



ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ  
& ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ & ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ»

---

**Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ  
ΩΣ ΜΕΣΟ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ  
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ**

---



---

**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΕΙΡΗΝΗ ΛΑΖΑΡΙΔΟΥ  
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΒΑΣΙΛΗΣ ΚΕΦΗΣ**

---

ΑΘΗΝΑ, ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2016



*“Aspire to inspire...”*

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Πρωτίστως, θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς τον κ. Βασίλη Κέφη, γιατί δέχτηκε να αναλάβει την επίβλεψη της διπλωματικής μου και κυρίως, για την αμέριστη υποστήριξη και την απεριόριστη καθοδήγηση που εισέπραξα από πλευράς του, καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφικής διαδικασίας.

Αρωγοί στο εν λόγω εγχείρημα στάθηκαν επίσης, οι κα. Βανέσσα Νικολακοπούλου και κ. Άγγελος Κυριόπουλος, τους οποίους ευχαριστώ θερμά, διότι χάρη στην πολύτιμη συμβολή τους, κατέστη εφικτή η υλοποίηση του εμπειρικού μέρους της παρούσας μελέτης.

Τέλος, θα ήταν αδύνατο να παραλείψω να αναφερθώ στα έντονα αισθήματα ευγνωμοσύνης που τρέφω προς τους φίλους μου και την οικογένειά μου, για την κατανόηση και την έμπρακτη ψυχολογική στήριξη που μου προσέφεραν στο πέρας της πολύμηνης αυτής προσπάθειας.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία επιχειρεί την διερεύνηση της αξίας που φέρει ο θεσμός της Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας σε επίπεδο σύγχρονης επιχειρηματικής δραστηριότητας στον δρόμο προς την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά. Προς την εξυπηρέτηση του συγκεκριμένου σκοπού εξετάζεται το θεωρητικό πλαίσιο της έννοιας της κοινωνικής υπευθυνότητας, οι αιτίες που οδήγησαν στην εμφάνιση του φαινομένου και συντελείται μια ιστορική αναδρομή στον χρόνο. Εν συνεχεία, αποσαφηνίζεται ο όρος της εταιρικής διακυβέρνησης και η θεωρία των εμπλεκόμενων μερών, ενώ ακολουθεί η έκθεση επιχειρημάτων υπέρ και κατά της υιοθέτησης των αρχών της εταιρικής υπευθυνότητας. Τελικά, παρατίθεται η μελέτη περίπτωσης της ICAP Group κατά την οποία συντελείται ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας, έπεται η περιγραφή των πρακτικών που υιοθετούνται στο πλαίσιο της έκφρασης της κοινωνικής της υπευθυνότητας και αποτυπώνονται τα αποτελέσματα εκ της εφαρμογής της σε συνάρτηση με το βαθμό ανταγωνιστικότητας που φέρει στην αγορά.

Λέξεις-κλειδιά: εταιρική κοινωνική ευθύνη, αναγκαιότητα, θεωρία εμπλεκόμενων μερών, εταιρική διακυβέρνηση, στρατηγική ανάλυση, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ανταγωνιστικότητα

## ABSTRACT

This paper examines the value of Corporate Responsibility in modern society, since the reasons that created the need for social responsibility are being demonstrated in order to structure a full resolution framework for the study of C.S.R.. Further on, the sense of corporate governance is clarified and the stakeholders' theory is being presented whereas arguments for and against social involvement are listed. Finally, on an effort to define the concept behind C.S.R., a case-study approach during the implementation process is established, explaining the correlation between competitive advantage and corporate responsibility.

Key-words: corporate social responsibility, necessity, stakeholders' theory, corporate governance, strategic analysis, competitiveness

## ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Α.Ε.	Ανώνυμη Εταιρεία
Α.Ε.Π.	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
Βλ.	Βλέπε
Γ.Σ.Ε.Β.Ε.Ε.	Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδος
Δ.Ε.Κ.Ο.	Δημόσιες Επιχειρήσεις Και Οργανισμοί
Δ.Ν.Τ.	Διεθνές Νομισματικό Ταμείο
Δ.Σ.	Διοικητικό Συμβούλιο
εκατ.	Εκατομμύρια
εκδ.	Έκδοση
Ε.Β.Ε.Α.	Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών
Ε.Ε.Δ.Ε.	Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων
Ε.Ε.	Ευρωπαϊκή Ένωση
Ε.Κ.Ε.	Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητα
Ε.Λ.Ε.Π.Α.Π.	Ελληνική Εταιρεία Προστασίας & Αποκατάστασης Αναπήρων Προσώπων
Ε.Π.Ε.	Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης
Ε.Σ.Π.Α.	Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς
Ι.Μ.Ε.	Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων
κ.	Κύριος
κ.ά.	Και άλλα
κ.ο.κ.	Και ούτω καθεξής
κ.τ.λ.	Και τα λοιπά
Κ.Π.Σ.	Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης
Μ.Μ.Ε.	Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης
Μ.Κ.Ο.	Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί
Ν.	Νόμος
Ο.Ε.	Ομόρρυθμη Εταιρεία
Ο.Η.Ε.	Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών
Ο.Ο.Α.Σ.Α.	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ό.π.	Όπου παραπάνω
π.χ.	Παραδείγματος χάριν
π.Χ.	προ Χριστού
Π.Γ.Δ.Μ.	Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας

Σελ.	Σελίδα
Φ.Π.Α.	Φόρος Προστιθέμενης Αξίας
C.P.I.	Corruption Perceptions Index
C.R.M.	Customer Relationship Management
C.S.R.	Corporate Social Responsibility
E.B.E.N.	European Business Ethics Network
E.B.I.T.D.A.	Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization
E.R.P.	Enterprise Resource Planning
G.I.S.	Geographic Information System
G.R.I.	Global Reporting Initiative
H.R.	Human Resources
I.B.M.	International Business Machine Corporation
I.T.	Information Technology
I.S.O.	International Standardization Organization (Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης)
PwC	PricewaterhouseCoopers
S.A. 8000	Social Accountability 8000
U.E.A.P.M.E.	European Association of Craft, Small and Medium-Sized Enterprises
U.N.	United Nations
U.N.D.P.	United Nations Development Programme
U.N.E.P.	United Nation Environment Programme
U.N.F.C.C.C.	United Nations Framework Convention on Climate Change
W.C.E.D.	World Commission on Environment and Development

## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ-ΠΙΝΑΚΩΝ

### A.ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

1.1. Η ιεραρχία στην Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητα.....	15
2.1. Carroll’s Pyramid for C.S.R.....	29
2.2. Sustainability Model.....	31
2.3. Τα Ενδιαφερόμενα Μέρη για μια Επιχείρηση.....	38
2.4. Cultural Web Model.....	43
2.5. Μοντέλο Ανάλυσης Δυνάμεων Πεδίου.....	44
6.1. Πλαίσιο Ανάλυσης 5 Δυνάμεων Porter.....	92

### B.ΠΙΝΑΚΕΣ

1.1. Παγκόσμιοι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης.....	21
2.1. Μοντέλο Επιχειρηματικής Ηθικής.....	36
6.1. Διαστάσεις Ευρύτερου Μακρο-Περιβάλλοντος.....	80

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ.....	4
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ-ΠΙΝΑΚΩΝ .....	6
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	11

### ΜΕΡΟΣ Α΄: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

<b>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Το προφίλ της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης .....</b>	<b>12</b>
1.1.Ορισμός.....	12
1.2. Αίτια εμφάνισης.....	15
1.3. Φάσεις εξέλιξης της Ε.Κ.Ε.....	16
1.4. Ιστορική αναδρομή .....	18
1.5. Θεσμικό πλαίσιο .....	21
1.5.1. Στον κόσμο.....	22
1.5.2. Στην Ευρώπη.....	24
1.5.3. Στην Ελλάδα .....	26
<b>Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Η φιλοσοφία της εταιρικής υπευθυνότητας.....</b>	<b>28</b>
2.1. Διαστάσεις της Ε.Κ.Ε.....	28
2.2. Σύνδεση μεταξύ επιχειρησιακής ηθικής και εταιρικής υπευθυνότητας.....	32
2.2.1. Κώδικας Δεοντολογίας.....	34
2.2.2. Μοντέλο Επιχειρηματικής Ηθικής.....	35
2.3. Θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών.....	37
2.4. Η σημασία της εταιρικής διακυβέρνησης .....	39
2.5. Η έννοια της εταιρικής κουλτούρας.....	41
<b>Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Μετρώντας την Ε.Κ.Ε.....</b>	<b>44</b>
3.1. Πρότυπα .....	44
3.2. Δείκτες.....	47



3.3. Κοινωνικός απολογισμός .....	49
3.4. Φορείς Ε.Κ.Ε. στην χώρα μας.....	50
3.3.1. Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....	51
3.3.2. Ελληνικό Δίκτυο Global Compact.....	53
3.3.3. Εταιρεία Eurocharity .....	54
<b>Κεφάλαιο 4ο: Η Εταιρική Υπευθυνότητα στην εφαρμογή της.....</b>	<b>55</b>
4.1. Πεδίο δράσης αρχών εταιρικής υπευθυνότητας.....	55
4.1.1. Εσωτερική κοινωνική ευθύνη .....	56
4.1.2. Εξωτερική κοινωνική ευθύνη.....	56
4.2. Έξι τρόποι για να προσφέρετε.....	57
4.3. Γιατί οι επιχειρήσεις στρέφονται προς την Ε.Κ.Ε.....	60
4.3.1. Σχέσεις με εμπλεκόμενα μέρη.....	61
4.3.2. Χρηματοοικονομικά οφέλη.....	62
4.4. Άσκηση κριτικής επί της υιοθέτησης πρακτικών Ε.Κ.Ε. ....	64

## **ΜΕΡΟΣ Β': ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

<b>Κεφάλαιο 5ο: Το εταιρικό προφίλ της ICAP Group .....</b>	<b>67</b>
5.1. Εισαγωγή.....	67
5.2. Όμιλος ICAP Group και Παρεχόμενες Υπηρεσίες .....	68
5.2.1. Credit Risk Services .....	69
5.2.2. Marketing Solutions .....	71
5.2.3. Management Consulting .....	72
5.2.4. People Solutions.....	75
<b>Κεφάλαιο 6ο: Στρατηγική Ανάλυση Περιβάλλοντος.....</b>	<b>78</b>
6.1. Όραμα και Αποστολή της ICAP .....	78
6.2. Στρατηγική Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	79
6.2.1. Ανάλυση ευρύτερου μακρο-περιβάλλοντος.....	79

6.2.1.1. Πολιτική/ Νομική διάσταση.....	81
6.2.1.2. Οικονομική διάσταση .....	83
6.2.1.3. Κοινωνική/ Πολιτιστική διάσταση.....	85
6.2.1.4. Τεχνολογική διάσταση .....	87
6.2.1.5. Δημογραφική διάσταση.....	89
6.2.1.6. Παγκόσμια διάσταση .....	90
6.2.2. Ανάλυση μικρο-περιβάλλοντος.....	91
6.2.2.1. Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών .....	92
6.2.2.2. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών .....	93
6.2.2.3. Διαπραγματευτική δύναμη πελατών .....	94
6.2.2.4. Απειλή από υποκατάστατες υπηρεσίες .....	94
6.2.2.5. Ένταση υφιστάμενου ανταγωνισμού .....	95
6.3. Στρατηγική Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	96
6.3.1. Θεωρία πόρων και ικανοτήτων- Η περίπτωση της ICAP Group .....	96
6.3.1.1. Πόροι.....	97
6.3.1.1.1 Φήμη.....	97
6.3.1.1.2. Ανθρώπινοι πόροι υψηλής και εξειδικευμένης κατάρτισης.....	97
6.3.1.1.3. Υλικοί και Τεχνολογικοί πόροι .....	98
6.3.1.1.4. Οικονομικοί πόροι.....	98
6.3.1.2. Ικανότητες.....	100
6.3.1.2.1. Επιχειρηματικό πνεύμα και καινοτομία των ιδρυτών τηςΣ: .....	100
6.3.1.2.2. Ικανότητες και εξειδίκευση προσωπικού .....	101
6.3.1.2.3. Κουλτούρα φιλική προς τον άνθρωπο .....	102
6.3.1.2.4. Ικανότητα στο μάρκετινγκ .....	103
6.4. Ανάλυση SWOT.....	104
<b>Κεφάλαιο 7ο: Πρόγραμμα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Icar Group .....</b>	<b>105</b>
7.1. Εισαγωγή.....	105
7.1.1. Πρώτος άξονας-Οι Άνθρωποι .....	106

7.1.2. Δεύτερος Άξονας-Το Περιβάλλον .....	108
7.1.3. Τρίτος Άξονας- Κοινωνική Συνεισφορά.....	110
7.1.4. Συμπεράσματα .....	113
<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ</b> .....	115
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b> .....	118
I. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ Ε.Κ.Ε. ....	118
II. ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟΥΣ ΣΤΟΥΣ 17 ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ .....	126
III. ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΤΟΥ ΚΙΟΤΟ .....	129
IV. ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΘΕΣΜΟΥ Ε.Κ.Ε. ΣΤΗΝ ΧΩΡΑ ΜΑΣ .....	131
V. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ .....	132
VI. ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	133
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	135
<b>A. ΕΛΛΗΝΙΚΗ</b> .....	135
<b>B. ΞΕΝΗ</b> .....	137
<b>ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ (ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΔΙΕΘΥΝΣΕΙΣ)</b> .....	139

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Λαμβάνοντας υπόψη την κοινή παραδοχή πως οι επιχειρήσεις αποτελούν ανοικτά συστήματα εντός του ευρύτερου μάκρο-περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται, τεκμηριώνεται η σχέση αλληλεπίδρασης που εμφανίζεται αρχικά μεταξύ επιχειρήσεων και κοινωνίας, και, σε επόμενο στάδιο, μεταξύ εταιρικής επιτυχίας και κοινωνικής ευημερίας.

Ταυτόχρονα, διαχωρίζοντας τους τρόπους επίδρασης της επιχειρηματικής δραστηριότητας στον κοινωνικό περίγυρο από τις επιρροές που ασκεί η κοινωνία στην επιχειρηματική δραστηριότητα μιας εταιρείας, δημιουργείται η αναγκαιότητα αφ' ενός του εντοπισμού του κοινωνικού αντικτύπου των δραστηριοτήτων της και αφ' ετέρου της επιλογής συγκεκριμένων δράσεων, οι οποίες υπό το πνεύμα της κοινωνικής υπευθυνότητας αναμένεται να επωφεληθούν σημαντικά την κοινωνία, βελτιώνοντας ταυτόχρονα την ανταγωνιστική θέση της ίδιας της επιχείρησης.

Ωστόσο, μολονότι οι επιχειρήσεις φέρουν αξιόλογο μερίδιο ευθύνης όσο αφορά στην δημιουργία κοινωνικού πλούτου προς την κατάκτηση της περιπόθητης ευμάρειας, εξίσου σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν για τον συγκεκριμένο σκοπό οι εκάστοτε κυβερνήσεις, διότι διαμορφώνουν το θεσμικό πλαίσιο στο οποίο αναπτύσσεται το σύνολο των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων και της κοινωνίας εν γένει, καθώς και οι μη κυβερνητικές οργανώσεις, οι οποίες υπάρχουν και δρουν με γνώμονα το κοινό καλό δίχως να αποβλέπουν στην δημιουργία κέρδους είτε στην ικανοποίηση πολιτικών συμφερόντων.

Η παρούσα εργασία, κατά το πρώτο μέρος της, προσεγγίζει μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, εξετάζει τις αρχές που διέπουν την εφαρμογή της και διερευνά τις συνθήκες και τους τρόπους υλοποίησης των πρακτικών και μέτρησης των αποτελεσμάτων της. Στο δεύτερο μέρος, παρατίθεται η μελέτη περίπτωσης της ICAP Group, όπου συντελείται ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας, έπεται η διεξοδική περιγραφή των πρακτικών κοινωνικής υπευθυνότητας που υιοθετούνται, ενώ αποτυπώνονται τα αποτελέσματα που προκύπτουν και τα οφέλη που αποκομίζονται σε όρους ανταγωνιστικότητας στην αγορά.

## ΜΕΡΟΣ Α΄: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

### Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Το προφίλ της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

#### 1.1.Ορισμός

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη η οποία απαντάται σε αρκετές περιπτώσεις είτε ως εταιρική είτε ως κοινωνική εν γένει υπευθυνότητα, εκβάλλει από το πλέγμα των σχέσεων αλληλεπίδρασης που αναπτύσσονται μεταξύ επιχειρήσεων και κοινωνίας και αναφέρεται βασικά στην γενική παραδοχή πως οι σύγχρονες οικονομικές μονάδες οφείλουν να δρουν κατά τρόπο που ικανοποιεί ασφαλώς τους όρους της επίτευξης ιδίων συμφερόντων, ωστόσο εκτείνεται περαιτέρω στο σημείο της διασφάλισης αφ' ενός, και της ενίσχυσης αφ' ετέρου, της κοινωνικής ευμάρειας.<sup>1</sup>

Ειδικότερα, η επιχείρηση καλείται να ενεργεί σύμφωνα με τις ηθικές αξίες, τις αρχές της διαφάνειας και τις νομικές επιταγές της εκάστοτε εποχής, επιδεικνύοντας σεβασμό προς το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.<sup>2</sup> Με τον όρο «ευθύνη» υποδηλώνεται η εταιρική υποχρέωση, η οποία συνεπάγεται σε πρώτο στάδιο την εξέταση των κοινωνικών προβλημάτων, προτρέποντας σε δεύτερο στάδιο τη συμβολή στο κοινωνικό κεφάλαιο.

Μια επισκόπηση των εταιρειών που περιλαμβάνονται στη λίστα Fortune 500 αποκαλύπτει πως οι περισσότερες διαθέτουν πλέον ειδικές αναφορές σχετικά με την προσφορά τους στην κοινωνία. Έννοιες όπως «εταιρική κοινωνική ευθύνη», «ανάπτυξη της τοπικής κοινότητας», «εταιρικοί πολίτες», «κοινωνική προσφορά» ή «κοινωνική ανάμειξη», δηλώνουν την εταιρική συμμετοχή σε κοινωνικές δράσεις η οποία δύναται να εκφραστεί ποικιλοτρόπως, μέσα από ετήσιες δωρεές, φιλανθρωπικές δραστηριότητες, βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές καθώς και τον εθελοντισμό των εργαζομένων.<sup>3</sup>

Ωστόσο, ο πολυσύνθετος και υποκειμενικός χαρακτήρας των δράσεων που εξυπηρετούν τις απαιτήσεις της εταιρικής υπευθυνότητας λόγω της διαφορετικής κουλτούρας, των προτεραιοτήτων καθώς και του βαθμού ανάπτυξης κάθε χώρας, καθιστούν αδύνατη την θεμελίωση ενός κοινά αποδεκτού ορισμού. Εντούτοις, οι

---

<sup>1</sup> Davis K., Frederick W. (1985), *Business and Society Management, Public Policy, Ethics*, σελ.10-11, 5<sup>th</sup> Edition, Εκδόσεις International Student Edition.

<sup>2</sup> Chandler D., Werther W. (2006), *Strategic Corporate Social Responsibility*, σελ.8, Εκδόσεις Sage Publications.

<sup>3</sup> Kotler P., Lee N. (2009), *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*, σελ.19, Εκδόσεις Economica Publishing.

προσεγγίσεις που έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς αναγορεύουν σε κοινό παρανομαστή τρία σημεία στα οποία εντοπίζεται σύγκλιση των διαφόρων τοποθετήσεων: ο εθελοντικός χαρακτήρας της, το αίτημα για βιώσιμη ανάπτυξη και η εφαρμογή των πρακτικών της ως αποτέλεσμα της στρατηγικής επιλογής της επιχείρησης.

Συγκεκριμένα, το 1960, ο Keith Davis διακηρύσσει πως η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων περιλαμβάνει αποφάσεις και δράσεις οι οποίες δεν σχετίζονται με οικονομικά αποτελέσματα ή θέματα τεχνολογικού ενδιαφέροντος. Σύμφωνα με τον Wood, η εφαρμογή πρακτικών εταιρικής υπευθυνότητας εκπορεύεται από το γεγονός πως επιχείρηση και κοινωνία συνιστούν δύο μεγέθη τα οποία συνδέονται άμεσα και κυρίως αδυνατούν να ακολουθήσουν ανεξάρτητες πορείες.

Εν συνεχεία, οι Jackson & Nelson το 2004 ανέδειξαν την εταιρική υπευθυνότητα ως απαραίτητο συστατικό της επιτυχίας των επιχειρηματικών λειτουργιών και κατά συνέπεια της βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας, ενώ ο Clarkson υποστηρίζει πως η Ε.Κ.Ε. έγκειται στην ικανοποίηση των απαιτήσεων του συνόλου των stakeholders<sup>4</sup> ενός οικονομικού φορέα.<sup>5</sup>

Οι συγγραφείς Kottler και Lee συσχετίζουν άμεσα την ουσία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης με την αφοσίωση στη βελτίωση της ευημερίας της τοπικής κοινωνίας μέσα από επιλεκτικές επιχειρηματικές πρακτικές και τη συνδρομή εταιρικών πόρων. Αξίζει να υπογραμμιστεί επί του παρόντος ο όρος επιλεκτικές καθ' ότι υπογραμμίζει την ανάγκη της εθελοντικής δέσμευσης και της ανάληψης εταιρικών δράσεων πέραν των αναμενόμενων εκ του νομικού και ηθικοπλαστικού πλαισίου.<sup>6</sup>

Ακολούθως, παρατίθεται ο ορισμός που διατύπωσε το Διεθνές Επιχειρηματικό Συμβούλιο για την Αειφόρο Ανάπτυξη, ο οποίος περιγράφει την Ε.Κ.Ε. ως «την δέσμευση του επιχειρηματικού κόσμου να συμβάλει στην αειφόρο<sup>7</sup> οικονομική

---

<sup>4</sup> Βλ. λεπτομερώς σελ.37-39.

<sup>5</sup> Ζαγλαρά Α. (2010), «Η Εξέλιξη Της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης – Η Κοινωνική Υπευθυνότητα Της Εταιρείας Γέφυρα Α.Ε.», σελ.9, Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πατρών.

<sup>6</sup> Kotler P., Lee N. (2009), *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*, σελ.17, Εκδόσεις Economica Publishing

<sup>7</sup> Ο όρος της βιώσιμης ή αειφόρου ανάπτυξης αναφέρεται στην οικονομική ανάπτυξη, η οποία σχεδιάζεται και υλοποιείται λαμβάνοντας μέτρα για την προστασία και την βιωσιμότητα του περιβάλλοντος, ώστε οι φυσικοί πόροι να υφίστανται εκμετάλλευση με ρυθμό μικρότερο από αυτόν που ανανεώνονται και τελικά να καταστεί το οικοσύστημα της γης ικανό να υποστηρίξει και τις μελλοντικές γενεές. Εν ολίγοις, βιώσιμη είναι η ανάπτυξη που ικανοποιεί τις ανάγκες του παρόντος χωρίς να μειώνει την ικανότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιήσουν τις δικές τους, υπερτονίζοντας την αξία της δικαιοσύνης μεταξύ των γενεών (inter-generational equity) δεδομένου πως «δεν κληρονομήσαμε τη γη από τους γονείς μας, τη δανειστήκαμε από τα παιδιά μας», την κοινωνική δικαιοσύνη κατά την ίδια γενιά (intra-generational equity), καθώς και τη διασυνοριακή ευθύνη (transfrontier responsibility) υπό την έννοια ότι η βιωσιμότητα σε μια περιοχή δεν δύναται να επιτευχθεί σε βάρος των περιβαλλοντικών και

ανάπτυξη καθώς και στην βελτίωση της ποιότητας ζωής των εργαζομένων και των οικογενειών τους, της τοπικής καθώς και της ευρύτερης κοινωνίας».<sup>8</sup>

Κατά το διεθνή μη κερδοσκοπικό οργανισμό Business for Social Responsibility η E.K.E. απεικονίζει την «δυνατότητα μιας επιχείρησης να λειτουργεί κατά τρόπο που ανταποκρίνεται ή ξεπερνά τις ηθικές, νόμιμες, εμπορικές και δημόσιες προσδοκίες της κοινωνίας για τις επιχειρήσεις».<sup>9</sup> Οφείλει επομένως να διασφαλίζει συνεχιζόμενη βιωσιμότητα και ικανοποιητική κερδοφορία, λειτουργώντας με τρόπους που τιμούν τις ηθικές αξίες και σέβονται τους εργαζόμενους, τις τοπικές κοινωνίες και το φυσικό περιβάλλον. Το σύνολο των πολιτικών, πρακτικών και προγραμμάτων της E.K.E. είναι ενσωματωμένο στις επιχειρησιακές διαδικασίες, στις αλυσίδες ανεφοδιασμού και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων σε ολόκληρη την επιχείρηση και περιλαμβάνει την ευθύνη για τις τρέχουσες και παλαιότερες ενέργειες, καθώς επίσης και για τις μελλοντικές τις δράσεις».<sup>10</sup>

Μεταξύ άλλων και η Ευρωπαϊκή Ένωση στην “Πράσινη Βίβλο” (2002), διατείνεται πως σύμφωνα με την φιλοσοφία της E.K.E. «οι εταιρείες καλούνται να ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους, με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη». Επιπλέον προσθέτει πως «η κοινωνική υπευθυνότητα εκτείνεται πέραν της εκπλήρωσης των νομικών υποχρεώσεων της εταιρείας καθ’ υπέρβαση της απλής τήρησης του νόμου, επενδύοντας περισσότερο στο ανθρώπινο δυναμικό, στο περιβάλλον και στις σχέσεις του με τα ενδιαφερόμενα μέρη».<sup>11</sup> Συνεπώς υπερτονίζεται η σημασία της ικανότητας μιας οικονομικής μονάδας να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες που φέρουν θετικό πρόσημο για την κοινωνία, καθ’ υπέρβαση των ορίων της απλής τήρησης του νόμου, επενδύοντας ουσιαστικά στο ανθρώπινο δυναμικό, στο περιβάλλον και στις σχέσεις της με τα ενδιαφερόμενα μέρη (βλ. Διάγραμμα 1.1.).

Τέλος το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ερμηνεύει την Εταιρική Υπευθυνότητα ως «οικειοθελή δέσμευση των επιχειρήσεων για την ένταξη στις επιχειρηματικές τους πρακτικές, κοινωνικών και περιβαλλοντικών δράσεων που

---

κοινωνικών συνθηκών άλλης περιοχής. Πηγή: W.C.E.D. (1987), *Our Common Future*, σελ.43, Εκδόσεις Oxford University Press.

<sup>8</sup>[www.csr.hellas.org](http://www.csr.hellas.org) (προσεπλάσθηκε στις 12/04/2016).

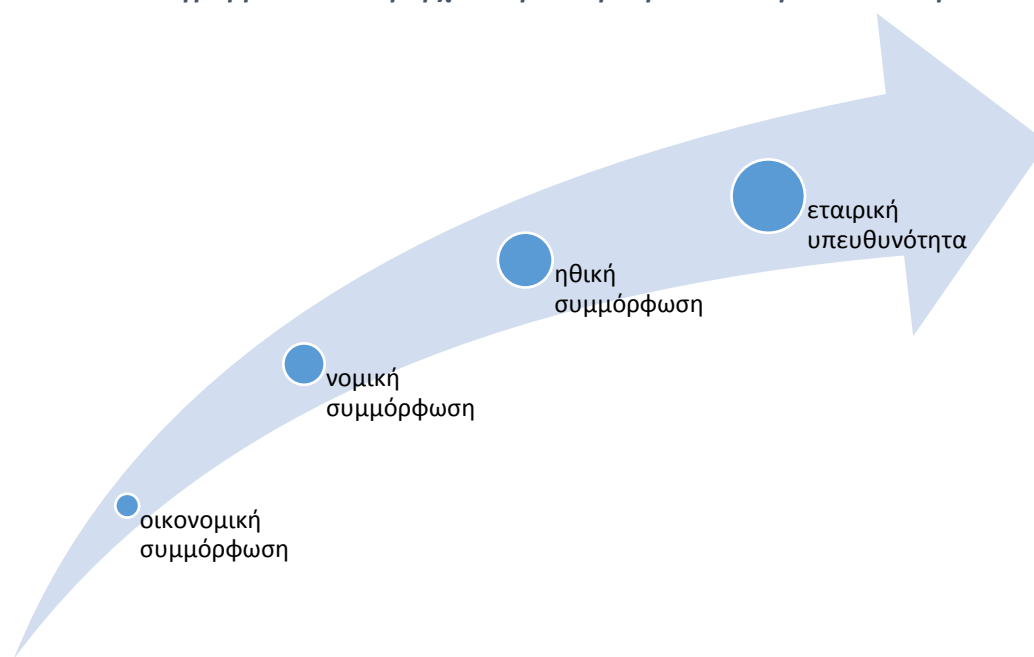
<sup>9</sup> Kotler P., Lee N. (2009), *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*, σελ.17, Εκδόσεις Economica Publishing.

<sup>10</sup> [www.bsr.org](http://www.bsr.org) (προσεπλάσθηκε στις 12/04/2016).

<sup>11</sup> Σημειώσεις εισήγησης του κ. Μέλιου Ν. (Υποδιευθυντής E.K.E. στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος) με τίτλο «Η εφαρμογή των αρχών της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Εθνικής Τράπεζας» στα πλαίσια σεμιναρίου για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών της Διοικητικής Επιστήμης & Δημοσίου Μάνατζμεντ του Παντείου Πανεπιστημίου (ΑΘΗΝΑ,2016).

είναι πέρα και πάνω από όσα επιβάλλονται από την τρέχουσα νομοθεσία και έχουν σχέση με όλους όσους επηρεάζονται από τις εκάστοτε δραστηριότητές τους

**Διάγραμμα 1.1.: Η ιεραρχία στην Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητα**



Πηγή: Chandler D., Werther W. (2006), *Strategic Corporate Social Responsibility*, σελ.9, Εκδόσεις Sage Publications.

(Stakeholders), με στόχο την ισόρροπη επίτευξη κερδοφορίας και βιώσιμης ανάπτυξης».<sup>12</sup>

## 1.2. Αίτια εμφάνισης

Η αναγκαιότητα της υιοθέτησης πρακτικών που διέπονται από τις αρχές της κοινωνικής υπευθυνότητας κλιμακώνεται με την πάροδο του χρόνου, γεγονός που οφείλεται σε πλήθος παραγόντων. Αρχικά, χάρη στη παγκοσμιοποίηση των αγορών καθίσταται πλέον εφικτή η επέκταση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης σε νέους ορίζοντες, αυξάνοντας ως εκ τούτου την επίδραση που ασκεί η ίδια στην κοινωνία και κατά συνέπεια των κοινωνικών απαιτήσεων για την αποτελεσματική διαχείριση της εν λόγω επιρροής από πλευράς της.<sup>13</sup>

Συν τοις άλλοις, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και του διαδικτύου ειδικότερα, επιτρέπει την διάχυση της πληροφορίας, παρέχοντας κατ' αυτόν τον τρόπο την δυνατότητα στους πολίτες- καταναλωτές να προβαίνουν στη σύγκριση αγαθών ή υπηρεσιών, επιλέγοντας τελικά με κριτήριο την ποιότητα έναντι της ποσότητας, όπου

<sup>12</sup> [www.csr.hellas.gr](http://www.csr.hellas.gr) (προσπελάσθηκε στις 12/04/2016).

<sup>13</sup> Chandler D., Werther W. (2006), *Strategic Corporate Social Responsibility*, σελ.19, Εκδόσεις Sage Publications.



ο δείκτης ποιότητας ορίζεται βάσει του προσήμου επιρροής τους στην υγεία και στο φυσικό περιβάλλον.

Επιπλέον, η απρόσκοπτη και άμεση ενημέρωση σχετικά με τις συνθήκες φτώχειας που επικρατούν στις χώρες του τρίτου κόσμου, ευαισθητοποιούν την κοινή γνώμη όσο αφορά στον τρόπο που ασκείται η επιχειρηματική δραστηριότητα στις συγκεκριμένες περιοχές. Διότι έχουν παρατηρηθεί ενίοτε περιπτώσεις<sup>14</sup> κατά τις οποίες ορισμένες εταιρείες πολυεθνικού χαρακτήρα, επωφελούντο συστηματικά από τον ελλιπή νομοτεχνικό σχεδιασμό ορισμένων υποανάπτυκτων κρατών και λειτουργούσαν συνεπώς με χαμηλές προδιαγραφές όσο αφορά στις συνθήκες ασφαλείας, παρείχαν μειωμένη ασφαλιστική κάλυψη στους εργαζόμενους καθώς και μειωμένους μισθούς, πάντοτε αναλογικά με τις ελάχιστες απαιτήσεις που επικρατούσαν στην χώρα τους.

Ασφαλώς, προκειμένου για την διασφάλιση της εφαρμογής πρακτικών εταιρικής υπευθυνότητας κρίνεται σκόπιμη να προσμετρηθεί η συμβολή των ομάδων πίεσης. Οι αναρίθμητες μη κυβερνητικές και ακτιβιστικές οργανώσεις εγείρουν εντονότερα από ποτέ το αίτημα της ανταπόκρισης των επιχειρήσεων προς τις ανάγκες της κοινωνίας ενώ σε πολλές περιπτώσεις τις εξωθούν στην συμμόρφωση<sup>15</sup> μέσω της επιβολής boycottage ή συνηθέστερα μέσω διαδηλώσεων.

Δίχως αμφιβολία, οι επιχειρήσεις συνειδητοποιούν αφ' εαυτών την αναγκαιότητα της υιοθέτησης μιας κοινωνικά υπεύθυνης κουλτούρας καθ' ότι αφ' ενός διαπιστώνουν πως στο σύγχρονο περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από εξαιρετικό ανταγωνισμό, η επιβίωση κατά πρώτο λόγο και η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δευτερευόντως, εξαρτάται αποκλειστικά από την κοινωνική αποδοχή, και αφ' ετέρου αναγνωρίζουν τον συμπληρωματικό ρόλο που καλούνται να διαδραματίσουν για την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών, σε μια εποχή όπου το κοινωνικό κράτος έχει συρρικνωθεί άνευ προηγουμένου, λόγω της αυξημένης γραφειοκρατίας και του σημαντικού δημοσίου ελλείμματος που παρουσιάζει.

### 1.3. Φάσεις εξέλιξης της Ε.Κ.Ε.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη ως φιλοσοφία άμεσα συνδεδεμένη με την θεωρία του ωφελιμισμού, αναφέρεται ουσιαστικά στην επανεπένδυση ενός μέρους των κερδών των επιχειρήσεων στην κοινωνία, συντηρώντας ταυτόχρονα την αειφόρο ανάπτυξη. Ως

---

<sup>14</sup> Coleman G., Jones K., Leipziger D., McIntosh M. (1998), *Corporate Citizenship*, σελ.24, Εκδόσεις Financial Times Pitman Publishing.

<sup>15</sup> Porter M., Kramer M. (2006), «Strategy And Society: The Link Between Competitive Advantage And Corporate Social Responsibility», σελ.2, Harvard Business Review.

έννοια δέ, γίνεται αντιληπτή από το σύνολο των εμπλεκόμενων μερών με ποικίλους τρόπους, γεγονός που εξηγεί την πληθώρα των ορισμών τους οποίους επιδέχεται, ενώ εξελίσσεται ανάλογα με τις οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες κάθε εποχής.

Οι απαρχές της τοποθετούνται σύμφωνα με τους Vercic και Gruing στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, ενώ ο Frederick υποστηρίζει πως η φάση E.K.E.0 διήρκεσε από το 1900 έως το 1930. Η ανάπτυξη της έννοιας της δημόσιας εταιρικής ευθύνης πυροδοτήθηκε, όταν οι διευθυντές των σιδηροδρομικών εταιρειών κλήθηκαν να πείσουν το κοινό πως οι συγχωνεύσεις που πραγματώθηκαν, στόχευαν στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, αξιοποιώντας κατ'αυτόν τον τρόπο την έννοια της εταιρικής υπευθυνότητας ως επικοινωνιακό τέχνασμα προς όφελός τους.<sup>16</sup>

Η επόμενη φάση στην εξελικτική πορεία της E.K.E. απαντάται στην διεθνή βιβλιογραφία ως E.K.E.1 και εκτείνεται έως το 1970. Χαρακτηρίζεται δέ από την επιθυμία του καταναλωτικού κοινού ώστε οι επιχειρήσεις να δραστηριοποιούνται εφορμώμενοι όχι μόνο από το κίνητρο της μεγιστοποίησης του κέρδους αλλά να συνυπολογίζουν και τις επικρατούσες κοινωνικές ευαισθησίες.

