

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Σχολή Οικονομικών, Επιχειρηματικών και Διεθνών Σπουδών

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

ΠΜΣ στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη (E-MBA)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η στρατηγική της εταιρικής διακυβέρνησης προς θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος



Όνοματεπώνυμο: Αικατερίνη Γιαννούλη

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Βικτωρία Πέκκα- Οικονόμου

Νοέμβριος 2016

Ευχαριστίες

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου προς την κ. Βικτώρια Πέκκα Οικονόμου, Καθηγήτρια του Τμήματος Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, για την αμέριστη βοήθειά της στη κατανόηση του θέματος, την στοχευμένη καθοδήγησή της κατά την διάρκεια εκπόνησης της εργασίας καθώς και για την γενικότερη συνεργασία μας.

Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω την απέραντη ευγνωμοσύνη και αγάπη στην οικογένειά μου για την συμπαράσταση και την υποστήριξή τους σε ολόκληρη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	11
ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	11
1.1 Ορισμός της επιχειρηματικής δραστηριότητας	11
1.2 Στρατηγικός σχεδιασμός επιχειρηματικής μονάδας.....	13
1.2.1 Αποστολή της επιχείρησης.....	14
1.2.2 Ανάλυση SWOT.....	15
1.2.3 Διατύπωση στόχων	22
1.2.4 Διαμόρφωση στρατηγικής.....	24
1.2.5 Διατύπωση σχεδίου	27
1.2.6 Υλοποίηση.....	27
1.2.7 Αναπληροφόρηση και έλεγχος	28
1.3 Ανάλυση ευρύτερου / μάκρο-περιβάλλοντος.....	29
1.3.1 Κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον	29
1.3.2 Πολιτικό-νομικό περιβάλλον.....	30
1.3.3 Οικονομικό περιβάλλον.....	30
1.3.4 Τεχνολογικό περιβάλλον	30
1.4 Ανάλυση άμεσου / μικρο-περιβάλλοντος.....	31
1.4.1 Η ένταση του ανταγωνισμού στις υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου	33
1.4.2 Η απειλή εισόδου νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων στον κλάδο.....	34
1.4.3 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών	35
1.4.4 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών	36
1.4.5 Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα	37
Συμπεράσματα 1 ^{ου} κεφαλαίου	38

Βιβλιογραφία 1 ^{ου} κεφαλαίου	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	41
ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.....	41
2.1 Η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης.....	41
2.2 Ορισμός της εταιρικής διακυβέρνησης	42
2.3 Τα χαρακτηριστικά της εταιρικής διακυβέρνησης.....	44
2.4 Η υλοποίηση της εταιρικής διακυβέρνησης.....	46
2.4.1 Προβλήματα υλοποίησης της εταιρικής διακυβέρνησης	48
2.5 Πλεονεκτήματα από την υλοποίηση της εταιρικής διακυβέρνησης.....	49
2.6 Μειονεκτήματα από την υλοποίηση της εταιρικής διακυβέρνησης.....	51
2.7 Εταιρική διακυβέρνηση και εταιρική κοινωνική ευθύνη	52
2.8 Εταιρική διακυβέρνηση και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	54
Συμπεράσματα 2 ^{ου} κεφαλαίου	58
Βιβλιογραφία 2 ^{ου} κεφαλαίου	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	63
Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ	63
3.1 Ορισμός της ηθικής.....	63
3.2 Ορισμός της επιχειρηματικής ηθικής.....	64
3.3 Ηθική και λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων.....	65
3.4 Πρακτικές διαμόρφωσης ηθικής επιχειρηματικής συμπεριφοράς.....	67
3.5 Ηθικές παραβάσεις στο επιχειρηματικό περιβάλλον.....	73
3.6 Κώδικας ηθικής και δεοντολογίας, εταιρική κοινωνική ευθύνη και εταιρική διακυβέρνηση	75
3.7 Συσχέτιση κώδικα επιχειρηματικής ηθικής και δεοντολογίας και εταιρικής διακυβέρνησης.....	76
3.8 Συσχέτιση εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και εταιρικής διακυβέρνησης	78

Συμπεράσματα 3 ^{ου} κεφαλαίου	79
Βιβλιογραφία 3 ^{ου} κεφαλαίου	81
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	83
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΗΘΙΚΗ – ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ – ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΣΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	83
4.1 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και εξωτερικό περιβάλλον	83
4.2 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και εσωτερικό περιβάλλον	88
4.3 Η διοίκηση για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	90
4.4 Η διοίκηση για την κοινωνική ευθύνη	92
4.4.1 Η προσέγγιση της κοινωνικής υποχρέωσης	93
4.4.2 Η προσέγγιση της κοινωνικής ευθύνης	94
4.4.3 Η προσέγγιση της κοινωνικής απόκρισης	95
4.5 Επιχειρήματα υπέρ της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων	96
4.6 Μελέτες περιπτώσεων επιτυχημένου συνδυασμού επιχειρηματικής ηθικής -εταιρικής διακυβέρνησης – ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	98
4.6.1 Όμιλος TITAN	99
4.6.2 Όμιλος MOTOR ΟΪΛ	101
4.7 Μελέτες περιπτώσεων αποτυχημένου συνδυασμού επιχειρηματικής ηθικής - εταιρικής διακυβέρνησης – ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	106
4.7.1 Η αυτοκινητοβιομηχανία Volkswagen.....	106
4.7.2 Η εταιρία ηλεκτρονικού εξοπλισμού Samsung	109
4.8 Επιχειρήματα κατά της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων	110
Συμπεράσματα 4 ^{ου} κεφαλαίου	112
Βιβλιογραφία 4 ^{ου} κεφαλαίου	115
Συμπεράσματα εργασίας	117
Συνολική Βιβλιογραφία.....	124

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας αποτελεί η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο η στρατηγική της εταιρικής διακυβέρνησης μπορεί να συντελέσει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για τον σκοπό αυτόν η εργασία διαρθρώνεται σε τέσσερα επιμέρους κεφάλαια.

Αναλυτικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο πραγματοποιείται ανάλυση των συνιστωσών που συνθέτουν το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Στο πλαίσιο αυτό, αρχικά παρατίθεται ο ορισμός της επιχειρηματικής δραστηριότητας και στην συνέχεια παρουσιάζεται η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού μιας επιχειρηματικής μονάδας. Η εν λόγω διαδικασία περιλαμβάνει επτά διαδοχικά στάδια, εκ των οποίων η ανάλυση SWOT ειδικότερα αποτυπώνει τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, καθώς και τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του εσωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Στη συνέχεια αναλύεται διεξοδικότερα το ευρύτερο / μακρο-περιβάλλον των επιχειρήσεων, εστιάζοντας στις τέσσερις κύριες διαστάσεις που το διαμορφώνουν, την κοινωνικό-πολιτιστική, την πολιτικό-νομική, την οικονομική και την τεχνολογική. Τέλος, αναλύεται το άμεσο / μικρο-περιβάλλον των επιχειρήσεων, μέσω της χρήσης του υποδείγματος του Porter, το οποίο προβλέπει την ύπαρξη πέντε κύριων δυνάμεων, της έντασης του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων στον κλάδο, της απειλής εισόδου από τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών, της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών και της απειλής από τα υποκατάστατα προϊόντα.

Στη συνέχεια, το δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας πραγματεύεται την έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης, η οποία, στην πιο απλοποιημένη της μορφή νοείται ως ένα σύστημα που διευκολύνει την διοίκηση, παρακολούθηση και έλεγχο των εταιριών. Στο πλαίσιο αυτό, αρχικά παρουσιάζονται οι βασικές πτυχές της έννοιας και κατόπιν παρατίθενται οι πιο διαδεδομένοι ορισμοί της. Έπειτα αναλύονται τα βασικά χαρακτηριστικά της εταιρικής διακυβέρνησης, τα οποία σχετίζονται με την προστασία των επιχειρησιακών συμφερόντων, με την λειτουργία της εταιρίας με τις χαμηλότερες

δυνατές δαπάνες και με την άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης από τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Σε πρακτικό επίπεδο, η υλοποίηση της εταιρικής διακυβέρνησης πραγματοποιείται στην βάση τριών κύριων μοντέλων, της αντιπροσώπευσης, του κόστους των συναλλαγών και των ενδιαφερόμενων μερών, ωστόσο η παραπάνω υλοποίηση ενέχει και σημαντικά προβλήματα, με κυριότερο αυτό της σύγκρουσης συμφερόντων μεταξύ επιχειρησιακών διαχειριστών και ιδιοκτητών. Γενικότερα, η υλοποίηση της εταιρικής διακυβέρνησης διακρίνεται από σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως είναι, για παράδειγμα, η βελτίωση των χρηματοοικονομικών επιδόσεων, αλλά και από μειονεκτήματα, στα οποία, ενδεικτικά, εντάσσεται η απροθυμία που δημιουργείται στους επενδυτές όταν καλούνται να διαθέσουν τα χρήματά τους σε μια εταιρία, όπου η εταιρική διακυβέρνηση δεν είναι ισχυρή. Τέλος, η εταιρική διακυβέρνηση, δεδομένου του στοιχείου ηθικής που τη διαμορφώνει, συσχετίζεται με την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ενώ ανάλογης σπουδαιότητας είναι και η συσχέτισή της με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας επιδιώκεται η ανάδειξη της σχέσης μεταξύ εταιρικής διακυβέρνησης και επιχειρηματικής ηθικής. Για τον σκοπό αυτόν αρχικά παρατίθενται οι ορισμοί των εννοιών της ηθικής και της επιχειρηματικής ηθικής, καθώς επίσης και παρουσιάζεται ο τρόπος που η ηθική επιδρά στην λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων. Στην συνέχεια παρατίθενται οι κυριότερες πρακτικές που συντελούν στην διαμόρφωση μιας ηθικής επιχειρηματικής συμπεριφοράς, καθώς επίσης και επισημαίνονται ενδεικτικά παραδείγματα ηθικών παραβάσεων στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Περαιτέρω πραγματοποιείται εστίαση στον κώδικα ηθικής και δεοντολογίας των επιχειρήσεων, ο οποίος αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα της ηθικής επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Στο πλαίσιο αυτό διερευνάται η σχέση του με τις έννοιες της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της εταιρικής διακυβέρνησης, ενώ, τέλος, παρουσιάζεται η συσχέτιση της εταιρικής διακυβέρνησης τόσο με τον κώδικα επιχειρηματικής ηθικής και δεοντολογίας όσο και με την εταιρική κοινωνική ευθύνη.

Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο της εργασίας εξετάζεται η αλληλοσυσχέτιση μεταξύ των παραμέτρων της επιχειρησιακής ηθικής, της εταιρικής διακυβέρνησης και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην σύγχρονη επιχείρηση. Για το σκοπό αυτόν

παρουσιάζονται αρχικά οι διεργασίες δημιουργίας και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο πλαίσιο του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και στη συνέχεια αποτυπώνονται τα χαρακτηριστικά της διοίκησης για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παρομοίως αναλύονται τα στοιχεία που συγκροτούν τη διοίκηση υπό το πρίσμα της κοινωνικής ευθύνης και στη βάση όλων των ανωτέρω συνοψίζονται τα επιχειρήματα που συνηγορούν υπέρ της άσκησης διοίκησης με υψηλό βαθμό κοινωνικής απόκρισης. Στο πλαίσιο αυτό παρατίθενται παρακάτω τέσσερα αντιπροσωπευτικά παραδείγματα επιχειρήσεων, που έχουν κατορθώσει να εφαρμόσουν το τρίπτυχο της επιχειρησιακής ηθικής, της εταιρικής διακυβέρνησης και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με επιτυχημένο και αποτυχημένο τρόπο και ειδικά η δεύτερη περίπτωση εμπλουτίζεται με την παράθεση της επιχειρηματολογίας υπέρ της άσκησης διοίκησης με χαμηλό βαθμό κοινωνικής απόκρισης.

Η εργασία ολοκληρώνεται με την παράθεση των συνολικών συμπερασμάτων που προκύπτουν από όλη την ανάλυση που προηγήθηκε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

1.1 Ορισμός της επιχειρηματικής δραστηριότητας

Πολλές εταιρίες συνηθίζουν να προσδιορίζουν τις δραστηριότητές τους σε σχέση με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγουν, π.χ. κάποια εταιρία μπορεί να ισχυρίζεται ότι ασχολείται με τα αυτοκίνητα ή με τον κλάδο του ενδύματος. Ωστόσο, στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον ο ορισμός μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας ανάλογα με την αγορά τείνει να υπερέχει του αντίστοιχου ορισμού με βάση το προϊόν κι αυτό γιατί μια επιχειρηματική δραστηριότητα είναι προτιμότερο να εκλαμβάνεται ως μια διαδικασία ικανοποίησης πελατών και όχι ως μια διαδικασία παραγωγής αγαθών (Martin, 1999:123). Στο πλαίσιο αυτό, στον Πίνακα 1 που ακολουθεί αποτυπώνονται ορισμένα ενδεικτικά παραδείγματα εταιριών, οι οποίες στράφηκαν από τον ορισμό της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας με βάση το προϊόν σε έναν ορισμό με βάση την αγορά.

Πίνακας 1: Ορισμοί επιχειρηματικής δραστηριότητας ανάλογα με το προϊόν ή την αγορά.

Εταιρία	Ορισμός με βάση το προϊόν	Ορισμός με βάση την αγορά
Microsoft-Pacific Railroad	Λειτουργούμε μια σιδηροδρομική εταιρία	Αναλαμβάνουμε μεταφορές προσώπων και αγαθών
Xerox	Κατασκευάζουμε φωτοαντιγραφικά μηχανήματα	Συμβάλλουμε στην βελτίωση της παραγωγικότητας του γραφείου
Standard Oil	Πουλάμε βενζίνη	Προμηθεύουμε ενέργεια
Columbia Pictures	Γυρίζουμε κινηματογραφικές ταινίες	Πουλάμε ψυχαγωγία
Encyclopaedia Britannica	Πουλάμε εγκυκλοπαίδειες	Διανέμουμε πληροφορίες
Carrier	Κατασκευάζουμε κλιματιστικά και φούρνους	Προσφέρουμε έλεγχο του κλίματος μέσα στο σπίτι

Πηγή: (Kotler & Keller, 2006:52)

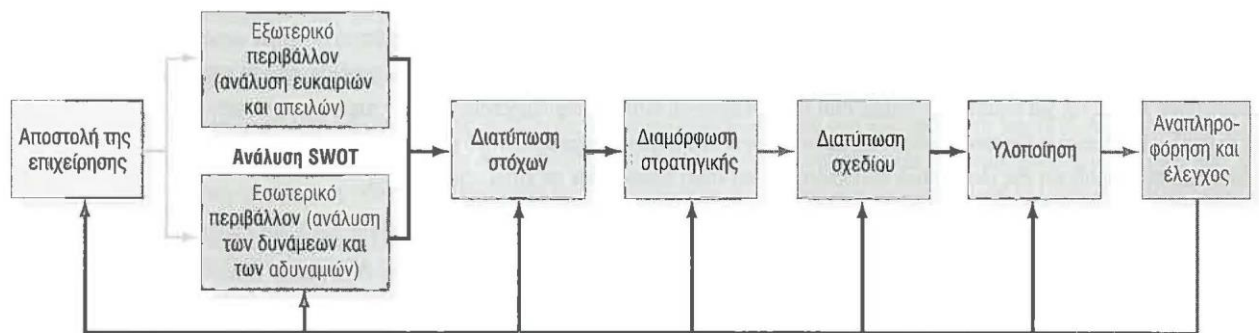
Περαιτέρω, ένας τομέας επιχειρηματικής δραστηριότητας δύναται να οριστεί στην βάση τριών διαστάσεων: των ομάδων πελατών, των αναγκών των πελατών και της τεχνολογίας. Για παράδειγμα, στην περίπτωση μιας εταιρίας που δηλώνει ως δραστηριότητα το σχεδιασμό φωτιστικών συστημάτων με λαμπτήρες πυράκτωσης για τηλεοπτικά στούντιο, η ομάδα πελατών είναι τα τηλεοπτικά στούντιο, η ανάγκη των πελατών είναι ο φωτισμός και η τεχνολογία είναι ο φωτισμός πυρακτώσεως (Rayport & Jaworski, 2000:264). Σε γενικές γραμμές, οι μεγάλες εταιρίες ασχολούνται με

διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες οι οποίες χρήζουν συγκεκριμένης στρατηγικής. Για τον λόγο αυτόν οι δραστηριότητες ταξινομούνται σε επιμέρους στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες, καθεμία από τις οποίες διακρίνεται από τρία κύρια χαρακτηριστικά: (α) Πρόκειται για μια επιχειρηματική δραστηριότητα ή μια ομάδα παραπλήσιων δραστηριοτήτων, των οποίων ο σχεδιασμός δύναται να πραγματοποιηθεί χωριστά από την υπόλοιπη εταιρία, (β) Έχει το δικό της ανταγωνιστικό περιβάλλον και (γ) Έχει τον δικό της επικεφαλής, που συνήθως είναι διευθυντικό στέλεχος και είναι επιφορτισμένο με το στρατηγικό σχεδιασμό, την κερδοφορία και τον έλεγχο των παραγόντων που προσδιορίζουν τα κέρδη. Τέλος, σκοπός κάθε στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας είναι η ανάπτυξη ξεχωριστών στρατηγικών και η κατανομή της κατάλληλης χρηματοδότησης (Kemmler et al., 2001: 1-14).

1.2 Στρατηγικός σχεδιασμός επιχειρηματικής μονάδας

Ο στρατηγικός σχεδιασμός μιας επιχειρηματικής μονάδας πραγματοποιείται στην βάση επτά διαδοχικών σταδίων (Σχήμα 1): (α) Αποστολή της επιχείρησης, (β) Ανάλυση SWOT, (γ) Διατύπωση στόχων, (δ) Διαμόρφωση στρατηγικής, (ε) Διατύπωση σχεδίου, (στ) Υλοποίηση και (ζ) Αναπληροφόρηση και έλεγχος. Τα στάδια αυτά θα αναλυθούν στις αμέσως παρακάτω ενότητες.

Σχήμα 1: Η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού επιχειρηματικής μονάδας.



Πηγή: (Kotler & Keller, 2006:58)

1.2.1 Αποστολή της επιχείρησης

Κάθε επιχειρηματική μονάδα είναι σκόπιμο να προσδιορίσει την δική της συγκεκριμένη αποστολή εντός του πλαισίου της γενικότερης αποστολής της εταιρίας. Για παράδειγμα, για την περίπτωση της εταιρίας κατασκευής συστημάτων φωτισμού για τηλεοπτικά στούντιο, ως αποστολή θα μπορούσε να οριστεί η εξής: «Η εταιρία έχει ως επιδίωξη να γίνει γνωστή στα σημαντικότερα τηλεοπτικά στούντιο και να αποτελέσει τον κύριο προμηθευτή προηγμένων και αξιόπιστων συστημάτων φωτισμού». Με βάση την διατύπωση της παραπάνω αποστολής καθίσταται σαφές ότι η εταιρία δεν στοχεύει σε δουλειές που προέρχονται από μικρά τηλεοπτικά στούντιο ούτε σε κατάκτηση τμημάτων της αγοράς με τις μικρότερες τιμές, καθώς και δεν ασχολείται με προϊόντα που δεν σχετίζονται με τον κλάδο του φωτισμού (Kotler & Keller, 2006:58).

1.2.2 Ανάλυση SWOT

Ως ανάλυση SWOT ορίζεται η συνολική αξιολόγηση των δυνάμεων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών που αντιμετωπίζει μια εταιρία, όπου η λέξη SWOT προέρχεται από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats. Ως εκ τούτου, η ανάλυση SWOT περιλαμβάνει την εξέταση του εξωτερικού και εσωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Kotler & Keller, 2006:59).

Αναλυτικότερα, στο πλαίσιο της ανάλυσης SWOT, η εξέταση του εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει την αποτύπωση των ευκαιριών και των απειλών. Μια επιχειρηματική μονάδα οφείλει να παρακολουθεί τις σπουδαιότερες δυνάμεις του μακροπεριβάλλοντος και μικροπεριβάλλοντός της, καθώς αυτές επηρεάζουν την ικανότητά της να αποκομίζει κέρδη. Ως κύριες μακροπεριβαλλοντικές δυνάμεις νοούνται οι δημογραφικές, οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές, νομικές, κοινωνικές, και πολιτιστικές συνθήκες, ενώ ως κύριες μικροπεριβαλλοντικές δυνάμεις νοούνται οι πελάτες, οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές, οι διανομείς και οι αντιπρόσωποι. Για τον παραπάνω σκοπό, η επιχειρηματική μονάδα κρίνεται σκόπιμο να υιοθετήσει ένα σύστημα συλλογής πληροφοριών μάρκετινγκ προκειμένου να καταστεί εφικτή η παρακολούθηση των τάσεων και των σημαντικών εξελίξεων, όπου για κάθε τέτοια τάση ή εξέλιξη, τα στελέχη μάλιστα θα πρέπει να αναγνωρίζουν τις αντίστοιχες ευκαιρίες και απειλές (Kotler & Keller, 2006:59).

Ένας βασικός στόχος του προσδιορισμού του περιβάλλοντος είναι η ανίχνευση νέων ευκαιριών. Εξάλλου, δεν είναι τυχαία η άποψη που έχει διατυπωθεί ότι ως καλό μάρκετινγκ ορίζεται η δυνατότητα του εντοπισμού, της ανάπτυξης και της λήψης κέρδους μέσω των ευκαιριών. Η ευκαιρία συνιστά, επομένως, έναν τομέα αναγκών ή δυνητικού ενδιαφέροντος των καταναλωτών, όπου μια εταιρία μπορεί να αποκομίσει κέρδη, καλύπτοντας τις ανάγκες των πελατών. Υπό αυτό το πρίσμα μπορεί κανείς να διακρίνει τρεις βασικές πηγές ευκαιριών στην αγορά: (α) Ο εφοδιασμός της αγοράς με μια υπηρεσία ή ένα προϊόν το οποίο δεν διατίθεται ή η διάθεσή του είναι περιορισμένη. (β) Ο εφοδιασμός της αγοράς με μια υπηρεσία ή ένα προϊόν το οποίο υπάρχει, αλλά

πλέον η διάθεσή του γίνεται με έναν νέο και αποτελεσματικότερο τρόπο. Προκειμένου να εντοπιστεί ο εν λόγω τρόπος, η ενδιαφερόμενη εταιρία μπορεί να προβεί στη χρήση μιας σειράς μεθόδων κατάλληλων για το σκοπό αυτόν, όπου περιλαμβάνεται η μέθοδος ανίχνευσης προβλήματος, μέσω της έρευνας της γνώμης των καταναλωτών, η μέθοδος του ιδεατού, μέσω του αιτήματος προς τους καταναλωτές να φανταστούν την ιδανική έκδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, η μέθοδος της αλυσίδας κατανάλωσης, μέσω του αιτήματος προς τους καταναλωτές να καταγράψουν τα στάδια που ακολουθούν για την απόκτηση, την χρήση και την απόρριψη ενός προϊόντος, κ.λπ. (γ). Η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας (Kotler, 2014:185-192).

Δεδομένου ότι οι ευκαιρίες μπορούν να πάρουν πολλές μορφές, είναι ευνόητο ότι οι εταιρίες πρέπει να αποκτήσουν εμπειρία ως προς τον έγκαιρο εντοπισμό τους. Συνήθεις τέτοιες μορφές είναι οι ακόλουθες (Kotler & Keller, 2006:59-60):

- Μια εταιρία μπορεί να αξιοποιήσει τη τάση σύγκλισης των κλάδων, παρουσιάζοντας νέα συνδυαστικά προϊόντα και υπηρεσίες στην αγορά. Για παράδειγμα, οι μεγάλοι κατασκευαστές κινητών τηλεφώνων δημιούργησαν συσκευές με δυνατότητα λήψης ψηφιακών φωτογραφιών.
- Μια εταιρία μπορεί να καταστήσει μια αγοραστική διαδικασία πιο βολική και αποδοτική. Για παράδειγμα, με την χρήση του διαδικτύου, οι καταναλωτές έχουν την δυνατότητα να βρίσκουν περισσότερα και φθηνότερα βιβλία από τον ηλεκτρονικό υπολογιστή τους.
- Μια εταιρία μπορεί να καλύψει τις ανάγκες για παροχή περισσότερων πληροφοριών και συμβουλών. Για παράδειγμα, η επιχείρηση Guru.com δρα διευκολυντικά στην εύρεση επαγγελματιών σε ένα ευρύ φάσμα ειδικοτήτων.
- Μια εταιρία έχει την δυνατότητα να αναπροσαρμόσει την τυποποιημένη μορφή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Για παράδειγμα, μια εταιρία καλλυντικών μπορεί να διαμορφώσει ένα προϊόν περιποίησης της επιδερμίδας ή των μαλλιών με τρόπο ώστε να καλύπτει τις εξατομικευμένες ανάγκες συγκεκριμένης ομάδας πελατών.
- Μια εταιρία μπορεί να εισάγει μια νέα δυνατότητα. Για παράδειγμα, η εταιρία Apple έχει αναπτύξει εφαρμογές, οι οποίες δίνουν την δυνατότητα στους χρήστες

να δημιουργούν και να επεξεργάζονται ψηφιακές ταινίες βίντεο “iMovies” και με το νέο iMac να τις ανεβάζουν σε έναν διακομιστή Apple στο διαδίκτυο, προκειμένου να τις μοιράζονται με τους φίλους τους σε παγκόσμιο επίπεδο.

- Μια εταιρία μπορεί να επιτύχει γρηγορότερη παράδοση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Για παράδειγμα, η FedEx ανέπτυξε μια μέθοδο παράδοσης αλληλογραφίας και δεμάτων, η οποία είναι σαφώς ταχύτερη από την αντίστοιχη των Αμερικανικών Ταχυδρομείων.
- Μια εταιρία μπορεί να προσφέρει ένα προϊόν σε χαμηλότερη τιμή συγκριτικά με τα αντίστοιχα ανταγωνιστικά. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιας περίπτωσης αποτελεί η ανάπτυξη των γενόσημων φαρμάκων στην φαρμακοβιομηχανία.

Ωστόσο, ο εντοπισμός των ευκαιριών δεν είναι επαρκής, παρά απαιτείται ταυτόχρονα και αξιολόγηση των ευκαιριών που ανιχνεύονται. Η αξιολόγηση αυτή είναι εφικτή μέσω της εφαρμογής της *μεθόδου ανάλυσης των ευκαιριών της αγοράς*, κατά την οποία διαπιστώνεται η *ελκυστικότητα και η πιθανότητα επιτυχίας*. Η ανάλυση των ευκαιριών της αγοράς πραγματοποιείται στην βάση της απάντησης πέντε καίριων ερωτημάτων (Kotler & Keller, 2006:60):

- i. Εάν είναι εφικτό τα οφέλη που συνδέονται με αυτήν την ευκαιρία να διατυπωθούν με πειστικό τρόπο στα επιλεγμένα τμήματα-στόχους της αγοράς.
- ii. Εάν είναι εφικτό η αγορά στόχος καταρχάς να ανιχνευθεί και κατόπιν να προσεγγιστεί μέσω μαζικών και εμπορικών διαύλων, οι οποίοι παράλληλα είναι και αποτελεσματικοί από πλευράς κόστους.
- iii. Εάν είναι εφικτή η πρόσβαση στις απαιτούμενες κρίσιμες δεξιότητες και στους πόρους που θα μπορούσαν να διαμορφώσουν αξία για τον πελάτη.
- iv. Εάν είναι εφικτή η προσφορά των πλεονεκτημάτων με καλύτερο τρόπο σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό.
- v. Κατά πόσο ο βαθμός της οικονομικής απόδοσης υπερβαίνει το ελάχιστο όριο που έχει τεθεί από την εταιρεία για την ανάληψη της επένδυσης.

Με τον τρόπο αυτόν καταρτίζεται η λεγόμενη *μήτρα ευκαιριών*, όπου αποτυπώνεται, όπως ήδη έχει αναφερθεί, η ελκυστικότητα και η πιθανότητα επιτυχίας. Για το παράδειγμα της εταιρίας κατασκευής συστημάτων φωτισμού για τηλεοπτικά στούντιο, η μήτρα ευκαιριών θα μπορούσε να διαμορφωθεί όπως στο Σχήμα 2.

Σχήμα 2: Μήτρα ευκαιριών.

		Πιθανότητα επιτυχίας	
		Υψηλή	Χαμηλή
Ελκυστικότητα	Υψηλή	1	2
	Χαμηλή	3	4

1. Η εταιρεία αναπτύσσει ένα πιο ισχυρό σύστημα φωτισμού
2. Η εταιρεία αναπτύσσει ένα όργανο για τη μέτρηση της ενεργειακής απόδοσης οποιουδήποτε συστήματος φωτισμού
3. Η εταιρεία αναπτύσσει ένα όργανο για τη μέτρηση της στάθμης του φωτισμού
4. Η εταιρεία αναπτύσσει ένα πρόγραμμα λογισμικού για να μαθαίνει το προσωπικό των τηλεοπτικών στούντιο τις βασικές γνώσεις για το φωτισμό

Πηγή: (Kotler & Keller, 2006:61)

Από την μελέτη του Σχήματος 2 προκύπτει ότι οι καλύτερες ευκαιρίες για την εταιρία εντάσσονται στο πρώτο τεταρτημόριο, όπου προβλέπεται η ανάπτυξη ενός πιο ισχυρού συστήματος φωτισμού. Αντιθέτως, οι ευκαιρίες στο τέταρτο τεταρτημόριο, όπου προβλέπεται η ανάπτυξη ενός προγράμματος λογισμικού για την εκμάθηση στο προσωπικό των τηλεοπτικών στούντιο των βασικών γνώσεων για τον φωτισμό, θεωρούνται ως ασήμαντες. Τέλος, οι ευκαιρίες στο δεύτερο τεταρτημόριο, όπου προβλέπεται η ανάπτυξη ενός οργάνου για την μέτρηση της ενεργειακής απόδοσης οποιουδήποτε συστήματος φωτισμού, καθώς και στο τρίτο τεταρτημόριο, όπου προβλέπεται η ανάπτυξη ενός οργάνου για την μέτρηση της στάθμης του φωτισμού, κρίνεται σκόπιμο να τεθούν υπό παρακολούθηση για το ενδεχόμενο βελτίωσης της ελκυστικότητας και της πιθανότητας επιτυχίας κάποιας εξ αυτών (Kotler & Keller, 2006:60).

Ωστόσο, ορισμένες εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον αποτελούν απειλές. Ως περιβαλλοντική απειλή ορίζεται μια πρόκληση, ως αποτέλεσμα μιας δυσμενούς τάσης

ή εξέλιξης, η οποία θα μπορούσε να επιφέρει μείωση των πωλήσεων ή των κερδών. Οι δυνητικές απειλές δεν χαρακτηρίζονται από την ίδια σοβαρότητα και πιθανότητα εμφάνισης και σε αναλογία με την μήτρα ευκαιριών, καταρτίζεται η λεγόμενη *μήτρα απειλών*. Για το παράδειγμα της εταιρίας κατασκευής συστημάτων φωτισμού για τηλεοπτικά στούντιο, η μήτρα απειλών θα μπορούσε να διαμορφωθεί όπως στο Σχήμα 3.

Σχήμα 3: Μήτρα απειλών.

		Πιθανότητα εμφάνισης	
		Υψηλή	Χαμηλή
Σοβαρότητα	Υψηλή	1	2
	Χαμηλή	3	4

1. Ο ανταγωνιστής αναπτύσσει ένα ανώτερο σύστημα φωτισμού
2. Σοβαρή και παρατεταμένη οικονομική ύφεση
3. Υψηλότερο κόστος
4. Νομοθεσία για τη μείωση του αριθμού των αδειών τηλεοπτικών στούντιο

Πηγή: (Kotler & Keller, 2006:61)

Από την μελέτη του Σχήματος 3 προκύπτει ότι οι σοβαρότερες απειλές για την εταιρία εντάσσονται στο πρώτο τεταρτημόριο, όπου προβλέπεται, για παράδειγμα, η ανάπτυξη ενός πιο ισχυρού συστήματος φωτισμού από τον ανταγωνισμό. Για την αντιμετώπιση των εν λόγω απειλών η εταιρία είναι αναγκαίο να δημιουργήσει σχέδια έκτακτων περιστατικών, όπου θα πρέπει να επισημαίνονται οι απαραίτητες τροποποιήσεις πριν ή κατά τη διάρκεια εμφάνισης της απειλής. Αντιθέτως, οι απειλές στο τέταρτο τεταρτημόριο, όπου προβλέπεται, για παράδειγμα, η εφαρμογή νομοθετικών ρυθμίσεων για την μείωση του αριθμού των αδειών τηλεοπτικών στούντιο, θεωρούνται ως ασήμαντες και μπορούν να αγνοηθούν. Τέλος, οι απειλές στο δεύτερο τεταρτημόριο, όπου προβλέπεται, για παράδειγμα, η εμφάνιση σοβαρής και παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης, καθώς και στο τρίτο τεταρτημόριο, όπου προβλέπεται, ενδεικτικά, η αύξηση του κόστους, κρίνεται σκόπιμο να τεθούν υπό παρακολούθηση για το ενδεχόμενο ενίσχυσης της κρισιμότητάς τους, ωστόσο για την

αντιμετώπισή τους δεν κρίνεται επιτακτική η ανάπτυξη σχεδίων έκτακτων περιστατικών (Kotler & Keller, 2006:60).

Κατά συνέπεια, εφόσον αναγνωριστούν οι σημαντικότερες ευκαιρίες και απειλές που αντιμετωπίζει μια επιχειρηματική μονάδα, στην συνέχεια είναι εφικτή η εκτίμηση της συνολικής ελκυστικότητας μιας συγκεκριμένης επιχειρηματικής δραστηριότητας (Kotler & Keller, 2006:60).

Περαιτέρω, στο πλαίσιο της ανάλυσης SWOT, η εξέταση του εσωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει την αποτύπωση των δυνάμεων και των αδυναμιών. Η αξιολόγηση των εσωτερικών δυνάμεων και αδυναμιών μπορεί να διευκολυνθεί με την χρήση εργαλείων αναπτυγμένων ειδικά για τον σκοπό αυτόν, όπως είναι, για παράδειγμα, το σημείωμα μάρκετινγκ, που παρουσιάζεται στο Σχήμα 4. Είναι ευνόητο ότι μια εταιρία δεν χρειάζεται να προβεί σε διόρθωση του συνόλου των αδυναμιών της. Απώτερη επιδίωξη θα πρέπει να αποτελεί η κατά το δυνατόν ενίσχυση των δυνάμεών της, συνδυαστικά με την αξιοποίηση των ευκαιριών που υφίστανται, προκειμένου να περιοριστούν οι αδυναμίες που υπάρχουν. Αξίζει επίσης να σημειωθεί πως αρκετές φορές η κακή απόδοση μιας εταιρίας δεν είναι αποκλειστικά αποτέλεσμα έλλειψης δυνάμεων, παρά οφείλεται σε μεγάλη έκταση στην απουσία ομαδικού πνεύματος. Κατά συνέπεια, σημαντικό κομμάτι του εσωτερικού περιβαλλοντικού ελέγχου θα πρέπει να συνιστά η εκτίμηση των συνεργατικών σχέσεων μεταξύ των διαφόρων επιχειρηματικών τομέων (Kotler & Keller, 2006:61).

Σχήμα 4: Σημείωμα μάρκετινγκ.

ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΥΝΑΤΩΝ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΤΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ					Σημασία			
	Επίδοση			Σημασία					
	Σοβαρό πλεονέκτημα	Ασήμαντο πλεονέκτημα	Ουδέτερο	Ασήμαντο μειονέκτημα	Σοβαρό μειονέκτημα	Μεγάλη	Μέση	Μικρή	
Μάρκετινγκ									
1. Φήμη εταιρείας	—	—	—	—	—	—	—	—	
2. Μεριδίο αγοράς	—	—	—	—	—	—	—	—	
3. Ικανοποίηση πελατών	—	—	—	—	—	—	—	—	
4. Διατήρηση πελατών	—	—	—	—	—	—	—	—	
5. Ποιότητα προϊόντος	—	—	—	—	—	—	—	—	
6. Ποιότητα εξυπηρέτησης	—	—	—	—	—	—	—	—	
7. Αποτελεσματικότητα τιμολόγησης	—	—	—	—	—	—	—	—	
8. Αποτελεσματικότητα διανομής	—	—	—	—	—	—	—	—	
9. Αποτελεσματικότητα προώθησης	—	—	—	—	—	—	—	—	
10. Αποτελεσματικότητα πωλητών	—	—	—	—	—	—	—	—	
11. Αποτελεσματικότητα καινοτομιών	—	—	—	—	—	—	—	—	
12. Γεωγραφική κάλυψη	—	—	—	—	—	—	—	—	
Οικονομικά									
13. Κόστος ή διαθεσιμότητα κεφαλαίου	—	—	—	—	—	—	—	—	
14. Ταμειακή ροή	—	—	—	—	—	—	—	—	
15. Οικονομική σταθερότητα	—	—	—	—	—	—	—	—	
Παραγωγή									
16. Εγκαταστάσεις	—	—	—	—	—	—	—	—	
17. Οικονομίες κλίμακας	—	—	—	—	—	—	—	—	
18. Δυναμικότητα	—	—	—	—	—	—	—	—	
19. Ικανό, πιστό προσωπικό	—	—	—	—	—	—	—	—	
20. Ικανότητα έγκαιρης παραγωγής	—	—	—	—	—	—	—	—	
21. Τεχνική κατασκευαστική δεξιότητα	—	—	—	—	—	—	—	—	
Οργάνωση									
22. Ηγεσία ικανή και με οράματα	—	—	—	—	—	—	—	—	
23. Πιστοί εργαζόμενοι	—	—	—	—	—	—	—	—	
24. Προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα	—	—	—	—	—	—	—	—	
25. Ευέλικτη ή με ανταπόκριση	—	—	—	—	—	—	—	—	

Πηγή: (Kotler & Keller, 2006:62)

Στο ίδιο μήκος κύματος, η επιτυχία μιας εταιρίας είναι συνάρτηση της ανάπτυξης ανώτερων ικανοτήτων στο εσωτερικό της έναντι της απλής ανάπτυξης θεμελιωδών ικανοτήτων. Υπό αυτό το πρίσμα, κάθε εταιρία κρίνεται σκόπιμο να ενδυναμώνει κάποιες βασικές διαδικασίες, όπως είναι, για παράδειγμα, η ανάπτυξη καινούργιων προϊόντων και υπηρεσιών, η ενίσχυση των πωλήσεων, η διεκπεραίωση των παραγγελιών, κ.λπ.. Καθεμία από τις προαναφερθείσες διαδικασίες συντελεί στην

δημιουργία αξίας και προϋποθέτει την ύπαρξη συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων εταιρικών τμημάτων. Παρόλο που κάθε τμήμα μπορεί να χαρακτηρίζεται από καθορισμένες θεμελιώδεις ικανότητες, εντούτοις η πρόκληση συνίσταται στην ανάπτυξη μιας ανώτερης ανταγωνιστικής ικανότητας στην βάση της ενδυνάμωσης των βασικών εταιρικών διαδικασιών, κάτι το οποίο αποκαλείται ως «ανταγωνισμός βασισμένος στις ικανότητες» (Stalk et al, 1992: 57-69).

