



Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών & Πολιτικών Επιστημών
Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

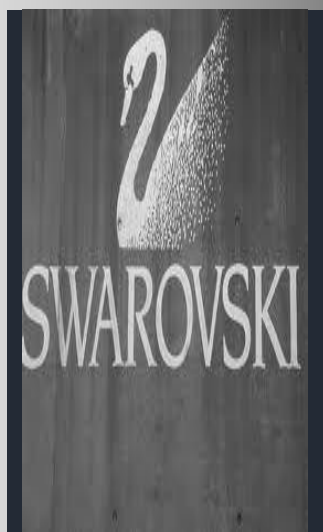
«ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
(PUBLIC MANAGEMENT)»

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ: ΠΥΛΩΝΑΣ ΓΙΑ ΒΙΩΣΙΜΗ

ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΕΠΙΤΥΧΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΜΕ

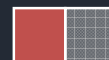
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ

«SWAROVSKI»



ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ Ν.ΚΕΦΗΣ

ΣΥΓΓΡΑΦΗ: ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ ΞΑΝΘΟΠΟΥΛΟΥ



Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Σύγχρονες Μέθοδοι Δημόσιας Διοίκησης και Διαχείρισης» (Public Management) του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου Αθηνών.

Στην επιλογή του θέματος συνέβαλλαν σημαντικά οι εκτεταμένες συζητήσεις πάνω σε θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης κατά τη διάρκεια των προπτυχιακών αλλά και μεταπτυχιακών σπουδών μου. Στο σημείο αυτό, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κο Βασίλειο Κέφη, για τις συμβουλές, την καθοδήγηση και την υποστήριξή του κατά την συγγραφή της εργασίας αλλά και καθόλη τη διάρκεια των σπουδών μου. Η διδασκαλία και οι εξειδικευμένες γνώσεις του σε θέματα ποιότητας, καινοτομίας, εταιρικής υπευθυνότητας και στρατηγικής, αλλά κυρίως η αμέριστη υποστήριξη και συμπαράστασή του υπήρξαν πολύτιμα εφόδια και συνέβαλλαν τα μέγιστα στην διαμόρφωση του τελικού αποτελέσματος. Ακόμη, ένα θερμό ευχαριστώ στους υπόλοιπους καθηγητές μου για τις γνώσεις που μου μετέδωσαν καθόλη τη διάρκεια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος.

Η εν λόγω εργασία δεν θα μπορούσε να ολοκληρωθεί χωρίς την σημαντική συνεισφορά της κυρίας Βαλαβέρη, Προϊσταμένης Λογιστηρίου της εταιρείας Swarovski Hellas με την άμεση προθυμία της, τη διάθεση του χρόνου της, καθώς και με την παροχή χρήσιμων στοιχείων και πληροφοριών. Ευχαριστίες οφείλονται, επίσης, στους συναδέλφους της κκ. Ε.Τριανταφύλλου (Business Support Manager), Α.Αποστολάτου (Προϊσταμένη Ανθρώπινου Δυναμικού), Κ.Βακαλόπουλο (Controller & Credit Manager) και Σ.Μαγκλή (Υπεύθυνη Πωλήσεων) για την άμεση και έμμεση συμμετοχή τους στην παρούσα έρευνα.

Σχετικά με την συλλογή στοιχείων, που αφορούν τις δράσεις της βιομηχανικής μονάδας Swarovski Kristallwelten στην Αυστρία (αλλά και σε άλλες χώρες του εξωτερικού), θα ήθελα να εκφράσω τις θερμότερες ευχαριστίες μου στους κκ. Christin Wölfel (Junior Sales Manager) και David Zipperle (Marketing Sales Manager) για την παροχή έντυπου και ηλεκτρονικού υλικού αλλά και για την συνεχή καθοδήγησή και πληροφόρησή τους.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλα τα μέλη της οικογένειάς μου για τις πολύτιμες συμβουλές και τη δημιουργική τους κριτική, αλλά κυρίως για την υπομονή και την συνεχή υποστήριξή μου σε οποιαδήποτε προσπάθειά μου.

Πίνακας περιεχομένων

Ευχαριστίες.....	1
Περιεχόμενα.....	2
Ευρετήριο Πινάκων- Σχημάτων.....	5
Κυριότερες συντομογραφίες.....	9
Περίληψη.....	11
Abstract.....	12
Εισαγωγή.....	14

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: Αποκωδικοποίηση όρων

1.1 Καινοτομία.....	16
1.1.1 Ιστορική αναδρομή.....	16
1.1.2 Διαφορές μεταξύ «Εφεύρεσης» και «Καινοτομίας».....	24
1.2 Οικονομική Ανάπτυξη.....	30
1.2.1 Αειφόρος Ανάπτυξη.....	33
1.2.2 Βιώσιμη Ανάπτυξη.....	38
1.2.3 Η βιωσιμότητα ως επιχειρηματική στρατηγική.....	43
1.3 Διακυβέρνηση.....	45
1.3.1 Εταιρική Διακυβέρνηση.....	49
1.3.2 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση.....	57
1.3.3 Διακυβέρνηση και Νέα Δημόσια Διοίκηση (New Public Management).....	65
1.3.4 Η διακυβέρνηση ως αειφόρος διακυβέρνηση: Ο τέταρτος πυλώνας της αειφορίας.....	66
1.4 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....	69
1.4.1 Ιστορική Αναδρομή.....	70
1.5 Η επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης μέσω της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.....	84
1.5.1 Η συμβολή των δράσεων της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης τη Βιώσιμη Ανάπτυξη.....	84
1.5.2 Η τριμερής διάσταση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	86

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Συνιστώσα καινοτομίας της επιχειρησιακής στρατηγικής ή έκφραση της λειτουργίας της κοινωνίας των πολιτών;

2.1 Η εξέλιξη της ΕΚΕ: από την εταιρική φιλανθρωπία στην ενσωμάτωσή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.....	96
2.2 Οφέλη της καινοτόμου ΕΚΕ.....	99
2.3 Η ΕΚΕ ως συνιστώσα της «Κοινωνίας των Πολιτών».....	102
2.4 Σχέση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και επιτυχούς διακυβέρνησης.....	105
2.4.1 Επαναπροσδιορισμός της Εταιρικής Διακυβέρνησης σε σχέση με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....	111
2.4.2 Εταιρική Διακυβέρνηση: Υποχρεωτική ή Εθελούσια;.....	113

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μεταξύ ιδιωτικής και δημόσιας σφαίρας

3.1 Ο ευρύτερος Δημόσιος Τομέας.....	116
3.1.1 Το εύρος του ρόλου των κυβερνήσεων για την παροχή ενός «ευνοϊκού» περιβάλλοντος ανάπτυξης της ΕΚΕ.....	117
3.1.2 Αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας: Ορισμός της ΕΚΕ και μέτρηση της απόδοσης.....	119
3.1.3 Ποιος είναι ο ρόλος του Δημοσίου Τομέα;.....	120
3.1.4 Αντιμετωπίζοντας την έλλειψη της ικανότητας του Δημοσίου Τομέα.....	121
3.1.5 Ο ρόλος της Κοινωνίας των Πολιτών.....	122
3.2 Ο Ιδιωτικός Τομέας.....	124
3.2.1 Η ΕΚΕ ως παράγοντας αύξησης της ανταγωνιστικότητας.....	127
3.2.2 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	128
3.3 «Η οικονομική κρίση «θαμπώνει» την εικόνα των επιχειρήσεων προς τους καταναλωτές».....	138
3.3.1 Η αντιμετώπιση του θέματος της εταιρικής κοινωνικής με γνώμονα το συμφέρον των επιχειρήσεων.....	139
3.3.2 Ινστιτούτο Επικοινωνίας (Ι.Επ.).....	141

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: Η Βιομηχανία Κρυστάλλων Swarovski

4.1 Ιστορική Αναδρομή.....	145
----------------------------	-----

4.2 Τα ανθρώπινα δικαιώματα, η εργασία και η καταπολέμηση της διαφθοράς.....	147
4.3 Swarovski: ένας πρωτοπόρος για την εποχή του χθες, του σήμερα και του αύριο.....	149
4.3.1 Οι εργαζόμενοι.....	154
4.3.2 Υγεία και ασφάλεια στο χώρο εργασίας.....	156
4.3.3 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη.....	158
4.4 Προληπτική διαχείριση της ενέργειας.....	159
4.4.1 Αποτελεσματική Διαχείριση Εκπομπών.....	161
4.5 Παγκόσμια οικονομία- παγκόσμια ευθύη.....	165
4.5.1 Παγκόσμιες δραστηριότητες.....	168
4.6 Η Σχολή Νερού της Swarovski- The Swarovski's WATER School.....	170
4.6.1 Η Σχολή Νερού στο Εθνικό Πάρκο Hohe Tauern.....	171
4.6.2 «The Living GANGES» – Η Σχολή Νερού στην Ινδία.....	172
4.6.3 «The Living YANGTZE» - Η Σχολή Νερού στην Κίνα.....	173
4.6.4 «The Living NILE» - Swarovski Σχολή νερού στην Ουγκάντα.....	174
4.7 Η Swarovski Hellas.....	177
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Χρηματοοικονομική Ανάλυση	
5.1 Εισαγωγικά στοιχεία.....	178
5.2. Ανάλυση Χρηματοοικονομικών στοιχείων της Swarovski Hellas.....	179
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Εμπειρική Διερεύνηση	
6.1 Ανάλυση αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου	191
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Συμπεράσματα - Προτάσεις	
7.1 Συμπεράσματα.....	210
7.2 Προτάσεις.....	215
Βιβλιογραφία.....	218
Παραρτήματα	234

Ευρετήριο Πινάκων- Σχημάτων- Διαγραμμάτων

	Σελ.
Πίνακας 1.1 Προσδιοριστικοί Παράγοντες Καινοτομίας	28
Πίνακας 1.2 Ιδεολογικές αποχρώσεις της Βιώσιμης ή Αειφόρου Ανάπτυξης	41
Πίνακας 1.3 Διαφορές «Κυβέρνησης» - «Διακυβέρνησης»	64
Πίνακας 3.1 Οι ρόλοι του Δημοσίου Τομέα	118
Πίνακας 3.2 Η ευθυγράμμιση μεταξύ των προτεραιοτήτων του δημόσιου τομέα και των δραστηριοτήτων ΕΚΕ	123
Πίνακας 3.3 Πηγές ΕΚΕ ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	133
Πίνακας 4.1 Όραμα- Στόχοι – Μέθοδοι τα Σχολής Νερού Swarovski	175
Πίνακας 4.2 SWOT ANALYSIS της εταιρείας SWAROVSKI	176
Πίνακας 5.1 Ανάλυση Ισολογισμού	79
Πίνακας 5.2 Σύνθεση Κυκλοφορούντος Ενεργητικού	180
Πίνακας 5.3 Αριθμοδείκτες Ρευστότητας	180
Πίνακας 5.4 Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας	181
Πίνακας 5.5 Δείκτες Κυκλοφορικής Ταχύτητας	182
Πίνακας 5.6 Δείκτες Διάρθρωσης	183
Πίνακας 5.7 Κεφάλαιο Κίνησης	184
Πίνακας 6.1 Ηλικία συμμετεχόντων	192
Πίνακας 6.2 Φύλο συμμετεχόντων	192
Πίνακας 6.4 Επίπεδο Εκπαίδευσης	193
Πίνακας 6.5 Εφαρμογή στρατηγικών ΕΚΕ	193
Πίνακας 6.6 Λόγοι μη εφαρμογής	195
Πίνακας 6.7 Εφαρμογή ΕΚΕ στην Ελλάδα	196

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ: ΠΥΛΩΝΑΣ ΓΙΑ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΕΠΙΤΥΧΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ
ΜΕ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ SWAROVSKI

Πίνακας 6.8	ΕΚΕ υπό συνθήκες κρίσης	196
Πίνακας 6.9	Η κοινωνικά υπεύθυνη εταιρεία	197
Πίνακας 6.10	Σημαντικότητα/ Αναγκαιότητα στρατηγικών ΕΚΕ	198
Πίνακας 6.11	Κόστος στρατηγικών ΕΚΕ	200
Πίνακας 6.12	Κατάλληλη στρατηγική ΕΚΕ (κοινότητα)	202
Πίνακας 6.13	Κατάλληλη στρατηγική ΕΚΕ (περιβάλλον)	204
Πίνακας 6.14	Κατάλληλη στρατηγική ΕΚΕ (εργαζόμενοι)	205

ΣΧΗΜΑ 1.1	Η καινοτομική διαδικασία	27
ΣΧΗΜΑ 1.2	Οι τρεις πυλώνες της αειφόρου ανάπτυξης	38
ΣΧΗΜΑ 3.1	Υπεύθυνη Ανταγωνιστικότητα	130
ΣΧΗΜΑ 3.2	Διαμόρφωση της Εταιρικής Κοινωνικής Στρατηγικής των Επιχειρήσεων	134
ΣΧΗΜΑ 3.3	Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	135
ΣΧΗΜΑ 3.4	Η Πυραμίδα της Ανταγωνιστικότητας	137
ΣΧΗΜΑ 3.5	Διαχρονική εξέλιξη Ενεργών/Μη ενεργών πολιτών	143
ΣΧΗΜΑ 3.6	Διαχρονική εξέλιξη Ενεργών Πολιτών	143
ΣΧΗΜΑ 3.7	Επιβραβευμένες κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες	143
ΣΧΗΜΑ 3.8	Πηγές Ενημέρωσης για την Απόδοση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	144
ΣΧΗΜΑ 3.9	Επιβράβευση κοινωνικά υπεύθυνων επιχειρήσεων	144
ΣΧΗΜΑ 4.1	Consumer based brand pyramid	153

Διάγραμμα 1.1	Οι τέσσερις Ευθύνες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	76
Διάγραμμα 4.1	Η εξέλιξη του αριθμού των εργαζομένων	156
Διάγραμμα 5.1	Ανάλυση Ισολογισμού	179

Διάγραμμα 5.2	Κυκλοφορούν Ενεργητικό	180
Διάγραμμα 5.3	Αριθμοδείκτες Ρευστότητας	181
Διάγραμμα 5.4	Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας	182
Διάγραμμα 5.5	Δείκτες Κυκλοφοριακής Ταχύτητας	183
Διάγραμμα 5.6	Δανειακή Επιβάρυνση	183
Διάγραμμα 5.7	Κεφάλαιο Κίνησης	184
Διάγραμμα 6.1	Ηλικία συμμετεχόντων	192
Διάγραμμα 6.2	Φύλο συμμετεχόντων	193
Διάγραμμα 6.3	Προϋπηρεσία συμμετεχόντων	193
Διάγραμμα 6.4	Επίπεδο Εκπαίδευσης	194
Διάγραμμα 6.5	Εφαρμογή στρατηγικών ΕΚΕ	195
Διάγραμμα 6.6	Λόγοι μη εφαρμογής	195
Διάγραμμα 6.7	Εφαρμογή ΕΚΕ στην Ελλάδα	196
Διάγραμμα 6.8	ΕΚΕ υπό συνθήκες κρίσης	196
Διάγραμμα 6.9	Η κοινωνικά υπεύθυνη εταιρεία	197
Διάγραμμα 6.10	Σημαντικότητα/ Αναγκαιότητα στρατηγικών ΕΚΕ	199
Διάγραμμα 6.11	Κόστος στρατηγικών ΕΚΕ	200
Διάγραμμα 6.12	Κατάλληλη στρατηγική ΕΚΕ (κοινότητα)	202
Διάγραμμα 6.13	Κατάλληλη στρατηγική ΕΚΕ (περιβάλλον)	204
Διάγραμμα 6.14α	Δίκαιη και Ίση μεταχείριση	206
Διάγραμμα 6.14β	Δίκαιοι μισθοί	206
Διάγραμμα 6.14γ	Συντονισμός προσωπικής-επαγγελματικής ζωής	206
Διάγραμμα 6.14δ	Συμμερισμός απόψεων των εργαζομένων	207
Διάγραμμα 6.15α	Μισθοί	207

Διάγραμμα 6.15β	Συντονισμός επαγγελματικής-ιδιωτικής ζωής	208
Διάγραμμα 6.15γ	Δίκαιη-Ίση μεταχείριση	208
Διάγραμμα 6.15δ	Συμμετοχή στη στήριξη της τοπικής κοινότητας	208
Διάγραμμα 6.16α	Πωλήσεις	209
Διάγραμμα 6.16β	Πλεονεκτήματα ΕΚΕ	209
Διάγραμμα 6.16γ	Γνώση Εταιρικής Υπευθυνότητας	209
Διάγραμμα 7.1	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	214
Διάγραμμα 7.2	Αριθμός ατυχημάτων	214

Κυριότερες Συντομογραφίες

A.E.	: Ανώνυμη Εταιρεία
A.E.Π.	: Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
A.ΤΗ.ΚΥ.	: Αρχή Τηλεπικοινωνιών Κύπρου
B.A.	: Βιώσιμη Ανάπτυξη
Δ.Ε.Κ.Ο.	: Δημόσιες Επιχειρήσεις Και Οργανισμοί
Δ.Ε.Σ.Β.Α	: Διεθνές Επιχειρηματικό Συμβούλιο για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη
Δ.Σ.	: Διοικητικό Συμβούλιο
Ε.Δ.	: Εταιρική Διακυβέρνηση
Ε.Ε.	: Ευρωπαϊκή Ένωση
Ε.Σ.Μ.Α.	: Ελληνικό Σύστημα Μέτρησης Ανταγωνιστικότητας
Η.Δ.	: Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση
Ι.Επ.	: Ινστιτούτο Επικοινωνίας
Ι.Κ.	: Ίδια Κεφάλαια
Κ.τ.Π.	: Κοινωνία της Πληροφορίας
Μ.Κ.Ο.	: Μη κυβερνητική οργάνωση
Μ.Μ.Ε.	: Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις
Ο.Ε.Κ.	: Οικονομική Ευρωπαϊκή Κοινότητα
Ο.Κ.Ε.	: Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή
Ο.Ν.Ε.	: Οικονομική και Νομισματική Ένωση
Ο.Ο.Σ.Α.	: Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
Σ.Ε.Β.	: Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών
Σ.Κ.	: Συνολικά Κεφάλαια
Τ.Π.Ε.	: Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας
Χ.Α.Α.	: Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών
A.M.S.	: Arbeitsmarktservice
B.A.F.T.A.	: British Academy of Film and Television Arts
B.M.C.T.	: Bwindi Mgahinga Conservation Trust
B.S.R.	: Business for Social Responsibility
CHCs	: Χλωριωμένοι υδρογονάνθρακες
C.F.D.A.	: Council of Fashion Designers of America
C.F.C.	: Χλωροφθοράνθρακες
CO²	: Διοξείδιο του Άνθρακα
COM.	: Commission
C.R.S	: Corporate Responsibility Strategy
C.S.P.	: Corporate Social Performance
C.S.R	: Corporate Social Responsibility
D.S.W.	: Deutsche Stiftung Weltbevoelkerung
E.F.Q.M	: European Foundation for Quality Management
E.M.A.S.	: Eco-Management and Audit Scheme
E.U.	: European Union

F.T.S.E.	: Financial Times and the London Stock Exchange
g/ kWh	: gram / kilowatt hour
I.C.T.	: Information and communications technology
IEDC	: Institute for Entrepreneurship and Career Development
I.S.O.	: International Standards Organization
I.T.	: Information Technology
I.U.C.N.	: International Union for Conservation of Nature (Διεθνής Ένωση για την Προστασία της Φύσης)
K.W.	: Kilowatt
M.W.	: Megawatt
O.E.C.D.	: Organisation for Economic Co-operation and Development
R.F.I.D.	: Radio Frequency Identification
R.O.A.	: Return On Assets
R.O.E.	: Return On Equity
S.C.S.	: Swarovski Crystal Society
S.P.S.S.	: Superior Performance Software System
S.W.O.T. ANALYSIS	: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
T.C.O. Labelling Scheme	: The Swedish Confederation of Professional Employees
T.Q.M.	: Total Quality Management
U.N.E.S.C.O.	: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
U.N.E.P.	: United Nations Environmental Programme- Περιβαλλοντικό Πρόγραμμα των Ηνωμένων Εθνών)
U.N.I.C.E.F.	: United Nations International Children's Emergency Fund
W.C.E.D.	: Word Commission for the Environment and Development (Παγκόσμια Επιτροπή για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη),
W.W.F.	: World Wildlife Fund

Περίληψη

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί μια αρχή που ταιριάζει στην οικονομία της ελεύθερης αγοράς, που όμως η επιδίωξη του ατομικού κέρδους δεν γίνεται σε βάρος της συλλογικής ή κοινωνικής ευημερίας ούτε σε βάρος των επόμενων γενεών. Αντίθετα, η επιδίωξη του κέρδους οφείλει να είναι συμβατή με δραστηριότητες που βελτιώνουν τη θέση των εργαζομένων, προωθούν την αξιοπρέπεια του ατόμου, ενισχύουν την προστασία του περιβάλλοντος και λαμβάνουν υπόψη τους την ευημερία των επόμενων γενεών. Είναι μια νέα αντίληψη στη σύγχρονη εποχή η οποία κερδίζει συνεχώς έδαφος.

Η διάθεση όλων των ατόμων μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού για προσφορά στο κοινωνικό σύνολο, για τη προστασία του περιβάλλοντος αλλά και για την εν γένει εξυπηρέτηση του συλλογικού συμφέροντος είναι παράγοντες που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σοβαρά υπόψη και να προωθούνται συνεχώς, ιδιαίτερα υπό τις συνθήκες της παρούσας κρίσης. Παράλληλα, είναι πολύ χρήσιμο να εξετάζονται οι έννοιες της καινοτομίας, της βιωσιμότητας, τα ανάπτυξης και της διακυβέρνησης ως συνιστώσες της έννοιας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Και οι τέσσερεις αυτοί πυλώνες είναι σημαντικό να αναπτυχθούν, με στόχο την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των υπηρεσιών του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα, ιδιαίτερα σε συνθήκες δύσκολης οικονομικής συγκυρίας.

Στην παρούσα εργασία εξετάζονται οι παραπάνω παράγοντες ως συνιστώσες μιας Κοινωνικά Υπεύθυνης Εταιρείας, με τη χρήση του παραδείγματος της μονάδας Swarovski σε Ελλάδα και Αυστρία, έχοντας ως στόχο την παρουσίαση και σύγκριση των εταιρικών δράσεων στις δύο αυτές χώρες. Η μεθοδολογία που ακολουθείται περιλαμβάνει αρχικά την ανάλυση των κλασικών θεωριών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αλλά και να των προαναφερθεισών μεταβλητών και στη συνέχεια ακολουθεί μια σύγκριση μεταξύ των δράσεων της ιδιωτικής και δημόσιας σφαίρας. Επιπλέον, διεξάγεται σχετική έρευνα για την συλλογή πρωτογενών στοιχείων, με την βοήθεια της χρήσης καθιερωμένων μεθοδολογιών μέτρησης. Στη συνέχεια περιγράφονται, αναλύονται και αξιολογούνται τα δοθέντα στοιχεία με τη βοήθεια εργαλείων ανάλυσης στατιστικών δεδομένων (SPSS, Excel) και παρατίθενται τα αντίστοιχα συμπεράσματα και προτάσεις.

Abstract

Corporate Social Responsibility is a principle that applies to a free market economy, but the pursuit of personal profit is neither at the expense of collective or social welfare nor at the expense of future generations. Instead, the pursuit of profit must be compatible with activities that improve the position of workers, promote human dignity, strengthen the environmental protection and take into account the welfare of future generations. It is a new concept in the modern era that is constantly gaining ground.

The disposal of all people in a company or an organization to offer to the community, to protect the environment but also for the general service of collective interest are factors that should be considered seriously and constantly promoted, particularly under the conditions of the current crisis. At the same time, it is very useful to examine the concepts of innovation, sustainability, development and governance as a component of Corporate Social Responsibility's concept. These four pillars are important to develop, in order to improve the efficiency and effectiveness of the private and public sector's services, particularly in conditions of difficult economic times.

In the present study these factors were examined as components of a socially responsible company, by using the example of the Industrial Unit "Swarovski" both in Austria and Greece, targeting the presentation and comparison of corporate actions in these two countries. The methodology applied, initially includes the analysis of classical theories of corporate social responsibility but also the analysis of the aforementioned four pillars, followed by a comparison between the actions of the private and public sphere. Furthermore, there was conducted an investigation in order to collect primary data, by means of the use of conventional techniques of measurement. Then these data are described, analyzed and evaluated by using statistical data analysis tools (SPSS, Excel) and at the end, they are listed the corresponding conclusions and suggestions.

ΛΕΞΕΙΣ - ΚΛΕΙΔΙΑ:

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Καινοτομία, Βιώσιμη Ανάπτυξη, Αειφόρος Ανάπτυξη, Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, Κοινωνία των Πολιτών, Διακυβέρνηση, Εταιρική Διακυβέρνηση, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, Ιδιωτικός τομέας, Δημόσιος τομέας, Αειφορία, Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρησιακή Στρατηγική.

KEYWORDS

Corporate Social Responsibility, Innovation, Viability, Sustainable Development, New Public Management, Civil Society, Governance, Corporate Governance, E-Governance, Private sector, Public sector, Sustainability, Competitiveness, Business Strategy.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

«Οι καλοί άνθρωποι δεν χρειάζονται νόμους για να ενεργούν υπεύθυνα, ενώ οι κακοί άνθρωποι θα βρουν τρόπους να τους παρακάμψουν»

Πλάτωνας

Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις και οι ίδιοι οι επιχειρηματίες και στελέχη καλούνται να αντιμετωπίσουν το δίλημμα της αναγκαιότητας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Δεδομένου ότι αποτελεί διαδικασία μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί διαχειρίζονται τις σχέσεις τους με ευρύ φάσμα σημαντικών ενδιαφερομένων μερών, τα οποία μπορούν να επηρεάσουν ουσιαστικά τη λειτουργία τους, η σημασία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης καθίσταται πλέον σαφής. Έτσι, θα έπρεπε να αντιμετωπίζεται ως επένδυση και όχι ως κόστος και να αποτελεί ένα αναπόσπαστο μέρος των επιχειρησιακών στρατηγικών για την ελαχιστοποίηση κινδύνων που συνδέονται με την αβεβαιότητα. Η ΕΚΕ μπορεί να συμπεριληφθεί σε κάθε πλευρά της επιχειρησιακής δραστηριότητας. Μια εταιρικά υπεύθυνη επιχείρηση είναι αυτή που επιδεικνύει ένα αίσθημα δέσμευσης προς τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη μέσω κοινωνικά υπεύθυνων πρακτικών και διαφανών λειτουργιών. Αναφορικά με τη δομή της εργασίας, μετά την Περίληψη και την Εισαγωγή, ακολουθεί το 1ο Κεφάλαιο, όπου γίνεται μια προσπάθεια κατανόησης της έννοιας της ΕΚΕ, μέσα από την παρουσίαση και αποκωδικοποίηση άλλων εννοιών και σχέσεων, που συνδέονται με αυτή: καινοτομία, βιώσιμη ανάπτυξη, αειφορία, διακυβέρνηση, εφεύρεση, καθώς και με την παράθεση ποικίλων ορισμών για τις προαναφερθείσες έννοιες. Επιπλέον, παρουσιάζεται η ιστορική αναδρομή καθώς και οι διαστάσεις της ΕΚΕ. Το 2ο Κεφάλαιο προσεγγίζει την ΕΚΕ ως συνιστώσα καινοτομίας και εισάγεται για πρώτη φορά η έννοια της κοινωνίας των πολιτών. Στο κεφάλαιο αυτό εμφανίζεται επιπλέον η έννοια της «εταιρικής φιλανθρωπίας» και παρατίθενται τα οφέλη της καινοτόμου ΕΚΕ, που προκύπτουν από την υιοθέτηση των σχετικών πρακτικών στη λειτουργία των επιχειρήσεων, καθώς και η σχέση της με την επιτυχή διακυβέρνηση. Στο 3ο Κεφάλαιο παρουσιάζονται δύο από τους βασικότερους τομείς της οικονομίας, ο Δημόσιος και ο Ιδιωτικός, και το πώς αυτοί ενσωματώνουν την ΕΚΕ στις

λειτουργίες τους. Σχετικά με τον Δημόσιο Τομέα, γίνεται μια αναφορά στο εύρος του ρόλου των κυβερνήσεων για την παροχή ενός «ευνοϊκού» περιβάλλοντος ανάπτυξης της ΕΚΕ, καθώς και στον ρόλο της κοινωνίας των πολιτών. Στην προσέγγιση που αφορά τον Ιδιωτικό Τομέα, αναλύεται η ΕΚΕ ως παράγων επιχειρησιακής στρατηγικής και μελετάται το πώς οι δράσεις της και η ενσωμάτωσή της στις επιχειρησιακές λειτουργίες, μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αύξησης της εταιρικής απόδοσης. Το 4ο Κεφάλαιο περιλαμβάνει την πρωτογενή έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην βιομηχανική μονάδα Swarovski στην έδρα της στο Innsbruck της Αυστρίας, μέσω ενός δομημένου ερωτηματολογίου και έντυπου - ηλεκτρονικού υλικού. Ακολουθεί το 5ο Κεφάλαιο, το οποίο περιλαμβάνει την ανάλυση των ισολογισμών της Swarovski Hellas μέσω της χρήσης αριθμοδεικτών καθώς και τον αντίστοιχο σχολιασμό τους. Στο 6ο Κεφάλαιο αναλύονται οι απόψεις των εργαζομένων της Swarovski Hellas σε θέματα που αφορούν την σύγχρονη εφαρμογή των στρατηγικών ΕΚΕ, μέσω της στατιστικής επεξεργασίας των σχετικών απαντήσεων. Τέλος, στο Κεφάλαιο 7, ακολουθούν τα συμπεράσματα και οι προτάσεις που προέκυψαν κατά τη διάρκεια της θεωρητικής και πρακτικής διερεύνησης. Η εργασία ολοκληρώνεται με τη βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε στην ανάλυση των δευτερογενών στοιχείων του θέματος και με την παράθεση σχετικών Παραρτημάτων (Ισολογισμοί, Ερωτηματολόγιο, Διαγράμματα).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

«Αποκωδικοποίηση όρων»

“Αν όλα συνέβαιναν την ίδια στιγμή θα μπορούσε να υπάρξει ανάπτυξη;

Αν τα πάντα παρέμεναν στην ίδια θέση δεν θα μπορούσε να υπάρξει καμία ιδιαιτερότητα.

Μόνο ο χώρος καθιστά δυνατό το συγκεκριμένο, το οποίο στη συνέχεια εκτυλίσσεται στο χρόνο”

Lösch, 1940

1.1 Καινοτομία

Η έννοια της καινοτομίας έγινε αντικείμενο έρευνας και απασχόλησε πολλούς επιστήμονες προκειμένου να γίνει αντιληπτή η λειτουργία και η χρησιμότητά της. Διατυπώθηκαν πολλές διαφορετικές απόψεις, πάντα όμως με έναν κοινό άξονα: τον αδιαμφισβήτητο ρόλο της στην ανάπτυξη και στην ευημερία της επιχείρησης. Παρ’ όλες τις έρευνες δεν έχει γίνει εφικτή η ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης θεώρησης της καινοτομίας.

1.1.1 Ιστορική αναδρομή

Η έννοια της καινοτομίας χρονολογείται ήδη από τη βιομηχανική επανάσταση και αποτελεί ένα από τα βασικά στοιχεία για την αύξηση της παραγωγικότητας και την οικονομική και περιφερειακή ανάπτυξη. Οι πετρελαϊκές κρίσεις της δεκαετίας του ‘70, καθώς επίσης και η οικονομική κρίση του 1980, όπως επίσης και ο εκτεταμένος ανταγωνισμός, ιδιαίτερα σε προϊόντα υψηλής τεχνολογίας και κυρίως των τεχνολογιών πληροφορικής και των επικοινωνιών, οδήγησαν πολλές χώρες στην ανάληψη προσπαθειών για αναβάθμιση των νέων τεχνολογιών, που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην παραγωγή, τη διανομή και την εξοικονόμηση ενέργειας. Στη τρέχουσα οικονομία της γνώσης, οποιεσδήποτε μορφές καινοτομίας και τεχνολογικών αλλαγών, θεωρούνται από τους σημαντικότερους παράγοντες που καθορίζουν την οικονομική ανάπτυξη. Επιπλέον, η καινοτομία αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο του

επιχειρηματικού πνεύματος. Για να παραμείνουν ανταγωνιστικές όλες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να καινοτομούν συστηματικά και όχι μεμονωμένα. Το ίδιο ισχύει και για τα κράτη, τα οποία, προκειμένου να διατηρήσουν τα στοιχεία της ανάπτυξης, της ανταγωνιστικότητας και της απασχόλησης, οφείλουν να εκμεταλλεύονται και να μετατρέπουν γρήγορα τις νέες ιδέες σε τεχνικές και εμπορικές επιτυχίες. Έτσι, η καινοτομία προβάλλει σήμερα ως μια από τις πλέον σημαντικές συνιστώσες ανάπτυξης, σε επίπεδο επιχείρησης και σε επίπεδο εθνικής οικονομίας, ενώ τίθεται σε θέση υψηλής προτεραιότητας στην πολιτική όλων σχεδόν των χωρών παγκοσμίως. Η πλειοψηφία των κρατών και των επιχειρήσεων έχουν κατανοήσει, ότι για την απόκτηση ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις διεθνείς αγορές χρειάζεται ικανή και αναγκαία συνθήκη είναι η έννοια της καινοτομίας ως πηγή αύξησης της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας. Η Ευρωπαϊκή Ένωση και το Συμβούλιο της Λισαβόνας ήδη από το 2000 κινήθηκαν προς αυτή την κατεύθυνση διατυπώνοντας δύο κύριες προτεραιότητες: την ανάπτυξη όσο το δυνατόν περισσότερων καινοτομικών δραστηριοτήτων από εθνικά αλλά και συλλογικά Ευρωπαϊκά ερευνητικά κέντρα και την προώθηση αυτών σε καινοτόμες επιχειρήσεις. Σημαντική είναι η βοήθεια που προσφέρουν τα εθνικά και περιφερειακά συστήματα καινοτομίας, τα οποία στηρίζουν την εφαρμογή και την εξέλιξη καινοτόμων ιδεών στις επιχειρήσεις. Η Ευρωπαϊκή Ένωση προωθεί υποδομές για μεταφορά της καινοτομίας και τεχνογνωσίας από τα ερευνητικά κέντρα απευθείας στις επιχειρήσεις και στηρίζει κάθε καινοτομικό σχέδιο δράσης ξεχωριστά. Κατά καιρούς, πολλοί ερευνητές έχουν διατυπώσει απόψεις γύρω από την έννοια της καινοτομίας. Ο Porter (1990) θεωρεί την καινοτομία ως τον ουσιώδη παράγοντα για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ ο Drucker (1985) υποστηρίζει ότι οι έννοιες «επιχειρηματικότητα» και «καινοτομία» είναι στενά συνυφασμένες και ωθούν την επιχείρηση να κάνει την δική της επανάσταση για να ανανεωθεί και να βελτιώσει την πορεία της.

Σύμφωνα με τον P. Drucker¹, ως καινοτομία ορίζεται το συγκεκριμένο εργαλείο των επιχειρηματιών, δηλαδή τα μέσα με τα οποία αυτοί αξιοποιούν τη μεταρρύθμιση σαν μια ευκαιρία για διαφορετικό τρόπο εργασίας μέσα στην επιχείρηση ή μια διαφορετικού είδους εξυπηρέτηση. Η καινοτομία χαρακτηρίζεται ως ενέργεια που προικίζει τους

¹ Drucker, P. (1992), *Innovation and entrepreneurship*, Butterworth Heinmann Publishers, London

πόρους της επιχείρησης με μια νέα δυνατότητα ευημερίας. Στην πραγματικότητα δημιουργεί έναν επιπλέον πόρο. Ένας επιπλέον ορισμός, σύμφωνα με τον P. Drucker είναι ότι «η καινοτομία είναι τα μέσα που διαθέτει ένας επιχειρηματίας για να δημιουργήσει νέους παραγωγικούς πόρους, ή να ενισχύσει (σ.σ.: προικίζει είναι η σωστή απόδοση του ρήματος endow) τους ήδη υπάρχοντες για την παραγωγή πλούτου»². Γράφει χαρακτηριστικά ότι μέχρι τότε, κάθε φυτό είναι ένα απλό αγριόχορτο και κάθε μέταλλευμα μια ακόμη πέτρα. Αναφέρει το παράδειγμα της πενικιλίνης, λέγοντας πως η μούχλα ήταν μια ενόχληση και όχι ένας πόρος. Ωστόσο στη δεκαετία του 1920, ο Φλέμιγκ συνειδητοποίησε ότι αυτή η μούχλα ήταν ακριβώς αυτό το φονικό όπλο εναντίον των βακτηρίων που έψαχναν οι μικροβιολόγοι. Με αυτόν τον τρόπο η πενικιλίνη έγινε ένας πολύτιμος πόρος.

Στη συνέχεια ο Chakravarthy³ γράφει ότι η καινοτομία είναι δυνατή και σχετική. Δηλαδή, μια καινοτομία δραστηριότητα μπορεί να έχει επιτυχία μέχρι ένα βαθμό, δεν μπορεί όμως να εγγυηθεί την επιτυχία για μεγάλο χρονικό διάστημα. Άρα, η αξιολόγηση και τα αποτελέσματά της θα διαμορφωθούν μετά από την πλήρη κατανόηση της. Κατά τους Ferrier και Kornman η καινοτομία θεωρείται ως ένας από τους καθοριστικότερους παράγοντες ανταγωνιστικότητας και λειτουργίας της οικονομίας⁴. Οι Midgley και Dowling⁵ υποστηρίζουν ότι η καινοτομία είναι η επιδεξιότητα και η κλίση για δημιουργία νέων αγαθών και υπηρεσιών. Οι δύο αυτοί συγγραφείς θεωρούν ότι υπάρχει «ενστικτώδης ικανότητα για καινοτομία» και «επίκτητη ικανότητα για καινοτομία».

Ο Βαλερί Ζισκάρ Ντ' Εστέν⁶ πρώην Πρόεδρος της Γαλλικής Δημοκρατίας και πρόσφατα Πρόεδρος της Ευρωπαϊκής Συνέλευσης για το Μέλλον της Ευρώπης και υπεύθυνος της Επιτροπής Εκπόνησης του Ευρωπαϊκού Συντάγματος, δηλώνει: «Η πλήρης απασχόληση μπορεί να επιτευχθεί μέσω καινοτομιών στην οικονομία της αγοράς, με μέτρα που θα απέχουν από τον άκρατο καπιταλισμό».

² Drucker, P. F., "The discipline of innovation", Harvard Business Review, May- June 1985, 67-72

³ Κέφης, Β. (2005), «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ», εκδ. Κριτική, Αθήνα, σ.130.

⁴ Κέφης, Β., (2005), «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ», εκδ. Κριτική, Αθήνα, σ.130.

⁵ Gordon, F. R. (1984), "Corporate Innovation, marketing and strategy", Croom Helm Publishers, London-Canberra,

⁶ Εφημ. Ελευθεροτυπία, 26/07/2004

Ένας γενικότερος ορισμός της έννοιας της καινοτομίας είναι ο εξής: «η νέα και πρωτοποριακή ιδέα για την υλοποίηση κάποιου πράγματος ή η νέα διαδικασία αυτής της υλοποίησης, καθώς και η εφαρμογή νέων εφευρέσεων ή ανακαλύψεων για την πραγματοποίηση κάποιου αποτελέσματος»⁷.

Ο Richard Lyons, (Goldman Sachs) αναφέρεται στην καινοτομία και την χαρακτηρίζει ως την καθαρή σκέψη που δημιουργεί αξία. Σύμφωνα με τον Porter, η καινοτομία περιλαμβάνει όχι μόνο νέες τεχνολογίες αλλά και νέες μεθόδους ή τρόπους δράσης. «Μπορεί να φανερωθεί στο σχεδιασμό ενός νέου προϊόντος, σε μια νέα διαδικασία παραγωγής, σε μια νέα προσέγγιση στο μάρκετινγκ ή σε έναν νέο τρόπο εκπαίδευσης και οργάνωσης»⁸.

Ο πρώτος που αναφέρθηκε στη σημασία της καινοτομίας για την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη ήταν ο Joseph Schumpeter (1883-1950), ο οποίος ήταν ένας από τους πιο διακεκριμένους κοινωνικούς επιστήμονες του 20ου αιώνα. Παρόλο που δεν ήταν ο πρώτος που έκανε λόγο για την καινοτομία, έγινε γνωστός ως ο ιδρυτής της θεωρίας της καινοτομίας. Σύμφωνα με τον Schumpeter υπάρχουν πέντε κύριοι τύποι καινοτομίας:

- Εισαγωγή νέου προϊόντος ή ποιοτική αλλαγή σε ένα ήδη υπάρχον προϊόν.
- Η παραγωγική καινοτομία, που θεωρείται νέα για μια βιομηχανία
- Η ανάπτυξη νέων πηγών προμηθειών για πρώτες ύλες και άλλες εισροές.
- Οι νέες μέθοδοι οργάνωσης των επιχειρήσεων.
- Το άνοιγμα νέων αγορών

Ο ορισμός της καινοτομίας κατά τον Joseph Schumpeter είναι ο εξής: «Οι καινοτομίες είναι νέα και βελτιωμένα προϊόντα και διαδικασίες, νέα οργανωτικά πρότυπα, η εφαρμογή της υπάρχουσας τεχνολογίας σε νέα πεδία, η ανακάλυψη νέων πόρων και το άνοιγμα νέων αγορών»⁹.

⁷ Βικιπαίδεια, «καινοτομία», <http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1>

⁸ Porter, M. (1990), The Competitive Advantage of Nations, εκδ. Free Press, σελ.579

⁹ Schumpeter, J. (1934), The Theory of Economic Development, Harvard University, εκδ. Free Press, κεφ.2 και 4.

Ο κύριος ορισμός της καινοτομίας, προτείνεται από τον OECD (2005)¹⁰. Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό, η καινοτομία «αποτελείται από όλα εκείνα τα επιστημονικά, τεχνικά, εμπορικά και οικονομικά βήματα που είναι απαραίτητα για την επιτυχή ανάπτυξη και το μάρκετινγκ νέων ή βελτιωμένων μεταποιημένων προϊόντων, την εμπορική χρήση νέων ή βελτιωμένων διαδικασιών ή εξοπλισμού ή την εισαγωγή μιας νέας προσέγγισης σε μια κοινωνική υπηρεσία. Η Έρευνα και Ανάπτυξη (E&A) είναι ένα μόνο από αυτά τα βήματα».

Επιπλέον, σύμφωνα με τους Wiig & Isaksen (1998) και Freel (2003)¹¹, η καινοτομία είναι μια σύνθετη, διαλογική και συλλογική διαδικασία («...ένα επαναληπτικό, συσσωρευτικό και συνεργατικό φαινόμενο...»), που αφορά όχι μόνο απλές συγχρονισμένες δυαδικές ή διμερείς αλληλεπιδράσεις μεταξύ των χρηστών, της βιομηχανίας και της βάσης της επιστήμης, αλλά περιλαμβάνει θεμελιώδεις ή ριζικές αλλαγές, οι οποίες είναι το αποτέλεσμα της εφαρμογής μιας νέας ιδέας ή εφεύρεσης, μέσω της δημιουργίας ενός νέου προϊόντος ή διαδικασίας. Αυτά τα νέα προϊόντα και διαδικασίες δημιουργούνται και διαχέονται μέσω της συνεργασίας των διαφόρων φορέων δράσης και οι αλλαγές περιλαμβάνουν τεχνικές προόδους, που στοχεύουν στη δημιουργία ή τη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος».

Η καινοτομία μπορεί να αφορά νέες εξελίξεις στα πλαίσια ενός τομέα ή μιας οικονομίας, οι οποίες θα μπορούσαν να μεταβάλουν τη δομή της αγοράς (π.χ. να προσδώσουν μονοπωλιακή δύναμη σε μια επιχείρηση), να δημιουργήσουν νέες αγορές ή να καταστήσουν κάποια προϊόντα απαρχαιωμένα (αποκαλούμενη «ριζική καινοτομία»- radical innovation, π.χ. τα φορητά ραδιοκασετόφωνα όταν εμφανίστηκαν για πρώτη φορά) ή νέες αλλαγές σε μια μεμονωμένη επιχείρηση, τις οποίες έχουν ήδη υιοθετήσει άλλες επιχειρήσεις ή τέλος τροποποίηση των ήδη υπαρχόντων προϊόντων και υπηρεσιών («επαυξητική καινοτομία»-incremental innovation, π.χ. η εισαγωγή των φρένων ABS). Με λίγα λόγια, η καινοτομία είναι: «1) η ανανέωση και η επέκταση της ποικιλίας των προϊόντων και των υπηρεσιών, καθώς και των σχετικών αγορών, 2) η καθιέρωση νέων μεθόδων παραγωγής, ανεφοδιασμού και διανομής και 3) η εισαγωγή

¹⁰ OECD 2005, OECD Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data, OECD/European Communities.

¹¹ Freeman (1971), Porter (1990), Pavitt (1987), Thwaites & Wynarczyk, 1996 στο North & Smallbone, 2000a; Freeman, 1986; Fischer, 1999).

αλλαγών στη διαχείριση, οργάνωση και τις συνθήκες εργασίας, καθώς και στις δεξιότητες του εργατικού δυναμικού»¹².

Είναι μια διαδικασία, η οποία είναι σύνθετη και διαλογική και εξαρτάται από παράγοντες που σχετίζονται με τη ζήτηση, όπως οι πελάτες (customers) ή οι καταναλωτές (consumers), και από παράγοντες που σχετίζονται με την προσφορά, όπως τα αποτελέσματα της τεχνολογικής εφευρετικότητας και έρευνας (Mowery & Rosenberg, 1979 όπως αναφέρεται από τους Mole & Worrall, 2001)¹³. Περιλαμβάνει μια σειρά από διαδικασίες, οι οποίες δεν ακολουθούν γραμμική πορεία, αλλά χαρακτηρίζονται από διαλογικές σχέσεις και μηχανισμούς ανατροφοδότησης. Χαρακτηρίζεται επομένως από μια αμφίδρομη σχέση οικονομικών και κοινωνικών συνθηκών που επιδρούν στη σύλληψη νέων ιδεών και συμπεριλαμβάνουν εξίσου την οικονομική αποτελεσματικότητα αλλά και την κοινωνική διάσταση ως αλληλένδετα στοιχεία που οδηγούν σε μια επιτυχή καινοτόμα δράση¹⁴. Είναι ένα μίγμα χαρακτηριστικών: η υποδομή και οι πολιτικές, που καθορίζουν τη θέση της οικονομίας να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρέχονται από τις νέες τεχνολογίες¹⁵.

Σύμφωνα με τον John Emmerling, καινοτομία είναι η δημιουργικότητα που συνδυάζεται με μορφή εργασίας. Ορίζεται ως η ανάπτυξη και η εφαρμογή νέων ιδεών από ανθρώπους, που με την πάροδο του χρόνου επιδίδονται σε συναλλαγές με άλλους μέσα σε μια θεσμική τάξη. Ο ορισμός αυτός εστιάζει σε τέσσερις βασικούς παράγοντες: στις νέες ιδέες, τους ανθρώπους, τις συναλλαγές, και το θεσμικό πλαίσιο. Μια κατανόηση του πώς αυτοί οι παράγοντες σχετίζονται, οδηγεί σε τέσσερα βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι περισσότεροι managers: 1) Το ανθρώπινο πρόβλημα της διαχείρισης της προσοχής, 2) Το πρόβλημα στην διαδικασία της διαχείρισης των νέων ιδεών, 3) Το

¹² EC, 1995 cited in Neely et al, 2001.

¹³ Mole, K. & Worrall, L. (2001), 'Innovation, business performance and regional competitiveness in the West Midlands: evidence from the West Midlands Business Survey', *European Business Review*, vol. 13, no.6, pp. 353- 364.

¹⁴ Stephen, J. Kline, Rosenberg N. (1986), "The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth", p275

¹⁵ Fombrun, Sh. (1990), "Whats in a name? reputation building and corporate strategy", *Academy of management Journal* 33, σελ. 233-258

διαρθρωτικό πρόβλημα της διαχείρισης ενός μέρους ή του συνόλου των σχέσεων, και 4) Το στρατηγικό πρόβλημα της θεσμικής ηγεσίας¹⁶.

Καινοτομία, σύμφωνα με έναν ευρέως διαδεδομένο ορισμό, σημαίνει την εμπορευματοποίηση της εφεύρεσης (Schumpeter, 1942). Οι ερευνητές έχουν εντοπίσει διαφορετικές ιδιότητες για την καινοτομία όσον αφορά το περιεχόμενο αλλά και την ένταση της¹⁷.

Όπως σημείωσαν οι Blackman και Davison (2004), αν και το επίκεντρο της καινοτομίας είναι, ιστορικό- οικονομικό, η πηγή αντίληψης της καινοτομίας είναι κοινωνική: «το διακριτικό χαρακτηριστικό μιας καινοτομίας είναι ότι, αντί να είναι ένα εξωτερικό αντικείμενο, είναι η αντίληψη της κοινωνικής μονάδας που αποφασίζει τον καινοτόμο χαρακτήρα του». Ορισμένες μελέτες που ασχολούνται με την καινοτομία υποστηρίζουν ότι *ριζικότητα* είναι μια αντίληψη των οργανωτικών μελών. Εξαρτάται από το πλήθος των έμπειρων ατόμων του οργανισμού σε θέματα σχετικά με την καινοτομία (Roberts και Berry, 1985)

Η λέξη καινοτομία (innovation) ετυμολογικά, προέρχεται από το λατινικό ρήμα *innovare* που σημαίνει «κάνω κάτι καινούριο και διευρύνω το ήδη υπάρχον». Η σημερινή διάσταση του όρου «προσδιορίζει το μετασχηματισμό μιας ιδέας σε ένα προϊόν ή σε μία νέα παραγωγική διαδικασία».

Ο Χ.Κανελλόπουλος ορίζει την καινοτομία ως «την πρακτική εφαρμογή μιας εφεύρεσης στην παραγωγή»¹⁸. Παράλληλα, ο Σ. Καρβούνης γράφει ότι «η καινοτομία μπορεί να αλλάξει την απόδοση των οικονομικών πόρων ή, σύμφωνα με τους σύγχρονους οικονομολόγους, έχει τη δυνατότητα να αλλάξει την αξία και την ικανοποίηση που λαμβάνει ο καταναλωτής από τους οικονομικούς πόρους»¹⁹.

¹⁶ Andrew, H. Van de Ven Source (1986), "Central Problems in the Management of Innovation", *Management Science*, Vol. 32, No. 5, Organization Design (May, 1986), pp. 590-607, Published by: INFORMS

¹⁷ Innovation and SMEs: Misaligned perspectives and goals among entrepreneurs, academics, and policy makers, Silvia Mass, Stefania Testa, Department of Communication, Computer and System Science, University of Genova, V.le Causa 13, 16145 Genova (I), Italy

¹⁸ Κανελλόπουλος, Χ. (1994), «Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα», Εκδ. Σταμούλης Αθήνα

¹⁹ Καρβούνης, Σ. (1991), «Διαχείριση της τεχνολογίας και Τεχνολογικές Καινοτομίες», Εκδ. Σταμούλης, Αθήνα

Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχει πληθώρα ορισμών και προσεγγίσεων. Σύμφωνα με το National Manufacturing Council «η καινοτομία είναι μια συνεχής διαδικασία ανανέωσης και βελτίωσης του συνόλου της επιχείρησης, ενώ παράλληλα αποτελεί ουσιαστικό μέρος της στρατηγικής και της καθημερινής δράσης (everyday practice)²⁰. Ο M. Zairi υποστηρίζει ότι «η καινοτομία είναι ένας σύγχρονος τρόπος για την παροχή σε μόνιμη βάση ποιοτικών αγαθών στους καταναλωτές»²¹.

Ένας περιγραφικός και πολύ γλαφυρός ορισμός της καινοτομίας δίνεται από τους McAdam, Armstrong, και Kelly: «Καινοτομία είναι η επιτυχής παραγωγή, αφομοίωση και εκμετάλλευση νεοτερισμών. Προσφέρει λύσεις για όλα τα μεγάλα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση και ικανοποιεί τις ανάγκες σε ατομικό και σε κοινωνικό επίπεδο. Το αντίθετο της καινοτομίας είναι το αρχαϊκό και το συνηθισμένο (archaism and routine). Γι' αυτό συναντά εμπόδια και σθεναρή αντίσταση στην προσπάθεια εφαρμογής της». Σύμφωνα με αυτούς, οι στόχοι της καινοτομίας είναι: 1) η δημιουργία μιας ευρείας γκάμας αγαθών και υπηρεσιών, 2) η εισαγωγή νέων μεθόδων παραγωγής, διανομής και προμηθειών, 3) η εφαρμογή της διοίκησης των αλλαγών (change management), 4) η αναδιοργάνωση του εργασιακού περιβάλλοντος και 5) η αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού²².

Οι E. Szeto και J. Mitra αναγνωρίζουν ότι: «η διαδικασία της καινοτομίας είναι ένας συνδυασμός διαφορετικών δραστηριοτήτων όπως η έρευνα και τεχνολογία, ο σχεδιασμός, το μάρκετινγκ, ο ανασχεδιασμός των λειτουργιών, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων»²³.

Στη συνέχεια, οι T. Peters και R. Waterman έθεσαν το ζήτημα ως εξής: «Οι καινοτόμες επιχειρήσεις διαθέτουν την επιδεξιότητα να ανταποκρίνονται στις οποιεσδήποτε

²⁰ DTI, CBI and Natural Manufacturing Council, (1993), "Innovation- the best practice: the report".

²¹ Zairi, M. (1994), "Innovation or innovativeness? Results of benchmarking study", *Total Quality Management*, Vol.5, no.3

²² Mc Adam, R., Armstrong, G., Kelly, B. (1997), 'Investigation of the relationship between total quality and innovation a research study involving small organizations', *European Journal of Innovation Management*, Vol. 1, Issue 3

²³ Mitra, J. (2000), "Making connections: innovation and collective learning in small business", *Education and Training*, 42,2, pp.228-36, 2000 και Szeto, E., "Innovation capacity working towards a mechanism for improving innovation within an inter- organizational network", *The TQM Magazine*, 12,2, pp.149-57

μεταβολές του περιβάλλοντός τους και έχουν το προνόμιο να στελεχώνονται από άτομα τα οποία έχουν την ικανότητα να σχεδιάζουν και να παράγουν νέα προϊόντα»²⁴.

Οι M. Mogee και W.H. Schacht μιλούν για την κυριαρχία της τεχνολογίας πάνω στην καινοτομία σημειώνοντας ότι: «Τεχνολογική καινοτομία είναι η διαδικασία κατά την οποία οι επιχειρήσεις παράγουν νέα, βελτιωμένα προϊόντα»²⁵.

Η καινοτομία επιπλέον, μπορεί να ορισθεί είτε σαν εκμετάλλευση ή αξιοποίηση εφεύρεσης/γνώσης που ήδη υπάρχει, είτε σαν επιτυχημένη δημιουργία και εφαρμογή γνώσης που προκύπτει από τη μάθηση και την εμπειρία. Η αποφασιστική συμβολή της καινοτομίας στην οικονομική διαδικασία έγκειται στη διασφάλιση του δυναμικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επιχειρήσεων και χωρών, δηλαδή αυτού που δεν «υπάρχει» απλώς, όπως το γνωστό συγκριτικό πλεονέκτημα, αλλά δημιουργείται και εξακολουθεί να συντηρείται²⁶. Η καινοτομία μπορεί να είναι είτε ριζική, είτε οριακή. Είναι δυνατόν να αφορά είτε σε παραγωγή νέου προϊόντος, είτε σε υιοθέτηση νέας διαδικασίας παραγωγής ή οργάνωσης.

1.1.2 Διαφορές μεταξύ «Εφεύρεσης» και «Καινοτομίας»

Πολλοί από τους ερευνητές, συγχέουν την έννοια της καινοτομίας με αυτή της εφεύρεσης, και πολλές φορές με αυτή της τεχνολογικής αλλαγής, ή της τεχνολογίας γενικά. Ωστόσο, στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να γίνει μια σαφής διάκριση μεταξύ της «καινοτομίας» (innovation) και της «εφεύρεσης» (invention). Η εφεύρεση ορίζεται ως «μια ιδέα, ένα σκίτσο ή ένα πρότυπο για μια νέα βελτιωμένη συσκευή, ένα προϊόν, τη διαδικασία, το σύστημα ή τη συσκευή»²⁷...». Για να μετατρέψει η επιχείρηση μια εφεύρεση σε καινοτομία χρειάζεται συνήθως να συνδυάσει γνώση, ικανότητες και παραδοσιακούς οικονομικούς πόρους. «Η τεχνολογία είναι η συστηματική εφαρμογή επιστημονικής ή άλλης οργανωμένης γνώσης για εκτέλεση πρακτικών σκοπών» (John Kenneth Galbraith). Επιπλέον, η εφεύρεση είναι η δημιουργική διεργασία με την οποία

²⁴ Peters, T., Waterman, R. (1980), "In search of Excellence", Harper and Row, New York

²⁵ Mogee, M. E., Schacht, W. H. (1980), "Industrial innovation major issues system", Issue Brief No 1B8005, Library of Congress, Congressional Research Service, Washington, D.C.

²⁶ Ραφαηλίδη, Α. και Τσελεκίδη, Ι. (2005), «Τεχνολογία, Καινοτομία, Κοινωνία της Γνώσης και Ελλάδα» στις «Σύγχρονες Προσεγγίσεις της ελληνικής οικονομίας», σελ.409.

²⁷ Freeman, C. (1982), "The economics of industrial innovation", Frances Pinter, London.

εικάζονται νέοι λογικοί τρόποι διαχείρισης της φύσης για όφελος των ανθρώπων. Η εφεύρεση είναι δηλαδή μια νέα ιδέα για κάτι ήδη υπάρχον ή κάτι καινούργιο. Αντίθετα, η καινοτομία είναι η επιτυχής εισαγωγή ενός νέου προϊόντος στην αγορά. Η διάκριση μεταξύ εφεύρεσης και καινοτομίας είναι σπουδαία επειδή ένα μικρό μόνο ποσοστό (περίπου 10%) των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας που απονέμονται καταλήγουν σε καινοτομίες. Σύμφωνα με τον Joseph Schumpeter «οι καινοτομίες είναι νέα και βελτιωμένα προϊόντα και διαδικασίες, νέα οργανωτικά πρότυπα, η εφαρμογή της υπάρχουσας τεχνολογίας σε νέα πεδία, η ανακάλυψη νέων πόρων και το άνοιγμα νέων αγορών». Τη δεκαετία του '30 ο Schumpeter ανέδειξε τον καινοτόμο επιχειρηματία, τον επιχειρηματία που δημιουργεί και που επιλύει τις παραγωγικές ανισορροπίες με τεχνολογικές και οργανωτικές αλλαγές. Η νεοκλασική θεωρία χρησιμοποιεί έναν πολύ στενό ορισμό για την τεχνολογία και δε λαμβάνει τη συνεχή καινοτομία υπόψη. Στην ευρεία της έννοια η τεχνολογία δεν είναι θέμα μόνο των μηχανών ή των εργαλείων. Η τεχνολογία και η καινοτομία συσχετίζονται με τον σχεδιασμό και την ποιότητα του προϊόντος, τον τύπο και την ποιότητα των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται, την οργάνωση της παραγωγής και τη συσκευασία του τελικού προϊόντος. Λαμβάνοντας υπόψη τον ευρύτερο ορισμό της τεχνολογίας, αυτή δεν είναι κάτι σταθερό, αλλά κάτι που αλλάζει συνεχώς, με κατάληξη σε διαφορετικό κόστος παραγωγής και αυξανόμενη παραγωγικότητα. Επιπλέον, μια βιομηχανική περιοχή, που θα συγκεντρώνει τεχνολογίες και σχέδια παραγωγής συμβάλλει στη διαδικασία της καινοτομίας και της συνεχούς τεχνολογικής ανάπτυξης. Από την άλλη πλευρά, καινοτομία είναι η χρήση της νέας γνώσης προκειμένου να προσφερθεί στους πελάτες/καταναλωτές ένα νέο επιθυμητό προϊόν ή υπηρεσία. Πρόκειται για ανακάλυψη και εμπορευματοποίηση (invention & commercialisation). Αυτή η νέα γνώση μπορεί να είναι σχετιζόμενη με την τεχνολογία ή την αγορά. Η τεχνολογική γνώση είναι η γνώση των συστατικών μερών, της συνδεσμολογίας μεταξύ των συστατικών μερών, των μεθόδων, των διαδικασιών και των τεχνικών που απαρτίζουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Η γνώση της αγοράς είναι η γνώση των δικτύων διανομής, των εφαρμογών του προϊόντος και των προσδοκιών, προτιμήσεων, αναγκών και επιθυμιών των πελατών. Το προϊόν ή η υπηρεσία είναι νέο με την έννοια ότι το κόστος του είναι χαμηλότερο, οι ιδιότητές του βελτιωμένες, έχει πλέον ιδιότητες που δεν είχε στο παρελθόν, ή ποτέ δεν είχε εμφανιστεί στην αγορά μέχρι εκείνη τη στιγμή. Η «βιομηχανική καινοτομία» περιλαμβάνει τις δραστηριότητες

τεχνικού σχεδιασμού, της παραγωγής, της διοίκησης και εμπορίας, που σχετίζονται με την εισαγωγή ενός νέου ή βελτιωμένου προϊόντος ή με την πρώτη εμπορική εφαρμογή μιας νέας ή βελτιωμένης διαδικασίας ή εξοπλισμού»²⁸.

Ένας άλλος ορισμός του ΟΟΣΑ για την καινοτομία είναι ο εξής: «Καινοτομία είναι η πρώτη εφαρμογή της επιστήμης και της τεχνολογίας με ένα νέο τρόπο με εμπορική επιτυχία»²⁹. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, καινοτομία είναι η επιτυχής δημιουργία, αφοσίωση και εκμετάλλευση, κάτι καινούργιου, σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο»³⁰.

Ο Μ. Porter, στο έργο του «The Competitive Advantage of Nations», αναφέρει ότι οι επιχειρήσεις αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν καινοτομούν. Προσεγγίζουν την καινοτομία, με την ευρύτερη της έννοια, υιοθετώντας, καινούργιες τεχνολογίες αλλά και καινούργιους τρόπους παραγωγής προϊόντων³¹.

Ο Art Fry, δημιουργός του «Post-it notes», (δηλαδή τα κίτρινα χαρτάκια για σημειώσεις που κατακλύζουν τα σύγχρονα γραφεία), αναφέρει χαρακτηριστικά: «Η καινοτομία απαιτεί να κοιτάζει κάποιος τα πράγματα και να κατανοεί τους ανθρώπους με ένα νέο, δροσερό τρόπο καθώς και να έχει την επιθυμία να πάρει ρίσκα και να εργαστεί σκληρά. Μία ιδέα δε μετατρέπεται σε καινοτομία μέχρις ότου υιοθετηθεί και ενσωματωθεί στην καθημερινή ζωή των ανθρώπων. Οι περισσότεροι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή, επομένως ένα σημείο κλειδί της καινοτομίας είναι να πείσεις τους άλλους ανθρώπους ότι η ιδέα σου είναι καλή. Πώς το πετυχαίνεις αυτό; Μα, ζητώντας και εξασφαλίζοντας τη βοήθεια τους και με τον τρόπο αυτό τους βοηθάς να δούνε τη χρησιμότητα της ιδέας».

Κατά τους P.Trott και A. Hoecht, καινοτομία είναι και ο συνδυασμός της τεχνολογίας με τις ανάγκες της αγοράς για τη δημιουργία και αξιοποίηση μιας ευκαιρίας³², ενώ για

²⁸ Freeman, C. (1982), «The Economics of Industrial Innovation», κεφ.1

²⁹ Ο.Ο.Σ.Α.(1971), The Condition for Success in Technological Innovation, σ.17.

³⁰ Ε.Ε. (1996), Πράσινη Βίβλος για την Καινοτομία.

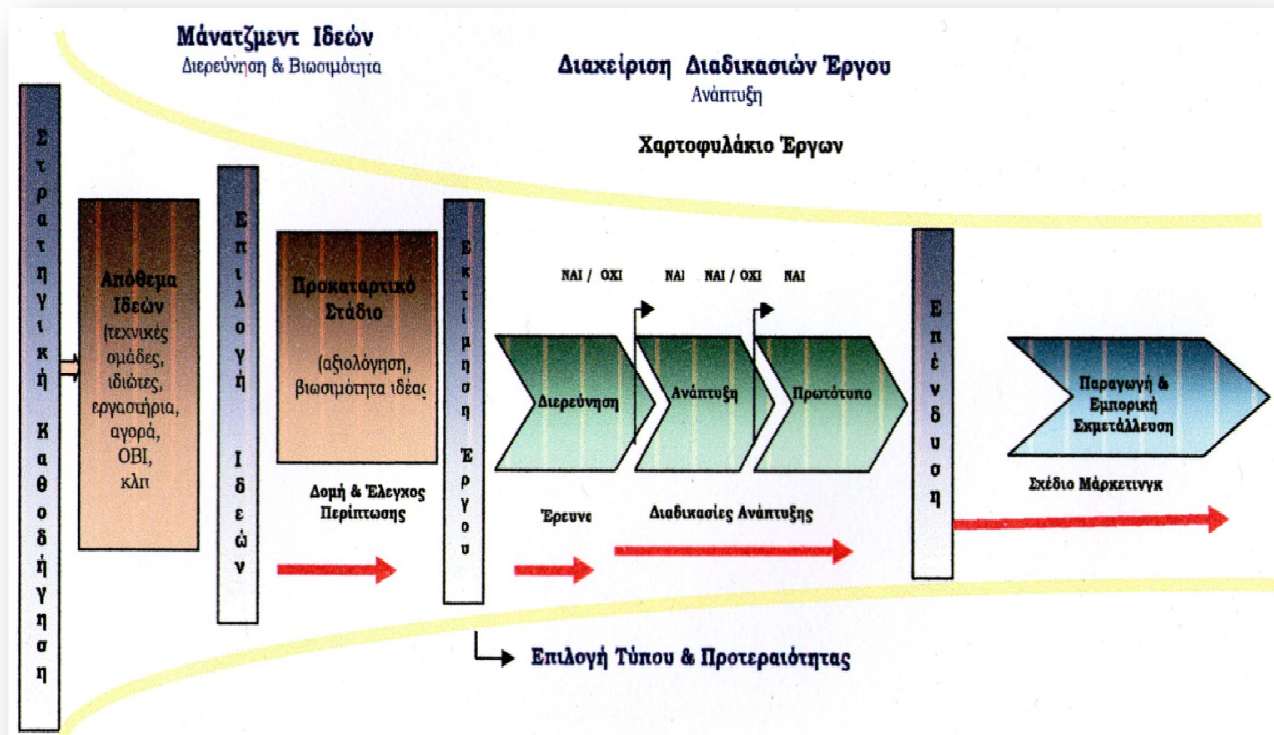
³¹ Porter, M. (1990), «The Competitive Advantage of Nations», σ.73

³² Trott, P. & Hoecht, A. (2002): «Managing trust and risk in technology collaborations: a study of the fine fragrance industry», *International Journal of Management Decision Making*, v.3(1)

έναν πολύ γνωστό εφευρέτη και καινοτόμο επιχειρηματία, τον Thomas Edison, η καινοτομία είναι 99% προσπάθεια και 1% έμπνευση³³.

Τέλος, η σύγχρονη οικονομική επιστήμη δέχεται την καινοτομία ως έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που συντελούν στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων εξαιτίας του ανταγωνισμού στις παγκόσμιες αγορές (DeBresson, 1996).

Σχήμα 1.1: Η καινοτομική διαδικασία



ΠΗΓΗ: Gate2Growth/ Doctoral Research Paper No 91

³³ Edison, Th., Invention is ninety percent perspiration and one percent inspiration.

Πίνακας 1.1: «Προσδιοριστικοί Παράγοντες Καινοτομίας»

Προσδιοριστικοί Παράγοντες		Ορισμός	Αναμενόμενη Συσχέτιση	Εμπειρικές Μελέτες
a/a	Ευρέως Εξεταζόμενοι Παράγοντες			
1.	Ανταγωνιστική Στρατηγική	Η στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της, χαρακτηρίζεται από έξι στάδια: πρόδραση, ανάληψη κινδύνου και προσανατολισμό στο μέλλον, επιθετικότητα, ανάλυση, αμυντικός προσανατολισμός	+	Venkatraman, 1989 Levebvre et al., 1997- Maidique & Patch, 1978- Ettlie & Bridges, 1982.
2	Τυποποίηση	Οι τυπικές περιγραφές θέσεων εργασίας, πολιτικών & διαδικασιών	-	Subramanian & Nilakanta, 1996- Liker et al., 1999.
3	Συγκέντρωση	Η συγκέντρωση της εξουσίας λήψης αποφάσεων στην ανώτατη διοίκηση	-	Subramanian & Nilakanta, 1996-Whittington et al., 1999- Chandrashe-karan, 1995
4	Κάθετη Διαφοροποίηση	Ο τρόπος διανομής των οργανωσιακών πόρων στις διάφορες λειτουργίες. Εμπιρεύει επιλογές σε θέματα αριθμού ιεραρχικών επιπέδων, τμημάτων και εύρους διοικητικού ελέγχου	-	Damanpour, 1991.1997- Pillai.1998-Bertels et al., 1999
5	Εξειδίκευση	Η ποικιλία και το εύρος των εργασιακών καθηκόντων	; (αντικρουόμενα εμπειρικά ευρήματα)	Subramanian & Nilakanta, 1996- Germain, 1996- Liker et al., 1999.
6	Μηχανισμοί Παρακολούθησης & Ελέγχου	Η στρατηγική αναγνώριση των ανταγωνιστικών δράσεων μέσω της πραγματοποίησης μελετών αγοράς, παρακολούθησης των ανταγωνιστικών στρατηγικών και πρόβλεψης της αγοραστικής συμπεριφοράς και των αναγκών των καταναλωτών	+	Weiss & Birnbaum, 1989- Levebvre et al., 1997.
7	Τεχνοκρατισμός	Η συγκέντρωση επιστημόνων, τεχνικών ή μηχανικών σε μια επιχείρηση	+	Levebvre et al., 1997- Ettlie & Bridges, 1982- Collins at al.,1988
8	Διατμηματική Συνεργασία	Ο βαθμός αλληλεπίδρασης, ανταλλαγής πληροφοριών και ιδεών μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων ενός οργανισμού	+	Sivadas & Dwyer, 1997- Tsai & Ghoshal, 1998- Lucchini, 1998.
9	Οργανωσιακή Επικοινωνία	Η ελεύθερη ροή πληροφοριών, ιδεών και γνώσης μεταξύ των τμημάτων (εσωτερική επικοινωνία) ή μεταξύ του οργανισμού και άλλων επιχειρήσεων και ιδρυμάτων (εξωτερική επικοινωνία)	+	Damanpour.1991- Ross.1974- Kusunoki & Nonaka.1998.
10	Μέγεθος Οργανισμού	Το λειτουργικό μέγεθος ενός οργανισμού που συνήθως εκφράζεται σε όρους χρηματοοικονομικών ή		Marbella et al., 1997- Premkumar et al., 1997- Lal,1999 (+)-Thong & Yap,

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ: ΠΥΛΩΝΑΣ ΓΙΑ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΕΠΙΤΥΧΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ
ΜΕ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ SWAROVSKI

		ανθρώπινων πόρων (κέρδη, απασχολούμενοι κλπ.)	;	1995-Huiban & Boushina,1998- Premkumar & Roberts, 1999-Acs & Audretsch,1988- Phillips.1965-Brouwer & Kleinknecht.1996-Felder et al., 1996-Vossen & Nooteboom,1996- Arvanitis & Hollenstein, 1996.
11	Συμπεριφορά Διοικητικών Στελεχών στις Οργανωσιακές Αλλαγές	Η συμπεριφορά και στάση αποδοχής, στήριξης, και ενίσχυσης των αλλαγών	+	Premkumar & Roberts, 1998- Daellenbach et al., 1999- Verona,1999-Chiesa et al., 1996.
12	Οργανωσιακό Κλίμα	Το σύνολο των κανόνων, αξιών και πιστεύω των ατόμων και ομάδων ενός οργανισμού	+	Kanter,1983-Klein & Sorra,1996-Nevis et al., 1995.
13	Δομή Κλάδου	Ο αριθμός και το μέγεθος των επιχειρήσεων ενός κλάδου	;	Scherer.1967-Bozeman & Link.1983- Huiban & Boushina,1998- Dijk et al., 1997-Acs & Audretsch, 1988- Harris & Trainor.1995- Marbella et al., 1997- Brouwer et al.,1999-Thong & Yap.1995- Premkumar & Roberts, 1998- Premkumar et al.,1997 Leibenstein,1966.
14	Αβεβαιότητα Περιβάλλοντος	α) Η πολυπλοκότητα: το εύρος και η ποικιλότητα των περιβαλλοντικών παραγόντων και β) Η μεταβλητότητα: η συχνότητα και η προβλεψιμότητα των αλλαγών των παραγόντων στο επιχειρησιακό περιβάλλον	+	Huber et al.,1993- Hall.1987-Covin& Stein, 1989-Lawrence & Lorsch,1967- Hambrik,1981-Hrebriniak & Snow,1980-Pierce & Delbecq.1997- Damanpour,1996-Mishra et al.,1996
15	Πιέσεις και Δι-επιχειρησιακή Δικτύωση	Οι πιέσεις της αγοράς και άλλων παραγόντων για τη δημιουργία δικτύων επιχειρήσεων	+	Nohria & Eccles,1992- Goes & Park,1997- Sivadas & Dwyer,2000- Stuart et al., 1999- Swehney & Prandelli,2000-Cooke & Wills,1999.
16	Δίκτυα Επιχειρήσεων/ Γεωγραφική Περιοχή	Η συγκέντρωση ενός ικανού αριθμού εταιρειών σε μια συγκεκριμένη περιοχή	;	Pouder & Jonh,1996- Staber.1996-Harrison et al.,1996-Glasmeier & Fuellhart,1996.
Παράγοντες εντασσόμενοι στην Προσέγγιση Πόρων & Ικανοτήτων³⁴				

³⁴ Resource-based view: η επιχείρηση αποτελείται από ένα σύνολο πόρων, η αποτελεσματικότερη αξιοποίηση και ο συνδυασμός των οποίων δημιουργεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ: ΠΥΛΩΝΑΣ ΓΙΑ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΕΠΙΤΥΧΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ
ΜΕ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ SWAROVSKI

17	Οργανωσιακοί Πόροι	Τα στοιχεία (υλικά & άυλα) που ανήκουν ή ελέγχονται (ημι)μόνιμα από την επιχείρηση (ανθρώπινοι, χρηματοοικονομικοί κλπ. πόροι)	+	Delcanto & Gonzalez, 1999- Harris & Trainor, 1995- Kessler & Chakrabarti, 1999- Song & Parry, 1997- Huiban & Boushina. 1998- Gaignon & Xuereb. 1997- Mitchell & Zmud, 1999- Liyanage et al., 1999- Kanter, 1988- Cooper. 1979. 1984. 1994.
18	Οργανωσιακή Γνώση	Είναι ο άυλος πόρος που δημιουργείται και οργανώνεται μέσω της ροής πληροφοριών, ενώ στηρίζεται στη δέσμευση και τα πιστεύω του κατόχου της	+	Decarolis & Deeds. 1999- Joyes & Stivers, 1999 Hoopes & Postrel, 1999- Tiger & Calantone. 1998- Helfat, 2000- Whittington et al., 1999.
19	Επιχειρηματικότητα	Η δημιουργία ενός μακροπρόθεσμου οράματος για την επιχείρηση, που στοχεύει στην ανάπτυξη μέσω της εισαγωγής νέων τεχνολογιών και καινοτομικών προϊόντων και όχι μόνο στη μεγιστοποίηση των κερδών	+	Schumpeter, 1943- Cohen, 1995- Lal, 1999- Iansiti & West, 1999- Pillai & Meindl, 1998- Markham, 1998.
20	Οργανωσιακή Μάθηση	Η δυνατότητα ή διαδικασία συντήρησης και βελτίωσης της απόδοσης ενός οργανισμού βασισμένη στην εμπειρία και στη συσσωρευθείσα γνώση	+	Lynn et al., 1999- Bartezzaghi et al., 1997- Helfat & Raubitschek, 2000- Lane. 1998.
21	Ικανότητα Διάγνωσης και Αντίδρασης	Η ταχεία διάγνωση των αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον, ανάπτυξη συγκεκριμένης αντίδρασης στις αλλαγές αυτές και αναδιανομή των πόρων για την επιτυχή εκτέλεσή της	+	Quinn, 2000- Souder & Janssen, 1999- Lefebvre et al., 1997.
22	Ικανότητες Μάρκετινγκ	Αναφέρονται στα συγκεκριμένα εργαλεία έρευνας αγοράς, στο μίγμα μάρκετινγκ και στη διάχυση των πληροφοριών της αγοράς σε όλη την επιχείρηση	+	Song et al., 1997- Song & Parry, 1996, 1997- Hultink et al., 2000.
23	Δυναμικές Ικανότητες	Η δυνατότητα της επιχείρησης να συνδυάσει, ολοκληρώσει και ανανεώσει πόρους και ικανότητες, προκειμένου να ανταποκριθεί στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντός της	+	Teece et al., 1997.

1.2 Οικονομική Ανάπτυξη

Η οικονομική ανάπτυξη, σύμφωνα με τον Michael E. Porter, καθηγητή του Harvard είναι: η «μακροπρόθεσμη διαδικασία οικοδόμησης ενός αριθμού μικροοικονομικών αλληλοεξαρτώμενων δυνατοτήτων και κινήτρων για την υποστήριξη πιο προηγμένων

μορφών ανταγωνισμού». Αυτές οι ικανότητες και τα κίνητρα, τα οποία είχαν αρχικά εντοπιστεί στο «Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα των Εθνών» του Porter το 1990, περιλαμβάνουν τη φύση και την έκταση των εισροών που απαιτούνται από τις επιχειρήσεις για την παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών, τους κανόνες, τα κίνητρα και τους κανόνες που διέπουν τον τύπο και την ένταση της τοπικής αντιπαλότητας, την ποιότητα της ζήτησης για τοπικές υπηρεσίες, και την έκταση και την ποιότητα των τοπικών προμηθευτών και των συναφών κλάδων³⁵. Συνήθως, η οικονομική ανάπτυξη μπορεί να περιγραφεί σε όρους της στοχοθεσίας. Αυτοί πιο συχνά είναι: η δημιουργία θέσεων εργασίας και πλούτου, και η βελτίωση της ποιότητας ζωής. Η οικονομική ανάπτυξη μπορεί να περιγραφεί ως μια διαδικασία που ασκεί επιρροή στην ανάπτυξη και την αναδιάρθρωση της οικονομίας για την ενίσχυση της οικονομικής ευημερίας μιας κοινότητας. Στην ευρύτερή της έννοια, η οικονομική ανάπτυξη περιλαμβάνει τρεις μεγάλους τομείς:

- Πολιτικές που αναλαμβάνει η κυβέρνηση ώστε να ανταποκριθεί στους γενικούς προσανατολισμούς των οικονομικών στόχων συμπεριλαμβανομένων του ελέγχου του πληθωρισμού, την υψηλή απασχόληση και την αειφόρο ανάπτυξη.
- Πολιτικές και προγράμματα για την παροχή υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων των εθνικών αυτοκινητοδρόμων, τη διαχείριση πάρκων και την παροχή ιατρικής πρόσβαση στους αναξιοπαθούντες.
- Πολιτικές και προγράμματα που απευθύνονται σαφώς στη βελτίωση του επιχειρηματικού κλίματος μέσω συγκεκριμένων προσπαθειών, των επιχειρησιακών χρηματοδοτήσεων, το μάρκετινγκ, τη διατήρηση και επέκταση των επιχειρήσεων, τη μεταφορά τεχνολογίας, τη πραγματική ανάπτυξη ακινήτων κ.α. Ο κύριος στόχος της οικονομικής ανάπτυξης είναι η βελτίωση της οικονομικής ευημερίας μιας κοινότητας μέσω των προσπαθειών που συνεπάγονται τη δημιουργία και διατήρηση θέσεων εργασίας, βελτιώσεις της φορολογικής βάσης και της ποιότητας ζωής. Δεδομένου ότι δεν υπάρχει ενιαίος ορισμός για την οικονομική ανάπτυξη, δεν υπάρχει ενιαία στρατηγική, πολιτική ή ενιαίο πρόγραμμα για την επίτευξη επιτυχούς

³⁵ Από το Διεθνές Συμβούλιο Οικονομικής Ανάπτυξης (IEDC) στην ιστοσελίδα: <http://www.iedconline.org/hotlinks/whitcodev.html>

οικονομικής ανάπτυξης. Οι Κοινότητες διαφέρουν στις γεωγραφικές και πολιτικές δυνάμεις τους.

Η οικονομική ανάπτυξη είναι η ανάπτυξη του οικονομικού πλούτου των χωρών ή των περιφερειών για την ευημερία των κατοίκων τους. Αυτός είναι ο σύντομος ορισμός της οικονομικής ανάπτυξης. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι «οικονομική μεγέθυνση» και «οικονομική ανάπτυξη» είναι δύο διαφορετικοί όροι που χρησιμοποιούνται στην οικονομική επιστήμη. Γενικότερα, η οικονομική ανάπτυξη αναφέρεται στα προβλήματα των λιγότερο ανεπτυγμένων χωρών και η οικονομική μεγέθυνση σε εκείνα των ανεπτυγμένων χωρών. Με την οικονομική μεγέθυνση εννοούμε απλώς αύξηση του κατά κεφαλήν εισοδήματος ή την αύξηση του ΑΕΠ. Στην πρόσφατη βιβλιογραφία, η μακροπρόθεσμη οικονομική μεγέθυνση αναφέρεται στην έντονη αύξηση της παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών μιας χώρας, ή, ακριβέστερα, στο κατά κεφαλήν προϊόν. Ο όρος της οικονομικής ανάπτυξης είναι πολύ πιο ολοκληρωμένος. Συνεπάγεται προοδευτικές αλλαγές στην κοινωνικο-οικονομική δομή μιας χώρας. Η οικονομική ανάπτυξη περιλαμβάνει μια σταθερή μείωση των γεωργικών μετοχών του ΑΕΠ και μια συνεχή αύξηση του μεριδίου των βιομηχανιών, των εμπορικών τραπεζών και των υπηρεσιών. Περαιτέρω, ενώ η οικονομική μεγέθυνση αναφέρεται απλώς στην αύξηση της παραγωγής, η οικονομική ανάπτυξη συνεπάγεται αλλαγές στον τομέα της τεχνολογικής και θεσμικής οργάνωσης της παραγωγής καθώς και στο διανεμητικό μοτίβο του εισοδήματος. Ως εκ τούτου, σε σύγκριση με το **στόχο** της οικονομικής ανάπτυξης, η οικονομική μεγέθυνση είναι εύκολα πραγματοποιήσιμη. Με μια μεγαλύτερη κινητοποίηση των πόρων και αυξάνοντας την παραγωγικότητά τους, το επίπεδο των εξόδων μπορεί να αυξηθεί. Η διαδικασία της ανάπτυξης είναι πολύ πιο εκτεταμένη. Εκτός από την αύξηση της παραγωγής, αυτή συνεπάγεται αλλαγές στη σύνθεση της παραγωγής, αλλαγή στην κατανομή των παραγωγικών πόρων, και εξάλειψη ή μείωση των ανισοτήτων στον τομέα της φτώχειας και της ανεργίας. Η οικονομική ανάπτυξη δεν είναι δυνατή χωρίς την οικονομική μεγέθυνση αλλά η οικονομική μεγέθυνση είναι δυνατή χωρίς την οικονομική ανάπτυξη, επειδή η μεγέθυνση είναι ακριβώς η αύξηση του ΑΕΠ. Δεν έχει άλλες παραμέτρους. Η Ανάπτυξη μπορεί να νοηθεί ως μια πολυδιάστατη διαδικασία. Αν υπάρχει αύξηση του ΑΕΠ μεγαλύτερη από την αύξηση του κατά κεφαλήν εισοδήματος τότε μπορούμε να πούμε ότι η ανάπτυξη είναι πιθανή.

Όταν δεδομένες συνθήκες του πληθυσμού βελτιώνονται τότε μπορούμε να πούμε ότι αυτό είναι ένας δείκτης της οικονομικής ανάπτυξης³⁶.