Η μετακίνηση από την φάση E.K.E.1 στην E.K.E.2 σηματοδοτεί ουσιαστικά την μετάβαση από μια φιλοσοφική προσέγγιση σε μία περισσότερο διαδραστική προσέγγιση που επικεντρώνεται εφεξής στην δράση της διοίκησης, αξιώνοντας την εκτενέστερη ενασχόληση με ζητήματα που αφορούν στην εταιρική συμμετοχή σε κοινωνικές δράσεις κατά τον χρόνο των διοικητικών συνελεύσεων.<sup>17</sup>

Στο συγκεκριμένο στάδιο εξέλιξης της E.K.E. επισημοποιείται ο όρος της εταιρικής κοινωνικής ανταπόκρισης απέναντι στις κοινωνικές πιέσεις, ο οποίος στην απλούστερη μορφή του υποδηλώνει την ικανότητα μιας επιχείρησης να αλληλεπιδρά με το ευρύτερο κοινωνικό/οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται κατά τρόπους που αναμένεται να αποβούν αμοιβαία επωφελείς για την ίδια και την κοινωνία ταυτόχρονα.

Οι κατευθυντήριες γραμμές που διέπουν τις αρχές της εταιρικής κοινωνικής ανταπόκρισης ορίζονται από το υφιστάμενο νομοθετικό πλαίσιο. Αναμφίβολα η νομική συμμόρφωση των εμπλεκόμενων μερών δυσχεραίνεται από τις υπάρχουσες ασάφειες και τις διαφορετικές ερμηνείες που επιδέχεται ενίοτε το γράμμα του νόμου, ωστόσο

---

<sup>16</sup> Γαλανόπουλος Α. (2006), «Η εταιρική ευθύνη ως μέσο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον», σελ.71, Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά.

<sup>17</sup> Γαλανόπουλος Α. (2006), ό.π., σελ.72.

συνιστά την ελάχιστη απαίτηση που φέρει η κοινωνία απέναντι στον επιχειρηματικό κόσμο.<sup>18</sup>

Συνεπώς, απόλυτη έκφραση της εταιρικής κοινωνικής ανταπόκρισης συνιστά η ικανότητα μιας οικονομικής μονάδας να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες που φέρουν θετικό πρόσημο για την κοινωνία, καθ' υπέρβαση των ορίων της απλής τήρησης του νόμου. Τοιουτοτρόπως, η επιχείρηση απαντά αποτελεσματικά στις κοινωνικές πιέσεις που υφίσταται, οι οποίες διαμορφώνονται βάσει του συνόλου των ηθικών, νόμιμων, εμπορικών και δημόσιων προσδοκιών της κοινωνίας για τις επιχειρήσεις.

Στην συνέχεια η Ε.Κ.Ε. συμπεριλαμβάνει ένα εντονότερο ηθικό χρώμα όσο αφορά στη λήψη των διοικητικών επιχειρηματικών αποφάσεων λαμβάνοντας πλέον την μορφή της Εταιρικής Κοινωνικής Εντιμότητας, η οποία αναγνωρίζεται ως Ε.Κ.Ε.3. Ο Frederick διατείνεται πως ενώ η Ε.Κ.Ε.1 υπήρξε περισσότερο ιδεοντολογική, η Ε.Κ.Ε.2 αντίθετα οδήγησε σε ρεαλιστική εξέταση της έννοιας προσφέροντας σαφείς διαδικασίες υιοθέτησης κοινωνικά υπεύθυνων πρακτικών και η Ε.Κ.Ε.3 ανταποκρίνεται τέλος στο θεώρημα των αμοιβαίων σχέσεων.<sup>19</sup>

Εν κατακλείδι, ο Vercic εξανήγγειλε την ανάγκη της εισαγωγής μιας επιπλέον φάσης στην εξελικτική πορεία της Ε.Κ.Ε., η οποία ονομάστηκε Εταιρική Κοινωνική Αιτία, ορίστηκε ως Ε.Κ.Ε.4 και βασίζεται στο δόγμα πως οι επιχειρήσεις οφείλουν να διαχειρίζονται ικανά και ορθά τις δημόσιες σχέσεις που αναπτύσσουν στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον όπου δραστηριοποιούνται, συμμετέχοντας πιο ενεργά στην επίλυση περιβαλλοντικών προβλημάτων.<sup>20</sup>

#### 1.4. Ιστορική αναδρομή

Δείγματα ασυντόνιστων πρακτικών εταιρικής υπευθυνότητας εντοπίζονται στην πρώιμη μορφή τους σε γραπτές αναφορές των αρχαίων Σουμέριων και Αιγυπτίων οι οποίες ρύθμιζαν το κανονιστικό πλαίσιο των εμπορικών συναλλαγών κατά τρόπο που προστάτευε το ευρύτερο δημόσιο συμφέρον, σε ινδουιστικά, ισλαμικά και βουδιστικά κείμενα, όπου περιλαμβάνονται παραινήσεις για την τοκογλυφία και τη

---

<sup>18</sup> Davis K., Frederick W. (1985), *Business and Society Management, Public Policy, Ethics*, σελ.48-49, 5<sup>th</sup> Edition, Εκδόσεις International Student Edition.

<sup>19</sup> Γαλανόπουλος Α. (2006), «Η εταιρική ευθύνη ως μέσο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον», σελ.72, Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά.

<sup>20</sup> Γαλανόπουλος Α. (2006), ό.π.

φορολόγηση του πλούτου, καθώς και σε νόμους για την προστασία των δασών που επιβλήθηκαν σε υλοτομικές δραστηριότητες και χρονολογούνται περί το 3.000 π.Χ..<sup>21</sup>

Σε γενικές γραμμές οι συγκεκριμένες πρακτικές κοινωνικής υπευθυνότητας συνεχίσθηκαν κυρίως ως κοινωνικές προσφορές των επιχειρήσεων, εν είδει χρηματικών παροχών σε φιλανθρωπικά ιδρύματα, εντούτοις οι πρώτες συζητήσεις σχετικά με την κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων έλαβαν χώρα στις αρχές της δεκαετίας του 1920, εφόσον είχε προηγηθεί η βιομηχανική επανάσταση που υπογράμμισε το βάρος των επιπτώσεων που φέρουν οι επιχειρηματικές δραστηριότητες για την κοινωνία και το περιβάλλον.

Επίσημα ο όρος της Ε.Κ.Ε. πρωτοεμφανίστηκε το 1953, στο βιβλίο του Bowen R. “Social Responsibilities of the Businessmen”, ο οποίος θεωρείται όχι αδικαιολόγητα ως ο πατέρας της εταιρικής υπευθυνότητας, ωστόσο η ακαδημαϊκή συζήτηση κορυφώθηκε κατά το 1970 με την παρουσίαση της εργασίας του νομπελίστα οικονομολόγου M. Freedman, ο οποίος για πρώτη φορά συνέδεσε την κοινωνική υπευθυνότητα με την κερδοφορία της επιχείρησης.<sup>22</sup>

Εν συνέχεια, το 1980 εφαρμόστηκαν τα πρώτα συστήματα διαχείρισης της ποιότητας και εισήχθησαν οι πρώτοι κανονισμοί για την φροντίδα, την υγιεινή και την ασφάλεια στους χώρους εργασίας, ενώ περί το 1990, η Ε.Κ.Ε. θεσμοθετήθηκε με την εφαρμογή προτύπων, όπως το ISO 14001 και S.A. 8000, κατευθυντήριων γραμμών όπως το G.R.I. και κωδικών εταιρικής διακυβέρνησης.

Αξίζει να σημειωθεί η δημιουργία το 1996 του Ευρωπαϊκού Δικτύου Επιχειρήσεων για την Κοινωνική Συνοχή (European Business Network for Social Cohesion – E.B.N.S.C.) με έδρα τις Βρυξέλλες, έχουσα ως κεντρική αποστολή την παροχή στήριξης προς τις επιχειρήσεις σε θέματα κερδοφορίας, βιώσιμης ανάπτυξης και ανθρώπινης προόδου. Το Ευρωπαϊκό Δίκτυο αριθμεί επί της παρούσης 75 μέλη – πολυεθνικές εταιρείες και 27 εθνικούς αντιπροσώπους, μέσω των οποίων συνδέεται με 2.000 επιχειρήσεις σε όλη την Ευρώπη.<sup>23</sup>

Αργότερα, τον Μάρτιο του 2000 το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, στη Σύνοδο Κορυφής της Λισσαβόνας, θέτει ως στρατηγικό στόχο να καταστεί η Ευρώπη μέχρι το 2010 «η ανταγωνιστικότερη και δυναμικότερη οικονομία της γνώσης ανά την υφήλιο,

---

<sup>21</sup> Chandler D., Werther W. (2006), *Strategic Corporate Social Responsibility*, σελ.11, Εκδόσεις Sage Publications.

<sup>22</sup> Coleman G., Jones K., Leipziger D., McIntosh M. (1998), *Corporate Citizenship*, σελ.10, Εκδόσεις Financial Times Pitman Publishing.

<sup>23</sup> [www.csr.europe.org](http://www.csr.europe.org) (προσπελάστηκε στις 12/04/2016).

ικανή για βιώσιμη ανάπτυξη, με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και με μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή». Κατά το ίδιο έτος ιδρύεται από 13 επιχειρήσεις και 3 επαγγελματικούς φορείς ο μη κερδοσκοπικός οργανισμός επ'ονόματι Ελληνικό Δίκτυο για την Ε.Κ.Ε.<sup>24</sup>, ενταγμένο στο Ευρωπαϊκό Δίκτυο Επιχειρήσεων για την Ε.Κ.Ε..<sup>25</sup>

Έπειτα, στο παγκόσμιο οικονομικό φόρουμ στο Νταβός τον Ιούλιο του 2000, ο Γενικός Γραμματέας του Ο.Η.Ε., Kofi Annan, απευθυνόμενος σε μεγάλες εταιρείες του ιδιωτικού τομέα καθώς και σε επιλεγμένες Μ.Κ.Ο., εισηγήθηκε σχετικά με την αναγκαιότητα της σύνταξης ενός κώδικα συμπεριφοράς προκειμένου να στοιχειοθετηθεί ένα πλαίσιο αναφοράς για τις δράσεις κοινωνικής ευθύνης σε διεθνές επίπεδο. Επακόλουθο της εν λόγω ομιλίας υπήρξε η κατάρτιση του “Οικουμενικού Συμφώνου” (Global Compact),<sup>26</sup> το οποίο περιγράφει τις δέκα αρχές<sup>27</sup> των Ηνωμένων Εθνών περί σεβασμού των ανθρωπίνων και εργασιακών δικαιωμάτων, της προστασίας του περιβάλλοντος και της καταπολέμησης της διαφθοράς.<sup>28</sup>

Συν τοις άλλοις, στην Διάσκεψη Κορυφής της Χιλιετίας που πραγματοποιήθηκε τον Σεπτέμβριο του 2000, τα Ηνωμένα Έθνη αποφάσισαν την θέσπιση συγκεκριμένων στόχων, οχτώ στον αριθμό, οι οποίοι ονομάστηκαν Αναπτυξιακοί στόχοι της Χιλιετίας, με σκοπό την δραστική καταπολέμηση της φτώχειας, της πείνας, των ασθενειών, του αναλφαβητισμού, της υποβάθμισης του περιβάλλοντος και των διακρίσεων εις βάρος των γυναικών. Χρονικός ορίζοντας επίτευξης των εν λόγω Αναπτυξιακών Στόχων ορίστηκε το 2015, όπου προς την εκπνοή του, έλαβαν την θέση τους οι 17 Παγκόσμιοι Στόχοι για την Βιώσιμη Ανάπτυξη (βλ. Πίνακα 1.1.), το χρονοδιάγραμμα επίτευξης των οποίων αναμένεται να ολοκληρωθεί το 2030.<sup>29</sup>

---

<sup>24</sup> Βλ. παρακάτω σελ.51-53.

<sup>25</sup> Σημειώσεις εισήγησης του κ. Μέλιου Ν. (Υποδιευθυντής Ε.Κ.Ε. στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος) με τίτλο «Η εφαρμογή των αρχών της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Εθνικής Τράπεζας» στα πλαίσια σεμιναρίου για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών της Διοικητικής Επιστήμης & Δημοσίου Μάνατζμεντ του Παντείου Πανεπιστημίου (ΑΘΗΝΑ,2016).

<sup>26</sup> Βλ. παρακάτω σελ.53-54.

<sup>27</sup> Βλ. Παράρτημα Ι, Σαρρή Ε. (2008), *Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Στον Ελληνικό Επιχειρηματικό Χώρο*, σελ.11-18, Διπλωματική εργασία για το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Περιβαλλοντικής Πολιτικής και Διαχείρισης του Τμήματος Περιβάλλοντος του Πανεπιστημίου Αιγαίου.

<sup>28</sup> Ζαγλαρά Α. (2010), «Η Εξέλιξη Της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης – Η Κοινωνική Υπευθυνότητα Της Εταιρείας Γέφυρα Α.Ε.», σελ.20, Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πατρών.

<sup>29</sup> Σημειώσεις εισήγησης του κ. Μέλιου Ν. (Υποδιευθυντής Ε.Κ.Ε. στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος) με τίτλο «Η εφαρμογή των αρχών της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Εθνικής Τράπεζας» στα πλαίσια σεμιναρίου για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών της Διοικητικής Επιστήμης & Δημοσίου Μάνατζμεντ του Παντείου Πανεπιστημίου (ΑΘΗΝΑ,2016), Βλ. Παράρτημα ΙΙ, Πηγές: [www.el.wikipedia.org](http://www.el.wikipedia.org) (προσπελάστηκε στις 20/08/2016), [www.serresforunesco.org](http://www.serresforunesco.org) (προσπελάστηκε στις 20/08/2016).

Πίνακας 1.1.: Παγκόσμιοι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης



Πηγή: [www.illgreece.org](http://www.illgreece.org)

Κατά χρονική αλληλουχία, τον Ιούλιο του 2001, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή παρουσιάζει την “Πράσινη Βίβλο”, καθοριστικής αξίας για το επίσημο πλαίσιο της Ε.Κ.Ε., καθόσον αποδίδει ιδιαίτερη έμφαση στην ανάληψη εταιρικών δράσεων που υπερβαίνουν τα όρια τήρησης των νόμων και επενδύουν περισσότερο στο ανθρώπινο δυναμικό, στο περιβάλλον και στις σχέσεις τους με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Εξίσου σημαντική αποτέλεσε η πρωτοβουλία υπό την επωνυμία E.M.A.S. (Eco-Manager and Audit-Scheme),<sup>30</sup> που επιδιώκει την αναγνώριση και επιβράβευση των οργανώσεων οι οποίες λειτουργώντας καθ’ υπέρβαση των ελάχιστων νόμιμων απαιτήσεων, βελτιώνουν συνεχώς τις περιβαλλοντικές τους επιδόσεις, ενώ ταυτόχρονα επωμίζονται την υποχρέωση της ανάρτησης σχετικής ετήσιας έκθεσης πεπραγμένων.

### 1.5. Θεσμικό πλαίσιο

Γενικότερα, μέχρι και το τέλος του Β’ Παγκοσμίου Πολέμου οι εταιρείες ενστερνίζονταν πρακτικές αδιάφορες προς το πνεύμα που διέπει τις αρχές της εταιρικής υπευθυνότητας, εστιάζοντας κυρίως στην περαιτέρω ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού τους με σκοπό την μεγιστοποίηση της απόδοσής τους.

Στη συνέχεια, η πραγματικότητα της απελευθέρωσης των αγορών ενέτεινε το μέγεθος της επιρροής που ασκούσαν οι επιχειρήσεις στους όρους της παγκόσμιας οικονομίας, πολλαπλασιάζοντας τις προσδοκίες από πλευράς των ενδιαφερόμενων

<sup>30</sup> Κέφης Β. (2014), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, σελ.208, Εκδόσεις Κριτική.

μερών, καθιστώντας ταυτόχρονα επιτακτική την ανάγκη ύπαρξης ελάχιστων κανόνων λειτουργίας και ελέγχου.

### 1.5.1. Στον κόσμο

Το 1988 συγκεκριμένα, συστάθηκε από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Μετεωρολογίας και το Περιβαλλοντικό Πρόγραμμα των Ηνωμένων Εθνών (U.N.E.P.) μία Διακυβερνητική Επιτροπή με κύρια αποστολή την παρακολούθηση της κλιματικής μεταβολής. Η πρώτη έκθεση αξιολόγησης εκδόθηκε το 1990, τα αποτελέσματα της οποίας ώθησαν τις κυβερνήσεις στην δημιουργία της Σύμβασης-Πλαίσιο των Ηνωμένων Εθνών για τις Κλιματικές Μεταβολές (U.N.F.C.C.C.), η υπογραφή της οποίας πραγματοποιήθηκε στη Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη (γνωστότερη ως συνάντηση κορυφής για την προστασία της Γης) το 1992 στο Ρίο ντε Τζανέιρο.<sup>31</sup>

Συν τοις άλλοις, οι βιομηχανικές χώρες με την υπογραφή του Πρωτοκόλλου του Κιότο το 1997, δεσμεύτηκαν στην μείωση των εκπομπών ρύπων κατά τον πλέον αποδοτικότερο οικονομικά τρόπο προκειμένου να παραμείνει ανέπαφη η οικονομική ανάπτυξη και εξέλιξή τους. Προς την εξυπηρέτηση του συγκεκριμένου σκοπού θεσπίστηκαν τρεις ευέλικτοι μηχανισμοί οι οποίοι προβλέπουν την εμπορία δικαιωμάτων εκπομπών, τον μηχανισμό καθαρής ανάπτυξης και την κοινή εφαρμογή προγραμμάτων.<sup>32</sup>

Ειδικότερα, σύμφωνα με τις ρυθμίσεις του Πρωτοκόλλου του Κιότο,<sup>33</sup> οι βιομηχανικές χώρες στο σύνολό τους υποχρεούνται να μειώσουν τις εκπομπές των αερίων του φαινομένου του θερμοκηπίου κατά 5,2% κατά μέσο όρο σε σχέση με τα επίπεδα του 1990, κατά τη διάρκεια της πρώτης «περιόδου δέσμευσης», η οποία καλύπτει τα έτη 2008 έως 2012. Για τις αναπτυσσόμενες χώρες δεν καθορίζονται στόχοι ως προς τις εκπομπές και αναφέρεται ότι προτιμήθηκε ο καθορισμός πενταετούς

<sup>31</sup> [www.el.wikipedia.org](http://www.el.wikipedia.org) (προσπελάστηκε στις 06/08/2016).

<sup>32</sup> «Η εμπορία δικαιωμάτων αναφέρεται στην αγοραπωλησία δικαιωμάτων εκπομπών μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών (όπως για παράδειγμα κράτη και υπόχρεες εγκαταστάσεις) κατά τη θεωρία των property rights» Πηγή: [www.el.wikipedia.org](http://www.el.wikipedia.org) (προσπελάστηκε στις 06/08/2016).

Ο μηχανισμός καθαρής ανάπτυξης προτρέπει τις βιομηχανικές χώρες να προβούν στη χρηματοδότηση προγραμμάτων μείωσης ρύπων σε αναπτυσσόμενες χώρες. Τέλος, κατά την κοινή εφαρμογή προγραμμάτων στοιχειοθετείται παρόμοια μορφή διευκόλυνσης, η οποία διαφέρει ωστόσο στο σημείο εκείνο που εμπλέκει αποκλειστικά τις χώρες που έχουν δεσμευτεί με το Πρωτόκολλο του Κιότο και όχι τις αναπτυσσόμενες. Απόσπασμα από Διπλωματική Εργασία της Τσιλιώνη Α. (2012), «Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Στη Σύγχρονη Πραγματικότητα & Η Εφαρμογή Της Από Την Εθνική Τράπεζα», σελ.20, για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

<sup>33</sup> Βλ. Παράρτημα III, Πηγή: [www.el.wikipedia.org](http://www.el.wikipedia.org) (προσπελάστηκε στις 06/08/2016).

περιόδου δέσμευσης στη θέση μιας μονοετούς προκειμένου να εξομαλυνθούν οι ετήσιες διακυμάνσεις των εκπομπών αερίων που οφείλονται σε ανεξέλεγκτους παράγοντες, όπως ο καιρός.<sup>34</sup> Αξίζει να σημειωθεί πάντως πως η προαναφερθείσα Σύμβαση-Πλαίσιο των Ηνωμένων Εθνών για την αλλαγή του κλίματος, καθώς και το πρωτόκολλο του Κιότο που ακολούθησε, αποτελούν το μοναδικό υπάρχον διεθνές πλαίσιο για την καταπολέμηση των κλιματικών αλλαγών.

Έπειτα, το έτος 2000, ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών προχώρησε στην σύνταξη του Οικουμενικού Συμφώνου (U.N. Global Compact), προσκαλώντας τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις της υφηλίου σε σύμπραξη με σκοπό τη δημιουργία ενός κοινού πλαισίου αρχών και αξιών,<sup>35</sup> αγγίζοντας θεματικές που αφορούν στα ανθρώπινα δικαιώματα, τις συνθήκες εργασίας, την προστασία του περιβάλλοντος καθώς και την καταπολέμηση της διαφθοράς.

Η εν λόγω διεθνής, εθελοντικής φύσεως, πρωτοβουλία, εδράζεται σε δέκα βασικές αρχές οι οποίες προσδοκείται να καταστούν κυρίαρχο ρεύμα στις επιχειρηματικές δραστηριότητες σε ολόκληρο τον κόσμο, λειτουργώντας παράλληλα ως καταλύτης για τις δράσεις που στηρίζουν τους αναπτυξιακούς στόχους της χιλιετίας των Ηνωμένων Εθνών<sup>36</sup>. Προέρχονται δέ από την Καθολική Διακήρυξη των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, την Διακήρυξη του διεθνούς οργανισμού εργασίας σχετικά με τις θεμελιώδεις αρχές και τα δικαιώματα στην εργασία, τη Διακήρυξη του Ρίο σχετικά με το περιβάλλον και την ανάπτυξη και την Συνθήκη Ηνωμένων Εθνών ενάντια στη δωροδοκία<sup>37</sup> και συνοψίζονται στις εξής υποχρεώσεις των επιχειρήσεων:<sup>38</sup>

1. Υποστήριξη και προστασία των διεθνώς διακηρυγμένων ανθρωπίνων δικαιωμάτων
2. Αποσύνδεση των ιδίων δραστηριοτήτων από ενδεχόμενες παραβιάσεις ανθρωπίνων δικαιωμάτων

---

<sup>34</sup> [www.el.wikipedia.org](http://www.el.wikipedia.org) (προσπελάστηκε στις 06/08/2016).

<sup>35</sup> Τσιλιώνη Α. (2012), «Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Στη Σύγχρονη Πραγματικότητα & Η Εφαρμογή Της Από Την Εθνική Τράπεζα», σελ.16, Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

<sup>36</sup> Ζησιμοπούλου Χ. (2013), «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη & Κρίση. Οι Τάσεις στο Ελληνικό Εταιρικό Τοπίο.», σελ.37, Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας του Χαροκοπέιου Πανεπιστημίου.

<sup>37</sup> Σαρρή Ε. (2008), *Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Στον Ελληνικό Επιχειρηματικό Χώρο*, σελ.11, Διπλωματική εργασία για το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Περιβαλλοντικής Πολιτικής και Διαχείρισης του Τμήματος Περιβάλλοντος του Πανεπιστημίου Αιγαίου.

<sup>38</sup> Σημειώσεις εισήγησης του κ. Μέλιου Ν. (Υποδιευθυντής Ε.Κ.Ε. στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος) με τίτλο «Η εφαρμογή των αρχών της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Εθνικής Τράπεζας» στα πλαίσια σεμιναρίου για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών της Διοικητικής Επιστήμης & Δημοσίου Μάνατζμεντ του Παντείου Πανεπιστημίου (ΑΘΗΝΑ,2016).



3. Προάσπιση του δικαιώματος του συνεταιρίζεσθαι και αποτελεσματική αναγνώριση του δικαιώματος της συλλογικής διαπραγμάτευσης
4. Εξάλειψη κάθε μορφής καταναγκαστικής ή υποχρεωτικής εργασίας
5. Ουσιαστική κατοχύρωση της κατάργησης της παιδικής εργασίας
6. Εξάλειψη των διακρίσεων στις προσλήψεις και την απασχόληση
7. Προληπτική προσέγγιση ως προς τις περιβαλλοντικές προκλήσεις
8. Πρωτοβουλίες για την ενίσχυση της περιβαλλοντικής υπευθυνότητας
9. Ενθάρρυνση της ανάπτυξης και διάδοση τεχνολογιών φιλικών προς το περιβάλλον
10. Αντίσταση σε κάθε μορφής διαφθορά, συμπεριλαμβανομένου του εκβιασμού και της δωροδοκίας

#### 1.5.2. Στην Ευρώπη

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο οι αρχές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αντανακλώνται στον Χάρτη των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων που εγκρίθηκε στη Νίκαια το 2000 και ενσωματώνει βασικά δικαιώματα και ελευθερίες τα οποία απολαμβάνουν κατοχύρωσης από την Ευρωπαϊκή Σύμβαση των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, τον Ευρωπαϊκό Κοινοτικό Χάρτη του Συμβουλίου της Ευρώπης, τον Κοινοτικό Χάρτη των Θεμελιωδών Κοινωνικών Δικαιωμάτων των Εργαζομένων, τις εθνικές νομοθεσίες και τη νομοθεσία της Ε.Ε. γενικότερα.<sup>39</sup> Τοιούτρόπως η Ε.Ε. δεσμεύεται να ενεργεί υπό το φως των επιταγών της εταιρικής υπευθυνότητας.

Ως έννοια η εταιρική κοινωνική ευθύνη πρωτοεμφανίστηκε στο ευρωπαϊκό επιχειρηματικό γίγνεσθαι τη δεκαετία του 1980 από αμερικανικές εταιρείες, ενώ το 1995 με παρότρυνση του Προέδρου της Ε.Ε., Ζακ Ντελόρ, εκπονήθηκε η Ευρωπαϊκή Διακήρυξη των Επιχειρήσεων ενάντια του Κοινωνικού Αποκλεισμού,<sup>40</sup> γεγονός που συνέβαλε στην δημιουργία ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού με σκοπό την προώθηση της εταιρικής συμμετοχής σε κοινωνικές δράσεις, που απαντά στην επωνυμία C.S.R. Europe. Στην ελληνική αποδίδεται ως Ευρωπαϊκό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και αριθμεί σήμερα 50 μέλη-πολυεθνικές εταιρείες και

---

<sup>39</sup> Τσιλιώνη Α. (2012), «Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Στη Σύγχρονη Πραγματικότητα & Η Εφαρμογή Της Από Την Εθνική Τράπεζα», σελ.19, Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

<sup>40</sup> Γαλανόπουλος Α. (2006), «Η εταιρική ευθύνη ως μέσο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον», σελ.100, Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά.

45 εθνικούς αντιπροσώπους, μέσω των οποίων αγγίζει τις 10.000 επιχειρήσεις σε όλη την Ευρώπη.<sup>41</sup>

Εφορμώμενοι εκ της ιδρύσεως του Ευρωπαϊκού Δικτύου, οι κυβερνητικοί ηγέτες των κρατών- μελών της Ε.Ε. συνεδρίασαν τον Μάρτιο του 2000 στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισαβόνας πραγματοποιώντας τις πρώτες επίσημες διακηρύξεις του διεθνούς μορφώματος σχετικά με τις αρχές της εταιρικής υπευθυνότητας.<sup>42</sup> Ύστερα, τον μήνα Ιούνιο, υιοθετήθηκε η Κοινωνική Πολιτική Ατζέντα η οποία υπογράμμισε<sup>43</sup> την σπουδαιότητα της Ε.Κ.Ε. αναφορικά με την εργασία και τις κοινωνικές συνέπειες εκ της εισαγωγής των νέων συνθηκών στο εργασιακό περιβάλλον και της ενοποίησης της οικονομίας και της αγοράς.

Άλλωστε η επιχειρηματική πολιτική που ορίστηκε στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισαβόνας, βασίζεται στους τρεις πυλώνες της ανταγωνιστικότητας, της κοινωνικής συνοχής και της βιώσιμης ανάπτυξης και προσανατολίζεται στην επίτευξη του στρατηγικού σκοπού, όπως διατυπώθηκε κατά τη συνεδρίαση, προκειμένου η Ε.Ε. να καταστεί η ανταγωνιστικότερη και δυναμικότερη οικονομία της γνώσης ανά την υφήλιο, ικανή για βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και με μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή.<sup>44</sup>

Επομένως καθίσταται σαφής η άμεση σύνδεση της Ε.Κ.Ε. με την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης, η οποία εγκαινιάστηκε ως κύριος αντικειμενικός στόχος της Ε.Ε. στη Σύνοδο Κορυφής στο Γκέτεμποργκ τον Ιούνιο του 2001, επιδιώκοντας<sup>45</sup> ώστε μακροπρόθεσμα να συμβαδίσουν οικονομική ανάπτυξη, κοινωνική ευαισθητοποίηση και περιβαλλοντική προστασία.

Κατά χρονική αλληλουχία, τον Ιούλιο του 2001, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή παρουσιάζει την “Πράσινη Βίβλο” και έναν χρόνο αργότερα εκδίδει την Λευκή Βίβλο με τίτλο « Ε.Κ.Ε.-Η συνεισφορά των επιχειρήσεων στην βιώσιμη ανάπτυξη», ως ξεκάθαρες ενδείξεις της επίσημης θέσης της Επιτροπής απέναντι στο φλέγον ζήτημα της εταιρικής υπευθυνότητας. Ως εκ τούτου αποδίδεται ιδιαίτερη έμφαση στην

---

<sup>41</sup> [www.csr.europe.org](http://www.csr.europe.org) (προσπελάστηκε στις 06/08/2016).

<sup>42</sup> Matten D., Pohl M., Tolhurst N., Visser W. (2007), *The A To Z Of Social Corporate Responsibility*, σελ.205, Εκδόσεις John Wiley & Sons, Ltd.

<sup>43</sup> Γαλανόπουλος Α. (2006), «Η εταιρική ευθύνη ως μέσο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον», σελ.100, Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά.

<sup>44</sup> Τσιλιώνη Α. (2012), «Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Στη Σύγχρονη Πραγματικότητα & Η Εφαρμογή Της Από Την Εθνική Τράπεζα», σελ.20-21, Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

<sup>45</sup> Γαλανόπουλος Α. (2006), ό.π., σελ.102.

ανάληψη εταιρικών δράσεων που υπερβαίνουν τα όρια τήρησης των νόμων και επενδύουν περισσότερο στο ανθρώπινο δυναμικό, στο περιβάλλον και στις σχέσεις τους με τα ενδιαφερόμενα μέρη, στοχεύοντας σε πρώτο στάδιο στην ανάπτυξη ενός δημοσίου διαλόγου σχετικά με την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και σε δεύτερο χρόνο στην δημιουργία ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την προώθηση των αντίστοιχων πρακτικών.<sup>46</sup>

Το 2002 εγκαινιάστηκε το πολυμερές Ευρωπαϊκό Φόρουμ για την Ε.Κ.Ε. και η τελική του έκθεση υπεβλήθη το 2004. Αργότερα, στη διάρκεια του εαρινού Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής τον Μάρτιο του 2005, αναγνωρίστηκε πως η Ε.Κ.Ε. δύναται να συμβάλει στη βιώσιμη ανάπτυξη, ενισχύοντας το δίπτυχο καινοτομίας και ανταγωνιστικότητας της Ευρώπης, ενώ υπογραμμίστηκε η σημασία που φέρει στο όλο εγχείρημα, η ολοκλήρωση των διαδικασιών για την ενοποίηση της εσωτερικής αγοράς και η εξασφάλιση του κατάλληλου νομοθετικού πλαισίου. Τέλος, στο φάσμα των κατευθυντήριων γραμμών που εξέδωσε το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο σχετικά με την ανάπτυξη και την απασχόληση για την περίοδο 2005 – 2008, ενθάρρυνε τα κράτη-μέλη ώστε να παρακινούν τις επιχειρήσεις για την ανάπτυξη του πνέυματος της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.<sup>47</sup>

Σε γενικές γραμμές, τελεί σε όρους ευρείας παραδοχής πως η υιοθέτηση των πρακτικών της Ε.Κ.Ε. κατά τα τελευταία έτη κινείται σε ικανοποιητικά επίπεδα, γεγονός που οφείλεται βασικά στην ανάπτυξη του κοινωνικού διαλόγου. Παρόλα αυτά, η ανάμειξη εξωτερικών παραγόντων όπως οι ενώσεις εργαζομένων, οι καταναλωτές και οι Μ.Κ.Ο., τίθεται υπό αμφισβήτηση καθώς οι ίδιοι, ως άμεσα ενδιαφερόμενοι, φαίνεται πως αποτυγχάνουν να αναλάβουν ενεργό ρόλο στην αυτή προώθηση της φιλοσοφίας των αρχών κοινωνικής υπευθυνότητας.<sup>48</sup>

### 1.5.3. Στην Ελλάδα

Σε εγχώριο επίπεδο εμφανίζονται ελάχιστες έως δυσεύρετες οι ενδείξεις νομοθετικής κατοχύρωσης του θεσμού της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, οι οποίες

---

<sup>46</sup> Matten D., Pohl M., Tolhurst N., Visser W. (2007), *The A To Z Of Social Corporate Responsibility*, σελ.121, Εκδόσεις John Wiley & Sons, Ltd.

<sup>47</sup> Σαπρή Ε. (2008), *Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Στον Ελληνικό Επιχειρηματικό Χώρο*, σελ.19-20 Διπλωματική εργασία για το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Περιβαλλοντικής Πολιτικής και Διαχείρισης του Τμήματος Περιβάλλοντος του Πανεπιστημίου Αιγαίου.

<sup>48</sup> Σημειώσεις εισήγησης του κ. Μέλιου Ν. (Υποδιευθυντής Ε.Κ.Ε. στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος) με τίτλο «Η εφαρμογή των αρχών της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Εθνικής Τράπεζας» στα πλαίσια σεμιναρίου για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών της Διοικητικής Επιστήμης & Δημοσίου Μάνατζμεντ του Παντείου Πανεπιστημίου (ΑΘΗΝΑ,2016).

εντοπίζονται αρχικά στο άρθρο 3 του Νόμου υπ' αριθμόν 3016/2002<sup>49</sup>, το οποίο ρυθμίζει βασικά ζητήματα στις σχέσεις μεταξύ διευθυντικών στελεχών και μετόχων και παράλληλα ορίζει την συμμετοχή ενός μικρού αριθμού μη εκτελεστικών (ανεξάρτητων) μελών στο Δ.Σ., επιδιώκοντας κατ' αυτόν τον τρόπο την μείωση των πιθανοτήτων εμφάνισης κρουσμάτων υπονόμησης των συμφερόντων των μικρομετόχων, ενάντι εταιρών ενδεχομένων επιδιώξεων από πλευράς των διευθυντικών στελεχών ή και των διευθυνόντων συμβούλων.

Αντίστοιχα, στο πνεύμα της προαγωγής της νοοτροπίας της κοινωνικής υπευθυνότητας κινήθηκε και ο Νόμος υπ' αριθμόν 3808/2009<sup>50</sup> ο οποίος στο άρθρο 1 εισάγει την καταβολή έκτακτης οικονομικής ενίσχυσης κοινωνικής αλληλεγγύης, για τη στήριξη των οικογενειών των μισθωτών, συνταξιούχων και αγροτών με πολύ χαμηλό εισόδημα και των ευπαθών κοινωνικών ομάδων. Εν συνέχεια στο επόμενο κατά σειρά άρθρο επιβάλλεται η έκτακτη, εφάπαξ εισφορά κοινωνικής ευθύνης, των νομικών προσώπων που υπάγονται στα άρθρα 2 παρ. 4 και 101 παρ. 1 του Κώδικα Φορολογίας Εισοδήματος<sup>51</sup>, το οποίο υπολογίζεται επί του συνόλου των καθαρών κερδών, εφόσον το εισόδημα αυτό υπερβαίνει τα πέντε εκατομμύρια (5.000.000) ευρώ, ενώ στο άρθρο 3 ορίζεται η έκτακτη εφάπαξ εισφορά επί της μεγάλης ακίνητης περιουσίας φυσικών προσώπων καθώς και αύξηση του ενιαίου τέλους ακινήτων των νομικών προσώπων μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα.

---

<sup>49</sup> Άρθρο 3, Ν.3016/2002 [ΦΕΚ 110 Α'/17.05.2002], ««Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις», όπως τροποποιήθηκε από το άρθρο 26 του νόμου 3091/2002 (ΦΕΚ, 330/24.12.2002)».

<sup>50</sup> Ν.3808/2009 [ΦΕΚ 227 Α'/10.12.2009] «Έκτακτη οικονομική ενίσχυση κοινωνικής αλληλεγγύης, έκτακτη εισφορά κοινωνικής ευθύνης των μεγάλων επιχειρήσεων και της μεγάλης ακίνητης περιουσίας και άλλες διατάξεις».

<sup>51</sup> Ν.2238/1994 [ΦΕΚ 151 Α'/16.09.1994] «Κύρωση του Κώδικα Φορολογίας Εισοδήματος».

