

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ**

**ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ**

**Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ**

**ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ**

**ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Ζηνοβία Αποστόλου

Διπλωματική Εργασία

που υποβλήθηκε στο Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών

του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των

απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού

Διπλώματος Ειδίκευσης στη Ναυτιλία

Πειραιάς

Μάιος 2014

## ΔΗΛΩΣΗ ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ / ΖΗΤΗΜΑΤΑ COPYRIGHT

Το άτομο το οποίο εκπονεί την Διπλωματική Εργασία φέρει ολόκληρη την ευθύνη προσδιορισμού της δίκαιης χρήσης του υλικού η οποία ορίζεται στην βάση των εξής παραγόντων: του σκοπού και χαρακτήρα της χρήσης (εμπορικός, μη κερδοσκοπικός ή εκπαιδευτικός), της φύσης του υλικού που χρησιμοποιεί (τμήμα του κειμένου, πίνακες, σχήματα, εικόνες ή χάρτες), του ποσοστού και της σημαντικότητας του τμήματος που χρησιμοποιεί σε σχέση με το όλο κείμενο υπό copyright και των πιθανών συνεπειών της χρήσης αυτής στην αγορά ή στην γενικότερη αξία του υπό copyright κειμένου.

Υπογραφή,

Ζηνοβία Αποστόλου

## ΣΕΛΙΔΑ ΤΡΙΜΕΛΟΥΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

«Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εγκρίθηκε ομόφωνα από την Τριμελή Εξεταστική Επιτροπή που ορίσθηκε από τη ΓΣΕΣ του Τμήματος Ναυτιλιακών Σπουδών Πανεπιστημίου Πειραιώς σύμφωνα με τον Κανονισμό Λειτουργίας του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Ναυτιλία.

Τα μέλη της Επιτροπής ήταν:

- Καθηγητής κ. Πελαγίδης Θεόδωρος (Επιβλέπων)
- Αναπληρωτής Καθηγητής κ. Θεοδωρόπουλος Σωτήριος
- Λέκτορας Βαλμά Ερασμία

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς δεν υποδηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.»

## ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Αφιερώνεται στους γονείς μου Δήμητρα και Αριστεΐδη Αποστόλου οι οποίοι όλα αυτά τα χρόνια υπήρξαν δίπλα μου στηρίζοντάς με, με κάθε δυνατό τρόπο και φροντίζοντας για την καλύτερη δυνατή μόρφωσή μου. Ιδιαίτερα δε στον πατέρα μου, που πάντα είχα ως πρότυπο και που πάντα πίστευε σε εμένα.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Με την παρούσα διπλωματική εργασία, γίνεται μια προσπάθεια να διερευνηθεί κατά πόσο οι ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες υιοθετούν πρακτικές επιχειρηματικής ηθικής ως μέρος της ευρύτερης στρατηγικής τους. Επίσης, εξετάζονται τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή αυτών των πρακτικών και αντίστοιχα διερευνώνται οι λόγοι της μη εφαρμογής τους.

Η ανάλυση ξεκινάει με την παράθεση του τρόπου με τον οποίο οι επιχειρήσεις θέτουν τους στρατηγικούς τους στόχους ώστε να ευθυγραμμίζονται με το εσωτερικό και εξωτερικό τους περιβάλλον και να επιτυγχάνουν συγκεκριμένα αποτελέσματα. Παράλληλα, αναλύουμε τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, καθώς και τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή της στις διάφορες ομάδες ενδιαφέροντος.

Προκειμένου να διερευνηθεί ο βασικός σκοπός της εργασίας, διεξήχθη λεπτομερής έρευνα με τη μορφή ερωτηματολογίου, λαμβάνοντας ως παραδείγματα έξι ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες ώστε να διαπιστωθεί ο βαθμός ενσωμάτωσης πρακτικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και μη υποχρεωτικών προτύπων.

## **ABSTRACT**

This thesis is an initial attempt to investigate whether the Greek shipping companies are adopting ethical business practices as part of their general strategy. It also, examines the benefits arising from the implementation of these practices and investigates the reasons for non-implementation.

The analysis begins by presenting the way in which companies set their strategic objectives so as to be aligned with their internal and external environment and to achieve concrete results. Furthermore, we analyze how companies perceive the

concept of Corporate Social Responsibility, and the benefits arising from the implementation for the various interest groups.

In order to investigate the primary purpose of this study, a detailed research in the form of a questionnaire was conducted, taking as examples six Greek shipping companies so as to determine the degree of integration of Corporate Social Responsibility practices and the adoption of non-mandatory standards.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ.....	16
2.1 Η ΙΔΕΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ.....	16
2.2 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ .....	24
2.3 Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ.....	26
2.4 ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ .....	32
2.5 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ.....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΕΡΕΥΝΑ ΜΕ ΤΗ ΜΟΡΦΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ .....	44
3.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ .....	44
3.2 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....	48
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	58
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	62
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	65

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ναυτιλία είναι η πιο διεθνοποιημένη μορφή βιομηχανίας που υπάρχει και επηρεάζεται άμεσα από την άνοδο ή την ύφεση του εμπορίου. Η βάση της ναυτιλίας είναι οι μεταφορικές ανάγκες της παγκόσμιας οικονομίας δηλαδή η ζήτηση για καταναλωτικά προϊόντα. Μια οικονομία παγκοσμιοποιημένη και υγιής έχει ως αποτέλεσμα και ένα σύστημα μεταφορών δυνατό και υγιές, το οποίο θα αναπτύσσεται σε ένα περιβάλλον ανταγωνιστικό και θα σέβεται τους κανονισμούς ασφαλείας, το περιβάλλον και την κοινωνία.

Σε αυτόν λοιπόν τον παγκοσμιοποιημένο κλάδο της ναυτιλίας, δημιουργήθηκε η ανάγκη όχι μόνο τήρησης των νομικών απαιτήσεων, αλλά και η υιοθέτηση μιας συμπεριφοράς που θα είναι σύμφωνα με κάποια ηθικά πρότυπα, βάσει των οποίων η ναυτιλία θα επιδεικνύει και ένα επίπεδο κοινωνικής ευθύνης και υπευθυνότητας σε μια ποικιλία ενδιαφερομένων, από τους εργαζόμενους και τους προμηθευτές, έως τους πελάτες και το ευρύ κοινό. Είναι γεγονός ότι οι νομοθέτες δεν ήταν σε θέση να αντιμετωπίσουν την αλλαγή, αλλαγή σε ατομικές συμπεριφορές, σε επιχειρηματικές τεχνικές και στην πραγματική ζωή, ενώ η κοινωνία όντας αρτιότερα ενημερωμένη, εκπαιδευμένη και ενοχλημένη από την ανεπάρκεια των επίσημων αρχών, έχει γίνει πιο απαιτητική και συχνά ανυπόμονη. Έτσι, αποδείχθηκε ότι ο νόμος είναι το ελάχιστο.

Κατά πόσο όμως οι ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες είναι διατεθειμένες να κινηθούν πέρα από τις νομικές απαιτήσεις και τη συμμόρφωση με τους κανόνες και να υιοθετήσουν μη υποχρεωτικά πρότυπα; Προκειμένου να απαντήσουμε στο ερώτημα αυτό διεξαγάγαμε λεπτομερή έρευνα με τη μορφή ερωτηματολογίου λαμβάνοντας ως παράδειγμα έξι ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες. Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε ερωτήσεις κλειστού και ανοιχτού τύπου σχετικά με το πώς αντιλαμβάνονται την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία διαχειρίζεται την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στην πράξη, τα κίνητρα για την έναρξη κοινωνικά υπεύθυνων δραστηριοτήτων καθώς και τα οφέλη που προκύπτουν.

Προκειμένου να φτάσουμε στην απάντηση του ερωτήματος της παρούσας διπλωματικής, ακολουθήσαμε την εξής δομή. Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας

παραθέτουμε τον ορισμό της λέξης «ηθική» και τα στοιχεία που απαρτίζουν την «επιχειρησιακή ηθική». Στη συνέχεια κάνουμε αναφορά στις αρχικές προσεγγίσεις των πρακτικών επιχειρηματικής ηθικής από τις εταιρείες καθώς και στην εξέλιξη των πρακτικών αυτών στις μέρες μας. Τέλος, αναλύουμε τον τρόπο που οι επιχειρήσεις θέτουν τους επιχειρησιακούς τους στόχους, προκειμένου να ευθυγραμμιστούν με το περιβάλλον τους, έχοντας κατά νου την αποστολή και γενικά τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα (Strategic Management).

Το δεύτερο κεφάλαιο αποτελείται από πέντε ενότητες. Στην πρώτη ενότητα κάνουμε αναφορά στον τρόπο με τον οποίο η ανώτερη διοίκηση των εταιρειών αντιλαμβάνεται και εφαρμόζει πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και στον τρόπο που ενθαρρύνει την ηθική συμπεριφορά. Στην δεύτερη ενότητα, παραθέτουμε τις ευθύνες του αρμόδιου για την υιοθέτηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης σε μια εταιρεία, αλλά και το ρόλο που διαδραματίζουν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Τέλος, κάνουμε αναφορά στα επικρατέστερα πρότυπα (ISO) που βοηθούν τους οργανισμούς να γίνουν πιο υπεύθυνοι και βιώσιμοι. Στην τρίτη ενότητα αναλύουμε τις προσεγγίσεις που οι ναυτιλιακές εταιρείες έχουν εφαρμόσει σε σχέση με την κοινωνική τους ευθύνη και εξηγούμε πως από τις απαιτήσεις των διαφόρων ομάδων ενδιαφέροντος δημιουργήθηκε η ανάγκη για ποιότητα στη ναυτιλία. Στην τέταρτη ενότητα κάνουμε εκτενή αναφορά στην οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική διάσταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ώστε να κατανοήσουμε καλύτερα το περιεχόμενό της και την αλληλεπίδρασή της με τους εν λόγω παράγοντες. Στην τελευταία ενότητα παραθέτουμε τόσο τα χρηματικά όσο και τα μη χρηματικά οφέλη που αποκομίζουν οι εταιρείες και οι διάφορες ομάδες ενδιαφέροντος από την υιοθέτηση πρακτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αλλά και τις διάφορες ανησυχίες που μπορεί να προκύψουν από την εφαρμογή αυτών των πρακτικών.

Το τρίτο κεφάλαιο ξεκινάει με την παράθεση των αποτελεσμάτων προηγούμενων ερευνών σε ελληνικών συμφερόντων ναυτιλιακές εταιρείες σχετικά με το κατά πόσο ήταν διατεθειμένες να προχωρήσουν πέρα από τη συμμόρφωση με τον κανόνα και να εφαρμόσουν μη υποχρεωτικά εργαλεία. Εν συνεχεία, δίνονται οι απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με την έρευνα που διεξαγάγαμε, το δείγμα που χρησιμοποιήσαμε, τη χρονική περίοδο που διεξήχθη η έρευνα και το περιεχόμενο του

ερωτηματολογίου. Τέλος, παραθέτουμε τα αποτελέσματα της έρευνάς μας για κάθε ερωτηθείσα εταιρεία και διεξάγουμε συμπεράσματα για το σύνολο του δείγματός μας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Είναι γεγονός ότι όταν μιλάμε για Ηθική, δεν αντιλαμβανόμαστε όλοι τα ίδια πράγματα. Στην Επιχειρησιακή Ηθική, η λέξη Ηθική μπορεί να σημαίνει διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικούς ανθρώπους, με διαφορετικές κουλτούρες, σε διαφορετικές εποχές. Μερικές δεκαετίες πριν, η Επιχειρησιακή Ηθική συσχετιζόταν μόνο με τους μετόχους, τους εργάτες και υπαλλήλους, τους πελάτες και τους προμηθευτές. Ωστόσο, στις μέρες μας, τα πράγματα προχώρησαν γρηγορότερα, κυρίως χάρη στην εξέλιξη της δημοκρατίας παγκοσμίως, στην μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση του κοινού και των πολιτών σε ό,τι αφορά την ενεργό συμμετοχή, στις παγκόσμιες περιβαλλοντικές και πυρηνικές απειλές, στις ηχηρές περιπτώσεις Χρηματιστηριακής απάτης, στην ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη και στην οικονομική ανάπτυξη<sup>1</sup>.

Το αποτέλεσμα όλων αυτών ήταν διττό. Πρώτον, οι νομοθέτες δεν ήταν σε θέση να αντιμετωπίσουν την αλλαγή, αλλαγή σε ατομικές συμπεριφορές, σε επιχειρηματικές τεχνικές και στην πραγματική ζωή. Δεύτερον, η Κοινωνία όντας αρτιότερα ενημερωμένη και εκπαιδευμένη και ενοχλημένη από την ανεπάρκεια των επίσημων αρχών, έχει γίνει πιο απαιτητική και συχνά ανυπόμονη. Το πρώτο, λοιπόν, συμπέρασμα για τις επιχειρήσεις και το management είναι ότι ο Νόμος είναι το

---

<sup>1</sup> «Ηθική των Επιχειρήσεων», Αντιμέτωποι με το ζήτημα, The Economist Books, Εκδόσεις Κέρκυρα, 2004.

ελάχιστο. Η Ηθική των Επιχειρήσεων στις μέρες μας πρέπει να γίνει σε επίπεδα πολύ πιο πάνω από τις νομικές απαιτήσεις<sup>2</sup>.

Η Επιχειρηματική ηθική υπαγορεύει ότι οι επιχειρήσεις, δε θα πρέπει μόνο να συμπεριφέρονται σύμφωνα με κάποια ηθικά πρότυπα, αλλά να επιδεικνύουν επίσης και ένα επίπεδο κοινωνικής ευθύνης και υπευθυνότητας σε μια ποικιλία ενδιαφερομένων, από τους εργαζόμενους και τους προμηθευτές, έως τους πελάτες και το ευρύ κοινό. Ισχυρό κίνητρο για τη μεταβολή αυτή υπήρξε η αποφυγή δαπανηρών δικαστικών υποθέσεων, δυσφήμισης ή πρόκλησης βλάβης στο γόητρο που υπέστησαν αρκετές εταιρείες σαν αποτέλεσμα του τρόπου με τον οποίο αντιλαμβάνονται την επιχειρηματική ανευθυνότητα.

Η εντεινόμενη επιτήρηση των εταιρειών από τους μετόχους, έχει φέρει την επιχειρηματική ηθική στο επίκεντρο της προσοχής. Η ιδέα της ηθικής προέρχεται από τη λέξη «ήθος», που αναφέρεται στο χαρακτήρα του ατόμου αλλά και στον πολιτισμό μιας κοινωνίας. Γενικά, οι άνθρωποι πιστεύουν ότι επιχειρηματική ηθική σημαίνει συμμόρφωση στα νομικά, ρυθμιστικά, επαγγελματικά και επιχειρηματικά πρότυπα, τήρηση των υποσχέσεων και των υποχρεώσεων και υιοθέτηση γενικών αρχών, όπως είναι η δικαιοσύνη, η ειλικρίνεια, η τιμιότητα και ο σεβασμός. Το Ινστιτούτο Διεθνούς Ηθικής ορίζει την ηθική ως υποταγή στο μη επιβαλλόμενο.

Είναι γεγονός ότι η επιχειρηματική ηθική είναι ένας ασαφής χώρος. Δεν υπάρχει κάποιο γενικό σύνολο ηθικών αρχών και το τι είναι σωστό και τι όχι εξαρτάται συχνά από τις συνθήκες. Η συνειδητοποίηση αυτού του γεγονότος έχει οδηγήσει σε αλλαγή του τρόπου σκέψης αναφορικά με τις αποτελεσματικές προσεγγίσεις που θα αναγκάσουν τις εταιρείες και τους εργαζόμενους να συμπεριφέρονται με τρόπο ηθικό. Οι αρχικές προσεγγίσεις βασίζονται κυρίως στη συμμόρφωση και στη δημιουργία κανόνων και συστημάτων που θα πρέπει να ακολουθούν οι άνθρωποι και οι εταιρείες. Κάτι τέτοιο όμως κρίθηκε στην πράξη ως μη αρκετό. Για το λόγο αυτό αναπτύχθηκε η άποψη ότι είναι πιο σημαντική η ενσωμάτωση ηθικών αρχών στο επιχειρηματικό σώμα και στους εργαζόμενους που το επανδρώνουν. Για να γίνει αυτό με επιτυχία, μια επιχείρηση θα πρέπει να έχει όραμα ως προς το λόγο ύπαρξής της, το οποίο θα μοιράζονται όλοι όσοι έχουν σχέση με αυτήν. Επίσης, θα πρέπει να έχουν

---

<sup>2</sup> «Corporate Ethics and Social Responsibility in a changing environment», Proceedings of conference, Piraeus 1992.



κοινές πεποιθήσεις αναφορικά με τα αποδεκτά και μη αποδεκτά πρότυπα συμπεριφοράς (mission, vision, values). Με άλλα λόγια ολόκληρη η επιχείρηση θα πρέπει να ευθυγραμμιστεί με το περιβάλλον της, έχοντας κατά νου τους επιχειρησιακούς της στόχους, την αποστολή και γενικά τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα (Strategic Management).

Η διαδικασία του στρατηγικού management ξεκινά με την αποστολή (mission) και το όραμα (vision) της επιχείρησης. Εφόσον αυτές οι δύο έννοιες έχουν ξεκαθαριστεί, πραγματοποιούνται δύο ειδών αναλύσεις, εξωτερική και εσωτερική, που αφορούν αντίστοιχα στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και καταλήγουν σε μια αναλυτική περιγραφή της παρούσας κατάστασης. Στη συνέχεια, αναπτύσσονται στρατηγικές (δηλαδή τίθενται στόχοι και αναπτύσσονται στρατηγικές και προγράμματα), οι οποίες εφαρμόζονται. Η επιμέρους διαδικασία της εφαρμογής των στρατηγικών παρακολουθείται και ελέγχεται με σκοπό την ανά πάσα στιγμή παρέμβαση για μεταβολές ή προσαρμογή στόχων, στρατηγικών ή προγραμμάτων.

Αποστολή της επιχείρησης (mission) είναι η τυποποιημένη απάντηση του management στην ερώτηση: «Τι είναι η επιχείρησή μας και τι προσπαθούμε να καταφέρουμε για τους πελάτες μας;» Η αποστολή, γενικά, περιγράφει τις δραστηριότητες της επιχειρήσεως σε ό,τι αφορά τα προϊόντα, τις αγορές και τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία.

Το στρατηγικό όραμα (vision) είναι μια άποψη της μελλοντικής κατεύθυνσης μιας επιχείρησης και του δρόμου που θα ακολουθήσει. Είναι μια καθοδηγητική έννοια για το τι προσπαθεί να κάνει η επιχείρηση. Η σημασία του οράματος για μια επιχείρηση είναι ότι το όραμα την καθοδηγεί με βάση την τωρινή της στην επιθυμητή κατάσταση. Εάν δεν υπήρχε όραμα, τότε με το χρόνο η κατάσταση θα διαμορφωνόταν φυσιολογικά και από πλευράς θετικότητας των αποτελεσμάτων, θα υπολείπεται των αποτελεσμάτων της θετικής κατάστασης. Το όραμα θα πρέπει να επικοινωνείται εύκολα (σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού), να είναι ξεκάθαρο, να εμπνέει, να είναι μετρήσιμο, περιεκτικό και να επεκτείνεται προς το μέλλον. Οι στρατηγικές γενικά στηρίζονται σε επιλογές ανάμεσα σε εναλλακτικές. Στο πιο βασικό τους επίπεδο, οι στρατηγικές έχουν να κάνουν με το πώς η επιχείρηση τοποθετεί τον εαυτό της, ώστε να δημιουργήσει και να τοποθετήσει αξία στην αγορά.



Οι αξίες (values) αντιπροσωπεύουν τις βασικές προτεραιότητες στην κουλτούρα του οργανισμού και συμπεριλαμβάνουν εκείνο που καθορίζει τις προτεραιότητες των μελών και το πώς δρουν πραγματικά εντός του οργανισμού κλπ. Η αξία αποκτά ολόένα και μεγαλύτερη σημασία στο στρατηγικό σχεδιασμό. Όλοι οι οργανισμοί λειτουργούν σύμφωνα με συγκεκριμένες αξίες ή προτεραιότητες και με βάση αυτές εκπληρώνουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες. Αυτές οι αξίες σχετίζονται με την προσωπικότητα, την κουλτούρα και την εικόνα της επιχείρησης εσωτερικά και εξωτερικά. Περιλαμβάνουν την ηθική, τις αρχές και τις πεποιθήσεις ενός οργανισμού αλλά και της σχέσης του με τον κόσμο. Οι βασικές αξίες είναι αμετάβλητες και παραμένουν ίδιες καθόλη τη διάρκεια ζωής ενός οργανισμού. Βάσει της φιλοσοφίας και των πεποιθήσεων του εκάστοτε οργανισμού στηρίζεται και η υιοθέτηση των στρατηγικών και των τακτικών κάθε οργανισμού.