1.2.3 Διατύπωση στόχων

Μετά την ολοκλήρωση της ανάλυσης SWOT, η επιχείρηση είναι σε θέση να προχωρήσει στον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων, δηλαδή να προχωρήσει στο στάδιο της διατύπωσης στόχων. Με τον όρο στόχος νοείται κάθε επιδίωξη που είναι συγκεκριμένη από πλευράς τόσο μεγέθους όσο και χρόνου. Συνήθως οι επιχειρήσεις θέτουν ως στόχους μια σειρά από επιδιώξεις, στις οποίες, μεταξύ άλλων περιλαμβάνεται η αύξηση της κερδοφορίας, η ενίσχυση των πωλήσεων, η βελτίωση του μεριδίου αγοράς, η αντιμετώπιση του κινδύνου, η προώθηση της καινοτομίας, η εδραίωση της φήμης, κ.λπ. Από την στιγμή που η επιχείρηση καθορίζει τους επιθυμητούς στόχους είναι σε θέση να εφαρμόσει την διοίκηση με στόχους (management by objectives) (Kotler & Keller, 2006:62-63).

Για να είναι αποτελεσματική η λειτουργία ενός συστήματος διοίκησης με στόχους, θα πρέπει οι στόχοι που τίθενται να συνάδουν με τέσσερα βασικά κριτήρια (Kotler & Keller, 2006:63):

- i. Ιεράρχηση κατά φθίνουσα σειρά σπουδαιότητας. Για παράδειγμα, μια επιχειρηματική μονάδα μπορεί να θέσει ως κύριο στόχο για μια συγκεκριμένη περίοδο την βελτίωση της απόδοσης του κεφαλαίου επένδυσης. Υπό αυτό το πρίσμα μπορεί να επιτευχθεί αύξηση των κερδών μέσω τόσο της μείωσης των εξόδων όσο και της αύξησης των εσόδων, η οποία, με την σειρά της, μπορεί να πραγματοποιηθεί με την αύξηση του μεριδίου αγοράς και των τιμών. Κατά συνέπεια, η υιοθέτηση μιας τέτοιας τεχνικής επιτρέπει την πορεία από τους

γενικότερους στους επιμέρους στόχους όσον αφορά στα άτομα και στα τμήματα της επιχειρηματικής μονάδας.

- ii. Αποτύπωση στόχων σε ποσοτικούς όρους. Η άσκηση της διοίκησης μέσω στόχων διευκολύνεται όταν οι στόχοι προσδιορίζονται ποσοτικά. Για παράδειγμα, όταν ως στόχος ορίζεται η «βελτίωση της απόδοσης του κεφαλαίου επένδυσης», τότε είναι προτιμότερο ο παραπάνω στόχος να συγκεκριμενοποιείται ως «βελτίωση της απόδοσης του κεφαλαίου επένδυσης κατά 10% εντός ενός έτους».
- iii. Ρεαλιστική φύση στόχων. Η διατύπωση των στόχων θα πρέπει να έχει τη βάση της στην εμπειριστατωμένη ανάλυση των δυνατοτήτων και των ευκαιριών της επιχειρηματικής μονάδας και όχι να απορρέει απλά από την επιθυμία για επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος.
- iv. Συνέπεια στόχων. Κατά τον καθορισμό των στόχων είναι απαραίτητη η εξέταση της μεταξύ τους συνέπειας, δηλαδή οι στόχοι που τίθενται δεν θα πρέπει να είναι αντικρουόμενοι μεταξύ τους. Για παράδειγμα, δεν μπορεί να επιδιώκεται ταυτόχρονα και μεγιστοποίηση των πωλήσεων και μεγιστοποίηση των κερδών. Το γεγονός αυτό αντικατοπτρίζει την γενικότερη αναγκαιότητα για αποδοχή κάποιων συμβιβασμών ορισμένες φορές. Ως τέτοιοι συμβιβασμοί θα μπορούσαν να θεωρηθούν τα κέρδη σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα σε σχέση με την ανάπτυξη σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, η ισχυρή διεύθυνση στις υφιστάμενες αγορές σε σχέση με την δραστηριοποίηση σε νέες αγορές, οι στόχοι αναφορικά με τα κέρδη σε σχέση με τους στόχους που δεν σχετίζονται με τα κέρδη, ο μεγάλος ρυθμός ανάπτυξης σε σχέση με το περιορισμένο ποσοστό κινδύνου, κ.λπ. Και τελικά, η οποιαδήποτε επιλογή από αυτό το φάσμα συμβιβασμών προϋποθέτει την υιοθέτηση μιας διαφορετικής στρατηγικής.

1.2.4 Διαμόρφωση στρατηγικής

Μέσω των στόχων γίνεται φανερό το αποτέλεσμα που επιθυμεί να επιτύχει μια επιχειρηματική μονάδα. Ωστόσο, η υλοποίηση των επιθυμητών στόχων προϋποθέτει την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός κατάλληλου σχεδίου, στο οποίο αποτυπώνεται η πορεία προς την πραγματοποίηση των στόχων. Το σχέδιο αυτό αντιπροσωπεύει την στρατηγική της επιχείρησης, η οποία αφορά σε ζητήματα μάρκετινγκ, τεχνολογίας και πόρων (Kotler & Keller, 2006:63).

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις συνηθίζουν να ακολουθούν τρεις κύριες γενικές στρατηγικές: (α) την καθολική ηγεσία κόστους, (β) την διαφοροποίηση και (γ) την εστίαση (Porter, 1998:35-40).

- i. Καθολική ηγεσία κόστους. Σύμφωνα με την εν λόγω στρατηγική, επιδίωξη της επιχειρηματικής μονάδας είναι η επίτευξη του ελάχιστου κόστους παραγωγής και διανομής, προκειμένου να έχει την δυνατότητα της τιμολόγησης σε χαμηλότερα επίπεδα συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της και συνακόλουθα της απόκτησης μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά. Όσες επιχειρήσεις υιοθετούν τον συγκεκριμένο τύπο στρατηγικής θα πρέπει να διαθέτουν αυξημένες δεξιότητες όσον αφορά στην τεχνική σχεδίαση, στις προμήθειες, στην παραγωγή, καθώς και στην φυσική διανομή, ωστόσο οι απαιτήσεις μάρκετινγκ είναι σημαντικά χαμηλότερες. Η βασική αδυναμία αυτής της στρατηγικής είναι ότι, εφόσον στατιστικά θα εμφανιστούν και άλλες εταιρίες με ακόμα χαμηλότερο κόστος, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα η επιχείρηση να υποστεί σοβαρό πλήγμα. Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα επιχείρησης που ακολουθεί την στρατηγική της καθολικής ηγεσίας κόστους είναι η Lowestfare στον κλάδο των εταιριών αεροπορικών ταξιδιών μέσω του διαδικτύου.
- ii. Διαφοροποίηση. Σύμφωνα με την εν λόγω στρατηγική, επιδίωξη της επιχειρηματικής μονάδας είναι η επίτευξη ανώτερης επίδοσης σε μία συγκεκριμένη λειτουργία, η οποία αξιολογείται ότι προσφέρει υψηλή αξία σε μεγάλο μερίδιο των πελατών. Στο πλαίσιο αυτό, μια επιχείρηση που θέλει να επιτύχει ανώτερη επίδοση στην ποιότητα, θα εστιάσει στην παραγωγή

προϊόντων με τη χρήση των βέλτιστων εξαρτημάτων, στην άριστη συναρμολόγηση, στην προσεκτική επιθεώρηση, καθώς και στην αποτελεσματική γνωστοποίηση στο κοινό των αποτελεσμάτων ποιότητας. Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα επιχείρησης που ακολουθεί την στρατηγική της διαφοροποίησης είναι η Travelocity, στον κλάδο των εταιριών αεροπορικών ταξιδιών μέσω του διαδικτύου, η οποία προσφέρει το πιο ολοκληρωμένο πακέτο ταξιδιωτικών υπηρεσιών.

- iii. Εστίαση. Σύμφωνα με την εν λόγω στρατηγική, επιδίωξη της επιχειρηματικής μονάδας είναι η έμφαση σε ένα ή περισσότερα μικρά τμήματα της αγοράς, όπου στην συνέχεια εφαρμόζεται μία από τις προαναφερθείσες στρατηγικές, είτε δηλαδή η ηγεσία ως προς το κόστος είτε η διαφοροποίηση. Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα επιχείρησης που ακολουθεί την στρατηγική της εστίασης είναι η Lastminute, στον κλάδο των εταιριών αεροπορικών ταξιδιών μέσω του διαδικτύου, η οποία εστιάζει σε όσους αποφασίζουν το ταξίδι τους απροειδοποίητα.

Περαιτέρω, η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι άμεσα συνυφασμένη με την έννοια της στρατηγικής ομάδας. Στο πλαίσιο αυτό, οι επιχειρήσεις που υιοθετούν την ίδια στρατηγική και επιδιώκουν την ίδια αγορά στόχο συνιστούν μια στρατηγική ομάδα και όποια από αυτές εφαρμόσει την εν λόγω στρατηγική με τον βέλτιστο τρόπο, αυτή είναι που θα αποκομίσει τα μεγαλύτερα κέρδη. Αντιθέτως έχει παρατηρηθεί πως οι επιχειρήσεις που δεν υιοθετούν μια σαφή στρατηγική, παρά επιδιώκουν να είναι καλές συνολικά, τελικά δεν επιτυγχάνουν αποδεκτά αποτελέσματα (Porter, 1996: 61–78).

Παρομοίως, η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι επίσης συνυφασμένη με την έννοια της συμμαχίας. Οι επιχειρήσεις συχνά διαπιστώνουν ότι η αποτελεσματικότητά τους εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την ύπαρξη στρατηγικών εταίρων. Πράγματι, είναι γεγονός ότι ακόμη και εταιρίες μεγάλου βεληνεκούς δεν είναι πάντα σε θέση να διασφαλίσουν ηγετική παρουσία, εγχώρια ή διεθνώς, χωρίς την σύναψη συμμαχιών με εθνικές ή πολυεθνικές επιχειρήσεις που ενισχύουν τις ικανότητες και τους πόρους τους. Ωστόσο, ο εντοπισμός των κατάλληλων εταίρων, που θα μπορούσε να οδηγήσει στην ενίσχυση των δυνατών σημείων, συνδυαστικά με την αντιστάθμιση των αδυναμιών,

προϋποθέτει την ύπαρξη δημιουργικής σκέψης. Στην περίπτωση αυτή, όμως, οι συμμαχίες συντελούν δραστικά στην επίτευξη περισσότερων πωλήσεων με χαμηλότερο κόστος και η αναγνώριση της σπουδαιότητας της παραπάνω διαδικασίας έχει οδηγήσει μάλιστα στην ανάπτυξη της Διαχείρισης Σχέσεων με Εταίρους (Partner Relationship Management – PRM), στο πεδίο της διοίκησης. Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα συμμαχίας στον κλάδο των αεροπορικών εταιριών είναι η Star Alliance, η οποία διαθέτει το πιο εκτεταμένο αεροπορικό δίκτυο διεθνώς, προσφέροντας ευέλικτους και προσιτούς ναύλους, καθώς και εργαλεία και εφαρμογές για τον προγραμματισμό κατά την διάρκεια και μετά το ταξίδι (Kotler & Keller, 2006:64-65).

Τέλος, αρκετές στρατηγικές συμμαχίες λαμβάνουν την μορφή συμμαχιών μάρκετινγκ και στην περίπτωση αυτή διακρίνονται οι κάτωθι τέσσερις βασικές κατηγορίες (Kotler & Keller, 2006:64-65):

- i. Συμμαχίες προϊόντων ή υπηρεσιών (Product or service alliances), όπου είτε μια εταιρία παρέχει την άδειά της σε μια άλλη να παράγει το προϊόν της είτε δύο εταιρίες εισάγουν από κοινού στην αγορά ένα καινούριο προϊόν ή τα συμπληρωματικά προϊόντα τους.
- ii. Συμμαχίες προώθησης (Promotional alliances), όπου μια εταιρία προβαίνει σε προώθηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας άλλης. Η McDonald's, για παράδειγμα, έχει συνάψει συμμαχία προώθησης με την Disney, καθώς συχνά προσφέρει προϊόντα που σχετίζονται με τις κινηματογραφικές ταινίες της μαζί με τα παιδικά γεύματα.
- iii. Συμμαχίες διαχειριστικής υποστήριξης (Logistics alliances), όπου μια εταιρία προσφέρει διαχειριστική υποστήριξη όσον αφορά στα προϊόντα μιας άλλης.
- iv. Συνεργατική τιμολόγηση (Pricing collaborations), όπου μία ή περισσότερες εταιρίες συνάπτουν συνεργασία για ζητήματα τιμολόγησης. Πρόκειται για συνήθη πρακτική στον τουριστικό κλάδο, όπου τα ξενοδοχεία παρέχουν εκπτώσεις στους πελάτες των εταιριών ενοικίασης αυτοκινήτων και αντιστρόφως.

1.2.5 Διατύπωση σχεδίου

Από την στιγμή που η επιχειρηματική μονάδα καταλήξει στις στρατηγικές που επιθυμεί να ακολουθήσει, κατόπιν θα πρέπει να διαμορφώσει λεπτομερή σχέδια για την παρακολούθηση και υλοποίησή τους. Για παράδειγμα, στην περίπτωση που η επιχειρηματική μονάδα επιλέξει να ακολουθήσει την στρατηγική της τεχνολογικής ηγεσίας, τότε τα σχέδια που θα διαμορφώσει θα πρέπει να στοχεύουν στην υποστήριξη της έρευνας και της ανάπτυξης, στην συλλογή τεχνολογικών πληροφοριών αναφορικά με τον ανταγωνισμό, στην εισαγωγή καινοτόμων προϊόντων υψηλής τεχνολογίας, στην εκπαίδευση των τεχνικών πωλητών, καθώς και στην προβολή διαφημίσεων που θα γνωστοποιήσουν στο ευρύ κοινό την τεχνολογική ηγεσία της (Kotler & Keller, 2006:65).

1.2.6 Υλοποίηση

Η υλοποίηση της στρατηγικής αποτελεί, προφανώς, πολύ σημαντικό στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού, στο οποίο διαδραματίζει ζωτικό ρόλο η παράμετρος των ομάδων συμφερόντων που υπεισέρχονται. Ως ομάδες συμφερόντων νοούνται οι μέτοχοι, οι πελάτες, το προσωπικό, οι προμηθευτές, οι διανομείς, κ.λπ. και ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις οφείλουν να διατηρούν στενή επαφή με αυτές και να επιδιώκουν την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών τους. Σε γενικές γραμμές, οι πιο πολλές επιχειρήσεις εστιάζουν κυρίως στην ικανοποίηση των συμφερόντων των μετόχων τους, ωστόσο με την πάροδο του χρόνου μεταβιβάζεται σε ολόένα και μεγαλύτερη έκταση το ενδιαφέρον προς τις λοιπές ομάδες. Σε κάθε περίπτωση, απώτερη επιδίωξη της κάθε επιχείρησης θα πρέπει να αποτελεί η εφαρμογή της αρχής της ίσης μεταχείρισης ως προς την διασφάλιση των ομάδων συμφερόντων της (Kaplan & Norton, 1996:34-35,200,208-211).

Επιπρόσθετα, ανάμεσα στις διάφορες ομάδες συμφερόντων υφίσταται μια σχέση αλληλεπίδρασης. Για παράδειγμα, μια σύγχρονη εταιρία φροντίζει να διατηρεί ικανοποιημένους τους εργαζομένους της, ώστε με τον τρόπο αυτόν να αυξάνεται η

αποδοτικότητα και η παραγωγικότητά τους, γεγονός το οποίο, με την σειρά του, οδηγεί στην παροχή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλότερης ποιότητας, που συμβάλλουν συνακόλουθα στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών. Στην συνέχεια, η πελατειακή ικανοποίηση που επιτυγχάνεται οδηγεί στην δημιουργία πελατειακής αφοσίωσης, με αποτέλεσμα οι πελάτες να προβαίνουν σε επαναλαμβανόμενες αγορές κι έτσι η επιχείρηση να επιτυγχάνει μεγαλύτερη ανάπτυξη και περισσότερα κέρδη. Τα παραπάνω αποτελέσματα επιφέρουν ικανοποίηση στους μετόχους, οι οποίοι έτσι προβαίνουν σε περισσότερες επενδύσεις και με τον τρόπο αυτόν δημιουργείται ένας αναπτυξιακός κύκλος κερδών (Kotler & Keller, 2006:66).

1.2.7 Αναπληροφόρηση και έλεγχος

Από την στιγμή που μια επιχείρηση θέτει σε εφαρμογή την στρατηγική της, είναι απαραίτητο να προβαίνει σε συνεχή έλεγχο των αποτελεσμάτων της και σε παρακολούθηση των νέων εξελίξεων που συμβαίνουν. Παρόλο που ο τρόπος και ο χρόνος που λαμβάνουν χώρα οι μεταβολές στο επιχειρηματικό περιβάλλον δεν είναι δεδομένα, εντούτοις είναι βέβαιο πως κάποια στιγμή η αγορά θα αλλάξει και ως εκ τούτου η επιχείρηση θα πρέπει να είναι προετοιμασμένη ώστε να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις νέες συνθήκες, επανεξετάζοντας και αναθεωρώντας την υλοποίηση, τα σχέδια, τις στρατηγικές και τους στόχους της (Kotler & Keller, 2006:67).

1.3 Ανάλυση ευρύτερου / μάκρο-περιβάλλοντος

Από την παρουσίαση που προηγήθηκε συνάγεται ότι η λειτουργία μιας επιχείρησης βρίσκεται σε άμεση συσχέτιση με το ευρύτερο / μάκρο-περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται. Το γεγονός ότι όλοι οι παράγοντες που συνθέτουν το ευρύτερο / μάκρο-περιβάλλον χαρακτηρίζονται από ανομοιομορφία, αλλά και πολυπλοκότητα, καθιστούν την ανάλυσή του ιδιαίτερα περίπλοκη και δύσκολη. Έτσι, η διοίκηση, προκειμένου να λάβει ορθολογικές και αποτελεσματικές στρατηγικές αποφάσεις, είναι απαραίτητο να έχει κατανοήσει το εν λόγω απρόβλεπτο και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Αυτό επιτυγχάνεται με την ολοκληρωμένη ανάλυση των διαστάσεων που το συνθέτουν. Το ευρύτερο / μάκρο-περιβάλλον μπορεί να αναλυθεί σε τέσσερις διαστάσεις: (α) το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον, (β) το πολιτικό-νομικό περιβάλλον, (γ) το οικονομικό περιβάλλον και (δ) το τεχνολογικό περιβάλλον (Wheelen & Hunger, 2008:523).

1.3.1 Κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον

Οι παράγοντες που συνθέτουν το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον και οι οποίοι μπορεί να προδιαγράψουν πιθανές ευκαιρίες και απειλές, αφού είναι αρκετά ικανοί ώστε να επηρεάσουν την επιχείρηση, είναι οι συνεχείς μεταβολές του τρόπου ζωής της σύγχρονης κοινωνίας, το επίπεδο μόρφωσης, το ενδιαφέρον για επαγγελματική εξέλιξη, οι αλλαγές στον τρόπο σύνθεσης του πληθυσμού (ρυθμός γεννήσεων, ρυθμός θνησιμότητας), ο τρόπος που το κάθε άτομο διαχειρίζεται τον ελεύθερο χρόνο του, κ.λπ. (Gupta, 2013: 34-43).

1.3.2 Πολιτικό-νομικό περιβάλλον

Οι επιχειρήσεις επηρεάζονται από το πολιτικό-νομικό περιβάλλον της χώρας τους αλλά και από αυτό του διευρυμένου γεωγραφικού χώρου στον οποίο δραστηριοποιούνται (π.χ. Ευρωπαϊκή Ένωση). Το πολιτικό-νομικό περιβάλλον περιλαμβάνει τους νόμους και τους κανόνες, τις κυβερνήσεις και τις ομάδες πίεσης. Είναι αξιοσημείωτο στις επιχειρήσεις ότι η οποιαδήποτε κυβερνητική μεταβολή που θα επέλθει, είτε θεωρείται απειλή είτε ευκαιρία από την εκάστοτε επιχείρηση, το σίγουρο είναι ότι θα προκαλέσει αλλαγές στη στρατηγική της. Το ίδιο θα προκαλέσει μια παγκόσμια πολιτική εξέλιξη σε μια διεθνοποιημένη επιχείρηση (Gurta, 2013: 34-43).

1.3.3 Οικονομικό περιβάλλον

Οι μεταβολές των οικονομικών μεγεθών αλλά και γενικότερα της οικονομίας επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τον τρόπο με τον οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Αυτές οι μεταβολές μπορεί να επέλθουν στο ΑΕΠ, στα επιτόκια με τα οποία δανείζονται οι επιχειρήσεις, στον πληθωρισμό, στο διαθέσιμο εισόδημα των αγοραστών ακόμα και στις προβλέψεις, οι οποίες δείχνουν τις τάσεις που θα επικρατήσουν στο άμεσο μέλλον (Gurta, 2013: 34-43).

1.3.4 Τεχνολογικό περιβάλλον

Το τεχνολογικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από συνεχείς μεταβολές και εξελίξεις, ιδιαίτερα τα τελευταία τριάντα χρόνια. Κάθε άλλο παρά θετικά μπορούν να επιδράσουν οι μεταβολές αυτές στις επιχειρήσεις και να χαρακτηριστούν ως ευκαιρίες αφού, όταν οι επιχειρήσεις τις εκμεταλλευτούν, καταφέρνουν να πετύχουν το στόχο τους, να επιβιώσουν και να φτάσουν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το αντίθετο ισχύει για

τις επιχειρήσεις που δεν θα εκμεταλλευτούν τις τεχνολογικές αλλαγές και έτσι θα χαρακτηριστούν ως απειλές (Gurta, 2013: 34-43).

1.4 Ανάλυση άμεσου / μικρο-περιβάλλοντος

Προκειμένου να επιτευχθεί η ολοκλήρωση της μελέτης του περιβάλλοντος δραστηριοποίησης μιας επιχείρησης απαιτείται να αναλυθεί και το άμεσο / μικρο-περιβάλλον. Η ανάλυση αυτή ουσιαστικά περιλαμβάνει τους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν τον συγκεκριμένο κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter (Σχήμα 5) είναι το μοντέλο που κυρίως χρησιμοποιείται, καθώς προβαίνει σε αποτελεσματική ανάλυση του άμεσου / μικρο-περιβάλλοντος. Σύμφωνα με αυτό οι πέντε παραπάνω δυνάμεις είναι: (α) η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων στον κλάδο, (β) η απειλή εισόδου από τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, (γ) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, (δ) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και (ε) η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα. Αξιοσημείωτο είναι ότι κατά τον Porter, η πιο σημαντική δύναμη είναι η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο όπου η επιχείρηση δραστηριοποιείται (Porter, 2008: 27).

Σχήμα 5: Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter.



Πηγή: Επεξεργασμένα στοιχεία (Porter, 2008: 27)

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης των δυνάμεων του Porter δίνουν σημαντικές πληροφορίες στην επιχείρηση σχετικά με την στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει, ώστε να προσδιορίσει τα επίπεδα του ανταγωνισμού στον κλάδο που μελετάει και στη συνέχεια να «τοποθετηθεί» (positioning) κατάλληλα, ώστε να αποκομίσει τα οφέλη που αφορούν στην μακροχρόνια απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων. Για αυτό, παρόλο που βραχυπρόθεσμα κάποιες δυνάμεις αποτελούν πιθανές απειλές, επιλέγοντας όμως την κατάλληλη στρατηγική, μετατρέπονται σε ευκαιρίες οι οποίες βοηθούν την επιχείρηση στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Porter, 1998:88-107).

1.4.1 Η ένταση του ανταγωνισμού στις υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου

Το χαρακτηριστικό στοιχείο κάθε κλάδου είναι ότι οι υφιστάμενες επιχειρήσεις εξαρτώνται η μια από την άλλη καθώς η δράση της μιας προκαλεί την αντίδραση των υπολοίπων. Αυτό συμβαίνει γιατί οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους στον αγώνα για την κατάκτηση της καλύτερης θέσης. Στο δρόμο προς την βελτίωση της θέσης τους χρησιμοποιούν τεχνικές όπως μειώσεις τιμών, υιοθέτηση επιθετικών πολιτικών προώθησης πωλήσεων, κοστοβόρες δαπάνες για διαφήμιση, κ.λπ. Σύμφωνα με τον Porter, οι παράγοντες από τους οποίους καθορίζεται ο ανταγωνισμός είναι οι εξής (Porter, 2008:24-40):

- *Ο αριθμός των ανταγωνιστών:* Η ύπαρξη πολυάριθμων ανταγωνιστών μέσα στον ίδιο κλάδο προκαλεί αυξημένη ένταση ανταγωνισμού, ιδίως όταν αυτές οι επιχειρήσεις είναι του ίδιου βεληνεκούς και οι στόχοι τους για αύξηση του μεριδίου αγοράς συμπίπτουν.
- *Ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου:* Όταν ο κλάδος χαρακτηρίζεται από υψηλό ρυθμό ανάπτυξης, αυξάνεται η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων στην προσπάθειά τους να αποσπάσουν όλο και μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς έναντι των υπόλοιπων υφισταμένων επιχειρήσεων.
- *Χαρακτηριστικά προϊόντος ή υπηρεσίας:* Το προϊόν είτε έχει κοινά χαρακτηριστικά ως προς κάποιο άλλο (θεωρείται κοινό αγαθό) είτε είναι διαφοροποιημένο. Στην περίπτωση του κοινού αγαθού, ο καταναλωτής θα δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στην τιμή του αφού προφανώς μπορεί να το αντικαταστήσει σχετικά εύκολα μιας και τα χαρακτηριστικά του είναι κοινά.
- *Υψηλό σταθερό κόστος:* Όταν η παραγωγή ενός προϊόντος χαρακτηρίζεται από υψηλό σταθερό κόστος, τότε προκειμένου οι επιχειρήσεις να αποφύγουν σημαντικές απώλειες αναγκάζονται να μειώσουν την τιμή διάθεσης πέραν του κανονικού.
- *Οικονομίες Κλίμακας:* Λόγω των οικονομιών κλίμακας και λόγω του ότι οι επιχειρήσεις έχουν στόχο να μεγιστοποιήσουν την παραγωγικότητά τους και να

μειώσουν το ανά μονάδα κόστος τους, η τιμή διάθεσης στην αγορά κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα.

- *Χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών:* Όταν επικρατούν κοινά χαρακτηριστικά στους ανταγωνιστές παρατηρείται αύξηση του ανταγωνισμού, αφού ο στόχος τους για βελτίωση της θέσης τους στην αγορά και επομένως για αύξηση του μεριδίου τους είναι κοινός. Παρόμοιο είναι το αποτέλεσμα στην αντίθετη περίπτωση, όπου οι ανταγωνιστές έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά.
- *Εμπόδια εξόδου:* Τα εμπόδια εξόδου αφορούν στα οικονομικά, στρατηγικά ή συναισθηματικά εμπόδια, εξαιτίας των οποίων πολλές επιχειρήσεις δεν αποχωρούν από τον κλάδο, αλλά συνεχίζουν να ανταγωνίζονται, παρά τις απώλειες που ενδεχομένως να καταγράφουν.

1.4.2 Η απειλή εισόδου νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων στον κλάδο

Οι νεοεισερχόμενες σε έναν κλάδο επιχειρήσεις είναι επιχειρήσεις οι οποίες δεν είχαν καμία σχέση πριν με τον συγκεκριμένο κλάδο και στόχος τους είναι να διεκδικήσουν μερίδιο από την αγορά αλλά και από τα κέρδη. Προφανώς, οι υφιστάμενες στον κλάδο επιχειρήσεις, αναγνωρίζοντας την απειλή των νεοεισερχόμενων άρα των δυνητικών ανταγωνιστών τους, θέτουν εμπόδια εισόδου τα οποία μπορεί να είναι τα εξής (Porter, 2008:24-40):

- *Οικονομίες κλίμακας:* Με τις οικονομίες κλίμακας οι υφιστάμενες επιχειρήσεις παράγουν ανταγωνιστικότερα προϊόντα και έτσι δημιουργούν εμπόδια εισόδου στις νεοεισερχόμενες στον κλάδο λόγω του υψηλού κόστους παραγωγής.
- *Απαιτήσεις σε κεφάλαια:* Οι απαιτήσεις για άντληση των κεφαλαίων από τις νέες επιχειρήσεις που εισέρχονται στον κλάδο μπορεί να χαρακτηριστεί ως ανασταλτικός παράγοντας, αφού οι υφιστάμενες υπερτερούν στο γεγονός ότι έχουν ήδη επενδυθεί τα απαραίτητα κεφάλαια.

- *Διαφοροποίηση προϊόντος:* Ένα ακόμη εμπόδιο για τους δυνητικούς ανταγωνιστές αποτελεί η εμπιστοσύνη των καταναλωτών για τα υφιστάμενα προϊόντα του κλάδου. Έτσι, οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις αποθαρρύνονται από το γεγονός ότι πρέπει να διαθέσουν αρκετά κεφάλαια στην διαφήμιση, στην προώθηση αλλά και στην έρευνα, ώστε να διαθέσουν ένα διαφοροποιημένο προϊόν για το οποίο θα πειστεί το καταναλωτικό κοινό.
- *Πρόσβαση σε κανάλια διανομής:* Τα κανάλια διανομής αποτελούν ένα σημαντικό φραγμό, αφού για τις νέες στον κλάδο επιχειρήσεις είναι αρκετά δύσκολο να προωθήσουν τα προϊόντα τους, λόγω του ότι οι καταναλωτές έχουν ήδη συνηθίσει τα υφιστάμενα προϊόντα.
- *Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος:* Οι εταιρίες, που δραστηριοποιούνται αρκετό καιρό στον κλάδο, διαθέτουν πολυετή εμπειρία με αποτέλεσμα να δημιουργούν πλεονεκτήματα κόστους, ενώ οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις δεν διαθέτουν αυτή τη γνώση.

1.4.3 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τόσο τις τιμές όσο και την ποιότητα των αγαθών. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι οι εξής (Porter, 2008:24-40):

- *Πλήθος των προμηθευτών:* Όταν το πλήθος των προμηθευτών είναι σχετικά μικρό, τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι αυξημένη.
- *Μέγεθος & αξία αγοραστή:* Όταν πρόκειται για μεγάλης αξίας αγοραστή, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μειώνεται.
- *Διαφοροποίηση των προϊόντων:* Όταν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που προσφέρει ο προμηθευτής χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό διαφοροποίησης, τότε η διαπραγματευτική δύναμή του αυξάνεται.

- *Βαθμός υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών:* Όταν υπάρχει η δυνατότητα της υποκατάστασης των προϊόντων που διαθέτουν οι προμηθευτές, τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη μειώνεται, αφού οι αγοραστές διαθέτουν περισσότερες εναλλακτικές.
- *Δυνατότητα καθετοποίησης των προμηθευτών:* Όταν υπάρχει η δυνατότητα της κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών, τότε η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών αυξάνεται αφού έτσι γίνονται πιο ανταγωνιστικοί.

1.4.4 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Απώτερη επιδίωξη των αγοραστών είναι η επίτευξη όσο το δυνατόν χαμηλότερων τιμών και μεγαλύτερης ποιότητας και για τον λόγο αυτόν ασκούν πίεση στην βιομηχανία προς αυτή την κατεύθυνση, στρέφοντας, ταυτόχρονα, πολλές φορές, την μια επιχείρηση εναντίον της άλλης, με συνέπεια την μείωση της κερδοφορίας. Οι σημαντικότεροι παράγοντες που επιδρούν στην διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μπορούν να συνοψισθούν στους κάτωθι (Porter, 2008:24-40):

- Όταν το κόστος μετάβασης σε ανταγωνιστικές φέρμες ή υποκατάστατα προϊόντα είναι χαμηλό, τότε η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι υψηλότερη.
- Στην περίπτωση που οι αγοραστές είναι πολλοί προβαίνουν σε μαζικές αγορές, τότε έχουν την δυνατότητα να απαιτούν χαμηλότερες τιμές και διευκολύνσεις, οπότε η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται.
- Επειδή οι μαζικές αγορές αποτελούν προσδιοριστικό παράγοντα της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας των πωλητών έπεται ότι με τον τρόπο αυτόν ενισχύεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- Στην περίπτωση που η ζήτηση κινείται σε χαμηλά επίπεδα, τότε η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών γίνεται εντονότερη.

- Στην περίπτωση που οι αγοραστές είναι λίγοι, τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη γίνεται εντονότερη.
- Το γεγονός ότι οι αγοραστές μπορούν να μην πραγματοποιήσουν την αγορά τους όταν δεν καλύπτονται από τους όρους της αγοραπωλησίας μεταφράζεται ως ενίσχυση της διαπραγματευτικής τους δύναμης.

1.4.5 Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Ως απειλή από υποκατάστατα νοείται η αντικατάσταση από έναν πελάτη ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας από ένα άλλο ανάλογο. Καθοριστικός παράγοντας που μπορεί να ενδυναμώσει την απειλή από υποκατάστατα είναι η αύξηση των τιμών, γεγονός το οποίο μπορεί να οδηγήσει τους πελάτες στην επιλογή των προϊόντων μιας ανταγωνιστικής επιχείρησης. Προκειμένου να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα, μια επιχείρηση θα πρέπει να εκτιμήσει το μέγεθος της εν λόγω απειλής, το επίπεδο ποιότητας των εν δυνάμει υποκατάστατων, την σχέση τιμής – απόδοσης, καθώς και να εντοπίσει πιθανές διαδικασίες έρευνας και ανάπτυξης που έχουν λάβει χώρα και δύνανται να οδηγήσουν στην ανάπτυξη πιθανών υποκατάστατων (Porter, 2008:24-40).

Συμπεράσματα 1^{ου} κεφαλαίου

Πολλές εταιρίες συνηθίζουν να προσδιορίζουν τις δραστηριότητές τους σε σχέση με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγουν, ωστόσο, στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον ο ορισμός μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας ανάλογα με την αγορά τείνει να υπερέχει του αντίστοιχου ορισμού με βάση το προϊόν κι αυτό γιατί μια επιχειρηματική δραστηριότητα είναι προτιμότερο να εκλαμβάνεται ως μια διαδικασία ικανοποίησης πελατών και όχι ως μια διαδικασία παραγωγής αγαθών. Σε γενικές γραμμές, οι μεγάλες εταιρίες ασχολούνται με διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες οι οποίες χρήζουν συγκεκριμένης στρατηγικής. Για τον λόγο αυτόν οι δραστηριότητες ταξινομούνται σε επιμέρους στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες, σκοπός των οποίων είναι η ανάπτυξη ξεχωριστών στρατηγικών και η κατανομή της κατάλληλης χρηματοδότησης.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός μιας επιχειρηματικής μονάδας πραγματοποιείται στην βάση επτά διαδοχικών σταδίων: (α) Αποστολή της επιχείρησης, όπου κάθε επιχειρηματική μονάδα είναι σκόπιμο να προσδιορίσει την δική της συγκεκριμένη αποστολή εντός του πλαισίου της γενικότερης αποστολής της εταιρίας, (β) Ανάλυση SWOT, η οποία συνίσταται στην εξέταση, αφενός, του εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος μέσω της αποτύπωσης των ευκαιριών και των απειλών και, αφετέρου, του εσωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος μέσω της αποτύπωσης των δυνάμεων και των αδυναμιών, (γ) Διατύπωση στόχων, δηλαδή ποσοτικοποίηση και χρονική συγκεκριμενοποίηση των επιχειρηματικών επιδιώξεων, (δ) Διαμόρφωση στρατηγικής, δηλαδή ανάπτυξη και εφαρμογή ενός κατάλληλου σχεδίου, στο οποίο αποτυπώνεται η πορεία προς την πραγματοποίηση των στόχων, (ε) Διατύπωση σχεδίου, δηλαδή διαμόρφωση λεπτομερών σχεδίων για την παρακολούθηση και υλοποίηση των στρατηγικών, (στ) Υλοποίηση των στρατηγικών υπό το πρίσμα της αρχής της ίσης μεταχείρισης ως προς την διασφάλιση των ομάδων συμφερόντων της επιχείρησης και (ζ) Αναπληροφόρηση και έλεγχος, δηλαδή συνεχής παρακολούθηση των αποτελεσμάτων και των νέων εξελίξεων που λαμβάνουν χώρα.

Περαιτέρω, η λειτουργία μιας επιχείρησης βρίσκεται σε άμεση συσχέτιση με το ευρύτερο / μακρο-περιβάλλον και το άμεσο / μικρο περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται. Από την μία πλευρά, το ευρύτερο / μακρο-περιβάλλον μπορεί να αναλυθεί σε τέσσερις διαστάσεις: (α) το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον, (β) το πολιτικό-νομικό περιβάλλον, (γ) το οικονομικό περιβάλλον και (δ) το τεχνολογικό περιβάλλον, ενώ το άμεσο / μικρο περιβάλλον μπορεί να μοντελοποιηθεί με τις πέντε δυνάμεις του Porter που είναι: (α) η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων στον κλάδο, (β) η απειλή εισόδου από τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, (γ) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, (δ) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και (ε) η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα. Σε κάθε περίπτωση, οι παράγοντες που συνθέτουν το συνολικό περιβάλλον χαρακτηρίζονται από ανομοιομορφία και πολυπλοκότητα, καθιστώντας επομένως την ανάλυσή του ιδιαίτερα περίπλοκη και δύσκολη.

