

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων-Ολικής Ποιότητας

Επιχειρηματική Ηθική και Διαχείριση Προμηθειών

Διπλωματική Εργασία
του
Νικόλαου Γ. Κουκή
Πτυχιούχου Οικονομικής Επιστήμης

ΠΕΙΡΑΙΑΣ
2006

*Η μελέτη τούτη αφιερώνεται
στην μνήμη του Πατέρα μου .*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1. Η σημασία της λειτουργίας των προμηθειών για τις σύγχρονες επιχειρήσεις	7
2. Αντικειμενικοί στόχοι της έρευνας.....	9
3. Μεθοδολογία της έρευνας	10
4. Δομή και περιεχόμενο της ερευνητικής εργασίας	10

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1.1 Ιστορικό	12
1.2 Η ανάγκη για ολοκληρωμένη Διαχείριση Προμηθειών.....	14
1.3 Προμήθειες και απασχόληση.....	15
1.4 Κύκλος προμηθειών.....	18
1.5 Η συμβολή των προμηθειών στην κερδοφορία της επιχείρησης.....	19
1.5.1 Βασικές λειτουργίες	20
1.5.2 Υποστηρικτικές λειτουργίες.....	20
1.6 Η στρατηγική σημασία των προμηθειών.....	23
1.7 Οι στόχοι των προμηθειών	24
1.8 Κρατικές και Ιδιωτικές προμήθειες	26
Βιβλιογραφία κεφαλαίου	29

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

2.1 Μερικές αρχικές σκέψεις, τι είναι ηθική	30
2.2 Η μελέτη της ηθικής	32
2.3 Ορισμός της Επιχειρηματικής Ηθικής.....	33
2.4 Οι τρεις προσεγγίσεις της Επιχειρηματικής Ηθικής.....	34
2.5 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	37
2.6 Η ανάγκη για νέο επιχειρηματικό ήθος και πρακτική	40

2.7 Μελέτη περιπτώσεως : Επιχειρηματικές δωροδοκίες.....	44
2.8 Απαίτηση για διαφάνεια.....	45
2.9 Η διεθνοποίηση του κώδικα επιχειρηματικής ηθικής και δεοντολογίας.....	46
2.10 Παγκόσμια αποδεκτές πρακτικές.....	47
2.11 Μελέτη περιπτώσεως: Επενδυτικοί σύμβουλοι.....	48
Βιβλιογραφία κεφαλαίου.....	49

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

ΘΕΜΑΤΑ ΗΘΙΚΗΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

3.1 Ηθική και Επιχειρήσεις.....	51
3.2 Αιτίες διαμόρφωσης ηθικών ζητημάτων.....	54
3.3 Μη ηθικές συμπεριφορές-πρακτικές.....	58
3.4 Διάφορα σχόλια και μελέτες.....	62
Βιβλιογραφία κεφαλαίου.....	68

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙV

ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

4.1 Εισαγωγή.....	69
4.2 Οικολογικό ενδιαφέρον.....	70
4.3 Περιβάλλον και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....	72
4.4 Οικονομικά κριτήρια.....	74
4.5 Εργαλεία για περιβαλλοντολογική προστασία.....	76
4.6 Αποφυγή της ρύπανσης μέσω της αλυσίδας Προμηθειών (Supply Chain Pollution Avoidance, SCPA).....	78
4.7 Εφαρμογή της SCPA.....	81
4.8 Περιβάλλον και Ποιότητα.....	83
4.9 Περιβαλλοντολογικές ευθύνες του τμήματος Προμηθειών.....	85
4.10 Μελέτη περιπτώσεως : Πολυεθνική βιομηχανία Henkel.....	86
4.11 Επίλογος.....	88

Βιβλιογραφία κεφαλαίου	90
------------------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

ΚΩΔΙΚΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ

5.1 Εισαγωγή	91
5.2 Προτάσεις για μια καλύτερη εταιρική διακυβέρνηση	92
5.3 Ο κώδικας επιχειρηματικής δεοντολογίας.....	93
5.5 Κώδικας ηθικής συμπεριφοράς του τμήματος προμηθειών	98
5.5.1 . Κώδικας Συμπεριφοράς CIPS.	99
5.5.2.Κώδικας Συμπεριφοράς ISM.....	100
Βιβλιογραφία κεφαλαίου	102

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI

ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΟΥ ΚΩΔΙΚΑ ΗΘΙΚΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

6.1 Εισαγωγή	103
6.2 Ζητήματα ηθικού χαρακτήρα-Δράσεις	104
6.2.1 Συμπεριφορά	104
6.2.2 Ευθύνες απέναντι στον εργοδότη	105
6.2.3 Σύγκρουση συμφερόντων.....	106
6.2.4 Περιπτώσεις που ασκούν επιρροή.....	107
6.2.5 Θέματα διεθνούς επιπέδου	109
6.2.6 Εξωτερικές παρεμβάσεις.....	110
6.2.7 Διαφήμιση και μερίδιο αγοράς	110
6.2.8 Διαχείριση εμπιστευτικών πληροφοριών	110
6.2.9 Σχέσεις με προμηθευτές	111
6.2.10 Συμφωνίες αμοιβαίων συμφερόντων	112
6.2.11 Νομοθεσία και κανονισμοί.....	113
6.2.12 Αδύνατες επιχειρήσεις.....	114
6.2.14 Εθνική και διεθνής συμπεριφορά	115
6.2.15. Ευθύνες απέναντι στο επάγγελμα.....	116
6.3 Πρακτικές λύσεις.....	117
6.3.1 Έλεγχοι	117
6.3.2 Πολιτική Αμοιβών.....	119
Βιβλιογραφία κεφαλαίου	122

ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	123
----------------------	------------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	128
----------------------------------	------------

Ευχαριστίες

Η προσπάθεια τόσο για τη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης εικόνας για την σημασία της επιχειρηματικής ηθικής σε θέματα διοίκησης προμηθειών όσο και για τη σωστή απόδοση και περιγραφή του θέματος ήταν αρκετά δύσκολη. Η ολοκλήρωση της συγκεκριμένης έρευνας δεν θα μπορούσε να έχει πραγματοποιηθεί χωρίς τη συμβολή του επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Σωτήρη Καρβούνη, ο οποίος με τις εύστοχες και επίκαιρες παρατηρήσεις του, μου μετέδωσε σημαντικές γνώσεις και εμπειρίες του γύρω από το συγκεκριμένο ζήτημα.

Θα ήθελα λοιπόν να εκφράσω τις ευχαριστίες μου προς τον Καθηγητή μου, για τη συνολική βοήθεια του, τόσο στην εκπόνηση της μεταπτυχιακής μου διατριβής όσο και στη διαμόρφωση μιας διαφορετικής αντίληψης για τον κόσμο των επιχειρήσεων.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1. Η σημασία της λειτουργίας των προμηθειών για τις σύγχρονες επιχειρήσεις

Οι σημερινές επιχειρήσεις λειτουργούν και αναπτύσσονται σε ένα ιδιαίτερα σύνθετο και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Το παγκόσμιο εμπόριο αυξάνεται συνεχώς καθιστώντας τις εμπορικές συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων και κρατών κύρια λειτουργία. Η παραγωγή και οι πωλήσεις πρώτων υλών, εμπορευμάτων και υπηρεσιών αποτελούν το βασικό αντικείμενο των επιχειρήσεων και των εργαζομένων τους. Οι συνεχόμενες διακυμάνσεις στις τιμή του πετρελαίου και στις συναλλαγματικές ισοτιμίες, η έλλειψη βασικών πρώτων υλών και οι υπερατλαντικές μεταφορές εμπορευμάτων κατέστησαν τις επιχειρήσεις παγκοσμίως πολύ προσεκτικές στις προβλέψεις και στους χειρισμούς τους σε θέματα διαχείρισης προμηθειών.

Οι επιχειρήσεις προκειμένου να πετύχουν τον σκοπό τους και να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους απαιτείται να πραγματοποιούν ορθολογικές και ευέλικτες δράσεις στον τομέα της διαχείρισης προμηθειών. Δεν είναι τυχαίο ότι το 60 % του κόστους των προϊόντος ή της υπηρεσίας είναι με τη μορφή των προμηθευόμενων εφοδίων, εξοπλισμού, υλικών και υπηρεσιών ενώ το μεγαλύτερο μέρος από το κομμάτι που υπολείπεται έχει να κάνει με την ανθρώπινη εργασία.

Λόγω των παραπάνω, η λειτουργία των προμηθειών αποκτά εξέχουσα σημασία. Οι εταιρείες του πρωτογενούς και δευτερογενούς κυρίως τομέα, δηλαδή οι βιομηχανικές επιχειρήσεις, βασίζονται κατά κύριο λόγο στην παραγωγή και μεταποίηση προμηθειών όπως πρώτες ύλες, εξαρτήματα, μηχανήματα, ανταλλακτικά κτλ. Οι προμήθειες που χρειάζονται οι παραπάνω εταιρείες αποτελούν το μεγαλύτερο κομμάτι των ετήσιων δαπανών τους. Ωστόσο, δεν θα πρέπει να λησμονήσουμε και το ίδιο το κράτος, συμπεριλαμβανομένων των οργανισμών και των επιχειρήσεων που περικλείει, και αυτό διότι οι ετήσιες κρατικές προμήθειες αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος των κρατικών προϋπολογισμών. Συνεπώς είναι επιτακτική ανάγκη να γίνεται αποτελεσματική διαχείριση των προμηθειών αυτών από την επιχείρηση, τους εργαζόμενους αλλά και τους ίδιους τους πελάτες. Είναι σκόπιμο να αναφέρουμε ότι ως «επιχείρηση» στην

παρούσα μελέτη εννοούμε κάθε εταιρεία και οργανισμό του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα που έχουν ως στόχο την μεγιστοποίηση του κέρδους.

Όπως είναι γνωστό, παγκοσμίως, για τις διάφορες προμήθειες που έχουν ανάγκη οι επιχειρήσεις προϋπολογίζονται και δαπανώνται τεράστια χρηματικά ποσά. Συνεπώς, είναι απαίτηση της κάθε «σωστά» δομημένης επιχείρησης τα ποσά αυτά που δαπανώνται να φέρνουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, που σημαίνει αγορές σε συμφέρουσες τιμές για την εταιρεία, συμμόρφωση με τις προδιαγραφές ποιότητας, έγκαιρες παραδόσεις και εν τέλη ευνοϊκούς όρους συμβολαίων. Ως εκ τούτου, κριτικό στοιχείο είναι ο ανθρώπινος παράγοντας που διαχειρίζεται τις προμηθευτικές διαδικασίες και η περαιτέρω συμπεριφορά και οι δράσεις που επιδεικνύει κατά τη διάρκεια αυτών. Αντικείμενο της παρούσης μελέτης είναι να εξετασθούν προβληματισμοί και θέματα ηθικού χαρακτήρα που προκύπτουν μέσα στο φάσμα της Διαχείρισης Προμηθειών.

Για να επιτευχθεί μια συμφωνία μεταξύ δύο μερών (επιχειρήσεων) προηγούνται διάφορα στάδια διαπραγματεύσεων, ως επί τω πλείστον μεταξύ στελεχών προμηθειών της αγοράστριας εταιρείας και αντιπροσώπων-πωλητών του προμηθευτή. Απαραίτητη ζητούμενο είναι οι συμφωνίες αυτές να διακατέχονται από διαφάνεια, τηρώντας παράλληλα τους κανόνες και τις αρχές της επιχειρηματικής ηθικής. Στο κομμάτι αυτό υπεισέρχεται ο ρόλος της επιχειρηματικής ηθικής και γενικότερα της ηθικής που είναι τόσο σημαντικός στις μέρες μας αλλά και αναγκαίος για τις επιχειρήσεις, τους εργαζομένους, τους προμηθευτές, τους πελάτες και τέλος τους θεσμικούς και κρατικούς φορείς.

Δυστυχώς όμως, όπως γνωρίζουμε από την αποκάλυψη πολλών σκανδάλων όπως δωροδοκίες, ελαττωματικά και μη ασφαλή προϊόντα, περιβαλλοντικές επιβαρύνσεις, αποδεικνύεται ότι οι επιχειρήσεις και τα στελέχη τους δεν συμβαδίζουν με τις αρχές αυτές, γεγονός που αποτέλεσε το κύριο ερέθισμα για τη σύνταξη μιας εργασίας που εξετάζει τη συνεισφορά της επιχειρηματικής ηθικής στον τομέα της διαχείρισης προμηθειών.

2. Αντικειμενικοί στόχοι της έρευνας

Οι βασικοί αντικειμενικοί στόχοι της ερευνητικής αυτής προσπάθειας είναι: Πρώτον να αναγνωρισθεί η διαχείριση προμηθειών ως λειτουργία εξέχουσας σημασίας. Στα πλαίσια επίτευξης των παραπάνω, γίνονται σαφείς οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες του τμήματος προμηθειών μιας επιχείρησης και επιπλέον, αναγνωρίζεται η στρατηγική σημασία των προμηθειών ως παράγοντας που συντελεί στην κερδοφορία της επιχείρησης.

Ο δεύτερος αντικειμενικός στόχος της εργασίας αυτής είναι να εντοπίσει και να διορθώσει τα κενά που δημιουργούνται από την έλλειψη επιχειρηματικής ηθικής σε θέματα προμηθειών. Ο παραπάνω στόχος απαιτεί να διερευνηθούν πρώτα οι αιτίες που δημιουργούν ζητήματα ηθικής φύσεως καθώς και να διαπιστωθεί η μορφή των ζητημάτων αυτών.

Τέλος, ο τρίτος αντικειμενικός στόχος αυτής της εργασίας είναι να παρασχεθεί ένας οδηγός που θα δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές ώστε να αποφεύγονται συμπεριφορές και ενέργειες που απειλούν τα ηθικά στεγανά των επιχειρήσεων και ειδικότερα του τμήματος προμηθειών. Τον παραπάνω στόχο διασφαλίζουν πρακτικές ενέργειες που πρέπει να κάνει η επιχείρηση καθώς και η σύνταξη ενός κώδικα ηθικής συμπεριφοράς, της επιχείρησης, των εργαζομένων, αλλά και των υπολοίπων εμπλεκόμενων. Η ουσιαστική προσκόλληση στις αρχές και τα πρότυπα ηθικής του κώδικα συμπεριφοράς από τα τμήματα προμηθειών των επιχειρήσεων, ελαχιστοποιεί την εμφάνιση αντιδεοντολογικών συμπεριφορών.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που επιχειρεί η μελέτη αυτή να απαντήσει είναι τα εξής :

1. Γιατί η Διαχείριση Προμηθειών είναι μια άκρως σημαντική λειτουργία για τις σύγχρονες επιχειρήσεις ;
2. Ποιος ο ρόλος της Επιχειρηματικής Ηθικής στο εσωτερικό της επιχείρησης ;
3. Ποια είναι τα αίτια που δημιουργούν συμπεριφορές εκτός ηθικών πλαισίων ;
4. Τι είδους συμπεριφορές και δράσεις μη ηθικού χαρακτήρα προβάλλονται από τα στελέχη ;

5. Πώς μέσα από την Επιχειρηματική Ηθική η εφαρμογή ενός Κώδικα Συμπεριφοράς από τις επιχειρήσεις θωρακίζει αυτές και τα στελέχη τους ;

3. Μεθοδολογία της έρευνας

Η ερευνητική αυτή εργασία σχεδιάστηκε και πραγματοποιήθηκε σε δύο φάσεις. Στην πρώτη φάση έγινε μια εκτενής έρευνα της Ελληνικής και Διεθνούς Βιβλιογραφίας για τη λειτουργία της Διοίκησης Προμηθειών και την περιγραφή των αρχών της Επιχειρηματικής Ηθικής. Εδώ είναι χρήσιμο να σημειωθεί ότι το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας καλύφθηκε από συγγραφείς των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής.

Σημαντικά στοιχεία συγκεντρώθηκαν από επισκέψεις σε ιστοσελίδες Διεθνών Ινστιτούτων όπως το Chartered Institute of Purchasing and Supply (C.I.P.S) του Ηνωμένου Βασιλείου, το Institute for Supply Management (I.S.M) των Η.Π.Α. αλλά και από επισκέψεις στο Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής και την Βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Η δεύτερη φάση της έρευνας αφιερώθηκε στην προετοιμασία και στη σύνδεση των στοιχείων που οδηγούν στην εφαρμογή ενός Κώδικα που αποτελεί οδηγό ηθικής συμπεριφοράς για επιχειρήσεις, εργαζόμενους, προμηθευτές και πελάτες σε θέματα Διαχείρισης Προμηθειών.

4. Δομή και περιεχόμενο της ερευνητικής εργασίας

Η εργασία αυτή αποτελείται από επτά κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται ενδεικτικά η έμφαση που δίνεται στην σημασία της επιχειρηματικής ηθικής σε θέματα προμηθειών, αναπτύσσονται οι βασικοί στόχοι της ερευνητικής προσπάθειας καθώς και ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιήθηκε η συγκεκριμένη εργασία. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια της λειτουργίας των προμηθειών στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα, επισημαίνοντας την εξέχουσα σημασία της Διαχείρισης Προμηθειών στο εσωτερικό των επιχειρήσεων. Στο κεφάλαιο τρία γίνεται μια παρουσίαση της ηθικής και ειδικότερα της επιχειρηματικής ηθικής με προεκτάσεις όπως η εταιρική κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων στο σύγχρονο επιχειρηματικό γίγνεσθαι.

Στο κεφάλαιο τρία εισάγονται τα θέματα ηθικής που απασχολούν τις επιχειρήσεις και τους εργαζομένους τους σε θέματα προμηθειών. Εξετάζονται, οι αιτίες, οι εφαρμογές ανήθικων πρακτικών καθώς και μια σειρά από μελέτες στο τέλος του κεφαλαίου.

Στο επόμενο κεφάλαιο αναλύεται η διάσταση της επιχειρηματικής ηθικής και της λειτουργίας της διαχείρισης των προμηθειών σε περιβαλλοντολογικά θέματα. Αναλύεται η ηθική ευθύνη που έχουν οι επιχειρήσεις απέναντι στο περιβάλλον, παραθέτοντας μια σειρά από προτάσεις για προστασία του περιβάλλοντος μέσα από την διαχείριση των προμηθειών και ειδικότερα μέσα από τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας. Στο κεφάλαιο πέντε παρουσιάζονται οι κώδικες επιχειρηματικής δεοντολογίας ή ηθικής συμπεριφοράς των μεγαλύτερων ινστιτούτων που ασχολούνται με θέματα προμηθειών , δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην δημιουργία και αφομοίωση τους στο εσωτερικό των επιχειρήσεων.

Το κεφάλαιο έξι έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον διότι συγκεντρώνει τα προαναφερθέντα θέματα επιχειρηματικής ηθικής στην διοίκηση προμηθειών και παρέχει ένα κώδικα οδηγό καθώς και πρακτικές που είναι ικανές για την επίλυση τέτοιων ζητημάτων. Τέλος όπου κρίνεται σκόπιμο παρουσιάζονται μελέτες περιπτώσεων που μας βοηθούν στην καλλίτερη κατανόηση των επί μέρους θεμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1.1 Ιστορικό

Μέσα στο πέρασμα του χρόνου το εμπόριο και οι προμήθειες αποτέλεσαν βασικό κομμάτι των ανθρώπινων σχέσεων και πολιτισμών. Πολλές φορές η εξασφάλιση προμηθειών αποτέλεσε την αιτία πολέμων και κατακτήσεων. Λαοί που ήταν πλούσιοι α' ύλες, ορυκτά, γεωργικά προϊόντα, όπως και λαοί με έφεση στο εμπόριο και τις μεταφορές δημιούργησαν αξιόλογα πολιτισμικά επιτεύγματα. Τρανά τέτοια παραδείγματα υπήρξαν οι αρχαίοι Έλληνες, οι Αιγύπτιοι καθώς και οι λαοί της Μεσοποταμίας . Ο Harold Ward ιστορικός ερευνητής αναφέρει ότι σε πήλινες πλάκες που βρέθηκαν χρονολογίας 2800 π.Χ στο El Rash περιοχή των αρχαίων Φοινίκων αναγράφονται τα εξής : <<Ο Φοίνικας προμηθευτής υποχρεούται να παραδώσει πενήντα αμφορείς αρωματικών ελαίων σε Έλληνα έμπορο κάθε δεκαπέντε ημέρες από την έναρξη της συμφωνίας .Σε αντάλλαγμα ο Έλληνας έμπορος πρέπει να δώσει εξακόσια βαζάκια δημητριακών.>> Η παραπάνω επιγραφή θα μπορούσε κάλλιστα να χαρακτηριστεί ως πρόγονος των σημερινών εντολών παραγγελίας.

Παρόλο την αρχαιότητα της λειτουργίας των προμηθειών μόνο στο τελευταίο μισό του αιώνα μας έχει αναγνωριστεί η σημασία που έχει η αποτελεσματική διαχείριση των προμηθειών στις επιχειρήσεις, θεωρώντας την επί πολλά χρόνια μια λειτουργία χαμηλής σημασίας στο εσωτερικό των επιχειρήσεων .Πιστεύεται ότι το πρώτο ακαδημαϊκό σύγγραμμα που μελετά το αντικείμενο των προμηθειών γράφτηκε το 1933 από τον Howard T. Lewis καθηγητή του πανεπιστημίου του Harvard, έκτοτε το καταξιωμένο αυτό πανεπιστημιακό ίδρυμα αναγνώρισε τη σημασία της διαχείρισης των προμηθειών εκδίδοντας μελέτες και σχετικά άρθρα με τέτοιου είδους θέματα. Κατά τις δεκαετίες του 60' και 70' οι περισσότερες μεγάλες βιομηχανίες ταύτιζαν τις προμήθειες με την διαχείριση των αποθεμάτων (inventory management), δύο πράγματα απασχολούσαν τους manager η τιμή και η διακοπή της γραμμής παραγωγής λόγω έλλειψης αποθεμάτων. Ωστόσο δεν είχαν καταλάβει ότι η ολοκληρωμένη διαχείριση

προμηθειών ήταν ο πιο σημαντικός παράγων για την μείωση του κόστους των πωληθέντων σε όλα τα επίπεδα.

Στο τέλος της δεκαετίας του 70' η αγορά έγινε πιο διεθνής από πλευράς αγοράς προμηθειών και μάρκετινγκ. Η ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων άρχισε να λύνει τα προβλήματα της διαχείρισης των αποθεμάτων. Το κόστος των πρώτων υλών και τον προϊόντων άρχισε να αυξάνεται σημαντικά λόγω της αυξανόμενης τάσης του πληθωρισμού και των εμπόρων του πετρελαίου παγκοσμίως. Ταυτόχρονα η αυτοματοποίηση των παραγωγικών διαδικασιών έγινε εντονότερη καθώς πρόσφερε σημαντική μείωση στο κόστος ανά μονάδα. Πολλές επιχειρήσεις κατάλαβαν ότι είναι προτιμότερο να αγοράζουν από άλλες υλικά που τους χρησιμεύουν στην παραγωγή παρά να τα παράγουν οι ίδιες εσωτερικά. Όλα τα παραπάνω συντέλεσαν στην αύξηση του κόστους των υλικών ως ποσοστό του τελικού προϊόντος.

Αυτές οι αλλαγές έφεραν σημαντικές ευθύνες στην λειτουργία των προμηθειών. Η αγορά προμηθειών και η διαχείριση υλικών άρχισαν να παίρνουν πιο σημαντικό ρόλο σε βιομηχανίες, επιχειρήσεις και κρατικούς οργανισμούς. Στις αρχές της δεκαετίας του 80' πολλές επιχειρήσεις έγιναν πλουσιότερες λόγω αποτελεσματικότερης διαχείρισης των αποθεμάτων τους, αφού διαπίστωσαν ότι διατηρώντας παραπάνω αποθέματα τους κόστιζε 20-30 % παραπάνω στο κόστος του προϊόντος. Πληροφοριακά συστήματα όπως το MRP (Materials Requirement Planning), η συνέπεια των προμηθευτών και η μέθοδος αποθεμάτων just-in-time επέτρεψαν στις επιχειρήσεις σημαντική μείωση των αποθεμάτων. Άνθρωποι που εκπαιδευόντουσαν στα οικονομικά, την πληροφορική και τη διοίκηση παραγωγής άρχισαν να προσλαμβάνονται στα κομμάτια της προμηθευτικής διαδικασίας, σταματώντας πλέον οι επιχειρήσεις να προσλαμβάνουν ανθρώπους που δεν μπορούσαν να δημιουργήσουν προστιθέμενη αξία. Ο ρόλος των προμηθειών στο εσωτερικό της επιχείρησης άλλαξε σημαντικά και αναγνωρίστηκε ως λειτουργία υψηλής σημασίας για την οικονομική επιτυχία της επιχείρησης.

Σήμερα στον σύγχρονο κόσμο των τεχνολογικών και παραγωγικών διαδικασιών η διοίκηση προμηθειών στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς είναι θέμα *πρωταρχικής σημασίας*. Σε μια εποχή αυξανόμενου ανταγωνισμού και οικονομικών διακυμάνσεων στις τιμές των προϊόντων η διαχείριση προμηθειών είναι ένας από τους παράγοντες που

παίζει σημαντικό ρόλο στην δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος για κάθε επιχείρηση. Ως εκ τούτου πρέπει να αναφέρουμε τρεις παράγοντες που έδωσαν ώθηση στο επάγγελμα των προμηθειών : **α)** η ουσιαστική συμβολή των προμηθειών στην κερδοφορία και την προστιθέμενη αξία της επιχείρησης **β)** ο επίσημος χαρακτήρας που απόκτησε το επάγγελμα των προμηθειών **γ)** η αναγνώριση της στρατηγικής σημασίας των προμηθειών.

1.2 Η ανάγκη για ολοκληρωμένη Διαχείριση Προμηθειών

Στο τέλος της δεκαετίας του 80' στην Αμερική το κόστος των πρώτων υλών αποτελούσε το 60% της αξίας του τελικού προϊόντος. Ο ρόλος των προμηθειών και της διαχείρισης υλικών έγινε καθοριστικός για την μείωση του κόστους παραγωγής, έτσι οι εταιρίες έψαξαν τρόπους για να βελτιώσουν τα συστήματα προμηθειών τους. Οι αμερικανικές βιομηχανίες επιστράτευσαν εργαλεία βελτίωσης όπως τα ιαπωνικά μοντέλα του Kaizen για συνεχή βελτίωση και Kanban , τους Κύκλους Ποιότητας και τα συστήματα Just-in-time. Οι αλλαγές αυτές συνδυάστηκαν με την ταχεία ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων στο χώρο της παραγωγής όπως τα Ολοκληρωμένα Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (ERP). Αυτές οι δύο αλλαγές μαζί με την αναγνώριση του καταλυτικού ρόλου των προμηθειών την μετέτρεψαν τις προμήθειες σε λειτουργία υψηλής σημασίας, μετονομάζοντας τις προμήθειες σε Διαχείριση Προμηθειών (purchasing to supply management).

Η μετάλλαξη αυτή έφερε αλλαγές και στην οργανωτική δομή των τμημάτων προμηθειών που χωρίστηκαν σε δύο ομάδες .Η πρώτη είναι υπεύθυνη για τις εκτελεστικές λειτουργίες όπως η εντολή και η παρακολούθηση των παραγγελιών , η διαχείριση των υλικών στις γραμμές παραγωγής και η ελαχιστοποίηση των αποθεμάτων. Η δεύτερη αφορά τους manager που είναι υπεύθυνοι για τις συνεργασίες με τους προμηθευτές, για την ανάπτυξη του προϊόντος και των διαδικασιών, για την λήψη συλλογικού χαρακτήρα στρατηγικών αποφάσεων και για τον προϋπολογισμό του τμήματος προμηθειών. Επίσης σε πολύ αναπτυγμένες εταιρείες υπάρχει ξεχωριστή στρατηγική προμηθειών που συμβαδίζει με τις στρατηγικές μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικών και παραγωγής συνθέτοντας έτσι ένα ισχυρό όπλο για κάθε εταιρεία που ονομάζεται *επιχειρηματικό σχέδιο*.

Παλαιότερα η απόδοση των διευθυντών προμηθειών και των εταιρειών τους μετριόταν βάση: **α)** επίτευξη χαμηλών τιμών **β)** στην ικανότητα τους να έχουν αδιάκοπη παραγωγή **γ)** στο λειτουργικό κόστος του τμήματος προμηθειών. Σήμερα οι πολυεθνικές επιχειρήσεις και οι μεγάλοι οργανισμοί περιμένουν από τα τμήματα προμηθειών να εστιάσουν σε πέντε συνιστώσες: ποιότητα, κόστος, χρόνος, τεχνολογία και διαθεσιμότητα δίνοντας έτσι περισσότερη προστιθέμενη αξία στην εταιρεία.

Η σχέση μεταξύ διαχείρισης προμηθειών και βιομηχανικής παραγωγής είναι ένα πολύ εξειδικευμένο κομμάτι. Δεν σχετίζεται μόνο με την αγορά των πρώτων υλών αλλά και με παράγοντες όπως οι σχεδιαστικές προδιαγραφές του προϊόντος, η ποιότητα των υλικών, η αγορά των προμηθευτών, ο χρόνος παράδοσης καθώς και τα στάδια παραγωγής που έχει η κάθε βιομηχανία. Όλοι αυτοί οι παράγοντες συνθέτουν ένα πρόγραμμα προμηθειών (purchasing schedule) που όσο πιο καλά δομημένο είναι στο εσωτερικό μιας επιχείρησης τόσο πιο πολύ συντελεί στη μείωση του κόστους παραγωγής. Ο συνεχώς αυξανόμενος ανταγωνισμός εταιρειών με ομοειδή προϊόντα ενισχύει τον ρόλο των προμηθευόμενων υλικών από πλευράς κόστους και ποιότητας σε εργαλείο αύξησης των πωλήσεων. Τέλος είναι χρήσιμο να παραθέσουμε δύο ορισμούς για να ξεχωρίσουμε τις έννοιες *προμήθειες* και *διοίκηση προμηθειών* :

1. *Επιχειρησιακά ως Προμήθειες μπορούν να ορισθούν οι ενέργειες οι οποίες αποσκοπούν στην απόκτηση, πρώτων υλών, υλικών, εξοπλισμού, υπηρεσιών με αγορά ή μίσθωση με κύριο σκοπό την χρησιμοποίησή τους στις παραγωγικές διαδικασίες.*

2. *Ως Διαχείριση Προμηθειών μπορούμε να χαρακτηρίσουμε τις λειτουργίες που είναι υπεύθυνες για την συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη του τελικού προϊόντος καθώς και τις επιχειρησιακές διαδικασίες που απαιτούνται για αδιάκοπη παροχή υλικών και υπηρεσιών στο εσωτερικό της επιχείρησης, έχοντας ως σκοπό την δημιουργία κερδοφορίας στην ίδια την επιχείρηση, στους προμηθευτές και στους πελάτες της επιχείρησης αυτής.*

1.3 Προμήθειες και απασχόληση

Αν αναρωτιόταν κάποιος σήμερα αν οι προμήθειες αποτελούν ένα είδος επαγγέλματος η απάντηση θα ήταν σίγουρα «ναι». Τα στελέχη και το προσωπικό του τμήματος προμηθειών συνεισφέρουν στην επιτυχία του έργου μιας επιχείρησης ομοίως με τα

στελέχη τμημάτων όπως το μάρκετινγκ, οι οικονομικές υπηρεσίες, η παραγωγή κ.τ.λ. Σε ένα τέτοιο επάγγελμα είναι απαραίτητες, εκτενείς γνώσεις σχετικά με το εμπόριο, τις παραγωγικές διαδικασίες, τη διαχείριση επαγγελματικών σχέσεων καθώς απαιτείται πολυετής εμπειρία στις διαφορές αγορές προμηθειών. Πραγματικά οι ικανότητες και οι μέθοδοι που απαιτεί το συγκεκριμένο επάγγελμα βασίζονται στην απόκτηση επιστημονικών γνώσεων συνδυάζοντας παράλληλα την τέχνη να μπορεί κάποιος να αναπτύσσει και να διαχειρίζεται ανθρώπινες σχέσεις. Είναι αλήθεια ότι οι βασικές αρχές των τμημάτων μιας επιχείρησης χτίζονται πάνω στο πεδίο των οικονομικών επιστημών το ίδιο συμβαίνει και με τις προμήθειες. Όπως η προσφορά και η ζήτηση αποτελούν τη ραχοκοκαλιά των οικονομικής επιστήμης, ο καθορισμός των αναγκών, η άριστη πηγή προμήθειας, η τιμή, και η σχέσεις με τους προμηθευτές αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της λειτουργίας των προμηθειών.

Πριν συγκρίνουμε αυτές τις δυο έννοιες είναι χρήσιμο να εξετάσουμε την έννοια του επαγγελματισμού. Ο επαγγελματισμός μιας εργασίας όπως αναφέρει ο Millerson εξαρτάται από κάποια στοιχεία όπως οι ικανότητες και η θεωρητική γνώση που απαιτεί κάθε επάγγελμα. Σημαντικό είναι να εξεταστεί σε ποιο βαθμό οι ικανότητες αυτές αποκτώνται μέσω πρακτικής άσκησης και εκπαίδευσης. Στη συνέχεια για να διαπιστωθεί ο επαγγελματισμός μιας εργασίας οι υποψήφιοι πρέπει να επιδείξουν τις ικανότητες περνώντας κάποιες εξετάσεις (test). Η επαγγελματική ικανότητα μπορεί να καθοριστεί από πολλές απόψεις. Οι περισσότεροι ορισμοί περιλαμβάνουν την έννοια της κυριότητας μιας ομάδας γνώσεων, τις συνεχείς προσπάθειες να αυξηθούν οι γνώσεις και οι δεξιότητες κάποιου σε ένα επάγγελμα, τις ικανότητες επικοινωνίας, την προθυμία να μοιραστεί τη γνώση με άλλους συμβαδίζοντας παράλληλα με τα υψηλότερα πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς. Τέλος, η ακεραιότητα που επιδεικνύεται καθώς και οι κώδικες συμπεριφοράς που εφαρμόζονται φανερώνουν σε μεγάλο βαθμό τον επαγγελματισμό μιας εργασίας.

Σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη του επαγγέλματος των προμηθειών αποτέλεσε η ίδρυση επαγγελματικών ινστιτούτων και συνδέσμων σχετικών με την λειτουργία των προμηθειών. Τέτοια ινστιτούτα είναι το Chartered Institute of Purchasing and Supply (CIPS) που ιδρύθηκε το 1931 στο Ηνωμένο Βασίλειο και το National Association of Purchasing Management (NAPA) που ιδρύθηκε το 1915 στις Η.Π.Α και

μετονομάστηκε έπειτα σε Institute of Supply Management (ISM). Το 1995, 41 εθνικές επιτροπές και ινστιτούτα προμηθειών συγκρότησαν την Διεθνή Ένωση Διοίκησης Προμηθειών (International Federation of Purchasing Management). Επίσης πάνω από 105 πανεπιστήμια και κολλέγια εκ των οποίων 40 στις Η.Π.Α και τον Καναδά απονείμουν διπλώματα και μεταπτυχιακούς τίτλους στο πεδίο της διοίκησης προμηθειών και των logistics. Σκοπός των παραπάνω ινστιτούτων είναι να υποστηρίζουν και να προάγουν το επάγγελμα των προμηθειών υποδεικνύοντας στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς τα επαγγελματικά πρότυπα και τις καλλίτερες πρακτικές που πρέπει να ακολουθούνται. Επίσης, οι κώδικες των ινστιτούτων αυτών αποτελούν όπως θα δούμε παρακάτω τους πιο πλήρη και αποδεκτούς οδηγούς ηθικής συμπεριφοράς παγκοσμίως σε θέματα προμηθειών.

Δεύτερος σημαντικός παράγων που βοήθησε στην ανάπτυξη των προμηθειών είναι η αναγνώρισή του ως επάγγελμα που απαιτεί εξειδικευμένη γνώση. Η εξειδίκευση αυτή προέρχεται από μια σειρά γνωστικών αντικειμένων όπως η λογιστική, κοστολόγηση, διαχείριση πληροφοριακών συστημάτων, διοίκηση παραγωγής, νομικές γνώσεις σχετικές με θέματα διεθνούς εμπορίου και προμηθειών, τα παραπάνω συντελούν επιτυχημένη λειτουργία του επαγγέλματος των προμηθειών. Εκτός από τις τεχνικές γνώσεις χρειάζεται και επίδειξη στοιχείων όπως διαπραγματευτικές ικανότητες, σωστές προβλέψεις και ορθή λήψη αποφάσεων. Η διασπορά αυτή των εξειδικευμένων γνώσεων και τεχνικών που απαιτούνται ενισχύονται από:

- την σημασία της διαχείρισης προμηθειών στον σύγχρονο επιχειρηματικό γίγνεσθαι,
- από την ίδρυση αυτούσιων τμημάτων διδακτικής των προμηθειών σε πανεπιστήμια και ινστιτούτα,
- το έντονο ενδιαφέρον για έρευνα στην διοίκηση προμηθειών,
- την έκδοση βιβλίων και περιοδικών που ασχολούνται με το αντικείμενο όπως το Purchasing and Supply Management (UK), European Magazine of Purchasing Management και το International Journal of Purchasing and Materials Management.

Τέλος, αξίζει να αναφέρουμε ότι για να γίνει κάποιος στέλεχος μέλος σε ινστιτούτα όπως το CIPS και το ISM απαιτούνται προσόντα όπως συγκεκριμένες ακαδημαϊκές σπουδές και προϋπηρεσία σε συναφές αντικείμενο για κάποιο διάστημα ετών, γεγονός που ενδυναμώνει το status του επαγγέλματος των προμηθειών.

1.4 Κύκλος προμηθειών

Ο κύκλος των προμηθειών έχει τέσσερα στάδια που απαιτούν προσεκτικό σχεδιασμό ώστε να αποκτηθούν οι δυνατόν καλλίτερες εισροές (υλικά και υπηρεσίες) και να δαπανηθούν παραγωγικά και αποτελεσματικά οι χρηματικοί πόροι της επιχείρησης διατηρώντας ταυτόχρονα υψηλό επίπεδο συνεργασιών με προμηθευτές και πελάτες.

1. *Ο προγραμματισμός των αναγκών* είναι μια σημαντική διαδικασία που έχει ως αποτέλεσμα την αναγνώριση των άριστων υλικών ή υπηρεσιών προς αγορά θέτοντας παράλληλα τις προδιαγραφές και την επεξεργασία που απαιτείται για να γίνει το τελικό προϊόν. Περίπου το 85% του κόστους του τελικού προϊόντος σχεδιάζεται στην φάση αυτή, έτσι ο προγραμματισμός των αναγκών είναι μια σημαντική διαδικασία που λαμβάνει υπόψη στοιχεία όπως κόστος, διαθεσιμότητα, υποκατάστατα υλικά κ.τ.λ.
2. *Η πηγή προμήθειας* αποτελεί τον εντοπισμό και την επιλογή προμηθευτή του οποίου η ποιότητα, η τιμή, η τεχνογνωσία, ο χρόνος παράδοσης και η εξυπηρέτηση ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησης. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει επίσης την ανάπτυξη στρατηγικών συμμαχιών με προμηθευτές μακράς διάρκειας.
3. *Η τιμή αγοράς* αντικατοπτρίζει την επιθυμητή τιμή σύμφωνα με την οποία ο προμηθευτής ανταμείβεται για τις προσπάθειές του και ο αγοραστής έχει το λιγότερο δυνατό κόστος αγοράς. Ο κύκλος των προμηθειών είναι γεμάτος από διαπραγματεύσεις μεταξύ προμηθευτών και αγοραστών ωστόσο το πιο σημαντικό στάδιο των διαπραγματεύσεων που απαιτεί τους καλύτερους χειρισμούς είναι η αμοιβαία συμφωνία για την τιμή αγοράς.
4. *Ελεγκτικές-Υποστηρικτικές διαδικασίες* ακολουθούν μετά τα τρία πρώτα στάδια και είναι αυτές που διασφαλίζουν ότι η εταιρεία παρέλαβε ποσοτικά, ποιοτικά, χρονικά και τιμολογιακά ότι είχε συμφωνήσει με τον προμηθευτή. Επίσης είναι υπεύθυνες για την διαχείριση συμβολαίων με τους προμηθευτές, για τον εντοπισμό προβλημάτων στα προμηθευόμενα είδη, για την ανταλλαγή τεχνογνωσίας και τεχνικής υποστήριξης με τους προμηθευτές.

1.5 Η συμβολή των προμηθειών στην κερδοφορία της επιχείρησης

Τις τελευταίες δεκαετίες οι managers δίνουν μεγάλη σημασία στο κομμάτι των προμηθειών ως μέσο για την μείωση του κόστους παραγωγής. Οι κυρίες λειτουργικές δαπάνες για τις περισσότερες επιχειρήσεις είναι η αγορά ανθρώπινων πόρων (εργασία) και η αγορά προμηθειών (α ύλες, μηχανολογικός εξοπλισμός, υπηρεσίες κτλ.). Είναι γνωστό ότι με την χρήση νέων τεχνολογιών τείνουν να μειώνονται συνεχώς οι δαπάνες σε ανθρώπινο δυναμικό περιορίζοντας έτσι το κόστος παραγωγής. Συνεπώς ο πιο σημαντικός παράγων για την μείωση του κόστους και την αύξηση του περιθωρίου κέρδους είναι η διαχείριση των προμηθειών. Οι προμήθειες ως παράγων κερδοφορίας είναι σημαντικές όταν:

- Οι αγορές προμηθειών αποτελούν υψηλό ποσοστό της συνολικής δαπάνης
- Οι τιμές των αγορών έχουν διακυμάνσεις
- Υπάρχει υψηλός ανταγωνισμός στην αγορά του τελικού προϊόντος
- Υπάρχουν καινοτομίες και εξειδικευμένες προδιαγραφές στην παραγωγή του συγκεκριμένου προϊόντος

Σημαντικό είναι να αναλύσουμε το ρόλο των προμηθειών στην αλυσίδα τις προστιθέμενης αξίας. Η άποψη αυτή διατυπώθηκε από τον Μ.Ε. Porter, ο οποίος τοποθετεί την λειτουργία των προμηθειών στην αλυσίδα αξίας υποστηρίζοντας ότι συνεισφέρει στο συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης προσδίδοντας αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία που παρέχει. Ως αλυσίδα αξίας μπορούν να χαρακτηρισθούν όλα τα στάδια από την πρώτη ύλη ως το τελικό προϊόν που φθάνει στον καταναλωτή, στα οποία μέσω διαδικασιών προσδίδεται συνεχώς αξία στο προϊόν.