Οι managers της επιχείρησης θέτουν στόχους, τους οποίους μετρούν με βάση συγκεκριμένους όρους αποτελεσμάτων και λαμβάνοντας υπόψη το όραμα, την αποστολή και τις αξίες μιας επιχείρησης. Γενικά, οι επιχειρησιακοί στόχοι πρέπει να αντανακλούν τη βασική πραγματικότητα της παρούσας κατάστασης, να αναφέρονται σε ξεκάθαρα και μετρήσιμα αποτελέσματα, ενώ θα πρέπει να είναι λογικοί με δεδομένους τους διαθέσιμους πόρους και να είναι συμβατοί με τις εναλλακτικές στρατηγικές. Πιθανοί στρατηγικοί στόχοι (strategic objectives) μπορούν να αποτελούν οι εξής:

1. Μερίδιο αγοράς
2. Κατάταξη στη βιομηχανία
3. Ποιότητα προϊόντος
4. Χαμηλότερο κόστος
5. Ευρύτερη προϊόντική γραμμή
6. Φήμη επιχείρησης
7. Τεχνολογία
8. Διεθνείς δραστηριότητες
9. Ικανοποίηση πελάτη
10. Ταχύτητα
11. Ευελιξία

Η επιχειρησιακή στρατηγική αποτελεί ένα σχέδιο (pattern) μιας σειράς από αποφάσεις. Οι στρατηγικές, δηλαδή, αποτελούν συνδυασμούς σχεδιασμένων ενεργειών οι οποίες αποφασίζονται προκειμένου η επιχείρηση να αντιδράσει σε αναδυθείσες απειλές ή ευκαιρίες. Συγκεκριμένα, η επιχειρησιακή στρατηγική προσδιορίζει τα μέσα για τη χρησιμοποίηση πόρων στις λειτουργίες της παραγωγής, της χρηματοδότησης, της έρευνας και ανάπτυξης, του ανθρώπινου δυναμικού και του μάρκετινγκ, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι οργανωσιακοί στόχοι. Η επιχειρησιακή στρατηγική είναι, δηλαδή, ένα σχέδιο κατανομής των επιχειρησιακών πόρων στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης.

Στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις παρατηρούμε ραγδαίες μεταβολές και εξελίξεις στο χώρο της τεχνολογίας, στην κοινωνική και δημογραφική σύνθεση των καταναλωτών και αγορών, στη συμπεριφορά τους και σε νέες μορφές ανταγωνισμού. Οι μεταβολές αυτές σε συνδυασμό με την αυξημένη αβεβαιότητα, οδηγούν αναπόφευκτα σε πιέσεις τιμής/κόστους και επαναπροσδιορισμού των ορίων αγοράς. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί τη συστηματική διαδικασία που περιλαμβάνει την αξιολόγηση της φύσης της επιχείρησης, τη διαδικασία ορισμού των βασικών μακροχρόνιων στόχων, την ανάπτυξη κατάλληλων στρατηγικών για την πραγματοποίηση των στόχων και την κατανομή των πόρων για εφαρμογή των στρατηγικών. Η ουσία του στρατηγικού προγραμματισμού βρίσκεται στη θεώρηση των σημερινών εναλλακτικών στρατηγικών αποφάσεων με βάση τα πιθανά τους αποτελέσματα διαχρονικά. Κατά συνέπεια, ο στρατηγικός σχεδιασμός ή προγραμματισμός ξεκινάει από την απάντηση τριών στοιχειωδών ερωτημάτων:

- Που βρισκόμαστε;
- Που θέλουμε να πάμε;
- Πως θα πάμε εκεί;

Γενικά, ο πρωταρχικός στόχος οποιασδήποτε επιχείρησης και επομένως, στόχος της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η απόκτηση ενός ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος (competitive advantage) ως αποτέλεσμα της κατάλληλης στρατηγικής επιλογής. Σκοπός του στρατηγικού σχεδιασμού είναι να βοηθά την επιχείρηση να πάει από εκεί που βρίσκεται, εκεί που θέλει να βρεθεί, καθώς και να αναπτύσσει διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Η επιχειρηματική σκοπιμότητα, δεν είναι αντίθετη με τους γενικά παραδεκτούς κανόνες επιχειρησιακής ηθικής, ούτε αγνοεί εξ' ορισμού την κοινωνική αποστολή και ευθύνη των επιχειρήσεων. Η επιχειρησιακή ηθική και η κοινωνική ευθύνη εκφράζονται μέσα από το όραμα της εταιρείας, το στρατηγικό της σχεδιασμό και τα μέτρα εφαρμογής, τα οποία διατυπώνουν τις επιχειρησιακές πρακτικές και τις κοινωνικές πρακτικές. Οι επιχειρησιακές πρακτικές αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον με το προσωπικό, τους μετόχους και τις λειτουργίες και το εξωτερικό περιβάλλον με τους πελάτες, τους προμηθευτές τους πιστωτές κλπ. Οι κοινωνικές πρακτικές αφορούν τους κανόνες τους κράτους και τους κανονισμούς, την περιβαλλοντική προστασία, την ανάπτυξη της κοινότητας, τη συμβολή στην προαγωγή των κοινωνικών αγαθών και της κοινωνικής πρόνοιας<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Στρατηγικός Σχεδιασμός Μάρκετινγκ, Γεώργιος Ι. Σιώμκος, 2<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2004.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ**

### 2.1 Η ΙΔΕΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Στην έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, οι εταιρείες λαμβάνουν οικειοθελώς μέρος σε δράσεις που συμβάλλουν σε ένα καθαρότερο περιβάλλον και μια καλύτερη κοινωνία μέσω της αλληλεπίδρασης με τους ενδιαφερόμενους φορείς και με την ενσωμάτωση αυτών των ανησυχιών στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες, το οποίο οδηγεί ενδεχομένως και σε οικονομικά οφέλη (Commission of the European Communities, 2001, Kujala, 2009). Αυτό σημαίνει ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη λαμβάνει υπόψιν τις περιβαλλοντικές, κοινωνικές, καθώς και οικονομικές πτυχές των λειτουργιών μιας εταιρείας.

EKE στην πράξη σημαίνει συνεργασία και αλληλεπίδραση μεταξύ των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών προκειμένου να εντοπιστούν και να ελεγχθούν ανεπιθύμητες εξωτερικότητες και να μεγιστοποιηθούν οι θετικές εξωτερικότητες. Οι εταιρείες που συμμετέχουν στην EKE λειτουργούν σε έναν οικονομικά και οικολογικά βιώσιμο τρόπο και λαμβάνουν υπόψη τα αιτήματα των ενδιαφερομένων (Sorsa, 2010). Η EKE ασχολείται με την ηθική ή αλλιώς υπεύθυνη αντιμετώπιση των ενδιαφερόμενων μερών. Τα ενδιαφερόμενα μέρη βρίσκονται τόσο εντός όσο και εκτός της εταιρείας. Στόχος της κοινωνικής ευθύνης είναι να δημιουργήσει υψηλότερο βιοτικό επίπεδο, διατηρώντας παράλληλα την οικονομική αποδοτικότητα της εταιρείας (Hopkins, 2004).

Υπάρχουν δύο διαφορετικές αντιλήψεις σχετικά με τις ευθύνες. Πρώτον, η ευθύνη μπορεί να θεωρηθεί ως ένα εσωτερικό εργαλείο διαχείρισης της εταιρείας, όπου πρόκειται για ένα εργαλείο βελτίωσης των λειτουργιών της εταιρείας και ως εκ τούτου βελτίωσης της οικονομικής απόδοσης της εταιρείας. Δεύτερον, η ζήτηση για την ευθύνη μπορεί να προέρχεται έξω από την εταιρεία, για παράδειγμα, από τα ενδιαφερόμενα μέρη και τη νομοθεσία, καθιστώντας έτσι την ευθύνη κάτι περισσότερο από μία εσωτερική υπόθεση (Sorsa, 2010).

Αν και πολλές ομάδες μανάτζμεντ έχουν δώσει προτεραιότητα στη διαχείριση της ηθικής, πληθώρα στοιχείων αποκαλύπτουν ότι οι μανάτζερ δεν έχουν ακόμα αποσαφηνίσει τον τρόπο καθιέρωσης των στρατηγικών και των συστημάτων εκείνων που θα ενθαρρύνουν την ηθική διαγωγή και θα βοηθήσουν στη δημιουργία μιας πιο ηθικής επιχειρηματικής κουλτούρας.

Πολλοί μανάτζερ έχουν επιλέξει τον απλό δρόμο της ανακοίνωσης κανόνων και της απαίτησης από τους υπόλοιπους να τους τηρούν. Η προσέγγιση αυτή όχι μόνο αποδεικνύεται αναποτελεσματική στο σύγχρονο περιβάλλον επιχειρηματικής αποκέντρωσης, αλλά δεν δίνει στους εργαζόμενους την ευκαιρία να αποτελέσουν μέρος του ηθικού ιστού του οργανισμού.

Για την ενθάρρυνση της ηθικής συμπεριφοράς υπάρχουν δύο προσεγγίσεις. Οι προσεγγίσεις συμμόρφωσης και οι προσεγγίσεις βάσει αξιών. Τα προγράμματα συμμόρφωσης βασίζονται στην πίστη μιας εταιρείας στο δικαίωμά της να ασκήσει την οργανική της εξουσία. Η οργανική εξουσία:

- Ορίζει κανόνες και ευθύνες για όλους
- Προστατεύει και ενοποιεί βασικές αξίες του οργανισμού
- Θέτει τα πλαίσια για τη λήψη αποφάσεων.

Τα προγράμματα συμμόρφωσης λειτουργούν πάνω σε παρόμοιες αρχές και στοχεύουν στην «υπαγόρευση» της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Τα προγράμματα συμμόρφωσης γνωστοποιούν στους υπαλλήλους τους νόμους και επιχειρούν να προλάβουν παραβάσεις. Οι εργαζόμενοι υποκινούνται να κάνουν το σωστό μέσω του φόβου ότι μπορεί να γίνουν αντιληπτοί και όχι από γνήσια επιθυμία συμμόρφωσης στους νόμους. Η συμμόρφωση παραπέμπει στην υπακοή σε κανόνες και εξουσία. Προγράμματα, τα οποία επικεντρώνονται μόνο στη συμμόρφωση, σπάνια βοηθούν τους εργαζόμενους να επιλύσουν καταστάσεις που δεν καλύπτονται από κανονισμούς. Αυτού του είδους τα προγράμματα δεν επιχειρούν να αναπτύξουν την ηθική αυτονομία και υπευθυνότητα των εργαζομένων. Οι συνήγοροι των προγραμμάτων συμμόρφωσης υποστηρίζουν ότι η βασική προτεραιότητα είναι να

διδάσκουν στους υπαλλήλους τον τρόπο ικανοποίησης των νομικών τους υποχρεώσεων και να πιστοποιούν ότι η εταιρεία συμμορφώνεται. Πολλοί μάνατζερ συμμόρφωσης δεν αισθάνονται άνετα με λέξεις όπως ηθική και αξίες, καθώς πιστεύουν ότι είναι πολύ αόριστες και γενικές για να καθοδηγήσουν το προσωπικό σε θέματα ηθικής.

Τα προγράμματα που βασίζονται στις αξίες στηρίζονται στο δικαίωμα του ατόμου για ηθική αυτονομία. Στα πλαίσια των οργανισμών η ηθική αυτονομία:

- Νομιμοποιεί τη διαδικασία αξιολόγησης και τροποποίησης της πολιτικής του οργανισμού.
- Επιτρέπει την αποκεντρωμένη διαδικασία στη λήψη αποφάσεων
- Ενθαρρύνει τον αυθορμητισμό και τις καινοτομίες.

Τα προγράμματα που βασίζονται στις αξίες επικεντρώνονται στις αξίες και αρχές της εταιρείας και στον τρόπο με τον οποίο αυτές εφαρμόζονται σε καταστάσεις όπου δεν ισχύουν συγκεκριμένοι κανόνες. Οι εργαζόμενοι βοήθιούνται να αποκτήσουν μεγαλύτερη επίγνωση των ηθικών διλημμάτων και να λαμβάνουν ηθικά σωστές αποφάσεις. Ενθαρρύνονται ακόμη να θέτουν ερωτήσεις και να εκφράζουν τις προσωπικές τους ανησυχίες.

Το κίνημα επιχειρηματικής ηθικής έχει μετατοπιστεί από την προσέγγιση με βάση τις αξίες σε αυτή που δίνει έμφαση στη συμμόρφωση και τις αξίες. Η αλλαγή αυτή υποκινήθηκε από τρεις παράγοντες:

- Μεγαλύτερη ευθύνη για όλες τις μορφές επιχειρηματικών παραβάσεων. Οι εταιρείες εκείνες που μπορούσαν να αποδείξουν ότι εφαρμόζαν ένα αποτελεσματικό σύστημα για την προστασία και πρόληψη των παραβάσεων πριν από τη διάπραξη του αδικήματος, τιμωρούνταν με επιεικέστερες ποινές και μπορούσαν να επικαλεστούν την ύπαρξη αυτών των συστημάτων ηθικής για να αντιμετωπίσουν τις κατηγορίες.

- Η αλλαγή προς την αυτορρύθμιση. Καθώς οι εταιρείες έρχονται αντιμέτωπες με ολοένα και αυστηρότερες ποινές, συνειδητοποίησαν ότι ήταν προς όφελός τους να δημιουργήσουν προγράμματα τα οποία υπερέβαιναν τα ελάχιστα πρότυπα συμμόρφωσης. Οι εταιρείες εξέταζαν τρόπους αποφυγής των παραβάσεων, αλλά και ενθάρρυνσης της ηθικής συμπεριφοράς.
- Η εξέλιξη του κινήματος επιχειρηματικής ηθικής και η δημιουργία της θέσης υπαλλήλου ηθικής.

Η ΕΚΕ είναι ιδεολογία, στρατηγική και μεθοδολογία με τρεις κυρίως πυλώνες:

- Εταιρικής Διακυβέρνησης και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού,
- Κοινωνίας (ως κοινωνική επιχειρηματικότητα),
- Περιβάλλοντος και Κλιματικής Αλλαγής.

Η εμφάνιση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην Ευρώπη ήταν αργή, σε σύγκριση με την εμφάνισή της στις ΗΠΑ, όπου η συζήτηση ξεκίνησε στη δεκαετία του '70. Ωστόσο, πρόσφατα, η υπεύθυνη συμπεριφορά της επιχείρησης πήρε μεγάλη αναγνώριση σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Αν και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, το θέμα έχει τεθεί ήδη από το 1993 με την επίκληση του Προέδρου Delors<sup>4</sup> για τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, το Μάρτιο του 2000 στη σύνοδο κορυφής της Λισσαβόνας, οι Ευρωπαίοι ηγέτες και οι κυβερνήσεις όρισαν ένα νέο στρατηγικό στόχο: να καταστεί η Ευρώπη η πιο ανταγωνιστική και δυναμική οικονομία στον κόσμο που θα είναι βασισμένη στη γνώση έως το 2010. Η έμφαση που δόθηκε από το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Νίκαιας και της Στοκχόλμης σχετικά με το ρόλο της ΕΚΕ στην

<sup>4</sup> Το 1993, ο πρώην πρόεδρος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, Jacques Delors, απηύθυνε έκκληση προς τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις να συμμετέχουν στην καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού. Αυτό οδήγησε σε μια έντονη κινητοποίηση των επιχειρήσεων και έδωσε ώθηση στην ανάπτυξη των ευρωπαϊκών δικτυακών επιχειρήσεων.



αντιμετώπιση της ανεργίας και του κοινωνικού αποκλεισμού, καθώς και την αντιμετώπιση των προβλημάτων που δημιουργούνται από τις αλλαγές στις συνθήκες εργασίας λόγω της νέας οικονομίας, επέκτεινε τη συζήτηση στην Ευρώπη.

Αξίζει να σημειωθεί ότι από το 1995 υπήρξε ένα Ευρωπαϊκό Δίκτυο ΕΚΕ, το οποίο σήμερα συνεργάζεται με πάνω από δεκαπέντε διαφορετικές οργανώσεις σε περισσότερες από δώδεκα ευρωπαϊκές χώρες. Η αποστολή του είναι να βοηθήσει τις εταιρείες να επιτύχουν κερδοφορία, βιώσιμη ανάπτυξη και ανθρώπινη εξέλιξη με την τοποθέτηση της ΕΚΕ στον κορμό της επιχειρηματικής πρακτικής<sup>5</sup>.

Τον Ιούλιο του 2001, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ως αποτέλεσμα της κινητοποίησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) σε πολιτικό επίπεδο, δημοσίευσε μια Πράσινη Βίβλο για την εταιρική κοινωνική ευθύνη (COM 416, 2001). Το παρόν έγγραφο αποσκοπεί στην τόνωση ευρύτερης συζήτησης της ΕΚΕ σε όλα τα κράτη μέλη και την ενθάρρυνση της λήψης μέτρων για την προώθησή της, αναγνωρίζοντας έτσι τη σημασία της ΕΚΕ τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Την ίδια χρονιά, η στρατηγική της ΕΕ για την αειφόρο ανάπτυξη ξεκίνησε να συμβάλει, επίσης, στην επέκταση της συζήτησης για την ΕΚΕ (COM 246 τελικό, 2001). Σύμφωνα με τη στρατηγική αυτή, οι επιχειρήσεις συμβάλουν με την παροχή των προϊόντων και υπηρεσιών που μπορούν να βελτιώσουν τη ζωή των ανθρώπων και με αυτό τον τρόπο να διασφαλίσουν ή να βελτιώσουν την ποιότητα της ζωής των μελλοντικών γενεών.

Στη Σύνοδο Κορυφής της Λισαβόνας τον Μάρτιο του 2000, οι ευρωπαίοι ηγέτες και οι κυβερνήσεις έθεσαν ένα νέο στρατηγικό στόχο: να καταστήσουν την Ευρώπη έως το 2010 την πιο ανταγωνιστική και δυναμική οικονομία που θα είναι βασισμένη στη γνώση, με καλύτερες θέσεις εργασίας και μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή. Αναγνωρίζοντας τον κρίσιμο ρόλο των επιχειρήσεων στην επίτευξη αυτού του στόχου, κάλεσαν τις επιχειρηματικές συμμαχίες και τα ενδιαφερόμενα μέρη να ενσωματώσουν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) στην επιχειρηματική πρακτική τους και στην χάραξη της πολιτικής τους. Τμήμα της συνάντησης ήταν και η ευαισθητοποίηση του τομέα της ναυτιλίας για την επίτευξη αυτού του στόχου.

Αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο το γεγονός ότι η επέκταση στις διεθνείς αγορές και η αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση από τη δεκαετία του '80, ευαισθητοποίησαν τους

---

<sup>5</sup> [www.csreurope.org](http://www.csreurope.org).



καταναλωτές και την ευρύτερη κοινωνία σε θέματα που αφορούν τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανάγκες, με αποτέλεσμα μια ισχυρή τάση προς τον κοινωνικά υπεύθυνο καταναλωτισμό και την επένδυση. Επιπλέον, η Ευρώπη αλλάζει πρόσωπο, γεγονός που προκαλείται από τη δημογραφική ανισότητα, την εμφάνιση νέων αξιών και τις νομοθετικές αλλαγές.

Την ίδια στιγμή, η ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων έθεσε νέες ανταγωνιστικές πιέσεις στις επιδόσεις των επιχειρήσεων, θέτοντας σε αμφισβήτηση τον παλιό στρατηγικό προσανατολισμό διαχείρισης για βραχυπρόθεσμα μόνο κέρδη.

Επιπλέον, οι πιέσεις από τα περιβαλλοντικά ζητήματα φαίνεται να έχουν διαμορφώσει ένα νέο κοινωνικο-οικονομικό και πολιτικό πλαίσιο που οδηγεί τις επιχειρήσεις να διαπραγματευτούν εκ νέου τη θέση τους και την ευθύνη τους στην κοινωνία.

Όλες οι παραπάνω εξελίξεις φαίνεται να απαιτούν νέες απαντήσεις από την πλευρά των επιχειρήσεων σε επίπεδο εταιρείας. Οι managers πρέπει να συμπεριλάβουν στην ατζέντα τους τη «διαχείριση της γνώσης», το πώς η αγοραία αξία παράγεται και γίνεται αντιληπτή, το ρόλος της εταιρικής φήμης και το ρόλο του ίδιου του management. Έχει εκτιμηθεί ότι υπάρχει στενή σχέση μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων, την ικανοποίηση των πελατών, την αφοσίωση των πελατών, τις πωλήσεις, τα έσοδα και τα κέρδη.

Ωστόσο, η πρόσφατη συζήτηση για τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης υπέστη μια σειρά από προβληματικές πτυχές, κυρίως λόγω των δυσκολιών ορισμού και των προβλημάτων στη μέτρηση. Στην πραγματικότητα, η ΕΚΕ δεν είναι ένας καλά εδραιωμένος όρος και δεν είναι κοινώς κατανοητό από όλες τις εταιρείες ανά τον κόσμο ή από εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε διάφορους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας. Για να αντιμετωπίσουν μια τέτοιου είδους δυσκολία οι διεθνείς οργανισμοί και οι ενώσεις έχουν συχνά χρησιμοποιήσει την ΕΚΕ ως μια έννοια συνοπτική σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στην αλληλεπίδρασή τους με τα ενδιαφερόμενα μέλη (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2001).