Βιβλιογραφία 1^ο κεφαλαίου

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Gupta, A. (2013). “Environment & PEST Analysis: An Approach to External Business Environment”. *International Journal of Modern Social Sciences*. 2(1):34-43.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: HBS Press.

Kemmler, K., Kubicova, M., Musselwhite, R., Prezeau, R. (2001). “E-Performance II: The good, the bad and the merely average”. *The McKinsey Quarterly*. 3:1-14.

Kotler, P. (2014). *Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets*. New York: Free Press.

Martin, C (1999). *Net Future*. USA: McGraw-Hill.

Porter, M.E. (1996). “What Is Strategy?”. *Harvard Business Review*. 74(6):61–78.

Porter, M.E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Porter, M.E. (2008). “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”. *Harvard Business Review*. January:24-40.

Rayport, J.F. & Jaworski, B.J. (2000). *E-Commerce*. 1st Edition. USA: McGraw-Hill.

Stalk, G., Evans, P., Shulman, L.E. (1992). “Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy”. *Harv Bus Rev*. 70(2):57-69.

Wheelen, L.T. & Hunger, J.D. (2008). *Strategic Management and Business Policy. Concepts and Cases*. New Jersey: Pearson.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

2.1 Η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης

Η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί ένα σύστημα αρχών, στο οποίο βασίζεται η οργάνωση, διοίκηση και λειτουργία μιας ανώνυμης εταιρίας, με επιδίωξη την επίτευξη και διατήρηση του εταιρικού συμφέροντος, όπου ως εταιρικό συμφέρον νοείται το συμφέρον τόσο του ίδιου του νομικού προσώπου όσο και αυτών που σχετίζονται με την εταιρία (stakeholders). Υπό αυτό το πρίσμα, μέσω της εταιρικής διακυβέρνησης επιδιώκεται η επίτευξη πλήρους διαφάνειας ως προς την διαχείριση της εταιρίας, καθώς έτσι το σύνολο των stakeholders απολαμβάνει την απαραίτητη πληροφόρηση, προκειμένου να καταστεί εφικτή η προστασία και προώθηση των συμφερόντων τους με ισότιμο και δίκαιο τρόπο, στα πλαίσια της ισχύουσας νομοθεσίας, κατά την συμμετοχή τους στις δραστηριότητες της εταιρίας. Ως εκ τούτου, οι αρχές και οι διεργασίες της εταιρικής διακυβέρνησης υλοποιούνται στην συνολική διάρθρωση της εταιρίας και επομένως επιδρούν στην διαμόρφωση των επικοινωνιακών σχέσεων ανάμεσα στους διάφορους stakeholders (ΣΕΒ, 2011α:13).

Βασικό στοιχείο της εταιρικής διακυβέρνησης αποτελεί η πρόβλεψη για εσωτερικό εταιρικό κανονισμό λειτουργίας, ο οποίος, στη βάση των προαναφερθέντων, αποβλέπει στην προστασία του συμφέροντος της εταιρίας. Ο εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας, όσον αφορά στην κατάρτισή του, συνιστά αρμοδιότητα του διοικητικού συμβουλίου της εταιρίας, το οποίο τον χρησιμοποιεί για την εύρυθμη άσκηση των αρμοδιοτήτων του. Περαιτέρω, η παρακολούθηση της εφαρμογής του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας άπτεται στην δικαιοδοσία του εσωτερικού ελέγχου της εταιρίας, οπότε, υπό αυτό το πρίσμα, η εταιρική διακυβέρνηση προϋποθέτει την άρτια οργάνωση και λειτουργία εσωτερικού ελέγχου, ο οποίος υλοποιείται από εξειδικευμένα στελέχη, τους λεγόμενους εσωτερικούς ελεγκτές, οι οποίοι, παρόλο που είναι ανεξάρτητοι όσον αφορά στην άσκηση του έργου τους, εντούτοις υπάγονται ιεραρχικά στο εταιρικό οργανόγραμμα (ΣΕΒ, 2011α:3).

2.2 Ορισμός της εταιρικής διακυβέρνησης

Λαμβάνοντας υπόψη πως η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί ένα σύστημα αρχών, στο οποίο βασίζεται η οργάνωση, διοίκηση και λειτουργία μιας ανώνυμης εταιρίας, με επιδίωξη την επίτευξη και διατήρηση του εταιρικού συμφέροντος, έπεται πως πρόκειται για μια πολυδιάστατη και πολυσύνθετη έννοια. Για τον λόγο αυτόν εξάλλου, στη διεθνή βιβλιογραφία, οι ορισμοί της είναι πολλοί, οι σημαντικότεροι από τους οποίους παρατίθενται αμέσως παρακάτω.

Ο Μούζουλας (2003:36) ορίζει την έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης ως τα δικαιώματα, τις διεργασίες και τους ελέγχους που λαμβάνουν χώρα στην διοίκηση της εταιρίας, σε εσωτερική και εξωτερική βάση, με απώτερο σκοπό την διαφύλαξη του συμφέροντος τόσο του ίδιου του νομικού προσώπου όσο και αυτών που σχετίζονται με την εταιρία (stakeholders). Περαιτέρω, ο ορισμός της εταιρικής διακυβέρνησης από την επιτροπή Cadbury (1992:15) είναι πιο γενικευμένος και απλοποιημένος, καθώς προσομοιάζει την εταιρική διακυβέρνηση με ένα σύστημα που διευκολύνει την διοίκηση, παρακολούθηση και έλεγχο των ανωνύμων εταιριών. Από την άλλη πλευρά, οι Shleifer & Vishny (1997:737-738) ορίζουν την έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης θεωρώντας την εταιρία ως επένδυση. Υπό αυτό το πρίσμα, αποστολή της εταιρικής διακυβέρνησης είναι να τροφοδοτήσει τους επενδυτές με τα απαραίτητα εφόδια, προκειμένου να καταστεί εφικτή η επίτευξη κέρδους ως απόρροια της απόδοσης της επένδυσής τους.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τον Ξανθάκη και συν. (2003:27), στην εταιρική διακυβέρνηση, τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των διαφόρων stakeholders (διοικητικό συμβούλιο, μέτοχοι, εταιρικά στελέχη, λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη, κ.λπ.) διαχωρίζονται. Στο πλαίσιο αυτό, σύμφωνα με τον La Porta et al. (2000:3-5), διαφοροποιούνται τα συμφέροντα των επενδυτών του εξωτερικού περιβάλλοντος (πιστωτές και μέτοχοι) από τα αντίστοιχα των επενδυτών του εσωτερικού περιβάλλοντος (διοίκηση) και στη βάση αυτή η εταιρική διακυβέρνηση θεωρείται ως μηχανισμό προστασίας των πιστωτών και των μετόχων από ενδεχόμενη παρατυπία της διοίκησης. Κατά συνέπεια, μια από τις κύριες λειτουργίες της εταιρικής διακυβέρνησης είναι η διασφάλιση των συμφερόντων των επενδυτών, κάτι το οποίο καθίσταται εφικτό

με την εφαρμογή δύο επιπρόσθετων μέσων, που είναι ο έλεγχος και τα κίνητρα. Και τα δύο αυτά μέσα επιδιώκουν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά την απειλή της οικονομικής ζημίας που θα μπορούσε να προκύψει από τα αντικρουόμενα συμφέροντα ανάμεσα στους επενδυτές του εξωτερικού περιβάλλοντος, δηλαδή τους πιστωτές και τους μέτοχους στους παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος, δηλαδή τα διοικητικά στελέχη (Adam & Schwartz, 2008: 225-234).

Εξάλλου, η Ahmadjian (2000:59-81) υποστηρίζει ότι η εταιρική διακυβέρνηση είναι μια σειρά από ρυθμιστικές αρχές, θεσμούς και πρότυπα, τα οποία σχετίζονται με την πληροφόρηση για χρηματοοικονομικά ζητήματα, με τις απολαβές των στελεχών της εκτελεστικής διοίκησης, όπως και με την κατάρτιση των εταιρικών διοικητικών συμβουλίων. Με τον τρόπο αυτόν επομένως καθορίζονται τα πρόσωπα που κατέχουν την εταιρική κυριότητα, καθώς επίσης και προσδιορίζεται το θεσμικό πλαίσιο το οποίο ρυθμίζει τις αμοιβές των εμπλεκόμενων. Επιπρόσθετα, ο τύπος της εταιρικής διακυβέρνησης που προωθείται από την κάθε κρατική εξουσία διαμορφώνει τόσο το οργανωτικό σχήμα των εταιριών όσο και τις εθνικές κεφαλαιαγορές, συνδυαστικά με τις εργασιακές και εμπορικές σχέσεις.

Παρομοίως, η O'Sullivan (2003:23-65) τονίζει τη λειτουργία της εταιρικής διακυβέρνησης από οικονομικής πλευράς. Πιο συγκεκριμένα, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι εταιρίες συντελούν δραστικά στην κατανομή των πόρων στην εθνική οικονομία, συνάγεται ότι η στρατηγική της εταιρικής διακυβέρνησης που υιοθετείται κάθε φορά διαμορφώνει τους όρους βάσει των οποίων λαμβάνονται οι αποφάσεις για επενδύσεις, καθώς και ορίζονται τα άτομα ευθύνης, η φύση των επενδυτικών σχεδίων προς υλοποίηση και οι αποδόσεις των επενδύσεων.

2.3 Τα χαρακτηριστικά της εταιρικής διακυβέρνησης

Με βάση τα όσα αναφέρθηκαν μέχρι τώρα μπορεί να συναχθεί ότι το αντικείμενο της εταιρικής διακυβέρνησης είναι η άσκηση των εταιρικών πρακτικών με τέτοιο τρόπο ώστε να προστατεύονται τα επιχειρησιακά συμφέροντα, να λειτουργεί η εταιρία με τις χαμηλότερες δυνατές δαπάνες και να ασκείται αποτελεσματικά η διοίκηση από τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου (Παπούλιας, 2002:42). Ειδικότερα όσον αφορά στις εισηγμένες εταιρίες του ΣΕΒ, ο σχετικός κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης περιγράφει εκτενώς τις βασικές αρχές που υπεισέρχονται, οι οποίες ωστόσο δύνανται να εφαρμοσθούν σε όλες τις εταιρίες. Οι εν λόγω αρχές σχετίζονται με θέματα (α) διοικητικού συμβουλίου, στα οποία, μεταξύ άλλων, περιλαμβάνεται ο ρόλος, οι αρμοδιότητες, το μέγεθος, η σύνθεση, η λειτουργία και η αξιολόγηση αυτού, τα καθήκοντα και τα προσόντα του προέδρου και των μελών, οι διαδικασίες επιλογής των υποψήφιων μελών, κ.λπ., (β) αμοιβών, (γ) σχέσεων με τους μετόχους, (δ) γενικής συνέλευσης των μετόχων και (ε) εσωτερικού ελέγχου (ΣΕΒ, 2011β:32-34).

Οι αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης εστιάζουν στην παράμετρο της διασφάλισης των συμφερόντων των μετόχων και των λοιπών stakeholders και υπό αυτό το πρίσμα, ενδυναμώνουν την ισότητα και την δίκαιη μεταχείριση, υποχρεώνοντας τις εταιρίες να είναι συνεπείς ως προς τις νομικές και τις λοιπές υποχρεώσεις τους απέναντι σε όλα τα νόμιμα εμπλεκόμενα μέρη. Κατά συνέπεια, η έννοια της διαφάνειας προσλαμβάνει ιδιαίτερη σπουδαιότητα και βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με την εφαρμογή ενός κώδικα δεοντολογίας σε εσωτερικό επίπεδο. Για παράδειγμα, η επιχείρηση θα πρέπει να ενισχύει και να διευκολύνει την απρόσκοπτη πρόσβαση των νομίμων ενδιαφερομένων στις επιχειρησιακές πληροφορίες, καθώς και να υιοθετεί τις θεμελιώδεις αρχές της ακεραιότητας και της ηθικής συμπεριφοράς κατά την εκτέλεση της διοίκησης. Αξίζει επίσης να αναφερθεί ότι η εταιρική διακυβέρνηση δίνει ιδιαίτερη έμφαση στον ρόλο και την ευθύνη του διοικητικού συμβουλίου, από την άποψη ότι το ίδιο θα πρέπει να κατέχει τις απαραίτητες δεξιότητες, προκειμένου να διεκπεραιώνει αποτελεσματικά το έργο του. Τελικά, μέσω της εταιρικής διακυβέρνησης καθορίζεται η μερισματική πολιτική της επιχείρησης, κατανέμονται αποδοτικά οι πόροι μεταξύ των διοικητικών στελεχών, προσδιορίζονται τα κριτήρια κατάρτισης του διοικητικού

συμβουλίου, επιβλέπονται οι επιχειρησιακές χρηματοοικονομικές αναφορές, υλοποιείται ανεξάρτητος εσωτερικός έλεγχος και επιτυγχάνεται αποτελεσματική διαχείριση του επιχειρησιακού κινδύνου (ΣΕΒ, 2011β:7-30).

Κατά συνέπεια, αποστολή της εταιρικής διακυβέρνησης είναι η διασφάλιση των συμφερόντων των προσώπων που σχετίζονται με την εταιρία, κατόπιν της επιλογής ικανών διοικητικών στελεχών και της εφαρμογής κατάλληλου στρατηγικού σχεδίου. Επομένως, μέσω ενός ορθού συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης, η εταιρία αποκομίζει σημαντικά οφέλη και συνακόλουθα ασκούνται θετικές επιρροές στις κεφαλαιαγορές και τους αντίστοιχους οικονομικούς κλάδους σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Με άλλα λόγια, μια αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση ενδυναμώνει την εικόνα της εταιρίας, κυρίως από πλευράς εμπιστοσύνης, δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό ευνοϊκές συνθήκες αναφορικά με την χρηματοδότηση και το κόστος δανεισμού. Παράλληλα, διασφαλίζει την παρουσία των μετόχων και σε γενικές γραμμές συντελεί στην προαγωγή του επιχειρησιακού και του ευρύτερου κοινωνικού συμφέροντος, καθώς επιτυγχάνει βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διοικητικών συμβουλίων σε ζητήματα λήψης αποφάσεων και στρατηγικών στόχων. Τέλος, μέσω της εταιρικής διακυβέρνησης προστίθεται αξία στην επιχείρηση, δεδομένου ότι προϋποθέτει τόσο την παροχή εταιρικών πληροφοριών με έγκαιρο και έγκυρο τρόπο όσο και την παρουσίαση αξιόπιστων χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

Ωστόσο, παρά τα αδιαμφισβήτητα πλεονεκτήματα της εταιρικής διακυβέρνησης, η σύγκρουση συμφερόντων που υπεισέρχεται ανάμεσα στους διαχειριστές της εταιρίας και στους ιδιοκτήτες αυτής δημιουργεί πολλές φορές σοβαρά προβλήματα. Ειδικότερα το συγκεκριμένο πρόβλημα σύγκρουσης συμφερόντων είναι γνωστό με την ονομασία «πρόβλημα εντολοδόχου-εντολέα», όπου προφανώς ως εντολοδόχοι νοούνται οι επιχειρησιακοί διαχειριστές, ενώ ως εντολείς οι ιδιοκτήτες. Το εν λόγω πρόβλημα επηρεάζει εμφανώς την απρόσκοπτη λειτουργία ενός συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης και για τον λόγο αυτόν θα πρέπει οπωσδήποτε να προστατεύονται τα συμφέροντα και των δύο μερών και ιδανικά να ευθυγραμμίζονται, ώστε να τίθενται οι βάσεις για την βελτίωση της επιχειρησιακής αποδοτικότητας, παραγωγικότητας και κερδοφορίας (Shleifer & Vishny, 1997: 737-783).

2.4 Η υλοποίηση της εταιρικής διακυβέρνησης

Η υλοποίηση της εταιρικής διακυβέρνησης πραγματοποιείται στην βάση τριών κύριων μοντέλων: (α) του μοντέλου της αντιπροσώπευσης, (β) του μοντέλου του κόστους των συναλλαγών και (γ) του μοντέλου των ενδιαφερόμενων μερών.

(α) Το μοντέλο της αντιπροσώπευσης

Σύμφωνα με το μοντέλο της αντιπροσώπευσης (Jensen & Meckling, 1976: 305-360) οι μέτοχοι της εταιρίας, δηλαδή οι ιδιοκτήτες, έχουν την ιδιότητα των εντολέων, δηλαδή αναθέτουν καθορισμένες εξουσίες, αρμοδιότητες και έργα στα διοικητικά στελέχη, τα οποία, στο εν λόγω πλαίσιο, έχουν την ιδιότητα των αντιπροσώπων ή διαφορετικά των εντολοδόχων. Θεμελιώδες στοιχείο του μοντέλου της αντιπροσώπευσης είναι επομένως το θέμα της σύγκρουσης συμφερόντων που υπεισέρχεται ανάμεσα στους μετόχους και στα διοικητικά στελέχη, δεδομένου ότι οι πρώτοι επιδιώκουν να ελέγχουν τους δεύτερους. Το συγκεκριμένο θέμα, όπως ήδη έχει αναφερθεί, είναι γνωστό ως «πρόβλημα εντολοδόχου-εντολέα» και θα αναλυθεί εκτενέστερα παρακάτω στην παρούσα ενότητα.

Κατά την υλοποίηση της εταιρικής διακυβέρνησης με βάση το μοντέλο της αντιπροσώπευσης απώτερος σκοπός είναι η προστασία των ιδιοκτητών, συνδυαστικά με την διατήρηση και ενδυνάμωση της αξίας τους. Για τον σκοπό αυτόν, το διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας είναι επιφορτισμένο με την αρμοδιότητα της επίτευξης ισορροπίας αναφορικά με τα συμφέροντα των μετόχων και των εντολοδόχων, λαμβάνοντας τις κατάλληλες αποφάσεις και κάνοντας χρήση ενδεδειγμένων πρακτικών εποπτείας και ελέγχου. Στο μοντέλο αυτό σημαίνοντα ρόλο διαδραματίζει και το λεγόμενο κόστος αντιπροσώπευσης, που νοείται ως το κόστος, με την ευρεία έννοια, με το οποίο επιφορτίζεται ο εντολέας κατά την απόπειρά του να ελέγξει την δραστηριότητα των αντιπροσώπων του.

(β) Του μοντέλου του κόστους των συναλλαγών

Το μοντέλο του κόστους των συναλλαγών (Williamson, 1975:131-174) έχει ως βάση του το κόστος που απαιτείται για την υλοποίηση μιας οικονομικής συναλλαγής,

ως απόρροιας της παροχής ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας, η οποία λαμβάνει χώρα είτε μέσα στην αγορά είτε από την ίδια την εταιρία. Υπό αυτό το πρίσμα γίνεται εμφανές πως το εν λόγω μοντέλο μπορεί να τύχει εφαρμογής στην σύγχρονη επιχείρηση, η οποία κατά μία έννοια αντικαθιστά τον ρόλο της αγοράς όσον αφορά στην κατανομή των διαθέσιμων πόρων, δεδομένης της υψηλής μεγέθυνσης που υφίσταται κατά τις τρέχουσες συνθήκες. Προκειμένου, ωστόσο, να είναι πρακτικώς εφαρμόσιμο το μοντέλο του κόστους των συναλλαγών, θα πρέπει οι εμπλεκόμενες επιχειρήσεις να έχουν ως συνεχή επιδίωξη την ελαχιστοποίηση του συναλλακτικού κόστους αναφορικά με το εξωτερικό αλλά και με το εσωτερικό τους περιβάλλον. Με τον τρόπο αυτόν μια εταιρία θα μπορούσε να επιτύχει αναπτυξιακές τάσεις όταν η διεκπεραίωση των δραστηριοτήτων της είναι φθηνότερη σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο σε σχέση με την περίπτωση υλοποίησης αυτών σε αγοραστικούς όρους.

Από την παραπάνω περιγραφή ενδεχομένως να μην καθίσταται εμφανής η συσχέτιση του μοντέλου του κόστους συναλλαγών με το αντίστοιχο της αντιπροσώπευσης που αναλύθηκε παραπάνω. Ωστόσο, η εφαρμογή των δύο μοντέλων διακρίνεται από την βασική ομοιότητα ότι υπάρχει αναγκαιότητα ελέγχου των διοικητικών στελεχών από τους μετόχους. Η ομοιότητα αυτή γίνεται καλύτερα κατανοητή εάν θεωρηθεί η περίπτωση που τα διοικητικά στελέχη της ανώτερης ιεραρχίας επιλέγουν την διεκπεραίωση συναλλαγών τέτοιων ώστε να προάγεται το δικό τους συμφέρον εις βάρος του οφέλους της επιχείρησης. Επομένως, υπό αυτούς τους όρους δεν ικανοποιούνται οι αναγκαίες και ικανές συνθήκες που υπεισέρχονται στο μοντέλο του κόστους συναλλαγών για επιχειρησιακή ανάπτυξη.

(γ) Το μοντέλο των ενδιαφερόμενων μερών

Το μοντέλο των ενδιαφερόμενων μερών (Λαζαρίδης & Δρυμπέτας, 2011:34-45) θα μπορούσε να νοηθεί ως μια διευρυμένη εκδοχή του μοντέλου της αντιπροσώπευσης, με την βασική διαφοροποίηση πως οι μέτοχοι αντικαθίστανται από μια εκτενέστερη ομάδα ενδιαφερόμενων, στους οποίους περιλαμβάνεται το προσωπικό της επιχείρησης, οι πελάτες, οι προμηθευτές και οι πιστωτές αυτής, οι τοπικοί και κυβερνητικοί παράγοντες, καθώς και όλοι γενικότερα οι ενδιαφερόμενοι που συναλλάσσονται με την εταιρία. Υπό αυτό το πρίσμα, όσον αφορά στην διαχείριση της περιουσιακής

κατάστασης της εταιρίας, πλέον δεν έχουν λόγο μόνο οι μέτοχοι, αλλά το σύνολο των προαναφερθέντων ενδιαφερόμενων μερών. Με τον τρόπο αυτόν λαμβάνει χώρα ουσιαστική αλληλεπίδραση μεταξύ του εσωτερικού και του εξωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος, η οποία προϋποθέτει την ανάληψη υπεύθυνης στάσης τόσο προς τους μετόχους όσο όμως και προς το κοινωνικό σύνολο γενικότερα.

Στο μοντέλο των ενδιαφερόμενων μερών, επομένως, τα ενδιαφερόμενα μέρη δραστηριοποιούνται στην κατεύθυνση επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων με αντίκρισμα την αναβάθμιση των συνθηκών διαβίωσής τους. Κατά συνέπεια, το εν λόγω μοντέλο είναι αλληλένδετο με την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, σύμφωνα με την οποία οι εταιρίες, έχοντας ως βάση τους την υπευθυνότητα και ηθικά κίνητρα, προβαίνουν στην ανάληψη κοινωνικών πρωτοβουλιών με γνώμονα το όφελος των ενδιαφερόμενων μερών. Η συσχέτιση εταιρικής διακυβέρνησης και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης θα αναλυθεί εκτενέστερα στην τελευταία ενότητα του παρόντος κεφαλαίου. Τέλος επισημαίνεται ότι η πρακτική υλοποίηση του μοντέλου των ενδιαφερόμενων μερών διακρίνεται από σημαντικές δυσκολίες, δεδομένης της δυσχέρειας εξεύρεσης τρόπων που να ικανοποιούν παράλληλα τα συμφέροντα του συνόλου των ενδιαφερόμενων μερών, συνδυαστικά με την διαπίστωση πως συχνά οι απόψεις των διοικητικών στελεχών όσον αφορά κάποιο σχετικό ζήτημα διαφοροποιούνται σε μεγάλο βαθμό.

2.4.1 Προβλήματα υλοποίησης της εταιρικής διακυβέρνησης

Όπως ήδη αναφέρθηκε, ένα κύριο πρόβλημα που παρεμποδίζει την απρόσκοπτη υλοποίηση της εταιρικής διακυβέρνησης είναι αυτό της σύγκρουσης συμφερόντων μεταξύ εντολοδόχων (επιχειρησιακοί διαχειριστές) και εντολέων (ιδιοκτήτες). Προκειμένου να καταστεί επιλύσιμο το εν λόγω πρόβλημα έχουν προταθεί διάφορες μέθοδοι, ωστόσο καμιά από αυτές δεν προσφέρει κάποια λύση χωρίς επιμέρους απειλές και κόστη. Μια τέτοια μέθοδος θα μπορούσε, για παράδειγμα, να είναι η σύναψη μακροχρόνιων συμβολαίων αποδοτικότητας μεταξύ διοίκησης και μετόχων-επενδυτών. Όμως η φύση αυτών των συμβολαίων, παρόλο που περιλαμβάνει αρκετά

κίνητρα για την πλευρά της διοίκησης, συνήθως προάγει τα συμφέροντα των μετόχων-επενδυτών, δεδομένου ότι οι ευκαιρίες κερδοσκοπίας που υπεισέρχονται προς όφελος της διοίκησης αποτελούν αντιθέτως αξιόλογο κόστος για τους μετόχους-επενδυτές. Εξάλλου, εάν τα συμβόλαια αυτά δεν τηρηθούν από την διοίκηση, τότε δίνεται η δυνατότητα στους μετόχους-επενδυτές να κάνουν χρήση της νομικής προστασίας, αφού η πρόθεσή τους να επενδύσουν τα κεφάλαιά τους ήταν αλληλένδετη με την ύπαρξη εγγυήσεων ότι θα λάβουν πίσω τα χρήματά τους με κάποια απόδοση (Shleifer & Vishny, 1997:737-783).

Μια άλλη τακτική που θα μπορούσε να εξομαλύνει την σύγκρουση συμφερόντων είναι η συγκέντρωση των μετοχών σε μικρό αριθμό ισχυρών επενδυτών. Στην περίπτωση αυτή τα δικαιώματα ελέγχου δεν είναι διαμοιρασμένα σε πλήθος μικροεπενδυτών, με αποτέλεσμα να διευκολύνεται η άσκησή τους εξαιτίας της υψηλής συγκέντρωσης σε λίγους ενδιαφερόμενους. Παράλληλα έχει διαπιστωθεί ερευνητικά πως όταν υφίστανται μεγάλοι μέτοχοι σε μια επιχείρηση, τότε η αντικατάσταση των διοικητικών στελεχών όταν δεν φέρνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα επιδόσεων είναι πιο πιθανή συγκριτικά με την περίπτωση που η ιδιοκτησία της εταιρίας ανήκει σε πλήθος επενδυτών. Υπό αυτό το πρίσμα, η μεγαλύτερη ισχύς των επενδυτών έγκειται στην ψήφο τους στις συνελεύσεις αναφορικά με τις σημαντικές αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν για τα σοβαρά ζητήματα της εταιρίας. Όμως με τον τρόπο αυτόν λαμβάνει χώρα περιορισμένη προστασία των συμφερόντων ή ακόμη και αποκλεισμός των μικροεπενδυτών (Shleifer & Vishny, 1997:737-783).

2.5 Πλεονεκτήματα από την υλοποίηση της εταιρικής διακυβέρνησης

Με βάση τα όσα έχουν αναφερθεί έως τώρα μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα πως η υλοποίηση της εταιρικής διακυβέρνησης συνοδεύεται από την ύπαρξη σημαντικών πλεονεκτημάτων. Πράγματι, η διαφάνεια την οποία υπηρετεί έχει ως αποτέλεσμα τόσο την ενίσχυση της αξιοπιστίας της εταιρίας, με ανάλογες θετικές επιπτώσεις στα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη τους, όσο και την βελτίωση των επιχειρησιακών χρηματοοικονομικών επιδόσεων, με επακόλουθο να νοείται ως ενός είδους επένδυση

που δύναται να αποφέρει αξιόλογα κέρδη. Πράγματι, η βελτίωση των χρηματοοικονομικών επιδόσεων αποτελεί ισχυρό κίνητρο στην κατεύθυνση υιοθέτησης των πρακτικών της εταιρικής διακυβέρνησης. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η αύξηση της χρηματοοικονομικής επίδοσης είναι εφικτή μέσα από την ανεξαρτησία των διοικητικών στελεχών, τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους, όπως και από την άσκηση των καθηκόντων τους με ορθό και διαφανή τρόπο που δεν θίγει τα συμφέροντα των μετόχων (Stanwick & Stanwick, 2002:35-48), προκύπτει ότι η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί ισχυρό μέσο στη διάθεση μιας εταιρίας για εδραίωση της θέσης της στον τομέα δραστηριοποίησής της.

Στο πλαίσιο αυτό, όταν μια εταιρία εφαρμόζει τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης μπορεί να επιτύχει και υψηλή χρηματιστηριακή απόδοση των μετοχών της (Brown & Caylor, 2006). Ειδικότερα, η απόκλιση της ετήσιας απόδοσης μεταξύ των επιχειρήσεων που δεν εφαρμόζουν την εταιρική διακυβέρνηση και αυτών που διαθέτουν αποτελεσματικά συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης είναι μεγάλη, με επακόλουθο οι μέτοχοι σε εταιρίες της δεύτερης περίπτωσης να καταφέρνουν να υπερδιπλασιάζουν την αρχική τους επένδυση συγκριτικά με τους μετόχους που επέλεξαν να επενδύσουν τα χρήματά τους σε επιχειρήσεις με περιορισμένο επίπεδο εταιρικής διακυβέρνησης. Υπό αυτό το πρίσμα, η ορθή εταιρική διακυβέρνηση εξυπηρετεί αποτελεσματικά τα επιχειρησιακά συμφέροντα, εδραιώνοντας την εμπιστοσύνη της αγοράς ως προς την εμπλεκόμενη εταιρία, η οποία χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό αποδοτικότητας λόγω της ενίσχυσης της διοίκησής της και της ανταγωνιστικής λειτουργίας της. Και τελικά, με τον τρόπο αυτόν η εταιρική διακυβέρνηση προσλαμβάνει την ιδιότητα του στοιχείου που συντελεί δραστικά στην ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας (Ibrahim et al, 2010:7-16).

2.6 Μειονεκτήματα από την υλοποίηση της εταιρικής διακυβέρνησης

Από την ανάλυση που προηγήθηκε κατέστη σαφές ότι η εταιρική διακυβέρνηση είναι συνδεδεμένη με την ύπαρξη σημαντικών πλεονεκτημάτων. Ωστόσο η υλοποίησή της πολλές φορές συνοδεύεται και από την ύπαρξη σοβαρών μειονεκτημάτων. Σε αυτά συγκαταλέγεται πρωτίστως, όπως έχει ήδη αναφερθεί, η απροθυμία που δημιουργείται στους επενδυτές όταν καλούνται να διαθέσουν τα χρήματά τους σε μια εταιρία, όπου η εταιρική διακυβέρνηση δεν είναι ισχυρή, με ανάλογα αρνητικά αποτελέσματα στην απόδοση και στην κερδοφορία της επιχείρησης.

Περαιτέρω, στην Ελλάδα, το θεσμικό πλαίσιο για την εταιρική διακυβέρνηση συνοψίζεται στις κάτωθι βασικές διατάξεις: (α) στις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα, οι οποίες έχουν την μορφή συστάσεων για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και του ανταγωνιστικού μετασχηματισμού της (Λευκή Βίβλος), όπως αυτές διατυπώθηκαν από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς το 1999, (β) στην Απόφαση 5/204/14-11-2000, η οποία διατυπώθηκε επίσης από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, (γ) στον Νόμο 3016/2002 για την εταιρική διακυβέρνηση, (δ) στον Νόμο 2190/1920 περί ανωνύμων εταιριών και (ε) στον κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις εισηγμένες εταιρίες του ΣΕΒ. Ωστόσο, στις διατάξεις αυτές δεν διαχωρίζονται με επαρκή σαφήνεια οι ρόλοι των συμμετεχόντων στην εταιρική διακυβέρνηση, όπως, για παράδειγμα, συμβαίνει με την περίπτωση των ρόλων του Διευθύνοντα Σύμβουλου και του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου. Επίσης, δεν υπάρχει διασφάλιση ως προς την αναγκαιότητα τόσο επιλογής των ανεξάρτητων και μη εκτελεστικών μελών με διαφανείς όρους όσο και δραστηριοποίησης αυτών με πραγματικά ανεξάρτητο τρόπο. Τέλος, σχετικά με τους επιχειρηματικούς κινδύνους, φαίνεται πως δεν υφίσταται μια εμπεριστατωμένη και καθιερωμένη μεθοδολογία αναγνώρισης και διαχείρισής τους, παρά συνήθως οι απειλές εντοπίζονται από τις διοικήσεις των εταιριών και αποτελούν θέμα συζήτησης στο διοικητικό συμβούλιο, χωρίς ωστόσο να έχει προηγηθεί η εφαρμογή μιας κατάλληλης συστηματοποιημένης διαδικασίας.

Το τελευταίο από τα παραπάνω σημεία συσχετίζεται με την έννοια της αξιολόγησης των συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται. Πράγματι, κατά τις τελευταίες δεκαετίες, το ενδιαφέρον για την ανάπτυξη και εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης της εταιρικής διακυβέρνησης είναι υψηλό. Προκειμένου να καταστεί εφικτή η κατάταξη των συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης από πλευράς απόδοσης γίνεται χρήση μιας σειράς πληροφοριών, οι οποίες μπορεί να είναι τόσο ιδιωτικής φύσης (π.χ. εσωτερικά έγγραφα, πληροφορίες που προκύπτουν από συζητήσεις με τα διοικητικά στελέχη της εταιρίας, κ.λπ.) όσο και δημόσιας (π.χ. πληροφορίες από τον ιστότοπο της εταιρίας, δημοσιεύσεις στον τύπο, χρηματοοικονομικές καταστάσεις, ετήσιοι απολογισμοί, κ.λπ.). Ωστόσο, ο βαθμός αξιοπιστίας και εγκυρότητας των παραπάνω πληροφοριών μπορεί να επηρεάσει δραματικά την διαμόρφωση των αποτελεσμάτων απόδοσης. Επιπρόσθετα, επειδή η εκτίμηση της ποιότητας της εταιρικής διακυβέρνησης προκύπτει από την ποσοτικοποίηση ποιοτικών παραμέτρων, έπεται ότι στην διαδικασία υπεισέρχεται υψηλό επίπεδο υποκειμενικότητας. Στο ίδιο μήκος κύματος, δεδομένου ότι δεν υφίσταται σταθερό σημείο αναφοράς ως προς την θεώρηση καλής ή κακής πρακτικής εταιρικής διακυβέρνησης, η λήψη απόφασης αναφορικά με το όφελος μιας επένδυσης δυσχεραίνεται (Ξανθάκης και συν., 2003:65-72).

2.7 Εταιρική διακυβέρνηση και εταιρική κοινωνική ευθύνη

Η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ) έγκειται στην δέσμευση μιας επιχείρησης να συντελέσει στην βελτίωση της οικονομικής ανάπτυξης, μεριμνώντας παράλληλα να αναβαθμίζει την στάθμη ζωής των εργαζομένων της, των οικογενειών αυτών, της τοπικής κοινότητας και του κοινωνικού συνόλου γενικότερα. Με βάση τον ορισμό που προηγήθηκε προκύπτει ότι η ΕΚΕ βρίσκεται σε άμεση συσχέτιση με την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και ως εκ τούτου, όλο και περισσότερες εταιρίες την υιοθετούν. Εφόσον η ΕΚΕ επιδιώκει να συνεισφέρει στην κοινωνική ανάπτυξη, οι δράσεις που την συνοδεύουν αφορούν στους κλάδους της κοινωνίας, του πολιτισμού, του περιβάλλοντος, του αθλητισμού,

κ.λπ. Συνεπώς, μια επιχείρηση προσφέρει προγράμματα για το προσωπικό της, υποστηρίζει την ανακύκλωση, προάγει την τέχνη, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για δωρεές και χορηγίες, κ.λπ.. Μέσω των ανωτέρω καθίσταται εμφανής η κοινωνική ευαισθησία της επιχείρησης και με τον τρόπο αυτόν εδραιώνει την εικόνα και την φήμη της, συνδυαστικά με τα οφέλη που παρέχει στην κοινωνία από τις δράσεις της ΕΚΕ που διεκπεραιώνει (Hamman et al., 2005:1-19).

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η εύρυθμη λειτουργία των εταιριών οδηγεί στην επίτευξη αξιόλογου κοινωνικού οφέλους, έπεται ότι είναι ενδεδειγμένη η θεώρηση των πρακτικών ορθής επιχειρησιακής διαχείρισης όσον αφορά στην παράμετρο της κοινωνικής ευθύνης. Ο όρος της ηθικής, ανεξάρτητα από το αν αφορά στην εταιρική ή στην προσωπική διάσταση, είναι δύσκολο να προσδιοριστεί, όμως η απόδοση του χαρακτηρισμού «ηθικής» σε μια εταιρία, σύμφωνα με κατάλληλα επιλεγμένα κριτήρια, οδηγεί σε αποδοχή της εταιρίας από τους συμμετέχοντες στην αγορά. Στο πλαίσιο αυτό, η εταιρική διακυβέρνηση θα μπορούσε να νοηθεί ως μια επιχειρηματική πρακτική, η οποία επιτάσσει την υιοθέτηση των αρχών της δημοκρατικής και χρηστής διοίκησης κατά την λειτουργία μιας επιχείρησης. Υπό αυτό το πρίσμα, η εταιρική διακυβέρνηση προϋποθέτει τρία κύρια στοιχεία: (α) την διαφοροποίηση των ρόλων κατά την άσκηση του διοικητικού έργου, (β) την ύπαρξη συνθηκών διαφάνειας και (γ) την ενεργή συμμετοχή των επενδυτών και των μετόχων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, ενώ αλληλεπιδρά με την ΕΚΕ στην διάσταση της κοινωνικής ευθύνης (Ανδρουτσόπουλος, 2011:108-150).

