

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑ**

**Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΣΤΗ
ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ**

Χρόνης Χρήστος

Διπλωματική εργασία

που υποβλήθηκε στο Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών
του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των
απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού
Διπλώματος Ειδίκευσης στην Ναυτιλία

Πειραιάς

Δεκέμβριος 2013

Σελίδα δήλωσης αυθεντικότητας / ζητήματα Copyright

Το άτομο που 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 όλο το κείμενο υπό copyright, και των πιθανών συνεπειών της χρήσης αυτής στην αγορά ή στη γενικότερη αξία του υπό copyright κειμένου.

Σελίδα Τριμελούς Εξεταστικής Επιτροπής

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

Τα μέλη της Επιτροπής ήταν:

- Χλωμούδης Κωνσταντίνος (Επιβλέπων)
- Παρδάλη Αγγελική
- Τζανάτος Ερνέστος

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

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Καταρχάς θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερω τον καθηγητή μου και επιβλέποντα της Διπλωματικής εργασίας, κύριο Κωνσταντίνο Χλωμούδη. Πέραν της καθοδήγησης και των ποικίλων επικοινωνητικών συζητήσεων που αναπτύξαμε, επέδειξε τεράστιο βαθμό υπομονής καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής και της έρευνας. Θέλω επίσης να ευχαριστήσω τον κύριο Αναστάσιο Κονιδάρη (επιστημονικός συνεργάτης της Ε.ΛΙΜ.Ε) και το σύνολο των ιθυνόντων των λιμένων που με την ευγενική συνεργασία τους συνέφεραν τα μέγιστα στην εκπόνηση της συγκεκριμένης Διπλωματικής Εργασίας. Τέλος θέλω να δώσω ιδιαίτερες ευχαριστίες στην οικογένεια μου και στους καλούς μου φίλους μου Ιωάννη Βροχίδη και Μαρία Τσίκρικ Φλωριάν.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αντικείμενο της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας είναι η μελέτη και η ανάλυση των εφαρμοσμένων πρακτικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ), η άσκηση τους ως απόρροια στρατηγικού σχεδιασμού και η εφαρμογή τους στη Λιμενική Βιομηχανία. Ως στόχος τέθηκε η δόμηση ενός γενικού μοντέλου λήψης πρωτοβουλιών ΕΚΕ που αφορά τα ελληνικά επιβατικά λιμάνια και τερματικά, εμβαθύνοντας ιδιαίτερα σε αυτά που δραστηριοποιούνται στον τομέα της κρουαζιέρας. Ο λόγος που επιλέχθηκε αυτή η κατηγορία λιμενικών επιχειρήσεων είναι η άμεση εμπλοκή τους με το βασικότερο κομμάτι του εθνικού ΑΕΠ, τον τουρισμό, και ο δυναμικός ρόλος που δύνανται να διαδραματίσουν στην ανάπτυξη αυτού μέσω της σωστής επιλογής και λήψης πρωτοβουλιών ΕΚΕ. Με αυτό τον τρόπο μπορούν να επιφέρουν οικονομική ωφέλεια τόσο στις ίδιες, όσο και στην τοπική και εθνική οικονομία και το βασικότερο να συνεισφέρουν στην αποτελεσματική επίλυση κοινωνικών και περιβαλλοντικών προβλημάτων που απασχολούν το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο

ABSTRACT

The purpose of this thesis is studying and analyzing the so far exercised Corporate Social Responsibility (CSR) practices, their strategic planning and their implementation in the port industry. The aim was constructing a general model regarding the undertaking of social initiatives from the Greek passenger ports and terminals, giving particular emphasis on those active in the cruise sector. The reason for selecting this sector is its direct connection with the main component of the Greek GDP -tourism- and the potential role the abovementioned ports can play in the Greek GDP growth through proper selection and implementation of CSR initiatives. This way they can achieve economic benefits both for themselves and the local and national economy and last but not least contribute in resolving effectively crucial social and environmental problems that concern the communities they serve.

Key words and terms: initiatives, passenger ports and terminals, cruise

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	3
1.1 Οριζοντας την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....	4
1.2 Το περιβαλλον λειτουργίας μιας επιχείρησης.....	18
1.2.1 Βασική ανάλυση του περιβαλλοντος λειτουργίας της επιχείρησης.....	18
1.2.2 Τα ενδιαφερομενα μέρη (stakeholders).....	19
1.2.3 Η συστημική θεώρηση των οργανισμών.....	22
1.3 Η Λιμενική Επιχείρηση.....	23
1.3.1 Το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας της λιμενικής επιχείρησης.....	25
1.4 Προσεγγίση Triple Bottom Line	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΚΕ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΣΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΕ	30
2.1 Η αλτρουιστική λογική.....	31
2.2 Ο επιβαλλόμενος εγωισμός.....	34
2.3 Η στρατηγική χρήση της ΕΚΕ	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΤΡΟΠΟΙ ΑΣΚΗΣΗΣ ΕΚΕ ΣΤΟΥΣ ΛΙΜΕΝΕΣ ΚΑΙ ΤΑ ΤΕΡΜΑΤΙΚΑ ...	42
3.1 Οριζοντας την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Στη Λιμενική Βιομηχανία	42
3.2 Κοινωνική πολιτική στο εσωτερικό περιβάλλον λειτουργίας της λιμενικής επιχείρησης.....	42
3.3 Κοινωνική πολιτική στο εξωτερικό περιβάλλον της λιμενικής επιχείρησης.....	44
3.3.1 Προωθητικές ενέργειες σκοπού	44
3.3.2 Marketing σκοπού	45
3.3.3 Εταιρικό κοινωνικό marketing	47
3.3.4 Εταιρική φιλανθρωπία.....	49
3.3.5 Εθελοντική προσφορά στην κοινότητα.....	49
3.3.6 Επιχειρηματικές πρακτικές κοινωνικής ευθύνης	51
3.3.7 Μια σύντομη κριτική σε αυτά τα δύο είδη marketing eke, με γνώμονα το λιμενικό marketing.....	54
3.4 Προτυπα συμβατά με την ΕΚΕ που εφαρμόζονται στη λιμενική βιομηχανία.....	54

3.4.1 SA8000 – Διεθνές σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνων δικαιωμάτων στην εργασία	54
3.4.2 Προτυπο OHSAS 18001 – υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία.....	56
3.4.3 ISO 26000.....	56
3.4.4 ISO 14000.....	57
3.4.5 ISO 9000.....	60
3.4.6 TAPA - FSR (Transported Asset Protection Association – Freight Security Requirement)	62
3.4.7 PERS (Port Environmental Review System)	63
3.4.8 ISO 27001.....	64
3.3.9 ISO 28000.....	64
3.4.10 AA 1000	65
3.5 Πρακτικές ΕΚΕ στην παγκόσμια λιμενική βιομηχανία	66

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Άσκηση ΕΚΕ στα ελληνικά επιβατικά λιμάνια και τερματικά

4.1 Προτεινόμενο μοντέλο άσκησης ΕΚΕ στα ελληνικά επιβατικά λιμάνια και τερματικά	95
4.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα άσκησης ΕΚΕ στα ελληνικά επιβατικά λιμάνια.....	113

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. CASE STUDY: Η ΕΚΕ στα ελληνικά επιβατικά λιμάνια που δραστηριοποιούνται στον τομέα της κρουαζιέρας.....

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	137
---	------------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΠΗΓΕΣ	139
-----------------------------------	------------

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Έρευνα Carroll για τα σημαντικότερα κοινωνικά ζητήματα στον τομέα του μανάτζμεντ	4
Πίνακας 2: Εξέλιξη του ορισμού της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	5
Πίνακας 3: Έτη εμφάνισης διαστάσεων ΕΚΕ.....	17
Πίνακας 4: Βασικά μοντέλα λιμενικής οργάνωσης	24
Πίνακας 5: Βαθμός και στοιχεία ιδιωτικοποίησης λιμένων.....	25
Πίνακας 6: Εφαρμοσμένες πρακτικές ΕΚΕ σε 39 λιμενικές επιχειρήσεις.....	67
Πίνακας 7: Συγκεντρωτικά στοιχεία πρώτης ομάδας ερωτήσεων	117
Πίνακας 8: Συγκεντρωτικά στοιχεία σχετικά με τον τρόπο άσκησης πρακτικών ΕΚΕ λαμβάνοντας υπόψη το περιβάλλον ανταγωνισμού.....	119
Πίνακας 9: Διαχείριση non-market stakeholders	121
Πίνακας 10: Αναθεώρηση προγραμμάτων ΕΚΕ.....	124
Πίνακας 11: Εργατικό δυναμικό και πρακτικές που αφορούν το εργατικό δυναμικό.....	133
Πίνακας 12: Εξυπηρετούμενοι επιβάτες και κόστος άσκησης ΕΚΕ.....	134
Πίνακας 13: Οφέλη που προκύπτουν από την άσκηση πρακτικών και προγραμμάτων ΕΚΕ	135
Πίνακας 14: Οφέλη που επιδιώκεται να προκύψουν από την άσκηση πρακτικών και προγραμμάτων ΕΚΕ	136

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1: Τα ενδιαφερόμενα μέρη	21
Γράφημα 2: Η συστημική θεώρηση των οργανισμών	23
Γράφημα 3: Το περιβάλλον λειτουργίας μιας λιμενικής επιχείρησης	26
Γράφημα 4: Σχηματική προσέγγιση υιοθέτησης του ISO 9001	61
Γράφημα 5: Βασικοί άξονες PERS	63
Γράφημα 6: Διερχόμενοι επιβάτες κρουαζιέρας στα ελληνικά επιβατικά λιμάνια τα έτη 2005-2011	92
Γράφημα 7: Επιβιβασθέντες και αποβιβασθέντες επιβάτες κρουαζιέρας στα ελληνικά επιβατικά λιμάνια τα έτη 2005-2011	92
Γράφημα 8: Κατάπλοι κρουαζιερόπλοιων στα ελληνικά επιβατικά λιμάνια τα έτη 2005-2011	93
Γράφημα 9: Επιβιβασθέντες-αποβιβασθέντες ακτοπλοΐας τα έτη 2005-2011	95
Γράφημα 10: Stakeholders	96
Γράφημα 11: Δισδιάστατο πλαίσιο «δύναμη – στάθμη ενδιαφέροντος» ομάδων	96
Γράφημα 12: (ia) ³ ανάλυση	99
Γράφημα 13: Επενδύσεις ΕΚΕ σε συνθήκες αγοράς	101
Γράφημα 14: Βασικές στρατηγικές ΕΚΕ σχετικά με το ανταγωνιστικό περιβάλλον	103
Γράφημα 15: Σχηματική απεικόνιση θεωρίας των πόρων	104
Γράφημα 16: Προτεινόμενο μοντέλο λήψης αποφάσεων για την επιλογή πρακτικών ΕΚΕ από τα επιβατικά λιμάνια	108
Γράφημα 17: Σχηματική απεικόνιση του ΚΠΑ	111
Γράφημα 18: Προτεινόμενο μοντέλο στρατηγικής άσκησης ΕΚΕ στα ελληνικά επιβατικά λιμάνια και τερματικά με βάση το μοντέλο των Bryan W. Husted and David Bruce Allen (2011)	112
Γράφημα 19: Γνώση ερωτηθέντων γύρω από την έννοια «ΕΚΕ»	115
Γράφημα 20: Πόσα λιμάνια εφαρμόζουν προγράμματα ΕΚΕ	115
Γράφημα 21: Πόσα λιμάνια σκοπεύουν να εφαρμόσουν προγράμματα ΕΚΕ στο μέλλον....	116
Γράφημα 22: Βασικές προσεγγίσεις γύρω από την ΕΚΕ	118
Γράφημα 23: ΕΚΕ και περιβάλλον ανταγωνισμού	119
Γράφημα 24: Βασικές στρατηγικές ΕΚΕ λαμβάνοντας υπόψη το περιβάλλον ανταγωνισμού	120

Γράφημα 25: Διαχείριση non-market stakeholders.....	121
Γράφημα 26: Θεώρηση των κοινωνικών προβλήματων ως ευκαιρίες	122
Γράφημα 27: Συνεργασία λιμένων με φορείς για προβολή του τοπικού τουριστικού προϊόντος	122
Γράφημα 28: Αναθεώρηση προγραμμάτων ΕΚΕ	123
Γράφημα 29: Εφαρμοσμένες πρακτικές ΕΚΕ για την προστασία του περιβάλλοντος.....	125
Γράφημα 30: Πρακτικές ΕΚΕ για την προστασία του περιβάλλοντος που σκοπεύουν να εφαρμόσουν τα επιβατικά λιμάνια	125
Γράφημα 31: Εφαρμοσμένες πρακτικές ΕΚΕ για την κοινωνική ευημερία	128
Γράφημα 32: Πρακτικές ΕΚΕ που σκοπεύουν να εφαρμόσουν τα επιβατικά λιμάνια σχετικά με την κοινωνική ευημερία	129
Γράφημα 33: Εφαρμοσμένες πρακτικές ΕΚΕ σχετικά με στόχο την οικονομική ανάπτυξη .	130
Γράφημα 34: Πρακτικές ΕΚΕ που σκοπεύουν να εφαρμόσουν τα επιβατικά λιμάνια στοχεύοντας στην οικονομική ανάπτυξη	131
Γράφημα 35: Πρότυπα σχετικά με την ΕΚΕ που έχουν υιοθετήσει τα ερωτηθέντα επιβατικά λιμάνια.....	132

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Ιδανική κοινωνική επένδυση αλτρουιστικής επιχείρησης	32
Διάγραμμα 2: Βέλτιστη περίπτωση επιβαλλόμενου εγωισμού.....	36
Διάγραμμα 3: Βέλτιστη κοινωνική επένδυση στην στρατηγική περίπτωση.....	39

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως κουλτούρα και αντίληψη μανάτζμεντ σε διάφορους τομείς της οικονομίας έχει δοκιμασθεί και αξιολογηθεί ως προς τη σημασία και τη συμβολή της. **Στόχος** της παρούσας μελέτης είναι να δούμε τη δυναμική και την επίδραση της ΕΚΕ στο σύνολο της λιμενικής βιομηχανίας. Απώτερος σκοπός της εργασίας είναι η διερεύνηση γύρω από τους τρόπους άσκησης κοινωνικών πρωτοβουλιών από τα ελληνικά επιβατικά λιμάνια που δραστηριοποιούνται στην κρουαζιέρα και η απόπειρα εξαγωγής ενός σχετικού γενικού μοντέλου.

Η **μεθοδολογία** που χρησιμοποιήθηκε είναι η επιχείρηση προσαρμογής της γενικής θεωρίας γύρω από την ΕΚΕ στις ιδιαιτερότητες της λιμενικής βιομηχανίας, με έμφαση στα ελληνικά επιβατικά λιμάνια και τερματικά, αξιοποιώντας δεδομένα από επεξεργασία ερωτηματολογίων.

Για την επίτευξη αυτών των στόχων ακολουθήθηκε η ακόλουθη **δομή**:

Σε αρχικό στάδιο λαμβάνει χώρα μία πρώτη προσέγγιση στην έννοια της ΕΚΕ, μελετώντας την ιστορική διαδρομή και εξέλιξη αυτής, από τη στιγμή που πρωτοεμφανίστηκε ως «Κοινωνική Ευθύνη» (1953, Bowen) μέχρι και τη σημερινή ημέρα. Μέσα από αυτή την μελέτη των ορολογιών, έγιναν παρατηρήσεις και εξήχθησαν συμπεράσματα σχετικά με τα δομικά και εξελικτικά χαρακτηριστικά που διέπουν την ΕΚΕ. Επιπλέον επιχειρήθηκε να δοθεί ο ορισμός της ΕΚΕ στη λιμενική βιομηχανία.

Το γενικό θεωρητικό σκέλος έχει ως βάση μια σειρά κατηγοριοποιήσεων, μελετών, μοντέλων και αξιολογήσεων γύρω από την άσκηση και την αποτελεσματικότητα της ΕΚΕ. Τα δημοσιευμένα sustainability reports και τα ανηρημένα στο διαδίκτυο στοιχεία αποτέλεσαν την κύρια πηγή δεδομένων για τις κοινωνικές πρωτοβουλίες των λιμενικών επιχειρήσεων.

Με γνώμονα το θεωρητικό αυτό πλαίσιο, επιχειρήθηκε η δημιουργία ενός γενικού μοντέλου για τα επιβατικά λιμάνια και τερματικά, έχοντας ως βάση τη δουλειά των Bryan W. Husted and David Bruce Allen «Corporate Social Strategy» Τέλος, μέσω της αποστολής ερωτηματολογίων συλλέχθηκαν στοιχεία τα οποία απαντούν σε συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα όπως: τον βαθμό και τον τρόπο άσκησης πρακτικών ΕΚΕ από τα ελληνικά επιβατικά λιμάνια που δραστηριοποιούνται στην κρουαζιέρα, την αποτελεσματικότητα αυτών και το κατά πόσον τα συλλεχθέντα δεδομένα συμφωνούν με το προκατασκευασθέν μοντέλο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Η κοινωνικά υπεύθυνη επιχειρηματική δράση είναι μία τάση που έχει τις ρίζες της στις αρχές της δεκαετίας του 1950. Σύμφωνα με αυτή, οι επιχειρηματίες οφείλουν να λαμβάνουν αποφάσεις και να προβαίνουν σε δραστηριότητες που συμβαδίζουν με τους στόχους και τις αξίες της κοινωνίας. Από εκείνη την εποχή μέχρι και σήμερα, η λογική του κοινωνικά υπεύθυνου επιχειρείν έχει εξελιχθεί και πλέον διαδραματίζει όλο και σημαντικότερο ρόλο στο σύνολο των λειτουργιών των διαφόρων επιχειρήσεων. Τα βασικά αίτια ανάπτυξης αυτής της φιλοσοφίας είναι (Ροδάκος Ηρώδης Ανδρέας, 2010):

- Η παγκοσμιοποίηση και η απελευθέρωση του εμπορίου και των χρηματαγορών.
- Ο όλο και μεγαλύτερος αντίκτυπος των αγορών και των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στον άνθρωπο και το περιβάλλον.
- Η άνοδος του βιοτικού επιπέδου που έχει συμβάλλει στην αλλαγή της καταναλωτικής συμπεριφοράς. Ο σύγχρονος καταναλωτής και χρήστης ενδιαφέρεται πλέον για την ποιότητα των αγαθών ή των υπηρεσιών που επιλέγει και απολαμβάνει, ενώ παράλληλα ευαισθητοποιείται ως προς τις επιπτώσεις της παραγωγής και παροχής αυτών.
- Το χαμηλό επίπεδο διαβίωσης στις χώρες του τρίτου κόσμου, που λόγω της παγκοσμιοποίησης επηρεάζει τις ανεπτυγμένες αλλά και τις αναπτυσσόμενες οικονομίες, ενώ ταυτοχρόνως βλάπτει την ειρήνη και την παγκόσμια κοινωνικοπολιτική σταθερότητα.
- Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και της επικοινωνίας. Πλέον οι πληροφορίες είναι ευκολότερα και ταχύτερα προσβάσιμες στο ευρύ κοινό, γεγονός που αυξάνει την τάση για υπευθυνότητα, ενημέρωση και λογοδοσία.
- Η ανάγκη επίλυσης σύνθετων οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών προβλημάτων, η οποία πέραν των δράσεων του κράτους επιβάλει την ουσιαστική συνεισφορά των επιχειρήσεων.
- Η αυξανόμενη ισχύς και πίεση του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου και φορέων όπως ΜΚΟ, οργανισμοί, τύπος κ.ά.

1.1 ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Από το 1953, όπου εμφανίσθηκε η «Κοινωνική Ευθύνη» ως μια συνιστώσα της επιχειρηματικής δραστηριότητας, μέχρι και σήμερα δεν έχει διατυπωθεί ένας ξεκάθαρος ή καταληκτικός ορισμός της ΕΚΕ ο οποίος είναι οικουμενικά αποδεκτός.

Το γεγονός αυτό οφείλεται σ' ένα σημαντικό βαθμό στις ποικίλες διαμορφωμένες απόψεις ερευνητών, επιστημόνων και οργανισμών ως προς το πλήθος των διαστάσεων που συσσωματώνονται στην έννοια της ΕΚΕ. Για παράδειγμα ο Carroll (1991), παρουσίασε ως βασικές διαστάσεις της ΕΚΕ την οικονομική, τη νομική, την ηθική και την φιλανθρωπική. Εν αντιθέσει, στην πλειοψηφία των ορισμών της ΕΚΕ η νομική διάσταση αντικαθίσταται από την εθελοντική. Παράλληλα μετά από έρευνα του Carroll (1991), κορυφαίοι ακαδημαϊκοί ρωτήθηκαν για το ποια κρίνουν ως τα σημαντικότερα κοινωνικά ζητήματα στον τομέα του μάνατζμεντ και τα αποτελέσματα ήταν τα εξής :

Πίνακας 1: Έρευνα Carroll για τα σημαντικότερα κοινωνικά ζητήματα στον τομέα του μάνατζμεντ

ΖΗΤΗΜΑ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ
Επιχειρησιακή Ηθική	21,5 %
Διεθνή κοινωνικά ζητήματα	16,1%
Επιχείρηση και κοινωνία – κοινωνικά ζητήματα	10,7%
Εταιρική Κοινωνική Απόδοση (CSP)	10,7%
Επιχείρηση και κυβέρνηση / Δημόσια τάξη	9,8%
Περιβαλλοντικά ζητήματα	8,9%
Ανάπτυξη θεωρητικών και ερευνητικών μεθόδων	6,2%
Εσωτερικά επιχειρησιακά ζητήματα	6,2%
Στρατηγικά ζητήματα	3,6%
Εταιρική διακυβέρνηση	2,7%
Stakeholders	1,8%
Λοιπά	1,8%

Πηγή: Archie B. Carroll (1999)

Από τον Πίνακα 1 μπορεί να καταλάβει κανείς το πλήθος των συνιστωσών που μπορούν να συνθέσουν έναν ορισμό της ΕΚΕ, καθώς και τη δυσκολία επιλογής και ομαδοποίησης αυτών.

Γι' αυτό το λόγο θα γίνει μια παράθεση μία σειράς ορισμών της ΕΚΕ κατά χρονολογική σειρά από το 1953 μέχρι σήμερα, ώστε να εξαχθούν κάποια συμπεράσματα και να παρατεθούν

κάποιες πληροφορίες. Το κύριο στοιχείο που έχει ληφθεί υπόψη για την επίτευξη αυτού του στόχου είναι οι διαστάσεις που εμπεριέχονται στον κάθε ορισμό ξεχωριστά.

Πίνακας 2: Εξέλιξη του ορισμού της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Πηγή Ορισμού	Ορισμός	Διαστάσεις ΕΚΕ
1953, Bowen	Η έννοια της Κοινωνικής Ευθύνης αφορά την υποχρέωση των επιχειρηματιών να υιοθετούν πολιτικές, να λαμβάνουν αποφάσεις ή να ακολουθούν κατευθυντήριες γραμμές που είναι αρεστές ως προς του στόχους και τις αξίες της κοινωνίας.	<ul style="list-style-type: none"> • Κοινωνική • Εθελοντική • Ηθική
1960, Davis	Ως Κοινωνική Ευθύνη, ορίζονται εκείνες οι επιχειρηματικές αποφάσεις και πρακτικές, που λαμβάνονται – εν μέρει τουλάχιστον – πέρα από το άμεσα οικονομικό ή τεχνικό όφελος μιας επιχείρησης.	<ul style="list-style-type: none"> • Εθελοντική • Ηθική
1960, Frederick	Κοινωνική Ευθύνη σημαίνει ότι οι επιχειρηματίες πρέπει να επιβλέπουν τη λειτουργία ενός οικονομικού συστήματος το οποίο πληροί τις προσδοκίες της κοινωνίας. Και αυτό με τη σειρά του σημαίνει, ότι οι παραγωγικοί συντελεστές απασχολούνται με τα τέτοιο τρόπο, ώστε η παραγωγή και η κατανάλωση να ενισχύουν τη συνολική κοινωνικοοικονομική ευημερία. Σε τελική ανάλυση, η Κοινωνική Ευθύνη είναι η δημόσια στάση της επιχείρησης απέναντι στους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους της κοινωνίας και η θέληση να δείξει ότι αυτή οι πόροι αξιοποιούνται για ένα ευρύ φάσμα κοινωνικών στόχων και όχι μόνο για τα στενά οριοθετημένα συμφέροντα ενός ατόμου ή μιας επιχείρησης	<ul style="list-style-type: none"> • Οικονομική • Εθελοντική • Κοινωνική • Ηθική
1963, McGuire	Η έννοια της Κοινωνικής Ευθύνης σημαίνει ότι μια επιχείρηση δεν έχει μόνο οικονομικές και νομικές υποχρεώσεις, αλλά και συγκεκριμένες ευθύνες απέναντι στην κοινωνία, οι οποίες εκτείνονται πέρα αυτών των υποχρεώσεων.	<ul style="list-style-type: none"> • Κοινωνική
	Η έννοια της Κοινωνικής	

1966, Davis και Blomstrom	<p>Ευθύνης αναφέρεται στην υποχρέωση ενός ατόμου να συλλογίζεται τις συνέπειες των αποφάσεων και των πράξεών του σε ολόκληρη την κοινωνία. Οι επιχειρηματίες εφαρμόζουν Κοινωνική Ευθύνη όταν λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες και τα συμφέροντα όλων όσων επηρεάζονται από τις επιχειρηματικές πρακτικές τους. Έτσι λοιπόν κοιτάνε πέρα από τα στενά οικονομικά και τεχνικά συμφέροντα της επιχείρησής τους.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholders • Κοινωνική
1967, Walton	<p>Εν ολίγοις, η Κοινωνική Ευθύνη αναγνωρίζει την στενότητα των σχέσεων μεταξύ επιχείρησης και κοινωνίας, ενώ παράλληλα συνειδητοποιεί αυτές οι σχέσεις πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τους τοπ μανάτζερ, καθώς επιχείρηση και ενδιαφερόμενα μέρη επιδιώκουν την επίτευξη των επιμέρους στόχων τους.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholders • Οικονομική • Κοινωνική
1970, Friedman	<p>Η Κοινωνική Ευθύνη της επιχείρησης είναι μία και μοναδική ' να αξιοποιεί τους πόρους της και να εμπλέκεται σε δραστηριότητες σχεδιασμένες για αύξηση των κερδών της, αρκεί να συμβαδίζει με τους κανόνες του παιχνιδιού, δηλαδή να ενεργεί στα πλαίσια του ελεύθερου και υγιούς ανταγωνισμού μη πράττοντας πλάνη ή απάτη.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Οικονομική
1971, Johnson	<p>Κοινωνικά υπεύθυνος επιχειρηματίας ή μανάτζερ είναι αυτός που λαμβάνει υπόψη τη χρησιμότητα των άλλων ατόμων και έτσι δεν ενδιαφέρεται μόνο για την προσωπική του ευημερία αλλά και γι' αυτή των μελών της επιχείρησής του και των συμπολιτών του.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Κοινωνική • Stakeholders • Οικονομική • Ηθική
1971, Committee for Economic Development (CED)	<p>Ο ορισμός της CED είναι τρισυπόστατος και δομείται από τρεις ομόκεντρους κύκλους. Σύμφωνα με αυτόν :</p> <p>A) Ο εσωτερικός κύκλος περιλαμβάνει όλες τις σαφείς βασικές ευθύνες της επιχείρησης που συντελούν στην αποτελεσματική οικονομική λειτουργία της, δηλαδή τα παραγόμενα προϊόντα, εργασία και οικονομική ανάπτυξη.</p> <p>B) Ο ενδιάμεσος κύκλος</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Εθελοντική • Οικονομική • Κοινωνική • Περιβαλλοντική • Stakeholders • Ηθική

	<p>περιλαμβάνει την ευθύνη για άσκηση των λειτουργιών της επιχείρησης με κοινωνική ευαισθησία ως προς μεταβαλλόμενες κοινωνικές αξίες και προτεραιότητες. Πχ πλαίσιο λειτουργίας με σεβασμό στις περιβαλλοντικές συζητήσεις, με προσλήψεις και δημιουργία σχέσεων με τους εργαζομένους και τις έντονες απαιτήσεις των πελατών για πληροφόρηση, δίκαιη μεταχείριση και προστασία από τραυματισμούς.</p> <p>Γ) Ο εξωτερικός κύκλος σκιαγραφεί αναδυόμενες και μη μορφοποιημένες υπευθυνότητες, που οι επιχειρήσεις πρέπει να υιοθετήσουν για να γίνουν περαιτέρω δραστήριες σχετικά με την βελτίωση του κοινωνικού περιβάλλοντος.</p>	
1971, Steiner	<p>Η υπόθεση των Κοινωνικών Ευθυνών είναι ως επί το πλείστον η στάση ενός μάνατζερ ως προς τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, παρά μια απότομη στροφή στην οικονομική θεωρία της λήψης αποφάσεων. Είναι ένα είδος φιλανθρωπίας που προσανατολίζεται στο κοινωνικό όφελος και την πεφωτισμένη ιδιοτέλεια της επιχείρησης, σε αντιδιαστολή με το παλιό, στενό, ασυγκράτητο και βραχυπρόθεσμο προσωπικό όφελος.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Εθελοντική • Οικονομική • Κοινωνική
1972, Manne και Wallich	<p>Για να μπορεί να χαρακτηριστεί ως Κοινωνικά Υπεύθυνη μια εταιρική πράξη, μια επιχειρηματική δραστηριότητα ή δαπάνη πρέπει να επιφέρει οριακά έσοδα στην επιχείρηση λιγότερα σε σχέση με κάποια άλλη εναλλακτική δαπάνη. Πρέπει να είναι καθαρά εθελοντική και να αποτελεί πραγματική δαπάνη της επιχείρησης αντί για ένα είδος μεμονωμένης γενναιοδωρίας.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Εθελοντική • Ηθική • Οικονομική
1973, Davis	<p>Η ΕΚΕ αναφέρεται στην μελέτη και την ανταπόκριση της επιχείρησης σε ζητήματα πέρα των στενά καθορισμένων οικονομικών, τεχνικών και νομικών απαιτήσεών της.</p>	

	<p>Είναι η υποχρέωση της επιχείρησης να λαμβάνει υπόψη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων το εξωτερικό κοινωνικό περιβάλλον, με τρόπο τέτοιο ώστε να επιφέρονται κοινωνικά οφέλη σε παραλληλισμό με τις παραδοσιακές οικονομικές απολαβές που επιζητά. Σημαίνει ότι η Κοινωνική Ευθύνη αρχίζει εκεί που τελειώνει ο νόμος. Μια επιχείρηση δεν είναι κοινωνικά υπεύθυνη όταν απλά εφαρμόζει τα όσα λίγα ορίζει η νομοθεσία, καθώς αυτό είναι κάτι που θα έκανε ο οποιοσδήποτε καλός πολίτης.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Εθελοντική • Οικονομική • Κοινωνική • Ηθική
<p>1973, Eilbert και Parket</p>	<p>Πιθανώς το καλύτερο παράδειγμα προς κατανόηση της Κοινωνικής Ευθύνης, είναι αυτό της καλής γειτονίας. Η έννοια είναι δυσπρόστατη. Σε πρώτη φάση σημαίνει να μην κάνεις πράγματα που καταστρέφουν τη γειτονία. Επιπλέον σημαίνει εθελοντική ανάληψη υποχρεώσεων που βοηθούν τη γειτονία να επιλύσει τα προβλήματά της. Όση κρίνουν αυτή την προσέγγιση ως παράξενη ή αθάα, μπορούν να θεωρήσουν εναλλακτικώς την Κοινωνική Ευθύνη ως τη δέσμευση μιας επιχείρησης ή όλου του επιχειρηματικού κόσμου στο να λάβει ενεργό ρόλο για την καταπολέμηση ευρέων κοινωνικών προβλημάτων όπως ο ρατσισμός, η περιβαλλοντική επιβάρυνση, οι μεταφορές και η παγκόσμια σήψη.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Εθελοντική • Ηθική • Κοινωνική • Περιβαλλοντική
<p>1974, Eells και Walton</p>	<p>Με την ευρύτερη έννοια της, η ΕΚΕ εκφράζει τις ανάγκες και τους στόχους της κοινωνίας, πέραν της οικονομικής ωφέλειας. Και δεδομένης της μορφής που έχει σήμερα το επιχειρηματικό σύστημα, όπου μπορεί να επιβιώσει μόνο μέσα σε μια αποτελεσματικά λειτουργική και ελεύθερη κοινωνία, η ΕΚΕ αντικατοπτρίζει μια ευρεία πεποίθηση για το ρόλο των επιχειρήσεων ως προς την υποστήριξη και την βελτίωση της κοινωνικής τάξης.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Κοινωνική • Οικονομική • Ηθική

1976, Fitch	ΕΚΕ ορίζεται μια σοβαρή απόπειρα λύσης κοινωνικών προβλημάτων προκαλούμενα ολικώς ή μερικώς από τις επιχειρήσεις	<ul style="list-style-type: none"> • Κοινωνική
1980, Jones	ΕΚΕ είναι η αντίληψη ότι οι επιχειρήσεις έχουν μια υποχρέωση απέναντι σε συστατικά κομμάτια της κοινωνίας, πέραν των μετόχων και των όσων ορίζονται από το νόμο ή κάποιο εταιρικό συμβόλαιο. Δύο συστατικά αυτού του ορισμού είναι σημαντικά. Πρώτον η ανάληψη της υποχρέωσης πρέπει να είναι εθελοντική ή συμπεριφορά επηρεασμένη από υποχρεωτικές δυνάμεις της νομοθεσίας ή ενός εταιρικού συμβολαίου δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως εθελοντική. Δεύτερον, η υποχρέωση έχει διευρυμένο χαρακτήρα καθώς δεν εμπεριέχει μόνο τα παραδοσιακά καθήκοντα απέναντι στους μετόχους, αλλά και τα καθήκοντα απέναντι στα λοιπά κοινωνικά σύνολα όπως οι πελάτες, οι υπάλληλοι, οι προμηθευτές και οι γειτονικές κοινότητες.	<ul style="list-style-type: none"> • Εθελοντική • Κοινωνική • Stakeholders • Ηθική
1983, Carroll	Ως ΕΚΕ ορίζεται εκείνη η συμπεριφορά της επιχείρησης που την χαρακτηρίζει ως κερδοφόρα, νομοταγή, ηθική και υποστηρικτική στην κοινωνία. Έτσι λοιπόν το να είναι κάποιος κοινωνικά υπεύθυνος σημαίνει ότι γι' αυτόν η κερδοφορία και η υπακοή στο νόμο αποτελούν τις βάσεις για τη μετέπειτα συζήτηση ως προς την ηθική της επιχείρησης και το βαθμό στον οποίο υποστηρίζει την κοινωνία μέσω συνεισφοράς χρήματος, χρόνου και ταλέντου (έργων). Έτσι η ΕΚΕ δομείται από τέσσερα μέρη : το οικονομικό, το νομικό, το ηθικό και το εθελοντικό ή φιланθρωπικό.	<ul style="list-style-type: none"> • Οικονομική • Νομική • Κοινωνική • Εθελοντική • Ηθική
1987, Epstein	Η ΕΚΕ πρωτίστως σχετίζεται με την επίτευξη αποτελεσμάτων από οργανωτικές αποφάσεις, οι οποίες αφορούν συγκεκριμένα ζητήματα ή προβλήματα (σε κάποια λογικά πλαίσια) και που έχουν ευεργετικές παρά	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholders

	<p>δυσμενείς επιδράσεις πάνω στους τους stakeholders της επιχείρησης. Η κανονιστική ορθότητα των παραγόμενων προϊόντων της επιχειρησιακής δραστηριότητας είναι ο κύριος στόχος της ΕΚΕ.</p>	
1991, Carroll	<p>Για να γίνει η ΕΚΕ αποδεκτή από έναν ευσυνείδητο επιχειρηματία, πρέπει να είναι δομημένη με τέτοιο τρόπο, ώστε να περιλαμβάνει όλο το φάσμα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Τέσσερις κατηγορίες κοινωνικών ευθυνών συνθέτουν την έννοια της ΕΚΕ: η οικονομική, η νομική, η ηθική και η φιλανθρωπική. Επιπλέον, αυτές οι τέσσερις κατηγορίες ή συστατικά της ΕΚΕ μπορούν να απεικονιστούν ως πυραμίδα. Βέβαια, αυτές οι ευθύνες υπήρχαν εξ' απ' ανέκαθεν σε κάποιο βαθμό, αλλά μόνο τα τελευταία χρόνια η ηθική και η φιλανθρωπική συνιστώσα απέκτησαν σημαντικό ρόλο.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Οικονομική • Νομική • Κοινωνική • Εθελοντική • Ηθική
1992, Frederick et al.	<p>Ως ΕΚΕ μπορεί να ορισθεί μία έννοια που αναφέρει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι υπεύθυνες για τις επιπτώσεις των πράξεών τους στην κοινότητα και το περιβάλλον.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Κοινωνική • Περιβαλλοντική • Stakeholders
1994, Reder	<p>Με μια σφαιρική αντίληψη, η ΕΚΕ αναφέρεται ταυτοχρόνως στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση διεξάγει τις εσωτερικές της λειτουργίες, συμπεριλαμβανομένου και του τρόπου με τον οποίο συμπεριφέρεται στο εργατικό δυναμικό, και στον αντίκτυπο που έχει στον υπόλοιπο κόσμο.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Κοινωνική • Stakeholders • Περιβαλλοντική • Ηθική
1998, Hopkins	<p>Η ΕΚΕ έχει ως κύριο μέλημα να συμπεριφέρεται στους stakeholders της επιχείρησης ηθικά ή με έναν κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο. Κατά συνέπεια η κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά θα επιφέρει αύξηση της ανθρώπινης ανάπτυξης των stakeholders μέσα και έξω από την επιχείρηση.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholders • Ηθική • Εθελοντική • Κοινωνική
1999, World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)	<p>ΕΚΕ είναι η δέσμευση μιας επιχείρησης στο να επιτύχει βιώσιμο ανάπτυξη μέσω έντονης συνεργασίας με τους εργαζόμενους, τις οικογένειές</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholders • Κοινωνική • Οικονομική • Εθελοντική

	τους, την τοπική κοινότητα και την κοινωνία ώστε παράλληλα να βελτιώνεται το γενικό επίπεδο διαβίωσης.	
1999, Houry et al.	Ως ΕΚΕ ορίζεται το σύνολο των σχέσεων της επιχείρησης με όλους τους stakeholders. Αυτό περιλαμβάνει εργατικό δυναμικό, πελάτες, κοινότητες, ιδιοκτήτες / επενδυτές, κυβερνήσεις, προμηθευτές και ανταγωνιστές. Επιπλέον στοιχεία της ΕΚΕ είναι : επενδύσεις κοινωνικού χαρακτήρα, εργασιακές σχέσεις, δημιουργία και συνέχιση απασχόλησης, περιβαλλοντική διαχείριση και χρηματοοικονομική απόδοση.	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholders • Κοινωνική • Περιβαλλοντική • Οικονομική • Ηθική
1999, Kilcullen και Kooistra	ΕΚΕ είναι το μέγεθος της ηθικής υποχρέωσης που αναλαμβάνουν οι επιχειρήσεις, πέραν της απλής υπακοής στη νομοθεσία.	<ul style="list-style-type: none"> • Ηθική • Εθελοντική
1999, Woodward - Clyde	Ως ΕΚΕ μπορεί να χαρακτηριστεί ένα «συμβόλαιο» μεταξύ κοινότητας και επιχείρησης, όπου μια κοινότητα χορηγεί άδεια για τη λειτουργία της επιχείρησης, η οποία ως αντάλλαγμα επωμίζεται κάποιες υποχρεώσεις και ασκεί αποδεκτές συμπεριφορές	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholders • Κοινωνική
2000, World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)	ΕΚΕ ορίζεται η συνεχής δέσμευση μιας επιχείρησης να συμπεριφέρεται ηθικά και να έχει οικονομική ανάπτυξη, ενώ παράλληλα να συνεισφέρει στην βελτίωση του επιπέδου διαβίωσης των εργαζομένων και των οικογενειών τους, καθώς και της τοπικής κοινότητας και της κοινωνίας, σε σημαντικό βαθμό.	<ul style="list-style-type: none"> • Εθελοντική • Κοινωνική • Οικονομική • Stakeholders
2000, Business for Social Responsibility (BSR)	ΕΚΕ είναι η λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων που συνδέεται με ηθικές αξίες, συμμόρφωση με τη νομοθεσία και σεβασμό στον άνθρωπο, την κοινωνία και το περιβάλλον	<ul style="list-style-type: none"> • Οικονομική • Κοινωνική • Εθελοντική • Περιβαλλοντική • Stakeholders • Ηθική • Νομική
2000, Business for Social Responsibility (BSR)	ΕΚΕ ορίζεται η λειτουργία μιας επιχείρησης με τέτοιο τρόπο, ώστε να ανταποκρίνεται ή ακόμα και να ξεπερνά τις ηθικές, νομικές, εμπορικές και δημόσιες απαιτήσεις που έχει η κοινωνία από αυτήν. Αποτελεί	<ul style="list-style-type: none"> • Εθελοντική • Stakeholders • Κοινωνική • Ηθική • Οικονομική • Νομική

	κατευθυντήρια δύναμη για κάθε ληφθείσα απόφαση σε κάθε επιχειρηματικό τομέα.	
2001, Πράσινη Βίβλος της ΕΕ	ΕΚΕ ορίζεται η εθελοντική ενσωμάτωση από τις εταιρίες κοινωνικών και περιβαλλοντικών ανησυχιών στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες αλλά και στις επαφές τους με λοιπούς stakeholders.	<ul style="list-style-type: none"> • Εθελοντική • Κοινωνική • Περιβαλλοντική • Οικονομική • Stakeholders
2001, Ευρωπαϊκή Επιτροπή	Η ΕΚΕ είναι ένα σχέδιο ,όπου εθελοντικά οι επιχειρήσεις αποφασίζουν να συνεισφέρουν σε μια καλύτερη κοινωνία και ένα καθαρότερο περιβάλλον.	<ul style="list-style-type: none"> • Εθελοντική • Κοινωνική • Περιβαλλοντική
2001, Marsden	Η ΕΚΕ αφορά τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων και την υπευθυνότητά τους απέναντι στις επιπτώσεις που δημιουργούνται στις κοινωνίες μέσα στις οποίες δραστηριοποιούνται. Η ΕΚΕ δεν είναι κάποια προαιρετική προσθήκη, ούτε κάποιο είδος φιλανθρωπίας. Κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση είναι αυτή που δραστηριοποιείται κερδοφόρα, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις θετικές και αρνητικές περιβαλλοντικές, κοινωνικές και οικονομικές επιπτώσεις που προκαλεί.	<ul style="list-style-type: none"> • Κοινωνική • Περιβαλλοντική • Οικονομική
2001, Κυβέρνηση Ηνωμένου Βασιλείου	Η ΕΚΕ υποδεικνύει το γεγονός ότι τα ευρύτερα συμφέροντα του ιδιωτικού τομέα την έχουν ανάγκη ώστε να μπορέσουν να διαχειριστούν τον αντίκτυπό τους στην κοινωνία και το περιβάλλον, με την ευρεία έννοια. Κάτι τέτοιο απαιτεί την καθιέρωση ενός επικοινωνιακού διαλόγου και συνεργασίας με τους σχετικούς stakeholders ασχέτως αν αυτοί είναι εργαζόμενοι, πελάτες, επενδυτές, προμηθευτές ή κοινότητες. Η ΕΚΕ στέκεται πέρα από τις νομικές υποχρεώσεις, περιλαμβάνοντας εθελοντικά, ένα είδος δέσμευσης προερχόμενης εκ του ιδιωτικού τομέα, η οποία αντικατοπτρίζει τις προτεραιότητες και τα χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης καθώς και τομεακούς και τοπικούς παράγοντες.	<ul style="list-style-type: none"> • Εθελοντική • Κοινωνική • Περιβαλλοντική • Οικονομική • Stakeholders • Ηθική
	Ως ΕΚΕ ορίζονται εκείνες οι	

2001, McWilliams και Siegel	<p>πράξεις που φαινομενικά προάγουν κάποιο κοινωνικό όφελος, πέρα από τα συμφέροντα της επιχείρησης και τα όσα ορίζονται νομοθετικά</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Κοινωνική • Εθελοντική
2001, Jackson και Hawker	<p>EKE είναι ο τρόπος με τον οποίο συμπεριφέρεται κανείς στους υπαλλήλους, το σύνολο των stakeholders και το περιβάλλον.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholders • Κοινωνική • Περιβαλλοντική
2001, Piney	<p>Ως EKE μπορεί απλά να ορισθεί ένα σύνολο πρακτικών μάνατζμεντ, που εξασφαλίζουν ότι η επιχείρηση ελαχιστοποιεί τις αρνητικές τις επιδράσεις στην κοινωνία και ταυτοχρόνως μεγιστοποιεί τις θετικές</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Κοινωνική • Ηθική
2002, Ευρωπαϊκή Επιτροπή	<p>Η EKE είναι ένας ορισμός που αφορά επιχειρήσεις οι οποίες αναλαμβάνουν ευθύνες πέρα των νομικών υποχρεώσεών τους και των οικονομικών / επιχειρηματικών τους στόχων. Αυτές οι ευρύτερες ευθύνες περιλαμβάνουν μια σειρά τομέων οι οποίοι συχνά συνοψίζονται στον κοινωνικό και τον περιβαλλοντικό - όπου ως κοινωνικός τομέας ορίζεται η κοινωνία με την ευρεία έννοιά της και όχι μόνο κάποια θέματα κοινωνικής πολιτικής. Συνοπτικά, αυτή η προσέγγιση ονομάζεται «triple bottom line approach», δηλαδή είναι οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική ταυτοχρόνως.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Εθελοντική • Κοινωνική • Οικονομική • Περιβαλλοντική
2002, Lea	<p>Η EKE μπορεί κατά κάποιο τρόπο να ορισθεί ως η ολοκλήρωση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών ανησυχιών της επιχειρησιακής λειτουργίας συμπεριλαμβανομένων των συμφωνιών με τους stakeholders</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Κοινωνική • Περιβαλλοντική • Stakeholders • Οικονομική
2003, International Business Leaders Forum (IBLF)	<p>Ως EKE ορίζεται το σύνολο των ανοιχτών και διαφανών επιχειρηματικών πρακτικών που είναι βασισμένες σε ηθικές αξίες και στο σεβασμό για τους εργαζομένους, τις κοινωνίες και το περιβάλλον ' στοιχεία τα οποία συμβάλλουν στην αειφόρο επιτυχία της επιχείρησης.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Εθελοντική • Οικονομική • Περιβαλλοντική • Κοινωνική • Stakeholders • Ηθική
2003, Business for Social Responsibility (BSR)	<p>EKE ονομάζεται η επίτευξη εμπορικής επιτυχίας με μεθόδους που τιμούν τις ηθικές αξίες και σέβονται τους ανθρώπους, την κοινωνία και το</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Οικονομική • Ηθική • Stakeholders • Κοινωνική • Περιβαλλοντική

	περιβάλλον.	<ul style="list-style-type: none"> • Εθελοντική
2003, Ευρωπαϊκή Επιτροπή	<p>Η ΕΚΕ είναι η έννοια σύμφωνα με την οποία μια επιχείρηση είναι υπόλογη για τις συνέπειες των δραστηριοτήτων της, σε όλους τους stakeholders. Είναι η συνεχής δέσμευση της επιχείρησης να συμπεριφέρεται δίκαια και υπεύθυνα και να αναπτύσσεται οικονομικά, ενώ παράλληλα να βελτιώνει το επίπεδο ζωής των εργαζομένων, των οικογενειών τους αλλά και της κοινότητας και της κοινωνίας.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholders • Ηθική • Οικονομική • Εθελοντική • Κοινωνική
2003, CSRwire	<p>ΕΚΕ ονομάζεται η ολοκλήρωση των επιχειρησιακών λειτουργιών και αξιών όπου τα συμφέροντα των stakeholders, δηλαδή των επενδυτών, των πελατών, των υπαλλήλων και του περιβάλλοντος αντικατοπτρίζονται στις πολιτικές και τις δράσεις της επιχείρησης</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ηθική • Stakeholders • Περιβαλλοντική • Οικονομική • Εθελοντική
2003, Hopkins	<p>Η ΕΚΕ έχει ως κύριο μέλημα η επιχείρηση να συμπεριφέρεται στους stakeholders ηθικά ή με έναν κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο. Ηθικά ή υπεύθυνα σημαίνει να συμπεριφέρεται, με τρόπο κοινώς αποδεκτό στις πολιτισμένες κοινωνίες. Η κοινωνική ευθύνη περιλαμβάνει και την οικονομική συνιστώσα. Οι stakeholders υπάρχουν τόσο μέσα, όσο και έξω από την επιχείρηση. Ο ευρύτερος στόχος της ΕΚΕ είναι να δημιουργήσει όλο και υψηλότερα στάνταρ διαβίωσης, διατηρώντας ταυτόχρονα την κερδοφορία της επιχείρησης, σχετικά με ανθρώπους μέσα και έξω από αυτήν.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholders • Ηθική • Εθελοντική • Κοινωνική • Οικονομική
2003, Βραβεία Ethics in Action	<p>Η ΕΚΕ είναι ένας ορισμός που περιγράφει την υποχρέωση της επιχείρησης να είναι υπεύθυνη απέναντι σε όλους τους stakeholders που αφορούν το σύνολο των δραστηριοτήτων και εργασιών της. Οι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις λαμβάνουν υπόψη το πλήρες εύρος των περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιπτώσεων που προκύπτουν από τη λήψη μιας απόφασης, ζυγοσταθμίζοντας τις ανάγκες των ομάδων ενδιαφέροντος με την ανάγκη</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholders • Οικονομική • Κοινωνική • Περιβαλλοντική

	τους για κερδοφορία.	
2003, Ethical Performance	<p>Ιδανικά, ως ΕΚΕ ορίζεται η ευθύνη της επιχείρησης σχετικά με το σύνολο των επιπτώσεων λειτουργίας της, σε συνδυασμό με την ανάγκη ενσωμάτωσης των αξιών της κοινωνίας στις βασικές λειτουργίες της, καθώς και τη φροντίδα του κοινωνικού και φυσικού περιβάλλοντος. Η έννοια της ευθύνης περιλαμβάνει ένα φάσμα παραγόντων όπως τη διεύθυνση μιας κερδοφόρου επιχείρησης, την υγεία και την ασφάλεια του εργατικού δυναμικού και τον αντίκτυπο που έχει η επιχείρηση στις κοινωνίες όπου δραστηριοποιείται.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholders • Περιβαλλοντική • Κοινωνική • Οικονομική • Ηθική
2003, Global Corporate Social Responsibility Policies Project	<p>Ως διεθνής ΕΚΕ, θα μπορούσε να ορισθεί ένα σύνολο επιχειρηματικών πρακτικών που έχουν ως βάση ηθικές αξίες και το σεβασμό στους εργαζόμενους, τις κοινότητες και το περιβάλλον.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ηθική • Stakeholders • Περιβαλλοντική • Κοινωνική • Οικονομική
2003, Indian NGOs	<p>ΕΚΕ είναι μια επιχειρηματική διαδικασία όπου ένας οργανισμός καθώς και τα άτομα μέσα σε αυτόν είναι ευαισθητοποιημένα και προσεκτικά ως προς τις άμεσες και τις έμμεσες επιπτώσεις της εργασίας τους στις εσωτερικές και εξωτερικές κοινότητες, το περιβάλλον και τον έξω κόσμο.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Οικονομική • Κοινωνική • Περιβαλλοντική • Stakeholders • Ηθική
2003, Business for Social Responsibility (BSR)	<p>Οι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές ενδυναμώνουν την εταιρική ευθύνη, σεβόμενες τις ηθικές αξίες και τα συμφέροντα όλων των stakeholders. Οι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές σέβονται και προστατεύουν το περιβάλλον. Συνεισφέρουν στην βελτίωση της ποιότητας και των ευκαιριών ζωής, ενδυναμώνοντας τον ανθρώπινο παράγοντα και επενδύοντας στις κοινότητες επιχειρηματικής δραστηριοποίησης.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Οικονομική • Κοινωνική • Περιβαλλοντική • Stakeholders • Ηθική • Εθελοντική
2003, Van Marrewijk	<p>Γενικά οι έννοιες εταιρική αειφορία και ΕΚΕ αναφέρονται σε επιχειρηματικές δραστηριότητες, εξ' ορισμού εθελοντικές, οι οποίες αποδεικνύουν τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Οικονομική • Κοινωνική • Περιβαλλοντική • Stakeholders

	που άπτονται των επιχειρηματικών λειτουργιών και των αλληλεπιδράσεων με τους stakeholders.	<ul style="list-style-type: none"> • Ηθική • Εθελοντική
2011, Ευρωπαϊκή Επιτροπή	ΕΚΕ είναι η ευθύνη των επιχειρήσεων για τις επιπτώσεις τους στην κοινωνία. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να διαμορφώσουν μια διαδικασία ώστε να ενσωματώσουν κοινωνικά, περιβαλλοντικά, ηθικά ανθρώπινα δικαιώματα και καταναλωτικές ανησυχίες στις επιχειρησιακές τους δραστηριότητες και την βασική στρατηγική τους, σε στενή συνεργασία με τους stakeholders. Κύριοι στόχοι είναι η επίτευξη κερδοφορίας και η αναγνώριση, η πρόληψη και ο μετριασμός των ενδεχόμενων αρνητικών συνεπειών που δύνανται να προκληθούν στην κοινωνία.	<ul style="list-style-type: none"> • Εθελοντική • Ηθική • Stakeholders • Περιβαλλοντική • Κοινωνική • Οικονομική

Πηγές: Milton Friedman (1970), Archie B. Carroll (1999), Alexander Dashrud (2006), European Commission –MEMO/11/730 (2011)

Μετά από μελέτη των άνωθεν ορισμών προκύπτουν τα εξής :

- Η ΕΚΕ, ως ορισμός, έκανε την εμφάνισή της το 1973 ενώ προκάτοχός της ήταν η έννοια «Κοινωνική Ευθύνη».
- Το 1971 για πρώτη φορά η **περιβαλλοντική διάσταση** έγινε δομικό στοιχείο της Κοινωνικής Ευθύνης και μετέπειτα της ΕΚΕ. Αυτό το γεγονός δεν είναι τυχαίο αν αναλογιστεί κανείς ότι στις ΗΠΑ η πρώτη μεγάλη ομοσπονδιακή περιβαλλοντική νομοθεσία τέθηκε σε ισχύ το 1969 (The National Environmental Policy Act) ενώ λίγα χρόνια αργότερα, το 1973, ίσχυσε στην Ευρώπη το πρώτο περιβαλλοντικό σχέδιο δράσης βασισμένο στις δεσμεύσεις της Στοκχόλμης (1972). Εδώ διαφαίνεται και μια παράλληλη τάση μεταξύ ισχύουσας νομοθεσίας και ΕΚΕ.
- Επιπλέον προκύπτουν τα εξής στοιχεία ως προς την εμφάνιση των διαφόρων διαστάσεων στους άνωθεν ορισμούς :

Πίνακας 3: Έτη εμφάνισης διαστάσεων ΕΚΕ

ΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΠΟΤΕ ΕΜΦΑΝΙΖΕΤΑΙ
Κοινωνική	Υπάρχει από το 1953 μέχρι σήμερα
Οικονομική	Υπάρχει από το 1953 μέχρι σήμερα
Ηθική	Υπάρχει από το 1953 μέχρι σήμερα
Stakeholders	Υπάρχει από το 1966 μέχρι σήμερα
Εθελοντική	Υπάρχει από το 1953 μέχρι σήμερα (θεωρείται πια εξυπακουόμενη)
Περιβαλλοντική	Υπάρχει από το 1971 μέχρι σήμερα
Νομική	Τις χρονιές 1983, 1991, 2000

- Γίνεται επίσης κατανοητό ότι κατά την πάροδο του χρόνου, με την ανάπτυξη της οικονομικής επιστήμης και του μάνατζμεντ, την εξέλιξη των επιχειρήσεων, τα νέα νομοθετικά πλαίσια και τις επιστημονικές έρευνες ο ορισμός της ΕΚΕ άρχισε σταδιακά να γίνεται όλο πιο περιεκτικός και πολυσύνθετος. Βέβαια ένα πρόγραμμα ΕΚΕ και η αποτίμηση αυτού γίνεται σε τρεις διαστάσεις: την οικονομική, την κοινωνική και την περιβαλλοντική (triple bottom line). Οι stakeholders ενσωματώνονται σε κάποια από αυτές τις τρεις διαστάσεις ανάλογα με την περίπτωση, ενώ το ηθικό και εθελοντικό στοιχείο θεωρείται εξυπακουόμενο.
- ΕΚΕ δεν σημαίνει μόνο ευσυνειδησία, ευαισθητοποίηση και ηθική, αλλά και ωφέλεια, κερδοφορία και βιωσιμότητα.
- Τέλος παρατηρείται ότι η **νομική διάσταση** εμφανίζεται μόνο σε τέσσερις ορισμούς. Εδώ προκύπτουν δύο αντίθετες απόψεις :

Α) Στον ορισμό της ΕΚΕ πρέπει να εμπεριέχεται μόνο η εθελοντική διάσταση, η οποία δεν σχετίζεται με υπακοή στο νόμο και τις ρυθμίσεις, αλλά με την έννοια της πρωτοβουλίας.

