενικό Περιβάλλον* (General Environment) στο οποίο συγκαταλέγονται οι τομείς που συνήθως δεν έχουν άμεση επίδραση στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, όμως επενεργούν έμμεσα σε αυτή όπως ο κρατικός τομέας, ο κοινωνικό-πνευματικός τομέας, οι οικονομικές συνθήκες, η τεχνολογία και τα χρηματοοικονομικά.

Τέλος, το *Διεθνές Περιβάλλον* έχει τη δύναμη να επηρεάζει άμεσα πολλές εταιρείες και τα τελευταία χρόνια έχει αναδειχθεί σε έναν αξιοσημείωτο παράγοντα επιρροής. Είναι γεγονός ότι καμία εγχώρια επιχείρηση δεν είναι απρόσβλητη από τα διεθνή γεγονότα και επομένως κανένας μάνατζερ δεν έχει την πολυτέλεια να ενεργεί λαμβάνοντας υπόψη μόνο τις εξελίξεις στην εγχώρια αγορά. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι η Ιαπωνία κατέχει περισσότερες από χίλιες επιχειρήσεις στις Η.Π.Α.

### **1.2.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ**

Κατά τους Hunger και Wheelen<sup>2</sup> (2004), το εξωτερικό περιβάλλον ταξινομείται σε **Κοινωνικό Περιβάλλον** και **Περιβάλλον Καθηκόντων** και απεικονίζεται στο διάγραμμα 1.2:

- Στο **Κοινωνικό Περιβάλλον** εμπεριέχονται γενικές δυνάμεις που δεν επενεργούν ευθέως στους βραχυχρόνιους στόχους μιας επιχείρησης ωστόσο είναι σε θέση να επηρεάσουν τους μακροπρόθεσμους στόχους της. Αυτές οι δυνάμεις είναι οι ακόλουθες:
  - *Οι οικονομικές δυνάμεις* που ρυθμίζουν την ανταλλαγή υλικών, χρημάτων, ενέργειας και πληροφοριών.
  - *Οι τεχνολογικές δυνάμεις* που επινοούν λύσεις σε προβλήματα.
  - *Οι πολιτικές και νομικές δυνάμεις* που κατανέμουν δύναμη και εκδίδουν περιοριστικούς και προστατευτικούς νόμους και κανονισμούς.

- Οι κοινωνικές και πολιτιστικές δυνάμεις που ρυθμίζουν τις αξίες, τα ήθη και τα έθιμα της κοινωνίας.

- Στο **Περιβάλλον Καθηκόντων** συνυπολογίζονται τα στοιχεία ή ομάδες που επιδρούν απευθείας στην επιχείρηση αλλά και η επιχείρηση μπορεί και επιδρά σε αυτά. Τέτοιες ομάδες είναι το κράτος, οι τοπικές κοινωνίες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες και οι πιστωτές, το προσωπικό και τα εργατικά σωματεία, οι ομάδες ειδικών συμφερόντων και οι εμπορικές ενώσεις. Ως περιβάλλον καθηκόντων της εταιρείας μπορεί να θεωρηθεί ο ίδιος ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται.



Πηγή: Hunger J. David, Wheelen L. Thomas, 2004, p. 54

## **ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2**

### **ΟΙ ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

#### 1.2.4 ΕΥΡΥΤΕΡΟ-ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΜΙΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Ο Παπαδάκης<sup>3</sup> (1999) προτείνει τον διαχωρισμό του εξωτερικού περιβάλλοντος σε δύο συνιστώσες:

- **Το ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον** το οποίο έχει άμεση επίδραση σε κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται π. χ. στον ίδιο γεωγραφικό τομέα, και
- **Το μικρό περιβάλλον** με άλλα λόγια το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Υπάρχει σαφής αντιστοιχία του *ευρύτερο-μάκρο περιβάλλοντος* με το *κοινωνικό περιβάλλον* των Hunger και Wheelen καθώς το πρώτο εμπεριέχει τέσσερις διαστάσεις: 1) το οικονομικό περιβάλλον, 2) το τεχνολογικό περιβάλλον, 3) το πολιτικό-νομικό περιβάλλον και 4) το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον.

Για την ανάλυση του κλάδου ή του περιβάλλοντος καθηκόντων ή του μικρό περιβάλλοντος χρησιμοποιείται το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων της δομικής ανάλυσης της αγοράς (structural analysis of an industry), γνωστό ως μοντέλο του Porter (Porter, 1980)<sup>4</sup>.

##### 1.2.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ-ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η ανάλυση του ευρύτερου-μάκρο περιβάλλοντος είναι ιδιαίτερα δύσκολη αν αναλογιστεί κανείς τη διαφορετικότητα αλλά και πολυπλοκότητα του πλήθους των παραγόντων που συνιστούν το περιβάλλον για μια επιχείρηση. Ο αριθμός αυτών των παραγόντων παίρνει μεγάλες διαστάσεις διότι κάθε γεωγραφικός τομέας, π. χ. σε επίπεδο χώρας, διέπεται από συγκεκριμένο σύνολο «κοινωνικών δυνάμεων» που μπορεί να είναι είτε μοναδικός είτε να εμφανίζει ομοιότητες σε σχέση με άλλες γειτονικές περιοχές. Ωστόσο, δεν παρουσιάζει ενδιαφέρον ολόκληρο το πλήθος των παραγόντων για μια επιχείρηση. Αντίθετα, απαιτείται προσοχή μόνο για εκείνες τις τάσεις του περιβάλλοντος που είναι σε θέση να επηρεάσουν και να διαμορφώσουν τους στόχους της κάθε εταιρείας.

Ακολούθως, αναλύεται ξεχωριστά κάθε μία από τις τέσσερις διαστάσεις:

#### **1.2.4.1.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Σε αυτόν τον τομέα οι τάσεις της οικονομίας είναι σε θέση να επηρεάσουν την επιχειρηματική δραστηριότητα μιας εταιρείας. Η ανάλυση των παραγόντων αυτού του περιβάλλοντος αφορά στην κατάσταση των οικονομικών μεγεθών της χώρας όπου δρα μια επιχείρηση αλλά και στις καθολικές εξελίξεις στην οικονομία. Για παράδειγμα, μια τάση αύξησης των επιτοκίων των στεγαστικών δανείων θα αποθαρρύνει μερίδα ιδιωτών να πάρουν στεγαστικά δάνεια και επομένως θα μειώσει το ρυθμό της αγοράς νέας κατοικίας. Συνεπώς, το γεγονός αυτό είναι πιθανόν να πλήξει τις πωλήσεις οικιακών συσκευών αφού δεν θα χρειάζεται να εφοδιαστούν νέα σπίτια με οικιακές συσκευές (λόγω της μειωμένης ζήτησης για εύρεση κατοικίας).

#### **1.2.4.1.2 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Οι εξελίξεις στον τεχνολογικό τομέα επιδρούν σημαντικά σε μια επιχείρηση όσον αφορά στην εκπλήρωση των στόχων της αλλά και στην βιωσιμότητά της. Μια νέα τεχνολογία μπορεί να αποτελέσει τεράστια ευκαιρία και, ακόμα περισσότερο, να χρησιμεύσει σαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όμως, το ίδιο εύκολα μπορεί να μετατραπεί σε δυνητική απειλή για μια εταιρεία αν δεν την εκμεταλλευτεί ή τουλάχιστον αν μείνει πίσω σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Για παράδειγμα, η Baldwin Locomotive, ένας από τους μεγαλύτερους κατασκευαστές ατμομηχανών άργησε χαρακτηριστικά να υιοθετήσει την τεχνολογία των μηχανών ντίζελ, δίνοντας την ευκαιρία στις General Motor και General Electric να κυριαρχήσουν στην αγορά των πετρελαιομηχανών. Βέβαια, πρέπει να υπογραμμισθεί ότι η είσοδος μιας νέας τεχνολογίας δεν συνεπάγεται οπωσδήποτε και την υιοθέτησή της από το σύνολο των εταιρειών του κλάδου. Η μεταπήδηση από τον έναν τύπο τεχνολογίας σε έναν άλλο δεν είναι πάντα η σωστή κίνηση. Αυτό επειδή, ίσως,

μακροπρόθεσμα να μην συμφέρει οικονομικά, ή γιατί ο παλιός τύπος μπορεί να συνεχίζει να αποδίδει ικανοποιητικά ή απλά γιατί δεν είναι ασφαλείς οι προβλέψεις σχετικά με την απόδοση της καινούργιας τεχνολογίας.

#### **1.2.4.1.3 ΠΟΛΙΤΙΚΟ – ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Το πολιτικό-νομικό πλαίσιο μιας χώρας ή ακόμα και μιας ευρείας ζώνης χωρών (π.χ. Ευρωπαϊκή Ένωση) επηρεάζει αποφασιστικά το σύνολο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο περιβάλλον. Το πλαίσιο αυτό περιλαμβάνει νόμους και κανονισμούς, κυβερνητικούς φορείς και διάφορες ομάδες πίεσης.

Από νομικής πλευράς, η επιβολή ενός κυβερνητικού περιορισμού μπορεί να δράσει ως απειλή ή ευκαιρία για μια εταιρεία, αναμφισβήτητα όμως θα επιφέρει αλλαγές στο σχεδιασμό της στρατηγικής της. Για παράδειγμα, η επιβολή αυστηρών αντιμονοπωλιακών νόμων στις Η.Π.Α. επηρεάζει άμεσα τη στρατηγική ανάπτυξης των επιχειρήσεων, αντίθετα στην Ευρώπη αυξήθηκε ο αριθμός υπερεθνικών συγχωνεύσεων. Από πολιτικής πλευράς, αντίστοιχες εξελίξεις είναι δύσκολο να προβλεφθούν και επιπλέον μπορούν να οδηγήσουν σε απροσδόκητα επακόλουθα. Για παράδειγμα, η προβλεπόμενη άνοδος στην εξουσία των Χριστιανοδημοκρατών στην Γερμανία το τέλος του 2005, εκλήφθηκε ως ανασταλτικός παράγοντας στις ευρωπαϊκές επιδιώξεις της Τουρκίας για ένταξή της στην Ε.Ε. και οδήγησε, κατά τις μέρες της είδησης, σε υποχώρηση του γενικού δείκτη του χρηματιστηρίου της Κωνσταντινούπολης κατά 4,46%.

#### **1.2.4.1.4 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ – ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Κοινωνικό-πολιτιστικοί παράγοντες όπως: οι αλλαγές στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, το ενδιαφέρον για την επαγγελματική σταδιοδρομία, ο ρυθμός των γεννήσεων, η ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού κ.α. προδιαγράφουν πιθανές ευκαιρίες αλλά και απειλές για μια σύγχρονη

επιχείρηση. Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός οφείλει να μελετά και να αξιολογεί έγκαιρα και αποτελεσματικά κάθε αλλαγή μιας τάσης είτε πρόκειται για αλλαγή σε καταναλωτικές προτιμήσεις είτε για αλλαγή της δημογραφίας του πληθυσμού. Για παράδειγμα, η πολυεθνική εταιρεία Johnson & Johnson διέγνωσε έγκαιρα τη μείωση του ρυθμού γεννήσεων στον δυτικό κόσμο και επανατοποθέτησε το κύριο προϊόν της, το σαμπουάν Johnson baby shampoo, ως προϊόν και για ενήλικες.

Γίνεται, λοιπόν, εμφανές ότι η ανάλυση και αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος συμβάλλει όχι μόνο στην αποφυγή δυσάρεστων εκπλήξεων αλλά και στην καλύτερη οργάνωση και ολοκλήρωση των εταιρικών στόχων.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1**  
**ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΟΥ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΙΑΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| <b>Οικονομικό Περιβάλλον</b>       | <b>Τεχνολογικό Περιβάλλον</b>                    | <b>Πολιτικό-Νομικό Περιβάλλον</b>             | <b>Κοινωνικό-Πολιτιστικό Περιβάλλον</b> |
|------------------------------------|--|---|---|
| Τάσεις του ΑΕΠ                     | Κυβερνητικές δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη     | Αντιμονοπωλιακές ρυθμίσεις                    | Αλλαγές στον τρόπο ζωής                 |
| Επιτόκια                           | Δαπάνες κλάδου για έρευνα και ανάπτυξη           | Νόμοι προστασίας περιβάλλοντος                | Προσδοκίες για σταδιοδρομία             |
| Ύψος πληθωρισμού                   | Εστίαση τεχνολογικών προσπαθειών                 | Φορολογική νομοθεσία                          | Δραστηριοποίηση καταναλωτών             |
| Ποσοστό ανεργίας                   | Προστασία διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας               | Ειδικά κίνητρα                                | Ρυθμός αύξησης πληθυσμού                |
| Υποτίμηση-Ανατίμηση                | Νέα προϊόντα                                     | Ρυθμίσεις διεθνούς εμπορίου                   | Ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού         |
| Διάθεση εισοδήματος                | Μεταφορά τεχνολογίας από εργαστήριο στην αγορά   | Στάση προς ξένες εταιρείες                    | Μετακίνηση πληθυσμού                    |
| Έλεγχοι μισθών-τιμών               | Βελτιώσεις στην παραγωγικότητα μέσω αυτοματισμών | Νόμοι για προσλήψεις και προαγωγές            | Ρυθμός γεννήσεων                        |
| Διαθεσιμότητα ενέργειας και κόστος |  | Κυβερνητική σταθερότητα                       | Εκτιμώμενη διάρκεια ζωής                |
| Προσφορά χρήματος                  |  | Τρομοκρατία και ζητήματα προσωπικών δεδομένων |   |

**Πηγή:** *Hunger J. David, Wheelen L. Thomas, 2004*

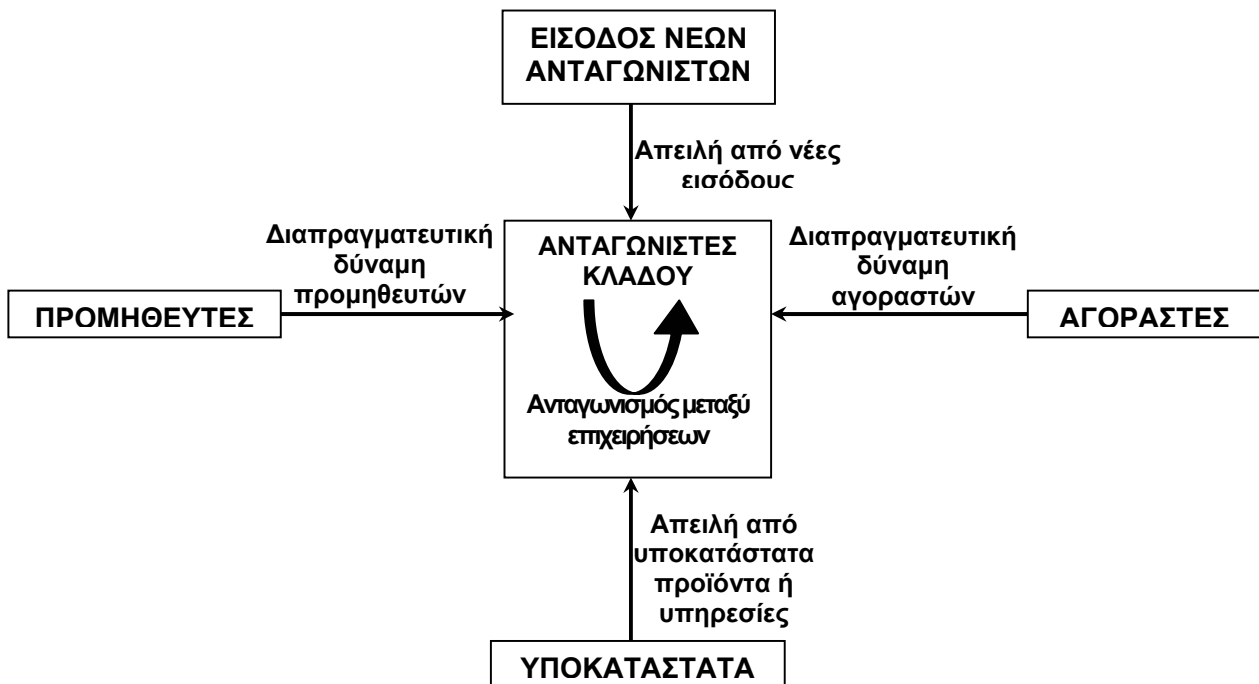
#### **1.2.4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Η ανάλυση του μικρο περιβάλλοντος μιας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί αποτελεσματικά με την χρησιμοποίηση του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter (Porter, 1980)<sup>5</sup>. Μολονότι το αναφερόμενο περιβάλλον είναι ευρύ και περικλείει οικονομικές και κοινωνικές δυνάμεις, η πλέον σπουδαία κατά τον Porter δύναμη, είναι *η ένταση του ανταγωνισμού μέσα στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση*.

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις εξής δυνάμεις (διάγραμμα 1.3):

- i. την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου*
- ii. την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων*
- iii. τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών*
- iv. τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών*
- v. την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα*





Πηγή: Porter, M. E. "Competitive Strategy", 1980

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.3 ΟΙ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Ο Porter υποστηρίζει ότι «η συλλογική ισχύς αυτών των δυνάμεων καθορίζει τις τελικές δυνατότητες κέρδους του κλάδου, όπου η δυνατότητα κέρδους μετριέται με βάση τη μακροχρόνια απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων» (Porter, 1980)<sup>6</sup>. Ο στόχος της στρατηγικής μιας εταιρείας που δραστηριοποιείται σε ένα συγκεκριμένο κλάδο, είναι να «τοποθετηθεί» στο χώρο (positioning) με τέτοιο τρόπο ώστε να βελτιστοποιήσει την άμυνά της απέναντι σε κάθε μια από αυτές τις δυνάμεις ή να τις επηρεάσει προς όφελός της.

Η ισχύς μιας από τις πέντε δυνάμεις του Porter και η ευκολία αποκόμισης κερδών για μια επιχείρηση, είναι μεγέθη *αντιστρόφως ανάλογα*. Όσο πιο ισχυρή είναι μια δύναμη, τόσο εντονότερη είναι η επιρροή της στην χάραξη της

στρατηγικής της εταιρείας. Για παράδειγμα, αν η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι έντονη (ίσως εξαιτίας του μικρού τους αριθμού) τότε είναι δύσκολο για μια επιχείρηση να επιτύχει χαμηλές τιμές αγοράς των πρώτων υλών από αυτούς και επομένως, στερείται μιας ευκαιρίας για να μειώσει τις τιμές πώλησης των προϊόντων της και να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική. Είναι λογικό, λοιπόν, κάθε δύναμη να εκλαμβάνεται ως απειλή διότι αφήνει μικρότερα περιθώρια ελιγμών προς επίτευξη κερδοφορίας και έτσι βραχυπρόθεσμα μπορεί να σταθεί εμπόδιο στις δραστηριότητες μιας επιχείρησης. Δεν πρέπει ωστόσο να παραβλέπεται ότι, μακροπρόθεσμα, μια ανάλογη δύναμη μπορεί να μετατραπεί σε ευκαιρία και να ωφελήσει αν αξιολογηθεί σωστά.

Κατόπιν, ακολουθεί μια αναλυτική παρουσίαση των δυνάμεων του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης:

#### **1.2.4.2.1 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ**

Ο ανταγωνισμός ή αλλιώς η αντιπαλότητα ανάμεσα στις εταιρείες ενός κλάδου μεταφράζεται ως αγώνας ταχύτητας για την κατάκτηση καλύτερης θέσης στην αγορά μέσω τακτικών όπως μείωση τιμών, επιθετικές μέθοδοι προώθησης πωλήσεων, πολυέξοδες δαπάνες για διαφήμιση, κ.α. Κατά τον Porter *«αντιπαλότητα λαμβάνει χώρα επειδή ένας ή περισσότεροι ανταγωνιστές είτε αισθάνονται την πίεση του ανταγωνισμού είτε αντιλαμβάνονται μια ευκαιρία για να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά»*. Είναι σύνηθες φαινόμενο κάθε δράση, έστω της μιας εκ των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων σε έναν κλάδο, να επιφέρει μια *αντίδραση* από τις υπόλοιπες. Επομένως, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο είναι αμοιβαία εξαρτημένες μεταξύ τους. Ο Porter αναφέρει ότι ο ανταγωνισμός σχετίζεται με τους εξής παράγοντες:

- Αριθμός των ανταγωνιστών: Ανεξάρτητα από το πλήθος των επιχειρήσεων σε μια αγορά, λαμβάνει χώρα στενότερη παρακολούθηση των υπολοίπων από την καθημιά τους με στόχο την αποφυγή εκπλήξεων

- από επιθετικές κινήσεις επιχειρήσεων που αποσκοπούν π.χ. σε αύξηση του μεριδίου αγοράς.
- ☑ Ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου: Ένας βραδύς ρυθμός ανάπτυξης είναι ενδεχόμενο να προτρέψει τις εταιρείες του κλάδου να εμπλακούν σε έναν συνεχή αγώνα απόσπασης μεριδίου αγοράς από τους ανταγωνιστές.
  - ☑ Ύψος σταθερού κόστους: Σε περιπτώσεις όπου το σταθερό κόστος για την παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι υψηλό τότε δημιουργείται πίεση στις εταιρείες τους ώστε να διαθέσουν το σύνολο της παραγωγής ακόμα και σε χαμηλότερες τιμές του κανονικού για να μην σημειώσουν απώλειες τζίρου. Για παράδειγμα, οι αεροπορικές εταιρείες προσφέρουν φθηνά εισιτήρια της τελευταίας στιγμής όταν υπάρχουν κενές θέσεις στα αεροσκάφη (Hunger & Wheelen, 2004)<sup>7</sup>.
  - ☑ Χαρακτηριστικά προϊόντος ή υπηρεσίας: Όταν το προϊόν ή η υπηρεσία θεωρείται από τους καταναλωτές ως κοινό αγαθό (commodity) τότε τον πλέον σημαντικό ρόλο παίζει η τιμή του εφόσον στα μάτια του καταναλωτή τα χαρακτηριστικά του/ της είναι κοινά, ανεξαρτήτως του παροχέα.
  - ☑ Δυναμικότητα: Όπου κυριαρχούν οι οικονομίες κλίμακας, είναι λογικό οι μάνατζερ να αποβλέπουν στην μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας ώστε να μειώσουν το ανά μονάδα κόστος του. Με αυτόν τον τρόπο όμως, συμπαρασύρεται η τιμή πώλησης του προϊόντος στην αγορά, σε χαμηλότερα επίπεδα.
  - ☑ Ποικιλία των ανταγωνιστών: Διαφορετικοί ανταγωνιστές έχουν διαφορετικούς στόχους και ακολουθούν διαφορετική στρατηγική για την επίτευξη αυτών των στόχων. Παρόλα αυτά, έχουν σημειωθεί «μετωπικές συγκρούσεις» στην προσπάθεια αυτή, που δρουν αρνητικά για τον καθένα από τους ανταγωνιστές.
  - ☑ Ύψος εμποδίων εξόδου: Πρόκειται για εμπόδια οικονομικού, στρατηγικού και συναισθηματικού χαρακτήρα που δεν αφήνουν μια επιχείρηση να αποχωρήσει από τον κλάδο στον οποίο κινητοποιείται.

#### 1.2.4.2.2 ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ένας κλάδος δεν παραμένει στατικός από πλευρά πλήθους των επιχειρήσεων που τον συγκροτούν αλλά εμφανίζονται νέες, που διεκδικούν μερίδιο από την αγορά και συνεπώς, από τα κέρδη. Είναι λογικό όμως, οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις να αντιδρούν σε μια νέα «τάξη πραγμάτων» και να τοποθετούν εμπόδια εισόδου σε δυνητικούς ανταγωνιστές. Τέτοια εμπόδια μπορεί να είναι:

- ☑ Οικονομίες κλίμακας: Αυτές προσπαθούν να εκμεταλλευτούν κατά κόρον οι υπάρχουσες εταιρείες και να κρατήσουν τα προϊόντα τους μέσω του μικρότερου κόστους παραγωγής σε πιο ανταγωνιστικά επίπεδα.
- ☑ Διαφοροποίηση προϊόντος: Ένα ακόμη εμπόδιο για τους νέους «διεκδικητές» αποτελεί η εμπιστοσύνη που απολαμβάνουν τα υπάρχοντα προϊόντα του κλάδου από το καταναλωτικό κοινό. Έτσι, οι νέες επιχειρήσεις πρέπει να καταβάλλουν υψηλά χρηματικά ποσά για έρευνα και ανάπτυξη, διαφήμιση και προώθηση προκειμένου να πείσουν το κοινό για την αξία των αγαθών τους.
- ☑ Πρόσβαση σε κανάλια διανομής: Πρόκειται για σοβαρό εμπόδιο ειδικά για τα καταναλωτικά αγαθά, όπου τα υπάρχοντα κανάλια διανομής είναι αφοσιωμένα σε καταξιωμένα και καθιερωμένα ήδη αγαθά.
- ☑ Νομικοί περιορισμοί: Εθνικοί ή διεθνείς νόμοι και κανονισμοί (π.χ. μονοπωλιακές ρυθμίσεις) μπορούν να περιορίσουν τις εισόδους σε έναν κλάδο.
- ☑ Ανάγκες σε κεφάλαια: Οι επενδύσεις που έχουν ήδη γίνει από εταιρείες του κλάδου, τους παρέχουν ένα ασύγκριτο πλεονέκτημα σε σχέση με τις υποψήφιες, ειδικά σε χώρους που τα απαιτούμενα κεφάλαια είναι δυσθεώρητα, π.χ. κατασκευάστριες εταιρείες αυτοκινήτων και αεροσκαφών.
- ☑ Πλεονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος: Εταιρείες που δραστηριοποιούνται χρόνια σε έναν κλάδο έχουν ως σύμμαχό τους την εμπειρία και τη γνώση που έχουν αποκομίσει και που απουσιάζουν από τις νέες εταιρείες.

#### 1.2.4.2.3 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Σε κάθε κλάδο, οι αγοραστές αποσκοπούν σε μείωση των τιμών αγοράς, σε απόκτηση προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και με ευνοϊκούς όρους και σε καλύτερη εξυπηρέτηση συνολικά. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

- ☑ Μέγεθος του αγοραστή: Το μέγεθος και η αγοραστική δύναμη του αγοραστή είναι φυσικά, ανάλογη με την διαπραγματευτική του δύναμη.
- ☑ Αριθμός προμηθευτών: Όσο περισσότεροι οι προμηθευτές, τόσο μεγαλύτερη η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- ☑ Πληροφόρηση του αγοραστή: Όταν ο αγοραστής έχει πλήρη επίγνωση των μεταβλητών της αγοράς όπως της ζήτησης, των πραγματικών τιμών της αγοράς ακόμα και των τιμών των προμηθευτών, τότε η πληροφόρηση λειτουργεί ως μοχλός πίεσης για μείωση των τιμών εις βάρος της εταιρείας παραγωγής.
- ☑ Χαρακτηριστικά του προϊόντος: Σε περιπτώσεις όπου το παραγόμενο αγαθό είναι τυποποιημένο και αδιαφοροποίητο οι πελάτες αποκτούν μεγαλύτερη αγοραστική δύναμη.
- ☑ Αγοραστική ευαισθησία στην τιμή: Σε περιπτώσεις που ο αγοραστής σημειώνει χαμηλά κέρδη και το αγοραζόμενο προϊόν αντιπροσωπεύει σεβαστό μέρος του κόστους του, θα ασκήσει πίεση ώστε να πετύχει μείωση της τιμής αγοράς.
- ☑ Απειλή καθετοποίησης από αγοραστές: Εταιρείες όπως η Ford και η General Motors είναι γνωστές για την χρησιμοποίηση της απειλής της ιδιοκατασκευής σαν διαπραγματευτικό χαρτί.

#### 1.2.4.2.4 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Οι προμηθευτές επηρεάζουν τις τιμές πώλησης των προϊόντων ή υπηρεσιών αλλά και την ποιότητά τους, συνεπώς επιδρούν σε ολόκληρο τον κλάδο. Οι

παράγοντες που προσδιορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι ανάλογοι με αυτούς που προσδιορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών:

- ☑ Αριθμός των προμηθευτών: Λιγότεροι προμηθευτές κατέχουν περισσότερη δύναμη.
- ☑ Μέγεθος και σημασία του αγοραστή: Ένας σημαντικός αγοραστής έχει μεγάλη αξία άρα και απολαμβάνει ειδικό καθεστώς χαμηλότερων, του κανονικού, τιμών.
- ☑ Διαφοροποίηση των πωλούμενων προϊόντων ή υπηρεσιών: Όταν ο βαθμός διαφοροποίησης είναι υψηλός συνεπάγεται αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
- ☑ Δυνατότητα υποκατάστασης των πωλούμενων προϊόντων ή υπηρεσιών: Αν υπάρχει αυτή η δυνατότητα τότε οι προμηθευτές χάνουν μέρος της διαπραγματευτικής τους δύναμης.
- ☑ Δυνατότητα καθετοποίησης των προμηθευτών: Σε αυτή την περίπτωση αυξάνει, όπως είναι φυσιολογικό, η διαπραγματευτική τους δύναμη.

#### **1.2.4.2.5 ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΤΑ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ**

Ως τέτοια θεωρούνται εκείνα τα προϊόντα που είναι σε θέση να αντικαταστήσουν άλλα, ικανοποιώντας τις ίδιες ανάγκες. Για παράδειγμα, το τσάι μπορεί να χαρακτηριστεί ως υποκατάστατο του καφέ, οι φακοί επαφής των γυαλιών οράσεως, κοκ. Η ζήτηση είναι φυσικό να επηρεάζεται από την ύπαρξη υποκατάστατων και ακολούθως παρατίθενται ορισμένοι παράγοντες που προσδιορίζουν την ένταση της αντίστοιχης απειλής:

- ☑ Ύπαρξη ικανοποιητικών υποκατάστατων: Αν οι ανάγκες των καταναλωτών καλύπτονται ικανοποιητικά από τις ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά των υποκατάστατων η απειλή αυτή διαγράφεται σοβαρή.
- ☑ Επίδραση της τιμής: Μεγάλη διαφορά προς τα κάτω στην τιμή του υποκατάστατου είναι πιθανό να στρέψει τον καταναλωτή προς αυτό. Για να το αποφύγει αυτό μια εταιρεία λαμβάνει πάντοτε υπόψη τις τιμές των

ανταγωνιστικών εναλλακτικών προϊόντων που κυκλοφορούν στην αγορά για να καθορίσει τις τιμές των προϊόντων της.

#### **1.2.4.2.6 ΜΙΑ ΕΠΙΠΡΟΣΘΕΤΗ ΔΥΝΑΜΗ ΣΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ PORTER**

Οι Hunger και Wheelen υποστηρίζουν ότι μια ακόμη δύναμη πρέπει να προστεθεί στο μοντέλο Porter η οποία θα περιλαμβάνει «τη σχετική δύναμη των άλλων ομάδων ενδιαφερόντων», όπως για παράδειγμα οι κρατικές αρχές, οι τοπικές κοινωνίες, οι πιστωτές, οι εμπορικές ενώσεις, οι ομάδες ειδικών συμφερόντων, οι μέτοχοι και οι συμπληρωματικοί φορείς. Κατά τους ίδιους συγγραφείς, ως συμπληρωματικός φορέας ορίζεται *«μια εταιρεία (π.χ. η Microsoft) ή ένας κλάδος που παράγει ένα προϊόν το οποίο συνεργάζεται καλά με το προϊόν μιας επιχείρησης (π.χ. της Intel) και που χωρίς αυτό, το προϊόν θα έχανε μεγάλο μέρος της αξίας του»* (Hunger, Wheelen, 2004)<sup>8</sup>.

Ο Παπαδάκης θεωρεί ως έκτη δύναμη τα *συμπληρωματικά προϊόντα (complementors)*. Ως παράδειγμα αναφέρει το αυτοκίνητο και τη βενζίνη, όπου το ένα προϊόν προϋποθέτει την χρήση του άλλου για να λειτουργήσει. Ως παράγοντες που προσδιορίζουν την επίδραση αυτής της δύναμης είναι: η ζήτηση για τα συμπληρωματικά προϊόντα και η επίδραση της τεχνολογίας.

Ο ίδιος ο Porter, εξετάζει δύο υποψήφιος, προς ένταξη στο μοντέλο του, δυνάμεις: την κυβέρνηση και τα συμπληρωματικά προϊόντα και υπηρεσίες. Παρόλα αυτά, απορρίπτει και τις δύο επιλογές στηριζόμενος στο ότι δεν υπάρχει «μονοτονική/ άμεση συσχέτιση» ανάμεσα στη δύναμη και στην επίδραση των δύο, με την κερδοφορία μιας επιχείρησης (Porter, 2002)<sup>9</sup>. Ισχυρίζεται ότι και οι δύο υποψήφιος δυνάμεις μπορούν να καλυφθούν από τις υπάρχουσες πέντε δυνάμεις του μοντέλου.

### 1.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η ανίχνευση και η ανάλυση των παραγόντων που συγκροτούν το εξωτερικό περιβάλλον για τον εντοπισμό ευκαιριών και απειλών δεν επαρκούν για την εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια επιχείρηση. Οι μάνατζερ επιβάλλεται να διεισδύσουν στον πυρήνα της εταιρείας και να εντοπίσουν τους **εσωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες**, δηλαδή τα στοιχεία αποφασιστικής σημασίας που καθορίζουν τη βιωσιμότητα της ίδιας της εταιρείας. Αυτή η εσωτερική ανίχνευση ονομάζεται **ανάλυση του οργανισμού**. Η ανάλυση αυτή αποσκοπεί στην ανεύρεση εκείνων των παραγόντων που μπορεί να αποτελέσουν *δυνάμεις* ή *αδυναμίες* για την επιχείρηση. Ένας παράγοντας διακρίνεται ως δύναμη όταν μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως πηγή για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τέτοιοι παράγοντες είναι οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης. Αντίστοιχα, ελλείψεις πόρων και απουσία ικανοτήτων μπορούν να αποτελέσουν αδυναμίες που είναι πιθανόν να την οδηγήσουν σε δυσχερή θέση έναντι των ανταγωνιστών.

Είναι, λοιπόν, φανερό ότι παράλληλα με την ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος πρέπει να διενεργείται και μια διεξοδική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος ώστε να εντοπισθούν εκείνες οι δραστηριότητες που μπορούν να εκτελεσθούν σαφώς καλύτερα από τους ανταγωνιστές (πλεονέκτημα διαφοροποίησης) ή οικονομικότερα (πλεονέκτημα κόστους) ή και τα δύο.

#### 1.3.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Κατά την τελευταία πενήνταετία, συνήθης πρακτική των επιτυχημένων επιχειρήσεων ήταν να εστιάζουν στην αριστοποίηση της επίδοσης ενός εκ των βασικών τμημάτων όπως π.χ. το τμήμα της έρευνας και ανάπτυξης, το τμήμα παραγωγής ή το τμήμα προώθησης. Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, όμως, επιτάσσει το συνδυασμό όλων των τμημάτων και την βελτιστοποίηση των λειτουργιών και διαδικασιών στον αγώνα για απόκτηση ανταγωνιστικού



πλεονεκτήματος. Οι παράγοντες που εκτιμώνται στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης που είναι σε θέση να ενδυναμώσουν ή να εξασθενίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της. Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν τη **δομή** (structure), την **κουλτούρα** (culture) και τους **πόρους** (resources) της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2002)<sup>10</sup>.

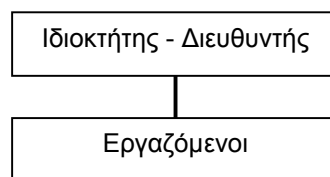
### 1.3.1.1 ΔΟΜΗ

Η **δομή**, κατά τον ίδιο συγγραφέα, προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίον μια επιχείρηση *«είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Είναι η τυπική διάταξη των ρόλων και των σχέσεων των ανθρώπων, ώστε η εργασία να κατευθύνεται προς την ικανοποίηση των σκοπών και την εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης»*. Η δομή λέγεται και διάταξη εντολής και μπορεί να παρουσιαστεί γραφικά με το οργανόγραμμα. Κύριες οργανωτικές δομές είναι: η απλή δομή (simple structure), η λειτουργική δομή (functional structure) και η δομή κατά τμήματα (divisional structure), όπως απεικονίζονται στο διάγραμμα 1.4.

Οι συγγραφείς Wheelen και Hunger<sup>11</sup> (2004) συμφωνούν με την ύπαρξη τριών βασικών δομών, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, όμως παραθέτουν ακόμα δύο δομές: τις *στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες* και την *δομή ομίλου*. Οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες είναι μια πρόσφατη παραλλαγή της δομής κατά τμήματα ή τομείς. Κάθε μία αντιπροσωπεύει μια διεύθυνση ή ομάδα διεύθυνσης που απαρτίζεται από ανεξάρτητα τμήματα προϊόντος–αγοράς και έχουν κύρια ευθύνη και εξουσιοδότηση για το μάνατζμεντ των λειτουργικών τομέων τους. Η δομή ομίλου αρμόζει σε μια μεγάλη επιχείρηση με πολλές σειρές προϊόντων σε ποικίλους, ανεξάρτητους μεταξύ τους, κλάδους. Η δομή αυτή είναι επίσης παραλλαγή της δομής κατά τμήματα και πρόκειται για ένα σύνολο νομικά ανεξάρτητων επιχειρήσεων (θυγατρικών) που λειτουργούν κάτω από την ίδια εταιρική ομπρέλα όμως ελέγχονται μέσω των διοικητικών συμβουλίων των θυγατρικών.

Η δομή μιας ανταγωνιστικής επιχείρησης έχει σημασία διότι επιδρά καταλυτικά όχι μόνο στη διάπλαση της στρατηγικής της αλλά και στην βιωσιμότητά της. Για παράδειγμα, αν η υπάρχουσα δομή δεν είναι η κατάλληλη για να στηρίξει μια πιθανή αλλαγή στην στρατηγική της επιχείρησης, είναι ενδεχόμενο αυτή η αλλαγή να μην έλθει εις πέρας ακόμα και αν την επιβάλλουν οι δεδομένες συνθήκες.

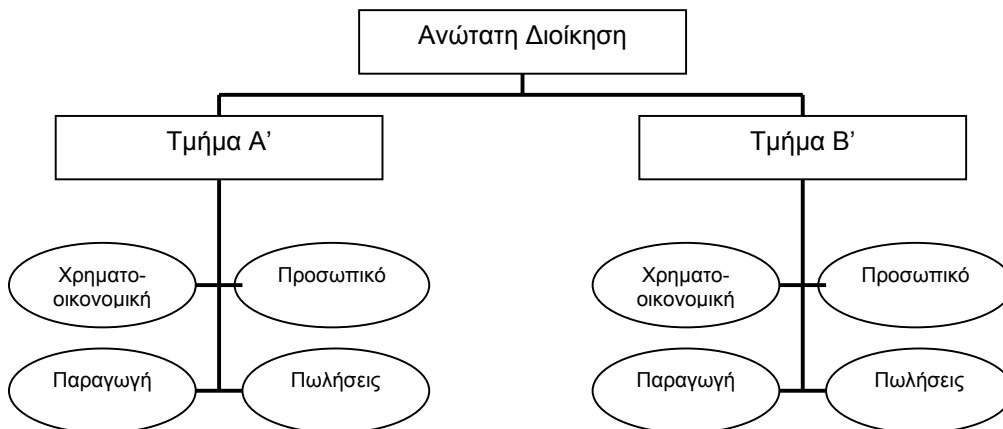
#### A. ΑΠΛΗ ΔΟΜΗ



#### B. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΔΟΜΗ



#### Γ. ΔΟΜΗ ΚΑΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ



Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος Β., 2002, σελ. 129

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.4**  
**ΒΑΣΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ**

### 1.3.1.2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η **κουλτούρα** περιλαμβάνει το σύνολο των πεπαιθώσεων, των προσδοκιών και των αξιών που μοιράζονται τα μέλη μιας εταιρείας και που αυτό το σύνολο την διαφοροποιεί από κάθε άλλη.

Οι Hampden και Turner<sup>12</sup> (1990) θεωρούν ότι πρόκειται για ένα υπόδειγμα βασικών υποθέσεων που έχουν επινοηθεί, ανακαλυφθεί ή εξελιχθεί από μία ομάδα ατόμων καθώς μαθαίνει να αντιμετωπίζει επιτυχώς τα προβλήματα που προκύπτουν από την προσπάθεια προσαρμογής στο εξωτερικό περιβάλλον καθώς και αυτά που προέρχονται από τις προσπάθειες εσωτερικής ολοκλήρωσης. Και αυτό το συγκεκριμένο υπόδειγμα έχει λειτουργήσει αρκετά καλά ώστε να είναι αποτελεσματικό και να μπορεί να μαθαίνεται στα νέα μέλη της ομάδας και να υποδεικνύεται ως ο σωστός τρόπος για να αντιλαμβάνονται, σκέπτονται και αισθάνονται για τα εν λόγω προβλήματα.

Η εταιρική κουλτούρα είναι μια συλλογή ομοιόμορφων και διαρκών ιδεών – πιστεύω, συνηθειών, παραδόσεων και πρακτικών που μοιράζονται και διαιωνίζονται από τους εργαζομένους ενός οργανισμού (Hai, D.M., 1986)<sup>13</sup>. Αυτές οι κοινές ιδέες προσδιορίζουν τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά ενός οργανισμού και δημιουργούν μια νοοτροπία που τον διαφοροποιεί από κάθε άλλο (Maloney, W.F. και M.O. Federle, 1990)<sup>14</sup>. Κατά τον Graves<sup>15</sup> (1986) η εταιρική κουλτούρα αναφέρεται στον μοναδικό σχεδιασμό προτύπων και συμπεριφορών που χαρακτηρίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι συνεργάζονται για να διεκπεραιώσουν την αποστολή τους. Επίσης, η εταιρική κουλτούρα, αναφέρεται στις αξίες που υιοθετούνται από τους εργαζομένους οι οποίες τείνουν να παραμένουν σταθερές ακόμα κι όταν αλλάζει το ίδιο το σώμα των μελών του οργανισμού (Kotter, J.P. and Heskett J.L., 1992)<sup>16</sup>.

Η εταιρική κουλτούρα είναι το σύνολο των πεπαιθώσεων, των προσδοκιών και των αξιών που έμαθαν και μοιράζονται τα μέλη μιας επιχείρησης και που

μεταδίδεται από τη μια γενιά προσωπικού στην άλλη. Ο όρος αυτός αντικατοπτρίζει τις αξίες των ιδρυτών και την αποστολή της επιχείρησης και συνεπώς, περιλαμβάνει και τον προσανατολισμό της. Ομοίως με τη δομή, αν η κουλτούρα μιας εταιρείας είναι εναρμονισμένη με μια νέα στρατηγική τότε η ίδια αποτελεί ένα εσωτερικό δυνατό σημείο, αντίθετα μπορεί να αποτελέσει ισχυρό εμπόδιο προς την υιοθέτηση της εν λόγω στρατηγικής.

Η εταιρική κουλτούρα είναι βασική για την επιτυχία ενός οργανισμού. Είναι αυτή που προσφέρει το εργασιακό περιβάλλον για τους υπαλλήλους και είναι γεγονός ότι όταν το περιβάλλον τους ικανοποιεί είναι περισσότερο πιθανό να διεκπεραιώνουν τα καθήκοντά τους με επιτυχία. Για να κατανοηθεί πλήρως η έννοια της εταιρικής κουλτούρας πρέπει να κατανοηθούν πρώτα τα χαρακτηριστικά της. Ένας συνδυασμός των επικρατέστερων χαρακτηριστικών είναι ο εξής:

- ◆ Η εταιρική κουλτούρα αντιπροσωπεύει συμπεριφορές που ενθαρρύνονται να ακολουθήσουν οι νεοπροσληφθέντες
- ◆ Δημιουργεί νόρμες αποδεκτής συμπεριφοράς
- ◆ Ενισχύει ιδέες και εκφράσεις που είναι συνακόλουθες με τα πιστεύω του οργανισμού
- ◆ Επηρεάζει τις εξωτερικές σχέσεις του οργανισμού καθώς και τις σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων
- ◆ Μπορεί να έχει ισχυρή επίδραση στα άτομα και την αποτελεσματικότητά τους
- ◆ Επηρεάζει τα κίνητρα των εργατικού δυναμικού και των στόχων τους
- ◆ Επιδρά σε συμπεριφορές όπως νεωτερισμοί, ανάληψη πρωτοβουλιών, επικοινωνίας, οργάνωσης, μέτρησης αποδοτικότητας και επιβράβευση

Ο ορισμός λοιπόν, της εταιρικής κουλτούρας είναι πολύπλοκος αν ληφθούν υπόψη όλες οι πλευρές και χαρακτηριστικά της (Molenaar Keith, Brown Hyman, Caille Shreve, Smith Roger, 2002)<sup>17</sup>.

Στην εταιρική κουλτούρα διακρίνονται δύο ξεχωριστά χαρακτηριστικά: η ένταση και η ολοκλήρωση. Η ένταση ή βάθος κουλτούρας, είναι το μέτρο στο οποίο τα μέλη μιας ομάδας σε μια επιχείρηση αποδέχονται τα διακριτά στοιχεία της κουλτούρας όπως τα πρότυπα, τις αξίες κ.α. Ολοκλήρωση είναι ο βαθμός στον οποίο όλες οι ομάδες καθ' όλη την έκταση του οργανισμού αποδέχονται μια κοινή κουλτούρα.

Η επιχειρησιακή κουλτούρα είναι υπεύθυνη για την εξυπηρέτηση αξιόλογων λειτουργιών όπως:

- Τη μετάδοση του αισθήματος της ταυτότητας στους εργαζομένους
- Τη στήριξη των εργαζομένων στην προσπάθεια επίτευξης υψηλότερων στόχων
- Την υποστήριξη της σταθερότητας της επιχείρησης σαν κοινωνικό σύστημα
- Την χρήση της ίδιας ως πεδίο αναφοράς των εργαζομένων και ως οδηγό τους για κατάλληλη συμπεριφορά

Κατά τον Γεωργόπουλο<sup>18</sup> (σελ. 133), οι επιχειρήσεις μπορούν να καταταχθούν σε δύο διαφορετικές κατηγορίες όσον αφορά στην κουλτούρα. Η πρώτη κατηγορία αποτελείται από εταιρείες συντηρητικές που ακολουθούν στρατηγικές χαμηλού κινδύνου και υιοθετούν λύσεις που έχουν δοκιμαστεί επιτυχώς. Στην δεύτερη κατηγορία ανήκουν εκείνες οι εταιρείες που μπορούν να χαρακτηρισθούν καινοτόμες ως προς τον τρόπο δράσης τους, επιδιώκουν ανάπτυξη σε γρήγορους ρυθμούς και είναι σε εγρήγορση για νέες ευκαιρίες. Αυτή η κατηγοριοποίηση υποδηλώνει ότι δύο επιχειρήσεις που η καθεμία ανήκει σε διαφορετική κατηγορία, θα χαράξουν σαφώς διαφορετικές στρατηγικές αλλά και θα αντιδράσουν διαφορετικά ακόμα και σε κοινό εξωτερικό περιβάλλον.

Είναι γεγονός πως μια εταιρική κουλτούρα επιδρά αποφασιστικά στη συμπεριφορά των εργαζομένων της και επηρεάζει το σύστημα αξιών τους. Επιπρόσθετα, μια ισχυρή κουλτούρα τείνει να δημιουργεί τη βάση για απόκτηση ανταγωνιστικής θέσης και χωρίς να υπάρχει ο κίνδυνος αντιγραφής από τους

ανταγωνιστές όντας κάτι άυλο, χωρίς φυσική υπόσταση και ενσωματωμένο στον τρόπο ζωής των ατόμων. Παράδειγμα η εταιρεία Walt Disney Productions και η εξοικείωσή της με τα κινούμενα σχέδια. Ο ιδρυτής της, προσέδωσε αυτό το χαρακτηριστικό στην κουλτούρα της εταιρείας και από εκεί έγινε αναπόσπαστο κομμάτι της στην πεποίθηση του έμψυχου δυναμικού της. Ακόμα και αν τα κινούμενα σχέδια δεν ήταν η κύρια ενασχόληση της επιχείρησης, ο ιδρυτής της Walt Disney τα θεωρούσε στρατηγικό παράγοντα της εταιρείας. Τόνιζε συχνά ότι: «Όλα ξεκίνησαν από ένα ποντίκι» (δηλ. τον Μίκυ Μάους).

### 1.3.1.3 ΠΟΡΟΙ

Η θεωρία των **πόρων** βασίζεται πρώτιστα στο εσωτερικό περιβάλλον της κάθε εταιρείας χωρίς να αγνοούνται τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι πόροι που διαθέτει η κάθε επιχείρηση είναι τα συστατικά που την διαφοροποιούν από τον ανταγωνισμό και κατ' επέκταση της παρέχουν τη δυνατότητα για αξιοποίηση των δυνατών σημείων της. Η θεωρία των πόρων βρίσκει πρόσφορο έδαφος ιδιαίτερα όταν το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης μεταβάλλεται ταχέως και ο ασφαλέστερος τρόπος χάραξης στρατηγικής είναι λαμβάνοντας υπόψη τα στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα τους πόρους της και τις ικανότητές της.

#### 1.3.1.3.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Μετά από μια δεκαετία επικέντρωσης του στρατηγικού μάντζμεντ στην ανάλυση του κλάδου και στην τοποθέτηση (market positioning) στην αγορά, θεωρώντας τα δύο αυτά στοιχεία ως τα κλειδιά για την υψηλή αποδοτικότητα και κερδοφορία των επιχειρήσεων, στις αρχές τις δεκαετίας του 90' εμφανίστηκε στο προσκήνιο μια νέα προσέγγιση στην διαμόρφωση της στρατηγικής. Αυτή ονομάστηκε **Θεωρία των Πόρων** (Resource Based View) (Prahalad and Hamel, 1990)<sup>19</sup> & (Grant, 1991)<sup>20</sup>. Σε αντίθεση με την αναζήτηση ευνοϊκής τοποθέτησης (positioning) και κατάκτησης υψηλού μεριδίου αγοράς, από το 1990 και ύστερα, η

έμφαση του στρατηγικού μανάτζμεντ άλλαξε ακόμα μια φορά. Το ενδιαφέρον μετατοπίστηκε από το εξωτερικό ανταγωνιστικό περιβάλλον προς την εσωτερική ανάλυση της επιχείρησης με την τελευταία να αποτελεί τη βάση για τη διαμόρφωση στρατηγικής και εύρεσης πόρων προς θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το 1992, οι Mahoney and Pandian<sup>21</sup> υπογράμμισαν ότι η θεωρία των πόρων μπορεί να είναι χρήσιμη στο χώρο του στρατηγικού μανάτζμεντ. Ένα κέρδος, κατά τους ίδιους, που προέκυπτε από τη θεωρία ήταν η ενθάρρυνση του διαλόγου μεταξύ σπουδαστών από διαφορετικές προοπτικές και η εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων. Από τότε τα υπέρ και τα κατά της θεωρίας των πόρων εξετάζονται και μελετώνται έντονα κατά τη διαμόρφωση του κατάλληλου στρατηγικού σχεδιασμού.

Η θεωρία των πόρων δέχεται ότι μία επιχείρηση κατέχει πόρους, ένα μέρος των οποίων της δίνει τη δυνατότητα επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς και ένα άλλο μέρος τους, την οδηγεί σε ανώτερα επίπεδα απόδοσης τα οποία δύναται να διατηρηθούν μακροπρόθεσμα (Barney 1991, Grant 1991, Wernerfelt 1984)<sup>22,23,24</sup>.

Οι Hansen και Wernerfelt<sup>25</sup> (1989), διεξήγαγαν εμπειριστατωμένες μελέτες εταιρικής απόδοσης χρησιμοποιώντας την θεωρία των πόρων και διέκριναν διαφορές όχι μόνο μεταξύ εταιρειών του ίδιου κλάδου αλλά και μεταξύ στενά συνεργαζόμενων τμημάτων. Το γεγονός αυτό αποδεικνύει ότι η επίδραση κάποιων ξεχωριστών πόρων μιας εταιρείας στην απόδοσή της μπορεί να είναι σημαντική.

### 1.3.1.3.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΠΟΡΟΣ

Ένα βασικό σημείο που επιβάλλεται να αποσαφηνιστεί είναι ο προσδιορισμός της έννοιας του πόρου. Έχει χρησιμοποιηθεί μία ποικιλία από όρους για να περιγραφούν οι πόροι μιας επιχείρησης, όπως:

- ◆ *Ικανότητες (competencies)*
- ◆ *Επιδεξιότητες (skills)*
- ◆ *Στρατηγικά κεφάλαια (strategic assets)*
- ◆ *Περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης (strategic assets)*
- ◆ *Αξίες-παρακαταθήκη (stocks)*

Κατά τους Wheelen και Hunger<sup>26</sup> (2004), η ηγεσία της κάθε εταιρείας επιβάλλεται να εμβαθύνει στην ίδια την εταιρεία ώστε να εντοπιστούν οι *εσωτερικοί στρατηγικοί παράγοντες* δηλαδή εκείνα τα σημεία ζωτικής σημασίας που μπορούν να απομακρύνουν πιθανές απειλές και να προσφέρουν ευκαιρίες προς εκμετάλλευση. Αυτή η εμβάθυνση ονομάζεται *ανάλυση του οργανισμού* και ασχολείται με τον εντοπισμό και την ανάπτυξη των πόρων του. Ως *πόρος* ορίζεται ένα περιουσιακό στοιχείο, μια διεργασία, μια δεξιότητα ή κάποιες γνώσεις που ελέγχονται από την επιχείρηση ή αλλιώς τα στοιχεία που διαθέτει η ίδια ώστε να χρησιμοποιηθούν για την πραγματοποίηση των στόχων της.