Η προσέγγιση του Porter μας αναφέρει ότι μέσα σε μια επιχείρηση τα διάφορα τμήματα παράγουν παρόμοια ή πολλές φορές ακριβώς ίδια προϊόντα με τους ανταγωνιστές τους, συνεπώς μια επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της μέσω δύο τρόπων. Ο πρώτος είναι η παραγωγή προϊόντος με λιγότερο κόστος. Ο δεύτερος είναι η διαφοροποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών. Οι λειτουργίες μιας επιχείρησης διαχωρίζονται σε πέντε κύριες και τέσσερις υποστηρικτικές που κάθε μια τους ξεχωριστά συνεισφέρει

στην δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Οι λειτουργίες αυτές συνιστούν την αλυσίδα αξίας.

1.5.1 Βασικές λειτουργίες

Είναι αυτές που σχετίζονται με την διακίνηση των πρώτων υλών τις διαδικασίες παραγωγής το marketing και τις πωλήσεις εσωτερικά.

1. Εσωτερικά logistics: Παραλαβή, διακίνηση και διαχείριση υλικών, αποθήκευση, έλεγχος αποθεμάτων και προγραμματισμός μεταφορών.
2. Παραγωγή: Βασικές κατεργασίες πρώτων υλών και μετασχηματισμός σε τελικό προϊόν, συσκευασία, συντήρηση εξοπλισμού, έλεγχοι ποιότητας.
3. Εξωτερικά logistics: Μεταφορές και διανομή τελικού προϊόντος, προγραμματισμός παραγγελιών και παραδόσεων.
4. Μάρκετινγκ και Πωλήσεις: Παρακίνηση πελατών να αγοράσουν το προϊόν, προώθηση του προϊόντος (πωλητές, διαφήμιση, κανάλια διανομής), πολιτική τιμολόγησης.
5. Παρεχόμενες υπηρεσίες: Εξυπηρέτηση πελατών, εγκατάσταση, επισκευές, πωλήσεις ανταλλακτικών, πολιτική after sales.

1.5.2 Υποστηρικτικές λειτουργίες

Είναι αυτές που παρέχουν υποστήριξη στη δράση των βασικών λειτουργιών καθώς και μεταξύ τους.

1. Προμήθειες: Αγορές πρώτων υλών, εξοπλισμού και αναλώσιμων.
2. Διαχείριση και Ανάπτυξη Τεχνολογίας: Απαιτούμενη τεχνογνωσία, τεχνολογικές διαδικασίες που χρειάζονται σε κάθε στάδιο της αλυσίδας αξίας.
3. Διοίκηση ανθρώπινων πόρων: Επιλογή προσωπικού, τοποθέτηση σε θέσεις εργασίας, αξιολόγηση υπαλλήλων, πολιτική αμοιβών και προαγωγών, διαχείριση σχέσεων εργαζομένων και εργοδότη.
4. Δομή Επιχείρησης (Firm Infrastructure): Γενική Διεύθυνση, Προγραμματισμός, Οικονομικές Υπηρεσίες, Νομικές Υπηρεσίες, Πωλήσεις, Τμήμα Ποιότητας.

Κάθε λειτουργία μέσα στην αλυσίδα αξίας παρέχει εισροές που ύστερα από συγκεκριμένη επεξεργασία προσδίδουν αξία στην τελική εκροή που ο τελικός πελάτης λαμβάνει με την μορφή προϊόντος και υπηρεσίας ή ως το άθροισμα αξιών στο τέλος της αλυσίδας αξίας. Οι βασικές λειτουργίες έχουν σκοπό να συνεισφέρουν στο συγκριτικό πλεονέκτημα βοηθώντας στην παραγωγή και την πώληση του προϊόντος/υπηρεσίας με στόχο να ξεπεράσουν τις προσδοκίες των καταναλωτών, σε σχέση με αυτές που πηγάζουν από προϊόντα/υπηρεσίες άλλων ανταγωνιστών. Η λειτουργία των προμηθειών συνεργάζεται με τις άλλες οκτώ εσωτερικές λειτουργίες όπως και με παράγοντες από το εξωτερικό περιβάλλον π.χ. η συμβολή των προμηθευτών είναι πολύ σημαντική για την επιχείρηση. Η συμβολή των προμηθευτών δεν περιορίζεται μόνο σε παράγοντες μείωσης του κόστους αλλά:

α. Εφόσον οι προμηθευτές αποτελούν κριτικό στοιχείο για την προστιθέμενη αξία που προσδίδουν στο προϊόν της επιχείρησης οι στρατηγικές αποφάσεις που έχουν σχέση με θέματα προμηθειών πρέπει να βασίζονται σε πληροφορίες όπως:

- Η διαθεσιμότητα των υλικών στην αγορά.
- Συναλλαγματικές ισοτιμίες και διακυμάνσεις των τιμών των εμπορευμάτων (commodities) στην παγκόσμια αγορά.
- Μερίδια αγοράς προμηθευτών και ανταγωνιστών.
- Τεχνολογικές καινοτομίες στην αγορά των προμηθευτών.

β. Η λήψη αποφάσεων προμηθειών και οι συνέπειες τους πρέπει να σχετίζονται με θέματα όπως:

- Κάθετη ή οριζόντια ολοκλήρωση της επιχείρησης.
- Συνεργασίες με νέους προμηθευτές.
- Αγορές προμηθειών διεθνώς.
- Με αποφάσεις παραγωγής των προμηθευόμενων υλικών ή αγοράς από προμηθευτή (buy or make decisions).
- Τρόπους πληρωμής ανά συμβόλαιο.

γ. Θα πρέπει να γίνεται αναγνώριση των κρίσιμων υλικών και εξαρτημάτων και λεπτομερής έρευνα σε παράγοντες όπως:

- Η αξιοπιστία και η ασφάλεια που παρέχει η συγκεκριμένη πηγή προμήθειας.

- Η εξεύρεση υποκατάστατων υλικών ή εναλλακτικών προμηθευτών.
- Η προσδοκώμενη αξία από τις διάφορες πηγές προμηθευτών.

δ. Λαμβάνοντας υπόψη τις ευθύνες που απορρέουν από το τμήμα προμηθειών πρέπει:

- Τα στελέχη να μοιράζονται το ίδιο όραμα στην επιχείρηση και να γνωρίζουν τις λειτουργίες όλων των σταδίων της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Το τμήμα προμηθειών να παρέχει τα υλικά/υπηρεσίες στην σωστή ποιότητα, σε συγκεκριμένο χρόνο και με τις προδιαγραφές που του έχουν ζητηθεί από τα υπόλοιπα τμήματα.
- Να αξιολογούνται συνεχώς οι προδιαγραφές των προμηθευόμενων υλικών από πλευράς κόστους, ποιότητας και διαθεσιμότητας.
- Να εφαρμόζονται οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).

ε. Για να είναι κερδοφόρα η λειτουργία των προμηθειών πρέπει να εξετάζονται παράγοντες όπως:

- Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπάρχοντων προμηθευτών.
- Οι εκτιμώμενες δυνατότητες νέων προμηθευτών.

ζ. Οι προμήθειες βάσει στρατηγικής είναι μια διαδικασία που προσδίδει αξία στις σχέσεις προμηθευτή-επιχείρησης δίνοντας συγκριτικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Αυτό επιτυγχάνεται με τους εξής τρόπους:

- Αποκλειστικό προμηθευτή.
- Ανάμιξη του προμηθευτή στον σχεδιασμό του προϊόντος.
- Ανάπτυξη των προμηθευτών μέσα από την επιχείρηση.
- Αγοράζοντας την εμπειρία των προμηθευτών.
- Δίνοντας ευκαιρία για δίκαιο κέρδος στον προμηθευτή λαμβάνοντας υπόψη ότι η χαμηλότερη τιμή δεν σημαίνει χαμηλότερο κόστος.

η. Αύξηση του κεφαλαίου κίνησης (η θετική διαφορά που προκύπτει αν αφαιρέσουμε τις υποχρεώσεις από τις απαιτήσεις). Η αύξηση αυτή μπορεί να γίνει με τρεις τρόπους:

- Μείωση του χρόνου παραμονής των αποθεμάτων μέσα στην επιχείρηση.

- Επιστροφή και ανταλλαγή με μετρητά των περισσευόμενων και ελαττωματικών εμπορευμάτων.
- Μεγάλα χρονικά διαστήματα πληρωμών.

θ. Βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών του τμήματος προμηθειών.

- Μείωση χρόνων καθυστέρησης επικοινωνίας με προμηθευτές μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) και fax.
- Εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης επιχειρηματικών πόρων (ERP).

Τέλος, πολύ σημαντικό κομμάτι είναι η διατήρηση της καλής φήμης της εταιρίας στην αγορά και η ενσάρκωση του οράματος και των ηθικών αρχών που διέπουν την επιχείρηση στους εργαζόμενους προσδίδοντας έτσι και αυτοί από την πλευρά τους αξία στην καλή φήμη και συμπεριφορά της επιχείρησης. Τα χαρακτηριστικά που προσδίδουν αξία μέσω των ηθικών αρχών και της κοινωνικής ευθηνής που φέρει η επιχείρηση και οι εργαζόμενοι της θα αναλύσουμε εκτενώς στο κεφάλαιο τρία.

1.6 Η στρατηγική σημασία των προμηθειών

Η ανάμιξη του τμήματος προμηθειών στις στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης έχει ως σκοπό να ενισχύσει το συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης αυτής στην αγορά. Παράγοντες που ενισχύουν τον ρόλο των προμηθειών είναι ο καθορισμός της προστιθέμενης αξίας του προϊόντος ιδιαίτερα σε κλάδους όπου μεταβήκαν από σταθερά σε δυναμικά εξωτερικά περιβάλλοντα. Επίσης, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός σε συνάρτηση με την παγκοσμιοποίηση που διέπει τα βιομηχανικά προϊόντα δίνει έμφαση στην ποιότητα όχι μόνο του σχεδιασμού αλλά και των υλικών εξαρτημάτων που χρησιμοποιούνται για να ολοκληρωθεί το προϊόν. Όπως αναφέραμε προηγουμένως η συμβολή των προμηθειών έχει στρατηγική σημασία διότι εμπλέκεται στα περισσότερα στάδια της αλυσίδας αξίας.

Οι Monczka και Trent παρατηρούν τις συνέπειες των παραπάνω παραγόντων και καταλήγουν ότι οι προμηθευτές δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται ως απλοί υποστηρικτές της παραγωγικής διαδικασίας αλλά ως κριτικοί παράγοντες που συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων και στην αποδοτικότητα της επιχείρησης. Οι Pearson και

Gritemacher επισημαίνουν ότι σε πολλές επιχειρήσεις οι προμήθειες συμβάλουν σε πολλά τμήματα όπως ο σχεδιασμός, η έρευνα και ανάπτυξη προϊόντος, η παραγωγή και το marketing. Ωστόσο, για να γίνει η συμβολή αυτή ενεργή και αποδοτική, η διοίκηση θα πρέπει να αναγνωρίσει την λειτουργία των προμηθειών ως κρίσιμη για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να γίνει με την πρόσληψη καταξιωμένων επαγγελματικά στελεχών, με την εκχώρηση αυξημένων αρμοδιοτήτων και ευθυνών στο τμήμα προμηθειών και τέλος με συμμετοχή στις στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης.

1.7 Οι στόχοι των προμηθειών

Οι στόχοι των προμηθειών μπορεί να είναι γενικοί και ειδικοί ανάλογα με την περίπτωση. Ο κλασσικός στόχος της διοίκησης προμηθειών δίνεται από τον παρακάτω ορισμό:

«Η αγορά υλικών και εξοπλισμού στην σωστή ποιότητα, στην σωστή ποσότητα, από την σωστή πηγή, στο σωστό τόπο παράδοσης, σε σωστό χρόνο και στην σωστή τιμή».

Ο ορισμός που δόθηκε φαίνεται απλοϊκός και γενικός για τους εξής λόγους:

- Ο όρος «σωστό» είναι υποκειμενικός για κάθε επιχείρηση.
- Ότι είναι «σωστό» μπορεί να αλλάξει ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στο παγκόσμιο περιβάλλον προμηθειών.
- Το παραπάνω πλήθος των «σωστών» πρέπει να συμβαδίζουν με το αντικείμενο και την στρατηγική που εφαρμόζει κάθε επιχείρηση για να πετύχει τους λειτουργικούς στόχους της.
- Στην πρακτική πολλές φορές κάποιοι παράμετροι της έννοιας «σωστού» δεν επιτυγχάνονται ταυτόχρονα μεταξύ τους π.χ. μπορεί η τιμή να είναι σωστή αλλά η ποιότητα και ο χρόνος παράδοσης λάθος.

Συνεπώς οι στόχοι των προμηθειών θα πρέπει να σταθμίζονται με την επιχειρησιακή στρατηγική και τις απαιτήσεις της επιχείρησης σε δεδομένη χρονική στιγμή. Ένας άλλος ορισμός που δίνεται για την λειτουργία των προμηθειών και γενικότερα για την διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι ο εξής:

«Η λειτουργία της διαχείρισης προμηθειών-εφοδιαστικής αλυσίδας έχει ως στόχο να φέρει σε σημείο επαφής την επιχείρηση και τον προμηθευτή ώστε να σχεδιάσει, να παραγγείλει, να αποκτήσει, να αποθηκεύσει και να διανέμει τα απαιτούμενα υλικά, εξοπλισμό και υπηρεσίες ικανοποιώντας με τον τρόπο αυτό τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες της επιχείρησης».

Για να επιτευχθεί ο παρακάτω συλλογικός στόχος πρέπει πρώτα να εφαρμοσθούν μια σειρά από λειτουργίες:

- Η δημιουργία και εφαρμογή επιχειρησιακής στρατηγικής και διαύλων επικοινωνίας μέσα στην εταιρία.
- Η συνεχής βελτίωση και ανάπτυξη του τμήματος προμηθειών και των συστημάτων του.
- Η δημιουργία και η διατήρηση ενός αρχείου λεπτομερούς καταγραφής προμηθειών και προμηθευτών.
- Η διαρκής ανάπτυξη και διεύρυνση των πηγών προμήθειας.
- Η πραγματοποίηση επιτυχών αγορών.
- Η αποτελεσματική παροχή αγαθών και υλικών μέσω της εφοδιαστικής αλυσίδας (αγορά, αποθήκευση, μεταφορά, διανομή).
- Καταγραφή και έλεγχος όλων των διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Διατμηματική συνεργασία μεταξύ όλων των τμημάτων της επιχείρησης.

Συγκεκριμένα για μια βιομηχανία οι στόχοι των προμηθειών είναι οι εξής:

- Η αναγνώριση όλων των κριτικών παραγόντων που μπορεί να επηρεάσουν το κόστος και την διαθεσιμότητα των απαιτούμενων προμηθειών.
- Συνεργασία με τους προμηθευτές ώστε οι προδιαγραφές των υλικών να συμφωνούν με την ποσότητα, την ποιότητα και το κόστος που έχει συμφωνηθεί μεταξύ εταιρίας και προμηθευτή.
- Ενδοεπιχειρησιακή συνεργασία με τον σχεδιασμό, την παραγωγή, και το marketing ώστε να συμφωνηθούν οι ποιοτικές προδιαγραφές, να ληφθούν αποφάσεις αγοράς ή παραγωγής (make or buy decisions) και να γίνουν τα συμβόλαια με τους προμηθευτές.

- Καταγραφή της απόδοσης των προμηθευτών σε σχέση με την ποιότητα, το κόστος, την διαθεσιμότητα και την παράδοση των υλικών.
- Συνεχής μείωση του χρόνου παραλαβής και των πλεοναζόντων αποθεμάτων τηρώντας πάντα τα απαιτούμενα αποθέματα ασφαλείας.
- Κατάργηση γραφειοκρατίας και διοικητικών διαδικασιών που δυσχεραίνουν το έργο των υπαλλήλων προμηθειών, προάγοντας παράλληλα νέες αποτελεσματικές και ευέλικτες μεθόδους που θα διευκολύνουν την λειτουργία των προμηθειών.
- Χτίσιμο σταθερών σχέσεων με τους προμηθευτές που θα βασίζονται σε δίκαιες συμφωνίες, ανταλλαγή τεχνογνωσίας, διαρκή συνεργασία και ομαλή διεξαγωγή των πληρωμών.
- Συνεχής αξιολόγηση και βελτίωση των πολιτικών και διαδικασιών του τμήματος προμηθειών ώστε να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι ευκολότερα.

Ο όρος κερδοφορία σε σχέση με τις προμήθειες δεν πρέπει να παραφράζετε με το ευκαιριακό κέρδος από την επίτευξη κάποιων φθηνών αγορών αλλά να καλύπτει ένα ευρύ φάσμα από οφέλη που κερδίζει η επιχείρηση από την αποτελεσματική διαχείριση των προμηθειών της.

1.8 Κρατικές και Ιδιωτικές προμήθειες

Η έννοια του κράτους ως «ισχυρή δύναμη» είναι ο κύριος λόγος που διακρίνει τις δημόσιες προμήθειες από τις προμήθειες του ιδιωτικού τομέα. Κύριο χαρακτηριστικό των δημόσιων προμηθειών είναι το μεγάλο εύρος που κάθε μια από αυτές συνιστά (κατασκευαστικά έργα, αμυντικοί εξοπλισμοί κτλ.). Το 2000 στις Ηνωμένες Πολιτείες σημειώθηκαν περίπου 10 εκατομμύρια συναλλαγές που αφορούσαν δημόσιες προμήθειες, έχοντας ως αποτέλεσμα μια δαπάνη της τάξεως των 218 δισεκατομμυρίων δολαρίων (FPDS).

Εύκολα προκύπτει από τα παραπάνω ότι για τις προμήθειες αυτές απαιτούνται τεράστιες δαπάνες, γεγονός που τις καθιστά να διέπονται από νόμους, κανονισμούς, διενέργεια διαγωνισμών και διαδικασίες όχι τόσο ευέλικτες όσο στον ιδιωτικό τομέα και αυτό διότι το κέρδος που αποφέρουν δεν είναι αυστηρά χρηματοοικονομικό αλλά

προς το συμφέρον του κοινωνικού συνόλου. Η χρηματοδότησή τους πηγάζει κυρίως από τους φόρους των φυσικών και νομικών προσώπων καθώς και από την έκδοση ομολογιακών δανείων, επειδή η δαπάνη των παραπάνω χρημάτων ενδιαφέρει άμεσα τους φορολογούμενους υπάρχουν κράτη που εκτός από νόμους και θεσμικά πλαίσια έχουν ιδρύσει μια σειρά από οργανισμούς που εξετάζουν λεπτομερώς κάθε σχέδιο προμήθειας με κύριο γνώμονα τη λήψη σωστών αποφάσεων και την αποφυγή πολιτικών επιρροών και άλλων μη θεμιτών μέσων που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε συνθήκες αδιαφάνειας και διασπάθισης του δημόσιου χρήματος. Π.χ. Στις Ηνωμένες Πολιτείες υπάρχει ο Οργανισμός Δημόσιων Προμηθειών (Federal Government Purchasing) και ξεχωριστά Οργανισμός Διατάξεων Δημόσιων Προμηθειών (Federal Procurement Regulations) όπως συμμετοχή έχουν και τα Ομοσπονδιακά Δικαστήρια. Οι παραπάνω οργανισμοί έχουν ως σκοπό να δημιουργούν πλαίσια νομιμότητας και να εξασφαλίσουν συνθήκες διαφάνειας μέσα στα πλαίσια της ηθικής και της δεοντολογίας που πρέπει να τηρείται..

Ωστόσο οι βασικές αρχές που διέπουν τις προμήθειες στον ιδιωτικό τομέα είναι παρόμοιες με αυτές του δημόσιου. Βασική επιδίωξη και των δύο μερών είναι να πραγματοποιούν *αγορές* με την απαιτούμενη ποιότητα, στην κατάλληλη ποσότητα και στην καλύτερη δυνατή οικονομική τιμή. Επίσης, ίδια είναι και τα πλαίσια που διέπουν τις εκάστοτε συμφωνίες προμηθειών όπως οι νομικές δικλίδες, οι ασφαλιστικές καλύψεις το συμφωνηθέν τίμημα, οι τρόποι πληρωμής και οι διαδικασίες παράδοσης, έχοντας ως οδηγό τις διατάξεις περί ιδιωτικών και δημόσιων συμβολαίων προμηθειών που ορίζουν οι εμπορικοί νόμοι. Θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε τη συμφωνία προμήθειας (Purchasing agreement) μεταξύ δυο μερών ως μια σειρά από υποσχέσεις οι οποίες όταν αθετηθούν αναζητούν αποκατάσταση τους στα εσωτερικά και διεθνή Δικαστήρια. Ο όρος ευελιξία είναι κριτικός παράγων στην διαχείριση προμηθειών και έχει άμεση σχέση με την έννοια του χρόνου. Οι περιορισμοί που επιβάλλονται στις προμήθειες δημόσιου τομέα δεν διευκολύνουν στιγμιαίες διαπραγματεύσεις και άμεσους χρόνους παράδοσης που θα εξοικονομήσουν χρήμα και χρόνο και αυτό διότι οι δαπάνες δεν προέρχονται από τον λογαριασμό καταθέσεων ή το αποθεματικό μιας ιδιωτικής επιχειρήσεως αλλά από τα δημόσια ταμεία .

Σε σύνθετα βιομηχανικά περιβάλλοντα του ιδιωτικού τομέα η σχέση αγοραστή-προμηθευτή αποκτά ξεχωριστή σημασία. Οι ανάγκες για α' ύλες, ημιτελή προϊόντα και αναλώσιμα σε συνθήκες μαζικής παραγωγής ή σε συνθήκες ανάπτυξης νέων προϊόντων καθιστά τον προμηθευτή μέρος της επιχείρησης. Τα οφέλη μιας σχέσης με έναν ή περισσότερους προμηθευτές είναι αρκετά σημαντικά. Η διαρκής προμήθεια των απαιτούμενων ποσοτήτων σε συγκεκριμένες χρονικές στιγμές στην καλύτερη δυνατή τιμή συνθέτουν το μέσο επιτυχίας για διαρκή και αποτελεσματική παραγωγή, μια διακοπή της παραγωγής λόγω έλλειψης α' υλών ή καθυστέρησης του χρόνου παράδοσης (lead time) μπορεί να αποβεί ολέθρια για το μέλλον μιας βιομηχανίας. Η μακροχρόνια και σταθερή συνεργασία με προμηθευτές δημιουργεί μια σχέση προστιθέμενης αξίας και στα δυο μέρη (value adding supply relationships), πράγμα που δεν συμβαίνει πολλές φορές σε συνεργασίες με επιχειρήσεις του δημοσίου τομέα. Τέτοιες συνεργασίες επιτυγχάνονται λαμβάνοντας υπόψη όχι μόνο τα οικονομικά οφέλη των δύο μερών αλλά και τηρώντας τους κανόνες του παιχνιδιού στα πλαίσια της επιχειρηματικής ηθικής και του άκρατου επαγγελματισμού.

Κύριος σκοπός της αλυσίδας των προμηθειών είναι η εξεύρεση των πηγών που τηρούν τις προδιαγραφές των απαιτούμενων προμηθειών στις ιδεατές ποσότητες, στους ιδεατούς χρόνους και με το λιγότερο κόστος. Το συγκέρασμα των προμηθειών, η αποτελεσματική παραγωγική διαδικασία και η απόδοση του εργατικού δυναμικού είναι το κλειδί της επιτυχίας για κάθε βιομηχανία. Κριτικός παράγων για την επιτυχία πολλών Αμερικανικών εταιριών όπως η Boeing ήταν να αναμείξουν τους ξένους προμηθευτές στις παραγωγικές τους διαδικασίες σχεδιάζοντας από κοινού τα νέα προϊόντα (Supplier involvement in design).

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Interbooks 1993.

Σωτήρης Κ. Καρβούνης, Σημειώσεις Διαλέξεων Διοίκησης Προμηθειών, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Δ.Ε-Δ.Ο.Π, Ακαδημαϊκό έτος 2002-2003.

D. N. Burt – D. W. Dobler – S. L. Starling, «World Class Supply Management» Seventh Edition McGraw-Hill.

K. Lyssons, «Purchasing», Fourth Edition Pitman Publishing.

P. Humphrey-R. McIvor, «Procurement», Logistics Information Management, Vol. 11 1998.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ II

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΗΝΗ

2.1 Μερικές αρχικές σκέψεις, τι είναι ηθική

Επί χιλιετίες διάφοροι πολιτισμοί ανέπτυξαν φιλοσοφίες βασισμένες στις γεωγραφικές και χωροταξικές συνθήκες που αντιμετώπισαν, όπου το άτομο, η οικογένεια, η φυλή ήσαν τα καθοριστικά στοιχεία κάθε κοινωνίας. Με τα χρόνια, οι κοινωνικοπολιτιστικές εξελίξεις, οι ιστορικές αναγκαιότητες, οι πόλεμοι, οι διακρατικές επιρροές (από φυλή σε φυλή) και η τεχνολογική πρόοδος τροποποίησαν περαιτέρω τη φιλοσοφική βάση των πολιτιστικών δρωμένων και επέδρασαν στη διαμόρφωση διακεκριμένων φιλοσοφικών-ηθικών βάσεων και αντιστοίχων νομικών σχημάτων. Φαίνεται λοιπόν λογικό ότι η φιλοσοφία και η ηθική ενός τόπου είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το γεωγραφικό, κοινωνικό, πολιτιστικό, οικονομικό, ιστορικό και χρονικό τους πλαίσιο. Παρακάτω θα εξετάσουμε τι είναι ηθική;

- Ηθική είναι ο κλάδος της φιλοσοφίας που ασχολείται με τις αξίες οι οποίες σχετίζονται με την ανθρώπινη συμπεριφορά, όσον αφορά την ορθότητα ή την ακαταλληλότητα πράξεων και την αγαθότητα ή μη κινήτρων ή σκοπών.
- Ηθική είναι κάθε διδασκαλία θρησκείας, ιδεολογίας ή δογματικών πεποιθήσεων που καθορίζει τι είναι καλό και τι είναι κακό ή τι επιτρέπεται και τι απαγορεύεται σε ένα συγκεκριμένο κοινωνικό πλαίσιο.
- Ηθική είναι ένα συνεχώς εξελισσόμενο σύνολο κανόνων ανθρώπινης συμπεριφοράς που χαρακτηρίζει μία κοινωνική ομάδα σε μία συγκεκριμένη εποχή.
- Ηθική είναι το σύνολο των αρχών και των αξιών που έχει διαμορφώσει και τηρεί ένα άτομο στην καθημερινή του ζωή.

Οι παραπάνω ορισμοί έχουν μια στατικότητα. Παρουσιάζουν το *τι είναι ηθική* κατά τη συγκεκριμένη στιγμή της ανάλυσης. Ο Thiroux, προσθέτοντας μια διάσταση σκοπιμότητας στην έννοια της ηθικής, λέει ότι : “η ηθική ασχολείται με το πώς οι άνθρωποι

αντιμετωπίζουν τους άλλους και τα υπόλοιπα όντα ώστε να προάγεται το κοινωνικό συμφέρον, η πρόοδος, η δημιουργικότητα, η έννοια του καλού και του κακού, του δίκαιου ή του άδικου”. Κατά τη γνώμη μας είναι αναγκαίο να προσδιορίσουμε με σαφήνεια το τι είναι ηθική. Αλλά, επίσης, πρέπει να χρησιμοποιήσουμε τον ορισμό αυτόν για την κατανόηση και την προαγωγή του κοινωνικού και επιχειρηματικού γίνεσθαι. Οι άνθρωποι γέννιούνται μέσα σε ένα πλέγμα κανόνων συμπεριφοράς και από την αρχή μαθαίνουν να υπακούν στη δεοντολογία τους και να αποφεύγουν δυσάρεστες επιπτώσεις από τη μη συμμόρφωση μας με αυτούς. Διαφορετικές αρχές συμπεριφοράς διέπουν έναν αυστηρό Μωαμεθανό που ζει και εργάζεται σε μια παραδοσιακή αγροτική περιοχή της Βόρειας Υεμένης σε σύγκριση με ένα Χριστιανό που ζει στο Μόντε Κάρλο και εργάζεται σε καζίνο. Διαφορετικές αρχές συμπεριφοράς διέπουν έναν Αμερικανό από την Αφρική, που και οι γονείς του και οι παππούδες του, όπως και αυτός, μεγάλωσαν σε κάποιο γκέτο στο Σικάγο από ένα γόνο μεγιστάνων που μεγάλωσε μέσα σε κτήματα, κότερα και πανάκριβες βίλες στη Νότια Γαλλία.

Με απλότητα ο Απόστολος Παύλος επεξηγεί αυτή τη διαφορά τρόπου ζωής λέγοντας ότι : *“οι κανόνες συμπεριφοράς που εμείς έχουμε σε κώδικες είναι γραμμένοι συνειδησιακά μέσα στην καρδιά μας”* και στην *Ηθική* του ο Παπανούτσος διατυπώνει: *“όταν ερχόμαστε στον κόσμο, όπως βρίσκουμε σχηματισμένη μια έτοιμη γλώσσα, που σιγά-σιγά μαθαίνουμε να τη μιλάμε, έτσι βρίσκουμε καθιερωμένη μία έτοιμη Ηθική, ένα σύστημα ηθικών κανόνων, που σιγά-σιγά συνηθίζουμε να τους σεβόμαστε και να τους τηρούμε”*. Στο σημείο αυτό καλό θα ήταν να πούμε λίγα λόγια για τις αξίες των ανθρώπων. Οι αξίες συνδέονται με ερωτήσεις και διλήμματα όπως *τι είναι σωστό; τι είναι καλό; τι είναι δίκαιο;* και αποτελούν την βάση με την οποία λαμβάνουμε αποφάσεις ηθικού χαρακτήρα. Έτσι η ατομική συμπεριφορά διαφέρει αναλόγως με τις απόψεις με τις οποίες εξετάζουμε τις ηθικές πλευρές ενός ζητήματος:

- Η πρακτική άποψη: Η συμπεριφορά γίνεται ηθική όταν διασφαλίζει το μέγιστο καλό για τον μέγιστο αριθμό ατόμων.
- Η ατομική άποψη: Η συμπεριφορά είναι σωστή όταν προάγει τα προσωπικά συμφέροντα ή τα συμφέροντα της επιχείρησης . Τα αποτελέσματα που θα προκύψουν δεν ενδιαφέρει αν θα επηρεάσουν τα συμφέροντα άλλων ατόμων ή επιχειρήσεων.

- Η άποψη των ανθρώπινων δικαιωμάτων: Η συμπεριφορά είναι ηθική όταν σέβεται τις θεμελιώδεις αρχές των ανθρώπινων δικαιωμάτων που ασπάζονται από όλες τις ανθρώπινες υπάρξεις.
- Η άποψη της δικαιοσύνης: Η δικαιοσύνη είναι το μέτρο για να κρίνει νομικά και ηθικά ζητήματα. Η συμπεριφορά είναι ηθική όταν είναι δίκαιη, αμερόληπτη και ίση απέναντι σε ανθρώπινες και νομικές οντότητες.

2.2 Η μελέτη της ηθικής

Ας δούμε μερικούς ορισμούς περί ηθικής. *Ηθική είναι:*

- *ο κλάδος της φιλοσοφίας που ασχολείται με τις αξίες που σχετίζονται με την ανθρώπινη συμπεριφορά, όσον αφορά την ορθότητα ή την ακαταλληλότητα πράξεων, την αγαθότητα ή μη κινήτρων ή σκοπών.*
- *κάθε διδασκαλία θρησκείας, ιδεολογίας ή δογματικών πεποιθήσεων που καθορίζει τι είναι καλό και τι είναι κακό ή τι επιτρέπεται και τι απαγορεύεται σε ένα συγκεκριμένο κοινωνικό πλαίσιο.*
- *ένα συνεχώς εξελισσόμενο σύνολο κανόνων ανθρώπινης συμπεριφοράς που χαρακτηρίζει μια κοινωνική ομάδα σε μια δεδομένη εποχή.*
- *το σύνολο των αρχών και των αξιών που έχει διαμορφώσει και τηρεί ένα άτομο στην καθημερινή του ζωή και*
- *σε πιο πρακτική βάση, η ηθική ασχολείται με το πώς οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν τους άλλους και τα υπόλοιπα όντα, ώστε να προάγεται το κοινωνικό συμφέρον, η πρόοδος, η δημιουργικότητα, η έννοια του καλού ή του κακού, του δίκαιου ή του άδικου.*

Με βάση τους ορισμούς αυτούς θα μπορούσαμε να ορίσουμε ένα άτομο ως ηθικό ή ανήθικο. Πρόκειται δηλαδή εδώ για ανθρώπινη συμπεριφορά που είναι ή που δεν είναι σύμφωνη με τους αποδεκτούς νόμους περί ηθικής. Θα μπορούσε όμως κάποιος να ισχυρισθεί ότι οι ηθικές αξίες δεν είναι ίδιες από τόπο σε τόπο, από εποχή σε εποχή, ούτε στηρίζονται σε ακλόνητα θεμέλια. Στη συνέχεια, ένα τέτοιο άτομο θα μπορούσε να αρνηθεί την ισχύ των ηθικών νόμων, να απορρίψει τη διάκριση μεταξύ καλού και κακού και να αποδεχθεί ένα τρόπο ζωής που να διέπεται από έκλυση ηθών και αναισχυνη συμπεριφορά. Με άλλα λόγια, το ανήθικο άτομο ενσυνείδητα παραβιάζει τους ηθικούς

νόμους, ενώ ο αμοραλιστής παραβιάζει τους ηθικούς νόμους επειδή δεν έχει ηθική συνείδηση ορισμοί που παρουσιάζονται ανωτέρω απαιτούν την ύπαρξη μιας μεθοδολογίας στη διερεύνηση των εννοιών της ηθικής και των ηθικών νόμων. Είναι αξιοπρόσεκτο ότι ο Einstein είχε πει: “Δεν πιστεύω στην ηθική του ατόμου και αντιλαμβάνομαι το χώρο της ηθικής σαν ανθρώπινο κατασκεύασμα χωρίς κάποια υπερφυσική στήριξη”.

2.3 Ορισμός της Επιχειρηματικής Ηθικής

Μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, ένα άλλο στοιχείο πέραν του ατόμου, της οικογένειας και της φυλής, αρχίζει να διαδραματίζει καθοριστικό πολιτιστικό ρόλο. Το στοιχείο αυτό, που με διάφορες μορφές έκανε την εμφάνιση του και στις πιο πρωτόγονες ανθρώπινες κοινωνίες, είναι η επιχείρηση.

Ως επιχείρηση νοούμε : *το σύνολο των πρωτοβουλιών που περιλαμβάνει τη διατύπωση διαδικασιών, το συνδυασμό συντελεστών παραγωγής, την ανάληψη κινδύνων και την ικανοποίηση πραγματικών αναγκών μέσω των οποίων επιτυγχάνεται ένας συγκεκριμένος στόχος.*

Ως επιχειρηματική ηθική νοείται : *«η εφαρμογή στην επιχειρηματική συμπεριφορά των γενικών αρχών περί ηθικής, με σκοπό τη δημιουργική εξισορρόπηση και σύνθεση των συμφερόντων και των σχέσεων επιχείρησης - μετόχου - εργαζόμενου – προμηθευτή - πελάτη - καταναλωτή - κοινωνικού συνόλου. Στο ευρύτερο πλαίσιο της επιχειρηματικής ηθικής εγγράφονται τόσο η επιδίωξη ενίσχυσης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης όσο και η βελτίωση του πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης.»*

Στον 21ο αιώνα συνεχίζουν να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο τα άτομα, οι θεσμοί όπως η οικογένεια, τα κράτη. Όμως η επιχείρηση, ιδίως η διεθνής επιχείρηση, αρχίζει να γίνεται πλέον το καθοριστικό μέσον κοινωνικής προόδου, τεχνολογικής ανάπτυξης, διακρατικών ισορροπιών, εκπαίδευσης και αλλαγής. Όπως σε παλαιότερες εποχές ένα

σωστά δομημένο και συνεχώς προσαρμοσμένο νομικό πλαίσιο αποτελούσε την προϋπόθεση του κοινωνικώς αποδεκτού γίνεσθαι, έτσι, και κατά παράλληλο τρόπο, η σύγχρονη επιχείρηση οφείλει να έχει κοινωνικά αποδεκτές διαδικασίες, να σέβεται μέσω των εναργείων τις το κοινωνικό σύνολο και το φυσικό περιβάλλον που την περικλείει, ακολουθώντας μία επιχειρηματική ηθική διατυπωμένη με συνέπεια και κοινωνική συμβατότητα. Οι επιχειρηματικές βάσεις ηθικής και κοινωνικής ευθύνης πρέπει να καθορίζουν τους συγκεκριμένους κώδικες επιχειρηματικής δεοντολογίας (business ethics codes), οι οποίοι και περιγράφουν κάθε επιχειρησιακή δράση και συμπεριφορά. Οι κώδικες αυτοί αποτελούνται από μία σειρά κανόνων που είναι δυνατόν να αλλάζουν ανάλογα με τις απαιτήσεις των καιρών ή των αντικειμένων δραστηριοποίησης της εταιρείας. Σε ερώτηση κάποιου φοιτητή, ο Πρόεδρος του Αμερικανικού Federal Reserve Board, ο Alan Greenspan απάντησε: *"Για να έχεις μεγάλη πιθανότητα να τα καταφέρεις σπουδαία σε αυτόν τον κόσμο, πρέπει από την αρχή να αποφασίσεις να προχωρήσεις με ηθική"*.

2.4 Οι τρεις προσεγγίσεις της Επιχειρηματικής Ηθικής

Υπάρχουν τουλάχιστον τρεις προσεγγίσεις στην επιχειρηματική ηθική: η προσέγγιση της «συμμόρφωσης», η προσέγγιση της «ατομικής γνώσης» και η προσέγγιση της «συμμετοχικής ιδιότητας του πολίτη». Σύμφωνα με την προσέγγιση της «συμμόρφωσης», θεσπίζονται κανόνες και νόμοι οι οποίοι απαγορεύουν και τιμωρούν την παραβίαση των ηθικών κανόνων και αρχών. Θεωρητικά, οι άνθρωποι θα συμπεριφερθούν με ηθικό τρόπο λόγω του σεβασμού για αυτούς τους νόμους και κανόνες και του φόβου της τιμωρίας. Αναφορικά με τη «γνωστική» προσέγγιση, η βασική παραδοχή είναι ότι το κύριο πρόβλημα με την ανήθικη συμπεριφορά συνίσταται στο ότι οι άνθρωποι δεν κατανοούν πως αυτό που πράττουν είναι ανήθικο. Η λύση έγκειται στη βελτίωση της ηθικής επιμόρφωσης και εκπαίδευσης, έτσι ώστε να βελτιωθεί ο βαθμός κατανόησης των ατόμων για τα ηθικά ζητήματα.

Σύμφωνα με την προσέγγιση της «συμμετοχικής ιδιότητας του πολίτη», η οποία ανάγεται τουλάχιστον στην εποχή του Σωκράτη, υφίσταται ηθική υποχρέωση του ανθρώπου τόσο να θέτει ερωτήματα όσο και να συμμετέχει ενεργά στη ζωή της οργανωσιακής κοινότητας και των άλλων κοινοτήτων. Σχετικά με αυτή την προσέγγιση, δεν είναι

αρκετό να δρα κανείς ηθικά στο πλαίσιο της στενής εργασιακής ευθύνης του. Το να είναι ηθικός κάποιος σημαίνει να βγει από το κλειστό του περιβάλλον και να ασχοληθεί με τα ηθικά ζητήματα της οργανωσιακής αλλά και της ευρύτερης κοινότητας. Το βασικό πρόβλημα με την προσέγγιση της «συμμόρφωσης» είναι ότι οι «απατεώνες» βρίσκονται ένα ή δύο βήματα μπροστά από τους νομοθέτες. Αυτό συμβαίνει για τρεις λόγους: Τα οικονομικά συστήματα και τα είδη καπιταλισμού εξελίσσονται διαρκώς. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, τα είδη ηθικών ζητημάτων και παραβιάσεων σχετίζονται με τα είδη του καπιταλισμού και τα οικονομικά συστήματα. Οι κανόνες και οι νόμοι θεσπίζονται με βάση την παρελθούσα εμπειρία. Για παράδειγμα, οι κανόνες που θεσπίστηκαν για την προστασία από τα σκάνδαλα της αγοράς ομολόγων, της δεκαετίας του 1970, δεν μπορούσαν να εφαρμοσθούν, κατά το μεγαλύτερο μέρος τους, στις φουσκωμένες τιμές των μετοχών της δεκαετίας του 1990.

Το δεύτερο πρόβλημα με το «μοντέλο της συμμόρφωσης» είναι πως συχνά οι παραβάτες είναι πολύ έξυπνοι και δημιουργικοί. Έξυπνοι και δημιουργικοί «απατεώνες» εφευρίσκουν νέους τρόπους να παρακάμπτουν τους παλιούς νόμους και νέα κόλπα για δόλιο πλουτισμό, τους οποίους οι νομοθέτες δεν είχαν σκεφθεί ως τότε, ή δεν είχαν συντάξει νόμους και κανόνες για την προστασία έναντι αυτών. Για παράδειγμα, οι θυγατρικές εταιρείες της Enron που ήταν εκτός του ισολογισμού της, αλλά ακόμη και το ίδιο το μοντέλο μιας εταιρείας που εμπορεύεται ενέργεια μέσω του Διαδικτύου, δεν υπήρχε πριν από την Enron.