Β) Στον ορισμό της ΕΚΕ πρέπει να εμπεριέχεται και η νομοθετική διάσταση, καθώς η επιβολή ενός νόμου δε σημαίνει αυτόματα και εφαρμογή του.

- Βέβαια πρέπει να σημειωθεί ότι στο σύγχρονο επιχειρείν, η ΕΚΕ αφορά καθαρά τις κοινωνικές πρωτοβουλίες της δραστηριοποιήσας επιχείρησης και όχι τις νομοθετικά επιβληθείσες δράσεις.

1.2 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ δύναται να ασκηθούν τόσο στο εξωτερικό, όσο και στο εσωτερικό μιας εκάστοτε επιχείρησης. Η γνώση και η σωστή διαχείριση του περιβάλλοντος λειτουργίας αποτελούν τη βάση για την αποτελεσματική άσκηση των όποιων κοινωνικών εταιρικών δράσεων

1.2.1 *ΒΑΣΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ*

Σε μια πρώτη βασική διάκριση το περιβάλλον λειτουργίας της επιχείρησης χωρίζεται σε **εσωτερικό** και **εξωτερικό**.

Ως εσωτερικό περιβάλλον¹ ορίζεται το σύνολο των στοιχείων που βρίσκονται εντός της επιχείρησης και αξιοποιούνται για την εκπλήρωση των στόχων της. Τα στοιχεία αυτά ονομάζονται επιχειρησιακοί πόροι. Ταξινομούνται στις εξής κατηγορίες :

- **Χρηματοοικονομικοί πόροι**, δηλαδή παρακρατηθέντα κέρδη, δανειακό κεφάλαιο, μετοχικό κεφάλαιο και χρηματοδοτικές πηγές.
- **Φυσικοί πόροι**, δηλαδή εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, αποθέματα κτλ.
- **Ανθρώπινοι πόροι**, δηλαδή στελέχη και εργατικό δυναμικό
- **Τεχνολογικοί πόροι**, δηλαδή το επίπεδο τεχνολογίας που εφαρμόζεται μέσα στην επιχείρηση.

Το εξωτερικό περιβάλλον² περιλαμβάνει όλες τις δυνάμεις που επηρεάζουν την επιχείρηση, βρίσκονται έξω από αυτή και διαμορφώνουν το πλαίσιο στο οποίο καλείται αυτή να λειτουργήσει (Γιάννης Θεοτοκάς, 2011). Δομείται από :

¹ Αθανασία Καρακίτσιου, 'Η Ελληνική Επιχείρηση και το Μάνατζμεντ ως Μέσο για την ενεργοποίησή της'

² http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199296378/01student/additional/page_12.htm

- **Πολιτικούς παράγοντες**, όπως κυβερνητικές πολιτικές.
- **Οικονομικούς παράγοντες**, δηλαδή η οικονομία (ΑΕΠ, πληθωρισμός, ανεργία, επιτόκια), οι ανταγωνιστές και οι προμηθευτές
- **Κοινωνικούς παράγοντες**, δηλαδή δημογραφική κατάσταση, κοινωνικές τάσεις, εργασιακή ηθική και προσωπικές αξίες
- **Τεχνολογικούς παράγοντες**, δηλαδή η πηγή μιας νέας τεχνολογίας (έρευνα και ανάπτυξη) και η διαδικασία μεταφοράς της.
- **Περιβαλλοντικούς παράγοντες**, δηλαδή το φυσικό περιβάλλον (θερμοκρασία, κλιματική αλλαγή κτλ).
- **Νομικούς παράγοντες**, δηλαδή το νομοθετικό περιβάλλον λειτουργίας της επιχείρησης.

Συνοπτικά λοιπόν το εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας μιας επιχείρησης μπορεί να παρουσιαστεί και να μελετηθεί με μια **PESTEL** analysis (Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal analysis).

1.2.2 *TA ENΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ (STAKEHOLDERS)*

Ένας όρος που αφορά την ΕΚΕ είναι τα «ενδιαφερόμενα μέρη» ή «stakeholders» Τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι μεμονωμένα άτομα, ομάδες ατόμων, οργανισμοί ή εταιρίες που επηρεάζουν ή επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα, θετικά ή αρνητικά, από την δράση των επιχειρήσεων. Δομούν το περιβάλλον λειτουργίας (εξωτερικό ή εσωτερικό – άμεσο και έμμεσο), το οποίο αλληλεπιδρά με την επιχείρηση και έχει ενδιαφέρον για τις δραστηριότητές της (Μαρία Βαξεβανίδου, 2011). Υπάρχουν τόσο εντός όσο και εκτός περιβάλλοντος αγοράς δραστηριοποίησης (market και non-market stakeholders). Αυτοί είναι:

- Οι τράπεζες / χρηματοδότες, οι ασφαλιστές, οι shareholders, οι επενδυτές, οι επιχειρήσεις της εφοδιαστικής αλυσίδας, οι υπεργολάβοι και οι λοιπές συνδεδεμένες επιχειρήσεις.
- Οι πελάτες, οι χρήστες και οι καταναλωτές.
- Οι εργαζόμενοι, οι υπάλληλοι και η ανώτατη διοίκηση
- Οι διεθνείς οργανισμοί, οι διεθνείς κανόνες και το διεθνές δίκαιο.
- Η κοινωνία και η τοπική κοινότητα, οι επαγγελματικές, επιστημονικές, καταναλωτικές και περιβαλλοντικές ενώσεις, τα εργατικά σωματεία, και οι μη κυβερνητικές οργανώσεις.
- Η κυβέρνηση, οι ρυθμιστικές αρχές και γενικά ο δημόσιος και ιδιωτικός τομέας

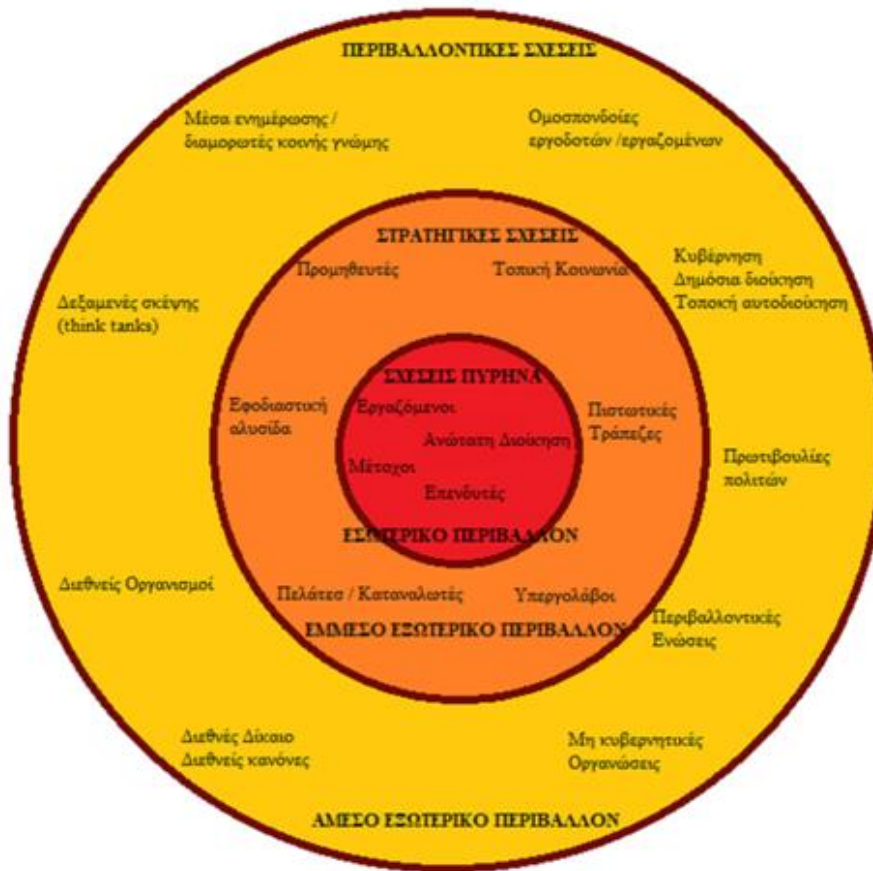
- Τα ινστιτούτα ερευνών και διαμόρφωσης κοινής γνώμης, οι δεξαμενές σκέψης (think tanks), οι διαμορφωτές κοινής γνώμης, η επιστημονική κοινότητα, τα ακαδημαϊκά ιδρύματα, οι δημοσιογράφοι και τα ΜΜΕ (έντυπα και ηλεκτρονικά).
- Οι μελλοντικές γενιές

Επί της ουσίας λοιπόν, τα ενδιαφερόμενα μέρη αποτελούν όλους αυτούς στους οποίους έχει αντίκτυπο η πολιτική της επιχείρησης.

Οι σχέσεις των stakeholders με την εκάστοτε επιχείρηση, έχουν ομαδοποιηθεί σε **πρωταρχικές** και **δευτερογενείς** (Μαρία Βαξεβανίδου, 2011). Πρωταρχικές είναι οι σχέσεις της επιχείρησης με το εργατικό δυναμικό, τους επενδυτές, τους πελάτες και τους προμηθευτές (market stakeholders). Δηλαδή ως πρωταρχικές χαρακτηρίζονται οι σχέσεις που αφορούν όλα τα άτομα και τις ομάδες του εσωτερικού περιβάλλοντος λειτουργίας, καθώς και του άμεσου εξωτερικού. Στην κατηγορία των δευτερογενών ανήκουν όλες οι συνιστώσες του έμμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος όπως ΜΚΟ, δημόσιες αρχές, περιβαλλοντικές οργανώσεις, ο τύπος κτλ (non-market stakeholders).

Σύμφωνα με τον Carroll (1996 και 2003) οι αναπτυσσόμενες σχέσεις μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών και επιχείρησης κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες: α) τις σχέσεις πυρήνα, που είναι απαραίτητες για την επιβίωση της επιχείρησης, β) τις στρατηγικές σχέσεις που είναι ζωτικές για τον οργανισμό και γ) τις περιβαλλοντικές, στις οποίες περιλαμβάνονται όλες οι υπόλοιπες

Γράφημα 1: Τα ενδιαφερόμενα μέρη



Πηγή: Μαρία Βαξεβανίδου (2011)

Στο Σχήμα 1 παρουσιάζονται οι βασικές κατηγορίες των ενδιαφερόμενων μερών σε τρεις κύκλους:

- Τον εσωτερικό κύκλο όπου εμπεριέχονται τα ενδιαφερόμενα μέρη που αναπτύσσουν σχέσεις πυρήνα με την επιχείρηση και αποτελούν το **εσωτερικό περιβάλλον**.
- Τον ενδιάμεσο κύκλο όπου εμπεριέχονται τα ενδιαφερόμενα μέρη που αναπτύσσουν στρατηγικές σχέσεις με την επιχείρηση και αποτελούν το **έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον**.
- Τον εξωτερικό κύκλο όπου εμπεριέχονται τα ενδιαφερόμενα μέρη που αναπτύσσουν περιβαλλοντικές σχέσεις με την επιχείρηση και αποτελούν το **άμεσο εξωτερικό περιβάλλον**.

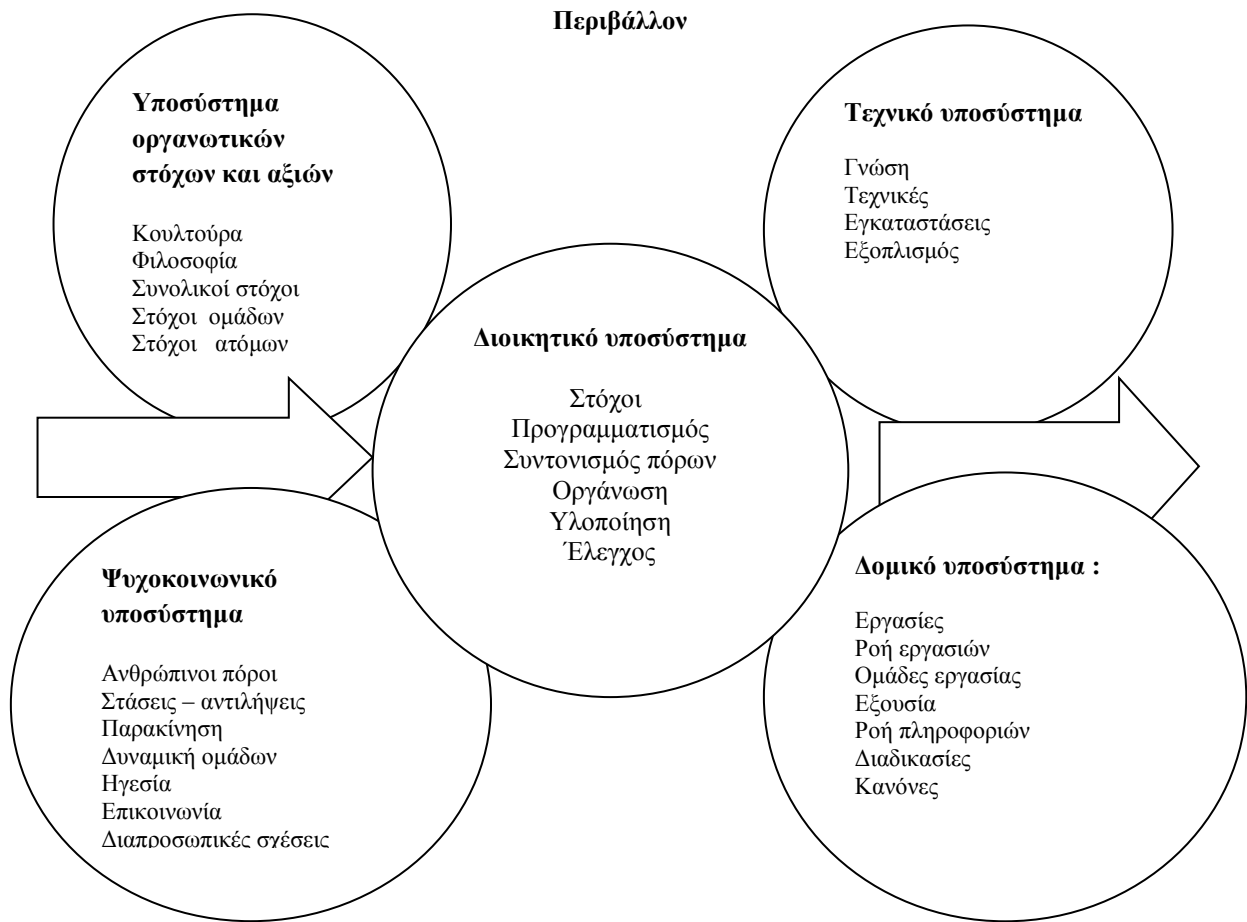
Οι στόχοι και τα συμφέροντα των ενδιαφερόμενων μερών ενίοτε διαφέρουν μεταξύ τους, με αποτέλεσμα να ασκούνται αντιτιθέμενες πιέσεις στη λιμενική επιχείρηση.

1.2.3 Η ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Η συστημική θεώρηση των οργανισμών είναι ένα χρήσιμο εργαλείο το οποίο βοηθά στη μετέπειτα κατανόηση της έννοιας της ΕΚΕ. Σύμφωνα με αυτήν, οι οργανισμοί-επιχειρήσεις μπορούν να αναλυθούν ως ανοιχτά κοινωνικοτεχνικά συστήματα τα οποία δομούνται από τα εξής υποσυστήματα (Γιάννης Θεοτοκάς, 2011):

- **Υποσύστημα οργανωτικών στόχων και αξιών**, καθώς ο οργανισμός – επιχείρηση αντλεί αξίες από το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον. Επιτελεί λειτουργίες για την κοινωνία και αν θέλει να λαμβάνει εισροές από αυτήν οφείλει να συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις τις.
- **Τεχνικό υποσύστημα**, καθώς ο οργανισμός – επιχείρηση αξιοποιεί ένα σύνολο γνώσεων και τεχνικών για την εκτέλεση των εργασιών και τη μετατροπή των εισροών σε εκροές. Παράλληλα αξιοποιούνται οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός και το επίπεδο τεχνολογίας.
- **Ψυχοκοινωνικό υποσύστημα**, καθώς κάθε οργανισμός – επιχείρηση αποτελείται από άτομα και ομάδες που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, συνάπτουν σχέσεις και έχουν συγκεκριμένους ρόλους και δυναμική. Ταυτοχρόνως επηρεάζεται από τις συμπεριφορές, τις αξίες, τις στάσεις και τις προσδοκίες των ατόμων που τον αποτελούν.
- **Δομικό υποσύστημα**, το οποίο περιλαμβάνει τους τρόπους με τους οποίους χωρίζεται και συντονίζεται το έργο κάθε οργανισμού – επιχείρησης όπως τους διάφορους κανόνες, τις επιμέρους εργασίες, τη ροή των εργασιών, την εξουσία, κ.α.
- **Διοικητικό υποσύστημα**, το οποίο επηρεάζει το σύνολο του οργανισμού – επιχείρησης, καθώς τον συνδέει με το περιβάλλον του, θέτει τους στόχους και τα πλάνα του, σχεδιάζει τη δομή και τους μηχανισμούς ελέγχου του.

Γράφημα 2: Η συστημική θεώρηση των οργανισμών



Πηγή: Γιάννης Θεοτοκάς (2011)

1.3 Η ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Βάσει της σύγχρονης αντίληψης γύρω από τις μεταφορές, το λιμάνι αντιμετωπίζεται ως το ενδιάμεσο σημείο απ' όπου περνούν προϊόντα και επιβάτες λειτουργώντας ως συνδετικός κρίκος που παρέχει τα απαραίτητα για τη διενέργεια της μεταφορικής διαδικασίας (Κωνσταντίνος Χλωμούδης, 2001). Επιπλέον σύμφωνα με τον ορισμό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (1997) «Οι λιμένες είναι εμπορικές επιχειρήσεις τοποθετημένες δίπλα στο νερό, το οποίο είναι αρκετά βαθύ ώστε να επιτρέπει την πλεύση πλωτών σκαφών. Σε αυτές τις περιοχές δραστηριοποιούνται λιμενικές επιχειρήσεις οι οποίες αξιοποιούν τη λιμενική υποδομή και ανωδομή, καθώς επίσης παρέχονται συμβατικές οδικές και σιδηροδρομικές υποδομές. Η λιμενική αγορά ρυθμίζεται ή διοικείται από κάποια Αρχή» (Στέλλα Μπίκου, 2011).

Τον 21^ο αιώνα, η συνεργασία μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα για την χρηματοδότηση των λιμενικών επενδύσεων είναι ένα σύνηθες φαινόμενο. Πολλές κυβερνήσεις ανά την πάροδο των ετών ενθάρρυναν πρακτικές ιδιωτικοποίησης ώστε να συντελεστεί η ανάπτυξη της λιμενικής βιομηχανίας. Οι κύριοι λόγοι που επέβαλαν τις ιδιωτικοποιήσεις στα λιμάνια είναι (Αγγελική Παρδάλη, 2007):

- Η ανάγκη για προσέλκυση κεφαλαίου και πόρων
- Η μείωση δημοσίων δαπανών και της δημόσιας υποχρέωσης και υπευθυνότητας
- Η βελτίωση στη λειτουργία των λιμένων
- Η ανάπτυξη των συνδυασμένων μεταφορών
- Μείωση του συνολικού λιμενικού κόστους με επακόλουθο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας.

Σύμφωνα με την Παγκόσμια Τράπεζα (2001), υπάρχουν τέσσερα μοντέλα λιμενικής οργάνωσης. Τα service ports, τα tool ports, τα landlord ports και τα private service ports.

Πίνακας 4: Βασικά μοντέλα λιμενικής οργάνωσης

Type	Infrastructure	Superstructure	Port labour	Other functions
Public service port	Public	Public	Public	Majority public
Tool port	Public	Public	Private	Public/Private
Landlord port	Public	Private	Private	Public/Private
Private service port	Private	Private	Private	Majority private

Πηγή: http://www.unescap.org/ttdw/publications/tfs_pubs/pub_2377/pub_2377_ch3.pdf

Επιπλέον, υπάρχουν τρία σημαντικά στοιχεία που μπορούν να ιδιωτικοποιηθούν σε ένα λιμάνι σύμφωνα με το μοντέλο που παρουσίασε ο A. Baird το 1999 (Αγγελική Παρδάλη, 2007). Αυτά είναι:

- Η ευθύνη ρύθμισης των όρων λειτουργίας του λιμανιού (regulator)
- Η ιδιοκτησία της υποδομής (landowner)
- Η παραγωγή του λιμενικού προϊόντος (operator)

Πίνακας 5: Βαθμός και στοιχεία ιδιωτικοποίησης λιμένων

Port Models	Port		Operator
	Regulator	Landowner	
<i>PUBLIC</i>	Public	Public	Public
<i>PRIVATE/I</i>	Public	Public	Private
<i>PRIVATE/II</i>	Public	Private	Private
<i>PRIVATE/III</i>	Private	Private	Private

Πηγή: http://www.unescap.org/ttdw/publications/tfs_pubs/pub_2377/pub_2377_ch3.pdf

Σήμερα, η πλειάδα των λιμένων, πέραν ολίγων εξαιρέσεων, ανήκει στην κατηγορία των landlord ports, καθώς το πρώτο πράγμα που συνήθως παραχωρείται στους ιδιώτες είναι η διαχείριση του φορτίου, ενώ η Λιμενική Αρχή κρατάει την κυριότητα της γης. Αυτή η μορφή ιδιωτικοποίησης χαρακτηρίζεται ως Ιδιωτικό I (Private I). Επιπλέον, οι σύγχρονες Λιμενικές Αρχές επιδιώκουν την ανάπτυξη, την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και την βιωσιμότητα των λιμένων. Λειτουργούν δηλαδή με επιχειρηματικά κριτήρια, άσχετα με το εύρος των αρμοδιοτήτων τους.

Στη συγκεκριμένη εργασία όλοι τύποι λιμένων θα χαρακτηρίζονται και θα αντιμετωπίζονται σαν *λιμενικές επιχειρήσεις*, δηλαδή ως κέντρα λήψης αποφάσεων σχετικών με τη διαχείριση και αξιοποίηση πόρων, ώστε να παρέχονται οι απαραίτητες λιμενικές υπηρεσίες

1.3.1 ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΚΑΙ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΛΙΜΕΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ουσιαστικά, το εσωτερικό περιβάλλον λειτουργίας ενός λιμένος-τερματικού, δομείται από συνιστώσες που εμφανίζουν κοινά χαρακτηριστικά συγκριτικά με την οποιαδήποτε επιχείρηση δραστηριοποιούσα σε άλλη αγορά, δηλαδή από :

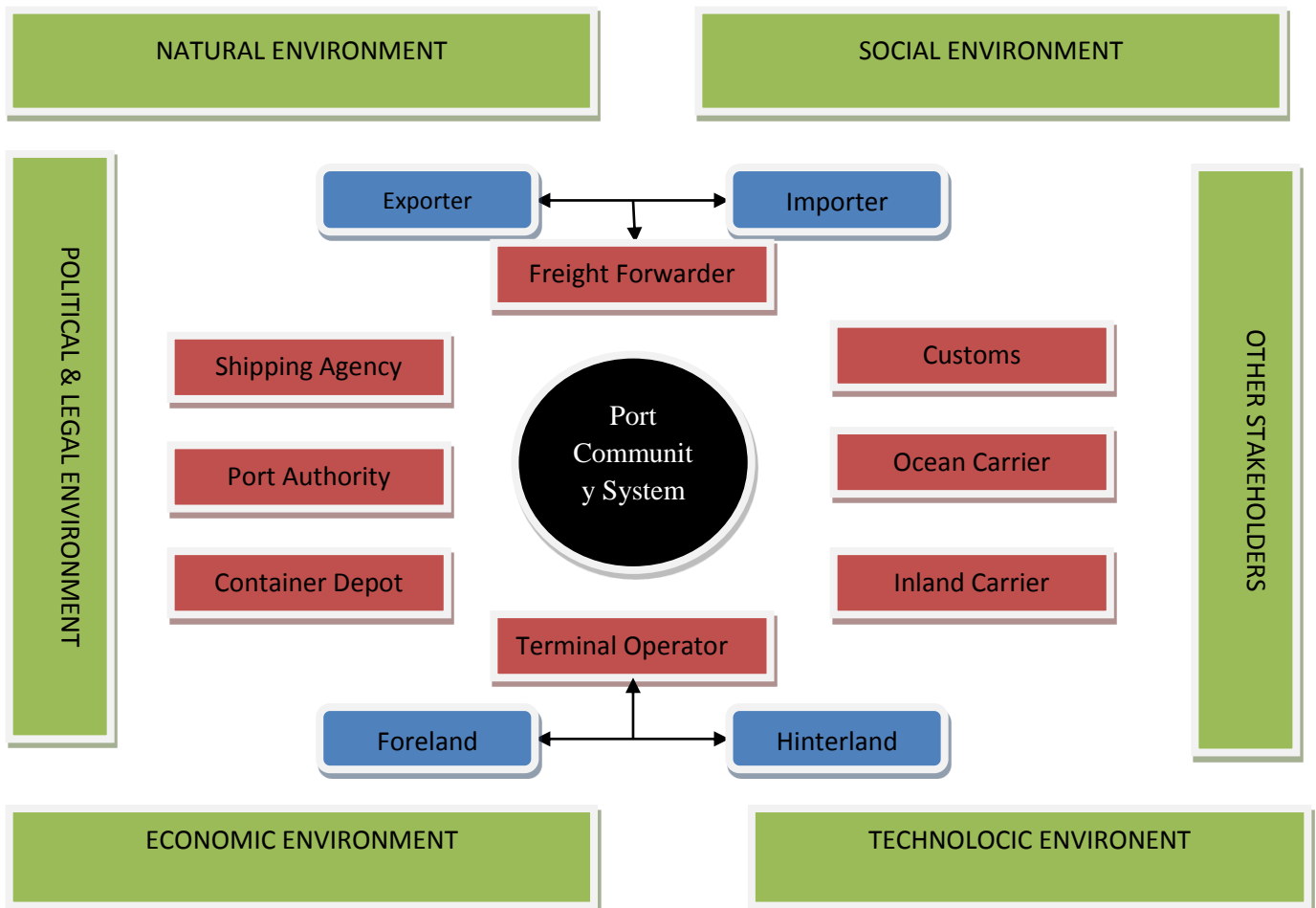
- χρηματοοικονομικούς πόρους δηλαδή έσοδα, επενδυμένα κεφάλαια, δανειακές υποχρεώσεις και οικονομικές υποχρεώσεις.
- φυσικούς πόρους δηλαδή το σύνολο της υποδομής και της ανωδομής.
- ανθρώπινους πόρους δηλαδή το σύνολο του εργατικού δυναμικού (χειρωνακτικό προσωπικό) και των στελεχών (διευθυντικό + προϊστάμενο προσωπικό).

- τεχνολογικούς πόρους δηλαδή το αξιοποιούμενο επίπεδο τεχνολογίας τόσο στους χώρους του λιμένας ή του τερματικού (γερανογέφυρες, αποθηκευτικοί χώροι, συστήματα ελέγχου κτλ), όσο και στις γραφειακές υποδομές

Το εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας ενός λιμένας-τερματικού, δομείται από παράγοντες που έχουν επίσης σχεδόν κοινά γνωρίσματα με αυτά μιας οποιασδήποτε επιχείρησης, ποιοτικά διαφορετικά βέβαια λόγω των ιδιοτήτων βιομηχανίας δραστηριοποίησης. Αποτελείται από market και non-market stakeholders οι οποίοι διαφέρουν μεταξύ τους, ανάλογα με τον τύπο της λιμενικής επιχείρησης που εξετάζεται (δηλαδή διαχείρισης Ε/Κ, dry bulk cargo, crude oil passenger, κτλ.).

Το περιβάλλον λειτουργίας μιας λιμενικής επιχείρησης στο σύνολο του, μπορεί να απεικονιστεί σχηματικά ως εξής :

Γράφημα 3: Το περιβάλλον λειτουργίας μιας λιμενικής επιχείρησης



Πηγή: Κ.Χλωμούδης, Φ.Κωσταγιόλας (2011)

1.4 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ TRIPLE BOTTOM LINE

Η έννοια του Triple Bottom Line - TBL³⁴⁵ (Τριπλή Κατώτατη Γραμμή), έκανε την εμφάνισή της για πρώτη φορά το 1994 από τον John Elkington. Υποστηρίζει πως η συνολική επίδοση των επιχειρήσεων πρέπει να υπολογίζεται βάσει της συνδυασμένης συνεισφοράς τους σε τρεις διαστάσεις. Η πρώτη αφορά την παραδοσιακή επιχειρηματική επιδίωξη για επίτευξη κερδοφορίας. Η δεύτερη αφορά την κοινωνική ωφέλεια που απορρέεται από τις εταιρικές δραστηριότητες. Η τρίτη αφορά την εταιρική περιβαλλοντική υπευθυνότητα και προστασία. Οι τρεις αυτές διαστάσεις της TBL είναι γνωστές και ως τα 3P's (people, planet and profits).

Η TBL δεν εστιάζει μόνον στην οικονομική αξία που προσθέτουν οι επιχειρήσεις αλλά επίσης στην περιβαλλοντική και κοινωνική αξία που δημιουργούν και ταυτόχρονα καταστρέφουν. Στην στενότερη ερμηνεία του, ο όρος Triple Bottom Line χρησιμοποιείται σαν πλαίσιο μέτρησης και απολογισμού της επιχειρηματικής επίδοσης έναντι οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών παραμέτρων. Με ευρύτερη έννοιά χρησιμοποιείται ως οδηγός για την κατανόησή των λειτουργιών και διαδικασιών που πρέπει να εφαρμόσει η επιχείρηση ώστε να μειώσει τις εξωτερικότητες που δημιουργεί και να επιτύχει οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική αξία. Παράλληλα συνεπάγεται διαφάνεια και εκτίμηση των αναγκών όλων των stakeholders.

Η TBL ουσιαστικά συνδέει την ΕΚΕ με την αρχή της βιωσιμότητας, δηλαδή την ικανότητα της ανθρώπινης δραστηριότητας να συνεχίζει να βασίζεται επ' αόριστον στα παγκόσμια περιβαλλοντικά συστήματα και της βιώσιμης ανάπτυξης, δηλαδή της ανάπτυξης όπου ικανοποιούνται οι ανάγκες του παρόντος χωρίς να τίθεται σε κίνδυνο η δυνατότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες (Γιάννης Θεοτοκάς, 2011).

Η συγκεκριμένη προσέγγιση έχει άμεση σύνδεση με τη λιμενική βιομηχανία, της οποίας το περιβάλλον λειτουργίας είναι ευρύ και πολυσύνθετο. Αξιοποιείται ως εργαλείο απολογισμού, ανάδειξης αλλά και προώθησης των λειτουργιών που λαμβάνουν χώρα στο λιμάνι – τερματικό. Πολλές λιμενικές επιχειρήσεις δημοσιοποιούν τις επιδόσεις τους σε TBL basis μέσω των ιστοσελίδων τους, είτε στα sustainability reports τους, είτε σε σχετικές επιλογές στο εκάστοτε website.

Μία πρόκληση σχετικά με την TBL, είναι η από κοινού μετρησιμότητα των τριών διαστάσεων που την δομούν. Η οικονομική διάσταση είναι αυτονόητο ότι μετράται σε

³ <http://www.economist.com/node/14301663>

⁴ <http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html>

⁵ http://www.csrhellas.org/portal/index.php?option=ozo_content&lang=&perform=view&id=1291&Itemid=187

χρηματικές μονάδες. Το ίδιο ισχύει και για ορισμένες πτυχές της περιβαλλοντικής αλλά και της κοινωνικής διάστασης όπως για παράδειγμα η βελτίωση της κοινωνικής ευημερίας ή ο οικονομικός αντίκτυπος της αποφυγής μιας περιβαλλοντικής καταστροφής. Τί ισχύει όμως στην περίπτωση που πρέπει να μεταφραστεί σε χρηματικές μονάδες ένα υπό εξαφάνιση είδος; Κατά πόσον κάτι τέτοιο είναι αποτελεσματικό; Για την αποφυγή τέτοιου είδους προβλημάτων, θα μπορούσε να γίνει η αξιοποίηση κάποιου ειδικού κοινά αποδεκτού δείκτη. Μέχρι στιγμής ένας τέτοιος δείκτης ή πρότυπο δεν υπάρχει. Πρέπει βέβαια να σημειωθεί, ότι η TBL προσέγγιση παρέχει τη δυνατότητα της «συνύπαρξης» διαφορετικών μονάδων μέτρησης στα πλαίσια του επιχειρησιακού απολογισμού.

Σε μία TBL ανάλυση - μέτρηση μπορούν να αξιοποιηθούν οι εξής μεταβλητές:

Οικονομικές μεταβλητές, οι οποίες θα ασχολούνται με την κατώτατη γραμμή ροής του χρήματος. Ορισμένα χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι:

- ROI
- Τα λειτουργικά κόστη και η μεταβολή τους
- Η παραγωγικότητα και η μεταβολή της
- Το κόστος και η συχνότητα συντηρήσεων εξοπλισμού και ανωδομής
- Η αποτελεσματικότητα της οικονομικής εκμετάλλευσης αναξιοποίητης γης / χώρων
- Το μερίδιο αγοράς των ανταγωνιστικών λιμένων / τερματικών
- Η συνεισφορά της λιμενικής επιχείρησης στο ΑΕΠ
- Τα φορολογικά έξοδα
- Τα κόστη από πιθανές κυρώσεις
- Το κόστος και η παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού (εκπαίδευση, προσλήψεις, drills κτλ)

Περιβαλλοντικές μεταβλητές, οι οποίες αντιπροσωπεύουν την μέτρηση των φυσικών πόρων, των περιβαλλοντικών επιπτώσεων και αντικατοπτρίζουν τις όποιες πιθανές επιπτώσεις στον παράγοντα βιωσιμότητα. Ορισμένα χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι:

- Η συγκέντρωση οξειδίων του θείου
- Η συγκέντρωση οξειδίων του άνθρακα
- Η συγκέντρωση οξειδίων του αζώτου
- Η κατανάλωση / εξοικονόμηση ενέργειας
- Η κατανάλωση / εξοικονόμηση καυσίμων
- Η ανακύκλωση και εκ νέου υλικών

- Η διαχείριση υγρών και στερεών αποβλήτων
- Η διαχείριση επικίνδυνων αποβλήτων
- Η διαχείριση του έρματος
- Η ποιότητα των υδάτων
- Οι τρόποι διαχείρισης και αξιοποίησης της γης και της υποδομής
- Η διαχείριση και εξοικονόμηση πόρων

Κοινωνικές μεταβλητές, οι οποίες περιλαμβάνουν όλες τις κοινωνικές συνιστώσες που αφορούν άμεσα ή έμμεσα την εκάστοτε Κοινότητα ή ευρύτερη περιοχή. Ορισμένα χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι:

- Το ποσοστό ανεργίας
- Το ποσοστό εργαζομένων γυναικών στη λιμενική επιχείρηση και η αναλογία με τους άντρες εργαζόμενους.
- Το εισόδημα των εργαζομένων / στελεχών
- Οι ειδικές παροχές, τα πριμ και η ασφάλιση εργαζομένων / στελεχών
- Η καταπολέμηση της φτώχειας και λοιπών κοινωνικών προβλημάτων
- Η εμπλοκή της λιμενικής επιχείρησης σε κοινωνικά project όπως εκθέσεις, συνέδρια κτλ
- Η συνεισφορά της λιμενικής επιχείρησης στην βελτίωση του επιπέδου παιδείας και μόρφωσης
- Η συνεισφορά της λιμενικής επιχείρησης στην βελτίωση του επιπέδου υγείας
- Η συνεισφορά της λιμενικής επιχείρησης σε έργα κοινής ωφέλειας όπως κατασκευή πάρκων αθλητικών χώρων, νοσοκομείων κτλ
- Η μείωση των ατυχημάτων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΚΕ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΣΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΕ

Η λήψη πρωτοβουλιών ΕΚΕ από μία επιχείρηση⁶, γίνεται με στόχο την δημιουργία οικονομικής αξίας και κερδοφορίας με παράλληλα περιβαλλοντικά και κοινωνικά οφέλη. Μία κοινωνική πρακτική αποτελεί επένδυση στρατηγικής σημασίας, όπου πρέπει να συνδυαστούν αποτελεσματικά η βιωσιμότητα, η απόδοση κεφαλαίων και η κοινωνική ευημερία. Γι' αυτό το λόγο η ΕΚΕ ενδείκνυται να αποτελεί απόρροια ενός στρατηγικού σχεδιασμού και πλάνου, που στην προκειμένη περίπτωση ονομάζεται Εταιρική Κοινωνική Στρατηγική (ΕΚΣ). Η ΕΚΣ υποδεικνύει στην εκάστοτε επιχείρηση ποιες είναι οι πρακτικές ΕΚΕ που ταιριάζουν καλύτερα στη συνέχιση της επιτυχούς λειτουργίας της. Μέσω αυτής επιλέγονται οι πρωτοβουλίες με τις οποίες βελτιώνεται η επιχειρησιακή κοινωνική επίδοση, λαμβάνοντας υπόψη την περιπλοκότητα του περιβάλλοντος λειτουργίας, τον ανταγωνισμό και τους στόχους της επιχείρησης.

Αν η στρατηγική άσκησης ΕΚΕ δε συμβαδίζει με την επιχειρησιακή στρατηγική και τους εκάστοτε στόχους, είναι πιθανή η δημιουργία ανταγωνιστικών μειονεκτημάτων που θα προκαλέσουν οικονομική δυσκαμψία και ζημία. Παράλληλα, πρέπει να αναζητείται η χρυσή τομή μεταξύ stakeholders και shareholders, ως προς τις κοινωνικές και οικονομικές επιδιώξεις του οργανισμού. Αυτή η διαδικασία έχει υψηλό βαθμό πολυπλοκότητας και απαιτεί ιδιαίτερα προσεκτικό σχεδιασμό. Επιπλέον η ΕΚΣ καλείται να λύσει την εξίσωση «xΤιμή + yδιαφοροποίηση + z Φήμη = Επιλογή», δηλαδή το πώς κάποιες πρακτικές ΕΚΕ, θα υποκινήσουν τον πελάτη να επιλέξει την δραστηριοποιησασα επιχείρηση.

Οι λιμενικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα πολυσύνθετο περιβάλλον, απαρτιζόμενο από πλειάδα stakeholders. Υπάρχουν πολλά συμφέροντα που ταυτίζονται και παράλληλα αλληλοσυγκρούονται. Γι' αυτό πριν το λιμάνι-τερματικό αναλάβει μία πρωτοβουλία ΕΚΕ, οφείλει πρώτα να καταρτίσει ένα στρατηγικό σχέδιο το οποίο θα υποδεικνύει το πώς και το εάν δύναται να δραστηριοποιηθεί κοινωνικά.

⁶ Bryan W. Husted and David Bruce Allen, (2011), 'Corporate Social Strategy', σελ. 11-63

Η στρατηγικά ασκούμενη ΕΚΕ έχει ως στόχο την εξεύρεση των συνθηκών εκείνων, όπου οι επιλεγμένες κοινωνικές πρωτοβουλίες συμβάλλουν στην μεγιστοποίηση των οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης και στα βέλτιστα κοινωνικά αποτελέσματα. Σύμφωνα με κάποιους θεωρητικούς κάτι τέτοιο είναι εξαιρετικά δύσκολο να επιτευχθεί καθώς οι δύο προαναφερθείσες διαστάσεις, δεν μπορούν να μεγιστοποιηθούν ταυτόχρονα, εκτός αν η μία αποτελεί μετασχηματισμό της άλλης. Ουσιαστικά αυτό σημαίνει πως μεταξύ κοινωνικής απόδοσης και κερδοφορίας λαμβάνει χώρα μία συνεχής ανταλλαγή πόρων που ευεργετεί είτε τη μία είτε την άλλη διάσταση. Βέβαια υπάρχει και η περίπτωση όπου οι δύο αυτές διαστάσεις αλληλοϋποστηρίζονται και ενδυναμώνονται παράλληλα..

Για την κατανόηση της σχέσης μεταξύ κοινωνικών πρωτοβουλιών και κόστους / οφέλους μπορούν να αξιοποιηθούν μικροοικονομικά εργαλεία εφαρμοσμένα πάνω στην επιχειρησιακή θεωρία (Bryan W. Husted and David Bruce Allen, 2011). Θα εξεταστούν τρεις περιπτώσεις και θα εξετασθεί το κατά πόσον σχετίζονται με τη λιμενική βιομηχανία.

- Η αλτρουιστική λογική
- Ο επιβαλλόμενος εγωισμός
- Η στρατηγική χρήση της ΕΚΕ

2.1 Η ΑΛΤΡΟΥΙΣΤΙΚΗ ΛΟΓΙΚΗ

Αλτρουιστική⁷ είναι η επιχείρηση που είναι διατιθέμενη να αναλάβει πρωτοβουλίες ΕΚΕ, κατά τις οποίες παράγονται κοινωνικά αγαθά που μπορεί να μην είναι αποτιμημένα από τις αγορές. Βάσει της λογικής του αλτρουισμού, οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται κοινωνικά χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τις τελικές οικονομικές επιπτώσεις αυτής της δραστηριοποίησης.

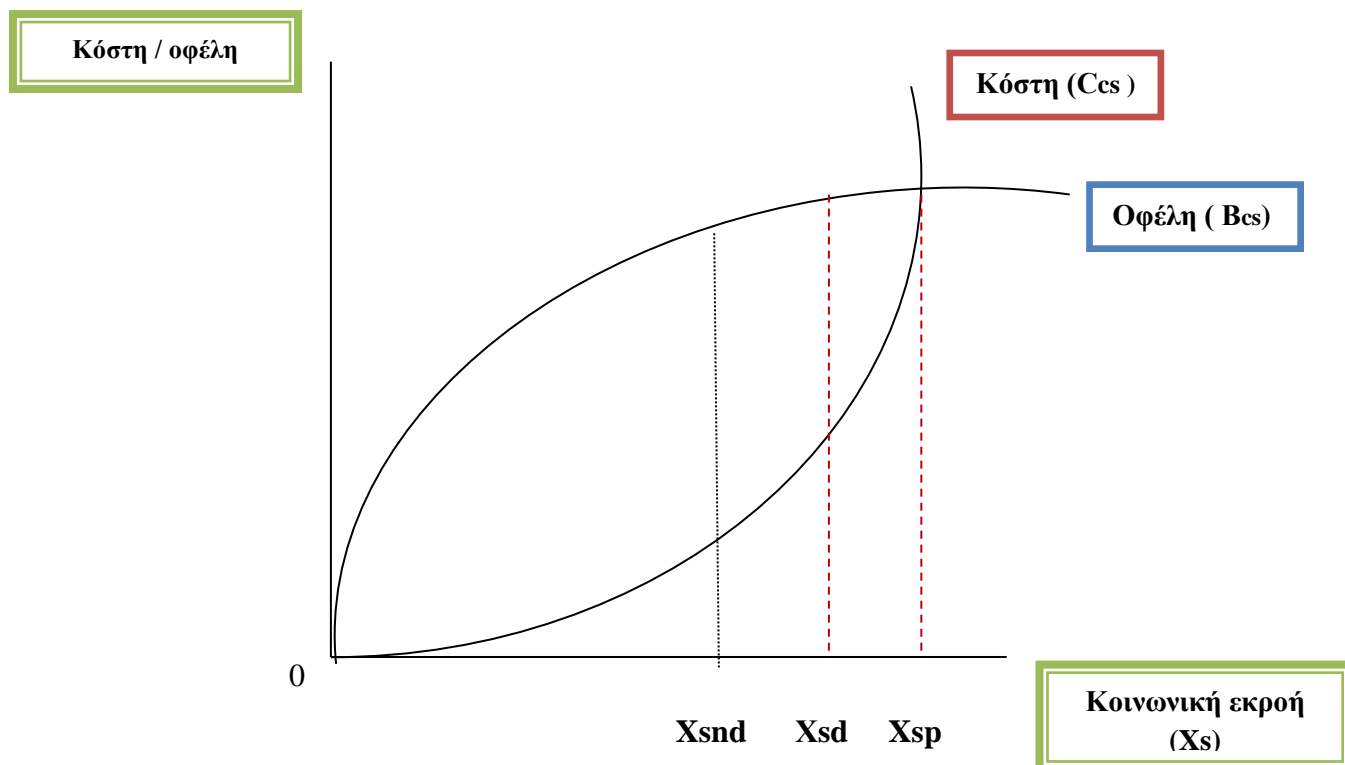
Για να πράξει μία επιχείρηση τοιουτοτρόπως και να μην την ενδιαφέρει η κερδοφορία της, πρέπει να έχει μονοπωλιακή ισχύ ή τουλάχιστον μεγάλη δύναμη στην αγορά που δραστηριοποιείται. Σε αντίθετη περίπτωση, όπου ισχύουν υψηλά ανταγωνιστικές συνθήκες ή δυνατότητες εισόδου νέων ανταγωνιστών, η αλτρουιστική επιχείρηση δύναται μέσω της σπατάλης πόρων και της επακόλουθης υψηλότερης τιμολόγησης λόγω της άσκησης ΕΚΕ, να χάσει μερίδιο αγοράς.

Ουσιαστικά, αυτή τη λογική δύναται να υιοθετήσει ένα public service και ίσως tool port που εξυπηρετεί αποκλειστικά ένα μεγάλο κομμάτι της ενδοχώρας. Σε περίπτωση που δημιουργηθούν σχετικά ελλείμματα, δύνανται να καλυφθούν από το κράτος. Όταν ο ιδιωτικός

⁷ Bryan W. Husted and David Bruce Allen (2011), ‘Corporate Social Strategy’, σελ. 48-54

τομέας εμπλέκεται εντονότερα, είναι φύσει αδύνατο στη λιμενική βιομηχανία να εφαρμοστεί η αλτρουιστική λογική.

Διάγραμμα 1: Ίδανική κοινωνική επένδυση αλτρουιστικής επιχείρησης



Πηγή: Bryan W. Husted and David Bruce Allen (2011)

Στο Διάγραμμα 1 απεικονίζεται μία αλτρουιστική επιχείρηση την οποία μπορούμε να χαρακτηρίσουμε ως λιμενική επιχείρηση. Ας υποθέσουμε ότι ο λιμένας / τερματικό επιδιώκει να βελτιώσει την κοινωνική του απόδοση, η οποία μετράται στον άξονα X_s . Η κοινωνική εκροή αναφέρεται στον κοινωνικό αντίκτυπο των λιμενικών / επιχειρηματικών λειτουργιών και δομείται από την παραγωγή δημόσιων αγαθών τα οποία ωφελούν την εκάστοτε κοινότητα (περιβαλλοντική ποιότητα, παιδεία, υγεία κτλ). Το δημόσιο αγαθό χαρακτηρίζεται από δύο βασικά γνωρίσματα: τον μη αποκλεισμό και την κοινή κατανάλωση. Στην προκειμένη περίπτωση η έννοια της κοινωνικής εκροής είναι δυσπρόστατη. Μπορεί να οριστεί σε μονάδες δημοσίων αγαθών και σε μονάδες ικανοποίησης των stakeholders από την παραγωγή αυτών των αγαθών.

Η επιχείρηση έχει μία καμπύλη κοινωνικού κόστους (C_{cs}) και μία καμπύλη κοινωνικού οφέλους (B_{cs}). Η καμπύλη εταιρικού κοινωνικού κόστους αντιπροσωπεύει το σύνολο των

χρηματικών μονάδων που ξοδεύτηκαν για κάθε επίπεδο κοινωνικής εκροής (απόδοσης). Παράλληλα υποδεικνύει το κόστος που επωμίζεται το λιμάνι/τερματικό για την παροχή επιπλέον μονάδων δημόσιων αγαθών στην κοινωνία.

Ο κάθετος άξονας αντιπροσωπεύει την κοινωνική επένδυση της λιμενικής επιχείρησης, δηλαδή την αξία των πόρων που σπαταλήθηκαν για την παραγωγή κοινωνικών εκροών. Η καμπύλη κοινωνικού κόστους χαρακτηρίζεται από φθίνουσα οριακή απόδοση και η παραγωγή εμφανίζεται μακροπρόθεσμα. Γενικά, προσδοκάται ότι οι πρώτες μονάδες κοινωνικών εκροών είναι σχετικά ανέξοδες και απαιτούν ελάχιστη προσπάθεια. Κάτι τέτοιο συνήθως συναντάται στην κατηγορία της περιβαλλοντικής προστασίας. Βέβαια, το κόστος των διαδοχικών μονάδων κοινωνικών εκροών είναι συνεχώς αυξανόμενο μέχρι το σημείο που η επιχείρηση φτάνει στη μέγιστη δυνατή κοινωνική απόδοση (πχ εκεί που οι εκπομπές αέριων ρύπων μηδενίζονται). Πέραν αυτού του σημείου σπαταλούνται χρηματικές μονάδες δίχως να επέρχεται κάποια επιπλέον βελτίωση.

Η καμπύλη του εταιρικού κοινωνικού οφέλους (Bcs) απεικονίζει τα οφέλη που καρπώνεται η λιμενική επιχείρηση από κάθε επιπλέον αύξηση της κοινωνικής απόδοσης. Αντικατοπτρίζει τις μεταβολές στα συνολικά έσοδα του λιμένας /τερματικού, ως απόρροια των κοινωνικών επενδύσεών του. Πρέπει να σημειωθεί πως η συγκεκριμένη καμπύλη περιλαμβάνει όλα τα οφέλη της λιμενικής επιχείρησης λόγω πρωτοβουλιών ΕΚΕ, όπως μειωμένα λειτουργικά κόστη, αύξηση διαχειριζόμενου tonnage κτλ. Σε αρχικό στάδιο, ο αλτρονιστικός λιμένας που ασκεί κοινωνικές πρακτικές προσδοκά σε επιπρόσθετη ωφέλεια όπως αύξηση της παραγωγικότητας και δέσμευση του εργατικού δυναμικού λόγω της βελτιωμένης εικόνας του. Παρ' όλα αυτά, καθώς η κοινωνική απόδοση αυξάνει, το θετικό αντίκτυπο της στη λιμενική επιχείρηση φθίνει, μέχρις ότου φτάσουμε στο σημείο, όπου δεν παράγονται επιπλέον οφέλη.

Ανάλογα με το είδος της κοινωνικής επένδυσης το σημείο του μέγιστου δυνατού οφέλους για τη λιμενική επιχείρηση δύναται να είναι πριν από το σημείο της μέγιστης δυνατής κοινωνικής απόδοσης ή να ταυτίζεται με αυτό. Ο αλτρονιστικός λιμένας στοχεύει να φτάσει στο σημείο X_{sp} , όπου η διαφορά μεταξύ των συνολικών εσόδων και εξόδων είναι μηδέν. Πέραν αυτού του σημείου, θα αρχίσει να αντιμετωπίζεται αρνητικά από τους stakeholders και τα οφέλη θα ελαττωθούν.

Δεδομένου του υψηλού κόστους που απαιτείται για να επιτευχθεί η μέγιστη κοινωνική απόδοση (X_{sp}), το βέλτιστο επίπεδο κοινωνικών εκροών - από σκοπιάς κοινωνίας - δεν είναι αναγκαστικά αυτό στο οποίο εξαλείφονται 100% τα όποια υπάρχοντα προβλήματα, αλλά αυτό

στο οποίο υπάρχουν ακόμα περιθώρια βελτίωσης. Αυτό είναι το σημείο Xsd, το οποίο επιτρέπει και προωθεί την οικονομική δραστηριότητα. Βρίσκεται αριστερά του Xsp, ενώ δύναται να ταυτίζεται με αυτό. Η μέτρηση, ο σκοπός και ο ορισμός του Xsd, πρέπει να αποτελεί βασική επιδίωξη των εκάστοτε επενδυτών και ερευνητών.

Όπως το οικονομικό κέρδος (π) υπολογίζεται από τη διαφορά εσόδων και κόστους, παρομοίως η λιμενική επιχείρηση μπορεί να υπολογίσει τα κοινωνικά της έσοδα (π_{cs}) ως τη διαφορά μεταξύ των ωφελειών (υψηλή παραγωγικότητα, μειωμένα λειτουργικά και διοικητικά κόστη, τιμολογιακή πολιτική κτλ) και των εξόδων από παραγωγή ενός προϊόντος συγκεκριμένου επιπέδου κοινωνικής απόδοσης.