Παρά το γεγονός ότι ο ορισμός αυτός στην πιο απλή έννοιά του αντανακλά τη δέσμευση των επιχειρήσεων απέναντι στην κοινωνία, δημιουργεί σύγχυση τουλάχιστον σε δύο θέματα: Σε ποιο βαθμό η επιχείρηση πρέπει να αντιμετωπίσει κοινωνικά και περιβαλλοντικά θέματα; Ποιες είναι οι ομάδες που επωφελούνται από μια οργανωμένη, κοινωνικά υπεύθυνη επιχειρηματική δράση; Παρόμοια σύγχυση και ασάφεια υπάρχει και γύρω από κάποιες άλλες εννοιολογικές διαστάσεις που συνδέονται με την ΕΚΕ, όπως οι «κώδικες πρακτικής» και οι «ομάδες συμφερόντων».

Η απουσία συστηματικών εμπειρικών δεδομένων, ικανών να βοηθήσουν τα στελέχη των επιχειρήσεων να κατανοήσουν τις πιθανές συνδέσεις μεταξύ των διαφόρων πτυχών της κοινωνικής ευθύνης και το οικονομικό συμφέρον των επιχειρήσεών τους, δημιουργεί επίσης προβλήματα. Θα πρέπει να έχουμε κατά νου ότι οι δραστηριότητες της ΕΚΕ, όπως, για παράδειγμα, οι κοινωνικές εκθέσεις, η άμεση ανταπόκριση στα παράπονα των προμηθευτών, η προτεραιότητα στην υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, η παρακολούθηση της ποιότητας, οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις των προϊόντων και των υπηρεσιών, κλπ., είναι άυλα περιουσιακά στοιχεία που σχετίζονται με άτυπες συμβάσεις και κανόνες και, συνεπώς, δεν είναι πάρα πολύ σαφές για όλες τις εταιρείες να δουν τα οφέλη.

Όπως προαναφέραμε, δεν υπάρχει γενική συμφωνία στη βιβλιογραφία όσον αφορά την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Σε ακαδημαϊκό επίπεδο, υπάρχουν ισχυρισμοί ότι είτε μειώνει την κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων σε δραστηριότητες που μεγιστοποιούν την αποδοτικότητα μόνο για τους μετόχους των επιχειρήσεων, είτε ότι επεκτείνει τις αρμοδιότητες για να καλύψει τις ανάγκες των ευρύτερων ομάδων συμφερόντων μιας επιχείρησης που επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τις δραστηριότητές της. Ως «ομάδες ενδιαφέροντος» εννοούμε συχνά άτομα, μια κοινότητα ή οργάνωση που επηρεάζει ή επηρεάζεται από τη θεσμική λειτουργία της εταιρείας (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2001). Σύμφωνα με τον καθηγητή Milton Friedman «...υπάρχει μια και μόνο μια κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων - να χρησιμοποιήσει τους πόρους της και να συμμετάσχει σε δραστηριότητες που έχουν σχεδιαστεί για να αυξήσουν τα κέρδη της, αρκεί να παραμένει στο πλαίσιο των κανόνων του παιχνιδιού, το οποίο είναι να δραστηριοποιείται στον ανοικτό και

ελεύθερο ανταγωνισμό, χωρίς δόλο ή απάτη<sup>6</sup>». Βάσει αυτής της προσέγγισης, η κύρια συνεισφορά των επιχειρήσεων στην κοινωνία είναι να παρέχουν απασχόληση και να δημιουργούν πλούτο. Έτσι, κάθε συμμετοχή σε κοινωνικές δραστηριότητες θεωρείται ότι δημιουργεί κόστος ευκαιρίας αντί για επικερδή δραστηριότητα.

Η Πράσινη Βίβλος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, εκφράζει παρόμοιες απόψεις. Αναφέρει ότι οι περισσότεροι ορισμοί της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης την περιγράφουν ως μια έννοια σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες ενσωματώνουν κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις σχέσεις τους με τα ενδιαφερόμενα μέρη σε εθελοντική βάση» (COM, 2001). Στο ίδιο πλαίσιο, το να είναι μια επιχείρηση κοινωνικά υπεύθυνη σημαίνει ότι η συνολική επίδοσή της θα πρέπει να αποτιμάται με βάση μια τριπλή προσέγγιση: τη συνδυασμένη συνεισφορά της στην οικονομική ευημερία, την ποιότητα του περιβάλλοντος και του κοινωνικού κεφαλαίου. Η ιδέα πίσω από αυτό το τρίπτυχο έχει ληφθεί από τον Elkington (1997). Σύμφωνα με τον ίδιο, για να είναι ένας οργανισμός μακροπρόθεσμα βιώσιμος θα πρέπει να είναι οικονομικά ασφαλής, να πρέπει να ελαχιστοποιήσει (ή ιδανικά να εξαλείψει) τις αρνητικές επιπτώσεις στο περιβάλλον και τέλος θα πρέπει να ενεργεί σύμφωνα με τις προσδοκίες της κοινωνίας.

---

<sup>6</sup> Friedman, Milton (1962): “Capitalism and Freedom”, University of Chicago Press.

## 2.2 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ

Σε ό,τι αφορά την εφαρμογή της, απαιτείται προσωπική δέσμευση του Διευθύνοντα Συμβούλου, καλά ενημερωμένο προσωπικό, ειδική στελέχωση για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της Στρατηγικής ΕΚΕ, σύνταξη Κοινωνικού Απολογισμού και επικοινωνία του στο ευρύ κοινό. Η χρηματοοικονομική επίδοση της εταιρείας αποτυπώνεται στον ισολογισμό, ενώ στον Κοινωνικό Απολογισμό καταγράφεται η οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική επίδοση της εταιρείας.

Ο αρμόδιος για την ΕΚΕ πρέπει να ξεκινήσει την καταγραφή στόχων και αποτελεσμάτων, ώστε σε 2-3 χρόνια η εταιρεία να είναι έτοιμη να εκδώσει Κοινωνικό Απολογισμό. Να προβεί δηλαδή σε συγκεκριμένη αρχική αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης, στοχοθεσία, μέτρηση και καταγραφή αποτελεσμάτων καθώς επιθυμεί επαλήθευση της ακρίβειάς τους από ανεξάρτητο φορέα πιστοποίησης. Η ΕΚΕ αποτελεί μεθοδολογία μέτρησης της αποδοτικότητας των μέτρων που επαγγέλλονται τα Περιβαλλοντικά συστήματα διαχείρισης και μια καταγραφή κι αποτύπωση των καλών πρακτικών, στρατηγικής σημασίας. Η συγκεκριμένη στρατηγική επιχειρήσεων εφαρμόζεται με κατάρτιση επιχειρησιακού πλάνου, καταγραφή μετρήσιμων αποτελεσμάτων κι ετήσια σύγκριση τους, βάσει δεικτών επίδοσης με δείκτες GRI των Ηνωμένων Εθνών, κυρίως. Υπάρχουν (300) διεθνή πρότυπα (models & standards) διοίκησης κι ανάπτυξης ανθρωπίνου δυναμικού που οι επιχειρήσεις μπορούν να υιοθετήσουν σαν υπόδειγμα διοικητικών μεθόδων ώστε να αυτοελέγχονται.

Επικρατέστερα πρότυπα είναι το AA1000 & GRI των UN που εμπεριέχουν πολλούς δείκτες. Πρόκειται για αρχές με βάση πρότυπα που βοηθούν τους οργανισμούς να γίνουν πιο υπεύθυνοι και βιώσιμοι. Αφορούν ζητήματα που αναφέρονται στην διακυβέρνηση, σε επιχειρηματικά μοντέλα, στην οργανωτική στρατηγική, καθώς και στην παροχή επιχειρησιακών κατευθυντήριων γραμμών για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας και της συμμετοχής των ενδιαφερομένων μερών. Τα AA1000 πρότυπα

έχουν σχεδιαστεί για να υποστηρίξουν την οικονομία χαμηλών εκπομπών άνθρακα, την πράσινη οικονομία και την ασφάλεια<sup>7</sup>.

Η ΕΕ με την Πράσινη Βίβλο μιλά από το 2001, για την βιώσιμη (αειφόρο) οικονομική ανάπτυξη ως ανάγκη για περισσότερες θέσεις απασχόλησης, καλύτερες συνθήκες εργασίας, μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή και περιβαλλοντικές δράσεις αλλά σε εθελοντικό επίπεδο. Ήδη για την ΕΚΕ σε διάφορες χώρες υπάρχει υποχρεωτικό νομοθετικό πλαίσιο αλλά στην Ελλάδα ασκείται εθελοντικά. Ιδανικά οι απολογισμοί που τυγχάνουν επαλήθευσης από ανεξάρτητους φορείς, μη κυβερνητικούς, μπορούν να πιστοποιήσουν ότι λειτουργούν με κανόνες διαφάνειας κι επιχειρηματικής ποιότητας και έχουν «κοινωνική άδεια» λειτουργίας κι αξιοπιστίας που συμβαδίζει με την κοινή γνώμη.

Εντός Ελλάδας συστήθηκαν πολλά δίκτυα ΕΚΕ συγκριτικά με τον αριθμό των μεγάλων εταιριών. Πρόκειται είτε για δίκτυα απλής κοινωνικής δικτύωσης ή σύνταξης ηλεκτρονικών ενημερωτικών δελτίων, που αναπτύχθηκαν την τελευταία πενταετία από τις μη ναυτιλιακές βιομηχανίες και κυρίως επιβραβεύουν με διακρίσεις τις πρωτοπόρες εταιρείες σε αντίστοιχα συνέδρια.

Η ελληνόκτητη ναυτιλία χρειάζεται να αναπτύξει τους δικούς της μηχανισμούς, εμπνεόμενη από τις καλές πρακτικές που ήδη έχουν ευρύτατα κοινοποιηθεί, σύμφωνα όμως με τα δικά της κριτήρια και πρακτικές ανάγκες. Επιβάλλεται να υπάρχει ενημέρωση και συναντίληψη, αλλά με εντιμότητα, δικαιοσύνη και διαφάνεια, ώστε να υιοθετηθούν μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας που αφορούν την συγκεκριμένη βιομηχανία, χωρίς να επιβαρυνθεί το ήδη περιορισμένο ανθρώπινο δυναμικό της ναυτιλίας με υπερβολικές γραφειοκρατικές απαιτήσεις, εισηγμένες από άλλους επαγγελματικούς φορείς, με διαφορετικές αντιλήψεις, δυνατότητες και διοικητική οργάνωση<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> <http://www.accountability.org>

<sup>8</sup> Ινστιτούτο Μελετών Βιώσιμης Ανάπτυξης, CommonLAWgic, κ. Γιάννα Παυλοπούλου

### 2.3 Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ

Μείζονος σημασίας για την ελληνική οικονομία έχει ο κλάδος της ναυτιλίας από αρχαιοτάτων χρόνων καθώς- μαζί με τον κλάδο του τουρισμού- συνεισφέρει ενεργά στη διαμόρφωση του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος της Ελλάδας και προσφέρει χιλιάδες θέσεις εργασίας<sup>9</sup>.

Η Ναυτιλιακή βιομηχανία είναι μια διεθνής βιομηχανία από τη φύση της. Οι υπηρεσίες των ναυτιλιακών εταιρειών παράγονται για να ικανοποιήσουν την παράγωγη ζήτηση για τη μεταφορά φορτίων. Αυτό το χαρακτηριστικό σημαίνει ότι η ναυτιλία είναι μια δραστηριότητα που γίνεται με βάση τις επιχειρήσεις (business to business). Έτσι, παραδοσιακά δεν υπήρχε λόγος για τις εταιρείες να επενδύσουν σε διαφήμιση ή σε οποιαδήποτε άλλη δραστηριότητα που θα μπορούσε να βελτιώσει την εικόνα τους. Ζωτικής σημασίας για την επιβίωση των επιχειρήσεων στο εξαιρετικά ασταθές και ανταγωνιστικό περιβάλλον της ναυτιλίας ήταν πάντα η ικανότητά τους να παράγουν χαμηλού κόστους υπηρεσίες. Η ποιότητα των υπηρεσιών ή οποιοδήποτε άλλο χαρακτηριστικό που θα μπορούσε να βελτιώσει τη φήμη μιας εταιρείας ήταν πρόσθετο πλεονέκτημα μόνο στο βαθμό που η εταιρεία ήταν σε θέση να προσφέρει χαμηλού κόστους υπηρεσίες. Καθώς οι διάφοροι κανονισμοί έθεταν τα ελάχιστα πρότυπα για τον τομέα της ναυτιλίας, οι μηχανισμοί ελέγχου δεν ήταν πάντοτε αποτελεσματικοί στην αποστολή τους.

Ωστόσο, η ποιότητα στον τομέα της ναυτιλίας δεν είναι θέμα των εφοπλιστών και μόνο. Η ποιότητα έχει και μια τιμή και, όπως συμβαίνει με όλα τα άλλα αγαθά και υπηρεσίες, η τιμή αυτή καθορίζεται από τη ζήτηση και την προσφορά. Ούτε οι πλοιοκτήτες ούτε οι κανονισμοί από μόνοι τους μπορούν να πιέσουν ή να ελέγξουν την τιμή αυτή, αν η ποιότητα δεν ζητείται από τους χρήστες των ναυτιλιακών υπηρεσιών, από τους κατασκευαστές, τους εμπόρους, από τους ναυλομεσίτες ή τους τελικούς καταναλωτές (Χαραλαμπίδης, 1998). Διάφοροι παράγοντες της αγοράς

---

<sup>9</sup> Έρευνα της “The Boston Consulting Group”. Ο ελληνικός ναυτιλιακός κλάδος συνεισφέρει σε σύνολο περίπου €13,4 δισεκατομμύρια ετησίως στο Ελληνικό ΑΕΠ, ενώ απασχολεί περί τα 165.000 άτομα. Η άμεση συνεισφορά του βασικού ναυτιλιακού κλάδου για το 2012 υπολογίζεται στα περίπου €7,6 δισεκατομμύρια, ποσό που αντιστοιχεί σε 3,5% του Ελληνικού ΑΕΠ.



(ναυλωτές, επιθεωρητές κλπ) ήταν πολύ συχνά έτοιμοι να μειώσουν τα στάνταρντ αυτά, αν αυτό σήμαινε αύξηση του περιθωρίου κέρδους. Έτσι, ο τομέας της ναυτιλίας δημιούργησε εξωτερικότητες, οι οποίες συνέβαλαν στη δημιουργία μιας χαμηλής δημόσιας εικόνας. Απώλειες ζωής στη θάλασσα, ζημιές στο θαλάσσιο περιβάλλον και θαλάσσια απάτη, όλα συνέβαλαν στη δημιουργία της κακής φήμης που αντιμετωπίζει ο κλάδος της ναυτιλίας.

Ήταν εμφανές ότι κάθε προσπάθεια για να δημιουργηθεί η δημόσια εικόνα του κλάδου θα πρέπει να επικεντρωθεί στην ανάγκη να βελτιωθούν τα πρότυπα ασφάλειας και ποιότητας της λειτουργίας της ναυτιλίας. Για να αντιμετωπίσει αυτό το πρόβλημα, ο Διεθνής Οργανισμός Ναυτιλίας κινήθηκε προς την υιοθέτηση κανονισμών που καθορίζουν τους ελάχιστους κανόνες σχετικά με τα επίπεδα ασφάλειας των υπηρεσιών που προσφέρονται από τις ναυτιλιακές εταιρείες. Η αυξημένη ευαισθητοποίηση των διαφόρων ομάδων ενδιαφέροντος προώθησε περαιτέρω τη δράση αυτή. Έτσι, τέθηκε σε ισχύ ο Διεθνής Κώδικας Ασφαλούς Διαχείρισης (International Safety Management Code)<sup>10</sup>. Η ορθή εφαρμογή του Κώδικα είναι βέβαιο ότι θα συμβάλει στην αύξηση των προτύπων ασφαλείας και έτσι θα βελτιώσουν την εικόνα του κλάδου. Ως εκ τούτου, μπορεί να θεωρηθεί ως η πρώτη προσπάθεια των επιχειρήσεων για την κοινωνική ευθύνη.

Ωστόσο, ο ISM Code αποτελεί υποχρεωτική ρύθμιση και όχι θέμα επιλογής για τις ναυτιλιακές εταιρείες. Είναι μια προϋπόθεση για να «παραμείνουν στο πλαίσιο των κανόνων». Θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ενεργός στάση απέναντι στην κοινωνική ευθύνη μόνο αν ήταν σε συνδυασμό με την εφαρμογή άλλων μη υποχρεωτικών εργαλείων που επικεντρώνονται τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον των εταιρειών. Για παράδειγμα, η συμμόρφωση με το πρότυπο ISO 14001 πιστοποιεί την εφαρμογή ενός συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης. Τα πρότυπα ISO 14000 δημιουργήθηκαν από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International organization for Standardization) ο οποίος ιδρύθηκε το 1946 στη Γενεύη της Ελβετίας. Το ISO 14001 έχει ως αντικείμενο τον καθορισμό οδηγιών και αρχών για τη διαχείριση περιβαλλοντικών θεμάτων από τις επιχειρήσεις μέσα από

---

<sup>10</sup> ISM Code: Είναι ο Διεθνής Κώδικας Διαχείρισης για την Ασφαλή Λειτουργία των Πλοίων και για την Πρόληψη Ρύπανσης όπως υιοθετήθηκε από τη Συνέλευση και όπως μπορεί στο μέλλον να τροποποιηθεί από τον Οργανισμό.

την εγκατάσταση και λειτουργία συστημάτων διαχείρισης του περιβάλλοντος<sup>11</sup>. Αντίστοιχα, η συμμόρφωση με το πρότυπο ISO 9002 πιστοποιεί την εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας<sup>12</sup>. Μια εταιρεία που συμμορφώνεται με τον κώδικα ISM, ISO 9002 και ISO 14001 πείθει ότι επικεντρώνεται όχι μόνο στην εσωτερική αποτελεσματικότητα, αλλά και στην ποιότητα των υπηρεσιών που παράγει, καθώς και στις επιπτώσεις που έχει η λειτουργία της στο περιβάλλον.

Προς το παρόν τα Ηνωμένα Έθνη (UNGC) και οι 10 αρχές του, αποτελούν το καθολικά αποδεκτό πλαίσιο για τις επιχειρήσεις που δεσμεύονται με την ΕΚΕ (UNGC, 2013). Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, το πλαίσιο βασίζεται στην Πράσινη Βίβλο και προωθεί την εταιρική κοινωνική ευθύνη (COM (2001) 366) (Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2002). Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει δηλώσει ότι μια στρατηγική προσέγγιση της ΕΚΕ είναι όλο και πιο σημαντική για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και μπορεί να φέρει οφέλη με τη μορφή διαχείρισης του κινδύνου, εξοικονόμησης κόστους, πρόσβασης σε κεφάλαια, στις πελατειακές σχέσεις, στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και στην ικανότητα για καινοτομία. Τα υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης από τους εργαζομένους, τους καταναλωτές και τους πολίτες, συμβάλουν στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος στο οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να καινοτομήσουν και να αναπτυχθούν (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2011).

Το διεθνές πρότυπο ISO 26000 παρέχει καθοδήγηση στις επιχειρήσεις στον τομέα της ΕΚΕ. Το πρότυπο καλύπτει την ορολογία και τις αρχές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, την επικοινωνία των ενδιαφερόμενων μερών και άλλα βασικά ζητήματα της ΕΚΕ. Σε αντίθεση με άλλα πρότυπα, το ISO 26000 δεν προορίζεται ως μια βάση για την πιστοποίηση. Αντ' αυτού, εννοείται ως ένα ολοκληρωμένο καθοδηγητικό έγγραφο για δημόσιους και για ιδιωτικούς οργανισμούς όλων των μεγεθών που επιθυμούν να γίνουν πιο αποτελεσματικοί στην εκπλήρωση της κοινωνικής τους ευθύνης. Σύμφωνα με το πρότυπο ISO 26000, τα επτά βασικά θέματα της ΕΚΕ είναι η οργανωτική διακυβέρνηση, τα ανθρώπινα δικαιώματα, τα εργασιακά ζητήματα, το περιβάλλον, οι δίκαιες πρακτικές λειτουργίας, τα προβλήματα των καταναλωτών και

---

<sup>11</sup> Δ.Κ. Αγγελίδης – Μ.Κ. Κιρκινέζου «ISO 9000 στις τεχνικές εταιρείες» University Studio press Θεσσαλονίκη 2001.

<sup>12</sup> <http://www.iso.org>



η συμμετοχή και ανάπτυξη της κοινότητας. (ISO 26000:2010 Οδηγίες σχετικά με την κοινωνική ευθύνη) Δεν υπάρχει ένα γενικά αποδεκτό σύστημα μέτρησης για τις επιδόσεις της ΕΚΕ. Επί του παρόντος, η Global Reporting Initiative or GRI είναι η κορυφαία εταιρεία του κλάδου στην παροχή μιας σειράς εθελοντικών αρχές για τις επιχειρήσεις στον τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Hopkins, 2004).

Η ΕΚΕ πηγαίνει πέρα από την υποχρεωτική εφαρμογή κανόνων και κανονισμών του Διεθνούς Ναυτιλιακού Οργανισμού (IMO), με την υιοθέτηση εθελοντικών δράσεων και με την εξάσκηση της αυτορρύθμισης. Η ΕΚΕ μπορεί έτσι να θεωρηθεί ως μια μορφή εταιρικής αυτορρύθμισης που έχει ενσωματωθεί σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο. Η έννοια της ΕΚΕ συνεπάγεται ότι η εταιρεία λειτουργεί ως ένας μηχανισμός που ελέγχει τον ίδιο του τον εαυτό και εξασφαλίζει ότι οι δραστηριότητές του συμμορφώνονται με τους νόμους, τα ηθικά πρότυπα και τους διεθνείς κανονισμούς. (Hart, 2010). Οι εταιρείες μπορούν να επωφεληθούν από το να είναι κοινωνικά υπεύθυνες σε εθελοντική βάση.