### 1.3.1.3.3 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ

Γενικά, κάθε επιχείρηση διαθέτει έναν αριθμό πόρων που διαφέρει ποιοτικά και ποσοτικά από κάθε άλλη επιχείρηση είτε αυτή δραστηριοποιείται στον ίδιο κλάδο είτε σε άλλο. Μία ταξινόμηση των πιθανών πόρων ενός οργανισμού θα μπορούσε να έχει ως εξής (Johnson, G. and K. Scholes, 1999)<sup>27</sup>:

- ◆ Υλικοί πόροι: Ότι έχει να κάνει με πρώτες ύλες, εγκαταστάσεις, μηχανολογικό εξοπλισμό κ.α. αλλά και το ιδιοκτησιακό καθεστώς αυτών των επιμέρους στοιχείων. Βεβαίως, δεν θα πρέπει να σταθεί κανείς απλά



και μόνο σε μια ανώφελη απογραφή των υλικών πόρων αλλά να προχωρήσει σε αξιολόγηση των «υπαρχόντων» της επιχείρησης με σκοπό να κρίνεται η παλαιότητα, η χρησιμότητα, ο βαθμός παραγωγικότητας και η εν γένει χρησιμότητα κάθε τέτοιου πόρου. Οι *φυσικοί πόροι* εμπεριέχονται στους υλικούς και μπορούν να διακριθούν τρεις τύποι:

- i. Εγκαταστάσεις
- ii. Τοποθεσία των εγκαταστάσεων και βαθμός αποδοτικότητάς τους
- iii. Πρόσβαση σε πρώτες ύλες και αντίστοιχα αποθέματα.

Σε αυτήν την κατηγορία πόρων μπορούν να συμπεριληφθούν οι *χρηματοοικονομικοί πόροι* (Γεωργόπουλος, σελ. 133)<sup>18</sup>. Είναι λογικό ότι είναι απαραίτητη προϋπόθεση η ύπαρξη χρηματοδότησης όχι μόνο για την αρχική δραστηριοποίηση της εταιρείας αλλά και για την περαιτέρω ανάπτυξη και βιωσιμότητά της. Η ηγεσία της οποιασδήποτε εταιρείας είναι βέβαιο ότι θα προνοήσει για τα εξής:

- i. Απόκτηση χρηματοοικονομικών πόρων (π.χ. από πωλήσεις μετοχών στο χρηματιστήριο, από έκδοση ομολογιών ως δάνεια ή από άντληση εσωτερικών πόρων)
- ii. Κατανομή χρηματοοικονομικών πόρων (η κατανομή των χρηματοοικονομικών πόρων με τον πλέον αποδοτικό τρόπο)
- iii. Έλεγχος χρηματοοικονομικών πόρων (για να εξακριβωθεί αν χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά π.χ. με τη βοήθεια χρηματοοικονομικών δεικτών)

- ♦ *Ανθρώπινοι πόροι*: Περιλαμβάνουν τα άτομα που στελεχώνουν την επιχείρηση και πιο ειδικά τις ικανότητες που διαθέτουν και τον τρόπο με τον οποίο τις εξασκούν για την εκπλήρωση των εταιρικών υποχρεώσεων. Θα μπορούσε να λεχθεί ότι αυτή η κατηγορία πόρων είναι που συντονίζει όλες τις υπόλοιπες και εξασφαλίζει την συνοχή τους και την καλή

λειτουργία τους προς επίτευξη της στρατηγικής της εταιρείας. Συνεπάγεται λοιπόν, ότι τα προσόντα και οι ικανότητες του προσωπικού επιβάλλεται να ικανοποιούν τις βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες ανάγκες της. Μπορούν να διακριθούν δύο κατηγορίες ανθρωπίνων πόρων:

- Το εξειδικευμένο προσωπικό που ενδείκνυται να έχει ειδικές γνώσεις για να μπορούν να φέρουν εις πέρας την εργασία που τους ανατίθεται από την διοίκηση, και
- Το διοικητικό προσωπικό το οποίο οφείλει να εναρμονίζει τους ανθρώπινους με τους υπόλοιπους πόρους ώστε να προκύπτει κάθε φορά το επιθυμητό αποτέλεσμα.

- ♦ Συστήματα: Οι δύο παραπάνω κατηγορίες πόρων από μόνες τους δεν επαρκούν ούτε στο ελάχιστο για να λειτουργήσει μια επιχείρηση. Απαιτούνται τα κατάλληλα συστήματα, δηλαδή μια πρότυπη οργάνωση των πόρων ώστε να εξασφαλιστεί η παραγωγή καθώς και η σωστή και ομαλή διεξαγωγή των εταιρικών διεργασιών. Ενδεικτικά αναφέρονται τέτοια συστήματα όπως τα συστήματα ελέγχου και προγραμματισμού της παραγωγής, του προσωπικού, της προώθησης των προϊόντων, των υπηρεσιών μετά την πώληση, της διασφάλισης της ποιότητας κ.α.
- ♦ Άυλοι πόροι: Σε αυτή τη κατηγορία συγκαταλέγονται οι *τεχνολογικοί πόροι* που αφορούν στην τεχνολογία που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα αναφέρονται στην τεχνολογική ικανότητα όπως για παράδειγμα στην ύπαρξη πατέντας, σε εμπορικά σήματα, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας ή εμπορικά μυστικά καθώς και στην απαραίτητη γνώση για την αποτελεσματική χρήση των ανωτέρω. Οι τεχνολογικοί πόροι μπορούν να οδηγήσουν σε νέα ή βελτιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες που θα διακρίνονται εμφανώς από το αγοραστικό κοινό ή ακόμα μπορεί να αριστοποιήσει βασικές παραγωγικές διαδικασίες που θα οδηγούν σε μείωση του συνολικού κόστους παραγωγής.

Επιπρόσθετα, δεν μπορούν να παραλειφθούν άυλοι πόροι όπως της *φήμης* (reputation) και της *καινοτομίας* (εργαζόμενοι με αξιόλογες ικανότητες, ακριβές ερευνητικές εγκαταστάσεις, κτλ.).

Στον Πίνακα 1.2 μπορούν να διακριθούν πιθανές περιοχές όπου μπορεί μια επιχείρηση να αναζητήσει τους πόρους της ανά τομέα.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2**  
**ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ**

| ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ & ΠΩΛΗΣΕΙΣ              | ΠΑΡΑΓΩΓΗ                                | ΕΡΕΥΝΑ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ                             | ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ         |
|------------------------------------|---|---|---------------------------|
| Μείγμα Μάρκετινγκ                  | Οργάνωση παραγωγικής διαδικασίας        | Πατέντες                                      | Διαχείριση κεφαλαίων      |
| Έρευνα Αγοράς                      | Συντονισμός & προγραμματισμός Παραγωγής | Δημιουργικότητα ερευνητικού προσωπικού        | Δυνατότητες δανειοδότησης |
| Ηλεκτρονικό Εμπόριο                | Ευελιξία λόγω καθετοποίησης διαδικασιών | Επιστημονική ικανότητα ερευνητικού προσωπικού | Διαχείριση αποθεμάτων     |
| Αποτελεσματικό τμήμα πωλήσεων      | Τεχνολογικές συμμαχίες                  | Μηχανισμοί έρευνας προϊόντων                  | Πιστωτική πολιτική        |
| Εστίαση στον πελάτη                | Εκσυγχρονισμένος παραγωγικός εξοπλισμός | Μηχανισμοί έρευνας παραγωγικών διαδικασιών    |                           |
| Φήμη προϊόντων                     | Τεχνογνωσία                             |   |                           |
| Αξιοπιστία στην αγορά              | Πρόσβαση σε πρώτες ύλες                 |   |                           |
| Υπηρεσίες μετά την πώληση          |   |   |                           |
| Μηχανισμοί πληροφόρησης της αγοράς |   |   |                           |

## ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2

(συνέχεια)

| ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ               | ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ                      | ΠΡΟΪΟΝΤΑ                          | ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ                                 |
|----------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|---|
| Γνώσεις & δεξιότητες προσωπικού  | Σχέσεις με κανάλια διανομής           | Αντιληπτή ποιότητα στον πελάτη    | Ευελιξία & ταχύτητα λήψης αποφάσεων                 |
| Εκπαίδευση προσωπικού            | Έκταση και ποιότητα καναλιών διανομής | Εύρος & βάθος ποικιλίας προϊόντων | Πληροφοριακά συστήματα                              |
| Επιλογή προσωπικού               |                                       |                                   | Ευέλικτη οργανωτική δομή                            |
| Συστήματα παρακίνησης προσωπικού |                                       |                                   | Συντονισμός διοικητικών Διαδικασιών                 |
|                                  |                                       |                                   | Ανάπτυξη ομάδων                                     |
|                                  |                                       |                                   | Συστήματα & διαδικασίες αποτελεσματικής επικοινωνία |

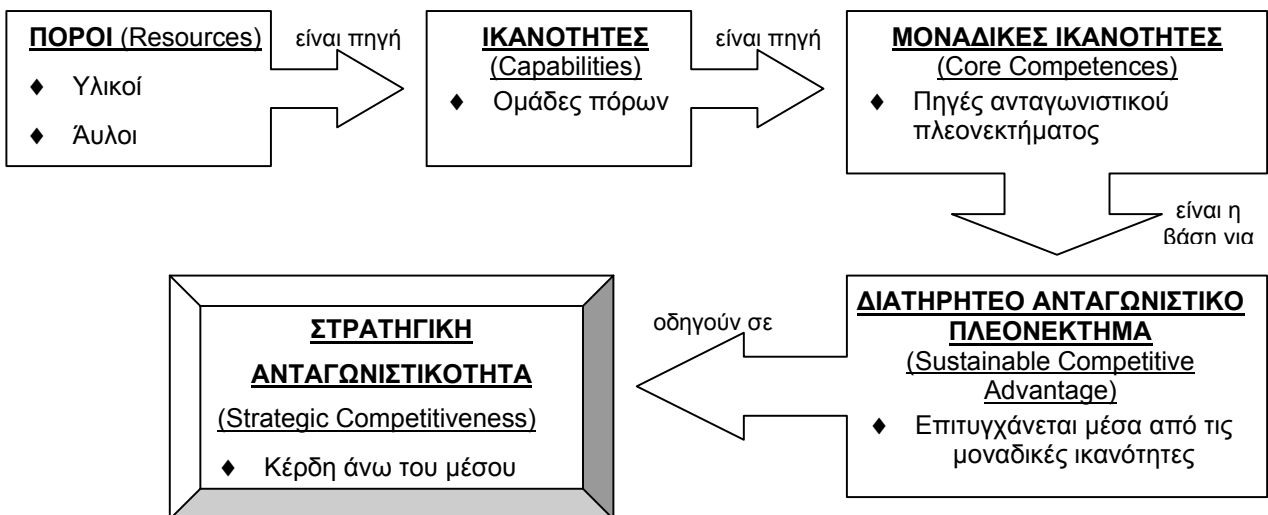
Πηγή: "Χρηματοασφαλιστικό μάρκετινγκ", Μάιος 2003

### 1.3.2 ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ ΣΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως μεγέθους, τοποθεσίας και γενικά, εξωτερικών συνθηκών κατέχει ένα σύνολο από σαφείς και συγκεκριμένους πόρους που φυσιολογικά είναι ξεχωριστοί για την κάθε επιχείρηση. Εντούτοις, οι πόροι μόνο αυτοί καθαυτοί δεν είναι σε θέση να προσφέρουν στην εταιρεία τις απαραίτητες εκείνες ευκαιρίες προς αξιοποίηση που οδηγούν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για παράδειγμα, η τεχνολογική ανωτερότητα μιας εταιρείας σε εξοπλισμό, το ανθρώπινο δυναμικό και οι εγκαταστάσεις είναι πιθανό να της αποφέρουν ένα προηγμένο προϊόν, μοναδικό στο είδος του. Θα ήταν αναμενόμενο με τη σειρά του το προηγμένο προϊόν να αποφέρει ένα ελκυστικό μερίδιο αγοράς στην κατασκευάστρια εταιρεία συνοδευόμενο από υψηλές πωλήσεις και κατά συνέπεια ένα ισχυρό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού.

Ωστόσο, εάν ο πόρος αυτός δεν προστατευθεί και δεν ενισχυθεί ταυτόχρονα από τα άλλα τμήματα της εταιρείας όπως π.χ. το τμήμα προώθησης πωλήσεων είναι πολύ πιθανό να μην αξιοποιηθεί ούτε στο ελάχιστο από το αναμενόμενο.

Συνεπώς, η ύπαρξη πόρων είναι το πρώτο βήμα, αλλά αυτό από μόνο του δεν είναι αρκετό. Επιβάλλεται ο κατάλληλος συνδυασμός και αξιοποίηση αυτών των πόρων για να προκύψουν οι **ικανότητες** (capabilities) για μια επιχείρηση. Οι ικανότητες μπορούν να καταταχθούν σε δύο κατηγορίες: τις **οριακές ικανότητες** (threshold competencies) και τις **μοναδικές ικανότητες** (core competencies). Οι οριακές ικανότητες δεν είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές ή ακόμα είναι δυνατόν και να τις διαθέτουν ήδη. Απεναντίας, οι μοναδικές ικανότητες δεν είναι κτήμα των ανταγωνιστών αλλά ούτε και μπορούν να τις εντοπίσουν και να τις αντιγράψουν (Παπαδάκης Β., 1998)<sup>28</sup>. Μέσω των οριακών ικανοτήτων είναι δυνατή η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όπως απεικονίζεται στο διάγραμμα 1.5:



**Πηγή:** Hitt M., Ireland R. and Hoskisson R, "Strategic Management Competitiveness and Globalisation", 1997

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.5**  
**ΠΟΡΟΙ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΜΟΝΑΔΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ**

Μοναδικές ικανότητες μπορεί να είναι μία προηγμένη τεχνολογία που φυλάσσεται αποτελεσματικά ώστε να μην αντιγραφεί από κάποια ανταγωνίστρια εταιρεία όπως επίσης, η αποκλειστική πρόσβαση σε πρώτες ύλες. Όμως σε αυτή την κατηγορία μπορεί να ενταχθούν και ικανότητες όπως η δημιουργικότητα του ερευνητικού προσωπικού ή μια ευέλικτη οργανωτική δομή που, εκ των πραγμάτων, είναι πολύ δυσκολότερο έως αδύνατο να αντιγραφεί. Μια ακόμη οριακή ικανότητα είναι η ιδιαίτερη οργανωσιακή κουλτούρα. Η κουλτούρα μιας επιχείρησης μπορεί να διευκολύνει σημαντικά την αποτελεσματική ενσωμάτωση των νεοπροσληφθέντων στους κόλπους της εταιρείας και κατά συνέπεια, την μείωση του χρόνου που απαιτείται ώστε οι νεοπροσληφθέντες να φτάσουν στο σημείο να αποδώσουν το μέγιστο των ικανότητων τους (Barney, J., 1986)<sup>29</sup>.

### 1.3.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Ο Grant<sup>30</sup> (1991) υποστηρίζει ότι τέσσερα είναι τα χαρακτηριστικά των πόρων και ικανοτήτων που πρέπει να αποτιμηθούν διότι είναι πολύ πιθανό να είναι εξόχως σημαντικά σε ότι αφορά στην διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: **αντοχή** (durability), **διαύγεια** (transparency), **μεταβιβασιμότητα** (transferability), **αντιγραψιμότητα** (duplicability).

1. **Αντοχή:** Η μακροβιότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βασίζεται στο βαθμό με τον οποίο οι πόροι μιας επιχείρησης απαρχαιώνονται ή αποσβένονται. Η αντοχή των πόρων είναι γεγονός ότι διαφοροποιείται αξιοσημείωτα. Για παράδειγμα, οι τεχνολογικοί πόροι έχουν μικρό κύκλο ζωής εξαιτίας της ταχύτατης έρευνας και ανάπτυξης. Αντιθέτως, η φήμη τόσο μιας εταιρείας όσο ενός προϊόντος φαίνεται να αντέχει πολύ περισσότερο στο χρόνο.
2. **Διαύγεια:** Η ικανότητα μιας εταιρείας να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα εξαρτάται από την ταχύτητα με την οποία οι άλλες ανταγωνίστριες εταιρείες μπορούν να αντιγράψουν τη στρατηγική επίτευξης του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Βέβαια για να γίνει

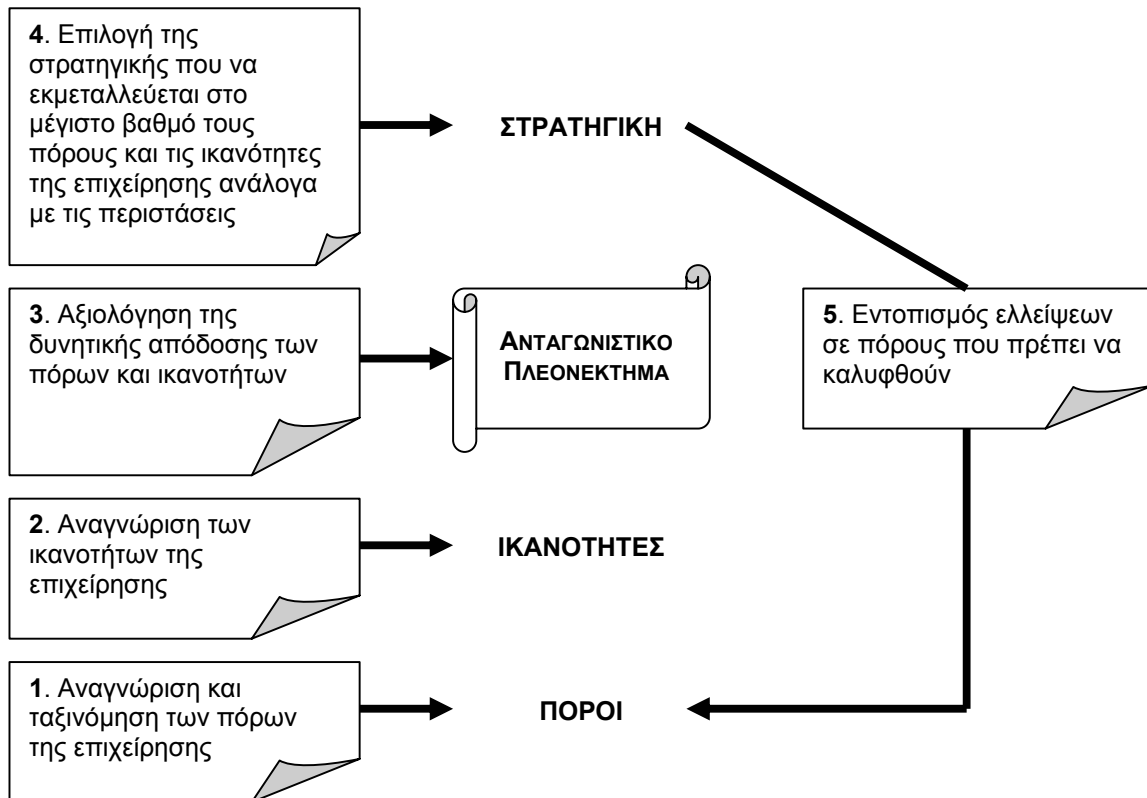
- κάτι τέτοιο, πρέπει πρώτον, η επίδοξη εταιρεία να εντοπίσει, πρώτα, ποιο είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της άλλης και πως επιτυγχάνεται και δεύτερον, να καταφέρει να συσσωρεύσει όλους τους απαραίτητους πόρους και ικανότητες για να ολοκληρώσει την «αντιγραφή».
3. **Μεταβιβασιμότητα:** Είναι το πόσο εύκολα μπορούν να συγκεντρωθούν οι πόροι που απαιτούνται για να «μεταβιβασθεί» το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τη μια εταιρεία στην άλλη. Αν είναι εύκολο τότε το πλεονέκτημα που είχε η πρώτη εταιρεία είναι θέμα χρόνου να εξανεμιστεί. Ωστόσο, υπάρχουν φυσικά εμπόδια που εμφανίζονται σε τέτοιες μεταβιβάσεις όπως ο γεωγραφικός περιορισμός των πόρων, η ελλιπής πληροφόρηση του αντιγραφέα κ.α.
  4. **Αντιγραψιμότητα:** Η μεταβίβαση των ίδιων πόρων μιας επιχείρησης σε άλλη δε συνεπάγεται αυτόματα και την ανεμπόδιστη και τέλεια λειτουργία τους. Εξαίρεση εδώ αποτελούν οι μηχανολογικές εγκαταστάσεις ή οι εξοπλισμοί που αργά ή γρήγορα αποκτάται η κατάλληλη τεχνογνωσία για την άριστη αξιοποίησή τους. Όμως, πόροι μιας επιχείρησης όπως ο συντονισμός και προγραμματισμός της παραγωγής από δια-τμηματικές ομάδες ή εφαρμογή συστημάτων “just-in-time” αντιγράφονται πολύ πιο δύσκολα από ότι αναμένεται.

#### **1.3.4 ΟΙ ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΟΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΩΣ ΒΑΣΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Ο Grant προτείνει ένα πρακτικό πλαίσιο εργασίας (διάγραμμα 1.6) βάση του οποίου μια επιχείρηση μπορεί να διαμορφώσει αποτελεσματικά τη στρατηγική της με τη βοήθεια των πόρων και ικανοτήτων που διαθέτει. Αυτό το πλαίσιο είναι μια διαδικασία 5 βημάτων:

- ανάλυση των πόρων της εταιρείας,
- αξιολόγηση των ικανοτήτων της,
- ανάλυση του δυναμικού – προοπτικής για κερδοφορία των πόρων και ικανοτήτων,

- επιλογή μιας στρατηγικής,
- επέκταση και αναβάθμιση της πηγής των πόρων και ικανοτήτων της εταιρείας.



**Πηγή:** Grant R.M., 1991, p. 115

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.6 ΧΑΡΑΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ

Όμως δεν πρέπει να αγνοείται πως δύο εταιρείες με τους ίδιους πόρους αλλά με διαφορετικό μάνατζμεντ ή οργανωτικό ταλέντο θα παρουσιάζουν διαφορετικά επίπεδα απόδοσης. Στον ίδιο κλάδο, επομένως, εταιρείες είναι δυνατόν να επιδιώκουν διαφορετικές στρατηγικές και να επιτυγχάνουν ανάμοια αποτελέσματα αποδοτικότητας ως αποτέλεσμα χρησιμοποίησης όμοιων πόρων αλλά διαφορετικών ικανοτήτων. Για αυτό το λόγο, η θεωρία των πόρων δίνει μια καλή εξήγηση σε ότι αφορά σε αυτήν την ετερογένεια, ακόμα κι αν εκ πρώτης

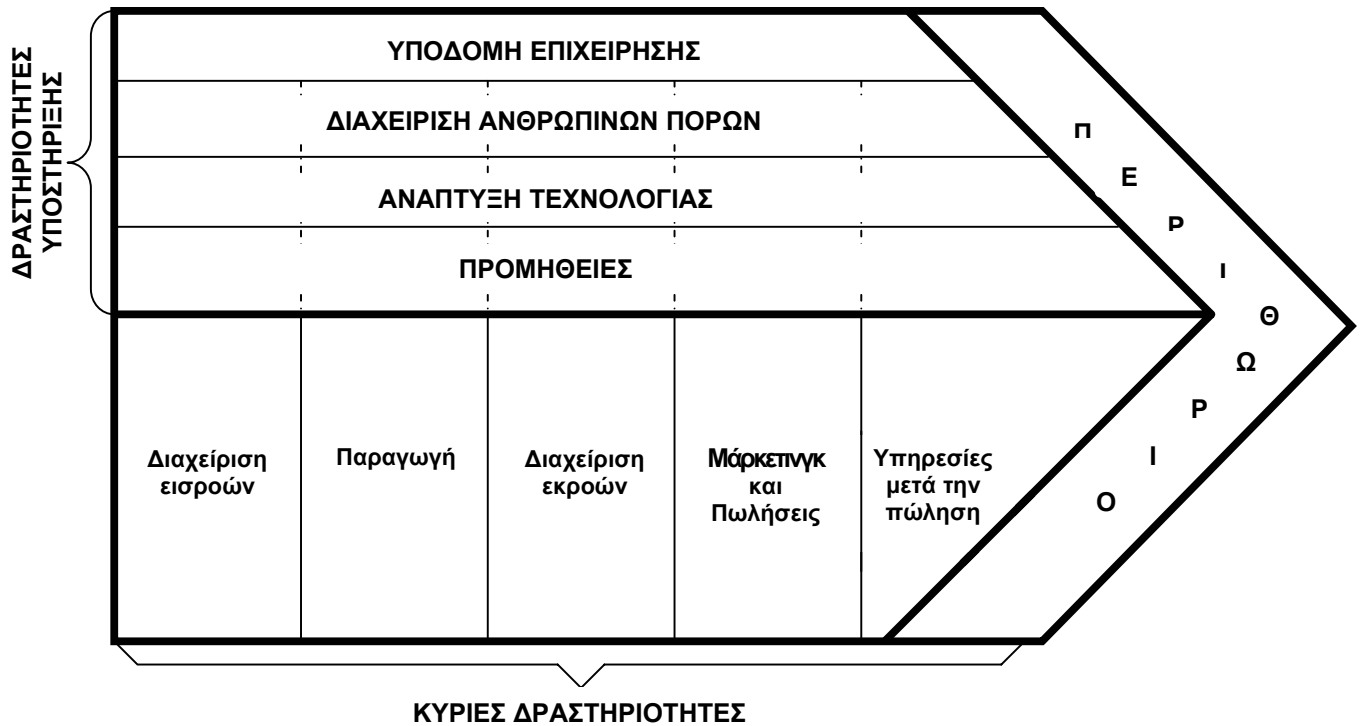


άποψης οι συνθήκες είναι πανομοιότυπες. Αυτό, λοιπόν, το γεγονός καταδεικνύει το βασικό ρόλο του μάνατζμεντ στη δημιουργία διαδικασιών για την ανάπτυξη ικανοτήτων (Susan Segal-Horn, 2004)<sup>31</sup>. Σύμφωνα με τον Porter<sup>32</sup> (1996): «*Η ανταγωνιστική στρατηγική σημαίνει να είσαι διαφορετικός. Σημαίνει να επιλέγεις συνειδητά μια διαφορετική ομάδα δραστηριοτήτων ώστε να παραδίδεις ένα μοναδικό μείγμα αξίας*».

### **1.3.5 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ**

Στα πλαίσια του ανταγωνισμού, η αξία σαν έννοια δεν είναι τίποτε άλλο από το χρηματικό ποσό που οι αγοραστές είναι πρόθυμοι να ξοδέψουν σε αντάλλαγμα για το προϊόν που προσφέρει η επιχείρηση. Μια εταιρεία θεωρείται κερδοφόρος, αν η αξία-τιμή που υπαγορεύει, υπερβαίνει το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Επομένως, στόχος κάθε στρατηγικής είναι να δημιουργεί αξία για τους αγοραστές μεγαλύτερη αυτής που χρειάζεται για να το δημιουργήσει.

Κάθε επιχείρηση είναι μία συλλογή δραστηριοτήτων που εκτελούνται για να σχεδιάσουν, παράξουν, διανέμουν και υποστηρίξουν το προϊόν της. Όλες αυτές οι δραστηριότητες μπορούν να αναπαρασταθούν στο διάγραμμα 1.7, που απεικονίζει την αλυσίδα της αξίας (value chain). Ο τρόπος με τον οποίον η αλυσίδα αξίας εκτελεί τις ατομικές δραστηριότητες αντανάκλα την ιστορία και την στρατηγική της επιχείρησης καθώς τους τρόπους με τους οποίους υλοποιεί την στρατηγική της (Porter, 1985)<sup>33</sup>.



Πηγή: Porter M., "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", 1985

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.7 Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

Η αλυσίδα αξίας «τμηματοποιεί» μια επιχείρηση στις κύριες και δευτερεύουσες δραστηριότητες υποστήριξης και εξετάζεται η σημασία του κάθε τμήματος-δραστηριότητας στη δημιουργία αξίας για τον τελικό καταναλωτή αλλά και ο βαθμός αλληλεπίδρασης μεταξύ τους. Προκύπτει ότι η επιχείρηση που εκτελεί τις εν λόγω δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή ταχύτερο ρυθμό αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε βάρος των ανταγωνιστών. Κάθε δραστηριότητα εκτελείται για συγκεκριμένο σκοπό με τελικό αποδέκτη το προϊόν όπως η σχεδίαση, η παραγωγή, η διανομή κ.ο.κ. και περιλαμβάνει "υπο-δραστηριότητες". Για παράδειγμα, η παραγωγή μπορεί να περιλαμβάνει την εύρεση πρώτων υλών, τη ρύθμιση του μηχανολογικού εξοπλισμού, το συντονισμό της παραγωγικής διαδικασίας, κ.α. Κάθε μία από αυτές τις δραστηριότητες και τις

υπο-δραστηριότητες είναι πιθανό να κρύβουν δυνάμεις ή αδυναμίες για την επιχείρηση και αυτή η αναλογία δυνάμεων-αδυναμιών είναι που καθορίζει την έκβαση της μάχης για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μεταξύ των ανταγωνιστών. Η αλυσίδα αξίας, λοιπόν, προσφέρει τη δυνατότητα στους μάνατζερ να εντοπίσουν ενδεχόμενες αδυναμίες αλλά και δυνάμεις παρέχοντάς τους μια λεπτομερή «ακτινογραφία» της επιχείρησης.

Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας αφορά ατομικά μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε έναν κλάδο και εμφανίζει τη συνολική αξία του παραγόμενου προϊόντος της (Γεωργόπουλος, σελ. 138)<sup>34</sup>.

Οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης, σύμφωνα με τον Porter, χωρίζονται σε δύο ομάδες:

- στις **κύριες** που αφορούν, κυρίως, στην δημιουργία του προϊόντος, στην προώθηση και διανομή, όσο και στην υποστήριξη μετά την πώληση, και
- στις **υποστηρικτικές**, που πλαισιώνουν τις κύριες και προσφέρουν την υποδομή που απαιτείται για την σωστή διεξαγωγή τους.

#### **1.3.5.1 ΚΥΡΙΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ**

Η ομάδα αυτών των δραστηριοτήτων περιλαμβάνει κάθε λειτουργία που συντελεί στη δημιουργία αξίας για το προϊόν, μετατρέποντας την πρώτη ύλη σε ένα σύνολο από επιθυμητές ιδιότητες για τον τελικό καταναλωτή. Οι δραστηριότητες συνεργάζονται μεταξύ τους και αλληλεπιδρούν για να έρθει εις πέρας το επιθυμητό αποτέλεσμα είτε αυτό είναι προϊόν είτε υπηρεσία. Εντοπίζονται πέντε κύριες δραστηριότητες:

- I. Διαχείριση εισροών (*Inbound logistics*):** Δραστηριότητες που αφορούν στην υποδοχή, αποθήκευση, διακίνηση πρώτων υλών, απογραφή, έλεγχο αποθεμάτων.

- II. **Παραγωγή (*Operations*):** Περιλαμβάνονται οι δραστηριότητες που αναφέρονται στη μεταποίηση των πρώτων υλών-εισροών στο τελικό προϊόν.
- III. **Διαχείριση εκροών (*Outbound logistics*):** Εδώ ανήκουν οι δραστηριότητες που σχετίζονται με τη συλλογή, αποθήκευση και διανομή του προϊόντος προς τους ενδιαμέσους ή τελικούς χρήστες.
- IV. **Μάρκετινγκ και πωλήσεις (*Marketing and sales*):** Αφορά δραστηριότητες ενημέρωσης του αγοραστικού κοινού σχετικά με το παραγόμενο προϊόν όπως διαφήμιση, προώθηση, επιλογή καναλιών διανομής κ.α.
- V. **Υπηρεσίες μετά την πώληση (*Services*):** Περιλαμβάνει κάθε δραστηριότητα που αφορά στην παροχή υπηρεσιών για την υποστήριξη του προϊόντος όπως εγκατάσταση, επισκευή, παροχή ανταλλακτικών κ.ο.κ.

#### 1.3.5.2 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ

Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν οι υπόλοιπες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας του Porter. Κάθε μία βοηθά στον συντονισμό και στην καλύτερη συνεργασία των κύριων δραστηριοτήτων. Πιο συγκεκριμένα:

- i. **Προμήθειες (*Procurement*):** Αναφέρεται στις δραστηριότητες τις σχετικές με την εξασφάλιση των υλών που εισέρχονται στην αρχή της αλυσίδας δηλαδή της παραγωγικής διαδικασίας είτε είναι πρώτες ύλες, εξοπλισμός, μηχανήματα είτε εξωτερικές υπηρεσίες.
- ii. **Ανάπτυξη τεχνολογίας (*Technology development*):** Περιλαμβάνονται οι δραστηριότητες που επεκτείνονται από το σχεδιασμό του προϊόντος, την έρευνα και ανάπτυξή του και φτάνουν ως την βελτίωση της εκτέλεσης κάθε διαδικασίας στο σύνολο της αλυσίδας.
- iii. **Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων (*Human resource management*):** Αναφέρεται στην πρόσληψη, εκπαίδευση και αξιοποίηση του έμψυχου δυναμικού της επιχείρησης.

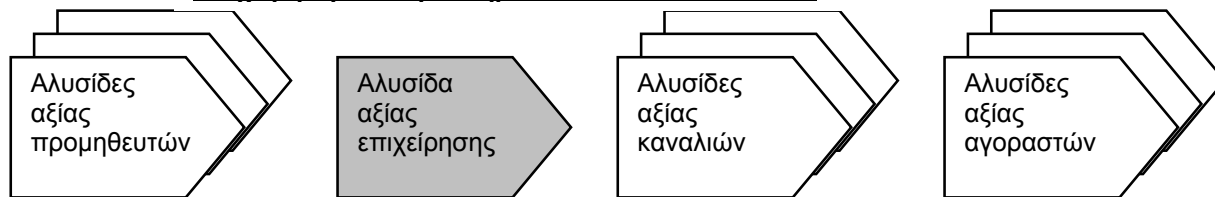
- iv. **Υποδομή επιχείρησης (*Firm infrastructure*):** Περιλαμβάνονται δραστηριότητες όπως η γενική διοίκηση, η χρηματοοικονομική διοίκηση, ο στρατηγικός προγραμματισμός και η νομική υποστήριξη. Είναι σαφές ότι «η υποδομή της επιχείρησης υποστηρίζει ολόκληρη την αλυσίδα αξίας και όχι μεμονωμένες κύριες δραστηριότητες» (Γεωργόπουλος, σελ. 147)<sup>35</sup>.

### 1.3.6 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΑΣ

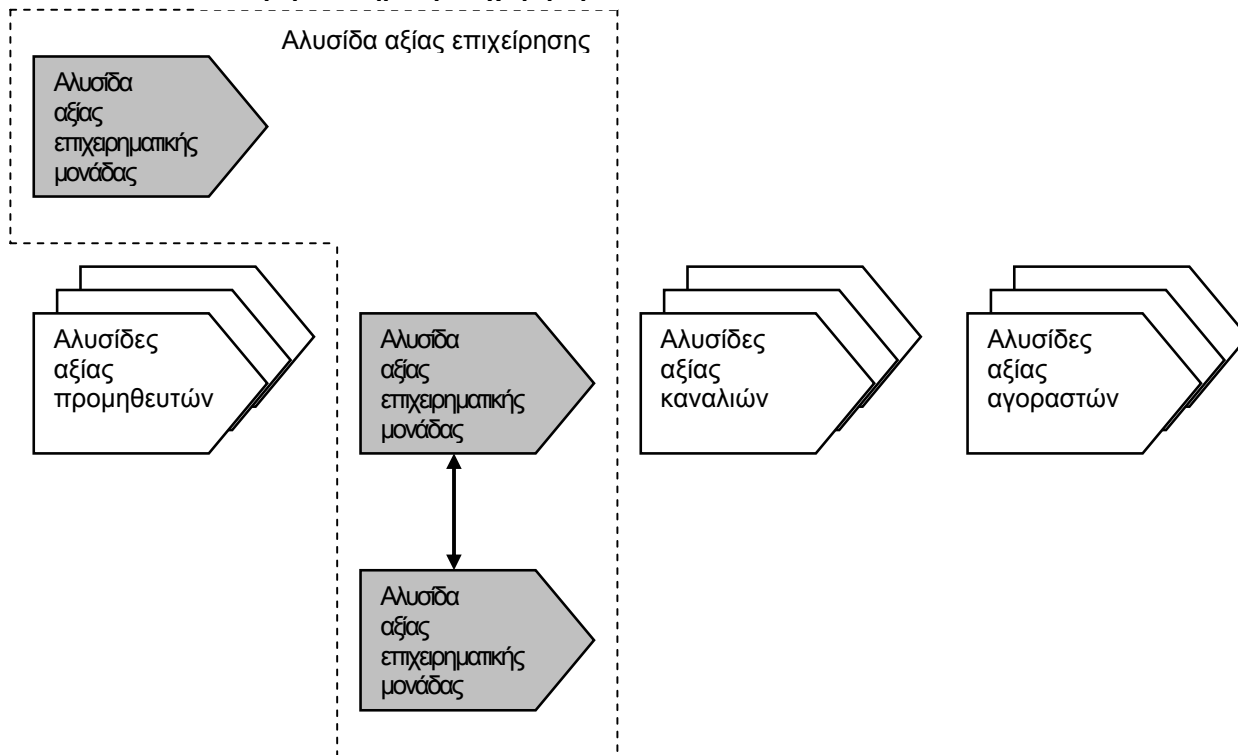
Είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι, σήμερα, ελάχιστες εταιρείες παγκοσμίως έχουν τη δυνατότητα να στηριχθούν αποκλειστικά στις δικές τους δραστηριότητες προσπαθώντας να δημιουργήσουν αξία για το προϊόν τους. Το σύνηθες φαινόμενο είναι κάθε εταιρεία να επωμίζεται το βάρος και την ευθύνη της ολοκλήρωσης μίας δραστηριότητας αξίας, από τον σχεδιασμό του προϊόντος ως την υποστήριξη μετά την πώληση. Έτσι, κάθε εταιρεία δεν στηρίζεται μόνο στην απόδοση της δικής της αλυσίδας αξίας αλλά και στην αλυσίδα αξίας της κάθε εταιρείας με την οποία συνεργάζεται. Η αλυσίδα αξίας, λοιπόν, δεν θα πρέπει να εκλαμβάνεται αποκομμένη από τις υπόλοιπες αλυσίδες αξίας αλλά ως ένα τμήμα μιας μεγαλύτερης σειράς δραστηριοτήτων, του **συστήματος αξίας** (*value system*) (διάγραμμα 1.8). Το σύστημα αξίας αποτελείται από επιμέρους αλυσίδες αξίας: αυτή των προμηθευτών, των καναλιών διανομής και των αγοραστών.

Οι προμηθευτές δίνουν στην επιχείρηση τις εισροές (πρώτες ύλες, έτοιμα ή ημιτελή προϊόντα, κ.ο.κ.) που αυτή ζητά. Όμως, οι προμηθευτές έχουν τις δικές τους αλυσίδες αξίας μέσω των οποίων προσδίδουν αξία στις εισροές της επιχείρησης και συνεπώς επηρεάζουν αποφασιστικά την επίδοση της τελευταίας. Αντίστοιχες αλυσίδες αξίας έχουν τα κανάλια διανομής καθώς και οι τελικοί αγοραστές που είναι εμφανές ότι ασκούν επιρροή στην επιχείρηση. Έτσι, η κάθε εταιρεία επιβάλλεται να έχει εκ των προτέρων εντοπίσει με λεπτομέρεια το σύστημα αξίας στο οποίο δραστηριοποιείται ώστε να μπορεί να εκμεταλλευτεί πλήρως τα δυνατά σημεία αλλά και να αποφύγει ενδεχόμενες παγίδες.

**Επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε έναν κλάδο**



**Διαφοροποιημένη επιχείρηση**



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

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.8**  
**ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΑΣ (VALUE CHAIN)**

### 1.3.6.1 ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

Όπως δείχνει το διάγραμμα 1.8, μεταξύ των αλυσίδων αξίας άρα και μεταξύ των δραστηριοτήτων αξίας, υπάρχουν σαφείς διασυνδέσεις (Γεωργόπουλος, σελ. 149)<sup>36</sup>. **Διασυνδέσεις** ονομάζονται «οι σχέσεις μεταξύ του τρόπου που μια δραστηριότητα αξίας εκτελείται και της επίδρασης που έχει η εκτέλεση της δραστηριότητας αυτής στο κόστος ή στη λειτουργία μιας άλλης δραστηριότητας». Διακρίνονται δύο ειδών διασυνδέσεις: οι εσωτερικές, οι οποίες λαμβάνουν χώρα εντός της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης και οι εξωτερικές, που συμβαίνουν ανάμεσα στις αλυσίδες αξίας διαφορετικών επιχειρήσεων αλλά που ανήκουν στο ίδιο σύστημα αξίας. Παράδειγμα εσωτερικής διασύνδεσης είναι η καλύτερη διαχείριση εισροών με αποτέλεσμα τη διευκόλυνση της παραγωγής και συνεπώς την αύξησή της, ενώ παράδειγμα εξωτερικής διασύνδεσης είναι η παραλαβή της πρώτης ύλης από τους προμηθευτές σε ευνοϊκή μορφή για την επιχείρηση οδηγώντας σε παρόμοιο αποτέλεσμα, δηλαδή αύξηση της παραγωγής.

### 1.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Πολλές εταιρείες βρίσκονται απροετοίμαστες στις αλλαγές του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται και κατά συνέπεια, δεν είναι ικανές να προσαρμοστούν έγκαιρα και αποτελεσματικά στις νέες συνθήκες ανταγωνισμού, στις μεταβολές των καταναλωτικών προτιμήσεων και των κοινωνικών τάσεων ή ακόμα και στις νέες τεχνολογίες και καινοτομίες. Πολυάριθμοι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος προκαλούν αναταραχή και αβεβαιότητα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς.

Το εξωτερικό περιβάλλον ορίζεται από όλες εκείνες τις δυνάμεις – παράγοντες που υπάρχουν εκτός των ορίων της επιχείρησης και έχουν τη δυνατότητα να επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την επιτυχή πορεία της επιχείρησης και περιλαμβάνει δέκα διακεκριμένους τομείς στους οποίους εμπεριέχονται όμοια στοιχεία: κλάδος, πρώτες ύλες, ανθρώπινο δυναμικό, χρηματοοικονομικά, αγορά,

τεχνολογία, οικονομικές συνθήκες, κρατικός τομέας, κοινωνικοπνευματικός τομέας, διεθνείς εξελίξεις. Κατά άλλους ερευνητές, το εξωτερικό περιβάλλον ταξινομείται σε *Κοινωνικό Περιβάλλον* και *Περιβάλλον Καθηκόντων*. Τέλος, άλλη προσέγγιση προτείνει τον διαχωρισμό του εξωτερικού περιβάλλοντος σε δύο συνιστώσες: στο ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον το οποίο έχει άμεση επίδραση σε κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται π. χ. στον ίδιο γεωγραφικό τομέα, και στο μικρό περιβάλλον, με άλλα λόγια, το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Όμως, η ανίχνευση και η ανάλυση των παραγόντων που συγκροτούν το εξωτερικό περιβάλλον για τον εντοπισμό ευκαιριών και απειλών δεν επαρκούν για την εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια επιχείρηση. Τα υψηλόβαθμα στελέχη επιβάλλεται να διεισδύσουν στον πυρήνα της εταιρείας και να εντοπίσουν τους εσωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες, δηλαδή τα στοιχεία αποφασιστικής σημασίας που καθορίζουν τη βιωσιμότητα της ίδιας της εταιρείας. Οι παράγοντες που εκτιμώνται στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης που είναι σε θέση να ενδυναμώσουν ή να εξασθενίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της. Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν τη δομή (structure), την κουλτούρα (culture) και τους πόρους (resources) της επιχείρησης.

Η δομή προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίον μια επιχείρηση «είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας». Η κουλτούρα περιλαμβάνει το σύνολο των πεποιθήσεων, των προσδοκιών και των αξιών που μοιράζονται τα μέλη μιας εταιρείας και που αυτό το σύνολο τη διαφοροποιεί από κάθε άλλη. Ως πόρος ορίζεται ένα περιουσιακό στοιχείο, μια διεργασία, μια δεξιότητα ή κάποιες γνώσεις που ελέγχονται από την επιχείρηση ή αλλιώς τα στοιχεία που διαθέτει η ίδια ώστε να χρησιμοποιηθούν για την πραγματοποίηση των στόχων της.



Τέλος, σημειώνεται ότι παράλληλα με την ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος πρέπει να διενεργείται και μια διεξοδική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος ώστε να εντοπισθούν εκείνες οι δραστηριότητες που μπορούν να εκτελεσθούν σαφώς καλύτερα από τους ανταγωνιστές (πλεονέκτημα διαφοροποίησης) ή οικονομικότερα (πλεονέκτημα κόστους) ή και τα δύο.

## ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Daft L. Richard, 2004, "*Organization theory and design*", 8<sup>th</sup> edition, pp. 135-139
2. Hunger J. David, Wheelen L. Thomas, 2004, "*Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ*", Εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ. 54
3. Παπαδάκης Μ. Βασίλης, 1999, "*Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*", Εκδ. Ευγ. Μπένου, Αθήνα, σελ. 54-83
4. Porter M. E., 1980, "*Competitive Strategy*", New York: Free Press, pp. 4
5. Porter M. E., op. cit. pp. 3
6. Porter M. E., op. cit. pp. 17
7. Hunger J. David, Wheelen L. Thomas, op. cit. pp. 65
8. Hunger J. David, Wheelen L. Thomas, op. cit. pp. 67
9. Porter M. E., 2002, "*An interview with Michael Porter*", *Academy of Management Executive*, Vol. 16, No. 2, p. 2
10. Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2002, "*Στρατηγικό Μάνατζμεντ*", Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ. 127-136
11. Hunger J. David, Wheelen L. Thomas, op. cit. pp., 90-92
12. Hampden, Turner C., 1990, "*Creating Corporate Culture*", Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co., p. 54

13. Hai D. M., 1986, "*Organizational Behaviour: Experiences and Cases*", St. Paul, MN: West Publishing Co. p. 43
14. Maloney W.F., Federle M.O., 1990, "*Organizational Culture in Engineering and Construction Organizations*", Austin, TX: Construction Industry Institute, p. 8
15. Graves D., 1986, "*Corporate Culture: Diagnosis and Change*", New York: St. Martin's Press, pp. 27
16. Kotter J.P., Heskett J.L., 1992, "*Corporate Culture and Performance*", New York: The Free Press, p. 19
17. Molenaar Keith, Brown Hyman, Caile Shreve, Smith Roger, 2002, "*Corporate Culture: A study of firms with outstanding construction safety*", ASSE Foundation Research, July, pp. 18-19
18. Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, ό.π.
19. Prahalad CK, Hamel G, 1990, "*The core competence of the corporation*", Harvard Business Review, May – June, pp. 71–91
20. Grant RM, 1991, "*The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*", California Management Review, Spring, pp. 114–135
21. Mahoney J. T., Pandian R., 1992, "*The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management*," Strategic Management Journal (13), pp. 363-380

22. Barney J., 1991, "*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*," Journal of Management (17:1), pp. 99-120
23. Grant, R. M. op. cit.
24. Wernerfelt B, 1984, "*A Resource-Based View of the Firm*", Strategic Management Journal (5), pp. 171-180
25. Hansen G., Wernerfelt B, 1989, "*Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors*," Strategic Management Journal (10), pp. 399-411
26. Hunger J. David, Wheelen L. Thomas, op. cit., pp. 84
27. Johnson G., Scholes K., 1999, "*Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*", London, Prentice Hall Europe, 5<sup>th</sup> edition
28. Παπαδάκης Β., 1998, "*Στρατηγική ανταγωνισμού σε ένα μεταβαλλόμενο και δύσκολο προβλέψιμο περιβάλλον*", Ε' Διεθνές Συνέδριο Αριστοτέλης, ΕΕΔΕ, Θεσσαλονίκη
29. Barney J., 1986, "*Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage*", Academy of Management Review, 11, pp. 656-665
30. Grant R.M. op. cit., pp. 124-128
31. Segal – Horn Susan, 2004, "*The modern roots of strategic management*", European Business Journal, p. 137
32. Porter M. E., 1996, "*What is strategy?*" Harvard Business Review, November–December, p. 64

33. Porter, M. E, 1985, "*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*", New York, Free Press
34. Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, ό.π. σελ. 138
35. Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, ό.π. σελ. 147
36. Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, ό.π. σελ. 149

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ (ΕΚΕ)

#### 2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται να αποσαφηνιστεί η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης με τη βοήθεια ευρωπαϊκών και διεθνών φορέων αλλά και διακεκριμένων εκπροσώπων του επιχειρηματικού κόσμου καθώς επίσης και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της. Το πεδίο της υπεύθυνης επιχειρηματικής πρακτικής είναι ένα από τα πιο δυναμικά και ενδιαφέροντα θέματα που οι επιχειρηματικοί διευθυντές αντιμετωπίζουν σήμερα. Οι οργανισμοί όλο και περισσότερο απαιτείται να ισορροπήσουν τις οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές διαστάσεις της λειτουργίας τους.

Στη συνέχεια διακρίνονται οι φάσεις της ΕΚΕ που εξελίχθηκαν με την πάροδο του χρόνου και περιγράφεται μια ιστορική προοπτική της κοινωνικής ευθύνης που έχει ως σκοπό την καλύτερη κατανόησή της. Επιπλέον, εξετάζονται διαφορετικές φιλοσοφικές προσεγγίσεις και αποτιμώνται θεωρίες που περιγράφουν και επεξηγούν την ΕΚΕ. Αυτές είναι οι θεωρίες: της ομάδας ενδιαφερομένων, της κοινωνικής σύμβασης και της κοινωνικής νομιμότητας.

Αναφέρονται οι τομείς εφαρμογής προγραμμάτων ΕΚΕ που μπορούν να διακριθούν σε εκείνους που αφορούν το εσωτερικό της επιχείρησης και σε εκείνους που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον της και δίνονται σύντομες επεξηγήσεις για κάθε έναν από αυτούς. Επίσης, περιγράφονται ενδεικτικά οι τρόποι με τους οποίους κάθε επιχείρηση δημοσιοποιεί τη θέση που έχει γύρω από το θέμα της κοινωνικής ευθύνης και τις δράσεις που εφαρμόζει και οι οποίες μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τον τομέα στον οποίο ανήκει, το είδος των δράσεων κ.λ.π.

Στη συνέχεια, παρουσιάζεται και αναλύεται ένα μοντέλο εταιρικής κοινωνικής απόδοσης, περιγράφονται οι τρέχουσες εξελίξεις της ΕΚΕ υπό το πρίσμα διαφόρων κοινωνικών και εταιρικών τάσεων. Συστήνεται και αναπτύσσεται το πολιτικό πλαίσιο της ΕΚΕ και συζητείται εν γένει, το ζήτημα της κοινωνικής ευθύνης από μια ευρωπαϊκή προοπτική. Τέλος, γίνεται μια εκτενής αναφορά στο σύγχρονο θέμα της εταιρικής διακυβέρνησης, στη σημασία της καθώς και στη σχέση της με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

## 2.2 ΟΡΙΣΜΟΙ

Σύμφωνα με την πρόσφατα εκδοθείσα Πράσινη Βίβλο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ), η ΕΚΕ μπορεί να οριστεί ως μια έννοια κατά την οποία *«οι εταιρείες ενσωματώνουν κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις καθημερινές τους επιχειρηματικές δραστηριότητες και στην αλληλεπίδρασή τους με τις ομάδες ενδιαφερομένων σε εθελοντική βάση»*. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι το να χαρακτηρίζεται κάποιος ως κοινωνικά υπεύθυνος σημαίνει όχι μόνο συμμόρφωση με τη σχετική νομοθεσία, αλλά και ικανότητα να προχωρεί πέρα από τη συμμόρφωση και να επενδύει περισσότερο από ότι απαιτείται στο ανθρώπινο κεφάλαιο, στο περιβάλλον και στις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Λαμβάνοντας τη συμμόρφωση με το νόμο μόνο ως βάση όσον αφορά στις επενδύσεις σε περιβαλλοντικά υπεύθυνες τεχνολογίες και επιχειρηματικές πρακτικές μπορεί να επηρεάσει θετικά την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, με την υπέρβαση κάποιων βασικών νομικών υποχρεώσεων στον κοινωνικό τομέα όπως βελτίωση των συνθηκών εργασίας ή αύξηση των αμοιβών έχει τη δύναμη να συμβάλλει θετικά στην παραγωγικότητα και στην ποιότητα των παραγομένων προϊόντων της εταιρείας (Πράσινη Βίβλος, 2001)<sup>1</sup>.

Οι Bloom και Gundlach<sup>2</sup> (2001), ορίζουν την ΕΚΕ ως τις υποχρεώσεις της επιχείρησης προς τις ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders), δηλαδή τα άτομα και τις ομάδες που μπορούν να επηρεάσουν ή να επηρεαστούν από την πολιτική

της εταιρείας και τις εταιρικές πρακτικές της. Αυτές οι υποχρεώσεις υπερβαίνουν τις νομικές προϋποθέσεις προς τις ομάδες ενδιαφερομένων. Εκπλήρωση αυτών των υποχρεώσεων σκοπό έχει να ελαχιστοποιήσει οποιαδήποτε απώλεια και να μεγιστοποιήσει τη μακροπρόθεσμη θετική επίδραση της εταιρείας στην κοινωνία. Επίσης σημειώνεται ότι η ΕΚΕ είναι η υποχρέωση μιας επιχείρησης να μεγιστοποιεί τη θετική της επίδραση και να ελαχιστοποιεί τις αρνητικές επιπτώσεις ως μέλος της κοινωνίας που συνεισφέρει, και που ενδιαφέρεται για τις μακροπρόθεσμες ανάγκες και επιθυμίες της κοινωνίας. Επιπλέον, ΕΚΕ σημαίνει κοινωνικά ευαίσθητη διαχείριση των οικονομικών αλλά και των ανθρωπίνων πόρων της κοινωνίας. Κατά τον Hartman<sup>3</sup> (1998), ΕΚΕ είναι το λογικό και αντικειμενικό ενδιαφέρον για την κοινωνική ευημερία που συγκρατεί την ατομική και εταιρική συμπεριφορά από καταστρεπτικές δραστηριότητες, ανεξαρτήτως του οποιουδήποτε άμεσου κέρδους, και οδηγεί προς την κατεύθυνση θετικών συνεισφορών στην προαγωγή της ατομικής ευημερίας.

