



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (eMBA)

Διπλωματική Εργασία

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ:
Η ΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ.
CASE STUDY DIAGEO Hellas.

Κατερίνα Χάλκου

Επιβλέπων Καθηγητής: Γιάννης Ν. Θανόπουλος

Πειραιάς, 2015



Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για στελέχη (e-MBA) του Πανεπιστημίου Πειραιώς με τίτλο: **«Εταιρική Διακυβέρνηση: Η στάση του Έλληνα καταναλωτή. Case Study DIAGEO Hellas»** έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Ονοματεπώνυμο: Κατερίνα Χάλκου

Ημερομηνία: 23/11/2015

Εταιρική Διακυβέρνηση: Η στάση του Έλληνα Καταναλωτή. Case Study DIAGEO Hellas S.A.

Κατερίνα Χάλκου

Σημαντικοί όροι: Εταιρική Διακυβέρνηση, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Ενδιαφερόμενα Μέρη, Καταναλωτής, DIAGEO Hellas

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία επικεντρώνεται στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, που νοηματικά έπεται της διατύπωσης του Κώδικα Επιχειρηματικής Ηθικής και των Αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης των οποίων είναι μέρος¹, με στόχο να αναδείξει “*πότε*”, “*γιατί*” και “*πώς*” ο Έλληνας καταναλωτής ανταποκρίνεται σε στρατηγικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και *τι*” προσδοκά από τις επιχειρήσεις σήμερα.

Παρά το εκτενές χαρτοφυλάκιο ορισμών αναφορικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, η παρούσα διπλωματική εργασία εστιάζει στον ορισμό του Archie B. Carroll που συμφιλώνει τον οικονομικό και τον κοινωνικό προσανατολισμό της επιχείρησης με έναν ευδιάκριτο, πρακτικό και επιχειρηματικά υπεύθυνο τρόπο. Σύμφωνα με τον Archie B. Carroll, “*η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων περιλαμβάνει τις οικονομικές, τις νομικές, τις ηθικές και τις διακριτικές (ή φιλανθρωπικές ή εθελοντικές) προσδοκίες που φέρει η κοινωνία προς τις επιχειρήσεις, σε μια δεδομένη χρονική στιγμή*”² κι αναπαρίσταται με την Πυραμίδα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που απεικονίζει τα τέσσερα συστατικά της, στη λογική της πλήρους ενσωμάτωσης. Με λίγα λόγια, οι υπεύθυνες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν οικονομικά αποτελέσματα (οικονομική ευθύνη), συμμορφώνονται με τη νομοθεσία (νομική ευθύνη), λειτουργούν με ηθικό τρόπο (ηθική ευθύνη) και είναι καλοί εταιρικοί πολίτες (διακριτικές ή φιλανθρωπικές ή εθελοντικές ευθύνες).

Στη βιβλιογραφία της Διοικητικής Επιστήμης, οι έννοιες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και των ενδιαφερόμενων μερών έχουν ένα “φυσικό σύνδεσμο” μεταξύ τους, καθώς με τον καθορισμό των ευθυνών που φέρουν οι επιχειρήσεις (“*τι*”), προκύπτει το ερώτημα “*σε ποιους*” στρέφεται η ευθύνη των επιχειρήσεων. Ο πλέον κλασικός ορισμός είναι εκείνος του Edward E. Freeman, που προσδιόρισε τα ενδιαφερόμενα μέρη ως “*τις ομάδες (ή τα άτομα) που μπορούν να επηρεάσουν ή επηρεάζονται από την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης*”³. Η προσφορά, όμως, του Edward E. Freeman εκτείνεται πέρα από τον ορισμό και αφορά στη γένεση της Θεωρίας των Ενδιαφερόμενων Μερών. Σε αντίθεση με θεωρίες που καλλιέργησαν το διαχωρισμό μεταξύ “οικονομικής και κοινωνικής ευθύνης”, ο Freeman απέρριψε την πλάνη του διαχωρισμού, υπέρ της θέσης της πλήρους ενσωμάτωσης και σύμφωνα με την αρχή της υπευθυνότητας.

¹ Θανόπουλος Γιάννης, 2013, Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία, Στην εποχή της Εταιρικής Διακυβέρνησης, Εκδοτικός Οίκος “ΦΑΙΔΙΜΟΣ”, Αθήνα, σελ. 316

² Carroll Archie B., 1999, Corporate Social Responsibility, Evolution of a Definitional Construct, Business & Society, vol. 38, No. 3, pp. 286

³ Mitchell Ronald K., Agle Bradley R., Wood Donna J., 1997, Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, The Academy of Management Review, Volume 22, Issue 4, pp. 856

Με τη σύνδεση της έννοιας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης με τη Θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών, η παρούσα διπλωματική εργασία εστιάζει σε μια ομάδα ενδιαφερόμενων μερών, τους καταναλωτές.

Σε πρώτο επίπεδο, σκιαγραφείται το προφίλ του παγκόσμιου καταναλωτή μέσα στην κρίση, Σύμφωνα με την έρευνας της Euromonitor International για τις Παγκόσμιες Καταναλωτικές Τάσεις της πενταετίας 2012-2016⁴, ο παγκόσμιος καταναλωτής μέσα στην κρίση φέρει τρία διακριτά χαρακτηριστικά. Αναζητάει την αξία στις αγορές του. Είναι ενεργό μέρος της ψηφιακής κοινότητας. Έχει αναπτυσσόμενη κοινωνική συνείδηση.

Σε δεύτερο επίπεδο, τα ευρήματα δυο παγκόσμιων ερευνών της Nielsen για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη για τα έτη 2014 και 2015 επιβεβαιώνουν τη στροφή του παγκόσμιου καταναλωτή προς την “κοινωνική συνείδηση”. Τα ευρήματα των συγκεκριμένων ερευνών προσφέρουν χρήσιμα συμπεράσματα γύρω από την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως παράγοντα αγοράς, εντοπίζουν τα τμήματα των καταναλωτών με την πλέον αναπτυσσόμενη συνείδηση και προσδιορίζουν τα κρίσιμα ζητήματα για τη συγκεκριμένη ομάδα ενδιαφερόμενων μερών, σε απόλυτη σύμπνοια και με τις αρχές διαχείρισης ενδιαφερόμενων μερών.

Σε τρίτο, και τελευταίο επίπεδο, τα ευρήματα των ερευνών του Ινστιτούτου Επικοινωνίας για την “Υπεύθυνη Κατανάλωση και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη” για τα έτη 2012, 2013 και 2014⁵ σκιαγραφούν την τάση της ενεργούς πράξης επιβράβευσης και τιμωρίας (*συνειδητός καταναλωτισμός*) στη συνείδηση του Έλληνα καταναλωτή στην κορύφωση της οικονομικής και κοινωνικής κρίσης της χώρας, τη διαχρονική του συμπεριφορά απέναντι στον συνειδητό καταναλωτισμό και τις προσδοκίες του για ανάληψη υπεύθυνης δράσης από τις επιχειρήσεις.

Με βάση τα ευρήματα της έρευνας του Ινστιτούτου Επικοινωνίας για τις προσδοκίες του Έλληνα καταναλωτή μέσα στην κρίση, η διπλωματική εργασία παρουσιάζει τη μελέτη περίπτωσης της Στρατηγικής Υπευθυνότητας και Βιωσιμότητας της DIAGEO Hellas S.A.⁶ Ανώνυμης Εταιρείας με πεδίο δραστηριότητας την Εμπορία και την Εισαγωγή ποτών, για τα οικονομικά έτη 2012, 2013 και 2014, με στόχο να αναδείξει πώς και σε τι βαθμό ανταποκρίνεται στα κρίσιμα ζητήματα των Ελλήνων καταναλωτών.

Η παρούσα διπλωματική εργασία ολοκληρώνεται με προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

⁴ Euromonitor International, 2012, 10 Global Consumer Trends for the next five years (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.euromonitor.com/10-global-consumer-trends-for-the-next-five-years/report> στις 02/11/2015)

⁵ Ινστιτούτο Επικοινωνίας, 2014, 2013, 2012, Έρευνα για την “Υπεύθυνη Κατανάλωση και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη”

⁶ Η DIAGEO είναι κορυφαία εταιρεία premium αλκοολούχων ποτών στην Ελλάδα και τον κόσμο. Στην Ελλάδα, διακινεί, μεταξύ άλλων, τις μάρκες Johnnie Walker, Haig, Dimple, Cardhu, J&B, Bushmills και τα Classic Malts στην κατηγορία “ουίσκι”, τις μάρκες Smirnoff, Ciroc και Ketel One στην κατηγορία “βότκα”, τις μάρκες Gordon’s και Tanqueray στην κατηγορία “τζιν”, τις μάρκες Captain Morgan και Pampero στην κατηγορία “ρούμι”, το Baileys στην κατηγορία “λικέρ”, καθώς και το PIMM’s, την URSUS και το Parrot Bay.

Ευχαριστίες

Ένα θερμό ευχαριστώ στον επιβλέποντα καθηγητή της παρούσας διπλωματικής εργασίας, κ. Ιωάννη Ν. Θαυόπουλο, για τη στήριξη, την καθοδήγηση και τις πολύτιμες υποδείξεις του. Οφείλω να ευχαριστήσω και τα Μέλη της Επιτροπής, την καθηγήτρια κ. Αριστέα Σινασιώτη και τον καθηγητή κ. Πέτρο Μάλλιαρη για την προσεκτική ανάγνωση της διπλωματικής εργασίας και τα εποικοδομητικά τους σχόλια. Τέλος, το πιο μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου, για την Αξία που προσδίδει στη ζωή μου.

Κατάσταση Πινάκων

	Τίτλος	Σελίδα
Πίνακας 1:	Το μοντέλο της Donna J. Wood	22
Πίνακας 2:	Οι ορισμοί της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	45-46
Πίνακας 3:	Η εξέλιξη του ορισμού των ενδιαφερόμενων μερών	54-55
Πίνακας 4:	Οι Δέκα Αρχές για την Ευθύνη απέναντι στα Ενδιαφερόμενα Μέρη	64-65
Πίνακας 5:	Υποχρεώσεις απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη	73
Πίνακας 6:	Βασική στρατηγική – Προσδοκίες ενδιαφερόμενων μερών & Εταιρικές Πρακτικές	76-78
Πίνακας 7:	Οι 8 Βασικοί Παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις αγοράς του παγκόσμιου καταναλωτή	102
Πίνακας 8:	Οι 8 Βασικοί Παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις αγοράς του παγκόσμιου καταναλωτή & Η προθυμία καταβολής μεγαλύτερου αντιτίμου	107
Πίνακας 9:	Οι σκοποί με τους οποίους ο παγκόσμιος καταναλωτής συνδέεται περισσότερο	111
Πίνακας 10:	Οι διαχρονικές προσδοκίες των Ελλήνων καταναλωτών προς τις επιχειρήσεις	127
Πίνακας 11:	Σύνδεση φιλοδοξίας και στρατηγικών αξόνων Υπευθυνότητας & Βιωσιμότητας της DIAGEO Hellas με τις προσδοκίες του Έλληνα καταναλωτή	138
Πίνακας 12:	Βασικά Οικονομικά Μεγέθη της DIAGEO Hellas για τα οικονομικά έτη 2010-2014	140
Πίνακας 13:	Συμμαχία για την ασφάλεια και τον πολιτισμό στο δρόμο: Δράσεις & Αποτελέσματα 2013-2014	147-148
Πίνακας 14:	Ο βαθμός ανταπόκρισης της DIAGEO Hellas στις προσδοκίες του Έλληνα καταναλωτή	177-179

Κατάσταση Διαγραμμάτων

	Τίτλος	Σελίδα
Διάγραμμα 1:	Οι τρεις ομόκεντροι κύκλοι	12
Διάγραμμα 2:	Η Πυραμίδα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	36
Διάγραμμα 3:	Η τυπολογία των ενδιαφερόμενων μερών	70
Διάγραμμα 4:	Προσέγγιση στρατηγικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	72
Διάγραμμα 5:	Η συσκευασία και οι συστάσεις από τον κοινωνικό περίγυρο ως παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση αγοράς	106
Διάγραμμα 6:	Η ηλικία ως μεταβλητή	109
Διάγραμμα 7:	Διαχρονικά στοιχεία για την ενσυνείδητη πράξη επιβράβευσης και τιμωρίας	120
Διάγραμμα 8:	Διαχρονικά στοιχεία για τους Ενεργούς και μη Ενεργούς Έλληνες καταναλωτές	123
Διάγραμμα 9:	Διαχρονικά στοιχεία για τις επιμέρους κατηγορίες των Ενεργών Ελλήνων Καταναλωτών	124
Διάγραμμα 10:	Διαχρονικά στοιχεία για τις επιμέρους κατηγορίες των μη Ενεργών Ελλήνων Καταναλωτών	125

Περιεχόμενα

	Σελίδα
Περίληψη	
Ευχαριστίες	i
Καταστάσεις Πινάκων	ii
Καταστάσεις Διαγραμμάτων	iii
Κεφάλαιο 1: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	1
1.1: Εισαγωγή	1
1.2: Η σύνδεση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης με την Εταιρική Διακυβέρνηση	2
1.3: Ο Ορισμός της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης: Ιστορική Αναδρομή	4
1.3.1: Η δεκαετία του 1950	6
1.3.2: Η δεκαετία του 1960	7
1.3.3: Η δεκαετία του 1970	9
1.3.4: Η δεκαετία του 1980	18
1.3.5: Η δεκαετία του 1990	20
1.3.6: Η δεκαετία του 2000	25
1.3.7: Η δεκαετία του 2010	28
1.4: Κριτική απέναντι στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	29
1.5: Το κυρίαρχο Πρότυπο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης: Η πυραμίδα του Archie B. Carroll	31
1.5.1: Η οικονομική ευθύνη	32
1.5.2: Η νομική ευθύνη	33
1.5.3: Η ηθική και η διακριτική ευθύνη	33
1.6: Οι τομείς εφαρμογής της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	38
1.7: Τα οφέλη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	41
1.8: Συμπεράσματα & Περίληψη 1^{ου} Κεφαλαίου	45

Κεφάλαιο 2: ΤΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΧΑΡΑΞΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	49
2.1: Εισαγωγή	49
2.2: Ο Ορισμός των Ενδιαφερόμενων Μερών: Ιστορική Αναδρομή	50
2.3: Η Θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών του Edward Freeman: Ο Ορισμός	56
2.4: Η Διαχείριση των Ενδιαφερόμενων Μερών	66
2.4.1: Ποια είναι τα ενδιαφερόμενα μέρη	67
2.4.2: Ποια είναι τα αιτήματα (ή οι αξιώσεις) των ενδιαφερόμενων μερών	68
2.4.3: Ποιες ευκαιρίες και προκλήσεις δημιουργούν τα ενδιαφερόμενα μέρη για την επιχείρηση	68
2.4.4: Ποιες ευθύνες (οικονομικές, νομικές, ηθικές και φιλανθρωπικές) φέρει η επιχείρηση απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη	69
2.4.5: Ποιες στρατηγικές και πρωτοβουλίες πρέπει να αναλάβει η επιχείρηση	69
2.5: Τα Ενδιαφερόμενα Μέρη & η ανάπτυξη στρατηγικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	71
2.6: Συμπεράσματα & Περίληψη 2 ^{ου} Κεφαλαίου	82
Κεφάλαιο 3: Η ΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	85
3.1: Εισαγωγή	85
3.2: Βασικές έννοιες για τον Καταναλωτή	87
3.3: Οι Παγκόσμιες Καταναλωτικές Τάσεις	96
3.4: Η κοινωνική συνείδηση του παγκόσμιου καταναλωτή	100
3.4.1: Οι προσδοκίες του παγκόσμιου καταναλωτή ως παράγοντες που διαμορφώνουν τις αποφάσεις αγοράς	101
3.4.2: Οι παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις αγοράς υπό το πρίσμα των στοιχείων που επιδρούν στη συμπεριφορά του παγκόσμιου καταναλωτή	104
3.4.3: Η προθυμία του παγκόσμιου καταναλωτή να καταβάλλει μεγαλύτερο αντίτιμο για ένα προϊόν κοινωνικής και περιβαλλοντικής αξίας	106
3.4.4: Η προθυμία καταβολής μεγαλύτερου αντίτιμου υπό το πρίσμα των στοιχείων που επιδρούν στη συμπεριφορά του καταναλωτή	108
3.4.5: Οι σκοποί με τους οποίους ο παγκόσμιος καταναλωτής συνδέεται περισσότερο	111
3.4.6: Επικοινωνία με τον παγκόσμιο –κοινωνικά υπεύθυνο- καταναλωτή	112

3.5: Ο Έλληνας καταναλωτής	113
3.6: Ο Έλληνας καταναλωτής και η στάση του απέναντι στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	118
3.6.1: Η ενεργή πράξη επιβράβευσης και τιμωρίας (συνειδητός καταναλωτισμός)	119
3.6.2: Η διαχρονική συμπεριφορά των Ελλήνων καταναλωτών απέναντι στο συνειδητό καταναλωτισμό	122
3.6.3: Οι προσδοκίες των Ελλήνων καταναλωτών για ανάληψη υπεύθυνης δράσης από τις επιχειρήσεις	126
3.7: Συμπεράσματα & Περίληψη 3^{ου} Κεφαλαίου	130
Κεφάλαιο 4: ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ DIAGEO Hellas S.A.	134
4.1: Εισαγωγή	134
4.2: Εταιρικό προφίλ DIAGEO Hellas S.A.	135
4.3: Η στρατηγική Υπευθυνότητας και Βιωσιμότητας της DIAGEO Hellas S.A.	136
4.3.1: Αποδοτικότητα: Η οικονομική συνεισφορά της DIAGEO Hellas S.A.	139
4.3.2: Αξιοπιστία και Σεβασμός: Το αλκοόλ στην Κοινωνία	141
4.3.2.1: Ενημέρωση καταναλωτών και προαγωγή προτύπων υπεύθυνης κατανάλωσης	142
4.3.2.2: Προγράμματα για την Υπεύθυνη Κατανάλωση Αλκοόλ	146
4.3.2.3: Πολιτική εργαζομένων για το αλκοόλ	153
4.3.3: Αξιοπιστία και Σεβασμός: Κοινωνική Ευημερία	154
4.3.3.1: Αξιοπιστία και Σεβασμός: Κοινωνική Ευημερία για τους εργαζόμενους	154
4.3.3.2: Αξιοπιστία και Σεβασμός: Κοινωνική Ευημερία για τους πελάτες	158
4.3.3.3: Αξιοπιστία και Σεβασμός: Κοινωνική Ευημερία για τους καταναλωτές	159
4.3.3.4: Αξιοπιστία και Σεβασμός: Κοινωνική Ευημερία για ευαίσθητες κοινωνικά ομάδες	162
4.3.4: Αξιοπιστία και Σεβασμός: Νερό – Περιβάλλον	163
4.3.5: Αξιοπιστία και Σεβασμός: Συμμόρφωση με τη νομοθεσία & Υιοθέτηση υψηλών προτύπων επιχειρηματικής δεοντολογίας	164
4.3.5.1: Ισχύουσα νομοθεσία για τα αλκοολούχα ποτά	164
4.3.5.2: Κώδικας Επιχειρηματικής Δεοντολογίας και Εταιρικές Πολιτικές	166
4.3.5.3: Πρόγραμμα συμμόρφωσης και διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου	168
4.3.6: Κορυφαία Φήμη	171
4.4: Συμπεράσματα & Περίληψη 4^{ου} Κεφαλαίου	174

**Κεφάλαιο 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ 180
ΕΡΕΥΝΑ**

Βιβλιογραφία	183
Ελληνική βιβλιογραφία (βιβλία)	183
Ξενόγλωσση βιβλιογραφία (βιβλία)	183
Ξενόγλωσση βιβλιογραφία (άρθρα)	183
Ηλεκτρονικές πηγές (ελληνικές)	186
Ηλεκτρονικές πηγές (ξενόγλωσσες)	189
Έρευνες – Εκθέσεις / Αναφορές (ελληνικές)	190
Έρευνες – Εκθέσεις / Αναφορές (ξενόγλωσσες)	191

Κεφάλαιο 1: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

1.1. Εισαγωγή

Η παρούσα διπλωματική εργασία εστιάζει στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, που είναι μέρος της συνολικής Εταιρικής Διακυβέρνησης και ένας από τους εννέα πυλώνες πάνω στους οποίους οικοδομείται ο Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης⁷. Για το λόγο αυτό κρίνεται σκόπιμο, το 1^ο Κεφάλαιο να ξεκινήσει θέτοντας το εννοιολογικό πλαίσιο της Εταιρικής Διακυβέρνησης που παρέχει τα θεμέλια για τον κοινωνικό ρόλο της επιχείρησης, κάτω από τον ευρύτερο όρο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, να αναπτυχθεί περαιτέρω.

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι διάφοροι ορισμοί της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που εμπίπτουν σε δύο σχολές σκέψης· εκείνων που υποστηρίζουν πως βασική υποχρέωση της επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση των κερδών εντός ενός πλαισίου κανόνων (Friedman 1970, Levitt 1958) και εκείνων που παραβάλλουν ένα ευρύτερο φάσμα υποχρεώσεων προς την κοινωνία (Carroll 1979, Davis και Blomstrom 1975, Epstein 1987, McGuire 1963). Μέσα από την ιστορική αναδρομή, παρατηρείται η εξέλιξη του ορισμού περί Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και η κατοχύρωσή της ως μια από τις πιο ευρέως αποδεκτές έννοιες στον κόσμο του επιχειρείν.

Ιδιαίτερη μνεία γίνεται στην κριτική που ασκήθηκε απέναντι στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, με κύριο εκφραστή τον Milton Friedman, καθώς και τον Archie B. Carroll ο οποίος μέσα από έναν περιεκτικό ορισμό γεφύρωσε τον οικονομικό προσανατολισμό της επιχείρησης με τον κοινωνικό της προσανατολισμό.

Τέλος, παρουσιάζονται οι τομείς εφαρμογής της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, καθώς και τα οφέλη που απορρέουν από την υλοποίηση στρατηγικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

⁷ Θανόπουλος Γιάννης, 2013, Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία, Στην εποχή της Εταιρικής Διακυβέρνησης, Εκδοτικός Οίκος "ΦΑΙΔΙΜΟΣ", σελ. 127-128

1.2. Η σύνδεση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης με την Εταιρική Διακυβέρνηση

Ο ορισμός περί Εταιρικής Διακυβέρνησης έχει εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου και ποικίλλει ανάλογα με την έμφαση που δίνεται στις επιμέρους διαστάσεις, καθώς και την αντίληψη αναφορικά με τον τρόπο σύμφωνα με τον οποίο οι επιχειρήσεις πρέπει να διοικούνται και να ελέγχονται.

Ενδεικτικά, μελετητές της Νομικής και Οικονομικής Επιστήμης, όπως οι Shleifer και Vishny, ορίζουν την Εταιρική Διακυβέρνηση με την στενή προσέγγιση του όρου, η οποία πραγματεύεται την *προστασία των οικονομικών αντιπροσώπων που έχουν συνεισφέρει κεφάλαιο στην επιχείρηση*⁸. Στο ίδιο πνεύμα, ο Durden υποστηρίζει πως η *Εταιρική Διακυβέρνηση προσδιορίζεται μέσα από τη δημιουργία και την εφαρμογή διαδικασιών με στόχο τη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας και την προστασία των οικονομικών αντιπροσώπων που έχουν συνεισφέρει κεφάλαιο στην επιχείρηση*, ενώ συμπληρώνει πως *ικανοποιεί τις εύλογες απαιτήσεις των ενδιαφερομένων μερών*⁹. Μελετητές που εστιάζουν στα δικαιώματα ιδιοκτησίας, όπως ο Zingales, αντιλαμβάνονται την Εταιρική Διακυβέρνηση ως τον *μηχανισμό που κατανέμει τα δικαιώματα ιδιοκτησίας*¹⁰. Η θεώρηση της κοινωνιολογίας, με εκφραστή τον Davis, τονίζει το διανεμητικό χαρακτήρα της Εταιρικής Διακυβέρνησης, σύμφωνα με τον οποίο η Εταιρική Διακυβέρνηση συνίσταται ως ο *μηχανισμός που κατανέμει τα κέντρα εξουσίας και ελέγχου μεταξύ των συμμετεχόντων και ορίζει το βαθμό ελέγχου που ασκούν οι ιδιοκτήτες στην εκτελεστική διοίκηση*¹¹.

Στην ευρεία προσέγγιση του όρου ανήκουν εκείνοι μελετητές, όπως ο Aoki, που προσδιορίζουν την Εταιρική Διακυβέρνηση μέσα από τη θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών, σύμφωνα με την οποία η Εταιρική Διακυβέρνηση συνίσταται ως το *δομικό πλαίσιο σύμφωνα με το οποίο κατανέμονται τα δικαιώματα και αποδίδονται οι ευθύνες μεταξύ των μερών που έχουν άμεσο ενδιαφέρον (stake) από τη λειτουργία της επιχείρησης*¹². Αντίστοιχα, μελετητές της Διοικητικής Επιστήμης προσδιορίζουν την Εταιρική Διακυβέρνηση ως το *σύνολο των επίσημων και άτυπων σχέσεων, που περιλαμβάνει τις επιπτώσεις που*

⁸ Shleifer Andrei, Vishny Robert, 1997, A Survey of Corporate Governance, *Journal of Finance*, Vol. 52, No 2, pp. 737

⁹ Mason, C., Simmons, J., 2014, Embedding corporate social responsibility in corporate governance: A stakeholder systems approach. *Journal of business ethics*, Volume 119, No 1, pp. 78

¹⁰ Aguilera, R. V., Desender, K., Bednar, M. K., Lee, J. H., 2015, Connecting the Dots: Bringing External Corporate Governance into the Corporate Governance Puzzle, *The Academy of Management Annals*, Volume 9, No. 1, pp. 486

¹¹ Aguilera, R. V., Desender, K., Bednar, M. K., Lee, J. H., 2015, Connecting the Dots: Bringing External Corporate Governance into the Corporate Governance Puzzle, *The Academy of Management Annals*, Volume 9, No. 1, pp. 486

¹² Aguilera, R. V., Desender, K., Bednar, M. K., Lee, J. H., 2015, Connecting the Dots: Bringing External Corporate Governance into the Corporate Governance Puzzle, *The Academy of Management Annals*, Volume 9, No. 1, pp. 486

*προκύπτουν από αυτές τις σχέσεις για την κοινωνία στο σύνολό της*¹³. Με αυτή τη θεώρηση συντάσσονται και οι Aguilera, Filatotchev, Gospel και Jackson (2008), οι Aguilera και Jackson (2003) και Garcia-Castro και Aguilera (2015), οι οποίοι υποστηρίζουν πως η Εταιρική Διακυβέρνηση διασφαλίζει ότι *τα στελέχη σέβονται τα δικαιώματα και τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων μερών και εγγυώνται την υπεύθυνη λειτουργία όσον αφορά στην παραγωγή, την προστασία και τη διανομή του πλούτου που επενδύεται στην επιχείρηση*¹⁴.

Ως διεθνές σημείο αναφοράς, ο Οργανισμός για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη (ΟΟΣΑ) παρέχει ένα πλαίσιο για την Εταιρική Διακυβέρνηση, γνωστό ως οι Αρχές του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) για την Εταιρική Διακυβέρνηση. Σύμφωνα με τις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ¹⁵, οι οποίες πρόσφατα ανανεώθηκαν, η εταιρική διακυβέρνηση αρθρώνεται ως ένα *σύστημα σχέσεων ανάμεσα στη Διοίκηση της εταιρείας, το Διοικητικό Συμβούλιο (ΔΣ), τους μετόχους της και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη*. συνιστά τη δομή μέσω της οποίας προσεγγίζονται και τίθενται οι στόχοι της επιχείρησης, εντοπίζονται οι βασικοί κίνδυνοι που αυτή αντιμετωπίζει κατά τη λειτουργία της, προσδιορίζονται τα μέσα επίτευξης των εταιρικών στόχων, οργανώνεται το σύστημα διαχείρισης κινδύνων και καθίσταται δυνατή η παρακολούθηση της απόδοσης της Διοίκησης κατά τη διαδικασία εφαρμογής των παραπάνω. Οι Αρχές αναγνωρίζουν τα συμφέροντα των εργαζομένων και άλλων ενδιαφερομένων μερών καθώς και τη συνεισφορά τους στην μακροπρόθεσμη επιτυχία και στα αποτελέσματα της επιχείρησης. Ζητήματα όπως η προστασία του περιβάλλοντος, η καταπολέμηση της διαφθοράς, η επιχειρησιακή κουλτούρα και ηθική λαμβάνονται υπόψη στις Αρχές του ΟΟΣΑ κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι Αρχές του ΟΟΣΑ υπογραμμίζουν το ρόλο της καλής εταιρικής διακυβέρνησης στην προώθηση της ηθικής, την καθιέρωση ενός λειτουργικού και διαφανούς επιχειρηματικού περιβάλλοντος, καθώς και τη δημιουργία των συνθηκών που επιτρέπει την εταιρική ανάπτυξη. Τέλος, η αυξημένη διαφάνεια που προάγει η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί θεμέλιο για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών στις επιχειρήσεις και τις αγορές.

Από τους παραπάνω ορισμούς και τις Αρχές του ΟΟΣΑ γίνεται αντιληπτό πως η Εταιρική Διακυβέρνηση καλύπτει το σύνολο των ζητημάτων που άπτονται του τρόπου *άσκησης της εξουσίας στο ανώτατο επίπεδο μιας επιχείρησης, δηλαδή στο διοικητικό της συμβούλιο*.

¹³ Hambrick, D. C., Werder, A. v., Zajac, E. J., 2008, New directions in corporate governance research, *Organization Science*, Vol. 19, No. 3, pp. 381

¹⁴ Aguilera, R. V., Desender, K., Bednar, M. K., Lee, J. H., 2015, Connecting the Dots: Bringing External Corporate Governance into the Corporate Governance Puzzle, *The Academy of Management Annals*, Volume 9, No. 1, pp. 486

¹⁵ OECD, 2015, G20/OECD Principles of Corporate Governance, pp. 9-11 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf> στις 02/11/2015)

Πρόκειται για το επίπεδο όπου λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις¹⁶. Μια καλή Εταιρική Διακυβέρνηση διέπεται από οκτώ βασικές αρχές¹⁷: την αρχή της συμμετοχής, την αρχή της συναίνεσης, την αρχή της ευθύνης, την αρχή της διαφάνειας, την αρχή της ανταπόκρισης, την αρχή της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας, την αρχή της δικαιοσύνης, χωρίς αποκλεισμούς, και, την αρχή της συμμόρφωσης με το νομικό πλαίσιο.

Παρόλο που η Εταιρική Διακυβέρνηση στρέφεται κυρίως στους επενδυτές, ταυτόχρονα διατηρεί ισορροπία ανάμεσα στους οικονομικούς και κοινωνικούς στόχους της επιχείρησης, τον οικονομικό και κοινωνικό της ρόλο στη βάση της ευθύνης, του δικαίου και της ηθικής απέναντι στο σύνολο των ενδιαφερόμενων μερών. Με λίγα λόγια, η Εταιρική Διακυβέρνηση παρέχει τα θεμέλια για τον κοινωνικό ρόλο της επιχείρησης, κάτω από τον ευρύτερο όρο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, να αναπτυχθεί περαιτέρω.

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι μέρος της συνολικής Εταιρικής Διακυβέρνησης και ένας από τους εννέα πυλώνες πάνω στους οποίους οικοδομείται ο Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης¹⁸. Η παρούσα διπλωματική εργασία επικεντρώνεται στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως ένα πολύ σημαντικό συστατικό της σύγχρονης επιχείρησης και της Εταιρικής Διακυβέρνησης στην κατεύθυνση του κοινωνικού προσανατολισμού της επιχείρησης, που πλαισιώνεται από την ανταπόκριση σε κρίσιμα –για τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης- ζητήματα, σε μια δεδομένη χρονική στιγμή.

1.3. Ο Ορισμός της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης: Ιστορική Διαδρομή

Το 1917, ο Henry Ford υπερασπιζόταν την απόφασή του ενώπιον του δικαστηρίου του Michigan να επανεπενδύσει τα κέρδη της Ford Motor στην επέκταση των εγκαταστάσεων της, μειώνοντας την τιμή των οχημάτων Model T. Διατύπωσε τον σκοπό της επιχείρησης ως εξής “Να κάνουμε όσο το δυνατόν περισσότερα για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, να βγάζουμε χρήματα και να τα χρησιμοποιούμε, να προσφέρουμε εργασία, και να δημιουργούμε αυτοκίνητα που οι άνθρωποι χρησιμοποιούν”. Η ιδέα του Ford για μια επιχείρηση που προσφέρει υπηρεσίες στην κοινωνία δεν βρήκε υποστηρικτές. Το 1999, όμως, 80 χρόνια αργότερα, ο δισέγγονός του, ο William Clay Ford Jr, προσπάθησε εκ νέου να πείσει τους

¹⁶ Θανόπουλος Γιάννης, 2013, Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία, Στην εποχή της Εταιρικής Διακυβέρνησης, Εκδοτικός Οίκος “ΦΑΙΔΙΜΟΣ”, σελ. 124

¹⁷ Sahut, Jean-Michel, et al., 2012, What Relation Exists between Corporate Social Responsibility and Longevity of Firms, *International Journal of Business*, Volume 17, No 2, pp. 154-155

¹⁸ Θανόπουλος Γιάννης, 2013, Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία, Στην εποχή της Εταιρικής Διακυβέρνησης, Εκδοτικός Οίκος “ΦΑΙΔΙΜΟΣ”, σελ. 127-128

εταίρους για τη σημασία της επιχείρησης που προσφέρει υπηρεσίες στην κοινωνία. “Θέλουμε να βρούμε νέους τρόπους να ευχαριστούμε τους καταναλωτές, να επιστρέψουμε την αξία στους μετόχους και να δημιουργούμε έναν καλύτερο κόσμο για όλους μας”. Αυτή τη φορά, είχε την πλήρη υποστήριξη των μετόχων και των εταίρων.¹⁹

Κατά την περίοδο 1950 – έως σήμερα, η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης αποκτά σημαντική αποδοχή και διευρύνεται εννοιολογικά.

Μέχρι και τη δεκαετία του 1970, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ήταν κάτι το οξύμωρο και αντιθετικό για την επιχειρηματική και επενδυτική κοινότητα. Οι μέτοχοι δεν διέκριναν πώς η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη εξυπηρετούσε τα συμφέροντά τους ή πώς συνδεόταν με τις επιδόσεις και τη διαχείριση της επιχείρησης. Με απλά λόγια, το δημόσιο καλό δεν ήταν μέσα στη σκέψη των μετόχων. Το ζητούμενο ήταν η μεγιστοποίηση της απόδοσης της επένδυσης και όχι να κάνουν διαφορά στην κοινωνία. Η αλλαγή στην κουλτούρα κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1960 κατέστησε την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ευρέως αποδεκτή στα μάτια των μετόχων.

Το τέλος της δεκαετίας του 1990 σηματοδότησε την καθολική κατοχύρωση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και την προώθησή της από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη: την κοινωνία, τους κρατικούς και κυβερνητικούς φορείς, τους οργανισμούς, τις μη κυβερνητικές οργανώσεις, τους καταναλωτές. Έως το τέλος της δεκαετίας του 1990, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη συγκαταλεγόταν σε βιβλία στρατηγικής, ενώ, κατά τη διάρκεια των τελευταίων δυο δεκαετιών, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη συνδέεται με τους στόχους και τη στρατηγική μιας επιχείρησης, όπως η Εταιρική Φήμη και η Διαχείριση και Ανάπτυξη Σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι πλέον αναγνωρισμένοι παγκόσμιοι οργανισμοί –τα Ηνωμένα Έθνη, η Παγκόσμια Τράπεζα, ο Οργανισμός για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη (ΟΟΣΑ), ο Οργανισμός Διεθνούς Εμπορίου (WTO)- επιδοκιμάζουν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, θέτουν κατευθύνσεις και στελεχώνουν τους Οργανισμούς με προσωπικό το οποίο ερευνά και προωθεί την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

Σήμερα, όπου η διαφύλαξη της εταιρικής φήμης και η εικόνα της μάρκας αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη σημασία σε μια ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη έχει αναδειχθεί ως **μια από τις πιο ευρέως αποδεκτές έννοιες στον κόσμο του επιχειρείν** από την ακαδημαϊκή και επιχειρηματική κοινότητα. Συμπληρωματικά, πληθώρα

¹⁹ Ιστοσελίδα Ford (ανακτήθηκε από τον σύνδεσμο <https://media.ford.com/content/fordmedia/fna/us/en/people/william-clay-ford-jr-.html> στις 02/11/2015)

μελετών και βιβλιογραφικών αναφορών συναινούν στη θετική επιρροή που ασκεί στη χρηματοοικονομική επίδοση μιας εταιρείας (bottom line performance).

1.3.1. Η δεκαετία του 1950

Η δεκαετία του 1950 σηματοδότησε τη διεύρυνση των κοινωνικών ευθυνών των επιχειρήσεων που περιελάμβαναν την ευημερία των εργαζομένων (ασφάλιση και σύνταξη), την εργασιακή ασφάλεια, την ιατρική περίθαλψη, προγράμματα συνταξιοδότησης κ.α. Βασικό αντικείμενο συζήτησης κατά τη διάρκεια αυτής της δεκαετίας ήταν η ευθύνη των επιχειρήσεων απέναντι στην κοινωνία και λιγότερο τα οφέλη που απορρέουν από την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη για τις ίδιες τις επιχειρήσεις.

Το έργο του Howard R. Bowen “Social Responsibility of the Businessman” εκδίδεται το 1953 και είναι το πλέον αξιοσημείωτο που προσφέρει η βιβλιογραφία της δεκαετίας του '50. Πρόκειται για το πρώτο και καθοριστικό στο είδος του, που διαμόρφωσε σημαντικά τη σκέψη γύρω από την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Εισηγάγε την έννοια της “κοινωνικής ευθύνης”, μέσα από την οποία οι επιχειρήσεις υπηρετούν την κοινωνία με έναν τρόπο που επεκτείνεται πέρα από τις οικονομικές υποχρεώσεις. Σύμφωνα με τον **Howard R. Bowen**, τον **“Πατέρα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης”**, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στηρίζεται σε δύο θεμελιώδεις αξίες που αποτέλεσαν τις βασικές προϋποθέσεις για την ανάπτυξη της σκέψης. Πρώτον, οι επιχειρήσεις λειτουργούν για την ικανοποίηση της κοινωνίας και, δεύτερον, οι επιχειρήσεις ενεργούν ως εκπρόσωποι της Ηθικής μέσα στην κοινωνία. Οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι κέντρα ζωτικής δύναμης, τα οποία λαμβάνουν αποφάσεις και των οποίων οι ενέργειες επηρεάζουν τη ζωή των πολιτών με πολλούς τρόπους. Ο Howard R. Bowen έδωσε έναν αρχικό ορισμό στην κοινωνική ευθύνη που φέρουν οι επιχειρηματίες απέναντι στην κοινωνία. Αναφέρεται στην **“υποχρέωση των επιχειρηματιών να ακολουθούν εκείνες τις πολιτικές, να λαμβάνουν εκείνες τις αποφάσεις και να ακολουθούν εκείνες τις κατευθύνσεις που είναι επιθυμητές σύμφωνα με τους στόχους και τις αξίες της κοινωνίας”**²⁰.

Ο Howard R. Bowen υποστήριξε ότι η εταιρεία λειτουργεί με έναν κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο, όταν ο στόχος της εταιρείας για κερδοφορία επιτυγχάνεται και, παράλληλα, η εταιρεία ενεργεί με σεβασμό στα ατομικά δικαιώματα, με δικαιοσύνη και ηθική. Υπό αυτό το πρίσμα, η μεγαλύτερη ευθύνη μιας επιχείρησης είναι η κερδοφορία, καθώς με αυτόν τον τρόπο

²⁰ Lee Min-Dong Paul, 2008, A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead, *International Journal of Management Review*, Volume 10, Issue 1, pp. 57

παρέχει βιώσιμες θέσεις εργασίας για τους εργαζόμενους, καλές αποδόσεις για τους επενδυτές και ευημερία στην κοινωνία όπου δραστηριοποιείται. Με λίγα λόγια, όταν μια επιχείρηση είναι κερδοφόρα, αποδίδει ένα μεγάλο ποσό σε φόρους και επιστρέφει κάποια από τα κέρδη στην κοινωνία μέσα από προγράμματα και επενδύσεις.

1.3.2. Η δεκαετία του 1960

Σε μια περίοδο κοινωνικής αλλαγής στην κοινωνική συνείδηση, τη συνολική ευθύνη, τη συμμετοχή στα κοινά, την ανησυχία για την υποβάθμιση των πόλεων, τις φυλετικές διακρίσεις, τη ρύπανση και τη φιλανθρωπία, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη παίρνει σάρκα και οστά, και γίνεται ιδιαίτερα δημοφιλής. Σε αυτό το κοινωνικό πλαίσιο, το περιβάλλον μέσα στο οποίο οι επιχειρήσεις λειτουργούν αλλάζει, το ίδιο και οι προσδοκίες της κοινωνίας από τις επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση κρίσιμων ζητημάτων μέσα από την υιοθέτηση πρακτικών και πολιτικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Αν και στη δεκαετία του 1960 η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ωρίμασε, ο Theodore Levitt άσκησε κριτική υποστηρίζοντας ότι οι κοινωνικές ανησυχίες και η κοινωνική ευημερία δεν αποτελούν ευθύνη των επιχειρήσεων αλλά του Κράτους. Σύμφωνα με τον Theodore Levitt, *η μετατόπιση της προσοχής από τη μεριά των επιχειρήσεων στην κοινωνική τους ευθύνη θα μείωνε το κίνητρο του κέρδους, απαραίτητο για την επιχειρηματική επιτυχία*²¹. Η περίοδος αυτή, σε κάθε περίπτωση ωστόσο, σηματοδοτεί την πραγματική **ανάπτυξη** και τη **μεθοδική προσπάθεια** να δοθεί ένας επίσημος ορισμός στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

Ο **Keith Davis** περιέγραψε την εταιρική υπευθυνότητα, στο βιβλίο του “Can business afford to ignore social responsibilities?” ως *“τις αποφάσεις και τις ενέργειες επιχειρηματιών που επεκτείνονται πέρα από τα οικονομικά και τεχνικά ενδιαφέροντα της επιχείρησης”*²². Ο Keith Davis συμπλήρωσε πως η εταιρική υπευθυνότητα δεν είναι μια αφηρημένη έννοια αλλά εντάσσεται στο γενικότερο **πλαίσιο του τρόπου διοίκησης**. Επιπλέον, υποστήριξε πως μερικές κοινωνικά υπεύθυνες αποφάσεις δικαιώνονται μακροπρόθεσμα τόσο υπό το πρίσμα του **οικονομικού οφέλους** όσο και μέσα από την αξία που δημιουργούν προς **όφελος της κοινωνίας**. Ο Keith Davis έγινε γνωστός για τις απόψεις του γύρω από τη σχέση της κοινωνικής ευθύνης και της επιχειρηματικής δύναμης. Χαρακτηριστικά αναφέρει στο διάσημο σήμερα “Iron Law of Responsibility” ότι η **κοινωνική ευθύνη των**

²¹ Carroll Archie B., Shabana Kareem M., 2010, The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice, *International Journal Of Management Review*, pp. 87

²² Carroll Archie B., 1979, A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, Vol. 4, No 4, pp. 497

επιχειρηματιών είναι ανάλογη της κοινωνικής τους δύναμης και ότι η έλλειψη κοινωνικής ευθύνης οδηγεί στη σταδιακή διάβρωση της κοινωνικής δύναμης²³.

Η συνεισφορά του Keith Davis στον ορισμό της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ήταν τόσο σημαντική που ο Carroll τον χαρακτήρισε ως τον **δεύτερο κατ' ορισμό “Πατέρα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης”** μετά τον **Howard R. Bowen**.

Το 1967, ο Keith Davis προσέγγισε εκ νέου την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και συμπλήρωσε την αρχική του τοποθέτηση. **“Η ουσία της κοινωνικής ευθύνης αναδύεται από το ενεργό ενδιαφέρον για τις ηθικές επιπτώσεις που μπορεί να έχουν οι πράξεις στη ζωή των άλλων. Πάει ένα βήμα παραπέρα, δίνοντας έμφαση στις θεσμικές ενέργειες και τον αντίκτυπό τους στο κοινωνικό σύνολο “Η κοινωνική ευθύνη, κατά συνέπεια, διευρύνει τον τρόπο που ένα άτομο αντιλαμβάνεται το κοινωνικό σύστημα, στο σύνολό του”²⁴.**

Ο **William C. Frederick** υποστήριξε ότι τρεις βασικοί άξονες ξεχώρισαν τη δεκαετία αυτή. Πρόκειται για το ρόλο του manager στη δημόσια σφαίρα, την εξισορρόπηση μεταξύ των εταιρικών απαιτήσεων με τους εταιρικούς πόρους και την χρήση των εταιρικών πόρων για κοινωνικούς σκοπούς, καθώς και την εταιρική φιλανθρωπία, την οποία περιγράφει ως “την εξυπηρέτηση ενός καλού σκοπού”. Ο ίδιος συνεισέφερε στους αρχικούς ορισμούς της κοινωνικής ευθύνης, ορίζοντάς την ως την **υποχρέωση που έχουν οι επιχειρήσεις να εργάζονται για το καλό της κοινωνίας²⁵.**

Ένας ακόμα σημαντικός άνδρας ήταν ο **Joseph W. McGuire**. Στο βιβλίο του “Business and Society”, αναφέρει ότι **“η επιχείρηση δεν έχει μόνο οικονομικές και νομικές υποχρεώσεις αλλά και ευθύνη απέναντι στην κοινωνία που επεκτείνονται πέρα από αυτές τις υποχρεώσεις”²⁶.** Ο ορισμός που δίνει ο Joseph W. McGuire είναι πιο ακριβής από τους προηγούμενους ορισμούς, παρόλο που δεν εξηγεί ποιες είναι αυτές οι υποχρεώσεις. Αργότερα, συμπλήρωσε πως οι επιχειρήσεις οφείλουν να έχουν ενεργό ρόλο στην πολιτική, στην ευημερία της κοινότητας, στη μόρφωση, στην ικανοποίηση των εργαζομένων και, στην πραγματικότητα, στο σύνολο της κοινωνίας. **Συνεπώς, οι επιχειρήσεις δρουν ακριβώς όπως ένας σωστός πολίτης.**

²³ Maon Francois, Lindgreen Adam, Swaen Valerie, 2010, Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development, International Journal of Management Review, pp. 24

²⁴ Carroll Archie B., 1999, Corporate Social Responsibility, Evolution of a Definitional Construct, Business & Society, Vol. 38, No. 3, pp. 272

²⁵ Wood Donna J., 1991, Corporate Social Performance Revisited, The Academy of Management Review, Vol. 16, No 4, pp. 694

²⁶ Carroll Archie B., 1979, A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, The Academy of Management Review, Volume 4, Issue 4, pp. 497 & Carroll Archie B., Buchholtz Ann K., 2012, Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management, 8th Edition, Cengage Learning, pp. 39

Στην πρώτη έκδοση του βιβλίου τους “Business and its Environment”, οι **Keith Davis** και **Robert Blomstrom** όρισαν την εταιρική ευθύνη: “*Η εταιρική ευθύνη αναφέρεται στην υποχρέωση των επιχειρήσεων να αναλογισθούν **τι αντίκτυπο έχουν οι αποφάσεις του στο κοινωνικό σύνολο**. Οι επιχειρηματίες εφαρμόζουν την κοινωνική ευθύνη όταν λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα των άλλων που επηρεάζονται από τις επιχειρηματικές τους αποφάσεις. Για να το πράξουν αυτό, πρέπει να κοιτούν πέρα από τα οικονομικά και τεχνικά τους συμφέροντα*”²⁷.

Στο βιβλίο του “Corporate Social Responsibilities”, ο **Clarence C. Walton** αναγνωρίζει τη **στενή σχέση μεταξύ της επιχείρησης και της κοινωνίας** και αυτή η σχέση πρέπει να οδηγεί την ανώτατη διοικητική ομάδα στο κυνήγι των εταιρικών στόχων²⁸. Ο Clarence C. Walton έδωσε έναν νέο ορισμό, λίγο αργότερα, μέσα από τον οποίο δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο βασικό συστατικό της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης: τον **εθελοντικό χαρακτήρα** της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Η δεκαετία του 1960 σηματοδοτεί την ανάδυση των πρώτων μοντέλων της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Την περίοδο αυτή κάνει την εμφάνισή της μια νέα “κοινωνική” πτυχή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης συμπληρωματικά στις οικονομικές και νομικές υποχρεώσεις. Για πολλούς, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη παραμένει, ωστόσο, συνώνυμη με τις πράξεις εθελοντισμού και φιλανθρωπίας που σχεδιάζονται για να ανακουφίσουν τα κοινωνικά δεινά και να ωφελήσουν ομάδες που βρίσκονται σε μειονεκτική θέση. Ένα άλλο χαρακτηριστικό της δεκαετίας ήταν η απουσία οποιασδήποτε σύνδεσης της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης με την οικονομική επίδοση.

1.3.3. Η δεκαετία του 1970

Οι τυπικοί ορισμοί πολλαπλασιάστηκαν τη δεκαετία του 1970, με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, την υπευθυνότητα και την επίδοση να βρίσκονται στο επίκεντρο των συζητήσεων. Με έμφαση στην Ποιότητα Ζωής έναντι της μεγιστοποίησης του κέρδους, ο William C. Frederick χαρακτηρίζει τη δεκαετία του 1970 ως τη *δεκαετία της κοινωνικής απόκρισης*²⁹.

²⁷ Maon Francois, Lindgreen Adam, Swaen Valerie, 2010, Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development, International Journal of Management Review, pp. 24

²⁸ Carroll Archie B., 1999, Corporate Social Responsibility, Evolution of a Definitional Construct, Business & Society, Vol. 38, No. 3, pp. 272

²⁹ Carroll Archie B., Shabana Kareem M., 2010, The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice, International Journal Of Management Review, pp. 87

Οι Ackerman και Murray³⁰ έδωσαν περισσότερη έμφαση στην ανάπτυξη εσωτερικών διαδικασιών διαχείρισης, έναντι της κοινωνικής ευθύνης καθεαυτής, που θα πρόσδιδαν μεγαλύτερη ευελιξία στην ανταπόκριση σε ένα μεταβαλλόμενο κοινωνικό περιβάλλον. Ο Frederick επισημοποίησε την παραπάνω διάκριση, διακρίνοντας τρεις όψεις: την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (CSR₁), την εταιρική κοινωνική ανταπόκριση (CSR₂) και την εταιρική κοινωνική ευθύτητα (CSR₃)³¹. Σύμφωνα με τον Frederick, οι επιχειρήσεις ιστορικά έχουν υιοθετήσει ή έχουν περάσει από αυτές τις τρεις εναλλακτικές θέσεις κατά τη διάρκεια ανάπτυξης σχέσεων με την κοινωνία³². Η πρώτη θέση (CSR₁) δίνει έμφαση σε μια κοινωνικά υπεύθυνη στάση και συμπεριφορά. Πρόκειται ουσιαστικά για τον ορισμό της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, όπως ορίστηκε από τον Frederick. Η δεύτερη θέση (CSR₂) αφορά τον τρόπο διοίκησης κι εστιάζει στην πράξη της ανταπόκρισης σε κοινωνικές πιέσεις με την προϋπόθεση ότι στην πρώτη θέση έχει ήδη εξετασθεί το ζήτημα του κατά πόσον οι επιχειρήσεις πρέπει να ευαισθητοποιούνται γύρω από κοινωνικά ζητήματα. Αναφέρεται, δηλαδή, στην ιδέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ως μια διαδικασία που σχεδιάζεται λαμβάνοντας υπόψη τις διάφορες ομάδες ενδιαφερόμενων μερών. Τέλος, η τρίτη θέση (CSR₃) εστιάζει στις αξίες ως σημείο αναφοράς για την αξιολόγηση της εταιρικής συμπεριφοράς.

Στα μέσα της δεκαετίας του 1970, δίνεται έμφαση στην επίτευξη αποτελεσμάτων μέσα από κοινωνικά υπεύθυνες πρωτοβουλίες, σε μια προσπάθεια να συμβιβαστούν οι έννοιες των CSR₁ και CSR₂. Η εστίαση στα αποτελέσματα φέρνει πιο κοντά την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στην καρδιά της επιχείρησης, ως αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής, υπό το πρίσμα της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων που συνδέονται με πολιτικές και πρακτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Στη δεκαετία του '70, ξεχωρίζει το βιβλίο του **Morrell Heald**, το οποίο φέρει τον τίτλο "The social responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960". Σύμφωνα με τον Morrell Heald, η σημασία της κοινωνικής ευθύνης για τους επιχειρηματίες πρέπει να αναζητηθεί στις πολιτικές με τις οποίες συνδέεται. Περιέγραψε τα **προγράμματα** τα οποία είναι **προσανατολισμένα στην κοινωνία**, τις πολιτικές και τις απόψεις στελεχών επιχειρήσεων. Από τις περιγραφές του γίνεται αντιληπτό ότι η περίοδος αυτή εστίαζε στην **φιλάνθρωπία** και τις **σχέσεις με την κοινότητα**³³.

³⁰ Carroll Archie B., Shabana Kareem M., 2010, The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice, *International Journal Of Management Review*, pp. 87

³¹ Carroll Archie B., Buchholtz Ann K., 2012, Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management, 8th Edition, Cengage Learning, pp. 56

³² Carroll Archie B., Shabana Kareem M., 2010, The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice, *International Journal Of Management Review*, pp. 87

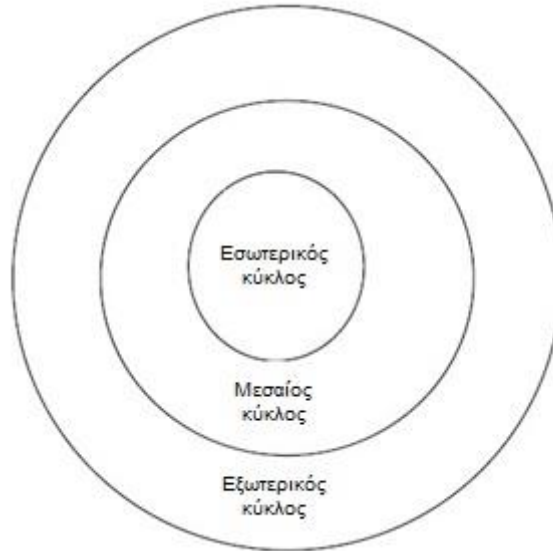
³³ Carroll Archie B., 1999, Corporate Social Responsibility, Evolution of a Definitional Construct, *Business & Society*, Vol. 38, No. 3, pp. 273

Στο βιβλίο “Business in the Contemporary Society: Framework and issues”, ο **Harold Johnson** παρουσίασε ένα εύρος ορισμών. “Ένας κοινωνικά υπεύθυνος κλάδος είναι εκείνος του οποίου η ανώτερη διοίκηση **ισορροπεί τα διαφορετικά συμφέροντα**. Αντί να αναζητάει μόνο τη μεγιστοποίηση των κερδών για τους μετόχους, μια υπεύθυνη επιχείρηση ενδιαφέρεται για τους εργαζόμενους, τους προμηθευτές, τις τοπικές κοινωνίες, το έθνος”³⁴. Ο Harold Johnson με την τοποθέτησή του περιγράφει την προσέγγιση των εταίρων μέσα από τη διαφορετικότητα των συμφερόντων, στην οποία αναφέρεται και στην πραγματικότητα ονομάζει συγκεκριμένες ομάδες ενδιαφερόμενων μερών. Ο ίδιος παρουσίασε μια δεύτερη εικόνα για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη σύμφωνα με την οποία **η κοινωνική υπευθυνότητα οδηγεί στην μεγιστοποίηση των κερδών μακροπρόθεσμα**. Ο Harold Johnson παρουσίασε και μια τρίτη θεώρηση, την οποία ονομάζει “**μεγιστοποίηση ωφέλειας**” και η οποία καταδεικνύει πως η επιχείρηση αναζητάει πολλούς και διαφορετικούς, από τη μεγιστοποίηση των κερδών, στόχους. Τέλος, στην τέταρτη διάσταση της τοποθέτησής του, υποστηρίζει ότι κλάδοι που εστιάζουν στο κέρδος μπορούν να δρουν με κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά. Παρόλο που οι τέσσερις ορισμοί μπορεί να φαίνονται αντιθετικοί, είναι συμπληρωματικοί στη διαφορετική θεώρηση της ίδιας πραγματικότητας.

Μια συνεισφορά – ορόσημο στον ορισμό της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, ήρθε από την **Επιτροπή για την Οικονομική Ανάπτυξη** (Committee for Economic Development) το 1971. Στην έκδοση “Social Responsibilities of Business Corporations”³⁵ της Επιτροπής, καθίσταται σαφές ότι το **κοινωνικό συμβόλαιο** μεταξύ επιχειρήσεων και κοινωνίας αλλάζει ουσιαστικά και σημαντικά με την “**επιχείρηση να λειτουργεί με τη δημόσια συναίνεση και με βασικό σκοπό να υπηρετεί αποτελεσματικά τις ανάγκες και την ικανοποίηση της κοινωνίας**”. Η Επιτροπή για την Οικονομική Ανάπτυξη διατύπωσε την έννοια της κοινωνικής ευθύνης μέσα από **τρεις ομόκεντρους κύκλους** προς υποστήριξη της θεμελιώδους θέσης της: “**Η επιχείρηση ολοένα αναλαμβάνει διευρυμένες αρμοδιότητες απέναντι στην κοινωνία και υπηρετεί ένα μεγάλο εύρος ανθρώπινων αξιών**. Προσδοκείται από τις επιχειρήσεις να συνεισφέρουν περισσότερο στην **ποιότητα της ζωής των πολιτών** αντί μόνο να παρέχουν ποσότητες αγαθών και υπηρεσιών. Όσο οι επιχειρήσεις υπάρχουν για να υπηρετούν την κοινωνία, το μέλλον τους θα εξαρτάται από **την ποιότητα της ανώτερης διοίκησης** να ανταποκρίνεται στις **διαρκώς μεταλλασσόμενες προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών**”.

³⁴ Carroll Archie B., 1999, Corporate Social Responsibility, Evolution of a Definitional Construct, *Business & Society*, Vol. 38, No. 3, pp. 273

³⁵ Επιτροπή για την Οικονομική Ανάπτυξη, 1971, Οι κοινωνικές ευθύνες της επιχείρησης (ανακτήθηκε από τον σύνδεσμο <https://www.ced.org/reports/single/social-responsibilities-of-business-corporations> στις 02/11/2015)



Διάγραμμα (1): Οι τρεις ομόκεντροι κύκλοι

Πηγή: Επιτροπή για την Οικονομική Ανάπτυξη, 1971, Οι κοινωνικές ευθύνες της επιχείρησης

Ο **εσωτερικός κύκλος** περιλαμβάνει τις **βασικές αρμοδιότητες για την αποτελεσματική εκτέλεση της οικονομικής λειτουργίας** (προϊόντα, εργασία, οικονομική ανάπτυξη). Ο **μεσαίος κύκλος** περικλείει την **ευθύνη της άσκησης της οικονομικής λειτουργίας με ευαισθητοποίηση και γνώση των μεταλλασσόμενων κοινωνικών αξιών και προτεραιοτήτων**. Για παράδειγμα, ο σεβασμός στο περιβάλλον, προσλήψεις και σχέσεις με τους εργαζόμενους, οι προσδοκίες των πελατών για πληροφόρηση, δίκαιη αντιμετώπιση και προστασία από τραυματισμούς. Ο **εξωτερικός κύκλος** σκιαγραφεί **νέες, αναδυόμενες και ακόμα άτυπες υποχρεώσεις** τις οποίες η επιχείρηση οφείλει να αναλάβει για να βελτιώσει το **κοινωνικό περιβάλλον** (π.χ. η φτώχεια).

Το 1972, ξεκίνησε μια μεγάλη συζήτηση γύρω από τον ορισμό της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην οποία συμμετείχαν οι καθηγητές οικονομικών **Henry G. Manne** και **Henry C. Wallich**. Ο **Henry G. Manne** ορίζει την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και θέτει τρία βασικά συστατικά ως βασική προϋπόθεση. *“Για να προσδιοριστεί μια εταιρική ενέργεια ως κοινωνικά υπεύθυνη, πρέπει η **απόδοση της δαπάνης να είναι μικρότερη σε σχέση με άλλες δαπάνες**, να είναι απόλυτα **εθελοντική** και να πρόκειται για μια **πραγματική εταιρική δαπάνη** και όχι μια μεμονωμένη δράση προερχόμενη από τη **γενναιοδωρία ενός ατόμου**”³⁶*. Ο Henry G. Manne πρόσθεσε πως είναι συχνά δύσκολο να διαχωρίζεις κανείς μια εταιρική δαπάνη που προορίζεται για το κοινό καλό από μια που έγινε με ξεκάθαρη φιλανθρωπική πρόθεση, καθώς οι εταιρικές δαπάνες φέρουν πολλαπλά κίνητρα και αυτό από μόνο του δεν αποτελεί

³⁶ Carroll Archie B., 1999, Corporate Social Responsibility, Evolution of a Definitional Construct, *Business & Society*, Vol. 38, No. 3, pp. 276

το πλέον κατάλληλο κριτήριο για τον προσδιορισμό της κοινωνικής υπευθυνότητας. Το συστατικό του εθελοντισμού χρησιμοποιήθηκε και αναπτύχθηκε σε πολλούς από τους σύγχρονους ορισμούς της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Ακόμα, και αυτό όμως, είναι δύσκολο να το αξιολογήσει κανείς, καθώς δεν είναι δυνατόν να διακριθεί ποια ενέργεια είναι “απόλυτα εθελοντική” και ποια είναι “απάντηση σε κοινωνικές νόρμες”.

Ο Καθηγητής **Henry C. Wallich** όρισε την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη σε ένα γενικότερο πλαίσιο. *“Η υπευθυνότητα ορίζεται ως μία κατάσταση κατά την οποία η εταιρεία ενεργεί, σε ένα βαθμό, ελεύθερα. Εφόσον οι κοινωνικοί στόχοι που εξυπηρετεί επιβάλλονται από τον νόμο, δεν πρόκειται για κοινωνική ευθύνη εκ μέρους της εταιρείας”*³⁷. Κατά τον Henry C. Wallich, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ενσωματώνει τρία βασικά συστατικά: τη **θέσπιση των στόχων**, την **απόφαση** για το κατά πόσο θα επιδιώξουν αυτούς τους στόχους και τη **χρηματοδότηση** αυτών των στόχων.

Το 1973, ο **Keith Davis** ανακίνησε πάλι τη συζήτηση γύρω από την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη με ένα άρθρο – ορόσημο. Στην εισαγωγή του, έκανε αναφορά στις διαφορετικές απόψεις δυο διάσημων οικονομολόγων. Πρώτα έκανε αναφορά στον **Milton Friedman**, ο οποίος άσκησε κριτική στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, υποστηρίζοντας πως “τάσεις, όπως η αποδοχή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης από τους επιχειρηματικούς εταίρους, **υπομονεύουν τα ίδια τα θεμέλια της ελεύθερης κοινωνίας** κι αντίκειται στη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας για τους μετόχους”. Ο Keith Davis αντέκρουσε την άποψη αυτή μέσα από ένα απόσπασμα του **Paul Samuelson**, ενός άλλου διακεκριμένου οικονομολόγου, ο οποίος υποστήριξε ότι *“Μια μεγάλη εταιρεία, αυτή την περίοδο, μπορεί όχι μόνο να **συμμετέχει ενεργά στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη** αλλά μπορεί να προσπαθήσει να την εφαρμόσει κιόλας”*³⁸. Ο Milton Friedman χαρακτήριζε την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως άδικο και κοστοβόρο εμπόδιο για τους επενδυτές. Ο Friedman διέβλεπε ένα ακόμα κίνδυνο σχετικό με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: την κατασπατάληση κεφαλαίων των μετόχων από στελέχη στο όνομα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης για προσωπικό όφελος. Με λίγα λόγια, δεν πίστευε πως η εκτελεστική διοίκηση είχε τις σωστές ικανότητες και την εξειδίκευση να αντιμετωπίσει με το σωστό τρόπο τα κοινωνικά ζητήματα.

Σε συνέχεια των παρατηρήσεων αυτών, ο Keith Davis έδωσε τον παρακάτω ορισμό στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. *“Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αφορά στην **πρόθεση της επιχείρησης να ανταποκριθεί σε ζητήματα πέρα των στενών οικονομικών, τεχνικών και***

³⁷ Carroll Archie B., 1999, Corporate Social Responsibility, Evolution of a Definitional Construct, *Business & Society*, Vol. 38, No. 3, pp. 276

³⁸ Carroll Archie B., 1999, Corporate Social Responsibility, Evolution of a Definitional Construct, *Business & Society*, Vol. 38, No. 3, pp. 277

νομικών απαιτήσεων που αναμένονται από την επιχείρηση. Η επιχείρηση έχει την υποχρέωση να αξιολογήσει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, τις επιπτώσεις των αποφάσεών της κατά τέτοιο τρόπο έτσι ώστε **να φέρει κοινωνικά οφέλη και, ταυτόχρονα, να επιτύχει τα παραδοσιακά οικονομικά οφέλη που επιδιώκει. Αυτό σημαίνει ότι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ξεκινάει εκεί που τελειώνει ο νόμος.** Μια επιχείρηση δεν είναι κοινωνικά υπεύθυνη όταν συμμορφώνεται μόνο με τις ελάχιστες απαιτήσεις του νόμου, καθώς κάτι τέτοιο θα έκανε κάθε καλός εταιρικός πολίτης³⁹.

Οι **Henry Eilbert** και **I. Robert Parket** προσέγγισαν, επίσης, το ζήτημα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Δεν παρείχαν έναν αυστηρό ορισμό, αλλά επικεντρώθηκαν περισσότερο στη συλλογή δεδομένων από την επιχειρηματική κοινότητα σχετικά με τη μετακίνηση από τη θεωρία στην πράξη. Για τους σκοπούς της έρευνάς τους, όρισαν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως **“καλή γειτονία”**, η οποία περιλαμβάνει δυο φάσεις. Από τη μια, σημαίνει ότι δεν κάνεις πράγματα τα οποία θα καταστρέψουν τη γειτονιά. Από την άλλη, πρόκειται για την έκφραση εκούσιας ανάληψης μιας υποχρέωσης που θα συμβάλλει στην επίλυση των προβλημάτων της γειτονιάς⁴⁰. Με λίγα λόγια, η ιδέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης συνίσταται στη δέσμευση της επιχείρησης να διαδραματίσει έναν ενεργό ρόλο στην επίλυση των προβλημάτων μιας κοινωνίας όπως οι φυλετικές διακρίσεις, η ρύπανση, οι μεταφορές ή η υποβάθμιση της πόλης.

Οι **Richard Eells** και **Clarence Walton** προσέγγισαν εννοιολογικά την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη το 1961 στην πρώτη τους έκδοση “Conceptual Foundation of Business”. Υποστήριξαν ότι **“η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αναφέρεται στις επιπτώσεις που δημιουργούν οι επιχειρήσεις στο κοινωνικό γίνεσθαι και τις ηθικές αρχές που πρέπει να διέπουν τη σχέση μεταξύ των επιχειρήσεων και της κοινωνίας”**⁴¹. Στην τρίτη τους έκδοση και συγκεκριμένα στο κεφάλαιο για τις “πρόσφατες τάσεις” της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, εστίασαν περισσότερο στη σημασία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και πώς εκείνη εξελίχθηκε. Παρατήρησαν ότι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αντιπροσωπεύει τις ανάγκες και τους στόχους της κοινωνίας που επεκτείνονται **πέρα από τους οικονομικούς στόχους**. Το σύστημα των επιχειρήσεων μπορεί να επιβιώσει μόνο μέσα από την **αποτελεσματική λειτουργία της ελεύθερης κοινωνίας**, όπου οι επιχειρήσεις έχουν ρόλο στην υποστήριξη και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής της κοινωνίας.

³⁹ Lee Min-Dong Paul, 2008, A Review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead, *International Journal of Management Review*, Volume 10, Issue 1, pp. 59

⁴⁰ Carroll Archie B., 1999, Corporate Social Responsibility, Evolution of a Definitional Construct, *Business & Society*, Vol. 38, No. 3, pp. 278

⁴¹ Carroll Archie B., 1979, A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, Vol. 4, No 4, pp. 497

Το 1975, ο **Jules Backman**, Καθηγητής Οικονομικών, συνεισέφερε στην εννοιολογική πρόοδο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Η κοινωνική ευθύνη αναφέρεται συνήθως σε *στόχους ή κίνητρα στα οποία η επιχείρηση πρέπει να δίνει προτεραιότητα, συμπληρωματικά στους στόχους που αφορούν στις οικονομικές επιδόσεις*⁴². Μερικά από τα παραδείγματα που εμπίπτουν στην ευρεία ομπρέλα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι: η απασχόληση ομάδων μειονότητας, η μείωση της ρύπανσης, μεγαλύτερη συμμετοχή σε προγράμματα για τη βελτίωση της κοινότητας, η βελτίωση της ιατρικής περίθαλψης, η ασφάλεια και άλλα προγράμματα που έχουν σχεδιαστεί για να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής.

Η δεκαετία του 1970, κατακλύζεται από αναφορές γύρω από την Εταιρική Κοινωνική Απόδοση και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Έτσι, αναζητήθηκε ένα πιο ενεργητικό και δυναμικό σε προσανατολισμό μοντέλο, που απαιτούσε από τις επιχειρήσεις όχι μόνο να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες της κοινωνίας των πολιτών για τη διασφάλιση της νομιμότητας, αλλά να προβλέπει και να προωθεί τις επιθυμητές αλλαγές στις σχέσεις επιχείρησης – κοινωνίας. Αυτή η μεταβαλλόμενη έμφαση συνδέθηκε με τον όρο της “κοινωνικής ανταπόκρισης” και διατυπώθηκε σχηματικά από τον **S. Prakash Sethi** με την εταιρική συμπεριφορά ως “κοινωνική υποχρέωση”, “κοινωνική ευθύνη” και “κοινωνική ανταπόκριση (κοινωνική ευαισθησία)”⁴³.

Σύμφωνα με τον Sethi, η **κοινωνική υποχρέωση**⁴⁴ είναι η εταιρική συμπεριφορά που ανταποκρίνεται στις δυνάμεις της αγοράς ή σε νομικούς περιορισμούς. Σε αυτό το σημείο, τα κριτήρια είναι μόνο οικονομικά και νομικά. Η **κοινωνική ευθύνη**⁴⁵, αντιθέτως, επεκτείνεται πέρα από την κοινωνική υποχρέωση. Έτσι, η κοινωνική ευθύνη συνεπάγεται τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων σε ένα τέτοιο επίπεδο που βρίσκεται σε απόλυτη συνάρτηση με τις επικρατούσες κοινωνικές νόρμες, τις αξίες και τις προσδοκίες γύρω από τις επιδόσεις. Η **κοινωνική ευαισθησία**⁴⁶ θεωρείται ως η προσαρμογή της εταιρικής συμπεριφοράς στις κοινωνικές ανάγκες.

Στο βιβλίο “Private Management and Public Policy: The principle of Public Responsibility”, οι **Lee Preston** και **James Post** θέλησαν να επιστήσουν την προσοχή γύρω από την **έννοια**

⁴² Carroll Archie B., 1999, Corporate Social Responsibility, Evolution of a Definitional Construct, *Business & Society*, Vol. 38, No. 3, pp. 279

⁴³ Carroll Archie B., Buchholtz Ann K., 2012, Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management, 8th Edition, Cengage Learning, pp. 56 & Meehan John, Meehan Karon, Richards Adam, 2006, Corporate Social Responsibility: the 3C-SR model, *International Journal of Social Economics*, Volume 33, No. 5/6, pp. 389

⁴⁴ Carroll Archie B., 1979, A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, Vol. 4, No 4, pp. 498

⁴⁵ Maon Francois, Lindgreen Adam, Swaen Valerie, 2010, Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development, *International Journal of Management Review*, pp. 24

⁴⁶ Maon Francois, Lindgreen Adam, Swaen Valerie, 2010, Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development, *International Journal of Management Review*, pp. 24

της δημόσιας ευθύνης⁴⁷. Σε αυτό το πνεύμα, ο **Votaw**⁴⁸ δήλωσε ότι ο όρος της κοινωνικής ευθύνης δεν έχει την ίδια σημασία για όλους. Για κάποιους εκφράζει την ιδέα της νομικής ευθύνης ή της υποχρέωσης. Για άλλους είναι η κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά με την ηθική έννοια του όρου. Άλλοι της προσδίδουν την έννοια του αιτίου – αιτιατού (“Υπεύθυνος για ...”). Για πολλούς ισοδυναμεί απλά με μια φιλανθρωπική συνεισφορά. Μερικοί το εκλαμβάνουν ως κοινωνική συνείδηση, ενώ άλλοι ως συνώνυμο της “νομιμότητας”, στο πλαίσιο του “ανήκειν” ή της “ορθότητας και εγκυρότητας”. Ελάχιστοι τη βλέπουν ως θεματοφύλακα που προωθεί τα υψηλότερα πρότυπα συμπεριφοράς για τους επιχειρηματίες.

Μετά την ανάλυση του **Votaw**, οι **Lee Preston** και **James Post** παρουσίασαν την κοινωνική ευθύνη ως “*μία αόριστη και άκρως γενικευμένη αίσθηση κοινωνικής ανησυχίας που φαίνεται να αποτελεί τη βάση για ένα ποικίλο εύρος διοικητικών πολιτικών και πρακτικών. Οι περισσότερες από αυτές τις συμπεριφορές και ενέργειες είναι καλοπροαίρετες και ευεργετικές. Λίγες είναι επιβλαβείς. Αυτό που λείπει, ωστόσο, είναι η σχέση η οποία συνδέει την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη με τις εσωτερικές δραστηριότητες της Διοίκησης ή το περιβάλλον*”⁴⁹. Οι **Preston** και **Post** δήλωσαν πως προτιμούν τον όρο “δημόσια ευθύνη” για να τονίσουν τη σημασία του “κοινού” και όχι της μεμονωμένης γνώμης και συνείδησης⁵⁰. Το έργο τους τονίζει την ευρύτερη δέσμευση των επιχειρήσεων στη διαμόρφωση δημόσιων πολιτικών και δεσμεύσεων.

Το 1976, ο **H. Gordon Fitch** όρισε την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως την **επίλυση των κοινωνικών προβλημάτων που προκαλούνται σε έναν βαθμό ή εξ’ ολοκλήρου από την επιχείρηση**⁵¹.

Το 1979, ο **Thomas Zenisek** εξέφρασε ότι οι έννοιες που είχαν αναπτυχθεί μέχρι τότε περί Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στερούνταν είτε εμπειρικού είτε θεωρητικού υποβάθρου. Έτσι, προσπάθησε να δώσει ο ίδιος έναν ορισμό που να έχει ως βάση δυο συνιστώσες: της **“ηθικής των επιχειρήσεων”** και των **“κοινωνικών προσδοκιών από τον ιδιωτικό τομέα”**⁵². Αφού εξέτασε τους **Eells** και **Walton**, ανέπτυξε ένα μοντέλο μέσα από το οποίο χώρισε την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη σε **τέσσερις φάσεις**, με αποκορύφωμα την τέταρτη

⁴⁷ Meehan John, Meehan Karon, Richards Adam, 2006, Corporate Social Responsibility: the 3C-SR model, *International Journal of Social Economics*, Volume 33, No. 5/6, pp. 389

⁴⁸ Wood Donna J., 1991, Corporate Social Performance Revisited, *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No 4, pp. 695-696

⁴⁹ Wood Donna J., 1991, Corporate Social Performance Revisited, *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No 4, pp. 695-698

⁵⁰ Carroll Archie B., 1999, Corporate Social Responsibility, Evolution of a Definitional Construct, *Business & Society*, Vol. 38, No. 3, pp. 279

⁵¹ Carroll Archie B., 1999, Corporate Social Responsibility, Evolution of a Definitional Construct, *Business & Society*, Vol. 38, No. 3, pp. 281

⁵² Carroll Archie B., 1999, Corporate Social Responsibility, Evolution of a Definitional Construct, *Business & Society*, Vol. 38, No. 3, pp. 282

φάση την οποία ονόμασε “Κοινωνική”. Ο Zenisek κατέληξε σε ένα μοντέλο κοινωνικής ευθύνης το οποίο έδινε έμφαση στην “επιχειρηματική ηθική”, η οποία ενσωμάτωνε τόσο ιδεολογικές όσο και επιχειρησιακές πτυχές των “κοινωνικών απαιτήσεων και προσδοκιών”. Ο Zenisek υποστήριξε ότι αυτό το νέο μοντέλο προέβαλε τα κρίσιμα στοιχεία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και διευκόλυε τη μέτρηση και την έρευνα στο μέλλον. Αν και ο Zenisek δεν έδωσε έναν ορισμό, η συνεισφορά του ήταν διορατική, παρόλο που το μοντέλο του δεν οδήγησε σε προσπάθειες αξιολόγησης και μέτρησης της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Το 1979, ο **Carroll** δηλώνει με σαφήνεια ότι ο ακρογωνιαίος λίθος του οικονομικού συστήματος και ο κύριος ρόλος κάθε εταιρείας είναι η κερδοφορία από την πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών που έχουν ζήτηση. Προτείνει έναν ορισμό της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που αποτελούταν από **τέσσερα μέρη**, ενσωματωμένα στο εννοιολογικό μοντέλο της εταιρικής κοινωνικής επίδοσης.

Το βασικό επιχείρημα ήταν ότι οι διευθυντές ή οι επιχειρήσεις για να συμμετάσχουν στην εταιρική κοινωνική επίδοση έπρεπε: (1) να έχουν ένα **βασικό ορισμό** της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, (2) να κατανοούν και να απαριθμούν τα **θέματα** για τα οποία υφίσταται η κοινωνική ευθύνη (ή τα **ενδιαφερόμενα μέρη** στα οποία η εταιρεία έφερε ευθύνη ή σχέση εξάρτησης) και (3) να περιγράφουν τη **φιλοσοφία** εκείνη σύμφωνα με την οποία ανταποκρίνονταν σε αυτά τα ζητήματα.

Σύμφωνα με τον Carroll, για να είναι πλήρης ο ορισμός της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης έπρεπε να αγκαλιάσει ένα ποικίλο φάσμα αναφορικά με τις ευθύνες της επιχείρησης προς την κοινωνία και τους πολίτες και να εκτείνεται πέρα από το κέρδος και την τήρηση του νόμου. Με βάση τα παραπάνω, ο Carroll προσέφερε τον ακόλουθο ορισμό: “*Η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων περιλαμβάνει τις **οικονομικές**, τις **νομικές**, τις **ηθικές** και τις **διακριτικές** (ή φιλανθρωπικές) προσδοκίες που έχει η κοινωνία από τις επιχειρήσεις σε μια δεδομένη χρονική στιγμή*”⁵³.

Λίγα χρόνια αργότερα, το 1983, ο Carroll συμπλήρωσε τον ορισμό του. “*Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αφορά στον τρόπο της εταιρικής διακυβέρνησης κατά τέτοιο τρόπο ώστε να είναι **κερδοφόρα**, **νομοταγής** και **ηθικά και κοινωνικά υποστηρικτική**. Για να είναι μια επιχείρηση κοινωνικά υπεύθυνη, σημαίνει ότι η κερδοφορία και η υπακοή στο νόμο αποτελούν τις απόλυτες συνθήκες για την ηθική της διάσταση και το βαθμό στον οποίο υποστηρίζει την κοινωνία μέσα από την οικονομική της συνεισφορά, τη διάθεση χρόνου και*

⁵³ Schwartz Mark S., Carroll Archie B., 2003, Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, No. 4, pp. 503

ταλαντούχου ανθρώπινου δυναμικού. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελείται από **τέσσερα μέρη: το οικονομικό, το νομικό, το ηθικό και το εθελοντικό ή φιλανθρωπικό**⁵⁴. Η αναδιατύπωση των “διακριτικών ευθυνών” σε “εθελοντικών ή φιλανθρωπικών” αντικατοπτρίζουν αποτελεσματικά από πού προέρχονται στην πραγματικότητα αυτές οι “διακριτικές” δραστηριότητες από την πλευρά της επιχείρησης.

1.3.4. Η δεκαετία του 1980

Η δεκαετία του 1980 ανέπτυξε λιγότερους νέους ορισμούς για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Πρόκειται, όμως, για τη δεκαετία που εστιάζει στην **έρευνα** για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, και όχι στην ανάπτυξη ορισμού, καθώς και σε σχετιζόμενες έννοιες και ζητήματα όπως Public Policy, επιχειρηματική ηθική, θεωρία / διαχείριση ενδιαφερόμενων μερών, καθώς και πρόοδο γύρω από την εταιρική κοινωνική επίδοση (CSP).