Βάσει των ανωτέρω, η εταιρική διακυβέρνηση και η ΕΚΕ έχουν ως συνδετικό κρίκο την έννοια της ηθικής. Πράγματι, ζητούμενο κάθε επιχείρησης, αλλά και κάθε οργανωμένης κεφαλαιαγοράς, είναι η διασφάλιση της αξιοκρατίας και της διαφάνειας, η διάχυση έγκυρης και έγκαιρης πληροφόρησης, η εκτέλεση ανεξάρτητου και αποτελεσματικού ελέγχου, η ενδυνάμωση της εποπτείας του διοικητικού συμβουλίου, η αξιόπιστη σύνταξη οικονομικών καταστάσεων, κ.λπ. και η σημασία των παραπάνω ζητημάτων αναδεικνύεται ιδιαίτερα σε συμβάντα κερδοσκοπίας, σκανδάλων και χρεοκοπιών. Η προαναφερθείσα διαπίστωση έχει μάλιστα ιστορική αξία, λαμβάνοντας υπόψη ότι, σε συνέχεια σοβαρών συμβάντων του παραπάνω τύπου, όπως ήταν η φούσκα της εταιρίας South Sea στην Βρετανία το 1720, η κρίση στο Χρηματιστήριο

της Νέας Υόρκης το 1873 και το μεγάλο οικονομικό κραχ του 1929, συγκροτήθηκε επιτροπή τίτλων και συναλλάγματος, καθώς και επιβλήθηκε έλεγχος των υποχρεωτικών ποσοστών διαθεσίμων (Ξανθάκης και συν., 2003:25-39). Αλλά και στην σύγχρονη εποχή, συμβάντα όπως το σκάνδαλο της Volkswagen, με το παράνομο λογισμικό για τους περιβαλλοντικούς ρύπους, καθιστούν απαραίτητη την αποτελεσματική προστασία των συμφερόντων των καταναλωτών, καθώς και την σωστή διαχείριση ενδεχόμενων επιχειρηματικών δυσλειτουργιών. Κάτι τέτοιο μπορεί να καταστεί εφικτό με την προαγωγή των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης και της ΕΚΕ ειδικότερα.

2.8 Εταιρική διακυβέρνηση και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η στρατηγική μιας επιχείρησης δεν είναι τίποτα άλλο παρά το σχέδιο δράσης της διοίκησης αναφορικά με την λειτουργία της επιχείρησης και την διεκπεραίωση των λειτουργιών της. Η κατάρτιση της στρατηγικής αντανακλά την δέσμευση από την πλευρά της διοίκησης για την επίτευξη μιας σειράς συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, τα οποία σχετίζονται με την ανάπτυξη της εταιρίας, την προσέλκυση, την ικανοποίηση και την διατήρηση των πελατών, την αποτελεσματική ανταπόκριση στον ανταγωνισμό, την επιτυχή επιτέλεση των λειτουργιών, καθώς και την βελτίωση της χρηματοοικονομικής απόδοσης και της απόδοσης στην αγορά (Porter, 1987). Κατά συνέπεια, «η στρατηγική μιας επιχείρησης συνίσταται στις ανταγωνιστικές κινήσεις και τις επιχειρηματικές προσεγγίσεις που εφαρμόζουν οι υπεύθυνοι διαχείρισης για την ανάπτυξη της επιχείρησης, την προσέλκυση και την ικανοποίηση των πελατών, τον επιτυχή ανταγωνισμό, την διεξαγωγή των λειτουργιών (έρευνα και ανάπτυξη, αλυσίδα εφοδιασμού, παραγωγή, πωλήσεις και μάρκετινγκ, διανομή, χρηματοοικονομικά και ανθρώπινοι πόροι) και την επίτευξη των επιδιωκόμενων επιπέδων οργανωτικής απόδοσης» (Thompson et al, 2010:3).

Ο πυρήνας οποιασδήποτε στρατηγικής είναι οι ενέργειες και οι πρωτοβουλίες που αναλαμβάνουν στην αγορά τα διοικητικά στελέχη, με απώτερη επιδίωξη την βελτίωση της χρηματοοικονομικής απόδοσης, την ενδυνάμωση της ανταγωνιστικής θέσης της

επιχείρησης σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, όπως και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μια αποτελεσματική στρατηγική, η οποία διαφοροποιεί μια επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της και οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αποτελεί το πλέον κατάλληλο μέσο για την επίτευξη υψηλής κερδοφορίας. Ωστόσο, η στρατηγική μιας εταιρίας είναι προτιμότερο να αποδίδει ένα διαρκές κι όχι ένα εφήμερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια εταιρεία επιτυγχάνει «διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustainable competitive advantage) όταν ένας σημαντικός αριθμός αγοραστών προτιμά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της έναντι των προϊόντων ή των υπηρεσιών των ανταγωνιστών και όταν η βάση της εν λόγω προτίμησης έχει διαρκή χαρακτήρα» (Thompson et al, 2010:6-7). Κι επειδή η ισχυρή προτίμηση των αγοραστών για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μιας εταιρίας δίνει την δυνατότητα στην εταιρία για μεγαλύτερους όγκους πωλήσεων καθώς και για την επιβολή υψηλότερης τιμής, έπεται ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συντελεί καθοριστικά στην βελτίωση των κερδών, της απόδοσης επενδύσεων και των λοιπών δεικτών χρηματοοικονομικής απόδοσης (Sigalas, 2015:2004-2016; Thompson et al, 2010:7).

Περαιτέρω, η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συνδέεται με την τον τρόπο που η εταιρία διοχετεύει τα προϊόντα της στην αγορά. Σύμφωνα με την παραδοσιακή άποψη για την επιχειρηματική διαδικασία, μια εταιρία παράγει προϊόντα και υπηρεσίες και κατόπιν προβαίνει στην πώλησή τους. Υπό αυτό το πρίσμα, η εταιρία έχει κατασταλάξει στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα διοχετεύσει στην αγορά, ώστε από την πώληση αυτών να αποκομίσει κέρδη. Στο Σχήμα 6 αποτυπώνεται διαγραμματικά η σειρά των ενεργειών της παραδοσιακής επιχειρηματικής διαδικασίας. Είναι εμφανές ότι η υιοθέτηση μιας τακτικής του παραπάνω τύπου αναμένεται να είναι αποτελεσματική σε αγορές στις οποίες επικρατεί έλλειψη αγαθών, όπως είναι για παράδειγμα οι αναπτυσσόμενες αγορές, καθώς σε αυτές συνήθως οι πελάτες δεν εμφανίζουν ιδιαίτερες απαιτήσεις ως προς την ποιότητα, τα χαρακτηριστικά ή το στυλ (Kotler & Keller, 2006:40).

Σχήμα 6: Σειρά ενεργειών παραδοσιακής επιχειρηματικής διαδικασίας.

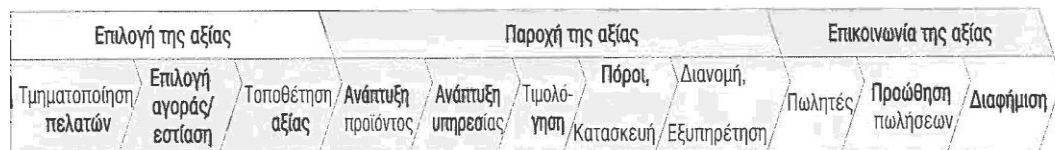


Πηγή: (Kotler & Keller, 2006:41)

Αντιθέτως, η προαναφερθείσα παραδοσιακή προσέγγιση για την επιχειρηματική διαδικασία δεν έχει ικανοποιητική απόδοση στις πιο ανταγωνιστικές οικονομίες, δηλαδή στις μαζικές αγορές, όπου οι πελάτες έχουν πληθώρα επιλογών. Στην περίπτωση αυτή η έννοια της μαζικής αγοράς γίνεται αντιληπτή ως ένας συνδυασμός από επιμέρους αγορές-στόχους, καθεμία από τις οποίες χαρακτηρίζεται από τις δικές της απαιτήσεις, στάσεις, προτιμήσεις και αγοραστικά κριτήρια. Στο πλαίσιο αυτό, ο ανταγωνισμός επιτάσσει τον σχεδιασμό και την παροχή προσφορών, που να είναι κατάλληλα προσαρμοσμένες στις αναγνωρισμένες αγορές-στόχους και με τον τρόπο αυτό παρατηρείται μεταστροφή από την εστίαση στην παραγωγή και στην πώληση προς την διαμόρφωση μιας διαδικασίας παροχής αξίας (Kotler & Keller, 2006:41).

Το Σχήμα 7 αποτυπώνει την σειρά ενεργειών της επιχειρηματικής διαδικασίας στην περίπτωση που υιοθετείται η προσέγγιση της παροχής αξίας. Στην προσέγγιση αυτή μπορούν να εντοπιστούν τρία διακριτά μέρη ως προς την έννοια της αξίας, η επιλογή της αξίας, η παροχή της αξίας και η επικοινωνία της αξίας. Αναλυτικότερα, η επιλογή της αξίας περιλαμβάνει την τμηματοποίηση των πελατών, την επιλογή της αγοράς και την εστίασης, καθώς και την τοποθέτηση της αξίας. Περαιτέρω, η παροχή της αξίας περιλαμβάνει την ανάπτυξη του προϊόντος και της υπηρεσίας, την τιμολόγηση, τον καθορισμό των απαιτούμενων πόρων για την παραγωγή του προϊόντος και της υπηρεσίας, όπως και τον προσδιορισμό των καναλιών διανομής και εξυπηρέτησης. Τέλος, η επικοινωνία της αξίας περιλαμβάνει την αξιοποίηση των πωλητών, της προώθησης πωλήσεων, της διαφήμισης και των λοιπών επικοινωνιακών εργαλείων, ώστε να καταστεί εφικτή η ενημέρωση της αγοράς και η προώθηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Σχήμα 7: Σειρά ενεργειών επιχειρηματικής διαδικασίας με την προσέγγιση της παροχής αξίας.



Πηγή: (Kotler & Keller, 2006:41)

Στη βάση των ανωτέρω συνάγεται ότι η διαδικασία παροχής της αξίας ξεκινά πριν ακόμα αποκτήσει υπόσταση ένα προϊόν, ενώ συνεχίζεται καθώς αυτό εξελίσσεται και διοχετεύεται στην αγορά. Στο ίδιο πλαίσιο, ο Kumar αποτύπωσε την επιχειρηματική διαδικασία υπό την προσέγγιση της παροχής αξίας ως διεργασία των κάτωθι τριών σταδίων: (α) καθορισμός του τμήματος αξίας (value segment) των πελατών και των απαιτήσεών τους, (β) προσδιορισμός της πρότασης αξίας (value proposition) και (γ) διαμόρφωση του δικτύου αξίας (value network), ώστε να καταστεί εφικτή η παροχή της υπηρεσίας (Kumar, 2004:38,49).

Επιλογικά, η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της προσέγγισης της παροχής αξίας, συναρτάται άρρηκτα με την εφαρμογή πρακτικών χρηστής διοίκησης, τις οποίες υποστηρίζει η εταιρική διακυβέρνηση. Κατά συνέπεια μέσω μιας ισχυρής εταιρικής διακυβέρνησης, η οποία ιδανικά δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην διάσταση της κοινωνικής ευθύνης, μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη θετικών οργανωσιακών αποτελεσμάτων από πλευράς απόδοσης και κερδοφορίας.

Συμπεράσματα 2^{ου} κεφαλαίου

Η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί ένα σύστημα αρχών, στο οποίο βασίζεται η οργάνωση, διοίκηση και λειτουργία μιας ανώνυμης εταιρίας, με επιδίωξη την επίτευξη και διατήρηση του εταιρικού συμφέροντος, όπου ως εταιρικό συμφέρον νοείται το συμφέρον τόσο του ίδιου του νομικού προσώπου όσο και αυτών που σχετίζονται με την εταιρία. Δηλαδή το αντικείμενο της εταιρικής διακυβέρνησης είναι η άσκηση των εταιρικών πρακτικών με τέτοιο τρόπο ώστε να προστατεύονται τα επιχειρησιακά συμφέροντα, να λειτουργεί η εταιρία με τις χαμηλότερες δυνατές δαπάνες και να ασκείται αποτελεσματικά η διοίκηση από τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Στο πλαίσιο αυτό, αποστολή της εταιρικής διακυβέρνησης είναι η διασφάλιση των συμφερόντων των προσώπων που σχετίζονται με την εταιρία, κατόπιν της επιλογής ικανών διοικητικών στελεχών και της εφαρμογής κατάλληλου στρατηγικού σχεδίου.

Η υλοποίηση της εταιρικής διακυβέρνησης πραγματοποιείται στην βάση τριών κύριων μοντέλων: (α) του μοντέλου της αντιπροσώπευσης, όπου το διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας είναι επιφορτισμένο με την αρμοδιότητα της επίτευξης ισορροπίας αναφορικά με τα συμφέροντα των μετόχων και των εντολοδόχων, λαμβάνοντας τις κατάλληλες αποφάσεις και κάνοντας χρήση ενδεδειγμένων πρακτικών εποπτείας και ελέγχου, (β) του μοντέλου του κόστους των συναλλαγών, το οποίο έχει ως βάση του το κόστος που απαιτείται για την υλοποίηση μιας οικονομικής συναλλαγής, ως απόρροιας της παροχής ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας, η οποία λαμβάνει χώρα είτε μέσα στην αγορά είτε από την ίδια την εταιρία. και (γ) του μοντέλου των ενδιαφερόμενων μερών, το οποίο μπορεί να νοηθεί ως μια διευρυμένη εκδοχή του μοντέλου της αντιπροσώπευσης, με την βασική διαφοροποίηση πως οι μέτοχοι αντικαθίστανται από μια εκτενέστερη ομάδα ενδιαφερόμενων, στους οποίους περιλαμβάνεται το προσωπικό της επιχείρησης, οι πελάτες, οι προμηθευτές και οι πιστωτές αυτής, οι τοπικοί και κυβερνητικοί παράγοντες, καθώς και όλοι γενικότερα οι ενδιαφερόμενοι που συναλλάσσονται με την εταιρία.

Ωστόσο, ένα κύριο πρόβλημα που παρεμποδίζει την απρόσκοπτη υλοποίηση της εταιρικής διακυβέρνησης είναι αυτό της σύγκρουσης συμφερόντων μεταξύ

εντολοδόχων (επιχειρησιακοί διαχειριστές) και εντολέων (ιδιοκτήτες). Σε κάθε περίπτωση, η υλοποίηση της εταιρικής διακυβέρνησης συνοδεύεται από την ύπαρξη σημαντικών πλεονεκτημάτων, στα οποία περιλαμβάνεται η διαφάνεια, η βελτίωση των χρηματοοικονομικών επιδόσεων, η υψηλή χρηματιστηριακή απόδοση των μετοχών, κ.λπ. Όμως, ταυτόχρονα, η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης είναι συνδεδεμένη και με την ύπαρξη σημαντικών μειονεκτημάτων, όπως, για παράδειγμα, είναι η απροθυμία που δημιουργείται στους επενδυτές όταν καλούνται να διαθέσουν τα χρήματά τους σε μια εταιρία, όπου η εταιρική διακυβέρνηση δεν είναι ισχυρή, με ανάλογα αρνητικά αποτελέσματα στην απόδοση και στην κερδοφορία της επιχείρησης ή η χαμηλή αξιοπιστία και εγκυρότητα των συστημάτων αξιολόγησης της εταιρικής διακυβέρνησης.

Περαιτέρω, η εταιρική διακυβέρνηση συσχετίζεται με την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, η οποία έγκειται στην δέσμευση μιας επιχείρησης να συντελέσει στην βελτίωση της οικονομικής ανάπτυξης, μεριμνώντας παράλληλα να αναβαθμίζει την στάθμη ζωής των εργαζομένων της, των οικογενειών αυτών, της τοπικής κοινότητας και του κοινωνικού συνόλου γενικότερα. Η εταιρική διακυβέρνηση και η εταιρική κοινωνική ευθύνη έχουν ως συνδετικό κρίκο την έννοια της ηθικής. Παρόμοια είναι και η συσχέτιση μεταξύ εταιρικής διακυβέρνησης και επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της προσέγγισης της παροχής αξίας, συναρτάται άρρηκτα με την εφαρμογή πρακτικών χρηστής διοίκησης, τις οποίες υποστηρίζει η εταιρική διακυβέρνηση. Κατά συνέπεια μέσω μιας ισχυρής εταιρικής διακυβέρνησης, η οποία ιδανικά δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην διάσταση της κοινωνικής ευθύνης, μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη θετικών οργανωσιακών αποτελεσμάτων από πλευράς απόδοσης και κερδοφορίας.

Βιβλιογραφία 2^ο κεφαλαίου

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

Ανδρουτσόπουλος, Γ.Θ., (2011). “Εταιρική Διακυβέρνηση και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη”. Στο Θ.Γ. Ανδρουτσόπουλος: *Εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ) - ένα σύγχρονο σύστημα οικονομικής & κοινωνικής ανάπτυξης των τραπεζών, μέσα από την καθημερινή τους λειτουργία και σε αρμονία με την κοινωνία. Πώς οι τράπεζες πρέπει να επιβεβαιώσουν τη δέσμευση και προσήλωσή τους στο όραμα και τις αρχές της ΕΚΕ, προκειμένου να γίνουν πόλος αριστείας στο συγκεκριμένο τομέα.* Γενεύη: European University, Βιβλιοθήκη:108-150.

Μούζουλας, Σ. (2003). *Εταιρική Διακυβέρνηση, Διεθνής εμπειρία, Ελληνική πραγματικότητα.* Αθήνα: Σάκκουλας.

Ξανθάκης, Μ., Τσιπούρη, Λ., Σπανός, Λ. (2003). *Εταιρική Διακυβέρνηση: Έννοια και μέθοδοι αξιολόγησης.* Αθήνα: Παπαζήσης.

Παπούλιας, Γ. (2002). *Χρηματοοικονομική Διοίκηση.* 5η έκδοση. Αθήνα: «Παλλάδιον» Αθανασίου.

ΣΕΒ (2011α). *Κωδικοποίηση νομοθεσίας Εταιρικής Διακυβέρνησης.* Αθήνα: Εθνική Τράπεζα.

ΣΕΒ (2011β). *Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης ΣΕΒ για τις Εισηγμένες εταιρίες.* Αθήνα: Εθνική Τράπεζα και Βιβλιοσυνεργατική.

Thompson, A., Strickland, A. J., Gamble, J.E. (2010). *Σχεδιασμός και υλοποίηση επιχειρησιακής στρατηγικής. Η αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.* Αθήνα: Utopia.

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Adam, A. & Schwartz, M. (2008). “Corporate Governance, Ethics and the Backdating of Stock Options”. *Journal of Business Ethics*. 85:225-237.

Ahmadjan, C. (2000). “Changing Japanese Corporate Governance”. *The Japanese Economy*. 28(6):59-84.

Brown, L.D & Caylor, M.L. (2006). “Corporate Governance and Firm Operating Performance”. *Social Science Research Network*. Online available at http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=814205 on 30/07/2016.

Cadbury Committee (1992). *The financial aspects of corporate governance*. London: GEE.

Hamman, R., Agbazue, T., Kapelus, P. and Hein, A. (2005). “Universalizing corporate social responsibility? South African challenges to the International Organization for Standardizations’s new social responsibility standard”. *Business and Society Review*. 110(1):1-19.

Ibrahim, Q., Rehman, R., Raof, A. (2010). “Role of Corporate Governance in Firm Performance: A Comparative Study between Chemical and Pharmaceutical Sectors of Pakistan”. *International Research Journal of Finance and Economics*. 50:7-16.

Jensen, M.C. & Meckling, W.H. (1976). “Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure”. *Journal of Financial Economics*. 3(4):305-360.

Kotler, P. & Keller, K.L. (2006). *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*. 12^η Αμερικανική έκδοση. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Kumar, N. (2004). *Marketing As Strategy: Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation*. USA: Harvard Business Press.

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., Vishny, R. (2000). “Investor Protection and Corporate Governance”. *Journal of Financial Economics*. 58:3-27.

O'Sullivan, M.A. (2003). "The political economy of comparative corporate governance". *Review of International Political Economy*. 10(1):23-72.

Porter, M.E. (1987). "From Competitive Advantage to Corporate Strategy". *Harvard Business Review*. 65(3).

Shleifer, A. & Vishny, R. (1997). "A survey of Corporate Governance". *Journal of Finance*. 52:737-783.

Sigalas, C. (2015). "Competitive advantage: the known unknown concept". *Management Decision*. 53(9):2004-2016.

Stanwick, P.A. & Stanwick, S.D. (2002). "The Relationship between Corporate Governance and Financial Performance. An Empirical Study". *JCC*. 8:35-48.

Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ

3.1 Ορισμός της ηθικής

Η έννοια της ηθικής διαμορφώνεται εντός συγκεκριμένου γεωγραφικού πλαισίου υπό την επίδραση των κοινωνικών, πολιτιστικών, οικονομικών και ιστορικών συνθηκών που επικρατούν κάθε φορά. Στην βάση αυτή, ο ορισμός της ηθικής δεν είναι μονοσήμαντος αλλά υφίστανται μια σειρά από διαφορετικές διατυπώσεις, που επιδιώκουν τον κατά το δυνατόν ολοκληρωμένο προσδιορισμό του. Σύμφωνα με τον Μπαμπινιώτη (1998:725-726), η *ηθική* αποτελεί κλάδο της φιλοσοφίας, με αντικείμενο τις αξίες της ανθρώπινης συμπεριφοράς, οι οποίες αναλύονται υπό το πρίσμα τόσο των πράξεων, από πλευράς ορθότητας ή ακαταλληλότητας, όσο και των κινήτρων / σκοπών, από πλευράς αγαθότητας ή μη. Εστιάζοντας στην διάσταση της ιδεολογίας, η *ηθική* θα μπορούσε να νοηθεί ως διδασκαλία θρησκείας ή δογματικών πεποιθήσεων, καθορίζοντας την ιδιότητα του καλού, κακού, επιτρεπτού και απαγορευμένου, εντός συγκεκριμένου κοινωνικού πλαισίου. Περαιτέρω, δίνοντας έμφαση στο κοινωνικό στοιχείο, η *ηθική* θα μπορούσε να προσλάβει την μορφή των κανόνων ανθρώπινης συμπεριφοράς, οι οποίοι εξελίσσονται συνεχώς υπό την επίδραση των εκάστοτε κοινωνικών συνθηκών. Τέλος, με άξονα το αξιακό σύστημα, η *ηθική* συνιστά το σύνολο των αρχών που υιοθετεί και εφαρμόζει ένα άτομο στην προσωπική του ζωή.

Στην ίδια λογική του αξιακού συστήματος κινείται και ο ορισμός για την ηθική που έχει διατυπωθεί από τον Παπανούτσο στο έργο του *Ηθική* (1949). Σύμφωνα με τον εν λόγω ορισμό, η *ηθική* αποτελεί ένα σύνολο ηθικών κανόνων, στην εφαρμογή του οποίου προσαρμόζεται ο άνθρωπος εξαιτίας της διαβίωσής του στην κοινωνία, όπως συμβαίνει και με την εκμάθηση της μητρικής του γλώσσας (Φερούσης, 1995:17). Επαυξάνοντας, τέλος, την έννοια της ηθικής με την παράμετρο της σκοπιμότητας, το αντικείμενο της ηθικής θα μπορούσε επιπρόσθετα να περιλάβει την μελέτη του τρόπου που τα άτομα αντιμετωπίζουν τον περίγυρό τους, με γνώμονα την προάσπιση του

κοινωνικού συμφέροντος, την επίτευξη προόδου, την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, την προαγωγή του καλού και του δίκαιου (Thiroux, 1998:28).

3.2 Ορισμός της επιχειρηματικής ηθικής

Από τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο και έπειτα, παράλληλα με το άτομο, την οικογένεια και την φυλή, άρχισε να αναδεικνύεται ως θεμελιώδες στοιχείο πολιτισμού η επιχείρηση. Η επιχείρηση, λοιπόν, ειδικότερα με την διεθνή της διάσταση, ξεκίνησε να αναλαμβάνει καθοριστικό ρόλο αναφορικά με την επίτευξη κοινωνικής και τεχνολογικής προόδου, εκπαιδευτικής ανάπτυξης και ομαλών διακρατικών σχέσεων. Στο σημείο αυτό αξίζει να διευκρινιστεί ότι με τον όρο επιχείρηση νοείται ένα σύστημα πρωτοβουλιών, που έχει ως απώτερη επιδίωξη την επίτευξη ενός συγκεκριμένου σκοπού. Οι παραπάνω πρωτοβουλίες περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό διαδικασιών, την συνδυαστική χρήση των διαθέσιμων συντελεστών της παραγωγής, την ανάληψη ρίσκου, καθώς και την υλοποίηση υφιστάμενων αναγκών (Θανόπουλος, 2013:30).

Στην σύγχρονη εποχή της παγκοσμιοποίησης, όπου έχουν επιβληθεί νέες νόρμες και συμπεριφορές, η βάση της επιχειρηματικής κουλτούρας κρίνεται απαραίτητο να δομείται κατ'ελάχιστο πάνω στα θεμέλια των βασικών φιλοσοφικών και ηθικών κανόνων. Οι κανόνες αυτοί θα μπορούσαν να συνοψισθούν στις κάτωθι επτά αρχές (Thiroux, 1998:65): (α) *Πιστότητα*: η οποία περιλαμβάνει τόσο την ειλικρίνεια των λεγομένων όσο και την συνέπεια ως προς την υλοποίηση των υποσχέσεων και των δεσμεύσεων του κάθε ατόμου, (β) *Επανόρθωση*, η οποία περιλαμβάνει την διόρθωση των λανθασμένων ενεργειών, (γ) *Ευγνωμοσύνη*, η οποία συνίσταται στην αναγνώριση των θετικών πράξεων που έχουν λάβει χώρα από τους άλλους ως προς ένα άτομο, (δ) *Δικαιοσύνη*, η οποία αποβλέπει στην εξάλειψη των αδικιών και στην προαγωγή της αξιοκρατίας, (ε) *Αγαθοεργία*, η οποία περιλαμβάνει την ατομική συνδρομή στην κατεύθυνση προώθησης της συνολικής ευμάρειας, (στ) *Αυτοεξέλιξη*, η οποία αντιπροσωπεύει την προσωπική ανάπτυξη και πρόοδο με στόχο την κατάκτηση της ευτυχίας και (ζ) *Μη κακοποίηση*, η οποία συνίσταται στην διαμόρφωση κλίματος όπου θα απουσιάζει η πρόκληση βλαβών.

Ένα βασικό ερώτημα που προκύπτει, όσον αφορά στην συσχέτιση επιχείρησης και ηθικής, είναι η δυνατότητα ύπαρξης ενός επιχειρηματικού ηθικού πλαισίου στα όρια μιας κοινωνικής δομής, η οποία, σε αντικειμενικούς όρους, πάσχει από άποψη ηθικότητας. Υπό αυτό το πρίσμα, η λειτουργία της επιχείρησης θα πρέπει να διερευνηθεί συνδυαστικά με το ζήτημα της διαφθοράς και το συμπέρασμα που προκύπτει είναι πως οι επιχειρήσεις δεσμεύονται τόσο από συμβατικές υποχρεώσεις όσο και από νομικές ευθύνες, με αποτέλεσμα η επιχειρησιακή ηθική να διαμορφώνεται στην βάση των παραπάνω υποχρεώσεων και ευθυνών. Η επιχειρησιακή ηθική εν τέλει χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη ηθικών διλημάτων, τα οποία καλούνται να διαχειριστούν, οι μέτοχοι, το διοικητικό συμβούλιο και τα διευθυντικά στελέχη (Θανόπουλος, 2013:46).

3.3 Ηθική και λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων

Η έννοια της ηθικής κατέχει έναν ζωτικό ρόλο όσον αφορά στην λήψη αποφάσεων εντός του χώρου εργασίας (Ferrell & Fraedrich, 1997:94-95). Στο πλαίσιο αυτό, τα διοικητικά στελέχη, όταν καλούνται να λάβουν ορθές και ηθικές αποφάσεις, κρίνεται σκόπιμο να εστιάσουν σε τρεις κύριες θεματικές περιοχές: (α) στις συνέπειες, (β) στα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις και τις αρχές και (γ) στην ακεραιότητα (Dubrin, 1998:71-75).

Αναλυτικότερα, αναφορικά με τις *συνέπειες*, όταν γίνεται χρήση του συγκεκριμένου κριτηρίου κατά την λήψη αποφάσεων, μια απόφαση θεωρείται ηθική, εάν το αποτέλεσμα της εφαρμογής της δεν προκαλεί βλάβη σε κάποιον. Με άλλα λόγια, σύμφωνα με την εν λόγω προσέγγιση, ο λαμβάνων την απόφαση χρησιμοποιεί ως κύριο κριτήριο την χρησιμότητά της, προσπαθώντας να εξισορροπήσει τις θετικές με τις αρνητικές συνέπειες. Υπό αυτό το πρίσμα καθίσταται εμφανές ότι αυτή η προσέγγιση βρίσκεται σε άμεση συσχέτιση με την έννοια του *ωφελιμισμού*, ο οποίος υποδεικνύει ότι η οποιαδήποτε επιλογή θα πρέπει να βασίζεται στην επίτευξη του βέλτιστου δυνατού ισοζυγίου μεταξύ καλού και κακού. Ως εκ τούτου, στην περίπτωση των επιχειρήσεων, τα διοικητικά στελέχη, αφού αξιολογήσουν τον αντίκτυπο της κάθε

εναλλακτικής στο σύνολο των εμπλεκόμενων μερών που επηρεάζονται, θα είναι σε θέση να πάρουν ηθικές αποφάσεις, όταν επιλέγουν εκείνες οι οποίες ωφελούν όσο το δυνατόν περισσότερο εμπλεκόμενα μέρη.

Περαιτέρω, αναφορικά με την λήψη ηθικών αποφάσεων με εστίαση στα *καθήκοντα*, τις *υποχρεώσεις* και τις *αρχές*, έχει αναπτυχθεί η λεγόμενη *δεοντολογική προσέγγιση*, η οποία έχει τις ρίζες της στην αρχαία λέξη δέον, δηλαδή καθήκον. Ως κύρια ανθρώπινα καθήκοντα νοούνται η τήρηση των υποσχέσεων, η προστασία των αθώων, η επίδειξη ευγνωμοσύνης, η συνέπεια λόγων και πράξεων, η αποκατάσταση όσων υπέστησαν βλάβη, κ.λπ. Υπό αυτό το πρίσμα, η δεοντολογική προσέγγιση αναγνωρίζει ως θεμελιώδεις αρχές της την ειλικρίνεια, την δικαιοσύνη, τον σεβασμό, την ασφάλεια και την προστασία της ιδιωτικής ζωής γενικότερα. Από δεοντολογική άποψη, επομένως, σε αντιδιαστολή με την προηγούμενη περίπτωση της εστίασης στις συνέπειες, οι παραπάνω αρχές θεωρούνται σπουδαιότερες των συνεπειών.

Αναφορικά, τέλος, με την εστίαση στην *ακεραιότητα*, πρόκειται για μια προσέγγιση, η οποία στηρίζεται στα ηθικά χαρίσματα του ατόμου που λαμβάνει την απόφαση. Υπό αυτό το πρίσμα, μια απόφαση μπορεί να θεωρηθεί ηθική, όταν το άτομο που την λαμβάνει διακρίνεται από καλό χαρακτήρα, ειλικρινείς προθέσεις και σεβασμό προς τα δικαιώματα των άλλων.

Στο ίδιο μήκος κύματος, οι ηθικοί προσανατολισμοί στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν σε τέσσερις βασικές κατηγορίες: (α) στον *μεμονωμένο* προσανατολισμό, σύμφωνα με τον οποίο η ηθική φιλοσοφία ενός ατόμου αποτελεί συνδυασμό της έμφυτης διάστασής της και της επίκτητης, η οποία περιλαμβάνει στοιχεία από τις στάσεις και τις πεποιθήσεις άλλων ανθρώπων, όπως αυτά έχουν αφομοιωθεί από το άτομο μέσα από τις σκέψεις και τις εμπειρίες του, (β) στον *κοινωνικό* προσανατολισμό, σύμφωνα με τον οποίο η ηθική φιλοσοφία ενός ατόμου διαμορφώνεται υπό την επίδραση του κοινωνικού του περιγυρου, ο οποίος περιλαμβάνει την οικογένεια, την κοινότητα, την θρησκεία, κ.λπ., (γ) στον *νομικό* προσανατολισμό, ο οποίος αντανακλά την αλληλεπίδραση μεταξύ νόμου και κοινωνίας, από την άποψη ότι, αφενός, ο νόμος διασφαλίζει την ύπαρξη της κοινωνίας και, αφετέρου, η κοινωνία προσδιορίζει την έννοια της ηθικής χρησιμοποιώντας ως

μέσο τον νόμο και (δ) στον προσανατολισμό *σταδιοδρομίας*, όπου το άτομο, στην προσπάθειά του να προστατεύσει την σταδιοδρομία του από τυχόν βλάβες, επιλέγει να εφαρμόσει ορθές πρακτικές από πλευράς ηθικής συμπεριφοράς στα εργασιακά του καθήκοντα (Whitney, 1990:59-68).

3.4 Πρακτικές διαμόρφωσης ηθικής επιχειρηματικής συμπεριφοράς

Στην σύγχρονη επιχείρηση, η έννοια της ηθικής αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία, καθώς τα στελέχη έχουν συνειδητοποιήσει πως η εδραίωσή της αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην κατεύθυνση επίτευξης θετικών οργανωσιακών αποτελεσμάτων. Ως εκ τούτου, απώτερη επιδίωξη αποτελεί πλέον η διαμόρφωση στρατηγικών και προγραμμάτων, που σκοπό έχουν να ενισχύσουν και να υποστηρίξουν την επιχειρηματική ηθική και την ανάληψη κοινωνικά αποδεκτών πρωτοβουλιών. Στο πλαίσιο αυτό, ως βασικές πρακτικές διαμόρφωσης και διατήρησης ηθικής επιχειρηματικής συμπεριφοράς μπορούν να θεωρηθούν τα προγράμματα εκπαίδευσης και διδασκαλίας της ηθικής, ο σεβασμός των εργασιακών δικαιωμάτων, οι κώδικες ηθικής και δεοντολογικής επιχειρηματικής συμπεριφοράς, καθώς και η αναθεώρηση του κώδικα ηθικής και δεοντολογικής επιχειρηματικής συμπεριφοράς (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001:87-89).

Προγράμματα εκπαίδευσης και διδασκαλίας της ηθικής

Η διαμόρφωση της ηθικής ενός ατόμου αποτελεί συνδυασμό δύο κύριων συνιστωσών, του χαρακτήρα του ατόμου, όπως αυτός διαμορφώνεται κατά την ηλικιακή του ανάπτυξη, σύμφωνα με την ανατροφή που απολαμβάνει και των επιρροών από τον περίγυρό του, κατά την συναναστροφή του με τις διάφορες κοινωνικές ομάδες. Στην βάση αυτή, η εξέλιξη της ηθικής αποτελεί μια περίπλοκη διαδικασία, η οποία ξεκινά από τα πρώτα χρόνια της ζωής του ατόμου και συνεχίζει μέχρι την ώριμη ηλικία. Στην διαδικασία αυτή καθοριστική μπορεί να αποδειχθεί η συνεισφορά της διδασκαλίας της ηθικής, όπου η υιοθέτηση στις επιχειρήσεις

εκπαιδευτικών προγραμμάτων με αντικείμενο την ηθική συντελεί καθοριστικά στην διαμόρφωση των ηθικών αξιών και της συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Είναι γεγονός πως στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον η ανάδυση ηθικών διλημάτων αποτελεί ολοένα και πιο συχνό φαινόμενο. Ως εκ τούτου, οι υπάλληλοι και κυρίως τα διοικητικά στελέχη που είναι επιφορτισμένα με την αρμοδιότητα της λήψης αποφάσεων πρέπει να είναι εφοδιασμένοι με τις κατάλληλες δεξιότητες, ώστε, πρωτίστως, να αναγνωρίζουν και στην συνέχεια να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τα ηθικά διλήματα που ανακύπτουν. Μάλιστα, η παραπάνω απαίτηση γίνεται ακόμη πιο επιτακτική στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης, όπου η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων απαιτεί λεπτούς χειρισμούς σε ζητήματα ηθικής, όπως είναι, για παράδειγμα, η αναγκαιότητα διοίκησης εκ μέρους των επιχειρηματιών σε αλλοεθνή περιβάλλοντα. Η πραγματοποίηση της προαναφερθείσας απαίτησης μπορεί να καταστεί εφικτή μέσω της υλοποίησης κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων με αντικείμενο την ηθική, όπου θα προάγεται η ιδέα ότι η συμπεριφορά με τρόπο ηθικά και κοινωνικά υπεύθυνο αποτελεί ορθή και συμφέρουσα προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτόν, οι μικρές επιχειρήσεις, για παράδειγμα, θα έχουν την δυνατότητα τόσο να διατηρήσουν τους υφιστάμενους πελάτες όσο και να προσελκύσουν νέους, ενώ οι πολυεθνικές επιχειρήσεις θα είναι σε θέση να προλαμβάνουν την εκδήλωση σκανδάλων (Dubrin, 1998:87-88).

Σεβασμός των εργασιακών δικαιωμάτων

Σύμφωνα με την σύγχρονη προσέγγιση της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, οι εργαζόμενοι θεωρούνται ως το σημαντικότερο κεφάλαιο της επιχείρησης, καθώς έχει αναγνωριστεί η αξία τους αναφορικά με την συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων αυτής. Στο πλαίσιο αυτό, απώτερη επιδίωξη των επιχειρήσεων αποτελεί η προστασία της ανθρώπινης αξιοπρέπειας, όπως και η διασφάλιση της ίσης μεταχείρισης απέναντι σε κάθε εργαζόμενο. Για τον λόγο αυτόν, κάθε επιχείρηση που εφαρμόζει ορθές πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων, απορρίπτει τον κοινωνικό αποκλεισμό, παρέχοντας ίσες ευκαιρίες για προαγωγές και εξέλιξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας, ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, θρησκείας και εθνικότητας. Στο ίδιο μήκος κύματος, δεν κάνει χρήση οποιασδήποτε μορφής καταναγκαστικής εργασίας

ούτε και αποδέχεται φαινόμενα προσβολής της προσωπικότητας, με την μορφή ηθικής, σεξουαλικής ή άλλου είδους παρενόχλησης, εκφοβισμού, διωγμού, κ.λπ., είτε άνισης μεταχείρισης για λόγους φύλου, οικογενειακής κατάστασης εθνικότητας, φυλετικής προέλευσης, θρησκευτικών στάσεων, πολιτικών πεποιθήσεων, φυσικών αδυναμιών, κ.λπ. (ETE, 2015:17-18).