Ένα αλτρουιστικό λιμάνι δύναται να κάνει επενδύσεις ΕΚΕ μέχρι το σημείο Xsd, όπου επιτυγχάνονται οι κοινωνικά επιθυμητοί στόχοι. Κοινωνικές εκροές αριστερά του Xsd συνεπάγονται αποτυχία αντιμετώπισης των κοινωνικών ρίσκων που επωμίζεται η λιμενική επιχείρηση. Οι απομένουσες εκροές δεξιά του υποθετικού σημείου Xsnd, πρακτικά αντικατοπτρίζουν τους πόρους που μπορεί να επενδύσει ο οργανισμός σε πιο αποδοτικές επενδύσεις, χωρίς τη δημιουργία ανεπιθύμητων κινδύνων από κοινωνικά προβλήματα. Έτσι σε ιδανικές συνθήκες η αλτρουιστική λιμενική επιχείρηση να παράγει κοινωνικές εκροές μεταξύ των Xsd και Xsp, καθώς πέρα του Xsp τα κοινωνικά έσοδα είναι αρνητικά ($B_{cs} - C_{cs}$). Εάν το μέγιστο επιχειρησιακό όφελος δεν συμπίπτει με το Xsp αλλά εμφανίζεται αριστερά αυτού, ο οργανισμός δύναται να επιβαρυνθεί με αρνητικά κοινωνικά έσοδα στο Xsp. Παρ' όλα αυτά μπορεί κινηθεί προς αυτή την κατεύθυνση, παρόλο που μειώνονται τα έσοδα του, ώστε να επιτύχει μεγαλύτερο κοινωνικό αποτέλεσμα.

2.2 Ο ΕΠΙΒΑΛΛΟΜΕΝΟΣ ΕΓΩΙΣΜΟΣ

Εξαιρουμένης της περίπτωσης του αλτρουισμού, οι λοιποί τύποι λιμενικών επιχειρήσεων ως οικονομικοί φορείς⁸ έχουν ως πρωταρχικό στόχο τη μεγιστοποίηση των κερδών τους. Για να πετύχουν τον σκοπό τους αντλούν πόρους από την κοινωνία όπως για παράδειγμα εργατικό δυναμικό, κεφάλαιο και γη. Ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιούν και διαχειρίζονται αυτούς τους πόρους καθορίζει τον βαθμό επιτυχίας του πρωταρχικού τους στόχου, καθώς η βιωσιμότητα και η ανάπτυξή της καθορίζονται σε μεγάλο (αν όχι σε απόλυτο) βαθμό από την σταθερότητα της κοινωνίας όπου δραστηριοποιούνται. Στην περίπτωση του επιβαλλόμενου εγωισμού το λιμάνι/τερματικό αναγνωρίζει πως η λειτουργία του επιφέρει θετικές ή αρνητικές

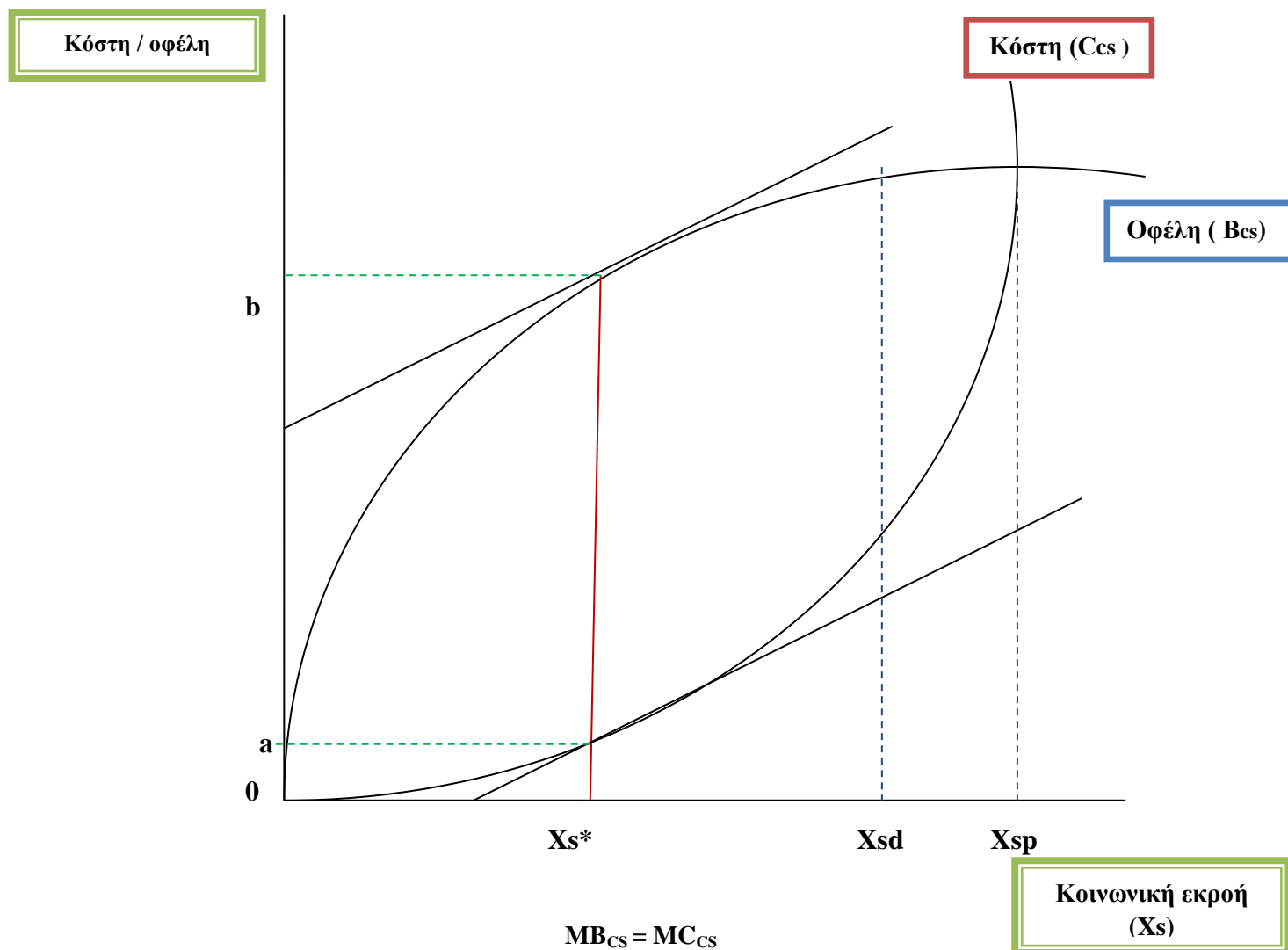
⁸ Bryan W. Husted and David Bruce Allen (2011), 'Corporate Social Strategy', σελ. 54-55

εξωτερικότητες που επηρεάζουν την ευημερία τρίτων. Όταν αυτές οι εξωτερικότητες είναι αρνητικές, τα συνεπαγόμενα οικονομικά, κοινωνικά, περιβαλλοντικά ή πολιτικά προβλήματα απαιτούν την παρέμβαση ενός ανεξάρτητου ρυθμιστικού παράγοντα, που στοχεύει στην εύρεση αποτελεσματικής λύσης τόσο για τη λιμενική επιχείρηση όσο και για το κοινωνικό σύνολο. Το πιο κλασσικό παράδειγμα είναι αυτό της ατμοσφαιρικής ρύπανσης. Εκεί η εκάστοτε κυβέρνηση μπορεί να επιβάλει ειδική φορολογία πάνω στην ενεργειακή κατανάλωση ή να απαιτήσει από την επιχείρηση να μειώσει τους εκπεμπόμενους αέριους ρύπους βάσει κάποιων προτύπων, ώστε να εσωτερικοποιήσει το κόστος της ρύπανσης που βαραίνει τρίτους.

Τα εκάστοτε περιβαλλοντικά και κοινωνικά προβλήματα δύναται να έχουν άμεσες αρνητικές επιπτώσεις στην ευημερία της λιμενικής επιχείρησης. Η ρύπανση συνεπάγεται πρόστιμα. Η πιθανή αδιαφορία της για την φτώχεια στην τοπική κοινότητα μπορεί να συντελέσει σε κοινωνική αστάθεια που με τη σειρά της θα μειώσει το συνολικό διαχειριζόμενο tonnage, θα αυξήσει τα έξοδα και θα απομακρύνει τους όποιους επενδυτές. Η ανεπαρκής εκπαίδευση του προσωπικού θα μειώσει την παραγωγικότητα, την ανταγωνιστικότητα, τα έσοδα και την ποιότητα του λιμενικού προϊόντος.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση υπάρχουν τύποι επιχειρήσεων που «ευαισθητοποιούνται» στα πλαίσια αυτών που απαιτούν οι νόμοι ή οι κοινωνικές προσδοκίες. Αυτές ονομάζονται και «εγωιστές».

Διάγραμμα 2: Βέλτιστη περίπτωση επιβαλλόμενου εγχεισμού



$$\frac{\partial B}{\partial X_s} = \frac{\partial C}{\partial X_s}$$

Όπου:

MB_{CS} = οριακό όφελος για κάθε επιπλέον μονάδα κοινωνικής εκροής

MC_{CS} = οριακό κόστος για κάθε επιπλέον μονάδα κοινωνικής εκροής

Πηγή: Bryan W. Husted and David Bruce Allen (2011)

Σε αυτήν την περίπτωση, η απόφαση για το πόση κοινωνική εκροή πρέπει να παραχθεί εξαρτάται από τη σύγκριση μεταξύ οφέλους και κόστους για ίδια ποσότητα κοινωνικής εκροής (απόδοσης). Τα επιχειρηματικά οφέλη για τη συμμόρφωση με το μίνιμουμ των κοινωνικών προσδοκιών περιλαμβάνουν την αποφυγή προστίμων, μηνύσεων, μπουϊκοτάζ και μείωσης διαχειριζόμενου tonnage. Στο Διάγραμμα 2 απεικονίζεται η λήψη αποφάσεων σχετικά με το ύψος των επενδύσεων ΕΚΕ από μία εγωιστική λιμενική επιχείρηση. Γι' αυτόν τον τύπο λιμένος/τερματικού, το ιδανικό επίπεδο κοινωνικής απόδοσης είναι το Xs^* , όπου μεγιστοποιεί την απόδοση της κοινωνικής επένδυσής (a). Στο σημείο Xs^* οι καμπύλες κόστους και οφέλους έχουν την ίδια κλίση, δηλαδή η αύξηση του οφέλους για κάθε επιπλέον μονάδα κοινωνικής εκροής είναι ίση με την αύξηση του κόστους για αυτή τη μονάδα. Σε αυτή την περίπτωση, η επιχείρηση μεγιστοποιεί τα έσοδα της ασκώντας ΕΚΕ ($\pi_{cs} = b - a$). Τόσο η λιμενική επιχείρηση όσο και οι ρυθμιστικές αρχές μπορεί να θεωρήσουν αυτή τη λύση βέλτιστη. Ο λιμένας θα επιδιώξει το σημείο Xs^* για να αποκομίσει όσο δυνατόν περισσότερα οφέλη με το μικρότερο κόστος από κοινωνικές δαπάνες. Η κυβέρνηση από την άλλη θα σχεδιάσει κανονισμούς που θα προωθούν τις ιδιωτικές κοινωνικές επενδύσεις στο σημείο Xs^* με στόχο την επίτευξη του μέγιστου κοινωνικού οφέλους ή του μικρότερου κοινωνικού κόστους.

2.3 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΕ

Στρατηγική χρήση της ΕΚΕ⁹ σημαίνει ότι ο φορέας που πράττει μία κοινωνική επένδυση αποκομίζει επιπλέον οφέλη από αυτήν βάσει στρατηγικού σχεδιασμού και γι' αυτό το λόγο επιτυγχάνει μεγαλύτερη κερδοφορία. Κάτι τέτοιο μπορεί να προϋποθέτει την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και της θέσης του οργανισμού μέσα σ' αυτό ή τη μόχλευση των ξεχωριστών πόρων και δυνατοτήτων που διευθετεί.

Η στρατηγική χρήση της ΕΚΕ ισχυροποιεί τη λιμενική επιχείρηση σε ανταγωνιστικές συνθήκες, σε σημείο που αυτή η «αδιοτελής» κοινωνική δραστηριοποίηση αυξάνει σημαντικά την παραγωγικότητα και τα μελλοντικά έσοδα.

Ένα καλό και κατανοητό παράδειγμα σχετικής κοινωνικής στρατηγικής είναι το Richards Bay Coal Terminal (RBCT). Στα πλαίσια του προγράμματος ΕΚΕ που εφαρμόζει, ένα κομμάτι κονδυλίων επενδύεται σε υποτροφίες νέων σε διάφορους τομείς και ειδικότητες. Το σημαντικό είναι πως το όλο σύστημα εκπαίδευσης αφορά τις λιμενικές λειτουργίες του συγκεκριμένου τερματικού. Το ROI της συγκεκριμένης επένδυσης είναι διόλου ευκαταφρόνητο καθώς:

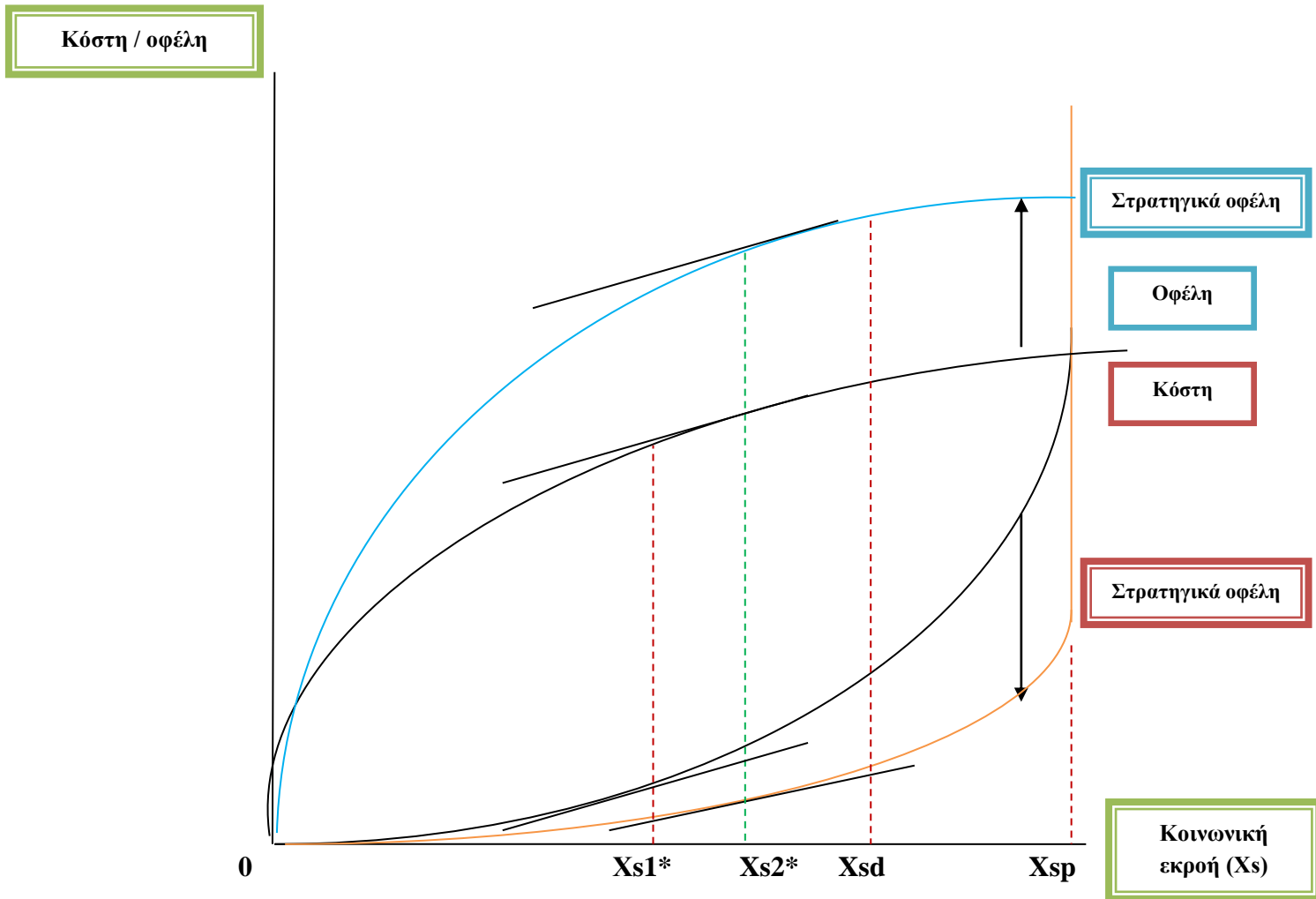
⁹ Bryan W. Husted and David Bruce Allen (2011), 'Corporate Social Strategy', σελ. 56-61

- Βελτιώνεται η εικόνα του RBCT στην τοπική κοινότητα και όχι μόνο
- Επιτυγχάνεται εύκολη πρόσβαση σε έτοιμο και εξειδικευμένο προσωπικό (labor pool)
- Η παραγωγικότητα θα αυξηθεί
- Η ποιότητα στην παραγωγή του λιμενικού προϊόντος θα αυξηθεί και θα εξασφαλισθεί
- Καλλιεργούνται συνθήκες εργασιακής πίστης

Αρχικά, όσο η λιμενική επιχείρηση επενδύει πόρους, η οριακή απόδοση τους θα είναι σχετικά παραγωγική καθώς η φήμη του τερματικού βελτιώνεται και το εργατικό δυναμικό εξειδικεύεται. Η καλή φήμη του terminal συνεπάγεται αύξηση των διαχειριζόμενων φορτίων και bulk carriers, προθυμία των πελατών να πληρώσουν τα σχετικά υψηλότερα λιμενικά τέλη (λόγω των βελτιστοποιημένων υπηρεσιών) και συνεπώς αύξηση των εσόδων. Το εξειδικευμένο και in-house εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό συνεπάγεται αύξηση της παραγωγικότητας και μείωση του εργατικού και του λειτουργικού κόστους. Παρ' όλα αυτά, όσο οι επενδύσεις ΕΚΕ που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό συνεχίζονται, η οριακή βελτίωση της φήμης της λιμενικής επιχείρησης φθίνει. Το ίδιο ισχύει και για τα οφέλη εξειδίκευσης προσωπικού, καθώς από ένα σημείο και μετά θα έχουν καλυφθεί όλες οι θέσεις εργασίας από καταρτισμένα και αποτελεσματικά άτομα. Όσον αφορά την κοινότητα και την κοινωνία, όταν προσπεραστεί το σημείο της μέγιστης δυνατής κοινωνικής απόδοσης, θα αρχίσει να δημιουργείται εργατικό πλεόνασμα και δεν θα αποκομίζονται επιπλέον οφέλη.

Η ταυτόχρονη επίτευξη κερδοφορίας της επιχείρησης και κοινωνικής απόδοσης ως προς το σύνολο των stakeholders, είναι μία διαδικασία που επιδιώκεται από όλο και περισσότερους οργανισμούς. Τα εταιρικά κοινωνικά project θέτουν τις βάσεις για τεχνολογικές και διαχειριστικές καινοτομίες με στόχο την δημιουργία κοινωνικοοικονομικής ωφέλειας.

Διάγραμμα 3: Βέλτιστη κοινωνική επένδυση στην στρατηγική περίπτωση



$$MSB_{CS} = MSC_{CS}$$

$$\frac{\partial SB}{\partial X_s} = \frac{\partial SC}{\partial X_s}$$

Όπου:

MSB_{CS} = στρατηγικό οριακό όφελος για κάθε επιπλέον μονάδα κοινωνικής εκροής

MSC_{CS} = στρατηγικό οριακό κόστος για κάθε επιπλέον μονάδα κοινωνικής εκροής

Πηγή: Bryan W. Husted and David Bruce Allen (2011)

Στο Διάγραμμα 3 φαίνεται ότι η λιμενική επιχείρηση αποκομίζει επιπρόσθετα οφέλη για δεδομένα επίπεδα κοινωνικής απόδοσης συγκριτικά με την περίπτωση του αλτρουισμού ή του επιβαλλόμενου εγωισμού. Αυτό συμβαίνει καθώς έλαβε χώρα συγκεκριμένος στρατηγικός σχεδιασμός ο οποίος στόχευε σε αυτά τα αποτελέσματα. Με λίγα λόγια, οι παράγοντες «τύχη και συγκυρία», αντικαθίστανται από τον προγραμματισμό και τη στρατηγική διαχείριση των stakeholders.

Παράλληλα, η καμπύλη του κόστους θα μετατοπιστεί προς τα κάτω, λόγω της ικανότητας της επιχείρησης να καινοτομεί και έτσι να μειώνει το κόστος παραγωγής κοινωνικών εκροών. Η καμπύλη στρατηγικού κόστους, γίνεται κάθετη στο σημείο Xsp καθώς επιτυγχάνεται το μέγιστο επίπεδο δυνατής κοινωνικής απόδοσης, το οποίο είναι κοινό τόσο στην στρατηγική, όσο και στην αλτρουιστική και την εγωιστική περίπτωση.

Το βέλτιστο επίπεδο κοινωνικής εκροής συναντάται στο σημείο όπου η κλίση των καμπυλών του στρατηγικού κόστους και οφέλους, είναι ίσες. Εξαιτίας του αποτελεσματικού στρατηγικού σχεδιασμού, τα κέρδη από την επένδυση ΕΚΕ αυξάνονται, (και γι' αυτό το λόγο η καμπύλη στρατηγικού οφέλους κινείται ανοδικά) τα κόστη ελαττώνονται (και γι' αυτό το λόγο η καμπύλη στρατηγικού κόστους κινείται καθοδικά) και οι κοινωνικές εκροές βελτιώνονται στο επίπεδο Xs2*.

Είναι λοιπόν εμφανές, πως η απλή συμμόρφωση με το μίνιμουμ των κοινωνικών απαιτήσεων (επιβαλλόμενος εγωισμός), προσφέρει λιγότερα οφέλη στην δραστηριοποιούσα επιχείρηση απ' ό τι ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΕΚΕ.

Αξίζει βέβαια να σημειωθεί ότι η αλτρουιστική λογική, συνήθως επιτυγχάνει υψηλότερα επίπεδα κοινωνικής απόδοσης από την στρατηγική, δεδομένου ότι δεν έχει σαν πρωταρχικό στόχο το ROI. Και γι' αυτό το λόγο κινείται κοντά ή πάνω στο σημείο Xsd. Βέβαια, δεν αποκλείεται σε περιπτώσεις, ένας στρατηγικός λιμένας να επιτύχει τα ίδια επίπεδα κοινωνικών εκροών.

Μέσα από αυτή την ανάλυση προκύπτει λοιπόν το συμπέρασμα πως όλοι οι τύποι λιμένων, ασχέτως του βαθμού ιδιωτικοποίησης, έχουν συμφέρον να ασκούν πρωτοβουλίες ΕΚΕ βάσει στρατηγικού σχεδίου.

Τέλος, υπάρχει η θεωρία ότι η στρατηγική προσέγγιση, δεν αποτελεί το ανώτερο στάδιο εξέλιξης στην άσκηση κοινωνικών πρωτοβουλιών. Ως τελική μορφή της ΕΚΕ μπορεί να θεωρηθεί η «πολιτική λογική»¹⁰, η οποία έχει ως βασικό άξονα την πολύπλευρη συνεργασία

¹⁰ Dr, Vanja Markovic (2008), 'Strategies for Corporate Social Responsibility'

και επικοινωνία όλων των εμπλεκόμενων stakeholders, με απώτερο στόχο την γενικότερη, και όχι τη μεμονωμένη, αειφόρο ανάπτυξη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΤΡΟΠΟΙ ΑΣΚΗΣΗΣ ΕΚΕ ΣΤΟΥΣ ΛΙΜΕΝΕΣ ΚΑΙ ΤΑ ΤΕΡΜΑΤΙΚΑ

Η παρουσίαση και ανάλυση των κοινωνικών πρωτοβουλιών στη λιμενική βιομηχανία θα γίνει με ένα βασικό διαχωρισμό ως προς το περιβάλλον εφαρμογής τους, δηλαδή το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας. Παράλληλα θα λάβει χώρα η παράθεση και η ανάλυση των προτύπων που σχετίζονται με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

3.1 ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

Λαμβάνοντας υπόψη τις ήδη υπάρχουσες ορολογίες, ένας ασφαλής και σχετικά περιεκτικός ορισμός της ΕΚΕ και τα χαρακτηριστικά της λιμενικής βιομηχανίας, σχετικά με τις λιμενικές επιχειρήσεις θα μπορούσε να είναι ο ακόλουθος:

“ Ως ΕΚΕ στη Λιμενική Βιομηχανία δύναται να οριστεί το σύνολο των διαδικασιών που είτε λαμβάνουν είτε δεν λαμβάνουν χώρα για την παραγωγή του λιμενικού προϊόντος, οι οποίες συμβάλλουν στην οικονομική ανάπτυξη και την βιωσιμότητα της λιμενικής επιχείρησης, συνεισφέρουν στην κοινωνική ευημερία και την περιβαλλοντική προστασία, είναι συμβατές με τις επιδιώξεις των stakeholders και χαρακτηρίζονται από ηθική και υπευθυνότητα όσον αφορά τις δραστηριότητες και τις επιδιώξεις του εσωτερικού αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος λειτουργίας”.

3.2 ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΛΙΜΕΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ουσιαστικά το κομμάτι «Εσωτερική Κοινωνική Ευθύνη» στη λιμενική επιχείρηση αφορά τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και με αυτό δύναται να ασχοληθούν τα εκάστοτε τμήματα Διοίκησης και Προσωπικού. Ορισμένες χαρακτηριστικές και εφαρμοσμένες πρακτικές είναι οι εξής:

- Ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας,
- Επαρκής ιατροφαρμακευτική περίθαλψη και πρόληψη.
- Ισότητα και σεβασμός στη διαφορετικότητα.
- Ύπαρξη ή κατασκευή χώρων θρησκευτικής λατρείας για εργαζόμενους.
- Στήριξη σε νέες εργαζόμενες μητέρες και πολύτεκνες οικογένειες.
- Ασφάλιση και φροντίδα συνταξιούχων και πρώην εργαζομένων.

- Έκδοση λιμενικών εφημερίδων και εντύπων
- Παροχή ειδικών αδειών και εισφορών.
- Bonus / πριμ αποτελεσματικότητας.
- Διοργάνωση εταιρικών εκδηλώσεων, αθλητικών διαγωνισμών, εκδρομών κτλ.
- Δημιουργία εταιρικής κουλτούρας και συνείδησης, τόσο κοινωνικής όσο και περιβαλλοντικής.
- Συνεχής ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της δια βίου εκπαίδευσης και της συνεχούς παροχής κινήτρων.
- Παροχή κατοικίας σε εργαζομένους όντες σε δυσχερή οικονομική κατάσταση .
- Ευέλικτη εργασία.
- Σίτιση προσωπικού.
- Επικοινωνία με το ανθρώπινο δυναμικό σε όλα τα επίπεδα, οριζοντίως και καθέτως.

Βέβαια αξίζει να αναφερθεί πως πρέπει να αξιοποιούνται με αποτελεσματικό τρόπο οι νέες τεχνολογίες¹¹ και να γίνονται σχετικές επενδύσεις, ώστε να επιτυγχάνονται ασφαλείς και ποιοτικές εργασιακές συνθήκες σε όλο το εύρος της λιμενικής επιχείρησης, δυνατότητες ανεπτυγμένης επικοινωνίας μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού, επαρκείς παρεχόμενες ανέσεις και ένα φιλικό εργασιακό περιβάλλον. Τη σήμερα ημέρα το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται ως μία κυρίαρχη παραγωγική εισροή και ένας σημαντικότερος πόρος. Στα πλαίσια αυτά, η εξειδίκευση, οι δεξιότητες των εργαζομένων, οι πρωτοβουλίες, η προσωπικότητα, οι αξίες και η οικογενειακή γαλήνη τους αποκτούν ιδιαίτερη αξία στον επιχειρηματικό σχεδιασμό. Τα οφέλη που προκύπτουν από την άσκηση ΕΚΕ στο εσωτερικό της λιμενικής επιχείρησης είναι :

- Η διατήρηση και βελτίωση της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας.
- Η εξασφάλιση ενός σύγχρονου και αποτελεσματικού εργασιακού περιβάλλοντος.
- Η αύξηση της ευχαρίστησης που αντλούν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους, με άμεσα αποτελέσματα την αύξηση της παραγωγικότητάς τους, τη μείωση του κόστους και τη μείωση των εργατικών ατυχημάτων.
- Το εργασιακό κλίμα βελτιώνεται και το προσωπικό απασχολείται σε μόνιμη βάση. Παράλληλα, σε ορισμένες περιπτώσεις, αποφεύγεται η δαπανηρή και χρονοβόρα διαδικασία αντικατάστασης του προσωπικού.

¹¹ ¹¹ R.Noë, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright (2007), ‘ Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων’, σελ. 416-418.

3.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΛΙΜΕΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Σχετικά με το εξωτερικό περιβάλλον, οι κοινωνικές πρωτοβουλίες που μπορεί να λάβει μία επιχείρηση, στα πλαίσια άσκησης ΕΚΕ, είναι οι εξής :

- **Προωθητικές ενέργειες σκοπού**
- **Marketing σκοπού**
- **Εταιρικό κοινωνικό marketing**
- **Εταιρική φιλανθρωπία**
- **Εθελοντική προσφορά στην Κοινότητα**
- **Επιχειρηματικές πρακτικές κοινωνικής ευθύνης**

3.3.1 ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΣΚΟΠΟΥ

Μια επιχείρηση προσφέρει κονδύλια, συνεισφορές σε είδος και άλλους εταιρικούς πόρους για να προωθήσει την επίγνωση και το ενδιαφέρον για έναν κοινωνικό σκοπό ή να υποστηρίξει τη συγκέντρωση εισφορών, τη συμμετοχή ή τη στρατολόγηση εθελοντών υπέρ ενός σκοπού. Η επιχείρηση μπορεί να ξεκινήσει και να διαχειριστεί την προωθητική ενέργεια μόνη της, να είναι κύριος εταίρος σε μία δράση ή να είναι ένας από τους πολλούς χορηγούς (P. Koetler, N. Lee, 2009)

Δύο πράγματα λοιπόν έρχονται στο μυαλό με τον ορισμό «προωθητικές ενέργειες σκοπού». Εθελοντισμός και παρότρυνση των πολιτών Στη λιμενική βιομηχανία κάτι τέτοιο μπορεί να εκφράζεται ως εξής :

- Ενημέρωση της Κοινότητας και της κοινωνίας γενικά, για την κοινωνική και περιβαλλοντική δράση του λιμένος-τερματικού και παράλληλη προσπάθεια ευαισθητοποίησης.
- Πρόσκληση πολιτών σε πρωτοβουλίες, όπως δενδροφύτευση.
- Κάποιες λιμενικές επιχειρήσεις, όπως το λιμάνι του Λος Άντζελες¹², έχουν ειδικό τμήμα ομιλητών, το οποίο πέρα από την ενημέρωση για τις λειτουργίες του λιμένος, ενημερώνει και κινητοποιεί ηθικά και κοινωνικά τους stakeholders.

¹² <http://www.portoflosangeles.org/community/sbo.asp>

- Μέσω του επιπέδου ανάδειξης των εκάστοτε CSR προγραμμάτων, αλλά και της επάρκειας και ακριβείας παροχής και δημοσιοποίησης πραγματικών στοιχείων, ένα λιμάνι έμμεσα πράττει προωθητικές ενέργειες σκοπού.
- Ορισμένες επενδύσεις, ουσιαστικά κινητοποιούν την Κοινότητα για άρση κοινωνικών υπευθυνοτήτων και σχετικού τρόπου ζωής. Για παράδειγμα οι ποδηλατοδρόμοι και η προώθηση χρήσης του μέσου (Νέα Υόρκη, Μελβούρνη¹³¹⁴).
- Τακτικές ενημερωτικές κοινοτικές συνεδρίες ¹⁵(Μελβούρνη).
- Εκπαιδευτικές και ενημερωτικές εκδρομές στα λιμάνια / τερματικά, όπου λαμβάνει χώρα παράλληλη ευαισθητοποίηση των επισκεπτών / εκδρομέων.
- Διοργανώσεις ποικίλων εκδηλώσεων.
- Ουσιαστικά, η συνεργασία μεταξύ λιμένων και η ανταλλαγή πρακτικών και γνώσης σχετικά με την ΕΚΕ, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως προωθητική ενέργεια σκοπού, δεδομένου ότι η μία λιμενική επιχείρηση συμπαρασύρει και επηρεάζει την άλλη (CAAP μεταξύ λιμένων Λος Άντζελες και Λονγκ Μπιτς, Northwest Ports Clean Air Strategy μεταξύ Τορόντο, Σιάτλ, Τακόμα, κά).
- Η αλληλεπίδραση με τη τοπική Κοινότητα, την περιφέρεια και γενικά την κοινωνία.

Τέλος, είναι απαραίτητη η ανάπτυξη ενός σχεδίου εκστρατείας προώθησης σκοπού, το οποίο να περιλαμβάνει τα κύρια χαρακτηριστικά της προωθητικής ενέργειας και παράλληλα να διασφαλίζει τις καλές σχέσεις και τη συνεργασία με τους εταίρους, εάν αυτοί υπάρχουν.

3.3.2 *MARKETING ΣΚΟΠΟΥ*

Μία εταιρία δεσμεύεται να δωρίσει ένα ποσοστό των πωλήσεών της για ένα συγκεκριμένο σκοπό. Συνήθως αυτό το κάνει για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία και ένα συγκεκριμένο φιλανθρωπικό σκοπό. Σε αυτή την περίπτωση, μία επιχείρηση συνήθως συνεργάζεται με ένα μη κερδοσκοπικό οργανισμό, εξασφαλίζοντας μια αμοιβαία επωφελή σχέση, με σκοπό την αύξηση των πωλήσεων ενός συγκεκριμένου προϊόντος και την παροχή οικονομικής υποστήριξης σε μία κοινωφελή δράση. Πολλοί πιστεύουν ότι είναι μια δράση με κέρδος για όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη, καθώς και οι καταναλωτές έχουν την ευκαιρία να προσφέρουν τις αγαπημένες τους φιλανθρωπίες δωρεάν (P. Koetler, N. Lee, 2011).

¹³ <http://www.panynj.gov/about/bicycle-plan.html>

¹⁴ <http://www.portofmelbourne.com/community/bikeride.aspx>

¹⁵ <http://www.portofmelbourne.com/community/infosessions.aspx>

Παρόλο που μία πλειάδα επιχειρήσεων συμμετέχει σε πρωτοβουλίες marketing σκοπού, η άσκηση της συγκεκριμένης πρακτικής είναι ιδανική για ισχυρές επιχειρήσεις, με προϊόντα μεγάλης απήχησης στην αγορά, με ευρεία πελατειακή βάση και εκτεταμένα δίκτυα διανομής. Μερικές χαρακτηριστικές δράσεις είναι οι εξής:

- Η συνεισφορά ενός καθορισμένου ποσού για κάθε αγορά προϊόντος
- Η συνεισφορά ενός καθορισμένου ποσού για κάθε αίτηση ή άνοιγμα λογαριασμού
- Η συνεισφορά ενός ποσοστού επί των πωλήσεων ενός αγαθού, το οποίο μπορεί να μην έχει καθοριστεί με σαφήνεια και δωρίζεται σε ένα φιλανθρωπικό σκοπό
- Η συνεισφορά ενός ποσοστού επί των πωλήσεων ενός προϊόντος ή συναλλαγής που δωρίζεται σε φιλανθρωπική οργάνωση
- Η συνεισφορά ενός ποσοστού επί των καθαρών κερδών από τις πωλήσεις ενός προϊόντος ή προϊόντων, το οποίο δεσμεύεται για ένα σκοπό
- Μία προσφορά που μπορεί να ισχύει μόνο για ένα συγκεκριμένο προκαθορισμένο προϊόν ή για διαφορετικά προϊόντα ή ένα σύνολο προϊόντων
- Μία προσφορά που μπορεί να ισχύει για ένα χρονικό διάστημα
- Η εταιρία μπορεί να επιλέξει και να ορίσει ένα πλαφόν για τη συνεισφορά από τις πωλήσεις

Ενέργειες και εφαρμογές marketing σκοπού δεν εμφανίζονται ιδιαίτερα στη λιμενική βιομηχανία. Μόνο πολύ μεγάλοι και οικονομικά ισχυροί λιμένες εφαρμόζουν τη συγκεκριμένη πρακτική. Παράλληλα όμως, οι εφαρμόζοντες τη σχετική πρωτοβουλία, έχουν το χαρακτηριστικό του υψηλού επιπέδου entrepreneurship. Στην προκειμένη περίπτωση ένα μέρος από τα έσοδα των λιμένων δίδεται ως επιβράβευση στον χρήστη της λιμενικής υποδομής, εφόσον αυτός ανταποκρίνεται σε κάποιες απαιτήσεις. Ορισμένα χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι τα εξής:

- Vessel Speed Reduction Program (Λος Άντζελες)¹⁶ → Ελάττωση της ταχύτητας των πλοίων που κατευθύνονται προς τις αποβάθρες του λιμένος, όταν βρίσκονται σε απόσταση από αυτές κάτω των 40 nm. Η συμμόρφωση με αυτές τις απαιτήσεις συνεπάγεται τη διάθεση κάποιου ποσού, ως επιβράβευση, αλλά και ως κεφάλαιο για χρήση περιβαλλοντικά φιλικότερων καυσίμων στις κύριες μηχανές των πλοίων. Το κόστος του προγράμματος ανέρχεται σε 8,6 mil \$. Παράλληλα είναι προφανές ότι μειώνονται οι εκπεμπόμενοι ρύποι και βελτιώνεται η ποιότητα του αέρα.

¹⁶ <http://www.portoflosangeles.org/environment/ogv.asp>

- Green Flag Program (Λονγκ Μπιτς)¹⁷ → Ελάττωση ταχύτητας πλοίων κάτω των 12 κόμβων στα 40 nm από το λιμάνι. Η συμμόρφωση με αυτές τις απαιτήσεις συνεπάγεται χαμηλότερα λιμενικά τέλη ως επιβράβευση. Το κόστος του προγράμματος ανέρχεται σε 2,5 mil και 4 mil \$ για τα έτη 2010 και 2011 αντιστοίχως και όπως το Vessel Speed Reduction Program συντελεί στην μείωση των αέριων ρύπων.
- EcoAction Program (Βανκούβερ)¹⁸ → Παροχή κινήτρων, προωθητικές πρακτικές και πρωτοβουλίες με στόχο τη μείωση των εκπομπών από τα πλοία.
- Blue Circle Award (Βανκούβερ) → Βράβευση των πλοίων για μειωμένες εκπομπές αέριων ρύπων.

3.3.3 ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ MARKETING

Μία εταιρία συμβάλλει στην ανάπτυξη ή και στην εφαρμογή μιας εκστρατείας αλλαγής συμπεριφοράς με σκοπό την βελτίωση της δημόσιας υγείας, της ασφάλειας, του περιβάλλοντος ή της ευμάρειας της τοπικής κοινωνίας. Κύριο χαρακτηριστικό της είναι η έμφαση στην αλλαγή συμπεριφοράς. Μία σχετική πρωτοβουλία δύναται να παρθεί μεμονωμένα από την επιχείρηση είτε σε συνεργασία με δημόσιους φορείς ή μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς (P. Koetler, N. Lee, 2011).

Μία εταιρική κοινωνική πρωτοβουλία marketing σκοπού εξετάζεται όταν :

- Οι βασικοί στόχοι της πρωτοβουλίας ΕΚΕ υποστηρίζουν και σχετίζονται με τους στόχους του εταιρικού marketing.
- Ο σκοπός που επιθυμεί να στηρίξει ο οργανισμός μπορεί να συνδεθεί με κάποιο στοιχείο αλλαγής συμπεριφοράς
- Τα χρήματα για την υποστήριξη της πρωτοβουλίας προέρχονται κυρίως από το τμήμα marketing και μπορούν κατά συνέπεια να διαχειριστούν και να ενσωματωθούν στο κομμάτι της επικοινωνίας και της γνωστοποίησης.
- Η συμπεριφορά μπορεί να συνδεθεί με ένα ή περισσότερα εταιρικά προϊόντα και υπηρεσίες και εν συνεχεία να ενσωματωθεί στα χαρακτηριστικά, την κοστολόγηση, τα δίκτυα διανομής και τις προωθητικές ενέργειές τους.

Οι έννοιες κλειδιά που πρέπει να έρχονται στο μυαλό, όταν γίνεται αναφορά στο εταιρικό κοινωνικό marketing, είναι : «αλλαγή συμπεριφοράς» και «εκστρατεία». Τέτοιες εκστρατείες

¹⁷ <http://www.polb.com/environment/air/vessels/default.asp>

¹⁸ <http://www.portmetrovancouver.com/en/environment/initiatives/Air/EcoAction.aspx>

αλλαγής συμπεριφοράς απαντώνται στη λιμενική βιομηχανία. Ορισμένα χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι τα εξής :

- Η διαφήμιση και προώθηση της λιμενικής επιχείρησης και της τοπικής Κοινότητας από κρουαζιερόπλοια που κατευθύνονται ή βρίσκονται στο λιμένα (Βαλένθια)¹⁹. Σε αυτή την περίπτωση διακρίνουμε μια εκστρατεία με target την αλλαγή τουριστικής καταναλωτικής συμπεριφοράς και την προσέλκυση πελατών. Είναι εμφανής η συνεργασία λιμενική επιχείρησης και Κοινότητας. Επιδιώκονται παράλληλα οφέλη.
- Πληροφόρηση για τα υπαρκτά / πιθανά υγειονομικά ρίσκα, σε όσους ταξιδεύουν σε χώρες με υψηλού σχετικού κινδύνου (Γένοβα²⁰)
- Ενημέρωση και εκπαίδευση κατοίκων Κοινότητας για αντιμετώπιση καταστάσεων εκτάκτου ανάγκης (Νέα Υόρκη)
- Δύναται να εμφανιστεί και ενδοεπιχειρησιακά, όπως για παράδειγμα στο λιμάνι του Σύδνεϋ²¹, όπου λαμβάνει χώρα η τύπωση και το μοίρασμα manuals στο εργατικό δυναμικό, σχετικά με την περιβαλλοντική κληρονομιά και τους τρόπους διαχείρισής της. Ουσιαστικά πέρα από την παροχή οδηγιών και την ενημέρωση, επιδιώκεται και η διαμόρφωση συγκεκριμένης κουλτούρας και συμπεριφοράς
- Πιθανώς ως εταιρικό κοινωνικό marketing θα μπορούσε να χαρακτηριστεί το Trees for life project (Richards Bay Coal Terminal)²². Βάσει αυτού του προγράμματος, λαμβάνει χώρα η δενδροφύτευση ιθαγενών δέντρων από ασθενείς οικονομικά ομάδες και η μετέπειτα ανταλλαγή της «οικονομικής αξίας των δέντρων» με κάποια βασικά αγαθά, ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες και ελλείψεις. Γιατί αυτό το πρόγραμμα μπορεί να θεωρηθεί EK marketing ; Επειδή α) προωθεί περιβαλλοντική κουλτούρα β) συνεισφέρει στην κάλυψη κοινωνικών αναγκών γ) βελτιώνει το προφίλ ενός coal terminal
- Προώθηση της ανακύκλωσης υλικών
- Σε γενικά πλαίσια η αλληλεπίδραση με την Κοινότητα ή τους stakeholders, με στόχο την ενημέρωση, τη δημιουργία κοινωνικής – περιβαλλοντικής κουλτούρας και την αλλαγή συμπεριφοράς

¹⁹ <http://www.valenciaport.com/en-US/ValenciaportSociedad/FerriesCruceros/Paginas/Cruceros.aspx>

²⁰ <http://www.porto.genova.it/index.php/en/wharf/the-port-community/departments/maritime-health>

²¹ http://www.sydneyports.com.au/_data/assets/pdf_file/0004/15997/Sustainability_Report_2009-10_Full_Report.pdf

²² http://www.rbct.co.za/jit_default_1194.Community.html

3.3.4 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΦΙΛΑΝΘΡΩΠΙΑ

Μία εταιρία συνεισφέρει απευθείας σε ένα φιλανθρωπικό οργανισμό ή κοινωνικό σκοπό μέσω χορήγησης χρημάτων, δωρεών ή και υπηρεσιών σε είδος. Συνήθως υιοθετείται μία στρατηγική προσέγγιση με στοχευμένες δράσεις και σύνδεση των φιλανθρωπικών δραστηριοτήτων με τους επιχειρηματικούς στόχους της (P. Koetler, N. Lee, 2011).

Αυτή η κατηγορία κοινωνικής προσφοράς έχει τις εξής εκφάνσεις: Προσφορά μετρητών, προσφορά επιχορηγήσεων, χορήγηση υποτροφιών, δωρεά προϊόντων, δωρεά υπηρεσιών, προσφορά τεχνικών γνώσεων, προσφορά πρόσβασης και χρήσης εγκαταστάσεων και δικτύων διανομής, προσφορά εξοπλισμού για χρήση

Τέτοιες πρωτοβουλίες εταιρικής φιλανθρωπίας εμφανίζονται ευρέως στη λιμενική βιομηχανία με τους προαναφερθέντες τρόπους. Το σημαντικό στοιχείο που πρέπει να εξεταστεί και να παρουσιαστεί είναι το κατά πόσον αυτές οι δράσεις, πέραν της κοινωνικής ωφέλειας, εξυπηρετούν τους στόχους της εκάστοτε λιμενικής επιχείρησης. Για να θεωρούνται επιτυχημένες είναι προφανές ότι πρέπει αν όχι άμεσα, έμμεσα να τους εξυπηρετούν. Ένα καλό παράδειγμα αποτελεί ξανά η πρακτική του Richard's Bay Coal Terminal²³. Αυτή, είναι η παροχή υποτροφιών για σπουδές σε ποικίλες ειδικότητες: ηλεκτρολόγος μηχανικός, μηχανολόγος μηχανικός, τεχνικός φωτισμού, διαχείριση παραγωγής, οικονομικές μελέτες, safety studies, μαθηματικά & επιστήμες και πρώτες βοήθειες. Όλα τα άνωθεν αποτελούν πιθανές μελλοντικές εισροές ανθρωπίνου δυναμικού για το τερματικό και « εύκολα διαθέσιμα και κατάλληλα assets στην αγορά εργασίας».

Βέβαια μία φιλανθρωπική δράση μπορεί να μη δημιουργήσει μελλοντικές εισροές, αλλά μπορεί να συντελέσει στην βελτίωση του προφίλ μιας λιμενικής επιχείρησης και στην παγίωση – ενδυνάμωση των σχέσεων της με την Κοινότητα και την πολιτεία

3.3.5 ΕΘΕΛΟΝΤΙΚΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ

Η επιχείρηση στηρίζει και ενθαρρύνει τους εργαζόμενους, τους εμπορικούς εταίρους και τους συνεργάτες να διαθέσουν τον χρόνο τους για να ασκήσουν τον εθελοντισμό υποστηρίζοντας την τοπική Κοινότητα. Αυτό μπορεί να γίνει αυτόνομα από την ίδια την επιχείρηση ή σε συνεργασία με έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό. Τις εθελοντικές δραστηριότητες μπορεί να οργανώσει η ίδια η εταιρία ή οι εργαζόμενοι μπορούν να επιλέξουν τους τομείς που τους ενδιαφέρουν και να λάβουν εταιρική υποστήριξη είτε με την παροχή

²³ http://www.rbct.co.za/jit_default_1192.Social_Review.html

αδείας μετ' αποδοχών, είτε με την βοήθεια εύρεσης συνεργατών στον εθελοντισμό μέσα από βάσεις δεδομένων²⁴.

Ορισμένα χαρακτηριστικά προγράμματα εθελοντικής προσφοράς στην κοινότητα είναι :

- Η προώθηση αρχών και αξιών μέσω εταιρικών επικοινωνιών που ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να προσφέρουν εθελοντικές υπηρεσίες στην Κοινότητά τους
- Η οργάνωση εθελοντικών ομάδων για ένα συγκεκριμένο σκοπό ή εκδήλωση
- Η υπόδειξη συγκεκριμένων σκοπών και φιλανθρωπικών οργανισμών στους οποίους μπορεί να συνεισφέρει ο εργαζόμενος
- Η παροχή βοήθειας προς τους εργαζόμενους για την εύρεση δυνατοτήτων εθελοντικής προσφοράς
- Η παροχή αμειβόμενων αδειών κατά τη διάρκεια του έτους, για την προσφορά εθελοντικής εργασίας
- Η προσφορά επιχορηγήσεων σε φιλανθρωπικούς οργανισμούς όπου οι εργαζόμενοι προσφέρουν τις υπηρεσίες τους
- Η αναγνώριση της υποδειγματικής συμπεριφοράς των εθελοντών

Ασκώντας πρωτοβουλίες εταιρικής φιλανθρωπίας, πολλές λιμενικές επιχειρήσεις προσφέρουν εθελοντικά στις Κοινότητες, μέσω του ανθρώπινου δυναμικού τους. Τα παραδείγματα ποικίλα, τόσο από περιβαλλοντικής όσο και από κοινωνικής πλευράς. Μερικά από αυτά, συμπεριλαμβανομένων των προαναφερθέντων είναι ο εθελοντισμός σχετικά με την ανακύκλωση, τη δενδροφύτευση, την ενημέρωση των πολιτών για κάποια σημαντικά θέματα και την κατασκευή κοινωφελών έργων.

Τα έργα λοιπόν στα οποία οι εργαζόμενοι προσφέρουν εθελοντικά τις υπηρεσίες τους δύνανται να είναι κοινοτικά, έργα για την υγεία και την ασφάλεια καθώς και περιβαλλοντικές δράσεις.

Οι εθελοντικές δραστηριότητες των εργαζομένων, πρέπει να εξετάζονται όταν :

- Οι τρέχουσες κοινωνικές πρωτοβουλίες μπορούν να επωφεληθούν από τον εθελοντισμό
- Οι εργαζόμενοι εκφράζουν ενδιαφέρον για ένα συγκεκριμένο σκοπό
- Γεννιέται μία νέα κοινωνική ανάγκη, ειδικότερα μία απρόβλεπτη, που ανταποκρίνεται στους πόρους και τις δεξιότητες του εργατικού δυναμικού

²⁴ P. Koetler, N. Lee (2009), 'Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Πώς να προσφέρετε το καλύτερο δυνατό στην εταιρία σας και στο σκοπό της επιλογής σας', σελ. 196-229

- Υπάρχουν τα τεχνολογικά μέσα με τα οποία διευκολύνεται η εύρεση εθελοντικών δράσεων για τους εργαζομένους
- Όταν ένας ισχυρός κοινωνικός οργανισμός προσεγγίζει μία επιχείρηση ζητώντας την υποστήριξή της
- Όταν μία εθελοντική δράση μπορεί να βοηθήσει την πρόσβαση σε νέες αγορές και πόρους.

3.3.6 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Μία εταιρία υιοθετεί και εφαρμόζει εθελοντικά επιχειρηματικές πρακτικές και επενδύσεις που εξυπηρετούν κοινωνικούς σκοπούς και μπορούν να βελτιώσουν τις συνθήκες διαβίωσης στις τοπικές κοινότητες και να προστατεύσουν το περιβάλλον. Οι πρωτοβουλίες μπορεί να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν είτε μεμονωμένα από την εταιρία είτε σε συνεργασία με άλλους εταίρους.²⁵ Να σημειωθεί ότι τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται μία αισθητή τάση μετατόπισης του ενδιαφέροντος από την υιοθέτηση πιο υπεύθυνων επιχειρηματικών πρακτικών ως αποτέλεσμα ρυθμιστικών περιορισμών, παραπόνων πελατών, πιέσεων από stakeholders, στην προληπτική διεύρυνση εταιρικών λύσεων για κοινωνικά προβλήματα και τακτικών ενσωμάτωσης νέων επιχειρηματικών πρακτικών που θα στηρίζουν αυτά τα ζητήματα.

Ορισμένες επιχειρηματικές πρακτικές κοινωνικής ευθύνης είναι :

- Ο σχεδιασμός εγκαταστάσεων βάσει περιβαλλοντικών κριτηρίων και οδηγιών ασφαλείας
- Η βελτίωση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης
- Η κατάργηση δραστηριοτήτων που βλάπτουν το περιβάλλον και την κοινωνία
- Η επιλογή προμηθευτών που στηρίζουν πρωτοβουλίες ΕΚΕ
- Η επιλογή υλικών κατασκευής και συσκευασίας που είναι φιλικά προς το περιβάλλον
- Η πρόσβαση σε πλήρη στοιχεία σχετικά με τα υλικά και την προέλευση των προϊόντων
- Η ανάπτυξη προγραμμάτων για την βελτίωση της ζωής των εργαζομένων
- Η καταγραφή, η παρακολούθηση και η αναφορά μετρήσιμων στόχων και δράσεων, με τα θετικά αλλά και τα αρνητικά αποτελέσματα
- Η θέσπιση πολιτικών για το marketing σε ανήλικους, με στόχο την εξασφάλιση των υπεύθυνων επικοινωνιών και των κατάλληλων δικτύων διανομής
- Εξασφάλιση προσβασιμότητας σε αγαθά και υπηρεσίες ατόμων με ειδικές ανάγκες
- Η προστασία των προσωπικών δεδομένων του καταναλωτή-χρήστη

²⁵ P. Koetler, N. Lee (2009), 'Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Πώς να προσφέρετε το καλύτερο δυνατό στην εταιρία σας και στο σκοπό της επιλογής σας', σελ. 39 και 230-260.