1.2.1 Αειφόρος Ανάπτυξη

Από την αρχή της εμφάνισης και της λειτουργίας των πρώιμων οργανωμένων κοινωνιών οι πρώτες ανθρωπογενείς δράσεις, η γεωργία και η κτηνοτροφία, λειτούργησαν και αναπτύχθηκαν με τον ελάχιστο δυνατό περιβαλλοντικό αντίκτυπο. Μάλλον συνειδητά παρά από κάποιο ένστικτο, μάλλον σαν καρπός εμπειρικής γνώσης παρά σαν αποτέλεσμα ευαισθησίας, οι γεωργοκτηνοτροφικές πρακτικές εμπεριείχαν τα σπέρματα της συνείδησης ότι ο άνθρωπος είναι εξαρτημένος από το περιβάλλον του για να επιβιώσει και να αναπτύξει πολιτισμό. Αφού μεσολάβησαν αιώνες εξελικτικής διαδικασίας, αφού ο άνθρωπος μηχανεύτηκε εφευρέσεις και γέννησε ιδέες, διεξήγαγε πολέμους και δημιούργησε μνημεία, ανέπτυξε πολιτεύματα και βίωσε τυραννίες, έχει φτάσει ξανά η στιγμή για να επανασυνειδητοποιήσει μια αρχέγονη σύλληψη: Η ανθρώπινη επιβίωση εξαρτάται από το περιβάλλον. Η σύλληψη αυτή είναι φυσικό να μετατρέπεται σήμερα σε σήμα κινδύνου. Να κινητοποιεί κοινωνίες, λαούς και ηγεσίες. Και να λαμβάνει πλέον τη μορφή διεθνών δεσμεύσεων και κανόνων δικαίου. Τα πρώτα σήματα αμφισβήτησης του σύγχρονου παγκόσμιου μοντέλου οικονομικής ανάπτυξης εξέπεμψε η έκδοση, το 1972, του βιβλίου «Τα όρια της ανάπτυξης», που έθετε το θεμελιώδες ερώτημα αν είναι δυνατή η απεριόριστη οικονομική ανάπτυξη σε έναν κόσμο με περιορισμένους φυσικούς πόρους. Η Παγκόσμια Συνδιάσκεψη για το Περιβάλλον, που διοργανώθηκε στη Στοκχόλμη το 1972, εξέδωσε πορίσματα που υιοθετήθηκαν από την Σύνοδο Κορυφής της Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας. Έτσι, το 1973, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή θα κατάρτιζε το πρώτο Πρόγραμμα Δράσης για το Περιβάλλον (1973–1977). Από τότε οι ευρωπαϊκές δράσεις συνεχίστηκαν και διευρύνθηκαν παρά την έλλειψη νομικής βάσης και τον αμιγώς οικονομικό χαρακτήρα που προσέδιδε αρχικά στην Κοινότητα η Συνθήκη της Ρώμης. Για να καταστεί όμως η πολιτική για το περιβάλλον αναπόσπαστο τμήμα των ευρωπαϊκών δημόσιων πολιτικών, μεσολάβησε η Ενιαία Ευρωπαϊκή Πράξη (1987) που εισήγαγε στο πρωτογενές

³⁶ <http://www.economics4development.com/>

κοινοτικό δίκαιο την προστασία του περιβάλλοντος, και η Συνθήκη του Μάαστριχτ (1992) που ανέφερε ρητά μια καινοφανή για τα νομικά δεδομένα της κοινότητας έννοιας: **Την αρχή της αειφόρου ανάπτυξης, η οποία ως αρχή της αειφορίας**, βρήκε τη θέση της και στον ελληνικό καταστατικό χάρτη το 2001³⁷. Καθοριστική για την καθιέρωση αυτή, υπήρξε η δημοσίευση, το 1987, της Έκθεσης Brundtland³⁸ που καθιέρωσε τον όρο «αειφόρος ανάπτυξη», ενώ η ιστορική Διάσκεψη του Ρίο για την Αειφόρο Ανάπτυξη (1992)³⁹ έθεσε τέρμα στην αντίληψη της ανάπτυξης ως μονόπλευρης οικονομικής μεγέθυνσης. Όπως παρατηρεί ο Μ. Δεκλερής «μετά το Ρίο, η εμμονή στην μονομερή οικονομική μεγέθυνση δεν είναι απλώς παρωχημένη πολιτική, αλλά παράνομη και ανήθικη»⁴⁰. Η έννοια της αειφορίας, πριν λάβει τη μορφή πολιτικής κατευθυντήριας γραμμής και δεσμευτικής νομικής αρχής, χρησιμοποιείτο από την υλοτομία προκειμένου να περιγράψει ένα συγκεκριμένο τρόπο διαχείρισης του δάσους έτσι ώστε να επιτυγχάνεται ορθολογική εκμετάλλευση και να διαιωνίζεται η παραγωγική του ικανότητα⁴¹. Η δε αειφόρος ανάπτυξη μπορεί να οριστεί ως η αύξηση της παραγωγής πλούτου, δηλαδή του ακαθάριστου εισοδήματος μιας χώρας, η οποία δεν συνοδεύεται από παράλληλη μείωση ή υποβάθμιση του φυσικού της κεφαλαίου, κι έτσι δεν υπονομεύεται η ικανότητα κάλυψης των αναγκών του μέλλοντος⁴². Η έννοια της

³⁷ Σύνταγμα, άρθρο 24: «Η προστασία του φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος αποτελεί υποχρέωση του Κράτους και υποχρέωση του καθενός. Για τη διαφύλαξη του Κράτος έχει υποχρέωση να παίρνει ιδιαίτερα προληπτικά ή κατασταλτικά μέτρα στο πλαίσιο της αρχής της αειφορίας...». Προτού όμως κατοχυρωθεί και ρητά, η αρχή αυτή συναντάται στη νομολογία του Συμβουλίου της Επικρατείας, με την ιστορική υπόθεση PETROLA (ΣτΕ 53/1992). Έχει όμως διατυπωθεί και στην περίπτωση της προστασίας του πολιτιστικού περιβάλλοντος (ΣτΕ 3893/1981 Ολ., 2228/1982, 1061/1982, 4808/1987 Ολ., βλ. σχετικά Γλ. Σιούτη, *Εγχειρίδιο Δικαίου Περιβάλλοντος*, σ.185.

³⁸ *Our Common Future, World Commission on Environment and Development*, 1987

³⁹ Η Διάσκεψη πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών

⁴⁰ «Η Διάσκεψη του Ρίο θα παραμείνει στην ιστορία της ανθρωπότητας ως εκείνη που έθεσε τέρμα στην ιδεοληψία της οικονομικής αναπτύξεως».

⁴¹ Χατζημπίρος, Κ. (2003), *Οικολογία. Οικοσυστήματα και προστασία του περιβάλλοντος*, εκδ. Συμμετρία, Αθήνα, σ.270

⁴² Δεκλερής, Μ. (2000), *Το δίκαιο της βιώσιμης ανάπτυξεως. Γενικές Αρχές*, εκδ. Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα., σ.82 και Χατζημπίρος, ό.π., σ. 269. Ο Δεκλερής χρησιμοποιεί τον όρο βιώσιμη ανάπτυξη (αντί αειφόρος) και βιωσιμότητα (αντί αειφορία), προσδίδοντας όμως το ίδιο ακριβώς νοηματικό περιεχόμενο. Πρέπει πάντως να σημειωθεί, ότι συχνά προτιμάται ο όρος «βιωσιμότητα» και έτσι οι δύο όροι συγχέονται. Είναι όμως αμφίβολο και αν ταυτίζονται. Κατά την πρόσφατη (2007) διαδικασία για την Αναθεώρηση του Συντάγματος του 2001, διατυπώθηκε από την πλειοψηφία η πρόταση για την αντικατάσταση της διατύπωσης «αρχή της αειφορίας» με την «αρχή της βιώσιμης ανάπτυξης». Όπως απορρέει και από την σχετική εισηγητική έκθεση, με την προτεινόμενη διατύπωση («βιώσιμη») δίδεται προτεραιότητα στην ανάπτυξη και μάλιστα της σημερινής γενεάς. Σύμφωνα με τον Σύλλογο Πολεοδόμων και Χωροτακτών, στις θέσεις που κατατέθηκαν τον Ιανουάριο του 2007 στην Βουλή των Ελλήνων, «η επιχειρούμενη εισαγωγή του όρου 'βιώσιμη ανάπτυξη' στο Σύνταγμα αποσκοπεί στην δυνατότητα να προτάσσεται η δυνατότητα της οικονομικής ανάπτυξης έναντι αυτής της προστασίας του περιβάλλοντος,

αειφόρου ανάπτυξης αποκρυσταλλώθηκε για την Ευρωπαϊκή Ένωση σε τρεις σημαντικές συνόδους του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου: Του Cardiff (1998), της Λισσαβόνας (2000) και του Gothenburg (2001). Ιδιαίτερη σημασία έχει η διάσταση που δόθηκε στο Gothenburg, όπου η αειφορία απέκτησε τρεις ισότιμες συνιστώσες: Περιβαλλοντική, οικονομική και κοινωνική⁴³. Η έκδοση, το 2001, της Λευκής Βίβλου για την Ευρωπαϊκή Διακυβέρνηση, ασκεί επιρροή στην περιβαλλοντική πολιτική και απηχεί έναν ευρύτερο προβληματισμό για τον τρόπο που αποφασίζονται και ασκούνται οι δημόσιες πολιτικές.

Οι αρχές της δεκαετίας του 2000 όμως, είναι σημαντικές και για έναν επιπλέον λόγο: αρχίζει τότε η έκφανση μιας νέας προσέγγισης στην άσκηση της περιβαλλοντικής πολιτικής. Μέχρι τότε κυριαρχούσε η «κλασική διοικητική προσέγγιση», βασιζόμενη σε νομοθετικές ρυθμίσεις που εφαρμόζονται με τρόπο ενιαίο από όλα τα κράτη μέλη. Η έκδοση, το 2001, της Λευκής Βίβλου για την Ευρωπαϊκή Διακυβέρνηση⁴⁴, ασκεί επιρροή στην περιβαλλοντική πολιτική και απηχεί έναν ευρύτερο προβληματισμό για τον τρόπο που αποφασίζονται και ασκούνται οι δημόσιες πολιτικές.

Όπως σημειώνουν οι Τσαντίλης και Χατζημπίρος, «ο όρος διακυβέρνηση εισέβαλε στις συζητήσεις περί μετεξέλιξης της περιβαλλοντικής πολιτικής για να σηματοδοτήσει την αποποίηση των «κυβερνητικού χαρακτήρα» νομοθετικών μέτρων. Διακυβέρνηση, σύμφωνα με το Λευκό Βιβλίο, είναι το σύνολο των κανόνων, των διαδικασιών και των συμπεριφορών που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η εξουσία στο ευρωπαϊκό επίπεδο». Στην περίπτωση της περιβαλλοντικής πολιτικής, η Λευκή Βίβλος μεταφράζεται σε μια νέα προσέγγιση, διαφορετική από την κλασική νομοθετική. Η νέα αυτή προσέγγιση έχει ως αφετηρία την ατελή, πολλές φορές, ενσωμάτωση της περιβαλλοντικής νομοθεσίας από τα κράτη μέλη, την αδυναμία των εθνικών διοικήσεων να κατανοήσουν το πνεύμα της καθώς και τη μειωμένη νομιμοποίηση που συνδέεται με

στις επιμέρους σταθμίσεις που γίνονται κατά περίπτωση, και η τυχόν επιστημονική διαφοροποίηση μεταξύ των εννοιών αειφόρου και βιώσιμης ανάπτυξης (που κατ' άλλους αφορά απλά μεταφραστική διαφοροποίηση του ίδιου όρου) χρησιμοποιείται ως πρόσχημα», βλ. σχετικά στο <http://www.sepox.gr>.

⁴³ Τσαντίλης Δ.- Χατζημπίρος, Κ. (2007), «Η περιβαλλοντική πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης», στο Μαραβέγιας, Ν., Τσινισιζέλης, Μ., (επιμ.), Νέα Ευρωπαϊκή Ένωση, Οργάνωση και πολιτικές, 50 χρόνια, εκδ. Θεμέλιο, Αθήνα σ.658. Στο Cardiff διατυπώθηκε η στρατηγική για την ενσωμάτωση της περιβαλλοντικής πολιτικής σε όλες τις πολιτικές, στη Λισαβόνα τέθηκαν τα κριτήρια για την ανανέωση της οικονομικής πολιτικής και της πολιτικής για την κοινωνική συνοχή και στο Gothenburg τέθηκαν οι βάσεις μιας Στρατηγικής για την Αειφόρο Ανάπτυξη

⁴⁴ «A White paper on European Governance» COM (2001) 428 final.

το δημοκρατικό έλλειμμα της Ευρωπαϊκή Ένωσης. Έτσι, οι τρεις πυλώνες της Στρατηγικής για την Αειφόρο Ανάπτυξη (προστασία του περιβάλλοντος, κοινωνική ισορροπία και συνοχή, οικονομική ευημερία) επιδιώκεται να αναπτυχθούν μέσω της «νέας προσέγγισης». Σύμφωνα με αυτήν, η Ένωση οφείλει να πειραματίζεται με «νέας γενιάς» διαδικαστικές οδηγίες, οι οποίες δεν καθορίζουν σαφείς ποσοτικούς στόχους, αλλά διαδικασίες και χρονοδιαγράμματα. Ο λεπτομερής καθορισμός των στόχων επαφίεται στις διαδικασίες που προβλέπουν συμμετοχή των εμπλεκομένων και του ενδιαφερομένου κοινού, λαμβάνοντας υπόψη τις τοπικές συνθήκες⁴⁵.

Πρόκειται για μια αντίληψη «bottom up», σε αντίθεση με την ισχύουσα ως τότε κλασική ιεραρχική «top down». Οι κοινωνικές ομάδες και η αγορά καταλαμβάνουν πεδία ισχύος που ουσιαστικά παραχωρεί ή αποποιείται η κεντρική εξουσία. Τα χαρακτηριστικά αυτά μας δείχνουν ότι βρισκόμαστε ήδη στην περιοχή της Διακυβέρνησης.

Σύμφωνα με τον κλασικό ορισμό, **αιφόρος ανάπτυξη** είναι η «ανάπτυξη που καλύπτει τις ανάγκες του παρόντος χωρίς να θέτει σε κίνδυνο τη δυνατότητα των μελλοντικών γενεών να καλύψουν τις δικές τους ανάγκες», με άλλα λόγια η μέριμνα ώστε η σημερινή μεγέθυνση να μην υπονομεύει τις δυνατότητες μεγέθυνσης των μελλοντικών γενεών. Η αειφόρος ανάπτυξη έχει επομένως τρεις συνιστώσες - οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική - που απαιτούν ισόρροπη πολιτική συνεκτίμηση. Η στρατηγική για την αειφόρο ανάπτυξη, που εγκρίθηκε το 2001 και αναθεωρήθηκε το 2005, συμπληρώνεται, μεταξύ άλλων, από την αρχή της ένταξης των περιβαλλοντικών προβληματισμών στις ευρωπαϊκές πολιτικές που έχουν αντίκτυπο στο περιβάλλον⁴⁶.

Η WCED (World Commission for the Environment and Development- Παγκόσμια Επιτροπή για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη), με την έκθεση Brundtland του 1983, όρισε ότι «...Αειφόρος είναι η ανάπτυξη που ικανοποιεί τις ανάγκες του σήμερα χωρίς να υποσκάπτει την δυνατότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες».

⁴⁵ Τσαντίλης, Δ., Χατζημπίρος, Κ., ό.π., σ. 659-660

⁴⁶ http://europa.eu/legislation_summaries/environment/sustainable_development/index_el.htm

Συμπληρωματικός του παραπάνω ορισμού είναι αυτός των IUCN (International Union for Conservation of Nature- Διεθνής Ένωση για την Προστασία της Φύσης), UNEP (United Nations Environmental Programme- Περιβαλλοντικό Πρόγραμμα των Ηνωμένων Εθνών), WWF (World Wildlife Fund- Παγκόσμιο Ταμείο για τη Φύση): «Η ανάπτυξη είναι αειφόρος όταν βελτιώνει την ποιότητα ζωής στο πλαίσιο των ορίων που θέτει η φέρουσα ικανότητα των οικοσυστημάτων που υποστηρίζουν τη ζωή» («Η έννοια της Φέρουσας ικανότητας δηλώνει τον μέγιστο αριθμό ατόμων ενός δεδομένου είδους, τον οποίο το φυσικό περιβάλλον μπορεί να στηρίζει επ' αόριστον. Όταν ένας πληθυσμός υπερβεί αυτόν τον μέγιστο αριθμό, οι φυσικοί πόροι αρχίζουν να φθίνουν και αργότερα το ίδιο θα συμβεί και με το πληθυσμό» (Γεωργόπουλος, 1998:33).

Εξ ορισμού, η αειφορική ανάπτυξη απαιτεί τη στήριξή της στη γνώση της πολυπλοκότητας που διασυνδέει τα οικοσυστήματα του πλανήτη και στην αντίληψη των ορίων αντοχής τους (Αριανούτσου, 1999). Στην απόκτηση κοινωνικών δεξιοτήτων και στη διαμόρφωση οικουμενικών αξιών, που μάλλον εξασφαλίζουν το «ανεξίτηλο» των ανθρώπινων δικαιωμάτων «παντού» και «πάντα». Οι κοινωνικές δεξιότητες είναι αυτές που χαρακτηρίζουν τον ενεργό πολίτη και οι οικουμενικές αξίες αναφέρονται κυρίως στην κοινωνική δικαιοσύνη, την αλληλεγγύη, το σεβασμό και αποδοχή του άλλου.

Το μοντέλο της αειφόρου ανάπτυξης, το οποίο ύστερα από τη Συνδιάσκεψη του Ρίο αποτελεί ένα σημαντικό σημείο αναφοράς για τη χάραξη και εφαρμογή της διεθνούς πολιτικής, επιχειρεί να συγκεράσει την κλασική αυτή αντίφαση μεταξύ της οικονομικής ανάπτυξης και της περιβαλλοντικής προστασίας, λαμβάνοντας υπόψη ωστόσο και τον κοινωνικό παράγοντα. Ειδικότερα σύμφωνα με τον ορισμό, που υιοθετήθηκε στη Συνδιάσκεψη του Ρίο ως αειφόρος ορίζεται «η ανάπτυξη εκείνη που ικανοποιεί τις ανάγκες της παρούσας γενεάς χωρίς να διακυβεύει την ικανότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες»⁴⁷.

⁴⁷ Θα πρέπει να επισημανθεί ότι ο όρος αειφόρος ανάπτυξη χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στην έκθεση της Επιτροπής Brundtland με τίτλο το κοινό μας μέλλον το 1987 (Brundtland Report).

Σχήμα 1.2: Οι τρεις πυλώνες της αειφόρου ανάπτυξης

Αειφόρος Ανάπτυξη



Ο ορισμός αυτός υιοθετήθηκε με ελαφρές τροποποιήσεις από τη Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη, όπου όμως το περιεχόμενο του μοντέλου της αειφόρου ανάπτυξης εμπλουτίστηκε και διευρύνθηκε με την κατάρτιση της Ατζέντας 21.

1.2.2 Βιώσιμη Ανάπτυξη

Η βιώσιμη ανάπτυξη αποτελεί το κορυφαίο ζητούμενο του 21ου αιώνα. Περιγράφει μια ανάπτυξη η οποία είναι σύμφωνη με τις ανάγκες της παρούσης γενεάς αλλά δεν διακινδυνεύει τις ευκαιρίες να ικανοποιηθούν οι ανάγκες της επόμενης γενεάς. Στην Ευρώπη ο όρος αυτός προέρχεται από την δασοπονία. Τώρα η «βιώσιμη ανάπτυξη» έχει γίνει ένας σπουδαίος γενικός στόχος για όλα τα πεδία της ζωής, όπως η οικονομία η οικολογία και η κοινωνική ισορροπία. Η ανάπτυξη και ο σχεδιασμός του μέλλοντός μας έχει διεθνώς συζητηθεί σε συνόδους κορυφής όπως στη Διάσκεψη του Ρίο και

Γιοχάνεσμπουργκ. Είναι όμως επιπλέον ένα θέμα που εξετάζεται σε εθνική βάση για διάφορες χώρες. Στην Γερμανία η Επιτροπή Enquete-της Γερμανικής Βουλής έχει θεσπίσει τη νομοθετική πράξη «Προστασία του Ανθρώπου και του Περιβάλλοντος» για να ερευνήσει και να ασχοληθεί με τις ανάγκες της και συνεχής ή διαρκής ή εντατική ή αποδοτική ανάπτυξη, ορίστηκε για πρώτη φορά το 1987 στη Παγκόσμια Επιτροπή για το περιβάλλον και την ανάπτυξη από τον Gro Harlem Brundtland, ο οποίος ήταν τότε πρωθυπουργός της Νορβηγίας. Στην τελική έκθεση της επιτροπής με τίτλο «Το Κοινό μας Μέλλον» που ονομάστηκε και έκθεση Brundtland η βιώσιμη ανάπτυξη ορίστηκε ως: «Η ανάπτυξη που ικανοποιεί τις ανάγκες του παρόντος χωρίς να δεσμεύει την δυνατότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιούν τις δικές τους ανάγκες». Με άλλα λόγια η ανάπτυξη είναι ουσιαστικής σημασίας για την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών και τη βελτίωση της ποιότητας της ανθρώπινης ζωής. Την ίδια στιγμή η ανάπτυξη πρέπει να βασίζεται στην αποτελεσματική και περιβαλλοντικά υπεύθυνη χρήση όλων των ανεπαρκών πόρων της κοινωνίας, είτε φυσικών, είτε ανθρωπίνων είτε οικονομικών πόρων⁴⁸.

Την δεκαετία του '70 παρατηρήθηκε μια αλλαγή στην νοοτροπία του δυτικού κόσμου. Σε διάφορες στατιστικές οι άνθρωποι δήλωναν μη ικανοποιημένοι από την ποιότητα ζωής παρότι οι ρυθμοί ανάπτυξης αυξάνονταν ραγδαία. Αυτό έστρεψε την προσοχή στην επανεξέταση των δεικτών ανάπτυξης (παραδοσιακά κατά κεφαλή ΑΕΠ) και την προσπάθεια για εξεύρεση δεικτών που να περιλαμβάνουν μη μετρήσιμες ποσοτικά ανθρώπινες αξίες όπως το περιβάλλον και η ανεργία⁴⁹. Υπό το πρίσμα των παραπάνω δεν ήταν τυχαία η διατύπωση του όρου 'Αειφόρος ή Βιώσιμη Ανάπτυξη' από τον Gro Harlem Brundtland την πρώην πρωθυπουργό της Νορβηγίας το 1987. Ο όρος αυτός είχε χρησιμοποιηθεί από τους εισηγητές της αγρο-οικολογίας την δεκαετία του '70 (διαχείριση δασών) και προϋπήρχε του Brundtland. Όμως η αίγλη και η διάδοση του οφείλεται στην Έκθεση Brundtland (WCED, 1987) η οποία υποβλήθηκε το 1987 στην Παγκόσμια Επιτροπή για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη (WCED). Εκεί ο όρος περιγραφόταν ως η ανάπτυξη που επιτρέπει την ικανοποίηση των σημερινών αναγκών

⁴⁸ World Commission on Environment and Development. Our Common Future. Oxford University Press, Oxford, 1987

⁴⁹ OECD, 1991a; Pearce and Turner, 1991

χωρίς να συμβιβάζονται οι ανάγκες των μελλοντικών γενεών για ανάπτυξη. Έκτοτε έχουν προταθεί αναρίθμητοι ορισμοί του όρου.

Σύμφωνα με μια Αιγύπτια πολεοδόμο, η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης αφορά «την ηθική υποχρέωση να παραδώσουμε στα παιδιά μας τον κόσμο όπως τον παραλάβαμε από τους γονείς μας».

Η βιβλιογραφία σχετικά με την Βιώσιμη Ανάπτυξη είναι ανεξάντλητη αλλά γενικά συμφωνεί ως προς τα παρακάτω χαρακτηριστικά της⁵⁰:

χώρας: κάθετη θεώρηση χώρου: τοπικό, περιφερειακό, εθνικό, και διεθνές επίπεδο ανάπτυξης (think globally, act locally),

οριζόντια θεώρηση χώρου: ισόρροπη ανάπτυξη των υπό ανάπτυξη χωρών- τρίτες χώρες (intra-generational equity, Pearce et al, 1990)

χρόνος: (μακροπρόθεσμοι στόχοι/διάρκεια και βραχυπρόθεσμη δράση, ισότητα ευκαιριών για ανάπτυξη ανάμεσα στις τωρινές γενιές και τις μελλοντικές (inter-generational equity, Page, 1982), σχετική είναι εδώ η έννοια της ‘απώλειες αξίας’ (discounting) και το πρόβλημα της τιμής του το οποίο θα πρέπει να ορισθεί στο μηδέν σύμφωνα με τις αρχές της ΒΑ)

θεματολογία: Τρία συστατικά της Βιώσιμης Ανάπτυξης (Οι παρακάτω παράγοντες εξετάζονται ως προς το αντικείμενο κάθε φορά καθώς και οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους):

Οικονομία (Οικονομική Ανάπτυξη)

- Κοινωνία (Κοινωνική Δικαιοσύνη)
- Περιβάλλον (Περιβαλλοντική Προστασία, Constanza and Daly, 1992)

ολοκλήρωση: η όσο το δυνατόν πλήρης ενσωμάτωση του περιβάλλοντος στην διαδικασία λήψης αποφάσεων και η εξέταση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των

⁵⁰ Οικονομία, Περιβάλλον και Βιώσιμη Ανάπτυξη: Βασικές έννοιες της επιστήμης των οικονομικών του περιβάλλοντος/ (Κείμενο δημόσιας διάλεξης), 5 Ιουνίου 2002, Παγκόσμια Ημέρα Περιβάλλοντος 2002, Ομιλητής: Ευθύμης Ζαγοριανάκος, Διοργάνωση ΙΑΑΚ/ΕΚΚΕ

κοινωνικοοικονομικών και περιβαλλοντικών παραγόντων που υπεισέρχονται σε αυτήν (έννοια η οποία έχει υιοθετηθεί στο 5ο και 6ο Πρόγραμμα Δράσης για το Περιβάλλον και την Αειφόρο Ανάπτυξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης).

Πίνακας 1.2: Ιδεολογικές αποχρώσεις της Βιώσιμης ή Αειφόρου Ανάπτυξης

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΑΕΙΦΟΡΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ		ΟΙΚΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΧΟΛΗ	
	ΠΟΛΥ ΑΣΘΕΝΗΣ ΑΕΙΦΟΡΙΑ	ΑΣΘΕΝΗΣ ΑΕΙΦΟΡΙΑ	ΙΣΧΥΡΗ ΑΕΙΦΟΡΙΑ	ΠΟΛΥ ΙΣΧΥΡΗ ΑΕΙΦΟΡΙΑ
ΠΡΑΣΙΝΗ ΙΔΕΟΛΟΓΙΑ	Εκμετάλλευση πόρων, αύξηση ΑΕΠ	Διατήρηση του φυσικού περιβάλλοντος και τεχνοκρατικές απόψεις	Προστασία του περιβάλλοντος	Ακραίες θέσεις προστασία του περιβάλλοντος
ΤΥΠΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ	Αδιατάρακτη λειτουργία της ελεύθερης αγοράς – Αντι-Οικολογικές Απόψεις	‘Πράσινη Οικονομία’ – Δημιουργία φιλο- περιβαλλοντικών αγορών οι οποίες στηρίζονται σε οικονομικά κίνητρα (ΟΚ)	Βαθιά ‘Πράσινη Οικονομία’ – Σταθεροί ρυθμοί ανάπτυξης επιτυγχάνονται με την χρήση ΟΚ και περιορισμών	Πού βαθιά ‘Πράσινη Οικονομία’ – Ισχυρός κρατικός παρεμβατισμός για την ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων από την εξάντληση των πόρων
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ	Κυριότερος στόχος: αύξηση ΑΕΠ	Τροποποίηση της οικονομικής ανάπτυξης (Τροποποίηση ΑΕΠ)	Μηδενική Οικονομική και Πληθυσμιακή Ανάπτυξη	Οικονομική και Πληθυσμιακή μείωση
	Υιοθέτηση της ‘αξιοματικής’ αντίληψης ότι η αδιατάρακτη λειτουργία της αγοράς σε συνδυασμό με την τεχνολογική πρόοδο θα εξασφαλίσουν απεριόριστες δυνατότητες αναπλήρωσης πόρων ώστε να αμβλύνουν τις επιπτώσεις από την υπεράντλησή τους	Υποκατάσταση πόρων - Υπερισχύει ο κανόνας του ‘συνεχούς κεφαλαίου’ επομένως αλλαγές οικονομίας κλίμακας είναι αναγκαίες	Υποκατάσταση πόρων – Συστημική θεώρηση – Ισορροπία όλου του οικοσυστήματος – Θεωρία της Γαίας	Μείωση αναπτυξιακής δραστηριότητας – για μερικούς η Γαία έχει προσωποποιηθεί (το ανθρώπινο γένος είναι ηθικά δεσμευμένο απέναντί της)

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ: ΠΥΛΩΝΑΣ ΓΙΑ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΕΠΙΤΥΧΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ
 ΜΕ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ SWAROVSKI

ΗΘΙΚΕΣ ΔΕΣΜΕΥΣΕΙΣ	Ενίσχυση της ανθρωποκεντρικής παραδοσιακής λογικής: υπεράσπιση δικαιωμάτων και ενδιαφερόντων του μεμονωμένου ατόμου – αναγνώριση της λειτουργικής αξίας της φύσης αλλά από την πλευρά του ανθρώπου	Επέκταση των ηθικών δεσμεύσεων να συμπεριλάβει ‘την φροντίδα για τους συνανθρώπους μας’ – κοινωνική δικαιοσύνη για τωρινές και μελλοντικές γενιές (inter, intragenerational equity), λειτουργική αξία της φύσης	Παραπέρα επέκταση των ηθικών δεσμεύσεων ώστε τα δικαιώματα του συνόλου να θεωρούνται πιο σημαντικά από αυτά του ατόμου – πρωταρχική αξία δίδεται στα οικοσυστήματα και δευτερογενής αξία στις λειτουργίες και υπηρεσίες τους	Αποδοχή κανόνων ‘βιοηθικής’ (ηθικά δικαιώματα εφαρμόζονται σε όλα τα μη-ανθρώπινα είδη ακόμα και σε αβιοτικά μέρη του περιβάλλοντος – εσωτερική αξία της φύσης (έχει αξία από μόνη της ανεξάρτητα από την ανθρώπινες παραδοχές)
------------------------------	--	---	--	---

ΠΗΓΗ: «Οικονομία, Περιβάλλον και Βιώσιμη Ανάπτυξη: Βασικές έννοιες της επιστήμης των οικονομικών του περιβάλλοντος, (Κείμενο δημόσιας διάλεξης), 5 Ιουνίου 2002- Παγκόσμια Ημέρα Περιβάλλοντος 2002, Ομιλητής: Ευθύμης Ζαγοριανός⁵¹

Εναλλακτικά του όρου «βιώσιμη ανάπτυξη» χρησιμοποιούνται οι όροι «αειφορία», «ολοκληρωμένη, διατηρήσιμη ή διαρκής ή αειφόρος ανάπτυξη» κλπ. Ο όρος «Βιωσιμότητα» (Sustainability) φαίνεται να είναι ο πιο αντιπροσωπευτικός ενώ συγχρόνως παρακάμπτεται η σύγχυση της «ανάπτυξη» με την «αύξηση» και τη «μεγέθυνση». Η βιωσιμότητα μιας δραστηριότητας αφορά στην μακροπρόθεσμη παράτασή της στο μέλλον· η βιωσιμότητα με την σημερινή έννοια του όρου αποτελεί μια πορεία, μια διαδικασία του ανθρώπου να διατηρηθεί στο πεπερασμένο οικοσύστημα της Γης. Η βιωσιμότητα δεν είναι μια συγκεκριμένη, παγιωμένη ιδέα, αλλά μια εξελικτική πορεία βελτίωσης της διαχείρισης των φυσικών και ανθρωπίνων συστημάτων μέσα από την καλύτερη κατανόηση και γνώση. Πρέπει να θεωρηθεί ανάλογη με την εξέλιξη των ειδών που είναι μια μη-ντετερμινιστική διαδικασία που δεν έχει αποτέλεσμα γνωστό εκ των προτέρων. Ο βασικός στόχος της βιωσιμότητας είναι η επιβίωση του ανθρώπου και με αυτή την έννοια είναι ανθρωποκεντρική, αλλά διαφέρει απόλυτα από την «άγρια» ή απεριόριστη ανάπτυξη-μεγέθυνση, που πρεσβεύουν τα κλασικά οικονομικά, διότι θέτει περιορισμούς. Η βιωσιμότητα είναι έννοια πολύ

⁵¹ http://www.ekke.gr/estia/Cooper/EZagorian/Econ_Env_SustDevel.htm

ευρύτερη από την προστασία του περιβάλλοντος, διότι προϋποθέτει μακροπρόθεσμες πολιτιστικές αλλαγές.

Ο πιο ευρέως διαδεδομένος ορισμός της βιώσιμης ανάπτυξης ανήκει αναμφισβήτητα στην πρωθυπουργό της Νορβηγίας Gro Harlem Brundtland. Ως πρόεδρος της Παγκόσμιας Επιτροπής για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη η κ. Brundtland παρέδωσε στη Γενική Συνέλευση των Ηνωμένων Εθνών, το 1987, την Αναφορά της με τίτλο «Το κοινό μας μέλλον» που είναι γνωστή ως “Brundtland report” στην οποία ορίζεται η βιώσιμη ανάπτυξη «ως η ανάπτυξη που ικανοποιεί τις ανάγκες των σύγχρονων γενεών χωρίς να θέτει σε κίνδυνο την ικανότητα των επόμενων γενεών να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες».

Στη Διεθνή Συνδιάσκεψη του Ρίο το 1992 από την οποία προέκυψε η Agenda 21, κείμενο βασισμένο στη συστημική μεθοδολογία, διατυπώθηκαν για πρώτη φορά και επίσημα οι αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης. Εκεί η βιώσιμη ανάπτυξη ορίζεται ως η ανάπτυξη που παρέχει μακροπρόθεσμα οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά οφέλη φροντίζοντας τις ανάγκες της παρούσας και των μελλοντικών γενεών.

Οι συνθήκες του Maastricht το 1992, του Amsterdam το 1997 και η Διεθνής Συνδιάσκεψη του Johannesburg το 2002, δέκα χρόνια μετά το Ρίο, επιβεβαίωσαν και καθιέρωσαν νομικά την αναγκαιότητα της βιωσιμότητας και ενσωματώθηκαν στο Διεθνές Δίκαιο και το Δίκαιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

1.2.3 Η βιωσιμότητα ως επιχειρηματική στρατηγική

Εκτός από τις προφανείς επιπτώσεις στο περιβάλλον, οι επιχειρήσεις είναι μια ισχυρή δύναμη για την κοινωνικά καθώς και τα οικονομικά οφέλη. Για εκατομμύρια ανθρώπους σε όλο τον κόσμο, ο καπιταλισμός αποτελεί μια δύναμη για την οικονομική και κοινωνική πρόοδο. Οι άνθρωποι ζουν περισσότερο και υγιέστερα και απολαμβάνουν την ευημερία, την αυτοπραγμάτωση και τη μοίρα που ο καπιταλισμός έχει βοηθήσει να τροφοδοτηθεί. Οι επικριτές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της αειφορίας συχνά αναφέρονται στο διάσημο ρητό του Νομπελίστα οικονομολόγου Milton Friedman: «Η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων είναι να βγάλουν χρήματα». Ο Friedman επιπλέον

δήλωσε ότι: «Υπάρχει μία και μόνη κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων-να χρησιμοποιήσουν τους πόρους και να συμμετάσχουν σε δραστηριότητες που έχουν σχεδιαστεί για να αυξήσουν τα κέρδη τους για όσο διάστημα παραμένουν στο πλαίσιο των κανόνων του παιχνιδιού, δηλαδή, δραστηριοποιούνται σε ανοικτό και ελεύθερο ανταγωνισμό χωρίς δόλο ή απάτη»⁵². Πολλοί επικριτές του κινήματος της ΕΚΕ θεωρούν ότι ο Friedman αναφέρεται μόνο στους "κανόνες" από νομική άποψη, όταν το έγραψε αυτό. Τις τελευταίες τρεις δεκαετίες, όμως, η ιστορία προσφέρει μια σειρά παραδειγμάτων από επιχειρήσεις που υπάκουσαν στις νομικές παραμέτρους, αλλά παραμέλησαν τους κανόνες της αγοράς και έπαψαν να είναι βιώσιμες. Η πρόσφατη κατάρρευση των παγκόσμιων χρηματοπιστωτικών αγορών και μοντέλων, έχει ενισχύσει το επιχείρημα ότι οι κανόνες έχουν αλλάξει. Δεδομένου ότι οι προσδοκίες της αγοράς αλλάζουν, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι έτοιμες να ανταποκριθούν στις αλλαγές αυτές. Επιπλέον, οι προσδοκίες για το τι σημαίνει να είναι κανείς ένας "καλός" εταιρικός πολίτης έχουν αλλάξει έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να πρέπει να κάνουν πολλά περισσότερα από το να ανταποκρίνονται απλά στις ανάγκες των υπαρχόντων πελατών με την παροχή ενός προϊόντος εντός σύντομου χρονικού διαστήματος. Η ολοένα και περισσότερο μακροπρόθεσμη οικονομική επιτυχία απαιτεί επιχειρηματικές στρατηγικές που περιλαμβάνουν καλές σχέσεις των πελατών με τους προμηθευτές, μείωση της αντιπολίτευσης για την ανάπτυξη, ενίσχυση της ταχύτητας στην αγορά, προώθηση ενός ευνοϊκού ρυθμιστικού περιβάλλοντος και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Η βιωσιμότητα των προγραμμάτων, όπως περιγράφεται παρακάτω, ολοκληρώνει τα καθήκοντα αυτά.

Εκτός από την ενθάρρυνση του Friedman για τις επιχειρήσεις «να συμμετάσχουν σε δραστηριότητες αποσκοπώντας στην αύξηση των κερδών τους» μπορεί να θεωρηθεί ως μια υπόθεση για την αειφορία. Μια επιχείρηση που απογυμνώνει όλα τα δάση κατά τη διαδικασία παραγωγής, δεν μπορεί να είναι κερδοφόρα μακροπρόθεσμα, ειδικά αν πρέπει να επιβαρυνθεί με επιπλέον δαπάνες που συνδέονται με τη μεταφορά βαρέων πρώτων υλών σε μια μεγάλη απόσταση από τις εγκαταστάσεις της. Ωστόσο, με τη συμμετοχή της σε περιβαλλοντικές δραστηριότητες, όπως είναι η αναφύτευση, και η

⁵² Friedman, M. (1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Times Magazine*, September 13, 1970

συνεχής προσπάθειά της για να διασφαλίσει μια συνεχή βιώσιμη προμήθεια πρώτων υλών, η επιχείρηση μπορεί πραγματικά να αυξήσει τα κέρδη της μακροπρόθεσμα.

Οι νέοι «κανόνες» επιστρέφουν την έμφαση από τον μέτοχο στον πελάτη, επαναφέροντας τον θεμελιώδη κανόνα του καπιταλισμού. Οι βιώσιμες επιχειρήσεις καθορίζουν τους πελάτες ως την κοινότητα των ενδιαφερομένων μερών που έχει επιπτώσεις στην επιχείρησή τους, και όχι μόνο ως εκείνους που αγοράζουν τα αγαθά ή τις υπηρεσίες τους. Επιπλέον, εστιάζουν την προσοχή τους στο να εντοπίσουν εκείνους που δεν είναι πελάτες (ή ενδιαφερόμενα μέρη), δηλαδή τα άτομα εκείνα για τα οποία η επιτυχία της επιχείρησης είναι δευτερευούσης σημασίας. Οι νέοι «κανόνες» επικεντρώνονται και στην ενίσχυση των εργαζομένων και την συνεχή παρακίνησή τους και τους καθιστούν μέρος της επιτυχίας της επιχείρησης. Αυτό συνάδει με τη σημασία της θαρραλέας ηγεσίας και τη σημασία της ύπαρξης της επιχειρησιακής «ψυχής».

Αντιμετωπίζοντας μία περίοδο παρατεταμένης ύφεσης, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η οικονομία θα ανακάμψει⁵³. Αυτό που κάνει σημαντική τη διάκριση μεταξύ μιας «διόρθωσης» (όταν υπερτιμημένες επιχειρήσεις επέστρεψαν σε πιο λογικές αποτιμήσεις) και μιας «κατάρρευσης», είναι η ανάγκη να επαναπροσδιορισθεί ένα οικονομικό μοντέλο από την αρχή. Αυτή η συνειδητοποίηση καθιστά το έργο δυσκολότερο, διότι απαιτεί συλλογική εργασία από τις επιχειρήσεις και τις κυβερνήσεις προκειμένου να επιτευχθεί κάτι οικονομικά βιώσιμο. Σχετικά με τη bottom line, ο κόσμος αναζητά μια παγκόσμια στρατηγική ανάκαμψης που θα ωφελεί τους ανθρώπους, προστατεύει τον πλανήτη, και παράγει κέρδη.

1.3 Διακυβέρνηση

Η έννοια της διακυβέρνησης (governance), «γνωστή για τις δυσκολίες που υπάρχουν στην προσέγγισή της»⁵⁴, δεν είναι πλήρως αποσαφηνισμένη, ούτε και επιδέχεται έναν συγκεκριμένο ορισμό (Ενδεικτική της πολύπλευρης σημασίας που έχει η λέξη διακυβέρνηση στη σύγχρονη πολιτική επιστήμη είναι η διαπίστωση του Ουμπέρτο Έκο

⁵³ http://3blmedia.com/blog/John-Friedman/Sustainability-Business-Strategy#_ftn1

⁵⁴ Hague, R., Harrop, M. (2005), Συγκριτική πολιτική και διακυβέρνηση, μετάφραση Γ.Ε. Χρηστίδης, πρόλογος Γ. Παγουλάτος, εκδ. Κριτική, Αθήνα, σ.30

ότι «οι νόμοι της σημασίας είναι οι νόμοι του πολιτισμού»⁵⁵). Διαχωρίζεται όμως σαφώς από αυτήν της κυβέρνησης, η οποία, σε ένα κράτος δικαίου, είναι θεσμός που απολαμβάνει της εμπιστοσύνης της Βουλής και της λαϊκής κυριαρχίας, σχεδιάζει και υλοποιεί τις δημόσιες πολιτικές ασκώντας τις εξουσίες που απορρέουν από το Σύνταγμα⁵⁶. Η λέξη κυβέρνηση (government) προέρχεται στα ελληνικά από το αρχαίο ρήμα «κυβερνάω-ώ», που σημαίνει «διοικώ, διευθύνω, ενεργώ ως κυβερνήτης», ενώ η λέξη «κυβέρνησις» σημαίνει «πλοηγία»⁵⁷. Ο δε όρος «κυβερνήτης» διατηρεί ως σήμερα την ίδια έννοια. Σύμφωνα με τον Πλάτωνα ο τέλειος κυβερνήτης και άρχοντας δεν θα εξετάσει και δεν θα διατάξει εκείνο που συμφέρει τον ίδιο, αλλά εκείνο που συμφέρει το ναύτη και τον αρχόμενο⁵⁸. Ο ΟΟΣΑ ορίζει τη διακυβέρνηση ως «την άσκηση της πολιτικής, οικονομικής και διοικητικής εξουσίας που είναι απαραίτητη για την διοίκηση των υποθέσεων ενός έθνους»⁵⁹.

Η λέξη «διακυβέρνηση» δεν περιγράφει έναν θεσμό, αλλά ένα σύνολο θεσμών και κοινωνικών και οικονομικών παραγόντων και δρώντων που συνδέονται. Δηλώνει μια δραστηριότητα, μια διαδικασία, μια μέθοδο, έναν τρόπο «κυβέρνησης» των δημοσίων πραγμάτων. Η πρόθεση «δια-» υποδηλώνει τη διάχυση, τη διασπορά, την ευρύτητα.

Σύμφωνα με τους R. Hague και M. Harrop⁶⁰, ο όρος διακυβέρνηση είναι πιο αφηρημένος από τον όρο κυβέρνηση και αναφέρεται στη δραστηριότητα, την διαδικασία ή την ποιότητα του κυβερνάν, ενώ οι ίδιοι δίνουν τον ορισμό της ως εξής: «Η διακυβέρνηση υποδηλώνει τη δραστηριότητα λήψης συλλογικών αποφάσεων. Πρόκειται για μια λειτουργία στην οποία είναι ενδεχόμενο τα κυβερνητικά όργανα να μην πρωταγωνιστούν ή να μην έχουν καν συμμετοχή. Στις διεθνείς σχέσεις, λόγου χάρη, δεν υφίσταται κάποια μορφή παγκόσμιας διακυβέρνησης για την επίλυση των προβλημάτων, ωστόσο πολλά ζητήματα διευθετούνται μέσω διαπραγματεύσεων. Αυτό είναι ένα παράδειγμα διακυβέρνησης από την οποία απουσιάζει η κυβέρνηση». Σε αυτό

⁵⁵ Θεωρία Σημειωτικής, μετάφραση Έ. Καλιφατίδη, εκδ. Γνώση, Αθήνα 1994, σ.58

⁵⁶ Άρθρο 82 του Συντάγματος της Ελλάδος: «Η Κυβέρνηση καθορίζει και κατευθύνει τη γενική πολιτική της Χώρας, σύμφωνα με τους ορισμούς του Συντάγματος και των νόμων».

⁵⁷ Σταματάκος, Ι. (1949), Λεξικόν Αρχαίας Ελληνικής Γλώσσης, εκδ. Αθήναιον Πέτρου Δημητράκου, Αθήνα

⁵⁸ Πλάτωνος, Πολιτείας Α', 342Ε: Οὐκ ἄρα ὁ γε τοιοῦτος κυβερνήτης τε καὶ ἄρχων τὸ τῷ κυβερνήτῃ συμφέρον σκεπτεταί τε καὶ προστάξει, ἀλλὰ τὸ τῷ ναύτῃ τε καὶ ἀρχομένῳ.

⁵⁹ OECD, Glossary of statistical terms, <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=7236>

⁶⁰ Hague, R., Harrop M. (2005), Συγκριτική πολιτική και διακυβέρνηση, μετάφραση Γ.Ε. Χρηστίδης, πρόλογος Γ. Παγουλάτος, εκδ. Κριτική, Αθήνα

ακριβώς το πλαίσιο, οι Heritier και Lehmkuhl διαχωρίζουν την έννοια της διακυβέρνησης από την κυβέρνηση. Χρησιμοποιώντας τον όρο «τομεακή διακυβέρνηση» (sectoral governance) περιγράφουν τη διαδικασία διαμόρφωσης συγκεκριμένων, θεματικών πολιτικών στην οποία συμμετέχουν ιδιωτικοί και δημόσιοι δρώντες, η οποία εξελίσσεται πέρα από την ζώνη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων με κανονιστικό χαρακτήρα. Αντίθετα, η κυβέρνηση ως θεσμός (territorially bounded democratic government) βασίζεται αποκλειστικά στη λήψη αποφάσεων μέσω της νομοθέτησης και στην υλοποίησή τους μέσω των κρατικών λειτουργιών. Ενώ όμως η κυβέρνηση έχει ως πεδίο δράσης όλο το εύρος των δημόσιων πολιτικών, οι διάφοροι άλλοι δρώντες περιορίζουν την δραστηριότητά τους μόνο στους τομείς που τους ενδιαφέρουν, χωρίς να μπορούν να μεταφέρουν πόρους από το ένα πεδίο δημόσιας πολιτικής στο άλλο: Αυτό είναι αρμοδιότητα αποκλειστικά της κυβέρνησης⁶¹.

Στη διακήρυξη των Ηνωμένων Εθνών, η διακυβέρνηση περιγράφεται ως η διαδικασία μέσω της οποίας θεσμοί, επιχειρήσεις και ομάδες πολιτών προωθούν τα συμφέροντα τους, ασκούν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους και διαμεσολαβούν τις διαφορές τους.

Σε άλλους, λιγότερο διαδεδομένους ορισμούς, η διακυβέρνηση εμφανίζεται ως ένας κατάλογος αρχών διοίκησης και οργάνωσης ενός σύγχρονου δημοκρατικού κράτους: τήρηση της συνταγματικής νομιμότητας, διεξαγωγή δημοκρατικών εκλογών, σεβασμός ανθρωπίνων δικαιωμάτων, κατοχύρωση του κράτους δικαίου, ελεύθερη πολιτική δραστηριότητα, ανεκτικότητα, ισότητα, δημόσια συμμετοχή, ύπαρξη δημοσίων δαπανών που ανταποκρίνονται σε δημόσιους σκοπούς, ανεξαρτησία της δικαιοσύνης, ευρύτατη κατοχύρωση της διαφάνειας, λειτουργία ανεξάρτητων ΜΜΕ, ελεύθερη πληροφόρηση, διοικητική ικανότητα (επαγγελματισμός) και επάρκεια, καθώς και κατοχύρωση της διοικητικής ουδετερότητας. Η έννοια της διακυβέρνησης αναφέρεται στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων και στην διαδικασία με την οποία υλοποιούνται αυτές οι αποφάσεις.

⁶¹ Adrienne, Heritier, Dirk, Lehmkuhl, "The shadow of hierarchy and new models of governance", *Journal of Public Policy*, Volume 28, Issue 01, April 2008, pp. 1-17

Ο όρος διακυβέρνηση, σύμφωνα με τον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών⁶², περιλαμβάνει τους νόμους και διαδικασίες μέσω των οποίων το κράτος, ιδιώτες και κοινωνικές ομάδες προωθούν τις απόψεις τους και τα συμφέροντά τους, επιλύουν τις διαφορές τους και εκπληρώνουν τις αρμοδιότητές τους. Πρόκειται για έντονη αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση μεταξύ της κρατικής εξουσίας, του ιδιωτικού τομέα και της κοινωνίας των πολιτών. Η συνεργασία (partnerships) συνεπώς των εταιρικών ομάδων συνεισφέρουν στην ολοκλήρωση των διακυβερνητικών δεσμεύσεων, αναγνωρίζοντας το γεγονός ότι αποτελούν συμπλήρωμα, και όχι υποκατάστατο της πολιτικής για την εφαρμογή των διακυβερνητικών δεσμεύσεων. «Η διακυβέρνηση αφορά την ικανότητα του κράτους να εξυπηρετεί τους πολίτες. Η διακυβέρνηση αφορά τους κανόνες, τις διαδικασίες και τη συμπεριφορά μέσω των οποίων εκφράζονται τα συμφέροντα, διαχειρίζονται οι πόροι και ασκείται η εξουσία. Ο τρόπος λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών, της διαχείρισης των δημοσίων πόρων και άσκησης των δημόσιων ρυθμιστικών εξουσιών, αποτελεί μείζον πρόβλημα που χρήζει αντιμετώπισης. Η διακυβέρνηση είναι βασικό μέτρο της σταθερότητας και των κεκτημένων μιας κοινωνίας. Όσο οι έννοιες των δικαιωμάτων του ανθρώπου, του εκδημοκρατισμού, της δημοκρατίας, του κράτους δικαίου, της κοινωνίας των πολιτών, της αποκέντρωσης και της υγιούς δημόσιας διοίκησης αποκτούν μεγαλύτερη σημασία και νόημα, η κοινωνία αυτή παίρνει τη μορφή ενός πληρέστερου πολιτικού συστήματος και η διακυβέρνηση τη μορφή της χρηστής διακυβέρνησης»⁶³.

Σύμφωνα με τους Keohane & Nye (2000): "Με τον όρο διακυβέρνηση (governance), εννοούμε τις διαδικασίες και τα θεσμικά όργανα, επίσημα και ανεπίσημα, που καθοδηγούν και συγκρατούν τις συλλογικές δραστηριότητες μιας ομάδας. Ο όρος «government» είναι το υποσύνολο που ενεργεί με την εξουσία και δημιουργεί επίσημες υποχρεώσεις. Η διακυβέρνηση δεν πρέπει αναγκαστικά να διενεργείται αποκλειστικά από κυβερνήσεις. Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις, οι ενώσεις επιχειρήσεων, οι μη κυβερνητικές οργανώσεις (ΜΚΟ), ασχολούνται με αυτή, συχνά δε σε συνεργασία με κυβερνητικούς φορείς, για να δημιουργήσουν διακυβέρνηση-μερικές φορές χωρίς κυβερνητικές αρχές.

⁶² www.oecd.org

⁶³ Com(2003) 615 «Διακυβέρνηση και Ανάπτυξη»

1.3.1 Εταιρική Διακυβέρνηση

Η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι ένας τομέας, που τα τελευταία χρόνια έχει προσελκύσει το γενικότερο ενδιαφέρον λόγω της προφανούς σημασίας της για την οικονομική ευρυθμία των εταιρειών και κατ' επέκταση της κοινωνίας. Η συζήτηση για την ΕΔ ξεκίνησε πριν από αρκετές δεκαετίες στις ΗΠΑ μετά από τις επισημάνσεις των καθηγητών Berle και Means ήδη το έτος 1932 για τους κινδύνους, που εγκυμονεί η εν τοις πράγμασι αυτονόμηση της εταιρικής διοίκησης από τους οικονομικούς ιδιοκτήτες της επιχείρησης, δηλαδή τους μετόχους⁶⁴. Γνώρισε ιδιαίτερη ανάπτυξη τη δεκαετία του '80 με αφορμή την παρατηρηθείσα τότε έξαρση των επιθετικών αγορών στις ΗΠΑ. Παρόλα αυτά, σήμερα, η οικεία προβληματική έχει αποκτήσει διεθνή χαρακτήρα, και η συζήτηση για θέματα ΕΔ έχει προσλάβει παγκόσμιο χαρακτήρα εν όψει της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας και της φιλελευθεροποίησης των κεφαλαιαγορών αφενός και αφετέρου της σαφούς τάσης των μεγάλων θεσμικών επενδυτών να δείχνουν την προτίμησή τους σε εταιρείες που έχουν υιοθετήσει κανόνες καλής ΕΔ. Όπως προαναφέρθηκε, η πίεση για την εφαρμογή των κανόνων της Εταιρικής Διακυβέρνησης εκδηλώθηκε στις ΗΠΑ και εντάθηκε τη δεκαετία του '80, όταν συνταξιοδοτικά ταμεία και άλλοι θεσμικοί επενδυτές αναζήτησαν κανόνες διαφάνειας και υπευθυνότητας. Στις ΗΠΑ τα συνταξιοδοτικά ταμεία των εκπαιδευτικών ("TIAA-CREF") και των δημοσίων υπαλλήλων της πολιτείας της Καλιφόρνια ("CalPERS") πρωτοστάτησαν στην προσπάθεια εφαρμογής υγιών αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης⁶⁵. Από τις αρχές της δεκαετίας '90, η Εταιρική Διακυβέρνηση απέκτησε μια νέα οπτική γωνία, αυτή της κεφαλαιαγοράς που εστιάζει κυρίως στη διαφάνεια της εταιρείας με κινητές αξίες εισηγμένες στο Χρηματιστήριο και την προστασία των επενδυτών. Στόχο αποτελεί η βελτιστοποίηση της λειτουργίας της κεφαλαιαγοράς ως μηχανισμού ανακατανομής πόρων στην οικονομία της αγοράς. Ταυτόχρονα, η Εταιρική Διακυβέρνηση αποκτά νέες διαστάσεις, όπως η βελτίωση της αποδοτικότητας της εταιρείας, η αύξηση της

⁶⁴ Ξανθάκης, Μ. – Τσιπούρη, Λ.- Σπανός, Λ. (2003), «Εταιρική Διακυβέρνηση- Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης», σελ.17, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα

⁶⁵ Μυλωνάς, Ν. Θ. (2002), «Θεσμικοί επενδυτές και εταιρική διακυβέρνηση», στο ένθετο «Το στοίχημα της εταιρικής διακυβέρνησης- Οι ρυθμίσεις του σχεδίου νόμου, η διεθνής εμπειρία και οι απόψεις των ειδικών» του Οικονομικού Ταχυδρόμου της 13.4.2002, σελ.76-77

μετοχικής επιρροής στην εταιρική διοίκηση⁶⁶, η ποιότητα των λογιστικών προτύπων, το επίπεδο επαγγελματισμού των ελεγκτών και η βελτίωση των εσωτερικών μηχανισμών ελέγχου, καθώς και ειδικά προβλήματα στα πλαίσια των ομίλων επιχειρήσεων. Η ύπαρξη ισχυρών συστημάτων Εταιρικής Διακυβέρνησης έχει σημαντικές επιδράσεις στις επιχειρήσεις και στην οικονομία κάθε κράτους⁶⁷.

Η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι ένα πεδίο της οικονομικής επιστήμης το οποίο διερευνά τρόπους προκειμένου να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική διαχείριση των εταιρειών με τη χρήση μηχανισμών που δίνουν κίνητρα, όπως συμβόλαια, οργανωτικούς σχεδιασμούς και ανάλογη νομοθεσία. Αυτά συνήθως περιορίζονται στο στόχο της βελτίωσης της οικονομικής απόδοσης, αναζητώντας τρόπους με τους οποίους οι επιχειρηματίες θα μπορούν να εξασφαλίσουν ότι οι εταιρικοί διευθυντές θα επιδώσουν μια ανταγωνιστική τιμή επιστροφής (Mathiesen, 2002).

Σύμφωνα με τους Shleifer και Vishny (1997), η Εταιρική Διακυβέρνηση πραγματεύεται τους τρόπους με τους οποίους οι φορείς παροχής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών στις εταιρείες εξασφαλίζουν ότι θα έχουν κάποια επιστροφή στην επένδυσή τους. Σύμφωνα με άλλο ορισμό, πρόκειται για ένα σύστημα με το οποίο οι εταιρείες καθοδηγούνται και ελέγχονται. Η δομή της Εταιρικής Διακυβέρνησης προσδιορίζει την κατανομή των δικαιωμάτων και ευθυνών ανάμεσα στους διάφορους συμμετέχοντες στην εταιρεία, όπως το διοικητικό συμβούλιο, τους διευθυντές, τους μετόχους και άλλους κύκλους συμφερόντων, και ορίζει τους κανόνες και τις διαδικασίες για τη λήψη αποφάσεων σε εταιρικά θέματα. Με αυτό τον τρόπο παρέχεται η στρατηγική με την οποία καθορίζονται οι στόχοι της εταιρείας και τα μέσα για την επίτευξη αυτών των στόχων καθώς και τον έλεγχο την απόδοσης.

Επομένως, η Εταιρική Διακυβέρνηση θα μπορούσε να οριστεί ως ένα σύνολο διαδικασιών, τακτικών, νόμων και θεσμών, το οποίο επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο καθοδηγείται και ελέγχεται μία επιχείρηση. Περιλαμβάνει τις σχέσεις ανάμεσα στους διάφορους κύκλους συμφερόντων που εμπλέκονται και τους στόχους τους οποίους θέτει

⁶⁶ Αθανασίου, Λ. (2003), «Εισαγωγή μη εκτελεστικών μελών στο ΔΣ εισηγμένων εταιρειών: Υποχρεώσεις και ευθύνη», ΕΕμπΔ 2003, σελ.288-338

⁶⁷ Τραυλός, Ν. Γ. (2002), «Πρωτοβουλίες βελτίωσης και εμπειρικά πορίσματα», στο ένθετο «Το στοίχημα της εταιρικής διακυβέρνησης- Οι ρυθμίσεις του σχεδίου νόμου, η διεθνής εμπειρία και οι απόψεις των ειδικών» του Οικονομικού Ταχυδρόμου της 13.4.2002, σελ. 67-69

η Διοίκηση της εταιρείας. Ο βασικός κύκλος συμφερόντων είναι οι μέτοχοι και το διοικητικό συμβούλιο. Άλλοι ενδιαφερόμενοι είναι οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι τράπεζες και άλλοι δανειστές, οι ρυθμιστές, το περιβάλλον και η ευρύτερη κοινότητα.

Ο ΟΟΣΑ (1999) ορίζει ως εταιρική διακυβέρνηση το σύστημα με το οποίο οι εταιρείες παρακολουθούνται και ελέγχονται. Το σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης εξειδικεύει τη διάρθρωση των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων μεταξύ των διαφορετικών συμμετεχόντων σε μια εταιρεία, όπως το ΔΣ, τα ανώτατα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη, τους μετόχους (shareholders), και άλλους εταίρους (stakeholders), όπως οι εργαζόμενοι, προμηθευτές, μακροχρόνιοι πελάτες, τοπική κοινωνία, και άλλοι⁶⁸.

Η έννοια της διακυβέρνησης αναφέρεται στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων και στην διαδικασία με την οποία υλοποιούνται αυτές οι αποφάσεις⁶⁹.

Επιπλέον, αναφέρεται στο πλαίσιο που καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ των τριών πυλώνων της σύγχρονης επιχείρησης, δηλαδή των μετόχων, των διευθυντικών στελεχών (Management), και του διοικητικού συμβουλίου. Η ρύθμιση των δικαιωμάτων αλλά και των υποχρεώσεων των τριών αυτών πλευρών αποτελεί αντικείμενο συστηματικού προβληματισμού σε όλες τις αναπτυγμένες οικονομίες.

Ο όρος «εταιρική διακυβέρνηση» περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες διοικούνται και ελέγχονται. Σύμφωνα με τις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), οι οποίες αποτελούν διεθνώς σημείο αναφοράς, η Εταιρική Διακυβέρνηση αρθρώνεται ως ένα σύστημα σχέσεων ανάμεσα στη Διοίκηση της εταιρείας, το Διοικητικό Συμβούλιο (ΔΣ), τους μετόχους της και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, συνιστά τη δομή μέσω της οποίας προσεγγίζονται και τίθενται οι στόχοι της εταιρείας, εντοπίζονται οι βασικοί κίνδυνοι που αυτή αντιμετωπίζει κατά τη λειτουργία της, προσδιορίζονται τα μέσα επίτευξης των εταιρικών στόχων, οργανώνεται το σύστημα διαχείρισης κινδύνων και καθίσταται

⁶⁸ Σπανός, Λ. (Δ' Τρίμηνο 2001), «Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης και Σύγχρονη Επιχείρηση», Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών/ 57

⁶⁹ Μπέκου, Β. (2008), «Νέες μορφές διακυβέρνησης στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση - Νέες Δομές και Ειδικές Νομικές Ρυθμίσεις, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα

δυνατή η παρακολούθηση της απόδοσης της Διοίκησης κατά τη διαδικασία εφαρμογής των παραπάνω.

Ένας άλλος ορισμός αναφέρει ότι η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι ένα σύνολο κανόνων συμπεριφοράς με τους οποίους η επιχείρηση διευθύνεται και ελέγχεται. Η συμπεριφορά αφορά όλους όσους εμπλέκονται στη διοίκηση της εταιρείας με όσους έχουν σχέση με αυτήν.

Σύμφωνα με τους A. Shleifer και R. Vishny, η Εταιρική Διακυβέρνηση ασχολείται με το πώς οι χρηματοδότες των επιχειρήσεων θα εξασφαλίσουν ότι θα λάβουν την απόδοση για την επένδυσή τους⁷⁰.

Η Εταιρική Διακυβέρνηση ορίζεται ως ένα σύστημα αρχών επί τη βάσει του οποίου οργανώνεται, λειτουργεί, και διοικείται μία ανώνυμη εταιρεία, ώστε να διαφυλάσσονται και να ικανοποιούνται τα έννομα συμφέροντα όλων όσων συνδέονται με την εταιρεία στα πλαίσια του εταιρικού συμφέροντος.

Τέλος η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι ένα σύστημα αρχών το οποίο αφορά τον σχεδιασμό και την εφαρμογή των κατάλληλων εκείνων μηχανισμών διοίκησης, παρακολούθησης και ελέγχου της δραστηριότητας των επιχειρήσεων, με απώτερο στόχο την ορθολογική και αποδοτική χρησιμοποίηση των παραγωγικών τους πόρων.

Το πλαίσιο των κανόνων και πρακτικών με τις οποίες ένα διοικητικό συμβούλιο εξασφαλίζει τη λογοδοσία, τη δικαιοσύνη και τη διαφάνεια στις σχέσεις της εταιρείας με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη της (χρηματοδότες, πελάτες, διοίκηση, υπαλλήλους, την κυβέρνηση, και την κοινότητα. Το πλαίσιο της Εταιρικής Διακυβέρνησης αποτελείται από: 1) τις άμεσες και έμμεσες συμβάσεις μεταξύ της εταιρείας και των ενδιαφερομένων μερών για τη διανομή των αρμοδιοτήτων, των δικαιωμάτων, και τις ανταμοιβών, 2) τις διαδικασίες για τη συμφιλίωση των συχνά αλληλοσυγκρουόμενων συμφερόντων των ενδιαφερομένων σχετικά με τα καθήκοντα, τα προνόμιά τους, και τους ρόλους, και 3) τις διαδικασίες για την κατάλληλη εποπτεία, τον έλεγχο και τις ροές πληροφοριών προκειμένου να χρησιμεύσει ως ένα σύστημα ελέγχων και ισορροπιών⁷¹.

⁷⁰ Shleifer, A. and Vishny, R. (1997), "A survey of Corporate Governance", *Journal of Finance*, 52 (2) σελ.738

⁷¹ Business Dictionary.com., <http://www.businessdictionary.com/definition/corporategovernance.html>

Επιπροσθέτως, Εταιρική Διακυβέρνηση είναι «το σύστημα με το οποίο οι εταιρείες διοικούνται και ελέγχονται»⁷². Περιλαμβάνει τους μηχανισμούς της αγοράς, τους ρόλους και τις σχέσεις μεταξύ της διεύθυνσης μιας εταιρείας, του διοικητικού της συμβουλίου, των μετόχων της και άλλων ενδιαφερομένων μερών, καθώς και τους στόχους από τους οποίους η εταιρεία διέπεται⁷³. Στις σύγχρονες εταιρείες, οι κυριότερες εξωτερικές ομάδες ενδιαφερομένων είναι μέτοχοι, οι debtholders, οι πιστωτές, οι προμηθευτές, οι πελάτες και οι κοινότητες που επηρεάζονται από τις δραστηριότητες της εταιρείας⁷⁴, ενώ οι εσωτερικοί ενδιαφερόμενοι είναι το διοικητικό συμβούλιο, τα στελέχη, και οι άλλοι εργαζόμενοι. Η έννοια της Εταιρικής Διακυβέρνησης περιλαμβάνει επιπλέον, μια ποικιλία θεμάτων, συμπεριλαμβανομένης της γνωστοποίησης των πληροφοριών στους μετόχους και τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου, τις αποδοχές των ανώτερων στελεχών, τις πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ των ανώτατων στελεχών και των διευθυντών, τις εποπτικές δομές, κ.α.⁷⁵.

Είναι το σύστημα με το οποίο οι εταιρείες κατευθύνονται και ελέγχονται. Η εταιρική δομή διακυβέρνησης προσδιορίζει την κατανομή των δικαιωμάτων και των ευθυνών μεταξύ των διαφόρων συμμετεχόντων στην εταιρεία, όπως, το διοικητικό συμβούλιο, οι διαχειριστές, οι μέτοχοι και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, και προσδιορίζει το κανόνες και διαδικασίες για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις εταιρικές υποθέσεις. Με τον τρόπο αυτό, σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, παρέχει τη δομή μέσω της οποίας καθορίζονται οι στόχοι της εταιρείας, και τα μέσα για την επίτευξη αυτών των στόχων και την παρακολούθηση της απόδοσης (ΟΟΣΑ Απρίλιος 1999).

Σύμφωνα με τον I. Wolfensohn, Πρόεδρο της Παγκόσμιας Τράπεζας: «Η Εταιρική Διακυβέρνηση αφορά την προώθηση της εταιρικής δικαιοσύνης, της διαφάνειας και της λογοδοσίας»⁷⁶.

⁷² <http://www.ecgi.org/codes/documents/hampel23.pdf> (Cadbury Committee, 1992) European Corporate Governance Institute.

⁷³ OECD Principles of Corporate Governance, 2004". OECD. Retrieved 2011-07-20, Tricker, Adrian, Essentials for Board Directors: An AZ Guide, Bloomberg Press, New York, 2009

⁷⁴ Haidar, Jamal Ibrahim (2009), "Investor protections and economic growth," Economics Letters, Elsevier, vol. 103(1), pages 1-4, April 2009

⁷⁵ Financial Times, <http://lexicon.ft.com/Term?term=corporate-governance>

⁷⁶ Αναφέρεται στην εφημερίδα Financial Times, 21 Ιουνίου 1999)

Η Εταιρική Διακυβέρνηση ασχολείται με την επίτευξη της ισορροπίας μεταξύ των οικονομικών και κοινωνικών στόχων και μεταξύ των επιμέρους στόχων και κοινών. Το πλαίσιο της είναι εκεί για να ενθαρρύνει την αποτελεσματική χρήση των πόρων και να απαιτεί λογοδοσία για τη διαχείριση αυτών των πόρων. Ο στόχος είναι να ευθυγραμμιστούν όσο το δυνατόν τα συμφέροντα των ιδιωτών, των επιχειρήσεων και της κοινωνίας⁷⁷.

Αν λάβει κανείς υπόψη τις πρόσφατες εξελίξεις, η Εταιρική Διακυβέρνηση θα μπορούσε να οριστεί ως το σύστημα ρύθμισης και εποπτείας της εταιρικής συμπεριφοράς και της εξισορρόπησης των συμφερόντων όλων των εσωτερικών ενδιαφερομένων μερών και άλλων μερών (εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, κυβερνήσεις και τοπικές κοινωνίες) τα οποία μπορούν να επηρεαστούν από τη συμπεριφορά της εταιρείας, προκειμένου να διασφαλιστεί η υπεύθυνη συμπεριφορά από τις επιχειρήσεις και να επιτευχθεί το μέγιστο επίπεδο της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας για τον οργανισμό. Έτσι, τα πιο σημαντικά στοιχεία του ορισμού αυτού είναι ότι η Εταιρική Διακυβέρνηση: 1) είναι το σύστημα ρύθμισης και εποπτείας της εταιρικής συμπεριφοράς, 2) λαμβάνει υπόψη τα συμφέροντα των εσωτερικών ενδιαφερομένων μερών και των άλλων μερών που μπορούν να επηρεαστούν από τη συμπεριφορά της εταιρείας, 3) στοχεύει στη διασφάλιση της υπεύθυνης συμπεριφοράς από τις εταιρείες, και 4) έχει ως απώτερο στόχο την επίτευξη του μέγιστου επιπέδου της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας σε μια εταιρεία⁷⁸.

Ο όρος «Εταιρική Διακυβέρνηση» επιδέχεται ορισμούς εν ευρεία και εν στενή έννοια. Στη συνέχεια, ακολουθούν παραδείγματα των ορισμών που χρησιμοποιούνται εξίσου από κράτη μέλη της ΕΕ και από πανευρωπαϊκές και διεθνείς πηγές. Ίσως ο απλούστερος και πιο κοινός ορισμός, είναι αυτός της Έκθεσης Cadbury (Ηνωμένο Βασίλειο), σύμφωνα με την οποία: «Εταιρική διακυβέρνηση είναι το σύστημα με το οποίο οι επιχειρήσεις διοικούνται και ελέγχονται». Επιπλέον, ένας αριθμός ορισμών συσχετίζουν την εταιρική διακυβέρνηση με ένα νομικό πλαίσιο, κανόνες και διαδικασίες. Τέλος, ορισμένοι από τους ορισμούς σε διεθνείς κώδικες – σημειώνουν ότι η διακυβέρνηση

⁷⁷ Sir Adrian Cadbury στο «Παγκόσμιο Forum Εταιρικής Διακυβέρνησης», Παγκόσμια Τράπεζα, 2000

⁷⁸ Principles of Contemporary Corporate Governance- By Jean Jacques du Plessis, Anil Hargovan, Mirko Bagaric, Contributors Vivienne Bath, Christine Jubb and Luke Nottage, Principles of Contemporary Corporate Governance, 2nd Edition, Cambridge University Press

περικλείει τις σχέσεις μεταξύ των μετόχων, (Εποπτικών) συμβουλίων και των διευθυντικών στελεχών⁷⁹.

- «Η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι το σύστημα με το οποίο διοικούνται και ελέγχονται», Έκθεση Cadbury.
- «Η Εταιρική διακυβέρνηση αναφέρεται στο σύνολο των κανόνων που ισχύουν για την κατεύθυνση και τον έλεγχο μιας εταιρείας», Έκθεση Cardon, (Βέλγιο)
- «Η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι η οργάνωση της διοίκησης και της διαχείρισης των εταιρειών...», Συστάσεις της Ομοσπονδίας των βελγικών εταιρειών, Πρόλογος.
- «Η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι οι στόχοι, σύμφωνα με τους οποίους μια εταιρεία διοικείται, και οι βασικές αρχές και τα πλαίσια που ρυθμίζουν την αλληλεπίδραση μεταξύ των διευθυντικών στελεχών της επιχείρησης, τους ιδιοκτήτες, καθώς και άλλα μέρη που επηρεάζονται άμεσα από τις διαθέσεις της εταιρείας και των επιχειρήσεων (στο πλαίσιο αυτό αναφέρονται από κοινού ως φορείς της επιχείρησης). Τα ενδιαφερόμενα μέρη περιλαμβάνουν τους εργαζόμενους, τους πιστωτές, τους προμηθευτές, τους πελάτες και την τοπική κοινότητα», Nørby Έκθεση & Συστάσεις, Εισαγωγή (Δανία).
- «Η Εταιρική Διακυβέρνηση περιγράφει το νομικό και πραγματικό πλαίσιο των κανονιστικών ρυθμίσεων για τη διαχείριση και την εποπτεία της εταιρείας.», Βερολίνο Πρωτοβουλία κώδικα, Προοίμιο.
- «Εταιρική Διακυβέρνηση, κατά την έννοια του συνόλου των κανόνων σύμφωνα με τους οποίους οι επιχειρήσεις διοικούνται και ελέγχονται, είναι το αποτέλεσμα των κανόνων, των παραδόσεων και των προτύπων συμπεριφοράς που αναπτύχθηκαν από κάθε οικονομικό και νομικό σύστημα...», Preda Έκθεση, Έκθεση § 2 (Ιταλία).
- «Η έννοια της Εταιρικής Διακυβέρνησης περιλαμβάνει έναν κώδικα δεοντολογίας για όσους συνδέονται με την εταιρεία, ο οποίος αποτελείται από ένα σύνολο κανόνων για την ορθή διαχείριση και κατάλληλη εποπτεία και για την κατανομή των καθηκόντων και των ευθυνών και των αρμοδιοτήτων που οδηγούν στην

⁷⁹ Comparative Study Of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union And Its Member States, On behalf of the EUROPEAN COMMISSION - Internal Market Directorate General, FINAL REPORT & ANNEXES I-III, January 2002, p.28

ικανοποιητική ισορροπία της επιρροής όλων των ενδιαφερομένων μερών», Έκθεση Peters, § 1,2 (Ολλανδία).

- «Η Εταιρική Διακυβέρνηση χρησιμοποιείται για να περιγράψει το σύστημα των κανόνων και των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται κατά την άσκηση και τον έλεγχο των εισηγμένων εταιρειών.», Συστάσεις της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς Αγοράς, Εισαγωγή (Πορτογαλία).
- Η Εταιρική Διακυβέρνηση περιλαμβάνει ένα σύνολο σχέσεων μεταξύ της διεύθυνσης μιας επιχείρησης, του διοικητικού της συμβουλίου, των μετόχων της και άλλων ενδιαφερόμενων μερών. Η εταιρική διακυβέρνηση παρέχει τη δομή μέσω της οποίας καθορίζονται οι στόχοι της εταιρείας, καθώς και τα μέσα για την επίτευξη αυτών των στόχων και την παρακολούθηση της απόδοσης που καθορίζεται. "Αρχές του ΟΟΣΑ, Προοίμιο.
- «Η Εταιρική Διακυβέρνηση κατανοεί ότι η δομή των σχέσεων και των αντίστοιχων αρμοδιοτήτων ανάμεσα σε μια βασική ομάδα, που αποτελείται από τους μετόχους, τα [εποπτικά] μέλη του διοικητικού συμβουλίου και τα διευθυντικά στελέχη, αποσκοπεί στο να προωθηθεί καλύτερα η ανταγωνιστική απόδοση που απαιτείται για να επιτευχθεί ο πρωταρχικός στόχος της εταιρείας», Millstein Έκθεση του ΟΟΣΑ, σ.13.

Σύμφωνα με τον πιο ευρύ και αποχρωματισμένο ορισμό που δίδεται από τον Κώδικα Cadbury, η Εταιρική Διακυβέρνηση (Corporate Governance) συνιστά το «σύστημα διοίκησης και ελέγχου των (εισηγμένων) ΑΕ». Εν γένει, ενιαίος ορισμός της Εταιρικής Διακυβέρνησης δεν είναι δυνατόν να δοθεί, καθώς περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό ζητημάτων, των οποίων η προτεραιότητα καθορίζεται από ιστορικές, οικονομικές και θεσμικές παραμέτρους της κάθε αγοράς, ενώ προς την ίδια κατεύθυνση κινείται και ο χαρακτηρισμός του γερμανικού κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης (Deutscher Corporate Governance Kodex) ως του «οργανωτικού πλαισίου για τη διεύθυνση και εποπτεία της επιχείρησης»⁸⁰. Εναλλακτικά, ο όρος «Εταιρική Διακυβέρνηση» αναφέρεται στους

⁸⁰ Η Εταιρική Διακυβέρνηση ως θεωρητική έννοια εγγράφεται στο παρακλάδι εκείνο τα εφαρμοσμένης Μικροοικονομικής Θεωρίας, που ονομάζεται "Economics of Mechanism Design". Το θεωρητικό πλαίσιο ανάλυσης της έννοιας τέθηκε από τον Αμερικανό Οικονομολόγο Kenneth J. Arrow, βλ. Ματθαίου-Φωτάκη Μ.- Συργιόπουλος Θ. (2006): «Κλειδί» ανάπτυξης η εμπιστοσύνη των επενδυτών προς τους μάνατζερ», ένθετο MBA, ΤΑ ΝΕΑ, 23/01/2006, σελ. 4/36-5/37.

τρόπους, με τους οποίους οι χρηματοδότες μιας επιχείρησης διασφαλίζονται ως προς την απολαβή μιας λογικής απόδοσης από τα κεφάλαιά τους⁸¹.

Τέλος, ως Εταιρική Διακυβέρνηση ορίζεται το σύνολο των θεσμικών και οργανωτικών μηχανισμών, καθώς και των αντίστοιχων μηχανισμών λήψης αποφάσεων, μετά των σχετικών δικαιωμάτων παρεμβολής και ελέγχου, που χρησιμοποιούνται για τον εναρμονισμό των επιδιώξεων των επιμέρους ομάδων, που διεκδικούν οικονομικά συμφέροντα από την επιχείρηση.

1.3.2 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Οι προ- καπιταλιστικές κοινωνίες δεν έκαναν σαφή διάκριση μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού. Κατά τη διάρκεια της εποχής του πατριμονιαλισμού⁸² (patrimonialism), οι κυβερνήσεις χαρακτηρίζονταν από αδυναμία ή απροθυμία όσον αφορά στο διαχωρισμό της δημόσιας από την ιδιωτική ιδιότητα. Με την εμφάνιση, όμως, του καπιταλισμού, ήρθε στο φως η ανάγκη για τη διαφοροποίηση των δύο αυτών ιδιοτήτων, η οποία οδήγησε σταδιακά σε αλλαγή του τρόπου διοίκησης των εθνών. Έτσι, αναπτύσσεται η έννοια της διοίκησης, η οποία προστατεύει τα δημόσια συμφέροντα από την ευνοιοκρατία (nepotism) και τη διαφθορά, και οδηγεί σταδιακά στη θέσπιση της σύγχρονης «γραφειοκρατίας»⁸³. Ο Max Weber⁸⁴ υπήρξε ο σημαντικότερος θεωρητικός που έδειξε τα πλεονεκτήματα της γραφειοκρατίας, έναντι του πατριμονιαλισμού στο κλασικό βιβλίο του «Economy and Society» που εκδόθηκε το 1922. Αργότερα, οι ιδέες που ανέπτυξε ο Weber σχετικά με τη δημόσια διοίκηση έλαβαν προς τιμή του τον χαρακτηρισμό βεμπεριανές (Weberian). Η σημαντική εξέλιξη, όμως, που εμφανίστηκε κατά τη διάρκεια του 20ου αιώνα, αύξησε την ευθύνη του κράτους, ακόμα και στις

⁸¹ Τραυλός, Γ. (2001): Η ανάπτυξη συστημάτων Εταιρικής Διακυβέρνησης στις κεφαλαιαγορές, Τάσεις- Η ελληνική οικονομία 2001, σελ.170-182

⁸² Είναι μια μορφή διακυβέρνησης στην οποία όλη η εξουσία απορρέει απευθείας από τον ηγέτη. Αποτελεί ουσιαστικά την ανάμειξη του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Αυτά τα καθεστώτα είναι αυταρχικά ή ολιγαρχικά και αποκλείουν τις ανώτερες και μεσαίες τάξεις από την εξουσία. Οι ηγέτες των χωρών αυτών συνήθως απολαμβάνουν απόλυτη προσωπική δύναμη. Συνήθως, οι στρατοί των χωρών αυτών είναι πιστοί στον ηγέτη και όχι το έθνος.

⁸³ Bresser Pereira, L.C. (1997), Managerial Public Administration: strategy and structure of a new state, *Journal of Post Keynesian Economics*, 20(1): 7-23.

⁸⁴ Weber, M. (1968), *Economy and Society* (1922). Berkeley, CA: University of California Press, pp956-1005

καπιταλιστικές κοινωνίες, όσον αφορά στην αντιμετώπιση νέων προκλήσεων. Στο νέο αυτό σκηνικό, μερικά πλεονεκτήματα της γραφειοκρατικής διοίκησης, όπως η ανελαστική ιεραρχία και ο φορμαλισμός (τυπολατρία, formalism) των διαδικασιών, έγιναν αντιληπτά ως εμπόδια στην επίτευξη της ευελιξίας και της αποτελεσματικότητας, που απαιτούνταν από τις κυβερνήσεις. Κάτω από αυτές τις συνθήκες αναδύθηκε η δημόσια διοίκηση (public management) κατά τη διάρκεια του δεύτερου μισού του 20ου αιώνα, ως απάντηση στ δημοσιονομική κρίση του κράτους, που απαιτούσε κατάλληλη διαχείριση των πόρων νε σκοπό την υψηλότερη αποτελεσματικότητα, προκειμένου για την ικανοποίηση των προσδοκιών των πολιτών σχετικά με την παροχή υπηρεσιών, τη τεχνολογική ανάπτυξη και την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας. Με βάση τις ιδέες αυτές, που ονομάζονται συνολικά «μανατζεριαλισμός»⁸⁵ (managerialism), το κράτος οφείλει να κατευθύνεται κυρίως προς τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας κατά την προσφορά δημοσίων υπηρεσιών και ως εκ τούτου θα πρέπει να προσαρμοστεί σε μία νέα διοικητική κουλτούρα. Ο «μανατζεριαλισμός» στη δημόσια διοίκηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένας απλός τρόπος σκέψης και δράσης. Σε θεωρητικό αλλά και σε πρακτικό επίπεδο έχει δημιουργηθεί και ακόμα δημιουργείται από τη συνάθροιση στοιχείων, που εξαρτώνται εν πολλοίς από το μελετητή και τη χώρα στην οποία εφαρμόστηκε. Κατά τη διάρκεια του 20ου αιώνα, η τεχνολογία της πληροφορίας και επικοινωνίας, και η διοικητική επιστήμη συνοδεύτηκαν από σημαντικές εξελίξεις. Ο κυβερνητικός τομέας επηρεάστηκε σημαντικά από τις εξελίξεις αυτές. Καθώς το γραφειοκρατικό (βεμπεριανό) μοντέλο δεχόταν όλο και περισσότερες θεωρητικές και πρακτικές κριτικές, το δημόσιο διοικητικό μοντέλο αναδύθηκε και προτάθηκε για τις κυβερνητικές δράσεις σε όλο τον κόσμο⁸⁶. Η Θεωρία της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης έγινε γνωστή κατά τη δεκαετία του '90, και ήρθε να καλύψει μια σειρά από νέα εργαλεία πληροφορικής και επικοινωνιών που σε συνδυασμό με νέες μεθόδους διοίκησης βοήθησαν στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης. Κύριο γνώρισμα της «Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης» είναι ο ηλεκτρονικός τρόπος παραγωγής προϊόντων και παροχής υπηρεσιών.

⁸⁵ Είναι η πεποίθηση ότι οι οργανισμοί έχουν περισσότερες ομοιότητες παρά διαφορές, και ως εκ τούτου η απόδοσή τους μπορεί να βελτιωθεί με την εφαρμογή των γενικών αρχών του μάνατζμεντ και της θεωρίας. Η εμπειρία και δεξιότητες που σχετίζονται με τις βασικές δραστηριότητες ενός οργανισμού θεωρούνται δευτερευούσης σημασίας.

⁸⁶ Σπυράκης, Γ., Σπυράκη, Χ., (2005), «Ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Εφαρμογές, οφέλη και κίνδυνοι», *Διοικητική Ενημέρωση*, Τεύχος 46, σ.57

Ένας ευρέως διαδεδομένος ορισμός της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης είναι ο εξής: «Η χρήση από την κυβέρνηση των web-based εφαρμογών του Διαδικτύου και των άλλων τεχνολογιών της πληροφορίας, σε συνδυασμό με τις διαδικασίες που εφαρμόζουν αυτές τις τεχνολογίες: α) στη βελτίωση της πρόσβασης και την παροχή πληροφοριών και υπηρεσιών διακυβέρνησης στους δημόσιους ή σε άλλους οργανισμούς και σε άλλους φορείς της κυβέρνησης και β) στις διαδικασίες βελτίωσης της λειτουργίας της κυβέρνησης, οι οποίες μπορεί να περιλαμβάνουν την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα, την ποιότητα των υπηρεσιών, ή το μετασχηματισμό»⁸⁷.