Το τρίτο πρόβλημα με το «μοντέλο της συμμόρφωσης» είναι πως, αντίθετα με ότι συμβαίνει στα δημοκρατικά καθεστώτα, οι επιχειρήσεις δεν παρέχουν στους εργαζομένους το δικαίωμα να συμμετέχουν ή και να ψηφίζουν τους κανόνες που διέπουν τη λειτουργία τους. Μερικοί εργαζόμενοι πιστεύουν πως οι κανόνες είναι κομμένοι και ραμμένοι στα μέτρα των ισχυρών και πως οι πιο αδύναμοι δεν έχουν ηθική υποχρέωση να τους σέβονται, εφόσον «κανόνες χωρίς αντιπροσώπευση είναι τυραννία». Το πρόβλημα με το «γνωστικό μοντέλο» της επιχειρηματικής ηθικής μπορεί να περιγραφεί με την εξής ιστορία. Το 2000, στο Boston College ήταν προσκεκλημένος σε ένα συμπόσιο για την επιχειρηματική ηθική ο αρχαιότερος αντιπρόεδρος μιας από τις πέντε μεγάλες επενδυτικές τράπεζες της Νέας Υόρκης. Στην ομιλία του ανέφερε ότι δεν υπέπεσε ποτέ στην αντίληψή του ανήθικη συμπεριφορά στην εταιρεία του. Αυτή τη στιγμή, η εταιρεία

του καλείται να καταβάλει ένα από τα μεγαλύτερα πρόστιμα για διαφθορά, ενώ οι διεφθαρμένες πρακτικές της εταιρείας του συνεχίζονταν τουλάχιστον τα τελευταία δέκα χρόνια, που ήταν ο ίδιος αντιπρόεδρος. Ίσως τότε τον θεώρησαν αφελή, αλλά όντως ο αντιπρόεδρος ήταν ειλικρινής, πραγματικά δεν αντιλήφθηκε οποιαδήποτε ανήθικη συμπεριφορά κατά τη διάρκεια της θητείας του. Πως είναι δυνατόν να συμβαίνει κάτι τέτοιο; Προφανώς, ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβανόταν την επιχειρηματική ηθική, ήταν αυτός ενός ατόμου που έπρεπε να κατανοεί τι συνιστά ανήθικη συμπεριφορά σε ότι αφορά τον εαυτό του και να ενεργεί δίχως να διαπράττει κάτι ανήθικο. Θεωρούσε ότι η δουλειά του περιοριζόταν σε ότι αφορούσε τη δική του συμπεριφορά και ότι ο ίδιος, προσωπικά, δεν είχε κάνει τίποτα ανήθικο. Δεν αντιλήφθηκε, ούτε εξέτασε ή αναζήτησε, τυχόν ανήθικες συμπεριφορές από οποιονδήποτε άλλον γύρω του.

Το δεύτερο πρόβλημα με τη «γνωστική προσέγγιση» είναι πως, τις περισσότερες φορές η ανήθικη συμπεριφορά που περιγράφηκε νωρίτερα ήταν κατανοητή. Όλοι κατανοούν ότι μια εσκεμμένη υπόδειξη σε έναν αναλυτή να αλλάξει τη σύσταση πώλησης μιας μετοχής σε σύσταση για άμεση αγορά είναι ανήθικο. Όλοι κατανοούν ότι η παραποίηση των λογιστικών στοιχείων είναι λάθος. Όλοι καταλαβαίνουν ότι αν μια επενδυτική τράπεζα απειλεί να μην καλύψει μια εταιρεία, ή να την υποβαθμίσει αν δεν της δώσει δουλειά, είναι ανήθικη. Υπάρχουν σοβαρά προβλήματα με τις παραδοσιακές προσεγγίσεις του «γνωστικού μοντέλου» και του «μοντέλου της συμμόρφωσης» στα ζητήματα της επιχειρηματικής ηθικής. Τα πρόσωπα της χρονιάς, που επέλεξαν οι Time's για το 2003, ήταν τρεις άνθρωποι που ακολουθούν τη συμμετοχική προσέγγιση στα ζητήματα επιχειρησιακής οργάνωσης και ηθικής. Πρόκειται για τη Cynthia Cooper της Worldcom, την Colleen Rowley του FBI και τη Sharon Watkins της Enron. Και οι τρεις βρήκαν το θάρρος και μίλησαν σε άλλους για το τι συνέβαινε στις εταιρείες τους. Μέσα από αυτές τις συζητήσεις διαπίστωσαν την ύπαρξη σοβαρών κρουσμάτων ανήθικης συμπεριφοράς. Και οι τρεις προσπάθησαν να απευθυνθούν σε άλλους μέσα στην επιχείρησή τους για να τα σταματήσουν. Μέσω του συνδυασμού εσωτερικού διαλόγου, εσωτερικής διαπραγμάτευσης και δημόσιας αποκάλυψης συνέβαλαν σε μεγάλο βαθμό στο να σταματήσει η ανήθικη συμπεριφορά των εταιρειών τους.

Ίσως το βασικότερο δίδαγμα των πρόσφατων σκανδάλων διαφθοράς στις Η.Π.Α είναι πως ο Αριστοτέλης είχε απόλυτο δίκιο όταν δίδασκε πως : *“ο μελετητής της ηθικής πρέπει*

να ασχοληθεί με την πολιτική”. Όπως παρατήρησε και ο Edmund Burke : “όταν οι κακοί συνενώνονται, οι καλοί πρέπει να συνεργασθούν, αλλιώς θα ηττηθούν ο ένας μετά τον άλλον. Μια χαμένη θυσία σε μια ποταπή μάχη”.

2.5 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Οι περισσότεροι ορισμοί περιγράφουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη ως την έννοια σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές του με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Το να είναι κάποιος κοινωνικά υπεύθυνος δεν σημαίνει μόνον ότι εκπληρώνει πλήρως τις νομικές υποχρεώσεις του, αλλά και ότι υπερβαίνει τα όρια της τήρησης του νόμου επενδύοντας «περισσότερο» στο ανθρώπινο δυναμικό, στο περιβάλλον και στις σχέσεις του με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η πείρα από τις επενδύσεις στις περιβαλλοντικά υπεύθυνες τεχνολογίες και επιχειρηματικές πρακτικές δείχνει ότι η υπέρβαση της τήρησης του νόμου μπορεί να συμβάλλει στην ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης. Η υπέρβαση των ορίων των βασικών νομικών υποχρεώσεων στον κοινωνικό τομέα π.χ. επαγγελματική κατάρτιση, συνθήκες εργασίας, σχέσεις διοίκησης-υπαλλήλων, μπορεί επίσης να έχει άμεσο αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και την ποιότητα της παραγωγής. Ανοίγει το δρόμο για τη διαχείριση της αλλαγής και το συνδυασμό της κοινωνικής ανάπτυξης με τη βελτιωμένη ανταγωνιστικότητα.

Η σύγχρονη επιχείρηση οφείλει να ευαισθητοποιείται ως προς τον τρόπο σκέψης και το ρυθμό ζωής του κοινωνικού περιβάλλοντος στο οποίο αποτελείται και να προσαρμόζει τον τρόπο δράσης της ανάλογα με τις γενικά αποδεκτές αρχές του χώρου της. Το αντίθετο, δηλαδή η μη προσαρμογή του επιχειρησιακής της σκέψης, θα μπορούσε να δημιουργήσει κοινωνικές αντιδράσεις που θα είχαν ως συνέπεια χαμηλότερη αποτελεσματικότητα, υψηλότερο κόστος, προβλήματα αγοράς και τα λοιπά. Βρισκόμαστε λοιπόν προ ενός σχετικά νέου φαινομένου κατά το οποίο οι οργανισμοί συνειδητά αναλαμβάνουν κοινωνικούς ρόλους, γνωστού υπό τον ευρύτερο όρο *εταιρική κοινωνική ευθύνη*.

Παρακάτω δίδονται δύο ορισμοί για εταιρική κοινωνική ευθύνη :

"Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η οικιοθελής 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, κ.λ.π.)."

Ενώ στην Πράσινη Βίβλο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής η Ε.Κ.Ε. περιγράφεται ως:
"Η έννοια, σύμφωνα με την οποία οι εταιρίες ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη".

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη δεν πρέπει ωστόσο να θεωρηθεί υποκατάστατο των κανονιστικών ρυθμίσεων ή της νομοθεσίας όσον αφορά τα κοινωνικά δικαιώματα ή τα περιβαλλοντικά πρότυπα, συμπεριλαμβάνοντας την ανάπτυξη νέας κατάλληλης νομοθεσίας. Σε χώρες στις οποίες δεν υπάρχουν τέτοιες ρυθμίσεις, οι προσπάθειες πρέπει να επικεντρωθούν στη θέσπιση του κατάλληλου ρυθμιστικού ή νομοθετικού πλαισίου για τον καθορισμό ενιαίας βάσης πάνω στην οποία μπορούν να αναπτυχθούν οι κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές.

Ορισμένες εταιρείες με καλό κοινωνικό και περιβαλλοντικό μητρώο αναφέρουν ότι αυτές οι δραστηριότητες μπορούν να οδηγήσουν σε καλύτερες επιδόσεις και να παράγουν περισσότερα κέρδη και ανάπτυξη. Για πολλές εταιρείες είναι μια νέα δραστηριότητα και δεν έχει γίνει ακόμα η μακροπρόθεσμη αξιολόγηση. Οι οικονομικές συνέπειες της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης διακρίνονται σε άμεσες και έμμεσες. Τα θετικά άμεσα αποτελέσματα ενδέχεται για παράδειγμα να προκύπτουν από ένα καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, το οποίο συνεπάγεται ένα πιο αφοσιωμένο και παραγωγικό εργατικό δυναμικό ή από την αποτελεσματική χρήση των φυσικών πόρων. Επιπλέον, τα έμμεσα αποτελέσματα απορρέουν από την αυξανόμενη προσοχή των καταναλωτών και των επενδυτών που θα αυξήσει τις ευκαιρίες τους στις αγορές. Αντίστροφα, η κριτική των επιχειρηματικών πρακτικών μπορεί μερικές φορές να έχει αρνητικό αντίκτυπο στη φήμη μιας εταιρείας. Αυτό μπορεί να επηρεάσει τα βασικά στοιχεία του ενεργητικού μιας εταιρείας, όπως τις εμπορικές μάρκες (brand names) και την εικόνα της. Τα χρηματοοικονομικά ιδρύματα προσφεύγουν όλο και περισσότερο σε

καταλόγους κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιδόσεων προκειμένου να αξιολογήσουν τους κινδύνους δανεισμού και τις επενδύσεις σε εταιρείες. Παρόμοια, η αναγνώριση μιας εταιρείας ως κοινωνικά υπεύθυνης, π.χ. μέσω της εγγραφής της σε χρηματιστηριακό δείκτη δεοντολογικών αρχών, μπορεί να αυξήσει την αξιολογική κατάταξή της και συνεπώς επιφέρει απτά οικονομικά οφέλη.

Είναι αναγκαία η καλύτερη γνώση καθώς και οι περαιτέρω μελέτες για τον αντίκτυπο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στις επιδόσεις των εταιρειών. Αυτό θα μπορούσε να αποτελέσει ένα πεδίο για περαιτέρω έρευνα μεταξύ εταιρειών, δημοσίων αρχών και ακαδημαϊκών ιδρυμάτων. Αυτές οι προσπάθειες θα μπορούσαν να υποστηριχθούν από τα προγράμματα-πλαίσιο για την έρευνα και την τεχνολογική ανάπτυξη.

Η επίδραση μιας εταιρίας στην κοινωνία είναι πολύπλευρη και περιλαμβάνει τα προϊόντα/υπηρεσίες της, πώς αγοράζει και πώς πουλά, πώς επιδρά στο περιβάλλον, πώς ελκύει, εκπαιδεύει και αναπτύσσει τους υπαλλήλους της, πώς επενδύει/συνεισφέρει στην κοινωνία και πώς σέβεται τα ανθρώπινα δικαιώματα. Η παγκοσμιοποίηση, οι πολιτικές ανακατατάξεις και οι τεχνολογικές εξελίξεις προκαλούν ραγδαίες και ριζικές αλλαγές στην κοινωνία παγκοσμίως. Οι προσδοκίες της κοινωνίας για το ρόλο και τις ευθύνες των επιχειρήσεων αλλάζουν δραματικά. Στη νέα οικονομία που δημιουργείται, οι εταιρίες κρίνονται όχι μόνο με βάση οικονομικά αποτελέσματα, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, αλλά και με βάση περιβαλλοντικά και κοινωνικά κριτήρια (The Triple Bottom Line). Ο ορισμός αυτός είναι στενά συνδεδεμένος με την έννοια της «τριπλής προσέγγισης» (triple bottom line approach), σύμφωνα με την οποία για να είναι μία εταιρεία βιώσιμη πρέπει να είναι οικονομικά ασφαλής, να ελαχιστοποιεί τις αρνητικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις και να δρα λαμβάνοντας υπόψη τις κοινωνικές προσδοκίες.

Οι εταιρίες που μετρούν και διαχειρίζονται την ευρύτερη επίδρασή τους στην κοινωνία έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν την εικόνα της εταιρίας τους ανάμεσα στους συμμετόχους (stakeholders) : τους πελάτες, τους προμηθευτές, το προσωπικό και την υπόλοιπη κοινωνία, να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα της εταιρίας και να βοηθούν στην αποφυγή ή μείωση κινδύνων. Το 1999 στο παγκόσμιο οικονομικό φόρουμ στο Νταβός, για πρώτη φορά επισημοποιείται η εταιρική ευθύνη ως κοινωνική αναγκαιότητα. Τότε, ο Γενικός Γραμματέας των Ηνωμένων Εθνών Κόφι Αννάν ζήτησε από μεγάλες εταιρείες του ιδιωτικού τομέα να δημιουργήσουν ένα σκελετό αναφοράς της

κοινωνικής ευθύνης που να δίδει ένα ανθρώπινο πρόσωπο στην παγκόσμια οικονομία. Παράλληλα, η διατύπωση επιχειρηματικών αρχών των Ηνωμένων Εθνών το Νοέμβριο του 1999, γνωστών ως Sullivan Principles, έκανε τις υπογράφουσες εταιρείες να αποδεχθούν να:

- Υποστηρίζουν την οικονομική, κοινωνική και πολιτική δικαιοσύνη οπουδήποτε και αν δρουν επιχειρηματικά.
- Προστατεύουν τα ανθρώπινα δικαιώματα και να ενθαρρύνουν την εφαρμογή ίσων δικαιωμάτων.
- Εκπαιδεύουν και να απασχολούν μειονεκτούντες υπαλλήλους.
- Βοηθούν στην ύπαρξη μεγαλύτερης ανοχής και κατανόησης μεταξύ των ανθρώπων, συντελώντας στη βελτίωση της ποιότητας ζωής του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

2.6 Η ανάγκη για νέο επιχειρηματικό ήθος και πρακτική

Μαζί με την εταιρική διακυβέρνηση, η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελεί τον δίδυμο άξονα που επιχειρεί να αντιμετωπίσει δύο σημαντικά προβλήματα του σύγχρονου καπιταλιστικού συστήματος: τη διαφύλαξη και προώθηση των συμφερόντων των μετόχων και της κοινωνικής συνοχής. Χωρίς να υποβαθμίζεται η πρόοδος που έχει επιτελεστεί, τα αποτελέσματα δεν είναι πάντα στο επίπεδο των προσδοκιών, ενώ οι συμπεριφορές που προδιαγράφουν οι δύο αυτοί άξονες δεν καλύπτουν έστω την πλειοψηφία του επιχειρηματικού κόσμου.

Η εταιρική διακυβέρνηση κερδίζει σταδιακά έδαφος, κάτω από την πίεση των μικρομετόχων, αλλά και των εποπτικών και ρυθμιστικών αρχών. Η αγορά έχει αναγνωρίσει τη σημασία της και αμείβει τις διοικήσεις που είναι ειλικρινείς και αποτελεσματικές στην εφαρμογή των αρχών, δίνοντας ένα premium στην τιμή των μετοχών τους. Στις ΗΠΑ, όπου σημειώθηκαν οι μεγαλύτερες ακρότητες ανεύθυνης ακόμη και εγκληματικής συμπεριφοράς διοικήσεων, έγιναν και τα πρώτα σημαντικά

βήματα αντιμετώπισης του προβλήματος. Η Ευρώπη σταδιακά και έγκαιρα προσαρμόζεται επίσης στις νέες αυτές πρακτικές .

Δεν θα μπορούσαμε, όμως, να πούμε το ίδιο για τον άξονα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης - ΕΚΕ. Βέβαια, είναι μεγάλος ο αριθμός των εταιρειών που ισχυρίζονται πως ασκούν τις σχετικές πολιτικές κι αυτό φαίνεται από τα σχετικά κεφάλαια και τα ξεχωριστά τεύχη στις ετήσιες εκθέσεις. Σε πρόσφατο άρθρο του, ο έγκριτος Economist εκφράζει απογοήτευση για τις ευνοϊκές επιπτώσεις της υιοθέτησης των αρχών της ΕΚΕ. Αποδίδει όμως, την αρνητική αυτή εξέλιξη στο γεγονός ότι πολλές εταιρείες αντιμετωπίζουν το θέμα ως να ανήκει στον τομέα των δημοσίων σχέσεων και όχι ως την εφαρμογή συγκεκριμένων πολιτικών που να έχουν απτές ευνοϊκές επιπτώσεις στην κοινωνία. Με ρεαλιστική προσέγγιση το άρθρο υποστηρίζει πως η υιοθέτηση των πολιτικών της ΕΚΕ έχει νόημα μόνο αν σχεδιάζονται και εφαρμόζονται πολιτικές που αφ' ενός μεν να ωφελούν το κοινωνικό σύνολο αφ' ετέρου δε να μη ζημιώνουν τους μετόχους.

Το θέμα είναι τεράστιο και πολύπλοκο. Η ιδέα της ΕΚΕ είναι παλαιά και πηγάζει από την έννοια της επιχειρηματικής ηθικής. Ο Ησίοδος και ο Βέργιλος ήταν οι πρώτοι που χρησιμοποίησαν τον όρο «ηθική εργασίας». Στη σύγχρονη σκέψη ο όρος συνδέθηκε με τον Max Weber ως «Προτεσταντικό Ήθος» (Protestant Ethic) και με αναφορά σε τέσσερεις άξονες που έτσι ορίζουν και το περιεχόμενο του όρου «επιχειρηματική ηθική»:

1. Η σκληρή δουλειά, η οποία συνεπάγεται αυτοπειθαρχία στη διαχείριση του χρόνου και αποταμίευση εις βάρος της κατανάλωσης.
2. Η προσήλωση στην οικογένεια, ως τον πυρήνα της κοινωνίας.
3. Η αποδοχή των ηθικών αξιών που δίνει η θρησκεία.
4. Η ανάληψη από το ίδιο το άτομο της προσωπικής ευθύνης για την τήρηση των ανωτέρω.

Ο πρώτος άξονας οδήγησε στην αποδοτική εργασία, δηλαδή στις εκάστοτε σύγχρονες μεθόδους παραγωγής των τελευταίων τριών αιώνων, στα κέρδη και στην επένδυση. Ο δεύτερος και ο τρίτος στην υιοθέτηση ενός συστήματος αξιών που σήμερα περιγράφεται με τον όρο *παραδοσιακά χρηστά συναλλακτικά ήθη*. Οδήγησαν, επίσης, στον σχεδιασμό και στην εφαρμογή ενός συνόλου κανόνων και νόμων που, ουσιαστικά, καθορίζουν την έννοια και το περιεχόμενο του ανταγωνισμού σε επίπεδο αγορών, αλλά και σε προσωπικό επίπεδο. Διότι, η σκληρή δουλειά και η αποταμίευση αναπόφευκτα συνεπάγονται τον ανταγωνισμό και στα δύο αυτά επίπεδα οπότε και την ύπαρξη κανόνων συμπεριφοράς. Η ανάληψη της προσωπικής ευθύνης, ο τέταρτος άξονας, είναι μία έκφραση της τακτικής «δίνω το παράδειγμα» και ταυτόχρονα, υποδηλώνει την απόλυτη προσήλωση του ατόμου/επιχειρηματία στο σύστημα αξιών χωρίς παρεκκλίσεις κι εξαιρέσεις ακόμη και σε προσωπικό επίπεδο. Ο επιχειρηματίας αναλάμβανε την προσωπική ευθύνη απέναντι στην κοινωνία για την τήρηση των ανωτέρω, «δίνει δηλαδή το παράδειγμα» και ταυτόχρονα, υποδηλώνει την απόλυτη προσήλωσή του στο σύστημα αξιών, χωρίς παρεκκλίσεις και εξαιρέσεις ακόμη και σε προσωπικό επίπεδο.

Η προτεσταντική ηθική εργασίας οδήγησε στην ανάπτυξη του καπιταλισμού με τη μορφή των μεγάλων οικογενειών, που ηγήθηκαν της διαδικασίας συσσώρευσης κεφαλαίου και έχει ως προσωπικό στόχο τον αυτοσεβασμό, αλλά και την αναγνώριση από τους τρίτους. Κατ' επέκταση, αυτή η ηθική εργασίας όρισε ιστορικά το περιεχόμενο του όρου *επιχειρηματική ηθική*. Για περίπου τρεις αιώνες το προτεσταντικό ήθος χρησίμευσε ως οδηγός στην οικονομική ανάπτυξη και κοινωνική εξέλιξη. Προς το τέλος του 20ού αιώνα, η τεχνολογική πρόοδος ανέτρεψε τις μεθόδους εργασίας του Φορντισμού (Fordism) και της διαχείρισης χρόνου του Taylor και εισήγαγε την ομαδική δουλειά, την επικοινωνία, τη διάχυση ιδεών, το μοίρασμα της πληροφόρησης, την ευλυγισία. Είναι μία αλλαγή που «διορθώνει» την παραγνώριση από τον Weber της σημασίας της κατανάλωσης και που δίνει έμφαση στο σήμερα, δηλαδή στα κέρδη.

Κέρδη ήθελαν και οι επιχειρηματίες του 19ου αιώνα, αλλά επεδίωκαν να τα αποκτήσουν σε μόνιμη βάση, με σιγουριά, σταθερές αξίες και εμπειρία. Η έμφαση όμως τώρα, έχει περάσει στην αλλαγή, και μαζί της η ευθύνη απέναντι στο κοινωνικό σύνολο. Η αλλαγή δεν είναι πρόσωπο, οπότε και η επιχειρηματική ηθική δεν έχει

πρόσωπο επίσης. Αυτή η «ευλυγισία» στο σύνολο της οικονομίας αντικατοπτρίζεται και στις κοινωνικές δομές, όπου κυριαρχεί η ανοχή στην ελλιπή λειτουργία εκείνων ακριβώς των θεσμών που είχαν ως στόχο να διαφυλάξουν την ισχύ του προτεσταντικού μοντέλου συμπεριφοράς.

Η σύγχρονη οικονομία δεν μπορεί να ανατρέψει τις εξελίξεις. Εκείνο που μπορεί να κάνει είναι να αντισταθμίσει τη νοοτροπία του άκρατου καταναλωτικού προτύπου και της έμφασης στα κέρδη άσχετα με όποιο είναι το κόστος τους, με ένα σύνολο αξιών που να βασίζεται στους εξής παράγοντες επιχειρηματικής ηθικής: Στα μακρόχρονα κέρδη, τα οποία προέρχονται από την αύξηση της παραγωγικότητας και την ορθολογική διαχείριση όλων των πόρων, συμπεριλαμβανομένων και των ανθρώπινων. Στην ακέραια εφαρμογή όλων των νόμων και κανόνων που έχουν θεσπισθεί για τη λειτουργία με διαφάνεια του υγιούς ανταγωνισμού και την αποδοχή των επιπτώσεων της ανυπακοής. Στη φροντίδα του κάθε οργανισμού υπάγεται, ώστε όλα τα μέλη του να διακατέχονται από το αίσθημα της προσωπικής ευθύνης.

Μέσα στο πλαίσιο αυτό, η εφαρμογή των αρχών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ακολουθεί σχεδόν αυτόματα, ενώ η πρακτική εφαρμογή τους αντιμετωπίζεται πλέον στο επίπεδο του καινοτόμου σχεδιασμού και της αποτελεσματικότητας. Η καλή επιχειρηματική ηθική είναι μία απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη, ενώ η κακή επιχειρηματική ηθική, διαφθορά, σπατάλη, κατάχρηση εξουσίας και ισχύος, εκμετάλλευση των δημοσίων πόρων για ιδιωτικό κέρδος, τείνει να οδηγήσει μία οικονομία σε φαύλους κύκλους ύφεσης, αναταραχής και υποβάθμισης. Η ηθική διαφυλάσσεται έτσι σε επίπεδο πρώτα της ηγεσίας μιας επιχείρησης και μετά στο σύνολο του οργανισμού με κύριο μέσο την εταιρική κουλτούρα. Η ηθική είναι πρωταρχικά μία προσωπική επιλογή και απόφαση του καθενός από εμάς και μετά περνάει μέσα από τους μηχανισμούς επιβολής ή και διασφάλισής της. Αν δεν υπάρχει όμως, η προσωπική ανάληψη ευθύνης, κανένας μηχανισμός δεν θα καταφέρει να είναι αποτελεσματικός στο σημείο αυτό.

2.7 Μελέτη περιπτώσεως : Επιχειρηματικές δωροδοκίες

Το επιχειρείν είναι ένα παγκόσμιο και παλαιότατο φαινόμενο. Αν ρωτήσουμε καθημερινούς ανθρώπους, οπουδήποτε και αν βρίσκονται, από το Κάιρο μέχρι το Λονδίνο και από τη Μελβούρνη μέχρι τη Νέα Υόρκη, οι περισσότεροι θα μας πουν ότι σκοπός των επιχειρήσεων είναι το κέρδος και ότι η δωροδοκία είναι συμβατή με το επιχειρείν. Η δωροδοκία μοιάζει να είναι μια αποδεκτή πρακτική στις πιο πολλές χώρες και για πολλές επιχειρήσεις όπως θα δούμε και στο κεφάλαιο τρία. Από νομικής πλευράς, η πρώτη χώρα που καταδίκασε με νόμο τη δωροδοκία είναι οι Η.Π.Α. Από το 1977 υπάρχει ο νόμος Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) που αναφέρεται στο διεθνές εμπόριο. Ο FCPA διατυπώνει διάφορες περιπτώσεις δωροδοκίας και πώς αυτές πρέπει να αντιμετωπίζονται. Σε παγκόσμιο επίπεδο, η πρώτη σχετική προσπάθεια έγινε το 1997, όταν 35 χώρες συνυπέγραψαν συμφωνία στην οποία δήλωναν ότι οι επιχειρήσεις, έμμεσα ή άμεσα, δεν πρέπει να προσφέρουν, να υπόσχονται, να δίδουν ή να δέχονται δώρα οποιουδήποτε είδους ή να επιδιώκουν άλλα σχετικά πλεονεκτήματα, προκειμένου να επιτύχουν νέες δουλειές ή να διατηρήσουν παλιές.

Παράλληλα, ιδίως από πλευράς μερικών μεγάλων διεθνών επιχειρήσεων, παρατηρείται μία τάση θέσπισης κωδίκων δεοντολογίας όπου τηρείται μια πολιτική ενάντια σε κάθε είδος δωροδοκίας. Για παράδειγμα, εταιρείες της Shell, η οποία ακολουθεί «a no-tribute, fair competition policy» ανακάλυψαν το 2000 τέσσερις περιπτώσεις υπαλλήλων τους που ενεπλάκησαν σε δωροδοκίες ύψους \$89.000. Και οι τέσσερις υπάλληλοι απολύθηκαν. Τι γίνεται τώρα από νομικής πλευράς; Επιβάλλονται κυρώσεις σε θέματα παράβασης του FCPA ή των άλλων σχετικών νομικών διατάξεων. Εδώ όμως προκύπτει μια δυσκολία, αφ' ενός δεν είναι εύκολο να καθορισθεί το παράπτωμα, αφ' ετέρου η ποινή είναι συχνά ελάχιστη. Για παράδειγμα, όταν το 2001 η IBM Argentina αποκαλύφθηκε ότι ενέχεται σε δωροδοκίες ύψους 4,5 εκατομμυρίων δολαρίων, και σε εποχή που η μητρική IBM είχε πωλήσει 85 δισεκατομμυρίων δολαρίων, η Securities and Exchange Commission των Η.Π.Α. επέβαλε στη μητρική εταιρεία πρόστιμο \$300.000.

Ας σημειωθεί επίσης ότι έρευνες αποδεικνύουν πως υψηλότερα επίπεδα διαφθοράς συμβαδίζουν με τα χαμηλά επίπεδα άμεσων ξένων επενδύσεων και μάλιστα χαμηλότερης οικονομικής στάθμης. Για παράδειγμα, βάσει στοιχείων για το 2001 του

Corruption Perception Index (CPI), η Νιγηρία και η Τανζανία είναι στο ένα άκρο του CPI με πολύ χαμηλές κατά κεφαλήν άμεσες ξένες επενδύσεις, ενώ στο άλλο άκρο του CPI είναι χώρες όπως η Φινλανδία και η Σιγκαπούρη με πολλαπλάσιες κατά κεφαλήν άμεσες ξένες επενδύσεις.

2.8 Απαίτηση για διαφάνεια

Ο όρος διαφάνεια είναι και αυτός νέος στην εταιρική διακυβέρνηση. Με τον όρο *εταιρική διακυβέρνηση αναφερόμαστε στην άσκηση εξουσίας (management) στο ανώτατο επίπεδο ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, δηλαδή στο διοικητικό της συμβούλιο*. Είναι το επίπεδο στο οποίο λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις. Βέβαια κατά κάποιον τρόπο, διαφάνεια υπήρξε πάντα, υπήρξε όμως μεταξύ των πολύ ολίγων που όφειλαν να γνωρίζουν τα επιχειρηματικά δρώμενα. Στην εποχή μας τα επιχειρηματικά δρώμενα, τα οποία πρέπει να είναι σύμφωνα με τους συνεχώς ανανεωνόμενους και αποδεκτούς λογιστικούς κανόνες, προετοιμάζονται στο ανώτατο επίπεδο της επιχείρησης, αλλά πρέπει να κοινοποιούνται παντού. Τόσο ο μεγάλος θεσμικός επενδυτής όσο και ο μικρότερος μέτοχος πρέπει να ξέρουν με ακρίβεια, συνέπεια και διαφάνεια τουλάχιστον όσα ο νόμος ορίζει.

Είπαμε ότι εταιρική διακυβέρνηση σημαίνει λήψη στρατηγικών αποφάσεων και άσκηση εξουσίας στο ανώτατο επίπεδο ενός οργανισμού. Επίσης, πρέπει να έχει γίνει σαφές ότι η αρχή της διαφάνειας, η πραγματικότητα του διεθνούς χώρου και η ταχύτητα των πληροφοριών υποχρεώνει την επιχείρηση να αντιμετωπίζει με γνώση και ικανότητα προσαρμογής τις περιβαλλοντικές αλλαγές και τις νέες απαιτήσεις. Δεν νοείται ύπαρξη εταιρικής διακυβέρνησης χωρίς μηχανισμούς ελέγχου. Στη διατύπωση εταιρικής διακυβέρνησης πρέπει να υπάρχει αναφορά στην καθιέρωση ειδικών επιτροπών. Εναπόκειται στη διακριτική ευχέρεια της επιχείρησης να αποφασίσει ποιες επιτροπές θα υπάρξουν. Κατά τη γνώμη μας όμως, απαραίτητη είναι η επιτροπή ελέγχου. Πρέπει να σημειωθεί ότι ο έλεγχος από την επιτροπή ελέγχου σε καμία περίπτωση δεν έχει ρόλο ενδοεταιρικού «εισαγγελέα». Η επιτροπή πρέπει να δίνει εναύσματα για ομαλότερη ανάπτυξη του εταιρικού γίνεσθαι και για ουσιαστικότερη αντιμετώπιση πιθανών αντιθέσεων, αντιδράσεων ή λαθών.

Έστω και αν υπάρχει σαφής αντίληψη των ανωτέρω, είναι λογικό οι επιχειρήσεις να διοικούνται με συνεχώς επαναπροσδιοριζόμενους κώδικες διακυβέρνησης; Ας δούμε ένα παράδειγμα: Η America Online (AOL) είναι μία σημαντική εταιρεία τεχνολογίας και διαδικτύου που το 2000 αγόρασε την Time Warner Inc. έναντι 183 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Ήταν η εποχή που η AOL είχε μεγάλη ρευστότητα, εύκολο δανεισμό και που η εταιρική της κουλτούρα της επέτρεπε τέτοιου είδους βήματα. Δύο χρόνια αργότερα τα πράγματα έχουν αλλάξει. Οι κολοσσοί του Internet είναι οικονομικά πολύ πιο αδύνατοι. Η αξία της μετοχής της AOL έπεσε στο διάστημα Ιανουαρίου 2001 με Απρίλιο 2002 γύρω στο 49% της αξίας της, ο κόσμος έχασε την πίστη του στην εταιρεία και έτσι η εταιρεία βρέθηκε με ένα χρέος που ξεπερνά τα 30 δισεκατομμύρια δολάρια. Μετά από τέτοιες σημαντικές αλλαγές δε θα περίμενε κανείς να αλλάξει και η όλη εταιρική διακυβέρνηση της AOL, όπως και το συνολικό σκεπτικό της προς τους δανειστές της. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι αν και η εταιρική διακυβέρνηση είναι δεδομένη για κάποια χρονική στιγμή, διαχρονικά η σωστή διοίκηση απαιτεί ευελιξία, προσαρμοστικότητα, σύνεση, όπως και αίσθηση ευθύνης, δικαίου και ηθικής. Επ' αυτού συνηγορούν πρόσφατες έρευνες που αποδεικνύουν αρνητικά αποτελέσματα όταν υπάρχει διαφθορά τόσο στην αποδέκτρια όσο και στη χώρα προέλευσης, όπως και ότι η διαφθορά μπορεί να δημιουργήσει λειτουργικά προβλήματα σε περιπτώσεις αμέσων ξένων επενδύσεων.

2.9 Η διεθνοποίηση του κώδικα επιχειρηματικής ηθικής και δεοντολογίας

Σύμφωνα με πολλούς, είναι αυταπόδεικτο ότι η φιλοσοφία και η ηθική είναι στενά συνυφασμένες με γεωπολιτικές πραγματικότητες και κουλτούρες. Τα τελευταία είκοσι χρόνια έχουν γίνει συστηματικές προσπάθειες για τη διεθνοποίηση των αρχών ηθικής και δεοντολογίας. Το 1986 στο Caux-sur-Montreux της Ελβετίας υπήρξε μία πρώτη διατύπωση επιχειρηματικών αρχών, που έγιναν γνωστές στο Caux Round Table.

Το 1994 οι επτά γενικές αρχές του Caux Round Table κάλυπταν τους εξής χώρους:

1. Οι ευθύνες των επιχειρήσεων: πέραν των μετόχων, προς οποιονδήποτε έχει έννομο συμφέρον (εμπλεκόμενοι — stakeholders).
2. Ο οικονομικός και κοινωνικός χαρακτήρας της επιχείρησης: καινοτόμες ανακαλύψεις, δικαιοσύνη και παγκόσμια συνύπαρξη.

3. Επιχειρηματική συμπεριφορά: πέραν του νόμου, επιδιώκοντας εμπιστοσύνη.
4. Σεβασμός στις διαδικασίες.
5. Υπεράσπιση του παγκόσμιου εμπορίου.
6. Σεβασμός στο περιβάλλον.
7. Αποφυγή παράνομων δραστηριοτήτων.

Περαιτέρω, το Caux Round Table περιέγραψε τις επιχειρηματικές αρχές προς οποιονδήποτε έχει έννομο συμφέρον, όπως πελάτες, εργαζομένους, ιδιοκτήτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές, γενικότερα την κοινωνία εντός της οποίας ασκείται το επιχειρείν. Είναι εντυπωσιακό το πόσο παρεμφερές είναι το σκεπτικό στην Πράσινη Βίβλο της Επιτροπής της Ευρωπαϊκής Κοινότητας, με θέμα την προαγωγή ενός ευρωπαϊκού σκελετού ανάλυσης εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Το ευρωπαϊκό κείμενο όμως προχωρεί σε λεπτομερέστερες περιγραφές των θεμάτων της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και προτείνει αυτήν ως συνολική επιχειρηματική λειτουργία, με ευθύνη όσον αφορά τον εσωτερικό έλεγχο, την ποιότητα εργασίας, την κοινωνικά υπεύθυνη επένδυση και πλήθος άλλων θεμάτων.

Ας επανέλθουμε όμως στις σκέψεις του Γενικού Γραμματέα των Ηνωμένων Εθνών, κυρίου Κόφι Αννάν, στις οποίες αναφερθήκαμε στην αρχή αυτού του κεφαλαίου. Οι σκέψεις αυτές διατυπώθηκαν στο κείμενο UN Global Compact για την Παγκόσμια Σύμβαση των Ηνωμένων Εθνών, η οποία ξεκίνησε με ένα λόγο του Γενικού Γραμματέα στο Νταβός της Ελβετίας στις 31 Ιανουαρίου 1999 όπου πραγματοποιήθηκε το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ.

2.10 Παγκόσμια αποδεκτές πρακτικές

Η δημιουργία κωδίκων επιχειρηματικής ηθικής και δεοντολογίας ώθησε στη συστηματικοποίηση διαδικασιών παγκοσμίως αποτελώντας κοινά αποδεκτές πρακτικές. Τρία από τα πιο σημαντικά είναι:

- Το ISO 14001, που δημιουργήθηκε το 1996 από την International Organization for Standardization, προσφέρει ένα σκελετό ανάλυσης για θέματα περιβάλλοντος. Το ISO 14001 μετρά, ελέγχει και συνεχώς αναβαθμίζει μεταβλητές της επιχειρηματικής ζωής

οι οποίες σχετίζονται με το φυσικό περιβάλλον.

- Το AA1000S, που δημιουργήθηκε το 1999 από το Institute of Social and Ethical Accounting, μετρά και ελέγχει τις κοινωνικές διαστάσεις της επιχειρηματικής ευθύνης, όπως λογιστική και συμφωνίες μετόχων.
- Τα διεθνή λογιστικά πρότυπα IAS (International Accounting Standards) θα βοηθήσουν να καταγράφονται τα λογιστικά μεγέθη των εταιρειών παγκοσμίως με τον ίδιο τρόπο ώστε να υπάρχει ομοιόμορφη εικόνα και αποτύπωση των λογιστικών στοιχείων των εταιρειών διεθνώς.

Παρατηρούμε λοιπόν ότι η παγκοσμιοποίηση οδηγεί τη διεθνή εταιρεία στον προσδιορισμό ηθικών κανόνων συμπεριφοράς. Το επικερδές επιχειρείν είναι συυφασμένο με το ηθικό επιχειρείν. Υπό αυτή την έννοια, προϋπόθεση της σύνταξης ενός εταιρικού κώδικα διακυβέρνησης αποτελεί η σαφής αντίληψη της επιχειρηματικής συμπεριφοράς προς τους πελάτες, τους εργαζόμενους, τους ιδιοκτήτες και το περιβάλλον.

2.11 Μελέτη περιπτώσεως: Επενδυτικοί σύμβουλοι

Τον Δεκέμβριο του 2002 οι ρυθμιστικές αρχές των ΗΠΑ και οι υπεύθυνοι χρηματοοικονομικών φορέων της Γουόλ Στρητ κατέληξαν σε συμφωνία σχετικά με τις κυρώσεις που θα έπρεπε να επιβληθούν για τα πρόσφατα εταιρικά σκάνδαλα. Στο πλαίσιο αυτού του διακανονισμού, οι χρηματοοικονομικοί φορείς συμφώνησαν να καταβάλλουν 925 εκατομμύρια δολάρια σε πρόστιμα, το ποσό των 457,5 εκ. δολ. για την υποστήριξη ανεξάρτητων εταιρειών ερευνών και άλλα 85 εκ. δολ. για την επιμόρφωση των επενδυτών. Το μεγαλύτερο μέρος του συνόλου αυτών των καταβολών αναλογεί στις εταιρείες Citicorp και στον βραχίονά της Salomon Smith Barney (400 εκ. δολ.), στη Merrill Lynch (200 εκ. δολ.), και στη Credit Suisse First Boston (200 εκ. δολ.).Εν τω μεταξύ, οι διοικητικές και ποινικές ανακρίσεις και διώξεις συνεχίστηκαν σχετικά με τη συμπεριφορά συγκεκριμένων Διευθυνόντων Συμβούλων, τραπεζιτών και χρηματιστηριακών γραφείων, υψηλόβαθμων μάνατζερ και χρηματιστηριακών αναλυτών μεγάλων εταιρειών όπως η Arthur Andersen, η Citicorp, Credit Suisse First Boston, η Enron, η Goldman Sachs, η Merrill Lynch, η WorldCom, και πολλές άλλες.

Επιπλέον η συμφωνία αυτή προέβλεπε τον διαχωρισμό των τμημάτων επενδυτικής τραπεζικής από τα τμήματα ερευνών και αναλύσεων των χρηματοοικονομικών οργανισμών, και την απαγόρευση προνομιακής ανάθεσης της δημοσίας προσφοράς μετοχών σε στελέχη εταιρειών που έχουν ακόμη συναλλαγές με τις επενδυτικές τράπεζες. Ακόμη οι ρυθμιστικές αρχές συμφώνησαν να δημοσιοποιήσουν τις πληροφορίες που συγκεντρώνουν στο πλαίσιο των ερευνών τους. Εκ πρώτης όψης τα πρόστιμα φαίνονται πολύ μεγάλα, συγκριτικά όμως με την ηθική βλάβη που προκάλεσαν το κόστος για τις εταιρείες είναι αρκετά μικρό. Για παράδειγμα, για την Citicorp οποία επιδικάστηκε το μεγαλύτερο πρόστιμο, το ποσό αυτό δεν αντιπροσωπεύει πάρα τα κέρδη πέντε εβδομάδων των αντίστοιχων χρηματιστηριακών και επενδυτικών κλάδων της. Για την Merrill Lynch πρόστιμο ισοδυναμεί με τα κέρδη τεσσάρων εβδομάδων. Την επόμενη της συμφωνίας, η αξία των μετοχών των εταιρειών που τιμωρήθηκαν σημείωσε άνοδο κατά 21 δις. δολάρια, πόσο 15 φορές μεγαλύτερο από αυτό των προστίμων.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

Γιάννης Ν. Θανόπουλος, «Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία», Εκδόσεις Interbooks 2003.

Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά», Εκδόσεις Interbooks 1996.

Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Interbooks 2001.

Καθημερινή- Economist, «Εταιρικά Κέρδη και Κοινωνική Ευθύνη», Τεύχος 14 Φεβρουάριος 2005.

Πράσινο Βιβλίο, «Προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη», Βρυξέλλες 18-7-2001.

Richard Nielsen, «Εταιρική διαφθορά και Επιχειρηματική Ηθική», Σύγχρονες Τάσεις στο Μάνατζμεντ, Τεύχος 6.