Το περιεχόμενο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης αποσαφηνίζεται επιπλέον από τους ακόλουθους ορισμούς:

- ΕΚΕ σημαίνει διαφανείς και ανοικτές επιχειρηματικές πρακτικές που βασίζονται σε ηθικές αξίες και στο σεβασμό απέναντι στους εργαζομένους, τις κοινότητες και το περιβάλλον – *CSR Forum*.
- Οι εταιρείες που ακολουθούν πρακτικές ΕΚΕ έχουν τριών ειδών υπευθυνότητες: οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές. Η ΕΚΕ ενσωματώνει τα θέματα των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, του εργασιακού χώρου, της κοινότητας και της αγοράς στις βασικές επιχειρηματικές στρατηγικές των εταιρειών – *The European Business Campaign for Corporate Social Responsibility*.
- ΕΚΕ είναι η θετική επίδραση μιας επιχείρησης στην κοινωνία και στο περιβάλλον, μέσω των εργασιών, προϊόντων ή υπηρεσιών της και μέσω της αλληλεπίδρασης με βασικές ομάδες ενδιαφερομένων όπως υπαλλήλους, πελάτες, επενδυτές, κοινότητες και προμηθευτές – *Business in the Community*.



- Η Επικοινωνία από την Ευρωπαϊκή Ένωση που αφορά την ΕΚΕ (European Commission, 2002) δίνει έμφαση στην ανάγκη των επιχειρήσεων να συμβάλλουν στη «βιώσιμη ανάπτυξη».
- Τέλος, η ΕΚΕ ορίζεται ως η δέσμευση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού να λειτουργεί με έναν οικονομικά και περιβαλλοντικά «βιώσιμο» τρόπο, αναγνωρίζοντας παράλληλα τα συμφέροντα των ομάδων ενδιαφερομένων. Οι τελευταίοι αποτελούνται από τους εργαζομένους, πελάτες, επενδυτές, εταιρικούς συνεταιίρους, τοπικές κοινότητες, το περιβάλλον και την κοινωνία εν γένει.

Η ανάγκη για τις εταιρείες να αναλάβουν δράση που μπορεί ίσως να θεωρηθεί ως κοινωνικά υπεύθυνη έχει αποτελέσει θέμα ακαδημαϊκής μελέτης για δεκαετίες (Ullmann, 1985)<sup>4</sup>. Ο Cannon<sup>5</sup> (1992) συζητά την ανάπτυξη εταιρικής κοινωνικής ευθύνης διαμέσου της ιστορικής ανάπτυξης της επιχειρηματικής δραστηριοποίησης οδηγώντας σε μια μεταπολεμική επανεξέταση της φύσης της σχέσης μεταξύ επιχείρησης, κοινωνίας και κυβέρνησης. Αναγνωρίζει ότι ο κυρίαρχος ρόλος της επιχείρησης είναι να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες που η κοινωνία επιθυμεί στις ποσότητες που επιθυμεί, ωστόσο, δέχεται ότι υπάρχει μια αλληλεξάρτηση μεταξύ της επιχείρησης και της κοινωνίας προς αναζήτηση ενός σταθερού περιβάλλοντος με ένα ευαισθητοποιημένο και εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Η θέση αυτή ενισχύεται από τον Lord Sieff, τον τέως πρόεδρο των Marks & Spencer σύμφωνα με τον οποίον:

*«Η επιχείρηση συνεισφέρει πλήρως σε μια κοινωνία μόνο εάν είναι αποδοτική, επικερδής και κοινωνικά υπεύθυνη».*

Την ίδια άποψη προβάλλει και ο ερευνητής Wood<sup>6</sup> (1991) ο οποίος σε σχετική εργασία δηλώνει ότι:

*«η βασική ιδέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι ότι η επιχείρηση και η κοινωνία είναι συνυφασμένες παρά ξεχωριστές οντότητες».*

Παρ' όλες όμως τις προσπάθειες που έλαβαν μέρος στη διαμόρφωση του περιεχομένου της ΕΚΕ μέχρι σήμερα δεν υπάρχει ένας διεθνής και απόλυτα αποδεκτός ορισμός της ΕΚΕ. Στην ελληνική βιβλιογραφία χρησιμοποιήθηκε ο ακόλουθος ορισμός: *«Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η οικειοθελής δέσμευση των επιχειρήσεων για ένταξη στις επιχειρηματικές τους πρακτικές κοινωνικών και περιβαλλοντικών δράσεων, που είναι πέρα και πάνω από όσα επιβάλλονται από τη νομοθεσία και έχουν σχέση με όλους όσους επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους (εργαζόμενοι, μέτοχοι, συνεργάτες, προμηθευτές, επενδυτές, καταναλωτές, κοινότητες μέσα στις οποίες είναι δραστηριοποιημένες, κλπ.)»* (Κατσουλάκος, Ματράγκα, 2004)<sup>7</sup>.

### **2.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ – ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΚΕ**

Το πεδίο της υπεύθυνης επιχειρηματικής πρακτικής είναι ένα από τα πιο δυναμικά και ενδιαφέροντα θέματα που οι επιχειρηματικοί διευθυντές αντιμετωπίζουν σήμερα. Οι οργανισμοί όλο και περισσότερο απαιτούνται να ισορροπήσουν τις οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές διαστάσεις της λειτουργίας τους, ενώ παράλληλα αυξάνουν την μετοχική τους αξία.

Η ΕΚΕ πιθανόν αποτελεί το πρωταρχικό μέσο επίτευξης της βιώσιμης ανάπτυξης και μεγέθυνσης μέσω καλύτερου ελέγχου των χρηματοοικονομικών και περιβαλλοντικών κινδύνων και της επαύξησης του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Από τα μέσα της δεκαετίας του '90 οι επιχειρήσεις έχουν ήδη αρχίσει να περιλαμβάνουν στην στρατηγική τους προτεραιότητες κοινωνικής ευθύνης. Ανεξάρτητα από το εάν αυτό αποτελεί αποτέλεσμα πίεσης προερχόμενη από πελάτες, προμηθευτές, επενδυτές ή προσπάθεια αποφυγής της αυστηρής νομοθεσίας, αυτές οι επιχειρήσεις στοχεύουν στην Τριπλή Βασική Αρχή, δηλαδή στην καλή επίδοση σε οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό επίπεδο.

Με άλλα λόγια Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη σημαίνει:

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

Για διαφορετικές χώρες, περιφέρειες, κλάδους και κατηγορία οργανισμών, η υπεύθυνη επιχειρηματική πρακτική περιλαμβάνει διαφορετικά αντικείμενα συζήτησης και σημαντικά ξεχωριστές προτεραιότητες. Ωστόσο, η κοινή βασική προσέγγιση της ΕΚΕ περιλαμβάνει οργανισμούς που υιοθετούν μια επίσημη, δομημένη προσέγγιση στην αποτίμηση της κοινωνικής και περιβαλλοντικής επίδρασης τους, κάνοντας βήματα για τη βελτίωσή της και δημοσιεύοντας την όλη διαδικασία.

Η υπεύθυνη εταιρική πρακτική εκτείνεται σε τέσσερα βασικά πεδία ([www.csrquest.net](http://www.csrquest.net))<sup>8</sup>:

- Εργασιακός χώρος
- Πεδίο αγοράς
- Κοινότητα
- Περιβάλλον

Η έννοια της ΕΚΕ περιλαμβάνει την ειλικρίνεια ή διαφάνεια των εταιρειών καθώς και την υποχρέωση να λαμβάνουν υπόψη τους τη βούληση και τις προσδοκίες των εμπλεκομένων μερών. Σύμφωνα με τη γενικότερα αποδεκτή ιδέα σήμερα, οι εταιρείες λειτουργούν καλύτερα όταν ενώνουν τα επιχειρηματικά τους συμφέροντα με τα συμφέροντα των ομάδων ενδιαφερομένων. Αυτό συνεπάγεται ότι η επιχείρηση είναι υπεύθυνη στις σχέσεις της με τους κοινωνικούς φορείς και δραστηριοποιείται ώστε να αποφύγει την καταπάτηση των ηθικών κανόνων και ότι η επιχείρηση δεν ενδιαφέρεται αποκλειστικά για το ίδιο συμφέρον, αλλά ταυτόχρονα αναλαμβάνει πρωτοβουλίες που αποδεικνύουν την κοινωνική της

ευθύνη. Αυτό σημαίνει πως, ενώ εξυπηρετεί τα δικά της συμφέροντα, ταυτόχρονα λαμβάνει επίσης υπόψη της το κοινό καλό (Takala, 2000, Somerville, 2001)<sup>9,10</sup>.

Τα κριτήρια της ΕΚΕ είναι δύσκολο να προσδιοριστούν διότι – εκτός από τις νομικές και άλλες υποχρεώσεις – είναι λίγο έως πολύ υποκειμενικά: αυτό που είναι υπεύθυνο για κάποιον μπορεί να είναι ανεύθυνο για κάποιον άλλον. Απόλυτα σημεία αναφοράς της εταιρικής ευθύνης δεν υπάρχουν, και ίσως αλλάζουν από γενιά σε γενιά και μεταξύ διαφορετικών πολιτισμών (Daugherty, 2001)<sup>11</sup>. Επιπρόσθετα, τα κριτήρια της ΕΚΕ ίσως αλλάζουν σύμφωνα με την κοινωνία στην οποία αντιστοιχούν και κατά συνέπεια αναμένεται να είναι διαφορετικά σε μια Σκανδιναβική κοινωνία ή στις Η.Π.Α. από ότι στις αναπτυσσόμενες ή μεταβατικές κοινωνίες. Η εταιρική ευθύνη συχνά συνδέεται με τη σκέψη των ομάδων ενδιαφερομένων και την αμοιβαία συμμετρική επικοινωνία (Friedman, 1993, Grunig, 1996, Carroll, 1999, Takala, 1999)<sup>12,13,14,15</sup>.

Το θέμα της εταιρικής ευθύνης ή η ανταπόκριση των εταιρειών σε κοινωνικά θέματα είναι παρούσα σε καθημερινές συζητήσεις εξαιτίας των ολοένα και περισσότερο στενών δεσμών μεταξύ οικονομικής και κοινωνικής ζωής, που τείνουν να αμβλύνουν τα όρια ανάμεσα σε φορείς και στις ταυτότητές τους (Aaltonen, 2003)<sup>16</sup>. Συνεπώς, οι εταιρείες σήμερα αντιμετωπίζουν την πρόκληση να κερδίσουν την νομιμότητά τους, όχι μόνο με το να δραστηριοποιούνται επιχειρηματικά και να κερδοφορούν, αλλά με το ενεργό ενδιαφέρον τους και σε άλλα πεδία, όπως την οικονομική νομιμότητα και τη φυσική περιβαλλοντική υπευθυνότητα.

Η ΕΚΕ θα μπορούσε να οριστεί ως η συμμόρφωση της ακολουθούμενης επιχειρηματικής πρακτικής με το νομοθετικό πλαίσιο, το οποίο ενώ μπορεί να διαφέρει από χώρα σε χώρα, επικεντρώνεται στις επιπρόσθετες συνεισφορές των επιχειρήσεων να ανταποκριθούν στις κοινωνικές προσδοκίες. Προφανώς, κάθε επιχείρηση συμμετέχει στην ΕΚΕ με τον δικό της μοναδικό τρόπο, που δεν εξαρτάται μόνο από τις μοναδικές ικανότητές της, τους πόρους και τα

ενδιαφέροντα των ομάδων ενδιαφερομένων, αλλά επίσης και από τις πολιτιστικές και τοπικές παραδόσεις της περιοχής που είναι εγκατεστημένη (M. Palazzi & G. Starcher, 2001)<sup>17</sup>.

Γενικά, αυτό που προέχει σε κάθε επιχείρηση είναι η οικονομική της επιβίωση, γιατί απλά η οικονομική βιωσιμότητα μιας επιχείρησης αποτελεί την κυρίαρχη προϋπόθεση για επιδίωξη των όποιων δραστηριοτήτων ΕΚΕ. Μια παραδοσιακή επιχειρηματική άποψη υποθέτει ότι η κύρια συνεισφορά των επιχειρήσεων στην κοινωνία πραγματοποιείται μέσω της παροχής εργασίας και της δημιουργίας πλούτου. Σύμφωνα με την άποψη αυτή, κάθε επιχειρηματική εμπλοκή σε κοινωνικές δραστηριότητες θα έχει ένα αντισταθμιστικό αποτέλεσμα (trade-off effect) εναντίον της επικερδούς δραστηριότητας. Επιπρόσθετα, αυτή η παραδοσιακή προοπτική συνιστά ότι οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε σύγκρουση με το καλό της κοινωνίας, χωρίς εξωτερικά υποχρεωτικά μέτρα (όπως τη νομοθεσία), ότι οι επιχειρήσεις πάντα θα φροντίζουν να μετατοπίζουν σε άλλους τα έξοδα των επιπτώσεων της λειτουργίας τους και ότι θα αρνούνται να αποδεχτούν ένα κόστος συμμετοχής τους στην επίλυση των κοινωνικών προβλημάτων (Von Tunzelmann, 1996)<sup>18</sup>.

Αυτή η «παραδοσιακή» προοπτική βαθμιαία αντιμετωπίζεται από μια ολοένα εντεινόμενη θεωρητική και πολιτική συζήτηση που καθιερώνει μια θετική σχέση μεταξύ κοινωνικής ευθύνης και της οικονομικής επίδοσης των επιχειρήσεων και ταυτόχρονης προστασίας των μακροπρόθεσμων συμφερόντων της. Πράγματι ορισμένοι συγγραφείς προτείνουν, (Entreprise Ethique, 1999)<sup>19</sup>, ότι η κοινωνική ευθύνη έχει αντίκτυπο τόσο οικονομικό όσο και κοινωνικό και ηθικό. Από μια θεωρητική προοπτική, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε δραστηριότητες ΕΚΕ ίσως αποκτήσουν έναν αριθμό επιχειρησιακών ωφελειών από αυτές τις δραστηριότητες. Έχουν παρατηρηθεί αρκετές θετικές επιπτώσεις από την ανάληψη πρωτοβουλιών σχετικές με ΕΚΕ οι οποίες συνοπτικά αναφέρονται παρακάτω ([www.bsr.org](http://www.bsr.org))<sup>20</sup>:

- Βελτιωμένη επιχειρησιακή εικόνα και φήμη. Η ικανότητα της επιχείρησης να ελκύει κεφάλαιο, συνεργάτες και πελάτες προάγεται, καθώς και η ικανότητά της να έχει πρόσβαση και να χτίζει επαφές με οικονομικούς παράγοντες.
- Αυξανόμενη πίστη και εμπιστοσύνη για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των εταιρειών που είναι ευαισθητοποιημένες για την κοινότητά τους και το περιβάλλον.
- Οι προσπάθειες των επιχειρήσεων που στοχεύουν να προάγουν τα δίκτυα προμηθειών ή να βελτιώσουν το ηθικό του εργαζομένου συχνά οδηγούν σε αυξανόμενη παραγωγικότητα και βελτιωμένη ποιότητα.
- Καλύτερο έλεγχο και διαχείριση κινδύνων σε διαφορετικά πλαίσια όπως η οικονομία ή η πελατειακή νοοτροπία.
- Αυξανόμενη προθυμία των επιχειρήσεων να ελκύσουν και να διατηρήσουν εργαζομένους με αποτέλεσμα την μείωση της εθελουσίας εξόδου των υπαλλήλων (employee turnover) και του κόστους στελέχωσης και εκπαίδευσης. Το όφελος αυτό φαίνεται να είναι σημαντικό, ειδικά σε μια εποχή που οι νέες γενιές αποτελούν μια μικρή αναλογία του πληθυσμού σε μερικές Ευρωπαϊκές χώρες.

Αυτή η νέα αντίληψη βρίσκει πρόσφορο έδαφος σε έναν αυξανόμενο αριθμό επιχειρήσεων, ειδικά των μεγαλύτερων, που στρέφονται στην προοπτική της ΕΚΕ.

Μια από τις πιο αξιοσημείωτες πρόσφατες θεωρητικές συνεισφορές δίνεται από την προσέγγιση “**Triple Bottom Line**” (Τριπλή Βασική Αρχή), έναν όρο που εφηύρε ο John Elkington (Elkington, 1997)<sup>21</sup>. Η ιδέα πίσω από αυτήν την έννοια είναι ότι προκειμένου ένας οργανισμός να είναι βιώσιμος κατά μια μακροπρόθεσμη προοπτική θα πρέπει να είναι οικονομικά ασφαλής, θα πρέπει να ελαχιστοποιεί (ή ιδανικά να εξαλείφει) τις αρνητικές περιβαλλοντικές επιδράσεις και, τελικά, θα πρέπει να ενεργεί σύμφωνα με τις κοινωνικές προσδοκίες.

Όπως μπορούμε να δούμε από την εισαγωγή αυτή, η ΕΚΕ είναι ένα αναπόσπαστο μέρος της έννοιας της «βιώσιμης ανάπτυξης» (sustainable development), υπό την έννοια ότι η ΕΚΕ μπορεί να γίνει κατανοητή ως η επιχειρηματική συνεισφορά στη βιώσιμη ανάπτυξη. Σε αυτό το περιβάλλον, οι κοινωνικές και περιβαλλοντικές ευθύνες δεν είναι ξεχωριστές αλλά δύο όψεις του ίδιου νομίσματος, δηλαδή, της υπεύθυνης επιχείρησης. Παρ' όλα αυτά, δίκαια επίσης αναγνωρίζεται ότι οι κοινωνικές και περιβαλλοντικές προοπτικές της επιχείρησης έχουν παραδοσιακά αντιμετωπιστεί με έναν αρκετά «απομονωμένο» τρόπο όσον αφορά τις μεταξύ τους σχέσεις, όπου επιχειρηματικά περιβαλλοντικά ζητήματα έχουν τύχει μεγαλύτερης προσοχής σε σύγκριση με κοινωνικές δραστηριότητες.

## 2.4 ΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΚΕ

Οι Vercic και Grunig<sup>22</sup> (1995) τοποθετούν τις φάσεις της ΕΚΕ στις απαρχές του 1900. Σύμφωνα με τον Frederick<sup>23</sup> (1994), η φάση *EKE<sub>0</sub>* πραγματοποιήθηκε από την αρχή του 1900 μέχρι το 1930. Η έννοια της *δημόσιας ευθύνης* των εταιρειών αναπτύχθηκε όταν οι διευθυντές των σιδηροδρομικών εταιρειών έπρεπε να πείσουν το κοινό ότι οι συγχωνεύσεις ήταν «για το δημόσιο συμφέρον» δηλαδή η ΕΚΕ χρησιμοποιήθηκε αρχικά ως ένα επικοινωνιακό «τέχνασμα» προς όφελος των εταιρειών. Η ιδέα της επόμενης φάσης, *EKE<sub>1</sub>* – *εταιρική κοινωνική ευθύνη*, αποτύπωνε την επιθυμία του κοινού να αναλάβουν πλέον οι εταιρείες τις ευθύνες τους ώστε να μην δραστηριοποιούνται μόνο από το χρηματικό όφελος αλλά να λαμβάνουν υπόψη τους και τις σύγχρονες, για την εποχή, κοινωνικές ευαισθησίες. Ο Frederick αναγνωρίζει την εξέλιξη της ΕΚΕ μέχρι το 1970 ως μια εξέταση «της υποχρέωσης των οργανισμών να εργαστούν για κοινωνική βελτίωση» και αναφέρεται σε αυτό ως *EKE<sub>1</sub>*.

Ωστόσο, γύρω στα 1970 παρατηρείται μια κίνηση προς την «εταιρική κοινωνική ανταπόκριση», που ονομάζει *EKE<sub>2</sub>*. Η κίνηση αυτή αναγνωρίζει την εταιρική κοινωνική ανταπόκριση ως «την ικανότητα μιας επιχείρησης να ανταποκριθεί στις

*κοινωνικές πιέσεις*». Ουσιαστικά, η μετακίνηση από την *EKE<sub>1</sub>* στην *EKE<sub>2</sub>* αντανακλά μια κίνηση από μια φιλοσοφική προσέγγιση σε μια προσέγγιση που επικεντρώνεται, πλέον, στη δράση της διοίκησης. Η *EKE<sub>2</sub>* – *εταιρική κοινωνική ανταπόκριση*, έδωσε μεγαλύτερη έμφαση στις σχέσεις της εταιρείας με την κοινωνία, έτσι ώστε η «ατζέντα EKE» να καταλαμβάνει περισσότερο χρόνο κατά τη διάρκεια των διοικητικών συνελεύσεων για τη διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής και αποτέλεσε τη φυσική συνέχεια της προηγούμενης φάσης.

Αργότερα, ο Frederick<sup>24</sup> (1986) ανέπτυξε αυτή την ανάλυση για να συμπεριλάβει μια περισσότερο ηθική βάση στις διοικητικές επιχειρηματικές αποφάσεις λαμβάνοντας τη μορφή της εταιρικής κοινωνικής εντιμότητας/ ευθύτητας και την ορίζει ως *EKE<sub>3</sub>*. Στην ανάπτυξη αυτή, ο Frederick δηλώνει ότι η μελέτη της επιχείρησης και της κοινωνίας χρειάζεται ένα ηθικό σημείο αναφοράς «για να επιτρέψει μια συστηματική κριτική της επίδρασης της επιχείρησης στην ανθρώπινη συναίσθηση, ανθρώπινη κοινότητα και ανθρώπινη συνέχεια». Ισχυρίζεται ότι ενώ η *EKE<sub>1</sub>* ήταν καθαρά δεοντολογική χωρίς να συνοδεύεται από τις απαραίτητες πρακτικές, η *EKE<sub>2</sub>* οδήγησε σε μια πιο ρεαλιστική και τεχνική εξέταση, προσφέροντας σαφείς διαδικασίες υιοθέτησης της EKE. Επομένως, η απαίτηση για μια ηθική βάση εξασφαλίζει, κυρίως, μια δεοντολογική θεμελίωση για τους διευθυντές ώστε να λαμβάνουν αποφάσεις στα πλαίσια της EKE. Η έννοια της *εταιρικής κοινωνικής εντιμότητας/ ευθύτητας* – *EKE<sub>3</sub>* ανταποκρίνεται στην έννοια των αμοιβαίων δημοσίων σχέσεων (Grunig, 1989)<sup>25</sup>.

Ο Vercic (1995) διακήρυξε την ανάγκη για ένα τέταρτο κύμα το οποίο και ονόμασε *εταιρική κοινωνική αιτία* – *EKE<sub>4</sub>*. Η ιδέα στηρίζεται στην αιτιολόγηση ότι οι δημόσιες σχέσεις όχι μόνο πρέπει να διαχειρίζονται ικανά και ορθά τις σχέσεις μιας εταιρείας, αλλά η εταιρεία θα πρέπει επίσης να συμμετέχει εξ' ολοκλήρου στην αιτιολόγηση για την επίλυση προβλημάτων στο περιβάλλον. Οι συγγραφείς κατέληξαν ότι οι δημόσιες σχέσεις είναι ακόμη πιο επιτυχημένες όταν μεταβαίνουν από την εταιρική κοινωνική εντιμότητα στην εταιρική κοινωνική αιτία (Juholin, 2004)<sup>26</sup>.



## 2.5 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΚΕ

Παρελθούσες περίοδοι έχουν επιδείξει πράξεις φιλανθρωπίας, δικαιοσύνης και υπευθυνότητας διαχείρισης, όπως τους πρώιμους πατερναλιστικούς εργοστασιάρχες του 20<sup>ου</sup> αιώνα και τους σύγχρονους τρόπους εταιρικής (και ιδιωτικής) χορηγίας τεχνών, αθλητισμού, ανάπτυξης στη γειτονιά, κτλ. Στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία, διάφοροι συγγραφείς (Göbbels 2002, Van Marrewijk 2001, Freeman 1984) έχουν αναφερθεί σε μια τριάδα εναλλακτικών προσεγγίσεων, με την κάθε μια να περιλαμβάνει και να υπερβαίνει κάποια άλλη, δίνοντας απαντήσεις στην ερώτηση σε ποιον οφείλει να λογοδοτεί ένας οργανισμός.

Σύμφωνα με την προσέγγιση του μετόχου (shareholder approach), που θεωρείται από τους Quazi και O'Brien<sup>27</sup> (2000) ως η κλασική άποψη για την ΕΚΕ, «η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης είναι η αύξηση των κερδών της». Ο μέτοχος, στην αναζήτηση της μεγιστοποίησης του κέρδους, το οποίο και αποτελεί το εστιακό σημείο της εταιρείας, απομακρύνεται από τις κοινωνικά υπεύθυνες δραστηριότητες των οργανισμών οι οποίες και αποτελούν σημαντικό καθήκον των κυβερνήσεων. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση οι εταιρείες ασχολούνται με την ΕΚΕ «μόνο στο βαθμό που αυτό συνεισφέρει στο στόχο της επιχείρησης, που είναι η δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας για τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης».

Η προσέγγιση της ομάδας ενδιαφερομένων (stakeholder approach) δείχνει ότι οι οργανισμοί δεν είναι μόνο υπόλογοι στους μετόχους τους αλλά θα πρέπει επίσης να εξισορροπήσουν ένα μεγάλο αριθμό συμφερόντων των ομάδων ενδιαφερομένων που μπορεί να επηρεάσουν τους αντικειμενικούς στόχους του οργανισμού ή να επηρεάζονται από την επίτευξή τους (Freeman, 1984)<sup>28</sup>.

Σύμφωνα με την κοινωνική προσέγγιση (societal approach), που θεωρείται ως η ευρύτερη άποψη για την ΕΚΕ, οι εταιρείες είναι υπεύθυνες απέναντι στην

κοινωνία συνολικά, της οποίας αποτελούν ένα αναπόσπαστο κομμάτι (Göbbels, 2002)<sup>29</sup>. Λειτουργούν με δημόσια συγκατάθεση (άδεια να λειτουργούν) προκειμένου να «υπηρετήσουν εποικοδομητικά τις ανάγκες της κοινωνίας – για την ικανοποίηση της κοινωνίας» (Committee for Economic Development, 1971)<sup>30</sup>.

Οι φιλανθρωπικές προσεγγίσεις ίσως να είναι οι ρίζες της εταιρικής βιωσιμότητας (corporate sustainability), αλλά οι διαφορετικές προσεγγίσεις στην εταιρική ευθύνη δείχνουν καθαρά ότι η ΕΚΕ είναι ένα καινούργιο και ξεχωριστό φαινόμενο. Η κοινωνική προσέγγιση της σύγχρονης επιχείρησης ιδιαίτερα εμφανίζεται να είναι μια (στρατηγική) απάντηση στην αλλαγή περιστάσεων και νέων εταιρικών προκλήσεων που δεν είχαν προηγουμένως συμβεί. Απαιτεί από τους οργανισμούς να ξανασκεφτούν βασικά τη θέση τους και να ενεργήσουν αναφορικά με το πολύπλοκο κοινωνικό περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιούνται (Marrewijk, 2003)<sup>31</sup>.

## **2.6 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΥΘΥΝΩΝ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Το περιεχόμενο της ΕΚΕ, όπως ορίζεται από τους υποστηρικτές της, καλύπτει μια ευρεία περιοχή ζητημάτων όπως τις σχέσεις των εργαζομένων, τα ανθρώπινα δικαιώματα, την εταιρική ηθική, τις σχέσεις στην κοινότητα και το περιβάλλον. Πράγματι, ο οργανισμός Corporate Social Responsibility Europe (CSR Europe), που μέλη του είναι μεγάλες εταιρείες σε όλη την Ευρώπη, στις κατευθυντήριες γραμμές του αναφέρεται στις ακόλουθες περιοχές ([www.csreurope.org](http://www.csreurope.org))<sup>32</sup>:

- Χώρος εργασίας (εργαζόμενοι)
- Αγορά εργασίας (πελάτες, προμηθευτές)
- Περιβάλλον
- Κοινότητα
- Ηθική και
- Ανθρώπινα δικαιώματα

Ο βαθμός κατά τον οποίο η επιχείρηση θα αναλάβει δραστηριότητες ΕΚΕ εξαρτάται από την οικονομική προοπτική που υιοθετεί η επιχείρηση. Υπάρχουν επιχειρήσεις που υιοθετούν την **νεοκλασική άποψη** και ισχυρίζονται ότι οι μοναδικές κοινωνικές ευθύνες που θα πρέπει να υιοθετηθούν από την επιχείρηση είναι η εξασφάλιση εργασίας και η πληρωμή των φόρων. Η παραπάνω άποψη αντανακλάται στις απόψεις του Milton Friedman<sup>33</sup> (1962) σύμφωνα με τις οποίες: *«Λίγες τάσεις θα υπέσκαπταν τόσο εκτενώς τα θεμέλια αυτά καθαυτά της ελεύθερης κοινωνίας μας όπως η αποδοχή από τους διοικητικούς αξιωματούχους μιας κοινωνικής ευθύνης άλλης από το να κερδοφορήσουν όσο περισσότερο μπορούν για τις ομάδες ενδιαφερομένων τους».*

Μια εναλλακτική άποψη των Cyert και March<sup>34</sup> (1963) που υιοθετείται και από τους Wartick και Wood<sup>35</sup> (1998) θεωρεί την εταιρική κοινωνική ευθύνη ως τη δραστηριότητα που λαμβάνει υπόψη όχι μόνο τις οικονομικές αλλά και τις πολιτικές επιδράσεις που μπορεί να έχει η συμπεριφορά της διοίκησης. Αυτή η άποψη σχετίζεται με κάποιο είδος **ηθικής επιταγής** σχετικά με το ρόλο της επιχείρησης να βοηθά στην επίλυση κοινωνικών προβλημάτων. Ο Holmes<sup>36</sup> (1976), σε μια μελέτη των στάσεων της διοίκησης ως προς την κοινωνική ευθύνη, βρίσκει ότι η ισχυρότερη απάντηση είναι ότι *«επιπρόσθετα στη δημιουργία κέρδους, η επιχείρηση θα πρέπει να βοηθήσει στην επίλυση κοινωνικών προβλημάτων άσχετα από το εάν η επιχείρηση συντελεί στη δημιουργία τους ακόμη και εάν πιθανώς δεν υπάρχει βραχυπρόθεσμο ή μακροπρόθεσμο ενδεχόμενο κέρδους».* Πράγματι, αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν την άποψη ότι λόγω του ότι η επιχείρηση κατέχει πόρους και δεξιότητες ευθύνεται με μια σχεδόν ηθική υποχρέωση να δραστηριοποιηθεί κοινωνικά. Ωστόσο, αυτές μπορεί να είναι ίσως οι απόψεις των υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών παρά των ιδιοκτητών της επιχείρησης.

Οι υποστηρικτές της ΕΚΕ δηλώνουν ότι είναι θέμα **προσωπικού συμφέροντος** της επιχείρησης να αναλάβει δράση ΕΚΕ εφόσον οι μορφές επιχειρηματικού

οφέλους που μπορούν να προκύψουν περιλαμβάνουν βελτιωμένη φήμη και μεγαλύτερη διατήρηση των εργαζομένων (employee turnover). Την προσέγγιση αυτή μπορούμε να την αναγνωρίσουμε σε μερικές πρόσφατες περιπτώσεις. Έτσι, στο εισαγωγικό τμήμα της πρόσφατης έκθεσης του Παγκοσμίου Επιχειρηματικού Συμβουλίου για Βιώσιμη Ανάπτυξη στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (WBCSD, 1999)<sup>37</sup> χρησιμοποιούνται όροι όπως «επιχειρηματικά οφέλη», «θα μπορούσε να καταστρέψει την αξία της ομάδας ενδιαφερομένων», «να ελέγξει τους κινδύνους», «να αναγνωρίσει ευκαιρίες στην αγορά», «βελτιωμένη φήμη» και «διατήρηση δημόσιας υποστήριξης».

Η παραπάνω ανάλυση υποστηρίζεται και από μια πρόσφατη μελέτη σχετικά με τα κίνητρα των επιχειρήσεων για κοινωνική δραστηριοποίηση (CCPA, 2000)<sup>38</sup>. Η ανάλυση αναφέρεται σε δεδομένα σχετικά με την Αυστραλία και διατυπώνει την άποψη ότι η επιχείρηση «δοκιμάζει μια μετάβαση στις προσδοκίες του κοινωνικού της ρόλου», η οποία συντελεί στην επιτυχή ανταγωνιστική πορεία της επιχείρησης. Τα τρία τέταρτα των εταιρειών που μελετήθηκαν θέτουν το στόχο της «μακροπρόθεσμης επιχειρηματικής βιωσιμότητας». Η δραστηριοποίηση ορίζεται ως «ένας τρόπος να διατηρηθεί η εμπιστοσύνη, η υποστήριξη και η νομιμότητα με την κοινότητα, τις κυβερνήσεις και τους εργαζομένους». Ένα επιπλέον περαιτέρω 10 τις εκατό των εταιρειών που μελετήθηκαν δηλώνουν ότι η κοινωνική δραστηριοποίηση είναι ένας τρόπος για να «συμβάλλουν» χωρίς ανταπόδοση ενώ οι υπόλοιποι δέχονται ότι οι κοινωνικές τους υποχρεώσεις αντανακλούν την ανταπόδοση αξίας στις ομάδες ενδιαφερομένων.

Επομένως, μπορούμε να διακρίνουμε τρεις γενικές προσεγγίσεις της ΕΚΕ που η κάθε μία, ανάλογα με το περιεχόμενό της, υποδεικνύει διαφορετικές ευθύνες του επιχειρηματικού κλάδου απέναντι στις ομάδες ενδιαφερομένων αλλά και στην κοινωνία (Moir, Lance, 2001)<sup>39</sup>: του **προσωπικού συμφέροντος**, μιας **ηθικής επιταγής** που συνδέεται με τις κοινωνικές προσδοκίες και της **νεοκλασικής άποψης**. Είναι ενδιαφέρον να σημειώσουμε, συγκεκριμένα, την αναφορά στην κοινωνική νομιμότητα. Αυτό υποδηλώνει την ύπαρξη κάποιου είδους κοινωνικής

προσδοκίας ότι μια νόμιμη επιχείρηση θα ενεργούσε με έναν συγκεκριμένο τρόπο – πρακτικώς κάποιο είδος κοινωνικής σύμβασης (social contract).

Αυτό αφήνει ανοιχτό το θέμα του εάν εκείνοι οι υποστηρικτές του προσωπικού συμφέροντος παρακινούνται από το κίνητρο του κέρδους (που υποστηρίζεται από τον Friedman – και επομένως συμφωνούν μαζί του – και θεωρούν τη ευρύτερη έννοια της ΕΚΕ ως τον τρόπο ο οποίος τους επιτρέπει να επιτύχουν μεγιστοποίηση του πλούτου των ομάδων ενδιαφερομένων) ή εάν υπάρχει μια υποκείμενη ηθική επιταγή. Η προσέγγιση της CSR Europe υιοθετεί την άποψη ότι η επιχείρηση ωφελείται όταν ακολουθεί μια κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά και αυτό μπορεί να συντελέσει στην αύξηση των πωλήσεων της, στη βελτίωση του εργατικού δυναμικού και στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης του κοινού απέναντι στην εταιρεία ως σύνολο. Μπορεί να λεχθεί ότι ο *αντικειμενικός στόχος για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς είναι να αναλάβουν δράσεις που να ενισχύουν την βιώσιμη ανάπτυξη με έναν υπεύθυνο τρόπο.*

## 2.7 ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΕΞΗΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΕ

Ο Brummer<sup>40</sup> (1991) σε μια εκτεταμένη κριτική επιχειρεί να εξασφαλίσει σαφείς ορισμούς της ευθύνης καθώς επίσης να εξετάσει τις διαφορετικές φιλοσοφικές προσεγγίσεις. Θεωρεί ότι ευθύνη σημαίνει ότι τα διοικητικά στελέχη είναι υπόλογοι για τις πράξεις τους. Προτείνει τρία είδη εταιρικής συμπεριφοράς:

1. Εκτέλεση πράξεων που προχωρούν πέρα από την περιοχή δικαιοδοσίας της εταιρείας.
2. Μη εκτέλεση των πράξεων μέσα στην περιοχή ευθύνης της εταιρείας.
3. Κατώτερη των προσδοκιών εκτέλεση των πράξεων μέσα στην περιοχή ευθύνης.

Επιπρόσθετα, συζητάει τρεις περαιτέρω θεωρίες για να εξηγήσει σε ποιον οφείλουν να είναι υπόλογες οι εταιρείες. Αυτές είναι οι θεωρίες: **της ομάδας ενδιαφερομένων, της κοινωνικής σύμβασης** (social contract), όπου οι

εταιρείες ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της κοινωνίας και **της κοινωνικής νομιμότητας**. Λίγες εταιρείες μπορούν να αναγνωριστούν ότι υιοθετούν τις τελευταίες δύο προσεγγίσεις – πιθανώς εταιρείες όπως η Traidcraft και τα Body Shop. Κατά κύριο λόγο, ο μεγαλύτερος αριθμός συμβούλων που προτείνουν υιοθέτηση πρακτικών ΕΚΕ, προτείνουν την αποδοχή της θεωρίας της ομάδας ενδιαφερομένων (Steiner και Steiner, 2000, Carroll, 1996)<sup>41,42</sup>. Αυτό επίσης αληθεύει για προσεγγίσεις μέσα στον εταιρικό τομέα (Business Impact, 2000)<sup>43</sup>.

### 2.7.1 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ

Η θεωρία της ομάδας ενδιαφερομένων χρησιμοποιεί ως βάση ανάλυσης εκείνες τις ομάδες για τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να είναι υπεύθυνη. Όπως περιγράφεται από τον Freeman (1984), η επιχείρηση μπορεί να περιγραφεί ως μια σειρά συνδέσμων μεταξύ των ομάδων ενδιαφερομένων που οι μάνατζερ της επιχείρησης προσπαθούν να διευθύνουν. Ο ορισμός μιας ομάδας ενδιαφερομένων κατά τον Freeman είναι: *«κάθε ομάδα ή άτομο που μπορεί να επηρεάσει ή επηρεάζεται από την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού»* (Freeman, 1984)<sup>44</sup>.

Οι ομάδες ενδιαφερομένων τυπικά αναλύονται σε πρωτεύουσες και δευτερεύουσες. Ο Clarkson<sup>45</sup> (1995) ορίζει μια πρωτεύουσα ομάδα ως *«την ομάδα χωρίς τη συνεχή συμμετοχή της οποίας η επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει»*. Η πρωτεύουσα ομάδα συμπεριλαμβάνει τους επενδυτές, τους εργαζομένους, τους πελάτες και τους προμηθευτές, καθώς και ότι ορίζεται ως ομάδα ενδιαφερομένων του δημόσιου: δηλαδή τις κυβερνήσεις και τις κοινότητες που εξασφαλίζουν υποδομές και αγορές, που θεσπίζουν νόμους και κανονισμούς, και στις οποίες θα πρέπει να καταβάλλονται κάποιοι φόροι. Οι δευτερεύουσες ομάδες ορίζονται ως *«οι ομάδες εκείνες που επιδρούν στις λειτουργίες της επιχείρησης ή επηρεάζονται από την επιχείρηση, αλλά δεν πραγματοποιούν συναλλαγές με την επιχείρηση και δεν είναι ουσιαστικές για την επιβίωσή της»*.

Αναφορικά με το ζήτημα της κοινωνικής ευθύνης, το κεντρικό θέμα είναι εάν η ανάλυση της ομάδας ενδιαφερομένων αποτελεί μέρος του κινήτρου για την επιχείρηση να είναι υπεύθυνη και, εάν συμβαίνει αυτό, σε ποιες ομάδες απευθύνεται. Ο Hamil<sup>46</sup> (1999), βρίσκει ότι το να δίνεις κάτι στο κοινωνικό σύνολο είναι σχεδόν πάντα χρήσιμο.

Μια σημαντική ερώτηση που έχει διατυπωθεί είναι σε ποιες ομάδες οι διευθυντές δίνουν προσοχή: Οι Mitchell *et al.*<sup>47</sup> (1997, παρατίθενται στον Moir, 2001) αναπτύσσουν ένα μοντέλο αναγνώρισης βασισμένο σε ομάδες ενδιαφερομένων που κατέχουν ένα ή περισσότερα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της εξουσίας, της νομιμότητας και της επιτακτικότητας (*urgency*). Οι Agle *et al.*<sup>48</sup> (1999) επιβεβαιώνουν ότι τα τρία χαρακτηριστικά γνωρίσματα πράγματι οδηγούν στην επιλογή των ομάδων ενδιαφερομένων που τα διαθέτουν έναντι των άλλων. Επομένως, μπορούμε να προσδοκούμε ότι οι επιχειρήσεις θα έδιναν μεγαλύτερη προσοχή σε εκείνες τις νόμιμες ομάδες ενδιαφερομένων που και εξουσία κατέχουν και διακρίνονται από κάποιο βαθμό επιτακτικότητας (δηλαδή επείγει η ικανοποίησή τους). Στην πράξη αυτό μπορεί να σημαίνει ότι οι εταιρείες με προβλήματα στη διατήρηση των εργαζομένων τους θα φρόντιζαν ιδιαίτερα τα ζητήματα των εργαζομένων (και άρα η ομάδα των εργαζομένων θα ήταν αυτή που θα πρόσεχαν περισσότερο) ενώ εταιρείες με προβλήματα στην αγορά των προϊόντων θα είχαν ως κύριο μέλημά τους να προσέχουν ζητήματα που εστιάζονται στη φήμη. Οι ομάδες ενδιαφερομένων μπορούν επίσης να γίνουν περισσότερο ή λιγότερο πειστικές. Έτσι, περιβαλλοντικές ομάδες και περιβαλλοντολογικά ζητήματα έγιναν θέματα επιτακτικού χαρακτήρα για τις πετρελαϊκές εταιρείες ιδιαίτερα μετά την πετρελαϊκή κηλίδα και την περιβαλλοντική καταστροφή που προκάλεσε η Exxon Valdez (Patten, 1992)<sup>49</sup>.

Σημειώνεται από τις παρούσες εμπορικές προσεγγίσεις στην ΕΚΕ ότι η ανάλυση της ομάδας ενδιαφερομένων είναι σημαντική, αλλά και ότι η λογική θεμελίωση παραμένει κατά μεγάλο μέρος χρήσιμη (WBCSD, 1999, *Business Impact*,

2000)<sup>37,43</sup>. Ωστόσο, υπάρχουν στοιχεία που είναι επίσης δεοντολογικά. Για παράδειγμα, το Business Impact υποστηρίζει ότι η ΕΚΕ δεν θα πρέπει να βασίζεται σε προκαθορισμένους στόχους και αξίες – ακόμη και αν αυτοί συνδέονται στενά με την ενίσχυση της φήμης και την επιτυχή πορεία της επιχείρησης (Business Impact, 2000)<sup>43</sup>.

### **2.7.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ (SOCIAL CONTRACT THEORY)**

Οι Gray *et al.*<sup>50</sup> (1996, παρατίθενται στον Moir, 2001) περιγράφουν την κοινωνία ως «*μια σειρά κοινωνικών συμβάσεων μεταξύ των μελών της κοινωνίας και της ίδιας της κοινωνίας*». Σύμφωνα με την άποψη αυτή η επιχείρηση ίσως ενεργήσει με έναν υπεύθυνο κοινωνικά τρόπο όχι γιατί έγκειται στο εμπορικό της συμφέρον, αλλά γιατί αποτελεί μέρος του τρόπου με τον οποίο η κοινωνία προσδοκά να λειτουργήσει η επιχείρηση.

Οι Donaldson και Dunfee<sup>51</sup> (1999) αναπτύσσουν την ολοκληρωμένη θεωρία κοινωνικής σύμβασης ως ένα πλαίσιο για τους διευθυντές ώστε να λαμβάνουν αποφάσεις σε ένα ηθικό περιβάλλον. Διαφοροποιούν μεταξύ «μακροκοινωνικών» συμβάσεων και «μικροκοινωνικών» συμβάσεων. Μια μικροκοινωνική σύμβαση περιλαμβάνει ενέργειες που γίνονται για το καλό της επιχείρησης και ωφελούν την ίδια την επιχείρηση ενώ μια μακροκοινωνική σύμβαση ορίζει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που επιδρούν θετικά στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Για αυτό το λόγο, εταιρείες που υιοθετούν την άποψη των κοινωνικών συμβάσεων θα περιέγραφαν την ανάμειξή τους ως μέρος της «κοινωνικής προσδοκίας». Ένα από τα επιχειρηματικά οφέλη που αναφέρεται στην Αυστραλέζικη μελέτη (CCPA, 2000)<sup>52</sup> είναι η χορήγηση άδειας λειτουργίας για εταιρείες που η κύρια λειτουργία τους είναι η εκμετάλλευση φυσικών πόρων και εξ' ορισμού θεωρούνται ότι επιβαρύνουν το περιβάλλον. Η χορήγηση μιας τέτοιας άδειας είναι κάτι δύσκολο καθώς προσκρούει σε νομικές ρήτρες αλλά και στην αντίδραση των τοπικών κοινωνιών. Όμως για εταιρείες που αποδεικνύουν



την κοινωνική τους ευαισθησία είναι ευκολότερη η συναίνεση όλων ώστε τελικώς να τους χορηγηθεί μια τέτοια άδεια.

### **2.7.3 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑΣ**

Ο Suchman<sup>53</sup> (1995) ορίζει τη νομιμότητα ως *«μια γενικευμένη αντίληψη ή υπόθεση ότι οι ενέργειες μιας οντότητας είναι επιθυμητές, κανονικές, ή κατάλληλες μέσα σε κάποιο κοινωνικά δομημένο σύστημα κανόνων, αξιών, πεποιθήσεων και ορισμών»* και αναγνωρίζει τρία είδη νομιμότητας του οργανισμού:

1. πραγματικό,
2. ηθικό,
3. γνωστικό.

Επίσης αναγνωρίζει τρεις σημαντικές προκλήσεις της διαχείρισης νομιμότητας:

1. κέρδος,
2. διατήρηση, και
3. διόρθωση νομιμότητας.

Επιπλέον, επισημαίνει ότι *«η διαχείριση νομιμότητας επαφίεται σημαντικά στην επικοινωνία»*, επομένως σε κάθε προσπάθεια ανάμειξης της θεωρίας νομιμότητας, υπάρχει μια ανάγκη εξέτασης κάποιων ειδών εταιρικών επικοινωνιών.

Η Lindblom<sup>54</sup> (1994) παρατηρεί ότι η νομιμότητα δεν είναι απαραίτητως μια ευγενική διαδικασία για να αποκτήσουν οι οργανισμοί νομιμότητα από την κοινωνία. Επιχειρηματολογεί ότι ένας οργανισμός ίσως μεταχειριστεί τέσσερις ευρείες στρατηγικές νομιμότητας όταν έρθει αντιμέτωπος με διαφορετικές απειλές:

1. αναζητά να εκπαιδεύσει τις ομάδες ενδιαφερομένων του για τις προθέσεις του οργανισμού να βελτιώσει την απόδοση στη νομιμότητα,

2. αναζητά να αλλάξει τις αντιλήψεις του οργανισμού για το γεγονός (αλλά χωρίς να αλλάξει την πραγματική απόδοση του οργανισμού),
3. αποσπά (δηλαδή, χειρίζεται επιδέξια) την προσοχή μακριά από το ζήτημα του ενδιαφέροντος ,
4. αναζητά να αλλάξει τις εξωτερικές προσδοκίες για την απόδοσή του.

Επομένως υπάρχει ανάγκη να εξετάσουμε κάθε συγκεκριμένη εταιρική συμπεριφορά μέσα στο περιβάλλον της και συγκεκριμένα να ερευνήσουμε για εναλλακτικά κίνητρα.

Επομένως, η νομιμότητα μπορεί να αντιμετωπιστεί ως ένας σημαντικός λόγος για την ανάληψη εταιρικής κοινωνικής συμπεριφοράς και επίσης μετά να χρησιμοποιείται εκείνη η δραστηριότητα ως ένα είδος δημοσιότητας ή επιρροής. Μια αντίστροφη άποψη ως προς αυτό, δηλαδή όχι ότι η επιχείρηση χρησιμοποιεί την εξουσία της για να νομιμοποιεί τη δραστηριότητά της αλλά, απεναντίας ότι η κοινωνία παραχωρεί εξουσία στην επιχείρηση που αναμένεται να τη χρησιμοποιήσει υπεύθυνα, παρουσιάζεται από τον Davis (που παρατίθεται στον Wood, 1991)<sup>6</sup>: *«Η κοινωνία παραχωρεί νομιμότητα και εξουσία στην επιχείρηση. Μακροπρόθεσμα, εκείνοι που δεν χρησιμοποιούν την εξουσία με ένα τρόπο που η κοινωνία θεωρεί υπεύθυνο θα τείνουν να τη χάσουν»*. Πρακτικά, αυτό αποτελεί μια επαναδιατύπωση της έννοιας μιας κοινωνικής σύμβασης μεταξύ της επιχείρησης και της κοινωνίας.

## **2.8 ΤΟΜΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΚΕ**

Οι τομείς εφαρμογής προγραμμάτων Ε.Κ.Ε. μπορούν να διακριθούν σε εκείνους που αφορούν το εσωτερικό της επιχείρησης και σε εκείνους που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον της. Πιο κάτω αναφέρονται οι τομείς και δίνονται σύντομες επεξηγήσεις για κάθε έναν από αυτούς.

- *Αποστολή, Αξίες και Όραμα*

- *Εργασιακό κλίμα*
- *Κοινωνικός διάλογος*
- *Ανθρώπινα δικαιώματα*
- *Ενασχόληση με τις τοπικές κοινότητες*
- *Ανάπτυξη τοπικών οικονομιών*
- *Περιβάλλον*
- *Αγορά*
- *Ηθική*

### **Αποστολή, Αξίες και Όραμα**

- Αποστολή
- Όραμα
- Αξίες

Η Αποστολή πρέπει να μεταφέρει στον κόσμο το μοναδικό χαρακτήρα μιας επιχείρησης. Η θεμελίωση της αποστολής και η υποστήριξη των εταιρικών αξιών χαρακτηρίζουν μια επιχείρηση. Πολλοί διευθύνοντες πιστεύουν ότι δεν μπορούν να ηγηθούν μιας οργάνωσης αν οι σκοποί και οι αξίες της δεν εκφράζονται με σαφή και εμπνευσμένο τρόπο. Οι κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες σχεδιάζουν τις αξίες και τα οράματά τους μαζί με εκείνους που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από τις δραστηριότητες τους και τις ενσωματώνουν στις καθημερινές διαχειριστικές πρακτικές.

### **Εργασιακό κλίμα**

- Εργασιακές συνθήκες
- Ίσες ευκαιρίες
- Κατάρτιση και επαγγελματική εξέλιξη
- Αμοιβές και παροχές

Δεδομένου ότι ο όρος «χώρος εργασίας» είναι γενικός, χρησιμοποιούνται τέσσερις συγκεκριμένες περιοχές για την περιγραφή της Ε.Κ.Ε. στο χώρο αυτό: εργασιακό περιβάλλον, αμοιβές και παροχές, ίσες ευκαιρίες και θέματα απασχολησιμότητας.

Το εργασιακό περιβάλλον καλύπτει παραδοσιακούς προβληματισμούς σχετικά με την υγιεινή και ασφάλεια, τα προγράμματα ευημερίας, την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και οικογενειακής ζωής, τους τραυματισμούς στους χώρους εργασίας, τη βία και την παρενόχληση.

Η κατάρτιση και η επαγγελματική εξέλιξη αναφέρεται σε δράσεις διατήρησης του επιπέδου των δεξιοτήτων των εργαζομένων όπως: κατάρτιση, ανάπτυξη επαγγελματικής καριέρας, ενδυνάμωση και προγράμματα υποστήριξης τεχνολογικών και οργανωτικών αλλαγών, που συμβάλλουν στη βελτίωση της συνολικής επαγγελματικής εξέλιξης και τη συμμετοχή των εργαζομένων στη δια βίου κατάρτιση.

Με τον όρο «αμοιβές και παροχές» εννοούνται οι διαδικασίες στελέχωσης, τα πακέτα αμοιβών, τα συστήματα επιβραβεύσεων, οι υπηρεσίες και διευκολύνσεις προς το προσωπικό και τις οικογένειές τους, που προσφέρονται πέραν των προβλεπόμενων από το νόμο και συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των εργαζομένων.

### **Κοινωνικός διάλογος**

- Σχέσεις με τους εκπροσώπους των εργαζομένων
- Διαχείριση αλλαγών στην επιχείρηση

Με την έννοια «Κοινωνικός Διάλογος» δηλώνεται ο βαθμός αναγνώρισης και πρακτικής εφαρμογής των εργασιακών και συνδικαλιστικών δικαιωμάτων των εργαζομένων σε συλλογικό επίπεδο. Η συμμόρφωση με τους νόμους αλλά και

οικειοθελείς δράσεις ενεργοποιούν τον κοινωνικό διάλογο σε κάθε επίπεδο, ο οποίος μπορεί να εκφράζεται μέσω της λειτουργίας Εργασιακών Συμβουλίων, και των διαβουλεύσεων με τους Κοινωνικούς Εταίρους κ.λ.π.

### **Ανθρώπινα δικαιώματα**

- Στο χώρο εργασίας
- Έξω από το χώρο εργασίας
- Παιδική εργασία/ Καταναγκαστική εργασία

Ο καθορισμός αυτός του όρου αντικατοπτρίζεται στη Διακήρυξη των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων των Ηνωμένων Εθνών, η οποία είναι ευρέως γνωστή και έχει υιοθετηθεί παγκόσμια.

Η έννοια περιλαμβάνει τα ανθρώπινα δικαιώματα τόσο «μέσα» στο χώρο εργασίας όσο και «έξω» από αυτόν. Το πρώτο αναφέρεται στο σεβασμό των διεθνώς συμφωνηθέντων συνθηκών εργασίας όπως η απαγόρευση κάθε μορφής διάκρισης και η ανάληψη θετικής δράσης για το σκοπό αυτό, καθώς και η ελευθερία του συνδικαλιζέσθαι. Το δεύτερο αναφέρεται στον ευρύτερο αντίκτυπο των επιχειρήσεων στην κοινωνία και ασχολείται με τον κοινωνικό αποκλεισμό, τη φτώχεια, το δικαίωμα στην εκπαίδευση, στη διατροφή, στην ελευθερία και γενικότερα στο δικαίωμα της ζωής και όχι απλώς της επιβίωσης. Η «Παιδική Εργασία/ Καταναγκαστική εργασία» αφορά στην εφαρμογή μέτρων για την καταπολέμηση της παιδικής ή και της καταναγκαστικής εργασίας.

### **Ενασχόληση με τις τοπικές κοινότητες**

- Συνεργασία με την κοινότητα
- Παροχές και χορηγίες προς την κοινότητα
- Συμμετοχή εργαζομένων

Ο όρος «Συνεργασία με τις κοινότητες» αναφέρεται σε δράσεις και πρωτοβουλίες που αναπτύσσει η επιχείρηση στην τοπική κοινότητα, σε συνεργασία με άλλους οργανισμούς για ένα σκοπό. Η επιχείρηση συνεργάζεται με την κοινότητα και επενδύει πόρους στην υποστήριξη θεμάτων που την ενδιαφέρουν.