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Η φιλοσοφία της εταιρικής υπευθυνότητας

### 2.1. Διαστάσεις της Ε.Κ.Ε.

Σε γενικές γραμμές, το εννοιολογικό περίγραμμα της εταιρικής υπευθυνότητας επιβάλλει την υιοθέτηση ηθικής συμπεριφοράς από μέρους των επιχειρήσεων κατά τις συναλλαγές τους με την κοινωνία, το περιβάλλον και τα ενδιαφερόμενα μέλη που επηρεάζονται από την λειτουργία τους.

Πατροπαράδοτα, οι υποχρεώσεις ενός οικονομικού φορέα συνίσταντο στην επιστροφή μιας αναμενόμενης προς τους μετόχους απόδοσης και την δράση εντός ορισμένου νομοθετικού πλαισίου. Παρόλα αυτά, η επιχείρηση φέρει εφέξης την πρόσθετη υποχρέωση της προστασίας των συμφερόντων των ενδιαφερόμενων μελών και του ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος ως απόρροια της ικανοποίησης της απαίτησης για ηθική νομιμοφροσύνη, ενώ η στρατηγική υιοθέτηση ή μή, μιας προληπτικής συμπεριφοράς η οποία δύναται να επωφελήσει την εταιρεία και την κοινωνία από κοινού, υπάγεται στην διακριτική ευχέρεια έκαστου οικονομικού φορέα.<sup>52</sup>

Στο πνεύμα αυτό, ο Carroll το 1991 παρουσιάζει την εκδοχή του περί εταιρικής υπευθυνότητας υπό τη μορφή μιας πυραμίδας υπογραμμίζοντας το γεγονός πως μολονότι τα συγκεκριμένα στοιχεία δεν τελούν ως αμοιβαία αποκλειόμενα, εντούτοις βρίσκονται σε διαρκή ένταση μεταξύ τους<sup>53</sup> (βλ. Διάγραμμα 2.1.).

Σύμφωνα με τον ίδιο η Ε.Κ.Ε. διαρθρώνεται σε 4 αλληλοεξαρτώμενες διαστάσεις, την οικονομική, την ηθική, την νομική και την φιλανθρωπική, ενώ οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα δύναται να εμπεριέχεται σε κάθε μια από τις απεριθωμμένες κατηγορίες δίχως να υπάρχει αμοιβαίος αποκλεισμός.<sup>54</sup> Οι έννοιες ταξινομούνται σε μια πυραμίδα ιεραρχίας με την οικονομική ευθύνη να αντιπροσωπεύει την βάση και η προαιρετική την κορυφή. Κατά λογική αλληλουχία, οι οικονομικές και νομικές ευθύνες θεωρούνται κοινωνικά απαραίτητες (δηλαδή είναι υποχρεωτικές), η ηθική ευθύνη αναμένεται από την κοινωνία, η φιλανθρωπία

---

<sup>52</sup> Chandler D., Werther W. (2006), *Strategic Corporate Social Responsibility*, σελ.9, Εκδόσεις Sage Publications.

<sup>53</sup> Παρόδου Μ. (2012), «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη», σελ.12, Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Εμπορίας και Διαφήμισης του ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης.

<sup>54</sup> Ψαρράς Γ. (2013), «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη», σελ.25, Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Εμπορίας και Διαφήμισης του ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης

επιδιώκεται κοινωνικά και έκαστη εξ αυτών περιλαμβάνει ένα βασικό συστατικό της συνολικής κοινωνικής ευθύνης μιας εταιρείας.<sup>55</sup>

Διάγραμμα 2.1.: Carroll's Pyramid for C.S.R.



Πηγή: <https://www.pinterest.com>

Ειδικότερα, η οικονομική διάσταση της εταιρικής υπευθυνότητας επαφίεται του σκοπού για τον οποίο δημιουργήθηκε η οικονομική μονάδα, ο οποίος συνίσταται στην παραγωγή αγαθών ή και υπηρεσιών τα οποία διατίθενται προς πώληση αποβλέποντας στην εξασφάλιση της κερδοφορίας, με σαφή επιδίωξη της διατήρησης ενός υψηλού επιπέδου ανταγωνιστικότητας και αποδοτικότητας.

Εν συνεχεία, τελώντας σε όρους νομικής και ηθικής συμμόρφωσης η επιχείρηση οφείλει να ενεργεί σύμφωνα με το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο παρέχοντας αγαθά και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ελάχιστες νομικές απαιτήσεις κατά τρόπο συμβατό με τις προσδοκίες που απορρέουν από τα κοινωνικά εθίμα και τους ηθικούς κανόνες κάθε εποχής, δεδομένου ότι η ίδια αποτελεί μέρος της κοινωνίας στην οποία δραστηριοποιείται.

<sup>55</sup> Σαρρή Ε. (2008), *Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Στον Ελληνικό Επιχειρηματικό Χώρο*, σελ.8, Διπλωματική εργασία για το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Περιβαλλοντικής Πολιτικής και Διαχείρισης του Τμήματος Περιβάλλοντος του Πανεπιστημίου Αιγαίου.

Καταληκτικά, η ανάληψη πρωτοβουλιών φιλανθρωπικού χαρακτήρα εμπίπτει καθαρά στο πεδίο διακριτικής ευχέρειας των υψηλά ιστάμενων και ως εκ τούτου χρωματίζεται ως προαιρετική εταιρική υποχρέωση. Παρόλα αυτά, η κοινωνία ιδίως στις σύγχρονες μέρες εγείρει έντονα την αξίωση προκειμένου οι επιχειρήσεις να συνεισφέρουν στο κοινό καλό, αυξάνοντας τοιούτοτρόπως την επιτακτικότητα της εν λόγω δέσμευσης.<sup>56</sup>

Κατά αντιστοιχία, το δόγμα της τριπλής προσέγγισης, άλλως γνωστό στο ευρύ κοινό ως Triple Bottom Line, πρωτοδιατυπωμένο από τον John Elkington, υπαγορεύει πως η Ε.Κ.Ε. στα πλαίσια της αιεφόρου/βιώσιμης ανάπτυξης διαχωρίζεται σε τρεις διαστάσεις, την οικονομική, την κοινωνική και την περιβαλλοντική, που αναπαριστούν βασικά τους τρεις πυλώνες βάσει των οποίων καθίσταται εφικτή η μέτρηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης<sup>57</sup>.

Εν ολίγοις, η οικονομική ευημερία επιτυγχάνεται μέσω της ανάληψης επιχειρηματικών αποφάσεων που παραπέμπουν ταυτόχρονα σε κοινωνικά υπεύθυνες, περιβαλλοντικά ορθές και οικονομικά βιώσιμες πρακτικές,<sup>58</sup> θεώρηση που αμβλύνει την μέχρι πρότινος αντίληψη που όριζε πως η εταιρική επιτυχία συναρτάται αποκλειστικά από τις οικονομικές και περιβαλλοντικές επιδόσεις ενός φορέα, παραλείποντας να συνυπολογίσει την μεταβλητή του κοινωνικού αντικτύπου.<sup>59</sup>

Η κοινωνική διάσταση σχετίζεται με τις εταιρικές κοινωνικές δράσεις που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και αντανακλούν τις αλληλεπιδράσεις με το εργατικό δυναμικό, την κοινωνία και τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η προστασία του φυσικού περιβάλλοντος δέ, αποτελεί μέγιστη ευθύνη των επιχειρήσεων, δεδομένου πως καταναλώνουν φυσικούς πόρους και μεγάλες ποσότητες ενέργειας κατά την άσκηση των δραστηριοτήτων τους, επομένως η ευθύνη τους εκτείνεται πέραν της απλής συμμόρφωσης με την ισχύουσα νομοθεσία στην ορθή και συνετή διαχείριση του φυσικού περιβάλλοντος.

---

<sup>56</sup> Matten D., Pohl M., Tolhurst N., Visser W. (2007), *The A To Z Of Social Corporate Responsibility*, σελ.121, Εκδόσεις John Wiley & Sons, Ltd.

<sup>57</sup> Ψαρράς Γ. (2013), «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη», σελ.28, Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Εμπορίας και Διαφήμισης του ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης

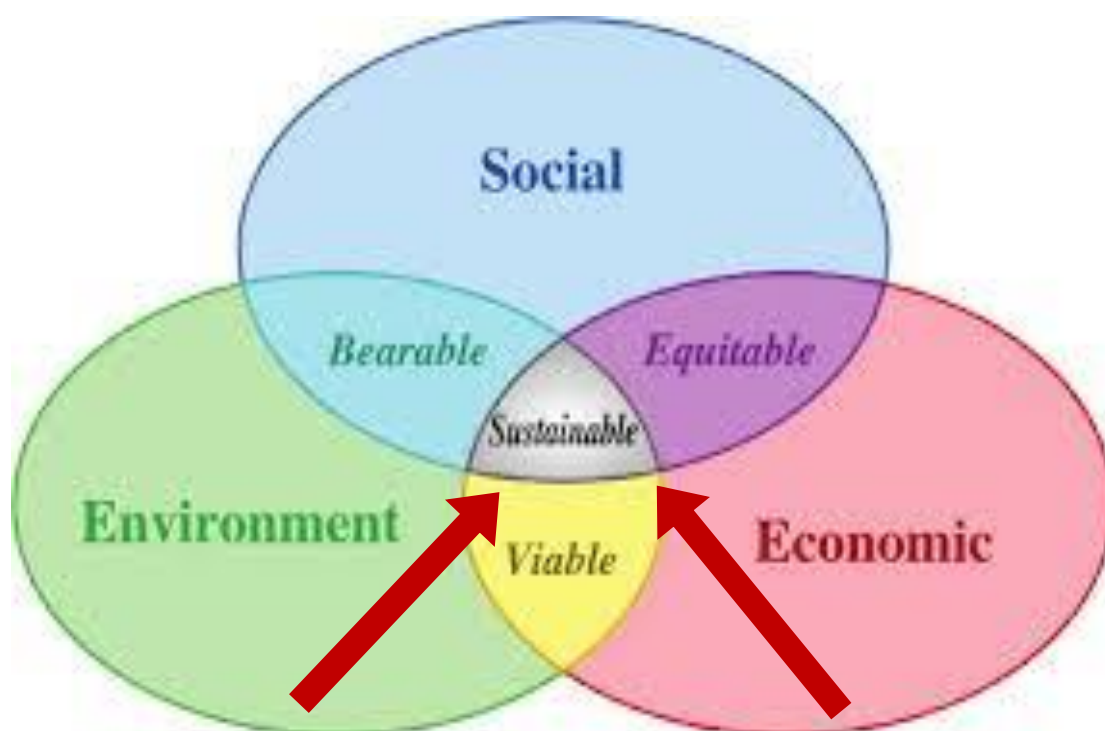
<sup>58</sup> Ζαγλαρά Α. (2010), «Η Εξέλιξη Της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης – Η Κοινωνική Υπευθυνότητα Της Εταιρείας Γέφυρα Α.Ε.», σελ.12, Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πατρών.

<sup>59</sup> Matten D., Pohl M., Tolhurst N., Visser W. (2007), *ό.π.*, σελ.466.

Τέλος, η οικονομική διάσταση στα πλαίσια της Ε.Κ.Ε. ορίζεται ως το οικονομικό όφελος, που αποκτά το ευρύτερο περιβάλλον εκ της δραστηριότητας της επιχείρησης. Εν ολίγοις εσωκλείει σε μεγάλο βαθμό τον κοινωνικό και περιβαλλοντικό αντίκτυπο και ταυτόχρονα αποτυπώνει τον τρόπο με τον οποίο ενισχύεται η τοπική κοινωνία λόγω χάρη μέσω της δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας, των κερδών από τα έσοδα που προέρχονται από τους φόρους κ.ο.κ.

Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο οι τρεις προαναφερθείσες διαστάσεις διασταυρώνονται (βλ. Διάγραμμα 2.2.).

*Διάγραμμα 2.2.: Sustainability Model*



Πηγή: <http://www.fpintl.co.uk/>

Οι επιχειρήσεις δέ, καλούνται αρχικά να μεριμνήσουν για την βιώσιμη ανάπτυξη των ιδίων και ταυτόχρονα ως μέρος της κοινωνίας που επίσης αναπτύσσεται, καλούνται να επιμηκύνουν το προσδόκιμο ζωής των οικοσυστημάτων, της οικονομίας και της κοινωνίας γενικότερα, γεγονός που αναμένεται να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά τους, συμβάλλοντας παράλληλα στην εξασφάλιση της συνέχειάς τους.<sup>60</sup> Επομένως, ακολουθώντας τις αρχές της εταιρικής υπευθυνότητας και εστιάζοντας στους τρεις πυλώνες (οικονομική ανάπτυξη, προστασία του

<sup>60</sup> Matten D., Pohl M., Tolhurst N., Visser W. (2007), *The A To Z Of Social Corporate Responsibility*, σελ.133, Εκδόσεις John Wiley & Sons, Ltd.



περιβάλλοντος και κοινωνική ευημερία) προβλέπεται να ευοδωθεί η ευκταία βιώσιμη ανάπτυξη.

## 2.2. Σύνδεση μεταξύ επιχειρησιακής ηθικής και εταιρικής υπευθυνότητας

Αδιαμφισβήτητο σημείο των καιρών, υπό το καθεστώς του άκρατου ανταγωνισμού και της διευρυμένης χρηματοοικονομικής κρίσης, αποτελεί η εξαθλίωση των προσωπικών αξιών και η απομάκρυνση από ηθικά πρότυπα συμπεριφοράς, σε μία έσχατη προσπάθεια των επιχειρήσεων για επιβίωση και μεγιστοποίηση των κερδών τους. Η ελαχιστοποίηση του κόστους μέσω της περικοπής των μισθών, της επιβολής μαζικών απολύσεων καθώς και της πάσης φύσεως εκμετάλλευσης του ανθρώπινου δυναμικού αποδεικνύει με παροιμιώδη τρόπο το διάχυτο αίσθημα ασυδοσίας που επικρατεί στο επιχειρησιακό γίγνεσθαι, εγείροντας έντονους προβληματισμούς σχετικά με το βαθμό υιοθέτησης πρακτικών που διέπονται από όρους επιχειρηματικής ηθικής.

Αποβλέποντας συνεπώς στην αποτελεσματική διαφύλαξη της κοινωνικής ισορροπίας, οι επιχειρήσεις καλούνται να λειτουργήσουν βάσει ενός συστήματος αξιών το οποίο θα βρίσκεται σε άμεση συμφωνία με τις ισχύουσες κοινωνικές επιταγές, αξίωση που αντιτίθεται στον ισχυρισμό του M.Friedman, ο οποίος το 1962<sup>61</sup> διακήρυξε ότι η επιχείρηση ευθύνεται μόνο απέναντι στους μετόχους της και πως μοναδικός σκοπός ύπαρξής της ορίζεται η μεγιστοποίηση του πλούτου τους «the social responsibility of business is to increase its profits”.

Ωστόσο, η θεωρία του εν λόγω οικονομολόγου λογίζεται απαρχαιωμένη, εφόσον έχει πλέον εμπεδωθεί πως οιαδήποτε μορφή επιχειρηματικότητας δεν υφίσταται αποκομμένη από την υπόλοιπη κοινωνία, καθ’ ότι επιχειρήσεις και κοινωνία τελούν σε σχέση πλήρης εξάρτησης, επομένως οι πρώτες οφείλουν να καθορίζουν τις δράσεις τους σε σύμπλευση με τις υφιστάμενες αντιλήψεις περί ηθικής της τελευταίας.

Ειδικότερα, ο Simon υποστήριξε στο σύγραμμά του επ’ ονόματι «Administrative Behaviour» το 1945 πως οι επιχειρήσεις οφείλουν να συνυπολογίζουν στο πεδίο λήψης των αποφάσεών τους τις αξίες της κοινωνίας, ενώ η επίδειξη δειγμάτων καλής πίστεως εκ μέρους τους προσθέτει αξία στις οικονομικές απολαβές της. Σύμφωνα δέ με τον Drucker, στο βιβλίο του με τίτλο «The Practice of Management» (1954), η υιοθέτηση συμπεριφορών με ηθικό εκτόπισμα οφείλει να επιβεβαιώνεται στην πράξη και να

---

<sup>61</sup> Baron D. (2005), Business and Its Environment, σελ.663, Εκδόσεις Prentice Hall.

διέπεται από τα στοιχεία της σταθερότητας, της ακεραιότητας, των υψηλών επιπέδων δικαιοσύνης και δεοντολογίας.<sup>62</sup>

Γενικά, το ηθικά ορθόν ή μη, αντανάκλα και καθορίζεται από το αξιακό περίγραμμα κάθε εποχής, κατ' αντιδιαστολή με οτιδήποτε θεωρείται ορθό ή μή, από εμπορικής, στρατηγικής ή οικονομικής απόψεως. Η συγκεκριμένη αφαιρετική λογική επιθυμεί να υπογραμμίσει την ιδιαιτερότητα της φύσης της συγκεκριμένης έννοιας, η οποία διατρέχουσα το συνολικό φάσμα μιας επιχειρηματικής οντότητας, απαντάται ως επιχειρησιακή ηθική<sup>63</sup> και αναφέρεται στην ανάληψη ευθυνών απέναντι στους εργαζόμενους, στους μετόχους, στους πελάτες, στο περιβάλλον και στο σύνολο των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders)<sup>64</sup> εν γένει, πλαισιώνοντας τρεις θεματικούς άξονες, πρώτον της ηθικής συμπεριφοράς μεταξύ των ανωτέρων στελεχών και το χειρισμό των εσωτερικών συγκρούσεων, δεύτερον της υποχρέωσης που φέρουν προς σύνταξη και παρουσίαση χρηματοοικονομικών καταστάσεων και τρίτον στην εφαρμογή και συμμόρφωση με τους κανόνες και τους περιορισμούς που τίθενται εκ του νομοθετικού πλαισίου.<sup>65</sup>

Εύλογα εντούτοις δημιουργείται το ερώτημα αναφορικά με την σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ ηθικής και νομιμότητας αφ' ενός και ηθικής και εταιρικής υπευθυνότητας αφ' ετέρου. Ουσιαστικά, ο νόμος στοιχειοθετεί ως ένα βαθμό τα όρια της επιχειρησιακής ηθικής καθορίζοντας ελάχιστα αποδεκτά επίπεδα συμπεριφοράς. Παρόλα αυτά δεν αρκεί η απλή συμμόρφωση της επιχείρησης με το ελάχιστο νομικό πλαίσιο προκειμένου να διασφαλίσει η ίδια την καλή της φήμη και την εμπιστοσύνη του καταναλωτή προς το πρόσωπό της, αλλά οφείλει να ανταποκρίνεται στο σύνολο των ηθικών απαιτήσεων όπως τις αντιλαμβάνεται η κοινωνία.<sup>66</sup>

Εξ άλλου η αυτή δράση καθ' υπέρβαση των ορίων του νόμου, όταν η προσωπική ευαισθητοποίηση και η επένδυση στον άνθρωπο και στο περιβάλλον κατευθύνουν την συναλλακτική συμπεριφορά, οδηγεί στην βέλτιστη μορφή εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας. Αξίζει να σημειωθεί επί της παρούσης πως κατά το παρελθόν η έννοια της εταιρικής υπευθυνότητας λαθεμένα συγγεόταν με την έννοια της επιχειρησιακής

---

<sup>62</sup> Τατσίδης Α. (2013), «Επιχειρησιακή Ηθική και Επιχειρησιακή Αριστεία στις Ελληνικές Επιχειρήσεις», σελ.6-7, Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

<sup>63</sup> Matten D., Pohl M., Tolhurst N., Visser W. (2007), *The A To Z Of Social Corporate Responsibility*, σελ.52, Εκδόσεις John Wiley & Sons, Ltd.

<sup>64</sup> Βλ. παρακάτω σελ.37-39.

<sup>65</sup> Τατσίδης Α. (2013), ό.π., σελ.21.

<sup>66</sup> Baron D. (2005), *Business and Its Environment*, σελ.694-695, Εκδόσεις Prentice Hall.

ηθικής και εξεταζόταν υπό το πρίσμα της. Πλέον η επιχειρησιακή ηθική υπάγεται ως αρμόζει στο εννοιολογικό πεδίο της εταιρικής υπευθυνότητας, επιβάλλοντας στις σύγχρονες επιχειρήσεις την ανάπτυξη ενός κώδικα δεοντολογίας, ο οποίος θέτει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος τις σχέσεις μεταξύ των εργαζόμενων κατά μήκος της ιεραρχικής κλίμακας, όπως επίσης την ατομική ευθύνη και της εταιρείας συλλογικά απέναντι στα αιτήματα της κοινωνίας.

### 2.2.1. Κώδικας Δεοντολογίας

Κοινός τόπος αποτελεί το γεγονός πως άπασες οικονομικές μονάδες αντιμετωπίζουν σε καθημερινή βάση ζητήματα ηθικού χαρακτήρα, ωστόσο προς τους επιχειρηματικούς φορείς η κοινωνία εγείρει δύο ειδών αξιώσεις<sup>67</sup>, τον προσανατολισμό τους προς την κερδοφορία και την επίδειξη ηθικής στάσης απέναντι σε διλήμματα ηθικού περιεχομένου, γεγονός που εξώθησε αρκετούς εξ αυτών στην σύνταξη ενός κώδικα συμπεριφοράς, ο οποίος καλείται να συμπληρώσει, δίχως να υποκαθιστά την εθνική ή διεθνή νομοθεσία, εσωκλείοντας περιεχόμενο που διαφοροποιείται ανά επιχείρηση.

Ο εν λόγω κώδικας συνιστά στην ουσία κατευθυντήριο οδηγό προς τους εργαζόμενους για την υιοθέτηση από πλευράς τους της συμπεριφοράς εκείνης που θεωρείται η πλέον αρμόζουσα για μια συγκεκριμένη περίπτωση, όταν τίθεται αμφιβολία περί τίνος θεωρείται ηθικά ορθό, απεικονίζοντας βασικά το γενικότερο αξιακό σύστημα και τους ηθικούς κανόνες που διέπουν μια επιχείρηση, ενώ στοχεύει παράλληλα στην ανάπτυξη ενός ομοιόμορφου τρόπου διαχείρισης των προβλημάτων εκείνων που χρωματίζονται με ηθικό περιεχόμενο.

Ένας κώδικας δεοντολογίας, φέρει ιδιαίτερη βαρύτητα για επιχειρήσεις μεγάλου βεληνεκούς εξαιτίας της πολυπλοκότητας των δομών τους και της γεωγραφικής και εθνικής ποικιλομορφίας τους. Συγκεκριμένα αναπαριστά δήλωση ορισμένων προδιαγραφών, τις οποίες καλείται να τηρήσει η επιχείρηση, καθώς και τα εμπλεκόμενα μέρη (ανάδοχοι, εργολάβοι, υπεργολάβοι, προμηθευτές), σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης και παραγωγής. Τα θέματα που πραγματεύονται αφορούν στις περισσότερες των περιπτώσεων θέματα.<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> Davis K., Frederick W. (1985), *Business and Society Management, Public Policy, Ethics*, σελ.91, 5<sup>th</sup> Edition, Εκδόσεις International Student Edition.

<sup>68</sup> Γεωργοπούλου Β., “Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Ε.Κ.Ε.): Η οικοδόμηση μιας νέας σχέσης ανάμεσα στην επιχείρηση και την κοινωνία”, Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 34, Ιούλιος 2005.

- Διαχείρισης (σεβασμός στις υποχρεώσεις των συμβάσεων, τους εθνικούς νόμους, την ποιότητα και ασφάλεια των τρόπων παραγωγής, τις πρακτικές πώλησης και μάρκετινγκ).
- Νομικής υπόστασης (μάχη ενάντια στη διαφθορά και τις μη ανταγωνιστικές πρακτικές).
- Απασχόλησης και κοινωνικών δικαιωμάτων (τήρηση των βασικών συμβάσεων της Δ.Ο.Ε., υγιεινή και ασφάλεια στους χώρους εργασίας).
- Περιβάλλοντος (συντήρηση της ενέργειας και συνεχή διαχείριση των φυσικών πηγών, μείωση των απορριμμάτων και των περιβαλλοντικών κινδύνων).
- Κοινωνικοποίησης της επιχείρησης (ανάπτυξη σχεδίων υπέρ της Τοπικής κοινωνίας).

Στο πνεύμα αυτό, πρωτοεκδόθηκε το 1997, αναθεωρήθηκε το 2001 και εκδόθηκε για τρίτη φορά το 2008 από τον Διεθνή Οργανισμό Κοινωνικής Υπευθυνότητας (Social Accountability International (S.A.I), το S.A. 2008, το οποίο θέτει τις βασικές προδιαγραφές και ορίζει τις διαδικασίες σχετικά με την υγεία και την ασφάλεια, την παιδική εργασία, την ελευθερία συμμετοχής σε συλλογικά όργανα και συλλογικές διαπραγματεύσεις, τις ώρες εργασίας, τις βασικές αποδοχές, τις διακρίσεις, τον έλεγχο των προμηθευτών και των υπεργολάβων, ενισχύοντας την δέσμευση της επιχείρησης σε θέματα κοινωνικής ευθύνης και συνιστώντας άμεση ένδειξη της κοινωνικής ευαισθησίας της επιχείρησης στους εταίρους της.<sup>69</sup>

### 2.2.2. Μοντέλο Επιχειρηματικής Ηθικής

Απαριθμώντας 18 ενεργά κράτη-μέλη, μεταξύ των οποίων εντοπίζονται η Δανία, η Μεγάλη Βρετανία, η Γερμανία, η Ισπανία και η Γαλλία, το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής- European Business Ethics Network (E.B.E.N.), ιδρύθηκε το 2000 και αντανακλά στη σημερινή εποχή το πλέον δραστήριο Δίκτυο Επιχειρηματικής Ηθικής.

---

<sup>69</sup> Τατσίδης Α. (2013), «Επιχειρησιακή Ηθική και Επιχειρησιακή Αριστεία στις Ελληνικές Επιχειρήσεις», σελ.31-32, Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Εκπρόσωπος της χώρας μας αποτελεί το Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής (E.B.E.N. GR), μη κερδοσκοπικός οργανισμός που φέρει ως βασική επίδιωξη<sup>70</sup> την προώθηση και διάχυση των αρχών της Επιχειρηματικής Ηθικής, της Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας και της Εταιρικής Διακυβέρνησης στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, την ακαδημαϊκή κοινότητα, σε εθελοντικούς οργανισμούς καθώς και στα ευαισθητοποιημένα μέλη της κοινωνίας, που ως φυσικά πρόσωπα συμμετέχουν ενεργά στις δράσεις του.

Το συγκεκριμένο Δίκτυο έχει αναπτύξει ένα μοντέλο Επιχειρηματικής Ηθικής, παραπλήσιο εκείνων που δημιουργήθηκαν με σκοπό την επίτευξη της Επιχειρηματικής Αριστείας, το οποίο στηρίζεται στους 2 πυλώνες της Εταιρικής Διακυβέρνησης<sup>71</sup> και της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (βλ. Πίνακα 2.1.) και επί της εφαρμογής του, παρέχει τη δυνατότητα εκτίμησης, σε επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς, του βαθμού κατά τον οποίο έχουν ενσωματωθεί στο λειτουργικό φάσμα τους, βασικές συνιστώσες που άπτονται των 2 προαναφερθέντων κεντρικών πυλώνων, με την συνακόλουθη επιβράβευση των επιδόσεών τους σε εγχώριο και ευρωπαϊκό επίπεδο.<sup>72</sup>

**Πίνακας 2.1.: Μοντέλο Επιχειρηματικής Ηθικής**



Πηγή: [www.E.B.E.N..gr](http://www.E.B.E.N..gr)

Πεμπτουσία του συγκεκριμένου Μοντέλου συνιστά ο Τυποποιημένος Εταιρικός Κώδικας (Standard Corporate Code), ο οποίος εδράζεται σε 7 βασικές αρχές που

<sup>70</sup> [www.E.B.E.N..gr](http://www.E.B.E.N..gr) (προσπελάστηκε στις 20/08/2016).

<sup>71</sup> Βλ. παρακάτω

<sup>72</sup> [www.eurocharity.gr](http://www.eurocharity.gr) (προσπελάστηκε στις 20/08/2016).

προήλθαν από τον συγκρητισμό διεθνώς αποδεκτών κανόνων του Εταιρικού Κώδικα Ηθικής και του Εταιρικού Κώδικα Συμπεριφοράς. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει τις εξής αρχές:<sup>73</sup>

- ✓ Ακεραιότητα (InteG.R.I.ty): Ηθική διαχείριση προσωπικών έναντι επαγγελματικών συμφερόντων
- ✓ Αντικειμενικότητα (Objectivity): Συμμόρφωση με νόμους, κανόνες & κανονισμούς
- ✓ Ανεξαρτησία (Independence): Άμεση ανταπόκριση, ολοκληρωμένες αναφορές
- ✓ Εμπιστευτικότητα (Confidentiality): Πλήρης ισχύς χωρίς φόβο αντίποινων
- ✓ Επάρκεια (Competency): Πλήρης, αντικειμενική, ακριβής, έγκαιρη και κατανοητή ανάλυση αναφορών
- ✓ Ευθύνη (Accountability): Συνεχής προσκόλληση στις αρχές του κώδικα
- ✓ Διάρκεια (Sustainability): Συστημική και διαρκής εφαρμογή του

### 2.3. Θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών

Ακρογωνιαίος λίθος της αρχής της εταιρικής υπευθυνότητας αποτελεί η θεωρία των εμπλεκόμενων μερών άλλως επονομαζόμενων ως stakeholders και αναφέρεται στο σύνολο των ενδιαφερόμενων ομάδων οι οποίες εντοπίζονται είτε στο άμεσο περιβάλλον μιας επιχείρησης (εσωτερικό περιβάλλον της Ε.Κ.Ε.) και συμμετέχουν ευθέως στην επιχειρηματική δραστηριότητα μιας επιχείρησης (υπάλληλοι, διεύθυνση, μέτοχοι, Δ.Σ.) είτε στο έμμεσο (εξωτερικό περιβάλλον Ε.Κ.Ε.) και παρακολουθούν τους τρόπους διαχείρισής της (φορείς, κυβέρνηση, Μ.Κ.Ο.) ή επηρεάζονται από τη δράση της ( πελάτες, πιστωτές-δανειστές, Τοπική κοινωνία).<sup>74</sup>

Διαχωρίζονται δέ, στις εξής τρεις γενικές κατηγορίες (βλ. Διάγραμμα 2.3.):<sup>75</sup>

---

<sup>73</sup> Τατσίδης Α. (2013), «Επιχειρησιακή Ηθική και Επιχειρησιακή Αριστεία στις Ελληνικές Επιχειρήσεις», σελ.34-35, Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

<sup>74</sup> Davis K., Frederick W. (1985), *Business and Society Management, Public Policy, Ethics*, σελ.12, 5<sup>th</sup> Edition, Εκδόσεις International Student Edition.

<sup>75</sup> Chandler D., Werther W. (2006), *Strategic Corporate Social Responsibility*, σελ.4, Εκδόσεις Sage Publications.

**Διάγραμμα 2.3.: Τα Ενδιαφερόμενα Μέρη για μια Επιχείρηση**



Πηγή: Chandler D., Werther W. (2006), *Strategic Corporate Social Responsibility*, σελ.4, Εκδόσεις Sage Publications.

- Οργανωτικοί (εσωτερικοί ως προς την επιχείρηση): εργαζόμενοι, διοικητικά στελέχη, μερισματούχοι – μέτοχοι, σύλλογοι εργαζομένων.
- Οικονομικοί (εξωτερικοί ως προς την επιχείρηση): πελάτες, προμηθευτές, πιστωτές, διανομείς, λοιποί συνεργάτες.
- Κοινωνικοί (εξωτερικοί ως προς την επιχείρηση): κοινότητες, κυβέρνηση, μη κυβερνητικές – μη κερδοσκοπικές οργανώσεις, ακτιβιστές, περιβάλλον.

Στα πλαίσια άσκησης των αρχών κοινωνικής υπευθυνότητας και σύμφωνα με την συγκεκριμένη θεωρία, η επιχείρηση καλείται να συνυπολογίσει τα συμφέροντα άπαντων των ενδιαφερόμενων μερών και κυρίως να παγιώσει μια πραγματική διαδικασία διαλόγου προτού καθορίσει το εταιρικό πρόγραμμα δράσεων κοινωνικής υπευθυνότητας.

Σε μακροοικονομικό επίπεδο, η εφαρμογή κοινωνικά προσανατολισμένων πρακτικών αναμένεται να εξασφαλίσει ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον καθώς και την αποτελεσματικότητα στην χρήση των φυσικών πόρων, ενώ έμμεσα λειτουργεί αυξητικά ως προς την εμπιστοσύνη των καταναλωτών και των επενδυτών, προσδίδοντας στην επιχείρηση σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με τις αρχές της Ε.Κ.Ε. η ανάμειξη των άμεσα και έμμεσα ενδιαφερόμενων στην επιχειρηματική της δραστηριότητα αποτελεί πρωταρχική υποχρέωση της επιχείρησης. Αρχικά ένας υγιές εργασιακό περιβάλλον συνεπάγεται άξηση της παραγωγικότητας του εργατικού δυναμικού. Η επιχείρηση επομένως οφείλει να παρέχει τις κατάλληλες συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας στον εργασιακό χώρο προκειμένου να διατηρήσει το εξειδικευμένο και ικανό προσωπικό της.

Συν τοις άλλοις, κρίνεται αναγκαία η οικοδόμηση ισχυρών διαύλων επικοινωνίας αφ' ενός με μετόχους και συνεργάτες για την ανάπτυξη καινοτόμων και στην πλειονότητα των περιπτώσεων κερδοφόρων πρακτικών στο δρόμο προς την Ε.Κ.Ε. και με τους καταναλωτές και τις οργανώσεις που τους εκπροσωπούν αφ' ετέρου, καθ' ότι είναι οι ίδιοι που ανέδειξαν την σπουδαιότητα της εφαρμογής των αρχών της κοινωνικής υπευθυνότητας και ανταμείβουν τελικά με τη συμπεριφορά τους και τις επιλογές τους τις κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνες εταιρείες.<sup>76</sup>

Τέλος, σε επίπεδο τοπικής κοινωνίας, η διαφάνεια κατά την διαδικασία παραγωγής των προϊόντων και παροχής των υπηρεσιών, καθώς και η συμμετοχή της επιχείρησης στα κοινωνικά δρώμενα, υποστηρίζουν την ένταξή της στον τόπο εγκατάστασης και συμπληρώνουν τις δημόσιες προσπάθειες για βιώσιμη ανάπτυξη, επηρεάζοντας άμεσα τις δράσεις των οικονομικών και κοινωνικών φορέων, καθώς και των δημόσιων αρχών, εφόσον τις λαμβάνουν υπόψη τους κατά τον καθορισμό των ενεργειών τους.<sup>77</sup>

#### 2.4. Η σημασία της εταιρικής διακυβέρνησης

Σε άρρηκτη σχέση με την εταιρική υπευθυνότητα και δή με την αποτελεσματική εφαρμογή των πρακτικών της, τελεί η χρηστή εταιρική διακυβέρνηση, η οποία επιδιώκει την υπεύθυνη λειτουργία μιας οργάνωσης και προάγει τις αρχές της

---

<sup>76</sup> Ζαγλαρά Α. (2010), «Η Εξέλιξη Της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης – Η Κοινωνική Υπευθυνότητα Της Εταιρείας Γέφυρα Α.Ε.», σελ.51, Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πατρών.

<sup>77</sup> Porter M., Kramer M. (2006), «Strategy And Society: The Link Between Competitive Advantage And Corporate Social Responsibility», σελ.4, Harvard Business Review.



διαφάνειας και της λογοδοσίας,<sup>78</sup> αποσκοπώντας τελικά στην διαφύλαξη των έννομων συμφερόντων του συνόλου των ενδιαφερομένων μερών. Απεικονίζει εν ολίγοις το σύστημα των αρχών βάσει του οποίου οργανώνεται, διοικείται και λειτουργεί η επιχείρηση, αξιολογεί τους επιμέρους φορείς που συμμετέχουν στην άσκηση της εξουσίας και επιχειρεί την οριοθέτηση των σχέσεών τους.<sup>79</sup>

Ειδικότερα προτάσσει τον έλεγχο του διευθυντικού συμβουλίου όσο αφορά στην τήρηση των επιχειρησιακών στόχων και των νόμων, την διαφάνεια της δράσης του φορέα μέσω της δημοσίευσης της κατάστασης των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων καθώς και του απολογισμού σχετικά με την εταιρική υπευθυνότητα που επέδειξε η επιχείρηση, την τήρηση λογιστικών προτύπων καθώς και την ποιότητα των λογιστικών ελέγχων,<sup>80</sup> σε μια προσπάθεια ενίσχυσης της λογοδοσίας απέναντι στην κοινωνία.