- Η λήψη αποφάσεων σχετικά με τις τοποθεσίες των εργοστασίων, την εξωτερική ανάθεση έργων και τα καταστήματα πώλησης, αναγνωρίζοντας τις οικονομικές επιπτώσεις αυτών των αποφάσεων στις κοινότητες

Οι επιχειρηματικές πρακτικές κοινωνικής ευθύνης αποτελούν τη σημαντικότερη και συνηθέστερη έκφανση ΕΚΕ στη λιμενική βιομηχανία, όπως και την πιο συνδυαστική. Μπορεί να είναι περιβαλλοντικές, κοινωνικές, καθαρά οικονομικές ή και ένα συνονθύλευμα αυτών. Ορισμένες είναι απλοϊκές, ενώ άλλες απαιτούν υψηλά επίπεδα know how, έρευνας, τεχνολογίας, εμπειρίας, χρόνου και ενίοτε σημαντικά κεφάλαια. Το βέβαιο είναι, ότι στη τελευταία περίπτωση δεν λαμβάνονται τέτοιες πρωτοβουλίες, χωρίς πρώτα να έχει πραγματοποιηθεί μία cost – benefit ανάλυσή τους. Θα αναφερθούν ορισμένα χαρακτηριστικά παραδείγματα:

- (Χονγκ Κονγκ)²⁶ → Μείωση φωτισμού γερανών φορτοεκφόρτωσης, όταν ελαττώνεται η κίνηση και οι εργασίες στο λιμάνι + μετέπειτα τροποποίηση – αναβάθμιση 41 γερανών φορτοεκφόρτωσης. Αυτό συνεπάγεται εξοικονόμηση ενέργειας. Συγκεκριμένα από την αξιοποίηση νέων τεχνολογιών και πρακτικών αναμένεται εξοικονόμηση ενέργειας 750.000 KW, άρα μείωση λειτουργικού κόστους.
- Middle Harbor Project (Λονγκ Μπιτς)²⁷ → Project που περιλαμβάνει τα εξής : σύνδεση με σιδηροδρομικό δίκτυο που συνεπάγεται μείωση οδικών μεταφορών κατά 30%, παροχή ενέργειας στα πλοία από ξηράς, εφαρμογή νέων τεχνολογιών και νέος εξοπλισμός, φιλικές περιβαλλοντικά υποδομές, ηλεκτροκίνητα RMG cranes, τεχνικές ανακύκλωσης, καύσιμα για πλοία χαμηλής περιεκτικότητας σε θείο. Όλα αυτά μεταφράζονται σε οικονομικά οφέλη από μελλοντική παροχή υπηρεσιών, ποιότητα υπηρεσιών, ικανοποίηση ζήτησης και αποσυμφορήσεις οδικών δικτύων και παράλληλα περιβαλλοντικά και κοινωνικά οφέλη. Το κέρδος και η ωφέλεια χαρακτηρίζονται ως μακροπρόθεσμα.
- (Νέα Υόρκη)²⁸ → Επενδύσεις σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, που θα οδηγήσουν σε ενεργειακή αυτονομία, κάτι που συνεπάγεται μακροπρόθεσμα μείωση του σχετικού κόστους.
- Truck Traffic Pilot Program (Βανκούβερ)²⁹ → Τα container trucks που επιβαρύνουν με συμφορήσεις και ηχορύπανση την τοπική Κοινότητα, επιβάλλεται να κινούνται μόνο σε διαδρομές του κεντρικού οδικού δικτύου (Major Road Network–MRN). Αυτό

²⁶ http://www.mardep.gov.hk/en/publication/pressrel/pdf/wps_hit.pdf

²⁷ <http://www.polb.com/about/projects/middleharbor.asp>

²⁸ <http://www.panynj.gov/about/energy.html>

²⁹ <http://www.portmetrovanancouver.com/en/community.aspx>

συνεπάγεται μείωση συμφορήσεων, άρα καλύτερη λειτουργία του λιμένος και παράλληλα οφέλη για την Κοινότητα.

- Glebe Island 7 (Σύδνεϊ)³⁰ → Αποκατάσταση κατεστραμμένου τμήματος κυματοθραύστη με το εξής σύστημα: τοποθέτηση υποθαλάσσιων γεωπάνινων (geofabric) σάκων στην πληγείσα περιοχή, τοποθέτηση ενός μίγματος ρευστοκονιάματος και έκχυση ενός αφρώδους υλικού πλήρωσης μέσω σωλήνων. Το κόστος αυτού του συστήματος ανέρχεται 600.000 \$, ενώ στην περίπτωση απλής ανακατασκευής του κυματοθραύστη, το κόστος θα ανερχόταν σε 3.000.000 \$.
- Μερικά πιο απλά και γενικά παραδείγματα είναι η εκ νέου αξιοποίηση ανακυκλώσιμων υλικών για μελλοντικά projects, η χρήση περιβαλλοντικών φιλικά μέσων παραγωγής, η αξιοποίηση όσο το δυνατό περιβαλλοντικά φιλικής ενέργειας, η επιλογή των κατασκευαστικών μέσων και υλικών, η έρευνα, η αξιοποίηση της τεχνολογίας, οι κοινοτικές πρωτοβουλίες και η αλληλεπίδραση με την κοινότητα και την κοινωνία.

Μία επιχειρηματική πρακτική κοινωνικής ευθύνης πρέπει να εξετάζεται όταν :

- Υπάρχουν οικονομικά κίνητρα προκειμένου ναπραχθεί
- Η υιοθέτηση μιας νέας πρακτικής μειώνει τα λειτουργικά έξοδα
- Μία τρέχουσα επιχειρηματική πρακτική μπορεί να κριθεί ότι συμβάλλει σ' ένα κοινωνικό πρόβλημα και η πιθανή τροποποίησή ή βελτίωσή της θα μπορούσε να βοηθήσει στη αντιμετώπισή του
- Υπάρχει η δυνατότητα βελτίωσης της ποιότητας ζωής των εργαζομένων
- Η εταιρία, με την υιοθέτηση μιας πρακτικής, μπορεί να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της
- Γεννώνται δυνατότητες συμμαχιών που θα ενδυναμώσουν τη θέση της επωνυμίας
- Η υιοθέτηση μιας πρακτικής μπορεί πράγματι να βελτιώσει την ποιότητα ή την απόδοση ενός προϊόντος, προσδίδοντας αξία και διαφορετικότητα στην επωνυμία
- Οι επενδύσεις ή οι αλλαγές στις πρακτικές μπορούν να ενδυναμώσουν τις σχέσεις με τους προμηθευτές ή τους διανομείς

³⁰ http://www.sydneypports.com.au/data/assets/pdf_file/0004/15997/Sustainability_Report_2009-10_Full_Report.pdf

3.3.7 ΜΙΑ ΣΥΝΤΟΜΗ ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΕ ΑΥΤΑ ΤΑ ΔΥΟ ΕΙΔΗ MARKETING ΕΚΕ, ΜΕ ΓΝΩΜΟΝΑ ΤΟ ΛΙΜΕΝΙΚΟ MARKETING

Είναι λογικό και προφανές, ότι για να εγκριθεί ένα σχέδιο marketing ΕΚΕ, πρέπει να συμπλέει με τους στόχους του εταιρικού-λιμενικού marketing (Κ. Χλωμούδης, 2005). Πρέπει να στοχεύει στη βιωσιμότητα, την οικονομική ωφέλεια και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, και κυρίως να αποτελέσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Όπως φαίνεται από τις εφαρμοσμένες πρακτικές κάτι τέτοιο μπορεί να γίνει με ποικίλους τρόπους (επιθετικά, οικονομικά καθορισμένα κτλ) και δύναται να αφορά μια πλειάδα stakeholders. Βέβαια δεν μπορούν όλες οι λιμενικές επιχειρήσεις να ασκήσουν αποτελεσματικό ΕΚΕ marketing ή καν να το ασκήσουν. Το πλέον χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το marketing σκοπού.

3.4 ΠΡΟΤΥΠΑ ΣΥΜΒΑΤΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΚΕ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

Τα ευρέως εφαρμοσμένα πρότυπα σχετικά με το περιβάλλον λειτουργίας μιας λιμενικής επιχείρησης είναι τα:

- **SA8000**
- **Πρότυπο OHSAS 18001 – Υγιεινή και Ασφάλεια στην Εργασία**
- **ISO 26000**
- **ISO 14000**
- **ISO 9000**
- **TAPA FSR**
- **PERS (μόνο για ΕΕ)**
- **ISO 27001**
- **ISO 28000**
- **AA 1000**

3.4.1 SA8000 – ΔΙΕΘΝΕΣ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Το SA8000³¹³² αποτελεί ένα διεθνές πρότυπο κοινωνικής λογοδοσίας, που καθιερώθηκε από το CEPAA (Council on Economic Priority Accreditation Agency) και έχει ως στόχο τη

³¹ A. Sturm, K. Muller, V.M. Panapanaan « SA8000 : Corporate Social Accountability Management

³² Μαρία Βαξεβανίδου (2011), 'Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη', σελ. 287

διασφάλιση της ηθικότητας στην παραγωγή αγαθών και την παροχή υπηρεσιών. Είναι πρότυπο εθελοντικής φύσεως και δύναται να εφαρμοσθεί σε οποιαδήποτε επιχείρηση, ανεξαρτήτως μεγέθους ή τομέα δραστηριοποίησης. Ταυτοχρόνως μπορεί να ενισχύσει ή να αντικαταστήσει τους κώδικες κοινωνικής λογοδοσίας ενός οργανισμού ή και ενός κλάδου.

Το SA8000 θέτει βασικά στάνταρ για την καταπολέμηση των εξής ζητημάτων:

- Παιδική εργασία
- Εξαναγκαστική εργασία
- Υγεία και ασφάλεια
- Ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι και το δικαίωμα συλλογικών διαπραγματεύσεων
- Διακρίσεις
- Πειθαρχικές πρακτικές
- Εργατοώρες
- Αποζημιώσεις

Επιπλέον, βάσει του προτύπου, μία επιχείρηση υποχρεούται να αναπτύξει ένα αποτελεσματικό Σύστημα Διαχείρισης της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, ώστε να επιτυγχάνεται η συμμόρφωση αλλά και η συνεχής βελτίωση σχετικά με τα προαναφερθέντα ζητήματα. Το SA8000 βασίζεται στις κύριες συμβάσεις της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (ILO), στην Οικουμενική Διακήρυξη των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων και στη Διακήρυξη των Ηνωμένων Εθνών για τα Δικαιώματα του Παιδιού.

Τέλος, ένα σύστημα Διαχείρισης της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης οφείλει να δομείται τα εξής στοιχεία, βάσει του Προτύπου :

- Κοινωνική πολιτική
- Εκπρόσωπο της διεύθυνσης
- Σχεδιασμό
- Εκτέλεση σχετικών δραστηριοτήτων
- Συστήματα ελέγχου και διορθωτικές ενέργειες
- Αναθεώρηση μάλιστα
- Επικοινωνία
- Καταγραφή

3.4.2 ΠΡΟΤΥΠΟ OHSAS 18001 – ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Το OHSAS 18001³³ είναι ένα διεθνές πρότυπο διαχείρισης υγιεινής και ασφάλειας, για την εφαρμογή του οποίου πρέπει να τηρούνται συγκεκριμένες προδιαγραφές σχετικά με την προστασία των εργαζομένων. Δημιουργήθηκε από την ανάγκη για ένα σύστημα διεθνώς αναγνωρισμένων προδιαγραφών για την υγιεινή και την ασφάλεια, βάσει του οποίου οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να εξαλείψουν τα ατυχήματα και τις επικίνδυνες συνθήκες ενώ παράλληλα να πιστοποιηθούν γι' αυτό.

3.4.3 ISO 26000

Το ISO 26000 είναι ένα διεθνές πρότυπο προαιρετικής εφαρμογής για τη κοινωνική ευθύνη³⁴³⁵. Δεν περιγράφει απαιτήσεις για ένα νέο σύστημα διαχείρισης που αφορά την ΕΚΕ, αλλά παρέχει οδηγίες για λειτουργία των επιχειρήσεων με κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο. Συγκεκριμένα, είναι ένας οδηγός που βοηθά τον εκάστοτε οργανισμό να διασαφηνίσει ποια υφιστάμενα εργαλεία (αρχές, κώδικες, πρότυπα. Οδηγίες) είναι κατάλληλα, ώστε να αξιολογήσει και να διαχειριστεί την επίδοσή του σε θέματα ΕΚΕ

Το ISO 26000 παρέχει οδηγίες για όλους τους τύπους επιχειρησιακής οργάνωσης, ανεξαρτήτως μεγέθους ή γεωγραφικής θέσης, ως προς τα παρακάτω:

- Έννοιες και ορολογία που σχετίζονται με την ΕΚΕ
- Το ιστορικό, τις τάσεις και τα χαρακτηριστικά της κοινωνικής υπευθυνότητας
- Αρχές και πρακτικές που σχετίζονται με την ΕΚΕ
- Ζητήματα πυρήνα και ζητήματα κοινωνικής υπευθυνότητας
- Ολοκλήρωση, εφαρμογή και προώθηση της κοινωνικά υπεύθυνης συμπεριφοράς σε όλη την επιχείρηση και μέσω των πολιτικών και των πρακτικών της, εντός της σφαίρας επιρροής της
- Ο εντοπισμός των stakeholders και οι εμπλοκή τους στην ΕΚΕ
- Επικοινωνιακές δεσμεύσεις, κοινωνική επίδοση και άλλα στοιχεία σχετικά με την ΕΚΕ

Συγκεκριμένα το ISO 26000 είναι δομημένο ως εξής:

- 1) Πρόλογος
- 2) Εισαγωγή

³³ Μαρία Βαξεβανίδου (2011), 'Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη', σελ. 294

³⁴ Μαρία Βαξεβανίδου (2011), 'Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη', σελ. 333

³⁵ Iso Focus+, volume 2, No3, (2011)

- 3) Ορολογία
- 4) Κατανόηση της έννοιας Κοινωνική Ευθύνη
- 5) Αρχές Κοινωνικής Ευθύνης
- 6) Αναγνωρίζοντας την Κοινωνική Ευθύνη και τους εμπλεκόμενους stakeholders
- 7) Καθοδήγηση πάνω στα κύρια εταιρικά κοινωνικά θέματα
- 8) Οδηγίες σχετικά με την ενσωμάτωση της Κοινωνικής Ευθύνης σε όλη την επιχείρηση
- 9) Παράρτημα Α) – Παραδείγματα εθελοντικής συμπεριφοράς και εργαλεία ΕΚΕ
- 10) Παράρτημα Β) - Συντομογραφίες
- 11) Βιβλιογραφία

3.4.4 ISO 14000

Η σειρά 14000³⁶ των προτύπων ISO βοηθά τις επιχειρήσεις να επιτύχουν μία προληπτική προσέγγιση ως προς τη διαχείριση των υφιστάμενων περιβαλλοντικών ζητημάτων. Το ISO 14000 είναι μία «οικογένεια» προτύπων περιβαλλοντικής διαχείρισης, εφαρμόσιμων σε κάθε είδος επιχείρησης, είτε ιδιωτικής είτε δημόσιας.

Δημοσιευμένα πρότυπα της σειράς ISO 14000

- **ISO 14001:** Το πλέον διαδεδομένο πρότυπο σχετικά με την εφαρμογή Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (Environmental Management Systems – EMS). Βοηθά τις επιχειρήσεις τόσο στην καλύτερη διαχείριση των επιπτώσεων των δραστηριοτήτων τους στο περιβάλλον όσο και στην επίτευξη αποτελεσματικής περιβαλλοντικής διαχείρισης.
- **ISO 14004:** συμπληρωματικό του προτύπου ISO 14001, που παρέχει πρόσθετες οδηγίες και χρήσιμες επεξηγήσεις.
- **ISO 14031:** παρέχει οδηγίες σχετικά με το πώς μία επιχείρηση μπορεί να αξιολογήσει τις περιβαλλοντικές της επιδόσεις. Το πρότυπο ασχολείται επίσης με την επιλογή των κατάλληλων δεικτών απόδοσης έτσι ώστε οι επιδόσεις να μπορούν να αξιολογούνται βάσει των κριτηρίων που θέτει η εκάστοτε διοίκηση.
- **ISO 14020:** πρότυπα που σχετίζονται με μια σειρά από διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τις περιβαλλοντικές δηλώσεις και σημάνσεις, συμπεριλαμβανομένων οικολογικών σφραγίδων έγκρισης, επιχειρησιακών περιβαλλοντικών απαιτήσεων και ποσοτικών περιβαλλοντικών πληροφοριών ως προς τα εκάστοτε προϊόντα και υπηρεσίες.

³⁶ http://www.iso.org/iso/theiso14000family_2009.pdf

Το ISO 14001 δεν αφορά μόνο τις περιβαλλοντικές πτυχές των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα σε μία επιχείρηση, αλλά και τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται. Γι' αυτό το λόγο η Τεχνική Επιτροπή ISO 207 (ISO/TC 207), έχει αναπτύξει κάποια επιπλέον εργαλεία για την αντιμετώπιση σχετικών με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες θεμάτων. Η Ανάλυση Κύκλου Ζωής (AKZ ή Life Cycle Assessment / LCA) είναι ένα εργαλείο για τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των παραγόμενων προϊόντων και παρεχόμενων υπηρεσιών, από τη «γέννηση ως την ταφή τους». Τα πρότυπα **ISO 14040**, χαράζουν τις κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με την AKZ και την καταπολέμηση των αρνητικών περιβαλλοντικών επιπτώσεων³⁷.

- **ISO 14040:** παρέχει μία σαφή ανασκόπηση των πρακτικών, των εφαρμογών και των περιορισμών της AKZ σε μεγάλο πεδίο πιθανών χρηστών και εμπλεκόμενων φορέων, συμπεριλαμβανομένων και αυτών που έχουν περιορισμένη γνώση για την AKZ.
- **ISO 14041:** παρέχει ειδικές απαιτήσεις και οδηγίες για την προετοιμασία, διεξαγωγή και κρίσιμη ανασκόπηση της ανάλυσης του καταλόγου απογραφής του κύκλου ζωής (η φάση της AKZ που περιλαμβάνει τη σύνθεση και την ποσοτικοποίηση των σχετικών περιβαλλοντικών εισροών και εκροών κάποιου συστήματος προϊόντος).
- **ISO / CD 14042:** παρέχει καθοδήγηση για την φάση της αποτίμησης των επιπτώσεων της AKZ (η φάση στην οποία η AKZ στοχεύει στην αξιολόγηση της σημασίας των πιθανών περιβαλλοντικών επιπτώσεων χρησιμοποιώντας τα αποτελέσματα της ανάλυσης του αρχείου απογραφής του κύκλου ζωής).
- **ISO / DIS 14043:** παρέχει καθοδήγηση για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων της AKZ σχετικά με την φάση καθορισμού των στόχων της μελέτης AKZ και περιλαμβάνει ανασκόπηση του πλαισίου της AKZ, όπως επίσης της φύσης και της ποιότητας των δεδομένων που έχουν συλλεχθεί.
- **ISO / TS 14048:** τύπος τεκμηρίωσης των δεδομένων της AKZ
- **ISO / TR 14049:** παραδείγματα για την εφαρμογή του προτύπου ISO 14041 (2000).
- **ISO 14064 (1, 2, 3):** είναι διεθνή πρότυπα σχετικά με την ποσοτική (λογιστική) αποτίμηση των αερίων του θερμοκηπίου. Παρέχουν ένα σύνολο σαφών και αξιόπιστων απαιτήσεων με στόχο την ενίσχυση των projects των επιχειρήσεων για μείωση των εκπεμπόμενων αερίων του θερμοκηπίου.
- **ISO 14065:** συμπληρώνει το ISO 14064 ως προς την αναγνώριση και τον καθορισμό των οργανωτικών φορέων που αναλαμβάνουν τον έλεγχο και τις διαδικασίες πιστοποίησης

³⁷ Μαρία Βαξεβανίδου (2011), 'Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη' 303 - 304

που σχετίζονται με τα εκπεμπόμενα αέρια του θερμοκηπίου, βάσει ISO 14064 ή παρεμφερών προτύπων.

- **ISO 14063:** παρέχει καθοδήγηση σχετικά με την περιβαλλοντική επικοινωνία καθώς και χαρακτηριστικά παραδείγματα. Βοηθά τις επιχειρήσεις να επιτύχουν αποτελεσματική σύνδεση με τους stakeholders του εξωτερικού περιβάλλοντος.

3.4.4.1 ΕΠΕΡΧΟΜΕΝΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO 14000

- **ISO 14067:** θα σχετίζεται με το περιβαλλοντικό αποτύπωμα άνθρακα των παραγόμενων προϊόντων. Θα παρέχει τις απαιτήσεις σχετικά με την ποσοτικοποίηση και την κοινοποίηση ως προς τα εκπεμπόμενα του θερμοκηπίου που σχετίζονται με τα παραγόμενα προϊόντα. Θα δομείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος θα αφορά την ποσοτικοποίηση του αποτυπώματος διοξειδίου του άνθρακα. Το δεύτερο μέρος θα αφορά τη μεθοδολογική εναρμόνιση και την κοινοποίηση των πληροφοριών σχετικά με το περιβαλλοντικό αποτύπωμα άνθρακα.
- **ISO 14069:** θα παρέχει καθοδήγηση στους οργανισμούς για τον υπολογισμό του αποτυπώματος διοξειδίου του άνθρακα που σχετίζεται με τα παραγόμενα προϊόντα, τις παρεχόμενες υπηρεσίες και την εφοδιαστική αλυσίδα.
- **ISO 14005:** θα παρέχει καθοδήγηση για την σταδιακή εφαρμογή ενός Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης με στόχο τη διευκόλυνση υιοθέτησης αυτού από μικρομεσαίες επιχειρήσεις
- **ISO 14006:** θα παρέχει καθοδήγηση σχετικά με τον οικολογικό σχεδιασμό
- **ISO 14033:** θα παρέχει οδηγίες και παραδείγματα για τη συλλογή και την κοινοποίηση ποσοτικών περιβαλλοντικών πληροφοριών
- **ISO 14066:** θα καθορίζει τις απαιτήσεις που πρέπει να πληρούν οι ομάδες ελέγχου και πιστοποίησης προτύπων σχετικών με τα αέρια του θερμοκηπίου.
- **ISO 14045:** θα παρέχει καθοδήγηση σχετικά με την αξιολόγηση της περιβαλλοντικής αποδοτικότητας (eco – efficiency assessment), ουσιαστικά δηλαδή την σχέση μεταξύ περιβαλλοντικής απόδοσης και παραγόμενης αξίας.
- **ISO 14051:** θα παρέχει καθοδήγηση σχετικά με τις γενικές αρχές και το πλαίσιο της Κοστολόγησης Ροής των Αγαθών (material flow cost accounting / MFCA)

3.4.5 ISO 9000

Η σειρά ISO³⁸9000 ασχολείται με διάφορες πτυχές της διαχείρισης ποιότητας και περιέχει μερικά από τα πιο διαδομένα πρότυπα ISO. Τα πρότυπα αυτά παρέχουν καθοδήγηση και εργαλεία στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που θέλουν να εξασφαλίσουν ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες τους ανταπεξέρχονται στις απαιτήσεις των πελατών και παράλληλα ότι το επίπεδο ποιότητας βελτιώνεται συνεχώς.

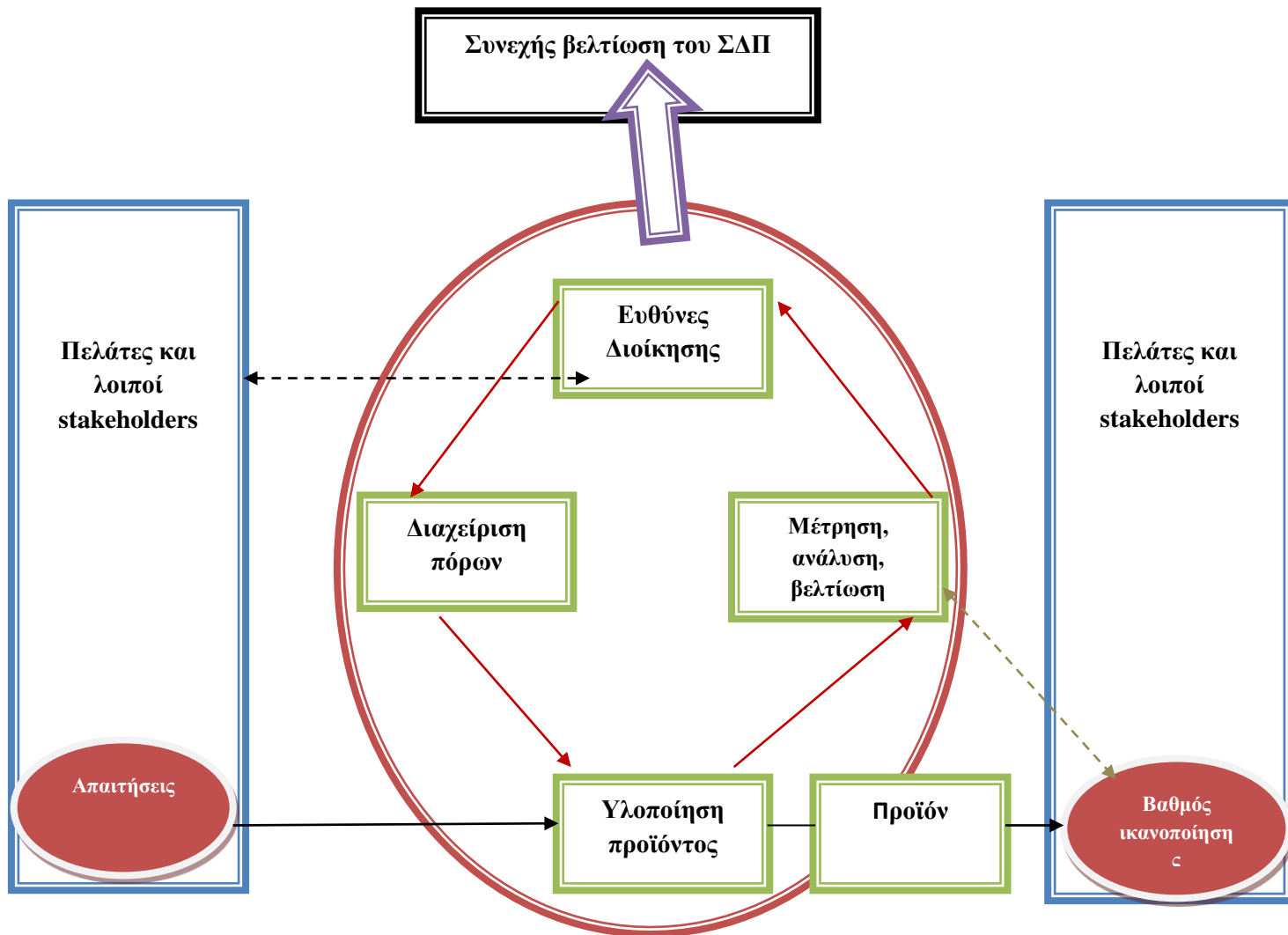
➤ **ISO 9001:** παρέχει καθοδήγηση στις επιχειρήσεις που επιζητούν να υιοθετήσουν ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ), με στόχο την βελτιστοποίηση των παροχών τους στους πελάτες, πληρώνοντας τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Στο ISO 9001 ως **προϊόν** ορίζεται το σύνολο των υπηρεσιών, των προϊόντων, του εξοπλισμού και του λογισμικού που προορίζονται για τον πελάτη. Το πρότυπο αποτελείται από 5 τομείς οι οποίοι καθορίζουν τις δραστηριότητες που πρέπει να ληφθούν υπόψη από την επιχείρηση που σκοπεύει να το υιοθετήσει. Αυτοί είναι:

- 1) Ο πρώτος τομέας αφορά τις **συνολικές απαιτήσεις ενός ΣΔΠ** και τα σχετικά έγγραφα
- 2) Ο δεύτερος τομέας αφορά **τις ευθύνες της διοίκησης**, τους στόχους, τις πολιτικές και τον σχεδιασμό της επιχείρησης
- 3) Ο τρίτος τομέας αφορά τη **διαχείριση και την κατανομή των πόρων**
- 4) Ο τέταρτος τομέας αφορά την **διαδικασία υλοποίησης του προϊόντος** και τις όποιες εφαπτόμενες διαδικασίες
- 5) Ο πέμπτος τομέας αφορά **τον έλεγχο, την μέτρηση και την ανάλυση δεδομένων καθώς και τον παράγοντα βελτίωση**

Οι απαιτήσεις τεσσάρων εξ' αυτών των τομέων (ΣΔΠ και σχετικές απαιτήσεις, ευθύνες της διοίκησης, διαχείριση και κατανομή των πόρων, μέτρηση – έλεγχος – βελτίωση) είναι απευθείας εφαρμόσιμες σε όλες τις επιχειρήσεις. Ο τομέας «υλοποίηση του προϊόντος» προσαρμόζεται στην εκάστοτε επιχείρηση, ανάλογα με τις ανάγκες της.

³⁸ *Selection and use of the ISO 9000 family of standards*

Γράφημα 4: Σχηματική προσέγγιση υιοθέτησης του ISO 9001



Πηγή: www.iso.org/iso/iso_9000_selecion_and_use-2009.pdf

- **ISO 9004:** παρέχει καθοδήγηση ως προς ένα ευρύτερο φάσμα στόχων του ΣΔΠ ως προς το ISO 9001. Κεντράρει ιδιαίτερα σε αυτούς που αφορούν την επιχειρησιακή διαχείριση σε βάθος χρόνου και μακροπρόθεσμης επιτυχίας. Συνίσταται ως οδηγός επιχειρήσεων, των οποίων η ανώτερη διοίκηση επιδιώκει τη συνεχή και συστηματική βελτίωση της συνολικής απόδοσης του οργανισμού. Το ISO 9004 δεν προορίζεται για πιστοποίηση ή συμβατικούς σκοπούς.

3.4.6 TAPA - FSR (TRANSPORTED ASSET PROTECTION ASSOCIATION – FREIGHT SECURITY REQUIREMENT)

Ο TAPA ³⁹ είναι το αποτέλεσμα της συνεργασίας μεταξύ 600 εταιρειών που χρονολογείται από το 1997 με στόχο τη μείωση των απωλειών στις εθνικές και διεθνείς αλυσίδες εφοδιασμού.

Ο συνεταιρισμός αυτός περιλαμβάνει:

- παραγωγούς (αγοραστές)
- μεταφορείς (προμηθευτές)
- μεγάλους και μικρούς, εθνικούς και διεθνείς μεταφορείς και freight forwarders
- κέντρα και αποθήκες διανομής
- αεροδρόμια
- σιδηροδρομικές
- ναυπηγεία
- λιμάνια

Ο TAPA έχει αναπτύξει ένα παγκόσμιο FSR σύστημα σχεδιασμένο για την διασφάλιση της ασφαλούς αποθήκευσης και transit των assets των μελών του.

Το TAPA FSR ορίζει λεπτομερώς και καθοδηγεί ως προς:

- τα ελάχιστα αποδεκτά πρότυπα σχετικά με τα συστήματα ασφάλειας μιας επιχείρησης και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για τη διατήρηση αυτών των προτύπων
- τον αναπροσδιορισμό του διορισμένου διευθυντή ασφαλείας καθώς και την τακτική και συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων γύρω από θέματα security
- την περιμετρική ασφάλεια
- τον έλεγχο πρόσβασης στις γραφειακές υποδομές, τους αποθηκευτικούς χώρους και τις αποβάθρες
- την ασφαλή αποθήκευση εμπορευμάτων και αγαθών υψηλής αξίας
- την τοποθέτηση κλειστού κυκλώματος ασφαλείας σε χώρους υψηλής σημασίας
- την εγκατάσταση περιμετρικών φραχτών με σήμανση και φωτισμό
- την διεξαγωγή προγραμματισμένων αλλά και ξαφνικών ελέγχων με στόχο την διασφάλιση της ασφαλείας των εργαζομένων, του εξοπλισμού, των εμπορευμάτων και των εγγράφων – αρχείων της επιχείρησης

³⁹

http://www.bureauveritas.com/wps/wcm/connect/bv_com/group/services+sheet/tapa-fsr-certification_13569

- τον αποτελεσματικό σχεδιασμό του «εν – κινήσει security» στα χερσαία μέσα μεταφοράς μέσω real time GPS, κλειδαριών και απαραβίαστων συστημάτων ασφαλείας.

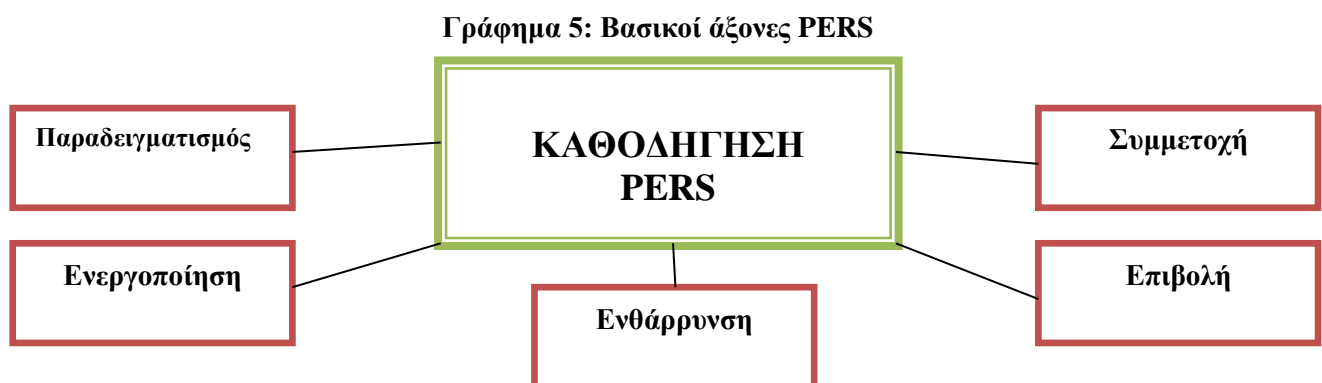
3.4.7 PERS (PORT ENVIRONMENTAL REVIEW SYSTEM)

Το σύστημα περιβαλλοντικής αξιολόγησης PERS⁴⁰ είναι ένα πρότυπο που αφορά αποκλειστικά τα ευρωπαϊκά λιμάνια. Έχει την βάση του στις περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες των λιμένων και είναι ειδικά σχεδιασμένο για να βοηθήσει τις λιμενικές αρχές ως προς την οργάνωση των δραστηριοτήτων τους, με στόχο την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης. Ενώ ενσωματώνει τις γενικές απαιτήσεις και αρχές των αναγνωρισμένων Προτύπων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (π.χ. ISO 14001), το PERS από μόνο του δύναται να παρέχει υψηλού επιπέδου καθοδήγηση λιμενικής περιβαλλοντικής διαχείρισης καθώς και ανεξάρτητη σχετική πιστοποίηση.

Το PERS καθοδηγεί ως προς:

- τη διαχείριση της ατμοσφαιρικής ποιότητας
- την εξοικονόμηση ενέργειας και την κλιματική αλλαγή
- τη διαχείριση του θορύβου και αντιμετώπιση της ηχορύπανσης
- τη διαχείριση αποβλήτων
- τη διαχείριση του νερού

Η καθοδήγηση του PERS ως προς τα άνωθεν κινείται σε πέντε βασικούς άξονες, όπως φαίνεται στο Γράφημα 5:



Πηγή: <http://www.ecoports.com>

⁴⁰ <http://www.ecoports.com>

3.4.8 ISO 27001

Το ISO 27001⁴¹ είναι ένα πρότυπο που καθορίζει τις απαιτήσεις για ένα Σύστημα Διαχείρισης της Ασφάλειας των Πληροφοριών (ΣΔΑΠ). Ως πληροφοριακά στοιχεία θεωρούνται οποιαδήποτε στοιχεία έχουν αξία για μία επιχείρηση. Τα στοιχεία αυτά μπορεί να είναι είτε υλικά, όπως οι εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός, είτε άυλα όπως η φήμη και οι εταιρικές πληροφορίες. Με το αυτό πρότυπο εξασφαλίζεται ότι η επιχείρηση έχει καθορίσει και εφαρμόσει επαρκείς και κατάλληλους ελέγχους σχετικούς με την εμπιστευτικότητα, την ακεραιότητα και τη διαθεσιμότητα των πληροφοριών, ώστε να προστατεύονται επαρκώς οι πληροφορίες και τα δεδομένα των stakeholders.

3.3.9 ISO 28000

Το ISO 28000⁴² καθορίζει τις απαιτήσεις ενός Συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας – ΣΔΑ (Security Management System / SMS), συμπεριλαμβανομένων ορισμένων πτυχών πρωτεύουσας σημασίας για τη διασφάλιση της ασφάλειας της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η διαχείριση της ασφάλειας έχει αρκετά σημεία τομής με πτυχές της επιχειρησιακής διαχείρισης. Οι πτυχές αυτές συμπεριλαμβάνουν όλες τις δραστηριότητες που ελέγχονται ή επηρεάζονται από οργανισμούς που επηρεάζουν την ασφάλεια της εφοδιαστικής αλυσίδας. Πρέπει να εξετάζονται άμεσα, όπου και όποτε έχουν κάποια επίδραση στη διαχείριση και το επίπεδο ασφάλειας. Αυτό αφορά και τη διαδικασία μεταφοράς αγαθών κατά μήκος του supply chain.

Το ISO 28000 μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις επιχειρήσεις `από μικρές έως πολυεθνικές, στον τομέα της μεταποίησης, της παροχής υπηρεσιών, της μεταφοράς, της αποθήκευσης και σε οποιοδήποτε στάδιο της παραγωγικής ή εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι επιχειρήσεις που το υιοθετούν μπορεί να επιδιώκουν:

- καθιέρωση, εφαρμογή, διατήρηση και βελτίωση του ΣΔΑ
- εξασφάλιση της συμμόρφωσης με τη δεδηλωμένη πολιτική διαχείρισης ασφάλειας
- την επίδειξη αυτής της συμμόρφωσης σε τρίτους
- πιστοποίηση / καταγραφή του εφαρμοσμένου ΣΔΑ από κάποιον τρίτο διαπιστευμένο φορέα πιστοποίησης
- να αυτοπροσδιοριστούν και να αυτοανακηρυχθούν συμμορφωμένες με το ISO 28000

⁴¹ Μαρία Βαξεβανίδου (2011), 'Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη' σελ. 325 - 326

⁴² http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=44641

Τέλος να σημειωθεί ότι οργανισμοί που επιλέγουν την πιστοποίηση του προτύπου ISO 28000 από τρίτους, μπορούν να αποδείξουν σε ευρύτερο φάσμα ότι συμβάλλουν σημαντικά στην ασφάλεια της εφοδιαστικής αλυσίδας

3.4.10 AA 1000

Η σειρά προτύπων AA1000⁴³ (AccountAbility standard) είναι ένα σύνολο προτύπων και οδηγιών, που στηρίζονται σε εφαρμοσμένες πρακτικές, με στόχο την επίτευξη βέλτιστων κοινωνικών και οικονομικών αποτελεσμάτων των οργανισμών, άρα την βιώσιμο ανάπτυξη. Αναπτύχθηκε με σκοπό την αντιμετώπιση της ανάγκης των επιχειρήσεων να συμπεριλάβουν στις καθημερινές τους δραστηριότητες διαδικασίες που αποδεικνύουν τη δέσμευσή τους προς τους εκάστοτε stakeholders. Καθοδηγεί την επιχείρηση στη δημιουργία αποτελεσματικών διαδικασιών και συστημάτων απολογισμού σχετικών με τους stakeholders. Κάτι τέτοιο έχει ως απώτερο σκοπό την θετική επίδραση και συνεισφορά των ενδιαφερόμενων μερών στις λειτουργίες και τις επιδιώξεις της επιχείρησης (Μ. Βαξεβανίδου, 2011).

Το AA1000 δημοσιεύτηκε αρχικά το 2003, ως το πρώτο παγκοσμίως πρότυπο διασφάλισης βιωσιμότητας και αναπτύχθηκε για να εξασφαλίζει την αξιοπιστία και την ποιότητα της επίδοσης και αναφοράς σχετικά με την βιωσιμότητα

Τρεις είναι οι βασικές αρχές/άξονες του προτύπου:

- Η θεμελιώδης αρχή της συμμετοχικότητας
- Η αρχή της σημαντικότητας
- Η αρχή της ανταπόκρισης

Η **συμμετοχικότητα** είναι κάτι πολύ περισσότερο από μια διαδικασία εμπλοκής των stakeholders. Αποτελεί τη δέσμευση της επιχείρησης να είναι υπόλογη σε όσους η λειτουργίας της έχει αντίκτυπο και αντιστρόφως. Παράλληλα καθιστά δυνατή τη συμμετοχή τους στον συλλογισμό γύρω από τα εκάστοτε προβλήματα και στην εξεύρεση κατάλληλων λύσεων. Έχει να κάνει με την πολυεπίπεδη συνεργασία μεταξύ stakeholders και επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένης και της διακυβέρνησης, με σκοπό την επίτευξη των βέλτιστων αποτελεσμάτων. Απαιτεί μια ισόρροπη συμμετοχή στα σχέδια και τις επιχειρησιακές λειτουργίες από πλευράς οργανισμού και ενδιαφερόμενων μερών. Η επιτυχής αλληλεπίδραση επιχείρησης και stakeholders εξαρτάται από τις ικανότητες και της μίας και της άλλης πλευράς, όπως και από την ωριμότητα της υφιστάμενης σχέσης.

⁴³ <http://www.accountability.org/images/content/0/7/074/AA1000APS%202008.pdf>

Η **σημαντικότητα** έχει να κάνει με την αναγνώριση των λειτουργιών και των ζητημάτων που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην βιωσιμότητα της επιχείρησης. Αυτό ισχύει τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους stakeholders, Η σημαντικότητα αποτελεί βασική συνιστώσα του αποτελεσματικού decision making.

Η **ανταπόκριση** αφορά την ικανότητα ενός οργανισμού να αποδεικνύει στην πράξη ότι ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των stakeholders και ότι είναι υπόλογος σε αυτούς. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την καθιέρωση συγκεκριμένων διακυβερνητικών δομών, πολιτικών, στόχων, οργανωτικών συστημάτων, λειτουργιών και δεσμεύσεων απέναντι στους stakeholders. Ο βαθμός ανταπόκρισης μιας επιχείρησης δεν μπορεί να συμβαδίζει 100% με τις απόψεις του συνόλου των stakeholders. Τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν διαδραματίσει ένα ρόλο στην ανταπόκριση που θα δεχθούν από τον οργανισμό και έχουν μία ανταγωνιστική μεταξύ τους σχέση αναφορικά με τους διαθέσιμους πόρους. Γι' αυτό το λόγο η επιχείρηση πρέπει να θεσπίσει ένα σύστημα προτεραιότητας που να καλύπτει τόσο τους στρατηγικούς της στόχους όσο και τα συμφέροντα των stakeholders, σε συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια.

3.5 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΚΕ ΣΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

Στόχος αυτού του υποκεφαλαίου είναι να παρουσιαστεί ένα σημαντικό δείγμα σχετικά με τις ασκούμενες πρακτικές ΕΚΕ στο λιμενικό κλάδο σε παγκόσμιο επίπεδο. Επιλέχθηκαν 39 λιμενικές επιχειρήσεις από όλο τον κόσμο (9 από Ευρώπη, 10 από Ασία, 3 από Β. Αμερική, 7 από Ν. Αμερική, 3 από Ωκεανία και 7 από Αφρική) με κύρια κριτήρια το μέγεθος και τη γεωγραφική θέση. Πηγές ήταν οι ιστοσελίδες των λιμένων-τερματικών και τα σχετικά sustainability και annual reports.

Το μέγεθος και η απασχόληση των λιμενικών επιχειρήσεων αποτέλεσε το βασικό κριτήριο επιλογής, καθώς θεωρήθηκε πως η οικονομική ισχύς συνεπάγεται μεγαλύτερη ευχέρεια και δυνατότητα άσκησης ΕΚΕ.

Πίνακας 6: Εφαρμοσμένες πρακτικές ΕΚΕ σε 39 λιμενικές επιχειρήσεις

	Περιβάλλον	Κοινωνία	Οικονομική διάσταση
Ρότερνταμ	<ul style="list-style-type: none"> • ↓ CO2 εκπομπών μέσω συγκεκριμένης λιμενικής πολιτικής + συνεργασίας με λιμένες και την τοπική Κοινότητα. • Διαχείριση πατραϊκών φορτίων + άνθρακα με τρόπο περιβαλλοντικά συνετό και ασφαλή. • Μετατροπή ενέργειας + ανανεώσιμες και εναλλακτικές πηγές ενέργειας. 	<ul style="list-style-type: none"> • RDM Campus → τεχνική εκπαίδευση και κατάρτιση μαθητευόμενων σχετικά με επίσης λιμενικές λειτουργίες. • Συνεργασία με τοπική κοινότητα. • Διαφάνεια. • Ενημέρωση + ανεπτυγμένα επικοινωνιακά συστήματα. 	<ul style="list-style-type: none"> • Οικονομική + αειφόρος ανάπτυξη. • Ενημέρωση , επικοινωνία + αποτελεσματική συνεργασία με χρήστες + stakeholders.
Αμβούργο	-	<ul style="list-style-type: none"> • Διοργάνωση εκδηλώσεων και συνεδρίων. • Ανάδειξη τοπικής Κοινότητας + ιδιαίτερα του τομέα επίσης εκπαίδευσης και της παιδείας, • ↑ απασχόλησης. 	<ul style="list-style-type: none"> • Παροχή ειδικών υπηρεσιών ΥΠΑ.
Αμβέρσα	<ul style="list-style-type: none"> • Onshore Power Supply → ↓CO2 • Απομάκρυνση TBT από λυματολάσπες βυθοκορήσεων. • Σωστή διαχείριση και μετέπειτα αξιοποίηση λυματολασπών βυθοκορήσεων. • Συνεργασία με άλλα λιμάνια. • Natura 2000. • Περιβαλλοντικές μελέτες και έρευνες. • Συλλογή και διαχείριση σεντινόνερων και λοιπών αποβλήτων από πλοία. 	<ul style="list-style-type: none"> • Καταπολέμηση ηχορύπανσης. • ↓ καυσαερίων. • Δωρεάν παροχή πόσιμου νερού σε πλοία. • Νομική συμμόρφωση. • Χώροι θρησκευτικής λατρείας για εργαζόμενους και ναυτικούς. • Εκδρομές και ενημέρωση μαθητών και σπουδαστών. 	<ul style="list-style-type: none"> • Οικονομική + αειφόρος ανάπτυξη
Βαλένθια	<ul style="list-style-type: none"> • Λίγες και γενικευμένες πληροφορίες για τον περιβαλλοντικό τομέα. Απλή αναφορά για προστασία του χερσαίου και υδάτινου περιβάλλοντος καθώς και της ατμόσφαιρας. 	<ul style="list-style-type: none"> • Εκδρομές σχολείων. • Επισκέψεις και ενημέρωση επιχειρηματικών Εταίρων και stakeholders. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cruise quality services • Διαφήμιση – προώθηση λιμανιού και πόλης από κρουαζιερόπλοια που πλησιάζουν ή βρίσκονται στο λιμάνι. • Οικονομική και αειφόρος ανάπτυξη.
Φέλιξτρου	<ul style="list-style-type: none"> • Ναι , χωρίς όμως να δίνονται πληροφορίες για συγκεκριμένες δράσεις , πρακτικές και πρωτοβουλίες 	<ul style="list-style-type: none"> • Δράσεις κοινής ωφέλειας για την τοπική κοινότητα και παράλληλη συμμετοχή των 	<ul style="list-style-type: none"> • Υπευθυνότητα απέναντι στους μετόχους. • Υπευθυνότητα και ποιότητα απέναντι στους πελάτες.

		<p>εργαζομένων σε αυτές.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Προσλήψεις και ευκαιρίες απασχόλησης. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ασφαλής και ταυτόχρονα ποιοτική εργασία , που παρέχει κίνητρα και προνόμια στο εργατικό δυναμικό. • Προσβασιμότητα στα ανώτερα διοικητικά στελέχη. • Συνεχής και επαρκής επικοινωνία και πληροφόρηση. • Υπευθυνότητα απέναντι σε εταίρους και stakeholders.
Γένοβα	-	<ul style="list-style-type: none"> • Δημόσια ασφάλεια – συνεργασία με τις αρχές δημόσιας τάξης. • Ιδιαίτερη έμφαση στον παράγοντα υγεία. • Πληροφόρηση για υγειονομικών ρίσκων σε όσους ταξιδεύουν σε χώρες υψηλού σχετικού κινδύνου. • Εκτενής υγειονομικός έλεγχος εισαγόμενων τροφίμων. • Επικοινωνία προέδρου με την τοπική κοινότητα και τους stakeholders. • Κτηνιατρικοί έλεγχοι. 	<ul style="list-style-type: none"> • Έλεγχος υγείας αλλά και εμβολιασμός των πελατών – χρηστών του λιμένος.
Δουβλίνο	<ul style="list-style-type: none"> • Περιβαλλοντικό μάνατζμεντ. • Περιβαλλοντικά φιλικές πρακτικές. • ↓ αποβλήτων , έλεγχος και κατανάλωση ενέργειας σε συνδυασμό με το περιβαλλοντικό μάνατζμεντ. • Λογοδοσία για την περιβαλλοντική πολιτική. • Διαμόρφωση περιβαλλοντικής συνείδησης επίσης κοινωνίας μέσω πρακτικών και πρωτοβουλιών του εργατικού δυναμικού. 	<ul style="list-style-type: none"> • Κέντρο απεξάρτησης από ναρκωτικές ουσίες. • Επενδύσεις σε 3 σχολεία επίσης κοινότητας. • Παροχή υποτροφιών. • Rinn Voyager Project. • Χορηγία σε αθλητικό σύλλογο ράγκμπι. • Χορηγία τοπικών καλλιτεχνικών εκδηλώσεων. • Διεθνής ΕΚΕ – στήριξη πληγέντων από tsunami στην Ινδονησία , παροχή χορηγιών στην 	<ul style="list-style-type: none"> • Οικονομική και αειφόρος ανάπτυξη.

	<ul style="list-style-type: none"> • Περιβαλλοντική πολιτική στην οποία έχουν πρόσβαση stakeholders. 	<p>παιδεία και σημαντική βοήθεια στην κατασκευή κέντρου υγείας.</p>	
Κωσταντζα	<ul style="list-style-type: none"> • Υποδοχή και επεξεργασία πετρελαϊκών καταλοίπων. • Ανάπτυξη στη διαχείριση καταλοίπων και επέκταση στη διαχείριση σκουπιδιών και στερεών αποβλήτων. • Κατασκευή σχετικών υποδομών και αξιοποίηση πλοίων πολλαπλής χρήσης. 	<ul style="list-style-type: none"> • Safety και security βάσει προτύπων ISO και σε παράλληλη συμμόρφωση με τη νομοθεσία. 	<ul style="list-style-type: none"> • Όχι κάτι σχετικό με ΕΚΕ.
Αγία Πετρούπολη	<ul style="list-style-type: none"> • Διαχείριση αποβλήτων. • Ατμοσφαιρική προστασία , μέσω μείωσης εκπομπών αερίων ρύπων. • Προστασία θαλάσσιου περιβάλλοντος , μέσω σταθμών υποδοχής καταλοίπων και συστηματικού ελέγχου. • Εκσυγχρονισμός ήδη υπάρχουσας τεχνολογίας και απόκτηση νέων μέσων. Επιτυχής εφαρμογή περιβαλλοντικών project και προγραμμάτων. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ιατροφαρμακευτική κάλυψη και περίθαλψη των εργαζομένων. • Στήριξη σε νέες μητέρες και πολύτεκνες οικογένειες. • Υπευθυνότητα απέναντι στις φορολογικές υποχρεώσεις , που συνεπάγεται οφέλη για την τοπική κοινότητα. • Χορηγία του αθλητικού ομίλου σκοποβολής “Olympiez”. • Έκδοση εταιρικής εφημερίδας. • Οικονομική ενίσχυση ορφανοτροφείου. • Φροντίδα συνταξιούχων – πρώην εργαζομένων. 	<ul style="list-style-type: none"> • Εκπαίδευση νέου εργατικού δυναμικού από το ήδη υπάρχον , όπου ο μέντορας των νέων εργαζόμενων ανταμείβεται με bonus για επίσης υπηρεσίες που παρέχει. • Αποτελεσματική χρήση πόρων. • Οικονομική και αιεφόρος ανάπτυξη.
Τόκυο		<ul style="list-style-type: none"> • Εκτενής και λεπτομερής ενημέρωση για υπάρχον κίνδυνο από ραδιενέργεια. • Αναλυτική ενημέρωση για την πόλη του Τόκυο – ενημέρωση τουριστών – οφέλη στην τοπική κοινότητα. 	<ul style="list-style-type: none"> • Υψηλό επίπεδο τεχνολογίας που ενδυναμώνει τον παράγοντα safety και την ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών.