Το 1980, ο **Thomas M. Jones** εισήλθε στη συζήτηση περί Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, ορίζοντας την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως εξής. “ *Η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι η αντίληψη ότι οι εταιρείες έχουν υποχρέωση απέναντι στις κοινωνικές ομάδες, πέρα από τους μετόχους και από όσα προβλέπονται από το νόμο και τις συμβάσεις εργασίας*”⁵⁵. Αυτή η υποχρέωση, αφενός, πρέπει να είναι **οικειοθελής**. Αφετέρου, η υποχρέωση έχει μία ευρεία έννοια, που **εκτείνεται πέρα από την παραδοσιακή υποχρέωση** απέναντι στους μετόχους και άλλες κοινωνικές ομάδες, όπως οι πελάτες, οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, και οι τοπικές κοινότητες. Ο Thomas M. Jones συνεισέφερε στο διάλογο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μέσα από την έμφαση που έδωσε στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως διαδικασία λήψης αποφάσεων που οδηγεί σε κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά από την πλευρά των επιχειρήσεων.

Οι **Frank Tuzzolino** και **Barry Armandi**⁵⁶, προσπάθησαν το 1981 να αναπτύξουν ένα **εννοιολογικό εργαλείο** με το οποίο θα επέτρεπε την αξιολόγηση κοινωνικά υπεύθυνων επιδόσεων. Το 1982, οι **Dalton** και **Cosier**⁵⁷ παρουσίασαν ένα μοντέλο που απεικόνιζε μια μήτρα 2x2, όπου ο ένας άξονας απεικόνιζε το “παράνομο” και το “νόμιμο” και ο άλλος το “ανεύθυνο” και το “υπεύθυνο”. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις που

⁵⁴ Carroll Archie B., 1999, Corporate Social Responsibility, Evolution of a Definitional Construct, Business & Society, Vol. 38, No. 3, pp. 286

⁵⁵ Dahlsrud Alexander, 2006, How Corporate Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, pp. 8

⁵⁶ Tuzzolino, F., & Armandi, B. R., 1981, A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility. Academy of Management Review, pp. 21-28

⁵⁷ Dalton, D. R., & Cosier, R. A., 1982, The four faces of social responsibility, Business Horizons, pp.40

ακολουθούσαν στρατηγική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης άνηκαν στο κελί “νόμιμο - υπεύθυνο”, λειτουργούν, δηλαδή με νόμιμο και υπεύθυνο τρόπο.

Το 1983, ο **Rich Strand**⁵⁸ παρουσίασε ένα πρότυπο συστημάτων σύμφωνα με τα οποία έννοιες όπως κοινωνική ευθύνη, κοινωνική ευαισθησία και κοινωνική ανταπόκριση συνδέονται με ένα μοντέλο οργάνωσης - περιβάλλοντος. Το μοντέλο του είναι αξιοσημείωτο, διότι αντιπροσώπευε τις συνεχείς προσπάθειες που συνέδεαν αυτές τις έννοιες με άλλες παρόμοιες έννοιες και την οργάνωση - περιβάλλον.

Ο **Peter Drucker** έδωσε ένα νέο ορισμό το 1984 στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, σε συνέχεια της προσπάθειάς του το 1954. Αυτό που πρόσφερε ο ορισμός του δεν ήταν μόνο η **συμβατότητα μεταξύ κερδοφορίας και υπευθυνότητας** αλλά η ιδέα ότι η επιχείρηση όφειλε να μετατρέπει τις κοινωνικές της ευθύνες σε **επιχειρηματικές ευκαιρίες**, “να μετατρέπει ένα κοινωνικό πρόβλημα σε οικονομική ευκαιρία και, αντίστοιχα, το οικονομικό όφελος σε παραγωγική ικανότητα, σε ανθρώπινη ικανότητα, σε καλοαμειβόμενες θέσεις εργασίας και ευημερία”⁵⁹. Ο Peter Drucker υποστήριξε ότι η πρώτη κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων είναι η επάρκεια σε κέρδη για την κάλυψη μελλοντικών υποχρεώσεων.

Η έρευνα των **Philip Cochran** και **Robert Wood**⁶⁰ ήταν ένα χαρακτηριστικό και εξαιρετικό παράδειγμα που υποδηλώνει το αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη λειτουργικότητα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και τη σχέση που έχει με τις οικονομικές επιδόσεις. Ερεύνησαν τις κερδοφόρες επιχειρήσεις και κλάδους και κατέληξαν στο δείκτη Εταιρικής Φήμης ως μέτρο αξιολόγησης.

Μια ακόμη εμπειρική μελέτη των **Aupperle, Carroll** και **Hatfield**⁶¹ επεδίωξε να κατανοήσει τη σχέση μεταξύ Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και κερδοφορίας, η οποία δόθηκε στη δημοσιότητα το 1985. Το μοναδικό σε αυτή την ερευνητική μελέτη ήταν ότι ως μέτρο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης χρησιμοποιήθηκαν οι ορισμοί της από την εκτενή βιβλιογραφία. Ο ορισμός του Carroll με τα τέσσερα μέρη ήταν η βάση μέσα από την οποία αναζητήθηκαν οι απόψεις ενός δείγματος στελεχών επιχειρήσεων. Η μελέτη επιβεβαίωσε τα τέσσερα αυτά συστατικά με την ακόλουθη σειρά προτεραιότητας: οικονομική ευθύνη, νομική ευθύνη, ηθική ευθύνη και διακριτική ευθύνη. Σε ένα μεταγενέστερο στάδιο της μελέτης, η

⁵⁸ Strand, R., 1983, A systems paradigm of organizational adaptations to the social environment. *Academy of Management Review*, pp. 90-96.

⁵⁹ Carroll Archie B., Shabana Kareem M., 2010, The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice, *International Journal of Management Review*, pp. 100

⁶⁰ Cochran, P. L., & Wood, R. A., 1984, Corporate social responsibility and financial performance, *Academy of management Journal*, pp. 42

⁶¹ Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D., 1985, An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of management Journal*, pp. 460-462

“οικονομική” διάσταση έφερε την ένδειξη **"ανησυχία για τις οικονομικές επιδόσεις"** (από την πλευρά της επιχείρησης), ενώ “η νομική, ηθική και διακριτική” έφερε την ένδειξη **"ανησυχία για την κοινωνία"** (από την πλευρά της επιχείρησης). Ουσιαστικά, η μελέτη αναγνώρισε ότι η οικονομική ευθύνη αποτελεί μέρος της κοινωνικής ευθύνης και εκλαμβάνεται ως κάτι που οι επιχειρήσεις κάνουν για τον εαυτό τους. Με λίγα λόγια, **ο κοινωνικός προσανατολισμός μιας επιχείρησης μπορεί να αξιολογηθεί από τη σημασία που αποδίδει στα τρία μη οικονομικά μέρη.**

Στη δεκαετία του 1980, η έννοια της εταιρικής κοινωνικής επίδοσης γίνεται ολοένα και πιο αποδεκτή. Οι **Steven Wartick** και **Philip Cochran** αναδιατύπωσαν το 1985 τις τρεις πτυχές του μοντέλου για την Εταιρική Κοινωνική Επίδοση (Corporate Social Performance, CSP) του Carroll –κοινωνικές ευθύνες της επιχείρησης, φιλοσοφία για κοινωνική ανταπόκριση και κοινωνικά ζητήματα⁶²- και τις ενέταξαν σε ένα πλαίσιο αρχών, διαδικασιών και πολιτικών. Ισχυρίστηκαν ότι ο ορισμός της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ενσωμάτωνε τις **αρχές** που συνίσταται στην ηθική συνιστώσα της κοινωνικής ευθύνης, τις **διαδικασίες**, δηλαδή την κοινωνική ευαισθησία, και, τέλος, τις **πολιτικές** που θεωρούνται η κοινωνική διαχείριση των θεμάτων⁶³.

Το 1987, ο **Edwin M. Epstein** έδωσε έναν ορισμό για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. *“Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη συνδέεται με την επίτευξη αποτελεσμάτων που απορρέουν από οργανωτικές αποφάσεις σχετικά ζητήματα τα οποία ωφελούν και δεν ζημιώνουν τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η δημιουργία και προσφορά σωστών προϊόντων είναι ο βασικός στόχος της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης”*⁶⁴. Ο ορισμός είναι ιδιαίτερα χρήσιμος καθώς εστιάζει στα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις ενέργειες των ενδιαφερόμενων μερών, που σε άλλους ορισμούς απλώς υπονοούνται.

1.3.5. Η δεκαετία του 1990

Το τέλος της δεκαετίας του 1990 σηματοδότησε την καθολική κατοχύρωση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης μετά από μια σειρά σκανδάλων με τα οποία συνδέθηκαν μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις, όπως την Εχχον (ναυάγιο και οικολογική καταστροφή στις ακτές

⁶² Lee Min-Dong Paul, 2008, A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead, *International Journal of Management Review*, Volume 10, Issue 1, pp. 60

⁶³ Wood Donna J., 1991, Corporate Social Performance Revisited, *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No 4, pp. 692

⁶⁴ Carroll Archie B., 1999, Corporate Social Responsibility, Evolution of a Definitional Construct, *Business & Society*, Vol. 38, No. 3, pp. 288 & Carroll Archie B., Buchholtz Ann K., 2012, Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management, 8th Edition, Cengage Learning, pp. 40

της Αλάσκας), το Perrier (υψηλά επίπεδα βενζολίου στο προϊόν), οι αποκαλύψεις για I.G. Farben, VW και Daimler-Benz αναφορικά με την εργασία αιχμαλώτων κατά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, η καταναγκαστική εργασία και η απασχόληση ανηλίκων της Nike στην Ασία, η υπόθεση της πλατφόρμας της Shell στη Νιγηρία κ.α.

Οι πλέον αναγνωρισμένοι παγκόσμιοι οργανισμοί –τα Ηνωμένα Έθνη, η Παγκόσμια Τράπεζα, ο Οργανισμός για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη (ΟΟΣΑ), ο Οργανισμός Διεθνούς Εμπορίου (WTO)- επιδοκιμάζουν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, θέτουν κατευθύνσεις και στελεχώνουν τους Οργανισμούς με προσωπικό το οποίο ερευνά και προωθεί την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Ταυτόχρονα, η έννοια προωθείται από όλα τα ενδιαφερόμενη μέρη: την κοινωνία, τους κρατικούς και κυβερνητικούς φορείς, τους οργανισμούς, τις μη κυβερνητικές οργανώσεις, τους καταναλωτές.

Η δεκαετία του 1990, σηματοδοτείται από μια σημαντική συνεισφορά που προέρχεται από την **Donna J. Wood**.

Το 1991, η Wood εισήγαγε σημαντικές βελτιώσεις στο πεδίο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Εξέτασε τα ζητήματα που συνδέονται με τις αρχές που παρακινούν την υπεύθυνη συμπεριφορά, τις διαδικασίες (αντ)απόκρισης και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις επιδόσεις και, εν τέλει, τοποθέτησε την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη σε ένα ευρύτερο πλαίσιο ως το “προϊόν” που διαμορφώνει τις αρχές κοινωνικής ευθύνης, τις διαδικασίες κοινωνικής απόκρισης, καθώς και τα εμφανή αποτελέσματα τα οποία προκύπτουν από τις σχέσεις της επιχείρησης με την κοινωνία. Το μοντέλο της Wood συνιστά σημαντική πρόοδο στην έρευνα για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

Πίνακας (1): Το μοντέλο της Donna J. Wood

Πηγή: Wood Donna J., 1991, Corporate Social Performance Revisited,
The Academy of Management Review, Vol. 16, No 4, pp. 694

Αρχές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Αρχή της νομιμότητας (θεσμικό επίπεδο)

Αρχή της δημόσιας ευθύνης (οργανωτικό επίπεδο)

Αρχή της διακριτικής ευχέρειας (ατομικό επίπεδο)

Διαδικασίες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Περιβαλλοντική αξιολόγηση

Διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών

Διαχείριση ζητημάτων που συνδέονται με τη λειτουργία της επιχείρησης

Αποτελέσματα της εταιρικής συμπεριφοράς

Κοινωνικές επιπτώσεις

Κοινωνικά προγράμματα

Κοινωνικές πολιτικές

Σύμφωνα με την Wood, η βασική ιδέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι ότι οι επιχειρήσεις και η κοινωνία δεν είναι ξεχωριστές οντότητες αλλά άρρηκτα συνδεδεμένες και αλληλοεξαρτώμενες⁶⁵. Συνεπώς, η κοινωνία έχει συγκεκριμένες προσδοκίες από τις επιχειρήσεις, που προκύπτουν από τον τριπλό ρόλο που διαδραματίζει η επιχείρηση στην κοινωνία ως μέρος ενός ευρύτερου κλάδου, ως οικονομικός οργανισμός και, τέλος, σε ατομικό επίπεδο, ως managers – ηθικοί δρώντες. Οι ρόλοι αυτοί οδηγούν σε τρία επίπεδα ανάλυσης –θεσμικό, οργανωτικό και ατομικό- και, αντίστοιχα, μπορούν να εκφραστούν μέσα από τρεις αρχές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης: Νομιμότητα, Δημόσια Ευθύνη και Διοικητική Διακριτική Ευχέρεια.

Τα τρία επίπεδα ανάλυσης της Wood συνδέονται και με προγενέστερες ακαδημαϊκές προσεγγίσεις όπως η κοινωνική νομιμότητα (Davis, 1973), η ευθύνη για τις επιχειρηματικές αποφάσεις και συνέπειες (Preston και Post, 1975) και η διακριτική ευχέρεια της Διοίκησης (Carroll, 1979). Ακόμη, η Wood φαίνεται πως όρισε τις αρχές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ορμώμενη από τα τέσσερα μέρη του ορισμού της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

⁶⁵ Wood Donna J., 1991, Corporate Social Performance Revisited, The Academy of Management Review, Vol. 16, No 4, pp. 695

του Carroll: οικονομικές, νομικές, ηθικές και διακριτικές και προσδιόρισε πώς συνδέονται με τις αρχές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης αναφορικά με την κοινωνική νομιμοποίηση (θεσμικό επίπεδο), τη δημόσια ευθύνη (οργανωτικό επίπεδο) και τη διακριτική ευχέρεια της διοίκησης (ατομικό επίπεδο).

- Η αρχή της νομιμότητας⁶⁶: Το κίνητρο της επιχείρησης για δράσεις κοινωνικής ευθύνης προέρχεται από την αρχή της νομιμότητας (θεσμικό επίπεδο), δηλαδή από την επιθυμία για διατήρηση της αξιοπιστίας και της νομιμότητας ως υπεύθυνος κοινωνικά παράγοντας. Η κοινωνία χορηγεί νομιμότητα και δύναμη στις επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις, με τη σειρά τους, κάνουν κατάλληλη χρήση της εξουσίας αυτής με στόχο να τη διατηρήσουν. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ορίζει τη θεσμική σχέση μεταξύ του επιχειρηματικού κόσμου και της κοινωνίας και καθορίζει τι προσδοκείται από τις επιχειρήσεις. Η κοινωνία έχει το δικαίωμα να παραχωρήσει αυτή τη δύναμη, να επιβάλλει την ισορροπία μεταξύ των θεσμικών οργάνων και να νομιμοποιήσει τη λειτουργία τους. Βασίζεται στις γενικές υποχρεώσεις των επιχειρήσεων ως μέρος ενός κοινωνικού θεσμού, με την κοινωνία να έχει την δύναμη να “τιμωρεί” τις επιχειρήσεις, όταν αυτές οι προσδοκίες δεν εκπληρώνονται.
- Η αρχή της δημόσιας ευθύνης⁶⁷: Το κίνητρο για τις επιχειρήσεις προέρχεται από το οργανωτικό αίσθημα δημόσιας ευθύνης, ιδίως για την επίτευξη αποτελεσμάτων και τη διαχείριση των επιπτώσεων που σχετίζονται με τον βασικό και δευτερεύοντα τομέα δραστηριοποίησης. Με λίγα λόγια, οι επιχειρήσεις οφείλουν να επιλύουν τα ζητήματα που οι ίδιες δημιουργούν. Η φύση της κοινωνικής ευθύνης ποικίλει από επιχείρηση σε επιχείρηση, καθώς κάθε επιχείρηση επηρεάζει τους κοινωνικούς πόρους με διαφορετικούς τρόπους ή δημιουργεί επιπτώσεις που συνδέονται με τη συγκεκριμένη φύση και λειτουργία της επιχείρησης. Η αρχή της δημόσιας ευθύνης εστιάζει στις σχέσεις που αναπτύσσει η επιχείρηση με το κοινωνικό, ηθικό και πολιτικό περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται.
- Η αρχή της διοικητικής διακριτικής ευχέρειας⁶⁸: Το κίνητρο της επιχείρησης προκύπτει από τις ατομικές επιλογές της εκτελεστικής διοίκησης, δηλαδή από τις προσωπικές τους προτιμήσεις, το πεδίο ευθύνης τους και τις κλίσεις τους. Η εκτελεστική διοίκηση λειτουργεί ως διαχειριστής της ηθικής και έχει την υποχρέωση να κάνει χρήση της

⁶⁶ Wood Donna J., 1991, Corporate Social Performance Revisited, *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No 4, pp. 695-697

⁶⁷ Wood Donna J., 1991, Corporate Social Performance Revisited, *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No 4, pp. 697-698

⁶⁸ Wood Donna J., 1991, Corporate Social Performance Revisited, *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No 4, pp. 698-699

διακριτικής ευχέρειας που έχει στη διάθεσή της προς επίτευξη κοινωνικά υπεύθυνων αποτελεσμάτων. Στον όρο “διακριτική” ευχέρεια δεν εντάσσονται οι πολιτικές και οι διαδικασίες. Το επίπεδο της εφαρμογής είναι ατομικό· είναι το άτομο που ασκεί την κοινωνική ευθύνη, για λογαριασμό της επιχείρησης, μέσα από τις επιλογές, τις ευκαιρίες και την προσωπική του ακεραιότητα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχει η πιθανότητα διάδρασης μεταξύ δύο ή περισσότερων αρχών.

Κατά την Wood, η απόκριση σε ζητήματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης προκύπτει από την ίδια τη δράση, η οποία είναι απαραίτητη για να συμπληρώσει τη διάσταση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Γίνεται αντιληπτή μέσα από τρεις διαδικασίες: την περιβαλλοντική αξιολόγηση, τη διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών και τη διαχείριση ζητημάτων που συνδέονται με τη λειτουργία της επιχείρησης. Είναι ριζωμένη και άμεσα συνδεδεμένη με τη γνώση του εξωτερικού περιβάλλοντος και των επιδράσεων αυτού.

Η γνώση του εξωτερικού περιβάλλοντος επιτρέπει τη χάραξη στρατηγικής σε άμεση συνάρτηση με το περιβάλλον, όπου λειτουργεί η επιχείρηση, την προσαρμογή ή την αλλαγή στρατηγικής. Η διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών είναι μια άλλη διάσταση της απόκρισης. Μερικές ενέργειες που στοχεύουν στη διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών είναι τα ενημερωτικά δελτία εργαζομένων, οι εταιρικές σχέσεις και οι κοινωνικοί απολογισμοί.

Η διαχείριση των ζητημάτων που συνδέονται με τη λειτουργία της επιχείρησης προϋποθέτει την ανάλυση για τον τρόπο με τον οποίο θα προσεγγίσει και θα ανταποκριθεί η επιχείρηση απέναντι σε κοινωνικά ζητήματα.

Τα αποτελέσματα της εταιρικής συμπεριφοράς συνδέονται άμεσα κι έκδηλα με την αξιολόγηση της εταιρικής κοινωνικής απόκρισης (CSP). Σύμφωνα με την Wood, χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: τις κοινωνικές επιπτώσεις της εταιρικής συμπεριφοράς, τα προγράμματα υπευθυνότητας που υλοποιούν οι επιχειρήσεις και τις πολιτικές που αναπτύσσουν για να διαχειριστούν τα κοινωνικά ζητήματα και τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών.

Η εταιρική συμπεριφορά αξιολογείται για το αν έχει θετική συνεισφορά (προσφορά θέσεων εργασίας, δημιουργία πλούτου, ανάπτυξη τεχνολογίας, καινοτομία κ.α.) ή αρνητική επίδραση (τοξικά απόβλητα, δωροδοκία πολιτικών αξιωματούχων κ.α.). Η φύση των προγραμμάτων

που επιλέγονται είναι σημαντικός παράγοντας, ομοίως και ο βαθμός ενσωμάτωσης των κοινωνικών ζητημάτων και αντιμετώπισης των επιπτώσεων στις εταιρικές πολιτικές.

1.3.6. Η δεκαετία του 2000

Στη δεκαετία που σηματοδοτήθηκε από σκάνδαλα, όπως της Enron, η επιχειρηματική ηθική έγινε κυρίαρχο θέμα με την επιχειρηματική κοινότητα να επιδιώκει να εξορθολογήσει και να νομιμοποιήσει τις δραστηριότητές της. Σε αυτό το περιβάλλον, ένας νέος όρος κάνει την εμφάνισή του, εκείνος του “Εταιρικού Πολίτη” και αφορά στις σχέσεις επιχειρηματικής κοινότητας – κοινωνίας. Η ακαδημαϊκή κοινότητα χρησιμοποίησε τον όρο αυτό ως μια περιορισμένη έννοια φιλανθρωπίας. Οι **Matten** και **Crane** προσδιορίζουν τον όρο του Εταιρικού Πολίτη ως “το δικαίωμα που ανήκει στα άτομα, κατηγοριοποιώντας το σε κοινωνικό, δημόσιο και πολιτικό. Ο όρος “Εταιρικός Πολίτης” φαίνεται πως ανταποκρίνεται στις συνέπειες της παγκοσμιοποίησης που διαβρώνουν το ρόλο του έθνους ως “φύλακα” των ατομικών δικαιωμάτων. Σε αυτές τις συνθήκες, οι μη κυβερνητικοί οργανισμοί, όπως οι επιχειρήσεις και άλλοι φορείς (βλ. Ευρωπαϊκή Ένωση) συμπληρώνουν τους παραδοσιακούς φύλακες των “δικαιωμάτων του πολίτη”, προωθούν τα κοινωνικά δικαιώματα και διευκολύνουν τα δικαιώματα του Πολίτη, ενώ αποτελούν κανάλι για την προάσπιση των πολιτικών δικαιωμάτων. Εν ολίγοις, οι επιχειρήσεις και ο “Πολίτης” έρχονται πιο κοντά στην σύγχρονη κοινωνία στο σημείο όπου η Πολιτεία παύει να είναι ο μοναδικός φύλακας”⁶⁹.

Σε αυτό το πνεύμα, η **Ευρωπαϊκή Επιτροπή** κάνει ένα πολύ σημαντικό βήμα για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μέσα από την **Πράσινη Βίβλο**, η οποία παρουσιάστηκε τον Ιούλιο του 2001, καθώς και σε σχετική Ανακοίνωση, ορίζοντας την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως την “κοινωνική ευθύνη και εθελοντική δέσμευση που εκτείνεται πέρα από τις νομοθετικές και συμβατικές απαιτήσεις, οι οποίες ωστόσο χρίζουν σεβασμού, με τις επιχειρήσεις να ανεβάζουν τον πήχη αναφορικά με τα πρότυπα κοινωνικής ανάπτυξης, περιβαλλοντικής προστασίας και θεμελιωδών δικαιωμάτων· να ενσωματώνουν την ανοιχτή εταιρική διακυβέρνηση με στόχο τη συμφιλίωση συμφερόντων των διαφόρων ομάδων ενδιαφερόμενων μερών σε μια ολιστική προσέγγιση ποιότητας και βιωσιμότητας”⁷⁰. Αναφέρει ακόμη πως “η κοινωνική υπευθυνότητα επεκτείνεται πέρα από τις νομικές απαιτήσεις και την

⁶⁹ Meehan John, Meehan Karon, Richards Adam, 2006, Corporate Social Responsibility: the 3C-SR model, *International Journal of Social Economics*, Volume 33, No. 5/6, pp. 391

⁷⁰ European Commission, 2001, Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, DOC/01/9, pp. 4 & COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, 2002, Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development, COM(2002) 347 final, pp. 3

συμμόρφωση, επενδύοντας περισσότερο στο ανθρώπινο κεφάλαιο, το περιβάλλον και τις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη⁷¹. Συμπληρώνει ότι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στρέφεται και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και ενσωματώνει ένα εύρος ενδιαφερόμενων μερών. Ως ενδιαφερόμενα μέρη αναγνωρίζει τους εργαζόμενους, τους μετόχους, τους επενδυτές, τους καταναλωτές, τις δημόσιες αρχές και τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις.

Με στόχο την προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, η Πράσινη Βίβλος είναι η πρώτη οργανωμένη προσπάθεια που αναγνωρίζει ότι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μπορεί να συμβάλει θετικά στον στρατηγικό στόχο που συμφωνήθηκε στη Λισσαβώνα και ο οποίος αποβλέπει να γίνει η Ε.Ε. η ανταγωνιστικότερη και δυναμικότερη οικονομία της γνώσης ανά την υφήλιο, ικανή για βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και με μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή.

Στη συνέχεια, τον Μάρτιο του 2006, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, σε ανακοίνωσή της προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, το Συμβούλιο και την Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή, υποστηρίζει τη δημιουργία μιας ευρωπαϊκής συμμαχίας για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη⁷². Η εν λόγω συμμαχία αποτελεί μία ομπρέλα για τις ήδη υπάρχουσες αλλά και για νέες πρωτοβουλίες στο πεδίο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Σημειώνεται ότι η ευρωπαϊκή συμμαχία δεν αποτελεί νομικό μέσο ούτε και ευρωπαϊκή σύμβαση, για την οποία να απαιτείται υπογραφή από τα κράτη-μέλη και τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις. Έχει γενικό χαρακτήρα και καλεί τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το μέγεθος και το αντικείμενο της δραστηριότητάς τους, να εκδηλώσουν την υποστήριξή τους σε εθελοντική βάση, ενεργώντας πέρα από τις ελάχιστες νομικές υποχρεώσεις, με στόχο να ανταποκριθούν στις ανάγκες της κοινωνίας.

Η ευρωπαϊκή προσέγγιση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης αντικατοπτρίζει το ευρύτερο πλαίσιο των διαφόρων διεθνών πρωτοβουλιών όπως το Διεθνές Σύμφωνο του ΟΗΕ (2000, 2009), την τριμερή δήλωση για τις Πολυεθνικές Εταιρείες και την Κοινωνική Πολιτική της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (1997/2000), καθώς και τις Κατευθυντήριες γραμμές για τις Πολυεθνικές Εταιρείες του ΟΟΣΑ (2000) γύρω από ζητήματα όπως η παιδική και καταναγκαστική εργασία, η προστασία του περιβάλλοντος και του καταναλωτή, η διαφάνεια

⁷¹ European Commission, 2001, Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, DOC/01/9, pp. 6

⁷² European Commission, 2006, Launch of "European Alliance for Corporate Social Responsibility" (ανακτήθηκε από το σύνδεσμο http://europa.eu/rapid/press-release_IP-06-358_en.htm στις 02/11/2015)

και η πληροφόρηση, ο ανταγωνισμός, οι κοινωνικές σχέσεις, η καταπολέμηση της δωροδοκίας, η μεταφορά τεχνολογίας και η φορολογία.

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ήταν ένα από τα κορυφαία θέματα στη διάρκεια των συνεδριάσεων του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ (World Economic Forum, WEF). Μάλιστα, μια έκθεση του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ⁷³ συμπεραίνει ότι τρεις βασικές πιέσεις –η εταιρική ανταγωνιστικότητα, η εταιρική διακυβέρνηση και ο εταιρικός πολίτης- και η μεταξύ τους αλληλεπίδραση θα διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της ατζέντας των επιχειρήσεων για τους ηγέτες στην επόμενη δεκαετία. Σύμφωνα με το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ, τα υψηλά επίπεδα ανασφάλειας και φτώχειας, θα δημιουργήσουν κινήματα ενάντια στην παγκοσμιοποίηση και δυσπιστία απέναντι στις μεγάλες επιχειρήσεις. Για τον λόγο αυτό, υπάρχει αυξανόμενη πίεση για τους ηγέτες των επιχειρήσεων και των εταιρειών τους να δημιουργήσουν ευρύτερη κοινωνική αξία. Αυτό προϋποθέτει αποτελεσματική διαχείριση των επιπτώσεων και ουσιαστική συνεισφορά στην κοινωνία, μέσα από τις κατάλληλες στρατηγικές δέσμευσης απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη.

Αντίστοιχα, το Παγκόσμιο Επιχειρηματικό Συμβούλιο για την Αειφόρο Ανάπτυξη (World Business Council for Sustainable Development, WBCSD), ένας συνασπισμός από 200 διεθνείς εταιρείες με κοινό σκοπό τη βιώσιμη ανάπτυξη, ορίζει την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως τη *“δέσμευση του επιχειρηματικού κόσμου να συμβάλει στην αειφόρο ανάπτυξη σε συνεργασία με τους εργαζόμενους, τις οικογένειές τους, την τοπική και ευρύτερη κοινωνία, για να βελτιώσει την ποιότητα ζωής τους”*⁷⁴. Ταυτόχρονα, απευθύνει έκκληση στις επιχειρήσεις να αναλάβουν ευρύτερες αρμοδιότητες κοινωνικού χαρακτήρα.

Στο ίδιο πνεύμα, το CSR wire αναγνωρίζει πως η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη εξισορροπεί τις κοινωνικές αξίες με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, συνδέοντας την επιχειρηματική επιτυχία με το θετικό αποτύπωμα στην κοινωνία. Ακόμα, το CSR Europe ορίζει την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως τον *τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση ανταποκρίνεται στις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις που δημιουργεί μέσα από τη λειτουργία της*⁷⁵. Κι άλλοι πολλοί οργανισμοί, όπως το International Business Leaders Forum (IBLF), το Business for Social Responsibility (BSR) και το Business in the Community (BITC), δίνουν ολοένα μεγαλύτερη προσοχή και έμφαση στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

⁷³ World Economic Forum, 2002, Global Corporate Citizenship: The Leadership Challenge for CEOs and Boards

⁷⁴ Kotler Philip, Nancy Lee, 2009. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: πώς να προσφέρετε το καλύτερο δυνατό στην εταιρεία σας και στο σκοπό της επιλογής σας, ΚΕΡΚΥΡΑ Α.Ε., economia Publishing, Αθήνα, pp. 17 & Dahlsrud Alexander, 2006, How Corporate Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, pp. 7

⁷⁵ CSR Europe, New EU definition on CSR mirrors Enterprise 2020 aspirations (ανακτήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.csreurope.org/new-eu-definition-csr-mirrors-enterprise-2020-aspirations> στις 02/11/2015)

1.3.7. Η Δεκαετία του 2010

Το 2011, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δημοσίευσε μια νέα στρατηγική για την εταιρική κοινωνική ευθύνη με στόχο να δημιουργηθούν ευνοϊκές συνθήκες για τη βιώσιμη ανάπτυξη και τη δημιουργία θέσεων εργασίας, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή πρότεινε έναν νέο και απλούστερο ορισμό της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης προσδιορίζοντας την ως την *“ευθύνη των επιχειρήσεων για τις επιπτώσεις τους στην κοινωνία”*⁷⁶. Η Επιτροπή στη συνέχεια καθορίζει, σε γενικές γραμμές, αυτό που μια επιχείρηση θα πρέπει να κάνει για να ανταποκριθεί σε αυτή την ευθύνη μέσα από τη θεσμοθέτηση *διαδικασιών για την ένταξη των κοινωνικών, περιβαλλοντικών και δεοντολογικών πτυχών και των πτυχών των δικαιωμάτων του ανθρώπου και των δικαιωμάτων του καταναλωτή, τόσο στην επιχειρηματική της δραστηριότητα όσο και στη βασική στρατηγική της σε στενή συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη.*

Η νέα πολιτική προβάλλει επίσης ένα πρόγραμμα δράσης που καλύπτει 8 τομείς, όπως είναι η ενίσχυση της ανταμοιβής της αγοράς για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, καθώς και η καλύτερη ευθυγράμμιση των ευρωπαϊκών και παγκόσμιων προσεγγίσεων περί Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Η νέα στρατηγική για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη συμπληρώνεται από τις Οδηγίες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής σχετικά με την ενεργειακή απόδοση όπου τίθεται ένα κοινό πλαίσιο μέτρων για την προώθηση της ενεργειακής απόδοσης εντός της Κοινότητας με συγκεκριμένους στόχους μέχρι το 2020 (2012), τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις, τις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις και συναφείς εκθέσεις επιχειρήσεων ορισμένων μορφών, καθώς και τη δημοσιοποίηση μη – χρηματοοικονομικών πληροφοριών (2013). Επίσης, αντανakλά το ευρύτερο πλαίσιο των διαφόρων διεθνών πρωτοβουλιών όπως το Πρότυπο Οδηγιών για την Κοινωνική Ευθύνη (Έκδοση ISO 26000 – Guidance Standard on Social Responsibility, 2010), τις Κατευθυντήριες οδηγίες του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (2011) προς επιχειρήσεις σχετικά με τα Ανθρώπινα Δικαιώματα (United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights), καθώς και την αναθεώρηση των Κατευθυντήριων γραμμών για τις Πολυεθνικές Εταιρείες του ΟΟΣΑ (2011).

⁷⁶ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2011, Μια ανανεωμένη στρατηγική ΕΕ 2011-14 για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, COM(2011) 681 τελικό, pp. 7

Σε αυτή τη δεκαετία, οι έννοιες περί βιωσιμότητας και βιώσιμης ανάπτυξης άνθισαν, ως αναπόσπαστες έννοιες στο διάλογο περί Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, και μετονόμασαν και τους κοινωνικούς απολογισμούς σε Απολογισμούς Βιωσιμότητας.

1.4. Κριτική απέναντι στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Με την κλασική οικονομική θεωρία ταυτίστηκε ο Milton Friedman, Νομπελίστας συντηρητικός οικονομολόγος, καθηγητής στο Πανεπιστήμιο του Chicago, ο οποίος, ως εκφραστής των ιδανικών της ελεύθερης αγοράς, υποστήριξε σθεναρά στο βιβλίο του “Καπιταλισμός και Ελευθερία” ότι *“υπάρχει μια και μοναδική κοινωνική ευθύνη για την επιχείρηση –να χρησιμοποιεί τους πόρους της και να υλοποιεί δραστηριότητες που σχεδιάζονται για να αυξάνουν το κέρδος της σύμφωνα με τους κανόνες του παιχνιδιού, όπως ορίζονται από την ανοιχτή, ελεύθερη και ανταγωνιστική αγορά χωρίς πρόθεση δόλου ή απάτης”*⁷⁷. Χαρακτήρισε το δόγμα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ως μια “ριζικά ανατρεπτική θεωρία”⁷⁸, που υπονομεύει τα θεμέλια της ελεύθερης αγοράς και τη μέγιστη δυνατή κερδοφορία για τους μετόχους. Σύμφωνα με τον Friedman, *επιχειρηματικές αποφάσεις, όπως η μείωση της τιμής για να αποτραπεί ο πληθωρισμός, οι δαπάνες για τον περιορισμό της μόλυνσης, πρόκειται για κατασπατάληση των κεφαλαίων των μετόχων χάριν του δημόσιου καλού. Ακόμα και με την άδεια ή την ενθάρρυνση του μετόχου, η εκτελεστική διοίκηση δρα υποκινούμενη από κίνητρα τα οποία δεν είναι σε καμία περίπτωση οικονομικά και τα οποία, μακροπρόθεσμα, θα βλάψουν την κοινωνία που ο κλάδος προσπαθεί να υποστηρίξει*⁷⁹.

Ο Friedman δεν ήταν αντίθετος με την ιδέα ότι οι επιχειρήσεις έχουν κοινωνικές υποχρεώσεις που πρέπει να εκπληρώσουν. Ήταν αντίθετος με τις δραστηριότητες που επεκτείνονταν πέρα από τον καθορισμένο ρόλο που έχει μια επιχείρηση. Ο ίδιος υποστήριζε ότι η επιχείρηση πληρούσε τις κοινωνικές της ευθύνες μέσω των συμβατικών της επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, μέσα από την παραγωγή, δηλαδή, αγαθών και υπηρεσιών σε τιμές προσιτές προς τους ανθρώπους. Η άποψή του συνδέεται με το επιχείρημα του Adam Smith περί του “αόρατου χεριού”, σύμφωνα με το οποίο η επιχείρηση

⁷⁷ Friedman Milton, 1970, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *The New York Times Magazine* & Carroll Archie B., Shabana Kareem M., 2010, The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice, *International Journal of Management Review*, pp. 90

⁷⁸ Friedman Milton, 1970, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *The New York Times Magazine* & Lee Min-Dong Paul, 2008, A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead, *International Journal of Management Review*, Volume 10, Issue 1, pp. 58

⁷⁹ Wheelen Thomas L., Hunger David J., 2010, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Achieving Sustainability, International Edition, 12h Edition, Pearson Prentice Hall, pp. 120

αναγνωρίζεται για την ικανότητά της να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις επιθυμίες της κοινωνίας, όταν είναι ελεύθερη να επιδιώξει την κερδοφορία και την αποδοτικότητα της λειτουργίας της⁸⁰.

Ειδικότερα, ο Friedman υποστήριξε ότι ένας πιο διευρυμένος ρόλος για τις επιχειρήσεις θα δημιουργούσε απόκλιση από το ανταγωνιστικό μοντέλο του καπιταλισμού με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη να *σπαταλά τα χρήματα κάποιου άλλου (ιδίως των μετόχων ή των πελατών / καταναλωτών) και να αποπροσανατολίζει τη λήψη αποφάσεων που έχουν ως αποκλειστικό γνώμονα την εστίαση στο κέρδος*⁸¹. Ως αποτέλεσμα, η επιχείρηση θα βρισκόταν σε μειονεκτική θέση σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Αμφισβήτησε επίσης το κατά πόσον οι managers ήταν αρμόδιοι να συμμετάσχουν σε κοινωνικά ζητήματα ως “δημόσιοι λειτουργοί”, για τα οποία δεν έχουν γνώση και εμπειρία, ενώ παράλληλα χρησιμοποιούν χρόνο και ενέργεια από την απόλυτη ευθύνη που φέρει η διοίκησης μιας επιχείρησης που αφορά στη μεγιστοποίηση των κερδών για τους μετόχους, διαστρεβλώνοντας κατά συνέπεια την αυθεντική έννοια του οικονομικού συστήματος της ελεύθερης αγοράς. Με λίγα λόγια, ο Friedman υποστήριξε ότι τα κοινωνικά ζητήματα δεν πρέπει να απασχολούν τον επιχειρηματικό κόσμο αλλά να επιλύονται από την απρόσκοπτη λειτουργία του συστήματος της ελεύθερης αγοράς. *“Αν η ελεύθερη αγορά δεν είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τα κοινωνικά ζητήματα, τότε η ευθύνη βρίσκεται στα χέρια του κράτους και των νομοθετών”*⁸².

Στο ίδιο πνεύμα, ο Davis ήταν αντίθετος στην απόκτηση επιπρόσθετης δύναμης για τις επιχειρήσεις, αναφερόμενος στην “κοινωνική δύναμη”. Υποστήριξε πως η επιχείρηση -και η Διοίκηση- είναι προσανατολισμένη στην απρόσκοπτη λειτουργία της επιχείρησης και φέρει την οικονομική ευθύνη, χωρίς να έχει τη γνώση και τις δεξιότητες να διαχειριστεί κοινωνικά ζητήματα. Στο ίδιο πνεύμα, υποστήριξε ότι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη καθιστά τις επιχειρήσεις λιγότερο ανταγωνιστικές.

Σήμερα ωστόσο, είναι πλέον ευρέως αποδεκτό ότι η επιχείρηση και η κοινωνία είναι έννοιες αλληλένδετες με τις στρατηγικές αποφάσεις των εταιρειών να συνεπάγονται κοινωνικών και οικονομικών επιπτώσεων και έτσι να ανάγονται σε καθαρά στρατηγικές αποφάσεις.

⁸⁰ Friedman Milton, 1970, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, The New York Times Magazine & Carroll Archie B., Buchholtz Ann K., 2012, Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management, 8th Edition, Cengage Learning, pp. 36

⁸¹ Friedman Milton, 1970, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, The New York Times Magazine & Lee Min-Dong Paul, 2008, A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead, International Journal of Management Review, Volume 10, Issue 1, pp. 55

⁸² Friedman Milton, 1970, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, The New York Times Magazine & Lee Min-Dong Paul, 2008, A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead, International Journal of Management Review, Volume 10, Issue 1, pp. 56

Το μακροπρόθεσμο συμφέρον βρίσκεται στις κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες. Μια υγιής επιχείρηση του σήμερα θα εξακολουθήσει να λειτουργεί και στο μέλλον. Μια επιχείρηση που πληροί τις κοινωνικές προσδοκίες, χαίρει της εμπιστοσύνης μέσω της αυτορρύθμισης, χωρίς κρατικές ή νομοθετικές παρεμβάσεις. Μια επιχείρηση με ταλέντο, εμπειρία και κεφάλαιο, οφείλει να έχει την ευκαιρία να προσπαθήσει να αντιμετωπίσει και τα κοινωνικά ζητήματα. Στο ίδιο πνεύμα, η πρόληψη (πρόβλεψη, σχεδιασμός, πρωτοβουλίες) είναι καλύτερη από την αντίδραση όταν τα κοινωνικά προβλήματα έχουν πλέον ανακύψει. Τέλος, οι Πολίτες προσδοκούν από τις επιχειρήσεις να αναλάβουν κοινωνικές ευθύνες και να επιδεικνύουν υπεύθυνη στάση στους εργαζόμενους, στην κοινότητα και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.

1.5. Το κυρίαρχο Πρότυπο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης: Η πυραμίδα του Archie B. Carroll

Ένα βήμα προς την κατεύθυνση συμφιλίωσης του οικονομικού προσανατολισμού της επιχείρησης με τον κοινωνικό προσανατολισμό της έγινε μέσα από τον περιεκτικό ορισμό της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Archie B. Carroll. Τα τέσσερα μέρη του ορισμού καθιστούν σαφές πως η επιχείρηση δεν έχει μόνο οικονομικές και νομικές ευθύνες, αλλά και ηθικές ευθύνες, όπως επίσης ευθύνες που έγκεινται στη διακριτική ευχέρεια της επιχείρησης (φιλανθρωπικές ή εθελοντικές ευθύνες).

Για να καταστεί η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη έννοια νομιμοποιημένη κι αποδεκτή, πλαισιώθηκε από το σύνολο των ευθυνών και των υποχρεώσεων τις οποίες φέρει απέναντι στην κοινωνία, συμπεριλαμβανομένων και των πλέον θεμελιωδών, των οικονομικών ευθυνών. Σε αυτή τη λογική, ο Carroll ταξινόμησε τις τέσσερις κατηγορίες, ή συστατικά, Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης –οικονομικές, νομικές, ηθικές και διακριτικές (ή φιλανθρωπικές ή εθελοντικές)- και τις περιέγραψε μέσα από τη χρήση της πυραμίδας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Σύμφωνα με τον Carroll *“Η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων περιλαμβάνει τις οικονομικές, νομικές, ηθικές, και διακριτικές ή φιλανθρωπικές ευθύνες που η κοινωνία αναδεικνύει σε μια δεδομένη χρονική στιγμή”*⁸³. Ο ορισμός αυτός έχει χρησιμοποιηθεί

⁸³ Schwartz Mark S., Carroll Archie B., 2003, Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach, Business Ethics Quarterly, Vol. 13, No. 4, pp. 503 & Carroll Archie B., 1991, The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons, pp. 39-48 & Carroll Archie B., 2004, Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge, Academy of Management Executive, Volume 18, Issue 2, pp. 116-118

επιτυχώς για ερευνητικούς σκοπούς για πάνω από 30 χρόνια και θεωρείται ένας κατάλληλος προς χρήση ορισμός για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας λόγω της διαρκούς εφαρμογής του στις έρευνες για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και της άρρηκτης σύνδεσής του με την επιχείρηση μέσα από τη γεφύρωση του οικονομικού προσανατολισμού της επιχείρησης με τον κοινωνικό της προσανατολισμό.

Ο ορισμός του Carroll συμπληρώνεται με τις νομικές, ηθικές και διακριτικές (ή φιλανθρωπικές ή εθελοντικές) ευθύνες, που επιτρέπει την περαιτέρω ανάλυση διαφόρων πτυχών της επιχειρηματικής δράσης. Στη δομή και την εφαρμογή του ορισμού, η επιχειρηματική απόδοση σε συνάρτηση με το περιβάλλον, τα ενδιαφερόμενα μέρη και την κοινωνία αντανακλώνται και στις τέσσερις κατηγορίες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης – οικονομική, νομική, ηθική και διακριτική (ή φιλανθρωπική ή εθελοντική)- και αποτελούν τις προσδοκίες που έχει η κοινωνία από τις επιχειρήσεις, σε μια δεδομένη χρονική στιγμή.

1.5.1. Η οικονομική ευθύνη⁸⁴

Ιστορικά, οι επιχειρήσεις αποτελούν βασικές οικονομικές μονάδες για την κοινωνία, οι οποίες απασχολούν στην παροχή αγαθών και υπηρεσιών προς τα μέλη της κοινωνίας με στόχο την πώληση και το κέρδος. Το κίνητρο του κέρδους είναι αναπόσπαστο κομμάτι της ταυτότητας των επιχειρήσεων και της επιχειρηματικότητας. Με το πέρασ του χρόνου, η ιδέα του **κέρδους** μετατράπηκε σε **μεγιστοποίηση του κέρδους**. Κατά αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις εκπληρώνουν την πρωταρχική τους ευθύνη ως κρίσιμες οικονομικές μονάδες για την κοινωνία.

Θιασώτης του δόγματος της οικονομικής ευθύνης είναι ο Milton Friedman ο οποίος τονίζει ότι υπάρχει μια και μόνο κοινωνική ευθύνη για τις επιχειρήσεις: να χρησιμοποιούν τους πόρους τους και να συμμετέχουν σε δραστηριότητες που αυξάνουν τα κέρδη τους σύμφωνα με τους κανόνες του παιχνιδιού, της ανοιχτής και ελεύθερης αγοράς, χωρίς πρόθεση δόλου ή απάτης. Παρόλα αυτά, ο ορισμός του Milton Friedman φαίνεται να αποδέχεται τρεις από τις τέσσερις ευθύνες της επιχείρησης, με εξαίρεση τη διακριτική (ή φιλανθρωπική ή εθελοντική)

⁸⁴ Carroll Archie B., 1998, The Four Faces of Corporate Citizenship, *Business and Society Review*, 100/101: 1-7, Center for Business Ethics at Bentley College & Carroll Archie B., Buchholtz Ann K., 2012, *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*, 8th Edition, Cengage Learning, pp. 40-45 & Carroll Archie B., 2004, Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge, *Academy of Management Executive*, Volume 18, Issue 2, pp. 116-118

ευθύνη.⁸⁵ Η διαφορά με την κλασική οικονομική θεωρία είναι ότι αποτυγχάνει να εκτιμήσει τις συνέπειες της βραχυπρόθεσμης μεγιστοποίησης κέρδους σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα και, αντίστοιχα, τα μακροπρόθεσμα οφέλη που απορρέουν από την εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

1.5.2. Η νομική ευθύνη⁸⁶

Ακριβώς όπως η κοινωνία αναμένει από τις επιχειρήσεις να είναι κερδοφόρες και αποδοτικές, έτσι προσδοκά να συμμορφώνονται απέναντι στον νόμο και να λειτουργούν σύμφωνα με τους κανόνες του παιχνιδιού. Η κοινωνία επιζητά την εκπλήρωση των οικονομικών απαιτήσεων μέσα σε ένα πλαίσιο που ορίζεται από το νομικό σύστημα της κοινωνίας. Η νομική ευθύνη ενσωματώνει τις υποχρεώσεις μιας επιχείρησης απέναντι στους νόμους και τους κανονισμούς της κοινωνίας όπου δραστηριοποιείται.

Ο Carroll υποστηρίζει ότι αποτελούν την κωδικοποιημένη ηθική της κοινωνίας κι ένα μέρος των κατηγοριών της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και του κοινωνικού συμβολαίου, ειδικότερα. Οι νομικές απαιτήσεις για άλλους είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, καθώς δημιουργεί ένα κανονιστικό πλαίσιο, ενώ για άλλους αντιπύεται στον εθελοντικό χαρακτήρα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, υποδηλώνοντας ταυτόχρονα ότι αμφισβητείται ο μηχανισμός της ελεύθερης αγοράς.

1.5.3. Η ηθική και διακριτική ευθύνη⁸⁷

Ο Carroll κατέστησε τον ορισμό της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης πιο σαφή όταν αποσαφήνισε ότι η οικονομική και νομική ευθύνη “απαιτούνται”, η ηθική ευθύνη

⁸⁵ Carroll Archie B., Buchholtz Ann K., 2012, *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*, 8th Edition, Cengage Learning, pp. 49 & Carroll Archie B., 2004, *Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge*, *Academy of Management Executive*, Volume 18, Issue 2, pp. 116-118

⁸⁶ Carroll Archie B., 1998, *The Four Faces of Corporate Citizenship*, *Business and Society Review*, 100/101: 1-7, Center for Business Ethics at Bentley College & Carroll Archie B., Buchholtz Ann K., 2012, *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*, 8th Edition, Cengage Learning, pp. 40-45 & Carroll Archie B., 2004, *Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge*, *Academy of Management Executive*, Volume 18, Issue 2, pp. 116-118

⁸⁷ Carroll Archie B., 1991, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, *Business Horizons*, pp. 39-48 & Carroll Archie B., 1998, *The Four Faces of Corporate Citizenship*, *Business and Society Review*, 100/101: 1-7, Center for Business Ethics at Bentley College & Carroll Archie B., Buchholtz Ann K., 2012, *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*, 8th Edition, Cengage Learning, pp. 40-45 & Carroll Archie B., 2004, *Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge*, *Academy of Management Executive*, Volume 18, Issue 2, pp. 116-118

“προσδοκάται”, ενώ η διακριτική (ή φιλανθρωπική ή εθελοντική) ευθύνη είναι “επιθυμητή”. Με αυτόν τον τρόπο, έκανε τη διάκριση μεταξύ των παραδοσιακών και των νέων αρμοδιοτήτων μιας επιχείρησης. Η κλασική οικονομική θεωρία ενσωματώνει την οικονομική και νομική ευθύνη, αντανακλώντας το παλιό οικονομικό συμβόλαιο μεταξύ κοινωνίας και επιχείρησης. Οι νέες ευθύνες –ηθική και διακριτική- αντικατοπτρίζουν το νέο και ευρύτερο κοινωνικό συμβόλαιο, το οποίο επεκτείνεται σε νέες υποχρεώσεις πέρα από τις οικονομικές και νομικές. Σε αυτές τις δυο κατηγορίες βρίσκεται η πεμπτουσία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Η ηθική ευθύνη

Η ηθική ευθύνη ενσωματώνει τις δραστηριότητες και τις πρακτικές που οι κοινωνικές ομάδες αναμένουν ή υπαγορεύουν, ακόμα και αν δεν έχουν κωδικοποιηθεί νομικά, και τις μετουσιώνει σε πρότυπα και νόρμες. Πιο συγκεκριμένα, η ηθική ευθύνη αντανακλά τις ανησυχίες των καταναλωτών, των εργαζόμενων, των μετόχων κι άλλων ενδιαφερόμενων μερών γύρω από ζητήματα που σχετίζονται με τη δικαιοσύνη και την ηθική και αντιπροσωπεύει το είδος της συμπεριφοράς και τους ηθικούς κανόνες που ακολουθεί η επιχείρηση. Κατά μία έννοια, δύναται να αποτελέσει την κινητήρια δύναμη για τη δημιουργία νόμων ή κανονισμών. Για παράδειγμα, κινήματα που προωθούν την προστασία του περιβάλλοντος, τη διεκδίκηση πολιτικών δικαιωμάτων και την προστασία του καταναλωτή αντανακλώνται σε βασικές μεταβολές στις κοινωνικές αξίες, που μπορούν να θεωρηθούν προάγγελοι μεταγενέστερης νομοθεσίας.

Την ίδια στιγμή, η ηθική ευθύνη αγκαλιάζει νέες αναδυόμενες αξίες και νόρμες που η κοινωνία προσδοκά από τις επιχειρήσεις να καλύψουν, ακόμη και αν δεν απαιτείται σήμερα από τον νόμο. Υπό αυτό το πρίσμα, η ηθική ευθύνη δεν καθίσταται σαφώς οριοθετημένη και υπόκειται σε συνεχή δημόσια συζήτηση ως προς τη νομιμοποίησή της. Την τελευταία δεκαετία, ωστόσο, η επιχειρηματική ηθική έχει εδραιωθεί ως αναπόσπαστο συστατικό της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Αν και απεικονίζεται ως το επόμενο στρώμα στην πυραμίδα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, βρίσκεται συνεχώς σε δυναμική αλληλεπίδραση με την κατηγορία της νομικής ευθύνης, διευρύνοντας κι επεκτείνοντας τα όρια της νομικής ευθύνης, ενώ ταυτόχρονα θέτει ολόένα και υψηλότερες προσδοκίες για τις επιχειρήσεις να λειτουργούν πέρα και πάνω από το πνεύμα και το γράμμα του νόμου.

Η διακριτική ευθύνη

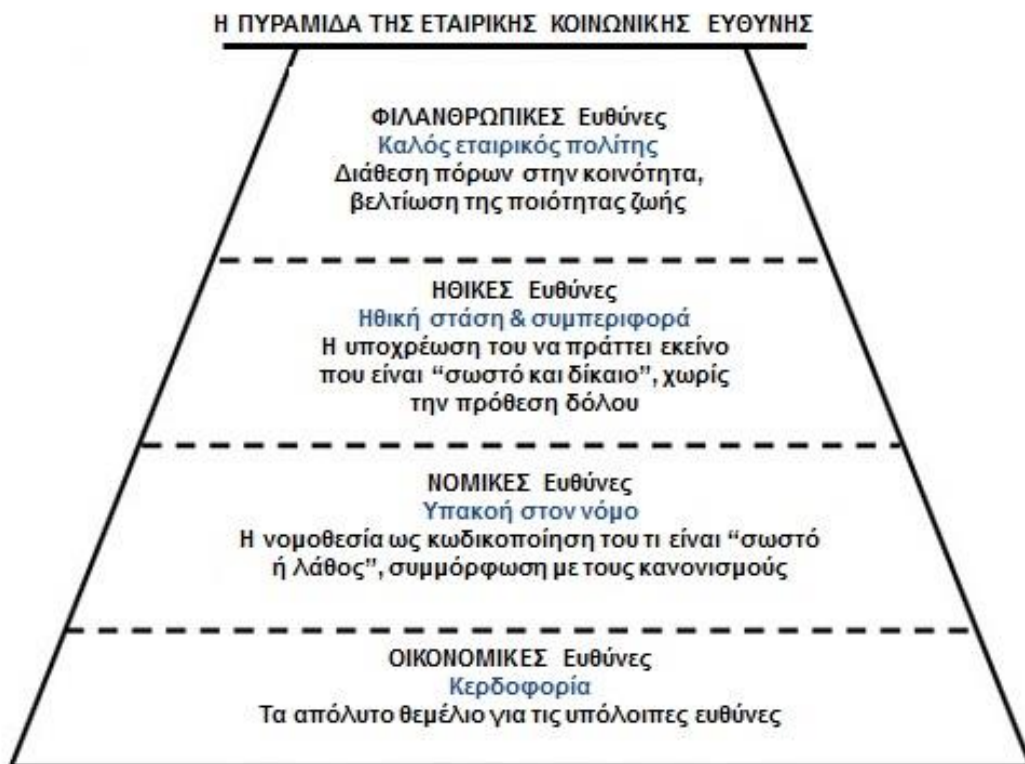
Η διακριτική ευθύνη αφορά στον εθελοντικό ή φιλανθρωπικό ρόλο που υιοθετούν οι επιχειρήσεις και τα ηγετικά στελέχη με βάση τις δικές τους διακριτικές επιλογές και τη δική τους κρίση. Οι προσδοκίες κατευθύνονται από τις κοινωνικές νόρμες, από την επιθυμία της επιχείρησης να αναλάβει κοινωνικό ρόλο που δεν απαιτείται από το νόμο και δεν αναμένεται από τη σκοπιά της ηθικής. Οι διακριτικές ευθύνες, ωστόσο, γίνονται ολοένα και περισσότερο στρατηγικές. Παραδείγματα αποτελούν οι εθελοντικές δραστηριότητες, οι δωρεές για την εκπαίδευση, την τέχνη, τον πολιτισμό και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής, τα προγράμματα για την καταπολέμηση των ναρκωτικών, την αντιμετώπιση της ανεργίας ή την παροχή ημερήσιας φροντίδας σε κέντρα για εργαζόμενες μητέρες, καθώς και η ανταπόκριση σε μεγάλες φυσικές καταστροφές. Με λίγα λόγια, οι εν λόγω δραστηριότητες μετουσιώνουν αυτό που ονομάζουμε “καλός εταιρικός πολίτης”.

Το γνώρισμα που ξεχωρίζει τη διακριτική από την ηθική ευθύνη είναι ότι δεν αποτελεί προσδοκία που εκπίπτει από την ηθική. Ενώ, δηλαδή, η κοινωνία επιθυμεί την οικονομική συνεισφορά των επιχειρήσεων και το χρόνο των εργαζομένων σε ανθρωπιστικά προγράμματα ή άλλους σκοπούς, δεν κατακρίνει μια επιχείρηση, χαρακτηρίζοντάς την ως ανήθικη αν δεν το πράξει. Αντίστοιχα, μια επιχείρηση δεν θεωρείται ηθική, όταν σχεδιάζει και υλοποιεί προγράμματα φιλανθρωπίας. Γενικότερα, η φιλανθρωπία ή ο εθελοντισμός εναπόκεινται στη διακριτική ευχέρεια της επιχείρησης ή την εθελοντική της πρωτοβουλία. Είναι επιθυμητή αλλά όχι απαραίτητη.

Περιληπτικά, η ηθική ευθύνη ενσωματώνει τα πρότυπα ή τις προσδοκίες των καταναλωτών, των εργαζομένων, των μετόχων και της κοινωνίας για την διασφάλιση του δίκαιου και της ηθικής και την προστασία των δικαιωμάτων των ενδιαφερόμενων μερών. Στην ουσία, η ηθική ευθύνη αναφέρεται σε δράσεις αυτορρύθμισης που επιδιώκουν και προωθούν κοινωνικούς στόχους και επεκτείνονται πέραν της οικονομικής και της νομικής τους ευθύνης. Η διακριτική, μετέπειτα διατυπωμένη ως φιλανθρωπική ή εθελοντική, ευθύνη περιλαμβάνει τις εταιρικές πράξεις που επιβεβαιώνουν ότι η επιχείρηση λειτουργεί ως καλός εταιρικός πολίτης μέσα από την ενεργή συμμετοχή σε προγράμματα που προωθούν την κοινωνική ευημερία.

Η πυραμίδα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης απεικονίζει τα τέσσερα συστατικά της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, ξεκινώντας από την οικονομική ευθύνη ως το πλέον θεμελιώδες δομικό συστατικό. Την ίδια στιγμή, αναμένεται από τις επιχειρήσεις να υπακούουν στο νόμο, καθώς ο νόμος είναι η κωδικοποίηση της αποδεκτής ή μη

συμπεριφοράς από την πλευρά της κοινωνίας. Η νομική ευθύνη απεικονίζεται ως το επόμενο στρώμα της πυραμίδας, για να απεικονίσει τόσο την ιστορική εξέλιξη όσο και το γεγονός ότι συνυπάρχει με την οικονομική ευθύνη ως θεμελιώδεις επιταγές του συστήματος της ελεύθερης αγοράς. Θεμελιώδης είναι και η ηθική ευθύνη. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να πράττουν το σωστό, το ακριβές και το δίκαιο, να έχουν υψηλό φρόνημα δικαίου και διαφάνειας και να περιορίζουν τις επιπτώσεις από τη λειτουργία τους απέναντι σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (εργαζόμενοι, καταναλωτές, περιβάλλον, κ.α.). Τέλος, προσδοκείται από την επιχείρηση να λειτουργεί ως καλός εταιρικός πολίτης, όπως αποτυπώνεται στην διακριτική (ή φιλανθρωπική ή εθελοντική) ευθύνη, με τη διάθεση οικονομικών και ανθρώπινων πόρων στην κοινότητα και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής.



Διάγραμμα (2): Η Πυραμίδα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Πηγή: Carroll Archie B., 1991, The Pyramid of Corporate Social Responsibility:
Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons

Η πυραμίδα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης συνοψίζει τις διαφορετικές συνιστώσες που συγκροτούν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως σύνολο και πώς η καθεμία από τις συνιστώσες συμβάλλει στο όλον. Αν και τα συστατικά αντιμετωπίζονται ως ξεχωριστές

έννοιες, δεν είναι αμοιβαία αποκλειόμενες ούτε αντιπαραβάλλονται έναντι της οικονομικής ευθύνης. Η εξέταση, ωστόσο, των συστατικών ξεχωριστά, επιτρέπει στην εκτελεστική διοίκηση να κατανοήσει τους διαφορετικούς τύπους των υποχρεώσεων που φέρει η επιχείρηση και πώς επηρεάζουν τις εταιρικές αποφάσεις, τις ενέργειες και τα προγράμματα. Με λίγα λόγια, οι υπεύθυνες κοινωνικά επιχειρήσεις επιτυγχάνουν οικονομικά αποτελέσματα, συμμορφώνονται με τη νομοθεσία, λειτουργούν με ηθικό τρόπο και είναι καλοί εταιρικοί πολίτες.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο ορισμός του Carroll περιγράφει την οικονομική ευθύνη ως ένα συστατικό που η επιχείρηση κάνει για τον εαυτό της το οποίο όμως αποβαίνει και προς όφελος της κοινωνίας, ενώ οι νομικές, οι ηθικές και διακριτικές ευθύνες είναι συστατικά που η επιχείρηση αναλαμβάνει για τους άλλους. Η σειρά με την οποία απεικονίζονται στην Πυραμίδα δηλώνει ποιος θα μπορούσε να είναι ο θεμελιώδης ρόλος και η εξελικτική σημασία. Αν και όλες οι κατηγορίες υπήρχαν ταυτόχρονα στις επιχειρήσεις, η ιστορική εξέλιξη των επιχειρήσεων δίνει μια πρώτη έμφαση στις οικονομικές και νομικές πτυχές, και στη συνέχεια στις ηθικές και διακριτικές. Οποιαδήποτε ευθύνη ή δράση έχει οικονομικά, νομικά, ηθικά και διακριτικά κίνητρα μπορεί να ενσωματωθεί σε αυτή. Οι τέσσερις κατηγορίες απλά υπενθυμίζουν τα είδη των κινήτρων.

Το μοντέλο αναπαριστά γραφικά την ιεράρχηση των αρμοδιοτήτων, που μετακινούνται από την οικονομική και νομική ευθύνη προς μια κοινωνικά προσανατολισμένη ευθύνη, την ηθική και διακριτική. Το μοντέλο της πυραμίδας δεν χρειάζεται να πληροί τις κατηγορίες αυτές με τρόπο διαδοχικό από την πλευρά της επιχείρησης, αλλά να πληροί καθεμία από τις κατηγορίες την ίδια στιγμή. Η πυραμίδα ήταν μια γραφική απεικόνιση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και όχι μια νέα προσπάθεια προσθήκης νέων συστατικών. Συνοπτικά, **“μια εταιρεία προσπαθεί να είναι κερδοφόρα (οικονομική ευθύνη), να υπακούει στον νόμο (νομική ευθύνη), να είναι ηθική (ηθική ευθύνη) και ένας καλός εταιρικός πολίτης (διακριτική ή φιλανθρωπική ή εθελοντική ευθύνη)”**.

Η πυραμίδα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που ανέπτυξε ο Carroll αποτελεί το πιο διάσημο μοντέλο που αναπαριστά τις αρμοδιότητες της επιχείρησης, μετακινούμενο από τις οικονομικές και νομικές αρμοδιότητες προς τις ηθικές και διακριτικές (ή φιλανθρωπικές ή εθελοντικές) αρμοδιότητες, με έναν ευδιάκριτο κοινωνικό προσανατολισμό. Οι τέσσερις κατηγορίες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης έχουν χρησιμοποιηθεί από πολλούς θεωρητικούς και εμπειρικούς ερευνητές, ενώ πληθώρα κειμένων για τις επιχειρήσεις, την κοινωνία και την επιχειρηματική ηθική ενσωματώνουν τις κατηγορίες ή την πυραμίδα Εταιρικής Κοινωνικής

Ευθύνης. Η προσέγγιση του Carroll παραμένει κυρίαρχο πρότυπο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

1.6 Οι τομείς εφαρμογής της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Στις πιο γνωστές της εκφάνσεις, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη περιλαμβάνει τη μέριμνα για τον Άνθρωπο, την Κοινωνία, το Περιβάλλον και την Αγορά. Σύμφωνα με το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη εφαρμόζεται ενδεικτικά στους ακόλουθους τομείς δραστηριότητας που αφορούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης⁸⁸.

Αποστολή, Αξίες και Όραμα

Η αποστολή πρέπει να μεταφέρει στον κόσμο το μοναδικό χαρακτήρα μιας επιχείρησης. Η θεμελίωση της αποστολής και η υποστήριξη των εταιρικών αξιών χαρακτηρίζουν μια επιχείρηση. Οι κοινωνικά υπεύθυνες εταιρίες σχεδιάζουν τις αξίες και τα οράματά τους μαζί με εκείνους που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους και τις ενσωματώνουν στις καθημερινές τους δραστηριότητες και πρακτικές.

Εργασιακό Κλίμα “Εργασιακές συνθήκες – Ίσες ευκαιρίες – Κατάρτιση και Επαγγελματική Εξέλιξη – Αμοιβές και Παροχές”

- Το εργασιακό περιβάλλον καλύπτει ζητήματα όπως η υγεία και η ασφάλεια, τα προγράμματα ευημερίας, η ισορροπία μεταξύ εργασιακής και οικογενειακής ζωής, τραυματισμοί στους χώρους εργασίας, βία και παρενόχληση.
- Η προσέλκυση και αξιοποίηση εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού εξασφαλίζεται με την αξιοκρατία, την επαγγελματική κατάρτιση και εξέλιξη, τη δια βίου μάθηση, και τις ίσες ευκαιρίες για όλες τις φυλές και τα φύλα.
- Η βελτίωση της ποιότητας ζωής των εργαζομένων επιτυγχάνεται μέσα από διαδικασίες στελέχωσης, πακέτα αμοιβών, συστήματα αναγνώρισης και επιβράβευσης, καθώς και υπηρεσίες και διευκολύνσεις προς το προσωπικό και τις οικογένειές τους πέραν των προβλεπόμενων από το νόμο.

⁸⁸ Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Τομείς Εφαρμογής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο http://cshellas.eu/?page_id=6003 στις 02/11/2015)

Κοινωνικός διάλογος “Σχέσεις με τους εκπροσώπους των εργαζομένων - Διαχείριση αλλαγών στην επιχείρηση”

Η έννοια του “Κοινωνικού Διαλόγου” είναι συνυφασμένη με τα εργασιακά και συνδικαλιστικά δικαιώματα των εργαζομένων σε συλλογικό επίπεδο. Η συμμόρφωση με τους νόμους αλλά και οι οικειοθελείς δράσεις ενεργοποιούν τον κοινωνικό διάλογο σε κάθε επίπεδο, ο οποίος μπορεί να εκφράζεται μέσω της λειτουργίας Εργασιακών Συμβουλίων, Διαβουλεύσεων με τους Κοινωνικούς Εταίρους κ.λ.π.

Ανθρώπινα δικαιώματα “Εντός και εκτός χώρου εργασίας – Παιδική Εργασία / Καταναγκαστική Εργασία”

Ο καθορισμός αυτού του όρου αντικατοπτρίζεται στη Διακήρυξη των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων των Ηνωμένων Εθνών, η οποία είναι ευρέως γνωστή και έχει υιοθετηθεί σε παγκόσμιο επίπεδο. Η έννοια περιλαμβάνει τα ανθρώπινα δικαιώματα τόσο εντός όσο και εκτός του χώρου εργασίας. Το πρώτο αναφέρεται στο σεβασμό των διεθνώς συμφωνηθέντων συνθηκών εργασίας όπως η απαγόρευση κάθε μορφής διάκρισης και η ανάληψη θετικής δράσης για το σκοπό αυτό, καθώς και η ελευθερία του συνδικαλιζέσθαι. Το δεύτερο αναφέρεται στον ευρύτερο αντίκτυπο των επιχειρήσεων στην κοινωνία και ασχολείται με τον κοινωνικό αποκλεισμό, τη φτώχεια, το δικαίωμα στην εκπαίδευση, στη διατροφή, στην ελευθερία και γενικότερα στο δικαίωμα της ζωής και όχι απλώς της επιβίωσης. Η “Παιδική εργασία / Καταναγκαστική εργασία” αφορά την εφαρμογή μέτρων για την καταπολέμηση της παιδικής ή και της καταναγκαστικής εργασίας.

Ενασχόληση με τις Τοπικές Κοινότητες “Συνεργασία με την κοινότητα - Παροχές και χορηγίες προς την κοινότητα - Συμμετοχή εργαζομένων”

Ο όρος “Συνεργασία με τις κοινότητες” αναφέρεται σε δράσεις και πρωτοβουλίες που αναπτύσσει η επιχείρηση στην τοπική κοινότητα, σε συνεργασία με άλλους οργανισμούς για ένα σκοπό. Η επιχείρηση συνεργάζεται με την κοινότητα και επενδύει πόρους στην υποστήριξη θεμάτων που την ενδιαφέρουν. Ο όρος “Παροχές και Χορηγίες προς τις κοινότητες” αναφέρεται στις δωρεές σε χρήμα ή σε είδος και στις χορηγίες συγκεκριμένων δράσεων. Η τελευταία κατηγορία, η “Συμμετοχή Εργαζομένων”, αναφέρεται είτε στη συνεισφορά των εργαζομένων στην υποστήριξη νέων κατά την περίοδο της εκπαίδευσής τους είτε στην υποστήριξη και παρότρυνση των εργαζομένων προς τον εθελοντισμό.

Ανάπτυξη Τοπικών Οικονομιών “Δημιουργία θέσεων εργασίας και επιχειρηματικότητα - Απασχόληση - Προγράμματα για νέους”

Ο όρος “Δημιουργία θέσεων εργασίας και επιχειρηματικότητα” αναφέρεται στις πρωτοβουλίες της επιχείρησης για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και τη βοήθεια για ανάπτυξη μικρών επιχειρήσεων. Ο όρος “Απασχόληση” αναφέρεται σε δράσεις και πρωτοβουλίες για αύξηση της απασχόλησης, μέσω της βελτίωσης των δεξιοτήτων και της δια βίου κατάρτισης. Η τελευταία κατηγορία αναφέρεται στην υποστήριξη των νεότερων γενιών μέσα από εκπαιδευτικές δράσεις.

Περιβάλλον “Βιώσιμη ανάπτυξη - Πράσινες δράσεις - Διαχείριση αποβλήτων - Πρόληψη από ρύπανση”

Ο όρος “Βιώσιμη ανάπτυξη” καλύπτει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί επιδιώκουν σήμερα οικονομική ανάπτυξη με την ταυτόχρονη προστασία των πόρων για ένα βιώσιμο μέλλον. Αυτό είναι ένα θέμα αυξανόμενης σημασίας και προβληματισμού για τους υπεύθυνους οργανισμούς. Σήμερα οι επιχειρήσεις λαμβάνουν υπόψη την επίδρασή τους στο περιβάλλον κατά τον επιχειρηματικό σχεδιασμό, τη διαχείριση και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας. Η “βιωσιμότητα” αναφέρεται στις δράσεις μιας εταιρείας για μείωση της αρνητικής επίδρασής της. Οι πράσινες δράσεις αφορούν σε πρωτοβουλίες που αναπτύσσει η επιχείρηση μέσα και έξω από την οργάνωσή της για αύξηση της γνώσης των περιβαλλοντικών θεμάτων.

Αγορά “Σχέσεις με την αλυσίδα εφοδιασμού - Διαχείριση προϊόντων - Έρευνα και ανάπτυξη – Μάρκετινγκ - Υπεύθυνες επενδύσεις”

Οι “σχέσεις με την αλυσίδα εφοδιασμού” και η “διαχείριση των προϊόντων” είναι ο πυρήνας του τρόπου με τον οποίο η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη επηρεάζει την αγορά. Το πρώτο απαιτεί υπεύθυνες δεσμεύσεις από και προς τους προμηθευτές και τους υπεργολάβους και τον καθορισμό προτύπων ποιότητας στον εφοδιασμό και την παραγωγή. Μεταξύ άλλων, ο δεύτερος όρος αναφέρεται σε θέματα όπως οι σχέσεις με τους πελάτες, οι έλεγχοι υγιεινής και ασφάλειας στις διαδικασίες παραγωγής, συσκευασίας και διανομής, κ.λ.π. Η “Έρευνα και ανάπτυξη” δημιουργεί ευκαιρίες για ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών προς εξυπηρέτηση των κοινωνικών αναγκών.

Ηθική και Εταιρική Διακυβέρνηση “Δωροδοκία και διαφθορά - Σύγκρουση συμφερόντων - Έντιμη εμπορία - Κώδικας δεοντολογίας”

Η συμμόρφωση με τους νόμους είναι απαραίτητη αλλά δεν είναι πλέον αρκετή. Οι δράσεις πέρα από τη συμμόρφωση με τους νόμους είναι σήμερα ο δρόμος για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η “ηθική” περιλαμβάνει εταιρικές αρχές και δράσεις που υποστηρίζουν τις δημοκρατικές αρχές, την καταβολή φόρων, την έντιμη εμπορία, τα ανθρώπινα δικαιώματα, με την ταυτόχρονη αποφυγή κάθε μορφής δωροδοκίας, ανάρμοστες πληρωμές και συνεργασίας με καταπιεστικά καθεστώτα. Η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί ευρύ θέμα επιχειρηματικής πρακτικής. Άπτεται της δημοκρατικής και χρηστής διοίκησης, μέσα από τον διαχωρισμό των ρόλων στη διοίκηση, τη διαφάνεια και πάνω από όλα την ενεργή συμμετοχή όλων των μετόχων στη λήψη αποφάσεων.

1.7. Τα οφέλη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Τα προγράμματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης συνδέονται με σημαντικά και πολύπλευρα οφέλη, όπως η ενίσχυση της εταιρικής φήμης, η βελτίωση της οικονομικής της επίδοσης, η ορθότερη αξιολόγηση και διαχείριση των επιχειρηματικών της κινδύνων, ο περιορισμός της κρατικής / νομοθετικής παρέμβασης χάριν της αποτελεσματικής αυτορρύθμισης, η ευκολότερη πρόσβαση σε χρηματοδότηση, η βελτίωση των σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη, η συμβολή στην κοινωνική ευημερία, καθώς και η επίτευξη ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και καινοτομίας.

Οι περισσότερες μελέτες επιβεβαιώνουν ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και κερδοφορίας. Κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες προσελκύουν σταθερά περισσότερους καταναλωτές, αυξάνοντας τις πωλήσεις και τα κέρδη τους. Παράλληλα, οι επενδυτές φαίνεται να πληρώνουν περισσότερο για την αγορά μετοχών εταιρειών που υιοθετούν κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνες πολιτικές⁸⁹. Ο Heal αναφέρει τα εξής οφέλη: 1) Μείωση του κινδύνου, 2) Μείωση απορριμμάτων, 3) Βελτίωση των σχέσεων με τις εποπτικές και ρυθμιστικές αρχές, 4) Δημιουργία κεφαλαίου φήμης για τα προϊόντα και την ίδια την επιχείρηση, 5) Βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων και της παραγωγικότητας των εργαζομένων, 6) Μείωση του κόστους κεφαλαίου⁹⁰.

⁸⁹ Ξανθάκης Μ., Τσιπούρη Λ., Σπανός Λ., 2003, Εταιρική Διακυβέρνηση, Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης, Κέντρο Μελετών και Εκπαίδευσης Χρηματοοικονομικής, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Εκδόσεις Παπαζήση, pp. 50-53

⁹⁰ Λαζαρίδης Θεμιστοκλής, Δρυμπέτας Ευάγγελος, 2011, Εταιρική Διακυβέρνηση: Διεθνής Πρακτική & Ελεγκτική Εμπειρία, Εκδόσεις σοφία, Θεσσαλονίκη, pp. 147-152

Αντίστοιχες έρευνες του Οργανισμού Business for Social Responsibility επιβεβαιώνουν ότι οι επιχειρήσεις, που εφαρμόζουν στρατηγική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, παρουσιάζουν μια σειρά από οφέλη⁹¹:

- Αυξημένες πωλήσεις και μερίδιο αγοράς
- Ενισχυμένη εταιρική εικόνα
- Αυξημένη ικανότητα προσέλκυσης και διατήρησης ανθρώπινου δυναμικού
- Μειωμένο λειτουργικό κόστος
- Αυξημένο ενδιαφέρον από τους επενδυτές και τους αναλυτές

Σύμφωνα με τον Kurucz et al., τέσσερις είναι οι βασικές κατηγορίες οφέλους που προκύπτουν από την εφαρμογή επιτυχημένων στρατηγικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης⁹²:

1. Μείωση κόστους και ρίσκου

Πιθανές απειλές για τη βιωσιμότητα του οργανισμού μετριάζονται μέσα από τον σχεδιασμό και την υλοποίηση ενεργειών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Οι πολιτικές και οι πρακτικές που προωθούν ζητήματα, όπως οι ίσες ευκαιρίες στην απασχόληση και η δέσμευση για την προστασία του περιβάλλοντος, ενισχύουν τις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη, δημιουργούν μακροπρόθεσμη αξία για τους μετόχους, μειώνουν το κόστος ή/και μετριάζουν τους πιθανούς κινδύνους, ενώ ταυτόχρονα βελτιώνουν το ηθικό των εργαζομένων.

2. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και καινοτομία

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί μια πηγή ευκαιριών, καινοτομίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο Moss Kanter διατύπωσε την έννοια της “κοινωνικής καινοτομίας” ως τη διαδικασία σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τις κοινωνικές ανάγκες ως ευκαιρίες για να αναπτύξουν νέες ιδέες, νέα προϊόντα και υπηρεσίες, νέα επιχειρηματικά μοντέλα λειτουργίας και νέες τεχνολογίες, να αναζητήσουν και να εξυπηρετήσουν νέες αγορές και να βρουν βιώσιμες επιχειρηματικές λύσεις σε κοινωνικά ζητήματα⁹³. Στο ίδιο πνεύμα, η κοινωνική επιχειρηματικότητα αφορά στη διαδικασία που περιλαμβάνει την

⁹¹ Kotler Philip, Nancy Lee, 2009, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Πώς να προσφέρετε το καλύτερο δυνατό στην εταιρεία σας και στο σκοπό της επιλογής σας, ΚΕΡΚΥΡΑ Α.Ε., economia Publishing, Αθήνα, pp. 24-25

⁹² Carroll Archie B., Shabana Kareem M., 2010, The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice, *International Journal of Management Review*, pp. 95

⁹³ Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., Matten, D., 2014, Contesting the value of “creating shared value”, *California management review*, Volume 56, No 2, pp. 135

καινοτόμα χρήση και τον καινοτόμο συνδυασμό πόρων και την αναζήτηση ευκαιριών, με στόχο την κοινωνική αλλαγή και την αντιμετώπιση των κοινωνικών αναγκών⁹⁴.

Σήμερα, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις διαβλέπουν τις ευκαιρίες για αντιμετώπιση των πλέον κρίσιμων κοινωνικών ζητημάτων (κλιματική αλλαγή, δημογραφική αλλαγή, συνθήκες ακραίας φτώχειας, έλλειψη πρόσβασης σε καθαρό και πόσιμο νερό, καταπάτηση ανθρωπίνων δικαιωμάτων κ.α.) που αποτελούν εμπόδιο στην κατεύθυνση της βιώσιμης ανάπτυξης. Ταυτόχρονα, αναγνωρίζουν την κοινωνική καινοτομία και επιχειρηματικότητα ως μια στρατηγική που δημιουργεί ταυτόχρονα αξία για την επιχείρηση και την κοινωνία στο σύνολό της, σε τοπικό, κοινοτικό, εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο.

Ο διάλογος με τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί να αποτελέσει πλούσια πηγή ιδεών και ευκαιριών για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, διαδικασιών και αγορών, με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Πολλές επιχειρήσεις επαγρυπνούν για νέες τάσεις, κι ακόμα περισσότερες εμπλέκουν τα ενδιαφερόμενα μέρη στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και αγορών.