Σύμφωνα δέ, με τις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.) η εταιρική διακυβέρνηση αρθρώνεται ως ένα σύστημα σχέσεων ανάμεσα στη Διοίκηση της εταιρείας, το Διοικητικό Συμβούλιο, 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 καλείται να αντιμετωπίσει κατά τη λειτουργία της, προσδιορίζονται τα μέσα επίτευξης των εταιρικών στόχων, οργανώνεται το σύστημα διαχείρισης κινδύνων και καθίσταται δυνατή η παρακολούθηση της απόδοσης της Διοίκησης κατά τη διαδικασία εφαρμογής των παραπάνω. Οι Αρχές του Ο.Ο.Σ.Α. υπογραμμίζουν το ρόλο της καλής εταιρικής διακυβέρνησης στην προώθηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, όσον αφορά αφ' ενός στην αποτελεσματικότητα της εσωτερικής οργάνωσης και αφ' ετέρου στο χαμηλότερο κόστος κεφαλαίου. Τέλος, η αυξημένη διαφάνεια που προάγει η εταιρική διακυβέρνηση έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της διαφάνειας στο σύνολο της οικονομικής δραστηριότητας των ιδιωτικών επιχειρήσεων, αλλά και των δημόσιων οργανισμών και θεσμών.<sup>81</sup>

---

<sup>78</sup> Coleman G., Jones K., Leipziger D., McIntosh M. (1998), *Corporate Citizenship*, σελ.83, Εκδόσεις Financial Times Pitman Publishing.

<sup>79</sup> Matten D., Pohl M., Tolhurst N., Visser W. (2007), *The A To Z Of Social Corporate Responsibility*, σελ.113-114, Εκδόσεις John Wiley & Sons, Ltd.

<sup>80</sup> Chandler D., Werther W. (2006), *Strategic Corporate Social Responsibility*, σελ.77, Εκδόσεις Sage Publications.

<sup>81</sup> [www.ecgi.org](http://www.ecgi.org) (προσπελάστηκε στις 04/10/2016).

Η Ελληνική Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς με τη σειρά της, αναγνωρίζει ως Εταιρική Διακυβέρνηση το σύνολο των πρακτικών που υιοθετεί μια επιχείρηση προκειμένου να εξασφαλίσει την αποδοτικότητα της λειτουργίας της, την προστασία των μετόχων της και το σύνολο όσων φέρουν νόμιμα συμφέροντα στην εταιρία.

Καταληκτικά, παρατίθεται ένας κοινά αποδεκτός ορισμός που διαπιστώνει πως «Εταιρική Διακυβέρνηση είναι το σύνολο νομικών, θεσμικών και εθιμικών ρυθμίσεων, οι οποίες οφείλουν να χαρακτηρίζουν τη δραστηριότητα κυρίως των εισηγμένων στα χρηματιστήρια εταιριών, απαντώντας στα ερωτήματα ποιός και πώς ελέγχει τις δραστηριότητες των εταιριών, καθώς και σε ποιούς κατανέμονται τα οφέλη και οι κίνδυνοι που απορρέουν από την εταιρική δραστηριότητα».<sup>82</sup>

Συμπερασματικά καθίσταται σαφής η αυξημένη χρηστικότητα της εταιρικής διακυβέρνησης για την εξασφάλιση της αποδοχής των πρακτικών Ε.Κ.Ε. εντός ενός οργανισμού εφόσον ως νέα μορφή οργάνωσης υπερθεματίζει τη συμμετοχή, τη διαφάνεια, την υπευθυνότητα και την αποτελεσματικότητα στη λήψη αποφάσεων, εμπλέκοντας στις διαδικασίες άπαντα τα ενδιαφερόμενα μέρη, στοχεύοντας απο κοινού στην προστασία των συμφερόντων τους και την ικανοποίηση των αναδυόμενων αναγκών τους.

## 2.5. Η έννοια της εταιρικής κουλτούρας

Σε τακτική βάση εντοπίζονται περιπτώσεις, όπου η ενσωμάτωση αλλαγών εντός της επιχείρησης, οι οποίες, ωστόσο, προσκρούουν στο γενικότερο φιλοσοφικό υπόβαθρο του οργανισμού, αποδεικνύεται υπόθεση πρακτικά αδύνατη. Διότι, η εταιρική κουλτούρα αντανακλά ένα σύστημα κοινών πεποιθήσεων, το οποίο υπαγορεύει κανόνες συμπεριφοράς, οι οποίοι με την σειρά τους καθοδηγούν τις δραστηριότητες των μελών του οργανισμού και επηρεάζουν την διαδικασία λήψης αποφάσεων και στοχοθεσίας, καταδικάζοντας ως εκ τούτου την υιοθέτηση πρακτικών μη εναρμονισμένων με τα ισχύοντα πρότυπα, στην αποτυχία.<sup>83</sup>

Ειδικότερα, ως εταιρική κουλτούρα ορίζεται η συλλογή ομοιόμορφων ιδεών, πρακτικών καθώς και παραδόσεων, που διαμοιράζονται και διαιώνίζονται από τους

---

<sup>82</sup> Τσόχα Μ. (2009), «Εταιρική Διακυβέρνηση και Χρηματοοικονομική Επίδοση», σελ.13-14, Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

<sup>83</sup> Hampden, Turner C. (1992), *Creating Corporate Culture*, σελ.54, Εκδόσεις Addison-Wesley.

εργαζόμενους μίας επιχείρησης,<sup>84</sup> αντικατοπτρίζουν τις αξίες των ιδρυτών της, περιλαμβάνουν τον προσανατολισμό της και συντελούν στην δημιουργία ορισμένης νοοτροπίας, ξεχωριστής ανά οργανισμό.<sup>85</sup> Αξίζει να αναφερθεί, πως σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο,<sup>86</sup> οι επιχειρήσεις καταναίονται σε δύο ειδών κατηγορίες ανάλογα με την κουλτούρα που τις χαρακτηρίζει. Στην πρώτη μεν, εντοπίζονται συντηρητικές κατά κύριο λόγο οικονομικές μονάδες που ακολουθούν χαμηλού κινδύνου στρατηγικές και υιοθετούν δοκιμασμένες πρακτικές, στην δεύτερη δέ, ανήκουν οι επιχειρήσεις εκείνες, των οποίων οι δράσεις διακρίνονται από στοιχεία καινοτομίας, επιδιώκουν ανάπτυξη σε ταχείς ρυθμούς και βρίσκονται διαρκώς σε εγρήγορση για την αξιοποίηση νέων ευκαιριών.

Κατά τον Graves, η εταιρική κουλτούρα παραπέμπει στον μοναδικό σχεδιασμό προτύπων, τα οποία πλαισιώνουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι συνεργάζονται για να εκπληρώσουν την αποστολή τους, ενώ αποκτούν διαχρονικότητα, εφόσον τείνουν να παραμένουν αμετάβλητα παρά τις ενδεχόμενες αλλαγές στη σύνθεση των μελών του οργανισμού.<sup>87</sup>

Ουσιαστικά, η επιχειρησιακή κουλτούρα προσδίδει στα μέλη, την αίσθηση της οργανωσιακής ταυτότητας, δημιουργώντας κατ' αυτόν τον τρόπο για τους ίδιους, ένα είδος δέσμευσης ως προς τις αξίες που διατρέχουν το φάσμα των λειτουργιών του. Κατά γενικό κανόνα, η εν λόγω άγραφη, συναισθηματική ταυτότητα του οργανισμού, καθίσταται αντιληπτή στις πλήρεις διαστάσεις της, στις περιπτώσεις που υιοθετείται πλαίσιο νέας στρατηγικής, το οποίο αντιβαίνει στο παγιωμένο σύστημα αξιών.

Προκειμένου, επομένως, οι επιχειρήσεις να μετατραπούν σε φορείς κοινωνικής συνειδητότητας, απαιτείται η ενσωμάτωση στο εσωτερικό τους πάγιων πρακτικών εταιρικής ευθύνης, η ρουτινοποίηση των οποίων, εξαρτάται από τον βαθμό στον οποίο οι εν λόγω τροποποιήσεις θα τύχουν αποδοχής από το υφιστάμενο σύστημα παραδόσεων. Προς την επίτευξη του συγκεκριμένου σκοπού, δύναται να επιστρατευτούν διάφορα εργαλεία, με κυριότερο το πρότυπο/παράδειγμα ή άλλως (cultural web model) των G. Johnson και K. Scholes, το οποίο απεικονίζει ένα πλέγμα

---

<sup>84</sup> Hai D. M. (1986), *Organizational Behaviour. Experiences and Cases*, σελ.54, Εκδόσεις West Publishing.

<sup>85</sup> Maloney W.F., Federle M.O. (1990), *Organizational Culture in Engineering and Construction Organizations*, σελ.8, Construction Industry Institute.

<sup>86</sup> Γεωργόπουλος Ν. (2002), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, σελ.133, Εκδόσεις Μένου.

<sup>87</sup> Γαλανόπουλος Α. (2006), «Η εταιρική ευθύνη ως μέσο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον», σελ.36-37, Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά.

αποτελούμενο από 7 στοιχεία που τελούν σε σχέση διαρκούς αλληλεπίδρασης (Διάγραμμα 2.4.) και αποδίδουν πρακτικά μία σαφή εικόνα της κουλτούρας ενός οργανισμού.

**Διάγραμμα 2.4.: Cultural Web Model**



*Πηγή: Doherty T., Horne T. (2002), Managing public services: Implementing Changes - A Thoughtful Approach, σελ. 90, Εκδόσεις Psychology Press.*

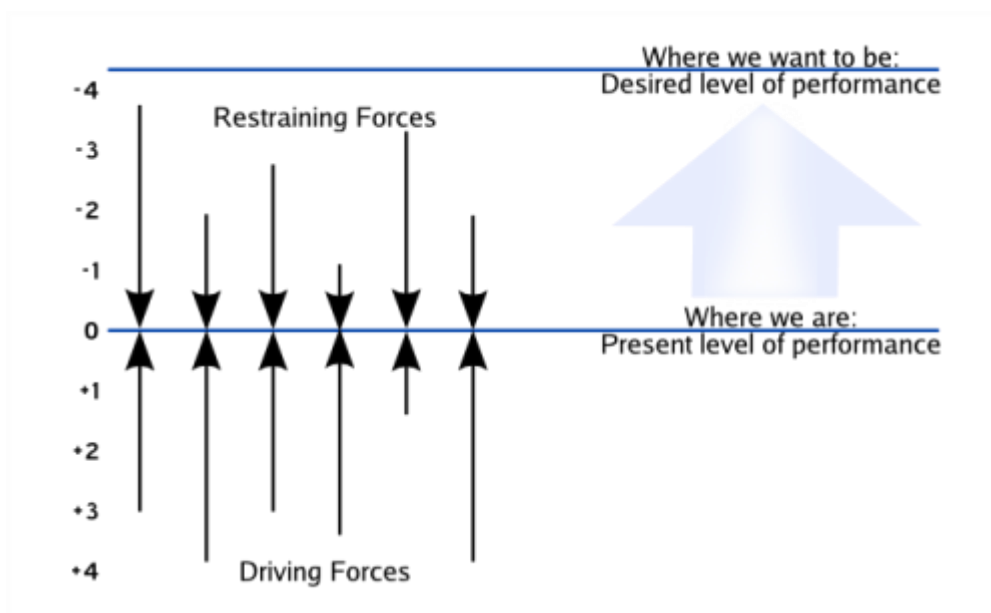
Η χρηστικότητα του εργαλείου έγκειται στην δυνατότητα που προσφέρει για πλήρη μελέτη και κατανόηση του τρόπου με τον οποίο μια πιθανή αλλαγή επί ενός στοιχείου αναμένεται να επιδράσει στο σύνολο, αποβλέποντας στον υπολογισμό των περιθωρίων που ενδέχεται να επιτρέψουν ή μη, την διάχυση μιας αλλαγής στο εσωτερικό του οργανισμού.<sup>88</sup>

Εξίσου ενδιαφέρουσα επιχειρηματική τεχνική, η Ανάλυση Πεδίου Ασκούμενων Δυνάμεων (Force Field Analysis), δημιουργήθηκε από τον Kurt Lewin και παρέχει το κατάλληλο πλαίσιο για τον προσδιορισμό των αντίθετων εκείνων δυνάμεων (κινητήριων και περιοριστικών), οι οποίες επιφέρουν την προσωρινή σταθερότητα που χαρακτηρίζει κάθε κατάσταση (βλ.Διάγραμμα 2.5.). Οι μεν κινητήριες ή θετικές

<sup>88</sup> Άλλωστε όπως διατείνονται στη σελίδα 90 του βιβλίου τους με τίτλο «Managing public services: Implementing Changes -A Thoughtful Approach», οι Doherty T. και Horne T., το παράδειγμα αναπαριστά τον τρόπο με τον οποίο βλέπουμε τα πράγματα “paradigm is the way we see things” εντός της επιχείρησης, επομένως, η διερεύνησή του καλείται να εξακριβώσει τον τρόπο με τον οποίο αναμένεται να επιδράσει η αλλαγή στον οργανισμό και κατά πόσο ευπρόσδεκτη είναι.

δυνάμεις ώθησης, προκαλούν αλλαγές, οι δέ περιοριστικές-αρνητικές δυνάμεις απώθησης, διατηρούν την υφιστάμενη κατάσταση ως έχει, αποφέροντας ισορροπία.<sup>89</sup>

**Διάγραμμα 2.5.: Μοντέλο Ανάλυσης Δυνάμεων Πεδίου**



Πηγή: [www.elearningwiki.com](http://www.elearningwiki.com)

Ανάλογα με την πρόκληση, εξετάζονται οι δυνάμεις ώθησης (driving forces) και απώθησης (restraining forces) που συνθέτουν την τρέχουσα κατάσταση, λόγω χάρη διαθέσιμοι πόροι, συνήθειες, δομή οργανισμού, κανονισμοί, ατομικές ή ομαδικές ανάγκες, θεσμικές αξίες ή πρότυπα, δαπάνες κ.ο.κ.,<sup>90</sup> στη συνέχεια εντοπίζονται οι συγκεκριμένες δυνάμεις ώθησης που χρήζουν ενίσχυσης ή/και οι δυνάμεις απώθησης που οφείλουν να περιοριστούν, προκειμένου να επιτευχθεί ο καθορισμένος στόχος, εν προκειμένω η επιθυμητή αλλαγή και να πραγματοποιηθεί τελικά η μετάβαση στην επιθυμητή κατάσταση.

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Μετρώντας την Ε.Κ.Ε.

### 3.1. Πρότυπα

Η εντεινόμενη επαγρύπνηση των σύγχρονων καταναλωτών σχετικά με την κοινωνική ευαισθητοποίηση των επιχειρήσεων, οδήγησε πολλές εξ αυτές στην υιοθέτηση ορισμένων προτύπων ποιότητας, τα οποία έχουν καθιερωθεί από διεθνώς

<sup>89</sup> Daft R. (2003), *Management*, σελ.383-384, 6<sup>η</sup> εκδ., Εκδόσεις Thomson/South-Western.

<sup>90</sup> Bartol K., Martin D. (1997), *Management*, σελ.368, 3<sup>η</sup> εκδ., Εκδόσεις Irwin McGraw-Hill.

αναγνωρισμένους φορείς και πιστοποιούν τις επιχειρήσεις ως προς τις επιδόσεις τους σε θέματα φυσικού περιβάλλοντος, εργασιακού περιβάλλοντος και κοινωνικής υπευθυνότητας. Στη συνέχεια παρουσιάζονται ορισμένα πρότυπα τα οποία δύνανται να αποτελέσουν ουσιαστικό εργαλείο για την επιτυχημένη εφαρμογή των αρχών της Ε.Κ.Ε. σε ένα ευρύ λειτουργικό φάσμα μιας επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, τα πρότυπα ISO 14000 έχουν εκδοθεί αποβλέποντας στην περιβαλλοντική διαχείριση, καθορίζοντας προδιαγραφές σύμφωνα με τις οποίες μία οικονομική μονάδα αναγνωρίζει, ελέγχει, παρακολουθεί και βελτιώνει συνεχώς τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις που προκύπτουν από τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες. Τα πλέον πρόσφατα και δημοφιλή ISO της σειράς 14000 παρουσιάζονται ακολούθως:<sup>91</sup>

- ✓ ISO 14000: 2004 Το εν λόγω πρότυπο θέτει τα κριτήρια και τις απαιτήσεις για ένα αποτελεσματικό Σύστημα Διαχείρισης του Περιβάλλοντος, παρέχοντας τη βεβαιότητα σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη πως η συγκεκριμένη μονάδα μεριμνά για το φυσικό περιβάλλον, μετρώντας τις επιπτώσεις της δράσης της και υιοθετώντας μέτρα για την ελαχιστοποίηση αυτών.
- ✓ ISO 14004: 2004 Συστήματα Διαχείρισης του Περιβάλλοντος τα οποία περιλαμβάνουν τις βασικές αρχές αυτών των συστημάτων καθώς και υποστηρικτικές τεχνικές.
- ✓ ISO 14064-1:2006 Πρότυπο για την Πράσινη Ανάπτυξη που μετρά τις εκροές αερίων και προτείνει μέτρα με στόχο την μείωση αυτών.
- ✓ ISO 14006:2011 Σύστημα Διαχείρισης του Περιβάλλοντος το οποίο εμπερικλείει οδηγίες για τον σχεδιασμό και την λειτουργία φιλικών προς το περιβάλλον επιχειρήσεων.

Σε ανάλογα πλαίσια κινείται και το Σύστημα Οικολογικής Διαχείρισης και Ελέγχου (E.M.A.S.), το οποίο σχεδιάστηκε από την Ευρωπαϊκή Κοινότητα το 1995 και αναθεωρήθηκε το 2001, ωστόσο διαφοροποιείται από τα ISO 14000 καθότι αναγνωρίζονται παγκοσμίως σε αντίθεση με τον Κανονισμό EMAS ο οποίος φέρει αποκλειστικά Ευρωπαϊκή ισχύ, γεγονός που το καθιστά λιγότερο δημοφιλές. Παρόλα αυτά θέτει στόχους για τη συνεχή βελτίωση των οργανισμών σε θέματα περιβάλλοντος, τη συμμόρφωση τους με την περιβαλλοντική νομοθεσία και τη

---

<sup>91</sup> Κέφης Β. (2014), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, σελ.211, Εκδόσεις Κριτική.

γνωστοποίηση των περιβαλλοντικών τους επιτευγμάτων στο ευρύτερο κοινό, δεσμεύοντας τις επιχειρήσεις του δημοσίου ή ιδιωτικού τομέα που το εφαρμόζουν, σε αξιολόγηση σχετικά με ζητήματα περιβαλλοντικής πολιτικής.<sup>92</sup>

Στη συνέχεια το Πρότυπο ΑΑ 1000, εκδόθηκε από το Ινστιτούτο Κοινωνικής και Ηθικής Υπευθυνότητας το 1999 και αναπαριστά ένα κριτήριο ελέγχου και απολογισμού αναφορικά με την κοινωνική και ηθική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων. Επικεντρώνεται δέ, στις αρχές της διαφάνειας, της ανταπόκρισης και της συμμόρφωσης. Το ΑΑ 1000 δύναται να εφαρμοστεί είτε ως αυτόνομο πρότυπο, είτε ως μέσο υποστήριξης άλλων προτύπων κοινωνικής μέριμνας, εφόσον συνεισφέρει στον καθορισμό των κοινωνικών στόχων και στη μέτρηση των κοινωνικών επιδόσεων των επιχειρήσεων.<sup>93</sup>

Το πρότυπο Social Accountability 8000 αποτέλεσε μια πρωτοβουλία του φορέα Social Accountability International το 1996, με βασικό στόχο τη βελτίωση των συνθηκών του εργασιακού περιβάλλοντος, μέσω της καταπολέμησης της παράνομης εργασίας και της εργατικής εκμετάλλευσης. Βασίζεται στη διεθνή εργατική νομοθεσία καθώς και στους κανόνες των Ηνωμένων Εθνών, ενώ εφαρμόζεται από δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις, Μ.Κ.Ο. και κυβερνήσεις σε παγκόσμια κλίμακα. Ειδικότερα, πραγματεύεται θέματα όπως παραδείγματος χάριν η παιδική εργασία, η εξαναγκασμένη εργασία, η υγιεινή και ασφάλεια, το δικαίωμα του “συνδικαλιζέσθαι”, οι εργασιακές διακρίσεις, η πειθαρχία, ο χρόνος εργασίας, η μισθοδοσία και τα συστήματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων.<sup>94</sup>

Το ISO 26000:2010 διαφοροποιείται εκ των υπολοίπων κατά ISO προτύπων στο μέτρο που δεν προδιαγράφει απαιτήσεις και κατά συνέπεια δεν επαφίεται πιστοποίησης. Κατεύθκει ωστόσο τις επιχειρήσεις σε σαφείς δράσεις αναφορικά με την εξασφάλιση της συμμετοχής των εμπλεκόμενων μερών, εστιάζοντας ταυτόχρονα στα αποτελέσματα και τις βελτιώσεις που προκύπτουν εξ αυτών και προάγοντας τις

---

<sup>92</sup> Τσιλιώνη Α. (2012), «Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Στη Σύγχρονη Πραγματικότητα & Η Εφαρμογή Της Από Την Εθνική Τράπεζα», σελ.39, Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

<sup>93</sup> Τατσίδης Α. (2013), «Επιχειρησιακή Ηθική και Επιχειρησιακή Αριστεία στις Ελληνικές Επιχειρήσεις», σελ.31, Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών

<sup>94</sup> Ζαγλαρά Α. (2010), «Η Εξέλιξη Της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης – Η Κοινωνική Υπευθυνότητα Της Εταιρείας Γέφυρα Α.Ε.», σελ.67, Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πατρών.

αρχές της αειφορίας.<sup>95</sup> Αξίζει να σημειωθεί πως συνιστά αποτέλεσμα πενταετών διαπραγματεύσεων μεταξύ άπαντων των εμπλεκόμενων μερών εντός ενός οργανισμού και εξηγεί με σαφήνεια την έννοια της κοινωνικής ευθύνης, προτείνοντας τις βέλτιστες πρακτικές προκειμένου να αναπτυχθεί μία αμφίδρομη σχέση μεταξύ επιχειρήσεων και κοινωνίας, αμοιβαία επικερδής.<sup>96</sup>

### 3.2. Δείκτες

Η πρακτική αναγκαιότητα του υπολογισμού της επίδοσης των επιχειρήσεων σε επίπεδο Ε.Κ.Ε. οδήγησε στην θέσπιση ορισμένων δεικτών, οι οποίοι απεικονίζουν σε ποσοτικούς όρους την απόδοση των οικονομικών μονάδων στον συγκεκριμένο τομέα.

Ο πλέον ενδεικτικός δείκτης CRI (Corporate Responsibility Index) εισήχθη το 2008 στην Ελλάδα από το Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης σε συνεργασία με το BITC (Business in the Community), χρησιμοποιείται ως εθνικός δείκτης Ε.Κ.Ε. σε διάφορες χώρες και αναπαριστά ένα κορυφαίο εργαλείο για τη συγκριτική αξιολόγηση των επιδόσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σε 4 τέσσερις επιμέρους τομείς: Κοινωνία, Περιβάλλον, Εργαζόμενοι και Αγορά.<sup>97</sup>

Πιο αναλυτικά ο δείκτης CR Index αντικατοπτρίζει την απόδοση των επιχειρήσεων και την επίδρασή τους:

1. Στην κοινωνία, αξιολογώντας την υποστήριξη που παρέχουν σε τοπικές και εθνικές πρωτοβουλίες, συνεισφέροντας στην ανάπτυξη εποικοδομητικών σχέσεων με τις κοινωνίες αυτές και τη δημιουργία σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

2. Στο περιβάλλον, αξιολογώντας τις πολιτικές τους και τις ενέργειές τους για τον περιορισμό των περιβαλλοντικών δυσμενών επιδράσεων τους, προωθώντας την αντίληψη πως η μετάβαση τους σε μια οικονομία που απαιτεί περιορισμό του διοξειδίου του άνθρακος αντιπροσωπεύει αναμφίβολα ένα μεγάλο ρίσκο, ωστόσο και μία μεγάλη ευκαιρία.

3. Στην αγορά και τους καταναλωτές, αξιολογώντας την επίδοσή τους στις σχέσεις τους με τους πελάτες τους και την αγορά και στο κατά πόσο παρακολουθούν, κατανοούν και ανταποκρίνονται στις συνεχώς μεταλλασσόμενες ανάγκες των

---

<sup>95</sup> Matten D., Pohl M., Tolhurst N., Visser W. (2007), *The A To Z Of Social Corporate Responsibility*, σελ.291, Εκδόσεις John Wiley & Sons, Ltd.

<sup>96</sup> Κέφης Β. (2014), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, σελ.227, Εκδόσεις Κριτική.

<sup>97</sup> Matten D., Pohl M., Tolhurst N., Visser W. (2007), *ό.π.*, σελ.116.



καταναλωτών. Στο πώς δηλαδή πωλούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες με υπευθυνότητα, σωστή ποιότητα και δίκαιες τιμές.

4. Στους εργαζομένους, αξιολογώντας τη συμπεριφορά και τις πολιτικές τους σε εργασιακά θέματα όπως: Ασφάλεια, Υγιεινή, Ειλικρινή Επικοινωνία και Δίκαιη Μεταχείριση.<sup>98</sup>

Ο Dow Jones Sustainability Index, θεσπίστηκε το 1999 κατά το πρότυπο του χρηματιστηριακού δείκτη Dow Jones και αξιολογεί την συνεισφορά των επιχειρήσεων στην οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική βιωσιμότητα, βάσει ενός συντελεστή βαρύτητας, που ορίζει τελικά την κατάταξη της επιχείρησης στον κλάδο.<sup>99</sup>

Ειδικότερα, η απόδοση κάθε εταιρείας σε έκαστο πεδίο αποτυπώνεται μέσω της χρήσης ευρύτερων κριτηρίων και η προκύπτουσα βαθμολογία βασίζεται σε ένα εδραιωμένο σύστημα βαθμολόγησης. Το πόρισμα της μέτρησης, ο δείκτης δηλαδή μπορεί να αξιολογηθεί ως χαμηλός, μέτριος, υψηλός. Η βαθμολογία, όπως προκύπτει από τα κριτήρια καθορίζει τον βαθμό κατά τον οποίο μια εισηγμένη εταιρεία τηρεί τις προδιαγραφές για να εμπερικλείεται στον δείκτη.<sup>100</sup>

Το 2001, οι Financial Times και το Χρηματιστήριο του Λονδίνου εισήγαγαν τον χρηματιστηριακό δείκτη FTSE4Good που αναφερόταν στις ηθικές επενδύσεις των επιχειρήσεων και απευθυνόταν στις τέσσερις μεγάλες αγορές της Μεγάλης Βρετανίας, την Παγκόσμια, της Ευρώπης και των Η.Π.Α., οι οποίες καλύπτουν τις ανάγκες των χρηματαγορών, κατηγοριοποιώντας τους κλάδους των επιχειρήσεων σε χαμηλού, μεσαίου και υψηλού αντίκτυπου στην κοινωνία και το ευρύτερο περιβάλλον.<sup>101</sup>

Δεδομένου ότι προασπίζεται τα ανθρώπινα δικαιώματα, ορισμένες επιχειρήσεις όπως οι καπνοβιομηχανίες, οι κατασκευαστές οπλικών συστημάτων, ιδιοκτήτες ή εταιρίες που λειτουργούν πυρηνικούς σταθμούς παραγωγής ενέργειας, και επιχειρήσεις εξόρυξης ουρανίου αποκλείστηκαν από τον συγκεκριμένο δείκτη.<sup>102</sup>

Συγκεκριμένα, για να συμπεριληφθούν στον δείκτη, οι επιχειρήσεις οφείλουν να πληρούν τα εξής κριτήρια:

---

<sup>98</sup> [www.cri.org.gr](http://www.cri.org.gr) (προσπελάστηκε στις 05/10/2016).

<sup>99</sup> Matten D., Pohl M., Tolhurst N., Visser W. (2007), *The A To Z Of Social Corporate Responsibility*, σελ.162, Εκδόσεις John Wiley & Sons, Ltd.

<sup>100</sup> Τσιλιώνη Α. (2012), «Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Στη Σύγχρονη Πραγματικότητα & Η Εφαρμογή Της Από Την Εθνική Τράπεζα», σελ.42, Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

<sup>101</sup> [www.ftse.com](http://www.ftse.com) (προσπελάστηκε στις 05/10/2016).

<sup>102</sup> Matten D., Pohl M., Tolhurst N., Visser W. (2007), *The A To Z Of Social Corporate Responsibility*, σελ.230, Εκδόσεις John Wiley & Sons, Ltd.

- ✓ Λήψη επαρκών μέτρων για την προστασία του περιβάλλοντος. Ανάπτυξη θετικών σχέσεων με όλες τις ομάδες ενδιαφέροντος.
- ✓ Υποστήριξη και ενίσχυση διεθνώς αναγνωρισμένων ανθρωπίνων δικαιωμάτων.
- ✓ Δυνατότητα προσαρμοστικότητας και ευέλικτες δομές, με στόχο την παρακολούθηση των εξελίξεων και την ενσωμάτωση των αλλαγών στα διεθνή εταιρικά.<sup>103</sup>

Εν κατακλείδι, σύμφωνα με τον Δείκτη Διεθνούς Διαφθοράς (C.P.I.), συντελείται κατάταξη των χωρών βάσει του βαθμού διαφθοράς στον οποίο εμφανίζεται εκτεθειμένος ο δημόσιος και πολιτικός βίος έκαστης. Εστιάζει δέ στην διαφθορά του δημοσίου αποκλειστικά τομέα, την οποία ορίζει ως κατάχρηση της δημόσιας εξούσιας με στόχο την εξυπηρέτηση ιδίων συμφερόντων.<sup>104</sup>

Αξιίζει να σημειωθεί επί τούτου πως σε ετήσια βάση, η Διεθνής Διαφάνεια (Transparency International, T.I.) συντάσσει μια "Έκθεση για την αντίληψη περί της διαφθοράς", μια αξιολόγηση (που απευθύνεται για φέτος σε 168 χώρες) στο πλαίσιο της οποίας κατατάσσονται από την πιο διεφθαρμένη στην πλέον ενάρετη. Τα δεδομένα που εξετάζονται, συγκεντρώνονται από 12 διεθνείς οργανισμούς, μεταξύ των οποίων η Παγκόσμια Τράπεζα, η Αφρικανική Τράπεζα Ανάπτυξης και το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ. Στον φετινό κατάλογο της Διεθνούς Διαφάνειας η Ελλάδα βρίσκεται στην 58η θέση συγκεντρώνοντας 46 βαθμούς.<sup>105</sup>

### 3.3. Κοινωνικός απολογισμός

Οι αυξανόμενες πιέσεις που ασκήθηκαν στις επιχειρήσεις ανά τακτές περιόδους από την κοινή γνώμη και δή τις διάφορες ομάδες πίεσης για την συνεισφορά τους στο κοινωνικό κεφάλαιο, μέσω της επίδειξης κοινωνικά ευαισθητοποιημένης συμπεριφοράς, ενέτειναν την σπουδαιότητα της υιοθέτησης των ανάλογων πρακτικών κοινωνικού περιεχομένου υπό το φως της διαφάνειας. Προκειμένου, επομένως, να καταστεί άμεσα εφικτή η λογοδοσία από πλευράς τους προς το ευρύ κοινό, οι εταιρείες αποφάσισαν την δημοσιοποίηση των δράσεών τους μέσω της σύνταξης ετήσιων κοινωνικών απολογισμών, επιτρέποντας κατ' αυτόν τον τρόπο την άμεση πρόσβαση

<sup>103</sup> Ζαγλαρά Α. (2010), «Η Εξέλιξη Της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης – Η Κοινωνική Υπευθυνότητα Της Εταιρείας Γέφυρα Α.Ε.», σελ.69-70, Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πατρών

<sup>104</sup> Matten D., Pohl M., Tolhurst N., Visser W. (2007), ό.π., σελ.143.

<sup>105</sup> [www.protothema.gr](http://www.protothema.gr) (προσπελάσθηκε στις 05/10/2016).

στις εκθέσεις πεπραγμένων αναφορικά με τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιδόσεις τους.

Στην Ευρώπη, οι αιτίες υποβολής εκθέσεων εντοπίζονται σε λόγους ηθικής υποχρέωσης προς το περιβάλλον, δημοσίων σχέσεων, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς και νομικής συμμόρφωσης. Αντίθετα, στην Βόρεια Αμερική βασικός μοχλός υποκίνησης αποτέλεσε η πίεση που ασκήθηκε από τους μετόχους. Σε χώρες δέ, όπου η έκδοση απολογισμού παρουσιάζεται ως προαιρετική, ορισμένες εταιρείες υπάγουν τη δημοσίευση μίας περιβαλλοντικής ή κοινωνικής έκθεσης σε μέρος της επιχειρηματικής στρατηγικής τους, ενώ μία αναστολή της διαδικασίας, ενδέχεται να πυροδοτήσει αμφιβολίες καταναλωτικής πίστης, εξαιτίας της αρνητικής δημοσιότητας που δύναται να συγκεντρώσει η συγκεκριμένη επιλογή. Σε ορισμένες δέ περιπτώσεις, η έκθεση απολογισμού αποτελεί συστατικό στοιχείο του περιβαλλοντικού συστήματος διαχείρισης που βρίσκεται σε ισχύ και άλλοτε, τα πρόσωπα ή τα αρμόδια τμήματα χρησιμοποιούν την εν λόγω μέθοδο, ως εργαλείο δημοσιοποίησης των περιβαλλοντικών ζητημάτων τους.<sup>106</sup>

Πάντως, η ανταπόκριση στα κοινωνικά αιτήματα και η λογοδοσία απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη ευνοεί, δίχως αμφιβολία, την επιχειρηματική απόδοση. Εξ άλλου όπως έχει διαπιστωθεί, η φήμη και η καταναλωτική πίστη επηρεάζονται ευθέως από την σχέση επικοινωνίας που έχει εδραιωθεί μεταξύ των επιχειρήσεων και των ενδιαφερόμενων μερών, όπως είναι οι μέτοχοι και οι επενδυτές, οι πελάτες και οι καταναλωτές, οι υπάλληλοι και τα μέλη της κοινότητας όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Επομένως, η υποβολή έκθεσης κοινωνικού απολογισμού ως βασικό εργαλείο επικοινωνίας με τα εμπλεκόμενα μέρη, αντιπροσωπεύει σημαντική στρατηγική επιλογή της επιχείρησης στο δρόμο προς την επιβίωση και την ευημερία.

#### 3.4. Φορείς Ε.Κ.Ε. στην χώρα μας

Διερευνώντας το ζήτημα της εταιρικής υπευθυνότητας σε επίπεδο ελληνικής βιβλιογραφίας, προς απογοήτευση του αναγνώστη καθίσταται άμεσα αντιληπτή η ανυπαρξία του κατάλληλου θεωρητικού πλαισίου καθώς και η αδυναμία των μέχρι πρόσφατα πεπραγμένων μελετών να αποδώσουν μια επαρκή εικόνα του βαθμού απορρόφησης των εν λόγω βέλτιστων πρακτικών στο χώρο της ελληνικής βιομηχανίας,

---

<sup>106</sup> Σαρρή Ε. (2008), *Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Στον Ελληνικό Επιχειρηματικό Χώρο*, σελ.21, Διπλωματική εργασία για το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Περιβαλλοντικής Πολιτικής και Διαχείρισης του Τμήματος Περιβάλλοντος του Πανεπιστημίου Αιγαίου.

δεδομένου πως το πεδίο των ερευνών τους συγκεντρώνεται κυριαρχικά στους άξονες της ανάπτυξης περιβαλλοντικής πολιτικής και διαχείρισης.

Ειδικότερα στην Ελλάδα, αναγνωρίζονται δύο διακριτές ομάδες<sup>107</sup> οι οποίες επηρεάζουν τις πολιτικές που εφαρμόζουν οι εταιρείες: το κοινό και οι εργαζόμενοι. Οι ελληνικές επιχειρήσεις δέ, φαίνεται πως ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για την αξιολόγηση που λαμβάνουν από την τοπική κοινότητα, το νομοθέτη και το εργατικό δυναμικό τους, ενώ λόγω της αυξανόμενης πίεσης που επιδέχονται τα τελευταία έτη αναφορικά με τον αντίκτυπο που φέρει η δράση τους στο περιβάλλον όπου δραστηριοποιούνται, εναρμονίζονται ολοένα και περισσότερο με τις επιταγές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Ωστόσο, η συμμόρφωση παραδείγματος χάριν με τους κανόνες περί περιβαλλοντικής προστασίας που επιδεικνύουν, εκπορεύεται βασικά υπό τον φόβο της επιβολής ποινικών κυρώσεων σε περίπτωση μη εφαρμογής τους και όχι χάρη σε ίδια επιθυμία να συνεισφέρουν στην διαφύλαξη του φυσικού περιβάλλοντος, αποδεικνύοντας τοιούτοτρόπως πως οι ελληνικές εταιρείες απέχουν κατά πολύ από την οικειοθελή ενσωμάτωση πρακτικών Ε.Κ.Ε. στο φάσμα των δραστηριοτήτων τους.