Επιπλέον, η «Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση» (ή εν συντομία «e-Government») αναφέρεται κατ' ουσίαν, στην αξιοποίηση της πληροφορικής (IT), των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας (ΤΠΕ), και άλλων web-based τηλεπικοινωνιακών τεχνολογιών για τη βελτίωση και/ ή την ενίσχυση της αποδοτικότητας και την αποτελεσματικότητας της παροχής υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα»⁸⁸.

Περιγράφει τη χρήση των τεχνολογιών για τη διευκόλυνση της λειτουργίας της κυβέρνησης και την εκταμίευση των κυβερνητικών πληροφοριών και υπηρεσιών. Περιλαμβάνει τη χρήση ηλεκτρονικών συστημάτων, όπως τηλεφωνικές συσκευές και fax, καθώς και συστήματα επιτήρησης, συστήματα παρακολούθησης, όπως είναι οι ετικέτες RFID, και ακόμη και τη χρήση της τηλεόρασης και του ραδιοφώνου, για την παροχή σχετικών πληροφοριών από την κυβέρνηση και τις υπηρεσίες προς τους πολίτες.

Παράλληλα, σημαίνει τη μόνιμη δέσμευση της κυβέρνησης για τη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των πολιτών και του δημόσιου τομέα μέσω της βελτιωμένης αποτελεσματικής και αποδοτικής παροχής υπηρεσιών, πληροφοριών και γνώσεων⁸⁹. Σύμφωνα με τον ορισμό της Παγκόσμιας Τράπεζας, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση είναι η χρήση από τους δημόσιους φορείς των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών που έχουν την ικανότητα να μεταβάλλουν τις σχέσεις με τους πολίτες, τις επιχειρήσεις

⁸⁷ United Nations Department of Economic and Social Affairs. "United Nations E-Government Survey 2012". UN. Retrieved 2010-04-30.

⁸⁸ Jeong Chun Hai Ibrahim, (2007), "Fundamental of Development Administration. Selangor", Scholar Press.

⁸⁹ United Nations Division of Public Economics and Public Administration, American Society For Public Administration, 2002.

και άλλους φορείς του δημοσίου. Αυτές οι τεχνολογίες μπορούν να χρησιμεύσουν στην επίτευξη ποικίλων στόχων: στην παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών προς τους πολίτες, στις βελτιωμένες συναλλαγές με τις επιχειρήσεις και τη βιομηχανία, στην ενίσχυση της συμμετοχής των πολιτών μέσω της πρόσβασης σε πληροφορίες ή στην αποδοτικότερη διαχείριση του κυβερνητικού έργου». Ο ευρωπαϊκός ορισμός της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης αναφέρεται «στις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών, που αποτελούν ένα ισχυρό εργαλείο για τη σωστή διακυβέρνηση με πέντε βασικές αρχές: ανοιχτή πρόσβαση, συμμετοχή, λογοδοσία, αποτελεσματικότητα και συνοχή. Οι Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών μπορούν να συμβάλλουν στην ενδυνάμωση της δημοκρατίας και στην εδραίωση της ηλεκτρονικής πολιτείας. Οι Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών μπορούν να συντελέσουν στην αύξηση της ενημέρωσης, του ενδιαφέροντος και της συμμετοχής στις δημοκρατικές διαδικασίες της Ευρώπης».

Αυτό το σύνολο των ορισμών συμπληρώθηκε μετέπειτα από διάφορους ορισμούς δημιουργημένους ειδικά για πιο περιορισμένους σκοπούς, συχνά από τους ερευνητές. Μερικοί από αυτούς τους ορισμούς περιορίζουν το πεδίο για να το καταστήσουν πιο εύκολο στην ανάλυση του σε ορισμένα τεχνικά έργα ή έργα αναδιοργάνωσης, ή για σκοπούς ερευνητικούς. Άλλοι ορισμοί αποσκοπούν στο να αντιμετωπίσουν την ευρύτερη ανάπτυξη προς την κατεύθυνση μιας «καλύτερης διακυβέρνησης». Ακριβέστεροι ορισμοί της διακυβέρνησης συνήθως δημιουργούνται από υπερεθνικούς οργανισμούς που ασχολούνται με την ανάπτυξη, την έρευνα, ή τη διεθνή συνεργασία.

Στο σημείο αυτό, προκύπτουν τρεις ορισμοί:

1. «Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση αναφέρεται στη χρήση από τις κυβερνητικές υπηρεσίες των τεχνολογιών της πληροφορίας (IT) που έχουν την ικανότητα να μετατρέπουν τις σχέσεις με τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και άλλα μέλη της κυβέρνησης. Οι τεχνολογίες αυτές μπορούν να εξυπηρετήσουν μια ποικιλία από διαφορετικούς σκοπούς: την καλύτερη παροχή των κρατικών υπηρεσιών προς τους πολίτες, τη βελτίωση των αλληλεπιδράσεων με τις επιχειρήσεις και τη βιομηχανία, την ενδυνάμωση του πολίτη μέσω της πρόσβασής του σε πληροφορίες, ή την αποτελεσματικότερη κυβερνητική διαχείριση. Τα οφέλη μπορεί να είναι η μείωση

της διαφθοράς σε συνδυασμό με την ενίσχυση της διαφάνειας, η μεγαλύτερη ευκολία, η αύξηση των εσόδων, και/ ή οι μειώσεις του κόστους» [Παγκόσμια Τράπεζα, 2004]

2. «Η χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών, και ιδιαίτερα το Διαδίκτυο, ως εργαλείο για την επίτευξη καλύτερης διακυβέρνησης" [ΟΟΣΑ, 2003, σ. 23]
3. «Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση είναι η χρήση της τεχνολογίας την πληροφορίας και επικοινωνίας και πιο συγκεκριμένα του Internet ως εργαλείο για την επίτευξη καλύτερης διακυβέρνησης». Ο ορισμός αυτός είναι πολύ απλός και δεν αντανακλά όλο το εύρος των ηλεκτρονικών εφαρμογών στη διακυβέρνηση.

Σύμφωνα με τον OECD⁹⁰, οι ορισμοί της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης μπορούν να περιλαμβάνονται σε μία από τις ακόλουθες ομάδες: α) η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να ορίζεται ως η παροχή υπηρεσιών Internet ή/και άλλων υπηρεσιών που βασίζονται ή σχετίζονται με το Internet, όπως η ηλεκτρονική διαβούλευση, β) η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση μπορεί να ορίζεται με αναφορά στη χρήση των ICT's στη διακυβέρνηση. Δηλαδή, ενώ γενικά στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση δίνεται έμφαση στην παροχή των υπηρεσιών, ένας ευρύτερος ορισμός ενσωματώνει όλους τους τομείς των διοικητικών δραστηριοτήτων, γ) η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση μπορεί να ορίζεται ως η ικανότητα μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης μέσω της χρήσης των ICT's ή μπορεί να χρησιμοποιείται για να περιγράψει μια νέα εφαρμογή διακυβέρνησης, η οποία θεμελιώνεται στις ICT's. Με βάση αυτά, η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση ορίζεται ως: «η χρήση της τεχνολογίας της πληροφορίας και επικοινωνίας στο μετασχηματισμό της διακυβέρνησης μέσω της βελτίωσης της προσβασιμότητας, της αποτελεσματικότητας και τα υπευθυνότητας»⁹¹. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ο μετασχηματισμός αυτός μπορεί να συνδυαστεί με την υιοθέτηση οργανωσιακών

⁹⁰ OECD (2003), The e-Government Imperative: main findings. Paris: OECD e-Government Studies. <http://www.oecd.org/dataoecd/60/60/2502539.pdf>. [πρόσβαση την 12.03.2008]

⁹¹ InfoDev (2002). The E-Government Handbook for Developing Countries. Washington, DC: The World Bank, The Center for Democracy and Technology. <http://www.cdt.org/egov/handbook/2002-11-14egovhandbook.pdf> (πρόσβαση την 17.02.2008)

αλλαγών και νέων δεξιοτήτων, προκειμένου να βελτιώσει τις δημόσιες υπηρεσίες, να αυξήσει τη δημοκρατική συμμετοχή και να ενισχύσει την εφαρμογή δημοσίων πολιτικών⁹². Υπό το πρίσμα αυτό, η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση έχει τη δύναμη να μεταβάλει το εύρος και την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των δημοσίων λειτουργιών και του κοινού⁹³. Έτσι, η επίδρασή της θα εξαρτηθεί όχι μόνο από την εξέλιξη της τεχνολογίας, αλλά και από τους οργανωσιακούς πόρους και τη στρατηγική προοπτική.

Για την Παγκόσμια Τράπεζα, ο όρος της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης αναφέρεται στη χρήση από τους διάφορους κυβερνητικούς τομείς της τεχνολογίας της πληροφορίας (όπως τα Wide Area Networks, Internet, mobile computing, κ.α), η οποία έχει την ικανότητα να μετασχηματίζει τις σχέσεις με τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και άλλους φορείς του κράτους⁹⁴. Σύμφωνα με την Έκθεση των Ηνωμένων Εθνών του 2003, e-Government είναι η διακυβέρνηση, που εφαρμόζει τις τεχνολογίες της πληροφορίας και επικοινωνίας, προκειμένου μετασχηματίσει τις εσωτερικές και εξωτερικές σχέσεις της. Μέσω της εφαρμογής των τεχνολογιών αυτών, δημόσια διοίκηση δεν επιφέρει μεταβολές στις λειτουργίες ή τις υποχρεώσεις της, οι οποίες παραμένουν εύχρηστες, σύννομες, διαφανείς και υπεύθυνες, αλλά εγείρει τη προσδοκία της κοινωνίας για υψηλότερο επίπεδο διακυβέρνησης σε όλους τους τομείς⁹⁵.

Κατά τους Abramson και Means, στο μετακαπιταλισμό η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση ορίζεται ως «η χρήση της ηλεκτρονικής πληροφορίας στη βελτίωση της εργασίας, στη δημιουργία αξίας και στην ικανότητα για νέες σχέσεις μεταξύ των κυβερνήσεων, των επιχειρήσεων και των πολιτών. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση οικοδομεί συνδέσεις ανάμεσα στους κυβερνητικούς φορείς και στους πελάτες τους ή τους χρήστες τους, συνδέει τις αρμοδιότητες, τους πελάτες, τις δημόσιες υπηρεσίες, και τις εδαφικές περιοχές»⁹⁶.

⁹²European Commission (2005). Transforming Government. http://ec.europa.eu/information_society/doc/factsheets/010-egovernment.pdf (πρόσβαση την 17.02.2008)

⁹³ International Centre for Policy Studies (2003). E-Government: achievements in the name of democracy. Kyiv, Ukraine: International Centre for Policy Studies. http://www.icps.com.ua/doc/lg_es_eng_200301.pdf (πρόσβαση την 17.02.2008)

⁹⁴ World Bank (2008). Definition of E-Government. Washington, DC: World Bank. <http://www1.worldbank.org/publicsector/egov/index.htm> (πρόσβαση την 14.03.2008)

⁹⁵ UN - United Nations (2003). World Public Sector Report 2003: E-Government at the Crossroads. New York, NY: United Nations

⁹⁶ Abramson, M. A., Means, G. (2001), "E-Government 2001", Lanham, Md: Rowman and Littlefield Publishers, p2.

Ο Μ. Finger⁹⁷ αναφέρει έναν παρόμοιο ορισμό, σύμφωνα με τον οποίο Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση είναι η σύνθετη τάση των κυβερνήσεων σε όλα τα επίπεδα, κυρίως μέσω των λειτουργιών τους, της διοίκησης και της αποκέντρωσης με την πρόσβαση των πολιτών στα δημόσια ζητήματα, που αποσκοπεί στην προαγωγή: α) καλύτερης και πιο αποδοτικής διοίκησης, β) περισσότερο αποτελεσματικών σχέσεων μεταξύ διοικήσεων και διοίκησης-πολιτών και γ) ενδυνάμωσης των χρηστών και μεγαλύτερης διαφάνειας στην πρόσβαση των πολιτών στη διαδικασία λήψης πολιτικών αποφάσεων⁹⁸.

Οι προσπάθειες από την Ευρωπαϊκή Ένωση σχετικά με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, βασίζονται στον ακόλουθο ορισμό:

«Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση είναι η χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών στις δημόσιες διοικήσεις, σε συνδυασμό με τις οργανωτικές αλλαγές και τις νέες δεξιότητες, προκειμένου να βελτιωθούν οι δημόσιες υπηρεσίες και οι δημοκρατικές διαδικασίες».

Οι ορισμοί αυτοί αφορούν τη διακυβέρνηση⁹⁹ (governance) και όχι την κυβέρνηση (government). Η διάκριση αυτή εμφανίζεται εδώ και πολύ καιρό στη πολιτική επιστήμη. Εν ολίγοις ο όρος “e-government” αναφέρεται σε ό,τι συμβαίνει εντός των δημοσίων οργανισμών ενώ ο όρος “e-governance”, αναφέρεται σε ολόκληρο το σύστημα που εμπλέκεται στη διαχείριση μιας κοινωνίας. Το σύστημα αυτό περιλαμβάνει δραστηριότητες όχι μόνο από κρατικούς οργανισμούς και εταιρείες, αλλά από εθελοντικές οργανώσεις, και κυρίως από τους πολίτες. Επιπλέον, περιλαμβάνει τις διαδικασίες και τις ροές της διακυβέρνησης, διαστάσεις που είναι κρίσιμες για την κατανόηση του πλαισίου των πληροφοριακών συστημάτων ανάπτυξης χρήσης. Για τους λόγους αυτούς, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι ένας όρος προτιμότερος στη χρήση του στην εξέταση των εφαρμογών της Κοινωνίας της Πληροφορίας (ΚτΠ) στη δημόσια σφαίρα. Μία άλλη σημαντική διαφορά των δύο εννοιών είναι ότι η ενώ ο όρος “government” αφορά ορισμένες ειδικές δραστηριότητες βραχυπρόθεσμα, ο όρος

⁹⁷ Finger, M., Misuraca, G., Rossel, P. (2006), “Governance with and of ICTs: the need for new institutional designs in a changing world”, e-Gov; 2(5).

⁹⁸ Finger, M., Misuraca, G., Rossel, P. (2006), “Governance with and of ICTs: the need for new institutional designs in a changing world”, e-Gov; 2(5).

⁹⁹ Σημειώνεται ότι ο όρος “governance” εισήχθη ως διάκριση προς τον όρο “government” από τους ταγούς του New Public Management και χρησιμοποιείται ως ευρύτερη έννοια του όρου government προκειμένου να προδιαγράψει διάφορους τρόπους με τους οποίους οργανώνεται η κοινωνική ζωή. Έτσι η government θα μπορούσε κάποιος να πει ότι αποτελεί μια μόνο πτυχή της governance, Rhodes 1996

“governance” είναι σχετικός με τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα σε μακροπρόθεσμη βάση. Ο πίνακας 1.3, που ακολουθεί δείχνει τις διαφορές μεταξύ των 2 εννοιών, συνοπτικά ¹⁰⁰.

Πίνακας 1.3: Διαφορές «Κυβέρνησης» - «Διακυβέρνησης»

ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ (GOVERNMENT)	ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ (GOVERNANCE)
υπερκατασκευή (superstructure)	λειτουργικότητα (functionality)
αποφάσεις (Decisions)	διαδικασίες (processes)
κανόνες (Rules)	στόχοι (goals)
κανόνες (Rules)	απόδοση (performance)
εφαρμογή (implementation)	συντονισμός (coordination)
έξοδα (Outputs)	έσοδα (outcomes)
ηλεκτρονική κυβέρνηση (e-Government)	ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-Governance)
ηλεκτρονική παροχή υπηρεσιών (electronic service delivery)	ηλεκτρονική διαβούλευση (electronic consultation)
ηλεκτρονική ροή εργασιών (electronic workflow)	electronic controllership
ηλεκτρονική ψηφοφορία (electronic voting)	ηλεκτρονική συμμετοχή (electronic engagement)
ηλεκτρονική παραγωγικότητα (electronic productivity)	δικτυωμένη κοινωνική καθοδήγηση networked societal guidance

Πηγή: Riley, 2004

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση έχει εξελιχθεί ως ένα μοντέλο πληροφοριών διακυβέρνησης, το οποίο επιδιώκει να υλοποιήσει τις διαδικασίες και δομές για την αξιοποίηση των δυνατοτήτων της τεχνολογίας των πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) στα διάφορα επίπεδα της κυβέρνησης και του κοινού τομέα ευρύτερα, με σκοπό την ενίσχυση της χρηστής διακυβέρνησης¹⁰¹. Αποτελεί δέσμευση για τη χρησιμοποίηση της κατάλληλης τεχνολογίας προς ενίσχυση των κυβερνητικών σχέσεων, εσωτερικά και εξωτερικά, προκειμένου να προωθηθεί η δημοκρατική έκφραση, η ανθρώπινη

¹⁰⁰ Grönlund, Å. and Horan, T.A. (2004), “Introducing E-Gov: History, Definitions, and Issues”, Communications of the Association for Information Systems (Volume 15, 2004)713-729, p.718-721

¹⁰¹ Bedi, Singh & Srivastava, 2001? Holmes, 2001? Okot-Ouma, 2000). Σύμφωνα με Riley (2001)

αξιοπρέπεια και αυτονομία, η οικονομική υποστήριξη και ανάπτυξη και τέλος, η ενθάρρυνση της δίκαιης και αποτελεσματικής παροχής των υπηρεσιών¹⁰².

1.3.3 Διακυβέρνηση και Νέα Δημόσια Διοίκηση (New Public Management)

Ο όρος «διακυβέρνηση» έγινε δημοφιλής κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες του 20ου αιώνα, όταν οι δυτικές δημοκρατίες έχασαν σε κάποιο βαθμό την εμπιστοσύνη τους στην ικανότητα των εθνικών κυβερνήσεων να διαχειρίζονται τις δημόσιες υποθέσεις¹⁰³. Τότε ήταν που μια μεγάλη ιδεολογική στροφή, οι καταβολές της οποίας ανάγονται στις Ηνωμένες Πολιτείες ήδη από την δεκαετία του 1950, έφερε τις δυνάμεις της αγοράς στο προσκήνιο¹⁰⁴. Οι φράσεις «το κράτος και η κυβέρνηση δεν συνιστούν τη λύση των προβλημάτων μας. Είναι αντιθέτως, το πρόβλημα» του R.Reagan και «αυτό που λέγεται κοινωνία δεν υπάρχει», της M.Thatcher, σηματοδοτούν με τον πιο εύγλωττο τρόπο αυτή τη στροφή. Βασική φιλοσοφία της νέας αυτής κίνησης, ήταν (και είναι) ότι οι επιχειρήσεις είναι πιο αποτελεσματικές, αποδοτικές και αξιόπιστες από τις δημόσιες υπηρεσίες. Οι κυβερνητικές δημόσιες λειτουργίες θα έπρεπε να παραδοθούν στις αγορές, ενώ ακόμη και ό,τι απομείνει στο κράτος θα πρέπει πια να λειτουργεί ως επιχείρηση¹⁰⁵. Το γραφειοκρατικό μοντέλο του Βέμπερ θεωρείται παρωχημένο, και η έμφαση δίνεται στη διοίκηση μέσω αποτελεσμάτων, στην ευελιξία και στους μηχανισμούς της αγοράς ενώ οι πολίτες αντιμετωπίζονται ως πελάτες. Βασικά συστατικά της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, όπως κωδικοποιούνται από τους Hague και Harrop είναι τα εξής: Μεγαλύτερη ευχέρεια κινήσεων στους διευθυντές αλλά και ευθύνη για τα αποτελέσματα των ενεργειών τους (managerialism, διευθυντισμός), αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας μέσω συγκεκριμένων στόχων, κατανομή των κονδυλίων ανάλογα με την αποτελεσματικότητα κάθε δημοσίου φορέα, «αποσύνθεση» των περισσότερων υπουργείων σε περισσότερες ανεξάρτητες μονάδες, ανάθεση περισσότερων λειτουργιών στον ιδιωτικό τομέα, μεγαλύτερη ευελιξία στη στελέχωση

¹⁰² K.B.C. Saxena, Management Development Institute Gurgaon, India, Working Paper No. 2005-1, April 4, 2005, p.2-3

¹⁰³ Hague R., Harrop M., ό. π., σ.30

¹⁰⁴ Krugman, P., «Η συνείδηση ενός προοδευτικού», μετάφραση Α.Δ. Παπαγιαννίδης, εκδ. Πόλις4, σ163.

¹⁰⁵ Drot, Y. (2008), «Η ικανότητα της Διακυβέρνησης», Μετάφραση – επιμέλεια Γ. Χονδρολέου – Ν. Παπαναστασόπουλος, εκδ. Σιδέρης, Αθήνα

και κατάρτιση του προσωπικού και περιστολή των δαπανών για την επίτευξη περισσότερων στόχων με τα λιγότερα δυνατά μέσα¹⁰⁶.

Βασικό χαρακτηριστικό είναι η αντικατάσταση του ιεραρχικού ελέγχου από ένα χαλαρότερο δίκτυο που βασίζεται περισσότερο στην πειθώ παρά στην έκδοση διαταγών. Όπως παρατηρεί ο Δ. Αργυριάδης «Νόμοι, κανονισμοί, ο ρυθμιστικός ρόλος του κράτους, ακόμη και κοινοβούλια και εκλογές πέρασαν σε δεύτερη μοίρα και θεωρήθηκαν από τους οπαδούς της νέας Δημόσιας Διοίκησης ως εν πολλοίς ξεπερασμένοι θεσμοί και πάντως ως λιγότερο λειτουργικοί και αποτελεσματικοί από τους μηχανισμούς της αγοράς»¹⁰⁷. Πολλά από αυτά τα χαρακτηριστικά, όπως είναι η τάση για περιορισμό της νομοθεσίας και του ρόλου της και η έμφαση στις δυνάμεις της αγοράς, τα συναντάμε αυτούσια και στη Λευκή Βίβλο για την Ευρωπαϊκή Διακυβέρνηση. Μπορούμε να συμπεράνουμε, ότι η «νέα προσέγγιση» της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η οποία βρίσκει σαφή εφαρμογή και στην περιβαλλοντική πολιτική, οπωσδήποτε αντανακλά την βαθύτερη σύγκρουση των προτεραιοτήτων της οικονομικής (ανάπτυξη) και της κοινωνικής (απασχόληση) με τις προτεραιότητες της περιβαλλοντικής πολιτικής¹⁰⁸, αλλά όχι μόνο αυτό: είναι βαθύτατα επηρεασμένη από τη Νέα Δημόσια Διοίκηση.

1.3.4 Η διακυβέρνηση ως αειφόρος διακυβέρνηση: Ο τέταρτος πυλώνας της αειφορίας

Όπως αναλύθηκε παραπάνω, η «νέα προσέγγιση» της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την περιβαλλοντική πολιτική διαπνέεται από τις αρχές που εκφράζει η Λευκή Βίβλος για την Ευρωπαϊκή Διακυβέρνηση (το οποίο προκάλεσε τις σοβαρές επιφυλάξεις του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου) (Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, ψήφισμα σχετικά με την Λευκή Βίβλο της Επιτροπής για την Ευρωπαϊκή Διακυβέρνηση, Βρυξέλες, 15.11.2001.), αλλά και από σαφή προτίμηση προς την αγορά και ό,τι οι δυνάμεις της εκφράζουν. Όπως

¹⁰⁶ Hague, R., Harrop, M. (2005), ό. π., σ.537. Βλ. ενδεικτικά και στο Wallis J., Dollery B., Αποτυχία της αγοράς, αποτυχία της κυβέρνησης, ηγεσία και δημόσια πολιτική, μετάφραση Αλ. Στρατής, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, σ.299 κ. εξ.

¹⁰⁷ Αργυριάδης, Δ., πρόλογος στο Υ. Dror, ό.π., σ. 10.

¹⁰⁸ Τσαντίλης, Δ., Χατζημπίρος Κ., ό.π., σ. 657.

εύστοχα παρατηρούν οι Δ. Τσαντίλης – Κ. Χατζημήτρος, στην ευρωπαϊκή πολιτική περιβάλλοντος συγκρούονται δύο τάσεις: Η μία επιδιώκει να συνεχίσει και να εντείνει τις προσπάθειες προς την εκάστοτε πεπατημένη, και η άλλη αμφισβητεί την συμβατική σοφία επιχειρώντας να αλλάξει την κατεύθυνση. Εκ πρώτης όψεως, η πρώτη είναι «συντηρητική», ενώ η δεύτερη είναι «προοδευτική». Συχνά όμως η δεύτερη είναι αποτέλεσμα ενός βαθύτερου οικο-σκεπτικισμού (ή και ευρω-σκεπτικισμού) που επιδιώκει λιγότερο περιβάλλον, λιγότερες νομοθετικές ρυθμίσεις και περισσότερη αγορά.

Πράγματι, έχει διατυπωθεί η άποψη ότι οι απόψεις της Νέας Δημόσιας Διοίκησης δεν είναι στην πραγματικότητα νέες, αλλά αποτελούν αναβίωση παλαιότερων. Με βάση την παραπάνω παρατήρηση, θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε ότι πρόκειται περί μιας νοηματικής αντιστροφής: Η «νέα προσέγγιση» φαίνεται τελικά να εκφράζει, μαζί με την ροπή για λιγότερη παρέμβαση, και έναν βαθύτερο συντηρητισμό.

Ανάλογη αντίφαση επισημαίνει και ο Δ. Αργυριάδης, όταν επισημαίνει πως «αν και εμφανιζόμενες ως καινοτόμες, οι δοξασίες αυτές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης δεν είναι ούτε νέες ούτε ομοιογενείς. Στην πλειονότητά τους είναι βαθιά ριζωμένες στην σκέψη ορισμένων συντηρητικών θεωρητικών, και αντι-κεϋνσιανών οικονομολόγων όπως ο Milton Friedman. Πολύ περισσότερο όμως, οι θεωρητικοί της Νέας Δημόσιας Διοίκησης αντλούν την έμπνευσή τους από μια άλλη αντίληψη της ανθρώπινης φύσεως, ένα μοντέλο Ανθρώπου που βρίσκεται στους αντίποδες του κλασσικού»¹⁰⁹.

Αντίστοιχα, ο προβληματισμός του P. Krugman χαρακτηρίζεται από την επισήμανση αυτής της αντίφασης: «Το να είναι κανείς σήμερα προοδευτικός σημαίνει, με κάποιο τρόπο, να είναι συντηρητικός. Δηλαδή σημαίνει, εν πολλοίς, να επιδιώκει την επιστροφή στην κοινωνία της μέσης τάξης. (...) Μπορεί αυτό να φαίνεται αντιφατικό, αλλά δεν είναι. Η προώθηση των θεμελιωδών στόχων των προοδευτικών σημαίνει νέα μέτρα πολιτικής»¹¹⁰.

Αλλά και ο Y. Drog θεωρεί ότι «αποτελεί ειρωνεία της ιστορίας το γεγονός ότι πολλοί θεωρητικοί της ελεύθερης αγοράς φαίνονται να μοιράζονται τη μαρξιστική πίστη για

¹⁰⁹ Αργυριάδης, Δ. (2005), «Δημόσια Διοίκηση, Επιστήμη ή Ιδεολογία;» Επίσημοι Λόγοι του Πανεπιστημίου Αθηνών, Αθήνα.

¹¹⁰ Krugman, P., ό.π., σ. 430.

τον μαρασμό του κράτους, ξεχνώντας ότι το «αόρατο χέρι» της αγοράς ή της κοινωνίας χρειάζεται ένα σώμα και έναν εγκέφαλο πίσω και πάνω από αυτό»¹¹¹.

Πολύ κοντινή είναι και η επισήμανση του A. Sen: «Είναι μία από τις ειρωνείες στην ιστορία των ιδεών ότι ορισμένοι που σήμερα υποστηρίζουν ριζοσπαστικές πολιτικές, συχνά, συμπαθούν παλιές οικονομικές θέσεις τις οποίες απέρριπταν τόσο κατηγορηματικά ο Σμιθ, ο Ρικάρντο και ο Μαρξ»¹¹².

Έχει σημασία να τονιστεί, ότι με αφορμή την περιβαλλοντική πολιτική αναδεικνύονται οι ευρύτερες τάσεις που χαρακτηρίζουν τις αντιλήψεις για την ευρωπαϊκή διακυβέρνηση¹¹³, οι οποίες συνδέονται και με το πεδίο της οικονομίας (αν δεν εκκινούν από αυτό). Αν και οι καθοδικές φάσεις, ακόμη και οι υφέσεις είναι αδύνατο να εκλείψουν από τον οικονομικό κύκλο, όμως η κρίση του 2008¹¹⁴ και η ελληνική κρίση που έφερε ένα κράτος μέλος της ΟΝΕ στο Διεθνές Νομισματικό Ταμείο¹¹⁵, είναι οπωσδήποτε απόρροια και της παγκόσμιας απελευθέρωσης των αγορών που έλαβε τη μορφή της αγοραίας ασυδοσίας.

Η ευρωπαϊκή περιβαλλοντική κρίνεται ωστόσο σήμερα ιδιαίτερα προοδευτική και οι στόχοι της ιδιαίτερα φιλόδοξοι, ιδιαίτερα σε σχέση με την αντίστοιχη των ΗΠΑ και της Κίνας, όπως έγινε σαφές από την αποτυχία της πρόσφατης Συνόδου της Κοπεγχάγης για την κλιματική αλλαγή.

¹¹¹ Drog Y., ό.π., σ. 35

¹¹² Α. Σεν, Η ανάπτυξη ως ελευθερία, μετάφραση Ελένη Αστερίου, εκδ. Καστανιώτη, Αθήνα 2006.

¹¹³ Τσινισιζέλης, Μ., Χρυσόχου, Δ. (2007), «Η πολιτική θεωρία της ευρωπαϊκής διακυβέρνησης: Από το λειτουργισμό στο νέο ρεπουμπλικανισμό» στο Μαραβέγιας, Ν., Τσινισιζέλης, Μ. (επιμ.), Νέα Ευρωπαϊκή Ένωση, Οργάνωση και πολιτικές, 50 χρόνια, εκδ. Θεμέλιο, Αθήνα, ιδίως σ.131-136

¹¹⁴ Ο P. Krugman (Η κρίση του 2008 και η επιστροφή των οικονομικών της ύφεσης, μετάφραση Αριάδνη Αλαβάνου, εκδ. Καστανιώτη, Αθήνα 2009) κάνει συχνά αναφορές στην απορρύθμιση των κανόνων (ενδεικτικά, βλ.σ.96) Στη σ. 29, αναφέρει: «Όταν τα συμφέροντα των ισχυρών του συστήματος βρίσκονται στο κανναβάτσο, τότε το κράτος καλείται να παρέμβει. Όταν είναι σε θέση να αποκομίσουν υπερκέρδη, τότε καλείται να παραμείνει μακριά. Δεν είναι ότι δεν θέλουν το κράτος, αλλά δεν θέλουν να είναι κοινωνικό και δίκαιο». Πρόκειται για τον «φονταμεταλισμό της αγοράς» που περιγράφει ο J. Stiglitz (Η μεγάλη αυταπάτη, μετάφραση Γ. Θεοδωρόπουλος, εκδ. Λιβάνη, Αθήνα 2003, σ. 165) ο οποίος επαναφέρει πολιτικές που ήταν δημοφιλείς σε πολλούς τον 19ο αιώνα).

¹¹⁵ Είναι χαρακτηριστικό ότι μόνο μετά από την έρευνα της Αμερικανικής Γερουσίας για τους οίκους αξιολόγησης Moody's, Standard & Poor's και Fitch- κατηγορούνται για τον «σκοτεινό» τους ρόλο στην έκρηξη της χρηματοπιστωτικής κρίσης- και ύστερα από τις ατεκμηρίωτες και αναιτιολόγητες υποβαθμίσεις που επεφύλαξε η Standard & Poor's για την ελληνική και την ισπανική οικονομία, υποβαθμίσεις που συνοδεύτηκαν από άγρια κερδοσκοπικά επεισόδια, η Επιτροπή ανακοίνωσε ότι «ετοιμάζει κανονιστικό πλαίσιο για τους οίκους αξιολόγησης». Σύμφωνα με τον Krugman πρόκειται για ένα «βαθεία διεφθαρμένο σύστημα». Βλ. το ρεπορτάζ της εφημερίδας «Τα Νέα»: Μ. Βασιλείου, «Τέλος ανοχής για τους οίκους αξιολόγησης, Απαραίτητοι ή «μαγειρεία εξυπηρετήσεων»», 30.4.10.

Όμως, οι φιλόδοξοι αυτοί στόχοι μπορούν να επιτευχθούν μόνο μέσα από διαδικασίες που θα εξασφαλίζουν ευρεία νομιμοποίηση και ακριβές και ενιαίο κανονιστικό πλαίσιο. Η ανάδειξη ενός τέτοιου πλαισίου, που δεν φαίνεται να εξασφαλίζεται σήμερα με τη νέα προσέγγιση¹¹⁶, μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσα από τις διαδικασίες που κατοχυρώνουν οι συνθήκες και τον παρεμβατικό ρόλο των θεσμικών οργάνων, πάντα με τον αναγκαίο σεβασμό στην οικονομία της αγοράς. Όμως ο σεβασμός αυτός πρέπει να εντάσσεται απολύτως στην δημοκρατική αρχή.

Η έννοια της αειφορίας εδράζεται σήμερα σε τρεις πυλώνες: οικονομία, περιβάλλον και κοινωνία. Η θεσμοθέτηση ενός τέταρτου πυλώνα κρίνεται αναγκαία και ικανή συνθήκη ώστε να συμβάλει στην ολοκληρωμένη προσέγγιση της αειφορίας, η οποία άλλωστε δεν μπορεί να θεωρηθεί ανεξάρτητη από την οικονομική σταθερότητα και ανάπτυξη και την κοινωνική συνοχή και πρόοδο. Και ο πυλώνας αυτός πρέπει να είναι η διακυβέρνηση, με το πολιτικό (αφού «πολιτική έπιστήμη καλών και συμφερόντων, έπιστήμη ποιητική δικαιοσύνης εν πόλει», και «πολιτικός επιστήμων πόλεως κατασκευαστής» κατά τον Πλάτωνα) και το θεσμικό της περιεχόμενο: Η δημοκρατική διακυβέρνηση είναι η αειφόρος διακυβέρνηση.

1.4 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Ως Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη εννοούμε την ηθική συμπεριφορά μιας επιχείρησης στις σχέσεις της με την κοινωνία. Ειδικότερα, αυτό σημαίνει τις υπεύθυνες ενέργειες της διοίκησής της κατά τις σχέσεις της με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders). Λόγω του πολυσύνθετου χαρακτήρα της έννοιας δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός σε παγκόσμιο επίπεδο, παρόλο που χρησιμοποιείται ευρύτατα στο δημόσιο διάλογο διεθνώς. Διάφοροι φορείς έχουν διατυπώσει τους δικούς τους ορισμούς. Η διαφορετικότητα των ορισμών συνδέεται με τη διαφορετική φιλοσοφία, τον διαφορετικό βαθμό ανάπτυξης κάθε χώρας, τις διαφορετικές προτεραιότητες που υπάρχουν στις διάφορες περιφέρειες.

¹¹⁶ Βλ. αναλυτικά στο Δ. Τσαντίλης – Κ. Χατζημπίρος, ό.π., σσ. 666-668

1.4.1 Ιστορική Αναδρομή

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελεί προϊόν του 20ου αιώνα, αλλά κυρίως της δεκαετίας του 1950 (Carroll, 2008), οπότε και άρχισε η επιστημονική ανάλυσή της και η σχετική ερευνητική συγγραφή. Η εμφάνιση της ΕΚΕ ως επιχειρηματική συμπεριφορά, αλλά και ως επιστημονικό πεδίο μπορεί να καταγραφεί χρονικά ως εξής:

Πριν το 1950

Η έννοια της ΕΚΕ δεν είναι ένα σύγχρονο φαινόμενο. Παρά την άνωσή του τις τελευταίες δεκαετίες, υπάρχουν εδώ και πολλά χρόνια ίχνη επιχειρήσεων με αίσθηση κοινωνικής ευθύνης. Η βιομηχανική επανάσταση στα τέλη του 19ου αιώνα μπορεί να θεωρηθεί το σημείο εκκίνησης για την ανάληψη κοινωνικών πρωτοβουλιών από τη μεριά των επιχειρήσεων. Στα μέσα και τα τέλη του 18ου αιώνα οι επιχειρήσεις έστρεψαν το ενδιαφέρον τους στους υπαλλήλους και πιο συγκεκριμένα ενδιαφέρθηκαν για το πώς θα τους καταστήσουν πιο παραγωγικούς¹¹⁷. Ωστόσο, είναι δυσδιάκριτο το αν αυτό γινόταν για λόγους επιχειρηματικούς, δηλαδή για λόγους οικονομικής αποδοτικότητας της επιχείρησης, ή αν γινόταν για λόγους κοινωνικής ευαισθησίας. Η εμφάνιση την περίοδο εκείνη ενός πρώιμου κοινωνικού κράτους συνηγορεί υπέρ και των δύο, στο βαθμό που τα κοινωνικά ζητήματα της εποχής (δημόσια υγεία, πείνα, παιδική εργασία κλπ) είχαν άμεση συνάφεια με την επιβίωση του οικονομικού συστήματος που γεννιόταν. Παράλληλα, η φιλανθρωπία ήταν ιδιαίτερα έντονη και τα παραδείγματα των Vanderbilt και Rockefeller μαρτυρούν τη μέριμνα της προνομιούχας τάξης για την οικονομική επιβίωση των ασθενέστερων στρωμάτων του πληθυσμού. Το ερώτημα, όμως, του εάν επρόκειτο για ατομική ή επιχειρηματική φιλανθρωπία¹¹⁸ παραμένει. Από το 1930 και μετά οι επιχειρήσεις άρχισαν να θεωρούνται ως θεσμοί,

¹¹⁷ Carroll, A. 2007, "A history of corporate social responsibility: concepts and practices", in The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, eds A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon & D. Siegel, Oxford University Press, Oxford.

¹¹⁸ Carroll, A. (2007), "A history of corporate social responsibility: concepts and practices", The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, eds A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon & D. Siegel, Oxford University Press, Oxford.

όπως η κυβέρνηση, οι οποίοι έπρεπε να ανταποκριθούν σε συγκεκριμένες κοινωνικές υποχρεώσεις¹¹⁹.

Δεκαετία του 1950

Ενώ μέχρι τη δεκαετία του '50 η φιλανθρωπία κυριαρχούσε στο πεδίο της κοινωνικής προσφοράς των επιχειρήσεων και περιελάμβανε κυρίως δωρεές από ελεημοσύνη, από το 1953 έγινε αντιληπτή η συνολική ευθύνη που έχουν οι επιχειρήσεις και η ανάγκη για ανάμιξη τους σε ζητήματα της κοινότητας¹²⁰. Η δημοσίευση του βιβλίου του Bowen "Social Responsibilities of the Businessman" το 1953, οριοθετεί χρονικά την έναρξη της περιόδου κατά την οποία διαφάνηκε η κυριαρχία του επιχειρηματικού τομέα στην κοινωνική ζωή, όπου και γίνεται η μετάβαση από τον όρο κοινωνική ευθύνη στον όρο εταιρική κοινωνική ευθύνη. (Carroll, 2008). Ο Bowen έδωσε και έναν ορισμό της τελευταίας: «η κοινωνική ευθύνη αναφέρεται στις υποχρεώσεις των επιχειρηματιών να ακολουθούν εκείνες τις πολιτικές, να λαμβάνουν εκείνες τις αποφάσεις ή να ακολουθούν εκείνες τις κατευθυντήριες γραμμές δράσης, οι οποίες είναι επιθυμητές με βάση τους στόχους και τις αξίες της κοινωνίας μας»¹²¹. Μέχρι τη δεκαετία του '50, ωστόσο, η φιλανθρωπία ή οι εταιρικές παροχές, ως εκδηλώσεις κοινωνικής ευθύνης, γίνονταν ακόμη περιστασιακά και κυρίως σε απάντηση σε αιτήματα κοινωφελών οργανισμών, όπως τοπικών νοσοκομείων και του αφρικάνικου ερυθρού σταυρού¹²².

Δεκαετία του 1960

Κατά δεκαετία του 1960 σημειώθηκε μια μνημειώδης αύξηση των προσπαθειών για επισημοποίηση της ΕΚΕ και για ακριβή καθορισμό του της σημασίας και του περιεχομένου της. Ένας από τους ορισμούς που δόθηκαν τη συγκεκριμένη περίοδο ήταν ότι «η ΕΚΕ αναφέρεται στις αποφάσεις και ενέργειες των επιχειρηματιών που αποφασίζονται για λόγους που έστω και μερικώς δεν αφορούν στα άμεσα οικονομικά ή

¹¹⁹ Eberstadt, N. (1973), "What history tells us about corporate responsibilities", *Business and Society Review/Innovation*, autumn, pp. 76-81

¹²⁰ Murphy, P. (1978), "An Evolution: Corporate Social Responsiveness", *University of Michigan Business Review*, November.

¹²¹ Bowen, H. (1953), "Social Responsibilities of the Businessman", Harper & Row, New York

¹²² Muirhead, S. (1999), "Corporate Contributions: The View from 50 years", The Conference Board, New York

τεχνικά συμφέροντα της εταιρείας»¹²³. Η κύρια, παρόλα αυτά, έκφραση της ΕΚΕ συνέχιζε να είναι η φιλανθρωπία. Η περίοδος αυτή, σύμφωνα με τη Muirhead ήταν η περίοδος της αύξησης και επέκτασης των επιχειρηματικών παροχών. Οι δωρεές συνεχίστηκαν προς κοινωνικές ομάδες που ήδη τις λάμβαναν, ενώ επεκτάθηκαν για να καλύψουν υπηρεσίες υγείας, τον πολιτισμό και τις τέχνες, καθώς και ζητήματα της κοινότητας.

Δεκαετία 1970

Ένας ορισμός που δόθηκε για την ΕΚΕ τη συγκεκριμένη δεκαετία ήταν ο εξής: «μια κοινωνικά υπεύθυνη εταιρεία είναι αυτή, το διοικητικό προσωπικό της οποίας ισορροπεί μία ποικιλία συμφερόντων. Αντί να ωθείται μόνο από το κίνητρο των μεγαλύτερων κερδών για τους μετόχους της, η υπεύθυνη επιχείρηση λαμβάνει επιπλέον υπόψη τους εργαζόμενους, τους προμηθευτές, τους εμπόρους, τις τοπικές κοινότητες και το έθνος»¹²⁴. Ο ορισμός αυτός μπορεί να σχετιστεί σήμερα με τη θεωρία των stakeholder, καθώς αναφέρεται σε μια ποικιλία συμφερόντων, κατονομάζοντας αρκετές από αυτές (Carroll, 2008). Παράλληλα, επισημάνθηκε ότι: «η επιχείρηση είναι και πρέπει να παραμείνει ως ένας πρωταρχικά οικονομικός θεσμός, αλλά έχει την υποχρέωση να βοηθήσει την κοινωνία να επιτύχει τους βασικούς της στόχους, άρα έχει κοινωνικές υποχρεώσεις. Όσο μεγαλύτερη γίνεται μια εταιρεία, τόσο αυξάνουν και οι υποχρεώσεις της»¹²⁵. Την ίδια δεκαετία παρατηρείται και μια εναλλαγή στους όρους οι οποίοι χρησιμοποιούνται, για να περιγράψουν τις δράσεις υπέρ της κοινωνίας που αναλαμβάνουν οι επιχειρήσεις. Έτσι, γίνεται αναφορά στην κοινωνική ανταπόκριση (“responsiveness”) και στην εταιρική κοινωνική επίδοση (“corporate social performance”–CSP) και την εταιρική κοινωνική ευθύνη (“corporate social responsibility”–CSR). Σύμφωνα με τον Sethi¹²⁶, υπάρχουν τρεις διαστάσεις της εταιρικής κοινωνικής επίδοσης: η κοινωνική υποχρέωση (η οποία αναφέρεται στην εταιρική συμπεριφορά ως απάντηση στις δυνάμεις της αγοράς ή σε νομικούς

¹²³ Davis, K. (1960), “Can Business afford to ignore Social Responsibilities?” *California Management Review*, 2, Spring, pp. 70-76.

¹²⁴ Johnson H. 1971, *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*, Wadsworth Publishing, Belmont

¹²⁵ Steiner, G. (1971), “Business and Society”, Random House, New York.

¹²⁶ Sethi, P. (1975), “Dimensions of corporate social performance: an analytic framework”, *California management Review*, 17, Spring, pp. 58-64.

περιορισμούς), η κοινωνική ευθύνη (η οποία έχει κανονιστικό χαρακτήρα) και η κοινωνική ανταπόκριση (η οποία αποτελεί προσαρμογή της εταιρικής συμπεριφοράς στις ανάγκες της κοινωνίας). Την ίδια εποχή διεξάγονται και οι πρώτες έρευνες σχετικά με την ΕΚΕ. Μία από αυτές έγινε από τους Bowman¹²⁷ και Haire, οι οποίοι μελέτησαν κάποιες επιχειρήσεις και προσπάθησαν να αναδείξουν τα θέματα που υπόκεινται στο πλαίσιο της ΕΚΕ, σε αντιδιαστολή προς εκείνα που είναι αμιγώς επιχειρηματικά. Ένα χρόνο αργότερα διεξήχθη μια έρευνα με αντικείμενο την άποψη των στελεχών επιχειρήσεων πάνω στην ΕΚΕ, βάσει των αξόνων δράσης που μέχρι τότε θεωρούνταν ότι ανήκουν στο πεδίο κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων¹²⁸. Αυτοί οι άξονες δράσης έγινε μια προσπάθεια να καταγραφούν με μία έρευνα των αρχών της δεκαετίας, η οποία ως θέματα που ανήκουν στη σφαίρα ευθύνης μιας επιχείρησης κατέγραψε τα δικαιώματα των μειονοτήτων, το περιβάλλον, την εκπαίδευση, τις τέχνες, την αστική ανάπτυξη και τα ανθρώπινα δικαιώματα¹²⁹. Εν γένει, η δεκαετία του 1970 ήταν περισσότερο μια περίοδος επιστημονικής ανάλυσης της ΕΚΕ, παρά επιχειρηματικών δράσεων στον τομέα αυτό.

Δεκαετία 1980

Η επιστημονική ανάλυση της έννοιας της ΕΚΕ συνεχίστηκε από πολλούς συγγραφείς κατά τη συγκεκριμένη δεκαετία. Περισσότερο διακεκριμένη είναι η ανάλυση των Tuzzolino και Armandi, οι οποίοι αναφέρθηκαν στην ανάγκη της ύπαρξης ενός αναλυτικού πλαισίου που να βοηθάει τη λειτουργικότητα (operationalization) της ΕΚΕ (Carroll, 2008). Διακρίνεται, επιπρόσθετα, η ανάλυση των Wartick και Cochran, οι οποίοι τοποθέτησαν εκ νέου τις διαστάσεις της ΕΚΕ σε ένα νέο πλαίσιο, όπου έκαναν λόγο για αρχές, διαδικασίες και πολιτικές (Carroll, 2008). Παράλληλα, το 1984 αναπτύχθηκε από τον Freeman η θεωρία των stakeholder, η οποία θεωρείται σήμερα βασικό κομμάτι της ανάλυσης και ερμηνείας της έννοιας της ΕΚΕ. Σε αντίθεση με τα προηγούμενα χρόνια, κατά τα οποία το ενδιαφέρον περιστρεφόταν γύρω από τον καθορισμό της ΕΚΕ, το ενδιαφέρον τώρα εστιάστηκε στην εμπειρική ανάλυσή της και

¹²⁷ Bowen, H. (1953), "Social Responsibilities of the Businessman", Harper & Row, New York.

¹²⁸ Holmes, S. (1976), 'Executive perceptions of corporate social responsibility', *Business Horizons*, 19, June, pp. 34-40

¹²⁹ Eilbirt, H. & Parket, R. (1973), "The current status of corporate social responsibility", *Business Horizons*, 16, August, pp. 5-14

στη διερεύνηση των δυνητικών οφελών για τις εμπλεκόμενες σε αντίστοιχες δραστηριότητες επιχειρήσεις¹³⁰. Η σημαντικότερη συμβολή στον τομέα αυτό ήταν το έργο του T.Jones (1980), ο οποίος έδωσε έμφαση και μελέτησε την ΕΚΕ ως διαδικασία. Όσον αφορά στα ζητήματα που οι επιχειρήσεις θεωρούσαν κομμάτι της κοινωνικής ατζέντας τους την περίοδο αυτή, σχετικά στοιχεία παρέχονται από τον Frederick¹³¹. Συγκεκριμένα, οι επιχειρηματικές ανησυχίες και πρακτικές περιστρέφονταν γύρω από περιβαλλοντικά ζητήματα, τις διακρίσεις στο χώρο εργασίας, τις καταχρηστικές ενέργειες απέναντι στους καταναλωτές, την ασφάλεια και υγεία των καταναλωτών, την ποιότητα της εργασιακής ζωής, την υποβάθμιση του αστικού περιβάλλοντος και τις καταχρηστικές πρακτικές των πολυεθνικών εταιρειών.

Δεκαετία 1990

Ενώ η ΕΚΕ είχε πλέον εδραιωθεί ως πρακτική στον επιχειρηματικό κόσμο μέχρι τη δεκαετία του 1990, ωστόσο η θεωρητική ανάλυση επεκτάθηκε και περιέλαβε τα νέα θεωρητικά μοντέλα της εταιρικής κοινωνικής επίδοσης (Corporate Social Performance – CSP) και της θεωρίας της ηθικής των επιχειρήσεων (business ethics). Νέες έννοιες, όπως η βιωσιμότητα (sustainability) και η εταιρική πολιτεότητα (corporate citizenship), (Carroll, 2008) συνδέθηκαν με την ΕΚΕ. Επιπλέον μέρος της έρευνας συγκεντρώθηκε στη σχέση μεταξύ εταιρικής κοινωνικής επίδοσης και οικονομικής επίδοσης (Carroll, 2008). Καθώς η δεκαετία αυτή συνδέθηκε και με ιδιαίτερα αυξημένους ρυθμούς οικονομικής παγκοσμιοποίησης και διασύνδεσης των αγορών, οι εταιρικές παροχές προς την κοινωνία αυξήθηκαν. Περισσότερες πολυεθνικές εταιρείες έκαναν την εμφάνισή τους, ενώ έγινε κοινός τόπος η ύπαρξη στελεχών με αρμοδιότητα τις εταιρικές δωρεές, την κοινωνική ευθύνη και τη διαχείριση των δημόσιων και κοινοτικών ζητημάτων (Carroll, 2008). Σημαντική εξέλιξη θεωρείται και η δημιουργία το 1992 της μη κερδοσκοπικής οργάνωσης “Business for Social Responsibility”. Σκοπός της ήταν να εκπροσωπεί τα στελέχη των επιχειρήσεων με αρμοδιότητες σχετικές με την ΕΚΕ. Σύμφωνα με την οργάνωση αυτή, η ΕΚΕ θεωρείται ως «ένα συνεκτικό πλαίσιο

¹³⁰ Carr, E., Hart, K., Mackinnon, J., Mellinger S. (2004), “Corporate Social Responsibility: A Study of four Successful Vermont Companies”. URL: http://www.uvm.edu/~jgm/courses/BSAD307-CSR_Project.pdf, accessed 6 October 2008

¹³¹ Frederick, W. (2006), “Corporation be good: the story of corporate social responsibility”, Dog Ear Publishing, Indianapolis.

πολιτικών, πρακτικών και προγραμμάτων, που ενσωματώνονται στη λειτουργία της επιχείρησης, τις αλυσίδες διανομής και τις διαδικασίες απόφασης» (Carroll, 2008).

Από το 2000 μέχρι σήμερα

Από το 2000 η έμφαση στις θεωρητικές προσεγγίσεις πάνω στην έννοια της ΕΚΕ έδωσε τη θέση της στις εμπειρικές έρευνες και στη συγκέντρωση του ενδιαφέροντος πάνω σε σχετιζόμενα με την ΕΚΕ ζητήματα, όπως η θεωρία των stakeholder, η ηθική των επιχειρήσεων, η βιωσιμότητα και η εταιρική πολιτεότητα. Η σχέση της ΕΚΕ με την εταιρική κοινωνική επίδοση και άλλες σχετικές μεταβλητές μελετήθηκε έντονα. Από την πλευρά των επιχειρήσεων, το ενδιαφέρον στράφηκε στις βέλτιστες πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Επιπλέον, δημοσιεύτηκε και σχετικός κατάλογος βέλτιστων πρακτικών, απευθυνόμενος στις επιχειρήσεις, από τους Kotler και Lee το 2005.

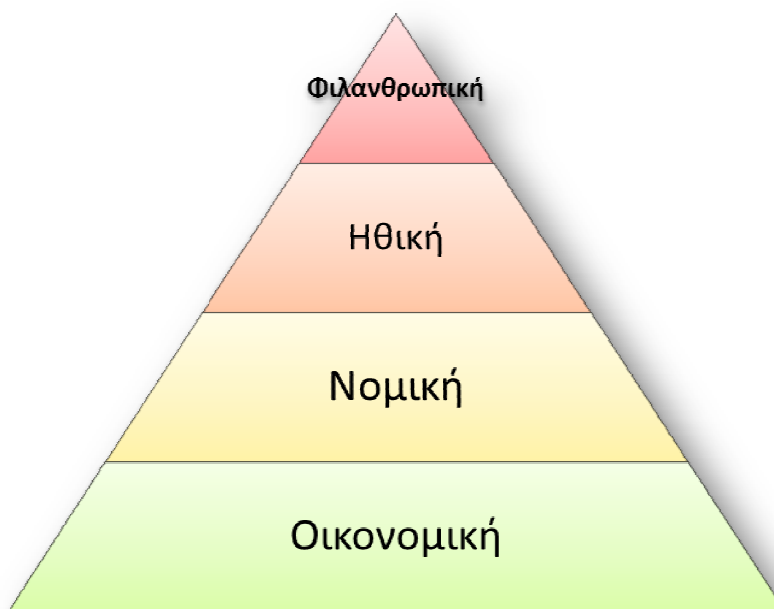
Σύμφωνα με το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, αυτή είναι «η οικειοθελής δέσμευση των επιχειρήσεων για ένταξη στις επιχειρηματικές τους πρακτικές κοινωνικών και περιβαλλοντικών δράσεων, που είναι πέρα από όσα επιβάλλονται από τη νομοθεσία και έχουν σχέση με όλους όσοι άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους».

Όπως σημειώνει η Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή (Ο.Κ.Ε, 2003), δεν υπάρχει διεθνώς καθιερωμένος ορισμός της ΕΚΕ, παρά την ευρεία αναφορά αυτής της έννοιας στις δημόσιες συζητήσεις. Ο Votaw (1975) την χαρακτήρισε ως λαμπρό φαινόμενο ακριβώς γιατί για τον καθένα σήμαινε κάτι διαφορετικό. Ο Milton Friedman¹³² (1970) θεωρούσε την ΕΚΕ ως ένα μέσω δημιουργίας κερδών. Γενικά όμως είναι αποδεκτό ότι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι μη οικονομικές συνέπειες της παραγωγής. Μέσα από τη δυσκολία προσδιορισμού της ΕΚΕ, ο Carroll (1991) δημιούργησε ένα υπόδειγμα διαχωρίζοντας τις διαφορετικές κοινωνικές υποχρεώσεις σε τέσσερα μέρη. Έτσι δημιουργήθηκε η Οικονομική Ευθύνη που είχε να κάνει με το κέρδος, η Νομική Ευθύνη η οποία φροντίζει για τη συμμόρφωση της επιχείρησης με τη νομοθεσία, η Ηθική Ευθύνη ή υποχρέωση να δρα με βάσει τους άγραφους νόμους της κοινωνίας και

¹³² Friedman, M. (1972), "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Times Magazine*, URL: <http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf> (accessed 5 October 2008).

τέλος η Φιλανθρωπική Ευθύνη να προωθεί την κοινωνική ευημερία μέσα από τις δραστηριότητές της. Κατά τους Garriga¹³³ και Mele (2004), οι αναφερόμενες στην ΕΚΕ θεωρίες μπορούν να ταξινομηθούν σε τέσσερις ομάδες, ανάλογα με το αν εστιάζουν στην οικονομία, στην πολιτική, στην κοινωνία και στην ηθική.

Διάγραμμα 1.1: Οι τέσσερις Ευθύνες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Carroll, 1991)



Σύμφωνα άρα με την κάθε ομάδα ισχύει και ένα διαφορετικό κάθε φορά αποτέλεσμα, μέσα από διαφορετικές πρακτικές εφαρμογής. Έτσι στην οικονομική θεωρία ο στόχος των επιχειρήσεων είναι η δημιουργία κέρδους με την ΕΚΕ να εκλαμβάνεται ως ένα μέσο που μπορεί να λειτουργήσει προς το σκοπό αυτό. Η δεύτερη ομάδα των πολιτικών θεωριών διαθέτει προσεγγίσεις που δίνουν έμφαση στη σχέση επιχείρησης και κοινωνίας και το ρόλο της στα πολιτικά δρώμενα δεδομένης της δύναμης της εταιρείας εντός του κοινωνικού συστήματος. Η τρίτη ομάδα των θεωριών ολοκλήρωσης (integrative theories) θεωρεί ότι η επιχείρηση εξαρτάται από την κοινωνία για τη

¹³³ Garriga, E., Mele, D., (2004), 'Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, *Journal of Business Ethics*, 53, p.p.51-71, Netherlands, Kluwer Academic Publishers, URL: <http://administracionf.uniandes.edu.co/ieso/gym.PDF> (Accessed: 16 October 2008).

συνέχεια, την ανάπτυξη, και για την ύπαρξή της. Άρα, οφείλει να ακολουθεί τις κοινωνικές απαιτήσεις. Η τέταρτη ομάδα των ηθικών θεωριών αντιλαμβάνεται τη σχέση μεταξύ επιχειρήσεων και κοινωνίας ως σχέση με βαθιά ριζωμένες ηθικές αξίες. Άρα οι εταιρικές κοινωνικές υποχρεώσεις αποτελούν ένα πρωτίστως ηθικό καθήκον. Κάθε μία από τις παραπάνω ομάδες περιλαμβάνει έναν αριθμό επιμέρους θεωρητικών προσεγγίσεων, οι οποίες διαφοροποιούνται μεταξύ τους, ανάλογα με την έμφασή τους σε διαφορετικά ζητήματα της ΕΚΕ.

Βάσει του ορισμού της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, «η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι μια έννοια σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες ενσωματώνουν, σε εθελοντική βάση, κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη»¹³⁴.

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι «η διαρκής δέσμευση των επιχειρήσεων για ηθική συμπεριφορά και συμβολή στην οικονομική ανάπτυξη με ταυτόχρονη βελτίωση της ποιότητας ζωής του εργατικού τους δυναμικού και των οικογενειών τους καθώς και των τοπικών κοινοτήτων και της κοινωνίας γενικότερα»¹³⁵.

Η ιδέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σχετίζεται με τον τρόπο που μια εταιρεία εφαρμόζει την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης, η οποία στηρίζεται σε τρεις πυλώνες: τον οικονομικό, τον κοινωνικό και τον περιβαλλοντικό. Υποδηλώνει ότι μια εταιρεία ασχολείται σοβαρά όχι μόνον με την αποδοτικότητα και ανάπτυξή της, αλλά και τον κοινωνικό και περιβαλλοντικό αντίκτυπό της. Πρέπει να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στους εκφραζόμενους προβληματισμούς των ενδιαφερόμενων μερών της: εργαζομένων, μετόχων, πελατών, προμηθευτών και της κοινωνίας γενικότερα.

Επιπλέον, είναι η δέσμευση της ηγεσίας μιας επιχείρησης για θεμελιώδεις αξίες και αναγνώριση των τοπικών και πολιτιστικών διαφορών κατά την εφαρμογή παγκόσμιων πολιτικών. Είναι η υιοθέτηση εκ μέρους των επιχειρήσεων της Σύμβασης του ΟΗΕ για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα και των εργασιακών δικαιωμάτων του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας.

¹³⁴ Πράσινη Βίβλος για την προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, Ευρωπαϊκή Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 18.7.2001, COM (2001) 366 τελικό.

¹³⁵ WBCSD Stakeholder Dialogue on CSR, The Netherlands, 1998

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο ορισμός που δίδεται σε κάθε χώρα διαφέρει και εξαρτάται από το επίπεδο της οικονομικής ανάπτυξης και της μόρφωσης, αλλά και από τις προτεραιότητες που κάθε κοινωνία θέτει¹³⁶.

Στις ΗΠΑ, η ΕΚΕ συνίσταται στο να αναλαμβάνει μία επιχείρηση προσωπική ευθύνη για τις πράξεις της και τις συνέπειες που αυτές έχουν στην κοινωνία. Οι εταιρείες που εφαρμόζουν την ΕΚΕ και οι υπάλληλοί τους πρέπει να περάσουν από ένα στάδιο αναπροσαρμογής, να επανεξετάσουν το ρόλο τους, τις ευθύνες τους και να αυξήσουν το επίπεδο υπευθυνότητάς τους. Στην Ολλανδία, η ΕΚΕ αφορά την ανάληψη ηγετικής δέσμευσης σε θεμελιακές αξίες και την αναγνώριση των τοπικών και πολιτιστικών διαφορών, όταν πρόκειται για άσκηση πολιτικής σε παγκόσμιο επίπεδο. Στην Ολλανδία, η ΕΚΕ έχει ταυτιστεί με την υιοθέτηση της Σύμβασης του ΟΗΕ για τα ανθρώπινα δικαιώματα και τα εργασιακά δικαιώματα της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας. Στην Ταϊβάν, η ΕΚΕ θεωρείται ως η συμβολή μιας επιχείρησης στην ανάπτυξη του φυσικού και ανθρώπινου κεφαλαίου, εκτός από την απόκτηση οικονομικού οφέλους. Στη Βραζιλία, η ΕΚΕ έχει την έννοια της δέσμευσης της επιχείρησης να επιδιώκει τη βέλτιστη δυνατή οικονομική ανάπτυξη της κοινότητας, το σεβασμό προς τους εργαζόμενους και την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους, την προστασία του περιβάλλοντος και την συμβολή στην ανάπτυξη του πλαισίου εκείνου όπου μπορούν να ευημερήσουν ηθικές επιχειρήσεις.

Στην Έκθεση Brundtland (Brundtland Report, 1987), η ΕΚΕ αντιμετωπίζεται ως το μέσο για τη βιώσιμη ανάπτυξη που αντιμετωπίζει τις ανάγκες του παρόντος, χωρίς να υπονομεύει την ικανότητα των μελλοντικών γενεών να αντιμετωπίσουν τις δικές τους ανάγκες.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έδωσε τον εξής ορισμό το 2006: «Μια έννοια σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη». Αν και σε ευρωπαϊκό επίπεδο υπάρχει συμφωνία ως προς τον ορισμό της έννοιας, όπως και ως προς τις δράσεις που συμπεριλαμβάνει, ωστόσο η

¹³⁶ Βαξεβανίδου, Μ. (2008), «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Συμβολή στη βιώσιμη ανάπτυξη και την αποτελεσματική διοίκηση των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων», «ΣΠΟΥΔΑΙ», Τόμος 58, Τεύχος 1ο-2ο, (University of Piraeus), pp. 91-114

ακριβής φύση και τα χαρακτηριστικά της διαφοροποιούνται ανάλογα με το εθνικό ή το πολιτισμικό περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσεται¹³⁷.

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ορίζεται από την Ευρωπαϊκή Ένωση ως η «έννοια σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και οικολογικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέλη¹³⁸». Άλλοι ορισμοί τονίζουν τη δέσμευση των επιχειρήσεων σε αρχές «ηθικής» συμπεριφοράς ωστόσο, οι περισσότεροι ορισμοί συμφωνούν πως η κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση λαμβάνει υπ' όψιν της ζητήματα που προκύπτουν από τη λειτουργία της σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος και τη βιώσιμη ανάπτυξη, τα δικαιώματα και την ποιότητα ζωής των εργαζομένων και την ευρύτερη κοινωνία μέσα στην οποία δραστηριοποιείται. Μέσω της ΕΚΕ επιδιώκεται η εθελοντική αυτορρύθμιση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, ώστε να εξασφαλίζεται ο σεβασμός για τα ζητήματα αυτά με τη χρήση συστημάτων διαχείρισης των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, την υποστήριξη τοπικών κοινοτήτων και άλλων επωφελών κοινωνικών πρωτοβουλιών (π.χ. απασχόληση ατόμων από ευπαθείς ομάδες του πληθυσμού) και τη δημιουργία ενός δίκαιου, ασφαλούς και δημιουργικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Η δυσκολία διαμόρφωσης ενός κοινά αποδεκτού ορισμού της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης από τις επιχειρήσεις αποκαλύπτει τον τρόπο με τον οποίο αυτή έχει αναπτυχθεί. Κατά τη γνώμη ορισμένων μελετητών, προήλθε από την εταιρική φιλανθρωπία με έμφαση στην κοινωνική βελτίωση. Κατά τη γνώμη άλλων, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί μία πολύ ευρύτερη έννοια και σχετίζεται άμεσα με την αειφόρο ανάπτυξη που εισήχθη από τα ανώτατα στελέχη των Ηνωμένων Εθνών στη σύσκεψη του Rio de Janeiro το 1992. Οι ορισμοί της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

¹³⁷ ΤΟ ΒΗΜΑ, Τι είναι Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, <http://www.tovima.gr/finance/finance-news/article/?aid=316424>, [πρόσβαση 21/02/2010]

¹³⁸ Π.χ. ο ορισμός του World Business Council for Sustainable Development: “the continuing commitment by business to behave ethically and to contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large”.

μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις κατηγορίες με βάση ισάριθμες σχετιζόμενες οπτικές¹³⁹:

- ✓ **Σκεπτικιστική οπτική**: η οποία υιοθετεί μία επιφυλακτική στάση και αντιμετωπίζει κριτικά το CSR. Με βάση αυτήν την οπτική, ο πιο σημαντικός στόχος της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι να παρέχει όσο το δυνατό περισσότερο πλούτο στους μετόχους της επιχείρησης, και μέσω της επίτευξης αυτού του στόχου, θεωρεί ότι εξυπηρετεί ένα κομμάτι της κοινωνίας.
- ✓ **Ουτοπική οπτική**: η οποία αντικατοπτρίζει την ιδέα ότι οι επιχειρήσεις έχουν την ηθική υποχρέωση απέναντι σε όλους τους εμπλεκόμενους με την επιχείρηση, και όχι μόνο στους μετόχους της, να τους ωφελούν με όποιον τρόπο μπορούν.
- ✓ **Ρεαλιστική οπτική**: η οποία συγκεντρώνει τη μεγαλύτερη αποδοχή στον επιστημονικό και επιχειρηματικό χώρο. Με βάση αυτήν, CSR είναι η διαχείριση του αντίκτυπου της λειτουργίας μίας επιχείρησης στους άμεσους και στους έμμεσους εμπλεκόμενους με αυτήν, άρα στην κοινωνία στην οποία λειτουργεί και αναπτύσσεται. Επομένως, δεν περιλαμβάνει μόνο τα κεφάλαια που διατίθενται από τις επιχειρήσεις για την επίλυση κοινωνικών προβλημάτων αλλά και τον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνει τη δική της διακυβέρνηση, την εκπλήρωση της αποστολής της, την εφαρμογή των αξιών της, τη συνεργασία της με κάθε είδους εμπλεκόμενο, τη μέτρηση των αποτελεσμάτων και την κοινοποίησή τους.

Στη νέα ανακοίνωσή της, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προτείνει έναν απλούστερο ορισμό της ΕΚΕ ως «την ευθύνη των επιχειρήσεων για τις επιπτώσεις τους στην κοινωνία» και σκιαγραφεί το τι πρέπει να κάνουν για να ανταποκρίνονται σε αυτήν την ευθύνη. Ο νέος ορισμός είναι σύμφωνος με τις διεθνώς αναγνωρισμένες αρχές και κατευθυντήριες γραμμές για την ΕΚΕ, όπως:

- οι κατευθυντήριες γραμμές του ΟΟΣΑ για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις,
- το πρότυπο ISO 26000 «Οδηγίες για την κοινωνική ευθύνη» και
- οι Κατευθυντήριες Αρχές των Ηνωμένων Εθνών για επιχειρήσεις και τα ανθρώπινα δικαιώματα ενώ επιπλέον η Επιτροπή υπογραμμίζει την συνάφειά του

¹³⁹ Παναγιώτου, Ν. (2012), «Αναφορές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην Ελλάδα- Μία Εμπειρική Μελέτη», *Plant Management*, <http://www.plant-management.gr/index.php?id=3647>

με: τις 10 αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου του ΟΗΕ, και την τριμερή διακήρυξη αρχών για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις και κοινωνική πολιτική του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας. Αν και δεν υπάρχει «μια λύση για όλους» και παρόλο που η διαδικασία της ΕΚΕ παραμένει ακόμη άτυπη για τις περισσότερες μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, η συμμόρφωση με τη νομοθεσία και τις συλλογικές συμβάσεις που έχουν προκύψει από τις διαπραγματεύσεις μεταξύ των κοινωνικών εταίρων είναι βασικές προϋποθέσεις προκειμένου μια επιχείρηση να καλύψει την κοινωνική της ευθύνη. Πέρα από αυτό το σημείο αναφοράς, οι επιχειρήσεις θα πρέπει, κατά την άποψη της Επιτροπής, να έχουν μια διαδικασία που να εντάσσει τα κοινωνικά, περιβαλλοντικά, ηθικά ανθρώπινα δικαιώματα καθώς και τις ανησυχίες των καταναλωτών στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στη βασική τους στρατηγική σε στενή συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη (Νέος Ορισμός, Νέα Ατζέντα Δράσης)¹⁴⁰.

Παρά την στροφή προς την κοινωνική ευθύνη, όπως έχει αναφερθεί δεν υπάρχει ακόμη ένας βασικός ορισμός καθώς η κάθε επιχείρηση δίνει ένα δικό της ορισμό πάνω στον όρο. Παρόλα αυτά ως Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ), ορίζεται συνήθως η αφοσίωση στην βελτίωση της ευημερίας της τοπικής κοινωνίας μέσα από επιλεκτικές επιχειρηματικές πρακτικές και τη συνδρομή πόρων (Nancy Lee 2009). Ο όρος «επιλεκτικές» στον προηγούμενο ορισμό είναι βασικός, καθώς οι πράξεις αυτές δεν επιβάλλονται από τη νομοθεσία ή οι ηθικοί κανόνες. Είναι μια υποχρέωση που η επιχείρηση αναλαμβάνει εθελοντικά. Μέσα από τις πράξεις της η εταιρεία θα πρέπει να αποδείξει ότι είναι κοινωνικά υπεύθυνη μέσα από την υιοθέτηση νέων εταιρικών πρακτικών και με προσφορές, χρηματικές ή μη.

Το 1998, το Διεθνές Επιχειρηματικό Συμβούλιο για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (Δ.Ε.Σ.Β.Α, World Business Council for Sustainable Development), μέσα στο πλαίσιο διεξαγωγής έρευνας, με θέμα τον προσδιορισμό του όρου Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στο Βέλγιο και την Ολλανδία, διετύπωσε τον εξής ορισμό: «Η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι η

¹⁴⁰ Απόσπασμα από το έγγραφο COMMUNICATION FROM THE COMMISSION: A renewed EU strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility, Διαπολιτισμικό Ινστιτούτο Αλληλεγγύης, «Νέα Ευρωπαϊκή Στρατηγική για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη», http://www.endiaferomai.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=366:2011-11-25-19-22-42&catid=64:news-s&Itemid=100, πρόσβαση [03 Δεκεμβρίου 2011]

διαρκής δέσμευση μιας επιχείρησης να συμπεριφέρεται ηθικά και να συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη, ενώ ταυτόχρονα βελτιώνει την ποιότητα ζωής των εργαζομένων και των οικογενειών τους, καθώς και της τοπικής κοινότητας και της κοινωνίας γενικότερα. Στη συνέχεια, εξαιτίας των αλληλεπιδράσεων από άλλες χώρες και άλλους φορείς σε διεθνές επίπεδο, το Δ.Ε.Σ.Β.Α επανακαθόρισε τον αρχικό ορισμό, οριοθετώντας την ΕΚΕ ως εξής: «Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η δέσμευση των επιχειρήσεων να συμβάλλουν στη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, και να προσπαθούν μαζί με τους εργαζομένους, τις οικογένειές τους, την τοπική κοινωνία και την κοινωνία γενικότερα να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής τους»¹⁴¹.

Παρ' όλους τους διαφορετικούς ορισμούς υπάρχουν τρία σημεία για τα οποία υπάρχει συναίνεση:

- Ο εθελοντικός χαρακτήρας της ΕΚΕ. Είναι όλες οι δράσεις που οι εταιρείες εφαρμόζουν πέρα από το νόμο.
- Η στενή σχέση της με την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης και
- Το γεγονός ότι είναι στρατηγική επιλογή της επιχείρησης και όχι απλά δευτερεύουσα περιστασιακή επιλογή.

Παρά την απουσία ενιαίου ορισμού, η κυρίαρχη αντίληψη για την ΕΚΕ επικεντρώνεται στα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Στηρίζεται σε αρχές και αξίες που απορρέουν από μια αντίληψη περί ενεργούς και συνειδητής στάσης της επιχείρησης έναντι του κοινωνικού συνόλου. Παράλληλα, η μακροπρόθεσμη αποδοτικότητα των επιχειρήσεων εκτιμάται ότι είναι συνάρτηση της συνεισφοράς τους στην βιώσιμη ανάπτυξη, που ορίζεται ως «η ανάπτυξη που αντιμετωπίζει τις ανάγκες του παρόντος χωρίς να υπονομεύει την ικανότητα των μελλοντικών γενεών να αντιμετωπίσουν τις δικές τους ανάγκες»¹⁴².
- Εθελούσια πρακτική που υπερβαίνει τις νομικές υποχρεώσεις. Η ΕΚΕ αφορά σε δράσεις εθελούσιου χαρακτήρα. Η ΕΚΕ δεν επιβάλλεται ως εκ τούτου με νομοθετικές ρυθμίσεις αλλά οφείλει να είναι πέραν των νομικών της υποχρεώσεων.

¹⁴¹ Βαξεβανίδου, Μ. (2008), «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Συμβολή στη βιώσιμη ανάπτυξη και την αποτελεσματική διοίκηση των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων», «ΣΠΟΥΔΑΙ», Τόμος 58, Τεύχος 1ο-2ο, (University of Piraeus), pp. 91-114

¹⁴² Our Common Future, United Nations World Commission on Environment and Development, 1987.

Διαφορετικά ειπωμένο, η τήρηση των νόμων και συμβατικών υποχρεώσεων της επιχείρησης είναι αναγκαία αλλά δεν επαρκεί για να αποδοθεί σε μια επιχείρηση ο χαρακτηρισμός ως «κοινωνικά υπεύθυνης». Η ΕΚΕ, ταυτόχρονα, δεν υποκαθιστά τις κανονιστικές ρυθμίσεις και την νομοθεσία όσον αφορά τα κοινωνικά δικαιώματα ή τα περιβαλλοντικά πρότυπα.

- Διαβούλευση με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση έρχεται σε συνεννόηση με τα «ενδιαφερόμενα μέρη» ή «συμμέτοχους» (stakeholders). Τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης εντοπίζονται στο εσωτερικό της (μέτοχοι, διοίκηση, εκπρόσωποι εργαζομένων, εργαζόμενοι) και στο εξωτερικό της περιβάλλον (δημόσιες αρχές, τοπική κοινωνία, υπεργολάβοι, προμηθευτές, καταναλωτές).
- Η ΕΚΕ δεν αφορά σε φιλανθρωπικές δραστηριότητες. Η ΕΚΕ δεν εντάσσεται στις πολιτικές δημοσίων σχέσεων της επιχείρησης και οφείλει να διαπερνά το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Η ΕΚΕ δεν συμπεριλαμβάνει έργα φιλανθρωπικού περιεχομένου που δεν παρουσιάζουν άμεση σχέση με τις παραγωγικές δραστηριότητες της επιχείρησης¹⁴³.

Το 1972 ο D.Votaw έγραψε: «Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη σημαίνει κάτι, μα όχι πάντα το ίδιο για όλους. Για κάποιους η ΕΚΕ φέρει την ιδέα της νόμιμης υπευθυνότητας ή υποχρέωσης. Για άλλους, σημαίνει κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά υπό την έννοια της ηθικής. Ακόμη, για άλλους, το νόημα που μεταφέρει ο όρος είναι εκείνο της υπευθυνότητας για κάτι, με αιτιώδη τρόπο. Πολλοί, απλά εξισώνουν την ΕΚΕ με τη συνεισφορά για φιλανθρωπικούς σκοπούς. Μερικοί πιστεύουν ότι σημαίνει κοινωνική ευσυνειδησία. Πολλοί από εκείνους που την υποστηρίζουν πιο ένθερμα, την βλέπουν σαν απλό συνώνυμο της νομιμότητας υπό το πλαίσιο της ιδιοκτησίας, της ορθότητας και της εγκυρότητας. Αρκετοί την θεωρούν σαν ένα είδος θεματοφύλακα με καθήκον να επιβάλλει υψηλότερα standards συμπεριφοράς περισσότερο σε επιχειρηματίες, παρά σε πολίτες γενικά»¹⁴⁴.

¹⁴³ Προγούλης, Ν. (2009), «Μια προσπάθεια οριοθέτησης της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης», Ελληνική Εταιρεία Ηθικής

¹⁴⁴ Votaw, D., "Genius Became Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility Pt 1", California Management Review 15(2), 1972, σελ.15

1.5 Η επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης μέσω της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

“Η βασική ιδέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι ότι οι επιχειρήσεις και η κοινωνία είναι συνυφασμένες και όχι διακριτές οντότητες.”

Donna J. Wood

1.5.1 Η συμβολή των δράσεων της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στη Βιώσιμη Ανάπτυξη

Η ΕΚΕ έχει αναπτυχθεί σε διεθνές και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, τα τελευταία χρόνια, ως μέσο για την αειφόρο ανάπτυξη και τη βιώσιμη λειτουργία των επιχειρήσεων, λόγω μιας σειράς συνθηκών και διεργασιών που λαμβάνουν χώρα σε παγκόσμιο επίπεδο. Αυτές οι βασικές διεργασίες, που αποτελούν και τις αιτίες για τη διαμόρφωση της ΕΚΕ είναι το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, η άνοδος του βιοτικού και μορφωτικού επιπέδου στις ανεπτυγμένες χώρες, το έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, τα περιορισμένα μέσα του κράτους για την επίλυση περίπλοκων ζητημάτων, η αυξανόμενη σημασία της γνώσης και η ανάγκη προσέλκυσης ικανών στελεχών από την αγορά εργασίας και η διατήρησή τους.

Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, με την έντονη αλληλεξάρτηση μεταξύ των οικονομιών, σε συνάρτηση με την απελευθέρωση του εμπορίου και των χρηματοοικονομικών αγορών, έχει επιπτώσεις στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Οι επιχειρήσεις σε διεθνές επίπεδο δεν μπορούν να λειτουργούν ανεξέλεγκτα. Αντίθετα, η δραστηριότητά τους υπόκειται σε διεθνείς συμβάσεις και υπακούει σε κάποιους κανόνες λειτουργίας και ελέγχου, όπως είναι η Διεθνής Συνθήκη του Ο.Η.Ε για τα Δικαιώματα του Ανθρώπου (1977), η Διακήρυξη του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας περί Βασικών Αρχών και Δικαιωμάτων στην Εργασία (1977), η Συνθήκη του Ρίο (1994) για την Προστασία του Περιβάλλοντος και οι κατευθυντήριες γραμμές του Ο.Ο.Σ.Α. για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, εκτός από τις προαναφερθείσες συνθήκες, λαμβάνονται υπ’ όψιν και άλλοι παράγοντες, όπως είναι το ανώτερο επιτρεπτό επίπεδο ρύπων, πάνω από το οποίο επιβάλλονται οικονομικές ρήτρες, οι

κατάλληλες συνθήκες εργασίας, η υγεία και ασφάλεια στο χώρο εργασίας, η επαγγελματική κατάρτιση κ.λπ.

Η άνοδος του βιοτικού επιπέδου και η βελτίωση του μορφωτικού επιπέδου του κοινωνικού ιστού στις ανεπτυγμένες χώρες οδηγεί τους καταναλωτές, και εν γένει τους πολίτες, να στρέφουν την προσοχή τους σε ποιοτικά προϊόντα ή οικολογικά προϊόντα, που παράγονται από επιχειρήσεις που φέρουν οικολογικά σήματα, που χρησιμοποιούν σύγχρονη ή «καθαρή» τεχνολογία και σέβονται το περιβάλλον. Επιπλέον, εκτός από τις περιβαλλοντικές ανησυχίες, οι ενημερωμένοι καταναλωτές στρέφονται στην αναζήτηση προϊόντων από εταιρείες που ακολουθούν κοινωνική πολιτική και συμβάλλουν στην πολιτιστική κληρονομιά μιας χώρας, με τη χρηματοδότηση έργων και δράσεων πολιτιστικής προβολής. Συνεπώς, η λήψη μέτρων σε θέματα προστασίας του φυσικού περιβάλλοντος και ανάδειξης της πολιτιστικής κληρονομιάς, δηλαδή δύο μεταβλητών που αποτελούν παγκόσμιο κεφάλαιο για την ανθρωπότητα, συμβάλλουν αποτελεσματικά στις προτιμήσεις και τελικές αποφάσεις των καταναλωτών.

Αξίζει να υπογραμμισθεί ότι σε ένα διαρκώς εντεινόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον, η εικόνα και η φήμη των επιχειρήσεων, που είναι κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνες, αποκτούν ιδιαίτερη σημασία και αποτελούν τη διαχωριστική γραμμή από τις άλλες «ανάληγτες» επιχειρήσεις, που ρυπαίνουν ανυπολόγιστα και δεν ακολουθούν κοινωνική πολιτική στο εσωτερικό και εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον τους.

Επιπλέον, τα όρια των δυνατοτήτων του κράτους για την επίλυση περίπλοκων οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών ζητημάτων είναι δεδομένα, λόγω των περιορισμένων οικονομικών πόρων. Για το λόγο αυτό, θεωρείται απαραίτητος ο συμπληρωματικός ρόλος των επιχειρήσεων που δύνανται να συνδράμουν σε βαθμό αποφασιστικό, υλοποιώντας έργα κοινωνικής ευαισθησίας και ευθύνης.

Παράλληλα, η αυξανόμενη σημασία της γνώσης για την αποδοτικότητα της επιχειρηματικής δραστηριότητας, αλλά και η διοικητική προσέγγιση ότι η γνώση αποτελεί πόρο για την επιχείρηση, καθιστούν τη δια βίου μάθηση, την επαγγελματική εξέλιξη και τη διαρκή ανάπτυξη των εργαζομένων κυρίαρχα ζητήματα και βασικές συνιστώσες της διοικητικής λειτουργίας. Οι επιχειρήσεις ακολουθούν πολιτικές εκπαίδευσης, αξιολόγησης και ανάπτυξης που βελτιώνουν τις γνώσεις, την ικανότητα

και την αποδοτικότητα των εργαζομένων, που αντιμετωπίζονται πλέον ως ανθρώπινοι πόροι. Μέσα από συγκεκριμένους στόχους δράσεις, οι επιχειρήσεις με κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες διασφαλίζουν το δικαίωμα στην απασχόληση, προάγουν την επαγγελματική εξέλιξη και συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Ακόμη, οι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να προσελκύουν καλύτερα και εξειδικευμένα στελέχη από την αγορά εργασίας, επειδή δημιουργούν την εικόνα ότι εφαρμόζουν δίκαιη και χρηστή διοίκηση και ότι παρέχουν ίσες ευκαιρίες σε όλους σε ό,τι αφορά την εξέλιξη, τη βελτίωση και την επαγγελματική ανάπτυξη.

Τέλος, πολλές επιχειρήσεις απαιτούν από τους προμηθευτές τους να είναι πιστοποιημένοι με διάφορα συστήματα διασφάλισης ποιότητας, ή με οικολογικά σήματα, δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό μία αλυσίδα προμηθευτών - παραγωγών - πωλητών με κοινά συστήματα ποιότητας και οικολογικής επισήμανσης, προσφέροντας προϊόντα που θεωρούνται περισσότερο «υπεύθυνα» και υγιεινά στην αντίληψη του καταναλωτή.

1.5.2 Η τριμερής διάσταση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, σε ανακοίνωσή της αναφέρει ότι όλες οι εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες, με προσωπικό άνω των 500 ατόμων, καλούνται να δημοσιεύουν ένα «τριπλό αποτέλεσμα» στις ετήσιες εκθέσεις τους προς τους μετόχους, το οποίο να μετρά τις επιδόσεις τους βάσει οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών κριτηρίων (COM, 2001, 366, σελ. 21).