Σε αυτό το πλαίσιο, η επιχείρηση οφείλει να αναπτύξει ικανότητες ηγεσίας, επιχειρηματικότητας και κοινωνικής καινοτομίας για να αναπτύξει λύσεις που δημιουργούν κοινή αξία για την επιχείρηση και την κοινωνία στο σύνολό της μέσα από την καινοτομία στη διοίκηση (ενσωμάτωση νέων συστημάτων και διαδικασιών διαχείρισης, καινοτομία σε επίπεδο διαδικασιών, προϊόντων και τεχνολογίας, καινοτομία στην προμήθεια των πρώτων υλών και στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, υιοθέτηση νέων εργαλείων διοίκησης, νέου πλαισίου λειτουργίας και αναθεώρηση των υφιστάμενων διαδικασιών) και τον καινοτόμο διάλογο με τα ενδιαφερόμενα μέρη (καινοτομία στην επικοινωνία, την ενημέρωση και την αναφορά της προόδου, νέα μοντέλα συνεργιών, ανάπτυξη ικανοτήτων, συνεισφορά στην τοπική κοινότητα και την τοπική οικονομία)⁹⁵.

3. Φήμη

Μέσα από τη συμμετοχή σε δραστηριότητες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, οι επιχειρήσεις ενισχύουν την Φήμη τους, καθώς αντιλαμβάνονται τις εταιρικές πράξεις ως επιθυμητές, ορθές και κατάλληλες, σύμφωνες με το γενικευμένο σύστημα κανόνων, αξιών και πεποιθήσεων. Μια επιχείρηση που χαίρει Φήμης είναι σε θέση να οικοδομήσει σχέσεις,

⁹⁴ Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., Matten, D., 2014, Contesting the value of “creating shared value”, *California management review*, Volume 56, No 2, pp. 135

⁹⁵ CSR Europe, 2015, Enterprise 2020 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.csreurope.org/our-strategy> στις 02/11/2015)

αφού πρώτα ανταποκριθεί στις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών κι ευθυγραμμιστεί με τα συμφέροντά τους. Ο N. Smith υποστηρίζει ότι οι δραστηριότητες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ενισχύουν την ικανότητα μιας επιχείρησης να προσελκύσει τους καταναλωτές, που αναδεικνύουν την εταιρική φήμη ως παράγοντα αγοράς, τους επενδυτές και τους εργαζόμενους, που εκφράζουν την προτίμησή τους να εργάζονται για υπεύθυνες εταιρείες. Εν κατακλείδι, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη χτίζει την Εταιρική Φήμη και την αξία της μάρκας, τα πλέον πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία, με έμφαση στα συγκριτικά πλεονεκτήματα του προϊόντος καθώς και στα κοινωνικά οφέλη. Τα πλεονεκτήματα αυτής της εταιρικής στρατηγικής περιλαμβάνουν τη δημιουργία κινήτρων για αγορά και την ενίσχυση της εικόνας τόσο της εταιρείας όσο και των προϊόντων της. Η συγκεκριμένη στρατηγική αποδεικνύει έμπρακτα πως οι επιχειρήσεις μπορούν, ταυτόχρονα, να επιδιώκουν στόχους κερδοφορίας, καθώς και να ανταποκρίνονται στην κάλυψη κοινωνικών αναγκών των ενδιαφερόμενων μερών. Με τον τρόπο αυτό, ανήκουν στην κοινωνία και δεν ενεργούν σε βάρος αυτής.

Οι εταιρείες, επίσης, ενισχύουν τη φήμη τους μέσω της δημοσιοποίησης πληροφοριών σχετικά με τις επιδόσεις τους σε ένα εύρος κοινωνικών και περιβαλλοντικών θεμάτων. Μια τέτοια πρακτική είναι οι κοινωνικοί απολογισμοί των εταιρειών. Με την έκδοση ενός κοινωνικού απολογισμού, οι επιχειρήσεις δείχνουν ότι οι πράξεις τους είναι σύμφωνες με τα πρότυπα και τις προσδοκίες, ευρύτερα, και ως εκ τούτου, νόμιμες.

4. Αμοιβαία επωφελή αποτελέσματα μέσα από τη δημιουργία συνεργατικής αξίας

Η αναζήτηση μιας αμοιβαία επωφελούς συνεργασίας επικεντρώνεται στην αξιοποίηση ευκαιριών που γεφυρώνουν τις διαφορετικές απαιτήσεις και συμφέροντα και δημιουργούν ταυτόχρονη αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι Porter και Kramer υποστηρίζουν, για παράδειγμα, ότι οι φιλανθρωπικές δραστηριότητες ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και, ταυτόχρονα εκπληρώσουν τις ανάγκες των βασικών ενδιαφερόμενων μερών. Ο Drucker πάει ένα βήμα παραπέρα και υποστηρίζει ότι η ορθή Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μετατρέπει ένα κοινωνικό πρόβλημα σε οικονομικές ευκαιρίες και οικονομικά οφέλη, σε παραγωγική επάρκεια, σε ανθρώπινη δεξιότητα, σε καλά αμειβόμενες εργασίες και σε πλούτο. Συνοψίζοντας, η δημιουργία συνεργατικής αξίας στοχεύει στην ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών, ενώ επιτρέπει στην επιχείρηση να συνεχίσει απρόσκοπτα την επιχειρηματική της λειτουργία.

1.8. Συμπεράσματα & Περίληψη 1^{ου} Κεφαλαίου

Ο διάλογος αναφορικά με την ευθύνη που φέρει η επιχείρηση στην κοινωνία είναι σε εξέλιξη εδώ και δεκαετίες, και εξακολουθεί να μην υπάρχει συναίνεση για έναν κοινά αποδεκτό ορισμό περί Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης⁹⁶. Ένα εκτενές χαρτοφυλάκιο ορισμών εκφράζει τις προσδοκίες της κοινωνίας για το ρόλο και τις ευθύνες των επιχειρήσεων, αλλά ακόμη δεν έχει βρεθεί “κοινό έδαφος” για τον ορισμό της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζονται κάποιοι από τους ορισμούς της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, οι οποίοι έχουν αναπτυχθεί τα τελευταία 50 και πλέον χρόνια.

Πίνακας (2): Οι ορισμοί της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Ορισμοί Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	
Bowen (1953)	Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αναφέρεται στην υποχρέωση των επιχειρήσεων να χαράσσουν πολιτικές, να λαμβάνουν αποφάσεις και να ενεργούν με τρόπο επιθυμητό και σύμφωνο με τους στόχους και τις αξίες της κοινωνίας.
Frederick (1960)	Η κοινωνική ευθύνη είναι η στάση που υιοθετείται απέναντι στους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους της κοινωνίας και η προθυμία αυτοί οι πόροι να χρησιμοποιηθούν ευρέως προς όφελος της κοινωνίας, και όχι απλώς προς το στενό συμφέρον των ιδιωτών και των επιχειρήσεων.
Friedman (1962)	Υπάρχει μία και μοναδική κοινωνική ευθύνη για τις επιχειρήσεις –να χρησιμοποιούν τους πόρους τους και να συμμετέχουν σε δραστηριότητες που έχουν σχεδιαστεί για την αύξηση της κερδοφορίας τους, εφ' όσον λειτουργούν εντός του πλαισίου των κανόνων του παιχνιδιού, δηλαδή σε μια ανοιχτή, ελεύθερη και ανταγωνιστική αγορά χωρίς δόλο ή απάτη.
Davis and Blomstrom (1966)	Η κοινωνική ευθύνη αναφέρεται στην υποχρέωση ενός ατόμου να εξετάζει τις συνέπειες που έχουν οι αποφάσεις και οι ενέργειές του σε ολόκληρο το κοινωνικό σύστημα.
Sethi (1975)	Κοινωνική ευθύνη συνεπάγεται την επίτευξη εταιρικής συμπεριφοράς σε ένα επίπεδο που είναι σύμφωνο με τις επικρατούσες κοινωνικές νόρμες, τις αξίες και τις προσδοκίες αναφορικά με τις επιδόσεις.

⁹⁶ Ellis Louise, Bastin Claire, 2010, Corporate Social Responsibility in times of recession: Changing Discourses and Implications for Policy and Practice, *Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgt.*, John Wiley & Sons, Ltd and ERP Environment, pp. 296

Carroll (1979)	Η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων περιλαμβάνει τις οικονομικές, νομικές, ηθικές και διακριτικές (φιλανθρωπικές) προσδοκίες που έχει η κοινωνία για τις επιχειρήσεις, σε μια δεδομένη χρονική στιγμή.
Jones (1980)	Πρόκειται για την αντίληψη ότι οι εταιρείες έχουν υποχρέωση απέναντι σε ομάδες ενδιαφερόμενων μερών, πέρα από τους μετόχους, τη νομοθεσία και τις συλλογικές συμβάσεις.
Wood (1991)	Η βασική ιδέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι ότι οι επιχειρήσεις και η κοινωνία είναι συνυφασμένες, και όχι διακριτές οντότητες.
European Commission's Green Paper (2001)	Μια έννοια σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και τις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.
World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2003)	Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη συνίσταται στη δέσμευση της επιχείρησης να συμβάλει στη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη σε συνεργασία με τους εργαζόμενους, τις οικογένειές τους, την τοπική κοινότητα και την κοινωνία στο σύνολό της με στόχο να βελτιώσει την ποιότητα της ζωής τους.
CSR Europe (2003)	Είναι ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση διαχειρίζεται και βελτιώνει τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις, έτσι ώστε να δημιουργεί αξία για τους μετόχους της και τους ενδιαφερόμενους φορείς με καινοτομία και στρατηγική μέσα από την οργάνωση και τις λειτουργίες της.
Οργανισμός για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη (ΟΟΣΑ) (2003)	Προσδοκείται από τις επιχειρήσεις να υπακούουν στους νόμους και να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες της κοινωνίας.
Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2011)	<i>Η Ευθύνη των επιχειρήσεων για τις επιπτώσεις τους στην κοινωνία</i>

Το εύρος των ορισμών καταδεικνύει τον πλούτο της έννοιας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, που συνεχώς αναπτύσσεται και διεκδικεί τη νομιμοποίηση και την αξιοπιστία, ώστε να αποδείξει έμπρακτα την αξία που δημιουργεί στην κοινωνία μια επιχείρηση που ανταποκρίνεται στις κοινωνικές και περιβαλλοντικές της ευθύνες.

Παρά τους διαφορετικούς ορισμούς υπάρχουν σημεία συναίνεσης, τα οποία συνιστούν τα χαρακτηριστικά της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ως μια έννοια βάσει της οποίας οι

επιχειρήσεις δεν φέρουν μόνο οικονομικές ευθύνες, αλλά ταυτόχρονα έχουν την ηθική υποχρέωση να δημιουργούν αξία προς όφελος της κοινωνίας μέσα στην οποία λειτουργούν.

Το πρώτο χαρακτηριστικό της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι ότι είναι μέρος μιας μακροπρόθεσμης προοπτικής που να μην αποφέρει κερδοφορία, αλλά δεν είναι απαραίτητα μετρήσιμη με οικονομικούς όρους. Αποτελεί, αναμφίβολα, ένα πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο και “κοινωνική δύναμη” (Davis, 1970, Carroll, 1999). Με λίγα λόγια, οι επιχειρήσεις δεν επιδιώκουν μόνο βραχυπρόθεσμα κέρδη, αλλά έχουν πληθώρα στόχων που εγγυώνται την προστασία των υλικών (οικονομικοί πόροι, εγκαταστάσεις, εξοπλισμός κ.α.) και άυλων περιουσιακών τους στοιχείων (φήμη, τεχνολογία, τεχνογνωσία κ.α.), την επιβίωση και την ευημερία τους σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Ένα δεύτερο χαρακτηριστικό, για το οποίο υπάρχει συναίνεση στους διάφορους ορισμούς ήδη από το 1970, είναι ότι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη εκτείνεται πέρα από στενές οικονομικές, τεχνικές και νομικές απαιτήσεις (Davis, 1973, Carroll, 1999). Ως εκ τούτου, η τήρηση της νομοθεσίας δεν είναι πανάκεια για υπεύθυνη κοινωνικά συμπεριφορά. Αντιθέτως, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη συνιστά εμμέσως την έκφραση της εθελοντικής προσπάθειας, πέρα από οικονομικές ή/και νομικές επιταγές (Jones, 1980, Carroll, 1999).

Ένα τρίτο χαρακτηριστικό της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι ότι η επιχείρηση φέρει ευθύνη απέναντι σε διάφορες ομάδες ενδιαφερόμενων μερών, που με τη σειρά τους φέρουν μια αξίωση, είτε νόμιμης είτε ηθικής φύσεως, που συνδέεται με τη δραστηριότητα της επιχείρησης και τις επιπτώσεις αυτής (Davis και Blomstrom, 1966, Frederick, 1987, Jones, 1999). Το σημείο αυτό θα αναπτυχθεί περισσότερο, στο επόμενο κεφάλαιο, όπου εισάγεται η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών.

Το τέταρτο χαρακτηριστικό προσομοιάζει την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη περισσότερο ως διαδικασία παρά ως σύνολο αποτελεσμάτων (Jones, 1980, Carroll, 1999). Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη δεν θα μπορούσε να αποτελεί μια στατική έννοια, ακριβώς επειδή το περιβάλλον, μέσα στο οποίο λειτουργούν τα μέλη της κοινωνίας, είναι δυναμικό. Κατά συνέπεια, οι σχέσεις μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών αλλάζουν, με τις αλλαγές του περιβάλλοντος, το ίδιο και οι υποχρεώσεις / προσδοκίες. Έτσι, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί μια συνεχή διαδικασία, που παρακολουθεί διαρκώς το περιβάλλον και τις σχέσεις που αναπτύσσονται χωρίς παγιωμένη προσέγγιση έναντι των ενδιαφερόμενων μερών και προκαθορισμένες προτεραιότητες που παραμένουν στατικές στο χρόνο.

Τέλος, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη λαμβάνει υπόψη το γενικότερο πλαίσιο, σε μια δεδομένη χρονική στιγμή, και είναι πολύ ευαίσθητη στις ιδιαιτερότητες που απορρέουν από το περιβάλλον, την ίδια την οργάνωση ακόμη και από μεμονωμένα άτομα. Αυτό το χαρακτηριστικό καθιστά την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μια πλούσια αλλά και περίπλοκη έννοια.

Συνοψίζοντας, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη έχει μακροπρόθεσμη προοπτική, εφαρμόζεται σε διάφορους τομείς και προσφέρει πολύπλευρα και σημαντικά οφέλη για την επιχείρηση. Αναφέρεται στις **οικονομικές**, τις **νομικές**, τις **ηθικές** και τις **διακριτικές** ή φιλανθρωπικές ή εθελοντικές προσδοκίες που έχει η κοινωνία από τις επιχειρήσεις σε μια δεδομένη χρονική στιγμή, όπως αναπαρίστανται μέσα από την Πυραμίδα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Archie B. Carroll, το κυρίαρχο Πρότυπο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Με λίγα λόγια, οι κοινωνικά υπεύθυνες και επιτυχημένες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν οικονομικά αποτελέσματα, συμμορφώνονται με την νομοθεσία, λειτουργούν με ηθικό τρόπο και είναι καλοί εταιρικοί πολίτες.

Κεφάλαιο 2: ΤΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΧΑΡΑΞΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

2.1. Εισαγωγή

Στη βιβλιογραφία της Διοικητικής Επιστήμης, οι έννοιες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, που παρουσιάστηκαν εκτενώς στο 1^ο Κεφάλαιο, και των ενδιαφερόμενων μερών είναι αλληλένδετες. Ο Carroll αναφέρει πως υπάρχει ένας “φυσικός δεσμός” με τα ενδιαφερόμενα μέρη, τα οποία προσωποποιούν τις ευθύνες που φέρει η επιχείρηση και καθοδηγούν το στρατηγικό σχεδιασμό. Η έννοια των ενδιαφερόμενων μερών δεν αναπτύχθηκε σε συνέχεια της έννοιας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, οι δυο αυτές έννοιες αναπτύχθηκαν ταυτόχρονα. Με τον καθορισμό των ευθυνών που οφείλουν οι επιχειρήσεις να εκπληρώσουν (“π”) προκύπτει το ερώτημα “σε ποιους” φέρει ευθύνη η επιχείρηση.

Στο 2^ο Κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας παρουσιάζεται η προσέγγιση των ενδιαφερόμενων μερών μέσα από ένα εύρος σχετικών ορισμών που ακολουθούν είτε την ευρεία προσέγγιση του όρου (Freeman, 1984) είτε τη στενή προσέγγιση του όρου (Clarkson, 1994). Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στην προσφορά του Edward Freeman καθώς και στον φυσικό δεσμό της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης με τη θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών.

Η αποτελεσματική διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών, αλλά και η μεθοδολογία ανάπτυξης στρατηγικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, ως αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρικής στρατηγικής, αποτελούν επίσης αντικείμενο μελέτης και παρατήρησης του 2^{ου} Κεφαλαίου.

2.2. Ο Ορισμός των Ενδιαφερόμενων Μερών: Ιστορική Αναδρομή

Η προσέγγιση των ενδιαφερόμενων μερών έχει ως αποστολή να διευρύνει το όραμα της διοίκησης αναφορικά με τους ρόλους και τις ευθύνες που φέρει, πέρα από τη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας και τα συμφέροντα / τις αξιώσεις των μετόχων. Σήμερα, ο ρόλος της επιχείρησης έχει αλλάξει. Μέσα από το θεσμικό της ρόλο, βρίσκεται στο επίκεντρο μιας εξαιρετικά σύνθετης κοινωνίας, τα μέλη της οποίας φέρουν πλήθος συμφερόντων, προσδοκιών και απαιτήσεων αναφορικά με το ρόλο που οφείλουν να διαδραματίσουν οι επιχειρήσεις. Σε αυτό το πνεύμα, η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών θέτει ένα θεμελιώδες ερώτημα. Ποιες είναι οι ομάδες ενδιαφερόμενων μερών που χρίζουν προσοχής από την επιχείρηση; Και ποιες δεν αποτελούν ενδιαφερόμενα μέρη; Άτομα, ομάδες, τοπικές κοινωνίες, οργανισμοί, φορείς, η κοινωνία, ακόμη και το φυσικό περιβάλλον χαρακτηρίζονται ως πραγματικά ή δυνητικά, για την επιχείρηση, ενδιαφερόμενα μέρη.

Στη δεκαετία του 1960, εμφανίστηκε για πρώτη φορά η έννοια των ενδιαφερόμενων μερών σε έργο του Stanford Research Institute (SRI), ως αποτέλεσμα μιας συστηματικής προσπάθειας να αντιληφθούν τα στελέχη τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το SRI έδωσε τον εξής ορισμό: *“Τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι οι ομάδες εκείνες χωρίς την υποστήριξη των οποίων ο οργανισμός θα πάψει να υπάρχει”*.⁹⁷

Περί τα τέλη της δεκαετίας του 1970 με αρχές της δεκαετίας του 1980, μια ομάδα ερευνητών του Wharton School, μεταξύ των οποίων και ο Edward Freeman, ανέπτυξαν μια θεώρηση που προσανατολιζόταν στις ενέργειες απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη και την οποία ονόμασαν “Διαχείριση των Ενδιαφερόμενων Μερών” ή “Θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών”, όπως είναι ευρέως γνωστή. Αυτή η ομάδα όρισε ως ενδιαφερόμενα μέρη, *“τις ομάδες ή τα άτομα που μπορούν να επηρεάσουν ή επηρεάζονται από την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού”*.⁹⁸

Όπως αναφέρει ο Edward Freeman, αυτή η ομάδα των ερευνητών του Wharton School υποστήριζε πως τα στελέχη, σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, όφειλαν να δώσουν την προσοχή τους στις εξωτερικές δυνάμεις και πιέσεις και να λάβουν

⁹⁷ Freeman Edward, 2014, Stakeholder Management and Reputation, pp. 364 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο τον σύνδεσμο https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/02/Stakeholder-Management-and-Reputation_R.Edward-Freeman.pdf στις 02/11/2015)

⁹⁸ Freeman Edward, 2014, Stakeholder Management and Reputation, pp. 364 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο τον σύνδεσμο https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/02/Stakeholder-Management-and-Reputation_R.Edward-Freeman.pdf στις 02/11/2015)

υπόψη τους ομάδες όπως πελάτες, προμηθευτές, εργαζόμενους, χρηματοδότες, κοινωνία και άλλες ομάδες ενδιαφέροντος στη χάραξη στρατηγικών πρωτοβουλιών⁹⁹.

Υπέρμαχος αυτής της άποψης περί ορισμού για τα ενδιαφερόμενα μέρη, ο Edward Freeman ανέπτυξε τη θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών στο βιβλίο του “Strategic Management: A Stakeholder Approach” το 1984 με στόχο την ενσωμάτωση της θεωρίας ενδιαφερόμενων μερών ως βασικό εργαλείο για την ανάπτυξη και τη διαχείριση της στρατηγικής. Τα κεντρικά σημεία του βιβλίου – ορόσημο για τη θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών συνοψίζονται παρακάτω¹⁰⁰:

1. Παρά τα όσα πιστεύετε, ανεξάρτητα με το σκοπό σας, οφείλετε να λάβετε υπόψη τις επιδράσεις που έχουν οι ενέργειές σας σε άλλους, όπως επίσης τις συνέπειες που προκύπτουν για εσάς ως αποτέλεσμα των ενεργειών σας. Αυτή η αρχή εφαρμόζεται συστηματικά στο επιχειρηματικό περιβάλλον.
2. Οφείλετε να κατανοήσετε τις συμπεριφορές, τις αξίες, το υπόβαθρο και το πλαίσιο, συμπεριλαμβανομένου και του κοινωνικού πλαισίου, των ενδιαφερόμενων μερών. Δεν απαιτείται να συμμερίζετε τις συμπεριφορές των ενδιαφερόμενων μερών αλλά είναι σημαντικό να τις κατανοείτε. Αποτελεί άλλη μια εξαιρετικά απλή, αλλά καθόλα σημαντική, αρχή.
3. Για να εξασφαλίσετε την επιτυχία σας μακροπρόθεσμα, να έχετε μια ξεκάθαρη απάντηση στο ερώτημα “Τι είναι αυτό το οποίο πρεσβεύουμε;” και το οποίο υποδηλώνει τη στρατηγική της επιχείρησης (enterprise strategy). Η αρχή αυτή δεν είναι ευρέως αποδεκτή, καθώς φαίνεται να κερδίζει έδαφος η πεποίθηση ότι ο σκοπός μιας επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση της κερδοφορίας.
4. Οι σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη κινούνται σε τρία επίπεδα ανάλυσης: την ορθολογική (οργάνωση ως σύνολο), τη διαδικασία (πρότυπα λειτουργικών διαδικασιών) και τη συναλλακτική (καθημερινές διαπραγματεύσεις).
5. Μέσα από τη θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών, οι εταιρείες σκέφτονται υπό το πρίσμα νέων δομών, διαδικασιών και επιχειρηματικών λειτουργιών. Οι σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη αναδεικνύονται ως μονάδα ανάλυσης για τον οργανωτικό σχεδιασμό.
6. Τα συμφέροντα των ενδιαφερόμενων μερών πρέπει να εξισορροπούνται με την πάροδο του χρόνου, υπό την έννοια της αρμονίας και όχι του συμβιβασμού.

⁹⁹ Freeman Edward, 2004, The Stakeholder Approach Revisited, *Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik*, pp. 229

¹⁰⁰ Freeman Edward, 2004, The Stakeholder Approach Revisited, *Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik*, pp. 230-231

Ο κλασικός πλέον ορισμός του Freeman είναι ο εξής: “Ενδιαφερόμενα μέρη σε μια επιχείρηση είναι (εξ ορισμού) οποιαδήποτε ομάδα ή άτομο που μπορεί να επηρεάσει ή επηρεάζεται από την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης”¹⁰¹. Πρόκειται για τον πιο ευρύ σε προσέγγιση ορισμό, που προσφέρει η βιβλιογραφία, καθώς αφήνει την έννοια της συμμετοχής των ενδιαφερόμενων μερών και το πεδίο των πιθανών ενδιαφερόμενων μερών εξαιρετικά ανοιχτό, με τρόπο που δεν αποκλείει σχεδόν καμία ομάδα ενδιαφερόμενων μερών. Από τον ορισμό του Freeman αποκλείονται μόνο εκείνοι που δεν μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση (δεν έχουν δύναμη / εξουσία) και εκείνοι που δεν επηρεάζονται από τη λειτουργία της (δεν έχουν αξίωση ή σχέση).

Στον αντίποδα, ο Clarkson προσφέρει έναν πιο στενό σε προσέγγιση ορισμό (narrow definition) στη βάση του ρίσκου / κινδύνου που αναλαμβάνουν τα ενδιαφερόμενα μέρη, εκούσια ή ακούσια. “Τα ενδιαφερόμενα μέρη (voluntary stakeholders) εκούσια αναλαμβάνουν κάποια μορφή ρίσκου, σε συνέχεια επένδυσης κεφαλαίου, ανθρώπινου ή οικονομικού. Με κάποιο τρόπο, δηλαδή, έχουν προσφέρει αξία στην επιχείρηση. Τα ενδιαφερόμενα μέρη ακούσια βρίσκονται σε κίνδυνο, ως αποτέλεσμα της λειτουργίας της επιχείρησης. Χωρίς όμως το στοιχείο του ρίσκου, δεν προκύπτει ενδιαφέρον (stake) από τη λειτουργία της επιχείρησης”¹⁰². Ο κίνδυνος είναι ένας τρόπος να περιορισθεί το πεδίο των ενδιαφερόμενων μερών σε εκείνους που φέρουν νόμιμες αξιώσεις (legitimacy), ανεξάρτητα από τη δύναμή τους να επηρεάσουν ή τη νομιμότητα των σχέσεων που έχουν με την επιχείρηση.

Γενικότερα, η προσέγγιση της θεωρίας των ενδιαφερόμενων μερών διαφοροποιείται ανάλογα με τον οπτική που ακολούθησαν οι ερευνητές και διακρίνεται στη στενή αντίληψη του όρου (narrow definition) και την ευρύτερη αντίληψη του όρου (broad definition).

Οι Freeman και Reed προσέφεραν δυο ορισμούς αναφορικά με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Μέσα από την ευρύτερη αντίληψη του όρου προσδιόρισαν τα ενδιαφερόμενα μέρη ως εξής: “ομάδες ή άτομα που μπορούν να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης ή, αντίστοιχα, είναι εκείνες οι ομάδες που επηρεάζονται από την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης”¹⁰³. Προσεγγίζοντας τον όρο πιο στενά, συμπληρώνουν πως τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι “οι ομάδες από τις οποίες εξαρτάται η επιχείρηση για την επιβίωσή της”¹⁰⁴. Ο

¹⁰¹ Mitchell Ronald K., Agle Bradley R., Wood Donna J., 1997, Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *The Academy of Management Review*, Volume 22, Issue 4, pp. 856

¹⁰² Mitchell Ronald K., Agle Bradley R., Wood Donna J., 1997, Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *The Academy of Management Review*, Volume 22, Issue 4, pp. 856-857

¹⁰³ Mitchell Ronald K., Agle Bradley R., Wood Donna J., 1997, Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *The Academy of Management Review*, Volume 22, Issue 4, pp. 856

¹⁰⁴ Mitchell Ronald K., Agle Bradley R., Wood Donna J., 1997, Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *The Academy of Management Review*, Volume 22, Issue 4, pp. 856

πρώτος ορισμός ταυτίζεται με εκείνον του Freeman, ενώ ο δεύτερος επαναφέρει τον ορισμό του Stanford Research Institute.

Στο άρθρο των Mitchell, Agle και Wood “Toward a theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Counts” παρατίθεται με σαφή τρόπο η διαφορά μεταξύ της στενής και της ευρύτερης προσέγγισης του όρου των ενδιαφερόμενων μερών, καθώς και οι εκφραστές της καθεμιάς προσέγγισης¹⁰⁵.

Η στενή προσέγγιση του όρου βασίζεται σε πρακτικά ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις όπως οι περιορισμοί αναφορικά με τους πόρους, το χρόνο και την προσοχή, αλλά και την ενέργεια που επιδεικνύει η εκτελεστική διοίκηση για την αντιμετώπιση εξωτερικών προκλήσεων. Σε γενικές γραμμές, η στενή προσέγγιση προσδιορίζει τα ενδιαφερόμενα μέρη στη βάση των οικονομικών συμφερόντων. Εκφραστές αυτής της προσέγγισης ήταν οι Freeman και Reed (1983), Bowie (1988), Näsi (1995) που όρισαν τα ενδιαφερόμενα μέρη σε συνάρτηση με την επιβίωση της επιχείρησης. Στο ίδιο πνεύμα, ο Clarkson (1995) συνέδεσε τα ενδιαφερόμενα μέρη με τον επιχειρηματικό κίνδυνο που διατρέχουν. Αντιθέτως, σύμφωνα με τους Cornell και Shapiro (1987), Freeman και Evan (1990), Hill και Jones (1992), τα ενδιαφερόμενα μέρη δεσμεύονται με “συμβάσεις” βάσει των οποίων διεκδικούν τα αιτήματά τους ή συμμετέχουν στην οικοδόμηση σχέσεων.

Στην κατεύθυνση της στενής προσέγγισης, κάποιοι μελετητές, έθεσαν το ζήτημα των ηθικών αξιώσεων, υποστηρίζοντας ότι η ουσία στη διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών έγκειται στην οικοδόμηση και διατήρηση σχέσεων στη βάση της ηθικής (Freeman, 1994, Wicks, Gilbert και Freeman, 1994) ή στην εκπλήρωση του καθήκοντος της επιχείρησης απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη στη βάση της δικαιοσύνης αναφορικά με τον επιμερισμό των επιπτώσεων και των ωφελειών που προκύπτουν από τη δραστηριότητα της επιχείρησης (Evan και Freeman, 1988, Langtry, 1994, Donaldson και Preston, 1995). Συμπερασματικά, μέσα από τη στενή προσέγγιση του όρου γίνεται αντιληπτό πως τα ενδιαφερόμενα μέρη βρίσκονται στο επίκεντρο του κανονιστικού πυρήνα της νομιμότητας. Με απλά λόγια, η στενή προσέγγιση του όρου επιτρέπει στην εκτελεστική διοίκηση να συμβουλευεται και να επικεντρώνεται στις νόμιμες αξιώσεις των ενδιαφερόμενων μερών.

Η ευρεία προσέγγιση του ορισμού των ενδιαφερόμενων μερών βασίζεται στην εμπειρική πραγματικότητα, σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις επηρεάζουν και επηρεάζονται από

¹⁰⁵ Mitchell Ronald K., Agle Bradley R., Wood Donna J., 1997, Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *The Academy of Management Review*, Volume 22, Issue 4, pp. 856-859

ένα μεγάλο εύρος ομάδων ενδιαφερόμενων μερών. Σε αυτή την πραγματικότητα, η εκτελεστική διοίκηση πρέπει να αναπτύξει την ικανότητα για αναγνώριση των ενδιαφερόμενων μερών και για αποτελεσματική ανταπόκριση στις ανάγκες και τις ανησυχίες τους με έναν συστηματικό τρόπο, έτσι ώστε να εξισορροπήσουν τα διάφορα αιτήματα και συμφέροντα των ενδιαφερόμενων μερών. Η ευρεία προσέγγιση υποστηρίζει ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι σε θέση να επηρεάσουν ή να επηρεαστούν από τις επιπτώσεις της λειτουργίας της επιχείρησης ανεξάρτητα με το αν φέρουν ή όχι νόμιμες αξιώσεις και ωθεί την εκτελεστική διοίκηση να ασκήσει επιρροή σε εκείνους που φέρουν νόμιμες αξιώσεις.

Ο πίνακας που ακολουθεί παραθέτει το χρονικό των προσπαθειών να προσδιοριστούν τα ενδιαφερόμενα μέρη μέσα από ένα πλήθος ορισμών.

Πίνακας (3): Η εξέλιξη του ορισμού των ενδιαφερόμενων μερών

Πηγή: Mitchell Ronald K., Agle Bradley R., Wood Donna J., 1997, *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, *The Academy of Management Review*, Volume 22, Issue 4, pp. 858

Πηγή	Ορισμός
Stanford memo, 1963	Οι ομάδες χωρίς την υποστήριξη των οποίων ο οργανισμός θα πάψει να υπάρχει.
Rhenman, 1964	Οι ομάδες που εξαρτώνται από τις επιχειρήσεις για την επίτευξη των προσωπικών τους επιδιώξεων. Οι ομάδες από τις οποίες εξαρτάται η ίδια η ύπαρξη των επιχειρήσεων.
Ahlstedt & Jahnukainen, 1971	Συμμετέχουν καθοδηγούμενοι από τα συμφέροντα και τους στόχους τους. Εξαρτώνται από την επιχείρηση και αντίστοιχα και η επιχείρηση εξαρτάται από εκείνους.
Freeman & Reed, 1983	Μπορούν να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης ή, αντίστοιχα, είναι εκείνες οι ομάδες που επηρεάζονται από την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης.
Freeman, 1984	Οι ομάδες από τις οποίες εξαρτάται η επιχείρηση για την επιβίωσή της. Ενδιαφερόμενα μέρη σε μια επιχείρηση είναι (εξ ορισμού) οποιαδήποτε ομάδα ή άτομο που μπορεί να επηρεάσει ή επηρεάζεται από την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
Freeman & Gilbert, 1987	Οποιαδήποτε ομάδα ή άτομο που μπορεί να επηρεάσει ή επηρεάζεται από την επιχείρηση.
Cornell & Shapiro, 1987	Αιτούντες που φέρουν συμβόλαιο.
Evan & Freeman, 1988	Φέρουν συμφέρον ή αξίωση από την επιχείρηση.

	Μέσα από τις εταιρικές ενέργειες, οι ομάδες που επωφελούνται ή υφίστανται βλάβη, με τα δικαιώματά τους να παραβιάζονται ή να λαμβάνονται υπόψη με σεβασμό.
Bowie, 1988	Χωρίς την υποστήριξή τους, η επιχείρηση δεν θα υπήρχε.
Alkhafaji, 1989	Ομάδες για τις οποίες η επιχείρηση έχει ευθύνη.
Carroll, 1989	Έχουν συμφέρον που ποικίλλει, είτε νομικό ή ηθικό δικαίωμα είτε δικαίωμα ιδιοκτησίας είτε νομικό τίτλο κυριότητας περιουσιακών στοιχείων.
Freeman & Evan, 1990	Φέρουν συμβόλαιο.
Thompson, 1991	Σχετίζονται με την επιχείρηση.
Savage, 1991	Έχουν συμφέρον από τις δραστηριότητες της επιχείρησης και την ικανότητα να επηρεάσουν.
Hill & Jones, 1992	Έχουν νόμιμη αξίωση. Συνδέονται με σχέσεις συναλλαγής, προμηθεύοντας την επιχείρηση με κρίσιμους πόρους με αντάλλαγμα την εκπλήρωση των συμφερόντων τους.
Brenner, 1993	Έχουν κάποια νόμιμη σχέση όπως σχέση συναλλαγής, επιπτώσεις από τις δράσεις της επιχείρησης και ηθικές ευθύνες.
Carroll, 1993	Φέρουν συμφέρον, ένα ή περισσότερα –επηρεάζουν ή επηρεάζονται.
Freeman, 1994	Συμμετέχουν από κοινού στη δημιουργία αξίας.
Wicks, 1994	Αλληλεπιδρούν και δίνουν νόημα και ταυτότητα στην επιχείρηση.
Langtry, 1994	Η επιχείρηση είναι υπεύθυνη για την ευημερία τους ή φέρουν ηθικό ή νομικό αξίωμα.
Starik, 1994	Γνωστοποιούν τα συμφέροντά τους –επηρεάζουν ή επηρεάζονται ή ασκούν επιρροή.
Clarkson, 1995	Αναλαμβάνουν κάποια μορφή ρίσκου, με την επένδυση κεφαλαίου (ανθρώπινου ή οικονομικού) ή με τη δημιουργία αξίας για την επιχείρηση. Βρίσκονται σε κίνδυνο, ως αποτέλεσμα της λειτουργίας της επιχείρησης.
Nasi, 1995	Αλληλεπιδρούν με την επιχείρηση και καθιστούν δυνατή τη λειτουργία της.
Brenner, 1995	Επηρεάζουν ή επηρεάζονται από την επιχείρηση.
Donaldson & Preston, 1995	Πρόσωπα ή ομάδες με έννομα συμφέροντα στις διαδικαστικές ή σε πιο ουσιαστικές πτυχές της εταιρικής δραστηριότητας.

2.3. Η Θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών του Edward Freeman

Πέραν του κλασικού ορισμού του Edward Freeman “Τα ενδιαφερόμενα μέρη σε μια επιχείρηση είναι (εξ ορισμού) οποιαδήποτε ομάδα ή άτομο που μπορεί να επηρεάσει ή επηρεάζεται από την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης”¹⁰⁶, στο βιβλίο των Edward Freeman, Jeffrey Harrison, Andrew Hicks, Bidhan Parmar και Simone De Colle “Stakeholder Theory: The State of the Art” παρατίθεται και μία ακόμη εννοιολογική προσέγγιση των ενδιαφερόμενων μερών που εξυπηρετεί τους σκοπούς της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Με τη στενή προσέγγιση του όρου, συνδέεται η έννοια των ενδιαφερόμενων μερών με τη **“δημιουργία αξίας για εκείνες τις ομάδες χωρίς την υποστήριξη των οποίων η επιχείρηση θα έπαιε να είναι βιώσιμη”**¹⁰⁷. Εναλλακτικά, με τη χρήση της ευρύτερης προσέγγισης, η έννοια προσεγγίζεται ως “οι ομάδες (ή τα άτομα) που μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση και τις οποίες η επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη κατά τη **δημιουργία αξίας**”¹⁰⁸. Στο ίδιο πνεύμα, τα ενδιαφερόμενα μέρη ορίζονται ως “οι ομάδες ή τα άτομα που μπορούν να επηρεάσουν ή επηρεάζονται από την υλοποίηση του **εταιρικού σκοπού**”¹⁰⁹.

Οι παραπάνω ορισμοί επεξηγούν και τον στόχο που εξυπηρέτησε η ανάπτυξη της θεωρίας των ενδιαφερόμενων μερών, η οποία είχε ως στόχο την επίλυση ή τουλάχιστον τον επαναπροσδιορισμό τριών ζητημάτων που αφορούν στη **δημιουργία αξίας για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη** μέσα από την οικοδόμηση σταθερών και βιώσιμων σχέσεων και την αντιμετώπιση ενός εύρους ζητημάτων που σχετίζονται με τη διοίκηση της επιχείρησης του 21^{ου} αιώνα, τη **σχέση ηθικής, υπευθυνότητας και αειφορίας με τον καπιταλισμό** (βλ. κλασική οικονομική θεωρία) μέσα από την ανάληψη ευθύνης απέναντι σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη για τις επιπτώσεις που η επιχείρηση δημιουργεί μέσα από τη λειτουργία της και την **κουλτούρα της διοίκησης** μέσα από μια νέα φιλοσοφία όπου η επιχειρηματική ηθική αναδεικνύεται ως το απόλυτο μέτρο επιτυχίας στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο¹¹⁰. Πιο αναλυτικά, οι περισσότερες θεωρίες, σύμφωνα με τον Freeman, καλλιέργησαν το διαχωρισμό μεταξύ “επιχειρηματικών” και “ηθικών αποφάσεων” κι, αντίστοιχα, τον

¹⁰⁶ Mitchell Ronald K., Agle Bradley R., Wood Donna J., 1997, Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, The Academy of Management Review, Volume 22, Issue 4, pp. 856

¹⁰⁷ Freeman Edward R., Harrison Jeffrey, Hicks Andrew, Parmar Bidhan, De Colle Simone, 2010, Stakeholder Theory: The State of the Art, Cambridge University Press, New York, pp. 26

¹⁰⁸ Freeman Edward R., Harrison Jeffrey, Hicks Andrew, Parmar Bidhan, De Colle Simone, 2010, Stakeholder Theory: The State of the Art, Cambridge University Press, New York, pp. 26

¹⁰⁹ Freeman Edward R., Harrison Jeffrey, Hicks Andrew, Parmar Bidhan, De Colle Simone, 2010, Stakeholder Theory: The State of the Art, Cambridge University Press, New York, pp. 26

¹¹⁰ Freeman Edward R., Harrison Jeffrey, Hicks Andrew, Parmar Bidhan, De Colle Simone, 2010, Stakeholder Theory: The State of the Art, Cambridge University Press, New York, pp. 3-6

διαχωρισμό μεταξύ “οικονομικής” και “κοινωνικής” αξίας. Αυτή η θέση αποτέλεσε τη γενεσιουργό αιτία της προβληματικής σχέσης μεταξύ του καπιταλισμού και της ηθικής, η οποία ορίστηκε ως η “πλάνη του διαχωρισμού”¹¹¹. Ο Freeman απέρριψε την πλάνη του διαχωρισμού, υποστηρίζοντας πως *κάθε επιχειρηματική απόφαση έχει ηθική διάσταση*¹¹² και, για τον λόγο αυτό, ανέδειξε την ανάγκη για τη δημιουργία μιας θεωρίας –εκείνης των ενδιαφερόμενων μερών- η οποία να ενστερνίζεται τη *θέση της ενσωμάτωσης* μέσα από την *αρχή της υπευθυνότητας*¹¹³.

Η γένεση της θεωρίας των ενδιαφερόμενων μερών συνίσταται στη θέση της ενσωμάτωσης και την αρχή της υπευθυνότητας. Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών λαμβάνει υπόψη τα συμφέροντα, τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών με στόχο τη δημιουργία αξίας για όλους, ανάλογης του βαθμού με τον οποίο επηρεάζονται τα ενδιαφερόμενα μέρη. Θεμελιωδώς, πρόκειται για μια θεωρία της διοικητικής επιστήμης¹¹⁴- εργαλείο για τα στελέχη.

Τα στελέχη παίζουν έναν σημαντικό ρόλο στη λειτουργία της επιχείρησης. Από τη μια, φέρουν και οι ίδιοι αξιώσεις, ως εργαζόμενοι, μέσα από τη σύναψη σύμβασης εργασίας, οι οποίες συνδέονται άρρηκτα με τις αξιώσεις των χρηματοδοτών, των πελατών, των προμηθευτών, της κοινότητας και των άλλων εργαζομένων. Από την άλλη, φροντίζουν για την υγεία και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης, την ευθυγράμμιση και την εξισορρόπηση, υπό την έννοια της αρμονίας, των διαφόρων συμφερόντων.

Οι επιχειρήσεις γίνονται αντιληπτές μέσα από τη δημιουργία αξίας για όλους και μέσα από ένα σύνολο σχέσεων που αναπτύσσουν με τα ενδιαφερόμενα μέρη, τα οποία έχουν ενδιαφέρον ή συμφέρον από τη δραστηριότητα της επιχείρησης. Για την κατανόηση της φύσης της επιχείρησης, είναι σημαντική η γνώση για το πώς λειτουργούν αυτές οι σχέσεις. Και η πρωταρχική ευθύνη της εκτελεστικής διοίκησης έγκειται στη διαχείριση και τη διαμόρφωση των σχέσεων αυτών, με στόχο τη δημιουργία αξίας για τα ενδιαφερόμενα μέρη, χωρίς συμβιβασμούς.

Για να ανταποκριθεί η επιχείρηση στις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών, η βαθιά γνώση των ενδιαφερόμενων μερών είναι απαραίτητο εφόδιο και ικανότητα που απαιτείται από τα

¹¹¹ Freeman Edward R., Harrison Jeffrey, Hicks Andrew, Parmar Bidhan, De Colle Simone, 2010, Stakeholder Theory: The State of the Art, Cambridge University Press, New York, pp. 6

¹¹² Waddock Sandra, 2004, Parallel Universes: Companies, Academics, and the progress of corporate citizenship, Business and Society Review, vol. 109, no 1, pp. 25

¹¹³ Freeman Edward R., Harrison Jeffrey, Hicks Andrew, Parmar Bidhan, De Colle Simone, 2010, Stakeholder Theory: The State of the Art, Cambridge University Press, New York, pp. 7-8

¹¹⁴ Freeman Edward R., Harrison Jeffrey, Hicks Andrew, Parmar Bidhan, De Colle Simone, 2010, Stakeholder Theory: The State of the Art, Cambridge University Press, New York, pp. 9

στελέχη, καθώς δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την αξιολόγηση των σχέσεων που αναπτύσσει μαζί τους, όπως για παράδειγμα τη δύναμη, την δυνατότητα επιρροής, τις απειλές και τις ευκαιρίες που τα ενδιαφερόμενα μέρη δημιουργούν, καθώς και την εφαρμογή συγκεκριμένων πρωτοβουλιών για την αντιμετώπιση των ζητημάτων που αφορούν στα ενδιαφερόμενα μέρη. Με βάση τους διαθέσιμους πόρους, η διοίκηση και τα στελέχη αξιολογούν τις προτεραιότητες και διαμορφώνουν στρατηγική έτσι ώστε να είναι συνεκτική και ευθυγραμμισμένη με τη νέα ισορροπία δυνάμεων. Αυτή η νέα δόμηση στόχων δεν μπορεί παρά να είναι δυναμική, όπως και το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται και αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις μαζί με τα επιμέρους ενδιαφερόμενα μέρη.

Το έργο αυτό επιτυγχάνεται ευκολότερα όταν η επιχείρηση έχει έναν ξεκάθαρο εταιρικό σκοπό, ο οποίος όταν “μιλήσει” στις καρδιές και το μυαλό των ενδιαφερόμενων μερών και εμπνεύσει, τότε η επιχείρηση μπορεί να διεκδικήσει τη βιώσιμη επιτυχία. Αναμφισβήτητα, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι κερδοφόρες για να είναι σε θέση να υλοποιήσουν τον εταιρικό τους σκοπό. Αυτό όμως που κάνει τη διαφορά είναι η *μεγάλη ιδέα* που κατευθύνει τα βήματα της επιχείρησης και δημιουργεί το δρόμο για να γίνουν σπουδαία πράγματα προς όφελος του συνόλου των ενδιαφερόμενων μερών, πίσω από τα οποία *κρύβονται άνθρωποι πραγματικοί, με τις περιπλοκότητές τους, με όνομα, πρόσωπο και αξίες*¹¹⁵. Οι ιδιοκτήτες ή οι επενδυτές, ξεκάθαρα, έχουν οικονομικό συμφέρον υπό τη μορφή μετοχών, ομολόγων κ.α., και προσδοκούν κάποιο είδος οικονομικής ανταπόδοσης. Οι εργαζόμενοι παρέχουν εξειδικευμένες δεξιότητες κι αναμένουν εργασιακή ασφάλεια, μισθούς κι επιδόματα, και μια εργασία που να έχει “νόημα”. Οι πελάτες και οι προμηθευτές προσφέρουν τους πόρους για τη δημιουργία προϊόντων ή/και υπηρεσιών και ως αντάλλαγμα λαμβάνουν τα οφέλη που προκύπτουν. Τέλος, η τοπική κοινότητα παρέχει το δικαίωμα στην επιχείρηση να οικοδομήσει τις εγκαταστάσεις της και απολαμβάνουν τα οφέλη από τη φορολογία και, γενικότερα, την οικονομική και κοινωνική συνεισφορά της επιχείρησης.

Μια από τις βασικές κριτικές που δέχεται η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών είναι ότι ένας μεγάλος αριθμός ενδιαφερόμενων μερών μπορεί να γίνει τροχοπέδη στην ανάπτυξη και την εφαρμογή της στρατηγικής, ιδιαίτερα αν ληφθούν υπόψη οι περιορισμένοι πόροι που η επιχείρηση έχει στη διάθεσή της. Φιλελεύθεροι θεωρητικοί, όπως ο Friedman, υπογραμμίζουν πως η μεταστροφή του εστιακού σημείου από τα συμφέροντα των μετόχων προς τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερόμενων μερών αδικεί τους μετόχους και τους στερεί το βασικό δικαίωμα της επιστροφής του κεφαλαίου και της προσδοκώμενης απόδοσης.

¹¹⁵ Freeman Edward R., Harrison Jeffrey, Hicks Andrew, Parmar Bidhan, De Colle Simone, 2010, Stakeholder Theory: The State of the Art, Cambridge University Press, New York, pp. 29

Σύμφωνα με τους υποστηρικτές αυτής της θέσης, η διεύρυνση των ενδιαφερόμενων μερών από τους μετόχους σε οποιοδήποτε μέρος ή ομάδα που επηρεάζεται από τη λειτουργία της εταιρείας δημιουργεί σημαντικά προβλήματα στη διαμόρφωση της στρατηγικής και της τοποθέτησης της εταιρείας σε διάφορα ζητήματα που ποικίλουν από το σχεδιασμό των προϊόντων, την προστασία του περιβάλλοντος, την τοπική – περιφερειακή ανάπτυξη, τη θέση και τη στάση της εταιρείας εντός του κοινωνικού – πολιτικού και πολιτιστικού πλαισίου όπου λειτουργεί, έως την προστασία των συμφερόντων των μετόχων¹¹⁶. Η πολυπλοκότητα αυτών των αλληλοσυγκρουόμενων πολλές φορές στόχων και στρατηγικών αποτέλεσε το επίκεντρο της κριτικής για τη θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών. Το κύριο ερώτημα που τίθεται σε εκείνους που ασκούν κριτική στη θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών είναι “Πώς οι επιχειρήσεις θα κατοχυρώσουν την “άδεια” να δραστηριοποιούνται στην αγορά και να διασφαλίσουν την μακροχρόνια επιβίωσή τους;”. Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών δίνει απάντηση στο παραπάνω ερώτημα, διευρύνοντας το όραμα της διοίκησης αναφορικά με τους ρόλους και τις ευθύνες που φέρει, πέρα από τη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας και τα συμφέροντα / τις αξιώσεις των μετόχων. Για να κατοχυρώσουν την “άδεια” να δραστηριοποιούνται στην αγορά και να διασφαλίσουν τη μακροχρόνια επιβίωσή τους, οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναγνωρίζουν τις ευθύνες που αναλαμβάνουν απέναντι σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, να λαμβάνουν υπόψη τις ανησυχίες τους και να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους, σύμφωνα με τη θέση της ενσωμάτωσης και την αρχή της υπευθυνότητας.

Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών δεν έχει ως στόχο τη μεγιστοποίηση της ωφέλειας των μετόχων, αλλά τη δημιουργία αξίας και την επίτευξη ισορροπίας, υπό την έννοια της αρμονίας, των αντικρουόμενων συμφερόντων για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Αυτό συνεπάγεται και αλλαγές στη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής, τη διαμόρφωση των στόχων που η επιχείρηση καλείται να υπηρετήσει για όλες τις ομάδες ενδιαφερόμενων μερών, την ηθική και τη λειτουργική ισορροπία της επιχείρησης. Με λίγα λόγια, η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών υποστηρίζει πως η δημιουργία αξίας για τα ενδιαφερόμενα μέρη, που επηρεάζουν και επηρεάζονται από την επιχείρηση, αναδεικνύεται ως το απόλυτο μέτρο επιτυχίας και βιωσιμότητας για τις επιχειρήσεις.

Η Θεωρία Ενδιαφερόμενων Μερών και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Στο σημείο αυτό, επιχειρείται η σύνδεση της θεωρίας των Ενδιαφερόμενων Μερών με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και πώς η θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών προσφέρει αξία

¹¹⁶ Sternberg Elaine, 2000, Just Business, Business in Action, Second Edition, Oxford University Press, pp. 50-52

στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την καλύτερη ενσωμάτωση κοινωνικών και οικονομικών ζητημάτων. Παρά το γεγονός ότι η βιβλιογραφία παρουσιάζει ένα εύρος ορισμών για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη -που με τη σειρά τους συνδέονται με έννοιες όπως εκείνες της εταιρικής κοινωνικής επίδοσης (corporate social performance), της εταιρικής κοινωνικής (αντ)απόκρισης (corporate social responsiveness), της εταιρικής διακυβέρνησης (corporate governance), του εταιρικού πολίτη (corporate citizenship), της εταιρικής ευθύνης (corporate accountability), της βιωσιμότητας (sustainability), της τριπλής προσέγγισης (triple bottom line) κ.α.- κάθε ένας ορισμός πραγματεύεται τη **διεύρυνση των υποχρεώσεων** μιας επιχείρησης πέρα από τις οικονομικές ευθύνες, θέτει ερωτήματα που αφορούν στον **ευρύτερο σκοπό της επιχείρησης** και τον τρόπο με τον οποίο εκπληρώνει τους **εταιρικούς στόχους**.

Η μεγάλη ανάπτυξη της σύγχρονης έννοιας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης έχει τις ρίζες της στις συνεισφορές που προέρχονται από μελετητές της δεκαετίας του '60 και του '70. Ακολουθούν κάποιες ενδεικτικές αναφορές μελετητών που συνεισέφεραν στο πεδίο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και συνέδεσαν την έννοια, άμεσα ή έμμεσα, με τη θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών.

Ο Davis ανέφερε πως *“Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αφορά στην **πρόθεση** της επιχείρησης να ανταποκριθεί σε ζητήματα πέρα των στενών οικονομικών, τεχνικών και νομικών απαιτήσεων που αναμένονται από την επιχείρηση. Η επιχείρηση έχει την υποχρέωση να αξιολογήσει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, τις επιπτώσεις των αποφάσεων της κατά τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να φέρει κοινωνικά οφέλη και, ταυτόχρονα, να επιτύχει τα παραδοσιακά οικονομικά οφέλη που επιδιώκει. Αυτό σημαίνει ότι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ξεκινάει εκεί που τελειώνει ο νόμος. Μια επιχείρηση δεν είναι κοινωνικά υπεύθυνη όταν συμμορφώνεται μόνο με τις ελάχιστες απαιτήσεις του νόμου, καθώς κάτι τέτοιο θα έκανε κάθε καλός εταιρικός πολίτης”*¹¹⁷. Επιπλέον, υποστήριξε ότι είναι επικίνδυνο η εταιρική στρατηγική να αγνοεί τις κοινωνικές ευθύνες χάριν στη μεγιστοποίηση του κέρδους και ότι *“η κοινωνία χορηγεί νομιμοποίηση και δύναμη στις επιχειρήσεις. Μακροπρόθεσμα, οι επιχειρήσεις που κάνουν χρήση αυτής της δύναμης με τρόπο που η κοινωνία θεωρεί ανεύθυνο θα χάσουν τη δύναμή τους”*¹¹⁸. Στην τοποθέτηση του Davis, διακρίνονται στοιχεία από τη θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών, αναφορικά με τις ευρύτερες υποχρεώσεις που φέρουν οι επιχειρήσεις για την μακροπρόθεσμη επιτυχία τους.

¹¹⁷ Lee Min-Dong Paul, 2008, A Review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead, *International Journal of Management Review*, Volume 10, Issue 1, pp. 59

¹¹⁸ Maon Francois, Lindgreen Adam, Swaen Valerie, 2010, Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development, *International Journal of Management Review*, pp. 24

Οι Lee Preston και James Post επέστησαν την προσοχή γύρω από την **έννοια της δημόσιας ευθύνης** και τοποθέτησαν την κοινωνική ευθύνη ως “*βάση για ένα ποικίλο εύρος διοικητικών πολιτικών και πρακτικών. Οι περισσότερες από αυτές τις συμπεριφορές και ενέργειες είναι καλοπροαίρετες και ευεργετικές. Λίγες είναι επιβλαβείς. Αυτό που λείπει, ωστόσο, είναι η σχέση η οποία συνδέει την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη με τις εσωτερικές δραστηριότητες της Διοίκησης ή το περιβάλλον*”¹¹⁹. Οι Preston και Post συμπλήρωσαν τις εταιρικές υποχρεώσεις με τη διαδικασία που επιτρέπει την ανταπόκρισή τους σε αυτές μέσα από ένα ποικίλο εύρος διοικητικών πολιτικών και πρακτικών, που εντάσσονται στη στρατηγική διαχείριση της επιχείρησης και την εκτελεστική διοίκηση, και λειτουργούν ως “μηχανισμός εξισορρόπησης” διαφορετικών συμφερόντων.

Ο Sethi προσέφερε στο πεδίο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης μέσα από τη διάκριση των διαστάσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, όπου η **κοινωνική υποχρέωση**¹²⁰ είναι η εταιρική συμπεριφορά που ανταποκρίνεται στις δυνάμεις της αγοράς ή σε νομικούς περιορισμούς. Σε αυτό το σημείο, τα κριτήρια είναι μόνο οικονομικά και νομικά. Η **κοινωνική ευθύνη**¹²¹, αντιθέτως, επεκτείνεται πέρα από την κοινωνική υποχρέωση. Έτσι, η κοινωνική ευθύνη συνεπάγεται τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων σε ένα τέτοιο επίπεδο που βρίσκεται σε απόλυτη συνάρτηση με τις επικρατούσες κοινωνικές νόρμες, τις αξίες και τις προσδοκίες γύρω από τις επιδόσεις. Μέσα από τις διαστάσεις του Sethi, γίνεται αντιληπτή η ύπαρξη σχέσης μεταξύ της επιχείρησης και των επικρατούσων, στην κοινωνία, ηθικών νορμών και αξιών, στις οποίες η επιχείρηση καλείται να ανταποκριθεί. Πρόκειται ουσιαστικά για μια “πρόσκληση” στην εκτελεστική διοίκηση να διαχειριστεί τις ομάδες του εξωτερικού περιβάλλοντος, εξισορροπώντας τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους μέσα από στρατηγικές δράσεις.

Αντίστοιχα, ο Carroll συνεισέφερε με δυο σημαντικούς τρόπους μέσα από τον ορισμό των τεσσάρων διαφορετικών κατηγοριών κοινωνικής ευθύνης –οικονομικές, νομικές, ηθικές και διακριτικές (ή φιλανθρωπικές ή εθελοντικές) ευθύνες- και την παραδοχή ότι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη βασίζεται στις προσδοκίες της κοινωνίας, σε μια δεδομένη χρονική στιγμή. Σε αυτή την κατεύθυνση, οι **Steven Wartick** και **Philip Cochran** ανέδειξαν το συστατικό της “διαχείρισης κρίσιμων ζητημάτων” και υποστήριξαν πως η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών του Freeman αποτελεί έναν κρίσιμο κρίκο που συνδέει την αναγνώριση των κρίσιμων ζητημάτων με την αποτελεσματική ανταπόκριση σε αυτά.

¹¹⁹ Wood Donna J., 1991, Corporate Social Performance Revisited, The Academy of Management Review, Vol. 16, No 4, pp. 695-698

¹²⁰ Carroll Archie B., 1979, A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, Academy of Management Review, Vol. 4, No 4, pp. 498

¹²¹ Maon Francois, Lindgreen Adam, Swaen Valerie, 2010, Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development, International Journal of Management Review, pp. 24

Η Donna Wood συνδέει τα ενδιαφερόμενα μέρη μέσα από την ανταπόκριση στα κοινωνικά ζητήματα. Κατά την Wood, η ανταπόκριση γίνεται αντιληπτή μέσα από τρεις διαδικασίες: την αξιολόγηση του περιβάλλοντος, τη διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών και τη διαχείριση ζητημάτων που συνδέονται με τη λειτουργία της επιχείρησης. Η τοποθέτησή της είναι βαθιά ριζωμένη στη γνώση του εξωτερικού περιβάλλοντος και άμεσα συνδεδεμένη με τα ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς η επιτυχημένη διάγνωση της κατάστασης επιτρέπει τη χάραξη σωστής στρατηγικής, την προσαρμογή ή την αλλαγή αυτής.

Υπό το πρίσμα της θεωρίας των ενδιαφερομένων μερών, προκύπτουν δυο στρατηγικές για την ενσωμάτωση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στη λειτουργία της επιχείρησης. Πρόκειται για τη στρατηγική της υπολειμματικής οπτικής (residual view) και τη στρατηγική της πλήρους ενσωμάτωσης (integrated view).

Η υπολειμματική οπτική για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αφορά κυρίως στις πρώιμες έννοιες που αναπτύχθηκαν στις δεκαετίες του 1960 και του 1970, όπου η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη γίνεται αντιληπτή ως μια υπολειμματική (μη στρατηγική) ενέργεια που συνοψίζεται στη φράση “επιστρέφουμε την αξία πίσω στην κοινωνία” και εκλαμβάνεται ως μια ηθική υποχρέωση μέσα από την οποία οι επιχειρήσεις επιστρέφουν την αξία που έχουν ήδη δημιουργήσει πίσω στην κοινωνία μέσα από μια σειρά καλών πρακτικών. Πρόκειται ουσιαστικά για “αναδιανομή” κερδών, σε συνέχεια της εκπλήρωσης της κύριας και βασικής ευθύνης, σύμφωνα με την κλασική οικονομική θεωρία (βλ. Friedman), εκείνης της μεγιστοποίησης των κερδών.

Η οπτική της πλήρους ενσωμάτωσης επισημαίνει την ανάγκη επαναπροσδιορισμού του σκοπού, των στόχων και των ευθυνών της επιχείρησης για τη δημιουργία αξίας για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, πέρα και πάνω από τη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας, πέρα και πάνω από τους μετόχους. Αναγνωρίζει την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρικής στρατηγικής και ως καίριο κομμάτι των διοικητικών λειτουργιών και διαδικασιών, τοποθετώντας την εκεί όπου λαμβάνονται οι αποφάσεις. Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών υποστηρίζει πως η διαχείριση οποιασδήποτε οικονομικής οργάνωσης περιλαμβάνει εξ ορισμού τη διαχείριση των σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη κι αυτός ακριβώς είναι και ο θεμελιώδης ρόλος της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών εισέρχεται στο διάλογο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, τοποθετώντας την ευθύνη της εκτελεστικής διοίκησης των επιχειρήσεων ως την

“εξυπηρέτηση του γενικού συμφέροντος των ενδιαφερόμενων μερών”¹²², δηλαδή των ομάδων που:

- Συνιστούν την εταιρεία ή δικαιολογούν την ύπαρξή της.
- Συμβάλλουν στην επιτυχία της, μέσα από προσπάθειες συνεργασίας με στόχο τη δημιουργία αμοιβαία επωφελούς αξίας.
- Υφίστανται τις συνέπειες που προκύπτουν από τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Με λίγα λόγια, η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών **απορρίπτει το διαχωρισμό της οικονομικής αξίας από την κοινωνική αξία**¹²³ και υποστηρίζει πως οποιαδήποτε άλλη άποψη ουσιαστικά διαχωρίζει την επιχείρηση από την κοινωνία¹²⁴ (υπολειμματική οπτική για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη). Σε αυτό το πνεύμα, ο Freeman τόνισε την ανάγκη για τη δημιουργία ενός εννοιολογικού πλαισίου που να επιτρέπει την ανάλυση των κοινωνικών και οικονομικών δυνάμεων που επηρεάζουν την επιτυχία της εταιρείας. Όπως υποστηρίζει, *“τα κοινωνικά ζητήματα έχουν οικονομικές συνέπειες και, αντιστρόφως, τα οικονομικά ζητήματα φέρουν κοινωνικές επιπτώσεις”*¹²⁵.

Επίσης, η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών προτείνει την αντικατάσταση του όρου “Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη” με τον όρο “Ευθύνη απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη”. Ο όρος “Ευθύνη απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη” είναι συμβατός με την προσέγγιση περί “δημιουργίας αξίας για τα ενδιαφερόμενα μέρη”, όπου η ηθική και οι αξίες παίζουν βασικό ρόλο στη διαμόρφωση των σχέσεων αυτών¹²⁶. Συνεπώς, οι όροι “εταιρική” και “κοινωνική” είναι περιττοί, καθώς διαιωνίζουν μια πραγματικότητα που ανήκει σε μια αντίληψη η οποία επικεντρωνόταν στις επιχειρήσεις που εξαιτίας του μεγέθους τους, της επιτυχίας ή του τρόπου διακυβέρνησής τους *όφειλαν* να επωμιστούν τις ευθύνες που τους αναλογούν για τις επιπτώσεις που δημιουργεί η λειτουργία τους απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη και η οποία διαχώριζε τη μεγιστοποίηση κέρδους από τη συνολική ευθύνη που φέρει η επιχείρηση απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η έννοια περί “Ευθύνες απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη” σηματοδοτεί μια νέα ερμηνεία που αφορά στο σκοπό της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Εξετάζει την επιχείρηση και την

¹²² Freeman Edward R., Harrison Jeffrey, Hicks Andrew, Parmar Bidhan, De Colle Simone, 2010, Stakeholder Theory: The State of the Art, Cambridge University Press, New York, pp. 260

¹²³ Freeman Edward, 2014, Stakeholder Management and Reputation, pp. 371-372 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο του σύνδεσμο https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/02/Stakeholder-Management-and-Reputation_R.Edward-Freeman.pdf στις 02/11/2015)

¹²⁴ Freeman Edward, 2014, Stakeholder Management and Reputation, pp. 379-380 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο του σύνδεσμο https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/02/Stakeholder-Management-and-Reputation_R.Edward-Freeman.pdf στις 02/11/2015)

¹²⁵ Freeman Edward R., Harrison Jeffrey, Hicks Andrew, Parmar Bidhan, De Colle Simone, 2010, Stakeholder Theory: The State of the Art, Cambridge University Press, New York, pp. 260

¹²⁶ Freeman Edward, Velamuri Ramakrishna, Moriarty Brian, 2006, Company Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR, Business Roundtable, [Institute for Corporate Ethics](http://www.instituteforcorporateethics.com), pp. 4

κοινωνία ως αλληλένδετες οντότητες και προωθεί τη διαχείριση σχέσεων και τη δημιουργία αξίας για τα ενδιαφερόμενα μέρη ως το απόλυτο μέτρο για την επιτυχία της επιχείρησης.¹²⁷

Η “Ευθύνη απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη” προϋποθέτει τη δέσμευση των επιχειρήσεων σε τέσσερα επίπεδα: βασική πρόταση αξίας για τα ενδιαφερόμενα μέρη, βιώσιμη συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη, κατανόηση των ευρύτερων κοινωνικών ζητημάτων και ηθική ηγεσία. Για την ανάπτυξη μιας συλλογικής κουλτούρας ευθύνης απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη, δέκα είναι οι αρχές που η εκτελεστική διοίκηση είναι απαραίτητο να ενστερνιστεί και να εφαρμόσει σε κάθε πτυχή της καθημερινής της δραστηριότητάς (Πίνακας 4).¹²⁸

Πίνακας (4): Οι Δέκα Αρχές για την Ευθύνη Απέναντι στα Ενδιαφερόμενα Μέρη

Πηγή: Freeman Edward, Velamuri Ramakrishna, Moriarty Brian, 2006, Company Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR, Business Roundtable, [Institute for Corporate Ethics](#), pp. 11

Οι Δέκα Αρχές για την Ευθύνη απέναντι στα Ενδιαφερόμενα Μέρη

- 1. Συγκερασμός συμφερόντων των διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών**, με την πάροδο του χρόνου. Η διαδικασία της δημιουργίας αξίας είναι μια συμμετοχική διαδικασία. Η μεγιστοποίηση της κερδοφορίας δεν συγκρούεται με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη –αποτελεί μια ένδειξη της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης των σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη, συνολικά. Η εκτελεστική διοίκηση οφείλει να εξισορροπεί, υπό το πρίσμα της αρμονίας και όχι του συμβιβασμού, τα ποικίλα συμφέροντα, η ανταπόκριση στα οποία λειτουργεί ενισχυτικά ανάμεσα στις διάφορες ομάδες των ενδιαφερόμενων μερών.
- 2. Πίσω από τα ενδιαφερόμενα μέρη κρύβονται άνθρωποι πραγματικοί, με τις περιπλοκότητές τους, με όνομα, πρόσωπο και αξίες.** Οι περισσότεροι από εμάς κάνουμε αυτό που κάνουμε είτε επειδή εμπίπτει στο ενδιαφέρον μας είτε επειδή ενδιαφερόμαστε για τους άλλους. Η επιχείρηση λειτουργεί μέσα από την ώθηση να δημιουργήσει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία με άλλους για άλλους. Οι εργαζόμενοι προσφέρουν το χρόνο, την ενέργεια και τη δημιουργικότητά τους όταν πιστεύουν στον εταιρικό σκοπό και τους στόχους. Η επιχείρηση, ως αντάλλαγμα, οφείλει να βιώνει έμπρακτα τις εταιρικές της αξίες.
- 3. Αναζήτηση λύσεων σε ζητήματα, που ικανοποιούν ταυτόχρονα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη.** Ζητήματα που απαιτούν λύση ή ανταπόκριση προκύπτουν σε διάφορες μορφές, από διάφορες πηγές. Η εκτελεστική διοίκηση είναι απαραίτητο να αναζητήσει τρόπους και να αναπτύξει προγράμματα, πολιτικές, στρατηγικές, ακόμη και προϊόντα και υπηρεσίες, που ικανοποιούν ταυτόχρονα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη. Για να το πράξει αυτό, απαιτούνται

¹²⁷ Freeman Edward R., Harrison Jeffrey, Hicks Andrew, Parmar Bidhan, De Colle Simone, 2010, Stakeholder Theory: The State of the Art, Cambridge University Press, New York, pp. 264

¹²⁸ Freeman Edward, Velamuri Ramakrishna, Moriarty Brian, 2006, Company Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR, Business Roundtable, [Institute for Corporate Ethics](#), pp. 6-9

ταυτόχρονες λύσεις.

4. **Διεξαγωγή επικοινωνίας και διαλόγου με τα ενδιαφερόμενα μέρη –και όχι μόνο με εκείνα που είναι φιλικά διακείμενα.** Απαιτείται η διεξαγωγή διαλόγου με το σύνολο των ενδιαφερόμενων μερών. Ακόμη και εκείνες οι ομάδες που ασκούν αρνητική κριτική αποτελούν σημαντικούς συνομιλητές, καθώς εκπροσωπούν ανάγκες στις οποίες η επιχείρηση δεν έχει ακόμη ανταποκριθεί.
5. **Δέσμευση σε μια φιλοσοφία οικειοθελούς διαχείρισης των ενδιαφερόμενων μερών, χωρίς την παρέμβαση των κρατικών / νομοθετικών φορέων.** Η πρόκληση για την εκτελεστική διοίκηση έγκειται στο να ανταποκρίνεται άμεσα και οικειοθελώς στα ενδιαφερόμενα μέρη. Η παρέμβαση των κρατικών / νομοθετικών φορέων για την επίλυση ενός ζητήματος κρίνεται ως αποτυχία που χρεώνεται στην επιχείρηση και την εκτελεστική διοίκηση.
6. **Προσέγγιση μάρκετινγκ.** Απαιτείται εκτενής επένδυση σε χρόνο, ενέργεια και άλλους σχετικούς πόρους για την κατανόηση των αναγκών των ενδιαφερόμενων μερών, μέσα από τεχνικές μάρκετινγκ που τμηματοποιούν τα ενδιαφερόμενα μέρη με στόχο την καλύτερη κατανόηση των ατομικών αναγκών τους, καθώς και τη χρήση της έρευνας μάρκετινγκ ως εργαλείο για την κατανόηση του πολυμορφικού χαρακτήρα των περισσότερων ομάδων ενδιαφερόμενων μερών.
7. **Ποτέ μην υποτιμάτε ή υπερτιμάτε τα συμφέροντα μιας ομάδας ενδιαφερόμενων μερών σε βάρος ή υπέρ μιας άλλης ομάδας.** Για την εφαρμογή αυτής της βασικής αρχής, απαιτείται η ανάπτυξη της φιλοσοφίας περί εξυπηρέτησης των συμφερόντων για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.
8. **Διαπραγμάτευση και με τα κύρια και με τα δευτερεύοντα ενδιαφερόμενα μέρη.** Ως αποτέλεσμα της μη διαπραγμάτευσης, τα ενδιαφερόμενα μέρη που επηρεάζουν ή επηρεάζονται από την επιχείρηση ασκούν πίεση στους κρατικούς φορείς να λάβουν μέτρα για λογαριασμό τους, τα οποία αντιτίθεται στα συμφέροντα της επιχείρησης.
9. **Διαρκής έλεγχος και επανασχεδιασμός των διαδικασιών έτσι ώστε να εξυπηρετούν καλύτερα τα ενδιαφερόμενα μέρη.** Οι σχέσεις και η στρατηγικές για τη διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών χρίζουν συνεχούς βελτίωσης.
10. **Ο εταιρικός σκοπός να συνδέεται με τις δεσμεύσεις απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη.** Έμπνευση είναι η εκπλήρωση των ονείρων της επιχείρησης και των ενδιαφερόμενων μερών. Οι επιχειρήσεις διέπονται από έναν εταιρικό σκοπό. Ο σκοπός εμπνέει. Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι κερδοφόρες για να επιτύχουν τον σκοπό τους. Και δεν μπορούν να είναι κερδοφόρες ή να εκπληρώσουν το σκοπό τους χωρίς τη δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών.

Τα τελευταία τριάντα χρόνια, η ιδέα των ενδιαφερομένων μερών έχει εισέλθει και έχει διαμορφώσει το πεδίο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, συμβάλλοντας στην ανάδειξή της και την ευρύτερη διάδοση μιας πιο ολοκληρωμένης προσέγγισης απέναντι στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, στη λογική της πλήρους ενσωμάτωσης και σύμφωνα με την αρχή της υπευθυνότητας.

Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών παρέχει ένα θεωρητικό υπόβαθρο που συνδέεται άρρηκτα με την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και, πιο συγκεκριμένα, με την πυραμίδα του Carroll με τις 4 ευθύνες που φέρει η επιχείρηση απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη και την κοινωνία, όπου λειτουργεί και αναπτύσσεται. Παρέχει μια σημαντική εννοιολογική καινοτομία, καθώς αντιλαμβάνεται την οικονομική και κοινωνική αξία ως ένα ενιαίο σύνολο, απορρίπτοντας τη μεταξύ τους διάκριση σε δυο ξεχωριστά συστατικά. Ουσιαστικά, η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών ξεχωρίζει τις επιχειρήσεις που απλά λειτουργούν από εκείνες που λειτουργούν με επιτυχία.

Με την ανάληψη των τεσσάρων ευθυνών της επιχείρησης –οικονομικές, νομικές, ηθικές και διακριτικές ή φιλανθρωπικές ή εθελοντικές- οι επιχειρήσεις αποδεικνύουν έμπρακτα πως **τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι για τις επιχειρήσεις, και οι επιχειρήσεις για τα ενδιαφερόμενα μέρη**¹²⁹.

2.4. Η Διαχείριση των Ενδιαφερόμενων Μερών

Η εκτελεστική διοίκηση της επιχείρησης έχει την υποχρέωση να χαράσσει τη συνολική κατεύθυνση, μέσα από τη διατύπωση του σκοπού, των στρατηγικών, των στόχων και των πολιτικών, και να παρακολουθεί την εφαρμογή, την υλοποίηση και την αποτελεσματικότητα των πλάνων. Αναμφισβήτητα, η επίτευξη της κερδοφορίας είναι το απόλυτο ζητούμενο, το ίδιο και η μακρόπνη βιωσιμότητά της. Σε ένα περιβάλλον, όμως, δυναμικό και συνεχώς μεταλλασσόμενο, η μεγάλη πρόκληση για την εκτελεστική διοίκηση είναι η διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών μέσα από την επίτευξη των στόχων για τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη και την ικανοποίηση των δευτερευόντων ενδιαφερόμενων μερών.

Πέντε είναι τα βασικά ερωτήματα που απασχολούν τη διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών¹³⁰:

- Ποια είναι τα ενδιαφερόμενα μέρη;
- Ποια είναι τα αιτήματα (ή οι αξιώσεις) των ενδιαφερόμενων μερών;
- Ποιες ευκαιρίες και προκλήσεις δημιουργούν τα ενδιαφερόμενα μέρη για την επιχείρηση;

¹²⁹ Freeman Edward, 2014, Stakeholder Management and Reputation, pp. 366 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο τον σύνδεσμο https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/02/Stakeholder-Management-and-Reputation_R.Edward-Freeman.pdf στις 02/11/2015)

¹³⁰ Carroll Archie B., Buchholtz Ann K., 2012, Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management, 8th Edition, Cengage Learning, pp. 94

- Ποιες ευθύνες (οικονομικές, νομικές, ηθικές και διακριτικές ή φιλανθρωπικές) φέρει η επιχείρηση απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη;
- Ποιες στρατηγικές και πρωτοβουλίες πρέπει να αναλάβει η επιχείρηση για να διαχειρισθεί τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις που δημιουργούν τα ενδιαφερόμενα μέρη;

2.4.1. Ποια είναι τα ενδιαφερόμενα μέρη;

Ένα εύλογο ερώτημα που προκύπτει όταν γίνεται αναφορά στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη των επιχειρήσεων είναι “*υπεύθυνοι απέναντι σε ποιον;*”. Το –εσωτερικό και εξωτερικό- περιβάλλον μιας επιχείρησης *περιλαμβάνει ένα μεγάλο αριθμό ομάδων που έχουν ενδιαφέρον για τις δραστηριότητες της επιχείρησης*¹³¹. Αυτές οι ομάδες συνιστούν τα ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς επηρεάζουν ή επηρεάζονται από την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Στη θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών, όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη μετρούν. Στην πράξη, όμως, κάτι τέτοιο είναι δύσκολο να εφαρμοστεί λόγω περιορισμένων πόρων. Για τον λόγο αυτό, η κατηγοριοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών κρίνεται απαραίτητη. Η πιο διαδεδομένη κατηγοριοποίηση είναι εκείνη που διαχωρίζει τα κύρια (primary) από τα δευτερεύοντα ενδιαφερόμενα μέρη (secondary)¹³².

Οι ευρέως αναγνωρισμένες ομάδες ενδιαφερόμενων μερών περιλαμβάνουν τους μετόχους (ιδιοκτήτες), τους εργαζόμενους, τους πελάτες (ή/και καταναλωτές), τους προμηθευτές και την τοπική κοινωνία¹³³, πάνω στις οποίες αναπτύσσονται οι εταιρικές στρατηγικές και οι προτεραιότητες. Άλλα ενδιαφερόμενα μέρη είναι οι συνεργάτες, οι ανταγωνιστές, ειδικές ομάδες ενδιαφέροντος, η κυβέρνηση, οι Ενώσεις, οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί και τα ΜΜΕ. Κάθε μία ομάδα ενδιαφερόμενων μερών αποτελείται από συγκεκριμένες υπό-ομάδες για την πιο αποτελεσματική διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών.

Τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη έχουν άμεσο ενδιαφέρον (stake) για την επιχείρηση και ασκούν επιρροή. Συνίστανται σε εκείνες τις ομάδες (ή τα άτομα) των οποίων η συνεχής υποστήριξη και συμμετοχή είναι απολύτως απαραίτητη για την επιτυχία ή/και την επιβίωση της επιχείρησης. Τα δευτερεύοντα ενδιαφερόμενα μέρη δεν βρίσκονται στο επίκεντρο της

¹³¹ Sternberg Elaine, 2000, Just Business, Business in Action, Second Edition, Oxford University Press, pp. 49

¹³² Carroll Archie B., Buchholtz Ann K., 2012, Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management, 8th Edition, Cengage Learning, pp. 85.

¹³³ Coombs Timothy W., Holladay Sherry J., 2012, Currents Book Highlight –Conceptualizing Corporate Social Responsibility, Global Business and Organizational Excellence, John Wiley & Sons, pp. 80

επιχείρησης και δεν είναι απαραίτητα για την επιβίωσή της. Συμπεριλαμβάνουν τα ΜΜΕ, τις Εμπορικές Ενώσεις, τους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς και άλλες ομάδες ενδιαφέροντος.

Γίνεται αντιληπτό πως κάθε στρατηγική απόφαση που λαμβάνει η επιχείρηση ενέχει αλληλοσυγκρουόμενα συμφέροντα ανάμεσα στις ομάδες των ενδιαφερόμενων μερών. Σε ποια συμφέροντα, λοιπόν, πρέπει να δοθεί προτεραιότητα; Σε ποιες ομάδες η επιχείρηση φέρει ευθύνη;

2.4.2. Ποια είναι τα αιτήματα (ή οι αξιώσεις) των ενδιαφερόμενων μερών;

Η απάντηση στο παραπάνω ερώτημα δίνεται μέσα από την αξιολόγηση της επιρροής που ασκούν τα ενδιαφερόμενα μέρη μέσα από τρεις ιδιότητες: της νομιμότητας, της δύναμης (εξουσίας) και του επείγοντος (urgency)¹³⁴ που χρίζει άμεσης ανταπόκρισης σε συγκεκριμένα ζητήματα¹³⁵. Η **νομιμότητα** σχετίζεται με κοινωνικά αποδεκτές δομές που νομιμοποιούν κοινωνικά αιτήματα και αξιώσεις. Ως **δύναμη** (εξουσία) αναγνωρίζουμε τη “δυνατότητα άσκησης επιρροής” με τρόπο τέτοιο που επηρεάζει την επιχείρηση. Τέλος, το **επείγον της ανάγκης** αντανακλά τη δυναμική του χρόνου και καθορίζει ποια ζητήματα, που θέτουν τα ενδιαφερόμενα μέρη, χρίζουν άμεσης προσοχής και επίλυσης. Ένα ακόμη κριτήριο που λαμβάνεται υπόψη για την αξιολόγηση των ενδιαφερόμενων μερών είναι εκείνο της εγγύτητας.