Ο όρος «Παροχές και χορηγίες προς τις κοινότητες» αναφέρεται στις δωρεές σε χρήμα ή σε είδος καθώς και σε χορηγίες συγκεκριμένων δράσεων.

Η τελευταία κατηγορία, που αφορά στη «συμμετοχή Εργαζομένων», αναφέρεται είτε στη συνεισφορά των εργαζομένων στην υποστήριξη νέων κατά την περίοδο της εκπαίδευσης τους ή την υποστήριξη και παρότρυνση των εργαζομένων προς τον εθελοντισμό.

### **Ανάπτυξη τοπικών οικονομιών**

- Δημιουργία θέσεων εργασίας και επιχειρηματικότητα
- Απασχολησιμότητα
- Προγράμματα για νέους

Ο όρος «Δημιουργία θέσεων εργασίας και επιχειρηματικότητα» αναφέρεται στις πρωτοβουλίες της επιχείρησης για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και τη βοήθεια για ανάπτυξη μικρών επιχειρήσεων.

Ο όρος «Απασχολησιμότητα» αναφέρεται σε δράσεις και πρωτοβουλίες για αύξηση της απασχολησιμότητας, μέσω της βελτίωσης των δεξιοτήτων και της διαβίου κατάρτισης.

Η τελευταία κατηγορία αναφέρεται στην ανάπτυξη των τοπικών οικονομιών μέσω της υποστήριξης των νεώτερων γενεών με την υιοθέτηση διαφόρων εκπαιδευτικών δράσεων.

## **Περιβάλλον**

- Βιώσιμη ανάπτυξη
- Πράσινες δράσεις
- Διαχείριση αποβλήτων
- Πρόληψη από ρύπανση

Ο όρος «Βιώσιμη ανάπτυξη» εμφανίστηκε για πρώτη φορά το 1987 στο Brundland Report. Καλύπτει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί επιδιώκουν σήμερα την οικονομική τους ανάπτυξη με ταυτόχρονη προστασία των πόρων για την ανάπτυξη του αύριο. Αυτό είναι ένα θέμα αυξανόμενης σημασίας και προβληματισμού για τους υπεύθυνους κοινωνικά οργανισμούς. Είναι ενθαρρυντικό ότι σήμερα οι επιχειρήσεις συχνά λαμβάνουν υπόψη την επίδρασή τους στο περιβάλλον κατά τους επιχειρηματικούς τους σχεδιασμούς και τις μετρήσεις της αποτελεσματικότητας.

Η «βιωσιμότητα» επίσης αναφέρεται στις διάφορες δράσεις μιας επιχείρησης με αντικειμενικό σκοπό την μείωση της αρνητικής της επίδρασης στο κοινωνικό σύνολο. Για παράδειγμα, συχνή είναι πλέον η ύπαρξη διαχειριστικών συστημάτων μείωσης των εκπεμπόμενων ρύπων καθώς και η προσπάθεια που καταβάλλεται για αποτελεσματική χρήση των φυσικών πόρων.

Οι πράσινες δράσεις αφορούν δραστηριότητες που αναπτύσσει η επιχείρηση εντός και εκτός των ορίων οργάνωσής της με απώτερο στόχο την αύξηση της γνώσης των περιβαλλοντικών θεμάτων.

## **Αγορά**

- Σχέσεις της αλυσίδας εφοδιασμού
- Διαχείριση προϊόντων
- Έρευνα και ανάπτυξη

- Marketing
- Υπεύθυνες επενδύσεις

Οι «σχέσεις της αλυσίδας εφοδιασμού» και η «διαχείριση των προϊόντων» είναι ο πυρήνας του τρόπου με τον οποίο η Ε.Κ.Ε. επηρεάζει την αγορά. Το πρώτο απαιτεί υπεύθυνες δεσμεύσεις από και προς τους προμηθευτές και τους υπερβολάβους και τον καθορισμό προτύπων ποιότητας στον εφοδιασμό και την παραγωγή. Μεταξύ άλλων, ο δεύτερος όρος αναφέρεται σε θέματα σχετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες, τους ελέγχους υγιεινής και ασφάλειας στις διαδικασίες παραγωγής, συσκευασίας και διανομής, κ.λ.π.

«Έρευνα και ανάπτυξη»: έρευνα για ευκαιρίες δημιουργίας νέων προϊόντων και υπηρεσιών που εξυπηρετούν κοινωνικές ανάγκες.

Το “Marketing” περιλαμβάνει ζητήματα που αφορούν την κοινωνία, το σωστό και ηθικό μάρκετινγκ και της διαφήμιση.

## **Ηθική**

- Δωροδοκία και διαφθορά
- Σύγκρουση συμφερόντων
- Έντιμη εμπορία
- Κώδικας δεοντολογίας

Η υπακοή στους νόμους είναι απαραίτητη αλλά δεν είναι πλέον αρκετή. Οι δράσεις πέρα από τη συμμόρφωση με τους νόμους είναι σήμερα ο δρόμος για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η «ηθική» περιλαμβάνει εταιρικές αρχές και δράσεις που υποστηρίζουν τις δημοκρατικές αρχές, την καταβολή φόρων στο κράτος, την έντιμη εμπορία, το σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, την αποφυγή κάθε μορφής δωροδοκίας, ξεπλύματος χρήματος και συνεργασίας με καταπιεστικά καθεστώτα ([www.csrhellas.gr](http://www.csrhellas.gr))<sup>55</sup>.



## 2.9 ΤΡΟΠΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΔΡΑΣΕΩΝ ΕΚΕ

Οι τρόποι με τους οποίους κάθε επιχείρηση δημοσιοποιεί τη θέση της σχετικά με τα θέματα κοινωνικής ευθύνης και τις δράσεις που εφαρμόζει διαφέρουν ανάλογα με τον τομέα στον οποίο ανήκει η επιχείρηση και το είδος των δράσεων που αναλαμβάνει. Πιο κάτω περιγράφονται ενδεικτικά οι κυριότεροι από τους τρόπους αυτούς.

- Κοινωνικός Απολογισμός
- Θεματικός Απολογισμός
- Κώδικας Δεοντολογίας
- Πληροφόρηση μέσω του Διαδικτύου
- Διαβούλευση με διάφορους εμπλεκόμενους φορείς (*stakeholder forum*)
- Εσωτερική επικοινωνία
- Πρότυπα και ετικέτες προϊόντων
- Βραβεία και Εκδηλώσεις
- Ενέργειες *marketing* συνδεδεμένες με κοινωνικό σκοπό
- Δελτία Τύπου μέσω του Διαδικτύου

### Κοινωνικός απολογισμός

Ο όρος «Κοινωνικός απολογισμός» αναφέρεται σε ειδικές εκδόσεις, μέσα από τις οποίες οι επιχειρήσεις αποδέχονται το βαθμό της υπευθυνότητάς τους απέναντι σε όσους άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες. Ενώ η αναφορά εκδίδεται σε οικειοθελή βάση και οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διαφορετικά υποδείγματα, οδηγίες και μεθόδους αναφοράς, ένας κοινωνικός απολογισμός θα μπορούσε κατά προτίμηση να περιλαμβάνει μερικά βασικά στοιχεία που σχετίζονται με:

- Τη δήλωση των αρχών της επιχείρησης (αποστολή, αξίες, αρχές)
- Τις πρακτικές και διαδικασίες
- Την αποτελεσματικότητα του οργανισμού

## **Θεματικός Απολογισμός**

Προκειμένου να καλύψουν τις ειδικές ανάγκες πληροφόρησης συγκεκριμένων ομάδων φορέων ή να υπογραμμίσουν τη δέσμευσή τους για ένα συγκεκριμένο θέμα, οι επιχειρήσεις πολλές φορές υιοθετούν διαφορετικού είδους αναφορές, άλλες από τους κοινωνικούς απολογισμούς.

Οι «Θεματικοί απολογισμοί» είναι εκδόσεις που αναφέρονται στην απόδοση μιας επιχείρησης σε ένα συγκεκριμένο θέμα όπως το περιβάλλον, την υγιεινή και την ασφάλεια κ.λ.π. Επίσης μερικές φορές περιλαμβάνονται ειδικές εκδόσεις που στοχεύουν στη διευκρίνιση της θέσης της επιχείρησης πάνω σε ειδικά θέματα όπως η διαφορετικότητα, η διαφθορά και δωροδοκία, τα ανθρώπινα δικαιώματα κ.λ.π.

## **Κώδικας Δεοντολογίας**

Ο Κώδικας Δεοντολογίας περιλαμβάνει εκείνα τα έγγραφα της επιχείρησης που έχουν ως στόχο να θέσουν εσωτερικούς και οικειοθελείς κανόνες για τον καθορισμό του είδους των αρχών/ αξιών που θα πρέπει να υιοθετήσει η επιχείρηση στις σχέσεις της με τους άμεσα ή έμμεσα επηρεαζόμενους από τις δραστηριότητές της.

## **Πληροφόρηση μέσω του Διαδικτύου**

Η ιστοσελίδα είναι ένα εργαλείο που όλο και περισσότερο χρησιμοποιείται από τις σύγχρονες επιχειρήσεις για την επικοινωνία θεμάτων σχετικά με την ΕΚΕ. Συνήθως περιλαμβάνει ένα ειδικό τμήμα όπου διατυπώνονται οι πολιτικές τους για το περιβάλλον και άλλα κρίσιμα κοινωνικά θέματα. Επίσης, μπορεί να περιλαμβάνονται εκθέσεις και δημοσιεύματα καθώς και νεώτερα στοιχεία σχετικά με την πορεία και τους στόχους της επιχείρησης.

## **Διαβούλευση με διάφορους εμπλεκόμενους φορείς**

Η διαδικασία ανάμιξης των άμεσα και έμμεσα εμπλεκόμενων με τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων (stakeholders) είναι θέμα αυξανόμενου προβληματισμού: η διαδικασία κατανόησης των απόψεων των εμπλεκόμενων φορέων θα βοηθήσει τον οργανισμό να:

- οικοδομήσει σχέσεις εμπιστοσύνης
- προβλέψει και να διαχειριστεί τις αντιθέσεις
- οικοδομήσει κοινή συναίνεση ανάμεσα στις διάφορες απόψεις

Υπάρχει ποικιλία μεθόδων εμπλοκής των επιχειρήσεων με τους διάφορους φορείς. Οι μέθοδοι αυτές μπορεί να σχετίζονται με μια και μοναδική δράση πάνω σε κάποιο ειδικό θέμα ή με περισσότερο δομημένες, ευρύτερες και μακροχρόνιες διαβουλεύσεις. Στην περίπτωση των διαβουλεύσεων, αυτές μπορούν να γίνουν μέσω ομάδων εργασίας, δημοσίων συναντήσεων, συνεντεύξεων, ερωτηματολογίων κ.λ.π.

## **Εσωτερική επικοινωνία**

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνεται η ευρεία σειρά εργαλείων που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να επικοινωνήσουν εντός του εσωτερικού τους περιβάλλοντος για θέματα σχετικά με την Ε.Κ.Ε. Ο τρόπος εσωτερικής επικοινωνίας μπορεί να διαφέρει σημαντικά από επιχείρηση σε επιχείρηση αλλά μερικά κοινά στοιχεία είναι το intranet, οι εφημερίδες και τα περιοδικά, οι συναντήσεις με το προσωπικό κ.λ.π.

## **Πρότυπα και ετικέτες προϊόντων**

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διάφορων ειδών πρότυπα στην προσπάθειά τους να δημοσιοποιήσουν την ΕΚΕ. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση αναφέρεται

είτε στα ευρέως αποδεκτά πρότυπα (ISO 9000, ISO 14000, SA 8000, MAS) ή σε συστήματα και διαδικασίες υιοθετημένες από τις επιχειρήσεις για αύξηση ή εξασφάλιση επιτευγμάτων σε αναγνωρίσιμο επίπεδο αποτελεσματικότητας επί θεμάτων όπως υγιεινή και ασφάλεια, ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών κ.λ.π.

### **Βραβεία και Εκδηλώσεις**

Αυτή η κατηγορία δραστηριοτήτων της επιχείρησης μπορεί να αναφέρεται τόσο στα Βραβεία που λαμβάνει η επιχείρηση για επιτεύγματα σε συγκεκριμένους τομείς όσο και στα βραβεία που οργανώνει και απονέμει η ίδια. Τα βραβεία αυτά, για παράδειγμα, μπορεί να περιλαμβάνουν ειδικές πρωτοβουλίες που οργανώνονται μέσα στην επιχείρηση με στόχο την επαύξηση των περιβαλλοντικών γνώσεων των εργαζομένων κ.λ.π.

Οι εκδηλώσεις περιλαμβάνουν ειδικές πρωτοβουλίες, θεματικές ημερίδες ή εκστρατείες οργανωμένες από την επιχείρηση για υποστήριξη ή επαύξηση των γνώσεων επί ενός συγκεκριμένου θέματος ή σκοπού.

### **Ενέργειες μάρκετινγκ συνδεδεμένες με κοινωνικό σκοπό**

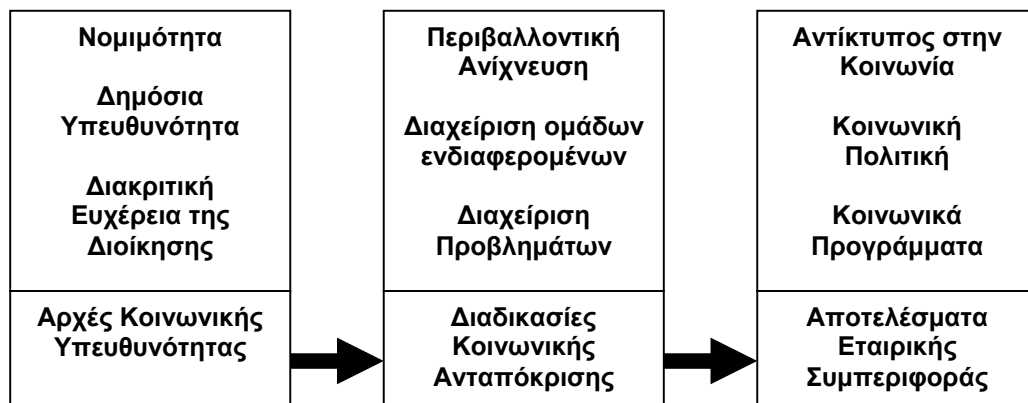
Μέσα από πρωτοβουλίες μάρκετινγκ που είναι συνδεδεμένες με κοινωνικό σκοπό, οι επιχειρήσεις συνδυάζουν τη διάθεση των οικονομικών πόρων τους για αγαθοεργίες ή κοινωνικούς σκοπούς, με την ταυτόχρονη επίτευξη επιχειρηματικών στόχων. Τέτοιες πρωτοβουλίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις επιχειρήσεις ως επικοινωνιακά εργαλεία για επίδειξη της δέσμευσης και της επένδυσής τους σε κοινωνικούς και / ή περιβαλλοντικούς σκοπούς (π.χ. δωρεά ενός συγκεκριμένου ποσού σε αγαθοεργίες με κάθε μονάδα πωλούμενου προϊόντος).

## Δελτία Τύπου μέσω του Διαδικτύου

Η κατηγορία αυτή αναφέρεται στα Δελτία Τύπου που περιλαμβάνονται στην ιστοσελίδα της επιχείρησης. Δίνει μια άποψη των δημοσιογραφικών κειμένων που η επιχείρηση θέλει να προβάλλει μέσα από την ιστοσελίδα της. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι με τον τρόπο αυτό μπορεί να δοθεί και πλήρης δημοσιογραφική κάλυψη ([www.csrhellas.gr](http://www.csrhellas.gr))<sup>55</sup>.

## 2.10 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΕ

Συνεχίζοντας από τον Carroll<sup>56</sup> (1979) και Wartick και Cochran<sup>57</sup> (1985), ο Wood<sup>6</sup> (1991) αναπτύσσει ένα πλήρες μοντέλο εταιρικής κοινωνικής απόδοσης (ΕΚΑ). Η θεωρία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και η θεωρία της ομάδας ενδιαφερομένων συνδυάζονται και αποδίδουν την *εταιρική κοινωνική απόδοση*. Η ΕΚΑ σχηματίζεται εκτιμώντας τα ζητήματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και εταιρικής κοινωνικής ανταπόκρισης. Το μοντέλο της εταιρικής κοινωνικής απόδοσης (ΕΚΑ) παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.1.



Πηγή: Wood, 1991

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1**  
**ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (ΕΚΑ)**

Ο Wood έχει επομένως εισαγάγει μια ανάγκη μέτρησης της εταιρικής κοινωνικής απόδοσης. Το μοντέλο δεν προσφέρει καμιά καθοδήγηση στον τρόπο που η μέτρηση θα πρέπει να παραχθεί. Για εκείνες τις επιχειρήσεις που ακολουθούν εταιρική κοινωνική συμπεριφορά, τα είδη των δραστηριοτήτων που αναλαμβάνονται μπορούν να εξεταστούν από μια προσέγγιση επικεντρωμένη στον οργανισμό όπου θεωρεί ως ομάδα ενδιαφερομένων τους εργαζόμενους, το περιβάλλον και την κοινότητα. Παρόλα αυτά, η υπόθεση αυτή δεν πρέπει να προεξοφλεί την πιθανότητα ότι η κοινωνική συμπεριφορά μπορεί ίσως να αναληφθεί για το όφελος των μετόχων ή των διευθυντών και να παρουσιαστεί δήθεν για το όφελος άλλων ομάδων ενδιαφερομένων. Το μοντέλο Wood είναι αποτελεσματικά ένα δεοντολογικό μοντέλο ενός πλαισίου με το οποίο εκτιμάται η εταιρική κοινωνική απόδοση.

Υιοθετώντας το πλαίσιο του Wood, η επιχείρηση μπορεί ίσως να αναλάβει εταιρική κοινωνική συμπεριφορά, γιατί:

- μια τέτοια δραστηριότητα συνδέεται με την επιχειρηματική κύρια ή δευτερεύουσα δραστηριότητα και ότι υπάρχει μια επιχειρηματική ανταπόδοση (Preston και Post, 1975)<sup>58</sup>,
- αποτελεί μέρος της εταιρικής φιλανθρωπίας,
- η επιχείρηση επιθυμεί να επηρεάσει συγκεκριμένες ομάδες ενδιαφερομένων.

Οι Wood και Jones<sup>59</sup> (1995) επεκτείνουν το υπόδειγμα ΕΚΑ και διευκρινίζουν ότι το είδος της μέτρησης εξαρτάται από τη συγκεκριμένη ομάδα ενδιαφερομένων όπου απευθύνεται. Όσοι ασχολούνται πρακτικά με το θέμα της ΕΚΕ επιδιώκουν να βρουν τρόπους εκτίμησης της εταιρικής κοινωνικής απόδοσης. Επομένως, η CSR Europe<sup>60</sup> (2000) δηλώνει «με σκοπό να μετρήσουν τη συνολική τους απόδοση καθώς και την απόδοσή τους σε συγκεκριμένα ζητήματα ΕΚΕ, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν δείκτες εισαγωγής δεδομένων, εξαγωγής δεδομένων, αποτελέσματος και διαδικασίας». Μετά παραθέτουν, από μια ανασκόπηση 45 εταιρειών, έναν αριθμό λεπτομερών δεικτών για το κλίμα του

χώρου εργασίας, την αγορά εργασίας, το περιβάλλον, τη κοινότητα και τη τοπική οικονομική ανάπτυξη, τα ανθρώπινα δικαιώματα και την ηθική απόδοση. Στη συνέχεια, οι δείκτες αυτοί συγκρίνονται με προτεινόμενους δείκτες από «άλλες πρωτοβουλίες» και τέλος, το Business Impact Task Force παράγει «προτεινόμενους δείκτες επίδρασης για καθένα από τα ζητήματα της ΕΚΕ». Συγκεκριμένοι δείκτες προτείνονται για εταιρείες ευρισκόμενες σε διαφορετικά στάδια ανάπτυξης και εναλλακτικά «μετρούν την πρόοδο» ή «την περαιτέρω βελτίωση της απόδοσής τους». Είναι ενδιαφέρον να παρατηρήσουμε την έκταση των περιοχών που καλύπτονται σε μια εκτίμηση της ΕΚΕ. Η συζήτηση για τους παράγοντες που θα μετρηθούν στην εκτίμηση της εταιρικής κοινωνικής απόδοσης και τον τρόπο που οι αντικειμενικές μετρήσεις μπορούν να αποκτηθούν και να επαληθευτούν είναι ένα ζήτημα που απαιτεί περαιτέρω έρευνα αλλά είναι σαφές ότι οι επιχειρήσεις αναζητούν μια πρακτική λύση.

## **2.11 ΠΩΣ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΟΡΙΖΕΙ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ ΤΗΝ ΕΚΕ**

Υπάρχει μια αυξανόμενη εστίαση από τις σύγχρονες επιχειρήσεις στην εξέταση των κοινωνικών ευθυνών τους. Για παράδειγμα, μία σύγχρονη επιχείρηση οφείλει να έχει ως μέρος των αντικειμενικών στόχων της «τη μέτρηση και αναφορά της επίδρασής της στην κοινωνία» (Business Impact, 2000)<sup>43</sup>. Καταγράφονται σε λίστα 20 τέτοιες πρωτοβουλίες σε ποικίλες περιοχές εφαρμογής της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Παρομοίως, το Παγκόσμιο Επιχειρηματικό Συμβούλιο για Βιώσιμη Ανάπτυξη (WBCSD, 1999)<sup>37</sup> αναζητά να αναπτύξει μια σαφή κατανόηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, συμπεριλαμβανομένης μιας μήτρας δεικτών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Το Παγκόσμιο Επιχειρηματικό Συμβούλιο για Βιώσιμη Ανάπτυξη προτείνει έναν ορισμό για την ΕΚΕ ως:

*την ηθική συμπεριφορά μιας εταιρείας προς την κοινωνία ... η διοίκηση να ενεργεί υπεύθυνα στις σχέσεις της με άλλες ομάδες ενδιαφερομένων που έχουν ένα νόμιμο συμφέρον στην επιχείρηση,*

και

*η ΕΚΕ είναι η συνεχιζόμενη δέσμευση από την επιχείρηση να συμπεριφέρεται ηθικά και να συνεισφέρει στην οικονομική ανάπτυξη ενώ βελτιώνει την ποιότητα ζωής του εργατικού δυναμικού και των οικογενειών τους καθώς επίσης της τοπικής κοινότητας και της κοινωνίας γενικότερα.*

Παραδείγματα από εταιρείες που αναπτύσσουν δραστηριότητες σχετικές με την ΕΚΕ ενισχύουν την ανάλυση της ομάδας ενδιαφερομένων. Ενδεικτικά αναφέρονται οι:

- Johnson & Johnson: *«οι ευθύνες της εταιρείας να είναι δίκαιες και τίμιες, αξιόπιστες και γεμάτες σεβασμό στην ενασχόληση με όλους τους εμπλεκομένους»* (Johnson & Johnson, 2000)
- Volkswagen (2000): υιοθετούν μια θέση που αυξάνει τόσο την αξία της ομάδας ενδιαφερομένων όσο και την αξία του εργαζομένου με σκοπό να επιτύχει *«βιώσιμη ανάπτυξη για το μέλλον»*. Ορίζουν την ΕΚΕ ως *«την ικανότητα μιας εταιρείας να ενσωματώσει την ευθύνη της για την κοινωνία για να αναπτύσσει λύσεις για οικονομικά και κοινωνικά προβλήματα»*.
- Shell: *«Όλοι χρειαζόμαστε να εκτιμήσουμε την επιρροή που ασκεί η επιχείρησής μας στην κοινωνία και να εξασφαλίσουμε ότι ισορροπούμε τις οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές όψεις όλων των επιχειρηματικών πρωτοβουλιών που ακολουθούμε»* (Moody-Stuart, 1999).

Αυτοί οι υποστηρικτές της ενεργής ΕΚΕ προτείνουν πρακτικές θεμελιωμένες γύρω από την ανάλυση και τη συμμετοχή των ομάδων ενδιαφερομένων, συμπεριλαμβανομένης της κατανόησης των φιλοδοξιών και αναγκών τους και μετά την επικοινωνία και αλληλεπίδραση με τις ομάδες των ενδιαφερομένων.



Κατά το Business Impact (2000)<sup>43</sup> «η αλληλεπίδραση με τις ομάδες ενδιαφερομένων της μπορεί να βοηθήσει μια εταιρεία να αντιληφθεί τις ικανότητές της και τους περιορισμούς της ώστε να συμπεριφέρεται με έναν τρόπο που να απεικονίζει τις ανάγκες και τις φιλοδοξίες της κοινωνίας».

Επομένως, μια σύγχρονη ανάλυση της ΕΚΕ θα περιλάμβανε την ικανοποίηση των αναγκών όλων των ομάδων ενδιαφερομένων από τις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με την ανάλυση αυτή, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να υιοθετούν τις ακόλουθες θεμελιώδεις αρχές:

- Να μεταχειρίζονται τους εργαζομένους αμερόληπτα και δίκαια,
- Να λειτουργούν ηθικά και με ακεραιότητα,
- Να σέβονται τα βασικά ανθρώπινα δικαιώματα,
- Να διατηρούν το περιβάλλον για μελλοντικές γενιές,
- Να ακολουθούν πρακτικές στοργικού γείτονα στο χώρο όπου δραστηριοποιούνται.

Οι παραπάνω θεμελιώδεις αρχές οδηγούν σε μια εναρμόνιση με την εταιρική κοινωνική εντιμότητα του Frederick, αλλά ταυτόχρονα η ανάγκη για επιχειρηματικά οφέλη από την πλευρά των επιχειρήσεων δεν είναι αμελητέα (Business Impact, 2000)<sup>43</sup>.

## **2.12 ΤΡΕΧΟΥΣΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΚΕ**

Υπάρχει ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για την δραστηριοποίηση ΕΚΕ των επιχειρήσεων στις δυτικές κοινωνίες γενικά και στην Ευρωπαϊκή κοινωνία συγκεκριμένα. Το ενδιαφέρον αυτό εξηγείται από έναν αριθμό διαφορετικών κοινωνικών και εταιρικών τάσεων (“Business for Social Responsibility”)<sup>61</sup>:

Σήμερα, οι καταναλωτές ευαισθητοποιούνται και αποφεύγουν προϊόντα που χαρακτηρίζονται ως «κοινωνικά ανεύθυνα». Περίπου 25 % των Ευρωπαίων προτείνουν ότι η κοινωνική εικόνα της επιχείρησης είναι ένας «πολύ σημαντικός»

παράγοντας όταν αποφασίζουν την αγορά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας (“European Survey of Consumers: *Attitudes towards Corporate Social Responsibility*”, 2000)<sup>62</sup>. Μαρτυρίες από το Ηνωμένο Βασίλειο δείχνουν ότι το 1998 το 17 % των Βρετανών ενηλίκων είχαν μπουκοτάρει το προϊόν μιας εταιρείας βάση ηθικών κριτηρίων, το 19 % είχαν επιλέξει ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία εξαιτίας της ηθικής φήμης των εταιρειών, και ένα ποσοστό 28 % ακολούθησαν από κοινού τα παραπάνω κριτήρια για την επιλογή των προϊόντων (MORI, 1998)<sup>63</sup>.

Οι προσδοκίες των ομάδων ενδιαφερομένων αλλάζουν αναφορικά με τον ιδιωτικό επιχειρηματικό τομέα, που ολοένα και περισσότερο αναμένεται να βοηθήσει το δημόσιο τομέα να αντεπεξέλθει κοινωνικά και οικονομικά. Η σχετική έρευνα με την ΕΚΕ στην Ευρώπη συνιστά ότι γύρω στο 66% των Ευρωπαίων πιστεύουν ότι η δραστηριοποίηση σε κοινωνικά ζητήματα αποτελεί μια αυξανόμενη ευθύνη για των ιδιωτικών επιχειρήσεων, και ειδικά των μεγαλύτερων.

Επιπλέον, η εντονότερη κινητικότητα πελατών και προμηθευτών και οι βελτιωμένες επικοινωνίες, κάνουν τη φήμη και την επιχειρηματική διαφάνεια ζωτικούς παράγοντες για όλες τις επιχειρήσεις.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις συχνά θεωρούνται ως υπεύθυνες όχι μόνο για τη δική τους απόδοση ΕΚΕ, αλλά επίσης και για εκείνη των προμηθευτών τους. Το γεγονός αυτό έχει ως συνέπεια ένα «αλυσιδωτό αποτέλεσμα» κατά μήκος ολόκληρης της προμηθευτικής αλυσίδας, ενθαρρύνοντας τους προμηθευτές να υιοθετήσουν κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές (Hurst, R. & M. Arnesen, 2000)<sup>64</sup>.

Παράλληλα, υπάρχει μια αμετάκλητη μετατόπιση από μια βιομηχανική οικονομία σε μια οικονομία που βασίζεται στη γνώση και στην πληροφορία, όπου το

ανθρώπινο κεφάλαιο και οι δεξιότητες γίνονται ο πιο σημαντικός στρατηγικός πόρος.

Οι ίδιες οι επιχειρήσεις, και ειδικά οι μεγαλύτερες, σταδιακά συνειδητοποιούν τις σημαντικές επιχειρηματικές ωφέλειες που πρόκειται να αποκτηθούν από τη εμπλοκή τους σε δραστηριότητες ΕΚΕ.

Υπάρχει μια αξιοσημείωτη αύξηση της κοινωνικά υπεύθυνης επένδυσης. Στο Ηνωμένο Βασίλειο (που το ζήτημα αυτό έχει πολύ περισσότερο αναπτυχθεί από ότι στην υπόλοιπη Ευρώπη), περίπου 5 % των επενδύσεων σχετίζονται με την κοινωνικά υπεύθυνη επένδυση (UK Social Investment Forum), ενώ το ποσοστό αυτό παρατηρείται να είναι μικρότερο από τις Ηνωμένες Πολιτείες όπου ανέρχεται γύρω στο 13 % (UK Social Investment Forum, [www.socialinvest.org](http://www.socialinvest.org))<sup>65</sup>. Πολλοί από τους επενδυτές χρησιμοποιούν την επιρροή των μετόχων για να πιέσουν τις εταιρείες να αλλάξουν πολιτικές και να αυξήσουν την δραστηριοποίησή τους σε ζητήματα ΕΚΕ.

Δεν είναι παράξενο ότι οι ομάδες των ενδιαφερομένων απαιτούν από τις επιχειρήσεις μια εμπειριστατωμένη πληροφόρηση για την κοινωνική απόδοσή τους. Η τάση αυτή έχει οδηγήσει στα παρακάτω συμπεράσματα:

1. Υπάρχει ένας αυξανόμενος αριθμός οργανισμών που βοηθούν τους καταναλωτές και τις επιχειρήσεις με τις αγοραστικές τους αποφάσεις βαθμολογώντας τις εταιρείες και τα προϊόντα βάση κοινωνικών κριτηρίων.
2. Οι ίδιες οι επιχειρήσεις (ειδικά οι μεγαλύτερες και ηγετικές) ανταποκρίνονται με μια ποικιλία σχετικών εργαλείων (αναφορές, κοινωνικούς ελέγχους – αξιολογήσεις, ιστοσελίδες).
3. Μερικοί διεθνείς οργανισμοί (UN, OECD, ILO) ενσωματώνουν την έννοια της ΕΚΕ ως θέμα για περαιτέρω προσεκτική εξέταση.

## 2.13 ΤΟ ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΚΕ – ΤΟ ΖΗΤΗΜΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΑΠΟ ΜΙΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, ως μια πρώιμη έννοια, υιοθετήθηκε στο Ευρωπαϊκό επιχειρηματικό γίνεσθαι τη δεκαετία του '80 κυρίως από αμερικανικές εταιρείες. Το 1995 με την αρωγή του προέδρου της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Ζακ Ντελόρ, μία ομάδα εταιρειών δημοσίευσε την «*Ευρωπαϊκή Διακήρυξη των Επιχειρήσεων εναντίον του Κοινωνικού Αποκλεισμού*». Αυτή η διακήρυξη συνέβαλε στην ίδρυση ενός ευρωπαϊκού δικτύου 57 επιχειρήσεων, που ονομάστηκε *CSR Europe*. Πρόκειται για ένα μη κερδοσκοπικό οργανισμό που στόχος του είναι προώθηση της ΕΚΕ. Στις μέρες μας συνεργάζεται με 641 επιχειρήσεις και 18 εθνικούς οργανισμούς ([www.csreurope.org](http://www.csreurope.org))<sup>32</sup>.

Με αφορμή την ίδρυση του CSR Europe, κυβερνητικοί ηγέτες συνεδρίασαν στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισσαβόνας το Μάρτιο του 2000 όπου και πραγματοποιήθηκαν οι πρώτες επίσημες διακηρύξεις της Ε.Ε. για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Τα Συμπεράσματα της Προεδρίας έκαναν έκκληση «*στη λογική των επιχειρήσεων για την κοινωνική ευθύνη όσον αφορά στις βέλτιστες πρακτικές για δια βίου εκπαίδευση, οργάνωση εργασίας, ίσες ευκαιρίες, κοινωνικό συνυπολογισμό και αειφόρο ανάπτυξη*».

Από εκεί και πέρα, αρκετές πρωτοβουλίες έχουν αναληφθεί στο χώρο της ΕΚΕ. Η Κοινωνική Πολιτική Ατζέντα (Brussels, 2000)<sup>66</sup> που υιοθετήθηκε από την Ε.Ε. τον Ιούνιο του 2000 τόνισε τη σπουδαιότητα της ΕΚΕ, αναφορικά με την εργασία και τις κοινωνικές συνέπειες της ενοποίησης της οικονομίας και της αγοράς και την υιοθέτηση εργασιακών συνθηκών στην νέα οικονομία. Εν τω μεταξύ, η επιχειρηματική πολιτική της Ε.Ε. έχει να διαδραματίσει ένα ρόλο – κλειδί στην επίτευξη του στρατηγικού στόχου της Ε.Ε. που τέθηκε στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισσαβόνας, και η οποία βασίζεται στους τρεις πυλώνες, αυτούς της ανταγωνιστικότητας, της κοινωνικής συνοχής και της βιώσιμης ανάπτυξης (Brussels, 1999)<sup>67</sup>. Μέσω του Πολυετούς Προγράμματός της για την Επιχείρηση

και Επιχειρηματικότητα 2001-2005 (Council Decision, Brussels, 2000)<sup>68</sup>, η επιχειρηματική πολιτική της Ε.Ε. θα συνεισφέρει σε αυτούς τους αντικειμενικούς στόχους και θα καλλιεργήσει την ολοκλήρωση της βιώσιμης ανάπτυξης (Brundtland report)<sup>69</sup>.

Τον Ιούλιο του 2001 η Ε.Ε. δημοσίευσε την «Πράσινη Βίβλο για την Προώθηση ενός Ευρωπαϊκού Πλαισίου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη» (Green Paper, Brussels, 2001)<sup>70</sup> στοχεύοντας να ενθαρρύνει μια συζήτηση για όλες τις πλευρές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης με όλους τους εμπλεκόμενους συνεταιίρους. Η Πράσινη Βίβλος ασχολείται με την έννοια της «τριπλής βασικής αρχής» ("triple bottom line"). Η Πράσινη Βίβλος είναι ένα έγγραφο της Επιτροπής που επεξεργάστηκε από κοινού από την DG Employment, την Social Affairs και Enterprise DG.

Αξίζει επίσης να αναφερθεί το πρώτο συνέδριο στο θέμα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην Ευρωπαϊκή κοινωνική πολιτική ατζέντα, που οργανώθηκε από κοινού από τη Βελγική προεδρία της Ευρωπαϊκής Ένωσης και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή το Νοέμβριο του 2001. Το συνέδριο αυτό έχει επιδιώξει έναν αριθμό στόχων, όπως τη συγκέντρωση όλων των εμπλεκόμενων μερών, την ανάπτυξη υπαρχόντων εργαλείων και πρακτικών, την έναρξη μιας διαδικασίας Ευρωπαϊκής σύγκλισης μεταξύ διαδικασιών και προτύπων και τη βελτίωση των σχέσεων ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη.

Η προσέγγιση της Ε.Ε. στην ΕΚΕ επίσης ενσωματώνεται στο ευρύτερο περιβάλλον ποικίλων διεθνών πρωτοβουλιών που σχετίζονται με το εμπόριο και την ανάπτυξη συνεργασίας. Τα παραδείγματα περιλαμβάνουν το UN Global Compact (2000) ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org))<sup>71</sup>, ILO's Tripartite Declaration of Principles που αφορούν Πολυεθνικές Επιχειρήσεις και Κοινωνική Πολιτική (1977/2000) ([www.ilo.org](http://www.ilo.org))<sup>72</sup> ή τις Κατευθυντήριες γραμμές του OECD Guidelines για Πολυεθνικές Επιχειρήσεις (2000) ([www.oecd.org](http://www.oecd.org))<sup>73</sup>. Επομένως, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει δεσμευτεί για την προώθηση των κατευθυντηρίων γραμμών του

OECD, καθώς και την παρακολούθηση, τον έλεγχο και τη συμμόρφωση στα βασικά εργασιακά πρότυπα του International Labor Organization (ILO).

Η ΕΚΕ επίσης συνδέεται στενά με την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης, που είναι ένας από τους κύριους αντικειμενικούς στόχους της Ε.Ε. (Άρθρο 2 της Συνθήκης της Ε.Ε., Βρυξέλες, 1997)<sup>74</sup>. Στη Σύνοδο κορυφής στο Γκέτεμποργκ τον Ιούνιο του 2001, η Ε.Ε. εγκαινίασε τη Στρατηγική της για Βιώσιμη Ανάπτυξη (Brussels, 2001)<sup>75</sup> που βασίζεται στην ιδέα ότι μακροπρόθεσμα η οικονομική ανάπτυξη, η κοινωνική ευαισθητοποίηση και η περιβαλλοντική προστασία θα συμβαδίσουν. Η περιβαλλοντική διάσταση της Στρατηγικής τίθεται στο προσεχές Έκτο Περιβαλλοντικό Πρόγραμμα Δράσης της Ε.Ε. ("*Environment 2010: Our future, Our choice*", Brussels, 2001)<sup>76</sup>, που θα καλύψει την χρονική περίοδο 2001-2010. Το πρόγραμμα αυτό επίσης λαμβάνει υπόψη τη διάσταση της Μικρο-Μεσαίας Επιχείρησης (SME) και προτάσσει την ανάγκη να αναπτύξουν ένα σχέδιο για την ενθάρρυνση των Μίκρο – Μεσαίων επιχειρήσεων να αυτό-αξιολογήσουν την συμμόρφωσή τους και να βελτιώσουν την συμμετοχή τους στο αντίστοιχο πρόγραμμα EMAS της Κοινότητας (European Parliament, 2001)<sup>77</sup>.

## **2.14 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ**

### **2.14.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ**

Η ορθή και υπεύθυνη εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη δημιουργία αξίας για τους μετόχους της και για το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Η κάθε εταιρία οφείλει να βασίζεται στη σχετική εγχώρια νομοθεσία, στις διατάξεις και στους κανονισμούς, στις διεθνείς εξελίξεις, καθώς και στις εσωτερικές εταιρικές της αξίες, για την ανάπτυξη των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζει.

Παρακάτω παρατίθενται διάφοροι ορισμοί της εταιρικής διακυβέρνησης από την σκοπιά σύγχρονων επιχειρήσεων:

Για την ΑΛΦΑ – ΒΗΤΑ, «Εταιρική Διακυβέρνηση είναι το σύστημα των ρυθμίσεων του συνόλου των σχέσεων μεταξύ των μελών του διοικητικού Συμβουλίου, της Διοίκησης, των εργαζομένων, των συνεργατών και των μετόχων της επιχείρησης με κύριο σκοπό την εξασφάλιση και αποδοτική διαχείριση των πόρων της εταιρείας και την μεγιστοποίηση της απόδοσης για τον μέτοχο, μέσα από διαφανείς διαδικασίες και πρακτικές».

Η Alpha Bank κάνει αποδεκτό ότι «Η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι ένα σύστημα αρχών επί τη βάση του οποίου οργανώνεται, λειτουργεί και διοικείται η ανώνυμη εταιρεία, ώστε να διαφυλάσσονται και ικανοποιούνται τα έννομα συμφέροντα όλων όσων συνδέονται με την εταιρία στα πλαίσια του εταιρικού συμφέροντος (Alpha Bank)».

Οι αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης της «EFG Eurobank Ergasias» αφορούν στη σύνθεση και τις αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου και των επί μέρους επιτροπών, καθώς και στην ανάπτυξη όλων των δραστηριοτήτων του Ομίλου, με ιδιαίτερη έμφαση στη διεξαγωγή τραπεζικών εργασιών. Στόχος της «EFG Eurobank Ergasias» είναι η άρρηκτη σύνδεση των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης με την ευρύτερη εταιρική της κουλτούρα, καθώς η ορθή διακυβέρνηση δεν περιορίζεται στην τυπική τήρηση των νόμων, αλλά απαιτεί προσωπική αξιοπιστία και υπευθυνότητα».

Ο όμιλος επιχειρήσεων INTRACOM δέχεται ότι η «Εταιρική Διακυβέρνηση ορίζει το σύνολο των κανόνων που διέπει τις σχέσεις μεταξύ των μετόχων, της Διοίκησης και όσων επηρεάζονται από τη λειτουργία της εταιρείας (όπως εργαζόμενοι, προμηθευτές, πελάτες, κοινωνικό σύνολο). Σκοπός της Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι η μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης προς όφελος των μετόχων της, όσων συμβάλλουν στην ανάπτυξή της και της κοινωνίας γενικότερα».

## 2.14.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Το πώς κυβερνούνται οι επιχειρήσεις σήμερα επηρεάζει όχι μόνο την πορεία των ίδιων των επιχειρήσεων, αλλά και ολόκληρων αγορών και οικονομιών στην νέα εποχή της παγκοσμιοποίησης. Οι εταιρείες για την άντληση των κεφαλαίων τους απευθύνονται πλέον σε διεθνείς αγορές και σε μία διεθνή κοινότητα επενδυτών, που υπερβαίνουν τοπικές αγορές και παραδοσιακά κανάλια χρηματοδότησης. Αυτοί οι επενδυτές, και ιδίως οι θεσμικοί, θέλουν να βεβαιωθούν ότι οι εταιρείες που χρηματοδοτούν λειτουργούν με ένα αξιόπιστο καθεστώς που ελαχιστοποιεί τις πιθανότητες για κακοδιαχείρισης, παραπληροφόρησης, νοθείας και απάτης. Οι επενδυτές αναλύουν και συγκρίνουν την απόδοση εταιρειών είτε αυτές έχουν έδρα τους την Ελλάδα είτε άλλη χώρα, με τις δικές τους προδιαγραφές διαφάνειας και πιστότητας στις οικονομικές τους καταστάσεις, πριν επενδύσουν.

Μία πρόσφατη έρευνα που πραγματοποίησε το 2002 η McKinsey σε 200 θεσμικούς επενδυτές που διαχειρίζονται 2 τρις δολ. παγκοσμίως έδειξε ότι τα θέματα εταιρικής διακυβέρνησης αποτελούν αντικείμενο μεγάλης προσοχής για τους επενδυτές, με πρώτη προτεραιότητα την ποιότητα των λογιστικών καταστάσεων. Είναι χαρακτηριστικό ότι το 80% των επενδυτών δηλώνουν πρόθυμοι να πληρώσουν την καλή Εταιρική Διακυβέρνηση, με περιθώριο της τάξης από 11% ως και 40% (McKinsey, 2002)<sup>78</sup>. Για την εταιρεία, αυτό σημαίνει χαμηλότερο κόστος κεφαλαίου και υψηλότερες αποδόσεις. Η προθυμία των επενδυτών να καταβάλουν το πρόσθετο τίμημα επιβεβαιώνεται στην πράξη. Οι αποδόσεις των εταιρειών που εφαρμόζουν πρακτικές καλής εταιρικής διακυβέρνησης υπερβαίνουν κατά 8% τις αποδόσεις εταιρειών που εμφανίζουν κακή Εταιρική Διακυβέρνηση (Roell A., Princeton University, Deutsche Bank Lecture, 2004)<sup>79</sup>. Επίσης, τα κέρδη των εταιρειών με καλή διακυβέρνηση υπερβαίνουν κατά 9,3% τα κέρδη εταιρειών που υπολείπονται των καλών πρακτικών (Harvard Business School, Survey 2002)<sup>80</sup>.



Οι επενδυτές φαίνεται να δίδουν την ίδια βαρύτητα, σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης με αυτά των χρηματοοικονομικών δεικτών, όταν αξιολογούν επενδυτικές αποφάσεις. Η συντριπτική πλειοψηφία των επενδυτών είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν *πρόσθετη αμοιβή* (premium) για μετοχές εταιρειών με υψηλά κριτήρια εταιρικής διακυβέρνησης, (12-14% παραπάνω για εταιρείες Β. Αμερικής και Δ. Ευρώπης και 20-30% για εταιρείες στον υπόλοιπο κόσμο). Το 60% μάλιστα εξέφρασε την άποψη ότι αποφεύγει εντελώς τις επενδύσεις σε εταιρείες με χαμηλά κριτήρια εταιρικής διακυβέρνησης.

Πέραν της διευκόλυνσης άντλησης κεφαλαίων από επενδυτές, η ενίσχυση θεσμών διαφάνειας στην εταιρική διακυβέρνηση επιφέρει και οφέλη στη επιχείρηση μέσω της αποτελεσματικής χρήσης των πόρων της, όπως στην ορθολογική λήψη αποφάσεων για επενδύσεις, αγορές και εξαγορές, συστήματα αμοιβών, μείωση στα κρούσματα λογιστικής νοθείας, κλπ.

Η ενίσχυση θεσμών διαφάνειας στην εταιρική διακυβέρνηση ενισχύει επίσης την εμπιστοσύνη του κοινού στη διαδικασία μετοχοποιήσεων και ιδιωτικοποιήσεων. Επίσης συμβάλει στην καλή πορεία των επιχειρήσεων, και κατά συνέπεια στην ενδυνάμωση της απασχόλησης και της οικονομίας.

### **2.14.3 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ**

Η εταιρική διαχείριση και η υπευθυνότητα αφορά σε μεγάλο αριθμό δραστηριοτήτων της επιχείρησης όπως η εταιρική κοινωνική ευθύνη, η ανεξαρτησία και η πολύπλευρη εκπροσώπηση στα συμβούλια, οι δομές διαχείρισης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, οι όροι εκλογής και λειτουργίας των διοικητικών συμβουλίων, η απόδοση και οι αποζημιώσεις των διευθυντών και των ανώτερων στελεχών, τα κριτήρια διαχείρισης, οι δεσμεύσεις απέναντι στους μετόχους και τους κοινωνικούς εταίρους και η σύνδεση της απόδοσης των στελεχών με την κοινωνική απόδοση.

Συχνά, οι επιχειρήσεις συναντούν ιδιαίτερες δυσκολίες στο να πείσουν και να ενημερώσουν για τις καλές τους προθέσεις. Η μετά Επρον εποχή είχε επιπτώσεις στη συνολική άποψη των καταναλωτών και επενδυτών για τις επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, ένα χρόνο μετά τις ρυθμίσεις της νέας εταιρικής διακυβέρνησης, οι αμερικανικές επιχειρήσεις έχουν να διανύσουν ακόμη μεγάλο δρόμο προκειμένου να κερδίσουν την εμπιστοσύνη της κοινής γνώμης.

Παράλληλα, οι επιχειρήσεις επιβαρύνονται σημαντικά από την εταιρική διακυβέρνηση και συχνά τίθεται το ερώτημα αν το πρόσθετο κόστος που επιβάλλεται στις επιχειρήσεις από την εταιρική διακυβέρνηση μπορεί, μακροπρόθεσμα, να έχει προστιθέμενη αξία για αυτές. Το επιπλέον κόστος που προαναφέραμε, εξαρτάται από το βαθμό διατήρησης της εμπιστοσύνης από την πλευρά των καταναλωτών και της επενδυτικής κοινότητας. Είναι, ωστόσο, σημαντικό, ο κόσμος να νιώθει ότι οι εταιρείες αυτές διοικούνται σωστά και ότι μπορεί να τις εμπιστευτεί και, για το λόγο αυτό, και οι επιχειρήσεις από την πλευρά τους θα πρέπει να απαντούν θετικά στο αίτημα για περισσότερη και καλύτερη ενημέρωση. Για τους λόγους αυτούς εκφράζεται η άποψη ότι υπάρχει ανάγκη για δημιουργία προτύπων σε σχέση με την εταιρική διακυβέρνηση.

Η διαφάνεια ενθαρρύνει τον κόσμο να επενδύει. Αυτό, ωστόσο, εξαρτάται από τον επενδυτή καθώς υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τύποι. Υπάρχουν για παράδειγμα οι βραχυπρόθεσμοι επενδυτές, που λειτουργούν σε βάθος χρόνου 3 μηνών. Υπάρχουν όμως (και αυτοί είναι οι σημαντικότεροι και σταθερότεροι) αυτοί που επενδύουν μακροπρόθεσμα και οι οποίοι επηρεάζονται σε σημαντικό βαθμό από τη διαφάνεια μιας επιχείρησης που εμπιστεύονται. Για το λόγο αυτό, είναι σημαντική για τέτοιου τύπου επενδυτές, η ύπαρξη καλής διαχείρισης που θα μπορεί να εξασφαλίζει εξισορρόπηση του βραχυπρόθεσμου με το μακροπρόθεσμο και των κερδών έναντι άλλων θεμάτων όπως η αειφόρος ανάπτυξη.

Μερικές φορές, η πληροφόρηση μπορεί να υπερβαίνει τα όρια. Για παράδειγμα, όσοι ασχολούνται επαγγελματικά με τις επενδύσεις δεν είναι απαραίτητο να λαμβάνουν υπερβολική πληροφόρηση.

Αντίθετα, αυτό που ίσως είναι απαραίτητο, είναι, περισσότερη εκπαίδευση κατά περίπτωση, καθώς καλούνται να συγκρίνουν ποσοτικά στοιχεία μεταξύ τους και πολλές φορές απουσιάζει η εξειδικευμένη γνώση και πληροφόρηση σχετικά με το θέμα των ηθικών επενδύσεων και της εταιρικής διακυβέρνησης. Για τον απλό επενδυτή δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η ενημέρωση είναι πολύ σημαντικότερη καθώς η πρόσβαση σε αυτή δεν είναι πάντα εύκολη. Δεν είναι λίγοι οι οικονομικοί αναλυτές που υποστηρίζουν ότι για αυτούς που διαθέτουν βασικές γνώσεις γύρω από το θέμα είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις και όσοι ασχολούνται με επενδύσεις να αναπτύξουν προϊόντα/ εργαλεία που να βοηθούν ή να παρακινούν τους επενδυτές να κάνουν επιλογές με βάση σημαντική πληροφόρηση ανάλογα με τη διάθεσή τους για ανάληψη κινδύνου.

Οι επιτυχημένες οργανώσεις κτίζουν πάνω σε ισχυρές σχέσεις, ειδικά με τους πελάτες, τους εργαζόμενους, τις κοινότητες και τους επιχειρηματικούς συνεργάτες τους. Οι σχέσεις εξαρτώνται από την εμπιστοσύνη και η εμπιστοσύνη με τη σειρά της κτίζεται σε βάθος χρόνου. Οι ηγέτες δημιουργούν οργανώσεις επιτυχημένες μέσα από τον καθορισμό και την εισαγωγή αρχών, αξιών και στρατηγικής της εταιρείας. Η διατύπωση της ηθικής μιας εταιρείας αποτελεί βασικό συστατικό της ηγεσίας. Οι διευθυντές που επιδιώκουν πρωτίστως την εξασφάλιση κέρδους πριν να υποστηρίξουν προγράμματα κοινωνικής ευαισθητοποίησης, αποδεικνύουν ότι δεν είναι ηγέτες. Η ηγεσία δεν αφορά (μόνο) στους υπολογισμούς αλλά στην εμπιστοσύνη (Marketing Week, 2003)<sup>81</sup>.

#### **2.14.4 ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ**

Ο προβληματισμός για τη θεσμοθέτηση «κανονισμών εταιρικής διακυβέρνησης» έλαβε υπόσταση στις αρχές της δεκαετίας του 1990 με αφορμή τις καταχρηστικές

συμπεριφορές που προκάλεσαν τη χρεοκοπία των MGN, Poly Peck & BCCI. Οι χρεοκοπίες αυτές προκάλεσαν χιονοστιβάδα κανονιστικών ρυθμίσεων σε παγκόσμιο επίπεδο (μεταξύ άλλων Cadbury, Greenbury, Hampel, Combined Code, OECD, Vienot II, Higgs Review, NYSE/NASDAQ, S-OX, EU 8th Directive) με σκοπό την πρόληψη και καταστολή καταχρηστικών συμπεριφορών στην Εταιρική Διακυβέρνηση. Παρά ταύτα, οι καταχρήσεις και οι αστοχίες συνεχίστηκαν να εμφανίζονται και να απειλούν τη σταθερότητα της αγοράς (μεταξύ άλλων Enron, Worlcom, Parmalat, Refco). Το κατά πόσον οι κανονιστικές ρυθμίσεις επέφεραν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα είναι αβέβαιο, καθώς δεν γνωρίζουμε τι θα επέρχεται εάν δεν υφίστανται. Πάντως, το βέβαιο είναι ότι επέφεραν τρία σημαντικά αποτελέσματα. Πρώτον, δημιούργησαν σημαντικό κόστος συμμόρφωσης στις δημόσιες εταιρείες. Δεύτερον, περιόρισαν την ασυδοσία (τα ακραία φαινόμενα εταιρικής απάτης του παρελθόντος αντικαταστάθηκαν με πιο «εκλεπτυσμένες» μορφές παραπλάνησης των επενδυτών όπως π.χ. παραποίηση ισολογισμών για απόκρυψη υποχρεώσεων, εγγραφή ανύπαρκτων απαιτήσεων και κερδών, στις περιπτώσεις Enron, Parmalat, REFCO). Τρίτον, διαπαιδαγόησαν τους επενδυτές και τους επαγγελματίες διαχειριστές και ανέδειξαν τα οφέλη της χρηστής Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Ο ρόλος της πολιτείας είναι να ενισχύσει τους θεσμούς διαφάνειας και αξιοπιστίας, με την υιοθέτηση κατάλληλου ρυθμιστικού και εποπτικού πλαισίου, ώστε να βοηθήσει στην ανάκτηση της εμπιστοσύνης των επενδυτών και στη προσέλκυση νέων κεφαλαίων.