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, σε ανακοίνωσή της (COM, 2002, 347, σελ.7), υπογραμμίζει ότι η ΕΚΕ συνδέεται στενά με την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης και για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις οφείλουν να ενσωματώνουν τον οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό αντίκτυπο στις δραστηριότητές τους. Επιπλέον, όπως διατυπώθηκε στο Συμβούλιο της Λισσαβόνας, στόχος είναι να γίνει η Ε.Ε. η δυναμικότερη οικονομία της γνώσης ανά την υφήλιο, εξασφαλίζοντας μία ισορροπημένη προσέγγιση ως προς τη βιώσιμη

ανάπτυξη, μεγιστοποιώντας τη συνεργασία ανάμεσα στην οικονομική, την κοινωνική και την περιβαλλοντική της διάσταση¹⁴⁵.

Η κοινωνική διάσταση

Η κοινωνική διάσταση αφορά την πολιτική που εφαρμόζει μία επιχείρηση ως προς τους ανθρώπινους πόρους που απασχολεί, αλλά και ως προς το ευρύτερο κοινωνικό κεφάλαιο.

Αναφορικά με τους ανθρώπινους πόρους, βασικές πολιτικές που άπτονται της ΕΚΕ είναι:

- η δέσμευση των ανωτάτων στελεχών για εφαρμογή της ΕΚΕ και η μεγαλύτερη δυνατή συμμετοχή των εργαζομένων και των εκπροσώπων τους σε ένα διάλογο διπλής κατεύθυνσης και ενεργού συμμετοχής για παροχή πληροφοριών σχετικά με την υλοποίηση της ΕΚΕ. Σύμφωνα με οδηγία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (COM, 1998, 612), για τη θέσπιση γενικού πλαισίου ενημέρωσης και διαβούλευσης με τους εργαζόμενους μέσα στην Ε.Ε., πρέπει να ζητείται συχνά η γνώμη των εκπροσώπων των εργαζομένων σχετικά με τις πολιτικές, τα σχέδια και τα μέτρα που λαμβάνονται σε μία επιχείρηση.
- η ενθάρρυνση για επαγγελματική κατάρτιση και διά βίου εκπαίδευση για όλους τους εργαζόμενους, ανεξάρτητα από την ιεραρχική κατάταξή τους. Η επαγγελματική κατάρτιση αποβλέπει στην αύξηση των δυνατοτήτων και τη βελτίωση των ικανοτήτων των ανθρώπινων πόρων και την προετοιμασία τους για προσαρμογή στην οποιαδήποτε διοικητική αλλαγή.
- η διαμόρφωση κατάλληλων συνθηκών εργασίας. Ήδη, ορισμένες χώρες δημοσιεύουν καταλόγους με τους καλύτερους εργοδότες, που προσφέρουν κατάλληλους χώρους εργασίας. Αυτή η δημοσίευση οδηγεί στην προσέλκυση ικανών και εξειδικευμένων στελεχών από την αγορά εργασίας, γεγονός που είναι ακόμη πιο σημαντικό στις περιπτώσεις και στους κλάδους όπου οι ελλείψεις δεξιοτήτων αποτελούν πρόβλημα.

¹⁴⁵ Πηγή: European Foundation for Quality Management (2004)

- η συστηματική επικοινωνία διοίκησης– εργαζομένων με αμφίδρομη κατεύθυνση για παροχή όλων των απαραίτητων πληροφοριών και ενημέρωσης για πάσης φύσεως αλλαγές που διενεργούνται.
- η διαδικασία πρόσληψης χωρίς περιορισμούς και διακρίσεις, δίνοντας τη δυνατότητα απασχόλησης σε άτομα μειονεκτικών ομάδων (άτομα διαφορετικής φυλής, γυναίκες, μακροχρόνια άνεργοι, άτομα με ειδικές ανάγκες). Ουσιαστικά, πρόκειται για πολιτική καταπολέμησης του κοινωνικού αποκλεισμού.
- η παραχώρηση αρμοδιοτήτων και εξουσιών στους εργαζόμενους
- η ισορροπία μεταξύ εργασίας, οικογένειας και ελεύθερου χρόνου
- η δίκαιη αμοιβή και η ίση μεταχείριση στην εξέλιξη μεταξύ ανδρών και γυναικών
- η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη των επιχειρήσεων και η παροχή μεριδίων του μετοχικού κεφαλαίου στο ανθρώπινο δυναμικό.
- η παροχή υψηλού επιπέδου ασφάλειας και υγείας στην εργασία. Τα τελευταία χρόνια, έχουν διαμορφωθεί ειδικά κριτήρια για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, που περιλαμβάνονται στα συστήματα πιστοποίησης και επισήμανσης για προϊόντα και είδη εξοπλισμού. Αξίζει να αναφερθεί ότι το σουηδικό σύστημα επισήμανσης TCO Labelling Scheme (COM, 2001, 366, σελ. 10), για εξοπλισμό γραφείου αποτελεί ένα εθελοντικό σήμα που αποσκοπεί στην ενθάρρυνση των κατασκευαστών να σχεδιάζουν εξοπλισμό πιο ασφαλή για τον χώρο εργασίας. Το θέμα της πιστοποίησης σε θέματα υγείας και ασφάλειας της εργασίας έχει επεκταθεί και στο σύστημα προμηθειών και της ανάθεσης έργου σε τρίτες εταιρείες, δηλαδή σε εργολάβους. Επί παραδείγματι, ο κατάλογος ελέγχου των εργολάβων στην Ολλανδία, σε θέματα ασφάλειας, αποσκοπεί στην αξιολόγηση και πιστοποίηση των συστημάτων διαχείρισης της υγείας και ασφάλειας στην εργασία των εργοληπτικών εταιρειών.
- η αξιολόγηση όλων των εναλλακτικών λύσεων, σε περιόδους κρίσεων και έντονου ανταγωνισμού, και η επιλογή της λύσης που μειώνει την ανάγκη για απολύσεις.
- η ενεργός εποπτεία και η διαχείριση υπαλλήλων που απουσιάζουν από την εργασία λόγω αναπηρίας ή τραυματισμού.

Αναφορικά με την ευρύτερη κοινωνική πολιτική, οι επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόσουν αρκετές κατευθυντήριες γραμμές της ΕΚΕ, όπως είναι:

- η αύξηση της απασχόλησης και η μείωση της ανεργίας σε τοπικό επίπεδο.
- η υποστήριξη της μετάβασης των νέων από τη δευτεροβάθμια ή τη τριτοβάθμια εκπαίδευση στην εργασία, με τη δημιουργία θέσεων μαθητείας.
- ο καθορισμός των αναγκών για επαγγελματική κατάρτιση, μέσω της στενής συνεργασίας με τοπικούς φορείς που καταρτίζουν προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης.
- η ενίσχυση του τοπικού κοινωνικού κεφαλαίου και η προώθηση της κοινωνικής συνοχής. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη χρηματοδότηση σχεδίων για την ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας.
- ο σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Ειδικά η διάσταση αυτή αφορά τις διεθνείς δραστηριότητες των πολυεθνικών επιχειρήσεων και τις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού. Είναι πολύ σημαντικό οι διεθνείς εταίροι να συμμορφώνονται με τις βασικές αξίες των διεθνών Οργανώσεων, όπως είναι η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας, ο ΟΗΕ και ο ΟΟΣΑ, σε κράτη όπου υπάρχουν κατάφωρες παραβιάσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Η Συνομοσπονδία Βιομηχανιών Δανίας έχει καθιερώσει μία σειρά κατευθυντήριων γραμμών για τα ανθρώπινα δικαιώματα και καλεί τις εταιρείες- μέλη της με διεθνείς δραστηριότητες να υιοθετούν το ίδιο επίπεδο κοινωνικής ευθύνης στη νέα χώρα εγκατάστασής τους, ανάλογο με εκείνο που εφαρμόζουν στη χώρα προέλευσής τους (COM, 2001, 366, σελ. 16).
- η κατάργηση της παιδικής εργασίας και η συνδρομή στην αντιμετώπιση της φτώχειας των παιδιών των αναπτυσσόμενων και φτωχών χωρών, διευκολύνοντας την πρόσβασή τους στην εκπαίδευση.

Η περιβαλλοντική διάσταση

Η περιβαλλοντική διάσταση περιλαμβάνει τη λήψη μέτρων και την αποτελεσματική διαχείριση του περιβαλλοντικού κεφαλαίου και των φυσικών πόρων. Η περιβαλλοντική διαχείριση μιας εταιρείας που εφαρμόζει Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μπορεί να περιλαμβάνει τα εξής:

- τη μείωση εκπομπών ρύπων και αποβλήτων, που ευθύνονται για τη μόλυνση του περιβάλλοντος.
- τη χρήση τεχνολογίας και συστημάτων παραγωγής που είναι φιλικά στο περιβάλλον.

- την ανάληψη επενδύσεων για την προστασία του περιβάλλοντος. Οι επενδύσεις για το περιβάλλον χαρακτηρίζονται από την Ε.Ε. ως επενδύσεις διπλού κέρδους, επειδή προκύπτει όφελος για τις επιχειρήσεις και για το περιβάλλον εξίσου. Στο 6ο πρόγραμμα δράσης της Ε.Ε. περιγράφονται οι τρόποι με τους οποίους μπορούν η Ε.Ε. και οι κυβερνήσεις των κρατών-μελών να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να υλοποιήσουν τις επενδύσεις διπλού κέρδους (COM, 2001, 366, σελ. 12).
- την εφαρμογή του κοινοτικού σχεδίου διαχείρισης και ελέγχου στον τομέα του περιβάλλοντος, γνωστού ως (EMAS) ISO 9000.

Η οικονομική διάσταση

Έχει καταστεί πλέον κοινά αποδεκτό από τις επιχειρήσεις ότι η βιώσιμη επιχειρηματική επιτυχία και η αξία της επιχείρησης για τους μετόχους δεν επιτυγχάνονται με τη μεγιστοποίηση του βραχυχρόνιου κέρδους και της άμεσης απόδοσης, αλλά με υπεύθυνη συμπεριφορά, η οποία προωθεί την οικονομική ανάπτυξη, αυξάνει το βαθμό ανταγωνιστικότητας, ενώ εξασφαλίζει την προστασία του περιβάλλοντος και προωθεί την κοινωνική ευαισθησία. Τέτοιες ενέργειες, που συνδυάζουν την οικονομική δραστηριότητα με την υπευθυνότητα σε θέματα περιβαλλοντικής και κοινωνικής ανησυχίας, πραγματοποιούν αρκετές ευρωπαϊκές εταιρείες. Ως χαρακτηριστικά παραδείγματα θα μπορούσαν να αναφερθούν τα παρακάτω:

- Η υποστήριξη της τοπικής ανάπτυξης, μέσω της συμμετοχής σε τοπικές συμπράξεις απασχόλησης και κοινωνικής ένταξης, μειώνοντας τον κοινωνικό και τοπικό αντίκτυπο, που μπορούν να προκληθούν από αναδιαρθρώσεις μεγάλης κλίμακας.
- Η στενή συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις-εταίρους μπορεί να συμβάλλει αποφασιστικά στη μείωση της πολυπλοκότητας των διαδικασιών, στη μείωση των διαχειριστικών δαπανών και του κόστους, αλλά και στην αύξηση της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Η χρηματοδότηση τοπικών αθλητικών και πολιτιστικών εκδηλώσεων και οι δωρεές φιλανθρωπικών δραστηριοτήτων βοηθούν την επιχείρηση να αναπτύξει θετικές σχέσεις με την τοπική κοινότητα και να επιτύχει συσσώρευση κοινωνικού κεφαλαίου. Τέτοια πολιτική ακολουθούν κυρίως οι πολυεθνικές επιχειρήσεις που

επιδιώκουν την ένταξη των θυγατρικών εταιρειών τους σε διάφορες διεθνείς αγορές. Η ανάπτυξη σχέσεων οικειότητας με τοπικούς φορείς, ακόμη και πολιτιστικού αντικειμένου δραστηριότητας, αλλά και η γνώση των εθίμων, αξιών και αρχών της τοπικής κοινωνίας αποτελούν κεφάλαιο για τις επιχειρήσεις, από το οποίο μπορούν να αποκομίσουν όφελος οικονομικό.

- Εκτός από τη χρηματοδότηση διαφόρων εκδηλώσεων, που θεωρείται πολιτική ήπιας μορφής, υπάρχει και η χρηματοδότηση έργων υποδομής και άμεσων επενδύσεων σε σχέδια που ωφελούν συγκεκριμένες περιφέρειες και τοπικές οικονομίες, πολλές φορές ακόμη και οικονομικά μειονεκτούσες περιοχές, παρέχοντας τη δυνατότητα για οικονομική ανασυγκρότηση και ανάπτυξη.
- Η μεταφορά καινοτομίας και τεχνολογίας στις τοπικές κοινωνίες οδηγούν σε μία πιο ισόρροπη οικονομική και κατ' επέκταση κοινωνική ανάπτυξη μεταξύ των ανεπτυγμένων και αναπτυσσόμενων χωρών.
- Οι θυγατρικές μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων μπορούν να υποστηρίξουν τοπικές ΜΜΕ επιχειρήσεις, μέσα από την καθοδήγηση και επίβλεψη σχεδίων ΕΚΕ, παρέχοντας βοήθεια στην σύνταξη και υποβολή εκθέσεων κοινωνικού περιεχομένου.
- Η επιλογή επιχειρηματικών εταίρων και προμηθευτών και η δημιουργία οικονομικών συνασπισμών οδηγούν σε σχέσεις οικονομικής συμμαχίας, η οικοδόμηση των οποίων μακροπρόθεσμα μπορεί να οδηγήσει σε αλληλεπίδραση των διοικητικών και επιχειρηματικών πρακτικών μεταξύ των εταίρων και των προμηθευτών τους σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού.
- Η λήψη μέτρων για την καταπολέμηση της διαφθοράς και η λειτουργία με πλήρη διαφάνεια είναι δύο βασικές συνιστώσες της υγιούς οικονομικής δραστηριότητας. Το 2000, ο Συνασπισμός των Παγκόσμιων Εταίρων για την ΕΚΕ (Global Partners for Corporate Social Responsibility, 2000) δημοσίευσε δέκα απαιτήσεις για υψηλότερα πρότυπα διαφάνειας τον 21ο αιώνα, με τις οποίες προβλέπεται η πρόσβαση των εταιρειών στα δεδομένα, καθώς και η ακεραιότητα και πληρότητα σε θέματα ενημέρωσης και δημοσίευσης στοιχείων, ώστε να είναι δυνατή η διεξαγωγή ελέγχου και η συγκριτική αξιολόγηση μεταξύ των επιχειρήσεων.

- Η εγγραφή μιας εταιρείας σε χρηματιστηριακό δείκτη δεοντολογικών αρχών μπορεί να αυξήσει την αξιολογική κατάταξή της, αποφέροντας απτά οικονομικά οφέλη. Οι κοινωνικοί δείκτες του χρηματιστηρίου είναι χρήσιμα εργαλεία αναφοράς, επειδή δείχνουν τη θετική επίδραση που έχει η λεπτομερής ανάλυση των χρηματοοικονομικών επιδόσεων με κοινωνικά κριτήρια.
- Η ανάληψη κοινωνικά υπεύθυνων επενδύσεων, δηλαδή η τοποθέτηση κεφαλαίων σε εταιρείες που εφαρμόζουν κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνες πολιτικές, συμβάλλει στην ελαχιστοποίηση των χρηματοοικονομικών κινδύνων, στην έγκαιρη πρόληψη κρίσεων, και στη δημιουργία ισχυρής φήμης για την εταιρεία.
- Οι κοινωνικά υπεύθυνες επενδύσεις αποτελούν αναδυόμενη αγορά, καθώς έχουν αναπτυχθεί πολλά εξειδικευμένα γραφεία διερεύνησης και ελέγχου, που χρησιμοποιούν πολλά και διαφορετικά εργαλεία και πρότυπα μέτρησης. Το γεγονός αυτό αυξάνει το διοικητικό κόστος, καθώς επιβαρύνονται οι εταιρείες με υπερβολικά και αποκλίνοντα αιτήματα. Μία πολύ καλή λύση στο ζήτημα αυτό θα ήταν η τυποποίηση της υποβολής κοινωνικών εκθέσεων. Έντονη είναι η ανάγκη για μεγαλύτερη σύγκλιση μεταξύ δεικτών και κριτηρίων που χρησιμοποιούνται για τις αναλύσεις και την αξιολόγηση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιδόσεων μιας εταιρείας.
- Λόγω της παγκοσμιοποίησης, οι επιχειρήσεις εκτίθενται ολοένα και περισσότερο στη διασυνοριακή οικονομική εγκληματικότητα. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, με τη συμμόρφωσή τους σε διεθνώς αποδεκτά πρότυπα, μπορούν να εξασφαλίσουν ότι οι διεθνείς εμπορικές σχέσεις τους υλοποιούνται με πιο βιώσιμο και διαφανή τρόπο. Για το λόγο αυτό, είναι σημαντικό η περαιτέρω προώθηση της ΕΚΕ, εντός και εκτός των συνόρων της Ε.Ε, να βασιστεί σε διεθνή πρότυπα και συμφωνηθέντα εργαλεία. Προς το παρόν, ένα κοινά αποδεκτό εργαλείο είναι οι κατευθυντήριες γραμμές του ΟΟΣΑ για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, που αποτελεί το πιο πλήρες κείμενο που έχει επικυρωθεί διεθνώς και το οποίο καθορίζει το σύνολο των κανόνων που πρέπει να ακολουθούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, η προστασία και η διασφάλιση του φυσικού περιβάλλοντος από τις δράσεις των επιχειρήσεων είναι μείζονος σημασίας. Οι επιχειρήσεις κινούνται μέσα στα πλαίσια του νόμου σε ό,τι αφορά τη σωστή

μεταχείριση του περιβάλλοντος, ωστόσο η υιοθέτηση πολιτικών που ανήκουν στο ευρύτερο κομμάτι δραστηριοτήτων της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης συμβάλλει στην υπαγωγή του περιβάλλοντος σε κατηγορία μεγάλης σημασίας για την ίδια την επιχείρηση ως οργανισμό, τους εργαζομένους και κατ' επέκτασιν της τοπικής κοινωνίας. Η ευαισθητοποίηση των εργαζομένων σε περιβαλλοντικά ζητήματα δεν είναι μια λογική η οποία είναι αμελητέας σημασίας καθώς οι ίδιοι οι εργαζόμενοι ως ενεργά μέλη της κοινωνίας συμβάλλουν στη διαμόρφωση και εγκαθίδρυση της περιβαλλοντικής συνείδησης.

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, είναι μια έννοια η οποία βρίσκει άμεση εφαρμογή σε τρεις βασικούς τομείς: 1.Ανθρώπινο Δυναμικό (ίσες ευκαιρίες, κατάρτιση- εκπαίδευση), 2.Περιβάλλον (ευαισθητοποίηση, διαχείριση περιβαλλοντικών προβλημάτων), 3.Κοινωνία (παιδεία, υγεία, ποιότητα ζωής).

Αντίστοιχα, η βιώσιμη ανάπτυξη (sustainable development) ή αειφόρος ανάπτυξη, έχει τρεις συνιστώσες: οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική, οι οποίες απαιτούν ισόρροπη πολιτική συνεκτίμηση. Η βιώσιμη ανάπτυξη και η ΕΚΕ είναι δύο έννοιες οι οποίες δεν είναι άμεσα ταυτόσημες εννοιολογικά. Ωστόσο, οι τομείς δράσης και οι πολιτικές που προωθούν, αναδεικνύουν έναν παράλληλο προσανατολισμό, ο οποίος μέσα από τις θεωρήσεις των σύγχρονων αυτών εννοιών και θέσεων μπορεί ενδεχομένως να εφάπτεται σε συγκεκριμένες περιπτώσεις.

Πιο συγκεκριμένα, οι δύο παραπάνω έννοιες προσανατολίζονται σε τομείς οι οποίοι ασχολούνται με:

- Μετόχους
- Προμηθευτές
- Εργαζομένους
- Πελάτες
- Καταναλωτές
- Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς
- Τοπική Κοινωνία
- Δημόσιες Αρχές

Οι ενδεικτικοί και πιο άμεσοι τομείς δράσης της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και της Βιώσιμης Ανάπτυξης είναι:

- Ενέργεια (εναλλακτικές πηγές ενέργειας)
- Τα Απορρίμματα (τρόποι ανακύκλωσης και υγιεινής ταφής)
- Το νερό (μείωση κατανάλωσης)
- Πολιτισμός (εκδηλώσεις που στοχεύουν στην ανάδειξή του)
- Αθλητισμός (εκδηλώσεις που προάγουν την ιδέα)
- Φιλανθρωπία (βοήθεια σε κοινωνικά ευπαθείς ομάδες εντός και εκτός συνόρων)
- Επικοινωνία (προβολή των δράσεων, των αποτελεσμάτων, της ανάγκης για ενδυνάμωση της ιδέας, της συνειδητοποίησης)

Σύμφωνα με ανακοίνωση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, της 22ας Μαρτίου 2006, προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, το Συμβούλιο και την Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή- Πραγμάτωση της εταιρικής σχέσης για τη μεγέθυνση και την απασχόληση, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη εγγράφεται στο πλαίσιο της συζήτησης περί παγκοσμιοποίησης και Βιώσιμης Ανάπτυξης. Η Επιτροπή θεωρεί ότι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αντιπροσωπεύει μια πτυχή του ευρωπαϊκού κοινωνικού μοντέλου και κατ' επέκταση της Βιώσιμης Ανάπτυξης και ότι αποτελεί μέσο υπεράσπισης της αλληλεγγύης, της συνοχής και της ισότητας ευκαιριών στο πλαίσιο ενός αυξανόμενου παγκόσμιου ανταγωνισμού. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μπορεί να απαντήσει στη γήρανση του πληθυσμού και να συμβάλει σε μια υψηλή ποιότητα διαβίωσης μέσα σε ένα υγιές περιβάλλον. Πολλά μέσα και συνεδριάσεις αντικατοπτρίζουν τη σημασία που αποδίδεται στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και πιο συγκεκριμένα δίνουν κατευθυντήριες γραμμές με σκοπό τη βελτίωση της απασχόλησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Με την πρόταση αυτή, οι καταβαλλόμενες προσπάθειες επικεντρώνονται στις πολιτικές που αποσκοπούν στην πλήρη απασχόληση, ιδίως με τη βελτίωση της ένταξης των μειονεκτούντων ατόμων, με την αύξηση των επενδύσεων στο ανθρώπινο δυναμικό, με την προσαρμογή των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης και με την προώθηση της ευελιξίας σε συνδυασμό με την ασφάλεια της απασχόλησης. Συνοψίζοντας, οι κατευθυντήριες αποσκοπούν στο:

1. Να προωθηθεί η ευελιξία σε συνδυασμό με την ασφάλεια της απασχόλησης και να μειωθεί ο κατακερματισμός της αγοράς εργασίας, λαμβανομένου δεόντως υπόψη

του ρόλου των κοινωνικών εταίρων (προσαρμογή της νομοθεσίας για την απασχόληση, επανεξέταση, εφόσον απαιτείται, των διαφόρων συμβατικών ρυθμίσεων και διατάξεων σχετικά με το χρόνο εργασίας, αντιμετώπιση του προβλήματος της αδήλωτης εργασίας, προώθηση και διάδοση καινοτόμων και προσαρμόσιμων μορφών οργάνωσης της εργασίας, ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα και η παραγωγικότητα στην εργασία συμπεριλαμβανομένης της βελτίωσης της υγείας και της ασφάλειας, κλπ)

2. Να εξασφαλιστεί μια εξέλιξη του κόστους εργασίας και να θεσπιστούν οι μηχανισμοί καθορισμού των μισθών που ευνοούν την απασχόληση 9εξέταση των επιπτώσεων του μη μισθολογικού κόστους εργασίας στην απασχόληση και εφόσον κρίνεται σκόπιμο, προσαρμογή της δομής και του επιπέδου του).
3. Να αυξηθούν και να βελτιωθούν οι επενδύσεις στο ανθρώπινο δυναμικό (εφαρμογή πολιτικών και ενεργειών ενσωμάτωσης σε θέματα εκπαίδευσης και κατάρτισης, οι οποίες να αποσκοπούν στο να διευκολύνουν σημαντικά την πρόσβαση στην αρχική επαγγελματική εκπαίδευση, στη δευτεροβάθμια και την τριτοβάθμια, συμπεριλαμβανομένων των μαθητειών και της κατάρτισης).
4. Να προσαρμοστούν τα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης στις νέες ανάγκες σε δεξιότητες (βελτίωση και εξασφάλιση της ελκυστικότητας, της προσβασιμότητας και του ποιοτικού επιπέδου των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης, διεύρυνση των ευκαιριών που παρέχονται για εκπαίδευση και κατάρτιση, εξασφάλιση ευέλικτων κλάδων μάθησης και αύξηση των δυνατοτήτων κινητικότητας των σπουδαστών και των επιμορφωμένων ατόμων).
5. Να βελτιωθεί η κάλυψη των αναγκών της αγοράς (εκσυγχρονισμός και ενίσχυση των δημοσίων φορέων που είναι αρμόδιοι για την αγορά εργασίας, ιδίως των υπηρεσιών απασχόλησης, εξασφάλιση μεγαλύτερης διαφάνειας των προσφορών θέσεων εργασίας και κατάρτισης σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

«Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Συνιστώσα καινοτομίας της επιχειρησιακής στρατηγικής ή έκφραση λειτουργίας της κοινωνίας των πολιτών»;

2.1 Η εξέλιξη της ΕΚΕ: από την εταιρική φιλανθρωπία στην ενσωμάτωσή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Η πρόσφατη εξέλιξη της ΕΚΕ μπορεί να περιγραφεί ως ένα «πέραςμα» μέσα από διακριτά στάδια¹⁴⁶. Μέχρι τη δεκαετία του 1960, η **εταιρική φιλανθρωπία** είχε αποτελέσει βασικό μέσο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, αλλά αυτή η συμμετοχή ήταν κατανοητή σε μία ευρεία λογική και συνήθως δεν ευθυγραμμιζόταν με την επιχειρηματική στρατηγική¹⁴⁷. Η πρώτη φάση της ΕΚΕ ως εκ τούτου, στόχευε στο να «κάνει καλό για να κάνει καλό» και συχνά επιδίωκε κάτι περισσότερο από μια έμμεση σχέση μεταξύ των εταιρικών φιλανθρωπιών και των συμφερόντων των μετόχων¹⁴⁸. Ωστόσο, με την πάροδο του χρόνου αυτές οι πρωτοβουλίες σχετικά με την ΕΚΕ κρίθηκαν ως «στατικές» διότι δεν παρείχαν την επαρκή προσοχή στο περιεχόμενό τους¹⁴⁹. Οι πρωτοβουλίες αυτές επικρίθηκαν όλο και περισσότερο επειδή δεν εντάσσονταν στη στρατηγική της εταιρείας και των λειτουργιών της, αλλά αντίθετα παρέμεναν στάσιμες¹⁵⁰. Σε απάντηση αυτής της κριτικής, ένα δεύτερο κύμα της ΕΚΕ αναπτύχθηκε έχοντας στον πυρήνα του μια στρατηγική προσέγγιση¹⁵¹. Προκειμένου να μετατραπεί σε πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η βασική αρχή της στρατηγικής διαχείρισης εφαρμόζεται σε συσχέτιση με την ΕΚΕ ως εξής: μια εταιρεία θα πρέπει να

¹⁴⁶ Carroll, A.B. (1999) "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct", *Business and Society* 38: 268-95

¹⁴⁷ Vogel, D. (2005) "Is There a Market for Virtue? The Business Case for Corporate Social Responsibility", *California Management Review* 47.4: 19-45.

¹⁴⁸ Friedman, M. (1970) "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *New York Times Magazine*, 13 September 1970: 32-33, 122-26

¹⁴⁹ Beaulieu, S., and J. Pasquier (2003) "Reintroducing Stakeholder Dynamics in Stakeholder Thinking: A Negotiated Order Perspective", in J. Andriof, S. Waddock, B. Husted and S. Sutherland Rahman (eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement* (Sheffield, UK: Greenleaf Publishing): 101-18.

¹⁵⁰ Weaver, G.R., L.K. Trevino and P.L. Cochran (1999) "Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Pressures, and Corporate Ethics Practices", *Academy of Management Journal*, 42.5: 539-52.

¹⁵¹ Burke, L., and J.M. Logsdon (1996) "How Corporate Social Responsibility Pays Off", *Long Range Planning*, 29.4: 495-502.

ελίσσεται σε μια μοναδική θέση μέσα από την οργάνωση των δραστηριοτήτων ΕΚΕ με διαφορετικό τρόπο από αυτόν των ανταγωνιστών της, έτσι ώστε να μειώνει το κόστος ή να εξυπηρετήσει καλύτερα τις ανάγκες των πελατών¹⁵². Η δεύτερη φάση της ΕΚΕ αποσκοπεί συνεπώς στο να «κάνει καλό για να πηγαίνει καλά»¹⁵³. Η προοπτική αυτή είχε υιοθετηθεί από εξέχουσες φωνές των επιχειρήσεων, όπως το Παγκόσμιο Επιχειρηματικό Συμβούλιο για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη¹⁵⁴. Οι υποστηρικτές της υπόθεσης των επιχειρήσεων σχετικά με την ΕΚΕ υπέβαλαν μια σειρά από επιχειρήματα στο ερώτημα γιατί ΕΚΕ μιας εταιρείας μπορεί να βελτιώσει τις οικονομικές επιδόσεις¹⁵⁵:

- **Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.** Η επιχείρηση μπορεί να είναι σε θέση να προσαρμοστεί στα εξωτερικά πλαίσιά της ταχύτερα ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της.
- **Μείωση του κόστους και του κινδύνου.** Με την οικοδόμηση εμπιστοσύνης μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών, η εταιρεία μπορεί να αποφύγει αποκλεισμούς από τη μεριά των καταναλωτών κ.λπ.
- **Φήμη και νομιμότητα.** Το κόστος της μη ενασχόλησης με την εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να είναι μεγαλύτερο από το κόστος των πραγματικών δραστηριοτήτων της.
- **Συνεργική δημιουργία αξίας.** Η ευθυγράμμιση της εταιρείας και των συμφερόντων των εμπλεκόμενων μπορεί να αποτελέσει δίοδο για πρωτοφανείς εμπορικές ευκαιρίες

Το επιχείρημα αυτό πυροδότησε ένα μεγάλο σώμα των ερευνών για τη σχέση μεταξύ της εταιρικής κοινωνικής και οικονομικής απόδοσης. Ορισμένες μελέτες αναφέρθηκαν σε μια θετική σχέση, άλλες σε αρνητική, κάποιες άλλες σε ένα ανεστραμμένο σχήμα

¹⁵² Porter, M.E. (1985), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York: Free Press.

¹⁵³ Vogel, D. (2005), "Is There a Market for Virtue? The Business Case for Corporate Social Responsibility", *California Management Review*, 47.4: 19-45

¹⁵⁴ Holliday, C.O., S. Schmidheiny and P. Watts (2002), "Walking the Talk: The Business Case for Sustainable Development", Sheffield, UK: Greenleaf Publishing.

¹⁵⁵ Amalric, F., and Hauser J. (2005), "Economic Drivers of Corporate Responsibility Activities", *Journal of Corporate Citizenship*, 20: 27-38.

«U» και άλλες διαπίστωσαν εκ νέου μαχητά τεκμήρια¹⁵⁶. Συνολικά, τα αποτελέσματα αυτών των εμπειρικών μελετών έχουν καταφέρει μέχρι στιγμής να παρουσιάσουν αποδεικτικά στοιχεία για μια θετική σχέση¹⁵⁷. Πολλές σχετικά υπεύθυνες εταιρείες δεν ήταν οικονομικά επιτυχείς, ενώ άλλα κοινωνικά υπεύθυνα, επενδυτικά κεφάλαια δεν είχαν καλύτερες επιδόσεις σε σύγκριση με τα μη-ελεγχόμενα κοινωνικά ταμεία¹⁵⁸. Σε σημαντικό βαθμό, τέτοιου είδους ασυνέπειες είχαν τις ρίζες τους σε μεθοδολογικές διαφορές και προκαταλήψεις στην ερμηνεία των δεδομένων¹⁵⁹. Ωστόσο, φαίνεται να υπάρχουν αποδεικτικά στοιχεία, ότι η ΕΚΕ δεν βλάπτει τουλάχιστον τις οικονομικές επιδόσεις¹⁶⁰.

Από τη μεριά της διαχείρισης (management), οι προϋποθέσεις για την επιτυχία της επιχειρησιακής στρατηγικής διαφέρουν μεταξύ των διαφόρων επιχειρήσεων. Οι ευκαιρίες για την εφαρμογή της ΕΚΕ στις δραστηριότητες της επιχείρησης μπορεί να είναι υψηλές (π.χ. στη χημική βιομηχανία) ή χαμηλές (π.χ. τραπεζικός τομέας), ενώ η ανάγκη για την αλληλεπίδραση με τους βασικούς κοινωνικούς συντελεστές μπορεί και πάλι να είναι υψηλή (π.χ. βιομηχανία καπνού) ή χαμηλή (π.χ. κατασκευαστές κεφαλαιουχικών αγαθών). Από την κοινωνική προοπτική, αν όλες οι επιχειρήσεις ακολουθούν αυστηρά τις μεθόδους άλλων επιχειρήσεων, τότε η συνεχής ζήτηση για εταιρικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες θα παραμείνει ανεκπλήρωτη καθώς δεν θα μπορεί να επιτευχθεί ούτε στενή σύνδεση με τη στρατηγική της επιχείρησης, ούτε σαφής βελτίωση του bottom-line της.

Σε απάντηση προς αυτά τα μειονεκτήματα, μελετητές και επαγγελματίες άρχισαν να αντιλαμβάνονται το επιχειρηματικό ενδιαφέρον με έναν ευρύτερο, πιο ολιστικό

¹⁵⁶ Ullmann, A.A. (1985), "Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of US Firms", *Academy of Management Review*, 10.3: 540-57.

¹⁵⁷ Margolis, J.D., and Walsh, J.P. (2003), "Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business", *Administrative Science Quarterly*, 48.2: 268-305

¹⁵⁸ Vogel, D. (2005), "Is There a Market for Virtue? The Business Case for Corporate Social Responsibility", *California Management Review*, 47.4: 19-45

¹⁵⁹ Carroll, A.B. (1999), "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct", *Business and Society*, 38: 268-95

¹⁶⁰ Orlitzky, M., Schmidt F.L. and. Rynes S.L (2003), "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis", *Organisation Studies* 24.3: 403-41.

τρόπο¹⁶¹. Αυτή η ευρεία προοπτική περιλαμβάνει οικονομικές αλλά και μη οικονομικές συνεισφορές, πέρα από την ανάγκη να προσδιοριστεί μια άμεση σύνδεση με τη χρηματοοικονομική επίδοση¹⁶². Η ευρεία αυτή προοπτική έχει το πλεονέκτημα ότι επιτρέπει στην επιχείρηση να επωφεληθεί από τις ευκαιρίες της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και οδήγησε σε εκκλήσεις για την ενσωμάτωση των συστημάτων ΕΚΕ¹⁶³. Βεβαίως, το τρίτο στάδιο της εξέλιξής της ΕΚΕ, προϋποθέτει ότι για να ενσωματωθούν αυτά τα συστήματα, θα πρέπει να ενσωματωθεί μια εταιρική αναπτυξιακή πολιτική, τεχνικές και εργαλεία μέτρησης κριτηρίων απόδοσης με τέτοιο τρόπο ώστε να επηρεάζουν τις καθημερινές δραστηριότητες και τελικά να αποτελούν μέρος της ταυτότητας της επιχείρησης. Η σύλληψη της ΕΚΕ, η οποία συμβάλλει σημαντικά στην καινοτομία θα μπορούσε να συμβάλει σε αυτές τις διαδικασίες.

2.2 Οφέλη της καινοτόμου ΕΚΕ

Προσεγγίζοντας την ΕΚΕ έχοντας ως σημείο έναρξης τον τομέα της καινοτομίας, αυτή περιλαμβάνει μια σειρά από πλεονεκτήματα σε επίπεδα επιχείρησης, βιομηχανίας και κοινωνίας. Από την πλευρά της επιχείρησης, το σημαντικό όφελος της καινοτόμου ΕΚΕ έγκειται στο γεγονός ότι η καινοτομία στον τομέα της ΕΚΕ μπορεί να είναι ευκολότερο να αναληφθεί, συγκριτικά με άλλες μορφές καινοτομίας. Από άποψη της γενικά επικίνδυνης φύσης της καινοτομίας, η καινοτόμος ΕΚΕ μπορεί να αποτελέσει πειραματικό έδαφος, στο οποίο οι κίνδυνοι είναι ελεγχόμενοι¹⁶⁴. Εάν το καινοτόμο έργο ΕΚΕ είναι επιτυχές, η επιχείρηση θα έχει βελτιώσει τη νομιμότητά της με την κοινωνία, και ίσως το έργο θα μπορούσε να αποτελέσει ένα σημείο «αποκρυστάλλωσης» για άλλες μορφές καινοτομίας. Επιπλέον, η καινοτόμος ΕΚΕ εστιάζει σε ευκαιρίες για την

¹⁶¹ Berger, I.E., Cunningham P. and Drumwright M.E (2007), “Mainstreaming Corporate Social Responsibility: Developing Markets for Virtue”, *California Management Review*, 49.4: 132-57.

¹⁶² Weber, M. (2008), “The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Company-Level Measurement Approach for CSR”, *European Management Journal*, 26.4: 247-61

¹⁶³ Grayson, D., and Hodges A. (2004), “Corporate Social Opportunity! Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for your Business”, Sheffield, UK: Greenleaf Publishing.

¹⁶⁴ MacGregor, S.P., Fontradona J. and Hernandez J. (2010), “Towards a Sustainable Innovation Model for Small Enterprises”, in C. Louche, S.O. Idowu and W.L. Filho (eds.), *Innovative CSR: From Risk Management to Value Creation* (Sheffield, UK: Greenleaf Publishing): 305-30.

παραγωγή γνώσης και μάθησης, οι οποίες επιτυγχάνονται μέσα από την έμφαση που επιφέρει η ΕΚΕ στην καινοτομία¹⁶⁵.

Σε επίπεδο βιομηχανίας, η καινοτόμος ΕΚΕ θα μπορούσε να πείσει τους διευθυντές επιχειρήσεων που βλέπουν μειωμένα οφέλη στον τομέα της ΕΚΕ. Για μια εταιρεία ηλεκτρονικών ειδών ευρείας κατανάλωσης, όπως η IBM με τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις των προϊόντων της, προσφέρονται άφθονες δυνατότητες για μια στρατηγική προσέγγιση της ΕΚΕ. Ωστόσο, αυτό δεν ισχύει στον ίδιο βαθμό στις τράπεζες, στις εταιρείες κεφαλαιουχικών αγαθών ή σε εταιρείες διαχείρισης ακινήτων, οι οποίες διαδραματίζουν εξίσου μεγάλο, αν όχι μεγαλύτερο ρόλο, στις σύγχρονες εθνικές οικονομίες. Σε υποστήριξη της στρατηγικής της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, οι Porter και Kramer (2006) πρότειναν ότι μια εταιρεία έκδοσης πιστωτικών καρτών-αλλά όχι εταιρεία κοινής ωφέλειας-θα μπορούσε να προσφέρει φιλανθρωπική στήριξη σε μια εταιρεία χορού, καθώς η προηγούμενη επιχείρησή συγκεντρώνεται στο σύμπλεγμα της διασκέδασης και της φιλοξενίας, ενώ η τελευταία δεν έχει καμία τέτοια σύνδεση. Με άλλα λόγια, η καινοτόμος ΕΚΕ μπορεί να αναδείξει διαφορετικές λογικές για την ανάληψη εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που ισχύουν σε διάφορους τομείς.

Σχετικά με τα παραπάνω είναι και τα κοινωνικά οφέλη. Στο παραπάνω παράδειγμα, το έργο της ΕΚΕ, που υποστηρίζει την ομάδα χορού δεν είναι ευθυγραμμισμένο με τον στρατηγικό πυρήνα της επιχείρησης κοινής ωφέλειας. Με μια πιο προσεκτική ματιά, δεν είναι καθόλου σχετικό ούτε με εκείνο της επιχείρησης πιστωτικών καρτών. Αυτή η επιχείρηση θα μπορούσε να δημιουργήσει στενότερη ευθυγράμμιση μέσω ενός συστήματος μικρο-χρηματοδοτήσεων. Στην πραγματικότητα, ο χορός δεν έχει σχέση με την στρατηγική των περισσότερων επιχειρήσεων. Αν όλες οι επιχειρήσεις ακολουθούσαν το στρατηγικό επιχείρημα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, τότε η κοινωνική ευημερία θα μπορούσε στην πραγματικότητα να μειώνεται. Αντίθετα, το σημείο εκκίνησης για καινοτόμο ΕΚΕ δεν έγκειται στα απτά οφέλη της στρατηγικής

¹⁶⁵ Preuss, L.(2007), “The Contribution of Purchasing and Supply Management to Ecological Innovation”, *International Journal of Innovation Management* 11.4: 515-37, (2010) “Barriers to Innovative CSR: The Impacts of Organisational Learning, Organisational Structure and the Social Embeddedness of the Firm”, in C. Louche, S.O. Idowu and W.L. Filho (eds.), *Innovative CSR: From Risk Management to Value Creation* (Sheffield, UK: Greenleaf Publishing): 331-51, and J.-R. Córdoba-Pachon (2009) “A Knowledge Management Perspective of Corporate Social Responsibility”, *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* 9.4: 517-27.

Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης¹⁶⁶. Η καινοτόμος ΕΚΕ τονίζει έτσι ένα ευρύτερο φάσμα παροχών πέρα από τα άμεσα οικονομικά οφέλη που προκύπτουν για την εταιρεία. Επιπλέον, καθώς η ΕΚΕ υιοθετείται ενδεχομένως από ένα μεγαλύτερο αριθμό επιχειρήσεων, η κοινωνική πρόνοια θα πρέπει να αυξηθεί. Με αυτόν τον τρόπο, η καινοτόμος ΕΚΕ θα μπορούσε να συμβάλει σημαντικά στην ενσωμάτωση της ΕΚΕ.

Συμπερασματικά, παρατηρείται ότι οι συζητήσεις για θέματα ΕΚΕ και καινοτομίας σπάνια διασταυρώνονται, παρά το γεγονός ότι είναι δύο θέματα που αντιμετωπίζονται ολόένα και περισσότερο ως συμπληρώματα της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων¹⁶⁷. Υπάρχουν ισχυρά επιχειρήματα υπέρ μιας στρατηγικής προσέγγισης για την ΕΚΕ. Σε αντίθεση με τον αυτόνομο χαρακτήρα της εταιρικής φιλανθρωπίας, οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ που έχουν ενσωματωθεί στη στρατηγική της εταιρείας, μπορούν να δημιουργήσουν εξίσου κοινωνικά και εταιρικά οφέλη¹⁶⁸. Ωστόσο, εμπειρικά στοιχεία σχετικά με την επιχειρηματική φιλοσοφία της ΕΚΕ, παρέμειναν ασαφή¹⁶⁹. Επιπλέον, η εν στενή έννοια ερμηνεία των διαφόρων επιχειρησιακών περιπτώσεων, παραβλέπει το γεγονός ότι οι προϋποθέσεις για την επιτυχία της στρατηγικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των επιχειρήσεων¹⁷⁰.

Υπό αυτή την έννοια, σκοπός της παρουσίασης της έννοιας της καινοτόμου ΕΚΕ είναι η υποστήριξη μιας πιο ευέλικτης συμμετοχής των επιχειρήσεων στις κοινωνικές και περιβαλλοντικές προκλήσεις σε σχέση με την εν στενή έννοια θεώρηση των επιχειρησιακών περιπτώσεων. Όπως παρατήρησε ο Vogel (2005): «Οι εταιρείες επιδιώκουν ένα ευρύ φάσμα στρατηγικών... Η ΕΚΕ δεν είναι διαφορετική: οι επιχειρήσεις έχουν επιλέξει και θα συνεχίσουν να επιλέγουν διαφορετικά επίπεδα της

¹⁶⁶ Kurucz, E., Colbert B. and Wheeler D. (2008), "The Business Case for Corporate Social Responsibility", in A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon and D.S. Siegel (eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (Oxford, UK: Oxford University Press): 83-112.

¹⁶⁷ MacGregor, S.P., Fontradona J. and Hernandez J. (2010), "Towards a Sustainable Innovation Model for Small Enterprises", in C. Louche, S.O. Idowu and W.L. Filho (eds.), *Innovative CSR: From Risk Management to Value Creation* (Sheffield, UK: Greenleaf Publishing): 305-30.

¹⁶⁸ Weaver, G.R., Trevino L.K. and Cochran P.L. (1999), "Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Pressures, and Corporate Ethics Practices", *Academy of Management Journal*, 42.5: 539-52, Grayson, D., and Hodges A. (2004), "Corporate Social Opportunity! Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for your Business" (Sheffield, UK: Greenleaf Publishing),

¹⁶⁹ Griffin, J., and Mahon J. (1997), "The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty Five Years of Incomparable Research", *Business and Society* 36.1: 5-31.

¹⁷⁰ Griffin, J., and Mahon J. (1997), "The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty Five Years of Incomparable Research", *Business and Society* 36.1: 5-31.

εταιρικής ευθύνης, ανάλογα με τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που αντιμετωπίζουν». Οι ευκαιρίες για συμμετοχή στα κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα είναι άφθονες για τις επιχειρήσεις σε ορισμένους κλάδους, αλλά λιγότερες σε άλλους. Ομοίως, ευκαιρίες για τη συνεργασία με σημαντικούς κοινωνικούς φορείς μπορεί να είναι ή να μην είναι ευρέως διαδεδομένες. Μέσα από προσφορά για συλλογική άσκηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, η καινοτόμος ΕΚΕ μπορεί να ασκηθεί ως εκ τούτου, σε ένα ευρύτερο φάσμα επιχειρήσεων με την ημερήσια διάταξη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

2.3 Η ΕΚΕ ως συνιστώσα της «Κοινωνίας των Πολιτών»

«Η κοινωνία πολιτών είναι ένα σύνολο ποικίλων Μη κυβερνητικών θεσμών αρκετά ισχυρών ώστε να αντισταθμίζουν το κράτος, και που ενώ δεν το εμποδίζουν να εκπληρώσει τον ρόλο του ως εγγυητή της ειρήνης και διαιτητή μεταξύ μεγάλων συμφερόντων, μπορούν ωστόσο να το εμποδίσουν να κυριαρχήσει και να εκμηδενίσει το υπόλοιπο της κοινωνίας».

Ernest Gellner

Σύμφωνα με τον στοιχειώδη ορισμό της δημοκρατίας του Νορμπέρτο Μπόμπιο (Norberto Bobbio)¹⁷¹, ως δημοκρατικό καθεστώς νοείται κατά πρώτο λόγο ένα σύνολο διαδικαστικών κανόνων για τη διαμόρφωση συλλογικών αποφάσεων που προβλέπει και διευκολύνει την ευρύτερη δυνατή συμμετοχή των ενδιαφερόμενων. Αυτή η συμμετοχή συντελείται με τρεις τρόπους: ως οικονομικώς δρώντα και ατομικώς αυτεξούσια άτομα, ως "τυπικοί" πολίτες με κομματική προτίμηση και συμβατικές πολιτικές υποχρεώσεις και δικαιώματα, τέλος ως ενεργοί πολίτες στο πλαίσιο της κοινωνίας πολιτών. Έτσι, η κοινωνία πολιτών είναι ο αυτοτελής χώρος μεταξύ της ιδιωτικής οικονομίας και της ατομικής σφαίρας από τη μία, και των επίσημων πολιτικών θεσμών μιας κοινωνίας από την άλλη, τους οποίους αναπόδραστα συμπληρώνει χωρίς να υποκαθιστά, μέσα στον οποίο διασφαλίζεται η ποιότητα και το βάθος μιας συμμετοχικής και αλληλοελεγχόμενης δημοκρατίας και καταξιώνεται ένα κοινωνικώς υπεύθυνο και

¹⁷¹ Φιλόσοφος του δικαίου και των πολιτικών επιστημών, και ιστορικός της πολιτικής σκέψης.

ατομικώς ανεξάρτητο άτομο, με πλήρη συνείδηση της οικουμενικότητας των κοινών προβλημάτων, της τοπικότητας της συλλογικής μας δράσης και του φθαρτού άρα ηθικού προορισμού του καθενός μας, ενός συνειδητού και ενεργού όχι ανά τετραετία πολίτη. Οι πολίτες στην κοινωνία πολιτών δεν είναι ούτε πελάτες ούτε θεατές, είναι ενεργά κύτταρα στο πλαίσιο μιας καθημερινής δημοκρατίας. Γιατί η δημοκρατία όπως και η αλήθεια περισσότερο κι από τη διαστρέβλωση κινδυνεύει από τη σιωπή. Η τελική επίδοση μιας ανοιχτής κοινωνίας κρίνεται από το υψηλό επίπεδο συνύπαρξης καθώς και υψηλής ποιότητας καθεμίας ξεχωριστά, της αντιπροσωπευτικής και της συμμετοχικής δημοκρατίας. Αν η αγορά περιέχει μια έκφραση καταναλωτικής κυριαρχίας και το κράτος μια έκφραση νόμιμης κυριαρχίας, τότε η κοινωνία πολιτών είναι ένας αδιάκοπος αγώνας του νου και της καρδιάς ενάντια σε κάθε μορφή κυριαρχίας¹⁷².

Η κοινωνία των πολιτών δεν διαχωρίζεται πλήρως από το κράτος, την οικονομία και τον οικιακό χώρο, αλλά οι σχέσεις των τριών αυτών χώρων μεσολαβούν κάθε φορά με διαφορετικούς ιστορικούς και κοινωνικο-πολιτισμικούς όρους. Συγκεκριμένα, προϋπόθεση της άνθισης της κοινωνίας των πολιτών, είναι το ισχυρό κράτος και η ελεύθερη αγορά¹⁷³.

Κοινό γνώρισμα όλων των εκδηλώσεων της κοινωνίας των πολιτών είναι ο εθελοντικός μη κρατικός και μη κερδοσκοπικός χαρακτήρας των οργανώσεών της. Εμπνέεται από μετα-υλικές ανθρωπιστικές αξίες, την οικολογική και κοινοτική δράση και συγκροτεί «θεσμούς αλληλεγγύης» και εθελοντικής προσφοράς. Με την προσφορά υπηρεσιών των οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών διαμορφώνεται, συγκεντρώνεται και αναπτύσσεται το λεγόμενο **κοινωνικό κεφάλαιο** που είναι και η βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη της κοινωνικής οικονομίας. Η κοινωνία των πολιτών παρέχοντας αγαθά και υπηρεσίες, καταλαμβάνει ολοένα και πιο αυξανόμενο ρόλο στην κοινωνία. Συνυπάρχει, εξελίσσεται και αναπτύσσεται ως τρίτος πόλος ανάμεσα στις κυρίαρχες δομές της οικονομίας του κράτους και της αγοράς δημιουργώντας έτσι απασχόληση και εισοδήματα. Η ακριβής έννοια της κοινωνίας των πολιτών είναι η εξής: «Η κοινωνία των πολιτών αναφέρεται συνήθως στις ομάδες ή οργανισμούς που λειτουργούν εκτός

¹⁷² Γιαννής, Ν. (2002), «Τι είναι η Κοινωνία Πολιτών;» Αθήνα.

<http://www.kinisispoliton.gr/UserFiles/File/public/publication7.pdf> [πρόσβαση 05/2012]

¹⁷³ Στασινοπούλου, Ο., «Από τον Τρίτο Τομέα στην Παγκόσμια Κοινωνία των Πολιτών- Η σημασία των ορισμών», Πάντειο Πανεπιστήμιο, σημειώσεις μαθήματος, σελ.13

των επίσημων δομών και θεσμών μιας χώρας». Περιλαμβάνουν τους κοινωνικούς εταίρους, δηλαδή τις συλλογικότητες τις συντεχνίες και τους συνδέσμους εργοδοτών.

Η ιδέα της κοινωνίας των πολιτών, γίνεται όλο και πιο σημαντική στην ΕΕ και θεωρείται ότι είναι ένας τρόπος με τον οποίο η ΕΕ μπορεί να επανασυνδεθεί με τους πολίτες¹⁷⁴.

Την ίδια ώρα που οι επιχειρήσεις αποτελούν τη μεγαλύτερη μεμονωμένη απειλή για το φυσικό κόσμο, μπορούν να αποτελέσουν το μεγαλύτερο σύμμαχο στην προστασία του. Αυτή η αμοιβαία προσαρμογή αντιλήψεων τμήματος του επιχειρηματικού κόσμου αλλά και των Μ.Κ.Ο., οδήγησε στην ανάπτυξη της ΕΚΕ και στον εμπλουτισμό των έως τα τώρα μονοσήμαντα τριγωνικών σχέσεων ανάμεσα στο Κράτος, την Αγορά και την Κοινωνία Πολιτών. Αποτελεί περισσότερο μια συμπληρωματική λειτουργία που σταδιακά κατοχυρώνει την παρουσία της στην ατζέντα των μεγάλων εταιρειών και η ανάπτυξη της προέρχεται περισσότερο από την αναγκαστική προσαρμογή στις απαιτήσεις της κοινής γνώμης και των Μ.Κ.Ο. παρά σε μια εθελοντική και ενδογενή διαδικασία. Ακόμα και ως δευτερεύουσα, συμπληρωματική λειτουργία όμως ανοίγει ένα νέο ελπιδοφόρο πεδίο κοινωνικά επωφελούς δράσης που σταδιακά θα προκαλέσει ευρύτερη αλλαγή στην επιχειρησιακή λειτουργία και φιλοσοφία με θετικές επιπτώσεις στην καθημερινή ζωή εκατομμυρίων εργαζομένων αλλά και στην προστασία του περιβάλλοντος σε διεθνές και εθνικό επίπεδο.

Αυτό και μόνο το γεγονός καθιστά την ΕΚΕ ένα σημαντικό ζήτημα ενασχόλησης της Κοινωνίας Πολιτών και κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις ανεξαρτησίας, λογοδοσίας, ισότιμης συμμετοχής, μπορεί να προσφέρει καινοτομικές μορφές Συμπράξεων σε δεκάδες τομείς.

¹⁷⁴ Τακτικός, Β. (2008), «Θεμελιώδεις σημασίες της Κοινωνίας των Πολιτών» http://arthra-taktikos.blogspot.gr/2009/05/blog-post_1794.html, [πρόσβαση 07/10/2008]

2.4 Σχέση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και επιτυχούς διακυβέρνησης

Η έννοια της Εταιρικής Διακυβέρνησης δεν είναι νέα αφού εμφανίζεται παράλληλα με την δημιουργία των πρώτων Public Limited εταιρειών τον 19ο αιώνα. Η Εταιρική Διακυβέρνηση δεν είναι τίποτε άλλο από ένα σύστημα αρχών επί τη βάσει του οποίου οργανώνεται λειτουργεί και διοικείται μία επιχείρηση, ώστε να διαφυλάσσονται και να ικανοποιούνται τα έννομα συμφέροντα όλων όσων συνδέονται με την εταιρεία στα πλαίσια του εταιρικού συμφέροντος. Με άλλα λόγια αποσκοπεί στην μόνιμη εξυπηρέτηση του συμφέροντος της εταιρείας ως νομικού προσώπου και του συμφέροντος των stakeholders -και όχι απλώς των shareholders - μέσα από διαδικασίες πλήρους διαφάνειας και παροχής ζωτικών πληροφοριών έτσι ώστε να έχουν και αυτοί ενεργό ρόλο στη δραστηριότητα της εταιρείας¹⁷⁵.

Οι αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης αποτελούν οικειοθελείς δεσμεύσεις που συμβάλλουν στη διατήρηση και βελτίωση της αξιοπιστίας της εταιρείας και έχουν σαν στόχο να συμβάλλουν στην μακρόχρονη και ισόρροπη ανάπτυξη της εταιρείας. Έχει ήδη αποδειχθεί ότι μόνον οι εταιρείες που εφαρμόζουν τις αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης μπορούν να έχουν υγιή και μακρόχρονη επιχειρηματική ανάπτυξη¹⁷⁶.

Αν επιχειρήσει κανείς να απομονώσει τις λέξεις κλειδιά στις αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης θα επέλεγε τις λέξεις Διαφάνεια και Πληροφόρηση, Stakeholders, Ανάπτυξη. Εάν η ανάπτυξη μιας εταιρείας είναι το επιδιωκόμενο επιχειρηματικό αποτέλεσμα τότε η διαφάνεια των διαδικασιών και η παροχή πληροφόρησης προς τους stakeholders αποτελούν τις προϋποθέσεις ώστε να επιτευχθεί το αποτέλεσμα¹⁷⁷.

Με άλλα λόγια, σήμερα οποιαδήποτε κίνηση μιας επιχείρησης θετική ή αρνητική γίνεται άμεσα γνωστή. Η διαφάνεια στις επιχειρηματικές πρακτικές δεν είναι πλέον πολυτέλεια αλλά απαίτηση. Οι πελάτες και οι καταναλωτές θέλουν να γνωρίζουν τι

¹⁷⁵ Θεοδοσοπούλου, Κ. (2005), «Κοινωνική Διακυβέρνηση», Περιοδικό *Executive*

¹⁷⁶ Καντηλιέρης, Δ. (2004), «Εταιρική Διακυβέρνηση, Ο.Ε.Ε Δυτικής Κρήτης» <http://www.lawnet.gr-12/8/05-12:00>

¹⁷⁷ Καντηλιέρης, Δ. (2004), «Εταιρική Διακυβέρνηση, Ο.Ε.Ε Δυτικής Κρήτης» <http://www.lawnet.gr-12/8/05-12:00>

υπάρχει μέσα στη εταιρεία. Δεν επιθυμούν να έχουν δοσοληψίες με εταιρείες που δεν εμπιστεύονται και δεν εκτιμούν¹⁷⁸.

Ακόμη όμως και όταν υπάρχουν αυτές οι προϋποθέσεις, δεν σημαίνει ότι θα επιτευχθεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Ο στενός εστιασμός πάνω σε προϊόντα και υπηρεσίες, μάρκες και λογότυπα, αποδόσεις και περιθώρια κέρδους δεν είναι πλέον αρκετά. Στην αναδυόμενη παγκόσμια αγορά οι εταιρείες κρίνονται και με βάση των μέτρων προστασίας του περιβάλλοντος, τις σχέσεις των εργαζομένων, τις σχέσεις με την κοινότητα ή με λίγα λόγια κρίνονται και για την ευαισθησία τους και την παρέμβαση τους σε σύγχρονα κοινωνικά προβλήματα¹⁷⁹.

Αν μία εταιρεία δεν μπορεί να επικοινωνήσει με αυτούς τους όρους, το οποίο σημαίνει ότι αδυνατεί να διαχειριστεί την φήμη της με αυτές τις προϋποθέσεις, τότε παύει να είναι ανταγωνιστική και άρα προσοδοφόρα. Ο μύθος ότι όσες εταιρείες προσφέρουν στην κοινωνία θυσιάζουν οικονομικά μεγέθη έχει πλέον καταρρεύσει. Όλες οι εταιρείες που βελτιώνουν τις κοινωνικές πρακτικές τους αυξάνουν την κερδοφορία τους¹⁸⁰.

Η Εταιρική Κοινωνική ευθύνη σήμερα δεν παραμένει απλά μέσα στο πλαίσιο των ηθικών και κοινωνικών αξιών που διέπουν μια εταιρεία. Αντίθετα, αποτελεί πρακτική της σύγχρονης Εταιρικής Διακυβέρνησης. Οι εταιρείες που ενσωματώνουν πρακτικές προστασίας του περιβάλλοντος στη παραγωγική τους διαδικασία αντιλαμβάνονται το όφελος στο bottom-line. Εταιρείες που ανακυκλώνουν, μειώνουν τα απόβλητα και μειώνουν τη κατανάλωση ενέργειας γίνονται περισσότερο κερδοφόρες¹⁸¹.

Ομοίως, εταιρείες που επενδύουν στους υπαλλήλους τους, μέσα από προγράμματα συνεχούς εκπαίδευσης, ανάπτυξης, ανταμοιβών, ασφάλειας τους είναι ευκολότερο να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τα καλύτερα στελέχη της αγοράς. Τέλος, εταιρείες που προσφέρουν κοινωνικό έργο στις κοινότητες που επιχειρούν, χτίζουν εμπιστοσύνη

¹⁷⁸ Κονταξή, Μ. (2005), «Κοινωνική Ευθύνη», *Καθημερινή - The Economist* – «Ειδικές εκδόσεις»

¹⁷⁹ Λεφοπούλου, Α. (2003), «Εταιρική Διακυβέρνηση», περιοδ. *MARKETING WEEK*

¹⁸⁰ Λεφοπούλου, Α. (2003), «Εταιρική Διακυβέρνηση», περιοδ. *MARKETING WEEK*

¹⁸¹ Κοντογιάννη, Δ. (2005), «Κοινωνικές Στρατηγικές», *Ελευθεροτυπία*

και σεβασμό στους πελάτες και καταναλωτές, στα ΜΜΕ, στις σχέσεις τους με τις κυβερνήσεις, με αποτέλεσμα τα καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα¹⁸².

Προϊόντος του χρόνου η άποψη για την επιχειρηματικότητα αλλάζει. Ουδείς μπορεί να διαφωνήσει ότι οι αλλαγές αυτές δεν είναι αποτέλεσμα των ενεργειών από ένα κέντρο λήψης αποφάσεων ή από τον “στεγνό ακαδημαϊσμό”, αλλά αντανακλούν κοινωνικές επιταγές και πολύχρονες ζυμώσεις¹⁸³.

Η ενηλικίωση της ιδέας της επιχείρησης ως θεσμού οδήγησε στη διεύρυνση του ρόλου της ως οικονομικού παράγοντα, αυξάνοντας τα πεδία δράσης της αλλά και ταυτόχρονα δημιουργώντας μια σειρά νέων ευθυνών. Ο κοινωνικός ρόλος των επιχειρήσεων- ουσιαστικά στο περιθώριο για μια σειρά δεκαετιών- ανέκυψε δριμύτερος στα τέλη της δεκαετίας του ‘90, αποφασισμένος να ανταποκριθεί σε λαϊκά αιτήματα αλλά και σε ανάγκες εξέλιξης¹⁸⁴.

Ο όρος Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) δεν είναι νέος, όπως δεν είναι νέες και οι πρακτικές του. Τα τελευταία χρόνια, περισσότερο απ’ ότι παλαιότερα, η αύξηση των κερδών των επιχειρήσεων αλλά και η συνειδητοποίηση της επιβάρυνσης του φυσικού περιβάλλοντος οδηγούν όλο και περισσότερες από αυτές στη διανομή του λεγόμενου “κοινωνικού μερίσματος” ή, με άλλα λόγια, στη λήψη της (άτυπης) “κοινωνικής άδειας λειτουργίας”. Η ΕΚΕ είναι, κατά πολλούς, η απάντηση στην εντεινόμενη κοινωνική πίεση¹⁸⁵.

Ο ορισμός της ΕΚΕ, όπως έχει αναφερθεί, δεν μπορεί να είναι σαφής και απόλυτος καθώς τα πεδία που αυτή περιλαμβάνει ή θα μπορούσε να περιλαμβάνει είναι πολλά και, συχνά, ετερόκλητα. Σε αυτά θα μπορούσε κάποιος να συμπεριλάβει από τον

¹⁸² Hamman, R., Agbaze, 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).

¹⁸³ Λεφοπούλου Α. (2003), «Εταιρική Διακυβέρνηση», περιοδ. *MARKETING WEEK*

¹⁸⁴ Cramer, J. (2004), “Redefining Positions in Society”, σε σε Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M. & Schmidpeter, R., “Corporate Social Responsibility Across Europe”, Springer, New York.

¹⁸⁵ Cramer, J. (2004), “Redefining Positions in Society”, σε σε Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M. & Schmidpeter, R., “Corporate Social Responsibility Across Europe”, Springer, New York.

σεβασμό του περιβάλλοντος έως την ασφάλεια στους χώρους εργασίας, και από την εταιρική διακυβέρνηση μέχρι τις χορηγίες προς τον πολιτισμό¹⁸⁶.

Πέραν των κλασικών ορισμών, η ΕΚΕ θα μπορούσε να οριστεί ως «το σύνολο των θετικών πράξεων που μια εταιρεία μπορεί να κάνει και που δεν άπτονται άμεσα των οικονομικών της αποτελεσμάτων», ή, ακόμα πιο απλά, ως «το σύνολο των πράξεων, στις οποίες μια επιχείρηση καλείται να προβεί προς όφελος της κοινωνίας για την οποία λειτουργεί αλλά και των μετόχων της». Το τελευταίο μπορεί ενδεχομένως να θεωρηθεί “περιττό”, αφού εκ φύσεως μια εταιρική οντότητα υποχρεούται να προστατεύει τα συμφέροντα των μετόχων της. Ωστόσο, αυτό δεν είναι τόσο απλό αφού σημαντικό ρόλο δεν παίζουν μόνο οι προθέσεις αλλά και οι διαδικασίες υλοποίησής τους¹⁸⁷.

Έτσι, η διαφάνεια αλλά και άλλες εκ των ων ουκ άνευ «αρετές» που άπτονται και της εταιρικής διακυβέρνησης θεωρούνται απαραίτητο “όχημα” για την εξυπηρέτηση των μετοχικών συμφερόντων και εισάγουν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη όχι απλά στην πρακτική μιας ευνομούμενης επιχείρησης, αλλά στα θεμέλιά της¹⁸⁸.

Εξάλλου, κατά το BSR, το σημαντικότερο ίσως διεθνές site για την ΕΚΕ, ως τέτοια ορίζεται “η δυνατότητα μιας επιχείρησης να διασφαλίζει συνεχιζόμενη βιωσιμότητα και ικανοποιητική κερδοφορία, λειτουργώντας με τρόπους που τιμούν τις ηθικές αξίες και σέβονται τους εργαζομένους, τις τοπικές κοινωνίες και το φυσικό περιβάλλον”. Στις πιο γνωστές της εκφάνσεις, η ΕΚΕ περιλαμβάνει τη μέριμνα για τη συνολική οικονομική ευημερία, την κοινωνική συνοχή και την προστασία του περιβάλλοντος. Το τρίπτυχο αυτό, γνωστό στους Αγγλοσάξονες ως triple bottom line¹⁸⁹, αντιπαραβάλλεται με το bottom line, την πασίγνωστη «γραμμή κερδοφορίας» του ισολογισμού, και καταδεικνύει πως ο σημερινός ρόλος μιας επιχείρησης είναι κατά πολύ διευρυμένος σε σχέση με το

¹⁸⁶ Χατζησοφοκλέους, Μ. (2004), «Υποστήριξη Επιχειρησιακής Διεύθυνσης, Αρχή Τηλεπικοινωνιών Κύπρου» (ΑΤΗΚ) <http://www.cyta.com.cy/pr/newsletter>

¹⁸⁷ Χατζησοφοκλέους, Μ. (2004), «Υποστήριξη Επιχειρησιακής Διεύθυνσης, Αρχή Τηλεπικοινωνιών Κύπρου» (ΑΤΗΚ) <http://www.cyta.com.cy/pr/newsletter>

¹⁸⁸ Cramer, J. (2004), “Redefining Positions in Society”, σε Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M. & Schmidpeter, R., “Corporate Social Responsibility Across Europe”, Springer, New York.

¹⁸⁹ Σύμφωνα με αυτή τη προσέγγιση για να είναι μια επιχείρηση βιώσιμη και αποτελεσματική πρέπει να είναι οικονομικά ασφαλής, να ελαχιστοποιεί τις αρνητικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις και να δρα λαμβάνοντας υπόψη το κοινωνικό σύνολο μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται.

παρελθόν. Συμπερασματικά, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μπορεί να εφαρμοστεί στους ακόλουθους τομείς, οι οποίοι ενδεικτικά περιλαμβάνουν¹⁹⁰:

- **ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:** (ασφάλεια, υγιεινή, ανθρώπινες συνθήκες εργασίας, κίνητρα ενίσχυσης της παραγωγικότητας, πρόσθετη ασφάλιση, εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες, εθελοντισμός): η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού εντάσσεται και αυτή στις δράσεις της ΕΚΕ. Αποτελώντας μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις στη σημερινή επιχειρηματικότητα, η προσέλκυση και αξιοποίηση εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού εξασφαλίζεται με την αξιοκρατία, τη δια βίου μάθηση, την παροχή αρκετού ελεύθερου χρόνου, τις ίσες προοπτικές για όλες τις φυλές και τα φύλα, δράσεις που ευθέως συνδέονται με κοινωνική ευθύνη. Από την άλλη, η υγεία και η ασφάλεια στους χώρους εργασίας αντί να είναι κάτι αυτονόητο κατέληξε ζητούμενο. Οι εταιρείες, οι κυβερνήσεις αλλά και οι απλοί καταναλωτές χρησιμοποιούν παρόμοιες πληροφορίες για την επιλογή προϊόντων και υπηρεσιών.
- **ΣΕΒΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ:** (διατήρηση πηγών ενέργειας, μείωση των αποβλήτων, εξοικονόμηση κόστους, βελτιωμένη περιβαλλοντική συμπεριφορά μέσω ανάλογων επενδύσεων όπως φίλτρα, οικολογική διαχείριση λυμάτων κ.λπ.): το περιβάλλον, η πύλη εισόδου της Ευρώπης στην ΕΚΕ, είναι από τα πιο “μετρήσιμα” κομμάτια της ΕΚΕ, με ενημερωμένους δείκτες σε διάφορες χώρες, ενώ διέπεται από ευρύ νομοθετικό πλαίσιο. Η “πράσινη βίβλος” και η ανακοίνωση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για το περιβάλλον διαβεβαιώνουν πως η μείωση της κατανάλωσης πόρων και της εκπομπής ρυπογόνων ουσιών μπορούν να ελαττώσουν τον περιβαλλοντικό αντίκτυπο και να οδηγήσουν σε αυξημένη αποδοτικότητα και ανταγωνιστικότητα. Ωστόσο, το όλο θέμα φαίνεται να μένει στο επίπεδο των προθέσεων, αφού ο περιβαλλοντικός αυτοέλεγχος των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων δεν προχωρά και η ευρωπαϊκή περιβαλλοντική νομοθεσία δεν εφαρμόζεται.
- **ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ:** εφόσον θεωρηθεί δεδομένο ότι η εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων γεννά κοινωνικά οφέλη, δεν μπορούμε παρά

¹⁹⁰ Andrew, B.H., Gul, F.A., Guthrie, J.E. and Teoh, H.Y. (1989), “A Note on corporate social disclosure practise in developing countries: The case of Malaysia and Singapore”, *British Accounting Review*, 21, pp. 371-376

να συμπεριλάβουμε τους κανόνες ορθής εταιρικής διαχείρισης σε αυτό που ονομάζεται Κοινωνική Ευθύνη. Η “εταιρική ηθική” όπως άλλωστε και η “απλή” ηθική είναι έννοιες πολύ δύσκολο έως αδύνατο να ορισθούν. Η εκάστοτε αγορά, ωστόσο, τείνει να διακρίνει κατά το δοκούν τις “ηθικές” επιχειρήσεις και, σύμφωνα με έρευνες, επιβραβεύει τις επιλογές τους. Η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί ευρύ θέμα επιχειρηματικής πρακτικής. Εν συντομία, η εταιρική διακυβέρνηση άπτεται της δημοκρατικής και χρηστής διοίκησης στο πλαίσιο μιας εταιρείας. Ζητά τον διαχωρισμό των ρόλων στη διοίκηση, τη διαφάνεια και πάνω από όλα την ενεργή συμμετοχή όλων των μετόχων στη λήψη αποφάσεων. Συνδέεται με την ΕΚΕ στο επίπεδο της αμιγώς επιχειρηματικής διάστασης της κοινωνικής ευθύνης.

- **ΚΟΙΝΩΝΙΑ:** (χορηγίες πολιτιστικών και άλλων δράσεων, κοινωνική ευαισθησία μέσω στήριξης μη κυβερνητικών/μη κερδοσκοπικών οργανώσεων, δράσεις για κοινωνική εκπαίδευση του συνόλου, κινήσεις κοινής ωφελείας): η πρώτη ίσως λειτουργία της ΕΚΕ αφορά στην ουσιαστική ένταξη των επιχειρήσεων στην κοινωνία. Υπό τη συνθήκη αυτή, ίσως θεωρηθεί οξύμωρη η αναφορά σε “κοινωνική λειτουργία της ΕΚΕ”. Στη συγκεκριμένη διάστασή της, η ΕΚΕ περιλαμβάνει τις χορηγίες στις τέχνες, στον αθλητισμό και στα γράμματα, την υποστήριξη φιλανθρωπικών εκδηλώσεων αλλά και την προσφορά θέσεων εργασίας. Η ΕΚΕ, εξάλλου, εμφανίζεται σε επιχειρησιακές πρωτοβουλίες στην περιοχή εγκατάστασης, με το ενδιαφέρον της επιχείρησης να εστιάζεται στο επίπεδο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης των ιδίων των προμηθευτών της ή στη διάδοση του θεσμού σε μικρότερες ή νέες καινοτόμες εταιρείες, τοπικής εμβέλειας. Τέλος, προβολή της ΕΚΕ παρατηρείται ακόμη και στο επίπεδο των προϊόντων. Ενδεχομένως, η κατασκευή διασκευασμένων προϊόντων για άτομα με ειδικές ανάγκες να έχει σημαντικά μεγαλύτερο κόστος, προάγει όμως τη δεοντολογία και τον σεβασμό όλων των μελών της κοινωνίας.
- **ΑΓΟΡΑ:** η έννοια της ΕΚΕ δεν θα μπορούσε να μην περιλαμβάνει την αγορά, το κατ’ εξοχήν πεδίο στο οποίο ασκείται. Βασικοί συντελεστές της αγοράς που επηρεάζουν και επηρεάζονται από τον υπεύθυνο τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης είναι οι πελάτες, οι μέτοχοι, οι προμηθευτές και οι συνεργάτες της καθώς και οι δημόσιοι και ιδιωτικοί φορείς με τους οποίους συναλλάσσεται.

Είναι σημαντικό να υπάρξει πλήρης διαχωρισμός των δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης από τη φιλανθρωπία και πολύ περισσότερο από το marketing. Η ΕΚΕ δεν προϋποθέτει την αφ' υψηλού χορηγία που, ως επικοινωνιακό highlight, θα δημιουργήσει θετική εντύπωση στη συνείδηση των καταναλωτών-υποψήφιων πελατών. Αντίθετα, αποτελεί μια ολιστική προσέγγιση του όρου «επιχειρείν», από τη σκοπιά του πόσο ενταγμένος (ορθώς ενταγμένος) είναι ένας επιχειρηματικός οργανισμός στον κοινωνικό ιστό. Για τον λόγο άλλωστε αυτό και όχι για “μπράβο” οι περισσότερες πολιτείες προσφέρουν φοροαπαλλαγές στις κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες¹⁹¹. Ιδιαίτερη σημασία δίνεται -και ορθά- στην εθελοντική φύση της ΕΚΕ. Η σημασία του εθελοντισμού στην ΕΚΕ είναι αυτή που σήμερα στηρίζει το οικοδόμημά της και υπόσχεται τη μελλοντική της ανάπτυξη, καθώς διαχωρίζει σαφώς την “ήρα από το στάρι”, επιβραβεύοντας τις καλές προθέσεις και αποφεύγοντας να “στραγγαλίσει” τον προϋπολογισμό των εταιρειών. Στις κατευθυντήριες γραμμές του ΟΟΣΑ αλλά και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, ο εθελοντικός χαρακτήρας εξασφαλίζεται¹⁹².

2.4.1 Επαναπροσδιορισμός της Εταιρικής Διακυβέρνησης σε σχέση με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Η Εταιρική Κοινωνική Διακυβέρνηση φαίνεται να κερδίζει έδαφος ολόένα και περισσότερο στην Ευρώπη αλλά και σε όλο τον κόσμο. Σήμερα, σύμφωνα με το Ethical Corporation Magazine, περισσότερο από το 75% των επιχειρήσεων που είναι ενταγμένες στο δείκτη FTSE 100¹⁹³, «παράγουν» reports γύρω από την Εταιρική Κοινωνική Διακυβέρνηση¹⁹⁴.

¹⁹¹ Tsakarestou, B. (2004), “Corporate Social Responsibility in Greece”, σε Habisch, A., Jonker

¹⁹² Χατζησοφοκλέους Μ. (2004), «Υποστήριξη Επιχειρησιακής Διεύθυνσης».

¹⁹³ Ο δείκτης FTSE 100 Index, που ονομάζεται επίσης FTSE 100, FTSE, ή, ανεπίσημα, η «footsie» είναι ένας δείκτης μετοχών των αποθεμάτων 100 εταιρειών που είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου με την υψηλότερη κεφαλαιοποίηση της αγοράς. Είναι ένας από τους πιο ευρέως χρησιμοποιούμενους χρηματιστηριακούς δείκτες. Διατηρείται από το FTSE Group, μια ανεξάρτητη εταιρεία που ανήκει από κοινού στους Financial Times και το Χρηματιστήριο του Λονδίνου. Το όνομά του προέρχεται από το ακρωνύμιο των δύο μετρικών εταιρειών, αλλά από τότε έχει καταχωρηθεί ως εταιρεία περιορισμένης ευθύνης. Ξεκίνησε στις 4 Ιανουαρίου 1984. Η υψηλότερη τιμή που επιτεύχθηκε μέχρι σήμερα είναι 6,950.6, στις 30 Δεκεμβρίου 1999. Μετά μειώνεται δραστικά κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης του 2007-2010 σε λιγότερο από 3.500 το Μάρτιο 2009.

¹⁹⁴ Λεφοπούλου, Α. (2003), «Εταιρική Διακυβέρνηση», περιοδ. *MARKETING WEEK*.

Κατά τη διάρκεια της προηγούμενης χρονιάς, η αύξηση στην κάλυψη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, ήταν κάτι παραπάνω από σημαντική, αγγίζοντας το 200%. Παράλληλα, οι Βρυξέλλες, πήραν την πρωτοβουλία γύρω από μία Πράσινη Βίβλο.

Εδώ και αρκετά χρόνια, οι επιχειρήσεις μπορούν να μετρήσουν τα αποτελέσματα των πολιτικών τους μέσα από κοινωνικούς δείκτες - όπως ο FTSE4Good- που μπορούν να δώσουν στοιχεία για την ενσωμάτωση επιχειρησιακών πρακτικών σε σχέση με το περιβάλλον, την αγορά, τον εργασιακό χώρο και την κοινότητα. Παράλληλα, αναπτύσσεται έντονη συζήτηση γύρω από τη σχέση μεταξύ εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και επιχειρησιακής απόδοσης αλλά και αρκετά έντονη «ενόχληση» από τον πολλαπλασιασμό των διαφορετικών ερωτηματολογίων και κριτηρίων γύρω από αυτή¹⁹⁵.

Σε γενικές γραμμές, οι ίδιες πρακτικές CSR μπορούν να γίνουν κατανοητές με δύο διαφορετικούς τρόπους.

Ο πρώτος τρόπος προσέγγισης αφορά στην ανάδειξη της σε έκφραση των στόχων και των αξιών μιας επιχείρησης σε όλες τις σχέσεις της. Στην περίπτωση που όλες οι επιχειρήσεις επρόκειτο να συνυπογράψουν αυτή την προοπτική, το γεγονός αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει σε μια νέα διάσταση στον ανταγωνισμό τους καθώς θα αναπτυσσόταν μια αγορά που θα αφορούσε την «εταιρική προσωπικότητα» στην οποία οι επιχειρήσεις θα ανέπτυσαν διάλογο με την κοινωνία γύρω από το τι έχουν επιτύχει αλλά και γύρω από τους τρόπους με τους οποίους στοχεύουν να συμβάλλουν σε αυτή, ενώ θα προσκαλούσαν τους μετόχους να ενωθούν μαζί τους προκειμένου να εξετάσουν πόσο αποτελεσματικά έχουν δράσει υπό αυτές τις προϋποθέσεις και πόσο συνεπείς υπήρξαν σε σχέση με τις εταιρικές τους αξίες. Στην περίπτωση αυτή, όπως υποστηρίζει ο Mark Goyder, «κάθε επιχείρηση δεν θα είχε το ίδιο επίπεδο δέσμευσης προς την κοινωνία αλλά, από την άλλη πλευρά, δεν θα υπήρχε στοιχείο φαινομενικής κάλυψης των στόχων». Έτσι, οι επιχειρήσεις θα ήταν «ελεύθερες» να παραδεχθούν ότι δεν έκαναν τίποτα για κανέναν παρά μόνον για τους μετόχους τους. Η άλλη προσέγγιση του CSR είναι να φανεί ως διαδικασία προσαρμογής και συμμόρφωσης των επιχειρήσεων, εξαιτίας των κοινωνικών πιέσεων, διευρύνοντας μια σειρά κοινωνικών προσδοκιών.

¹⁹⁵ Λεφοπούλου, Α.(2003), «Εταιρική Διακυβέρνηση», περιοδ. *MARKETING WEEK*.

Στην περίπτωση που αποδεχόταν κανείς την παραπάνω προσέγγιση, το CSR θα έπαιρνε τη μορφή μιας «περαστικής» τάσης και θα απομονωνόταν από την «πραγματική» επιχειρησιακή δραστηριότητα. Πρόκειται για αυτό που ο Goyder αποκαλεί «συμβατικό CSR» (compliance CSR), διατυπώνοντας ταυτόχρονα την ανησυχία του ότι η σημερινή εικόνα του CSR φαίνεται να προσεγγίζει περισσότερο τη δεύτερη όψη του καθώς η πλειοψηφία των επιχειρήσεων προσπαθεί να επιδείξει τη συμμόρφωσή της στις προσδοκίες της κοινωνίας. Παρόλα αυτά, δεν είναι λίγες πλέον οι επιχειρήσεις που προβάλλουν τις πολιτικές Εταιρικής Διακυβέρνησής τους, έχοντας σαφή αίσθηση των στόχων και των αξιών που διαφοροποιούν μία επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της. Αυτό που αναδεικνύεται σε παράγοντα σημαντικό για τις επιχειρήσεις, δεν είναι τίποτε άλλο από την εμπιστοσύνη. Η εμπιστοσύνη όμως εξαρτάται από τις σχέσεις. Και οι σχέσεις απαιτούν πάντα προκαθορισμένα όρια και όχι συμμόρφωση ως προς το τελετουργικό τους μέρος¹⁹⁶.

2.4.2 Εταιρική Διακυβέρνηση: Υποχρεωτική ή Εθελούσια;

Τα τελευταία χρόνια με πρωτοβουλία της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς έχει ξεκινήσει διάλογος για την εταιρική διακυβέρνηση με συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων μερών: εισηγμένες επιχειρήσεις, θεσμικοί επενδυτές, χρηματιστήριο, Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς. Η συνεργασία αυτή έχει αποδώσει καρπούς και ειδικότερα παρήγαγε τη Λευκή Βίβλο, μια καταγραφή των βασικών αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης¹⁹⁷.

Όμως, ακόμη και σήμερα δεν έχει συμφωνηθεί η θέσπιση κανόνων που θα διέπουν τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων σε θέματα της εταιρικής διακυβέρνησης και κατά πόσον οι κανόνες αυτοί θα εφαρμοστούν σε υποχρεωτική ή εθελοντική βάση. Το θέμα είναι άκρως ενδιαφέρον, καθώς εντάσσεται στις ιδιαίτερες προσπάθειες που γίνονται από τους φορείς της ελληνικής κεφαλαιαγοράς να διεκδικηθεί η αρμόζουσα θέση ανάμεσα στις ανεπτυγμένες αγορές, στις οποίες τυπικά ανήκει από τον Μάιο του 2001. Η εταιρική διακυβέρνηση είναι ένα σύνολο κανόνων συμπεριφοράς με τους οποίους η επιχείρηση διευθύνεται και ελέγχεται. Σύμφωνα με τις καλές αρχές της εταιρικής

¹⁹⁶ Λεφοπούλου, Α. (2003), «Εταιρική Διακυβέρνηση», περιοδ. *MARKETING WEEK*

¹⁹⁷ Το Βήμα (15/12/2001), «Εταιρική διακυβέρνηση: υποχρεωτική ή εθελούσια;»

διακυβέρνησης, η λειτουργία της επιχείρησης και οι αποφάσεις που λαμβάνονται θα πρέπει να γίνονται με τρόπο που να προάγονται τα συμφέροντα της επιχείρησης, και κυρίως των μετόχων, χωρίς να δημιουργούνται συνθήκες εκμετάλλευσης μιας κατηγορίας μετόχων από μια άλλη ή των μετόχων από τους διαχειριστές της επιχείρησης ή των δανειστών από τους μετόχους κλπ¹⁹⁸.

Καθώς κάθε χώρα έχει τους δικούς της κανόνες που διέπουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων της, είναι εύλογο ότι για να προσελκυστούν επενδυτές από άλλες χώρες, που ενδεχομένως προστατεύονται από άλλους κανόνες και διαδικασίες, θα πρέπει οι τοπικές επιχειρήσεις να ακολουθούν κάποιους διεθνώς αποδεκτούς κανόνες καλής συμπεριφοράς. Οι κανόνες αυτοί είναι γνωστοί ως «αρχές εταιρικής διακυβέρνησης» και προάγονται μέσα από διεθνείς οργανισμούς, όπως είναι π.χ. ο ΟΟΣΑ. Η Λευκή Βίβλος βρίσκεται κοντά στις αρχές του ΟΟΣΑ, αλλά και σ' αυτές που έχουν θεσπιστεί σε άλλες χώρες, όπως π.χ. στο Ηνωμένο Βασίλειο.