2.4.3. Ποιες ευκαιρίες και προκλήσεις δημιουργούν τα ενδιαφερόμενα μέρη για την επιχείρηση;

Ως ευκαιρία εννοείται η οικοδόμηση αρμονικής και παραγωγικής συνεργασίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη, ενώ οι προκλήσεις λαμβάνουν τη μορφή προσδοκιών, απαιτήσεων ή απειλών για ζητήματα που ομάδες των ενδιαφερόμενων μερών πιστεύουν πως δεν έχουν αντιμετωπισθεί ή ικανοποιηθεί επαρκώς. Εύλογα, οι επιχειρήσεις εστιάζουν περισσότερο στη διαχείριση των προκλήσεων, συγκριτικά με τις ευκαιρίες, καθώς η μη αποτελεσματική

¹³⁴ Ackerman Fran, Eden Colin, 2011, Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice, vol. 44, Long Range Planning, ELSEVIER, pp. 180-182

¹³⁵ Carroll Archie B., Buchholtz Ann K., 2012, Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management, 8th Edition, Cengage Learning, pp. 88-91

ανταπόκριση στις προκλήσεις έχει αντίκτυπο στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης, στην εικόνα και τη φήμη της.

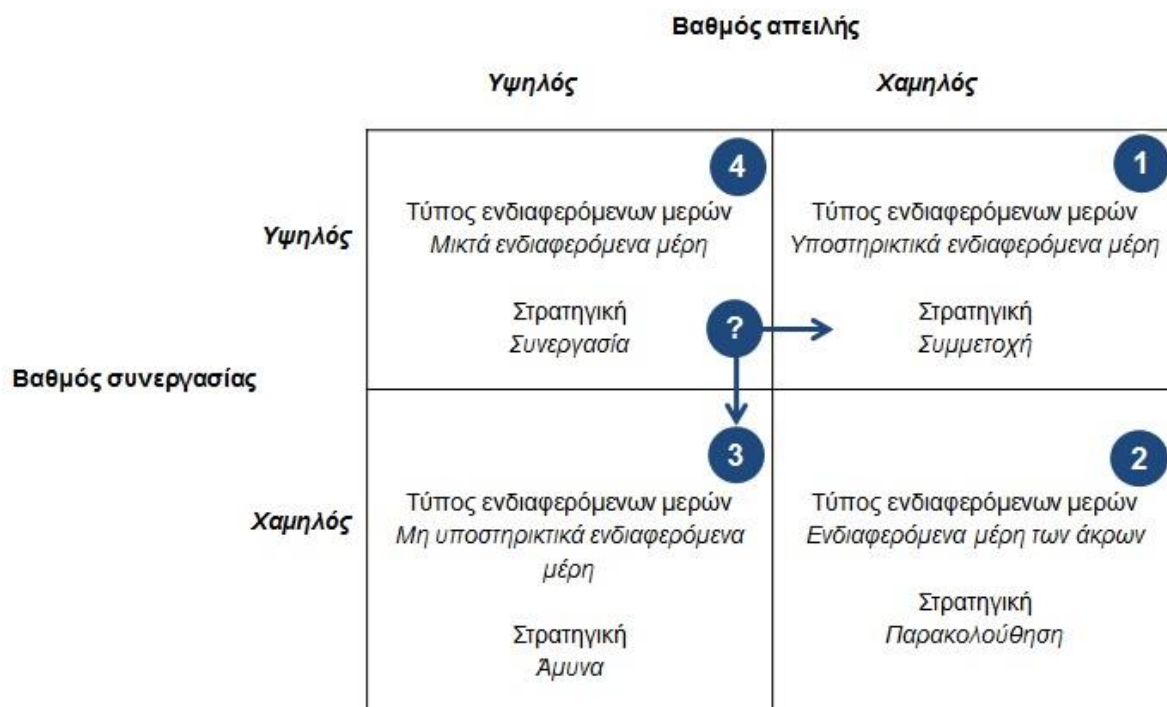
2.4.4. Ποιες ευθύνες (οικονομικές, νομικές, ηθικές και φιλανθρωπικές) φέρει η επιχείρηση απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη;

Αφού διαγνωσθούν οι ευκαιρίες και οι απειλές που δημιουργούν τα ενδιαφερόμενα μέρη, κάθε ένα από τα συστατικά που συνθέτουν την εταιρική ευθύνη (οικονομικές, νομικές, ηθικές, διακριτικές ή φιλανθρωπικές ή εθελοντικές ευθύνες) απευθύνονται σε διαφορετικές ομάδες ή υπο-ομάδες ενδιαφερόμενων μερών με βάση τις προτεραιότητες και το βαθμό που επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τη λειτουργία της επιχείρησης. Οι οικονομικές ευθύνες επηρεάζουν άμεσα κυρίως τους μετόχους και τους εργαζόμενους. Οι νομικές ευθύνες είναι κρίσιμες για ομάδες ενδιαφερόμενων μερών όπως οι ιδιοκτήτες, οι εργαζόμενοι και οι πελάτες / καταναλωτές. Οι ηθικές ευθύνες αφορούν σε ένα μεγάλο εύρος ενδιαφερόμενων μερών. Τέλος, οι διακριτικές ή φιλανθρωπικές ή εθελοντικές ευθύνες στρέφονται κυρίως προς την κοινότητα. Αξίζει να σημειωθεί πως ο ρόλος των ενδιαφερόμενων μερών είναι αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ή της ευθύνης απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη.

2.4.5. Ποιες στρατηγικές και πρωτοβουλίες πρέπει να αναλάβει η επιχείρηση

Τα ενδιαφερόμενα μέρη κατηγοριοποιούνται με βάση την προοπτική για συνεργασία με την επιχείρηση ή την πιθανότητα να απειλήσουν την επιχείρηση. Σε αυτή τη λογική, οι ομάδες των ενδιαφερόμενων μερών τοποθετούνται σε ένα από τα 4 κελιά, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα που ακολουθεί, από όπου προκύπτουν 4 τύποι ενδιαφερόμενων μερών και οι αντίστοιχες εταιρικές στρατηγικές¹³⁶.

¹³⁶ Carroll Archie B., Buchholtz Ann K., 2012, Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management, 8th Edition, Cengage Learning, pp. 103-105



Διάγραμμα (3): Η τυπολογία των ενδιαφερόμενων μερών

Πηγή: Carroll Archie B., Buchholtz Ann K., 2012, Business and Society:

Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management, 8th Edition, Cengage Learning, pp. 103

Τύπος 1: Τα υποστηρικτικά ενδιαφερόμενα μέρη

Τα υποστηρικτικά ενδιαφερόμενα μέρη φαίνεται να είναι ανοιχτά στο ενδεχόμενο συνεργασίας με την επιχείρηση και να μην αποτελούν απειλή. Δυνητικά περιλαμβάνουν το Διοικητικό Συμβούλιο, την εκτελεστική διοίκηση, τους εργαζόμενους και τους πιστούς πελάτες / καταναλωτές. Πρόκειται για τις πλέον ιδανικές ομάδες ενδιαφερόμενων μερών. Η στρατηγική για τα υποστηρικτικά ενδιαφερόμενα μέρη φέρει την “υπογραφή” της Συμμετοχής.

Τύπος 2: Τα ενδιαφερόμενα μέρη των “άκρων”

Τα ενδιαφερόμενα μέρη των “άκρων” εμφανίζουν χαμηλή προοπτική τόσο για το ενδεχόμενο συνεργασία όσο και για εκείνο της απειλής. Δυνητικά, περιλαμβάνουν τις Ενώσεις Εργαζομένων, διάφορες ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος ή τους μετόχους, ιδιαίτερα εκείνους που δεν είναι οργανωμένοι. Η στρατηγική για τα ενδιαφερόμενα μέρη των “άκρων”

επικεντρώνεται στον Έλεγχο της κατάστασης ώστε να διαγνωσθούν τυχόν αλλαγές στις συνθήκες και τη στάση τους.

Τύπος 3: Τα μη-υποστηρικτικά ενδιαφερόμενα μέρη

Τα μη-υποστηρικτικά ενδιαφερόμενα μέρη εμφανίζουν υψηλό δείκτη για απειλή και χαμηλό στην πρόθεση συνεργασίας με την επιχείρηση. Δυνητικά, περιλαμβάνουν τους ανταγωνιστές, τις Ενώσεις, κυβερνητικούς και νομοθετικούς αξιωματούχους και τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης. Ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος συχνά εμπίπτουν σε αυτή την κατηγορία. Η στρατηγική της “Άμυνας”, στη λογική της προάσπισης της επιχείρησης εφόσον κριθεί απαραίτητο, είναι η προτεινόμενη στρατηγική για τον συγκεκριμένο τύπο ενδιαφερόμενων μερών.

Τύπος 4: Τα μικτά ενδιαφερόμενα μέρη

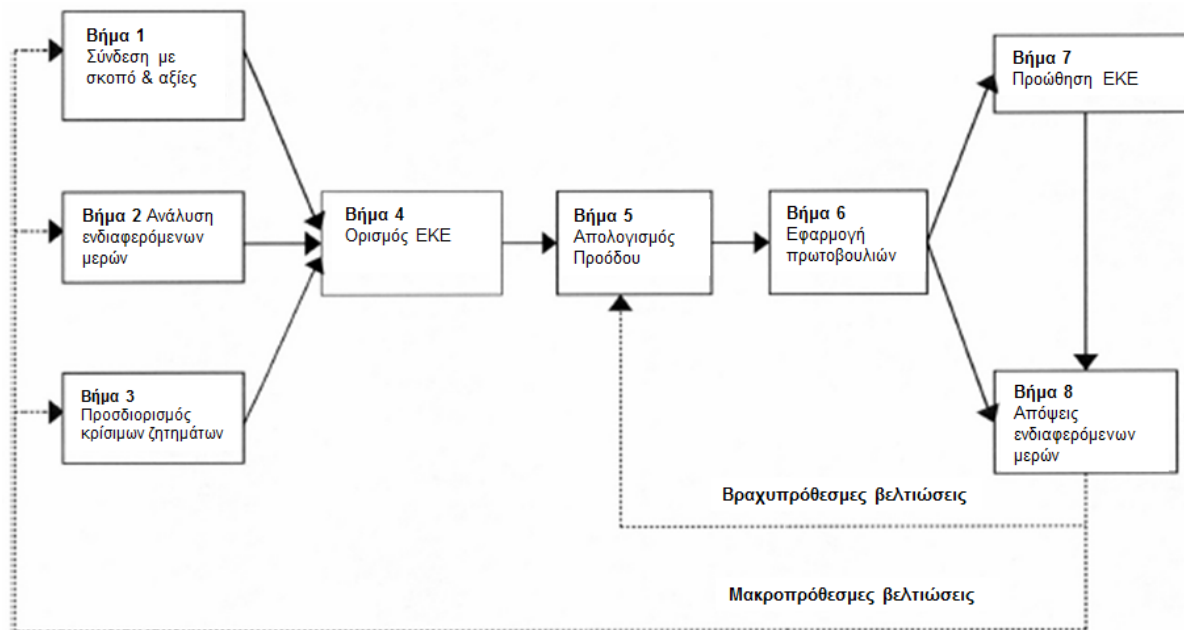
Τα μικτά ενδιαφερόμενα μέρη εμφανίζουν υψηλή πιθανότητα και στις δυο προοπτικές (συνεργασία, απειλή). Δυνητικά, περιλαμβάνουν τους εργαζόμενους ορισμένου χρόνου, τους πελάτες και τους καταναλωτές. Τα μικτά ενδιαφερόμενα μέρη είναι πιθανό να στραφούν είτε προς τον τύπο των υποστηρικτικών είτε προς τον τύπο των μη-υποστηρικτικών ενδιαφερόμενων μερών. Για αυτό, η προτεινόμενη στρατηγική για τη συγκεκριμένη κατηγορία ενδιαφερόμενων μερών είναι η “Συνεργασία” έτσι ώστε να αυξηθούν οι πιθανότητες υποστήριξης της επιχείρησης από την πλευρά τους.

2.5. Τα Ενδιαφερόμενα Μέρη & Η ανάπτυξη στρατηγικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Η εταιρική στρατηγική αντανάκλα τη δημιουργία αξίας για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, σύμφωνα με τη *θέση της ενσωμάτωσης* της οικονομικής και της κοινωνικής αξίας και μέσα από την *αρχή της υπευθυνότητας*¹³⁷. Ο ρόλος της επιχείρησης στην κοινωνία είναι ένας και μοναδικός: να δημιουργεί αξία για όλους μέσα από τη δραστηριότητά της. Στο ίδιο πνεύμα, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη έχει μια βασική αποστολή: να ανταποκρίνεται στις ευθύνες που φέρει απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη, σε μια δεδομένη χρονική στιγμή.

¹³⁷ Freeman Edward R., Harrison Jeffrey, Hicks Andrew, Parmar Bidhan, De Colle Simone, 2010, Stakeholder Theory: The State of the Art, Cambridge University Press, New York, pp. 7-8

Υπό αυτό το πρίσμα και στη λογική της πλήρους ενσωμάτωσης, που αναγνωρίζει την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρικής στρατηγικής, παρατίθεται μια μεθοδολογία των Isabelle Maignan, O.C. Ferrell και Linda Ferrell¹³⁸ για την προσέγγιση της στρατηγικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.



Διάγραμμα (4): Προσέγγιση στρατηγικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Πηγή: Maignan Isabelle, Ferrell O. C, Ferrell Linda, 2009, A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing, *European Journal of Marketing*, Volume 39, No. 9/10, pp. 956-977

Βήμα 1: Σύνδεση με τον εταιρικό σκοπό και τις εταιρικές αξίες

Η στρατηγική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τον εταιρικό σκοπό και τις εταιρικές αξίες, έτσι ώστε να αντανakλά τη μοναδικότητα της επιχείρησης και τη βαθιά δέσμευση για τη δημιουργία αξίας για τα ενδιαφερόμενα μέρη. Αντίστοιχα, ο εταιρικός σκοπός και οι εταιρικές αξίες προσδιορίζουν τις υποχρεώσεις απέναντι στα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς και τα κρίσιμα, για την επιχείρηση, ζητήματα.

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει πώς ο εταιρικός σκοπός και οι εταιρικές αξίες μεταφράζονται σε στόχους Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

¹³⁸ Maignan Isabelle, Ferrell O. C, Ferrell Linda, 2009, A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing, *European Journal of Marketing*, Volume 39, No. 9/10, pp. 956-977

Πίνακας (5): Υποχρεώσεις απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη

Πηγή: Maignan Isabelle, Ferrell O. C, Ferrell Linda, 2009, A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing, European Journal of Marketing, Volume 39, No. 9/10, pp. 967

Επιχείρηση	Εταιρικός Σκοπός και Εταιρικές Αξίες	Υποχρεώσεις απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη
3M	Θεμελιώδεις αξίες: “να ικανοποιούμε τους πελάτες προσφέροντας απόλυτη ποιότητα και αξία (1), να παρέχουμε στους επενδυτές τη μέγιστη δυνατή απόδοση (2), να σεβόμαστε το κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον (3) και να αποτελούμε μια επιχείρηση για την οποία οι εργαζόμενοι αισθάνονται υπερήφανοι (4)”	Τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι: οι πελάτες, οι επενδυτές, το κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον, οι εργαζόμενοι. Τα κρίσιμα ζητήματα είναι: ικανοποίηση, ποιότητα, αξία για τους πελάτες, μέγιστη δυνατή απόδοση για τους επενδυτές, προστασία φυσικού περιβάλλοντος, αίσθημα υπερηφάνειας για τους εργαζόμενους.
Beyond Petroleum	“Κάθε άτομο στις ομάδες που συνθέτουν την εταιρεία, προέρχεται από ένα περιβάλλον όπου οι αξίες έχουν σημασία. Οι αξίες αυτές εκφράζονται με διαφορετικό τρόπο, αλλά φέρουν κοινά χαρακτηριστικά όπως την προώθηση της διαφορετικότητας στην εργασία, την ευθύνη για την προστασία του περιβάλλοντος, την πίστη για δίκαιες συναλλαγές και την κατανόηση ότι η δυνατή φήμη είναι προϋπόθεση για την επιχειρηματική επιτυχία”	Τα κρίσιμα ζητήματα είναι: διαφορετικότητα, σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα, προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, ηθικές επιχειρηματικές συναλλαγές

Βήμα 2: Ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών

Η ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών αφορά στην αναγνώριση και την αξιολόγηση των ενδιαφερόμενων μερών μέσα από τρία βασικά βήματα.

1. Αναγνώριση των κύριων ενδιαφερόμενων μερών (primary stakeholders), εκείνων των ομάδων ή ατόμων, δηλαδή, που έχουν άμεση σύνδεση με την επιχείρηση και επαρκή διαπραγματευτική δύναμη που τους επιτρέπει άμεσα να επηρεάσουν την εταιρική λειτουργία και τις εταιρικές δραστηριότητες. Τα βασικά (κύρια) ενδιαφερόμενα μέρη επηρεάζονται άμεσα από την επιχείρηση και συνήθως περιλαμβάνουν τους πελάτες, τους καταναλωτές, τους εργαζόμενους, τους μετόχους και τους επενδυτές. Οι επιχειρήσεις γνωρίζουν εις βάθος τα ενδιαφερόμενα μέρη, τις ανησυχίες, τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Σε κανονικές συνθήκες, η σχέση της επιχείρησης με καθεμία ομάδα ενδιαφερόμενων μερών ρυθμίζεται από γραπτές ή προφορικές συμφωνίες, καθώς και από τη νομοθεσία. Όταν, δε, προκύπτει ζήτημα, η διαπραγμάτευση γίνεται στη βάση κόστους – ωφέλειας.
2. Αναγνώριση των δευτερευόντων ενδιαφερόμενων μερών, εκείνων που έχουν έμμεσο συμφέρον και επηρεάζονται από τις εταιρικές δραστηριότητες. Περιλαμβάνουν, συνήθως, τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, ακτιβιστές, την τοπική κοινωνία, τις εμπορικές ενώσεις, τους ανταγωνιστές και την κυβέρνηση. Η σχέση της επιχείρησης με τα δευτερεύοντα ενδιαφερόμενα μέρη είναι συχνά παρεξηγήσιμη, καθώς δεν συνδέονται με γραπτή ή προφορική συμφωνία. Σε κανονικές συνθήκες, τα δευτερεύοντα μέρη δεν επηρεάζουν την ικανότητα της επιχείρησης να εκπληρώσει τις στρατηγικές της. Με εξαίρεση τους ανταγωνιστές, οι επιχειρήσεις συνήθως δεν έχουν έναν συστηματικό τρόπο παρατήρησης και ελέγχου για τα δευτερεύοντα ενδιαφερόμενα μέρη. Ως εκ τούτου, οι σχέσεις βασίζονται σε αμφισβητήσιμες υποθέσεις αναφορικά με τις ανάγκες και τις επιθυμίες. Παρόλο που τα δευτερεύοντα ενδιαφερόμενα μέρη δεν επηρεάζουν άμεσα την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, οι ενέργειές τους είναι καθοριστικές για την εταιρική φήμη της επιχείρησης και, συνεπώς, για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της.
3. Αξιολόγηση της επιρροής που ασκούν τα ενδιαφερόμενα μέρη μέσα από τρεις ιδιότητες: της νομιμότητας, της δύναμης (εξουσίας) και του επείγοντος (urgency) που χρίζει άμεσης ανταπόκρισης σε συγκεκριμένα ζητήματα¹³⁹.

Βήμα 3: Ο προσδιορισμός των κρίσιμων ζητημάτων

Διαφορετικές πιέσεις και προτεραιότητες προκύπτουν από τα κύρια και τα δευτερεύοντα ενδιαφερόμενα μέρη, αλλά και αναμεταξύ τους μοιράζονται διαφορετικές ανάγκες που χρήζουν διαφορετικής προσέγγισης. Ωστόσο, ένας αριθμός ενδιαφερόμενων μερών

¹³⁹ Carroll Archie B., Buchholtz Ann K., 2012, Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management, 8th Edition, Cengage Learning, pp. 88-91

μοιράζεται κοινές προσδοκίες για πρακτικές που αφορούν στη διαχείριση των επιπτώσεων όπως προκύπτουν από τη λειτουργία της επιχείρησης.

Οι αξίες και τα ζητήματα των ενδιαφερόμενων μερών αντανακλώνται σε ένα εύρος ζητημάτων όπως: δωροδοκία και ευαίσθητες πληρωμές, απασχόληση, πρακτικές μάρκετινγκ, επίδραση στην οικονομία και την ανάπτυξη, επιπτώσεις στο φυσικό περιβάλλον και τον πολιτισμό, καθώς και σχέσεις με κυβερνητικούς αξιωματούχους. Η αναγνώριση των κρίσιμων ζητημάτων προϋποθέτει βαθιά γνώση των ενδιαφερόμενων μερών και κατανόηση των ανησυχιών, των αναγκών και των προσδοκιών τους. Η γνώση αυτή συχνά βρίσκεται εντός της επιχείρησης, αλλά δεν έχει ενσωματωθεί και αναλυθεί κατάλληλα. Τα επιμέρους τμήματα (πωλήσεις, εξυπηρέτηση πελατών, τμήμα αγορών, δημόσιες σχέσεις και μάρκετινγκ) είναι σε θέση να γνωρίζουν τα ζητήματα που απασχολούν τους πελάτες, τους προμηθευτές και την κοινή γνώμη. Σχετική πληροφόρηση μπορεί να αντληθεί και από τα δημόσια έγγραφα των ενδιαφερόμενων μερών και συγκεκριμένα από τις επαγγελματικές ενώσεις, τους κυβερνητικούς φορείς, τις μη Κυβερνητικές Οργανώσεις και τον ανταγωνισμό.

Ακόμη όμως και αν υπάρχει η γνώση, είναι χρήσιμη η διεξαγωγή διαλόγου με τα ενδιαφερόμενα μέρη για την καλύτερη κατανόηση των προσδοκιών ως προς:

- Τις απόψεις των ενδιαφερόμενων μερών αναφορικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (τι είναι, ποια είναι τα καλά παραδείγματα άλλων επιχειρήσεων, ποιες είναι οι ομάδες στις οποίες η επιχείρηση φέρει τη μεγαλύτερη ευθύνη)
- Τις απόψεις των ενδιαφερόμενων μερών αναφορικά με τις κοινωνικές ευθύνες της επιχείρησης (ποιες είναι οι ομάδες στις οποίες η επιχείρηση φέρει τη μεγαλύτερη ευθύνη, ποιες είναι οι επιπτώσεις που προκύπτουν από τη λειτουργία της επιχείρησης, πώς μπορεί η επιχείρηση να συνεισφέρει στην ευημερία ποικίλων ομάδων ενδιαφερόμενων μερών)

Αυτή η διαδικασία έχει ως αποτέλεσμα τον προσδιορισμό των εσωτερικών και εξωτερικών ζητημάτων που επηρεάζουν τόσο την επιχείρηση όσο και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, προκύπτει μια ξεκάθαρη απαρίθμηση των ενδιαφερόμενων μερών και των ανησυχιών τους, όπως επίσης κι ένα πλαίσιο που επιτρέπει τον στρατηγικό σχεδιασμό. Συχνά, τα κρίσιμα ζητήματα της επιχείρησης παρουσιάζονται σε επίσημα κανάλια επικοινωνίας (δήλωση σκοπού / αποστολής και αξιών, ετήσιοι απολογισμοί κ.α.).

Βήμα 4: Ο ορισμός της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης από την ίδια την επιχείρηση

Από τον ξεκάθαρο ορισμό της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που ταιριάζει στην επιχείρηση προκύπτουν οι πρακτικές και οι πρωτοβουλίες που θα αναλάβει. Ο εταιρικός ορισμός περί Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης επεξηγεί δυο βασικά σημεία:

- Το κίνητρο που διέπει τη δέσμευση για Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρικής αποστολής, των εταιρικών αξιών και των εταιρικών στόχων.
- Τα ενδιαφερόμενα μέρη και τα ζητήματα που αποτελούν προτεραιότητα για την επιχείρηση και βρίσκονται στο επίκεντρο πρωτοβουλιών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Ο ορισμός είναι χρήσιμο να δημοσιοποιείται σε δημόσια έγγραφα και επίσημα κανάλια επικοινωνίας, όπως η εταιρική ιστοσελίδα, οι ετήσιοι απολογισμοί κ.α.

Στον πίνακα που ακολουθεί, προσδιορίζονται οι βασικές στρατηγικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης για τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη, οι προσδοκίες τους και οι πρακτικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις.

Πίνακας (6): Βασική στρατηγική – Προσδοκίες Ενδιαφερόμενων Μερών & Εταιρικές Πρακτικές

Πηγή: Jamali Dima, 2008, A stakeholder approach to corporate social responsibility: a fresh perspective into theory and practice, *Journal of Business Ethics*, pp. 217, 223-224

Ενδιαφερόμενα μέρη	Βασική στρατηγική	Προσδοκίες ενδιαφερόμενων μερών & Εταιρικές Πρακτικές
Εργαζόμενοι	Οι εργαζόμενοι είναι ανθρώπινοι πόροι για την επιχείρηση. Αντιμετωπίζονται με αξιοπρέπεια και σεβασμό. Το στυλ ηγεσίας είναι συμμετοχικό. Η δέσμευση εργαζομένων αποτελεί βασική προτεραιότητα. Κάθε απόφαση λαμβάνει υπόψη τα δικαιώματα των εργαζομένων. Η διοίκηση επιδιώκει δίκαιες συναλλαγές με τους εργαζόμενους.	Ίσες ευκαιρίες απασχόλησης Ελευθερία λόγου και προώθηση των εργασιακών δικαιωμάτων Δίκαιη αμοιβή και αναγνώριση Υγεία και ασφάλεια στην εργασία Ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξη δεξιοτήτων Ικανή ηγεσία και ομαδικό πνεύμα Ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον Αποτελεσματική εσωτερική

		επικοινωνία
Προμηθευτές	Ο προμηθευτής είναι ισότιμος εταίρος σε κάθε συναλλαγή. Αντιμετωπίζεται με δίκαιο τρόπο.	Έντιμες εμπορικές συναλλαγές Ανάπτυξη και διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων συνεργασίας Συνεργασία με τοπικούς προμηθευτές Ένταξη περιβαλλοντικών / κοινωνικών κριτηρίων στην επιλογή Υποστήριξη για τη βελτίωση των περιβαλλοντικών / κοινωνικών τους επιδόσεων Ενθάρρυνση καινοτομίας
Πελάτες / Καταναλωτές	Η επιχείρηση δεσμεύεται να παρέχει προϊόντα ή υπηρεσίες που εκπληρώνουν την ανάγκη ή την επιθυμία του καταναλωτή / πελάτη. Παρέχει πλήρη ενημέρωση. Εγγυάται την ποιότητα του προϊόντος.	Σεβασμός στα δικαιώματα των καταναλωτών Ποιότητα προϊόντος, συμπεριλαμβανόμενης της συμμόρφωσης με περιβαλλοντικά / κοινωνικά κριτήρια Προστασία καταναλωτή / πελάτη - Ασφαλή προϊόντα Διαφάνεια στην παροχή πληροφοριών (αληθείς, ειλικρινείς και χρήσιμες για το προϊόν) Αποφυγή ψευδούς και παραπλανητικής διαφήμισης / προώθησης Ηγετική θέση στην έρευνα και ανάπτυξη Διαχείριση παραπόνων Σχέση τιμής – προϊόντος (value for

		money)
Κοινωνία	Επιδιώκει να λειτουργεί ως εταιρικός πολίτης. Συμμετέχει ενεργά στην τοπική κοινωνία και υποστηρίζει οργανισμούς που έχουν ανάγκη. Έχει ηγετική θέση σε ζητήματα που αφορούν στην προστασία του περιβάλλοντος, την εκπαίδευση, τις τέχνες, τον εθελοντισμό και γενικά την ανάπτυξη σχέσεων με την τοπική κοινωνία.	Υποστήριξη της τοπικής κοινωνίας με επενδύσεις, δωρεές, υλοποίηση προγραμμάτων κι άλλων ενεργειών Ανάπτυξη σχέσεων με την κοινωνία και καλλιέργεια διαλόγου Καμπάνιες προώθησης με στόχο την περιβαλλοντική / κοινωνική αλλαγή Γνωστοποίηση των περιβαλλοντικών / κοινωνικών επιδόσεων της επιχείρησης Εθελοντισμός εργαζομένων
Μέτοχοι	Η ικανοποίηση των μετόχων βρίσκεται στο επίκεντρο. Οι μέτοχοι προσδοκούν από τις επιχειρήσεις να λειτουργούν με ηθικό και δίκαιο τρόπο. Για την προστασία των μετόχων, μια Επιτροπή Ηθικής και Δεοντολογίας δημιουργείται. Ο Κώδικας Δεοντολογίας δημιουργείται και δημοσιεύεται. Πρόκειται για ένα “ζωντανό” έγγραφο που διέπει τη λειτουργία της επιχείρησης και προστατεύει τα συμφέροντα των μετόχων και άλλων ενδιαφερόμενων μερών.	Απόδοση επενδύσεων Σαφής μερισματική πολιτική Εκθέσεις με την εικόνα των εταιρικών επιδόσεων Ανάπτυξη σχέσεων Διαχείριση ζητημάτων εταιρικής διακυβέρνησης Ξεκάθαρη στρατηγική και υλοποίηση στόχων Ανοιχτή επικοινωνία με την οικονομική κοινότητα

Βήμα 5: Ο απολογισμός της προόδου

Ο κοινωνικός απολογισμός είναι μια διαδικασία κατά την οποία αξιολογείται και δημοσιοποιείται η πρόοδος της επιχείρησης ως προς τις κοινωνικές ευθύνες που αναλαμβάνει, έναντι των στόχων που έχει θέσει. Χωρίς αξιόπιστες μετρήσεις, η επιχείρηση

δεν μπορεί να επιβεβαιώσει τη σημασία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και τη σχέση με την συνολική απόδοση της επιχείρησης ή να δικαιολογήσει τις επενδύσεις στα ενδιαφερόμενα μέρη.

Ο κοινωνικός απολογισμός παρέχει συχνή, κατανοητή και συγκριτική παράθεση των απόψεων των ενδιαφερόμενων μερών αναφορικά με τα κρίσιμα ζητήματα και τις βασικές ανησυχίες. Δυο είναι οι καίριες ερωτήσεις στις οποίες δίνει απαντήσεις ο κοινωνικός απολογισμός:

1. Πώς ανταποκρίνεται τη δεδομένη στιγμή η επιχείρηση στα κρίσιμα ζητήματα των ενδιαφερόμενων μερών;
2. Ποιες πρακτικές χρίζουν βελτίωσης;

Μέσα από τη διαδικασία του κοινωνικού απολογισμού, η επιχείρηση αποδεικνύει τη δέσμευσή της για υπεύθυνη δράση και δημιουργεί μια ξεκάθαρη εικόνα στα μάτια των ενδιαφερόμενων μερών. Ταυτόχρονα, έχει στη διάθεσή της μια αναλυτική καταγραφή των εταιρικών δράσεων και ένα εργαλείο που της επιτρέπει να αναθεωρεί τους στόχους σε συχνή βάση, συνήθως ετήσια.

Βήμα 6: Εφαρμογή πρωτοβουλιών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Οι πρωτοβουλίες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης μπορούν να λάβουν διάφορες μορφές, όπως προγράμματα υγείας και ασφάλειας, προγράμματα διαχείρισης καριέρας και προγραμματισμού εργασίας για τους εργαζόμενους ή προγράμματα για την ασφάλεια και την ποιότητα των προϊόντων και διαχείριση παραπόνων για τους πελάτες και τους καταναλωτές ή εθελοντικά προγράμματα και συντεταγμένες προσπάθειες για την περιβαλλοντική προστασία για την κοινότητα.

Δυο είναι τα βασικά κριτήρια τα οποία πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τον σχεδιασμό των πρωτοβουλιών. Πρώτον, το επίπεδο των επενδύσεων που απαιτούνται για την υλοποίηση των πρωτοβουλιών. Δεύτερον, το επείγον των ζητημάτων, τα οποία χρίζουν άμεσης αντιμετώπισης, χωρίς καμία καθυστέρηση.

Βήμα 7: Προώθηση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Είναι σημαντικό για την επιχείρηση να κρατάει τα ενδιαφερόμενα μέρη ενήμερα για τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνει, προκειμένου να ανταποκριθεί στα ζητήματα που

προκύπτουν από τη λειτουργία της. Οι Δημόσιες Σχέσεις, συμπεριλαμβανομένων και των περιβαλλοντικών / κοινωνικών αναφορών (ή απολογισμών), αποτελούν έναν αυξανόμενο δημοφιλή τρόπο ενημέρωσης κι επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη, ειδικότερα τους μετόχους, τους επενδυτές, τους επιχειρηματικούς εταίρους και τους εργαζόμενους. Ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, επίσης, χρησιμοποιεί την εταιρική ιστοσελίδα για να επικοινωνήσει αποτελέσματα. Η παραδοσιακή διαφήμιση επίσης χρησιμοποιείται για τον ίδιο σκοπό.

Με αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις δεν καλλιεργούν μόνο την ενημέρωση, αλλά και δεσμούς με τα ενδιαφερόμενα μέρη, τα οποία προσκαλούν να συμμετέχουν στις ενέργειες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Η προώθηση των ενεργειών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ενθαρρύνει την ανταλλαγή ιδεών και την αλληλεπίδραση μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών, με απώτερο στόχο την οικοδόμηση σχέσεων. Όταν τα ενδιαφερόμενα μέρη αντιληφθούν τη δέσμευση της επιχείρησης, εκτιμούν τις προσπάθειές της και δείχνουν μεγαλύτερη προθυμία να υποστηρίξουν τις δραστηριότητές της. Αυτή η στήριξη έχει χειροπιαστά αποτελέσματα όπως θετικές αξιολογήσεις για το προϊόν, πιστότητα πελατών / καταναλωτών, δέσμευση εργαζομένων και ελκυστικό εργασιακό περιβάλλον.

Βήμα 8: Οι απόψεις των ενδιαφερόμενων μερών

Με τον προσδιορισμό των επιπτώσεων στα ενδιαφερόμενα μέρη, η διοίκηση αποφασίζει αν επιθυμεί τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών στο διάλογο για τις στρατηγικές της επιλογές. Τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι πιο πιθανό να αποδεχθούν ή να συμβάλλουν στην υλοποίηση μιας απόφασης όταν συμμετέχουν σε αυτή μέσα από μια διαδικασία ανοιχτού διαλόγου και συνεργατικής διάθεσης.

Πριν από τη λήψη μιας στρατηγικής απόφασης, η διοίκηση οφείλει να λάβει υπόψη πώς καθεμία εναλλακτική θα επηρεάσει τις διάφορες ομάδες ενδιαφερόμενων μερών. Συχνά, μια απόφαση που φαίνεται να αποφέρει τη μεγιστοποίηση των κερδών, ενδέχεται να ενέχει μεγαλύτερες συνέπειες για την επιχείρηση.

Η συγκέντρωση των απόψεων των ενδιαφερόμενων μερών είναι σημαντική και επιτυγχάνεται μέσα από έρευνες ικανοποίησης και έρευνες εταιρικής φήμης (ποσοτικές έρευνες), καθώς και συνεντεύξεις για την άντληση ποιοτικών χαρακτηριστικών. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, αναδεικνύονται συχνά νέες ομάδες ενδιαφερόμενων μερών ή νέα ζητήματα τα οποία η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη. Είναι σημαντικό για την επιχείρηση να

αξιολογεί αυτές τις εξελίξεις και να ενσωματώνει τις αλλαγές στις εταιρικές αξίες και πρακτικές.

Κάποιοι βλέπουν τα ενδιαφερόμενα μέρη ως σημαντικούς παράγοντες στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ενώ άλλοι ως πηγή πληροφοριών. Σε κάθε περίπτωση, η δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών είναι κρίσιμη, καθώς η ουσία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης αναγνωρίζει την αξία του διαλόγου με τα ενδιαφερόμενα μέρη και θέτει τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών στο κέντρο της δραστηριότητας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Ο εποικοδομητικός και ανοιχτός διάλογος με τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη διασφαλίζει τη βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη προοπτική της επιχείρησης που, ταυτόχρονα, ωφελεί την κοινωνία, στο σύνολό της, σε οικονομικό, κοινωνικό και πολιτικό επίπεδο.

Συμπερασματικά, ένα πρόγραμμα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ευθυγραμμίζεται με την εταιρική αποστολή και τις εταιρικές αξίες. Οι αξίες είναι εκείνες που προσδιορίζουν τις ομάδες ενδιαφερόμενων μερών αλλά και τα κρίσιμα, για την επιχείρηση, ζητήματα.

Η ανάπτυξη της σωστής στρατηγικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης απαιτεί την κατανόηση των συστατικών εκείνων που διαφοροποιούν την επιχείρηση, όπως η αποστολή, οι αξίες, η επιχειρηματική δραστηριότητα, καθώς και οι κοινωνικές και περιβαλλοντικές της επιπτώσεις. Η δέσμευση και η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών και οι υποχρεώσεις της επιχείρησης απέναντί τους βρίσκονται επίσης στο επίκεντρο της χάραξης της στρατηγικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

2.6. Συμπεράσματα & Περίληψη 2^{ου} Κεφαλαίου

Η έννοια των ενδιαφερόμενων μερών εμφανίστηκε για πρώτη φορά σε έργο του Stanford Research Institute (SRI), ως αποτέλεσμα μιας συστηματικής προσπάθειας να αντιληφθούν τα στελέχη τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το SRI έδωσε τον εξής ορισμό: *“Τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι οι ομάδες εκείνες χωρίς την υποστήριξη των οποίων ο οργανισμός θα πάψει να υπάρχει”*.¹⁴⁰

Έκτοτε, η βιβλιογραφία έχει να επιδείξει ένα πλήθος ορισμών αναφορικά με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η συνεισφορά – ορόσημο, όμως, ήταν εκείνη του Edward Freeman ο οποίος προσέφερε στην προσέγγιση των ενδιαφερόμενων μερών τον κλασικό πλέον ορισμό, προσδιορίζοντας τα ενδιαφερόμενα μέρη ως *“τις ομάδες (ή τα άτομα) που μπορούν να επηρεάσουν ή επηρεάζονται από την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης”*¹⁴¹.

Η προσφορά του όμως εκτείνεται πέρα από τον ορισμό και αφορά στη γένεση της θεωρίας των ενδιαφερόμενων μερών η οποία αναπτύχθηκε για να επιλύσει ή τουλάχιστον να επαναπροσδιορίσει τρία ζητήματα¹⁴²:

- τη δημιουργία αξίας για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη μέσα από την οικοδόμηση σταθερών και βιώσιμων σχέσεων και την αντιμετώπιση ενός εύρους ζητημάτων που σχετίζονται με τη διοίκηση της επιχείρησης του 21^{ου} αιώνα,
- τη σχέση ηθικής, υπευθυνότητας και αειφορίας με τον καπιταλισμό (βλ. κλασική οικονομική θεωρία) μέσα από την ανάληψη ευθύνης απέναντι σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη για τις επιπτώσεις που η επιχείρηση δημιουργεί μέσα από τη λειτουργία της και
- την *κουλτούρα της διοίκησης* μέσα από μια νέα φιλοσοφία όπου η επιχειρηματική ηθική αναδεικνύεται ως το απόλυτο μέτρο επιτυχίας στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο.

Σε αντίθεση με τις περισσότερες θεωρίες, οι οποίες καλλιέργησαν το διαχωρισμό μεταξύ “επιχειρηματικών” και “ηθικών αποφάσεων” και, αντίστοιχα, τον διαχωρισμό μεταξύ “οικονομικής” και “κοινωνικής” αξίας, ο Freeman υποστήριξε πως κάθε επιχειρηματική απόφαση έχει ηθική διάσταση και, για τον λόγο αυτό, απέρριψε την “πλάνη του διαχωρισμού”, υπέρ της *θέσης της ενσωμάτωσης* και μέσα από την *αρχή της*

¹⁴⁰ Freeman Edward, 2014, Stakeholder Management and Reputation, pp. 364 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/02/Stakeholder-Management-and-Reputation_R.Edward-Freeman.pdf στις 02/11/2015)

¹⁴¹ Mitchell Ronald K., Agle Bradley R., Wood Donna J., 1997, Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *The Academy of Management Review*, Volume 22, Issue 4, pp. 856

¹⁴² Freeman Edward R., Harrison Jeffrey, Hicks Andrew, Parmar Bidhan, De Colle Simone, 2010, Stakeholder Theory: The State of the Art, Cambridge University Press, New York, pp. 3-6

υπευθυνότητας¹⁴³, οι οποίες αποτελούν θεμελιώδεις αρχές της θεωρίας των ενδιαφερόμενων μερών.

Τα τελευταία τριάντα χρόνια, η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών έχει εισέλθει στο διάλογο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη κι έχει διαμορφώσει το πεδίο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, συμβάλλοντας στην ανάδειξη της και την ευρύτερη διάδοση μιας πιο ολοκληρωμένης προσέγγισης απέναντι στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, στη λογική της πλήρους ενσωμάτωσης και σύμφωνα με την αρχή της υπευθυνότητας. Η οπτική της πλήρους ενσωμάτωσης επισημαίνει την ανάγκη επαναπροσδιορισμού του σκοπού, των στόχων και των ευθυνών της επιχείρησης για τη δημιουργία αξίας για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, πέρα και πάνω από τη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας, πέρα και πάνω από τους μετόχους. Αναγνωρίζει την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρικής στρατηγικής και ως καίριο κομμάτι των διοικητικών λειτουργιών και διαδικασιών, τοποθετώντας την εκεί όπου λαμβάνονται οι αποφάσεις. Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών υποστηρίζει πως η διαχείριση οποιασδήποτε οικονομικής οργάνωσης περιλαμβάνει εξ ορισμού τη διαχείριση των σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη κι αυτός ακριβώς είναι και ο θεμελιώδης ρόλος της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Η νέα ερμηνεία περί “Ευθύνης απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη” αποτελεί μια ακόμη σημαντική εννοιολογική καινοτομία της θεωρίας των ενδιαφερόμενων μερών, η οποία εξετάζει την επιχείρηση και την κοινωνία ως αλληλένδετες οντότητες και προωθεί τη διαχείριση σχέσεων και τη δημιουργία αξίας για τα ενδιαφερόμενα μέρη ως το απόλυτο μέτρο για την επιτυχία της επιχείρησης.

Για την επίτευξη αυτού του στόχου, η εκτελεστική διοίκηση και τα στελέχη παίζουν έναν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο, καθώς, μεταξύ άλλων, φροντίζουν για την υγεία και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης, την ευθυγράμμιση και την εξισορρόπηση, υπό την έννοια της αρμονίας, των διαφόρων συμφερόντων των ενδιαφερόμενων μερών. Σε ένα περιβάλλον δυναμικό και συνεχώς μεταλλασσόμενο, η μεγαλύτερη πρόκληση για την εκτελεστική διοίκηση και τα στελέχη είναι η διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών. Για να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών, απαιτείται βαθιά γνώση των ενδιαφερόμενων μερών και ικανότητα διαχείρισης τους. Τα βασικά ερωτήματα που απασχολούν τη διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών είναι:

- Ποια είναι τα ενδιαφερόμενα μέρη (κύρια και δευτερεύοντα);
- Ποια είναι τα αιτήματα (ή οι αξιώσεις) των ενδιαφερόμενων μερών, μέσα από την αξιολόγηση της επιρροής που ασκούν (νομιμότητα, δύναμη και το επείγον);
- Ποιες ευκαιρίες και προκλήσεις δημιουργούν τα ενδιαφερόμενα μέρη για την επιχείρηση;

¹⁴³ Freeman Edward R., Harrison Jeffrey, Hicks Andrew, Parmar Bidhan, De Colle Simone, 2010, Stakeholder Theory: The State of the Art, Cambridge University Press, New York, pp. 7-8

- Ποιες ευθύνες (οικονομικές, νομικές, ηθικές και διακριτικές ή φιλανθρωπικές) φέρει η επιχείρηση απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη;
- Ποιες στρατηγικές και πρωτοβουλίες πρέπει να αναλάβει η επιχείρηση για να διαχειρισθεί τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις που δημιουργούν τα ενδιαφερόμενα μέρη (Υποστηρικτικά Ενδιαφερόμενα Μέρη – Στρατηγική “Συμμετοχής”, Ενδιαφερόμενα Μέρη των “άκρων” – Στρατηγική “Παρακολούθησης της κατάστασης”, Μη-υποστηρικτικά Ενδιαφερόμενα Μέρη – Στρατηγική “Άμυνας” και Μικτά Ενδιαφερόμενα Μέρη – Στρατηγική “Συνεργασίας”);

Τέλος, η εταιρική στρατηγική αντανακλά τη δημιουργία αξίας για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, σύμφωνα με τη *θέση της ενσωμάτωσης* της οικονομικής και της κοινωνικής αξίας και μέσα από την *αρχή της υπευθυνότητας*¹⁴⁴. Ο ρόλος της επιχείρησης στην κοινωνία είναι ένας και μοναδικός: να δημιουργεί αξία για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη μέσα από τη δραστηριότητά της. Στο ίδιο πνεύμα, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη έχει μια βασική αποστολή: να ανταποκρίνεται στις ευθύνες που φέρει απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη, σε μια δεδομένη χρονική στιγμή. Υπό αυτό το πρίσμα και στη λογική της πλήρους ενσωμάτωσης, που αναγνωρίζει την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρικής στρατηγικής, παρατίθεται μια μεθοδολογία οκτώ βημάτων των Isabelle Maignan, O.C. Ferrell και Linda Ferrell¹⁴⁵.

¹⁴⁴ Freeman Edward R., Harrison Jeffrey, Hicks Andrew, Parmar Bidhan, De Colle Simone, 2010, Stakeholder Theory: The State of the Art, Cambridge University Press, New York, pp. 7-8

¹⁴⁵ Maignan Isabelle, Ferrell O. C, Ferrell Linda, 2009, A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing, *European Journal of Marketing*, Volume 39, No. 9/10, pp. 956-977

Κεφάλαιο 3: Η ΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

3.1. Εισαγωγή

Έχοντας συνδέσει την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης με τη θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών, στο σημείο αυτό η διπλωματική εργασία εστιάζει σε μια βασική ομάδα ενδιαφερόμενων μερών, τους καταναλωτές. Στόχος του 3^{ου} κεφαλαίου είναι να αναδείξει “πότε”, “γιατί” και “πώς” οι καταναλωτές ανταποκρίνονται σε στρατηγικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και “τι” προσδοκούν από τις σύγχρονες επιχειρήσεις, σε μια δεδομένη χρονική στιγμή εκείνη της οικονομικής κρίσης.

Μετά από μία σύντομη εισαγωγή αναφορικά με βασικές έννοιες για τον καταναλωτή, το παρόν κεφάλαιο σκιαγραφεί το προφίλ του παγκόσμιου καταναλωτή, σύμφωνα με έρευνα του Euromonitor International για τις Παγκόσμιες Καταναλωτικές Τάσεις της πενταετίας 2012-2016¹⁴⁶. Ο παγκόσμιος καταναλωτής του σήμερα φέρει τρία βασικά χαρακτηριστικά. Αναζητάει την “αξία” στις αγορές του. Είναι ενεργό μέλος της ψηφιακής κοινότητας. Και, έχει αναπτύξει **κοινωνική συνείδηση**.

Σε αυτό το χαρακτηριστικό της “κοινωνικής συνείδησης” εστιάζει στη συνέχεια η παρούσα διπλωματική εργασία, αναλύοντας τη στάση τόσο του παγκόσμιου καταναλωτή όσο και του Έλληνα καταναλωτή απέναντι στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και τις προσδοκίες του από τις επιχειρήσεις.

Πιο συγκεκριμένα, για την ανάλυση της στάσης του παγκόσμιου καταναλωτή γίνεται χρήση δύο παγκόσμιων ερευνών της Nielsen για το 2014¹⁴⁷ και το 2015¹⁴⁸ με στόχο:

¹⁴⁶ Euromonitor International, 2012, 10 Global Consumer Trends for the next five years (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο του σύνδεσμο <http://www.euromonitor.com/10-global-consumer-trends-for-the-next-five-years/report> στις 02/11/2015)

¹⁴⁷ Nielsen, 2014, Doing well by Doing good: Increasingly, consumers care about Corporate Social Responsibility, but does concern convert to consumption? (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο του σύνδεσμο <http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/apac/docs/reports/2014/Nielsen-Global-Corporate-Social-Responsibility-Report-June-2014.pdf> στις 02/11/2015)

¹⁴⁸ Nielsen, 2015, The Sustainability Imperative, New Insights on Consumer Expectations (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο του σύνδεσμο <http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/de/docs/Nielsen%20Global%20Sustainability%20Report%202015.pdf> στις 02/11/2015)

- την ανάλυση της κοινωνικής και περιβαλλοντικής δέσμευσης των επιχειρήσεων ως παράγοντα που καθορίζει την απόφαση αγοράς,
- την αναγνώριση των τμημάτων των καταναλωτών με την πλέον αναπτυγμένη κοινωνική συνείδηση και, τέλος,
- τον προσδιορισμό των πλέον κρίσιμων κοινωνικών και περιβαλλοντικών ζητημάτων για τον παγκόσμιο καταναλωτή

Αντίστοιχα, τα ευρήματα της διαχρονικής έρευνας του Ινστιτούτου Επικοινωνίας για την “Υπεύθυνη Κατανάλωση και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη” για τα έτη 2012, 2013, 2014¹⁴⁹ δίνουν απαντήσεις σε καίρια ερωτήματα που σχετίζονται με τη στάση του Έλληνα καταναλωτή και αφορούν:

- την τάση της **ενεργούς πράξης επιβράβευσης και τιμωρίας** (συνειδητός καταναλωτισμός) στη συνείδηση του Έλληνα καταναλωτή,
- τη **διαχρονική συμπεριφορά** του Έλληνα καταναλωτή απέναντι στον συνειδητό καταναλωτισμό και, τέλος,
- τις **προσδοκίες** του Έλληνα καταναλωτή για ανάληψη υπεύθυνης δράσης από τις επιχειρήσεις.

¹⁴⁹ Ινστιτούτο Επικοινωνίας, 2014, 2013, 2012, Έρευνα για την “Υπεύθυνη Κατανάλωση και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη”

3.2. Βασικές Έννοιες για τον Καταναλωτή

Το μάρκετινγκ είναι η βασική λειτουργία της επιχείρησης που στρέφεται και προσανατολίζεται στην, υπό μελέτη, ομάδα ενδιαφερόμενων μερών, τους καταναλωτές. Σύμφωνα με την Αμερικάνικη Ένωση Μάρκετινγκ, ο διοικητικός ορισμός του μάρκετινγκ αφορά στη *“διαδικασία του σχεδιασμού και της εκτέλεσης μιας ιδέας, της τιμολόγησης, της προώθησης και της διανομής ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών με στόχο τη δημιουργία ανταλλαγών που ικανοποιούν ατομικούς και επιχειρησιακούς στόχους”*¹⁵⁰. Στη στενή του έννοια, περιγράφεται ως η *“διαδικασία οικοδόμησης επωφελών σχέσεων με τους καταναλωτές, μέσα από τη δημιουργία και ανταλλαγή αξίας”*¹⁵¹, ενώ ο ευρύς ορισμός του μάρκετινγκ συνίσταται στην *“κοινωνική και διοικητική διεργασία μέσα από την οποία τα άτομα και οι οργανισμοί αποκτούν εκείνο που χρειάζονται και επιθυμούν μέσα από τη δημιουργία αξίας και την ελεύθερη ανταλλαγή με άλλους”*¹⁵².

Εξ ορισμού, το μάρκετινγκ επικεντρώνεται πρωτίστως στη σχέση μεταξύ επιχείρησης και καταναλωτή κι ακόμα και αν λαμβάνει υπόψη και άλλες ομάδες ενδιαφερόμενων μερών, κατά το στρατηγικό σχεδιασμό ή την προετοιμασία του πλάνου μάρκετινγκ, ο απόλυτος σκοπός του μάρκετινγκ παραμένει η ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών του καταναλωτή.

Πέντε είναι οι βασικές έννοιες¹⁵³ για τον καταναλωτή: 1) ανάγκες, επιθυμίες και ζήτηση, 2) προσφορά αγοράς, 3) δημιουργία αξίας και ικανοποίηση, 4) ανταλλαγή και οικοδόμηση σχέσεων και 5) αγορές.

Ανάγκες, οι επιθυμίες και η ζήτηση

Οι ανάγκες των ανθρώπων διακρίνονται στις φυσικές ανάγκες (τροφή, ρουχισμός, στέγη κ.α.), τις κοινωνικές ανάγκες (το αίσθημα του ανήκειν, στοργή κ.α.) και τις ατομικές ανάγκες (γνώση, αυτοπροσδιορισμός κ.α.) και, ως καταναλωτές, αναζητούν τρόπους είτε να τις ικανοποιήσουν είτε να τις περιορίσουν. Οι ανάγκες γίνονται *επιθυμίες* μέσα από την επίδραση της κουλτούρας και της προσωπικότητας του ατόμου και στρέφονται σε

¹⁵⁰ Kotler Phillip, 2000, Marketing Management Millennium Edition, Pearson Prentice Hall, pp. 4

¹⁵¹ Kotler Phillip, Armstrong Gary, 2012, Principles of Marketing, 14th Edition, Pearson Prentice Hall, pp. 5

¹⁵² Kotler Phillip, Armstrong Gary, Saunders John, Wong Veronica, 1999, Principles of Marketing Second European Edition, Prentice Hall Europe, pp. 10

¹⁵³ Kotler Phillip, Armstrong Gary, 2012, Principles of Marketing, 14th Edition, Pearson Prentice Hall, pp. 6-8

αντικείμενα ή καταστάσεις. Οι άνθρωποι έχουν βασικές ανάγκες, όπως η τροφή και η στέγη, και απεριόριστες επιθυμίες, κι επιζητούν προϊόντα (*ζήτηση προϊόντος*) που τους ικανοποιούν με βάση την αξία που τους προσφέρουν και τους πόρους που έχουν στη διάθεσή τους (διαθέσιμο εισόδημα) για την απόκτησή τους.

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις γνωρίζουν εις βάθος τις ανάγκες και τις επιθυμίες του καταναλωτή, μέσα από τη διεξαγωγή ερευνών και τη συλλογή σχετικών πληροφοριών, και δημιουργούν προτάσεις αγοράς με στόχο την ικανοποίηση και τη δημιουργία αξίας για τον καταναλωτή μέσα από ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα μάρκετινγκ που αξιοποιεί το σύνολο των εργαλείων μάρκετινγκ (προϊόν, τιμή, διανομή, προώθηση).

Προσφορά αγοράς

Οι καταναλωτές στρέφονται σε αντικείμενα ή καταστάσεις για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους. Συνήθως, ένα προϊόν συνίσταται σε ένα φυσικό αντικείμενο. Παρόλα αυτά η έννοια του προϊόντος δεν περιορίζεται σε φυσικά αντικείμενα αλλά επεκτείνεται σε οτιδήποτε μπορεί να ικανοποιήσει την ανάγκη του καταναλωτή, όπως υπηρεσίες, εκδηλώσεις, εμπειρίες, πρόσωπα, τοποθεσίες, ιδιοκτησία, οργανισμοί, πληροφορίες και ιδέες.

Δημιουργία αξίας και ικανοποίηση

Η επιλογή του καταναλωτή για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ανάμεσα σε ένα μεγάλο εύρος διαθέσιμων προϊόντων και υπηρεσιών βασίζεται στην εκλαμβανόμενη αξία που προσφέρει. Εφόσον η εκλαμβανόμενη αξία ανταποκριθεί στις προσδοκίες του καταναλωτή, τότε ο καταναλωτής θα είναι ικανοποιημένος από την επιλογή του.

Οι προσδοκίες του καταναλωτή είναι συνάρτηση της τοποθέτησης προϊόντος, της διαδικασίας, δηλαδή, που αφορά στο σχεδιασμό της προσφοράς προϊόντος και της επιθυμητής εικόνας, έτσι ώστε η μάρκα να κατακτήσει μια ξεχωριστή θέση στο μυαλό των καταναλωτών. Ουσιαστικά, πρόκειται για τον τρόπο που ο καταναλωτής αντιλαμβάνεται το προϊόν και το ξεχωρίζει από τον ανταγωνισμό. Το κλειδί στην τοποθέτηση προϊόντος είναι η διαφοροποίηση του προϊόντος. Μια τοποθέτηση μπορεί να διαφοροποιηθεί σε πέντε διαστάσεις: προϊόν (μορφή, χαρακτηριστικά, ποιότητα, ανθεκτικότητα, αξιοπιστία, επισκευασιμότητα, στυλ, σχέδιο), υπηρεσίες (ευκολία παραγγελίας, παράδοση, εγκατάσταση, εκπαίδευση πελάτη, παροχή συμβουλών, συντήρηση και επισκευή), προσωπικό, κανάλι και εταιρική εικόνα.

Ανταλλαγή και οικοδόμηση σχέσεων

Η ανταλλαγή συνίσταται στην απόκτηση ενός επιθυμητού προϊόντος, προσφέροντας κάτι ως αντάλλαγμα. Η ανταλλαγή είναι μέρος μιας ευρύτερης έννοιας που αφορά στην οικοδόμηση μακροχρόνιων και αμοιβαία επωφελών σχέσεων με τα βασικά μέρη –καταναλωτές, προμηθευτές, διανομείς- με στόχο την προσέλκυση και τη διατήρηση της προτίμησής τους, μακροπρόθεσμα.

Οι αγορές

Η αγορά συνίσταται στο σύνολο των πραγματικών και δυνητικών αγοραστών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, που αντανακλούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους και μπορούν να ικανοποιηθούν μέσα από σχέσεις ανταλλαγής.

Οι επιχειρήσεις επικεντρώνουν την προσπάθεια, την ενέργεια, το ταλέντο των ανθρώπων τους και τους πόρους τους σε εκείνο το τμήμα των καταναλωτών που μοιράζεται ένα κοινό σύνολο επιθυμιών και το οποίο μπορούν να εξυπηρετήσουν καλύτερα και πιο αποδοτικά (τμηματοποίηση αγοράς και αγορά – στόχος). Για την τμηματοποίηση της αγοράς λαμβάνονται υπόψη τα γεωγραφικά, δημογραφικά και ψυχογραφικά χαρακτηριστικά, καθώς και η συμπεριφορά και η στάση των καταναλωτών.

Τι είναι όμως εκείνο που διαμορφώνει τη συμπεριφορά και τη στάση των καταναλωτών και επηρεάζει την πρόθεση αγοράς;

Οι επιχειρήσεις επενδύουν σε έρευνες αγοράς για να κατανοήσουν *τι* αγοράζουν οι καταναλωτές, *πού* και *πότε*, *πώς* και *σε τι ποσότητα*, μα πάνω από όλα *γιατί* προβαίνουν σε συγκεκριμένες αγορές έναντι άλλων. Το *γιατί* είναι περίπλοκο και εξαιρετικά κρίσιμο, ταυτόχρονα, κι αποδίδεται στους παράγοντες -Κουλτούρα, Κοινωνικά, Ατομικά και Ψυχολογικά χαρακτηριστικά- που επιδρούν στη συμπεριφορά του καταναλωτή, επηρεάζοντας τον τρόπο που αντιλαμβάνεται τα ερεθίσματα του περιβάλλοντος και αντιδρά σε αυτά.

Κουλτούρα

Οι παράγοντες της Κουλτούρας –κουλτούρα, υποκουλτούρα, κοινωνική τάξη- ασκούν βαθιά επίδραση στη συμπεριφορά του καταναλωτή.

Η κουλτούρα αποτελεί τον πλέον καθοριστικό παράγοντα για τη διαμόρφωση των επιθυμιών και της συμπεριφοράς του καταναλωτή, και συνδέεται άρρηκτα με τις καταναλωτικές τάσεις. Συνίσταται στο *“σύνολο των στοιχείων που χαρακτηρίζουν έναν ανθρώπινο πληθυσμό σε μια ορισμένη χρονική περίοδο”*¹⁵⁴. Κάθε κουλτούρα εμπεριέχει μικρότερες υποκουλτούρες ή ομάδες ατόμων με ξεχωριστές ανάγκες, που μοιράζονται ένα κοινό σύστημα αξιών, το οποίο βασίζεται σε κοινές εμπειρίες ζωής και καταστάσεις. Τέλος, κάθε ανθρώπινη κοινωνία παρουσιάζει μια μορφή κοινωνικής διαστρωμάτωσης – κοινωνικών τάξεων. Πρόκειται για κοινωνικές κατηγορίες των οποίων τα μέλη μοιράζονται κοινές αξίες, ενδιαφέροντα και συμπεριφορές. Κάθε τάξη προσδιορίζεται μέσα από έναν συνδυασμό παραγόντων, όπως το εισόδημα, η φύση της επαγγελματικής δραστηριότητας, το επίπεδο μόρφωσης, ο πλούτος και άλλες μεταβλητές.

Κοινωνικοί παράγοντες

Η συμπεριφορά του καταναλωτή επηρεάζεται και από κοινωνικούς παράγοντες, όπως είναι οι μικρότερες ομάδες (ομάδες και κοινωνικά δίκτυα) όπου ανήκει ο καταναλωτής, η οικογένεια, οι κοινωνικοί ρόλοι και η κοινωνική υπόσταση (status).

Οι μικρότερες ομάδες (ομάδες και κοινωνικά δίκτυα), όπου ανήκει ο καταναλωτής, επηρεάζουν τη συμπεριφορά του, άμεσα ή έμμεσα, μέσα από την άσκηση επιρροής ή τη διαδικασία αυτοπροσδιορισμού (ή αυτοαναφοράς), αντίστοιχα. Επίσης, οι προσωπικές τοποθετήσεις και συστάσεις από έμπιστους φίλους, συνεργάτες και άλλους καταναλωτές είναι πιο αξιόπιστες από εκείνες που προέρχονται από τις πηγές της ίδιας της επιχείρησης. Συχνά, τα στελέχη του μάρκετινγκ παρεμβαίνουν με στόχο να δημιουργήσουν θετικές συζητήσεις γύρω από τα προϊόντα τους μέσα από άτομα που ασκούν μεγάλη επιρροή στους καταναλωτές και διαμορφώνουν γνώμη (opinion leaders). Τα κοινωνικά δίκτυα αποτελούν έναν νέο τύπο κοινωνικής αλληλεπίδρασης και συνίστανται από διαδικτυακές κοινότητες (blogs, microsites, You Tube, Facebook, Twitter, Flickr, εφαρμογές για τις έξυπνες συσκευές κ.α.), μέσα από τις οποίες οι άνθρωποι έρχονται σε κοινωνική επαφή, ανταλλάσσουν πληροφορίες και απόψεις.

¹⁵⁴ Θανόπουλος Γιάννης, 2012, Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις, Εκδόσεις INTERBOOKS, σελ. 73

Η οικογένεια επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη συμπεριφορά του αγοραστή. Ουσιαστικά, πρόκειται για την πιο σημαντική αγοραστική ομάδα καταναλωτών στην κοινωνία, με τα μέλη της οικογένειας να αποτελούν αντικείμενο εκτενούς έρευνας αγοράς (ρόλοι μέσα στην οικογένεια, αγοραστικές συνήθειες, αποφάσεις αγοράς, προτίμηση σε κατηγορίες προϊόντων, διαθέσιμο εισόδημα, καταναλωτικές δαπάνες κ.α.).

Η θέση που κατέχει το άτομο ως μέλος μιας ομάδας (οικογένεια, σύλλογοι, οργανισμοί, διαδικτυακές κοινότητες κ.α.) προσδιορίζεται βάσει του ρόλου και της κοινωνικής του υπόστασης. Ο ρόλος συνίσταται στις ενέργειες – προσδοκίες, στις οποίες το άτομο ανταποκρίνεται ή οφείλει να ανταποκριθεί. Κάθε ρόλος φέρει και μια κοινωνική υπόσταση, που αντανακλά τη γενική εκτίμηση που χαίρει από την κοινωνία. Οι άνθρωποι τείνουν να επιλέγουν προϊόντα που ταιριάζουν στο ρόλο και την κοινωνική τους υπόσταση.

Ατομικοί παράγοντες

Οι αποφάσεις του καταναλωτή επηρεάζονται και από τα χαρακτηριστικά που φέρει ως άτομο, όπως η ηλικία και το στάδιο του κύκλου ζωής, το επάγγελμα, η οικονομική κατάσταση, ο τρόπος ζωής, η προσωπικότητα και η αυτό-αντίληψη.

Οι άνθρωποι προβαίνουν σε διαφορετικές αγορές προϊόντων και υπηρεσιών ανάλογα με την ηλικία τους και το στάδιο του κύκλου ζωής που βρίσκονται, υπό το πρίσμα των κρίσιμων γεγονότων της ζωής, όπως ο γάμος, η γέννηση των παιδιών, η αγορά ενός ακινήτου, αλλαγές στο εισόδημα κ.α. Η φύση του επαγγέλματος επηρεάζει κι αυτό με τη σειρά του τα καταναλωτικά πρότυπα. Η επιλογή των προϊόντων επηρεάζεται σημαντικά και από τις οικονομικές συνθήκες, όπως το διαθέσιμο εισόδημα, το ύψος των αποταμιεύσεων και των περιουσιακών στοιχείων, το χρέος ανά νοικοκυριό, τη δυνατότητα δανεισμού κι από τη γενικότερη στάση του ατόμου απέναντι στις δαπάνες ή/και την αποταμίευση. Ο τρόπος ζωής είναι ένα μοτίβο ζωής που επιλέγει το άτομο και το οποίο εκφράζει την ψυχοσύνθεσή του. Εκδηλώνεται μέσα από διάφορες διαστάσεις όπως οι δραστηριότητες, τα ενδιαφέροντα και οι προσωπικές του απόψεις και θέσεις. Ο τρόπος ζωής επεκτείνεται πέρα από την κοινωνική τάξη ή την προσωπικότητα του ατόμου. Ο τρόπος ζωής σκιαγραφεί το πλήρες πορτρέτο ενός ατόμου, σύμφωνα με το οποίο δρα και αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του. Μέσα από την έννοια του “τρόπου ζωής”, η οποία έχει δυναμικό χαρακτήρα σε ένα συνεχώς μεταλλασσόμενο περιβάλλον, αναδεικνύονται **νέες αξίες** για τον καταναλωτή που επιδρούν στην αγοραστική συμπεριφορά. Με λίγα λόγια, οι καταναλωτές δεν αγοράζουν απλά ένα

προϊόν, επιλέγουν να αγοράσουν εκείνο το προϊόν που πρεσβεύει τις προσωπικές τους αξίες και τον τρόπο ζωής τους.

Κάθε άτομο φέρει μια μοναδική, σε χαρακτηριστικά, προσωπικότητα που επηρεάζει τη συμπεριφορά του ως αγοραστή. Η προσωπικότητα αντανakλά ένα σύνολο ξεχωριστών ψυχολογικών γνωρισμάτων, τα οποία δίνουν μια μοναδική ταυτότητα σε ένα άτομο ή μια ομάδα. Πρόκειται για μια χρήσιμη μεταβλητή για την ανάλυση της συμπεριφοράς του καταναλωτή και τις επιλογές του για συγκεκριμένες μάρκες ή προϊόντα. Ο καταναλωτής τείνει να συνδεθεί με μάρκες, των οποίων η “προσωπικότητα” ταιριάζει με τη δική του.

Ψυχολογικοί παράγοντες

Τέσσερις είναι οι κύριοι ψυχολογικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις αγοραστικές επιλογές των καταναλωτών: παρακίνηση, αντίληψη, μάθηση, καθώς και οι πεποιθήσεις και οι στάσεις.

Παρακίνηση

Ένας άνθρωπος έχει ποικίλες ανάγκες –βιολογικές και ψυχολογικές- σε μια δεδομένη χρονική στιγμή. Μια ανάγκη γίνεται κίνητρο, όταν εντείνεται τόσο που ωθεί το άτομο να ενεργήσει, για να αναζητήσει την ικανοποίηση. Οι ψυχολόγοι ανέπτυξαν διάφορες θεωρίες για την ανθρώπινη παρακίνηση. Δυο από τις πλέον δημοφιλείς είναι η θεωρία του Sigmund Freud και του Abraham Maslow, οι οποίες δίνουν διαφορετική ερμηνεία στην ανάλυση του καταναλωτή.

Αντίληψη

Ένα άτομο παρακινημένο είναι έτοιμο να δράσει. Ο τρόπος με τον οποίο θα δράσει εξαρτάται από την ίδια αντίληψη που φέρει για μια δεδομένη κατάσταση. Η αντίληψη είναι η διαδικασία μέσα από την οποία το άτομο επιλέγει, οργανώνει και ερμηνεύει την πληροφόρηση που λαμβάνει και σχηματοποιεί μια συγκεκριμένη εικόνα για τον κόσμο και την πραγματικότητα που δίνει νόημα στο ίδιο το άτομο. Οι άνθρωποι διαμορφώνουν διαφορετικές αντιλήψεις απέναντι σε κοινά ερεθίσματα εξαιτίας τριών διεργασιών αντίληψης: επιλεκτική προσοχή, επιλεκτική παραμόρφωση και επιλεκτική διατήρηση.

Μάθηση

Μέσα από την εμπειρία επέρχεται η μάθηση, η οποία αναπτύσσεται μέσα από την αλληλεπίδραση των παρορμήσεων, των ερεθισμάτων, των υπαινιγμών, των αντιδράσεων και της ενίσχυσης. Η *παρόρμηση* είναι ένα δυνατό εσωτερικό ερέθισμα, το οποίο ωθεί το άτομο σε δράση. Γίνεται κίνητρο όταν εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο – *ερέθισμα*. Οι *υπαινιγμοί* αποτελούν δευτερεύοντα ερεθίσματα που καθορίζουν πότε, πού και πώς ένα άτομο *ανταποκρίνεται* κι επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο η ανταπόκριση του καταναλωτή εκδηλώνεται ως αγοραστική πρόθεση. Αν η εμπειρία της αγοράς είναι ωφέλιμη για τον καταναλωτή, τότε πιθανά η ανταπόκρισή του σε προϊόντα της ίδιας μάρκας να *ενισχυθεί*.

Πεποιθήσεις και στάσεις

Μέσα από τις ενέργειες και τη μάθηση, τα άτομα διαμορφώνουν πεποιθήσεις και στάσεις, οι οποίες με τη σειρά τους επιδρούν στην αγοραστική συμπεριφορά. Η πεποίθηση (γνώσεις, απόψεις, πίστη) συνίσταται στην περιγραφική σκέψη που κάνει ένα άτομο για κάτι. Σε επίπεδο μαρκών ή προϊόντων, οι πεποιθήσεις του καταναλωτή διαμορφώνουν την εικόνα του προϊόντος ή της μάρκας και επηρεάζουν την αγοραστική συμπεριφορά. Αντίστοιχα, τα άτομα επιδεικνύουν μια συγκεκριμένη στάση απέναντι σε συγκεκριμένα ζητήματα όπως τα κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα. Η στάση χαρακτηρίζεται από σχετική συνέπεια και περιγράφει τις αξιολογήσεις, τα συναισθήματα και τις τάσεις των ατόμων απέναντι σε ένα αντικείμενο ή μια ιδέα. Μια ευνοϊκή ή αρνητική στάση συνδέει ή απομακρύνει, αντίστοιχα, το άτομο από το αντικείμενο ή την ιδέα. Η στάση ενός ατόμου ακολουθεί ένα συγκεκριμένο μοτίβο και αλλάζει πολύ δύσκολα κι ακόμη κι αν αλλάξει επιφέρει κλιμακωτές αλλαγές και σε άλλες πτυχές. Για τον λόγο αυτό, η επιχείρηση προσπαθεί, κατά βάση, να συνδέσει τα προϊόντα της με υπάρχουσες καταναλωτικές στάσεις, αντί να προσπαθήσει να αλλάξει τις στάσεις του καταναλωτή.

Οι παραπάνω παράγοντες – Κουλτούρα, Κοινωνικά, Ατομικά και Ψυχολογικά χαρακτηριστικά- παίζουν σημαντικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές προβαίνουν στη διαδικασία της αγοραστικής απόφασης, η οποία γίνεται αντιληπτή μέσα από 5 στάδια: η αναγνώριση της ανάγκης, η αναζήτηση πληροφοριών, η αξιολόγηση των εναλλακτικών, η αγοραστική απόφαση και η συμπεριφορά του καταναλωτή μετά την αγορά. Είναι φανερό ότι η διαδικασία της αγοράς ξεκινάει πριν την πραγματική αγορά και συνεχίζεται και μετά την πραγματοποίηση αυτής. Ο καταναλωτής περνά και τα 5 στάδια για κάθε –νέα και πιο περίπλοκη- αγορά, με εξαίρεση τις αγορές ρουτίνας.

Η αναγνώριση της ανάγκης

Η διαδικασία της αγοράς ξεκινάει με την αναγνώριση της ανάγκης –ο καταναλωτής αναγνωρίζει μια ανάγκη ή ένα πρόβλημα μέσα από την επίδραση εσωτερικών και εξωτερικών ερεθισμάτων. Όταν μια ανάγκη διεγείρεται από ένα εσωτερικό ερέθισμα, που αφορά μια συνηθισμένη ανάγκη του ατόμου (π.χ. πείνα ή δίψα), και αποκτά ένταση και δυναμική, μετατρέπεται σε κίνητρο αγοράς. Αντίστοιχα, μια ανάγκη διεγείρεται και από εξωτερικά ερεθίσματα, όπως για παράδειγμα μια διαφήμιση ή μια συζήτηση με ένα φίλο.

Αναζήτηση πληροφοριών

Ένας καταναλωτής που ενδιαφέρεται, ενδέχεται να αναζητήσει περισσότερες πληροφορίες. Αν το κίνητρο του καταναλωτή είναι τόσο δυνατό και, ταυτόχρονα, ένα προϊόν που τον ικανοποιεί βρίσκεται μπροστά του, πιθανά να το αγοράσει εκείνη τη στιγμή. Αν όμως το κίνητρο δεν είναι τόσο δυνατό, θα συγκρατήσει στη μνήμη του την ανάγκη ή θα αναζητήσει περισσότερες πληροφορίες που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη του ανάγκη. Οι καταναλωτές συγκεντρώνουν την πληροφόρηση από διάφορες πηγές, όπως μέσα από προσωπικές πηγές (οικογένεια, φίλοι, γείτονες, γνωριμίες), εμπορικές πηγές (διαφήμιση, πωλητές, ιστοσελίδες, συσκευασία και εκθέσεις), δημόσιες πηγές (ΜΜΕ, οργανισμοί για τους καταναλωτές, αναζήτηση στο διαδίκτυο) και μέσα από την ίδια την εμπειρία (ψηλάφηση, εξέταση, χρήση προϊόντος). Ο βαθμός επιρροής που ασκούν οι πηγές ποικίλλει ανάλογα με το προϊόν και τον αγοραστή. Σε γενικές γραμμές, ο καταναλωτής λαμβάνει τις περισσότερες πληροφορίες από τις εμπορικές πηγές, οι οποίες ελέγχονται από τις επιχειρήσεις. Οι πιο αποτελεσματικές πηγές, όμως, είναι οι προσωπικές. Ενώ οι εμπορικές πηγές ενημερώνουν τον αγοραστή, οι προσωπικές πηγές νομιμοποιούν ή αξιολογούν τα προϊόντα για λογαριασμό του αγοραστή. Τη μεγαλύτερη επιρροή στον αγοραστή ασκούν η διάδοση από στόμα σε στόμα και οι διαδικτυακές πηγές των οποίων το περιεχόμενο έχει αναπτυχθεί από απλούς χρήστες (βλ. Forum, blog, ιστοσελίδες που αξιολογούν προϊόντα). Με τη συγκέντρωση πληροφοριών, η γνώση του καταναλωτή για τις διαθέσιμες μάρκες και τα χαρακτηριστικά τους ενισχύεται και είναι σε θέση να απορρίψει κάποιες μάρκες και να περιορίσει τις επιλογές του σε έναν μικρότερο αριθμό.

Αξιολόγηση εναλλακτικών

Σε συνέχεια της συγκέντρωσης των πληροφοριών, οι καταναλωτές καταλήγουν σε έναν αριθμό επιλογών, τις οποίες και αξιολογούν αναμεταξύ τους. Δεν υπάρχει μια μοναδική διαδικασία αξιολόγησης που ακολουθεί είτε το σύνολο των καταναλωτών είτε, ακόμη, και ο

ίδιος καταναλωτής. Ο τρόπος με τον οποίο ο καταναλωτής αξιολογεί τις διαθέσιμες εναλλακτικές εξαρτάται από τον ίδιο τον καταναλωτή και τη συγκεκριμένη αγοραστική συνθήκη. Σε κάποιες περιπτώσεις, οι καταναλωτές προβαίνουν σε προσεκτικούς υπολογισμούς και εφαρμόζουν τη λογική ως βάση σκέψης. Άλλες φορές, οι ίδιοι καταναλωτές προχωρούν σε παρορμητικές αγορές ή βασίζονται στο ένστικτό τους. Κάποιες φορές, προτιμούν να κάνουν τις αγορές τους μόνοι τους κι άλλες στρέφονται σε φίλους, διαδικτυακές αξιολογήσεις ή τους πωλητές για συμβουλές σχετικά με την αγορά που προτίθεται να κάνουν.

Σε κάθε περίπτωση, ο καταναλωτής μέσα από την αγορά προσπαθεί να ικανοποιήσει μια ανάγκη και αναζητά ορισμένα συγκεκριμένα οφέλη από τις διαθέσιμες λύσεις σε επίπεδο προϊόντων ή υπηρεσιών. Στις εναλλακτικές που έχει στη διάθεσή του διακρίνει ιδιότητες κι αξιολογεί εκείνες που έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα για εκείνον ή μπορούν να του προσφέρουν τα ζητούμενα οφέλη για την ικανοποίηση της ανάγκης του.

Η αγοραστική απόφαση

Κατά το στάδιο της αξιολόγησης, ο καταναλωτής αξιολογεί τις μάρκες και διαμορφώνει τις αγοραστικές του προθέσεις. Συνήθως, η αγοραστική απόφαση συνδέεται με εκείνη τη μάρκα που ο καταναλωτής προτιμάει περισσότερο. Μεταξύ της αγοραστικής πρόθεσης, όμως, και της αγοραστικής απόφασης παρεμβάλλονται δυο παράγοντες. Ο πρώτος παράγοντας αφορά στη στάση των άλλων και ο δεύτερος παράγοντας αφορά στους απρόβλεπτους και περιστασιακούς παράγοντες. Αναφορικά με τη *στάση των άλλων*, ο βαθμός στον οποίο η στάση ενός άλλου ατόμου μειώνει την αξία της προτιμώμενης από τον καταναλωτή εναλλακτικής εξαρτάται από την ένταση της κριτικής και από τον βαθμό επιρροής που ασκεί η στάση του άλλου ατόμου στις επιθυμίες του καταναλωτή. Όσο πιο έντονη είναι η κριτική και όσο πιο στενή είναι η σχέση που έχει αναπτύξει μαζί του ο καταναλωτής, είναι πιο πιθανό ο τελευταίος να προσαρμόσει την πρόθεση αγοράς. Το ίδιο ισχύει και στην αντίθετη περίπτωση, όπου η προτίμηση του καταναλωτή σε μία μάρκα ενισχύεται, αν η στάση ενός άλλου ατόμου είναι ιδιαίτερα ευνοϊκή. Οι *απρόβλεπτοι περιστασιακοί παράγοντες* εμφανίζονται ξαφνικά και αλλάζουν μια αρχική προτίμηση, η οποία βασιζόταν σε ένα προσδοκώμενο εισόδημα, σε μια συγκεκριμένη τιμή και σε προσδοκώμενα προϊόντικά οφέλη. Απρόβλεπτους περιστασιακούς παράγοντες συνιστούν η επιδείνωση του οικονομικού κλίματος, η μείωση τιμών από έναν ανταγωνιστή ή μια αρνητική αξιολόγηση για το προϊόν από έναν φίλο κ.α.