Σε αυτό το πλαίσιο, οι προσεγγίσεις που οι ναυτιλιακές εταιρείες έχουν εφαρμόσει σε σχέση με την κοινωνική τους ευθύνη ποικίλουν. Ο ορισμός της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης δείχνει ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να παρακολουθούν και να αξιολογούν συστηματικά τις επιπτώσεις τους σε όλους τους εμπλεκόμενους φορείς και στην ευρύτερη κοινωνία, ώστε να θεωρούνται ως κοινωνικά υπεύθυνοι φορείς. Μπορούμε να διακρίνουμε τρεις προσεγγίσεις για αυτό το θέμα. Η πρώτη θα μπορούσε να χαρακτηριζόταν ως εχθρική προς την έννοια της ΕΚΕ, η δεύτερη ως ουδέτερη, ενώ η τρίτη ως υποστηρικτική.

Η πρώτη προσέγγιση υλοποιείται από μια μικρή ομάδα υποβαθμισμένων εταιρειών. Για αυτές η ανταγωνιστικότητα αποτελεί στόχο πρωταρχικής σημασίας, ακόμη και εάν η υλοποίησή της σημαίνει τη μείωση της ασφάλειας και των προτύπων ποιότητας. Μια μελέτη του OECD<sup>13</sup> έδειξε ότι αυτού του είδους οι εταιρείες αντιμετωπίζουν ένα πλεονέκτημα κόστους από 13 τοις εκατό έως 15 τοις εκατό σε σύγκριση με τον ποιοτικό ανταγωνιστή που εφαρμόζει το κανονικό επίπεδο λειτουργίας (OECD, 1996). Αυτή η ομάδα των επιχειρήσεων με την εφαρμογή αυτής

---

<sup>13</sup> <http://www.oecd.org/>

της προσέγγισης παράγει εξωτερικότητες που καταστρέφουν τη δημόσια εικόνα του συνόλου της βιομηχανίας.

Η δεύτερη προσέγγιση υλοποιείται από την πλειοψηφία των εταιρειών και μπορούν να περιγραφούν ως εταιρείες που απλά παραμένουν εντός των κανόνων του παιχνιδιού, όπως είναι και ο ορισμός της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που προβλέπεται από τον καθηγητή Friedman. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η ευθύνη των εταιρειών είναι να συμμορφώνονται με τους κανόνες ενώ ακολουθούν τους βασικούς τους στόχους, που είναι να δημιουργήσουν κέρδη στους μετόχους τους. Οι εταιρείες εφαρμόζουν ένα πρότυπο επίπεδο λειτουργίας και συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις των κανονισμών και συμβάσεων, που αποτελούν το κανονιστικό πλαίσιο της παγκόσμιας ναυτιλίας, χωρίς να έχει σημασία ποιο είναι το κόστος για τη συμμόρφωση. Επιπλέον, εφαρμόζουν στη λειτουργία τους δίκαιες και κοινά αποδεκτές εμπορικές πρακτικές. Αυτό σημαίνει ότι διαχειρίζονται τις δραστηριότητές τους με τρόπο που ούτε παράγουν εξωτερικότητες κατά πρόθεση ούτε επηρεάζουν τη δημόσια εικόνα του κλάδου.

Τέλος, η τρίτη προσέγγιση υλοποιείται από μια ομάδα εταιρειών που κινούνται πέρα από τη συμμόρφωση με τους κανόνες, σύμφωνα με μη υποχρεωτικά πρότυπα ή ακόμη δημιουργούν τα δικά τους πρότυπα σχετικά με τη λειτουργία τους. (Fafaliou et al 2006).

Στη ναυτιλιακή βιομηχανία δημιουργείται η ανάγκη για πιο εξελιγμένες ρυθμιστικές αρχές και κανονισμούς. Η αύξηση του αριθμού και του μεγέθους των αρνητικών γεγονότων στην εφαρμογή της ναυτιλίας, δηλαδή περιστατικά ρύπανσης, ατυχήματα, διακρίσεις στην εργασία, η έλλειψη διαφάνειας και πληροφόρησης κλπ., οδηγούν σε μια ανάγκη για πιο εξελιγμένες ρυθμιστικές αρχές και κανονισμούς.

Ωστόσο, η χάραξη και η εφαρμογή των πολιτικών της ΕΚΕ σε επίπεδο εταιρείας, δεν είναι πανάκεια για όλες τις αρνητικές επιχειρηματικές πρακτικές, ούτε είναι ο «δρόμος του Βασιλιά» για τις επιχειρήσεις και για την ευρύτερη ευημερία της κοινωνίας. Η ΕΚΕ μπορεί να είναι ένα βήμα προς τα εμπρός για την καλύτερη κατανόηση της κοινωνικής αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ των επιχειρήσεων και της κοινωνίας εν γένει και ένας εναλλακτικός τρόπος συμπεριφοράς

των επιχειρήσεων από τις οποίες τόσο οι επιχειρήσεις όσο και τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να επωφεληθούν αμοιβαία υπό ορισμένες περιστάσεις.

Είναι γνωστό ότι η ναυτιλιακή βιομηχανία είναι ένας τομέας όπου μεγάλες διαρθρωτικές αλλαγές έχουν εξελιχθεί κατά την τελευταία δεκαετία. Το επιχειρηματικό περιβάλλον για τις ναυτιλιακές εταιρείες έχει αλλάξει σημαντικά, μεταξύ άλλων, λόγω της αύξησης της ευαισθητοποίησης και την πίεση των διαφόρων φορέων (ομάδες συμφερόντων) για την ποιότητα των υπηρεσιών που προκύπτουν από ασφαλείς λειτουργίες. Η δεκαετία του '90 ήταν η δεκαετία της θέσπισης κανονισμών για τη ναυτιλία κυρίως ως προς την ασφάλεια και τη ρύπανση, για παράδειγμα. SOLAS, MARPOL, COLREG αποτελούν βασικούς κανονισμούς με στόχο την αύξηση της κοινωνικά υπεύθυνης συμπεριφοράς των επιχειρήσεων. Επίσης, σε ευρωπαϊκό επίπεδο, πολλή πίεση έχει τεθεί για ζητήματα ασφάλειας και ρύπανσης, όπως οι εκπομπές των πλοίων. Το OPA' 90, ο Κώδικας ISM, και το StWC είναι μόνο μερικά παραδείγματα των νέων υποχρεωτικών κανονισμών που έχουν επιβληθεί κατά τη διάρκεια αυτών των ετών. Ωστόσο, τα προβλήματα παραμένουν.

Γιατί συμβαίνει αυτό; Η θετική επίδραση των πρωτοβουλιών αυτών είναι αδιαμφισβήτητη, ωστόσο ένας λόγος μη επάρκειας των νέων κανονισμών είναι ότι η νομοθεσία και οι κανονισμοί καλύπτουν μόνο μερικές από τις επιχειρηματικές διαδικασίες. Ένας δεύτερος λόγος είναι ότι κατά πάσα πιθανότητα οι νόμοι προέρχονται από τις αξίες διαφόρων κυβερνήσεων στα γραφεία και από τις αξίες διαφόρων ομάδων τις οποίες συμβουλεύουν οι κυβερνήσεις. Ένας τρίτος λόγος είναι το γεγονός ότι η κάλυψη όλων των πτυχών της συμπεριφοράς των επιχειρήσεων με κανονισμούς είναι δαπανηρή.

Μια απάντηση στα παραπάνω προβλήματα είναι η ΕΚΕ. Με την όλο και μεγαλύτερη επίγνωση των ωφελειών της ΕΚΕ, σε γενικές γραμμές η συμπεριφορά των επιχειρήσεων μπορεί να ανταποκριθεί περισσότερο στις προσδοκίες των διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών, εκτός από αυτές των μετόχων.

## 2.4 ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη και να βρίσκει ισορροπία μεταξύ των οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών παραγόντων. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί, ότι οι παράγοντες αυτοί δεν αντικαθιστούν τα οικονομικά αποτελέσματα ως δείκτη της αποδοτικότητας της εταιρείας αλλά αποτελούν ένα συμπληρωματικό παράγοντα. (Vilsted, 2004).

### Η Οικονομική Διάσταση της ΕΚΕ

Μια σύγκρουση φαίνεται συχνά να υπάρχει μεταξύ της ΕΚΕ και των επιχειρήσεων, δεδομένου ότι ο στόχος των εταιρειών γενικά είναι η απόκτηση κέρδους, παρά η επιδίωξη κοινού συμφέροντος. Ωστόσο, οι εταιρείες είναι μέρος της κοινωνίας και δεν μπορούν να λειτουργούν σε πλήρη διαφωνία με τις ευρέως υποστηριζόμενες αξίες. Οι εταιρείες πρέπει να εξασφαλίσουν βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη και να λαμβάνουν υπόψη τις οικονομικές επιδράσεις που έχουν για τους ενδιαφερόμενους (Σόρσα, 2010). Η σχέση μεταξύ της ΕΚΕ και της οικονομικής επίδοσης είναι περίπλοκη. Μπορεί να ειπωθεί ότι η υπεύθυνη δράση μπορεί να παράγει κόστος, αλλά λόγω αυτής της δράσης μπορεί να εξοικονομηθεί κόστος υπό τη μορφή της μάθησης και να επιτευχθεί αύξηση της αποτελεσματικότητας. Υπεύθυνες δράσεις μπορούν να παράγουν επίσης συγκεκριμένες βελτιώσεις που αποτιμώνται από τους ενδιαφερόμενους και μπορεί να οδηγήσουν τόσο σε εξοικονόμηση κόστους όσο και σε αύξηση των εσόδων της εταιρείας (Σόρσα, 2010).

Ο οικονομικός παράγοντας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης σε μια εταιρεία μπορεί να αλλάξει ανάλογα με τις επικρατούσες οικονομικές συνθήκες. Οι οικονομικές συμπεριφορές των επιχειρήσεων είναι πολύ διαφορετικές για παράδειγμα μετά από μια οικονομική δυσπραγία σε σχέση με τη διάρκεια μιας περιόδου ισχυρής οικονομικής ανάπτυξης. Οι εταιρείες τείνουν να συμμετάσχουν στην ΕΚΕ, όταν μπορούν να το αντέξουν οικονομικά και δεν υπάρχουν άλλοι παράγοντες άσκησης πίεσης που να τις απασχολούν οικονομικά. Ωστόσο, στις μέρες μας η διαδικασία

λήψης αποφάσεων δεν βασίζεται αποκλειστικά σε οικονομικά κριτήρια. Μακροπρόθεσμη επιτυχία μπορεί να επιτευχθεί όταν οι παροχές των ενδιαφερομένων μερών και των οικονομικών προοπτικών της εταιρείας είναι σε ισορροπία (Kujala, 2009). Στο πλαίσιο της ΕΚΕ, ο οικονομικός παράγοντας δεν λαμβάνει υπόψη μόνο τα οικονομικά οφέλη, αλλά και τα περιβαλλοντικά και κοινωνικά οφέλη που επιτυγχάνει μια εταιρεία, ενεργώντας υπεύθυνα (Elkington, 1994). Μια εταιρεία μπορεί ταυτόχρονα να επικεντρωθεί στην μεγιστοποίηση κερδών και στο να λάβει υπόψη της τις κοινωνικές απαιτήσεις (quazi & O'Brien, 2000). Η ΕΚΕ θεωρείται ως μια αναγκαία επιχειρηματική πρακτική για τη διατήρηση και ανάπτυξη της επιχείρησης. Ένα από τα βασικά οφέλη της συμμετοχής σε δράσεις ΕΚΕ είναι η ικανότητα να δημιουργεί σημαντική εξοικονόμηση κόστους μέσω της διαδικασίας λήψης αποφάσεων που γίνεται προληπτικά, με στόχο την αποφυγή αρνητικών κοινωνικών επιπτώσεων.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να επηρεάσει τις οικονομικές λειτουργίες μιας επιχείρησης αυξάνοντας τη φήμη και το brand της. Η ΕΚΕ αυξάνει την ελκυστικότητα της εταιρείας ως εργοδότη και ενισχύει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων. Η ΕΚΕ αυξάνει επίσης την δυνατότητα διαχείρισης κινδύνου της εταιρείας (Elkington, 1994). Όσοι δραστηριοποιούνται στο ναυτιλιακό τομέα δεν διαφέρουν από τους ιδιοκτήτες ενός brand σε οποιονδήποτε άλλο βιομηχανικό κλάδο. Πρέπει επίσης να προστατεύουν την εικόνα του brand τους, αποδεικνύοντας στους μετόχους τους ότι τα πλοία τους είναι ασφαλή και οι υπηρεσίες τους περιβαλλοντικά ορθές. Ακόμα κι αν οι ναυτιλιακές εταιρείες που δεν αντιμετωπίζουν κατ' ανάγκη αυτού του είδους την δημοσιότητα πολλοί από τους πελάτες τους θα ασκήσουν πίεση. Σε αυτή την περίπτωση μπορεί οι πελάτες να επιδιώξουν να διασφαλίσουν τη φήμη τους, επιλέγοντας φορτωτές που αποδεδειγμένα ασχολούνται με την ΕΚΕ (Neef, 2012).

Οι ναυτιλιακές εταιρείες συχνά ανησυχούν για τα κόστη συμμετοχής στην ΕΚΕ, τα οποία είναι συνυφασμένα με χρηματικά κόστη και κόστη χρόνου. Ορισμένες ναυτιλιακές εταιρείες φαίνεται να πιστεύουν ότι παίρνει πάρα πολύ χρόνο για να πραγματοποιήσουν διαδικασίες της ΕΚΕ και ότι υπάρχουν επιπλέον κόστη που συνδέονται με αυτό. Αυτά τα κόστη της ΕΚΕ μπορεί να περιλαμβάνουν την έρευνα, τη συμμετοχή, τη συλλογή δεδομένων, την ανάλυση κόστους-ωφέλειας, τους

εξωτερικούς συμβούλους, το χρόνο του προσωπικού, τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών, τη σύνταξη εκθέσεων και την επικοινωνία, την εσωτερική διαχείριση και τον εσωτερικό και εξωτερικό έλεγχο. Ωστόσο, γενικά οι δαπάνες αυτές θεωρούνται ελάχιστες και δικαιολογούνται από τις ναυτιλιακές εταιρείες (Grewal & Darlow, 2007).

Η κοινωνική ευθύνη μπορεί να θεωρηθεί ως μακροπρόθεσμη μεγιστοποίηση του κέρδους (Carroll, 1999). Οι ναυτιλιακές εταιρείες θα πρέπει να επικεντρωθεί στην απόκτηση μακροπρόθεσμων κερδών παρά στη γρήγορη και βραχυπρόθεσμη μεγιστοποίηση του κέρδους, το οποίο είναι συχνά εύκολο να επιτευχθεί με την παραβίαση των προτύπων και κανονισμών. Αυτά τα μακροπρόθεσμα κέρδη δε θα πρέπει να είναι μόνο χρηματικά κέρδη, αλλά και κοινωνικά και περιβαλλοντικά οφέλη, τα οποία είναι συχνά δύσκολο να μετρηθούν και μπορούμε να τα δούμε μετά από κάποιο χρονικό διάστημα.

#### Η Κοινωνική Διάσταση της ΕΚΕ

Η κοινωνική διάσταση της ΕΚΕ, αναφέρεται σε εκείνες τις ενέργειες που λαμβάνονται από μια εταιρεία, με στόχο να δημιουργήσουν επιχειρηματικές πρακτικές που είναι δίκαιες και επωφελείς για το εργατικό δυναμικό, την κοινότητα και την περιοχή όπου δραστηριοποιείται η εταιρεία. Μια εταιρεία που δρα κοινωνικά υπεύθυνα λαμβάνει υπόψη την ευημερία του εργατικού δυναμικού, την εταιρεία και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη της εταιρείας. Μια εταιρεία που συμμορφώνεται με την ΕΚΕ έχει ως στόχο να δημιουργήσει οφέλη για τις ομάδες συμφερόντων της χωρίς να τις εκμεταλλεύεται ή να τις θέτει σε κίνδυνο (Elkington, 1994; Carroll, 1999).

Μια εταιρεία που συμμετέχει στην ΕΚΕ δεν λαμβάνει μέρος στην παιδική εργασία ή την καταναγκαστική εργασία και προσπαθεί να διερευνήσει το ιστορικό των προμηθευτών και υπεργολάβων, έτσι ώστε να μην εμπλέκονται και αυτοί σε τέτοια δραστηριότητα. Σε γενικές γραμμές, όταν μια εταιρεία που ακολουθεί την ΕΚΕ, επιλέγει τους υπεργολάβους της, θα πρέπει να έχει προ- καθορίσει και θέσει κριτήρια που να συμπεριλαμβάνουν την απαίτηση για υπεύθυνη συμπεριφορά και διαφάνεια.



Αυτό σε αντάλλαγμα μπορεί να αυξήσει την αποτελεσματικότητα της επιχειρηματικής σχέσης. Ο στόχος της εταιρίας που συμμορφώνεται με την ΕΚΕ είναι να καταβάλει μια δίκαιη αμοιβή στους εργαζόμενους της, να τους παρέχει ένα ασφαλές περιβάλλον εργασίας και οι ώρες εργασίας να πληρούν τις νομικές προδιαγραφές. Μια εταιρεία που ασχολείται με την ΕΚΕ προσπαθεί να ενισχύσει και υποστηρίξει την ανάπτυξη της κοινότητάς της, συμβάλλοντας, για παράδειγμα, στην υγειονομική περίθαλψη και την εκπαίδευση. Ένας σημαντικός παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη στην κοινωνική πτυχή της ΕΚΕ είναι η παγκοσμιοποίηση. Οι κανόνες δεοντολογίας επιχειρηματικής συμπεριφοράς ποικίλλουν σε διαφορετικές χώρες που διέπονται από διαφορετικούς κανόνες και κανονισμούς. Οι εταιρείες που συμμετέχουν στην ΕΚΕ επιστρέφουν συχνά ένα μέρος των κερδών που έχουν αποκομίσει στους παραγωγούς της πρώτης ύλης, για παράδειγμα, στην γεωργία στους αγρότες, οι οποίοι συνήθως λειτουργούν σε αναπτυσσόμενες χώρες. Μια εταιρεία που συμμετέχει στην ΕΚΕ προσφέρει μια δίκαιη τιμή για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους στους παραγωγούς της πρώτης ύλης και σε άλλους προμηθευτές.

Η κοινωνική ευθύνη είναι στενά συνδεδεμένη με την ευημερία και τη μάθηση. Οι κύριες πτυχές της κοινωνικής ευθύνης είναι η ευημερία και οι δεξιότητες των εργαζομένων, τα ανθρώπινα δικαιώματα, η ευθύνη για τα προϊόντα και ο καταναλωτισμός (Sorsa, 2010). Εθελοντικές πρωτοβουλίες στις συνθήκες του χώρου εργασίας βοηθούν στην άμυνα κατά των πιθανών μοϊκοτάζ των καταναλωτών, καθώς και των επίσημων κατηγοριών για παράνομες επιχειρηματικές πρακτικές. Οι πρωτοβουλίες αυτές μπορούν επίσης να αποτρέψουν την ανάγκη για κυβερνητικές ρυθμίσεις-κανονισμούς, αποδεικνύοντας ότι η πρακτική του κλάδου ικανοποιεί το δημόσιο συμφέρον (Urminský, 2001).

Βραχυπρόθεσμα, η επάνδρωση των πλοίων με ναυτικούς χαμηλού κόστους έχει αποδείξει ότι οδηγεί σε μείωση κόστους και ανταγωνιστικότητας. Ωστόσο, μια τέτοια πρακτική μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την ανταγωνιστικότητα των ναυτιλιακών επιχειρήσεων σε μακροπρόθεσμη βάση. Για παράδειγμα, η κακή τήρηση των κανονισμών από πληρώματα αναπτυσσόμενων χωρών με χαμηλό κόστος μπορεί να βλάψει τη φήμη του φορτωτή και θα μπορούσε τελικά να οδηγήσει σε υψηλότερο κόστος υπό τη μορφή ασφαλιστρών, τραπεζικών δανείων, κυρώσεις του πληρώματος και πρόστιμα για την εταιρεία (Progoulaki & Theotokas, 2009; Neef 2012).