Συγκεκριμένα για την ελληνική πραγματικότητα, δημιουργήθηκε ένα νέο πλαίσιο λειτουργίας των αγορών και των επιχειρήσεων το οποίο επιδιώκει να εισάγει τη διαφάνεια, τον έλεγχο και την ευθύνη, καθώς και πρότυπα εταιρικής διακυβέρνησης. Ακολουθεί συνοπτική αναφορά στα κυριότερα σημεία του πλαισίου αυτού (Χριστοδουλάκης, «Εταιρική Επιβίωση και Εταιρική Διακυβέρνηση»)<sup>82</sup>:

1. Εισαγωγή σύγχρονων κανόνων Εταιρικής Διακυβέρνησης οι οποίοι ήδη εφαρμόζονται με τον Νόμο 3016/2002.
2. Προετοιμασία για την εφαρμογή των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων στις εισηγμένες στο Χρηματιστήριο επιχειρήσεις, όπως προβλέπει ο Νόμος 2992/2002. Στόχος είναι η παρακολούθηση των εξελίξεων στην Ευρωπαϊκή επιτροπή και η έναρξη εφαρμογής λίγο νωρίτερα για καλύτερη προσαρμογή. Με αυτό τον τρόπο όχι μόνο θα γίνεται πιο ακριβής απεικόνιση της οικονομικής κατάστασης των ελληνικών επιχειρήσεων, αλλά κυρίως θα υπάρχει συγκρισιμότητα τους με τις ξένες.
3. Μεταφορά των αρμοδιοτήτων που μέχρι σήμερα είχε το κράτος για το Χρηματιστήριο, όπως και των κανονιστικών αρμοδιοτήτων που είχε το ίδιο το Χρηματιστήριο στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς. Το ΧΑΑ μετατρέπεται πλέον σε εταιρία του Ν. 2190, ιδιωτικοποιείται πλήρως ώστε να μπορέσει να προχωρήσει στις κατάλληλες συμμαχίες με άλλα Χρηματιστήρια.
4. Δημιουργία νέου πλαισίου Λογιστικής Τυποποίησης και Ελέγχων, το οποίο περιλαμβάνει: τη δημιουργία μιας νέας Εποπτικής Αρχής, την εισαγωγή του ποιοτικού ελέγχου των ορκωτών ελεγκτών, την εισαγωγή ασυμβίβαστων και περιορισμών στο έργο των ελεγκτών.
5. Δημιουργία αγοράς εταιρικών ομολόγων, που θα διαμορφώσει μία νέα κατηγορία επενδυτών και έμμεσων μετόχων της επιχείρησης.

Σε κάθε περίπτωση όμως, η κυβέρνηση δεν ασκεί την εταιρική διακυβέρνηση, αλλά θέτει το πλαίσιο και τους μηχανισμούς ελέγχου και εποπτείας. Η πρακτική αποδοχή, η συμμετοχή, η αλλαγή της φιλοσοφίας και ο ουσιαστικός ενστερνισμός των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης, ιδιαίτερα στις δύσκολες εποχές που διανύουμε, ανήκουν προπάντων στις ίδιες τις εταιρείες και σε όλους

τους εμπλεκόμενους φορείς. Δεν αρκεί να υιοθετηθούν κάποιοι κανόνες χωρίς να υπάρξει ουσιαστική αλλαγή στο τρόπο λειτουργίας. Απαιτείται επαγρύπνηση, επιτήρηση και πίεση από τους μετόχους, τα μέλη των Διοικητικών Συμβουλίων, τους ελεγκτές, τις επενδυτικές τράπεζες, τους δικηγόρους, τους αποτιμητές, τους αναλυτές.

## 2.15 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με την πρόσφατα εκδοθείσα Πράσινη Βίβλο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ), η ΕΚΕ μπορεί να οριστεί ως μια έννοια κατά την οποία *“οι εταιρείες ενσωματώνουν κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις καθημερινές τους επιχειρηματικές δραστηριότητες και στην αλληλεπίδρασή τους με τις ομάδες ενδιαφερομένων σε εθελοντική βάση”*. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη σημαίνει: α)Σεβασμός προς τον επενδυτή, β)Σεβασμός προς τον άνθρωπο, και γ)Σεβασμός προς το περιβάλλον.

Οι φάσεις της ΕΚΕ περιλαμβάνουν την φάση  $EKE_0$  (η έννοια της *δημόσιας ευθύνης* των εταιρειών), την φάση  $EKE_1$ , την  $EKE_2$ , την  $EKE_3$  και τέλος, την  $EKE_4$  που αποτέλεσε το «τέταρτο κύμα» και το οποίο ονομάστηκε *εταιρική κοινωνική αιτία*.

Από έρευνες έχει αναδειχθεί μια τριάδα προσεγγίσεων, με την κάθε μια να περιλαμβάνει και να υπερβαίνει κάποια άλλη, δίνοντας απαντήσεις στην ερώτηση σε ποιον οφείλει να λογοδοτεί ένας οργανισμός. Σύμφωνα με την προσέγγιση του μετόχου «η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης είναι να αυξήσει τα κέρδη της». Η προσέγγιση της ομάδας ενδιαφερομένων δείχνει ότι οι οργανισμοί δεν είναι μόνο υπόλογοι στους μετόχους τους αλλά θα πρέπει επίσης να εξισορροπήσουν ένα μεγάλο αριθμό συμφερόντων των ομάδων ενδιαφερομένων που μπορεί να επηρεάσει τους αντικειμενικούς στόχους του οργανισμού ή να επηρεάζονται από την επίτευξή τους. Τέλος, σύμφωνα με την κοινωνική προσέγγιση οι εταιρείες είναι υπεύθυνες απέναντι στην κοινωνία συνολικά, της οποίας αποτελούν ένα

αναπόσπαστο κομμάτι. Επιπρόσθετα, συζητούνται και αναλύονται τρεις περαιτέρω θεωρίες για να εξηγηθεί σε ποιον οφείλουν να είναι υπόλογες οι εταιρείες. Αυτές είναι οι θεωρίες: **της ομάδας ενδιαφερομένων, της κοινωνικής σύμβασης** (social contract), όπου οι εταιρείες ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της κοινωνίας και **της κοινωνικής νομιμότητας**.

Ακολούθως, αναφέρθηκαν οι τομείς εφαρμογής προγραμμάτων Ε.Κ.Ε. που μπορούν να διακριθούν σε εκείνους που αφορούν το εσωτερικό της επιχείρησης και σε εκείνους που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον της. Παρουσιάστηκαν οι τομείς και δόθηκαν σύντομες επεξηγήσεις για κάθε έναν από αυτούς: *Αποστολή, Αξίες και Όραμα, Εργασιακό κλίμα, Κοινωνικός διάλογος, Ανθρώπινα δικαιώματα, Ενασχόληση με τις τοπικές κοινότητες, Ανάπτυξη τοπικών οικονομιών, Περιβάλλον, Αγορά, Ηθική.*

Στη συνέχεια του κεφαλαίου αναπτύχθηκε ένα μοντέλο εταιρικής κοινωνικής απόδοσης (ΕΚΑ) όπου η θεωρία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και η θεωρία της ομάδας ενδιαφερομένων ενώνονται για να αποδώσουν την *εταιρική κοινωνική απόδοση*. Η ΕΚΑ σχηματίζεται εκτιμώντας τα ζητήματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και εταιρικής κοινωνικής ανταπόκρισης.

Επιπλέον, περιγράφονται οι τρέχουσες εξελίξεις της ΕΚΕ από διάφορες κοινωνικές και εταιρικές τάσεις από όπου και εξάγονται κάποια αξιοσημείωτα συμπεράσματα. Επίσης, συστήνεται και αναπτύσσεται το πολιτικό πλαίσιο της ΕΚΕ και συζητείται εν γένει, το ζήτημα της κοινωνικής ευθύνης από μια ευρωπαϊκή προοπτική. Τέλος, γίνεται μια εκτενής αναφορά στο σύγχρονο θέμα της εταιρικής διακυβέρνησης, στη σημασία της καθώς και στη σχέση της με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

## ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. *Πράσινη Βίβλος για την Προώθηση ενός Ευρωπαϊκού Πλαισίου για Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*, Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, COM (2001)366 final, Brussels, 2001, pp. 6
2. Bloom, P.N. and Gundlach, G.T., 2001, "*Handbook of Marketing and Society*", Sage Publications, Thousand Oaks, CA., pp. 142
3. Hartman, L.M., 1998, "*Perspectives in Business Ethics*", Irwin/McGraw-Hill, Boston, MA
4. Ullmann, A.A., 1985, "*Data in search of a theory: a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms*", *Academy of Management Review*, Vol. 10, pp. 540-57
5. Cannon, T., 1992, "*Corporate Responsibility*", 1st ed., Pitman Publishing, London
6. Wood, D.J., 1991, "*Corporate social performance revisited*", *Academy of Management Review*, Vol. 16, pp. 691-718
7. Κατσουλάκος Γιάννης, Ματράγκα Αναστασία, 2004, "*Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*", Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, σελ. 3
8. [www.csrquest.net](http://www.csrquest.net): "*What is Corporate Social Responsibility?*"
9. Takala, T., 2000, "*Current Corporate Citizenship*", Responsibilities of a company, Economic Information Bureau, Helsinki



10. Somerville I., 2001, "*Business ethics, public relations and corporate social responsibility*", in Theaker, A. (Ed.), *The Public Relations Handbook*, Routledge, London
11. Daugherty E.L., 2001, "*Public relations and social responsibility*", in Heath, R.L. (Ed.), *Handbook of Public Relations*, Sage Publications, London, pp. 389-401
12. Carroll A.B., 1999, "*Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct*", *Business and Society*, Vol. 38 No. 3, pp. 268-95
13. Friedman M., 1993, "*Social responsibility of business is to increase its profits*", in Chryssides, G. and Kaler, J. (Eds), *An Introduction to Business Ethics*, Chapman and Hall, London
14. Grunig, J. and Grunig, L., 1996, "*Implications of Symmetry for a Theory of Ethics and Social Responsibility in Public Relations*", Paper presented to the Public Relations Interest Group, ICA, Chicago, 23-27 May
15. Takala T., 1999, "*Ownership, responsibility and leadership – a historical perspective*", *International Journal of Social Economics*, Vol. 26 No. 6, pp. 742-51, MCB University Press
16. Aaltonen, M. and Heikkila, T., 2003, "*Power of Narratives. How do firms benefit from story telling*", WSOY, Helsinki
17. [www.ebbf.org](http://www.ebbf.org), M. Palazzi & G. Starcher, 2001, "*Corporate Social Responsibility and Business Success*"

18. Von Tunzelmann, 1996, "*Social Responsibility and the Company: A New Perspective on Governance, Strategy and the Community*", Institute of Policy Studies, Victoria University of Wellington
19. Entreprise Ethique, 1999, "*Does ethical management increase companies' financial performance?*", n°11
20. [www.bsr.org](http://www.bsr.org)
21. Elkington, J., 1997, "*Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*", London
22. Vercic D. and Grunig J., 1995, "*The Origins of Public Relations Theory in Economics and Strategic Management*", The Second International Public Relations Research Symposium, Bled, Slovenia, 6-9 July
23. Frederick W., 1994, "*From CSR<sub>1</sub> to CSR<sub>2</sub>*", Business and Society, Vol. 33 Issue 2, p. 150
24. Frederick W. C., 1986, "*Toward CSR<sub>3</sub>: why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs*", California Management Review, Vol. XXVIII, pp. 126-41
25. Grunig J., 1989, "*Symmetrical presuppositions as a framework for public relations theory*", in Botan, C. and Hazelton, V. (Eds), *Public Relations Theory*, Lawrence Erlbaum, NJ
26. Juholin Elisa, 2004, "*For business or the good of all? A Finnish approach to corporate social responsibility*", Corporate Governance, vol. 4 no. 3, pp. 20-31

27. Quazi Ali M., O'Brien D., 2000, "*An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility*", *Journal of Business Ethics*, Vol. 25 Issue 1, pp. 33-51
28. Freeman R. E., 1984, "*Strategic Management: A Stakeholder Approach*", Pitman Publishing Inc., Marshfield
29. Göbbels M., 2002, "*Reframing Corporate Social Responsibility: The Contemporary Conception of a Fuzzy Notion*"
30. Committee for Economic Development – CED, 1971, p. 16
31. Marcel van Marrewijk, 2003, "*Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion*", *Journal of Business Ethics* 44: pp. 95–105
32. [www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)
33. Friedman M., 1962, "*Capitalism and Freedom*", University of Chicago Press, Chicago, IL., p. 133
34. Cyert R.M. and March J.G., 1963, "*Behavioural Theory of the Firm*", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
35. Wartick S.L. and Wood D.J., 1998, "*International Business and Society*", Blackwell Publishers, Malden
36. Holmes S.L., 1976, "*Executive perceptions of corporate social responsibility*", *Business Horizons*, Vol. 19, pp. 34-40

37. WBCSD, 1999, "*Corporate Social Responsibility*", World Business Council for Sustainable Development
38. CCPA, 2000, "*Corporate Community Involvement: Establishing a Business Case*", Centre for Corporate Public Affairs, Melbourne
39. Moir L., 2001, "*What Do We Mean By Corporate Social Responsibility*", *Corporate Governance* 1, 2, pp. 16 - 22, MCB University Press, 1472-0701
40. Brummer J.J., 1991, "*Corporate Responsibility and Legitimacy – An Interdisciplinary Analysis*", Greenwood Press, Westport, CT
41. Steiner G.A. and Steiner J.F., 2000, "*Business, Government and Society: A Managerial Perspective*", McGraw-Hill, Maidenhead
42. Carroll A.B., 1996, "*Ethics and Stakeholder Management*", 3rd ed., South-Western College Publishing, Cincinnati, OH
43. Business Impact, 2000, "*Winning with integrity: a guide to social responsibility*", *Business in the Community*, London., pp.102-702
44. Freeman R.E., 1984, "*Strategic Management: A Stakeholder Approach*", Pitman Publishing, Boston, MA., pp. 46
45. Clarkson M. B. E., 1995, "*A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*", *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 92-117
46. Hamil S., 1999, "*Corporate community involvement: a case for regulatory reform*", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 8 No. 1, pp. 14-25

47. Mitchell R.K., Agle B.R. and Wood D.J., 1997, "*Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*", *Academy of Management Review*, Vol. 22, pp. 853-86
48. Agle B.R., Mitchell R.K. and Sonnenfeld J.A., 1999, "*What matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values*", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, pp. 507-25
49. Patten D.M., 1992, "*Intra-industry environmental disclosures in response to the Alaskan oil spill: a note on legitimacy theory*", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17, pp. 471-5
50. Gray R., Owen D. and Adams C., 1996, "*Accounting and Accountability; Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*", Prentice-Hall Europe, Harlow
51. Donaldson T. and Dunfee T.W., 1999, "*Ties That Bind*", Harvard Business School Press, Boston, MA
52. CCPA, 2000, "*Corporate Community Involvement: Establishing a Business Case*", Centre for Corporate Public Affairs, Melbourne
53. Suchman M.C., 1995, "*Managing legitimacy: strategic and institutional approaches*", *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 571-610
54. Lindblom C.K., 1994, "The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure", paper presented at the Critical perspectives on Accounting Conference, New York, NY
55. [www.csrhellas.gr/CSR\\_gr/efarmogiekegr.htm#](http://www.csrhellas.gr/CSR_gr/efarmogiekegr.htm#)

56. Carroll A.B., 1979, "A *three-dimensional conceptual model of corporate performance*", *Academy of Management Review*, Vol. 4, pp. 497-505
57. Wartick S.L. and Cochran P.L., 1985, "The evolution of the corporate social performance model", *Academy of Management Review*, Vol. 10, pp. 758-69
58. Preston L.E. and Post J.E., 1975, "Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
59. Wood D.J. and Jones R.E., 1995, "Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance", *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 3, pp. 229-67
60. CSR Europe, 2000, "Communicating Corporate Social Responsibility", CSR Europe, Brussels, p. 46
61. [www.bsr.org](http://www.bsr.org) & [www.ebbf.org](http://www.ebbf.org) : "Business for Social Responsibility"
62. "European Survey of Consumers: Attitudes towards Corporate Social Responsibility", 2000, Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια της CSR Europe και της Ευρωπαϊκής Κομισιόν μεταξύ 12.162 ευρωπαίων πολιτών από τα ακόλουθα κράτη: Βέλγιο, Δανία, Γερμανία, Ισπανία, Γαλλία, Φινλανδία, Ιταλία, Πορτογαλία, Σουηδία, Ολλανδία, Ηνωμένο Βασίλειο και Ελβετία
63. MORI, 1998, "Winning with Integrity" report, London.
64. Hurst R. & M. Arnesen, 2000, "Where did that come from? - A study of ethical issues in the supply chain", Institute of Business Ethics, London

65. [www.socialinvest.org](http://www.socialinvest.org), “*UK Social Investment Forum*”, ένα δίκτυο ομάδων ενδιαφερομένων με κοινωνικά υπεύθυνα επένδυση. Τα μέλη του περιλαμβάνουν επενδυτικούς θεσμούς, τράπεζες, ανεξάρτητους οικονομικούς συμβούλους, τοπικές αρχές, φιλανθρωπικά ιδρύματα δωρεών και μη-κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Τα δεδομένα από τις Η.Π.Α. προέρχονται από το «1999 Αναφορά για Κοινωνικά Υπεύθυνες Επενδυτικές Τάσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες»
66. Commission of the European Communities, Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Social Policy Agenda, COM(2000) 379 final, Brussels 2000
67. Commission of the European Communities, Report from the Industry Council to the European Council on the integration of sustainable development into European Union industry policy, 09.11.1999. Commission Staff Working paper on Sustainable Industrial Development, SEC (1999) 1729, Brussels, 25.10.1999
68. Council Decision (2000/819/EC) of 20 December 2000 on a multiannual programme for enterprise and entrepreneurship, and in particular for small and medium sized enterprises (SMEs) (2001-2005), OJ L 333/84, Brussels, 29.12.2000
69. Ο όρος “sustainable development” έγινε δημοφιλής το 1987 από την έκδοση της Brundtland report
70. “*Green Paper for Promoting a European Framework for Corporate Social responsibility*”, 2001, Commission of the European Communities, COM (2001) 366 final, Brussels

71. [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

72. [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

73. [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

74. "Treaty on European Union", Official Journal C 340, 10.11.1997, Brussels, 1997

75. "A Sustainable Europe for a Better World: A European Union Strategy for Sustainable Development Commission of the European Communities", 2001, Commission's proposal to the Gothenburg European Council, COM(2001)264 final, Brussels

76. "Environment 2010: Our future, Our choice", 2001, Commission of the European Communities, Sixth Environment Action Programme of the European Community, COM(2001) 31 final, Brussels

77. Regulation (EC) No. 761/2001 of the European Parliament and of the Council of 19 March 2001, allowing voluntary participation by organizations in a Community eco-management and audit scheme (EMAS)

78. Global Investor Opinion Survey, 2002, McKinsey

79. Roell Ailsa, "Corporate Governance and Economic Performance", 2004, Princeton University, Deutsche Bank Lecture

80. Harvard Business School, Survey 2002

81. Λεφοπούλου Αλεξάνδρα, 2003, Marketing Week



82. Χριστοδουλάκης Νίκος Μ., 2002, Υπουργός Οικονομίας και Οικονομικών,  
Ομιλία στην Ημερίδα του London Business School Greek Alumni Association  
«Εταιρική Επιβίωση και Εταιρική Διακυβέρνηση».

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ – ΟΦΕΛΗ ΕΚΕ**

#### **3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθούν και θα αναλυθούν τα οφέλη που προκύπτουν από την υιοθέτηση και εφαρμογή πρακτικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Κατόπιν, διακρίνονται, πιο συγκεκριμένα, τα κέρδη που απορρέουν από την δραστηριοποίηση σε κοινωνικά υπεύθυνες δραστηριότητες αλλά και σε περιβαλλοντικά υπεύθυνες δραστηριότητες. Τέλος, σκιαγραφείται το πώς συνδέεται η ΕΚΕ με την οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων και προβάλλεται ένα πλαίσιο εργασίας που συνδέει την ΕΚΕ με τα εταιρικά αποτελέσματα.

#### **3.2 ΤΑ ΚΥΡΙΟΤΕΡΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ**

Πολλές επιχειρήσεις σήμερα αναγνωρίζουν ότι υπάρχουν πραγματικά επιχειρηματικά οφέλη που πηγάζουν από μια κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά. Τα οφέλη αυτά περιλαμβάνουν ([www.csrquest.net](http://www.csrquest.net))<sup>1</sup>:

##### **3.2.1 ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΗ ΦΗΜΗ**

Η βελτίωση της φήμης και της αντίληψης του εμπορικού σήματος των επιχειρήσεων προέρχεται από την αναγνώριση της βελτιωμένης αξίας του προϊόντος από την πλευρά του καταναλωτή, τη φροντίδα για θέματα που αφορούν τους υπαλλήλους και την ευαισθησία για ζητήματα σχετικά με το περιβάλλον. Επίσης, ο σεβασμός για τους προμηθευτές, το ενδιαφέρον για τα ανθρώπινα δικαιώματα και η προθυμία επένδυσης σε τοπικές κοινότητες με στόχο τη βελτίωση της κοινωνικής συνοχής αποτελούν εναλλακτικές πρωτοβουλίες που προωθούν τη φήμη της επιχείρησης.

### **3.2.2 ΘΕΤΙΚΗ ΠΡΟΣΟΧΗ ΑΠΟ ΜΜΕ**

Πολλές επιχειρήσεις που εξασκούν πρακτικές ΕΚΕ αντιμετωπίζουν τακτική κάλυψη από τον τοπικό τύπο και συχνά αυξάνουν την δημοτικότητά τους μέσω της συμμετοχής σε εθνικές εκδηλώσεις.

### **3.2.3 ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΕΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ**

Η επιτυχία των δημοσίων σχέσεων της επιχείρησης συχνά απορρέει από τα κοινοτικά επενδυτικά προγράμματα όπως η ενίσχυση της εκπαίδευσης και μόρφωση και η απασχόληση του τοπικού εργατικού δυναμικού. Το τελικό αποτέλεσμα είναι η μετατροπή της επιχείρησης σε μια κοινοτική επιχείρηση.

### **3.2.4 ΙΣΧΥΡΟΠΟΙΗΜΕΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ**

Επίσης, οι βελτιωμένες σχέσεις με την τοπική εξουσία και άλλα περιφερειακά όργανα καθίστανται αναπόφευκτες καθώς η αμοιβαία υποστήριξη αυξάνει την αξία των πρακτικών της ΕΚΕ.

### **3.2.5 ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ**

Διαφάνεια και ευρύτερη ενημερότητα των χρηματοοικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών κινδύνων ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι πιθανότητες να βρεθεί η επιχείρηση σε δυσμενή θέση.

### **3.2.6 ΑΥΞΗΜΕΝΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ**

Η επένδυση στην τεχνολογία για τον έλεγχο περιβαλλοντικών κινδύνων, συχνά παράγει οφέλη λόγω μείωσης του κόστους. Οικολογική αποδοτικότητα σημαίνει

να δημιουργεί περισσότερο και οδηγεί σε εξοικονόμηση εκατομμυρίων λόγω μείωσης των επιπέδων παραγωγικού κόστους. Η συνεχής βελτίωση στα εργασιακά πρότυπα της αλυσίδας των συνεργατών την καθιστά πιο αποτελεσματική.

### **3.2.7 ΑΥΞΗΜΕΝΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ**

Επιτυγχάνεται η δημιουργία νέων αγορών με οργανισμούς ή καταναλωτές που επιλέγουν τους συνεργάτες βάσει της περιβαλλοντικής τους επίδοσης όσο του κόστους και της ποιότητας.

### **3.2.8 ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΑ ΚΟΣΤΗ ΥΓΕΙΑΣ**

Η ασθένεια αποτελεί ένα στοιχείο κόστους για τις επιχειρήσεις ενώ είναι πλέον αποδεκτό ότι ένα υγιέστερο εργατικό δυναμικό είναι συχνά πιο παραγωγικό και πιο αποτελεσματικό.

### **3.2.9 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΑΞΙΑ**

Σημαντικά πλεονεκτήματα προκύπτουν για την επιχείρηση από τη βελτιωμένη αξιοποίηση του ανθρωπίνου κεφαλαίου, μέσω ενθάρρυνσης, παρακίνησης και συμμετοχής του εργατικού δυναμικού, των υψηλότερων επιπέδων διατήρησης εργαζομένων, και των καλών σχέσεων με συνεργάτες και καταναλωτές. Η ανάμειξη και υποστήριξη πρωτοβουλιών μάθησης δημιουργούν προσαρμόσιμες ικανότητες που αναγνωρίζονται ως κρίσιμες στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### **3.2.10 ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ**

Η κοινωνική και περιβαλλοντική επίδοση των επιχειρήσεων είναι δυνατόν να επιδρά σημαντικά στη θεώρηση των επενδυτικών αποφάσεων. Ένας αριθμός κεφαλαίων έχει σχηματιστεί ειδικά για επενδύσεις σε επιχειρήσεις προσανατολισμένες σε πρακτικές ΕΚΕ.

### **3.2.11 ΕΤΑΙΡΙΚΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ**

Όταν οι εταιρείες λαμβάνουν υπόψη τους την επίδραση που μπορούν να έχουν οι επιχειρηματικές πρακτικές τους στο σύνολο της κοινωνίας και στο περιβάλλον και δεν παρακινούνται αποκλειστικά από την οικονομική επίδοση αυτών των πρακτικών, είναι δυνατόν να προκύψουν επιπλέον πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις που αφορούν στη (Little, 2002)<sup>2</sup>:

- I. Διαχείριση φήμης
- II. Διαχείριση κινδύνου
- III. Στρατολόγηση, παρότρυνση και διατήρηση υπαλλήλων
- IV. Σχέσεις με επενδυτές
- V. Μάθηση και καινοτομία
- VI. Ανταγωνιστικότητα και τοποθέτηση στην αγορά (market positioning)
- VII. Αποτελεσματικότητα στη λειτουργία (operational efficiency)
- VIII. Άδεια λειτουργίας

#### **Διαχείριση φήμης**

Η φήμη είναι βασική για την επιτυχία οποιαδήποτε επιχείρησης. Από έρευνα των MacMillan και Joshi<sup>3</sup> (1997) βρέθηκε ότι για την πλειοψηφία της ανώτατης διοίκησης η φήμη είναι το σημαντικότερο από τα άυλα περιουσιακά στοιχεία. Το «καλό όνομα» μιας εταιρείας επιτυγχάνεται και διατηρείται όταν η εταιρεία καταφέρνει να εκπληρώσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες όλων των ενδιαφερομένων μερών (Fombrum και Shanley, 1990)<sup>4</sup>. Επίσης, σχετικές μελέτες αποδέχονται τη σχέση μεταξύ φήμης και οικονομικής απόδοσης. Εταιρείες που

εστίασαν σε κάθε ομάδα των ενδιαφερομένων τους έδειξαν τετραπλάσια αύξηση πωλήσεων σε σχέση με εταιρείες που ενδιαφέρονταν αποκλειστικά και μόνο για τους μετόχους τους (Dowling, 2001)<sup>5</sup>.

### **Διαχείριση Κινδύνου**

Είναι γεγονός πως οι επιχειρήσεις σήμερα οφείλουν να είναι σε εγρήγορση και να μπορούν να ανταποκριθούν σε ένα ευρύ φάσμα κινδύνων. Επίσης είναι αλήθεια ότι συστηματική διαχείριση κοινωνικών θεμάτων δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη στον επιχειρηματικό κόσμο. Όμως, για να αποφευχθούν κίνδυνοι, όπως της σπίλωσης του ονόματος της εταιρείας, χρειάζεται να αναληφθούν πρακτικές ΕΚΕ που να δείχνουν αλλά και να αποδεικνύουν το ειλικρινές εταιρικό ενδιαφέρον προς τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές ανησυχίες των ομάδων των ενδιαφερομένων τους. Σχετική εμπειρική έρευνα ανέδειξε ότι οργανισμοί που πληρούν αυστηρά περιβαλλοντικά κριτήρια είναι πιθανότερο να είναι περισσότερο κερδοφόροι από άλλους που δεν δείχνουν την ίδια περιβαλλοντική ευαισθησία (Dowell *et al*, 1999)<sup>6</sup>.

### **Στρατολόγηση, παρότρυνση και διατήρηση υπαλλήλων**

Μια σύγχρονη επιχείρηση που φημίζεται για την δραστηριοποίησή της και συμμετοχή της σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά θέματα και η οποία ενδιαφέρεται για τους υπαλλήλους της, είναι πιο ελκυστική ως εργοδότης από άλλες που αδιαφορούν για τα παραπάνω θέματα. Οι τελευταίες πιθανόν να συναντήσουν αρκετές δυσκολίες προκειμένου να στρατολογήσουν κατάλληλους νέους υπαλλήλους.

### **Σχέσεις με επενδυτές**

Παρόλο που οι επενδυτές, παραδοσιακά, ενδιαφέρονταν ελάχιστα για ό,τι είχε να κάνει με μη – οικονομικές πλευρές της εταιρικής διαχείρισης, η αποδεδειγμένη θετική σχέση μεταξύ ΕΚΕ και οικονομικής απόδοσης δεν θα μπορούσε να τους αφήσει αδιάφορους. Υπάρχει ένα εύρος δεικτών που χρησιμεύουν ως σημείο αναφοράς για τη σύγκριση της απόδοσης των εταιρειών (benchmarking)

αναφορικά με την επίδοση που παρουσιάζουν στην ΕΚΕ. Ο γνωστός δείκτης Dow Jones Group Sustainability Index (DJGSI) αποτελείται από το 10% των κορυφαίων εταιρειών σε επίδοση ΕΚΕ και αυτό το ποσοστό προέρχεται από τις 2500 μεγαλύτερες εταιρείες του Dow Jones Global Index (DJGI). Ενδεικτικό είναι το γεγονός ότι ο Dow Jones Group Sustainability Index έχει σημειώσει άνοδο της τάξης του 180% από το 1993 σε σχέση με το ποσοστό του 125% του Dow Jones Global Index (Business Europe, 2001)<sup>7</sup>.

### **Μάθηση και καινοτομία**

Οι στόχοι των πρακτικών ΕΚΕ μπορούν να ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία δημιουργώντας οφέλη για την επιχείρηση. Για παράδειγμα, η επιθυμία εύρεσης νέων πηγών ενέργειας οδήγησε σε μεθόδους πραγματικά καινοτόμες και κυρίως, φιλικές προς το περιβάλλον.

### **Ανταγωνιστικότητα και τοποθέτηση στην αγορά (market positioning)**

Μια εταιρεία είναι ανταγωνιστική όταν είναι σε θέση να καλύψει όχι μόνο τις ανάγκες αλλά και τις ευρύτερες κοινωνικές απαιτήσεις των πελατών. Στις μέρες μας, είναι ζητούμενο για κάθε εταιρεία να πληροί τουλάχιστον το ελάχιστο επίπεδο εγγυήσεων για θέματα που αφορούν τις εργασιακές συνθήκες. Τα αποτελέσματα μιας παγκόσμιας έρευνας είναι χαρακτηριστικά: 25.000 άτομα από 26 χώρες σχηματίζουν άποψη για μια επιχείρηση κυρίως με βάση την εμπλοκή της σε θέματα ΕΚΕ κι όχι τόσο με βάση τη φήμη ή οικονομικούς παράγοντες. Μόνο 11% των αμερικάνων πιστεύει ότι οι εταιρείες πρέπει να εστιάζουν μόνο στην απόκτηση κερδών. Το υπερτριπλάσιο ποσοστό (35%) θεωρεί ότι οι επιχειρήσεις οφείλουν επίσης να δραστηριοποιούνται με στόχο να βελτιώσουν την κοινωνία. Χαρακτηριστικό, τέλος, είναι το στοιχείο που εξήχθη από την έρευνα που επισημαίνει ότι: ένας στους πέντε καταναλωτές, παγκοσμίως, έχει «τιμωρήσει» εταιρεία μπουκοτάροντας το προϊόν της, επειδή η επιχείρηση δεν συμπεριφέρθηκε ως κοινωνικά υπεύθυνη (MORI, 1999)<sup>8</sup>.

### **Αποτελεσματικότητα στη λειτουργία**

Η εστίαση σε στόχους που προέρχονται από πρακτικές ΕΚΕ μπορεί να οδηγήσει σε άμεσες βελτιώσεις της παραγωγικότητας της εταιρείας. Η υιοθέτηση φιλικών περιβαλλοντικά μεθόδων όπως η ανακύκλωση και η ανακάλυψη πιο αποτελεσματικών τρόπων εκμετάλλευσης των πρώτων υλών, όχι μόνο μειώνει τα έξοδα της εταιρείας αλλά την οδηγεί σε επίπεδα αυξημένης ανταγωνιστικότητας.

### **Άδεια λειτουργίας**

Η αντίληψη που έχουν οι ομάδες των ενδιαφερομένων δηλαδή η κοινωνία και οι τοπικές κοινότητες για την επίδοση μιας επιχείρησης σε θέματα ΕΚΕ είναι σε θέση να επηρεάσει ουσιαστικά την άδεια λειτουργίας της. Επιχειρήσεις που έχουν «κακό όνομα» σχετικά με την κοινωνική τους υπευθυνότητα έχουν αντιμετωπίσει οξύτατες αντιπαραθέσεις και κριτική από ομάδες ενδιαφερομένων. Αντίθετα, εταιρείες που θεωρούνται κοινωνικά ευαίσθητες και υπεύθυνες απολαμβάνουν την αμέριστη υποστήριξη της κοινωνίας και των καταναλωτών.

Κατά συνέπεια, ακόμα κι αν δεν υπάρχει ομοφωνία σχετικά με την ηθική υποχρέωση που έχει μια εταιρεία ως προς την εμπλοκή στην ΕΚΕ, το εύρος των επιχειρηματικών ωφελειών που μπορούν να προκύψουν είναι αρκετά σημαντικά για να πείσουν κάθε σύγχρονη επιχείρηση ή οργανισμό ότι η ΕΚΕ είναι ένα σπουδαίο θετικό στοιχείο μιας πραγματικά καλής επιχειρηματικής πρακτικής.

### **3.3 ΩΦΕΛΕΙΕΣ ΑΠΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΣΕ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΥΠΕΥΘΥΝΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ**

Οι διαθέσιμες εμπειρικές αποδείξεις από την ENSR Enterprise Survey 2001 συνιστούν ότι, γενικά, οι εταιρείες γνωρίζουν αρκετά καλά τα οφέλη που παράγονται από τη δραστηριοποίησή τους σε εξωτερικές δραστηριότητες της κοινότητας. Μόνο το ένα τέταρτο περίπου των Ευρωπαϊκών μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) που δραστηριοποιούνται αποτελεσματικά σε εξωτερικές



δραστηριότητες δεν μπορούν να αναγνωρίσουν κανένα επιχειρηματικό όφελος που παράγεται από αυτές τις δραστηριότητες, ενώ τα υπόλοιπα τρία τέταρτα πράγματι αναγνωρίζουν διαφορετικά επιχειρηματικά οφέλη. Ιδιαίτερα ενδιαφέρον είναι ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις έχουν περισσότερες δυσκολίες να αντιληφθούν τα οφέλη αυτά.

Οι δύο κύριες ωφέλειες που αναγνωρίζονται περιλαμβάνουν:

1. **βελτίωση της πίστης των πελατών, και**
2. **καλύτερες σχέσεις με τη ευρύτερη κοινότητα και τις δημόσιες αρχές** (35 % και 28 % των εταιρειών που περιλαμβάνονται σε εξωτερικές κοινωνικές δραστηριότητες επισημαίνουν αυτές τις ωφέλειες, αντιστοίχως). Οι υπόλοιπες ωφέλειες είναι οι ακόλουθες:
3. **καλύτερες σχέσεις με τους επενδυτές και τους επιχειρηματικούς συνεργάτες,**
4. **μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων από τη δουλειά τους,**
5. **βελτιωμένη οικονομική απόδοση.**

Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζει το γεγονός ότι (ίσως με εξαίρεση την πελατειακή πίστη), οι τρεις τελευταίες ωφέλειες αναγνωρίζονται περισσότερο συχνά από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, ειδικά όσον αφορά στις καλύτερες σχέσεις με τους επενδυτές και τους επιχειρηματικούς συνεργάτες και τη μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων.

Τα προηγούμενα δεδομένα επιτρέπουν σε κάποιον να καταλήξει σε ένα πολύ ενδιαφέρον συμπέρασμα, υπό την έννοια ότι τα επιχειρηματικά οφέλη των κοινωνικών δραστηριοτήτων εκτείνονται αποκλειστικά από το πεδίο των μεγάλων εταιρειών ως τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Joseph, 2000)<sup>9</sup>.

Από μια εθνική προοπτική (πίνακας 3.1), το ποσοστό των εταιρειών που αντιλαμβάνονται πιθανές ωφέλειες από την δραστηριοποίησή τους σε εξωτερικές δραστηριότητες της κοινότητας υπερβαίνει το ποσοστό εκείνων που δεν αντιλαμβάνονται τις ωφέλειες σε σχεδόν όλες τις χώρες. Εξαιρέσεις σε αυτήν την

γενική αντίληψη μπορούν να βρεθούν σε έναν αριθμό χωρών. Επομένως, οι Ισλανδικές, Ισπανικές και Σουηδικές εταιρείες παρουσιάζουν τις μεγαλύτερες δυσκολίες στην αντίληψη πιθανών επιχειρηματικών ωφελειών, αν και αυτές οι δυσκολίες γίνονται αντιληπτές επίσης (αν και σε χαμηλότερο βαθμό) από εκείνες της Ολλανδίας, Νορβηγίας και Βρετανίας. Επιπλέον η βελτίωση της πελατειακής πίστης αντιμετωπίζεται ως η κύρια ωφέλεια σε όλες σχεδόν τις υπόλοιπες χώρες, με εξαιρέσεις τη Γαλλία και Πορτογαλία που επισημαίνουν τη βελτιωμένη σχέση με την ευρύτερη κοινότητα και τις δημόσιες αρχές.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1**  
**ΚΥΡΙΕΣ ΩΦΕΛΕΙΕΣ ΑΠΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ**  
**ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΥΠΕΥΘΥΝΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ, ΚΑΤΑ ΧΩΡΑ, ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΑ %**

| Μεταβλητές   | ΧΩΡΕΣ |    |    |     |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Σύνολο |
|--|-------|----|----|-----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--------|
|  | A     | B  | DK | FIN | F  | D  | EL | IS | IRL | I  | LI | L  | NL | NO | P  | E  | S  | CH | UK |        |
| σχέσεις με τη κοινότητα και τις δημόσιες αρχές       | 27    | 24 | 7  | 25  | 35 | 25 | 37 | 24 | 23  | 36 | 37 | 32 | 17 | 31 | 40 | 27 | 7  | 29 | 24 | 28     |
| πίστη πελατών  | 49    | 49 | 46 | 73  | 29 | 43 | 45 | 11 | 32  | 40 | 47 | 41 | 36 | 31 | 33 | 20 | 25 | 40 | 28 | 35     |
| σχέσεις με επενδυτές και επιχειρηματικούς συνεργάτες | 28    | 21 | 21 | 57  | 16 | 25 | 19 | 4  | 22  | 2  | 27 | 24 | 11 | 11 | 20 | 4  | 7  | 33 | 22 | 16     |
| Ικανοποίηση εργαζομένων                              | 25    | 16 | 27 | 59  | 20 | 24 | 18 | 12 | 17  | 5  | 25 | 16 | 9  | 19 | 15 | 11 | 9  | 23 | 26 | 18     |
| Οικονομική απόδοση                                   | 27    | 18 | 19 | 52  | 15 | 20 | 19 | 7  | 22  | 6  | 24 | 20 | 11 | 16 | 15 | 9  | 12 | 26 | 15 | 15     |
| Άλλα   | 2     | 6  | 2  | 4   | 2  | 3  | 3  | 5  | 9   | 19 | 1  | 1  | 11 | 10 | 3  | 0  | 1  | 4  | 6  | 7      |
| Όχι αντιλαμβανόμενες ωφέλειες                        | 24    | 21 | 30 | 14  | 21 | 26 | 31 | 49 | 25  | 11 | 22 | 21 | 37 | 32 | 36 | 47 | 54 | 17 | 30 | 27     |
| ΔΞ/ΔΑ  | 1     | 1  | 8  | 0   | 1  | 2  | 0  | 7  | 0   | 1  | 1  | 0  | 0  | 4  | 0  | 3  | 1  | 1  | 3  | 2      |

**Πηγή:** ENSR Enterprise Survey, 2001

| Συντομογραφία των χωρών της Έρευνας |            |                  |                        |
|-------------------------------------|------------|------------------|------------------------|
| <b>A</b>                            | Austria    | <b>NL</b>        | Netherlands            |
| <b>B</b>                            | Belgium    | <b>P</b>         | Portugal               |
| <b>DK</b>                           | Denmark    | <b>S</b>         | Sweden                 |
| <b>D</b>                            | Germany    | <b>UK</b>        | United Kingdom         |
| <b>EL</b>                           | Greece     | <b>EU</b>        | European Union         |
| <b>E</b>                            | Spain      | <b>IS</b>        | Iceland                |
| <b>F</b>                            | France     | <b>LI</b>        | Liechtenstein          |
| <b>FIN</b>                          | Finland    | <b>NO</b>        | Norway                 |
| <b>IRL</b>                          | Ireland    | <b>EEA</b>       | European Economic Area |
| <b>I</b>                            | Italy      | <b>CH</b>        | Switzerland            |
| <b>L</b>                            | Luxembourg | <b>Europe-19</b> | EEA plus Switzerland   |

### 3.4 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΣΕ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ ΥΠΕΥΘΥΝΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Σχετικά με τις σημαντικές ωφέλειες που οι εταιρείες αποκτούν από τη δραστηριοποίησή τους σε περιβαλλοντικά υπεύθυνες δραστηριότητες, υπάρχουν πολλά παραδείγματα επίτευξης μείωσης των εξόδων και πόρων, καθώς επίσης και αύξησης της ανταγωνιστικότητας και επέκτασης της αγοράς, μέσω περιβαλλοντικών βελτιώσεων. Παρόλα αυτά, αυτή η κατάσταση κερδίζω – κερδίζω (win – win) τόσο σε οικονομικά όσο και σε περιβαλλοντικά οφέλη που είναι αποτέλεσμα της βελτιωμένης περιβαλλοντικής συμπεριφοράς δεν αποτελεί πάντοτε εγγύηση (Baylis, R. *et al.*, 1998)<sup>10</sup>.

Γενικά, η υπάρχουσα επιχειρηματική βιβλιογραφία αναγνωρίζει έναν αριθμό ωφελειών που αποκτήθηκαν από εκείνες τις εταιρείες οι οποίες υιοθετούν αποτελεσματικά ένα περιβαλλοντικό σύστημα διαχείρισης. Αυτές οι ωφέλειες μπορούν να διαφοροποιηθούν σύμφωνα με την εσωτερική και εξωτερική τους φύση:

- Οι εσωτερικές ωφέλειες μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις κύριες υποκατηγορίες:
  - i. Ωφέλειες για τον οργανισμό, που βασικά παράγονται από βελτιώσεις στην ποιότητα της διαχείρισης, βελτιωμένη ποιότητα της

περιβαλλοντικής πληροφορίας, συμμόρφωση με υπάρχουσες περιβαλλοντικές ρυθμίσεις ή βελτίωση στις διαδικασίες.

- ii. Οικονομικές ωφέλειες, όπως εξοικονόμηση χρημάτων από μειώσεις σε πρώτες ύλες, ενέργεια και απορρίμματα που καταλήγουν σε βελτιωμένη οικονομική απόδοση.
- iii. Ωφέλειες για τους εργαζομένους, όπως αυξημένα κίνητρα και ενίσχυση του ηθικού του εργαζομένου, βελτιωμένες δεξιότητες και προσόντα των εργαζομένων ή η επίτευξη μιας καλύτερης εικόνας της εταιρείας ανάμεσα στους εργαζομένους.

□ Οι εξωτερικές ωφέλειες μπορούν να ομαδοποιηθούν στις εξής υπό-κατηγορίες:

- Εμπορικές ωφέλειες, όπως νέες ευκαιρίες απόκτησης πελατών, σαφές περιβαλλοντικό προφίλ που συνεισφέρει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ικανοποίηση των υπάρχοντων πελατών.
- Περιβαλλοντικές ωφέλειες, που βασικά παράγονται από βελτιωμένη περιβαλλοντική απόδοση, αυξημένη αποτελεσματικότητα στη χρήση ενέργειας και πρώτων υλών καθώς και δυνατότητα ανακύκλωσης και, τελικώς, μειωμένη μόλυνση.
- Επικοινωνιακά οφέλη, όπως θετική δημόσια εικόνα της επιχείρησης, καλύτερες σχέσεις με πελάτες, καλύτερη πρόσβαση στο κεφάλαιο από περιβαλλοντικά-ευαίσθητους επενδυτές. Επίσης, βελτιωμένη συνεργασία και σχέσεις με ελεγκτές που συμβάλλει σε μειωμένη κρατική παρέμβαση για συμμόρφωση με κανονισμούς και αποφυγή απόδοσης προστίμων.

### **3.5 ΣΥΝΔΕΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΜΕ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Ένα από τα οφέλη που προκύπτουν για τις επιχειρήσεις από την εμπλοκή τους με την ΕΚΕ είναι η βελτιωμένη οικονομική επίδοση. Παρακάτω γίνεται μια απόπειρα αποσαφήνισης αυτής της σχέσης καθώς και μια προσπάθεια εξακρίβωσης σε ποιο βαθμό ισχύει κάτι τέτοιο.

Είναι γεγονός αναμφισβήτητο ότι ένας από τους πειστικότερους τρόπους ενθάρρυνσης των διευθυντικών στελεχών μιας εταιρείας να αναλάβουν δράση πρακτικών ΕΚΕ, είναι να αποδεχθούν ότι η ενέργεια αυτή θα έχει θετικό οικονομικό αντίκτυπο. Σύμφωνα με την CSR Europe, αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι μια στρατηγική δεσμευμένη με την ΕΚΕ βελτιώνει τη συνολική απόδοση μιας εταιρείας μακροπρόθεσμα καθώς και την ελκυστικότητά της στην αγορά. Για παράδειγμα, μια έρευνα που διεξήχθη από το Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής (Institute of Business Ethics) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι δημόσια δεσμευμένες επιχειρήσεις σε θέματα «επιχειρηματικής ηθικής», σημείωσαν κατά μέσο όρο, 18% περισσότερα κέρδη σε σύγκριση με τις αδιάφορες επιχειρήσεις.

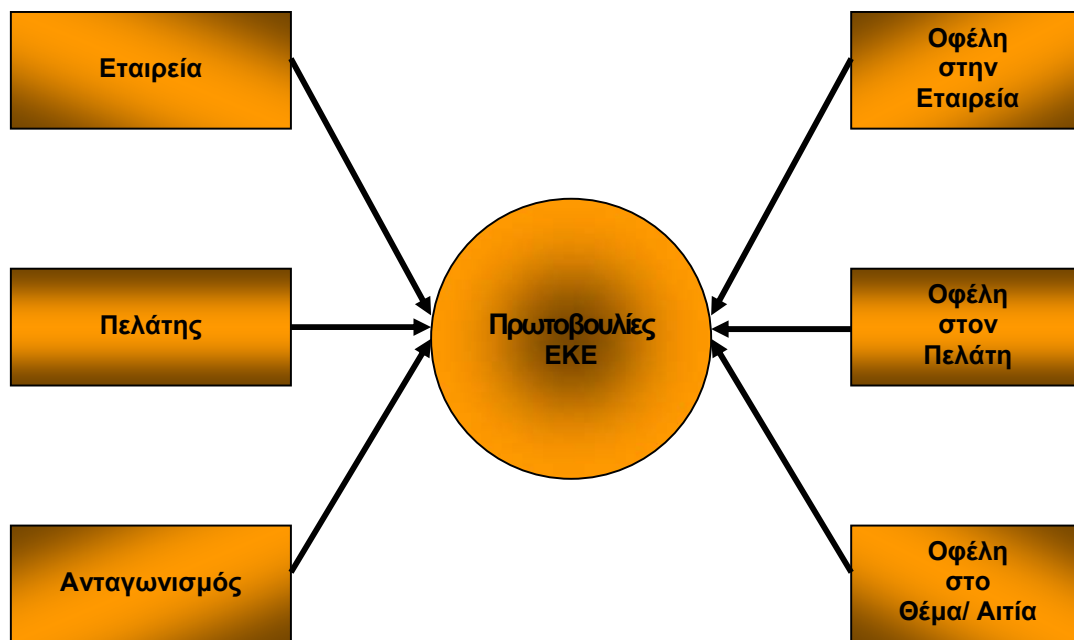
Ακόμα και η υιοθέτηση της ΕΚΕ στην «μετριοπαθή» της μορφή, π.χ. η συμμόρφωση με διάφορους κανονισμούς σχετικούς με τη διαχείριση αποβλήτων, μπορεί να αποδείξει τις ευκαιρίες που συνεπάγεται η ΕΚΕ. Ενδεικτικό είναι ότι η προσεκτική διαχείριση των αποβλήτων και απορριμμάτων μιας βιομηχανικής μονάδας είναι σε θέση να εξοικονομήσει ποσά ισοδύναμα με το 1% του ετησίου τζίρου. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με την έρευνα της McKinsey & Co (παρατίθεται στους Murray, Vogel<sup>11</sup>) διατυπώθηκε η άποψη ότι οι θεσμικοί επενδυτές είναι πρόθυμοι να καταβάλλουν επιπλέον 20% έξτρα τιμή σε σχέση με την αξία της μετοχής μιας εταιρείας που επιδεικνύει υψηλό «προφίλ ΕΚΕ». Παρόμοια έρευνα από το Russell Reynolds (παρατίθεται στους Murray, Vogel<sup>11</sup>) κατέληξε ότι σχεδόν το 50% των ευρωπαίων και το 61% των αμερικανών επενδυτών επηρεάζονται σημαντικά ως προς τις επενδυτικές τους αποφάσεις επειδή η

υποψήφια εταιρεία εμφανίζεται κοινωνικά ευαίσθητη. Το γεγονός ότι οι ιστοσελίδες περισσότερων από το 80% των εταιρειών της λίστας *Fortune 500* αναφέρουν εκτενώς θέματα ΕΚΕ, αποδεικνύει ότι η ΕΚΕ δεν αποτελεί μόνο μια ηθικο-ιδεολογική προσταγή αλλά λαμβάνει τη διάσταση μιας οικονομικής αναγκαιότητας (Murray, Vogel, 1997)<sup>11</sup>. Επιπλέον των παραπάνω, μια σχετική έρευνα της CSR Europe σχετικά με την κοινωνική ευαισθησία των ευρωπαίων καταναλωτών απέδειξε ότι 20% των καταναλωτών είναι πρόθυμοι να πληρώσουν περισσότερα για προϊόντα ή υπηρεσίες που παράγονται από επιχειρήσεις κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνες (Berens, 2004)<sup>12</sup>.

Αν μια εταιρεία κατανοήσει πραγματικά τις αντιδράσεις των καταναλωτών σε θέματα που περιλαμβάνει η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, τότε είναι σε θέση να χαράξει και να αναπτύξει κατάλληλες στρατηγικές ΕΚΕ που να αποδειχθούν εξαιρετικά χρήσιμες όχι μόνο από θεωρητικής πλευράς αλλά και από την άποψη επιχειρηματικών πλεονεκτημάτων. Για να γίνει αυτό, ουσιαστικό ρόλο παίζουν τρεις βασικές ιδέες που απεικονίζονται στο διάγραμμα 3.1.

Πρώτον, οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ που προορίζονται για τους πελάτες δεν μπορούν να είναι ομοιόμορφες αλλά χρειάζονται διαφοροποίηση. Δεύτερον, οι εταιρείες δεν πρέπει να λαμβάνουν υπόψη μόνο τα «εξωτερικά» αποτελέσματα (external outcomes) από τις πρακτικές ΕΚΕ για τους πελάτες, όπως τις αγορές και την πίστη, αλλά και τα «εσωτερικά» αποτελέσματα (internal outcomes) όπως την επίγνωση και τη συνειδητοποίηση από τον πελάτη των λόγων που η εταιρεία, της οποίας καταναλώνει το προϊόν ή την υπηρεσία, ασχολείται με θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό γιατί οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ δρουν ως ένα καινοτομικό και δύσκολα αντιγράψιμο μέσο ενδυνάμωσης των σχέσεων της επιχείρησης με τους πελάτες. Έτσι, οι εταιρείες οφείλουν να προχωρήσουν πέρα από την «αγοραστική συμπεριφορά με βάση τη μάρκα» (brand purchase behavior) και να δώσουν βάση σε συμπεριφορές όπως: τη φήμη «από στόμα σε στόμα» (“mouth to mouth”), καθώς και την ελαστικότητα που επιδεικνύουν οι πελάτες απέναντι σε αρνητικές πληροφορίες που αφορούν την

εταιρεία ή και σκάνδαλα στα οποία αυτή εμπλέκεται. Τέλος, είναι πολύ σημαντικό το εξής στοιχείο: εκτός από το σημαντικό αντίκτυπο που έχουν οι πρακτικές ΕΚΕ στην εμπορική επωνυμία και στην επιχείρηση, υπάρχουν, παράλληλα, και δευτερεύουσες επιδράσεις που σχετίζονται με το θέμα ή την αιτία για την οποία η επιχείρηση ανέλαβε δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Για παράδειγμα, η συνεργασία μεταξύ της εταιρείας “Home Depot” (εταιρεία που ασχολείται με ότι έχει να κάνει με το σπίτι) και “Habitat for Humanity” μπορεί όχι μόνο να επηρεάσει θετικά την αντίληψη και τη συμπεριφορά των πελατών απέναντι στην “Home Depot” και τα προϊόντα της αλλά, επίσης, να εντείνει την υποστήριξή τους προς την “Habitat for Humanity” και τους σκοπούς της όπως π.χ. την εύρεση στέγης για τους μη-προνομιούχους (Bhattacharya, Sankar Sen, 2004)<sup>13</sup>.