Περαιτέρω, μια σωστή επιχείρηση οφείλει να εφαρμόζει αξιοκρατικά συστήματα όσον αφορά στην αξιολόγηση της απόδοσης, τις προαγωγές και τις αμοιβές των εργαζομένων. Εξίσου σημαντική κρίνεται και η ανάληψη επενδύσεων αναφορικά με την εκπαίδευση, επιμόρφωση και ανάπτυξη του προσωπικού, κάνοντας χρήση σύγχρονων μεθόδων, οι οποίες διασφαλίζουν την αξιοποίηση στο μέγιστο βαθμό των δυνατοτήτων αυτού, την έγκαιρη και ομαλή προσαρμογή του στο ολοένα και πιο απαιτητικό επιχειρηματικό περιβάλλον, καθώς και την απόκτηση νέων γνώσεων, δεξιοτήτων και ειδικεύσεων (ETE, 2015:17).

Επιπρόσθετα, άμεση προτεραιότητα μιας σωστής επιχείρησης θα πρέπει να αποτελεί η διασφάλιση της υγείας και της ασφάλειας στους εργασιακούς χώρους, ώστε να προλαμβάνονται οι εν δυνάμει απειλές και συνακόλουθα να αναβαθμίζεται η ποιότητα της επαγγελματικής ζωής. Για τον σκοπό αυτόν είναι επιβεβλημένη η διενέργεια συστηματικών ελέγχων για ζητήματα επάρκειας και καταλληλότητας των υφιστάμενων μέσων ασφαλείας, τήρησης των συνθηκών υγιεινής και διαθεσιμότητας αποτελεσματικών σχεδίων αντιμετώπισης εκτάκτων αναγκών. Ως εκ τούτου, η επιχείρηση θα πρέπει να συμμορφώνεται με το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο σε ζητήματα υγιεινής και ασφάλειας, καθώς και να οργανώνει προγράμματα και δράσεις που άπτονται της πρόληψης και αποτελεσματικής αντιμετώπισης του εργασιακού κινδύνου, καθώς και της παροχής υποστήριξης στους εργαζομένους στην περίπτωση που λαμβάνουν χώρα περιστατικά που προκαλούν βλάβες στην προσωπικότητά τους, π.χ. ληστείες, λεκτική και σωματική βία, κ.λπ. (ETE, 2015:18-19).

Κώδικες ηθικής και δεοντολογικής επιχειρηματικής συμπεριφοράς

Ένας κώδικας ηθικής και δεοντολογικής συμπεριφοράς καθορίζει με σαφή τρόπο τόσο τις ηθικές αρχές και αξίες όσο και τους σχετικούς κανόνες που διέπουν την δράση των εργαζομένων και των διοικητικών στελεχών μιας επιχείρησης. Ταυτόχρονα

περιλαμβάνει τις απαραίτητες κατευθύνσεις και οδηγίες για την λήψη ορθών αποφάσεων, σύμφωνα με τους υφιστάμενους κανόνες της εταιρικής διακυβέρνησης καθώς και το ισχύον νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο. Ένας κώδικας ηθικής και δεοντολογικής συμπεριφοράς συνιστά σημείο αναφοράς με μεγάλη αξία για το σύνολο των εργαζομένων και των διοικητικών στελεχών, καθώς συντελεί δραστικά στην προαγωγή των συμφερόντων των εργαζομένων, των πελατών και των μετόχων, ενώ ταυτόχρονα η τήρηση των κανόνων που επιβάλλει, διασφαλίζει την διατήρηση και την ενίσχυση της αξιοπιστίας και της φήμης της επιχείρησης (ETE, 2015:4).

Για κάθε επιχείρηση είναι γνωστό πως η επίτευξη διαχρονικής επιτυχίας στις δραστηριότητές της έχει την βάση της στην λειτουργία αυτής σύμφωνα με μια σειρά από αξίες και αρχές, τις οποίες αναγνωρίζει, αποδέχεται και εφαρμόζει κάθε εργαζόμενος. Παράλληλα, η παραπάνω επιτυχία εξαρτάται επίσης και από την έκταση που η επιχείρηση ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στον ευρύτερο κοινωνικό της ρόλο, ο οποίος περιλαμβάνει την γνώση των χαρακτηριστικών, των απαιτήσεων και των προσδοκιών των επιμέρους κοινωνικών ομάδων. Στο πλαίσιο αυτό, στην αποστολή της κάθε επιχείρησης κεντρική θέση καταλαμβάνουν οι πελάτες, ενώ ταυτόχρονα επιδιώκεται η επίτευξη ικανοποίησης για τους μετόχους και ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας για τους υπαλλήλους. Υπό αυτό το πρίσμα, ένας κώδικας ηθικής και δεοντολογικής συμπεριφοράς κρίνεται σκόπιμο να αναπτύσσεται στην βάση των παρακάτω εννέα αρχών (ETE, 2015:6-9).

- i. Ακεραιότητα και εντιμότητα: Η αποτελεσματική διεκπεραίωση των επιχειρηματικών εργασιών προϋποθέτει την ύπαρξη ακεραιότητας και την διατήρηση υψηλού επιπέδου ηθικής συμπεριφοράς. Δεδομένης της κεντρικής θέσης που καταλαμβάνει η εντιμότητα σε κάθε επαγγελματική σχέση, έπεται ότι η συμπεριφορά των εργαζομένων θα πρέπει να συνάδει απόλυτα με τις έννοιες του ήθους και της ακεραιότητας.
- ii. Σεβασμός και ειλικρίνεια προς τους πελάτες: Κατά την άσκηση των δραστηριοτήτων της, μια επιχείρηση οφείλει να εξετάσει τις ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες των πελατών της και βάσει αυτών, να διαμορφώσει μαζί τους μια σχέση εμπιστοσύνης, η οποία θα στηρίζεται στον σεβασμό, την ειλικρίνεια, την

αξιοπιστία, την εντιμότητα, την συνέπεια, την ισότιμη αντιμετώπιση, την αντικειμενικότητα και την αμεροληψία. Προκειμένου η επιχείρηση να προβεί στην προώθηση και ικανοποίηση των συμφερόντων των πελατών της, κρίνεται σκόπιμο να τους ενημερώνει συστηματικά για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, παραθέτοντας ταυτόχρονα τα δυνητικά οφέλη και απειλές.

- iii. Υψηλό επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού και ποιότητας υπηρεσιών: Η επίτευξη θετικών οργανωσιακών αποτελεσμάτων είναι άμεσα συνυφασμένη με την επίδειξη επαγγελματισμού εκ μέρους των εργαζομένων, καθώς μέσω αυτού καθίσταται εφικτή η παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου ποιότητας προς τους πελάτες. Για τον λόγο αυτόν μέριμνα της κάθε επιχείρησης θα πρέπει να αποτελεί η ανάπτυξη καταρτισμένων ανθρώπινων πόρων, που συνδυαστικά με την κατάλληλη τεχνολογική υποδομή, θα επιτυγχάνουν ποιοτικά αναβαθμισμένη εξυπηρέτηση των πελατών.
- iv. Ομαδικό πνεύμα συνεργασίας: Η συμμετοχή σε ομάδες κατά την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων φαίνεται ότι οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα συγκριτικά με τη ατομική δραστηριοποίηση. Ως εκ τούτου, η κάθε επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει τα οφέλη της ομαδικής συνεργασίας, καθορίζοντας τις αρμοδιότητες με τρόπο ώστε να προάγεται το ομαδικό πνεύμα και ταυτόχρονα να διατηρείται η ανεξαρτησία του κάθε εργαζομένου.
- v. Προληπτική δράση: Μέσα από την ομαδική συνεργασία, αλλά και την εμπειρία που έχει αποκτηθεί, το ανθρώπινο δυναμικό της κάθε επιχείρησης έχει την δυνατότητα να προτείνει νέες ιδέες και να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, που επιτρέπουν στην επιχείρηση να προηγείται των ανταγωνιστών, κατακτώντας έτσι ηγετική θέση στον τομέα δραστηριοποίησής της.
- vi. Διαφάνεια στις σχέσεις: Προσδιοριστικός παράγοντας για την επιτυχημένη λειτουργία μιας επιχείρησης είναι η επίδειξη κοινωνικής ευθύνης μέσα από την προαγωγή των ανθρώπινων αξιών. Υπό αυτό το πρίσμα, οι σχέσεις της επιχείρησης με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη θα πρέπει οπωσδήποτε να διακρίνονται από υψηλό επίπεδο διαφάνειας, διασφαλίζοντας με τον τρόπο αυτόν ορθή, ισότιμη, έγκαιρη, τακτική, αξιόπιστη και προσιτή σε όλους

πληροφόρηση αναφορικά με τα θέματα που τους ενδιαφέρουν. Σε αυτά τα θέματα περιλαμβάνονται, ενδεικτικά, οι εφαρμοζόμενες πολιτικές διακυβέρνησης, τα οικονομικά αποτελέσματα, ζητήματα που αφορούν στους εργαζόμενους, κ.λπ. Για παράδειγμα, μέσα από τις έγκαιρα δημοσιοποιημένες οικονομικές καταστάσεις δίνεται η δυνατότητα για την απόκτηση έγκυρης πληροφόρησης σχετικά με την χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης, της αποδοτικότητας και των προοπτικών της.

- vii. Εταιρική δέσμευση: Κεντρικό άξονα στην αποστολή μιας επιχείρησης θα πρέπει να αποτελεί η επιδίωξη για επίτευξη αποτελεσμάτων που επιφέρουν θετικές συνέπειες στο σύνολο των ενδιαφερομένων μερών, δηλαδή στους μετόχους, στους εργαζομένους, στους πελάτες και στην κοινωνία γενικότερα.
- viii. Αποτελεσματικό πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης: Για κάθε σύγχρονη επιχείρηση αιώτερο στόχο αποτελεί η δημιουργία αξίας για τους μετόχους, συνδυαστικά με την εφαρμογή πρακτικών, δράσεων και πρωτοβουλιών με γνώμονα το κοινωνικό συμφέρον. Στο πλαίσιο αυτό κρίνεται απαραίτητη η λειτουργία της επιχείρησης εντός ενός αποτελεσματικού πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης, το οποίο περιλαμβάνει μια σειρά από δικαιώματα, διαδικασίες και ελέγχους, σύμφωνα με το ισχύον νομικό και κανονιστικό καθεστώς, που συνάδουν με τις διεθνείς βέλτιστες πρακτικές και αποβλέπουν την προώσπιση των συμφερόντων του συνόλου των ενδιαφερομένων μερών.
- ix. Εταιρική κοινωνική ευθύνη: Η επιτυχημένη επιχειρηματική λειτουργία είναι άμεσα συνυφασμένη με την ανάληψη πρωτοβουλιών που χαρακτηρίζονται από υψηλό επίπεδο κοινωνικής ευθύνης, προάγοντας τις ανθρώπινες, κοινωνικές, πνευματικές και πολιτιστικές αξίες, χωρίς να διακυβεύονται βέβαια τα συμφέροντα των μετόχων. Βασική συνιστώσα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αποτελεί η ενίσχυση της περιβαλλοντικής συνείδησης, η οποία έχει θετικό αντίκτυπο στην προστασία και βιώσιμη ανάπτυξη του περιβάλλοντος. Μέσω, λοιπόν, της εφαρμογής κατάλληλων περιβαλλοντικών πολιτικών, αναπτύσσεται στις επιχειρήσεις ο σεβασμός απέναντι στο περιβάλλον και με

τον τρόπο αυτόν ενδυναμώνεται η συνεισφορά των επιχειρήσεων στην αειφόρο ανάπτυξη και την αντιμετώπιση των προβλημάτων κλιματικής αλλαγής.

Αναθεώρηση του κώδικα ηθικής και δεοντολογικής επιχειρηματικής συμπεριφοράς

Η απρόσκοπτη λειτουργία κάθε επιχείρησης είναι άμεσα συνυφασμένη με την εφαρμογή του κώδικα ηθικής και δεοντολογικής επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Ωστόσο, προκειμένου να διασφαλίζεται η καταλληλότητά του σχετικά με τις αρχές και τους κανόνες που περιλαμβάνει, ο εν λόγω κώδικας είναι απαραίτητο να υποβάλλεται σε αναθεώρηση ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Για παράδειγμα, ενδεικτική περίπτωση όπου υπάρχει αναγκαιότητα αναθεώρησης είναι όταν προβλέπεται εισαγωγή νέων κανόνων, αρχών ή σημαντικών αλλαγών στο νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο που ρυθμίζει την λειτουργία της εκάστοτε επιχείρησης είτε όταν παρουσιάζονται καινούργιες βέλτιστες πρακτικές σε διεθνές επίπεδο όσον αφορά σε ζητήματα του κλάδου δραστηριοποίησης της επιχείρησης. Τέλος, είναι προφανές ότι εφόσον λάβει χώρα αναθεώρηση του κώδικα ηθικής και δεοντολογικής επιχειρηματικής συμπεριφοράς, το τροποποιημένο κείμενο θα πρέπει να γνωστοποιηθεί στους εργαζόμενους και τους λοιπούς εμπλεκόμενους με την χρήση κατάλληλων μέσων, όπως είναι π.χ. τα σεμινάρια, το εσωτερικό δίκτυο και η ιστοσελίδα της επιχείρησης, κ.λπ. (ETE, 2015:33-34).

3.5 Ηθικές παραβάσεις στο επιχειρηματικό περιβάλλον

Το επιχειρηματικό περιβάλλον συνιστά έναν χώρο όπου μπορούν να παρατηρηθούν συμπεριφορές που δεν συνάδουν με το επιθυμητό πλαίσιο ηθικών αρχών. Οι συμπεριφορές αυτές κάνουν την εμφάνισή τους με διάφορες μορφές, που ξεκινούν από ηθικούς πειρασμούς, κλιμακώνονται σε παραβιάσεις και μπορούν να καταλήξουν ακόμη και σε εγκληματικές πράξεις. Οι εν λόγω συμπεριφορές μπορούν να συνοπισθούν στα κάτωθι (Dubrin, 1998:85-86):

- i. Κλοπή: Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα κλοπής αποτελεί η απόσυρση χρημάτων εκ μέρους των τραπεζικών υπαλλήλων από τους τραπεζικούς λογαριασμούς των πελατών.
- ii. Παράνομη αντιγραφή λογισμικού: Συχνό είναι το φαινόμενο υπάλληλοι να προβαίνουν σε αντιγραφή λογισμικού που χρησιμοποιείται στην επιχείρηση όπου απασχολούνται χωρίς πρότερη έγκριση, για προσωπική χρήση και εκμετάλλευση. Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα συμπεριφοράς του είδους αυτού αποτελεί η αντιγραφή βίντεο ή βιβλίου, οπότε καθίσταται περιττή η αγορά του προϊόντος.
- iii. Άδικη μεταχείριση ανθρώπινων πόρων: Όπως ήδη αναφέρθηκε, μια επιχείρηση που διακρίνεται για την εύρυθμη λειτουργία της εφαρμόζει απαρέγκλιτα την αρχή της ίσης μεταχείρισης στο ανθρώπινο δυναμικό της. Ωστόσο, στην πραγματικότητα δεν είναι λίγες οι φορές που σε έναν εργασιακό χώρο η λήψη αποφάσεων και οι επιχειρηματικές λειτουργίες επηρεάζονται από παράγοντες όπως είναι το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, η εθνικότητα, η θρησκεία και η πολιτική θέση των υπαλλήλων. Στην περίπτωση αυτή κρίνεται επιβεβλημένη η αντιστροφή του κλίματος αυτού και η εγκαθίδρυση των αρχών της ισότητας, της αμοιβαιότητας και της αμεροληψίας.
- iv. Παρενόχληση: Η παρενόχληση συνίσταται στην πρόκληση αναστάτωσης σε κάποιο άτομο με σκοπό της αποκόμιση οφέλους. Η παρενόχληση αποτελεί προφανώς ηθικό αδίκημα και συνηθισμένη μορφή της στον εργασιακό χώρο είναι η σεξουαλική παρενόχληση.
- v. Σύγκρουση συμφερόντων: Η σύγκρουση συμφερόντων λαμβάνει χώρα όταν υφίσταται απόκλιση μεταξύ των συμφερόντων των διαφόρων μερών που σχετίζονται με την επιχείρηση, π.χ. μεταξύ μετόχων, εργαζομένων, πελατών, προμηθευτών, κ.λπ. Για την αντιμετώπιση του προβλήματος αυτού κρίνεται σκόπιμο η επιχείρηση να εφαρμόζει κατάλληλες πολιτικές εντοπισμού και διαχείρισης καταστάσεων σύγκρουσης συμφερόντων, υιοθετώντας την διαφάνεια και την χρήση αντικειμενικών κριτηρίων στις διεργασίες της, καθώς και εφαρμόζοντας κατάλληλους μηχανισμούς και ενδεδειγμένα συστήματα

ελέγχου στην κατεύθυνση πρόληψης και αποτελεσματικής αντιμετώπισης δυνητικών ζημιών.

- vi. Μη τήρηση εμπιστευτικότητας και απορρήτου: Κατά την επιτέλεση των επιχειρηματικών λειτουργιών είναι πιθανό να λαμβάνει χώρα η διάχυση και επεξεργασία εμπιστευτικών πληροφοριών. Ως εμπιστευτικές νοούνται οι ευαίσθητες πληροφορίες που βρίσκονται στην κατοχή των υπαλλήλων κατά την εκτέλεση του έργου τους. Οι πληροφορίες αυτές μπορεί να αφορούν είτε στην επιχείρηση, π.χ. έγγραφα, οικονομικά στοιχεία, σημαντικά δεδομένα, στρατηγικές, κ.λπ., είτε στους πελάτες, π.χ. προσωπικά δεδομένα, συναλλαγές με την επιχείρηση, κ.λπ., είτε στα λοιπά εμπλεκόμενα μέρη, π.χ. προμηθευτές, αντιπρόσωποι, κ.λπ. Επειδή υπάρχει το ενδεχόμενο οι παραπάνω πληροφορίες να χρησιμοποιηθούν με αντιδεοντολογικό τρόπο, είναι επιβεβλημένο όλες οι εμπιστευτικές πληροφορίες να αντιμετωπίζονται με απόλυτη εχεμύθεια και να εφαρμόζονται αυστηρά οι νόμοι και οι κανονισμοί σχετικά με την τήρηση του απορρήτου. Κάτι τέτοιο καθίσταται εφικτό όταν στην επιχείρηση υπάρχουν συστήματα που διασφαλίζουν την ελεγχόμενη ροή της πληροφόρησης, όπως, για παράδειγμα, να συνάπτονται συμβάσεις εμπιστευτικότητας και να είναι διαβαθμισμένη η πρόσβαση στην πληροφόρηση (ETE, 2015:11-12).

3.6 Κώδικας ηθικής και δεοντολογίας, εταιρική κοινωνική ευθύνη και εταιρική διακυβέρνηση

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, οι κώδικες ηθικής και δεοντολογικής επιχειρηματικής συμπεριφοράς περιλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, στις βασικές πρακτικές διαμόρφωσης και διατήρησης της ηθικής επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Εάν επιχειρηθεί ένας συνοπτικός ορισμός της έννοιας του κώδικα ηθικής και δεοντολογίας μιας επιχείρησης, αυτός θα μπορούσε να προσδιοριστεί ως η πρόθεση της επιχείρησης από πλευράς κοινωνικής ευαισθητοποίησης, όπως αυτή εκφράζεται αναφορικά με τους ιδιοκτήτες, τους εργαζόμενους, τους πελάτες και το περιβάλλον γενικότερα. Υπό αυτό το πρίσμα και λαμβάνοντας υπόψη την ανάλυση που έχει προηγηθεί όσον αφορά στην εταιρική

διακυβέρνηση, θα μπορούσε να συναχθεί ότι ένας κώδικας ηθικής και δεοντολογίας προηγείται του αντίστοιχου της εταιρικής διακυβέρνησης (Θανόπουλος, 2013:261).

Σε κάθε περίπτωση, η σύγχρονη επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να επιδεικνύει ευαισθησία όσον αφορά στον τρόπο σκέψης και λειτουργίας του περιβάλλοντος όπου απευθύνεται, καθώς και να προσαρμόζεται στις αρχές που είναι γενικά αποδεκτές εντός του χώρου δραστηριοποίησής της. Όταν μια επιχείρηση τηρεί την προαναφερθείσα συνθήκη, δηλαδή αναλαμβάνει κοινωνικούς ρόλους, τότε ελαχιστοποιείται η εκδήλωση κοινωνικών αντιδράσεων και προβλημάτων στην αγορά, καθώς και επιτυγχάνονται χαμηλότερα κόστη και υψηλότερη αποτελεσματικότητα. Η κατάσταση αυτή, όπου οι επιχειρήσεις αναλαμβάνουν κοινωνικούς ρόλους με συνειδητό τρόπο, αντανακλά την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Θανόπουλος, 2013:261-262). Η εταιρική ευθύνη χαρακτηρίστηκε ως κοινωνική αναγκαιότητα το 1999, στο παγκόσμιο οικονομικό φόρουμ στο Νταβός, όπου διατυπώθηκαν οι επιχειρηματικές αρχές των Ηνωμένων Εθνών. Οι εν λόγω αρχές μπορούν να συνοψισθούν στα κάτωθι (Philip Morris Institute, 2000:9):

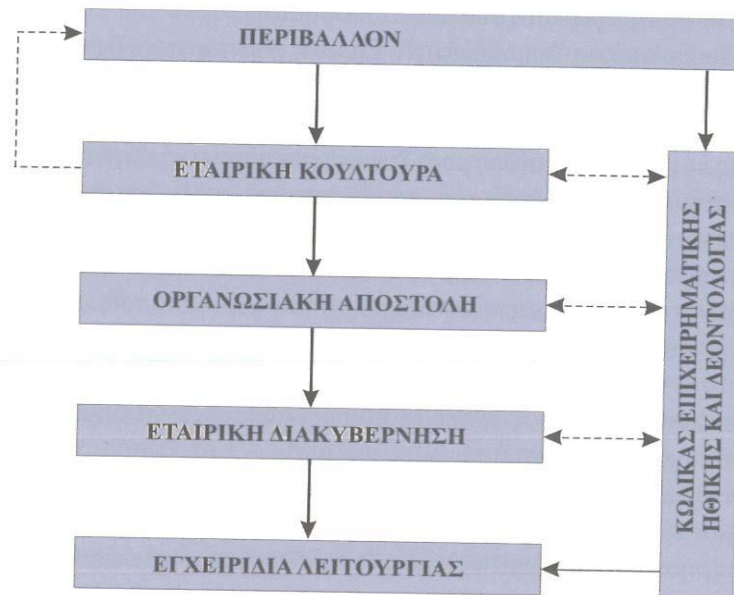
- Υποστήριξη της οικονομικής, κοινωνικής και πολιτικής δικαιοσύνης κατά την άσκηση της επιχειρηματικής δράσης.
- Προστασία των ανθρώπινων δικαιωμάτων και εφαρμογή της αρχής της ισότητας.
- Εκπαίδευση και αξιοποίηση προσωπικού μειωμένων δυνατοτήτων.
- Ενδυνάμωση της διαπροσωπικής ανοχής και κατανόησης με γνώμονα την βελτίωση του βιοτικού επιπέδου εντός του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

3.7 Συσχέτιση κώδικα επιχειρηματικής ηθικής και δεοντολογίας και εταιρικής διακυβέρνησης

Είναι προφανές ότι η διατύπωση ενός κώδικα ηθικής και δεοντολογίας, όπως και του αντίστοιχου της εταιρικής διακυβέρνησης, προϋποθέτει άριστη γνώση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Εάν επιχειρηθεί ο προσδιορισμός της συσχέτισης

μεταξύ κώδικα ηθικής και δεοντολογίας και εταιρικής διακυβέρνησης, το Σχήμα 8 απεικονίζει την συσχέτιση αυτή.

Σχήμα 8: Συσχέτιση μεταξύ κώδικα ηθικής και δεοντολογίας και εταιρικής διακυβέρνησης.



Πηγή: (Θανόπουλος, 2013:266)

Σύμφωνα με το σχήμα αυτό, το επιχειρηματικό περιβάλλον αποτελεί τον κύριο παράγοντα διαμόρφωσης της εταιρικής κουλτούρας, η οποία, βέβαια, ασκεί επίσης επιδράσεις στο επιχειρηματικό περιβάλλον, προκαλώντας με τον τρόπο αυτόν την επαναδιαμόρφωσή της. Στη συνέχεια, η εταιρική κουλτούρα διαμορφώνει την αποστολή του οργανισμού, θέτοντας τους επιχειρηματικούς στόχους (π.χ. πωλήσεις, κέρδη, κ.λπ.). Προκειμένου να καταστούν επιτεύξιμοι οι εν λόγω στόχοι είναι απαραίτητη η τήρηση των αρχών του κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης, σε ανώτερο εταιρικό επίπεδο, ενώ σε επίπεδο υλοποίησης, απαιτείται η υιοθέτηση των οδηγιών και κατευθύνσεων που περιλαμβάνονται στα εγχειρίδια λειτουργίας. Όσον αφορά στον κώδικα ηθικής και δεοντολογίας, αυτός διαμορφώνεται από το επιχειρηματικό περιβάλλον και λειτουργεί ως κύριος παράγοντας διαμόρφωσης των εγχειριδίων λειτουργίας. Τέλος, η σχέση αυτού με την εταιρική κουλτούρα και την οργανωσιακή

αποστολή είναι αμφίδρομη, καθώς επίσης και επικρατεί μια συνεχής ανάδραση μεταξύ αυτού και εταιρικής διακυβέρνησης.

3.8 Συσχέτιση εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και εταιρικής διακυβέρνησης

Όπως ήδη αναφέρθηκε, η εταιρική κοινωνική ευθύνη συνιστά το αποτέλεσμα της επίδειξης κοινωνικής ευαισθησίας και της ανάληψης κοινωνικών ρόλων εκ μέρους των επιχειρήσεων. Όπως και στην περίπτωση του κώδικα επιχειρηματικής ηθικής και δεοντολογίας, έτσι και ο κώδικας εταιρικής κοινωνικής ευθύνης προηγείται του αντίστοιχου της εταιρικής διακυβέρνησης. Περαιτέρω, η εταιρική κοινωνική ευθύνη συνδέεται με την ύπαρξη καλών πρακτικών, οι οποίες υποδηλώνουν δοκιμασμένες διαδικασίες ή δράσεις που χαρακτηρίζονται από αποτελεσματικότητα. Ωστόσο κρίνεται σκόπιμο να διευκρινιστεί ότι παρόλο που μια καλή πρακτική αποτελεί συνήθως μια ορθή κοινωνική ενέργεια, εντούτοις δεν συνιστά πάντα ουσιαστική εταιρική κοινωνική ευθύνη. Σε κάθε περίπτωση, η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελεί τμήμα της συνολικής εταιρικής διακυβέρνησης (Θανόπουλος, 2013:280-281).

Συμπεράσματα 3^{ου} κεφαλαίου

Η έννοια της ηθικής διαμορφώνεται εντός συγκεκριμένου γεωγραφικού πλαισίου υπό την επίδραση των κοινωνικών, πολιτιστικών, οικονομικών και ιστορικών συνθηκών που επικρατούν κάθε φορά. Στη βάση αυτή, η ηθική αποτελεί ένα σύνολο ηθικών κανόνων, στην εφαρμογή του οποίου προσαρμόζεται ο άνθρωπος εξαιτίας της διαβίωσής του στην κοινωνία, ενώ το αντικείμενο αυτής θα μπορούσε επιπρόσθετα να περιλάβει την μελέτη του τρόπου που τα άτομα αντιμετωπίζουν τον περίγυρό τους, με γνώμονα την προάσπιση του κοινωνικού συμφέροντος, την επίτευξη προόδου, την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, την προαγωγή του καλού και του δίκαιου. Στο πλαίσιο αυτό, ένα μείζον ζήτημα που ανακύπτει είναι η συσχέτιση επιχείρησης και ηθικής. Ως εκ τούτου, δεδομένου ότι η λειτουργία της επιχείρησης συνδέεται άρρηκτα με την ύπαρξη ηθικών διλημμάτων και με το θέμα της διαφθοράς, έπεται ότι οι επιχειρήσεις δεσμεύονται τόσο από συμβατικές υποχρεώσεις όσο και από νομικές ευθύνες, με αποτέλεσμα, στη βάση των παραπάνω υποχρεώσεων και ευθυνών, να διαμορφώνεται η επιχειρησιακή ηθική.

Πιο συγκεκριμένα, η έννοια της ηθικής κατέχει έναν ζωτικό ρόλο όσον αφορά στην λήψη αποφάσεων εντός του χώρου εργασίας. Στο πλαίσιο αυτό, τα διοικητικά στελέχη, όταν καλούνται να λάβουν ορθές και ηθικές αποφάσεις, κρίνεται σκόπιμο να εστιάσουν σε τρεις κύριες θεματικές περιοχές: (α) στις συνέπειες, όπου μια απόφαση θεωρείται ηθική, εάν το αποτέλεσμα της εφαρμογής της δεν προκαλεί βλάβη σε κάποιον (β) στα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις και τις αρχές, όπου λαμβάνει χώρα η δεοντολογική προσέγγιση και (γ) στην ακεραιότητα, η οποία στηρίζεται στα ηθικά χαρίσματα του ατόμου που λαμβάνει την απόφαση. Παρομοίως, οι ηθικοί προσανατολισμοί στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν σε τέσσερις βασικές κατηγορίες: (α) στον μεμονωμένο προσανατολισμό, (β) στον κοινωνικό προσανατολισμό, (γ) στον νομικό προσανατολισμό και (δ) στον προσανατολισμό σταδιοδρομίας.

Το επιχειρηματικό περιβάλλον συνιστά έναν χώρο όπου μπορούν να παρατηρηθούν συμπεριφορές που δεν συνάδουν με το επιθυμητό πλαίσιο ηθικών

αρχών. Ως κύριες ηθικές παραβάσεις στο επιχειρηματικό περιβάλλον μπορούν να νοηθούν η κλοπή, η παράνομη αντιγραφή λογισμικού, η άδικη μεταχείριση των ανθρώπινων πόρων, η παρενόχληση, η σύγκρουση συμφερόντων, η μη τήρηση της εμπιστευτικότητας και του απορρήτου. Ως εκ τούτου, στην σύγχρονη επιχείρηση, η έννοια της ηθικής αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία, καθώς τα στελέχη έχουν συνειδητοποιήσει πως η εδραίωσή της αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην κατεύθυνση επίτευξης θετικών οργανωσιακών αποτελεσμάτων. Στο πλαίσιο αυτό, ως βασικές πρακτικές διαμόρφωσης και διατήρησης ηθικής επιχειρηματικής συμπεριφοράς μπορούν να θεωρηθούν (α) τα προγράμματα εκπαίδευσης και διδασκαλίας της ηθικής, όπου προάγεται η ιδέα ότι η συμπεριφορά με τρόπο ηθικά και κοινωνικά υπεύθυνο αποτελεί ορθή και συμφέρουσα προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, (β) ο σεβασμός των εργασιακών δικαιωμάτων, όπου η επιχείρηση θα πρέπει να συμμορφώνεται με το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο σε ζητήματα υγιεινής και ασφάλειας, καθώς και να οργανώνει προγράμματα και δράσεις που άπτονται της πρόληψης και αποτελεσματικής αντιμετώπισης του εργασιακού κινδύνου, καθώς και της παροχής υποστήριξης στους εργαζομένους στην περίπτωση που λαμβάνουν χώρα περιστατικά που προκαλούν βλάβες στην προσωπικότητά τους, (γ) οι κώδικες ηθικής και δεοντολογικής επιχειρηματικής συμπεριφοράς, όπου καθορίζονται με σαφή τρόπο τόσο οι ηθικές αρχές και αξίες όσο και οι σχετικοί κανόνες που διέπουν την δράση των εργαζομένων και των διοικητικών στελεχών μιας επιχείρησης και (δ) η αναθεώρηση του κώδικα ηθικής και δεοντολογικής επιχειρηματικής συμπεριφοράς, όταν κρίνεται απαραίτητο λόγω αλλαγής συνθηκών.

Ένας κώδικας ηθικής και δεοντολογίας προηγείται του αντίστοιχου της εταιρικής διακυβέρνησης. Οι επιχειρηματικές αρχές της εταιρικής ευθύνης συνίστανται στην υποστήριξη της οικονομικής, κοινωνικής και πολιτικής δικαιοσύνης κατά την άσκηση της επιχειρηματικής δράσης, στην προστασία των ανθρώπινων δικαιωμάτων και εφαρμογή της αρχής της ισότητας, στην εκπαίδευση και αξιοποίηση προσωπικού μειωμένων δυνατοτήτων, καθώς και στην ενδυνάμωση της διαπροσωπικής ανοχής και κατανόησης με γνώμονα την βελτίωση του βιοτικού επιπέδου εντός του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Βιβλιογραφία 3^{ου} κεφαλαίου

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

ΕΤΕ (2015). *Κώδικας Ηθικής Συμπεριφοράς & Δεοντολογίας της Τράπεζας & του Ομίλου. Code of Ethics. Κανονιστική Συμμόρφωση & Εταιρική Διακυβέρνηση της Τράπεζας και του Ομίλου*. Εθνική Τράπεζας της Ελλάδος.

Θανόπουλος, Γ.Ν. (2013). *Επιχειρηματική ηθική και δεοντολογία*. 3^η έκδοση. Αθήνα: Εκδοτικός οίκος «Φαίδιμος».

Μπαμπινιώτης, Γ. (1998). *Λεξικό της Ελληνικής Γλώσσας*. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας ΕΠΕ.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.

Φερούσης, Δ. (1995). *Το Ύφος και το Ήθος*. Αθήνα: Interbooks.

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Dubrin, A.J. (1998). *Βασικές αρχές μάνατζμεντ*. 4^η έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.

Ferrell, O.C. & Fraedrich, J. (1997). *Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases*. USA: Cengage Learning.

Philip Morris Instistute (2000). *The Challenges of Corporate Social Responsibility*. Brussels: The Philip Morris Instistute.

Thiroux, J. (1998). *Ethics: theory and practice*. 6th edition. New Jersey: Prentice Hall.

Whitney, D.L. (1990). “Ethics in the hospitality industry: with a focus on hotel managers”. *International Journal of Hospitality Management*. 9(1):59-68.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΗΘΙΚΗ – ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ – ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΣΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

4.1 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και εξωτερικό περιβάλλον

Οι ανταγωνιστές αποτελούν ένα βασικό στοιχείο κάθε ανάλυσης του περιβάλλοντος ενός οργανισμού. Ο όρος ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναφέρεται σε κάτι το οποίο ένας οργανισμός κάνει εξαιρετικά καλά, μια βασική δεξιότητα η οποία τον θέτει σαφώς μπροστά από τους ανταγωνιστές και του προσδίδει πλεονέκτημα έναντι αυτών στην αγορά. Η αναζήτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να επιδιωχθεί με μια πληθώρα τρόπων, οι περισσότεροι των οποίων μπορούν να καταταχθούν σε μια ή περισσότερες από τις παρακάτω κατηγορίες (Schermerhorn, 2012:109):

- Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί μέσα από το *κόστος*, δηλαδή βρίσκοντας τρόπους λειτουργίας με χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές και επομένως αποκομίζοντας κέρδη με τιμές τις οποίες είναι δύσκολο να έχουν οι ανταγωνιστές.
- Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την *ποιότητα*, δηλαδή βρίσκοντας τρόπους παραγωγής και προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών, που είναι, αποδεδειγμένα, υψηλότερης ποιότητας για τους πελάτες από αυτά που προσφέρονται από τους ανταγωνιστές.
- Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την *παράδοση*, δηλαδή βρίσκοντας τρόπους υπέρβασης των ανταγωνιστών, παραδίδοντας τα προϊόντα και τις υπηρεσίες στους πελάτες γρηγορότερα και εγκαίρως, καθώς και παράγοντας την κατάλληλη στιγμή νέα προϊόντα.

- Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την *ευελιξία*, δηλαδή βρίσκοντας τρόπους προσαρμογής των προϊόντων και των υπηρεσιών έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών με τρόπο που είναι δύσκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω καθίσταται εμφανές ότι η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συνδέεται άρρηκτα με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Όπως ήδη έχει αναφερθεί, το εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών αποτελείται από όλες τις εξωτερικές συνθήκες, οι οποίες θέτουν το πλαίσιο για την λήψη των διοικητικών αποφάσεων. Ως εκ τούτου, το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να νοηθεί ως ένα ευρύ σύνολο δυναμικών παραγόντων, στα πλαίσια του οποίου λειτουργεί ο οργανισμός και πρέπει να ληφθούν σημαντικές αποφάσεις. Οι παραπάνω παράγοντες διαμορφώνονται, ως γνωστόν, από τις οικονομικές, νομικο-πολιτικές, τεχνολογικές, κοινωνικο-πολιτιστικές συνθήκες, όπως και τις συνθήκες του φυσικού περιβάλλοντος.

Ιδιαίτερη συνιστώσα του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων αποτελεί το περιβάλλον εργασίας, το οποίο συνιστά το ειδικό επιχειρησιακό περιβάλλον και περιλαμβάνει τους ίδιους τους οργανισμούς, όπως και τις ομάδες και τα άτομα με τα οποία ο οργανισμός αλληλεπιδρά και έχει επιχειρηματικές συναλλαγές. Τα μέλη του ειδικού περιβάλλοντος συχνά περιγράφονται ως αυτοί που έχουν συμφέρον από την επιχείρηση (stakeholders). Οι stakeholders αποτελούν βασικούς παράγοντες, οι οποίοι έχουν ενδιαφέρον και συμφέρον στην απόδοση του οργανισμού, επηρεάζονται από τον τρόπο λειτουργίας του και μπορούν, με τη σειρά τους, να τον επηρεάσουν. Το Σχήμα 9 δείχνει ότι, για τους περισσότερους οργανισμούς, οι πιο σημαντικοί stakeholders είναι οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι νομοθέτες, οι επενδυτές/ιδιοκτήτες και οι υπάλληλοι, ενώ ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι ως stakeholders θεωρούνται τόσο η κοινωνία όσο και οι μελλοντικές γενιές (Schermerhorn, 2012:107).