Ο στόχος μιας κοινωνικά υπεύθυνης ναυτιλιακής εταιρείας θα πρέπει να είναι η επίτευξη του καλύτερου διαθέσιμου προσωπικού επί του σκάφους, η επιλογή ποιοτικής σημαίας, η έμφαση στη σωστή πρόσληψη, η επένδυση στην εκπαίδευση του προσωπικού και η παροχή καλών όρων και συνθηκών εργασίας στο προσωπικό. Επιπλέον, η εταιρεία θα πρέπει να επικοινωνεί ανοιχτά με τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη (Vilsted, 2004). Μια ναυτιλιακή εταιρεία μπορεί να παρέχει ασφαλείς και αποτελεσματικές υπηρεσίες καθώς και να προστατεύει το θαλάσσιο περιβάλλον, όταν διαθέτει ένα εξειδικευμένο, ικανοποιημένο και έμπειρο προσωπικό επί του σκάφους. Το καθήκον μιας ναυτιλιακής εταιρείας που δραστηριοποιείται στον τομέα της ΕΚΕ είναι η δημιουργία μιας κοινωνικά υπεύθυνης κουλτούρας μεταξύ του προσωπικού της (Progoulaki & Roe, 2011). Ένα αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό θεωρείται ως προϋπόθεση για την εμπορική επιτυχία μιας εταιρείας. Οι υπεύθυνες πολιτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων μπορούν να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονεκτήματα στην πρόσληψη και τη διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων σε έναν κλάδο που αντιμετωπίζει δυσκολίες έλλειψης εργατικού δυναμικού (2012 Pawlik et al). Εταιρείες που δίνουν έμφαση στην ΕΚΕ τείνουν επίσης να έχουν πιο πιστούς και αφοσιωμένους εργαζόμενους (Lloyd Λίστα του 2010). Επίσης, είναι δυνατόν ένα ικανό, ξεκούραστο και με κίνητρα πλήρωμα να μπορεί να μειώσει το λειτουργικό κόστος της εταιρείας καθώς και τα έξοδα για τη συντήρηση του πλοίου αυξάνοντας την αποδοτικότητα με τις γνώσεις τους και την απόδοσή τους και με τη δέσμευσή τους για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Ένα ικανό πλήρωμα έχει να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην προστασία των επενδύσεων του ιδιοκτήτη, με τη μορφή της λήψης μέτρων για τη φροντίδα των ακριβών πλοίων και του εξοπλισμού (Progoulaki & Theotokas, 2009, Progoulaki & Roe, 2011).

### Η Περιβαλλοντική Διάσταση της ΕΚΕ

Μια κοινωνικά υπεύθυνη εταιρεία προσπαθεί να λειτουργεί με τρόπο που να προκαλεί ελάχιστο κακό στο περιβάλλον και προσπαθεί να μειώσει τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις της όσο το δυνατόν περισσότερο. Η περιβαλλοντική πτυχή στην εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να σημαίνει ότι μια εταιρεία



προσπαθεί να διαχειριστεί την κατανάλωση ενέργειας και των μη ανανεώσιμων πόρων, καθώς και να μειώσει τα απόβλητα που παράγει και να τα διαθέσει με ασφαλή και νόμιμο τρόπο, κάτι που με τη σειρά του μειώνει το οικολογικό της αποτύπωμα. Μια εταιρεία που εφαρμόζει την ΕΚΕ σκέφτεται για ολόκληρο τον κύκλο ζωής των προϊόντων ή των υπηρεσιών της, πράγμα που σημαίνει ότι θα λάβει υπόψη όλες τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις του προϊόντος ή της υπηρεσίας της που μπορεί να προκληθούν σε όλα τα στάδια της παραγωγής του, αρχής γενομένης από την ανάπτυξη και συγκομιδή των πρώτων υλών έως και τη διάθεσή του στον τελικό χρήστη.

Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην ΕΚΕ συχνά διεξάγουν αξιολογήσεις του κύκλου ζωής των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους προκειμένου να καθορίσουν το περιβαλλοντικό κόστος των διαφόρων σταδίων. Επίσης, προσπαθούν να αποφύγουν την εξάντληση των πόρων. Σε μακροπρόθεσμη βάση, το να είναι περιβαλλοντικά βιώσιμες είναι επωφελές για την εταιρεία (Elkington, 1994). Οι περιβαλλοντικές ανησυχίες πρακτικά κυριαρχούν σε πολλές πολιτικές, πρακτικές πτυχές και στην φήμη της ναυτιλίας. Τα ζητήματα αυτά μπορούν να πραγματοποιηθούν σε όλα τα επίπεδα: τοπικό, εθνικό και διεθνές. Η ναυτιλία, μαζί με άλλες θαλάσσιες βιομηχανίες, θεωρούνται συλλογικά υπεύθυνες για την υποβάθμιση του θαλάσσιου περιβάλλοντος. Ως εκ τούτου, ο κίνδυνος να χάσει την «κοινωνική άδεια» λειτουργίας στη θάλασσα έχει αυξηθεί.

Η περιβαλλοντική κοινωνική ευθύνη στη ναυτιλία υπαγορεύεται κυρίως από την ανάγκη συμμόρφωσης με τις υφιστάμενες και επικείμενες ρυθμίσεις, από την επιθυμία να προσδιοριστεί το κέρδος από την ενσωμάτωση των περιβαλλοντικών πτυχών και από την επιθυμία απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τη δημιουργία ενός "πράσινου" προφίλ. Η σημασία της περιβαλλοντικής κοινωνικής ευθύνης στον τομέα της ναυτιλίας δεν πρόκειται να μειωθεί στα επόμενα χρόνια. Οι ναυτιλιακές εταιρείες γνωρίζουν ότι εάν αγνοήσουν τους περιβαλλοντικούς κινδύνους το τίμημα θα είναι υψηλό.

Ορισμένα μέτρα που θα μπορούσαν να ληφθούν υπόψη στον τομέα της ναυτιλίας για τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από τις δραστηριότητές της θα μπορούσε να περιλαμβάνει τη μείωση της ταχύτητας. Αυτό θα ωφελήσει το

περιβάλλον και θα οδηγήσει σε αξιοσημείωτη εξοικονόμηση κόστους (Cariou, 2011). Άλλα μέτρα συνδέονται με τα καύσιμα, όπως τα βιοκαύσιμα και το υγροποιημένο φυσικό αέριο (LNG), καθώς και με τις νέες τεχνολογίες, όπως οι κυψέλες καυσίμου και τα συστήματα ανάκτησης αποβλήτων. Αυτοί οι μελλοντικοί τύποι καυσίμων και οι νέες τεχνολογίες θα μπορούσαν επίσης να οδηγήσουν σε σημαντική εξοικονόμηση κόστους καυσίμων και στη μείωση των εκπομπών.

Πολλές εταιρείες στον τομέα της ναυτιλίας έχουν ως στόχο να κάνουν το προφίλ τους πιο οικολογικό και συμμετέχουν ενεργά σε περιβαλλοντικά βιώσιμες στρατηγικές της ΕΚΕ. Αυτές οι προσπάθειες περιλαμβάνουν πρωτοβουλίες, προτάσεις για νέα σχέδια, εκστρατείες μάρκετινγκ, αλλαγή νοοτροπίας στην προμήθεια, καθώς και τη συμμετοχή σε καινοτόμα προγράμματα και στην έρευνα που στοχεύει στην ανάπτυξη πιο βιώσιμων πρακτικών όπως οι οικολογικότεροι σχεδιασμοί και οι νέοι τύποι καυσίμων. Οι ναυτιλιακές εταιρείες εμπλέκονται επίσης στην έρευνα στους τομείς των νέων καυσίμων και τεχνολογιών, προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων τους και έτσι ώστε να πληρούν τις προδιαγραφές των νέων κανονισμών. Για παράδειγμα, οι νέοι κανονισμοί περιλαμβάνουν τη μείωση των επιπέδων του θείου και των οξειδίων του αζώτου.

## 2.5 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Οι ομάδες συμφερόντων μπορούν να είναι τόσο εσωτερικές (π.χ. εργαζόμενοι) όσο και εξωτερικές σε μια επιχείρηση (π.χ. πελάτες, προμηθευτές, μέτοχοι, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, η τοπική κοινότητα). Η εσωτερική κοινωνική ευθύνη μιας επιχείρησης θεωρείται ως η βάση και το αναπόσπαστο μέρος της εξωτερικής υπεύθυνης δραστηριότητάς της. Οι τομείς στους οποίους η εσωτερική ΕΚΕ υλοποιείται ενσωματώνουν το σεβασμό των δικαιωμάτων των εργαζομένων (π.χ. διασφάλιση της δίκαιης και άμεσης πληρωμής, η υποστήριξη της ισορροπίας του χρόνου που περνούν οι εργαζόμενοι στην εταιρεία και στην οικογένειά τους, ο σεβασμός προς τον ελεύθερο χρόνο τους), την ασφάλεια, ακόμη και τη βελτίωση των συνθηκών υγείας και ασφάλειας, την εκπαίδευση, κλπ. Οι άμεσοι δικαιούχοι της εσωτερικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι το ανθρώπινο δυναμικό των εταιρειών. Η εξωτερική κοινωνική ευθύνη αναφέρεται σε μια συμμετοχή των επιχειρήσεων στη δράση της κοινότητας. Έτσι, ο όρος αναφέρεται σε ενέργειες που λαμβάνονται από τις επιχειρήσεις για να μεγιστοποιήσουν τον αντίκτυπο των δωρεών τους σε πόρους (χρήματα, χρόνο, προϊόντα, υπηρεσίες, διαχείριση της γνώσης ή άλλους πόρους για την κοινότητα στην οποία λειτουργούν)<sup>14</sup>. Επιπλέον, σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, οι επιχειρήσεις οι οποίες συμμετέχουν στις πρωτοβουλίες της ΕΚΕ, μπορούν να αντλούν οφέλη, όπως τα παρακάτω (OECD, 2001b):

- Μείωση των κινδύνων από τις δαπανηρές ποινικές διώξεις, επίλυσης διαφορών και ζημιά στη φήμη
- Βοήθεια για τις επιχειρήσεις να διαχειριστούν τις σχέσεις με τους μετόχους τους και με φορείς των κοινωνιών στις οποίες δραστηριοποιούνται
- Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι πρωτοβουλίες της ΕΚΕ έχουν χρησιμοποιηθεί ως αντανάκλαση της δυναμικής μιας κυβέρνησης για ρύθμιση.
- Όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε δραστηριότητες της ΕΚΕ μπορούν να βελτιώσουν το ηθικό της εταιρείας και αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο σε μια

---

<sup>14</sup> Fafaliou, I. (2001): *“The social and environmental responsibility of SMEs”*

ευρύτερη προσπάθεια να δημιουργηθεί μια «κουλτούρα ακεραιότητας» εντός των εταιρειών.

Σύμφωνα με άλλες πηγές<sup>15</sup>, άλλα παραδείγματα με οφέλη για τις επιχειρήσεις περιλαμβάνουν επίσης:

- Βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης και της φήμης της, βελτίωση της ικανότητας των επιχειρήσεων για την προσέλκυση κεφαλαίων, βελτίωση των εμπορικών εταίρων και βελτίωση των πελατών. Το ίδιο ισχύει και για την ικανότητα των επιχειρήσεων να έχουν πρόσβαση και να δημιουργήσουν επαφές με τους φορείς χάραξης πολιτικής και με άλλους θεσμικούς φορείς.
- Αύξηση πωλήσεων και καλύτερη αξιοπιστία του σήματος (brand) από τους καταναλωτές για τις επιχειρήσεις που θεωρούνται ότι είναι υπεύθυνες με την τοπική κοινωνία και το περιβάλλον.
- Αύξηση των προσπαθειών των επιχειρήσεων που προσπαθούν να βελτιώσουν τα δίκτυα των προμηθευτών ή τη βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων που συχνά οδηγούν σε αύξηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας και μειώνουν την πολυπλοκότητα και το κόστος.
- Η αυξημένη ικανότητα της επιχείρησης να προσελκύει και να διατηρεί τους εργαζομένους (αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μείωση του κύκλου εργασιών και των συναφών εξόδων πρόσληψης και εκπαίδευσης).

Όσον αφορά τα ενδεχόμενα οφέλη από πρωτοβουλίες της ΕΚΕ στην ευρύτερη κοινωνία, αυτά μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- Η μείωση των διαφόρων τύπων των αδυναμιών της αγοράς, και
- Μια πιο επικεντρωμένη συνεργασία από την επιχειρηματική κοινότητα στην αποκατάσταση ευρύτερων ηθικών προβλημάτων στις κοινωνίες μέσα στο περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις (OECD, 2001b).

Η επιπλέον στελέχωση με επιτελείο ΕΚΕ (για την μέτρηση κι επικοινωνία) και οι χορηγίες θεωρητικά είναι το κόστος αλλά με μακροπρόθεσμα οφέλη, καθώς αν

---

<sup>15</sup> “Business for Social Responsibility”: <http://www.bsr.org>.

ασκηθεί προαιρετικά, η κοινωνικά υπεύθυνη εταιρεία αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι ναυλωτών κι επενδυτών, ενισχύοντας παράλληλα τις εργασιακές σχέσεις και διατηρώντας τα αξιολογικά στελέχη, ενώ μειώνει το ενεργειακό της κόστος, χάριν της πολιτικής μείωσης ατμοσφαιρικών ρύπων. Οι εταιρείες πρέπει όμως να δείξουν ότι έχουν ενσωματώσει τις αρχές εταιρικής υπευθυνότητας στην επιχειρηματική τους στρατηγική και να παρουσιάσουν τα στοιχεία τους με τρόπο που να μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους επενδυτές και τους ναυλωτές τους.

Όπως προαναφέραμε, τα οφέλη από τη συμμετοχή στην ΕΚΕ μπορεί να είναι τόσο χρηματικά όσο και μη χρηματικά. Οι εταιρείες μπορούν να συμμετάσχουν στην ΕΚΕ προκειμένου να αποφύγουν την έκθεση σε ανήθικες επιχειρηματικές πρακτικές, την κακή απόδοση ή τις δυνητικές αρνητικές επιπτώσεις στις τοπικές κοινότητες, κλπ. Οι εταιρείες μπορούν επίσης να επιδιώξουν να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πηγαίνοντας πέρα από τους κανονισμούς, με την εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης, με το να ενεργούν προληπτικά ή ενισχύοντας την υπερηφάνεια και την αφοσίωση των εργαζομένων. (Πουλοβασίλης & Μεϊδάνης, 2013). Άλλα, κάπως αρνητικά, κίνητρα για την συμμετοχή στην ΕΚΕ είναι οι πιθανές πιέσεις από τους επενδυτές και τα ήδη υπάρχοντα προβλήματα στον τρόπο λειτουργίας των εταιρειών, όπως είναι τα περιβαλλοντικά προβλήματα ή τα κοινωνικά προβλήματα .

Τα κύρια οφέλη των επιχειρήσεων που συνδέονται με την εφαρμογή της ΕΚΕ μπορούν να προκύψουν από διάφορες θεωρητικές και εμπειρικές μελέτες (eg. Hopkins, 2004; European Multistakeholder Forum on CSR 2004; Grewal & Darlow, 2007, Poulouvassilis & Meidanis, 2013) και μπορούν να συνοψισθούν ως εξής:

- Βελτιώνει την εικόνα, τη φήμη της εταιρείας και την επικοινωνία με τις διάφορες ομάδες ενδιαφέροντος.
- Διαφοροποιεί την εταιρία από τους ανταγωνιστές της.
- Προσελκύει εργαζόμενους υψηλής ποιότητας και ενισχύει την παρακίνηση των εργαζομένων καθώς και τη διατήρησή τους.
- Βοηθά την εταιρεία να προβλέπει το κόστος, τις προσδοκίες των μετόχων, τις απαιτήσεις των πελατών και τη μελλοντική νομοθεσία.

- Επιτρέπει την καλύτερη διαχείριση του κινδύνου.
- Προωθεί την καινοτομία, τη δημιουργικότητα και την αποδοτικότητα.
- Επιτρέπει την εξοικονόμηση κόστους, παραδείγματος χάρη μέσω της οικολογικής αποτελεσματικότητας.
- Οδηγεί στη βιώσιμη επιτυχία της εταιρείας.
- Η εταιρεία μπορεί να διατηρήσει την «κοινωνική άδεια λειτουργίας» της.
- Η αγορά για κοινωνικά υπεύθυνες επενδύσεις αυξάνεται, έτσι ώστε τα έσοδα της εταιρείας να αυξάνονται από τις υψηλότερες πωλήσεις και του μεριδίου αγοράς.
- Η εταιρεία είναι πιο ελκυστική για τους επενδυτές.

Τα οφέλη που προκύπτουν από την ΕΚΕ εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τα μέτρα που έχουν ληφθεί, τα κόστη που είναι συνδεδεμένα με αυτά και το χρονικό διάστημα που εξετάζεται. Τα οφέλη μπορεί να αποκτηθούν σε διάφορους τομείς, όπως το περιβάλλον, το ανθρώπινο δυναμικό, τις πελατειακές σχέσεις, την καινοτομία, τον κίνδυνο και τη διαχείριση της φήμης και τις οικονομικές επιδόσεις. Στον τομέα του περιβάλλοντος, τα μέτρα για τη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας στα πλαίσια εφαρμογής της ΕΚΕ μπορούν να οδηγήσουν σε εξοικονόμηση κόστους. Η αύξηση του κόστους ενέργειας και η τιμολόγηση των εκπομπών αυξάνει τη δυνατότητα εξοικονόμησης κόστους μέσω της ΕΚΕ. Στον τομέα των ανθρώπινων πόρων, η ΕΚΕ μπορεί να μειώσει τον κύκλο εργασιών των εργαζομένων και να βελτιώσει τα κίνητρα των εργαζομένων και την αποτελεσματικότητά τους, με τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος.

Από τη σκοπιά της καινοτομίας, η ΕΚΕ μπορεί να ωφελήσει την εταιρεία με τρεις βασικούς τρόπους: με την καινοτομία που προκύπτει από την επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη, με τον προσδιορισμό των επιχειρηματικών ευκαιριών που βασίζονται σε κοινωνικές προκλήσεις και τη δημιουργία ενός καινοτόμου εργασιακού περιβάλλοντος. Στον τομέα της διαχείρισης των κινδύνων η ΕΚΕ επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προετοιμαστούν για επερχόμενους κανονισμούς και να ενισχύσουν τη φήμη τους (Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2008).

Ωστόσο, εκτός από τα οφέλη υπάρχουν και ορισμένες ανησυχίες σχετικά με την εφαρμογή/υιοθέτηση πρακτικών της ΕΚΕ. Οι βασικές ανησυχίες συμμετοχής στον τομέα της ΕΚΕ συνδέονται με τα οικονομικά κόστη και με το χρόνο που αφιερώνεται. Η διαδικασία αυτή θεωρείται ότι είναι τόσο χρονοβόρα όσο και δαπανηρή, λόγω της χρησιμοποίησης των πόρων από τις βασικές εμπορικές δραστηριότητες. Μια άλλη ανησυχία είναι ο κίνδυνος που ενέχουν με την υποβολή εκθέσεων και την αποκάλυψη πληροφοριών. Εν ολίγοις, μια εταιρεία πρέπει να αποφασίσει πώς να εξισορροπήσει μεταξύ των πολλαπλών κοινωνικών αξιών και πώς να αποφευχθεί η εστίαση στις αρνητικές συνέπειες χωρίς να διακινδυνεύσει την ειλικρίνεια και τη διαφάνεια (Grewal & Darlow, 2007).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΕΡΕΥΝΑ ΜΕ ΤΗ ΜΟΡΦΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

### 3.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ

Οι σύνδεσμοι μεταξύ της απόδοσης της ΕΚΕ και της ανταγωνιστικότητας έχουν μελετηθεί ως επί το πλείστον από οικονομικής άποψης (Commission of the European Communities, 2008). Στον τομέα των θαλάσσιων μεταφορών, οι μελέτες συνήθως αποτελούνται από λογοτεχνικά περιοδικά, συνεντεύξεις και μελέτες περιπτώσεων (case studies) (Vilsted, 2004; Progoulaki & Theotokas, 2010; Progoulaki & Roe, 2011; Pawlik et al. 2012).

Οι Progoulaki και Θεοτοκάς (2010) μελέτησαν τις συνδέσεις της βιώσιμης διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και της ανταγωνιστικότητας. Σύμφωνα με τη συνέντευξη που έγινε σε ελληνικών συμφερόντων ναυτιλιακές εταιρείες, οι ανθρωπίνους πόροι δεν θεωρείται ότι συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητα, ακόμη και αν οι μελέτες δείχνουν διαφορετικά. Σε μια άλλη μελέτη από Progoulaki και Roe (2011), διεξήχθη έρευνα επάνω στο πλοίο μεταξύ των crew managers και των πρακτόρων επάνδρωσης. Στην εν λόγω μελέτη, η ανάγκη για κοινωνική ευθύνη στα πολυπολιτισμικά πληρώματα είχε ήδη ληφθεί υπόψη.

Επιπλέον, έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε ελληνικών συμφερόντων ναυτιλιακή αποκαλύπτει ότι ο αριθμός των ναυτιλιακών εταιρειών που αποφασίζουν να προχωρήσουν πέρα από τη συμμόρφωση με τον κανόνα και να εφαρμόσουν μη υποχρεωτικά εργαλεία αυξάνεται<sup>16</sup>. Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι εταιρείες αυτές είναι κυρίως μεγάλου και μεσαίου μεγέθους. Οι επιχειρήσεις μικρού μεγέθους, είτε λόγω των περιορισμένων τους πόρων είτε εξαιτίας του βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού τους φαίνεται να είναι λιγότερο δραστήριες σε αυτό το θέμα.

---

<sup>16</sup> Galanopoulos, A (2002). “Organizational and managerial implications of quality control in shipping”, Master Thesis,, University of the Aegean.