Κολόμπο	-	-	-
Χονγκ Κονγκ	<ul style="list-style-type: none"> • Σταθμοί υποδοχής καταλοίπων , έρματος, σεντινόνερων, πετρελαϊκών καταλοίπων, αποβλήτων, επικίνδυνων χημικών, στους οποίους σταθμούς υπάρχουν περιορισμοί ημερήσιας χρήσης. • ↓ Αερίων ρύπων. • Ανακύκλωση αποβλήτων. • ↓ Ηχορύπανσης. • ↓ Φωτισμού γερανών φορτοεκφόρτωσης όταν ελαττώνεται η κίνηση (εργασίες) στο λιμάνι ↔ εξοικονόμηση ενέργειας. • Εξοικονόμηση ενέργειας ίση με 750.000 KW από αξιοποίηση νέων τεχνολογιών και σχετικών πρακτικών. • Επεξεργασία και διαχείριση υδρολυμάτων καντίνας ↔ ↓ χημικώς απαιτούμενου οξυγόνου. • ↓ Κατανάλωσης νερού μέσω νέων τεχνολογιών. • Φωτοβολταϊκές τεχνολογίες. • Τροποποίηση 41 γερανών Φ/Ε ↔ εξοικονόμηση ενέργειας. • Αντικατάσταση υπάρχοντων πυροσβεστήρων με περιβαλλοντικά φιλικότερους. • ↓ Περικτικότητα diesel καυσίμων σε θείο από 0,5% (IDO) σε 0,005% (ULSD). • Σταδιακή αντικατάσταση diesel 	<ul style="list-style-type: none"> • Marine training centers. • Κίνητρα απασχόλησης επίσης νεολαίας του Χονγκ Κονγκ στον κλάδο. • Συμμόρφωση με τη νομοθεσία. • Κουλτούρα ανακύκλωσης σε εργαζόμενους και τοποθέτηση σχετικών κάδων εντός και εκτός γραφειακών χώρων. • Έλεγχος εκπομπών αερίων ρύπων από εταιρικά οχήματα και οχήματα εργαζομένων. Σε βάθος πέντε χρόνων οι μηχανές του 50% των υπάρχοντων οχημάτων θα αντικατασταθούν με μηχανές τύπου EURO III / IV ↔ ↓ κατανάλωσης καυσίμων + ↓ εκπομπών. 	<ul style="list-style-type: none"> • Οικονομική και αειφόρος ανάπτυξη. • Διαχείριση και διατήρηση πόρων. • Συνεχής έλεγχος και βελτίωση στην παραγωγή του λιμενικού προϊόντος • Διάλογος με εταίρους και λοιπούς επιχειρηματικούς ομίλους μέσω συμμετοχής στην BEC. • «Περιβαλλοντικό» οργανόγραμμα επιχείρησης. • ↓ Φωτισμού γερανών φορτοεκφόρτωσης όταν ελαττώνεται η κίνηση (εργασίες) στο λιμάνι ↔ εξοικονόμηση ενέργειας. • Εξοικονόμηση ενέργειας ίση με 750.000 KW από αξιοποίηση νέων τεχνολογιών και σχετικών πρακτικών. • Τροποποίηση 41 γερανών Φ/Ε ↔ εξοικονόμηση ενέργειας. • Τοποθέτηση ηλεκτροκινητήρων σε RTGC γερανογέφυρες → ↓ μείωση κόστους έως 65% και ↓ συχνότητας και κόστους συντηρήσεων. • Έλεγχος εκπομπών αερίων ρύπων από εταιρικά οχήματα και οχήματα εργαζομένων. Σε βάθος πέντε χρόνων οι μηχανές του 50% των υπάρχοντων οχημάτων θα αντικατασταθούν με μηχανές τύπου EURO III / IV ↔ ↓ κατανάλωσης καυσίμου + ↓ εκπομπών. • Ηλεκτρικά στραγγαλιστικά πηνία για τα φώτα των γερανών Φ/Ε → ↓ καταναλισκόμενου

	<p>→ ηλεκτρισμό.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Τοποθέτηση ηλεκτροκινητήρων σε RTGC γερανογέφυρες → ↓ SO₂ , ↓ NO₂ , εξοικονόμηση ενέργειας , ↓ μείωση κόστους έως 65% , ↓ ηχορύπανσης , ↓ συχνότητας και κόστους συντηρήσεων, ↓ εκπεμπόμενου μαύρου καπνού και σωματιδιακού υλικού. • Έλεγχος εκπομπών αερίων ρύπων από εταιρικά οχήματα και οχήματα εργαζομένων. Σε βάθος πέντε χρόνων οι μηχανές του 50% των υπαρχόντων οχημάτων θα αντικατασταθούν με μηχανές τύπου EURO III / IV ↔ ↓ κατανάλωσης καυσίμων + ↓ εκπομπών. • Ηλεκτρικά στραγγαλιστικά πηνία για τα φώτα των γερανών Φ/Ε → ↓ καταναλισκόμενου ρεύματος. • Συνεχής έρευνα μελλοντικών project και αξιολόγηση. 		<p>ρεύματος.</p>
Σαγκάη			<ul style="list-style-type: none"> • Shanghai Harbor Fuxing Shipping Company Ltd → υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, ναυπηγοεπισκευαστικές υπηρεσίες, πιστοποιήσεις OHSAS18000, ISO9001:2000, UKAS. • Shanghai Harbor E-logistics Software Co. Ltd → πληροφοριακά συστήματα, software + πελατοκεντρική πολιτική.
Σιγκαπούρη	<ul style="list-style-type: none"> • Προώθηση περιβαλλοντικής πολιτικής → προστασία περιβάλλοντος γενικά. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ενθάρρυνση συμμετοχής στην κοινότητα → φιλανθρωπία και εθελοντισμός + 	<ul style="list-style-type: none"> • Οικονομική ανάπτυξη • Έρευνα , ανάπτυξη και δημιουργία σχετικού δικτύου συνεργασιών. Αναψυχή και ψυχαγωγία

	<ul style="list-style-type: none"> • Διατήρηση πόρων → κουλτούρα ανακύκλωσης στο εργατικό δυναμικό, σχετική ενημέρωση, σχετικές πρακτικές, αξιοποίηση πράσινων και νέων τεχνολογιών + συνεργασία με πανεπιστημιακά ιδρύματα. • Συμμόρφωση σε σχετικά περιβαλλοντικά θεσμικά πλαίσια όπως : Prevention of Pollution of the Sea Act , Merchant Shipping (Civil Liability and Compensation for Oil Pollution) Act κα. 	<p>εκπαίδευση.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Έμπρακτο ενδιαφέρον για το εργατικό δυναμικό μέσω εκδηλώσεων ,υγιεινών συνθηκών εργασίας και λοιπών κοινωνικών δραστηριοτήτων. • Αναψυχή και ψυχαγωγία πελατών → ενοικίαση δωματίων + ναυσιπλοΐα αναψυχής. • Εκπαίδευση νέων, δυνατότητες απασχόλησης και υποτροφίες. • Υψηλό επίπεδο security και συμμόρφωση με θεσμικά πλαίσια (ISPS). • Ειδικές υπηρεσίες για συνταξιοδοτημένους αλλά και ενεργούς ναυτικούς → συνταξιοδοτικά πριμ , επανεκπαίδευση ναυτικών , κάλυψη κόστους επαναπατριsmού. 	<p>πελατών → ενοικίαση δωματίων + ναυσιπλοΐα αναψυχής.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Χρηματοδότηση του ναυτιλιακού τεχνολογικού cluster ύψους 100m \$ (MINT Fund).
Μανίλα		<ul style="list-style-type: none"> • Safety & security μέσω πιστοποιήσεων, υπακοής σε θεσμικά πλαίσια, αξιοποίησης τεχνολογικών μέσων και παροχής ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης. 	
Τζεμπέλ Αλί		<ul style="list-style-type: none"> • Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών • Πολύπλευρος Safety & Security σχεδιασμός και προσέγγιση. • Συνεχής ανάπτυξη ανθρώπινου 	<ul style="list-style-type: none"> • Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών • Πολύπλευρος Safety & Security σχεδιασμός και προσέγγιση.

		<p>δυναμικού μέσω δια βίου εκπαίδευσης και παροχής κινήτρων.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Χορηγίες για παιδεία , καταπολέμηση φτώχειας και αντιμετώπιση θαλασσαιμίας. • Πιστοποιήσεις διαφόρων προτύπων. 	
Κλανγκ		<ul style="list-style-type: none"> • Μόνο αναφορά σε safety & security και ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού στην ενότητα «vision and mission» 	
Χο Τσι Μινχ		<ul style="list-style-type: none"> • Απλή αναφορά σε safety & security, πιστοποιήσεις προτύπων και υπακοή σε regulations. 	
Μπουσάν		<ul style="list-style-type: none"> • Συστήματα ελέγχου πλοίων + φορτίου , φάροι. 	
Λος Αντζελες	<ul style="list-style-type: none"> • Air quality monitoring. • Ειδικές τεχνολογίες. Για air quality monitoring + δημοσιοποίηση στατιστικών δεδομένων και αποτελεσμάτων. • Alternative maritime power → όπου όσα containerships βρίσκονται στο λιμένα συνδέονται με ειδικές καλωδιώσεις και καταναλίσκουν ηλεκτρική ενέργεια αντί για diesel fuel ↔ ↓ emissions. Γίνονται διαπραγματεύσεις για να εφαρμοστεί η πρακτική και σε κρουαζιερόπλοια. • Clean Air Action Plan → ↓ εκπομπών αέριων ρύπων + προερχόμενων εξ' αυτών προβλημάτων υγείας. Αφορά πλοία, συρμούς , φορτηγά 	<ul style="list-style-type: none"> • Οικονομική ενίσχυση της τοπικής κοινότητας για ↓ περιβαλλοντικών προβλημάτων + σχετικές επενδύσεις. • Συνεχής αλληλεπίδραση με την Κοινότητα μέσω ποικίλων δραστηριοτήτων. • Emergency management και ετοιμότητα σε συνεργασία με ποικίλους φορείς και οργανισμούς. Παράλληλα λαμβάνει χώρα ειδική εκπαίδευση προσωπικού , αναβαθμίσεις και σχετικές πιστοποιήσεις. • Κοινωνικοί – συνοικιακοί σύμβουλοι για μια 	<ul style="list-style-type: none"> • Οικονομική και αειφόρος ανάπτυξη. • Σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης και πολιτική περιβαλλοντικής διαχείρισης. • Προγράμματα επιχορηγήσεων για βελτίωση και προστασία του περιβάλλοντος – ευρύ φάσμα επιχορηγήσεων. • Οικονομική ενίσχυση της τοπικής κοινότητας για ↓ περιβαλλοντικών προβλημάτων + σχετικές επενδύσεις. • Ανάπτυξη σύγχρονου σιδηροδρομικού δικτύου+ παράλληλη ανάπτυξη της διατροφικότητας. • Τμήμα Ομιλητών για λοιπούς Οργανισμούς → σχετίζεται με τις δραστηριότητες και τις λειτουργίες του λιμένας. • Φόροι που ωφελούν την

	<p>και εξοπλισμό του λιμένος.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών + αναβαθμίσεις υπαρχόντων (technology advancement plan) στα πλαίσια του CAAP. • Clean Truck Program → στα πλαίσια του CAAP → αντικατάσταση παλιών ρυπογόνων φορτηγών με καινούργια περιβαλλοντικά φιλικά + θέσπιση προγράμματος παραχωρήσεων. • Ηλεκτροκίνητα φορτηγά αυτοκίνητα + πλάνο για υβριδικά ηλεκτροκίνητα φορτηγά που καταναλώνουν υδρογονοκαύσιμα. • Projects βασισμένα στα California Environmental Quality Act (CEQA) και/ή National Environmental Policy Act. • Σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης και πολιτική περιβαλλοντικής διαχείρισης. • Προγράμματα επιχορηγήσεων για βελτίωση και προστασία του περιβάλλοντος - ευρύ φάσμα επιχορηγήσεων. • Οικονομική ενίσχυση της τοπικής κοινότητας για ↓ περιβαλλοντικών προβλημάτων + σχετικές επενδύσεις. Παράλληλα υπάρχει ειδικός συντονιστής της προαναφερθείσας δράσης. • Ανάπτυξη σύγχρονου σιδηροδρομικού 	<p>πλειάδα ζητημάτων.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ανάρτηση χάρτη λιμένος για πελάτες – stakeholders. • Λιμενική Κοινοτική Συμβουλευτική Επιτροπή. • The L.A. Waterfront Public Art Program → καλλωπισμός του λιμένος + της Κοινότητας με παράλληλη συμμετοχή καλλιτεχνών και πολιτών. • Τμήμα Ομιλητών για λοιπούς Οργανισμούς → σχετίζεται με τις δραστηριότητες και τις λειτουργίες του λιμένος. • Διοργάνωση συναυλιών κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού. • Περιήγηση μαθητών στις εγκαταστάσεις με τρένα replicas. • Ξενάγηση μαθητών με βάρκα με στόχο την παρουσίαση τόσο του λιμένος, όσο και της διαδικασίας του παγκόσμιου εμπορίου. • Ειδικοί ομιλητές για εκπαιδευτικά ιδρύματα. • Έκθεση «transPORTer», που αφορά το λιμάνι. • Ψυχαγωγικά προγράμματα για παιδιά. • Ειδικά προγράμματα για νέους • Port of L.A High school → 	<p>Κοινότητα.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Υψηλή συνεισφορά στην κρατική και κοινοτική ανάπτυξη και οικονομία. • Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών και ανεπτυγμένα συστήματα επικοινωνίας • Άδειες κινηματογράφησης • Λεπτομερής ενημέρωση stakeholders – Κοινότητας – χρηστών.
--	---	--	---

	<p>δικτυού + παράλληλη ανάπτυξη της διατροφικότητας.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Σειρά μελετών και σχετικών δημοσιοποιήσεων. • Έρευνες και σχετικά reports. • Εναλλακτικές πηγές ενέργειας. • Vessel speed reduction program → ↓ εκπομπών. • Προστασία των άγριων ζώων και των σχετικών περιοχών. • Ποικίλες πρωτοβουλίες για την εξασφάλιση της ποιότητας των υδάτων και των ιζημάτων. • Water Resources Action Plan (WRAP) → αυστηρός και συνεχής έλεγχος, αυστηρό ρυθμιστικό πλαίσιο και αποτελεσματικές διαδικασίες βυθοκόρησης με συνεργασίας Κοινότητας, stakeholders και Λιμενικής Αρχής. 	<p>ειδίκευση σε ναυτιλιακές σπουδές.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Μαθήματα ιστιοπλοΐας. • Αύξηση απασχόλησης → 1.1 εκατομμύρια δουλειές άμεσα και έμμεσα συνδεδεμένες με το λιμάνι. • Φόροι που ωφελούν την Κοινότητα. • Υψηλή συνεισφορά στην κρατική και κοινοτική ανάπτυξη και οικονομία. • Άδειες κινηματογράφησης • Λιμενικός σχεδιασμός συνεργικά με τα κοινοτικά σχέδια (της πόλης του Λος Άντζελες). • Προγράμματα ψυχαγωγίας και αναψυχής → μουσεία, πάρκα αναψυχής κ.ά. • Safety & Security measures → πυρασφάλεια, λιμενική αστυνομία, λιμενικοί πιλότοι, νέες τεχνολογίες, εσωτερική ασφάλεια, ειδικός σχεδιασμός, συστήματα ελέγχου. • Λεπτομερής ενημέρωση stakeholders – Κοινότητας – χρηστών. • Οδηγίες + ενημέρωση για προσβασιμότητα – μεταφορικά μέσα 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Middle Harbor Project 	<ul style="list-style-type: none"> • Project 	<ul style="list-style-type: none"> • Project αντικατάστασης

<p>Λουγκ Μπιτς</p>	<p>→ σύνδεση με σιδηροδρομικό δίκτυο που συνεπάγεται ↓ οδικών μεταφορών κατά 30% , παροχή ενέργειας στα πλοία από ξηράς , εφαρμογή νέων τεχνολογιών και νέος εξοπλισμός , φιλικές περιβαλλοντικά υποδομές , ηλεκτροκίνητα RMG cranes , τεχνικές ανακύκλωσης , καύσιμα για πλοία χαμηλής περιεκτικότητας σε θείο</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pier – S Project → 60 στρέμματα αναξιοποίητης γης θα μετατραπούν σε λιμενική εγκατάσταση → ποικίλα περιβαλλοντικά οφέλη , παρεμφερή με αυτά του Middle Harbor Project. • PierPASS → συνεργασία terminal operators τόσο των λιμένων Λουγκ Μπιτς και Λος Άντζελες για ↓ των συμφορήσεων των φορτηγών → περιβαλλοντικά οφέλη • ↓ ατμοσφαιρικής ρύπανσης. • Clean Air Action Plan (CAAP) → παρεμφερές με το αντίστοιχο σχέδιο δράσης του LA Port. • Συνεχής έλεγχος ποιότητας αέρα + συλλογή δεδομένων μέσω αξιοποίησης νέων τεχνολογιών. • ↓ εκπομπών από vessels μέσω : παροχής ηλεκτρικής ενέργειας από ξηράς, καυσίμων χαμηλής περιεκτικότητας σε θείο , Green Flag Program (μείωση ταχύτητας πλοίων κάτω των 12 κόμβων στα 40νμ από το λιμάνι) , ↓ εκπομπών από φουγάρα πλοίων. • Clean Trucks. • Ενημέρωση stakeholders + 	<p>αντικατάσταση παλαιάς γέφυρας Gerald Desmond → ασφαλέστερες οδικές μεταφορές, εξυπηρέτηση συμφερόντων επίσης τοπικής Κοινότητας (Νότια Καλιφόρνια), 4.000 νέες θέσεις εργασίας.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ↑ απασχόλησης • Προώθηση των όσων προσφέρει η τοπική Κοινότητα. • Middle Harbor Project → 14.000 νέες θέσεις εργασίες + 1.000 προσωρινές θέσεις εργασίας. • Pier – S Project → 60 στρέμματα αναξιοποίητης γης θα μετατραπούν σε λιμενική εγκατάσταση → 40.000 νέες θέσεις εργασίας. • Project αναβάθμισης του οδικού δικτύου → τεχνολογική αναβάθμιση του σταυροδρομίου Santa Fe – Anaheim. • Υψηλά standard security. • Συνεργασία με ποικίλους φορείς. • Λιμενική περίπλοος. • Ειδικές υποδομές που εξυπηρετούν τις ανάγκες ασφάλειας. • Ειδική ομάδα βατραχανθρώπων. • Τεχνολογία υποβρύχιας παρακολούθησης (VideoRay). • Ανεπτυγμένα συστήματα επικοινωνίας. • Ειδικά αντιτρομοκρατικά μέτρα. • Συστήματα αναγνώρισης οδικών μεταφορικών μέσων. • Άδειες 	<p>παλαιάς γέφυρας Gerald Desmond</p> <ul style="list-style-type: none"> • Middle Harbor Project • Pier – S Project → 60 στρέμματα αναξιοποίητης γης θα μετατραπούν σε λιμενική εγκατάσταση • Project αναβάθμισης του οδικού δικτύου → τεχνολογική αναβάθμιση του σταυροδρομίου Santa Fe – Anaheim. • Οικονομική και αιεφόρος ανάπτυξη. • Άδειες κινηματογράφησης ταινιών. • Λεπτομερής ενημέρωση χρηστών + stakeholders.
--------------------	--	---	---

	<p>αρχειοθέτηση δεδομένων.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Επιχορηγήσεις σχετικές με τη βελτίωση επίσης Κοινότητας → projects για τη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου , μέσω μιας ολιστικής προσέγγισης. • Πράσινες υποδομές → σύστημα πιστοποίησης LEED. • Περιβαλλοντική πολιτική σχετικά με → την προστασία της άγριας ζωής , την ατμόσφαιρα, τη ρύπανση των υδάτων , την απομάκρυνση , τον καθαρισμό και την αξιοποίηση των μολυσμένων ιζημάτων και του εδάφους , την αειφορία και την κοινοτική συμμετοχή. • Projects για μελλοντική περεταίρω αξιοποίηση των καθαρισμένων ιζημάτων ως κατασκευαστικά υλικά και ανάπτυξη των μεθόδων καθαρισμού, παρακολούθησης, ελέγχου και απομάκρυνσης των μολυσμένων ιζημάτων και εδαφών. • Water Resources Action Plan (WRAP) → → παρεμφερές με το αντίστοιχο σχέδιο δράσης του LA Port. • Master Storm Water Program → διαχείριση νερού βροχής για προστασία θαλασσιού περιβάλλοντος και αξιοποίησή του σε κατασκευαστικές, αναπτυξιακές και βιομηχανικές δραστηριότητας. • Σχεδιασμός μεταφορών. • Προστασία , διατήρηση ή αποκατάσταση των υδάτινων οικοσυστημάτων και των θαλάσσιων οικοτόπων. 	<p>κινηματογράφησης ταινιών.</p> <ul style="list-style-type: none"> • PierPASS → συνεργασία terminal operators τόσο των λιμένων Λονγκ Μπιτς και Λος Άντζελες για ↓ των συμφορήσεων των φορτηγών → ↑ επιπέδου security. • Επιχορηγήσεις σχετικές με τη βελτίωση της Κοινότητας → σχετίζονται με την παιδεία , την ιατροφαρμακευτική και νοσοκομειακή περίθαλψη και συμβουλευτικές υπηρεσίες. • Συνεχής αλληλεπίδραση με την Κοινότητα και την κοινωνία μέσω εκδηλώσεων , παροχές υποτροφιών , εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων κ.ά. • Εκδρομές στο λιμάνι • Green Port Festival. • Προβολή ταινίας σχετικής με την ιστορία του λιμένας. • Λεπτομερής ενημέρωση. 	
--	---	---	--

<p>Νέα Υόρκη</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ↓ εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου. • Περιβαλλοντικά φιλικά οχήματα. • ↓ ενεργειακής κατανάλωσης. • Λήψη στατιστικών στοιχείων σχετικά με τον περιβαλλοντικό αντίκτυπο της λειτουργίας του λιμένας και δημοσιοποίηση. • Ποδηλατοδρόμος + σχετικοί χώροι στάθμευσης + προώθηση του μέσου. • Διαμόρφωση στρατηγικής για ↓ των προβλημάτων που προκύπτουν από ισχυρές βροχοπτώσεις + πλημμύρες. • Επίτευξη ενεργειακού πλεονάσματος ως προς την παροχή και τον ανεφοδιασμό των πλοίων. • Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας + σχετικές επενδύσεις → επίτευξη σχετικής ενεργειακής αυτονομίας. • Πρατήρια καυσίμων για εξυπηρέτηση οχημάτων υδρογόνου, CNG + E-85 αιθανόλης. • Χρήση biodiesel, από ντιζελοκίνητα οχήματα. • Πρόγραμμα ανακύκλωσης → επένδυση σε κατασκευή μονάδων ανακύκλωσης με target το 75 % των προϊόντων κατεδαφίσεων και κατασκευαστικών απορριμμάτων να ανακυκλωθούν. • Αναβάθμιση χερσαίου εξοπλισμού σε περιβαλλοντικά φιλικότερο. • Προγράμματα προστασίας των παράκτιων οικοσυστημάτων → Hudson Raritan Estuary Resources Program. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξη και ↑ ποιότητας ζωής της τοπικής Κοινότητας. • Λήψη στατιστικών στοιχείων σχετικά με τον περιβαλλοντικό αντίκτυπο επίσης λειτουργίας του λιμένας και δημοσιοποίηση. • Ποδηλατοδρόμος + σχετικοί χώροι στάθμευσης + προώθηση του μέσου. • Συνεργασία με μια πλειάδα κοινοτικών φορέων. • Επέκταση Bayonne Bridge. • Ανεπτυγμένα δίκτυα επικοινωνίας. • Περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες σχετικές με το cluster και την Κοινότητα → αεροδρόμιο, George Washington Bridge, Holland Tunnel, χρήση καυσίμων στα vessels με χαμηλή περιεκτικότητα σε θείο, σιδηρόδρομος, πράσινες επενδύσεις και πρωτοβουλίες στο real – estate. • Ανάπτυξη σχέσεων με την Κοινότητα και την κοινωνία. • Διεξαγωγή καλλιτεχνικών διαγωνισμών. • Διεξαγωγή μουσικών φεστιβάλ. • Συμβουλευτικές υπηρεσίες. • Ενημέρωση + εκπαίδευση κατοίκων για καταστάσεις εκτάκτου ανάγκης. • Εθελοντικές ομάδες + οργανισμοί για αντιμετώπιση και διαχείριση καταστάσεων 	<ul style="list-style-type: none"> • Οικονομική και αιεφόρος ανάπτυξη. • Επέκταση Bayonne Bridge. • Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας + σχετικές επενδύσεις → επίτευξη σχετικής ενεργειακής αυτονομίας. • Πρόγραμμα ανακύκλωσης → επένδυση σε κατασκευή μονάδων ανακύκλωσης με target το 75 % των προϊόντων κατεδαφίσεων και κατασκευαστικών απορριμμάτων να ανακυκλωθούν. • Αναβάθμιση χερσαίου εξοπλισμού σε περιβαλλοντικά φιλικότερο. • Στρατηγικός σχεδιασμός για τη βιώσιμο ανάπτυξη. • Real estate πρωτοβουλίες. • Προσέλκυση επενδυτών → ανάδειξη επενδυτικών ευκαιριών. • Στρατηγικός σχεδιασμός προσανατολισμένος στην ανάπτυξη των υπεραστικών + των συνδυασμένων μεταφορών.
------------------	--	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> • ↓ αρνητικών συνεπειών όμβριων και λοιπών σχετικών απορρίψεων. • Περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες σχετικές με το cluster και την Κοινότητα → αεροδρόμιο , George Washington Bridge , Holland Tunnel , χρήση καυσίμων στα vessels με χαμηλή περιεκτικότητα σε θείο , σιδηρόδρομος , πράσινες επενδύσεις και πρωτοβουλίες στο real – estate. • Μετρητής διοξειδίου του άνθρακα + σχετική ενημέρωση. • Διεξαγωγή ερευνών + δημοσιοποίηση τους. 	<p>εκτάκτου ανάγκης.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Επενδύσεις ευεργετικές για την τοπική Κοινότητα. • Διεξαγωγή ερευνών + δημοσιοποίηση τους. • Safety & security → συνεχής συνεργασία με τις αρχές. • Θέσεις parking. • Αναλυτική και ενημέρωση χρηστών + stakeholders για στοιχεία που αφορούν την τοπική Κοινότητα → μεταφορικά μέσα , προσβασιμότητα + παράλληλα εύχρηστο website και εύκολη πρόσβαση σε αυτά τα στοιχεία. 	
<p>Βανκούβερ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Περιβαλλοντικά προγράμματα Κοινοτικής βάσεως → Pacific Salmon Foundation , Burns Bog Conservation Society , Terra Nova Rural Park , Local Channel Dredging Contribution Program. • Διαμόρφωση περιβαλλοντικής κουλτούρας στους εργαζομένους. • Περιβαλλοντική στρατηγική. • Υπακοή σε ποικίλους περιβαλλοντικούς κανονισμούς και νομοσχέδια. • Air Action Program → αξιοποίηση νέων τεχνολογιών + προώθηση νέων αποτελεσματικών λειτουργιών και μεθόδων για ↓ εκπομπών αερίων ρύπων . Δομείται από τα εξής : ❖ EcoAction Program → παροχή κινήτρων , προωθητικές πρακτικές + πρωτοβουλίες με 	<ul style="list-style-type: none"> • Truck Traffic Pilot Program → τα container trucks που επιβαρύνουν με συμφορήσεις + ηχορύπανση την τοπική Κοινότητα, επιβάλλεται να κινούνται μόνο σε διαδρομές του κεντρικού οδικού δικτύου (Major Road Network – (MRN). • Διάλογος και δεσμεύσεις με την Κοινότητα. • Συνεργασία με 16 δήμους και Κοινότητες , σε έκταση 600χμ ακτογραμμής , όπου εκτείνεται και η δικαιοδοσία του λιμένος. • First Nations Engagement Strategy → προστασία παραδοσιακών περιοχών. • Συνεργασία με κοινοτικούς συνδέσμους και 	<ul style="list-style-type: none"> • Οικονομική και αιεφόρος ανάπτυξη. • Επένδυση ύψους 25m \$ για αντιμετώπιση των αρνητικών περιβαλλοντικών επιπτώσεων από την επέκταση του λιμένος. • Λεπτομερής ενημέρωση επενδυτών + stakeholders. • Αναλυτική + φιλική προσέλευση επενδυτών. • Αδειοδοτήσεις κινηματογράφησης + διοργάνωσης events. • Θέσεις parking.

	<p>στόχο τη ↓ των εκπομπών των πλοίων.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Blue Circle Award → βράβευση πλοίων για ↓ εκπομπές. ❖ Northwest Ports Clean Air Strategy → συνεργασία με λιμάνια Σηάτλ και Τακόμα για ↓ εκπομπών + ατμοσφαιρική βελτίωση. ❖ Port Metro Vancouver Land Side Air Emissions Inventory → ↓ εκπομπών από εξοπλισμό διαχείρισης φορτίου , φορτηγά οχήματα , σιδηρόδρομο και λοιπές πηγές. ❖ Environmental Requirements Through the Truck Licensing Program → τα φορτηγά πρέπει να φέρουν ειδική άδεια πριν εισέλθουν στα τερματικά του λιμένος → σταδιακή κατάργηση παλαιών φορτηγών. • Προστασία χερσαίων οικοσυστημάτων • Προστασία υδάτων → τοποθέτηση συρματοκιβωτίων για προστασία διαφόρων υδρόβιων ειδών , ειδικά κιβώτια – καταφύγια για την προστασία κάποιων απειλούμενων προς εξαφάνιση ψαριών + τεχνητοί ύφαλοι και ειδικά κατασκευασμένοι πάγκοι .ώστε οι κάτοικοι και οι δύτες να παρακολουθούν τα διάφορα είδη. • Επένδυση ύψους 25m \$ για αντιμετώπιση των αρνητικών περιβαλλοντικών επιπτώσεων από την επέκταση του λιμένος. 	<p>συνομοσπονδίες.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Εκπαιδευτικά προγράμματα → παροχή υποτροφιών, leadership program , PMV ‘s Discovery Centre. • Συνεισφορά στη διεξαγωγή φεστιβάλ και αθλητικών γεγονότων. • Ετήσια λιμενική εορτή – Gala. • Περιβαλλοντικά προγράμματα Κοινοτικής βάσεως →Pacific Salmon Foundation , Burns Bog Conservation Society , Terra Nova Rural Park , Local Channel Dredging Contribution Program. • Διαμόρφωση περιβαλλοντικής κουλτούρας στους εργαζομένους. • Αδειοδοτήσεις κινηματογράφησης + διοργάνωσης events. • Θέσεις parking. • ↑ απασχόλησης + ευκαιρίες εργασίας → παράλληλα τονίζεται και προωθείται μία κουλτούρα σεβασμού στη διαφορετικότητα , στα δικαιώματα των εργαζομένων + την ισότητα. • Παροχή κατοικίας σε εργαζομένους όντες σε δυσχερή οικονομική κατάσταση 	
<p>Τορόντο</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Κάποιες περιβαλλοντικές δραστηριότητες από το Works and Environmental Services department. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αυστηρά security στάνταρ με βάση τον ISPS. • Αδειοδοτήσεις κινηματογράφησης. • Αδειοδοτήσεις για 	<ul style="list-style-type: none"> • Αδειοδοτήσεις κινηματογράφησης. • Αδειοδοτήσεις για → κατασκευαστικές δραστηριότητες , καταδύσεις , διεξαγωγή

	<ul style="list-style-type: none"> • Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας. • Προστασία κάποιων ειδών. 	<p>→ κατασκευαστικές δραστηριότητες , καταδύσεις , διεξαγωγή εκδηλώσεων , δραστηριότητες σχετικές με τη θάλασσα.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Τήρηση του Κώδικα Επαγγελματικής Δεοντολογίας. • Αξιοποίηση πληροφοριακών συστημάτων. • Πολιτική ενάντια στη παρενόχληση στον χώρο εργασίας. • Εφαρμογή πολιτικής δημόσιας διαβούλευσης , σχετικά με οποιοδήποτε μελλοντικό project. • Συνεργασία με την Κοινότητα και σχετικές δεσμεύσεις. 	<p>εκδηλώσεων , δραστηριότητες σχετικές με τη θάλασσα.</p>
<p>Σάντος</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Διαχείριση επικίνδυνων φορτίων, • Ειδικός εξοπλισμός. • Συλλέκτες πετρελαίου • Περιορισμός ρυπογόνων ουσιών. • Εργαλεία και μέσα εκτάκτου ανάγκης. • Εξειδικευμένο προσωπικό. • Ειδικοί αποθηκευτικοί χώροι. • Διοικητικές αποφάσεις + πράξεις. • Σχετικά πιστοποιητικά. • Συλλογή + διαχείριση υγρών αποβλήτων + σχετικά reports. • Καταγραφή χλωρίδας + πανίδας στη λιμενική περιοχή. • Διαχείριση έρματος, • Πολύπλευρος έλεγχος για πρόληψη + αντιμετώπιση δάγκειου πυρετού. • Τρόποι περιορισμού εξάπλωσης των γλάρων → υγειονομικοί λόγοι. • Σχέδια δράσης για αντιμετώπιση πιθανών ατυχημάτων στο λιμένα + συνεπαγόμενων 	<ul style="list-style-type: none"> • Κώδικας ISPS • Ασφάλεια στο χώρο εργασίας. • Διαχείριση έρματος, • Πολύπλευρος έλεγχος για πρόληψη + αντιμετώπιση δάγκειου πυρετού. • Τρόποι περιορισμού εξάπλωσης των γλάρων → υγειονομικοί λόγοι • Σχέδια δράσης για αντιμετώπιση πιθανών ατυχημάτων στο λιμένα + συνεπαγόμενων αρνητικών περιβαλλοντικών (και μη) επιπτώσεων. 	

	αρνητικών περιβαλλοντικών (και μη) επιπτώσεων.		
Μπουένος Άιρες	■	■	■
Μανζανίλλο	<ul style="list-style-type: none"> • Πιστοποιήσεις προτύπων → ISOs + Clean Industry • Επιχειρησιακός κώδικας ηθικής δομημένος με αξίες όπως → κοινοτική περιουσία, ακεραιότητα, ειλικρίνεια, αμεροληψία, δικαιοσύνη, διαφάνεια, σεβασμός στο περιβάλλον + την κουλτούρα, γενναιοδωρία, ισότητα, σεβασμός. 	<ul style="list-style-type: none"> • Κώδικας ISPS • Επιχειρησιακός κώδικας ηθικής δομημένος με αξίες όπως → κοινοτική περιουσία, ακεραιότητα, ειλικρίνεια, αμεροληψία, δικαιοσύνη, διαφάνεια, σεβασμός στο περιβάλλον + την κουλτούρα, γενναιοδωρία, ισότητα, σεβασμός. • Αλληλεπίδραση με την Κοινότητα + σχετικά projects. • Ξεναγήσεις φοιτητών του πανεπιστημίου της Κολίμα. 	
Βαλπαρέζο	<ul style="list-style-type: none"> • Περιβαλλοντικό μάνατζμεντ πλήρους συμβατότητας με τα περιβαλλοντικά πρότυπα. • Δημιουργία περιβαλλοντικής στρατηγικής. 	<ul style="list-style-type: none"> • Εταιρική κοινωνική κουλτούρα + βελτίωση των εργασιακών συνθηκών. • Λιμενική συμμετοχή στην ανάπτυξη της τοπικής Κοινότητας. • Ενδιαφέρον για τους stakeholders, τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα. • Κώδικας ISPS. • Πιστοποίηση προτύπου OHSHS 18001 : 1999 	
Μοντεβιδέο	<ul style="list-style-type: none"> • Πρόγραμμα ανακύκλωσης. • Σχέδιο απόρριψης καυσίμων. • Δενδροφύτευση • Σβήσιμο μη απαραίτητου φωτισμού. • Βίο – φιλικά απορρυπαντικά για καθαρισμό containers. • Ανακύκλωση λαδιών + αραιωτικών υλικών ώστε να αξιοποιηθούν 	<ul style="list-style-type: none"> • Τυποποιημένες διαδικασίες σχετικά με το security όλων των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα στο λιμένα → ελαχιστοποίηση κινδύνου. • Πιστοποιημένη πυροσβεστική υπηρεσία. • Δημιουργία επιτροπής HSSE (Health , Society , 	<ul style="list-style-type: none"> • Εκπαίδευση χειριστών γερανών φ/ε κτλ → ↑ παραγωγικότητας + safety. • Δεσμεύσεις + υπευθυνότητα απέναντι σε όλους επίσης stakeholders.

	<p>εκ νέου ως καθαριστικά + λιπαντικά.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Διοργάνωση ημερίδας δενδροφύτευσης. • Δημιουργία συμμαχιών με επίσης οργανισμούς με στόχο την ορθή διαχείριση των καταλοίπων. 	<p>Social, Environment) + μηνιαία μίτινγκ.</p> <ul style="list-style-type: none"> • HSSE εκτιμήσεις. • HSSE δέσμευση, υπογεγραμμένη από όλο το εργατικό προσωπικό. • Σώματα πρώτων βοηθειών + πυροσβεστικής. • LTAF (Local Transportation Assistance Fund) ενημέρωση. • Εκπαίδευση χειριστών γερανών φ/ε κτλ → ↑ παραγωγικότητας + safety. • Τοποθέτηση HSSE σημάνσεων. • Διαμόρφωση κοινωνικής εταιρικής κουλτούρας. • Συνεισφορά στην ανάπτυξη των αδύναμων κοινωνικών τάξεως τόσο από πλευράς ανθρώπινου δυναμικού ,όσο και από πλευράς υλικής υποστήριξης • Προώθηση της ανάπτυξης της ΕΚΕ. 	
<p>Μελβούρνη</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Safety & Environmental Management Plan → Στρατηγικός σχεδιασμός σχετικά με τη λειτουργία + την ανάπτυξη του λιμένος , που θα επιτυγχάνονται με τρόπο οικονομικό , κοινωνικά αποδεκτό , βιώσιμο και περιβαλλοντικό. Έχει ως συνιστώσες τις εξής περιβαλλοντικές πολιτικές : ❖ Γενική περιβαλλοντική πολιτική. ❖ Πολιτική κατά του φαινομένου του θερμοκηπίου. ❖ Πολιτική για τη διαχείριση των 	<ul style="list-style-type: none"> • Safety & Environmental Management Plan → Στρατηγικός σχεδιασμός σχετικά με τη λειτουργία + την ανάπτυξη του λιμένος , που θα επιτυγχάνονται με τρόπο οικονομικό , κοινωνικά αποδεκτό βιώσιμο και περιβαλλοντικό. Έχει ως συνιστώσες τις εξής κοινωνικές πολιτικές: ❖ Πολιτική για την υγεία + την ασφάλεια στο χώρο εργασίας. ❖ Πολιτική για τη 	<ul style="list-style-type: none"> • Safety & Environmental Management Plan → Στρατηγικός σχεδιασμός σχετικά με τη λειτουργία + την ανάπτυξη του λιμένος , που θα επιτυγχάνονται με τρόπο οικονομικό , κοινωνικά αποδεκτό , βιώσιμο και περιβαλλοντικό. Έχει ως συνιστώσες τις εξής οικονομικές πολιτικές : ❖ Πολιτική για τη διαχείριση καταστάσεων εκτάκτου ανάγκης. ❖ Πολιτική για τη διαχείριση κινδύνου. ❖ Πολιτική απόκτησης γης. ❖ Πολιτική διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων. ❖ Πολιτική παραχωρήσεων.

	<p>μολυσμένων εδαφών.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Πολιτική για τη διαχείριση καταστάσεων εκτάκτου ανάγκης. ❖ Πολιτική για τη διαχείριση κινδύνου. ❖ Πρότυπα + σχετικές πιστοποιήσεις. 	<p>διαχείριση καταστάσεων εκτάκτου ανάγκης.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Πολιτική για τη διαχείριση κινδύνου. ❖ Πολιτική σχετικά με την πολιτιστική κληρονομία. ❖ Πολιτική security. ❖ Πολιτική σχέσεων με την Κοινότητα. ❖ Πρότυπα + σχετικές πιστοποιήσεις. • Σύστημα ΔΑΔ που στοχεύει στην αποτελεσματικότητα τόσο από σκοπιάς παραγωγικότητας , όσο και από σκοπιάς εργασιακών συνθηκών. • Port Education Centre. • Πόροι σχετικά με την εκπαίδευση των φοιτητών + παρεμφερείς δραστηριότητες. • Πόροι σχετικά με το εκπαιδευτικό – ακαδημαϊκό προσωπικό + την ανάπτυξή του. • Εκπαιδευτικές εκδρομές + διδασκαλία μαθητών πάνω σε πλοία. • Εκμετάλλευση αναξιοποίητων χώρων από κοινού με την Κοινότητα. • Port Heritage Trial → ειδική διαδρομή που αναδεικνύει την πολιτιστική κληρονομία σχετικά με το λιμένα. • Τακτικές κοινοτικές ενημερωτικές συνεδρίες , σχετικά με τη λειτουργία του λιμένος. • Ξεναγήσεις • Community News Page. • ↑ απασχόλησης. • Οφέλη για την τοπική Κοινότητα 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Εκμετάλλευση αναξιοποίητων χώρων από κοινού με την Κοινότητα. • Οφέλη για την τοπική Κοινότητα και τις οικονομίες πλησίον του λιμένος →συγκεντρωτικά 1,007 δις \$ συνεισφορά στο Ακαθάριστο Περιφερειακό Προϊόν + 2.312 θέσεις εργασίας σε μόνιμους κατοίκους. • Οικονομική + αειφόρος ανάπτυξη.
--	---	--	--

		<p>και τις οικονομίες πλησίον του λιμένος → συγκεντρωτικά 1,007 δις \$ συνεισφορά στο Ακαθάριστο Περιφερειακό Προϊόν + 2.312 θέσεις εργασίας σε μόνιμους κατοίκους.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Χορηγίες για εκδηλώσεις στην Κοινότητα + γειτονικές Κοινότητες. • Δημοσιοποίηση στατιστικών στοιχείων + κοινωνική λογοδοσία. • Ενημέρωση μέσω της webpage για τις λιμενικές λειτουργίες προσανατολισμένη στο απλό κοινό – viewer. • Διοργάνωση ποδηλατικών αγώνων- γύρων. • Ευέλικτη εργασία. • Ειδικές παροχές επίσης 4μηνη άδεια μητρότητας. • Εκπαίδευση + δια βίου εκπαίδευση. 	
Σύδνεϋ	<ul style="list-style-type: none"> • Αξιοποίηση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας που συνεισφέρουν αποτελεσματικά στις λιμενικές λειτουργίες + σχετική έρευνα. • Τοποθέτηση ειδικών μετρητών σε διάφορα σημεία , σε όλα τα τερματικά , για τη μέτρηση του καταναλισκόμενου νερού. • Περιβαλλοντικό αποτύπωμα λειτουργίας λιμένος + μετρησιμότητα + δημοσιοποίησή του. • International Logistics Centre (ICL) στο Enfield → 	<ul style="list-style-type: none"> • International Logistics Centre (ICL) στο Enfield – αξιοποίηση αναξιοποίητων σιδηροδρομικών υποδομών + έγκριση για την επανατοποθέτηση αερογέφυρας πεζών Dorrigo Stream. • International Logistics Centre (ICL) στο Enfield → αποκατάσταση μουσείου. • Bulk Liquid Berth 2 → υποδομές πυρόσβεσης + συστήματα ασφαλείας. • Αναβάθμιση 	<ul style="list-style-type: none"> • Οικονομική + αειφόρος ανάπτυξη. • Glebe Island 7 → αποκατάσταση κατεστραμμένου τμήματος κυματοθραύστη με το εξής σύστημα: τοποθέτηση υποθαλάσσιων γεω-πάνινων (?) (geofabric) σάκων στην πληγείσα περιοχή + επιπλέον τοποθέτηση ενός μίγματος ρευστοκονιάματος + έκχυση ενός αφρώδους πλήρωσης μέσω σωλήνων. Κόστος συστήματος = 600.000 \$ ενώ κόστος ανακατασκευής κυματοθραύστη =

	<p>ανακύκλωση , διαχωρισμός και επαναξιοποίηση 12.000 τόνων απορριμμάτων σκυροδέματος.</p> <ul style="list-style-type: none"> • International Logistics Centre (ICL) στο Enfield → σχεδιασμός αυτόνομου συστήματος παροχής νερού με στόχο την αποφυγή χρήσης ποσίων υδάτων. • Glebe Island 7 → αποκατάσταση κατεστραμμένου τμήματος κυματοθραύστη με το εξής σύστημα : τοποθέτηση υποθαλάσσιων γεω-πάνινων (?) (geofabric) σάκων στην πληγείσα περιοχή + επιπλέον τοποθέτηση ενός μίγματος ρευστοκονιάματος + έκχυση ενός αφρώδους υλικού πλήρωσης μέσω σωλήνων. Κόστος συστήματος = 600.000 \$ ενώ κόστος ανακατασκευής κυματοθραύστη = 3.000.000 \$. • Bulk Liquid Berth 2 → συστήματα διαχείρισης ομβρίων , νερού + ενέργειας. • Barangaroo 5 → για την προσωρινή αξιοποίηση αυτού του επιβατηγού τερματικού χρησιμοποιήθηκαν εκ νέου παλαιά υλικά και έπιπλα. • Bond One → περιβαλλοντικά φιλικές - πράσινες γραφειακές υποδομές → ↓κατανάλωση ενέργειας ↓ εκπομπές GHG, κατανάλωση νερού , αξιοποίηση ομβρίων + υδάτων. • Επέκταση Port Botany → ↓ καταναλισκόμενων πόρων , προστασία οικοτόπων , συνεχής έλεγχος + διαχείριση κατασκευαστικών 	<p>ηλεκτρονικών συστημάτων ελέγχου στα σημεία πρόσβασης οχημάτων + πεζών.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Συγκρότηση Κοινοτικής Επιτροπής + ομάδας συντονισμού οδικών μεταφορών στο logistics centre στο Enfield. • 180 ώρες πληρωμένου εθελοντισμού. • Ενημέρωση Κοινότητας για projects λιμένος + αποτελεσματικά συστήματα ελέγχου. • Συνέχιση έργων κοινής ωφέλειας. • Διαχείριση κίνησης με στόχο να μην υποβαθμιστεί η Κοινότητα. • Γραμμή παραπόνων σχετικά με την ποιότητα του αέρα. • Μοντέλο βιώσιμου ανάπτυξης όχι μόνο του λιμένος αλλά και της Κοινότητας. • Ανθρώπινο δυναμικό → δια βίου εκπαίδευση + ανάπτυξη , ασφαλής εργασία , ειδικές κοινωνικές και οικονομικές παροχές , ασφάλιση , ↑ απασχόλησης. • Δημοσιοποίηση στοιχείων + διαφάνεια. 	<p>3.000.000 \$.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Επέκταση Port Botany → καταναλισκόμενων πόρων. • Έναρξη διαδικασιών για δημιουργία 30ετούς στρατηγικού σχεδίου ανάπτυξης λιμενικών υποδομών.
--	--	--	--

	<p>δραστηριοτήτων.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξη στρατηγικής για ↓ εκπομπών αερίων του φαινομένου του θερμοκηπίου + ανάπτυξη σχετικής εταιρικής (+ ευρύτερης κουλτούρας). • Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας. • Δημιουργία manual για το εργατικό δυναμικό, σχετικά με την περιβαλλοντική κληρονομιά + τους τρόπους διαχείρισής της. • Συμμετοχή σε περιβαλλοντικά events. • Έλεγχοι επικίνδυνων φορτίων + επιβολές σχετικών προστίμων. • Θαλάσσια ρύπανση → έλεγχος, ειδικευμένο προσωπικό + επιβολή σχετικών προστίμων έως 10 mil \$. • Συνεισφορά ανθρώπινου δυναμικού, vessels + εξαρτημάτων για τον καθαρισμό πετρελαιοκηλίδας σε απόσταση 400nm από επίσης δυτικές ακτές της Αυστραλίας. 		
<p>Όκλαντ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Περιβαλλοντικό μανάτζμεντ. • ↓ στην κατανάλωση ηλεκτρικού ρεύματος κατά 4,3 % • ↓ στην κατανάλωση diesel επίσης λιμενικές λειτουργίες κατά 2,3 % + 20% στην παροχή υπηρεσιών σε vessels • 22.000 τόνοι εκπεμπόμενου CO2 • Ανακύκλωση και επαναξιοποίηση. • Biosecurity → αντιμετώπιση βιοεισβολέων. • Καταπολέμηση + διαχείριση ηχορύπανσης. • Διαχείριση ομβρίων. • Σχέδιο αντιμετώπισης καταστάσεων εκτάκτου 	<ul style="list-style-type: none"> • Καταπολέμηση + διαχείριση ηχορύπανσης. • Λιμενικές εκδρομές. • Διοργάνωση + χορηγία ποικίλων εκδηλώσεων. • Community Reference Group. • Ενημέρωση + διαφάνεια. 	<ul style="list-style-type: none"> • Οικονομική + αειφόρος ανάπτυξη.

	ανάγκης από διαρροές πλοίων.		
Λάγος		<ul style="list-style-type: none"> • Security → περιπολίες, συστήματα παρακολούθησης, περιφράξη, φωτισμός. • ISPS • Καταπολέμηση πειρατείας. 	
Μομπάσα	<ul style="list-style-type: none"> • Διαχείριση και απομάκρυνση απορριμμάτων. • Απομάκρυνση ελαιωδών υδάτων + λυματολασπών. • Απαγόρευση ανεφοδιασμού καυσίμων + μεταφοράς πετρελαίου εντός του λιμένος, εκτός εάν έχει δοθεί σχετική άδεια, ενώ επιβάλλονται σχετικά πρόστιμα. 	<ul style="list-style-type: none"> • Security → ISPS, Maritime Security Zone. • Εκπαιδευμένο προσωπικό, ομάδα εκτάκτου ανάγκης, συστήματα ασφάλειας + παρακολούθησης, συνεργασία με ακτοφυλακή. 	
Τζιμπούτι	—	—	—
Ρίτσαρντς Μπέι	<ul style="list-style-type: none"> • Trees for life → project δεντροφύτευσης ιθαγενών δέντρων από απόρους + ανταλλαγή της «οικονομικής αξίας» των δέντρων με αγαθά που έχουν ανάγκη. • Trees for life → διαμόρφωση περιβαλλοντικής συνείδησης. • Πιστοποιήσεις προτύπων. • Μηχανισμοί για ↓ εκπεμπόμενης σκόνης. • Σάρωθρα δρόμων και βυτιοφόρα βρίσκονται σε συνεχή λειτουργία με στόχο την καθαριότητα των δρόμων (ως προς την εκπεμπόμενη σκόνη άνθρακα). • ↓ καταναλισκόμενης ενέργειας κατά 15%. • ↑ ενεργειακής αποδοτικότητας. • ↓ κατανάλωσης πόσιμου νερού. • Έλεγχος ποιότητας ομβρίων υδάτων. • Διαχείριση αποβλήτων 	<ul style="list-style-type: none"> • Ενίσχυση παιδείας → οικονομική ενίσχυση + σχετικές πρωτοβουλίες. • Mobile Mini - science kits → διανομή φορητών επιστημονικών εργαλειοθηκών στα σχολεία των τοπικών σχολείων επίσης υπαίθρου. • 3,2 mil \$ για την κατασκευή δημοτικού σχολείου. • Πρόγραμμα δημιουργίας λαχανόκηπων στις αυλές σπιτιών των άπορων οικογενειών. • Στήριξη Κοινοτήτων. • Στήριξη ιδρυμάτων → χωριό Amangwe + βρεφικός σταθμός Qhubekani. • Trees for life → project δεντροφύτευσης ιθαγενών δέντρων από απόρους + ανταλλαγή της «οικονομικής αξίας» 	<ul style="list-style-type: none"> • Οικονομική + αειφόρος ανάπτυξη. • Δεσμεύσεις + υπευθυνότητα απέναντι σε όλους επίσης stakeholders.

	+ ανακλυκλωση.	των δέντρων με αγαθά που έχουν ανάγκη. <ul style="list-style-type: none"> • Διοργάνωση ποδοσφαιρικών τουρνουά για το εργατικό δυναμικό. • Ανάπτυξη ικανοτήτων + διαβίου εκπαίδευση • Παροχή υποτροφιών ποικίλων τομέων + ειδικοτήτων (όλων όμως σχετικών με τη λιμενική λειτουργία). • Στήριξη αθλητισμού. • Υγεία + καταπολέμηση HIV / AIDS. • Καταπολέμηση εγκληματικότητας. • Καταπολέμηση φτώχειας. • Κοινωνική ευημερία. • Πιστοποιήσεις προτύπων • Ειδικές παροχές σε εργατικό δυναμικό. • Εργασιακή κουλτούρα → ισότητα + σεβασμός. 	
Νταρ ες Σαλαάμ	?	?	?
Ντουρμπάν	<ul style="list-style-type: none"> • Συγκρότηση περιβαλλοντικής συντονιστικής επιτροπής. • Ετήσια περιβαλλοντικό report. • Διαχείριση αποβλήτων + χώροι περισυλλογής επίσης. • Διαχείριση έρματος + αντιμετώπιση βιοεισβολέων. • Διαχείριση αποβλήτων και λυμάτων που μεταφέρονται μέσω ομβρίων. • Αντιμετώπιση προβλημάτων προερχόμενων από σκόνη. • Αντιμετώπιση επικείμενων περιβαλλοντικών προβλημάτων από 	<ul style="list-style-type: none"> • Security → ISPS 	

	<p>εργασίες συντήρησης πλοίων.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ετοιμότητα για καταστάσεις εκτάκτου ανάγκης. • Προστασία θαλάσσιων οικοσυστημάτων. • Στρατηγικό περιβαλλοντικός σχεδιασμός σε περίπτωση επέκτασης του λιμένος. • Περιβαλλοντικό μανάτζμεντ. 		
Αλεξάνδρεια	-	-	-

Βάσει των στοιχείων που συλλέχθηκαν, είναι εμφανές πως τα πιο ολοκληρωμένα και αποτελεσματικά προγράμματα ΕΚΕ, πράττονται από λιμενικές επιχειρήσεις που συνδυάζουν τα εξής χαρακτηριστικά :

- μεγάλο μέγεθος
- οικονομική ισχύ
- γεωγραφική θέση → είναι εμφανές, ότι λιμάνια των παραδοσιακών ανεπτυγμένων χωρών έχουν τα χαρακτηριστικά της υψηλής επιχειρηματικότητας και της επιχειρηματικής εμπειρίας και κουλτούρας, που συνεπάγονται άσκηση αποτελεσματικών προγραμμάτων ΕΚΕ όπως και σωστή ανάδειξή τους. Αυτό δεν ισχύει στον ίδιο βαθμό για τις λιμενικές επιχειρήσεις των αναπτυσσόμενων οικονομιών και των τρίτων χωρών.
- το μέγεθος παραγωγής λιμενικού προϊόντος και η οικονομική ευμάρεια δεν συνεπάγονται αποτελεσματικό ή εξελιγμένο πρόγραμμα ΕΚΕ.

Ιδιαίτερα εντυπωσιακά τα προγράμματα και οι δράσεις ΕΚΕ από τους λιμένες: Λος Άντζελες, Λονγκ Μπιτς, Νέα Υόρκη, Βανκούβερ, Σύδνευ, Μελβούρνη, Χονγκ Κονγκ. Επιπλέον, οι συγκεκριμένες λιμενικές επιχειρήσεις ανέδειξαν με επάρκεια και ορθότητα τις πρωτοβουλίες τους , πλην του Χονγκ Κονγκ.

Έκπληξη προκάλεσε το πρόγραμμα ΕΚΕ του Richards Bay Coal Terminal και αυτό για δύο λόγους :

- Επειδή κατά την εκπόνηση θεωρήθηκε ότι ένα εξελιγμένο πρόγραμμα ΕΚΕ, είναι απίθανο να ασκηθεί από μία λιμενική επιχείρηση που ασχολείται αποκλειστικά με τη διαχείριση χύδην φορτίων (είτε υγρών, ξηρών)
- Εξαιτίας της γεωγραφικής του θέσης (Ν. Αφρική)

Εξαιρετικό ενδιαφέρον είχε η ποικιλία των πρακτικών ΕΚΕ που καταγράφηκαν. Συμπεραίνεται ότι οι κοινωνικές δράσεις μιας λιμενικής επιχείρησης εκτείνονται σε εύρος από τα ανώτερα επίπεδα (ανώτερη διοίκηση) έως και τα κατώτερα (συμπεριφορά και πρωτοβουλίες ενός απλού υπαλλήλου). Άρα στην ΕΚΕ, αρμόζει μία ολιστική στρατηγική προσέγγιση.

Η κοινωνική υπευθυνότητα είναι μία εύπλαστη και πολύ περιεκτική έννοια. Ορισμένες λιμενικές επιχειρήσεις δύνανται να παρουσιάσουν και να αναδείξουν δράσεις και πεποιθήσεις ως πρωτοβουλίες και κουλτούρα ΕΚΕ, ακόμα και αν κάτι τέτοιο δεν ισχύει απόλυτα. Δύνανται επίσης να περιοριστούν σε γενικές και «καλλωπισμένες» πληροφορίες καθαρά για το θεαθήναι και λόγους επικοινωνιακής πολιτικής.