Το ερώτημα αυτό καθαυτό που τίθεται δεν είναι ουσιώδες. Κάλλιστα θα πρέπει να μπορούν οι επιχειρήσεις κατά την κρίση τους να εφαρμόσουν τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης ή να μην τις εφαρμόσουν. Όμως, υποχρεωτική θα πρέπει να είναι η πληροφόρηση του επενδυτικού κοινού για το εάν οι κανόνες αυτοί ακολουθούνται ή όχι, ή σε ποιο βαθμό έχουν γίνει αποδεκτοί. Αυτό μπορεί να γίνεται κατά το βρετανικό πρότυπο στην ετήσια έκθεση της εταιρείας όπου η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να δηλώνει ποιες από τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης (Cadbury Report) ακολουθούνται, ποιες όχι και γιατί θεωρήθηκε ότι δεν είναι επωφελές για την επιχείρηση να ακολουθηθούν οι κανόνες¹⁹⁹.

Περισσότερο ουσιώδες για τις επιχειρήσεις είναι να αντιληφθούν την αναγκαιότητα των κανόνων της εταιρικής διακυβέρνησης σε ένα σύγχρονο περιβάλλον που τις οδηγεί, συνεχώς και συχνά, στην αναζήτηση κεφαλαίων στην κεφαλαιαγορά στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Η εφαρμογή των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης είναι το ίδιο σημαντική με την απόφαση της εταιρείας να εισαχθεί στο χρηματιστήριο. Ηθελημένη άρνηση υποδοχής των αρχών αυτών χρόνο με το χρόνο θα οδηγήσει τους επενδυτές σε

¹⁹⁸ Το Βήμα (15/12/2001), «Εταιρική διακυβέρνηση: υποχρεωτική ή εθελούσια;»

¹⁹⁹ Το Βήμα (15/12/2001), «Εταιρική διακυβέρνηση: υποχρεωτική ή εθελούσια;»

φυγή. Έτσι, αδυναμία μιας επιχείρησης να αποδεχτεί τους κανόνες καλής συμπεριφοράς στην ουσία θα αναιρέσει τα οφέλη που προκύπτουν από την εισαγωγή στο χρηματιστήριο. Το ουσιώδες στο θέμα της εταιρικής διακυβέρνησης δεν είναι η υποχρεωτική αποδοχή από τις επιχειρήσεις. Ο ανταγωνισμός και η άμιλλα μεταξύ των επιχειρήσεων θα τις οδηγήσει να αποδεχτούν εθελουσίως αυτές τις αρχές.

Η εταιρική συμπεριφορά στο θέμα της αποδοχής των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης θα τείνει να γίνει καθολική από την στιγμή που οι επιχειρήσεις αντιληφθούν τα οφέλη που θα προκύψουν από αυτό. Το ίδιο έγινε και με τις πιστοποιήσεις ISO, παρά το γεγονός ότι δεν ήταν υποχρεωτικές. Η ωφέλεια για την επιχείρηση στο θέμα της εταιρικής διακυβέρνησης είναι να πληροφορηθεί ο κάθε εγχώριος και ξένος επενδυτής ότι η εταιρεία ακολουθεί τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης. Αυτό θα αποτελέσει ένα είδος πιστοποίησης για τους επενδυτές οι οποίοι, έχοντας αυτή τη πληροφόρηση, θα είναι διατεθειμένοι να προσφέρουν κεφάλαια χωρίς να ζητούν επιπλέον αποζημίωση για το γεγονός ότι είναι εκτεθειμένοι στον κίνδυνο εφαρμογής αρχών διακυβέρνησης ενάντια στα συμφέροντα τους. Ενδεχομένως να υπάρχουν επιχειρήσεις όπου να μην είναι πρακτική κάποιων από τις αρχές στο περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν. Η γραπτή επεξήγηση των λόγων που οδηγούν μια επιχείρηση από την απόκλιση εφαρμογής κάποιας αρχής είναι σημαντική πληροφορία που θα επιτρέψει στους επενδυτές να την αξιολογήσουν και να αποτιμήσουν την μετοχή ανάλογα. Η επιτυχία μιας ανεπτυγμένης κεφαλαιαγοράς στηρίζεται όλο και περισσότερο στην πληροφόρηση που προσφέρεται στους απανταχού επενδυτές για κάθε μία οντότητα που είναι αντικείμενο διαπραγμάτευσης σ' αυτό. Η αποδοχή των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης, εάν γίνει εθελούσια, θα επιτρέψει μεγαλύτερη ευελιξία στις επιχειρήσεις που τελικά θα τις οδηγήσει στην αποδοχή τους όταν γίνουν αντιληπτά τα οφέλη της και όταν οι ανταγωνιστές της τις έχουν αποδεχτεί²⁰⁰.

²⁰⁰ Το Βήμα (15/12/2001),» Εταιρική διακυβέρνηση: υποχρεωτική ή εθελούσια;»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

«Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μεταξύ ιδιωτικής και δημόσιας σφαίρας»

3.1 Ο ευρύτερος Δημόσιος Τομέας

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αφορά τις ιδιωτικές επιχειρήσεις αλλά και τις δημόσιες κάθε μορφής, οι οποίες όχι μόνο δεν απαλλάσσονται εξαιτίας του δημοσίου χαρακτήρα τους να λειτουργούν ως κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνοι φορείς, αλλά αντιθέτως, εξαιτίας του κοινωφελούς σκοπού τους επιβάλλεται να αποτελέσουν πρότυπα καλών πρακτικών ΕΚΕ. Η Πράσινη Βίβλος και η Ανακοίνωση της ΕΕ το 2002 ειδικότερα, αναφέρονται στον τομέα αυτό, μέσω της μνημόνευσης των οργανισμών της λεγόμενης "κοινωνικής οικονομίας", οι οποίοι προτείνεται να εκδίδουν ετήσιες αναφορές με τη μορφή απολογισμού, σχετικά με την δράση και την αποτελεσματικότητά τους, σε τρία επίπεδα: οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό. Ωστόσο, προκειμένου να πετύχουν την ολοκληρωμένη τεκμηρίωση των ετήσιων αναφορών, οι ΔΕΚΟ θα πρέπει να αναπτύξουν ολοκληρωμένους μηχανισμούς σχεδιασμού, εκτέλεσης και παρακολούθησης και πληροφόρησης της ΕΚΕ, προκειμένου να εφαρμοστεί ολοκληρωμένα και στο σύνολο του οργανισμού. Αντίστοιχα, κρίνεται αναγκαία η συμμετοχή τους σε δίκτυα για την ΕΚΕ, από όπου θα μπορούν να αντλήσουν εμπειρία και καλές πρακτικές από τον πιο ευέλικτο ιδιωτικό τομέα. Ιδιαίτερα σημαντική για την αποτελεσματική εφαρμογή της ΕΚΕ στις ΔΕΚΟ, εξαιτίας του μεγέθους και της διασποράς τους, κρίνεται και η εφαρμογή διεθνών προτύπων για την ΕΚΕ και το περιβάλλον. Ιδιαίτερα στην Ελλάδα, είναι ευρύτερα γνωστό ότι η πρακτική στον ευρύτερο δημόσιο τομέα είναι αρκετά αντιφατική, αφού βρίσκεται ακόμη σε στάδιο μετεξέλιξης της αγοράς, από την παρελθούσα μονοπωλιακή και προνομαϊκή υπέρ των δημοσίων επιχειρήσεων κατάσταση σε συνθήκες ελεύθερης αγοράς, όπου αναπτύσσεται ο ανταγωνισμός με αποτέλεσμα και οι εταιρείες του ευρύτερου δημοσίου τομέα να εκτίθενται στις ίδιες συνθήκες με αυτές των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο αυτό αναδεικνύεται ως επιτακτική ανάγκη η προσαρμογή και των επιχειρήσεων

αυτό στις νέες συνθήκες και η γρήγορη ανταπόκρισή τους στα θέματα που θέτει ο προβληματισμός για την ανάπτυξη της ΕΚΕ ώστε αφενός να επιβεβαιώσουν και έμπρακτα το χαρακτήρα τους ως επιχειρήσεις κοινωφελούς χαρακτήρα αφετέρου να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικότερα τις νέες συνθήκες λειτουργίας του περιβάλλοντος τους²⁰¹.

3.1.1 Το εύρος του ρόλου των κυβερνήσεων για την παροχή ενός «ευνοϊκού» περιβάλλοντος ανάπτυξης της ΕΚΕ

Η ΕΚΕ καλύπτει ένα ευρύ φάσμα θεμάτων που αφορούν τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων, από την εταιρική διακυβέρνηση και την προστασία του περιβάλλοντος, μέχρι θέματα κοινωνικής ένταξης, ανθρωπίνων δικαιωμάτων και εθνικής οικονομικής ανάπτυξης. Στην περίπτωση των επενδύσεων του ιδιωτικού τομέα στις χώρες χαμηλού και χαμηλού μεσαίου εισοδήματος, η έμφαση που δίνεται σε καθένα από αυτά τα θέματα μπορεί να διαφέρει, και μερικές φορές διαφέρει από τις προτεραιότητες των επενδυτών και των επιχειρήσεων σε πιο ανεπτυγμένες αγορές.

Ο ρόλος του δημόσιου τομέα στην εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι πολύπλοκος και αναδυόμενος. Δεδομένου ότι ο όρος «εταιρική κοινωνική ευθύνη» δεν έχει διατηρηθεί ακόμη σε πολλές υπηρεσίες του δημόσιου τομέα, πολλές από τις παρεμβάσεις τους δεν έχουν αναληφθεί ρητώς ως πρωτοβουλίες ΕΚΕ, αλλά παρόλα αυτά θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως μέρος της ημερήσιας διάταξης. Υπάρχει μια πληθώρα σχετικών εμπειριών μεταξύ των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα που αυτή τη στιγμή αγνοούνται. Ο παρακάτω πίνακας (πίνακας 3.1) κατηγοριοποιεί πιθανές παρεμβάσεις της κυβέρνησης σχετικά με την ΕΚΕ²⁰².

²⁰¹ www.csrhellas.org, [πρόσβαση 04/06/2010].

²⁰² Petkoski, D., Twose N. (2003), Global e-conference on “Public Policy and Corporate Social Responsibility (CSR)”, July 7 –25, 2003 by World Bank Institute (WBI) and Private Sector Development Vice Presidency of the World Bank, p12

Πίνακας 3.1: Οι ρόλοι του Δημόσιου Τομέα

Οι ρόλοι του Δημόσιου Τομέα			
Η επιβολή	«Διοίκηση και έλεγχος»	Ρυθμιστικές αρχές και επιθεωρήσεις της νομοθεσίας	Νομικές και φορολογικές κυρώσεις και ανταμοιβές
Διευκόλυνση	«Ενεργοποίηση» της νομοθεσίας	Δημιουργία κινήτρων	Ανάπτυξη ικανοτήτων
	Χρηματοδοτική Υποστήριξη	Ευαισθητοποίηση	Τόνωση της αγοράς
Συνεργασία	Συνδυασμός των πόρων	Δέσμευση των εμπλεκομένων φορέων (Stakeholders)	Διάλογος
Υποστήριξη	Πολιτική στήριξη	Δημοσιότητα και έπαινοι	

ΠΗΓΗ: World Bank Institute

Για τα ζητήματα ΕΚΕ με γνώμονα την αγορά, όπως είναι οι αμοιβές των διοικητικών στελεχών, οι υπηρεσίες του δημόσιου τομέα μπορούν να επιλέξουν να υιοθετήσουν μία *laissez faire*²⁰³ προσέγγιση ή να διευκολύνουν εθελοντικούς κώδικες. Τα θέματα ΕΚΕ για τα οποία οι παράγοντες της αγοράς είναι αδύναμοι- όπου δεν υπάρχει σαφής επιχειρηματική υπόθεση- μπορούν να προτείνουν έναν ισχυρότερο ρόλο για τη δημιουργία κινήτρων στον δημόσιο τομέα. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη διαπραγμάτευση των στρατηγικών συμμαχιών με τις επιχειρήσεις ή την κοινωνία των πολιτών, που βασίζεται στην κατανομή του κόστους και των κινδύνων. Στις χαμηλές και χαμηλού μεσαίου εισοδήματος χώρες, το ενδιαφέρον αυξάνεται στην πιθανή ευθυγράμμιση των δημόσιων θετικών αποτελεσμάτων των δραστηριοτήτων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης με τις προτεραιότητες του δημοσίου τομέα. Οι κυβερνήσεις των αναπτυσσόμενων χωρών έχουν αρχίσει να αντιλαμβάνονται τις δραστηριότητες της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ως μέσο για την ενίσχυση στρατηγικών βιώσιμης ανάπτυξης, ως συστατικό στοιχείο των εθνικών στρατηγικών ανταγωνιστικότητά τους

²⁰³ οικονομικός φιλελευθερισμός (laissez faire): Προσέγγιση που τάσσεται υπέρ της ελάχιστης δυνατής κρατικής παρέμβασης (στα Γαλλικά σημαίνει «άφησε τα πράγματα ως έχουν»). Οι υποστηρικτές αυτής της προσέγγισης πιστεύουν ότι η αγορά τελικά δίνει το πιο αποδοτικό αποτέλεσμα και ότι οι κρατικές ρυθμίσεις διαστρεβλώνουν την πραγματικότητα της αγοράς, προκαλώντας μείωση της απόδοσης, ΠΗΓΗ: <http://www.klidarithmos.gr/main/books/85023/files/assets/downloads/page0009.pdf>

για να ανταγωνιστούν τις ξένες άμεσες επενδύσεις και να τοποθετήσουν τις εξαγωγές τους σε παγκόσμιο επίπεδο, και να βελτιωθεί η εστιασμένη στη φτώχεια αποστολή των στόχων της δημόσιας πολιτικής.

3.1.2 Αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας: Ορισμός της ΕΚΕ και μέτρηση της απόδοσης.

Πολλοί ερευνητές τόνισαν την πολυπλοκότητα, το εύρος και το βάθος της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης όσον αφορά θέματα των φορέων, τις αντιφάσεις και τα διλήμματα. Μερικοί εναντιώθηκαν στη θεώρηση του «δημόσιου τομέα» και των «επιχειρήσεις» σαν ομοιογενείς κατηγορίες, σημειώνοντας την ανάγκη για αναγνώριση των διαφορών μεταξύ των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα σε εθνικό, περιφερειακό και παγκόσμιο επίπεδο, καθώς και μεταξύ των διαφόρων τύπων επιχειρήσεων, από τις ΜΜΕ έως τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Υπήρξε πληθώρα συζητήσεων για το κατά πόσον συγκεκριμένα θέματα θα πρέπει να θεωρούνται ως μέρος των προγραμμάτων της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (π.χ. αναπηρία) και μια πρόταση να καταγραφεί συστηματικά η πολυπλοκότητα της ΕΚΕ με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Πολλοί ερευνητές σημείωσαν ότι θα μπορούσε να βασίζεται στις τέσσερις βασικές διαστάσεις της ΕΚΕ σύμφωνα με τον Carroll (οικονομική, νομική, ηθική και φιλανθρωπική) μέσα σε ένα πλαίσιο στοχοθεσίας. Ορισμένοι σημείωσαν ότι τα διάφορα πρότυπα και μέτρα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ήδη υπάρχουν, και ότι είναι αναγκαίο να αναγνωριστεί η διαφορά μεταξύ των προτύπων διαχείρισης/ διαδικασίας όπως το ISO 14001, και των, βασιζόμενων στην απόδοση, μέτρων κατά την μέτρηση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων²⁰⁴.

²⁰⁴ Petkoski, D., Twose N. (2003), Global e-conference on “Public Policy and Corporate Social Responsibility (CSR)”, July 7 –25, 2003 by World Bank Institute (WBI) and Private Sector Development Vice Presidency of the World Bank, p12

3.1.3 Ποιος είναι ο ρόλος του Δημοσίου Τομέα;

Υπάρχει μια γενική συμφωνία στο ότι ο δημόσιος τομέας έχει κάποιο ρόλο να διαδραματίσει. Ορισμένοι ερευνητές σημειώνουν ότι η κυβέρνηση έχει γενικά υιοθετήσει την ΕΚΕ μόνο με έναν «αντιδραστικό» τρόπο, ως απάντηση στις απαιτήσεις των εξαγωγικών αγορών, παρά με μια πιο δυναμική στάση. Όταν υπάρχουν ζητήματα της υποχρεωτικής λογοδοσίας των επιχειρήσεων, η δέσμευση του δημοσίου τομέα είναι ιδιαίτερα κρίσιμη. Πολλοί υποστήριξαν τις συμπράξεις και τις συνέργειες μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, αν και τονίστηκε ότι αυτό θα λειτουργήσει μόνο όταν οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα δεν αισθάνονται ότι απειλούνται ότι οι ρόλοι τους θα αναληφθούν από τον ιδιωτικό τομέα. Προκειμένου να καθοριστεί υπό ποιες συνθήκες μπορεί να λειτουργήσουν οι συνεργασίες αυτές, τονίστηκε ότι υπάρχει ανάγκη να οριστεί προσεκτικά το πού η άμεση συνεργασία είναι εφικτή, και πού η σύγκρουση συμφερόντων είναι αναπόφευκτη. Έχει παρατηρηθεί ότι όταν οι επιχειρήσεις δεν φαίνονται πρόθυμες να ασχοληθούν με θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, η κυβέρνηση πρέπει να αναλάβει ηγετικό ρόλο. Πάνω στο θέμα αυτό, έχουν διατυπωθεί οι εξής προτάσεις:

- εξασφάλιση της αποτελεσματικής διακυβέρνησης και ενός επιχειρηματικού περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την ΕΚΕ. Αυτό σημαίνει ότι η κυβέρνηση πρέπει να παρέχει ένα λειτουργικό νομικό και ρυθμιστικό πλαίσιο, και αποτελεσματικούς μηχανισμούς διανομής για δημόσιες υπηρεσίες.
- δημιουργία ενός ειδικού «συμβουλίου» ή οργανισμού με αποστολή την ενθάρρυνση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, και να εξασφαλιστεί ότι η ΕΚΕ δεν είναι «περιστασιακή».
- αποσαφήνιση των προσδοκιών των επιχειρήσεων όσον αφορά την ΕΚΕ, την ανάπτυξη και τους τρόπους μέτρησης των απαντήσεών τους σε αυτές τις προσδοκίες.
- να πρωτοστατούν δίνοντας το «καλό παράδειγμα» π.χ. μέσω δημοσίων συμβάσεων και της ευαισθητοποίησης των επενδυτών.

- εξάλειψη της δωροδοκίας και της διαφθοράς και ενθάρρυνση της διαφάνειας στις σχέσεις μεταξύ της κυβέρνησης και των επιχειρήσεων, ιδίως των πληρωμών που πραγματοποιούνται σε αντάλλαγμα για την πρόσβαση σε φυσικούς πόρους όπως το πετρέλαιο και τα ορυκτά. Προώθηση της διαφάνειας στο επίπεδο της τοπικής αυτοδιοίκησης, και αντιμετώπιση των εταιρικών λόμπι της κυβέρνησης.
- παροχή φορολογικών προνομίων και των άλλων μηχανισμών, ώστε η ΕΚΕ να θεωρείται από τις επιχειρήσεις ως πλεονέκτημα και όχι ως κόστος. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει φορολογικές απαλλαγές για τις επιχειρήσεις που αξιοποιούν το κοινωνικό κεφάλαιο μέσω της συνεργασίας με τις τοπικές κοινότητες, ως μέρος του πυρήνα των δραστηριοτήτων τους.
- δημιουργία οράματος και στρατηγικής για την ΕΚΕ, και δημιουργία κατάλληλου κλίματος στις επιχειρήσεις ώστε να συνεργαστούν με την κυβέρνηση προς την κατεύθυνση αυτής της στρατηγικής.
- έμφαση στα κενά της τρέχουσας ημερήσιας διάταξης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ιδιαίτερα στο πώς να συνεργαστεί με τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ), και στο πώς η ΕΚΕ μπορεί να λειτουργήσει σε χώρες με ελλιπή πληροφόρηση και κεφάλαια.
- εφαρμογή της Τοπικής Ατζέντας 21 με τη συμμετοχή των τοπικών επιχειρήσεων για την υλοποίηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

3.1.4 Αντιμετωπίζοντας την έλλειψη της ικανότητας του Δημόσιου Τομέα

Πολλοί υποστηρίζουν ότι όλες οι κυβερνήσεις δεν έχουν την ικανότητα να συνεργαστούν με την ΕΚΕ, ή ακόμη να καθορίσουν ένα λειτουργικό νομικό και ρυθμιστικό πλαίσιο, ιδίως στις αναπτυσσόμενες χώρες. Αυτό σημαίνει ότι η επιδιωκόμενη προσέγγιση της εταιρικής σχέσης ενδέχεται να μην είναι δυνατή. Όταν συμβαίνει αυτό, ορισμένοι ερευνητές πρότειναν ότι οι επιχειρήσεις έχουν να διαδραματίσουν ένα ρόλο στην υποστήριξη του δημόσιου τομέα. Προκειμένου να επιτραπεί κάτι τέτοιο, η κυβέρνηση πρέπει να καθορίσει σαφείς στόχους δημόσιας πολιτικής και στη συνέχεια, να ενθαρρύνει τις δραστηριότητες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης από τις επιχειρήσεις που συμβάλλουν στους στόχους αυτούς. Αλλά πρώτα, είναι ανάγκη να καθοριστεί τι είναι κοινωνική υπευθυνότητα, τώρα και στο μέλλον.

Διαπιστώθηκε ότι ο δημόσιος και ο ιδιωτικός τομέας συχνά αποτυγχάνουν να εφαρμόσουν τις πολιτικές και τις δηλώσεις τους που σχετίζονται με την ΕΚΕ, και ότι αυτό που χρειάζεται είναι πολιτική βούληση²⁰⁵.

3.1.5 Ο ρόλος της Κοινωνίας των Πολιτών

Έχουν γίνει πολλές συζητήσεις σχετικά με το ρόλο της κοινωνίας των πολιτών στην υποστήριξη ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος για την ΕΚΕ, και πώς ο δημόσιος τομέας θα μπορούσε να διευκολύνει τη διαδικασία αυτή. Σε γενικές γραμμές, συμφωνήθηκε ότι οι οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών έχουν να διαδραματίσουν ισχυρό ρόλο. Τα τμήματα της κοινωνίας των πολιτών (συμπεριλαμβανομένων των μέσων μαζικής ενημέρωσης, των ΜΚΟ κλπ) μπορούν να συνεργαστούν με την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Οι οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών μπορεί να είναι σε θέση να λειτουργήσουν ως «γέφυρα» μεταξύ των επιχειρήσεων και της κυβέρνησης και μπορούν επιπλέον να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων στο κοινό. Προβλήθηκε το επιχείρημα ότι η αποτελεσματική κοινωνία των πολιτών χρειάζεται την υποστήριξη του δημόσιου τομέα και της χρηστής διακυβέρνησης. Η κυβέρνηση μπορεί να είναι σε θέση να συντονίζει τις συμπράξεις μεταξύ των επιχειρήσεων και των κατάλληλων οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών. Ωστόσο, διαπιστώθηκε ότι υπάρχει ιδιαίτερη ανάγκη για πολιτική δράση της κοινωνίας των πολιτών στις χώρες με τις αποτυχίες της διακυβέρνησης ή όταν η ικανότητα του δημόσιου τομέα είναι αδύναμη – λόγω χάρη, να ενεργήσει ως μεσολαβητής μεταξύ της κυβέρνησης, των πολιτών και των επιχειρήσεων. Η κοινωνία των πολιτών μπορεί η ίδια να είναι σε θέση να υποστηρίξει την ικανότητα της κυβέρνησης να ασχοληθεί με την ΕΚΕ, όπου αυτή είναι ελλιπής.

²⁰⁵ Petkoski, D., Twose N. (2003), Global e-conference on “Public Policy and Corporate Social Responsibility (CSR)”, July 7 –25, 2003 by World Bank Institute (WBI) and Private Sector Development Vice Presidency of the World Bank, p12

Ο παρακάτω πίνακας παρέχει ένα μέσο για να ερευνηθούν οι πιθανές ευθυγραμμίσεις μεταξύ των επιχειρηματικών πρακτικών ΕΚΕ και των ευθυνών- πολιτικών του δημοσίου τομέα²⁰⁶.

Πίνακας 3.2: Η ευθυγράμμιση μεταξύ των προτεραιοτήτων του δημόσιου τομέα και των δραστηριοτήτων ΕΚΕ

Κατηγορίες ΕΚΕ	Προτεραιότητες του Δημοσίου Τομέα
<i>Οικονομία</i> - Χρηματικές ροές προς το δημόσιο τομέα - Απασχόληση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων - Προμήθεια και διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας - Μεταφορά τεχνολογίας και δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας	- Εμπορικές και ξένες επενδύσεις - Η δημοσιονομική και νομισματική πολιτική - Η ανάπτυξη του ιδιωτικού τομέα και βιομηχανική πολιτική - Η ανάπτυξη των υποδομών - Απασχόληση και ανθρώπινο δυναμικό - Τα εθνικά όργανα και μεταρρυθμίσεις - Υπηρεσίες Υγείας - Εκπαίδευση και ανάπτυξη νέων - Η μείωση της φτώχειας - Η προστασία και διαχείριση του περιβάλλοντος - Η ασφάλεια των τροφίμων - Η πολιτική σταθερότητα
<i>Περιβάλλον</i> - Φιλική προς το περιβάλλον παραγωγή, προϊόντα και υπηρεσίες - Εκτίμηση και διαχείριση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων - Περιβαλλοντική αναφορά και συστήματα διαχείρισης	
<i>Κοινωνία</i> - Υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων - Εργασιακά πρότυπα - Διαφθορά και δωροδοκία - Ανθρώπινα Δικαιώματα - Βία και Σύγκρουση - Εκτίμηση και διαχείριση των κοινωνικών επιπτώσεων - Δέσμευση των εμπλεκόμενων φορέων και της κοινότητας (μη εμπορική) - Φιλανθρωπίες - Κοινωνική επένδυση	

²⁰⁶ Petkoski D., Twose N. (2003), Global e-conference on “Public Policy and Corporate Social Responsibility (CSR)”, July 7 –25, 2003 by World Bank Institute (WBI) and Private Sector Development Vice Presidency of the World Bank, p14

Εταιρική Διακυβέρνηση • Δικαιώματα και των μετόχων • Πολιτικές για τη διακυβέρνηση και επιχειρηματικές αρχές • Δημοσιοποίηση πληροφοριών και υποβολή εκθέσεων • Αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου • Πελατοκεντρική προσέγγιση	
--	--

ΠΗΓΗ: World Bank Diagnostic and Appraisal Tool – *Version 1.2*, developed by Michael Warner with input from Halina Ward.

3.2 Ο Ιδιωτικός Τομέας

Σύμφωνα με την ανανεωμένη στρατηγική που προτίθεται να υιοθετήσει για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) την περίοδο 2011-2014 (COM(2011) 681), η Ευρωπαϊκή Επιτροπή παρουσίασε πρόσφατα στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο τον εξής ορισμό για την ΕΚΕ:

«Η ευθύνη των επιχειρήσεων για τον αντίκτυπο των δραστηριοτήτων τους στην κοινωνία».

Σύμφωνα με τη νέα στρατηγική, οι επιχειρήσεις καλούνται να καθιερώσουν μια μακροχρόνια στρατηγική ΕΚΕ και να μετριάσουν τυχόν αρνητικές επιπτώσεις των δραστηριοτήτων τους, διενεργώντας μεταξύ άλλων μετρήσεις κινδύνων, ειδικά στην εφοδιαστική τους αλυσίδα. Όπως προκύπτει μέσα από πρόσφατη έρευνα που υλοποιήθηκε σε συνεργασία με το Πολυτεχνείο Κρήτης με θέμα «Αξιολόγηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και η Επίδρασή της στις Επιδόσεις των Επιχειρήσεων», οι επιχειρήσεις του τραπεζικού κλάδου φαίνεται ότι έχουν συγκριτικά καλύτερη συνολική εταιρική κοινωνική επίδοση από άλλους κλάδους, ενώ αξιόλογες επιδόσεις έχουν και οι βιομηχανίες καθώς θεωρητικά οι δράσεις τους επιβαρύνουν περισσότερο το περιβάλλον σε σχέση με τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Οι επιδόσεις διαφοροποιούνται ανά πυλώνα²⁰⁷.

²⁰⁷ http://www.mke.panteion.gr/attachments/article/29/Ilektra_EuroCharity_Presentation.pdf

Η ενσωμάτωση της έννοιας και των αρχών της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην επιχειρηματική πρακτική σηματοδοτεί μία νέα αντίληψη, η οποία διέπει το όραμα, τις αξίες και τις αρχές σύμφωνα με τις οποίες λειτουργεί η επιχείρηση. Στο πλαίσιο αυτό, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να συνδυάσουν αποτελεσματικά την οικονομική τους απόδοση και ανάπτυξη με τη συνεισφορά τους στο κοινωνικό σύνολο και την προστασία του περιβάλλοντος, πέραν της συμμόρφωσης με το νομοθετικό πλαίσιο. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη έχει κατά συνέπεια δύο διακριτά πεδία εφαρμογής: αφ' ενός το εσωτερικό, αφ' ετέρου το εξωτερικό πεδίο. Στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, το ανθρώπινο δυναμικό και η προστασία του περιβάλλοντος από τη λειτουργία της είναι οι βασικότεροι τομείς εφαρμογής της ΕΚΕ. Χαρακτηριστικές περιπτώσεις πρακτικής εφαρμογής της ΕΚΕ στο εσωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης αποτελούν:

- Η συνεχής και συστηματική ανάπτυξη των προσόντων και των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού που αποσκοπούν στην επαγγελματική και προσωπική τους εξέλιξη.
- Η αναγνώριση της διαφορετικότητας και η παροχή ίσων ευκαιριών, καθώς και η συστηματική και αμφίδρομη επικοινωνία διοίκησης – εργαζομένων.
- Η διασφάλιση και συνεχής βελτίωση των συνθηκών υγιεινής κι ασφάλειας της εργασίας, καθώς και της ποιότητας στους χώρους εργασίας.
- Η ορθολογική διαχείριση των φυσικών πόρων και η συστηματική προσπάθεια για εξοικονόμησή τους.
- Η εφαρμογή νέας τεχνολογίας, φιλικής προς το περιβάλλον και ανάλογων συστημάτων για την παραγωγή προϊόντων.

Στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης η ΕΚΕ επεκτείνεται και αφορά όλα τα άμεσα και έμμεσα επηρεαζόμενα από την επιχειρηματική δραστηριότητα μέρη και ειδικότερα: την τοπική κοινότητα, τους προμηθευτές, τους πελάτες, τις ΜΚΟ κ.ά. Η κάθε επιχείρηση ανάλογα με το μέγεθος και το αντικείμενο της δραστηριότητάς της ιεραρχεί διαφορετικά τις σχέσεις και τις προτεραιότητές της με κάθε ένα από τα μέρη που επηρεάζονται από αυτήν. Σε ό,τι αφορά στην τοπική κοινότητα ο άμεσος θετικός αντίκτυπος είναι η συμβολή της επιχείρησης στην τοπική ανάπτυξη και πρόοδο που αποτελεί βασική έκφραση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης κάθε επιχείρησης που

επιδιώκει να λειτουργεί ως υπεύθυνος «πολίτης» - μέλος της τοπικής κοινωνίας στην οποία λειτουργεί. Η σχέση της επιχείρησης με τους προμηθευτές της είναι σε πολλές περιπτώσεις σχέση αλληλεπίδρασης ή και αλληλεξάρτησης. Κάθε επιχείρηση λειτουργεί στηριζόμενη σε ένα ευρύτατο πλήθος προμηθευτών από τους οποίους επηρεάζεται αλλά και επηρεάζει. Η υιοθέτηση και εφαρμογή των αρχών της ΕΚΕ από την επιχείρηση εκφράζεται προς τους προμηθευτές της με δράσεις που συμβάλλουν στη μεταφορά γνώσεων και εμπειριών προς εκείνους που είναι εξαρτώμενοι από την επιχείρηση, με την υιοθέτηση κριτηρίων υπεύθυνης επιχειρηματικότητας για την επιλογή και σύναψη επιχειρηματικών σχέσεων μαζί τους και από τη υποστήριξη κοινών πρωτοβουλιών στο πλαίσιο κοινών στόχων και προτεραιοτήτων²⁰⁸.

Εξίσου σημαντική είναι η σχέση κάθε επιχείρησης με τους πελάτες της. Η παραγωγή, διάθεση και προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών με τρόπο αποτελεσματικό, δεοντολογικό και φιλικό προς το περιβάλλον, θεωρείται το πλαίσιο για την εφαρμογή της ΕΚΕ έναντι των πελατών. Η ανταπόκριση της επιχείρησης στις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών της μέσω της παροχής προϊόντων και υπηρεσιών ανώτερης ποιότητας, ασφάλειας, αξιοπιστίας και εξυπηρέτησης, διασφαλίζει την οικοδόμηση σχέσεων διάρκειας και εμπιστοσύνης με τους καταναλωτές προσφέροντας ορατά οφέλη και στις δύο πλευρές.

Συνεπώς, όσες επιχειρήσεις αναλαμβάνουν τον κοινωνικό ρόλο τους υιοθετώντας δράσεις κοινωνικής ευθύνης, ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις της νέας εποχής και στέλνουν μηνύματα σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη που έμμεσα ή άμεσα επηρεάζονται από τη δράση τους. Τα οφέλη των επιχειρήσεων από την υιοθέτηση καλών πρακτικών συνοψίζονται ως εξής:

- Ικανοποιημένο και παραγωγικό ανθρώπινο δυναμικό
- Θετική ανταπόκριση της κοινής γνώμης
- Βελτίωση της εταιρικής εικόνας, της φήμης και της πελατείας
- Καλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών – καταναλωτών
- Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών

²⁰⁸ Παπαδόπουλος, Δ. (2006), Συγκριτικές μελέτες ανάλυσης αποτελεσμάτων συνδυασμένων πολιτικών στον πρωτογενή, δευτερογενή και τριτογενή τομέα από κράτη μέλη της ΕΕ που ανέπτυξαν καλές πρακτικές, Δίκτυο ΕΚΕ, σσ 2-4.

- Βελτίωση των σχέσεων με την τοπική κοινωνία.

Οι κοινωνικές ευθύνες των επιχειρήσεων συνδέονται με την έννοια του σύγχρονου μάνατζμεντ, το οποίο, σύμφωνα με τη σύγχρονη άποψη, είναι μία εργασία που πραγματοποιείται με άτομα και δια μέσου των ατόμων και των ομάδων εκπληρώνονται οι σκοποί μιας οργάνωσης. Ο μάνατζερ μιας επιχείρησης προγραμματίζει και διατυπώνει τους σκοπούς της οργάνωσης καθώς και τον τρόπο με τον οποίο θα εκπληρωθούν αυτοί οι σκοποί. Ακολουθεί η οργάνωση της επιχείρησης, μετά η σωστή διεύθυνση και τέλος γίνεται ο έλεγχος των αποτελεσμάτων. Ο έλεγχος περιέχει τη λειτουργία της ανατροφοδότησης και σύγκρισης των αποτελεσμάτων με τα αναμενόμενα. Σε περίπτωση αποκλίσεων, γίνονται οι κατάλληλες τροποποιήσεις για να υπάρξει σύμπτωση των αποτελεσμάτων σύμφωνα με τις προδιαγραφές που καθορίστηκαν από την αρχή. Ο μάνατζερ λαμβάνει σοβαρά υπόψη του και τον τομέα της κοινωνικής ευθύνης της επιχείρησης και κατά το στάδιο του ελέγχου συντάσσει το λεγόμενο κοινωνικό ισολογισμό με στόχο να περιγράψει τις σχέσεις της επιχείρησης με το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον²⁰⁹.

Τέλος, η ορθή υιοθέτηση και εφαρμογή της ΕΚΕ μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στην επίτευξη του στρατηγικού στόχου που ετέθη στη Λισσαβόνα το 2000: «Μέχρι το 2010 η Ευρωπαϊκή Ένωση να γίνει η ανταγωνιστικότερη και δυναμικότερη οικονομία της γνώσης ανά την υφήλιο, ικανή για βιώσιμη ανάπτυξη, με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και με μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή»²¹⁰.

3.2.1 Η ΕΚΕ ως παράγοντας αύξησης της ανταγωνιστικότητας

Στο σημερινό αβέβαιο επιχειρηματικό περιβάλλον, η ιδέα της ΕΚΕ, κερδίζει ένα σημαντικό ρόλο ως στρατηγικό εργαλείο για την εικόνα και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Εμφανίζεται όλο και περισσότερο στο επιχειρηματικό προσκήνιο και

²⁰⁹ Κουλουγλιώτης, Ν. (1992), «Επιχείρηση και κοινωνία, ο κοινωνικός χαρακτήρας της επιχείρησης», Σύγχρονη εκδοτική, Αθήνα.

²¹⁰ Παπαδόπουλος, Δ. (2006), «Συγκριτικές μελέτες ανάλυσης αποτελεσμάτων συνδυασμένων πολιτικών στον πρωτογενή, δευτερογενή και τριτογενή τομέα από κράτη μέλη της ΕΕ που ανέπτυξαν καλές πρακτικές», Δίκτυο ΕΚΕ, σσ.5-6

εδραιώνεται με ταχείς ρυθμούς σε παγκόσμια κλίμακα. Η έννοια της ΕΚΕ για κάθε επιχείρηση κατέχει ιδιαίτερη θέση στην ανάπτυξη του κοινωνικού της ρόλου, αλλά και γενικότερα της φήμης της. Κατά την τελευταία δεκαετία η εικόνα των επιχειρήσεων φαίνεται να συνδέεται ολοένα και περισσότερο με την έννοια της ΕΚΕ, η οποία στοχεύει να διαμορφώσει το κλίμα μέσα στο οποίο οι επιχειρηματίες θα είναι σεβαστοί όχι μόνο επειδή παράγουν κέρδη αλλά κυρίως για τη συνεισφορά και ανταπόκρισή τους στις κοινωνικές και περιβαλλοντικές προκλήσεις του σήμερα και του αύριο. Στην εποχή μας, η παγκοσμιοποίηση και οι τεχνολογικές εξελίξεις προκαλούν ραγδαίες αλλαγές στην κοινωνία και στην οικονομία σε διεθνές επίπεδο. Οι «έξυπνες» επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι δεν μπορούν να υπάρξουν ως απομονωμένα παραδείγματα ευημερίας σε ένα περιβάλλον έντονης και παγκόσμιας στέρησης. Η επένδυση από μέρους των επιχειρήσεων στην ευημερία των κοινωνιών, εξελίσσεται σε απαραίτητη προϋπόθεση για τη μακροπρόθεσμη και βιώσιμη επιχειρηματική τους δραστηριότητα. Οι επιχειρήσεις σήμερα περισσότερο από ποτέ, καλούνται να προασπίσουν τις απαιτήσεις της περιβαλλοντικής νομοθεσίας και των κανονισμών της και να δημιουργήσουν στρατηγική με κύριο χαρακτηριστικό τη βιώσιμη ανάπτυξη. Η συλλογική προσπάθεια από κοινού των επιχειρήσεων και εργαζομένων αλλά και του κοινωνικού συνόλου που είναι αποδέκτης ΕΚΕ, συμβάλλει στην ισορροπία μεταξύ τεχνολογίας, πολιτικής, κοινωνίας και περιβάλλοντος²¹¹.

3.2.2 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η Εταιρική κοινωνική ευθύνη ως στρατηγική και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί σημαντικό ζήτημα για τον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, όταν λαμβάνονται υπόψη οι κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Εμπειρικά, οι στρατηγικές κοινωνικής ευθύνης σχετίζονται με ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, όπως είναι η προσέλκυση πολύτιμων εργαζομένων καθώς και η ενίσχυση της εταιρικής εικόνας και φήμης.

²¹¹ Φίλιου, Κ. & Γεωργάκα Α., «Κοινωνική Εταιρική Ευθύνη- Εργαλείο Οικονομικής Ανάπτυξης, Βιωσιμότητας και Κοινωνικής Συνοχής», Πρακτικά 4ου Πανελληνίου Συνεδρίου Περιβαλλοντικής Πολιτικής & Διαχείρισης, Τμήμα Περιβάλλοντος Πανεπιστημίου Αιγαίου, 27-29 Μαΐου 2011

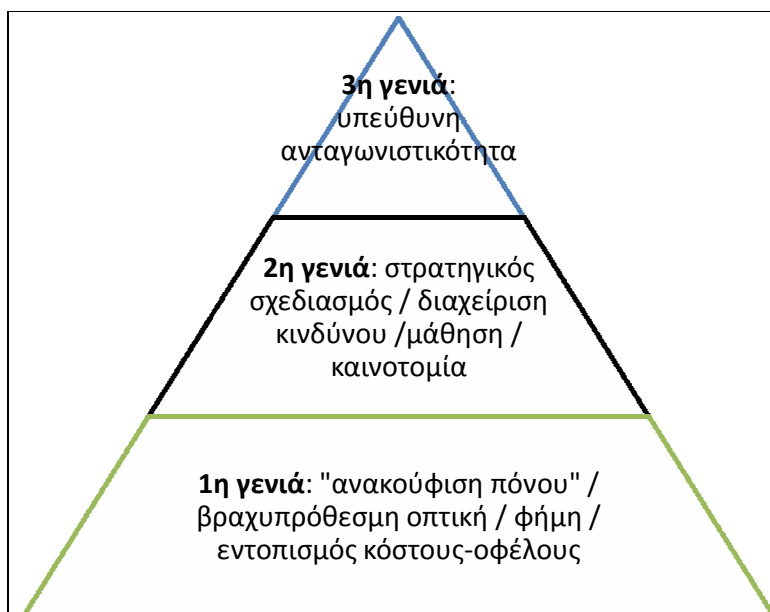
Η κοινωνική ευθύνη έχει γίνει ένα ισχυρό και μη αναστρέψιμο μέρος των επιχειρησιακών πράξεων. Όταν διαχειρίζονται αποτελεσματικά, τα προγράμματα και τα έργα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μπορούν να αποφέρουν σημαντικά οφέλη όσον αφορά τη φήμη και την απόδοση, καθώς και να οδηγήσουν στην δημιουργία ισχυρών κινήτρων και στην αφοσίωση των εργαζομένων. Η ΕΚΕ μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση των πολύτιμων συνεργασιών²¹². Οι Husted και Allen²¹³ αναφέρουν ότι στρατηγικές ΕΚΕ μπορούν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα αν χρησιμοποιηθούν σωστά, τονίζοντας ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των στρατηγικών δράσεων κοινωνικής ευθύνης και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο Zadek²¹⁴ (2005) προσδιορίζει τρεις γενιές των εταιρειών σε σχέση με την υπεύθυνη ανταγωνιστικότητά τους (Σχήμα 3.1). Οι «Πρώτης Γενιάς» εταιρείες έχουν μία βραχυπρόθεσμη, στρατηγική «ανακούφισης του πόνου». Οι «Δεύτερης Γενιάς» εταιρείες καθορίζουν το στρατηγικό σχεδιασμό και τις πολιτικές διαχείρισης κινδύνου. Οι Εταιρείες «Τρίτης Γενιάς» ενσωματώνουν την έννοια της κοινωνικής ευθύνης στη στρατηγική τους. Σε αντίθεση με το μοντέλο του Zadek, οι ερευνητές στο πλαίσιο της στρατηγικής θεωρούν τη φήμη ως έναν εσωτερικό πόρο, που πρέπει διαχειρισθεί ορθά, καθώς είναι μια σημαντική πτυχή διαφοροποίησης και πιθανός δημιουργός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Mahon, 2002). Σύμφωνα με τον Mahon (2002), ερευνητές μάρκετινγκ, δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας έχουν δείξει ότι η εταιρική φήμη είναι ένα κρίσιμο εργαλείο για την ενίσχυση της αγοράς των αγαθών και υπηρεσιών. Για τους Logsdon και Wood (2002), η φήμη είναι μια ισχυρή ιδέα για τις επιχειρήσεις, τις κυβερνητικές και μη κερδοσκοπικές οργανώσεις.

²¹² Pearce, J. A. II, & Doh, J. P. (2005), "The high impact of collaborative social initiatives". *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 29-39.

²¹³ Husted, B.W., & Allen, D.B. (2001, August), "Toward a model of corporate social strategy formulation. Proceedings of the Social Issues in Management Division" at Academy of Management Conference, Washington D.C., Washington, Estados Unidos, 61.

²¹⁴ Zadek, S. (2005), "Going to scale: aligning corporate responsibility to strategies for business and national competitiveness", *Instituto Ethos Reflexões*, 6(14), pp.1-28.

Σχήμα 3.1: Υπεύθυνη Ανταγωνιστικότητα



ΠΗΓΗ: Zadek S. (2005), Going to scale: aligning corporate responsibility to strategies for business and national competitiveness (p. 14). Instituto Ethos Reflexões, 6(14), 1-28.

Στελέχη και μάνατζερς, καθώς και εσωτερικά/ εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, χρησιμοποιούν την εταιρική φήμη για να αξιολογήσουν την αντίληψή τους σχετικά με τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Ως εκ τούτου, μια καλή φήμη μπορεί να παράγει καλύτερα αποτελέσματα για την επιχείρηση. Η ΕΚΕ θα πρέπει να συμβάλει στην ενίσχυση αυτής φήμης και, συνεπώς, να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο Ashley²¹⁵ (2002) αναφέρει ότι η ΕΚΕ είναι σήμερα μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την οποία οι επιχειρήσεις πρέπει να αναζητούν προκειμένου να απολαμβάνουν μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα και καλύτερα αποτελέσματα. Σύμφωνα με τον Barney²¹⁶ (1991), η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γίνεται εφικτή με την εφαρμογή των στρατηγικών που προσθέτουν αξία και δημιουργούν οφέλη για μια επιχείρηση, όταν μια άλλη παραλείπει να το πράξει. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί μέσω εσωτερικών πόρων ή μιας ομάδας εσωτερικών πόρων της

²¹⁵ Ashley, P. A. (2002), “Ética e responsabilidade social nos negócios”, São Paulo: Saraiva.

²¹⁶ Barney, J. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

επιχείρησης. Ωστόσο, για να αποκτηθεί αυτό το πλεονέκτημα, οι πόροι πρέπει να είναι: **(1) πολύτιμοι**, να διερευνώνται οι δυνατότητες και να εξουδετερώνονται οι απειλές για το περιβάλλον της επιχείρησης, **(2) σπάνιοι**, δυσεύρετοι δηλαδή σε κάθε ανταγωνιστή, **(3) αμίμητοι**, έτσι ώστε οι ανταγωνιστές να μην μπορούν να τους μιμηθούν, και **(4) μη-υποκατάστατοι**, που σημαίνει ότι δεν υπάρχουν άλλοι, στρατηγικά ισοδύναμοι (Barney, 1991). Στον τομέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, η έμφαση στους εσωτερικούς πόρους εκφράζεται σε μεγάλο αριθμό μελετών (Castelo Branco & Rodrigues 2006, McWilliams και Siegel, 2001, McWilliams 2006, Russo & Fouts 1997). Για αρχή, μπορεί να θεωρηθεί ότι η ΕΚΕ είναι ένας εσωτερικός πόρος της επιχείρησης. Προκειμένου να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι δράσεις ΕΚΕ πρέπει να είναι πολύτιμες, σπάνιες, αμίμητες και αναντικατάστατες. Μπορούμε να πούμε ότι η ΕΚΕ είναι μια ομάδα πόρων, καθώς περιλαμβάνει διάφορες διαστάσεις που μπορούν να θεωρηθούν ως εσωτερικοί πόροι, όπως είναι η επιχειρησιακή ηθική, η σχέση με τους ενδιαφερομένους²¹⁷ (Donaldson & Preston, 1995, Freeman, 1984), τα κοινωνικά προγράμματα, η εταιρική φήμη, οι διευθυντές επιχειρήσεων κλπ²¹⁸.

Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι εφικτή μόνο εάν τα οφέλη για την κοινωνία είναι υπαρκτά, και μόνο αν οι παροχές αυτές συσχετίζονται έμμεσα με τη φιλοσοφία των κοινωνικών στρατηγικών²¹⁹ (Husted & Allen, 2001). Για αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι δράσεις ΕΚΕ θα πρέπει να δημιουργούν ρεαλιστικά και συνεπή αποτελέσματα για την κοινωνία. Σύμφωνα με τον Zadek, οι επιχειρήσεις στις οποίες έχει τις ρίζες της η εταιρική κοινωνική ευθύνη, δεν είναι δύσκολο να ανταποκριθούν στις νέες προσδοκίες της αγοράς, καθώς και στην αντιμετώπιση της διαφθοράς, στο σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, στην

²¹⁷ Donaldson, T., & Preston, L. (1995), "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications", *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.

Freeman, R. E. (1984), "Strategic management: a stakeholder approach", Boston: Pitman.

²¹⁸ Castelo, B., M., & Rodrigues, L. L. (2006), "Corporate social responsibility and resource-based perspectives", *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111-132.

McWilliams, A., & Siegel, D. S. (2001), "Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective" *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.

Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997), "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability", *Academy of Management Journal*, 40(3), 534-559.

²¹⁹ Husted, B. W., & Allen, D. B. (2001, August), "Toward a model of corporate social strategy formulation. Proceedings of the Social Issues in Management Division" at Academy of Management Conference, Washington D.C., Washington, Estados Unidos, 61.

περιβαλλοντική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, κλπ. Το ακόλουθο σχήμα (Σχήμα 3.2) εμφανίζει ένα μοντέλο διαμόρφωσης της εταιρικής κοινωνικής στρατηγικής, στο οποίο η στρατηγική αυτή είναι το αποτέλεσμα των τιμών, της κατανόησης της σημασίας των ενδιαφερομένων μερών, της ανάλυσης των πόρων και των εσωτερικών ικανοτήτων, των ευκαιριών στο εξωτερικό περιβάλλον και της επιχειρησιακής δομής. Αυτές οι μεταβλητές είναι ουσιώδεις για τη διαμόρφωση της κοινωνικής εταιρικής στρατηγικής και θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη εξολοκλήρου. Ευκαιρίες της αγοράς που βλάπτουν το περιβάλλον ή αυξάνουν το φαινόμενο της ανεργίας θα πρέπει να επανεξεταστούν προκειμένου να βρεθούν εναλλακτικές λύσεις που είτε δεν έχουν αρνητικό αντίκτυπο είτε μειώνουν ή δικαιολογούν αυτή την επίπτωση.

Οι εταιρείες εμπλέκονται με την ΕΚΕ για διαφορετικούς λόγους, και πολλοί συγγραφείς αναφέρονται στον καθορισμό κινήτρων πίσω από αυτή την εμπλοκή. Ένα από τα πιο γνωστά πλαίσια ορίζεται από τον Carroll (1991)²²⁰, όπου εξηγεί την ΕΚΕ ως μια πυραμίδα συμπεριλαμβανομένης και της ευθύνης του μάνατζμεντ για τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς και τον σεβασμό στην δεοντολογία της κοινωνίας. Άλλα πλαίσια δείχνουν ότι, εάν μια εταιρεία αξιοποιεί την εταιρική κοινωνική ευθύνη με έναν πιο στρατηγικό τρόπο, μπορεί να δημιουργήσει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Munilla & Miles, 2005)²²¹. Ενσωματώνοντας μια πιο εστιασμένη άποψη των ενδιαφερόμενων μερών θα μπορούσε να δημιουργήσει ένα ακόμα ευρύτερο φάσμα δυνατοτήτων με βάση τις "φιλοδοξίες". Αυτά τα προτεινόμενα πλαίσια, παρ'όλα αυτά, αδυνατούν να δουν ότι, στο τρέχον ταραχώδες κοινωνικό περιβάλλον που είναι συνδεδεμένο παγκοσμίως και πολύ εκτεθειμένο στις επιπτώσεις των μέσων μαζικής ενημέρωσης, οι εταιρείες ενδέχεται να υπόκεινται σε πιέσεις που τους αναγκάζουν να συμμετέχουν σε δραστηριότητες που σχετίζονται με την εταιρική κοινωνική ευθύνη που θα μπορούσαν να τις αποτρέψουν από την επίτευξη του συνόλου των ευθυνών τους

²²⁰ Carroll, A. B. (1991), "The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, 34, 39-48.

[http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

²²¹ Munilla, L. S., & Miles, M. P. (2005). "The Corporate Social Responsibility Continuum as a Component of Stakeholder Theory", Center for Business Ethics at Bentley College. Oxford: Blackwell Publishing.

<http://dx.doi.org/10.1111/j.0045-3609.2005.00021.x>

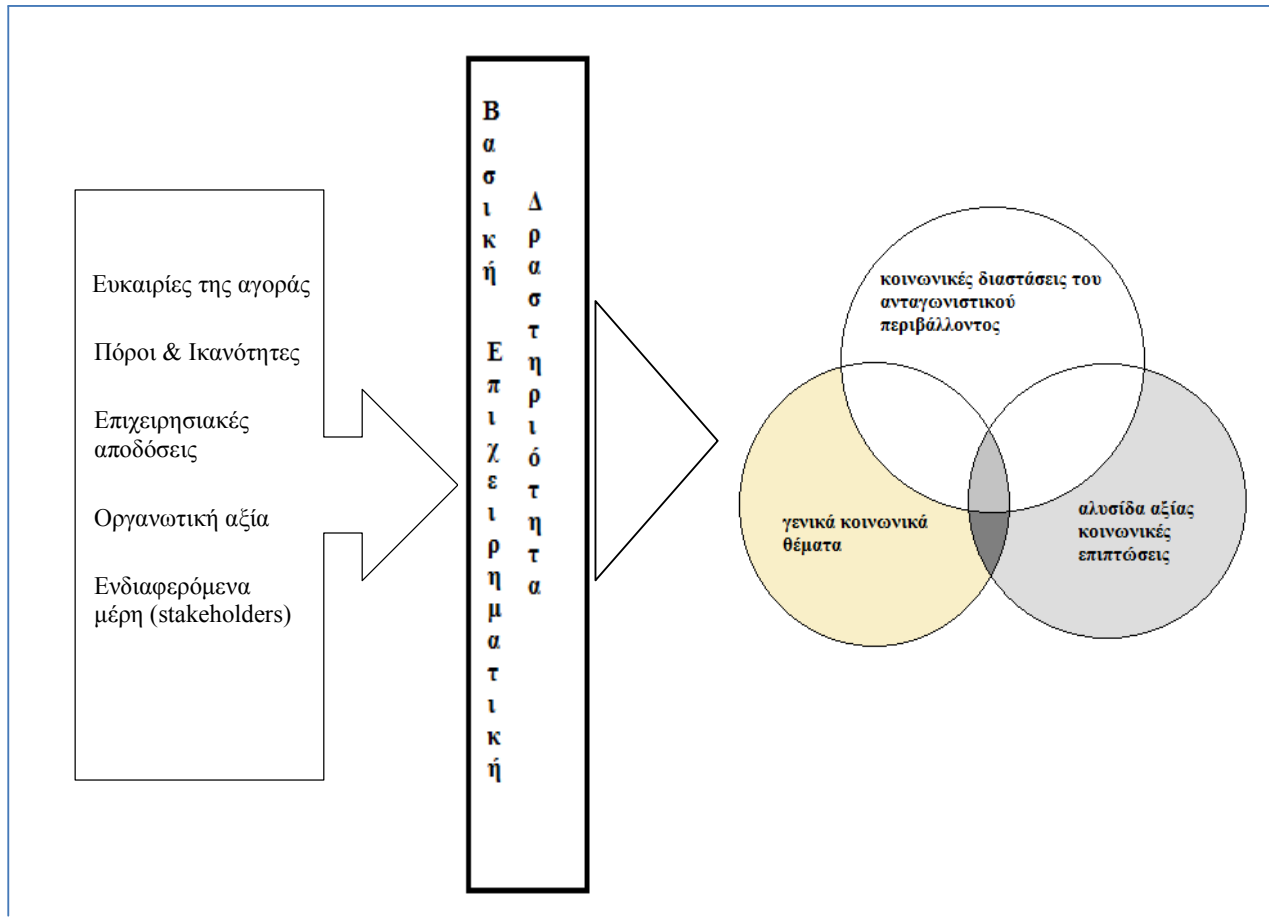
έναντι των άλλων κύριων ενδιαφερόμενων μερών (Munilla & Miles, 2005). Ο πίνακας 1 εξηγεί τα σενάρια αυτά.

Πίνακας 3.3: Πηγές ΕΚΕ ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

ΕΚΕ	Πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	Μορφή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
Συμμόρφωση	Οι δαπάνες που σχετίζονται με την ΕΚΕ θεωρούνται ως κόστος της επιχειρηματικής δραστηριότητας	Συνήθως, ένα πλεονέκτημα θέσης, βασιζόμενο στο κόστος, που προσπαθεί να δημιουργήσει ανώτερη αποδοτικότητα στην παροχή αξίας
Στρατηγική	Οι δαπάνες ΕΚΕ που γίνονται αντιληπτές ως μια επένδυση στο σύνολο των διακριτικών ικανοτήτων της εταιρείας	Θα μπορούσε το κόστος και/ ή διαφοροποιημένη θέση να είναι είτε περισσότερο επαρκή ή πιο αποτελεσματικά στη δημιουργία προτάσεων αξίας για τον πελάτη
Αναγκαστική	Οι δαπάνες ΕΚΕ θεωρούνται ως «φόρος» που επιβάλλεται από μη κυβερνητικές οργανώσεις ή άλλα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη που θα μειώσουν την ικανότητα της εταιρείας να δημιουργήσει αξία για τα υπόλοιπα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη	Δεν υφίσταται

ΠΗΓΕΣ: (Munilla & Miles, 2005) προσαρμόστηκε από (Day & Wensley, 1988), (Hunt, 2000), (Karna, Hansen, & Heikki, 2003) και (Miles & Covin, 2000).

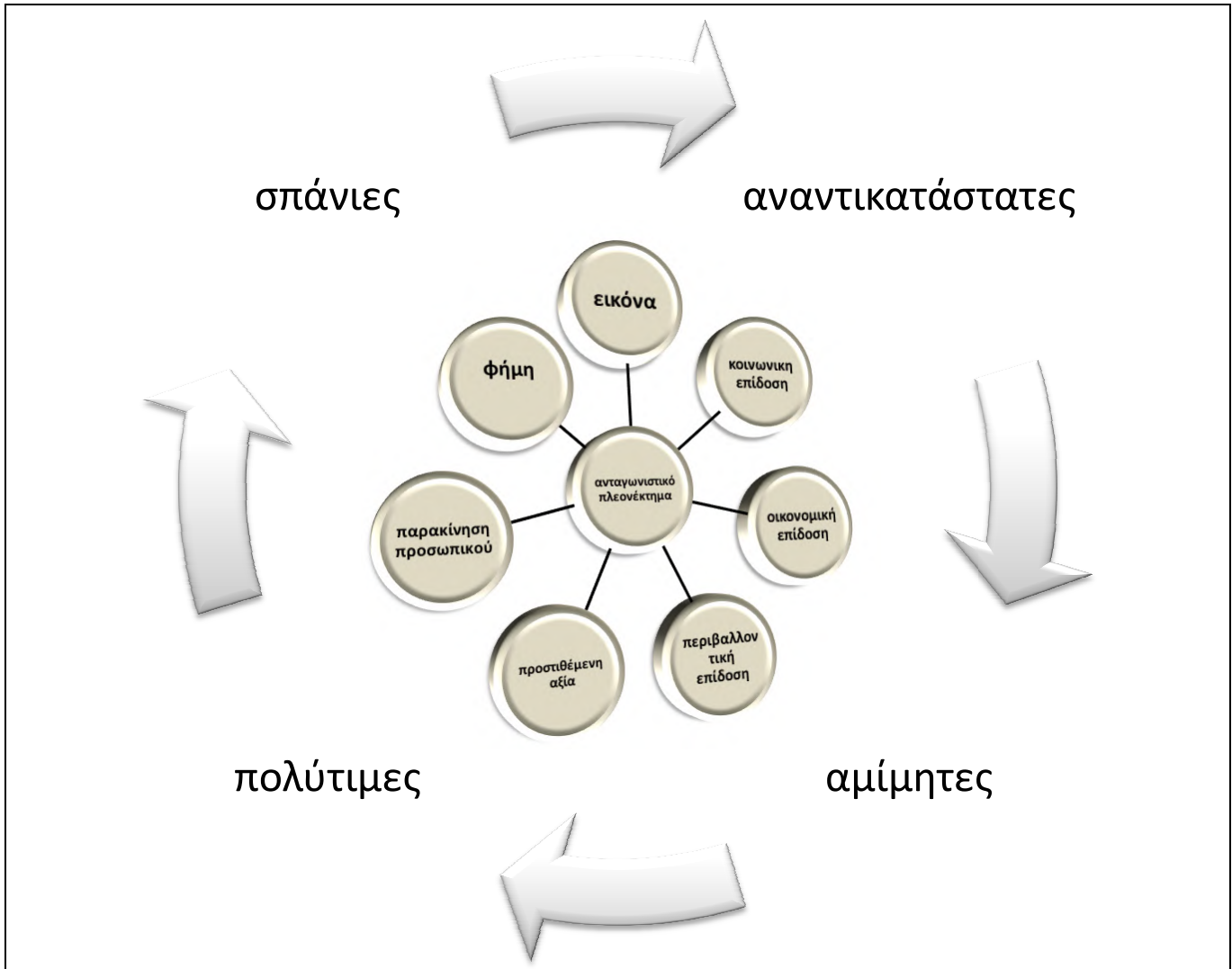
Σχήμα 3.2: Διαμόρφωση της Εταιρικής Κοινωνικής Στρατηγικής των Επιχειρήσεων



ΠΗΓΗ: Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competitive Advantage
[http://anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=2]

Τα ουσιώδη στοιχεία για τη διαμόρφωση της κοινωνικής στρατηγικής, οι ευκαιρίες της αγοράς, οι εσωτερικοί πόροι και αρμοδιότητες, οι οργανωτικές αξίες, η δομή της επιχείρησης και τα ενδιαφερόμενα μέρη, θα πρέπει να συνδεθούν με την βασική επιχειρηματική δραστηριότητα (Burke & Logsdon, 1996, Husted, 2003, Zadek, 2005). Οι δράσεις της επιχείρησης ή του οργανισμού θα πρέπει να έρθουν αντιμέτωπες με τα κοινωνικά ζητήματα (Porter & Kramer, 2006). Αφού ολοκληρωθεί η διαμόρφωση της κοινωνικής στρατηγικής, τότε μπορούν πλέον να τεθούν οι στόχοι για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που δημιουργήθηκε από τη στρατηγική αυτή, η οποία φαίνεται στο Σχήμα 3.3.

Σχήμα 3.3: Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος



ΠΗΓΗ: Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competitive Advantage
[http://anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=2]

Λαμβάνοντας υπόψη τη σχέση μεταξύ της βασιζόμενης στους πόρους θεωρίας (Barney, 1991) και της θεωρητικής και εμπειρικής απόδειξης για συγκεκριμένα επιχειρηματικά οφέλη (Zadek, 2005), η σύνδεση μεταξύ της κοινωνικής στρατηγικής και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος φαίνεται μέσα από την άμεση επίδραση των αντίστοιχων στοιχείων τους, αποδεικνύεται από την αυξημένη φήμη και εικόνα, από τη διατήρηση εξαιρετικών ανθρώπων, την παρακίνηση των εργαζομένων, τη συνολική

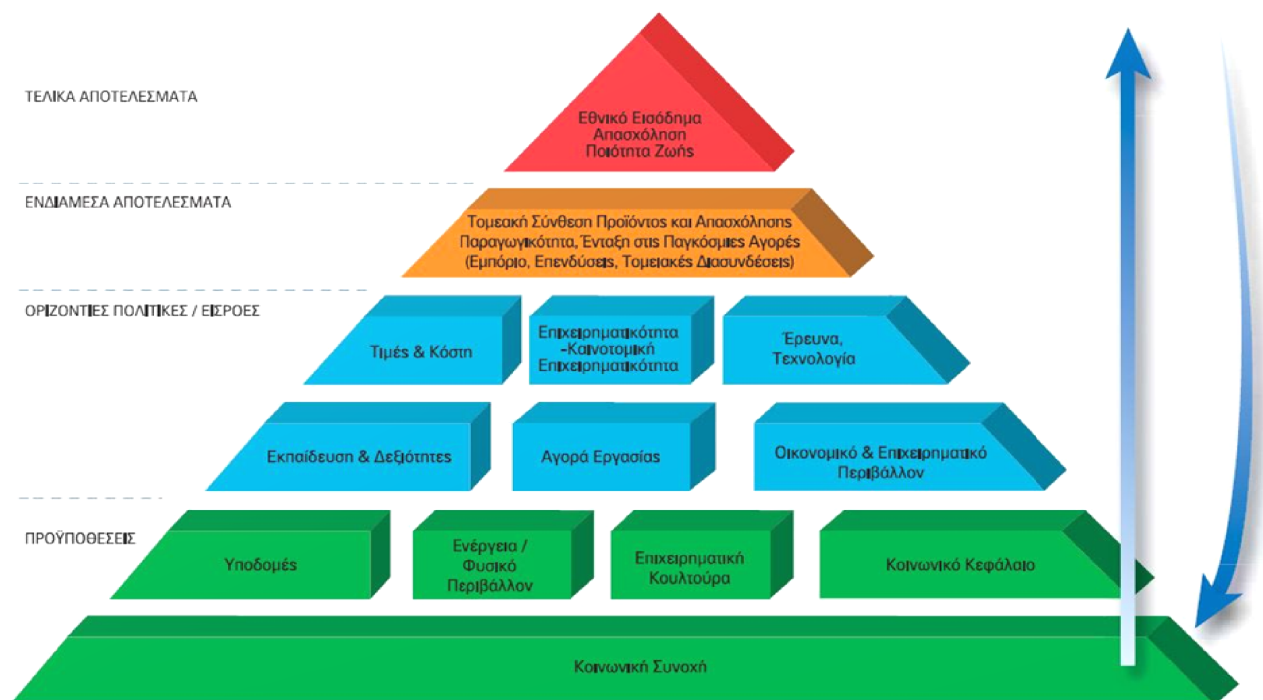
αξία και την καλύτερη οικονομική απόδοση λόγω της ευθυγράμμισης της κοινωνικής ευθύνης και την εταιρική στρατηγική καθώς και μέσα από καινοτόμα και αποτελεσματικά κοινωνικά προγράμματα, από την καλύτερη περιβαλλοντική απόδοση, την καλύτερη κοινωνική απόδοση και την ενισχυμένη εταιρική διακυβέρνηση. Καθώς όλα τα παραπάνω είναι άυλα πάγια στοιχεία της επιχείρησης, η ίδια είναι ικανή να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αν καθιστά τους πόρους της σπάνιους, αναντικατάστατους, αμίμητους και πολύτιμους. Ένα άλλο σημείο είναι ότι τα στοιχεία αυτά θα πρέπει να νομιμοποιηθούν από την κοινωνία. Για να συμβεί αυτό, οι δράσεις ΕΚΕ θα πρέπει να είναι σε αρμονία με τις κοινωνικές προσδοκίες. Από τη διαμόρφωση της εταιρικής κοινωνικής στρατηγικής, ο οργανισμός μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λαμβάνοντας υπόψη την κοινωνική του ευθύνη. Έτσι, μέσα από αυτό το θεωρητικό πλαίσιο, επιτυγχάνεται μια στρατηγική διαχείριση της κοινωνικής ευθύνης, ενσωματωμένη στην κύρια δραστηριότητα και τις στρατηγικές της εταιρείας.

Τέλος, προσαρμόζοντας τη σχετική διεθνή εμπειρία στις ιδιαιτερότητες των ελληνικών δεδομένων, έχει διαμορφωθεί η Πυραμίδα Ανταγωνιστικότητας, βάσει της οποίας οι διαστάσεις της ανταγωνιστικότητας επιμερίζονται σε τέσσερα επίπεδα: με αφετηρία την ύπαρξη των «βασικών προϋποθέσεων», οι «οριζόντιες πολιτικές και εισροές» συμβάλλουν στην επίτευξη των «ενδιαμέσων αποτελεσμάτων» της ανταγωνιστικότητας, τα οποία με τη σειρά τους συντελούν στην ικανοποίηση των «τελικών στόχων» της αναπτυξιακής διαδικασίας, που δεν είναι άλλοι από αυτούς που καταγράφει ο ορισμός της ανταγωνιστικότητας²²²: βελτίωση του βιοτικού επιπέδου, απασχόληση, ποιότητα ζωής. Τα χαμηλότερα επίπεδα της πυραμίδας με τη σειρά τους επιμερίζονται σε επιπλέον συστατικά στοιχεία, κάποια εκ των οποίων θεωρούνται (βραχυχρόνια) εξωγενή (π.χ. το φυσικό περιβάλλον) και κάποια εκ των οποίων προσδιορίζονται ενδογενώς ή αποτελούν ακόμα και προϊόν συνειδητής κρατικής πολιτικής (π.χ. εκπαίδευση). Αν και η Πυραμίδα της Ανταγωνιστικότητας δεν αποτελεί το μοναδικό τρόπο σύλληψης του τρόπου συναρμογής και των στοιχείων της ανταγωνιστικότητας, εντούτοις καλύπτει ένα ευρύτατο φάσμα παραγόντων και συμπυκνώνει τις κυριότερες

²²² «Ανταγωνιστικότητα σημαίνει υποστήριξη της ικανότητας των επιχειρήσεων, κλάδων, περιφερειών, χωρών ή διακρατικών περιοχών να δημιουργούν σχετικά υψηλά επίπεδα εισοδήματος και απασχόλησης των συντελεστών τους, ενώ παραμένουν εκτεθειμένες στο διεθνή ανταγωνισμό». (OECD 1996)

διαστάσεις της «διεθνούς συναίνεσης» για την ανταγωνιστικότητα. Διαφορετικοί μελετητές μπορεί να εντάξουν έναν ή περισσότερους παράγοντες σε άλλες θεωρητικές κατηγορίες, ανάλογα με το υπόδειγμα που ακολουθούν. Οι αποκλίσεις αυτές είναι αναμενόμενες, αφού η πολυπλοκότητα των σχέσεων μεταξύ των επιμέρους στοιχείων είναι τέτοια ώστε να υπονομεύει την υιοθέτηση απλών συνταγών και απλών σχέσεων αιτιότητας. Έτσι, η ποιότητα του ανθρωπίνου κεφαλαίου μπορεί ταυτόχρονα να είναι και μοχλός και αποτέλεσμα μιας ανταγωνιστικής διαδικασίας, ενώ η σχέση μεταξύ κοινωνικής συνοχής και οικονομικής ανάπτυξης κάθε άλλο παρά μονόδρομη μπορεί να θεωρηθεί. Η Πυραμίδα της Ανταγωνιστικότητας διαγραμματικά σχηματίζεται σύμφωνα με το ακόλουθο γράφημα:

Σχήμα 3.4: Η Πυραμίδα της Ανταγωνιστικότητας



ΠΗΓΗ: Εθνικό Σύστημα Μέτρησης Ανταγωνιστικότητας (ΕΣΜΑ)

3.3 Η οικονομική κρίση «θαμπώνει» την εικόνα των επιχειρήσεων προς τους καταναλωτές²²³

Η εικόνα μιας επιχείρησης απέναντι στην κοινωνία, ιδιαίτερα σήμερα, που επικρατούν συνθήκες κοινωνικής και οικονομικής κρίσης, έχει γίνει ιδιαίτερος εύθραυστη. Για τον λόγο αυτό, «οι εταιρείες πρέπει να ενισχύσουν ακόμη περισσότερο τους αμυντικούς μηχανισμούς προστασίας της εικόνας τους». Οι πολίτες-πελάτες, προκειμένου να θεωρήσουν μια εταιρεία κοινωνικά υπεύθυνη, εξετάζουν, κατά προτεραιότητα, ζητήματα που αφορούν στην παραγωγική και στην επιχειρηματική λειτουργία της—όπως η δημιουργία θέσεων εργασίας και η στήριξη της οικονομίας. Στη συνέχεια, ακολουθεί ο σεβασμός της για την προστασία του περιβάλλοντος. Σαφέστατα οι αναδυόμενες νέες προκλήσεις όπως η φτώχεια, η ανεργία, επηρεάζουν άμεσα τις προτεραιότητες της ελληνικής κοινωνίας σήμερα.

Οι ενεργοί πολίτες, είτε επιβραβεύουν είτε τιμωρούν τις επιχειρήσεις ανάλογα με τον βαθμό υπευθυνότητάς τους, και ανάλογα με τον τρόπο που την αποδεικνύουν απέναντι στον εργαζόμενο τους, στην κοινωνία και στο περιβάλλον.

Σήμερα, η απώλεια της αξιοπιστίας των επιχειρήσεων καταγράφηκε από τη διαχρονική πανελλαδική, ποσοτική, έρευνα «CSR 2012–Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Υπεύθυνη Κατανάλωση» που διενήργησε για όγδοη συνεχή χρονιά το Ινστιτούτο Επικοινωνίας σε συνεργασία με το Πάντειο Πανεπιστήμιο και την MRB Hellas, που ήταν υπεύθυνη για το τεχνικό μέρος της. Η έρευνα παρουσιάζει με ανάγλυφο τρόπο όχι μόνο τις εξελίξεις στο πεδίο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, αλλά και «την ολοένα εντονότερη όσμωσή της με την ελληνική κοινωνία».

Πρώτο και σημαντικότερο εύρημα είναι «η πληγωμένη εμπιστοσύνη των καταναλωτών προς τις επιχειρήσεις λόγω της οικονομικής και κοινωνικής κρίσης» και η ανάγκη για την έναρξη διαλόγου μεταξύ των επιχειρήσεων και της κοινωνίας των πολιτών για την αποκατάστασή της.

²²³ http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economyepix_2_08/07/2012_488277

Το ποσοστό των καταναλωτών που επέλεξε να επιβραβεύσει τις κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνες επιχειρήσεις παρουσίασε σημαντική μείωση από την προηγούμενη χρονιά, κατά -11,9%, και επέστρεψε στα επίπεδα του 2008.

Αντιθέτως, το ποσοστό των καταναλωτών που επιλέγουν να τιμωρήσουν τις κοινωνικά και περιβαλλοντικά μη υπεύθυνες επιχειρήσεις – παρά τη μικρή τάση υποχώρησης από πέρυσι, κατά 5,6%– εξακολουθεί να παραμένει σε υψηλά επίπεδα (37,6%). Η πολύ κακή συγκυρία στην οποία επήλθε η χώρα επηρέασε μειωτικά μεν την επιβράβευση, όχι όμως και την τιμωρία. Επιπλέον, στο σύνολο του πληθυσμού της έρευνας μειώθηκε εφέτος και το ποσοστό των ενεργών πολιτών – εκείνων, δηλαδή, που είτε επιβραβεύουν είτε τιμωρούν είτε σκέφτονται να κάνουν ένα από τα δύο, ανάλογα με τη συμπεριφορά μιας εταιρείας.

Στην μέτρηση της περυσινής έρευνας, αποτελούσαν περίπου το 60%. Σήμερα, έχουν περιοριστεί στο 48%, ενώ παράλληλα παρατηρείται συνεχής αύξηση των «παρορμητικών» καταναλωτών οι οποίοι ανήλθαν στο 25%. Μια κατηγορία πολιτών, που «εκ της φύσεως της συμπεριφοράς τους αποτελούν ναρκοπέδιο με απρόβλεπτες συνέπειες για την εικόνα μιας εταιρείας, σε περίπτωση που αυτή, μέσα στις ιδιαίτερα φορτισμένες στιγμές που ζούμε, δεν επιτύχει να ανταποκριθεί στις προσδοκίες τους».

«Από την άσκηση εταιρικής κοινωνικής ευθύνης έχουν να ωφεληθούν όλοι: αγορά, κοινωνία και, κυρίως, η ίδια η επιχείρηση», επισήμανε ο πρόεδρος του Ινστιτούτου Επικοινωνίας κ. Δημήτρης Γ. Μαύρος, ο οποίος και παρουσίασε τα ευρήματα της έρευνας. Υπογράμμισε ότι «τώρα, περισσότερο από ποτέ, η σημασία και ο ρόλος της Κοινωνικής Ευθύνης έχει αυξηθεί και αποτελεί παράγοντα επιτυχίας και επιβίωσης».

3.3.1 Η αντιμετώπιση του θέματος της εταιρικής κοινωνικής με γνώμονα το συμφέρον των επιχειρήσεων

Η στρατηγική προσέγγιση της ΕΚΕ είναι μείζονος σημασίας για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Μπορεί να αποφέρει οφέλη από άποψη διαχείρισης των κινδύνων, εξοικονόμησης κόστους, πρόσβασης σε κεφάλαια, στη σχέση της επιχείρησης με τους

καταναλωτές, διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και ικανότητας για καινοτομία²²⁴. Η ΕΚΕ προϋποθέτει δέσμευση έναντι εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών, επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προβλέπουν καλύτερα τις ταχέως μεταβαλλόμενες προσδοκίες της κοινωνίας καθώς και τον τρόπο λειτουργίας της και να επωφελούνται. Ως εκ τούτου, μπορεί να καθοδηγήσει την ανάπτυξη νέων αγορών και να δημιουργήσει ευκαιρίες ανάπτυξης. Οι επιχειρήσεις με την ανάληψη της κοινωνικής τους ευθύνης μπορούν να οικοδομήσουν μακροπρόθεσμα την εμπιστοσύνη των εργαζομένων, των καταναλωτών και των πολιτών εν γένει, στην οποία θα βασίζονται ακολούθως τα βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα. Τα υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης οδηγούν με τη σειρά τους στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος στο οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύσσουν καινοτόμες δραστηριότητες έχοντας ως κύριο άξονα το συμφέρον της κοινωνίας ως συνόλου. Επιπλέον, μέσω της ΕΚΕ, οι επιχειρήσεις μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από τη Συνθήκη της Ευρωπαϊκής Ένωσης για «αειφόρο ανάπτυξη και για μια άκρως ανταγωνιστική κοινωνική οικονομία της αγοράς». Η ΕΚΕ υποστηρίζει τους στόχους της στρατηγικής «Ευρώπη 2020» για έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη, συμπεριλαμβανομένου του στόχου της επίτευξης ποσοστού απασχόλησης 75%²²⁵. Η υιοθέτηση μιας εξολοκλήρου υπεύθυνης επιχειρηματικής συμπεριφοράς αποκτά ιδιαίτερη αξία όταν φορείς του ιδιωτικού τομέα παρέχουν δημόσιες υπηρεσίες. Η συμβολή στην άμβλυνση των κοινωνικών επιπτώσεων της σημερινής οικονομικής κρίσης, συμπεριλαμβανομένων των απωλειών θέσεων εργασίας εμπίπτει στην κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων. Η ΕΚΕ προσφέρει ένα σύνολο αξιών στις οποίες μπορεί να οικοδομηθεί μια κοινωνία με μεγαλύτερη συνοχή και στις οποίες πρέπει να βασίζεται η μετάβαση προς ένα βιώσιμο οικονομικό σύστημα. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο η Επιτροπή παρουσιάζει αυτή τη νέα στρατηγική στην παρούσα χρονική

²²⁴ Έκθεση για την ευρωπαϊκή ανταγωνιστικότητα 2008 [COM(2008) 774] και συνοδευτικό έγγραφο εργασίας των υπηρεσιών της Επιτροπής SEC(2008) 2853.

²²⁵ ΕΚΕ: «Ολοκληρωμένη βιομηχανική πολιτική για την εποχή της παγκοσμιοποίησης» COM(2010) 614, «Ευρωπαϊκή πλατφόρμα για την καταπολέμηση της φτώχειας και του κοινωνικού αποκλεισμού» COM(2010) 758, «Ατζέντα για νέες δεξιότητες και θέσεις εργασίας» COM(2010) 682, «Νεολαία σε κίνηση» COM(2010) 477 και «Πράξη για την ενιαία αγορά» COM(2011) 206. Επιπλέον, η «Ένωση καινοτομίας» [COM(2010) 546] στοχεύει στην ενίσχυση των ικανοτήτων των επιχειρήσεων να αντιμετωπίζουν τις κοινωνικές προκλήσεις μέσω της καινοτομίας, καθώς η συμβολή των επιχειρήσεων έχει κεντρική σημασία για την επίτευξη των στόχων της εμβληματικής πρωτοβουλίας «Μια αποδοτική χρήση των πόρων της Ευρώπης» COM (2011) 21 και COM (2011) 571.

περίοδο. Το Συμβούλιο και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο ζήτησαν από την Επιτροπή να αναπτύξει περαιτέρω την πολιτική της για την ΕΚΕ²²⁶. Στο πλαίσιο της στρατηγικής «Ευρώπη 2020», η Επιτροπή δεσμεύτηκε να ανανεώσει τη στρατηγική της ΕΕ για την προαγωγή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Στην ανακοίνωσή της του 2010 σχετικά με τη βιομηχανική πολιτική, η Επιτροπή δήλωσε ότι θα υποβάλει νέα πρόταση πολιτικής για την ΕΚΕ²²⁷. Στην πράξη για την ενιαία αγορά δήλωσε ότι θα εκδώσει νέα ανακοίνωση σχετικά με την ΕΚΕ έως το τέλος του 2011²²⁸. Η οικονομική κρίση και οι κοινωνικές συνέπειές που απορρέουν από αυτή οδήγησαν στη ραγδαία μείωση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών και ιδιαίτερα την εμπιστοσύνη τους ως προς τις επιχειρήσεις. Η Επιτροπή, με την ανανέωση των προσπαθειών για την προαγωγή της ΕΚΕ, στοχεύει στη δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών για τη βιώσιμη ανάπτυξη, την υπεύθυνη συμπεριφορά των επιχειρήσεων και τη δημιουργία βιώσιμης απασχόλησης, σε μεσοπρόθεσμο αλλά κυρίως σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

3.3.2 Ινστιτούτο Επικοινωνίας (Ι.Επ.)

Το Ινστιτούτο Επικοινωνίας προέβη στην παρουσίαση των ευρημάτων της 7ης πανελλαδικής Έρευνας CSR 2011. Το βασικό συμπέρασμα ήταν ότι οι ενεργοί πολίτες αποτελούν πλέον την πλειοψηφία του κοινωνικού συνόλου. «Η διαχρονική έρευνα του Ινστιτούτου Επικοινωνίας από το 2003 μέχρι σήμερα, σε συνεργασία με το διεθνή οργανισμό GlobeScan και το Πάντειο Πανεπιστήμιο, σκιαγραφεί ανάγλυφα όχι μόνο το θέμα της ΕΚΕ αλλά και την όσμωση του φαινομένου με την Ελληνική Κοινωνία». Στη τελευταία μέτρηση διερευνήθηκε εκτενώς η σχέση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης με τα social media. Τα κύρια ευρήματα της έρευνας ήταν τα εξής²²⁹:

²²⁶ Συμβούλιο Περιβάλλοντος της 5ης Δεκεμβρίου 2008, Συμβούλιο Περιβάλλοντος της 20ής Δεκεμβρίου 2010, Συμβούλιο Εξωτερικών Υποθέσεων της 14ης Ιουνίου 2010, ψήφισμα του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου της 13ης Μαρτίου 2007 (P6_TA (2007) 0062) και ψήφισμα του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου της 8ης Ιουνίου 2011 P7_TA (2011) 0260.

²²⁷ Ολοκληρωμένη βιομηχανική πολιτική για την εποχή της παγκοσμιοποίησης COM (2010) 614.

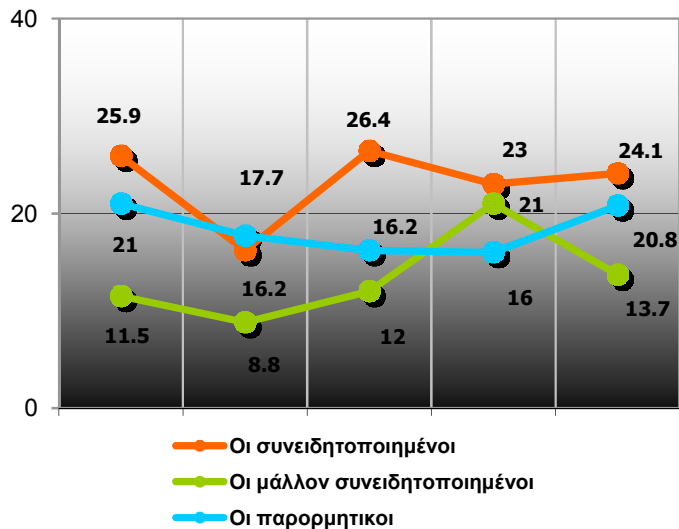
²²⁸ COM(2011) 206.