Προκειμένου να εξεταστεί κατά πόσο ο ναυτιλιακός τομέας, και ιδίως οι θαλάσσιες μεταφορές μικρών αποστάσεων (Short Sea Shipping), έχουν αρχίσει να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στον κοινωνικό ρόλο που μπορούν να διαδραματίσουν ως υπεύθυνοι εταιρικοί φορείς, διεξήχθη μια έρευνα<sup>17</sup> μεταξύ των ελληνικής ιδιοκτησίας εταιρειών θαλάσσιων μεταφορών μικρών αποστάσεων (SSSC). Η ναυτιλία μικρών αποστάσεων είναι ένας κλάδος της ελληνικής ναυτιλίας που περιλαμβάνει πλοία όλων των τύπων (π.χ. cargoships, bulk carriers, tankers, reefers containers, Ro-Ros κλπ) και εταιρείες των οποίων το προφίλ των πελατών είναι πιο διαφοροποιημένο σε σχέση με εκείνο των εταιρειών χύδην φορτίου για παράδειγμα που πωλούν τις υπηρεσίες τους μόνο ως business to business πρακτική.

Όσον αφορά την επιλογή των ελληνικών θαλάσσιων μεταφορών μικρών αποστάσεων αυτό οφείλεται στους εξής λόγους:

- i) Είναι ευρέως αποδεκτό ότι η θέση επηρεάζει την απόδοση της επιχείρησης, ιδίως σε θαλάσσιες μεταφορές μικρών αποστάσεων, όπου η σταθερή και βιώσιμη σχέση έχουν μεγάλη σημασία (δηλ. κρίσιμα στοιχεία της ΕΚΕ). Η εμπιστοσύνη είναι πολύ ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα αυτών των επιχειρήσεων. Η περιοχή της Μεσογείου είναι ο τόπος όπου ενεργοποιούνται αυτοί οι πάροχοι. Αυτό το θαλάσσιο περιβάλλον είναι πολύ εύθραυστο και η σημασία του για την Ευρώπη είναι προφανής. Επίσης, η ενίσχυση των θαλάσσιων μεταφορών μικρών αποστάσεων είναι μια άλλη ευρωπαϊκή ισχυρή προτεραιότητα για υποκατάσταση των οδικών μεταφορών.
- ii) Η κακή εικόνα της ναυτιλίας μικρών αποστάσεων έχει αναγνωριστεί από διάφορες μελέτες ως η κύρια αδυναμία για αυτό τον υποτομέα της ναυτιλιακής βιομηχανίας (Paixao, Marlow, 2002). Η ΕΚΕ μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μοχλός για την αλλαγή διαχείρισης αυτής της κακής εικόνας.

---

<sup>17</sup> Fafaliou, I., Lekakou, M., Theotokas, I., 2005, Is the European Shipping Industry aware of Corporate Social Responsibility? The case of the Greek-Owned Short Sea Shipping Companies, Marine Policy Vol. 30, 412-419

Ωστόσο, η πλειοψηφία των ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών έχει ορισμένους περιορισμούς όσον αφορά την αποκάλυψη των επιχειρηματικών τους πρακτικών. Αυτό οφείλεται στην επιχειρηματική φιλοσοφία, όπως αυτή διαμορφώνεται από την κυρίαρχη οργανωτική κουλτούρα σε επίπεδο επιχείρησης<sup>18</sup>. Για να ξεπεραστεί αυτός ο περιορισμός, η μεθοδολογία βασίστηκε στη χρήση των συνεντεύξεων. Οι συνεντεύξεις παρέχουν ευελιξία στον ερευνητή σχετικά με διαχείριση του χρόνου και προσφέρουν την ευκαιρία να συζητήσουν περαιτέρω τα θέματα που έχουν ιδιαίτερη σημασία με τον ερωτώμενο (Jobber, 1991).

Ο αριθμός των εταιρειών, οι οποίες μπορούν να ταξινομηθούν στη Μεσόγειο είναι 65. Ωστόσο, δεδομένου ότι η πλειοψηφία τους έχει ένα μόνο πλοίο με παλαιά πλοία περιορισμένης χωρητικότητας (κάτω των 1000 κόρων ολικής χωρητικότητας), δεν συμπεριλήφθηκαν όλοι τους στην έρευνα, λόγω των παραπάνω δομικών χαρακτηριστικών. Έτσι, ο πληθυσμός της έρευνας αποτελείται από όλες τις εταιρείες που λειτουργούν περισσότερα από δύο πλοία. Από το σύνολο των 25 εταιρειών που είναι μέλη του πληθυσμού της έρευνας απάντησε το 40 τοις εκατό.

Το πλαίσιο των συνεντεύξεων εστιάστηκε κυρίως στις ακόλουθες ομάδες ερωτημάτων:

- Πώς η διοίκηση και οι μέτοχοι αντιλαμβάνονται την έννοια της ΕΚΕ;
- Πώς διαχειρίζονται την ΕΚΕ στην πράξη;
- Ποια είναι τα κίνητρα των διευθυντών για την έναρξη κοινωνικά υπεύθυνων δραστηριοτήτων;
- Πώς αξιολογούν οι διευθυντές τις δραστηριότητές τους για την ΕΚΕ;
- Πώς αντιλαμβάνονται τον υποστηρικτικό ρόλο των εθνικών αρχών για τις δραστηριότητες της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης της εταιρίας τους;
- Ποια είναι τα σχέδια της εταιρείας τους όσον αφορά τις μελλοντικές εσωτερικές ή εξωτερικές κοινωνικές δραστηριότητες;

---

<sup>18</sup> Θεοτοκάς Ι. (1997), «Ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις του Πειραιά, 1975-1981

Ένα βασικό εύρημα της έρευνας ήταν ότι οι ερωτηθέντες γνώριζαν την έννοια της ΕΚΕ. Η γνώση είχε αποκτηθεί μέσω διαφόρων διαύλων πληροφόρησης. Οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες ενημερώθηκαν είτε από τον Τύπο είτε από προσωπικές τους γνωριμίες. Αυτό είναι μια ένδειξη της κακής διάδοσης της έννοιας της ΕΚΕ στο ναυτιλιακό τομέα στο σύνολό του.

Όσον αφορά τον τρόπο που αυτού του είδους οι εταιρείες αντιλαμβάνονται την έννοια της ΕΚΕ, παρατηρήθηκε ότι η πλειοψηφία από αυτούς θεωρούν την ΕΚΕ ως εσωτερική υπόθεση μιας εταιρείας. Οι λόγοι για τους οποίους μια εταιρεία δεν έχει εμπλακεί σε δραστηριότητες της ΕΚΕ είναι η έλλειψη δημόσιας υποστήριξης, η έλλειψη ενημέρωσης, ή έλλειψη γνώσης για τον αντίκτυπο της ΕΚΕ για τις επιχειρήσεις. Στις περισσότερες εταιρείες δεν υπήρχε εξειδικευμένο προσωπικό. Ο ιδιοκτήτης / διευθυντής ήταν ο μόνος υπεύθυνος για τις δραστηριότητες αυτές και αυτό είναι μια πρόσθετη απόδειξη της διοικητικής φιλοσοφίας και της οργανωτικής κουλτούρας που επικρατεί και επηρεάζει την εφαρμογή της ΕΚΕ.

Σε γενικές γραμμές, τα ευρήματα είναι συνεπή με το γενικό οργανωτικό προφίλ της ελληνικής ναυτιλίας μικρών αποστάσεων, στις οποίες η προσωπικότητα/προφίλ του ιδιοκτήτη/διαχειριστή διέπει και τη λειτουργία και τις επιδόσεις. Σε αυτές τις επιχειρήσεις, ο ιδιοκτήτης παίρνει τόσο στρατηγικές όσο και επιχειρησιακές αποφάσεις (Θεοτοκάς, 1997).

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι στο επίκεντρο του διαλόγου που διεξάγεται είτε από τους φορείς χάραξης πολιτικής ή από πανεπιστημιακούς. Τα προβλήματα ορισμού, σε συνδυασμό με τα περιορισμένα εμπειρικά δεδομένα σχετικά με τα οφέλη της ΕΚΕ που δημιουργούν για τις επιχειρήσεις, είναι θέματα που πρέπει να διερευνηθούν περαιτέρω. Αυτό ισχύει επίσης και για τις ναυτιλιακές εταιρείες. Ενώ η πλειοψηφία τους απλά τηρεί τις κανονιστικές ρυθμίσεις, μόνο ένα μικρό ποσοστό υιοθετεί πρωτοβουλίες της ΕΚΕ.

Από τα ευρήματα της έρευνας προέκυψε ότι η ΕΚΕ είναι περιορισμένη σε ένα μικρό αριθμό μικρών παρόχων θαλάσσιων μεταφορών μικρών αποστάσεων, οι οποίες είτε είναι θυγατρικές διεθνών ομίλων ή ελέγχονται από τους επιχειρηματίες που έχουν προσωπική γνώση και έχουν δεσμευτεί για την ΕΚΕ. Η πλειονότητα των θαλάσσιων μεταφορών μικρών αποστάσεων ελληνικών συμφερόντων δεν έχει καμία συμμετοχή

σε τέτοιες δραστηριότητες. Αυτό οφείλεται κυρίως στην ελληνική επιχειρηματική κουλτούρα, στην έλλειψη πληροφόρησης και στη χαμηλή συνεισφορά της ΕΚΕ στις επιδόσεις των επιχειρήσεων.

Ωστόσο, η ελληνική ναυτιλία μικρών αποστάσεων είναι ανοιχτή σε νέες ιδέες και το γεγονός αυτό μας κάνει αισιόδοξους για το μέλλον της ΕΚΕ. Για το σκοπό αυτό, οι δημόσιες και οι ευρωπαϊκές αρχές έχουν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο, ενθαρρύνοντας και υποστηρίζοντας την κοινωνική και περιβαλλοντική συμμετοχή των μικρών ναυτιλιακών εταιρειών.

### 3.2 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Η παρούσα μελέτη διεξήχθη κατά την περίοδο Φεβρουάριος – Μάρτιος 2014 με τη μορφή ερωτηματολογίου. Ο πληθυσμός προέρχεται από ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες ανεξαρτήτως μεγέθους και τομέα δραστηριοποίησης, ενώ το μέγεθος του δείγματος είναι 6. Περιλαμβάνει ερωτήσεις κλειστού και ανοιχτού τύπου και χωρίζεται σε τέσσερις ενότητες. Η πρώτη σειρά ερωτήσεων περιλαμβάνει γενικές ερωτήσεις που αφορούν στους ερωτηθέντες και στις εταιρείες στις οποίες απασχολούνται. Στο δεύτερο μέρος, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αναφέρουν πως αντιλαμβάνονται την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης καθώς και τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία τους διαχειρίζεται την ΕΚΕ στην πράξη. Το τρίτο μέρος χωρίζεται σε δύο ενότητες, σε ερωτήσεις για τις εταιρείες που εφαρμόζουν την ΕΚΕ και σε ερωτήσεις για τις εταιρείες που δεν εφαρμόζουν την ΕΚΕ. Το τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά στα κίνητρα των εταιρειών για την έναρξη κοινωνικά υπεύθυνων δραστηριοτήτων (βλ. Παράρτημα- Ερωτηματολόγιο).

## **Cardiff Marine Inc.**

Η Cardiff Marine Inc. ιδρύθηκε το 1986. Πρόκειται για μια εταιρεία χύδην ξηρού φορτίου με μέγεθος μεγαλύτερο από 20 πλοία που δραστηριοποιείται σε ολόκληρο τον κόσμο. Σήμερα διαχειρίζεται ένα στόλο άνω των 6 εκατ. Το 1997 μετακόμισε από τον Πειραιά και ως σήμερα τα γραφεία βρίσκονται στο Μαρούσι. Η Cardiff Marine Inc είναι μια εταιρεία που εφαρμόζει μέτρα ΕΚΕ στις δραστηριότητές της και ενδιαφέρεται έντονα για την εφαρμογή τους. Άρχισε να συμμετέχει στην ΕΚΕ τη δεκαετία 1990-2000. Από τότε, η ενασχόληση με την ΕΚΕ έχει γίνει πιο έντονη.

Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από Προϊστάμενο του Τμήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης που διαχειρίζεται θέματα της ΕΚΕ στην εταιρεία. Τα θέματα που θεωρούνται ότι αποτελούν μέρος της ΕΚΕ είναι η προστασία του περιβάλλοντος, η αειφόρος ανάπτυξη, η υγεία, τα κοινωνικά ζητήματα, η φιλανθρωπία, η ικανοποίηση των εργαζομένων, η ασφάλεια στη θάλασσα και στην εργασία καθώς και η διαχείριση ποιότητας.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν, ο τομέας της ναυτιλίας θεωρείται ότι διαφέρει από άλλους τομείς της βιομηχανίας και οι σημαντικότεροι λόγοι που καθιστούν την εφαρμογή της ΕΚΕ πιο δύσκολη είναι οι ακόλουθοι:

- Ο διεθνής χαρακτήρας της ναυτιλίας με δράση σε μεγάλο αριθμό χωρών με διαφορετικούς κανονισμούς, νομοθεσίες και απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιηθούν.
- Η μεγάλη διασπορά των πλοίων ανά τον κόσμο.
- Απασχολείται προσωπικό διαφόρων εθνικοτήτων με διάφορα ήθη και έθιμα.
- Υφίσταται ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων που εκτελούν τα πλοία σε διάφορα μέρη του κόσμου και πολλές φορές με αντίξοες καιρικές συνθήκες ή/και άσχημη κατάσταση θαλάσσης και πιθανή επίπτωση στην ασφάλεια.
- Η συνεργασία με διαφορετικές εταιρείες, πράκτορες, ναυλωτές, κέντρα εκπαίδευσης σε κάθε λιμάνι ανά τον κόσμο, καθώς και με τις τοπικές αρχές κάθε χώρας.

- Η ναυτιλιακή εταιρεία είναι υποχρεωμένη να διαθέτει κεντρικά γραφεία σε κάποιο συγκεκριμένο μέρος του κόσμου, από όπου θα πρέπει να ελέγχει όλες τις διεθνείς δραστηριότητές της.
- Υφίσταται μεγάλος αριθμός φορέων ανά τον κόσμο που αξιολογούν την απόδοση της εν λόγω εταιρείας, με διαφορετικά κριτήρια ο κάθε φορέας.

Επίσης, στην ερώτηση εάν οι υπεύθυνες δράσεις ή η αυτορρύθμιση των εταιρειών μπορούν να επηρεάσουν τη χάραξη πολιτικής, η απάντηση ήταν θετική. Οι θετικές ή οι αρνητικές ενέργειες μπορούν να λειτουργήσουν ως προηγούμενο για την χάραξη της πολιτικής.

Τα μέτρα με τα οποία ασχολείται η εταιρεία είναι περιβαλλοντικά και κοινωνικά μέτρα, μέτρα διοικητικά με την ανάπτυξη κώδικα δεοντολογίας και μέτρα ασφαλείας. Οι σημαντικότεροι λόγοι για τους οποίους έχουν επιλεγεί αυτά τα μέτρα είναι:

- Η προστασία του περιβάλλοντος και η συμβολή στην ελαχιστοποίηση οποιασδήποτε περιβαλλοντικής ρύπανσης.
- Η ευαισθητοποίηση όλου του προσωπικού που εργάζεται στην εταιρεία, τόσο στα γραφεία όσο και στα πλοία ώστε να συνδράμουν στην προστασία του περιβάλλοντος.
- Η πλήρης ικανοποίηση των ναυλωτών.
- Η αύξηση του αριθμού των ναυλωτών.
- Η πλήρης ικανοποίηση του προσωπικού της εταιρείας από το εργασιακό περιβάλλον.
- Η βελτίωση των συνθηκών εργασίας του προσωπικού και η ανάπτυξη ενός υγιούς περιβάλλοντος εργασίας βασισμένου σε ηθικές αρχές.
- Η προσφορά στις τοπικές κοινωνίες που δραστηριοποιείται περισσότερο η εταιρεία με την παροχή κάποιων δωρεών ή άλλων κοινωνικών μέτρων κατά περίπτωση και ανάλογα με τις ανάγκες.
- Η βελτίωση της εικόνας της εταιρείας σε εξωτερικούς φορείς, κρατικούς ή ιδιωτικούς με τους οποίους συνεργάζεται η εταιρεία σε διεθνές επίπεδο.



Βάσει των απαντήσεων, τα επίπεδα στα οποία δραστηριοποιείται η εταιρεία είναι τρία, εθνικό, περιφερειακό και διεθνές. Το πρώτο επίπεδο περιλαμβάνει στήριξη της εθνικής ναυτιλιακής βιομηχανίας και του περιβάλλοντος, όπως θέματα απασχόλησης εργαζομένων και θέματα ναυπηγικής. Το δεύτερο επίπεδο, περιλαμβάνει θέματα ασφάλειας και περιβάλλοντος, ενώ σε ό,τι αφορά το διεθνές επίπεδο η ναυτιλιακή βιομηχανία είναι μια παγκόσμια βιομηχανία από τη φύση της, έτσι η ευθύνη πρέπει να φτάνει σε όλα τα λιμάνια και σε κάθε επιχειρησιακό περιβάλλον.

Η Cardiff Marine Inc μετρά τις επιπτώσεις από τον αντίκτυπο σε ορισμένα από τα μέτρα της ΕΚΕ που λαμβάνει, ενώ σε άλλα μέτρα τα αποτελέσματα δεν είναι εύκολο να μετρηθούν. Ως εκ τούτου, οι επιπτώσεις μετρώνται άμεσα σε όλα τα προγράμματα που έχουν σχέση με θέματα ασφάλειας, ατυχήματα και περιβαλλοντικά προγράμματα. Οι επιπτώσεις μετρώνται ως ακολούθως:

- Παρέχονται αναλυτικές αναφορές από κάθε πλοίο με τις ενέργειες που εκτελεί και τυχόν συμβάντα, ανά τακτά χρονικά διαστήματα.
- Οι παραπάνω αναφορές αξιολογούνται και τηρούνται στατιστικά στοιχεία ανά πλοίο και επί του συνόλου της εταιρείας.
- Κατάλληλες οδηγίες παρέχονται στα πλοία κατά περίπτωση, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί. Οι επιπτώσεις σε άλλα θέματα δεν μετρώνται.

Σε ό,τι αφορά τα πιο αποτελεσματικά μέτρα αυτά είναι:

- Μέτρα που βοηθούν στην βελτίωση του “welfare” των ναυτικών και των οικογενειών τους.
- Πιστοποίηση κατά ISO 14001
- Καθορισμός αυστηρής περιβαλλοντικής πολιτικής και καθορισμός αριθμού μέτρων που εφαρμόζονται από τα πλοία προκειμένου να τηρηθεί η περιβαλλοντική πολιτική.
- Δημιουργία “Open Reporting System” για αναφορά τυχόν περιβαλλοντικών αποκλίσεων.
- Καθορισμός πολιτικής δεοντολογίας της εταιρείας και τήρησή της από το προσωπικό.
- Βελτίωση του επιπέδου εκπαίδευσης του προσωπικού.

Παρόλα αυτά, η πολιτική αλλάζει συνεχώς με την προσθήκη νέων μέτρων όπου απαιτείται κατά περίπτωση, προκειμένου να επιτυγχάνονται οι στόχοι και να υπάρξει συνεχής βελτίωση. Η αλλαγή όμως αυτή επέρχεται σε θέματα ΕΚΕ στα οποία η εταιρεία μετρά τις επιπτώσεις, δηλαδή σε θέματα ασφάλειας, ατυχήματα και περιβαλλοντικά προγράμματα.

Συμπερασματικά, η εφαρμογή των μέτρων ΕΚΕ εκτιμάται ότι έχει επιφέρει οικονομικά ή κοινωνικά οφέλη στην εταιρεία, όμως τα οφέλη αυτά δεν είναι εύκολο να μετρηθούν και να αξιολογηθούν. Τα κύρια εμπόδια για την άσκηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης θεωρούνται η έλλειψη υποστήριξης από τις θαλάσσιες αρχές καθώς και η έλλειψη γνώσης. Ως εκ τούτου, εκτιμάται ότι με την αυστηρή περιβαλλοντική πολιτική για τη μείωση των ατυχημάτων, την πολιτική δεοντολογίας, καθώς και με την πολιτική πλήρους ικανοποίησης των πελατών, η εικόνα της εταιρείας σε εξωτερικούς φορείς έχει βελτιωθεί σημαντικά. Αποτέλεσμα αυτών είναι η εταιρεία να προτιμάται σε σχέση με άλλες εταιρείες και τελικά να υφίσταται οικονομικό όφελος. Ωστόσο, τα κοινωνικά οφέλη από τα μέτρα που λαμβάνει η εταιρεία δεν μετρώνται εύκολα και δεν αξιολογούνται από την εταιρεία.

### **Maran Gas Maritime Inc. (“MGM”)**

Πρόκειται για μια εταιρεία με περισσότερα από 20 πλοία χύδην υγρού φορτίου που δραστηριοποιείται σε ολόκληρο τον κόσμο. Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από Προϊστάμενο του Τμήματος HSQE (Health, Safety, Quality & Environment).