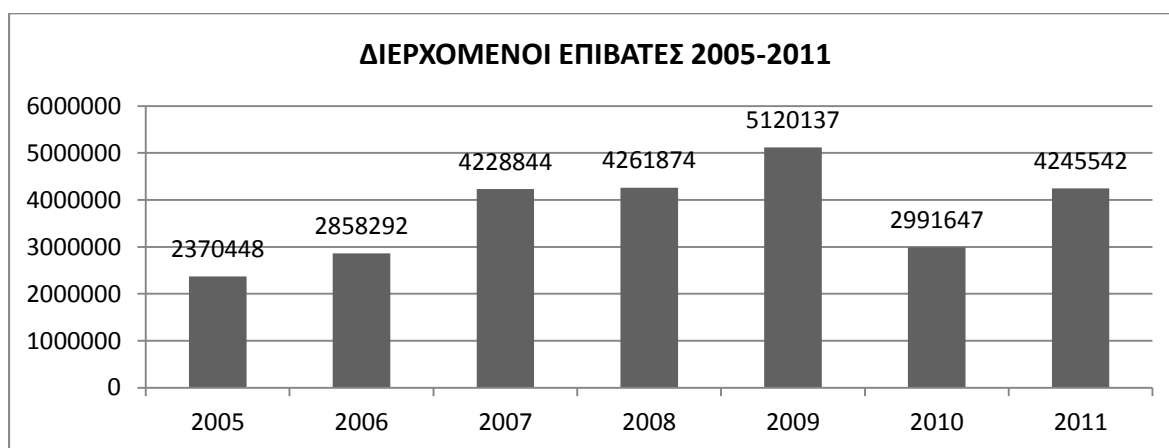
Απ' ότι φαίνεται η ΕΚΕ στη λιμενική βιομηχανία, είναι μία δυναμική και εν εξελίξει διαδικασία που στο μέλλον θα αποτελέσει μια σημαντική συνιστώσα για τη λειτουργία και την βιωσιμότητα των λιμενικών επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΆΣΚΗΣΗ ΕΚΕ ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΕΠΙΒΑΤΙΚΑ ΛΙΜΑΝΙΑ ΚΑΙ ΤΕΡΜΑΤΙΚΑ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια απόπειρα εξαγωγής ενός γενικού μοντέλου άσκησης πρακτικών ΕΚΕ αναφορικά με τα ελληνικά επιβατικά λιμάνια και τερματικά. Αρχικά πρέπει να αναδειχτούν οι λόγοι για τους οποίους οι εν λόγω λιμενικές επιχειρήσεις έχουν συμφέρον από τη λήψη τέτοιων πρωτοβουλιών και την υιοθέτηση κοινωνικά υπεύθυνης συμπεριφοράς.

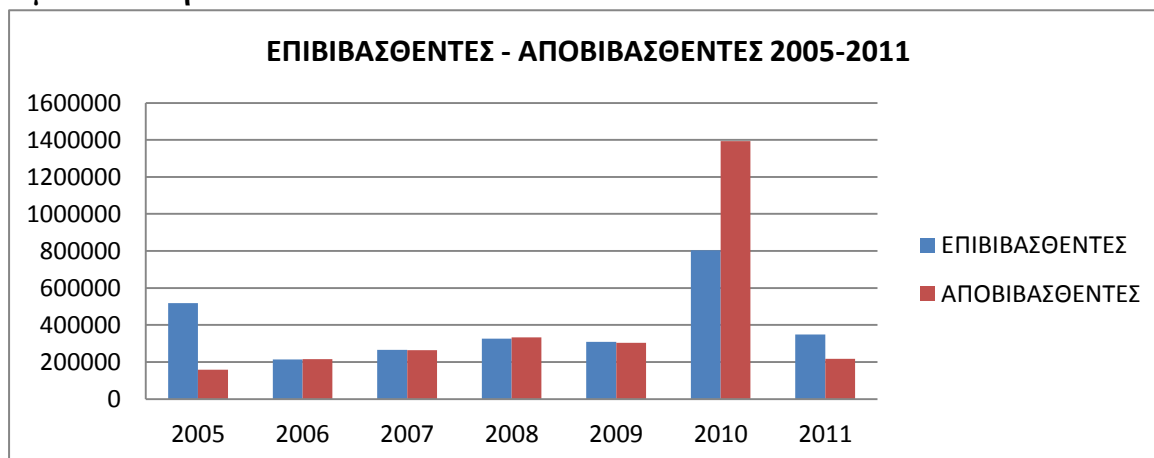
Η σημασία των επιβατικών λιμένων και τερματικών στην εγχώρια οικονομία, ουσιαστικά αντικατοπτρίζεται στον πρωτεύοντα ρόλο του τουρισμού στο εθνικό ΑΕΠ, καθώς αποτελεί το 15-16 % αυτού⁴⁴.

Γράφημα 6: Διερχόμενοι επιβάτες κρουαζιέρας στα ελληνικά επιβατικά λιμάνια τα έτη 2005-2011



Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

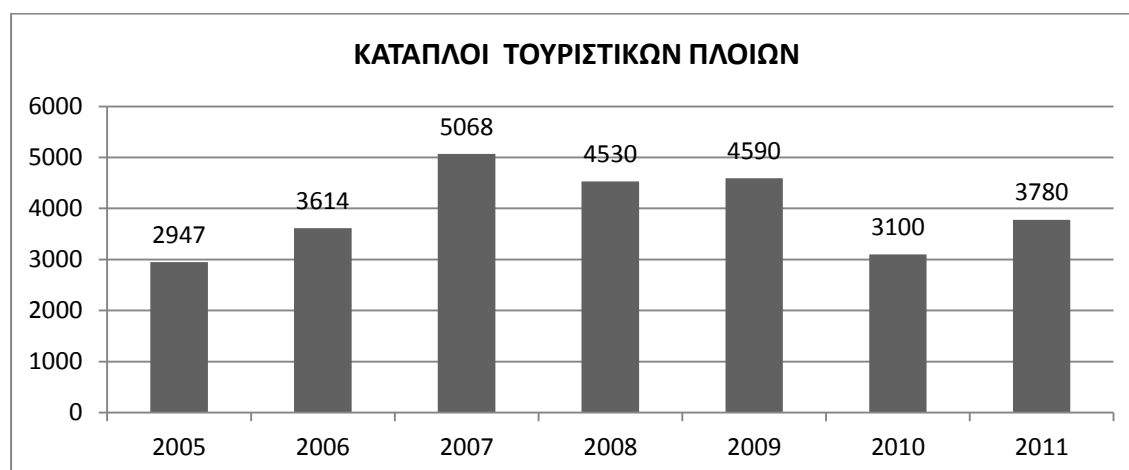
Γράφημα 7: Επιβιβασθέντες και αποβιβασθέντες επιβάτες κρουαζιέρας στα ελληνικά επιβατικά λιμάνια τα έτη 2005-2011



Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

⁴⁴ <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gr.html>

Γράφημα 8: Κατάπλοι κρουαζιερόπλοιων στα ελληνικά επιβατικά λιμάνια τα έτη 2005-2011



Πηγή : ΕΛ.ΣΤΑΤ

Όπως φαίνεται στα άνωθεν διαγράμματα ένας μεγάλος αριθμός τουριστικών πλοίων και επιβατών - τουριστών εξυπηρετείται κάθε χρόνο στα ελληνικά επιβατικά λιμάνια και τερματικά. Είναι επιπλέον εμφανές ότι από το 2007 και μετά οι κατάπλοι των τουριστικών πλοίων, και κατ' επέκταση η δια θαλάσσης τουριστική κίνηση, ακολούθησαν μία φθίνουσα πορεία⁴⁵. Αυτό δεν είναι τυχαίο καθώς χρονικά συμπίπτει με την εθνική, και παράλληλα παγκόσμια, οικονομική ύφεση.

Πώς όμως η άσκηση ΕΚΕ στα επιβατικά λιμάνια και τερματικά μπορεί να συνεισφέρει στην ενδυνάμωση του τουριστικού προϊόντος κα παράλληλα να επιφέρει οικονομικά οφέλη; Αρκεί να ανατρέξει κανείς στους προσδιοριστικούς παράγοντες της τουριστικής ζήτησης. Αυτοί είναι⁴⁶:

- Τα **βασικά συνθετικά στοιχεία**, όπως οι φυσικές ομορφιές, τα ιστορικά μνημεία και οι πολιτιστικοί πόλοι έλξης. Ένα επιβατικό λιμάνι ή τερματικό μπορεί να ενδυναμώσει την τουριστική ζήτηση, άρα και τα έσοδά του, διαφημίζοντας και προωθώντας τόσο το ίδιο, όσο και την τοπική κοινότητα μέσω των τουριστικών πλοίων που κατευθύνονται ή βρίσκονται σε αυτό και μέσω του διαδικτύου. Κάτι τέτοιο προϋποθέτει συνεργασία με την εκάστοτε κοινότητα για την οργάνωση και την χρηματοδότηση των συγκεκριμένων project. Επιπλέον, μέσω της άσκησης ΕΚΕ, η λιμενική επιχείρηση μπορεί να διαθέσει ένα

⁴⁵ Αν και το 2010, ο αριθμός των επιβιβασθέντων – αποβιβασθέντων τουριστών σημείωσε εξαιρετική άνοδο.

⁴⁶ Αλέξανδρος Α. Τόλιας (1997), Διπλωματική Εργασία ‘Ανάλυση & επεξεργασία των μεταβλητών εισόδου σ’ ένα ολοκληρωμένο μοντέλο πρόβλεψης τουριστικής δραστηριότητας’, σελ. 3-8

μέρος των εσόδων της για την προστασία και τη διατήρηση των εκάστοτε βασικών συνθετικών στοιχείων.

- Ο **πληθυσμός υποδοχής** και η στάση του απέναντι στους τουρίστες. Μέσω του εθελοντισμού, της εταιρικής φιλανθρωπίας και των προωθητικών ενεργειών σκοπού, το ελληνικό επιβατικό λιμάνι - τερματικό μπορεί να οργανώσει καμπάνιες και πρωτοβουλίες κατά του ρατσισμού και της ξενοφοβίας, όπως και εκπαιδευτικά σεμινάρια για το εργατικό δυναμικό σχετικά με την υποδοχή, την αντιμετώπιση και τη διαχείριση του τουριστικού πληθυσμού.
- Η **ατμόσφαιρα, η ψυχαγωγία και οι συμπληρωματικές εγκαταστάσεις**. Στο άμεσο λιμενικό περιβάλλον αλλά και στο ευρύτερο κοινοτικό – εθνικό, μπορούν να γίνουν επενδύσεις σε αυτόν τον τομέα τόσο σε επίπεδο υποδομών όσο και σε επίπεδο υπηρεσιών (δραστηριότητες, εκδηλώσεις κτλ). Σε αυτή την περίπτωση το λιμάνι - τερματικό μπορεί να δραστηριοποιηθεί αυτόνομα αλλά και σε συνεργασία με τους αρμόδιους τοπικούς φορείς.
- Τα **μέσα μεταφοράς**. Είναι μία συνήθης πρακτική των λιμενικών επιχειρήσεων, να αναλαμβάνουν το κόστος αναβάθμισης μίας συγκεκριμένης συνιστώσας των μεταφορικών δικτύων που τις αφορούν, όπως το Truck Traffic Pilot Program του λιμανιού του Βανκούβερ⁴⁷, η πρωτοβουλία PierPASS company⁴⁸ μεταξύ των λιμένων Long Beach και Los Angeles κ.ά.

Μετά την άρση του cabotage, ένας πρωτεύον στόχος που τίθεται από τα ελληνικά επιβατικά λιμάνια είναι το home-porting. Το πόσο ελκυστικός είναι ένας λιμένας για τις εταιρίες κρουαζιέρας ώστε να γίνει homeport (Maria B. Lekakou, Athanasios A. Pallis and George K. Vaggelas, 2010) εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις παρεχόμενες λιμενικές υπηρεσίες στους επιβάτες (πχ χώροι αναψυχής, άθλησης, χαλάρωσης κτλ), την αποτελεσματικότητα και την ευκολία σύνδεσης με το εκάστοτε αεροδρόμιο, την ειδική μεταχείριση των συχνών πελατών, την κοινωνικοπολιτική σταθερότητα και τα προαναφερθέντα βασικά συνθετικά στοιχεία της τουριστικής ζήτησης. Οι κοινωνικές πρωτοβουλίες και επενδύσεις από τους επιβατικούς λιμένες και τερματικά μπορούν να αποτελέσουν ένα βασικό εργαλείο για την επίτευξη αυτού του στόχου.

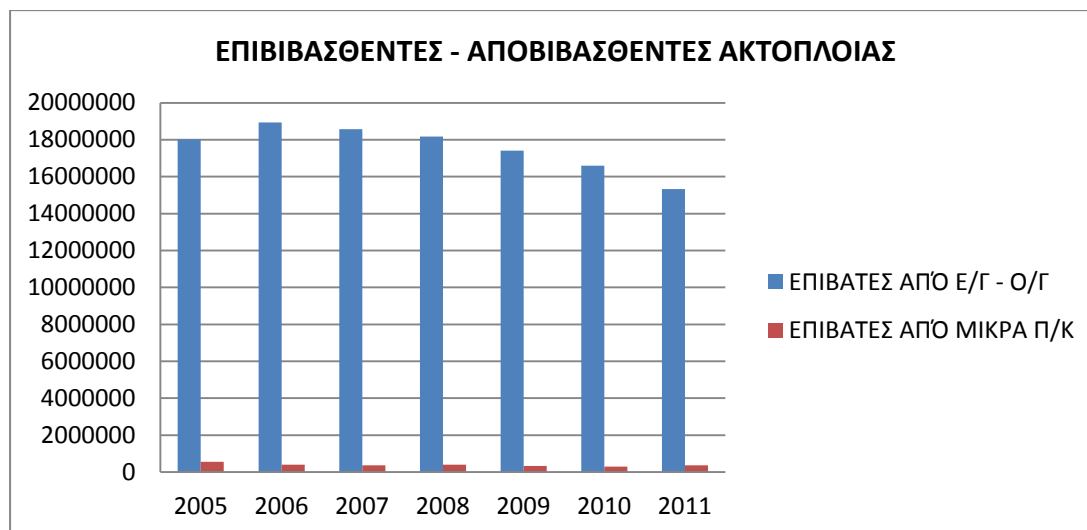
Επιπλέον, αν ληφθεί υπόψη και το σύνολο της επιβατικής ακτοπλοϊκής κίνησης γίνεται εντονότερα αντιληπτή η επιτακτικότητα για τη λήψη πρωτοβουλιών ΕΚΕ, αποσκοπώντας στην

⁴⁷ http://www.portmetrovanancouver.com/en/about/news/11-07-25/Port_Announces_Truck_Traffic_Pilot_Program.aspx

⁴⁸ <http://pierpass.org>

επίτευξη οικονομικού οφέλους, την ανάπτυξη της κοινότητας και την ικανοποίηση των stakeholders.

Γράφημα 9: Επιβιβασθέντες-αποβιβασθέντες ακτοπλοΐας τα έτη 2005-2011



Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.

4.1 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΣΚΗΣΗΣ ΕΚΕ ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΕΠΙΒΑΤΙΚΑ ΛΙΜΑΝΙΑ ΚΑΙ ΤΕΡΜΑΤΙΚΑ⁴⁹

ΒΗΜΑ 1ο: Διαμόρφωση κουλτούρας ΕΚΕ

Εν αρχή, η επιβατική λιμενική επιχείρηση οφείλει να υιοθετήσει τη νοοτροπία ότι μέσω της συνεισφοράς στην επίλυση κοινωνικών προβλημάτων μπορεί να ευεργετήσει τόσο την ίδια όσο και τον περίγυρό της. Η κουλτούρα ΕΚΕ πρέπει να ενσωματωθεί στρατηγικά στις λιμενικές επιχειρησιακές λειτουργίες και παράλληλα να υιοθετηθεί από το εργατικό δυναμικό τόσο οριζοντίως όσο και καθέτως.

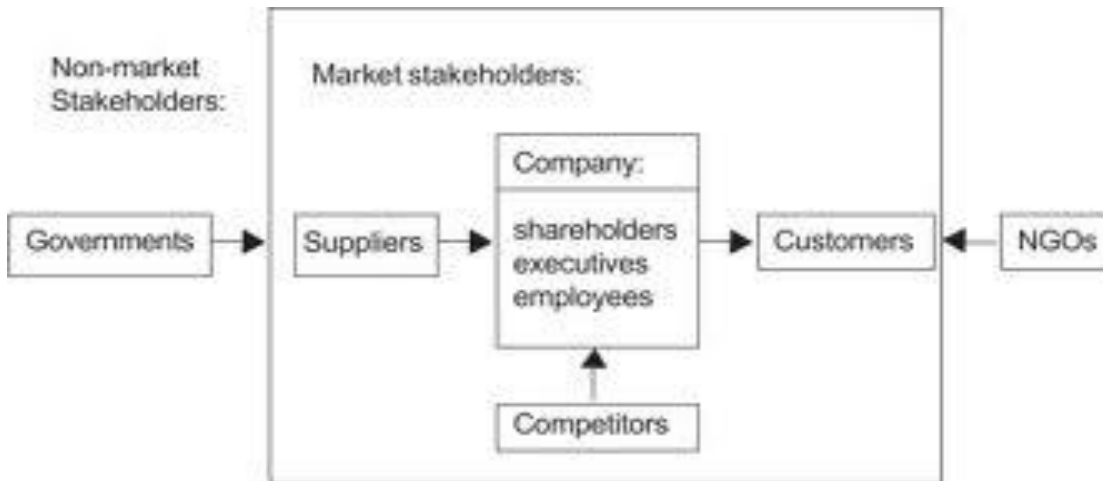
ΒΗΜΑ 2ο: Αναγνώριση και διαχείριση των stakeholders.

Οι στόχοι και οι επιδιώξεις των stakeholders σε πολλές περιπτώσεις διαφέρουν από αυτούς της επιχείρησης ή μπορεί ακόμα και να διαφοροποιούνται αναμεταξύ τους. Αποτέλεσμα αυτού είναι να ασκούνται αντιτιθέμενες πιέσεις και να δημιουργούνται κωλύματα στο περιβάλλον λειτουργίας.

⁴⁹ Το συγκεκριμένο μοντέλο έχει σαν βάση το έργο των Bryan w. Husted Bryan W. Husted and David Bruce Allen «Corporate Social Strategy», Cambridge University press (2011)

Αρχικά, οι stakeholders διακρίνονται σε market και non – market stakeholders. Market stakeholders είναι αυτοί που εμπλέκονται άμεσα με την οικονομική δραστηριότητα και στρατηγικές της επιχείρησης. Non–market stakeholders είναι αυτοί που δεν εμπλέκονται άμεσα με την οικονομική δραστηριότητα της επιχείρησης, αλλά μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία της.

Γράφημα 10: Stakeholders



Πηγή: talimba.com

Ένα εργαλείο για την ανάλυση της δύναμης των stakeholders και της επιρροής τους πάνω στη λειτουργία και τις πολιτικές μιας επιχείρησης, είναι το δισδιάστατο πλαίσιο «δύναμη – στάθμη ενδιαφέροντος» ομάδων (Μαρία Βαξεβανίδου, 2011)

Γράφημα 11: Δισδιάστατο πλαίσιο «δύναμη – στάθμη ενδιαφέροντος» ομάδων

Δύναμη	Υψηλή	Απαιτούν ικανοποίηση Προβάλλουν δικαιώματα	Βασικοί στρατηγικοί δρώντες Παίζουν καθοριστικό ρόλο
	Χαμηλή	Παθητικοί δρώντες Ελάχιστη προσπάθεια	Θέλουν ενημέρωση Αναζητούν κάποια ικανοποίηση
		Χαμηλή	Υψηλή
		Στάθμη ενδιαφέροντος	

Πηγή: Μ. Βαξεβανίδου (2011)

Το πλαίσιο αυτό αποτελείται από δύο διαστάσεις. Η μία δείχνει τη δύναμη των διαφόρων ομάδων stakeholders και η άλλη τη στάθμη του ενδιαφέροντός τους για την υποστήριξη ή αντίθεση με κάποια πολιτική της επιχείρησης. Από τις τέσσερις κατηγορίες ενδιαφερόμενων μερών που προκύπτουν, οι βασικοί στρατηγικοί δρώντες είναι αυτοί που έχουν πρωτεύουσα σημασία. Στον επιβατικό λιμενικό κλάδο ως βασικοί στρατηγικοί δρώντες μπορούν να χαρακτηριστούν οι επιβάτες – τουρίστες, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις, το εργατικό δυναμικό και οι χρηματοπιστωτικοί φορείς. Από την άλλη πλευρά οι παθητικοί δρώντες μπορούν σε περιπτώσεις κρίσης να επηρεάσουν αρνητικά ή ακόμα και να ματαιώσουν μία επιχειρησιακή δραστηριότητα ή πολιτική. Στην περίπτωση των επιβατικών λιμένων, οι stakeholders δύναται να μετακινηθούν από το ένα τεταρτημόριο στο άλλο, ανάλογα με την περίοδο αναφοράς και τις ισχύουσες κοινωνικοπολιτικές συνθήκες.

Απαιτείται λοιπόν η αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων με τις ομάδες των ενδιαφερόμενων μερών. Οι τακτικές που δύναται να ακολουθήσει η εκάστοτε διοίκηση εξαρτώνται από τη δύναμη και την στάθμη ενδιαφέροντος των όποιων αντιτιθέμενων stakeholders.

Αν η δύναμη και η στάθμη ενδιαφέροντος είναι χαμηλές, η επιχείρηση μπορεί να αγνοήσει τις πιέσεις, ενώ εάν αντιθέτως είναι υψηλές οφείλει να τις λάβει υπόψη και πιθανώς να μπει σε διαδικασίες αναθεώρησης λειτουργιών και διαπραγματεύσεις.

Διαχείριση των stakeholders εκτός αγοράς (non-market stakeholders)

Οι non-market stakeholders⁵⁰ αποτελούν ένα πιο περίπλοκο και δυσνόητο σύνολο από αυτό των market stakeholders. Τα κίνητρά και οι στόχοι τους διαφέρουν από αυτά των ενδιαφερόμενων μερών που πρόσκεινται στο περιβάλλον αγοράς. Η μεγιστοποίηση της επιχειρησιακής ωφέλειας δεν αποτελεί προτεραιότητα γι' αυτούς και σε ορισμένες περιπτώσεις οι στόχοι τους δύναται να συγκρούονται με αυτούς των market stakeholders και του εκάστοτε οργανισμού.

Το μάντζμεντ των non-market stakeholders μπορεί να αποτελείται από τις εξής κατηγορίες:

- **Σχέσεις με την κοινότητα**, δηλαδή με τις ΜΚΟ και τις τοπικές αρχές

⁵⁰ Bryan W. Husted and David Bruce Allen (2011), *'Corporate Social Strategy'*, σελ. 158-163

- **Σχέσεις με τους επενδυτές**, δηλαδή η διατήρηση των καλών σχέσεων και της ικανοποίησης των τραπεζών και των οργανισμών αξιολόγησης
- **Σχέσεις με την κυβέρνηση**, δηλαδή η διαπραγματευτική και συνεργική ικανότητα με τα ρυθμιστικά και κυβερνητικά όργανα
- **Ένα τμήμα ΕΚΕ ή ένα τμήμα που να ασχολείται με την ΕΚΕ**, το οποίο θα διαχειρίζεται δεοντολογικά και κοινωνικά ζητήματα
- **Ένα τμήμα ή ίδρυμα**, υπεύθυνο για τη διανομή κεφαλαίων σε κοινωφελής και καλούς σκοπούς

Σε θεωρητικό επίπεδο, όλοι είμαστε non-market stakeholders, αλλά ουσιαστικά σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν μόνο οι εμπλεκόμενοι σε οργανωμένες «stakeholder δραστηριότητες». Οι σημαντικότεροι non-market stakeholders τη σήμερον ημέρα είναι οι ΜΚΟ, οι κυβερνήσεις και ο τύπος με την ευρύτερη μορφή του (web pages, blogs, εφημερίδες, ράδιο, τηλεόραση). Σε πολλές περιπτώσεις έχουν τη δύναμη να ασκήσουν ασφυκτικές πιέσεις που μπορούν να χαρακτηριστούν και ως «εχθροί» της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αυτό ισχύει και στην περίπτωση της λιμενικής βιομηχανίας, όπου οι λιμενικές επιχειρήσεις δρουν σ' ένα PESTEL περιβάλλον και τα αποτελέσματα και οι εξωτερικότητες της λειτουργίας τους δύναται να τραβήξουν την προσοχή όπως και να προκαλέσουν την αρνητική αντίδραση των εκάστοτε non-market stakeholders.

Η στρατηγική διαχείρισης αυτής της κατηγορίας ενδιαφερόμενων μερών έχει μία ιδιαίτερη προσέγγιση. Εστιάζει κυρίως σε στρατηγικά ζητήματα και όχι σε επιχειρησιακές υποχρεώσεις. Η κύρια κατεύθυνση είναι ο εντοπισμός και η επικέντρωση σε πολιτικά και κοινωνικά θέματα που έχουν ουσιαστική σημασία για τη λιμενική επιχείρηση. Γι' αυτό το λόγο ενδείκνυται η αξιοποίηση μιας (ia)³⁵¹ ανάλυσης για κάθε τέτοιο θέμα ξεχωριστά.

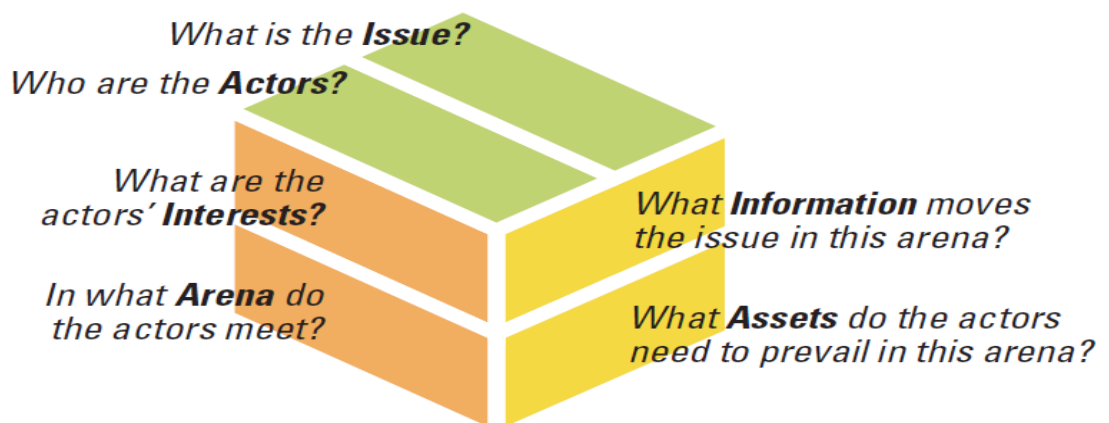
Ένα (ia)³ μοντέλο είναι δομημένο γύρω από την ανάλυση των εξής έξι συνιστωσών:

- Ποιο είναι το **ζήτημα** → σε αυτήν την περίπτωση η επιχείρηση πρέπει να εστιάσει σ' ένα ζήτημα / πρόβλημα του οποίου η επίλυση θα έχει βοηθήσει στη δημιουργία αξίας.
- Ποιοι είναι οι **φορείς** → δηλαδή η αναγνώριση των φορέων που ενδιαφέρονται για το εκάστοτε ζήτημα και έχουν συνήθως οικονομική ή ιδεολογική σχέση με αυτό.
- Ποια είναι τα **συμφέροντά** των φορέων → δηλαδή τι ακριβώς επιδιώκουν και πόσο σημαντικό είναι γι' αυτούς, τι τους ενοχλεί, τι τους δίνει κίνητρο και τι βαθμό ομοιογένειας ή ετερογένειας έχουν ως προς το συγκεκριμένο ζήτημα.

⁵¹ <http://sloanreview.mit.edu/article/what-every-ceo-needs-to-know-about-nonmarket-strategy>

- Σε ποια **αρένα** συναντώνται αυτοί οι φορείς → δηλαδή που ενεργούν ακριβώς; Στο χώρο της πολιτικής, στο διαδίκτυο, στα κανάλι, στα blogs ;
- Ποιες **πληροφορίες** κινούν το ζήτημα σε αυτήν την αρένα → ενώ η αγορά κινείται μέσω κεφαλαίου, το περιβάλλον εκτός αγοράς κινείται μέσω πληροφοριών. Οι πληροφορίες που μπορούν να επηρεάσουν την επίλυση ενός ζητήματος ποικίλουν από αρένα σε αρένα. Για παράδειγμα, η κοινή γνώμη μπορεί να επηρεάσει κυβερνητικούς και κοινοτικούς φορείς αλλά όχι νομικούς.
- Ποια **εφόδια** απαιτούν οι φορείς, ώστε η επιχείρηση να σταθεί στην αρένα → τέλος, εφόσον υπάρχει η κατάλληλη πληροφόρηση τόσο για το ζήτημα όσο και για την αρένα δράσης, είναι σημαντικό να αναγνωριστούν τα στοιχεία που απαιτούν οι φορείς ώστε να αναδειχθεί ένα θέμα στην κοινή γνώμη από την επιχείρηση και να την επηρεάσει αναλόγως.

Γράφημα 12: (ia)³ ανάλυση



Πηγή: <http://sloanreview.mit.edu>

Έτσι λοιπόν, αφού έχουν αναγνωριστεί και διαχειρισθεί κατάλληλα οι stakeholders που αποτελούν και περιβάλλουν την επιβατική λιμενική επιχείρηση, ενσωματώνονται στη στρατηγική άσκησης ΕΚΕ. Ουσιαστικά, τα ενδιαφερόμενα μέρη αποτελούν το μέσο αλλά και την πηγή άντλησης χρηματοοικονομικών και μη πόρων (κοινοτικά κονδύλια, τραπεζικός δανεισμός, πρώτες ύλες, καλή φήμη, διαπραγματευτική ικανότητα κτλ) που θα οδηγήσουν ή θα συνδράμουν στην επίτευξη κοινωνικών προγραμμάτων τα οποία θα ωφελήσουν τόσο το λιμάνι – τερματικό όσο και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

ΒΗΜΑ 3ο Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Η λιμενική βιομηχανία αποτελεί ένα ολιγοπωλειακό και παράλληλα ολιγοψωνιακό περιβάλλον αγοράς. Ενώ στις περιπτώσεις έντονου ανταγωνισμού, οι επενδύσεις ΕΚΕ είναι σχετικά λίγες κάτι τέτοιο δεν ισχύει στα ολιγοπώλια. Στη λιμενική αγορά παρατηρείται τα τελευταία χρόνια όλο και εντονότερη δραστηριοποίηση γύρω από την ΕΚΕ.

Στην περίπτωση των επιβατικών λιμενικών επιχειρήσεων, ο ανταγωνισμός διαχωρίζεται ανάλογα με την κατηγορία τουριστικής ζήτησης που μελετάται. Εάν αναφερόμαστε στην εγχώρια τουριστική ζήτηση και τις αντίστοιχες μετακινήσεις μέσω θαλάσσης, τότε ανταγωνίζονται μεταξύ τους αποκλειστικά λιμάνια και τερματικά της ίδιας χώρας. Εάν αναφερόμαστε στο διεθνή τουρισμό μέσω θαλάσσης, ανταγωνίζονται μεταξύ τους λιμενικές επιχειρήσεις τόσο εντός, όσο και εκτός συνόρων. Ουσιαστικά, η οικονομική ευμάρεια της επιβατικής λιμενικής επιχείρησης εξαρτάται σχεδόν αποκλειστικά από την τουριστική ζήτηση άρα κατ' επέκταση από το ΑΕΠ και το κατά κεφαλήν εισόδημα.

Επιπλέον, παρόλο που η λιμενική βιομηχανία λειτουργεί σαν ολιγοψώνιο, ο επιβατικός κλάδος αυτής αποτελεί μία εξαίρεση καθώς δεν θεωρούνται ως πελάτες και χρήστες μόνο οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις αλλά και το σύνολο των επιβατών – τουριστών που θα εξυπηρετηθούν στο λιμάνι /τερματικό.

Αφού λοιπόν πρώτα αναγνωριστούν οι ανταγωνιστές ή οι συνεργικοί ανταγωνιστές (στην περίπτωση που ο στόχος των επιβατικών λιμενικών επιχειρήσεων είναι η ανάπτυξη της τουριστικής ζήτησης σε εθνικό ή περιφερειακό επίπεδο και όχι σε καθαρά τοπικό) πρέπει να ληφθούν κοινωνικές πρωτοβουλίες προσανατολισμένες στην ενδυνάμωση του τουριστικού προϊόντος και την βελτίωση και βελτιστοποίηση του εργασιακού περιβάλλοντος.

Στον ολιγοπωλειακό ανταγωνισμό μία πρωτοβουλία ΕΚΕ δύναται να είναι αποτέλεσμα μίμησης, προδραστικότητας ή και συμφωνίας μεταξύ των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων. Το κόστος της μίμησης είναι πάντα μικρότερο από αυτό της καινοτομίας, αλλά η μίμηση δύναται να συνεπάγεται εν κατακλείδι μηδενικά οφέλη για τους εμπλεκόμενους ανταγωνιστές. Θα μελετηθεί η περίπτωση του ολιγοπωλειακού ανταγωνισμού βάσει υποδείγματος Cournot, που κρίνεται ως ιδανική συνθήκη όταν εθνικές επιβατικές λιμενικές επιχειρήσεις λαμβάνουν κοινωνικές πρωτοβουλίες με απώτερο στόχο να ανταγωνιστούν αντίστοιχες λιμενικές επιχειρήσεις του εξωτερικού, καθώς και η περίπτωση της συνεργασίας.

Η περίπτωση του ανταγωνισμού βάσει υποδείγματος Cournot

Παρόλο που το κόστος της μίμησης είναι μικρότερο από αυτό της καινοτομίας, στη συγκεκριμένη περίπτωση η προδραστικότητα λαμβάνει χώρα. Έστω ότι δύο λιμενικές επιχειρήσεις, οι F1 και F2, συμφωνούν να λειτουργήσουν σε συνθήκες αγοράς Cournot⁵², όπου βασικός προσανατολισμός είναι το μερίδιο αγοράς και όχι ο τιμολογιακός ανταγωνισμός⁵³. Εδώ, η προδραστική λιμενική επιχείρηση επιβαρύνεται το κόστος της καινοτομίας, αλλά μοιράζεται τα οφέλη με τον μιμητή.

Γράφημα 13: Επενδύσεις ΕΚΕ σε συνθήκες αγοράς

		F2	
		Καινοτομία (προδραστικότητα)	Μίμηση (αντίδραση)
F1			
	Καινοτομία (προδραστικότητα)	1, 1	1, 2
	Μίμηση (αντίδραση)	2, 1	0, 0

Πηγή: Bryan W. Husted and David Bruce Allen (2011)

Το όφελος της F1 είναι ($2 - 1 = 1$), ενώ της F2 που δεν επιβαρύνεται με το κόστος καινοτομίας είναι ($2 - 0 = 2$). Σε αυτήν την περίπτωση, η μίμηση (η οποία θα οδηγήσει σε μηδενικές κοινωνικές επενδύσεις), δεν αποτελεί την πιο επιτυχημένη (κυρίαρχο) στρατηγική. Χωρίς να ληφθούν υπόψη τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από την πρώτη κίνηση, υπάρχουν δύο συνθήκες ισορροπίας κατά Nash⁵⁴ (Καινοτομία, Μίμηση) και (Μίμηση, Καινοτομία) καθώς και μία ακόμα συνθήκη ισορροπίας όπου και οι δύο λιμενικές επιχειρήσεις καινοτομούν (1,1) ταυτόχρονα με πιθανότητα 50%.

Αυτή η περίπτωση είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα, καθώς συνιστά την πιθανότητα μιας διαδοχικής μορφής επενδύσεων ΕΚΕ κατά την οποία ο ένας παίκτης καινοτομεί και ο επόμενος ακολουθεί. Τα επιπλέον +1 οφέλη του δεύτερου παίκτη επενδύονται σε μία νέα καινοτομία (επένδυση ΕΚΕ) την οποία ο πρώτος παίκτης μιμείται και ούτω καθεξής. Μακροχρόνια αυτή η

⁵² Ο Cournot ανέλυσε αρχικά την περίπτωση του δυοπωλίου: υπάρχουν δύο ανταγωνιστές σε μια κοινή αγορά όπου ο καθένας καθορίζει την ποσότητα που θα παράγει λαμβάνοντας υπόψη την ποσότητα που (πιστεύει ότι) θα παράγει ο ανταγωνιστής του

⁵³ Bryan W. Husted and David Bruce Allen (2011), 'Corporate Social Strategy' σελ. 113-115

⁵⁴ Μια κατανομή στρατηγικών αποτελεί ισορροπία κατά Nash, αν η επιλογή του ενός παίκτη, με δεδομένη την επιλογή του δεύτερου είναι άριστη και ταυτόχρονα ισχύει η ίδια συνθήκη και για τον δεύτερο παίκτη

συνθήκη καθίσταται βιώσιμη, διότι στην χειρότερη περίπτωση κανείς δεν κερδίζει, ούτε χάνει. Ούτε οι επιχειρήσεις, ούτε η κοινωνία.

Κάτι τέτοιο φαίνεται ιδανικό ως υπόδειγμα για τον επιβατικό λιμενικό κλάδο, καθώς δεν επηρεάζεται ιδιαίτερα η τιμολογιακή πολιτική και παράλληλα μπορεί να επιτευχθεί βελτιστοποίηση των κοινωνικών εκροών και της οικονομικής ωφέλειας των δραστηριοποιούντων «συνεργικά» ανταγωνιστικών λιμένων. Δύναται να γίνουν καινοτόμες κοινωνικές επενδύσεις που θα ευεργετήσουν την τοπική κοινότητα και την κοινωνία, ενώ παράλληλα θα ενδυναμώσουν το εθνικό τουριστικό προϊόν (από σκοπιάς ανταγωνισμού με τα λιμάνια του εξωτερικού), τον εγχώριο τουρισμό (από σκοπιάς ανταγωνισμού μεταξύ εθνικών λιμένων) και την παραγωγή του λιμενικού προϊόντος αμφότερα.

Η περίπτωση της συνεργασίας

Σε ορισμένες περιπτώσεις, λιμενικές επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται μεταξύ τους, πράττουν από κοινού προγράμματα EKE ως μία ενιαία επιχείρηση, για να μειώσουν το κόστος εφαρμογής, να μετριάσουν το ρίσκο και παράλληλα να μεγιστοποιήσουν τα εταιρικά και κοινωνικά οφέλη. Συνήθως αυτό ισχύει για δαπανηρά και φιλόδοξα project που εμπίπτουν στις κατηγορίες του marketing σκοπού και του εταιρικού κοινωνικού marketing. Χαρακτηριστικά παραδείγματα το Clean Air Action Plan (CAAP) που εφαρμόζεται από κοινού μεταξύ Port of Long Beach και Port of Los Angeles και το Northwest Ports Clean Air Strategy που είναι αποτέλεσμα συνεργασίας μεταξύ των λιμένων Βανκούβερ, Σηάτλ και Τακόμα, με στόχο τη μείωση των εκπεμπόμενων αέριων ρύπων.

Επιλογή βασικής στρατηγικής EKE

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής EKE προϋποθέτει⁵⁵ την αποτελεσματική ανάλυση της δομής της βιομηχανίας δραστηριοποίησης και του περιβάλλοντος λειτουργίας. Τρεις είναι οι βασικές κοινωνικές στρατηγικές που δύναται να εφαρμοστούν είτε ξεχωριστά είτε συνδυαστικά μεταξύ τους:

- **Η διαφοροποίηση**
- **Η ηγεσία κόστους**
- **Η στρατηγική αλληλεπίδραση**

⁵⁵ Bryan W. Husted and David Bruce Allen (2011), 'Corporate Social Strategy' σελ. 120-121

Μία κοινωνική στρατηγική βασισμένη στη διαφοροποίηση είναι επιτυχής όταν οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν premium για τα νέα κοινωνικά προϊόντα / υπηρεσίες. Ενδείκνυται σε αγορές που χαρακτηρίζονται από υψηλό δυναμισμό, υψηλή πολυπλοκότητα και χαμηλή διαθεσιμότητα πόρων.

Μια κοινωνική στρατηγική βασισμένη στην ηγεσία κόστους λαμβάνει χώρα όταν οι επιχειρήσεις συνειδητοποιήσουν ότι μέσω της καινοτομίας από στρατηγικές ΕΚΕ, μειώνουν τα λειτουργικά κόστη.

Μια κοινωνική στρατηγική βασισμένη στην στρατηγική αλληλεπίδραση ενσωματώνει πρωτοβουλίες ΕΚΕ που έχουν ως στόχο να επιφέρουν οικονομικά οφέλη και άντληση νέων πόρων από την θετική αντίδραση των κυβερνητικών, ρυθμιστικών και κοινοτικών φορέων στα αποτελέσματα αυτών των πρωτοβουλιών.

Γράφημα 14: Βασικές στρατηγικές ΕΚΕ σχετικά με το ανταγωνιστικό περιβάλλον

Βασική κοινωνική στρατηγική	Συνθήκες περιβάλλοντος λειτουργίας
Διαφοροποίηση	<ul style="list-style-type: none"> • Υψηλός δυναμισμός • Υψηλή πολυπλοκότητα • Χαμηλή διαθεσιμότητα πόρων
Ηγεσία Κόστους	<ul style="list-style-type: none"> • Χαμηλός δυναμισμός • Χαμηλή πολυπλοκότητα • Χαμηλή διαθεσιμότητα πόρων
Στρατηγική αλληλεπίδραση	<ul style="list-style-type: none"> • Χαμηλός δυναμισμός • Χαμηλή πολυπλοκότητα • Χαμηλή διαθεσιμότητα πόρων

Πηγή: Bryan W. Husted and David Bruce Allen (2011)

Στη επιβατική λιμενική βιομηχανία, αυτές οι στρατηγικές μπορούν να εφαρμοστούν τόσο συνδυαστικά όσο και μεμονωμένα, αναλόγως το εύρος δραστηριοποίησης και πελατείας. Στην περίπτωση της κρουαζιέρας και την επιδίωξη του home – porting οφείλει να λάβει χώρα ο αποτελεσματικός συνδυασμός και των τριών βασικών στρατηγικών.

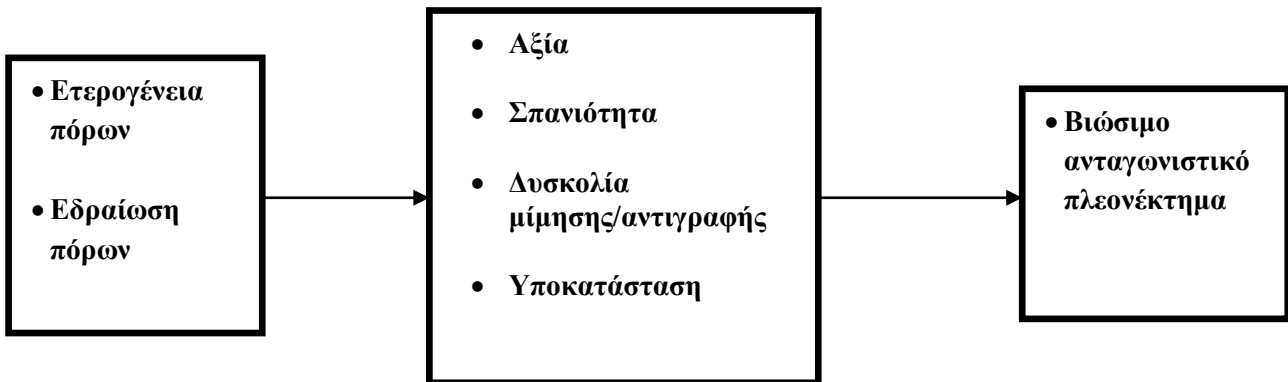
ΒΗΜΑ 4ο Διαχείριση και δημιουργία ξεχωριστών πόρων και ικανοτήτων

Οι πόροι μιας επιχείρησης δεν είναι μόνο υλικοί, αλλά και άυλοι⁵⁶. Ο Barney όρισε το 1991 ως επιχειρησιακούς πόρους «το σύνολο των περιουσιακών στοιχείων, ικανοτήτων, οργανωτικών διαδικασιών, χαρακτηριστικών, πληροφοριών, γνώσεων, ανθρώπινου δυναμικού κτλ που ελέγχει η επιχείρηση και την βοηθούν στη σύλληψη και την εφαρμογή στρατηγικών που βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα».

Η θεωρία των πόρων (Resource-based view / RBV), ορίζει ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης «τη δημιουργία μοναδικών εταιρικών πόρων και ικανοτήτων που ενδυναμώνουν τις διάφορες λειτουργίες της». Η RBV, θεωρεί πως οι άυλοι πόροι μιας επιχείρησης είναι αυτοί που λειτουργούν καταλυτικά στη δημιουργία βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων τα οποία είναι δύσκολο να αντιγραφθούν ή να αντικατασταθούν από παρόμοιους πόρους των ανταγωνιστών.

Η ετερογένεια και η εδραίωση των πόρων της επιχείρησης αποτελούν την βάση για τη δημιουργία αξίας και σπανιότητας που δύσκολα μπορούν να αντιγραφθούν⁵⁷.

Γράφημα 15: Σχηματική απεικόνιση θεωρίας των πόρων



Πηγή: Bryan W. Husted and David Bruce Allen (2011)

Το ότι μία επιχείρηση κατέχει έναν πόρο ή μία ικανότητα δε σημαίνει αυτόματα πως αποκτά και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Απαιτείται ο αποτελεσματικός συνδυασμός των υπάρχοντων πόρων και η θέσπιση συγκεκριμένης στρατηγικής, ώστε η επιχείρηση να εκμεταλλευτεί στοιχεία της βιομηχανίας που δραστηριοποιείται και να αποκομίσει οικονομικά οφέλη. Έτσι λοιπόν στην περίπτωση της άσκησης ΕΚΕ από τα λιμάνια, το ανταγωνιστικό

⁵⁶ Bryan W. Husted and David Bruce Allen (2011), 'Corporate Social Strategy' σελ. 166-172

⁵⁷ Jay b. Barney (1991), 'Firm resources and sustained competitive advantage' σελ 17

πλεονέκτημα μπορεί να επέλθει όταν η κοινωνική στρατηγική και οι εταιρικοί πόροι δημιουργούνται με βάση τις διάφορες πτυχές των εκάστοτε τομέων δραστηριοποίησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το Port of Long Beach. Ασκεί ένα τόσο εξελιγμένο πρόγραμμα ΕΚΕ σε Triple Bottom Line basis, ώστε οι ληφθείσες πρωτοβουλίες, η αποτελεσματικότητα αυτών και η φήμη που έχει χτίσει είναι δύσκολο να αντιγραφτούν από άλλα ανταγωνιστικά λιμάνια της Δυτικής Αμερικής. Συγκεκριμένα αναπροσδιορίζεται ως “The Green Port” λόγω των υψηλών περιβαλλοντικών αποδόσεων και στάνταρ που επιτυγχάνει και θέτει.

Στην περίπτωση των ελληνικών επιβατικών λιμένων και τερματικών, δύο σημαντικοί και δύσκολοι αντιγράφημοι πόροι είναι οι εγχώριοι τουριστικοί πόλοι έλξης και το επίπεδο υποδοχής και φιλοξενίας των πελατών. Εν αρχή, όπως στην περίπτωση του Port of Long Beach, πρέπει να επιλέγεται ένα περιεκτικό όνομα ή σλόγκαν που να προβάλλει ταυτόχρονα το λιμάνι - τερματικό, τα δυνατά του χαρακτηριστικά και τη σχέση του με το τουριστικό προϊόν. Παράλληλα, η επιλογή αυτή πρέπει να αφορά όσο το δυνατόν ευρύτερο φάσμα stakeholders. Βέβαια, προϋποθέτεται πως η επιβατική λιμενική επιχείρηση έχει λάβει ή συμμετάσχει σε κοινωνικές πρωτοβουλίες, ώστε να αποδεικνύεται και να αιτιολογείται ο τίτλος της.

Εν συνεχεία πρέπει να προβάλλονται τα θετικά αποτελέσματα των εφαρμοσμένων πρακτικών ΕΚΕ και να λαμβάνει χώρα η συνεχής ενημέρωση των stakeholders γύρω από αυτά. Η λιμενική κοινωνική δράση και απόδοση προτείνεται να παρουσιάζεται ως συνδυασμός στρατηγικής άσκησης της ΕΚΕ και αλτρουισμού, δεδομένου ότι πρωτεύοντες πελάτες ενός λιμένος θεωρούνται πέραν των ναυτιλιακών εταιριών, οι εξυπηρετηθέντες επιβάτες. Επιπλέον, οι non-market stakeholders αρέσκονται σε πρωτοβουλίες που είναι αποκλειστικά ή εν μέρει αποτέλεσμα αλτρουιστικής λογικής.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι φυσικές και ιστορικές ομορφιές μιας χώρας αποτελούν από μόνες τους έναν ιδιαίτερο και ξεχωριστό πόρο, τον οποίο η επιβατική λιμενική επιχείρηση οφείλει να αναδεικνύει και να επενδύει πάνω του, ανάλογα με τις δυνατότητές της.

Έτσι μπορούν να αναπτυχθούν σημαντικοί πόροι που δύσκολα μπορούν να αντιγραφτούν όπως το καλό όνομα, η καλή φήμη και μία σχέση μεταξύ λιμένα, κοινότητας και πελάτη βασισμένη σε στοιχεία πέραν του καθαρά λιμενικού.

Ως προς τον παράγοντα «ικανότητες», η επιβατική λιμενική επιχείρηση οφείλει να αποκτήσει και να εξασκήσει την ικανότητα της να καινοτομεί και να αναπροσδιορίζει την κοινωνική της πολιτική και δράση, ανάλογα με τις ανάγκες των καιρών (**διασπαστική**

καινοτομία). Παράλληλα, πρέπει να αποκτήσει την ικανότητα να μετατρέπει τα κοινωνικά προβλήματα σε ευκαιρίες για καινοτομία (**καταλυτική καινοτομία**). Στην περίπτωση των ελληνικών επιβατικών λιμένων μία τέτοια μορφή καινοτομίας θα μπορούσε να είναι κάποιο πρόγραμμα απασχόλησης και εκπαίδευσης ανέργων όχι μόνο όσον αφορά την καθαρά λιμενική, αλλά και την ευρύτερη κοινωνική εργασία στα πλαίσια ενός υφιστάμενου προγράμματος ΕΚΕ.

ΒΗΜΑ 5ο: Εντοπισμός και μελέτη εκείνων των πρωτοβουλιών ΕΚΕ που μπορούν να ενδυναμώσουν την λειτουργία της επιβατικής λιμενικής επιχείρησης και παράλληλη αναγνώριση των όποιων υπάρχουσών κοινωνικών ευκαιριών.

Οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ, όπως έχει ήδη αναφερθεί, πρέπει να στοχεύουν στην αύξηση της ζήτησης του τουριστικού προϊόντος, την αύξηση της παραγωγικότητας του εργατικού δυναμικού, την εξοικονόμηση των υπαρχόντων πόρων, την πρόσβαση σε νέους πόρους, τη δημιουργία αξίας και την όσο δυνατόν μεγαλύτερη ικανοποίηση των stakeholders. Οφείλουν επιπλέον να έχουν ως κατεύθυνση την οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική ανάπτυξη και βελτίωση καθώς και την επίτευξη βιωσιμότητας. Να σημειωθεί βέβαια ότι υπάρχουν πρακτικές ΕΚΕ που θα έπρεπε τη σήμερα ημέρα να θεωρούνται **εξυπακουόμενες** όπως πρωτοβουλίες σχετικά με την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων, ανάπτυξη και διασφάλιση ενός ιδανικού περιβάλλοντος εργασίας, διάλογος με την κοινότητα, ανακύκλωση και καθαριότητα, σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα και όσα ορίζονται νομοθετικά αλλά αφήνεται το σκέλος της οργάνωσης των ενεργειών στα χέρια των λιμενικών επιχειρήσεων (παραλαβή αποβλήτων, σχέδιο έκτακτης ανάγκης αντιμετώπισης θαλάσσιας ρύπανσης)

Αφού λοιπόν έχει γίνει μελέτη των ανταγωνιστών, των πόρων, των stakeholders και του ευρύτερου περιβάλλοντος δραστηριοποίησης, έρχεται η ώρα για την επιλογή των κατάλληλων δραστηριοτήτων που θα δομήσουν το πρόγραμμα ΕΚΕ του λιμένος-τερματικού. Εδώ μπορεί να λάβει χώρα ένας πρώτος βασικός διαχωρισμός:

- Επιβατικά λιμάνια που έχουν ένα know-how στην άσκηση ΕΚΕ
- Επιβατικά λιμάνια που δεν έχουν know-how στην άσκηση ΕΚΕ

Οι επιβατικές λιμενικές επιχειρήσεις της πρώτης κατηγορίας οφείλουν να αξιολογούν και να αναθεωρούν ανά τακτά χρονικά διαστήματα τα προγράμματα και πρακτικές ΕΚΕ που ασκούν, ενώ παράλληλα ανάλογα με την εμπειρία και τους πόρους που διαθέτουν μπορούν να λαμβάνουν καινοτόμες πρωτοβουλίες.

Οι επιβατικές λιμενικές επιχειρήσεις της δεύτερης κατηγορίας, αρχικά μπορούν να υιοθετήσουν ευρέως εφαρμοσμένα QSE management systems ή να ακολουθήσουν την στρατηγική της μίμησης, εάν πάντα το επιτρέπουν οι συνθήκες της αγοράς και του ανταγωνισμού. Υπάρχει πάντα βέβαια και η στρατηγική της συνεργασίας μεταξύ λιμένων, όταν πρόκειται για δαπανηρές και μεγαλύτερου εύρους πρωτοβουλίες ΕΚΕ, οι οποίες συνήθως αφορούν την προστασία του περιβάλλοντος.

Ένας δεύτερος διαχωρισμός των επιβατικών λιμένων σχετικά με την ανάληψη πρωτοβουλιών ΕΚΕ, μπορεί να γίνει με βάση το πλήθος των εξυπηρετούμενων πλοίων και επιβατών, άρα και των εσόδων, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη το μέγεθος της εκάστοτε κοινότητας. Δηλαδή, για παράδειγμα λιμένες που έχουν μεγάλη ακτοπλοϊκή κίνηση καθώς και κίνηση τουριστικών πλοίων, θα μπορούσαν να λάβουν πρωτοβουλίες marketing σκοπού, εταιρικού κοινωνικού marketing και επιχειρηματικές πρακτικές ΕΚΕ υψηλού budget λόγω των εσόδων καθώς και της χρηματοδοτικής στήριξης που έχουν τη δυνατότητα να λάβουν από την κυβέρνηση, την κοινότητα ή κάποιες ΜΚΟ. Από την άλλη πλευρά, μικρότερα επιβατικά λιμάνια, εξαιτίας οικονομικών περιορισμών, θα ήταν καλύτερο να πράττουν προωθητικές ενέργειες σκοπού, εθελοντικές προσφορές στην κοινότητα ή χαμηλού κόστους επιχειρηματικές πρακτικές ΕΚΕ. Βέβαια και σε αυτήν την περίπτωση, επιβατικοί λιμένες που καλύπτουν τη ζήτηση μιας συγκεκριμένης-κοινής γραμμής ή γεωγραφικού εύρους μπορούν να συνεργαστούν και να λάβουν υψηλού κόστους πρωτοβουλίες ΕΚΕ, και με τη συνεισφορά τους να είναι ανάλογη των εσόδων μείον την όποια κρατική ή άλλη χρηματοδότηση.