### 3.3.1. Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Αναμφίβολα, η Ελλάδα ως κράτος-μέλος που υπάγεται στην οικογένεια του Οργανισμού των Ηνωμένων Εθνών καθώς και της Ευρωπαϊκής Ένωσης, δεσμεύεται από τις επιταγές των προαναφερθέντων Συμβάσεων τις οποίες έχει επικυρώσει με την προσυπογραφή της,<sup>108</sup> ωστόσο η εξοικείωση της χώρας μας με τις καλές πρακτικές που υπαγορεύουν οι αρχές της εταιρικής υπευθυνότητας συστηματοποιήθηκε με την ίδρυση του «Ελληνικού Δικτύου για την Κοινωνική Συνοχή», το οποίο αποτελεί τον εθνικό εκπρόσωπο στο Πανευρωπαϊκό Δίκτυο C.S.R. Europe.

Ως εκ τούτου, τον Ιούνιο του 2000, δεκατρείς μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις από κοινού με τρεις εκ των μεγαλύτερων εγχώριων επιχειρηματικών φορέων ανέλαβαν την πρωτοβουλία της δημιουργίας της μη κερδοσκοπικής επιχείρησης, το καταστατικό της οποίας υπέστη έκτοτε 2 μεταβολές.<sup>109</sup> Η πρώτη αφορούσε στην αλλαγή της επωνυμίας της σε «Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη» με την αντίστοιχη

---

<sup>107</sup> Σαρρή Ε. (2008), *Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Στον Ελληνικό Επιχειρηματικό Χώρο*, σελ.28, Διπλωματική εργασία για το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Περιβαλλοντικής Πολιτικής και Διαχείρισης του Τμήματος Περιβάλλοντος του Πανεπιστημίου Αιγαίου.

<sup>108</sup> Τσιλιώνη Α. (2012), «Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Στη Σύγχρονη Πραγματικότητα & Η Εφαρμογή Της Από Την Εθνική Τράπεζα», σελ.20, Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

<sup>109</sup> [www.csr.hellas.gr](http://www.csr.hellas.gr) (προσπελασθηκε στις 18/08/2016)

αγγλική απόδοση «Hellenic Network for Corporate Social Responsibility», ενώ το 2002 το Δίκτυο τροποποίησε τη νομική του μορφή σε μη κερδοσκοπικό Σωματείο.

Ως όραμα του Δικτύου C.S.R. Hellas ορίσθηκε η βελτίωση της μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και της ελληνικής οικονομίας συνολικά, μέσω της ενσωμάτωσης της υπεύθυνης επιχειρηματικότητας στη στρατηγική και τους βασικούς άξονες λειτουργίας των επιχειρήσεων, ενώ η αποστολή που επωμίστηκε αφορά στην αξιοποίηση των αρχών και πρακτικών εφαρμογών της υπεύθυνης επιχειρηματικότητας με σκοπό την ενίσχυση της βιωσιμότητας, της καινοτομίας και της κοινωνικής συνοχής σε τοπικό και εθνικό επίπεδο. Μεταξύ άλλων, κύριοι στόχοι του Δικτύου αποτελούν η ενημέρωση και ευαισθητοποίηση της ελληνικής επιχειρηματικής κοινότητας και των επιμέρους κοινωνικών ομάδων, προς την κατεύθυνση της προώθησης της κοινωνικής συνοχής στην Ελλάδα καθώς και η ανάπτυξη μηχανισμών επικοινωνίας, συνέργειας και συντονισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις-μέλη του Δικτύου, για την από κοινού εφαρμογή προγραμμάτων ή και την ανταλλαγή καλών πρακτικών.<sup>110</sup>

Αρχικά, βασική προτεραιότητα του Δικτύου υπήρξε η ευρύτερη διάδοση των αρχών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης εξαιτίας της διάχυτης άγνοιας που επικρατούσε στο ελληνικό επιχειρηματικό γίγνεσθαι σχετικά με το περιεχόμενο του νεοαναδυόμενου θεσμού, αποβλέποντας τελικά στην παρότρυνση των επιχειρήσεων ώστε να εισφέρουν εφεξής εντονότερα στο κοινωνικό κεφάλαιο.<sup>111</sup>

Προς την εξυπηρέτηση του συγκεκριμένου σκοπού, το Ελληνικό Δίκτυο για την Ε.Κ.Ε. συνεργάζεται με φορείς του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα, με την ακαδημαϊκή κοινότητα, με Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, καθώς και με τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, ενώ συνδέεται άμεσα με το Ευρωπαϊκό Δίκτυο για την Ε.Κ.Ε. (C.S.R. Europe), το οποίο συνέβαλε καθοριστικά στην ίδρυση του Ελληνικού Δικτύου.<sup>112</sup>

Παράλληλα συμμετέχει σε συνέδρια και συνεργίες του Δικτύου με το Ευρωπαϊκό Δίκτυο C.S.R. Europe, σε εκδηλώσεις και ευρωπαϊκά προγράμματα και εκπονεί έρευνες σε συνεργασία με ελληνικά πανεπιστήμια σχετικά με τις προοπτικές της Ε.Κ.Ε.

---

<sup>110</sup> [www.csr.hellas.gr](http://www.csr.hellas.gr) (προσπελάσθηκε στις 18/08/2016)

<sup>111</sup> Τσιλιώνη Α. (2012), «Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Στη Σύγχρονη Πραγματικότητα & Η Εφαρμογή Της Από Την Εθνική Τράπεζα», σελ.21, Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

<sup>112</sup> Ζαγλαρά Α. (2010), «Η Εξέλιξη Της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης – Η Κοινωνική Υπευθυνότητα Της Εταιρείας Γέφυρα Α.Ε.», σελ.73, Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πατρών.

στην σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα το 2001,<sup>113</sup> ενώ το 2006 υλοποίησε μελέτες αναφορικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις κατά την υιοθέτηση των εν λόγω πρακτικών.<sup>114</sup>

Αποτέλεσμα της δεκαετούς προσπάθειας του Δικτύου υπήρξε η συνειδητοποίηση από πλευράς των επιχειρήσεων της αναγκαιότητας εφαρμογής δράσεων αμοιβαίου συμφέροντος μέσω της παγίωσης διαδικασιών διαβούλευσης με την κοινωνία και την υιοθέτησης διεθνώς αποδεκτών προτύπων και δεικτών μέτρησης των επιδόσεών τους στους τομείς της κοινωνικής ευθύνης.<sup>115</sup>

### 3.3.2. Ελληνικό Δίκτυο Global Compact<sup>116</sup>

Το Ελληνικό Δίκτυο Global Compact ιδρύθηκε στις 28 Μαΐου 2008 σε εκδήλωση που οργανώθηκε από το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και το U.N.D.P. Programme Management Office στην Αθήνα. Κατά την εκδήλωση 50 ελληνικές επιχειρήσεις επέδωσαν στον επικεφαλής του Global Compact Networks & Global Compact Partnerships κ. Soren Petersen, επιστολή προς τον Γενικό Γραμματέα του Ο.Η.Ε. με την οποία δεσμεύτηκαν ως προς την τήρηση των δέκα αρχών του Global Compact, κατά την παραγωγική διαδικασία και τις συναλλαγές τους.

Το συντονισμό και τη γραμματειακή υποστήριξη του Ελληνικού Δικτύου Global Compact ανέλαβε το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Προκειμένου για την εύρυθμη λειτουργία του Δικτύου ορίστηκε πενταμελής γραμματεία, η οποία αποτελείται από δύο μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου του Ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, τον εκάστοτε Διευθυντή / Υπεύθυνο Συντονισμού του προαναφερόμενου Δικτύου και δύο επιπλέον μέλη που εκλέγονται κάθε δύο χρόνια μεταξύ των υπολοίπων συμμετεχόντων στο Ελληνικό Δίκτυο Global Compact. Στις αρμοδιότητες της Γραμματείας συγκαταλέγονται:

- η ενημέρωση για γενικά θέματα που επαφίενται της συμμετοχής στο Global Compact και το τοπικό δίκτυο

---

<sup>113</sup> Βλ. Παράρτημα IV, Σαρρή Ε. (2008), *Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Στον Ελληνικό Επιχειρηματικό Χώρο*, σελ.26-27, Διπλωματική εργασία για το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Περιβαλλοντικής Πολιτικής και Διαχείρισης του Τμήματος Περιβάλλοντος του Πανεπιστημίου Αιγαίου.

<sup>114</sup> Τσιλιώνη Α. (2012), «Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Στη Σύγχρονη Πραγματικότητα & Η Εφαρμογή Της Από Την Εθνική Τράπεζα», σελ.21, Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

<sup>115</sup> [www.csr.hellas.gr](http://www.csr.hellas.gr) (προσπελασθηκε στις 18/08/2016)

<sup>116</sup> [www.globalcompactnetworkhellas.gr](http://www.globalcompactnetworkhellas.gr) (προσπελασθηκε στις 18/08/2016)

- ο προγραμματισμός, η οργάνωση και η επικοινωνία εκδηλώσεων που προσανατολίζονται στην προώθηση των δέκα αρχών του Οικουμενικού Συμφώνου στην Ελληνική επιχειρηματική κοινότητα
- η διεύρυνση του Δικτύου με τη συμμετοχή και άλλων νέων μελών
- η σύγκλιση συνάντησης των μελών του κ.λ.π.

Σήμερα το Δίκτυο απαρτίζεται από εβδομήντα δύο οργανισμούς, επιχειρήσεις, ακαδημαϊκούς και άλλους φορείς, ενώ οι στόχοι ταξινομούνται στις εξής κατευθυντήριες γραμμές:

- ✓ προώθηση του Οικουμενικού Συμφώνου και των αρχών του στην Ελλάδα
- ✓ υποστήριξη επιχειρήσεων, εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και οργανισμών που έχουν δεσμευτεί προς αυτό και σε σχέση με τη συνεχή εφαρμογή των 10 αρχών του
- ✓ διάδοση των 10 αρχών προς τον επιχειρηματικό κόσμο
- ✓ προσέλκυση νέων μελών
- ✓ παράλληλη δημιουργία ευκαιριών για πολυμερείς συμπράξεις και συλλογική δράση
- ✓ υποστήριξη των ευρύτερων στόχων των Ηνωμένων Εθνών για τη χλιετία μέσα από δραστηριότητες και εκδηλώσεις που αφορούν όλους τους συμμετέχοντες

### 3.3.3. Εταιρεία Eurocharity<sup>117</sup>

Η εταιρεία EuroCharity ιδρύθηκε το 2006 με σκοπό να προσφέρει καινοτόμες on-line και off-line υπηρεσίες επί θεμάτων που άπτονται της εταιρικής υπευθυνότητας, της πράσινης οικονομίας, της αειφόρου ανάπτυξης και της επιχειρηματικής αριστείας. Στα μέλη της περιλαμβάνονται εταιρείες, μη κυβερνητικές (Μ.Κ.Ο.) και μη κερδοσκοπικές οργανώσεις, δημόσιοι φορείς, εκπαιδευτικά ιδρύματα, Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (Μ.Μ.Ε.), επαγγελματικά σωματεία, σύλλογοι και άλλοι φορείς του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

Οι ηλεκτρονικοί οδηγοί Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και Πράσινης Οικονομίας εντοπίζονται στο [www.eurocharity.gr](http://www.eurocharity.gr) για το ελληνικό κοινό και στο [www.eurocharity.eu](http://www.eurocharity.eu) σε ευρωπαϊκό επίπεδο (European portal), και στοχεύουν στην πληρέστερη δυνατή ενημέρωση του κοινού μέσω της επικοινωνίας και της προβολής δράσεων, προγραμμάτων και πρωτοβουλιών επιχειρήσεων, οργανισμών, φορέων,

<sup>117</sup> [www.e-charity.gr](http://www.e-charity.gr) (προσπελάστηκε στις 20/08/2016).

M.K.O., M.M.E., και επαγγελματιών, σε θέματα που αφορούν στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, στο περιβάλλον, στην πράσινη οικονομία, ανάπτυξη και επιχειρηματικότητα, στην εταιρική διακυβέρνηση, στη βιώσιμη ανάπτυξη, στη διαφάνεια και στην επιχειρηματική αριστεία.<sup>118</sup>

Το ηλεκτρονικό newsletter, η διοργάνωση συνεδρίων και άλλων εκδηλώσεων, η ενότητα Members-to-Members και η ετήσια έκδοση EuroCharity Yearbook συμβάλλουν στη δυναμικότερη προβολή του κοινωνικού και περιβαλλοντικού έργου των μελών της EuroCharity χτίζοντας γέφυρες μεταξύ των ιδίων, της αγοράς και της κοινωνίας στην οποία λειτουργούν. Η EuroCharity έχει επιτύχει την ανάδειξη του [www.eurocharity.gr](http://www.eurocharity.gr) ως της πλήρους και αξιόπιστης πηγής ενημέρωσης E.K.E. και βιώσιμης ανάπτυξης στην Ελλάδα, ενώ στον ηλεκτρονικό Οδηγό της EuroCharity δηλώνουν παρούσες σημαντικές ελληνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις και οργανισμοί, ανεξαρτήτως μεγέθους και δραστηριότητας.

Στο πλαίσιο δέ, της προσωπικής ευθύνης της απέναντι στην κοινωνία η EuroCharity δεσμεύεται να συνεισφέρει ετησιώς το 25% των συνδρομών των Εταιρειών-Μελών της, στην υποστήριξη M.K.O., ενώ παράλληλα, έχει υπογράψει το Διεθνές Σύμφωνο των Ηνωμένων Εθνών “10 United Nations Global Compact principles”. Επιπλέον, μέσα από δίγλωσσο δεκαπενθήμερο e-newsletter, η EuroCharity ενημερώνει 14.000 και πλέον ηλεκτρονικούς συνδρομητές για τις τελευταίες εξελίξεις στο χώρο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της βιώσιμης ανάπτυξης, ενώ μέσω συνεργασιών και συνεδρίων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, επιτυγχάνει την μέγιστη δυνατή επικοινωνία και προβολή των Εταιρειών-μελών της σε ένα εκτεταμένο δίκτυο κοινωνικών εταίρων.<sup>119</sup>

## **Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Η Εταιρική Υπευθυνότητα στην εφαρμογή της**

### **4.1. Πεδίο δράσης αρχών εταιρικής υπευθυνότητας**

Σε γενικές γραμμές, οι πρακτικές κοινωνικής υπευθυνότητας διακρίνονται σε δράσεις οι οποίες δύνανται να αναπτυχθούν αφ’ ενός στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και αφορούν εσωτερικούς παράγοντες και λειτουργίες και αφ’ ετέρου στο

---

<sup>118</sup> Ζαγλαρά Α. (2010), «Η Εξέλιξη Της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης – Η Κοινωνική Υπευθυνότητα Της Εταιρείας Γέφυρα Α.Ε.», σελ.75, Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πατρών.

<sup>119</sup> Ο.π., σελ.76.



εξωτερικό της περιβάλλον, οπότε και λαμβάνουν έκταση πέραν των ορίων της επιχείρησης.

#### 4.1.1. Εσωτερική κοινωνική ευθύνη

Ειδικότερα, κατά την άσκηση των αρχών εταιρικής υπευθυνότητας εσωτερικά του οργανισμού και επί της διαδικασίας προσέλκυσης και συγκράτησης εξειδικευμένου προσωπικού, η επιχείρηση καλείται να περιλάβει δράσεις αναφορικά με την προώθηση της δια βίου μάθησης, την παραχώρηση αρμοδιοτήτων και εξουσιών στους εργαζομένους, την καλύτερη ισορροπία μεταξύ εργασίας και ελεύθερου χρόνου, την ισότητα στις αμοιβές καθώς και τις προοπτικές σταδιοδρομίας για τις γυναίκες.<sup>120</sup>

Αναφορικά δέ με το ζήτημα της υγείας και της ασφάλειας στην εργασία, που παραδοσιακά εναπόκειται σε νομοθετικά και εκτελεστικά μέτρα και δεδομένου πως οι εν λόγω εργασίες αντίθενται κατά το σύνθημα σε εργολάβους και προμηθευτές, οι εταιρείες δύνανται να δρομολογήσουν εθελοντικά προγράμματα ως συμπληρωματικά προς τις βασικές δραστηριότητες νομοθεσίας και ελέγχου που εκπονούνται από τις δημόσιες αρχές.<sup>121</sup>

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί πως οι επενδύσεις στον περιβαλλοντικό τομέα εμφανίζονται ως επί το πλείστον ευκαιρίες διπλού κέρδους για τις επιχειρήσεις και το περιβάλλον από κοινού, ενώ σε περιόδους εφαρμογής αλλαγών, η εξισορρόπηση των συμφερόντων όλων των ενδιαφερομένων μερών που τίγονται από τις συγκεκριμένες αποφάσεις επιτυγχάνεται μέσω της παροχής πλήρους ενημέρωσης και της διεξαγωγής ανοικτών διαβουλεύσεων.<sup>122</sup>

#### 4.1.2. Εξωτερική κοινωνική ευθύνη

Σε ένα πρώτο στάδιο ενσυναίσθησης της κοινωνικής υπευθυνότητας εξωτερικά του οργανισμού, συστήνεται η ένταξη των εταιρειών στο τοπικό περιβάλλον όπου δραστηριοποιούνται. Η συνεισφορά των επιχειρήσεων στην τοπική κοινωνία

---

<sup>120</sup> Σημειώσεις εισήγησης του κ. Μέλιου Ν. (Υποδιευθυντής Ε.Κ.Ε. στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος) με τίτλο «Η εφαρμογή των αρχών της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Εθνικής Τράπεζας» στα πλαίσια σεμιναρίου για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών της Διοικητικής Επιστήμης & Δημοσίου Μάνατζμεντ του Παντείου Πανεπιστημίου (ΑΘΗΝΑ, 2016).

<sup>121</sup> Davis K., Frederick W. (1985), *Business and Society Management, Public Policy, Ethics*, σελ.274, 5<sup>th</sup> Edition, Εκδόσεις International Student Edition.

<sup>122</sup> Ζαγλαρά Α. (2010), «Η Εξέλιξη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης – Η Κοινωνική Υπευθυνότητα της Εταιρείας Γέφυρα Α.Ε.», σελ.31-32, Διπλωματική εργασία για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πατρών.

μεταφράζεται ως παροχή εργασίας, μισθών, κοινωνικών παροχών και φόρων. Ωστόσο βάσει της σχέσης αλληλεξάρτησης που αναπτύσσεται, οι εταιρείες επηρεάζονται από την τοπική κοινωνία όσο αφορά στο υφιστάμενο επίπεδο υγείας, τις συνθήκες πολιτικής σταθερότητας ή μη, και ενίοτε του φυσικού περιβάλλοντος, εφόσον εμπλέκεται με την παραγωγή ή την προσφορά των υπηρεσιών τους.<sup>123</sup>

Εν συνεχεία, η οικοδόμηση σχέσεων με τους επιχειρηματικούς εταίρους και τους προμηθευτές ενδέχεται να οδηγήσει σε δίκαιες τιμές, όρους και προσδοκίες καθώς και ποιότητα και αξιόπιστη παράδοση ή εκτέλεση, ενώ η προώθηση σχέσεων διαρκείας με τους πελάτες διαπνεόμενες από τις αρχές μιας πελατοκεντρικής προσέγγισης αναμένονται περισσότερο προσοδοφόρες. Επιπλέον, ο αντίκτυπος των επιχειρηματικών δράσεων στα ανθρώπινα δικαιώματα των εργαζομένων και στις τοπικές κοινότητες υπερβαίνει το σημείο των εργατικών δικαιωμάτων.<sup>124</sup> Καταληκτικά, επισημαίνεται πως οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων εκτείνονται διασυνοριακά, επομένως ο ρόλος τους για την προστασία του περιβάλλοντος σε παγκόσμια κλίμακα αποδεικνύεται καταλυτικός.

#### 4.2. Έξι τρόποι για να προσφέρετε

Οι εταιρικές κοινωνικές πρωτοβουλίες, ως μείζονος σημασίας δράσεις που αναλαμβάνει μια επιχείρηση για να υποστηρίξει κοινωνικούς σκοπούς, στο πνεύμα της εκπλήρωσης της υποχρέωσης που φέρει περί εφαρμογής αρχών και πρακτικών κοινωνικής υπευθυνότητας, ταξινομούνται σε έξι κατηγορίες, οι οποίες παρατίθενται αναλυτικά ως ακολούθως:

- ✓ ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΣΚΟΠΟΥ: Μια επιχείρηση προσφέρει κονδύλια, συνεισφορές σε είδος ή εταιρικούς πόρους στοχεύοντας στην προώθηση της επίγνωσης και του ενδιαφέροντος σχετικά με ένα κοινωνικό σκοπό είτε στην υποστήριξη στην συγκέντρωση εισφορών είτε στην συμμετοχή και στρατολόγηση εθελοντών υπέρ ενός σκοπού. Η επιχείρηση δύναται να εκκινήσει και να διαχειριστεί την διαδικασία με δική της ευθύνη εξ ολοκλήρου (π.χ. η εταιρεία The Body Shop που προώθησε την κατάργηση των δοκιμών των καλλυντικών σε ζώα), επιλέγει να αποτελέσει τον κύριο έταίρο σε μια

---

<sup>123</sup> Coleman G., Jones K., Leipziger D., McIntosh M. (1998), *Corporate Citizenship*, σελ.24-25, Εκδόσεις Financial Times Pitman Publishing.

<sup>124</sup> Ζαγλαρά Α. (2010), ό.π., σελ.32-34.

δράση (π.χ. η εταιρεία Alevé υπήρξε χορηγός στην πορεία που οργάνωσε το ίδρυμα ArtH.R.itis Foundation) είτε να συναποτελέσει χορηγός σε μια πρωτοβουλία (π.χ. η χορηγία στην πρωτοβουλία Keep America Beautiful 2003 του οργανισμού Keep America Beautiful 2003 από κοινού με τις εταιρείες Lysol, PepsiCo και τα κέντρα Tire & Service Centers της Firestone).<sup>125</sup>

- ✓ **ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΚΟΠΟΥ:** Οι πωλήσεις ορισμένου προϊόντος συνδέονται για ορισμένη χρονική διάρκεια, με ένα ποσοστό από τα έσοδά του, το οποίο προσφέρεται σε συγκεκριμένο σκοπό. Η συνεργασία της επιχείρησης με έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό, εξασφαλίζει μια αμοιβαία επωφελή σχέση, με στόχο την αύξηση των πωλήσεων ενός συγκεκριμένου προϊόντος και την παροχή οικονομικής στήριξης σε μια κοινωνικά δρώση, ενώ ο καταναλωτής προσφέρει στην εν λόγω φιλανθρωπία δωρεάων, δίχως να καταβάλλει επιπλέον χρήματα πέραν του ποσού που απαιτείται για την αγορά του εν λόγω προϊόντος. Για παράδειγμα, η εταιρεία Pampers προσέφερε στη Unicef ένα ευρώ, από την αγορά μιας συγκεκριμένης συσκευασίας βρεφικών πάνων, για την εκστρατεία της καταπολέμησης του βρεφικού τετάνου στις αναπτυσσόμενες χώρες.<sup>126</sup>
  
- ✓ **ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ:** Μια εταιρεία συνδράμει στην ανάπτυξη ή και την εφαρμογή μιας εκστρατείας αλλαγή της συμπεριφοράς του κοινού με σκοπό την βελτίωση της δημόσιας υγείας, της ασφάλειας, του περιβάλλοντος ή της ευμάρειας της τοπικής κοινωνίας και διαφοροποιείται κατ' αυτόν τον τρόπο από τις προωθητικές ενέργειες σκοπού, οι οποίες εστιάζουν στην ενίσχυση της επίγνωσης, τη συγκέντρωση εισφορών καθώς και τη στρατολόγηση εθελοντών υπέρ ενός σκοπού. Οι εταιρείες στις εν λόγω περιπτώσεις δρουν μεμονωμένα (π.χ. η εταιρεία Phillip Morris ενθαρρύνει τους γονείς να συζητήσουν με τα παιδιά τους για το κάπνισμα), συνήθως ωστόσο συνεργάζονται είτε με δημόσιους φορείς (π.χ. η εταιρεία Home Depot και ένας οργανισμός κοινής ωφέλειας παρέχουν συμβουλές εξοικονόμησης νερού) είτε

---

<sup>125</sup> Kotler P., Lee N. (2009), *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*, σελ.38, Εκδόσεις Economía Publishing.

<sup>126</sup> Ζαγλαρά Α. (2010), «Η Εξέλιξη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης – Η Κοινωνική Υπευθυνότητα της Εταιρείας Γέφυρα Α.Ε.», σελ.42, Διπλωματική εργασία για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πατρών.

με μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς (π.χ. η εταιρεία Pampers και το ίδρυμα SIDS Foundation ενθαρρύνουν τους γονείς να τοποθετούν τα βρέφη να κοιμούνται ανάσκελα).<sup>127</sup>

- ✓ **ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΦΙΛΑΝΘΡΩΠΙΑ:** Η πλέον παραδοσιακή μορφή Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που εκφράζεται ως απευθείας προσφορά χρημάτων, δωρεών ή υπηρεσιών σε είδος σε φιλανθρωπικό οργανισμό/σκοπό.
  
- ✓ **ΕΘΕΛΟΝΤΙΚΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ:** Η επιχείρηση υποστηρίζει και προτρέπει εργαζομένους και συνεργάτες να προσφέρουν τον χρόνο τους σε ορισμένο σκοπό, συνήθως σε επίπεδο τοπικής κοινωνίας και αναλαμβάνει την πρωτοβουλία είτε αυτόνομα (π.χ. οι εργαζόμενοι μιας εταιρείας πληροφορικής διδάσκουν την χρήση υπολογιστών σε μαθητές γυμνασίου) είτε σε συνεργασία με έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό (π.χ. οι εργαζόμενοι της Shell από κοινού με την Ocean Conservancy για τον καθαρισμό μιας παραλίας).<sup>128</sup>
  
- ✓ **ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΥΠΕΥΘΥΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ:** Πρόκειται για πρακτικές και επενδύσεις που αποβλέπουν στην βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης σε επίπεδο τοπικής κοινωνίας και στην προστασία του περιβάλλοντος. Σχεδιάζονται και εφαρμόζονται είτε από την εταιρεία (π.χ. η απόφαση της Kraft να σταματήσει το μάρκετινγκ προϊόντων στα σχολεία) είτε σε συνεργασία με εταίρους (π.χ. η συνεργασία των Starbucks με τον οργανισμό Conservation International, συνδράμωντας τους αγρότες στη μείωση των επιπτώσεων των δραστηριοτήτων τους στο περιβάλλον).<sup>129</sup>

---

<sup>127</sup> Kotler P., Lee N. (2009), ό.π.

<sup>128</sup> Ζαγλαρά Α. (2010), ό.π., σελ.43.

<sup>129</sup> Kotler P., Lee N. (2009), ό.π., σελ.39.

Εκτός των προαναφερθέντων, σύμφωνα με τη σύγχρονη διεθνή βιβλιογραφία η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη διακρίνεται σε 3 κατηγορίες<sup>130</sup> αδιάφορα εάν επιβάλλεται από την τοπική κοινωνία είτε εάν όλοι οι συμμετέχοντες ευνοούνται από τα οφέλη της εφαρμογής των συγκεκριμένων προγραμμάτων.

#### 4.3. Γιατί οι επιχειρήσεις στρέφονται προς την Ε.Κ.Ε.

Παραδοσιακά, το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων αναφορικά με την υιοθέτηση των επιταγών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, υποκινείται από διάφορες ομάδες πίεσης και κυρίως Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς, και στόχευε στον καθισχυασμό των τελευταίων και κατ' επέκταση της κοινής γνώμης, σχετικά με την συμμόρφωσή τους με τις ελάχιστες νομικές απαιτήσεις που απορρέουν από τα κοινωνικά εθίμα και τους ηθικούς κανόνες κάθε εποχής, ενώ δευτερευόντως εκπορευόταν από ίδια ανάγκη, των μεγαλύτερων σε μέγεθος κατά βάση επιχειρήσεων, για συνεισφορά στο κοινωνικό κεφάλαιο. Και παρά το γεγονός πως η εν λόγω θεώρηση του επιχειρηματικού αλτρουισμού «σχοινοβατεί» στα όρια της απλοϊκότητας, εταιρείες-κολοσσοί όπως οι Gap, Merck, Procter & Gamble κ.α. στην επίσημη επικοινωνία τους υπογραμμίζουν πως πραγματοποιούν δράσεις Ε.Κ.Ε. απλά και μόνο επειδή αυτό είναι «το σωστό».<sup>131</sup>

132

Σταδιακά, ωστόσο, επήλθε η συνειδητοποίηση στον ευρύτερο επιχειρηματικό κόσμο πως η επίδειξη πρακτικών κοινωνικής ευαισθητοποίησης, συμβάλλει, αφ' ενός στην επιβίωση και αφ' ετέρου στην αφ' εαυτή ευημερία της επιχείρησης, αποφέροντας οφέλη τα οποία συγκεντρώνονται σε δύο άξονες, οι οποίοι διαπλέκονται μεταξύ τους. Ο πρώτος άξονας αφορά στις σχέσεις που αναπτύσσει η επιχείρηση με τα ενδιαφερόμενα μέρη και ο δεύτερος αναφέρεται στις οικονομικές επιδόσεις που εμφανίζει η ίδια και οι οποίες επηρεάζονται σε σημαντικό βαθμό από την φύση των εν λόγω σχέσεων.

---

<sup>130</sup> Βλ. Παραρτημα V, Ζαγλαρά Α. (2010), «Η Εξέλιξη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης – Η Κοινωνική Υπευθυνότητα της Εταιρείας Γέφυρα Α.Ε.», σελ.25-27, Διπλωματική εργασία για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πατρών.

<sup>131</sup> Ιδίως, μετά την 11η Σεπτεμβρίου, οι όμιλοι Procter & Gamble, Honda και Wal Mart προσέφεραν δισεκατομμύρια δολάρια σε μετρητά και προϊόντα για να συντρέξουν τους αναξιοπαθούντες, επιλέγοντας ωστόσο να μη δημοσιοποιήσουν τις χορηγίες τους.

<sup>132</sup> Ζησιμοπούλου Χ. (2013), «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη & Κρίση. Οι Τάσεις στο Ελληνικό Εταιρικό Τοπίο.», σελ.31, Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας του Χαροκοπείου Πανεπιστημίου.

#### 4.3.1. Σχέσεις με εμπλεκόμενα μέρη

Εύλογα, η συμμετοχή σε εταιρικές κοινωνικές πρωτοβουλίες προκαλεί θετικά συναισθήματα στους πελάτες, στους εργαζόμενους και στους επενδυτές, ενώ τα υπόλοιπα μέλη των stakeholders (μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και μέτοχοι) πείθονται εκ των αποτελεσμάτων. Για την ίδια την εταιρεία, ως επιχειρηματικό φορέα, η σύνδεση με έναν κοινωνικό σκοπό, αποφέρει αύξηση της καταναλωτικής πίστης, βελτιώνει την θέση της στις προτιμήσεις των πελατών, ενισχύει την φήμη της, οδηγώντας σε αύξηση της ζήτησης και κατά συνέπεια των πωλήσεων καθώς και του μεριδίου που καταλαμβάνει στην αγορά, ενώ δύνανται να ανοίξουν δρόμο σε νέες αγορές, πρωτίστως σε αναπτυσσόμενες οικονομίες.<sup>133</sup>

Εν ολίγοις, οι πρακτικές Ε.Κ.Ε. ενισχύουν την εταιρική εικόνα, που με τη σειρά της αποτελεί συστατικό στοιχείο της πελατειακής πίστης, η οποία συνδέεται άμεσα με την οικονομική απόδοση μίας εταιρείας. Βάσει ερευνών, φορείς που εστίασαν σε κάθε ομάδα ενδιαφέροντος εκ του συνόλου των stakeholders, εμφάνισαν τετραπλασιασμό στις πωλήσεις τους, εν αντιθέσει με τις επιχειρήσεις που επικεντρώνονταν αποκλειστικά στην ικανοποίηση των οικονομικών αιτημάτων των μετόχων τους, όπου η εν λόγω αύξηση των πωλήσεων, αφορούσε και προϊόντα και υπηρεσίες που ενσωμάτωναν στην τιμή τους το κόστος της δράσης.<sup>134</sup>

Συγχρόνως, η κοινωνική πολιτική που ακολουθεί μια επιχείρηση αποτελεί ισχυρό ηθικό κίνητρο αφ' ενός για την προσέλκυση και αφ' ετέρου για την παραμονή εξειδικευμένου προσωπικού εντός των κόλπων της, το οποίο αποδεικνύεται πλήρως ευαισθητοποιημένο σχετικά με τα ζητήματα της κοινωνικής υπευθυνότητας.<sup>135</sup> Στο πλαίσιο αυτό, η σπουδαιότερη απόχρωση της κοινωνικής ευθύνης που φέρει η επιχείρηση απέναντι στους εργαζόμενους, αναφέρεται στην προστασία του θεμελιώδους δικαιώματος για αξιοκρατία στην κατάληψη θέσεων στην αγορά εργασίας. Επιπλέον, οφείλει να μεριμνά για την έγκαιρη καταβολή της συμφωνηθείσας αμοιβής για την εργασία του προσωπικού της, για την προοδευτική άξηση του ύψους της αμοιβής, την εξασφάλιση συνθηκών ασφαλείας στο εργασιακό περιβάλλον για όλους τους εργαζομένους ανεξαιρέτως, την προσφορά του αναγκαίου εξοπλισμού για την

---

<sup>133</sup> Ζαγλαρά Α. (2010), «Η Εξέλιξη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης – Η Κοινωνική Υπευθυνότητα της Εταιρείας Γέφυρα Α.Ε.», σελ.47, Διπλωματική εργασία για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πατρών.

<sup>134</sup> Fombrum C., Shanley M. (1990), What's in a Name? Reputation and Corporate Strategy, σελ.5, Academy of Management Review.

<sup>135</sup> Chandler D., Werther W. (2006), *Strategic Corporate Social Responsibility*, σελ.19, Εκδόσεις Sage Publications.

εκπόνηση των εργασιών τους και την εφαρμογή των κατάλληλων προβλέψεων για την αποφυγή ατυχήματος ή ασθένειας στο εργασιακό περιβάλλον.<sup>136</sup>

Ενίστε, η ανάμειξη σε εταιρικές κοινωνικές πρωτοβουλίες αυξάνει την αξία της μετοχής μιας εταιρείας, γεγονός που υπογραμμίζει την δυνατότητα της προσέλκυσης νέων επενδυτών.<sup>137</sup> Όπως επιβεβαιώνει έρευνα της McKinsey & Co, οι επενδυτές φαίνονται πρόθυμοι να καταβάλλουν 20% επιπλέον στην αξία της τιμής μίας μετοχής που ανήκει σε επιχειρηματικό φορέα, ο οποίος επιδεικνύει έντονη δραστηριοποίηση κοινωνικής χροιάς, ενώ τα πορίσματα από μελέτη των Russell Reynolds καταδεικνύουν πως 50% των ευρωπαίων και 61% των αμερικάνων επενδυτών επηρεάζονται σημαντικά στις επενδυτικές τους επιλογές από τον βαθμό στον οποίο ορισμένη επιχείρηση ενστερνίζεται συμπεριφορές κοινωνικής ευαισθητοποίησης.<sup>138</sup>

#### 4.3.2. Χρηματοοικονομικά οφέλη

Μέχρι πρότινος, βασικότερος ανασταλτικός παράγοντας για την εφαρμογή πρακτικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, αποτέλεσε και σε αρκετές περιπτώσεις συνεχίζει να αποτελεί, το κόστος με το οποίο αναμένεται να επιβαρυνθεί η επιχείρηση, η οποία καλείται να επενδύσει κεφάλαια, χρόνο και ανθρώπινους πόρους προκειμένου να ανταποκριθεί στα σύγχρονα αιτήματα της κοινωνίας. Επομένως, η απόδειξη της θετικής επίδρασης που ενδέχεται να φέρει στα οικονομικά μεγέθη της εταιρείας η εφαρμογή πρακτικών κοινωνικής υπευθυνότητας εμφανίζεται ως η πλέον κατάλληλη μέθοδος ενθάρρυνσης των ανώτατων διοικητικών στελεχών για την ανάληψη ανάλογων δράσεων.

Υπό το πρίσμα αυτό, επισημαίνεται πως η δέσμευση των κοινωνικά υπεύθυνων εταιρειών στην προστασία του περιβάλλοντος συμβάλλει στην περιστολή του κόστους παραγωγής, καθώς περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες που σχετίζονται με τη μείωση των αποβλήτων, την ανακύκλωση των υλικών και την εξοικονόμηση υδάτινων πόρων και ενέργειας, οδηγούν τις επιχειρήσεις σε μείωση του λειτουργικού κόστους και ταυτόχρονη αύξηση των εσόδων, ενώ ενδεικτικά αναφέρεται πως η συνετή διαχείριση

---

<sup>136</sup> Ζησιμοπούλου Χ. (2013), «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη & Κρίση. Οι Τάσεις στο Ελληνικό Εταιρικό Τοπίο.», σελ.33-34, Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας του Χαροκοπέιου Πανεπιστημίου.