Τα θέματα που θεωρούνται ότι αποτελούν μέρος της ΕΚΕ είναι η προστασία του περιβάλλοντος, η αειφόρος ανάπτυξη, η ικανοποίηση των εργαζομένων, η ασφάλεια στη θάλασσα και την εργασία, η οργανική ανάπτυξη της εταιρείας και η βελτίωση της παραγωγικής δραστηριότητας. Η εταιρεία εκφράζει τη δέσμευσή της για την ΕΚΕ μέσω των reports, δηλαδή, μέσω των περιβαλλοντικών εκθέσεων, των ετήσιων εκθέσεων κλπ.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν, ο τομέας της ναυτιλίας θεωρείται ότι διαφέρει από άλλους τομείς της βιομηχανίας. Η λειτουργία της εταιρείας σε ένα

παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον με φυσική έδρα σε έναν ή περισσότερους χώρους, αλλά με το πλοίο παντού. Έτσι, η συνεισφορά στην τοπική κοινωνία δεν είναι άμεση και δεν αποδίδεται ευθέως, όπως θα συνέβαινε με μία αντίστοιχη βιομηχανία υψηλής όχλησης. Όπου λειτουργεί το πλοίο όμως, εκεί επεκτείνεται η εφαρμογή της ΕΚΕ, το λιμάνι, τους manning agencies, τα reception facilities for ship – generated waste κ.α.

Επίσης, στην ερώτηση εάν οι υπεύθυνες δράσεις ή η αυτορρύθμιση των εταιρειών μπορούν να επηρεάσουν τη χάραξη πολιτικής, η απάντηση ήταν θετική. Οι θετικές ή οι αρνητικές ενέργειες μπορούν να λειτουργήσουν ως προηγούμενο για την χάραξη της πολιτικής.

Οι δραστηριότητες ως προς την ΕΚΕ δεν έχουν αλλάξει και τα μέτρα της ΕΚΕ με τα οποία ασχολείται η εταιρεία είναι περιβαλλοντικά, κοινωνικά και διοικητικά, ενώ ο λόγος που έχουν επιλεγεί είναι το αυξημένο αίσθημα ευθύνης και η επίγνωση που έχει ο αντίκτυπος υλοποίησης νέων μέτρων. Τα κύρια επίπεδα στα οποία η εταιρεία ασκεί δράσεις ΕΚΕ είναι το εθνικό με την υποστήριξη της εθνικής ναυτιλιακής βιομηχανίας και του περιβάλλοντος καθώς και το διεθνές επίπεδο με την ευθύνη να φτάνει σε όλα τα λιμάνια και σε κάθε επιχειρησιακό περιβάλλον.

Σε ό,τι αφορά τα πιο αποτελεσματικά μέτρα που πήρε η εταιρεία, αυτά είναι:

- Η υιοθέτηση και εφαρμογή διεθνών, μη υποχρεωτικών προτύπων για την ενεργειακή αποδοτικότητα, την προστασία του περιβάλλοντος και την επαγγελματική ασφάλεια.
- Η λήψη προληπτικών μέτρων, πέραν των κανονισμών, για την επίτευξη όλων των παραπάνω.

Τα οφέλη από την εφαρμογή των μέτρων της ΕΚΕ είναι:

- Η εξοικονόμηση ενέργειας.
- Το βελτιωμένο εργασιακό περιβάλλον.
- Η εξοικονόμηση φυσικών πόρων στην καθημερινή διαχείριση των πλοίων.

Τα κύρια εμπόδια που εντοπίζει η Maran Gas Maritime Inc. για την άσκηση της ΕΚΕ είναι:

- Η έλλειψη υποστήριξης από τις θαλάσσιες αρχές.
- Η έλλειψη πληροφοριών σχετικά με τα οφέλη της ΕΚΕ.
- Η έλλειψη άσκησης πίεσης από τις διάφορες ομάδες ενδιαφέροντος.

Σε ό,τι αφορά τα κίνητρα για την συμμετοχή της εταιρείας στην ΕΚΕ αυτά είναι:

- Οι περιβαλλοντικές ανησυχίες
- Να είναι η εταιρεία ένας καλός εργοδότης
- Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Η αυξημένη αποδοτικότητα μπορεί να επιτευχθεί με μερικές από τις νέες φιλικές ως προς το περιβάλλον τεχνολογίες
- Η βελτίωση της ασφάλειας στην εργασία
- Η βελτιωμένη παρακίνηση των εργαζομένων
- Η πίστη των πελατών
- Η φιλανθρωπία και ο αλτρουισμός
- Η αναγνώριση από την τοπική κοινωνία και την παγκόσμια κοινότητα

Η Maran Gas Maritime Inc είναι μια εταιρεία που εφαρμόζει μέτρα ΕΚΕ στις δραστηριότητές της και ενδιαφέρεται έντονα για την εφαρμογή τους. Αναφέρεται επίσης, ότι υπάρχει ιστορική συνέχεια με προσήλωση στην Ελληνική σημαία και στους Έλληνες αξιωματικούς. Ωστόσο, η εταιρεία δεν μετρά τις επιπτώσεις από τον αντίκτυπο των μέτρων της ΕΚΕ και δεν έχει γίνει αλλαγή στην πολιτική της ΕΚΕ ή στις δραστηριότητές της.

## **Leros Management S.A.**

Πρόκειται για μικρού μεγέθους εταιρεία, μεταφοράς χύδην ξηρού φορτίου που δραστηριοποιείται σε ολόκληρο τον κόσμο. Η Leros Management S.A. άρχισε να συμμετέχει στην ΕΚΕ πριν από το 1990 και από τότε η ενασχόληση είναι πιο έντονη.

Τα θέματα που θεωρούνται ότι είναι μέρος της ΕΚΕ είναι η προστασία του περιβάλλοντος, η αειφόρος ανάπτυξη, οι κώδικες δεοντολογίας, η υγεία και τα κοινωνικά ζητήματα, οι κοινωνικά υπεύθυνες επενδύσεις, οι υπεύθυνοι Συνέταιροι και υπεργολάβοι, η φιλανθρωπία, η ικανοποίηση των εργαζομένων, η δημιουργία φήμης ενός καλού εργοδότη, η ασφάλεια στη θάλασσα και την εργασία καθώς και η βελτίωση της επικοινωνίας με τις ομάδες ενδιαφέροντος.

Ο τομέας της ναυτιλίας, θεωρείται ότι διαφέρει από άλλους τομείς της βιομηχανίας, καθώς ο θαλάσσιος τομέας έχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που καθιστούν την εφαρμογή της ΕΚΕ πιο δύσκολη. Η έδρα διοίκησης μιας ναυτιλιακής με το αντικείμενο της δραστηριότητάς της είναι απομακρυσμένα, με αποτέλεσμα για την εφαρμογή της ΕΚΕ να απαιτείται πέρα από τη στενή επαφή πλοίων διοίκησης, η εφαρμογή κανόνων ασφαλείας οι οποίοι είναι διεθνώς αναγνωρισμένοι. Η εφαρμογή των κανόνων διασφαλίζουν την ασφάλεια του πληρώματος όπως επίσης και την προστασία του περιβάλλοντος. Οι συνέπειες μη εφαρμογής αυτών των κανόνων έχουν αντίκτυπο που μπορεί να μην περιορίζεται σε συγκεκριμένο τόπο.

Τα θέματα που ασχολείται η εταιρεία είναι περιβαλλοντικά, κοινωνικά, μέτρα ασφαλείας και διοικητικά. Ο λόγος που έχουν επιλεγεί τα συγκεκριμένα μέτρα είναι η ομαλή λειτουργία της εταιρείας, η προστασία του περιβάλλοντος, η ασφάλεια των εργαζομένων και του πληρώματος. Τα μέτρα που θεωρούνται ως πιο αποτελεσματικά είναι η εφαρμογή διεθνών κανόνων ασφαλείας του πληρώματος και τα μέτρα προστασίας του περιβάλλοντος.

Τα κίνητρα για την συμμετοχή στην ΕΚΕ είναι:

- οι περιβαλλοντικές ανησυχίες
- το ανταγωνιστικό
- η εταιρεία να είναι ένας καλός εργοδότης

- η απόκτηση αυξημένης αποτελεσματικότητας με τις νέες τεχνολογίες
- η αντιμετώπιση του σκληρού ανταγωνισμού στον κλάδο
- η φιλανθρωπία και ο αλtruισμός
- η διαφύλαξη/εξοικονόμηση πόρων
- λιγότερα ατυχήματα
- η παρακίνηση των εργαζομένων
- η καλύτερη εικόνα

Ωστόσο, η εταιρεία δεν μετρά τις επιπτώσεις από τον αντίκτυπο των μέτρων της ΕΚΕ, ενώ δεν έχει ορίσει υπεύθυνο για την εφαρμογή της ΕΚΕ. Εκείνο που θεωρείται ως το κύριο εμπόδιο είναι η έλλειψη πληροφοριών σχετικά με τα οφέλη της ΕΚΕ και ακολουθούν η έλλειψη πόρων και χρόνου. Παρόλα αυτά εκτιμάται ότι η πίεση από τις διάφορες ομάδες ενδιαφέροντος ως προς την εφαρμογή της ΕΚΕ κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών έχει αυξηθεί.

Στη συνέχεια ακολουθεί η παράθεση αποτελεσμάτων αντίστοιχης έρευνας που έγινε σε εταιρείες οι οποίες δεν εφαρμόζουν πολιτικές της ΕΚΕ<sup>19</sup>. Σύμφωνα με τις απαντήσεις, τα θέματα που θεωρούνται ότι είναι μέρος της ΕΚΕ είναι:

- Η προστασία του περιβάλλοντος
- Υγεία και κοινωνικά ζητήματα
- Κοινωνικά υπεύθυνες επενδύσεις
- Ικανοποίηση των εργαζομένων
- Φιλανθρωπία
- Ασφάλεια στη θάλασσα και την εργασία

Τα κύρια εμπόδια για την άσκηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι κατά σειρά σπουδαιότητας:

- Έλλειψη υποστήριξης από τις ομάδες ενδιαφέροντος
- Έλλειψη πληροφοριών σχετικά με τα οφέλη της ΕΚΕ

<sup>19</sup> Sun Enterprises ltd, Aerio Shipmanagement ltd, Sicuro SA.

- Έλλειψη χρόνου
- Έλλειψη πόρων

Ένας ακόμη παράγοντας που θεωρείται αντικίνητρο είναι η απουσία πίεσης από τις ομάδες ενδιαφέροντος για την συμμετοχή των εταιρειών σε δραστηριότητες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Τι είδους υποστήριξη χρειάζονται όμως οι εταιρείες αυτές; Βάσει των απαντήσεων πρωταρχικής σημασίας είναι η παροχή πληροφοριών σχετικά με την ΕΚΕ και τις αλλαγές στη νομοθεσία, οι ακριβείς οδηγίες και οι κατευθυντήριες γραμμές, η εκπαίδευση και η διαβούλευση. Σε ό,τι αφορά τα κίνητρα για τη συμμετοχή των εταιρειών στην ΕΚΕ οι απαντήσεις που επιλέχθηκαν ως οι πιο σημαντικές είναι:

- Οι περιβαλλοντικές ανησυχίες
- Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Η απόκτηση περισσότερων πελατών και παραγγελιών ως αποτέλεσμα της θετικής φήμης
- Η απόκτηση καλύτερης φήμης
- Η βελτίωση της ασφάλειας στην εργασία
- Η πίεση από την κοινωνία και τους πελάτες
- Η αντιμετώπιση του σκληρού ανταγωνισμού
- Η εξοικονόμηση χρόνου



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, πηγαίνει πέρα από την υποχρεωτική εφαρμογή κανόνων και κανονισμών, με την υιοθέτηση εθελοντικών δράσεων και με την εξάσκηση της αυτορρύθμισης. Η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης συνεπάγεται ότι η εταιρεία λειτουργεί ως ένας μηχανισμός που ελέγχει τον ίδιο του τον εαυτό και εξασφαλίζει ότι οι δραστηριότητές του συμμορφώνονται με τους νόμους, τα ηθικά πρότυπα και τους διεθνείς κανονισμούς.

Η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών είναι ένα κεντρικό μέρος των δραστηριοτήτων της επιχειρηματικής ηθικής μιας εταιρείας. Εκτός από τους εμπορικούς ενδιαφερόμενους όπως είναι οι πελάτες, οι συνεργάτες και οι προμηθευτές, οι εταιρείες όλο και περισσότερο επιδιώκουν να εντοπίσουν και να λάβουν υπόψιν τους μη χρηματοοικονομικούς παράγοντες, όπως είναι οι μη κυβερνητικές οργανώσεις, τα συνδικάτα και οι τοπικές οργανώσεις της κοινότητας. Ο διάλογος με τους ενδιαφερόμενους φορείς και η άμεση συμμετοχή τους, βοηθά τις εταιρείες να εντοπίσουν τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών και να δουν από άλλη οπτική τις κοινωνικές, οικονομικές και περιβαλλοντικές διαστάσεις των διαδικασιών μιας επιχείρησης.

Μια ναυτιλιακή εταιρεία που δραστηριοποιείται στον τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης πρέπει να συνδέεται άμεσα με τους ενδιαφερόμενους και να επικοινωνεί ανοιχτά τις δράσεις της σχετικά με την ΕΚΕ και τις άλλες λειτουργίες στο κοινό και ιδιαίτερα στους μετόχους της. Για τις ναυτιλιακές εταιρείες, που δραστηριοποιούνται σε επίπεδο business to business η κύρια λειτουργία είναι η παραγωγή υπηρεσιών για τις ανάγκες μεταφοράς, έτσι ο βασικός στόχος για τις εταιρείες ήταν πάντα η ικανότητά τους να παράγουν υπηρεσίες με χαμηλό κόστος. Παρ' όλα αυτά, οι εταιρείες που έχουν ευεργετηθεί από τη ναυτιλία έχουν οι ίδιες γίνει πρωτοπόροι στον τομέα της ΕΚΕ. Για αυτές τις μεγάλες εταιρείες, είναι σημαντικό να δείξουν στους μετόχους τους ότι ανησυχούν για τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις των δραστηριοτήτων τους και ότι έχουν ως στόχο να τις ελαχιστοποιήσουν, συμμετέχοντας στην ΕΚΕ. Η πίεση από τους ενδιαφερόμενους έχει αλλάξει το επιχειρηματικό περιβάλλον στον τομέα της ναυτιλίας και πολλοί

χρήστες ναυτιλιακών υπηρεσιών θέλουν να εξασφαλίσουν ότι τα προϊόντα τους αποστέλλονται με κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο. Για αυτό, οι ναυτιλιακές εταιρείες χρειάζονται όλο και περισσότερο να αποδείξουν ότι λειτουργούν υπεύθυνα και να επιδείξουν κοινωνική ευθύνη βοηθώντας να καταστεί η βιομηχανία πιο διαφανής και επικοινωνώντας πιο ανοιχτά.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνάς μας, οι εταιρείες που αποφασίζουν να προχωρήσουν πέρα από τη συμμόρφωση με τον κανόνα και να εφαρμόσουν μη υποχρεωτικά εργαλεία είναι κυρίως μεγάλου και μεσαίου μεγέθους. Οι επιχειρήσεις μικρού μεγέθους, είτε λόγω των περιορισμένων τους πόρων, είτε εξαιτίας του βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού τους φαίνεται να είναι λιγότερο δραστήριες σε αυτό το θέμα.

Βάσει των απαντήσεων του ερωτηματολογίου, τα κύρια θέματα που θεωρούνται ότι αποτελούν μέρος της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι η προστασία του περιβάλλοντος, η αειφόρος ανάπτυξη, η υγεία, τα κοινωνικά ζητήματα, η φιλανθρωπία, οι κοινωνικά υπεύθυνες επενδύσεις, η ικανοποίηση των εργαζομένων, η ασφάλεια στη θάλασσα και στην εργασία καθώς και η διαχείριση ποιότητας.

Εκείνο που εξάγεται ως συμπέρασμα είναι ότι το δείγμα στο σύνολό του, κρίνει πως η εφαρμογή πρακτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι πιο δύσκολη στον τομέα της ναυτιλίας από ό,τι σε άλλους τομείς της βιομηχανίας. Ως βασικός λόγος αναφέρεται ο διεθνής χαρακτήρας της ναυτιλίας, που δρα σε μεγάλο αριθμό χωρών με διαφορετικούς κανονισμούς, νομοθεσίες και απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιηθούν. Επίσης, στη δυσκολία υιοθέτησης πρακτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης συμβάλουν η μεγάλη διασπορά των πλοίων ανά τον κόσμο, το προσωπικό που αποτελείται από διάφορες εθνικότητες με διάφορα ήθη και έθιμα, οι αντίξοες καιρικές συνθήκες κάτω από τις οποίες τα πλοία συχνά εκτελούν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων καθώς και η συνεργασία με διαφορετικές εταιρείες, πράκτορες, ναυλωτές και κέντρα εκπαίδευσης σε κάθε λιμάνι ανά τον κόσμο. Η λειτουργία της εταιρείας σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, δυσχεραίνει την άμεση συνεισφορά στην τοπική κοινωνία, όπως θα συνέβαινε με μία αντίστοιχη βιομηχανία υψηλής όχλησης.

Όμως, παρά τις δυσκολίες αυτές οι εταιρείες που υιοθετούν πρακτικές εταιρικής ευθύνης και που αποτελούν το 50% του δείγματός μας, ασχολούνται με μέτρα για την προστασία του περιβάλλοντος και την ελαχιστοποίηση οποιασδήποτε περιβαλλοντικής ρύπανσης, στοχεύουν στην ευαισθητοποίηση του προσωπικού ώστε να συνδράμουν όλοι στην προστασία του περιβάλλοντος, στην ικανοποίηση του προσωπικού, στην προσφορά στις τοπικές κοινωνίες, στη βελτίωση της εικόνας της εταιρείας σε κρατικούς ή ιδιωτικούς φορείς σε τοπικό αλλά και διεθνές επίπεδο και στην αύξηση του αριθμού των ναυλωτών.

Ως βασικά οφέλη από την υιοθέτηση πρακτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης οι ερωτηθέντες ανέφεραν την εξοικονόμηση χρόνου, ενέργειας και φυσικών πόρων στην καθημερινή διαχείριση των πλοίων, το βελτιωμένο εργασιακό περιβάλλον και την βελτίωση της εικόνας της εταιρείας σε εξωτερικούς φορείς, κρατικούς ή ιδιωτικούς με τους οποίους συνεργάζεται η εταιρεία σε διεθνές επίπεδο, την πρόκληση λιγότερων ατυχημάτων καθώς και την ικανοποίηση και παρακίνηση των εργαζομένων. Όλα τα παραπάνω κρίνεται από τους ερωτηθέντες ότι συμβάλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αγωνιστικότητας.

Ωστόσο, εκείνο που συμπεραίνουμε από τις απαντήσεις των εταιρειών που εφαρμόζουν πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, είναι η ελλιπής μέτρηση των επιπτώσεων από την εφαρμογή των πρακτικών αυτών και η απουσία υπευθύνου που να ρυθμίζει θέματα ΕΚΕ. Σύμφωνα με τους ερωτηθέντες, τόσο τα οικονομικά όσα και τα κοινωνικά οφέλη που αποκομίζουν οι εταιρείες, δεν είναι εύκολο να μετρηθούν και να αξιολογηθούν παρά το γεγονός ότι οι εταιρείες εκτιμούν πως με την εφαρμογή μη υποχρεωτικών προτύπων και τη λήψη προληπτικών μέτρων προκύπτει για αυτές όφελος.

Από την άλλη πλευρά, οι εταιρείες που δεν εφαρμόζουν πολιτικές της ΕΚΕ αναφέρουν ως βασικά εμπόδια την έλλειψη υποστήριξης από τις ομάδες ενδιαφέροντος, την έλλειψη πληροφοριών σχετικά με τα οφέλη της ΕΚΕ, την έλλειψη χρόνου και πόρων. Όλες όμως οι εταιρείες ζητούν πιο αποτελεσματική υποστήριξη από τις θαλάσσιες αρχές, κατάλληλη εκπαίδευση, παροχή πληροφοριών σχετικά με την ΕΚΕ και τις αλλαγές στη νομοθεσία, ακριβείς οδηγίες και κατευθυντήριες γραμμές, εκπαίδευση και διαβούλευση.