Ένας τρίτος και τελευταίος διαχωρισμός, μπορεί να γίνει με κριτήριο το εάν η λιμενική επιχείρηση εξυπηρετεί την ακτοπλοΐα, την κρουαζιέρα ή και τους δύο τομείς ταυτόχρονα, καθώς ο τομέας και το εύρος δραστηριοποίησης μπορούν να επηρεάσουν το ασκούμενο ή επιλεγθέν πρόγραμμα ΕΚΕ. Για παράδειγμα, το Κατάκολο δραστηριοποιείται αποκλειστικά στην κρουαζιέρα και γι' αυτό το λόγο οι επενδύσεις ΕΚΕ πρέπει να έχουν ως απώτερο στόχο την αύξηση της διεθνούς τουριστικής ζήτησης, την πλήρωση των χαρακτηριστικών εκείνων που ελκύουν τις εταιρίες κρουαζιέρας και την ανάπτυξη της τοπικής κοινότητας. Από την άλλη επιβατικά λιμάνια που δραστηριοποιούνται τόσο στην κρουαζιέρα όσο και στην ακτοπλοΐα μπορούν να προβούν σε ένα ευρύτερο και πιο ευέλικτο φάσμα κοινωνικών επενδύσεων, στα περιθώρια πάντα που επιτρέπει η ρευστότητά τους.

Στην περίπτωση του ελληνικού επιβατικού λιμενικού κλάδου, ως προς την επιλογή των κατάλληλων πρακτικών ΕΚΕ, μπορεί να γίνει μία συνδυαστική προσέγγιση των τριών άνωθεν περιπτώσεων. Για λόγους ευκολίας και για την αποφυγή πολυπλοκότητας, στο κάτωθεν

υπόδειγμα, δεν λαμβάνεται υπόψη το εξυπηρετούμενο tonnage αλλά το σύνολο των επιβατών ανά λιμένα (αποβιβασθέντων στην ακτοπλοία, διερχομένων και αποβιβασθέντων στην κρουαζιέρα)⁵⁸, καθώς αντικατοπτρίζουν τόσο τα λιμενικά έσοδα, όσο και την τουριστική ζήτηση της εκάστοτε κοινότητας. Μπορούν λοιπόν να κατασκευαστούν δύο τύποι πλαισίων που συνδέονται και συνδυάζονται μεταξύ τους, τα οποία βοηθούν στη διαδικασία επιλογής των κατάλληλων πρωτοβουλιών ΕΚΕ. Αυτά είναι το « know –how / αριθμός επιβατών» και το « τομέας δραστηριοποίησης / αριθμός επιβατών».

Γράφημα 16: Προτεινόμενο μοντέλο λήψης αποφάσεων για την επιλογή πρακτικών ΕΚΕ από τα επιβατικά λιμάνια

		Αριθμός επιβατών		
		< A	A έως B	>B
ΕΚΕ know - how	Know –how στην ΕΚΕ	Πιθανώς καινοτόμες πρωτοβουλίες ΕΚΕ, μίμηση υιοθέτηση προτύπων (κυρίως ευρέως εφαρμοσμένων), συνεργασία	Καινοτόμες πρωτοβουλίες ΕΚΕ, μίμηση, υιοθέτηση προτύπων, συνεργασία	Καινοτόμες πρωτοβουλίες ΕΚΕ υψηλού κόστους, μίμηση, υιοθέτηση περισσότερων προτύπων, ηγετικό ρόλο σε πιθανή συνεργασία
	Όχι know – how στην ΕΚΕ	Μίμηση, υιοθέτηση ευρέως εφαρμοσμένων προτύπων, συνεργασία	Μίμηση, υιοθέτηση ευρέως εφαρμοσμένων προτύπων, συνεργασία	Πιθανές καινοτόμες πρωτοβουλίες ΕΚΕ, μίμηση, υιοθέτηση περισσότερων προτύπων, συνεργασία

		Αριθμός επιβατών		
		< A	A έως B	>B
Τομέας δραστηριοποίησης	Αποκλειστικά κρουαζιέρα	Εξυπακουόμενες πρακτικές ΕΚΕ και πιθανώς επενδύσεις για διατήρηση και ανάπτυξη διεθνούς τουριστικής ζήτησης.	Εξυπακουόμενες πρακτικές ΕΚΕ και επενδύσεις για διατήρηση και ανάπτυξη διεθνούς τουριστικής ζήτησης καθώς και ανάπτυξη της τοπικής κοινότητας	Εξυπακουόμενες πρακτικές ΕΚΕ και επενδύσεις για διατήρηση και ανάπτυξη διεθνούς τουριστικής ζήτησης και της τοπικής κοινότητας. Παράλληλα μπορούν να γίνουν επενδύσεις με στόχο την ανάπτυξη εγχώριου τουρισμού αλλά και να ληφθούν πρωτοβουλίες ΕΚΕ

⁵⁸ Υπάρχουν λιμάνια (πχ Σαλαμίνα, Αίγινα, Ύδρα) που εξυπηρετούν ως επί το πλείστον μικρά Π/Κ, λιμάνια που εξυπηρετούν τόσο μικρά Π/Κ όσο και Ε/Γ – Ο/Γ και λιμάνια που εξυπηρετούν κυρίως Ε/Γ – Ο/Γ. Το γεγονός αυτό δεν βοηθά στη διαδικασία δημιουργίας γενικών και ευέλικτων κατηγοριοποιήσεων

			που δεν αφορούν αποκλειστικά την τοπική κοινότητα, αλλά ένα ευρύτερο γεωγραφικό – εθνικό εύρος.
Αποκλειστικά ακτοπλοΐα	Εξυπακουόμενες πρακτικές ΕΚΕ και πιθανώς επενδύσεις για διατήρηση και ανάπτυξη εγχώριας τουριστικής ζήτησης.	Εξυπακουόμενες πρακτικές ΕΚΕ και επενδύσεις για διατήρηση και ανάπτυξη εγχώριας τουριστικής ζήτησης και ανάπτυξη της τοπικής κοινότητας	Εξυπακουόμενες πρακτικές ΕΚΕ και επενδύσεις για διατήρηση και ανάπτυξη εγχώριας τουριστικής ζήτησης και της τοπικής κοινότητας. Παράλληλα μπορούν να γίνουν επενδύσεις με στόχο την ανάπτυξη διεθνούς τουρισμού αλλά και να ληφθούν πρωτοβουλίες ΕΚΕ που δεν αφορούν αποκλειστικά την τοπική κοινότητα, αλλά ένα ευρύτερο γεωγραφικό – εθνικό εύρος.
Ακτοπλοΐα και κρουαζιέρα	Εξυπακουόμενες πρακτικές ΕΚΕ και πιθανώς επενδύσεις για διατήρηση και ανάπτυξη εγχώριας και διεθνούς τουριστικής ζήτησης.	Εξυπακουόμενες επενδύσεις ΕΚΕ και επενδύσεις για διατήρηση και ανάπτυξη εγχώριας και διεθνούς τουριστικής ζήτησης και ανάπτυξη της τοπικής κοινότητας	Εξυπακουόμενες πρακτικές ΕΚΕ και επενδύσεις για διατήρηση και ανάπτυξη διεθνούς τουριστικής ζήτησης και της τοπικής κοινότητας. Παράλληλα μπορούν να ληφθούν πρωτοβουλίες ΕΚΕ που δεν αφορούν αποκλειστικά την τοπική κοινότητα, αλλά ένα ευρύτερο γεωγραφικό – εθνικό εύρος.

Τα βήματα 2 έως 5 μπορούν να αξιοποιηθούν και να ομαδοποιηθούν ως μία SWOT ανάλυση, δεδομένου ότι αφορούν στοιχεία του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος λειτουργίας της επιβατικής λιμενικής επιχείρησης, πρωτεύουσας σημασίας για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων γύρω από τις επενδύσεις ΕΚΕ.

ΒΗΜΑ 6ο : Αξιολόγηση και βιωσιμότητα του προγράμματος ή της επένδυσης ΕΚΕ.

Πρακτικά, η αξιολόγηση των πρωτοβουλιών ΕΚΕ λαμβάνει χώρα από το στάδιο του σχεδιασμού έως και την πιθανή λήξη αυτών⁵⁹. Υποδεικνύει το αν ένα κοινωνικό project ή

⁵⁹ Η λογική αρχή – τέλος δεν αφορά όλες τις πρωτοβουλίες ΕΚΕ. Για παράδειγμα, ο σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα στο χώρο εργασίας, ενώ μπορεί να αποτιμηθεί ως προς τα αποτελέσματα που επιφέρει, δεν είναι κάτι που θεωρείται πως έχει λήξη.

επένδυση πρέπει ναπραχθεί, να συνεχιστεί, να τροποποιηθεί ή να παύσει. Ποικίλα είναι τα προς αξιοποίηση εργαλεία όπως η Μέθοδος Εξαρτημένης Εκτίμησης (Contingent Valuation Method - CVM), η ηδονική τιμολόγηση, η πολυπαραγοντική ανάλυση (Conjoint Analysis), η μέθοδος των πραγματικών δικαιωμάτων, η ανάλυση κόστους – οφέλους, η αξιολόγηση κοινωνικών επιπτώσεων (Social Impact Assessment – SIA), η αξιολόγηση περιβαλλοντικών επιπτώσεων (Environmental Impact Assessment), η απόδοση επένδυσης και η κοινωνική απόδοση επένδυσης (Social Return of investment – SROI) καθώς και μέθοδοι αξιολόγησης βάσει ορισμένων προτύπων. Αυτό που έχει σημασία είναι μία επένδυση ή ένα πρόγραμμα ΕΚΕ να αξιολογείται σε TBL βάση και παράλληλα να επανεξετάζεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα ως προς την αποτελεσματικότητα και βιωσιμότητά του. Κάτι τέτοιο προϋποθέτει τη συνεχή και συνδυαστική χρήση των εκάστοτε μεθόδων αξιολόγησης.

Στην περίπτωση των ελληνικών επιβατικών λιμένων, ένα πρακτικό εργαλείο αξιολόγησης, το οποίο μπορεί να συμπεριλάβει τις όποιες πρωτοβουλίες ΕΚΕ, είναι το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)⁶⁰. Το ΚΠΑ είναι ένα εύπλαστο και ολιστικό μοντέλο, που αφορά τόσο τον σχεδιασμό όσο και την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών μιας επιχείρησης. Δύναται να ενσωματώσει το σύνολο των εργαλείων αξιολόγησης, προτύπων και πρακτικών ΕΚΕ που έχει ή σκοπεύει να υιοθετήσει ένα επιβατικό λιμάνι. Παρόλο που εξ' ορισμού αφορά δημόσιες επιχειρήσεις, είναι αρκετά ευέλικτο ώστε να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις και τις λειτουργίες ιδιοκτησιακών καθεστώτων ΣΔΙΤ, που εμφανίζονται σε πλήθος ελληνικών λιμένων και τερματικών. Επιπλέον το ΚΠΑ μετρά την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων σε TBL βάση, διευκολύνοντας έτσι τον σχεδιασμό, τον έλεγχο και την επανεξέταση των υφισταμένων ή μελλοντικών επενδύσεων ΕΚΕ.

Δομείται από εννέα βασικά κριτήρια. Τα πέντε πρώτα αφορούν τις προϋποθέσεις που πρέπει να πληροί μία επιχείρηση ώστε να επιτυγχάνει τους στόχους της. Αυτά είναι:

- Ηγεσία,
- Στρατηγική και προγραμματισμός,
- Ανθρώπινο δυναμικό,
- Συνεργασίες και πόροι
- Διαδικασίες

⁶⁰ Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας (2007), 'Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης'

Τα επόμενα τέσσερα κριτήρια αφορούν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα μιας επιχείρησης ως προς:

- Το ανθρώπινο δυναμικό
- Τους πελάτες και τους πολίτες
- Την κοινωνία (όπου εδώ περιλαμβάνεται και ο περιβαλλοντικός παράγοντας)
- Τα κύρια αποτελέσματα επίδοσης

Συμπερασματικά, η αξιολόγηση των επενδύσεων ΕΚΕ απεικονίζεται στον κάτωθεν σχήμα

Γράφημα 17: Σχηματική απεικόνιση του ΚΠΑ



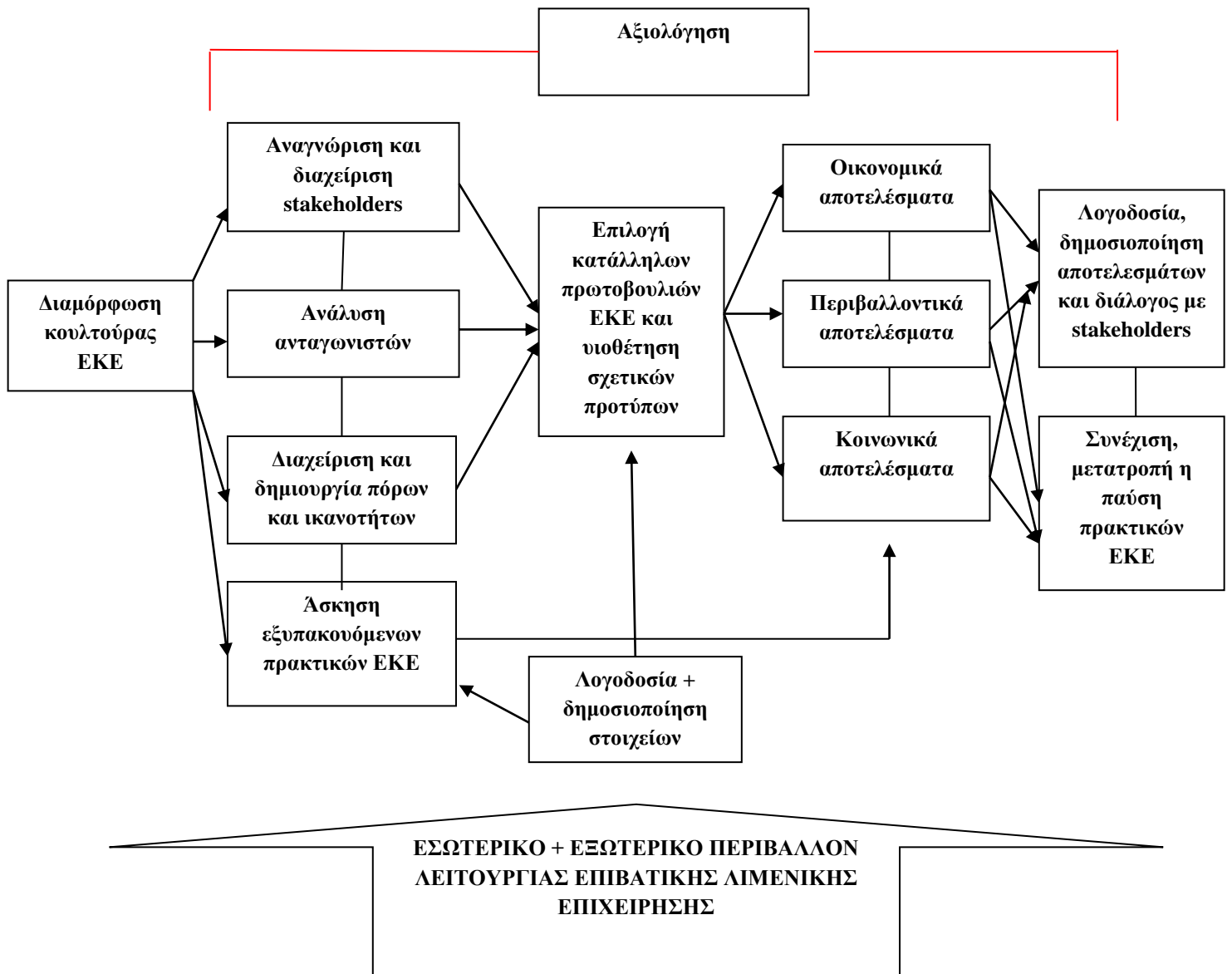
Πηγή: <http://www.aftodioikisi.gr/dimoi/efarmogi-koinou-plaisiou-axiologisis-sto-dimo-pilaias-xortiati>

ΒΗΜΑ 7^ο: Λογοδοσία

Η λογοδοσία των επιβατικών λιμενικών επιχειρήσεων ως προς τις λειτουργίες που πράττουν (είτε αφορούν την ΕΚΕ είτε αποκλειστικά το λιμενικό προϊόν), πρέπει να αφορά το σύνολο των stakeholders σε επίπεδο σχεδιασμού, διαδικασιών και δημοσιοποίησης αποτελεσμάτων. Ο διάλογος και η συνεργασία με την κοινωνία και τους stakeholders οφείλει να είναι συνεχής.

Σχηματικά λοιπόν το προτεινόμενο μοντέλο στρατηγικής άσκησης ΕΚΕ στα ελληνικά επιβατικά λιμάνια και τερματικά, μπορεί να απεικονιστεί σχηματικά ως εξής:

Γράφημα 18: Προτεινόμενο μοντέλο στρατηγικής άσκησης ΕΚΕ στα ελληνικά επιβατικά λιμάνια και τερματικά με βάση το μοντέλο των Bryan W. Husted and David Bruce Allen (2011)



4.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα άσκησης ΕΚΕ στα ελληνικά επιβατικά λιμάνια

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ:

- Βελτιωμένη οικονομική απόδοση
- Χαμηλότερα λειτουργικά κόστη
- Διαφοροποίηση από ανταγωνιστικά λιμάνια / τερματικά και δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Αυξημένη κίνηση πλοίων
- Αύξηση παραγωγικότητας και βελτίωση ποιότητας
- Πρόσβαση σε νέες πηγές κεφαλαίου
- Μειωμένη νομική επίβλεψη / ρυθμιστικός έλεγχος
- Βιωσιμότητα
- Ασφαλείς λιμενικές διαδικασίες / εργασίες
- Αποτελεσματικότερη πρόσβαση στην αγορά εργασίας
- Βελτιωμένη εικόνα / προφίλ
- Καλύτερη διαπραγματευτική δύναμη με την κοινότητα, το κράτος και λοιπούς φορείς.
- Περιβαλλοντικά οφέλη με την ευρύτερη έννοια
- Κοινωνικά οφέλη με την ευρύτερη έννοια

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- Υπερβολική αύξηση προσδοκιών ΜΚΟ , Κοινότητας, κοινωνίας, εργατικού δυναμικού και λοιπών stakeholders
- Δυσκολίες παρακολούθησης της συνολικής κοινωνικής επένδυσης και τις απόδοσης της
- Πιθανότητα αντιγραφής, η οποία ακυρώνει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Για κάποιους σκοπούς ή πρωτοβουλίες , θα πρέπει να έχει εξασφαλιστεί το κατάλληλο εξειδικευμένο προσωπικό
- Χρόνος προσαρμογής της λιμενικής επιχείρησης
- Χρόνος αναγνώρισης της κοινωνικής πρωτοβουλίας
- Πιθανές δυσκολίες παρακολούθησης - ελέγχου
- Το πιθανώς υψηλό κόστος μίας επένδυσης ΕΚΕ και η μετακύλησή του στους χρήστες ή stakeholders
- «Συγκρουόμενες» κοινωνικές πρακτικές με υφιστάμενες λειτουργίες και συμφέροντα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. CASE STUDY: Η ΕΚΕ ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΕΠΙΒΑΤΙΚΑ ΛΙΜΑΝΙΑ ΠΟΥ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΚΡΟΥΑΖΙΕΡΑΣ

Στα πλαίσια της συγκεκριμένης Διπλωματικής Εργασίας έλαβε χώρα έρευνα, μέσω της αποστολής ερωτηματολογίων, σχετικά με την άσκηση ΕΚΕ από τα ελληνικά επιβατικά λιμάνια που δραστηριοποιούνται στον τομέα της κρουαζιέρας. Επιχειρήθηκε να απαντηθούν τα εξής ερωτήματα:

- Προβαίνουν σε πρωτοβουλίες ΕΚΕ οι συγκεκριμένες λιμενικές επιχειρήσεις; Αν ναι, το κάνουν βάσει κάποιου προγράμματος και στρατηγικής ή απλά υπό τη μορφή μεμονωμένων πρακτικών;
- Ποίες είναι αυτές οι πρωτοβουλίες ;
- Επέρχονται οφέλη από αυτήν τη διαδικασία; Ποιά είναι τα σημαντικότερα;

Στην έρευνα συμμετείχαν 15 λιμενικές επιχειρήσεις, 8 ΑΕ και 7 Δημοτικά Λιμενικά Ταμεία, που δραστηριοποιούνται στην κρουαζιέρα, οι οποίες το 2011 εξυπηρέτησαν ποσοστό μεγαλύτερο του 85% του συνόλου των διερχομένων (transit), επιβιβασθέντων και αποβιβασθέντων επιβατών. Για την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν αξιοποιήθηκε λογισμικό Windows Excel 2010.

Λόγω του μικρού αριθμού ερωτηθέντων χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις τόσο κλειστού όσο και ανοιχτού τύπου, ενώ παράλληλα πραγματοποιήθηκαν τηλεφωνικές συνομιλίες με τους ιθύνοντες ώστε να ληφθούν διευκρινίσεις και κάποιες επιπλέον πληροφορίες. Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω ξανά τους υπεύθυνους κυρίους και κυρίες από τα συμμετέχοντα λιμάνια για την υπομονή, τη συνεργασία και τον χρόνο που διέθεσαν.

Εν συνεχεία παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη συλλογή των ερωτηματολογίων.

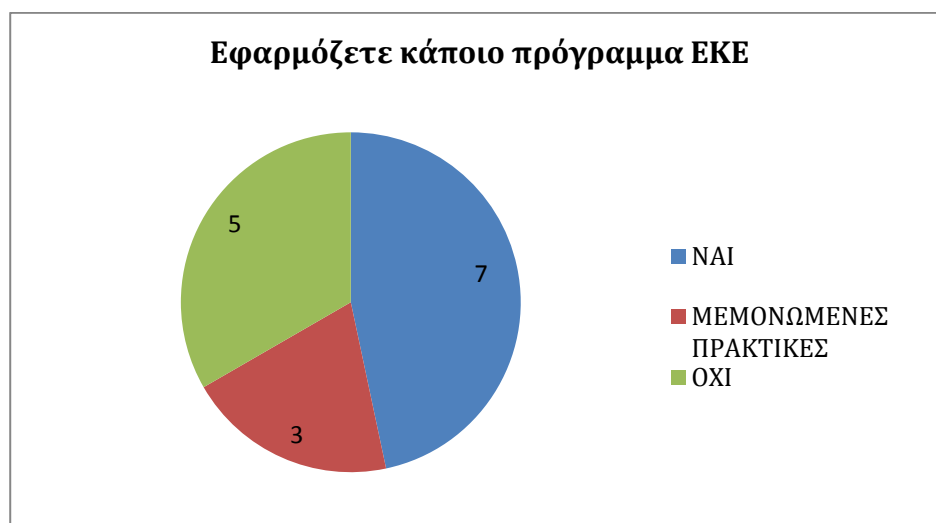
Στο ερώτημα «Είστε γνώστης της έννοιας Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη» δεκατρία λιμάνια απάντησαν καταφατικά και δύο αρνητικά.

Γράφημα 19: Γνώση ερωτηθέντων γύρω από την έννοια «ΕΚΕ»



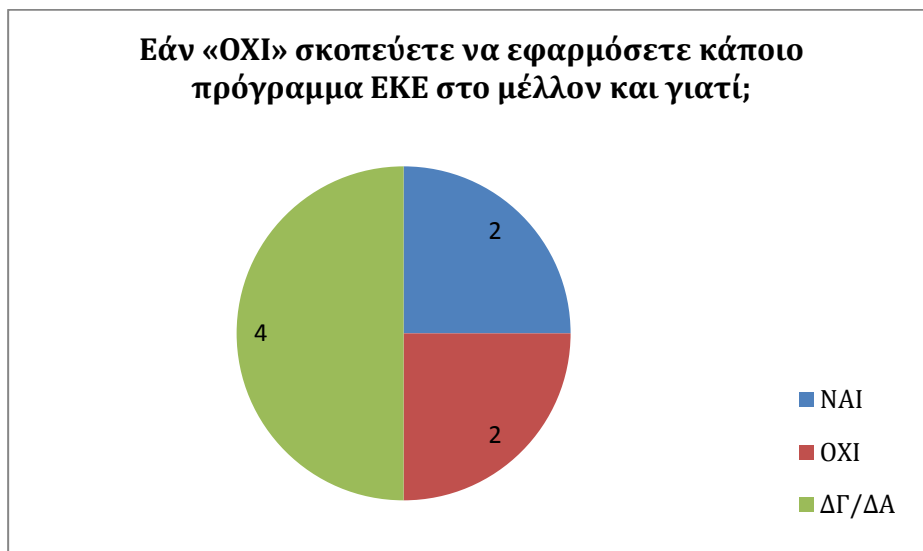
Στο ερώτημα «Εφαρμόζετε κάποιο πρόγραμμα ΕΚΕ», όπου οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν στο εάν δραστηριοποιούνται ή όχι στην ΕΚΕ βάσει κάποιου στρατηγικού σχεδιασμού και προγραμματισμού ή μέσω μεμονωμένων πρακτικών, οι απαντήσεις ήσαν οι εξής:

Γράφημα 20: Πόσα λιμάνια εφαρμόζουν προγράμματα ΕΚΕ



Στο υποερώτημα του προηγούμενου ερωτήματος «**Εάν όχι, σκοπεύετε να εφαρμόσετε κάποιο πρόγραμμα ΕΚΕ στο μέλλον και γιατί**», το οποίο αφορά τις λιμενικές επιχειρήσεις που δεν δραστηριοποιούνται κοινωνικά ή προβαίνουν σε μεμονωμένες πρακτικές ΕΚΕ, δύο λιμάνια απαντήσανε καταφατικά, δύο αρνητικά και τέσσερα πως δεν γνωρίζουν ακόμα.

Γράφημα 21: Πόσα λιμάνια σκοπεύουν να εφαρμόσουν προγράμματα ΕΚΕ στο μέλλον



Ολοκληρώνοντας αυτό το πρώτο εισαγωγικό στάδιο ερωτήσεων, συμπεραίνεται ότι τέσσερα από τα δεκαπέντε ερωτηθέντα λιμάνια, δεν εμπλέκονται, και παράλληλα δεν εξέφρασαν την πρόθεση ή δεν έχουν αποφασίσει εάν θα εμπλακούν σε πρωτοβουλίες ΕΚΕ. Τα τρία εξ' αυτών αποτελούν Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) και το ένα Ανώνυμο Εταιρία (ΑΕ). Η υποστελέχωση είναι βασικό αίτιο, που καθιστά την παρακολούθηση και την ενεργοποίηση προγραμμάτων ΕΚΕ εξαιρετικά δύσκολη έως αδύνατη κυρίως στα Λιμενικά Ταμεία. Εδώ αξίζει να σημειωθεί πως ακόμα και λιμενικές επιχειρήσεις που εφαρμόζουν προγράμματα ή πρακτικές ΕΚΕ, αντιμετωπίζουν ποικίλες δυσχέρειες άσκησης τους πέραν της υποστελέχωσης. Οι σημαντικότερες αυτών είναι:

- Το πεπαλαιωμένο θεσμικό πλαίσιο (το οποίο αφορά τόσο ΝΠΔΔ όσο και ΑΕ).
- Ενδολιμενικά αλλά και ευρύτερα οργανωσιακά και διοικητικά προβλήματα, καθώς σε ποικίλες περιπτώσεις υπάρχει έλλειψη ενός κεντρικού συντονιστικού οργάνου και πλειάδα εμπλεκόμενων φορέων.
- Μη επάρκεια ρευστότητας, που αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα ως προς την λήψη πρωτοβουλιών ΕΚΕ.

- Έλλειψη κατάλληλων εγκαταστάσεων και τεχνολογίας για να υποστηριχτεί η όποια σχεδιαζόμενη πρωτοβουλία, όπως για παράδειγμα η τροφοδοσία των κρουαζιερόπλοιων με ηλεκτρική ενέργεια

Πίνακας 7: Συγκεντρωτικά στοιχεία πρώτης ομάδας ερωτήσεων

	Λιμένες που εφαρμόζουν πρόγραμμα ΕΚΕ	Λιμένες που προβαίνουν σε μεμονωμένες πρακτικές ΕΚΕ	Λιμένες που σκοπεύουν να εμπλακούν με την ΕΚΕ και δεν έχουν ακόμα τριβή	Λιμένες που δεν εμπλέκονται και δεν σκοπεύουν ή δεν γνωρίζουν ή αν θα εμπλακούν με την ΕΚΕ
Αριθμός λιμένων	7	3 (2 δεν γνωρίζουν αν θα εφαρμόσουν πρόγραμμα ΕΚΕ και στον 1 υπάρχει βούληση να εφαρμοστεί πρόγραμμα ΕΚΕ	1	4

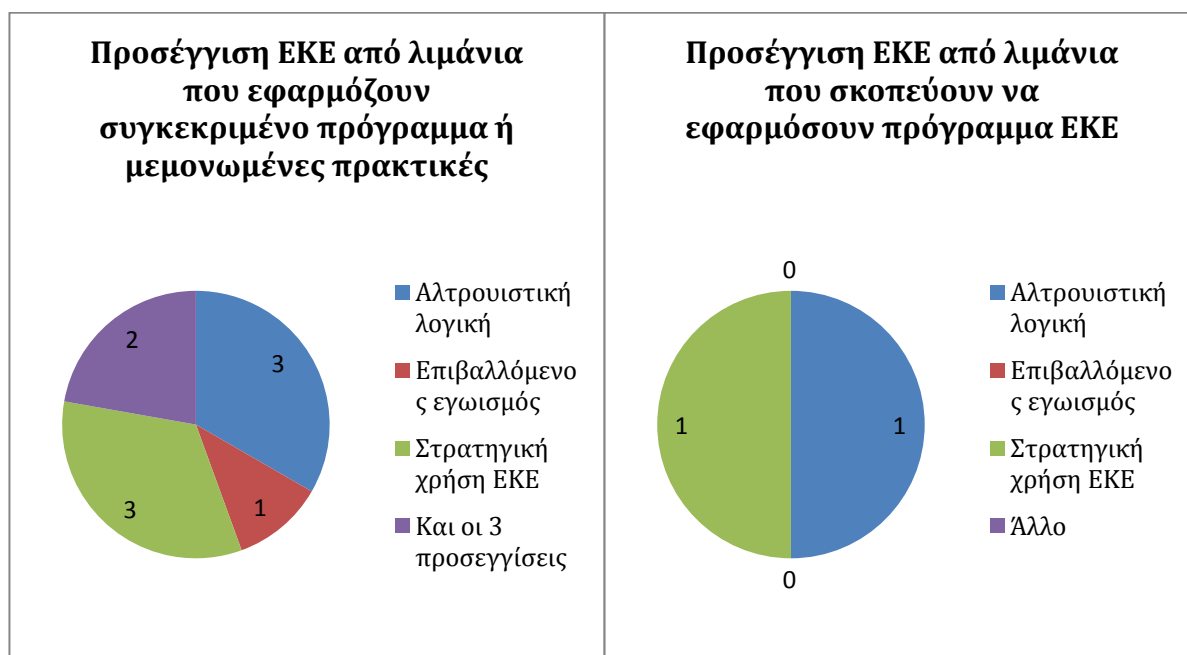
Στο ερώτημα «**Από πότε εφαρμόζετε ή σκοπεύετε να εφαρμόσετε πρακτικές ΕΚΕ**», δύο λιμένες ανέφεραν πως δραστηριοποιούνται σχετικώς από το 2010 και άλλοι δύο από τις δεκαετίες του 80 και του 90. Η μη παροχή ακριβών ημερομηνιών οφείλεται στη δυσκολία εύρεσης των συγκεκριμένων στοιχείων. Από κει και πέρα, λιμάνια που σκοπεύουν ή ενδιαφέρονται να αναπτύξουν προγράμματα ή πρακτικές ΕΚΕ, δεν έχουν ακόμα κάποια καθορισμένη ημερομηνία έναρξης αυτών.

Το ερώτημα «**Για ποιον από τους παρακάτω λόγους εφαρμόζετε το συγκεκριμένο πρόγραμμα ΕΚΕ ή θα εφαρμόζατε κάποιο άλλο στο μέλλον**», διερευνά ποια από τις βασικές προσεγγίσεις της ΕΚΕ⁶¹ χαρακτηρίζουν την κοινωνική δράση της λιμενικής επιχείρησης. Τα αποτελέσματα ήταν τα ακόλουθα⁶²:

⁶¹ Δηλαδή η αλτρουιστική λογική, ο επιβαλλόμενος εγωισμός, η στρατηγική χρήση της ΕΚΕ ή και η πολιτική λογική

⁶² Κάποιοι λιμένες επέλεξαν περισσότερες της μίας προσεγγίσεις

Γράφημα 22: Βασικές προσεγγίσεις γύρω από την ΕΚΕ



Έχει ενδιαφέρον το γεγονός πως ο επιβαλλόμενος εγωισμός χαρακτηρίζει την μειοψηφία των ερωτηθέντων λιμένων, καθώς μόνο μία λιμενική επιχείρηση δραστηριοποιείται κοινωνικά βάσει αυτής της προσεγγίσεως. Παράλληλα έχουμε άλλες δύο περιπτώσεις λιμανιών, όπου αναλόγως την πρακτική και τις συνθήκες, ενεργούν με μία εκ των τριών βασικών προσεγγίσεων.

Η επόμενη ομάδα ερωτημάτων ερευνά το κατά πόσον οι ερωτηθέντες λιμένες ακολουθούν ή σκοπεύουν να ακολουθήσουν ένα στρατηγικό μοντέλο ΕΚΕ, βάσει του μοντέλου που έχει αναπτυχθεί στη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία. Συμμετέχουν έντεκα λιμένες.

Το πρώτο εξ' αυτών εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο το **ανταγωνιστικό περιβάλλον επηρεάζει τη λήψη πρωτοβουλιών ΕΚΕ**, στον τομέα της κρουαζιέρας. Εξήχθησαν τα κάτωθεν στοιχεία:

Γράφημα 23: ΕΚΕ και περιβάλλον ανταγωνισμού



Πίνακας 8: Συγκεντρωτικά στοιχεία σχετικά με τον τρόπο άσκησης πρακτικών ΕΚΕ λαμβάνοντας υπόψη το περιβάλλον ανταγωνισμού

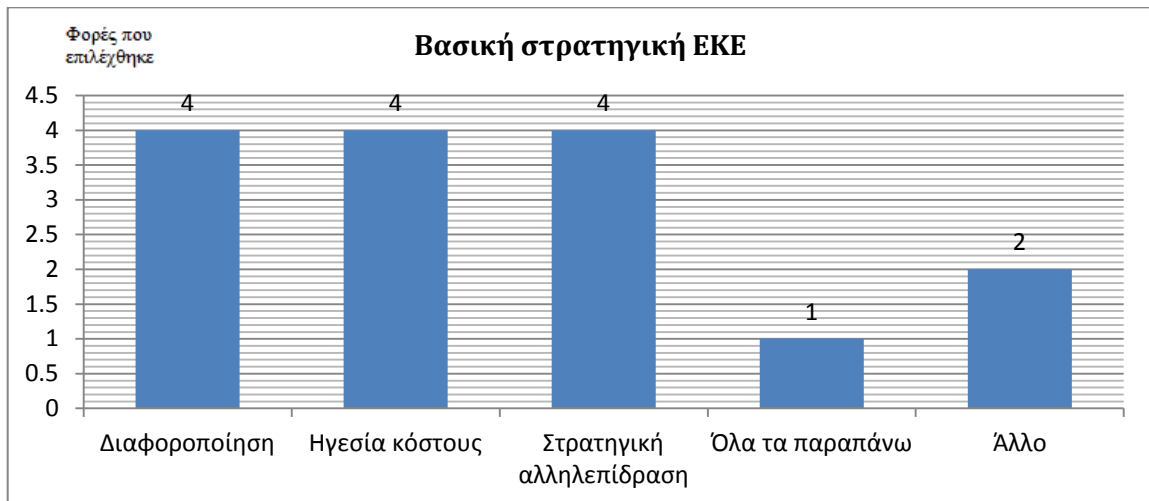
	Λιμένες που εφαρμόζουν πρόγραμμα ΕΚΕ (know-how)	Λιμένες που προβαίνουν σε μεμονωμένες πρακτικές ΕΚΕ (know-how)	Λιμένες που σκοπεύουν να εμπλακούν με την ΕΚΕ και δεν έχουν ακόμα τριβή (non know-how)
Καινοτομία			
Μίμηση	2		
Καινοτομία και μίμηση	5	1	1
ΔΓ/ΔΑ		2	

Φαίνεται πως λιμάνια που δεν δραστηριοποιούνται κοινωνικά βάσει κάποιου προγράμματος αλλά μέσω μεμονωμένων πρακτικών, δεν γνωρίζουν ακριβώς εάν πρέπει να επιδείξουν προδραστικότητα ή να μιμηθούν ήδη υπάρχουσες πρακτικές. Στην περίπτωση τους η μίμηση, κυρίως μέσω της υιοθέτησης ευρέως εφαρμοσμένων προτύπων και πρωτοβουλιών ανάδειξης του τοπικού τουριστικού προϊόντος ή ακόμα και η συνεργασία με λιμάνια και φορείς που κατέχουν εμπειρία γύρω από την ΕΚΕ, είναι η ιδανική επιλογή.

Στα λιμάνια που ασκούν προγράμματα ΕΚΕ, εμφανίζεται τόσο η τάση της μίμησης όσο και της καινοτομίας. Πέντε λιμενικές επιχειρήσεις προβαίνουν σε πρωτοβουλίες ΕΚΕ μιμούμενες και καινοτομούσες ταυτοχρόνως ανάλογα την περίπτωση, ενώ δύο βασίζονται σε ήδη υπάρχουσες πρακτικές.

Στο ερώτημα που αφορά την **βασική στρατηγική** γύρω από την οποία κινούνται τα προγράμματα και οι πρακτικές ΕΚΕ των λιμανιών (διαφοροποίηση, ηγεσία κόστους, στρατηγική αλληλεπίδραση), απαντήθηκαν τα εξής:

Γράφημα 24: Βασικές στρατηγικές ΕΚΕ λαμβάνοντας υπόψη το περιβάλλον ανταγωνισμού

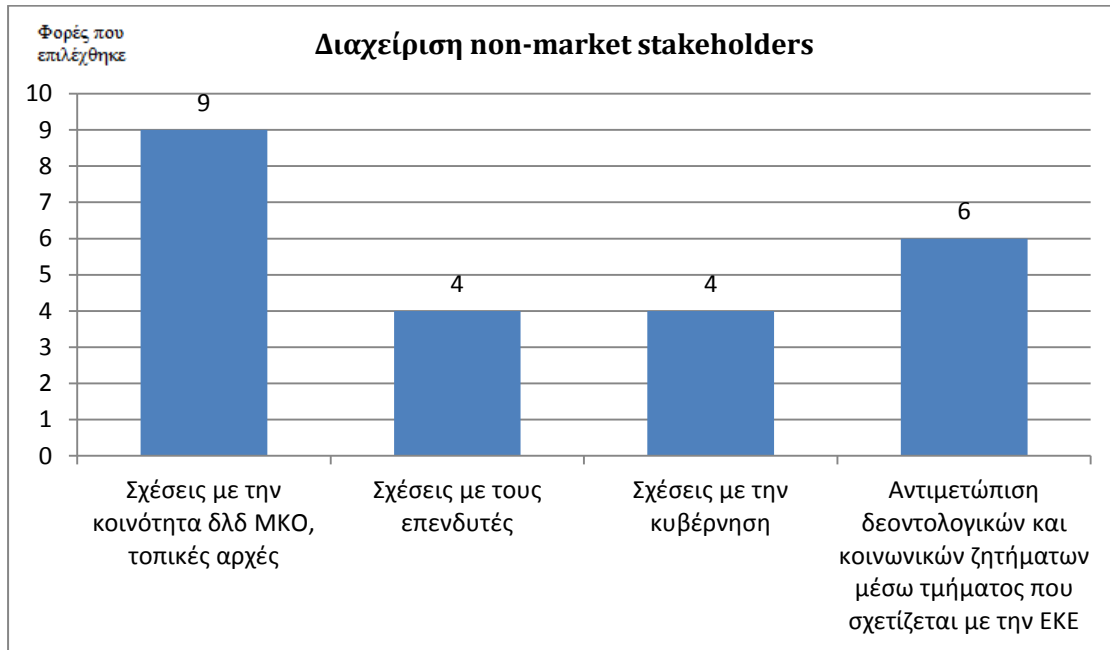


Εδώ, οι ερωτηθέντες είχαν την επιλογή να επιλέξουν περισσότερες από μία απαντήσεις καθώς είναι λογικό πως η όποια πρακτική ΕΚΕ, είτε ως κομμάτι ενός προγράμματος είτε μεμονωμένα, δύναται να έχει ως κατευθυντήριο άξονα διαφορετική βασική στρατηγική. Οι απαντήσεις «Άλλο» επεξηγήθηκαν ως:

- Η θετική αντίδραση πολιτικών και κοινοτικών φορέων, προκειμένου να ευαισθητοποιηθεί ο κόσμος και να προαχθεί το πνεύμα του πολιτισμού και της κοινωνικής προσφοράς δηλαδή ένα είδος «αλτρουιστικής» στρατηγικής αλληλεπίδρασης και
- Ανταποδοτικό όφελος στους παραλιμένιους δήμους δηλαδή πάλι ένα είδος «αλτρουιστικής» στρατηγικής αλληλεπίδρασης

Στο επόμενο ερώτημα « **Ως προς τη διαχείριση των φορέων της εκτός λιμανιού λοιπής κοινότητας, εστιάζετε κυρίως..»** οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να επιλέξουν τους σημαντικότερους κατ' αυτούς non-market stakeholders (περισσότερες των μία επιλογές) και παράλληλα να τους ταξινομήσουν από τον περισσότερο στον λιγότερο σημαντικό, ώστε να εξαχθούν και αντίστοιχοι συντελεστές βαρύτητας. Επιλέχθηκαν τα εξής:

Γράφημα 25: Διαχείριση non-market stakeholders



Πίνακας 9: Διαχείριση non-market stakeholders

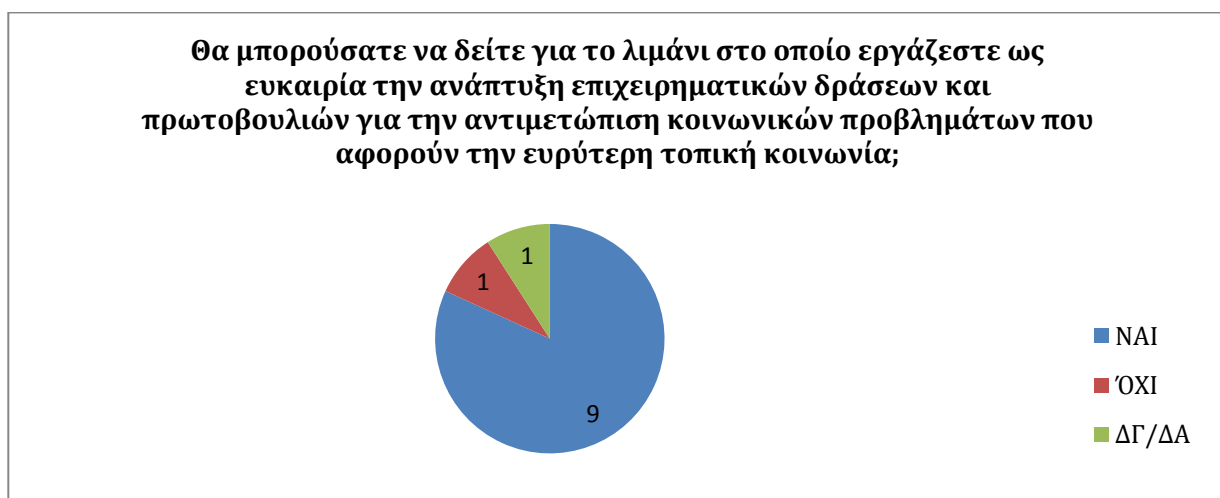
Non-market stakeholders	Συντελεστές βαρύτητας
Σχέσεις με την κοινότητα (ΜΚΟ, τοπικές αρχές)	3.09
Σχέσεις με τους επενδυτές	0.91
Σχέσεις με την κυβέρνηση	0.73
Αντιμετώπιση δεοντολογικών και κοινωνικών ζητημάτων μέσω τμήματος που σχετίζεται με την ΕΚΕ	1.63

Φαίνεται ότι οι σχέσεις με την κοινότητα, κυρίως με τις τοπικές αρχές έχουν τη μεγαλύτερη σημασία για τα επιβατικά λιμάνια που δραστηριοποιούνται στην κρουαζιέρα. Αυτό είναι και το απόλυτα λογικό και αναμενόμενο αποτέλεσμα, καθώς μόνο μέσω της εύρυθμης συνεργασίας και διαλόγου με τις τοπικές αρχές μπορεί να αναδειχθεί επαρκώς το τουριστικό προϊόν, να αναπτυχθούν οι κατάλληλες υπηρεσίες και να γίνουν τα απαιτούμενα έργα, ώστε να δημιουργηθεί μία win-win κατάσταση για το λιμένα και την κοινωνία. Από την άλλη πλευρά οι ΜΚΟ δύναται να έχουν τόσο μεγάλη επιρροή και δύναμη, ώστε να καθορίζουν τη σχέση του λιμένα με την κυβέρνηση, τους επενδυτές, τον τύπο, την κοινωνία και διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην εύρεση και άντληση πόρων υλικών, άυλων και χρηματοοικονομικών.

Οι καλές σχέσεις με τις ΜΚΟ προτείνονται, αλλά όπως αποδεικνύεται στη συνέχεια της έρευνας δεν δίνεται η δέουσα σημασία

Το ερώτημα «**Θα μπορούσατε να δείτε για το λιμάνι στο οποίο εργάζεστε ως ευκαιρία την ανάπτυξη επιχειρηματικών δράσεων και πρωτοβουλιών για την αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων που αφορούν την ευρύτερη τοπική κοινωνία;**» ερευνά το εάν οι ερωτηθείσες λιμενικές επιχειρήσεις θεωρούν ως ευκαιρία ένα υφιστάμενο κοινωνικό ή περιβαλλοντικό πρόβλημα ώστε να αναπτύξουν δράσεις ΕΚΕ και να επωφεληθούν τόσο αυτές όσο και το κοινωνικό σύνολο. Οι απαντήσεις ήταν οι εξής:

Γράφημα 26: Θεώρηση των κοινωνικών προβλημάτων ως ευκαιρίες



Όσον αφορά το ερώτημα: «**Αναπτύσσετε κοινές δράσεις με λοιπούς φορείς για την προβολή του τοπικού τουριστικού προϊόντος**» απαντήθηκαν τα κάτωθεν:

Γράφημα 27: Συνεργασία λιμένων με φορείς για προβολή του τοπικού τουριστικού προϊόντος

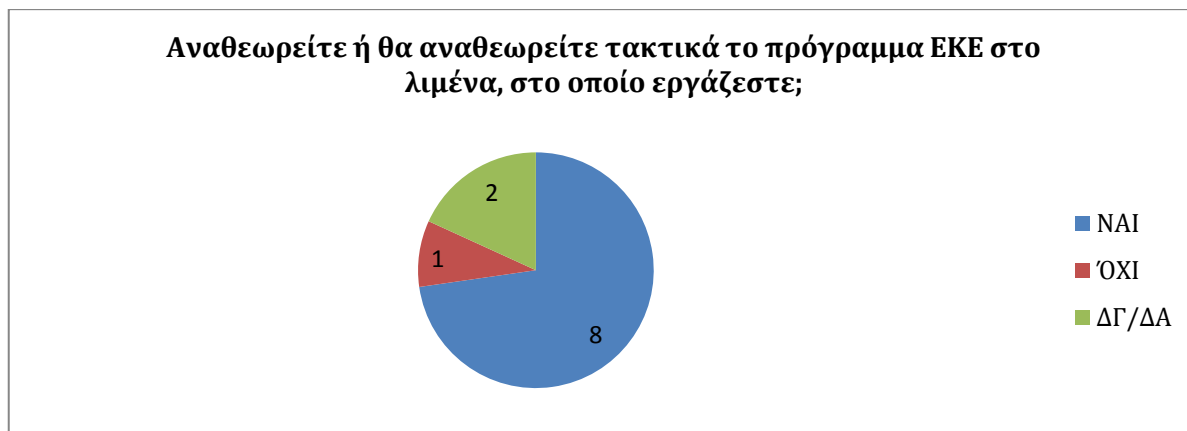


Οι βασικότερες κοινές αναπτυσσόμενες δράσεις είναι:

- Συνεργασία και διάλογος με φορείς όπως ΟΤΑ, Ε.ΛΙΜ.Ε, Οργανισμός Τουριστικής Προβολής (Θεσσαλονίκη), εμπορικό επιμελητήριο με στόχο την ανάδειξη του κατά περίπτωση τουριστικού προϊόντος και την ανάπτυξη της κρουαζιέρας.
- Διοργάνωση πολιτιστικών εκδηλώσεων, συνεδρίων και δρώμενων που αφορούν την ψυχαγωγία και την εντρύφηση στην ελληνική-τοπική κουλτούρα των τουριστών, με στόχο την ενδυνάμωση του διεθνούς τουρισμού και της κρουαζιέρας.
- Συμμετοχή μέσω περιπτέρων με διεθνή συνέδρια όπως τα Ποσειδώνια με στόχο την ανάδειξη τόσο των τοπικών πόλων έλξης, όσο και των λιμενικών υπηρεσιών.
- Εξειδικευμένες δράσεις, υπηρεσίες και προϊόντα όπως μοίρασμα ηλεκτρονικών χαρτών, μοίρασμα τουριστικού υλικού, τουριστικό τρενάκι, οδηγοί πόλης ικανοί για επικοινωνία σε πολλές διαλέκτους, συντήρηση και αναπαλαίωση ιστορικών δημοτικών κτιρίων.⁶³

Στο ερώτημα «**Αναθεωρείτε ή θα αναθεωρείτε τακτικά το πρόγραμμα ΕΚΕ στο λιμένα, στο οποίο εργάζεστε;**», απαντήθηκαν τα εξής:

Γράφημα 28: Αναθεώρηση προγραμμάτων ΕΚΕ



⁶³ ΟΛΠ

Πίνακας 10: Αναθεώρηση προγραμμάτων ΕΚΕ

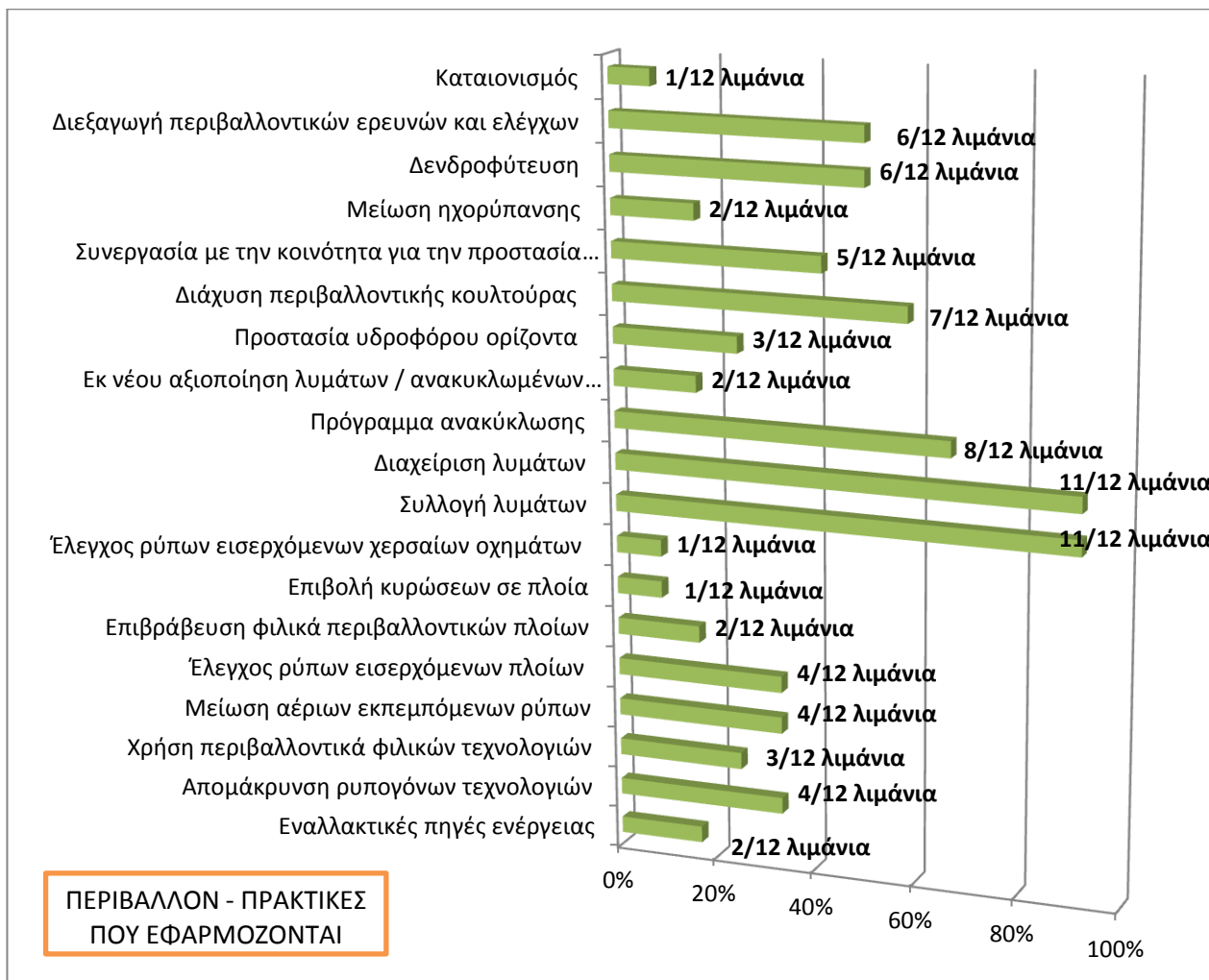
	Λιμένες που εφαρμόζουν πρόγραμμα ΕΚΕ (know-how)	Λιμένες που προβαίνουν σε μεμονωμένες πρακτικές ΕΚΕ (know-how)	Λιμένες που σκοπεύουν να εμπλακούν με την ΕΚΕ και δεν έχουν ακόμα τριβή (non know-how)
ΝΑΙ	7		1
ΟΧΙ	1		
ΔΓ/ΔΑ		2	

Σε γενικές γραμμές λοιπόν επτά από τα έντεκα λιμάνια που εμπλέκονται με την ΕΚΕ, δρύνε βάσει προγραμμάτων τα οποία ως φαίνεται 'έχουν δομηθεί γύρω από συγκεκριμένες στρατηγικές. Βέβαια ο εκάστοτε στρατηγικός σχεδιασμός και το μέγεθος των προγραμμάτων αυτών καθορίζονται από τον βαθμό στον οποίο αντιμετωπίζονται τα προβλήματα που αναφερθήκαν στην αρχή της ανάλυσης και φυσικά στο ύψος της ανά περίπτωση τουριστικής κίνησης και ζήτησης.