Σχήμα 9: Stakeholders στο ειδικό περιβάλλον ή περιβάλλον εργασίας μιας τυπικής επιχείρησης.



Πηγή: (Schermerhorn, 2012:107)

Για κάθε stakeholder ή κάθε στοιχείο του περιβάλλοντος εργασίας υπάρχουν πολλά πιθανά συμφέροντα και σκέψεις για τα διοικητικά στελέχη. Οι αποφάσεις στο υψηλότερο επίπεδο λαμβάνονται συχνά με την ανάλυση των αναγκών και συμφερόντων των stakeholders, εστιάζοντας στην δημιουργία αξίας. Πρόκειται για μια ανάλυση του βαθμού στον οποίον ο οργανισμός δημιουργεί αξία για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των διαφόρων stakeholders. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις δημιουργούν αξία για τους πελάτες μέσα από την τιμολόγηση και την ποιότητα των προϊόντων τους, ενώ για τους ιδιοκτήτες η αξία αντιπροσωπεύεται από τα πραγματοποιηθέντα κέρδη ή ζημιές. Επίσης, οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργούν αξία για τους προμηθευτές μέσω μακροχρόνιων επιχειρηματικών σχέσεων, ενώ για τις τοπικές κοινότητες η αξία μπορεί να εκδηλωθεί σε τομείς όπως η επίδειξη κοινωνικής δράσης και η παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Ακόμη, η δημιουργία αξίας για τους εργαζόμενους σχετίζεται με το ύψος των αμοιβών και την ικανοποίηση που προσφέρει η εργασία. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι τα συμφέροντα των διαφόρων stakeholders είναι ορισμένες φορές

αντικρουόμενα και οι διοικητικές αποφάσεις πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις διαφορετικές προτεραιότητες και να προσπαθούν να τις εξισορροπήσουν (Schermerhorn, 2012:108).

Ωστόσο, καθώς οι managers επιδιώκουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αξιοποιώντας τις ευκαιρίες και αντιμετωπίζοντας τις απειλές στο εξωτερικό τους περιβάλλον, η λήψη αποφάσεων περιπλέκεται συχνά από την αβεβαιότητα. Η περιβαλλοντική αβεβαιότητα υποδηλώνει ότι υπάρχει έλλειψη πλήρους πληροφόρησης σχετικά με το τι συμβαίνει τώρα ή τι πρόκειται να συμβεί στο μέλλον. Αυτό δυσχεραίνει την ανάλυση των συνθηκών του γενικού περιβάλλοντος και κυρίως την αποτελεσματική ανταπόκριση στις ανάγκες των stakeholders. Όσο, λοιπόν, αυξάνεται η αβεβαιότητα, τόσο δυσκολότερη γίνεται η πρόβλεψη των μελλοντικών συνθηκών καθώς και η κατανόηση των πιθανών επιπτώσεών τους στον οργανισμό (Schermerhorn, 2012:109).

Υπάρχουν δύο κύριες διαστάσεις της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος, ο βαθμός πολυπλοκότητας και ο ρυθμός αλλαγής. Από την μία πλευρά, *ο βαθμός πολυπλοκότητας* αντιπροσωπεύει τον αριθμό των διαφορετικών παραγόντων του περιβάλλοντος, οπότε, με την χρήση αυτού του κριτηρίου, ένα περιβάλλον χαρακτηρίζεται συνήθως ως σχετικά απλό ή πολύπλοκο. Από την άλλη, *ο ρυθμός αλλαγής* αποτυπώνει τον ρυθμό με τον οποίο μεταβάλλονται οι παραπάνω παράγοντες, οπότε, στην περίπτωση αυτή, ένα περιβάλλον χαρακτηρίζεται ως σταθερό ή ως δυναμικό. Από τους τέσσερις πιθανούς συνδυασμούς που προκύπτουν (Εικόνα 10), το περιβάλλον που αποτελεί την μεγαλύτερη πρόκληση είναι το πολύπλοκο και δυναμικό, αντιπροσωπευτικό παράδειγμα του οποίου αποτελεί η σύγχρονη αυτοκινητοβιομηχανία. Περιβάλλοντα τα οποία παρουσιάζουν τόσο υψηλή αβεβαιότητα απαιτούν ευελιξία και προσαρμοστικότητα στον επιχειρησιακό σχεδιασμό και στις πρακτικές εργασίας. Εξαιτίας της έντονης αβεβαιότητας που υφίσταται, επομένως, οι οργανισμοί πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να ανταποκρίνονται γρήγορα, καθώς ανακύπτουν νέες συνθήκες και καινούριες πληροφορίες γίνονται διαθέσιμες (Schermerhorn, 2012:109-110). Στην περίπτωση αυτή έγκειται το παράδειγμα της αυτοκινητοβιομηχανίας Volkswagen, το οποίο θα μελετηθεί σε επόμενη ενότητα ως αποτυχημένος συνδυασμός

επιχειρηματικής ηθικής, εταιρικής διακυβέρνησης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σχήμα 10: Διαστάσεις της αβεβαιότητας στο εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών.



Πηγή: (Schermerhorn, 2012:110)

Συνολικά, η κατανόηση της φύσης του εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού αποτελεί ζήτημα μείζονος σημασίας, όπως και η λήψη σωστών αποφάσεων στην κατεύθυνση αξιοποίησης με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των ευκαιριών που υπάρχουν και αντιμετώπισης των απειλών που εμφανίζονται. Από αυτή την άποψη, τα διοικητικά στελέχη βρίσκονται διαρκώς αντιμέτωπα με τις προκλήσεις που δημιουργεί η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος, αναζητώντας λύσεις για την επίτευξη επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας και εποικοδομητικών σχέσεων με πελάτες και προμηθευτές, που θα οδηγήσουν με την σειρά τους στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

4.2 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και εσωτερικό περιβάλλον

Το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού συνδέεται άρρηκτα με την οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία είναι το σύστημα των κοινών πεποιθήσεων και αξιών το οποίο διαμορφώνει και καθοδηγεί την συμπεριφορά των μελών του. Η οργανωσιακή κουλτούρα συχνά αποκαλείται και ως εταιρική κουλτούρα και συνιστά μια βασική πτυχή κάθε οργανισμού και εργασιακού περιβάλλοντος, η οποία δύναται να ασκεί ισχυρή επίδραση στην απόδοση και στην ποιότητα της εργασίας των μελών του. Η οργανωσιακή κουλτούρα δεν είναι τίποτα άλλο παρά αυτό που βλέπει και ακούει κανείς, καθώς βρίσκεται μέσα σε έναν οργανισμό ως επισκέπτης, πελάτης ή εργαζόμενος. Όπως τα έθνη, οι εθνικές ομάδες και οι οικογένειες έχουν κουλτούρες, έτσι και οι οργανισμοί διαθέτουν τις δικές τους κουλτούρες, που τους βοηθούν να ξεχωρίζουν μεταξύ τους και συνδέουν τα μέλη τους με μια αίσθηση συλλογικής ταυτότητας. Οι καλύτεροι οργανισμοί πιθανώς διαθέτουν κουλτούρες, οι οποίες καθοδηγούνται από τους πελάτες και είναι προσανατολισμένες στην απόδοση. Οι ισχυρές επιχειρησιακές κουλτούρες είναι σαφείς, απόλυτα οριοθετημένες, και ευρέως αποδεκτές ανάμεσα στα μέλη. Ενθαρρύνουν τις θετικές συμπεριφορές εργασίας και αποθαρρύνουν τις δυσλειτουργικές, ενώ, επίσης, δεσμεύουν τα μέλη τους να κάνουν πράγματα, για τους άλλους ή με τους άλλους, τα οποία είναι προς το συμφέρον του οργανισμού (Schermerhorn, 2012:112-113).

Ένας από τους τρόπους με τους οποίους οι οργανισμοί διαμορφώνουν ισχυρές κουλτούρες είναι μέσω της κοινωνικοποίησης. Πρόκειται για μια διαδικασία που βοηθά τα νέα μέλη να υιοθετήσουν τις κουλτούρες και τις αξίες του οργανισμού, καθώς επίσης και τις συμπεριφορές και τις στάσεις που μοιράζονται τα μέλη του. Μια διαδικασία κοινωνικοποίησης συνήθως ξεκινά με τα εισαγωγικά προγράμματα εκπαίδευσης που, εάν υλοποιηθούν σωστά, μπορούν να έχουν ισχυρή επιρροή στο νέο μέλος (Schermerhorn, 2012:113).

Η κουλτούρα των οργανισμών διακρίνεται συνήθως σε δύο επίπεδα, στο εξωτερικό και στο εσωτερικό, τα οποία διαμορφώνονται, αντιστοίχως, από την *αισθητή* και την *θεμελιώδη* κουλτούρα. Η αισθητή κουλτούρα είναι το άμεσα εμφανές κομμάτι της

οργανωσιακής κουλτούρας και εκφράζεται με τον τρόπο που ντύνονται οι άνθρωποι στη δουλειά, την διαρρύθμιση των γραφείων τους, τον τρόπο που μιλούν και συμπεριφέρονται μεταξύ τους, την φύση των συζητήσεών τους και τον τρόπο που μιλούν και συμπεριφέρονται στους πελάτες τους. Η θεμελιώδης κουλτούρα είναι το βαθύτερο επίπεδο της οργανωσιακής κουλτούρας και αποτελείται από τις θεμελιώδεις αξίες ή τις βαθύτερες αρχές και πεποιθήσεις οι οποίες διαμορφώνουν και καθοδηγούν τις συμπεριφορές των μελών του οργανισμού. Οργανισμοί με ισχυρή κουλτούρα λειτουργούν συνήθως με ένα μικρό αλλά διαχρονικό σύνολο θεμελιωδών αξιών τις οποίες μοιράζονται ευρέως τα μέλη τους. Σε εξαιρετικά επιτυχημένες εταιρίες οι θεμελιώδεις αυτές αξίες συχνά δίνουν έμφαση στην εξυπηρέτηση πελατών, στην καλλιέργεια της συμμετοχής και της ανάπτυξης των ανθρώπων, στην ομαδική εργασία, στην τελειότητα της απόδοσης, στην δημιουργία οικονομικής αξίας για τους μετόχους και τους εργαζομένους, στην καινοτομία, στην ακεραιότητα και στην κοινωνική ευθύνη (Schermerhorn, 2012:113-114).

Οι κουλτούρες των εταιρειών υψηλής απόδοσης παρέχουν σαφείς αξίες και συγκεκριμένο όραμα του τι προσπαθεί να επιτύχει ο κάθε οργανισμός, επιτρέποντας στα μέλη του να συσπειρώνονται γύρω από το όραμα και να εργάζονται σκληρά για να το υποστηρίξουν και να το υλοποιήσουν. Ζωτικό ρόλο σε αυτή την διαδικασία διαδραματίζει η έννοια της *πνευματικότητας* του εργασιακού χώρου, η οποία δίνει νόημα στην εργασία και δημιουργεί αίσθημα κοινότητας ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού. Τα θεμέλια της πνευματικότητας στον εργασιακό χώρο τίθενται με διοικητικές πρακτικές, οι οποίες σέβονται και καλλιεργούν την πλήρη αξία της ανθρώπινης προσωπικότητας. Κεντρική ιδέα είναι ότι οι άνθρωποι εμπλουτίζονται εσωτερικά όταν ανακαλύπτουν πραγματική αξία στην εργασία τους και είναι σε θέση να μοιραστούν την αξία αυτή μέσα από μια αίσθηση προσωπικής σύνδεσης με άλλους μέσα και έξω από τον οργανισμό. Οι θεμελιώδεις αξίες σε μια κουλτούρα πνευματικότητας του εργασιακού χώρου έχουν ισχυρά ηθικά θεμέλια, αναγνωρίζουν την ανθρώπινη αξιοπρέπεια, σέβονται την διαφορετικότητα και εστιάζουν στην δημιουργία εργασιών, οι οποίες συνεισφέρουν με σημαντικούς τρόπους σε έναν οργανισμό που παρέχει αναγνωρίσιμη αξία στην κοινωνία. Όταν κάποιος εργάζεται σε ένα τέτοιο πλαίσιο απολαμβάνει την εργασία του γνωρίζοντας ότι αυτό που

επιτυγχάνεται έχει προσωπικό νόημα, δηλαδή δημιουργείται μέσω της κοινότητας και θεωρείται αξιόλογο από τους άλλους (Schermerhorn, 2012:115-117).

Όλα τα παραπάνω διαμορφώνουν έναν τύπο διοίκησης, ο οποίος βασίζεται στις αξίες, βοηθώντας ενεργά να αναπτυχθούν, να μεταδοθούν και να ενεργοποιηθούν κοινές αρχές και αντιλήψεις μέσα στον οργανισμό. Είναι αναμενόμενο ότι η αποτελεσματικότητα μιας *διοίκησης βασισμένης στις αξίες* εξαρτάται σθεναρά από την ισχύ των θεμελιωδών αξιών, η οποία αξιολογείται στην βάση τεσσάρων κύριων κριτηρίων (Schermerhorn, 2012:115):

- i. Σχετικότητα, κατά πόσο δηλαδή οι θεμελιώδεις αξίες υποστηρίζουν τους βασικούς στόχους απόδοσης.
- ii. Ακεραιότητα, κατά πόσο δηλαδή οι θεμελιώδεις αξίες παρέχουν σαφείς, συνεπείς και ηθικές κατευθύνσεις.
- iii. Διεισδυτικότητα, κατά πόσο δηλαδή οι θεμελιώδεις αξίες γίνονται κατανοητές από το σύνολο των μελών του οργανισμού.
- iv. Εφαρμογή, κατά πόσο δηλαδή οι θεμελιώδεις αξίες γίνονται αποδεκτές από το σύνολο των μελών του οργανισμού.

4.3 Η διοίκηση για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ένα κλειδί για την κατανόηση της επιτυχίας μιας εταιρίας είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αυτή διαθέτει, συνδυαστικά με την ικανότητά της να το διατηρήσει. Υπό το πρίσμα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, υπάρχουν πέντε βασικοί κινητοποιητές της επιτυχίας, η καινοτομία, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση, η ταχύτητα και η ανταγωνιστικότητα του κόστους. Η *καινοτομία* έγκειται στην εισαγωγή νέων αγαθών και υπηρεσιών. Κάθε σύγχρονη επιχείρηση πρέπει να προσαρμόζεται στις αλλαγές των καταναλωτικών απαιτήσεων, καθώς και να αναζητά νέους τρόπους επικοινωνίας με τους πελάτες και διανομής των προϊόντων σε αυτούς. Για αυτή την περίπτωση, αντιπροσωπευτικό παράδειγμα αποτελεί το διαδίκτυο, το οποίο επέτρεψε στους

εμπόρους να παρακάμψουν τα τυπικά κανάλια διανομής και να φτάσουν άμεσα στους αγοραστές, αναγκάζοντας τους παραδοσιακούς πωλητές να καινοτομήσουν, προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικοί. Επίσης, μια σημαντική παρατήρηση που αξίζει να αναφερθεί είναι πως ορισμένες φορές το σπουδαιότερο στοιχείο της καινοτομίας δεν είναι το ίδιο το προϊόν αλλά ο τρόπος που παρουσιάζεται (Bateman & Snell, 2012:17-18).

Περαιτέρω, η *ποιότητα* αντιπροσωπεύει την αριστεία των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει μια επιχείρηση. Η σημασία της ποιότητας και των κριτηρίων για την αποδοχή της έχει αυξηθεί δραματικά τα τελευταία χρόνια, διότι οι πελάτες έχουν υψηλές απαιτήσεις και συχνά δεν υποχωρούν από αυτές. Ιστορικά, η ποιότητα αφορούσε πρωταρχικά τα φυσικά αγαθά που αγόραζαν οι πελάτες και αναφερόταν στην ελκυστικότητα, στην απώλεια ελαττωμάτων και κυρίως στην μακροχρόνια αξιοπιστία. Η παραδοσιακή προσέγγιση στην ποιότητα ήταν να ελεγχθεί η δουλειά, αφότου είχε ολοκληρωθεί και κατόπιν να εξαλειφθούν τα διάφορα ελαττώματα, χρησιμοποιώντας τον έλεγχο και τα στατιστικά δεδομένα για να διαπιστωθεί αν τα προϊόντα συμφωνούσαν με τα κριτήρια που είχαν τεθεί. Με το πέρασμα των ετών, όμως, υιοθετήθηκε μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση, προκειμένου να επιτευχθεί η λεγόμενη συνολική ποιότητα. Αυτή η προσέγγιση περιλαμβάνει την πρόληψη των ελαττωμάτων πριν αυτά παρουσιαστούν, καθώς και την επίτευξη μηδενικών ποιοτικών ελαττωμάτων στην κατασκευή και τον σχεδιασμό προϊόντων. Ο απώτερος στόχος είναι η επίλυση και εξάλειψη του συνόλου των προβλημάτων ποιότητας, θέτοντας τις βάσεις για την επικράτηση μια κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης στον τρόπο που λειτουργεί η κάθε εταιρία. Η ποιότητα προσλαμβάνει μεγαλύτερη σημασία όταν οι εταιρίες συγκεκριμενοποιούν τα αγαθά και τις υπηρεσίες τους ανάλογα με τις ατομικές επιθυμίες του κάθε καταναλωτή. Τέλος, η ποιότητα μπορεί να μετρηθεί ανάλογα με την απόδοση του προϊόντος, την πελατειακή εξυπηρέτηση, την αξιοπιστία, την συμφωνία με τις προδιαγραφές, την διάρκεια, την αισθητική, κ.λπ. (Bateman & Snell, 2012:20-21).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, ένα σημαντικό κριτήριο της ποιότητας είναι το επίπεδο της εξυπηρέτησης που δέχονται οι πελάτες. Αυτή η διάσταση της ποιότητας είναι σημαντική επειδή ο τομέας της εξυπηρέτησης έχει γίνει κυρίαρχος στην οικονομία των

χωρών. Η *εξυπηρέτηση* αντανακλά την ταχύτητα και την αξιοπιστία με τις οποίες μια επιχείρηση διανέμει αυτό που θέλουν οι πελάτες. Μέσα σε ένα ανταγωνιστικό πλαίσιο, η εξυπηρέτηση ισοδυναμεί με την παροχή προς τους πελάτες αυτού που επιθυμούν ή χρειάζονται, όταν το θέλουν. Έτσι, η εξυπηρέτηση εστιάζει στη συνεχή εκπλήρωση των αναγκών των πελατών για να καθοριστούν αμοιβαία ωφέλιμες μακροπρόθεσμες σχέσεις (Bateman & Snell, 2012:22).

Περαιτέρω, η *ταχύτητα* έγκειται στην γρήγορη και έγκαιρη εκτέλεση, στην ανταπόκριση και στην διανομή αποτελεσμάτων. Μια επιχείρηση μπορεί να καταστεί επιτυχημένη όταν μπορεί γρήγορα να δημιουργεί ένα νέο προϊόν και να το λανσάρει στην αγορά ή να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών και στις συμπεριφορές των ανταγωνιστών. Ωστόσο, η αποτελεσματική λειτουργία μιας επιχείρησης προϋποθέτει την ταχύτητα, σε συνδυασμό με την ποιότητα (Bateman & Snell, 2012:24).

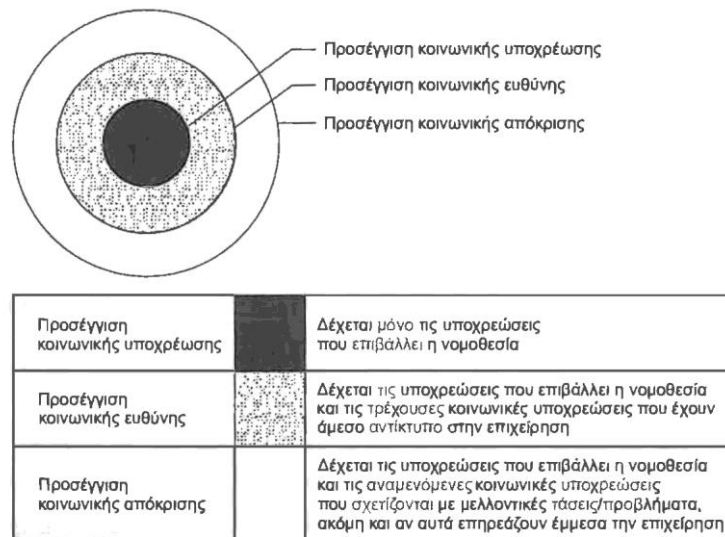
Τέλος, η *ανταγωνιστικότητα του κόστους* περιγράφει την διαδικασία εκείνη κατά την οποία επιδιώκεται η διατήρηση των εξόδων σε χαμηλό επίπεδο, ώστε, αφενός, να επιτευχθούν κέρδη και, αφετέρου, να υπάρχει η δυνατότητα να προσφερθούν τιμές που να προσελκύουν τους καταναλωτές. Η σωστή διαχείριση των εξόδων και η διατήρηση αυτών σε χαμηλό επίπεδο αποτελούν δύσκολο έργο και ένας τρόπος επίτευξής του είναι η ορθολογική χρήση των αποθεμάτων της επιχείρησης, συνδυαστικά με την ελαχιστοποίηση των περιττών εξόδων. Ωστόσο, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι οι συνεχείς περικοπές εξόδων συνήθως συνεπάγονται συμβιβασμούς (Bateman & Snell, 2012:25-26).

4.4 Η διοίκηση για την κοινωνική ευθύνη

Τις τελευταίες δεκαετίες, οι ισχυρισμοί ότι οι οργανισμοί πρέπει να διαθέτουν ένα ποσό από τους οικονομικούς τους πόρους σε δράσεις που ωφελούν την κοινωνία γίνονται ολοένα και περισσότεροι. Στο πλαίσιο αυτό έχει αναδειχθεί η έννοια της κοινωνικής απόκρισης, η οποία αντανακλά τον βαθμό στον οποίο μια επιχείρηση

ανταποκρίνεται στις κοινωνικές της υποχρεώσεις και με βάση αυτόν καθορίζεται η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα της επιχείρησης στον εν λόγω τομέα. Υπό αυτό το πρίσμα έχουν επικρατήσει τρεις προσεγγίσεις διοίκησης, η προσέγγιση κοινωνικής υποχρέωσης, η προσέγγιση κοινωνικής ευθύνης και η προσέγγιση κοινωνικής απόκρισης (Montana & Charnov, 2011:68). Στις παραπάνω προσεγγίσεις βασικό κριτήριο αποτελεί ο βαθμός της κοινωνικής απόκρισης που υφίσταται, ο οποίος και διαμορφώνει μια διαβάθμιση, όπως αυτή που απεικονίζεται στο Σχήμα 11.

Σχήμα 11: Επίπεδα της κοινωνικής απόκρισης των επιχειρήσεων.



Πηγή: (Montana & Charnov, 2011:68)

4.4.1 Η προσέγγιση της κοινωνικής υποχρέωσης

Σύμφωνα με την προσέγγιση της κοινωνικής υποχρέωσης, η ικανοποίηση των οικονομικών στόχων μιας επιχείρησης υπερέχει της εκπλήρωσης των κοινωνικών της υποχρεώσεων. Δηλαδή, μια επιχείρηση εστιάζει στην μεγιστοποίηση του κέρδους και της αξίας του μετοχικού της κεφαλαίου και όσον αφορά στις κοινωνικές της υποχρεώσεις, περιορίζεται στην εκπλήρωση αυτών που επιβάλλονται από την

ισχύουσα νομοθεσία. Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν την εν λόγω προσέγγιση επιθυμούν, προφανώς, την ελάχιστη κρατική παρέμβαση, καθώς και νομοθετικές ρυθμίσεις που περιορίζουν την κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης. Υπό την προϋπόθεση της συμμόρφωσης με την νομοθεσία, τα διοικητικά στελέχη, αναφορικά με την χρήση των επιχειρησιακών πόρων, είναι υπόλογα μόνο στους ιδιοκτήτες/μετόχους της επιχείρησης και όχι στο κοινωνικό σύνολο (Montana & Charnov, 2011:69).

Όταν εφαρμόζεται η προσέγγιση της κοινωνικής υποχρέωσης, οι κοινωνικές δράσεις τις οποίες αναλαμβάνει η επιχείρηση αποσκοπούν σχεδόν αποκλειστικά στην ενίσχυση των δημόσιων σχέσεων, με την ελπίδα να αποκτήσει η επιχείρηση καλή φήμη, ώστε τελικά να επηρεαστούν προς όφελός της οι αποφάσεις των καταναλωτών και να ευνοηθούν άμεσα οι εργαζόμενοι. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι, στις μέρες μας, η νομοθεσία περί επιχειρησιακών κοινωνικών υποχρεώσεων μπορεί να χαρακτηριστεί ως αρκετά απαιτητική και αυστηρή και προβλέπει σημαντικές ποινές, τόσο χρηματικού όσο και ποινικού χαρακτήρα. Κατά συνέπεια, ακόμη και οι επιχειρήσεις που επιλέγουν την προσέγγιση της κοινωνικής υποχρέωσης, επιτελούν σημαντικό έργο όσον αφορά στην περιβαλλοντική προστασία, στην διαμόρφωση και διατήρηση ασφαλών χώρων εργασίας, στην προάσπιση του υγιούς ανταγωνισμού, στην διαφάνεια, στην εφαρμογή των αρχών της ισότητας, της ίσης μεταχείρισης και της δικαιοσύνης, κ.λπ. (Montana & Charnov, 2011:69-70).

4.4.2 Η προσέγγιση της κοινωνικής ευθύνης

Σύμφωνα με την *προσέγγιση της κοινωνικής ευθύνης*, μια επιχείρηση έχει τόσο οικονομικές όσο και κοινωνικές υποχρεώσεις. Οι πρώτες σχετίζονται με την μεγιστοποίηση των κερδών και την αύξηση της αξίας του κεφαλαίου των μετοχών, ενώ οι δεύτερες με την συνδρομή της επιχείρησης στην επίλυση διαφόρων κοινωνικών προβλημάτων, υπό την προϋπόθεση ότι δεν πλήγεται η οικονομική ευμάρεια της εταιρίας. Στην προσέγγιση αυτή, η λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων δεν πραγματοποιείται μόνο στην βάση των οικονομικών κερδών και της νομοθετικής

συμμόρφωσης, αλλά στηρίζεται επιπρόσθετα και σε κριτήρια κοινωνικής φύσεως. Στο πλαίσιο αυτό, οι επιχειρήσεις που υιοθετούν την προσέγγιση της κοινωνικής ευθύνης επιδιώκουν την συμμετοχή τους σε κοινωνικές δραστηριότητες, μέσω της ενθάρρυνσης των εργαζομένων να λαμβάνουν μέρος σε τοπικά κοινωνικά προγράμματα και της ανταμοιβής αυτών για την συμμετοχή τους, προκειμένου να αποκτήσουν την επιδοκιμασία της κοινής γνώμης (Montana & Charnov, 2011:70-71).

Ως εκ τούτου, η προσέγγιση της κοινωνικής ευθύνης αναγνωρίζει τις υφιστάμενες ομάδες κοινωνικής δράσης και προβαίνει στην υποστήριξή τους, κινητοποιώντας τα στελέχη και τους υπαλλήλους. Περαιτέρω, η εν λόγω προσέγγιση ανταποκρίνεται στα κοινωνικά προβλήματα αξιοποιώντας την διαδικασία της *κατασταλτικής προσαρμογής*. Σύμφωνα με αυτή, όταν κριθεί απαραίτητη η συνδρομή της επιχείρησης στην επίλυση κάποιου προβλήματος, τότε οι ενέργειες στις οποίες θα προβεί θα αποσκοπούν στην εξεύρεση λύσης. Ως αντιπροσωπευτικά παραδείγματα τέτοιου είδους ενεργειών μπορούν να αναφερθούν η αποζημίωση του πληθυσμού που υπέστη βλάβη στην υγεία του εξαιτίας της ρύπανσης που προέρχεται από την λειτουργία της επιχείρησης ή η διάθεση χρηματικών πόρων για τον έλεγχο της ρύπανσης που προκαλούν οι επιχειρησιακές διεργασίες (Montana & Charnov, 2011:71).

4.4.3 Η προσέγγιση της κοινωνικής απόκρισης

Σύμφωνα με την *προσέγγιση της κοινωνικής απόκρισης*, οι ευθύνες των επιχειρήσεων δεν περιορίζονται μόνο στον οικονομικό και κοινωνικό τομέα, αλλά υπάρχει επίσης η αναγκαιότητα για πρόβλεψη των μελλοντικών κοινωνικών προβλημάτων και για χρήση κάποιων από τους επιχειρησιακούς πόρους για την αποτελεσματική αντιμετώπισή τους. Η εν λόγω αναγκαιότητα περιγράφει την έννοια της λεγόμενης *προληπτικής προσαρμογής*, η οποία σχετίζεται με τον εντοπισμό και την επίλυση των μελλοντικών προβλημάτων, τα οποία ενδεχομένως να μην αφορούν άμεσα την επιχείρηση, ωστόσο από την αντιμετώπισή τους θα αποκομίσει όφελος η κοινωνία. Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα τέτοιου τύπου κοινωνικού προβλήματος, που θα μπορούσε να ενταχθεί στα πλαίσια της προσέγγισης της κοινωνικής απόκρισης από μια

επιχείρηση, είναι η διάθεση πόρων για την υποστήριξη ενός προγράμματος καταπολέμησης των ναρκωτικών στα σχολεία. Το πρόβλημα αυτό, προφανώς, δεν σχετίζεται άμεσα με την επιχείρηση, όμως, μέσα από αυτή τη δράση, θα ωφεληθεί τόσο το κοινωνικό σύνολο όσο και η ίδια η επιχείρηση ειδικότερα, από την άποψη ότι μελλοντικά θα έχει ως υποψήφιους εργαζομένους υγιείς ανθρώπους (Montana & Charnov, 2011:72-73).

4.5 Επιχειρήματα υπέρ της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων

Από την ανάλυση που προηγήθηκε συνάγεται η σπουδαιότητα της κοινωνικής ευθύνης αναφορικά με την λειτουργία των επιχειρήσεων στο σύγχρονο περιβάλλον. Λαμβάνοντας υπόψη τις τρεις επικρατούσες προσεγγίσεις ως προς την άσκηση της διοίκησης υπό το πρίσμα της κοινωνικής ευθύνης, κοινή πεποίθηση αποτελεί το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να σέβονται τον νόμο και να προβαίνουν στις ενέργειες κοινωνικής ευθύνης που τους αναλογούν, ωστόσο υπάρχει κάποια ελευθερία ως προς το βαθμό κοινωνικής απόκρισης που υιοθετεί η κάθε επιχείρηση. Στο πλαίσιο αυτό, έχουν αναπτυχθεί δύο κύριες απόψεις, από τους ερευνητές Friedman και Davis. Ο Friedman εμφανίζεται ως υπέρμαχος της περιορισμένης κοινωνικής απόκρισης και σύμφωνα με την θεωρία του, οι επιχειρήσεις δεν υποχρεούνται σε πράξεις κοινωνικής ευθύνης πλέον των προβλεπομένων από την νομοθεσία και επομένως είναι σκόπιμο να εστιάζουν στην μεγιστοποίηση των κερδών τους. Με τον τρόπο αυτόν, εξάλλου, συντελούν στην βελτίωση της κοινωνίας, καθώς αποκτούν την δυνατότητα να καταβάλλουν υψηλότερους μισθούς στους υπαλλήλους τους (Montana & Charnov, 2011:67).

Από την άλλη πλευρά, ο Davis είναι υποστηρικτής της επίδειξης κοινωνικής απόκρισης εκ μέρους των επιχειρήσεων, καθώς οι ίδιες διαθέτουν κοινωνική δύναμη, την οποία θα πρέπει να αξιοποιούν στην κατεύθυνση βελτίωσης των κοινωνικών συνθηκών. Μάλιστα, ο ίδιος διατείνεται ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες ακόμη και για κοινωνικά προβλήματα που δεν τους αφορούν με άμεσο τρόπο, διότι έτσι προάγεται το κοινωνικό συμφέρον συνολικά και

από την κατάσταση αυτή ωφελείται και η επιχείρηση. Όσον αφορά, τέλος, στο κόστος εκπλήρωσης των κοινωνικών υποχρεώσεων, ο Davis αναγνωρίζει ότι αυτό είναι υψηλό, ωστόσο διατυπώνει την πρόταση να μετακινηθεί στους αγοραστές υπό την μορφή υψηλότερων τιμών πώλησης (Montana & Charnov, 2011:66).

Συνοψίζοντας, τελικά, στην βάση της θεωρίας του Davis, έχει αναπτυχθεί μια επιχειρηματολογία, που συνηγορεί υπέρ της άσκησης διοίκησης για την κοινωνική ευθύνη. Η εν λόγω επιχειρηματολογία συνίσταται στα κάτωθι, θεωρητικά και πρακτικά, επιχειρήματα:

- Η συμβολή της επιχείρησης μέσω των κοινωνικών της δράσεων στην κοινωνική ευημερία μπορεί να επιφέρει, από μια διευρυμένη οπτική, οφέλη και στην ίδια.
- Η πρόληψη και η έγκαιρη αντιμετώπιση των προβλημάτων μέσω των προγραμμάτων κοινωνικής ευθύνης αποτρέπει τη γιγάντωσή τους και επομένως αποκομίζει οφέλη τόσο η κοινωνία όσο και η επιχείρηση.
- Η επίδειξη κοινωνικής υπευθυνότητας συνιστά μία από τις πλέον ορθές και ηθικές πράξεις.
- Η ανταπόκριση στα κοινωνικά θέματα συντελεί στην συγκράτηση του κρατικού παρεμβατισμού στις επιχειρήσεις.
- Τα επικρατέστερα αξιακά συστήματα επικροτούν και προτρέπουν για πράξεις φιλανθρωπίας και κοινωνικού ενδιαφέροντος.
- Οι κοινωνικές δραστηριότητες μπορεί να αποδειχθούν εξαιρετικά επικερδείς για τις επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, είναι πιθανό να βελτιώσουν την εικόνα και να ενισχύσουν την φήμη της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να αυξηθεί η αξία των μετοχών της. Η η χρήση εξοπλισμού προηγμένης τεχνολογίας που επιβάλλουν, για την επίτευξη π.χ. χαμηλών επιπέδων ρύπων, μπορεί ταυτόχρονα να επιτυγχάνει υψηλότερα επίπεδα παραγωγής και απόδοσης.

4.6 Μελέτες περιπτώσεων επιτυχημένου συνδυασμού επιχειρηματικής ηθικής - εταιρικής διακυβέρνησης – ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Στον κλάδο των επιχειρήσεων, η ΕΚΕ δεν συνιστά μια καινούρια σύλληψη παρά σχετίζεται ιστορικά με την ανάπτυξη και εξέλιξη των ιδιωτικών επιχειρήσεων ήδη από τον 16ο αιώνα, με την έναρξη του εμπορίου και μετέπειτα της βιομηχανίας. Εξάλλου, οι σχετιζόμενοι όροι της χορηγίας και της φιλανθρωπίας ήταν γνωστοί στον αρχαίο ελληνικό, ενώ στον Διαφωτισμό κυριάρχησαν ιδέες όπως αυτή του «ουτοπικού σοσιαλισμού». Η έννοια της ΕΚΕ αποτυπώθηκε επισήμως για πρώτη φορά στις οδηγίες του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) αναφορικά με τα επενδυτικά σχέδια των πολυεθνικών επιχειρήσεων σε τρίτες χώρες. Στις οδηγίες αυτές, μεταξύ άλλων, αναφέρεται ότι «Οι επιχειρήσεις που επενδύουν σε τρίτες χώρες [...] οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη τους σκοπούς και τις προτεραιότητες που σχετίζονται με την οικονομική και την κοινωνική πρόοδο, συμπεριλαμβανομένης της βιομηχανικής και περιφερειακής ανάπτυξης, της προστασίας του περιβάλλοντος, της δημιουργίας απασχόλησης, της προώθησης της καινοτομίας και της μεταφοράς τεχνολογίας» (Στυλιάδη, 2009:6).

Περαιτέρω, το 1987, στην λεγόμενη Έκθεση Brundtland, υιοθετήθηκε ο όρος «βιώσιμη/αιετόφορος ανάπτυξη» και τονίστηκε έτσι η αναγκαιότητα προληπτικής αντιμετώπισης και προστασίας του περιβάλλοντος, προκειμένου να καταστεί εφικτή μια βιώσιμη ανάπτυξη μελλοντικά. Υπό αυτό το πρίσμα, έκτοτε, ο ορισμός της κοινωνικής ευθύνης βρίσκεται σε άμεση συσχέτιση με τις συναφείς έννοιες της επιχειρηματικής ηθικής, της εταιρικής λογοδοσίας, της βιώσιμης ανάπτυξης, κλπ. Ωστόσο, από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, ο όρος της ΕΚΕ χρησιμοποιείται συχνά με τρόπο ώστε να δώσει έμφαση στις αρνητικές πρακτικές που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις και οδηγούν σε παραβιάσεις βασικών δικαιωμάτων και ελευθεριών των εργαζομένων και των πολιτών (Στυλιάδη, 2009:6-7).

4.6.1 Ομίλος TITAN

Στον Όμιλο TITAN, η ΕΚΕ αποτελεί θεμελιώδη επιχειρησιακή πρακτική εδώ και μια 15ετία. Στον Πίνακα 2 συνοψίζονται τα χρονικά ορόσημα στην ιστορία της επιχείρησης που σχετίζονται με την καθιέρωση της ΕΚΕ.

Πίνακας 2: Χρονικά ορόσημα στην ιστορία του Ομίλου TITAN που σχετίζονται με την καθιέρωση της ΕΚΕ.