Πηγή: Bhattacharya C.B., Sankar Sen, 2004, p. 11

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1**  
**ΜΙΑ ΣΚΟΠΙΑ ΤΗΣ ΕΚΕ**

Η άποψη που έχει υποστηριχθεί *θεωρητικά* ότι μπορεί να υπάρχει μια αρνητική σχέση μεταξύ κοινωνικής ευθύνης και οικονομικής απόδοσης υποστηρίζει πως μια υψηλή επένδυση σε θέματα κοινωνικής ευθύνης καταλήγει σε επιπρόσθετα αδικαιολόγητα έξοδα. Τα επιπρόσθετα αυτά έξοδα μπορεί να προέλθουν από ενέργειες σχετικές με διευρυμένες φιλανθρωπικές συνεισφορές, με προώθηση αναπτυξιακών σχεδίων, με τη διατήρηση εργοστασίων σε οικονομικά υποβαθμισμένες περιοχές καθώς και με την υιοθέτηση διαδικασιών περιβαλλοντικής προστασίας. Σύμφωνα με την παραπάνω άποψη οι δαπάνες αυτές μπορεί να επηρεάσουν οικονομικώς τις κοινωνικά ευαίσθητες επιχειρήσεις σε σύγκριση με άλλες, λιγότερο κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις.

Αρκετοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί με το παραπάνω ζήτημα και διατυπώνουν αντιφατικά αποτελέσματα. Ο Ingram<sup>14</sup> (1978) σε σχετική μελέτη συμπέρανε ότι το πληροφοριακό περιεχόμενο της επίδοσης σε δραστηριότητες κοινωνικής ευθύνης εξαρτάται από το τμήμα της αγοράς στο οποίο απευθύνεται μια επιχείρηση. Οι Chugh<sup>15</sup> (1978), Trotman και Bradley<sup>16</sup> (1981) και Mahapatra<sup>17</sup> (1984) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι δραστηριότητες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ίσως οδηγήσουν σε αυξημένο συστηματικό ρίσκο. Οι Cochran και Wood<sup>18</sup> (1984) χρησιμοποίησαν κατάταξη εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που αναπτύχθηκε από τον Moskowitz<sup>19</sup> (1972) για να δοκιμάσει τη σχέση μεταξύ δραστηριοτήτων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και απόδοσης της επιχείρησης. Τελικώς όμως, βρέθηκε μια θετική σχέση μεταξύ δραστηριοτήτων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και οικονομικής απόδοσης. Τέλος, οι Mills και Gardner<sup>20</sup> (1984) ανέλυσαν τη σχέση μεταξύ κοινωνικής και οικονομικής απόδοσης και διατύπωσαν την άποψη ότι οι επιχειρήσεις αποκαλύπτουν δαπάνες σχετικές με έξοδα κοινωνικής ευθύνης όταν οι οικονομικές τους αναλύσεις εμφανίζονται ευνοϊκές (Balabanis, Phillips, Jonathan, 1998)<sup>21</sup>.

Επίσης, άλλοι μελετητές έχουν επιχειρηματολογήσει *υπέρ* της θετικής σχέσης μεταξύ ΕΚΕ και οικονομικής απόδοσης. Πιο συγκεκριμένα ο McGuire *et al.*<sup>22</sup> (1988) παραθέτει το επιχείρημα ότι μια εταιρεία υψηλής κοινωνικής ευθύνης



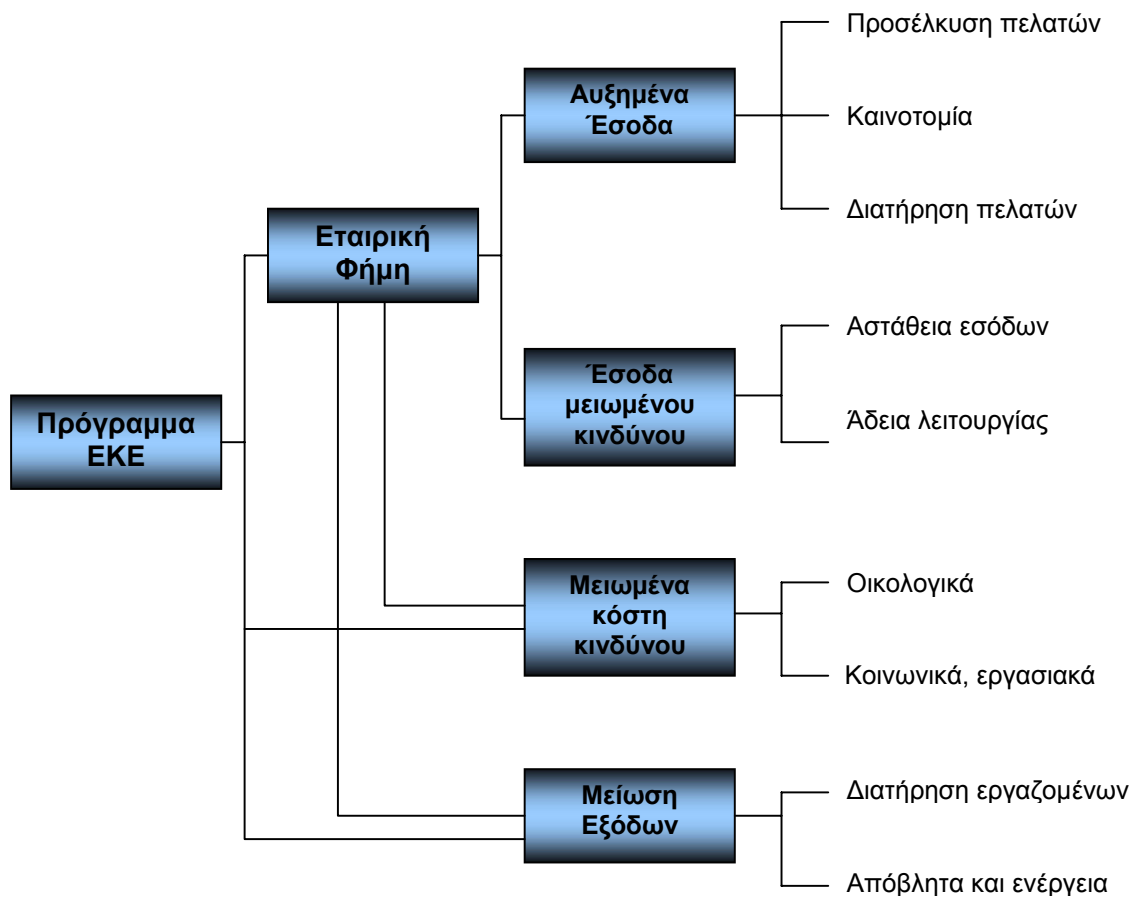
μπορεί να αντιμετωπίζει σχετικά λιγότερα εργασιακά προβλήματα ή πιο πιστούς και ευνοϊκά διακείμενους πελάτες στα προϊόντα της. Εναλλακτικά, οι δραστηριότητες της ΕΚΕ μπορεί να βελτιώνουν τη φήμη της επιχείρησης στον χρηματοπιστωτικό και κυβερνητικό επίπεδο. Προτείνει δε ότι βελτιωμένες σχέσεις με αυτούς μπορεί κάλλιστα να μεταφραστεί σε οικονομικά οφέλη. Σύμφωνα με τους Spicer (1978a,b)<sup>23,24</sup>, Rosen *et al.*<sup>25</sup> (1991), Graves and Waddock<sup>26</sup> (1994) και Pava και Krausz<sup>27</sup> (1996), η δραστηριοποίηση μιας επιχείρησης σε πρακτικές ΕΚΕ φαίνεται να είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει τις τράπεζες και τις επενδυτικές αποφάσεις θεσμικών επενδυτών. Επομένως, ένα σαφές ενισχυμένο «προφίλ ΕΚΕ» ίσως βελτιώσει την πρόσβαση της επιχείρησης σε ανταγωνιστικές πηγές κεφαλαίου (Balabanis, 1998)<sup>21</sup>.

*Εμπειρική έρευνα σχετική με τα αποτελέσματα της εταιρικής ευθύνης έχει επιφέρει θετικά αποτελέσματα. Σχετικές μελέτες έχουν αποδείξει την ύπαρξη μιας θετικής σχέσης, για παράδειγμα, ο Belkaoui<sup>28</sup> (1976) ερεύνησε τις πληροφορίες αναφορικά με την μείωση της ρύπανσης από επιχειρηματικές δραστηριότητες. Τα αποτελέσματά του συνιστούσαν μια θετική σχέση μεταξύ οικονομικής απόδοσης και κοινωνικής ευθύνης για τις επιχειρήσεις αυτές, τουλάχιστον στην περιοχή αυτή. Άλλες μελέτες παρήγαγαν αποτελέσματα συνεπή με την έννοια ότι οι δραστηριότητες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης επιδρούν στις οικονομικές αγορές συνεπώς και στην οικονομική βιωσιμότητα και ευημερία της επιχείρησης (Anderson και Frankle, 1980, Spicer, 1978a,b)<sup>23,24,29</sup>.*

Σύμφωνα με τους Papert και Eibert<sup>30</sup> (1975), Ullmann<sup>31</sup> (1985) και Roberts<sup>32</sup> (1992), εάν η εταιρική κοινωνική ευθύνη αντιμετωπίζεται ως δαπάνη, επιχειρήσεις με σχετικά υψηλή οικονομική απόδοση ίσως να είναι περισσότερο πρόθυμες να καλύψουν αυτήν την μορφή δαπάνης. Προσδοκάται ότι οι οργανισμοί με χαμηλή επίδοση στην ΕΚΕ αναζητούν πιο άμεσα αποτελέσματα και συνεπώς ίσως να προτιμούν βραχυπρόθεσμες και υψηλής απόδοσης επενδύσεις από τις αβέβαιες και γενικότερα μακροπρόθεσμες επενδύσεις σε δράσεις ΕΚΕ. Μια παρόμοια άποψη είναι ότι πολιτικές και έξοδα σε περιοχές,

όπως τα κοινωνικά προγράμματα, ίσως να είναι περιττή πολυτέλεια, ιδιαίτερα, όταν οι ίδιοι πόροι θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν πιο αποδοτικά σε εναλλακτικές δραστηριότητες (McGuire *et al.*,1988)<sup>22</sup>. Ο Ullmann<sup>31</sup> (1985) επιχειρηματολόγησε ότι οι οργανισμοί θα πρέπει πρώτα να επιτύχουν ένα αποδεκτό επίπεδο οικονομικής απόδοσης προτού διαθέσουν τους πόρους τους στην αντιμετώπιση κοινωνικών απαιτήσεων. Αυτό υποστηρίζεται από τον ισχυρισμό ότι εταιρείες με ισχυρή πρότερη οικονομική απόδοση είναι περισσότερο πιθανόν να έχουν υψηλά τρέχοντα επίπεδα κοινωνικής απόδοσης.

Μέσω της διερεύνησης της σχετικής βιβλιογραφίας της ΕΚΕ, προκύπτει ένα πλαίσιο εργασίας το οποίο προσδιορίζει τις σχέσεις μεταξύ της ΕΚΕ και των επιχειρηματικών και κοινωνικών αποτελεσμάτων. Αυτές οι σχέσεις διευκρινίζονται στο διάγραμμα 3.2 όπου υποδηλώνεται ότι τα προγράμματα ΕΚΕ επηρεάζουν τις ομάδες των ενδιαφερομένων με τέτοιο τρόπο ώστε να αλλάζει η συμπεριφορά τους προς το συμφέρον της κοινωνικά προσανατολισμένης επιχείρησης που εφαρμόζει κάποιο πρόγραμμα ΕΚΕ.

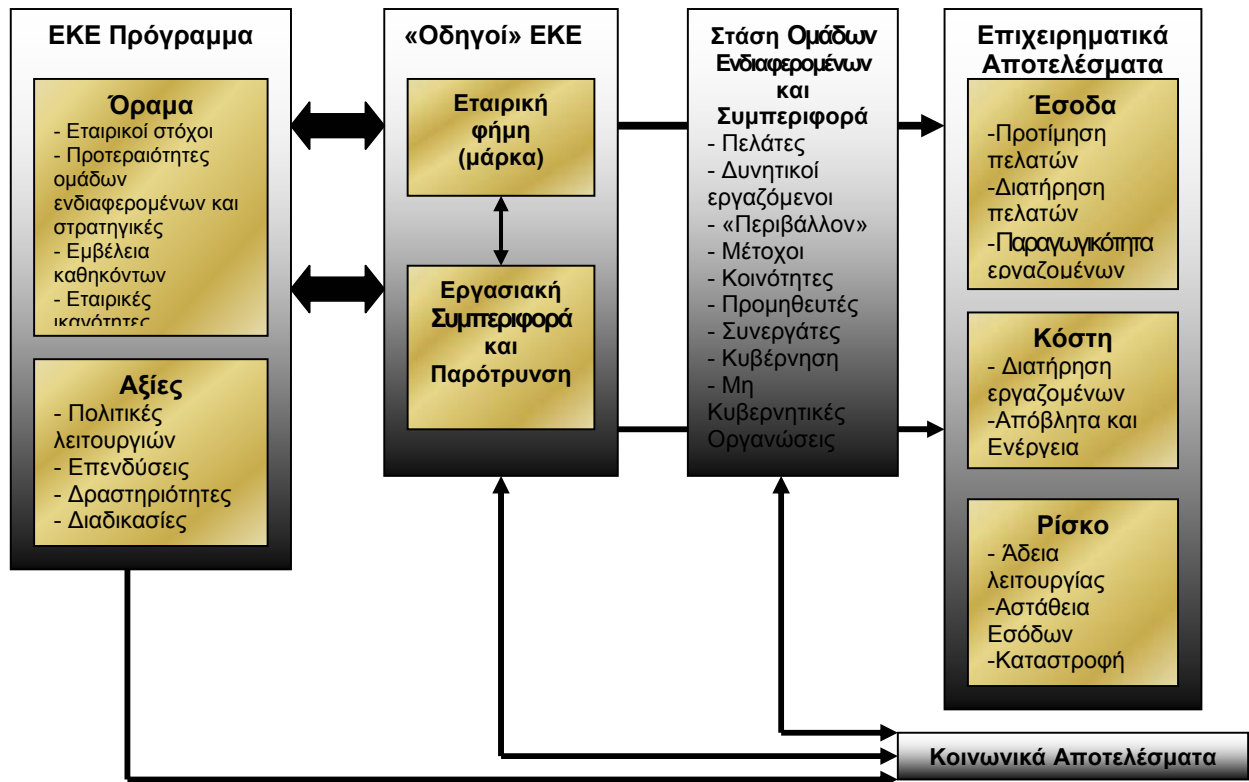


Πηγή: Knox Simon, Maklan Stan, 2004, p. 510

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2

#### ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΕΚΕ ΜΕ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΦΗΜΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Για να κατανοηθεί αν οι εταιρείες πράγματι αντιλαμβάνονται τη σχέση μεταξύ ΕΚΕ και απόδοσης της επιχείρησης σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο, οι ερευνητές συμβουλευτήκαν τους επικεφαλείς ΕΚΕ έξη παγκόσμιων πολυεθνικών εταιρειών. Τελικώς, όλοι οι συμμετέχοντες συμφώνησαν σε ένα νέο αναθεωρημένο πλαίσιο εργασίας το οποίο εμφανίζεται παρακάτω (διάγραμμα 3.3):



Πηγή: Knox Simon, Maklan Stan, 2004, p. 511

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.3 ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΟΥ ΣΥΝΔΕΕΙ ΕΚΕ ΜΕ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

#### 3.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί σήμερα αναγνωρίζουν ότι υπάρχουν πραγματικά επιχειρηματικά οφέλη που πηγάζουν από μια κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά. Τα οφέλη αυτά περιλαμβάνουν τη βελτίωση της φήμης και της αντίληψης του εμπορικού σήματος των επιχειρήσεων, την τακτική κάλυψη από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης και της αύξησης της δημοτικότητά τους. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις αυτές απολαμβάνουν βελτιωμένες δημόσιες σχέσεις, διαφάνεια και ευρύτερη δυνατότητα ενημέρωσης σχετικά με τα χρηματοοικονομικά,

περιβαλλοντικά και κοινωνικά θέματα, βελτιωμένη αποδοτικότητα, αυξημένες πωλήσεις, χαμηλότερα κόστη υγείας, ενδυνάμωση της ανταγωνιστικής αξίας της επιχείρησης και τέλος, δυνατότητα εκμετάλλευσης βελτιωμένων επενδυτικών ευκαιριών.

## ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. [www.csrquest.net](http://www.csrquest.net): «Οφέλη ΕΚΕ»
2. [www.adl.com/insights/studies](http://www.adl.com/insights/studies), Little D. Arthur, “*The Business Case for Corporate Citizenship*”
3. MacMillan and Joshi, 1997, “*Sustainable competitive advantage and firm performance: The role of intangible resources*”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 1, Henry Stewart Publications
4. Fombrum and Shanley, 1990, “*What’s in a name? Reputation and Corporate Strategy*”, *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 2, p. 5
5. Dowling, 2001, “*Creating corporate reputation. Identify, image, performance*”, Oxford University Press, Oxford
6. Dowell *et al*, 1999, “*Do corporate global environmental standards create or destroy market value?*” *Management Science*
7. Business Europe, 2001, “*The triple bottom line: Benefits, not just obligations*”, July 25th, p. 6
8. [www.mori.co.uk](http://www.mori.co.uk), “*Consumers Worldwide Expect Businesses to Achieve Social as Well as Economic Goals – New Study Pinpoints What Consumers Want From Corporations*”, 30 September 1999
9. Joseph E., 2000, “*A Welcome engagement: SMEs and Social Inclusion*”, IPPR, London

10. Baylis R. et al., 1998, "*Company size, environmental regulation and ecological modernisation: further analysis at the level of the firm*", *Business Strategy and the Environment*, 7(5), pp. 285 –296
11. Keith B. Murray and Christine M. Vogel, 1997, "*Using a Hierarchy of Effects Approach to Gauge the Effectiveness of CSR to Generate Goodwill Towards the Firm: Financial versus Nonfinancial Impacts*", *Journal of Business Research*, 38, pp. 141-159
12. Berens C., 2004, "*Green Grossers*", *Financial Management*, pp. 19 – 20
13. Bhattacharya C.B., Sankar Sen, 2004, "*Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond To Corporate Social Initiatives*", *California Management Review*, Vol. 47, No. 1, pp. 11
14. Ingram R., 1978, "*An investigation of the information content of (certain) social responsibility disclosures*", *Journal of Accounting Research*, Vol. 16, pp. 270-85
15. Chugh E., 1978, "*Impact of pollution control regulations on the market risk of securities in the US*", *Journal of Economic Studies*, Vol. 16, No. 2, p. 67
16. Trotman K. and Bradley G., 1981, "*Association between social responsibility disclosure and characteristics of companies*", *Accounting Organizations and Society*, Vol. 6, pp. 355-62
17. Mahapatra, S., 1984, "*Investor reaction to corporation social accounting*", *Journal of Business and Finance and Accounting*, Vol. 11, pp. 29-40
18. Cochran P. and Wood R., 1984, "*Corporate social responsibility and financial performance*", *Academy of Management Journal*, Vol. 27 No. 1, pp. 42-56

19. Moskowitz M., 1972, "*Choosing socially responsible stocks*", Business and Society, Vol. 1, pp. 71-5
20. Mills D. and Gardner M., 1984, "*Financial profiles and the disclosure of expenditure for socially responsible purposes*", Journal of Business Research, Vol. 14 No. 4, pp. 407-24
21. Balabanis George, Phillips Hugh C., and Lyall Jonathan, 1998, "*Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: are they linked?*", European Business Review Volume 98, Number 1, pp. 25 – 44
22. McGuire J., Sundgren A. and Schneeweis T., 1988, "*Corporate social responsibility and firm financial performance*", Academy of Management Journal, Vol. 31 No. 4, pp. 854-72
23. Spicer B., 1978a, "*Investors, corporate social performance and information disclosure: an empirical study*", Accounting Review, Vol. 53, pp. 94-111
24. Spicer, B. 1978b, "*Market risk, accounting data and companies' pollution control records*", Journal of Business Finance and Accounting, Vol. 5, pp. 67-83
25. Rosen B.N., Sandler D.M. and Shani D., 1991, "*Social issues and socially responsible investment behavior – a preliminary empirical-investigation*", Journal of Consumer Affairs, Vol. 25, No. 2, pp. 221-34
26. Graves S.B. and Waddock S.A., 1994, "*Institutional owners and corporate social performance*", Academy of Management Journal, Vol. 37 No. 4, pp. 1034 – 46



27. Pava M.L. and Krausz J., 1996, "*The association between corporate social-responsibility and financial performance – the paradox of social cost*", Journal of Business Ethics, Vol. 15, No. 3, pp. 321-57
28. Belkaoui A., 1976, "*The impact of the disclosure of the environmental effects of organization behaviour on the market*", Financial Management, Vol. 5 No. 4, pp. 6-31
29. Anderson J. and Frankle A., 1980, "*Voluntary social reporting: an iso-beta portfolio analysis*", Accounting Review, Vol. 55, pp. 468-79
30. Parert I.R. and Eilbirt H., 1975, "*Social responsibility: the underlying factors*", Business Horizons, Vol. 18 No .4, pp. 5-10
31. Ullmann A., 1985, "*Data in search of a theory: a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms*", Academy of Management Review, Vol. 10 No. 3, pp. 540-57
32. Roberts R., 1992, "*Determinants of corporate social responsibility disclosure an application of stakeholder theory*", Accounting Organizations and Society, Vol. 17 No. 6, pp. 595-612

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΤΡΟΠΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ – ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΚΕ**

#### **4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις καλούνται όχι μόνο να επιδεικνύουν την κοινωνική και περιβαλλοντική τους ευαισθητοποίηση αλλά και να την αποδεικνύουν. Η αυξανόμενη κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα έχει συντελέσει στη διαμόρφωση ειδικών προτύπων. Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει, αρχικώς, τα πλέον σημαντικά κοινωνικά και περιβαλλοντικά πρότυπα. Στη συνέχεια εκθέτονται τα πρότυπα εκείνα που είναι εναρμονισμένα με την ΕΚΕ και ασχολούνται με διαφορετικές πλευρές της ατζέντας ΕΚΕ και προσφέρουν (ή πρόκειται να προσφέρουν) μια πιστοποίηση έναντι συγκεκριμένων απαιτήσεων.

Ακολούθως, περιγράφονται τα συστήματα διαχείρισης των επιχειρήσεων που συνδυάζουν τα πρότυπα της ΕΚΕ με την διαχείριση της ποιότητας (Quality Management Systems), με την διαχείριση του περιβάλλοντος (π.χ. ISO 14001 ή EMAS) καθώς και με την διαχείριση της υγείας και ασφάλειας (Health and Safety Management Systems). Από τα αποτελέσματα των σχετικών ερευνών προκύπτει ένα ιδεατό πλαίσιο για τους οργανισμούς που επιτρέπει την ίδρυση, διαχείριση, βελτίωση και τεκμηρίωση ενός συστήματος διαχείρισης ΕΚΕ. Αυτό το πλαίσιο παρουσιάζεται παρακάτω και επεξηγεται η χρησιμότητά του.

#### **4.2 ΠΡΟΤΥΠΑ**

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων χρόνων, και παράλληλα με την ανάπτυξη της κοινωνικής και περιβαλλοντικής υπευθυνότητας, οι επιχειρήσεις ολοένα και περισσότερο έρχονται αντιμέτωπες με την ανάγκη να επιδείξουν στο ευρύ κοινό τον κοινωνικό προσανατολισμό τους σε αυτό το είδος των δραστηριοτήτων.

Η αυξανόμενη κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα έχει συντελέσει στη διαμόρφωση ειδικών προτύπων. Βέβαια, τα πρότυπα είναι πρόσφατα, και για αυτό το λόγο παρατηρείται μια σχετική έλλειψη συμφωνίας για τα πλέον αποδεκτά από αυτά. Υπό αυτήν την έννοια, καμία αντικειμενική μέθοδος δεν έχει ακόμη αναδυθεί σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις να κρίνονται βάσει κάποιου αποδεκτού διεθνούς προτύπου. Οι επιχειρηματικοί κλάδοι, οι μη-κυβερνητικοί οργανισμοί και οι ερευνητές στην Ευρώπη, τις Ηνωμένες Πολιτείες και αλλού, έχουν προσεγγίσει το πρόβλημα αυτό με διάφορους τρόπους, αλλά ακόμη ερευνάται ένα συγκεκριμένο σύνολο συμφωνημένων δεικτών (Hopkins, 1999)<sup>1</sup>. Επιπρόσθετα, μερικά από αυτά τα εξωτερικά πρότυπα καλύπτουν μόνο μερικά από τα θέματα που σχετίζονται με τη κοινωνική ευθύνη.

Επίσης από την πλευρά της περιβαλλοντικής προοπτικής, υπάρχει μια σχετικά μακρά παράδοση σε πρότυπα, τα οποία αποτελούνται από νόμους και κανονισμούς από διεθνείς, εθνικούς, περιφερειακούς και τοπικούς δημόσιους φορείς. Επιπλέον, μερικοί δημόσιοι φορείς και εμπορικοί/ επιχειρηματικοί συνεταιρισμοί έχουν επίσης θέσει εθελοντικά πρότυπα πέρα από τις νόμιμες απαιτήσεις τους, επηρεάζοντας συγκεκριμένα προϊόν(τα) ή διαδικασία(ες).

Τα πιο σημαντικά κοινωνικά και περιβαλλοντικά πρότυπα παρουσιάζονται στη συνέχεια (European Commission, 2002)<sup>2</sup>:

#### **4.2.1 ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ**

- Το Ethical Trading Initiative Website (ETI) είναι μια συμμαχία εταιρειών, μη-κυβερνητικών οργανισμών (NGOs), και οργανισμών εργατικών σωματείων αφοσιωμένων να αναγνωρίσουν και να προωθήσουν καλές πρακτικές στην εφαρμογή κωδίκων εργασιακής πρακτικής (codes of labour practice), καθώς επίσης τον έλεγχο και την ανεξάρτητη επαλήθευση της παρακολούθησης αυτών των κωδίκων. Το ETI έχει αναπτύξει έναν κώδικα εργασιακής πρακτικής

βασισμένο στα πιο σχετικά διεθνή πρότυπα αναφορικά με τις εργασιακές πρακτικές. Οι επιχειρήσεις – μέλη του ETI αναμένεται να υιοθετήσουν αυτόν το κώδικα όσο και να απαιτήσουν από τους προμηθευτές να αντεπεξέλθουν στα συμφωνημένα πρότυπα.

- Το πρότυπο “AccountAbility 1000” (AA 1000) εξασφαλίζει επίσης ένα πλαίσιο σύμφωνα με το οποίο οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να αποτυπώσουν και να βελτιώσουν την ηθική απόδοσή τους όσο και ένα μέσο για να κριθεί η αξιοπιστία τους. Το “AA1000” ξεκίνησε ως ένα προσχέδιο το Νοέμβριο του 1999 από τη AccountAbility. Το “AA1000” επικεντρώνεται στην εξασφάλιση της ποιότητας της κοινωνικής και ηθικής εκτίμησης, ελέγχου και αναφοράς. Το “AA1000” είναι ένα πρότυπο διαδικασίας (process standard). Μια αναθεωρημένη εκδοχή του “AA1000” (το επονομαζόμενο “AA2000”) ξεκίνησε ως ένα πλήρως σχεδιασμένο σχέδιο τον Οκτώβριο του 2001 και ολοκληρώθηκε την Άνοιξη του 2002.

- Το “Social Accountability 8000” (SA 8000) είναι ένα πρότυπο που καθορίζει τις απαιτήσεις για κοινωνική υπευθυνότητα ώστε να καταστήσει μια εταιρεία ικανή, από τη μια, να αναπτύξει και να διατηρήσει πολιτικές και διαδικασίες που μπορεί να ελέγξει και, από την άλλη μεριά, να επιδείξει σε τρίτους ότι πολιτικές, διαδικασίες και πρακτικές βρίσκονται σε συμφωνία με τις απαιτήσεις αυτού του προτύπου. Το “SA 8000” καλύπτει διάφορα ζητήματα εργασίας που σχετίζονται με την παιδική εργασία, την εξαναγκαστική εργασία, τις πειθαρχικές πρακτικές και τις πρακτικές κατά των διακρίσεων, τους μισθούς και τα οφέλη, τις ώρες εργασίας, τα θέματα υγείας και ασφάλειας, ελευθερίας, και τέλος, τα συστήματα διαχείρισης.

- Το “Caux Round Table” (CRT), που αποτελείται από ανώτερα ηγετικά διοικητικά στελέχη από την Ευρώπη, την Ιαπωνία, και τη Βόρεια Αμερική, έχει δημιουργήσει τις «Αρχές για την Επιχείρηση» (Principles for Business). Η προσέγγιση αυτή φιλοδοξεί να δημιουργήσει ένα παγκόσμιο πρότυπο για ηθική

και υπεύθυνη εταιρική συμπεριφορά για διάλογο και δράση από τις επιχειρήσεις και την ηγεσία τους παγκοσμίως. Οι αρχές της επιχείρησης περιλαμβάνουν, ανάμεσα σε άλλα στοιχεία, την κοινωνική επίδραση των λειτουργιών της εταιρείας στην τοπική κοινότητα, το σεβασμό των κανόνων και της ηθικής, καθώς και το σεβασμό στο περιβάλλον και την αποφυγή των παράνομων λειτουργιών.

- Τα “Sunshine Standards for Corporate Reporting to Stakeholders”, προτάθηκε το 1996 από τη Washington, D.C. – βασισμένη στη Stakeholder Alliance – έναν όμιλο ατόμων και οργανισμών από περιβαλλοντικούς, καταναλωτικούς και θρησκευτικούς οργανισμούς. Αυτά τα πρότυπα καλύπτουν ένα πολύ ευρύ φάσμα αναγκών διαφορετικών ομάδων ενδιαφερομένων συμπεριλαμβανομένων των πελατών και των εργαζομένων καθώς και την ανάγκη της τοπικής κοινότητας και της ευρύτερης κοινωνίας.

- Το Πρότυπο “Social Venture Network’s” της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης περιέχει εννιά αρχές, που απευθύνονται σε τομείς που περιλαμβάνουν θέματα ηθικής, οικονομικών απολαβών και περιβαλλοντικής προστασίας. Το SVN περιλαμβάνει ένα δίκτυο επιχειρηματικών και κοινωνικών επιχειρηματιών. Τα πρότυπα του SVN’s περιλαμβάνουν μια αρχή περιβαλλοντικής προστασίας που ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να προάγουν τη βιώσιμη ανάπτυξη με την παραγωγή καταλλήλων προϊόντων και διαδικασιών, και άλλων παρεμφερών δραστηριοτήτων.

- Το “Keidanren Charter for Good Corporate Behaviour” προέρχεται από το Keidanren (Japanese Federation of Economic Organisations), ένα πανεθνικό Ιαπωνικό επιχειρηματικό όμιλο. Το καταστατικό υπογραμμίζει το ρόλο των οργανισμών έτσι ώστε, εκτός από οικονομικές οντότητες που στοχεύουν στην αναζήτηση κέρδους μέσω δίκαιου ανταγωνισμού, να αναπτύσσουν χρήσιμες για την κοινωνία δραστηριότητες. Τα μέλη Keidanren συμφωνούν να ακολουθήσουν το πνεύμα του καταστατικού ως κριτήριο της εταιρικής συμπεριφοράς τους.

#### 4.2.2 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ

- Το Global Reporting Initiative (GRI), ιδρύθηκε το 1997 με στόχο να σχεδιάσει παγκόσμια εφαρμόσιμες κατευθυντήριες γραμμές και για να προετοιμάσει εκθέσεις επιχειρηματικής βιωσιμότητας περιλαμβάνοντας κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς δείκτες. Το GRI συγκαλείται από τη CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) και ενσωματώνει την ενεργή συμμετοχή διαφορετικών δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών από όλο τον κόσμο.

- Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) 14000 είναι μια σειρά εθελοντικών κατευθυντήριων γραμμών σχεδιασμένων να δημιουργήσουν ομοιόμορφα περιβαλλοντικά πρότυπα ανάμεσα σε προϊόντα, εταιρείες, βιομηχανίες και έθνη. Τα ISO 14001 και 14004 κατευθύνουν τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τη δομή του οργανισμού προς ένα περιβαλλοντικά ευαίσθητο σύστημα διαχείρισης της εταιρείας. Επιπρόσθετα πρότυπα απευθύνονται στον έλεγχο (ISO 14010, 14011 και 14012) και στο περιβαλλοντικό "labeling" (ISO 14024). Εντωμεταξύ, τα πρότυπα για την αποτίμηση του κύκλου ζωής (ISO 14040) και οι αξιολογήσεις περιβαλλοντικής απόδοσης (ISO 14031) παραμένουν υπό εξέλιξη. Ένα προσχέδιο ενός νέου ISO προτύπου για έλεγχο τόσο του ISO 9000 (ποιότητα) και ISO 14000 (περιβαλλοντικά) συστήματα διαχείρισης διατίθεται από το Μάιο του 2001, ενώ το Διεθνές Στάνταρ εκδόθηκε το 2002. Αυτό το καινούργιο πρότυπο (που ονομάζεται ISO/DIS 19011) αντικαθιστά έξι υπάρχοντα στις ISO 9000 και ISO 14000 «οικογένειες».

- Το Eco-Management και Audit Scheme (EMAS) της Ευρωπαϊκής Κοινότητας είναι ένα "site-based registration" δηλαδή ένα σύστημα σχεδιασμένο για χρήση σε ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Κοινότητα. Για να γίνουν αποδεκτές οι επιχειρήσεις στο σύστημα αυτό απαιτείται να ακολουθούν μια περιβαλλοντική πολιτική που να υποστηρίζεται πλήρως από την ανώτατη ηγεσία της επιχείρησης. Μερικές από τις απαιτήσεις περιλαμβάνουν την έκδοση της περιβαλλοντικής πολιτικής και των

δραστηριοτήτων της εταιρείας, καθώς επίσης την περιβαλλοντική μελέτη για τις περιβαλλοντικές επιδράσεις της δραστηριότητας της επιχείρησης.

- Το “The International Chambers of Commerce”, “Business Charter for Sustainable Development” περιέχει αρχές περιβαλλοντικής ευθύνης κατάλληλες για επιχειρήσεις όλων των μεγεθών. Το καταστατικό προωθεί τη συνεχιζόμενη βελτίωση στην περιβαλλοντική διαχείριση και πρακτική, την μέτρηση της προόδου, και την εσωτερική και εξωτερική αναφορά αυτής της προόδου. Το καταστατικό ενθαρρύνει, επίσης, την ενσωμάτωση της περιβαλλοντικής διαχείρισης από το υψηλότερο επίπεδο εταιρειών σε εργαζομένους, προμηθευτές, και άλλες ομάδες ενδιαφερομένων.

- Οι Αρχές CERES (CERES Principles) δημιουργήθηκαν από ένα συνδυασμό περιβαλλοντικών ομάδων, κοινωνικά υπεύθυνων επενδυτών και δημοσίων συνταξιοδοτικών ιδρυμάτων. Οι δέκα αρχές καλύπτουν θέματα σχετικά με την προστασία της βιόσφαιρας, τη βιώσιμη χρήση φυσικών πόρων, την μείωση και διάθεση αποβλήτων, τη διατήρηση της ενέργειας, την μείωση του κινδύνου, τα ασφαλή προϊόντα και υπηρεσίες, την περιβαλλοντική αποκατάσταση, την πληροφόρηση του κοινού, τη διαχειριστική δέσμευση, και τους σχετικούς ελέγχους και αντίστοιχες αναφορές. Οι συνυπογράφωντες τις αρχές CERES αναμένεται να εκδώσουν δημόσια τις διαθέσιμες ετήσιες αναφορές που να αποκαλύπτουν την πρόδοό τους στα θέματα που άπτονται των παραπάνω 10 αρχών.

Επιπρόσθετα στα κοινωνικά και περιβαλλοντικά πρότυπα που παρατίθενται προηγούμενα, αξίζει να αναφερθούν και οι δραστηριότητες που αναπτύχθηκαν από το European Foundation for Quality Management (EFQM) μέσω του EFQM Excellence Model και το «Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας», που ξεκίνησε αρχικά τον Οκτώβριο του 1991. Ειδικά για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (MME – Small Medium Enterprises – SMEs), το EFQM πράγματι ανέπτυξε το 1996 ένα MME Μοντέλο, το οποίο και αναθεωρήθηκε σταδιακά κατά τα έτη 2000 – 2001, με

στόχο την ενοποίηση των υπαρχόντων μοντέλων σε ένα μοναδικό με ειδικές κατευθυντήριες γραμμές για την περίπτωση των ΜΜΕ. Αυτό το νέο μοντέλο στη συνέχεια καθιερώνει εννιά κριτήρια όπου το κάθε κριτήριο έχει ιδιαίτερη και διαφορετική βαρύτητα.

Σύμφωνα με όσα έχουν αναφερθεί παραπάνω, το EFQM Excellence Model λαμβάνει υπόψη την προσέγγιση της «ομάδας ενδιαφερομένων», υπό την έννοια ότι καθορίζει έναν αριθμό φορέων και δραστηριοτήτων που επηρεάζονται από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες (πελάτες, προμηθευτές, εργαζομένους, κοινωνία γενικά, κτλ.). Για να δώσουμε ένα παράδειγμα, το κριτήριο της «επίδρασης στην κοινωνία» σχετίζεται με την επίδραση που η επιχείρηση ή ο οργανισμός ασκεί στην κοινότητα στην οποία λειτουργεί. Τα κυριότερα σημεία που ενσωματώνονται στο κριτήριο αυτό, περιλαμβάνουν πρότυπα σχετικά με την μείωση και παρεμπόδιση του θορύβου και της μόλυνσης, με τον έλεγχο και την μείωση των κινδύνων υγείας και ασφάλειας, με την μείωση των αποβλήτων και με την ενθάρρυνση χρήσης ανακυκλωμένων υλικών. Ταυτόχρονα ενισχύεται η ενεργή δραστηριοποίηση με τις κοινότητες, οι φιλανθρωπίες και οι δωρεές, καθώς και η σύσταση εθελοντικών ομάδων για διάφορους σκοπούς. Τέλος, αναφέρονται τα συμπεράσματα που αποκτήθηκαν μέσω ερευνών ή άλλων προσεγγίσεων εκτίμησης.

#### **4.3 ΠΡΟΤΥΠΑ ΕΝΑΡΜΟΝΙΣΜΕΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΚΕ**

Πιο συγκεκριμένα, για τη διαμόρφωση της «ατζέντας Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης» στο επιχειρηματικό περιβάλλον, υπάρχουν επί του παρόντος αρκετά διαθέσιμα πρότυπα (standard). Τα πρότυπα αυτά ασχολούνται με διαφορετικές πλευρές της ατζέντας ΕΚΕ και προσφέρουν (ή πρόκειται να προσφέρουν) μια πιστοποίηση έναντι συγκεκριμένων απαιτήσεων. Τα σημεία στα οποία γίνεται συγκεκριμένη αναφορά περιγράφονται στον Πίνακα 4.1. Καθώς η ΕΚΕ είναι μια σχετικά νέα έννοια, στον Πίνακα 4.1 παρατίθεται ένα σύνολο από πρότυπα που επί του παρόντος βρίσκονται σε ισχύ (AA 1000, SA 8000) καθώς επίσης και άλλα



πρότυπα που συνεχώς εξελίσσονται ή βρίσκονται σε πρώιμη μορφή όπως τα DR 03028, SII 10000, ISO CSR MSS. Παρόλα αυτά, υπάρχει μια συνεχής εξάπλωση και άλλων σχετικών διαθέσιμων εργαλείων, τεχνικών και συμβάσεων (για παράδειγμα, Sigma Project<sup>3</sup> (2001), GRI<sup>4</sup> (2002), International Labour Organization (ILO) Conventions).

Είναι σαφές ότι η γενική διάκριση των προτύπων που παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.1 μπορεί να είναι διμερής. Πρώτα, υπάρχουν πρότυπα που επικεντρώνονται σε συγκεκριμένες πλευρές της ΕΚΕ. Για παράδειγμα, το πρότυπο SA 8000 ειδικά επικεντρώνεται στις συνθήκες εργασίας και στα ανθρώπινα δικαιώματα. Παρομοίως, το πρότυπο AA 1000 εστιάζεται στη συμμετοχή της ομάδας ενδιαφερομένων. Τα παραπάνω πρότυπα εξασφαλίζουν μια στερεή βάση για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς σε αυτές τις συγκεκριμένες περιοχές, ωστόσο αποτυγχάνουν να εξασφαλίσουν μια συνολική εικόνα του προσανατολισμού της ΕΚΕ. Η δεύτερη ομάδα προτύπων αποτελείται από περισσότερο γενικά πλαίσια που στοχεύουν στην πραγματοποίηση των κοινωνικών και ηθικών αντικειμενικών στόχων του οργανισμού. Για παράδειγμα, το πρότυπο SII 10000 δημιουργήθηκε με βάση έναν σημαντικό αριθμό βιομηχανικών προτύπων (SA 8000, ISO 14001). Επιπρόσθετα, το Αυστραλέζικο πρότυπο DR 03028 έχει ως στόχο την εξασφάλιση των απαραίτητων στοιχείων για την καθιέρωση, εφαρμογή και διαχείριση ενός αποτελεσματικού προγράμματος ΕΚΕ μέσα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό ενώ ταυτόχρονα παρέχει καθοδήγηση στη χρήση αυτών των στοιχείων. Οι παραπάνω προσεγγίσεις ενώ καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα των πλευρών της ΕΚΕ, ωστόσο, όσον αφορά στους απαραίτητους πόρους για την εφαρμογή, πιστοποίηση και έλεγχο, η πρακτικότητά της είναι αμφισβητήσιμη.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1**  
**ΣΥΝΟΨΗ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΤΗΣ ΕΚΕ**

| Όνομα  | Δημιουργήθηκε από   | Περιγραφή  | Παραπομπή       |
|--|---|--|-----------------|
| AA 1000  | Institute of Social and Ethical Accountability                | Στοχεύει στη βελτίωση της υπευθυνότητας και της συνολικής απόδοσης των οργανισμών μέσω της διοίκησης του συστήματος, ατομικών συμπεριφορών και επίδραση στις ομάδες ενδιαφερομένων. Το AA 1000 είναι ένα βασικό πρότυπο αξιοπιστίας, που επιδίωξή του είναι η εξασφάλιση της ποιότητας στον εταιρικό κοινωνικό απολογισμό και στη διαδικασία ελέγχου και σύνταξης εκθέσεων με σκοπό να ευνοήσει το μονοπάτι προς τη βιώσιμη ανάπτυξη                                     | AA1000 (1999)   |
| SA 8000  | Social Accountability International                           | Το SA 8000 ασχολείται με τα εργασιακά δικαιώματα και τις συνθήκες εργασίας καθώς και την παιδική εργασία. Αυτό το πρότυπο προσδιορίζει τις απαιτήσεις για κοινωνική υπευθυνότητα για να καθιστά μια εταιρεία ικανή να αναπτύξει, διατηρήσει και επιβάλλει πολιτικές και διαδικασίες ώστε να διαχειριστεί αυτά τα θέματα και να επιδείξει στα ενδιαφερόμενα μέρη ότι οι πολιτικές, οι διαδικασίες και οι πρακτικές είναι σε συμφωνία με τις απαιτήσεις αυτού του προτύπου | SA8000 (2001)   |
| Australian Corporate Social Responsibility draft standard DR 03028 | The Standards Australia Committee MB-004, Business Governance | Το DR 03028 παρέχει ουσιαστικά στοιχεία για την εγκατάσταση, υλοποίηση και διοίκηση ενός αποτελεσματικού προγράμματος ΕΚΕ σε έναν οργανισμό  | DR 03028 (2003) |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1**  
**ΣΥΝΟΨΗ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΤΗΣ ΕΚΕ (συνέχεια)**

| Όνομα                              | Δημιουργήθηκε από                              | Περιγραφή  | Παραπομπή          |
|------------------------------------|--|--|--------------------|
| SII1000                            | The Standards Institution of Israel            | Είναι ένα πρότυπο για την κοινωνική υπευθυνότητα και την εμπλοκή σε κοινότητες. Απαιτεί από τους οργανισμούς να συμμορφώνονται με τους νόμους και κανονισμούς της κυβέρνησης του Ισραήλ που σχετίζονται με την εργασιακή απασχόληση και με την υγεία και ασφάλεια. Επίσης απαιτεί την εκπλήρωση των απαιτήσεων του SA 8000 και ISO 14000, να υπάρχει σε ισχύ ένας κώδικας ηθικής και τη δημοσίευση μιας κοινωνικής έκθεσης (social report). Συνιστάται, η έκθεση να είναι σε συμφωνία με τις κατευθυντήριες οδηγίες GRI (GRI, 2002) και με τις αρχές του AA 1000 |                    |
| ISO CSR management system standard | International Organization for Standardisation | Υπό ανάπτυξη   | ISO COPOLCO (2002) |

**Πηγή:** Castka P., Bamber C. J., Bamber D. J. and Sharp J. M., 2004, p. 218

Τελικά, αξίζει να αναφερθεί ότι μια πρωτοβουλία ISO είναι πιθανόν να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην τυποποίηση της ΕΚΕ. Αυτό οφείλεται στην αδιαμφισβήτητη επιρροή που, η ISO ως ένα ινστιτούτο προτυποποίησης, έχει ανάμεσα στις επιχειρήσεις παγκοσμίως, ειδικά με το “quality system standard” (ISO 9001, 2000) και το “environmental system standard” (ISO 14001, 1996). Σε αναζήτηση της εξέλιξης του “ISO CSR system standard”, η ISO έχει ιδρύσει την «ISO Επιτροπή σε πολιτική καταναλωτή» (ISO/ COPOLCO, 2002). Επίσης, η ISO/COPOLCO έχει πραγματοποιήσει μια μελέτη σκοπιμότητας για τα πρότυπα της ΕΚΕ και προήγαγε μια παγκόσμια συζήτηση σχετικά με τον πιθανό ρόλο των

προτύπων στον ορισμό των στοιχείων της ΕΚΕ (ISO Bulletin, 2002)<sup>6</sup>. Η επιτροπή κατέληξε ότι «τα *“ISO management system standards”* που αναφέρονται στην εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι τόσο επιθυμητά όσο και εφικτά, και θα μπορούσαν να οικοδομηθούν στα υπάρχοντα συστήματα ISO 9001 και ISO 14001» (ISO/COPOLCO, 2002)<sup>5</sup>. Επιπρόσθετα, υποστηρίζεται από την ISO/COPOLCO (2002) ότι η γενική προσέγγιση «σχεδιάζω – εκτελώ – ελέγχω – ενεργώ» (Plan – Do Check – Act) των ποιοτικών και περιβαλλοντικών προτύπων ISO *“ISO quality and environmental management systems standards”* θα μπορούσε να λειτουργήσει ως μια χρήσιμη βάση για το νέο πρότυπο. Επιπλέον όμως του παραπάνω πλαισίου «σχεδιάζω – εκτελώ – ελέγχω – ενεργώ», υπάρχει και ένα σύνολο σημαντικών στοιχείων που θα μπορούσαν να μορφοποιήσουν αισθητά τις απαιτήσεις του CSR Management System Standard και τα οποία αναφέρονται συνοπτικά παρακάτω:

- συμμόρφωση με όλους τους κανόνες και ρυθμίσεις της σχετικής δικαιοδοσίας καθώς και με τους σχετικούς διεθνείς κανόνες που αναφέρονται στα περιβαλλοντικά πρότυπα, στον καταναλωτή, στο ελεύθερο εμπόριο, στα ανθρώπινα δικαιώματα, και στην προστασία της υγείας και ασφάλειας,
- διαδικασίες για ενεργή και ουσιαστική συμμετοχή της ομάδας ενδιαφερομένων,
- εξέλιξη, εφαρμογή, και επικοινωνία της εταιρικής ευθύνης και των πολιτικών της εταιρικής ηθικής, συμπεριλαμβανομένων και όσων αναφέρονται κατά της διαφθοράς και της δωροδοκίας,
- εκπαίδευση και κατάρτιση για κοινωνικά υπεύθυνα διακυβέρνηση,
- σχέσεις με κοινότητες, φιλανθρωπικές δραστηριότητες και γενικότερη δραστηριοποίηση, και
- μέτρηση και τακτική αναφορά σε όλη τη κλίμακα της ομάδας ενδιαφερομένων και στο ευρύ κοινό.

## **4.4 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ**

### **4.4.1 ΓΕΝΙΚΑ**

Στη δεκαετία του ενενήντα, οι εταιρείες κατέβαλαν σημαντική προσπάθεια ως προς την εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης ποιότητας. Συστήματα διαχείρισης ποιότητας (Quality Management Systems), όπως το ISO 9000 και η προσέγγιση της Ποιότητας που βασίζεται στο European Foundation για Quality Management's (EFQM) υπόδειγμα επιχειρηματικής αριστείας (business excellence model), συνέβαλαν στην επίτευξη καλύτερης ποιότητας, βελτιωμένης αποδοτικότητας, υψηλότερης προστιθέμενης αξίας ανά προϊόν, μεγαλύτερης ικανοποίησης του πελάτη, και κατά συνέπεια υψηλότερα επίπεδα κέρδους. Τα Περιβαλλοντικά Συστήματα Διαχείρισης, που βασίζονται στο ISO 14001 ή EMAS, συνέβαλαν επίσης στην καλύτερη περιβαλλοντική απόδοση, στην μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, και στη δημιουργία οικολογικών προϊόντων.

Τα συστήματα διαχείρισης υγείας και ασφάλειας (Health and Safety Management Systems), που βασίζονται στο π.χ. OHSAS 18001, συνέβαλαν στη δημιουργία ασφαλέστερων και πιο υγιεινών χώρων εργασίας, σε περισσότερο αποδοτικές διαδικασίες εργασίας, σε βελτιωμένες βιομηχανικές σχέσεις, και σε μεγαλύτερη ελκυστικότητα στην αγορά εργασίας. Μερικές εταιρείες εφάρμοσαν επίσης Συστήματα Διαχείρισης Κοινωνικής Υπευθυνότητας, π.χ. βασισμένες στο SA 8000. Το τελευταίο συνέβαλε στην επίτευξη υψηλότερων κοινωνικών προτύπων (standards) και μεγαλύτερης διαφάνειας, ειδικά για πολυεθνικές δραστηριότητες στις αναπτυσσόμενες χώρες, συμπεριλαμβανομένων και των δραστηριοτήτων των προμηθευτών τους.

Κατά συνέπεια, η εφαρμογή των συστημάτων διαχείρισης παρήγαγε οφέλη που σχετίζονται με την επίτευξη βελτιωμένων επιπέδων κέρδους και παρεχόμενης ποιότητας, με την διαφύλαξη της ισορροπίας του πλανήτη (περιβάλλον) και τέλος με την προώθηση κρίσιμων κριτηρίων ποιότητας ζωής για τον άνθρωπο που

αφορούν στην υγεία, την ασφάλεια και την κοινωνική ευθύνη. Σήμερα, τα συστήματα διαχείρισης έχουν ακόμη σημαντικές δυνατότητες για εκείνες τις εταιρείες που δεν τα υιοθέτησαν, ενώ το συμπέρασμα στο οποίο μπορούμε να καταλήξουμε είναι ότι στις αρχές του 21ου αιώνα, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη φαίνεται να είναι μια κυρίαρχη αρχή για την καινοτομία επιχειρηματικών πρακτικών με ένα θετικό αντίκτυπο στον Άνθρωπο, στον Πλανήτη και στα επίπεδα Κέρδους.

#### **4.4.2 ΣΧΕΣΗ ΕΚΕ – ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ**

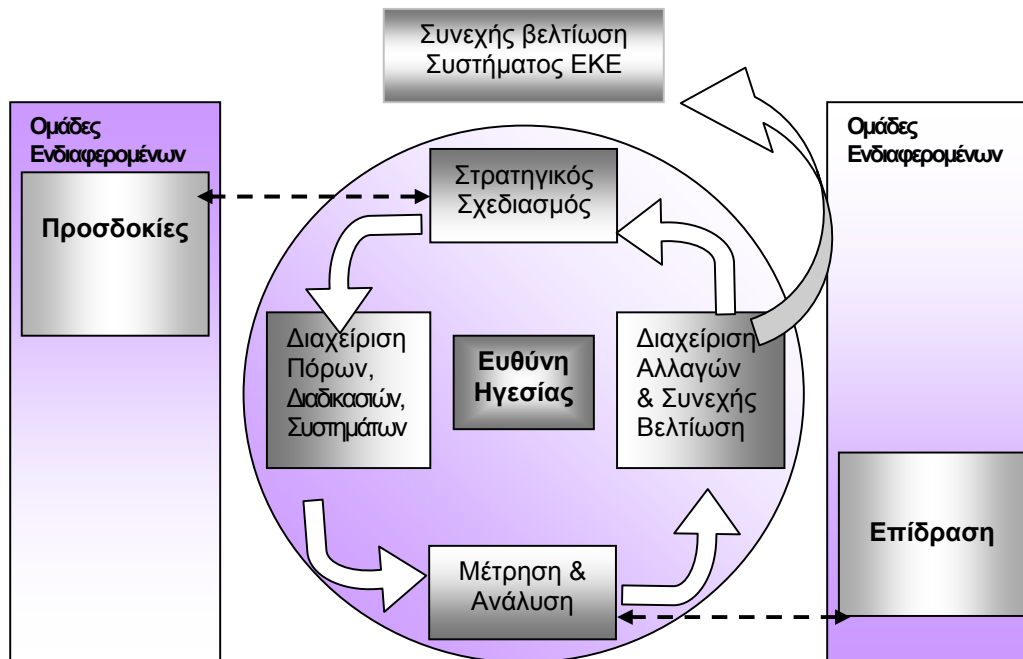
Σχετικά την ΕΚΕ και τα συστήματα διαχείρισης τρεις επιχειρηματικές αρχές είναι σχετικές (Zwetsloot, 2003)<sup>7</sup>: (1) *το να κάνεις τα πράγματα σωστά από τη πρώτη φορά*, (2) *το να κάνεις τα σωστά πράγματα*, και (3) *συνεχής βελτίωση και καινοτομία*. Βασικά η ΕΚΕ είναι επικεντρωμένη στη δεύτερη αρχή, ενώ τα συστήματα διαχείρισης επικεντρώνονται στην πρώτη. Παρόλα αυτά, η ΕΚΕ είναι πολύ πιθανό να θεμελιωθεί στα συστήματα διαχείρισης επίσης.