B. Macfarlane, «Business Ethics: too little, too late», Education & Training, Vol. 37 1995.

F. Pomeranz, «Ethics toward Globalization», Managerial Auditing Journal, Vol. 19 2004.

P. Seitz, «Cultural and Business Ethics», Cross Cultural Management, Vol. 8 2001.

G. Svensson-G. Wood, «The Dynamics of Business Ethics», Management Decision, April 2003.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

ΘΕΜΑΤΑ ΗΘΙΚΗΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

3.1 Ηθική και Επιχειρήσεις

Το ακαδημαϊκό και επιχειρηματικό ενδιαφέρον για την επιχειρηματική ηθική είναι αρκετά έντονο τα τελευταία χρόνια, ωστόσο για τους σκοπούς του κεφαλαίου αυτού θα εξετασθεί μόνο το μέρος της επιχειρηματικής ηθικής που έχει σχέση με την διαχείριση των προμηθειών. Στο σημείο αυτό είναι καλό να ξαναδώσουμε τον ορισμό της επιχειρηματικής ηθικής : *«η εφαρμογή στην επιχειρηματική συμπεριφορά των γενικών αρχών περί ηθικής, με σκοπό τη δημιουργική εξισορρόπηση και σύνθεση των συμφερόντων και των σχέσεων επιχείρησης - μετόχου - εργαζόμενου – προμηθευτή - πελάτη - καταναλωτή - κοινωνικού συνόλου. Στο ευρύτερο πλαίσιο της επιχειρηματικής ηθικής εγγράφονται τόσο η επιδίωξη ενίσχυσης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης όσο και η βελτίωση του πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης.»*

Σε μεγάλες επιχειρήσεις η ηθική στα τμήματα προμηθειών είναι συνυφασμένη με τους κώδικες και τους κανόνες που έχουν δημιουργηθεί για το σκοπό αυτό. Οι εταιρίες όπως και οι άνθρωποι έχουν ηθικά στεγανά, κανόνες και πολιτικές με τα οποία σκοπεύουν να ζήσουν. Τα ηθικά στεγανά μιας επιχείρησης κρίνονται από τις πράξεις της ίδιας της επιχείρησης καθώς και από τις πράξεις των υπαλλήλων της και όχι από δηλώσεις και προφορικές δεσμεύσεις, που έχουν ως σκοπό να δημιουργήσουν θετική εντύπωση για την εξωτερική εικόνα της εταιρείας. Ο «χαρακτήρας» μιας εταιρίας έχει μεγάλη σημασία για το υπαλληλικό προσωπικό και τους διευθυντές, για τους πελάτες και τους προμηθευτές καθώς και για οποιοδήποτε άλλο ενδιαφερόμενο μέρος που έχει σχέση με την εταιρία αυτή.

Οι Marks and Spencer μια δυνατή εμπορική επιχείρηση στο χώρο του ενδύματος αποτελεί παράδειγμα για το χαρακτήρα της. Πριν λίγα χρόνια οι Marks and Spencer ξανά άνοιξαν ένα συμβόλαιο προμηθειών με τον προμηθευτή τους Burlington Mills έτσι ώστε να βοηθήσουν την εταιρία αυτή να ξεπεράσει μια περίοδο ύφεσης που

διάνυε. Ο manager της Burlington ανέφερε : “Ότι είναι η πρώτη φορά που κάποιος πελάτης έδειξε πραγματικό ενδιαφέρον για την οικονομική κατάσταση και την κερδοφορία της επιχείρησής μας”.

Σημαντική είναι και η ακόλουθη δήλωση του διευθυντή μηχανολογικών προμηθειών της Procter and Gamble Stephen Rogers (2001):

“Πιστεύουμε ότι οι προμηθευτές και οι πελάτες μεγιστοποιούν τα οφέλη μιας συνεργασίας όταν υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ τους. Όταν συμπεριφερόμαστε στους προμηθευτές έντιμα και δίκαια τους κάνουμε μέρος της εταιρίας όπως και αυτοί αντίστοιχα. Επίσης, τηρούμε το απόρρητο που πρέπει να υπάρχει για τεχνολογικές και εμπορικές πληροφορίες όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο. Πιστεύουμε στα παραπάνω, όχι μόνο επειδή είναι σωστά αλλά επειδή αποτελούν και τον τρόπο με τον οποίο θα προσελκύσουμε νέους συνεργάτες και αξιόπιστους προμηθευτές”.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι στο μυαλό των περισσότερων στελεχών οι κώδικες ηθικής έχουν μεγαλύτερη απήχηση σήμερα σε σχέση με μερικές δεκαετίες παλαιότερα. Ωστόσο, αξιοσημείωτη είναι μια έρευνα του Shaun O’ Maley (1995) που πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 4.035 υπαλλήλων σε διάφορες βιομηχανίες του κόσμου. Τα αποτελέσματα είναι τα εξής: Το 97% των υπαλλήλων πιστεύουν ότι η επιχειρηματική ηθική συνδέεται με θετικά οικονομικά αποτελέσματα. Ενδιαφέρον έχουν οι υπόλοιπες απαντήσεις που δείχνουν ασυμμετρία απόψεων μεταξύ υπαλλήλων και επιχείρησης. Τα 70% δηλώνουν ότι οι ηθικές συμπεριφορές δεν επιβραβεύονται στην αμερικανική οικονομία. Το 82% πιστεύει ότι οι managers μεταξύ μεγάλων κερδών και ηθικής επιλέγουν τα κέρδη. Το 25% δήλωσε ότι οι επιχειρήσεις αγνοούν τους κανόνες ηθικής για να πετύχουν τους επιχειρηματικούς στόχους. Τέλος, το 33% ανέφερε ότι ανώτεροί τους στο παρελθόν έχουν ασκήσει πίεση για να παραβιάσουν εταιρικούς κανόνες. Αποτέλεσμα της έρευνας αυτής είναι να διατυπωθούν οι αιτίες, οι οποίες δημιουργούν ζητήματα ηθικής.

Η διαχείριση προμηθειών αποτελεί μια λειτουργία της επιχείρησης όπου τα εμπλεκόμενα στελέχη σε διάφορες καταστάσεις, πρέπει να κρίνουν τι είναι σωστό-ηθικό και άλλοτε τι είναι λάθος-ανήθικο. Μια μελέτη των Osborn και Hunt (1974) διατύπωσε ότι τα στελέχη προμηθειών είναι πιο εύκολο να παρεκκλίνουν από εσωτερικές πολιτικές και κανόνες διότι, οι συνεχείς επαφές τους με το εξωτερικό

οικονομικό περιβάλλον τους εκθέτει σε δυσκολίες και πιέσεις. Τέτοιες πιέσεις γίνονται συνεχώς πιο έντονες όταν τα στελέχη απασχολούνται σε διεθνείς αγορές προμηθειών και αυτό διότι η εταιρική κουλτούρα και τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά διαφέρουν από χώρα σε χώρα και από επιχείρηση σε επιχείρηση.

Η Επιχειρηματική Ηθική στα Τμήματα Προμηθειών είναι σημαντική διότι:

1. Το τμήμα προμηθειών αποτελεί το πρόσωπο της εταιρίας απέναντι στους προμηθευτές.
2. Η κατανόηση του κώδικα επιχειρηματικής ηθικής είναι απαραίτητη για το χτίσιμο μακροχρόνιων σχέσεων με τους προμηθευτές και την δημιουργία καλής πίστης με τους προμηθευτές και τους αγοραστές.
3. Τα στελέχη του τμήματος προμηθειών είναι πιο εκτεθειμένα σε προκλήσεις να δράσουν ανήθικα σε σχέση με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους.
4. Για την επίτευξη επαγγελματικού status στο επάγγελμα των προμηθειών πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη ο ηθικός χαρακτήρας της συμπεριφοράς που απαιτείται.

Παρόλα αυτά οι επιχειρήσεις αναμένουν επαγγελματισμό και υπευθυνότητα από τα στελέχη προμηθειών, στελέχη που είναι υπεύθυνα για διεθνείς προμήθειες, μπορούν πολύ εύκολα να σπαταλήσουν τεράστια ποσά από μια λάθος κίνησή τους. Π.χ. ο αγοραστής κακάο της Rowntrees δεν προέβλεψε την άνοδο της τιμής του κακάο πριν από κάποια χρόνια προξενώντας έτσι εκατομμύρια δολάρια ζημιά στη επιχείρησή του. Είναι αξιοθαύμαστο πόσα ηθικά ερωτήματα προκύπτουν για τον ρόλο των στελεχών προμηθειών στις εσωτερικές και διεθνείς αγορές. Το ηθικό μέρος μιας επιχειρηματικής απόφασης στο πεδίο των προμηθειών ή των πωλήσεων έχει έντονο αντίκτυπο στην φήμη μιας επιχείρησης.

Η στενή σχέση με εργασίες «ρουτίνας» και ο υψηλός βαθμός έκθεσης σε ηθικά ζητήματα, παραγκωνίζει την διαχείριση προμηθειών από τα κλιμάκια του «υψηλού» management στο εσωτερικό μιας επιχείρησης. Διαφορετική είναι η άποψη του Levitt (1983) όπου υποστηρίζει ότι οι προμήθειες αποτελούν τμήμα υψίστης σημασίας στο εσωτερικό μιας επιχείρησης.

Ωστόσο τα ζητήματα ηθικής διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση και από χώρα σε χώρα γεγονός που ωθεί να εξετάσουμε το θέμα από θεωρήσεις και συμπεράσματα διεθνούς βεληνεκούς.

3.2 Αιτίες διαμόρφωσης ηθικών ζητημάτων

Στην ενότητα αυτή θα παραθέσουμε στοιχεία που μας βοηθούν να καταλάβουμε τις αιτίες μη ηθικών πρακτικών και συμπεριφορών. Όπως θα διαπιστώσουμε παρακάτω τέτοια ζητήματα είναι απόρροια ατομικών, εταιρικών, κοινωνικών και νομοθετικών αξιών που επικρατούν στο περιβάλλον του διεθνούς εμπορίου.

Ατομικές αντιλήψεις

Οι άνθρωποι γέννιούνται μέσα σε ένα πλέγμα κανόνων συμπεριφοράς και από την αρχή μαθαίνουν να συμπεριφέροντε βάσει των αντιλήψεων και των αξιών που τους διαμορφώνει το οικογενειακό, εκπαιδευτικό και κοινωνικό τους περιβάλλον. Έτσι μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η ηθική είναι το σύνολο των αρχών και αξιών που έχει διαμορφώσει και τηρεί ένα άτομο στην καθημερινή του ζωή. Ισχυρή εξάρτηση με τα παραπάνω έχει όταν ένα στέλεχος του τμήματος προμηθειών έρθει αντιμέτωπο με ηθικά διλήμματα στο επαγγελματικό του περιβάλλον. Το πρώτο πεδίο ασφαλείας για να κάνει την ορθή επιλογή στα πλαίσια της ηθικής έχει άμεση σχέση με τα προσωπικά του πιστεύω και τις ηθικές αρχές που έχει διαμορφώσει, στη συνέχεια εξετάζονται και άλλοι παράγοντες όπως το ηθικό πλαίσιο που επικρατεί μέσα στην επιχείρηση, οι πολιτισμικές διαφορές, το εξωτερικό περιβάλλον και άλλοι παράγοντες που θα αναλύσουμε εκτενώς παρακάτω. Έτσι προκύπτει ότι άτομα με ισχυρές ηθικές καταβολές και αξίες είναι πιο δύσκολο να επιδείξουν ανήθικες συμπεριφορές στον τομέα εργασίας τους από άτομα με χαλαρά ηθικά στεγανά χωρίς ωστόσο τα παραπάνω να αποτελούν πάγιο κανόνα.

Δεοντολογία της επιχείρησης

Ο κώδικας επιχειρηματικής δεοντολογίας και ηθικής είναι οι διατυπωμένες και ακολουθούμενες αρχές συμπεριφοράς στις οποίες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί

στηρίζουν τους στόχους, τις διαδικασίες και τις πράξεις τους, ανάλογα με το πώς αυτές αντιλαμβάνονται την εταιρική κοινωνική ευθύνη τους. Οι επιχειρήσεις επικοινωνούν τον κώδικα αυτό στο εσωτερικό (διοίκηση, εργαζόμενοι) και εξωτερικό (πελάτες, προμηθευτές, φορείς κτλ.) περιβάλλον ώστε να γίνουν αντιληπτές οι αξίες και οι αρχές σύμφωνα με τις οποίες βαδίζει η επιχείρηση. Είναι λογικό ότι επιχειρήσεις που έχουν ισχυρούς κώδικες δεοντολογίας και εφαρμόζουν ουσιαστικά τις αρχές αυτές είναι πιθανότερο οι εργαζόμενοι τους να μην υποπέσουν σε παραπτώματα αντιδεοντολογικών πράξεων και συμπεριφορών. Όπως αναφέρουν αρκετές μελέτες, μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες που ενδιαφέρονται αποκλειστικά για την επίτευξη υψηλής κερδοφορίας δεν εφαρμόζουν τους κώδικες δεοντολογίας και συμπεριφοράς αδιαφορώντας για την εταιρική κοινωνική ευθύνη που πρέπει να επιδείξουν απέναντι στο κοινωνικό σύνολο, παρασέρνοντας και τα στελέχη τους να επιδεικνύουν μη ηθικές και αποδεκτές συμπεριφορές. Σημαντικό είναι να αναφέρουμε το παράδειγμα την γνωστή πολυεθνικής εταιρίας πετρελαιοειδών Shell. Η Shell αντιμετώπιζε την δεκαετία του '70 αυξανόμενα φαινόμενα διαφθοράς των στελεχών της παγκοσμίως σε θέματα συναλλαγών και προμηθειών. Ωστόσο, μια εταιρία της τάξεως της Shell δεν θα μπορούσε να αποδεχθεί τέτοιες τακτικές. Σήμερα η Shell έχει έναν από τους πιο αυστηρούς κώδικες επιχειρηματικής δεοντολογίας σε θέματα διαφθοράς, που την βοηθά να εξαλείψει στο μέγιστο τέτοια φαινόμενα. Τέλος, συμπεραίνουμε ότι η πολιτική και η συμπεριφορά της εταιρίας στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον διαμορφώνει σε μεγάλο ποσοστό την συμπεριφορά και τις πράξεις των εργαζομένων της.

Χαμηλού επιπέδου λειτουργία

Για πολλά χρόνια τα τμήματα προμηθειών αποτελούσαν χαμηλής σημασίας τομείς για τις διοικήσεις των επιχειρήσεων, όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο ο ενεργός ρόλος του τμήματος προμηθειών και των στελεχών του άρχισε να διαπιστώνεται στα τέλη της δεκαετίας του 80'. Η χαμηλή αυτή σημασία διαφαινόταν από το χαμηλό status και τους χαμηλούς μισθούς των στελεχών που εργαζόντουσαν στα συγκεκριμένα τμήματα, η «υποτιμητική» αυτή αντιμετώπιση είναι ένας από τους παράγοντες που ενίσχυσαν σε πολλές περιπτώσεις την ανήθικη συμπεριφορά των στελεχών προμηθειών. Έτσι πολλές φορές για να πλησιάσουν τις οικονομικές απολαβές στελεχών

άλλων τμημάτων αλλά και για να ικανοποιήσουν τον «πληγωμένο» εγωισμό τους επιδόθηκαν σε ανήθικες συμπεριφορές όπως αναφέρει ο Badenhorst (1994).

Πολιτισμικές διαφορές

Οι πολιτισμικές διαφορές μεταξύ των λαών έχουν άμεσο αντίκτυπο στις επιχειρηματικές αποφάσεις και λειτουργίες των διάφορων επιχειρήσεων. Πολλοί υποστηρίζουν ότι είναι ελάχιστοι οι κανόνες που ισχύουν σε παγκόσμια κλίμακα σε θέματα ηθικής. Αυτή η τοπικιστική σκέψη έχει σχεδόν υιοθετηθεί από όλους τους εμπλεκόμενους του παγκόσμιου εμπορίου. Ο Longwecker (1998) διατυπώνει ότι οι κανόνες επιχειρηματικής ηθικής που αφορούν θέματα προμηθειών σε διεθνές επίπεδο πρέπει να σχεδιάζονται βάσει των πολιτισμικών ιδιαιτεροτήτων που υπάρχουν στην κάθε χώρα. Δηλαδή, κάθε χώρα να αντιμετωπίζει με τον δικό της τρόπο θέματα επιχειρηματικής ηθικής. Βέβαια τα παραπάνω μπορούν να καταλήξουν σε ένα ηθικό ιμπεριαλισμό διότι έτσι θα επικρατήσουν οι απόψεις και οι αρχές ηθικής των βιομηχανικά φιλελεύθερων και αναπτυγμένων κρατών που υπερिशύουν στην παγκόσμια οικονομία αγνοώντας τα καθημερινά φαινόμενα ανήθικων πρακτικών που επικρατούν στις ίδιες τους τις χώρες .

Ενδιαφέρον έχει η άποψη κάποιων επιχειρήσεων που θεωρεί κάποιες «πληρωμές» απαραίτητες και θεμιτές σε κάποιες χώρες έτσι ώστε οι υπεύθυνοι να διατελέσουν καλύτερα και γρηγορότερα το καθήκον τους. Αυτές οι «πληρωμές» γίνονται στα πλαίσια επιτάχυνσης και ομαλότερης διεξαγωγής των συναλλαγών (π.χ. γρηγορότερος εκτελωνισμός εμπορευμάτων). Τέτοιου είδους πληρωμές επιτρέπονται και από την US Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) μόνο όταν πραγματοποιούνται για να διασφαλίσουν την εγκυρότητα της συναλλαγής, αντιθέτως συναλλαγές που γίνονται για να υποσκελίσουν νόμους, κανόνες και διαγωνισμούς δεν γίνονται επιτρεπτές. Οι «πληρωμές» που επιτρέπονται αφορούν μικρά ποσά για την συγκεκριμένη εξυπηρέτηση και δεν δημιουργούν καμία υποχρέωση σε καμία πλευρά. Έτσι πρέπει να διαχωρίζονται από πληρωμές που γίνονται για να εξαγοράσουν γνώμη και επιρροή για καθαρά ανταγωνιστικούς λόγους.

Ο Dubinsky σε μια έρευνα του το 1991 σε πωλητές των Ηνωμένων Πολιτειών, της Ιαπωνίας και της Κορέας καταλήγει ότι οι πολιτισμικές διαφορές επηρεάζουν σε

μεγάλο βαθμό τις αποφάσεις σε θέματα ηθικής. Στην ίδια γραμμή κινείται και το συμπέρασμα των Becker και Fritsch (1987). Σε μια σχετική έρευνά τους για τους Αμερικανούς, Γερμανούς και Γάλλους manager διαπίστωσαν ότι οι Αμερικανοί manager είναι πιο ευαίσθητοι σε θέματα επιχειρηματικής ηθικής ενώ οι Γάλλοι και οι Γερμανοί δίνουν πιο πολύ βάρος στο επιχειρησιακό μέρος που θα αποδώσει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Πολύ δυνατές επιρροές σε ηθικά ζητήματα, έχει παρατηρηθεί ότι έχουν τα πολιτισμικά στοιχεία των Αυστραλών και των Ιαπώνων αναφέρει σε μια μελέτη του ο Sweereg (1994). Γενικά συμπεραίνουμε ότι υπάρχουν διαφορές στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι δυτικοί από τους ανατολικούς manager θέματα ηθικού χαρακτήρα. Στην Δύση επικρατεί πιο πολύ ο ατομικισμός ενώ στην Ανατολή υπάρχει μεγαλύτερη συλλογικότητα χωρίς αυτό να θεωρείται πανάκια σε θέματα επιχειρηματικής ηθικής. Τέλος, από τα στοιχεία προκύπτουν ότι οι πολιτισμικές διαφορές έχουν ξεχωριστό αντίκτυπο στην ηθική αντίληψη των ατόμων χωρίς ωστόσο να αποκλείεται η πιθανότητα για την ύπαρξη παγκόσμιων κανόνων ηθικής που χαρακτηρίζονται ως φυσικός νόμος από το ίδιο το ανθρώπινο στοιχείο.

Αμοιβαίες συμφωνίες καταχρηστικού χαρακτήρα

Συναλλαγές που ευνοούν συγκεκριμένους πελάτες ως προμηθευτές ή επηρεάζουν έναν προμηθευτή να γίνει πελάτης συνιστούν αμοιβαίες συμφωνίες καταχρηστικού χαρακτήρα και προϋποθέτουν συγκεκριμένες δεσμεύσεις μεταξύ επιχειρήσεων, που πραγματοποιούνται μέσω αμοιβαίων ανταλλαγών από εταιρία σε εταιρία ή άλλες φορές από μητρική σε θυγατρική. Σημασία σε τέτοιες περιπτώσεις έχει το κίνητρο με το οποίο πραγματοποιούνται οι συναλλαγές αυτές περιορίζοντας και αποκλείοντας τις υπόλοιπες εταιρίες δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό συνθήκες αθέμιτου ανταγωνισμού.

Σε οργανωτικές δομές όπου τα τμήματα προμηθειών και πωλήσεων αναφέρονται στο ίδιο άτομο είναι πιο εύκολο να συμβαίνουν τέτοιες καταστάσεις. Οι managers προμηθειών θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί όταν συνεργάζονται με προμηθευτές που είναι και πελάτες. Από νομικής απόψεως, πολλές φορές τέτοιου είδους συμφωνίες δεν παραβιάζουν τους κανόνες ανταγωνισμού. Προτιμώντας έναν προμηθευτή ο οποίος είναι και πελάτης δεν συνιστά πρόβλημα εφόσον τηρούνται οι ίδιες ακριβώς διαδικασίες που ισχύουν για όλες τις συναλλαγές. Το ίδιο συμβαίνει και στην περίπτωση που ο πελάτης-προμηθευτής αποτελεί την πιο αξιόπιστη πηγή προμηθειών.

Μια εταιρία εγκαινιάζει συνθήκες αθέμιτου ανταγωνισμού όταν επιλέγει αποκλειστικά τον προμηθευτή αυτό βασιζόμενη στην πελατειακή σχέση που διατηρεί μαζί του. Αποτέλεσμα τέτοιων συμφωνιών είναι, να «κλειδώνονται» μακροχρόνια κάποιες αγορές, ωθώντας έτσι τις υπόλοιπες και πιθανόν μικρότερες επιχειρήσεις εκτός «παιχνιδιού» και επιπλέον να χρησιμοποιήσουν αθέμιτες μεθόδους για να προσελκύσουν πελάτες.

Νομοθεσία και Έλεγχοι

Στο παγκόσμιο εμπόριο τα θεσμικά και νομοθετικά πλαίσια δεν είναι ίδια για κάθε χώρα. Οι διαφορές αυτές έχουν αντίκτυπο και στον τομέα των διεθνών συναλλαγών π.χ. οι περισσότερες χώρες θέτουν περιορισμούς στις εισαγωγές, για να επιτύχουν ενδυνάμωση των εγχώριων οικονομιών, συνεπώς χώρες αναπτυγμένες βιομηχανικά δεν εισάγουν τις ποσότητες σε προμήθειες βιομηχανικού τύπου που εισάγουν οι υπόλοιπες χώρες. Επίσης χώρες με σταθερά πολιτεύματα και κυβερνήσεις έχουν θεσπίσει νόμους και ελέγχους για τις επιχειρήσεις όταν εκτελούν εμπορικές συναλλαγές. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι μια χώρα όταν εφαρμόζει τους νόμους και ελέγχει τα συναλλασσόμενα μέρη αποτρέπει σε μεγάλο βαθμό κινδύνους όπως οικονομικά σκάνδαλα, δωροδοκίες και παράλληλα προτρέπει τις επιχειρήσεις και τους πολίτες να ακολουθούν την συμπεριφορά αυτή, χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Σουηδίας. Αντιθέτως περιπτώσεις σκανδάλων και απατών ευνοούνται περισσότερο σε χώρες με χαλαρό νομοθετικό πλαίσιο και αφανείς εποπτικούς ελέγχους.

3.3 Μη ηθικές συμπεριφορές-πρακτικές

Οι συμπεριφορές αυτές διαμορφώνονται από τα στελέχη ανεξαρτήτου βαθμίδας και εμμέσως από τις ίδιες τις επιχειρήσεις τους, π.χ. όταν κάποιος διευθυντής λαμβάνει μια απόφαση, ο αντίκτυπός της στο εξωτερικό περιβάλλον καθρεφτίζει την ίδια την επιχείρηση. Ωστόσο πρέπει να σημειώσουμε ότι πολλές φορές κάποια στελέχη δίνουν την εντύπωση να επιδεικνύουν ανάρμοστη συμπεριφορά ενώ στην ουσία δεν συμβαίνει κάτι ανάλογο. Παρακάτω αναφέρονται οι πιο κυρίες περιπτώσεις που αφορούν τα στελέχη του τμήματος προμηθειών.

Σύγκρουση συμφερόντων

Τα στελέχη προμηθειών έχουν το αναφαίρετο δικαίωμα να μετέχουν σε θέματα ιδιωτικής φύσεως έξω από τον χώρο εργασίας, ωστόσο δεν πρέπει να χρησιμοποιούν την επαγγελματική τους ιδιότητα στην ιδιωτική τους ζωή ώστε να αποκομίσουν οι ίδιοι οφέλη. Επίσης, το ίδιο ισχύει όταν εμπλέκουν σε θέματα εργασίας άτομα από το στενό οικογενειακό περιβάλλον ή άτομα με τα οποία διατηρούν στενούς δεσμούς κ(Π.χ. η πρόσληψη συγγενικού προσώπου σε εταιρεία προμηθευτή). Πρέπει να γίνεται σαφής διαχωρισμός των προσωπικών σχέσεων και των ιδιωτικών ενεργειών που θα δημιουργούσαν σύγκρουση μεταξύ των προσωπικών συμφερόντων του εργαζόμενου και των συμφερόντων του εργοδότη.

Διευκολύνσεις-Δώρα

Οι διευκολύνσεις περιλαμβάνουν όλα τα υλικά αγαθά καθώς και τις υπηρεσίες που προσφέρονται με την πρόθεση να επηρεάσουν μια απόφαση αγοράς προμηθειών. Οι «διευκολύνσεις» αυτές γίνονται κατευθείαν στον αγοραστή του τμήματος προμηθειών ή ακόμα και σε κοντινά του πρόσωπα ή και σε άλλα στελέχη που επηρεάζουν τις αποφάσεις μιας επιχείρησης. Οι διευκολύνσεις αυτές παρέχονται συνήθως με τους εξής τρόπους: γεύματα, πληρωμένες διακοπές, προσωπικά δώρα, μεγάλες εκπτώσεις σε συγκεκριμένα αγαθά, εισιτήρια για θέατρο και αθλητικούς αγώνες, δωρεάν πιστωτικές κάρτες, δωρεάν μεταφορές, επισκευές κατοικίας κ.τ.λ. Είναι απαραίτητο να αποφεύγονται τέτοιου είδους ενέργειες που έχουν ως σκοπό να υποβαθμίσουν την ακεραιότητα των ατόμων που λαμβάνουν τις διάφορες αποφάσεις, το ίδιο συμβαίνει κι όταν τα παραπάνω γίνονται από την πλευρά εταιρίας των στελεχών προμηθειών ώστε να εξυπηρετηθούν δικοί της στόχοι.

Δωροδοκία

Ένα από τα πιο κρίσιμα ηθικά θέματα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς είναι η χρηματική δωροδοκία ή αλλιώς, η παράνομη πληρωμή κάποιου ποσού που δεν απεικονίζεται λογιστικά. Οι δωροδοκίες είναι ένα παγκόσμιο φαινόμενο που συμβαίνει αρκετές φορές ώστε να επιτευχθεί μια συμφωνία αγοράς προσπερνώντας έτσι, είτε άλλους ενδιαφερόμενους, είτε τα κριτήρια και τις προδιαγραφές που έχουν τεθεί. Συνήθως, συμφωνείτε κάποιο χρηματικό αντίτιμο με την εξασφάλιση θετικής γνώμης ή

ψήφου από το άτομο ή τα άτομα που επηρεάζουν ή λαμβάνουν αποφάσεις και απαρτίζουν τις διάφορες επιτροπές. Η δωροδοκία αποτελεί την πιο συνήθη ανήθικη πράξη στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Κατά το παρελθόν πολλά κατώτερα και ανώτερα στελέχη, όπως πρόεδροι και μέλη διοικητικών συμβουλίων επιχειρήσεων του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα έχουν κατηγορηθεί είτε για απόπειρα δωροδοκίας είτε για αποδοχή δωροδοκίας. Στα πλαίσια της επιχειρηματικής ηθικής η απόπειρα και η αποδοχή δωροδοκίας έχουν την ίδια ακριβώς βαρύτητα και συνιστούν αξιόποινες πράξεις, για την πάταξη τέτοιων πράξεων χρειάζονται ισχυροί εταιρικοί κώδικες και αμερόληπτα νομοθετικά πλαίσια.

Διαρροή εμπιστευτικών πληροφοριών

Τα στελέχη προμηθειών καθώς και όσοι άλλοι εμπλέκονται σε αποφάσεις και συμφωνίες προμηθειών έρχονται σε επαφή με πληροφορίες εμπιστευτικού χαρακτήρα. Είναι στην ευθύνη των στελεχών προμηθειών να φροντίζουν να μην διαρρέουν οι πληροφορίες αυτές. Τέτοιου είδους πληροφορίες είναι σημαντικές και πρέπει να προστατεύονται όπως:

1. τιμολογιακή πολιτική προϊόντος,
2. σχεδιαστικές προδιαγραφές προϊόντος,
3. πηγές και τιμές προμηθειών,
4. πληροφορίες για προσφορές άλλων προμηθευτών,
5. λίστες με το πελατολόγιο.

Συνεπώς τα στελέχη προμηθειών πρέπει να αποφεύγουν να διαρρέουν τέτοιες πληροφορίες σε τρίτα μέρη με σκοπό την αποκόμιση κάποιων «κερδών». Εξαιρέσεις αποτελούν τα συνεργαζόμενα τμήματα μέσα στην ίδια την επιχείρηση όταν υπάρχει ανάγκη για ανταλλαγή πληροφοριών. Επίσης, θέμα ηθικής τίθεται και όταν διαρρέουν πληροφορίες σε ένα προμηθευτή για κάποιον ανταγωνιστή του προμηθευτή. Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει επίσης να δίνονται πληροφορίες για τα προσωπικά δεδομένα των εργαζομένων.

Εξυπηρέτηση συγκεκριμένων προμηθευτών

Η συμπεριφορά απέναντι στους προμηθευτές είναι πολύ βασική λειτουργία του τμήματος προμηθειών. Πρέπει να αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο και αμερόληπτα

όλοι οι προμηθευτές δημιουργώντας έτσι αξιοκρατικές σχέσεις συνεργασίας. Αν η επιχείρηση αντιμετωπίζει με διαφορετικά μέτρα και σταθμά τους προμηθευτές είναι πολύ πιθανό να χαλάσει την φήμη της στις αγορές προμηθειών. Δεύτερον, είναι υποχρέωση των στελεχών της επιχείρησης να φέρονται με αξιοπρέπεια και επαγγελματισμό στους αντιπροσώπους άλλων επιχειρήσεων. Φαινόμενα άσχημης συμπεριφοράς όπως αγένεια, ασυνέπεια και έλλειψη σεβασμού καταλήγουν στην διάλυση συνεργασιών αγοραστή και προμηθευτή και αμαυρώνουν το όνομα της εταιρίας στον επιχειρηματικό κόσμο. Ως εκ τούτου υπεύθυνοι προμηθειών πρέπει να συμπεριφέροντε με αβρότητα και αξιοπρέπεια σε όλους τους προμηθευτές ανεξαρτήτως επιπέδου συναλλαγών και προσωπικών προτιμήσεων. Τα στελέχη θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικά γιατί οι προσωπικές προτιμήσεις μπορούν να αποβούν εξαιρετικά επιζήμιες για αυτούς και την επιχείρηση που αντιπροσωπεύουν.

Νομικές παραβιάσεις

Οι νόμοι που έχουν θεσπιστεί για τις εμπορικές συναλλαγές και αναφέρονται στο εμπορικό και εταιρικό δίκαιο καθώς και οι κανόνες που έχουν θεσπίσει τα διάφορα ινστιτούτα και οργανισμοί για θέματα προμηθειών είναι για να διαφυλάξουν τις συνθήκες του υγιούς ανταγωνισμού, την νομιμότητα, και την ηθική του επαγγέλματος των προμηθειών. Έχει παρατηρηθεί επιχειρήσεις να μην τηρούν τους νόμους και στελέχη να δυσφημίζουν το επάγγελμα με την συμπεριφορά τους. Οι επιχειρήσεις και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να σέβονται τους νόμους και να λειτουργούν σύμφωνα με τους κανόνες που διέπουν την λειτουργία των προμηθειών.

Περιβαλλοντικές Επιβαρύνσεις

Ένα μεγάλο μέρος της επιχειρηματικής ηθικής απευθύνεται στην προστασία του περιβάλλοντος. Είναι πρωταρχικής σημασίας θέμα οι επιχειρήσεις και τα στελέχη τους να αποκτήσουν περιβαλλοντική συνείδηση. Ο τρόπος διαχείρισης ά υλών και προμηθειών έχει άμεσο αντίκτυπο στο περιβάλλον. Κατά καιρούς πολλές είναι οι βιομηχανίες που έχουν καταδικαστεί για καταστροφή φυσικών πόρων και ρύπανση του περιβάλλοντος. Όπως θα δούμε και στο κεφάλαιο τέσσερα όπου γίνεται εκτενής αναφορά σχετικά με τις προμήθειες, την ηθική και το περιβάλλον υπάρχουν μέθοδοι για

αποτελεσματική διαχείριση των φυσικών πόρων επιτυγχάνοντας ταυτόχρονα τις λιγότερο δυνατές επιβαρύνσεις στο περιβάλλον.

3.4 Διάφορα σχόλια και μελέτες

Ο αυξανόμενος επαγγελματισμός καθώς και το μορφωτικό επίπεδο των στελεχών έχουν αποδειχθεί ότι δεν επαρκούν για να τους αποτρέψουν να λειτουργήσουν ανήθικα σε διάφορες περιπτώσεις στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία. Η δωροδοκία, τα διάφορα δώρα, οι μορφές ψυχαγωγίας (γεύματα, ταξίδια κτλ.) χρησιμοποιούνται για να επηρεάσουν θετικά τις αποφάσεις των στελεχών υποκινώντας να παραβλέπουν κριτήρια όπως η τιμή, η ποιότητα, οι ανταγωνιστές κ.τ.λ. . Οι δωροδοκίες και γενικότερα η μη νόμιμες τακτικές δεν είναι κάτι καινούργιο στις διεθνείς αλλά και στις εσωτερικές συναλλαγές επισημαίνουν οι Laczniak and Murphy (1993) είναι τακτική που επικρατεί από τους αρχαίους χρόνους και συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με το πόσο ηθικοί είναι οι πολιτισμοί και οι κοινωνίες που έχουν κτισθεί πάνω σε αυτούς, π.χ. στις χώρες της Βόρειας Αμερικής η δωροδοκία θεωρείται ως παράνομη και ανήθικη πράξη ενώ στις χώρες της Νότιας Αμερικής θεωρείται μέρος της νοοτροπίας ατόμων, βέβαια αυτό θα μπορούσε να χαρακτηριστεί υποκριτικό διότι είναι παγκοσμίως γνωστές οι πρακτικές που χρησιμοποιούν πολλές πολυεθνικές επιχειρήσεις του Βορρά για να επιτύχουν τους σκοπούς τους.

Είναι σημαντικό βέβαια να λάβουμε υπόψη το πολιτισμικό πλαίσιο της χώρας μέσα στο οποίο περισσότεροι μη δυτικοί πολιτισμοί δεν είναι τόσο «διεφθαρμένοι» ούτε τόσο τοπικιστές αναφέρει ο Fadigham (1991). Πολλές φορές συμπεριφορές που κάποιοι μπορούν να χαρακτηρίσουν ανήθικες είναι μέρος των εμπορικών παραδόσεων των κοινωνιών που έχουν γαλουχηθεί. Σε μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε για επιχειρήσεις των Ηνωμένων Πολιτειών και της Αυστραλίας και έχουν σχέση με το διεθνή εμπόριο διαπιστώθηκε ότι η περίπτωση της δωροδοκίας είναι το κύριο ηθικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν ανεξαρτήτως πολιτισμικών διαφορών. Πολύ σημαντική είναι η άποψη του Donaldson (1989) όπου επισημαίνει ότι δεν πρέπει να δίνεται σημασία μόνο στο πρακτικό κομμάτι των δωροδοκιών και άλλων ανήθικων πρακτικών αλλά περισσότερο στο δεοντολογικό. Ακόμα και όταν η επιχείρηση κάνει απολογισμό

από τα οφέλη (πωλήσεις, κέρδη) που αποκόμισε από τις πρακτικές αυτές αυτό δεν σημαίνει ότι οι πρακτικές αυτές είναι μέσα στα πλαίσια τις επιχειρηματικής ηθικής.

Οι Laczniak and Murphy (1993) παραθέτουν τρεις λόγους που ενισχύουν τις περιπτώσεις δωροδοκίας.

1. Οι δωροδοκίες αποτελούν αποδεκτή πρακτική σε πολλές χώρες.
2. Διασφαλίζουν την σίγουρη και γρήγορη επίτευξη συμφωνιών .
3. Είναι ο μόνος τρόπος για να γίνουν οι επιχειρήσεις ανταγωνιστικές στις αγορές του εξωτερικού και ειδικότερα για να αποκτήσουν μεγάλα μερίδια σε υποανάπτυκτες χώρες.

Επίσης παραθέτουν και τρεις λόγους κατά των περιπτώσεων δωροδοκιών:

1. Η δωροδοκία βάσει ηθικής είναι καταδικαστέα.
2. Ενθαρρύνουν διεφθαρμένες κυβερνήσεις και ανήθικες επιχειρηματικές πρακτικές.
3. Εξαπατούν τους μετόχους των επιχειρήσεων σε σχέση με την εικόνα της επιχείρησης και την πραγματική φύση των πληρωμών, και αυτό διότι δεν απεικονίζονται λογιστικά πουθενά.

Οι τρεις τελευταίοι λόγοι συνιστούν μια λογική δομή ότι υπάρχουν συγκεκριμένες αρχές τις ανθρώπινης συμπεριφοράς όπως η εντιμότητα, καθώς και συγκεκριμένες αξίες και καθήκοντα όπου είναι παγκοσμίως αποδεκτά.. Τέλος, οι πολιτισμικές διαφορές έχουν ξεχωριστό αντίκτυπο στην ηθική αντίληψη των ατόμων χωρίς ωστόσο να αποκλείεται η πιθανότητα για την ύπαρξη παγκόσμιων κανόνων ηθικής που χαρακτηρίζονται ως φυσικός νόμος από το ίδιο το ανθρώπινο στοιχείο.

Παρακάτω θα δούμε κάποιες έρευνες εμπειρικές και θεωρητικές που διενεργήθηκαν επί το πλείστον στις Η.Π.Α από το 1977 έως το 1995. Οι μελετητές αυτές μας δίνουν χρήσιμα στοιχεία μέσα από μια πολύπλευρη σκοπιά σχετικά με συμπεριφορές και πρακτικές που χρησιμοποιούνται μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή.

ΜΕΛΕΤΕΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΕΣ

Πίνακας 1

Συγγραφέας/ Ημερομηνία	Χώρα	Εμπειρική/ Θεωρητική	Κύρια Συμπεράσματα
Halvorson and Rudely (1977)	Η.Π.Α	Εμπειρική	Προμηθευτές και αγοραστές συμφώνησαν εξίσου ότι τα επιχειρηματικά γεύματα βοηθούν να γνωριστούν οι δυο πλευρές καλύτερα. Επίσης, πιστεύουν ότι τα γεύματα αυτά δεν οδηγούν κατευθείαν στο κλείσιμο συμφωνιών αλλά συμβάλλουν στο να χτισθούν διαπροσωπικές σχέσεις που θα επηρεάσουν την μελλοντική επίτευξη συμφωνιών.
Sibley (1979)	Η.Π.Α	Εμπειρική	Η αρνητική εικόνα που σχηματίζεται για τα τμήματα προμηθειών στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων έχει άμεση σχέση με τα δώρα και τις διάφορες διευκολύνσεις που παρέχουν οι εξωτερικοί προμηθευτές.
Rudely and Buchholz (1979)	Η.Π.Α	Εμπειρική	Το 80% των επιχειρήσεων έχουν καθιερώσει πολιτικές σχετικά με τα επιχειρηματικά δώρα, γεύματα και ταξίδια, ωστόσο η ειδική μεταχείριση για συγκεκριμένους πελάτες είναι το κύριο ηθικό πρόβλημα για τους managers προμηθειών. Αποδείχθηκε ότι οι περισσότεροι managers θέλουν καθοδήγηση ώστε να πετύχουν ίση μεταχείριση σε όλους τους πελάτες τους.
Debunks (1980)	Η.Π.Α	Εμπειρική	Ο μεγαλύτερος αριθμός ατόμων έχει εργασθεί σε επιχειρήσεις που έχουν τέτοιες πρακτικές διαπιστώνοντας ότι οι υπάλληλοι των πωλήσεων εφαρμόζουν τις πολιτικές ηθικής ως μέσο άμυνας στις προτάσεις ανήθικων αγοραστών, ωστόσο πολλοί από αυτούς δεν ήταν βέβαιοι ότι οι επιχειρήσεις είχαν θεσπίσει τέτοιες πολιτικές.
Debunks and Gwinn (1982)	Η.Π.Α	Εμπειρική	Οι αγοραστές αντιλαμβάνονται

			<p>αρκετές περιπτώσεις που θέτουν ηθικά ζητήματα σε σχέση με τους πωλητές. Οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν μια σειρά από πολιτικές διαφάνειας στις πωλήσεις σε σχέση με τις αγορές. Οι αγοραστές αποδείχθηκε ότι χρειάζονται περισσότερη ενημέρωση σε ηθικά ζητήματα σε σχέση με τους συναδέλφους πωλητές.</p>
Chunk (1982)	Η.Π.Α	Εμπειρική	<p>Οι διευθυντές προμηθειών κατέγραψαν υψηλή βαθμολογία σε μετρήσεις «μακιαβελικής συμπεριφοράς», η υψηλή βαθμολογία σχετίζεται με τα χρόνια που έχουν διατελέσει ως στελέχη προμηθειών και με τον χρόνο εργασίας στην παρούσα επιχείρηση.</p>
Browning and Arise (1983)	Η.Π.Α	Εμπειρική	<p>Οι συμπεριφορές που διαμορφώνουν τα στελέχη προμηθειών μέσα στην επιχείρηση είναι πιο ηθικές σε σχέση με τα προσωπικά τους πιστεύω. Κάποια στοιχεία που αποδεικνύουν να κάνουν κάποιες διευκολύνσεις αποτελούν απλά απαραίτητο μέρος της δουλειάς τους.</p>
Chunk and Burnett (1983)	Η.Π.Α	Εμπειρική	<p>Σε μια επιχείρηση περιπτώσεις που χρήζουν ηθικής αντιμετώπισης η σύγκρουση ρόλων είναι μεγαλύτερη από ότι σε οικογενειακό και προσωπικό επίπεδο ή ακόμη μεγαλύτερη από τις σχέσεις με τους πελάτες και τα ανώτερα στελέχη στην ίδια εταιρία. Ένα σύστημα εσωτερικών κανονισμών, δηλαδή ένας κώδικας ηθικής θεωρείται απαραίτητος.</p>
Filch (1985)	Η.Π.Α	Θεωρητική	<p>Οι κανόνες του κώδικα ηθικής που ασπάζονται οι αγοραστές είναι το κλειδί για τις σχέσεις με τους προμηθευτές και αυτό διότι οι προμηθευτές βασίζονται στην φερεγγυότητα με τους αγοραστές και στην καλή φήμη.</p>
Trivia (1986)	Η.Π.Α	Θεωρητική	<p>Μια επιχείρηση είναι υπεύθυνη να εκπαιδεύει τους εργαζόμενους της να παίρνουν ηθικές αποφάσεις και να τους παρέχει σε ειδικές περιπτώσεις συγκεκριμένη καθοδήγηση. Οι</p>

			επιχειρήσεις θα πρέπει να επανεξετάζουν τις πολιτικές που θέτουν ηθικά όρια με τους προμηθευτές ώστε να αποφεύγονται κάθε είδους συμφωνίες που θα είναι ηθικά επιζήμιες για αυτούς και το κοινωνικό σύνολο.
Hite and Belize (1978)	Η.Π.Α	Εμπειρική	Τα επιχειρηματικά γεύματα είναι η κύρια μορφή επαγγελματικής και ψυχαγωγικής συνάντησης μεταξύ προμηθευτών και αγοραστών με σκοπό την επίτευξη μιας συμφωνίας. Παρόλο που οι εμπλεκόμενοι συμφωνούν στην λήψη δώρων γενεθλίων ή κάποιου είδους ψυχαγωγίας διαφωνούν στα χριστουγεννιάτικα δώρα και σε μορφές ψυχαγωγίας μακράς διάρκειας.
Marcheck and Robbins (1988)	Η.Π.Α	Θεωρητική	Η λήψη αποφάσεων στα τμήματα προμηθειών με γνώμονα την ηθική έχει αντίκτυπο στη φήμη της επιχείρησης καθώς παίζει και σημαντικό ρόλο στις ισορροπίες μεταξύ επιχείρησης, εργαζόμενων και προμηθευτών.
Ramsey (1989)	Ην.Βασίλειο	Θεωρητική	Τα επιχειρηματικά δώρα θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως δωροδοκίες ανεξαρτήτως χρηματικής αξίας του δώρου. Οι αγοραστές θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη πριν δώσουν μια παραγγελία μόνον χαρακτηριστικά όπως η τιμή, η ποιότητα και τον χρόνο παράδοσης και όχι αθέμιτα μέσα όπως επιχειρηματικά δώρα, μορφές ψυχαγωγίας και ταξίδια.
Forcer and Jansen (1990)	Η.Π.Α	Εμπειρική	Το 1990 σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 200 μεγάλες επιχειρήσεις των Ηνωμένων Πολιτειών το 97% των στελεχών αποδέχονταν τα επιχειρηματικά δώρα σε σχέση με το 79% το 1975. Επίσης, το 71% των εταιριών αυτών παραδέχθηκαν ότι είχαν ίδιους κώδικες ηθικής για τα τμήματα πωλήσεων και προμηθειών σε σχέση με το 55% το 1975.
Haynes and Helms (1991)	Η.Π.Α	Θεωρητική	Η ανάπτυξη και η βελτίωση των νέων πρακτικών προμηθειών όπως η ανταλλαγή τεχνογνωσίας οι παραδόσεις just in time καθώς και η φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας οδήγησαν σε βελτίωση της

			ηθικής συμπεριφοράς των αγοραστών και των προμηθευτών.
De Coninck (1992)	Η.Π.Α	Εμπειρική	Η απόδοση των στελεχών προμηθειών καθώς και οι αποφάσεις που λαμβάνουν έχουν άμεση σχέση με τις διοικητικές ικανότητες των managers προμηθειών και τα πειθαρχικά όρια που θέτουν σε κάθε επιχείρηση.
Narayanam (1992)	Ην.Βασίλειο	Θεωρητική	Η διαφθορά είναι ανεξέλεγκτη μεταξύ των αγοραστών και αποτελεί μέρος των συστημάτων προμηθειών.
Arkingstall (1994)	Ην.Βασίλειο	Εμπειρική	Περίπου το 75% έχει αποδεχθεί δώρα όχι τόσο αθώου περιεχομένου από το οποίο το 43% παραπάνω από μια φορά τα τελευταία δύο χρόνια. Τα παραπάνω θεωρήθηκαν από τους ερωτηθέντες ως αποδεκτή πρακτική ακόμα και όταν ξεπερνά τον επαγγελματισμό και την ηθική τους.
Badenhorst (1994)	Ν. Αφρική	Θεωρητική	Ως ανήθικη συμπεριφορά θεωρούνται : τα δώρα, οι «χάρες», η απευθείας δωροδοκία, επίσης, η ευνοϊκή μεταχείριση προμηθευτών, περιπτώσεις που έχουν επενδυτικό συμφέρον οι αγοραστές, εκμετάλλευση απόρρητων πληροφοριών, δράσεις εις βάρος του εργοδότη και υπέρ του προμηθευτή.
Turner (1994)	Η.Π.Α	Εμπειρική	Η ευρεία αποδοχή τακτικών όπως επιχειρηματικά γεύματα, δώρα, εισιτήρια σε αθλητικά και ψυχαγωγικά γεγονότα έχει σχέση με τις πολιτικές της ίδιας της εταιρίας στα τμήματα πωλήσεων. Είναι φανερό εταιρίες που χρησιμοποιούν τέτοιες τακτικές στα τμήματα πωλήσεων τους να δέχονται αντίστοιχες για τμήματα προμηθειών.
Wood (1995)	Ην.Βασίλειο	Εμπειρική	Συνηγορώντας στα συμπεράσματα του Arkingstall (1994) και του Felch (1985) ότι η δωροδοκία αποτελεί κοινή πρακτική το ίδιο συμβαίνει και με την κατάχρηση εμπιστευτικών πληροφοριών.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

Σωτήρης Κ. Καρβούνης, Σημειώσεις Διαλέξεων Διοίκησης Προμηθειών, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Δ.Ε-Δ.Ο.Π, Ακαδημαϊκό έτος 2002-2003.

D. N. Burt – D. W. Dobler – S. L. Starling, «World Class Supply Management» Seventh Edition McGraw-Hill.

K. Lyssons, «Purchasing», Fourth Edition Pitman Publishing.

G. Wood, «Ethics at the Purchasing/Sales Interface: an International Perspective», International Marketing Review, Vol. 12 1995.

International Federation of Purchasing and Supply Management U.S.A, «Code of Ethics».

The Chartered Institute of Purchasing and Supply Management U.K, «Professional Code of Ethics».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

4.1 Εισαγωγή

Τις τελευταίες δεκαετίες η οικονομική ανάπτυξη και η φροντίδα για το περιβάλλον είναι δύο αντικρουόμενοι στόχοι. Για να έλθει οικονομική ανάπτυξη χρειάζεται να έλθει πρώτα τεχνολογική ανάπτυξη που σημαίνει κατανάλωση φυσικών και ενεργειακών πόρων που ύστερα από βιομηχανική επεξεργασία, δημιουργούν σημαντικές επιβαρύνσεις στο φυσικό περιβάλλον που ζούμε και οδηγούν στην σταδιακή έλλειψη των φυσικών του πόρων. Αν θέλουμε να αφήσουμε στις επόμενες γενεές έναν κόσμο που θα είναι υγιής, παραγωγικός και γενετικά ποικιλόμορφος πρέπει να κατανοήσουμε ότι η οικονομική ανάπτυξη και η φροντίδα για το περιβάλλον δεν είναι δυο αμοιβαίως αποκλειόμενοι στόχοι, καθώς και να αναλογισθούμε σαν άτομα και επιχειρήσεις την ηθική ευθύνη που έχουμε απέναντι στο περιβάλλον.

Οι εποχές και τα μεγέθη στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον έχουν αλλάξει στο μέγιστο, από την εξόρυξη πρώτων υλών και φυσικών πόρων, στην μαζική παραγωγή, στις παγκόσμιες μεταφορές, και τέλος τις αγορές αυξανόμενου ανταγωνισμού που οδηγούν σε υπερκατανάλωση των αγαθών, έχουμε πλησιάσει στο πιο κρίσιμο σημείο για την ανθρώπινη κοινωνία, την προστασία του περιβάλλοντος. Η ραγδαία κατανάλωση των παγκόσμιων αποθεμάτων φυσικών πόρων, η έλλειψη καθαρής ατμόσφαιρας, η μόλυνση των θαλάσσιων και όμβριων υδάτων καθώς και οι καταστροφές που γίνονται καθημερινά στην χλωρίδα και την πανίδα του οικοσυστήματος καθιστούν την προστασία του περιβάλλοντος πρωταρχικό στόχο που θα επηρεάσει την ποιότητα ζωής ατόμων προς το καλύτερο και ταυτόχρονα θα ενισχύσει την θέση των επιχειρήσεων που προωθούν τις περιβαλλοντολογικές εφαρμογές.

Ο κύριος στόχος για την προστασία του περιβάλλοντος δεν είναι μόνο η προώθηση πρακτικών όπως η ανακύκλωση, η επαναχρησιμοποίηση και η κατανάλωση προϊόντων φιλικών προς το περιβάλλον αλλά η παρεμπόδιση να δημιουργηθούν εστίες μόλυνσης.

Ο βασικός στόχος του προγράμματος για την προστασία του περιβάλλοντος είναι να περιορισθούν όλες οι πηγές μόλυνσης και να μην αναπαραχθούν νέες στο μέλλον. Η επίτευξη του παραπάνω στόχου εστιάζεται σε τρεις τομείς: i) στα φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα, ii) στη συσκευασία, iii) στις διαδικασίες παραγωγής. Οι κύριοι εμπλεκόμενοι του πρώτου τομέα είναι οι οικολογικές οργανώσεις και το κοινό. Ο δεύτερος τομέας περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις που ανταποκρίνονται στο οικολογικό αίσθημα των εμπλεκόμενων του πρώτου τομέα. Τέλος, ο τρίτος τομέας περιέχει τις επιχειρήσεις που λαμβάνουν υπόψη τις απαιτήσεις των καταναλωτών τους, οι εμπλεκόμενοι και των τριών τομέων θα πρέπει να αναπτύξουν την δική τους στρατηγική και τα μέσα με τα οποία θα πετύχουν ένα πιο καθαρό περιβάλλον, θα ενεργοποιήσουν νέες ρυθμίσεις για την προστασία του περιβάλλοντος, τέλος θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες των καταναλωτών.

4.2 Οικολογικό ενδιαφέρον

Είναι χρήσιμο για να κατανοήσουμε την σημερινή κατάσταση των οικολογικών δράσεων να ανατρέξουμε στο «Οικολογικό Κίνημα» (Green Movement). Πολίτες όλου του κόσμου είχαν σοκαριστεί αντικρίζοντας θεάματα όπως διαρροές πετρελαίου στην θάλασσα και τις ακτές, πυρηνικά ατυχήματα όπως το Chernobyl, καταστραμμένους βιότοπους. Επίσης η καταναλωτική συμπεριφορά και η βιομηχανική εκμετάλλευση επιβαρύνουν καθημερινώς το λεγόμενο “φαινόμενο του θερμοκηπίου”. Από τα μέσα του 1800 μέχρι λίγο πριν από το τέλος του αιώνα που πέρασε, η μέση θερμοκρασία του πλανήτη ανέβηκε κατά μισό βαθμό Κελσίου. Όμως, από τότε μέχρι το 2040 η πρόβλεψη είναι ότι θα ανέλθει κατά το αισιόδοξο σενάριο 0,7 βαθμούς και κατά το απαισιόδοξο μέχρι και 3 ολόκληρους βαθμούς Κελσίου.

Με αφορμή τα παραπάνω, δημιουργήθηκε το οικολογικό κίνημα που άρχισε να λαμβάνει δράσεις σε όλα τα μέρη του κόσμου. Το κίνημα αυτό άρχισε να παίρνει δημοσιότητα μέσω τηλεοπτικής κάλυψης διαμαρτυριών και εκστρατειών για την διάσωση σπάνιων ειδών. Παρασυρμένο το κοινό από τις ενέργειες αυτές έδειξε μια μεγάλη τάση υπέρ της προστασίας του περιβάλλοντος καταφέροντας να προσελκύσει την προσοχή των κυβερνήσεων. Έτσι οι κυβερνήσεις θορυβημένες από το ενδιαφέρον της κοινής γνώμης για το περιβάλλον άρχισαν να αναλύουν τα θέματα

περιβαλλοντολογικού χαρακτήρα και να εφαρμόζουν κανονισμούς συμμόρφωσης απέναντι στο περιβάλλον. Τον Ιανουάριο του 1988 η National Geographic Society διοργάνωσε ένα συνέδριο με θέμα τις παγκόσμιες περιβαλλοντικές επιπτώσεις με την παρουσία πολύ διακεκριμένων προσωπικοτήτων. Μερικά από τα συμπεράσματα του συνεδρίου παρουσιάζουν ιδιαίτερη διαχρονική βαρύτητα όπως:

1. *“Οι άνθρωποι παντού αισθάνονται ότι προσβάλλονται από τη μόλυνση του περιβάλλοντος. Υποσυνείδητα αισθάνονται ότι περάσαμε όρια που δεν έπρεπε να περάσουμε. Θέλουν να καθαρίσουν τον κόσμο, να τον κάνουν καλύτερο, να γίνουν θεματοφύλακες της γης για τις μελλοντικές γενεές”*. James Gustave Speth, Πρόεδρος, World Resources Institute..
2. *“Η πρόκληση είναι να αρχίσουμε να ζαναχτίζουμε ένα κόσμο που να βρίσκεται σε οικολογική και ανθρώπινη ισορροπία”*. Jerome B. Wiesner, Επίτιμος Πρόεδρος, Massachusetts Institute of Technology (MIT).

Παράλληλα με το οικολογικό κίνημα υπογράφηκαν συμφωνίες μεταξύ κρατών όπως η συμφωνία για καθαρά ύδατα (Clean Water Act 1972) και για καθαρή ατμόσφαιρα (Clean Air Act 1990). Επίσης, το Κογκρέσο αντέδρασε θεσπίζοντας ένα νόμο γνωστό ως Comprehensive Environment Response Compensation and Liability Act (CLERCA). Με την δημιουργία του νόμου αυτού άρχισαν να αντιμετωπίζονται σοβαρά θέματα σχετικά με το περιβάλλον αλλάζοντας σε σημαντικό βαθμό παλαιότερες πρακτικές. Ο CLERCA αποσαφηνίζει ποιες κατηγορίες μερών είναι υπεύθυνες για απελευθέρωση επικίνδυνων ουσιών στο περιβάλλον, μέσα σε αυτές τις κατηγορίες δεν εμπλέκονται μόνο οι ιδιοκτήτες εγκαταστάσεων που παράγουν, απελευθερώνουν, και μεταφέρουν βλαβερές ουσίες αλλά κατά περίπτωση υπεύθυνοι είναι διευθυντές, υπάλληλοι, και προμηθευτές των επιχειρήσεων αυτών όπως και κρατικοί λειτουργοί που παραβλέπουν το έργο τους. Ο CLERCA δίνει μεγάλη σημασία, ακόμα και στην μεταφορά και εναπόθεση τέτοιων ουσιών και μεταξύ θυγατρικών εταιριών. Χωρίς άδεια από τον Resource Conservation and Recovery Act (RCRA) τέτοιες μεταφορές θεωρούνται παραβίαση του νόμου.

Έτσι είναι υποχρεωτικό για όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να γνωρίζουν τους νόμους αυτούς. Παράλειψη γνώσης των περιβαλλοντολογικών νόμων δεν δικαιολογεί τους προμηθευτές και τις επιχειρήσεις αν υποπέσουν σε οποιαδήποτε

παραβίαση. Είναι υποχρέωση των managers να καταγραφούν και να κρατούν αρχείο για κάθε ενέργεια της επιχείρησης σχετικά με βλαβερές ουσίες και απόβλητα (αγορά-επεξεργασία- αποδέσμευση). Το οικολογικό ενδιαφέρον βέβαια δεν είναι μόνο η ανησυχία των Ηνωμένων Πολιτειών, η Ευρωπαϊκή Κοινότητα θέσπισε περιβαλλοντολογική πολιτική το 1972 και από τότε έχει ενεργοποιηθεί πολύ μέσω των Περιβαλλοντολογικών Προγραμμάτων Δράσης «Environmental Action Programs» που είναι παρόμοια με αυτά των Ηνωμένων Πολιτειών, πρωτοτυπώντας σε θέματα όπως η διατήρηση καθαρών υδάτων και η προστασία της άγριας φύσης. Η Ευρωπαϊκή Κοινότητα διακήρυξε, ότι πολιτική της είναι η συνεχής ανάπτυξη των περιβαλλοντολογικών προτύπων ανάμεσα στα κράτη-μέλη της. Για να καταλάβουμε τις ομοιότητες στις πρακτικές μεταξύ Ε.Ε. και ΗΠΑ η διεύθυνση Seveso της Ε.Ε. για περιβαλλοντολογικές καταστροφές (πήρε το όνομα αυτό από την έκρηξη διοξειδίου σε εργοστάσιο στο Seveso στην Ιταλία το 1982), αποτέλεσε το μοντέλο για την θέσπιση της Superfund Amendment and Authorization Act (SARA) στις ΗΠΑ.

4.3 Περιβάλλον και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Στο πλαίσιο της Κοινωνικής Εταιρικής Ευθύνης, οι εταιρείες αποφασίζουν οικιοθελώς να συμβάλλουν στην επίτευξη μιας καλύτερης κοινωνίας και ενός καθαρότερου περιβάλλοντος, σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Στρατηγική για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη, που εγκρίθηκε στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο του Γκέτεμποργκ τον Ιούνιο του 2001 και η οποία αναφέρει ότι : *η οικονομική ανάπτυξη, η κοινωνική συνοχή και η περιβαλλοντική προστασία συμβαδίζουν μακροπρόθεσμα*. Οι λόγοι για τη δημιουργία αυτού του θεσμού παρατίθενται στο Πράσινο Βιβλίο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την Προώθηση ενός Ευρωπαϊκού Πλαισίου για την Κοινωνική Εταιρική Ευθύνη και είναι : οι νέες ανησυχίες και προσδοκίες των πολιτών, των καταναλωτών, των δημοσίων αρχών και των επενδυτών στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης και της βιομηχανικής αλλαγής σε μεγάλη κλίμακα, τα κοινωνικά κριτήρια που επηρεάζουν όλο και περισσότερο τις επενδυτικές αποφάσεις των ατόμων και των φορέων, τόσο ως καταναλωτών όσο και ως επενδυτών, η αυξημένη ανησυχία για τις ζημιές που προκαλεί η οικονομική δραστηριότητα στο περιβάλλον, η διαφάνεια στις επιχειρηματικές δραστηριότητες που επήλθε με την επανάσταση στις επικοινωνίες και τις σύγχρονες τεχνολογίες της πληροφορίας και των επικοινωνιών.

Η ευρωπαϊκή προσέγγιση της Κοινωνικής Εταιρικής Ευθύνης αντικατοπτρίζει το ευρύτερο πλαίσιο των διαφόρων διεθνών πρωτοβουλιών και εντάσσεται σε αυτό. Πρόκειται για πρωτοβουλίες όπως: η Global Compact του ΟΗΕ (2000), η Τριμερής δήλωση για τις Πολυεθνικές Εταιρείες και η Κοινωνική Πολιτική της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (1997/2000), καθώς και οι κατευθυντήριες γραμμές για τις Πολυεθνικές Εταιρείες του ΟΟΣΑ (2000), οι οποίες προβλέπουν έναν μηχανισμό εφαρμογής με τη συμμετοχή Κυβερνήσεων και Κοινωνικών Συνομιλητών στο πλαίσιο των Εθνικών Σημείων Επαφής. Το περιεχόμενό τους καλύπτει νευραλγικής σημασίας κοινωνικούς τομείς όπως: η παιδική και καταναγκαστική εργασία, η προστασία του περιβάλλοντος και του καταναλωτή, η διαφάνεια και η πληροφόρηση, ο ανταγωνισμός, οι κοινωνικές σχέσεις, η καταπολέμηση της δωροδοκίας, η μεταφορά τεχνολογίας και η φορολογία. Μία εκ των εσωτερικών διαστάσεων της ΕΚΕ είναι η διαχείριση των φυσικών πόρων και των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από αυτήν. Αναφορικά με αυτό το θέμα και ειδικότερα την περιβαλλοντική ευθύνη, επίκειται η έκδοση Οδηγίας του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου σχετικά με την πρόληψη και αποκατάσταση των περιβαλλοντικών ζημιών στην βάση σχετικής πρότασης (2002/C151E/106). Για το ίδιο θέμα υπάρχει το Λευκό Βιβλίο.

Μερικά παραδείγματα επιτυχούς προσέγγισης του θέματος είναι η Ολοκληρωμένη Ευρωπαϊκή Πολιτική Προϊόντων, που λαμβάνει υπόψη τις επιπτώσεις των προϊόντων σε όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής τους στο περιβάλλον, ενώ μια άλλη προσέγγιση αποτελεί το Σύστημα Οικολογικής Διαχείρισης και Ελέγχου (EMAS). Το EMAS εισήχθη στα μέσα της δεκαετίας του 1980, ως εθελοντικός θεσμός από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Συνίσταται σε ένα σύνολο κριτηρίων στη βάση των οποίων οι ευρωπαϊκές βιομηχανικές επιχειρήσεις μπορούσαν να διαμορφώσουν ένα σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης παρεμφερές του βρετανικού BSI και του διεθνούς ISO. Αυτό το σύστημα ελέγχεται και πιστοποιείται από διαπιστευμένους φορείς, μπορούσε δε να αποτελεί εγγύηση σε σχέση με τρίτους σε ότι αφορά στη συμβατότητα και στις επιδόσεις της επιχείρησης σε σχέση με το περιβάλλον.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1990, ο Κανονισμός EMAS αναθεωρήθηκε και διευρύνθηκε το πεδίο εφαρμογής του, περιλαμβάνοντας κάθε είδους δραστηριότητα. Σε αμφότερες τις επεξεργασίες του Κανονισμού, τα Ευρωπαϊκά Συνδικάτα συμμετείχαν

ενεργά και κατόρθωσαν να αποτυπωθεί ο ρόλος των εργαζομένων στην προετοιμασία και διαδικασία πιστοποίησης κατά EMAS. Σε επίπεδο Κρατών Μελών υπήρξε επίσης κινητικότητα για την προώθηση της χρήσης του περιβαλλοντικού αυτού εργαλείου, όπως στην Αυστρία από την Εθνική Συνομοσπονδία OGB, στην Γερμανία από την αντίστοιχη DGB αλλά και κλαδικές Ομοσπονδίες όπως η Γερμανική Ομοσπονδία Μετάλλου, στη Φινλανδία, την Ιταλία και την Ολλανδία.

Άλλη επίσης σημαντική διάσταση της κοινωνικής εταιρικής ευθύνης που συνδέεται με το περιβάλλον είναι η αλληλεπίδραση επιχειρήσεων και τοπικού φυσικού περιβάλλοντος. Το θέμα προσλαμβάνει παγκόσμιες διαστάσεις λόγω των διασυνοριακών συνεπειών πολλών περιβαλλοντικών προβλημάτων που συνδέονται με την λειτουργία των επιχειρήσεων. Οι επενδύσεις και οι δραστηριότητες των εταιρειών σε τρίτες χώρες μπορούν να έχουν άμεση επίδραση στην κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη σε αυτές τις χώρες. Το ζήτημα της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων με έμφαση στο περιβάλλον αποτελεί εδώ και καιρό αίτημα του οικολογικού κινήματος, με αφορμή ακραία γεγονότα που εστοίχισαν τη ζωή σε χιλιάδες ανθρώπους όπως στο βιομηχανικό ατύχημα του Μποπάλ στην Ινδία το 1984.

4.4 Οικονομικά κριτήρια

Όπως αναφέραμε παραπάνω ύστερα από το ενδιαφέρον των κυβερνήσεων να εντείνουν τις προσπάθειες τους ώστε να αποτρέπονται περιβαλλοντολογικές παραβάσεις οι επιχειρήσεις τείνουν να συμμορφώνονται με τους περιβαλλοντολογικούς νόμους. Ωστόσο, μια απλή αποδοχή των νόμων αυτών δεν είναι αρκετή, οι επιχειρήσεις πρέπει να εσωτερικεύσουν τις αρχές για την περιβαλλοντολογική προστασία με τον ίδιο τρόπο όπως τις αρχές της Δ.Ο.Π. Αποτελεί πρόκληση για το management των επιχειρήσεων να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν μια περιβαλλοντολογική στρατηγική που θα συμμορφώνεται με τους νόμους και θα ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των περιβαλλοντολογικά ευσυνείδητων καταναλωτών, διατηρώντας παράλληλα την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης. Το υψηλό management των περισσότερων βιομηχανιών έχει καταλάβει ότι τα θέματα που αφορούν το περιβάλλον απευθύνονται σε όλους τους τομείς της επιχείρησης. Παράλληλα κάποιες επιχειρήσεις εφαρμόζουν

ελέγχους για την μόλυνση και τα απόβλητα εξαιτίας των νομοθετικών κυρώσεων, ενώ άλλες έχουν αναγνωρίσει τις εμπορικές ευκαιρίες που ανοίγονται μέσα από πρακτικές για την προστασία του περιβάλλοντος. Είναι πλέον φανερό ότι η αποφυγή ρύπανσης του περιβάλλοντος εξοικονομεί κεφάλαια για την επιχείρηση ως εκ τούτου η προστασία του περιβάλλοντος είναι εποικοδομητική και για την κερδοφορία της επιχείρησης αλλά και για το ίδιο το περιβάλλον.

Σήμερα επιχειρήσεις με αποτελεσματικές περιβαλλοντολογικές πολιτικές είναι από τις πιο ανταγωνιστικές, πιο κερδοφόρες και ασφαλείς μέσα στον κλάδο τον οποίο υπάρχουν. Πρέπει λοιπόν να γίνει κατανοητό ότι περιβαλλοντολογική προστασία και οικονομική κερδοφορία δεν είναι ανταγωνιστικοί στόχοι. Η κάθε βιομηχανία που είναι φιλική απέναντι στο περιβάλλον πρέπει να βρει τρόπους ανάλογα με το προϊόν που παράγει ώστε να ωφεληθεί οικονομικά. Η πρώτη μέθοδος οικονομικού κέρδους είναι η μείωση του κόστους ενώ η δεύτερη η αύξηση των πωλήσεων. Τα κόστη μπορούν να μειωθούν μέσω της αποφυγής ρυπάνσεων όταν δεν θυσιάζουμε αποκλειστικά φυσικούς πόρους, αναπτύσσοντας παραγωγικές διαδικασίες που δημιουργούν την μικρότερη δυνατή περιβαλλοντολογική επιβάρυνση ανά μονάδα προϊόντος. Οι διαδικασίες αυτές δεν δημιουργούν μόνο λιγότερη μόλυνση αλλά εξοικονομούν πρώτες ύλες παράγοντας περισσότερο προϊόν, π.χ. όταν ο Henry Ford κατασκεύαζε αυτοκίνητα το 1925 χρησιμοποιούσε το ξύλο από τις παλέτες των πρώτων υλών για το πάτωμα και την επένδυση των αυτοκινήτων αποδεικνύοντας πόσο πρωτοπόρος ήταν σε μια εποχή που αν μη τι άλλο υπήρχε επάρκεια φυσικών πόρων.

Η δεύτερη μέθοδος όπως αναφέραμε είναι μέσω της αύξησης των πωλήσεων, έτσι οι επιχειρήσεις πρέπει να προωθήσουν τα οικονομικά πλεονεκτήματα των προϊόντων καθώς και της συσκευασίας που τα διανείμουν στις διάφορες αγορές. Σήμερα οι περισσότεροι καταναλωτές θεωρούν τον εαυτό τους ευσυνείδητο απέναντι στο περιβάλλον και αναζητούν προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον πιέζοντας έμμεσα τις επιχειρήσεις να παρέχουν φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα. Αρκετοί καταναλωτές είναι έτοιμοι να αλλάξουν και προμηθευτή με προϊόντα που ήδη χρησιμοποιούσαν ώστε να βοηθήσουν και αυτοί από την πλευρά τους το περιβάλλον. Ύστερα από έρευνες το 75% των καταναλωτών στις Η.Π.Α. αλλάζει μάρκα όταν η τιμή και η ποιότητα είναι το ίδιο αλλά υπάρχει μικρότερη επιβάρυνση για το περιβάλλον. Η θέληση των

καταναλωτών να αλλάξουν μάρκα προϊόντος δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν απειλή για τις επιχειρήσεις αλλά περισσότερο σαν εμπορική ευκαιρία.

4.5 Εργαλεία για περιβαλλοντολογική προστασία

Οι επιχειρήσεις για να πετύχουν προστασία του περιβάλλοντος εκτός από την εμπέδωση των αρχών για περιβαλλοντολογική συνείδηση, θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν κάποιες πρακτικές που θα βοηθήσουν στην πραγματοποίηση των παραπάνω. Ύστερα από έρευνες και συνεργασίες μεταξύ επιχειρήσεων και κρατών κατέληξαν στο παρακάτω ιεραρχικό σύστημα ολοκληρωμένης πρόληψης για την προστασία του περιβάλλοντος.

1. Μείωση των φυσικών πόρων σε συνδυασμό με επαναχρησιμοποίηση τους.
2. Ανακύκλωση των υλικών και των αποβλήτων.
3. Χρησιμοποίηση αποβλήτων για ενεργειακούς σκοπούς .
4. Δενδροφυτεύση και αναδάσωση.

Η απελευθέρωση αποβλήτων είναι σχεδόν αναπόφευκτη ωστόσο υπάρχουν πρακτικές για την μείωση των αποβλήτων μέσω τεσσάρων τεχνικών (4Rs):

- Μείωση (reduce) της παραγωγής αποβλήτων.
- Επαναχρησιμοποίηση (reuse) και επανακαταμερισμός (reallocate) υλικών στο μέγιστο εφικτό βαθμό.
- Ανακύκλωση (recycle) υλικών και ενέργειας.

Μείωση φυσικών πόρων (Reduce)

Όταν οι επιχειρήσεις μειώνουν τις εκροές στέρεων αποβλήτων επιτυγχάνεται ταυτόχρονα μείωση στην κατανάλωση φυσικών πόρων που οδηγεί επί το πλείστον σε μείωση του κόστους του παραχθέντος προϊόντος. Η μείωση των πόρων αποφέρει μια διαρκή εξοικονόμηση υλικών και ενέργειας και σε συνδυασμό με την παραγωγή του προϊόντος και την συσκευασία μειώνει εν συνεχεία τα απορρίμματα που δημιουργούν οι τελικοί καταναλωτές. Η μη χρησιμοποίηση φυσικών πόρων οδηγεί τις επιχειρήσεις

να στραφούν σε υλικά που είναι τελείως πλεονάζοντα ή μη απαραίτητα και μένουν ανεκμετάλλευτα.

Επαναχρησιμοποίηση (Reuse)

Η λειτουργία αυτή αναφέρεται κυρίως στην επαναχρησιμοποίηση χρησιμοποιούμενων εξοπλισμών, υλικών καθώς και συσκευασιών. Οι ευκαιρίες που ανοίγει μια τέτοια λειτουργία πρέπει να αξιολογούνται προσεκτικά διασφαλίζοντας ότι θα μειωθεί το μέγεθος των αποβλήτων, θα είναι οικονομικά συμφέρουσα και το πιο σημαντικό ότι το τελικό προϊόν δεν θα βλάπτει την υγεία και την ασφάλεια του τελικού καταναλωτή. Πρώτη προτεραιότητα πρέπει να δοθεί στα προϊόντα που μπορούν να επαναχρησιμοποιηθούν χωρίς επεξεργασία, για να επιτευχθεί αυτό πρέπει να υπάρχει δίκτυο επιστροφών και περισυλλογής των προϊόντων αυτών. Τα υλικά αυτά για να πετύχει το πρόγραμμα επαναχρησιμοποίησης θα πρέπει να είναι ικανά να επαναχρησιμοποιηθούν τουλάχιστον 5 φορές. Η Honda των Ηνωμένων Πολιτειών με την εφαρμογή του προγράμματος επαναχρησιμοποίησης εξοικονομεί 1 εκατ. Δολάρια ετησίως και δεν επιβαρύνει το περιβάλλον κατά 8,5% από τις ετήσιες ανάγκες της σε αγορά πρώτων υλών.

Επανατοποθέτηση (Reallocation)

Η επανατοποθέτηση είναι μια προέκταση της επαναχρησιμοποίησης. Όταν η επαναχρησιμοποίηση εστιάζεται σε μια συγκεκριμένη εσωτερική διαδικασία η επανατοποθέτηση περιλαμβάνει άλλες μικρές λειτουργίες της επιχείρησης και οντότητες εκτός εταιρίας όπως οι πελάτες που χρησιμοποιούν ένα συγκεκριμένο υλικό.

Ανακύκλωση (Recycling)

Η ανακύκλωση είναι μια τεχνολογία που περιλαμβάνει στάδια όπως η συλλογή, ο διαχωρισμός και η προετοιμασία των περισυλλεγμένων απορριμμάτων για επεξεργασία.

Η ανακύκλωση μειώνει τον όγκο των αποβλήτων με δύο τρόπους:

1. Εξοικονομεί απορρίμματα και απόβλητα που θα επιβάρυναν το περιβάλλον με ενδεχόμενη ταφή τους σε χωματερές και θάλασσες.

2. Μειώνει το μέγεθος των αποβλήτων που θα δημιουργούνταν από τις παραγωγικές διαδικασίες καινούργιων υλών αφού τις αντικαθιστά με χρησιμοποιούμενες ήδη πρώτες ύλες.

Πολύ σημαντικό κομμάτι είναι η ανακύκλωση των υλικών συσκευασίας. Τα υλικά αυτά μπορούν να ανακυκλωθούν στην αρχική τους μορφή ή σε δευτερεύουσα και να χρησιμοποιηθούν εφόσον τηρούν κανόνες υγιεινής σε υλικά συσκευασίας. Ωστόσο, κάποια υλικά συσκευασίας δεν δύναται να ανακυκλωθούν για συσκευασίες, αλλά ανακυκλώνονται και χρησιμοποιούνται ως πρώτη ύλη για παραγωγή άλλων προϊόντων. Στην εποχή μας η ανακύκλωση είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος ελέγχου και μείωσης των απορριμμάτων. Οι περισσότερες χώρες έχουν ιδρύσει οργανισμούς ανακύκλωσης που είναι υπεύθυνοι να διαχειρίζονται τα υλικά αυτά από σημεία συλλογής τους ως την εναπόθεσή τους για κατεργασία. Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν με περιβαλλοντολογική πολιτική την ανακύκλωση ως παράγοντα μείωσης της ρύπανσης ενώ άλλες ως παράγοντα μείωσης των προστίμων για καταστροφή των αποβλήτων στις χωματερές. Παρόλα αυτά η ανακύκλωση βοηθά στη μείωση της κατανάλωσης πρώτων υλών από φυσικές πηγές και δεν επιβαρύνει το έδαφος και την ατμόσφαιρα από την καταστροφή ανακυκλωμένων υλικών, ωστόσο μόνη της δεν είναι ικανή να αποτρέψει την παραγωγή αποβλήτων και απορριμμάτων αφού είναι μια διαδικασία που χρησιμοποιείται στο τέλος του κύκλου ζωής των προϊόντων.

4.6 Αποφυγή της ρύπανσης μέσω της αλυσίδας Προμηθειών (Supply Chain Pollution Avoidance, SCPA).

Η προσέγγιση αυτή είναι η πιο γνωστή και αποτελεσματική για την προστασία του περιβάλλοντος. Η προσέγγιση αυτή εστιάζει την προσοχή σε διαδικασίες που προσπαθούν να μειώσουν την ρύπανση στα αρχικά στάδια δημιουργίας της προστατεύοντας παράλληλα το περιβάλλον σε όλα τα στάδια της αλυσίδας. Ενώ οι παραπάνω τεχνικές που αναφέραμε όπως η επαναχρησιμοποίηση και η ανακύκλωση χρησιμοποιούνται στο τέλος του κύκλου της αλυσίδας παραγωγής η πρόληψη μέσω της αλυσίδας προμηθειών βασίζεται σε συντονισμένες δράσεις σε όλα τα στάδια, δηλαδή από την συλλογή των φυσικών πόρων από την μητέρα Γη ως τον τελικό καταναλωτή.

Ο Michael Porter και ο Claus van der Linde υποστηρίζουν ότι : “Αποφεύγοντας την ρύπανση ολικώς ή μετριάζοντας την σε αρχικά στάδια το κόστος μειώνεται αρκετά περισσότερο από όταν λαμβάνονται δράσεις σε τελικά στάδια”. Επιχειρήσεις δεσμευμένες στην ιδέα της προστασίας του περιβάλλοντος εφαρμόζουν στατιστικές τεχνικές για να συλλέξουν στοιχεία και να καταγράψουν διαδικασίες μέσα στην εφοδιαστική αλυσίδα (παρόμοιες τεχνικές με την διασφάλιση ποιότητας) με σκοπό να ελαχιστοποιήσουν την επίδραση κάποιων μεταβλητών. Η αποφυγή ρύπανσης όπως και η διασφάλιση ποιότητας είναι μια συστηματική προσέγγιση με στόχο την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας μιας διαδικασίας. Όταν μια επιχείρηση πιστεύει ότι πρέπει να δαπανά ποσά μόνο για τα δικά της απόβλητα αντιμετωπίζει μια δαπανηρή ψευδαίσθηση. Η επιχείρηση επίσης πληρώνει για τα απόβλητα των προμηθευτών της όταν αγοράζει τα προϊόντα τους σε υψηλότερη τιμή που δεν περιλαμβάνει μόνο το κόστος αγοράς αλλά και το κόστος αποβλήτων του προμηθευτή, εμμέσως επίσης πληρώνει και το κόστος από την δημιουργία απορριμμάτων του τελικού καταναλωτή. Η εικόνα μιας επιχείρησης εξαρτάται από την εικόνα των εμπλεκόμενων στην αλυσίδα προμηθειών της. Αυτοί από τους οποίους αγοράζει έχουν έντονες ηθικές επιδράσεις στην εικόνα της όταν π.χ. αν χρησιμοποιούν βλαβερές ουσίες ή ακόμα και σε κοινωνικά ζητήματα όπως π.χ. η εκμετάλλευση της παιδικής εργασίας.

Το κόστος των αποβλήτων συσχετίζεται θετικά με το είδος αποβλήτων που εξάγονται από την παραγωγική διαδικασία, π.χ. όταν τα απόβλητα είναι βλαβερά η επιχείρηση πρέπει να εξασφαλίζει υψηλό βαθμό ασφάλειας κατά την συλλογή, τον διαχωρισμό και την μεταφορά, έτσι ανάλογα με το βαθμό επικινδυνότητας των αποβλήτων η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να καταβάλει περισσότερο κόστος. Για να υπολογισθούν τα συνολικά κόστη η διοίκηση παραγωγής θα πρέπει να έχει λεπτομερείς πληροφορίες για την σύνθεση των αποβλήτων που εξάγει η επιχείρηση. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει στην επιχείρηση να εντοπίσει το μοναδιαίο κόστος ενός αποβαλλόμενου υλικού ή μιας ομάδας αποβλήτων. Η καθιέρωση ενός αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου και καταγραφής των αποβλήτων είναι καθοριστική για την συνεχή αποφυγή ρυπάνσεων. Εξαιτίας της σημασίας των αποβλήτων που παράγονται από τους προμηθευτές και τους πελάτες η εταιρία πρέπει να εμπλέξει τις πλευρές αυτές στο σύστημά της, αναλύοντας τη σύνθεση των πηγών αποβλήτων τους. Μέσω ερευνών πρέπει να συλλεχθούν στοιχεία από τους προμηθευτές και τους πελάτες που θα αφορούν το είδος και τις ποσότητες των αποβλήτων που κάθε πλευρά παράγει. Και οι δύο αυτές πλευρές είναι

στοιχεία της εφοδιαστικής αλυσίδας συνεισφέροντας έτσι στην μείωση της παραγωγής των αποβλήτων. Οι πελάτες όπως και οι προμηθευτές παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες και δεν θα πρέπει να αγνοούνται όταν οι εταιρίες θέλουν να επιτευχθεί η προστασία του περιβάλλοντος.

Ο στόχος είναι να μεγιστοποιηθεί η χρησιμότητα και να ελαχιστοποιηθεί το κόστος μέσα στην εφοδιαστική αλυσίδα, αυτό επιτυγχάνεται όταν οι κατασκευαστές, οι προμηθευτές, οι διανομείς και οι πελάτες συγκεντρώσουν τις προσπάθειές τους να μειώσουν το περιβαλλοντολογικό κόστος μέσα στην εφοδιαστική αλυσίδα. Η σύνθεση της συνολικής ποσότητας των αποβλήτων μέσα στην αλυσίδα προμηθειών αποτελείται από συνδυασμό πολλών υλικών, έτσι μια καταγραφή της σύνθεσης των αποβλήτων επιτρέπει στον βασικό χρήστη της αλυσίδας προμηθειών-συνήθως τον κατασκευαστή να εντοπίσει τα υλικά μεγάλου κόστους και υψηλού βαθμού περιβαλλοντολογικών επιπτώσεων. Αυτό το κόστος βασίζεται στην ποσότητα, στην επικινδυνότητα του υλικού και στην αντίληψη του καταναλωτή για τα απορρίμματα που δημιουργεί το συγκεκριμένο υλικό.