Όμιλος TITAN - Χρονικά ορόσημα στην πορεία καθιέρωσης της ΕΚΕ	
Έτος	Ενέργεια
2000	Διατύπωση κυρίαρχου στόχου και εταιρικών αρχών με έμφαση στην ΕΚΕ
2002	Συμμετοχή στην Πρωτοβουλία για το Οικουμενικό Σύμφωνο
2003	Δημιουργία Διεύθυνσης Ομίλου για την ΕΚΕ & Συμμετοχή στο WBCSD και στο Cement Sustainability Initiative ως κύρια μέλη
2004	Επίσημη (καταστατική) λειτουργία Επιτροπής ΕΚΕ & Έκδοση, μετάφραση και επικοινωνία Κώδικα Αξιών και Δεοντολογίας & Έκδοση της Κοινωνικής Πολιτικής του Ομίλου και υιοθέτηση της βασικής αρχής «Αντλώντας από την εμπειρία προσφέρουμε στην κοινωνία»
2005	Εφαρμογή συστήματος μέτρησης αποτελεσματικότητας και επίτευξης στόχων για το περιβάλλον και την βιώσιμη ανάπτυξη
2006	Ανάπτυξη ενιαίου συστήματος καταγραφής και μέτρησης απόδοσης σε κοινωνικό επίπεδο (εγχειρίδιο ΕΚΕ και βάση δεδομένων)
2007	Ανεξάρτητος έλεγχος και επαλήθευση στοιχείων και ποιοτικών δεδομένων του ετήσιου Απολογισμού ΕΚΕ και Βιώσιμης Ανάπτυξης & Δημιουργία Κώδικα Δεοντολογίας Προμηθειών και Άμεση Γραμμή Επικοινωνίας για τους εργαζόμενους Ελλάδας

Πηγή: (Στυλιάδη, 2009:7-8)

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις, τα στελέχη παρακολουθούν τις κοινωνικές τάσεις και καταγράφουν τις μεταβολές αξιών που λαμβάνουν χώρα και επηρεάζουν τις προτιμήσεις και τις επιθυμίες των καταναλωτών. Σύμφωνα με παλαιότερες έρευνες, περίπου το 10% των καταναλωτών θα «έκαναν τα πάντα για να αγοράσουν προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον», ενώ οι δραματικές αυξήσεις στις τιμές της ενέργειας και η εστίαση στο φαινόμενο της ανόδου της παγκόσμιας θερμοκρασίας έστρεψαν γρήγορα τις καταναλωτικές προτιμήσεις προς «πράσινα» προϊόντα, π.χ. αυτοκίνητα, υλικά κατασκευής, φαγητό, κ.λπ. Σύμφωνα με άλλες έρευνες, εξάλλου, πολλοί καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν περισσότερο για ηθικά προϊόντα, π.χ. καφές που προέρχεται από δίκαιο εμπόριο, όπως και να τιμωρήσουν πωλητές προϊόντων τα οποία κατασκευάζονται με ανήθικο τρόπο, π.χ. ρούχα τα οποία κατασκευάζονται χωρίς την χρήση οργανικού βαμβακιού (Schermerhorn, 2012:105).

Στο πλαίσιο αυτό, στην περίπτωση του Ομίλου TITAN, η κύρια συμβολή της ΕΚΕ έγκειται στην επίτευξη *αιεφόρου ανάπτυξης*. Καθώς οι δημόσιοι προβληματισμοί για την αύξηση της θερμοκρασίας, τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα και την προστασία του φυσικού περιβάλλον ενισχύονται διαρκώς, οι επιπτώσεις τους στην κυβέρνηση και τις επιχειρήσεις αυξάνουν επίσης. Οι καταναλωτές αναμένουν όλο και περισσότερες επιχειρήσεις να παρέχουν προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον και να λειτουργούν με τρόπους που διατηρούν και σέβονται το περιβάλλον. Υπό αυτό το πρίσμα, ο Όμιλος TITAN ανέλαβε την πρωτοβουλία να αναπτύξει την αιεφόρο ή βιώσιμη επιχειρηματικότητα, σύμφωνα με την οποία οι εταιρίες λειτουργούν με τρόπους οι οποίοι ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών και προστατεύουν ή προωθούν την ισορροπία του περιβάλλοντος. Η επιχείρηση είναι αιεφόρος υπό την έννοια ότι ελαχιστοποιεί την επίδραση του ανθρώπου στο περιβάλλον και συμβάλλει στην διατήρησή του προς όφελος των μελλοντικών γενιών. Οι εγγυήσεις ποιότητας των πρακτικών της αιεφόρου ανάπτυξης περιλαμβάνουν λιγότερα απόβλητα, λιγότερα τοξικά υλικά, αποτελεσματικότητα των πόρων, αποδοτική ενέργεια και ανανεώσιμες πηγές ενέργειας. Με άλλα λόγια, αντιπροσωπεύουν μια μετάβαση από τις παραδοσιακές πρακτικές, οι οποίες διακρίνονταν από την εξαντλητική εκμετάλλευση του περιβάλλοντος, προς εκείνες, οι οποίες επιδεικνύουν μια επιθυμία αρμονικής

συμβίωσης με το περιβάλλον, οπότε με τον τρόπο αυτόν ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών και ταυτόχρονα προστατεύεται η ισορροπία του περιβάλλοντος (TITAN, 2016; Schermerhorn, 2012:106-107).

4.6.2 Όμιλος ΜΟΤΟΡ ΟΪΛ

Η Μότορ Όιλ Ελλάς (ΜΟΕ) είναι μία εταιρεία με ηγετικό ρόλο στον τομέα της διύλισης πετρελαίου, προμηθεύοντας τις αγορές που εξυπηρετεί με ένα ευρύ φάσμα αξιόπιστων ενεργειακών προϊόντων. Η εταιρεία έχει εξελιχθεί σε έναν από τους κύριους πυλώνες της εθνικής οικονομίας, ενώ παράλληλα διατηρεί και πρωταγωνιστικό ρόλο στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Οι στρατηγικοί στόχοι της εταιρίας συνοψίζονται στα κάτωθι (Μότορ Όιλ Ελλάς, 2015:1):

- Μεγιστοποίηση του περιθωρίου κέρδους σε όλες τις εταιρείες του Ομίλου και της οικονομικής απόδοσης συνολικά.
- Μεγιστοποίηση και βελτιστοποίηση των πωλήσεων διαθέτοντας αποτελεσματικά τα προϊόντα, εκμεταλλευόμενοι τις ευκαιρίες και στις τρεις διαθέσιμες αγορές (εσωτερική, αεροπορίας/ναυτιλίας και εξαγωγών), ώστε να επιτυγχάνεται η καλύτερη δυνατή κερδοφορία.
- Επίτευξη του υψηλότερου δυνατού επιπέδου Υγιεινής και Ασφάλειας, Προστασίας του Περιβάλλοντος και Ποιότητας με εφαρμογή τεχνολογικών, λειτουργικών και οργανωτικών προσαρμογών και καινοτομιών.

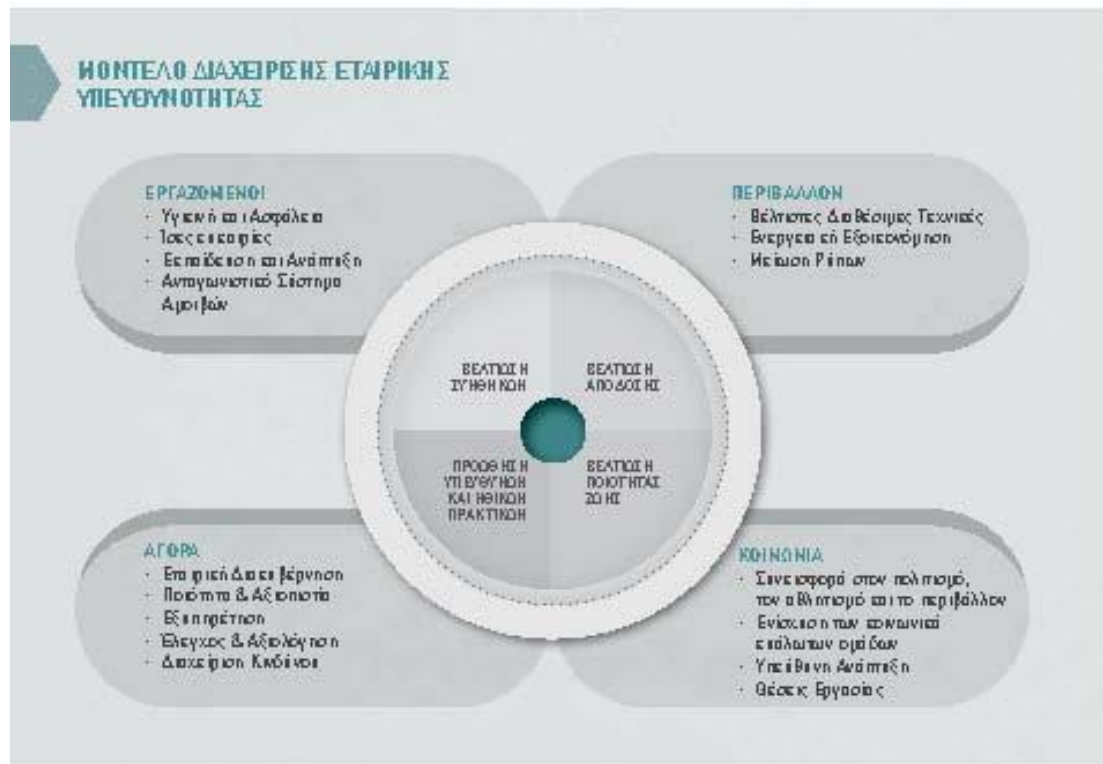
Περαιτέρω, οι αξίες της εταιρίας συνοψίζονται στα κάτωθι (Μότορ Όιλ Ελλάς, 2015:1):

- *Ακεραιότητα*: σεβασμός προς τους νόμους και τους κανονισμούς, ηθικές επιχειρηματικές πρακτικές και εφαρμογή των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης, ειλικρινής και ανοικτή επικοινωνία, αξιοπιστία και αξιοπρέπεια στις πόσης φύσεως επιχειρηματικές σχέσεις.

- *Αποτελεσματικότητα*: επίτευξη στόχων, δημιουργία αξίας για τους μετόχους και την κοινωνία, εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών, παροχή ενός ασφαλούς, ευχάριστου και ανταποδοτικού περιβάλλοντος εργασίας, συνεχής βελτίωση με προαγωγή της γνώσης και υιοθέτηση τεχνολογικών και άλλων καινοτομιών.
- *Διαφάνεια*: λειτουργία με επαγγελματισμό και υπευθυνότητα, εφαρμόζοντας αυστηρά τις αρχές της επιχειρηματικής ηθικής και της εταιρικής διακυβέρνησης.

Λαμβάνοντας υπόψη τους στρατηγικούς στόχους και τις αξίες της εταιρίας προκύπτει ότι η ΜΟΕ ασκεί διοίκηση κοινωνικής ευθύνης με σημαντικό βαθμό κοινωνικής απόκρισης. Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο διαχείρισης εταιρικής υπευθυνότητας που εφαρμόζει η εταιρία απεικονίζεται στο Σχήμα 12. Εφαρμόζοντας το εν λόγω μοντέλο, η ΜΟΕ αποσκοπεί στην ισόρροπη αντιμετώπιση της οικονομικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής επίδρασης της λειτουργίας του Ομίλου, στην δημιουργία αξίας για τους μετόχους εξυπηρετώντας ταυτόχρονα τις ανάγκες και των άλλων ενδιαφερομένων μερών, στην μέριμνα για τους εργαζόμενους, καθώς και στην φροντίδα για το κοινωνικό σύνολο (Μότορ Όιλ Ελλάς, 2015:20).

Σχήμα 12: Μοντέλο διαχείρισης εταιρικής υπευθυνότητας ΜΟΕ.



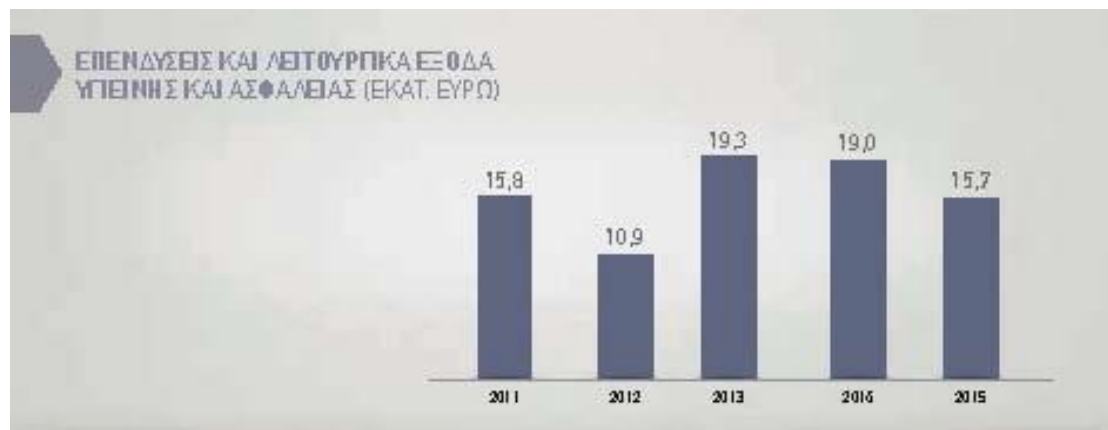
Πηγή: (Μότορ Όιλ Ελλάς, 2015:21)

Αναλυτικότερα, όσον αφορά στην υπευθυνότητα για τους εργαζομένους, παρά την βαθειά οικονομική και κοινωνική κρίση που βιώνει η χώρα, η εταιρία συνέχισε να ανανεώνει το ανθρώπινο δυναμικό της με 300 νέες προσλήψεις την τελευταία πενταετία, ενώ επίσης προσέφερε εκτενές πρόγραμμα εκπαίδευσης της τάξεως των 27.000 ωρών εντός του 2015 (Μότορ Όιλ Ελλάς, 2015:29). Σε χρηματικούς όρους, στην πενταετία 2011-2015, δαπανήθηκαν 6 εκατ. ευρώ σε προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης. Όπως ήδη αναφέρθηκε, το 2015 πραγματοποιήθηκαν προγράμματα εκπαίδευσης συνολικής διάρκειας 27.000 ανθρωποωρών, με συνολικό κόστος 1,3 εκατ. ευρώ, τα οποία παρακολούθησαν 1.350 εργαζόμενοι. Η υγιεινή και ασφάλεια στους χώρους εργασίας, η προστασία του περιβάλλοντος, καθώς και η ποιότητα ήταν βασικά θέματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας για το 2015. (Μότορ Όιλ Ελλάς, 2015:36-37). Επίσης, ένας από τους βασικούς στόχους του Ομίλου είναι η προσφορά ανταγωνιστικών αμοιβών στο προσωπικό του, ώστε να ανταμείβεται η συνεισφορά του

και να διατηρείται σε υψηλό επίπεδο η ικανοποίησή του. Στο πλαίσιο αυτό, για το έτος 2015, οι δαπάνες μισθοδοσίας του προσωπικού ανήλθαν σε 120 εκατ. ευρώ, όπου τα 6,7 εκατ. ευρώ αντιστοιχούν σε οικειοθελείς παροχές προς τους εργαζόμενους και τις οικογένειές τους (Μότορ Όιλ Ελλάς, 2015:34-35).

Απώτερη επιδίωξη του Ομίλου αποτελεί η βελτίωση των συνθηκών ασφάλειας καθώς και του εργασιακού περιβάλλοντος, κάτι που επιτυγχάνεται με την υλοποίηση των απαραίτητων επενδύσεων σε εξοπλισμό, την αναβάθμιση των διαδικασιών και τις επιθεωρήσεις υγιεινής και ασφάλειας. Στο Σχήμα 13 απεικονίζονται οι επενδύσεις και τα λειτουργικά έξοδα υγιεινής και ασφάλειας για την πενταετία 2011-2015. Το 2015, το συνολικό κόστος του επενδυτικού προγράμματος όλων των εταιρειών του Ομίλου, για έργα βελτίωσης της υγιεινής και της ασφάλειας και για την προμήθεια πάγιου εξοπλισμού ασφάλειας και ιατρείων ήταν 10 εκατ. ευρώ, ενώ το κόστος των πάσης φύσεως λειτουργικών εξόδων ήταν 5,7 εκατ. ευρώ. (Μότορ Όιλ Ελλάς, 2015:46).

Σχήμα 13: Επενδύσεις και λειτουργικά έξοδα υγιεινής και ασφάλειας (εκατ ευρώ)



Πηγή: (Μότορ Όιλ Ελλάς, 2015:47)

Όσον αφορά στην υπευθυνότητα για το περιβάλλον, στο διάστημα 2000-2015 η εταιρία δαπάνησε 767 εκατ. ευρώ για έργα προστασίας περιβάλλοντος. Από αυτά αξίζει να αναφερθεί η κατασκευή της νέας Μονάδας Ατμοσφαιρικής Απόσταξης, η οποία ολοκληρώθηκε το 2010 και έχει ισχυροποιήσει την ανταγωνιστική θέση της

εταιρίας, βελτιώνοντας την κερδοφορία κατά την πενταετία της λειτουργίας της (Μότορ Όιλ Ελλάς, 2015:23). Επίσης, το 2014, πραγματοποιήθηκε η αντικατάσταση του φούρνου της μονάδας Θερμικής Πυρόλυσης με συνολική επένδυση 11 εκατ. ευρώ. Η εγκατάσταση του νέου φούρνου ήταν ένα έργο εκσυγχρονισμού και αναβάθμισης για τη μονάδα Θερμικής Πυρόλυσης, με σημαντικά περιβαλλοντικά αποτελέσματα, όπως βελτιστοποίηση της ενεργειακής απόδοσης εξοικονόμηση ενέργειας και μείωση σημειακών εκπομπών ρύπων. Ακόμη, το 2015 ολοκληρώθηκε η κατασκευή νέας μονάδας επεξεργασίας ρυπασμένων χωμάτων με την μέθοδο της βιοεξυγείανσης, ένα έργο που κόστισε 150.000 ευρώ. Η μονάδα δίνει την δυνατότητα επεξεργασίας επικινδύνων αποβλήτων στον χώρο παραγωγής τους, απομακρύνοντας τους κινδύνους που ενδεχομένως να προέκυπταν κατά την μεταφορά τους σε άλλη θέση επεξεργασίας (Μότορ Όιλ Ελλάς, 2015:62).

Σχετικά με την ενεργειακή κατανάλωση, το 2015 καταναλώθηκε 22,7% λιγότερη ενέργεια ανά τόνο πρώτης ύλης συγκριτικά με το 2009 (Μότορ Όιλ Ελλάς, 2015:66), ενώ όσον αφορά στις εκπομπές αερίων ανά τόνο πρώτης ύλης το 2015 συγκριτικά με το 2009, αυτές μειώθηκαν κατά 24,6% για το CO₂ (Μότορ Όιλ Ελλάς, 2015:68) και κατά 49,1% για το SO₂ (Μότορ Όιλ Ελλάς, 2015:72).

Τέλος, όσον αφορά στην υπευθυνότητα για την κοινωνία, οι συνολικές εισροές/έσοδα του Ομίλου από την οικονομική δραστηριότητα του έτους 2015 ανήλθαν σε 7.511,8 εκατ. ευρώ. Από αυτά, τα 482,2 εκατ. ευρώ αντιστοιχούν στο κοινωνικό προϊόν του Ομίλου, το οποίο αποτελεί το μέρος των εσόδων που κατανέμεται σε επιλεγμένα ενδιαφερόμενα μέρη. Στο Σχήμα 14 απεικονίζεται η εξέλιξη του κοινωνικού προϊόντος για την πενταετία 2011-2015. Τα τελευταία δέκα χρόνια 36,6 εκατ. ευρώ από το κοινωνικό προϊόν διατέθηκαν σε χορηγίες και έργα κοινωνικής αλληλεγγύης, π.χ. κοινωνικό παντοπωλείο, προσφορά πετρελαίου θέρμανσης και λιπαντικών, υποστήριξη φιλανθρωπικών οργανώσεων, ιδρυμάτων, τοπικών αρχών και άλλων φορέων, κ.λπ., ενώ για το έτος 2015 το αντίστοιχο ποσό ανήλθε σε 3,1 εκατ. ευρώ (Μότορ Όιλ Ελλάς, 2015:78-85).

Σχήμα 14: Εξέλιξη του κοινωνικού προϊόντος (εκατ ευρώ)

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ (ΕΚΑΤ. ΕΥΡΩ)	
2011	499,1
2012	512,6
2013	454,7
2014	435,9
2015	432,2

Πηγή: (Μότορ Όιλ Ελλάς, 2015:47)

4.7 Μελέτες περιπτώσεων αποτυχημένου συνδυασμού επιχειρηματικής ηθικής - εταιρικής διακυβέρνησης – ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Από την ανάλυση που έχει λάβει χώρα μέχρι τώρα έχει καταστεί σαφές ότι η επιχειρησιακή λειτουργία υπό συνθήκες ηθικής, η παρουσία χρηστής εταιρικής διακυβέρνησης και η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελούν μεγάλες προκλήσεις για τα σύγχρονα διοικητικά στελέχη, οι οποίες δεν είναι πάντα διαχειρίσιμες με τον επιθυμητό τρόπο. Την διαπίστωση αυτή επιβεβαιώνουν, μεταξύ άλλων, τα πρόσφατα ατυχή περιστατικά των εταιριών Volkswagen και Samsung, τα οποία θα μελετηθούν αμέσως παρακάτω.

4.7.1 Η αυτοκινητοβιομηχανία Volkswagen

Η Volkswagen ιδρύθηκε το 1937, από την τότε κυβέρνηση των Ναζί, ως δημόσια εταιρεία, ώστε να παράγει και να διαθέτει στους καταναλωτές τον λεγόμενο «Σκαραβαίο». Μάλιστα, ο Αδόλφος Χίτλερ ήταν αυτός που ανέλαβε να δημιουργήσει τις εγκαταστάσεις μιας πλήρους αυτοκινητοβιομηχανίας. Από τότε η εξέλιξη της Volkswagen υπήρξε εντυπωσιακή και σήμερα, με έδρα στην πόλη Βόλφσμπουργκ, της Κάτω Σαξονίας της Γερμανίας, είναι η μεγαλύτερη αυτοκινητοβιομηχανία στην Ευρώπη και η δεύτερη παγκοσμίως. Ωστόσο, η εικόνα της εταιρίας αμαυρώθηκε σε μεγάλο βαθμό το προηγούμενο έτος, με το σκάνδαλο απόκρυψης των πραγματικών

εκπομπών οξειδίων του αζώτου (NOx), από τους πετρελαιοκινητήρες κατασκευής της. Το σκάνδαλο αυτό έμεινε γνωστό ως «Diesel-gate» ή «Volks-gate» στις Η.Π.Α. και προκάλεσε μεγάλη αναστάτωση και έντονες αντιδράσεις σε όλο τον κόσμο.

Αναλυτικότερα, η έκταση του σκανδάλου υπήρξε τόσο μεγάλη, ώστε αυτό να κατατάσσεται στις μεγαλύτερες εταιρικές απάτες όλων των εποχών, καθώς αναφέρεται σε τουλάχιστον 11 εκατομμύρια οχήματα του Ομίλου (Volkswagen, Audi, Skoda, Seat) παγκοσμίως. Η επίπτωση του σκανδάλου έχει σημαντικές διατάσεις τόσο από πλευράς της δημόσιας υγείας, δεδομένου ότι τα οξείδια του αζώτου ευθύνονται για πλήθος ασθενειών του αναπνευστικού συστήματος και καρκινογενέσεις, όσο και από πλευράς του περιβάλλοντος, καθώς η επιπρόσθετη εκπομπή οξειδίων του αζώτου από τους εν λόγω κινητήρες ισοδυναμεί σε ετήσια βάση με το σύνολο των αντίστοιχων εκπομπών που προέρχονται από τα οχήματα, την βιομηχανία, την γεωργία και τους σταθμούς παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας του Ηνωμένου Βασιλείου (Mathiesen & Neslen, 2015).

Από τεχνικής απόψεως, εξαιτίας των δυσκολιών που περιλαμβάνει η κατασκευή πετρελαιοκινητήρων υψηλής απόδοσης και χαμηλών εκπομπών οξειδίων του αζώτου, η Volkswagen είχε εγκαταστήσει στο υπολογιστικό σύστημα που ασκεί τον έλεγχο της λειτουργίας του αυτοκινήτου ένα τροποποιημένο λογισμικό. Το εν λόγω λογισμικό, λαμβάνοντας υπόψη συγκεκριμένα στοιχεία, όπως την θέση του τιμονιού, την ταχύτητα, την διάρκεια λειτουργίας του κινητήρα και την βαρομετρική πίεση, προσδιόριζε εάν το όχημα βρίσκεται σε περιβάλλον εργαστηριακής δοκιμής ή σε φυσιολογικές οδικές συνθήκες, ενεργοποιώντας το σύστημα περιορισμού εκπομπής οξειδίων του αζώτου ή απενεργοποιώντας το, αντιστοίχως. Στην περίπτωση, λοιπόν, της οδήγησης σε πραγματικές συνθήκες, το παραπάνω σύστημα ήταν απενεργοποιημένο, με αποτέλεσμα η εκπομπή οξειδίων του αζώτου να υπερβαίνει κατά 10-40 φορές το επιτρεπόμενο όριο της αμερικανικής νομοθεσίας (Plumer, 2015).

Στις 18 Σεπτεμβρίου 2015, η Υπηρεσία Προστασίας του Περιβάλλοντος των Η.Π.Α (EPA), ανακοίνωσε πως θα κινηθεί δικαστικά εναντίων του Ομίλου Volkswagen για παραβίαση της περιβαλλοντικής νομοθεσίας (Clean Air Act) (US Environmental Protection Agency, 2015). Με την εν λόγω αφορμή, λίγες μέρες αργότερα, ο CEO της

Volkswagen προέβη σε δημόσιες δηλώσεις πως η υπόθεση αφορά σε 11 εκατομμύρια οχήματα του Ομίλου, τα οποία διαθέτουν τον κινητήρα τύπου EA 189, με αποτέλεσμα να ανασταλούν οι πωλήσεις συγκεκριμένων αυτοκινήτων σε Η.Π.Α και Ελβετία και να δοθούν εγγυήσεις ότι η εταιρία θα προβεί σε αντικατάσταση των προβληματικών κινητήρων, συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας.

Αναμφισβήτητα, το εν λόγω σκάνδαλο χειραγώγησης των εκπομπών καυσαερίων από την Volkswagen θέτει σε κίνδυνο την αξιοπιστία της αυτοκινητοβιομηχανίας στο σύνολό της και έτσι το Ευρωκοινοβούλιο υιοθέτησε ψήφισμα, ώστε οι δοκιμές εκπομπών των αυτοκινήτων να λαμβάνουν υπόψη τις πραγματικές συνθήκες οδήγησης, προκειμένου να εξαλειφθούν οι προφανείς διαφορές μεταξύ της επίσημης και της πραγματικής κατανάλωσης και των εκπομπών ρύπων (Ευρωκοινοβούλιο, 2015).

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί η πορεία των πωλήσεων της εταιρίας μετά το ξέσπασμα του σκανδάλου. Στο πλαίσιο αυτό, ενδιαφέροντα στοιχεία καταγράφονται το πρώτο εξάμηνο του 2016 για τις μάρκες του Ομίλου Volkswagen. Οι συνολικές πωλήσεις κατά την περίοδο Ιανουαρίου-Ιουνίου 2016 έφθασαν τα 5,12 εκατ. αυτοκίνητα, παρουσιάζοντας αύξηση 1,5% σε σχέση με το πρώτο μισό του περασμένου έτους. Η άνοδος αποδίδεται στην αυξημένη ζήτηση στην Ευρώπη (+3,8%) και την Ασία (+5,1%), η οποία αντισταθμίζει την μείωση των πωλήσεων στις Ηνωμένες Πολιτείες (-7,2%) και την Νότια Αμερική (-24,7%). Στις ΗΠΑ αποδίδεται στις συνέπειες του σκανδάλου με τις εκπομπές ρύπων, ενώ στην Λατινική Αμερική στην οικονομική κρίση που πλήττει την Βραζιλία. Όσον αφορά τις μάρκες του γερμανικού ομίλου, η Volkswagen υποχώρησε ελαφρά στα 2,92 εκατ. αυτοκίνητα (-0,7%), η Audi ανέβηκε στις 953.200 (+5,6%) και η Skoda στις 569.400 αυτοκίνητα (+4,6%), η Seat έμεινε στάσιμη στις 216.800 αυτοκίνητα (+0,2%), η Porsche αύξησε τις πωλήσεις της στις 118.000 μονάδες (+3,5%), η Volkswagen επαγγελματικά στις 238.800 (+7%), η Scania στις 40.300 (+9%), ενώ η MAN υποχώρησε στα 49.300 οχήματα (-1,1%).

4.7.2 Η εταιρία ηλεκτρονικού εξοπλισμού Samsung

Την 1η Μαρτίου 1938, ο ιδρυτής και πρόεδρος Byung-Chull Lee, ξεκίνησε μια επιχείρηση στην Νταεγού της Κορέας. Αρχικά, η επιχείρησή του δραστηριοποιούνταν κυρίως στις εξαγωγές, πουλώντας παστά αλιεύματα, λαχανικά και φρούτα Κορέας στην Μαντζουρία και το Πεκίνο. Σε διάστημα λίγο μεγαλύτερο από μία δεκαετία, η Samsung - που σημαίνει "τρία αστέρια" στα Κορεάτικα - είχε τέσσερις δικούς της μύλους και μηχανήματα ζαχαροπλαστικής και εφάρμοζε τις δικές της διαδικασίες παραγωγής και πώλησης. Οι ενέργειες αυτές αποτέλεσαν τα θεμέλια της σύγχρονης παγκόσμιας εταιρείας που φέρει το ίδιο όνομα ακόμα και σήμερα. Από τότε που η Samsung ήταν μια μικρή εμπορική εταιρεία, εξελίχθηκε σε έναν παγκόσμιο κολοσσό με δράσεις σε διάφορους τομείς, όπως η προηγμένη τεχνολογία, οι ημιαγωγοί, η κατασκευή ουρανοξυστών και εργοστασίων, τα πετροχημικά, η μόδα, η ιατρική, τα χρηματο-οικονομικά, τα ξενοδοχεία, κ.λπ. Και κυρίως χάρη στην επιτυχία της στον τομέα των ηλεκτρονικών προϊόντων, η Samsung έχει αναγνωριστεί σε παγκόσμιο επίπεδο για την τεχνολογική υπεροχή της και σήμερα κατατάσσεται στη 10η θέση ως μία από τις καλύτερες εταιρείες στον κόσμο (Samsung, 2016).

Ωστόσο, στα τέλη του περασμένου καλοκαιριού, το διαδίκτυο κατακλύστηκε με αναφορές για εκρήξεις του νέου μοντέλου της Samsung Galaxy Note 7 κατά την διάρκεια της φόρτισής του, μόλις λίγες ημέρες από την επίσημη κυκλοφορία του. Η πρώτη αντίδραση της εταιρίας ήταν να ανακοινώσει επισήμως την επιθυμία της να πραγματοποιήσει ποιοτικούς ελέγχους στο συγκεκριμένο μοντέλο. Σύμφωνα με την Samsung, το πρόβλημα οφείλεται στην μπαταρία και για τον λόγο αυτόν η εταιρεία ανακοίνωσε πρόγραμμα ανταλλαγής για τους καταναλωτές, ώστε να προμηθευτούν νέα συσκευή. Ως αποτέλεσμα της εν λόγω δυσλειτουργίας, άνθρωποι τραυματίστηκαν, ενώ επίσης εκκενώθηκε μέχρι και επιβατηγό αεροσκάφος αμερικανικής εταιρείας, επειδή ένα Galaxy Note7, που είχε πρόσφατα αντικατασταθεί, έβγαζε καπνό. Οι ενέργειες που έγιναν για να «σωθεί» το συγκεκριμένο μοντέλο απέβησαν τελικά άκαρπες μετά και τα τελευταία περιστατικά ανάφλεξης, με αποτέλεσμα η εταιρεία να δώσει εντολή να σταματήσουν οι πωλήσεις της συσκευής και ζήτησε από όσους τα έχουν αγοράσει να απενεργοποιήσουν τα τηλέφωνα τους. Κατόπιν τούτων, η Samsung

Electronics Co Ltd ανακοίνωσε ότι αναμένει απώλειες περίπου 3 δισεκατομμυρίων δολαρίων στα λειτουργικά της κέρδη, για τα επόμενα δύο τρίμηνα, εξαιτίας της απόσυρσης του έξυπνου κινητού Galaxy Note 7.

Περαιτέρω, μετά την μαζική απόσυρση των κινητών τηλεφώνων, η Samsung, στις αρχές Νοεμβρίου 2016, ανακοίνωσε επίσημα πως ανακαλεί 2,8 εκατομμύρια πλυντήρια στις ΗΠΑ, εξαιτίας κινδύνου έκρηξης. Η έρευνα σχετικά με τα 34 διαφορετικά μοντέλα και τις 2,8 εκατομμύρια συσκευές που πρόκειται να ανακληθούν ξεκίνησε αφότου η Samsung δέχθηκε 737 αναφορές για υπερβολικές δονήσεις σε πλυντήρια ή για αποκόλληση του πάνω μέρους της συσκευής. Μέχρι στιγμής μάλιστα έχουν τραυματιστεί 10 άτομα. Σύμφωνα με τους New York Times, η κορεατική εταιρεία ανέφερε πως συνεργάζεται με την Επιτροπή για την ασφάλεια των καταναλωτικών προϊόντων των ΗΠΑ για να ενημερώσει τους καταναλωτές για τις επιλογές που έχουν. Η εταιρία ανέφερε πως οι καταναλωτές θα μπορούσαν είτε να επιλέξουν μια κατ' οίκον επισκευή είτε να λάβουν μια έκπτωση για μια μελλοντική αγορά.

4.8 Επιχειρήματα κατά της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων

Με αφορμή τα παραδείγματα της προηγούμενης ερώτησης, δηλαδή των επιχειρήσεων που δεν κατόρθωσαν να συνδυάσουν με επιτυχημένο τρόπο το τρίπτυχο επιχειρηματικής ηθικής - εταιρικής διακυβέρνησης - ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, για λόγους πληρότητας της παρουσίασης, στην παρούσα και τελευταία ενότητα της εργασίας θα παρατεθούν μια σειρά από επιχειρήματα, τα οποία συνηγορούν υπέρ της άσκησης διοίκησης με την ελάχιστη αποδεκτή κοινωνική ευθύνη (Montana & Charnov, 2011:64-65):

- Η κοινωνική ευθύνη σχετίζεται άμεσα με το κράτος, κατά συνέπεια η ανάληψη κοινωνικών δράσεων από τις επιχειρήσεις θα σηματοδοτούσε την δημιουργία μιας ιδιαίτερης σχέσης μεταξύ κράτους και επιχειρήσεων, η οποία θα επηρέαζε δυσμενώς τον ελεγκτικό ρόλο του κράτους στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

- Ο τρόπος λειτουργίας των επιχειρήσεων και των κοινωνικών προγραμμάτων είναι εγγενώς διαφορετικός, επομένως δυσχεραίνεται σε μεγάλο βαθμό και η αξιολόγηση της απόδοσης και η εκτίμηση του βαθμού επιτυχίας των κοινωνικών προγραμμάτων εκ μέρους των επιχειρήσεων.
- Η κύρια αποστολή των επιχειρήσεων για μεγιστοποίηση των κερδών τους αντιφάσκει με την διάθεση ορισμένων πόρων σε προγράμματα κοινωνικής δράσης, δεδομένου ότι με τον τρόπο αυτόν προκαλείται μείωση της κερδοφορίας. Μάλιστα, η εν λόγω διαπίστωση μπορεί να θεωρηθεί ακόμη και παράνομη, λαμβάνοντας υπόψη την δέσμευση της διοίκησης για προστασία των ιδιοκτητών μέσα από την μεγιστοποίηση της αξίας των μετοχών.
- Η οικονομική επιβάρυνση που συνεπάγονται τα κοινωνικά προγράμματα για την επιχείρηση μπορεί να μετατοπιστεί προς τους καταναλωτές, μέσω της αύξησης των τιμών των προϊόντων και των υπηρεσιών της επιχείρησης.
- Τα κρατικά κοινωνικά προγράμματα συνήθως γνωρίζουν την επιδοκιμασία της κοινής γνώμης, ωστόσο για τα προγράμματα αυτά δεν υπάρχει επαρκής υποστήριξη προς τις επιχειρήσεις.
- Τα στελέχη των επιχειρήσεων δεν διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να προσδιορίζουν το κοινωνικό συμφέρον ούτε τις εξειδικευμένες γνώσεις για την επίτευξη αυτού.

Συμπεράσματα 4^ο κεφαλαίου

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί με μια πληθώρα τρόπων, μέσα από το κόστος, μέσα από την ποιότητα, μέσα από την παράδοση και μέσα από την ευελιξία. Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συνδέεται άρρηκτα με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, το οποίο μπορεί να νοηθεί ως ένα ευρύ σύνολο δυναμικών παραγόντων, που διαμορφώνονται από τις οικονομικές, νομικο-πολιτικές, τεχνολογικές, κοινωνικο-πολιτιστικές συνθήκες, όπως και τις συνθήκες του φυσικού περιβάλλοντος. Ιδιαίτερη συνιστώσα του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων αποτελεί το περιβάλλον εργασίας, το οποίο συνιστά το ειδικό επιχειρησιακό περιβάλλον και περιλαμβάνει τους ίδιους τους οργανισμούς, όπως και τις ομάδες και τα άτομα με τα οποία ο οργανισμός αλληλεπιδρά και έχει επιχειρηματικές συναλλαγές. Στο πλαίσιο αυτό, καθώς οι managers επιδιώκουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αξιοποιώντας τις ευκαιρίες και αντιμετωπίζοντας τις απειλές στο εξωτερικό τους περιβάλλον, η λήψη αποφάσεων περιπλέκεται συχνά από την αβεβαιότητα. Υπάρχουν δύο κύριες διαστάσεις της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος, ο βαθμός πολυπλοκότητας και ο ρυθμός αλλαγής.