²²⁹ Σημείωση: Τα ανωτέρω αποτελέσματα καθώς και τα ακόλουθα διαγράμματα βρίσκονται στη Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Πανελλαδικής Έρευνας CSR 2011, στην ηλεκτρονική διεύθυνση: https://docs.google.com/folder/d/0B0nk5i3pogawMDUyZTBjMDQtMWJlYy00NzZmLTg0MDMtZjM3NjRkYjJkMDQz/edit?pli=1&hl=en_US&docId=0B0nk5i3pogawODZiZTkYMjgtNDVhMi00ZmY3LTNmYjktYzEwMTIxN2Y5MzQz

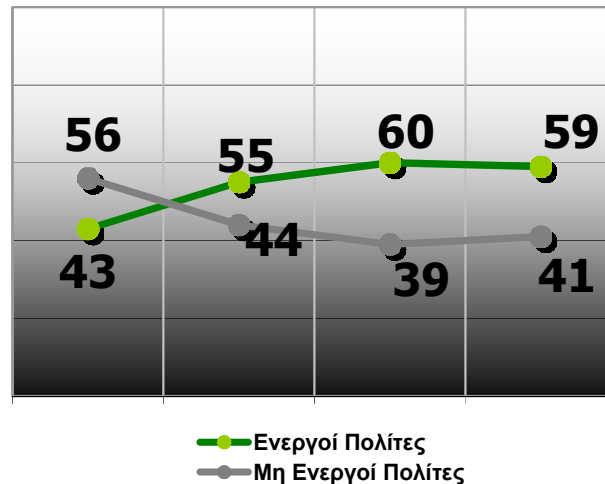
- Οι Έλληνες πολίτες-καταναλωτές αλλάζουν συμπεριφορά. Πλειοψηφία είναι πλέον οι ενεργοί πολίτες (Σχήμα 3.6).
- Η επιβράβευση από τους καταναλωτές (56,6%) αποτελεί σήμερα την κυρίαρχη έκφραση του καταναλωτισμού στην Ελλάδα και διεθνώς.
- Στο κοινό των ενεργών πολιτών/καταναλωτών αύξηση καταγράφεται στους συνειδητοποιημένους πολίτες/καταναλωτές (24,1%) (Σχήμα 3.5).
- Οι πολίτες/καταναλωτές επιμένουν να ζητούν να παράγουν οι εταιρείες ασφαλή και υγιεινά προϊόντα (87,8%), που δεν βλάπτουν το Περιβάλλον (84,8%), προϊόντα με Κοινωνικό και Περιβαλλοντικά υπεύθυνο τρόπο (77,6%).
- Αυξητική τάση καταγράφεται στην αναγκαιότητα παροχής στον καταναλωτή προϊόντων καλής ποιότητας στην χαμηλότερη δυνατή τιμή (77,2%) αλλά και στην εφαρμογή της επιχείρησης των ίδιων υψηλών προτύπων σε όποια χώρα και αν δραστηριοποιείται (72%).
- Το 56% των Ελλήνων καταναλωτών (αυθόρμητα) δεν μπορεί να αναφέρει ούτε μία εταιρεία που ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της απέναντι στην κοινωνία.
- Συνεπώς στις κοινωνικές του υποχρεώσεις θεωρείται ο κλάδος των εταιρειών υψηλής τεχνολογίας.
- Το 82,2% αναφέρει ότι τακτικά επιλέγει να πληρώσει περισσότερα για προϊόντα και υπηρεσίες που είναι κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνα και το 75,6% των καταναλωτών πιστεύει ότι ως καταναλωτής μπορεί να επηρεάσει στο πόσο υπεύθυνα συμπεριφέρεται μια εταιρεία.
- Πρέπει να δοθεί μεγάλη βαρύτητα από τις επιχειρήσεις στην ενημέρωση του κοινού. (72,7%) έχει ακούσει λίγα ή τίποτα για εταιρικές προσπάθειες βελτίωσης.
- Το «word of mouth» και το Internet είναι πηγές ενημέρωσης που φέτος φαίνεται να έχουν πολύ σημαντική αύξηση, ενώ παραμένουν ψηλά η ενημέρωση μέσω των ειδήσεων (77,7%) και της διαφήμισης (69,9%) (Σχήμα 3.7).
- Η πλειοψηφία (56,6%) αναγνωρίζει «ρόλο» των social media στη λειτουργία των επιχειρήσεων.
- Τα social media θεωρούνται κανάλια επικοινωνίας με το καταναλωτικό κοινό (32%) και πιστεύεται ότι προάγουν τη Διαφάνεια σε ενέργειες και διαδικασίες των επιχειρήσεων (31%).
- Άμεση σχέση μεταξύ ΕΚΕ και social media αναγνωρίζει το 13% του κοινού.

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ: ΠΥΛΩΝΑΣ ΓΙΑ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΕΠΙΤΥΧΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ
ΜΕ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ SWAROVSKI

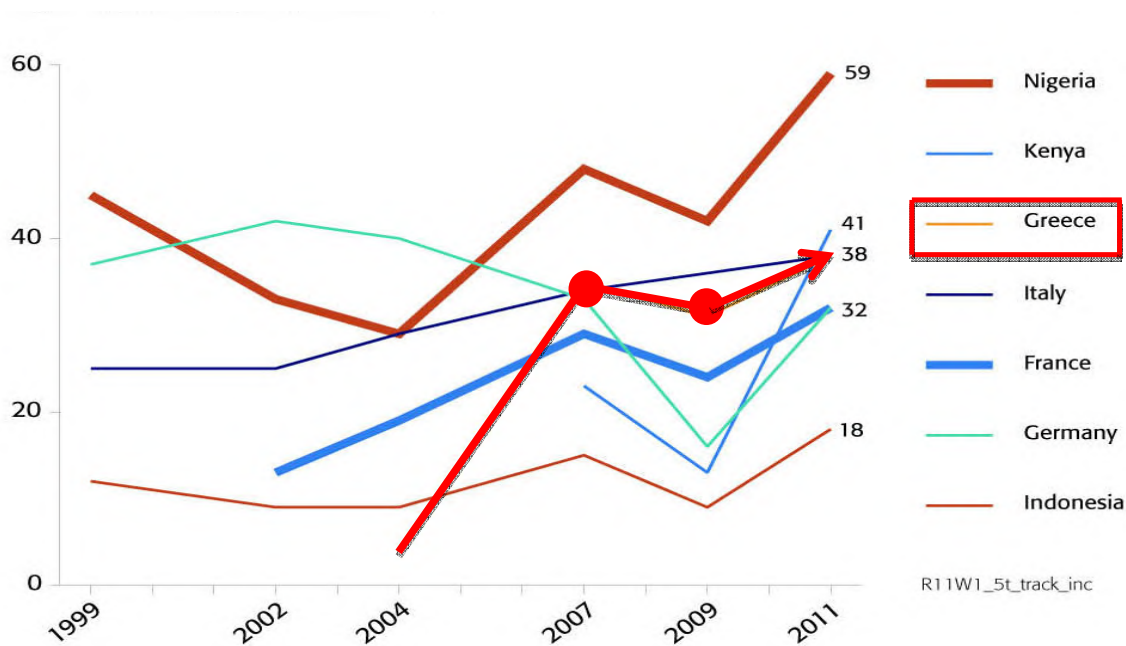
Σχήμα 3.6: Διαχρονική εξέλιξη Ενεργών Πολιτών



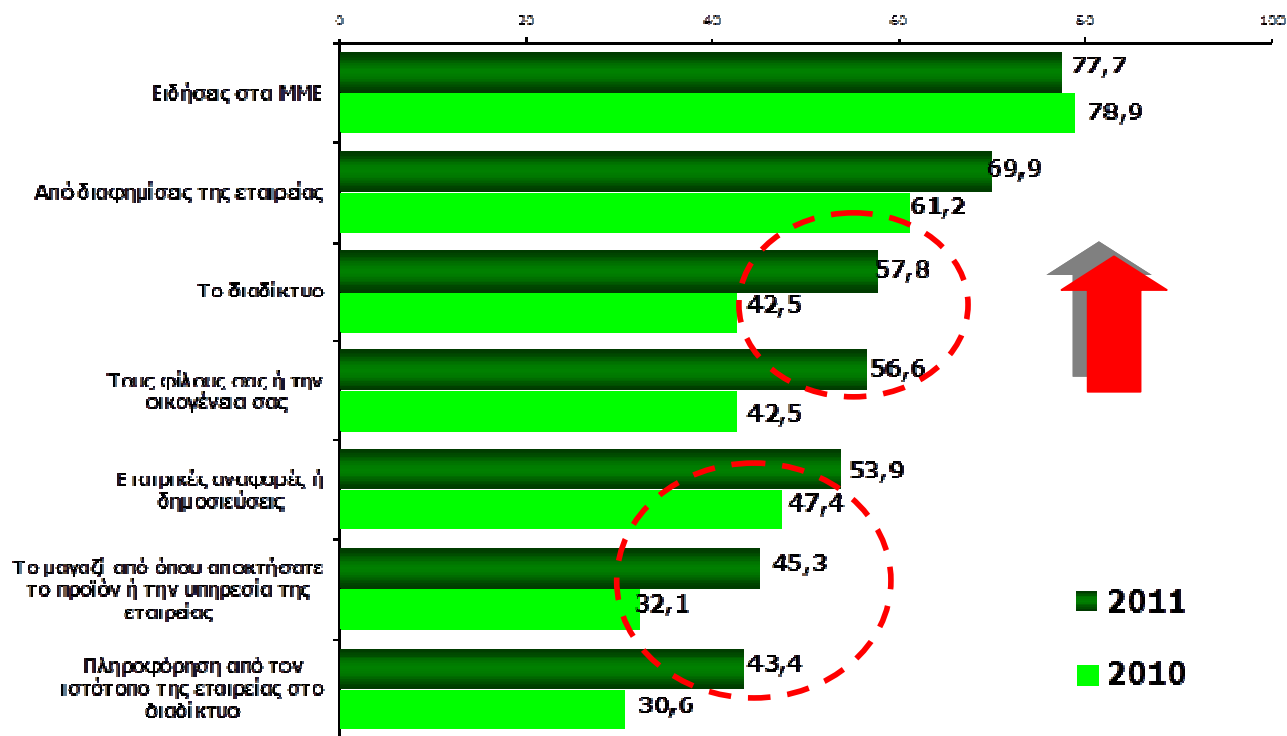
Σχήμα 3.5: Διαχρονική εξέλιξη Ενεργών/Μη ενεργών πολιτών



Σχήμα 3.7: Επιβραβευμένες κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες



Σχήμα 3.8: Πηγές Ενημέρωσης για την Απόδοση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης



Σχήμα 3.9: Επιβράβευση κοινωνικά υπεύθυνων επιχειρήσεων



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

«Η Βιομηχανία Κρυστάλλων Swarovski»

Ο όρος «Swarovski» είναι η εμπορική ονομασία για μια σειρά κοπής κρυστάλλων και άλλων σχετικών πολυτελών προϊόντων, τα οποία παράγονται από την Swarovski AG στην Αυστρία. Η εταιρεία χωρίζεται σε δύο σημαντικούς τομείς της βιομηχανίας: την επιχειρηματική μονάδα Swarovski Kristall, η οποία δραστηριοποιείται κυρίως στην παραγωγή ειδών πολυτελείας και στον σχεδιασμό κρυστάλλων, και την επιχειρηματική μονάδα Tyrolit SCHLEIFMITTEL που κατασκευάζει τα σχετικά με την παραγωγή εργαλεία και μηχανήματα.

4.1 Ιστορική Αναδρομή

Ο Daniel Swarovski (24 Οκτωβρίου 1862- 23 Ιανουαρίου 1956), γεννήθηκε στο βόρειο τμήμα της Βοημίας (νυν Τσεχική Δημοκρατία)²³⁰. Ο πατέρας του εργαζόταν ως κόπτης γυαλιού και ήταν ιδιοκτήτης ενός μικρού εργοστασίου γυαλιού. Η μονάδα αυτή βοήθησε τότε το νεαρό Swarovski να αποκτήσει την εμπειρία που χρειαζόταν στην τέχνη της κοπής του γυαλιού. Το 1892 είχε κατοχυρωθεί με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας ένα ηλεκτρικό μηχανήμα κοπής, το οποίο διευκόλυνε πολύ



Daniel Swarovski (1862-1956)

την παραγωγή του κρυστάλλου²³¹. Το 1895, η χρηματοδότης των Swarovski Armand Kosman Franz Weis ίδρυσε την εταιρεία Swarovski, αρχικά γνωστή ως A. Kosmann,

²³⁰ Pederson, J. (1988), "International directory of company histories", St. James Press, p. 422.

²³¹ Callan, Georgina O'Hara, Glover, Cat (2008). "The Thames & Hudson Dictionary of Fashion and Fashion Designers", Thames & Hudson, p. 248.

Daniel Swartz & Co, η οποία αργότερα μετονομάστηκε σε KS & Co²³². Η εν λόγω εταιρεία ίδρυσε ένα εργοστάσιο κοπής κρυστάλλου, με την ονομασία «Wattens», στο Τυρόλο της Αυστρίας, για να επωφεληθεί από την τοπική υδροηλεκτρική ενέργεια για τις ενεργοβόρες διαδικασίες λείανσης, για τις οποίες ο Daniel Swarovski κατοχυρώθηκε με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας²³³.

Από την ίδρυσή της το 1895, η Swarovski έχει διατηρήσει την παράδοση της κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευθύνης με επίκεντρο τη φιλοσοφία του ιδρυτή της, του Daniel Swarovski. Το όραμά του για μια εταιρεία με βάση την ευημερία δεν αφορά μόνο τους εργαζομένους, αλλά και την ευρύτερη κοινότητα και το περιβάλλον στο οποίο ζουν, και το οποίο παραμένει στο επίκεντρο των βιώσιμων επιχειρηματικών πρακτικών της Swarovski. Όλα αυτά τα χρόνια, η προσήλωση στις αξίες αυτές έχει βαθύνει και θα συνεχίσει να είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της επιτυχίας της Swarovski.

Το 2010, ως φυσική προέκταση της εταιρικής φιλοσοφίας της, και προκειμένου να επιβεβαιώσει την προσήλωσή της στις αξίες αυτές στην παγκόσμια σκηνή, η Swarovski κατέστη συμβαλλόμενο μέρος του Οικουμενικού Συμφώνου του ΟΗΕ. Με τη συμμετοχή αυτή στην παγκόσμια πρωτοβουλία, η Swarovski ευθυγράμμισε τις δικές της αξίες στις δέκα αρχές του Παγκόσμιου Συμφώνου του ΟΗΕ.

Σήμερα, η Swarovski αναγνωρίζει ότι οι ενδιαφερόμενοι απαιτούν ολοένα και περισσότερο την υπεύθυνη δραστηριότητα των επιχειρήσεων. Ως ηγέτης της αγοράς, παίρνει την ευθύνη της σοβαρά και σκοπεύει να διατηρήσει την υποστήριξη του Παγκόσμιου Συμφώνου του ΟΗΕ και να ενισχύσει τον αντίκτυπο που έχει σε αυτούς τους τομείς. Οι δεσμεύσεις αυτές διαμόρφωσαν την απόφαση της Εκτελεστικής Επιτροπής Swarovski να επεκτείνει και να αναπτύξει τις αξίες της εταιρείας. Σημαντική είναι η διασύνδεση της στρατηγικής κατεύθυνσης του οργανισμού με τις εταιρικές αξίες. Οι αξίες αυτές είναι:



²³² Pederson, J. (1988), "International directory of company histories", St. James Press, p. 422.

²³³ Campbell, Gordon (2006), "The Grove encyclopedia of decorative arts", Volume 2, Oxford University Press US, p. 407.

Υπευθυνότητα σημαίνει όχι μόνο την υλοποίηση ενεργειών προς το συμφέρον της εταιρείας, αλλά και το να λαμβάνεται υπόψη πως οι ενέργειες αυτές μπορούν να επηρεάσουν τους άλλους. Η επιχείρηση, αναλαμβάνει λογοδοσία για τις ενέργειές της ως υπεύθυνος εταιρικός πολίτης, και προσπαθεί να επηρεάσει θετικά την κοινωνία, την οικονομία και το περιβάλλον. Είναι ζωτικής σημασίας να εργαστεί με κατεύθυνση το μέλλον, προκειμένου να δημιουργηθεί μια θετική και διαρκής κληρονομιά με τις βασικές αξίες της Swarovski και με τη δέσμευση της εταιρείας ως προς την κοινωνία στο σύνολό της.

Η εταιρική αξία της υπευθυνότητας έχει μεταφραστεί σε εταιρική πράξη. Κατά τη διάρκεια του 2011, η Εκτελεστική Επιτροπή ξεκίνησε ένα παγκόσμιο πρόγραμμα για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής Εταιρικής Ευθύνης (CRS). Το έργο CRS είναι μια αυξημένων διαστάσεων και πολλαπλών σταδίων προσέγγιση στο θέμα και θα οδηγήσει τον οργανισμό στο να αναπτύξει και να εφαρμόσει διάφορες πρωτοβουλίες. Η φάση της υλοποίησης ξεκίνησε το δεύτερο μισό του 2012. Η φάση «γροθιά» του έργου της στρατηγικής της Εταιρικής Ευθύνης, η οποία ξεκίνησε το 2011 και συνεχίστηκε κατά το πρώτο τρίμηνο του 2012, ήταν η ανάπτυξη μιας λεπτομερούς ανάλυσης του status quo των Swarovski. Η προσέγγιση της Εταιρικής Ευθύνης της Swarovski θα περιλαμβάνει έξι άξονες που σχετίζονται με τους ανθρώπους της οργάνωσης, της προμήθειας, το περιβάλλον, τα προϊόντα της, την ηθική και την ακεραιότητα, και τις κοινότητές τους.

4.2 Τα ανθρώπινα δικαιώματα, η εργασία και η καταπολέμηση της διαφθοράς

Ο στρατηγικός άξονας της Swarovski για θέματα Στρατηγικής Κοινωνικής Ευθύνης (CRS) είναι σύμφωνα με τους τέσσερις βασικούς τομείς του Παγκόσμιου Συμφώνου του ΟΗΕ. Ο άξονας που σχετίζεται με τους ανθρώπους είναι σύμφωνα με τα ανθρώπινα δικαιώματα και την εργασία. Ο άξονας γύρω από το περιβάλλον είναι σύμφωνα με την Περιβαλλοντική Αρχή του Οικουμενικού Συμφώνου και ο άξονας γύρω από την Δεοντολογία και την Ακεραιότητα είναι σύμφωνα με την καταπολέμηση της διαφθοράς. Συγκεκριμένες πρωτοβουλίες και σχέδια δράσης έχουν αναπτυχθεί με την πάροδο του χρόνου καθώς η Swarovski θα συνεχίσει να παρέχει στο Παγκόσμιο Σύμφωνο του ΟΗΕ περιοδικές ενημερώσεις.

Επιπλέον, η Swarovski έχει ήδη θέσει σε εφαρμογή ένα Κώδικα Δεοντολογίας Προμηθευτών, ο οποίος απαιτεί δεσμεύσεις και υπογραφές. Ο Κώδικας αυτός βασίζεται στο σεβασμό των θεμελιωδών ανθρωπίνων δικαιωμάτων που οδηγεί στη δίκαιη μεταχείριση του εργατικού δυναμικού και συγκεκριμένα περιλαμβάνει: α) την προστασία των διεθνών ανθρωπίνων δικαιωμάτων, β) την παροχή υγιεινών και ασφαλών συνθηκών εργασίας, γ) την καταβολή (τουλάχιστον) της ελάχιστης νόμιμης αμοιβής και αποζημίωσης για υπερωρίες σύμφωνα με τις νομικές απαιτήσεις, δ) το δικαίωμα στις συλλογικές διαπραγματεύσεις, ε) την κατάργηση της καταναγκαστικής εργασίας και της παιδικής εργασίας, στ) την αυστηρή τήρηση του νομικώς μεγίστου ωραρίου εργασίας και, ζ) την εξάλειψη των διακρίσεων, συμπεριλαμβανομένων αυτών που αφορούν τις προσλήψεις και την απασχόληση. Ως εκ τούτου, ο Κώδικας Δεοντολογίας Προμηθευτών ανταποκρίνεται στις αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα και την Εργασία. Δεσμεύεται ότι οι προμηθευτές θα μειώνουν συνεχώς τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις των δραστηριοτήτων τους με: α) την προσπάθεια για την ελαχιστοποίηση των αποβλήτων και των εκπομπών στον ατμοσφαιρικό αέρα, τη γη και το νερό, β) τη διαχείριση χημικών ουσιών και των επικίνδυνων αποβλήτων με περιβαλλοντικά ασφαλή τρόπο, γ) τη συμβολή στην ανακύκλωση και επαναχρησιμοποίηση υλικών και προϊόντων, δ) τη βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης στις διαδικασίες παραγωγής. Ως εκ τούτου, ανταποκρίνεται σαφώς στις αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου του ΟΗΕ για το Περιβάλλον.

Τέλος, η Εκτελεστική Επιτροπή έχει αναγνωρίσει την ανάγκη για μια παγκόσμια ευθύνη των επιχειρήσεων και την ακεραιότητα του προγράμματος, ως μέρος της στρατηγικής για την ανάπτυξη της Κοινωνικής Ευθύνης. Ένας ακρογωνιαίος λίθος του προγράμματος αυτού θα είναι ένας κώδικας δεοντολογίας για τα ενδιαφερόμενα μέρη στο εγγύς μέλλον. Αυτός ο Κώδικας θα περιλαμβάνει τη θέση της Swarovski για τις βασικές επιταγές των επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένης μια σαφούς δέσμευσης για την καταπολέμηση της διαφθοράς και άλλων δραστηριοτήτων σε παγκόσμιο επίπεδο. Ως εκ τούτου, ο προτεινόμενος κώδικας δεοντολογίας θα συμμερίζεται τις αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου του ΟΗΕ για την καταπολέμηση της διαφθοράς.

Τα επόμενα βήματα

Η Swarovski επιβεβαιώνει τις δεσμεύσεις της να γίνει υπεύθυνη, κοινωνικά, οικολογικά και ηθικά και να εφαρμόζει τις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης στην καθημερινή λειτουργία της. Καθώς η Swarovski στρέφεται στο μέλλον, η Εκτελεστική Επιτροπή έχει ζητήσει από το Γενικό Σύμβουλο να κάνει μια εκτεταμένη επαναξιολόγηση των βέλτιστων πρακτικών, προκειμένου να αναπτυχθεί μια προσέγγιση και μια στρατηγική που θα είναι προσαρμοσμένη στη μελλοντική πορεία της εταιρείας. Όλα τα παραπάνω καταδεικνύουν μια αληθινή έκφραση της αφοσίωσης στη βιώσιμη εταιρική κοινωνική ευθύνη.

4.3 Swarovski: ένας πρωτοπόρος για την εποχή του χθες, του σήμερα και του αύριο

Χθες ...

«Θα πρέπει να δημιουργήσετε καλές φιλίες, να βοηθήσει ο ένας τον άλλον, να υποστηρίξει ο ένας τον άλλο, και όχι να παρεμποδίζει ή να εργαστεί ο ένας εναντίον του άλλου.»
(Daniel Swarovski)

Ο ιδρυτής της εταιρείας, Daniel Swarovski, εμπνεόταν πάντα από την ποιητική δύναμη της κοπής κρυστάλλων. Έχοντας μεγαλώσει σε ένα μικρό χωριό στη Βοημία, έμαθε την τέχνη της κοπής των κρυστάλλων από τον πατέρα του. Ως οραματιστής και εφευρέτης, ήταν πάντα ένα βήμα μπροστά από τους συγχρόνους του. Αυτός δημιούργησε την πρώτη μηχανική μέθοδο για την κοπή και τη στίλβωση κρυστάλλου, και έθεσε τα θεμέλια για το έργο που συνδυάζει τέχνη με την τεχνολογία. Το 1895 μετακόμισε στην περιοχή Wattens, στο Τιρόλο, όπου ίδρυσε την εταιρεία που έχει αναπτυχθεί για να είναι ο μεγαλύτερος παραγωγός κοπής κρυστάλλων στον κόσμο. Στόχος του ήταν να εκδημοκρατιστεί η πολυτέλεια και να καταστεί προσιτή σε ένα ευρύ φάσμα ανθρώπων. Σύμφωνα με τον Daniel Swarovski «το μυστικό για διαρκή επιτυχία έγκειται στην προσπάθειά σας να σκέφτεστε όχι μόνο τον εαυτό σας, αλλά, πάνω απ' όλα, τους συνανθρώπους σας. Όταν το καταφέρετε αυτό, τότε θα είστε ευλογημένοι».

Βαθιά διαποτισμένη με το πνεύμα, και την ανθρωπιστική φιλοσοφία του ιδρυτή της, η Swarovski σήμερα είναι απόλυτα αφοσιωμένη στην εταιρική και οικολογική ευθύνη της, διασφαλίζοντας την ευημερία των εργαζομένων της, καθώς και τη διατήρηση του φυσικού κόσμου. Η κοινωνική συμμετοχή του Daniel Swarovski, ιδιαίτερα στην κοινότητα της αγοράς Wattens, επεκτάθηκε στους χώρους διαβίωσης των εργαζομένων (χαμηλή τιμή διαμερισμάτων για τους εργαζόμενους που παρέχονται από την εταιρεία) καθώς και σε διάφορες δραστηριότητες, όπως σπορ και ενώσεις με βάση τη μουσική στην πόλη. Ο Daniel Swarovski ήταν πολύ πρωτοπόρος σε θέματα σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος (αποτελεσματικές καινοτομίες, όπως είναι οι σταθμοί παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας, οι οποίοι τονίζουν την αίσθηση της ευθύνης, και έχουν παραμείνει μέχρι σήμερα ως σημείο αναφοράς για την βιώσιμη λειτουργία της εταιρείας).

♣ Σήμερα ...

Το Όραμα γίνεται πραγματικότητα. Ένα απόφθεγμα του ιδρυτή της εταιρείας Daniel Swarovski ήταν να συνδυάζονται πάντα οι επιτυχίες του σήμερα με τις ευκαιρίες του αύριο. Οι επικεφαλές της εταιρείας έχουν δεσμευτεί να ακολουθεί τις κατευθυντήριες αρχές της εταιρείας. Αυτές έχουν τις ρίζες τους στην πλούσια πολιτιστική κληρονομιά της και δείχνουν τον δρόμο προς το μέλλον. Οι αρχές της Swarovski, ως βάση της εταιρικής κουλτούρας, παρέχουν στους υπαλλήλους έναν προσανατολισμό και μια γενική κατανόηση της εταιρείας. Οι υπάλληλοι και τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου διατύπωσαν τις πιο σημαντικές κατευθυντήριες αρχές του αμοιβαίου διαλόγου και συμφώνησαν για τα μέτρα με τα οποία θα καθιερώσουν την καλύτερη δυνατή πρακτική εφαρμογή τους. Οι αρχές έχουν κοινοποιηθεί σε όλους τους νέους εργαζόμενους και είναι προσβάσιμες στο Intranet της εταιρείας. Αναδιατυπώθηκαν σήμερα ιδίως στο πλαίσιο της αειφορίας. Αυτές είναι:

– *Ο κρύσταλλος στο χώρο της μόδας και της διακόσμησης.*

Ο κρύσταλλος φέρνει χαρά στις αισθήσεις, είναι έμπνευση και, πάνω απ' όλα, μπορεί να μετασχηματιστεί σχεδόν απεριόριστα ως έκφραση φαντασίας και συγκίνησης. Οι συνεργάτες, ο σχεδιασμός και η βιομηχανία μόδας, και ο καθένας που θέλει να κάνει τον κόσμο πιο όμορφο, είναι αυτοί που συνεχώς οδηγούν τις δυνατότητες της εταιρείας και την «κρυστάλλινη τεχνογνωσία».

– *Εντατική επαφή με πελάτες και καταναλωτές ώστε να κατανοούνται οι ανάγκες τους.*

Ως διεθνής και πολυπολιτισμική εταιρεία, συνδέεται άμεσα με όλο το φάσμα των διαφορετικών τομέων της ζωής και των παραδόσεων σε όλο τον κόσμο, σεβόμενη τους τοπικούς κανόνες και τις προσδοκίες των πελατών.

– *Κυρίαρχη αλυσίδα αξίας.*

Ο σεβασμός, η αποφασιστικότητα και η αυτοπεποίθηση είναι βασικοί κανόνες που τηρούνται. Ακόμη και αν φαίνεται ότι υπάρχουν ήδη βέλτιστες διαδικασίες, χρησιμοποιείται πάντα η αρχή της καινοτομίας για τη βελτίωση τους προκειμένου να επιτευχθεί ένας τέλειος συνδυασμός πληροφοριών, ιδεών, προϊόντων και υπηρεσιών. Ένας συνδυασμός της δημιουργικότητας, της εμπιστοσύνης και του επαγγελματισμού, είναι θεμελιώδους σημασίας για την επίτευξη αυτής της ισορροπίας.

– *Ηγέτες στην καινοτομία.*

Βασική ιδέα της εταιρείας είναι η συνεχής προσπάθεια για κάτι περισσότερο. Οι έρευνες αξιοποιούνται με τον πλέον αποδοτικό τρόπο, μέσω της μακροπρόθεσμης προβολής των ιδεών και της τεχνογνωσίας για τη δημιουργία και την ενίσχυση επιτυχημένων προϊόντων και υπηρεσιών. Όταν οι πελάτες έχουν αυξημένες προσδοκίες, η εταιρεία προσπαθεί να τις υπερβαίνει. Επιπλέον, αναπτύσσει το πεδίο εφαρμογής των δυνατοτήτων της με τις πιο προηγμένες τεχνολογικές διαδικασίες. Αυτό, επιτρέπει τη διασφάλιση της απαραίτητης τεχνογνωσίας, η οποία είναι ο μόνος τρόπος εξασφάλισης και διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

– *Branding και ενεργή επικοινωνία.*

Ο κρύσταλλος δεν είναι ένα συνηθισμένο προϊόν που μπορεί να πωληθεί με το κλασικό μίγμα μάρκετινγκ. Χρειάζεται στην ουσία μια αίσθηση για τη ζωή, τον πολιτισμό και τις νέες πραγματικότητες. Οι άνθρωποι της εταιρείας εργάζονται συλλογικά για να αναζωογονείται συνεχώς ο μύθος του κρυστάλλου και να παρουσιάζεται με τους πλέον επιθυμητούς και συναρπαστικούς τρόπους (Σχήμα 4.1).

– *Οι άνθρωποι, είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της εταιρείας.*

Ανεξάρτητα από το μέγεθος, την τοποθεσία και το set-up της ομάδας των εργαζομένων, ο σεβασμός είναι ζωτικής σημασίας συστατικό για τον κάθε έναν από αυτούς. Στόχος

είναι η επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος μέσω της συνεχούς παροχής κινήτρων και στηρίζοντας ο ένας τον άλλο.

– *Διατήρηση του επιχειρηματικού πνεύματος του ιδρυτή.*

Η Swarovski είναι βαθιά διαποτισμένη με τον οραματισμό και το επιχειρηματικό πνεύμα του ιδρυτή της, Daniel Swarovski. Οι αρχές του «ζουν» σε όλα τα σχέδια και τις δραστηριότητες της εταιρείας.

– *Διατήρηση της οικονομικής αυτονομίας.*

Το σύνθημά της εταιρείας ήταν «εργασία και ζωή με αυτοπεποίθηση και υπεύθυνο τρόπο». Στόχος δεν είναι τα βραχυπρόθεσμα κέρδη, αλλά η ανάπτυξη μιας σταθερής, μακροχρόνιας, κερδοφόρας και βιώσιμης επιχείρησης.

... Και αύριο

Η εταιρεία έχει πλήρη επίγνωση της εσωτερικής δημιουργικής της δύναμης. Έχει επαγγελματικά συλλογικά κέντρα και κέντρα σχεδίασης για να γαλουχήσει δημιουργικό ταλέντο. Έχει δικό της εργαστήριο για έρευνα. Οι εργαζόμενοι μπορούν να συμβάλλουν με τις ιδέες και το όραμά τους, τα οποία καταθέτουν στο ψηφιακό ιστότοπο ιδεών της Swarovski, το λεγόμενο iflash IDEA Management. Ενθαρρύνονται έτσι πολλές ιδέες, αλλά προσφέρεται ένας χώρος στον οποίο παρατίθενται πιθανές προτάσεις βελτίωσης των προσφερομένων υπηρεσιών και διεργασιών. Μια εσωτερική ομάδα εμπειρογνομόνων της καινοτομίας, αξιολογεί τότε τη δυνατότητα εφαρμογής της κάθε ιδέας. Κάθε χρήστης μπορεί να υποβάλει ιδέες, να σχολιάζει άλλες, να δίνει συστάσεις, και με τον τρόπο αυτό να αναπτύσσονται περαιτέρω οι υπάρχουσες ιδέες. Το σκεπτικό πίσω από αυτό είναι να απελευθερωθεί το δημιουργικό και καινοτόμο πνεύμα όλων των εργαζομένων και να συνδυαστούν όλες οι διαθέσιμες ικανότητες και πόροι. Αυτή η συλλογή των δεξιοτήτων και των γνώσεων, με βάση τις αρχές της Swarovski για την υποστήριξη μιας κουλτούρας της διαφάνειας και της καινοτομίας, είναι επιτυχής: 560 ιδέες υποβλήθηκαν το 2008 και το 2009 προς αξιολόγηση. Η προθυμία της Swarovski για πειραματισμούς κορυφώνεται στην εξερεύνηση νέων τομέων δραστηριότητας. Η Swarovski συνεργάζεται με διεθνούς φήμης σκηνοθέτες όπως ο Shekhar Kapur, ανοίγοντας ευκαιρίες για ενδιαφέρουσες δραστηριότητες σε άλλους επιχειρηματικούς τομείς.

Σχήμα 4.1: Consumer based brand pyramid



Μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις της Swarovski είναι η διεθνοποίηση της παραγωγής των κρυστάλλων. Η διοίκηση της εταιρείας έχει ήδη ξεκινήσει μια επιθετική στρατηγική, η οποία δίνει τη δυνατότητα για γρήγορη και στρατηγικού χαρακτήρα αντίδραση στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και του αυξημένου ανταγωνισμού. Είναι σχεδιασμένη να ελέγχει το κόστος, να υπερασπίζεται την ηγετική θέση της εταιρείας και να εξασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξή της. Επιπλέον,

είναι απαραίτητο να αναλύει το πώς τα οικολογικά και κοινωνικά πρότυπα πέραν των επιχειρηματικών προτεραιοτήτων της εταιρείας, είναι καλύτερα εφαρμόσιμα σε νέους τόπους παραγωγής, όπως στην Κίνα.

Μια κοινή κατανόηση της αειφορίας δεν μπορεί να αποκτηθεί μόνο μέσω του εντατικού διαλόγου. Αυτός είναι ο λόγος που η εταιρεία προσπαθεί να έχει μια τακτική ανταλλαγή γνώσεων με τους εξωτερικούς συνεργάτες και να λαμβάνει πρωτοβουλίες. Η πρώτη Έκθεση Βιωσιμότητας τονίζει πως η Swarovski έχει βρει τις απαντήσεις για τα σημαντικά θέματα της εποχής μέσα από τη μακροχρόνια συμμετοχή της σε πολλές περιοχές ως μια πρωτοποριακή εταιρεία με καινοτόμα προϊόντα, δραστηριότητες και λύσεις. Η ποικιλομορφία και οι ίσες ευκαιρίες, η προστασία της εργασίας και η διατήρηση της καλής υγείας, η περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση και η εξασφάλιση υψηλής ποιότητας της διαχείρισης, είναι αξίες που εντάσσονται στο καθημερινό έργο της εταιρείας.

4.3.1 Οι εργαζόμενοι

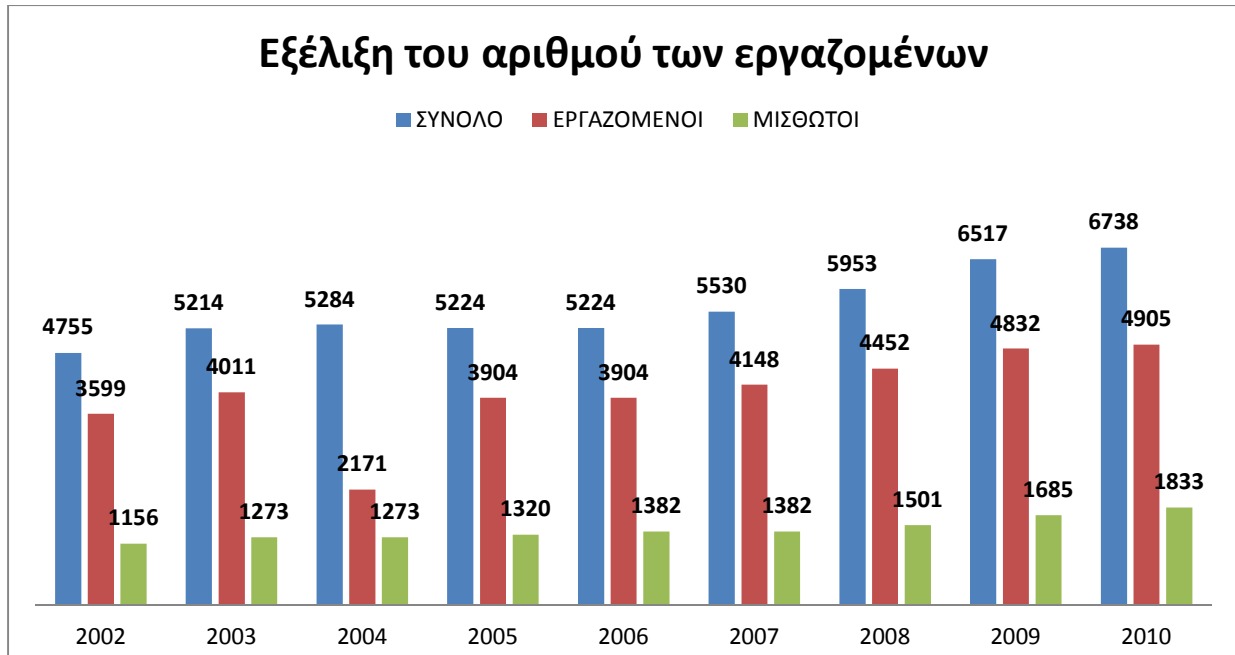
Οι δραστήριοι εργαζόμενοι είναι αναντικατάστατοι. Ο Daniel Swarovski είχε πλήρη επίγνωση αυτού του γεγονότος. Όταν ήρθε στο Τιρόλο το 1895, βάσισε την εταιρεία σε δύο θεμελιώδεις πυλώνες που είναι αναπόσπαστα συνδεδεμένοι με την επιτυχία της σήμερα. Ο πρώτος ήταν η υδροηλεκτρική ενέργεια, η οποία ήταν διαθέσιμη ως πηγή ενέργειας. Ο δεύτερος ήταν η πρόσληψη και η διατήρηση ειδικών και αξιόπιστων ανθρώπων. Η Κοινωνική Ευθύνη εξακολουθεί να αποτελεί κεντρικό θέμα στην Swarovski σήμερα. Η εταιρεία απασχολεί περίπου 24.800 ανθρώπους σε όλο τον κόσμο (Διάγραμμα 4.1), με περίπου πέντε χιλιάδες (5.000) από αυτούς να εδρεύουν στην περιοχή Wattens. Όπως και οι περισσότερες άλλες διεθνείς εταιρείες, η Swarovski αντιμετώπισε νέες προκλήσεις καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου αναφοράς. Υπό το φως της επιδείνωσης της αγοράς στον τομέα των κρυστάλλων, τα επίπεδα παραγωγής έπρεπε να προσαρμοστούν και δυστυχώς αυτό είχε ως αποτέλεσμα τις περικοπές θέσεων εργασίας στην Wattens. Η Swarovski προσπάθησε να κάνει αυτές τις περικοπές με όσο το δυνατό περισσότερο κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο. Στους εργαζομένους που ήταν πληγείςες προσφέρονταν προγράμματα επανακατάρτισης που αποσκοπούσαν στην

αύξηση των μελλοντικών προοπτικών απασχόλησής τους. Όλοι οι εργαζόμενοι της Swarovski υπόκεινται στους όρους των μισθολογικών συμφωνιών. Στους νέους υπαλλήλους καταβάλλονται ημερομίσθια και μισθοί που είναι κατά μέσο όρο 10% έως 15% υψηλότεροι από το ελάχιστο νόμιμο όριο για τις εν λόγω μισθολογικές συμφωνίες. Επιπλέον, όλοι οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να συμμετάσχουν εθελοντικά στο πρόγραμμα συστήματος ανταλλαγής των κερδών από το 1976. Το μέγεθος του ετήσιου ασφαλιστρου που καταβάλλεται με τον ετήσιο μισθό εξαρτάται από τα λειτουργικά αποτελέσματα της εταιρείας.

Ένα καλό παράδειγμα των- άνω του μέσου όρου- εισφορών κοινωνικής ασφάλισης είναι το συνταξιοδοτικό σύστημα το οποίο τέθηκε σε ισχύ από το 1948. Αυτό το σύστημα ήταν πρωτοφανές, όταν ιδρύθηκε. Το 2003, με στόχο την περαιτέρω εξασφάλιση του μέλλοντος όλων των εργαζομένων, οι επικεφαλές της Swarovski παρουσιάζουν ένα εκσυγχρονισμένο μοντέλο συνταξιοδοτικών παροχών συμπεριλαμβανομένων των υποχρεωτικών εισφορών, το οποίο πληρούσε όλες τις απαιτήσεις ενός σύγχρονου συνταξιοδοτικού συστήματος. Το «Ταμείο Συντάξεων Μπόνους» (Bonus Pension Fund) είναι η μόνη πιστοποιημένη βιώσιμη επένδυση και πολιτική κινδύνου στην Αυστρία, η οποία αποθηκεύει και διαχειρίζεται εισφορές σε ένα συνταξιοδοτικό ταμείο. Κάθε εργαζόμενος έχει δικό του λογαριασμό και τα περιουσιακά του στοιχεία είναι εξασφαλισμένα. Η Κοινωνική Ευθύνη της εταιρείας αντανακλάται στους εργαζομένους μέσα από τα ακόλουθα εθελοντικά μέτρα:

- * Εταιρικό κατάλυμα
- * Δάνεια της Εταιρείας για την οικοδόμηση και την αποκατάσταση περιουσίας
- * Επιχορηγήσεις κόστους ταξιδίων
- * Επιπλέον ασφάλιση υγείας
- * Οικονομική στήριξη πένθους
- * Οικονομική στήριξη διακοπών
- * Οικονομική στήριξη γάμου
- * Μεγάλη άδεια παροχής υπηρεσιών
- * Επίδομα παιδιού
- * Κατασκηνώσεις- διακοπές για παιδιά

Διάγραμμα 4.1: Η εξέλιξη του αριθμού των εργαζομένων



4.3.2 Υγεία και ασφάλεια στο χώρο εργασίας

«Η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων μας είναι η ύψιστη προτεραιότητά μας. Αυτό μπορεί να φανεί στο σχεδιασμό των θέσεων εργασίας μας, στη διάταξη προστατευτικής ενδυμασίας, στις επαγγελματικές μας διατάξεις για την υγεία και στην εκπαίδευση των υπαλλήλων μας.» (Απόσπασμα από το εγχειρίδιο ασφάλειας, 12 Αυγούστου 2003)

Αυτές οι αρχές ασφαλείας, οι οποίες, όπως όλες οι κατευθυντήριες γραμμές που είναι διαθέσιμες στο Intranet της Swarovski και παραδόθηκαν σε όλους τους νέους εργαζόμενους, είναι τα θεμέλια πάνω στα οποία είναι χτισμένο το σύνολο του πλαισίου της ασφάλειας. Ασφάλεια στην Swarovski σημαίνει ασφάλεια για τους εργαζομένους, γεγονός που σημαίνει ότι η εταιρεία είναι σε θέση να παράγει τα προϊόντα της με σεβασμό στις αξίες. Οι εργαζόμενοι έχουν το πλεονέκτημα ενός δομημένου πλαισίου ασφάλειας που αποτελείται από προληπτικά μέτρα ασφαλείας (προστασία του χώρου εργασίας, των φυτών και του τεχνολογικού εξοπλισμού). Αυτά τα μέτρα περιλαμβάνουν και τη διαχείριση της ασφάλειας από ειδικούς σε θέματα ασφαλείας (όπως

εξειδικευμένοι χημικοί) και λειτουργικές οντότητες, όπως τα πληρώματα για έκτακτες πυρκαγιές.

Αυτή η ρύθμιση περιλαμβάνει επιπλέον ομάδες αντιπροσωπείας των εργαζομένων και το συμβούλιο των εργαζομένων από τη μια πλευρά, και από την άλλη τους βοηθούς ασφαλείας που έχουν καθιερωθεί ως «safety contact partners» από το 2002, από τους οποίους εκπροσωπούνται οι εργαζόμενοι. Υπάρχουν επί του παρόντος 143 safety contact partners από 91 τμήματα στην έδρα Wattens. Επιπλέον 30 προστέθηκαν από 26 τμήματα το 2010. Ως εκ τούτου, το σύστημα ασφαλείας και ο σχεδιασμός του είναι κάτι περισσότερο από έναν απλό μηχανισμό λειτουργίας, είναι ένας δεσμός μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου. Με αυτή την ισχυρή διασύνδεση και την ενεργό συμμετοχή του συμβουλίου, το 100% του εργατικού δυναμικού της Swarovski μπορεί σχεδόν άμεσα να συμβάλει στην εγκατάσταση των μέτρων ασφαλείας στο χώρο εργασίας. Τα συστήματα ασφαλείας ελέγχονται σε τακτική βάση, σύμφωνα με την καθοδήγηση της Επιθεώρησης Εργασίας προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι πληρούν τις απαραίτητες προδιαγραφές. Οι επιθεωρητές προσφέρουν ένα φόρουμ στο οποίο μπορούν να συζητηθούν τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν για την αντιμετώπιση τυχόν αδυναμιών ή νομικών παραβιάσεων στο σύστημα ασφαλείας. Από το 2008 – 2009 ο συντελεστής μετατροπής για τα μέτρα αυτά βελτιώνεται από 78% έως 89%. Υπάρχουν ασκήσεις για την προώθηση της αμοιβαίας ευθύνης. Τα μέτρα ασφαλείας έχουν αποδειχθεί να είναι αποτελεσματικά στο σύνολό τους, όπως μπορεί να δει κανείς μέσα από την πτωτική τάση του ποσοστού των τραυματισμών τα τελευταία χρόνια - αυτή μετράται από τον αριθμό των τραυματισμών που σημειώθηκαν στο χώρο εργασίας και όχι στο δρόμο προς ή από το χώρο εργασίας, και ακόμη και εδώ σημειώθηκε μικρότερος αριθμός των περιπτώσεων που καταγράφονται. Η αποτελεσματικότητα των μέτρων ασφαλείας μπορεί να εξεταστεί από τις χαμηλότερες οικονομικές απώλειες που οφείλονται σε ατυχήματα στο χώρο εργασίας. Ο αριθμός των ατυχημάτων που είχαν ήδη μειωθεί κατά 17,4% το 2007 έως 2009, μειώθηκε κατά ένα άλλο 37,4%. Την ίδια στιγμή, ο αριθμός των τραυματισμών ανά αριθμό των εργαζομένων μειώθηκε σημαντικά. Το 2007, 1 στα 23 άτομα επηρεάστηκε από ένα ατύχημα, ενώ το 2009 αυτό βελτιώθηκε σε 1 στους 29. Η μείωση των οικονομικών απωλειών που οφείλονται σε δεδουλευμένα ατυχήματα στο χώρο εργασίας είναι ευθέως ανάλογη σε πτώση με τις στατιστικές ατυχημάτων. Η μείωση των

περιστατικών μπορεί να αναχθεί στις συνεχείς προσπάθειες της εταιρείας για την ανάπτυξη και τη βελτιστοποίηση των προτύπων ασφαλείας.

4.3.3 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Η Swarovski προσφέρει ένα πλήρες φάσμα εκπαιδευτικών και προσωπικές ευκαιριών ανάπτυξης σε κάθε επίπεδο της οργάνωσης. Αυτό σημαίνει ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη αρχίζουν την πρώτη κιόλας μέρα.

Από μαθητευόμενος ...

Η Swarovski προσφέρει μαθήματα κατάρτισης από το 1959. Από τότε, πάνω από 1.100 εργαζόμενοι έχουν ολοκληρώσει μια μαθητεία επιτυχώς. Επιπλέον, προσφέρει στοχευόμενη εκπαίδευση για οκτώ διαφορετικά επαγγελματικά τμήματα, συμπεριλαμβανομένης της κοπής κρυστάλλων, που είναι μονοπωλιακός κλάδος στην Αυστρία. Για να εξασφαλιστεί ότι οι μαθητείες καλύπτουν όλο το απαραίτητο έδαφος και ότι παρέχουν μια στερεή βάση για να χρησιμοποιηθούν αυτές οι δεξιότητες στο χώρο εργασίας, η Swarovski λειτουργήσει στις εγκαταστάσεις της επαγγελματική σχολή από το 1978 - μία από τις πολύ λίγες εταιρείες στην Αυστρία που διαθέτουν ένα τέτοιο κολέγιο. Σε πολλές περιπτώσεις, οι συμβάσεις μετατρέπονται σε αορίστου χρόνου συμφωνίες εργασίας.

... Σε λήπτη αποφάσεων

Ακόμη και εκείνοι που δεν έχουν ολοκληρώσει μαθητεία είναι ευπρόσδεκτοι να συμμετάσχουν σε ένα από τα πολλά μακροχρόνια Αναπτυξιακά Προγράμματα που καλύπτουν πολλές από τις υπηρεσίες και τις λειτουργίες της εταιρείας. Τα προγράμματα αυτά βασίζονται σε ένα σχέδιο με τρία στάδια: Το πρώτο περιλαμβάνει συνεδρίες «Καλωσορίσματος» και «Προσανατολισμού» σε συνδυασμό με εντατικά τμήματα ειδικά για προετοιμασία, όταν ο εργαζόμενος ενταχθεί στην εταιρεία. Το δεύτερο περιλαμβάνει ένα ολοκληρωμένο εκπαιδευτικό εγχειρίδιο της εταιρείας (DSW). Αυτό είναι ένα εσωτερικό δίκτυο διαθέσιμο σε όλους τους υπαλλήλους. Το πρόγραμμα περιλαμβάνει μαθήματα διοίκησης και κατάρτισης σε θέματα IT, κατάρτιση προσωπικότητας και ηγεσίας, καθώς και γλωσσικά μαθήματα (γερμανικά, ταϊλανδέζικα

κα). Στο τρίτο στάδιο λειτουργεί πρόγραμμα ατομικής εκπαίδευσης για μια επιλεγμένη ομάδα των εργαζομένων. Για επιπλέον υποστήριξη υπάρχει η Ακαδημία Swarovski, η οποία αποτελείται από τους ηγέτες του σήμερα και του αύριο καθώς και από μια δομημένη σειρά μαθημάτων διαχείρισης (management). Ανάλογα με τα προσόντα και το χρόνο παραμονής του στην εταιρεία, ο εργαζόμενος δύναται να αναλάβει ένα υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης με εσωτερικούς και εξωτερικούς εμπειρογνώμονες, εξειδικευμένους σε τομείς της λήψης αποφάσεων.

Οι εκτιμήσεις του προσωπικού χρησιμεύσουν για τον εντοπισμό της προσωπικής-επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων. Πραγματοποιούνται one-to-one συναντήσεις μεταξύ εργαζομένων και στελεχών στις οποίες συζητούνται οι εταιρικοί στόχοι λαμβάνοντας υπόψη ένα χρονοδιάγραμμα. Αυτός ο καθορισμός, μαζί με την οριζόντια και κάθετη εποπτεία από διάφορα επίπεδα της εταιρείας, είναι ανοιχτός σε όλους τους εργαζόμενους. Επί του παρόντος δεν υπάρχουν συγκεκριμένα μέτρα ή προγράμματα κατάρτισης που προβλέπονται για όσους επιθυμούν ή πρέπει να τελειώσουν την καριέρα τους στην Swarovski. Ωστόσο, η εταιρεία, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, έχει μεγάλη επίγνωση της ευθύνης της για την υποστήριξη και επανένταξή τους. Για το λόγο αυτό, εντάχθηκε στο Κρατικό Ίδρυμα Εργασίας το 2009 σε συνεργασία με το κράτος του Τιρόλο και του Αυστριακού Κέντρου Εργασίας (Arbeitsmarktservice AMS), ώστε να βοηθήσουν πρώην εργαζομένους να αναπτύξουν μια νέα πορεία της σταδιοδρομίας τους.

4.4 Προληπτική διαχείριση της ενέργειας

Με μια ολοένα αυξανόμενη επιλογή των πηγών ενέργειας στη διάθεσή της, και μέσω της αποτελεσματικής χρήσης των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και των καινοτόμων ενεργειακών τεχνολογιών, η Swarovski εργάζεται προς την κατεύθυνση του στόχου της ελαχιστοποίησης των επιπτώσεων για το περιβάλλον από τη διαδικασία παραγωγής και τη βελτιστοποίηση της ενεργειακής απόδοσης.

- ***Η υδροηλεκτρική ενέργεια***

Η αειφόρος χρήση της υδροηλεκτρικής ενέργειας συνοδεύεται από την ανάπτυξη των φυτών στην περιοχή Wattens. Ένας από τους κύριους λόγους για την ανάπτυξη της εταιρείας το 1895 ήταν η ενέργεια των ποταμών Inn και Wattenbach. Στις πρώτες ημέρες λειτουργίας της η εταιρεία, νοίκιασε ένα παραδοσιακό εργοστάσιο από την οικογένεια Rhomberg, το οποίο περιείχε μια μονάδα παραγωγής ενέργειας με 20 hp εξόδου. Μετά την αγορά βιομηχανικών κτιρίων, η Swarovski προσέθεσε δύο τουρμπίνες. Στη συνέχεια, η ηλεκτρική ενέργεια έγινε η πηγή ενέργειας για την δημιουργία δωματίων παραγωγής.

-**1907:** Κατασκευή του πρώτου υδροηλεκτρικού σταθμού στο Ausserachen με 440 KW εξόδου

-**1951:** Αναβάθμιση του εργοστασίου Ausserachen σε 750 KW εξόδου.

-**1958 έως 1961:** Ανάπτυξη του εργοστασίου Innerachen με 2.200 KW εξόδου

-**1983:** Ολοκλήρωση της εγκατάστασης Wattenbach (σε συνεργασία με το εργοστάσιο χαρτιού Wattens) με 8.800 KW εξόδου.

-**1984:** Αναβάθμιση του εργοστασίου Innerachen σε 478 MW εξόδου.

- ***Πετρέλαιο θέρμανσης (ελαφρύ)***

Ο έλεγχος που διενεργήθηκε κατά την έναρξη της δεκαετίας του 1980 στην περιοχή μεταξύ Ίνσμπρουκ και Schwaz εντόπισε ότι οι εκπομπές θείου από τα εργοστάσια Swarovski ξεπέρασαν τα τοπικά αποδεκτά όρια. Υπό το πρίσμα αυτό, η Swarovski αποφάσισε αμέσως να μεταβεί σε χαμηλής περιεκτικότητας σε θείο, πετρέλαιο θέρμανσης. Ως εκ τούτου, η εταιρεία έπρεπε να εισάγει το πιο φιλικό προς το περιβάλλον πετρέλαιο θέρμανσης από τη Γερμανία με επιπλέον ετήσιο κόστος που ανερχόταν στα 210.000 ευρώ. Ως αποτέλεσμα, οι εκπομπές από την παραγωγή θερμότητας κόπηκαν κατά το ήμισυ. Το εργοστάσιο της περιοχής Wattens, με ετήσια κατανάλωση 3.000 τόνων μαζούτ, περιέκοψε 60 τόνους εκπομπών διοξειδίου του θείου. Αυτό το εθελοντικό μέτρο που αναγνωρίζεται από την πολιτειακή κυβέρνηση του Τιρόλο, και το 1984 από τον Υπουργό Alois Partl, παρείχε στην εταιρεία το βραβείο περιβαλλοντικής αριστείας.

- **Φυσικό αέριο**

Σε μια προσπάθεια να μειώσει περαιτέρω τις εκπομπές, η Swarovski αποφάσισε να στραφεί σε φιλικό προς το περιβάλλον φυσικό αέριο στο εργοστάσιο της Wattens. Είχε το όραμα να φέρει την προμήθεια φυσικού αερίου στο Τιρόλο ήδη από το 1965. Με αφορμή την πετρελαϊκή κρίση στη δεκαετία του 1980 και τον έλεγχο ο οποίος έδειξε πως οι εκπομπές διοξειδίου του θείου υπερέβησαν τα αποδεκτά όρια, η γραμμή φυσικού αερίου εγκαταστάθηκε στην περιοχή μεταξύ Kiefersfelden και Ίνσμπρουκ. Ο ακριβής δείκτης των εκπομπών που καταγράφονται για το ημερολογιακό έτος του 2009 ήταν 0.045g/kWh ο οποίος είναι συγκρίσιμος με το ένα δέκατο των εκπομπών ενός σύγχρονου φορτηγού .

- **Ανάκτησης Θερμότητας**

Η Swarovski χρησιμοποιεί ανάκτηση θερμότητας με αποτελεσματικούς και βιώσιμους τρόπους όπου υπάρχουν περιθώρια στην παραγωγική διαδικασία. Τρία συστήματα απορρόφησης χρησιμοποιούνται για την ψύξη της παραγωγής. Σε σύγκριση με την εμπορική ψύξη, αυτή η τεχνολογία μειώνει περίπου το 30% της ηλεκτρικής ενέργειας σε σχέση με την ποσό της απαιτούμενης ψυκτικής ενέργειας.

4.4.1 Αποτελεσματική Διαχείριση Εκπομπών

Η Swarovski είναι απόλυτα αφοσιωμένη στην οικολογική ευθύνη της διατήρησης του φυσικού κόσμου και εργάζεται προς την κατεύθυνση αυτή αποφεύγοντας την παραγωγή εκπομπών. Η εταιρεία έχει αναπτύξει τη δική της σειρά από τεχνολογικές μεθόδους για τη μείωση των εκπομπών της.

- **Εκχυλίσματα Αέρα**

Η μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου όπως το διοξείδιο του άνθρακα (CO²) είναι ο κύριος τρόπος διατήρησης της ποιότητας του ατμοσφαιρικού αέρα.

- Χωρίς Χλωροφθοράνθρακες (CFC) στην παραγωγή

Μέσα σε λίγους μήνες από το να γίνει κατανοητό ότι οι χλωροφθοράνθρακες συμβάλλουν στην καταστροφή του στρώματος του όζοντος, η Swarovski ανέπτυξε την τεχνολογία που θα μπορούσε να παραδώσει τα ίδια αποτελέσματα χρησιμοποιώντας μόνο επεξεργασία νερού και υπερκαθαρού αέρα. Σε αναγνώριση αυτής της τεχνολογίας, η εταιρεία έλαβε μια επιστολή την άνοιξη του 1994 από τη Maria Rauch-Kallat, τότε ομοσπονδιακό υπουργό για το περιβάλλον, τη νεολαία και τις οικογενειακές υποθέσεις. Η επιστολή αναφέρει: «Οι ενέργειές σας απέδειξαν ότι η εταιρεία σας είναι ένα αληθινό πρότυπο. Αντί μιας απλής αλλαγής από CFC σε CHCs (χλωριωμένοι υδρογονάνθρακες), η οποία θα ήταν, βραχυπρόθεσμα τουλάχιστον, η ευκολότερη διαδρομή, αντ' αυτού έχετε αναπτύξει μια πραγματική καινοτομία που αντιπροσωπεύει μια βιώσιμη λύση σε μια γνωστή διαμάχη ανάμεσα στη βιομηχανική παραγωγή και τη προστασία του περιβάλλοντος.»

- Χρήση φυσικού αερίου για την παροχή θέρμανσης

Το φυσικό αέριο, το οποίο έχει χρησιμοποιηθεί ως πηγή ενέργειας στο λέβητα της Swarovski από το 1990, μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μια μονάδα συμπαραγωγής. Η μονάδα αυτή, η οποία λειτουργεί στο 85% της λειτουργικής αποτελεσματικότητας και είναι πολύ κάτω από το υποχρεωτικό όριο για τις εκπομπές οξειδίων του αζώτου, παράγει ισχύ και θερμότητα ταυτοχρόνως.

- Σύστημα φίλτρου σκόνης της υαλουργίας

Η συγκέντρωση της σκόνης που εκχυλίστηκε στον αέρα είναι μόνο 40% άνω του νόμιμου ορίου. Υπό κανονικές συνθήκες λειτουργίας η τιμή αυτή υπολείπεται κατά μέσο όρο κατά πάνω από 90%. Η χαμένη θερμότητα χρησιμοποιείται για να ζεσταθεί ο φρέσκος αέρας στην αίθουσα παραγωγής.

- Υγρή ηλεκτροστατική τεχνολογία

Αυτή η τεχνολογία συμβάλλει στη δημιουργία μιας ολοκληρωμένης διαδικασίας καθαρισμού για τους ατμούς του λιπαντικού, μειώνοντας έτσι τον κίνδυνο πυρκαγιάς. Το νερό αντλείται μέσα σε κύκλωμα, και τα θερμικά απόβλητα στη συνέχεια

χρησιμοποιούνται για να θερμάνουν την παροχή φρέσκου αέρα στην αίθουσα παραγωγής.

- Μονάδα εκχύλισης στο υαλουργείο

Ένας ομοιογενής ψεκασμός με νερό υγραίνει τα σωματίδια ρύπων από το κύκλωμα του αέρα και συμπυκνώνει τις ατμόδεις ακαθαρσίες. Αυτό εξαλείφει τον κίνδυνο πυρκαγιάς και έτσι αποφεύγεται η συσσώρευση των αποθέσεων στους σωλήνες αναρρόφησης.

- Μονάδα διαχωρισμού

Μέσω των πόρων εξοικονόμησης ενέργειας και τους κύκλους του νερού, το υγρό σύστημα καθαρισμού μειώνει τις επιπτώσεις στο περιβάλλον, πολύ κάτω από τα απαιτούμενα νόμιμα επίπεδα και συμβάλλει στην πολύ βελτιωμένη ποιότητα του αέρα.

• Υδρευση / αποχέτευση

Το πρώτο κύκλωμα για την ψύξη των συμπιεστών αέρα τέθηκε σε λειτουργία ήδη από το 1970. Το 1978/9 χτίστηκε υπό την καθοδήγηση του Daniel Swarovski II, η πρώτη εγκατάσταση καθαρισμού λυμάτων (BARA). Αυτή καθαρίζει το νερό από τα απόβλητα των φυτών πριν εκβάλλουν στον ποταμό Inn. Ακολούθησαν τα πρώτα βήματα δημιουργίας ενός διαχωρισμού καναλιών, προκειμένου να κατασκευαστεί μία δεξαμενή αποθήκευσης βροχής, η οποία να παράσχει συνεχές ρεύμα σε ένα εργοστάσιο καθαρισμού. Για να εξασφαλιστεί η επιτυχής και οικονομικά βιώσιμη επεξεργασία των λυμάτων, έχουν εγκατασταθεί ξεχωριστά κανάλια για τη ψύξη νερού, και την επεξεργασία λυμάτων :

1983/84: Πιλοτική μελέτη για την ξεχωριστή επεξεργασία κοπής του νερού.

1987: Λειτουργία του πρώτου κεντρικού συστήματος νερού για την κοπή κρυστάλλων

1990: Λειτουργία ενός κεντρικού συστήματος θέρμανσης νερού για την κοπή κρυστάλλων

1992: Ενσωματώνεται μια δεξαμενή λήψης βιομηχανικών λυμάτων.

1995: Διαχωρισμός καναλιών.

1997: Νέες εγκαταστάσεις καθαρισμού λυμάτων (BARA) μπαίνουν σε λειτουργία.

Έως 99% του νερού που χρησιμοποιείται στην κοπή των κρυστάλλων παραμένει στο κύκλωμα παραγωγής, ενώ μέχρι 95% της στίλβωσης νερού ανακτάται και επανακυκλοφορεί στο κύκλωμα παραγωγής. Οποιαδήποτε απώλεια αντικαθίσταται από άλλα επεξεργασμένα υλικά. Αντλία νερού χρησιμοποιείται για την ψύξη των μηχανισμών και στη συνέχεια το αποστέλλει πίσω στον ποταμό Inn, αφού καθαριστεί επιμελώς.

- **Απόβλητα**

Η Swarovski έχει εμπλακεί ενεργά στην ανακύκλωση και επαναχρησιμοποίηση των πρώτων υλών, προσθέτων και καυσίμων για πολλά χρόνια. Η εταιρεία αναπτύσσει καινοτόμες τεχνικές και διαδικασίες και έναν φιλικό προς το περιβάλλον σχεδιασμό της παραγωγής, έτσι ώστε να είναι σε θέση να αποφύγει τα ρήψη αποβλήτων. Μια μεγάλη ποσότητα των αποβλήτων προέρχονται από την κοπή υλός. Το τμήμα υγιεινής της εταιρείας συνεργάζεται στενά με την εσωτερική λειτουργία του εργαστηρίου για την παρακολούθηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων της παραγωγής και την ελαχιστοποίηση των συνολικών εκπομπών. Για την αποτελεσματική αυτή διαχείριση, η Swarovski βραβεύτηκε με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας. Οι διαδικασίες ανακύκλωσης της εταιρείας καθιστούν δυνατή την επαναχρησιμοποίηση εκατοντάδων τόνων αποβλήτων στην παραγωγή. Συγκεκριμένα, υπάρχει μια εσωτερική μονάδα για τον καθαρισμό και τη συρρίκνωση των ραγισμένων κρυστάλλων, έτσι ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν ξανά ως πρώτες ύλες. Η προσωρινής εναπόθεσης αποβλήτων αποθήκη της Swarovski επιτρέπει σήμερα τη σωστή αποθήκευση των συσσωρευμένων, επικίνδυνων αποβλήτων καθώς και την κεντρική καταγραφή όλων των συσσωρευμένων στοιχείων. Το δοχείο αποθήκευσης νερού-ρυπογόνων υλικών έχει χωρητικότητα 16.000 λίτρων, που αποτελείται από 200 λίτρα βαρέλια γάλυβα. Τα εύφλεκτα υγρά ταξινομούνται σε ένα από τρία επίπεδα κινδύνου το οποίο παρέχει πληροφορίες σχετικά με σημείο ανάφλεξης τους. Όλα τα απόβλητα που αποθηκεύονται προσωρινά μέχρι τη συλλογή τους ύστερα από προηγούμενη άδεια διάθεσης αποβλήτων, αποθηκεύονται σε ένα δοχείο χωρητικότητας 8000 λίτρων. Σε περίπτωση έκτακτης πυρκαγιάς λειτουργεί σύστημα συναγερμού μαζί με τη μονάδα αναρρόφησης. Η εισαγωγή του συστήματος διαχείρισης της ασφάλειας το 2000 οδήγησε στην απότομη πτώση της ποσότητας των επικίνδυνων υλικών και αποβλήτων. Όλα τα στοιχεία των μετρήσεων των λυμάτων του

αέρα, δημοσιεύονται σε τακτική βάση. Οι πληροφορίες αυτές παρέχονται στις αρμόδιες αρχές για το νερό και το περιβάλλον προς εξωτερική εξέταση και αξιολόγηση.

4.5 Παγκόσμια οικονομία - παγκόσμια ευθύνη

Wattens

Οι εγκαταστάσεις της Swarovski στην περιοχή Wattens μετρούν 115 χρόνια και η επιρροή τους στην πόλη επιτυγχάνεται με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Η μεγαλύτερη σημαίνουσα συμβολή των τελευταίων χρόνων ήταν η δημιουργία της Swarovski Kristallwelten. Το 1995 η Swarovski ανέθεσε στον αυστριακό καλλιτέχνη πολυμέσων André Heller τη δημιουργία ενός κατάλληλου φόρου τιμής στην τέχνη των κρυστάλλων της Swarovski, γιορτάζοντας τα πρώτα εκατό χρόνια των επιτευγμάτων της. Αυτό αποτέλεσε την αφετηρία της Swarovski Kristallwelten και στη συνέχεια ακολούθησε ένα πολύ επικερδές τουριστικό αξιοθέατο για την Wattens- μέχρι στιγμής εννέα εκατομμύρια επισκέπτες έχουν περάσει τις πόρτες του, καθιστώντας δεύτερο υψηλότερο σημείο έλξης επισκεπτών της Αυστρίας. Τώρα χρησιμοποιείται για να φιλοξενήσει ένα εκτεταμένο πρόγραμμα εκδηλώσεων που καθιερώθηκε από το άνοιγμά του. Το όνομά του μετατράπηκε μετά το ορόσημο Kristallwelten – και σήμερα είναι γνωστό ως «Γίγαντας» (Giant). Περιλαμβάνει εκδηλώσεις μουσικής, εκδηλώσεις για παιδιά, εργαστήρια, δραστηριότητες μαγειρικής, κα. Η ίδρυση και η λειτουργία του κατέστη δυνατή με την υποστήριξη της Swarovski, η οποία με το πρόγραμμα αυτό έχει προσφέρει στην περιοχή μια ζωντανή, πολύπλευρη πολιτιστική σκηνή, στην οποία κυμαίνονται διαφόρων τεχνοτροπιών έργα. Η μουσική ένωση της Swarovski στην Wattens τοποθετείται χρονικά στην ίδια περίοδο που ιδρύθηκε και η ίδια η εταιρεία. Αρχικά δημιουργήθηκε ως μια εταιρική μπάντα από τον Daniel Swarovski, αλλά γρήγορα επεκτάθηκε και παραμένει στενά συνδεδεμένη με την εταιρεία μέσα από μια ποικιλία πρωτοβουλιών σε θέματα μουσικής. Η αθλητική ομοσπονδία της Swarovski είναι μια συγχώνευση από εννέα διαφορετικά αθλήματα: ποδόσφαιρο, τζούντο, μπόουλινγκ, πινγκ-πονγκ, τάε κβο ντο, ιππασία, πατινάζ, καταδύσεις και ξιφασκία. Παρέχει στους εργαζομένους την ευκαιρία να ασχοληθούν με τον αθλητισμό και

προωθεί τις δραστηριότητες της νεολαίας. Ο αθλητισμός, και ιδιαίτερα το ποδόσφαιρο, έπαιζε πάντα ένα αναπόσπαστο ρόλο στις χορηγικές δραστηριότητες της εταιρείας. Το αποκορύφωμα των αθλητικών εκδηλώσεων της εταιρείας είναι το ετήσιο εσωτερικό τουρνουά ποδοσφαίρου το χειμώνα. Η συμμετοχή της Swarovski στην τοπική κοινότητα στο Τιρόλο εκτείνεται στην Έρευνα και την Επιστήμη. Συγκεκριμένα, παρέχονται υποτροφίες στους φοιτητές από οικογένειες με χαμηλό εισόδημα που ζουν στο Τιρόλο και επιτυγχάνουν τις υψηλότερες βαθμολογίες. Το Ερευνητικό Εργαστήριο για Χειρουργική Μεταμόσχευση (Daniel Swarovski Research Laboratory for Transplant Surgery), συστάθηκε στο Ιατρικό Πανεπιστήμιο του Ίνσμπρουκ και επικεντρώνεται κυρίως στη μελέτη της απόρριψης οργάνων και στη μοριακή έρευνα για τον καρκίνο. Η εταιρεία δημιούργησε το ερευνητικό Εργαστήριο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Τμήμα του Πανεπιστημίου του Ίνσμπρουκ. Εκεί οι φοιτητές αλληλεπιδρούν με εμπειρογνώμονες από διαφορετικά πεδία και, μαζί με την υποστήριξη της Swarovski και του Ίνσμπρουκ, είναι σε θέση να συζητήσουν σύγχρονους προβληματισμούς της επικαιρότητας και τις προκλήσεις στον τομέα του brand research- με τα αποτελέσματά τους να φθάνουν σε υψηλό επίπεδο ανάλυσης. Με την ίδρυση του Ερευνητικού Εργαστηρίου, το Πανεπιστήμιο του Ίνσμπρουκ και το κράτος του Τιρόλο έχουν γίνει κέντρο αριστείας για τη μελέτη του branding. Η ανάπτυξή του, ενίσχυσε περαιτέρω την μακρόχρονη σχέση μεταξύ της Swarovski και του Πανεπιστημίου. Η εταιρεία υποστηρίζει πολλές φιλανθρωπικές οργανώσεις όπως η μονάδα του Τιρόλο για τους τυφλούς και τα άτομα με μειωμένη όραση, και το Παιδικό Χωριό SOS.

Triesen

Με παρόμοιο τρόπο, οι πωλήσεις της Swarovski στο Triesen, στο Πριγκιπάτο του Λιχτενστάιν, διασυνδέονται στενά με την εγγενή περιοχή και προσφέρουν μια ζωντανή κουλτούρα υποστήριξης. Εκεί, ο αθλητισμός εκπροσωπείται από πολλές οργανώσεις, συμπεριλαμβανομένης του ομίλου ποδοσφαίρου Triesen, του τένις κλαμπ Triesen, και των τοπικών ομίλων σκι. Επιπλέον, στον τομέα του πολιτισμού περιλαμβάνονται οι λεγόμενες «ημέρες κιθάρας», ομάδες ερασιτεχνικού θεάτρου και η χορωδία Triesen. Μέσω των εσόδων αυτών των εκδηλώσεων, υλοποιούνται πολλά φιλανθρωπικά έργα, χρηματοδοτήσεις και άλλες μορφές υποστήριξης.

Männedorf

Η Swarovski στο Männedorf της Ελβετίας συμμετέχει ενεργά με τα φιλανθρωπικά της προγράμματα και ιδρύματα. Μαζί με την Swarovski AG Triesen, συνδέεται με την Ελβετική Ένωση για τον Καρκίνο για πολλά χρόνια. Η εταιρεία είχε ανοίξει έναν λογαριασμό με το σύνθημα «Pink Hope», με το 20% του συνόλου των κερδών να προέρχονται από την πώληση αυτής της συλλογής, η οποία δώρισε στον αγώνα κατά του καρκίνου της Ελβετικής Ένωσης, € 80.000 το 2009.

Marigot

Η Swarovski συνεργάζεται με τις αρχές της Marigot στη Ταϊλάνδη, για να παρέχει προμήθειες σε φτωχές περιοχές στα περίχωρα της Μπανγκόκ. Το 2007, κατασκευάστηκε από την Swarovski μια βιβλιοθήκη για τη Σχολή Baan Nhong Sakae στην επαρχία Petchaboon, και δωρίθηκε ένα επιπλέον ποσό των 160.000 μπατ, ήτοι 4000 ευρώ για αθλητικό εξοπλισμό και την αγορά χαρτικών στο σχολείο. Τα χρήματα αυτά προήλθαν άμεσα από τους εργαζόμενους της Swarovski στη Marigot. Τον Οκτώβριο του 2008, οι εργαζόμενοι δώρισαν από τις προσωπικές τους αποταμιεύσεις 5000 ευρώ στην Ταϊλάνδη μαζί με χαρτικά και άλλα απαραίτητα αντικείμενα για τη Σχολή Baan Tasamor Khok Somboon στην επαρχία Yasothon. Τον Οκτώβριο του 2009, δώρισαν επιπλέον 217.600 μπατ (5500 ευρώ), χαρτικά και άλλα επειγόντως απαραίτητα αντικείμενα στο Baan Huay Pao Nue σχολείο στην επαρχία Loey.

Swarovski North America

Η Βόρεια έδρα της Swarovski στο Cranston, είναι η εστία του Προγράμματος Κοινωνικής Προσφοράς στις ΗΠΑ. Η Swarovski στη Βόρεια Αμερική είναι ένας ενεργός υποστηρικτής οργανισμών, όπως η Αμερικανική Αντικαρκινική Κοινωνία, το Ίδρυμα Libby Ross και η Αμερικανική Καρδιολογική Κοινωνία. Εργάζεται για να διαδώσει το μήνυμα των οργανισμών αυτών στο ευρύ κοινό και δωρίζει κέρδη από τις πωλήσεις ορισμένων προϊόντων της. Η Swarovski κατέβαλε πάνω από 1,5 εκατομμύρια δολάρια στις ΗΠΑ για την καταπολέμηση της καρδιακής νόσου στις γυναίκες. Σε τοπικό επίπεδο, η Swarovski της Αμερικής, υποστηρίζει διάφορες φιλανθρωπικές οργανώσεις στα νότια της Νέας Αγγλίας, συμπεριλαμβανομένων των παιδικών

παιχνιδιών «Starlight Starbright», του Νοσοκομείου Παίδων του St. Jude, της Τράπεζας Τροφίμων (Rhode Island Food Bank), του συλλόγου «Κάνε μια Ευχή», κα. Συνεργάζεται με την Αμερικανική Αντικαρκινική Εταιρεία από το 2000. Η Swarovski έλαβε μέρος στη φιλανθρωπική εκδήλωση «Κάνε Άλματα κατά του Καρκίνου του Μαστού» και το 2005 έγινε ο κύριος χορηγός της εκδήλωσης. Το 2008, συνέχισε να παρέχει βοήθεια για τη διάδοση του μηνύματος σχετικά με τις καρδιακές παθήσεις στις γυναίκες.

4.5.1 Παγκόσμιες δραστηριότητες

- Η «Τριλογία» των ειδών υπό εξαφάνιση

«Η Swarovski συμμετέχει ενεργά σε όλα τα θέματα που σχετίζονται με το νερό. Το νερό και η υδροηλεκτρική ενέργεια είναι πολύ σημαντικά για την εταιρεία και τα παραγόμενα υλικά μπορούν να υπάρξουν μόνο εξαιτίας αυτού του πόρου που βρίσκεται σε αφθονία στην περιοχή των Άλπεων», εξηγεί η Anne- Sophie Mayr, επικεφαλής της Swarovski Crystal Society (SCS). Με κάθε εγγραφή μέλους και αγορά της αποκλειστικής Ετήσιας Έκδοσης SCS, τα μέλη υποστηρίζουν άμεσα την πρωτοβουλία «Νερό για τη Φύση» της SCS.

- Ο Μάγος του Οζ

Ως μέρος της Wizard of Oz Ruby Slipper Collection, η Nadja Swarovski²³⁴, κάλεσε παγκοσμίως φήμης σχεδιαστές υποδημάτων όπως οι Manolo Blahnik, Jimmy Choo, Sergio Rossi και Diane von Furstenberg να σχεδιάσουν τη δική τους εκδοχή των «ruby slippers»²³⁵ («παπούτσια από ρουμπίνι»), όπως φοριούνται από την Dorothy στο στο κλασικό αριστούργημα του Hollywood «Ο Μάγος του Οζ» (1939). Η συλλογή Ruby Slippers για την Swarovski Elements εορτάστηκε σε πολλές πρωτεύουσες σε όλο τον

²³⁴ Πρόεδρος και εκτελεστικός παραγωγός της Swarovski Entertainment, η οποία ιδρύθηκε το 2010.

²³⁵ Τα παπούτσια από ρουμπίνι είναι τα παπούτσια που φοριούνται από την Dorothy (Judy Garland) ταινία Ο Μάγος του Οζ το 1939. Λόγω του εικονικού αναστήματός τους είναι τώρα ένα από τα πιο πολύτιμα αναμνηστικά αντικείμενα της ταινίας. Μια σειρά από ζεύγη κατασκευάστηκαν για την ταινία, αν και κανείς δεν ξέρει ακριβώς πόσα. Πέντε ζευγάρια που είναι γνωστό ότι έχουν διασωθεί, ένα ζευγάρι είχε κλαπεί το 2005 και δεν έχει ποτέ ανακτηθεί. Στο πρωτότυπο μυθιστόρημα, η Dorothy φορούσε ασημένια παπούτσια. Οι δημιουργοί της ταινίας χρησιμοποίησαν το ρουμπίνι για να επωφεληθούν από τη νέα διαδικασία Technicolor.

κόσμο το 2008 και το 2009, με αποκορύφωμα μια εκθαμβωτική εκδήλωση στο ιστορικό του Μανχάταν "Tavern on the Green" όπου όλα τα αντικείμενα είχαν τεθεί σε δημοπρασία. Τα καθαρά έσοδα από την ηλεκτρονική δημοπρασία διατέθηκαν για την Elisabeth Glaser Pediatric AIDS Foundation.

- Η Κρυστάλλινη Νιφάδα Χιονιού

Ως σύμβολο της ελπίδας για τα παιδιά, η Nadja Swarovski, φωτίζει μία τεράστια νιφάδα χιονιού από κρύσταλλο κατά τη διάρκεια των εορτών της εταιρείας για τα Χριστούγεννα στο Λονδίνο το 2008 - αυτή η φιλανθρωπία πραγματοποιήθηκε σε συνεργασία με την UNICEF. Οι νιφάδες χιονιού, οι οποίες περιείχαν 4.000 κρύσταλλα, έχουν σχεδιαστεί από τον Γερμανό σχεδιαστή Ingo Mauer, του οποίου οι δημιουργίες φέρνουν πάντα το χαμόγελο στα πρόσωπα του κοινού τους. Μια περιορισμένη σειρά από μικροσκοπικές νιφάδες χιονιού δημιουργήθηκε ως μέρος του έργου, με ένα ποσοστό των συνολικών εσόδων να δωρίζεται στην UNICEF.

- CFDA Βραβεία Μόδας

Η Swarovski έχει υποστηρίξει το Συμβούλιο των Σχεδιαστών Μόδας της Αμερικής (CFDA) κατά την ανάθεση των πιο πολυπόθητων βραβείων μόδας στην Αμερική για εννέα συναπτά έτη. Ένα τέτοιο βραβείο είναι το βραβείο Swarovski για νέα ταλέντα, το οποίο στοχεύει στην υιοθέτηση και την υποστήριξη των νέων σχεδιαστών με τεράστιες και μοναδικές δημιουργικές ικανότητες. Οι νικητές των Βραβείων Swarovski λαμβάνουν οικονομική ενίσχυση καθώς και την πρόσβαση στα προϊόντα της Swarovski Elements.

- Βραβεία BAFTA

Πρόκειται για χορηγία της Swarovski στην Ακαδημία των Τεχνών του Κινηματογράφου και της Τηλεόρασης (BAFTA). Η BAFTA είναι μία ανεξάρτητη φιλανθρωπική οργάνωση που υποστηρίζει, αναπτύσσει και προωθεί την τηλεόραση και τον κινηματογράφο.

- *Divine Rock Charity Bracelet*

Ο διάσημος σχεδιαστής κοσμημάτων Stephen Webster δημιούργησε τη σειρά αυτή ως μια παροχή φιλανθρωπίας, με όλα τα καθαρά έσοδα να δίδονται στην Clinton Bush Haiti Foundation που στηρίζει τα θύματα του σεισμού του 2010.

4.6 Η Σχολή Νερού της Swarovski- The Swarovski's Water school

«Τα παιδιά και οι νεαροί ενήλικες είναι οι ιθύνοντες του αύριο. Γι 'αυτό είναι τόσο σημαντικό να τους ευαισθητοποιήσει κανείς για το πιο πολύτιμο αγαθό του πλανήτη μας-το νερό. Η φιλοσοφία του προγράμματος Swarovski Water School για το νερό, είναι να προωθήσει μια υπεύθυνη προσέγγιση για τη χρήση του και να μεταφέρει την οικολογική, οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική σημασία».

Το νερό και η Swarovski έχουν ένα πολύ ισχυρό δεσμό, όπως μπορεί να δει κανείς σε πολλά από τα έργα της εταιρείας. Το μεγαλύτερο και πιο γνωστό έργο είναι το λεγόμενο «Swarovski Water School» που έχει μια αξιοσημείωτη ιστορία επιτυχίας από την εισαγωγή του στο Εθνικό Πάρκο Hohe Tauern, το 1999. Από τότε, η Σχολή έχει επεκταθεί σε Ουγκάντα, την Ινδία και Κίνα. Η φιλοσοφία της για το νερό είναι η προώθηση της ευαισθητοποίησης και κατανόησης της χρήσης του μεταξύ των παιδιών και των νεαρών ενηλίκων με έναν ενημερωτικό και παράλληλα διασκεδαστικό τρόπο, για να τους διδάξει πώς να χρησιμοποιούν το νερό με βιώσιμο τρόπο, και έτσι να προωθήσει την υπεύθυνη χρήση του. Εκτός από την περιβαλλοντική εκπαίδευση, το έργο λειτουργεί ως μια πολιτιστική πλατφόρμα για νεαρούς ενήλικες με διαφορετικές εθνικές καταγωγές. Αυτά τα έργα χρηματοδοτούνται από την Swarovski, από συνδρομές των μελών της, από τη λέσχη συλλεκτών SCS (Swarovski Crystal Society), από τις πωλήσεις των ειδικά σχηματισμένων κρυστάλλων σε συλλέκτες, καθώς και από τη δημοπράτηση περιορισμένης έκδοσης προϊόντων.