<sup>137</sup> Kotler P., Lee N. (2009), *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*, σελ.32, Εκδόσεις Economía Publishing.

<sup>138</sup> Murray K., Vogel C. (1997), Using a Hierarchy of Effects Approach to Gauge the Effectiveness of C.S.R. to Generate Goodwill Towards the Firm: Financial Versus Nonfinancial Impact, σελ.141-159, Journal of Business Research.

αποβλήτων μίας βιομηχανικής μονάδας επιτρέπει την εξοικονόμηση οικονομικών πόρων που αντιστοιχίζονται στο 1% του ετήσιου συνολικού τζίρου.<sup>139</sup>

Χαρακτηριστικό παράδειγμα<sup>140</sup> συνιστά ο αμερικανικός όμιλος Wal-Mart που κατάφερε να εξοικονομήσει υπέρογκο ποσό από μεταφορικά κόστη εντός ενός έτους, στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας για μείωση του όγκου συσκευασιών σε μόλις 300 είδη παιχνιδιών. Αξίζει να σημειωθεί πως το διευρυμένο πενταετές σχέδιο μείωσης του όγκου των συσκευασιών που χρησιμοποιούνται από τον όμιλο και τους προμηθευτές, εκτιμάται να οδηγήσει σε συνολική εξοικονόμηση πόρων της τάξεως των 10,98 δισ. Δολαρίων, ενώ σε επίπεδο προστασίας του περιβάλλοντος, η συγκεκριμένη δράση ισοδυναμεί με την ετήσια απομάκρυνση 213.000 φορτηγών από το οδικό δίκτυο, τον συνακόλουθο περιορισμό σε εκπομπές ρύπων και ηχορύπανσης, και την εξοικονόμηση 66,7 εκατ. γαλονιών βενζίνης.

Εκ παραλλήλου, υπογραμμίζεται πως η υλοποίηση πρακτικών E.K.E., λόγω των συστηματικών ελέγχων ποιότητας που υπαγορεύει, ελαχιστοποιεί την πιθανότητα εμφάνισης εργατικών ατυχημάτων ή παραπόνων από τους πελάτες και κατ' επέκταση των πρόσθετων παροχών σε αποζημιώσεις, περιορίζοντας το ανεπανόρθωτο κόστος από την προσβολή της φήμης και της εταιρικής εικόνας της επιχείρησης. Επιπλέον, η εφαρμογή πρακτικών E.K.E. δύναται να δράσει ως μηχανισμός στρατηγικής διαχείρισης κινδύνου, αποτελώντας ως εκ τούτου εργαλείο μείωσης των νομοθετικών ή ρυθμιστικών πιέσεων. Παραδείγματος χάριν, η βιομηχανία που προβαίνει σε εθελοντική μείωση των εκπομπών ρύπων που της αναλογούν, κάμπει ενδεχόμενες αυστηρότερες ρήτρες.<sup>141</sup>

Στην χώρα μας, ένεκα που η E.K.E. συνιστά νέο επιχειρηματικό ρεύμα, η εφαρμογή των αρχών της, εΐθισται να εντοπίζεται άρρητα συνδεδεμένη με τη λογική των φοροαπαλλαγών, η οποία ωστόσο αναφέρεται αποκλειστικά στις χορηγίες, ενώ η φορολογική μεταρρύθμιση το 2010 μείωσε το ποσοστό της φοροαπαλλαγής για τους χορηγούς πολιτιστικών έργων και δράσεων από 100% στο 20%. Πάντως, ανεξαρτήτως γεωγραφικών κριτηρίων, πληθώρα μελετών έχουν αποδείξει πως η δεσμευμένη με τις επιταγές της E.K.E. στρατηγική, βελτιώνει μακροπρόθεσμα την συνολική απόδοση της

---

<sup>139</sup> Γαλανόπουλος Α. (2006), «Η εταιρική ευθύνη ως μέσο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον», σελ.133, Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά.

<sup>140</sup> [www.corporate.walmart.com](http://www.corporate.walmart.com) (προσπελάσθηκε στις 22/10/2016)/

<sup>141</sup> Ζησιμοπούλου Χ. (2013), «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη & Κρίση. Οι Τάσεις στο Ελληνικό Εταιρικό Τοπίο.», σελ.35, Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας του Χαροκοπέιου Πανεπιστημίου.



εταιρείας καθώς και τον βαθμό ελκυστικότητας που διαγράφει η ίδια στην αγορά,<sup>142</sup> ενώ σύμφωνα με αποτελέσματα έρευνας που διεξήχθη από το Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής, οι δεσμευμένες επιχειρήσεις επί ζητημάτων επιχειρηματικής ηθικής σε δημόσιο χρόνο, σημείωσαν κατά μέσο όρο 18% περισσότερα κέρδη συγκριτικά με τις πλέον αδιάφορες.<sup>143</sup>

Συμπερασματικά, η άσκηση ενεργούς κοινωνικής πολιτικής εκ μέρους των επιχειρήσεων αναμένεται να αποφέρει σημαντικά οφέλη, μακροπρόθεσμα μιν, καθ' υπέρβαση δέ του απαιτούμενου κόστους για την εφαρμογή της. Εξ άλλου, οι επιχειρήσεις που αποτυγχάνουν να αντιληφθούν την αναγκαιότητα της υιοθέτησης μιας κοινωνικά υπεύθυνης κουλτούρας, καταφεύγουν τελικά σε ανάλογης φύσης πρακτικές υπό το βάρος της πίεσης των προσδοκιών που φέρει το ευρύ κοινό.

#### 4.4. Άσκηση κριτικής επί της υιοθέτησης πρακτικών Ε.Κ.Ε.

Εντούτοις, κατά καιρούς εγείρονται βάσιμοι προβληματισμοί σχετικά με τους πραγματικούς λόγους για τους οποίους οι επιχειρήσεις προβαίνουν στην εφαρμογή πολιτικών κοινωνικής υπευθυνότητας, ειδικά σε περιπτώσεις που γνωστοποιούνται ανεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές προερχόμενες από εταιρείες που διακηρύττουν δημοσίως την αφοσίωση που επιδεικνύουν σε ζητήματα κοινωνικής υπευθυνότητας. Αφοσίωση που αποδεικνύεται πως υποκρύπτει αποκλειστικά ωφελμιστικούς σκοπούς<sup>144</sup> προς την επίτευξη εμπορικού κέρδους μέσω της ανάδειξης μιας δήθεν κοινωνικά ευαισθητοποιημένης εικόνας προς το εξωτερικό περιβάλλον, η οποία χρησιμεύει ως «window dressing» προκειμένου να διατηρούνται καλές σχέσεις με διάφορες ομάδες πίεσης, ιδίως με Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς.

Σε γενικές γραμμές, οι επικριτές των αρχών της Ε.Κ.Ε. διατείνονται πως η κοινωνική και οικονομική πολιτική υπάγεται στον κύκλο αρμοδιοτήτων του κράτους, για την άσκηση της οποίας αντλούνται φόροι από τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, συνεπώς υφίσταται ούτως ή άλλως συνεισφορά στο κοινωνικό κεφάλαιο. Ταυτόχρονα η ενδυνάμωση του κοινωνικού ρόλου των επιχειρήσεων, ο οποίος ενώ ξεκίνησε ως συμπληρωματικός του κρατικού, τείνει σταδιακά να τον υποκαταστήσει, κρίνεται

<sup>142</sup> [www.csr.europe.org](http://www.csr.europe.org) (προσπελάσθηκε στις 22/10/2016).

<sup>143</sup> Γαλανόπουλος Α. (2006), «Η εταιρική ευθύνη ως μέσο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον», σελ.133, Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά.

<sup>144</sup> Ζαγλαρά Α. (2010), «Η Εξέλιξη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης – Η Κοινωνική Υπευθυνότητα της Εταιρείας Γέφυρα Α.Ε.», σελ.54, Διπλωματική εργασία για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πατρών.

ιδιαίτερα επισφαλής δεδομένης της εξουσίας που συγκεντρώνουν οι επιχειρήσεις λόγω της σημαίνουσας συμμετοχής τους στην οικονομική ζωή κάθε χώρας.<sup>145</sup>

Σύμφωνα δέ με τον A. Smith η κεντρική προτεραιότητα της επιχείρησης έγκειται στην μεγιστοποίηση των κερδών που ανήκουν στους μετόχους της και η προσπάθεια κάθε επιχείρησης να αποφέρει κέρδη συνιστά αφ' εαυτή μια σημαντική προσφορά στην κοινωνία., ενώ ο οικονομολόγος και νομπελίστας Milton Friedman, εξέχων θιασώτης της κλασσικής άποψης, υποστηρίζει ότι μέγιστη προτεραιότητα των σύγχρονων managers αποτελεί η διοίκηση των επιχειρήσεων προς όφελος των μετόχων. Το όφελος παραπέμπει αποκλειστικά στο οικονομικό κέρδος, το οποίο υποσκάπτεται, όταν οι managers προβαίνουν στην κατανάλωση πόρων της επιχείρησης για δράσεις κοινωνικού χαρακτήρα.<sup>146</sup>

Σε διαφορετική περίπτωση κατά την οποία τα έξοδα των κοινωνικών δράσεων δεν βαρύνουν τους μετοχούς, το κόστος επωμίζονται οι εργαζόμενοι μέσω της μείωσης των αμοιβών και των επιδομάτων τους, είτε οι ίδιοι οι καταναλωτές, μέσω της αύξησης των τιμών των προϊόντων της επιχείρησης, στις οποίες αν δεν τύχουν θετικής ανταπόκρισης αναμένεται να προκαλέσουν προβλήματα στην ευημερία της επιχείρησης, ζημιώνοντας όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη τα οποία εξαρτώνται από την δραστηριότητά της. Συν τοις άλλοις, σε επίπεδο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αναδύεται ένα διαφορετικό κόστος,<sup>147</sup> σύμφωνα με το οποίο, μία επιχείρηση πιθανολογείται να σημειώνει τα ίδια ποσοστά κέρδους με τους ανταγωνιστές της, στην περίπτωση που όλες οι επιχειρήσεις επενδύουν σε κοινωνικά έργα, ενώ αντίθετα αναμένεται να ζημιώθει, αν στηρίζει μόνη της τέτοιου είδους δράσεις και οι ανταγωνιστές της επενδύουν αντ' αυτού στην ενδυνάμωση των ανταγωνιστικών τους θέσεων.

Στον αντίποδα, ο Keith Davis, συνήγορος της κοινωνικής ευθύνης, θεωρεί πως οι επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν την ισχυρότερη κοινωνική δύναμη στη σύγχρονη κοινωνία και φέρουν ως εκ τούτου την υποχρέωση να αναλαμβάνουν την αντίστοιχη κοινωνική ευθύνη, ήτοι να συναισθάνονται επί του πρακτέου τα κοινωνικά αιτήματα κάθε εποχής και στην περίπτωση που διαθέτουν τις απαιτούμενες ειδικευμένες

---

<sup>145</sup> Davis K., Frederick W. (1985), *Business and Society Management, Public Policy, Ethics*, σελ.40, 5<sup>th</sup> Edition, Εκδόσεις International Student Edition.

<sup>146</sup> Baron D. (2005), *Business and Its Environment*, σελ.663, Εκδόσεις Prentice Hall.

<sup>147</sup> Παπαδόπουλος Δ. (2007), *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις*, Περιοδικό MANATZEP.

γνώσεις, οφείλουν να συμβάλλουν ενεργά στην επίλυση κοινωνικών προβλημάτων στα οποία ενδεχομένως να μην εμπλέκονται άμεσα.

Πάντως, μολονότι επικρατεί η άποψη πως εφόσον οι χρηματικοί πόροι που αναλώνονται για την εκπλήρωση των κοινωνικών πρωτοβουλιών, μειώνουν τις αποδόσεις προς τους μετόχους καθ' ότι αποτελούν μέρος των κερδών τους και υπάγεται συνεπώς στην αποκλειστική επιλογή των ιδίων να αποφασίσουν τον τρόπο διάθεσης των συγκεκριμένων κεφαλαίων, το γεγονός πως η πλειοψηφία των εταιρειών που ανήκουν στην λίστα Fortune 500 περιλαμβάνουν στην ιστοσελίδα τους θεματικές που εμπίπτουν στο πεδίο της Ε.Κ.Ε., αποδεικνύει πως η εφαρμογή των αρχών της ανάγεται από ηθική και ιδεολογική προσταγή σε οικονομική αναγκαιότητα.<sup>148</sup> Τέλος, επισημαίνεται πως σύμφωνα με έρευνα της C.S.R. Europe σχετικά με την κοινωνική ευαισθησία των ευρωπαϊών πολιτών, 20% των καταναλωτών δέχονται να καταβάλλουν μεγαλύτερο αντίτιμο για προϊόντα ή υπηρεσίες που παρέχονται από επιχειρήσεις κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνες.<sup>149</sup>

---

<sup>148</sup> Murray K., Vogel C. (1997), Using a Hierarchy of Effects Approach to Gauge the Effectiveness of C.S.R. to Generate Goodwill Towards the Firm: Financial Versus Nonfinancial Impact, σελ.141-159, Journal of Business Research.

<sup>149</sup> Berens S. (2004), *Green Grocers*, σελ.19-20, Εκδόσεις Financial Management.

## ΜΕΡΟΣ Β': ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

### Κεφάλαιο 5ο: Το εταιρικό προφίλ της ICAP Group

#### 5.1. Εισαγωγή

Παραδοσιακά η εφαρμογή πρακτικών Ε.Κ.Ε. εκ μέρους των επιχειρήσεων ακολουθούσε μια αποσπασματική συχνότητα και εκπορευόταν βασικά από την αναγκαιότητα της ανταπόκρισης στην επιθυμία του καταναλωτικού κοινού να συνυπολογίζονται οι επικρατούσες κοινωνικές ευαισθησίες κατά την κατάστροψη των επιχειρηματικών σχεδίων, προκειμένου να εξασφαλισθεί στην ουσία ένας αξιόλογος βαθμός αρεστότητας στην αγορά μέσω της συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις της κοινωνίας.

Με το πέρασμα των ετών, ωστόσο, κατέστη σαφές πως η στρατηγική ενσωμάτωση ανάλογων δράσεων κοινωνικού περιεχομένου στο λειτουργικό φάσμα των οικονομικών μονάδων, ενισχύει την φημή, διαμορφώνει τις προτιμήσεις στις επιλογές των καταναλωτών κυρίως όμως προσδίδει μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εφόσον υποδηλώνει την μετάβαση από την απλή, τυποποιημένη και πιθανά εξαναγκασμένη απόκριση στις κοινωνικές πιέσεις, στην ουσιαστική ενσυναίθηση των κοινωνικών προβλημάτων και την πραγματική συνεισφορά στο κοινωνικό κεφάλαιο μέσω της καλλιέργειας μιας διαρκούς σχέσης δούναι και λαβείν.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις επομένως καλούνται να αναπτύξουν εφεξής την ικανότητα της αλληλεπίδρασης με το ευρύτερο κοινωνικό/οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται κατά τρόπους που αναμένονται να αποβούν αμοιβαία επωφελείς προς ευατούς και την κοινωνία ταυτόχρονα.

Για την εξυπηρέτηση του συγκεκριμένου σκοπού απαιτείται ασφαλώς η διερεύνηση του ίδιου του εταιρικού πυρήνα και στη συνέχεια η αναπροσαρμογή της μέχρι πρότινος ισχύουσας εταιρικής κουλτούρας, διότι η υιοθέτηση των αρχών Ε.Κ.Ε. απευθύνεται στον μετασχηματισμό της φιλοσοφίας που διέπει τις εταιρικές δράσεις, διαδικασία που προϋποθέτει την στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Εντούτοις, δεδομένου πως οι επιχειρήσεις δεν αποτελούν ξεχωριστές οντότητες, αποκομμένες από το επιχειρησιακό περιβάλλον και επηρεάζονται αναμφίβολα από εξωτερικές μεταβλητές που βρίσκονται εκτός του πεδίου ελέγχου τους, απαιτείται συν τοις άλλοις η εξέταση του εξωτερικού τους περιβάλλοντος.

Στο παρόν κεφάλαιο, ανιχνεύεται ο τρόπος με τον οποίο έχει αναπτυχθεί και εκφράζεται η κοινωνική ευαισθητοποίηση της ICAP Group, μέσω της πάραυσης σε αρχικό στάδιο της ταυτότητας της εταιρείας, έπεται η μελέτη του εξωτερικού καθώς και εσωτερικού περιβάλλοντος εντός του οποίου δραστηριοποιείται και τέλος επιχειρείται ο προσδιορισμός του βαθμού κατά τον οποίο συνέβαλλε η εφαρμογή των αρχών εταιρικής υπευθυνότητας στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προς όφελός της ίδιας στην αγορά.

## 5.2. Όμιλος ICAP Group και Παρεχόμενες Υπηρεσίες

Η ICAP Group, ο μεγαλύτερος Όμιλος παροχής υπηρεσιών προς επιχειρήσεις στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, ιδρύθηκε το 1964, διαθέτοντας γραφεία σε πέντε Ελληνικές πόλεις και ισχυρή παρουσία σε Βουλγαρία, Ρουμανία, Σερβία, Κύπρο και Τουρκία, ενώ από τις αρχές του 2007 στη μετοχική της διάρθρωση συμμετέχει το SEEF fund της Global Finance, της μεγαλύτερης εταιρείας ιδιωτικών κεφαλαίων στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, από κοινού με τον όμιλο Coface, ο οποίος αντιπροσωπεύει έναν εκ των μεγαλύτερων παγκοσμίως ομίλων ασφάλισης πιστώσεων και οικονομικών πληροφοριών.

Η ηγετική παρουσία της ICAP Group συνεπάγεται την ύπαρξη πληθώρας διακρίσεων, όπου στην επιτυχή της πορεία συμβάλλει η ύπαρξη κατάλληλα σχεδιασμένης εταιρικής στρατηγικής μέσω της οποίας εξασφαλίζεται, αφ' ενός, η αποτελεσματική περάτωση της αποστολής της και, αφ' ετέρου, η υλοποίηση του οράματός της, το οποίο συμπυκνώνεται στην φράση «Your Business Partner» που συνοδεύει την εταιρική της επικοινωνία και θέτει ως στόχο να καταστεί η εταιρεία, πρώτη επιλογή των επιχειρήσεων, προσφέροντας καινοτόμες λύσεις σε ένα ευρύ φάσμα επιχειρηματικών. Η ICAP Group ΑΕ απαρτίζεται από 11 θυγατρικές και 2 Joint Venture (κοινοπραξίες). Στις θυγατρικές περιλαμβάνει την ICAP Advisory A.E., την ICAP Outsourcing Solutions ΑΕΠΥ, την ICAP Employment Solutions Α.Ε.Π.Α, την ICAP Romania SRL, την ICAP Bulgaria EAD, την ICAP Serbia DOO, την ICAP Cyprus Ltd και την ΚΥΚΛΟΣ ΑΕ και θυγατρικές σε Ρουμανία, Βουλγαρία και Σερβία Στα Joint Venture εσωκλείται η CYCLE Turkey: Cycle 51%, Antroya 49% καθώς και η TNS-ICAP ΑΕ (Έρευνες Αγοράς): TNS 51%, ICAP Group 49%.<sup>150</sup>

---

<sup>150</sup> [www.icap.gr](http://www.icap.gr) (προσπελάστηκε στις 13/10/2016).

Αξίζει επί της παρούσης να σημειωθεί πως σε κάθε κρίκο της επιχειρηματικής αλυσίδας αντιστοιχεί μια υπηρεσία της ICAP Group: από τη Μελέτη Σκοπιμότητας κατά την ίδρυση της επιχείρησης, έως τη Στρατηγική και Οργάνωση, τη Στελέχωσή της σε Ανθρώπινο Δυναμικό, την Τεχνολογία, την Έρευνα Αγοράς, τη συνεχή παροχή Επιχειρηματικών Πληροφοριών, τη διαχείριση του Πιστωτικού Κινδύνου, καθώς και τη διάθεση λύσεων Outsourcing.

Σήμερα, η ICAP Group προσφέρει ένα μεγάλο εύρος υπηρεσιών και προϊόντων που ομαδοποιούνται σε 4 μεγάλες κατηγορίες:<sup>151</sup>

- Credit Risk Services
- Marketing Solutions
- Management Consulting
- People Solutions

#### 5.2.1.Credit Risk Services

Οι υπηρεσίες αξιολόγησης της πιστοληπτικής ικανότητας παρέχουν έγκυρη και άμεση ενημέρωση για επιχειρήσεις στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Η ανάγκη ενημέρωσης για τις επιδόσεις –οικονομικές και εμπορικές- των επιχειρήσεων έχει εξελιχθεί σε ανάγκη γνώσης και πρόβλεψης της μελλοντικής συναλλακτικής συμπεριφοράς και πιστοληπτικής ικανότητάς τους.

Στον συγκεκριμένο τομέα, η επιχειρηματική πληροφόρηση που διαθέτει η ICAP Group προέρχεται από τη μεγαλύτερη και εγκυρότερη βάση δεδομένων για επιχειρήσεις στην Ελλάδα και τα Βαλκάνια. Οι εκτιμήσεις αντλούνται από τη μεγαλύτερη βάση επιχειρηματικών δεδομένων στα Βαλκάνια, την ICAP DATABANK, με 3 εκατομμύρια επιχειρήσεις σε 4 χώρες, καθώς και μέσω της σύναψης συνεργασιών για την υποστήριξη των αναγκών εκτός των ελληνικών συνόρων, με διεθνή και πανευρωπαϊκά δίκτυα πληροφόρησης όπως το δίκτυο D&B Worldwide Network, το οποίο καλύπτει εύρος 200 εκ. επιχειρήσεων σε 220 χώρες.

Επιπρόσθετα, στο ίδιο πνεύμα, οι υπηρεσίες Αξιολόγησης Πιστωτικού Κινδύνου συμβάλουν υποστηρικτικά στον ορθολογικό σχεδιασμό της πιστωτικής πολιτικής, την καλύτερη διαχείριση των συνεργασιών και την προστασία της ρευστότητας έκαστης επιχείρησης, ενώ οι Πιστοληπτικές Διαβαθμίσεις (ICAP Ratings & Scores) που παρέχει

---

<sup>151</sup> [www.icap.gr](http://www.icap.gr) (προσπελάστηκε στις 13/10/2016).

η ICAP Group αποσκοπούν στην εκτίμηση της πιστοληπτικής ικανότητας των επιχειρήσεων σε σχέση με την πιθανότητα εμφάνισης ασυνέπειας ή και πτώχευσής τους, σε χρονικό ορίζοντα ενός έτους.<sup>152</sup>

Εν συνεχεία, η ICAP κατέχει μοναδικό δίκτυο ανταλλαγής πιστωτικών δεδομένων, που συνδυάζει την αξιοπιστία της ICAP Group με τη μακρόχρονη εμπειρία της Dun & Bradstreet. Σύμφωνα με έρευνα της ICAP, κατέχει το 83% του δικτύου των πιστωτικών δεδομένων στο βαλκανικό δίκτυο συλλογής πληροφοριών και εξυπηρέτησης πελατών. Συν τοις άλλοις, διαθέτει τη μεγαλύτερη βάση δεδομένων στην Ελλάδα, την ICAP DataBank με πληροφορίες για περισσότερες από 500.000 Ελληνικές επιχειρήσεις και βάσεις δεδομένων στη Ρουμανία, στη Βουλγαρία και στη Σερβία με στοιχεία για περισσότερες από 2.500.000 εταιρείες συνολικά, τα οποία παρατίθενται σε online μορφή στο [www.findbiz.gr](http://www.findbiz.gr), το μεγαλύτερο online επιχειρηματικό οδηγό στα Βαλκάνια, καθώς και σε έντυπη μορφή στην Ελλάδα, μέσω του Ελληνικού Οικονομικού Οδηγού.

Στο πλαίσιο της επιλογής συνεργατών και σε επίπεδο εγχώριο και Βαλκανίων, οι εκθέσεις της ICAP Group, συμβάλλουν στη διαμόρφωση γνώμης για τη λειτουργία, την κερδοφορία και τη σταθερότητα μιας επιχείρησης σε Ελλάδα, Βουλγαρία, Ρουμανία και Σερβία, ενώ σε διεθνές επίπεδο η ICAP αντιπροσωπεύει αποκλειστικό συνεργάτη του παγκόσμιου ηγέτη στην Επιχειρηματική Πληροφόρηση και τις Υπηρεσίες Διαχείρισης Πιστωτικού Κινδύνου, DUN & BRADSTREET (D&B). Επιπλέον παρέχει on-line πρόσβαση σε Οικονομικές Καταστάσεις περισσότερων των 400,000 εταιρειών.

Εν κατακλείδι, η ICAP μέσω της θυγατρικής ΚΥΚΛΟΣ Α.Ε.<sup>153</sup> προσφέρει Υπηρεσίες Διαχείρισης Απαιτήσεων στις επιχειρήσεις και τα τελευταία 2 χρόνια επεκτείνεται δυναμικά και στη Διαχείριση Απαιτήσεων B2B, όπου πραγματοποιεί επιτυχείς διακανονισμούς ήδη, για 100 πελάτες.

---

<sup>152</sup> Αναλυτικότερα υπάρχουν 5 περιοχές πιστοληπτικής κατάστασης (A-B-C-D-E), οι οποίες είναι χωρισμένες σε δύο πεδία-στάδια (A1-A2, B1-B2, C1-C2, D1-D2, E1- E2). Όσο πιο δεξιά κινούμαστε πάνω στον πίνακα, τόσο μειώνεται ο πιστωτικός κίνδυνος.

<sup>153</sup> Η ΚΥΚΛΟΣ αντιπροσωπεύει την μεγαλύτερη εταιρεία του κλάδου με έσοδα πάνω από €11,4 εκ., απασχολώντας περισσότερους από 600 εργαζομένους στην Ελλάδα, στη Ρουμανία, στη Σερβία και στη Βουλγαρία, ενώ παράλληλα φέρει τα υψηλότερα ποσοστά επιτυχών διακανονισμών. Κατηγοριοποιεί δέ, τους παράγοντες και τις συνθήκες της κάθε περίπτωσης εντοπίζοντας τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο χειρισμού των υποθέσεων μέσω της χρήσης των πλέον σύγχρονων υπολογιστικών συστημάτων.

### 5.2.2. Marketing Solutions

Η ICAP Group προσφέρει για λογαριασμό των πελατών της, λύσεις σε θέματα μάρκετινγκ οι οποίες διακλαδώνονται σε τρεις βασικές συνιστώσες: Πρωτευόντως, η ICAP Group αναλαμβάνει την διεξαγωγή μελετών<sup>154</sup> καθώς και ερευνών αγοράς<sup>155</sup> και παράλληλα παρέχει επιχειρηματικούς οδηγούς στους πελάτες της προκειμένου να αποκτήσουν οι ίδιοι πλήρη εικόνα του εξωτερικού περιβάλλοντος εντός του οποίου δρουν. Εν συνεχεία, υποβοηθά την προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών των πελατών της, αξιοποιώντας το προσωπικό της τηλεφωνικό κέντρο,<sup>156</sup> ενώ μέσω της συνεργασίας της με τη Google,<sup>157</sup> καταφέρνει να δημιουργήσει για τον πελάτη, καμπάνιες και διαφημιστικές λύσεις, που παρέχουν οι έντυποι online οδηγοί, πετυχαίνοντας την αύξηση του πελατολογίου για τους πελάτες της. Τέλος, ο τρίτος άξονας δράσεων στοιχειοθετείται εκ της αέναης διαδικασίας βελτιστοποίησης, η οποία υπαγορεύει την βαθιά ενδοσκόπηση και αφορά στους ανθρώπους, στις δομές καθώς

---

<sup>154</sup> Η ICAP εκπονεί Μελέτες Αγοράς προσαρμοσμένες στις ανάγκες και απαιτήσεις κάθε πελάτη, ενώ, κάθε χρόνο, διεξάγει 65 Κλαδικές Μελέτες που αναλύουν τη δομή, τις εξελίξεις και τις προοπτικές σε διάφορους κλάδους της ελληνικής οικονομίας με την πιο πρόσφατη εκδοτική πρωτοβουλία της ICAP Group να αποτυπώνεται στη συγκέντρωση των σημαντικότερων πληροφοριών για 40 κορυφαίους κλάδους της ελληνικής οικονομίας, σε έναν ετήσιο πολυτελή Οδηγό. Επιπλέον, παρέχεται η εφαρμογή “Benchmarking Tool” που επιτρέπει την αυτόματη σύγκριση βασικών χρηματοοικονομικών δεικτών κάθε εταιρείας του δείγματος με το σύνολο του κλάδου (σε λογισμικό MS-Excel).

<sup>155</sup> Το 2002, σε συνεργασία με την TNS (Taylor Nelson Sofres), δημιουργήθηκε η TNS ICAP, η οποία έχει ως αντικείμενο τις Έρευνες Αγοράς και τις Δημοσκοπήσεις. Μέσω της TNS ICAP, παρέχονται εξειδικευμένες λύσεις στην έρευνα αγοράς καλύπτοντας όλο το φάσμα των αναγκών ενός εμπορικού τμήματος, από το σχεδιασμό νέων προϊόντων και την ανάλυση της συμπεριφοράς των καταναλωτών μέχρι την αποτίμηση της άμεσης ή της έμμεσης επικοινωνίας της εταιρείας σας και την μέτρηση της πελατειακής ικανοποίησης.

<sup>156</sup> Η ICAP Contact Center είναι αποτελεί ένα υπερσύγχρονο τηλεφωνικό κέντρο με 200 θέσεις εργασίας και δυνατότητα να πραγματοποιεί περισσότερες από 100.000 κλήσεις την ημέρα. Παρέχει υπηρεσίες εξερχομένων κλήσεων για πωλήσεις προϊόντων και υπηρεσιών, καθορισμό ραντεβού, ενεργοποίηση πελατών, follow-up, προγράμματα πιστότητας και anti-attribution calls. Επίσης παρέχει εξειδικευμένες υπηρεσίες εισερχομένων κλήσεων για Customer Service, Information Lines και Help Desk. Εκτός της τηλεφωνικής επικοινωνίας, η ICAP έχει τη δυνατότητα να σχεδιάσει μαζί και να υλοποιήσει εξειδικευμένες εξερχόμενες ενέργειες οι οποίες περιλαμβάνουν διαμόρφωση έντυπης επικοινωνίας, διαχείριση βάσεων δεδομένων και πελατολογίων, υποστηρικτικές εργασίες back office καθώς και παραγωγή και διάχυση ηχογραφημένων εταιρικών μηνυμάτων. Σε γενικές γραμμές η ICAP Group, συνδυάζοντας τις υπηρεσίες των Marketing Databases και του Contact Center, παρέχει ολοκληρωμένες λύσεις επικοινωνίας με δυναμικά πελατολόγια, δίνοντάς στον πελάτη την ευκαιρία να προσεγγίσει άμεσα νέους δυναμικούς πελάτες, αναλαμβάνοντας όλη την χρονοβόρα διαδικασία.

<sup>157</sup> Ένας βασικός τρόπος προβολής που προσφέρει η ICAP στους πελάτες της στο πλαίσιο των παρεχόμενων υπηρεσιών marketing, είναι το Google Adwords. Όταν οι ενδιαφερόμενοι κάνουν αναζήτηση στο Google χρησιμοποιώντας μία ή περισσότερες από τις επιλεγμένες λέξεις-κλειδιά, η διαφήμισή της εταιρείας εμφανίζεται δίπλα από τα αποτελέσματα αναζήτησης. Επομένως η εταιρεία προβάλλεται σε ένα κοινό που ήδη ενδιαφέρεται για τα προϊόντα ή/και τις υπηρεσίες που προσφέρει, ενώ με την επιλογή κόστους-ανά-κλικ, ο αρχικός προϋπολογισμός της εταιρείας επιβαρύνεται μόνο εφόσον πραγματοποιηθούν κλικ στις διαφημίσεις της. Κατ’ αυτόν τον τρόπο κάθε ευρώ στο AdWords συνεπάγεται δυναμικούς πελάτες και η εταιρεία στην ουσία πληρώνει την διαφήμιση μόνο αν αναμένεται να έχει αποτελέσματα.



και στις διαδικασίες των πελατών της, προκειμένου να κατανοήσουν οι ίδιοι τις δυνατότητες καθώς και τις αδυναμίες τους, γεγονός που αναμένεται να επιτρέψει την ομαλή προσαρμογή τους στις τρέχουσες αλλαγές. Στο έργο αυτό, συντρέχουν οι συμβουλευτικές υπηρεσίες Marketing<sup>158</sup> και Franchise της ICAP, καθώς και τα People Solutions της.<sup>159160</sup>

### 5.2.3. Management Consulting

Αξιοποιώντας τη διευρυμένη γνώση και εμπειρία του Ομίλου και εφαρμόζοντας αποδεδειγμένες μεθοδολογίες και εργαλεία, η ICAP Group προσφέρει στους πελάτες της προστιθέμενης αξίας συμβουλευτικές υπηρεσίες στον τομέα του μάνατζμεντ στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο και οι οποίες διαχέονται προς τρεις κατευθύνσεις. Αρχικά παρέχονται υπηρεσίες που αναφέρονται στον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό, οπότε η ICAP εκπονεί Στρατηγικά και Επιχειρηματικά Σχέδια<sup>161</sup> για λογαριασμό των πελατών της, παρέχει Συστήματα Επιχειρησιακής Απόδοσης (Balanced Scorecard)<sup>162</sup> και Μεθόδους Αποτίμησης

---

<sup>158</sup> Μέσω του τμήματός Marketing Consulting, η ICAP συμβάλλει στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της στρατηγικής Marketing της εταιρείας, καθοδηγώντας την με γνώση και ασφάλεια προς τους καταναλωτές που αφ' ενός επιθυμούν τα προϊόντα ή /και τις υπηρεσίες της επιχείρησης και αφ' ετέρου εμφανίζονται πρόθυμοι να τα αγοράσουν.

<sup>159</sup> Δεδομένου πως το ανθρώπινο κεφάλαιο μιας επιχείρησης αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για την επιτυχία της, το τμήμα Executive Search της ICAP Group, το οποίο αναπαριστά ένα εκ των δυναμικότερα αναπτυσσόμενων κέντρων επιλογής στελεχών στην Ελλάδα και τα Βαλκάνια, συγκαταλεγμένο ήδη στις 5 μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου και με οργανωμένα τμήματα επιλογής στελεχών στην Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη, το Βουκουρέστι, τη Σόφια και το Βελιγράδι και με αποκλειστικές συνεργασίες παγκοσμίως, επιχειρεί να στελεχώσει τις δομές των πελατών της προσωπικό που αντιστοιχεί στις ανάγκες και της ιδιαιτερότητές τους.

<sup>160</sup> Επιπλέον, μέσω της ICAP Employment Solutions, η ICAP Group διαθέτει προσωπικό προσωρινής απασχόλησης δίνοντας τη δυνατότητα στα εμπορικά τμήματα των εταιρειών να διοργανώνουν αυτοτελείς ενέργειες προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών. Συν τοις άλλοις, το Human Capital Consulting της ICAP Group εξετάζει την ευθυγράμμιση των στόχων σε σχέση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, καταγράφει τη διαχείριση του χρόνου των επαγγελματιών των πωλήσεων και προβαίνει σε συγκρίσεις με τα πρότυπα της αγοράς, εμβαθύνοντας στα συστήματα και τις υπηρεσίες υποστήριξης των πωλήσεων και αξιολογώντας τις δυνατότητες των ανθρώπων σε σχέση με τις απαιτήσεις των θέσεών τους. Τέλος, στην κατεύθυνση της υποστήριξης των αναγκών επιμόρφωσης των εργαζόμενων που θα προκύψουν από την παραπάνω εργασία, λειτουργούν οι υπηρεσίες Training Solutions της ICAP Group, οι οποίες στοχεύουν στην παροχή Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, με εξειδίκευση στον απαιτητικό τομέα των Πωλήσεων, ενώ πρόσφατα η ICAP ανέλαβε την αντιπροσώπευση στη Νοτιοανατολική Ευρώπη της Huthwaite International, κορυφαίας εταιρείας στο χώρο της επαγγελματικής εκπαίδευσης. Η Huthwaite για περισσότερα από 30 χρόνια, ερευνά και αναλύει εκπαιδευτικά δεδομένα, προκειμένου να αναβαθμίσει την απόδοση των πωλήσεων σε όλες τις πιθανές συνθήκες και καταστάσεις.

<sup>161</sup> Η εκπόνηση ενός στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδίου με τα κατάλληλα εναλλακτικά σενάρια βοηθά στην επίτευξη των στόχων και στην απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών.