Η συμπεριφορά του καταναλωτή μετά την αγορά

Μετά την αγορά του προϊόντος, ο καταναλωτής θα είναι είτε ικανοποιημένος είτε δυσαρεστημένος. Η ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια του καταναλωτή είναι συνάρτηση της σχέσης ανάμεσα στις προσδοκίες του καταναλωτή και την εκλαμβανόμενη απόδοση του προϊόντος. Ένα προϊόν που δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του καταναλωτή, δημιουργεί δυσαρέσκεια. Ένα προϊόν που ανταποκρίνεται στις προσδοκίες, ικανοποίηση, και ένα προϊόν που ξεπερνάει τις προσδοκίες του καταναλωτή, ενθουσιασμό. Όσο μεγαλύτερο είναι το χάσμα ανάμεσα στις προσδοκίες και την απόδοση, τόσο μεγαλύτερος είναι και ο βαθμός δυσαρέσκειας. Καθίσταται λοιπόν σαφές πως οι υποσχέσεις που φέρει ένα προϊόν πρέπει να εκπληρώνονται έτσι ώστε ο καταναλωτής να αισθάνεται ικανοποίηση με την επιλογή του. Η ικανοποίηση του καταναλωτή αποτελεί κομβικό σημείο για την οικοδόμηση σταθερών, βιώσιμων και εφ' όρου ζωής σχέσεων. Ο ικανοποιημένος καταναλωτής τοποθετείται ευνοϊκά στη δημόσια σφαίρα για το προϊόν, δίνει λιγότερη προσοχή σε ανταγωνιστικές μάρκες και διαφημίσεις και τείνει να αγοράσει και άλλα προϊόντα που ανήκουν στο χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης. Αντίθετα, ο δυσαρεστημένος καταναλωτής εκφράζει τα παράπονά του μέσω της διάδοσης από στόμα σε στόμα κι επιδρά στη στάση άλλων καταναλωτών απέναντι στην επιχείρηση και τα προϊόντα της. Μέσω της συχνής μέτρησης και αξιολόγησης του βαθμού ικανοποίησης των καταναλωτών, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να γνωρίζουν τα δυνατά σημεία και τα σημεία που χρίζουν βελτίωσης.

3.3. Οι Παγκόσμιες Καταναλωτικές Τάσεις

Σύμφωνα με Έρευνα του Euromonitor International για τις **10 Παγκόσμιες Καταναλωτικές Τάσεις της πενταετίας 2012-2016**¹⁵⁵, ο σύγχρονος καταναλωτής κάνει πιο προσεκτικές αγορές, με την αξία που φέρει το προϊόν να αποτελεί καθοριστικό παράγοντα αγοράς. Ενδιαφέρεται και φροντίζει την υγεία και τη φυσική του κατάσταση. Είναι κοινωνικά υπεύθυνος. Είναι ενεργό μέλος της ψηφιακής κοινότητας. Στις ανεπτυγμένες αγορές, το μοντέλο της επιδεικτικής κατανάλωσης έχει καταρρεύσει· η προσωπική ευημερία είναι σήμερα η απόλυτη προτεραιότητα του καταναλωτή έναντι της συσσώρευσης υλικών αγαθών. Η Gina Westbrook, Διευθύντρια Έκδοσης του Euromonitor International, αναφέρει πως “Ο καταναλωτής του σήμερα δεν επιδεικνύεται”, προβλέποντας πως “οι καταναλωτές θα

¹⁵⁵ Euromonitor International, 2012, 10 Global Consumer Trends for the next five years (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.euromonitor.com/10-global-consumer-trends-for-the-next-five-years/report> στις 02/11/2015)

παραμείνουν φειδωλοί στις δαπάνες τους¹⁵⁶ μέσα από ένα πιο λιτό και ουσιαστικό μοντέλο ζωής.

Η αναζήτηση της “αξίας” στις αγορές

Μια από τις βασικές αλλαγές που επέφερε η οικονομική κρίση αφορά στον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές ξοδεύουν και προβαίνουν στις αγορές τους. Οι καταναλωτές του σήμερα είναι πιο προσεκτικοί σχετικά με το *πώς*, *πότε* και *πού* ψωνίζουν. Βάζουν προτεραιότητες στις βασικές τους ανάγκες, εκείνες που είναι απαραίτητες για να ζήσουν, με βάση το διαθέσιμο εισόδημα του νοικοκυριού και πιστώνουν τις κάρτες τους ή προβαίνουν στο δανεισμό μόνο για μεγάλες και ειδικές αγορές. Προτιμούν τα μικρότερα καταστήματα λιανικής και προβαίνουν σε πιο συχνές -μικρές σε ποσότητα- αγορές. Σε μια εποχή που χαρακτηρίζεται από την επιφυλακτικότητα και την εκλογίκευση των αγορών, οι καταναλωτές πραγματοποιούν οι ίδιοι προσωπική έρευνα για τις αγορές τους, διαμορφώνουν τη δική τους προσωπική άποψη για τις επιχειρήσεις και τα προϊόντα, αναλαμβάνοντας έναν πιο ενεργό ρόλο ακόμη και στην ανάπτυξη προϊόντων. Η ευκολία στις αγορές και η εξοικονόμηση χρόνου¹⁵⁷ αποτελεί επίσης κρίσιμη ανάγκη για τον καταναλωτή, για την ικανοποίηση της οποίας ένας μεγάλος αριθμός αγοραστών στρέφεται κυρίως στο διαδίκτυο και τις διαδικτυακές αγορές. Ακόμη και με την ανάκαμψη της οικονομίας και της απασχόλησης, αυτή η νέα νοοτροπία του καταναλωτή φαίνεται πως ήρθε για να μείνει.

Οι σύγχρονοι καταναλωτές στην ψηφιακή εποχή ως “διαμορφωτές γνώμης”

Τα ψηφιακά μέσα από τις δυνατότητες που προσφέρουν και οι “έξυπνες” συσκευές, όπως κινητά τηλέφωνα και υπολογιστές - tablet, αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για τον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές αναζητούν και αγοράζουν προϊόντα οπουδήποτε και ανά πάσα στιγμή, εκπληρώνοντας ταυτόχρονα ένα συνεχώς αυξανόμενο πλήθος εργασιών (ψυχαγωγία, κοινωνική δικτύωση, συναλλαγές κ.α).

Η ψηφιακή εποχή εκπληρώνει την ανάγκη των καταναλωτών για ευκολία και εξοικονόμηση χρόνου, με ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις να ανταποκρίνονται μέσα από την δημιουργία ενός ευέλικτου λιανικού εμπορίου και την επένδυση στην ανάπτυξη ψηφιακών

¹⁵⁶ FoodNavigator, 2012, Thrifty, value-seeking and health-conscious: Euromonitor picks top 10 consumer trends (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.foodnavigator.com/Market-Trends/Thrifty-value-seeking-and-health-conscious-Euromonitor-picks-top-10-consumer-trends> στις 02/11/2015)

¹⁵⁷ Daphne Kasriel-Alexander, 2015, Top 10 Global Consumer Trends for 2015, Euromonitor International, σελ. 1-4 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://go.euromonitor.com/white-paper-top-10-global-consumer-trends-2015.html> στις 02/11/2015)

σχέσεων με τους καταναλωτές τους¹⁵⁸. Όπως δηλώνει η Daphne Kasriel-Alexander, Σύμβουλος Έρευνας για τις καταναλωτικές τάσεις της εταιρείας ερευνών Euromonitor International *“οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για προϊόντα που απλοποιούν τους έντονους ρυθμούς της καθημερινότητάς τους. Η τεχνολογία παίζει σημαντικό ρόλο στις “έξυπνες” αγορές, συνδέοντας το ψηφιακό κατάστημα με το πραγματικό”*¹⁵⁹. Στην εντεινόμενη ανησυχία των καταναλωτών περί προστασίας της ιδιωτικής ζωής¹⁶⁰, οι επιχειρήσεις οφείλουν να γίνουν πιο διαφανείς ως προς τη χρήση των προσωπικών δεδομένων, προκειμένου να κατευνάσουν τις ανησυχίες τους.

Οι σύγχρονοι καταναλωτές χρησιμοποιούν τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης κι ως πηγή πληροφόρησης και πλατφόρμα έκφρασης. Αξιοποιούν το εύρος των διαθέσιμων πληροφοριών για να κάνουν τη δική τους προσωπική έρευνα αγοράς και να διαμορφώσουν ίδια άποψη για τις επιχειρήσεις και τα προϊόντα. Μέσα από τις δυνατότητες των blogs και των κοινωνικών δικτύων, μοιράζονται τις απόψεις τους, τις τάσεις και τις εξελίξεις της αγοράς. Η Daphne Kasriel-Alexander, Σύμβουλος Έρευνας για τις καταναλωτικές τάσεις της εταιρείας ερευνών Euromonitor International, αναφέρει πως *“απλοί καταναλωτές μοιράζονται τη χαρά ή το παράπονό τους διαδικτυακά κι επηρεάζουν τις αγοραστικές αποφάσεις, καθώς οι καταναλωτές εμπιστεύονται τη γνώμη άλλων καταναλωτών”*¹⁶¹. Αυτός ο τύπος καταναλωτών αναδεικνύεται σε διαμορφωτή γνώμης, που προσελκύει μεγάλο αριθμό καταναλωτών.

Στη νέα αυτή ψηφιακή εποχή οι επιχειρήσεις / μάρκες πρέπει να μάθουν να *μιλούν με τον καταναλωτή -και όχι στον καταναλωτή*¹⁶², μέσα από την ανοιχτή, εξωστρεφή, εξατομικευμένη και προσωπική επικοινωνία μεταξύ καταναλωτών - επιχειρήσεων.

Η κοινωνική συνείδηση των σύγχρονων καταναλωτών

Μέσα στην κρίση, οι αξίες των καταναλωτών άλλαξαν. Οι σύγχρονοι καταναλωτές επιλέγουν σήμερα για ένα πιο βιώσιμο αύριο, έχοντας βιώσει και οι ίδιοι την εμπειρία μιας δύσκολης

¹⁵⁸ Daphne Kasriel-Alexander, 2015, Top 10 Global Consumer Trends for 2015, Euromonitor International, σελ. 29-32 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://go.euromonitor.com/white-paper-top-10-global-consumer-trends-2015.html> στις 02/11/2015)

¹⁵⁹ Monica Watrous, 2015, How consumers will shop in 2015, Food Business News (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο http://www.foodbusinessnews.net/articles/news_home/Consumer_Trends/2015/01/How_consumers_will_shop_in_201.aspx?ID=%7B83943A80-0E98-42BC-AD66-2280A0297E72%7D&cck=1 στις 02/11/2015)

¹⁶⁰ Daphne Kasriel-Alexander, 2015, Top 10 Global Consumer Trends for 2015, Euromonitor International, σελ. 22-24 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://go.euromonitor.com/white-paper-top-10-global-consumer-trends-2015.html> στις 02/11/2015)

¹⁶¹ Monica Watrous, 2015, How consumers will shop in 2015, Food Business News (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο http://www.foodbusinessnews.net/articles/news_home/Consumer_Trends/2015/01/How_consumers_will_shop_in_201.aspx?ID=%7B83943A80-0E98-42BC-AD66-2280A0297E72%7D&cck=1 στις 02/11/2015)

¹⁶² Αθαν. Χ. Παπανδρόπουλος, 2015, Ποιες προκλήσεις για τις μάρκες, σε εποχές κρίσης, European Business Review (ανακτήθηκε από το <http://www.europeanbusiness.gr/page.asp?pid=929> στις 02/11/2015)

πραγματικότητας σε όλες της τις προεκτάσεις ως απόρροια της κρίσης. Μέσα από τις αποφάσεις αγοράς, επιζητούν περισσότερο από ποτέ να αφήσουν το δικό τους προσωπικό αποτύπωμα στον ψηφιακό και πραγματικό κόσμο και να κάνουν τη διαφορά και για τις επόμενες γενιές καταναλωτών.

Οι σύγχρονοι καταναλωτές, και ιδιαίτερα η Γενιά Υ, είναι πιο ευαισθητοποιημένοι απέναντι σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα. Αναζητούν βιώσιμα και φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα. Έχουν αναπτυγμένη την κοινωνική συνείδηση και επιδιώκουν να συνδέσουν το προσωπικό σύστημα αξιών τους με έναν ευρύτερο και καλό σκοπό, μέσα από τις καταναλωτικές τους επιλογές¹⁶³. Οι μάρκες, σήμερα, ευθυγραμμίζονται με αυτή την τάση και συνδέονται στρατηγικά με συγκεκριμένους κοινωνικούς / περιβαλλοντικούς σκοπούς ή/και Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις με στόχο την αφύπνιση και την ευαισθητοποίηση των καταναλωτών για κρίσιμα κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα.

Το αυξανόμενο ενδιαφέρον των καταναλωτών για την υγεία και την ευεξία, τα οφέλη της άσκησης και της σωστής διατροφής αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα για τη συμπεριφορά τους. Οι καταναλωτές είναι προσεκτικοί στα συστατικά των προϊόντων καθημερινής χρήσης κι αποφεύγουν τα δυνητικά επιβλαβή ή/και τεχνητά. Αναζητούν, με αυξανόμενους ρυθμούς, τρόφιμα και προϊόντα περιποίησης με φυσικά συστατικά. Είναι ιδιαίτερα ευαισθητοποιημένοι για το ζήτημα της παχυσαρκίας, που έχει αγγίξει επίπεδα ρεκόρ και συνεχίζει να αυξάνεται, σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (ΠΟΥ).

Χαρακτηριστικό είναι πως οι καταναλωτές προσεγγίζουν τα σχετικά ζητήματα ακόμη και σε ψηφιακό επίπεδο. Μέσα από τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης, ζητήματα που σχετίζονται με την υγεία και την ευεξία των καταναλωτών αποτελούν αντικείμενο συζήτησης, με τους καταναλωτές συχνά να ασκούν πίεση στη βιομηχανία τροφίμων για μεγαλύτερη διαφάνεια στη σύσταση προϊόντων και την ανάληψη ευθύνης για κρίσιμα ζητήματα, όπως η παχυσαρκία. Σε αυτήν την στάση – τρόπο ζωής των καταναλωτών, οι επιχειρήσεις ανταποκρίνονται ενσωματώνοντας τα κρίσιμα αυτά ζητήματα στις στρατηγικές τους και υλοποιώντας ενέργειες για την αντιμετώπισή τους, όπως μέσα από διαδικτυακές ενέργειες και εφαρμογές για “έξυπνες” συσκευές για την παρακολούθηση της διατροφής ή της φυσικής κατάστασης¹⁶⁴.

¹⁶³ Daphne Kasriel-Alexander, 2015, Top 10 Global Consumer Trends for 2015, Euromonitor International, σελ. 9-11 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://go.euromonitor.com/white-paper-top-10-global-consumer-trends-2015.html> στις 02/11/2015)

¹⁶⁴ Daphne Kasriel-Alexander, 2015, Top 10 Global Consumer Trends for 2015, Euromonitor International, σελ. 33-35 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://go.euromonitor.com/white-paper-top-10-global-consumer-trends-2015.html> στις 02/11/2015)

Συμπερασματικά, οι αξίες των καταναλωτών άλλαξαν μέσα στην κρίση. Σε συνθήκες ύφεσης, η λιπότητα ήρθε για να μείνει, διαμορφώνοντας νέες καταναλωτικές στάσεις και συμπεριφορές, καθώς και πρότυπα κατανάλωσης. Η έννοια της λιπής διαβίωσης, ως συνέπεια της μιας δύσκολης πραγματικότητας, οδήγησε τους καταναλωτές να *“ενδιαφέρονται λιγότερο για την ιδιοκτησία και περισσότερο για την πρόσβαση σε ένα πιο απλό και ουσιαστικό τρόπο ζωής”*¹⁶⁵. Παράλληλα, η κατανάλωση κατά τη διάρκεια της πενταετίας 2012-2016 γίνεται ολοένα και περισσότερο με την *“καρδιά” των καταναλωτών*. Οι καταναλωτές σήμερα επιστρέφουν ξανά σε θεμελιώδεις αξίες κι στρέφουν το βλέμμα τους στον άνθρωπο, το περιβάλλον και την κοινωνία.

3.4. Η κοινωνική συνείδηση του παγκόσμιου καταναλωτή

Οι σύγχρονοι καταναλωτές προσπαθούν να γίνουν καλύτεροι πολίτες αυτού του κόσμου, όπως έδειξε και η παγκόσμια έρευνα του Euromonitor International για τις Παγκόσμιες Καταναλωτικές Τάσεις της πενταετίας 2012-2016. Και το ίδιο προσδοκούν και από τις επιχειρήσεις.

Η στροφή των καταναλωτών προς την υιοθέτηση *“κοινωνικής συνείδησης”*, συμπίπτει με τη σύλληψη μιας νέας ιδέας περί *“δημιουργίας κοινής αξίας”* των Michael Porter και Mark Kramer, την οποία σταδιακά ενσωματώνουν επιχειρήσεις – κολοσσοί όπως οι GE, Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever, and Wal-Mart¹⁶⁶. Σε μια εποχή, όπου η παραδοσιακή έννοια του καπιταλισμού τίθεται στο στόχαστρο και επαναξιολογείται, επιχειρήσεις όπως οι παραπάνω ενσωματώνουν πλήρως τα κοινωνικά ζητήματα στη στρατηγική τους σε μια νέα και ανώτερη μορφή καπιταλισμού, όπου η επιχειρηματική κοινότητα καλείται να χρησιμοποιήσει +τη δύναμή της για να δώσει πραγματικές - επιχειρηματικές- λύσεις σε καίρια κοινωνικά ζητήματα, με διάρκεια και βιωσιμότητα¹⁶⁷.

Τα διαθέσιμα στοιχεία δυο παγκόσμιων ερευνών που διεξήγαγε η εταιρεία ερευνών Nielsen για το 2014¹⁶⁸ και το 2015¹⁶⁹ αναφορικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, και τα ευρήματα

¹⁶⁵ Reuters, 2015, Top 10 Global Consumer Trends of 2015 Revealed by Euromonitor (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.reuters.com/article/2015/01/15/euromonitor-intl-idUSnBw155042a+100+BSW20150115> στις 02/11/2015)

¹⁶⁶ Porter, M. E., Kramer, M. R., 2011, The big idea: Creating Shared Value, Huffington Post (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο http://www.huffingtonpost.com/michael-e-porter/the-big-idea-creating-sha_b_815696.html στις 02/11/2015)

¹⁶⁷ Driver Michaela, 2012, An Interview with Michael Porter: Social Entrepreneurship and the Transformation of Capitalism, *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 11, No. 3, pp. 423-424

¹⁶⁸ Nielsen, 2014, Doing well by Doing good: Increasingly, consumers care about Corporate Social Responsibility, but does concern convert to consumption? (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο του σύνδεσμο <http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/apac/docs/reports/2014/Nielsen-Global-Corporate-Social-Responsibility-Report-June-2014.pdf> στις 02/11/2015)

της οποίας θα παρουσιαστούν ακολούθως, επιβεβαιώνουν αυτήν την αυξανόμενη στροφή της “κοινωνικής συνείδησης” των καταναλωτών, σε παγκόσμιο επίπεδο, μέσα από:

1. Διεξαγωγή διαδικτυακής έρευνας σε δείγμα 30.000 καταναλωτών από 60 χώρες, συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας, με στόχο:
 - ο την ανάλυση της κοινωνικής και περιβαλλοντικής δέσμευσης επιχειρήσεων ως παράγοντα που καθορίζει την απόφαση αγοράς
 - ο τον εντοπισμό των τμημάτων καταναλωτών με την πλέον αναπτυσσόμενη κοινωνική συνείδηση και
 - ο την αναγνώριση των κρίσιμων κοινωνικών και περιβαλλοντικών ζητημάτων με τα οποία συνδέεται ο καταναλωτής.
2. Στοιχεία λιανικών πωλήσεων για την επιβεβαίωση συσχέτισης και σύγκλισης μεταξύ εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και αγοράς

3.4.1. Οι προσδοκίες του παγκόσμιου καταναλωτή ως παράγοντες που διαμορφώνουν τις αποφάσεις αγοράς τους

Σε ένα κόσμο με πληθώρα επιλογών για τους καταναλωτές, οι παράγοντες που επηρεάζουν την αγορά ενός προϊόντος έναντι ενός άλλου διαφέρουν. Στη σημερινή, όμως, πραγματικότητα, η μεταβλητή των απρόβλεπτων περιστασιακών παραγόντων, όπως η επιδείνωση του οικονομικού κλίματος με κοινωνικές και περιβαλλοντικές προεκτάσεις που θέτουν σε κίνδυνο την ευημερία της κοινωνίας, καθιστά την κατανόηση της σύνδεσης μεταξύ αγοραστικής πρόθεσης και απόφασης εξαιρετικά σημαντική.

Ποιες είναι, όμως, οι προσδοκίες των σύγχρονων καταναλωτών που επηρεάζουν τις αποφάσεις αγοράς τους;

Από την παγκόσμια έρευνα της Nielsen για το 2015, σε δείγμα 30.000 καταναλωτών από 60 χώρες, αναφορικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, προέκυψαν 8 βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις αγοράς των καταναλωτών, όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα (7).

¹⁶⁹ Nielsen, 2015, The Sustainability Imperative, New Insights on Consumer Expectations (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/de/docs/Nielsen%20Global%20Sustainability%20Report%202015.pdf> στις 02/11/2015)

Πίνακας (7): Οι 8 Βασικοί Παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις αγοράς του παγκόσμιου καταναλωτή

Πηγή: Nielsen, 2015, The Sustainability Imperative, New Insights on Consumer Expectations

Βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση αγοράς¹⁷⁰	
Τα προϊόντα παράγονται από μια επιχείρηση την οποία εμπιστεύομαι	62%
Τα προϊόντα ωφελούν την υγεία και ευεξία	59%
Τα προϊόντα παράγονται από φρέσκα, φυσικά και βιολογικά συστατικά	57%
Το προϊόν συνδέεται με μια επιχείρηση που επιδεικνύει περιβαλλοντική ευαισθησία	45%
Το προϊόν συνδέεται με μια επιχείρηση η οποία δεσμεύεται στην δημιουργία κοινωνικής αξίας	43%
Η συσκευασία του προϊόντος είναι φιλική προς το περιβάλλον	41%
Το προϊόν συνδέεται με μια επιχείρηση που είναι γνωστή και εδραιωμένη για τη δέσμευσή της στην κοινότητα, όπου ανήκω	41%
Παρακολούθησα μια τηλεοπτική διαφήμιση για την κοινωνική / περιβαλλοντική προσφορά της επιχείρησης / του προϊόντος	34%

Εμπιστοσύνη

Στην κορυφή της λίστας ως ο απόλυτος παράγοντας που επηρεάζει την αγοραστική πρόθεση βρίσκεται η **εμπιστοσύνη** των καταναλωτών απέναντι στην επιχείρηση, σε ποσοστό 62%. Οι καταναλωτές επιζητούν να συνδέονται με πιο ουσιαστικό τρόπο με τις επιχειρήσεις εκείνες που μοιράζονται μαζί τους ένα κοινό σύστημα αξιών. Η **περιβαλλοντική ευαισθησία της επιχείρησης (45%)**, η **δέσμευσή της για τη δημιουργία κοινωνικής αξίας (43%)** και η **δέσμευση που επιδεικνύει στις κοινότητες όπου δραστηριοποιείται (41%)** συνθέτουν τις προσδοκίες που έχει ο καταναλωτής από μια επιχείρηση - “άξια” της εμπιστοσύνης και της προτίμησής του.

Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που προκύπτουν από τη δημιουργία κοινωνικής και περιβαλλοντικής αξίας ενισχύουν την εταιρική τους φήμη και τη βάση των πωλήσεών τους.

Στοιχεία λιανικών πωλήσεων για το 2014¹⁷¹ επιβεβαιώνουν πως οι επιχειρήσεις με έμπρακτη δέσμευση για τη δημιουργία περιβαλλοντικής και κοινωνικής αξίας εκπροσωπούν

¹⁷⁰ Οι βασικοί παράγοντες αγοράς προέρχονται από τις κατηγορίες απαντήσεων με την ένδειξη “Πολύ υψηλός βαθμός επιρροής” και “Υψηλός βαθμός επιρροής”.

το 65% των συνολικών πωλήσεων, σε παγκόσμιο επίπεδο. Όπως αναφέρει η Amy Fenton, global leader of public development and sustainability, Nielsen, “Τη στιγμή της αλήθειας, στο σημείο πώλησης, στο διαδίκτυο, παντού, οι καταναλωτές κάνουν μία επιλογή και η επιλογή αυτή επηρεάζεται σημαντικά από τις μάρκες που επιδεικνύουν κοινωνικό προσανατολισμό”¹⁷².

Τα στοιχεία του 2015 δείχνουν τις πωλήσεις των επιχειρήσεων καταναλωτικών αγαθών που επιδεικνύουν δέσμευση απέναντι στις αρχές υπευθυνότητας να αυξάνονται κατά 4%, σε αντίθεση με εκείνες που δεν το έπραξαν και σημείωσαν αύξηση κατά μία ποσοστιαία μονάδα¹⁷³.

Υγεία και ευεξία

Τα τελευταία χρόνια, εντοπίζεται μια εντεινόμενη ανησυχία των καταναλωτών γύρω από ζητήματα που αφορούν στην υγεία και την καλή φυσική τους κατάσταση. Αυτή η μετατόπιση στην κουλτούρα των κοινωνιών δημιούργησε μια νέα καταναλωτική τάση, με τους καταναλωτές να επιζητούν προϊόντα ανώτερης ποιότητας που “φροντίζουν” για την υγεία και την ευεξία τους (59%) και παράγονται από φρέσκα, φυσικά και οργανικά συστατικά (57%).

Τηλεοπτική διαφήμιση

Οι τηλεοπτικές διαφημίσεις αναφορικά με τη δέσμευση της επιχείρησης για τη δημιουργία θετικού -κοινωνικά και περιβαλλοντικά- αποτυπώματος επιδρούν θετικά για το 34% των καταναλωτών που συμμετείχαν στην έρευνα. Οι επιχειρήσεις που μεγιστοποιούν και εξωτερικεύουν την κοινωνική και περιβαλλοντική τους δέσμευση, μέσα από τη χρήση πολλών καναλιών κι εργαλείων επικοινωνίας (καμπάνιες επικοινωνίας, εξωτερική μαρτυρία από τρίτους φορείς, ειδησεογραφική κάλυψη, έκδοση απολογισμών, στρατηγικές συμμαχίες με αξιοσέβαστες Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις, εθελοντισμός εργαζομένων, πληροφορίες και απολογισμός δράσεων μέσω της εταιρικής ιστοσελίδας), χαίρουν θετικής ανταπόκρισης από τους καταναλωτές, αρκεί η επικοινωνία τους να είναι αυθεντική και αξιόπιστη.

¹⁷¹ Nielsen, 2015, The Sustainability Imperative, New Insights on Consumer Expectations, pp. 6 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/de/docs/Nielsen%20Global%20Sustainability%20Report%202015.pdf> στις 02/11/2015)

¹⁷² Nielsen, 2014, Doing well by Doing good: Increasingly, consumers care about Corporate Social Responsibility, but does concern convert to consumption?, pp. 5 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/apac/docs/reports/2014/Nielsen-Global-Corporate-Social-Responsibility-Report-June-2014.pdf> στις 02/11/2015)

¹⁷³ Nielsen, 2015, The Sustainability Imperative, New Insights on Consumer Expectations, pp. 2 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/de/docs/Nielsen%20Global%20Sustainability%20Report%202015.pdf> στις 02/11/2015)

3.4.2. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις αγοράς υπό το πρίσμα των στοιχείων που επιδρούν στη συμπεριφορά του παγκόσμιου καταναλωτή

Για την καλύτερη ερμηνεία των 8 παραγόντων που επηρεάζουν τις αποφάσεις αγοράς των καταναλωτών, είναι χρήσιμο να αναλυθούν περαιτέρω τα στοιχεία που επιδρούν στη συμπεριφορά του παγκόσμιου καταναλωτή αναφορικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Με τους καταναλωτές να αναπτύσσουν την “κοινωνική συνείδηση”, οι ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις και τις μάρκες ολοένα και επεκτείνονται. Πετυχημένες θα είναι εκείνες οι επιχειρήσεις που θα αναγνωρίσουν το συγκεκριμένο τμήμα καταναλωτών, θα κατανοήσουν τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις προσδοκίες του και θα μετατρέψουν το όφελος της υπευθυνότητας σε αγοραστική απόφαση, μέσα από την επικοινωνία και την τοποθέτηση του προϊόντος.

Οι 8 παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν τις αποφάσεις αγοράς των καταναλωτών, σύμφωνα με την Παγκόσμια Έκθεση της Nielsen για το 2015¹⁷⁴ αναφορικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη, παρουσιάζουν μια συνέπεια στο σύνολο των *γεωγραφικών περιφερειών* (ασιατικές χώρες Ειρηνικού, Ευρώπη, Λατινική Αμερική, Μέση Ανατολή, Αφρική και Βόρεια Αμερική) σε επίπεδο τάσης.

Εστιάζοντας, ωστόσο, στις επιμέρους γεωγραφικές περιφέρειες, προκύπτουν κάποια χρήσιμα συμπεράσματα. Οι καταναλωτές των *αναπτυσσόμενων αγορών* (Μέση Ανατολή, Αφρική, Ασία και Λατινική Αμερική) είναι πιο κοινωνικά συνειδητοποιημένοι, καθώς έχουν αναπτύξει πιο στενούς δεσμούς με την κοινότητα και γνωρίζουν τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν καθημερινά οι κοινότητες όπου ανήκουν. Έτσι, αναπτύσσουν την επιθυμία να προσφέρουν και να υποστηρίζουν ο ένας τον άλλον, κι αυτό ακριβώς προσδοκούν και αναγνωρίζουν στις επιχειρήσεις με κοινωνική και περιβαλλοντική αξία τις οποίες ανταμείβουν με την απόφαση αγοράς.

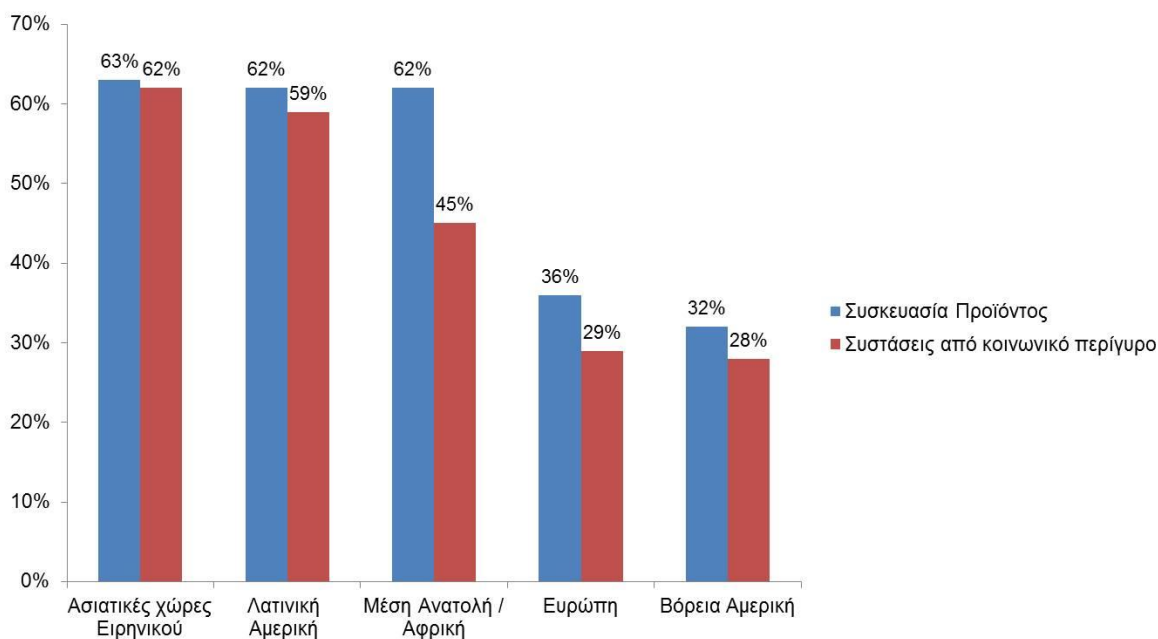
Στον αντίποδα, οι καταναλωτές των *αναπτυγμένων αγορών* (Βόρεια Αμερική και Ευρώπη) κατακλύζονται από επιλογές διαθέσιμων προϊόντων και υπηρεσιών και εμφανίζονται πιο επιφυλακτικοί απέναντι στις επιχειρήσεις. Ως αποτέλεσμα, δεν επηρεάζονται στον ίδιο βαθμό από τους 8 παράγοντες – διαμορφωτές της αγοραστικής απόφασης.

¹⁷⁴ Nielsen, 2015, The Sustainability Imperative, New Insights on Consumer Expectations, pp. 6 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/de/docs/Nielsen%20Global%20Sustainability%20Report%202015.pdf> στις 02/11/2015)

Σύμφωνα με την έρευνα της Nielsen¹⁷⁵, οι μισοί και πλέον συμμετέχοντες, σε ποσοστό της τάξεως του 52%, συνδέουν τις αποφάσεις αγοράς με τη συσκευασία του προϊόντος. Πρόκειται για τους καταναλωτές εκείνους που ελέγχουν την ετικέτα του προϊόντος πριν την αγορά, για να διακρίνουν την κοινωνική και περιβαλλοντική δέσμευση. Οι γεωγραφικές περιφέρειες που λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τον παράγοντα “συσκευασία” για τις αγοραστικές τους αποφάσεις είναι εκείνες των ασιατικών χωρών του Ειρηνικού (63%), της Λατινικής Αμερικής (62%) και της Μέσης Ανατολής / Αφρικής (62%), ενώ οι λιγότερο ευαισθητοποιημένες είναι οι περιφέρειες της Ευρώπης (36%) και της Βόρειας Αμερικής (32%). Σύμφωνα με τα ευρήματα της ίδιας έρευνας¹⁷⁶, η οικογένεια και οι φίλοι έχουν τη δύναμη να επηρεάσουν τις αποφάσεις αγοράς. Σε παγκόσμιο επίπεδο, το 47% στρέφεται στον κοινωνικό περίγυρο προτού επιλέξει μια μάρκα για να επιβεβαιώσει τις περιβαλλοντικές της ιδιότητες ή τη συνεισφορά στο κοινό καλό. Οι γεωγραφικές περιφέρειες που επηρεάζονται περισσότερο από την οικογένεια και τους φίλους τους είναι εκείνες της Μέσης Ανατολής / Αφρικής (62%) και των ασιατικών χωρών του Ειρηνικού (59%), ενώ οι περιφέρειες της Λατινικής Αμερικής (45%), της Β. Αμερικής (29%) και της Ευρώπης (28%) δεν βασίζονται στις αποφάσεις αγοράς στις συγκεκριμένες πηγές. Το Διάγραμμα (5) που ακολουθεί αναπαριστά τις συγκεκριμένες τάσεις ανά γεωγραφική περιφέρεια.

¹⁷⁵ Nielsen, 2014, Doing well by Doing good: Increasingly, consumers care about Corporate Social Responsibility, but does concern convert to consumption?, pp. 9 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/apac/docs/reports/2014/Nielsen-Global-Corporate-Social-Responsibility-Report-June-2014.pdf> στις 02/11/2015)

¹⁷⁶ Nielsen, 2014, Doing well by Doing good: Increasingly, consumers care about Corporate Social Responsibility, but does concern convert to consumption?, pp. 9 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/apac/docs/reports/2014/Nielsen-Global-Corporate-Social-Responsibility-Report-June-2014.pdf> στις 02/11/2015)



Διάγραμμα (5): Η συσκευασία και οι συστάσεις από τον κοινωνικό περίγυρο ως παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση αγοράς

Πηγή: Nielsen, 2014, Doing well by Doing good: Increasingly, consumers care about Corporate Social Responsibility, but does concern convert to consumption?

3.4.3. Η προθυμία του παγκόσμιου καταναλωτή να καταβάλλει μεγαλύτερο αντίτιμο για ένα προϊόν κοινωνικής και περιβαλλοντικής αξίας¹⁷⁷

Το 66% των καταναλωτών που συμμετείχαν στην παγκόσμια έρευνα της Nielsen για το 2015, δηλώνει πρόθυμο να καταβάλει μεγαλύτερο αντίτιμο για την αγορά προϊόντων και υπηρεσιών που προέρχονται από επιχειρήσεις με θετικό αποτύπωμα στην κοινωνία και το περιβάλλον (Μεταβολή: +11 ποσοστιαίες μονάδες και + 16 ποσοστιαίες μονάδες συγκριτικά με το 2014 και το 2013, αντίστοιχα). Αξίζει να σημειωθεί πως το συγκεκριμένο τμήμα καταναλωτών (κοινωνικά υπεύθυνοι καταναλωτές) παρουσιάζει αύξηση των τάξεως των 10 με 13 ποσοστιαίων μονάδων σε κάθε έναν από τους οκτώ παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την απόφαση αγοράς και αναλύθηκαν στο προηγούμενο υπο-κεφάλαιο, όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα (8).

¹⁷⁷ Για τους ερευνητικούς σκοπούς, η Nielsen όρισε ως κοινωνικά υπεύθυνο καταναλωτή εκείνον που δηλώνει πρόθυμος καταβάλει μεγαλύτερο αντίτιμο για την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που προέρχεται από μια επιχείρηση με θετικό αποτύπωμα στην κοινωνία και το περιβάλλον.

Πίνακας (8): Οι 8 Βασικοί Παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις αγοράς του παγκόσμιου καταναλωτή & Η προθυμία καταβολής μεγαλύτερου αντίτιμου

Πηγή: Nielsen, 2015, The Sustainability Imperative, New Insights on Consumer Expectations

Βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση αγοράς¹⁷⁸		
	Συνολικό δείγμα	Πρόθυμοι να καταβάλουν μεγαλύτερο αντίτιμο
Τα προϊόντα παράγονται από μια επιχείρηση την οποία εμπιστεύομαι	62%	72%
Τα προϊόντα ωφελούν την υγεία και ευεξία	59%	70%
Τα προϊόντα παράγονται από φρέσκα, φυσικά και βιολογικά συστατικά	57%	69%
Το προϊόν συνδέεται με μια επιχείρηση που επιδεικνύει περιβαλλοντική ευαισθησία	45%	58%
Το προϊόν συνδέεται με μια επιχείρηση η οποία δεσμεύεται στην δημιουργία κοινωνικής αξίας	43%	56%
Η συσκευασία του προϊόντος είναι φιλική προς το περιβάλλον	41%	53%
Το προϊόν συνδέεται με μια επιχείρηση που είναι γνωστή και εδραιωμένη για τη δέσμευσή της στην κοινότητα, όπου ανήκω	41%	53%
Παρακολούθησα μια τηλεοπτική διαφήμιση για την κοινωνική / περιβαλλοντική προσφορά της επιχείρησης / του προϊόντος	34%	45%

Οι παράγοντες με τη μεγαλύτερη ποσοστιαία μεταβολή συγκριτικά με το σύνολο του δείγματος είναι η περιβαλλοντική ευαισθησία (+13 ποσοστιαίες μονάδες συγκριτικά με το σύνολο του δείγματος) και η δημιουργία κοινωνικής αξίας (+13 ποσοστιαίες μονάδες συγκριτικά με το σύνολο του δείγματος). Με λίγα λόγια, το συγκεκριμένο τμήμα καταναλωτών είναι πρόθυμο να καταβάλει μεγαλύτερο αντίτιμο προκειμένου να παραμείνει πιστό στις προσωπικές του αξίες.

¹⁷⁸ Οι βασικοί παράγοντες αγοράς προέρχονται από τις κατηγορίες απαντήσεων με την ένδειξη "Πολύ υψηλός βαθμός επιρροής" και "Υψηλός βαθμός επιρροής".

3.4.4. Η προθυμία καταβολής μεγαλύτερου αντιτίμου υπό το πρίσμα των στοιχείων που επιδρούν στη συμπεριφορά του καταναλωτή

Με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία της Nielsen για το 2014¹⁷⁹, οι γεωγραφικές περιφέρειες που ξεπέρασαν τον παγκόσμιο γενικό μέσο όρο (55%) περί “καταβολής μεγαλύτερου αντιτίμου” είναι οι: ασιατικές χώρες του Ειρηνικού (64%), Λατινική Αμερική (63%), Μέση Ανατολή / Αφρική (63%). Οι περιφέρειες αυτές σημείωσαν βελτίωση κατά 9, 13 και 10 ποσοστιαίες μονάδες, αντίστοιχα, συγκριτικά με το 2011. Η προθυμία καταβολής μεγαλύτερου αντιτίμου για βιώσιμα προϊόντα είναι σχετικά χαμηλή στη Βόρεια Αμερική (42%) και την Ευρώπη (40%), παρόλα αυτά σημείωσαν βελτίωση στα ποσοστά τους κατά 7 και 8 ποσοστιαίες μονάδες, αντίστοιχα, συγκριτικά με το 2011. Σε σχετικό ερώτημα, οι καταναλωτές απάντησαν σε ποσοστό 52% πως έχουν προβεί σε αγορά τουλάχιστον ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που προέρχεται από μια κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση, κατά τη διάρκεια των προηγούμενων 6 μηνών. Και σε αυτό το σημείο, οι περιφέρειες της Λατινικής Αμερικής, των ασιατικών χωρών του Ειρηνικού και της Μέσης Ανατολής / Αφρικής υπερέβησαν τον παγκόσμιο μέσο όρο (Λατινική Αμερική: 65%. Ασιατικές χώρες Ειρηνικού: 59%, Μέση Ανατολή / Αφρική: 59%). Για τη Βόρεια Αμερική και την Ευρώπη, το ποσοστό κυμαίνεται στο 40%. Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφερθεί ότι συχνά οι καταναλωτές δεν γνωρίζουν ή δεν έχουν ξεκάθαρη εικόνα αναφορικά με το ποιες επιχειρήσεις υλοποιούν προγράμματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και ποιες όχι. Για παράδειγμα, σε έρευνα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, μόλις το 36% των Πολιτών γνώριζε τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνουν οι επιχειρήσεις που συμπεριφέρονται με υπεύθυνο τρόπο απέναντι στην κοινωνία¹⁸⁰.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της Nielsen για το 2015, οι καταναλωτές των αναπτυσσόμενων αγορών (Λατινική Αμερική, Ασία, Μέση Ανατολή και Αφρική) συνέχισαν να εμφανίζονται πιο πρόθυμοι για την καταβολή μεγαλύτερου αντιτίμου κατά 23 με 29 ποσοστιαίες μονάδες¹⁸¹, συγκριτικά με τους καταναλωτές των αναπτυγμένων αγορών.

Οι διαφορές αναμεταξύ των γεωγραφικών περιφερειών μπορούν να ερμηνευθούν υπό το πρίσμα των υψηλών προσδοκιών του πολίτη για την ανάληψη εταιρικών στρατηγικών

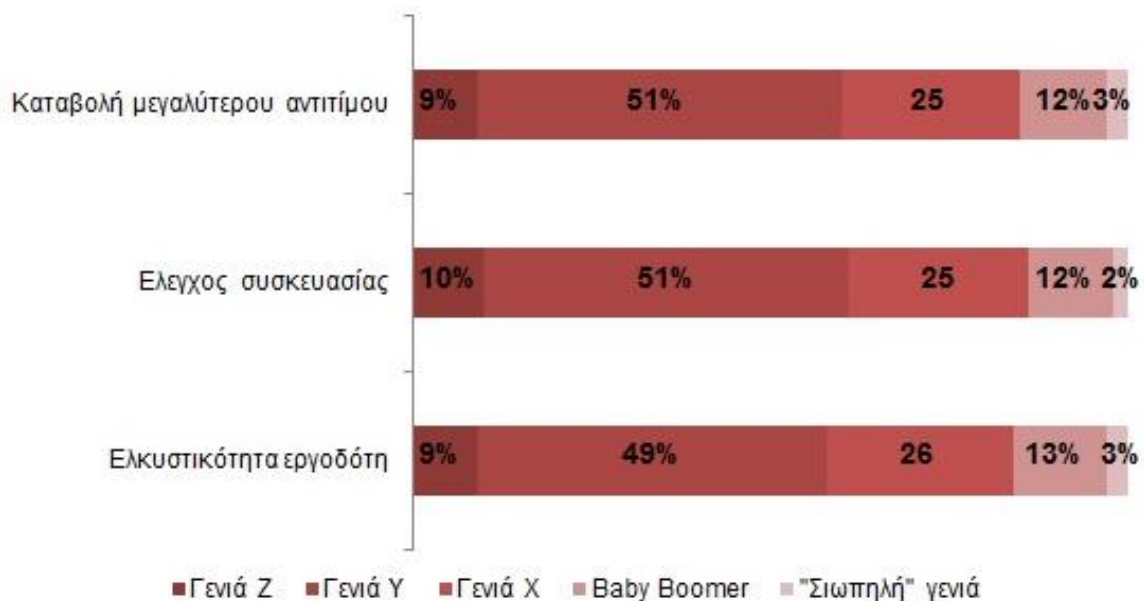
¹⁷⁹ Nielsen, 2014, Doing well by Doing good: Increasingly, consumers care about Corporate Social Responsibility, but does concern convert to consumption?, pp. 5 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/apac/docs/reports/2014/Nielsen-Global-Corporate-Social-Responsibility-Report-June-2014.pdf> στις 02/11/2015)

¹⁸⁰ European Commission, 2013, How companies influence our society: Citizen's View, Flash Eurobarometer 363 - TNS Political & Social, pp. 7

¹⁸¹ Nielsen, 2015, The Sustainability Imperative, New Insights on Consumer Expectations, pp. 8 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/de/docs/Nielsen%20Global%20Sustainability%20Report%202015.pdf> στις 02/11/2015)

κοινωνικής ευθύνης. Για παράδειγμα, οι προσδοκίες στην Ινδία για την εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι τόσο υψηλές, που η χώρα δεσμεύει τις επιχειρήσεις μέσω νομοθεσίας να αποδίδουν το 2% των καθαρών κερδών τους σε φιλανθρωπικές ενέργειες¹⁸². Στον αντίποδα, ένας γενικευμένος κυνισμός επικρατεί στην Ευρώπη απέναντι στις επιχειρήσεις με το 40% των Ευρωπαίων να δηλώνουν πως οι επιχειρήσεις ασκούν αρνητική επιρροή στην κοινωνία¹⁸³.

Το ατομικό εισόδημα ως ατομικός παράγοντας δεν φαίνεται να αποτελεί κριτήριο. Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, φαίνεται πως η εταιρική κοινωνική ευθύνη, σήμερα, δεν στρέφεται μόνο στους “έχοντες” να καταβάλουν μεγαλύτερο αντίτιμο. Χαρακτηριστικό είναι πως το ποσοστό των καταναλωτών με ετήσιο εισόδημα μέχρι \$20.000 ανέρχεται στο 68%, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό των καταναλωτών με ετήσιο εισόδημα πάνω από \$50.000 ανέρχεται στο 63%¹⁸⁴. Η ηλικία αποτελεί μια ακόμη σημαντική μεταβλητή, όπως φαίνεται και στο παρακάτω Διάγραμμα (6).



Διάγραμμα (6): Η ηλικία ως μεταβλητή

Πηγή: Nielsen, 2014, Doing well by Doing good: Increasingly, consumers care about Corporate Social Responsibility, but does concern convert to consumption?

¹⁸² Chhabra Esha, 2014, Corporate Social Responsibility: Should It Be A Law?, Forbes (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.forbes.com/sites/eshachhabra/2014/04/18/corporate-social-responsibility-should-it-be-a-law/> στις 02/11/2015)

¹⁸³ European Commission, 2013, How companies influence our society: Citizen's View, Flash Eurobarometer 363 - TNS Political & Social, pp. 6

¹⁸⁴ Nielsen, 2015, The Sustainability Imperative, New Insights on Consumer Expectations, pp. 8 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/de/docs/Nielsen%20Global%20Sustainability%20Report%202015.pdf> στις 02/11/2015)

Η Γενιά Y (1980-1993), παρόλο που γεννήθηκε και μεγάλωσε σε ένα εξαιρετικά δυσχερές οικονομικό περιβάλλον, εκπροσωπεί τη γενιά των πλέον κοινωνικά υπεύθυνων καταναλωτών. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Nielsen για το 2014¹⁸⁵, η Γενιά Y (1980-1993) αντιπροσώπευε το 51% εκείνων των καταναλωτών που θα κατέβαλε μεγαλύτερο αντίτιμο για αγορά υπεύθυνων κοινωνικά προϊόντων. Ταυτόχρονα, συνίστατο στο 51% εκείνων που ελέγχουν τη βιωσιμότητα της συσκευασίας και το 49% εκείνων που επιθυμούν να εργάζονται για μια υπεύθυνη επιχείρηση. Τα ποσοστά της Γενιάς Y (1980-1993), για το 2014, ήταν διπλάσια από το μέσο όρο της Γενιάς X (1965-1979) που ανήλθε στο 25% και τετραπλάσιο από τη γενιά των Baby Boomer (1950-1964) που άγγιξε το 12%. Ανά γεωγραφική περιφέρεια, οι ηλικιακές μεταβολές ήταν αξιοσημείωτες κι εντοπίστηκαν στους νεότερους και στους μεγαλύτερους σε ηλικία στις ασιατικές χώρες του Ειρηνικού, τη Μέση Ανατολή και την Αφρική. Σε αυτές τις αναπτυσσόμενες περιφέρειες, τα ποσοστά της Γενιάς Y (1980-1993) ήταν τρεις φορές πιο δεκτικά, κατά μέσο όρο, συγκριτικά με εκείνα της Γενιάς X (1965-1979) και 12 φορές πιο δεκτικά, κατά μέσο όρο, συγκριτικά με τη Γενιά των Baby Boomer (1950-1964). Στη Βόρεια Αμερική, την Ευρώπη και τη Λατινική Αμερική, οι διαφορές μεταξύ της Γενιάς Y (1980-1993) και της Γενιάς X (1965-1979) ήταν αμελητέες και μόνο 2 φορές πιο δεκτικές συγκριτικά με τη Γενιά των Baby Boomer (1950-1964).

Και το 2015, η έρευνα της Nielsen επιβεβαίωσε πως τρεις στους τέσσερις καταναλωτές της Γενιάς Y (1980-1993) θα κατέβαλαν μεγαλύτερο αντίτιμο για την αγορά ενός προϊόντος με κοινωνική και περιβαλλοντική αξία. Το ποσοστό για τη Γενιά Z (1994 - σήμερα) είναι εξίσου εντυπωσιακό, αγγίζοντας το 72% (Μεταβολή: +17 ποσοστιαίες μονάδες συγκριτικά με το 2014). Η τάση των κοινωνικά υπεύθυνων καταναλωτών στις νεότερες γενιές αποτελεί μια μοναδική ευκαιρία για τις επιχειρήσεις να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς και να χτίσουν σχέσεις πιστότητας με τους “καταναλωτές” του αύριο.

Υψηλότερα ποσοστά συγκριτικά με το 2014 (+7 ποσοστιαίες μονάδες), ωστόσο, παρουσιάζει και η Γενιά των Baby Boomer (1950-1964), με το συγκεκριμένο τμήμα καταναλωτών να παραμένει μια σημαντική αγορά καταναλωτών για την επόμενη δεκαετία.

¹⁸⁵ Nielsen, 2014, Doing well by Doing good: Increasingly, consumers care about Corporate Social Responsibility, but does concern convert to consumption?, pp. 5 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/apac/docs/reports/2014/Nielsen-Global-Corporate-Social-Responsibility-Report-June-2014.pdf> στις 02/11/2015)

3.4.5. Οι σκοποί με τους οποίους ο παγκόσμιος καταναλωτής συνδέεται περισσότερο

Ανά τον κόσμο, οι επιχειρήσεις επενδύουν χρόνο, ταλέντο και πόρους σε κοινωνικές και περιβαλλοντικές προσπάθειες μέσα από ενέργειες σκοπού και την υποστήριξη εκστρατειών για κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα. Οι κοινωνικές και περιβαλλοντικές ενέργειες των επιχειρήσεων, όμως, δεν απευθύνονται σε όλα τα τμήματα καταναλωτών. Και ενδεχομένως να ισχύει το ίδιο και για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, συνολικά.

Η έρευνα της Nielsen για το 2014 παρουσίασε μια καινοτομία. Προέτρεψε τους καταναλωτές που συμμετείχαν στο δείγμα να επιλέξουν από μια λίστα κοινωνικών σκοπών και να ξεχωρίσουν εκείνους με τους οποίους θα συνδέονταν περισσότερο σε μια επικείμενη αγοραστική απόφαση. Ως αποτέλεσμα, δημιουργήθηκε μια λίστα που απαρτίζεται από 20 κοινωνικούς σκοπούς, με τους καταναλωτές να αναδεικνύουν στις πρώτες 5 θέσεις εκείνους για τους οποίους εκφράζουν μεγαλύτερη ανησυχία σε ποσοστό μεγαλύτερο του 50%: πρόσβαση σε καθαρό νερό, συνθήκες υγιεινής, εξάλειψη της ακραίας φτώχειας και του υποσιτισμού, καταπολέμηση των μη μεταδιδόμενων νοσημάτων, διασφάλιση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας και μείωση της παιδικής θνησιμότητας. Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα (9), τα γενικά ποσοστά που εκφράζουν το βαθμό ανησυχίας για συγκεκριμένα κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα είναι αξιοσημείωτα, και αυξάνονται κατά 10 ποσοστιαίες μονάδες περίπου όταν συνδέονται είτε με τους κοινωνικά υπεύθυνους καταναλωτές, εκείνους που θα κατέβαλαν μεγαλύτερο αντίτιμο για αγορά, είτε με εκείνους που συμμετέχουν σε εθελοντικές δραστηριότητες.

Πίνακας (9): Οι σκοποί με τους οποίους ο παγκόσμιος καταναλωτής συνδέεται περισσότερο
Πηγή: Nielsen, 2014, Doing well by Doing good: Increasingly, consumers care about Corporate Social Responsibility, but does concern convert to consumption?

	Συνολικό δείγμα	Πρόθυμοι να καταβάλουν μεγαλύτερο αντίτιμο	Εθελοντές
Πρόσβαση σε καθαρό νερό	59%	67%	66%
Συνθήκες υγιεινής	53%	63%	64%
Εξάλειψη ακραίας φτώχειας και υποσιτισμού	53%	62%	60%
Καταπολέμηση μη μεταδιδόμενων νοσημάτων	51%	58%	57%
Διασφάλιση περιβαλλοντικής βιωσιμότητας	50%	63%	61%
Μείωση παιδικής θνησιμότητας	50%	58%	56%

Υπό το πρίσμα των στοιχείων που επιδρούν στη συμπεριφορά του καταναλωτή, είναι χρήσιμο να αναφερθεί πως το 49% των συμμετεχόντων στην έρευνα δηλώνουν ότι προσφέρουν εθελοντική εργασία ή/και δωρεές σε οργανισμούς που υποστηρίζουν κοινωνικά και περιβαλλοντικά προγράμματα. Τα μεγαλύτερα ποσοστά εθελοντικής συμμετοχής εμφανίζονται στις αναπτυσσόμενες αγορές της Μέσης Ανατολής / Αφρικής (59%), των ασιατικών χωρών του Ειρηνικού (58%) και της Λατινικής Αμερικής (46%). Η συμμετοχή είναι συγκριτικά χαμηλότερη στη Β. Αμερική (40%) και την Ευρώπη (33%).

3.4.6. Επικοινωνία με τον παγκόσμιο –κοινωνικά υπεύθυνο- καταναλωτή

Μια από τις προκλήσεις για τις επιχειρήσεις είναι να έρθουν σε επαφή με τους κοινωνικά υπευθύνους καταναλωτές με αποτελεσματικό τρόπο. Προκειμένου να επιτευχθεί αλλαγή στη συμπεριφορά των καταναλωτών σε συνέχεια των κοινωνικών και περιβαλλοντικών στρατηγικών που υλοποιεί η επιχείρηση, πρέπει πρώτα από όλα οι καταναλωτές να γνωρίζουν για την επιχείρηση και τις πρωτοβουλίες της. Η καλλιέργεια της εμπιστοσύνης σε επιλεγμένα διαφημιστικά μέσα είναι εξαιρετικά κρίσιμη. Οι καταναλωτές είναι κριτικοί απέναντι στην “πλύση εγκεφάλου” και επιφυλακτικοί για τα πραγματικά κίνητρα των επιχειρήσεων και την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών τους.

Σύμφωνα με στοιχεία της Nielsen για το 2012¹⁸⁶, οι κοινωνικά υπεύθυνοι καταναλωτές εμπιστεύονται τις συστάσεις από το περιβάλλον τους (95%) κι αναζητούν απόψεις και πληροφόρηση που έχουν αναρτηθεί από καταναλωτές μέσω του διαδικτύου (76%). Την ίδια τάση εμφανίζει και το συνολικό δείγμα, σε ποσοστά 92% και 70%, αντίστοιχα. Αναφορικά με την πληρωμένη διαφήμιση, οι κοινωνικά υπεύθυνοι καταναλωτές εμπιστεύονται περισσότερο την υπαίθρια διαφήμιση, την τηλεόραση και τα έντυπα μέσα, αν και επιδεικνύουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στην πολυ-καναλική διαφήμιση. Τα ευρήματα της ίδιας έρευνας επιβεβαιώνουν τη δυναμική των κοινωνικών μέσων για το συγκεκριμένο τμήμα καταναλωτών, το οποίο είναι πολύ πιθανό να τα χρησιμοποιήσει για να πάρει μια απόφαση αγοράς σε ποσοστό 59% (συγκριτικά με το 46% του συνολικού δείγματος).

Δεν προσδοκά το σύνολο των καταναλωτών από τις επιχειρήσεις να δεσμεύονται έμπρακτα σε στρατηγικές κοινωνικής ευθύνης. Εκείνοι, όμως, που έχουν αυτή την προσδοκία μπορούν

¹⁸⁶ Nielsen, 2012, The Global, Socially-Conscious Consumer, pp. 5 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο http://www.fairtrade.travel/uploads/files/Nielsen-the_Global_Socially_Conscious_Consumer.pdf στις 02/11/2015)

να αποτελέσουν ένα ξεχωριστό τμήμα καταναλωτών, με το οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να συνδεθούν με στοχευμένο τρόπο και μέσα από στοχευμένα κανάλια επικοινωνίας.

3.5. Ο Έλληνας καταναλωτής

Μετά από εννέα προγράμματα λιτότητας και τρία πακέτα βοήθειας στην περίοδο 2009-2015, η πρωτοφανής οικονομική κρίση για τα ελληνικά δεδομένα επηρεάζει τους Έλληνες πολίτες σε ψυχολογικό και πρακτικό επίπεδο.

Όπως αποτυπώνει ειδική έκθεση της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής για την ελληνική οικονομία, μεταξύ 2010 και 2014¹⁸⁷:

- Το ΑΕΠ συρρικνώθηκε από 226,21 δισ. ευρώ σε 179,081 δισ. ευρώ.
- Οι επενδύσεις, σε τρέχουσες τιμές, μειώθηκαν από 39,056 δισ. ευρώ σε 20,721 δισ. ευρώ.
- Η αποταμίευση στον ιδιωτικό τομέα, σε τρέχουσες τιμές, έπεσε από τα 31,779 δισ. ευρώ στα 13,877 δισ. ευρώ.
- Η ανεργία αυξήθηκε από το 12,7% στο 26,6%.
- Λόγω των φορολογικών μέτρων, τα δημόσια έσοδα αυξήθηκαν από το 41,1% του ΑΕΠ στο 45,8%.
- Οι δημόσιες δαπάνες, λόγω των διαρκών περικοπών, μειώθηκαν από το 52,2% του ΑΕΠ στο 49,3%.
- Παρά τα “κουρέματα”, το δημόσιο χρέος, αυξήθηκε από το 146% του ΑΕΠ στο 177,1% του ΑΕΠ.
- Η χρηματοδότηση του ιδιωτικού τομέα μειώθηκε ραγδαία. Ενώ κατέγραφε αύξηση με ετήσιο ρυθμό 15,9% το 2008, από το 2009 και μετά άρχισε να συρρικνώνεται για να καταγράψει αρνητικό ρυθμό ετήσιας μεταβολής -3,1% το 2014.
- Οι αμοιβές εξαρτημένης εργασίας, σε τρέχουσες τιμές, μειώθηκαν από 81,035 δισ. ευρώ σε 59,887 δισ. ευρώ.
- Σε συνθήκες αποπληθωρισμού, κινείται η ελληνική οικονομία τα έτη 2013-2014 με τον εναρμονισμένο δείκτη τιμών καταναλωτή να διαμορφώνεται στο -0,9% και -1,4%, αντίστοιχα.

¹⁸⁷ Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2015, ΕΛΛΑΣ με αριθμούς (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο http://www.statistics.gr/documents/20181/300673/GreeceInFigures_1015_GR.pdf/557c814b-f984-4caa-ad4f-deac8c1dfa55 στις 02/11/2015).

- Το κατά κεφαλή ΑΕΠ εκπεφρασμένο σε μονάδες αγοραστικής δύναμης κυμαίνεται στο 72% το 2014 από το 87% το 2010.
- Η τελική καταναλωτική δαπάνη, σε σταθερές τιμές 2010, μειώθηκε από 207,34 δισ. ευρώ σε 170,076 δισ. ευρώ.
- Η μέση μηνιαία δαπάνη (αγορές) των νοικοκυριών για αγαθά και υπηρεσίες κυμάνθηκε στα 1.460,52 ευρώ από 1956,42 ευρώ, με τους καταναλωτές να κατανέμουν ποσοστιαία τις αγορές τους κυρίως στα είδη διατροφής (20,5%), τη στέγαση (13,4%) και τις μεταφορές (12,7%) για το 2014 και, αντίστοιχα, να περιορίζουν οι αγορές που αφορούν στα είδη ένδυσης και υπόδησης (-1,3%), τα διαρκή αγαθά (-1,7%), τις μεταφορές (-0,8%) και τη διασκέδαση (-0,9%) για την περίοδο 2010-2014. Αξίζει να σημειωθεί ότι αύξηση σημειώθηκε στις δαπάνες υγείας (+0,8%) για την περίοδο 2010-2014, γεγονός που ερμηνεύεται και από τη φθίνουσα συνολική δημόσια χρηματοδότηση δαπανών υγείας.
- Μεταξύ 2010-2014, το σχετικό ποσοστό φτώχειας¹⁸⁸ αυξήθηκε στο 22,1% από το 20,1%, ενώ το ποσοστό ατόμων με υλικές στερήσεις¹⁸⁹ αυξήθηκε στο 39,5% από το 24,1%

Σε αυτό το περιβάλλον συνεχούς ύφεσης, οι καταναλωτικές συνήθειες των Ελλήνων, ο τρόπος ζωής και διασκέδασης, οι αξίες και η νοοτροπία τους, καθώς και η στάση τους απέναντι στις επιχειρήσεις έχουν αλλάξει. Πρόσφατες έρευνες καταναλωτών αναδεικνύουν αυτές τις *“βαθιές αλλαγές στην καταναλωτική συμπεριφορά, αλλαγές οι οποίες πλέον παύουν να είναι συγκυριακές και αποκτούν μόνιμο χαρακτήρα”*¹⁹⁰, καταγράφοντας τη στάση και τις αντιλήψεις του Έλληνα καταναλωτή για σημαντικά θέματα.

Η αναζήτηση της καλύτερης τιμής είναι η νέα “αξία” για τον Έλληνα καταναλωτή

Ο Έλληνας καταναλωτής της οικονομικής κρίσης δαπανά τα χρήματά του με προσεκτικό τρόπο, μειώνει τα καθημερινά μικροέξοδα και αναβάλλει δραστηριότητες ή αγορές υψηλού κόστους. Επανεξετάζει τις ανάγκες του (59,7%) κι εστιάζει σε εκείνες που θεωρεί απαραίτητες (69,6%)¹⁹¹. Οι τομείς στους οποίους έγιναν οι μεγαλύτερες περικοπές εξόδων,

¹⁸⁸ Το ποσοστό των ατόμων που ζουν σε νοικοκυριά, των οποίων το συνολικό ισοδύναμο διαθέσιμο εισόδημα είναι χαμηλότερο του κατωφλιού της φτώχειας, δηλαδή του 60% του εθνικού διάμεσου (του εισοδήματος που βρίσκεται στο μέσο της κατανομής) ισοδύναμου διαθέσιμου εισοδήματος.

¹⁸⁹ Ο δείκτης που εκτιμά το επίπεδο διαβίωσης μέσα από τη μέτρηση του ποσοστού του πληθυσμού που δεν μπορεί να ανταποκριθεί οικονομικά τουλάχιστον σε 3 από τα 9 αγαθά και υπηρεσίες (1) Πληρωμή πάγιων λογαριασμών, όπως ενοίκιο ή δόση δανείου, πάγιοι λογαριασμοί, δόσεις πιστωτικών καρτών ή δόσεις δανείου για οικοσκευή, διακοπές κλπ., ή αγορές με δόσεις κύριας κατοικίας, 2) Διακοπές για μία εβδομάδα, 3) Διατροφή που να περιλαμβάνει κάθε δεύτερη ημέρα κοτόπουλο, κρέας, ψάρι ή λαχανικά ίσης θρεπτικής αξίας, 4) Έκτακτες αλλά αναγκαίες δαπάνες, 5) Τηλέφωνο (περιλαμβάνεται και το κινητό τηλέφωνο), 6) Έγχρωμη τηλεόραση, 7) Πλυντήριο ρούχων, 8) ΙΧ επιβατικό αυτοκίνητο, 9) Ικανοποιητική θέρμανση).

¹⁹⁰ Δήμητρα Μανιφάβα, 2015, Η κρίση έκανε Βορειοευρωπαίους τους Έλληνες καταναλωτές (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.kathimerini.gr/811902/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/h-krish-ekane-boreioeywpaioys-toys-ellhnes-katanalwtes> στις 02/11/2015)

¹⁹¹ Focus Bari, 2011, Η συμπεριφορά των Ελλήνων καταναλωτών στην οικονομική κρίση (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο http://www.focusbari.gr/images/press_releases/oi_ellines_katanalotes_kai_i_oikonomiki_krisi.pdf στις 02/11/2015)

σύμφωνα με την έρευνα “Recession Study 2013” της εταιρείας Focus Bari¹⁹² είναι η ένδυση και η υπόδηση (70,2%), οι αγορές για το σπίτι και τα έξοδα συντήρησής του (70,4%), η ψυχαγωγία (70,2%), τα καθημερινά μικροέξοδα (69,5%), τα ταξίδια και οι διακοπές (65,9%) και τα έξοδα μετακίνησης (61,6%), ακόμη και τα είδη διατροφής (25,4%).

Ταυτόχρονα, έχει γίνει πιο “διερευνητικός και κινητικός” ως προς τις αγορές του σε σχέση με το παρελθόν. Διερευνά τις εναλλακτικές πριν προχωρήσει στην αγορά, με το 62% των καταναλωτών να δηλώνει ότι πλέον επισκέπτεται πάνω από ένα κατάστημα για να συγκρίνει τιμές, να εκμεταλλευτεί τις προσφορές και να κάνει τις αγορές του¹⁹³. Άλλη μια τάση που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια είναι η αύξηση της συχνότητας μικρότερων και γρηγορότερων επισκέψεων των καταναλωτών στο σούπερ μάρκετ, η οποία ανέρχεται κατά μέσο όρο σε 7,1 φορές τον μήνα, βάσει έτοιμης λίστας (96,4%)¹⁹⁴. Σε μια προσπάθεια να αποφύγει τις παρορμητικές αγορές, η έτοιμη λίστα αγορών διασφαλίζει την αγορά των “απολύτως απαραίτητων” με βάση το διαθέσιμο εισόδημα του νοικοκυριού.

Μεγάλη αλλαγή παρατηρείται και στη σχέση του καταναλωτή με τις μάρκες. Ο καταναλωτής σήμερα δείχνει λιγότερη πιστότητα σε συγκεκριμένες μάρκες, κυνηγώντας προσφορές, δώρα και κουπόνια. Το απόλυτο κριτήριο επιλογής του είναι η αναζήτηση της καλύτερης τιμής. Επίσης, επιδιώκει τις έξυπνες αγορές (smart shopping), δηλαδή αγορές επώνυμων προϊόντων που εμπιστεύεται σε τιμές ευκαιρίας. Σύμφωνα με τα στοιχεία έρευνας 2013-2014 του Ινστιτούτου Έρευνας Λιανεμπορίου Καταναλωτικών Αγαθών (ΙΕΛΚΑ), ο Έλληνας καταναλωτής άλλαξε τις αγοραστικές του συνήθειες κατά τη διάρκεια της κρίσης με “τρεις στους τέσσερις Έλληνες καταναλωτές να αγοράζουν λιγότερα προϊόντα, το 86% αυτών να προτιμά προϊόντα σε προσφορά, ενώ το 67% να επιλέγει προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας”¹⁹⁵.

Ο παν-καναλικός και ψηφιακός καταναλωτής

Σε συνδυασμό με την τάση της κινητικότητας, αύξηση παρατηρείται και στην κατηγορία των παν-καναλικών καταναλωτών (Omnichannel)¹⁹⁶. Πρόκειται για τους καταναλωτές που αγοράζουν από όλα τα κανάλια. Με 13,6 επισκέψεις εβδομαδιαίως, οι παν-καναλικοί καταναλωτές κυνηγούν τις προσφορές και, για αυτό, επισκέπτονται περισσότερα

¹⁹² Focus Bari, 2013, Recession Study (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο http://www.focusbari.gr/images/press_releases/Recession%20Study_June%202013_ENG.pdf στις 02/11/2015)

¹⁹³ ΙΕΛΚΑ, 2014, 10 συνήθειες της κρίσης που μετασχηματίζουν τον Έλληνα καταναλωτή του λιανεμπορίου τροφίμων (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.ielka.gr/?p=1712> στις 02/11/2015)

¹⁹⁴ Δήμητρα Μανιφάβα, 2015, Η κρίση έκανε Βορειοευρωπαίους τους Έλληνες καταναλωτές (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.kathimerini.gr/811902/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/h-krish-ekane-boreioeyrwpaioys-toys-ellhnes-katnalwtes> στις 02/11/2015)

¹⁹⁵ ΙΕΛΚΑ, 2014, 10 συνήθειες της κρίσης που μετασχηματίζουν τον Έλληνα καταναλωτή του λιανεμπορίου τροφίμων (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.ielka.gr/?p=1712> στις 02/11/2015)

¹⁹⁶ <http://www.selfservice.gr/default.asp?pid=9&la=1&clD=40&arld=6031>

καταστήματα. Αυτή η κατηγορία καταναλωτών, που σήμερα ανέρχεται στο 29%, προετοιμάζεται προτού επισκεφθεί το κατάστημα, είναι ενεργητική και ενημερωμένη για τις προσφορές των καταστημάτων και χρησιμοποιεί το διαδίκτυο για άντληση πληροφοριών και σύγκριση τιμών. Επίσης, είναι το κοινό που έχει δοκιμάσει τις αγορές μέσω διαδικτύου και είναι πιο πιθανό να τις υιοθετήσει στο μέλλον.

Αξίζει να σημειωθεί πως το 29,4% του πληθυσμού πραγματοποίησε ηλεκτρονικές αγορές το 2014, ποσοστό που αυξήθηκε κατά 11,1 ποσοστιαίες μονάδες συγκριτικά με το 2010, σύμφωνα με στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής¹⁹⁷. Παρόλα αυτά, οι Έλληνες δεν έχουν εξοικειωθεί σε μεγάλο βαθμό με τις ψηφιακές αγορές και υστερούν στη ψηφιακή κατανάλωση σε σχέση με άλλες αναπτυγμένες χώρες. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας της εταιρείας The Boston Consulting Group (BCG), οι Έλληνες καταναλωτές βασίζονται ακόμα σε παραδοσιακές πηγές, εκτός διαδικτύου, για την έρευνα αγοράς¹⁹⁸. Ωστόσο, υπάρχουν ενδείξεις για την ανάπτυξη της ψηφιακής κατανάλωσης, καθώς τόσο η κατηγορία των Omnichannel όσο και η νέα γενιά καταναλωτών, γενικότερα, είναι εξοικειωμένες με την τεχνολογία και χρησιμοποιούν το διαδίκτυο και τις έξυπνες συσκευές, ενώ ταυτόχρονα δραστηριοποιούνται ενεργά στα κοινωνικά δίκτυα.

Η στάση του Έλληνα καταναλωτή προς την ψυχαγωγία

Η αντίληψη και η στάση του Έλληνα καταναλωτή προς την ψυχαγωγία έχει, επίσης, αλλάξει. Οι καταναλωτές σήμερα επιλέγουν τρόπους ψυχαγωγίας που απαιτούν μικρό ή καθόλου κόστος σε ποσοστό της τάξεως του 66,9%¹⁹⁹. Μειώνουν τη συχνότητα εξόδου για διασκέδαση και στρέφονται σε πιο απλές εξόδους (καφέ, ταβέρνα, μπαρ) ή στη διασκέδαση μέσα στο σπίτι με φίλους ή με την οικογένεια, με την χρήση οικιακών προϊόντων τεχνολογίας να αυξάνεται (μεταφόρτωση ταινιών, μουσικής, εφημερίδων και περιοδικών, παιχνίδια, κοινωνική δικτύωση, αναζήτηση πληροφοριών κ.α.).

Η στάση του Έλληνα καταναλωτή απέναντι στη ζωή

Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης δεν περιορίζονται μόνο στην αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτή αλλά επεκτείνονται και στις αξίες που πλέον προβάλλονται ως στάση ζωής και διαφοροποιούνται σε σχέση με το παρελθόν. Φαίνεται πως η

¹⁹⁷ Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2015, Ελλάδα με αριθμούς (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο http://www.statistics.gr/documents/20181/300673/GreeceInFigures_1015_GR.pdf/557c814b-f984-4caa-ad4f-deac8c1dfa55 στις 02/11/2015).

¹⁹⁸ ΤΟ ΒΗΜΑ, 2014, Έρευνα: Μεγάλες μεταβολές στη συμπεριφορά του Έλληνα καταναλωτή (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=566854> στις 02/11/2015)

¹⁹⁹ Focus Bari, 2012, Recession Study αντλήθηκε από τον σύνδεσμο http://www.focusbari.gr/images/press_releases/Crisis_2012.pdf στις 02/11/2015)

παρατεταμένη ύφεση ώθησε τον Έλληνα καταναλωτή να αποποιηθεί την πλάνη του “υπερκαταναλωτισμού” και του αυτοπροσδιορισμού, μέσα από την απόκτηση υλικών αγαθών και την πολυτέλεια, και να στραφεί σταδιακά στις βασικές και θεμελιώδεις αξίες της ζωής.

Έρευνα της εταιρείας The Boston Consulting Group (BCG) για την ψυχολογία του καταναλωτή²⁰⁰, ανέδειξε ως τις 5 σημαντικότερες αξίες για τον Έλληνα καταναλωτή την Υγεία, την Ηρεμία, την Οικογένεια, την Παιδεία και τη Σταθερότητα για το 2014. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 2012, στις 5 πρώτες θέσεις ήταν η Ευκολία, η Υγεία, η Ηρεμία, το Περιβάλλον και η Καλοζωία, ενώ το 2011 στις αντίστοιχες θέσεις ήταν η Αποταμίευση, η Καλοζωία, η Ευθυμία, η Ηρεμία και το Σπίτι μου.

Στο ίδιο πνεύμα, τα ευρήματα της Focus Bari για το 2012 δείχνουν την ανάπτυξη της κοινωνικής συνείδησης του καταναλωτή μέσα στην κρίση και τη στροφή του σε κοινωνικές αξίες έναντι της επιδίωξης για προσωπική ευημερία κι επιτυχία. Πιο αναλυτικά, οι καταναλωτές που συμμετείχαν στην έρευνα τοποθετούν την Εργασία (55,9%), την Οικογένεια (44,2%), την Υγεία (41,6) και την Αποταμίευση (52,3%), ως βασικές προτεραιότητες συγκριτικά με την απόκτηση υλικών αγαθών και την επιδίωξη ευκατάστατης ζωής που μεσουρανούσαν πριν την έναρξη της κρίσης, σε ποσοστό 54,9% και 47,8%, αντίστοιχα²⁰¹.

Η στάση του Έλληνα καταναλωτή απέναντι στις επιχειρήσεις

Σε αυτό το δυσχερές περιβάλλον, ο καταναλωτής ζητάει από τις επιχειρήσεις να προχωρήσουν σε μειώσεις τιμών διατηρώντας την ποιότητα των προϊόντων. Παράλληλα, η εμπιστοσύνη (94%), η Ελληνικότητα (81%) και η καλή εταιρική φήμη (86%) είναι τα νέα ζητούμενα από τις επιχειρήσεις²⁰².

Σε αυτή τη νέα πραγματικότητα, γίνεται αντιληπτό πως υπάρχουν μεγάλες προκλήσεις για τις επιχειρήσεις, μα ταυτόχρονα και ένα τεράστιο πεδίο ευκαιριών για ανάπτυξη, για εκείνες τις επιχειρήσεις που πραγματικά είναι πρόθυμες να “ακούσουν” και να ανταποκριθούν στις ανάγκες του καταναλωτή με ενσυναίσθηση και αίσθημα ευθύνης. Όπως αναφέρει η Grace Farraj, Senior Vice President, Public Development and Sustainability της εταιρείας Nielsen,

²⁰⁰ <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=566854>

²⁰¹ Focus Bari, 2012, Recession Study αντλήθηκε από τον σύνδεσμο http://www.focusbari.gr/images/press_releases/Crisis_2012.pdf στις 02/11/2015)

²⁰² Focus Bari, 2011, Η συμπεριφορά των Ελλήνων καταναλωτών στην οικονομική κρίση (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο http://www.focusbari.gr/images/press_releases/oi_ellines_katanalotes_kai_i_oikonomiki_krisi.pdf στις 02/11/2015)

“Η ιεράρχηση των παραγόντων που επηρεάζουν την πιστότητα του καταναλωτή αλλάζει. Οι επιχειρήσεις που δεν θα λάβουν υπόψη τους αυτή τη μετατόπιση, πιθανά θα είναι εκείνες που θα μείνουν πίσω έναντι του ανταγωνισμού.”²⁰³.

Συμπερασματικά, η οικονομική κρίση ώθησε τον Έλληνα καταναλωτή να επαναξιολογήσει τόσο τη στάση του απέναντι στις αγορές όσο και τη στάση του προς τη ζωή. Θα λέγαμε ότι ο καταναλωτής “μέσα στην κρίση” είναι πολύ διαφορετικός από εκείνον “πριν την κρίση”. Πριν την κρίση, ήταν χαλαρός και αυθόρμητος. Καθοδηγούταν από την “επιθυμία”, με τις αγορές να αποτελούν ευχαρίστηση για εκείνον. Είθισται να “ξοδεύει” και να μην επιδεικνύει υπεύθυνη κοινωνικά συμπεριφορά. Ο καταναλωτής μέσα στην κρίση, είναι ανήσυχος, επιφυλακτικός και συγκρατημένος. Η αναζήτηση της καλύτερης “αξίας” τον καθοδηγεί, προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες του. Δεν “ξοδεύει”, επιλέγει, με ολοένα αυξανόμενη κοινωνική συνείδηση.

3.6. Ο Έλληνας καταναλωτής και η στάση του απέναντι στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Τα στοιχεία της διαχρονικής έρευνας του Ινστιτούτου Επικοινωνίας για την “Υπεύθυνη Κατανάλωση και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη”, που διεξάγεται μέσα από πανελλαδική τηλεφωνική έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου σε δείγμα 1.000 καταναλωτών, επιβεβαιώνουν την αυξανόμενη στροφή των Ελλήνων καταναλωτών προς τον υπεύθυνο και συνειδητό καταναλωτισμό.

Η έρευνα πραγματοποιείται σε 23 χώρες²⁰⁴, από μεγάλους φορείς επικοινωνίας και έρευνας αγοράς σε κάθε χώρα, με την άδεια της канаδικής εταιρείας δημοσκοπήσεων GlobeScan Inc. η οποία ειδικεύεται σε θέματα διερεύνησης της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σε παγκόσμιο επίπεδο. Στην Ελλάδα, η έρευνα για την “Υπεύθυνη Κατανάλωση και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη” σχεδιάζεται και υλοποιείται για 10 συναπτά έτη από το Ινστιτούτο Επικοινωνίας με τη συνεργασία του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, ενώ τη συλλογή των στοιχείων και την ανάλυση της έρευνας έχει αναλάβει η MRB HELLAS.