Συμπερασματικά, η ελληνόκτητη ναυτιλία χρειάζεται να αναπτύξει τους δικούς της μηχανισμούς, εμπνεόμενη από τις καλές πρακτικές που ήδη έχουν ευρύτατα κοινοποιηθεί, σύμφωνα όμως με τα δικά της κριτήρια και πρακτικές ανάγκες. Απαιτείται προσωπική δέσμευση του Διευθύνοντα Συμβούλου, καλά ενημερωμένο προσωπικό, ειδική στελέχωση για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της στρατηγικής της ΕΚΕ, σύνταξη Κοινωνικού Απολογισμού και επικοινωνία του στο ευρύ κοινό. Επιβάλλεται να υπάρχει ενημέρωση και συναντίληψη, αλλά με εντιμότητα, δικαιοσύνη και διαφάνεια, ώστε να υιοθετηθούν μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας που αφορούν την συγκεκριμένη βιομηχανία, χωρίς να επιβαρυνθεί το ήδη περιορισμένο ανθρώπινο δυναμικό της ναυτιλίας με υπερβολικές γραφειοκρατικές απαιτήσεις, εισηγμένες από άλλους επαγγελματικούς φορείς, με διαφορετικές αντιλήψεις, δυνατότητες και διοικητική οργάνωση. Θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, όπως η ασφάλεια, η υγεία και το περιβάλλον πρέπει να είναι ήδη ψηλά στη λίστα των προτεραιοτήτων των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Οι ναυτιλιακές εταιρείες αρχίζουν να συνειδητοποιούν ότι θα μπορούσαν να ευνοηθούν, εφόσον ασκούν βιώσιμες επιχειρήσεις. Τέλος, αρχίζουν να συνειδητοποιούν ότι η κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά δεν προκαλεί πάντα υψηλότερο λειτουργικό κόστος, αλλά το πιο πιθανό είναι ότι θα μειώσει το κόστος ή ακόμη θα το περιορίσει στο σύνολό του.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Benton William (1971), “*Ethics*”. Encyclopaedia Britannica, London.
- “*Corporate Ethics and Social Responsibility in a changing environment*”, Proceedings of conference, Piraeus 1992.
- Du Moulin Richard, “*Πρωτοβουλίες του Κλάδου ως Προοίμιο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*”, πρώην Chairman of INTERTANKO and CEO – Intrepid Shipping.
- Fafaliou, I. (2001): “*The social and environmental responsibility of SMEs*”.
- Fafaliou, I., Lekakou, M., Theotokas, I., (2005), “*Is the European Shipping Industry aware of Corporate Social Responsibility? The case of the Greek-Owned Short Sea Shipping Companies*”, Marine Policy.
- Friedman, Milton (1962): “*Capitalism and Freedom*”, University of Chicago Press.
- Galanopoulos, A (2002). “*Organizational and managerial implications of quality control in shipping*”, Master Thesis,, University of the Aegean.
- Kimmins Sam, “*Principal Sustainability Advisor, Forum for the Future – Sustainable Shipping Initiative*”
- Moon Chris και Clive Bonny (2004) “*Ηθική των Επιχειρήσεων. Αντιμέτωποι με το ζήτημα*”, The Economist Books, Εκδόσεις Κέρκυρα.
- Razis DV. (1990). “*Ethics and the Universality of Morality. Quality Assurance in Health Care*”

- Scott Anna, Higher Human Factors Consultant, Human Engineering Services – LR Scandpower Limited (Lloyd’s Register), “*Διαχείριση Ασφάλειας σε Διαφορετικούς Εθνικούς Πολιτισμούς*”
- Sullivan Roger J., “*Moral Character. An Introduction to Kant’s Ethics*”, Cambridge University Press.
- Αγγελίδης Δ.Κ. – Κιρκινέζου Μ.Κ. (2001) “*ISO 9000 στις Τεχνικές Εταιρείες*” University Studio press Θεσσαλονίκη.
- Θανόπουλος, Γ. Ν. (2009), “*Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία στην Εποχή της Εταιρικής Διακυβέρνησης*”, Εκδόσεις, Interbooks.
- Θεοτοκάς Ι. (1997), “*Ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις του Πειραιά, 1975-. 1981*”.
- Παπαγιαννούλης Κωνσταντίνος (2002). “*Η παγκοσμιοποίηση της Οικονομίας και η Ελληνική και Διεθνής Ναυτιλία*”, Εκδόσεις Σταμούλη
- Παυλοπούλου Γιάννα, Ινστιτούτο Μελετών Βιώσιμης Ανάπτυξης, CommonLAWgic.
- Πελεgrίνης, Θ. (1997). “*Ηθική Φιλοσοφία*”. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Σιώμκος Γεώργιος Ι., (2004), “*Στρατηγικός Σχεδιασμός Μάρκετινγκ*”, 2η Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
- Σούρλας Παύλος Κ. (2000), “*Φιλοσοφία του Δικαίου, Μια ιστορική εισαγωγή*”, Τόμος Α: Αρχαιότητα, Εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα,.
- Σπυρόπουλος Ηλείας Σ. (2009), “*Πρωταγόρας*”, Εκδόσεις Ζήτρος.

## ΠΗΓΕΣ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- [www.maritimes.gr](http://www.maritimes.gr)
- [www.csringreece.gr](http://www.csringreece.gr)
- [www.bsr.org](http://www.bsr.org)
- [www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)
- [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
- [www.accountability.org](http://www.accountability.org)
- [www.iso.org](http://www.iso.org)
- [www.sunenterprises.gr](http://www.sunenterprises.gr)
- [www.sicuro.gr](http://www.sicuro.gr)
- [www.cardiff.gr](http://www.cardiff.gr)
- [www.marangas.com](http://www.marangas.com)

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

#### ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1) Τι θέση έχετε στην εταιρεία;

- Υπάλληλος
- Ειδικός
- Προϊστάμενος
- Ανώτερος Υπάλληλος
- Μέσης Διοίκησης
- Διοίκηση

2) Ποιο είναι το μέγεθος της εταιρείας σας;

- Μικρό (1-5 πλοία)
- Μεσαίο (6-20 πλοία)
- Μεγάλο (> 20 πλοία)

3) Σε ποιον τομέα δραστηριοποιείται η εταιρεία σας; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις).

- Χύδην Υγρού Φορτίου
- Χύδην Ξηρού Φορτίου
- Container, Ro-Ro
- Μεταφορά Αγαθών
- Μεταφορά Επιβατών
- Εφοδιασμός Λειτουργίας Σκαφών
- Θαλάσσιες Μεταφορές Μικρών Αποστάσεων
- Άλλο, \_\_\_\_\_

4) Σε ποιες περιοχές δραστηριοποιείται κυρίως η εταιρεία σας; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις).

- Βαλτική
- Βόρεια Θάλασσα
- Ευρώπη
- Ατλαντικός
- Σε όλο τον κόσμο
- Άλλο, \_\_\_\_\_

## Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

5) Ποια θέματα θεωρείτε ότι είναι μέρος της ΕΚΕ; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις).

- Προστασία του περιβάλλοντος
- Δημόσιες σχέσεις
- Αειφόρος ανάπτυξη
- Κώδικες Δεοντολογίας
- Υγεία και κοινωνικά ζητήματα
- Κοινωνικά υπεύθυνες επενδύσεις
- Υπεύθυνοι Συνέταιροι και υπεργολάβοι
- Φιλανθρωπία
- Βελτίωση σχέσεων με τους πελάτες
- Ικανοποίηση των εργαζομένων
- Δημιουργία φήμης ενός καλού εργοδότη
- Ασφάλεια στη θάλασσα
- Ασφάλεια στην εργασία
- Διαχείριση Ποιότητας

- Καλύτερη φήμη
- Βελτίωση της επικοινωνίας με τις ομάδες ενδιαφέροντος
- Όλα τα παραπάνω θέματα
- Άλλο, \_\_\_\_\_

6) Μπορούν οι υπεύθυνες δράσεις ή η αυτορρύθμιση των εταιρειών να επηρεάσουν τη χάραξη πολιτικής;

- Ναι, οι θετικές ή οι αρνητικές ενέργειες μπορούν να λειτουργήσουν ως προηγούμενο για τη χάραξη πολιτικής.
- Ναι, αν οι ναυτιλιακές εταιρείες ενεργούν υπεύθυνα, δεν ασκείται πίεση στις αρχές για να εφαρμόσουν αυστηρότερους κανονισμούς.
- Κατά μία έννοια, η εφαρμογή αυστηρότερων πολιτικών μπορεί να επιβραδυνθεί, αλλά ίσως οι κανονισμοί να τεθούν σε ισχύ, ανεξάρτητα από τη συμπεριφορά των εταιρειών.
- Όχι

7) Ο τομέας της Ναυτιλίας διαφέρει από άλλους τομείς της βιομηχανίας με πολλούς τρόπους. Ποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του θαλάσσιου τομέα θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την εφαρμογή της ΕΚΕ; Υπάρχουν χαρακτηριστικά που καθιστούν την εφαρμογή της ΕΚΕ στον τομέα της ναυτιλίας πιο δύσκολη;

8) Έχει η εταιρεία σας εφαρμόσει μέτρα ΕΚΕ στις δραστηριότητές της;

- Ναι
- Όχι

9) Η εταιρεία σας ενδιαφέρεται για την εφαρμογή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στις δραστηριότητές της;

- Ναι
- Όχι
- Ίσως στο μέλλον
- Δεν είμαστε σίγουροι ή δεν έχουμε αρκετές πληροφορίες σχετικά με την ΕΚΕ.

#### **ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΚΕ**

10) Πότε άρχισε η εταιρεία σας να συμμετέχει στην ΕΚΕ;

- Πριν από το 1990
- Κατά τα έτη 1990-2000
- Κατά τα έτη 2000-2010
- Μετά το 2010
- Άλλο, \_\_\_\_\_

11) Πώς έχουν αλλάξει οι δραστηριότητες της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην εταιρεία σας από τότε;

- Οι δραστηριότητές μας ως προς την ΕΚΕ δεν έχουν αλλάξει
- Ασχολούμαστε περισσότερο με την ΕΚΕ
- Ασχολούμαστε λιγότερο με την ΕΚΕ
- Άλλο, \_\_\_\_\_

12) Με τι είδους μέτρα της ΕΚΕ ασχολείται η εταιρεία σας; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις).

- Περιβαλλοντικά μέτρα
- Κοινωνικά μέτρα
- Οικονομικά μέτρα
- Μέτρα ασφαλείας
- Διοικητικά μέτρα (π.χ. με την ανάπτυξη κώδικα δεοντολογίας)
- Άλλο, \_\_\_\_\_

13) Για ποιο λόγο έχει επιλέξει η εταιρεία σας τα συγκεκριμένα μέτρα ΕΚΕ;

14) Ποια είναι τα κύρια επίπεδα στα οποία η εταιρεία σας ασκεί τις δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης;

- Τοπικό επίπεδο – Ενεργώντας με υπευθυνότητα απέναντι στην τοπική κοινωνία (π.χ. χορηγίες, περιφερειακή ανάπτυξη) .
- Εθνικό επίπεδο - Στήριξη της εθνικής ναυτιλιακής βιομηχανίας και του περιβάλλοντος (π.χ. θέματα απασχόλησης εργαζομένων και θέματα ναυπηγικής)
- Περιφερειακό επίπεδο - Π.χ. θέματα περιβάλλοντος και ασφάλειας.
- Διεθνές επίπεδο – Η ναυτιλιακή βιομηχανία είναι μια παγκόσμια βιομηχανία από τη φύση της έτσι η ευθύνη πρέπει να φτάνει σε όλα τα λιμάνια και σε κάθε επιχειρησιακό περιβάλλον.
- Δραστηριότητες σε όλα τα επίπεδα που προαναφέρθηκαν
- Άλλο, \_\_\_\_\_

15) Η εταιρεία σας μετρά τις επιπτώσεις από τον αντίκτυπο των μέτρων της ΕΚΕ;

- Ναι, πώς;
- Όχι

16) Ποια ήταν τα πιο αποτελεσματικά μέτρα της ΕΚΕ που πήρε η εταιρεία σας;



17) Έχετε αλλάξει την πολιτική σας για την ΕΚΕ ή τις δραστηριότητές σας π.χ. επειδή τα μέτρα τελικά δεν ήταν αρκετά αποτελεσματικά;

- Ναι, πώς
- Όχι

18) Η εφαρμογή των μέτρων για την ΕΚΕ έφερε κάποιο οικονομικό ή κοινωνικό όφελος στην εταιρεία σας;

- Ναι, ποια ήταν τα οφέλη;
- Όχι

19) Ποια είναι τα κύρια εμπόδια για την άσκηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης; (Μπορείτε να επιλέξετε από 1 έως 3 απαντήσεις ως πιο σημαντικές).

- Έλλειψη πόρων
- Έλλειψη χρόνου
- Έλλειψη υποστήριξης από τις θαλάσσιες αρχές, κλπ.
- Έλλειψη υποστήριξης από τις ομάδες ενδιαφέροντος
- Έλλειψη γνώσης
- Έλλειψη πληροφοριών σχετικά με τα οφέλη της ΕΚΕ
- Άλλο, \_\_\_\_\_

20) Ποιος διαχειρίζεται τα θέματα της ΕΚΕ στην εταιρεία σας;

- Ο Διευθύνων Σύμβουλος/CEO
- Ο Διευθυντής Ανάπτυξης
- Ο Διευθυντής της ΕΚΕ
- Οι Διευθυντές ποιότητας και περιβαλλοντικής διαχείρισης
- Η εταιρεία μας δεν έχει ορίσει υπεύθυνο για την εφαρμογή της ΕΚΕ
- Κάποιος άλλος, \_\_\_\_\_

21) Πώς εκφράζει η εταιρεία σας τη δέσμευσή της για την εταιρική κοινωνική ευθύνη; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις).

- Ιστοσελίδα της Εταιρείας
- Διαφημιστικά υλικά
- Από τις εκθέσεις/reports (π.χ. περιβαλλοντικές εκθέσεις, ετήσιες εκθέσεις)
- Μέσα μαζικής ενημέρωσης
- Άλλο, \_\_\_\_\_
- Η εταιρεία μας δεν εκφράζει τη δέσμευσή της για τα μέτρα ΕΚΕ.

22) Ποια είναι τα μελλοντικά σχέδια της εταιρείας σας σχετικά με την ΕΚΕ;

- Θα αυξήσουμε τη συμμετοχή μας στην ΕΚΕ
  - Θα προχωρήσουμε όπως και πριν
  - Θα μειώσουμε τη συμμετοχή μας στην ΕΚΕ
  - Άλλο,
- 

23) Έχει αυξηθεί η πίεση από τις διάφορες ομάδες ενδιαφέροντος ως προς την εφαρμογή της ΕΚΕ κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών;

- Ναι, έντονα
- Ναι, ελαφρώς
- Όχι

#### **ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΟΥ ΔΕΝ ΕΦΑΡΜΟΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΚΕ**

24) Σε τι είδους μέτρα της ΕΚΕ θα συμμετείχε η εταιρεία σας; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις).

- Περιβαλλοντικά μέτρα
- Κοινωνικά μέτρα

- Οικονομικά μέτρα
- Μέτρα ασφαλείας
- Διοικητικά μέτρα (π.χ. ανάπτυξη Κώδικα Δεοντολογίας)
- Τα μέτρα δεν έχουν ακόμη αποφασιστεί
- Άλλο, \_\_\_\_\_

25) Ποια είναι τα σχέδια της εταιρείας σας σχετικά με την ΕΚΕ στο μέλλον;

- Θα συμμετάσχουμε στην ΕΚΕ
- Θα μπορούσαμε να συμμετάσχουμε στην ΕΚΕ αργότερα
- Εμείς μάλλον δεν θα συμμετάσχουμε στην ΕΚΕ
- Άλλο, \_\_\_\_\_

26) Ποια είναι τα κύρια εμπόδια για την άσκηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης;

(Μπορείτε να επιλέξετε από 1 έως 3 απαντήσεις ως πιο σημαντικές).

- Έλλειψη πόρων
- Έλλειψη χρόνου
- Έλλειψη υποστήριξης από τις θαλάσσιες αρχές
- Έλλειψη υποστήριξης από τις ομάδες ενδιαφέροντος
- Έλλειψη γνώσης

Έλλειψη πληροφοριών σχετικά με τα οφέλη της ΕΚΕ

Άλλο, \_\_\_\_\_

27) Έχει αυξηθεί η πίεση από τις διάφορες ομάδες ενδιαφέροντος ως προς την συμμετοχή στην ΕΚΕ;

Ναι, έντονα

Ναι, ελαφρώς

Όχι

28) Τι είδους υποστήριξη σχετικά με την συμμετοχή στην εταιρική κοινωνική ευθύνη χρειάζεται η εταιρεία σας; (Μπορείτε να επιλέξετε από 1 έως 3 απαντήσεις ως πιο σημαντικές).

Πληροφορίες σχετικά με την ΕΚΕ

Δεδομένα τρεχουσών ερευνών

Πληροφορίες σχετικά με τις αλλαγές στη νομοθεσία

Ακριβείς οδηγίες και κατευθυντήριες γραμμές

Εκπαίδευση, διαβούλευση

Η εταιρεία μας δεν χρειάζεται εξωτερική βοήθεια

Άλλο, \_\_\_\_\_

## ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΕΚΕ

29) Ποιοι είναι ή θα ήταν οι κύριοι λόγοι για τους οποίους η εταιρεία σας θα συμμετείχε στην ΕΚΕ; (Μπορείτε να επιλέξετε έως πέντε απαντήσεις ως τις πιο σημαντικές).

- Οικονομικά οφέλη
- Περιβαλλοντικές ανησυχίες
- Απόκτηση αυξημένης αποτελεσματικότητας με τις νέες τεχνολογίες
- Να είναι η εταιρεία ένας καλός εργοδότης
- Κέρδη από την ασφάλεια
- Απόκτηση καλύτερης φήμης
- Αποφυγή αρνητικής δημοσιότητας
- Πίεση από τους πελάτες
- Πίεση από την κοινωνία (κοινή γνώμη, ΜΚΟ, άλλες ομάδες ενδιαφέροντος)
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Εύρεση νέων επιχειρηματικών μοντέλων / να είμαστε πρωτοπόροι στην βιομηχανία
- Αντιμετώπιση του σκληρού ανταγωνισμού στον κλάδο

- Ανεπαρκείς κανονισμοί (π.χ. σε σχέση με την ασφάλεια)
- Καθυστέρηση της ανάγκης για νέους αυστηρότερους κανονισμούς που πρόκειται να τεθούν σε ισχύ ( π.χ. με το να είναι μπροστά στην τεχνολογία)
- Φιλανθρωπία, αλτρουισμός
- Δεν έχουμε σαφώς καθορισμένους στόχους – συμμετέχουμε στην ΕΚΕ επειδή αυτό πρέπει να κάνουν οι εταιρείες
- Άλλο, \_\_\_\_\_

30) Τι είδους οικονομικά οφέλη παρακινούν περισσότερο την εταιρεία σας στην συμμετοχή της στις δραστηριότητες της ΕΚΕ; (Μπορείτε να επιλέξετε από 1 έως 3 απαντήσεις ως πιο σημαντικές).

- Διαφύλαξη/εξοικονόμηση πόρων
- Διαφύλαξη οικονομικών πόρων
- Αποζημιώσεις (π.χ. για τα τέλη και τα ασφάλιστρα)
- Εξοικονόμηση χρόνου (π.χ. λιγότερο συχνές επιθεωρήσεις πλοίων)
- Περισσότεροι πελάτες και παραγγελίες ως αποτέλεσμα της θετικής φήμης
- Αυξημένο εισόδημα λόγω της αυξημένης παραγωγικότητας του εξοπλισμού και των υπαλλήλων.
- Άλλο, \_\_\_\_\_



31) Ποιοι είναι οι κυριότεροι λόγοι που η εταιρεία σας είναι περιβαλλοντικά υπεύθυνη; (Μπορείτε να επιλέξετε από 1 έως 3 απαντήσεις ως πιο σημαντικές).

- Ανησυχία για την κατάσταση του περιβάλλοντος
- Η αυξημένη αποδοτικότητα μπορεί να επιτευχθεί με μερικές από τις νέες φιλικές ως προς το περιβάλλον τεχνολογίες
- Πίεση από τις ομάδες ενδιαφέροντος
- Οι προσεχείς κανονισμοί
- Δυνατότητα επιρροής της αλυσίδας εφοδιασμού
- Άλλο, \_\_\_\_\_

32) Τι είδους οφέλη για την ασφάλεια μπορούν να παρακινήσουν την εταιρεία σας ώστε να συμμετάσχει σε δραστηριότητες ΕΚΕ; (Μπορείτε να επιλέξετε από 1 έως 3 απαντήσεις ως πιο σημαντικές).

- Λιγότερα ατυχήματα
- Βελτίωση της ασφάλειας στην εργασία
- Βελτίωση της συντήρησης
- Βελτιωμένη παρακίνηση των εργαζομένων
- Περισσότεροι ειδικευμένοι υπάλληλοι
- Βελτιωμένη ασφάλεια φορτίου

○ Άλλο, \_\_\_\_\_

33) Εάν η εταιρεία σας λαμβάνει ή θα λάβει δράσεις ως προς την ΕΚΕ, προκειμένου να βελτιωθεί η εικόνα της, ποιο είναι ή θα ήταν το κύριο όφελος που θα μπορούσε να επιδιωχθεί;

- Πίστη πελατών
- Η εμπιστοσύνη των πελατών ότι είμαστε μια ασφαλής και αξιόπιστη εταιρεία
- Περισσότεροι πελάτες - περισσότερο εισόδημα
- Εμπιστοσύνη από τις αρχές - καλύτερες επιδόσεις
- Άλλο, \_\_\_\_\_

34) Ποιος είναι ή θα μπορούσε να είναι ο πιο σημαντικός λόγος για την εταιρεία σας να κάνει φιλανθρωπικό έργο (π.χ. χορηγίες, δωρεές κλπ).

- Καλύτερη εικόνα
- Αυξημένα κίνητρα και ικανοποίηση από την εργασία
- Καθαρός αλτρουισμός
- Επέκταση σε νέους τομείς επιχειρηματικής δραστηριότητας και εξεύρεση νέων ομάδων ενδιαφέροντος (π.χ. τοποθέτηση του λογότυπου της εταιρείας σε χορηγούμενη εκδήλωση).
- Άλλο, \_\_\_\_\_