Από την οπτική γωνία της ΕΚΕ, η υπάρχουσα γενιά συστημάτων διαχείρισης με την εστίασή τους στον ορθολογιστικό έλεγχο (= *το να κάνεις τα πράγματα σωστά*) μπορεί να είναι μόνο περιορισμένης χρήσης στην ανάπτυξη της ΕΚΕ. Ωστόσο, οι προληπτικοί ορθολογισμοί των συστημάτων διαχείρισης είναι σημαντικοί. Οι αξίες και η αρχή *του να κάνεις τα πράγματα σωστά* είναι εξαιρετικά σημαντική για την ΕΚΕ. Αυτό προχωρά πιο πέρα από τη παρούσα γενιά των συστημάτων διαχείρισης τύπου ISO. Οι ευκαιρίες προέρχονται από εστίαση σε TQM (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Total Quality Management) προσεγγίσεις όπως το μοντέλο EFQM Business Excellence. *Η συνεχής βελτίωση και καινοτομία* είναι μια μόνιμη πρόκληση που αποτελεί τη βάση δύο άλλων επιχειρηματικών αρχών, και απαιτεί διαδικασίες μάθησης τόσο από το άτομο όσο και από τον οργανισμό. Στην παρούσα γενιά συστημάτων διαχείρισης, η συνεχής βελτίωση κυρίως απευθύνεται στην ορθολογιστική πρόληψη (rational prevention).

Για την περαιτέρω ανάπτυξη και εφαρμογή της ΕΚΕ, κάθε μια από τις τρεις επιχειρηματικές αρχές διαχείρισης είναι ζωτικές. Υπάρχει ανάγκη για μια καινούργια γενιά συστημάτων διαχείρισης που απευθύνεται στις ουσιαστικές αξίες στη στρατηγική λήψης αποφάσεων, τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και σε επίπεδο συμπεριφοράς των ατόμων. Και για τις δυο κατευθύνσεις θα χρειαστεί περισσότερη έμφαση για υιοθέτηση διαδικασιών συνεχούς μάθησης και καινοτομίας. Η ΕΚΕ είναι πιθανό να πυροδοτήσει την ανάπτυξη και την εξέλιξη συστημάτων διαχείρισης για τις προαναφερθείσες κατευθύνσεις. Αυτό θα στηρίξει τις εταιρείες, ώστε να είναι αξιόπιστες και διαφανείς σε σχέση με τον άνθρωπο, τον πλανήτη και το κέρδος. Ένα τέτοιο σύστημα διαχείρισης περιγράφεται ακολούθως:

#### **4.4.2.1 ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΚΕ**

Ως αποτέλεσμα της έρευνας των Castka, Bamber, Bamber, Sharp (2004)<sup>8</sup>, προκύπτει ένα ιδεατό πλαίσιο για τους οργανισμούς που επιτρέπει την ίδρυση, διαχείριση, βελτίωση και τεκμηρίωση ενός συστήματος διαχείρισης ΕΚΕ (διάγραμμα 4.1). Αυτό το πλαίσιο είναι σχεδιασμένο ως ένα σύστημα διαχείρισης βασισμένο στις διαδικασίες (process-based management system) συμβατό με το ISO 9001:2000. Οι διαδικασίες που χρειάζονται για το “CSR Management System” (σύστημα διαχείρισης ΕΚΕ) περιλαμβάνουν διαδικασίες σχετικές με την διαχείριση και τις ευθύνες της ηγεσίας, την αναγνώριση των προσδοκιών των ομάδων των ενδιαφερομένων, το στρατηγικό σχεδιασμό, τη διαχείριση πόρων, τις διαδικασίες και τα συστήματα, την μέτρηση και ανάλυση, καθώς και τη διαχείριση των αλλαγών και τη συνεχή βελτίωση.



**Πηγή:** Castka P., Bamber C. J., Bamber D. J. and Sharp J. M., 2004, p. 221

#### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1 ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΚΕ

Το αποφασιστικό σημείο αυτού του πλαισίου είναι η μετατροπή των προσδοκιών των ομάδων των ενδιαφερομένων στις λειτουργίες των εταιρειών με συνεχή έλεγχο του αντίκτυπου που έχουν αυτές οι λειτουργίες. Επομένως, η τελική εκτίμηση θα καθορίσει εάν ο οργανισμός έχει ικανοποιήσει τις ομάδες των ενδιαφερομένων του ή όχι. Ο μόνος τρόπος για να προσδιορίσουμε επιτυχώς ολόκληρο το φάσμα των απαιτήσεων της ΕΚΕ είναι να κοιτάξουμε το σύνολο του οργανισμού και τον τρόπο που εκτελεί τις δραστηριότητές του. Όλοι όσοι συμμετέχουν στον οργανισμό χρειάζεται να αναλάβουν έναν ενεργό ρόλο. Ειδικότερα:

- Η διοίκηση χρειάζεται να «θέσει την ατζέντα σε ισχύ». Θα πρέπει να χαραχθεί μια κατάλληλη στρατηγική κατεύθυνση που ενσωματώνει τόσο τους αντικειμενικούς στόχους του οργανισμού όσο και τις απαραίτητες λειτουργικές δομές για την ικανοποίηση των υποχρεώσεων ΕΚΕ.



- Ο οργανισμός χρειάζεται να διοικηθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να επικεντρωθεί στην επίτευξη εκείνων των αντικειμενικών στόχων.
- Όλοι όσοι εμπλέκονται στην διαδικασία περάτωσης των αντικειμενικών στόχων χρειάζεται να γνωρίζουν σαφώς το ρόλο τους.
- Οι ομάδες των ενδιαφερομένων θα πρέπει να μπορούν να διακρίνουν την πορεία του οργανισμού ως προς την επίτευξη των επιχειρηματικών αντικειμενικών στόχων του και να θεωρούν τη διοίκηση υπεύθυνη για την επίτευξη της επιθυμητής ισορροπίας.

Αν και το «πλαίσιο ΕΚΕ» (CSR framework) δεν είναι ακόμα πλήρως εξελιγμένο και συνεπώς υπολείπεται της τελικής του μορφής, η χρησιμότητα, η ανάγκη και η αξιοπιστία ενός τέτοιου πλαισίου, διαφαίνεται ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα. Το «πλαίσιο ΕΚΕ» έχει αρχίσει να γίνεται πλέον περισσότερο κατανοητό. Η ιδέα που βρίσκεται πίσω από το πλαίσιο αυτό είναι η επίτευξη της μεγιστοποίησης των ωφελειών χρησιμοποιώντας μια συστημική προσέγγιση για την ανάπτυξη της ΕΚΕ μέσω της χρήσης ενός ολιστικού εταιρικού διαχειριστικού συστήματος που μειώνει την πολυπλοκότητα της διαχείρισης.

#### **4.4.2.2 ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΕΚΕ**

Ένα σύστημα διαχείρισης ΕΚΕ εστιασμένο στη διαδικασία θα μπορούσε να παρέχει στην ανώτατη διοίκηση μια ολοκληρωμένη άποψη της επιχείρησης, να αποδίδει στη διοίκηση εσωτερικό έλεγχο και να της επιτρέπει να αναγνωρίσει ξεκάθαρα την ευθύνη για να ενσωματώσει αποτελεσματικά την ΕΚΕ στον οργανισμό της. Η προσέγγιση αυτή αντιμετωπίζει σε μεγάλο βαθμό την κριτική που ασκείται σε πολλές σύγχρονες προσεγγίσεις της ΕΚΕ. Το πλαίσιο που παρουσιάζεται θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4.1, μια ομάδα διοίκησης (management team), για παράδειγμα, θα μπορούσε να αποτιμήσει τον οργανισμό της έναντι κάθε στοιχείου και να χρησιμοποιήσει εκείνη την εκτίμηση για να εξασφαλίσει ότι το σύστημά τους μελετά τις ουσιαστικές και απαραίτητες απαιτήσεις του

συστήματος διαχείρισης ΕΚΕ. Επιπρόσθετα, εκείνοι οι οργανισμοί που είναι εξοικειωμένοι ή πράγματι πιστοποιημένοι, με το ISO 9001:2000 θα έβρισκαν την μετάβαση σε ένα αποτελεσματικό σύστημα ΕΚΕ πιο εύκολη και ομαλή εξαιτίας της ομοιότητας και προέλευσης του «πλαίσιου ΕΚΕ».

Οι διευθυντές και τα μέλη της διοίκησης, κατά τον ίδιο τρόπο, μπορούν να χρησιμοποιήσουν το «πλαίσιο ΕΚΕ» για να ιδρύσουν, να διαχειριστούν, να βελτιώσουν και να τεκμηριώσουν ένα σύστημα διαχείρισης ΕΚΕ. Αυτό που θα πρέπει να γίνει, είναι να ξεκινήσει μια εταιρεία την προσπάθεια με τον ορισμό του στόχου και στη συνέχεια να επικεντρωθεί στα ακόλουθα:

- πού θέλει να φτάσει η εταιρεία,
- ποιούς πελάτες, εργαζομένους, επενδυτές και άλλες ομάδες ενδιαφερομένων θέλει να προσελκύσει, και
- ποιά εικόνα θα πρέπει να έχει η εταιρεία στην αγορά εργασίας.

Στην πιθανή περίπτωση ανάγκης για νομοθετική συμμόρφωση, το πλαίσιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επίδειξη συμμόρφωσης του οργανισμού προς την σχετική με την ΕΚΕ νομοθεσία, όπως για παράδειγμα, το CORE Bill<sup>9</sup> (2002) στο Ηνωμένο Βασίλειο. Σε όλες τις περιπτώσεις, χρειάζεται να μελετηθεί και να σχεδιαστεί λεπτομερώς η επένδυση, ο σκοπός και η στρατηγική κατεύθυνση της ατζέντας ΕΚΕ.

Συμπερασματικά, θα πρέπει να αναζητηθεί η ισορροπία μεταξύ του αντικειμενικού σκοπού μεγιστοποίησης κέρδους, με ταυτόχρονη και ικανή εκπλήρωση της απαίτησης για ΕΚΕ από τις πολλαπλές ομάδες ενδιαφερομένων.

#### **4.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Τα πιο σημαντικά κοινωνικά πρότυπα που περιγράφηκαν είναι το Ethical Trading Initiative Website (ETI), το πρότυπο “AccountAbility 1000” (AA 1000), το “Social Accountability 8000” (SA 8000), το “Caux Round Table” (CRT), το “Sunshine

Standards for Corporate Reporting to Stakeholders”, το πρότυπο “Social Venture Network’s” της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, το “Keidanren Charter for Good Corporate Behaviour”. Τα σημαντικότερα περιβαλλοντικά πρότυπα είναι το Global Reporting Initiative (GRI), ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) 14000, το Eco-Management και Audit Scheme (EMAS) της Ευρωπαϊκής Κοινότητας, το “The International Chambers of Commerce”, “Business Charter for Sustainable Development” και οι δέκα Αρχές CERES (CERES Principles).

Υπάρχουν όμως και πρότυπα εναρμονισμένα με την Εταιρική κοινωνική Ευθύνη που ασχολούνται με διαφορετικές πλευρές της ατζέντας ΕΚΕ και προσφέρουν μια πιστοποίηση έναντι συγκεκριμένων απαιτήσεων. Τέτοια είναι πρότυπα που επί του παρόντος βρίσκονται σε ισχύ (AA 1000, SA 8000) καθώς επίσης και άλλα πρότυπα που συνεχώς εξελίσσονται ή βρίσκονται σε πρώιμη μορφή όπως τα DR 03028, SII 10000, ISO CSR MSS.

Η εφαρμογή των συστημάτων διαχείρισης παρήγαγε οφέλη που σχετίζονται με την επίτευξη βελτιωμένων επιπέδων κέρδους (ποιότητα), με την διαφύλαξη της ισορροπίας του πλανήτη (περιβάλλον) και τέλος με την προώθηση κρίσιμων κριτηρίων ποιότητας ζωής για τον άνθρωπο (υγεία και ασφάλεια, κοινωνική ευθύνη).

Τέλος, παρουσιάστηκε ένα ιδεατό πλαίσιο για τους οργανισμούς που επιτρέπει την ίδρυση, διαχείριση, βελτίωση και τεκμηρίωση ενός συστήματος διαχείρισης ΕΚΕ. Αυτό το πλαίσιο είναι σχεδιασμένο ως ένα σύστημα διαχείρισης βασισμένο στις διαδικασίες (process-based management system) συμβατό με το ISO 9001:2000. Οι διαδικασίες που χρειάζονται για το “CSR Management System” (σύστημα διαχείρισης ΕΚΕ) περιλαμβάνουν διαδικασίες σχετικές με την διαχείριση και τις ευθύνες της ηγεσίας, την αναγνώριση των προσδοκιών των ομάδων των ενδιαφερομένων, το στρατηγικό σχεδιασμό, τη διαχείριση πόρων, τις διαδικασίες και τα συστήματα, την μέτρηση και ανάλυση, καθώς και τη διαχείριση των αλλαγών και τη συνεχή βελτίωση.

Ένα σύστημα διαχείρισης ΕΚΕ εστιασμένο στη διαδικασία θα μπορούσε να παρέχει στην ανώτατη διοίκηση μια ολοκληρωμένη άποψη της επιχείρησης, να αποδίδει στη διοίκηση εσωτερικό έλεγχο και να της επιτρέπει να αναγνωρίσει ξεκάθαρα την ευθύνη για να ενσωματώσει αποτελεσματικά την ΕΚΕ στον οργανισμό της.

## ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Hopkins M, 1999, *"The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Comes of Age"*, MacMillan Press Ltd, London
2. *"European SMEs and Social and Environmental Responsibility"*, European Commission, Observatory of European SMEs 2002, No. 4
3. Sigma Project, 2001, *"The SIGMA project: sustainability in practice"*, The Sigma Guidelines, Pilot Draft – May 2001, The Sigma Project
4. [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org), GRI, 2002, Sustainability Reporting Guidelines, Global Reporting Initiative
5. ISO COPOLCO, 2002, *"The desirability and feasibility of ISO corporate social responsibility standards"*, in, Final report by the Consumer Protection in the Global Market Working Group of the ISO Consumer Policy Committee (COPOLCO)
6. ISO Bulletin, 2002, *"A daunting new challenge – are standards the right mechanism to advance corporate social responsibility"*, ISO Bulletin
7. Zwetsloot I. J. M. Gerard, 2003, *"From Management Systems to Corporate Social Responsibility"*, Journal of Business Ethics 44, pp. 201–207
8. Castka P., Bamber C. J., Bamber D. J. and Sharp J. M., 2004, *"Integrating corporate social responsibility (CSR) into ISO management"*, The TQM Magazine, Volume 16, Number 3, pp. 216 – 224
9. CORE Bill, 2002, *"Corporate Responsibility Bill – Bill 145"*, House of Commons

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ – Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ *CHIQUITA*

#### 5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια το πεδίο ενδιαφέροντος της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) έχει μετατοπιστεί. Μερικά χρόνια πριν, ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στα κεντρικά χαρακτηριστικά της ΕΚΕ και στην καθιέρωση των λόγων για τους οποίους ένας οργανισμός θα πρέπει να ενδιαφέρεται και να καταβάλει προσπάθειες στην περιοχή αυτή. Από τότε οι διοικήσεις πολλών οργανισμών έχουν πειστεί ότι είναι στρατηγικά σημαντικό να λαμβάνουν προσεχτικά υπόψη τους την ΕΚΕ. Είναι σημαντικό το ότι δεν υπάρχει μια ομόφωνη άποψη σχετικά με τα βήματα που θα πρέπει να ακολουθηθούν ώστε να αποκτηθεί μια αποτελεσματική ανάπτυξη – ΕΚΕ για τον οργανισμό. Συνεπώς, πρόσφατα μια ερώτηση-κλειδί έχει δημιουργηθεί: πώς να εφαρμοσθεί η ΕΚΕ με έναν ικανό και αποτελεσματικό τρόπο;

Στο κεφάλαιο αυτό εκφράζονται οι παράγοντες επιτυχίας για την υλοποίηση της Εταιρικής Ευθύνης και περιγράφεται ένα μοντέλο για την εφαρμογή της Εταιρικής Ευθύνης. Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στους παράγοντες επιτυχίας στις φάσεις μετά την υλοποίηση (ευαισθησία για το περιβάλλον του οργανισμού, επίγνωση των θεμελιωδών αξιών και στιβαρή ηγεσία), ώστε να εξασφαλισθεί η επίτευξη των πιο ευνοϊκών αποτελεσμάτων που είναι εφικτά για τον οργανισμό. Το μοντέλο υλοποίησης διευκρινίζεται μελετώντας τις εμπειρίες στην εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην *Chiquita* (Marco, 2003)<sup>1</sup>.

## **5.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΕ**

Η υλοποίηση της ΕΚΕ μπορεί να γίνει αντιληπτή ως συγκεκριμένη περίπτωση μιας διαδικασίας αλλαγής του οργανισμού. Επομένως για να καθοριστούν οι αποφασιστικές όψεις της ΕΚΕ και να προσδιοριστεί ένα μοντέλο υλοποίησης – ΕΚΕ τρεις είναι οι πλέον σημαντικές συνιστώσες:

- i. Ευαισθησία για το περιβάλλον του οργανισμού***
- ii. Επίγνωση των θεμελιωδών αξιών***
- iii. Στιβαρή ηγεσία***

### **5.2.1 ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ**

Ένας οργανισμός που δεν είναι ευαίσθητος στις εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και δεν προσαρμόζεται σε αυτές δεν θα μπορέσει να επιβιώσει. Συνεπώς είναι αποφασιστικής σημασίας η ικανότητα κάθε επιχείρησης και οργανισμού να ελέγχει τις τάσεις και να είναι ικανή να δραστηριοποιηθεί για να προσαρμοστεί στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η ικανότητά της να επιλέγει συγκεκριμένα και ουσιαστικά σήματα καθορίζεται σε σημαντικό βαθμό από τις τρέχουσες αξίες και πεποιθήσεις της ανώτατης διοίκησης: αυτές οι αξίες και πεποιθήσεις λειτουργούν ως ένα φίλτρο για τον τρόπο που αντιλαμβάνεται τις αλλαγές του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντός της.

### **5.2.2 ΕΠΙΓΝΩΣΗ ΤΩΝ ΘΕΜΕΛΙΩΔΩΝ ΑΞΙΩΝ**

Ως αξίες θεωρούνται οι γενικές αρχές που είναι σημαντικές και εκφράζονται με τη συμπεριφορά της επιχείρησης. Οι αξίες βοηθούν τους ανθρώπους να αποτιμήσουν καταστάσεις και να αποφασίσουν. Η συμπεριφορά κάθε επιχείρησης ή οργανισμού επομένως επηρεάζεται σημαντικά από τις αξίες που έχουν υιοθετηθεί. Σε πολλούς οργανισμούς αυτή είναι μια τεράστια ασυνείδητη διαδικασία αφού οι αξίες δεν είναι πάντοτε καλώς ορισμένες. Παραδείγματα αξιών είναι: κέρδος, σεβασμός, προσωπική ανάπτυξη και βιωσιμότητα.

Οι κυρίαρχες αξίες της ανώτατης διοίκησης όπως επίσης και του υπόλοιπου οργανισμού, καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τα κίνητρα για αλλαγή (και επομένως την αντιληφθείσα ανάγκη για αλλαγή), την αντίληψη της επιθυμητής κατάστασης και τον τρόπο σύμφωνα με τον οποίο η αλλαγή μπορεί να εφαρμοστεί επιτυχώς. Μια σαφής επίγνωση των αξιών των διευθυντών και των εργαζομένων και εναρμόνιση με αυτές είναι, επομένως, απαραίτητη για μια επιτυχημένη υλοποίηση της πορείας της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Προϋπόθεση για την επίτευξη μιας ομαλής υλοποίησης πρωτοβουλιών ΕΚΕ στον οργανισμό στο σύνολό του, είναι να ξεκινήσουν σε συνδυασμό και σε συμφωνία με τον ανθρώπινο παράγοντα. Ενέργειες που δεν ευθυγραμμίζονται με τις αξίες τους συνήθως συναντούν αξιοληπτειωτή αντίσταση.

### **5.2.3 ΣΤΙΒΑΡΗ ΗΓΕΣΙΑ**

Η στιβαρή ηγεσία σε ένα περιβάλλον ευνοϊκά προσκείμενο προς διάφορες δραστηριότητες ΕΚΕ μπορεί να περιγραφεί ως η ικανότητα να:

- ◆ δημιουργεί ένα όραμα για το μέλλον που ευθυγραμμίζεται με τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος, και να
- ◆ επικοινωνεί το όραμα αυτό με έναν τρόπο που εμπνέει τους ανθρώπους να ενεργούν σύμφωνα με το όραμα.

Υπό την έννοια αυτή η ηγεσία ενσωματώνει έναν αποτελεσματικό χειρισμό των δύο όψεων που αναφέρονται παραπάνω. Επιπρόσθετα απαιτεί την επικοινωνιακή ικανότητα να μετατρέπει τη θεωρία και την ανάλυση σε πράξη.

Αυτές οι τρεις όψεις της ευαισθησίας για το περιβάλλον, των αξιών και της ηγεσίας είναι ιδιαίτερα σημαντικές στις αρχικές φάσεις της υλοποίησης πρωτοβουλιών σχετικών με την ΕΚΕ.



### 5.3 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΚΕ

Το μοντέλο υλοποίησης ΕΚΕ αποτελείται από τέσσερις φάσεις:

- I. **Αύξηση Ενημέρωσης της Ανωτάτης Διοίκησης**
- II. **Διαμόρφωση ενός Οράματος ΕΚΕ και Θεμελιωδών Εταιρικών Αξιών**
- III. **Αλλαγή της Συμπεριφοράς του Οργανισμού**
- IV. **Στήριξη της Αλλαγής**

Σε κάθε προσπάθεια υλοποίησης ΕΚΕ, αυτές οι τέσσερις φάσεις θα πρέπει να καλυφθούν ώστε να επιτευχθεί μια μόνιμη αλλαγή προς την σωστή κατεύθυνση. Ο βαθμός κατά τον οποίο θα πρέπει να εφαρμόζεται κάθε φάση θα πρέπει επίσης να ανταποκρίνεται στο συγκεκριμένο εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού ή της επιχείρησης που έχει αναλάβει να υλοποιήσει ένα υπόδειγμα ΕΚΕ.

#### 5.3.1 ΓΕΝΙΚΑ – Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ CHIQUITA

Η *Chiquita Brands International, Inc.* είναι ένας διεθνής παραγωγός, διανομέας και έμπορος φρέσκων και επεξεργασμένων τροφίμων. Περισσότερο από το μισό των εσόδων της, που ανέρχονται σε περισσότερα από \$2 δις, είναι από τις μπανάνες. Το τμήμα μπανάνας αποτελείται από 20.000 εργαζομένους, που κυρίως εργάζονται σε 127 φυτείες μπανάνας σε πέντε χώρες στη Λατινική Αμερική: Γουατεμάλα, Ονδούρα, Κόστα Ρίκα, Παναμά και Κολομβία. Ποσοστό 50% από τις μπανάνες που πωλούνται από την *Chiquita* είναι από ιδιόκτητες φυτείες. Οι υπόλοιπες παράγονται από άλλους προμηθευτές. Οι εξαγωγές της εταιρείας αποτελούν συχνά ένα σημαντικό κομμάτι του εξωτερικού εμπορίου των χωρών της Λατινικής Αμερικής στις οποίες λειτουργεί. Η βιομηχανία μπανάνας είναι έντονα ανταγωνιστική και τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια πίεση στις τιμές της αγοράς για τις μπανάνες. Η *Chiquita* έχει περάσει οικονομικά δύσκολες

εποχές αλλά μια καινούργια ηγεσία την οδήγησε σε μια σημαντική οικονομική ανάκαμψη.

Οι αγροτικές περιοχές από τις οποίες η *Chiquita* προμηθεύεται μπανάνες αγωνίζονται με διάφορους τρόπους να καταπολεμήσουν ζητήματα φτώχειας, αναλφαριθισμού, προβλήματα υγειονομικής περίθαλψης και άλλες βασικές κοινωνικές ανάγκες και ανάγκες υποδομής. Οι μπανάνες παράγονται όλο το έτος, γεγονός που δίνει τη δυνατότητα στις τοπικές κοινότητες να είναι δίπλα στις φυτείες. Ένα υψηλό ποσοστό των εργαζομένων ζει σε σπίτια που ανήκουν στην εταιρεία, τα περισσότερα από τα οποία βρίσκονται μέσα στις φυτείες. Σε πολλές από αυτές τις κοινότητες η *Chiquita* επίσης παρέχει ηλεκτρικό ρεύμα, πόσιμο νερό, ιατρικές εγκαταστάσεις και άλλες βασικές υπηρεσίες.

#### **5.3.1.1 ΤΟ ΠΑΡΕΛΘΟΝ ΤΗΣ CHIQUITA**

Η *Chiquita* αναδύθηκε κατά τη διάρκεια περισσότερων από 100 χρόνων από προκατόχους εταιρείες συμπεριλαμβανομένης της *United Fruit Company* και της *United Brands Company*. Στο χρονικό αυτό πλαίσιο η εταιρεία άσκησε σημαντική επιρροή στις αγροτικές κοινότητες στην Λατινική Αμερική, ήταν σταθερά σε ηγετική θέση και πρωτοποριακή στη βιομηχανία μπανάνας. Η εταιρεία πυροδότησε την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη στην περιοχή, δημιουργώντας χιλιάδες θέσεις εργασίας σε φυτείες μπανάνας και χτίζοντας σιδηροδρόμους, σπίτια, νοσοκομεία, λιμάνια και ιδιόκτητα πλοία του στόλου της "*Great White Fleet*" για να μεταφέρει μπανάνες στην αγορά. Στη συνέχεια η *United Fruit Company* έγινε γνωστή ως «το χταπόδι», ένας οργανισμός φημισμένος ως προς την ευρεία αποδοχή και επιρροή που κατείχε με συνέπεια να επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τις κυβερνήσεις και τις ζωές των εργαζομένων. Η φήμη αυτή εστιάζεται σε σημαντικούς παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων των ισχυρισμών της συμμετοχής της εταιρείας στην καταστολή εργασιακών δικαιωμάτων στην Κολομβία το 1928, της χρήσης των πλοίων της εταιρείας για την ανατροπή της κυβέρνησης της Γουατεμάλας το 1954, με τη βοήθεια των

Η.Π.Α., και της συμμετοχής της σε ένα σκάνδαλο δωροδοκίας στην Ονδούρα το 1975. Στις δεκαετίες του ογδόντα και αρχές του ενενήντα η εταιρεία έδειξε μια αρκετά κλειστή και αμυντική οργανωσιακή κουλτούρα δίνοντας την εντύπωση ότι στερείτο διαφάνειας σχετικά με τις πολιτικές και πρακτικές της που ακολουθούσε.

### **5.3.1.2 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ – ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΝΟΝΤΑΣ ΤΗΝ CHIQUITA**

Από το 1990, η *Chiquita* έχει παρουσιάσει μια σημαντική μεταστροφή στην κατανόηση του κοινωνικού της ρόλου και ανέλαβε δράσεις με την ενσωμάτωση περιβαλλοντικών και κοινωνικών προβληματισμών στις επιχειρηματικές της δραστηριότητες. Το πρώτο βήμα έγινε το 1992 με τη συμμετοχή στο "*Better Banana Project*" της *Rainforest Alliance*, ενός αμερικάνικου, μη κερδοσκοπικού οργανισμού που επικεντρωνόταν στη προαγωγή της βιώσιμης γεωργίας, ειδικά στις περιοχές της τροπικής γεωργίας και δασοκομίας. Το δεύτερο βήμα πραγματοποιήθηκε το 1998, όταν η *Chiquita* ξεκίνησε ένα σημαντικό σχέδιο για να υιοθετήσει εξολοκλήρου την ΕΚΕ. Ενώ αρχικά επικρατούσε σκεπτικισμός και πολλοί περίμεναν μία επιχείρηση «βιτρίνα», σήμερα η προσπάθεια ΕΚΕ που έχει κάνει η *Chiquita* επιδοκιμάζεται ακόμη και από ένθερμους επικριτές του παρελθόντος. Η υλοποίηση της ΕΚΕ στην *Chiquita* μπορεί να θεωρηθεί ως μια ειλικρινής προσπάθεια για μεταμόρφωση της εταιρείας, οικοδομώντας μια καινούργια έννοια κοινού σκοπού και ευθυγραμμίζοντας όλες τις επιχειρηματικές δράσεις με το σκοπό αυτό.

### **5.3.2 ΠΡΩΤΗ ΦΑΣΗ: ΑΥΞΗΣΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Το ξεκίνημα μιας προσπάθειας υλοποίησης ΕΚΕ συχνά πυροδοτείται από μια συνειδητοποίηση από την ανώτατη διοίκηση των εξελίξεων του περιβάλλοντος και την επίδρασή τους στον οργανισμό. Η αλλαγή αυτή μπορεί να είναι αφενός *αντιδραστική* στις διαμορφούμενες συνθήκες ή να επηρεάζεται προληπτικά από τις αναμενόμενες αντιδράσεις των καταναλωτών ή της κυβέρνησης. Στην πρώτη περίπτωση, για παράδειγμα η αρνητική κάλυψη από τον τύπο, η πίεση από μη-

κυβερνητικούς οργανισμούς ή μια σημαντική καταναλωτική αντίδραση (π.χ. οι Γερμανοί αγοραστές μποϋκόταραν τη Shell μετά το "Brent Spar" περιστατικό) μπορεί να προκαλέσει την «απάντηση» της ανώτατης διοίκησης με ένα *αντιδραστικό τρόπο* για να επιδείξει αυξημένο ενδιαφέρον σε ζητήματα ΕΚΕ. Στη δεύτερη περίπτωση ακολουθείται προληπτική στάση. Αυτή η προληπτική δράση έχει δύο κύριους προσανατολισμούς:

- A.** Αύξηση της επίγνωσης των θεμελιωδών αξιών (*εσωτερική κινητήρια δύναμη*).
- B.** Αύξηση της ευαισθησίας για θέματα ανάπτυξης του περιβάλλοντος (*εξωτερική κινητήρια δύναμη*).

Μπορεί να προκύψει επίσης ένας συνδυασμός αυτών των δύο.

Αποφασιστικό σε αυτήν την πρώτη φάση, ανεξαρτήτως από τις συγκεκριμένες μεθόδους που χρησιμοποιούνται, είναι ότι τα ανώτερα διοικητικά στελέχη δραστηριοποιούνται ενεργά αυτοπροσώπως. Η ευθύνη για συμμετοχή σε αυτή τη φάση (όπως και στην επόμενη) δεν μπορεί εντελώς να μεταβιβαστεί σε έναν απλό στέλεχος.

### **5.3.2.1 ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΓΝΩΣΗΣ ΤΩΝ ΘΕΜΕΛΙΩΔΩΝ ΑΞΙΩΝ**

Στην πράξη ένα σχέδιο ΕΚΕ συχνά ξεκινά από ένα ανώτατο διοικητικό στέλεχος με προσωπικές αξίες που θεωρούν τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές όψεις ως σημαντικές αυτές καθ' αυτές. Σε πολλές αίθουσες συνεδριάσεων ωστόσο (όπως και στον υπόλοιπο οργανισμό) η συζήτηση αντικατοπτρίζει μόνο μερικώς αυτό που οι διευθυντές προσωπικά αισθάνονται ότι είναι στρατηγικά σημαντικό. Με άλλα λόγια: οι κυρίαρχες αξίες της ανώτατης ηγεσίας καθώς αντικατοπτρίζονται στην καθημερινή συζήτηση και δράσεις («η κουλτούρα της αίθουσας συνεδρίασης») δεν είναι απαραίτητως το ολικό άθροισμα των προσωπικών αξιών όλων των μελών του διοικητικού συμβουλίου. Για παράδειγμα: το κύριο εκπεφρασμένο κριτήριο για τη λήψη μιας επενδυτικής απόφασης θα μπορούσε

να είναι οικονομικό (π.χ. η μεγιστοποίηση της αξίας της μετοχής) αν και προσωπικά οι ανώτατοι διευθυντές επηρεάζονται επίσης από αρκετά διαφορετικές θεωρήσεις, π.χ. περιβαλλοντικές ή κοινωνικές. Σε πολλές περιπτώσεις, επομένως, υπάρχει ένα κεκαλυμμένο ενδιαφέρον για θέματα σχετικά με αυξημένη προσπάθεια ΕΚΕ. Το ενδεχόμενο αυτό μπορεί μάλιστα να αποκαλυφθεί από την αυξημένη επίγνωση των θεμελιωδών αξιών.

Ένας πρακτικός τρόπος για αυξημένη επίγνωση των αξιών είναι μια ομαδική συνεδρίαση με τη ηγεσία έχοντας ως θέμα κλειδί τις αξίες. Στη συνεδρίαση αυτή μπορούν να καλυφθούν θέματα όπως:

- ◆ Ποιες είναι οι σημαντικές προσωπικές αξίες των διευθυντών;
- ◆ Πώς αυτές οι προσωπικές αξίες συγκρίνονται με τη σύγχρονη κουλτούρα των συνέδρων και την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού;
- ◆ Πώς εξασφαλίζει η σύγχρονη κουλτούρα του οργανισμού μια αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού στο περιβάλλον της (στο παρόν και στο μέλλον);
- ◆ Ποιές θα ήταν οι ωφέλειες του να γνωστοποιήσει τις μέχρι τώρα κεκαλυμμένες προσωπικές αξίες στην αίθουσα συνεδρίασης και στον ευρύτερο οργανισμό;

Ένας πρακτικός τρόπος για να ενισχυθεί αποτελεσματικά η σχετική συζήτηση είναι να εκτελεστεί ένας έλεγχος των προσωπικών αξιών, των σύγχρονων αξιών του οργανισμού και των αξιών του ιδανικού οργανισμού πριν από την κρίσιμη συνεδρίαση.

### **5.3.2.2 ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑΣ ΓΙΑ ΘΕΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Σε πολλές περιπτώσεις η έναρξη εφαρμογής ενός σχεδίου ΕΚΕ βασίζεται στην αναγνώριση της επίδρασης του περιβάλλοντος του οργανισμού πάνω στη μακροπρόθεσμη κερδοφορία. Για την αξιολόγηση των σχετικών σημάτων του περιβάλλοντος μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένας αριθμός μεθόδων. Ο στόχος

αυτών των μεθόδων είναι να εξασφαλίσουν ότι η ηγεσία γνωρίζει τα σημαντικά θέματα και τις τάσεις που ο οργανισμός αντιμετωπίζει. Ιδιαίτερη προσοχή απαιτείται σε θέματα και τάσεις που ίσως να επηρεάσουν την επιβίωση του οργανισμού.

Δύο μέθοδοι έχουν αποδειχτεί να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές για τη αύξηση της ευαισθησίας για εξωτερικές εξελίξεις:

- *Διάλογος ομάδων* ενδιαφερομένων. Συμμετέχοντας σε έναν ανοιχτό, πρόσωπο με πρόσωπο διάλογο με τις ομάδες των ενδιαφερομένων ενδέχεται να ελεγχθούν και να τροποποιηθούν αποτελεσματικά οι πεποιθήσεις της ηγεσίας σχετικά με τις διάφορες όψεις της ΕΚΕ. Ένας πρακτικός τρόπος διαλόγου είναι η οργάνωση συνεδρίων με τη συμμετοχή ενός προσεχτικά επιλεγμένου μείγματος ομάδων ενδιαφερομένων.

- *Σενάριο-ανάλυση*. Μια δεύτερη μέθοδος για την πρόκληση των σύγχρονων αξιών και πεποιθήσεων της ηγεσίας είναι η σενάριο-ανάλυση. Ένα πρώτο στάδιο στην μέθοδο αυτή είναι η αναγνώριση και η προτεραιότητα στις τάσεις («κινητήριες δυνάμεις») χαράσσοντας το μέλλον του οργανισμού. Πρακτικά αυτό μπορεί να συμβεί π.χ. μέσα από συνεντεύξεις ή συνέδρια που συμμετέχουν άτομα που εργάζονται εντός της εταιρείας ή δραστηριοποιούνται εκτός αυτής. Η διαδικασία αυτή αυξάνει το βαθμό αναγνώρισης των εξωτερικών εξελίξεων και εστιάζει σε πιθανά σενάρια που αντιμετωπίζει η εταιρεία. Ένα σενάριο ουσιαστικά είναι μια σχετικά συνεπής ιστορία όσον αφορά το μελλοντικό περιβάλλον του οργανισμού (π.χ. 5 με 10 χρόνια από σήμερα), στο οποίο λαμβάνονται ως αφετηρία ιδιαίτερα αβέβαιες τάσεις που θα έχουν υψηλό αντίκτυπο στην επιχείρηση.

### **5.3.2.3 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ CHIQUITA – ΑΥΞΗΣΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Ένας αριθμός εσωτερικών και εξωτερικών κινητηρίων δυνάμεων προώθησαν την έναρξη του σχεδίου ΕΚΕ στην *Chiquita* το 1998. Ιδιαίτερα σημαντικές ήταν οι δύο ακόλουθες κινητήριες δυνάμεις:

1. Ζημιογόνος κάλυψη από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης
2. Αλλαγή στις αξίες και πεποιθήσεις της ηγεσίας

Ένας συνδυασμός αυτών των δύο κινητήριων δυνάμεων αύξησε την επίγνωση της *Chiquita* στην περιοχή της εταιρικής ευθύνης ιδιαίτερα της κοινωνικής όπου ήταν και το ευάλωτο σημείο της εταιρείας.

#### **Ζημιογόνος κάλυψη από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης**

Η κύρια πηγή επιβλαβούς κάλυψης από τον τύπο εις βάρος της εταιρείας ήταν μια καταστρεπτική σειρά άρθρων στο Cincinnati Enquirer το 1998. Τα άρθρα βασικά απεικόνιζαν την *Chiquita* ως μια άπληστη, εκμεταλλεύτρια εταιρεία χωρίς συνείδηση. Επιπλέον, οι Financial Times μετά από μυστική έρευνα δημοσίευσαν άρθρο που κατηγορούσε την εταιρεία για «επικίνδυνες και παράνομες επιχειρηματικές πρακτικές» στην Λατινική Αμερική (Financial Times, 2002)<sup>2</sup>. Αυτά τα άρθρα οδήγησαν την ανώτατη ηγεσία της *Chiquita* να αναθεωρήσει την προσωπικότητα της εταιρείας τους. Εκείνη την εποχή η εταιρική ευθύνη δεν ήταν μέρος της πολιτικής της εταιρείας. Επίσης, τα υπάρχοντα συστήματα διαχείρισης δεν παρείχαν τις πληροφορίες που χρειαζόντουσαν για να αντιδράσουν κατάλληλα στους ισχυρισμούς του τύπου, ακόμη και όταν αυτοί ήταν φτωχά θεμελιωμένοι ή λανθασμένοι. Κατά συνέπεια, προέκυψε η ανάγκη να δημιουργηθεί ένα ενιαίο πρότυπο εταιρικής ευθύνης ώστε τα ισχύοντα συστήματα να μπορούν με συνέπεια να αποδείξουν την ποιότητα και την αξιοπιστία της *Chiquita* σχετικά με θέματα ΕΚΕ.

## 1. Αλλαγή στις αξίες και πεποιθήσεις της ηγεσίας

Οι αξίες και πεποιθήσεις της ηγεσίας επηρεάστηκαν συγκεκριμένα από δύο παράγοντες:

- 1) Τις αξίες του καινούργιου Διευθύνοντα Συμβούλου (Chief Executive Officer – CEO).
- 2) Το πρόγραμμα βελτίωσης το επονομαζόμενο "*Better Banana Project*" – σε συνεργασία με τη Rainforest Alliance.

*Αξίες του καινούργιου Chief Executive Officer (CEO).* Το 1997 ο Steve Warshaw ανάλαβε καθήκοντα νέου ηγέτη στην *Chiquita*. Ο Warshaw διέθετε μια ιδιαίτερη αίσθηση των κανόνων περί ηθικής και μια έντονη πεποίθηση σχετικά με τη σπουδαιότητα της εταιρικής ευθύνης και της προσφοράς στην κοινωνία. Σύμφωνα με τους διευθυντές της *Chiquita*, η προσωπική θέση και αντίληψη του Προέδρου ήταν πιθανώς ο πιο σημαντικός παράγοντας που συνετέλεσε στην ενεργοποίηση της εταιρείας για θέματα σχετικά με την ΕΚΕ. Ο Warshaw στη συνέχεια εγκαινίασε μια διαδικασία επανεξέτασης εφόσον η *Chiquita* αποκτούσε άσχημη δημοσιότητα και ο ίδιος προσωπικά ηγήθηκε του "*Senior Management Group*" για θέματα ΕΚΕ που ιδρύθηκε τον Οκτώβριο του 1998. Στη συνέχεια έδειχνε έμπρακτα το ενδιαφέρον του και τη σπουδαιότητα της ΕΚΕ σε όλους τους εργαζομένους.

Ενδεικτικά αναφέρονται μια σειρά από πρωτοβουλίες στα πλαίσια του "*Better Banana Project*" που έλαβαν χώρα σε συνεργασία με τη Rainforest Alliance. Το 1992 εγκαινιάστηκε ένας διάλογος σχετικός με τη βιώσιμη γεωργία στις φυτείες μπανάνας. Η Rainforest Alliance ήταν μέρος ενός μεγαλύτερου δικτύου άλλων περιβαλλοντικών μη-κυβερνητικών οργανισμών, του "*Sustainable Agriculture Network*" (Βιώσιμο Δίκτυο Γεωργίας). Η πρωτοβουλία αυτή είχε ως συνέπεια την εισήγηση των "*Better Banana Project*" (BBP) προτύπων με σκοπό να μειώσουν



τις αρνητικές περιβαλλοντικές επιδράσεις της καλλιέργειας μπανάνας και ταυτόχρονα να βελτιώσουν τις συνθήκες εργασίας στη βιομηχανία. Τα πρότυπα αυτά είναι αποδεκτά από ανεξάρτητους ειδικούς ως αντικειμενικά, ολοκληρωμένα και μετρήσιμα. Η παραπάνω διαδικασία BBP προσεγγίζεται με μια ετήσια επιθεώρηση και πιστοποίηση των BBP προτύπων από εξωτερικούς ελεγκτές τοπικών, μη-κυβερνητικών οργανισμών (Nieuwlands, 2003)<sup>3</sup>. Κατά συνέπεια όλες οι 127 φυτείες της *Chiquita* ελέγχονται ετησίως ως προς τις επεμβάσεις τους στο περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας.

Το πρότυπο BBP επηρέασε την *Chiquita* σημαντικά με διάφορους τρόπους. Κατ' αρχάς το σχέδιο αυτό εξέθεσε την *Chiquita* σε νέες έννοιες εταιρικής ευθύνης και βιωσιμότητας. Μέχρι τότε η κύρια έμφαση διαχείρισης μέσα στην *Chiquita* βασιζόταν σε κριτήρια όπως κέρδος, δαπάνη και ποιότητα. Η στενή συνεργασία και ο διάλογος με τη Rainforest Alliance διαμόρφωσε τη διαχείριση της *Chiquita* σε μια ριζικά διαφορετική οπτική η οποία σταδιακά άλλαξε την νοοτροπία της εταιρείας. Κατά δεύτερο λόγο η παροχή άδειας σε εξωτερικούς ελεγκτές για την πραγματοποίηση ελέγχων στις φυτείες υπήρξε ιδιαίτερα χρήσιμη στην προώθηση μιας αλλαγής στην κουλτούρα της επιχείρησης προς αύξηση του επιπέδου ειλικρίνειας και διαφάνειας, όχι μόνο στο ανώτατο επίπεδο διοίκησης αλλά και σε επίπεδο καθημερινής διαχείρισης. Αρχικά η εφαρμογή της παραπάνω προσπάθειας δεν υπήρξε πάντα ιδιαίτερα εύκολη. Παρατηρήθηκε ότι οι επιθεωρητές μη-κυβερνητικών οργανισμών αντιμετωπίστηκαν με καχυποψία από την τοπική διαχείριση, αλλά μετά από κάποια χρόνια ελέγχων η ειλικρίνεια αποκαταστάθηκε. Τέλος μια τρίτη συνέπεια του BBP ήταν ότι το σχέδιο αυτό δίδαξε στην *Chiquita* πώς τα πρότυπα ανεξάρτητων φορέων και η εξωτερική κοινωνική επιβεβαίωση μπορεί να είναι πραγματικά χρήσιμα κριτήρια για την επίτευξη υψηλότερων επιπέδων απόδοσης.

### **5.3.3 ΔΕΥΤΕΡΗ ΦΑΣΗ: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΝΟΣ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΕΚΕ ΚΑΙ ΘΕΜΕΛΙΩΔΩΝ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΑΞΙΩΝ**

Το καθαρό όραμα και οι θεμελιώδεις εταιρικές αξίες που διαμορφώθηκαν και προωθήθηκαν από την ανώτατη διοίκηση σχετικά με την ΕΚΕ είναι σημαντικά στοιχεία στην επικέντρωση των προσπαθειών των εργαζομένων και στην κινητοποίηση της δραστηριότητας και του ενθουσιασμού τους. Ένα όραμα περιγράφει παραστατικά τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους και τη διεύθυνση της ανάπτυξης της επιχείρησης ή του οργανισμού. Οι θεμελιώδεις εταιρικές αξίες είναι οι κατευθυντήριες αρχές για τις αποφάσεις και τη συμπεριφορά του και βοηθούν τον οργανισμό στην επίτευξη των στόχων και του οράματός του. Τόσο το όραμα όσο και οι θεμελιώδεις εταιρικές αξίες απευθύνονται στη πλήρη εικόνα της επιθυμητής κατάστασης και της επιθυμητής αλλαγής για τον οργανισμό και λειτουργούν ως κριτήρια για να αποφασιστούν ποια μέτρα υλοποίησης να αναληφθούν.

Ένα αποτελεσματικό όραμα και ένα σύνολο θεμελιωδών εταιρικών αξιών έχουν δύο κύρια χαρακτηριστικά:

- Είναι σε αναλογία με τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού.
- Είναι πηγή έμπνευσης για τους εργαζομένους της εταιρείας.

Σχετικά με το δεύτερο χαρακτηριστικό είναι σημαντικό να διευκρινισθεί ότι το όραμα και οι αξίες είναι συνειδητές, εύληπτες και ζωντανές μέσα στον οργανισμό. Ένα όραμα ΕΚΕ και οι θεμελιώδεις εταιρικές αξίες επομένως δεν μπορούν να αφομοιωθούν από μια απλή δήλωση από την ηγεσία, αλλά θα πρέπει να διατυπωθούν με μια προσεχτικά σχεδιασμένη διαδικασία ώστε να εξασφαλιστεί η εναρμόνιση με τις προσωπικές αξίες των εργαζομένων. Για την επίτευξη της απαιτούμενης εναρμόνισης με τις σύγχρονες αξίες διάφοροι μέθοδοι μπορούν να

χρησιμοποιηθούν, π.χ. η πραγματοποίηση ενός ελέγχου αξιών ή/ και συμμετοχή μεγάλης κλίμακας στον καθορισμό των θεμελιωδών αξιών του οργανισμού.

### **5.3.3.1 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ CHIQUITA – ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΝΟΣ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΕΚΕ ΚΑΙ ΘΕΜΕΛΙΩΔΩΝ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΑΞΙΩΝ**

*Οργάνωση για την ανάπτυξη ενός κοινά αποδεκτού οράματος ΕΚΕ.* Τον Οκτώβριο του 1998, στηριζόμενοι στη συμβουλή του εξωτερικού συμβούλου που υποστήριζε το σχέδιο, δύο επιτροπές ορίστηκαν για να οργανώσουν τις προσπάθειες-ΕΚΕ της *Chiquita*. Η πρώτη ήταν το Senior Management Group για την ΕΚΕ, αποτελούμενη από οκτώ ανώτατους διευθυντές των επιχειρήσεων της *Chiquita* παγκοσμίως, συμπεριλαμβανομένου του Προέδρου/CEO της εταιρείας (Steve Warshaw) και του Chief Operating Officer για το εμπόριο της μπανάνας. Από την έναρξή της, η ομάδα αυτή όρισε συναντήσεις κάθε δύο μήνες ειδικά για να συζητήσει την στρατηγική της ΕΚΕ και την επίδοση που παρουσιάζει. Το Senior Management Group είναι υπεύθυνο για την εξασφάλιση οράματος και ηγεσίας για την ΕΚΕ.

Ταυτόχρονα, για την υποστήριξη του Senior Management Group μια δεύτερη επιτροπή σχηματίστηκε επίσης: η "*Corporate Responsibility Steering Committee*", που συνεδρίαζε σε μηνιαία βάση από τον Οκτώβριο του 1998. Η επιτροπή αυτή, αποτελείτο από οκτώ μέλη, κυρίως διευθυντές που αντιπροσώπευαν διαφορετικές περιοχές. Τα μέλη επιλέχτηκαν με βάση την προηγούμενή τους εμπειρία καθώς και το προσωπικό κίνητρο και ηθική αναφορικά με την ΕΚΕ. Για παράδειγμα ένας από τους αρχηγούς ήταν ο David McLaughlin, που ηγείτο του Better Banana Project. Η ανώτατη ηγεσία επίσης συμμετείχε στην *Corporate Responsibility Steering Committee*, και κάθε τρεις με τέσσερις μήνες ένα μέλος της Senior Management Group αποτελούσε μέλος της επιτροπής αυτής. Ο CEO Steve Warshaw έδειχνε μεγάλο ενδιαφέρον στην εργασία της *Corporate Responsibility Steering Committee* και παρευρισκόταν σχεδόν σε κάθε συνεδρίασή της και συχνά συμμετείχε σε συζητήσεις.

*Δημιουργώντας ένα όραμα-EKE: ηγέτης του κλάδου.* Στο ξεκίνημα του σχεδίου-EKE το 1998 το αντικείμενο του καθήκοντος και τα επιθυμητά αποτελέσματα ήταν αβέβαια. Μια από τις κύριες αρχικές πλευρές για το Senior Management Group ήταν να υπάρξει ομοφωνία σχετικά με τη σπουδαιότητα της EKE. Χρειάστηκε αρκετός χρόνος για να συζητήσουν εκτενώς τις αξίες της EKE για την *Chiquita* και να επιλύσουν τις δυσκολίες για την πραγματοποίηση σημαντικών βημάτων σε αυτήν την περιοχή. Βασιζόμενοι σε αυτές τις συζητήσεις σταδιακά προέκυψε μια κοινώς αποδεκτή κατανόηση και όραμα σχετικά με την EKE. Βασικά χαρακτηριστικά αυτού του οράματος είναι τα ακόλουθα:

- Η *Chiquita* θεωρεί τον εαυτό της ηγέτη στην εμπορία μπανάνας και θέλει να παραμείνει σε αυτήν την ηγετική θέση.
- Η διατήρησή της στην κορυφή απαιτεί περισσότερα από την παράδοση ενός υψηλής ποιότητας προϊόντος: οι ομάδες ενδιαφερομένων και ειδικότερα οι πελάτες επηρεάζονται ιδιαίτερα από δράσεις σχετικές με την εταιρική ευθύνη. Η *Chiquita* επομένως οραματίζεται να ηγηθεί του κλάδου και παράλληλα να αναλάβει δράσεις EKE.

Επιπρόσθετα με την ολοένα και μεγαλύτερη επίγνωση της ηθικής αξίας της EKE, αναδύθηκε η πεποίθηση ότι υπήρχε μια καλή επιχειρηματική ευκαιρία για την υλοποίηση της EKE. Το 1998 μόνο μερικοί από τους πελάτες της *Chiquita* έδωσαν ιδιαίτερη βαρύτητα στην απόδοση-EKE. Μερικοί λιανοπωλητές παρ' όλα αυτά, συγκεκριμένα στην Ευρώπη, εξέφραζαν πιο ενεργά ενδιαφέρον σχετικά με την EKE. Το ενδιαφέρον τους εστιάζεται στον πιθανό κίνδυνο ένας από τους προμηθευτές να βρεθεί αναμειγμένος σε ένα περιβαλλοντικό ή κοινωνικό σκάνδαλο. Από την άλλη πλευρά ορισμένοι λιανοπωλητές ήθελαν οι προμηθευτές τους να ηγούνται σε πρωτοβουλίες EKE. Η ηγεσία της *Chiquita* ήταν πεπεισμένη ότι με τον καιρό θα επιτύγχανε να επεκτείνει τη φήμη της και επομένως θα θεμελιώνε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

*Διαμορφώνοντας Θεμελιώδεις Αξίες.* Τον Αύγουστο του 1999, μετά από ένα χρόνο σχεδόν συζήτησης στο επίπεδο της ανώτατης ηγεσίας και με στοιχεία προερχόμενα από 1.000 σχεδόν εργαζομένους, η *Chiquita* υιοθέτησε ένα σύνολο τεσσάρων Θεμελιωδών Αξιών. Οι αξίες αυτές αποτελούν το πλαίσιο καθοδήγησης των καθημερινών ενεργειών και αποφάσεων όλων των εργαζομένων της *Chiquita* και προσφέρουν το πλαίσιο για στρατηγικές επιχειρηματικές αποφάσεις.

Στη διαδικασία καθιέρωσης των Θεμελιωδών Αξιών η επίτευξη ευρείας ομοφωνίας σχετικά με το περιεχόμενο και τη σπουδαιότητα της ΕΚΕ ήταν πιο σημαντικός παράγοντας από την ταχύτητα. Οι εργαζόμενοι συμμετείχαν σε μικρές ομάδες συζήτησης στις φυτείες και είχαν τη δυνατότητα να σχολιάζουν τα επόμενα προσχέδια που αφορούσαν τις Θεμελιώδεις Αξίες.