<sup>162</sup> Η εισαγωγή ενός συστήματος μέτρησης δεικτών απόδοσης, συμβάλλει αποτελεσματικά στην ταχύτερη και αποτελεσματικότερη υλοποίηση των στόχων. Η μεθοδολογία του Balanced

Εταιρειών<sup>163</sup>, αναλαμβάνει την διεξαγωγή διαδικασιών εξαγοράς & Συγχώνευσης- Διαμεσολάβησης<sup>164</sup> και τέλος διεξάγει Μελέτες Βιωσιμότητας & Χρηματοοικονομικής Αναδιάρθρωσης<sup>165</sup> καθώς και Οικονομοτεχνικές Μελέτες όπου εξετάζεται η σκοπιμότητα μιας επένδυσης, από εμπορικής και οικονομικής πλευράς.<sup>166</sup>

Ακολούθως, στο πλαίσιο του Οργανωτικού και Λειτουργικού Σχεδιασμού, η συστηματική παρακολούθηση της απόδοσης μιας επιχείρησης, καθώς και η βελτίωση της οργάνωσης και του τρόπου λειτουργίας της, αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχημένη πορεία της. Προς τον σκοπό αυτό η ICAP προσφέρει τους πελάτες της υπηρεσίες Σχεδιασμού Οργανωτικής Δομής και Περιγραφής Οργανωτικών Μονάδων, Λειτουργικού Σχεδιασμού και Ανασχεδιασμού Διαδικασιών (Operations Management/ Business Process Reengineering), Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Δικτύων Διάθεσης Προϊόντων και Υπηρεσιών (Sales Channels Management), Σχεδιασμού και Οργάνωσης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management), ενώ εκπονεί Μελέτες Βελτίωσης της Παραγωγικότητας και Μείωσης του Κόστους Λειτουργίας, Εφαρμογής Νέων Τεχνολογιών (Integration of Business Solution) και συντρέχει στην διαδικασία της Διαχείρισης Αλλαγών (Change Management).

Επιπλέον, όσο αφορά στη Διοίκηση Έργων και στα Αναπτυξιακά Προγράμματα, δράσεις που απαιτούν ιδιαίτερη οργάνωση και προγραμματισμό, Η ICAP δεδομένης της σημαντικής τεχνογνωσίας που έχει αναπτύξει στο τομέα της διαχείρισης, οργάνωσης και αξιολόγησης προγραμμάτων και δράσεων, που συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με την Ευρωπαϊκή Ένωση (Κ.Π.Σ./Ε.Σ.Π.Α.), όπου θεωρείται πρωτοπόρος, παρέχει Τεχνική Υποστήριξη σε Οργανισμούς και Φορείς του Δημοσίου Τομέα που Υλοποιούν Έργα και Δράσεις Κοινοτικής Συγχρηματοδότησης, αναλαμβάνει τον Σχεδιασμό Συστημάτων Διαχείρισης και Ελέγχου, ελέγχει τους Τελικούς Δικαιούχους

---

Scorecard, δίνει τη δυνατότητα να αξιολογούνται εναλλακτικά στρατηγικά σενάρια, να θέτονται λειτουργικοί και οικονομικοί στόχοι και να κατανέμονται σωστά οι διαθέσιμοι πόροι.

<sup>163</sup> Μέσω αξιόπιστων μεθόδων, προσδιορίζεται η εμπορική αξία μιας επιχείρησης, η οποία πέραν της λογιστικής αξίας, περιλαμβάνει και την υπεραξία της (goodwill). Θεωρείται απαραίτητο εργαλείο σε περιπτώσεις πώλησης μέρους ή του συνόλου των μετοχών μιας εταιρείας, συμμετοχής στρατηγικού επενδυτή ή συγχώνευσης / απορρόφησης.

<sup>164</sup> Η ICAP διερευνά τη σκοπιμότητα μιας εξαγοράς / συγχώνευσης, αναλαμβάνει την οργάνωση και επίβλεψη όλης της διαδικασίας και εκπονεί το business due diligence. Επιπλέον, αναλαμβάνει τον εντοπισμό τόσο των αγοραστών όσο και των εταιρειών προς εξαγορά και διενεργεί τη σχετική διαμεσολάβηση.

<sup>165</sup> Διερευνάται η δυνατότητα μιας επιχείρησης να συνεχίσει τη δραστηριότητά της, ανταποκρινόμενη στις βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

<sup>166</sup> Σκοπός της μελέτης είναι να βοηθήσει στη λήψη της σωστής απόφασης για την υλοποίηση ή μη της επένδυσης. Επιπλέον, ανάλογα με τις ανάγκες του πελάτη, καταρτίζονται μελέτες χωροθέτησης επιχειρήσεων και αξιοποίησης ακινήτων, καθώς και μελέτες περιφερειακής ανάπτυξης.

καθώς και τα Έργα, αξιολογεί Προγράμματα και Πρωτοβουλίες, διαχειρίζεται Προγράμματα και Έργα (Program and Project Management), εκπονεί Μελέτες Εξειδίκευσης Δράσεων, συμμετέχει στην Εκτέλεση Έργων συγχρηματοδοτούμενων από την Ευρωπαϊκή Ένωση • Αναπτυξιακά Προγράμματα: ο Κατάρτιση φακέλου υποψηφιότητας της επιχείρησης για συγκεκριμένο πρόγραμμα, συνοδευόμενη από οικονομοτεχνική μελέτη και υποβολή του στον αρμόδιο φορέα ο Παροχή τεχνικής υποστήριξης (Project Management)

Συν τοις άλλοις, Η ICAP συμβάλλει στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση της στρατηγικής Marketing, καθοδηγώντας με γνώση και ασφάλεια τις επιχειρήσεις στην επιτυχημένη προώθηση των προϊόντων ή/και υπηρεσιών τους και εξασφαλίζοντας ότι οι καταναλωτές επιθυμούν και είναι πρόθυμοι να τα αγοράσουν. Κατά συνέπεια, αναλαμβάνει την κατάρτιση Στρατηγικών Σχεδίων Marketing<sup>167</sup>, παρέχει Συμβουλευτικές Υπηρεσίες Λειτουργιών Marketing<sup>168</sup> και πραγματοποιεί αποτιμήσεις Εμπορικών Επωνυμιών (Brand Valuation).<sup>169</sup>

Στον τομέα Πληροφορικής & Τεχνολογίας, η Διεύθυνση Enabling Technologies παρέχει στους πελάτες της, συμβουλευτικές υπηρεσίες και λύσεις εφαρμογής, ώστε να καταστήσει ικανά τα διαθέσιμα μέσα τεχνολογίας και πληροφορικής να αποτελέσουν ένα ξεχωριστό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για εκείνους. Επιπρόσθετα, η ομάδα Business Intelligence και Marketing (BI&M) προσφέρει κορυφαίες συμβουλευτικές υπηρεσίες και ολοκληρωμένες λύσεις που αποτελούν τη βάση για τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων και βελτιστοποίησης των προγραμμάτων marketing και των διαθέσιμων πόρων. Στις παρεχόμενες υπηρεσίες συμπεριλαμβάνονται η μελέτη και ο στρατηγικός σχεδιασμός Πληροφοριακών Συστημάτων, η παροχή υπηρεσιών Τεχνικού Συμβούλου

---

<sup>167</sup> Η κατάρτιση ενός στρατηγικού σχεδίου Marketing ή ενός Marketing plan, δεν αφορά απλά τη μέθοδο προβολής και διαφήμισης των προϊόντων / υπηρεσιών μιας επιχείρησης, αλλά απαιτεί εκτενή ανάλυση της Αγοράς, του Ανταγωνισμού, του Καταναλωτή (customer segmentation) και του Μείγματος Προϊόντων, προκειμένου να σχεδιαστούν: • Η προϊοντική στρατηγική (Product Portfolio Mix) • Η τιμολογιακή πολιτική • Η στρατηγική διανομής και διάθεσης των προϊόντων (Distribution Channel Strategy) • Το πλήρες πλάνο επικοινωνίας και οι στρατηγικές επιλογής και χρήσης Μέσων Η υπηρεσία Στρατηγικών Σχεδίων Marketing απευθύνεται κυρίως σε μεγάλες ή μεσαίες επιχειρήσεις που αναζητούν να ευθυγραμμίσουν τις παραπάνω στρατηγικές και πολιτικές με την πραγματικότητα της αγοράς και με τις ανάγκες των καταναλωτών.

<sup>168</sup> Η ICAP με τις συμβουλευτικές υπηρεσίες λειτουργιών Marketing, απευθύνεται κυρίως στις δυναμικές εκείνες επιχειρήσεις που δεν έχουν ακόμη αναπτύξει εξειδικευμένο τμήμα Marketing, προσφέροντας την εναλλακτική αξιοποίηση του δικού της έμπειρου προσωπικού και των ερευνητικών της εργαλείων.

<sup>169</sup> Η Εμπορική Επωνυμία μιας επιχείρησης αποτελεί σημαντικό μέρος της εταιρικής της αξίας, διαδραματίζοντας καταλυτικό ρόλο σε περιπτώσεις εξαγοράς, συγχωνεύσεων κ.ά. Η ICAP μελετάμε μαζί με τον πελάτη την αγορά, μετράει την αξία της επωνυμίας και την οικονομική της απόδοση, μέσα από δομημένες διαδικασίες. Δίνει τη δυνατότητα στην εταιρεία να κατανοήσει τη συνολική αξία της εμπορικής επωνυμίας, καθώς και τη δυναμική της.

και Διαχείρισης Έργων Πληροφορικής, ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη Συστημάτων Πληροφόρησης Διοίκησης (Business Intelligence Systems), η μελέτη στρατηγικής και ο σχεδιασμός Συστημάτων με χρήση του Διαδικτύου (e-Business), ο καθορισμός προδιαγραφών, η επιλογή λογισμικού και η διαχείριση έργων εγκατάστασης Συστημάτων Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (E.R.P.), η μελέτη στρατηγικής, σχεδιασμού και ανάπτυξης Συστημάτων Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών (C.R.M.) καθώς και ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη Γεωγραφικών Πληροφοριακών Συστημάτων (G.I.S).

Καταληκτικά, λαμβανόντας υπόψη τις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς καθώς και το έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργούν οι επιχειρήσεις, η ICAP εκπονεί αφ' ενός Μελέτες Αγοράς προσαρμοσμένες στις ανάγκες και απαιτήσεις κάθε πελάτη και αφ' ετέρου διενεργεί 65 Κλαδικές Μελέτες ετησίως, οι οποίες παρουσιάζουν το θεσμικό πλαίσιο εντός του οποίου λειτουργούν οι επιχειρήσεις, εξετάζουν τους παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση, περιγράφουν τη δομή του κλάδου και τις επικρατούσες συνθήκες ανταγωνισμού, εκθέτουν τις σημαντικότερες επιχειρήσεις του κλάδου, τους ισολογισμούς τους και την εκτίμηση για τα μερίδια αγοράς των κυριοτέρων εξ' αυτών, αναλύουν τα χρηματοοικονομικά δεδομένα των επιχειρήσεων και του κλάδου, εκτιμούν τη συνολική κατανάλωση, τις εισαγωγές και εξαγωγές, σκιαγραφούν το ανταγωνιστικό περιβάλλον, επισημαίνουν τα προβλήματα και εξετάζουν τις προοπτικές εξέλιξης του κάθε κλάδου και παραθέτουν μία εφαρμογή σε λογισμικό excel, η οποία επιτρέπει τη σύγκριση για μία πενταετία (benchmarking), βασικών χρηματοοικονομικών δεικτών μιας οποιασδήποτε εταιρείας, με αυτούς του κλάδου στον οποίο ανήκει.

#### 5.2.4. People Solutions

Η ICAP παρέχει υπηρεσίες ανθρώπινου δυναμικού και συγκεκριμένα υπηρεσίες επιλογής στελεχών από το 1974, καθιστώντας την ως εταιρεία role model στο εν λόγω γνωστικό αντικείμενο. Πλέον παρέχει υπηρεσίες εξεύρεσης και επιλογής στελεχών, απασχόλησης, outsourcing, συμβουλευτικές και επαγγελματικής εκπαίδευσης.

Ειδικότερα, στο πλαίσιο της εξεύρεσης και επιλογής στελεχών, η ICAP, συγκαταλέγεται στις 5 μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου, τετραπλασιάζοντας τα 4 τελευταία χρόνια τα μεγέθη της. Ασχολείται δέ, με την εξεύρεση και επιλογή μεσαίων, ανώτερων και ανώτατων στελεχών, ενώ διαθέτει οργανωμένα τμήματα επιλογής

στελεχών στην Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη, την Πάτρα, τη Λάρισα, το Ηράκλειο Κρήτης, το Βουκουρέστι, τη Σόφια, το Βελιγράδι, και τη Λευκωσία, και συνεργάζεται συγχρόνως με διεθνείς οργανισμούς, επιχειρώντας να καλύψει της ανάγκες των πελατών της, σε κάθε σημείο του πλανήτη. Επίσης ανήκει στο διεθνές δίκτυο INAC, το οποίο κατατάσσεται στα 10 μεγαλύτερα δίκτυα επιλογής στελεχών, με παρουσία σε 40 χώρες.

Ξεκινώντας το 1999, ως Action Plan A.E., η ICAP απασχολεί την τρέχουσα περίοδο 400 εργαζομένους που απασχολούνται σε εγκαταστάσεις πελατών της, προσφέροντας ολοκληρωμένες υπηρεσίες στην επιλογή, διάθεση και διαχείριση εξειδικευμένου προσωπικού για εργασίες συνεχούς ή προκαθορισμένου χρόνου. Τα κυριότερα έργα που αναλαμβάνει αφορούν μεγάλους οργανισμούς, όπως τράπεζες, ασφαλιστικές, βιομηχανίες, εταιρείες τηλεπικοινωνιών, λιανικού εμπορίου, τουρισμού, πληροφορικής, τεχνολογίας και υπηρεσιών υγείας. Συγκεκριμένα το τμήμα Employment Solutions, προσφέρει ολοκληρωμένες λύσεις διάθεσης προσωπικού για την κάλυψη αναγκών όλων των τμημάτων μιας εταιρείας.<sup>170</sup> όπως και υπηρεσίες προσωρινής απασχόλησης για την επιλογή και εκπαίδευση των κατάλληλων εργαζομένων, με στόχο την κάλυψη πρόσκαιρων αναγκών λόγω έκτακτου φόρτου εργασίας, εποχικότητας ή προσωρινής απουσίας προσωπικού.<sup>171</sup>

Συνάμα, η ICAP Employment Solutions, μέσω των υπηρεσιών Outsourcing, αναλαμβάνει τη διεκπεραίωση υποστηρικτικών, κυρίως λειτουργιών, για λογαριασμό των πελατών της, παραδείγματος χάριν τη διαχείριση μισθοδοσίας (Payroll and Outsourcing Management), την ηλεκτρονική αρχειοθέτηση/ ψηφιοποίηση εγγράφων (Document Scanning and Management), την εισαγωγή και τον έλεγχο δεδομένων (Data Entry), τη διαχείριση βιογραφικών και την επιλογή υποψηφίων για έργα μεγάλου όγκου σε συνδυασμό με τη διάθεση του προσωπικού στην εταιρεία (Recruiting Process Outsourcing) καθώς και την υποστήριξη εφαρμογών S.A.P H.R. με την συνεργασία της Northgate Arinso.

Μεταξύ άλλων, μέσω των υπηρεσιών Human Capital Consulting, η ICAP προσφέρει ένα πλήρες φάσμα συμβουλευτικών υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την εξέλιξη του πελάτη σε «Εργοδότη Επιλογής». Οι κυριότερες υπηρεσίες που

---

<sup>170</sup> Η ICAP Employment Solutions αναλαμβάνει τη διεκπεραίωση συγκεκριμένων λειτουργιών των εταιρειών των πελατών της, εξασφαλίζοντας την εύρεση, τη διαχείριση και την άμεση αντικατάσταση του αναγκαίου εξειδικευμένου προσωπικού όλων των βαθμίδων.

<sup>171</sup> Σε αυτό το κομμάτι ανήκει και η διαχείριση και στελέχωση εταιρικών εκδηλώσεων και η οργάνωση προωθητικών ομάδων για την στηρίζει μιας προωθητικής ενέργειας ή μιας δραστηριότητας.

προσφέρονται από την ICAP, λαμβάνουν την μορφή γενικών συμβουλευτικών υπηρεσιών και υπηρεσιών επανατοποθέτησης. Οι πρώτες μεν, σχετίζονται με το σύστημα διαχείρισης απόδοσης και ανάπτυξης προσωπικού, ανταμοιβών και αξιολόγησης θέσεων, την οργάνωση και ανάπτυξη υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού καθώς επίσης και την ανάπτυξη και επικοινωνία εταιρικής φιλοσοφίας, αξιών και συμπεριφορών. Οι υπηρεσίες επανατοποθέτησης δέ, απευθύνονται στην επιθυμία αρκετών πελατών για αλλαγή καριέρας πρώην στελεχών και εργαζομένων τους και αποσκοπούν, πέραν της παροχής ψυχολογικής υποστήριξης, στην αποτελεσματική εξώθηση των στελεχών ώστε να επανεκτιμήσουν τα προσωπικά και επαγγελματικά, δυνατά και αδύνατα σημεία τους, προσφέροντας εργαλεία για την κατανόηση του τρόπου λειτουργίας της αγοράς εργασίας και των νέων κλάδων, όπου πιθανώς καλούνται να δραστηριοποιηθούν, ενώ συντελείται καθοδήγηση για να ανακαλύψουν και να αξιολογήσουν ευκαιρίες εργασίας και να παρουσιάσουν τον εαυτό τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Εν κατακλείδι, η ICAP Training Solutions ως συνεργάτης της Huthwaite International<sup>172</sup> στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, προσφέρει μια σειρά εκπαιδεύσεων με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας των ομάδων πωλήσεων των πελατών της. Ορισμένα εκ των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που προσφέρει η ICAP Group, αναφέρονται στην ανάπτυξη δεξιοτήτων πώλησης SPIN® (SPIN Selling Skills), στις τεχνικές διαπραγμάτευσης (Negotiation Skills), στη στρατηγική μεγάλων σύνθετων πωλήσεων (Account Strategy for Major Sales), στις πειστικές παρουσιάσεις πωλήσεων (Persuasive Sales Presentations), στη διοίκηση δύναμης πωλήσεων (Sales Force Management), στην ανάπτυξη δεξιοτήτων πώλησης SPIN στην Φαρμακευτική αγορά (Spin in Pharma), στις τεχνικές λιανικής πώλησης (Retail Sales), στις τεχνικές αποτελεσματικής τηλεπώλησης (Telesales), στο τηλεφωνικό (Inbound) Customer Service, στις αποτελεσματικές συσκέψεις (Meeting Skills) καθώς και στην ανάπτυξη δεξιοτήτων ομαδικής εργασίας (Team Working Skills).

---

<sup>172</sup> Η Huthwaite International θεωρείται κορυφαία εταιρεία εκπαίδευσης παγκοσμίως, για περισσότερα από 30 χρόνια, στο χώρο της επαγγελματικής εκπαίδευσης με εξειδίκευση στις πωλήσεις.

## Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>: Στρατηγική Ανάλυση Περιβάλλοντος

### 6.1. Όραμα και Αποστολή της ICAP

Το όραμα της ICAP Group συνίσταται στην δημιουργία και προσφορά αξίας απέναντι στους πελάτες της, που επιλέγουν τις υπηρεσίες της, στους εργαζομένους της, που δημιουργούν κι εργάζονται για το κοινό της παρόν και μέλλον, στους μετόχους της, που εμπιστεύονται στην ίδια ένα κομμάτι από το μέλλον τους καθώς και στην ευρύτερη κοινωνία, στην οποία καλείται να προσφέρει έκαστη σύγχρονη επιχείρηση.

Αποστολή της δέ, ορίζεται η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών που προσθέτουν αξία στις επιχειρήσεις εντός της Ελλάδας και των άλλων χωρών όπου δραστηριοποιείται. Συγκεκριμένα, οι πέντε εταιρικές αξίες της ICAP, εστιάζουν στον πελάτη, στην αξία της αποτελεσματικότητας, την μετατροπή της γνώσης σε αξία, την καινοτομία και την προσφορά στους ανθρώπους της, στην κοινωνία και στο περιβάλλον, διέποντας την καθημερινότητα όλων των εργαζομένων του ομίλου, ενώ σε συστηματική βάση οργανώνονται δράσεις που αποδεικνύουν στην πράξη την προσήλωση στις εν λόγω αξίες.

Τέλος, οι στρατηγικοί Επιχειρησιακοί Στόχοι, αποτυπώνονται στην επιδίωξη ισχυρής κερδοφόρας ανάπτυξης, όπου έπειτα από τον υπερτριπλασιασμό των μεγεθών κατά την πενταετία 2007-2011, η ICAP Group στοχεύει στην επίτευξη €71 εκατ. εσόδων το 2016, ήτοι αύξηση 12%. Συγχρόνως επιθυμεί την μετέξελξη της σε Πολυσχιδή Όμιλο, προσδίδοντας έμφαση στις Υπηρεσίες Credit Risk), τις οποίες παρέχει σε αποκλειστική συνεργασία με τον παγκόσμιο ηγέτη στην παροχή υπηρεσιών Διαχείρισης Πιστωτικού Κινδύνου και Επιχειρηματικής Πληροφόρησης, DUN & BRADSTREET, διευρύνει τις δραστηριότητές της μέσω της προσθήκης νέων Επιχειρηματικών Μονάδων και αναβαθμίζει και επεκτείνει τις Συμβουλευτικές Υπηρεσίες Management και Ανθρώπινου Δυναμικού. Τέλος, η εταιρεία αποβλέπει στη γεωγραφική της εξάπλωση, μέσω της ενδυνάμωσης θυγατρικών της στη Νοτιοανατολική Ευρώπη με την παροχή μεγάλου εύρους υπηρεσιών Επιχειρηματικής Πληροφόρησης, Συμβουλευτικών και άλλων Υπηρεσιών.<sup>173</sup>

Σε γενικές γραμμές, η στρατηγική αποφέρει υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών, συνεπώς η διαμόρφωση και υλοποίηση ενός σχεδίου δράσης κρίνεται αναγκαία, εφόσον κατοχυρώνει την αρμονική σύνδεση μεταξύ των επιρροών που δέχεται

---

<sup>173</sup> [www.icap.gr](http://www.icap.gr) (προσπελάσθηκε στις 13/10/2016).

εξωτερικά η επιχείρηση και των εσωτερικών δυνατοτήτων της. Η διερεύνηση του εξωτερικού περιβάλλοντος οδηγεί στην αναγνώριση των χαρακτηριστικών, των ελλείψεων καθώς και των ξεχωριστών ικανοτήτων των ανταγωνιστών, αντίθετα, η εξέταση του εσωτερικού περιβάλλοντος επιτρέπει την ενσυναίσθηση των μοναδικών ικανοτήτων, των λοιπών πλεονεκτημάτων όπως και των αδυναμιών της ίδιας της επιχείρησης.<sup>174</sup>

Ωστόσο, εξίσου σημαντική αποδεικνύεται και η αξιολόγηση της στρατηγικής, δεδομένης της ρευστότητας των συνθηκών οι οποίες καθιστούν τον στρατηγικό σχεδιασμό μια καθ' όλα εξελικτική διαδικασία.<sup>175</sup> Κατ' επέκταση, τα διοικητικά στελέχη οφείλουν να εντοπίζουν τυχόν μεταβολές στους εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες και να προβαίνουν σε κατάλληλες προσαρμογές, διότι η ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις αλλαγές συνεισφέρει στην βελτίωση της απόδοσης.

## 6.2. Στρατηγική Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Μέσω της εξέτασης των περιβάλλουσων συνθηκών που υφίστανται κατά την ανάπτυξη της δραστηριότητας της ICAP, η διοίκηση διαβλέπει ενδεχόμενες ευκαιρίες και αναγνωρίζει πιθανές απειλές. Επομένως, το εξωτερικό περιβάλλον επενεργεί με διαμορφωτικό τρόπο στην διαδικασία του σχεδιασμού της εταιρικής στρατηγικής της, διαχωρίζεται δέ, σε δύο επιμέρους συνιστώσες, το μικρο-περιβάλλον που σκιαγραφεί τις επιρροές που δέχονται οι επιχειρήσεις σε κλαδικό επίπεδο και το μακρο-περιβάλλον αντίστοιχα, το οποίο επιδρά στις λειτουργίες του συνόλου των επιχειρήσεων.<sup>176</sup>

### 6.2.1. Ανάλυση ευρύτερου μακρο-περιβάλλοντος

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που συνθέτουν την εικόνα του μακρο-περιβάλλοντος δύναται να ταξινομηθούν σε 6 επιμέρους κατηγορίες, χρωματίζοντας ανάλογα το περιβάλλον ως πολιτικό/νομικό, οικονομικό, κοινωνικό/πολιτιστικό, τεχνολογικό, δημογραφικό και παγκόσμιο (βλ. Πίνακα 6.1.), για την διερεύνηση των

---

<sup>174</sup> Μπουραντάς Δ. (2002), *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Πρακτικές*, σελ.59, εκδόσεις Μπένου.

<sup>175</sup> Σαλάβου Ε., Κυριακίδου Ο. (2010), *Μάνατζμεντ: Εταιρικές Λειτουργίες*, σελ.412, εκδόσεις Rosili.

<sup>176</sup> Παπαδάκης Β. (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, σελ.56-58, Τόμος Α', Εκδόσεις Μπένου.



οποίων υιοθετείται επί του παρόντος, η ευρέως αποδεκτή μέθοδος ανάλυσης, γνωστή με την επωνυμία PEST-DG<sup>177</sup>.

*Πίνακας 6.1.: Διαστάσεις Ευρύτερου Μακρο-Περιβάλλοντος*

<b>ΠΟΛΙΤΙΚΗ/ΝΟΜΙΚΗ</b>	<b>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ</b>	<b>ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ/ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αντιμονοπωλιακές Ρυθμίσεις</li> <li>• Νόμοι Προστασίας Περιβάλλοντος</li> <li>• Φορολογική Νομοθεσία</li> <li>• Ρυθμίσεις Διεθνούς Εμπορίου</li> <li>• Στάση προς Ξένες Εταιρείες</li> <li>• Νόμοι για Προσλήψεις και Προαγωγές</li> <li>• Κυβερνητική Σταθερότητα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν</li> <li>• Επιτόκιο</li> <li>• Προσφορά Χρήματος</li> <li>• Πληθωριστικές Τάσεις</li> <li>• Επίπεδο Ανεργίας</li> <li>• Έλεγχοι Μισθών-Τιμών</li> <li>• Διάθεση Εισοδήματος</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αλλαγές στον Τρόπο Ζωής</li> <li>• Προσδοκίες για Σταδιοδρομία</li> <li>• Δραστηριοποίηση Καταναλωτών</li> </ul>
<b>ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ</b>	<b>ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΗ</b>	<b>ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κυβερνητικές Δαπάνες για Έρευνα και Ανάπτυξη</li> <li>• Δαπάνες Κλάδου για Έρευνα και Ανάπτυξη</li> <li>• Εστίαση Τεχνολογικών Προσπαθειών</li> <li>• Προστασία Διπλωμάτων Ευρεσιτεχνίας</li> <li>• Νέα Προϊόντα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μετακίνηση Πληθυσμού</li> <li>• Ρυθμός Αύξησης Πληθυσμού</li> <li>• Κατανομή Πληθυσμού κατά Ηλικία</li> <li>• Ρυθμός Γεννήσεων</li> <li>• Εκτιμώμενη Μέση Διάρκεια Ζωής</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Νέες Διεθνείς Αγορές</li> <li>• Υφιστάμενες Αγορές που αλλάζουν</li> <li>• Διεθνή Πολιτικά Δρώμενα</li> <li>• Διεθνή Χαρακτηριστικά Αγορών</li> </ul>

*Πηγή: Παπαδάκης Β. (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, σελ.68-69, Τόμος Α', Εκδόσεις Μπένου.*

Τα στοιχεία που προκύπτουν καθιστούν εφικτή την πρόβλεψη πιθανών τάσεων στο ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης, ευκαιριών για αλλαγή της δομής του κλάδου καθώς και βασικών παραγόντων επιτυχίας, συμβάλλοντας στην καλύτερη ανταπόκριση της εταιρείας στις προκλήσεις του μέλλοντος, την κατανόηση της

<sup>177</sup> Η ανάλυση PEST-DG προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Political, Economic, Social, Technological, Demographic and Global.

επιρροής που ασκείται από την δομή του κλάδου στον ανταγωνισμό, ο οποίος με τη σειρά του καθορίζει το μέγεθος της κερδοφορίας του κλάδου και την εκτίμηση της ελκυστικότητας του κλάδου.<sup>178</sup>

#### 6.2.1.1. Πολιτική/ Νομική διάσταση

Η πολιτική / νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα, εφόσον η προσθήκη ή αφαίρεση νομοθετικού και ρυθμιστικού περιορισμού δύναται να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές ή ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα.

Συγκεκριμένα, όπως διαπιστώνει το δεύτερο βαρόμετρο του 2016, που παρουσίασε η U.E.A.P.M.E. (Ευρωπαϊκή Συνομοσπονδία Βιοτεχνικών, Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων), οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ανακάμπτουν στην Ευρώπη. Σημειώνεται δέ, ότι οι δείκτες παρουσιάζουν βελτίωση, σε σύγκριση με τα προηγούμενα χρόνια και οι προσδοκίες για το τρέχον εξάμηνο διαμορφώνουν, για πρώτη φορά μετά την έναρξη της κρίσης το 2008, μια πραγματικά θετική εικόνα, εν αντιθέση με την Ελλάδα, όπου για το εννεάμηνο του 2016 διέκοψαν την λειτουργία τους 24.330 επιχειρήσεις, ενώ ιδρύθηκαν 21.657, στοιχειοθετώντας κατ' αυτόν τον τρόπο ένα αρνητικό "ισοζύγιο".

Οι αποφάσεις δέ, οι οποίες λήφθηκαν στο πλαίσιο της πρώτης αξιολόγησης για θέματα όπως ο φόρος στα κέρδη εταιρειών που τηρούν βιβλία β' κατηγορίας, ο φόρος μερισμάτων και οι ασφαλιστικές εισφορές, τους δημιουργούν νέες επιβαρύνσεις. Ειδικά για τους ελεύθερους επαγγελματίες, η αύξηση του Φ.Π.Α., η αλλαγή του τρόπου υπολογισμού των ασφαλιστικών εισφορών από 1η Ιανουαρίου 2017, αλλά και η παραμένουσα ασάφεια για το πως αυτός θα εφαρμοστεί, αναμένεται να οδηγήσουν σε ανακατατάξεις στις επιχειρήσεις και στην αγορά εργασίας από τους τελευταίους μήνες του 2016.<sup>179</sup>

Σύμφωνα με τα στοιχεία του I.M.E. Γ.Σ.Ε.Β.Ε.Ε., η υπερφορολόγηση, η δραματική αύξηση των ασφαλιστικών εισφορών και η γραφειοκρατία, αυξάνουν τις τάσεις αποεπένδυσης και την άτυπη επιχειρηματικότητα. Παράλληλα, οι δείκτες που σχετίζονται με το ιδιωτικό και δημόσιο χρέος εξακολουθούν να διαγράφουν ανοδική

<sup>178</sup> Παπαδάκης Β. (2007), *ό.π.*, σελ.68-69, Τόμος Α'.

<sup>179</sup> IOBE "Η Ελληνική Οικονομία" τεύχος 03/16, σελ. 15.

πορεία, δημιουργώντας μια ασφυκτική ατμόσφαιρα στην αγορά, ιδιαίτερα για τις μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις, τους εμπόρους και τους αυτοαπασχολούμενους».<sup>180</sup>

Ειδικότερα, τα απόλυτα φορολογικά έσοδα στην Ελλάδα μειώνονται με την πάροδο του χρόνου, παρότι αυξάνονται ως ποσοστό του Α.Ε.Π., υποδηλώνοντας την αδυναμία άντλησης πρόσθετων φόρων σε συνθήκες παρατεταμένης κρίσης. Μελέτη που διενήργησε η PwC (World Tax Summaries - Η φορολογία στην Ελλάδα), επισημαίνει πως οι φορολογικοί συντελεστές στην Ελλάδα σε όλες τις κατηγορίες (νομικών και φυσικών προσώπων, ακινήτων) είναι από τους υψηλότερους, αλλά η συγκομιδή φόρων παραμένει στον μέσο όρο των υπόλοιπων ευρωπαϊκών χωρών ή και υπολείπεται αυτού.

Ιδιαίτερα για τις επιχειρήσεις, προκύπτει πως η Ελλάδα υπόκειται στους υψηλότερους φορολογικούς συντελεστές εισοδήματος επιχειρήσεων, με αύξηση του συντελεστή κατά 45% εντός χρονικού διαστήματος μόλις πέντε ετών, καταλαμβάνοντας συνολικά την 5η θέση στις χώρες με τους υψηλότερους συντελεστές φορολογίας εισοδήματος για επιχειρήσεις. Μεταξύ δέ των ευρωπαϊκών χωρών ακολουθεί τη Γαλλία (συντελεστής 33,3%), τη Γερμανία (31,5%), την Ιταλία (31,4%) και το Λουξεμβούργο (29,2%). Περαιτέρω, σύμφωνα με τα στοιχεία του E.B.E.A., τα οποία αποτυπώνονται στο ενημερωτικό φυλλάδιο, ο φορολογικός συντελεστής που επιβάλλεται στις επιχειρήσεις στην Ελλάδα είναι 29%, ενώ κατά μέσο όρο στις βαλκανικές και γειτονικές χώρες ανέρχεται σε 15,6%, με τις επιχειρήσεις στην Βουλγαρία και την Π.Γ.Δ.Μ. να φορολογούνται με συντελεστή 10%, στην Κύπρο με 12,5%, στην Αλβανία με 15%. Αξίζει επίσης να σημειωθεί πως με την τροποποίηση του άρθρου 58 υπήρξε αύξηση στη χώρα μας του συντελεστή φορολόγησης και παρακράτησης των μερισμάτων από 10% σε 15%.

Αντίστοιχα, οι ασφαλιστικές εισφορές που καταβάλλουν οι εργοδότες, το ποσοστό των οποίων ανέρχεται σε 24,6% στην Ελλάδα, εμφανίζεται κατά 10% μεγαλύτερο σε σχέση με τον μέσο όρο των γειτονικών χωρών (15,2%), διεκδικώντας τη δεύτερη θέση μετά την Ιταλία. Στη Βουλγαρία ανέρχονται σε 18,5%, στην Αλβανία σε 15%, ενώ στην Κύπρο σε 7,8%.

Τέλος, αναφορικά με τον Φ.Π.Α., ελάχιστες διαφορές εντοπίζονται μεταξύ Ελλάδας και υπολοίπων χωρών, όπου ο βασικός συντελεστής Φ.Π.Α. στην Αλβανία

---

<sup>180</sup> [www.fortunegreece.com](http://www.fortunegreece.com) (προσπελάσθηκε στις 12/10/2016).

και τη Βουλγαρία κυμαίνεται σε επίπεδα 20%, στην Κύπρο 19% και στην Π.Γ.Δ.Μ. 18%.<sup>181</sup>

#### 6.2.1.2. Οικονομική διάσταση

Η οικονομική κατάσταση καθώς και οι ευρύτερες οικονομικές εξελίξεις της χώρας ή της περιοχής στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση με πιθανές επιπτώσεις στην λειτουργία της, συνθέτουν την οικονομική διάσταση ενός μακρο-περιβάλλοντος. Στην ελληνική οικονομία, οι αρχικές ενδείξεις ανάκαμψης που κατέγραψαν τα δημοσιονομικά μεγέθη το 2014 και στο πρώτο εξάμηνο του 2015, αποτελούν παρελθόν, ύστερα από την απότομη επιδείνωση που προκλήθηκε στην αγορά από την επιβολή των capital controls. Με την υποχώρηση του Α.Ε.Π. κατά 0,9% στο δεύτερο τρίμηνο φέτος, η ελληνική οικονομία συμπλήρωσε ένα έτος σε ύφεση. Στο σύνολο του πρώτου φετινού εξαμήνου του τρέχοντος έτους το εγχώριο προϊόν περιορίστηκε κατά 1,0%, ενώ στο ίδιο εξάμηνο πέρυσι αυξανόταν κατά 0,6%.