Η επιχείρηση χρησιμοποιώντας ανάλυση Pareto μπορεί να μετρήσει τα υλικά αυτά και να τα κατατάξει ανάλογα με τα απόβλητα που παράγουν. Τυπικά η ανάλυση Pareto μας αποκαλύπτει ότι περίπου 20% των απόβλητων υλικών προκαλεί περίπου 80% του συνολικού κόστους των αποβλήτων. Η ανάλυση Pareto βοηθά την επιχείρηση να κάνει μια αξιολόγηση της επίδρασης του πραγματικού κόστους που δημιουργούν τα απόβλητα κάθε υλικού επιδεικνύοντας τα υλικά που πρέπει να δοθεί άμεση προτεραιότητα. Η αποφυγή της ρύπανσης μέσω της εφοδιαστικής αλυσίδας (SCPA) απαιτεί την εφαρμογή στατιστικών μεθόδων (Statistic Process Control), διαδικασιών καταγραφής, ανάμειξη των υπαλλήλων όλων των επιχειρήσεων της εφοδιαστικής αλυσίδας καθώς και ανάμειξη των καταναλωτών. Η SCPA περιλαμβάνει μέρη της επιχείρησης όπως το marketing που αντιπροσωπεύει την φωνή του καταναλωτή. Το σύστημα αυτό απαιτεί ανάλυση όλης της προμηθευτικής αλυσίδας από την Μητέρα Γη, στους προμηθευτές, στην επιχείρηση, στο τελικό πελάτη και αν είναι δυνατόν επιστροφή της τελικής εκροής πάλι στην Μητέρα Γη.

4.7 Εφαρμογή της SCPA

Όπως κάθε στρατηγική σε μια επιχείρηση, η εφαρμογή της SCPA απαιτεί ένα λεπτομερές σχέδιο δράσης που θα περιγράφει τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν, περιλαμβάνοντας ένα χρονοδιάγραμμα εφαρμογής. Το σχέδιο θα πρέπει να είναι σαφές ώστε ο κάθε εμπλεκόμενος της εφοδιαστικής αλυσίδας να καταλάβει τους στόχους και τις δράσεις του σχεδίου αυτού. Όλα τα εμπλεκόμενα μέρη στην αλυσίδα θα πρέπει να περιλαμβάνουν στην δήλωση της αποστολής την κατεύθυνση στην οποία θα κινηθούν μακροχρόνια θέτοντας στόχους που θα τους κάνουν να διαφέρουν από τους ανταγωνιστές τους. Είναι σημαντικό να δεσμευτούν στην αποστολή αυτή τα ενδιαφερόμενα μέρη ενσαρκώνοντας την στο εσωτερικό των επιχειρήσεων τους πρακτικά και όχι επιφανειακά. Μια δήλωση αποστολής μιας επιχείρησης που εφαρμόζει αποφυγή της ρύπανσης μέσω της εφοδιαστικής αλυσίδας (SCPA) θα μπορούσε να είναι η εξής:

“Η επιχείρηση μας είναι υπέρ της προστασίας του περιβάλλοντος, προσπαθώντας συνεχώς να ελαχιστοποιεί την κατανάλωση των φυσικών πόρων που χρησιμοποιούνται στις παραγωγικές διαδικασίες, δείχνοντας υπευθυνότητα στην διαχείριση των συνεργατών της που εμπλέκονται στην εφοδιαστική αλυσίδα, διατηρώντας παράλληλα τα μικρότερα επίπεδα ρυπάνσεων. Ως εκ τούτου προτίθεται να εφαρμόζει σε μέγιστο επίπεδο τα μέτρα περιβαλλοντολογικής προστασίας και ελέγχων προσπαθώντας να σχεδιάζει προϊόντα που συνεισφέρουν σημαντικά στο ίδιο το περιβάλλον”.

Υπευθυνότητα: Μια επιχείρηση μπορεί να ωφεληθεί από τις διαφορετικές ιδέες και τις προτάσεις των υπαλλήλων της καθώς και μέσα από την δημιουργία νέων καινοτομικών προγραμμάτων. Ωστόσο αυτό από μόνο του δεν είναι αρκετό για να ολοκληρωθεί μια αποτελεσματική στρατηγική αποφυγής ρυπάνσεων, η εταιρία χρειάζεται μια συστηματική προσέγγιση ώστε να αξιολογεί την επίδραση της κάθε λειτουργίας της στο περιβάλλον. Η διοίκηση θα πρέπει να αναπτύξει εσωτερικά καθετοποιημένους τομείς αποφυγής ρυπάνσεων σε σχέση με το σχεδιασμό των προμηθευόμενων υλικών, την παραγωγή, την διανομή, το κόστος, το marketing και τους πελάτες της. Με την δημιουργία αυτών των μικρών ομάδων σε κάθε στάδιο της αλυσίδας, συλλέγοντας

στοιχεία που θα αναφέρονται στους διοικούντες, οι οποίοι από την πλευρά τους θα συντονίζουν τους τομείς αυτούς για αποτελεσματική συνεργασία με κύριο σκοπό την μέγιστη δυνατή αποφυγή ρυπάνσεων.

Παραγωγή Ρυπάνσεων (Μόλυνσης)

Παράλληλα με την ανάπτυξη ιδεών για την ελαχιστοποίηση της ρύπανσης, πρέπει να γνωρίζουμε ότι η ρύπανση δημιουργείται σε αρχικά στάδια. Κάνοντας μια πρόχειρη επισκόπηση της αλυσίδας (προμηθευτής-επιχείρηση-πελάτης) εντοπίζουμε πέντε πηγές μόλυνσης:

1. Η πρώτη πηγή βρίσκεται στο στάδιο που δράττονται οι φυσικοί πόροι από την γη.
2. Η δεύτερη περιλαμβάνει όλες τις κατεργασίες που είναι απαραίτητες ώστε να διαμορφώσει ο προμηθευτής το προϊόν που επιθυμεί η επιχείρηση.
3. Ο τρίτος τύπος πηγής ρύπανσης είναι τα απόβλητα που δημιουργούνται από τις διαφορετικές επεξεργασίες-προδιαγραφές που θέτει ο πελάτης στον προμηθευτή και από τα υλικά συσκευασίας που χρειάζονται ώστε να μεταφερθεί με ασφάλεια το προϊόν.
4. Η πιο κύρια πηγή παραγωγής μολύνσεων όμως είναι η εσωτερική κατεργασία των προμηθευόμενων πρώτων υλών και υλικών στο εσωτερικό της επιχείρησης και διακρίνονται σε τρεις ομάδες. Η πρώτη είναι τα πλεονάσματα ή σκάρτα (scrap) που μένουν μετά από κάθε στάδιο παραγωγής, είναι απίθανο να καταναλωθούν πλήρως όλα τα αρχικά υλικά που εισάγονται σε μια παραγωγική διαδικασία. Τα υπολείμματα αυτά μπορεί να είναι ανακυκλώσιμα και όχι απόβλητα. Η δεύτερη ομάδα περιλαμβάνει τα υπολείμματα που δημιουργούνται από απαξιωμένα και κατεστραμμένα υλικά που δεν έχουν κατεργασθεί καθόλου. Όσο αποδοτική και να είναι η διαχείριση στην αποθήκη πάντα προκύπτουν απώλειες από σπασίματα, αποσύνθεση ευαίσθητων υλικών και ελαττωματικά προϊόντα. Η τρίτη ομάδα αποτελείται από απορρίμματα που δημιουργούνται μεταξύ επιχείρησης και πελάτη και αναφέρονται συνήθως στα υλικά συσκευασίας. Σήμερα οι συσκευασίες των προϊόντων έχουν εξελιχθεί ώστε να επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να παραδίδουν τα προϊόντα τους στους καταναλωτές με ασφάλεια σε αποστάσεις χιλιάδων χιλιομέτρων. Τέλος, η πέμπτη πηγή παραγωγής μολύνσεων είναι τα

απορρίμματα που δημιουργούνται από τους καταναλωτές δηλαδή το προϊόν που μένει αχρησιμοποίητο μαζί με την συσκευασία τα λεγόμενα «σκουπίδια».

4.8 Περιβάλλον και Ποιότητα

Οι παραπάνω προτάσεις πρέπει να αναλυθούν και να εφαρμοσθούν όχι μόνο γιατί το επιβάλλουν κάποιοι νομοθετικοί περιορισμοί αλλά επειδή έχουμε ηθική υποχρέωση απέναντι στο περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις πρέπει να διευρύνουν τον ορίζοντα τους στοχεύοντας να αποκομίσουν και άλλα οφέλη όπως η καλή φήμη, η συνεισφορά στο κοινωνικό σύνολο και στο περιβάλλον, εισπράττοντας επιβράβευση για την ηθική συμπεριφορά της ίδιας και των εργαζομένων της. Παράλληλα η λήψη αποφάσεων βάσει τεχνοοικονομικών περιορισμών θα βοηθήσουν να εφαρμοσθούν νέες καινοτομίες όπως ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών παραγωγής και προϊόντος, επενδύσεις σε νέους εξοπλισμούς, περιβαλλοντολογικά μέτρα σε όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του προϊόντος.

Η αποφυγή της ρύπανσης μέσω της εφοδιαστικής αλυσίδας (SCPA) δεν είναι ένα μηχανικό σύστημα που μόλις εγκατασταθεί δουλεύει αυτόματα, είναι παρόμοια με την Συνεχή Βελτίωση της Ποιότητας (Continuous Quality Improvement) μια φιλοσοφία που ζει μέσα στα μέλη μιας επιχείρησης. Ένα επιτυχημένο πρόγραμμα αποφυγής της ρύπανσης απαιτεί δέσμευση της διοίκησης μιας επιχείρησης καθώς και όλων των εμπλεκομένων στην εφοδιαστική αλυσίδα. Επίσης, ένα τέτοιο πρόγραμμα χρειάζεται ειδική χρηματοδότηση αφενός για να πραγματοποιηθεί αφετέρου για να καθιερωθεί στην συνείδηση των υπαλλήλων. Δεύτερον ένα τέτοιο πρόγραμμα πρέπει να γίνει γνωστό στους συνεργάτες, τους προμηθευτές και τους καταναλωτές μέσα από σεμινάρια και διαλέξεις στο εσωτερικό της εταιρίας, ανταλλάσσοντας απόψεις με τους προμηθευτές για περιβαλλοντολογικά θέματα, μέσω περιοδικών και διαφημιστικών μηνυμάτων στους καταναλωτές.

Ένας αποτελεσματικός και όχι τόσο δαπανηρός τρόπος περιβαλλοντολογικού σχεδίου μέσα στην επιχείρηση είναι η ένταξη του σε υπάρχουσα προγράμματα όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η ΔΟΠ ενσωματώνει σε πολλές επιχειρήσεις το ιδανικό σχήμα για ποιοτική βελτίωση βασισμένη στην προστασία του περιβάλλοντος. Η ΔΟΠ ενθαρρύνει

την ενεργοποίηση πρωτοβουλιών σε μια επιχείρηση από κάτω προς τα πάνω και παρέχει ένα πλαίσιο για την επίτευξη των περιβαλλοντολογικών στόχων. Όταν η επιχείρηση αποφασίσει την εφαρμογή περιβαλλοντολογικής πολιτικής πρέπει να ψάξει να βρει απαντήσεις στις παρακάτω τρεις ερωτήσεις:

- Σε ποιο στάδιο δημιουργήθηκε η παραγωγή ρύπανσης και απόβλητων υλικών ;
- Σε ποιο στάδιο εισάχθηκε το υλικό αυτό στην εφοδιαστική αλυσίδα ;
- Γιατί δημιουργήθηκε παραγωγή ρύπανσης και αποβλήτων από το συγκεκριμένο υλικό ;

Τα απόβλητα των υλικών συσσωρεύονται σε κάποιο στάδιο της εφοδιαστικής αλυσίδας, έργο της διεύθυνσης περιβαλλοντολογικών θεμάτων είναι να εντοπίσει το αρχικό σημείο που δημιουργούνται. Σκοπός της SCPA δεν είναι ότι απομένει στο τελικό στάδιο να «επιστρέφεται» πίσω στο περιβάλλον. Εστιάζοντας το ενδιαφέρον σε εσωτερικές διαδικασίες το σημείο αυτό μπορεί να βρίσκεται στα προμηθευόμενα υλικά, στη διαδικασία παραγωγής, στους αποθηκευτικούς χώρους και στην μεταφορά των υλικών. Μόλις εντοπισθεί το σημείο αυτό το επόμενο βήμα είναι να γίνει ο έλεγχος στα υπόλοιπα σημεία της αλυσίδας ώστε να βρεθεί ο συνδετικός κρίκος που προκάλεσε την εκροή αποβλήτων υλικών. Κατά την διάρκεια του ελέγχου πρέπει να αναζητηθεί το στάδιο στο οποίο εισάχθηκε το υλικό και έπειτα σε ποιο στάδιο δημιουργήθηκε η εκροή του υλικού ως απόβλητο.

Για να επιτευχθεί διαρκής συμμόρφωση προς το περιβάλλον η παραγωγή πρέπει να γίνει αποδοτική προσθέτοντας αξία στο προϊόν εξοικονομώντας παράλληλα πρώτες ύλες και ενέργεια παράγοντας λιγότερη ρύπανση και απόβλητα. Αυτό απαιτεί επανασχεδιασμό του προϊόντος και της γραμμής παραγωγής σε σχέση με τον κύκλο ζωής του προϊόντος. Ερευνώντας κάθε λεπτομέρεια σε όλα τα στάδια επιτυγχάνεται επανασχεδιασμός των διαδικασιών, αναβάθμιση των πρακτικών καθαριότητας, επιλογή συμμορφωμένων πρώτων υλών και υλικών προς το περιβάλλον, αναμόρφωση των συσκευασιών, τυποποίηση στις μεθόδους φορτώσεων και μεταφοράς. Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να υποδείξει στην υπεύθυνη ομάδα να ακολουθήσει κάποια βήματα που θα οργανώσουν τις προσπάθειές τους όπως:

- Ανάλυση αξίας.
- Προσέγγιση κόστους-κέρδους περιβαλλοντολογικών εφαρμογών.

- Νέες ιδέες και καινοτομίες..
- Προμηθευτές και πελάτες.

Την ανάλυση αξίας την αποτελούν φύλλα ελέγχου που αφορούν μια σειρά από ερωτήσεις που εξετάζουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της επιχείρησης με κύριο στόχο την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας. Το δεύτερο βήμα εξετάζει το κόστος των περιβαλλοντολογικών εφαρμογών αλλά και το κέρδος που θα προκύψει από προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον. Στη συνέχεια χρησιμοποιούνται μέθοδοι που αξιοποιούν καινοτομίες και ιδέες στελεχών που θα αποφέρουν δημιουργικές λύσεις στα προβλήματα και τέλος εξετάζονται θέματα και προτείνονται λύσεις που απορρέουν από τις συνεργασίες με προμηθευτές και πελάτες.

Ύστερα από την αξιολόγηση ενός περιβαλλοντολογικού συστήματος οι υπεύθυνοι θα πρέπει να καταλήξουν ομόφωνα σε συνεργασία με τα άλλα μέλη της αλυσίδας και να αποφασίσουν τι αλλαγές πρέπει να γίνουν καθώς και τον τρόπο με τον οποίο θα γίνουν. Συνεπώς με την λήψη όλων των μέτρων δράσης μπορεί να εφαρμοσθεί ένα λεπτομερές περιβαλλοντικό σχέδιο που θα καθορίζει όλες τις νέες διαδικασίες μέσα στην επιχείρηση και εκτός αυτής που πρέπει να εφαρμοσθούν ώστε να επιτευχθεί ένα σύστημα αποφυγής ρύπανσης μέσω της προμηθευτικής αλυσίδας. Βέβαια το σχέδιο αυτό πρέπει να εφαρμοσθεί με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, έχοντας ορίσει υπεύθυνους που θα ελέγχουν διαρκώς όλες τις νέες βελτιώσεις. Είναι φανερό ότι μέσα από την ΔΟΠ μπορούμε να πάρουμε μεθόδους όπως η σωστή και λεπτομερής τεκμηρίωση και ο έλεγχος διαδικασιών, που είναι τα κλειδιά για να διασφαλίσουν την επιτυχία ενός τέτοιου σχεδίου.

4.9 Περιβαλλοντολογικές ευθύνες του τμήματος Προμηθειών

Η προμήθεια υλικών και εξοπλισμού αποτελούν ένα εργαλείο περιβαλλοντολογικής προστασίας. Η προσεκτική επιλογή υλικών και προϊόντων βοηθούν ενάντια στη ρύπανση του περιβάλλοντος μειώνοντας τη μόλυνση και τα απόβλητα. Κάποια βασικά μέτρα που πρέπει να σχεδιασθούν ώστε να επιτευχθεί ο παραπάνω στόχος είναι τα εξής:

1. Η προετοιμασία μιας περιβαλλοντολογικής πολιτικής που θα διασφαλίζει ότι όλα τα στελέχη προμηθειών την έχουν αποδεχθεί.

2. Διασφάλιση ότι ο στόχος για ελαχιστοποίηση των αποβλήτων και οι δυνατότητες ανακύκλωσης λαμβάνονται υπόψη στις αποφάσεις προμηθειών.
3. Εφαρμογή οδηγιών για τις περιβαλλοντολογικές προδιαγραφές των προϊόντων των περισσότερων προμηθευτών. Οι προδιαγραφές αυτές έχουν άμεση σχέση με τα παρακάτω κριτήρια.
 - κατανάλωση ενέργειας στα στάδια επεξεργασίας,
 - ελάχιστη κατανάλωση στην παραγωγή ουσιών και αερίων που βλάπτουν το όζον και τοξικών συστατικών όπως φρέον, μόλυβδος και φορμαλδεΐδη,
 - ελάχιστη εξάρτηση σε πρώτες ύλες από μη ανανεώσιμες φυσικές πηγές όπως η χρησιμοποίηση σκληρού ξύλου από φυλλοβόλα δέντρα,
 - μέγιστη χρησιμοποίηση προϊόντων που βασίζονται σε ανακυκλώσιμα υλικά,
 - ελάχιστη χρησιμοποίηση περιττών υλικών συσκευασίας και άλλων πλεοναζόντων υλικών.
4. Οι οδηγίες αυτές πρέπει να ενσωματώνονται σε όλα τα συμβόλαια αγοράς με τους προμηθευτές.
5. Οι προμηθευτές θα τηρούν στις λειτουργίες τους υψηλά επίπεδα περιβαλλοντολογικής φροντίδας.
6. Διενέργεια συνεχών ελέγχων στα αποθέματα που θα αποτρέπουν την διενέργεια πλεοναζόντων περιττών παραγγελιών.
7. Τα στελέχη προμηθειών και οι χρήστες των προμηθευόμενων προϊόντων να είναι ενήμεροι για την ύπαρξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών που επιτυγχάνουν υψηλά περιβαλλοντολογικά κριτήρια και εφαρμόζουν στις ανάγκες τους.

4.10 Μελέτη περιπτώσεως : Πολυεθνική βιομηχανία Henkel

Τα παραπάνω αποτελούν μια καλή θεωρία αποφυγής της ρύπανσης μέσω της εφοδιαστικής αλυσίδας, ακόμα καλύτερο είναι να αναφέρουμε ένα πραγματικό

παράδειγμα εφαρμογής των πρακτικών της SCPA από την γερμανική πολυεθνική εταιρία Henkel. Την προηγούμενη δεκαετία η Henkel υιοθέτησε δυο πρακτικές της μεθόδου των τεσσάρων 4 Rs που προαναφέραμε, την μείωση φυσικών πόρων και την ανακύκλωση σε τέτοιο βαθμό ώστε το 1992 να της απονεμηθεί το Παγκόσμιο Βραβείο Συσκευασίας (World Star Award) για την ανάπτυξη και δημιουργία της γνωστής συσκευασίας «Sleeve Pack». Η νέα αυτή πατέντα είναι τόσο χρήσιμη όπου στις Ηνωμένες Πολιτείες εταιρίες όπως η Church & Dwight πληρώνει δικαιώματα στην Henkel για να διανείμει τα προϊόντα της σε μπουκαλάκια τύπου «Sleeve Pack». Η αρχική ιδέα και οι στόχοι της παραπάνω επιχείρησης ήταν να σχεδιαστεί ένα προϊόν που θα ανταποκρίνεται στις σύγχρονες απαιτήσεις όπως:

- Η μείωση των πρώτων υλών
- Ο εύκολος διαχωρισμός διαφορετικών ανακυκλώσιμων υλικών
- Η διατήρηση της ποιότητας κατά την ανακύκλωση του συνθετικού υλικού των μπουκαλιών
- Η δυνατότητες για σωστή διαφήμιση του σήματος της εταιρίας στο μπουκάλι
- Η παραγωγή του προϊόντος μέσω του υπάρχοντος εξοπλισμού και γραμμών παραγωγής
- Η μείωση του όγκου των απορριμμάτων που επιτρέπει η εύκολη συμπίεση του μπουκαλιού

Το αποτέλεσμα των παραπάνω στόχων είναι η δημιουργία του μπουκαλιού τύπου «Sleeve Pack». Το προϊόν αυτό αποτελείται από συνθετικό υλικό και μία χάρτινη ετικέτα. Η ετικέτα αυτή είναι σχεδιασμένη από ανακυκλωμένο ινώδες χαρτί και μη μεταλλικό πολύχρωμο μελάνι. Ο συνδυασμός αυτών επιτρέπει 100% ανακύκλωση των υλικών διότι το ινώδες χαρτί που χρησιμοποιείται για την ετικέτα βρίσκεται σε ισχυρή ζήτηση από τις διάφορες χαρτοποιίες. Η επιλογή του χαρτιού αυτού βασίζεται στις ανάγκες του προμηθευτή, καθώς και στις απαιτήσεις του μελλοντικού χρήστη στην συγκεκριμένη περίπτωση η χαρτοποιίες είναι και προμηθευτές και καταναλωτές. Για το λόγο αυτό η Henkel θεωρεί σημαντικό την εμπλοκή του προμηθευτή στο αρχικό στάδιο σχεδιασμού του προϊόντος.

Δεύτερον ο σχεδιασμός του μπουκαλιού μείωσε τη χρήση των πρώτων υλών κατά 50%. Ο σχεδιασμός αυτός επισημαίνουν οι άνθρωποι της Henkel ήταν εφικτός διότι υπήρξε ανταλλαγή τεχνογνωσίας με τους προμηθευτές ώστε να κατασκευαστεί ένα συνθετικό μπουκάλι με τόσο λεπτές πλευρές για να συμπιέζεται εύκολα, διατηρώντας παράλληλα ασφαλές το περιεχόμενο. Το υλικό αυτό μπορεί να ανακυκλωθεί και να ξαναχρησιμοποιηθεί στην παραγωγή των νέων μπουκαλιών. Πολύ σημαντικός ήταν ο σχεδιασμός ενός προϊόντος που θα επιτρέπει την χρήση των υπαρχόντων γραμμών παραγωγής, χωρίς να δημιουργούνται ανάγκες για νέες επενδύσεις, εξοικονομώντας έτσι χρηματικούς πόρους για την επιχείρηση, παράλληλα έπρεπε να διασφαλιστεί η ανθεκτική παρουσία και η χρησιμότητα του προϊόντος ώστε να συμβαδίζουν με τις απαιτήσεις του marketing, τέλος το μπουκάλι πρέπει να αντιπροσωπεύει ποιοτικά την εταιρία στα μάτια των καταναλωτών. Τελευταίο και πιο σημαντικό ήταν η αντίληψη των καταναλωτών για το προϊόν. Το σχήμα του μπουκαλιού έπρεπε να είναι εύχρηστο και ο διαχωρισμός του συνθετικού μπουκαλιού από την ετικέτα εύκολος ώστε να επιτυγχάνεται η ανακύκλωσή του από τους καταναλωτές. Το τελικό προϊόν έπρεπε να εκφράζεται φιλικά προς το περιβάλλον αποδίδοντας ταυτόχρονα την αντίληψη ενός υψηλής ποιότητας προϊόντος.

Με την ανάπτυξη αυτού του προϊόντος η Henkel έδειξε τις δυνατότητες ανάμειξης των προμηθευτών και καταναλωτών στα αρχικά στάδια σχεδιασμού, δίνοντας έτσι ένα παράδειγμα πόσο ωφέλιμη είναι η συνεισφορά όλων των συμμετεχόντων στην εφοδιαστική αλυσίδα προς συμφέρον της επιχείρησης και του φυσικού περιβάλλοντος.

4.11 Επίλογος

Όπως αναφέραμε προηγουμένως οι επιχειρήσεις άρχισαν να αντιδρούν υπέρ της προστασίας του περιβάλλοντος κάτω από την πίεση των νομοθετικών ρυθμίσεων και της κοινής γνώμης. Βέβαια οι περισσότερες επιχειρήσεις κατέβαλαν τις λιγότερες δυνατές προσπάθειες ώστε να πετύχουν περιβαλλοντολογική συμμόρφωση «επιφανειακά» πείθοντας έτσι κρατικούς φορείς και καταναλωτές. Ωστόσο, οι κίνδυνοι που κρύβει μια τέτοια συμπεριφορά είναι η μείωση του μεριδίου αγοράς, απρόβλεπτες δαπάνες όπως πρόστιμα και αγωγές καταναλωτών καθώς και η απώλεια της καλής φήμης για την επιχείρηση.

Αντιθέτως επιχειρήσεις με όραμα και αξίες που δέχονται πραγματικά τις περιβαλλοντολογικές ρυθμίσεις κάνουν πράξη τα πιστεύω τους μέσω ενεργειών όπως, επανασχεδιασμός προϊόντων και διαδικασιών, με αποτέλεσμα να παράγουν τους μικρότερους δυνατούς ρύπους και απόβλητα. Οι επιχειρήσεις αυτές μακροχρόνια τείνουν να γίνουν οι ηγέτες στους κλάδους που παράγουν, αυξάνοντας κέρδη και μερίδια αγοράς, αποκτώντας παράλληλα καλή φήμη στην αγορά και στο καταναλωτικό κοινό.

Τέλος το ανθρώπινο επιχειρείν είναι η αιτία τέτοιων προβλημάτων. Όμως, δεν ευθύνεται μόνο ο μικρός επιχειρηματίας που χύνει τα μεταχειρισμένα λάδια του στον υπόνομο ή που χρησιμοποιεί επικίνδυνα γεωργικά φάρμακα. Δεν ευθύνεται μόνο η μεγάλη επιχείρηση που με ψυχρή λογική υπολόγισε το κόστος της ενδεχόμενης περιβαλλοντικής ζημιάς και που εισήγαγε στην τιμολόγηση του προϊόντος της την πιθανή νομική αποζημίωση την οποία εξαιτίας των ενεργειών της οφείλει στο κοινωνικό σύνολο. Την ευθύνη για το μέλλον του πλανήτη μας έχουμε όλοι και απαιτείται να υπάρχει μία σαφής και αυστηρά ακολουθούμενη οικολογικά δεοντολογική διεθνής πολιτική που να αναφέρεται σε κάθε πτυχή ενδεχόμενης περιβαλλοντικής επιβουλής.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

Σωτήρης Κ. Καρβούνης, «Διαχείριση του Περιβάλλοντος», Εκδόσεις Σταμούλη 1995.

Πράσινο Βιβλίο, «Προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη», Βρυξέλλες 18-7-2001.

J. R. Evans - W.M. Lindsay, «The Management and Control of Quality», Fifth Edition, Southwestern Thomson-Learning.

D. N. Burt – D. W. Dobler – S. L. Starling, «World Class Supply Management» Seventh Edition McGraw-Hill.

T. E. Graedel - B. R. Allenby, «Industrial Ecology», Second Edition Prentice Hall.

Environmental Protection Agency (EPA), <http://www.epa.gov/>

National Recycling Coalition (NRC), <http://www.nrc-recycle.org/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

ΚΩΔΙΚΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ

5.1 Εισαγωγή

Στα μέσα της δεκαετίας του 70' οι επιχειρήσεις των Η.Π.Α ήταν οι πρώτες που εισήγαγαν κώδικες επιχειρηματικής δεοντολογίας στο εσωτερικό τους. Η επιτροπή κεφαλαιαγοράς και οι ασφαλιστικοί οργανισμοί παρατήρησαν παραβάσεις σε πάνω από 500 μεγάλες εταιρείες που επιδείκνυαν ανήθικη συμπεριφορά εντός κι εκτός συνόρων. Το ποτήρι ξεχείλισε το 1975 όταν αποκαλύψεις για σωρεία σκανδάλων έφτασαν στο Λευκό Οίκο. Εξαιτίας των σκανδάλων δωροδοκίας και των παρανόμων συμφωνιών εκατοντάδες επιχειρήσεις αποφάσισαν να διατυπώσουν γραπτώς τις αρχές με τις οποίες λειτουργούν. Η κίνηση αυτή ενθαρρύνθηκε από το γεγονός ότι την περίοδο εκείνη είχαν επιβληθεί μεγάλα πρόστιμα στις εταιρείες και στα στελέχη τους. Μέρος της κίνησης αυτής ήταν η συλλογή ντοκουμέντων που θα συγκροτούσαν τον κώδικα επιχειρηματικής ηθικής κάθε εταιρείας.

Το 1986 σε μια έρευνα που διενεργήθηκε από το Κέντρο Επιχειρηματικής Ηθικής του κολλεγίου Bentley διαπιστώθηκε ότι το 74% των μεγαλύτερων επιχειρήσεων των Η.Π.Α (Fortune 500) είχαν κώδικες ηθικής. Το 1987 ο Mathews εξέτασε 202 κώδικες ηθικής αμερικάνικων επιχειρήσεων λαμβάνοντας υπόψη τρεις παραμέτρους : α) συμπεριφορά και δράσεις που αναφέρονται στους κώδικες, β) διαδικασία εμπέδωσης στους εμπλεκόμενους, γ) πρόστιμα και κυρώσεις. Το κύριο συμπέρασμα ήταν, ότι δινόταν περισσότερη σημασία σε θέματα σχετικά με συμπεριφορές εναντία στα συμφέροντα της επιχείρησης παρά σε συμπεριφορές ενάντια στα συμφέροντα των καταναλωτών και του κοινωνικού συνόλου. Επίσης το 80% των ζητημάτων που απασχολούσαν τις επιχειρήσεις αυτές ήταν όπως είδαμε και στο τρίτο κεφάλαιο: ύποπτα λογιστικά λάθη, συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ εργαζόμενων και εργοδότη, αποκάλυψη απορρήτων πληροφοριών και δωροδοκίες. Όπως καταλήγει η παραπάνω έρευνα οι κώδικες αυτοί αποτελούν άριστα γραπτά κείμενα τα οποία όμως συναντούν «δυσκολίες» στην κατανόηση και την εφαρμογή τους.

5.2 Προτάσεις για μια καλύτερη εταιρική διακυβέρνηση

Χωρίς αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση οι επιχειρηματικές προσπάθειες θα αποδώσουν αποτελέσματα κατώτερα από ότι οι αρχικές προθέσεις και το επιχειρηματικό σχέδιο δράσης (business plan) επεδίωξαν. Θα μπορούσε κάποιος να πει ότι η μη ύπαρξη αποτελεσματικής εταιρικής διακυβέρνησης είναι ανήθικη, γιατί σπαταλά ατελέσφορα κοινωνικούς πόρους. Ακολουθούν μερικές προτάσεις:

Ύπαρξη γραπτού κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης

Τα κράτη έχουν νόμους και συστήματα επιβολής τους. Το ίδιο πρέπει να ισχύει και για τις επιχειρήσεις, εφόσον μερικές από αυτές είναι ήδη πολύ μεγαλύτερες από κράτη, αν συγκρίνουμε κύκλο εργασιών πωλήσεων με ακαθάριστο εθνικό προϊόν. Πριν μερικά χρόνια, μία παρασπονδία ενός υπαλλήλου στη Σιγκαπούρη κατάστρεψε την Barings Bank, ενώ η Enron μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες στον κόσμο, πτώχευσε λόγω κακοδιαχείρισης. Η ύπαρξη εγχειριδίων λειτουργίας (operational manuals), βεβαίως, δημιουργεί μία μεθοδική κωδικοποίηση των εταιρικών υποθέσεων και η αναβάθμιση των νομικών υπηρεσιών κάθε σοβαρής εταιρείας έχει συντελέσει στην περαιτέρω κωδικοποίηση τους. Το ορθό όμως είναι να υπάρχει ένας γραπτός κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης που να διατυπώνει τις ακολουθούμενες αρχές συμπεριφοράς, στις οποίες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί στηρίζουν τους στόχους τους, τις διαδικασίες και τις πράξεις τους αναφορικά με το πώς αυτές βλέπουν την εταιρική κοινωνική τους ευθύνη, πριν συνταχθούν τα εγχειρίδια λειτουργίας. Ο γραπτός αυτός κώδικας πρέπει να στηρίζεται σε αποδεκτές ηθικές βάσεις, να έχει δυνατότητα αξιολόγησης της επιχειρηματικής δράσης και νομική εγκυρότητα, να επιτρέπει την βελτίωση του επιχειρηματικών προσπαθειών, να διέπεται από σαφήνεια, διαφάνεια και προσαρμοστικότητα στις συνεχώς διαφοροποιούμενες εταιρικές επιταγές

Παρουσίαση του εταιρικού συνόλου, των διοικητικών ροών και των ορίων ευθύνης

Η ελευθερία ορίζεται μόνο εντός ορίων. Σε κάθε σύστημα υπάρχουν σημεία επαφών, όπου συγκεκριμένες διαδικασίες οφείλουν να καθορίζουν τις πράξεις και τις ενέργειες. Η εταιρική δομή πρέπει να παρουσιάζεται με ευκρίνεια, ώστε όλοι οι ρόλοι να είναι σαφείς και με τις ελάχιστες δυνατές επικαλύψεις.

Αντιμετώπιση λεπτομερειών

Στον επιχειρηματικό χώρο δεν υπάρχουν αυτονόητα αν προηγουμένως δεν έχουν γίνει αντιληπτά με σαφήνεια. Κάτι που είναι αποδεκτό στην Γερμανία ίσως δεν είναι αποδεκτό στη Ρωσία ή τη Σαουδική Αραβία. Κάτι που ενδεχομένως αποδέχεται η επιχειρηματική κουλτούρα της ABB ίσως δεν το αποδέχεται η κουλτούρα της Boeing ή η κουλτούρα της Coca-Cola. Ας δώσουμε μερικά παραδείγματα λεπτομερειών που ένας κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης πρέπει να περιέχει:

- Ρόλοι, υποχρεώσεις και δικαιώματα των μετόχων.
- Πώς εκλέγεται το διοικητικό συμβούλιο και ο Πρόεδρος της εταιρείας.
- Ποιοι είναι οι ρόλοι, οι υποχρεώσεις και τα δικαιώματα τους.
- Πώς επιλέγονται τα στελέχη της εταιρείας και ποιες είναι οι προδιαγραφές εργασίας τους.
- Τι δεν επιτρέπεται να γίνεται, π.χ. συγγενείς ή έμμεσα εμπλεκόμενοι να αναλαμβάνουν συγκεκριμένους ρόλους ή έργα.
- Τι πρέπει να περιέχουν συγκεκριμένες διαδικασίες ή έγγραφα, όπως οι ισολογισμοί.

5.3 Ο κώδικας επιχειρηματικής δεοντολογίας

Πρέπει όμως να πούμε ότι δεκαετίες πριν, πολλές από τις μεγαλύτερες εταιρείες στον κόσμο αλλά και πολλές άλλες μικρότερες, είχαν ήδη αρχίσει να διατυπώνουν αρχές συμπεριφοράς στις οποίες στήριζαν τις επιχειρηματικές τους στοχοθεσίες, διαδικασίες και πράξεις αναφορικά με το πώς αυτές βλέπουν την κοινωνική τους ευθύνη. Οι διατυπώσεις αυτές, που συνήθως στα αγγλικά αναφέρονται σαν business ethics codes, στα ελληνικά θα τις ονομάζαμε κώδικες επιχειρηματικής ηθικής ή επιχειρηματικής δεοντολογίας ή εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Στο παρόν σύγγραμμα χρησιμοποιούμε εναλλακτικά τους όρους κώδικας επιχειρηματικής δεοντολογίας, κώδικας ηθικής και κώδικας ηθικής συμπεριφοράς. Οι κώδικες δεοντολογίας δεν συντάσσονται μόνο από κερδοσκοπικούς οργανισμούς, αλλά πρέπει να καταρτίζονται και από μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς όπως πανεπιστήμια, ιδρύματα, συλλόγους, υπουργεία κ.τ.λ. Όπως θα δούμε, η σύνταξη ενός

κώδικα δεοντολογίας είναι χρονοβόρα διαδικασία και απαιτεί ουσιαστική συνδρομή των ατόμων που ηγούνται αυτής της προσπάθειας στο χώρο της κοινωνικής ευθύνης. Τα άτομα αυτά συνήθως έχουν επενδύσει αρκετό χρόνο αναζητώντας να συγκεκριμενοποιήσουν αυτόν τον κώδικα. Έχουν διαπιστώσει στην πράξη τα αποτελέσματα από τη μη ύπαρξη κοινωνικής ευθύνης, έχουν παρακολουθήσει ειδικά σεμινάρια, έχουν συζητήσει σε βάθος το θέμα αυτό με συναδέλφους και άλλους, των οποίων τη γνώμη ασπάζονται.

Πριν προχωρήσουμε, θα επιδιώξουμε να τοποθετήσουμε τον κώδικα επιχειρηματικής δεοντολογίας μέσα στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Εκ προοιμίου όμως πρέπει να πούμε ότι αυτοί οι κώδικες αποτελούν πρακτική των τελευταίων δεκαετιών. Άλλωστε, μόνο τελευταία, και κυρίως μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, έγινε αντιληπτός ο κοινωνικός ρόλος της επιχείρησης και η αναγκαιότητα κοινωνικής συμπεριφοράς της. Αρχίζουμε από το περιβάλλον, το οποίο είναι η βάση αναφοράς μας. Περιλαμβάνει το φυσικό περιβάλλον, το οικονομικό περιβάλλον, το τεχνολογικό περιβάλλον και το κοινωνικό περιβάλλον. Το περιβάλλον επηρεάζει τα ανθρώπινα όντα και συντελεί στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς τους. Με παράλληλη λογική, το περιβάλλον επηρεάζει τη δημιουργία της εταιρικής κουλτούρας συχνά, αρχίζοντας από τους ιδιοκτήτες και την προσωπική τους αίσθηση περί κουλτούρας, φιλοσοφίας και ηθικής. Γίνεται μια συνεχής αναγωγή περιβάλλοντος και εταιρικής κουλτούρας που οδηγεί στη δημιουργία στόχων και σε μία κοινωνικά ευαισθητοποιημένη αλλά και κερδοφόρα οργανωσιακή αποστολή της επιχείρησης.

Ο συνδυασμός περιβάλλοντος, εταιρικής κουλτούρας και οργανωσιακής αποστολής θα γίνει η βάση από την οποία θα προκύψει η εταιρική διακυβέρνηση, δηλαδή η άσκηση εξουσίας στο ανώτατο επίπεδο της επιχείρησης, εκεί που συνήθως λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις. Ο κώδικας επιχειρηματικής δεοντολογίας και ηθικής ή αλλιώς κώδικας εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ή και κώδικας ηθικής συμπεριφοράς όπως θα δούμε παρακάτω δεν είναι παρά οι διατυπωμένες και ακολουθούμενες αρχές συμπεριφοράς στις οποίες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί στηρίζουν τους στόχους, τις διαδικασίες και τις πράξεις τους αναφορικά με το πώς αυτές βλέπουν την εταιρική κοινωνική τους ευθύνη. Οι διατυπώσεις αυτές, που περιλαμβάνουν τις νομικές επιταγές, συχνά ξεπερνούν τα δια του νόμου οριζόμενα και συντελούν στο να γνωρίζουν οι πάντες,

ιδιοκτήτες, εργαζόμενοι, πελάτες και συμμετοχοί (stakeholders) τους ηθικά αποδεκτούς νόμους της συγκεκριμένης επιχείρησης. Σημειωτέον ότι κάθε επιχείρηση μπορεί να διατυπώσει ίδιους νόμους και αρχές, οι οποίοι πρέπει να συμφωνούν με τις κατά τόπους νομικές επιταγές. Με τη σειρά τους, οι κώδικες επιχειρηματικής δεοντολογίας και ηθικής θα γίνουν η βάση των εγχειριδίων λειτουργίας κάθε εταιρείας.

5.4 Πρακτικά βήματα για τη σύνταξη ενός κώδικα επιχειρηματικής δεοντολογίας

Από όσα συζητήθηκαν ως τώρα πρέπει να έχει γίνει σαφές ότι ο κώδικας εταιρικής δεοντολογίας αποτελεί μέρος ενός συνολικού σχεδιασμού. Ο σχεδιασμός αυτός ξεκινά από την εταιρική κουλτούρα, προχωρά σε έρευνα και συνειδητοποίηση του περιβάλλοντος της επιχείρησης, ορίζει τις εταιρικές αρχές και τα όρια της κοινωνικής εταιρικής ευθύνης και καταλήγει στο βασικό εκείνο προσδιορισμό που διατυπώνει το στόχο της εταιρείας, τη βασική απεικόνιση της οργανωσιακής αποστολής, σε μια σύντομη διατύπωση τον τι είναι η εταιρεία, τι επιδιώκει και πού βασίζεται. Συχνά, η διατύπωση της οργανωσιακής αποστολής βρίσκεται γραμμένη παντού και θυμίζει στους πάντες την επιχειρηματική πρόθεση και το σκοπό της εταιρείας. Στόχος αυτού του υποκεφαλαίου είναι να μπορέσουμε να κατανοήσουμε πώς συντάσσεται ένας κώδικας δεοντολογίας. Καταρχάς θα θέλαμε να δώσουμε τα έξι βήματα που είναι τα θεμέλια για τη σύνταξη ενός κώδικα δεοντολογίας και στηρίζονται στις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης τις οποίες αναφέραμε στο κεφάλαιο δύο:

Βήμα 1

Σωστή προετοιμασία: Πριν ξεκινήσουμε πρέπει να συγκεντρώσουμε τις αναγκαίες πληροφορίες. Πώς συνέβη εκείνο το γεγονός (στο χώρο που άπτεται της διοικητικής μας αρμοδιότητας) που είχε επιπλοκές στην εικόνα της εταιρείας; Γιατί; Πρέπει να ορίσουμε την περιοχή ηθικής που αφορά και να μελετήσουμε εντοπίζοντας *ποιους* και *τι* αφορά. Γιατί; Ποιες μπορεί να είναι οι νομικές επιπλοκές; Ποιες είναι οι ηθικές και κοινωνικές επιπτώσεις αν υπάρξει ή αν δεν υπάρξει κάποια αντίδραση; Πώς οι άλλοι, εντός και εκτός της εταιρείας, το αντιλαμβάνονται; Τέλος πρέπει να σκεφθούμε δημιουργικά και να καταρτίσουμε ένα πρόχειρο πλάνο δεοντολογίας.