Επιπρόσθετα, το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού συνδέεται άρρηκτα με την οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία είναι το σύστημα των κοινών πεποιθήσεων και αξιών το οποίο διαμορφώνει και καθοδηγεί την συμπεριφορά των μελών του. Η κουλτούρα των οργανισμών διακρίνεται συνήθως σε δύο επίπεδα, στο εξωτερικό και στο εσωτερικό, τα οποία διαμορφώνονται, αντιστοίχως, από την αισθητή, δηλαδή την άμεσα εμφανή και την θεμελιώδη, δηλαδή την βαθύτερη, κουλτούρα. Ένας από τους τρόπους με τους οποίους οι οργανισμοί διαμορφώνουν ισχυρές κουλτούρες είναι μέσω της κοινωνικοποίησης. Επίσης, λειτουργία της κουλτούρας ενδυναμώνεται από την έννοια της πνευματικότητας του εργασιακού χώρου, η οποία δίνει νόημα στην εργασία και δημιουργεί αίσθημα κοινότητας ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού. Με τον τρόπο αυτόν διαμορφώνεται ένας τύπος διοίκησης, ο οποίος βασίζεται στις αξίες, βοηθώντας ενεργά να αναπτυχθούν, να μεταδοθούν και να ενεργοποιηθούν κοινές αρχές και αντιλήψεις μέσα στον οργανισμό. Οι παραπάνω αξίες συνοψίζονται στις έννοιες της σχετικότητας, της ακεραιότητας, της διευσδυτικότητας και της εφαρμογής.

Ένα κλειδί για την κατανόηση της επιτυχίας μιας εταιρίας είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αυτή διαθέτει, συνδυαστικά με την ικανότητά της να το διατηρήσει. Υπό το πρίσμα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, υπάρχουν πέντε βασικοί κινητοποιητές της επιτυχίας: (α) η καινοτομία, η οποία έγκειται στην εισαγωγή νέων αγαθών και υπηρεσιών, (β) η ποιότητα, η οποία αντιπροσωπεύει την αριστεία των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση, (γ) η εξυπηρέτηση, η οποία αντανακλά την ταχύτητα και την αξιοπιστία με τις οποίες μια επιχείρηση διανέμει αυτό που θέλουν οι πελάτες, (δ) η ταχύτητα, η οποία έγκειται στην γρήγορη και έγκαιρη εκτέλεση, στην ανταπόκριση και στην διανομή αποτελεσμάτων και (ε) η ανταγωνιστικότητα του κόστους, η οποία περιγράφει την διαδικασία εκείνη κατά την οποία επιδιώκεται η διατήρηση των εξόδων σε χαμηλό επίπεδο, ώστε, αφενός, να επιτευχθούν κέρδη και, αφετέρου, να υπάρχει η δυνατότητα να προσφερθούν τιμές που να προσελκύουν τους καταναλωτές.

Ο βαθμός στον οποίο μια επιχείρηση ανταποκρίνεται στις κοινωνικές της υποχρεώσεις καλείται κοινωνική απόκριση και υπό αυτό το πρίσμα έχουν επικρατήσει τρεις προσεγγίσεις διοίκησης: (α) η προσέγγιση κοινωνικής υποχρέωσης, όπου η ικανοποίηση των οικονομικών στόχων μιας επιχείρησης υπερέχει της εκπλήρωσης των κοινωνικών της υποχρεώσεων, (β) η προσέγγιση κοινωνικής ευθύνης, όπου μια επιχείρηση έχει τόσο οικονομικές όσο και κοινωνικές υποχρεώσεις και (γ) η προσέγγιση κοινωνικής απόκρισης, όπου οι ευθύνες των επιχειρήσεων δεν περιορίζονται μόνο στον οικονομικό και κοινωνικό τομέα, αλλά υπάρχει επίσης η αναγκαιότητα για πρόβλεψη των μελλοντικών κοινωνικών προβλημάτων και για χρήση κάποιων από τους επιχειρησιακούς πόρους για την αποτελεσματική αντιμετώπισή τους. Στο πλαίσιο αυτό έχει αναπτυχθεί από τους ερευνητές επιχειρηματολογία, τόσο υπέρ όσο όμως και κατά της κοινωνικής ευθύνης. Σε κάθε περίπτωση, η λειτουργία μιας επιχείρησης υπό συνθήκες υψηλής κοινωνικής απόκρισης συνοδεύεται συνήθως από θετικά οργανωσιακά αποτελέσματα, ωστόσο αποτελεί δύσκολο εγχείρημα για τις επιχειρήσεις ο επιτυχημένος συνδυασμός του τριπτύχου επιχειρηματικής ηθικής, εταιρικής διακυβέρνησης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αντιπροσωπευτικά παραδείγματα εταιριών που πέτυχαν τον παραπάνω στόχο είναι οι Όμιλοι TITAN και MOTOP ΟΪΛ, ενώ στον αντίποδα

βρίσκονται η αυτοκινητοβιομηχανία Volkswagen και η εταιρία ηλεκτρονικού εξοπλισμού Samsung.

Βιβλιογραφία 4^ο κεφαλαίου

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

Ευρωκοινοβούλιο (2015). *Νέα της Συνόδου. Σκάνδαλο Volkswagen: Το ΕΚ ζητά έλεγχο των εκπομπών σε πραγματικές συνθήκες οδήγησης*. Διαθέσιμο στο διαδίκτυο: <http://www.europarl.europa.eu/news/el/news-room/plenary/2015-10-26/6> στις 08/11/2016.

Μότορ Όιλ Ελλάς (2015). Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2015. Διαθέσιμο στο διαδίκτυο: [http://www.moh.gr/media/eterikes_ekdoseis/Koinonikoi_apologismoi/2015%20Environmental%20and%20Social%20Report%20\(Gr\).pdf](http://www.moh.gr/media/eterikes_ekdoseis/Koinonikoi_apologismoi/2015%20Environmental%20and%20Social%20Report%20(Gr).pdf) στις 07/11/2016.

Στυλιάδη, Σ. (2009). Δεοντολογία επαγγέλματος και επιχειρηματικότητα. Παράρτημα. Πάτρα: ΑΤΕΙ Πατρών, Σχολή Οικονομίας και Διοίκησης, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.

TITAN (2016). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Βιώσιμη Ανάπτυξη στον Τιτάνα*. Διαθέσιμο στο διαδίκτυο: <http://www.titan.gr/el/corporate-social-responsibility/csr-and-sustainable-development-at-titan/> στις 06/11/2016.

Bateman, T.S. & Snell, S.A. (2012). *Διοίκηση Επιχειρήσεων*. 8η έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Τζιόλα.

Montana, P. & Charnov, C.H. (2011). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Samsung (2016). *Σχετικά με τη Samsung*. Διαθέσιμο στο διαδίκτυο: <http://www.samsung.com/gr/aboutsamsung/> στις 08/11/2016.

Schermerhorn, J.R. (2012). *Εισαγωγή στο Management*. Λευκωσία, Κύπρος: Broken Hill Publishers LTD.

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Mathiesen, K. & Neslen, A. (2015). “VW scandal caused nearly 1m tonnes of extra pollution, analysis shows”. *Theguardian*. Online available at <https://www.theguardian.com/business/2015/sep/22/vw-scandal-caused-nearly-1m-tonnes-of-extra-pollution-analysis-shows> on 08/11/2016.

Plumer, B. (2015). “Volkswagen's appalling clean diesel scandal, explained”. *Vox*. Online available at <http://www.vox.com/2015/9/21/9365667/volkswagen-clean-diesel-recall-passenger-cars> on 08/11/2016.

US Environmental Protection Agency (2015). *Notice of violation*. Office of Enforcement and Compliance Assurance. Online available at http://www.eenews.net/assets/2015/09/21/document_cw_01.pdf on 08/11/2016.

Συμπεράσματα εργασίας

Πολλές εταιρίες συνηθίζουν να προσδιορίζουν τις δραστηριότητές τους σε σχέση με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγουν, ωστόσο, στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον ο ορισμός μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας ανάλογα με την αγορά τείνει να υπερέχει του αντίστοιχου ορισμού με βάση το προϊόν κι αυτό γιατί μια επιχειρηματική δραστηριότητα είναι προτιμότερο να εκλαμβάνεται ως μια διαδικασία ικανοποίησης πελατών και όχι ως μια διαδικασία παραγωγής αγαθών. Σε γενικές γραμμές, οι μεγάλες εταιρίες ασχολούνται με διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες οι οποίες χρήζουν συγκεκριμένης στρατηγικής. Για τον λόγο αυτόν οι δραστηριότητες ταξινομούνται σε επιμέρους στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες, σκοπός των οποίων είναι η ανάπτυξη ξεχωριστών στρατηγικών και η κατανομή της κατάλληλης χρηματοδότησης.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός μιας επιχειρηματικής μονάδας πραγματοποιείται στην βάση επτά διαδοχικών σταδίων: (α) Αποστολή της επιχείρησης, όπου κάθε επιχειρηματική μονάδα είναι σκόπιμο να προσδιορίσει την δική της συγκεκριμένη αποστολή εντός του πλαισίου της γενικότερης αποστολής της εταιρίας, (β) Ανάλυση SWOT, η οποία συνίσταται στην εξέταση, αφενός, του εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος μέσω της αποτύπωσης των ευκαιριών και των απειλών και, αφετέρου, του εσωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος μέσω της αποτύπωσης των δυνάμεων και των αδυναμιών, (γ) Διατύπωση στόχων, δηλαδή ποσοτικοποίηση και χρονική συγκεκριμενοποίηση των επιχειρηματικών επιδιώξεων, (δ) Διαμόρφωση στρατηγικής, δηλαδή ανάπτυξη και εφαρμογή ενός κατάλληλου σχεδίου, στο οποίο αποτυπώνεται η πορεία προς την πραγματοποίηση των στόχων, (ε) Διατύπωση σχεδίου, δηλαδή διαμόρφωση λεπτομερών σχεδίων για την παρακολούθηση και υλοποίηση των στρατηγικών, (στ) Υλοποίηση των στρατηγικών υπό το πρίσμα της αρχής της ίσης μεταχείρισης ως προς την διασφάλιση των ομάδων συμφερόντων της επιχείρησης και (ζ) Αναπληροφόρηση και έλεγχος, δηλαδή συνεχής παρακολούθηση των αποτελεσμάτων και των νέων εξελίξεων που λαμβάνουν χώρα.

Περαιτέρω, η λειτουργία μιας επιχείρησης βρίσκεται σε άμεση συσχέτιση με το ευρύτερο / μακρο-περιβάλλον και το άμεσο / μικρο περιβάλλον όπου

δραστηριοποιείται. Από την μία πλευρά, το ευρύτερο / μακρο-περιβάλλον μπορεί να αναλυθεί σε τέσσερις διαστάσεις: (α) το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον, (β) το πολιτικό-νομικό περιβάλλον, (γ) το οικονομικό περιβάλλον και (δ) το τεχνολογικό περιβάλλον, ενώ το άμεσο / μικρο περιβάλλον μπορεί να μοντελοποιηθεί με τις πέντε δυνάμεις του Porter που είναι: (α) η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων στον κλάδο, (β) η απειλή εισόδου από τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, (γ) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, (δ) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και (ε) η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα. Σε κάθε περίπτωση, οι παράγοντες που συνθέτουν το συνολικό περιβάλλον χαρακτηρίζονται από ανομοιομορφία και πολυπλοκότητα, καθιστώντας επομένως την ανάλυσή του ιδιαίτερα περίπλοκη και δύσκολη.

Η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί ένα σύστημα αρχών, στο οποίο βασίζεται η οργάνωση, διοίκηση και λειτουργία μιας ανώνυμης εταιρίας, με επιδίωξη την επίτευξη και διατήρηση του εταιρικού συμφέροντος, όπου ως εταιρικό συμφέρον νοείται το συμφέρον τόσο του ίδιου του νομικού προσώπου όσο και αυτών που σχετίζονται με την εταιρία. Δηλαδή το αντικείμενο της εταιρικής διακυβέρνησης είναι η άσκηση των εταιρικών πρακτικών με τέτοιο τρόπο ώστε να προστατεύονται τα επιχειρησιακά συμφέροντα, να λειτουργεί η εταιρία με τις χαμηλότερες δυνατές δαπάνες και να ασκείται αποτελεσματικά η διοίκηση από τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Στο πλαίσιο αυτό, αποστολή της εταιρικής διακυβέρνησης είναι η διασφάλιση των συμφερόντων των προσώπων που σχετίζονται με την εταιρία, κατόπιν της επιλογής ικανών διοικητικών στελεχών και της εφαρμογής κατάλληλου στρατηγικού σχεδίου.

Η υλοποίηση της εταιρικής διακυβέρνησης πραγματοποιείται στην βάση τριών κύριων μοντέλων: (α) του μοντέλου της αντιπροσώπευσης, όπου το διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας είναι επιφορτισμένο με την αρμοδιότητα της επίτευξης ισορροπίας αναφορικά με τα συμφέροντα των μετόχων και των εντολοδόχων, λαμβάνοντας τις κατάλληλες αποφάσεις και κάνοντας χρήση ενδεδειγμένων πρακτικών εποπτείας και ελέγχου, (β) του μοντέλου του κόστους των συναλλαγών, το οποίο έχει ως βάση του το κόστος που απαιτείται για την υλοποίηση μιας οικονομικής συναλλαγής, ως απόρροιας της παροχής ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας, η οποία λαμβάνει χώρα είτε μέσα στην αγορά είτε από την ίδια την εταιρία. και (γ) του

μοντέλου των ενδιαφερόμενων μερών, το οποίο μπορεί να νοηθεί ως μια διευρυμένη εκδοχή του μοντέλου της αντιπροσώπευσης, με την βασική διαφοροποίηση πως οι μέτοχοι αντικαθίστανται από μια εκτενέστερη ομάδα ενδιαφερόμενων, στους οποίους περιλαμβάνεται το προσωπικό της επιχείρησης, οι πελάτες, οι προμηθευτές και οι πιστωτές αυτής, οι τοπικοί και κυβερνητικοί παράγοντες, καθώς και όλοι γενικότερα οι ενδιαφερόμενοι που συναλλάσσονται με την εταιρία.

Ωστόσο, ένα κύριο πρόβλημα που παρεμποδίζει την απρόσκοπτη υλοποίηση της εταιρικής διακυβέρνησης είναι αυτό της σύγκρουσης συμφερόντων μεταξύ εντολοδόχων (επιχειρησιακοί διαχειριστές) και εντολέων (ιδιοκτήτες). Σε κάθε περίπτωση, η υλοποίηση της εταιρικής διακυβέρνησης συνοδεύεται από την ύπαρξη σημαντικών πλεονεκτημάτων, στα οποία περιλαμβάνεται η διαφάνεια, η βελτίωση των χρηματοοικονομικών επιδόσεων, η υψηλή χρηματιστηριακή απόδοση των μετοχών, κ.λπ. Όμως, ταυτόχρονα, η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης είναι συνδεδεμένη και με την ύπαρξη σημαντικών μειονεκτημάτων, όπως, για παράδειγμα, είναι η απροθυμία που δημιουργείται στους επενδυτές όταν καλούνται να διαθέσουν τα χρήματά τους σε μια εταιρία, όπου η εταιρική διακυβέρνηση δεν είναι ισχυρή, με ανάλογα αρνητικά αποτελέσματα στην απόδοση και στην κερδοφορία της επιχείρησης ή η χαμηλή αξιοπιστία και εγκυρότητα των συστημάτων αξιολόγησης της εταιρικής διακυβέρνησης.

Περαιτέρω, η εταιρική διακυβέρνηση συσχετίζεται με την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, η οποία έγκειται στην δέσμευση μιας επιχείρησης να συντελέσει στην βελτίωση της οικονομικής ανάπτυξης, μεριμνώντας παράλληλα να αναβαθμίζει την στάθμη ζωής των εργαζομένων της, των οικογενειών αυτών, της τοπικής κοινότητας και του κοινωνικού συνόλου γενικότερα. Η εταιρική διακυβέρνηση και η εταιρική κοινωνική ευθύνη έχουν ως συνδετικό κρίκο την έννοια της ηθικής. Παρόμοια είναι και η συσχέτιση μεταξύ εταιρικής διακυβέρνησης και επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της προσέγγισης της παροχής αξίας, συναρτάται άρρηκτα με την εφαρμογή πρακτικών χρηστής διοίκησης, τις οποίες υποστηρίζει η εταιρική διακυβέρνηση. Κατά συνέπεια μέσω μιας ισχυρής εταιρικής διακυβέρνησης, η οποία ιδανικά δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην

διάσταση της κοινωνικής ευθύνης, μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη θετικών οργανωσιακών αποτελεσμάτων από πλευράς απόδοσης και κερδοφορίας.

Η έννοια της ηθικής διαμορφώνεται εντός συγκεκριμένου γεωγραφικού πλαισίου υπό την επίδραση των κοινωνικών, πολιτιστικών, οικονομικών και ιστορικών συνθηκών που επικρατούν κάθε φορά. Στην βάση αυτή, η ηθική αποτελεί ένα σύνολο ηθικών κανόνων, στην εφαρμογή του οποίου προσαρμόζεται ο άνθρωπος εξαιτίας της διαβίωσής του στην κοινωνία, ενώ το αντικείμενο αυτής θα μπορούσε επιπρόσθετα να περιλάβει την μελέτη του τρόπου που τα άτομα αντιμετωπίζουν τον περίγυρό τους, με γνώμονα την προάσπιση του κοινωνικού συμφέροντος, την επίτευξη προόδου, την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, την προαγωγή του καλού και του δίκαιου. Στο πλαίσιο αυτό, ένα μείζον ζήτημα που ανακύπτει είναι η συσχέτιση επιχείρησης και ηθικής. Ως εκ τούτου, δεδομένου ότι η λειτουργία της επιχείρησης συνδέεται άρρηκτα με την ύπαρξη ηθικών διλημμάτων και με το θέμα της διαφθοράς, έπεται ότι οι επιχειρήσεις δεσμεύονται τόσο από συμβατικές υποχρεώσεις όσο και από νομικές ευθύνες, με αποτέλεσμα, στην βάση των παραπάνω υποχρεώσεων και ευθυνών, να διαμορφώνεται η επιχειρησιακή ηθική.

Πιο συγκεκριμένα, η έννοια της ηθικής κατέχει έναν ζωτικό ρόλο όσον αφορά στην λήψη αποφάσεων εντός του χώρου εργασίας. Στο πλαίσιο αυτό, τα διοικητικά στελέχη, όταν καλούνται να λάβουν ορθές και ηθικές αποφάσεις, κρίνεται σκόπιμο να εστιάσουν σε τρεις κύριες θεματικές περιοχές: (α) στις συνέπειες, όπου μια απόφαση θεωρείται ηθική, εάν το αποτέλεσμα της εφαρμογής της δεν προκαλεί βλάβη σε κάποιον (β) στα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις και τις αρχές, όπου λαμβάνει χώρα η δεοντολογική προσέγγιση και (γ) στην ακεραιότητα, η οποία στηρίζεται στα ηθικά χαρίσματα του ατόμου που λαμβάνει την απόφαση. Παρομοίως, οι ηθικοί προσανατολισμοί στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν σε τέσσερις βασικές κατηγορίες: (α) στον μεμονωμένο προσανατολισμό, (β) στον κοινωνικό προσανατολισμό, (γ) στον νομικό προσανατολισμό και (δ) στον προσανατολισμό σταδιοδρομίας.

Το επιχειρηματικό περιβάλλον συνιστά έναν χώρο όπου μπορούν να παρατηρηθούν συμπεριφορές που δεν συνάδουν με το επιθυμητό πλαίσιο ηθικών

αρχών. Ως κύριες ηθικές παραβάσεις στο επιχειρηματικό περιβάλλον μπορούν να νοηθούν η κλοπή, η παράνομη αντιγραφή λογισμικού, η άδικη μεταχείριση των ανθρώπινων πόρων, η παρενόχληση, η σύγκρουση συμφερόντων, η μη τήρηση της εμπιστευτικότητας και του απορρήτου. Ως εκ τούτου, στην σύγχρονη επιχείρηση, η έννοια της ηθικής αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία, καθώς τα στελέχη έχουν συνειδητοποιήσει πως η εδραίωσή της αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην κατεύθυνση επίτευξης θετικών οργανωσιακών αποτελεσμάτων. Στο πλαίσιο αυτό, ως βασικές πρακτικές διαμόρφωσης και διατήρησης ηθικής επιχειρηματικής συμπεριφοράς μπορούν να θεωρηθούν (α) τα προγράμματα εκπαίδευσης και διδασκαλίας της ηθικής, όπου προάγεται η ιδέα ότι η συμπεριφορά με τρόπο ηθικά και κοινωνικά υπεύθυνο αποτελεί ορθή και συμφέρουσα προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, (β) ο σεβασμός των εργασιακών δικαιωμάτων, όπου η επιχείρηση θα πρέπει να συμμορφώνεται με το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο σε ζητήματα υγιεινής και ασφάλειας, καθώς και να οργανώνει προγράμματα και δράσεις που άπτονται της πρόληψης και αποτελεσματικής αντιμετώπισης του εργασιακού κινδύνου, καθώς και της παροχής υποστήριξης στους εργαζομένους στην περίπτωση που λαμβάνουν χώρα περιστατικά που προκαλούν βλάβες στην προσωπικότητά τους, (γ) οι κώδικες ηθικής και δεοντολογικής επιχειρηματικής συμπεριφοράς, όπου καθορίζονται με σαφή τρόπο τόσο οι ηθικές αρχές και αξίες όσο και οι σχετικοί κανόνες που διέπουν την δράση των εργαζομένων και των διοικητικών στελεχών μιας επιχείρησης και (δ) η αναθεώρηση του κώδικα ηθικής και δεοντολογικής επιχειρηματικής συμπεριφοράς, όταν κρίνεται απαραίτητο λόγω αλλαγής συνθηκών.

Ένας κώδικας ηθικής και δεοντολογίας προηγείται του αντίστοιχου της εταιρικής διακυβέρνησης. Οι επιχειρηματικές αρχές της εταιρικής ευθύνης συνίστανται στην υποστήριξη της οικονομικής, κοινωνικής και πολιτικής δικαιοσύνης κατά την άσκηση της επιχειρηματικής δράσης, στην προστασία των ανθρώπινων δικαιωμάτων και εφαρμογή της αρχής της ισότητας, στην εκπαίδευση και αξιοποίηση προσωπικού μειωμένων δυνατοτήτων, καθώς και στην ενδυνάμωση της διαπροσωπικής ανοχής και κατανόησης με γνώμονα την βελτίωση του βιοτικού επιπέδου εντός του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί με μια πληθώρα τρόπων, μέσα από το κόστος, μέσα από την ποιότητα, μέσα από την παράδοση και μέσα από την ευελιξία. Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συνδέεται άρρηκτα με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, το οποίο μπορεί να νοηθεί ως ένα ευρύ σύνολο δυναμικών παραγόντων, που διαμορφώνονται από τις οικονομικές, νομικο-πολιτικές, τεχνολογικές, κοινωνικο-πολιτιστικές συνθήκες, όπως και τις συνθήκες του φυσικού περιβάλλοντος. Ιδιαίτερη συνιστώσα του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων αποτελεί το περιβάλλον εργασίας, το οποίο συνιστά το ειδικό επιχειρησιακό περιβάλλον και περιλαμβάνει τους ίδιους τους οργανισμούς, όπως και τις ομάδες και τα άτομα με τα οποία ο οργανισμός αλληλεπιδρά και έχει επιχειρηματικές συναλλαγές. Στο πλαίσιο αυτό, καθώς οι managers επιδιώκουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αξιοποιώντας τις ευκαιρίες και αντιμετωπίζοντας τις απειλές στο εξωτερικό τους περιβάλλον, η λήψη αποφάσεων περιπλέκεται συχνά από την αβεβαιότητα. Υπάρχουν δύο κύριες διαστάσεις της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος, ο βαθμός πολυπλοκότητας και ο ρυθμός αλλαγής.

Επιπρόσθετα, το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού συνδέεται άρρηκτα με την οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία είναι το σύστημα των κοινών πεποιθήσεων και αξιών το οποίο διαμορφώνει και καθοδηγεί την συμπεριφορά των μελών του. Η κουλτούρα των οργανισμών διακρίνεται συνήθως σε δύο επίπεδα, στο εξωτερικό και στο εσωτερικό, τα οποία διαμορφώνονται, αντιστοίχως, από την αισθητή, δηλαδή την άμεσα εμφανή και την θεμελιώδη, δηλαδή την βαθύτερη, κουλτούρα. Ένας από τους τρόπους με τους οποίους οι οργανισμοί διαμορφώνουν ισχυρές κουλτούρες είναι μέσω της κοινωνικοποίησης. Επίσης, λειτουργία της κουλτούρας ενδυναμώνεται από την έννοια της πνευματικότητας του εργασιακού χώρου, η οποία δίνει νόημα στην εργασία και δημιουργεί αίσθημα κοινότητας ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού. Με τον τρόπο αυτόν διαμορφώνεται ένας τύπος διοίκησης, ο οποίος βασίζεται στις αξίες, βοηθώντας ενεργά να αναπτυχθούν, να μεταδοθούν και να ενεργοποιηθούν κοινές αρχές και αντιλήψεις μέσα στον οργανισμό. Οι παραπάνω αξίες συνοψίζονται στις έννοιες της σχετικότητας, της ακεραιότητας, της διεκδικητικότητας και της εφαρμογής.

Ένα κλειδί για την κατανόηση της επιτυχίας μιας εταιρίας είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αυτή διαθέτει, συνδυαστικά με την ικανότητά της να

το διατηρήσει. Υπό το πρίσμα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, υπάρχουν πέντε βασικοί κινητοποιητές της επιτυχίας: (α) η καινοτομία, η οποία έγκειται στην εισαγωγή νέων αγαθών και υπηρεσιών, (β) η ποιότητα, η οποία αντιπροσωπεύει την αριστεία των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση, (γ) η εξυπηρέτηση, η οποία αντανακλά την ταχύτητα και την αξιοπιστία με τις οποίες μια επιχείρηση διανέμει αυτό που θέλουν οι πελάτες, (δ) η ταχύτητα, η οποία έγκειται στην γρήγορη και έγκαιρη εκτέλεση, στην ανταπόκριση και στην διανομή αποτελεσμάτων και (ε) η ανταγωνιστικότητα του κόστους, η οποία περιγράφει την διαδικασία εκείνη κατά την οποία επιδιώκεται η διατήρηση των εξόδων σε χαμηλό επίπεδο, ώστε, αφενός, να επιτευχθούν κέρδη και, αφετέρου, να υπάρχει η δυνατότητα να προσφερθούν τιμές που να προσελκύουν τους καταναλωτές.

Ο βαθμός στον οποίο μια επιχείρηση ανταποκρίνεται στις κοινωνικές της υποχρεώσεις καλείται κοινωνική απόκριση και υπό αυτό το πρίσμα έχουν επικρατήσει τρεις προσεγγίσεις διοίκησης: (α) η προσέγγιση κοινωνικής υποχρέωσης, όπου η ικανοποίηση των οικονομικών στόχων μιας επιχείρησης υπερέχει της εκπλήρωσης των κοινωνικών της υποχρεώσεων, (β) η προσέγγιση κοινωνικής ευθύνης, όπου μια επιχείρηση έχει τόσο οικονομικές όσο και κοινωνικές υποχρεώσεις και (γ) η προσέγγιση κοινωνικής απόκρισης, όπου οι ευθύνες των επιχειρήσεων δεν περιορίζονται μόνο στον οικονομικό και κοινωνικό τομέα, αλλά υπάρχει επίσης η αναγκαιότητα για πρόβλεψη των μελλοντικών κοινωνικών προβλημάτων και για χρήση κάποιων από τους επιχειρησιακούς πόρους για την αποτελεσματική αντιμετώπισή τους. Στο πλαίσιο αυτό έχει αναπτυχθεί από τους ερευνητές επιχειρηματολογία, τόσο υπέρ όσο όμως και κατά της κοινωνικής ευθύνης. Σε κάθε περίπτωση, η λειτουργία μιας επιχείρησης υπό συνθήκες υψηλής κοινωνικής απόκρισης συνοδεύεται συνήθως από θετικά οργανωσιακά αποτελέσματα, ωστόσο αποτελεί δύσκολο εγχείρημα για τις επιχειρήσεις ο επιτυχημένος συνδυασμός του τριπτύχου επιχειρηματικής ηθικής, εταιρικής διακυβέρνησης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αντιπροσωπευτικά παραδείγματα εταιριών που πέτυχαν τον παραπάνω στόχο είναι οι Όμιλοι TITAN και MOTOP ΟΪΛ, ενώ στον αντίποδα βρίσκονται η αυτοκινητοβιομηχανία Volkswagen και η εταιρία ηλεκτρονικού εξοπλισμού Samsung.

Συνολική Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

Ανδρουτσόπουλος, Γ.Θ., (2011). “Εταιρική Διακυβέρνηση και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη”. Στο Θ.Γ. Ανδρουτσόπουλος: *Εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ) - ένα σύγχρονο σύστημα οικονομικής & κοινωνικής ανάπτυξης των τραπεζών, μέσα από την καθημερινή τους λειτουργία και σε αρμονία με την κοινωνία. Πώς οι τράπεζες πρέπει να επιβεβαιώσουν τη δέσμευση και προσήλωσή τους στο όραμα και τις αρχές της ΕΚΕ, προκειμένου να γίνουν πόλος αριστείας στο συγκεκριμένο τομέα.* Γενεύη: European University, Βιβλιοθήκη:108-150.

Γεωργόπουλος, Ν. (2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. 3η έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

ΕΤΕ (2015). *ΚΩΔΙΚΑΣ ΗΘΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ & ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ & ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ. CODE OF ETHICS. Κανονιστική Συμμόρφωση & Εταιρική Διακυβέρνηση της Τράπεζας και του Ομίλου.* ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ.

Ευρωκοινοβούλιο (2015). *Νέα της Συνόδου. Σκάνδαλο Volkswagen: Το ΕΚ ζητά έλεγχο των εκπομπών σε πραγματικές συνθήκες οδήγησης.* Διαθέσιμο στο διαδίκτυο: <http://www.europarl.europa.eu/news/el/news-room/plenary/2015-10-26/6> στις 08/11/2016.

Θανόπουλος, Γ.Ν. (2013). *Επιχειρηματική ηθική και δεοντολογία*. 3^η έκδοση. Αθήνα: Εκδοτικός οίκος «Φαίδιμος».

Λαζαρίδης, Θ. & Δρυμπέτας, Ε. (2011). *Εταιρική Διακυβέρνηση: Διεθνής Πρακτική & Ελληνική Εμπειρία*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.

Μότορ Όιλ Ελλάς (2015). Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2015. Διαθέσιμο στο διαδίκτυο: [http://www.moh.gr/media/eterikes_ekdoseis/Koinonikoi_apologismoi/2015%20Environmental%20and%20Social%20Report%20\(Gr\).pdf](http://www.moh.gr/media/eterikes_ekdoseis/Koinonikoi_apologismoi/2015%20Environmental%20and%20Social%20Report%20(Gr).pdf) στις 07/11/2016.

Μούζουλας, Σ. (2003). *Εταιρική Διακυβέρνηση, Διεθνής εμπειρία, Ελληνική πραγματικότητα*. Αθήνα: Σάκκουλας.

Μπαμπινιώτης, Γ. (1998). *Λεξικό της Ελληνικής Γλώσσας*. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας ΕΠΕ.

Ξανθάκης, Μ., Τσιπούρη, Λ., Σπανός, Λ. (2003). *Εταιρική Διακυβέρνηση: Έννοια και μέθοδοι αξιολόγησης*. Αθήνα: Παπαζήσης.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.

Παπαδάκης, Β. (2012). *Η Στρατηγική των Επιχειρήσεων*. Τόμος Α, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Παπούλιας, Γ. (2002). *Χρηματοοικονομική Διοίκηση*. 5η έκδοση. Αθήνα: «Παλλάδιον» Αθανασίου.

ΣΕΒ (2011α). *Κωδικοποίηση νομοθεσίας Εταιρικής Διακυβέρνησης*. Αθήνα: Εθνική Τράπεζα.

ΣΕΒ (2011β). *Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης ΣΕΒ για τις Εισηγμένες εταιρίες*. Αθήνα: Εθνική Τράπεζα και Βιβλιοσυνεργατική.

Στυλιάδη, Σ. (2009). *Δεοντολογία επαγγέλματος και επιχειρηματικότητα*. Παράρτημα. Πάτρα: ΑΤΕΙ Πατρών, Σχολή Οικονομίας και Διοίκησης, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.

ΤΙΤΑΝ (2016). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Βιώσιμη Ανάπτυξη στον Τιτάνα*. Διαθέσιμο στο διαδίκτυο: <http://www.titan.gr/el/corporate-social-responsibility/csr-and-sustainable-development-at-titan/> στις 06/11/2016.

Φερούσης, Δ. (1995). *Το Ύφος και το Ηθος*. Αθήνα: Interbooks.

Bateman, T.S. & Snell, S.A. (2012). *Διοίκηση Επιχειρήσεων*. 8η έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Τζιόλα.

Dubrin, A.J. (1998). *Βασικές αρχές μάνατζμεντ*. 4^η έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.

Kotler, P. & Keller, K.L. (2006). *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*. 12^η Αμερικανική έκδοση. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Montana, P. & Charnov, C.H. (2011). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Samsung (2016). *Σχετικά με τη Samsung*. Διαθέσιμο στο διαδίκτυο: <http://www.samsung.com/gr/aboutsamsung/> στις 08/11/2016.

Schermerhorn, J.R. (2012). *Εισαγωγή στο Management*. Λευκωσία, Κύπρος: Broken Hill Publishers LTD.

Thompson, A., Strickland, A. J., Gamble, J.E. (2010). *Σχεδιασμός και υλοποίηση επιχειρησιακής στρατηγικής. Η αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος*. Αθήνα: Utopia.

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Adam, A. & Schwartz, M. (2008). “Corporate Governance, Ethics and the Backdating of Stock Options”. *Journal of Business Ethics*. 85:225-237.

Ahmadjan, C. (2000). “Changing Japanese Corporate Governance”. *The Japanese Economy*. 28(6):59-84.

Brown, L.D & Caylor, M.L. (2006). “Corporate Governance and Firm Operating Performance”. *Social Science Research Network*. Online available at http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=814205 on 30/07/2016.

Cadbury Committee (1992). *The financial aspects of corporate governance*. London: GEE.

Ferrell, O.C. & Fraedrich, J. (1997). *Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases*. USA: Cengage Learning.

Gupta, A. (2013). “Environment & PEST Analysis: An Approach to External Business Environment”. *International Journal of Modern Social Sciences*. 2(1):34-43.

Hamman, R., Agbazue, T., Kapelus, P. and Hein, A. (2005). “Universalizing corporate social responsibility? South African challenges to the International Organization for

Standardizations's new social responsibility standard". *Business and Society Review*. 110(1):1-19.

Ibrahim, Q., Rehman, R., Raof, A. (2010). "Role of Corporate Governance in Firm Performance: A Comparative Study between Chemical and Pharmaceutical Sectors of Pakistan". *International Research Journal of Finance and Economics*. 50:7-16.

Jensen, M.C. & Meckling, W.H. (1976). "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure". *Journal of Financial Economics*. 3(4):305-360.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: HBS Press.

Kemmler, K., Kubicova, M., Musselwhite, R., Prezeau, R. (2001). "E-Performance II: The good, the bad and the merely average". *The McKinsey Quarterly*. 3:1-14.

Kotler, P. (2014). *Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets*. New York: Free Press.

Kumar, N. (2004). *Marketing As Strategy: Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation*. USA: Harvard Business Press.

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., Vishny, R. (2000). "Investor Protection and Corporate Governance". *Journal of Financial Economics*. 58:3-27.

Mathiesen, K. & Neslen, A. (2015). "VW scandal caused nearly 1m tonnes of extra pollution, analysis shows". *Theguardian*. Online available at <https://www.theguardian.com/business/2015/sep/22/vw-scandal-caused-nearly-1m-tonnes-of-extra-pollution-analysis-shows> on 08/11/2016.

Martin, C (1999). *Net Future*. USA: McGraw-Hill.

O'Sullivan, M.A. (2003). "The political economy of comparative corporate governance". *Review of International Political Economy*. 10(1):23-72.

Philip Morris Instistute (2000). *The Challenges of Corporate Social Responsibility*. Brussels: The Philip Morris Instistute.

- Plumer, B. (2015). “Volkswagen's appalling clean diesel scandal, explained”. *Vox*. Online available at <http://www.vox.com/2015/9/21/9365667/volkswagen-clean-diesel-recall-passenger-cars> on 08/11/2016.
- Porter, M.E. (1987). “From Competitive Advantage to Corporate Strategy”. *Harvard Business Review*. 65(3).
- Porter, M.E. (1996). “What Is Strategy?”. *Harvard Business Review*. 74(6):61–78.
- Porter, M.E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (2008). “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”. *Harvard Business Review*. January:24-40.
- Rayport, J.F. & Jaworski, B.J. (2000). *E-Commerce*. 1st Edition. USA: McGraw-Hill.
- Shleifer, A. & Vishny, R. (1997). “A survey of Corporate Governance”. *Journal of Finance*. 52:737-783.
- Sigalas, C. (2015). “Competitive advantage: the known unknown concept”. *Management Decision*. 53(9):2004-2016.
- Sigalas, C. and Pekka-Economou, V. (2013), “Revisiting the concept of competitive advantage: Problems and fallacies arising from its conceptualization”, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 6 No. 1, pp. 61-80.
- Sigalas, C., Pekka Economou, V. and Georgopoulos, N.B. (2013), “Developing a measure of competitive advantage”, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 6 No. 4, pp. 320-342.
- Stalk, G., Evans, P., Shulman, L.E. (1992). “Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy”. *Harv Bus Rev*. 70(2):57-69.
- Stanwick, P.A. & Stanwick, S.D. (2002). “The Relationship between Corporate Governance and Financial Performance. An Empirical Study”. *JCC*. 8:35-48.
- Thiroux, J. (1998). *Ethics: theory and practice*. 6th edition. New Jersey: Prentice Hall.

US Environmental Protection Agency (2015). *Notice of violation*. Office of Enforcement and Compliance Assurance. Online available at http://www.eenews.net/assets/2015/09/21/document_cw_01.pdf on 08/11/2016.

Wheelen, L.T. & Hunger, J.D. (2008). *Strategic Management and Business Policy. Concepts and Cases*. New Jersey: Pearson.

Whitney, D.L. (1990). “Ethics in the hospitality industry: with a focus on hotel managers”. *International Journal of Hospitality Management*. 9(1):59-68.

Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press.