Στη συνέχεια αναφέρονται συνοπτικά οι τέσσερις Θεμελιώδεις Αξίες:

- *Ακεραιότητα:* «Λειτουργούμε σύμφωνα με τις Θεμελιώδεις Αξίες μας. Επικοινωνούμε με έναν ειλικρινές, τίμιο και άμεσο τρόπο. Λειτουργούμε την επιχείρησή μας ηθικά και νόμιμα».
- *Σεβασμός:* «Συμπεριφερόμαστε στους ανθρώπους με δικαιοσύνη και σεβασμό. Αναγνωρίζουμε τη σπουδαιότητα της οικογένειας στις ζωές των εργαζομένων μας. Αξιολογούμε και επωφελοούμαστε από τις ατομικές και πολιτιστικές διαφορές. Καλλιεργούμε την ατομική έκφραση, τον ειλικρινή διάλογο και την αίσθηση του ανήκειν».
- *Ευκαιρία:* «Πιστεύουμε ότι η συνεχιζόμενη αύξηση και εξέλιξη των εργαζομένων μας είναι σημαντική για την επιτυχία μας. Ενθαρρύνουμε την ομαδική εργασία. Αναγνωρίζουμε την συνεισφορά των εργαζομένων στην επιτυχία της επιχείρησης».
- *Ευθύνη:* «Είμαστε περήφανοι για τη δουλειά μας, τα προϊόντα μας και για την ικανοποίηση των πελατών μας. Ενεργούμε υπεύθυνα απέναντι στις κοινότητες και στο περιβάλλον που ζούμε και εργαζόμαστε. Είμαστε υπόλογοι για την

ορθολογική χρήση όλων των πόρων που μας εμπιστεύτηκαν και για την εξασφάλιση των κατάλληλων αποδόσεων στις ομάδες ενδιαφερομένων δηλαδή αυτούς που επηρεάζονται ή επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων της επιχείρησής μας».

#### **5.3.4 ΤΡΙΤΗ ΦΑΣΗ: ΑΛΛΑΓΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ**

Για να δημιουργηθεί μια αλλαγή μεγάλης κλίμακας στον οργανισμό σύμφωνα με το όραμα και τις θεμελιώδεις αξίες, απαιτούνται γενικά πολλές διαφορετικές ενέργειες υλοποίησης. Στη φάση αυτή ένας αριθμός σημαντικών κατευθυντήριων γραμμών για την επιτυχή δημιουργία μιας αλλαγής στην συμπεριφορά του οργανισμού είναι οι ακόλουθες:

- Μετατροπή της σημασίας του οράματος και των θεμελιωδών αξιών σε σχέση με την επιθυμητή καθημερινή συμπεριφορά και τις ανάλογες δεξιότητες. Κατά τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται μια πιο λεπτομερής άποψη της επιθυμητής κατάστασης και των αποτελεσμάτων που θα πρέπει να επιτευχθούν σε αυτήν τη φάση.
- Χρήση του γενικού κύκλου αλλαγής του Σχεδιάσε – Πράξε – Έλεγε – Προσάρμοσε (Plan – Do – Check – Adapt): Στη φάση του σχεδιασμού, το όραμα και οι θεμελιώδεις αξίες μετατρέπονται σε πραγματικά προγράμματα και ενέργειες. Μετά την υλοποίηση των ενεργειών τα αποτελέσματα των δράσεων ελέγχονται αυστηρώς. Όταν συγκεκριμένες δράσεις βοηθούν να δημιουργηθεί ένα ευνοϊκό αποτέλεσμα, αυτές οι δράσεις συνεχίζονται. Όταν τα αποτελέσματα δεν είναι (εντελώς) επιτυχημένα η δράση μπορεί να τροποποιηθεί ή να ξεκινήσει μια δημιουργική διαδικασία για το σχεδιασμό νέων δράσεων ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

- Συνεχής επικοινωνία μέσα στον οργανισμό με σκοπό να αυξηθεί περαιτέρω η επίγνωση της ΕΚΕ, του οράματος και των θεμελιωδών αξιών, της επιθυμητής συμπεριφοράς και της υλοποίησης και των δράσεων.

- Ενεργοποίηση των ανθρώπων με τη συμμετοχή τους και τη δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτυχιών, επιδεικνύοντας ορατά στους εργαζομένους ότι η ΕΚΕ δημιουργεί πραγματική αλλαγή και πρόοδο (σύμφωνα με τις δικές τους αξίες και κριτήρια) τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τον οργανισμό.

Πολλά διαφορετικά είδη δράσεων μπορούν να μελετηθούν και υλοποιηθούν, εξαρτώμενα από το συγκεκριμένο περιβάλλον του οργανισμού. Η πρόκληση είναι να βρεθούν δράσεις που να εξασφαλίζουν την μεγαλύτερη δυνατή ισχύ για αλλαγή προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Γενικά, μπορούν για παράδειγμα να ληφθούν υπόψη οι ακόλουθες δράσεις υλοποίησης:

- Τοποθέτηση ενός υπαλλήλου-ΕΚΕ: ανάθεση της υπευθυνότητας για υλοποίηση της ΕΚΕ σε ένα ανώτερο στέλεχος.
- Επιλογή ενός κατάλληλου εξωτερικού προτύπου μέτρησης (π.χ. το SA8000) εξασφαλίζοντας καθοδήγηση στη διατύπωση του κώδικα συμπεριφοράς και ένα πρότυπο μέτρησης βάση του οποίου να εκτιμηθεί η απόδοση.
- Δημιουργία ενός κώδικα συμπεριφοράς που να περιγράφει την επιθυμητή συμπεριφορά.
- Εκπαίδευση των εργαζομένων, π.χ. σε σχετικές έννοιες εταιρικής ευθύνης και βιωσιμότητας, το όραμα της ΕΚΕ, θεμελιώδεις αξίες και τον κώδικα συμπεριφοράς. Αποφασιστικό σε μια εκπαίδευση είναι η σύνδεση με τις αξίες και τις καθημερινές εμπειρίες των εργαζομένων, κάνοντας το όραμα και τις θεμελιώδεις αξίες πραγματικές για κάθε εργαζόμενο. Επομένως σχηματίζεται μια προσωπική επίγνωση του τρόπου με τον οποίον το όραμα και οι αξίες μπορούν να ενσωματωθούν στην καθημερινή συμπεριφορά, βοηθώντας έτσι να δημιουργηθεί στον κάθε εργαζόμενο η πεποίθηση ότι αυτός προσωπικά μπορεί πράγματι να κάνει τη διαφορά.

- Συμβουλευόντας και προπονώντας τους διευθυντές να οικοδομήσουν δεξιότητες λήψης αποφάσεων που να ενσωματώνουν τα κριτήρια-EKE στην αξιολόγηση επιλογών.

Έχοντας αναφέρει όλες τις δράσεις, θα ήταν χρήσιμο για την κάθε επιχείρηση ή οργανισμό να συμβουλευέται εξωτερικούς ειδικούς και οργανισμούς με συγκεκριμένη πραγματογνωμοσύνη σε εκείνη την περιοχή, π.χ. μη-κυβερνητικούς οργανισμούς, συμβούλους, κτλ.

#### **5.3.4.1 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ CHIQUITA – ΑΛΛΑΓΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ**

*Οργάνωση για αλλαγή της συμπεριφοράς του οργανισμού και στήριξη της αλλαγής.* Στη διάρκεια των φάσεων 3 και 4 αλλαγής της συμπεριφοράς του οργανισμού και στήριξης της αλλαγής, οι δύο επιτροπές που τοποθετήθηκαν αρχικά (the Senior Management Group για EKE και η Corporate Responsibility Steering Committee) διατηρήθηκαν για να ηγηθούν της διαδικασίας υλοποίησης. Επιπρόσθετα, η EKE ενσωματώθηκε στη δομή της εταιρείας με τρεις ενέργειες:

- Το 2000 η *Chiquita* επέκτεινε το ρόλο της Επιτροπής Ελέγχου του σώματος Διευθυντών της Εταιρείας προκειμένου να καλύψει θέματα σχετικά με το αν η *Chiquita* έχει τους σωστούς ανθρώπους, τις κατάλληλες πολιτικές και προγράμματα για να διαχειριστούν σωστά την EKE.
- Το Μάιο του 2000 η *Chiquita* διόρισε έναν αντιπρόεδρο και έναν Υπάλληλο πλήρους απασχόλησης με αρμοδιότητα αποκλειστικά σε θέματα EKE (CSR Officer), υπεύθυνο για το σχεδιασμό, την υλοποίηση, τη διαχείριση και τη βελτίωση των πρακτικών EKE της εταιρείας. Ο EKE Υπάλληλος ορίστηκε να δίνει αναφορά απευθείας στον Πρόεδρο και CEO της *Chiquita*.
- Το 2001 ιδρύθηκε το "*Banana Working Group*", ο ρόλος του είναι να συγκεντρώνει εργαζομένους από όλες τις θέσεις παραγωγής με σκοπό να εφαρμόζει πρακτικά το πρότυπο SA8000.



*Υιοθέτηση του προτύπου SA8000.* Από τα τέλη του 1998 η *Chiquita* είχε ξεκινήσει μια έρευνα για να καθορίσει ποιο εξωτερικό πρότυπο μέτρησης θα ήταν περισσότερο κατάλληλο για τη δημιουργία προόδου στην περιοχή της κοινωνικής ευθύνης και εάν έπρεπε να υιοθετήσει ένα εξωτερικό κοινωνικό πρότυπο ευθύνης ή να αναπτύξει δικό του. Όσον αφορά τα εξωτερικά πρότυπα, υπήρχαν περιορισμένες εναλλακτικές λύσεις και η *Chiquita* κατέληξε ότι το πρότυπο SA8000 είναι το πιο αξιόπιστο και επαληθεύσιμο πρότυπο κοινωνικής ευθύνης για τα εργασιακά δικαιώματα. Ταυτόχρονα η ανεξάρτητη εταιρεία ελέγχων SGS ICS Inc. ανέλαβε να διεξάγει πιλοτικούς ελέγχους της συμμόρφωσης της *Chiquita* με το SA8000. Μεταξύ του Σεπτεμβρίου του 1998 και του Φεβρουαρίου του 2000 πραγματοποιήθηκαν δειγματοληπτικοί έλεγχοι σε όλες τις λειτουργίες της *Chiquita*. Αν και οι έλεγχοι εντόπισαν έναν αριθμό σημαντικών περιοχών μη-συμμόρφωσης με το SA8000, η επιτροπή διαχείρισης της *Chiquita* συμπέρανε ότι το SA8000 είναι κατάλληλο και κατά συνέπεια το πρότυπο αυτό υιοθετήθηκε. Η ηγεσία της *Chiquita* θεώρησε ότι η υιοθέτηση του SA8000 εξασφάλιζε σημαντικές ωφέλειες για την επιχείρηση και πολύ υψηλότερη αξιοπιστία για τις εξωτερικές ομάδες ενδιαφερομένων.

*Επεκτείνοντας τον Κώδικα Συμπεριφοράς.* Ο Κώδικας Συμπεριφοράς μεταφράζει τις Θεμελιώδεις Αξίες της *Chiquita* σε καθημερινές συμπεριφορές. Τον Μάιο του 2000, μετά από μήνες εξέλιξης και κριτικής, η *Chiquita* επέκτεινε τον υπάρχοντα Κώδικα Συμπεριφοράς της για να συμπεριλάβει και τις κοινωνικές ευθύνες. Το τμήμα των εργασιακών προτύπων του Κώδικα Συμπεριφοράς βασίζεται στο SA8000. Ο Κώδικας Συμπεριφοράς ενσωματώνει, ήδη, πρότυπα στις περιοχές ασφάλειας τροφίμων, στα πρότυπα εργασίας, στα πρότυπα υγείας και ασφάλειας του εργαζομένου, στη δραστηριοποίηση στην κοινότητα, στην περιβαλλοντική προστασία, στην ηθική συμπεριφορά, και στη νόμιμη συμμόρφωση. Η *Chiquita* δεν συμπεριέλαβε τα εργατικά σωματεία στη διαδικασία ανάπτυξης του Κώδικα Συμπεριφοράς σε μεγάλο βαθμό, γιατί ο αριθμός των σχετικών εργατικών σωματείων είναι τεράστιος και κρίθηκε δύσχρηστο να συζητηθεί με όλες τις

ενώσεις. Επιπρόσθετα, ένα επιχείρημα ήταν ότι το SA8000 που εξυπηρετούσε ως βάση για τον Κώδικα Συμπεριφοράς αναπτύχθηκε με τη συμμετοχή των σωματείων, καθιστώντας μια λεπτομερή συζήτηση του Κώδικα Συμπεριφοράς ανώφελη. Αφού ο Κώδικας Συμπεριφοράς δημοσιεύτηκε οι αντιδράσεις από τα εργατικά σωματεία ήταν ανάμεικτες: μερικά σωματεία αντιμετώπισαν τον κώδικα ως ένα θετικό βήμα, αλλά τα άλλα σωματεία αντέδρασαν με καχυποψία και σκεπτικισμό προς τον κώδικα, που τον αντιλήφθηκαν ως μια «βιτρίνα» για να τον εξευμενίσει τις ομάδες των εξωτερικών ενδιαφερομένων και το ευρύ κοινό.

*Η συμφωνία του εργατικού σωματείου.* Παραδοσιακά οι σχέσεις μεταξύ της *Chiquita* και των εργατικών σωματείων συχνά είχαν υπάρξει σκληρές και ανταγωνιστικές, γεμάτες δυσπιστία, σύγκρουση και διαμάχες. Οι αντιδράσεις του σωματείου μετά την έκδοση του Κώδικα Συμπεριφοράς δεν εξασφάλισαν μια βελτίωση της σχέσης, και η διεύθυνση της *Chiquita* κατέληξε να συνειδητοποιήσει ότι υποστήριξη και συνεργασία με τα εργατικά σωματεία θα ήταν απαραίτητη για την καθιέρωση ευρείας εμπιστοσύνης στην ειλικρίνεια των προσπαθειών-EKE της *Chiquita* και για την επιτυχία αυτών των προσπαθειών. Η *Chiquita* κατάλαβε ότι αυτή η υποστήριξη ποτέ δεν θα υλοποιούταν χωρίς την ενεργή συμμετοχή των σωματείων, και για το λόγο αυτό ενεπλάκη σε έναν διάλογο με σχετικούς οργανισμούς όπως το “International Union of Food Workers” (IUF) και το “Coalition of Latin American Banana Workers’ Unions” (COLSIBA). Ο διάλογος αυτός κατέληξε σε μια IUF/COLSIBA/*Chiquita* συμφωνία τον Ιούνιο του 2001. Η συμφωνία περιλάμβανε την ελευθερία σχηματισμού σωματείων καθώς και το δικαίωμα της ελεύθερης προσχώρησης σε σωματεία. Ταυτόχρονα διευκρίνιζε θέματα σχετικά με τα ελάχιστα εργασιακά δικαιώματα (βασικές ILO συμβάσεις), την εργασία στις μπανανοφυτείες της Λατινικής Αμερικής και το διορισμό μιας Επιτροπής για να επιβλέπει την εφαρμογή της συμφωνίας. Επιπρόσθετα η συμφωνία επικεντρώθηκε σε δίκαια συναλλαγή και συνεργασία με σκοπό να εξασφαλίσει τη συνεχή βελτίωση στην ποιότητα των προϊόντων της *Chiquita*, στην παραγωγικότητα, αποδοτικότητα και ευελιξία των πρακτικών του χώρου εργασίας, την ποιότητα της εργασιακής ζωής για τους εργαζομένους και τέλος

στην εμπορική επιτυχία και βιωσιμότητα των εργασιών της *Chiquita*. Η συμφωνία αυτή απέσπασε εντυπωσιακή αναγνώριση από τις ομάδες των εξωτερικών ενδιαφερομένων. Στην πραγματικότητα η διεύθυνση της *Chiquita* θεωρεί τη συμφωνία αυτή ως την πιο σημαντική επίδραση στη σφυρηλάτηση δυνατότερων εξωτερικών σχέσεων και στη βελτίωση της εξωτερικής φήμης της εταιρείας. Η αλλαγή από ανταγωνιστικές σε συνεργατικές σχέσεις με τα σωματεία δίνει επομένως στη *Chiquita* ένα νέο παράθυρο ευκαιριών για να βελτιώσει τη θέση της στην άκρως ανταγωνιστική βιομηχανία της μπανάνας.

*Εκπαίδευση της ηγεσίας και εσωτερική επικοινωνία.* Μετά τη συμπλήρωση του Κώδικα Συμπεριφοράς, το 2000 μια διαδοχική σειρά μονοήμερων εκπαιδευτικών συνεδριάσεων διενεργήθηκαν ευρέως στα πλαίσια της εταιρείας με σκοπό να εκπαιδευτούν οι διευθυντές σχετικά με τις Θεμελιώδεις Αξίες της *Chiquita*, τον Κώδικα Συμπεριφοράς και την προσέγγιση υλοποίησής τους. Οι εκπαιδευτικές συνεδριάσεις ξεκίνησαν από την ανώτατη ηγεσία και ταυτόχρονα κάλυψαν και το χαμηλότερο επίπεδο διοίκησης των διευθυντών των φυτειών και εγκαταστάσεων. Η εκπαιδευτική προσέγγιση ενθάρρυνε ένα υψηλό επίπεδο συμμετοχής με σκοπό να ασχοληθεί από κοντά με τις συνέπειες για τη καθημερινή συμπεριφορά διαχείρισης των Θεμελιωδών Αξιών και του Κώδικα Συμπεριφοράς.

Επιπλέον της εκπαίδευσης, ανταλλάσσονταν συνεχώς σημαντικά εσωτερικά μηνύματα π.χ. πρόσωπο-με-πρόσωπο, μέσω επίσημων επικοινωνιών με τα ανώτερα στελέχη και μέσω ενός διμηνιαίου περιοδικού Εταιρικής Ευθύνης.

*Εκπαίδευση εργαζομένου.* Μέσα στο 2001 και το 2002, η εκπαίδευση και επικοινωνία επεκτάθηκαν για να συμπεριλάβουν όλους τους εργαζομένους της *Chiquita* που εργαζόντουσαν στις φυτείες μπανάνας στη Λατινική Αμερική. Ως βάση για την εκπαίδευση, δημιουργήθηκε ένα φυλλάδιο στην ισπανική γλώσσα, με ευκολονόητο κείμενο και σχέδια που απεικονίζουν τα σημαντικά μηνύματα των Θεμελιωδών Αξιών και του Κώδικα Συμπεριφοράς με έναν τρόπο κατανοητό για εργαζομένους περιορισμένης παιδείας. Η εκπαίδευση των εργαζομένων

περιλάμβανε συνεδρίαση μισής μέρας με θέμα τις Θεμελιώδεις Αξίες, τα δικαιώματα και τα καθήκοντα των εργαζομένων.

### **5.3.5 ΤΕΤΑΡΤΗ ΦΑΣΗ: ΣΤΗΡΙΞΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ**

Σε κάθε σχέδιο που στοχεύει σε μια αλλαγή μεγάλης κλίμακας στη συμπεριφορά του οργανισμού είναι αποφασιστικό να στηρίζεται η αλλαγή με τέτοιο τρόπο που να αποδεικνύεται μόνιμη. Στην πράξη η αλλαγή συχνά δεν ενσωματώνεται επαρκώς στη στρατηγική, στην κουλτούρα, στα συστήματα και στη δομή, δημιουργώντας έτσι τον κίνδυνο επιστροφής στα παλιά πρότυπα συμπεριφοράς μόλις η πίεση για τη νέα συμπεριφορά χαλαρώσει. Γενικά η σημασία της στήριξης της αλλαγής είναι να ευθυγραμμίσει όλες τις όψεις του οργανισμού με το όραμα-ΕΚΕ και τις Θεμελιώδεις Αξίες. Ορισμένες κατευθυντήριες γραμμές και δράσεις που διευκολύνουν τη στήριξη της επιθυμητής αλλαγής προς την ΕΚΕ είναι οι ακόλουθες:

- Ενσωμάτωση της ΕΚΕ στη μακροπρόθεσμη στρατηγική του οργανισμού και στα κριτήρια για τη λήψη αποφάσεων για στρατηγικές αποφάσεις (π.χ. μεγάλες επενδύσεις).
- Στήριξη της ΕΚΕ στα συστήματα διαχείρισης με,
  - εξασφάλιση τακτικής πληροφόρησης της διοίκησης για περιβαλλοντικά και κοινωνικά θέματα.
  - ενσωμάτωση των κριτηρίων-ΕΚΕ στους αντικειμενικούς στόχους όλων των διευθυντών καθώς και αναγνώριση και ανταμοιβή ανθρώπων που δημιουργούν επιτυχίες-ΕΚΕ.
  - δημιουργία ενός πλήρους συνόλου διαδικασιών-ΕΚΕ (π.χ. συμμόρφωση σε εξωτερικά πρότυπα μέτρησης) σε κάθε επιχειρηματική τοποθεσία.
- Διευκρίνιση της σχέσης μεταξύ της νέας συμπεριφοράς του οργανισμού και της επιτυχίας του οργανισμού.
- Αξιολόγηση της προόδου μέσω εσωτερικών και εξωτερικών ελέγχων.

Η διάκριση μεταξύ των δράσεων υλοποίησης που αναφέρονται στην προηγούμενη φάση και στη στήριξη των δράσεων δεν είναι σαφής: πολλές δράσεις που αναφέρονται εδώ αναφέρονται και στην περιγραφή της φάσης 3 (Αλλαγή της Συμπεριφοράς του Οργανισμού). Η διάκριση μεταξύ της φάσης 3 (Αλλαγή της Συμπεριφοράς του Οργανισμού) και 4 (Στήριξη της Αλλαγής) είναι επομένως εννοιολογική και όχι χρονολογική, στοχεύοντας να δώσει έμφαση στη σπουδαιότητα όχι μόνο πραγματοποίησης της αλλαγής αλλά επίσης και της διατήρησής της.

#### **5.3.5.1 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ CHIQUITA – ΣΤΗΡΙΞΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ**

*Ενσωμάτωση της ΕΚΕ στην επιχειρηματική στρατηγική.* Το 2001 η *Chiquita* ενσωμάτωσε το όραμα-ΕΚΕ και τις Θεμελιώδεις Αξίες της σε μια πενταετή επιχειρηματική στρατηγική, κάνοντας την ΕΚΕ έναν από τους πέντε κύριους μακροπρόθεσμους στόχους της εταιρείας. Κάθε στρατηγική επιχειρηματική απόφαση πρέπει τώρα να αξιολογηθεί σχετικά με τα κριτήρια-ΕΚΕ. Για παράδειγμα: η απόφαση να αποκτηθεί μια νέα φυτεία θα ληφθεί μόνο όταν η σχετική έρευνα είτε αποδείξει ότι η φυτεία έχει ήδη συμμορφωθεί προς τον Κώδικα Συμπεριφοράς, ή ότι η συμμόρφωση μπορεί να επιτευχθεί με μια λογική προσπάθεια.

*Εσωτερικοί έλεγχοι.* Για την εκτίμηση της συμμόρφωσης προς τις Θεμελιώδεις Αξίες και τις κοινωνικές ευθύνες στον Κώδικα Συμπεριφοράς (SA8000) το 2000 εσωτερικοί έλεγχοι πραγματοποιήθηκαν σε όλα τα τμήματα στην Λατινική Αμερική. Σε ένα δείγμα περίπου 25% όλων των φυτειών πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι από εσωτερικές ομάδες, αποτελούμενες από ανώτατα στελέχη από διαφορετικές περιοχές που εκπαιδεύτηκαν από εξωτερικούς φορείς σε θέματα σχετικά με τις δεξιότητες ελέγχων. Κάθε ημερήσιος έλεγχος μιας φυτείας περιλάμβανε συνεδριάσεις με την τοπική διεύθυνση, συνεντεύξεις με τοπικές ομάδες ενδιαφερομένων (π.χ. μη-κυβερνητικούς οργανισμούς, τον γιατρό και το εργατικό σωματείο) και εκτεταμένες συνεντεύξεις με εργαζομένους σε φυτείες και

διευθυντές. Το επίπεδο συμμόρφωσης με τις Θεμελιώδεις Αξίες εκτιμήθηκε από την πραγματοποίηση μιας έρευνας αξιών στην οποία οι εργαζόμενοι βαθμολογούσαν την επίδοση της φυτείας για καθεμιά Θεμελιώδη Αξία σε μια κλίμακα τεσσάρων πόντων (πολύ άσχημα – άσχημα – καλά –πολύ καλά). Τα περιληπτικά αποτελέσματα από τους ελέγχους παρουσιάζονται στην Έκθεση Εταιρικής Ευθύνης του 2000.

*Εξωτερικοί έλεγχοι και πιστοποίηση.* Το 2000 η *Chiquita* πέτυχε ένα σημαντικό στόχο σχετικό με την πιστοποίηση όλων των 127 ιδιόκτητων φυτειών της μπανάνας βάση των προτύπων του Rainforest Alliance's Better Banana Project. Επιπλέον ποσοστό 30% από τις μπανάνες που αγοράζονται από την *Chiquita* προέρχονται από πιστοποιημένες φυτείες σύμφωνα με τα κριτήρια του Better Banana Project, ένα ποσοστό που η *Chiquita* καταβάλλει προσπάθεια να αυξήσει με την πάροδο του χρόνου.

*Σχέδιο διορθωτικής δράσης.* Στη βάση των αποτελεσμάτων των ελέγχων, το 2000 και 2001, κάθε ομάδα τοπικής διαχείρισης έχει δημιουργήσει και έχει υλοποιήσει ένα σχέδιο διορθωτικής δράσης για τη βελτίωση της απόδοσης και εξασφάλισης της συμμόρφωσης προς τις Θεμελιώδεις Αξίες και τον Κώδικα Συμπεριφοράς. Με τον τρόπο αυτό η πραγματική αλλαγή γεννιέται μέσω της αλλαγής στη στάση και στις δράσεις της τοπικής διαχείρισης. Είναι σαφές ότι η παρουσίαση ενός αρχείου-EKE αποτελεί μια σοβαρή δέσμευση: ο τοπικός διευθυντής της Γουατεμάλας αντικαταστάθηκε εξαιτίας της χαμηλής απόδοσης όπως προέκυψε από τα αποτελέσματα ελέγχων το 2000 (Moir, 2003)<sup>4</sup>.

*Έκθεση Εταιρικής Ευθύνης του 2000.* Στα μέσα του 2001 η *Chiquita* εξέδωσε την πρώτη της Έκθεση Εταιρικής Ευθύνης, μια εξαιρετικά λεπτομερής εκατοντασέλιδη αναφορά σχετικά με τη στρατηγική EKE της εταιρείας, τις μετρήσεις της απόδοσης της EKE και τους στόχους για το μέλλον. Η έκθεση βασίζεται σε μια προσέγγιση «τριπλής βασικής αρχής» (triple-bottom line), με αναφορές σε περιβαλλοντικές, κοινωνικές και οικονομικές συνιστώσες. Η έκθεση

είναι μια άριστη απεικόνιση του βήματος αλλαγής που έγινε από την *Chiquita*, επιδεικνύοντας τη σταθερή δέσμευση της εταιρείας για περιβαλλοντική και κοινωνική ευθύνη.

*Κάρτα Σταθμισμένου Στοχοζυγίου (Balanced Scorecard) και διαχειριστική αποζημίωση/ αμοιβή.* Με αφετηρία τη χρονιά του 2002 η ΕΚΕ περιλαμβάνεται ως ένα ξεχωριστό σημείο μέτρησης της απόδοσης για την Κάρτα Σταθμισμένου Στοχοζυγίου της *Chiquita*, τόσο για το σύνολο της εταιρείας όσο και για τα επιμέρους τμήματα. Μετρήσιμοι στόχοι-ΕΚΕ καθιερώθηκαν με τη βοήθεια των οποίων μετράται η πραγματική απόδοση, π.χ. τελειοποιώντας την εκπαίδευση του εργαζομένου και αποστέλλοντας το φυλλάδιο με τις Θεμελιώδεις Αξίες προς όλους τους εργαζομένους πριν το τέλος του 2002. Η επίτευξη αυτών των στόχων έχει άμεση επίδραση στην αμοιβή της διοίκησης.

## **5.4 ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**

Η πραγματική δοκιμή μιας υλοποίησης ΕΚΕ είναι εάν, πραγματικά, αποδίδει θετικά οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά αποτελέσματα. Με βάση τη σχετική βιβλιογραφία, αφθονούν οι αποδείξεις ότι η ΕΚΕ πράγματι δημιουργεί αξία για την *Chiquita* και τις ομάδες ενδιαφερομένων της. Τα θετικά αποτελέσματα που προέκυψαν είναι τα ακόλουθα (2000 Corporate Responsibility Report)<sup>5</sup>:

### **5.4.1 ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**

- Στην Γουατεμάλα ο εσωτερικός έλεγχος έδειξε ότι πολυάριθμοι εργαζόμενοι εργαζόντουσαν μόνιμα και δεν λάμβαναν πλήρη αποζημίωση και οφέλη. Μετά τον έλεγχο, αυτοί οι προσωρινοί εργαζόμενοι μονιμοποιήθηκαν παίρνοντας τα προβλεπόμενα από τη συμφωνία με την εταιρεία και τους νόμιμους κανονισμούς.

- Ο αριθμός των ατυχημάτων στις φυτείες έχει μειωθεί σημαντικά ως συνέπεια του νέου “Occupational Health and Environment Management System”, που ακολουθήθηκε μετά τους εσωτερικούς ελέγχους. Για παράδειγμα, στη Κόστα Ρίκα ο αριθμός των ατυχημάτων έχει μειωθεί παραπάνω από 40%.

#### **5.4.2 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**

- Συμμόρφωση σε όλες τις ιδιόκτητες φυτείες προς τα κριτήρια που περιλαμβάνονται στο BBP (Better Banana Project). Σύμφωνα με τα πρότυπα αυτά αποδεικνύεται ότι με την πάροδο του χρόνου η επιβάρυνση στο περιβάλλον έχει μειωθεί δραστικά, π.χ. η χρήση των ζιζανιοκτόνων έχει μειωθεί, η χρησιμοποιούμενη ποσότητα πλαστικού έχει ελαττωθεί και επιπλέον παρατηρήθηκε ανακύκλωση πλαστικού κατά ένα ποσοστό 80%.
- Εξαιτίας της δέσμευσης της *Chiquita* να μην εκμεταλλευτεί κανένα δάσος, έχουν ακυρωθεί ενδεχόμενα συμβόλαια με καλλιεργητές που είχαν κόψει δάση για να εγκαταστήσουν νέες φυτείες.
- Πάνω από 700.000 δέντρα έχουν φυτευτεί για διατήρηση του νερού και τη δημιουργία ουδέτερων ζωνών.

#### **5.4.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**

- Η επιλογή της *Chiquita* από μερικούς σημαντικούς Ευρωπαίους λιανοπωλητές ως προμηθευτής μπανάνας επηρεάστηκε θετικά από τη δέσμευση της *Chiquita* προς την ΕΚΕ.
- Η εστίαση στην υγεία του εργαζομένου και στην ασφάλεια απεικονίζεται στα πραγματικά μειωμένα ασφαλιστικά έξοδα υγείας εξαιτίας χαμηλότερων αριθμών ατυχημάτων.



- Οι βελτιωμένες εργασιακές σχέσεις αναμένεται να εξασφαλίσουν σημαντικά μελλοντικά οφέλη αναφορικά με ευέλικτες πρακτικές εργασίας, με βελτιώσεις στην ποιότητα, και με μειωμένο ποσοστό απεργιών και κινητοποιήσεων στο χώρο εργασίας.

Τα τελευταία δύο χρόνια η *Chiquita* έχει επιδοκιμαστεί από πολλούς γνωστούς παρατηρητές για τις συνεχείς προσπάθειές της σε θέματα περιβαλλοντικής και κοινωνικής ευθύνης, προσπάθειες που έχουν μεταμορφώσει την εικόνα της βιομηχανίας μπανάνας, οι οποίες δημιουργούν έναν καλύτερο κόσμο για τους πολίτες, τους εργαζομένους και τους καταναλωτές.

## **5.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Η υλοποίηση της ΕΚΕ για την *Chiquita* μπορεί να γίνει αντιληπτή ως συγκεκριμένη περίπτωση μιας διαδικασίας αλλαγής του οργανισμού. Επομένως για να καθοριστούν οι αποφασιστικές όψεις της ΕΚΕ και να προσδιοριστεί ένα μοντέλο υλοποίησης – ΕΚΕ τρεις είναι οι πλέον σημαντικές συνιστώσες σχετικά με την υλοποίηση της ΕΚΕ:

1. *Ευαισθησία για το περιβάλλον του οργανισμού*
2. *Επίγνωση των θεμελιωδών αξιών*
3. *Στιβαρή ηγεσία*

Το μοντέλο υλοποίησης ΕΚΕ αποτελείται από τέσσερις φάσεις:

- I. Αύξηση Ενημέρωσης της Ανωτάτης Διοίκησης**
- II. Διαμόρφωση ενός Οράματος ΕΚΕ και Θεμελιωδών Εταιρικών Αξιών**
- III. Αλλαγή της Συμπεριφοράς του Οργανισμού**
- IV. Στήριξη της Αλλαγής**

Σε κάθε προσπάθεια υλοποίησης ΕΚΕ, αυτές οι τέσσερις φάσεις καλύφθηκαν ώστε να επιτευχθεί μια μόνιμη αλλαγή για την *Chiquita*. Ο βαθμός κατά τον οποίον είναι χρήσιμο να καλυφθεί μια συγκεκριμένη φάση και ο τρόπος κατά τον οποίον η φάση καλύπτεται πρέπει να ανταποκρίνεται αυστηρά στο συγκεκριμένο εσωτερικό περιβάλλον του κάθε οργανισμού.

Η πραγματική δοκιμή μιας υλοποίησης ΕΚΕ είναι εάν, πραγματικά, αποδίδει θετικά οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά αποτελέσματα. Εμπειρικές έρευνες υποστηρίζουν ότι η ΕΚΕ πράγματι δημιούργησε αξία για την *Chiquita* και τις ομάδες ενδιαφερομένων της. Τα θετικά αποτελέσματα που προέκυψαν κατατάσσονται σε κοινωνικά, περιβαλλοντικά και οικονομικά και είναι τέτοια που να αξίζουν τον κόπο και τον χρόνο που δαπανήθηκε για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου προγράμματος ΕΚΕ.

## ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Werre Marco, 2003, "*Implementing Corporate Responsibility – The Chiquita Case*", Journal of Business Ethics, 44, pp. 247 – 260
2. [www.ft.com](http://www.ft.com), "*The banana giant that found its gentle side*", 2002, Financial Times
3. Nieuwlands Hans, 2003, "*Heeding the Call*", Internal Auditor, pp. 82-83
4. Moir L., 2003, "*The business world's latest buzzword? CSR and what it means to you*", Strategic Direction, Volume 19, Number 6, pp. 7-9
5. [www.chiquita.com](http://www.chiquita.com), "2000 Corporate Responsibility Report", Chiquita Brands International, Inc.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Aaltonen, M. and Heikkila, T., 2003, "*Power of Narratives. How do firms benefit from story telling*", WSOY, Helsinki

Agle B.R., Mitchell R.K. and Sonnenfeld J.A., 1999, "*What matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values*", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, pp. 507-25

Anderson J. and Frankle A., 1980, "*Voluntary social reporting: an iso-beta portfolio analysis*", *Accounting Review*, Vol. 55, pp. 468-79

Balabanis George, Phillips Hugh C., and Lyall Jonathan, 1998, "*Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: are they linked?*", *European Business Review* Volume 98, Number 1, pp. 25 – 44

Barney J., 1986, "*Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage*", *Academy of Management Review*, 11, pp. 656-665

Barney J., 1991, "*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*," *Journal of Management* (17:1), pp. 99-120

Baylis R. et al., 1998, "*Company size, environmental regulation and ecological modernisation: further analysis at the level of the firm*", *Business Strategy and the Environment*, 7(5), pp. 285 –296

Belkaoui A., 1976, "*The impact of the disclosure of the environmental effects of organization behaviour on the market*", *Financial Management*, Vol. 5 No. 4, pp. 6-31

Berens C., 2004, "*Green Grossers*", *Financial Management*, pp. 19 – 20

Bhattacharya C.B., Sankar Sen, 2004, "*Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond To Corporate Social Initiatives*", California Management Review, Vol. 47, No. 1, pp. 11

Bloom, P.N. and Gundlach, G.T., 2001, "*Handbook of Marketing and Society*", Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Brummer J.J., 1991, "*Corporate Responsibility and Legitimacy – An Interdisciplinary Analysis*", Greenwood Press, Westport, CT

Cannon, T., 1992, "*Corporate Responsibility*", 1st ed., Pitman Publishing, London

Carroll A.B., 1979, "*A three-dimensional conceptual model of corporate performance*", Academy of Management Review, Vol. 4, pp. 497-505

Carroll A.B., 1996, "*Ethics and Stakeholder Management*", 3rd ed., South-Western College Publishing, Cincinnati, OH

Carroll A.B., 1999, "*Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct*", Business and Society, Vol. 38 No. 3, pp. 268-95

Castka P., Bamber C. J., Bamber D. J. and Sharp J. M., 2004, "*Integrating corporate social responsibility (CSR) into ISO management*", The TQM Magazine, Volume 16, Number 3, pp. 216 – 224

Chugh E., 1978, "*Impact of pollution control regulations on the market risk of securities in the US*", Journal of Economic Studies, Vol. 16, No. 2, p. 67

Clarkson M. B. E., 1995, "*A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*", *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 92-117

Cochran P. and Wood R., 1984, "*Corporate social responsibility and financial performance*", *Academy of Management Journal*, Vol. 27 No. 1, pp. 42-56

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

Daft L. Richard, 2004, "*Organization theory and design*", 8<sup>th</sup> edition

Daugherty E.L., 2001, "*Public relations and social responsibility*", in Heath, R.L. (Ed.), *Handbook of Public Relations*, Sage Publications, London

Entreprise Ethique, 1999, "*Does ethical management increase companies' financial performance?*", n°11

Donaldson T. and Dunfee T.W., 1999, "*Ties That Bind*", Harvard Business School Press, Boston, MA

Dowell *et al*, 1999, "*Do corporate global environmental standards create or destroy market value?*" *Management Science*

Dowling, 2001, "*Creating corporate reputation. Identify, image, performance*", Oxford University Press, Oxford

Elkington, J., 1997, "*Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*", London

Fombrun and Shanley, 1990, "*What's in a name? Reputation and Corporate Strategy*", *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 2, p. 5

Frederick W. C., 1986, "*Toward CSR3: why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs*", *California Management Review*, Vol. XXVIII, pp. 126-41

Frederick W., 1994, "*From CSR<sub>1</sub> to CSR<sub>2</sub>*", *Business and Society*, Vol. 33 Issue 2, p. 150

Freeman R. E., 1984, "*Strategic Management: A Stakeholder Approach*", Pitman Publishing Inc., Marshfield

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

Friedman M., 1993, "*Social responsibility of business is to increase its profits*", in Chryssides, G. and Kaler, J. (Eds), *An Introduction to Business Ethics*, Chapman and Hall, London

Global Investor Opinion Survey, 2002, McKinsey

Göbbels M., 2002, "*Reframing Corporate Social Responsibility: The Contemporary Conception of a Fuzzy Notion*"

Grant RM, 1991, "*The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*", *California Management Review*, Spring, pp. 114 – 135

Graves D., 1986, "*Corporate Culture: Diagnosis and Change*", New York: St. Martin's Press

Graves S.B. and Waddock S.A., 1994, "*Institutional owners and corporate social performance*", *Academy of Management Journal*, Vol. 37 No. 4, pp. 1034 – 46

Gray R., Owen D. and Adams C., 1996, "*Accounting and Accountability; Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*", Prentice-Hall Europe, Harlow

Grunig J., 1989, "*Symmetrical presuppositions as a framework for public relations theory*", in Botan, C. and Hazelton, V. (Eds), *Public Relations Theory*, Lawrence Erlbaum, NJ

Grunig, J. and Grunig, L., 1996, "*Implications of Symmetry for a Theory of Ethics and Social Responsibility in Public Relations*", Paper presented to the Public Relations Interest Group, ICA, Chicago

Hai D. M., 1986, "*Organizational Behaviour: Experiences and Cases*", St. Paul, MN: West Publishing Co.

Hamil S., 1999, "*Corporate community involvement: a case for regulatory reform*", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 8 No. 1, pp. 14-25

Hampden, Turner C., 1990, "*Creating Corporate Culture*", Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.

Hansen G., Wernerfelt B., 1989, "*Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors*," *Strategic Management Journal* (10), pp. 399-411

Hartman, L.M., 1998, "*Perspectives in Business Ethics*", Irwin/McGraw-Hill, Boston, MA



Holmes S.L., 1976, "*Executive perceptions of corporate social responsibility*", Business Horizons, Vol. 19, pp. 34-40

Hopkins M., 1999, "*The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Comes of Age*", MacMillan Press Ltd, London

Hunger J. David, Wheelen L. Thomas, 2004, "*Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ*", Εκδόσεις Κλειδάριθμος

Hurst R. & M. Arnesen, 2000, "*Where did that come from? - A study of ethical issues in the supply chain*", Institute of Business Ethics, London

Ingram R., 1978, "*An investigation of the information content of (certain) social responsibility disclosures*", Journal of Accounting Research, Vol. 16, pp. 270-85

Johnson G., Scholes K., 1999, "*Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*", London, Prentice Hall Europe, 5<sup>th</sup> edition

Joseph E., 2000, "*A Welcome engagement: SMEs and Social Inclusion*", IPPR, London

Juholin Elisa, 2004, "*For business or the good of all? A Finnish approach to corporate social responsibility*", Corporate Governance, vol. 4 no. 3, pp. 20-31

Keith B. Murray and Christine M. Vogel, 1997, "*Using a Hierarchy of Effects Approach to Gauge the Effectiveness of CSR to Generate Goodwill Towards the Firm: Financial versus Nonfinancial Impacts*", Journal of Business Research, 38, pp. 141-159

Kotter J.P., Heskett J.L., 1992, "*Corporate Culture and Performance*", New York: The Free Press

Lindblom C.K., 1994, "The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure", paper presented at the Critical perspectives on Accounting Conference, New York, NY

MacMillan and Joshi, 1997, "*Sustainable competitive advantage and firm performance: The role of intangible resources*", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 1, Henry Stewart Publications

Mahapatra, S., 1984, "*Investor reaction to corporation social accounting*", *Journal of Business and Finance and Accounting*, Vol. 11, pp. 29-40

Mahoney J. T., Pandian R., 1992, "*The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management*," *Strategic Management Journal* (13), pp. 363-380

Maloney W.F., Federle M.O., 1990, "*Organizational Culture in Engineering and Construction Organizations*", Austin, TX: Construction Industry Institute

Marcel van Marrewijk, 2003, "*Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion*", *Journal of Business Ethics* 44: pp. 95–105

McGuire J., Sundgren A. and Schneeweis T., 1988, "*Corporate social responsibility and firm financial performance*", *Academy of Management Journal*, Vol. 31 No. 4, pp. 854-72

Mills D. and Gardner M., 1984, "*Financial profiles and the disclosure of expenditure for socially responsible purposes*", Journal of Business Research, Vol. 14 No. 4, pp. 407-24

Mitchell R.K., Agle B.R. and Wood D.J., 1997, "*Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*", Academy of Management Review, Vol. 22, pp. 853-86

Moir L., 2001, "*What Do We Mean By Corporate Social Responsibility*", Corporate Governance 1, 2, pp. 16 - 22, MCB University Press, 1472-0701

Moir L., 2003, "*The business world's latest buzzword? CSR and what it means to you*", Strategic Direction, Volume 19, Number 6, pp. 7-9

Molenaar Keith, Brown Hyman, Caille Shreve, Smith Roger, 2002, "*Corporate Culture: A study of firms with outstanding construction safety*", ASSE Foundation Research

Moskowitz M., 1972, "*Choosing socially responsible stocks*", Business and Society, Vol. 1, pp. 71 – 75

Nieuwlands Hans, 2003, "*Heeding the Call*", Internal Auditor, pp. 82-83

Parert I.R. and Eilbirt H., 1975, "*Social responsibility: the underlying factors*", Business Horizons, Vol. 18 No .4, pp. 5-10

Patten D.M., 1992, "*Intra-industry environmental disclosures in response to the Alaskan oil spill: a note on legitimacy theory*", Accounting, Organizations and Society, Vol. 17, pp. 471-5

Pava M.L. and Krausz J., 1996, "*The association between corporate social-responsibility and financial performance – the paradox of social cost*", Journal of Business Ethics, Vol. 15, No. 3, pp. 321-57

Porter M. E., 1980, "*Competitive Strategy*", New York: Free Press

Porter M. E., 1996, "*What is strategy?*" Harvard Business Review, November–December, p. 64

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

Porter M. E., 2002, "*An interview with Michael Porter*", Academy of Management Executive, Vol. 16, No. 2, p. 2

Prahalad CK, Hamel G, 1990, "*The core competence of the corporation*", Harvard Business Review, May – June, pp. 71–91

Preston L.E. and Post J.E., 1975, "*Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility*", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

Quazi Ali M., O'Brien D., 2000, "*An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility*", Journal of Business Ethics, Vol. 25 Issue 1, pp. 33-51

Roberts R., 1992, "*Determinants of corporate social responsibility disclosure an application of stakeholder theory*", Accounting Organizations and Society, Vol. 17 No. 6, pp. 595-612

Roell Ailsa, 2004, "*Corporate Governance and Economic Performance*", Princeton University, Deutsche Bank Lecture

Rosen B.N., Sandler D.M. and Shani D., 1991, "*Social issues and socially responsible investment behavior – a preliminary empirical-investigation*", Journal of Consumer Affairs, Vol. 25, No. 2, pp. 221-34

Segal – Horn Susan, 2004, "*The modern roots of strategic management*", European Business Journal, p. 137

Somerville I., 2001, "*Business ethics, public relations and corporate social responsibility*", in Theaker, A. (Ed.), *The Public Relations Handbook*, Routledge, London

Spicer B., 1978a, "*Investors, corporate social performance and information disclosure: an empirical study*", Accounting Review, Vol. 53, pp. 94-111

Spicer, B. 1978b, "*Market risk, accounting data and companies' pollution control records*", Journal of Business Finance and Accounting, Vol. 5, pp. 67-83

Steiner G.A. and Steiner J.F., 2000, "*Business, Government and Society: A Managerial Perspective*", McGraw-Hill, Maidenhead

Suchman M.C., 1995, "*Managing legitimacy: strategic and institutional approaches*", Academy of Management Review, Vol. 20, pp. 571-610

Takala T., 1999, "*Ownership, responsibility and leadership – a historical perspective*", International Journal of Social Economics, Vol. 26 No. 6, pp. 742-51, MCB University Press

Takala, T., 2000, "*Current Corporate Citizenship*", Responsibilities of a company, Economic Information Bureau, Helsinki

Trotman K. and Bradley G., 1981, "*Association between social responsibility disclosure and characteristics of companies*", *Accounting Organizations and Society*, Vol. 6, pp. 355-62

Ullmann A., 1985, "*Data in search of a theory: a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms*", *Academy of Management Review*, Vol. 10 No. 3, pp. 540-57

Ullmann, A.A., 1985, "*Data in search of a theory: a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms*", *Academy of Management Review*, Vol. 10, pp. 540-57

Vercic D. and Grunig J., 1995, "*The Origins of Public Relations Theory in Economics and Strategic Management*", *The Second International Public Relations Research Symposium*, Bled, Slovenia, 6-9 July

Von Tunzelmann, 1996, "*Social Responsibility and the Company: A New Perspective on Governance, Strategy and the Community*", *Institute of Policy Studies*, Victoria University of Wellington

Wartick S.L. and Cochran P.L., 1985, "*The evolution of the corporate social performance model*", *Academy of Management Review*, Vol. 10, pp. 758-69

Wartick S.L. and Wood D.J., 1998, "*International Business and Society*", Blackwell Publishers, Malden

Wernerfelt B, 1984, "*A Resource-Based View of the Firm*", *Strategic Management Journal* (5), pp. 171-180

Werre Marco, 2003, *“Implementing Corporate Responsibility – The Chiquita Case”*, Journal of Business Ethics, 44, pp. 247 – 260

Wood D.J. and Jones R.E., 1995, *“Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance”*, The International Journal of Organizational Analysis, Vol. 3, pp. 229-67

Wood, D.J., 1991, *“Corporate social performance revisited”*, Academy of Management Review, Vol. 16, pp. 691-718

Zwetsloot I. J. M. Gerard, 2003, *“From Management Systems to Corporate Social Responsibility”*, Journal of Business Ethics 44, pp. 201–207

Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2002, *“Στρατηγικό Μάνατζεμεντ”*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα

Κατσουλάκος Γιάννης, Ματράγκα Αναστασία, 2004, *“Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη”*, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Λεφοπούλου Αλεξάνδρα, 2003, Marketing Week, σελ. 11

Παπαδάκης Β., 1998, *“Στρατηγική ανταγωνισμού σε ένα μεταβαλλόμενο και δύσκολα προβλέψιμο περιβάλλον”*, Ε' Διεθνές Συνέδριο Αριστοτέλης, ΕΕΔΕ, Θεσσαλονίκη

Παπαδάκης Μ. Βασίλης, 1999, *“Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία”*, Εκδ. Ευγ. Μπένου, Αθήνα

Χριστοδουλάκης Νίκος Μ., Υπουργός Οικονομίας και Οικονομικών, Ομιλία στην Ημερίδα του London Business School Greek Alumni Association «Εταιρική Επιβίωση και Εταιρική Διακυβέρνηση»

## **ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ**

[www.adl.com/insights/studies](http://www.adl.com/insights/studies), Little D. Arthur, “*The Business Case for Corporate Citizenship*”

[www.bsr.org](http://www.bsr.org)

[www.bsr.org](http://www.bsr.org) & [www.ebbf.org](http://www.ebbf.org) :“*Business for Social Responsibility*”

[www.chiquita.com](http://www.chiquita.com), “2000 Corporate Responsibility Report”, Chiquita Brands International, Inc

[www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)

[www.csrhellas.gr/CSR\\_gr/efarmogiekegr.htm#](http://www.csrhellas.gr/CSR_gr/efarmogiekegr.htm#)

[www.csrquest.net](http://www.csrquest.net): “*What is Corporate Social Responsibility?*”

[www.csrquest.net](http://www.csrquest.net): «*Οφέλη ΕΚΕ*»

[www.ebbf.org](http://www.ebbf.org), M. Palazzi & G. Starcher, 2001, “*Corporate Social Responsibility and Business Success*”

[www.ft.com](http://www.ft.com), “*The banana giant that found its gentle side*”, 2002, Financial Times

[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org), GRI, 2002, Sustainability Reporting Guidelines, Global Reporting Initiative



[www.ilo.org](http://www.ilo.org)

[www.mori.co.uk](http://www.mori.co.uk), “*Consumers Worldwide Expect Businesses to Achieve Social as Well as Economic Goals – New Study Pinpoints What Consumers Want From Corporations*”, 30 September 1999

[www.oecd.org](http://www.oecd.org)

[www.socialinvest.org](http://www.socialinvest.org), “*UK Social Investment Forum*”, ένα δίκτυο ομάδων ενδιαφερομένων με κοινωνικά υπεύθυνη επένδυση. Τα μέλη του περιλαμβάνουν επενδυτικούς θεσμούς, τράπεζες, ανεξάρτητους οικονομικούς συμβούλους, τοπικές αρχές, φιλανθρωπικά ιδρύματα δωρεών και μη-κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Τα δεδομένα από τις Η.Π.Α. προέρχονται από το «1999 Αναφορά για Κοινωνικά Υπεύθυνες Επενδυτικές Τάσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες»

[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

## **ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ – ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΑ**

Business Impact, 2000, “*Winning with integrity: a guide to social responsibility*”, Business in the Community, London

Business Europe, 2001, “*The triple bottom line: Benefits, not just obligations*”, July 25th, p. 6

CCPA, 2000, “*Corporate Community Involvement: Establishing a Business Case*”, Centre for Corporate Public Affairs, Melbourne

CCPA, 2000, “*Corporate Community Involvement: Establishing a Business Case*”, Centre for Corporate Public Affairs, Melbourne

Committee for Economic Development – CED, 1971

CORE Bill, 2002, “Corporate Responsibility Bill – Bill 145”, House of Commons

CSR Europe, 2000, “*Communicating Corporate Social Responsibility*”, CSR Europe, Brussels

Harvard Business School, Survey 2002

ISO Bulletin, 2002, “*A daunting new challenge – are standards the right mechanism to advance corporate social responsibility*”, ISO Bulletin

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

MORI, 1998, “*Winning with Integrity*” report, London

Sigma Project, 2001, “*The SIGMA project: sustainability in practice*”, The Sigma Guidelines, Pilot Draft – May 2001, The Sigma Project

WBCSD, 1999, “*Corporate Social Responsibility*”, World Business Council for Sustainable Development

## **ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ**

*Πράσινη Βίβλος για την Προώθηση ενός Ευρωπαϊκού Πλαισίου για Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*, Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, COM (2001)366 final, Brussels, 2001

*“A Sustainable Europe for a Better World: A European Union Strategy for Sustainable Development Commission of the European Communities”*, 2001, Commission’s proposal to the Gothenburg European Council, COM(2001) 264 final, Brussels

*“Environment 2010: Our future, Our choice”*, 2001, Commission of the European Communities, Sixth Environment Action Programme of the European Community, COM(2001) 31 final, Brussels

*“European SMEs and Social and Environmental Responsibility”*, European Commission, Observatory of European SMEs 2002, No. 4

*“European Survey of Consumers: Attitudes towards Corporate Social Responsibility”*, 2000, Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια της CSR Europe και της Ευρωπαϊκής Κομισιόν μεταξύ 12.162 ευρωπαίων πολιτών από τα ακόλουθα κράτη: Βέλγιο, Δανία, Γερμανία, Ισπανία, Γαλλία, Φινλανδία, Ιταλία, Πορτογαλία, Σουηδία, Ολλανδία, Ηνωμένο Βασίλειο και Ελβετία

Commission of the European Communities, Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Social Policy Agenda, COM(2000) 379 final, Brussels 2000

Commission of the European Communities, Report from the Industry Council to the European Council on the integration of sustainable development into European Union industry policy, 09.11.1999. Commission Staff Working paper on Sustainable Industrial Development, SEC (1999) 1729, Brussels, 25.10.1999

Council Decision (2000/819/EC) of 20 December 2000 on a multiannual programme for enterprise and entrepreneurship, and in particular for small and

medium sized enterprises (SMEs) (2001-2005), OJ L 333/84, Brussels, 29.12.2000

*“Green Paper for Promoting a European Framework for Corporate Social responsibility”*, 2001, Commission of the European Communities, COM (2001) 366 final, Brussels

Regulation (EC) No. 761/2001 of the European Parliament and of the Council of 19 March 2001, allowing voluntary participation by organizations in a Community eco-management and audit scheme (EMAS)

*“Treaty on European Union”*, Official Journal C 340, 10.11.1997, Brussels, 1997