²⁰³ Nielsen, 2015, The Sustainability Imperative, New Insights on Consumer Expectations, pp. 4 (αντλήθηκε από <http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/de/docs/Nielsen%20Global%20Sustainability%20Report%202015.pdf> στις 10/10/2015)

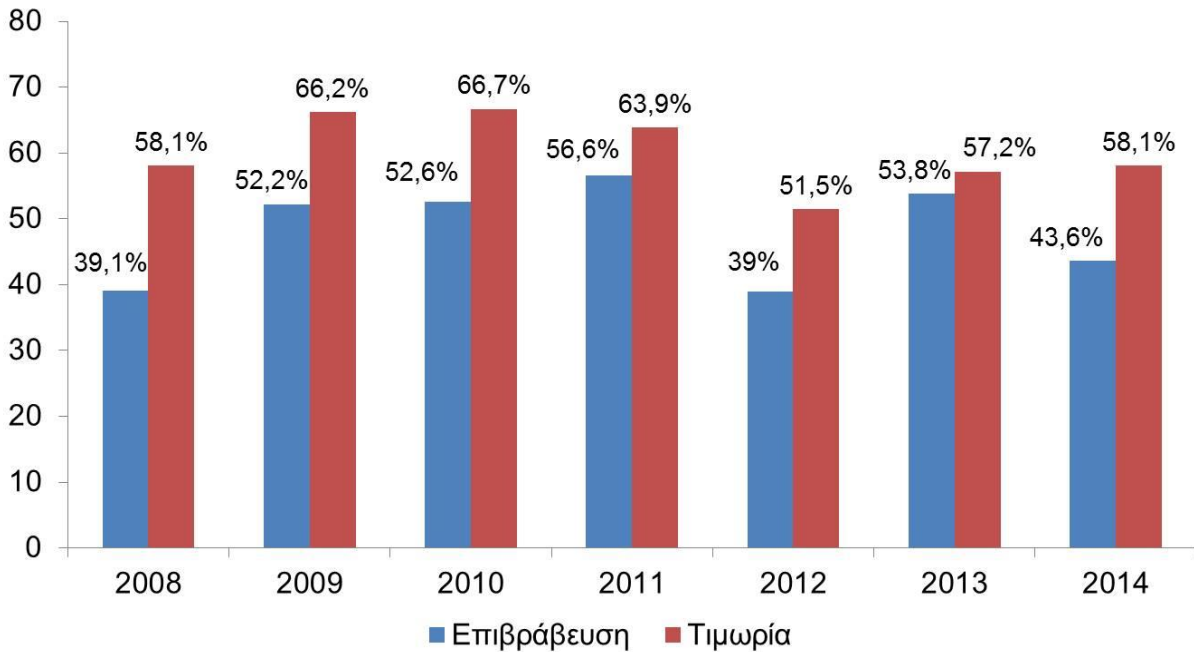
²⁰⁴ Σε παγκόσμιο επίπεδο, η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε: Καναδά, Η.Π.Α. Μεξικό, Βραζιλία, Περού, Χιλή, Αργεντινή, Γερμανία, Ηνωμένο Βασίλειο, Γαλλία, Ισπανία, Ελλάδα, Τουρκία, Ρωσία, Πακιστάν, Ινδία, Κίνα, Νότια Κορέα, Γκάνα, Νιγηρία, Κένυα, Ινδονησία, Αυστραλία.

Τα ευρήματα της έρευνας για την “Υπεύθυνη Κατανάλωση και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη” για τα έτη 2012, 2013, 2014²⁰⁵, τα οποία θα αποτελέσουν αντικείμενο ανάλυσης του παρόντος υπο-κεφαλαίου, σκιαγραφούν την τάση της **ενεργούς πράξης επιβράβευσης και τιμωρίας (συνειδητός καταναλωτισμός)** στη συνείδηση του καταναλωτή, τη **διαχρονική του συμπεριφορά** απέναντι στον συνειδητό καταναλωτισμό και τις **προσδοκίες** του για ανάληψη υπεύθυνης δράσης από τις επιχειρήσεις.

3.6.1. Η ενεργή πράξη επιβράβευσης και τιμωρίας (συνειδητός καταναλωτισμός)

Η **ενεργή πράξη επιβράβευσης και τιμωρίας (συνειδητός καταναλωτισμός)** αποτελεί τον “καμβά” πάνω στον οποίο έχει στηριχθεί το μοντέλο της έρευνας για την “Υπεύθυνη Κατανάλωση και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη”. Τα προηγούμενα χρόνια έκανε μια πολύ ενδιαφέρουσα διαδρομή, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα (7). Με αυξανόμενες τάσεις, ο δείκτης για την ενεργή πράξη επιβράβευσης και τιμωρίας (συνειδητός καταναλωτισμός) άγγιξε σχεδόν το 60%, κατά μέσο όρο, το 2010, σε ένα περιβάλλον όπου ακόμη οι υποσχέσεις για ανάπτυξη, ευημερία κι ασφάλεια ήταν ακόμη ζωντανές, γεγονός το οποίο ευνοούσε τις συνθήκες τόσο για επιβράβευση όσο και για τιμωρία. Στην περίοδο 2011-2014, ο δείκτης αποσταθεροποιήθηκε, αντικατοπτρίζοντας το δείκτη αποσταθεροποίησης της χώρας. Επομένως, γίνεται αντιληπτό πως δεν θα μπορούσε να ακολουθήσει μια γραμμική εξέλιξη.

²⁰⁵ Ινστιτούτο Επικοινωνίας, 2014, 2013, 2012, Έρευνα για την “Υπεύθυνη Κατανάλωση και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη”



Διάγραμμα (7): Διαχρονικά στοιχεία για την ενσυνείδητη πράξη επιβράβευσης και τιμωρίας
 Πηγή: Έρευνες 2008-2014 για την “Υπεύθυνη Κατανάλωση και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη”,
 Ινστιτούτο Επικοινωνίας

Ερχόμενοι στο σήμερα, τα αποτελέσματα της πρόσφατης έρευνας CSR 2014, επιβεβαιώνουν, από τη μια, πως η ενεργή πράξη επιβράβευσης και τιμωρίας (συνειδητός καταναλωτισμός), εκπεφρασμένη είτε μέσω αγοράς ή μη προϊόντων μιας επιχείρησης είτε μέσω θετικών ή αρνητικών σχολίων που εκφράστηκαν για εκείνη, **εδραιώνεται συνεχώς με ανοδικές τάσεις στην συνείδηση των Ελλήνων καταναλωτών**, καθώς ισχυρή πλειοψηφία έχει σκεφτεί να δράσει προς τη μία ή την άλλη κατεύθυνση.

Από την άλλη, η μέτρηση για το 2014 κατέγραψε μια πολύ σημαντική αλλαγή στη συμπεριφορά των καταναλωτών που υποδηλώνει την **απώλεια εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας του καταναλωτή προς τις επιχειρήσεις**, καθώς και την αυξανόμενη τάση αναμονής να αναλάβουν ένα ευρύτερο κοινωνικό ρόλο, το ρόλο του “ρυθμιστή”, σε μια εξαιρετικά κρίσιμη περίοδο για τη χώρα και τους πολίτες της. Μοναδική εξαίρεση αποτελούν οι **ελληνικές επιχειρήσεις**, τις οποίες ένας στους δυο καταναλωτές εμπιστεύονται σε ποσοστό 48,3% (+21,1 και +10,7 ποσοστιαίες μονάδες συγκριτικά με τη μέτρηση CSR 2012 και CSR 2013, αντίστοιχα).

Πιο συγκεκριμένα, **ο δείκτης της ενεργούς πράξης επιβράβευσης** μιας κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνης επιχείρησης υποχώρησε στο **43,6%**, παρουσιάζοντας σημαντική μείωση της τάξεως των 10,2 ποσοστιαίων συγκριτικά με την προηγούμενη μέτρηση CSR 2013. Στις επιμέρους διαστάσεις του δείκτη, το 36,5% των Ελλήνων καταναλωτών προχώρησε σε ενεργή πράξη επιβράβευσης μέσω της αγοράς προϊόντος ή τη θετική αξιολόγηση μιας επιχείρησης, ενώ το 7,1% σκέφτηκε να το πράξει.

Τα παραπάνω ευρήματα δείχνουν ότι οι Έλληνες καταναλωτές εμφανίζονται **επιφυλακτικοί απέναντι στην ειλικρίνεια των κινήτρων** των επιχειρήσεων να επιδεικνύουν ένα πιο κοινωνικό πρόσωπο, ενώ παράλληλα **αμφισβητούν την αποτελεσματική ανταπόκρισή τους στα κρίσιμα ζητήματα** που αντιμετωπίζουν. Χαρακτηριστικό είναι πως το 81,2% των καταναλωτών, σύμφωνα με την μέτρηση CSR 2012, πιστεύει ότι οι περισσότερες εταιρείες που προσπαθούν να δείξουν ένα κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνο πρόσωπο το κάνουν για να βελτιώσουν την εταιρική τους εικόνα και όχι γιατί θέλουν να συμβάλλουν θετικά στο κοινωνικό σύνολο. Συνεπώς, οι καταναλωτές σήμερα ζητούν **δέσμευση, αποδείξεις και πράξεις, με συνέπεια και συνέχεια**, προκειμένου να ανακτήσουν τη χαμένη τους εμπιστοσύνη προς τις επιχειρήσεις.

Στο ίδιο πνεύμα, η μέτρηση CSR 2013 καταγράφει πως το 58,6% των Ελλήνων καταναλωτών δεν μπορεί να αναφέρει, σε αυθόρμητο επίπεδο τουλάχιστον, μια επιχείρηση που να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη (-17,4 ποσοστιαίες μονάδες συγκριτικά με την μέτρηση 2012). Η ίδια μέτρηση δείχνει πως το 72,8% των καταναλωτών έχει ενημερωθεί ελάχιστα ή καθόλου για την ανάληψη υπεύθυνης δράσης από συγκεκριμένες επιχειρήσεις. Συνεπώς, ένα ακόμη σημαντικό εύρημα της έρευνας είναι η **ανάγκη για έναρξη συνεχούς διαλόγου** μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών, μέσα από μια εξωστρεφή και ολιστική Στρατηγική Επικοινωνίας .

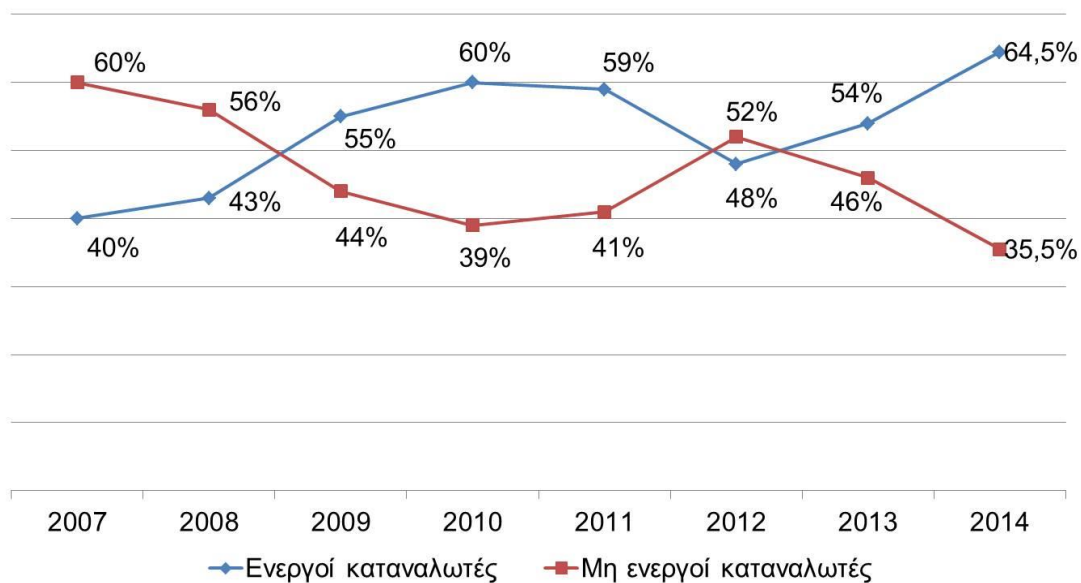
Από την άλλη πλευρά, η **δείκτης της ενεργούς πράξης τιμωρίας** παραμένει σε υψηλά επίπεδα. Πιο συγκεκριμένα, το 53,4% των Ελλήνων καταναλωτών **τιμώρησε** μια κοινωνικά και περιβαλλοντικά μη υπεύθυνη επιχείρηση, είτε μέσω μη αγοράς ενός προϊόντος είτε μέσω αρνητικών σχολίων που εκφράστηκαν για τη συγκεκριμένη επιχείρηση, ενώ το 4,7% σκέφτηκε να το πράξει. Συνολικά, το **58,1%** των Ελλήνων καταναλωτών προχώρησε ή σκέφτηκε να προχωρήσει σε πράξη τιμωρίας μιας κοινωνικά και περιβαλλοντικά μη υπεύθυνης επιχείρησης (+0,9 ποσοστιαίες μονάδες συγκριτικά με την προηγούμενη μέτρηση CSR 2013).

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί πως η πολύ κακή συγκυρία για τη χώρα, με οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές προεκτάσεις, έχει επηρεάσει μειωτικά την επιβράβευση, αλλά όχι την τιμωρία. Ο δείκτης της ενεργούς πράξης τιμωρίας αντικατοπτρίζει τις χαμηλές προσδοκίες και υποδηλώνει το βαθμό αποσταθεροποίησης της χώρας. Σε αυτό το περιβάλλον, ο εξαιρετικά απαισιόδοξος, αγχωμένος και θυμωμένος καταναλωτής επιλέγει κυρίως να τιμωρεί και όχι να επιβραβεύει. Το σημείο αυτό καθιστά τις επιχειρήσεις πιο ευάλωτες στη διαχείριση της εικόνας τους. Ταυτόχρονα, όμως, τις ωθεί να αντιδράσουν, να ανταποκριθούν και να επαναπροσδιορίσουν τον εαυτό τους. Τις ωθεί να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στη διερεύνηση των καταναλωτών, να αναγνωρίσουν και να προσαρμοστούν με ενσυναίσθηση στις ανάγκες τους και, τέλος, να δώσουν λύσεις, λύσεις επιχειρηματικές και υπεύθυνες, στα κρίσιμα ζητήματα που αντιμετωπίζουν.

3.6.2. Η διαχρονική συμπεριφορά των Ελλήνων καταναλωτών απέναντι στο συνειδητό καταναλωτισμό

Η έρευνα για την “Υπεύθυνη Κατανάλωση και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη” μελετά και τη **διαχρονική συμπεριφορά** των καταναλωτών απέναντι στον συνειδητό καταναλωτισμό (ενεργή πράξη επιβράβευσης και τιμωρίας), κατηγοριοποιώντας τους σε 2 κατηγορίες, εκείνες των **ενεργών και μη ενεργών καταναλωτών**.

Διαχρονικά, το κοινό των ενεργών καταναλωτών παρουσιάζεται πλειοψηφικά και σταθερά αυξανόμενο, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα (8).

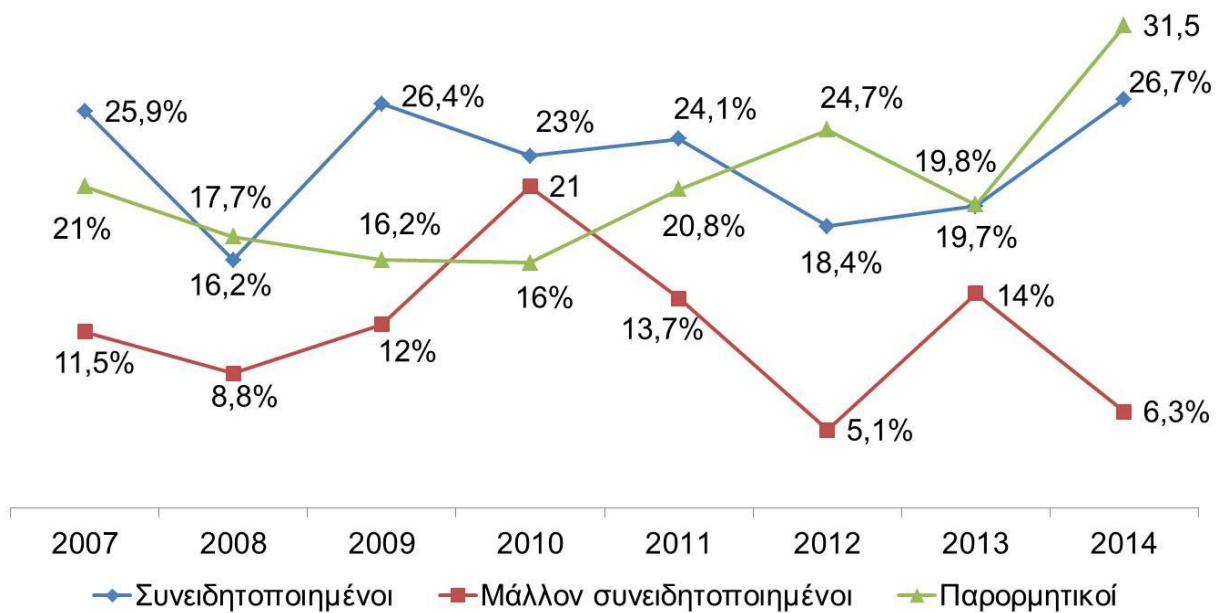


Διάγραμμα (8): Διαχρονικά στοιχεία για τους Ενεργούς και Μη Ενεργούς Έλληνες καταναλωτές
 Πηγή: Έρευνες 2007-2014 για την “Υπεύθυνη Κατανάλωση και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη”,
 Ινστιτούτο Επικοινωνίας

Η μέτρηση για το 2014 κατέγραψε ότι το κοινό των ενεργών καταναλωτών (64,5%), εκείνων δηλαδή που επιβράβευσαν ή τιμώρησαν ή σκέφτηκαν να επιβραβεύσουν ή να τιμωρήσουν μια επιχείρηση για τη συμπεριφορά της, συνιστά την πλειοψηφία των καταναλωτών για δεύτερη συνεχή χρονιά (+16,5 και +10,5 ποσοστιαίες μονάδες συγκριτικά με την έρευνα CSR 2012 και 2013, αντίστοιχα), μετά από μια πτώση που σημείωσε το 2012.

Στις επιμέρους κατηγορίες του κοινού των ενεργών καταναλωτών -συνειδητοποιημένοι καταναλωτές, μάλλον συνειδητοποιημένοι καταναλωτές και παρορμητικοί καταναλωτές- καταγράφονται οι εξής τάσεις για το 2014:

- Το **τμήμα των συνειδητοποιημένων καταναλωτών**, που δρουν και θέλουν να επηρεάσουν με την καταναλωτική τους στάση, ανήλθε στο 26,7% (+8,3 και +7 ποσοστιαίες μονάδες συγκριτικά με την έρευνα CSR 2012 και CSR 2013, αντίστοιχα).
- Το **τμήμα των μάλλον συνειδητοποιημένων**, το οποίο έχει σκεφθεί να προχωρήσει σε πράξη επιβράβευσης ή τιμωρίας, ανήλθε στο 6,3% (+1,2 και -7,7 ποσοστιαίες μονάδες συγκριτικά με την έρευνα CSR 2012 και CSR 2013, αντίστοιχα).
- Το **τμήμα των παρορμητικών καταναλωτών**, που ανάλογα τοποθετείται προς μια κατεύθυνση θετικής ή αρνητικής δράσης, ανήλθε στο 31,5% (+6,8 και +11,7 ποσοστιαίες μονάδες συγκριτικά με την έρευνα CSR 2012 και CSR 2013, αντίστοιχα).



Διάγραμμα (9): Διαχρονικά στοιχεία για τις επιμέρους κατηγορίες των Ενεργών Ελλήνων καταναλωτών

Πηγή: Έρευνες 2007-2014 για την “Υπεύθυνη Κατανάλωση και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη”, Ινστιτούτο Επικοινωνίας

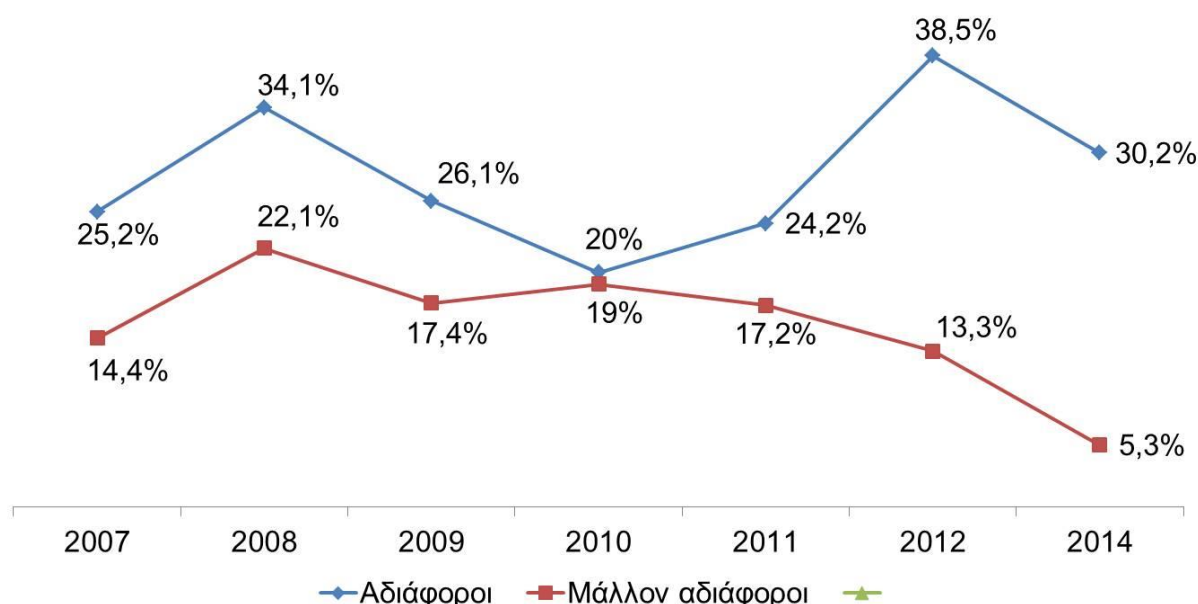
Το πλέον σημαντικό εύρημα της έρευνας CSR 2014 αναφορικά με τη συμπεριφορά των καταναλωτών απέναντι στον συνειδητό καταναλωτισμό, είναι το γεγονός ότι ένας στους δυο ενεργούς καταναλωτές καταγράφουν παρορμητικές συμπεριφορές (31,5%). Οι παρορμητικοί καταναλωτές ανήκουν σε κεντρικές ηλικιακές ομάδες (45-54 και 55-64) και αποτελούν τους λιγότερο άμεσα “θιγμένους” από την κρίση. Ως στάση ζωής, εμπιστεύονται περισσότερο τον εαυτό τους από τις μάρκες / επιχειρήσεις και αντιστέκονται στους “συμβιβασμούς”, όσο μπορούν. Για τον λόγο αυτό, παραμένουν επιφυλακτικοί, συχνά κυνικοί, απέναντι στις επιχειρήσεις και το ρόλο που διαδραματίζουν, ή οφείλουν να διαδραματίσουν, στην κοινωνία. Με λίγα λόγια, δεν εγκλωβίζονται σε μια γενικευμένη θεώρηση των πραγμάτων. Κάθε φορά, αξιολογούν, κρίνουν και αποφασίζουν με το απόλυτο κριτήριο της επιλογής τους να συνίσταται στην αναζήτηση της καλύτερης “αξίας”. Αυτή η τάση συνάδει και ερμηνεύει, σε ένα βαθμό, την απώλεια εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας των καταναλωτών και τη γενικότερη στάση αναμονής που διατηρούν οι καταναλωτές απέναντι στις επιχειρήσεις.

Σε κάθε περίπτωση, η συγκεκριμένη κατηγορία καταναλωτών αποτελεί ένα “στοίχημα” για την επιχείρηση για δυο λόγους. Από τη μια πλευρά, συνίσταται σε ένα τμήμα καταναλωτών

που ενδέχεται να επιφέρει απρόβλεπτες συνέπειες στην εικόνα της επιχείρησης σε περίπτωση που εκείνη δεν ανταποκριθεί στις προσδοκίες τους, ιδιαίτερα μέσα σε ένα περιβάλλον γενικευμένης κρίσης και “τιμωρίας”. Από την άλλη, πρόκειται για ένα δυνητικό τμήμα πιστών / συνειδητοποιημένων καταναλωτών, που αποτελεί πεδίο ευκαιρίας για τις επιχειρήσεις που θα καταφέρουν να απευθυνθούν στον “κριτικό νου” των παρορμητικών καταναλωτών και να κερδίσουν το σεβασμό και την εμπιστοσύνη τους, με συνέπεια και συνέχεια, μέσα από ένα διαφορετικό σύνολο παρορμήσεων και παρακίνησης.

Στον αντίποδα, το 35,5% των καταναλωτών ανήκει στους μη ενεργούς καταναλωτές και παραμένει αποστασιοποιημένο, με χαμηλό βαθμό κοινωνικής συνείδησης. Οι επιμέρους κατηγορίες του κοινού των μη ενεργών καταναλωτών –αδιάφοροι και μάλλον αδιάφοροι καταναλωτές- παρουσιάζουν τις εξής τάσεις:

- Το **τμήμα των αδιάφορων καταναλωτών**, που δεν έχουν σκεφθεί να προχωρήσουν ή δεν έχουν προχωρήσει σε καμία ενέργεια τιμωρίας ή επιβράβευσης, ανήλθε στο 30,2% (-8,3 ποσοστιαίες μονάδες συγκριτικά με την έρευνα CSR 2012).
- Το **τμήμα των μάλλον αδιάφορων καταναλωτών**, που το πολύ να έχουν σκεφθεί να προχωρήσουν σε ενέργειες τιμωρίας ή επιβράβευσης χωρίς να το έχουν πράξει ωστόσο, ανήλθε στο 5,3% (-8 ποσοστιαίες μονάδες συγκριτικά με την έρευνα CSR 2012).



Διάγραμμα (10): Διαχρονικά στοιχεία για τις επιμέρους κατηγορίες των μη Ενεργών Ελλήνων καταναλωτών

Πηγή: Έρευνες 2007-2014²⁰⁶ για την “Υπεύθυνη Κατανάλωση και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη”, Ινστιτούτο Επικοινωνίας

²⁰⁶ Τα στοιχεία για το 2013 δεν είναι διαθέσιμα.

Στους μη ενεργούς καταναλωτές ανήκουν κυρίως οι ηλικιακές ομάδες 15-24, 25-34 και 65+. Πρόκειται κυρίως για τους πιο επηρεασμένους, από την κρίση, καταναλωτές, για διαφορετικούς λόγους. Από τη μια, οι “συνταξιούχοι”, άνθρωποι μεγάλης ηλικίας με παγιωμένες συνήθειες, δυσκολεύονται να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα²⁰⁷. Με σύνθημα ζωής “Η ζωή πέρασε” και γενικευμένη απαισιοδοξία, αυτό το τμήμα καταναλωτών δεν μπορεί να αντιμετωπίσει τη δύσκολη πραγματικότητα κι αντ’ αυτού παραμένει ακινητοποιημένο και παθητικό. Από την άλλη, οι νεότερες ηλικιακές ομάδες (15-24 και 25-34) είναι οι πιο επηρεασμένες από την κρίση, υπό την έννοια ότι φέρουν εξαιρετικά χαμηλές προσδοκίες για τα επόμενα χρόνια σε ένα κλίμα διαρκούς υποτίμησης, περιφρόνησης κι αναπαραγωγής μιας ηττοπάθειας. Με σύνθημα ζωής “Ζούμε χωρίς λεφτά”²⁰⁸, απορρίπτουν τις επιχειρήσεις, τις μάρκες, τις αγορές και τους “θεσμούς”, συνολικά, εκφράζοντας τη συνολική τους απογοήτευση και απαισιοδοξία.

3.6.3. Οι προσδοκίες των Ελλήνων καταναλωτών για ανάληψη υπεύθυνης δράσης από τις επιχειρήσεις

Για τους σκοπούς της έρευνας για την “Υπεύθυνη Κατανάλωση και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη”, οι απαντήσεις των καταναλωτών αναφορικά με τις προσδοκίες τους από τις επιχειρήσεις ομαδοποιούνται στις εξής διαστάσεις:

- **DNA της επιχείρησης**, όπως ανακλάται στα εγγενή και άυλα χαρακτηριστικά της επιχείρησης (ειλικρίνεια, αξιοπιστία, ηθική, διαφάνεια, υπευθυνότητα, τήρηση δεσμεύσεων)
- **Ικανότητες της επιχείρησης**, που γίνονται αντιληπτές μέσα από τα χαρακτηριστικά της **παραγωγικής** (προϊόντα, τιμές, υγιεινά και ασφαλή προϊόντα, ποικιλία, πρώτες ύλες, εξαγωγικές μονάδες) και **επιχειρηματικής λειτουργίας** (θέσεις εργασίας, δικαιοσύνη απέναντι στους εργαζόμενους, δίκαιες αμοιβές, ασφάλεια και ικανοποίηση εργαζομένων).
- **Ενέργειες**, που αναδεικνύουν την επιχείρηση ως “ **υπεύθυνο εταιρικό πολίτη**” (προσφορά στην κοινότητα, τη χώρα και τους πολίτες, στο σύνολό τους, φιλανθρωπία προς τους έχοντες ανάγκη, συμμόρφωση με τη νομοθεσία, σεβασμός ανθρωπίνων

²⁰⁷ Focus Bari, 2011, Η συμπεριφορά των Ελλήνων καταναλωτών στην οικονομική κρίση (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο http://www.focusbari.gr/images/press_releases/oi_ellines_katanalotes_kai_i_oikonomiki_krisi.pdf στις 02/11/2015)

²⁰⁸ Focus Bari, 2011, Η συμπεριφορά των Ελλήνων καταναλωτών στην οικονομική κρίση (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο http://www.focusbari.gr/images/press_releases/oi_ellines_katanalotes_kai_i_oikonomiki_krisi.pdf στις 02/11/2015)

δικαιωμάτων, μέριμνα για την εκπαίδευση, μέριμνα για την υγεία, κοινωνική συνείδηση και κοινωνική ανάπτυξη).

- **Αποτελέσματα** με σεβασμό προς τον αποδέκτη (προστασία του περιβάλλοντος, ενδιαφέρον για τον άνθρωπο και την κοινωνία, επιδίωξη αποτελεσμάτων πέρα από το κέρδος, προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας διαβίωσης, καλύτερη εξυπηρέτηση, μεγαλύτερη εστίαση στον καταναλωτή, καλύτερη διαφήμιση, έγκυρες προωθητικές ενέργειες).

Διαχρονικά, οι προσδοκίες των Ελλήνων καταναλωτών για ανάληψη υπεύθυνης επιχειρηματικής και κοινωνικής δράσης ποικίλουν (Πίνακας 10).

Πίνακας (10): Οι διαχρονικές προσδοκίες των Ελλήνων καταναλωτών προς τις επιχειρήσεις
 Πηγή: Ινστιτούτο Επικοινωνίας, 2012-2014, Έρευνες CSR 2012-2014
 (επεξεργασία στοιχείων)

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Διαχρονικά	
Τι προσδοκούν οι Έλληνες καταναλωτές από τις επιχειρήσεις	
Έτος	Τομείς ανάληψης υπεύθυνης επιχειρηματικής και κοινωνικής / περιβαλλοντικής δράσης
2014	Εικόνα εταιρείας / Προϊόν & τιμές
2013	Στήριξη οικονομίας / Απόδοση φόρων / Θέσεις εργασίας
2012	Θέσεις εργασίας / Στήριξη οικονομίας
2011	Προστασία Περιβάλλοντος / Εργασιακές σχέσεις –δίκαιη συμπεριφορά, δίκαιες αμοιβές και παροχές
2010	Αξιοπιστία / Διαφάνεια / Προϊόν / Προστασία περιβάλλοντος
2008	Προϊόν / Αξιοπιστία / Προστασία περιβάλλοντος
2005	Προστασία περιβάλλοντος / Προϊόν / Φιλανθρωπία

Μέχρι το 2010, τομείς όπως η προστασία του περιβάλλοντος και η φιλανθρωπία (Ενέργειες Εταιρικού Πολίτη), η αξιοπιστία και η διαφάνεια (DNA επιχείρησης / Εγγενή και άυλα χαρακτηριστικά), καθώς και η ποιότητα και η ασφάλεια των προϊόντων (Ικανότητα επιχείρησης που άπτεται της παραγωγικής της λειτουργίας) βρίσκονταν στο επίκεντρο της προσοχής των καταναλωτών. Με λίγα λόγια, οι καταναλωτές της περιόδου 2005-2010 διεκδικούσαν από τις επιχειρήσεις να ανταποκριθούν πρωτίστως στις *νομικές, ηθικές και διακριτικές τους ευθύνες*, σε μια εποχή όπου οι προϋποθέσεις για κερδοφορία, ανάπτυξη και ευημερία ήταν ακόμη ζωντανές.

Το 2011, αποτελεί σημείο καμπής για τους Έλληνες καταναλωτές, με ζητήματα που σχετίζονται με την εργασία και τον άνθρωπο (εργασιακές σχέσεις -δίκαιη συμπεριφορά, δίκαιες αμοιβές και παροχές) να υπεισέρχονται στο πεδίο της προσοχής τους. Η περίοδος 2012-2014 μετέβαλε ριζικά τις προσδοκίες των καταναλωτών προς τις επιχειρήσεις, σε συνθήκες πλήρους κορύφωσης της οικονομικής κρίσης και αποσταθεροποίησης της χώρας. Οι καταναλωτές της περιόδου 2011-2014 επιζητούν από τις επιχειρήσεις να αναλάβουν το ρόλο του “ρυθμιστή” στην επίλυση καίριων ζητημάτων όπως η στήριξη της οικονομίας, η δημιουργία θέσεων εργασίας και οι δίκαιες εργασιακές σχέσεις.

Ταυτόχρονα, ο παράγοντας “Εταιρική Εικόνα και Φήμη” είναι καθοριστικός για το χτίσιμο σχέσεων εμπιστοσύνης και την εδραίωση της υπεύθυνης εικόνας. Οι Έλληνες καταναλωτές αξιολογούν την “Εταιρική Εικόνα και Φήμη” των επιχειρήσεων κυρίως μέσα από την **προσωπική εμπειρία** που αναπτύσσουν με την επιχείρηση (προσωπικό, κατάσταση κ.α.) και τα **προϊόντα** της, σε ποσοστό 26% (+14,2 ποσοστιαίες μονάδες συγκριτικά με την έρευνα CSR 2012) και 21,3% (+18,8 ποσοστιαίες μονάδες συγκριτικά με την έρευνα CSR 2012), αντίστοιχα. Άλλες πηγές στις οποίες ανατρέχουν για να διαμορφώσουν μια εικόνα – θετική ή αρνητική- είναι οι **αναφορές σε ειδήσεις / ΜΜΕ** σε ποσοστό 27,4% (-0,3 ποσοστιαίες μονάδες συγκριτικά με την έρευνα CSR 2012), οι **πληροφορίες από φίλους / οικογένεια** σε ποσοστό 11,6% (+2,4 ποσοστιαίες μονάδες συγκριτικά με την έρευνα CSR 2012), το **προσωπικό blog / διαδίκτυο** σε ποσοστό 6,2% (-4,7 ποσοστιαίες μονάδες συγκριτικά με την έρευνα CSR 2012), η **διαφήμιση** σε ποσοστό 5,5% (-6,3 ποσοστιαίες μονάδες συγκριτικά με την έρευνα CSR 2012), οι **πληροφορίες από εργαζόμενο της επιχείρησης** σε ποσοστό 4,8% (+1,4 ποσοστιαίες μονάδες συγκριτικά με την έρευνα CSR 2012), οι **πληροφορίες από συναδέλφους / επαγγελματικές επαφές** σε ποσοστό 2,7% (+0,2 ποσοστιαίες μονάδες συγκριτικά με την έρευνα CSR 2012), το **κοινωνικό έργο** της επιχείρησης σε ποσοστό 2,7% και, τέλος, την **καλή μεταχείριση των εργαζομένων της επιχείρησης** σε ποσοστό 2,1%.

Σε αυτό το πνεύμα, η μέτρηση CSR 2014 έδειξε πως τρεις στους πέντε σχεδόν Έλληνες καταναλωτές προσδοκούν από τις επιχειρήσεις να ανταποκριθούν πρωτίστως σε θέματα που σχετίζονται με την αξιόπιστη εικόνα της επιχείρησης (εταιρική εικόνα και φήμη), καθώς και την παραγωγική της λειτουργία (προϊόντα / ποιότητα / τιμές).

Πιο συγκεκριμένα, το **37%** προσδοκά από τις επιχειρήσεις να επενδύσουν σε προσπάθειες που αφορούν στην ενδυνάμωση της εταιρικής τους εικόνας μέσα από:

- την ειλικρίνεια, την αξιοπιστία, την ηθική, τη διαφάνεια, την υπευθυνότητα στη διοίκηση και τη θετική εταιρική εικόνα (εγγενή και άυλα χαρακτηριστικά)

- την κερδοφορία (αποτελέσματα),
- την προσφορά / παραμονή στη χώρα (ενέργειες ως εταιρικά υπεύθυνος πολίτης) και
- την καλύτερη διαφήμιση (αποτελέσματα με σεβασμό στον αποδέκτη).

Το **21,4%** των Ελλήνων καταναλωτών εξετάζει πρωτίστως ζητήματα που άπτονται της παραγωγικής λειτουργίας των επιχειρήσεων, όπως από **προϊόντα** καλής ποιότητας, υγιεινά και ασφαλή, σε μεγαλύτερη ποικιλία και με χαμηλότερες / δίκαιες τιμές.

Αυτό δεν σημαίνει πως δεν προσδοκάται από μια επιχείρηση να λειτουργεί με υψηλά περιβαλλοντικά πρότυπα, για παράδειγμα, ή να αναλαμβάνει πρωτοβουλίας φιλανθρωπίας. Στη σημερινή συγκυρία, όμως, άλλοι παράγοντες έχουν αναδυθεί ως πλέον σημαντικοί.

Συμπερασματικά, οι καταναλωτές της περιόδου 2011-2014 επιζητούν από τις επιχειρήσεις να ανταποκριθούν πρωτίστως στο θεμελιώδη ρόλο τους, τις *οικονομικές ευθύνες* δηλαδή, με επίκεντρο την ενίσχυση της οικονομίας (κερδοφορία, απόδοση φόρων) και τον άνθρωπο (λ.χ. θέσεις εργασίας). Ταυτόχρονα, αξιολογούν τις επιχειρήσεις με ολοένα αυξανόμενης έντασης *ηθικά* χαρακτηριστικά που αφορούν στη διαφάνεια και την ηθική, την ειλικρίνεια και την αξιοπιστία, την υπεύθυνη διοίκηση και τη θετική εταιρική εικόνα και φήμη. Θα λέγαμε πως οι προσδοκίες των καταναλωτών του σήμερα σηματοδοτούν μια μεγάλη μετατόπιση στη σχέση επιχειρήσεων – καταναλωτών και μια νέα κατεύθυνση όπου η Επιχειρηματικότητα και η Υπευθυνότητα, ως έννοιες ταυτόσημες, θα καταστούν το απόλυτο μέτρο επιτυχίας.

3.7. Συμπεράσματα & Περίληψη 3^{ου} Κεφαλαίου

Η Έρευνα του Euromonitor International για τις **10 Παγκόσμιες Καταναλωτικές Τάσεις της πενταετίας 2012-2016**²⁰⁹, δείχνει πως οι αξίες του καταναλωτή άλλαξαν μέσα στην κρίση. Αναζητάει την “αξία” στις αγορές του. Ενδιαφέρεται λιγότερο για την ιδιοκτησία και τη συσσώρευση υλικών αγαθών. Αναζητά έναν πιο απλό και ουσιαστικό τρόπο ζωής. Φροντίζει την υγεία και τη φυσική του κατάσταση. Είναι ενεργό μέλος της ψηφιακής κοινότητας. Ο καταναλωτής σήμερα στρέφεται σε θεμελιώδεις αξίες κι ανακτά την κοινωνική του συνείδηση, εκπεφρασμένη και στον καταναλωτισμό και τη στάση του απέναντι στις επιχειρήσεις.

Την τάση αυτή προς τον συνειδητό καταναλωτισμό, τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε τοπικό επίπεδο, επιβεβαιώνουν οι παγκόσμιες έρευνες της Nielsen για το 2014²¹⁰ και το 2015²¹¹ και η διαχρονική πανελλαδική έρευνα του Ινστιτούτου Επικοινωνίας για την “Υπεύθυνη Κατανάλωση και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη” για τα έτη 2012, 2013, 2014²¹²

Τα βασικά ευρήματα της Nielsen, σε δείγμα 30.000 καταναλωτών από 60 χώρες, αναφορικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, για τον παγκόσμιο κοινωνικά υπεύθυνο καταναλωτή για την υπό μελέτη περίοδο 2014-2015 συνοψίζονται παρακάτω:

- Στην κορυφή της λίστας με τους 8 βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις αγοράς βρίσκεται η **εμπιστοσύνη των καταναλωτών απέναντι στην επιχείρηση**, σε ποσοστό 62%. Ακολουθούν οι παράγοντες: “προϊόντα που ωφελούν την υγεία και ευεξία” (59%), “φρέσκα, φυσικά και βιολογικά συστατικά” (57%), “περιβαλλοντική ευαισθησία” (45%), “δημιουργία κοινωνικής αξίας” (43%), “φιλική προς το περιβάλλον συσκευασία” (41%), “γνωστή και εδραιωμένη για τη δέσμευσή της” (41%) και “παρακολούθηση τηλεοπτικής διαφήμισης” (34%).

²⁰⁹ Euromonitor International, 2012, 10 Global Consumer Trends for the next five years (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.euromonitor.com/10-global-consumer-trends-for-the-next-five-years/report> στις 02/11/2015)

²¹⁰ Nielsen, 2014, Doing well by Doing good: Increasingly, consumers care about Corporate Social Responsibility, but does concern convert to consumption? (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο τον σύνδεσμο <http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/apac/docs/reports/2014/Nielsen-Global-Corporate-Social-Responsibility-Report-June-2014.pdf> στις 02/11/2015)

²¹¹ Nielsen, 2015, The Sustainability Imperative, New Insights on Consumer Expectations (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο τον σύνδεσμο <http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/de/docs/Nielsen%20Global%20Sustainability%20Report%202015.pdf> στις 02/11/2015)

²¹² Ινστιτούτο Επικοινωνίας, 2014, 2013, 2012, Έρευνα για την “Υπεύθυνη Κατανάλωση και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη”

- Στοιχεία λιανικών πωλήσεων της Nielsen για το 2014²¹³ επιβεβαιώνουν πως η εταιρική φήμη και υπευθυνότητα αντανακλώνται και στη βάση των πωλήσεων, με **το 65% των συνολικών πωλήσεων να προέρχεται από επιχειρήσεις με κοινωνικό και περιβαλλοντικό προσανατολισμό.**
- Στη μέτρηση για το 2015, το 66% των καταναλωτών δηλώνει πρόθυμο να καταβάλει **μεγαλύτερο αντίτιμο** για την αγορά προϊόντων και υπηρεσιών που προέρχονται από επιχειρήσεις με θετικό αποτύπωμα στην κοινωνία και το περιβάλλον.
- Στη μέτρηση για το 2014, οι καταναλωτές ανέδειξαν ως τα πλέον κρίσιμα –κοινωνικά και περιβαλλοντικά- ζητήματα: την πρόσβαση σε καθαρό νερό (59%), τις συνθήκες υγιεινής (53%), την εξάλειψη της ακραίας φτώχειας και του υποσιτισμού (53%), την καταπολέμηση των μη μεταδιδόμενων νοσημάτων (51%), τη διασφάλιση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας (50%) και τη μείωση της παιδικής θνησιμότητας (50%)

Οι δυο παγκόσμιες έρευνες της Nielsen για τα έτη 2014 και 2015 αποκαλύπτουν πλούσια συμπεράσματα και για τα επιμέρους **χαρακτηριστικά του παγκόσμιου καταναλωτή που επιδρούν στη συμπεριφορά και τη στάση του** απέναντι στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και τον συνειδητό καταναλωτισμό (κουλτούρα, κοινωνικοί παράγοντες, ατομικοί παράγοντες). Στην επιμέρους ανάλυση, οι **καταναλωτές των αναπτυσσόμενων αγορών** (Μέση Ανατολή, Αφρική, Ασία και Λατινική Αμερική) είναι **πιο κοινωνικά συνειδητοποιημένοι**, συγκριτικά με τους **καταναλωτές των αναπτυγμένων αγορών** (Βόρεια Αμερική και Ευρώπη). Οι διαφορές αναμεταξύ των γεωγραφικών περιφερειών μπορούν να ερμηνευθούν υπό το πρίσμα των **υψηλών προσδοκιών του πολίτη για την ανάληψη εταιρικών στρατηγικών** κοινωνικής ευθύνης. Ενώ οι πολίτες των αναπτυσσόμενων χωρών επιζητούν να συνδέονται με τις επιχειρήσεις εκείνες που μοιράζονται μαζί τους ένα κοινό σύστημα αξιών, στον αντίποδα ένας γενικευμένος κυνισμός επικρατεί στις αναπτυσσόμενες χώρες απέναντι στις επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, το 40% των Ευρωπαίων να δηλώνουν πως **οι επιχειρήσεις ασκούν αρνητική επιρροή στην κοινωνία**²¹⁴.

Το **ατομικό εισόδημα**, δεν φαίνεται να αποτελεί κριτήριο. Αντίθετα, **η ηλικία** ασκεί πολύ μεγάλη επιρροή στη στάση των καταναλωτών απέναντι στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Η **Γενιά Υ (1980-1993)**, παρόλο που γεννήθηκε και μεγάλωσε σε ένα εξαιρετικά δυσχερές οικονομικό περιβάλλον, εκπροσωπεί τη γενιά των πλέον κοινωνικά υπεύθυνων

²¹³ Nielsen, 2015, The Sustainability Imperative, New Insights on Consumer Expectations, pp. 6 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/de/docs/Nielsen%20Global%20Sustainability%20Report%202015.pdf> στις 02/11/2015)

²¹⁴ European Commission, 2013, How companies influence our society: Citizen's View, Flash Eurobarometer 363 - TNS Political & Social, pp. 6

καταναλωτών, όπως φαίνεται και από την ανάλυση των επιμέρους δεικτών (καταβολή αντιτίμου, έλεγχος ετικέτας / συσκευασίας, ελκυστικότητα εργοδότη). Η τάση των κοινωνικά υπεύθυνων καταναλωτών στις νεότερες γενιές αποτελεί μια μοναδική ευκαιρία για τις επιχειρήσεις να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς και να χτίσουν σχέσεις πιστότητας με τους “καταναλωτές” του αύριο. Υψηλότερα ποσοστά, συγκριτικά με το 2014 (+7 ποσοστιαίες μονάδες), παρουσιάζει και η Γενιά των Baby Boomer (1950-1964), με το συγκεκριμένο τμήμα καταναλωτών να παραμένει μια σημαντική αγορά καταναλωτών για την επόμενη δεκαετία.

Ο συνειδητός καταναλωτισμός στην Ελλάδα

Τα στοιχεία της διαχρονικής έρευνας του Ινστιτούτου Επικοινωνίας για την “Υπεύθυνη Κατανάλωση και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη” για τα έτη 2012, 2013, 2014²¹⁵, που διεξάγεται μέσα από πανελλαδική τηλεφωνική έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου σε δείγμα 1.000 καταναλωτών, επιβεβαιώνουν την αυξανόμενη στροφή των Ελλήνων καταναλωτών προς τον συνειδητό καταναλωτισμό.

Διαχρονικά, η **ενεργή πράξη επιβράβευσης και τιμωρίας (συνειδητός καταναλωτισμός)** εμφάνισε αυξανόμενες τάσεις την περίοδο 2005-2011, σε ένα περιβάλλον όπου ακόμη οι υποσχέσεις για ανάπτυξη, ευημερία κι ασφάλεια ήταν ακόμη ζωντανές. Στην περίοδο 2011-2014, όμως, ο δείκτης αποσταθεροποιήθηκε, αντικατοπτρίζοντας το δείκτη αποσταθεροποίησης της χώρας.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της πρόσφατης έρευνας CSR 2014, η ενεργή πράξη επιβράβευσης και τιμωρίας (συνειδητός καταναλωτισμός), εκπεφρασμένη είτε μέσω αγοράς ή μη προϊόντων μιας επιχείρησης είτε μέσω θετικών ή αρνητικών σχολίων που εκφράστηκαν για εκείνη, **εδραιώνεται συνεχώς με ανοδικές τάσεις στην συνείδηση των Ελλήνων καταναλωτών**, καθώς ισχυρή πλειοψηφία έχει σκεφτεί να δράσει προς τη μία ή την άλλη κατεύθυνση. Στην επιμέρους ανάλυση, η μέτρηση κατέγραψε μια πολύ σημαντική αλλαγή στη συμπεριφορά των καταναλωτών που υποδηλώνει την **απώλεια εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας του καταναλωτή προς τις επιχειρήσεις**, με τον **δείκτη της ενεργούς πράξης επιβράβευσης** μιας κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνης επιχείρησης να υποχωρεί κατά 10,2 ποσοστιαίες μονάδες συγκριτικά με την προηγούμενη μέτρηση CSR 2013. Από την άλλη πλευρά, η **δείκτης της ενεργούς πράξης τιμωρίας** παρέμεινε σε υψηλά επίπεδα. Η τάση του “τιμωρού” καταναλωτή αντανακλά την πολύ κακή συγκυρία για

²¹⁵ Ινστιτούτο Επικοινωνίας, 2014, 2013, 2012, Έρευνα για την “Υπεύθυνη Κατανάλωση και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη”

τη χώρα, με οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές προεκτάσεις, και την ψυχολογία του καταναλωτή που επιλέγει κυρίως να τιμωρεί και όχι να επιβραβεύει.

Η έρευνα για την “Υπεύθυνη Κατανάλωση και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη” μελετά και τη **διαχρονική συμπεριφορά** των καταναλωτών απέναντι στον συνειδητό καταναλωτισμό (ενεργή πράξη επιβράβευσης και τιμωρίας), κατηγοριοποιώντας τους σε 2 κατηγορίες, εκείνες των **ενεργών και μη ενεργών καταναλωτών**. Διαχρονικά, το κοινό των ενεργών καταναλωτών παρουσιάζεται πλειοψηφικά και σταθερά αυξανόμενο. Στη μέτρηση για το 2014, το κοινό των ενεργών καταναλωτών καταγράφεται στο 64,5%, με έναν στους δυο ωστόσο ενεργούς καταναλωτές να ανήκουν στην επιμέρους κατηγορία των “παρορμητικών”.

Στον αντίποδα, το 35,5% των καταναλωτών ανήκει στους μη ενεργούς καταναλωτές και παραμένει αποστασιοποιημένο, με χαμηλό βαθμό κοινωνικής υπευθυνότητας. Πρόκειται, κυρίως, για τις ηλικιακές ομάδες 15-24, 25-34 και 65+, τους πιο επηρεασμένους, από την κρίση, καταναλωτές, για διαφορετικούς λόγους.

Αναφορικά με τις προσδοκίες των Ελλήνων καταναλωτών από τις επιχειρήσεις, εκείνες διαχρονικά ποικίλουν. Μέχρι το 2010, τομείς οι Έλληνες καταναλωτές διεκδικούσαν από τις επιχειρήσεις να ανταποκριθούν πρωτίστως στις *νομικές, ηθικές και διακριτικές τους ευθύνες*, σε μια εποχή όπου οι προϋποθέσεις για κερδοφορία, ανάπτυξη και ευημερία ήταν ακόμη ζωντανές. Το 2010, αποτελεί σημείο καμπής για τους Έλληνες καταναλωτές, όταν αναδεικνύονται για πρώτη φορά ζητήματα που σχετίζονται με την εργασία και τον άνθρωπο. Η περίοδος, όμως που μετέβαλε ριζικά τις προσδοκίες των Ελλήνων καταναλωτών είναι εκείνης της περιόδου 2011-2014. Σε συνθήκες πλήρους κορύφωσης της οικονομικής κρίσης και αποσταθεροποίησης της χώρας, οι καταναλωτές πλέον επιζητούν από τις επιχειρήσεις να αναλάβουν το ρόλο του “ρυθμιστή” στην επίλυση καιρίων ζητημάτων όπως η στήριξη της οικονομίας, η δημιουργία θέσεων εργασίας και οι δίκαιες εργασιακές σχέσεις. Ταυτόχρονα, ο παράγοντας “Εταιρική Εικόνα και Φήμη” είναι καθοριστικός για το χτίσιμο σχέσεων εμπιστοσύνης καταναλωτών-επιχειρήσεων και την εδραίωση της υπεύθυνης εικόνας.

Κεφάλαιο 4: ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ DIAGEO Hellas S.A.

4.1. Εισαγωγή

Το 4ο Κεφάλαιο παρουσιάζει μελέτη περίπτωσης για τη στρατηγική Υπευθυνότητας και Βιωσιμότητας που εφαρμόζει η εταιρεία DIAGEO Hellas S.A.²¹⁶, κορυφαία εταιρεία αλκοολούχων ποτών στη χώρα μας. Πρόκειται για Ανώνυμη Εταιρεία με πεδίο δραστηριότητας την Εμπορία και την Εισαγωγή ποτών.

Μετά από μία σύντομη εισαγωγή για το προφίλ της εταιρείας DIAGEO Hellas, η παρούσα διπλωματική εργασία εστιάζει σε κάθε έναν από τους πυλώνες της φιλοδοξίας της εταιρείας²¹⁷ να αποτελέσει μια από τις πλέον *αποδοτικότερες, αξιόπιστες και ευυπόληπτες* εταιρείες καταναλωτικών προϊόντων με *κορυφαία φήμη* στη χώρα μας, όπως ανανακλώνται στους επιμέρους στρατηγικούς της άξονες²¹⁸:

- Οικονομική συνεισφορά (*αποδοτικότητα*)
- Το αλκοόλ στην Κοινωνία (*αξιοπιστία και σεβασμός*)
- Κοινωνική Ευημερία (*αξιοπιστία και σεβασμός*)
- Νερό και Περιβάλλον (*αξιοπιστία και σεβασμός*)
- Διαφάνεια και Ηθική (*αξιοπιστία και σεβασμός*)
- Εταιρική Φήμη και Αναγνώριση (*κορυφαία φήμη*)

Με οδηγό τα βασικά συμπεράσματα του προηγούμενου κεφαλαίου, το παρόν κεφάλαιο έχει ως στόχο να αναδείξει *πώς και σε τι βαθμό* η DIAGEO Hellas ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του Έλληνα καταναλωτή για ανάληψη επιχειρηματικής και κοινωνικής ευθύνης, μέσω της στρατηγικής Υπευθυνότητας και Βιωσιμότητας, για την υπό μελέτη περίοδο 2012-2014.

²¹⁶ Η DIAGEO είναι κορυφαία εταιρεία premium αλκοολούχων ποτών στην Ελλάδα και τον κόσμο. Στην Ελλάδα, διακινεί, μεταξύ άλλων, τις μάρκες Johnnie Walker, Haig, Dimple, Cardhu, J&B, Bushmills και τα Classic Malts στην κατηγορία "ουίσκι", τις μάρκες Smirnoff, Ciroc και Ketel One στην κατηγορία "βότκα", τις μάρκες Gordon's και Tanqueray στην κατηγορία "τζιν", τις μάρκες Captain Morgan και Pampero στην κατηγορία "ρούμι", το Baileys στην κατηγορία "λικέρ", καθώς και το PIMM's, την URSUS και το Parrot Bay.

²¹⁷ DIAGEO, 2014, Annual Report, pp. 8

²¹⁸ DIAGEO, 2014, Annual Report, pp. 9, 14-15, 16-19

4.2. Εταιρικό προφίλ DIAGEO Hellas S.A.

Η DIAGEO plc είναι η κορυφαία εταιρεία premium αλκοολούχων ποτών στον κόσμο. Με έδρα το Λονδίνο, λειτουργεί σε 21 αγορές και 180 χώρες, απασχολώντας πάνω από 28.000 εργαζόμενους²¹⁹. Η εταιρεία είναι εισηγμένη στα χρηματιστήρια του Λονδίνου και της Νέας Υόρκης²²⁰ και διατηρεί 100 μονάδες παραγωγής σε 30 χώρες του πλανήτη²²¹.

Η DIAGEO plc²²² ιδρύθηκε το 1997, μετά τη συγχώνευση των εταιριών Grand Metropolitan και Guinness. Το όνομά DIAGEO προέρχεται από τη λατινική λέξη **Dia** που σημαίνει *ημέρα* και την λέξη **Geo** που προέρχεται από την ελληνική *γαία* και αντικατοπτρίζει το σκοπό της εταιρείας “**γιορτάζουμε τη ζωή, κάθε μέρα, σε όλη τη γη**”, σκοπός ο οποίος δηλώνει ξεκάθαρα τι αντίκτυπο θέλει να έχει στον καταναλωτή, την αγορά και την κοινωνία.

Οι πέντε εταιρικές αξίες²²³ βρίσκονται στην καρδιά της DIAGEO και καθοδηγούν τον τρόπο με τον οποίο εργάζεται η εταιρεία.

- **Έχουμε πάθος για τους καταναλωτές και τους πελάτες μας.** Η διαρκής αναζήτηση και προσπάθεια να κατανοήσουμε καλύτερα κάθε καταναλωτή και κάθε πελάτη μας, πραγματικά οδηγούν την ανάπτυξή μας. Αγαπάμε τις μάρκες μας, είμαστε δημιουργικοί και έχουμε το θάρρος να κυνηγάμε το μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Είμαστε καινοτόμοι και διαρκώς αναζητούμε νέες ιδέες.
- **Εκτιμάμε ο ένας τον άλλον.** Αναζητούμε τη διαφορετικότητα στους ανθρώπους μας και επωφελούμαστε από τις προοπτικές που αυτή μας παρέχει. Παλεύουμε να δημιουργήσουμε αμοιβαία ικανοποιητικές σχέσεις και συνεργασίες.
- **Δημιουργούμε τις συνθήκες για τη διεκδίκηση της επιτυχίας.** Με αμοιβαία εμπιστοσύνη, ελευθερία κινήσεων και ανοικτή επικοινωνία, επιζητούμε τις προκλήσεις και την αμφισβήτηση και ανταποκρινόμαστε γρήγορα στις ευκαιρίες που δημιουργούνται.
- **Είμαστε περήφανοι γι' αυτό που κάνουμε** και για τον τρόπο με τον οποίο ενεργούμε. Συμπεριφερόμαστε με υπευθυνότητα και τηρούμε τα αυστηρότερα πρότυπα ακεραιότητας.
- **Προσπαθούμε να είμαστε οι καλύτεροι.** Μαθαίνουμε και βελτιωνόμαστε διαρκώς. Υιοθετούμε υψηλά πρότυπα, δίνουμε τον καλύτερο εαυτό μας για να πετύχουμε και γιορτάζουμε την επιτυχία.

²¹⁹ DIAGEO, 2014, Annual Report, pp. 3

²²⁰ DIAGEO, 2014, Annual Report, pp. 1

²²¹ DIAGEO, 2014, Annual Report, pp. 2

²²² DIAGEO, 2014, Annual Report, pp. 1

²²³ DIAGEO, 2014, Annual Report, pp. 9

Οι ρίζες της εταιρείας στην Ελλάδα, ξεκινούν το 1992 με την ίδρυση της United Distillers Boutari και της United Distillers Greece. Οι εταιρείες αυτές συγχωνεύτηκαν το 1995 και εξαγόρασαν την εταιρεία United Distillers Kanellakis. Το 1998, όταν συγχωνεύτηκαν σε διεθνές επίπεδο η Guinness με την Grand Metropolitan και γεννήθηκε η DIAGEO, οι ελληνικές θυγατρικές των δυο εταιρειών (IDV Metaxa και UDG) ενώθηκαν και δημιούργησαν την United Distillers Vintenters (UDV). Το 2001 η εταιρεία ονομάζεται σε Guinness UDV Hellas. Η σημερινή εμπορική επωνυμία της DIAGEO Hellas υιοθετήθηκε το 2002.²²⁴

Στην Ελλάδα, η DIAGEO διακινεί, μεταξύ άλλων, τις μάρκες Johnnie Walker, Haig, Dimple, Cardhu, J&B, Bushmills και τα Classic Malts στην κατηγορία “ουίσκι”, τις μάρκες Smirnoff, Cîroc και Ketel One στην κατηγορία “βότκα”, τις μάρκες Gordon’s και Tanqueray στην κατηγορία “τζιν”, τις μάρκες Captain Morgan και Pampero στην κατηγορία “ρούμι”, το Baileys στην κατηγορία “λικέρ”, καθώς και το PIMM’s, την URSUS και το Parrot Bay.

4.3. Η στρατηγική Υπευθυνότητας και Βιωσιμότητας της DIAGEO Hellas S.A.

Η DIAGEO Hellas φιλοδοξεί να αποτελεί μια από τις πλέον *αποδοτικότερες, αξιόπιστες και ευυπόληπτες* εταιρείες καταναλωτικών προϊόντων *με κορυφαία φήμη*²²⁵, στη χώρα μας. Προκειμένου να εκπληρώσει τη φιλοδοξία αυτή, επιζητά την εμπιστοσύνη και των σεβασμό όλων των ενδιαφερόμενων μερών, μέσα από τις πράξεις της, με διαφάνεια και υπευθυνότητα.

Η DIAGEO Hellas ορίζει ως ενδιαφερόμενα μέρη όλες εκείνες τις ομάδες που επηρεάζονται ή επηρεάζουν τη λειτουργία της²²⁶. Τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη για την εταιρεία είναι: οι εργαζόμενοι, η κυβέρνηση, οι πελάτες και οι καταναλωτές, τα ΜΜΕ, οι ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος και οι ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες. Αντίστοιχα, εστιάζει στα ζητήματα εκείνα που είναι κρίσιμης σημασίας για τα ενδιαφερόμενα μέρη και απαιτούν άμεση δράση.

²²⁴ DIAGEO Hellas, 2007-2009, Corporate Citizenship Report, pp. 7 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.DIAGEO.com/en-row/newsmedia/Pages/resource.aspx?resourceid=607> στις 02/11/2015)

²²⁵ DIAGEO, 2014, Annual Report, pp. 8

²²⁶ DIAGEO, Stakeholder Engagement (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.DIAGEO.com/en-row/csr/sustainability/Pages/stakeholder-engagement.aspx> στις 02/11/2015)

Τα κρίσιμα ζητήματα αντανακλώνται στη στρατηγική Υπευθυνότητας και Βιωσιμότητας της εταιρείας και αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρικής φιλοδοξίας. Πρόκειται για τους άξονες²²⁷:

- Οικονομική συνεισφορά (*Πυλώνες φιλοδοξίας: αποδοτικότητα*)
- Το αλκοόλ στην Κοινωνία (*Πυλώνες φιλοδοξίας: αξιοπιστία και σεβασμός*)
- Κοινωνική Ευημερία (*Πυλώνες φιλοδοξίας: αξιοπιστία και σεβασμός*)
- Νερό και Περιβάλλον (*Πυλώνες φιλοδοξίας: αξιοπιστία και σεβασμός*)
- Διαφάνεια και Ηθική (*Πυλώνες φιλοδοξίας: αξιοπιστία και σεβασμός*)
- Εταιρική Φήμη και Αναγνώριση (*Πυλώνες φιλοδοξίας: κορυφαία φήμη*)

Για κάθε έναν από τους παραπάνω άξονες, η DIAGEO Hellas σχεδιάζει και υλοποιεί στρατηγικές δράσεις με επίκεντρο τον καταναλωτή.

Για τους σκοπούς της παρούσας διπλωματικής εργασίας, παρατίθεται πίνακας (Πίνακας 11) που συνδέει τους πυλώνες της εταιρικής φιλοδοξίας της DIAGEO, καθώς και τους επιμέρους στρατηγικούς άξονες, με τις προσδοκίες του Έλληνα καταναλωτή.

Η πρώτη στήλη του πίνακα επιμερίζει τη φιλοδοξία της DIAGEO Hellas να αποτελέσει μια από τις πλέον *αποδοτικότερες, αξιόπιστες και ευυπόληπτες* εταιρείες καταναλωτικών προϊόντων με *κορυφαία φήμη*²²⁸ στη χώρα σε τρεις πυλώνες. Σε συνάρτηση με τους πυλώνες, η δεύτερη στήλη παραβάλλει τους στρατηγικούς άξονες της εταιρείας – κρίσιμα ζητήματα, για την επιχείρηση και τους καταναλωτές. Τέλος, η τρίτη στήλη προσδίδει τη “ματιά” του καταναλωτή, όπως προκύπτει από τα ευρήματα και την ανάλυση των ερευνών για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την Υπεύθυνη Κατανάλωση για τα έτη 2012, 2013, 2014.

²²⁷ DIAGEO, 2014, Annual Report, pp. 9, 14-15, 16-19

²²⁸ DIAGEO, 2014, Annual Report, pp. 8

Πίνακας 11: Σύνδεση φιλοδοξίας & στρατηγικών αξόνων Υπευθυνότητας & Βιωσιμότητας DIAGEO Hellas με τις προσδοκίες του Έλληνα καταναλωτή
 Πηγή: DIAGEO και Ινστιτούτο Επικοινωνίας, 2014, CSR 2014 (επεξεργασία στοιχείων)

Φιλοδοξία		
Η DIAGEO Hellas φιλοδοξεί να είναι μια από τις πιο αποδοτικές, αξιόπιστες και ευυπόληπτες εταιρείες καταναλωτικών προϊόντων με κορυφαία φήμη		
Πυλώνες Φιλοδοξίας DIAGEO Hellas	Στρατηγικοί άξονες DIAGEO Hellas / Κρίσιμα Ζητήματα	Προσδοκίες καταναλωτή 2012-2014
Αποδοτικότητα	Οικονομικές Επιδόσεις	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Στήριξη οικονομίας (<i>Κερδοφορία, απόδοση φόρων</i>) ▪ Παραμονή στη χώρα
Αξιοπιστία και Σεβασμός	Το αλκοόλ στην Κοινωνία	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Υπεύθυνη Διαφήμιση ▪ Προϊόντα (<i>Υγεία και Ασφάλεια</i>)
	Κοινωνική Ευημερία	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Θέσεις εργασίας ▪ Προϊόντα (<i>Ποιότητα, Δίκαιες / Χαμηλές Τιμές, Ποικιλία προϊόντων</i>)
	Νερό και Περιβάλλον	-
	Διαφάνεια και Ηθική	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Διαφάνεια και Ηθική ▪ Ειλικρίνεια και Αξιοπιστία ▪ Υπεύθυνη Διοίκηση
Κορυφαία Φήμη	Εταιρική Φήμη και Αναγνώριση	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Θετική εταιρική εικόνα

Βάσει αυτής της προσέγγισης, ακολουθεί η ανάλυση της στρατηγικής Υπευθυνότητας και Βιωσιμότητας της DIAGEO Hellas, με στόχο να αναδείξει πώς και σε τι βαθμό η εταιρεία ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του Έλληνα καταναλωτή.

4.3.1. Αποδοτικότητα: Η οικονομική συνεισφορά της DIAGEO Hellas

Η ύφεση που διέππει την ελληνική οικονομία έχει μειώσει την κατανάλωση των αλκοολούχων ποτών. Το περιορισμένο εισόδημα διαφοροποίησε την καταναλωτική συμπεριφορά, με τους Έλληνες καταναλωτές να έχουν περιορίσει αισθητά τις εξόδους τους και να στρέφονται στη διασκέδαση εντός σπιτιού (οικιακή κατανάλωση) ή/και σε επιλογές χαμηλότερου κόστους, όπως οι “χύμα” φθηνότερες ποσότητες και λιγότερο στην μπίρα, το κρασί και σε ελληνικά προϊόντα (π.χ. τσίπουρο και ούζο).

Αρνητικά έχουν επιδράσει και οι διαδοχικές αυξήσεις στη φορολογία στη διάρκεια της οικονομικής κρίσης (2007-2014). Κατά την περίοδο αυτή, ο ειδικός φόρος κατανάλωσης (ΕΦΚΟΠ) αυξήθηκε κατά 125%, με παράλληλη αύξηση του ΦΠΑ στο 23% από το 19%, σε σημείο που οι φόροι (ΕΦΚΟΠ και ΦΠΑ) να αποτελούν το 63-75% της λιανικής τιμής ενός αλκοολούχου ποτού²²⁹. Σήμερα, ο ειδικός φόρος στα αλκοολούχα ποτά είναι ο υψηλότερος στην Ε.Ε. με βάση το διαθέσιμο εισόδημα και ο πέμπτος υψηλότερος σε απόλυτους αριθμούς²³⁰.

Η αύξηση της φορολογίας οδήγησε σε²³¹:

- Αύξηση του λαθρεμπορίου, της παράνομης παραγωγής και διακίνησης χύμα αποσταγμάτων
- Στροφή των καταναλωτών σε χαμηλότερα φορολογούμενες ή μη φορολογούμενες κατηγορίες αλκοολούχων ποτών
- “Λουκέτα” σε ποτοποιεία και αύξηση της ανεργίας
- Αύξηση των τιμών στο λιανεμπόριο
- Επιδείνωση της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος της χώρας πλήττοντας εκατοντάδες χιλιάδες τουριστικές επιχειρήσεις
- Κατακόρυφη πτώση των καταγεγραμμένων πωλήσεων και, εν τέλει,
- Σημαντική μείωση της δημοσιονομικής απόδοσης της φορολογίας αλκοολούχων ποτών

Βάσει εκτιμήσεων της αγοράς, η συνολική κατανάλωση αλκοολούχων ποτών το 2013 διαμορφώθηκε σε επίπεδο χαμηλότερο των 120.000 εκατόλιτρων, από 226.000 εκατόλιτρα

²²⁹ Ευγενία Ζωντανού, Commercial Finance Director DIAGEO Hellas, 2015, Πολιτική Ειδικού Φόρου Κατανάλωσης Οινοπνευματωδών Ποτών, Athens Tax Forum 2015, American-Hellenic Chamber of Commerce (αντλήθηκε από τον σύνδεσμό <http://www.amcham.gr/wp-content/uploads/2015/taxspeeches/evgenia%20zontanou.pdf> στις 02/11/2015)

²³⁰ ΤΑ ΝΕΑ, 2015, Ανησυχία των παραγωγών και εμπόρων αλκοολούχων ποτών για τα σενάρια επιπρόσθετης φορολογίας (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.tanea.gr/news/economy/article/5222040/anhস্যxia-twn-paragwqwn-kai-emporwn-alkooloyxwn-potwn-gia-ta-senaria-epiprostheths-forologias/> στις 02/11/2015)

²³¹ Ευγενία Ζωντανού, Commercial Finance Director DIAGEO Hellas, 2015, Πολιτική Ειδικού Φόρου Κατανάλωσης Οινοπνευματωδών Ποτών, Athens Tax Forum 2015, American-Hellenic Chamber of Commerce (αντλήθηκε από τον σύνδεσμό <http://www.amcham.gr/wp-content/uploads/2015/taxspeeches/evgenia%20zontanou.pdf> στις 02/11/2015)

το 2008, σημειώνοντας έτσι υποχώρηση μεγαλύτερη από 45% κατά την περίοδο αυτή, με τις μεγαλύτερες απώλειες να εντοπίζονται στην κατηγορία του ουίσκι, το οποίο καταλαμβάνει πάνω από το 30% του συνολικού όγκου, και ακολούθως στο ούζο²³². Η διαχρονική εξέλιξη του όγκου πωλήσεων για τα εισαγόμενα αλκοολούχα ποτά ακολουθεί ραγδαία μείωση. Το 2013, ανήλθε στις 49,7 εκ. φιάλες, ποσότητα χαμηλότερη κατά 46,4% σε σχέση με το 2009. Την ίδια στιγμή, περίπου 21.000 θέσεις εργασίας χάθηκαν την περίοδο 2009-2012 σε όλο το φάσμα της αλυσίδας αξίας του κλάδου αλκοολούχων ποτών, εξαιτίας της πτώσης της αγοράς των αλκοολούχων ποτών, ενώ αναμένεται περαιτέρω μείωση της απασχόλησης²³³.

Η DIAGEO Hellas δεν θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστη σε ένα τέτοιο περιβάλλον, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 12 που ακολουθεί.

Πίνακας 12: Βασικά Οικονομικά Μεγέθη της DIAGEO Hellas για τα οικονομικά έτη 2010-2014

Πηγή: DIAGEO Hellas, 2015, Η DIAGEO Hellas με μια ματιά

Βασικά Οικονομικά Μεγέθη της DIAGEO Hellas για τα οικονομικά έτη 2010-2014²³⁴					
	2014	2013	2012	2011	2010
Μικτός κύκλος εργασιών (εκατ. €)	154	184	198,7	253	328,2
Κύκλος εργασιών (εκατ. €)	91	104	117	146,7	218,9
Καθαρά κέρδη προ φόρων (εκατ. €)	0,5	3,5	0,5	2,4	7,2
Καταβληθέντες φόροι (εκατ. €)					
Ειδικός Φόρος Κατανάλωσης (εκατ. €)	62,5	80,3	81,7	106	109
Φόρος Προστιθέμενης Αξίας (εκατ. €)	24	30,7	38,2	47,1	45,5
Λοιποί Φόροι (εκατ. €)	1,9	1,9	1,8	3,5	4,4

Τα βασικά οικονομικά μεγέθη της DIAGEO Hellas φανερώνουν την ανθεκτικότητα της εταιρείας στις αναταράξεις του οικονομικού περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο κατάφερε να εκπληρώσει την πρωταρχική της *ευθύνη ως οικονομική μονάδα για την κοινωνία (Οικονομική*

²³² Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 2014, Υποχώρηση 45% στην κατανάλωση οινοπνευματωδών ποτών το 2013 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.kathimerini.gr/791768/article/oikonomia/epixeirhseis/yproxwrhsh-45-sthn-katanalwsh-oinopneumatwdwn-potwn-to-2013> στις 02/11/2015)

²³³ Ευγενία Ζωντανού, Commercial Finance Director DIAGEO Hellas, 2015, Πολιτική Ειδικού Φόρου Κατανάλωσης Οινοπνευματωδών Ποτών, Athens Tax Forum 2015, American-Hellenic Chamber of Commerce (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.amcham.gr/wp-content/uploads/2015/taxspeeches/evgenia%20zontanou.pdf> στις 02/11/2015)

²³⁴ Το οικονομικό έτος για την DIAGEO ξεκινάει την 1^η Ιουλίου και ολοκληρώνεται στις 30 Ιουνίου.

Ευθύνη) και να παραμείνει κερδοφόρα. Για το οικονομικό έτος 2014, ο μικτός κύκλος εργασιών ανήλθε στα 154 εκατ. ευρώ, με τα καθαρά κέρδη προ φόρων να αντιστοιχούν στα 500.000 ευρώ. Ταυτόχρονα, αποδόθηκαν στο ελληνικό δημόσιο φόροι της τάξεως των 62,5 εκατ. ευρώ, μέσω του ειδικού φόρου κατανάλωσης (ΕΦΚ), που αντιπροσωπεύουν το 22,13% των φορολογικών εσόδων του ελληνικού κράτους από τον ΕΦΚ στα αλκοολούχα ποτά για το 2014²³⁵. Επιπλέον, 24 εκατ. ευρώ αποδόθηκαν μέσω του φόρου προστιθέμενης αξίας (Φ.Π.Α.) και 1,9 εκατ. ευρώ μέσω λοιπών φόρων.

Αναφορικά με τις επιδόσεις της DIAGEO Hellas για το οικονομικό έτος 2013, ο Διευθυντής DIAGEO Western Europe, Τάσος Ευαγγέλου, δήλωσε σε σχετική συνέντευξη στην Εφημερίδα ΗΜΕΡΗΣΙΑ: *“Είδαμε τον κύκλο εργασιών να μειώνεται σταδιακά από τα 226 εκατ. ευρώ το οικονομικό έτος 2009 στα 117 εκατ. ευρώ το 2013. Παρόλα αυτά η DIAGEO Hellas κατάφερε να διατηρήσει και να βελτιώσει οριακά, σε ορισμένες περιπτώσεις, την κορυφαία θέση της στην αγορά²³⁶”*. Αναφορικά με τα σενάρια αποχώρησης από την Ελλάδα, ανέφερε πως *“Πιστεύουμε στο μέλλον των αλκοολούχων ποτών και της DIAGEO στη χώρα μας. Ο Όμιλος της DIAGEO στήριξε από την πρώτη στιγμή τη θυγατρική του στην Ελλάδα και συνεχίζει να το κάνει²³⁷”*.

4.3.2. Αξιοπιστία και Σεβασμός: Το Αλκοόλ στην Κοινωνία

Η DIAGEO συμμερίζεται τους στόχους που έχουν θέσει τα Ηνωμένα Έθνη σχετικά με την πρόληψη και τον έλεγχο των μη μεταδιδόμενων νοσημάτων και ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (ΠΟΥ) για τη μείωση των βλαπτικών συνεπειών του αλκοόλ κατά 10% σε ολόκληρο τον κόσμο μέχρι το 2025²³⁸ και τον υπηρετεί μέσα από την υλοποίηση προγραμμάτων για την υπεύθυνη κατανάλωση ανά τον κόσμο. Τα προγράμματα και οι πρωτοβουλίες της εταιρείας, ανά τον κόσμο, ποικίλουν, δεδομένου ότι η αλόγιστη κατανάλωση αλκοολούχων ποτών αποτελεί ένα κοινωνικό ζήτημα το οποίο υπόκειται στη μοναδική κουλτούρα που φέρει η εκάστοτε κοινωνία. Συνεπώς, απαιτείται διαφορετική προσέγγιση. Επίσης, η DIAGEO αποτελεί έναν από τις 12 κορυφαίους παραγωγούς μπίρας, κρασιού και

²³⁵ Δήμητρα Μανιφάβα, 2015, Στα 282,31 εκατ. συρρικνώθηκαν τα έσοδα από τον ΕΦΚ στα αλκοολούχα ποτά, Η Καθημερινή (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.kathimerini.gr/820474/article/oikonomia/epixeirhseis/sta-28231-ekat-syrriknw8hkan-ta-esoda-apo-ton-efk-sta-alkooloyxa-pota> στις 02/11/2015)

²³⁶ Γιώργος Μανέπας, 2014, Συνέντευξη Τάσου Ευαγγέλου, Διευθυντή DIAGEO Western Europe, ΗΜΕΡΗΣΙΑ, σελ. 49

²³⁷ Γιώργος Μανέπας, 2014, Συνέντευξη Τάσου Ευαγγέλου, Διευθυντή DIAGEO Western Europe, ΗΜΕΡΗΣΙΑ, σελ. 49

²³⁸ DIAGEO, 2014, Annual Report, pp. 17

αλκοολούχων ποτών που συνυπέγραψε, τον Οκτώβριο του 2012, την ανάληψη δράσεων σε μια σειρά δεσμεύσεων με στόχο τη μείωση της επιβλαβούς κατανάλωσης²³⁹.

Στην Ελλάδα, η DIAGEO Hellas έχει εστιάσει κυρίως στους παρακάτω άξονες²⁴⁰:

- Ενημέρωση καταναλωτών και προαγωγή προτύπων υπεύθυνης κατανάλωσης αλκοόλ, μέσα από τον Κώδικα Μάρκετινγκ και τον Ψηφιακό Κώδικα της DIAGEO, την Αρχή Αυτοδέσμευσης Αλκοολούχων ποτών “ της Ένωσης Επιχειρήσεων Αλκοολούχων Ποτών (ΕΝ.Ε.Α.Π)”, την Πολιτική της DIAGEO για την έρευνα καταναλωτών και την Πολιτική της DIAGEO για την ενημέρωση των καταναλωτών. Η υποχρέωσή της DIAGEO να προωθήει τις μάρκες της με υπευθυνότητα ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των καταναλωτών για υπεύθυνη διαφήμιση και προώθηση και δημιουργία συνθηκών για ενήμερες και υπεύθυνες αποφάσεις αγοράς, βάσει της επισήμανσης σε ετικέτες και συσκευασίες.
- Προγράμματα για την υπεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ με έμφαση στα κρίσιμα ζητήματα: “Αλκοόλ και Οδήγηση”, “Ενημέρωση Καταναλωτών”, “Αλκοόλ και Ανήλικοι” και “Υπεύθυνη Πώληση των Ποτών”. Για την υλοποίηση των σχετικών προγραμμάτων μοιράζεται την κοινή ευθύνη μέσα από τη συνεργασία με επιχειρηματικούς και κοινωνικούς εταίρους για τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας των δράσεων. Τα προγράμματα για την υπεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ φιλοδοξούν να κάνουν θετική διαφορά ως προς την ενίσχυση της ευαισθητοποίησης των καταναλωτών, τη μετατόπιση στάσης και την αλλαγή συμπεριφοράς.
- Πολιτική Αλκοόλ για Εργαζόμενους

4.3.2.1. Ενημέρωση καταναλωτών και προαγωγή προτύπων υπεύθυνης κατανάλωσης αλκοόλ

Η DIAGEO λαμβάνει σοβαρά υπόψη την ηθική της ευθύνη να προωθήει τις μάρκες της με υπευθυνότητα και να υποστηρίζει τους καταναλωτές να λαμβάνουν ενήμερες αποφάσεις για το κατά πόσο θα καταναλώσουν ή θα επιλέξουν να μην καταναλώσουν αλκοόλ.