Βήμα 2

Συνειδησιακός έλεγχος εαυτού: Ξεκινώντας με το πρόχειρο πλάνο είναι χρήσιμο να σκεφθούμε και τις αντιδράσεις των άλλων αφού συμβουλευτούμε την ανώτερη διοίκηση μας για το πώς βλέπει τις διατυπώσεις μας. Σκεπτόμενοι τις οικογένειες μας και το προσωπικό μας περιβάλλον θα συμφωνούσαν με αυτή την πρωτοβουλία μας και τις επιπτώσεις των ενεργειών της.. Ίσως κάτι παρόμοιο να υπάρχει στην επιχείρησή μας, ίσως να προϋπαρξέε ένα σχετικό γεγονός· αν ναι, πρέπει να το ερευνήσουμε.

Βήμα 3

Υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση της εταιρείας: Εάν το Διοικητικό Συμβούλιο, ο Πρόεδρος, ο Γενικός Διευθυντής και όποιος άλλος αποφασίζει για τις τύχες της επιχείρησης δεν υποστηρίζει απολύτως την ιδέα της ύπαρξης ενός κώδικα επιχειρηματικής δεοντολογίας, μπορεί να συνταχθεί, αλλά η σύνταξη του θα είναι πολύ δύσκολη και ακόμη πιο δύσκολη θα είναι η εφαρμογή του. Μία τέτοια προσπάθεια για να επιτύχει θέλει οραματισμό, δεσμεύσεις και μέσα. Τυπικά, αν το περιβάλλον το απαιτεί, ένα σχετικό κείμενο μπορεί να γίνει. Θα έχει όμως αποδοχή περιορισμένης εμβέλειας και αμφισβητούμενη δυνατότητα να υλοποιηθεί.

Βήμα 4

Ύπαρξη προηγούμενης εταιρικής εμπειρίας: Συνιστάται η ανάληψη της προσπάθειας σύνταξης ενός κώδικα επιχειρηματικής δεοντολογίας μόνο από επιχειρήσεις που ήδη έχουν κάποιες εμπειρίες όπως η φιλοσοφία της ΔΟΠ και η δημιουργία διαδικασιών ISO, ERP, vision sessions, sensitivity training κ.τ.λ. Πρέπει να προϋπάρχει το κατάλληλο έδαφος για να επιτευχθεί ένας τόσο σύνθετος στόχος.

Βήμα 5

Δημιουργία πλάνου με σωστά χρονικά περιθώρια: Το πρόχειρο πλάνο που αναφέρθηκε στο βήμα 2 θα γίνει τελικά η πλατφόρμα, το αίτιο, ο συνδετικός κρίκος άλλων πλάνων που διάφορα άλλα στελέχη της επιχείρησης αποπειράθηκαν να αναπτύξουν. Συνήθως, κάποιος που ξέρει καλά την επιχείρηση και που βρίσκεται σε αρκετά υψηλή θέση θα αναλάβει να συντονίσει τον κώδικα επιχειρηματικής δεοντολογίας. Για να πετύχει μία τέτοια

προσπάθεια πρέπει να έχει εγκριθεί προηγουμένως από κάθε διοικητικό επίπεδο ένα πλάνο, τα οικονομικά μέσα και τα αντίστοιχα χρονοδιαγράμματα. Θα απαιτηθούν πάρα πολλές ανθρωπόωρες και θα υπάρξουν επιχειρηματικές προτεραιότητες που θα συγκρούονται, γιατί θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν στελέχη ανεξαρτήτως των κυρίως λειτουργικών τους υποχρεώσεων.

Βήμα 6

Αμερόληπτη λογιστική πρακτική για κάθε ενέργεια και σε κάθε αγορά όπου η εταιρεία λειτουργεί: Σε ένα προηγούμενο ένθετο παρουσιάστηκε η περίπτωση της Enron, επενδυτικών συμβούλων και της μεγάλης εταιρείας λογιστών Andersen. Δεν είναι η μόνη περίπτωση που οι λογιστικοί σύμβουλοι συμπαρασύρουν στην καταστροφή εντυπωσιακά μεγάλες εταιρείες. Η Pricewaterhouse Coopers (PWC) έχει πρόσφατα εμπλακεί σε μήνυση κακοδιαχείρισης. Η Hermitage, ένας από τους μεγαλύτερους επενδυτές στη Ρωσία, κατηγορεί την PWC, επειδή κέρδη δισεκατομμυρίων δολαρίων εξαφανίστηκαν μυστηριωδώς από τη μεγαλύτερη ρωσική εταιρεία ενέργειας, την Gazprom, πράγμα που επιβεβαιώνεται και από έρευνες της ρωσικής κυβέρνησης. Ο κανόνας λοιπόν εδώ είναι να υπάρχει διαφάνεια και λογιστική εγκυρότητα για κάθε ενέργεια της εταιρείας.

Σπάνια από το ξεκίνημα της εταιρείας υπάρχει σαφώς διατυπωμένη η επιχειρηματική της δεοντολογία. Αυτό συνήθως έρχεται αργότερα, όταν η επιχείρηση έχει καλύτερα συνειδητοποιήσει το συνολικό ρόλο της και την κοινωνική της ευθύνη. Από το σημείο αυτό και μετά αρχίζει η προσπάθεια να διατυπωθούν σχετικοί κώδικες δεοντολογίας. Είναι σαφές ότι η διατύπωση αυτών των κωδίκων εταιρικής δεοντολογίας πρέπει να αρχίσει από την κορυφή. Οι διευθύνοντες την εταιρεία έχουν καλύτερη οπτική γωνία από ότι οι εργαζόμενοι σε χαμηλότερα επίπεδα. Αλλά και οι εργαζόμενοι σε χαμηλότερα επίπεδα έχουν άλλες οπτικές γωνίες και είναι πολύ πιο ειδικευμένοι και κατάλληλοι να κρίνουν ειδικά θέματα. Για τη μετάβαση λοιπόν από την εταιρική κουλτούρα σε κώδικες δεοντολογίας για τη σύνταξη οργανωσιακής αποστολής, απαιτείται η συμμετοχή αντιπροσωπευτικών τμημάτων όλων των συμμετοχών της εταιρείας και στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε τη συμμετοχή του *τμήματος προμηθειών* και τα πρότυπα στα οποία θα χαράξει την πολιτική, τις διαδικασίες και τις δράσεις του όπως θα δούμε στο κεφάλαιο έξι.

5.5 Κώδικας ηθικής συμπεριφοράς του τμήματος προμηθειών

Υποστηρίζεται ότι απαραίτητο στοιχείο για να διατηρηθεί η ακεραιότητα του επαγγέλματος στα στελέχη προμηθειών είναι η καθιέρωση και η προσκόλληση σε έναν κώδικα ηθικής συμπεριφοράς παρόμοιο με τους κώδικες που αναφέραμε στο κεφάλαιο δύο. Επαγγέλματα ανάμεσα τους όπως η ιατρική, η νομική, οι μηχανολόγοι, κτλ. έχουν θεσπίσει τέτοιους κώδικες συμπεριφοράς. Οι κώδικες συμπεριφοράς του τμήματος προμηθειών μιας επιχείρησης αποτελούν κομμάτι του κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης ή αλλιώς επιχειρηματικής δεοντολογίας και έχουν ως σκοπό να διασφαλίσουν την ηθική συμπεριφορά των στελεχών προμηθειών και την καλή φήμη της επιχείρησης. Πρωτοπόροι στην καθιέρωση τέτοιων κωδίκων σε θέματα συμπεριφοράς των επιχειρήσεων και συγκεκριμένα του προσωπικού των προμηθειών είναι ιδρύματα όπως το Chartered Institute of Purchasing and Supply στο Ηνωμένο Βασίλειο και η National Association of Purchasing Management στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής.

Βασικές λειτουργίες του κώδικα συμπεριφοράς προμηθειών είναι να:

- Παραθέτουν τις βασικές αξίες που διέπουν τα ανθρώπινο δυναμικό, τους εργαζόμενους, την εταιρική και κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης, παρέχοντας οδηγό στους εμπλεκόμενους για να τις κατακτήσουν.
- Υπενθυμίζει στα στελέχη προμηθειών πλευρές στην εργασία τους στις οποίες μπορεί να αντιμετωπίσουν συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ των προσωπικών τους συμφερόντων και καθηκόντων και των συμφερόντων του εργοδότη.
- Υποδεικνύουν πρακτικές που μπορεί να δημιουργήσουν συμβιβασμό ή και πλήρη απώλεια της επαγγελματικής αντικειμενικότητας και ακεραιότητας των στελεχών.

Βέβαια, τέτοιες υποδείξεις όπως οι παραπάνω συχνά δημιουργούν αντίλογο όπως:

Η ηθική συμπεριφορά κάθε ατόμου είναι συνυφασμένη με τα ατομικά του βιώματα και πιστεύω καθώς και ότι η ηθική συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τα ηθικά στοιχεία που επιδεικνύει η επιχείρηση που εργάζονται. Τέλος, κάποιος πιστεύει ότι τα παραπάνω αποτελούν γενικές δηλώσεις και ότι η κάθε λέξη και πρόταση μπορεί να μεταφραστεί και να εφαρμοσθεί με υποκειμενικό τρόπο. Παρακάτω θα παραθέσουμε τους κώδικες ηθικής συμπεριφοράς των δύο αρχαιότερων και πιο έγκυρων ιδρυμάτων σε θέματα προμηθειών, του Chartered Institute of Purchasing and

Supply (CIPS) του Ηνωμένου Βασιλείου και του Institute for Supply Management (ISM) των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής.

5.5.1 . Κώδικας Συμπεριφοράς CIPS.

Υποχρεώσεις μελών:

Τα μέλη του CIPS υποχρεούνται να εργασθούν για να ξεπεράσουν τις προσδοκίες του παρακάτω Κώδικα έχοντας τον Κώδικα αυτό ως οδηγό για την συμπεριφορά που θα επιδείξουν στο επάγγελμα των προμηθειών.

- Τα μέλη θα πρέπει να παροτρύνουν τον εργοδότη και τους υπόλοιπους συναδέλφους τους να κατανοήσουν και να εφαρμόζουν τον Κώδικα αυτό.
- Τα μέλη θα πρέπει να φέρνουν στην επιφάνεια τα θέματα ηθικής φύσεως που προκύπτουν και να τα αναφέρουν στους ανώτερους τους.

Αρχές Κώδικα

Τα μέλη θα πρέπει να δρουν επαγγελματικά και ανιδιοτελή, υποστηρίζοντας και εξυμλώνοντας το επίπεδο του επαγγέλματος των προμηθειών με τους κάτωθι τρόπους:

- Διατηρώντας στον μέγιστο βαθμό ακεραιότητα σε όλες τις επαγγελματικές τους επαφές μέσα και έξω από την επιχείρηση που εργάζονται.
- Απορρίπτοντας κάθε πρακτική που θα μπορούσε να θεωρηθεί ακατάλληλη καθώς και κάθε κατάχρηση της θέσεως τους για προσωπικό συμφέρον.
- Καλλιεργώντας τα υψηλότερα δυνατά επίπεδα επαγγελματικού ανταγωνισμού και παραγωγικότητας μεταξύ στελεχών και επιχειρήσεων.
- Μεγιστοποίηση των πηγών που είναι υπεύθυνες να παρέχουν τα μέγιστα οφέλη από πλευράς επιχείρησης στα στελέχη προμηθειών.
- Συμμόρφωση με το γράμμα και το πνεύμα, του νόμου της χώρας που εδρεύει η εταιρία, με τις οδηγίες του κώδικα, με τις υποχρεώσεις που προκύπτουν από κάθε εταιρική συμφωνία.

- Τέλος, τα μέλη δεν θα πρέπει να επιτρέπουν στους εαυτούς τους να παρεκκλίνουν από τις αρχές του Κώδικα.

Οδηγός Κώδικα

Για να εφαρμοσθούν οι αρχές αυτές τα μέλη θα πρέπει να ακολουθήσουν τους παρακάτω οδηγούς:

- *Αναφορά συμφερόντων*: κάθε προσωπικό συμφέρον που μπορεί να επηρεάζει ή μπορεί να διαπιστωθεί από τρίτους ότι επηρεάζει την ακεραιότητα ενός μέλους σε σχέση με τα καθήκοντά του πρέπει να αναφέρεται.
- *Εχεμύθεια και ακρίβεια πληροφοριών*: Οι απόρρητες πληροφορίες που λαμβάνονται στα πλαίσια της εργασίας θα πρέπει να φυλάσσονται μέχρι τα όρια που επιβάλλονται και να μην χρησιμοποιούνται για προσωπικό όφελος, επίσης οι πληροφορίες αυτές θα πρέπει να είναι αληθινές και ακριβείς για την επίτευξη του τελικού στόχου.
- *Ανταγωνισμός*: Η φύση και το μέγεθος των συμφωνιών μεταξύ εταιριών διαφέρουν κατά περίπτωση. Οι συμφωνίες αυτές θα πρέπει να ρυθμίζονται ώστε να διασφαλίζουν οφέλη και για τα δύο μέρη, συμφωνίες που μπορεί μακροχρόνια να δημιουργήσουν καταστάσεις αθέμιτου ανταγωνισμού πρέπει να αποφεύγονται.

5.5.2.Κώδικας Συμπεριφοράς ISM.

Βασικές Αρχές

- Απαγορεύεται οποιοδήποτε είδους ανήθικη ή συμβιβαστική πρακτική σε επαγγελματικές σχέσεις, δράσεις και επαφές.
- Αφοσίωση στον εργοδότη επιδεικνύοντας εργατικότητα, ακολουθώντας πάντα τις νόμιμες οδηγίες της εταιρίας, συνδυάζοντας την απαιτούμενη προσοχή και την εκχωρούμενη εξουσία.
- Αποφυγή οποιονδήποτε προσωπικών και επαγγελματικών δραστηριοτήτων που θα δημιουργούσαν σύγκρουση των προσωπικών συμφερόντων με τα συμφέροντα της εταιρίας.

- Απαγορεύονται οι ανήθικες προτάσεις σε τρίτους όπως και η αποδοχή χρημάτων, δανείων, πιστωτικών καρτών, εκπτώσεων, δώρων, ταξιδιών, ψυχαγωγίας και γενικότερα ότι συνιστά εξάρτηση από τωρινό ή μελλοντικό προμηθευτή και αποσκοπεί σε επιρροή σχετικά με αποφάσεις προμηθειών.
- Οι εμπιστευτικές ή αποκλειστικής εκμετάλλευσης πληροφορίες πρέπει να χειρίζονται με προσοχή λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις ηθικές και νομικές συνέπειες που θα έχει πιθανός λάθος χειρισμός τους.
- Επίδειξη αβρότητας, συνέπειας και αμεροληψίας σε ότι αφορά τις επαφές και συνεργασίες με προμηθευτές.
- Γνώση και υπακοή των νόμων που απαρτίζουν το δίκαιο προμηθειών και εμπορικών συναλλαγών.
- Ενθάρρυνση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.
- Ανάπτυξη και διατήρηση επιπέδων επαγγελματικής συμπεριφοράς.
- Καθορισμός και σύνταξη όλων των λειτουργιών της διοίκησης προμηθειών σύμφωνα με τους εθνικούς και διεθνείς νόμους, τις πρακτικές και τις διαδικασίες της επιχείρησης και τις αρχές του Κώδικα Ηθικής .
- Διαρκής ενίσχυση της θέσης του επαγγέλματος των προμηθειών.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

Γιάννης Ν. Θανόπουλος, «Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία», Εκδόσεις Interbooks 2003.

Σωτήρης Κ. Καρβούνης, Σημειώσεις Διαλέξεων Διοίκησης Προμηθειών, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Δ.Ε-Δ.Ο.Π, Ακαδημαϊκό έτος 2002-2003.

Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Interbooks 2001.

Καθημερινή- Economist, «Εταιρικά Κέρδη και Κοινωνική Ευθύνη», Τεύχος 14 Φεβρουάριος 2005.

B. J. Farrell-D. M. Cobbin, «Codes of Ethics» *Journal of Management Development*, Vol. 21 2002.

International Federation of Purchasing and Supply Management U.S.A, «Code of Ethics».

The Chartered Institute of Purchasing and Supply Management U.K, «Professional Code of Ethics».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI

ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΟΥ ΚΩΔΙΚΑ ΗΘΙΚΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

6.1 Εισαγωγή

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό ενός επαγγέλματος είναι ο βαθμός δυσκολίας που απαιτείται ώστε να συνδυαστούν η απόδοση των τεχνικών ικανοτήτων με τις ηθικές αξίες. Ο Webster θεωρεί «επαγγελματία» όποιον μπορεί και ισορροπεί ανάμεσα στις τεχνικές και ηθικές απαιτήσεις ενός επαγγέλματος και περιγράφει την ηθική ως μία θεωρία ή ένα σύστημα από ηθικές αξίες που έχουν άμεση σχέση με τις αρχές συμπεριφοράς του ατόμου και κατ' επέκταση όλου του συνόλου. Ως εκ τούτου για να επιτευχθεί ανάπτυξη του επαγγέλματος των προμηθειών, πρέπει να καθορισθούν τα ηθικά πρότυπα που θα καθοδηγήσουν τις ατομικές και συλλογικές, αποφάσεις και πράξεις.

Οι αρχές και τα πρότυπα Ηθικής του Κώδικα Προμηθειών εισάγονται ώστε να ενθαρρύνουν τα άτομα να επιτύχουν ένα υψηλό βαθμό ακεραιότητας καθώς επίσης και για να αποτρέψουν την εμφάνιση ανήθικων συμπεριφορών. Έχουν ως σκοπό να επιτείνουν τη συνειδητοποίηση και την αποδοχή κατάλληλης συμπεριφοράς και να υπογραμμίσουν το ρόλο της ηθικής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Δεν προορίζονται να αντικαταστήσουν τις πολιτικές μιας επιχείρησης, επιβάλλοντας πρακτικές ηθικής, αλλά σκοπεύουν να δημιουργηθεί ένα μοντέλο ενημέρωσης που θα θέτει τις κατευθυντήριες γραμμές στα στελέχη που ασχολούνται με τις προμήθειες καθώς και τους υπολοίπους συμμετόχους, όπως οι εσωτερικοί και εξωτερικοί συνεργάτες.

Η δομή ενός αναγνωρισμένου επαγγέλματος απαιτεί ένα σύστημα αρχών και προτύπων. Σκοπός αυτού του κεφαλαίου, είναι να παραθέσει τις αρχές και τα πρότυπα που συμμορφώνονται με το επάγγελμα των προμηθειών. Είναι ευθύνη του εκάστοτε διευθυντή προμηθειών να προσπαθήσει να επιτύχει στους υφιστάμενους, την αποδοχή και την εμμονή τους σε αυτές τις αρχές και τα πρότυπα ηθικής. Οι επιχειρήσεις πρέπει

να ενθαρρύνονται να έχουν μια πολιτική ηθικής, επικοινωνώντας την καθαρά στους υπαλλήλους, τους πελάτες, και τους προμηθευτές.

Αν και κανένα σύνολο αρχών και προτύπων δεν μπορεί να είναι ολοκληρωτικό, τα παραπάνω πρότυπα καθιερώθηκαν για να καλύψουν σημαντικά εσωτερικά και διεθνή διοικητικά ζητήματα στο πεδίο των προμηθειών. Η ευαισθησία και οι ιδιαιτερότητες άλλων πολιτισμών, συμπεριλαμβανομένων των νόμων, των ηθών και των πρακτικών άλλων εθνών, είναι επίσης σημαντικά στοιχεία. Ωστόσο τα πρότυπα αυτά, αντανακλούν σε μεγάλο ποσοστό τις απόψεις των προηγμένων κρατών που παρουσιάζονται μέσα από μελέτες και έρευνες αξιόλογων πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, επαγγελματικών ινστιτούτων και καταξιωμένων επιχειρήσεων του Δυτικού κόσμου.

Οι πληροφορίες που περιλαμβάνονται σε αυτή την ενότητα προορίζονται ώστε να παρέχουν διορατικότητα και βοήθεια στο χειρισμό δύσκολων καθημερινών ζητημάτων. Παρόλο αυτά, τα πρότυπα και οι οδηγίες δεν μπορούν να πάρουν τη θέση της καλής και στιγμιαίας κρίσης. Σε περίπτωση αμφιβολίας, είναι θετικό να γίνονται συσκέψεις με τη διοίκηση, τους συναδέλφους και φυσικά, με τη συνείδησή μας. Παρακάτω είναι σκόπιμο να χωρισθούν αριθμητικά οι τομείς στους οποίους δημιουργούνται ζητήματα ηθικού χαρακτήρα στο γενικότερο περιβάλλον του τμήματος προμηθειών μιας επιχείρησης, και αυτό διότι για κάθε ζήτημα ακολουθούνται ξεχωριστές δράσεις. Μετά την παράθεση του προβλήματος σε κάθε τομέα, προτείνονται μια σειρά από οδηγίες που τονίζουν τι πρέπει να αποφεύγεται αλλά και τι εφαρμόζεται για να μην προκύπτουν αντιδεοντολογικές συμπεριφορές.

6.2 Ζητήματα ηθικού χαρακτήρα-Δράσεις

6.2.1 Συμπεριφορά

Πιθανές συμπεριφορές που δημιουργούν προβλήματα στις σχέσεις με την επιχείρηση και τους προμηθευτές και τείνουν να γίνονται ανάρμοστες πρέπει να αποφεύγονται εντελώς. Είναι επιτακτική ανάγκη, τα στελέχη προμηθειών της επιχείρησης στα πλαίσια της δίκαιης μεταχείρισης να συμπεριφέροντε σε όλους τους προμηθευτές με

τον ίδιο τρόπο, αποφεύγοντας ενέργειες και αποφάσεις προς όφελος συγκεκριμένων προμηθευτών. Περιπτώσεις που διαπιστώνονται τέτοιου είδους συμπεριφορές είναι όταν η επαγγελματική σχέση ενός υπαλλήλου προμηθειών με ένα προμηθευτή αποκτά φιλικό χαρακτήρα. Όταν γίνει αντιληπτή η αλλαγή αυτή στην παραπάνω επαγγελματική σχέση, η διοίκηση προμηθειών θα πρέπει να αποφασίσει προσεκτικά αν θα αναθέσει ξανά θέματα προμηθειών στον συγκεκριμένο υπάλληλο.

- Θα πρέπει να γίνεται προσεκτική επιλογή του χώρου των επιχειρηματικών συναντήσεων. Χώροι εκτός της επιχείρησης μπορεί να θεωρηθούν «ύποπτοι» από την διοίκηση και τους υπόλοιπους υπαλλήλους.
- Η ένδειξη προσωπικής προτίμησης σε κάποιο προμηθευτή μπορεί να δώσει την εντύπωση ακατάλληλης συμπεριφοράς που βασίζεται σε προσωπικά συμφέροντα.

Για αυτούς τους λόγους, η διοίκηση πρέπει να παίρνει δράσεις ώστε να αποφεύγονται τέτοιες συμπεριφορές ενημερώνοντας τα στελέχη. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα παραπάνω επισημαίνονται διότι τα στελέχη πολλές φορές, όχι εσκεμμένα μπορεί να υποπέσουν σε τέτοιες συμπεριφορές, είτε από λάθος εκτίμηση της κατάστασεως είτε από πιέσεις και προτροπή των προμηθευτών.

6.2.2 Ευθύνες απέναντι στον εργοδότη

Σε μια επιχείρηση τα στελέχη πρέπει να δείχνουν πίστη στον εργοδότη ακολουθώντας τις οδηγίες του, χωρίς να παραβιάζουν τις εξουσίες που τους έχουν εκχωρηθεί. Επιπλέον, είναι καθήκον του Διευθυντή Προμηθειών να διασφαλίσει ότι οι δράσεις που λαμβάνουν τα στελέχη του τμήματός του θα υπηρετούν το συμφέρον της επιχείρησης παραμερίζοντας ενδεχόμενα προσωπικά οφέλη. Παρακάτω παραθέτουμε κάποιες οδηγίες ώστε να τηρηθούν οι υποχρεώσεις που έχουν τα στελέχη απέναντι στην επιχείρηση.

- Τα στελέχη πρέπει να κατανοήσουν τα όρια των αρμοδιοτήτων που τους έχουν εκχωρηθεί καθώς και τις ηθικές και νομικές απαιτήσεις που έχει θέσει η διοίκηση για κάθε θέση εργασίας.
- Πρέπει να αποφεύγονται δραστηριότητες που δημιουργούν συμβιβασμούς ή δημιουργούν την εντύπωση συμβιβασμού εις βάρος των συμφερόντων της επιχείρησης.

- Η αγοραστική δύναμη του εργοδότη δεν πρέπει να χρησιμοποιείται για άσκοπες αγορές.
- Συνεχής ενημέρωση πάνω στην εκάστοτε νομοθεσία, στις νέες πρακτικές προμηθειών και στις υποχρεώσεις των στελεχών.
- Αναφορές πιθανών ανάρμοστων προτάσεων από προμηθευτές στην Διεύθυνση, και επιβράβευση των στελεχών.

6.2.3 Σύγκρουση συμφερόντων

Ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα, είναι η σύγκρουση προσωπικών και εταιρικών συμφερόντων μεταξύ στελεχών και εργοδότη. Τα στελέχη δεν πρέπει να εκμεταλλεύονται τη θέση τους και την αγοραστική δύναμη της επιχείρησης ώστε να αποκομίζουν οφέλη για τους ίδιους ή για φιλικά και συγγενικά τους πρόσωπα. Ακόμα και πρακτικά όταν δεν ανακύπτουν τέτοια ζητήματα οι Διευθυντές Προμηθειών πρέπει να λαμβάνουν δράσεις και να καθοδηγούν τα στελέχη τους, ώστε να αποφεύγεται η εμφάνιση τέτοιων προβλημάτων στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Συμπεριφορές προς αποφυγή: Απαγορεύεται η συμμετοχή σε εξωεπιχειρηματικές δραστηριότητες με τους πελάτες και τους προμηθευτές της επιχείρησης καθώς και η απασχόληση σε τρίτο εργοδότη, ώστε να μην επηρεάζεται η πίστη και η απόδοση του εργαζόμενου απέναντι στην επιχείρηση. Επίσης, δεν είναι αποδεκτές οι επαφές και οι συνεργασίες με ανταγωνιστές, προμηθευτές και πελάτες, αν δεν έχει δοθεί άδεια από τη Γενική Διεύθυνση.

Υλικά οφέλη: Η απόκτηση εμπορευμάτων, υπηρεσιών, μετοχών από επιχειρήσεις προμηθευτών, ανταγωνιστών και πελατών, θα πρέπει να αναφέρονται στην Διεύθυνση και να εξετάζονται ώστε να αποφεύγονται να χαρακτηρισθούν ως ενέργειες που κρύβουν δόλο. Το ίδιο ισχύει και σε περιπτώσεις που τα υλικά αυτά οφέλη περιέρχονται σε συγγενικά πρόσωπα.

Εκμετάλλευση θέσης εργασίας: Τα στελέχη προμηθειών δεν πρέπει να κάνουν χρήση της θέσης τους και της επωνυμίας της επιχείρησης όταν συμμετέχουν σε κοινωνικές, πολιτικές, φιλανθρωπικές, εκπαιδευτικές και γενικότερα εξωτερικές δραστηριότητες, με τρόπο ο οποίος μπορεί να λειτουργήσει εις βάρος της επιχείρησης και του εργοδότη.

Για να διασφαλιστούν τα παραπάνω, είναι ωφέλιμο τα στελέχη προμηθειών να συνάπτουν μια ετήσια έκθεση αυτοαξιολόγησης των εξωεπιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων και συμφερόντων, και να την υποβάλλουν στην Διεύθυνση, ώστε να προλαμβάνονται περιπτώσεις σύγκρουσης συμφερόντων μεταξύ αυτών και της επιχείρησης.

6.2.4 Περιπτώσεις που ασκούν επιρροή

Ένα άλλο σημαντικό θέμα που απασχολεί τα στελέχη προμηθειών και τις επιχειρήσεις, είναι η προσφορά, χρημάτων, δανείων, δώρων, διευκολύνσεων, ψυχαγωγίας, εκπτώσεων κτλ., από τωρινούς ή μελλοντικούς προμηθευτές με βασικό στόχο την εκμείωση θετικής γνώμης σε αποφάσεις προμηθειών προς όφελος συγκεκριμένων προμηθευτών. Τα στελέχη που επηρεάζουν τις διαδικασίες προμηθειών πρέπει να εξυπηρετούν στο μέγιστο βαθμό τα συμφέροντα της επιχείρησής τους. Μερικές περιπτώσεις που προκύπτει ζήτημα άσκησης επιρροής μπορεί να γίνονται καλοπροαίρετα. Τέτοιες περιπτώσεις πρέπει να εξετάζονται προσεχτικά, ώστε η αποδοχή τους να διασφαλίζει ότι:

- κινούνται δια τα ισχύοντα νομικά πλαίσια,
- είναι προς το συμφέρον του εργοδότη,
- δεν επηρεάζουν τις αποφάσεις προμηθειών,
- είναι αποδεκτές και από το υπόλοιπο περιβάλλον της επιχείρησης

Τέτοιες μορφές επιρροής μπορεί να χαρακτηριστούν επαγγελματικά δώρα, ψυχαγωγία, δείγματα προϊόντων, επιχειρηματικά γεύματα, τα οποία, αν τηρούν τα παραπάνω, γίνονται αποδεκτά.

Τα παρακάτω αποτελούν κατευθυντήριες γραμμές ώστε να αντιμετωπίσουμε περιπτώσεις που δείχνουν να ασκούν επιρροή σε θέματα προμηθειών.

Επιχειρησιακές πολιτικές: Η Διεύθυνση Προμηθειών θα πρέπει να ενθαρρύνει την ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών και διαδικασιών που θα είναι υπεύθυνες για την αποφυγή περιπτώσεων που συνιστούν επιρροές και ακατάλληλες παρεμβάσεις σε αποφάσεις προμηθειών.

Δώρα και ψυχαγωγία: Τα δώρα και η ψυχαγωγία περιλαμβάνουν τα υλικά αγαθά, τις υπηρεσίες και τις ψυχαγωγικές δραστηριότητες που προσφέρονται επί το πλείστον, με «αθώα» πρόθεση, με σκοπό να «καλοπιάνουν» τα στελέχη και να επηρεάσουν μια απόφαση αγοράς. Πολλές φορές οι προμηθευτές προσφέρουν δώρα, διευκολύνσεις και ψυχαγωγία ώστε να επηρεάσουν τους πιθανούς πελάτες να επιλέξουν αυτούς κλείνοντας κάποια συμφωνία προμήθειας μαζί τους. Τα παραπάνω, δεν αφορούν μόνο τα στελέχη προμηθειών, αλλά και όσους εμπλέκονται στην προμηθευτική διαδικασία, ακόμα και άτομα από το συγγενικό περιβάλλον των στελεχών αυτών.

Σημαντική προσοχή θα πρέπει να λαμβάνεται όταν τα δώρα, οι διευκολύνσεις και οι μορφές ψυχαγωγίας γίνονται αποδεκτά ακόμα και όταν η αξία τους είναι μηδαμινή. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να καταγράφεται η συχνότητα των παραπάνω προσφορών, ώστε να διασφαλίζεται ο εθιμοτυπικός χαρακτήρας των πράξεων αυτών. Τα επαναλαμβανόμενα «δώρα» χάνουν τον καλοπροαίρετο ρόλο τους, συνιστώντας ιδιαίτερη προσοχή και αναφορά στην ανώτερη διοίκηση. Δώρα, που ο χαρακτήρας τους δεν είναι εθιμοτυπικός και έχουν υψηλή αξία, είναι σωστό να επιστρέφονται πίσω συνοδεύοντας τα με μια έξυπνη και ευγενική δικαιολογία.

Διανομή δωρεάν δειγμάτων: Η διανομή δωρεάν δειγμάτων κυμαίνεται στα πλαίσια των εμπορικών συναλλαγών. Όμως όταν η ποσότητα και η αξία των δειγμάτων ξεπερνά την σημασία της δειγματοδιανομής (π.χ. όταν πρόκειται για δωρεάν laptop), μπορεί να θεωρηθεί ως πράξη που κρύβει δόλο. Για τον λόγο αυτό η επιχείρηση πρέπει να καταγράφει την ποσότητα και το κόστος των δειγμάτων, καθώς και τους παραλήπτες στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Επιχειρηματικά γεύματα: Διεθνώς, είναι αναγνωρισμένη η πρακτική των επιχειρηματικών συναντήσεων την ώρα του γεύματος και αυτό διότι, δίνεται η ευκαιρία στους ενδιαφερόμενους να συζητήσουν σε ένα διαφορετικό περιβάλλον χωρίς το άγχος και την πίεση του εργασιακού χώρου. Ωστόσο, τέτοια γεύματα πρέπει να γίνονται πάντα για συγκεκριμένο επιχειρηματικό λόγο, ώστε να δικαιολογούν τη σημασία τους στην ανώτερη διοίκηση της εταιρείας. Τα συνεχή γεύματα με τον ίδιο προμηθευτή, θα πρέπει να αποφεύγονται ώστε να μην θεωρηθούν ότι επηρεάζουν την συμπεριφορά των στελεχών. Τέλος, η επιχείρηση δια μέσω του τμήματος προμηθειών, θα πρέπει να είναι σε θέση να καλύπτει τουλάχιστον τα μισά γεύματα που γίνονται με τον ίδιο προμηθευτή, τηρώντας από την πλευρά της τους τρόπους καλής συμπεριφοράς. Για τον

λόγο αυτό, θα πρέπει οι διευθυντές προμηθειών να εγκρίνουν τέτοιου είδους δαπάνες στον ετήσιο προϋπολογισμό τους.

Προσωπικές σχέσεις: Οι προσωπικές σχέσεις είναι ένα από τα βασικά στοιχεία που περιλαμβάνει η Διοίκηση Προμηθειών. Τα στελέχη προμηθειών έχουν ως κύριο μέρος της εργασίας τους να έρχονται σε επαφή με αντιπροσώπους των προμηθευτών, οι επαφές αυτές είναι επιθυμητές και αναμένεται να χτίζονται πάνω σε αμοιβαία εμπιστοσύνη και ειλικρίνεια. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται, πρέπει να έχουν ως κύριο γνώμονα το συμφέρον της εταιρείας, παραμερίζοντας έτσι όλους τους άλλους παράγοντες που ξεφεύγουν από το πλαίσιο της εμπιστοσύνης και της ειλικρίνειας και ξεφεύγουν εκτός πλαισίων συνεργασίας. Οι προσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται πέρα από αυτό που είναι απαραίτητο ώστε να εξασφαλιστεί επικοδομητική συνεργασία κατανόηση και εμπιστοσύνη μπορούν να είναι ακατάλληλες. Συνεπώς, τα στελέχη πρέπει να εξετάζουν προσωπικά τη φύση της σχέσης τους με τους προμηθευτές, ώστε πιθανές προσωπικές φιλίες που δημιουργούν, να μην γίνουν εμπόδιο στα συμφέροντα της επιχείρησης.

6.2.5 Θέματα διεθνούς επιπέδου

Όπως αναφέραμε και στο δεύτερο κεφάλαιο, πολλές φορές υπάρχουν πολιτισμικές διαφορές στον τρόπο δράσης των επιχειρήσεων και ειδικότερα, στο πως αντιμετωπίζουν θέματα όπως είναι τα επιχειρηματικά δώρα και γεύματα, την ψυχαγωγία και τις προσωπικές σχέσεις μεταξύ των στελεχών και προμηθευτών. Σε κάποιες χώρες, οι παραπάνω πρακτικές είναι αποδεκτές. Από την άλλη πλευρά όμως, σε άλλες χώρες, κρίνονται ακατάλληλες αφού συνιστούν επιρροή για τις διάφορες αποφάσεις. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό για τη Διεύθυνση Προμηθειών, να καταλάβει αυτές τις διαφορές μεταξύ κρατών και εθνοτήτων, δημιουργώντας πολιτικές και διαδικασίες που θα έχουν ως σκοπό τον αποτελεσματικό χειρισμό θεμάτων με προμηθευτές από άλλες χώρες. Αυτό σημαίνει ότι στα στελέχη και τους προμηθευτές θα κοινοποιούνται πολιτικές της επιχείρησης αναφορικά με δώρα, γεύματα, ψυχαγωγία και επίπεδο προσωπικών σχέσεων που πρέπει να τηρείται. Τέλος τα στελέχη πρέπει να γνωστοποιούν στους αντιπροσώπους των προμηθευτών την πολιτική της επιχείρησης ώστε μελλοντικά οι προμηθευτές να μην ενεργήσουν αντίθετα προς τους τρόπους και τις πολιτικές της οργάνωσης.

6.2.6 Εξωτερικές παρεμβάσεις

Όλες οι επιχειρήσεις υπόκεινται σε εσωτερικές και εξωτερικές πιέσεις. Οι εσωτερικές, προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι εξωτερικές ποικίλουν και έχουν σχέση με τις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν, τη νομοθεσία και τους κανονισμούς, την κοινή γνώμη και τις πολιτικές παρεμβάσεις. Η αρνητική επιρροή που ασκούν οι πιέσεις αυτές, ειδικότερα στις Δημόσιες Επιχειρήσεις μπορεί να ελαχιστοποιηθεί όταν η επιχείρηση υιοθετεί πρακτικές που βασίζονται στο νομικό πλαίσιο και στα πρότυπα της ηθικής.

6.2.7 Διαφήμιση και μερίδιο αγοράς

Ένα άλλο σημείο που κρύβει κινδύνους είναι η διαφήμιση. Τα στελέχη θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικά όταν αποδέχονται διαφημιστικά δείγματα ή όταν συμμετέχουν σε διαφημιστικές δραστηριότητες που σκοπό έχουν να προωθήσουν ένα προμηθευτή εις βάρος κάποιων άλλων. Επίσης, τα στελέχη θα πρέπει να είναι ενήμερα για την αγοραστική δύναμη και το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης, διασφαλίζοντας ότι οι παράγοντες αυτοί χρησιμοποιούνται στα πλαίσια της ηθικής συμπεριφοράς από τα στελέχη και την επιχείρηση.

6.2.8 Διαχείριση εμπιστευτικών πληροφοριών

Οι πληροφορίες εμπιστευτικού χαρακτήρα και ειδικότερα οποιαδήποτε πληροφορία θα πρέπει να χειρίζεται με προσοχή λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις ηθικές και νομικές επιπτώσεις που έχει τυχόν λάθος χειρισμός τους. Επιχειρησιακές και εμπιστευτικές πληροφορίες, πρέπει να προστατεύονται και να αποκαλύπτονται σε κάθε εμπλεκόμενο, μόνο μέχρι το επίπεδο που θεωρείται αναγκαίο να μάθει (need to know basis). Είναι ευθύνη του ατόμου που μοιράζεται εμπιστευτικές πληροφορίες με άλλους, να διασφαλίσει ότι ο παραλήπτης των πληροφοριών έχει υποχρέωση να προστατέψει τις πληροφορίες που έλαβε. Τέτοιου είδους πληροφορίες, που πρέπει να προστατεύονται, έχουν σχέση με προσφορές προμηθευτών, τιμές προϊόντων, σχεδιαστικές προδιαγραφές, στρατηγική και στόχους της επιχείρησης, μισθοδοσία προσωπικού και πληροφορίες προσωπικών δεδομένων των υπαλλήλων και διευθυντών.

Εξαιτίας των παραπάνω, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εφαρμόσουν κάποιες πρακτικές για τον χειρισμό των πληροφοριών όπως:

- Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναπτύξουν και να γνωστοποιήσουν μια πολιτική σχετικά με τον χειρισμό εμπιστευτικών πληροφοριών.
- Οι κρίσιμες πληροφορίες, πρέπει να χαρακτηρίζονται ως εμπιστευτικού χαρακτήρα, όταν γνωστοποιούνται γραπτά και προφορικά.
- Θα πρέπει να συνάπτονται συμφωνίες εμπιστευτικότητας, που θα αποσαφηνίζουν τα επίπεδα που θα χρησιμοποιούνται οι πληροφορίες, καθώς και τις ευθύνες που απορρέουν για τους συμβαλλόμενους από την χρήση τέτοιων πληροφοριών.
- Τα στελέχη προμηθειών δεν πρέπει να δίνουν ή να αποδέχονται απόρρητες πληροφορίες, εκτός αν υπάρχει εξαιρετική ανάγκη για τέτοιου είδους πληροφορίες.
- Τα στελέχη που διαχειρίζονται πληροφορίες απόρρητου χαρακτήρα, θα πρέπει, πριν τις γνωστοποιήσουν, να μπορούν να προβλέψουν τις συνέπειες που θα έχει η αποκάλυψη τους.

6.2.9 Σχέσεις με προμηθευτές

Η σχέση με τους προμηθευτές, όπως αναλύσαμε και στα προηγούμενα κεφάλαια, θα πρέπει να διέπεται από ευγένεια και αμεροληψία. Τα στελέχη προμηθειών θα πρέπει να προάγουν ειλικρινείς επιχειρηματικές σχέσεις με τους πελάτες και τους προμηθευτές, διατηρώντας παράλληλα ίδια μεταχείριση προς όλους, γεγονός που ενδυναμώνει την καλή φήμη της επιχείρησης και των ίδιων των στελεχών. Πολλές φορές είναι επιθυμητό να δημιουργούνται μακροχρόνιες συνεργασίες με κάποιον προμηθευτή ωστόσο, η συνεργασία αυτή δεν θα πρέπει να επηρεάζει αρνητικά μελλοντικές συνεργασίες με νέους προμηθευτές.