Οι επόμενες τέσσερις ερωτήσεις αφορούν την καταγραφή των πρακτικών ΕΚΕ που εφαρμόζουν ή σκοπεύουν να εφαρμόσουν οι ερωτηθέντες λιμένες, καθώς και τα πρότυπα που υιοθετούν ή σκοπεύουν να υιοθετήσουν. Οι ερωτήσεις είναι κατηγοριοποιημένες βάσει της TBL ανάλυσης. Να σημειωθεί, πως στα συγκεκριμένα ερωτήματα έχουν απαντήσει 12 αντί 11 λιμένων. Σε αυτό το ένα επιπλέον λιμάνι, εκφράστηκε η βούληση για την άσκηση κάποιων μεμονωμένων πρακτικών, όχι όμως στα πλαίσια κάποιου προγράμματος και χωρίς να υπάρχει τριβή και γνώση γύρω από την κουλτούρα της ΕΚΕ.

Όσον αφορά το ερώτημα «Ποιες από τις ακόλουθες πρακτικές εφαρμόζετε σχετικά με τον τομέα περιβαλλοντική προστασία» προέκυψαν τα εξής:

Γράφημα 29: Εφαρμοσμένες πρακτικές ΕΚΕ για την προστασία του περιβάλλοντος



Αναφορικά με το Γράφημα 28, προκύπτουν οι εξής παρατηρήσεις:

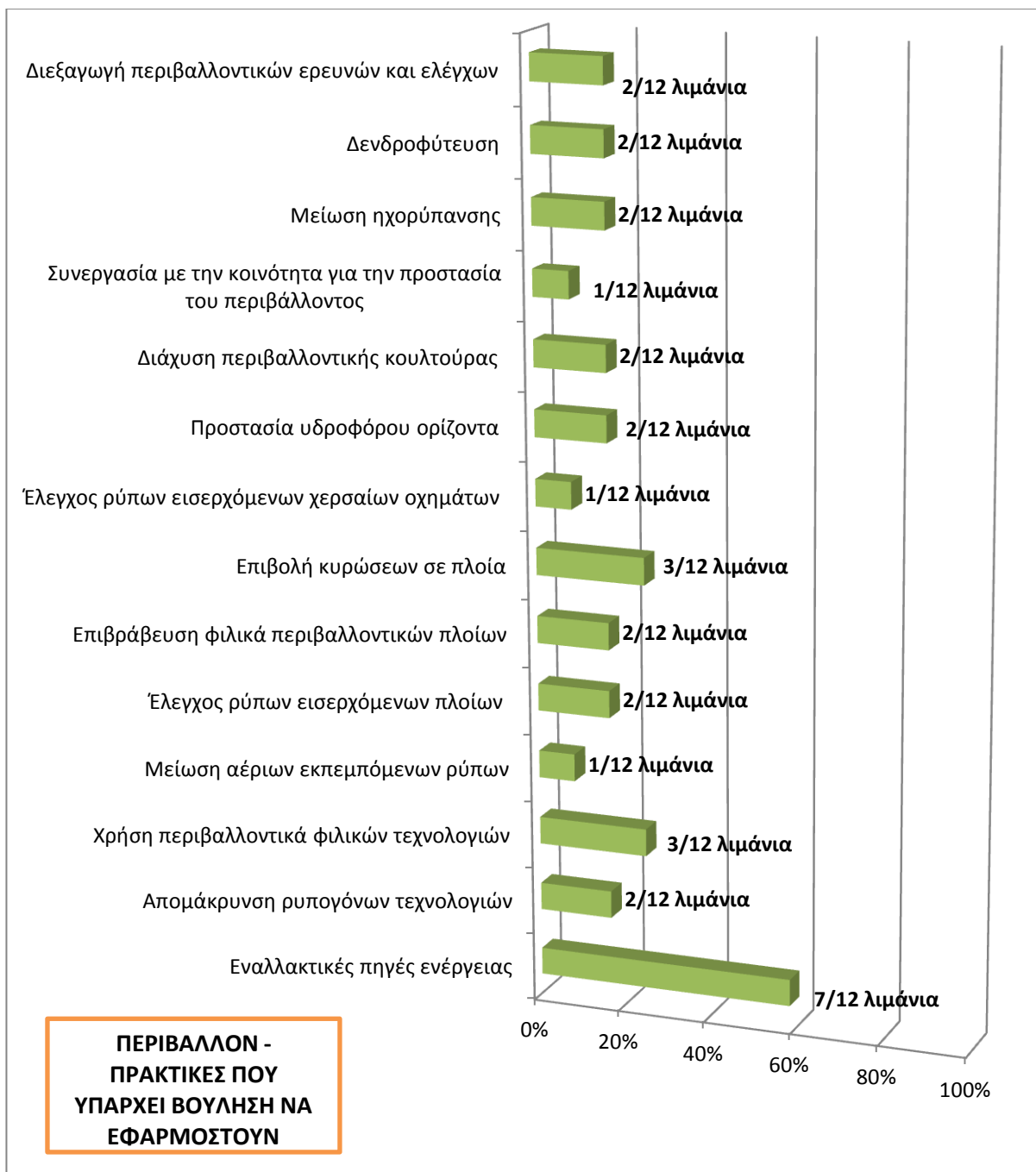
- Οι δύο συχνότερα εφαρμοσμένες πρακτικές είναι αυτές που της συλλογής και διαχείρισης λυμάτων και αποβλήτων που προέρχονται από πλοία. Εδώ πρέπει να διασαφηνιστεί πως η εφαρμογή αυτών των πρακτικών είναι υποχρεωτική σύμφωνα με την Κοινοτική και Εθνική νομοθεσία (Οδηγία ΕΕ 2000/59 και ΚΥΑ 3418/07/2002) που έχουν ως βάση την MARPOL 73/78. Βέβαια η οργάνωση και ο σχεδιασμός τους είναι στο χέρι των ίδιων των λιμενικών επιχειρήσεων, άρα μπορούμε να θεωρήσουμε πως πρόκειται για μία περίπτωση επιβαλλόμενου εγωισμού.
- Η χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας βρίσκεται ήδη στα σκαριά σε δύο περιπτώσεις λιμένων, μέσω της εγκατάστασης φωτοβολταϊκών πάνελ. Ως προς το κομμάτι

«εναλλακτικές πηγές ενέργειας» ορισμένες εφαρμοσμένες πρακτικές είναι η χρήση φυσικού αερίου και η περαιτέρω αξιοποίηση της ηλεκτρικής ενέργειας.

- Η απομάκρυνση των ρυπογόνων τεχνολογιών και η αντικατάστασή τους με περιβαλλοντικά φιλικότερες, εμφανίζεται κυρίως μέσω της εγκατάστασης οικονομικών λαμπτήρων (συνήθως LED) και της αλλαγής κλιματιστικών. Παράλληλα υπάρχει μεμονωμένα και η περίπτωση της αντικατάστασης παλαιότερων μηχανημάτων με αντίστοιχα ηλεκτροδοτούμενα και ντιζελοκίνητα.
- Ο έλεγχος των εκπεμπόμενων αερίων ρύπων επιτυγχάνεται μέσω της εγκατάστασης ειδικών μονάδων μέτρησης και σταθμών παρακολούθησης.
- Η επιβράβευση των φιλικά περιβαλλοντικών πλοίων ασκείται μέσω των μειωμένων λιμενικών τελών, ενώ παράλληλα γίνεται μία ευρύτερη προσπάθεια ώστε τα κρουαζιερόπλοια αλλά και τα ακτοπλοϊκά να έχουν όσο το δυνατό λιγότερο αναμμένες τις μηχανές τους και να ηλεκτροδοτούνται. Άλλοτε οι δυσκολίες συνεννόησης (κυρίως με τις εταιρίες κρουαζιέρας, ενώ υπάρχουν οι υποδομές και οι τεχνολογία) και συνήθως η έλλειψη εγκαταστάσεων δυσχεραίνουν αυτήν την προοπτική.
- Οι περιβαλλοντικοί έλεγχοι, στα πλαίσια της ΕΚΕ, λαμβάνουν χώρα μέσω δειγματοληψιών θαλασσιών υδάτων και ιζημάτων σε συνεργασία με την πανεπιστημιακή και ακαδημαϊκή κοινότητα.
- Τέλος, η διάδοση της περιβαλλοντικής κουλτούρας στο προσωπικό, αποτελεί πλέον μία κοινή πρακτική, η οποία ασκείται όλο και περισσότερο τα τελευταία έτη.

Σχετικά με τις περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες ΕΚΕ που σκοπεύουν ή θα ήθελαν να εφαρμόσουν ορισμένες λιμενικές επιχειρήσεις, προέκυψαν τα εξής:

Γράφημα 30: Πρακτικές ΕΚΕ για την προστασία του περιβάλλοντος που σκοπεύουν να εφαρμόσουν τα επιβατικά λιμάνια

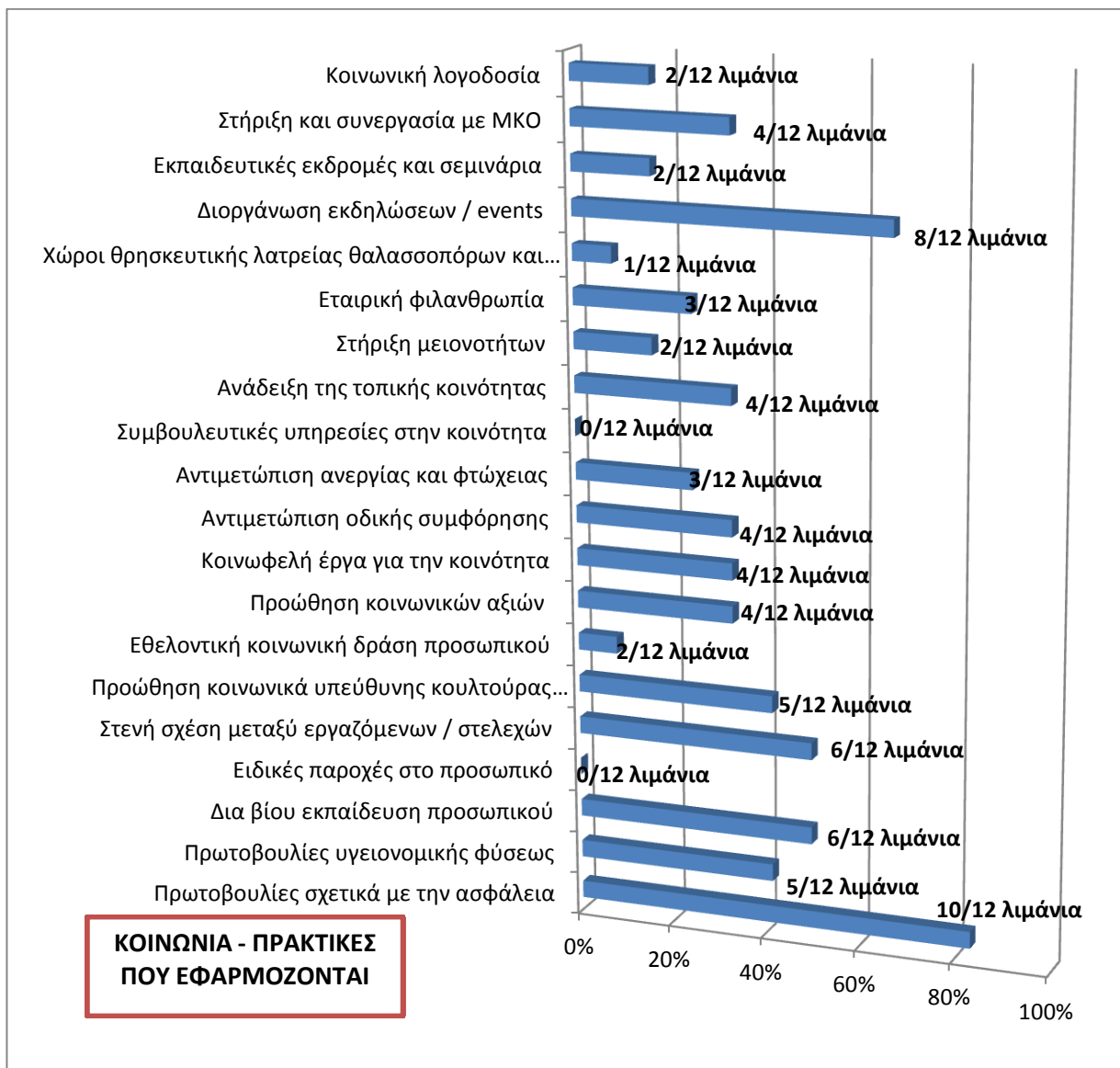


Το σημαντικότερο συμπέρασμα από τα άνωθεν δεδομένα είναι πως πέραν της γενικότερης τάσης για περιβαλλοντικά υπεύθυνα συμπεριφορά, η εκμετάλλευση των ανανεώσιμων πηγών

ενέργειας φαίνεται πως θα διαδραματίσει πρωτεύοντα ρόλο στη λειτουργία των λιμενικών επιχειρήσεων.

Όσον αφορά το ερώτημα «**Ποιες από τις ακόλουθες πρακτικές εφαρμόζετε σχετικά με τον τομέα κοινωνική πρόοδος και ευημερία**» προέκυψαν τα εξής:

Γράφημα 31: Εφαρμοσμένες πρακτικές ΕΚΕ για την κοινωνική ευημερία

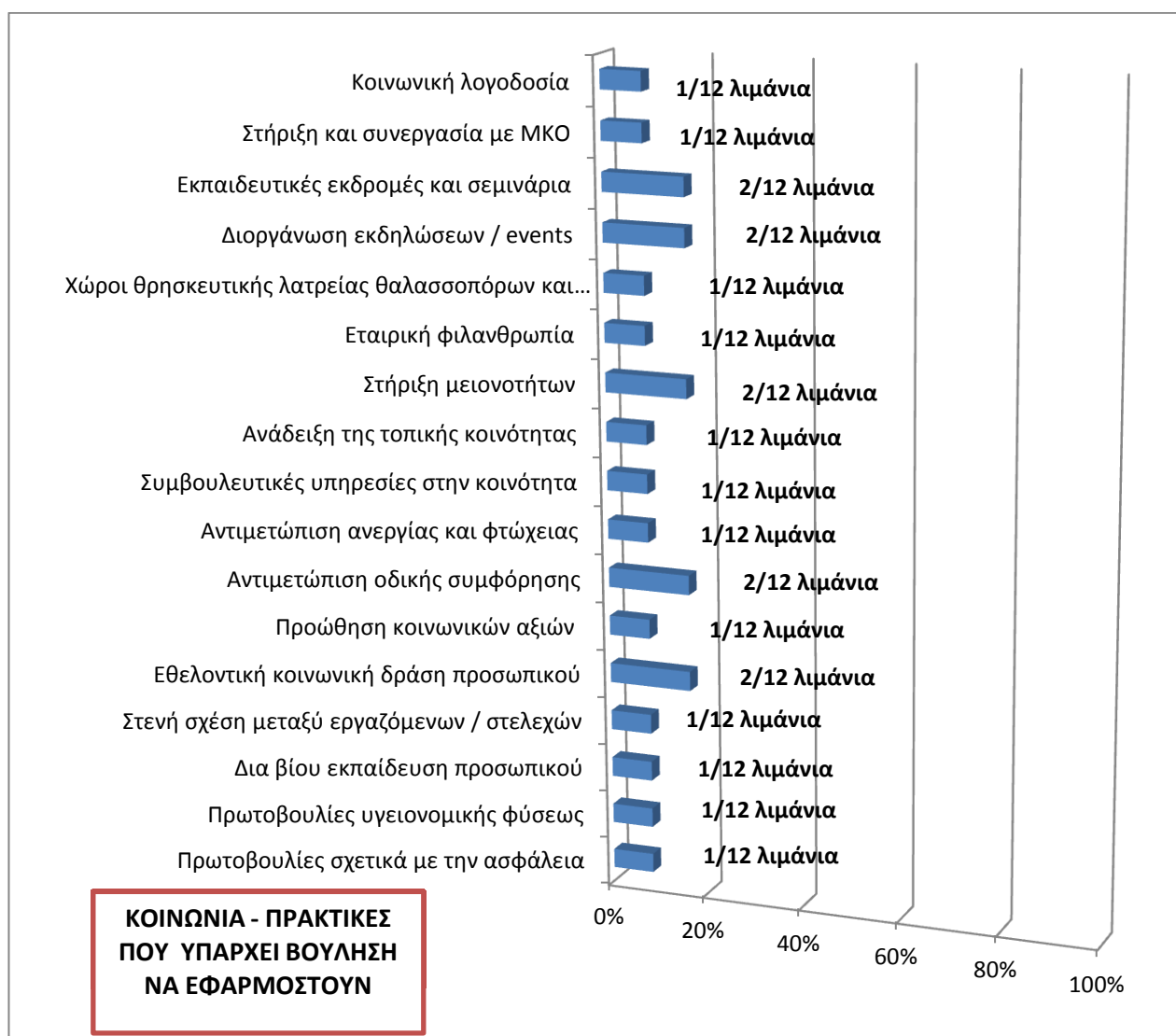


Οι πρωτοβουλίες που αφορούν την ασφάλεια της ανθρώπινης ζωής αποτελούν τη βασική προτεραιότητα των ερωτηθέντων λιμενικών επιχειρήσεων. Από κει και πέρα, δίνεται ιδιαίτερη βάση στην διοργάνωση εκδηλώσεων οι οποίες όπως είναι λογικό πέραν της σημασίας που έχουν για την ενδυνάμωση και τη διατήρηση του τουρισμού, προσφέρουν ικανοποίηση και απασχόληση στους κατοίκους της εκάστοτε τοπικής κοινότητας. Επιπλέον, είναι βασικό για τα

λιμάνια να φροντίζουν για την ευμάρεια και τη διαμόρφωση κοινωνικά υπεύθυνης κουλτούρας του προσωπικού. Τέλος, παρατηρήθηκε χαμηλό επίπεδο εθελοντικής δράσης των εργαζομένων, πρακτική ιδιαίτερα διαδεδομένη σε λιμένες της Ευρώπης, της Βορείου Αμερικής και της Αυστραλίας, όπως και συνεργασίας με ΜΚΟ.

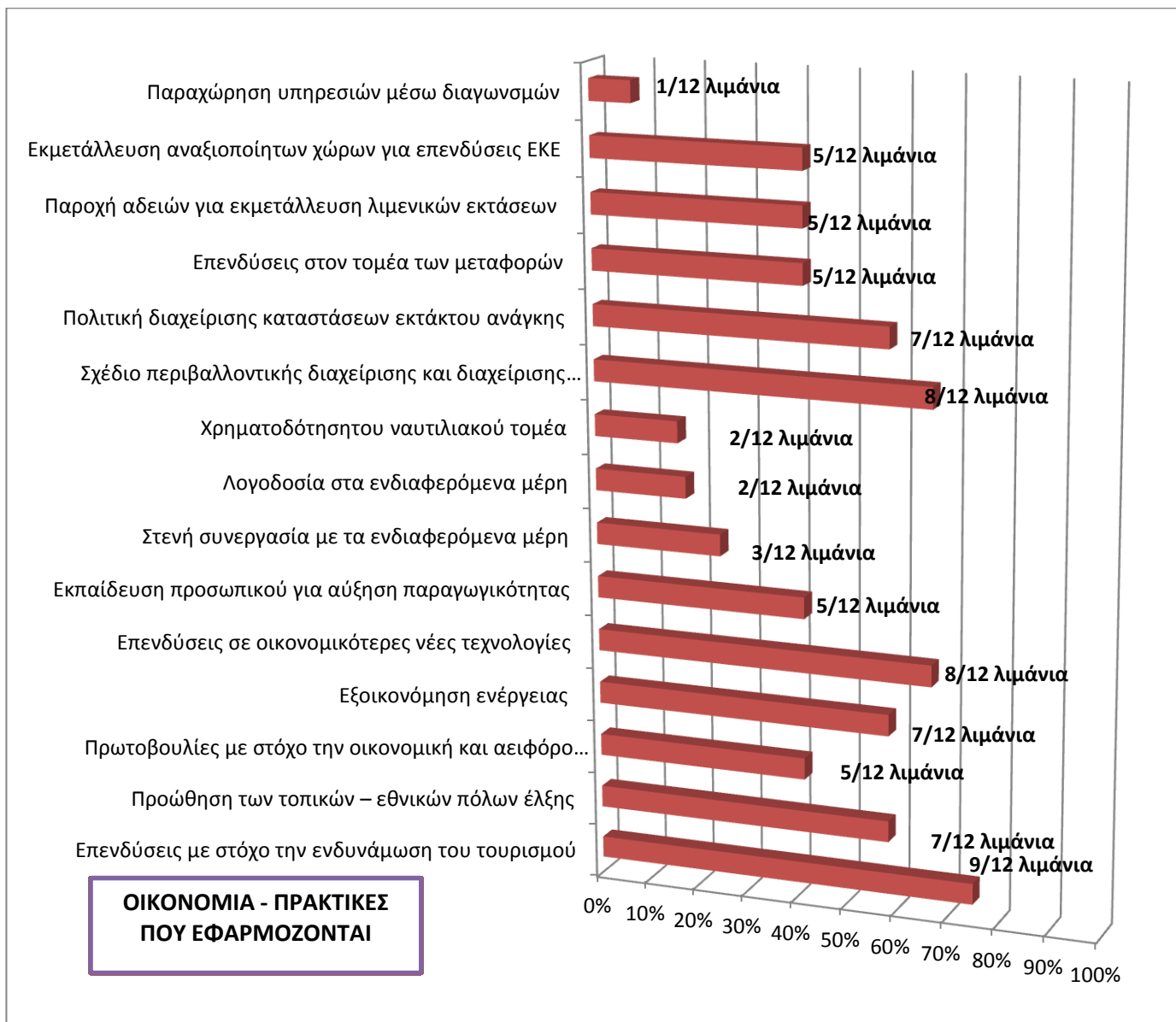
Σχετικά με τις κοινωνικές πρωτοβουλίες ΕΚΕ που σκοπεύουν ή θα ήθελαν να εφαρμόσουν ορισμένες λιμενικές επιχειρήσεις, προέκυψαν τα εξής:

Γράφημα 32: Πρακτικές ΕΚΕ που σκοπεύουν να εφαρμόσουν τα επιβατικά λιμάνια σχετικά με την κοινωνική ευημερία



Όσον αφορά το ερώτημα «Ποιες από τις ακόλουθες πρακτικές εφαρμόζετε σχετικά με τον τομέα οικονομική ανάπτυξη» προέκυψαν τα εξής:

Γράφημα 33: Εφαρμοσμένες πρακτικές ΕΚΕ σχετικά με στόχο την οικονομική ανάπτυξη

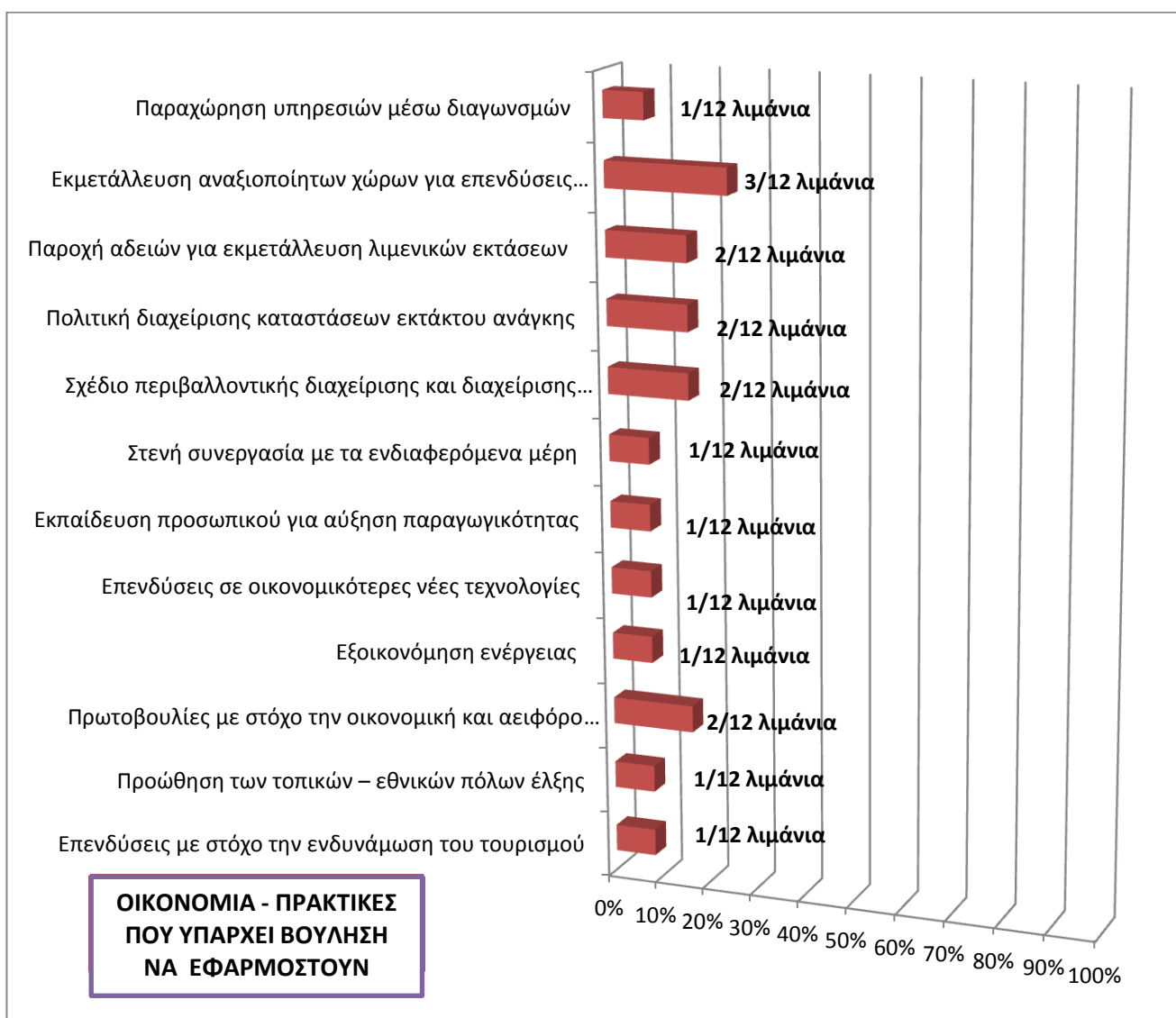


Τα αποτελέσματα που συλλέχτηκαν, επαληθεύουν τη θεμελιώδη λογική πως οι λιμενικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα της κρουαζιέρας πρέπει να έχουν ως βασικό στόχο να προβαίνουν σε επενδύσεις που ικανοποιούν και ενδυναμώνουν την τουριστική ζήτηση. Έτσι αυξάνουν την κερδοφορία τους, επιτυγχάνουν βιωσιμότητα και παράλληλα συμβάλλουν στην ανάπτυξη και την ευμάρεια της τοπικής κοινότητας. Οι συνηθέστερες δράσεις αυτής της κατηγορίας παρουσιάστηκαν σε προηγούμενη παράγραφο. Όπως έχει επίσης διαπιστωθεί από άνωθεν ερώτημα, δίνεται ιδιαίτερη βάση στην εξοικονόμηση ενέργειας και στην αποφυγή και

εσωτερικοποίηση των όποιων υφιστάμενων ή πιθανών εξωτερικοτήτων. Τέλος διακρίνεται η τάση για επενδύσεις σχετικές με τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη τόσο των λιμενικών όσο και των χερσαίων μεταφορικών υποδομών και ανωδομών.

Σχετικά με τις οικονομικές πρωτοβουλίες ΕΚΕ που σκοπεύουν ή θα ήθελαν να εφαρμόσουν ορισμένες λιμενικές επιχειρήσεις, προέκυψαν τα εξής:

Γράφημα 34: Πρακτικές ΕΚΕ που σκοπεύουν να εφαρμόσουν τα επιβατικά λιμάνια στοχεύοντας στην οικονομική ανάπτυξη

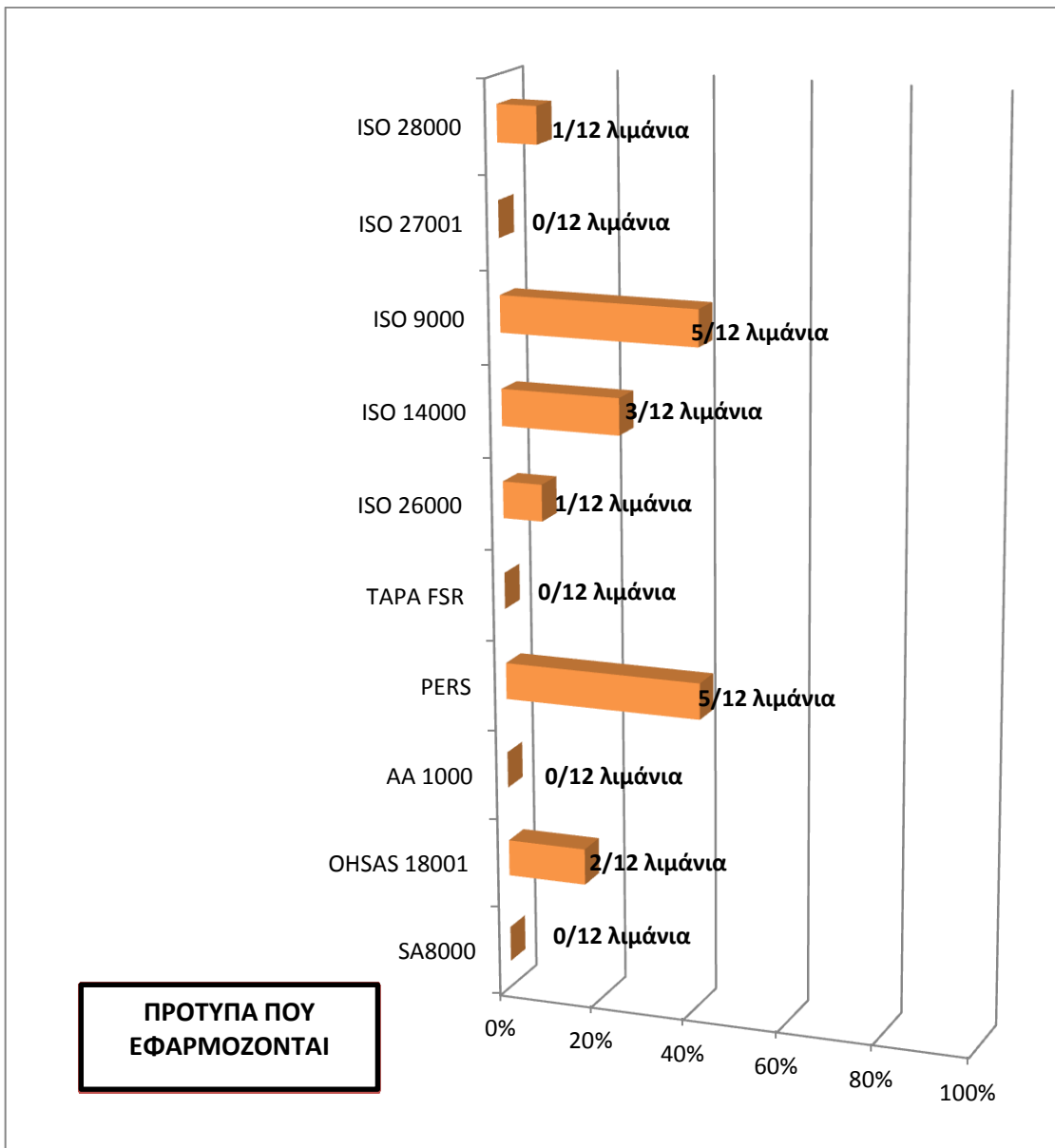


Σε αυτό το κομμάτι πρέπει να σημειωθεί πως όταν σε μία λιμενική επιχείρηση διακινούνται φορτία και εξυπηρετούνται τα αντίστοιχα πλοία, ορισμένες πρωτοβουλίες ΕΚΕ δεν

αφορούν αποκλειστικά τα επιβατικά τερματικά ή λιμάνια που την απαρτίζουν. Ορισμένοι τύποι δράσεων αφορούν το σύνολο του οργανισμού και του εργατικού προσωπικού.

Όσον αφορά τα πρότυπα που υιοθετούνται, έχει να παρατηρηθεί η μη υιοθέτηση του SA8000, ένα βασικό πρότυπο ΕΚΕ που αφορά τις συνθήκες εργασίας, την ασφάλεια και τη διασφάλιση των δικαιωμάτων του εργατικού δυναμικού, όπως και μόνο μία και μοναδική υιοθέτηση του ISO 26000.

Γράφημα 35: Πρότυπα σχετικά με την ΕΚΕ που έχουν υιοθετήσει τα ερωτηθέντα επιβατικά λιμάνια



Αναλύθηκαν δύο επιπλέον συσχετισμοί. Ο ένας αφορά τη σχέση συνόλου εργατικού δυναμικού και πρωτοβουλιών ΕΚΕ που σχετίζονται με το προσωπικό και ο άλλος τη σχέση πλήθους εξυπηρετούμενων επιβατών⁶⁴ και κόστους άσκησης ΕΚΕ για το έτος 2011. Όσον αφορά τον πρώτο συσχετισμό δεν προκύπτει κάποιο ιδιαίτερο συμπέρασμα. Τα δεδομένα απεικονίζονται στον Πίνακα 11

Πίνακας 11: Εργατικό δυναμικό και πρακτικές που αφορούν το εργατικό δυναμικό

ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	Διάχυση περιβαλλοντικής κουλτούρας	Δια βίου εκπαίδευση προσωπικού	Ειδικές παροχές στο προσωπικό	Στενή σχέση μεταξύ εργαζόμενων / στελεχών	Προώθηση κοινωνικά υπεύθυνης κουλτούρας στους εργαζομένους	Εθελοντική κοινωνική δράση προσωπικού	SA8000
1191	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ
387	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ
18	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ
15	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ
15	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ
14	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ
13	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ
13	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ
10	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ
8	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ
5	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ
2	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ

Σχετικά με τον δεύτερο συσχετισμό, η έλλειψη επαρκών δεδομένων δεν βοήθησε στην εξαγωγή συμπερασμάτων. Αυτό κυρίως οφείλεται στη δυσκολία εύρεσης συγκεκριμένων λογιστικών στοιχείων. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν παρατίθενται στον Πίνακα 12

⁶⁴ Τα στοιχεία της κίνησης επιβατών ανά λιμάνι έχουν ως πηγή την ΕΛ.ΣΤΑΤ, πέραν του τελευταίου λιμένος που συμπληρώθηκαν στο ερωτηματολόγιο.

Πίνακας 12: Εξυπηρετούμενοι επιβάτες και κόστος άσκησης ΕΚΕ

ΕΠΙΒΑΤΕΣ - ΚΟΣΤΟΣ ΕΚΕ 2011			
Διερχόμενοι επιβάτες	Αποβιβασθέντες επιβάτες	Κόστος ΕΚΕ σε EURO	Παρατηρήσεις
1.243.200	216.804	2400000	
626.638	610	250000	
557.658	26.994	150000	
2.448	0	120523,53	ΑΦΟΡΑ ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΑ ΤΗ ΣΥΜΒΑΤΙΚΗ ΥΠΟΧΡΕΩΣΗ ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ ΥΓΡΩΝ ΑΠΟΒΛΗΤΩΝ
49.123	785	120000	ΑΦΟΡΑ ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΑ ΤΗ ΣΥΜΒΑΤΙΚΗ ΥΠΟΧΡΕΩΣΗ ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ ΥΓΡΩΝ ΑΠΟΒΛΗΤΩΝ
11.479	6	30000	

Σε ερώτημα που αφορά τα οφέλη που προκύπτουν από την άσκηση ΕΚΕ στο λιμένα, συγκεντρώθηκαν τα κάτωθεν στοιχεία

Πίνακας 13: Οφέλη που προκύπτουν από την άσκηση πρακτικών και προγραμμάτων ΕΚΕ

ΟΦΕΛΗ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ	ΛΙΜΑΝΙΑ ΠΟΥ ΟΦΕΛΟΥΝΤΑΙ
Περιβαλλοντικά οφέλη	7,64	7/11 λιμάνια
Ασφαλείς και ποιοτικές λιμενικές διαδικασίες / εργασίες	7,18	6/11 λιμάνια
Κοινωνικά οφέλη	6,91	7/11 λιμάνια
Αυξημένη κίνηση πλοίων	4,82	5/11 λιμάνια
Βελτιωμένη εικόνα / προφίλ	4,82	5/11 λιμάνια
Home-porting (επιλογή ως λιμάνι εκκίνησης κρουαζιέρας)	4,55	4/11 λιμάνια
Καλύτερη διαπραγματευτική δύναμη με την κοινότητα, το κράτος και λοιπούς φορείς.	4,09	4/11 λιμάνια
Διαφοροποίηση από ανταγωνιστικά λιμάνια / τερματικά και δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	3,36	4/11 λιμάνια
Αύξηση παραγωγικότητας και βελτίωση ποιότητας	3,27	3/11 λιμάνια
Βελτιωμένη οικονομική απόδοση	3,00	3/11 λιμάνια
Βιωσιμότητα	2,80	3/11 λιμάνια
Πρόσβαση σε νέους πόρους	2,27	3/11 λιμάνια
Χαμηλότερο κόστος στη λειτουργία του λιμένος	1,73	2/11 λιμάνια
Μειωμένη νομική επίβλεψη / ρυθμιστικός έλεγχος	0,27	1/11 λιμάνια
Αποτελεσματικότερη πρόσβαση στην αγορά εργασίας	0,09	1/11 λιμάνια

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 12, μέσω της εφαρμογής πρωτοβουλιών ΕΚΕ, οι λιμενικές επιχειρήσεις επιτυγχάνουν περιβαλλοντικά και κοινωνικά οφέλη για τις ίδιες και την ευρύτερη τοπική κοινότητα. Επιπλέον αξιολογούν τα οφέλη αυτά ως τα πλέον σημαντικά. Ακολουθούν τα οικονομικά ωφελήματα (αυξημένη κίνηση πλοίων, home-porting) και η βελτίωση του λιμενικού προφίλ.

Όσον αφορά τα οφέλη που επιδιώκουν να επιτύχουν τα λιμάνια, έχει ενδιαφέρον να σταθούμε στην βελτίωση της διαπραγματευτικής ικανότητας των λιμένων με το κράτος, την

κοινότητα και λοιπούς φορείς. Εδώ αρχικά αντικατοπτρίζονται και ορισμένες παθογένειες της λιμενικής διακυβέρνησης και κατ' επέκταση της ελληνικής πραγματικότητας. Στη λιμενική διακυβέρνηση συνήθως εμπλέκεται μία πλειάδα φορέων, που κατά περιπτώσεις κωλύει την περάτωση κάποιων διαδικασιών και στόχων. Επιπλέον μέσω των διαφόρων φορέων, με την ευρύτερη έννοια, το λιμάνι όπως και η κάθε επιχείρηση ελκύει πόρους. Η ικανότητα αυτή είναι ανάλογη της διαπραγματευτικής του ικανότητας, η οποία μπορεί να ισχυροποιηθεί μέσω των προγραμμάτων και των πρακτικών ΕΚΕ, στοιχεία που αποτελούν τεκμήρια υγιούς δράσης και ταυτοχρόνως ισχυρά διαπραγματευτικά χαρτιά.

Πίνακας 14: Οφέλη που επιδιώκεται να προκύψουν από την άσκηση πρακτικών και προγραμμάτων ΕΚΕ

ΟΦΕΛΗ ΠΟΥ ΕΠΙΔΙΩΚΕΤΑΙ ΝΑ ΠΡΟΚΥΨΟΥΝ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ	ΛΙΜΑΝΙΑ
Περιβαλλοντικά οφέλη	7,31	9/12 λιμάνια
Ασφαλείς και ποιοτικές λιμενικές διαδικασίες / εργασίες	6,92	8/12 λιμάνια
Κοινωνικά οφέλη	6,69	7/12 λιμάνια
Αυξημένη κίνηση πλοίων	4,92	5/12 λιμάνια
Καλύτερη διαπραγματευτική δύναμη με την κοινότητα, το κράτος και λοιπούς φορείς.	4,92	6/12 λιμάνια
Βελτιωμένη εικόνα / προφίλ	4,69	6/12 λιμάνια
Διαφοροποίηση από ανταγωνιστικά λιμάνια / τερματικά και δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	4,23	6/12 λιμάνια
Home-porting (επιλογή ως λιμάνι εκκίνησης κρουαζιέρας)	3,92	4/12 λιμάνια
Χαμηλότερο κόστος στη λειτουργία του λιμένος	2,92	5/12 λιμάνια
Αύξηση παραγωγικότητας και βελτίωση ποιότητας	2,85	4/12 λιμάνια
Βελτιωμένη οικονομική απόδοση	2,69	3/12 λιμάνια
Βιωσιμότητα	2,08	3/12 λιμάνια
Πρόσβαση σε νέους πόρους	1,92	3/12 λιμάνια
Μειωμένη νομική επίβλεψη / ρυθμιστικός έλεγχος	0,23	1/12 λιμάνια
Αποτελεσματικότερη πρόσβαση στην αγορά εργασίας	0,08	1/12 λιμάνια

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Σε παγκόσμιο επίπεδο, η κουλτούρα της ΕΚΕ έχει υιοθετείται από όλο και περισσότερες λιμενικές επιχειρήσεις και τα αποτελέσματα αυτής της φιλοσοφίας και πρακτικής κρίνονται μέχρις στιγμής θετικά. Ασχέτως του ιδιοκτησιακού και οργανωτικού τύπου, άρα και των αντίστοιχων επιδιώξεων, η άσκηση πρακτικών ΕΚΕ με στρατηγικό τρόπο συνεισφέρει δυναμικά στην βελτίωση των οικονομικών και κοινωνικών εκροών. Δίχως τη δόμηση στρατηγικής γύρω από την ΕΚΕ, δύναται να επιτευχθούν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, αλλά όχι στο βέλτιστο επίπεδο και με τον παράγοντα τύχη να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο.

Η ελληνική λιμενική βιομηχανία έχει σ' έναν ικανοποιητικό βαθμό εντυπώσει στη λογική της ΕΚΕ. Έχουν χτιστεί ικανοποιητικά γερές βάσεις και είναι βέβαιο πως υπάρχει η βούληση από μη δραστηριοποιηθέντες λιμένες να δράσουν κοινωνικά. Πρέπει όμως να γίνουν κάποια σημαντικά βήματα. Σε πρώτη φάση οι όποιες πρωτοβουλίες ΕΚΕ εφαρμόζονται ή πρόκειται να εφαρμοστούν, προτείνεται να αποτελούν απόρροια στρατηγικού σχεδιασμού και εν συνεχεία να ασκούνται επίσης με τρόπο στρατηγικό και ευέλικτο. Όπως φάνηκε και στα αποτελέσματα της έρευνας, υπάρχουν κάποιοι τομείς όπου τα λιμάνια μπορούν να προβούν σε συγκεκριμένες πρωτοβουλίες ώστε να βελτιστοποιήσουν τη λειτουργία τους και να συμβάλλουν στην τουριστική ανάπτυξη, Συνοπτικά αυτοί είναι:

- Οι επενδύσεις σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας.
- Η επιβράβευση των πράσινων κρουαζιερόπλοιων και ακτοπλοϊκών πλοίων.
- Η επιβολή κυρώσεων ή οι προειδοποιήσεις σε πλοία που ρυπαίνουν.
- Η εθελοντική δράση των εργαζομένων.
- Οι ειδικές παροχές στους εργαζομένους .
- Αλληλεπίδραση και διαδραστικότητα με τον εισερχόμενο τουρισμό όσο και με την τοπική κοινότητα.
- Να δίνεται ιδιαίτερη βάση στις ΜΚΟ.
- Προώθηση της πολυγλωσσίας και σχετικές επενδύσεις.
- Συνεισφορά στη συντήρηση και τον εκσυγχρονισμό των χερσαίων μεταφορικών δικτύων.
- Συνεισφορά στη διατήρηση ιστορικών μνημείων, στην προστασία σημαντικών δρυμών και στον εξωραϊσμό της τοπικής κοινότητας. Αυτή η πρακτική συνδυάζεται άμεσα με τον εθελοντισμό.
- Συνεχής ανάπτυξη των οδικών δικτύων.

- Οι λιμενικές αρχές, οφείλουν να αναπτύξουν επιχειρηματική ανταγωνιστική λογική γύρω από την ΕΚΕ, άσχετα με το επίπεδο εμπλοκής του ιδιωτικού τομέα. Ιδιαίτερα στον επιβατικό τομέα το επίπεδο του ανταγωνισμού είναι έντονο και πολυσύνθετο, εξαιτίας του δυναμικού ρόλου του πελάτη-επιβάτη και των απαιτήσεων που θέτουν οι εταιρίες κρουαζιέρας. Η έρευνα, η καινοτομία και η συνεργασία αποτελούν τα κλειδιά της επιτυχίας. Οι λιμενικές επιχειρήσεις της Βορείου Αμερικής, της Βορειοδυτικής Ευρώπης και της Αυστραλίας είναι το καλύτερο παράδειγμα επιτυχούς εφαρμογής αυτής της λογικής.
- Και τελευταίο αλλά όχι λιγότερο σημαντικό, να εντοπίζονται οι παθογένειες που δημιουργούν προβλήματα όχι μόνο στην ΕΚΕ, αλλά και στην κύρια λιμενική λειτουργία και να αντιμετωπίζονται προσεχτικά και μεθοδικά. Εν συνεχεία η ΕΚΕ μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό πόρο που προσφέρει ουσιαστικά στο περιβάλλον, την κοινωνία και την οικονομική ανάπτυξη σε λιμενικό, τοπικό αλλά και εθνικό επίπεδο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΠΗΓΕΣ

Ελληνόγλωσσα Βιβλιογραφία

- Βαξεβανίδου Μ. (2011), *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*, Αθήνα: Εκδ. Σταμούλης
- Θεοτοκάς Γ. (2011), *Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδ. Αλεξάνδρεια
- Καραγιωργά Δ.Π. (1979), *Δημόσια Οικονομική Ι, Οι Οικονομικές Λειτουργίες του Κράτους*, Αθήνα: Εκδ. Παπαζήση
- Κωσταγιόλας Π., Χλωμούδης Κ. (2011), *Διαχείριση Ποιότητας και Ασφάλειας στις Θαλάσσιες Μεταφορές*, Αθήνα: Εκδ. Παπαζήση
- Μπίκου Σ., (2011), *Διπλωματική Εργασία: Περιβαλλοντική Διαχείριση Λιμενικών Δραστηριοτήτων: πλαίσιο, εργαλεία εφαρμογής και αποτίμηση αποτελεσματικότητας*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- Παρδάλη Α. (2001), *Η λιμενική βιομηχανία στις προκλήσεις της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας και των ολοκληρωμένων μεταφορικών συστημάτων*, Αθήνα: Εκδ. Σταμούλης
- Παρδάλη Α. (2007), *Οικονομική και Πολιτική των Λιμένων, Ανταγωνισμός & Ανταγωνιστικότητα στη Σύγχρονη Λιμενική Βιομηχανία*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης
- Ροδάκος Η. Α. (2010), *Διπλωματική Εργασία: Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και η εφαρμογή της στη στρατηγική Εταιριών Κινητής Επικοινωνίας στην Ελλάδα*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- Τόλιας Α. (1997), *Διπλωματική Εργασία: Ανάλυση & επεξεργασία των μεταβλητών εισόδου σ' ένα ολοκληρωμένο μοντέλο πρόβλεψης τουριστικής δραστηριότητας*, Εθνικό Μετσόβειο Πολυτεχνείο
- Χλωμούδης Κ. (2001), *Οργάνωση και διοίκηση λιμένων*, Πειραιάς: Εκδ. Τζέι & Τζέι Ελλάς
- Χλωμούδης Κ. (2005), *Λιμενικός Σχεδιασμός στη Σύγχρονη Λιμενική Βιομηχανία*, Πειραιάς: Εκδ. Τζέι & Τζέι Ελλάς
- Koetler P., Lee N. (2009), *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Πώς να προσφέρετε το καλύτερο δυνατό στην εταιρία σας και στο σκοπό της επιλογής σας*, Αθήνα: Εκδ. Κέρκυρα ΑΕ – economia PUBLISHING
- Noe R., Hollenbeck J, Gerhart B., Wright P. (2007), *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Εκδ. Παπαζήση

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Bryan W.Husted and David Bruce Allen «Corporate Social Strategy Cambridge University press (2011)

ΑΡΘΡΑ, ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΙΣ, ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ

- Barney J. B. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management Vol 17.
- Carroll A.B. (1999), *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, Business Society
- Alexander Dashrud «How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions (2006), Wiley Interscience
- Delmas M, Chen Chien-Ming (2010), *Measuring Corporate Social Performance An Efficiency Perspective*, University of California
- Firsov E. (2008), *A New Analysis of Corporate Social Responsibility*, Harvard University
- Friedman M. (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profit*, The New York Times Magazine
- Halvoresen J. (2007), *Assessing Social Benefits: A Review of Methods*, Κάλιαρι: Community and Neighbourhood Services Social Research Unit
- Dr. Christian Hey, «EU Environmental Policies: A short history of the policy strategies» ,EU Environmental Policy Handbook
- Horrigan B. (2007), *21st Century Corporate Social Responsibility Trends – An emerging comparative body of law and regulation on corporate responsibility, governance, and sustainability*, Macquarie Journal of Business Law
- Iso Focus+, volume 2, No3 (2011), *ISO 26000 tells it like it is*, Γενεύη: Εκδ. ISO Central Secretariat
- Lekakou M. B., Pallis A. A. and Vaggelas G.K.(2009), *Is this a home-port? An analysis of the cruise's industry selection criteria*, Copenhagen: Paper presented in the IAME Conference
- Dr Markovic V., *Strategies for Corporate Social Responsibility*, 3E Company
- Testa M. (2008), *Corporate Social Responsibility and Reputation Risk Analysis*, University of Salerno, Faculty of Economics, Business Research and Studies Department

- Tuan M. T. (2008), *Measuring And/Or Estimating Social Value Creation: Insights Into Eight Integrated Cost Approaches*, Bill & Melinda Gates Foundation Impact Planning and Improvement

ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ

- <http://europa.eu>
- www.elime.gr
- <http://sloanreview.mit.edu>
- <http://sloanreview.mit.edu/article/what-every-ceo-needs-to-know-about-nonmarket-strategy>
- <http://www.accountability.org/images/content/0/7/074/AA1000APS%202008.pdf>
- <http://www.aftodioikisi.gr/dimoi/efarmogi-koinou-plaisiou-axiologisis-sto-dimo-pilaias-xortiati>
- http://www.bureauveritas.com/wps/wcm/connect/bv_com/group/services+sheet/tapa-fsr-certification_13569
- http://www.csrhellas.org/portal/index.php?option=ozo_content&lang=&perform=view&id=1291&Itemid=187
- <http://www.economist.com/node/14301663>
- <http://www.ecoport.com>
- <http://www.enviroliteracy.org/article.php/1322.php>
- http://www.ellipson.com/files/ebooks/CSAM_handbook.pdf
- http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp
- <http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html>
- http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=44641
- http://www.iso.org/iso_9000_selecion_and_use-2009.pdf
- http://www.iso.org/iso/theiso14000family_2009.pdf
- http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199296378/01student/additional/page_12.htm
- http://www.smartmovez.org.nz/references/refs/manuals/economic_evaluation_manual_07/economic_evaluation_manual_-_ch_2_basic_concepts/9
- www.scdhec.gov/environment/lwm/recycle/pubs/environmental_law.pdf
- <http://www.sustainability-index.com/>
- www.eipa.eu
- http://www.unescap.org/ttdw/publications/tfs_pubs/pub_2377/pub_2377_ch3.pdf

- <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gr.html>
- <http://apa.gov.eg/index.php?lang=en>
- <http://www.transnetnationalportsauthority.net/>
- <http://www.rbct.co.za/> <http://www.kpa.co.ke/Pages/default.aspx>
- http://djiboutiembassyke.org/index.php?option=com_content&view=article&id=59:djibouti-port&catid=31:djibouti&Itemid=1
- <http://www.tanzaniaports.com/>
- <http://www.nigerianports.org/AboutUsLagosPort.aspx>
- <http://www.sydneyports.com.au/>
- <http://www.portofmelbourne.com/>
- <http://www.poal.co.nz/>
- http://www.mpsuruguay.com/en_inicio.php
- http://www.epv.cl/contenido_ingles/faq/FAQ.asp
- <http://www.puertomanzanillo.com.mx/php/eng/>
- http://www.puertobuenosaires.gob.ar/default_eng.htm
- <http://www.portodesantos.com.br/>
- <http://www.torontoport.com/port.aspx>
- <http://www.portmetrovancover.com/en/Default.aspx>
- <http://www.panynj.gov/port-authority-ny-nj.html>
- <http://www.polb.com/>
- <http://www.portoflosangeles.org/>
- http://www.portbusan.go.kr/Service.do?id=en_main
- <http://www.csg.com.vn/index.jsp>
- <http://www.pka.gov.my/>
- <http://www.dpworld.ae/>
- <http://www.mictweb.com/terminal.htm>
- <http://www.mpa.gov.sg/>
- <http://www.portshanghai.com.cn/en/>
- <http://www.mardep.gov.hk/en/home.html>
- <http://www.slpa.lk/>
- <http://www.kouwan.metro.tokyo.jp/english/>
- <http://www.olp.gr/>
- <http://www.en.seaport.spb.ru/>
- <http://www.portofconstantza.com/apmc/>

- <http://www.dublinport.ie/>
- <http://www.porto.genova.it/index.php/en/the-genoa-port>
- <http://www.portoffelixstowe.co.uk/>
- http://www.valenciaport.com/en-US/paginas/default_en_us.aspx
- <http://www.portofantwerp.com/>
- <http://www.hafen-hamburg.de/>
- <http://www.portofrotterdam.com/en/Pages/default.aspx>