Ο Κώδικας Μάρκετινγκ της DIAGEO

Ο Κώδικας Μάρκετινγκ της DIAGEO²⁴¹ δημιουργήθηκε το 1998 και θέτει σαφείς και αυστηρούς κανόνες για όλες τις δραστηριότητες διαφήμισης και προώθησης, έρευνας

²³⁹ DIAGEO, 2014, Annual Report, pp. 17

²⁴⁰ Παρατηρητήριο Βιωσιμότητας, 2014, "Μαθαίνω για το αλκοόλ": Υπεύθυνη Κατανάλωση Αλκοολούχων Ποτών (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://observatory.sustainablegreece2020.com/gr/practice/quotma8ainw-gia-alkoolquot-vpev8ynh-katanalwsh-alkooloyxwn-p.900.html> στις 02/11/2015)

αγοράς και καινοτομίας, ώστε να προάγει πρότυπα υπεύθυνης κατανάλωσης αλκοόλ από ενήλικα άτομα. Το πλαίσιο του Κώδικα στηρίζεται πάνω σε μια σειρά από αρχές, σύμφωνα με τις οποίες **δεν επιτρέπεται**:

- Να στοχεύει και να προσελκύει όσους είναι κάτω από το νόμιμο όριο ηλικίας για αγορά και κατανάλωση αλκοόλ ή κάτω των 18 ετών. Το ίδιο ισχύει και για το περιεχόμενο των μηνυμάτων αλλά και για τα σημεία προβολής τους.
- Να παρουσιάζει αρνητικά την αποχή από τα αλκοολούχα ποτά.
- Να απεικονίζει ή να δικαιολογεί την υπερβολική ή ανεύθυνη κατανάλωση.
- Να προσβάλλει και να υπαινίσσεται σύνδεση του αλκοόλ με βίαιες, αντικοινωνικές ή παράνομες δραστηριότητες.
- Να παρουσιάζει την υψηλή περιεκτικότητα σε αλκοόλ ως κριτήριο προτίμησης μιας μάρκας.
- Να υπονοεί ότι το αλκοόλ φέρει ιατρικές ή θεραπευτικές ιδιότητες.
- Να απεικονίζει δραστηριότητες ή τοποθεσίες ή περιστάσεις στις οποίες η κατανάλωση αλκοόλ είναι επισφαλής ή ασύνητη, όπως η οδήγηση ή ο χειρισμός μηχανημάτων.
- Να υπαινίσσεται ότι η κατανάλωση αλκοόλ αυξάνει τη σεξουαλικότητα ή ότι είναι αναπόσπαστο κομμάτι της κοινωνικής ή της σεξουαλικής επιτυχίας.

Κάθε φάση μιας επικοινωνιακής εκστρατείας εξετάζεται ως προς την εφαρμογή των κανόνων του Κώδικα και εγκρίνεται μέσω της αυτοματοποιημένης διαδικασίας ελέγχου SmartApprove. Η διαδικασία εμπλέκει το τμήμα Μάρκετινγκ, τη Νομική Διεύθυνση, καθώς και τη Διεύθυνση Εταιρικών Σχέσεων. Η συμμόρφωση με τον Κώδικα Μάρκετινγκ της DIAGEO είναι υποχρεωτική. Εμπλέκει όλα τα τμήματα της εταιρείας που ασχολούνται με τη διαχείριση των μαρκών και της φήμης της DIAGEO. Παράλληλα, κάθε εργαζόμενος που προσλαμβάνεται στην DIAGEO λαμβάνει αντίγραφο του Κώδικα και εκπαιδεύεται πάνω στις βασικές αρχές του. Επιμορφωτικά εκπαιδευτικά προγράμματα διοργανώνονται για τα εμπλεκόμενα τμήματα που ασχολούνται με το Μάρκετινγκ και την Καινοτομία, καθώς και την Έρευνα Καταναλωτή. Ο Κώδικας αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι των συμβατικών υποχρεώσεων και για τις συνεργαζόμενες εταιρείες (διαφημιστικές εταιρείες, εταιρείες έρευνας αγοράς, εταιρείες Δημοσίων Σχέσεων, αγοραστές χρόνου και χώρου στα μέσα ενημέρωσης ή όσοι αναλαμβάνουν ψηφιακές εφαρμογές). Κατά την περίοδο 2012-2014, δεν αναφέρθηκε περιστατικό μη συμμόρφωσης με τον Κώδικα Μάρκετινγκ για την DIAGEO Hellas²⁴².

²⁴¹ DIAGEO Hellas, 2007-2009, Corporate Citizenship Report, pp. 13-16 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.DIAGEO.com/en-row/newsmedia/Pages/resource.aspx?resourceid=607> στις 02/11/2015)

²⁴² DIAGEO, 2014, Annual Report, pp. 42

Ο Κώδικας Μάρκετινγκ της DIAGEO εφαρμόζεται σε συνδυασμό με τις εκάστοτε ισχύουσες εθνικές και κοινοτικές ρυθμίσεις της χώρας και σε συνδυασμό με την **Αρχή Αυτοδέσμευσης Αλκοολούχων ποτών** της Ένωσης Επιχειρήσεων Αλκοολούχων Ποτών (ΕΝ.Ε.Α.Π)²⁴³, της οποίας η DIAGEO Hellas είναι ενεργό μέλος. Η Αρχή Αυτοδέσμευσης Αλκοολούχων Ποτών υπογράφηκε το 2005 στο πλαίσιο των αρχών και των δεσμεύσεων του κλαδικού φορέα για την προστασία και την ενημέρωση των καταναλωτών και προβλέπει την απαγόρευση διαφημίσεων που με άμεσο ή έμμεσο τρόπο απευθύνονται στους ανηλίκους ή που προβάλλουν μέσα από την κατανάλωση αλκοολούχων ποτών την κοινωνική καταξίωση.

Τον Ιούνιο του 2010 η Ένωση Επιχειρήσεων Αλκοολούχων Ποτών (ΕΝ.Ε.Α.Π), υπέγραψε 4 νέα άρθρα που ενσωματώθηκαν στους κανόνες που τηρούν οι εταιρείες - μέλη της Ένωσης:

- Τη μη συμμετοχή μοντέλων που δεν έχουν συμπληρώσει το 25ο έτος της ηλικίας τους σε διαφημίσεις αλκοολούχων ποτών
- Την ενσωμάτωση του μηνύματος “Απολαύστε υπεύθυνα” σε όλες τις διαφημιστικές και λοιπές προωθητικές ενέργειες προς το καταναλωτικό κοινό
- Τη διαφήμιση σε ηλεκτρονικά ή έντυπα μέσα, σε ζώνες και εκπομπές που αναμένεται το 70% του κοινού που τα παρακολουθεί ή τα διαβάζει να είναι ενήλικο
- Την στόχευση σε ενήλικο κοινό κατά την ανάπτυξη νέων προϊόντων, την επιλογή του ονόματος, την επισήμανση και τη συσκευασία

Το Σεπτέμβριο του 2012 προστέθηκαν νέα άρθρα που αφορούν στην επικοινωνία μέσω διαδικτύου. Αξίζει να σημειωθεί πως τις ίδιες δεσμεύσεις έχει συνυπογράψει και ο Σύνδεσμος Ελλήνων Παραγωγών Αποσταγμάτων Αλκοολούχων Ποτών (ΣΕΑΟΠ). Τέλος, την Αρχή Αυτοδέσμευσης συνυπογράφει το Υπουργείο Υγείας καθώς και το Συμβούλιο Ελέγχου Επικοινωνίας που έχει αναλάβει την τήρηση του πλαισίου αυτορρύθμισης. Συγχρόνως, η Αρχή Αυτοδέσμευσης ενσωματώθηκε στον ανανεωμένο Ελληνικό Κώδικα Διαφήμισης και Επικοινωνίας, ο οποίος αποτελεί την κωδικοποιημένη ηθική ευθύνη.

Η DIAGEO αγκαλιάζει και νέες αναδυόμενες νόρμες, εφαρμόζοντας εξίσου αυστηρά πρότυπα αυτοδέσμευσης και στα νέα μέσα. Ο **Ψηφιακός Κώδικας της DIAGEO**²⁴⁴ συμπληρώνει τον Κώδικα Μάρκετινγκ της DIAGEO και ρυθμίζει τρία βασικά ζητήματα σε όλα τα ψηφιακά κανάλια:

- το περιεχόμενο που προβάλλεται, για το οποίο ισχύουν οι ρυθμίσεις του Κώδικα Μάρκετινγκ,
- την τοποθέτηση μηνυμάτων στο ψηφιακό περιβάλλον και

²⁴³ Ένωση Επιχειρήσεων Αλκοολούχων Ποτών (ΕΝ.Ε.Α.Π), Αρχή Αυτοδέσμευσης (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο http://www.eneap.com.gr/articlepage.php?article_id=122 στις 02/11/2015)

²⁴⁴ DIAGEO Hellas, 2007-2009, Corporate Citizenship Report, pp. 13-16 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.DIAGEO.com/en-row/newsmedia/Pages/resource.aspx?resourceid=607> στις 02/11/2015)

- τις ελευθερίες μάρκετινγκ.

Ο Ψηφιακός Κώδικας δεν επιτρέπει ούτε τη στόχευση αλλά ούτε και την πρόσβαση σε όποιον δεν έχει συμπληρώσει το νόμιμο όριο ηλικίας.

Επιπλέον, κάθε εταιρεία ερευνών με την οποία συνεργάζεται η DIAGEO, δεσμεύεται να εφαρμόζει την **Πολιτική της DIAGEO για την έρευνα καταναλωτών**²⁴⁵. Η Πολιτική αυτή καθορίζει με ακρίβεια σε *ποιους* απευθύνεται η έρευνα καταναλωτή, *πότε, πώς, γιατί* και με *τι κριτήρια* διαμορφώνονται τα εμπειρικά δεδομένα, έτσι ώστε αφενός να μην εκτίθενται ανήλικοι στην έρευνα καταναλωτή και αφετέρου να διασφαλίζεται ότι κάθε επαφή με τους καταναλωτές γίνεται με υπεύθυνο τρόπο.

Η πολιτική της DIAGEO για την ενημέρωση των καταναλωτών

Προκειμένου οι καταναλωτές να προχωρήσουν σε υπεύθυνες επιλογές, χρειάζονται σαφείς και άμεσα διαθέσιμες πληροφορίες. Η DIAGEO συμμορφώνεται απόλυτα με το νομοθετικό πλαίσιο, σε εθνικό και κοινοτικό επίπεδο, που αφορά στην παρουσίαση, την επισήμανση και την παροχή πληροφοριών στους καταναλωτές μέσω της συσκευασίας / ετικέτας του προϊόντος. Πέρα και πάνω από το γράμμα και το πνεύμα του νόμου, όμως, ενσωματώνει πρότυπα για τις πληροφορίες που πρέπει να περιλαμβάνονται στις ετικέτες και τις συσκευασίες των προϊόντων σύμφωνα με την πολιτική της DIAGEO για την ενημέρωση των καταναλωτών²⁴⁶:

- Ένα έως τρία σύμβολα για τους άξονες “Αλκοόλ και Οδήγηση”, “Αλκοόλ και Εγκυμοσύνη” και “Αλκοόλ και Ανήλικοι”, σύμφωνα με τις Παγκόσμιες Δεσμεύεις Παραγωγών Μπίρας, Κρασιού και Αλκοολούχων Ποτών
- Αναγραφή του ιστότοπου DRINKiQ.com
- Περιεκτικότητα σε αλκοόλ
- Λίστα αλλεργιογόνων
- Σύμβολα για την ανακύκλωση και τη βιωσιμότητα
- Πληροφορίες αναφορικά με την παραγωγή, την εμφιάλωση και τη διάθεση του προϊόντος

²⁴⁵ DIAGEO Hellas, 2007-2009, Corporate Citizenship Report, pp. 13-16 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.DIAGEO.com/en-row/newsmidia/Pages/resource.aspx?resourceid=607> στις 02/11/2015)

²⁴⁶ DIAGEO Hellas, 2007-2009, Corporate Citizenship Report, pp. 77 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.DIAGEO.com/en-row/newsmidia/Pages/resource.aspx?resourceid=607> στις 02/11/2015) & DIAGEO, Responsible Marketing and Consumer Information (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.DIAGEO.com/en-row/csr/alcoholinsociety/Pages/responsible-marketing-and-consumer-information.aspx> στις 02/11/2015)

Η αναγραφή των παραπάνω πληροφοριών είναι υποχρεωτική και θα εφαρμοστεί σταδιακά σε όλες τις συσκευασίες και τα νέα προϊόντα ανά τον κόσμο, μέχρι το τέλος του 2017, εφόσον επιτρέπεται από το νομοθετικό πλαίσιο της εκάστοτε χώρας.

Επιπλέον, από το 2008 ο διαδικτυακός τόπος www.DRINKIQ.com είναι διαθέσιμος και στην ελληνική γλώσσα με στόχο την παροχή ενημέρωσης για την υπεύθυνη κατανάλωση γύρω από τους εξής θεματικούς άξονες:

- Διατροφικά και αλλεργιογόνα στοιχεία των προϊόντων της DIAGEO
- Χρήσιμες και πρακτικές συμβουλές για υπεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ
- Στοιχεία για το αλκοόλ: Τι είναι το αλκοόλ, Μεταβολισμός του αλκοόλ, Επιδράσεις του αλκοόλ, Τρόποι κατανάλωσης αλκοολούχων ποτών, Πότε δεν πρέπει να καταναλώνουμε αλκοολούχα ποτά, Υπεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ
- Πληροφορίες: Κανάλι Υπευθυνότητας, Πληροφορίες εισηγητών, Επιβολή του Νόμου, Πληροφορίες για γονείς, Πληροφορίες για λιανέμπορους, Συνεισφορά Περιεχομένου
- DIAGEO & Υπεύθυνη Κατανάλωση: Κώδικας Μάρκετινγκ της DIAGEO, Ιστορική αναδρομή της DIAGEO στην υπεύθυνη κατανάλωση, Πολιτική Αλκοόλ για εργαζομένους, η προσέγγιση της DIAGEO
- Διεθνείς δράσεις

4.3.2.2. Προγράμματα για την Υπεύθυνη Κατανάλωση Αλκοόλ

Η DIAGEO Hellas υποστηρίζει προγράμματα υπεύθυνης κατανάλωσης αλκοόλ που *επιδιώκουν και προωθούν κοινωνικούς στόχους με έμφαση στα ζητήματα “αλκοόλ και οδήγηση” και “αλκοόλ και ανήλικοι”, σε ανοικτή επικοινωνία με την πολιτεία και τους κοινωνικούς φορείς. Με αυτόν τον τρόπο, ανταποκρίνεται στην ηθική ευθύνη να περιορίζει τις επιπτώσεις που απορρέουν από την υιοθέτηση βλαπτικών προτύπων κατανάλωσης αλκοολούχων ποτών.*

Αλκοόλ και Οδήγηση

Από το 2007, η DIAGEO Hellas υλοποιεί προγράμματα και δράσεις με στόχο την προώθηση προτύπων υπεύθυνης συμπεριφοράς **σχετικά με το αλκοόλ και την οδήγηση**. Στο σημείο αυτό, θα παρουσιαστούν τα βασικά προγράμματα που εμπίπτουν στην υπό μελέτη περίοδο 2012-2014.

Συμμαχία για την ασφάλεια και τον πολιτισμό στο δρόμο “Δρόμοι στο Μέλλον”

Το 2009, η DIAGEO Hellas ένωσε τις δυνάμεις της με άλλες εταιρείες για την κλιμάκωση των δράσεων που σχετίζονται με την οδική ασφάλεια, έχοντας πλήρη επίγνωση σχετικά με την αξία που μπορούν να προσθέσουν οι συνέργειες.

Η πρωτοβουλία της Συμμαχίας για την ασφάλεια και τον πολιτισμό στο δρόμο “Δρόμοι στο Μέλλον” (<http://www.ioas.gr/simmaxia>), με συντονιστή το Ινστιτούτο Οδικής Ασφάλειας “Πάνος Μυλωνάς”, φέρνει σε επαφή ιδιωτικές εταιρείες που επιθυμούν να δεσμευθούν και να εργαστούν από κοινού για να προάγουν την οδική ασφάλεια (DIAGEO “Αλκοόλ και Οδήγηση”, GENESIS pharma “Καλή Υγεία για Ασφαλή Οδήγηση”, GOODYEAR “Μαζί με Ασφάλεια”, AXA “Νέοι και Οδική Ασφάλεια”, ΓΕΦΥΡΑ “Οικολογική Οδήγηση”, COSMOTE “Ασφαλής Οδήγηση & Κινητό”, ΑΤΤΙΚΗ ΟΔΟΣ “Παιδιά & Οδική Ασφάλεια”)²⁴⁷.

Πίνακας 13: Συμμαχία για την ασφάλεια και τον πολιτισμό στο δρόμο:

Δράσεις & Αποτελέσματα 2013-2014

Πηγή: Ινστιτούτο Οδικής Ασφάλειας “Πάνος Μυλωνάς”, 2013-2015, Απολογισμοί Δράσης (επεξεργασία στοιχείων)

Συμμαχία για την ασφάλεια και τον πολιτισμό στο δρόμο: Δράσεις & αποτελέσματα 2013-2014 ²⁴⁸
<p>Δράσεις 2013</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Έκθεση Αυτοκινήτου: 4.100 συμμετέχοντες επισκέφθηκαν το περίπτερο της Συμμαχίας▪ Ευρωπαϊκή Νύχτα Χωρίς Ατυχήματα: 2.500 συμμετέχοντες▪ Ανάρτηση αφισών στα λεωφορεία ΟΑΣΑ: 20.000 Πολίτες εκτέθηκαν στα μηνύματα της Συμμαχίας▪ Πραγματοποίηση Ποδηλατικού Άθλου “Γύρος της Πελοποννήσου για την Ασφάλεια και τον Πολιτισμό στο Δρόμο”▪ Δράση “PIT Stop για την Οδική Ασφάλεια”: Τεχνικός έλεγχος σε 90 οχήματα κι ενημέρωση 270 οδηγών στα Μέγαρα, καθώς και διανομή 50.000 εντύπων με συμβουλές για τους οδηγούς από τα διόδια Ελευσίνας <p>Δράσεις 2014</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Δράσεις για την Οδική Ασφάλεια το καλοκαίρι του 2014 στο The Mall Athens: 28.000 επισκέπτες▪ Συμμετοχή στο φεστιβάλ για το αυτοκίνητο “Auto Battleships Festival”: 1.000 συμμετέχοντες

²⁴⁷ DIAGEO Hellas, 2007-2009, Corporate Citizenship Report, pp. 35-36 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.DIAGEO.com/en-row/newsmedia/Pages/resource.aspx?resourceid=607> στις 02/11/2015)

²⁴⁸ Ινστιτούτο Οδικής Ασφάλειας “Πάνος Μυλωνάς”, 2014, Απολογισμός Δράσης (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.nextdeal.gr/PDFS/eggrafa/IOAS-apologismos%20drasis%202014.pdf> στις 02/11/2015) & Ινστιτούτο Οδικής Ασφάλειας “Πάνος Μυλωνάς”, 2013, Απολογισμός Δράσης (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.ioas.gr/uploads/docs/423.pdf> στις 02/11/2015)

επισκέφθηκαν το περίπτερο της Συμμαχίας

- Καμπάνια για την ασφαλή μετακίνηση των παιδιών προς/από το σχολείο
- Εκστρατεία ενημέρωσης για την οδική ασφάλεια εν όψει καλοκαιρινών εξορμήσεων
- Συμμετοχή στην Έκθεση Αυτοκινήτου “ΑΥΤΟΚΙΝΗΣΗ 2014”: 1.300 άτομα εκτέθηκαν στις δράσεις της Συμμαχίας
- Έκδοση μηνιαίου ενημερωτικού ηλεκτρονικού εντύπου “Road Safety Inbox”: 6.000 αποδέκτες

Δράσεις 2013-2014

- Δημιουργία Ημερολογίου Ι.Ο.ΑΣ “Πάνος Μυλωνάς” – Συμμαχία: 11.000 αντίτυπα
- Ραδιοφωνικές εποχικές καμπάνιες
- Διανομή έντυπου ενημερωτικού υλικού: 800.000 αντίτυπα μέσω των αυτοκινητοδρόμων της χώρας
- Εβδομάδα Οδικής Ασφάλειας με δεκάδες πανελλαδικές δράσεις
- Παρουσιάσεις σε Ελλάδα και Ευρώπη (2012-2014): 276.000 συμμετέχοντες

Πρόγραμμα AVENUE (Actions for Vulnerable, Elderly, Novice drivers and road Users in Europe²⁴⁹)

Από το 2010, η DIAGEO Hellas υποστηρίζει το διαδραστικό και βιωματικό κέντρο εκπαίδευσης για την οδική ασφάλεια AVENUE²⁵⁰ (Actions for Vulnerable, Elderly, Novice drivers and road Users in Europe, <http://www.avenuefortrafficsafety.eu/>). Πρόκειται για ένα πρόγραμμα που δημιούργησε το Ινστιτούτο Οδικής Ασφάλειας “Πάνος Μυλωνάς”, σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Ασφάλειας Μεταφορών. Παρέχει εκπαίδευση μέσα από μια μοναδική εμπειρία. Μέσω προσομοιώσεων, οι καταναλωτές μπορούν να βιώσουν τις πραγματικές συνθήκες των ατυχημάτων και να ενημερωθούν σχετικά με την οδική ασφάλεια και τις επιπτώσεις της κατανάλωσης αλκοόλ. Στο πλαίσιο του προγράμματος έχουν δημιουργηθεί στην Ελλάδα και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες Κέντρα Αναφοράς για την Οδική Ασφάλεια (Networks & Education for Safety and Traffic - NESTs). Τα NESTs υλοποιούν προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης σε σχέση με την Οδική Ασφάλεια μέσα από βιωματικές δραστηριότητες και τη χρήση προηγμένων προσομοιωτών.

²⁴⁹ Δράσεις για Ευπαθείς Ομάδες, Ηλικιωμένους, Νέους Οδηγούς και Χρήστες Δρόμων στην Ευρώπη - για την ασφάλεια της κυκλοφορίας

²⁵⁰ Ινστιτούτο Οδικής Ασφάλειας “Πάνος Μυλωνάς”, 2013, Παρουσίαση των αποτελεσμάτων του Ευρωπαϊκού Προγράμματος AVENUE for Traffic Safety (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο http://www.ioas.gr/index.php?ID=latest_news&Rec_ID=4626 στις 02/11/2015)

Στο πλαίσιο αυτού του προγράμματος και μέσω των κινητών και σταθερών κέντρων εκπαίδευσης (NESTs), 85.245 πολίτες σε όλη την Ελλάδα έχουν εκπαιδευτεί μέσα από μια μοναδική βιωματική εμπειρία για την Οδική Ασφάλεια από το 2010 έως το 2014²⁵¹.

Αλκοόλ και ανήλικοι

Η DIAGEO Hellas, μεταξύ άλλων, θέτει στο επίκεντρο της στρατηγικής Υπεύθυνης Κατανάλωσης Αλκοόλ την έγκαιρη ενημέρωση, την πρόληψη και την ευαισθητοποίηση γύρω από το ζήτημα “Αλκοόλ και Ανήλικοι”. Σε αυτό το πλαίσιο, η εταιρεία προχώρησε σε συνεργασία με την Ελληνική Εταιρεία Κοινωνικής Παιδιατρικής και Προαγωγής της Υγείας (Ε.Ε.Κ.Π.Π.Υ.) στη δημιουργία του ιστότοπου <http://www.socped.gr/>, ο οποίος περιλαμβάνει πληροφορίες και συμβουλές για τα συνήθη παιδιατρικά ζητήματα και αποτελείται από διάφορες θεματικές ενότητες, μία εκ των οποίων είναι το **“Αλκοόλ 18+. Εξηγώ στο παιδί μου γιατί”** (http://www.socped.gr/alkool_kai_anilikoi)²⁵³. Μέσω αυτής της ενότητας, οι γονείς μπορούν να αναζητήσουν πληροφορίες σχετικά με τις συνέπειες που έχει η κατανάλωση αλκοολούχων ποτών από εφήβους, τους τρόπους ανίχνευσης του προβλήματος, καθώς και τα μέσα αναζήτησης λύσεων και διεξόδων.

Στον ειδικά διαμορφωμένο χώρο της ιστοσελίδας, ο επισκέπτης ενημερώνεται επίσης για²⁵⁴:

- Τους λόγους που οδηγούν τον ανήλικο να ξεκινήσει την κατανάλωση αλκοόλ
- Το ρόλο που παίζει το οικογενειακό περιβάλλον ως πρότυπο υιοθέτησης συμπεριφορών
- Τους κινδύνους και τις απειλές στην υγεία από την κατανάλωση αλκοόλ στην εφηβεία
- Τα σημάδια έγκαιρης αναγνώρισης του προβλήματος

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στον τρόπο που πρέπει να επικοινωνεί ο γονέας με το παιδί καθώς και τις πρωτοβουλίες που οφείλει να αναλαμβάνει ανάλογα με την ηλικία του. Παράλληλα, ο διαδικτυακός τόπος φιλοδοξεί να αποτελέσει μία πλατφόρμα επικοινωνίας μεταξύ υγειονομικών φορέων, εκπαιδευτικών και κοινού με στόχο την καλύτερη αντιμετώπιση του ζητήματος της κατανάλωσης αλκοολούχων ποτών κατά την παιδική ηλικία και την εφηβεία.

²⁵¹ Παρατηρητήριο Βιωσιμότητας, 2014, "Μαθαίνω για το αλκοόλ": Υπεύθυνη Κατανάλωση Αλκοολούχων Ποτών (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://observatory.sustainablegreece2020.com/gr/practice/quotomaθainw-gia-alkoolquot-yrey8ynh-katanalwsh-alkooloyxwn-p.900.html> στις 02/11/2015)

²⁵² Η εφημερίδα των συντακτών, 2015, “Αλκοόλ 18+. Εξηγώ στο παιδί μου γιατί” (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.efsyn.gr/horigoymeni-katahorisi/alkool-18-exigo-sto-paidi-moy-giati> στις 02/11/2015)

²⁵³ Η εφημερίδα των συντακτών, 2015, “Αλκοόλ 18+. Εξηγώ στο παιδί μου γιατί” (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.efsyn.gr/horigoymeni-katahorisi/alkool-18-exigo-sto-paidi-moy-giati> στις 02/11/2015)

²⁵⁴ Ελληνική Εταιρεία Κοινωνικής Παιδιατρικής και Προαγωγής της Υγείας, 2015, Αλκοόλ και Ανήλικοι (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο http://www.socped.gr/alkool_kai_anilikoi στις 02/11/2015)

Ενημέρωση καταναλωτών

Συμπληρωματικά στην Πολιτική της DIAGEO για την ενημέρωση των καταναλωτών, η DIAGEO Hellas υλοποιεί προγράμματα για τη συνεχή και αποτελεσματική ενημέρωση των καταναλωτών για το αλκοόλ και την υπεύθυνη κατανάλωση με στόχο την ευαισθητοποίηση και την προώθηση ισορροπημένων προτύπων κατανάλωσης.

“Ρώτα το Διονύση”

Το 2012, η DIAGEO Hellas ανέπτυξε την εφαρμογή “Ρώτα το Διονύση”²⁵⁵ (<http://www.drinkscalculator.com/el-gr/gateway>), που αποτελεί την τοπική προσαρμογή του διεθνούς concept “Ask Dave”. Πρόκειται για έναν απλό, φιλικό κι ενημερωτικό ιστότοπο, προσβάσιμο μέσω κινητού, tablet ή υπολογιστή, που επιτρέπει στους χρήστες να μοιραστούν όσες πληροφορίες επιθυμούν μέσω δημοφιλών κοινωνικών δικτύων, όπως το Facebook και το Twitter. Ο “Διονύσης” λειτουργεί ως φίλος, σύμβουλος και guru των ποτών, βοηθώντας τους καταναλωτές να υπολογίσουν τα γραμμάρια αλκοόλ που περιέχει το κάθε ποτό, να μετρήσουν τις προσλαμβανόμενες θερμίδες, αλλά και το χρόνο που χρειάζεται ο οργανισμός για να μεταβολίσει το αλκοόλ. Παράλληλα, στο διαδικτυακό τόπο “Ρώτα το Διονύση”, μπορεί κανείς να αναζητήσει και να βρει προτάσεις και συμβουλές για την υπεύθυνη κατανάλωση.

Στον πρώτο χρόνο παρουσίας της εφαρμογής “**Ρώτα το Διονύση**” στην Ελλάδα, το μεγάλο ενδιαφέρον των Ελλήνων καταναλωτών κατέταξε το ελληνικό website (<http://calculator.drinkiq.com/>) στην 3η θέση στην Ευρώπη με ποσοστό 14,15% και 19.666 μοναδικούς επισκέπτες²⁵⁶, σύμφωνα με τα συνολικά αποτελέσματα επισκεψιμότητας, με την Αγγλία (43,48%) και τη Γερμανία (15,33%) να καταλαμβάνουν την 1η και την 2η θέση αντίστοιχα. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 14% του συνολικού αριθμού επισκεπτών, προέρχεται από τη χώρα μας, ενώ η αύξηση νέων φίλων του Διονύση, αγγίζει το 90%²⁵⁷.

²⁵⁵ Marketing Week, 2012, Η εταιρεία λανσάρει τη διαδικτυακή εφαρμογή “Ρώτα το Διονύση” (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.marketingweek.gr/?pid=9&arID=45098&la=1> στις 02/11/2015)

²⁵⁶ Παρατηρητήριο Βιωσιμότητας, 2014, “Μαθαίνω για το αλκοόλ”: Υπεύθυνη Κατανάλωση Αλκοολούχων Ποτών (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://observatory.sustainablegreece2020.com/gr/practice/quotma8ainw-gia-alkoolquot-ypev8ynh-katanalwsh-alkooloyxwn-p.900.html> στις 02/11/2015)

²⁵⁷ news.gr, 2014, Η DIAGEO Hellas γιορτάζει τον ένα χρόνο παρουσίας της εφαρμογής “Ρώτα το Διονύση” στην Ελλάδα (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.news.gr/psyhaqogia/drink/article/129028/rota-to-dionysh-poso-alkool-periehei-to-pto.html> στις 02/11/2015)

Το 2013, εγκαινιάστηκε η συνεργασία της DIAGEO Hellas με το Εθνικό Διαδημοτικό Δίκτυο Υγιών Πόλεων (www.ddy.gr), το οποίο αποτελείται από 154 Δήμους – Μέλη από όλες τις Περιφέρειες της χώρας, με στόχο την προαγωγή της υπεύθυνης κατανάλωσης μέσα από Πανελλαδικές Εκστρατείες Ενημέρωσης για την ορθή κατανάλωση αλκοόλ.

Για τις ανάγκες αυτής της δράσης, η DIAGEO Hellas συνεργάστηκε με το Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, το Ινστιτούτο Οδικής Ασφάλειας “Πάνος Μυλωνάς” και το Κέντρο Έρευνας και Πρόληψης Ατυχημάτων για τη δημιουργία του ενημερωτικού φυλλαδίου **“Μαθαίνω για το Αλκοόλ”**²⁵⁸. Το πρακτικό και φιλικό προς τον αναγνώστη φυλλάδιο ενημερώνει τους καταναλωτές για τις επιπτώσεις της υπερβολικής κατανάλωσης, την περιεκτικότητα αλκοόλ σε κάθε ποτό και τις οδηγίες του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας σχετικά με τα επίπεδα ασφαλούς ημερήσιας κατανάλωσης αλκοόλ. Επίσης, στο φυλλάδιο περιλαμβάνονται πληροφορίες αναφορικά με τα πρόστιμα και τις παραβιάσεις του Κώδικα Οδικής Κυκλοφορίας που σχετίζονται με την οδήγηση μετά από κατανάλωση αλκοόλ.

Η συντονισμένη αυτή Πανελλαδική Εκστρατεία Ενημέρωσης μετέφερε το μήνυμα της υπεύθυνης κατανάλωσης, μέσα από τη διανομή του ενημερωτικού φυλλαδίου “Μαθαίνω για το αλκοόλ”, σε 112.000 επαφές (άνδρες και γυναίκες άνω των 18 ετών), σε πάνω από 24 Δήμους, τα τελευταία δυο χρόνια²⁵⁹. Αξίζει να σημειωθεί πως οι 24 δήμοι επελέγησαν βάσει ερευνών και στατιστικών στοιχείων της Ελληνικής Αστυνομίας και του Ινστιτούτου Οδικής Ασφάλειας “Πάνος Μυλωνάς” για τις περιοχές με τα περισσότερα τροχαία ατυχήματα. Η διανομή του ενημερωτικού φυλλαδίου “Μαθαίνω για το αλκοόλ” προς τους δημότες πραγματοποιήθηκε από τα Δημαρχεία μέσω των δημοτικών δομών, όπως Πολιτιστικά Κέντρα, Δημοτικά και Περιφερειακά Θέατρα, ΚΕΠ αλλά και Εξεταστικά κέντρα θεωρητικής εκπαίδευσης οδηγών – Υπουργείο Μεταφορών / Νομαρχίες, Πανεπιστήμια, ΤΕΙ, κ.α.

Παράλληλα, ένας σημαντικός αριθμός Δήμων – μελών του Εθνικού Διαδημοτικού Δικτύου Υγιών Πόλεων-Προαγωγής Υγείας (ΕΔΔΥΠΠΥ) ανταποκρίθηκε θετικά στην προβολή του ιστότοπου “Ρώτα το Διονύση” μέσω των ιστοσελίδων τους.

²⁵⁸ Ενημερωτικό Φυλλάδιο “Μαθαίνω για το Αλκοόλ”, 2013, (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο http://www.ddy.gr/sites/default/files/portfolio/alkool_2013.pdf στις 02/11/2015)

²⁵⁹ Παρατηρητήριο Βιωσιμότητας, 2014, “Μαθαίνω για το αλκοόλ”: Υπεύθυνη Κατανάλωση Αλκοολούχων Ποτών (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://observatory.sustainablegreece2020.com/gr/practice/quotma8ainw-gia-alkoolquot-vrey8ynh-katanalwsh-alkooloyxwn-p.900.html> στις 02/11/2015)

Υπεύθυνη Πώληση Ποτών

Οι προσπάθειες της DIAGEO Hellas να καταπολεμήσει την αλόγιστη κατανάλωση αλκοόλ δεν θα είχαν τα ίδια αποτελέσματα αν δεν είχε εξασφαλίσει τη συνεργασία των πελατών της και των επαγγελματιών σε κέντρα διασκέδασης όπου διατίθενται αλκοολούχα ποτά.

Έτσι, δημιούργησε ένα κινητό ινστιτούτο εκπαίδευσης (DIAGEO Bartenders Institute), στο οποίο οι ιδιοκτήτες bar και οι εργαζόμενοι ενημερώνονται για τις πρακτικές υπεύθυνου σερβιρίσματος, όπως, για παράδειγμα, να μην σερβίρουν σε άτομα κάτω των 18 ετών. Αξίζει να σημειωθεί ότι, από το 2012, η DIAGEO Hellas εκπαιδεύει τους επαγγελματίες bartender και για την ασφαλή οδήγηση, με την υποστήριξη του Ινστιτούτου Οδικής Ασφάλειας “Πάνος Μυλωνάς” και του κινητού κέντρου εκπαίδευσης AVENUE.

Για τις χρονιές 2012-2014, 4.111 επαγγελματίες bartenders έχουν εκπαιδευτεί από την κινητή εκπαιδευτική μονάδα για τις πρακτικές του υπεύθυνου σερβιρίσματος, σε πάνω από 26 πόλεις της Ελλάδας. Την ίδια στιγμή, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δηλώνουν - σε σχετικό ερωτηματολόγιο ότι η συμπεριφορά τους επηρεάστηκε θετικά από την εκπαίδευση στην οποία έλαβαν μέρος²⁶⁰.

Παράλληλα, η DIAGEO Hellas ένωσε τις δυνάμεις της με πελάτες από τον κλάδο του λιανεμπορίου, το 2012, όπως είναι οι επιχειρήσεις AB Βασιλόπουλος και Μασούτης. Πιο συγκεκριμένα, η DIAGEO Hellas και η AB Βασιλόπουλος συνεργάστηκαν για την υποστήριξη της πλατφόρμας της DIAGEO Hellas “Πρώτα το Διόνυση” μέσω των ψηφιακών καναλιών της AB Βασιλόπουλος (εταιρική ιστοσελίδα, Facebook και Twitter)²⁶¹. Αντίστοιχα, με την εταιρεία Διαμαντής Μασούτης Α.Ε., η DIAGEO Hellas συνεργάστηκε για δεύτερη συνεχή χρονιά. Με στόχο την προώθηση της υπεύθυνης κατανάλωσης, πραγματοποίησε πρωτότυπα μαθήματα οδικής ασφάλειας και κυκλοφοριακής αγωγής, με τη συνεισφορά του Ινστιτούτου Οδικής Ασφάλειας “Πάνος Μυλωνάς” που συντονίζει το Ευρωπαϊκό πρόγραμμα AVENUE for Traffic Safety. Κατά τη διάρκεια της εκδήλωσης, οι καταναλωτές / αγοραστές είχαν την ευκαιρία να ενημερωθούν για τους κινδύνους που “κρύβει” η άσφαλτος και να ευαισθητοποιηθούν σε ζητήματα οδικής ασφάλειας, συμπεριφοράς και επιλογών. Κατά τη διάρκεια της βιωματικής εκπαίδευσης, οι συμμετέχοντες χρησιμοποίησαν τον προηγμένο εξοπλισμό του Ινστιτούτου για την επίδειξη των επιπτώσεων των τροχαίων συμβάντων, ο οποίος περιλαμβάνει: προσομοιωτή οδήγησης με 40 διαφορετικά προγράμματα,

²⁶⁰ Παρατηρητήριο Βιωσιμότητας, 2014, “DIAGEO Bartenders’ Institute” (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://observatory.sustainablegreece2020.com/gr/practice/DIAGEO-bartenders-institute.902.html> στις 02/11/2015)

²⁶¹ Marketing Week, 2013, Συνεργασία DIAGEO Hellas και AB Βασιλόπουλος για την υπεύθυνη κατανάλωση (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=45170> στις 02/11/2015)

προσομοιωτή ανατροπής, προσομοιωτή πρόσκρουσης, συσκευή υπολογισμού αντανakλαστικών και απόστασης ακινητοποίησης, “ζυγαριά” συσχέτισης βάρους - ταχύτητας, “γυαλιά” προσομοίωσης μέθης και, τέλος, δραστηριότητα απόσπασης προσοχής.

Μέσα από τις στρατηγικές συμμαχίες, αυξάνεται η αποτελεσματικότητα των δράσεων της DIAGEO Hellas, καθώς το μήνυμα της Υπεύθυνης Κατανάλωσης Αλκοόλ διαδίδεται σε περισσότερους καταναλωτές / αγοραστές αλκοολούχων ποτών.

4.3.2.3. Πολιτική εργαζομένων για το αλκοόλ

Οι εργαζόμενοι είναι οι πρεσβευτές της εταιρείας *στη βάση της ηθικής στάσης και συμπεριφοράς* και μπορούν να ενισχύσουν τη φήμη των μαρκών της DIAGEO Hellas, επιδεικνύοντας στην πράξη τα οφέλη της υπεύθυνης κατανάλωσης. Μπορούν επίσης να αποτελούν πρότυπα στάσης και συμπεριφοράς για τον οικογενειακό και κοινωνικό τους περίγυρο.

Για το λόγο αυτό, η DIAGEO συνέταξε και διένειμε σε όλες τις χώρες την Πολιτική των εργαζομένων για το αλκοόλ²⁶², η οποία καλύπτει όχι μόνο την κατανάλωση αλκοόλ εντός εργασίας, αλλά και θέματα όπως “αλκοόλ και οδήγηση”, συμμόρφωση με τους νόμους, υπερβολική κατανάλωση αλκοόλ κ.α. Όλοι οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται γύρω από την Πολιτική των εργαζομένων για το αλκοόλ, ενώ το περιεχόμενο της Πολιτικής αντανakλάται κι ως μέρος της εσωτερικής επικοινωνίας, μέσα από τακτικές ενημερωτικές πρωτοβουλίες που υπενθυμίζουν στους εργαζόμενους τις βασικές αρχές, τα πιο σημαντικά σημεία της, καθώς και την ατομική τους ευθύνη, ως πρεσβευτές της DIAGEO. Παράλληλα, στο πρόγραμμα ένταξης κάθε νέου εργαζομένου, προβλέπεται ενημέρωση σχετικά με την Πολιτική.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το 100% των εργαζομένων δήλωσαν στην πιο πρόσφατη έρευνα δέσμευσης και αξιών ότι η “Η DIAGEO προάγει αποτελεσματικά την υπεύθυνη κατανάλωση”²⁶³.

²⁶² DIAGEO Hellas, 2007-2009, Corporate Citizenship Report, pp. 34 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.DIAGEO.com/en-row/newsmedia/Pages/resource.aspx?resourceid=607> στις 02/11/2015)

²⁶³ Παρατηρητήριο Βιωσιμότητας, 2014, “Μαθαίνω για το αλκοόλ”: Υπεύθυνη Κατανάλωση Αλκοολούχων Ποτών (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://observatory.sustainablegreece2020.com/gr/practice/quotma8ainw-gia-alkoolquot-vpev8ynh-katanalwsh-alkooloyxwn-p.900.html> στις 02/11/2015)

4.3.3. Αξιοπιστία και Σεβασμός: Κοινωνική Ευημερία

Η DIAGEO Hellas ενισχύει την κοινωνική ευημερία της χώρας μέσα από τις συντεταγμένες προσπάθειες για δημιουργία κοινής αξίας ως αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων της για τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη: τους εργαζόμενους, τους πελάτες, τους καταναλωτές²⁶⁴ και τις ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες.

4.3.3.1. Αξιοπιστία και Σεβασμός: Κοινωνική Ευημερία για τους εργαζόμενους

Η DIAGEO Hellas²⁶⁵ απασχολεί περίπου 140 άτομα και έχει έδρα στο Μαρούσι Αττικής, ενώ διατηρεί γραφεία στη Θεσσαλονίκη και απασχολεί ομάδες πωλητών σε ολόκληρη τη χώρα. Οι περισσότεροι εργάζονται με έδρα την Αθήνα ενώ υπάρχει και υποκατάστημα στη Θεσσαλονίκη. Το οργανόγραμμα της εταιρείας αποτελείται από τη Διεύθυνση Μάρκετινγκ, την Εμπορική Διεύθυνση, την Οικονομική Διεύθυνση, τη Διεύθυνση Εταιρικών Σχέσεων, τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, τη Νομική Διεύθυνση, το Τμήμα Αγορών, το Τμήμα Facilities, το Τμήμα Πληροφορικής και το Τμήμα Logistics²⁶⁶.

Οι άνθρωποι της DIAGEO Hellas με τις ικανότητες και τον ενθουσιασμό τους συνεισφέρουν άμεσα στις στρατηγική και τους στόχους της εταιρείας, ενώ ταυτόχρονα προοδεύουν και αναπτύσσονται προσωπικά. Η εταιρεία θέλει να αποτελεί ένα δημιουργικό εργασιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι θα αξιοποιούν πλήρως τις δυνατότητές τους και θα εκφράζουν ελεύθερα τις απόψεις τους. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού της DIAGEO Hellas εστιάζει στους παρακάτω πυλώνες:

- Προστασία ανθρωπίνων δικαιωμάτων και μέριμνα για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων
- Εταιρικές αξίες και δέσμευση εργαζομένων
- Ανάπτυξη και εκπαίδευση εργαζομένων
- Σύστημα αμοιβών και παροχών & Θεσμοί εσωτερικής αναγνώρισης

²⁶⁴ Η ηθική ευθύνη της DIAGEO Hellas αναλύεται στο υπο-κεφάλαιο “4.3.2.1 Ενημέρωση καταναλωτών και προαγωγή προτύπων υπεύθυνης κατανάλωσης αλκοόλ” και “4.3.2.1. Προγράμματα για την Υπεύθυνη Κατανάλωση Αλκοόλ” αντανακλώντας την ευθύνη που φέρει απέναντι στους καταναλωτές γύρω από ζητήματα που σχετίζονται με την υπεύθυνη διαφήμιση και προώθηση των μαρκών της, τη δημιουργία συνθηκών για ενήμερες και υπεύθυνες αποφάσεις αγοράς, βλαπτικά πρότυπα κατανάλωσης που σχετίζονται με τα ζητήματα “αλκοόλ και οδήγηση” και “αλκοόλ και ανήλικοι”, την ευαισθητοποίηση και την προώθηση ισορροπημένων προτύπων κατανάλωσης μέσα από προγράμματα για την ενημέρωση των καταναλωτών και, τέλος, την υπεύθυνη πώληση προϊόντων σε συνεργασία με τους πελάτες της.

²⁶⁵ DIAGEO Hellas, 2013, Η DIAGEO Hellas με μια ματιά (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://ethos-sustainabilityforum.gr/wp-content/uploads/2014/04/01-new-at-a-glance-2013-black-.pdf> στις 02/11/2015)

²⁶⁶ DIAGEO Hellas, 2007-2009, Corporate Citizenship Report, pp. 81 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.DIAGEO.com/en-row/newsmedia/Pages/resource.aspx?resourceid=607> στις 02/11/2015)

- Εσωτερική Επικοινωνία

Προστασία ανθρωπίνων δικαιωμάτων και μέριμνα για την υγεία και την ασφάλεια²⁶⁷

Η DIAGEO Hellas φροντίζει να δημιουργεί ένα υψηλού επιπέδου εργασιακό περιβάλλον, με **σεβασμό στον άνθρωπο και μέριμνα για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων**. Σε αυτό το πλαίσιο, η εταιρεία διασφαλίζει ότι οι σημερινοί και μελλοντικοί εργαζόμενοι θα χαίρουν δίκαιης αντιμετώπισης και σεβασμού. Με βάση την Πολιτική της DIAGEO για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα, ορίζεται πως ζητήματα πρόσληψης, αμοιβών και παροχών, εκπαίδευσης, προαγωγής, μετακίνησης και διακοπής της εργασιακής σχέσης βασίζονται αποκλειστικά στην ικανότητα και τις επιδόσεις των εργαζομένων και δεν επηρεάζονται από το γένος, την εθνικότητα, την ηλικία, τη θρησκεία, τις σεξουαλικές προτιμήσεις ή την ύπαρξη αναπηρίας. Επιπλέον, βάσει της Πολιτικής για την Υγεία και την Ασφάλεια στην εργασία, η εταιρεία παρακολουθεί την τήρηση των δεικτών που σχετίζονται με την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, ενώ συγχρόνως υλοποιεί ενέργειες που διασφαλίζουν την ποιότητα εργασιακής ζωής. Μέρος της φιλοσοφίας της DIAGEO Hellas είναι ο ορισμός διμελών ομάδων με ευθύνη για την υγεία και την ασφάλεια με στόχο την επιτήρηση και τη διασφάλιση της ποιότητας του εργασιακού περιβάλλοντος, σε συνεργασία με τους υπεύθυνους εξοπλισμού και συντήρησης των κτιρίων. Για την DIAGEO Hellas είναι εξίσου σημαντικό οι εργαζόμενοι να έχουν τη δυνατότητα να απολαμβάνουν μια ισορροπημένη επαγγελματική και προσωπική / οικογενειακή ζωή. Για αυτό, ενθαρρύνει ευέλικτους τρόπους εργασίας, προσφέροντας τη δυνατότητα εργασίας από το σπίτι, ενώ έχει θεσμοθετήσει την πρόωρη αναχώρηση κατά μία ώρα τις Παρασκευές²⁶⁸.

Εταιρικές Αξίες και Δέσμευση Εργαζομένων²⁶⁹

Με έμφαση στο επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων και τον τρόπο που βιώνουν στην καθημερινότητά τους τις πέντε εταιρικές αξίες της DIAGEO, η εταιρεία χρησιμοποιεί ως κύριο μέτρο μέτρησης και αξιολόγησης της προόδου την ετήσια **Έρευνα Δέσμευσης & Αξιών**, που διενεργείται εσωτερικά. Πρόκειται για ένα ανώνυμο ερωτηματολόγιο το οποίο καλούνται να συμπληρώσουν όλοι οι εργαζόμενοι ανεξαιρέτως. Τα αποτελέσματα της ετήσιας Έρευνας Δέσμευσης & Αξιών αξιολογούν τα παρακάτω σημεία και επηρεάζουν τόσο τη στρατηγική όσο και τον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας:

²⁶⁷ DIAGEO Hellas, 2007-2009, Corporate Citizenship Report, pp. 60, 63 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.DIAGEO.com/en-row/newsmmedia/Pages/resource.aspx?resourceid=607> στις 02/11/2015)

²⁶⁸ ΤΟ ΒΗΜΑ, 2014, DIAGEO Hellas: Με έμφαση στις αξίες (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=583750> στις 02/11/2015)

²⁶⁹ DIAGEO Hellas, 2007-2009, Corporate Citizenship Report, pp. 53-54 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.DIAGEO.com/en-row/newsmmedia/Pages/resource.aspx?resourceid=607> στις 02/11/2015)

- Το βαθμό με τον οποίο βιώνουν οι εργαζόμενοι τις πέντε εταιρικές αξίες της DIAGEO
- Τη σχέση με τους προϊσταμένους και τη διοικητική ομάδα (Leadership Index)
- Τους παράγοντες που ενισχύουν τη δέσμευση των εργαζομένων, όπως τον τρόπο λειτουργίας, τη συμμετοχή στις αποφάσεις, την αξιοκρατία, τη συνεργασία, την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Drivers)
- Το επίπεδο εταιρικής δέσμευσης των ανθρώπων (Engagement)

Ανάπτυξη και Εκπαίδευση εργαζομένων

Η πρόοδος και η ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων αποτελεί μία ακόμη προτεραιότητα για την DIAGEO Hellas, η οποία διαθέτει συγκεκριμένα εργαλεία για την αξιολόγηση, την ανάπτυξη και την εκπαίδευση των ανθρώπων της. Το κεντρικό εργαλείο αξιολόγησης και ανάπτυξης των εργαζομένων ονομάζεται Partners for Growth²⁷⁰ (P4G) και αποτελεί τη βάση για το σχεδιασμό της προσωπικής ανάπτυξης και καριέρας στην DIAGEO. Στόχος του είναι να ευθυγραμμίζει τους προσωπικούς με τους εταιρικούς στόχους, να δημιουργεί σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους και να δίνει σε όλους την ευκαιρία να απελευθερώσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους μέσα από τακτικές συζητήσεις. Στην ουσία, πρόκειται για έναν αμφίδρομο διάλογο για την απόδοση, έναν διάλογο που προϋποθέτει από τα στελέχη με ευθύνη ομάδας να γνωρίζουν τους ανθρώπους τους, να δημιουργούν τις συνθήκες για να παραμένουν επικεντρωμένοι σε στρατηγικές προτεραιότητες και να επιτύχουν. Η διαδικασία Partners for Growth (P4G) επιβεβαιώνει πως οι εργαζόμενοι έχουν κατανοήσει τους στόχους τους κι έχουν τις κατάλληλες δεξιότητες για να αντεπεξέλθουν, ενώ ενθαρρύνει ευκαιρίες ανάπτυξης. Όλοι ανεξαιρέτως οι εργαζόμενοι ενημερώνονται για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, βάσει των οποίων διαμορφώνονται κάθε χρόνο οι ευκαιρίες εξέλιξης στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για τους εργαζομένους με εξαιρετική απόδοση.

Για την κάλυψη των αναγκών εκπαίδευσης, η DIAGEO Hellas έχει αναπτύξει ένα ευρύ φάσμα εσωτερικών εκπαιδεύσεων, που απαντά σε συγκεκριμένες ανάγκες των εργαζομένων σε κάθε στάδιο της καριέρας τους. Πολλά από τα προγράμματα διατίθενται και ηλεκτρονικά, μέσω του DIAGEO Academy²⁷¹, προσφέροντας στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να τα αξιοποιήσουν στην καθημερινότητά τους και να τα συνδυάσουν με τις υποχρεώσεις τους. Συμπληρωματικά, η DIAGEO Hellas ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να παρακολουθούν εκπαιδευτικά σεμινάρια σχετικά με το αντικείμενό τους, τα οποία

²⁷⁰ DIAGEO, Εκπαίδευση και ανάπτυξη (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.DIAGEO-careers.com/el-gr/WorkingAtDIAGEO/Pages/TrainingDevelopment.aspx> στις 02/11/2015)

²⁷¹ DIAGEO, Εκπαίδευση και ανάπτυξη (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.DIAGEO-careers.com/el-gr/WorkingAtDIAGEO/Pages/TrainingDevelopment.aspx> στις 02/11/2015)

οργανώνουν τρίτοι φορείς και επιδοτεί μεταπτυχιακά προγράμματα, στο πλαίσιο της Πολιτικής Επιδότησης Μεταπτυχιακών που εφαρμόζει.

Σύστημα αμοιβών και παροχών και Θεσμοί εσωτερικής αναγνώρισης

Η αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων γίνεται τόσο μέσα από το σύστημα αμοιβών και παροχών της εταιρείας, όσο και από εσωτερικούς θεσμούς αναγνώρισης.

Ειδικότερα για το θέμα των αμοιβών, η εταιρεία εφαρμόζει μια νέα και απόλυτα διαφανή και δίκαιη προσέγγιση, μέσα από την οποία κάθε εργαζόμενος γνωρίζει την αξία του συνόλου των αμοιβών του, καθώς και πού βρίσκεται σε σχέση με την ελληνική αγορά εργασίας (μισθολογικό εύρος), με βάση το προφίλ του ρόλου του²⁷².

Στα παραπάνω, προστίθενται προγράμματα και συμβολικές πράξεις αναγνώρισης μέσα από πρακτικές παρεμβάσεις με στόχο τη βελτίωση της καθημερινότητας των εργαζομένων, οι οποίες περιλαμβάνουν²⁷³: Ιδιωτικό ιατροφαρμακευτικό πρόγραμμα, Δωροεπιταγές αξίας €200 συνολικά ετησίως, 15 φιάλες προϊόντων της επιλογής του εργαζόμενου για τα Χριστούγεννα και το Πάσχα, Δώρο γάμου ίσης αξίας με τον μισό μηνιαίο μεικτό μισθό καθώς και 24 φιάλες προϊόντων της επιλογής του, Δωροεπιταγές για κάθε παιδί που ξεκινά την Α' Δημοτικού ή μπήκε στο πανεπιστήμιο, Εκπαιδευτικά σεμινάρια πρώτων βοηθειών για τους γονείς, Παιδικά δώρα και βιβλία για την περίοδο των Χριστουγέννων.

Ταυτόχρονα, η εταιρεία επιθυμεί να καλλιεργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο να αποτελεί πηγή έμπνευσης για το ανθρώπινο δυναμικό της. Για αυτό, η εμπύχωση των εργαζομένων αποτελεί σημαντική προτεραιότητα για την εταιρεία και επιτυγχάνεται μέσω ποικίλων δραστηριοτήτων αναγνώρισης και επιβράβευσης της προσφοράς τους. Συγκεκριμένα, τα βραβεία “DIAGEO Stars”²⁷⁴ αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν σε τριμηνιαία βάση άτομα και ομάδες που επέδειξαν εξαιρετικές επιδόσεις και συμπεριφορές σύμφωνα με το ηγετικό πρότυπο της DIAGEO²⁷⁵ το οποίο αντανακλά τις συμπεριφορές εκείνες που οδηγούν στην επιτυχία της εταιρείας, την άψογη συνεργασία και την άριστη αξιοποίηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων, σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο. Οι νικητές, που προκύπτουν μετά από ψηφοφορία όλων των εργαζομένων και της διοίκησης, βραβεύονται

²⁷² 4hr.gr, 2014, Συνέντευξη HR Director DIAGEO Hellas (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.4hr.gr/Interviews/interview2134.htm> στις 02/11/2015)

²⁷³ ΤΟ ΒΗΜΑ, 2014, DIAGEO Hellas: Με έμφαση στις αξίες (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=583750> στις 02/11/2015)

²⁷⁴ ΤΟ ΒΗΜΑ, 2014, DIAGEO Hellas: Με έμφαση στις αξίες (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=583750> στις 02/11/2015)

²⁷⁵ Ηγετικό πρότυπο της DIAGEO –Να είσαι Αυθεντικός, Να δημιουργείς Ευκαιρίες, Να κάνεις πραγματικότητα τον Σκοπό της DIAGEO, να πετυχαίνεις Υψηλή Απόδοση με συνέπεια και συνέχεια, Να Αναπτύσσεις τον εαυτό σου.

με αναμνηστικό πάπυρο και δωροεπιταγές. Ταυτόχρονα, οι ιστορίες επιτυχίας τους γίνονται αντικείμενο εσωτερικής ανακοίνωσης μέσα από τα αντίστοιχα κανάλια εσωτερικής επικοινωνίας. Ένας ακόμη θεσμός αναγνώρισης που θεσπίστηκε πρόσφατα απευθύνεται στις Πωλήσεις, αναγνωρίζοντας και επιβραβεύοντας εκείνους που κάνουν τη διαφορά σε επίπεδο Καινοτομίας, με έπαθλο της τάξεως των €250²⁷⁶. Η βράβευση γίνεται σε διμηνιαία βάση και συνοδεύεται από εσωτερική ανακοίνωση σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Εσωτερική Επικοινωνία

Τέλος, έμφαση δίνεται και στην εσωτερική επικοινωνία²⁷⁷, καθώς μέσα από την ενημέρωση και την επικοινωνία οι εργαζόμενοι κατανοούν τη σύνδεση μεταξύ των δικών τους επιτυχιών και των εταιρικών στόχων και αισθάνονται συμμετοχοί. Μέσα από μια σειρά θεσμοθετημένες συναντήσεις κι εκδηλώσεις εργαζομένων, όπως π.χ. το ετήσιο συνέδριο εργαζομένων, καθώς και πλατφόρμες ψηφιακής επικοινωνίας, όπως το Mosaic (διεθνές ενδοδίκτυο) και το Yammer (ενδοεταιρικό facebook), συνθέτουν το περιβάλλον εσωτερικής επικοινωνίας της DIAGEO Hellas.

4.3.3.2. Αξιοπιστία και Σεβασμός: Κοινωνική Ευημερία για τους πελάτες

Η DIAGEO θέτει τους πελάτες στο επίκεντρο της στρατηγικής της, επιδιώκοντας να παρέχει προϊόντα κορυφαίας ποιότητας και πολλά περισσότερα, όπως²⁷⁸:

- να κατανοεί τις επιχειρηματικές ανάγκες των πελατών της και να ανταποκρίνεται σε αυτές με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Για το λόγο αυτό, το 60% των εργαζομένων ασχολείται αποκλειστικά με τους πελάτες.
- να μοιράζεται με τους πελάτες καλές πρακτικές από όλο τον κόσμο, οι οποίες συγκεντρώνονται στο πρωτοποριακό Customer Collaboration Centre της DIAGEO στο Λονδίνο, όπου πραγματοποιούνται συναντήσεις με τους πελάτες, προκειμένου να διευρυνθούν οι ορίζοντες αμοιβαία επωφελούς συνεργασίας και οι δυνατότητες της από κοινού ανάπτυξης.
- να διαμορφώνει προωθητικά προγράμματα που ανταποκρίνονται στις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς.

²⁷⁶ ΤΟ ΒΗΜΑ, 2014, DIAGEO Hellas: Με έμφαση στις αξίες (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=583750> στις 02/11/2015)

²⁷⁷ DIAGEO Hellas, 2015, Η DIAGEO Hellas με μια ματιά

²⁷⁸ DIAGEO Hellas, 2013, Η DIAGEO Hellas με μια ματιά (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://ethos-sustainabilityforum.gr/wp-content/uploads/2014/04/01-new-at-a-glance-2013-black-.pdf> στις 02/11/2015)

- να παρακολουθεί διαρκώς τις καταναλωτικές τάσεις και τις απαιτήσεις των πελατών.
- να οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων των πελατών της σε θέματα καλύτερης παροχής υπηρεσιών στους καταναλωτές, προσφέροντας εργαλεία και τεχνολογίες αιχμής.

Αξίζει να σημειωθεί πως μέσω της περιοδικής έρευνας ικανοποίησης πελατών (**Customer Satisfaction Survey**), η DIAGEO Hellas αξιολογεί την πρόοδό της στην ικανοποίηση των πελατών και την ανάπτυξη σχέσεων. Τα πιο πρόσφατα αποτελέσματα δείχνουν ότι η εταιρεία αναγνωρίζεται από τους πελάτες της ως μια κορυφαία εταιρεία στον τομέα του υπεύθυνου και ηθικού επιχειρείν σύμφωνα με την πλέον πρόσφατη έρευνα ικανοποίησης πελατών, καθώς υπερβαίνει το 90% το ποσοστό των πελατών της που δηλώνουν ότι “*Η DIAGEO ενεργεί ηθικά και υπεύθυνα*”²⁷⁹.

4.3.3.3. Αξιοπιστία και Σεβασμός: Κοινωνική Ευημερία για τους καταναλωτές

Με πνεύμα καινοτομίας και υπευθυνότητας, η DIAGEO Hellas διακινεί μια μοναδική σειρά αλκοολούχων ποτών²⁸⁰, τα οποία μεταφέρουν μια μακρόχρονη παράδοση και κάνουν τις στιγμές του καταναλωτή ξεχωριστές, παρέχοντάς του ποιοτικά και ασφαλή προϊόντα, καθώς και προτάσεις για κάθε περίπτωση κατανάλωσης.

Οι κατηγορίες και οι μάρκες που διακινεί η εταιρεία στην Ελλάδα περιλαμβάνουν τις ακόλουθες²⁸¹:

- Κατηγορία “Ούισκι”: Johnnie Walker, Haig, Dimple, Cardhu, J&B, Bulle it, Bell’s, Black and White, White Horse, VAT 69, Mackenzie, Classic Malts²⁸²
- Κατηγορία “Βότκα”: Smirnoff, Ciroc, Ketel One, Belvedere
- Κατηγορία “Τζιν”: Gordon’s, Tanqueray
- Κατηγορία “Ρούμι”: Captain Morgan, Pampero, Zacapa
- Κατηγορία “RTD’s”²⁸³: Parrot Bay, Smirnoff Ice, Gordon’s Space
- Κατηγορία “Λικέρ”: Bailey’s, Grand Marnier
- Κατηγορία “Τεκίλα”: Don Julio
- Κατηγορία “Σαμπάνια”: Veuve Clicquot

²⁷⁹ Παρατηρητήριο Βιωσιμότητας, 2014, “Μαθαίνω για το αλκοόλ”: Υπεύθυνη Κατανάλωση Αλκοολούχων Ποτών (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://observatory.sustainablegreece2020.com/gr/practice/quotma8ainw-gia-alkoolquot-yrey8ynh-katanalwsh-alkooloyxwn-p.900.html> στις 02/11/2015)

²⁸⁰ Συνίστανται σε κατηγορίες ποτών με περιεκτικότητα σε αλκοόλη άνω του 15%.

²⁸¹ DIAGEO Hellas, 2015, Η DIAGEO Hellas με μια ματιά

²⁸² Τα Classic Malts περιλαμβάνουν: Dalwhinnie, Glenkinchie, Lagavulin, Oban, Talisker, Gragganmore.

²⁸³ Ready-to-drink (έτοιμα προς κατανάλωση)

- Αλκοολούχο ποτό με βάση τη Βότκα: Ursus
- Αλκοολούχο ποτό με βάση το Τζιν: Pimm's

Η εταιρεία αξιοποιεί την εμπειρία της στο μάρκετινγκ και τη γνώση για τον καταναλωτή και ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις επιθυμίες του. Η καινοτομία παίζει σπουδαίο ρόλο στην ανάπτυξη των μαρκών της DIAGEO. Το Gordon's Space αναπτύχθηκε στην Ελλάδα και αναδείχθηκε ως η πρώτη επιλογή των καταναλωτών στην κατηγορία των RTD's. Εξίσου επιτυχημένα ήταν και τα λανσαρίσματα νέων προϊόντων, όπως του Pampero, της Smirnoff North και των Ready-to-Serve cocktails (έτοιμα προς σερβίρισμα), Smirnoff Cosmopolitan, Smirnoff Cairiroska και Smirnoff Mojito. Τα τελευταία χρόνια, έχουν προστεθεί επίσης τα premix Parrot Bay, τα Johnnie Walker Double Black, Gold Reserve και Platinum, το Bailey's Chocolat Luxe²⁸⁴.

Ποιότητα και Αξιοπιστία

Η διασφάλιση της ποιότητας και της αξιοπιστίας των αλκοολούχων ποτών²⁸⁵, τα οποία τιμά ο καταναλωτής με την προτίμησή του, αποτελεί βασική αρχή για την DIAGEO Hellas.

Σε αυτό το πλαίσιο, συνεργάζεται με τις αρμόδιες Αρχές, παρέχοντας όλα τα στοιχεία σχετικά με τη σύσταση και την αναγνώριση των αυθεντικών προϊόντων, σύμφωνα με το γράμμα και το πνεύμα του νόμου. Όποτε γίνεται νέα εισαγωγή προϊόντων, πραγματοποιείται δειγματοληπτικός έλεγχος από το Γενικό Χημείο του Κράτους, για να διασφαλιστεί η ποιότητα του εισαγόμενου προϊόντος πριν τη διοχέτευσή του στην αγορά. Επίσης, οι καινοτομίες ασφαλείας στη συσκευασία, η ανάπτυξη τεχνολογιών πιστοποίησης και το σύστημα ιχνηλασιμότητας των προϊόντων της DIAGEO επιτρέπει στην εταιρεία να προστατέψει την ποιότητα και την αξιοπιστία των μαρκών της. Τέλος, η DIAGEO Hellas θέτει αυστηρά κριτήρια συμμόρφωσης σε όλη την αλυσίδα διανομής και εφοδιασμού που αφορούν, μεταξύ άλλων, τις συνθήκες και τις διαδικασίες αποθήκευσης και μεταφοράς, τη διενέργεια ανασυσκευασίας και την ασφάλεια κατά τη φύλαξη και την μεταφορά των προϊόντων.

Ενημέρωση καταναλωτών

Η DIAGEO Hellas, όπως είδαμε αναλυτικά στα υπο-κεφάλαια “4.3.2.1. Ενημέρωση καταναλωτών και προαγωγή προτύπων υπεύθυνης κατανάλωσης αλκοόλ” και “4.3.2.2.

²⁸⁴ Γιώργος Μανέπας, 2014, Συνέντευξη Τάσου Ευαγγέλου, Διευθυντή DIAGEO Western Europe, ΗΜΕΡΗΣΙΑ, σελ. 49

²⁸⁵ DIAGEO Hellas, 2007-2009, Corporate Citizenship Report, pp. 76 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.DIAGEO.com/en-row/newsmidia/Pages/resource.aspx?resourceid=607> στις 02/11/2015)

Προγράμματα για την Υπεύθυνη Κατανάλωση Αλκοόλ – Ενημέρωση Καταναλωτών” δεσμεύεται να προωθεί τις μάρκες της με υπευθυνότητα και να παρέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τη σύσταση των προϊόντων προκειμένου να προάγει ενήμερες και υπεύθυνες αποφάσεις αγοράς.

Ανταπόκριση στις ανάγκες του καταναλωτή

Όπως είδαμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, η αντίληψη και η στάση του Έλληνα καταναλωτή μέσα στην κρίση προς την ψυχαγωγία έχει αλλάξει. *Οι καταναλωτές σήμερα επιλέγουν τρόπους ψυχαγωγίας που απαιτούν μικρό ή καθόλου κόστος σε ποσοστό της τάξεως του 66,9%*²⁸⁶. Μειώνουν τη συχνότητα εξόδου για διασκέδαση και στρέφονται σε πιο απλές εξόδους (καφέ, ταβέρνα, μπαρ) ή στη διασκέδαση μέσα στο σπίτι με φίλους ή με την οικογένεια. Αντίστοιχα, στρέφονται σε επιλογές οινοπνευματωδών ποτών χαμηλότερου κόστους, όπως οι “χύμα” ποσότητες, η μπύρα, το κρασί και ελληνικά προϊόντα, όπως το τσίπουρο και το ούζο.

Αυτές οι νέες καταναλωτικές τάσεις υπαγορεύουν νέες προσεγγίσεις και στρατηγικές από τις επιχειρήσεις / μάρκες. Η DIAGEO Hellas αξιοποιεί τη γνώση και την εμπειρία της στο μάρκετινγκ, προκειμένου να σχεδιάσει πρωτοπόρα προγράμματα για τον αγοραστή που ανταποκρίνονται στην αγοραστική του δυνατότητα, τις ανάγκες και τις επιθυμίες του. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτής της στρατηγικής αποτελούν η σειρά Value-for-Money μαρκών, οι οποίες παρέχουν την ασφάλεια της επώνυμης μάρκας σε σημαντικά χαμηλότερη τιμή.

Στην τάση του καταναλωτή να παραμένει περισσότερο στο σπίτι, η DIAGEO Hellas ανταποκρίνεται με προϊόντα που διευκολύνουν το άριστο σερβίρισμα στο σπίτι, όπως είναι για παράδειγμα τα Ready-to-Serve cocktails (Smirnoff Cosmopolitan, Smirnoff Cairiroska, Smirnoff Mojito) και τα premix Parrot Bay.

Αρνητικά έχουν επιδράσει και οι διαδοχικές αυξήσεις στη φορολογία στην τιμή των ποτών, η οποία αυξήθηκε κατά την περίοδο της κρίσης, με αποτέλεσμα οι φόροι πλέον να αποτελούν το 50-70% της τιμής ενός αλκοολούχου ποτού. Με λίγα λόγια, *“οι αυξήσεις που είδαν οι καταναλωτές στις τιμές των προϊόντων προήλθαν από τη φορολογία. Η DIAGEO Hellas διατήρησε περίπου σταθερές τις τιμές της κατά την περίοδο της κρίσης, παρά τις αυξήσεις*

²⁸⁶ Focus Bari, 2012, Recession Study αντλήθηκε από τον σύνδεσμο http://www.focusbari.gr/images/press_releases/Crisis_2012.pdf στις 02/11/2015)

στα κόστη λειτουργίας και κτήσεις του προϊόντος²⁸⁷. Σε αυτό το πνεύμα, η εταιρεία αναγνωρίζει τις συνέπειες της ύφεσης στην αγοραστική δύναμη των καταναλωτών και τους υποστηρίζει με εκπτώσεις τιμών σε περιόδους αιχμής, ενώ εισήγαγε στην αγορά μικρότερες συσκευασίες με πιο προσιτή τιμή.

4.3.3.4. Αξιοπιστία και Σεβασμός: Κοινωνική Ευημερία για ευαίσθητες κοινωνικά ομάδες

Η DIAGEO Hellas στηρίζει στη βάση της *διακριτικής ευθύνης* (ή φιλανθρωπικής ή εθελοντικής) προγράμματα που ενδυναμώνουν τις δεξιότητες για τη ζωή (“Skills for Life”) για ευαίσθητες κοινωνικά ομάδες.

Σε αυτό το πλαίσιο, κατά την περίοδο 2009-2013, η DIAGEO Hellas και οι άνθρωποι της στηρίζαν, ως εταιρεία αλλά και ως εργαζόμενοι – εθελοντές, τα Προγράμματα Ελεύθερου Χρόνου της Λέσχης Ενηλίκων της Εταιρείας Προστασίας Σπαστικών²⁸⁸. Η εταιρεία κάλυψε μέρος των λειτουργικών εξόδων της Λέσχης, η οποία αποσκοπεί στην κοινωνικοποίηση 48 νέων με κινητική αναπηρία και στην αρμονική συνύπαρξή τους με άτομα χωρίς κινητική αναπηρία, και υλοποίησε εθελοντικές δράσεις, στο πλαίσιο της Ημέρας Εθελοντισμού, που υλοποιεί από το 2008, κατά τη διάρκεια της οποίας το σύνολο του Οργανισμού προσφέρει εθελοντική εργασία για το κοινωνικό σύνολο.

Το 2014, διοργάνωσε δυο εθελοντικές δράσεις στην Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη υποστηρίζοντας τους Οργανισμούς “Κιβωτός του Κόσμου” και “Χαμόγελο του Παιδιού”²⁸⁹, αντίστοιχα. Η πρωτοβουλία στην Αθήνα περιελάμβανε καλλωπισμό εξωτερικού χώρου, δενδροφύτευση, καθαρισμό και ελαιοχρωματισμό της κατασκήνωσης της “Κιβωτού του Κόσμου” στη Ραφήνα, όπου φιλοξενούνται τα παιδιά του Οργανισμού κατά τους καλοκαιρινούς μήνες. Την ίδια μέρα, οι εργαζόμενοι της DIAGEO Hellas στη Θεσσαλονίκη προσέφεραν εθελοντική εργασία για να τακτοποιήσουν την αποθήκη και να βελτιώσουν τον εξωτερικό χώρο του “Χαμόγελου του Παιδιού” και συγκεκριμένα του Κέντρου Στήριξης Παιδιού και Οικογένειας. Στις δυο αυτές δράσεις, συμμετείχαν σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι, οι οποίοι με ενθουσιασμό βίωσαν τη χαρά του εθελοντισμού. Σε αυτές τις δράσεις,

²⁸⁷ Γιώργος Μανέπας, 2014, Συνέντευξη Τάσου Ευαγγέλου, Διευθυντή DIAGEO Western Europe, ΗΜΕΡΗΣΙΑ, σελ. 49

²⁸⁸ DIAGEO Hellas, 2007-2009, Corporate Citizenship Report, pp. 41-43 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.DIAGEO.com/en-row/newsmedia/Pages/resource.aspx?resourceid=607> στις 02/11/2015)

²⁸⁹ Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 2014, DIAGEO Hellas: Στήριξη από εργαζόμενους προς ‘Κιβωτό του Κόσμου’ και ‘Χαμόγελο του Παιδιού’ (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.kathimerini.gr/777425/article/oikonomia/epixeirhseis/DIAGEO-hellas-sthri3h-apo-ergazomenous-pros-kivwto-toy-kosmoy-kai-xamogelo-toy-paidioy> στις 02/11/2015)

προστίθενται και εποχιακές πρωτοβουλίες για την υποστήριξη της Οργάνωσης “Κιβωτός του Κόσμου” μέσα από τη συγκέντρωση ρούχων, τροφίμων και αναλωσίμων την περίοδο των Χριστουγέννων, καθώς και την πραγματοποίηση μπαζάρ με τη συνεισφορά των εργαζομένων, το Πάσχα.

Η υπερηφάνεια των εργαζομένων απεικονίζεται και στη σχετική ετήσια έρευνα δέσμευσης και αξιών για το 2014, όπου το 93% αυτών απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα με τη δήλωση “Η εταιρεία συνεισφέρει πραγματικά στην κοινωνία όπου δραστηριοποιείται”²⁹⁰.

Τέλος, η DIAGEO Hellas στηρίζει τους νέους επαγγελματίες στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία, μέσα από τη χορήγηση ετήσιας υποτροφίας για το Ακαδημαϊκό Πρόγραμμα The ALBA MBA²⁹¹, στη μνήμη του συναδέλφου Κυριάκου Μακρή και σε συνεργασία με το ALBA Graduate Business School at the American College of Greece και την Ένωση Εταιρειών Διαφήμισης και Επικοινωνίας Ελλάδος. Η υποτροφία δόθηκε για πρώτη φορά το 2011, ενώ η πρωτοβουλία συνεχίζεται έως και το ακαδημαϊκό έτος 2015-2016.

4.3.4. Αξιοπιστία και Σεβασμός: Νερό - Περιβάλλον

Ως αμιγώς εμπορική επιχείρηση, η DIAGEO Hellas εστιάζει στη βιώσιμη λειτουργία των κτιριακών εγκαταστάσεων σε Αθήνα (έδρα) και Θεσσαλονίκη (υποκατάστημα), καθώς και στην ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των εργαζομένων της μέσω της εσωτερικής επικοινωνίας και τον εθελοντισμό εργαζομένων.

Το διεθνές ενδοδίκτυο της DIAGEO, GREENiQ²⁹², βοηθά την DIAGEO Hellas να μετρήσει την επιβάρυνση που δημιουργούν οι ενέργειές της στο περιβάλλον και να θέσει στόχους για την ελαχιστοποίησή τους. Προς αναγνώριση της προσπάθειάς της, βραβεύτηκε το 2011 με το **Silver Medal Award**²⁹³ για τη σημαντική μείωση της ενέργειας στον εσωτερικό δείκτη μέτρησης. Επιπλέον, η DIAGEO Hellas έχει συμβληθεί με την Ελληνική Εταιρεία Αξιοποίησης Ανακύκλωσης όπως φαίνεται και από το ειδικό σήμα στις συσκευασίες της, καταβάλλοντας το ειδικό τέλος ανακύκλωσης ετησίως.

²⁹⁰ Παρατηρητήριο Βιωσιμότητας, 2014, Proud of what we do (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://observatory.sustainablegreece2020.com/gr/practice/proud-what-we-do.901.html> στις 02/11/2015)

²⁹¹ Effie Hellas, DIAGEO Hellas Υποτροφία “Κυριάκος Μακρός” (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.effiehellas.gr/Article/9/> στις 02/11/2015)

²⁹² DIAGEO Hellas, 2007-2009, Corporate Citizenship Report, pp. 46 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.DIAGEO.com/en-row/newsmedia/Pages/resource.aspx?resourceid=607> στις 02/11/2015)

²⁹³ DIAGEO Hellas, 2012, Η DIAGEO Hellas με μια ματιά, pp. 9 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://ethos-sustainabilityforum.gr/wp-content/uploads/2014/04/01-new-at-a-glance-2013-black-.pdf> στις 02/11/2015)

Στο πλαίσιο της περιβαλλοντικής ευαισθησίας που διακρίνει τους εργαζόμενους της DIAGEO Hellas, δημιουργήθηκε εθελοντικά η ομάδα “Green Team” με στόχο την υλοποίηση δράσεων για την προστασία του περιβάλλοντος. Ενδεικτικά, το 2013, στο πλαίσιο του εορτασμού της Παγκόσμιας Ημέρας Περιβάλλοντος και σε συνεργασία με την Ελληνική Εταιρεία Ανακύκλωσης, διοργανώθηκε Λούνα Παρκ Ανακύκλωσης για τα παιδιά των εργαζομένων με στόχο την ευαισθητοποίηση αναφορικά με τη σημασία και τον τρόπο σωστής ανακύκλωσης²⁹⁴.

Τέλος, το Πρότυπο Συνεργασίας με τους προμηθευτές²⁹⁵ θέτει τα ελάχιστα πρότυπα συμμόρφωσης τα οποία οφείλουν να εφαρμόζουν οι προμηθευτές και τα οποία επιβάλλονται από την DIAGEO στο πλαίσιο των συμβατικών υποχρεώσεων των προμηθευτών, καλύπτοντας κρίσιμα ζητήματα όπως η προστασία του περιβάλλοντος.

4.3.5. Αξιοπιστία και Σεβασμός: Συμμόρφωση με την νομοθεσία και υιοθέτηση υψηλών προτύπων επιχειρηματικής δεοντολογίας

Η DIAGEO φιλοδοξεί να αποτελεί μια από τις πλέον αξιόπιστες και ευυπόληπτες εταιρείες. Γι’ αυτό, όλοι οι άνθρωποί της δεσμεύονται να λειτουργούν με τα υψηλότερα πρότυπα, σε απόλυτη συμμόρφωση με το νόμο (νομικές ευθύνες), καθώς και με τον εσωτερικό Κώδικα Επιχειρηματικής Δεοντολογίας και τις εταιρικές πολιτικές (ηθικές ευθύνες) στο πλαίσιο της αυτορρύθμισης και αυτοδέσμευσης.

4.3.5.1. Ισχύουσα νομοθεσία για τα αλκοολούχα ποτά

Η επιτυχία της εταιρείας και η ικανότητά της να δημιουργεί έναν θετικό ρόλο για τα αλκοολούχα ποτά στην κοινωνία εξαρτάται σε έναν μεγάλο βαθμό από την ύπαρξη ενός ισορροπημένου νομοθετικού πλαισίου.