Τα παρακάτω αποτελούν κατευθυντήριες γραμμές για την δημιουργία θετικών σχέσεων με τους προμηθευτές :

- Δημιουργία διαδικασιών εξέτασης προσφορών και επαναπροσφορών, διαπραγματευτικών πρακτικών και εγγραφών καταγραφής και αξιολόγησης, ώστε να διασφαλίζεται η ακεραιότητα και η ίση μεταχείριση απέναντι στους προμηθευτές.

- Διασφάλιση του επαγγελματικού απορρήτου, σε ότι έχει σχέση με κρίσιμες πληροφορίες και σε ότι αφορά στις συμφωνίες με τους προμηθευτές.
- Επίδειξη επαγγελματισμού, συνεργασίας και αμερόληπτης συμπεριφοράς στις επαγγελματικές σχέσεις, αποφεύγοντας δράσεις υπέρ κάποιου προμηθευτή.
- Όταν δημιουργούνται προβλήματα με προμηθευτές, θα πρέπει να επιδιώκεται άμεση και δίκαιη λύση του προβλήματος.
- Προώθηση άμεσης και ανοικτής επικοινωνίας με τους προμηθευτές.
- Αποφυγή άσκοπων παραγγελιών.

6.2.10 Συμφωνίες αμοιβαίων συμφερόντων

Όταν τα στελέχη προμηθειών και οι επιχειρήσεις που αντιπροσωπεύουν δίνουν προτεραιότητα σε προμηθευτές επειδή οι ίδιοι προμηθευτές είναι και πελάτες της επιχείρησης, δημιουργείται μια πρακτική που είναι γνωστή ως συμφωνίες αμοιβαίων συμφερόντων. Το ίδιο συμβαίνει και όταν η επιχείρηση προσπαθεί να «πείσει» έναν προμηθευτή να γίνει πελάτης της. Συμφωνίες που δημιουργούν συγκεκριμένη δέσμευση για αγορά προμηθειών, με αντάλλαγμα δέσμευση για πωλήσεις προϊόντων, συνιστούν επίσης τέτοιου είδους συμφωνίες.

Οι παραπάνω πρακτικές είναι παράνομες, όταν τείνουν να περιορίζουν τον ανταγωνισμό και το ελεύθερο εμπόριο. Τα στελέχη και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν περιπτώσεις τέτοιου είδους, λαμβάνοντας υπόψη τις ηθικές και νομικές συνέπειες. Οι αμοιβαίες συμφωνίες είναι ένα ηθικό και νομικό ζήτημα που μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα ποινικές διώξεις ενάντια στην επιχείρηση, τη διοίκηση και το προσωπικό του Τμήματος Προμηθειών.

Τα παρακάτω προτείνονται ως οδηγοί, όταν έχουμε να κάνουμε με συμφωνίες αμοιβαίων συμφερόντων :

- Οι συνεργασίες με προμηθευτές που είναι και πελάτες, μπορεί να μην συνιστούν πρόβλημα, όταν ο προμηθευτής αποτελεί την καλύτερη δυνατή επιλογή ή την μοναδική πηγή προμήθειας.
- Η στρατηγική του τμήματος προμηθειών θα πρέπει να αντιτίθενται σε δεσμεύσεις αγορών και πωλήσεων με άλλες επιχειρήσεις.

- Τα στελέχη προμηθειών θα πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζουν στοιχεία του εμπορικού δικαίου και διατάξεις που έχουν σχέση με περιπτώσεις αμοιβαίων συμφερόντων και συμφωνίες καταχρηστικού χαρακτήρα, ώστε να λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα.
- Όταν τα στελέχη προμηθειών πιστεύουν ότι δημιουργούνται τέτοιου είδους περιπτώσεις, που μπορεί να ενθαρρύνονται από το τμήμα πωλήσεων ή κάποια άλλη διεύθυνση, θα πρέπει να αναζητούν νομική συμβουλή εντός εταιρείας.
- Για την αποφυγή τέτοιων περιπτώσεων δεν πρέπει να δίνουν λίστες με στοιχεία προμηθευτών στα τμήματα marketing και πωλήσεων.

6.2.11 Νομοθεσία και κανονισμοί

Τα στελέχη προμηθειών θα πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζουν τις νομικές συνέπειες που έχουν οι πράξεις τους για την εταιρεία που εργάζονται, καθώς και να γνωρίζουν τους νόμους που διέπουν τις προμήθειες και τις πωλήσεις των αγαθών και υπηρεσιών, όχι μόνο της χώρας που εδρεύει η επιχείρηση, αλλά και των χωρών που συναλλάσσονται. Επίσης, είναι χρήσιμο να είναι ενήμεροι για νομικά θέματα σχετικά με τις εργασιακές σχέσεις, το περιβάλλον και την ασφάλεια του καταναλωτή. Τα στελέχη θα πρέπει να εκπαιδεύονται σε θέματα νομικής φύσεως από το νομικό τμήμα της επιχείρησης, ώστε να μπορούν να έχουν γνώση για την νομιμότητα των πράξεών τους, αλλά και για να κατανοήσουν πότε πρέπει να ζητούν νομικές συμβουλές.

Επιπλέον, τα στελέχη που εργάζονται στον Δημόσιο Τομέα και ασχολούνται με κρατικές προμήθειες, είναι απαραίτητο να γνωρίζουν τους νόμους περί δημοσίων προμηθειών, ώστε να μην υπάρξει ενδεχόμενο νομικών κυρώσεων απέναντι τους. Τα στελέχη πρέπει να λάβουν γνώση των νομικών εννοιών που έχουν οι δραστηριότητές τους ως πράκτορες των εργοδοτών τους και των διάφορων νόμων που κυβερνούν την αγορά και την πώληση αγαθών και υπηρεσιών. Τα παραπάνω περιλαμβάνουν τους νόμους και τους κανονισμούς σε διεθνές, εθνικό, κρατικό και τοπικό επίπεδο.

Οι νόμοι και οι κανονισμοί που παρέχουν στα στελέχη οι επιχειρήσεις πρέπει να περιλαμβάνουν:

- Νόμους αντιπροσωπείας,

- Εμπορικούς νόμους,
- Νόμοι ηλεκτρονικού εμπορίου,
- Νόμοι αντιτράστ,
- Κανονισμοί συμβάσεων,
- Κανονισμοί κυβερνητικής προμήθειας,
- Διπλώματα ευρεσιτεχνίας, πνευματικά δικαιώματα, εμπορικό μυστικό και νόμοι εμπορικών σημάτων
- Περιβαλλοντικοί νόμοι,
- Νόμοι και κανονισμοί απασχόλησης,
- Νόμοι υγείας και ασφάλειας εργαζομένων,
- Νόμοι και κανονισμοί διοικητικών μερίμων,
- Οικονομικοί νόμοι και κανονισμοί,
- Πρόσθετοι νόμοι ανάλογα με την περίπτωση,

6.2.12 Αδύνατες επιχειρήσεις

Όλες οι επιχειρήσεις, μεγάλες ή μικρές, πλειοψηφία ή μειοψηφία, πρέπει να τους παρέχονται ίσες ευκαιρίες για να ανταγωνιστούν. Πολλές κυβερνητικές οντότητες και επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει συγκεκριμένες οδηγίες και διαδικασίες για να επιβάλουν πολιτικές με σκοπό να υποστηρίξουν και να υποκινήσουν την αύξηση των εργασιών μικρών επιχειρήσεων.

Συνιστάμενες οδηγίες για την υποστήριξη των αδύνατων επιχειρήσεων:

- Εμμονή σε όλους τους νόμους και κανονισμούς περί συνθηκών υγιούς ανταγωνισμού.
- Ανάπτυξη και εφαρμογή των προγραμμάτων μέσα στο τμήμα προμηθειών κάθε επιχείρησης που θα ενθαρρύνει αγορές από μικρές επιχειρήσεις.
- Πρέπει να προσδιοριστούν τέτοιες επιχειρήσεις ως πιθανοί προμηθευτές και να καθοδηγηθούν (ανταλλαγή τεχνογνωσίας και γνώσεων) ώστε να αναπτυχθεί στο βέλτιστο η απόδοσή τους ως προμηθευτές.

6.2.13 Επαγγελματισμός

Τα στελέχη προμηθειών πρέπει να αποδεικνύουν συνεχώς τον επαγγελματισμό τους απέναντι στους εργοδότες τους, τους συναδέλφους τους, τους προμηθευτές και στο κοινωνικό σύνολο που τους περικλείει. Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό ενός επαγγελματία είναι ο συνδυασμός των ηθικών αξιών με την απόδοση των τεχνικών δεξιοτήτων. Λόγω της επίδρασης που ασκεί η συμπεριφορά των στελεχών προμηθειών στο κύρος του επαγγέλματος, είναι σημαντικό για όλους εκείνους που ασκούν το επάγγελμα, να εξετάσουν τι σημαίνει «επαγγελματίας στην διοίκηση προμηθειών» και πώς αυτό γίνεται αντιληπτό από τους άλλους.

Η επαγγελματική ικανότητα μπορεί να καθοριστεί από πολλές απόψεις. Οι περισσότεροι ορισμοί περιλαμβάνουν την έννοια της κυριότητας μιας ομάδας γνώσεων, τις συνεχείς προσπάθειες να αυξηθούν οι γνώσεις και οι δεξιότητες κάποιου σε ένα επάγγελμα, τις ικανότητες επικοινωνίας, τέλος την προθυμία να μοιραστεί τη γνώση με άλλους συμβαδίζοντας παράλληλα με τα υψηλότερα πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς. Προτεινόμενες οδηγίες για την επίτευξη ενός υψηλού επιπέδου επαγγελματικής ικανότητας:

- Βασική κατανόηση όλων των απαιτήσεων που χρειάζονται για να γίνει κάποιος ικανός επαγγελματίας στον τομέα των προμηθειών.
- Παρακολούθηση των νέων τάσεων και πρακτικών στο επάγγελμα.
- Διαδικασίες αυτοαξιολόγησης ταλέντων και των δεξιοτήτων.
- Καθιέρωση προγραμμάτων με σκοπό την ικανοποίηση των απαιτήσεων της άμεσης και μελλοντικής απασχόλησης.
- Πιστοποίηση των στελεχών μέσα από εξετάσεις και σεμινάρια.
- Ενεργή συμμετοχή των στελεχών σε επαγγελματικούς συνδέσμους και ενώσεις.

6.2.14 Εθνική και διεθνής συμπεριφορά

Η επιχειρησιακή συμπεριφορά του τμήματος προμηθειών πρέπει να διαμορφώνεται σύμφωνα με τους εθνικούς και διεθνείς νόμους, τα ήθη και τα έθιμα, τις πρακτικές, τις πολιτικές της επιχείρησής σας και τις αρχές και τα πρότυπα μιας ηθικής συμπεριφοράς.

Τα νομικά συστήματα ποικίλλουν σε όλο τον κόσμο, όπως και οι επιχειρησιακές συνήθειες και πρακτικές. Οι επαγγελματίες επομένως πρέπει να είναι πεπειραμένοι για αυτές τις παραλλαγές, και τα πιθανά προβλήματα που προκύπτουν όταν συναλλάσσονται εκτός συνόρων.

Προτεινόμενες οδηγίες:

- Να επιδεικνύεται ιδιαίτερη ευαισθησία στα έθιμα και τις πολιτιστικές διαφορές όσον αφορά την κοινωνική και επιχειρησιακή συμπεριφορά .
- Οι προμηθευτές πολλές φορές δεν είναι εξοικειωμένοι με τους νόμους, τα έθιμα και τις πρακτικές των διάφορων χωρών ή με τις πολιτικές της εταιρείας. Συνεπώς, είναι σημαντικό να εξασφαλιστεί ότι τους διαβιβάζονται οι σωστές πληροφορίες.
- Οι εθνικές νομοθεσίες μπορούν να μην ισχύουν σε άλλες χώρες.
- Αναζήτηση νομικής συμβουλής, και άλλων διαθέσιμων πόρων για καθοδήγηση όποτε υπάρχει αβεβαιότητα ως προς τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν.
- Διατήρηση των εθνικών και διεθνών προτύπων όπως το, ISO 9000, ISO 14000, η Ηθική Εμπορική Πρωτοβουλία, κ.τ.λ

6.2.15. Ευθύνες απέναντι στο επάγγελμα

Το επίπεδο και η φήμη του επαγγέλματος των προμηθειών ενισχύεται μέσω των μέσω συντονισμένων ενεργειών και της ηθικής συμπεριφοράς των στελεχών. Όταν τα άτομα συμμετέχουν σε επαγγελματικές ενώσεις, οι ενέργειες και η συμπεριφορά τους γίνονται ιδιαίτερα ορατές και ενισχύουν περισσότερο το ανάστημα του επαγγέλματος. Αυτό ασκεί άμεση επίδραση στο επάγγελμα, στην επιχείρηση, στη διοίκηση και τους προμηθευτές.

Στοιχεία που ενισχύουν το ανάστημα του επαγγέλματος:

- Η ανάπτυξη του επαγγέλματος πρέπει να υποστηρίζει την ανταλλαγή τεχνογνωσίας και ιδεών μέσα από οργανώσεις και επαγγελματικές ενώσεις.
- Υποστήριξη για αλλαγές σε ηθικά πρότυπα και πρακτικές όταν αυτό απαιτείται.

- Τα στελέχη υποχρεώνονται να υποστηρίξουν μόνο εκείνες τις ενέργειες και πρακτικές που συμβαδίζουν με τα υψηλότερα πρότυπα ηθικής.
- Τα στελέχη υποχρεώνονται να υποστηρίξουν τις αρχές και τα πρότυπα ηθικής της επιχείρησης με την οποία συνδέονται.
- Συμμετοχή των στελεχών σε προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης και αυτοαξιολόγησης, της αποδοτικότητας και της συμπεριφοράς τους.

6.3 Πρακτικές λύσεις

Εκτός των παραπάνω αρχών που αποτελούν σωστές διατυπώσεις και άριστες οδηγίες, ικανές για να βοηθήσουν τα στελέχη να μην παρεκκλίνουν από τα ηθικά όρια αλλά και να αυξήσουν το κύρος και το ήθος του επαγγέλματος, πρέπει να συνδυάζονται μαζί με κάποιες πρακτικές δράσεις που ολοκληρώνουν τις ενέργειες της Διοίκησης σε ότι αφορά την διαφύλαξη της επιχειρηματικής ηθικής και της ακεραιότητας των στελεχών του Τμήματος Προμηθειών.

6.3.1 Έλεγχοι

Εσωτερικοί έλεγχοι: είναι αυτοί οι έλεγχοι αφορούν οικονομικούς και άλλους ελέγχους που έχει θεσπίσει η διοίκηση ώστε η επιχείρηση να δρα ορθολογικά, να διαχειρίζεται σωστά τα περιουσιακά στοιχεία της (μηχανήματα, αποθέματα, διαθέσιμα) και να διασφαλίζει στο μέγιστο βαθμό την ακρίβεια και την αξιοπιστία των διαδικασιών της.

Ειδικότερα για το τμήμα προμηθειών τέτοιου είδους έλεγχοι είναι οι εξής:

1. Σαφής διαχωρισμός καθηκόντων ανά βαθμίδα μεταξύ των στελεχών.
2. Καθορισμοί συγκεκριμένων ατόμων που θα πραγματοποιούν αγορές μέχρι κάποιο συγκεκριμένο όριο το οποίο θα αυξάνεται ανάλογα με το επίπεδο εξουσίας.
3. Η ύπαρξη ξεχωριστού τμήματος προμηθειών δυναμώνει τον εσωτερικό έλεγχο σε μια εταιρία διασφαλίζοντας, ότι τα υπόλοιπα τμήματα δεν παραγγέλνουν ανεξάρτητα, έτσι ώστε όλες οι παραγγελίες να φιλτράρονται από ένα τμήμα.

4. Το τμήμα που αιτείται κάποια προμήθεια θα πρέπει να δρα ως ελεγκτικό όργανο προς το τμήμα προμηθειών παραλαμβάνοντας κάθε φορά ποσοτικά και ποιοτικά τις παραγγελίες που δίνει.
5. Τα προϊόντα θα πρέπει να παραλαμβάνονται σε ειδικά σχεδιασμένες περιοχές (αποθήκες) διενεργώντας έλεγχο και καταμέτρηση των προϊόντων στις εισόδους. Τα δελτία παραλαβής θα πρέπει να αριθμούνται και να αρχειοθετούνται ώστε να μειώνεται ο κίνδυνος εμφάνισης πλαστών παραστατικών στα τμήματα προμηθειών και οικονομικών.
6. Απαραίτητη προϋπόθεση οι εσωτερικοί έλεγχοι σε πληροφοριακά συστήματα που χωρίζονται σε τρία επίπεδα: i) Ανάπτυξη συστημάτων και έλεγχος είναι αυτά που διασφαλίζουν ότι τα πληροφοριακά συστήματα λειτουργούν όπως έχει καθορισθεί εξαρχής. ii) Επιχειρησιακοί έλεγχοι που γίνονται για να καθορίσουν και να διατηρήσουν τα επίπεδα πειθαρχίας και αποτελεσματικότητας του τμήματος πληροφορικής. iii) Διαδικαστικοί έλεγχοι είναι αυτοί που ασκούνται σε κάθε εφαρμογή των πληροφοριακών συστημάτων π.χ. εντολές παραγγελιών ή πληρωμές προμηθευτών. Ο στόχος είναι ότι όλες οι πληροφορίες σχετικά με κάθε εφαρμογή επεξεργάζονται με ακρίβεια από την αρχική πηγή ως και την τελική εκροή τους χωρίς παρεμβάσεις και αλλοιώσεις. Ο διευθυντής προμηθειών πρέπει να επικοινωνεί τις εφαρμογές αυτές με τον διευθυντή λογιστηρίου ζητώντας έγκριση ότι όλοι οι παραπάνω έλεγχοι είναι επαρκής.

Εξωτερικοί έλεγχοι: Τέτοιοι έλεγχοι πραγματοποιούνται από εταιρίες εξωτερικών ελεγκτών, οι έλεγχοι αυτοί απαραίτητη προϋπόθεση σύμφωνα με τους νόμους κάποιων χωρών και τους διάφορους συλλόγους εταιριών (Companies Acts). Οι ελεγκτές αυτοί πρέπει να είναι πιστοποιημένοι από επίσημο λογιστικό φορέα που εγκρίνει το Υπουργείο Οικονομικών κάθε χώρας. Η κύρια εργασία του εξωτερικού ελεγκτή δεν είναι να αποτρέψει πιθανές απάτες στο τμήμα προμηθειών αλλά να εξετάσει αμερόληπτα τα λογιστικά βιβλία, τους λογαριασμούς και τα παραστατικά ώστε να βγάλει συμπεράσματα για την ακριβή και δίκαια κατάρτιση των καταστάσεων του ισολογισμού και των αποτελεσμάτων χρήσης. Βέβαια, ένας έλεγχος περιλαμβάνει την φυσική καταγραφή των στοιχείων του ενεργητικού (πάγια, αποθέματα, α' ύλες κτλ.), κάνοντας παράλληλα προτάσεις στην επιχείρηση που θα την βοηθήσουν να είναι λιγότερο τρωτή σε απάτες από πελάτες, προμηθευτές ή εργαζόμενους. Είναι καθήκον του ελεγκτή αν

διαπιστώσει κάποια απάτη να το αναφέρει στη διοίκηση της εταιρίας, παραθέτοντας τεκμηριωμένα στοιχεία.

Σημάδια που συνιστούν πιθανή απάτη:

1. Τιμολόγια που έχουν έρθει από υπάλληλο της εταιρίας και όχι με το ταχυδρομείο ή από τον ίδιο τον προμηθευτή.
2. Υπερβολικές και άσκοπες παραγγελίες προς έναν προμηθευτή που δεν θεωρείται αποκλειστική πηγή.
3. Απώλεια υποστηρικτικών εγγράφων και προσφορών.
4. Αύξηση της οικονομικής κατάστασης ενός εργαζόμενου του τμήματος προμηθειών.
5. Άρνηση εργαζόμενου να αλλάξει θέση εργασίας ή να πάρει προαγωγή σε κάποιο άλλο τμήμα της ίδιας εταιρίας.
6. Έγγραφο παραλαβή εμπορευμάτων που δεν έχουν εισέλθει ποσοτικά στην επιχείρηση.

6.3.2 Πολιτική Αμοιβών

Η αμοιβή των εργαζομένων αποτελεί ουσιαστικό και κύριο καθοριστικό παράγοντα αφ' ενός για την προσέλκυση ικανών-κατάλληλων υποψηφίων και την παραμονή αυτών στην επιχείρηση και αφ' ετέρου για το επίπεδο απόδοσης και την εν γένει συμπεριφορά τους. Ως αμοιβή, την οποία οι επιχειρήσεις καταβάλλουν (αναφέρεται συνήθως και ως πακέτο αμοιβών), θεωρείται η κάθε είδους πληρωμή στον εργαζόμενο, εις αντάλλαγμα της απασχόλησης και συμβολής του στην επίτευξη των στόχων τους. Η αμοιβή αυτή αποτελείται από:

- Την άμεση οικονομική παροχή, που την αποτελούν ο μισθός ή το ημερομίσθιο (δηλαδή η βασική αποζημίωση) και τα κίνητρα-βραβεία, δηλαδή η επιπλέον ανταμοιβή που καταβάλλεται για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος.

- Την έμμεση οικονομική παροχή, που είναι τα οφέλη/πρόσθετες παροχές και δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας, όπως π.χ. πληρωμές και άδειες, απουσίες, διακοπές, ασφάλειες ζωής

Ειδικότερα η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και η Διεύθυνση Προμηθειών θα πρέπει να εξετάσουν παράγοντες όπως:

- Τα χρόνια προϋπηρεσίας και την εμπειρία
- Το μορφωτικό επίπεδο και τις σπουδές
- Τις ευθύνες και τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης εργασίας
- Τις συνθήκες εργασίας και το επίπεδο δυσκολίας
- Το επίπεδο της θέσης εσωτερικά στην Διεύθυνση Προμηθειών

Η Διεύθυνση Προμηθειών όταν καθορίζει τις αμοιβές θα πρέπει να έχει ως γνώμονα ότι ο αριθμός λαθών που είναι αποδεκτός από τα στελέχη είναι περιορισμένος. Αναφέραμε στην αρχή της εργασίας ότι λανθασμένες αποφάσεις ή ακόμα και προβλέψεις των στελεχών του Τμήματος Προμηθειών μπορεί να κοστίσουν εκατομμύρια ευρώ. Συνεπώς, οι αμοιβές θα πρέπει να είναι μεγαλύτερες σε σχέση με άλλες εργασίες και ανάλογες προς το επίπεδο ευθύνης της κάθε θέσης μέσα στο Τμήμα Προμηθειών.

Δεύτερον, όπως είδαμε στο κεφάλαιο δύο, τα στελέχη προμηθειών είναι εκτεθειμένα σε πολλούς κινδύνους και προτάσεις διαφόρων «περιεχομένων» που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον και κυρίως από τους προμηθευτές. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη τους παραπάνω κινδύνους που αντιμετωπίζουν τα στελέχη, στην πολιτική που θα χαράξουν σε σχέση με τις αμοιβές του Τμήματος Προμηθειών, ενισχύοντας από την πλευρά τους τα στελέχη να μην αποδέχονται προτάσεις οικονομικού χαρακτήρα. Οι επιχειρήσεις πρέπει να καταλάβουν ότι το Τμήμα Προμηθειών χρίζει ιδιαίτερης μεταχείρισης σε θέματα αμοιβών και αυτό διότι τα στελέχη διαχειρίζονται μεγάλα ποσά, όντας αντιπρόσωποι της αγοραστικής δύναμης των επιχειρήσεων. Τα ποσά αυτά πρέπει να δαπανώνται ορθολογικά προς το μέγιστο συμφέρον της επιχείρησης. Ως εκ τούτου η επιχείρηση θα πρέπει να αμείβει τα στελέχη που φέρουν το δύσκολο έργο των προμηθειών με αρκετά υψηλές αμοιβές.

Τέλος, η Διεύθυνση Προμηθειών θα πρέπει να εξετάζει αν οι συμφωνίες που κλείνουν τα στελέχη είναι αποδοτικές και κερδοφόρες για την επιχείρηση, δίδοντας από την μεριά της ηθική και χρηματική επιβράβευση στους πιο ικανούς. Τα παραπάνω αποτελούν ηθικά και υλικά κίνητρα ώστε τα στελέχη να εργασθούν με συνέπεια, παραγωγικότητα και ήθος.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

Σωτήρης Κ. Καρβούνης, Σημειώσεις Διαλέξεων Διοίκησης Προμηθειών, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Δ.Ε-Δ.Ο.Π, Ακαδημαϊκό έτος 2002-2003.

D. N. Burt – D. W. Dobler – S. L. Starling, «World Class Supply Management» Seventh Edition McGraw-Hill.

K. Lyssons, «Purchasing», Fourth Edition Pitman Publishing.

P. Humphrey-R. McIvor, «Procurement», Logistics Information Management, Vol. 11 1998.

G. Wood, «Ethics at the Purchasing/Sales Interface: an International Perspective», International Marketing Review, Vol. 12 1995.

G. Svensson-G. Wood, «The Dynamics of Business Ethics», Management Decision, April 2003.

International Federation of Purchasing and Supply Management U.S.A, «Code of Ethics».

The Chartered Institute of Purchasing and Supply Management U.K, «Professional Code of Ethics».

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Οι αναφορές και οι έρευνες που παραθέσαμε στην παρούσα μελέτη αποτελούν τις περισσότερο αποδεκτές προσεγγίσεις παγκοσμίως των θεμάτων που αναλύσαμε. Ωστόσο, για τους σκοπούς αυτής της μελέτης, είναι χρήσιμο να γίνει μια σύντομη ανακεφαλαίωση των κύριων συμπερασμάτων των προηγούμενων κεφαλαίων.

Αρχίζοντας από το κεφάλαιο ένα, παρουσιάσαμε την διοίκηση προμηθειών ως μια λειτουργία ύψιστης σημασίας στο εσωτερικό των επιχειρήσεων. Οι προμήθειες αποτελούν σημαντικό μέρος του κόστους του τελικού προϊόντος/υπηρεσίας σε κάθε επιχείρηση. Για τον λόγο αυτό, η προσεκτική διαχείριση τους αποτελεί επιτακτική ανάγκη. Σε συνδυασμό με την ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών όπως τα συστήματα ERP και οι σύγχρονες γραμμές παραγωγής, η διοίκηση προμηθειών μεταμορφώνεται σε ένα ευέλικτο και αποδοτικό εργαλείο εξοικονόμησης κόστους και χρόνου στα χέρια των επιχειρήσεων. Σημαντική πτυχή στην ανάπτυξη της διοίκησης προμηθειών είναι ότι πλέον τα στελέχη της έχουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο και επαγγελματική κουλτούρα, γεγονός που εξυψώνει την παραγωγικότητα και το status του επαγγέλματος. Τέλος, ισχυρή είναι η αλληλεξάρτηση στο εσωτερικό των εταιρειών μεταξύ Τμημάτων Προμηθειών, Παραγωγής, Marketing και Οικονομικών Υπηρεσιών καθιστώντας εκ των ον ουκ άνευ αναγκαία την συμβολή του Τμήματος Προμηθειών στον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης.

Στο κεφάλαιο δύο, εισάγουμε την έννοια της επιχειρηματικής ηθικής. Η επιχειρηματική ηθική, ύστερα από επίμονες επιταγές του κοινωνικού συνόλου αλλά και του επιχειρηματικού κόσμου, άρχισε να απασχολεί έντονα τις επιχειρήσεις στα τέλη της δεκαετίας του 70'. Η ηθική αυτή των επιχειρήσεων, εκφράζεται απέναντι στο κοινωνικό σύνολο, το φυσικό περιβάλλον, τους εργαζόμενους, τους προμηθευτές και τους πελάτες. Κύριο μέλημα αυτής της διατριβής είναι να αναδείξει την σημασία της επιχειρηματικής ηθικής στην κοινωνία των επιχειρήσεων αλλά και απέναντι σε ολόκληρο το κοινωνικό γίγνεσθαι. Η ανάγκη για νέο επιχειρηματικό ήθος και νέες πρακτικές από τις επιχειρήσεις και τα στελέχη τους είναι μεγαλύτερη από ποτέ. Η επιχειρηματική ηθική έχει άμεση σχέση με την εταιρική κοινωνική ευθύνη, όπου γίνεται ξεχωριστή αναφορά στο κεφάλαιο αυτό, παρουσιάζοντας τους τρόπους με τους

οποίους ασκεί εταιρική διακυβέρνηση κάθε επιχείρηση. Στην διάδοση αυτών των νέων εννοιών σημαντικό ρόλο έπαιξαν οι Παγκόσμιες Οργανώσεις και τα Φόρουμ που δημιουργήθηκαν για την ανάπτυξη και την διάδοση της επιχειρηματικής ηθικής και των αρχών της εταιρικής ευθύνης παγκοσμίως.

Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάστηκαν οι πτυχές της επιχειρηματικής ηθικής στη διοίκηση προμηθειών. και συγκεκριμένα οι συμπεριφορές που παρουσιάζουν τα στελέχη προμηθειών καθώς και οι αιτίες που δημιουργούν ηθικά κενά όπως οι πολιτισμικές διαφορές, η φιλοσοφία για την ηθική που έχει κάθε άτομο, η εταιρική κουλτούρα κάθε επιχείρησης, οι θεσμικοί και νομικοί περιορισμοί. Συγκεκριμένα αναλύθηκαν οι περιπτώσεις που ενέχουν ηθικά παραπτώματα όπως η δωροδοκία, οι διευκολύνσεις, και τα δώρα που δέχονται τα στελέχη προμηθειών. Ειδικό ενδιαφέρον και χρήσιμα συμπεράσματα εξάγουν οι έρευνες που παρουσιάζονται στο τέλος του κεφαλαίου, οι οποίες αναλύουν τις πρακτικές που χρησιμοποιούνται από τους προμηθευτές και αποσαφηνίζουν τι πρέπει να γίνεται δεκτό και τι όχι από τα στελέχη, ώστε να μην εμπλέκονται αυτά και οι επιχειρήσεις τους σε περιπτώσεις ανήθικου χαρακτήρα.

Το κεφάλαιο τέσσερα αναφέρεται στην περιβαλλοντική διάσταση της ηθικής και στις ευθύνες που έχουν παγκοσμίως οι επιχειρήσεις απέναντι στο περιβάλλον. Είναι σαφές ότι το περιβάλλον και γενικότερα όλο το οικολογικό σύστημα απειλούνται καθημερινώς από τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων. Οι αυξημένη ρύπανση της ατμοσφαιράς, η μόλυνση των υδάτων, η αδιάκοπη καταστροφή φυσικών πόρων και η εξόντωση των ζώων έχουν οδηγήσει σε κρίσιμο σημείο το μέλλον του πλανήτη και ολόκληρης της βιόσφαιρας που περικλείει. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αποκτήσουν οικολογική συνείδηση, μειώνοντας συνεχώς τις επιβαρύνσεις που δημιουργούν στο περιβάλλον. Τα προϊόντα τους πρέπει να σχεδιάζονται και να παράγονται βάση περιβαλλοντικών περιορισμών. Σημαντικές τεχνικές που θα βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να επιτύχουν τα παραπάνω είναι η ανακύκλωση και η επαναχρησιμοποίηση φυσικών πόρων, η αναδάσωση και η δεινροφύτευση και η χρησιμοποίηση απορριμμάτων και αποβλήτων για ενεργειακούς λόγους. Όπως αναφέραμε ένα χρήσιμο εργαλείο για την αποφυγή ρυπάνσεων, είναι η εστίαση του προβλήματος σε κάθε στάδιο της προμηθευτικής αλυσίδας. Τέλος οι επιχειρήσεις που θα συμμορφωθούν ουσιαστικά με τους νόμους για την προστασία του περιβάλλοντος και θα διαμορφώσουν οικολογική

συνείδηση είναι βέβαιο ότι θα αυξήσουν την κερδοφορία τους, πρώτον διότι οι καταναλωτές προτιμούν να αγοράζουν οικολογικά προϊόντα και δεύτερον διότι θα αποφεύγουν τα υπέρογκα πρόστιμα για περιβαλλοντικές επιβαρύνσεις.

Άμεσα συνδεδεμένα με την επιχειρηματική ηθική είναι ο κώδικας επιχειρηματικής δεοντολογίας ή αλλιώς κώδικας ηθικής συμπεριφοράς για τον οποίο γίνεται λόγος στο κεφάλαιο πέντε. Ο κώδικας αυτός αποτελεί το «όργανο» μέσα από το οποίο παρέχονται οδηγίες και πρακτικές για την εφαρμογή της επιχειρηματικής ηθικής από τις επιχειρήσεις. Η σύνταξη ενός τέτοιου κώδικα απαιτεί αρκετή προετοιμασία καθώς και την δέσμευση της ανώτατης διοίκησης στις αρχές και τις οδηγίες του κώδικα. Η αφοσίωση της διοίκησης στον κώδικα και στις αρχές της επιχειρηματικής ηθικής δίνει το καλό παράδειγμα και ενθαρρύνει, εργαζόμενους, προμηθευτές και πελάτες να ακολουθήσουν τέτοιου είδους πρακτικές. Ο κώδικας από μόνος του χωρίς την ενεργή υποστήριξη όλων των εμπλεκόμενων αποτελεί απλά ένα εγχειρίδιο. Σημαντικοί είναι οι κώδικες ηθικής συμπεριφοράς της Διοίκησης Προμηθειών οι οποίοι παραθέτουν τις βασικές αξίες που διέπουν τα στελέχη προμηθειών, τους εργαζόμενους, την εταιρική και κοινωνική ευθύνη παρέχοντας κατευθυντήριους οδηγούς στους εμπλεκόμενους για να τις κατακτήσουν. Ενδεικτική αναφορά γίνεται στους κώδικες ηθικής συμπεριφοράς του International Federation of Purchasing and Supply Management U.S.A και του Chartered Institute of Purchasing and Supply Management U.K, που αποτελούν ινστιτούτα πρωτοπόρα σε θέματα προμηθειών.

Το επόμενο κεφάλαιο είναι από τα πιο σημαντικά διότι εξετάζει τα θέματα ηθικής φύσεως στο πεδίο των προμηθειών. Γίνεται ξεχωριστή ανάλυση περιπτώσεων και παρέχονται για κάθε περίπτωση οδηγίες και πρακτικές από τον κώδικα ηθικής συμπεριφοράς των προμηθειών. Το κύριο ενδιαφέρον εστιάζεται σε δύο κατηγορίες α) στην συμπεριφορά των ατόμων-στελεχών και β) στην συμπεριφορά και τις πρακτικές που υιοθετούν οι επιχειρήσεις. Οι περιπτώσεις ηθικής φύσεως που απασχολούν τα άτομα είναι: οι συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ στελεχών και εργοδότη, η αποδοχή χρημάτων-δώρων, οι διευκολύνσεις που τους παρέχονται από τους προμηθευτές, η αποκάλυψη εμπιστευτικών πληροφοριών, η εκδήλωση προτίμησης συγκεκριμένων προμηθευτών εις βάρος άλλων κ.τ.λ. Από την πλευρά τους τα ηθικά παραπτώματα στα οποία υποκύπτουν οι επιχειρήσεις είναι τα εξής: δωροδοκίες σε στελέχη άλλων επιχειρήσεων και σε θεσμικά πρόσωπα, παραβίαση των κανόνων του υγιούς

ανταγωνισμού, απόκρυψη στοιχείων στις οικονομικές τους καταστάσεις (ισολογισμός-αποτελέσματα χρήσεως), περιβαλλοντικές επιβαρύνσεις, παραβίαση της νομοθεσίας και των κανόνων του διεθνούς εμπορίου. Τα στελέχη θα πρέπει να γνωρίζουν και να εφαρμόζουν τις αρχές του κώδικα διατηρώντας παράλληλα τα υψηλότερα επίπεδα επαγγελματισμού στο εργασιακό τους περιβάλλον. Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων θα πρέπει να εφαρμόζουν και να υποστηρίζουν τον κώδικα συμπεριφοράς, διενεργώντας αυστηρούς ελέγχους στο εσωτερικό αλλά και στο εξωτερικό της επιχείρησης, προσφέροντας παράλληλα δίκαια και ικανοποιητικά πακέτα αποδοχών αντάξια του δύσκολου έργου που πρέπει να φέρουν εις πέρας τα στελέχη προμηθειών.

Κλείνοντας την συμπερασματική αυτή ανακεφαλαίωση θα μπορούσαμε να πούμε ότι μέσα από τη στενή συνεργασία με επιχειρηματικούς εταίρους, οι εταιρείες μπορούν να μειώσουν την πολυπλοκότητα και τις δαπάνες και να αυξήσουν την ποιότητα. Η επιλογή των προμηθευτών δεν πρέπει να γίνεται πάντα αποκλειστικά μέσα από διαγωνισμούς προσφορών, αυστηρά χρηματοοικονομικά κριτήρια, και προσωπικές προτιμήσεις αλλά να επιλέγεται με μακροπρόθεσμο ορίζοντα η οικοδόμηση σχέσεων που ενδέχεται να οδηγήσει σε δίκαιες τιμές, όρους και προσδοκίες δημιουργώντας ποιότητα και αξιόπιστη παράδοση ή εκτέλεση, διασφαλίζοντας με τον τρόπο αυτό επί το πλείστον την ηθικότητα της σχέσεως πελάτη-προμηθευτή. Ωστόσο, όταν υιοθετούν κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνες πρακτικές όλες οι εταιρείες πρέπει να τηρούν τους σχετικούς κανόνες της κοινοτικής και της εθνικής νομοθεσίας περί ανταγωνισμού και ελεύθερου εμπορίου.

Οι μεγάλες εταιρείες είναι παράλληλα επιχειρηματικοί εταίροι των μικρότερων εταιρειών, είτε ως πελάτες, προμηθευτές, υπεργολάβοι ή ανταγωνιστές. Οι εταιρείες πρέπει να γνωρίζουν ότι οι κοινωνικές τους επιδόσεις μπορούν να επηρεαστούν ως αποτέλεσμα των πρακτικών των εταίρων και των προμηθευτών τους σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού. Το αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης δεν θα περιοριστεί στην ίδια την εταιρεία αλλά θα επηρεάσει και τους οικονομικούς εταίρους της. Αυτό συμβαίνει ιδίως στις μεγάλες εταιρείες που έχουν αναθέσει εξωτερικά ένα μέρος της παραγωγής ή των υπηρεσιών τους και συνεπώς ενδέχεται να έχουν αποκτήσει πρόσθετη εταιρική κοινωνική ευθύνη όσον αφορά τους προμηθευτές και το προσωπικό τους, λαμβάνοντας υπόψη ότι μερικές φορές η οικονομική ευημερία αυτών και των προμηθευτών εξαρτάται κυρίως ή ολικώς από μια

μεγάλη εταιρεία. Ως μέρος της κοινωνικής και ηθικής τους ευθύνης, ζητείται από τις εταιρείες να παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες που οι καταναλωτές χρειάζονται και επιθυμούν με τρόπο αποτελεσματικό, δεοντολογικό και φιλικό προς το περιβάλλον. Οι εταιρείες που οικοδομούν σχέσεις διαρκείας με τους πελάτες-προμηθευτές, εστιάζοντας όλη την οργάνωσή τους στην κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών-προμηθευτών και παρέχοντας τους ανώτερη ποιότητα, ασφάλεια, αξιοπιστία και εξυπηρέτηση, αναμένεται ότι θα είναι πιο προσοδοφόρες.

Τέλος ελπίζουμε η διπλωματική αυτή διατριβή να κάλυψε με σφαιρικότητα και σαφήνεια το θέμα που ανέλαβε να αναλύσει, αλλά και να βοηθήσει τον αναγνώστη να κατανοήσει και να εμβαθύνει στο αντικείμενο της μελέτης αυτής.

Βιβλιογραφία Μελέτης

Α. Ελληνική

Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Interbooks 1993.

Γιάννης Ν. Θανόπουλος, «Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία», Εκδόσεις Interbooks 2003.

Σωτήρης Κ. Καρβούνης, «Διαχείριση του Περιβάλλοντος», Εκδόσεις Σταμούλη 1995.

Σωτήρης Κ. Καρβούνης, Σημειώσεις Διαλέξεων Διοίκησης Προμηθειών, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Δ.Ε-Δ.Ο.Π, Ακαδημαϊκό έτος 2002-2003.

Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά», Εκδόσεις Interbooks 1996.

Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Interbooks 2001.

Richard Nielsen, «Εταιρική διαφθορά και Επιχειρηματική Ηθική, Σύγχρονες Τάσεις στο Μάνατζμεντ, Τεύχος 6.

Πράσινο Βιβλίο, «Προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη», Βρυξέλλες 18-7-2001.

Καθημερινή- Economist, «Εταιρικά Κέρδη και Κοινωνική Ευθύνη», Τεύχος 14 Φεβρουάριος 2005.

B. Ξενόγλωσση

J. R. Evans - W.M. Lindsay, «The Management and Control of Quality», Fifth Edition, Southwestern Thomson-Learning.

D. N. Burt – D. W. Dobler – S. L. Starling, «World Class Supply Management» Seventh Edition McGraw-Hill.

K. Lyssons, «Purchasing», Fourth Edition Pitman Publishing.

T. E. Graedel - B. R. Allenby, «Industrial Ecology», Second Edition Prentice Hall.

B. J. Farrell-D. M. Cobbin, «Codes of Ethics» Journal of Management Development, Vol. 21 2002.

G. Svensson-G. Wood, «The Dynamics of Business Ethics», Management Decision, April 2003.

P. Humphrey-R. McIvor, «Procurement», Logistics Information Management, Vol. 11 1998.

F. Pomeranz, «Ethics toward Globalization», Managerial Auditing Journal, Vol. 19 2004.

B. Macfarlane, «Business Ethics: too little, too late», Education & Training, Vol. 37 1995.

P. Seitz, «Cultural and Business Ethics», Cross Cultural Management, Vol. 8 2001.

G. Wood, «Ethics at the Purchasing/Sales Interface: an International Perspective», International Marketing Review, Vol. 12 1995.

International Federation of Purchasing and Supply Management U.S.A, «Code of Ethics», <http://www.napm.org/>

The Chartered Institute of Purchasing and Supply Management U.K, «Professional Code of Ethics», <http://www.cips.org/>

Environmental Protection Agency (EPA), <http://www.epa.gov/>

National Recycling Coalition (NRC), <http://www.nrc-recycle.org/>

РАСЧЕТНО-ТЕПЛА

РАСЧЕТНО-ТЕПЛА