4.6.1 Η Σχολή Νερού στο Εθνικό Πάρκο Hohe Tauern

Το Εθνικό Πάρκο Hohe Tauern και τα περίχωρά του είναι το σπίτι μιας πληθώρας νερού, αλλά ήταν αμφίβολο αν τα παιδιά είχαν επίγνωση του πόσο προνομιούχοι ήταν που ζούσαν εκεί. Το ένα τέταρτο του παγκόσμιου πληθυσμού ζει σε περιοχές όπου το νερό δεν είναι αρκετό ή δεν είναι καθαρό, ή αυτό απαιτείται από τα εκατομμύρια άλλους ανθρώπους μόνο και μόνο για να επιβιώσουν. Στα πλαίσια του προγράμματος, τα παιδιά ρωτήθηκαν αν είχαν επίγνωση του ότι ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιούν το νερό καθορίζει την τύχη άλλων ανθρώπων. Στόχος της Swarovski σε αυτό το έργο είναι να παράσχει στα παιδιά περισσότερη εκπαίδευση για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν ορισμένες χώρες του κόσμου. Αυτή η ιδέα οδήγησε τελικά στην ίδρυση της Σχολής Νερού στο εθνικό πάρκο Hohe Tauern, στην Αυστρία, το 1999. Στη Σχολή δραστηριοποιούνται ειδικά καταρτισμένοι εκπαιδευτικοί, με το μότο «Η Σχολή Νερού πηγαίνει Σχολείο». Κατά τη διάρκεια των μαθημάτων, τα οποία διαρκούν πέντε ημέρες, τα παιδιά και οι νέοι ενήλικες μεταξύ των ηλικιών των 8 και 13 ετών, λαμβάνουν λεπτομερή και ενδεδειγμένη εισαγωγή στα θέματα σχετικά με το νερό, συμπεριλαμβανομένων των χημικών και φυσικών ιδιοτήτων του, της οικολογικής, οικονομικής και πολιτιστικής σημασίας του σε εθνικό, περιφερειακό και διεθνές επίπεδο, και της επιρροής του στην υγεία των ανθρώπων. Μετά από τρεις συναρπαστικές ημέρες στην τάξη, το πρόγραμμα τοποθετεί τους συμμετέχοντες στη φύση, για να μελετήσουν πλωτές οδούς. Τα μαθήματα έχουν τον χαρακτήρα εβδομαδιαίων project, τα οποία βασίζονται σε μια ποικιλία μεθόδων και διεπιστημονικών μαθημάτων. Ένα σύνολο περισσότερων από 40.000 παιδιών σχολικής ηλικίας έχουν επισκεφθεί τη Σχολή Νερού της Swarovski στο εθνικό πάρκο Hohe Tauern. Μια άλλη εξέλιξη ήταν το «Σπίτι του Νερού» (the House of Water), χτισμένο με την υποστήριξη της Swarovski, το οποίο έχει ως στόχο να καταστήσει τη Σχολή του Νερού προσβάσιμη σε φοιτητές από άλλες περιοχές. Περίπου 1.300 μαθητές από όλη την Αυστρία και το Νότιο Τιρόλο έχουν λάβει μέρος σε εργαστήρια που διαρκούν αρκετές ημέρες ετησίως από το 2003. Τα παιδιά των εργαζομένων της Swarovski έχουν τη δυνατότητα να λάβουν μέρος σε μια πενθήμερη «κατασκήνωση νερού» από το 2007, με την εταιρεία να καλύπτει τα δύο τρίτα των εξόδων. Η Σχολή Νερού της Swarovski στην Αυστρία στηρίζει επιπλέον την οργάνωση WWF, υποστηρίζοντας την

πρωτοβουλία της περιβαλλοντικής εκπαίδευσης "Inn.building – το ποτάμι μας γίνεται σχολείο", ένα πρόγραμμα το οποίο ξεκίνησε από την αυστριακή κυβέρνηση με σκοπό την αναζωογόνηση του ποταμού Inn στο Τιρόλο. Οι περιβαλλοντικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες, οι οποίες ακολουθούν τη μεθοδολογία της Σχολής Νερού, στοχεύουν στην ενίσχυση της συνειδητοποίησης της σημασίας των φυσικών ποταμών, δίνοντας έμφαση στα μέτρα ολοκληρωμένης προστασίας από τις πλημμύρες. Το πρόγραμμα περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, από ποικίλα μαθήματα για την παροχή επιμόρφωσης σε εκπαιδευτικούς και σε ενήλικες. Στα πλαίσια του προγράμματος αυτού, δημιουργήθηκε από τα παιδιά και τους νέους ενήλικες του Τιρόλο μια ταινία για τον ποταμό Inn, ως μέρος του σχολικού project "Inn.film". Με δεδομένη την επιτυχία της Σχολής Νερού της Swarovski στο Εθνικό Πάρκο Hohe Tauern, και υπό το φως του παγκόσμιου προφίλ της εταιρείας, ήταν ένα λογικό βήμα για την Swarovski να χρησιμοποιήσει το νερό ως κύριο θέμα για την Εταιρική Υπευθυνότητα και να επεκτείνει το έργο της σε όλον τον κόσμο.

4.6.2 «The Living GANGES» – Η Σχολή Νερού στην Ινδία

Χτισμένη το 2006, η Σχολή Νερού Swarovski στο εθνικό πάρκο Keoladeo στην Ινδία ήταν η πρώτη Σχολή Νερού που είχε κατασκευαστεί εκτός Αυστρίας. Το εν λόγω εθνικό πάρκο, που βρίσκεται κοντά στον ποταμό Γάγγη, δημιουργήθηκε τεχνητά πριν από 150 χρόνια με την πρόθεση να αποτελέσει έδαφος κυνηγιού για το Μαχαραγιά του Μπαρατπούρ. Παρά το μικρό μέγεθος των μόλις 30 τετραγωνικών χιλιομέτρων, θεωρείται ένας από τους σημαντικότερους υγροτόπους στη Νότια Ασία. Είναι μια παγκόσμια κληρονομιά της UNESCO και περιλαμβάνει μια απίστευτη ποικιλία της χλωρίδας και της πανίδας. Η συνέχιση της ύπαρξης της περιοχής στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από την παροχή του νερού κατά τη διάρκεια μουσώνων, ωστόσο τα επίπεδα αυτά είναι εξαιρετικά απρόβλεπτα λόγω της κλιματικής αλλαγής. Η Swarovski υπήρξε συνεργάτης της WWF της Ινδίας στο εθνικό της πάρκο από το 1999. Η συνεργασία αυτή βοήθησε επιπλέον στο να αναπτυχθεί ένα λεπτομερές σχέδιο πληροφόρησης για τους επισκέπτες του πάρκου και του τοπικού πληθυσμού. Αυτό περιελάμβανε την κατασκευή του Dr. Salim Ali Visitors Center, τον σχηματισμό των μονοπατιών μελέτης

της φύσης, την παραγωγή ολοκληρωμένου ενημερωτικού υλικού, καθώς και την εκπαίδευση των κατοίκων της περιοχής να εργαστούν ως οδηγοί για τους επισκέπτες του πάρκου. Ήταν μια λογική επέκταση της Swarovski σε αυτή τη μοναδική περιοχή φυσικής ομορφιάς για να αναπτύξει μία Σχολή Νερού για τα παιδιά των γύρω χωριών. Μέσα σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα το νέο σχολείο νερού έγινε μια πραγματική επιτυχία, και συνεχίζει την επέκτασή του μέχρι σήμερα. Το πρόγραμμα, βασιζόμενο στην αρχή "learning by doing", έχει ως στόχο να τονώσει τη δημιουργικότητα και το πνεύμα της έρευνας των παιδιών από τα περιβάλλοντα χωριά. Το 2009 συμμετείχαν στο πρόγραμμα 400 παιδιά, και ένα επιπλέον εκπαιδευτικό πρόγραμμα με τίτλο «Νέοι Περιβαλλοντικοί Ηγέτες», συστάθηκε για ιδιαίτερα ενδιαφερόμενους συμμετέχοντες.

4.6.3 «The Living YANGTZE» - Η Σχολή Νερού στην Κίνα

Το επόμενο στάδιο στην εξέλιξη της Σχολής Νερού ήταν η χώρα της Κίνας. Το 2007, ξεκίνησε το έργο "The Living Yangtze" σε συνεργασία με το Shangri-La, Ινστιτούτο για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη και με την υποστήριξη από το κινεζικό Υπουργείο Παιδείας και την UNESCO. Σε 6.300 χιλιόμετρα από την περιοχή Yangtze ξεκινά το οροπέδιο του Θιβέτ και οι ροές μέσω Σαγκάης στην Ανατολική Θάλασσα της Κίνας. Περίπου το ένα τρίτο του πληθυσμού της Κίνας λαμβάνει το νερό του από αυτό το τεράστιο ποτάμι. Ωστόσο, τα οικολογικά προβλήματα είναι τεράστια: η διάβρωση στα βουνά, ο αυξανόμενος αριθμός των υδροηλεκτρικών φραγμάτων και φυτών, η ρύπανση από τη βιομηχανία και η υπερβολική χρήση του νερού στη γεωργία, καθιστούν όλο και πιο δύσκολη τη διατήρηση των οικολογικών λειτουργιών του ποταμού που απαιτούνται από τον άνθρωπο και τη φύση.

Το πρόγραμμα της Σχολής Νερού διεξάγεται σε τέσσερα σημεία κατά μήκος του ποταμού: στη βόρεια επαρχία Γιουνάν (Shangri-La), στην επαρχία Σιτσουάν (Mianyang, Duijiangyan), καθώς και στις μεγάλες πόλεις Chongqing και Σαγκάη. Συνολικά εμπλέκονται στο πρόγραμμα 33 σχολεία- το θέμα του νερού διδάσκεται σε ένα ευρύ φάσμα θεματικών ενοτήτων και ενσωματώνει μαθήματα με ευφάνταστους τρόπους, και ειδικές δραστηριότητες που αναπτύσσονται για τους μαθητές. Εξάλλου για τα μαθήματα εκτός της τάξης, δίνεται στήριξη στους μαθητές να ξεκινήσουν το έργο στη πραγματική

τους ζωή στο σπίτι (οικογένεια, χωριό της κοινότητας, τοπικές ομάδες συμφερόντων), με αποτέλεσμα να γίνονται πρεσβευτές για την προώθηση της βιώσιμης χρήσης του νερού. Ένα παράδειγμα αυτής της δράσης αποτελεί η ίδρυση της Σχολής Νερού της Swarovski με την ονομασία "Community Center" στην περιοχή Shangri-La. Εκεί λαμβάνουν χώρα τοπικές εκδηλώσεις των ανθρώπων της περιοχής, φιλικές προς το περιβάλλον για θέματα περιβαλλοντικής διαβίωσης και συμπεριφοράς. Οι χωρικοί εκεί μπορούν να λάβουν καθοδήγηση για το πώς να προσαρμόσουν την κοινότητά τους σε έναν πιο οικολογικό τρόπο ζωής, δίνοντάς τους έτσι την ευκαιρία να έχουν καλύτερες επιχειρηματικές προοπτικές στο μέλλον. Το έργο αυτό είναι ιδιαίτερα προσανατολισμένο προς τις εθνικές μειονότητες και περιλαμβάνει την ενεργό συμμετοχή των βουδιστικών μοναστηριών, τα οποία ασκούν τεράστια επιρροή στην καθημερινή ζωή του πληθυσμού του Θιβέτ σε αυτήν την περιοχή.

4.6.4 «The Living Nile» - Swarovski Σχολή νερού στην Ουγκάντα

Στο τέλος του 2008, το πρόγραμμα της Σχολής Νερού συνέχισε την παγκόσμια επέκτασή του. Από τους ποταμούς Γάγγη και Γιανγκτσέ, το πρόγραμμα επεκτάθηκε στην Ουγκάντα, στην πηγή του Νείλου, του μεγαλύτερου ποταμού στον κόσμο. Το εθνικό πάρκο Bwindi βρίσκεται στα νοτιοδυτικά βουνά της χώρας. Αυτό το εθνικό πάρκο βρίσκεται στην λίστα του UNESCO ως μνημείο Παγκόσμιας Κληρονομιάς από το 1994 και είναι μια περιοχή διεθνούς σημασίας, καθώς είναι το σπίτι για έναν από τους μόλις δύο εναπομείναντες πληθυσμούς γοριλών. Η περιοχή, ωστόσο, είναι πυκνοκατοικημένη από ανθρώπους και η αύξηση του πληθυσμού εκεί είναι από τις ταχύτερες στον κόσμο. Διέθετε πυκνά τροπικά δάση στο βουνό, αλλά λόγω της καταστροφικής μετατόπισης της καλλιέργειας αυτά έχουν ως επί το πλείστον εξαφανιστεί. Αυτό έχει οδηγήσει στην παράδοση κατάσταση σύμφωνα με την οποία η περιοχή έχει μια αφθονία νερού λόγω των βροχοπτώσεων, αλλά λειψυδρία και ρύπανση των υδάτων, η οποία εξακολουθεί να προκαλεί τεράστια προβλήματα στους κατοίκους. Η κατάσταση αυτή οφείλεται στο γεγονός ότι οι υδάτινες πηγές, οι οποίες είναι διαθέσιμες όλο το χρόνο, συχνά βρίσκονται μακριά από τα σπίτια των ανθρώπων. Επιπλέον, αυτές οι πηγές νερού είναι συχνά μολυσμένες λόγω διάβρωσης και άλλων

ειδών γεωργικής ρύπανσης η οποία δημιουργεί ένα τεράστιο κίνδυνο για την υγεία του πληθυσμού. Μαζί με την Bwindi Mgahinga Conservation Trust (BMCT), το πρόγραμμα της Σχολής Νερού της Swarovski απασχολεί μια ομάδα από δασκάλους που διδάσκουν πάνω από 10.000 μαθητές σε 22 επιλεγμένα σχολεία κοντά στο πάρκο για το πώς να διατηρήσουν το νερό. Μια δεύτερη συνιστώσα του έργου «The Living Nile» είναι η κατασκευή συστημάτων παροχής νερού σε πέντε έως έξι χωριά, έτσι ώστε οι γυναίκες να μην χρειάζεται να διανύουν μακρύ και επικίνδυνο ταξίδι σε πηγές νερού μακριά από τα σπίτια τους. Επιπλέον, όλοι οι συμμετέχοντες στο έργο της Σχολής προμηθεύονται με δεξαμενές βρόχινου νερού και εγκαταστάσεις υγιεινής, έτσι ώστε τα παιδιά, πολλά από τα οποία μένουν στο σπίτι αντί να πηγαίνουν στο σχολείο, να έχουν πρόσβαση σε ασφαλές νερό. Το έργο έχει προμηθεύσει δεξαμενές νερού στο μόνο ιατρείο της εν λόγω επαρχίας. Ένα μέρος αυτού του έργου χρηματοδοτείται από τις πωλήσεις των αγαλματιών της Swarovski Crystal Society, στα οποία απεικονίζονται συμβολικά οι «γορίλλες του βουνού», και καθοδηγείται από την ιδέα ότι η οικολογική και δίκαιη χρήση του νερού από τον πληθυσμό συμβάλλει έμμεσα στην προστασία του σπάνιου αυτού πόρου.

Πίνακας 4.1: Όραμα- Στόχοι – Μέθοδοι τα Σχολής Νερού Swarovski

Swarovski Water School - Όραμα

Μια ιδέα που θυμίζει πως το νερό είναι ένας πόρος ζωτικής σημασίας για τη ζωή, αλλά είναι σε περιορισμένη προσφορά, γι 'αυτό πρέπει να προστατεύεται. Αυτός είναι ο λόγος που η Swarovski προσπαθεί να ευαισθητοποιήσει και να εκπαιδεύσει τα παιδιά και τους νεαρούς ενήλικες σε αυτά τα θέματα. Το πρόγραμμα στοχεύει να απεικονίσει τη μαζική σημασία του νερού, για την αύξηση του προτύπου της ζωής των ανθρώπων στις περιοχές όπου υπάρχει περιορισμένο νερό, και στη διατήρηση των οικολογικών λειτουργιών του φυσικού υδάτινου κύκλου.

Στόχοι

- * Η ευαισθητοποίηση και κατανόηση του πιο πολύτιμου πόρου της ζωής: το νερό.
- *Εισαγωγή των οικολογικών, οικονομικών, κοινωνικών και πολιτισμικών προβλημάτων που επηρεάζουν το νερό σε τοπικό και παγκόσμιο επίπεδο.
- * Επεξήγηση των αρχών της βιώσιμης διαχείρισης του νερού.
- * Παρακίνηση των ανθρώπων να χρησιμοποιούν το νερό με υπευθυνότητα

Οι μέθοδοι:

- * Χρήση διασκεδαστικών τεχνικών μάθησης με τη χρήση ευφάνταστων υλικών και μεθόδων κατά τη διάρκεια των μαθημάτων.
- * Εκπαιδευμένοι δάσκαλοι που εκπροσωπούν το πρόγραμμα.
- * Ενθάρρυνση των παιδιών να είναι πρεσβευτές για το νερό έτσι ώστε να μπορούν να μεταδώσουν τις γνώσεις τους στις οικογένειες και τις κοινότητες τους με στόχο την επίτευξη σημαντικής αλλαγής της οικολογικής συμπεριφοράς.

Πίνακας 4.2: SWOT ANALYSIS της εταιρείας SWAROVSKI

ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ (Strengths)	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (Weaknesses)
• Ισχυρή εταιρική ταυτότητα και φήμη της εταιρείας • Χειροτεχνία (ανθεκτικά προϊόντα) • Ευρέως αναγνωρισμένος ηγέτης στην αγορά • Κρύσταλλα = Swarovski • Οικονομικό υλικό ώστε να παράγονται προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας • After Sales Service	• Ακριβή παραγωγή στην Αυστρία • Επαναλαμβανόμενη σχεδίαση
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (Opportunities)	ΑΠΕΙΛΕΣ (Threats)
• Εισαγωγή των αρωμάτων (2010) • Ανάπτυξη καταστημάτων κρυστάλλου • Κοσμήματα στη αγορά των ΗΠΑ	• Φθηνότεροι ανταγωνιστές • Απομιμήσεις / υποκατάστατα • Εξάρτηση από το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών • Επιβράδυνση του ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς

4.7 Η Swarovski Hellas

Με ταχύτατους ρυθμούς αναπτύσσεται η θυγατρική του οίκου Swarovski στην Ελλάδα, με ετήσιο κύκλο εργασιών που ξεπερνά τα 17 εκατ. ευρώ (ισολογισμός 2010) και δίκτυο που σήμερα αριθμεί συνολικά 49 καταστήματα, ενώ ετοιμάζεται να ανοίξει άλλα τέσσερα ως τα τέλη του έτους. Η Swarovski Hellas αναπτύσσει το σήμα και στην κυπριακή αγορά, όπου διαθέτει 6 καταστήματα, ενώ το δίκτυο συμπληρώνουν 104 corners συνολικά σε Ελλάδα και Κύπρο.

Όπως αναφέρει ο Κωνσταντίνος Σιδέρης, πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου της Swarovski Hellas, μέχρι το 2013 σχεδιάζεται η ενίσχυση του δικτύου καταστημάτων κατά 9 καταστήματα και 60 corners. Η ανάπτυξη του δικτύου συνεχίζεται με ταχείς ρυθμούς, με τη μέθοδο franchising, παρά τις αρνητικές συνθήκες στην οικονομία. Η εταιρεία χει καταφέρει να σταθεροποιήσει τον κύκλο εργασιών της στα περσινά επίπεδα και για το επόμενο διάστημα εστιάζει τη στρατηγική της στην περαιτέρω ανάπτυξη της κατηγορίας του modern lux, με συνεχή ανανέωση των συλλογών, προωθώντας νέα προϊόντα-προσιτά στους καταναλωτές ως προς την τιμή- και διευρύνοντας το target group, στο οποίο απευθύνεται.

Με βάση τα οικονομικά στοιχεία για την τρέχουσα περίοδο η εταιρεία πραγματοποίησε το 2011 μικτά έσοδα 12.703.216,19 ευρώ, σημειώνοντας ζημία της τάξης των 2.697.897,95.

Στο επόμενο κεφάλαιο (κεφάλαιο 5) ακολουθεί η χρηματοοικονομική ανάλυση μέσω της χρήσης αριθμοδεικτών, των οικονομικών στοιχείων της Swarovski Hellas από το 2006 έως το 2011 με την βοήθεια των σχετικών ισολογισμών (Παράρτημα 2).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

«Χρηματοοικονομική ανάλυση»

5.1. Εισαγωγικά στοιχεία

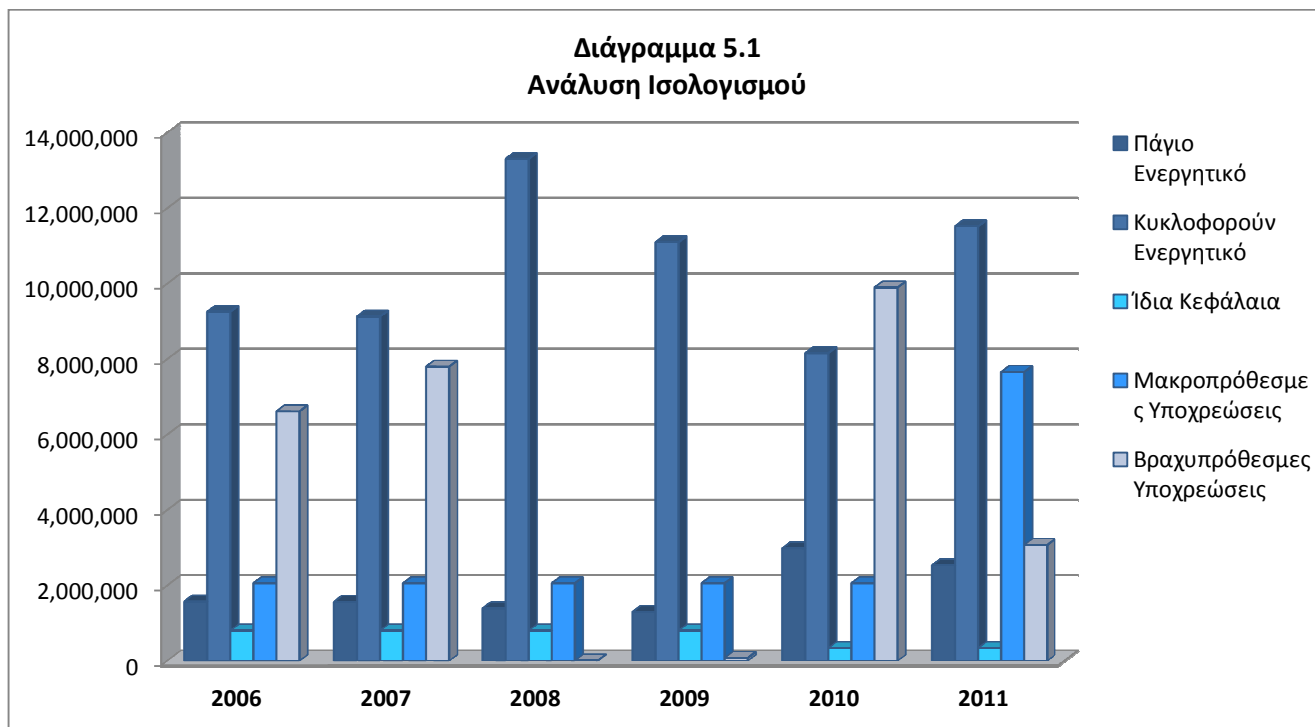
Η χρηματοοικονομική ανάλυση αποτελεί την αντίστοιχη S.W.O.T. analysis των χρηματοοικονομικών μιας επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει διότι μέσω της χρηματοοικονομικής ανάλυσης διεξάγονται συμπεράσματα χρηματοοικονομικής φύσεως: οι δυνάμεις και αδυναμίες μιας επιχείρησης και μέσα από αυτό εντοπίζονται οι αντίστοιχες ευκαιρίες και απειλές της στην αγορά. Με τον τρόπο αυτό η εκάστοτε επιχείρηση, θα μπορεί να εξάγει συμπεράσματα σχετικά με τις χρηματοοικονομικές της δυνάμεις (χρηματοοικονομικά πλεονεκτήματα) και αδυναμίες (χρηματοοικονομικά μειονεκτήματα), οι οποίες σε συνδυασμό με το θεσμικό και νομικό πλαίσιο που τη διέπει καθώς και την επιχειρηματικότητα που διακρίνει το Management αυτής, θα επιδιώξει να εντοπίσει εκείνες τις επενδυτικές ευκαιρίες της αγοράς που της αναλογούν. Μέσω της ορθολογικής επενδυτικής συμπεριφοράς, της εξειδικευμένης γνώσης, της εμπειρίας και της επιχειρηματικής οξυδέρκειας του Management σε συνδυασμό με τη χρήση της χρηματοοικονομικής ανάλυσης, ως εργαλείο πρόβλεψης, η επιχείρηση θα μπορέσει να προφυλαχτεί από επενδυτικές απειλές και τη λεγόμενη «χρηματοοικονομική αποτυχία».

Στην παρούσα εργασία, η ανάλυση πραγματοποιείται μέσω της χρήσης αριθμοδεικτών.

5.2. Ανάλυση Χρηματοοικονομικών στοιχείων της Swarovski Hellas

Πίνακας 5.1: ΑΝΑΛΥΣΗ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

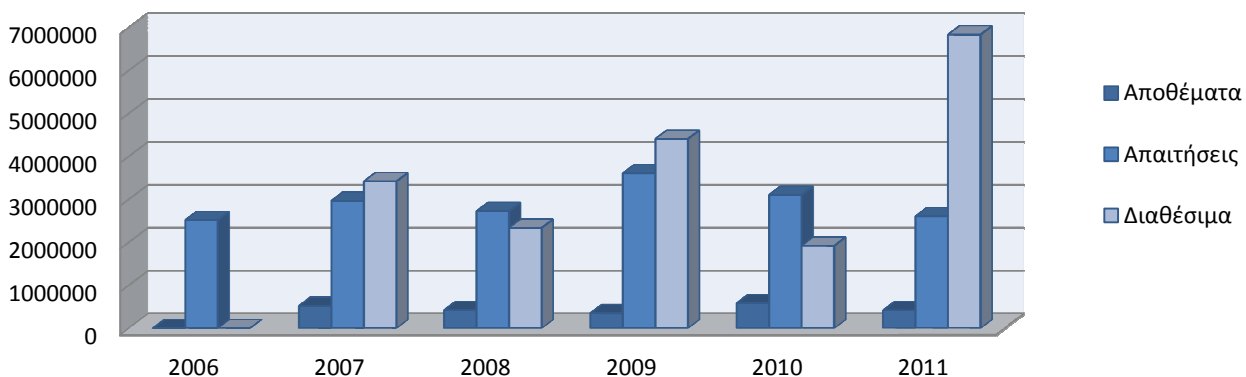
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Πάγιο Ενεργητικό	1.576.245	1.566.085	1.396.344	1.298.412	2.984.161	2.534.938,66
Κυκλοφορούν Ενεργητικό	9.256.702	9.128.344	13.309.756	11.098.318	8.160.820	11.520.681
Ίδια Κεφάλαια	804.200,03	804.200,03	804.200,03	804.200,03	1.704.199,34	8.704.197,88
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	2.060.000	2.060.000	2.060.000	2.060.000	2.060.000	7.660.000
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	6.615.155	7.803.161	8.503.427,64	8.252.440,73	9.896.755	3.074.855



Πίνακας 5.2: ΣΥΝΘΕΣΗ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Αποθέματα	441.962,23	523.105,71	422.041,93	351.592,44	586.355,27	416.852,80
Απαιτήσεις	2.519.311	2.968.238	2.727.678	3.607.515	3.108.148	2.606.478
Διαθέσιμα	762.015,01	3.421.056	2.338.734	4.411.025	1.922.540	6.838.577

Διάγραμμα 5.2
Κυκλοφορούν Ενεργητικό

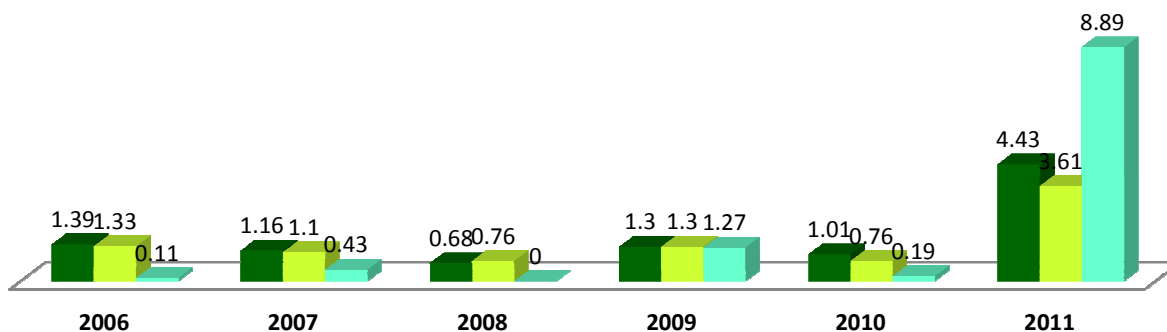


Πίνακας 5.3: ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ΓΕΝΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	1,39	1,16	0,68	1,30	1,01	4,43
ΕΙΔΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	1,33	1,10	0,76	1,30	0,76	3,61
ΤΑΜΕΙΑΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	0,11	0,43	2,33	1,27	0,19	8,89

Διάγραμμα 5.3
Αριθμοδείκτες Ρευστότητας

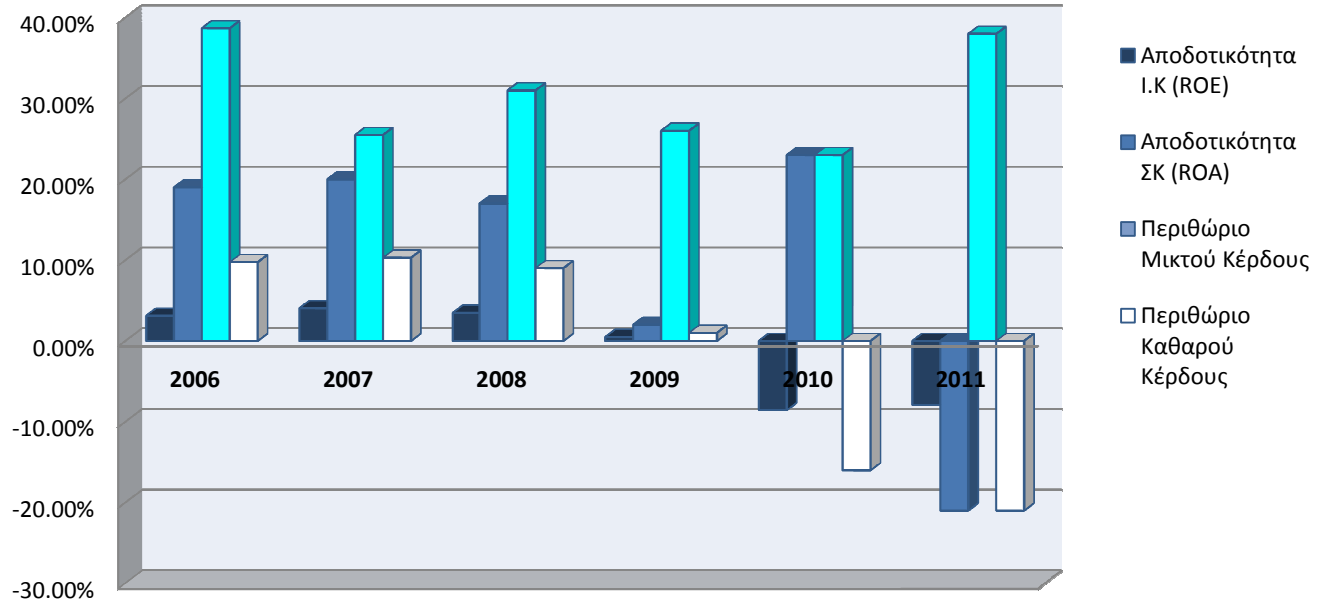
■ ΓΕΝΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ ■ ΕΙΔΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ ■ ΤΑΜΕΙΑΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ



Πίνακας 5.4: ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Αποδοτικότητα Ι.Κ (ROE)	3,11	4,04	3,47	0,48	-1,74	0,30
Αποδοτικότητα ΣΚ (ROA)	0,19	0,20	0,17	0,02	0,23	-0,21
Περιθώριο Μικτού Κέρδους	0,31	0,31	0,31	0,26	0,2	0,38
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους	0,97	0,10	0,09	0,01	-0,16	-0,21

Διάγραμμα 5.4
Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας

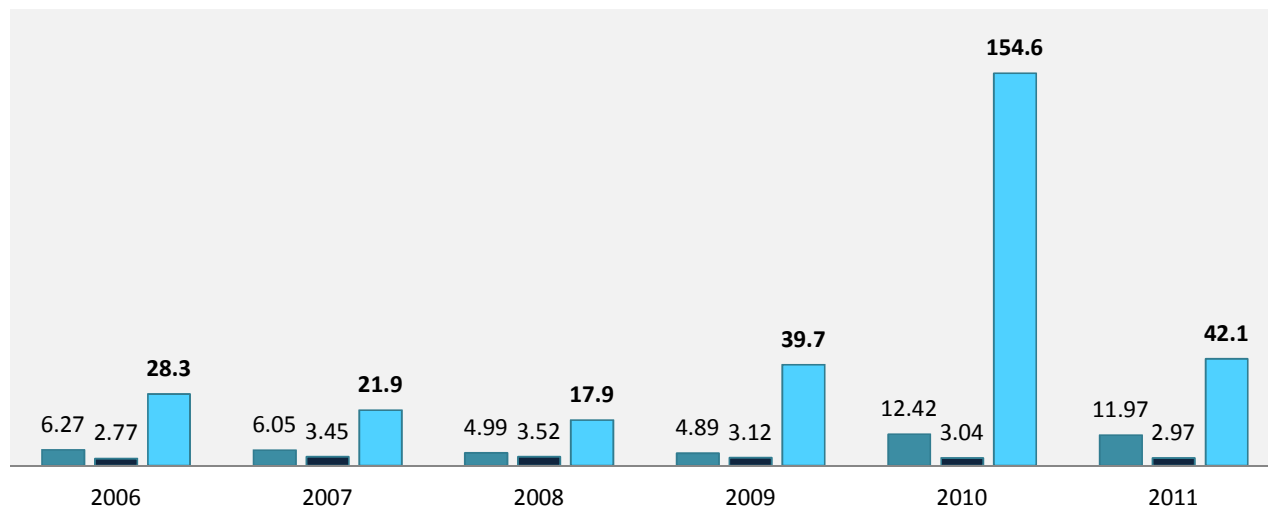


Πίνακας 5.5: ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Αποθέματα	6,27	6,05	4,99	4,89	12,42	11,97
Απαιτήσεις	2,77	3,45	3,52	3,12	3,04	2,97
Υποχρεώσεις	28,3	21,9	17,9	39,7	154,6	42,1

Διάγραμμα 5.5
Δείκτες Κυκλοφοριακής Ταχύτητας

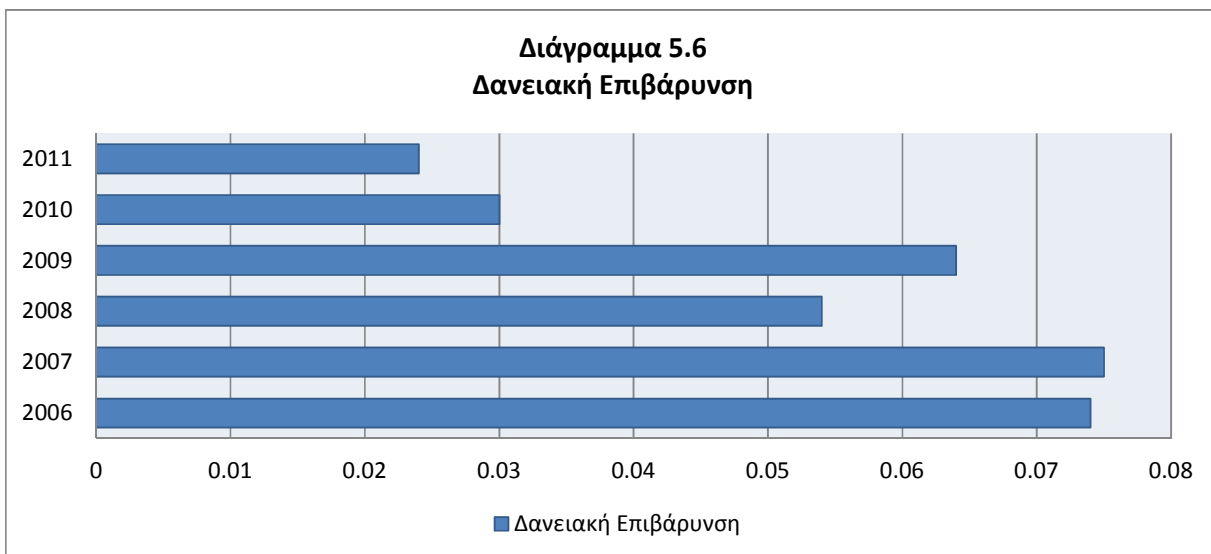
■ Αποθέματα ■ Απαιτήσεις ■ Υποχρεώσεις



Πίνακας 5.6: ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Δανειακή Επιβάρυνση	0,074	0,075	0,054	0,064	0,030	0,024

Διάγραμμα 5.6
Δανειακή Επιβάρυνση



Πίνακας 5.7: ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Κεφάλαιο Κίνησης	2.641.547	1.325.183	13.301.252	11.015.797	-1.735.935	8.445.826



Παρατηρώντας το Ενεργητικό της Εταιρείας (Πίνακας 1, Διάγραμμα 1), προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

1. Τα **ίδια κεφάλαια** αποτελούν το μικρότερο μέρος του Παθητικού, καθώς καθόλη την διάρκεια των εξεταζόμενων ετών, το σύνολο των Ιδίων Κεφαλαίων, βρίσκεται σε τιμές αρκετά χαμηλότερες σε σχέση με το σύνολο των βραχυπρόθεσμων και των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων, που καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο μέρος του Παθητικού. Οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις, υπερβαίνουν κατά πολύ τις μακροπρόθεσμες, γεγονός που αποδεικνύει ότι η εταιρεία είχε την δυνατότητα να τις καλύψει σε σύντομο χρονικό διάστημα, με αποτέλεσμα να μην επιβαρύνει το Ενεργητικό της με επιπρόσθετες μελλοντικές δυσκολίες. Όμως οι μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις, παραμένουν σταθερές και δε σημειώνουν καμία αύξηση την τελευταία τετραετία, με εξαίρεση το έτος 2011, όπου παρουσίασαν σημαντική αύξηση,

γεγονός που οφείλεται στην οικονομική κατάσταση που επικρατεί στην αγορά από το 2007, με αποτέλεσμα η εταιρεία να μπει στη διαδικασία ανάληψης περισσότερων μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων.

2. Τα **πάγια στοιχεία**, από το 2006 έως το 2009 μειώνονται σταδιακά, ενώ από το 2009 σημειώνουν μια απότομη αύξηση μέχρι το 2010 απ' όπου και ακολουθεί μια μικρή πτώση. Το γεγονός αυτό στηρίζεται προφανώς στην στρατηγική της εταιρείας να παράγει τα προϊόντα της αποκλειστικά σε ιδιόκτητους χώρους. Επομένως, συνάγεται το συμπέρασμα ότι οι μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της προέρχονται κυρίως από δανεισμό, προκειμένου να καλύψει τα έξοδα επέκτασης και αγοράς νέου παγίου εξοπλισμού.
3. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο είναι το **Κυκλοφορούν Ενεργητικό**, το οποίο παρουσιάζει σταδιακές αυξομειώσεις την τελευταία πενταετία. Πιο συγκεκριμένα, τα **αποθέματα** αυξήθηκαν από το 2006 έως το 2007, όπου και ακολούθησε μια μείωση μέχρι το 2009, καταλαμβάνοντας την χαμηλότερη τιμή τους. Οι αυξομειώσεις αυτές σχετίζονται πιθανότατα με την τρέχουσα οικονομική κρίση, κατά τη διάρκεια της οποίας πολλές επιχειρήσεις είχαν αυξήσει τις παραγωγές τους λαμβάνοντας υπόψη τη ζήτηση του παρελθόντος, κάτι όμως που διαψεύστηκε από την αγορά και τους καταναλωτές, και για το λόγο αυτό, το 2010 η τιμή των αποθεμάτων έφτασε στο μέγιστό της. Οι **απαιτήσεις** παρουσίασαν μεταβολές, με μία ραγδαία αύξηση μέχρι το 2007, ακολούθησε μείωση μέχρι το 2008 και κατόπιν, αυξήθηκαν σε σημαντικό ποσοστό μέχρι το 2009. Από την άλλη πλευρά τα **διαθέσιμα** της επιχείρησης κινούνται στα ίδια περίπου επίπεδα, σημειώνοντας μια σημαντική αύξηση την περίοδο 2006-2007, η οποία αντισταθμίστηκε σε ένα βαθμό από τη μείωση που ακολούθησε μέχρι το 2008. Ραγδαία αύξηση σημειώθηκε την περίοδο 2010-2011. Ένα πρώτο σχόλιο θα μπορούσε να είναι ότι η αύξηση αυτή προέρχεται από την καλύτερη πολιτική είσπραξης των απαιτήσεων σε συνδυασμό με την αύξηση των πωλήσεων. Συγκεκριμένα, το **2007** ο κύκλος εργασιών ανήλθε στο ποσό των 31.517.517 ευρώ έναντι 25.709.862 ευρώ της προηγούμενης χρήσης. Αντίστοιχα το 2009 ο κύκλος εργασιών ανήλθε στο ποσό των 26.240.512 ευρώ έναντι 30.846.142 ευρώ της προηγούμενης χρήσης, παρουσιάζοντας μείωση, η οποία συνέχισε την καθοδική της πορεία μέχρι και το 2011, γεγονός που οφείλεται κυρίως στην τρέχουσα κρίση.

4. Ένα από τα βασικότερα στοιχεία του ισολογισμού και της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσεως που εξετάζεται από τους χρηματοοικονομικούς αναλυτές είναι οι **πωλήσεις**, οι οποίες παρουσίασαν ανοδική πορεία από το 2006 έως το 2007, ενώ από το 2007 έως το 2011, μειώθηκαν με ταχύτατους ρυθμούς (Παράρτημα 1).
5. Εξαιρετικά σημαντικό θέμα που πρέπει να εξετασθεί, είναι το **κεφάλαιο κίνησης**. Αυτό είναι απαραίτητο για τη λειτουργία της επιχείρησης και συνεπώς για την παραγωγική αξιοποίηση των παγίων στοιχείων της. Τα πέντε εξεταζόμενα έτη όπως μπορούμε να δούμε από τον πίνακα 7, χαρακτηρίζονται από μια σημαντική αύξηση μεταξύ των ετών 2007-2008, επομένως το Κυκλοφορούν Ενεργητικό υπερσχύει τον Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων. Στη συνέχεια ακολουθεί μια ραγδαία μείωση μέχρι το 2010, όπου το κεφάλαιο κίνησης καταλαμβάνει αρνητική τιμή γεγονός που επιβεβαιώνει την εξάρτηση της εταιρείας σε βραχυπρόθεσμο δανεισμό. Ακολουθεί ραγδαία αύξηση το 2011, γεγονός υποδηλώνει την επάρκεια και σε ένα βαθμό, την ανεξαρτησία της ύπαρξης των κυκλοφοριακών στοιχείων, σε ότι αφορά τον βραχυχρόνιο δανεισμό και την δυνατότητα εξυπηρέτησης των υποχρεώσεων της επιχείρησης. Περαιτέρω, η εμφάνιση θετικού Κεφαλαίου Κίνησης, «επιτρέπει» την άμεση εξόφληση όλων των υποχρεώσεων που «πιέζουν», κατά την τρέχουσα περίοδο και συνδέεται και με την προαναφερθείσα αύξηση των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων την διετία αυτή.
6. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται μια σειρά αριθμοδεικτών, απαραίτητων για την διεξαγωγή συμπερασμάτων για την πορεία της επιχείρησης. Πρώτη κατηγορία αριθμοδεικτών είναι οι **δείκτες ρευστότητας**. Η οικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης είναι υγιής εφόσον διαθέτει επαρκή ρευστότητα, γιατί αποδεικνύει την ικανότητά της να ανταπεξέλθει στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Οι αριθμοδείκτες ρευστότητας παρουσιάζονται στον Πίνακα 3, και στο αντίστοιχο Διάγραμμα 3. Η επιθυμητή τιμή για τον δείκτη **γενικής ρευστότητας** είναι να κινείται σε τιμές μεγαλύτερες της μονάδας (1). Στην περίπτωση αυτή παρέχεται η ένδειξη ότι οι επενδύσεις σε κυκλοφορούντα στοιχεία έχουν τη δυναμική να δημιουργήσουν τις απαραίτητες ταμειακές εισροές, ώστε να ικανοποιηθούν οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις, και να δημιουργείται έτσι ένα περιθώριο ασφάλειας στους βραχυπρόθεσμους πιστωτές. Στην παρούσα εταιρεία οι τιμές της γενικής ρευστότητας είναι ως επί των πλείστων μεγαλύτερες της μονάδας με maximum τιμή

αυτή του έτους 2011 και minimum αυτή του έτους 2008 όπου η τιμή είναι μικρότερη της μονάδας. Επομένως η ικανότητα του ομίλου να ανταπεξέλθει στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις είναι σε γενικές γραμμές αρκετά ικανοποιητική. Τα ίδια περίπου αποτελέσματα λαμβάνουμε και από τον δείκτη **ειδικής ρευστότητας**. Σε σχέση με τον πρώτο δείκτη, θεωρείται πιο αξιόπιστος με την έννοια ότι για τον υπολογισμό του χρησιμοποιούνται οι απαιτήσεις και τα διαθέσιμα, τα οποία χαρακτηρίζονται από υψηλότερο βαθμό ρευστοποίησης σε σχέση με τα αποθέματα. Η επιθυμητή τιμή είναι μεγαλύτερη της μονάδας, παρέχοντας την ένδειξη ότι η επιχείρηση βρίσκεται σε ικανοποιητικό επίπεδο από άποψη ρευστότητας. Τα αποτελέσματα εδώ είναι ομοίως ενθαρρυντικά με εξαίρεση το έτος 2008 όπου η τιμή είναι 0,76. Τέλος, ο δείκτης **ταμειακής ρευστότητας**, ο οποίος βάσει της θεωρίας δείχνει πόσες φορές τα διαθέσιμα καλύπτουν τις ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις, κινείται σε χαμηλά επίπεδα μικρότερα της μονάδας (1), με εξαίρεση τα έτη 2008, 2009 και 2011. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση σε γενικές γραμμές με τα ταμειακά διαθέσιμά της δεν μπορεί παρά ένα ελάχιστο μέρος των υποχρεώσεών της να καλύψει. Αυτό την καθιστά σε ιδιαίτερο κίνδυνο σε περίπτωση μιας απότομης ύφεσης της αγοράς στον κλάδο αυτό.

7. Ακολουθούν οι **δείκτες αποδοτικότητας**. Τα αποτελέσματά τους παρουσιάζονται στον Πίνακα 4 και στο Διάγραμμα 4. Ο δείκτης **αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων** αποτελεί ένα πάρα πολύ σημαντικό δείκτη, διότι μετρά το βαθμό αξιοποίησης του ενεργητικού, την ικανότητα δηλαδή της εταιρείας να «μετατρέπει» το ενεργητικό της σε καθαρά κέρδη. Τα αποτελέσματα είναι όλα θετικά μέχρι το 2010 επομένως η εταιρεία έχει κάνει σωστή αξιοποίηση και χρήση των ιδίων κεφαλαίων της, σε αντίθεση με το προαναφερθέν έτος όπου οι τιμές είναι αρνητικές. Αντίστοιχα είναι και τα αποτελέσματα για τον δείκτη **αποδοτικότητας συνολικών κεφαλαίων**. Ο δείκτης αυτός είναι από τους σημαντικότερους, καθώς εξετάζει την αποδοτικότητα της επιχείρησης, ανεξάρτητα από την πηγή που προήλθαν τα κεφάλαιά της, και οι μεταβολές του παίζουν σπουδαίο και καθοριστικό ρόλο για την πορεία της. Ο δείκτης ROA δεν κινείται σε ικανοποιητικά επίπεδα, με τιμές κατώτερες της μονάδας και μια αρνητική τιμή το 2011. Με άλλα λόγια, τα κεφάλαια των φορέων της εταιρείας απασχολήθηκαν σε αυτήν αναποτελεσματικά.

8. Στη συνέχεια, οι **δείκτες κερδοφορίας**, παρουσιάζονται στον Πίνακα 4 και στο Διάγραμμα 4. Αρχικά θα εξετάσουμε τον **μικτού κέρδους**. Είναι γνωστό ότι όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης αυτός, η επιχείρηση υπερέχει από άποψη κερδοφορίας είναι. Εδώ ο δείκτης έχει θετικές τιμές οι οποίες κυμαίνονται από 20% (2010) έως 38% (2011). Αυτό σημαίνει ότι καλύπτει τα έξοδά της και ταυτόχρονα αφήνει ένα ικανοποιητικό περιθώριο κέρδους σε σχέση με τις πωλήσεις και τα συνολικά απασχολούμενα κεφάλαια. Για να εξετάσουμε όμως περισσότερο διεξοδικά τη λειτουργική επίδοση του ομίλου, πρέπει να ελέγξουμε τον δείκτη **καθαρού κέρδους**. Πιθανή αύξηση του εν λόγω δείκτη, συνεπάγεται κερδοφορία για την επιχείρηση. Εδώ οι τιμές είναι ως επί το πλείστον θετικές, αλλά σταδιακά παρουσιάζουν καθοδική πορεία, σημειώνοντας αρνητικές τιμές την τελευταία διετία. Η εξέλιξη αυτή παρέχει ένδειξη μιας δυσανάλογης αύξησης των εξόδων λειτουργίας της επιχείρησης σε σχέση με τις πωλήσεις.
9. Οι επόμενοι αριθμοδείκτες είναι οι **δείκτες κυκλοφορικής ταχύτητας (αποθεμάτων, απαιτήσεων)**. Πρώτος είναι ο δείκτης **κυκλοφορικής ταχύτητας αποθεμάτων**. Ο δείκτης αυτός δείχνει σε πόσες μέρες τα αποθέματα μετατρέπονται σε πωλήσεις. Δείχνει αφενός την «φύση- είδος» της επιχείρησης και αφετέρου την ικανότητά της να μεγιστοποιεί την «παραγωγική διαδικασία» της. Μεγαλύτερες τιμές του δείκτη αποτυπώνουν ικανοποιητικά για την επιχείρηση αποτελέσματα. Στην περίπτωση της Swarovski ο εν λόγω δείκτης κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα με μεγαλύτερη την τιμή του έτους 2010 που φτάνει τις 12 ημέρες. Ακολουθεί ο δείκτης **κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων** ο οποίος δείχνει σε πόσες ημέρες κατά μέσο όρο, οι απαιτήσεις της επιχείρησης από τους πελάτες της παραμένουν ανείσπρακτες (πίστωση). Δείχνει δηλαδή την εικόνα της «πολιτικής πιστώσεων» που ακολουθεί η επιχείρηση προς τους πελάτες της. Όσο μικρότερος είναι ο δείκτης είναι καλύτερα τα αποτελέσματα για την επιχείρηση. Εδώ οι τιμές είναι μικρότερες και κινούνται σε ικανοποιητικά επίπεδα. Τέλος, ο **δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας των υποχρεώσεων** δείχνει σε πόσες ημέρες κατά μέσο όρο, οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις παραμένουν απλήρωτες. Δείχνει δηλαδή την εικόνα «πολιτικής πληρωμών» που ακολουθεί ο όμιλος προς τους προμηθευτές. Εδώ ο δείκτης κινείται σε αυξητικά επίπεδα μέχρι το 2010.

10. Τέλος, θα εξετάσουμε τον δείκτη **δανειακής επιβάρυνσης**. Εάν ο δείκτης είναι μεγαλύτερος της μονάδας, τότε οι φορείς της εταιρείας συμμετέχουν με περισσότερα κεφάλαια από ότι οι πιστωτές της. Όταν η σχέση αυτή είναι μεγαλύτερη, αυξάνεται η ασφάλεια που παρέχεται στους πιστωτές. Τα αποτελέσματα που αφορούν την Swarovski είναι καθόλη την εξεταζόμενη περίοδο χαμηλότερα της μονάδας με χαμηλότερη τιμή αυτή του έτους 2011 (0,024), και υψηλότερη αυτή του 2007 (0,075).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

«Εμπειρική Διερεύνηση»

Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι έχουν διεξαχθεί περιορισμένες έρευνες όσον αφορά τον βιομηχανικό τομέα κρυστάλλων στην Ελλάδα, κρίθηκε αναγκαία η διεξαγωγή έρευνας για την συλλογή πρωτογενών στοιχείων, με σκοπό την παρουσίαση και σύγκριση της υιοθέτησης της έννοιας της ΕΚΕ στην Ελλάδα και την Αυστρία.

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν προσωπικά στους συμμετέχοντες προκειμένου να διασαφηνιστεί ο σκοπός της έρευνας και να δοθούν επί τόπου περαιτέρω διευκρινίσεις. Το παρόν ερωτηματολόγιο ήταν ανώνυμο, ενώ δόθηκε αρκετός χρόνος στους συμμετέχοντες για τη συμπλήρωσή του. Επίσης, τονίστηκε στους ερωτώμενους το πόσο σημαντική είναι η συμμετοχή τους στην έρευνα για την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της.

Όσον αφορά τη δομή του ερωτηματολογίου, αυτή αποτελείται από τέσσερις ενότητες και το υπόδειγμά του παρουσιάζεται στο *Παράρτημα 1*. Η 1η ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με δημογραφικά στοιχεία: ηλικία, φύλο, χρόνια προϋπηρεσίας στην εταιρεία Swarovski Hellas, επίπεδο στην ιεραρχία, προηγούμενη εμπειρία, καθώς και το επίπεδο εκπαίδευσης. Στην ενότητα αυτή περιλαμβάνονται διχοτομικές ερωτήσεις (ΝΑΙ/ΟΧΙ, Άνδρας/Γυναίκα) και ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, όπου ο ερωτώμενος πρέπει να επιλέξει μία απάντηση μεταξύ πολλών προεπιλεγμένων απαντήσεων. Επιπλέον, το 1ο τμήμα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει ερωτήσεις γενικών στοιχείων της εταιρείας όπως το έτος ίδρυσης, ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων της, τα κέρδη της τελευταίας περιόδου, η θέση της εταιρείας στην αγορά και ο κύριος αριθμός πελατών-προμηθευτών.

Στην 2η ενότητα του ερωτηματολογίου δίνεται ο ορισμός της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, προκειμένου να διευκολυνθεί η συμπλήρωση των ακόλουθων ερωτήσεων από τους υπαλλήλους της εταιρείας.

Στην ενότητα 3, παρατίθενται γενικές ερωτήσεις σχετικές με την ΕΚΕ, όπου οι ερωτώμενοι καλούνται να δηλώσουν το βαθμό όπου η εταιρεία εφαρμόζει στρατηγικές

ΕΚΕ, και αν όχι, τους λόγους που αναστέλλουν την εφαρμογή τους, καθώς και τη σημαντικότητα που έχει γι' αυτούς η εφαρμογή των στρατηγικών αυτών εν όψει της τρέχουσας κρίσης. Έτσι, στην συγκεκριμένη ενότητα οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους σημειώνοντας έναν αριθμό δίπλα από κάθε λέξη, όπου 1= Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ.

Η 4η Ενότητα, που καλύπτει και το μεγαλύτερο μέρος του ερωτηματολογίου, αποτελείται από επιμέρους υπο-ενότητες προκειμένου να διεξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με την επιρροή των στρατηγικών της ΕΚΕ στο εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας (εργαζόμενοι, εσωτερικό κόστος) αλλά και στο εξωτερικό (πελάτες, κοινότητα, περιβάλλον, εταιρική φήμη). Στην ενότητα αυτή οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους (1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ουδέτερη γνώμη, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα), αλλά και το βαθμό σημαντικότητας των στρατηγικών ΕΚΕ (1=Πολύ χαμηλή σημαντικότητα, 2=Χαμηλή σημαντικότητα, 3=Ουδέτερη σημαντικότητα, 4=Υψηλή σημαντικότητα, 5=Πολύ υψηλή σημαντικότητα). Επιπλέον, μέσω των απαντήσεων της ενότητας αυτής, προέκυψαν συμπεράσματα σχετικά με την γνώση των στρατηγικών ΕΚΕ από τους εργαζομένους, καθώς και με το ποια εταιρεία θεωρούν αυτοί ως «Κοινωνικά Υπεύθυνη».

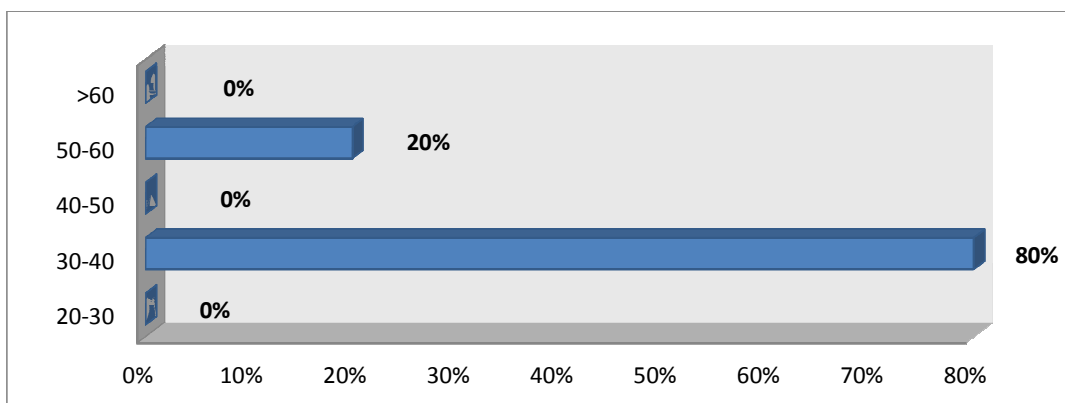
6.1 Ανάλυση αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζεται αρχικά, το προφίλ των συμμετεχόντων στην έρευνα, ως προς τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά. Ως προς την ηλικία τους, το 80% των συμμετεχόντων ήταν 30-40 ετών, ενώ το 20% δήλωσαν ότι ήταν 50-60 ετών (Πίνακας 6.1, Διάγραμμα 6.1).

Πίνακας 6.1: Ηλικία συμμετεχόντων

ΗΛΙΚΙΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
20-30	0%
30-40	80%
40-50	0%
50-60	20%
>60	0%
ΣΥΝΟΛΟ	100%

Διάγραμμα 6.1: Ηλικία συμμετεχόντων

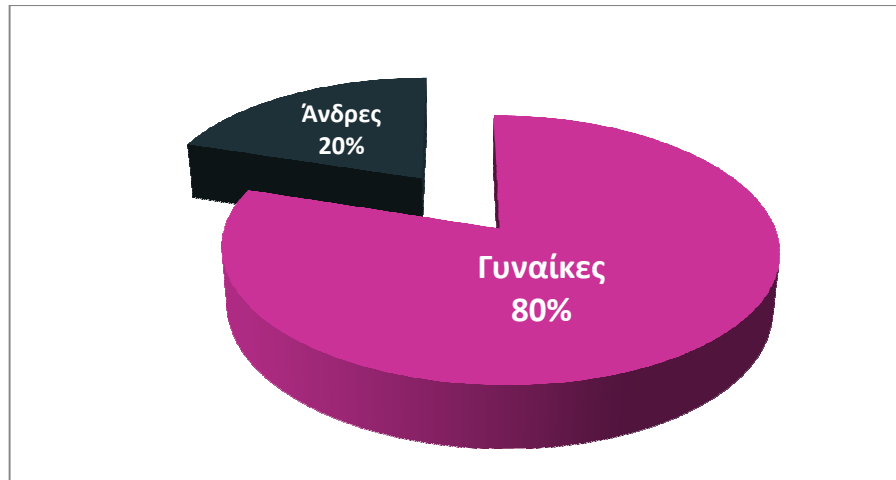


Η μεγάλη πλειοψηφία ήταν γυναίκες, με ποσοστό 80%, ενώ οι άνδρες που συμμετείχαν στην έρευνα καλύπτουν το ποσοστό του 20% (Πίνακας 6.2, Διάγραμμα 6.2).

Πίνακας 6.2: Φύλο συμμετεχόντων

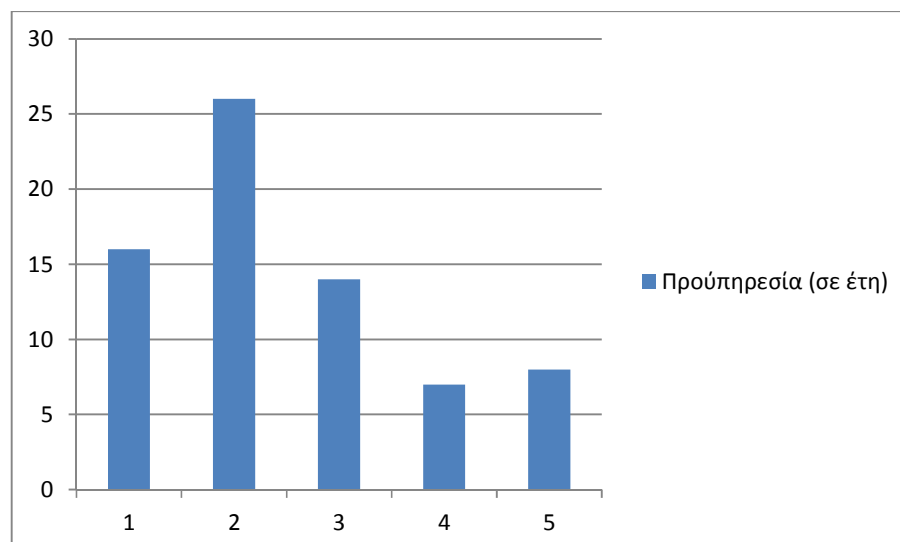
ΦΥΛΟ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Γυναίκα	80%
Άνδρας	20%
ΣΥΝΟΛΟ	100%

Διάγραμμα 6.2: Φύλο συμμετεχόντων



Τα χρόνια προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων στην Swarovski Hellas παρουσίασαν μεγάλο εύρος κατανομής, όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 6.3) μέσο όρο 14, 2 χρόνια, γεγονός που αναδεικνύει την εμπειρία τους στον χώρο και καθιστά τη συμμετοχή τους στην έρευνα σημαντική. Ως προς το ιεραρχικό επίπεδο, στην έρευνά συμμετείχαν Προϊστάμενοι Λογιστηρίου, Ανθρώπινου Δυναμικού, Controller & Credit Managers, Υπεύθυνοι Πωλήσεων και Business Support Managers.

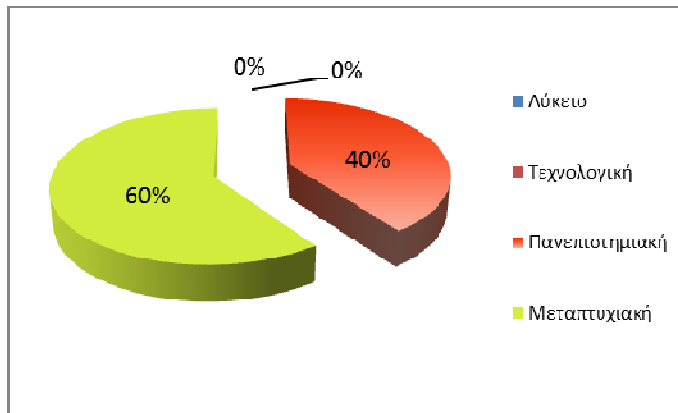
Διάγραμμα 6.3: Προϋπηρεσία συμμετεχόντων



ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ: ΠΥΛΩΝΑΣ ΓΙΑ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΕΠΙΤΥΧΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ
ΜΕ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ SWAROVSKI

Αξίζει να σημειωθεί ότι η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων διαθέτει μεταπτυχιακό τίτλο εκπαίδευσης (60%), ενώ το υπόλοιπο 40% είναι κάτοχοι πτυχίου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. (Πίνακας 6.4, Διάγραμμα 6.4).

Διάγραμμα 6.4: Επίπεδο Εκπαίδευσης



Πίνακας 6.4: Επίπεδο εκπαίδευσης

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Λύκειο	0%
Τεχνολογική	0%
Πανεπιστημιακή	40%
Μεταπτυχιακή	60%
ΣΥΝΟΛΟ	100%

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, η Γ' Ενότητα του ερωτηματολογίου αποτελείται από γενικές ερωτήσεις σχετικά με την έννοια της ΕΚΕ. Στην ερώτηση «εφαρμόζει η εταιρεία σας στρατηγικές ΕΚΕ», η πλειοψηφία των απαντήσεων και πιο συγκεκριμένα το 60%, αντιστοιχεί στη κλίμακα 2 (Λίγο), ενώ το υπόλοιπο 40% διαιρείται μεταξύ της κλίμακας 3 (Αρκετά) και 4 (Πολύ). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 6.5 και στο αντίστοιχο διάγραμμα 6.5 ως ακολούθως:

Πίνακας 6.5: Εφαρμογή στρατηγικών ΕΚΕ

Εφαρμόζει η εταιρεία σας στρατηγικές ΕΚΕ;	ΠΟΣΟΣΤΟ
Καθόλου	0%
Λίγο	60%
Αρκετά	20%
Πολύ	20%
ΣΥΝΟΛΟ	100%

Διάγραμμα 6.5: Εφαρμογή στρατηγικών ΕΚΕ



Οι δε λόγοι που οδήγησαν στη περιορισμένη εφαρμογή των στρατηγικών ΕΚΕ προέρχονται κυρίως από την ελλιπή ενημέρωση των εργαζομένων, καθώς και από άλλους παράγοντες όπως είναι η ελλιπής εκπαίδευσης πάνω σε θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, όπως δείχνουν ο πίνακας 6.6 και το αντίστοιχο διάγραμμα 6.6.

Διάγραμμα 6.6: Λόγοι μη εφαρμογής

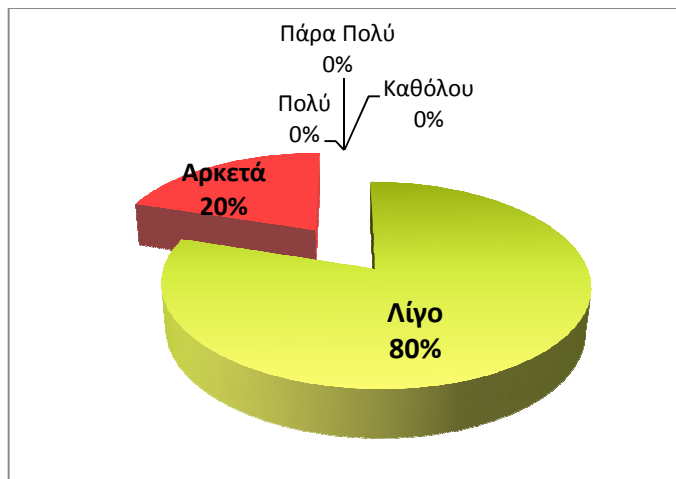


Πίνακας 6.6: Λόγοι μη εφαρμογής

Κυριότεροι λόγοι που οδήγησαν στη μη εφαρμογή στρατηγικών ΕΚΕ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Κόστος	0%
Έλλειψη ενημέρωσης	40%
Έλλειψη χρόνου	20%
Έλλειψη κατάλληλου προσωπικού	0%
Άλλο	40%
ΣΥΝΟΛΟ	100%

Αξιοσημείωτες διακυμάνσεις παρουσιάζουν τα αποτελέσματα των απαντήσεων στην ερώτηση *αν θεωρούν οι ερωτηθέντες ότι εφαρμόζονται οι στρατηγικές ΕΚΕ στην Ελλάδα*. Οι απαντήσεις στην πλειοψηφία τους αντιστοιχούν σε ποσοστό 80% και στη κλίμακα 2 (Λίγο) και το υπόλοιπο 20% αντιστοιχεί στη κλίμακα 3 (Αρκετά). Παρόλα αυτά, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων, συγκεκριμένα το 100% απάντησε πως υπό τις συνθήκες της παρούσας κρίσης, η εφαρμογή των στρατηγικών αυτών κρίνεται απαραίτητη. Τα εν λόγω αποτελέσματα παρουσιάζονται στους πίνακες 6.7 και 6.8 καθώς και στα αντίστοιχα διαγράμματα (6.7, 6.8)

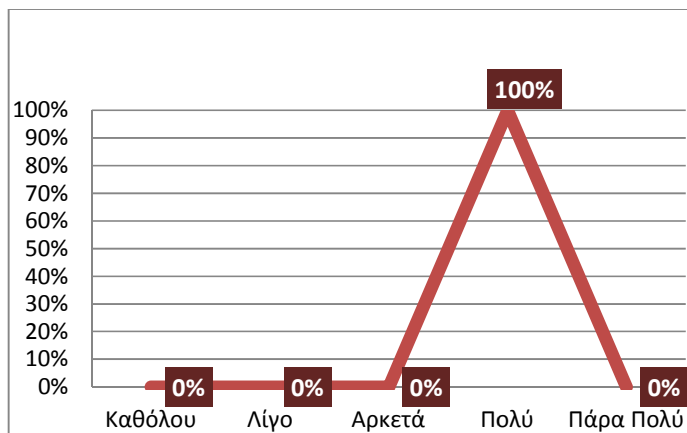
Διάγραμμα 6.7: Εφαρμογή ΕΚΕ στην Ελλάδα



Πίνακας 6.7: Εφαρμογή ΕΚΕ στην Ελλάδα

Θεωρείτε ότι οι στρατηγικές ΕΚΕ εφαρμόζονται στην Ελλάδα	ΠΟΣΟΣΤΟ
Καθόλου	0%
Λίγο	80%
Αρκετά	20%
Πολύ	0%
Πάρα Πολύ	0%
ΣΥΝΟΛΟ	100%

Διάγραμμα 6.8: ΕΚΕ υπό συνθήκες κρίσης



Πίνακας 6.8: ΕΚΕ υπό συνθήκες κρίσης

Συμβολή στρατηγικών ΕΚΕ υπό συνθήκες κρίσης	ΠΟΣΟΣΤΟ
Καθόλου	0%
Λίγο	0%
Αρκετά	0%
Πολύ	100%
Πάρα Πολύ	0%
ΣΥΝΟΛΟ	100%

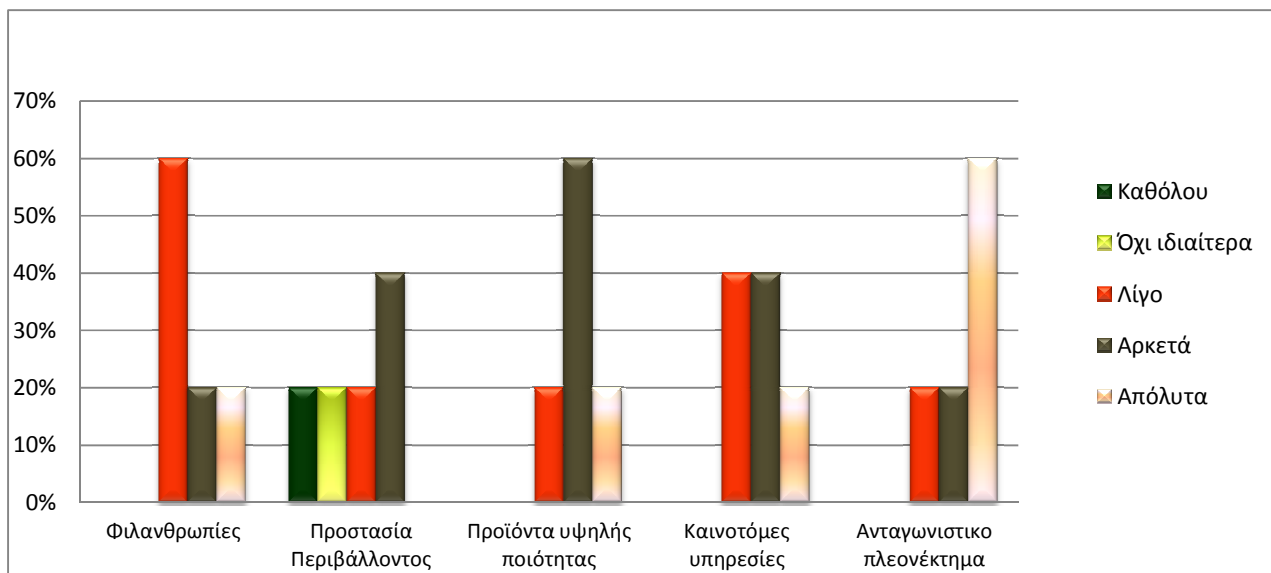
ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ: ΠΥΛΩΝΑΣ ΓΙΑ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΕΠΙΤΥΧΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ
ΜΕ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ SWAROVSKI

Σε σχέση με το ποια εταιρεία θεωρείται «κοινωνικά υπεύθυνη», τα αποτελέσματα των απαντήσεων παρουσιάζονται παρακάτω. Συγκεκριμένα η πλειοψηφία των απαντήσεων (60%) καταδεικνύει ότι μια κοινωνικά υπεύθυνη εταιρεία θεωρείται αυτή που παρέχει προϊόντα υψηλής ποιότητας στους καταναλωτές και αυτή που σέβεται το περιβάλλον, με αποτέλεσμα να γίνεται πιο ανταγωνιστική. Αντίθετα, δεν θεωρείται σε μεγάλο βαθμό, κοινωνικά υπεύθυνη η εταιρεία που συμμετέχει σε φιλανθρωπίες. Οι απαντήσεις αυτές αποδεικνύουν το πέρασμα από την εταιρική φιλανθρωπία στην εταιρική υπευθυνότητα και την στροφή προς την περιβαλλοντική προστασία.

Πίνακας 6.9: Η κοινωνικά υπεύθυνη εταιρεία

Πότε μια εταιρεία θεωρείται "κοινωνικά υπεύθυνη"					
	Φιλανθρωπίες	Προστασία Περιβάλλοντος	Προϊόντα υψηλής ποιότητας	Καινοτόμες υπηρεσίες	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
Καθόλου	0%	20%	0%	0%	0%
Όχι ιδιαίτερα	0%	20%	0%	0%	0%
Λίγο	60%	20%	20%	40%	20%
Αρκετά	20%	40%	60%	40%	20%
Απόλυτα	20%	0%	20%	20%	60%
ΣΥΝΟΛΟ	100%	100%	100%	100%	100%

Διάγραμμα 6.9: Η κοινωνικά υπεύθυνη εταιρεία

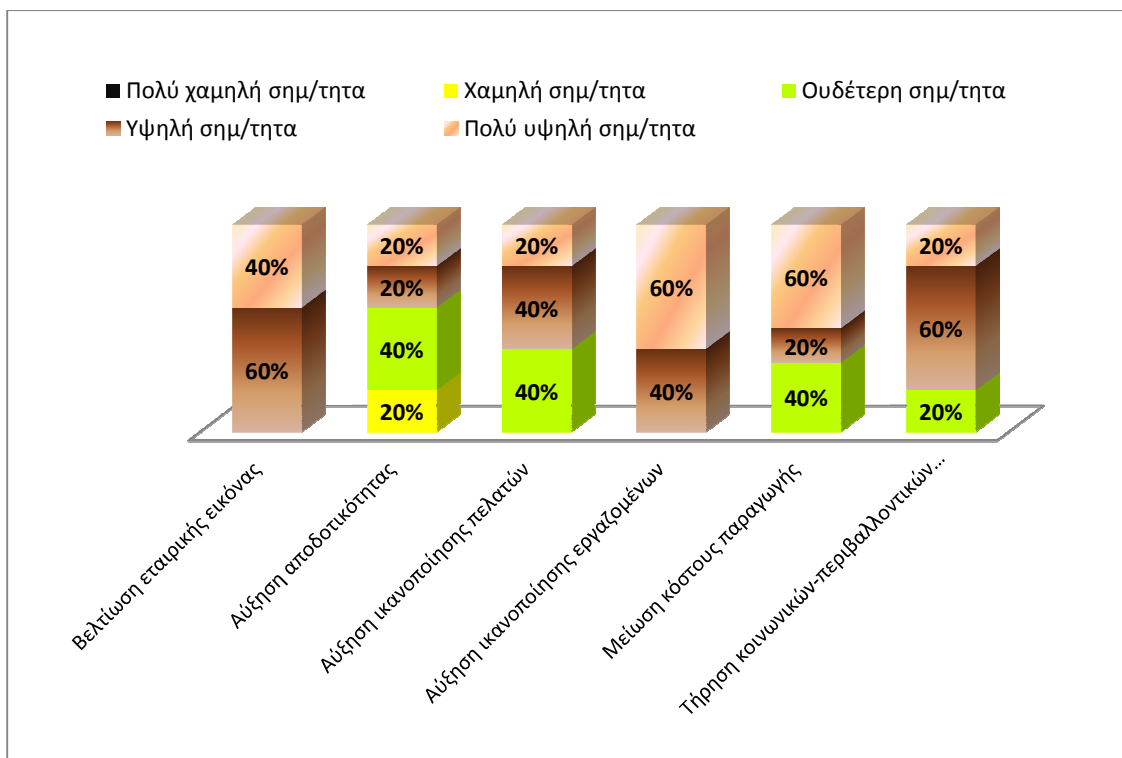


Στη ελληνική πραγματικότητα η εφαρμογή στρατηγικών ΕΚΕ πρέπει να απαλλαχθεί από το μανδύα της διαφήμισης ή της χορηγίας (κάτι το οποίο από πλευράς επιχειρηματικότητας ήταν εν πολλοίς αιτία της «κρίσης»), αλλά να αποτελεί μέρος του DNA των επιχειρήσεων και οργανισμών. Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή ανθρωποκεντρικών στρατηγικών όχι για λόγους πολυτέλειας, φιλανθρωπίας, ηθικοπλαστικής ή δημοσίων σχέσεων κρίνεται επιτακτικός για τη μείωση κινδύνων, την αντιμετώπιση προβλημάτων, την εξοικονόμηση χρόνου, χρήματος και ενέργειας, και την εν γένει αύξηση της αποδοτικότητας. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις οφείλουν να προσανατολίζονται στην ουσία και το αποτέλεσμα, τα οποία με βάση τις τελευταίες έρευνες δείχνουν ότι οι μη κοινωνικά υπεύθυνες «εταιρείες» θα σβήσουν από τον χάρτη. Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει και μέσω των απαντήσεων στην ερώτηση κατά πόσο θεωρείται αναγκαία/ απαραίτητη η εφαρμογή στρατηγικών ΕΚΕ μέσα στην επιχείρηση, τα ποσοστά των οποίων παρουσιάζονται στον πίνακα 6.10 καθώς και στο διάγραμμα 6.10.

Πίνακας 6.10: Σημαντικότητα/ Αναγκαιότητα στρατηγικών ΕΚΕ

Σημαντικότητα/ Αναγκαιότητα στρατηγικών ΕΚΕ						
	Βελτίωση εταιρικής εικόνας	Αύξηση αποδοτικότητας	Αύξηση ικανοποίησης πελατών	Αύξηση ικανοποίησης εργαζομένων	Μείωση κόστους παραγωγής	Τήρηση κοινωνικών- περιβαλλοντικών δεσμεύσεων
Πολύ χαμηλή σημ/τητα	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Χαμηλή σημ/τητα	0%	20%	0%	0%	0%	0%
Ουδέτερη σημ/τητα	0%	40%	40%	0%	40%	20%
Υψηλή σημ/τητα	60%	20%	40%	40%	20%	60%
Πολύ υψηλή σημ/τητα	40%	20%	20%	60%	60%	20%

Διάγραμμα 6.10: Σημαντικότητα/ Αναγκαιότητα στρατηγικών ΕΚΕ



Όπως φαίνεται και από τον πίνακα 6.10, καθώς και από το σχετικό διάγραμμα, το μεγαλύτερο ποσοστό του 60% των ερωτηθέντων, θεωρούν πως οι σημαντικότεροι παράγοντες για την εφαρμογή στρατηγικών ΕΚΕ είναι η βελτίωση της εταιρικής εικόνας, η ικανοποίηση των εργαζομένων και η τήρηση κοινωνικο-περιβαλλοντικών δεσμεύσεων. Το αμέσως μεγαλύτερο ποσοστό του 40% θεωρεί ως επιπλέον βασικότερο παράγοντα την ικανοποίηση των πελατών.

Ένας εξίσου σημαντικός, και ορισμένες φορές ανασταλτικός, παράγοντας που σχετίζεται με την ΕΚΕ είναι το κόστος. Το ερώτημα που τίθεται εδώ είναι αν τελικά, η «ΕΚΕ είναι Κόστος ή Επένδυση». Το θετικό στοιχείο σήμερα είναι πως όλο και περισσότερες Επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο προχωρούν σταθερά στην ενσωμάτωση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις βασικές Επιχειρηματικές τους Στρατηγικές. Στη συγκεκριμένη ερώτηση, όπως φαίνεται στον πίνακα 6.11 και στο αντίστοιχο διάγραμμα, η έννοια του κόστους επηρεάζει σημαντικά την απόφαση για την εφαρμογή ή μη των στρατηγικών ΕΚΕ (60%), ενώ το 40% θεωρεί πως αξίζει να δαπανηθούν ποσά

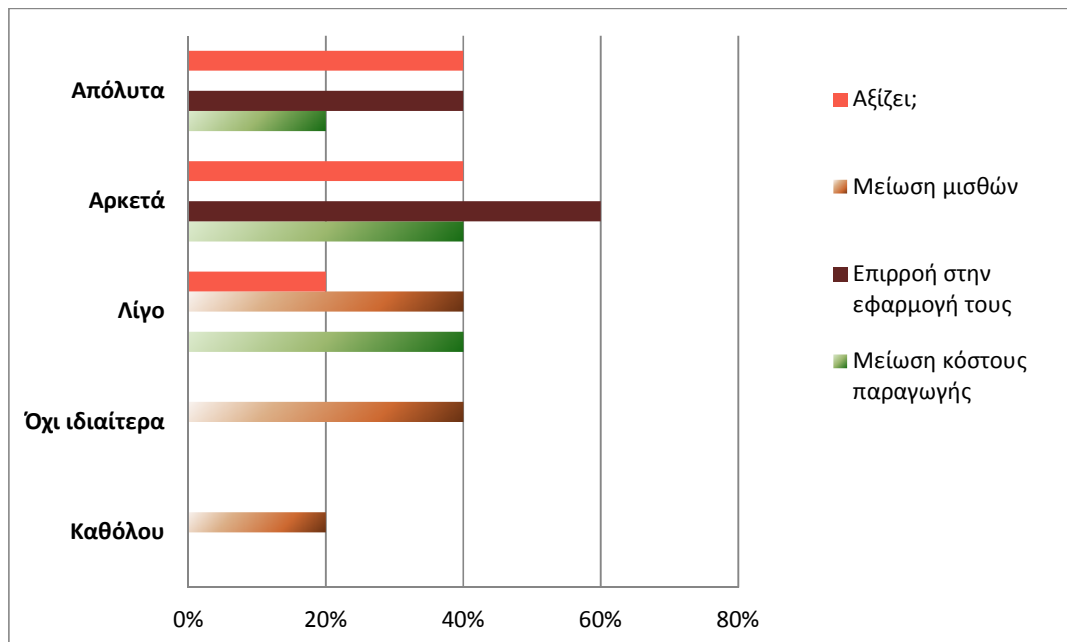
ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ: ΠΥΛΩΝΑΣ ΓΙΑ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΕΠΙΤΥΧΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ
ΜΕ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ SWAROVSKI

ως επένδυση σε κοινωνικά υπεύθυνες δράσεις, ώστε να καταστεί η εταιρεία κοινωνικά υπεύθυνη. Θετικό είναι το γεγονός ότι ένα σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων θεωρεί πως μία τέτοιου είδους επένδυση δεν θα οδηγήσει στη μείωση των μισθών τους προκειμένου να αντισταθμιστούν τα συνολικά έξοδα, και αν αυτό συμβεί, δεν θα συμβεί σε μεγάλο βαθμό. Τέλος, μόνο το 20% των απαντήσεων θεωρεί ότι είναι μείζονος σημασίας η εφαρμογή στρατηγικών ΕΚΕ στην εταιρεία.