²⁹⁴ ΤΟ ΒΗΜΑ, 2014, DIAGEO Hellas με έμφαση στις αξίες (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=583750> στις 02/11/2015)

²⁹⁵ DIAGEO, Our Code, Policies and Standards (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.DIAGEO.com/en-row/csr/Pages/our-code-policies-and-standards.aspx> στις 02/11/2015)

Τα αλκοολούχα ποτά υπόκεινται σε μια σειρά αυστηρών νομοθετικών διατάξεων που αφορούν σε κάθε πτυχή της δραστηριότητας σε κοινοτικό και εθνικό επίπεδο²⁹⁶, και καλύπτουν τομείς όπως:

- Καθορισμός των γενικών αρχών και απαιτήσεων της νομοθεσίας για τα τρόφιμα, ίδρυση της Ευρωπαϊκής Αρχής για την ασφάλεια των τροφίμων και καθορισμός των διαδικασιών σε θέματα ασφαλείας τροφίμων (Κανονισμός 178/2002 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 28ης Ιανουαρίου 2002)
- Υγιεινή τροφίμων (Κανονισμός 852/2004 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 29ης Απριλίου 2004)
- Διενέργεια επίσημων ελέγχων για τη συμμόρφωση προς την νομοθεσία περί ζωοτροφών και τροφίμων (Κανονισμός 882/2004 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 29ης Απριλίου 2004)
- Επισήμανση, παρουσίαση και διαφήμιση των τροφίμων (Κανονισμός (ΕΕ) αριθμ. 2000/13 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 20^{ης} Μαρτίου 2000, Κανονισμός (ΕΕ) αριθμ. 2001/101 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 26^{ης} Νοεμβρίου 2001, Κανονισμός (ΕΕ) αριθμ. 2003/89 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 10^{ης} Νοεμβρίου 2003, Κανονισμός (ΕΕ) αριθμ. 2006/142 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 22ας Δεκεμβρίου 2006)
- Παροχή πληροφοριών για τα τρόφιμα στους καταναλωτές (Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 1169/2011 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 25ης Οκτωβρίου 2011)
- Αρωματικές ύλες και ορισμένα συστατικά τροφίμων με αρωματικές ιδιότητες που χρησιμοποιούνται εντός και επί των τροφίμων (Κανονισμός 1334/2008 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 16ης Δεκεμβρίου 2008)
- Θέσπιση κανόνων σχετικά με τις ονομαστικές ποσότητες για προσυσκευασμένα προϊόντα (Οδηγία 2007/45/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 5ης Σεπτεμβρίου 2007)
- Ορισμός, περιγραφή, παρουσίαση, επισήμανση και προστασία γεωγραφικών ενδείξεων των αλκοολούχων ποτών (Κανονισμός 110/2008 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 15^{ης} Ιανουαρίου 2008, Εκτελεστικός Κανονισμός (ΕΕ) 716/2013 της Επιτροπής, της 25ης Ιουλίου 2013)
- Εφαρμογή των συμφωνιών μεταξύ της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των τρίτων χωρών όσον αφορά την αμοιβαία αναγνώριση ορισμένων αλκοολούχων ποτών (Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 936/2009 της Επιτροπής, της 7ης Οκτωβρίου 2009)

²⁹⁶ Γενικό Χημείο του Κράτους, Εθνική Νομοθεσία αλκοολούχων ποτών (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο http://www.gcsl.gr/index.asp?a_id=458&txt=v&show_sub=1 στις 02/11/2015) & Γενικό Χημείο του Κράτους, Ευρωπαϊκή Νομοθεσία αλκοολούχων ποτών (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο http://www.gcsl.gr/index.asp?a_id=457&txt=v&show_sub=1 στις 02/11/2015)

- Καθορισμός των κοινοτικών μεθόδων αναφοράς που εφαρμόζονται στις αναλύσεις αλκοολούχων ποτών (Κανονισμός 2870/2000 της Επιτροπής, της 19ης Δεκεμβρίου 2000, Τροποποιητικός Κανονισμός 2091/2002 της Επιτροπής, της 26ης Νοεμβρίου 2002)
- Παραγωγή, Μεταποίηση, Αποθήκευση και Διακίνηση της αιθυλικής αλκοόλης (Ν. 2969/2001)
- Εμπορικές συναλλαγές και Ειδικός Φόρος Κατανάλωσης βάσει Εθνικού Τελωνειακού Κώδικα (Ν. 2960/2001, Ν. 3583/2007)
- Παραγωγή και Διάθεση αλκοολούχων ποτών (Α.Υ.Ο.Ο. 3010878/1396/0029/2003, Α.Υ.Ο.Ο. 3018093/2377/0029/2007)

Το νομοθετικό πλαίσιο παρέχει πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις με υψηλά πρότυπα εταιρικής διακυβέρνησης και επιχειρηματικής ηθικής, που λειτουργούν σύμφωνα με το πνεύμα και το γράμμα του νόμου.

4.3.5.2. Κώδικας Επιχειρηματικής Δεοντολογίας και Εταιρικές Πολιτικές

Ο Κώδικας Επιχειρηματικής Δεοντολογίας²⁹⁷ θέτει ένα πλαίσιο αρχών, το οποίο αποτυπώνει το είδος της συμπεριφοράς και τους ηθικούς κανόνες που ακολουθεί η DIAGEO σε όλο το φάσμα της επιχειρηματικής της δράσης, σύμφωνα με τα υψηλότερα πρότυπα συμπεριφοράς και ηθικής απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη.

Ο Κώδικας αφορά κάθε έναν εργαζόμενο που ανήκει στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας, ανεξαρτήτως τοποθεσίας, ρόλου ή ιεραρχικού επιπέδου ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να μοιράζονται σε ατομικό επίπεδο την ευθύνη για την προστασία της εταιρικής φήμης. Απευθύνεται, επίσης, σε όλους όσους εκπροσωπούν την εταιρεία ή ενεργούν για λογαριασμό της, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων με συμβάσεις ορισμένου και αορίστου χρόνου, συμβούλων, συνεργατών και άλλων τρίτων φορέων.

Ο Κώδικας παρέχει ξεκάθαρη καθοδήγηση στις παρακάτω περιοχές²⁹⁸:

- **Προσωπική ακεραιότητα** –υπεύθυνη κατανάλωση, σύγκρουση συμφερόντων, αποκάλυψη πληροφοριών

²⁹⁷ Παρατηρητήριο Βιωσιμότητας, 2014, Κώδικας Επιχειρηματικής Δεοντολογίας DIAGEO (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://observatory.sustainablegreece2020.com/gr/practice/kwdikas-epixeirhmatikh-s-deontologias-DIAGEO.899.html> στις 02/11/2015)

²⁹⁸ DIAGEO, Our Code, Policies and Standards (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.DIAGEO.com/en-row/csr/Pages/our-code-policies-and-standards.aspx> στις 02/11/2015)

- **Εμπορική ακεραιότητα** –μάρκετινγκ και καινοτομία, δώρα και ψυχαγωγία, δωροδοκία και διαφθορά, σχέσεις με κυβερνητικούς και κρατικούς αξιωματούχους, ανάρμοστες πληρωμές, ανταγωνισμός και αντιμονοπωλιακές πρακτικές, νομιμοποίηση εσόδων από παράνομη δραστηριότητα, ακριβείς εγγραφές και λογαριασμοί
- **Απασχόληση** –υγεία, ασφάλεια και προστασία ανθρώπινων δικαιωμάτων, διακρίσεις και παρενόχληση
- **Εταιρικά περιουσιακά στοιχεία** -προστασία του προϊόντος, διαχείριση και ασφάλεια πληροφοριών, απώρητο δεδομένων, εταιρικά αρχεία
- **Εξωτερικές δραστηριότητες** –εξωτερικές επικοινωνίες, πολιτική δραστηριότητα, περιβάλλον, φιλανθρωπία, σχέσεις με πελάτες, προμηθευτές και άλλους επιχειρηματικούς εταίρους

Αξίζει να σημειωθεί για την καταγραφή των δώρων ή της ψυχαγωγίας που λαμβάνονται ή προσφέρονται έχει αναπτυχθεί σχετικό ηλεκτρονικό εργαλείο με στόχο την προστασία της εταιρικής φήμης και την αποφυγή κατηγοριών που σχετίζονται με τη δωροδοκία ή τη διαφθορά²⁹⁹.

Ο Κώδικας Επιχειρηματικής Δεοντολογίας υποστηρίζεται από πληθώρα εταιρικών πολιτικών και προτύπων που καλύπτουν συγκεκριμένους τομείς των δραστηριοτήτων της DIAGEO. Οι πολιτικές επανεξετάζονται σε ετήσια βάση και ενημερώνονται εφόσον κριθεί απαραίτητο, ώστε να αντανakλούν τυχόν αλλαγές που προκύπτουν από τις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος³⁰⁰. Οι βασικές Πολιτικές της DIAGEO είναι:

- Η Πολιτική για την Εταιρική Ασφάλεια
- Η Πολιτική Αλκοόλ για τους Εργαζόμενους
- Η Πολιτική για το Περιβάλλον
- Η Πολιτική για τη διαχείριση και την ασφάλεια πληροφοριών
- Η Πολιτική για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα και την καταπολέμηση των διακρίσεων
- Ο Κώδικας Μάρκετινγκ και ο Ψηφιακός Κώδικας
- Η Πολιτική για την Υγεία και την ασφάλεια στην εργασία
- Η Πολιτική για την Προστασία Προσωπικών Δεδομένων
- Η Πολιτική για την Πληροφόρηση του Καταναλωτή
- Η Πολιτική για την Ποιότητα
- Η Πολιτική για τη Φορολόγηση

²⁹⁹ DIAGEO Hellas, 2007-2009, Corporate Citizenship Report, pp. 86 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.DIAGEO.com/en-row/newsmedia/Pages/resource.aspx?resourceid=607> στις 02/11/2015)

³⁰⁰ DIAGEO, Our Code, Policies and Standards (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.DIAGEO.com/en-row/csr/Pages/our-code-policies-and-standards.aspx> στις 02/11/2015)

Κάθε εργαζόμενος στην εταιρεία δεσμεύεται από τις εσωτερικές πολιτικές που διασφαλίζουν τη διαφάνεια και την ακεραιότητα των συναλλαγών και των δράσεων. Μια σειρά από διαδικασίες διασφαλίζουν την γνώση, την εμπέδωση και εφαρμογή των εσωτερικών πολιτικών και αυτό ελέγχεται σε ετήσια βάση.

Το Πρότυπο Συνεργασίας με τους προμηθευτές³⁰¹ θέτει τα ελάχιστα πρότυπα συμμόρφωσης τα οποία οφείλουν να εφαρμόζουν οι προμηθευτές και τα οποία επιβάλλονται από την DIAGEO στο πλαίσιο των συμβατικών υποχρεώσεων των προμηθευτών, καλύπτοντας κρίσιμα ζητήματα όπως: ηθικές επιχειρηματικές πρακτικές, προστασία ανθρωπίνων δικαιωμάτων, υψηλά πρότυπα για την υγεία και την ασφάλεια, προστασία του περιβάλλοντος.

Αξίζει να σημειωθεί πως τα αποτελέσματα της έρευνας δέσμευσης και αξιών της DIAGEO Hellas για το 2014 δείχνουν πως το 92% των εργαζομένων δηλώνει πως βιώνει μια από τις πέντε εταιρικές αξίες "Είμαστε υπερήφανοι για αυτό που κάνουμε", αξία που σχετίζεται, μεταξύ άλλων, με τις αρχές περί ακεραιότητας και ηθικής, όπως καλύπτεται στον Κώδικα Επιχειρηματικής Δεοντολογίας της DIAGEO³⁰².

4.3.5.3. Πρόγραμμα συμμόρφωσης και διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου

Η DIAGEO Hellas γνωρίζει πως η εταιρική της φήμη μπορεί να είναι βιώσιμη μόνο αν κάθε ένας εργαζόμενος πράττει το "σωστό". Έτσι, επιζητά από κάθε εργαζόμενο να επιδεικνύει υποδειγματική συμπεριφορά σε κάθε πτυχή της εργασίας του, σύμφωνα με τον Κώδικα Επιχειρηματικής Δεοντολογίας και με αίσθημα προσωπικής ευθύνης, ακεραιότητας και ηθικής.

Προκειμένου να υποστηρίξει τους εργαζόμενους να λάβουν τις σωστές αποφάσεις, έχει θέσει στην καρδιά της λειτουργίας της ένα πρόγραμμα συμμόρφωσης και διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου, το οποίο περιλαμβάνει³⁰³:

³⁰¹ DIAGEO, Our Code, Policies and Standards (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.DIAGEO.com/en-row/csr/Pages/our-code-policies-and-standards.aspx> στις 02/11/2015)

³⁰² Παρατηρητήριο Βιωσιμότητας, 2014, Κώδικας Επιχειρηματικής Δεοντολογίας DIAGEO (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://observatory.sustainablegreece2020.com/gr/practice/kwdikas-epixeirhmatikh-deontologias-DIAGEO.899.html> στις 02/11/2015)

³⁰³ DIAGEO, Our Risk and Compliance Programme (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.DIAGEO.com/en-row/csr/governanceandethics/Pages/our-risk-and-compliance-programme.aspx> στις 02/11/2015)

1. **Ηγεσία και Εταιρική Κουλτούρα:** Τα ανώτατα και ανώτερα στελέχη βρίσκονται στην πρώτη γραμμή και υποστηρίζουν τις ομάδες τους να κατανοήσουν το πνεύμα και το γράμμα του Κώδικα Επιχειρηματικής Δεοντολογίας και να λάβουν τις σωστές αποφάσεις. Η DIAGEO έχει αναπτύξει στοχευμένες εκπαιδεύσεις για τους Γενικούς Διευθυντές και τα στελέχη που διοικούν ομάδες, με στόχο:
 - να μοιραστούν τις εμπειρίες τους με άλλους συναδέλφους,
 - να δεσμευθούν έναντι της κοινής ευθύνης που φέρουν για τη διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου, την αποτελεσματικότητα των μηχανισμών ελέγχου και τη συμμόρφωση με τον Κώδικα Επιχειρηματικής Δεοντολογίας,
 - να είναι σε θέση να διαχειριστούν τις ομάδες τους με τρόπο που καθιστά σαφές τι είναι αποδεκτό και τι όχι,
 - να λειτουργούν ως Πρότυπα για τους εργαζόμενους

2. **Πρότυπα και διαδικασίες:** Οι πολιτικές και οι διαδικασίες επανεξετάζονται τουλάχιστον μια φορά το χρόνο προκειμένου να διασφαλισθεί η εγκυρότητά τους και να ενημερωθούν αντίστοιχα, εφόσον κριθεί απαραίτητο. Όλες οι πολιτικές και διαδικασίες είναι προσβάσιμες από όλους τους εργαζόμενους, ώστε να είναι σε θέση να γνωρίζουν τι προσδοκείται από εκείνους.

3. **Συνεργασία με επιχειρηματικούς εταίρους:** Η εταιρεία προσδοκά και από τους συνεργάτες της να λειτουργούν με τα υψηλότερα πρότυπα. Για τον λόγο αυτό, έχουν αναπτυχθεί διάφοροι μηχανισμοί και προγράμματα που στοχεύουν στον έλεγχο και τη διαχείριση πιθανών κινδύνων που σχετίζονται με τους επιχειρηματικούς εταίρους, όπως ο έλεγχος για ζητήματα δωροδοκίας, το πρόγραμμα “Γνωρίζω τον Συνεργάτη μου” που αφορά σε ζητήματα διαφθοράς, η αξιολόγηση πιστωτικού κινδύνου και το πρόγραμμα “Συνεργασία με Προμηθευτές”.

4. **Διαχείριση κινδύνου:** Η διαχείριση κινδύνου δημιουργεί τις προϋποθέσεις για καλύτερες εμπορικές αποφάσεις και τη δημιουργία μιας ανθεκτικής και βιώσιμης επιχείρησης. Σε επίπεδο χώρας και τμημάτων, λαμβάνουν χώρα τουλάχιστον δυο αξιολογήσεις κινδύνου κάθε χρόνο, που αφορούν:
 - τη γενική αξιολόγηση του επιχειρηματικού κινδύνου σε τοπικό επίπεδο (οικονομικός και λειτουργικός κίνδυνος, κίνδυνος που σχετίζεται με τη φήμη της εταιρείας)
 - Αξιολόγηση κινδύνου σε επίπεδο συμμόρφωσης με ζητήματα ανθρωπίνων δικαιωμάτων, δωροδοκίας και διαφθοράς, αθέμιτων πληρωμών κι άλλων

σχετικών νομοθετικών διατάξεων, καθώς επίσης και με τον Κώδικα Επιχειρηματικής Δεοντολογίας, τις εταιρικές πολιτικές και τα εταιρικά πρότυπα.

5. **Ετήσια πιστοποίηση συμμόρφωσης:** Η ετήσια πιστοποίηση συμμόρφωσης αποτελεί έναν σημαντικό δείκτη μέτρησης της αποτελεσματικότητας του προγράμματος συμμόρφωσης και ηθικής. Περιλαμβάνει ερωτήσεις στις οποίες τα ανώτερα στελέχη καλούνται να δηλώσουν ότι έχουν ανταποκριθεί στα καθήκοντα που απορρέουν από τον Κώδικα Επιχειρηματικής Δεοντολογίας και ότι έχουν κατανοήσει τον Κώδικα και τις εταιρικές πολιτικές που εμπίπτουν στο ρόλο τους. Επίσης, τα στελέχη που φέρουν ευθύνη ομάδας επιβεβαιώνουν ότι πραγματοποίησαν συζητήσεις με τα μέλη της ομάδας τους με θέμα τον Κώδικα και τις σχετικές με το ρόλο τους Πολιτικές.
6. **Εκπαίδευση και εσωτερική επικοινωνία:** Ο Κώδικας Επιχειρηματικής Δεοντολογίας και οι εταιρικές πολιτικές συνοδεύονται από εκτενές εκπαιδευτικό υλικό, με τις εκπαιδεύσεις να ενσωματώνονται στο συνολικό πλάνο εκπαίδευσης των εργαζομένων. Οι νεοεισερχόμενοι στην εταιρεία, δε, πραγματοποιούν εκπαίδευση που καλύπτει τα βασικά σημεία του Κώδικα, συμπεριλαμβανομένων των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και της καταπολέμησης της διαφθοράς, και τον τρόπο αναφοράς πιθανών παραβιάσεων ή την πηγή για περαιτέρω συμβουλές και πληροφορίες, εντός 30 ημερών.
7. **Τακτική ενημέρωση και Εσωτερικός Έλεγχος:** Η DIAGEO Hellas, δεδομένου του ευμετάβλητου περιβάλλοντος, αξιολογεί τον επιχειρηματικό κίνδυνο με βάση τις περιρρέουσες συνθήκες και θεσπίζει σχετικό πλάνο δράσης. Επιπλέον, παρέχει τακτική ενημέρωση στην κεντρική ομάδα διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου και συμμόρφωσης, ενώ σε τριμηνιαία βάση ενημερώνονται η Εκτελεστική και Ελεγκτική Επιτροπή του Ομίλου. Συμπληρωματικά, η εσωτερική ομάδα ελέγχου παρέχει ανεξάρτητη πιστοποίηση αναφορικά με το επίπεδο συμμόρφωσης και την αποτελεσματική διαχείριση κινδύνου, σε τοπικό επίπεδο.
8. **Εργαλείο 'CARM' (Controls assurance and risk management):** Ένα βασικό εσωτερικό εργαλείο το οποίο αξιοποιεί η DIAGEO για να ελέγχει τις διαδικασίες της και να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας είναι το 'CARM'. Το 'CARM' καλύπτει τις διαδικασίες που εμπίπτουν στο πεδίο ελέγχου του Sarbanes–Oxley Act (SOX) αλλά και διευρυμένων ελεγκτικών διαδικασιών (2013 COSO Internal Control-Integrated Framework). Στόχος του CARM είναι να συγκεράσει όλες τις πτυχές που συνιστούν τον επιχειρηματικό κίνδυνο (οικονομικός και λειτουργικός κίνδυνος, κίνδυνος που σχετίζεται με τη φήμη της εταιρείας). Το CARM εμπλέκει όλα τα

μήματα της εταιρείας, δημιουργεί ένα ενιαίο πλαίσιο κατανόησης και συνεννόησης και συμβάλλει στη βελτίωση όλων των προσπαθειών μέσα από την έκδοση ετήσιων αναφορών.

Αξίζει να σημειωθεί πως για κάθε υποψία παραβίασης του Κώδικα, οι εργαζόμενοι μπορούν να απευθυνθούν στον προϊστάμενό τους ή σε μέλος της ομάδας συμμόρφωσης και ηθικής. Εναλλακτικά, μπορούν να χρησιμοποιήσουν την εμπιστευτική και ανώνυμη υπηρεσία, SpeakUp³⁰⁴, η οποία είναι διαθέσιμη και στους προμηθευτές της εταιρείας. Ειδική ομάδα αναλαμβάνει να διερευνήσει την καταγγελία. Εφόσον προκύψει αποδεδειγμένη παραβίαση, οι πειθαρχικές συνέπειες ποικίλλουν από την απλή σύσταση έως την καταγγελία της σύμβασης. Σε κάθε περίπτωση, οι παραβιάσεις καταγράφονται σε κεντρική βάση δεδομένων και ωθούν στην ανάληψη δράσης σε κρίσιμα ζητήματα με στόχο τη συνεχή βελτίωση μέσα από διαδικασίες κατάρτισης (στοχευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα) και καθοδήγησης. Παραδείγματα παραβιάσεων αποτελούν αντικείμενο εσωτερικής επικοινωνίας για την ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των εργαζομένων.

4.3.6. Κορυφαία Φήμη

Η Στρατηγική Υπευθυνότητας και Βιωσιμότητας της DIAGEO Hellas συμπληρώνεται και από ένα ακόμη πυλώνα, εκείνον της εταιρικής φήμης.

Η DIAGEO Hellas φιλοδοξεί να αποτελεί μια εταιρεία με *κορυφαία φήμη* στη χώρα μας για:

- τους καταναλωτές που τιμούν με την προτίμησή τους τα προϊόντα της,
- τους πελάτες που αναγνωρίζουν τη δέσμευση της εταιρείας για αμοιβαία επωφελείς συνεργασίες,
- τους εργαζόμενους ως το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον και
- το σύνολο των ενδιαφερόμενων ως μία από τις πλέον υπεύθυνες εταιρείες της χώρας

Σε αυτό το πλαίσιο, αξιολογεί την αποτελεσματικότητα της Στρατηγικής Υπευθυνότητας και Βιωσιμότητας έναντι του κλάδου και της επιχειρηματικής κοινότητας και διεκδικεί την αναγνώριση των προσπαθειών της, μέσα από τη συμμετοχή της σε αξιόπιστους δείκτες βιωσιμότητας, θεσμούς αξιολόγησης και αναγνώρισης.

³⁰⁴ DIAGEO, Our Risk and Compliance Programme (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.DIAGEO.com/en-row/csr/governanceandethics/Pages/our-risk-and-compliance-programme.aspx> στις 02/11/2015)

Η δέσμευση της DIAGEO Hellas για στρατηγικές βιωσιμότητας και υπευθυνότητας αναγνωρίζεται από τους παρακάτω φορείς και θεσμούς.

- FORTUNE Most Admired Companies in Greece (2015)³⁰⁵: Την τρίτη θέση κατέκτησε η DIAGEO Hellas ανάμεσα στις πιο αξιοθαύμαστες εταιρείες στην Ελλάδα, ανεξαρτήτως κλάδου, στην έρευνα FORTUNE Most Admired Companies in Greece. Την έρευνα σχεδίασε η KPMG σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα FORTUNE World Most Admired Companies. Οι εταιρείες επιλέχθηκαν από 700 στελέχη επιχειρήσεων (business insiders) της Ελλάδας ανάμεσα σε 75 επιχειρήσεις, οι οποίες είχαν προεπιλεγεί από την εταιρεία ICAP, μετά από εκτίμηση αναφορικά με την οικονομική θέση και τη μελλοντική προοπτική τους.
- Sales Excellence Awards (2015)³⁰⁶: Η ικανότητα της DIAGEO Hellas να αναπτύσσει τις δεξιότητες πωλήσεων αναγνωρίστηκε από το Ινστιτούτο Εξυπηρέτησης Πελατών, λαμβάνοντας το Gold Sales Award 2015, στην αντίστοιχη κατηγορία. Αξίζει να σημειωθεί πως η εταιρεία είχε αποσπάσει αντίστοιχη διάκριση από τον ίδιο θεσμό κατά τα προηγούμενα έτη (2012, 2014).
- Corporate Affairs Excellence Awards (2015)³⁰⁷: Η DIAGEO Hellas έλαβε το Corporate Affairs Excellence Award στην κατηγορία “Best Brand PR campaign” για την καμπάνια Johnnie Walker & Sons Voyager, που πραγματοποιήθηκε στην Ελλάδα το 2013. Τα βραβεία απονέμονται από την Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων κάθε δυο χρόνια. Η DIAGEO Hellas αναγνωρίστηκε και το 2012, λαμβάνοντας το πρώτο βραβείο στην ίδια κατηγορία για την καμπάνια σχετικά με την υπεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ “City Walkers”.
- Best Workplaces Greece (2014)³⁰⁸: Το 2015 η DIAGEO Hellas ξεχώρισε για το εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον της και διακρίθηκε μεταξύ των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα BEST WORKPLACES 2014. Στην έρευνα που διεξήγαγε τον Νοέμβριο του 2013 ο ανεξάρτητος οργανισμός Great Place to Work® Institute Hellas, η εταιρεία κατέλαβε

³⁰⁵ Fortune Greece, 2015, Most Admired Companies: Η λίστα για πρώτη φορά στην Ελλάδα (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.fortunegreece.com/company-list/most-admired-companies-oli-i-lista-gia-proti-fora-stin-ellada/details/99713/> στις 02/11/2015)

³⁰⁶ Sales Excellence Awards, 2015, Καλύτερες πρακτικές πωλήσεων (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.salesexcellenceawards.gr/> στις 02/11/2015)

³⁰⁷ Marketing Week, 2015, Corporate Excellence Awards: Οι Εταιρικές Υποθέσεις στην πρώτη γραμμή (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&la=1&arld=53702> στις 02/11/2015)

³⁰⁸ HR Professional, 2014, Best Workplaces 2014 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&clD=4&la=1&arld=4714> στις 02/11/2015)

την 5^η θέση στην κατηγορία των επιχειρήσεων με 50 - 250 εργαζομένους, καλύπτοντας 5 θέσεις από την προηγούμενη χρονιά, όπου είχε καταλάβει την 10^η θέση. Η βράβευσή της οφείλεται στο ανθρωποκεντρικό σύστημα αξιών της και στη δέσμευσή της για ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να αναπτυχθούν, να δημιουργήσουν και να νιώσουν ικανοποίηση και αναγνώριση.

- Famous Brands (2014): Τρία βραβεία απέσπασε η DIAGEO Hellas στην έρευνα “Famous Brands. Οι μάρκες με τη χρυσή φήμη.” που διεξήγαγε η Hill + Knowlton Strategies. Οι διακρίσεις προέρχονται από αυθόρμητες απαντήσεις του κοινού, το οποίο επέλεξε το Johnnie Walker στην πρώτη θέση και το Haig στην τρίτη θέση των Famous Brands στην κατηγορία Whisky, ενώ στην ίδια έρευνα η Smirnoff κατέκτησε την τρίτη θέση στην κατηγορία Vodka.
- Corporate Responsibility Index (2013)³⁰⁹: Το 2014, η DIAGEO Hellas συμμετείχε για έκτη φορά στο Corporate Responsibility Index (CRI), όπου διακρίθηκε στην κατηγορία PLATINUM για τις επιδόσεις της σε θέματα εταιρικής ευθύνης απέναντι στους καταναλωτές, την εφοδιαστική αλυσίδα, την κοινωνία, το περιβάλλον και τους εργαζομένους, κατά το ημερολογιακό έτος 2013. Η βράβευση ακολούθησε μια χρονιά αξιολόγησης στην κατηγορία PLATINUM, τρεις συνεχείς χρονιές στην κατηγορία GOLD και μια στην κατηγορία SILVER, γεγονός που καταδεικνύει τη σταθερή δέσμευση της DIAGEO Hellas να κερδίζει το σεβασμό των ενδιαφερόμενων μερών.

Οι παραπάνω διακρίσεις αυτές υπογραμμίζουν την πρόοδο της εταιρείας έναντι της φιλοδοξίας της να αποτελεί μια εταιρεία με κορυφαία φήμη και αποτυπώνει τον τρόπο που η DIAGEO Hellas ορίζει την επιτυχία κι αυτό περιλαμβάνει τον θετικό αντίκτυπο που θέλει να έχει για το αλκοόλ στην κοινωνία.

³⁰⁹ CRI Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης, 2014, CR Index 2013 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.cri.org.gr/Contents.aspx?CatId=78> στις 02/11/2015)

4.4. Συμπεράσματα & Περίληψη 4^{ου} Κεφαλαίου

Ο **εταιρικός σκοπός** της DIAGEO “γιορτάζουμε τη ζωή, κάθε μέρα, σε όλη τη γη” δηλώνει το θετικό ρόλο που διεκδικεί η εταιρεία για τις μάρκες της ως μέρος της γιορτής και της χαράς των ανθρώπων σε όλα τα μήκη και πλάτη της γης. Αντίστοιχα, οι **εταιρικές της αξίες** αντανακλούν τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία βιώνει τον σκοπό της και καθοδηγούν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί: με πάθος για τους καταναλωτές και τους πελάτες, με στόχο τη δημιουργία των συνθηκών για τη διεκδίκηση της επιτυχίας μέσα από την εκτίμηση της συμβολής του κάθε ατόμου, με περηφάνια, υπευθυνότητα και ακεραιότητα σε κάθε πτυχή της δράσης της. Η **φιλοδοξία** της DIAGEO για τα επόμενα έτη είναι να αποτελέσει μια από τις πλέον *αποδοτικότερες, αξιόπιστες και ευυπόληπτες* εταιρείες καταναλωτικών προϊόντων *με κορυφαία φήμη*, στη χώρα.

Η **στρατηγική Υπευθυνότητας και Βιωσιμότητας** της εταιρείας ευθυγραμμίζεται με τον εταιρικό σκοπό και τις αξίες και συνεισφέρει στην επίτευξη της εταιρικής φιλοδοξίας για τα επόμενα έτη με την οποία είναι άρρηκτα και πλήρως ενσωματωμένη, όπως φαίνεται και στους επιμέρους στρατηγικούς άξονες που ακολουθούν:

- Οικονομική συνεισφορά (*Πυλώνας εταιρικής φιλοδοξίας: “πλέον αποδοτικότερες εταιρείες καταναλωτικών προϊόντων”*)
- Το αλκοόλ στην Κοινωνία (*Πυλώνας εταιρικής φιλοδοξίας: “πλέον αξιόπιστες και ευυπόληπτες εταιρείες καταναλωτικών προϊόντων”*)
- Κοινωνική Ευημερία (*Πυλώνας εταιρικής φιλοδοξίας: “πλέον αξιόπιστες και ευυπόληπτες εταιρείες καταναλωτικών προϊόντων”*)
- Νερό και Περιβάλλον (*Πυλώνας εταιρικής φιλοδοξίας: “πλέον αξιόπιστες και ευυπόληπτες εταιρείες καταναλωτικών προϊόντων”*)
- Διαφάνεια και Ηθική (*Πυλώνας εταιρικής φιλοδοξίας: “πλέον αξιόπιστες και ευυπόληπτες εταιρείες καταναλωτικών προϊόντων”*)
- Εταιρική Φήμη και Αναγνώριση (*Πυλώνας εταιρικής φιλοδοξίας: “κορυφαία φήμη”*)

Η στρατηγική Υπευθυνότητας και Βιωσιμότητας της DIAGEO Hellas βασίζεται στην **κατανόηση των ενδιαφερόμενων μερών, με στόχο να ανταποκριθεί στις ολοένα αυξανόμενες προσδοκίες τους (οικονομικές, νομικές, ηθικές και διακριτικές ή φιλανθρωπικές ή εθελοντικές ευθύνες)**. Αντίστοιχα, εστιάζει στα ζητήματα εκείνα που είναι κρίσιμης σημασίας για τα ενδιαφερόμενα μέρη και απαιτούν άμεση δράση. Ως ενδιαφερόμενα μέρη, για την εταιρεία, ορίζονται όλες εκείνες τις ομάδες που επηρεάζονται ή επηρεάζουν τη λειτουργία της. Τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη για την DIAGEO Hellas είναι: οι εργαζόμενοι, η κυβέρνηση, οι πελάτες και οι καταναλωτές, τα ΜΜΕ, οι ομάδες ειδικού

ενδιαφέροντος και οι ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες. Τα κρίσιμα -για τα ενδιαφερόμενα μέρη- ζητήματα αποτελούν θεμέλιο για τη στρατηγική Υπευθυνότητας και Βιωσιμότητας της εταιρείας κι αντανακλώνται στους επιμέρους στρατηγικούς άξονες.

Περιληπτικά, η DIAGEO Hellas έχει εστιάσει σε εκείνα τα κρίσιμα ζητήματα των ενδιαφερόμενων μερών που συνδέονται με τη φύση της δραστηριότητάς της στη χώρα, ως αμιγώς εμπορική εταιρεία.

Με κουλτούρα υψηλών επιδόσεων και ανθεκτικότητα (αποδοτικότητα) στις αναταράξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, η **DIAGEO Hellas εκπληρώνει την πρωταρχική της ευθύνη ως οικονομική μονάδα για την κοινωνία (οικονομική ευθύνη) και παραμένει κερδοφόρα**. Ταυτόχρονα, διατηρεί την κορυφαία θέση ανάμεσα στις εταιρείες αλκοολούχων ποτών στην Ελλάδα, συνεισφέρει στα φορολογικά έσοδα του κράτους και δημιουργεί άμεσες και έμμεσες θέσεις εργασίας. Αξίζει να σημειωθεί, σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE)³¹⁰, ότι ο κλάδος αλκοολούχων ποτών παράγει για την ελληνική οικονομία που ξεπερνά το 1,2 δις ευρώ, ενώ αποδίδει περί τα 440 εκατ. ευρώ σε φόρους και εργοδοτικές εισφορές ετησίως. Επίσης, οι διάφορες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην εμπορία ποτών παράγουν κοντά στις 30 χιλιάδες θέσεις εργασίας.

Στην καρδιά της στρατηγικής Υπευθυνότητας και Βιωσιμότητας έγκειται η **ηθική ευθύνη της εταιρείας να δημιουργήσει έναν θετικό ρόλο για τον αλκοόλ στην κοινωνία**, μέσα από την ενημέρωση των καταναλωτών και την προώθηση προτύπων υπεύθυνης κατανάλωσης αλκοόλ με έμφαση στην “Υπεύθυνη Διαφήμιση και Προώθηση”, το “Αλκοόλ και την Οδήγηση”, την “Ενημέρωση των καταναλωτών”, το ζήτημα “Αλκοόλ και Ανήλικοι” και την “Υπεύθυνη Πώληση Ποτών”. Για τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας των δράσεών της, συνεργάζεται με φορείς που έχουν γνώση και αυθεντία σε συγκεκριμένα ζητήματα. Οι συμμαχίες με κοινωνικούς φορείς και επιχειρηματικούς εταίρους είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την DIAGEO Hellas, καθώς συμβάλλουν στην βαθύτερη κατανόηση των κρίσιμων ζητημάτων και την επιλογή των σωστών λύσεων, διασφαλίζοντας έτσι ότι οι γέφυρες που χτίζει με την κοινωνία είναι στέρεες.

Πέρα από τον άξονα “Αλκοόλ στην Κοινωνία”, **βασικές προτεραιότητες αποτελούν κι άλλα κρίσιμα ζητήματα στα οποία η εταιρεία καλείται να ανταποκριθεί και τα οποία σχετίζονται με την “κοινωνική ευημερία” και τη δημιουργία αξίας για τους**

³¹⁰ IOBE, 2013, Ο Κλάδος αλκοολούχων ποτών στην Ελλάδα, σελ. 7 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο http://iobe.gr/docs/research/RES_05_B_14112013_REP_GR.pdf στις 02/11/2015).

εργαζόμενους (οικονομικές, νομικές και ηθικές ευθύνες), τους πελάτες (οικονομικές, νομικές και ηθικές ευθύνες), και τις ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες (διακριτικές ευθύνες). Επιπλέον, η εταιρεία λειτουργεί σε απόλυτη συμμόρφωση με το νόμο (νομικές ευθύνες) που διέπει τα αλκοολούχα ποτά, σε εθνικό και κοινοτικό επίπεδο, και σύμφωνα με τα υψηλότερα πρότυπα επιχειρηματικής δεοντολογίας και ηθικής (ηθικές ευθύνες) όπως επιβάλλονται από τον Κώδικα Επιχειρηματικής Δεοντολογίας και τις Εταιρικές Πολιτικές.

Αξίζει να σημειωθεί πως για τον άξονα “Νερό και Περιβάλλον”, η DIAGEO Hellas έχει συμβληθεί με την Ελληνική Εταιρεία Αξιοποίησης Ανακύκλωσης όπως φαίνεται και από το **ειδικό σήμα ανακύκλωσης στις συσκευασίες της (νομικές ευθύνες)**, καταβάλλοντας το ειδικό τέλος ανακύκλωσης ετησίως, ενώ το **Πρότυπο Συνεργασίας με τους προμηθευτές³¹¹ θέτει τα ελάχιστα πρότυπα συμμόρφωσης (ηθικές ευθύνες)**, τα οποία οφείλουν να εφαρμόζουν οι προμηθευτές και τα οποία επιβάλλονται από την DIAGEO στο πλαίσιο των συμβατικών υποχρεώσεων των προμηθευτών, καλύπτοντας κρίσιμα ζητήματα όπως η προστασία του περιβάλλοντος. Επιπλέον, **δημιουργήθηκε εσωτερικά η εθελοντική ομάδα “Green Team” (διακριτική ευθύνη)** με στόχο την υλοποίηση δράσεων ευαισθητοποίησης για την προστασία του περιβάλλοντος.

Τέλος, η εταιρεία αξιολογεί την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής Υπευθυνότητας και Βιωσιμότητας έναντι του κλάδου και της επιχειρηματικής κοινότητας και διεκδικεί την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό για τις προσπάθειές της, μέσα από τη συμμετοχή της σε αξιόπιστους δείκτες βιωσιμότητας, θεσμούς αξιολόγησης και αναγνώρισης.

Με οδηγό τα βασικά συμπεράσματα του προηγούμενου υπο-κεφαλαίου “3.6.3. Οι προσδοκίες των Ελλήνων καταναλωτών για ανάληψη υπεύθυνης δράσης από τις επιχειρήσεις”, στο παρόν σημείο παρατίθεται *πώς* και σε *τι βαθμό* η DIAGEO Hellas ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του Έλληνα καταναλωτή για ανάληψη επιχειρηματικής και κοινωνικής ευθύνης, μέσω της στρατηγικής Υπευθυνότητας και Βιωσιμότητας, για την υπό μελέτη περίοδο 2012-2014.

³¹¹ DIAGEO, Our Code, Policies and Standards (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.DIAGEO.com/en-row/csr/Pages/our-code-policies-and-standards.aspx> στις 02/11/2015)

Πίνακας 14: Ο βαθμός ανταπόκρισης της DIAGEO Hellas στις προσδοκίες του Έλληνα καταναλωτή

1	<p>Ο καταναλωτής: Δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην επιχειρηματική λειτουργία των επιχειρήσεων (κερδοφορία, απόδοση φόρων, παραμονή στη χώρα, διατήρηση / δημιουργία θέσεων εργασίας)</p> <p>Η DIAGEO Hellas: Παραμένει κερδοφόρα και διατηρεί την κορυφαία θέση στον κλάδο. Συνεισφέρει στην ελληνική οικονομία και τα κρατικά έσοδα, μέσα από άμεσους και έμμεσους φόρους. Απασχολεί περίπου 140 εργαζόμενους, ενώ η αλυσίδα αξίας των διαφόρων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην εμπορία ποτών παράγουν κοντά 30 χιλιάδες θέσεις εργασίας. Πιστεύει στο μέλλον των αλκοολούχων ποτών και της DIAGEO Hellas στη χώρα μας, με τον Όμιλο να στηρίζει τη θυγατρική από την πρώτη στιγμή της οικονομικής κρίσης στη χώρα και παρά το ευμετάβλητο φορολογικό καθεστώς.</p> <p>Πρόταση προς βελτίωση: Ενίσχυση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της χώρας και ιδιαίτερα των νέων, μέσα από στοχευμένα προγράμματα ανάπτυξης ή/και απασχόλησής τους.</p>
2	<p>Ο καταναλωτής: Επιζητά Υπεύθυνη Διαφήμιση και Προώθηση</p> <p>Η DIAGEO Hellas: Ενημερώνει τους καταναλωτές και προωθεί πρότυπα κατανάλωσης αλκοόλ, μέσα από τον Κώδικα Μάρκετινγκ και τον Ψηφιακό Κώδικα της DIAGEO, την Αρχή Αυτοδέσμευσης Αλκοολούχων ποτών“ της Ένωσης Επιχειρήσεων Αλκοολούχων Ποτών (ΕΝ.Ε.Α.Π)”, την Πολιτική της DIAGEO για την έρευνα καταναλωτών, την Πολιτική της DIAGEO για την ενημέρωση των καταναλωτών και την Πολιτική Εργαζομένων για το Αλκοόλ. Σχεδιάζει και υλοποιεί, από το 2006, προγράμματα καταναλωτών για την υπεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ με έμφαση στα κρίσιμα ζητήματα: “Αλκοόλ και Οδήγηση”, “Ενημέρωση Καταναλωτών”, “Αλκοόλ και Ανήλικοι” και “Υπεύθυνη Πώληση των Ποτών”. Για τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας μοιράζεται την κοινή ευθύνη με κοινωνικούς φορείς (Ινστιτούτο Οδικής Ασφάλειας “Πάνος Μυλωνάς”, Ελληνική Εταιρεία Κοινωνικής Παιδιατρικής και Προαγωγής της Υγείας, Εθνικό Διαδημοτικό Δίκτυο Υγιών Πόλεων, Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Κέντρο Έρευνας και Πρόληψης Ατυχημάτων και επιχειρηματικούς εταίρους (ΑΒ Βασιλόπουλος, Μασούτης) με στόχο την ενίσχυση της ευαισθητοποίησης των καταναλωτών, τη μετατόπιση στάσης και την αλλαγή συμπεριφοράς.</p> <p>Πρόταση προς βελτίωση: Ο Έλληνας καταναλωτής μέσα στην κρίση διακατέχεται από έλλειψη εμπιστοσύνης στις επιχειρήσεις, με εξαίρεση τις ελληνικές επιχειρήσεις. Ταυτόχρονα, παραμένει καχύποπτος για τα πραγματικά κίνητρα των επιχειρήσεων και την αποτελεσματικότητα των δράσεων τους. Ζητάει συνέπεια και συνέχεια στη δέσμευση των επιχειρήσεων, πράξεις και αποδείξεις. Για τον λόγο αυτό, προτείνεται μέτρηση και αξιολόγηση της μετατόπισης της στάσης και της συμπεριφοράς των καταναλωτών σε ζητήματα που σχετίζονται με την υπεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ.</p>
3	<p>Ο καταναλωτής: Αναζητάει προϊόντα υψηλής ποιότητας που διατίθενται σε χαμηλές / δίκαιες</p>

	<p>τιμές, επιζητά να έχει στη διάθεσή ένα εύρος επιλογών και δεν διαπραγματεύεται ζητήματα υγείας και ασφάλειας.</p> <p>Η DIAGEO Hellas: Απορρόφησε τις διαδοχικές αυξήσεις στη φορολογία που επέδρασαν στην τιμή των ποτών, διατηρώντας τις τιμές περίπου σταθερές παρά τις αυξήσεις στα κόστη λειτουργίας και κτήσης του προϊόντος. Διακινεί μια ευρεία γκάμα αλκοολούχων ποτών, την οποία συνεχώς εμπλουτίζει με νέα προϊόντα. Υποστηρίζει τους καταναλωτές με εκπτώσεις τιμών σε περιόδους αιχμής, ενώ εισήγαγε στην αγορά μικρότερες συσκευασίες με πιο προσιτή τιμή. Προσφέρει λύσεις για την οικιακή κατανάλωση και τη σειρά Value-for-Money μαρκών, που παρέχουν την ασφάλεια της επώνυμης μάρκας σε χαμηλότερη τιμή. Η ποιότητα και η αξιοπιστία αποτελεί βασική αρχή. Σε αυτό το πλαίσιο, συνεργάζεται με τις αρμόδιες Αρχές για τη σύσταση και την αναγνώριση των αυθεντικών προϊόντων, καθώς και την πραγματοποίηση δειγματοληπτικών ελέγχων για τη διασφάλιση της ποιότητας του εισαγόμενου προϊόντος. Εφαρμόζει καινοτομίες ασφαλείας στη συσκευασία. Αναπτύσσει τεχνολογίες πιστοποίησης και σύστημα ιχνηλασιμότητας. Θέτει αυστηρά κριτήρια συμμόρφωσης σε όλη την αλυσίδα διανομής και εφοδιασμού.</p>
4	<p>Ο καταναλωτής: Αξιολογεί τις επιχειρήσεις το DNA της επιχείρησης στη βάση της διαφάνειας και της ηθικής, της ειλικρίνειας και της αξιοπιστίας, καθώς και της υπεύθυνης διοίκησης.</p> <p>Η DIAGEO Hellas: Λειτουργεί σε συμμόρφωση με το νόμο (νομικές ευθύνες) και θεσπίζει υψηλά πρότυπα αυτορρύθμισης και αυτοδέσμευσης που ανακλάται στον εσωτερικό Κώδικα Επιχειρηματικής Δεοντολογίας και τις εταιρικές της πολιτικές (ηθικές ευθύνες).</p>
5	<p>Ο καταναλωτής: Αναδεικνύει τον παράγοντα “Φήμη” ως τον πλέον σημαντικό.</p> <p>Η DIAGEO Hellas: Αξιολογεί την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής της έναντι του κλάδου και της επιχειρηματικής κοινότητας μέσα από τη συμμετοχή της σε αξιόπιστους δείκτες βιωσιμότητας, θεσμούς αξιολόγησης και αναγνώρισης. Αναγνωρίζεται ως κορυφαίο εργασιακό περιβάλλον και μία από τις πλέον υπεύθυνες εταιρείες της χώρας (Fortune Most Admired Companies in Greece 2015, Sales Excellence Awards 2015, Corporate Affairs Excellence Awards 2012, 2015, Best Workplaces Greece 2013, 2014, Famous Brands 2014, Corporate Responsibility Index στην κατηγορία Platinum για τα έτη 2012-2013, στην κατηγορία Gold για τα έτη 2009-2011 και στην κατηγορία Silver το 2008).</p> <p>Πρόταση προς βελτίωση: Ενίσχυση του εταιρικού ονόματος της DIAGEO Hellas στο κοινό των καταναλωτών μέσα από εξωστρεφή και ολιστική στρατηγική επικοινωνίας, καθώς η προσωπική εμπειρία του καταναλωτή με την επιχείρηση χτίζει σχέσεις και εδραιώνει την υπεύθυνη εικόνα. Το 58,6% των καταναλωτών, σε αυθόρμητο επίπεδο, δεν μπορούν να αναφέρουν μια επιχείρηση που να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της. Ταυτόχρονα, το 72,8% των καταναλωτών έχει ενημερωθεί ελάχιστα ή και καθόλου για συγκεκριμένες δράσεις υπευθυνότητας επιχειρήσεων. Σε αυτό πλαίσιο και ιδιαίτερα σε ένα περιβάλλον όπου οι επιχειρήσεις έχουν απολέσει την</p>

εμπιστοσύνη των καταναλωτών (καταναλωτές “τιμωροί”), η ανάγκη για έναρξη συνεχούς διαλόγου επιχειρήσεων – καταναλωτών μέσα από μια πιο εξωστρεφή και ολιστική στρατηγική επικοινωνίας (αξιοποίηση ψηφιακών μέσων όπως Twitter ή LinkedIn, δημιουργία εταιρικής ιστοσελίδας, έκδοση απολογισμού, συνεντεύξεις στελεχών, κ.α.) είναι επιτακτική.
--

Στη διαχρονική έρευνα του Ινστιτούτου Επικοινωνίας για την “Υπεύθυνη Κατανάλωση και Εταιρική Ευθύνη” δεν προέκυψε ως βασική προσδοκία των καταναλωτών η προστασία του περιβάλλοντος. Παρόλα αυτά, ο δείκτης της ενεργούς πράξης επιβράβευσης ή τιμωρίας αξιολογεί τόσο την κοινωνική όσο και την περιβαλλοντική ευθύνη μιας επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ως σημείο βελτίωσης η εφαρμογή ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης και ελέγχου της επίδρασης της εταιρείας στο περιβάλλον (βλ. ISO 14001, EMAS), για την καλύτερη μέτρηση και αξιολόγηση, τη θέσπιση στόχων και την παρακολούθηση της προόδου έναντι αυτών.

Συμπερασματικά, η στρατηγική Υπευθυνότητας και Βιωσιμότητας της DIAGEO Hellas ανταποκρίνεται σε μεγάλο βαθμό απέναντι στις ευθύνες που φέρει απέναντι στους καταναλωτές (οικονομικές, νομικές, ηθικές και διακριτικές), σύμφωνα με το κυρίαρχο πρότυπο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Archie B. Carroll, καθώς και στις προσδοκίες του Έλληνα καταναλωτή μέσα στην κρίση, όπως προέκυψαν μέσα από τα ευρήματα της έρευνας του Ινστιτούτου Επικοινωνίας “Υπεύθυνη Κατανάλωση και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη” για τα έτη 2012, 2013 και 2014.

Κεφάλαιο 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Αναμφισβήτητα, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι κερδοφόρες για να είναι σε θέση να υλοποιήσουν τον εταιρικό τους σκοπό, τη στρατηγική και τους στόχους τους. Αυτό όμως που κάνει τη διαφορά είναι η *μεγάλη ιδέα* που κατευθύνει τα βήματα της επιχείρησης για τη δημιουργία αξίας προς όφελος της κοινωνίας.

Αυτή η *μεγάλη ιδέα* για το ρόλο της επιχείρησης, μέσα από τη ματιά του Έλληνα καταναλωτή, κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, απασχόλησε την παρούσα διπλωματική εργασία, εκπεφρασμένη μέσα από την Πυραμίδα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Archie B. Carroll και της Θεωρίας των Ενδιαφερόμενων Μερών του Edward E. Freeman.

Ο Archie B. Carroll αναπαρέστησε τον οικονομικό και κοινωνικό προσανατολισμό της επιχείρησης με έναν ευδιάκριτο, πρακτικό, υπεύθυνο και επιχειρηματικό τρόπο. Μια επιτυχημένη και υπεύθυνη επιχείρηση *επιτυγχάνει οικονομικά αποτελέσματα, συμμορφώνεται με τη νομοθεσία, λειτουργεί με ηθικό τρόπο και είναι ένας καλός εταιρικός πολίτης για τις κοινωνίες στις οποίες λειτουργεί και αναπτύσσεται, όχι με τρόπο διαδοχικό, αλλά ταυτόσημο*. Αντίστοιχα, η Θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών του Edward Freeman παρέχει ένα θεωρητικό υπόβαθρο που συνδέεται άρρηκτα με την Πυραμίδα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Archie B. Carroll. Μέσα από τη διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών, οι ευθύνες της επιχείρησης –οικονομικές, νομικές, ηθικές και διακριτικές ή φιλανθρωπικές ή εθελοντικές- αποκτούν “πρόσωπο” και στρέφονται σε εκείνες τις *ομάδες που επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τις επιπτώσεις της λειτουργίας της επιχείρησης*.

Με ιστορία που ανατρέχει στο 1950 και συνεχίζεται μέχρι σήμερα, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ανεξάρτητα από το πώς ορίζεται ή πλαισιώνεται, παραμένει πάντα επίκαιρη για την ακαδημαϊκή κοινότητα και τις επιχειρήσεις, μα πάνω από όλα, για τις ίδιες τις κοινωνίες που σήμερα ζητούν πιο επιτακτικά από ποτέ λύσεις στα δεινά που προκάλεσε το καπιταλιστικό σύστημα του 20^{ου} αιώνα και τα οποία άμβλυσε ακόμη περισσότερο η παρατεταμένη οικονομική κρίση που ξεκίνησε το 2008.

Στρέφοντας το βλέμμα στον καταναλωτή, παρατηρούμε πως και ο ίδιος, μέσα στην κρίση, άλλαξε. Σήμερα, ενδιαφέρεται λιγότερο για την ιδιοκτησία και τη συσσώρευση υλικών αγαθών. Αναζητάει την “αξία” στις αγορές του κι έναν πιο απλό και πιο ουσιαστικό τρόπο ζωής. Φροντίζει την υγεία του. Είναι ενεργό μέλος της ψηφιακής κοινότητας. Και το πλέον σημαντικό, επιστρέφει σε θεμελιώδεις αξίες κι ανακτά την κοινωνική του συνείδηση απέναντι στον καταναλωτισμό και τις επιχειρήσεις. Η τάση αυτή προς τον συνειδητό καταναλωτισμό επιβεβαιώνεται κι από έρευνες, παγκόσμιες και τοπικές.

Ο παγκόσμιος καταναλωτής, μέσα στην κρίση, αναδεικνύει την εμπιστοσύνη προς τις επιχειρήσεις ως τον απόλυτο παράγοντα αγοράς. Είναι διατεθειμένος να καταβάλλει μεγαλύτερο αντίτιμο για την αγορά προϊόντων και υπηρεσιών που προέρχονται από μια επιχείρηση με θετικό αποτύπωμα στην κοινωνία και το περιβάλλον, αναδεικνύοντας την πρόσβαση σε καθαρό νερό και την εξάλειψη της ακραίας φτώχειας, μεταξύ άλλων, ως τα πλέον κρίσιμα ζητήματα για τις επιχειρήσεις. Αξίζει να σημειωθεί πως οι καταναλωτές των αναπτυσσόμενων χωρών, καθώς και η Γενιά Y (1980-1993) και η Γενιά Z (1994 – σήμερα) φέρουν εξαιρετικά υψηλές προσδοκίες για την ανάληψη στρατηγικών Υπευθυνότητας και Βιωσιμότητας, ενώ υιοθετούν κοινωνικά ευαίσθητο τρόπο ζωής.

Ο Έλληνας καταναλωτής, μέσα στην κρίση, έχει αλλάξει τη στάση του απέναντι στον καταναλωτισμό και τον τρόπο ζωής και διασκέδασης. Αναθεωρεί τις αξίες του για τη ζωή. Επαναξιολογεί τη στάση του απέναντι στις μάρκες και τις επιχειρήσεις. Ο Έλληνας καταναλωτής της κρίσης αμφισβητεί την επιχειρηματική κοινότητα για την ειλικρίνεια των κινήτρων της και την αποτελεσματικότητά της στα κρίσιμα ζητήματα που ο ίδιος αντιμετωπίζει. Έτσι, τείνει περισσότερο να “τιμωρεί” μια κοινωνικά και περιβαλλοντικά μη υπεύθυνη επιχείρηση, είτε μέσω μη αγοράς ενός προϊόντος είτε μέσω αρνητικών σχολίων, παρά να “επιβραβεύει. Το μήνυμά του Έλληνα καταναλωτή καλεί τις επιχειρήσεις να ανακτήσουν τη χαμένη εμπιστοσύνη, μέσα από λύσεις, λύσεις επιχειρηματικές και υπεύθυνες, στα κρίσιμα ζητήματα που αντιμετωπίζει, δίνοντας μια νέα κατεύθυνση όπου η Επιχειρηματικότητα και η Υπευθυνότητα καθίστανται έννοιες ταυτόσημες.

Με οδηγό το πρότυπο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Archie B. Carroll καθώς και τα κρίσιμα ζητήματα που θέτει ο Έλληνας καταναλωτής, στο πλαίσιο ερευνών για την “Υπεύθυνη Κατανάλωση και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη” για τα έτη 2012, 2013 και 2014, παρουσιάστηκε μελέτη περίπτωσης της εταιρείας DIAGEO Hellas S.A., Ανώνυμης Εταιρείας με πεδίο δραστηριότητας την Εμπορία και την Εισαγωγή ποτών.

Σε πρώτο επίπεδο, η στρατηγική Υπευθυνότητας και Βιωσιμότητας της εταιρείας για τα οικονομικά έτη 2012, 2013 και 2014 περιλαμβάνει τις οικονομικές, νομικές, ηθικές και διακριτικές ευθύνες, όπως αναδεικνύονται από τους καταναλωτές, τη δεδομένη χρονική στιγμή. Περιληπτικά, η **DIAGEO Hellas εκπληρώνει την πρωταρχική της ευθύνη ως οικονομική μονάδα για την κοινωνία (οικονομική ευθύνη) και παραμένει κερδοφόρα.** Στην καρδιά της στρατηγικής Υπευθυνότητας και Βιωσιμότητας έγκειται η **ηθική ευθύνη της εταιρείας να δημιουργήσει έναν θετικό ρόλο για τον αλκοόλ στην κοινωνία**, μέσα από την ενημέρωση των καταναλωτών και την προώθηση προτύπων υπεύθυνης κατανάλωσης. Πέρα από τον άξονα “Αλκοόλ στην Κοινωνία”, ανταποκρίνεται στις **οικονομικές, νομικές και ηθικές της ευθύνες απέναντι στους εργαζόμενους, τους πελάτες / προμηθευτές και το περιβάλλον**, ενώ υποστηρίζει ευαίσθητες κοινωνικά ομάδες μέσα από τον **διακριτικό (ή φιλανθρωπικό ή εθελοντικό) ρόλο που αναλαμβάνει**. Ταυτόχρονα, λειτουργεί σε απόλυτη **συμμόρφωση με το νόμο (νομικές ευθύνες)** που διέπει τα αλκοολούχα ποτά, σε εθνικό και κοινοτικό επίπεδο, και σύμφωνα με **υψηλά πρότυπα επιχειρηματικής δεοντολογίας και ηθικής (ηθικές ευθύνες)** όπως επιβάλλονται από τον Κώδικα Επιχειρηματικής Δεοντολογίας και τις Εταιρικές Πολιτικές.

Σε δεύτερο επίπεδο, η στρατηγική Υπευθυνότητας και Βιωσιμότητας της DIAGEO Hellas S.A. ανταποκρίνεται σε μεγάλο βαθμό στις προσδοκίες του Έλληνα καταναλωτή για ανάληψη υπεύθυνης δράσης από τις επιχειρήσεις στην κατεύθυνση της *στήριξης της οικονομίας και της παραμονής στη χώρα, τη διατήρηση / δημιουργία θέσεων εργασίας, της υπεύθυνης διαφήμισης, της διάθεσης προϊόντων υψηλής ποιότητας με ποικιλία και χαμηλές / δίκαιες τιμές, την διαφάνεια και την ηθική*, καθώς και τη *θετική εταιρική εικόνα*, όπως προκύπτει από τα ευρήματα των ερευνών του Ινστιτούτου Επικοινωνίας “Υπεύθυνη Κατανάλωση και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη” για τα έτη 2012, 2013 και 2014.

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η Γενιά Y (1980-1993) και η Γενιά Z (1994 – σήμερα) παρόλο που γεννήθηκαν και μεγάλωσαν σε ένα εξαιρετικά δυσχερές οικονομικό περιβάλλον, εκπροσωπούν τη γενιά των πλέον κοινωνικά υπεύθυνων καταναλωτών, σύμφωνα με τα ευρήματα των παγκόσμιων ερευνών της Nielsen για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Προτείνεται να αποτελέσουν αντικείμενο μελλοντικής έρευνας με στόχο να διερευνηθούν περαιτέρω οι παράγοντες που διαμορφώνουν την ατομική και κοινωνική τους ευθύνη (κουλτούρα, κοινωνικοί παράγοντες, ατομικοί παράγοντες και ψυχολογικοί παράγοντες), οι προσδοκίες τους από την εκπαίδευση (δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια) και τις επιχειρήσεις.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία (Βιβλία)

Θανόπουλος Γιάννης, 2013, Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία, Στην εποχή της Εταιρικής Διακυβέρνησης, Εκδοτικός Οίκος “ΦΑΙΔΙΜΟΣ”, Αθήνα

Θανόπουλος Γιάννης, 2012, Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις, Εκδόσεις INTERBOOKS

Λαζαρίδης Θεμιστοκλής, Δρυμπέτας Ευάγγελος, 2011, Εταιρική Διακυβέρνηση: Διεθνής Πρακτική & Ελεγκτική Εμπειρία, Εκδόσεις σοφία, Θεσσαλονίκη

Ξανθάκης Μ., Τσιπούρη Λ., Σπανός Λ., 2003, Εταιρική Διακυβέρνηση, Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης, Κέντρο Μελετών και Εκπαίδευσης Χρηματοοικονομικής, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Εκδόσεις Παπαζήση

Kotler Philip, Lee Nancy, 2009, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Πώς να προσφέρετε το καλύτερο δυνατό στην εταιρεία σας και στο σκοπό της επιλογής σας, ΚΕΡΚΥΡΑ Α.Ε. economia PUBLISHING, Αθήνα

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία (Βιβλία)

Carroll Archie B., Buchholtz Ann K., 2012, Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management, 8th Edition, Cengage Learning

Freeman Edward R., Harrison Jeffrey, Hicks Andrew, Parmar Bidhan, De Colle Simone, 2010, Stakeholder Theory: The State of the Art, Cambridge University Press, New York

Kotler Phillip, Armstrong Gary, 2012, Principles of Marketing, 14th Edition, Pearson Prentice Hall

Kotler Phillip, 2000, Marketing Management Millennium Edition, Pearson Prentice Hall

Kotler Phillip, Armstrong Gary, Saunders John, Wong Veronica, 1999, Principles of Marketing Second European Edition, Prentice Hall Europe

Sternberg Elaine, 2000, Just Business, Business in Action, Second Edition, Oxford University Press

Wheelen Thomas L., Hunger David J., 2010, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Achieving Sustainability, International Edition, 12h Edition, Pearson Prentice Hall

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία (Άρθρα)

Ackerman Fran, Eden Colin, 2011, Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice, vol. 44, Long Range Planning, ELSEVIER

Aguilera, R. V., Desender, K., Bednar, M. K., Lee, J. H., 2015, Connecting the Dots: Bringing External Corporate Governance into the Corporate Governance Puzzle, The Academy of Management Annals, Volume 9, No. 1

Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D., 1985, An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. Academy of management Journal

Carroll Archie B., 2004, Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge, Academy of Management Executive, Volume 18, Issue 2

Carroll Archie B., 1999, Corporate Social Responsibility, Evolution of a Definitional Construct, Business & Society, Vol. 38, No. 3

Carroll Archie B., 1998, The Four Faces of Corporate Citizenship, Business and Society Review, 100/101: 1-7, Center for Business Ethics at Bentley College

Carroll Archie B., 1991, The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons

Carroll Archie B., 1979, A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, Academy of Management Review, Vol. 4, No 4

Carroll Archie B., Shabana Kareem M., 2010, The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice, International Journal Of Management Review

Cochran, P. L., & Wood, R. A., 1984, Corporate social responsibility and financial performance, Academy of management Journal

Coombs Timothy W., Holladay Sherry J., 2012, Currents Book Highlight –Conceptualizing Corporate Social Responsibility, Global Business and Organizational Excellence, John Wiley & Sons

Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., Matten, D., 2014, Contesting the value of “creating shared value”, California management review, Volume 56, No 2

Dahlsrud Alexander, 2006, How Corporate Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions, Corporate Social Responsibility and Environmental Management

Dalton, D. R., & Cosier, R. A., 1982, The four faces of social responsibility, Business Horizons

Driver Michaela, 2012, An Interview with Michael Porter: Social Entrepreneurship and the Transformation of Capitalism, Academy of Management Learning & Education, Vol. 11, No. 3, pp. 423-424

Ellis Louise, Bastin Claire, 2010, Corporate Social Responsibility in times of recession: Changing Discourses and Implications for Policy and Practice, Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgt., John Wiley & Sons, Ltd and ERP Environment

Freeman Edward, 2014, Stakeholder Management and Reputation, pp. 371-372 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο του σύνδεσμο https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/02/Stakeholder-Management-and-Reputation_R.Edward-Freeman.pdf στις 02/11/2015)

Freeman Edward, Velamuri Ramakrishna, Moriarty Brian, 2006, Company Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR, Business Roundtable, Institute for Corporate Ethics

Freeman Edward, 2004, The Stakeholder Approach Revisited, Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik

Friedman Milton, 1970, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, The New York Times Magazine

Hambrick, D. C., Werder, A. v., Zajac, E. J., 2008, New directions in corporate governance research, Organization Science, Vol. 19, No. 3

Lee Min-Dong Paul, 2008, A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead, International Journal of Management Review, Volume 10, Issue 1

Maignan Isabelle, Ferrell O. C, Ferrell Linda, 2009, A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing, European Journal of Marketing, Volume 39, No. 9/10,

Maon Francois, Lindgreen Adam, Swaen Valerie, 2010, Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development, International Journal of Management Review

Mason, C., Simmons, J., 2014, Embedding corporate social responsibility in corporate governance: A stakeholder systems approach. Journal of business ethics, Volume 119, No 1

Meehan John, Meehan Karon, Richards Adam, 2006, Corporate Social Responsibility: the 3C-SR model, International Journal of Social Economics, Volume 33, No. 5/6

Mitchell Ronald K., Agle Bradley R., Wood Donna J., 1997, Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts, The Academy of Management Review, Volume 22, Issue 4

Sahut, Jean-Michel, et al., 2012, What Relation Exists between Corporate Social Responsibility and Longevity of Firms, International Journal of Business, Volume 17, No 2

Schwartz Mark S., Carroll Archie B., 2003, Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach, Business Ethics Quarterly, Vol. 13, No. 4

Shleifer Andrei, Vishny Robert, 1997, A Survey of Corporate Governance, Journal of Finance, Vol. 52, No 2

Strand, R., 1983, A systems paradigm of organizational adaptations to the social environment. Academy of Management Review

Tuzzolino, F., & Armandi, B. R., 1981, A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility. Academy of Management Review

Waddock Sandra, 2004, Parallel Universes: Companies, Academics, and the progress of corporate citizenship, Business and Society Review, vol. 109, no 1

Wood Donna J., 1991, Corporate Social Performance Revisited, The Academy of Management Review, Vol. 16, No 4

Ηλεκτρονικές Πηγές (Ελληνικές)

4hr.gr, 2014, Συνέντευξη HR Director DIAGEO Hellas (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.4hr.gr/Interviews/interview2134.htm> στις 02/11/2015)

Γενικό Χημείο του Κράτους, Εθνική Νομοθεσία αλκοολούχων ποτών (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο http://www.gcsl.gr/index.asp?a_id=458&txt=y&show_sub=1 στις 02/11/2015)

Γενικό Χημείο του Κράτους, Ευρωπαϊκή Νομοθεσία αλκοολούχων ποτών (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο http://www.gcsl.gr/index.asp?a_id=457&txt=y&show_sub=1 στις 02/11/2015)

Γιώργος Μανέπτας, 2014, Συνέντευξη Τάσου Ευαγγέλου, Διευθυντή DIAGEO Western Europe, ΗΜΕΡΗΣΙΑ, σελ. 49

Δήμητρα Μανιφάβα, 2015, Η κρίση έκανε Βορειοευρωπαίους τους Έλληνες καταναλωτές (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.kathimerini.gr/811902/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/h-krish-ekane-boreioeyrwpaious-toys-ellhnes-katanalwtes> στις 02/11/2015)

Δήμητρα Μανιφάβα, 2015, Στα 282,31 εκατ. συρρικνώθηκαν τα έσοδα από τον ΕΦΚ στα αλκοολούχα ποτά, Η Καθημερινή (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.kathimerini.gr/820474/article/oikonomia/epixeirhseis/sta-28231-ekatsyrriknw8hkan-ta-esoda-aro-ton-efk-sta-alkooloycha-pota> στις 02/11/2015)

Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Τομείς Εφαρμογής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο http://csrhellas.eu/?page_id=6003 στις 02/11/2015)

Ελληνική Εταιρεία Κοινωνικής Παιδιατρικής και Προαγωγής της Υγείας, 2015, Αλκοόλ και Ανήλικοι (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο http://www.socped.gr/alkool_kai_anilikoi στις 02/11/2015)

Ενημερωτικό Φυλλάδιο “Μαθαίνω για το Αλκοόλ”, 2013, (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο http://www.ddy.gr/sites/default/files/portfolio/alkool_2013.pdf στις 02/11/2015)

Ένωση Επιχειρήσεων Αλκοολούχων Ποτών (ΕΝ.Ε.Α.Π), Αρχή Αυτοδέσμευσης (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο http://www.eneap.com.gr/articlepage.php?article_id=122 στις 02/11/2015)

Ευγενία Ζωντανού, Commercial Finance Director DIAGEO Hellas, 2015, Πολιτική Ειδικού Φόρου Κατανάλωσης Οινοπνευματωδών Ποτών, Athens Tax Forum 2015, American-Hellenic Chamber of Commerce (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.amcham.gr/wp-content/uploads/2015/taxspeeches/evgenia%20zontanou.pdf> στις 02/11/2015)

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2011, Μια ανανεωμένη στρατηγική ΕΕ 2011-14 για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, COM(2011) 681 τελικό, pp. 7 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681/com_com\(2011\)0681_el.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681/com_com(2011)0681_el.pdf) στις 02/11/2015)

Η εφημερίδα των συντακτών, 2015, “Αλκοόλ 18+. Εξηγώ στο παιδί μου γιατί” (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.efsyn.gr/horigoumeni-katahorisi/alkool-18-exigo-sto-paidi-moy-giati> στις 02/11/2015)

Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 2014, Υποχώρηση 45% στην κατανάλωση οινοπνευματωδών ποτών το 2013 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο

<http://www.kathimerini.gr/791768/article/oikonomia/epixeirhseis/yproxwrhsh-45-sthn-katanalwsh-oinopneymatwdwn-potwn-to-2013> στις 02/11/2015)

Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 2014, DIAGEO Hellas: Στήριξη από εργαζόμενους προς 'Κιβωτό του Κόσμου' και 'Χαμόγελο του Παιδιού' (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.kathimerini.gr/777425/article/oikonomia/epixeirhseis/diageo-hellas-sthri3h-aro-ergazomenoys-pros-kivwto-toy-kosmoy-kai-xamogelo-toy-paidioy> στις 02/11/2015)

ΙΕΛΚΑ, 2014, 10 συνήθειες της κρίσης που μετασχηματίζουν τον Έλληνα καταναλωτή του λιανεμπορίου τροφίμων (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.ielka.gr/?p=1712> στις 02/11/2015)

Ινστιτούτο Οδικής Ασφάλειας "Πάνος Μυλωνάς", 2014, Απολογισμός Δράσης (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.nextdeal.gr/PDFS/eggrafa/IOAS-apologismos%20drasis%202014.pdf> στις 02/11/2015)

Ινστιτούτο Οδικής Ασφάλειας "Πάνος Μυλωνάς", 2013, Απολογισμός Δράσης (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.ioas.gr/uploads/docs/423.pdf> στις 02/11/2015)

Ινστιτούτο Οδικής Ασφάλειας "Πάνος Μυλωνάς", 2013, Παρουσίαση των αποτελεσμάτων του Ευρωπαϊκού Προγράμματος AVENUE for Traffic Safety (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο http://www.ioas.gr/index.php?ID=latest_news&Rec_ID=4626 στις 02/11/2015)

Παπανδρόπουλος Αθαν. Χ., 2015, Ποιες προκλήσεις για τις μάρκες, σε εποχές κρίσης, European Business Review (ανακτήθηκε από το <http://www.europeanbusiness.gr/page.asp?pid=929> στις 02/11/2015)

Παρατηρητήριο Βιωσιμότητας, 2014, Κώδικας Επιχειρηματικής Δεοντολογίας DIAGEO (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://observatory.sustainablegreece2020.com/gr/practice/kwdikas-epixeirhmatikhs-deontologias-diageo.899.html> στις 02/11/2015)

Παρατηρητήριο Βιωσιμότητας, 2014, "Μαθαίνω για το αλκοόλ": Υπεύθυνη Κατανάλωση Αλκοολούχων Ποτών (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://observatory.sustainablegreece2020.com/gr/practice/quotma8ainw-gia-alkoolquot-yrey8ynh-katanalwsh-alkooloyxwn-p.900.html> στις 02/11/2015)

Παρατηρητήριο Βιωσιμότητας, 2014, "DIAGEO Bartenders' Institute" (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://observatory.sustainablegreece2020.com/gr/practice/DIAGEO-bartenders-institute.902.html> στις 02/11/2015)

Παρατηρητήριο Βιωσιμότητας, 2014, Proud of what we do (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://observatory.sustainablegreece2020.com/gr/practice/proud-what-we-do.901.html> στις 02/11/2015)

σελφ σερβις, 2014, ΙΕΛΚΑ: Ποιοι είναι οι καταναλωτές του 2015 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.selfservice.gr/default.asp?pid=9&la=1&clD=40&arId=6031> στις 02/11/2015)

ΤΑ ΝΕΑ, 2015, Ανησυχία των παραγωγών και εμπόρων αλκοολούχων ποτών για τα σενάρια επιπρόσθετης φορολογίας (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.tanea.gr/news/economy/article/5222040/anhsyxia-twn-paragwqwn-kai-emporwn-alkooloyxwn-potwn-gia-ta-senaria-epiprostheths-forologias/> στις 02/11/2015)

ΤΟ ΒΗΜΑ, 2014, Έρευνα: Μεγάλες μεταβολές στη συμπεριφορά του Έλληνα καταναλωτή (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=566854&h1=true#commentForm> στις 02/11/2015)

ΤΟ ΒΗΜΑ, 2014, DIAGEO Hellas: Με έμφαση στις αξίες (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=583750> στις 02/11/2015)

CRI Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης, 2014, CR Index 2013 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.cri.org.gr/Contents.aspx?CatId=78> στις 02/11/2015)

DIAGEO, Εκπαίδευση και ανάπτυξη (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.diageo-careers.com/el-gr/WorkingAtDiageo/Pages/TrainingDevelopment.aspx> στις 02/11/2015)

DIAGEO Hellas, 2013, Η DIAGEO Hellas με μια ματιά (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://ethos-sustainabilityforum.gr/wp-content/uploads/2014/04/01-new-at-a-glance-2013-black-.pdf> στις 02/11/2015)

DIAGEO Hellas, 2012, Η DIAGEO Hellas με μια ματιά, pp. 9 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://ethos-sustainabilityforum.gr/wp-content/uploads/2014/04/01-new-at-a-glance-2013-black-.pdf> στις 02/11/2015)

Effie Hellas, DIAGEO Hellas Υποτροφία “Κυριάκος Μακρής” (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.effiehellas.gr/Article/9/> στις 02/11/2015)

Fortune Greece, 2015, Most Admired Companies: Η λίστα για πρώτη φορά στην Ελλάδα (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.fortunegreece.com/company-list/most-admired-companies-oli-i-lista-gia-proti-fora-stin-ellada/details/99713/> στις 02/11/2015)

HR Professional, 2014, Best Workplaces 2014 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&clD=4&la=1&arId=4714> στις 02/11/2015)

Marketing Week, 2015, Corporate Excellence Awards: Οι Εταιρικές Υποθέσεις στην πρώτη γραμμή (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=53702> στις 02/11/2015)

Marketing Week, 2013, Συνεργασία DIAGEO Hellas και AB Βασιλόπουλος για την υπεύθυνη κατανάλωση (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=45170> στις 02/11/2015)

Marketing Week, 2012, Η εταιρεία λανσάρει τη διαδικτυακή εφαρμογή “Πώτα το Διονύση” (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.marketingweek.gr/?pid=9&arId=45098&la=1> στις 02/11/2015)

news.gr, 2014, Η DIAGEO Hellas γιορτάζει τον ένα χρόνο παρουσίας της εφαρμογής “Πώτα το Διονύση” στην Ελλάδα (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.news.gr/psyhagogia/drink/article/129028/rota-to-dionysh-poso-alkool-periehei-to-poto.html> στις 02/11/2015)

Sales Excellence Awards, 2015, Καλύτερες πρακτικές πωλήσεων (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.salesexcellenceawards.gr/> στις 02/11/2015)

Ηλεκτρονικές Πηγές (Ξενόγλωσσες)

Επιτροπή για την Οικονομική Ανάπτυξη, 1971, Οι κοινωνικές ευθύνες της επιχείρησης (ανακτήθηκε από τον σύνδεσμο <https://www.ced.org/reports/single/social-responsibilities-of-business-corporations> στις 02/11/2015)

Chhabra Esha, 2014, Corporate Social Responsibility: Should It Be A Law?, Forbes (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.forbes.com/sites/eshachhabra/2014/04/18/corporate-social-responsibility-should-it-be-a-law/> στις 02/11/2015)

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, 2002, Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development, COM(2002) 347 final

CSR Europe, 2015, Enterprise 2020 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.csreurope.org/our-strategy> στις 02/11/2015)

CSR Europe, New EU definition on CSR mirrors Enterprise 2020 aspirations (ανακτήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.csreurope.org/new-eu-definition-csr-mirrors-enterprise-2020-aspirations> στις 02/11/2015)

Daphne Kasriel-Alexander, 2015, Top 10 Global Consumer Trends for 2015, Euromonitor International, σελ. 1-4 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://go.euromonitor.com/white-paper-top-10-global-consumer-trends-2015.html> στις 02/11/2015)

DIAGEO, Our Code, Policies and Standards (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.diageo.com/en-row/csr/Pages/our-code-policies-and-standards.aspx> στις 02/11/2015)

DIAGEO, Our Risk and Compliance Programme (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.diageo.com/en-row/csr/governanceandethics/Pages/our-risk-and-compliance-programme.aspx> στις 02/11/2015)

DIAGEO, Responsible Marketing and Consumer Information (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.DIAGEO.com/en-row/csr/alcoholinsociety/Pages/responsible-marketing-and-consumer-information.aspx> στις 02/11/2015)

DIAGEO, Stakeholder Engagement (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.DIAGEO.com/en-row/csr/sustainability/Pages/stakeholder-engagement.aspx> στις 02/11/2015)

European Commission, 2013, How companies influence our society: Citizen's View, Flash Eurobarometer 363 - TNS Political & Social

European Commission, 2006, Launch of "European Alliance for Corporate Social Responsibility" (ανακτήθηκε από το σύνδεσμο http://europa.eu/rapid/press-release_IP-06-358_en.htm στις 02/11/2015)

European Commission, 2001, Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, DOC/01/9

FoodNavigator, 2012, Thrifty, value-seeking and health-conscious: Euromonitor picks top 10 consumer trends (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.foodnavigator.com/Market-Trends/Thrifty-value-seeking-and-health-conscious-Euromonitor-picks-top-10-consumer-trends> στις 02/11/2015)

Ford (ανακτήθηκε από τον σύνδεσμο <https://media.ford.com/content/fordmedia/fna/us/en/people/william-clay-ford--jr-.html> στις 02/11/2015)

Monica Watrous, 2015, How consumers will shop in 2015, Food Business News (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο http://www.foodbusinessnews.net/articles/news_home/Consumer_Trends/2015/01/How_consumers_will_shop_in_201.aspx?ID=%7B83943A80-0E98-42BC-AD66-2280A0297E72%7D&cck=1 στις 02/11/2015)

OECD, 2015, G20/OECD Principles of Corporate Governance, pp. 9-11 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf> στις 02/11/2015)

Porter, M. E., Kramer, M. R., 2011, The big idea: Creating Shared Value, Huffington Post (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.huffingtonpost.com/michael-e-porter/the-big-idea-creating-shared-value-815696.html> στις 02/11/2015)

Reuters, 2015, Top 10 Global Consumer Trends of 2015 Revealed by Euromonitor (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.reuters.com/article/2015/01/15/euromonitor-intl-idUSnBw155042a+100+BSW20150115> στις 02/11/2015)

World Economic Forum, 2002, Global Corporate Citizenship: The Leadership Challenge for CEOs and Boards

Έρευνες - Εκθέσεις / Αναφορές (ελληνικές)

Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2015, ΕΛΛΑΣ με αριθμούς (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο http://www.statistics.gr/documents/20181/300673/GreeceInFigures_1015_GR.pdf/557c814b-f984-4caa-ad4f-deac8c1dfa55 στις 02/11/2015).

IOBE, 2013, Ο Κλάδος αλκοολούχων ποτών στην Ελλάδα (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο http://iobe.gr/docs/research/RES_05_B_14112013_REP_GR.pdf στις 02/11/2015).

Ινστιτούτο Επικοινωνίας, 2014, Έρευνα για την “Υπεύθυνη Κατανάλωση και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη”

Ινστιτούτο Επικοινωνίας, 2013, Έρευνα για την “Υπεύθυνη Κατανάλωση και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη”

Ινστιτούτο Επικοινωνίας, 2012, Έρευνα για την “Υπεύθυνη Κατανάλωση και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη”

DIAGEO Hellas, 2015, Η DIAGEO Hellas με μια ματιά

DIAGEO Hellas, 2007-2009, Corporate Citizenship Report, pp. 7 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο <http://www.DIAGEO.com/en-row/newsmedia/Pages/resource.aspx?resourceid=607> στις 02/11/2015)

Focus Bari, 2011, Η συμπεριφορά των Ελλήνων καταναλωτών στην οικονομική κρίση (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο http://www.focusbari.gr/images/press_releases/oi_ellines_katanalotes_kai_i_oikonomiki_krisi.pdf στις 02/11/2015)

Focus Bari, 2013, Recession Study (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο http://www.focusbari.gr/images/press_releases/Recession%20Study_June%202013_ENG.pdf στις 02/11/2015)

Focus Bari, 2012, Recession Study αντλήθηκε από τον σύνδεσμο http://www.focusbari.gr/images/press_releases/Crisis_2012.pdf στις 02/11/2015)

Έρευνες - Εκθέσεις / Αναφορές (ξενόγλωσσες)

DIAGEO, 2014, Annual Report

Euromonitor International, 2012, 10 Global Consumer Trends for the next five years

Nielsen, 2015, The Sustainability Imperative, New Insights on Consumer Expectations (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο του σύνδεσμο <http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/de/docs/Nielsen%20Global%20Sustainability%20Report%202015.pdf> στις 02/11/2015)

Nielsen, 2014, Doing well by Doing good: Increasingly, consumers care about Corporate Social Responsibility, but does concern convert to consumption? (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο του σύνδεσμο <http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/apac/docs/reports/2014/Nielsen-Global-Corporate-Social-Responsibility-Report-June-2014.pdf> στις 02/11/2015)

Nielsen, 2012, The Global, Socially-Conscious Consumer, pp. 5 (αντλήθηκε από τον σύνδεσμο http://www.fairtrade.travel/uploads/files/Nielsen-the_Global,_Socially_Conscious_Consumer.pdf στις 02/11/2015)