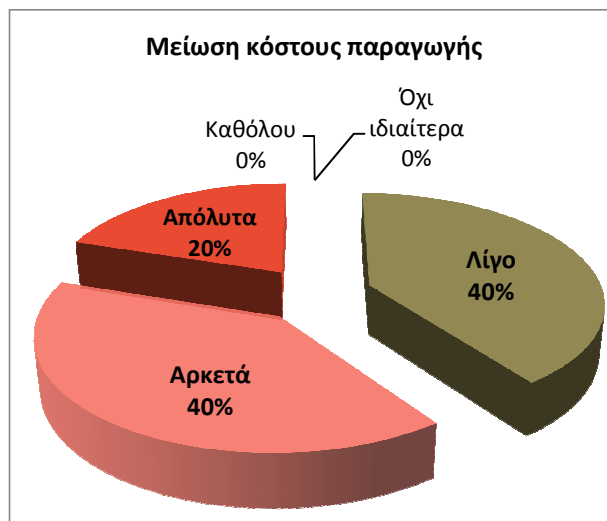
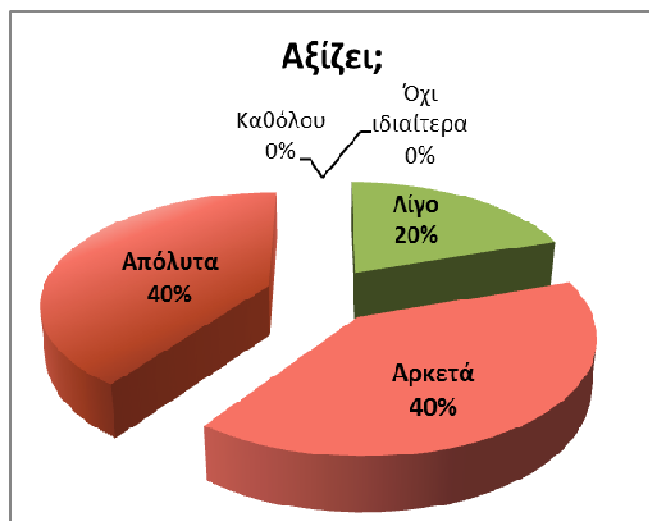
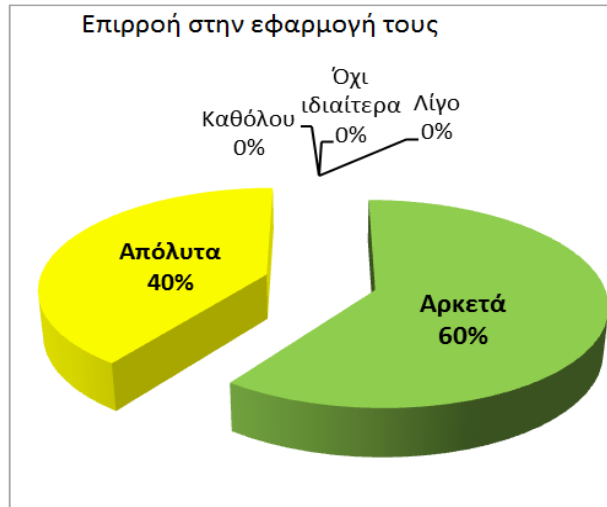
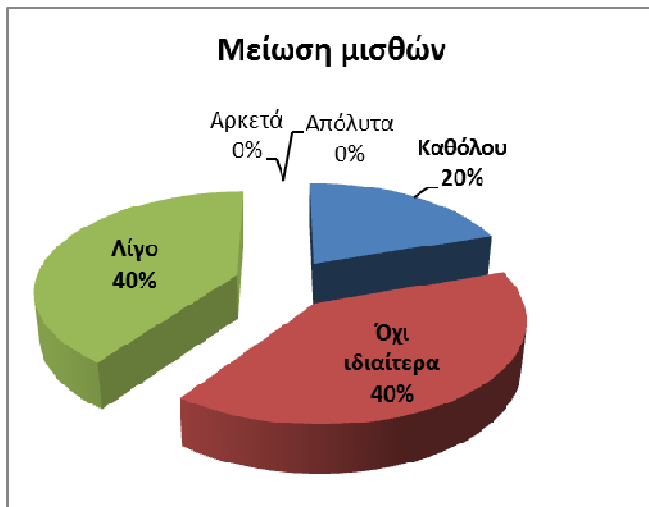
Πίνακας 6.11: Κόστος στρατηγικών ΕΚΕ

	Καθόλου	Όχι ιδιαίτερα	Λίγο	Αρκετά	Απόλυτα
Μείωση κόστους παραγωγής	0%	0%	40%	40%	20%
Επηρεοή στην εφαρμογή τους	0%	0%	0%	60%	40%
Μείωση μισθών	20%	40%	40%	0%	0%
Αξίζει;	0%	0%	20%	40%	40%

Διάγραμμα 6.11: Κόστος στρατηγικών ΕΚΕ



Αναλυτικότερα σχετικά με το κόστος:



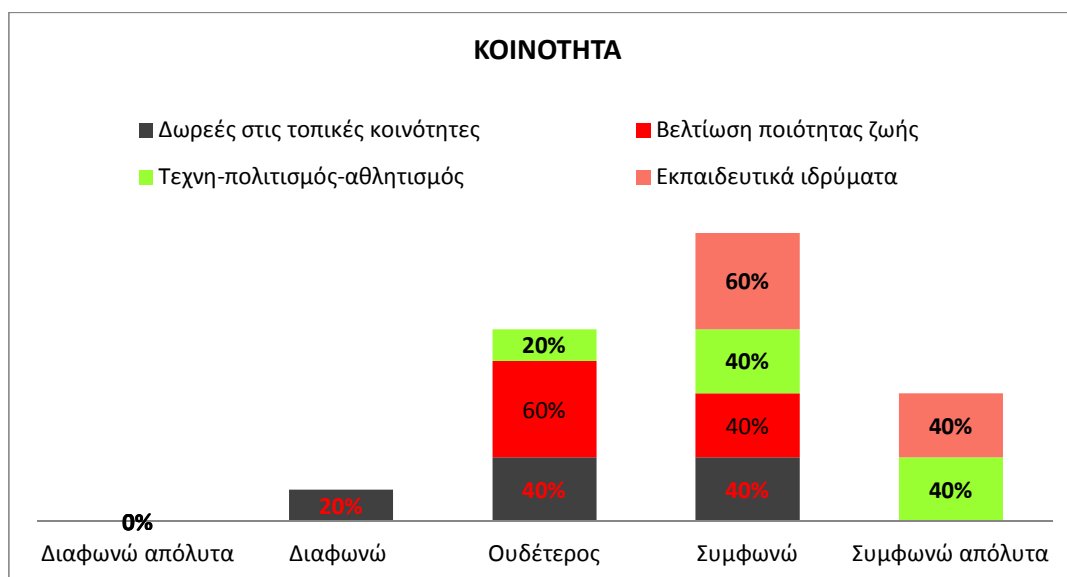
Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης δεν μπορεί να είναι ανεξάρτητη από τις έννοιες της κοινότητας στην οποία εντάσσεται, του περιβάλλοντος στο οποίο στηρίζει την παραγωγική της διαδικασία και των εργαζομένων, οι οποίοι δραστηριοποιούνται μέσα σε μία επιχείρηση ή οργανισμό. Στην ερώτηση για το ποιες στρατηγικές ΕΚΕ θεωρούνται «καλές» σχετικά με την κοινότητα η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί πως η δωρεά χρημάτων σε τοπικές κοινότητες, η υποστήριξη

δραστηριοτήτων όπως η τέχνη και ο αθλητισμός καθώς και η οικονομική ενίσχυση εκπαιδευτικών προγραμμάτων αποτελούν «καλές» στρατηγικές ΕΚΕ με μόνο το 20% να διαφωνεί. Έμφαση ιδιαίτερη δίδεται στον τομέα της εκπαίδευσης.

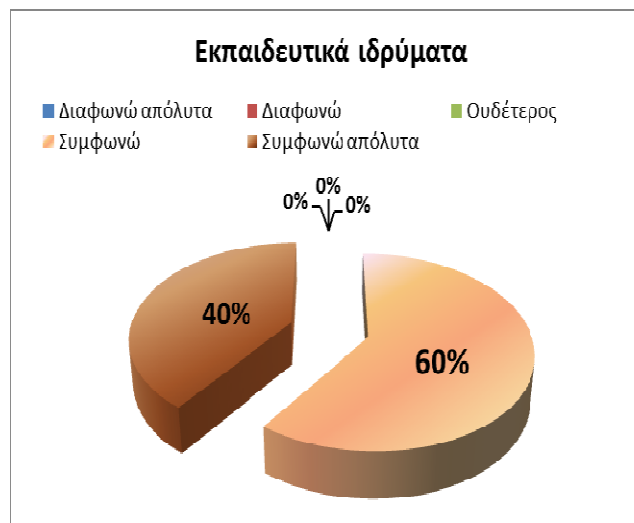
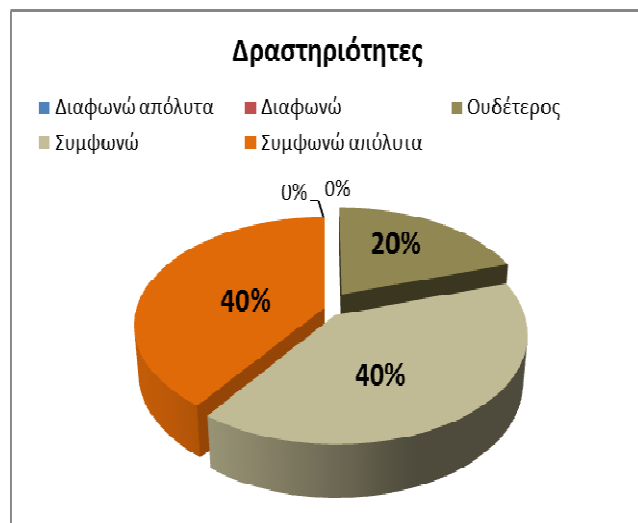
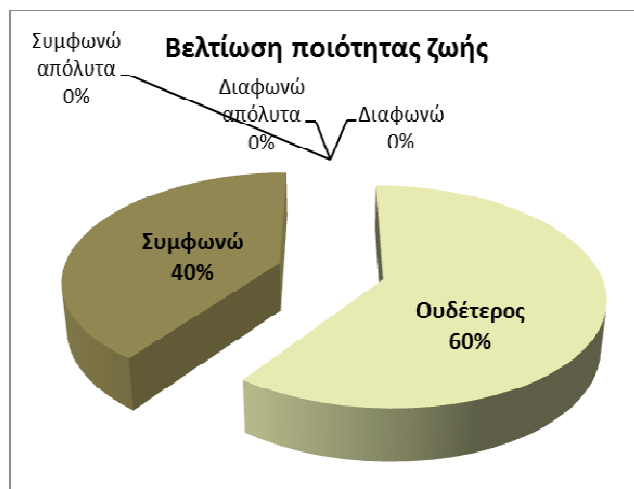
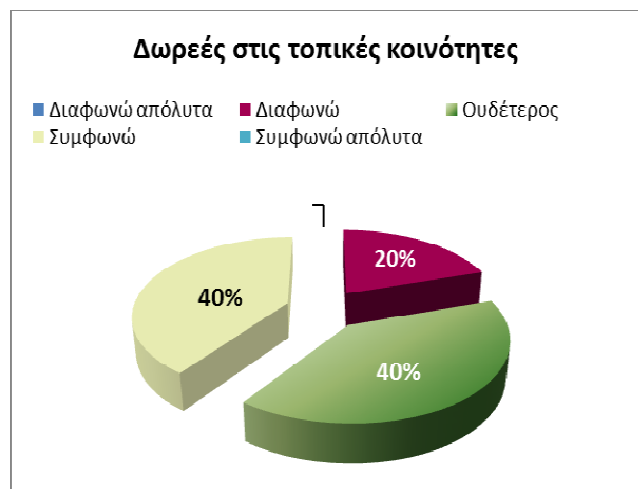
Πίνακας 6.12: Κατάλληλη στρατηγική ΕΚΕ (κοινότητα)

ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΚΕ (ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ)				
	Δωρεές στις τοπικές κοινότητες	Βελτίωση ποιότητας ζωής	Τέχνη-πολιτισμός-αθλητισμός	Εκπαιδευτικά ιδρύματα
Διαφωνώ απόλυτα	0%	0%	0%	0%
Διαφωνώ	20%	0%	0%	0%
Ουδέτερος	40%	60%	20%	0%
Συμφωνώ	40%	40%	40%	60%
Συμφωνώ απόλυτα	0%	0%	40%	40%
ΣΥΝΟΛΟ	100%	100%	100%	100%

Διάγραμμα 6.12: Κατάλληλη στρατηγική ΕΚΕ (κοινότητα)



Αναλυτικότερα για την κοινότητα:



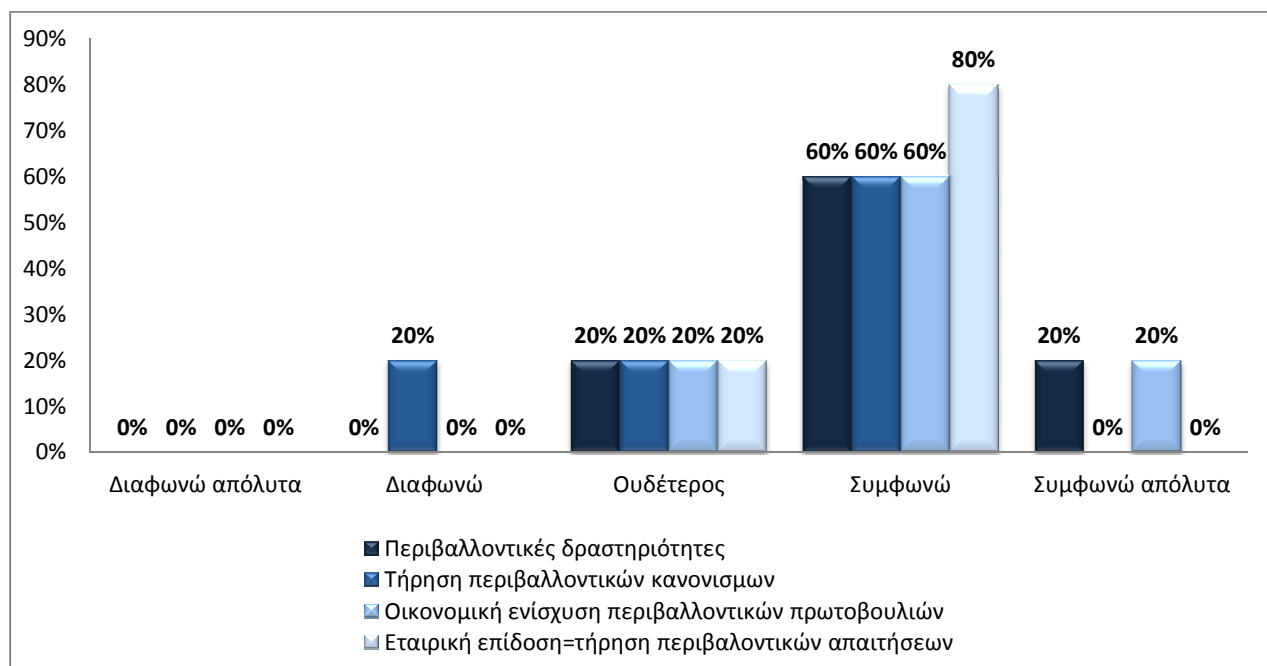
Όσον αφορά το περιβάλλον, μια από τις σημαντικότερες συνιστώσες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, η πλειοψηφία των απαντήσεων (μέσος όρος 70%) συμφωνεί με την άποψη ότι η ενσωμάτωση περιβαλλοντικών δραστηριοτήτων στις επιχειρησιακές δραστηριότητες, η τήρηση των αντίστοιχων περιβαλλοντικών κανονισμών, η οικονομική ενίσχυση πρωτοβουλιών που αφορούν το περιβάλλον και τέλος η συσχέτιση και αναλογική προσέγγιση της εταιρικής επίδοσης σε σχέση με την τήρηση των

περιβαλλοντικών απαιτήσεων είναι κατάλληλες στρατηγικές μιας κοινωνικά υπεύθυνης εταιρείας (Πίνακας 6.13, Διάγραμμα 6.13).

Πίνακας 6.13: Κατάλληλη στρατηγική ΕΚΕ (περιβάλλον)

	Περιβαλλοντικές δραστηριότητες	Τήρηση περιβαλλοντικών κανονισμών	Οικονομική ενίσχυση περιβαλλοντικών πρωτοβουλιών	Εταιρική επίδοση = τήρηση περιβαλλοντικών απαιτήσεων
Διαφωνώ απόλυτα	0%	0%	0%	0%
Διαφωνώ	0%	20%	0%	0%
Ουδέτερος	20%	20%	20%	20%
Συμφωνώ	60%	60%	60%	80%
Συμφωνώ απόλυτα	20%	0%	20%	0%
ΣΥΝΟΛΟ	100%	100%	100%	100%

Διάγραμμα 6.13: Κατάλληλη στρατηγική ΕΚΕ (περιβάλλον)



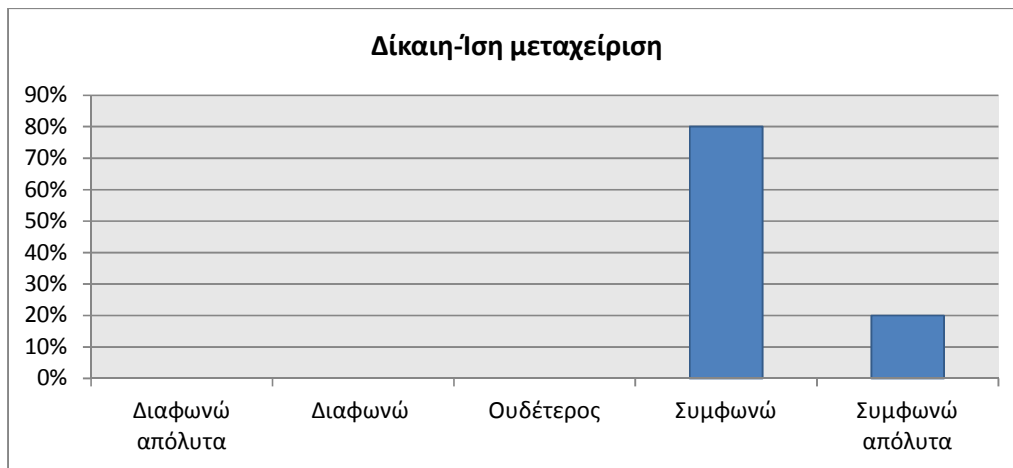
ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ: ΠΥΛΩΝΑΣ ΓΙΑ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΕΠΙΤΥΧΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ
ΜΕ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ SWAROVSKI

Σχετικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και τη σχέση της με το Ανθρώπινο Δυναμικό, συνήθως γίνεται αναφορά στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση εφαρμόζει πολιτικές σε σχέση με το σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και την επιχειρηματική ηθική. Μιλώντας για ανθρώπινα δικαιώματα, γίνεται αναφορά στον τρόπο με τον οποίο μία επιχείρηση εφαρμόζει πολιτικές που επιτρέπουν την αποφυγή της παιδικής εργασίας, τη μη συμμετοχή σε ενέργειες που περιορίζουν τις βασικές αστικές ελευθερίες των ατόμων κα. Η ορθή εφαρμογή της κοινωνικής ευθύνης μπορεί να προσελκύσει, να διατηρήσει και να παρακινήσει τους εργαζόμενους σε πολύ σημαντικό βαθμό (Πίνακας 6.14, Διαγράμματα 6.14α,, 6.14β, 6.14γ, 6.14δ). Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (80%) θεωρούν πως αναγκαία και ικανή συνθήκη για μια κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση είναι πρωτίστως οι δίκαιοι μισθοί και ακολουθεί η δίκαιη και ίση μεταχείριση. Επιπλέον, το 60% θεωρεί πως η επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις απόψεις των εργαζομένων και να τους βοηθά στην εξισορρόπηση της προσωπικής και επαγγελματικής τους ζωής.

Πίνακας 6.14: Κατάλληλη στρατηγική ΕΚΕ (εργαζόμενοι)

ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΚΕ (ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ)				
	Δίκαιη-Ίση μεταχείριση	Δίκαιοι μισθοί	Βοήθεια συντονισμού επαγγελματικής-προσωπικής ζωής	Συμμερισμός απόψεων των εργαζομένων
Διαφωνώ απόλυτα	0%	0%	0%	0%
Διαφωνώ	0%	0%	0%	0%
Ουδέτερος	0%	0%	0%	0%
Συμφωνώ	80%	0%	60%	40%
Συμφωνώ απόλυτα	20%	100%	40%	60%
ΣΥΝΟΛΟ	100%	100%	100%	100%

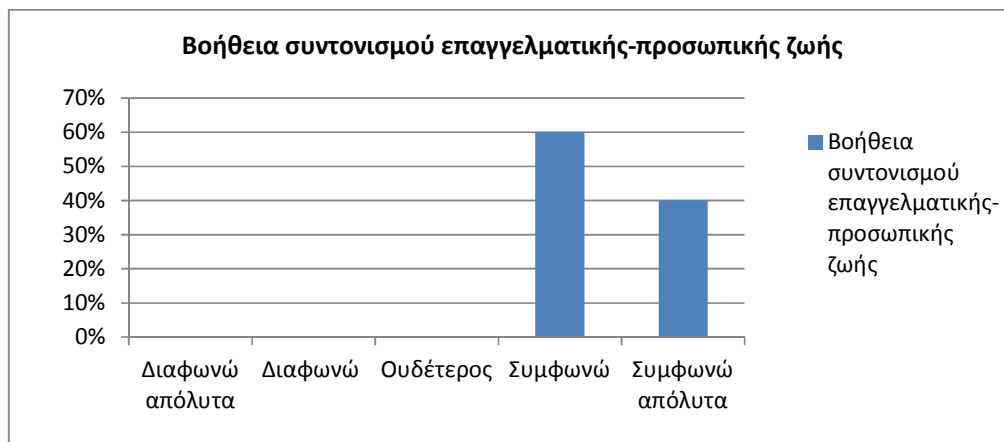
Διάγραμμα 6.14α: Δίκαιη και Ίση μεταχείριση



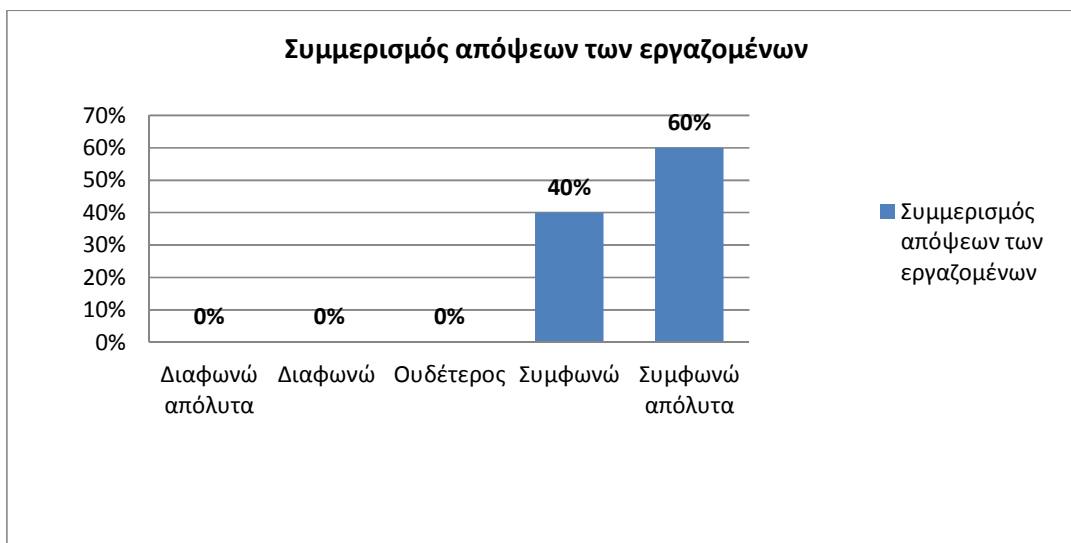
Διάγραμμα 6.14β: Δίκαιοι μισθοί



Διάγραμμα 6.14γ: Συντονισμός προσωπικής-επαγγελματικής ζωής

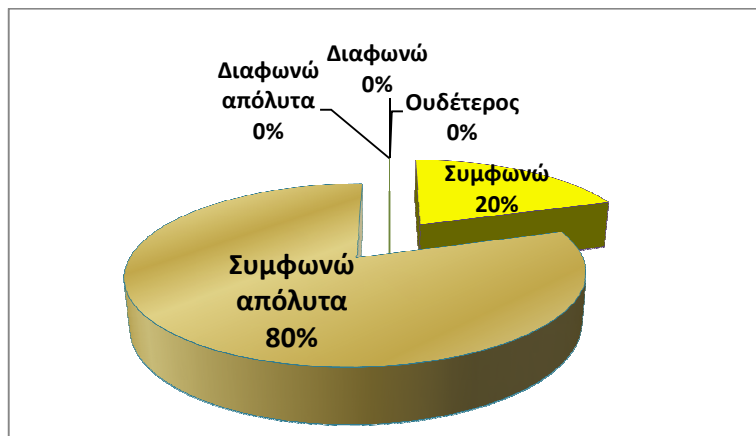


Διάγραμμα 6.14δ: Συμμερισμός απόψεων των εργαζομένων

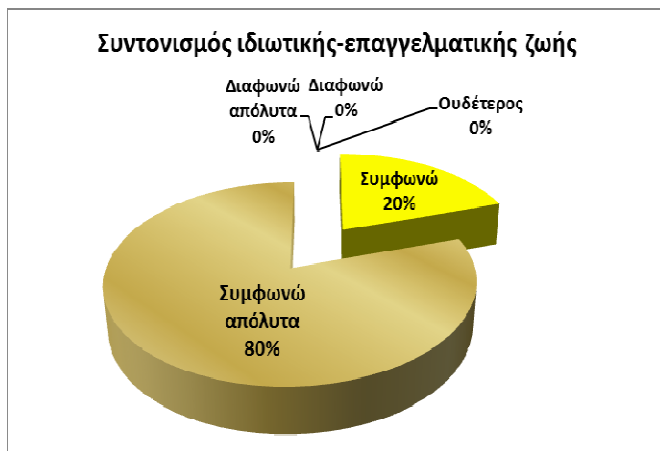


Όσον αφορά την επίδραση των στρατηγικών ΕΚΕ στην απόδοση των εργαζομένων το 80% των ερωτηθέντων θεωρούν ότι οι στρατηγικές που εφαρμόζονται από τις κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις και αφορούν τους προσφερόμενους μισθούς (σε σύγκριση με αυτούς των ανταγωνιστών τους), την εναρμόνιση της ιδιωτικής και επαγγελματικής ζωής, την παρακίνηση των εργαζομένων να συμμετέχουν σε δράσεις στήριξης της τοπικής κοινότητας και τέλος οι στρατηγικές που αφορούν την δίκαιη μεταχείρισή τους, βελτιώνει ραγδαία την απόδοσή τους και αποτελούν κίνητρο για συνεχή προσπάθεια βελτίωσης. Πιο συγκεκριμένα:

Διάγραμμα 6.15α: Μισθοί



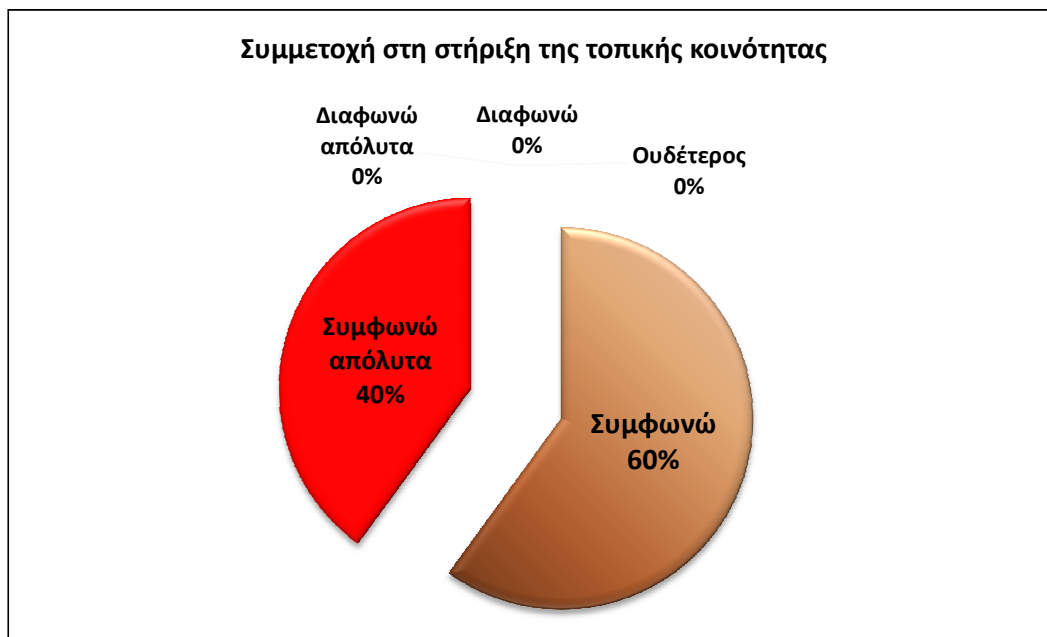
Διάγραμμα 6.15β: Συντονισμός επαγγελματικής-ιδιωτικής ζωής



Διάγραμμα 6.15γ: Δίκαιη-Ίση μεταχείριση



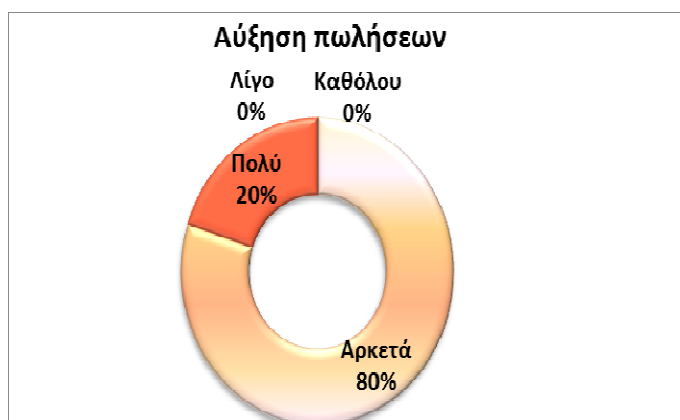
Διάγραμμα 6.15δ: Συμμετοχή στη στήριξη της τοπικής κοινότητας



Τέλος, όσον αφορά τα κίνητρα της εξεταζόμενης επιχείρησης για την εφαρμογή στρατηγικών ΕΚΕ, η πλειοψηφία των απαντήσεων θεωρούν την αύξηση των πωλήσεων ως πρωτεύον κίνητρο. Ευρέως διαδεδομένη είναι η γνώση ότι οι στρατηγικές ΕΚΕ

προσφέρουν πολλά πλεονεκτήματα και το 100% των ερωτηθέντων συμφωνεί πως ανεξάρτητα από τα πλεονεκτήματα αυτά, είναι επιτακτική η ανάγκη εφαρμογής των στρατηγικών αυτών υπό τις σημερινές οικονομικές συνθήκες (Διαγράμματα 6.16α, 6.16β, 6.16γ).

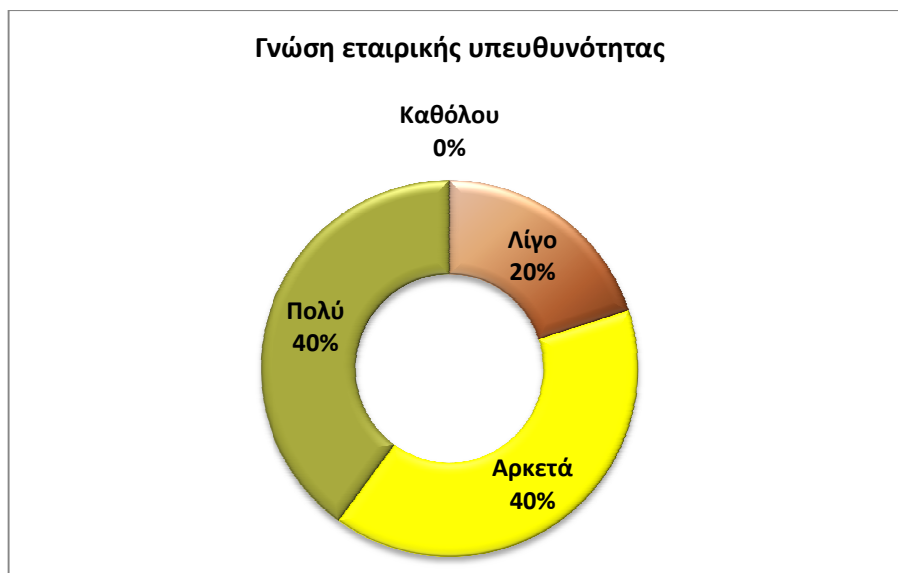
Διάγραμμα 6.16α: Πωλήσεις



Διάγραμμα 6.16β: Πλεονεκτήματα ΕΚΕ



Διάγραμμα 6.16γ: Γνώση Εταιρικής Υπευθυνότητας



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

«Συμπεράσματα- Προτάσεις»

7.1 Συμπεράσματα

1. Δεν τίθεται θέμα αμφιβολίας σχετικά με τα οφέλη των βέλτιστων επιχειρηματικών πρακτικών για το περιβάλλον της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, μέσω των εν λόγω πρακτικών, αυξάνεται το μερίδιο των επιχειρήσεων στην αγορά, βελτιώνονται τα περιθώρια κέρδους και προσελκύονται οι «καλύτεροι» εργαζόμενοι και πελάτες.
2. Στη νέα κατάσταση πραγμάτων η οικονομία, το περιβάλλον και η κοινωνία είναι οι τρεις άξονες με βάση τους οποίους αξιολογείται το έργο της εκάστοτε επιχείρησης. Η υιοθέτηση της έννοιας της ΕΚΕ και η δράση των επιχειρήσεων με στόχο τη βιώσιμη ανάπτυξη αποτελούν πλέον αναγκαίες ενέργειες. Το συμπέρασμα είναι ότι η αυξανόμενη βαρύτητα του κοινωνικού ρόλου των επιχειρήσεων αποτελεί ένα ζήτημα μείζονος σημασίας, το οποίο συνδέεται άμεσα με τη διάχυση της κουλτούρας της ΕΚΕ και την ενσωμάτωσή της στην ευρύτερη επιχειρηματική πολιτική.
3. Οποιοσδήποτε και αν είναι ο λόγος υιοθέτησης των αρχών της ΕΚΕ, είναι πλέον απόλυτα σαφές και αδιαμφισβήτητο ότι οι επιχειρήσεις σήμερα δεν μπορούν να αγνοήσουν την Εταιρική Υπευθυνότητα. Εμπειρογνώμονες, και ειδικοί επιστήμονες παραδέχονται ότι το εταιρικά υπεύθυνο προφίλ και χαρτοφυλάκιο εξασφαλίζει την ένταξη και ενσωμάτωση μιας επιχείρησης στο κοινωνικό περιβάλλον της κοινότητας. Παράλληλα, ενισχύει την εδραίωση της εταιρικής φήμης, που αποτελεί άυλο κεφάλαιο για έναν οργανισμό. Όπως τονίζει το Δίκτυο ΕΚΕ (“CSR Network”), ένας από τους ηγέτες στον τομέα παροχής κατευθύνσεων Υπεύθυνης Δραστηριότητας στο Ηνωμένο Βασίλειο, «με τη μη δέσμευσή τους στην Εταιρική Υπευθυνότητα, οι εταιρείες διαχειρίζονται ανεπαρκώς και ελλιπώς όχι μόνο την επίδρασή τους στην κοινωνία και το περιβάλλον, μα και τα ίδια τους τα οικονομικά οφέλη».
4. Η ΕΚΕ ενδέχεται να αποτελέσει μια διορατική μορφή ηγεσίας. Οι «έξυπνες» επιχειρήσεις σήμερα αντιλαμβάνονται ότι δεν μπορούν να υπάρξουν ως

απομονωμένα παραδείγματα ευημερίας σε ένα περιβάλλον έντονης και παγκόσμιας στέρησης. Η επένδυση εκ μέρους των επιχειρήσεων στην ευημερία των κοινωνιών εξελίσσεται σε απαραίτητη προϋπόθεση για τη μακροπρόθεσμη και αειφόρο επιχειρηματική τους δραστηριότητα. Οι επιχειρήσεις σήμερα είναι σε θέση να αναδείξουν τις διαφορετικές πτυχές των κοινωνικών επενδύσεων που αναλαμβάνουν, όπως²³⁶:

- Την προώθηση της καινοτομίας και της συνεργασίας με κοινωνικούς φορείς για την εξεύρεση λύσεων σε κοινωνικά προβλήματα, τα αποτελέσματα των οποίων συχνά είναι άμεσα και βιώσιμα.
 - Την προώθηση της τεχνογνωσίας και των προϊόντων, τα οποία μπορεί να φανούν χρήσιμα, ιδιαίτερα όταν αυτά εφαρμόζονται για την ανάπτυξη και βελτίωση της αποτελεσματικότητας του Δημοσίου τομέα.
 - Την εφαρμογή μιας μακροπρόθεσμης στρατηγικής για την επίλυση κοινωνικών και περιβαλλοντικών προβλημάτων.
5. Ένα μεγάλο μέρος της Εταιρικής Φιλανθρωπίας έχει μετεξελιχθεί από την πλευρά των εταιρειών σε Κοινωνικές Επενδύσεις. Παρ' όλα αυτά, εφόσον η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης αποτελεί μια διαρκώς εξελισσόμενη και αναπτυσσόμενη έννοια, αν αυτή δεν αντιμετωπιστεί ως «Κουλτούρα» και δεν υπολογιστεί ως «Μέγεθος», πρωτίστως μέσα στην επιχειρηματική κοινότητα, δεν μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα, ούτε για την Αειφόρο Ανάπτυξη, ούτε και για τη Βιωσιμότητα και Διαχρονικότητα των ίδιων των επιχειρήσεων. Όλες οι επιχειρήσεις γενικά θα πρέπει να εφαρμόσουν την κοινωνική εταιρική ευθύνη συστηματικά στην πολιτική τους, για ένα καλύτερο αύριο, μειώνοντας έτσι το επιχειρηματικό ρίσκο και αυξάνοντας τις πιθανότητες της επιβίωσής τους.
6. Η αυξανόμενη βαρύτητα του κοινωνικού ρόλου των επιχειρήσεων αποτελεί ένα ζήτημα πρωτεύουσας σημασίας, το οποίο συνδέεται άμεσα με τη διάχυση της κουλτούρας της ΕΚΕ και την ενσωμάτωσή της στην ευρύτερη επιχειρηματική πολιτική.

²³⁶ Γαλάνης Γ., «Η εικόνα των επιχειρήσεων και η σχέση της με την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης», Το Βήμα της ΕΚΕ, προσβάσιμο στο http://www.morax.gr/article_show.php?article_id=1333 (30/9/2007)

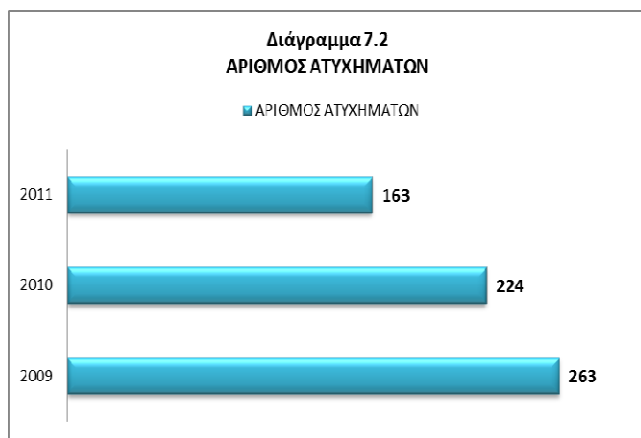
7. Η αποτελεσματική διαχείριση της ΕΚΕ απαιτεί τον συντονισμό πολλών τμημάτων της εταιρείας. Το ουσιαστικό νόημα που κρύβεται πίσω από τη φιλοσοφία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, δεν είναι μόνο οι χορηγίες ή φιλανθρωπίες που συχνά συνοδεύονται από εκτενείς φωτογραφίες στον έντυπο και ηλεκτρονικό τύπο. Υπάρχουν πολλοί τρόποι τους οποίους μπορεί να μεταχειριστεί η εκάστοτε επιχείρηση, προκειμένου να αφήσει το στίγμα της στην κοινή γνώμη ως εταιρεία με αυξημένη Εταιρική Κοινωνική και Ηθική Ευθύνη. Ένας από τους πιο σημαντικούς και ολοκληρωμένους τρόπους είναι μέσα από ετήσιες εκθέσεις όπου πέρα από τα οικονομικά αποτελέσματα αποτυπώνονται τα κοινωνικά και περιβαλλοντολογικά σε βάθος χρόνου. Η δημιουργία μιας τέτοιας έκθεσης γίνεται περισσότερο αντιληπτή ως ένα εργαλείο επικοινωνίας με τα συμβαλλόμενα μέρη (μέτοχους, πελάτες, εργαζόμενους, συνεργάτες, κοινωνία) που μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και καλύτερη φήμη εφόσον χρησιμοποιείται ορθολογικά.
8. Επιπρόσθετα, μέσω των πλεονεκτημάτων και των θετικών διαστάσεων που προσφέρει η ΕΚΕ στο τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού, ενδέχεται οι επιχειρήσεις να εξοικονομήσουν χρήματα, μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας και της μείωσης του κόστους πρόσληψης και εκπαίδευσης προσωπικού. Το εν λόγω γεγονός είναι ιδιαίτερο σημαντικό, ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής κρίσης, όπως η τρέχουσα. Στην περίπτωση της Swarovski στο Τιρόλο, όπως προαναφέρθηκε, οι εργαζόμενοι, έχοντας ενστερνιστεί το ουσιώδες νόημα της εφαρμογής της ΕΚΕ, παραχώρησαν σημαντικό ποσοστό των αποταμιεύσεών τους για περιβαλλοντικούς και φιλανθρωπικούς σκοπούς.
9. Στο χώρο του Ανθρώπινου Δυναμικού, εργασιακά προγράμματα που συμβάλλουν στην παρατεταμένη απασχόληση των εργαζομένων και τη μείωση των φαινομένων όπως η συστηματική αδικαιολόγητη απουσία τους, συχνά εξοικονομούν χρήματα στις επιχειρήσεις, μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας και της μείωσης του κόστους πρόσληψης και εκπαίδευσης προσωπικού.
10. Η διαρκώς αναπτυσσόμενη έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, οδήγησε στην ανάπτυξη της έννοιας των «Κοινωνικά Υπεύθυνων Επενδύσεων» (Socially Responsible Investments). Οι επενδύσεις αυτές είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς, όχι μόνο στους μεγάλους επενδυτές, αλλά και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, τις ασφαλιστικές, ακόμα και στους μεμονωμένους επενδυτές, ενώ αξιολογούνται ως ένα

από τα αποτελεσματικότερα εργαλεία για την εξυπηρέτηση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών στόχων της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Παράλληλα, χαρακτηρίζονται ως ευκαιρία «win-win», καθώς συνδυάζουν την οικονομική ανταπόδοση με την ελαχιστοποίηση των κινδύνων σε οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό επίπεδο.

11. Τις αρχές της Εταιρικής Υπευθυνότητας έχει αναμφίβολα και εμπεριστατωμένα ενστερνιστεί και μετατρέψει σε τρόπο ζωής η κοινωνικά υπεύθυνη εταιρεία Swarovski στην Αυστρία. Αναμφίβολα, η προσφορά της στο κοινωνικό σύνολο είναι σε πολύ μεγάλο βαθμό αναγνωρισμένη από το κοινό, το οποίο εκτιμά εις βάθος την ευαισθησία με την οποία η εταιρεία αγκαλιάζει και δραστηριοποιείται ενεργά σε κάθε τομέα της σημερινής ζωής, είτε πρόκειται για το περιβάλλον, είτε για την υγεία, για το παιδί, για τους πελάτες, για τους εργαζομένους και τις οικογένειές τους, για την συνολική κοινωνική της προσφορά εν γένει. Το σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων της, η συνεχής ανατροφοδότηση σχετικά με τις εταιρικά υπεύθυνες πρακτικές όσον αφορά στο σύνολο των stakeholders της, οι πιστοποιήσεις, επαναπιστοποιήσεις, βραβεύσεις και διακρίσεις από έγκυρους διεθνείς οργανισμούς, οι υποδειγματικοί σε επίπεδο τεκμηρίωσης, ειλικρίνειας και διαφάνειας ετήσιοι Απολογισμοί που δημοσιεύει η εταιρεία, την καθιστούν επιχείρηση- πρότυπο για τα δεδομένα της σύγχρονης Επιχειρηματικής Κοινότητας.
12. Όλοι στην Swarovski Kristallwelten εργάζονται συστηματικά, με μεγάλη συνέπεια και επιμονή για να έχουν οι δραστηριότητες της εταιρείας το μικρότερο κατά το δυνατόν αντίκτυπο στο περιβάλλον. Η εταιρεία άλλωστε έχει δεσμευτεί για συνεχείς, επιχειρηματικά υπεύθυνες πρακτικές με στόχο την προστασία και τη διατήρησή του, ως κληρονομιά για τις επερχόμενες γενεές, όπως και για την ευρείας κλίμακας ανακύκλωση και την εντατική χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Με μια ολοένα αυξανόμενη επιλογή των πηγών ενέργειας στη διάθεσή της, με την αποτελεσματική χρήση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και καινοτόμων ενεργειακών τεχνολογιών και τη συμμετοχή της σε εκδηλώσεις που ευαισθητοποιούν και προάγουν την περιβαλλοντική υπευθυνότητα, είναι αδιαμφισβήτητο ότι η περιβαλλοντική προσφορά της είναι υποδειγματική. Στο σημείο αυτό χαρακτηριστικό παράδειγμα, πέραν των προαναφερθεισών δράσεών της, αποτελεί η συμμετοχή της Swarovski Elements στο πρόγραμμα «Νιώσε την

καρδιά σου»²³⁷ μέσω της δημιουργίας μιας συλλεκτικής έκδοσης του μπουκαλιού της Coca-Cola Light. Πιο συγκεκριμένα, η Swarovski, φιλοτέχνησε συλλεκτικά μπουκάλια Coca-Cola Light, διακοσμημένα αποκλειστικά με αυθεντικά Swarovski Elements.

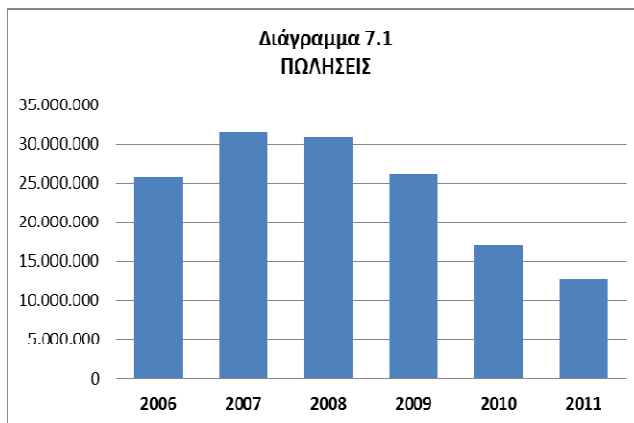
13. Ο αριθμός των εργαζομένων με τα δεδομένα της τρέχουσας κρίσης, στην έδρα της εταιρείας στο Τυρόλο αυξάνεται αντί να μειώνεται, γεγονός που αποδεικνύει τη



συνέχιση του οράματος του Ιδρυτή της. Η Swarovski παρέχει ίσες ευκαιρίες στους εργαζομένους της, βελτιώνει διαρκώς την αμοιβαία επικοινωνία και ανταλλαγή απόψεων και ιδεών, σέβεται την προσωπικότητά τους, μεριμνά για την εκπαίδευσή

τους, έχει κύριο μέλημά της την υγεία και την ασφάλειά τους, προσφέρει οικειοθελείς παροχές, και ενισχύει το ιδεώδες του εθελοντισμού. Για το λόγο αυτό υπήρξε μείωση του αριθμού των ατυχημάτων στο χώρο εργασίας κατά 100 μονάδες από το 2009 έως το 2011, όπως καταδεικνύει και το Διάγραμμα 7.2.

14. Σχετικά με την Swarovski Hellas, οι πωλήσεις στο σύνολό τους, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 7.1, παρουσιάζουν πτωτική τάση μέχρι και το 2011, με εξαίρεση τη διετία 2006-2007. Η πτώση αυτή είναι λογική δεδομένης της



²³⁷ Το πρόγραμμα «Νιώσε την καρδιά σου» αποτελεί μια πρωτοβουλία της Ελληνικής Εταιρείας Λιπιδιολογίας, Αθηροσκληρώσεως και Αγγειακής Νόσου και στοχεύει στην ενημέρωση των Ελληνίδων σχετικά με τα καρδιαγγειακά νοσήματα καθώς και τα μέτρα πρόληψής τους. Αρκεί να επισημάνουμε ότι οι καρδιαγγειακές παθήσεις αποτελούν την νούμερο ένα αιτία θνησιμότητας του γυναικείου πληθυσμού στην Ελλάδα.

τρέχουσας οικονομικής κρίσης και των μειώσεων των εισοδημάτων εν γένει.

15. Επιπλέον, σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργαζομένων της Swarovski Hellas, διαπιστώνουμε ενώ στο εξωτερικό έχει κάνει την εμφάνιση της εδώ και πολλές δεκαετίες, στον ελλαδικό χώρο συναντάται με ελάχιστες εξαιρέσεις την τελευταία δεκαετία. Ωστόσο, αποτελεί ευτυχές γεγονός ότι παρατηρείται και από τη μεριά των εργαζομένων, αλλά και από τη μεριά των ανώτερων κλιμακίων διοίκησης, μια τάση για αλλαγή της επιχειρηματικής κουλτούρας. Όπως αναφέρθηκε, παρόλο που η ΕΚΕ δεν εφαρμόζεται σε μεγάλο ποσοστό στην εταιρεία, ωστόσο η πλειοψηφία των ερωτηθέντων πιστεύει πως η εφαρμογή της είναι πλέον απαραίτητη.
16. Ένα ακόμα στοιχείο, που καταδεικνύει σε ένα βαθμό και τη σημαντικότητά της, είναι ο αριθμός εργαλείων και προτύπων που έχουν αναπτυχθεί παγκοσμίως για την υιοθέτηση της και την εφαρμογή της. Το ISO 26000 δίνει κατευθύνσεις, το GRI G3 οδηγίες για τη σύνταξη απολογισμών εταιρικής υπευθυνότητας, όπως και μια πλειάδα ακόμα από έγκυρους φορείς. Η διαφάνεια και η λογοδοσία, αποτελούν από τις σημαντικές αρχές που διέπουν την ΕΚΕ. Αναμφισβήτητα σε μια εποχή που η παγκόσμια οικονομία ταλανίζεται, δεν είναι τυχαίο ότι οι πιο «υπεύθυνοι» οργανισμοί είναι αυτοί που επιβιώνουν. Η υιοθέτησή της από δημόσιους φορείς αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση διότι με τον τρόπο αυτό αντανakλάται η στάση της ίδια της πολιτείας – κράτους έναντι της αειφόρου ανάπτυξης.

7.2 Προτάσεις

1. Η μέχρι σήμερα διεθνής εμπειρία και πρακτική, έχει δείξει, ότι δράσεις με στόχο την περιβαλλοντική προστασία αναδεικνύονται σύμμαχοι της απασχόλησης αφού δημιουργούν νέες θέσεις εργασίας. Ταυτόχρονα προωθούν λύσεις που βελτιώνουν την παραγωγική διαδικασία των μεταποιητικών επιχειρήσεων και συνεισφέρουν σημαντικά στη βιώσιμη ανάπτυξη.
2. Παρεμβάσεις σε τομείς επιχειρηματικότητας (ανακύκλωση), συνεισφέρουν σημαντικά στη μείωση του λειτουργικού κόστους των επιχειρήσεων και στη δημιουργία νέων επιχειρηματικών μονάδων που δημιουργούν τη σειρά τους νέες πράσινες θέσεις εργασίας χωρίς όμως να περιορίζουν θέσεις σε άλλους τομείς.

3. Μορφές και όψεις της σύγχρονης επιχειρηματικότητας, οι οποίες αναφέρονται ως «δράσεις πράσινης επιχειρηματικότητας» (χαμηλές εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα, ανακύκλωση κλπ.), αποτελούν κατ' εξοχήν καλές πρακτικές ΕΚΕ. Επιπλέον, συμβάλλουν στην εξοικονόμηση ενέργειας, στην εν γένει προστασία του περιβάλλοντος, αλλά και στην αξιοποίηση συγκριτικών φυσικών πλεονεκτημάτων της χώρας καθώς και στην ενίσχυση του περιφερειακού της ρόλου.
4. Βασικές Επιχειρηματικές φιλοπεριβαλλοντικές τακτικές:
 - Χρησιμοποίηση ανανεώσιμων φυσικών πόρων με τρόπο και ρυθμό αειφόρο.
 - Προστασία της βιοποικιλότητας.
 - Παραγωγή προϊόντων ασφαλών, ανθεκτικών, ανακυκλώσιμων με ενεργειακή αποδοτικότητα.
 - Ανταμοιβή των εργαζομένων για την ανεύρεση τρόπων παραγωγής και διάθεσης που εξυπηρετούν τις βέλτιστες επιχειρηματικές πρακτικές.
 - Συμμετοχή των εργαζομένων, πελατών, προμηθευτών και μελών τοπικών κοινωνιών στην ανάπτυξη και αξιολόγηση περιβαλλοντικών τακτικών.
 - Θέσπιση ετήσιας περιβαλλοντικής έκθεσης, όπου θα προτείνονται λύσεις και θα δημοσιοποιούνται τα πορίσματα σε μετόχους, εργαζομένους και ευρύ κοινό.
 - Θέμα κύριας προτεραιότητας η υγιεινή και η ασφάλεια του εργαζομένου.
 - Ενημέρωση των πελατών να χρησιμοποιούν, να αποθηκεύουν, ανακυκλώνουν και εναποθέτουν τα προϊόντα της εταιρείας.
5. Σήμερα οι επιχειρήσεις καλούνται να ενσωματώσουν στη στρατηγική τους και να εφαρμόσουν πρακτικές ανάπτυξης της κοινωνικής πολιτικής. Για να είναι επιτεύξιμη η πολιτική αυτή της επιχείρησης, θα πρέπει να προβληθεί με τα σωστά μέσα η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στο εσωτερικό και στο εξωτερικό της περιβάλλον. Η προώθηση και προβολή της ΕΚΕ μπορεί να επιτευχθεί μέσω των τακτικών συναντήσεων όλου του προσωπικού, ώστε να ενημερώνεται για το είδος και τον τρόπο προβολής της κοινωνικής ευθύνης που θα πραγματοποιήσει η εκάστοτε επιχείρηση. Αυτό μπορεί να υλοποιηθεί μέσω της διανομής ενημερωτικών φυλλαδίων, με ηλεκτρονικά μηνύματα και με ειδησεογραφικά δελτία.
6. Η προβολή της ΕΚΕ στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να υλοποιηθεί με τη διανομή ενημερωτικών φυλλαδίων σε καταναλωτές, πελάτες,

προμηθευτές, εργατικές ενώσεις, στην τοπική κοινωνία, δημόσιες και τοπικές Αρχές. Ένας άλλος τρόπος προβολής είναι οι διαφημίσεις, τα ειδησεογραφικά δελτία και οι εκθέσεις της επιχείρησης. Επιπροσθέτως, μπορούμε να αναφερθούμε και στην ιστοσελίδα της επιχείρησης, εφόσον αυτή είναι εφικτή. Τέλος, οι διάφορες δραστηριότητες και εκδηλώσεις που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις για την συγκέντρωση χρημάτων, είναι μια πολύ εύλογη μέθοδος προώθησης και προέκτασης της επιχείρησης.

7. Όπως αναφέρθηκε, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να εφαρμόζουν δίκαιες εργασιακές πρακτικές και να σέβονται τα ανθρώπινα δικαιώματα, ειδικότερα όταν πρόκειται για προϊόντα που παράγονται εκτός της ΕΕ, με τη διοργάνωση συνεδρίων και σεμιναρίων μέσω της Γενικής Διεύθυνσης Επιχειρηματικότητας και της Γενικής Διεύθυνσης Απασχόλησης, Κοινωνικών Υποθέσεων και Κοινωνικής Ένταξης, για την ΕΚΕ, προκειμένου να προωθηθούν οι μείζονος σημασίας έννοιες της επιχειρηματικότητας και της τοπικής ανάπτυξης, οι οποίες αποτελούν βασικές συνιστώσες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.
8. Συστηματική εκπαίδευση των εργαζομένων: Καθώς όσον αφορά την Swarovski Hellas, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων τόνισε πως ο βασικότερος λόγος μη εφαρμογής στρατηγικών ΕΚΕ είναι η έλλειψη ενημέρωσης, ενώ θα περίμενε κανείς ότι ο βασικότερος ανασταλτικός παράγοντας θα ήταν το κόστος. η εκπαίδευση αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την ανάπτυξη των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην ικανοποίησή του.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Cadbury, O Sir Adrain (1996), «Εταιρική διακυβέρνηση: Βρυξέλλες», Voor Bestuurders Instituut, Βρυξέλλες.
- Dror, Y. (2008), «Η ικανότητα της Διακυβέρνησης», μετάφραση- επιμέλεια Χονδρολέου, Γ. – Παπαναστασόπουλος Ν., εκδ. Σιδέρης, Αθήνα.
- Hague, R., Harrop M. (2005), «Συγκριτική πολιτική και διακυβέρνηση», μετάφραση Χρηστίδης Γ.Ε., πρόλογος Παγουλάτος Γ., εκδ. Κριτική, Αθήνα.
- Krugman, P. (2008), «Η συνείδηση ενός προοδευτικού», μετάφραση Παπαγιαννίδης Α.Δ., εκδ. Πόλις, Αθήνα
- Wallis, J., Dollery, B. (2005), Αποτυχία της αγοράς, αποτυχία της κυβέρνησης, ηγεσία και δημόσια πολιτική, μετάφραση Αλ. Στρατής, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα
- Αθανασίου, Λ. (2003), «Εισαγωγή μη εκτελεστικών μελών στο ΔΣ εισηγμένων εταιρειών: Υποχρεώσεις και ευθύνη», ΕΕμπΔ 2003
- Αργυριάδης, Δ. (2005), «Δημόσια Διοίκηση, Επιστήμη ή Ιδεολογία;», Επίσημοι Λόγοι του Πανεπιστημίου Αθηνών, Αθήνα.
- Βαξεβανίδου, Μ. (2008), «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Συμβολή στη βιώσιμη ανάπτυξη και την αποτελεσματική διοίκηση των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων», «ΣΠΟΥΔΑΙ», Τόμος 58, Τεύχος 1ο-2ο, (2008), Πανεπιστήμιο Πειραιά.
- Βασιλείου, Μ., «Τέλος ανοχής για τους οίκους αξιολόγησης, Απαραίτητοι ή «μαγειρεία εξυπηρέτησεων»;», *Τα Νέα*, 30/04/2010.
- Γαλάνης, Γ., «Η εικόνα των επιχειρήσεων και η σχέση της με την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης», *Το Βήμα της ΕΚΕ*, 30/9/2007.
- Γιαννής, Ν. (2002), «Τι είναι η Κοινωνία Πολιτών;», εκδ. Μέρισμα, Αθήνα.
- Γκίκας, Σωτήριος, «Λεξικό Εννοιών Γενικής Παιδείας», Αθήνα 1995, Εκδόσεις Σαββάλα.

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ: ΠΥΛΩΝΑΣ ΓΙΑ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΕΠΙΤΥΧΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ
ΜΕ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ SWAROVSKI

- Δεκλερής, Μ. (2000), «Το δίκαιο της βιωσίμου αναπτύξεως. Γενικές Αρχές», εκδ. Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα.
- Έκο Ου. (1994), «Θεωρία Σημειωτικής», μετάφραση Έ. Καλιφατίδη, εκδ. Γνώση, Αθήνα.
- Θεοδοσοπούλου, Κ. (2005), «Κοινωνική Διακυβέρνηση», *Περιοδικό Executive*.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1994), «Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα», εκδ. Σταμούλης Αθήνα.
- Καντηλιέρης, Δ. (2004), «Εταιρική Διακυβέρνηση», Ο.Ε.Ε Δυτικής Κρήτης.
- Κονταξή, Μ. (2005), «Κοινωνική Ευθύνη», Καθημερινή - The Economist – «Ειδικές εκδόσεις».
- Καρακώστας, Ι., Σιούτη, Γ. (1993), «Εισαγωγή στο κοινοτικό δίκαιο περιβάλλοντος», εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα.
- Καρβούνης, Σ. (1991), «Διαχείριση της τεχνολογίας και Τεχνολογικές Καινοτομίες», εκδ. Σταμούλης, Αθήνα.
- Κέφης, Β. (2005), «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ», εκδ. Κριτική, Αθήνα.
- Κοντογιάννη, Δ. (2005), «Κοινωνικές Στρατηγικές», *Ελευθεροτυπία*, 18-06-2005.
- Κουλουγλιώτης, Ν. (1992), «Επιχείρηση και κοινωνία, ο κοινωνικός χαρακτήρας της επιχείρησης», Σύγχρονη εκδοτική, Αθήνα.
- Λεφοπούλου, Α. (2003), «Εταιρική Διακυβέρνηση», *MARKETING WEEK*, 27-10-2003.
- Ματθαίου- Φωτάκη, Μ.- Συργιόπουλος, Θ. (2006), «Κλειδί» ανάπτυξης η εμπιστοσύνη των επενδυτών προς τους μάνατζερ», ένθετο MBA, *ΤΑ ΝΕΑ*, 23/01/2006.
- Μπέκου, Β. (2008), «Νέες μορφές διακυβέρνησης στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση- Νέες Δομές και Ειδικές Νομικές Ρυθμίσεις», Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.
- Μυλωνάς, Ν. Θ. (2002), «Θεσμικοί επενδυτές και εταιρική διακυβέρνηση, στο ένθετο «Το στοίχημα της εταιρικής διακυβέρνησης- Οι ρυθμίσεις του σχεδίου νόμου, η διεθνής εμπειρία και οι απόψεις των ειδικών», *Οικονομικός Ταχυδρόμος*, 13.4.2002.

- Ξανθάκης, Μ., Τσιπούρη Λ., Σπανός Λ. (2003), «Εταιρική Διακυβέρνηση- Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης», εκδ. Παπαζήση, Αθήνα.
- Παναγιώτου Ν., (2012), «Αναφορές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην Ελλάδα- Μία Εμπειρική Μελέτη», *Plant Management*, 10/72012.
<http://www.plant-management.gr/index.php?id=3647>
- Πετράκος, Γ. (2011), «Εισαγωγή στη στατιστική της καθημερινότητάς μας», εκδ. Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα.
- Πλάτωνος, Πολιτείας Α', 342Ε
- Προγούλης, Ν. (2009), «Μια προσπάθεια οριοθέτησης της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης», Ελληνική Εταιρεία Ηθικής.
- Ραφαηλίδης, Α., Τσελεκίδης, Ι. (2005), Τεχνολογία, Καινοτομία, Κοινωνία της γνώσης και Ελλάδα, στη συλλογή «Σύγχρονες προσεγγίσεις της Ελληνικής οικονομίας» επιμ. Κόλλιας Χρ., Ναζάκης Χ., Χλέτσος Μ., εκδ. Πατάκης.
- Σεν, Α. (2006), Η ανάπτυξη ως ελευθερία, μετάφραση Ελένη Αστερίου, εκδ. Καστανιώτη, Αθήνα .
- Σπανός, Λ., (2001), «Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης και Σύγχρονη Επιχείρηση», Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών.
- Σπυράκης, Γ., Σπυράκη, Χ., (2005), «Ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Εφαρμογές, οφέλη και κίνδυνοι», *Διοικητική Ενημέρωση*, Τεύχος 46, Αθήνα.
- Σταματάκος, Ι. (1949), Λεξικόν Αρχαίας Ελληνικής Γλώσσης, εκδ. Αθήναιον Πέτρου Δημητράκου, Αθήνα.
- Τακτικός, Β. (2008), «Θεμελιώδεις σημασίες της Κοινωνίας των Πολιτών», *Καθημερινή*, 13/03/2008.
- Τραυλός, Ν. Γ. (2001), «Η ανάπτυξη συστημάτων Εταιρικής Διακυβέρνησης στις κεφαλαιαγορές», Τάσεις- Η ελληνική οικονομία 2001.
- Τραυλός, Ν. Γ. (2002), «Πρωτοβουλίες βελτίωσης και εμπειρικά πορίσματα, στο ένθετο «Το στοίχημα της εταιρικής διακυβέρνησης- Οι ρυθμίσεις του σχεδίου νόμου, η διεθνής εμπειρία και οι απόψεις των ειδικών», *Οικονομικός Ταχυδρόμος*, 13.4.2002.

- Τσάμης, Α. (1995), «Προβλήματα επιλογής και αξιοπιστίας των χρηματοοικονομικών δεικτών», εκδ. Interbooks, Αθήνα.
- Το Βήμα (2001), «Εταιρική διακυβέρνηση: υποχρεωτική ή εθελούσια;», *Οικονομία*, Το Βήμα, (15/12/2001)
- Τσαντίλης, Δ., Χατζημπίρος, Κ. (2007), «Η περιβαλλοντική πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης», στο Μαραβέγιας Ν., Τσινισιζέλης Μ., (επιμ.), Νέα Ευρωπαϊκή Ένωση, Οργάνωση και πολιτικές, 50 χρόνια, εκδ. Θεμέλιο, Αθήνα.
- Τσινισιζέλης, Μ., Χρυσόχόου, Δ. (2007), «Η πολιτική θεωρία της ευρωπαϊκής διακυβέρνησης: Από το λειτουργισμό στο νέο ρεπουμπλικανισμό» στο Μαραβέγιας Ν., Τσινισιζέλης Μ. (επιμ.), Νέα Ευρωπαϊκή Ένωση, Οργάνωση και πολιτικές, 50 χρόνια, εκδ. Θεμέλιο, Αθήνα.
- Χατζημπίρος, Κ. (2003), «Οικολογία. Οικοσυστήματα και προστασία του περιβάλλοντος», εκδ. Συμμετρία, Αθήνα.
- Χατζησοφοκλέους, Μ. (2004) Υποστήριξη Επιχειρησιακής Διεύθυνσης, Αρχή Τηλεπικοινωνιών Κύπρου (ΑΤΗΚ).
<http://www.cyta.com.cy/pr/newsletter>
- Φίλιου, Κ. & Γεωργάκα, Α., ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ – ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΣΥΝΟΧΗΣ, Πρακτικά 4ου Πανελλήνιου Συνεδρίου Περιβαλλοντικής Πολιτικής & Διαχείρισης, Τμήμα Περιβάλλοντος Πανεπιστημίου Αιγαίου, 27-29 Μαΐου 2011.

ΔΙΕΘΝΗΣ

- Abramson, M. A., Means, G. (2001), “E-Government 2001”, Lanham, Md: Rowman and Littlefield Publishers.
- Agle, B.R, Mitchell, R.K. and Sonnenfeld, J.A. (1999), “What matters to CEO’s? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance and CEO values”, *Academy of Management Journal*, Vol.42, pp.507-25.
- Amalric, F. and Hauser, J. (2005), “Economic Drivers of Corporate Responsibility Activities”, *Journal of Corporate Citizenship*, Vol.20, pp. 27-38.

- Andrew, B.H, Gul, F.A., Guthrie, J.E. and Teoh, H.Y. (1989), “A Note on corporate social disclosure practice in developing countries: The case of Malaysia and Singapore”, *British Accounting Review*, 21, pp.371-376.
- Ashley, P.A. (2002), “Ética e responsabilidade social nos negócios”, São Paulo: Editora Saraiva.
- Barney, J. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99-120.
- Beaulieu, S. and Pasquero J. (2003), “Reintroducing Stakeholder Dynamics in Stakeholder Thinking: A Negotiated Order Perspective”, in J., Andriof, S., Waddock, B., Husted and S., Sutherland Rahman (eds.), “*Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*”, Greenleaf Publishing, Sheffield, UK.
- Berger, I.E., Cunningham, P. and Drumwright, M.E. (2007), “Mainstreaming Corporate Social Responsibility: Developing Markets for Virtue”, *California Management Review*, Vol. 49, p132.
- Bowen, H. (1953), “Social Responsibilities of the Businessman”, Harper & Row, New York.
- Bresser Pereira L.C. (1997), “Managerial Public Administration: strategy and structure of a new state”, *Journal of Post Keynesian Economics*, Vol.20, pp.7-23.
- Burke, L., and Logsdon, J.M. (1996), “How Corporate Social Responsibility Pays Off”, *Long Range Planning*, Vol.29, pp.495-502.
- Carr, E., Hart, K., Mackinnon, J., Mellinger, S. (2004), “Corporate Social Responsibility: A Study of four Successful Vermont Companies”, BSAD 307 Organization and Management Studies.
- Carroll, A. B. (1999), “Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct”, *Business and Society*, Vol.38, no.3, pp.268-295.
<http://dx.doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Carroll, A.B. (1999), “Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct”, *Business and Society*, Vol.38, no.3, pp.268-295.

- Carroll, A.B. (2007), “A history of corporate social responsibility: concepts and practices”, in *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, eds A., Crane, A., McWilliams, D., Matten, J., Moon & D., Siegel, *Oxford University Press*, Oxford.
- Castelo, B., Rodrigues, L. (2006), “Corporate social responsibility and resource-based perspectives”, *Journal of Business Ethics*, Vol.69, no.2, pp.111-132.
- Córdoba-Pachon, J.-R. (2009), “A Knowledge Management Perspective of Corporate Social Responsibility”, *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 9, no.4, pp.517 – 527.
- Cramer, J. (2004), “Redefining Positions in Society”, σε Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M. & Schmidpeter, R., “*Corporate Social Responsibility Across Europe*”, Springer, New York.
- Davis, K. (1960), “Can Business afford to ignore Social Responsibilities?” *California Management Review*, Vol.2, pp 70-76.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995), “The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications”, *Academy of Management Review*, Vol.20, no.1, pp.65-91.
- Drucker, P. F. (1985), “The discipline of innovation”, *Harvard Business Review*.
- Drucker, P. (1992), “*Innovation and entrepreneurship*”, Butterworth Heinmann Publishers, London
- Eberstadt, N. (1973), “What history tells us about corporate responsibilities”, *Business and Society Review*, no.7
- Eilbirt, H. & Parket, R. (1973), “The current status of corporate social responsibility”, *Business Horizons*, Vo.16, no.4, pp.5-14.
- Filho, J., Wanderley, L., Gómez, C., Farache, Fr. (2010), “Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competitive Advantage”, *Brazilian Administration Review*, Vol.7, no.3.
- Filho W., Louche C. and. Idowu S. (2010), “*Innovative CSR: From Risk Management to Value Creation*”, Greenleaf Publishing, Sheffield, UK.

- Finger, M., Misuraca, G., Russell, P. (2006), “Governance with and of ICTs: the need for new institutional designs in a changing world”, *Egov Magazine*, vol. 2, no.5, pp. 36-39.
- Freeman (1971), Porter (1990), Pavitt (1987), Thwaites & Wyncarczyk, 1996 στο North & Smallbone, 2000a; Freeman, 1986; Fischer, 1999.
- Fombrun, Sh. (1990), “Whats in a name? reputation building and corporate strategy”, *Academy of management Journal*, Vol.33, no.2, pp.213-32.
- Freeman, C., Soete, L. (1982), “*The economics of industrial innovation*”, 3rd ed., London.
- Freeman, R. E. (1984), “*Strategic management: a stakeholder approach*”, Pitman Publishing Inc., Marshfield.
- Frederick, C.W. (2006), “*Corporation be good: the story of corporate social responsibility*”, Dog Ear Publishing, Indianapolis.
- Friedman, M. (1972), “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”, *New York Times Magazine*.
- Garriga, E., Mele, D. (2004), “Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory”, *Journal of Business Ethics*, Vol.53, pp.51–71, Kluwer Academic Publishers, Netherlands.
- Gordon, F. R. (1984), “*Corporate Innovation, marketing and strategy*”, Croom Helm Publishers, London.
- Grayson, D. and Hodges, A. (2004), “*Corporate Social Opportunity! Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for your Business*”, Greenleaf Publishing, Sheffield, UK.
- Griffin, J., and Mahon, J. (1997), “The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty Five Years of Incomparable Research”, *Business and Society*, Vol.36, no.1, pp. 5-31.
- Grönlund, Å. and Horan, T. (2004), “Introducing E-Gov: History, Definitions, and Issues”, *Communications of the Association for Information Systems*, Vol.15, Article 39, pp.713-29.

- Haidar, Jamal I. (2009), "Investor protections and economic growth," *Economics Letters*, vol. 103, no.1, pp.1-4.
- 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).
- Hargovan, A., Bagaric, M., Contributors Bath V., Jubb ,Ch. and Nottage, L. (2011), "*Principles of Contemporary Corporate Governance*", 2nd Ed., Cambridge University Press.
- Heritier, A., Lehmkuh, I D. (2008), "The shadow of hierarchy and new models of governance", *Journal of Public Policy*, Volume 28, no.1, pp 1-17.
- Holliday, C.O., S. Schmidheiny and Watts, P. (2002), "*Walking the Talk: The Business Case for Sustainable Development*", Greenleaf Publishing, Sheffield, UK.
- Holme R. and Watts P. (2000), 'Social Sustainability: Research from the SIGMA Project', *Journal of Corporate Citizenship*, Greenleaf, Issue 7, Autumn.
<http://www.wbcsd.org/web/publications/csr2000.pdf>
- Holmes S. (1976), "Executive perceptions of corporate social responsibility", *Business Horizons*, Vol.19, no.3, pp.34-40.
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2001), "*Toward a model of corporate social strategy formulation*", Proceedings of the Social Issues in Management Division at Academy of Management Conference, Washington D.C., Washington, Estados Unidos, 61.
- Jacob, Ch. (2012), "The Impact of Financial Crisis on Corporate Social Responsibility and Its Implications for Reputation Risk Management", *Journal of Management and Sustainability*, Vol. 2, No. 2, Published by Canadian Center of Science and Education.
- Jenkins, H. (2006), "Small business champions for corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, 67(3), pp.241-256.
- Jeong, Chun Hai I. (2007), "*Fundamental of Development Administration*", Selangor: Scholar Press

- Johnson, H. (1971), *“Business in Contemporary Society: Framework and Issues”*, Wadsworth Publishing, Belmont.
- K.B.C. Saxena (2005), *“Towards Excellence in E-Governance”*, *Management Development” Institute Gurgaon*, Working Paper No. 2005-1, India.
- Kurucz, E., Colbert, B. and Wheeler, D. (2008), *“The Business Case for Corporate Social Responsibility”*, in Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. and Siegel, D.S. (eds.), *“The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility”* Oxford University Press, Oxford, UK.
- MacGregor, S.P., Fontradona J. and Hernandez J. (2010), *Towards a Sustainable Innovation Model for Small Enterprises*, in C. Louche, Idowu S.O. and Filho W.L. (eds.), *Innovative CSR: From Risk Management to Value Creation* (Sheffield, UK: Greenleaf Publishing)
- McWilliams, A., & Siegel, D. S. (2001), *“Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective”*, *Academy of Management Review*, Vol.26, no.1, pp.117–127.
- Margolis, J.D., and Walsh, J.P. (2003), *“Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business”*, *Administrative Science Quarterly*, Vol.48, no.2, pp.268-305.
- McAdam, R., Armstrong, G., Kelly, B. (1997), *“Investigation of the relationship between total quality and innovation a research study involving small organizations”*, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 1, Issue 3, pp.139 – 147.
- Mitra, J. (2000), *“Making connections: innovation and collective learning in small business”*, *Education and Training*, Vol.42, no.2, p.228-36.
- Szeto, E. (2000) *“Innovation capacity working towards a mechanism for improving innovation within an inter- organizational network”*, *The TQM Magazine*, Vol. 12 Iss: 2, pp.149 - 158
- Mogee, M. E., Schacht, W. H. (1980), *“Industrial innovation major issues system”*, Issue Brief No 1B8005, Library of Congress, *Congressional Research Service*, Washington, D.C.

- Mole, K. & Worall, L. (2001), “Innovation, business performance and regional competitiveness in the West Midlands: evidence from the West Midlands Business Survey”, *European Business Review*, vol. 13, no.6, pp. 353-364
- Muirhead, S. (1999), “*Corporate Contributions: The View from 50 years*”, The Conference Board, New York.
- Munilla, L. S., & Miles, M. P. (2005), “The Corporate Social Responsibility Continuum as a Component of Stakeholder Theory”, Center for Business Ethics at Bentley College. Oxford: Blackwell Publishing. <http://dx.doi.org/10.1111/j.0045-3609.2005.00021.x>
- Murphy, P. (1978), “An Evolution: Corporate Social Responsiveness”, *University of Michigan Business Review*, November.
- Orlitzky, M., Schmidt, F.L. and Rynes, S.L. (2003), “Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis”, *Organization Studies*, Vol.24, no.3, pp. 403-441.
- Pearce, J.A. and Doh, J.P. (2005), “The high impact of collaborative social initiatives”, *MIT Sloan Management Review*, Vol.46, no.3, pp.29-39.
- Peters, T., Waterman, R. (1980), “*In search of Excellence*”, Harper and Row, New York.
- Petkoski, D., Twose, N. (2003), Global e-conference on “Public Policy and Corporate Social Responsibility (CSR)”, July 7 –25, 2003 by World Bank Institute (WBI) and Private Sector Development Vice Presidency of the World Bank.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, (New York: Free Press).
- Porter, M. (1990), “*The Competitive Advantage of Nations*”, Free Press, New York.
- Preuss, L. (2007), “The Contribution of Purchasing and Supply Management to Ecological Innovation”, *International Journal of Innovation Management*, Vol.11, no.4, pp. 515-537
- Preuss, L. (2010), “Barriers to Innovative CSR: The Impacts of Organisational Learning, Organisational Structure and the Social Embeddedness of the Firm”, University of London, UK.

- Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997), “A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability”, *Academy of Management Journal*, Vol.40, no.3, pp.534–559.
- Schumpeter, J. (1934), “*The Theory of Economic Development*”, Free Press, Harvard University.
- Sethi, P. (1975), “Dimensions of corporate social performance: an analytic framework”, *California management Review*, Vol.17, no.6, p58.
- Shleifer, A. and Vishny, R. (1997), “A survey of Corporate Governance”, *Journal of Finance*, Vol.52, no.2, pp. 737-83.
- Steiner, G. (1971), “*Business and Society*”, Random House, New York.
- Stephen, J., Rosenberg N. (1986), “*The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*”, National Academy of Sciences (NAS).
- Trott, P. & Hoecht, A. (2002), “Managing trust and risk in technology collaborations: a study of the fine fragrance industry”, *International Journal of Management and Decision Making*, Vol.3, no.1, pp. 83-95.
- Tsakarestou, B. (2004), “Corporate Social Responsibility Research in Greece”, in Habish, A., Jonker, J., Wegner, M. & Schmidpeter, R., “*Corporate Social Responsibility Across Europe*”, Springer, New York.
- Ullmann, A. (1985), “Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of US Firms”, *Academy of Management Review*, Vol.10, no.3, pp.540-557.
- Van de Ven, A. (1986), “Central Problems in the Management of Innovation”, *Management Science*, Vol.32, no.5, pp.590-607.
- Vogel, D. (2005), “Is There a Market for Virtue? The Business Case for Corporate Social Responsibility”, *California Management Review*, Vol.47, no.4, pp.19-45.
- Votaw, D., “Genius Became Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility Pt I”, *California Management Review*, Vol.15, no.2, p5.

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ: ΠΥΛΩΝΑΣ ΓΙΑ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΕΠΙΤΥΧΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ
ΜΕ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ SWAROVSKI

- Weaver, G.R., L.K. Trevino and P.L. Cochran (1999), Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Pressures, and Corporate Ethics Practices, *Academy of Management Journal*, Vol.42, no.5, pp. 539-552.
- Weber, M. (1968), *"Economy and Society"*, CA: University of California Press Berkeley.
- Weber, M. (2008) "The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Company-Level Measurement Approach for CSR", *European Management Journal*, Vol.26, no.4, pp. 247-261.
- Zadek, S. (2005), *"Going to scale: aligning corporate responsibility to strategies for business and national competitiveness"*, Instituto Ethos Reflexões, Vol.6, no.14, pp.1-28.
- Zairi, M. (1994), "Innovation or innovativeness? Results of benchmarking study", *Total Quality Management*, Vol.5, Iss.3, pp.27-44.

ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ- ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΑ

- COMMUNICATION FROM THE COMMISSION: A renewed EU strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility, Διαπολιτισμικό Ινστιτούτο Αλληλεγγύης, «Νέα Ευρωπαϊκή Στρατηγική για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη».
- Innovation and SMEs: Misaligned perspectives and goals among entrepreneurs, academics, and policy makers, Silvia Mass, Stefania Testa, Department of Communication, Computer and System Science, University of Genova, V.le Causa 13, 16145 Genova (I), Italy.
- Οικονομία, Περιβάλλον και Βιώσιμη Ανάπτυξη: Βασικές έννοιες της επιστήμης των οικονομικών του περιβάλλοντος/ (Κείμενο δημόσιας διάλεξης), 5 Ιουνίου 2002, Παγκόσμια Ημέρα Περιβάλλοντος 2002, Ομιλητής: Ευθύμης Ζαγοριανάκος, Διοργάνωση ΙΑΑΚ/ΕΚΚΕ.

- Από το Διεθνές Συμβούλιο Οικονομικής Ανάπτυξης (IEDC) στην ιστοσελίδα:
<http://www.iedconline.org/hotlinks/whtecodev.html>
- Ινστιτούτο Επικοινωνίας, Πάντειο Πανεπιστήμιο, MRB Hellas, (2008), «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την Υπεύθυνη Κατανάλωση- CSR 2008», Αθήνα.
- DTI, CBI and Natural Manufacturing Council (1993), “Innovation- the best practice: the report”.
- Sustainable Development: Wegweiser für die Zukunft. Technical report, Verband der Chemischen Industrie e.V., Frankfurt, 1999
- The E-Government Handbook for Developing Countries (2002), “A Project of InfoDev and The Center for Democracy & Technology”, Washington.
- International Centre for Policy Studies (2003), “E-Government: achievements in the name of democracy”, Kyiv, Ukraine: International Centre for Policy Studies.
http://www.icps.com.ua/doc/lg_es_eng_200301.pdf

ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

- European Association of Securities Dealers (EASD) & European Corporate Governance Network (ECGN) (2002), «Comparative Study Of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union And Its Member States», On behalf of the European Commission - Internal Market Directorate General, FINAL REPORT & ANNEXES I-III, January 2002,
http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/corpgov/corp-gov-codes-rpt-part1_en.pdf
- European Commission (2005), “Transforming Government”
http://ec.europa.eu/information_society/doc/factsheets/010-egovernment.pdf
- OECD (1971), “The Condition for Success in Technological Innovation”, NO. 28.395, Paris.
- OECD (2003), “The E-Government Imperative: main findings”, OECD E-Government studies, Paris,

<http://www.oecd.org/dataoecd/60/60/2502539.pdf>.

- OECD (2005), “OECD Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data”,
<http://edz.bib.uni-mannheim.de/daten/edz-ma/eus/08/KS-PB-07-001-EN.pdf>
- OECD (2009), “Principles of Corporate Governance”,
<http://www.oecd.org/daf/corporateaffairs/corporategovernanceprinciples/oecdprinciplesofcorporategovernance.htm>
- OECD, “Glossary of statistical terms”,
<http://stats.oecd.org/glossary/>
- United Nations Department of Economic and Social Affairs (2002), “Division for Public Economics and Public Administration”,
<http://www.eclac.cl/de/noticias/paginas/0/9200/8zseremeta.pdf>
- United Nations (2003), “World Public Sector Report 2003: E- Government at the Crossroads”, New York, NY: United Nations,
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan012733.pdf>
- United Nations Department of Economic and Social Affairs (2012), “United Nations E-Government Survey 2012”,
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan048065.pdf>
- World Bank (2008), “Definition of E- Government, Washington”,
<http://www1.worldbank.org/publicsector/egov/index.htm>
- WBCSD (1999), “Stakeholder Dialogue on CSR” World Business Council for Sustainable Development, The Netherlands,
<http://www.wbcsd.ch/DocRoot/hbdf19Txhmk3kDxBQDWW/CSRmeeting.pdf>
- World Commission on Environment and Development (1987), “Our Common Future”, Oxford University Press, Oxford.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (1995), «Πράσινη Βίβλος για την Καινοτομία»,
http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf

- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2001), «Πράσινη Βίβλος- Προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη», Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, COM (2001) 366 Τελικό, 18.07.2001, Βρυξέλλες,
http://www.fgi.org.gr/uploads/largefiles/COM2001%20_prasiniVivlos.pdf
- Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2001), “European Governance: A White Paper”, 25.7.2001, Βρυξέλλες,
http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0428en01.pdf

ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ

- www.bsr.org (Business for Social Responsibility)
- www.accountability.org (Accountability 1000)
- www.cse-net.org (Centre for Sustainability and Excellence)
- www.efqm.org/en/ (European Foundation for Quality Management)
- www.cssreurope.org (The European Business Network of CSR)
- www.ethicalcorp.com
- ec.europa.eu (European Commission, Enterprise and Industry/ CSR Campaign)
- www.ibe.org.uk (Institute of Business Ethics)
- www.sustainability.com (Sustainability)
- www.wbcsd.org (World Business Council for Sustainable Development)
- www.csrforum.com
- www.csrhellas.gr (Το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη)
- www.csrwire.com (The Corporate Social Responsibility Newswire)
- www.eben.gr
- www.euroactiv.com
- www.europa.eu.int
- www.ftse4good.com
- www.klidarithmos.gr
- www.ekke.gr

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ: ΠΥΛΩΝΑΣ ΓΙΑ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΕΠΙΤΥΧΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ
ΜΕ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ SWAROVSKI

- www.oecd.org
- www.businessdictionary.com
- www.ecgi.org
- lexicon.ft.com
- <http://www.thenaturalstep.org>
- <http://www.uvm.edu>
- <http://www.economics4development.com>
- <http://news.kathimerini.gr>
- <http://www.qualitynet.gr>
- <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=7236>
- <http://www.sepox.gr>
- http://ec.europa.eu/governance/index_en.htm.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

1) Ερωτηματολόγιο

2) Ισολογισμοί της Swarovski Hellas

3) Στατιστική ανάλυση spss