Ως προς τις τάσεις στις επιμέρους συνιστώσες του Α.Ε.Π. στο πρώτο εξάμηνο του 2016, η εγχώρια κατανάλωση περιορίστηκε κατά 1,6% σε σύγκριση με την ίδια περίοδο πέρυσι, όταν διευρυνόταν κατά 0,8%. Η μείωση ενισχύθηκε ελαφρώς στο δεύτερο τρίμηνο σε σύγκριση με το πρώτο (1,9% από 1,3%), από την εντονότερη κάμψη των καταναλωτικών δαπανών των νοικοκυριών (1,7% από 1,0%), ενώ σε αμφότερα τα πρώτα δύο τρίμηνα του 2016 ο περιορισμός της δημόσιας κατανάλωσης ήταν της τάξης του 2,6%. Η μικρή άνοδος των επενδύσεων στο πρώτο τρίμηνο του τρέχοντος έτους συνεχίστηκε και ενισχύθηκε έντονα στο επόμενο τρίμηνο, φθάνοντας το 22,8%. Στο εξάμηνο Ιανουαρίου – Ιουνίου φέτος οι επενδυτικές δαπάνες ήταν 12,1% υψηλότερες από πέρυσι, όταν σημείωναν πτώση 3,5%.<sup>182</sup>

Σε γενικές γραμμές, η αβεβαιότητα για τις προοπτικές της ελληνικής οικονομίας έχει ελαφρώς καμφθεί από την ολοκλήρωση της κύριας φάσης της πρώτης αξιολόγησης του τρίτου Μνημονίου τον περασμένο Μάιο. Ως σχετικές ενδείξεις καταγράφονται η αύξηση των καταθέσεων επιχειρήσεων και νοικοκυριών κατά €2,2 δισεκ. στο τρίμηνο Ιουνίου – Αυγούστου και η ήπια άνοδος του δείκτη Οικονομικού Κλίματος. Τα σημάδια εξασθένησης της αβεβαιότητας ωστόσο δεν συνεπάγονται αποκατάσταση της εμπιστοσύνης στην ελληνική οικονομία. Άλλωστε, το μεγαλύτερο

<sup>181</sup> [www.capital.gr](http://www.capital.gr) (προσπελάστηκε στις 12/10/2016).

<sup>182</sup> IOBE “Η Ελληνική Οικονομία” τεύχος 03/16 σελ.13.

μέρος των καταθέσεων οι οποίες αποσύρθηκαν από τις τράπεζες δεν έχει επιστρέψει σε αυτές, οι περιορισμοί στην κίνηση κεφαλαίων συνεχίζονται για περισσότερο από ένα χρόνο, δίχως την ύπαρξη διαθέσιμης πρόβλεψης για την άρση τους.

Επιπλέον, εκρεμμεί η διαχείριση των «κόκκινων δανείων», υπό τις δυνατότητες που παρέχει το νέο ρυθμιστικό πλαίσιο, διαδικασία με επιδράσεις στα διαθέσιμα κεφάλαια και τον πραγματικό πλούτο επιχειρήσεων και νοικοκυριών που δεν δύνανται να υπολογισθούν εκ των προτέρων. Συν τοις άλλοις, επισημαίνεται ότι, παρά την άνοδό του μετά το τέλος της αξιολόγησης, ο δείκτης Καταναλωτικής Εμπιστοσύνης βρίσκεται το τρέχον έτος συνεχώς κάτω από το περυσινό, ήδη χαμηλό επίπεδό του, γεγονός που οφείλεται στις προβλέψεις των νοικοκυριών για την οικονομική κατάστασή τους, καθώς και για την οικονομική κατάσταση της χώρας στο επόμενο δωδεκάμηνο, που παραμένουν δυσμενέστερες σε σχέση με την ίδια περίοδο πέρυσι.<sup>183</sup>

Στον τομέα της απασχόλησης και σύμφωνα με τα στοιχεία της Ευρωπαϊκής Στατιστικής Υπηρεσίας (Eurostat), τον Απρίλιο η ανεργία στην Ελλάδα ανήλθε στο 23,3%, κατατάσσοντας την χώρα μας στην πρώτη θέση των κρατών – μελών αναφορικά με την ανεργία, ενώ ακολουθεί η Ισπανία με 19,9%. Η χαμηλότερη ανεργία στην Ε.Ε. καταγράφεται στην Μάλτα με 4%, την Τσεχία με 4,1% και την Γερμανία με 4,2%. Συγκριτικά με τον Ιούνιο του 2015 η ανεργία μειώθηκε σε 25 κράτη - μέλη, παρέμεινε σταθερή στο Βέλγιο και την Εσθονία, ενώ αυξήθηκε μόνο στην Αυστρία. Η μεγαλύτερη μείωση της ανεργίας παρατηρήθηκε στην Κύπρο (11,7% από 15,1%), την Κροατία (13,2% από 16,2%) και την Ισπανία (19,9% από 22,3%).

Συνολικά η ανεργία στην Ευρωζώνη τον Ιούνιο του 2016 παρέμεινε σταθερή στο 10,1%, όπως και η ανεργία στην Ευρώπη των 28 που παρέμεινε επίσης σταθερή στο 8,6%. Την ίδια ώρα, πάντως, τα ποσοστά ανεργίας στους νέους κάτω των 25 ετών σοκάρουν: σχεδόν πέντε στα δέκα Ελληνόπουλα (47,4%) ήταν άνεργο τον Απρίλιο, με τους Ισπανούς νέους να φιγουράρουν στη δεύτερη θέση με ποσοστό 45,8%. Η χαμηλότερη ανεργία στους νέους καταγράφεται στην Μάλτα με 6,9% και τη Γερμανία με 7,2%. Συνολικά, τον Ιούνιο του 2016 η ανεργία των νέων στην Ευρωζώνη μειώθηκε στο 20,8% από 22,5% τον περασμένο Ιούνιο, ενώ στην Ε.Ε., η ανεργία των νέων μειώθηκε στο 18,5% από 20,6% τον Ιούνιο.<sup>184</sup>

---

<sup>183</sup> IOBE, “Η Ελληνική Οικονομία”, τεύχος 03/16, σελ.14.

<sup>184</sup> [www.newsbomb.gr](http://www.newsbomb.gr) (προσπελάστηκε στις 13/10/2016).

Παρά τις οικονομικές αντιξοότητες, τα έσοδα του Ομίλου της ICAP και τα μερίδια αγοράς στους περισσότερους Κλάδους που δραστηριοποιείται σημείωσαν βελτίωση για το έτος του 2015, αγγίζοντας τα €63,23 εκατομμύρια, τα υψηλότερα στην ιστορία του, πετυχαίνοντας αύξηση €1,4 εκατομμύρια ή 2,3% έναντι του 2014. Σημαντικό ρόλο διαδραμάτισε η ανάπτυξη των θυγατρικών στο εξωτερικό και η συμβολή τους στην κερδοφορία του Ομίλου, γεγονός που επιβεβαιώνει την πετυχημένη εξωστρεφή στρατηγική του Ομίλου.

Μεταξύ των επιτυχημένων έργων που πραγματοποιήθηκαν στην Ελλάδα στο 2015, ιδιαίτερη μνεία χρήζει στην μονάδα των Credit Ratings που επαναξιολόγησε 2.036 εταιρείες μέσα σε συνθήκες εξαιρετικής οικονομικής αβεβαιότητας, καθώς και στην εξαιρετική απόδοση των People and Employment Solutions, στις Συμβουλευτικές Υπηρεσίες και ειδικότερα στο μοναδικό και πρωτοπόρο Έργο λειτουργίας του Κέντρου Στήριξης Επιχειρηματικότητας του Δήμου Αθηναίων, καθώς και στην θυγατρική Κύκλος Α.Ε. η οποία διεκδίκησε την πρώτη θέση σε κατάταξη αποτελεσματικότητας στη Διαχείριση Απαιτήσεων σε όλους τους μεγάλους πελάτες σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Τέλος, ο Νικήτας Κωνσταντέλλος, Διευθύνων Σύμβουλος του Ομίλου, δήλωσε πως έχει τεθεί στόχος για την επίτευξη Εσόδων €71 εκατ. το 2016, ήτοι αύξηση 12%.<sup>185</sup>

#### 6.2.1.3. Κοινωνική/ Πολιτιστική διάσταση

Κατά την διαδικασία ανάλυσης του μακρο-περιβαλλοντος που επηρεάζει μια επιχείρηση, η αναφορά στην κοινωνικό-πολιτιστική διάσταση παραπέμπει στην διερεύνηση ενός πλήθους παραγόντων, οι οποίοι εξετάζουν με τη σειρά τους, την διανομή του εισοδήματος, τις αλλαγές στον σύγχρονο τρόπο ζωής, τις καταναλωτικές συμπεριφορές, την θέση της γυναίκας στον επαγγελματικό τομέα, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και τη στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο.<sup>186</sup>

Όσο αφορά στην γυναικεία επιχειρηματικότητα, η ICAP κυκλοφόρησε φέτος<sup>187</sup>, για 4η συνεχή χρονιά, την επιχειρηματική έκδοση της ICAP Group "Leading Women in Business", προβάλλοντας στο ευρύτερο κοινό και στις επιχειρήσεις τις Γυναίκες

<sup>185</sup> [www.icap.gr](http://www.icap.gr) (προσπελάσθηκε στις 13/10/2016).

<sup>186</sup> Παπαδάκης Β. (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, σελ.62, Τόμος Α', Εκδόσεις Μπένου.

<sup>187</sup> Βλ. Παράρτημα VI, πηγή αρχειακό υλικό icap, Δελτίο Τύπου, Αθήνα 04/02/2016.

Ηγέτες (Διευθύνουσες Συμβούλους ή Γενικές Διευθύντριες ή Διαχειρίστριες) των κορυφαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα, βάσει των τελευταίων δημοσιευμένων ισολογισμών. Πιο συγκεκριμένα, η πολυτελής Έκδοση περιλαμβάνει ατομικές παρουσιάσεις για τις κορυφαίες Γυναίκες, Επιχειρηματίες και Στελέχη, της Ελληνικής Αγοράς, πίνακες με τις 500 εταιρείες με το μεγαλύτερο Κύκλο Εργασιών, που διοικούνται από Γυναίκες Managers (συμπεριλαμβανομένων και λοιπών χρήσιμων πληροφοριών όπως Ebitda, Κέρδη προ Φόρων κ.τ.λ.) καθώς και εκτεταμένη ενημέρωση για το Έργο Θεσμικών Παραγόντων της Αγοράς σε θέματα Γυναικείας Επιχειρηματικότητας, αποτελώντας θεσμό στην παροχή πληροφόρησης σχετικά με την γυναικεία επιχειρηματικότητα, καθώς αποδίδει την συνεισφορά της γυναίκας σε θέσεις ευθύνης στο επιχειρησιακό γίνεσθαι υπό το πρίσμα της εμπειρικής διάστασης του φαινομένου.

Αναζητώντας τρόπους βελτίωσης των επιδόσεων, αύξησης της κερδοφορίας τους καθώς και απόκτησης συγκριτικού πλεονεκτήματος στην αγορά, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις υιοθετούν την ταχύτατα διαδεδομένη και άκρως ευέλικτη επιχειρηματική πρακτική, γνωστή διεθνώς ως μέθοδος outsourcing, η οποία προβλέπει την ανάθεση της ευθύνης καθώς και του ελέγχου για την εκτέλεση ορισμένων εσωτερικών διαδικασιών σε εξωτερικό προμηθευτή ή παροχέα υπηρεσιών, συνήθως μέσω της υπογραφής συμβολαίου ορισμένης χρονικής διάρκειας.

Η μελέτη των σχετικών πηγών ορίζει επίσης πως το outsourcing ξεκίνησε από το χώρο της πληροφορικής με την είσοδο της I.B.M. σε αυτό το χώρο. Γενικότερα, από την αρχή της δεκαετίας, τα πληροφοριακά συστήματα αντιπροσώπευαν τον τομέα με το μεγαλύτερο βαθμό εξωτερικής ανάθεσης, αντίστοιχο της τάξεως του 40%, ενώ έπονται οι τομείς της εφοδιαστικής αλυσίδας (logistics) με ποσοστό 15%, των λειτουργιών διοίκησης με ανάλογο ποσοστό και τέλος το εναπομείναν 30% καταναίμεται μεταξύ των εργασιών ανθρωπίνου δυναμικού, εξυπηρέτησης πελατών, του χρηματοοικονομικού outsourcing, του outsourcing εργασιών πωλήσεων και μάρκετινγκ και του outsourcing υπηρεσιών αποθήκευσης και διανομής.<sup>188</sup>

Μέσω των υπηρεσιών Outsourcing, η ICAP Employment Solutions αναλαμβάνει τη διεκπεραίωση υποστηρικτικών, κυρίως λειτουργιών, για λογαριασμό των πελατών της, παραδείγματος χάριν τη διαχείριση μισθοδοσίας (Payroll and Outsourcing

---

<sup>188</sup> Χριστοπούλου Κ. (2010), « Ανάθεση Υπηρεσιών σε Τρίτους- Μελέτη Περίπτωσης: Εταιρεία Παροχής Υπηρεσιών», σελ.14, Διπλωματική εργασία για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά.

Management), την ηλεκτρονική αρχειοθέτηση/ ψηφιοποίηση εγγράφων (Document Scanning and Management), την εισαγωγή και τον έλεγχο δεδομένων (Data Entry), τη διαχείριση βιογραφικών και την επιλογή υποψηφίων για έργα μεγάλου όγκου σε συνδυασμό με τη διάθεση του προσωπικού στην εταιρεία (Recruiting Process Outsourcing) καθώς και την υποστήριξη εφαρμογών SAPHR με την συνεργασία της Northgate Arinso.<sup>189</sup>

#### 6.2.1.4. Τεχνολογική διάσταση

Ο ρυθμός ανάπτυξης μιας εταιρείας επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τις τεχνολογικές τάσεις και τα τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά, ανάγοντας την τεχνολογική διάσταση σε βασική παράμετρο της μακρο-περιβαλλοντικής ανάλυσης, ένεκα του κρίσιμου ρόλου που διαδραματίζει η σωστή διαχείριση της μετάβασης από την υφιστάμενη στη νέα τεχνολογία για την επιβίωση μιας επιχείρησης. Οι συγκεκριμένες τάσεις αποτελούν εν δυνάμει ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις που διαθέτουν την απαραίτητη ικανότητα εκμετάλλευσης και αποτελεσματικής εισαγωγής στις δραστηριότητές τους και αξιόλογη απειλή για τις επιχειρήσεις που παρουσιάζουν δυσκολίες προσαρμογής στη νέα τεχνολογία.<sup>190</sup>

Πλήρως εναρμονισμένη με τις τεχνολογικές εξελίξεις της σύγχρονης εποχής, η ICAP ενδυναμώνει το στίγμα της στο διαδίκτυο μέσω της ιστοσελίδας της, ο πρωτοποριακός σχεδιασμός της οποίας προσφέρει εύκολη πλοήγηση στο χρήστη, ενώ από το 2009 έχει αναγνωρισθεί ως Google AdWords Premier Partner στην Ελλάδα, προσφέροντας στους πελάτες της στο πλαίσιο των παρεχόμενων υπηρεσιών marketing, έναν βασικό τρόπο προβολής, το Google Adwords. Πρακτικά αυτό συνεπάγεται πως όταν οι ενδιαφερόμενοι κάνουν αναζήτηση στο Google χρησιμοποιώντας μία ή περισσότερες από τις επιλεγμένες λέξεις-κλειδιά, η διαφήμιση της εταιρείας εμφανίζεται δίπλα στα αποτελέσματα αναζήτησης. Επομένως η εταιρεία προβάλλεται σε ένα κοινό που ήδη ενδιαφέρεται για τα προϊόντα ή/και τις υπηρεσίες που προσφέρει, ενώ με την επιλογή κόστους-ανά-κλικ, ο αρχικός προϋπολογισμός της εταιρείας επιβαρύνεται μόνο εφόσον πραγματοποιηθούν κλικ στις διαφημίσεις της. Κατ' αυτόν τον τρόπο κάθε ευρώ στο AdWords συνεπάγεται δυνητικούς πελάτες και η εταιρεία στην ουσία πληρώνει την διαφήμιση μόνο αν αναμένεται να έχει αποτελέσματα.

<sup>189</sup> [www.icap.gr](http://www.icap.gr) (προσπελάσθηκε στις 13/10/2016).

<sup>190</sup> Παπαδάκης Β. (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, σελ.64-65, Τόμος Α', Εκδόσεις Μπένου.



Συνάμα, λαμβάνοντας υπόψιν τις ιδιαίτερες συνθήκες της ελληνικής αγοράς, το πρόγραμμα ICAP Trade Exchange, ενσωματωμένο στο Entersoft E.R.P. ως μια νέα λειτουργικότητα, υλοποιείται αποκλειστικά από την ICAP Group, συνδυάζοντας την αξιοπιστία και την εμπειρία της εταιρείας όσο αφορά στη διαχείριση βάσεων δεδομένων και στη μέτρηση του πιστωτικού κινδύνου, με τη μακρόχρονη γνώση και εμπειρία της Dun & Bradstreet (D&B), η οποία ως παγκόσμιος ηγέτης στο χώρο της επιχειρηματικής πληροφόρησης έχει εγκαταστήσει και θέσει πλέον σε λειτουργία ανάλογα δίκτυα σε 55 χώρες παγκοσμίως, και αποτελεί επί του παρόντος το μοναδικό δίκτυο ανταλλαγής στοιχείων συναλλαγών μεταξύ επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Τα μέλη του, που αριθμούν πλέον τα 88, απολαμβάνουν πρόσβαση σε ειδικά σχεδιασμένα προϊόντα τα οποία εξασφαλίζουν ενημέρωση για το πιστωτικό προφίλ υφιστάμενων και δυνητικών πελατών, ενώ επιπλέον παρέχονται υπηρεσίες δωρεάν ανάλυσης του υπάρχοντος πελατολογίου.

Έχοντας αναπτύξει έναν κόμβο συγκέντρωσης στοιχείων συναλλαγών με δεδομένα από 160.000 εταιρείες, παρέχεται γνώση σχετικά με τη συμπεριφορά πληρωμών μιας εταιρείας που αφ' ενός αποδεικνύεται νευραλγικής αξίας για την εκτίμηση της πιθανότητας να εμφανίσει η εν λόγω εταιρεία ασυνέπεια και αφ' ετέρου συνιστά μια εκ των σπουδαιότερων παραμέτρων για το σχεδιασμό της πιστωτικής πολιτικής των εταιρειών, καθώς τα στοιχεία συναλλαγών των πελατών τους αντικατοπτρίζουν την πλέον πρόσφατη εικόνα τους σε σχέση με τα χρηματοοικονομικά δεδομένα τους, ενώ πληροφορίες για το συνολικό πιστωτικό τους άνοιγμα στην αγορά επιτρέπουν τον ακριβέστερο καθορισμό του ύψους και των όρων πίστωσης.

Επιπρόσθετα, η ΚΥΚΛΟΣ, θυγατρική εταιρεία του ομίλου ICAP, η οποία δραστηριοποιείται στην διαχείριση ληξιπρόθεσμων οφειλών προς όφελος των πελατών της, εμφανίζεται από το 2006 εξοπλισμένη με το Σύστημα Αυτόματης Δρομολόγησης Τηλεφωνικών Κλήσεων (Inbound/Outbound) (IP Contact Center) της Cisco Systems, το οποίο θεωρείται τεχνολογία αιχμής για τα ελληνικά δεδομένα, ενώ το τηλεφωνικό κέντρο της ICAP είναι Cisco Call Manager τελευταίας τεχνολογίας Voice Over IP (VoIP), βάσει της οποίας επιτυγχάνεται η πλήρης ενοποίηση των δικτύων δεδομένων και φωνής καθώς και η διαχείριση της πληροφορίας των κλήσεων (Εισερχομένων /

Εξερχόμενων / Εσωτερικών) από κεντρικό σύστημα Διαχείρισης ανεπτυγμένο εξ ολοκλήρου από το τμήμα Πληροφορικής της εταιρείας.<sup>191</sup>

#### 6.2.1.5. Δημογραφική διάσταση

Οι σημαντικότερες δημογραφικές τάσεις που παρατηρούνται τα τελευταία χρόνια και δημιουργούν νέες συνθήκες στο ευρύτερο περιβάλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων αφορούν στην παγκόσμια πληθυσμιακή έκρηξη, την επιβράδυνση του ρυθμού γεννήσεων στις εύρωστες οικονομικά χώρες και την μετακίνηση από τις μαζικές αγορές των μέσων καταναλωτών στις μικρο-αγορές των συγκεκριμένων καταναλωτών. Κατά τον προσδιορισμό της δημογραφικής διάστασης του μακρο-περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος τίθεται, μεταξύ άλλων, το μέγεθος του πληθυσμού, το οποίο αυξάνεται στις μη ανεπτυγμένες χώρες, η ηλικιακή δομή του, εφόσον οι ανεπτυγμένες κοινωνίες γηράσκουν διαρκώς λόγω της μακροβιότητας των ανθρώπων και της παρατηρούμενης υπογεννητικότητας, το εθνικό μείγμα, δεδομένου ότι πολλές χώρες απαρτίζονται πλέον από πολίτες διαφόρων εθνικοτήτων και η διανομή του εισοδήματος, εξαιτίας της επιρροής που ασκεί στη διαμόρφωση κοινωνικών ομάδων και γεωγραφικών περιοχών.<sup>192</sup>

Η Ελλάδα διεκδικεί για το έτος 2007, την 5η θέση στην παγκόσμια κατάταξη μεταξύ των κρατών που αποτελούν τις κύριες πύλες του μεταναστευτικού κύματος, ακολουθώντας τις Ηνωμένες Πολιτείες, την Σουηδία, την Γαλλία και την Αγγλία, συμβολίζοντας, ουσιαστικά, μια από τις σπουδαιότερες χώρες υποδοχής μεταναστών. Ταυτόχρονα, σε ευρωπαϊκό επίπεδο, συγκεντρώνει τον μεγαλύτερο αριθμό μεταναστών ανά 1.000 κατοίκους, ισχυρισμός που πρόσφατα δικαιώνεται πλήρως, κυρίως εξαιτίας των πολεμικών συρράξεων που εκτυλίσσονται στη Συρία, οι οποίες πυροδότησαν μετακινήσεις πληθυσμών άνευ προηγουμένου, εντείνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο την ανομοιογένεια στην χώρα μας.

Η εν λόγω όξυνση της πολιτιστικής πολυμορφίας χρήζει έγκαιρης μελέτης και αξιολόγησης ώστε να σκιαγραφηθεί αποτελεσματικά το πλαίσιο των καταναλωτικών προτιμήσεων. Ειδικότερα, όσο αφορά στην ICAP, ο συνυπολογισμός της ετερομορφίας των πεποιθήσεων, την φιλοσοφίας και της κουλτούρας της εγχώριας δημογραφικής σύνθεσης κρίνεται απαραίτητη, εφόσον η επιχείρηση εμπλέκεται στην διαδικασία

<sup>191</sup> [www.icap.gr](http://www.icap.gr) (προσπελάστηκε στις 13/10/2016).

<sup>192</sup> Παπαδάκης Β. (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, σελ.63, Τόμος Α', Εκδόσεις Μπένου.

ένταξης και εκπαίδευσης εργατικού δυναμικού για λογαριασμό των πελατών της, γεγονός που την φέρνει σε άμεση επαφή με ανθρώπους διαφορετικής ιδιοσυγκρασίας.

#### 6.2.1.6. Παγκόσμια διάσταση

Στην σύγχρονη εποχή της έντονης παγκοσμιοποίησης, σύνορα που περιόριζαν την μέχρι πρότινος εξάπλωση μιας αγοράς σε αποκλειστικά εθνικό επίπεδο, εξαλείφονται παντελώς. Επομένως, οι επιχειρήσεις οφείλουν να μελετούν τις αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο με απώτερο σκοπό την αποτελεσματική προσαρμογή τους σε αυτές. Η ανάλυση της παγκόσμιας διάστασης ενός μακρο-περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, περιλαμβάνει ένα γενικευμένο πεδίο διερεύνησης το οποίο εστιάζει στις νέες αγορές διεθνώς, στις υφιστάμενες διεθνείς αγορές που υπόκεινται σε αλλαγές, στα διεθνή πολιτικά και πολιτισμικά δρώμενα καθώς και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε αγοράς.<sup>193</sup>

Η ψηφιακή τεχνολογία, τα διαρκώς μεταβαλλόμενα δημογραφικά χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού και η ταχύτητα με την οποία αναπτύσσεται η καινοτομία ωθούν τις εταιρείες στην επανασχεδίαση της οργανωσιακής τους δομής. Έρευνα που διενέργησε η Deloitte κατέδειξε πως το digital H.R. που επιδιώκει τον ολοκληρωμένο επανασχεδιασμό των εργαλείων και των υπηρεσιών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού βάσει ψηφιακής τεχνολογίας, έχει αναχθεί σε μέγιστη προτεραιότητα των επιχειρήσεων. Συγχρόνως, η γενιά των Millennials, νέων άκρως εθισμένων στην τεχνολογία, με σαφείς απαιτήσεις για ταχεία επαγγελματική ανάπτυξη, ευέλικτες εργασιακές συμφωνίες και αύξηση στον αριθμό συμβάσεων εργαζομένων ημιαπασχόλησης, οι οποίες μεταβάλλουν δραματικά τις σχέσεις εργοδότη-εργαζόμενου, καθιστούν την απομάκρυνση από τα ιεραρχικά, λειτουργικά επιχειρησιακά μοντέλα και την στροφή προς διαλειτουργικά δίκτυα ομάδων, μονόδρομο.

Κατά λογική αλληλουχία, η ICAP στο πλαίσιο της παροχής των συμβουλευτικών υπηρεσιών προς τους πελάτες της οφείλει να συνοπολογίσει τις αλλαγές που υπαγορεύει ο νέος ψηφιακός κόσμος εργασίας και να τους συντρέξει στην ανάπτυξη νέων μοντέλων ηγεσίας. Άλλωστε, το 42% των εταιρειών επανασχεδιάζουν τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ώστε να υποστηρίξουν τη μάθηση

---

<sup>193</sup> Παπαδάκης Β. (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, σελ.65-66, Τόμος Α', Εκδόσεις Μπένου.

μέσω φορητών συσκευών που βελτιώνουν τα μαθησιακά αποτελέσματα και το 59% στρέφουν τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού προς κινητά συστήματα σε μια προσπάθεια να καταστούν περισσότερο εύχρηστα από τους εργαζόμενους.<sup>194</sup>

### 6.2.2. Ανάλυση μικρο-περιβάλλοντος

Σύμφωνα με τον Porter, το κλαδικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από 5 βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις, εκπεφρασμένες υπό τη μορφή της απειλής εισόδου νέων ανταγωνιστών στο κλάδο, της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών, της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών, της απειλής από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες και του ανταγωνισμού μεταξύ των ήδη υπάρχοντων επιχειρήσεων, η διερεύνηση των οποίων στοιχειοθετεί την δομική ανάλυση ενός κλάδου. Το συγκεκριμένο υπόδειγμα χρησιμοποιείται για την ολοκληρωμένη εξέταση του ανταγωνιστικού (μικρο) περιβάλλοντος μιας οικονομικής μονάδας με σκοπό την διαμόρφωση άρτιας στρατηγικής από πλευράς της (βλ. Διάγραμμα 6.1.).

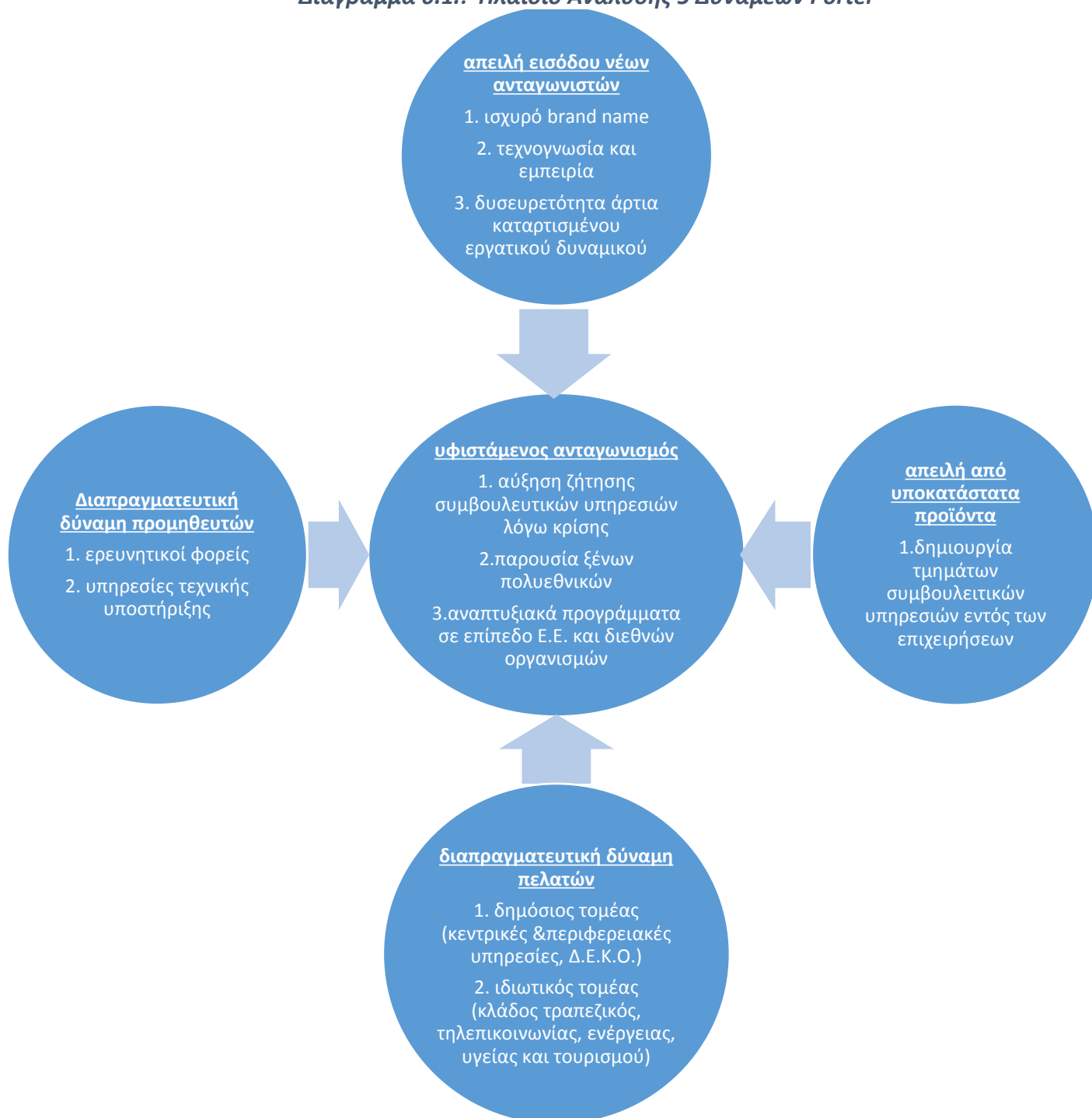
Η δομική ανάλυση ενός κλαδικού ανταγωνισμού, απεικονίζει, αφ' ενός, τον τρόπο με τον οποίο η κλαδική δομή επηρεάζει τον ανταγωνισμό, καθορίζοντας την κερδοφορία που ενδέχεται να επιτύχει η επιχείρηση, ενώ παρέχει εκτίμηση της συνολικής ελκυστικότητας του κλάδου. Αφ' ετέρου, καθιστά εφικτή την πρόβλεψη των δυνάμεων αλλαγής του κλάδου, ως αποτέλεσμα της οποίας αναμένεται ο εντοπισμός ενδεχόμενων ευκαιριών που θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να αλλάξει η ίδια την κλαδική δομή προς όφελός της, μέσω της κατάλληλης χαλιναγώγησης των 5 δυνάμεων του κλάδου.<sup>195</sup> Όσο πιο δυνατή είναι κάθε μία από τις προκείμενες δυνάμεις τόσο πιο περιορισμένα παρουσιάζονται τα πιθανά κέρδη, αντίθετα μία ασθενής δύναμη ίσως αποτελεί κάποια ευκαιρία. Βραχυπρόθεσμα, οι δυνάμεις λειτουργούν ανασταλτικά στην ευημερία μίας επιχείρησης, ωστόσο, μακροπρόθεσμα, μέσω της επιλογής κατάλληλης στρατηγικής δύναται να μετατραπεί η αρνητική επίδραση μίας ή περισσότερων δυνάμεων σε πλεονέκτημα της επιχείρησης.

---

<sup>194</sup> <http://insuranceworld.gr> (προσπελάστηκε στις 15/10/2016).

<sup>195</sup> Παπαδάκης Β. (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, σελ. 70-71, Τόμος Α', Εκδόσεις Μπένου.

**Διάγραμμα 6.1.: Πλαίσιο Ανάλυσης 5 Δυνάμεων Porter**



#### 6.2.2.1. Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

Ο αυξημένος βαθμός ελκυστικότητας ενός κλάδου δημιουργεί την επιθυμία της εισόδου σε νεοσύστατες επιχειρήσεις, εξωθώντας τις υφιστάμενες προς θέση ορισμένων εμποδίων (μείωση των τιμών, δημιουργία ελκυστικών προσφορών ή αύξηση των διαφημιστικών δαπανών) προκειμένου να περιοριστεί ο ανταγωνισμός.

Ασφαλώς, ως πρόσθετοι ανασταλτικοί παράγοντες ανακύπτουν ενίοτε οι μεγάλες απαιτήσεις σε κεφάλαια, τα πιθανά ισχυρά εμπόδια εξόδου, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις πηγάζουν από τις ενέργειες του κράτους.

Ειδικότερα, φραγμοί για την είσοδο στον κλάδο της παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών στην χώρα μας, εντοπίζονται αρχικά στην πίστη των αγοραστών στο brand name των υπαρχουσών εταιρειών, η οποία οφείλεται στη φύση της συνεργασίας η οποία αναπτύσσεται μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών, καθώς εδράζεται στην χρήση χρηματοοικονομικών και έταιρων απόρρητων εταιρικών στοιχείων, οδηγώντας αναπόφευκτα στην δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης. Συν τοις άλλοις, η απόκτηση σημαντικής τεχνογνωσίας και εμπειρίας των υφιστάμενων επιχειρήσεων σε συνδυασμό με την δυσευρετότητα ενός άρτια καταρτισμένου εργατικού δυναμικού, το οποίο καλείται να διαθέτει αφ' ενός υψηλό επίπεδο γνώσεων και αφ' ετέρου πολυετή πείρα στον χώρο, καθιστά την είσοδο στον κλάδο δυσχερή υπόθεση.

#### 6.2.2.2. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Στην προκειμένη περίπτωση, ως βασικοί προμηθευτές του κλάδου, αναγνωρίζονται οι ανεξάρτητες εταιρείες ή οι εν γένει φορείς που διεξάγουν έρευνες, στις οποίες καταφεύγουν συχνά οι συμβουλευτικές εταιρείες για λογαριασμό των πελατών τους, καθότι το κόστος απόκτησης ήδη υπάρχουσας έρευνας είναι σημαντικά μικρότερο σε σχέση με το κόστος διενέργειας μίας πρωτογενούς. Παρόλα αυτά, δεδομένου πως η ICAP αναλαμβάνει την διεξαγωγή μελετών αγοράς και 65 κλαδικών μελετών ετησίως, η εξάρτηση από τους προαναφερόμενους προμηθευτές είναι μηδαμινή.

Στο πλαίσιο δέ, των on-line παρεχόμενων υπηρεσιών αξιολόγησης πιστωτικού κινδύνου καθώς και του τηλεφωνικού κέντρου που διαθέτει η εταιρεία, απαιτείται η ύπαρξη ισχυρής τεχνικής υποστήριξης των συστημάτων τους, δεδομένου πως αξιοποιείται τεχνολογία αιχμής, συνθήκη που ικανοποιείται ωστόσο, από το τμήμα Πληροφορικής της εταιρείας, συνεπώς η ανάγκη εξωτερικού τεχνικού συμβούλου αποδεικνύεται αχρείαστη.

#### 6.2.2.3. Διαπραγματευτική δύναμη πελατών

Σύμφωνα με έρευνα της F.E.A.C.O.,<sup>196</sup> η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε ευρωπαϊκό επίπεδο, εμφανίζεται ιδιαίτερα προσφιλής στον τομέα της βιομηχανίας, των χρηματοοικονομικό/τραπεζικό καθώς και του δημοσίου. Στην χώρα μας, σημαντικότερος πελάτης παραμένουν διαχρονικά οι κεντρικές και περιφερειακές υπηρεσίες, καθώς και οι Δ.Ε.Κ.Ο. οι οποίες ευθύνονται για το 1/3 των συνολικών εσόδων του κλάδου και ακολουθεί ο τομέας των τραπεζικών υπηρεσιών, της τηλεπικοινωνίας, της ενέργειας, της υγείας και του τουρισμού.

Η ICAP δεδομένης της σημαντικής τεχνογνωσίας που έχει αναπτύξει στο τομέα της διαχείρισης, οργάνωσης και αξιολόγησης προγραμμάτων και δράσεων, που συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με την Ευρωπαϊκή Ένωση (Κ.Π.Σ./Ε.Σ.Π.Α.), θεωρείται πρωτοπόρος στην παροχή τεχνικής υποστήριξης σε οργανισμούς και φορείς του δημοσίου τομέα που υλοποιούν έργα και δράσεις κοινοτικής συγχρηματοδότησης. Αντίστοιχα δημοφιλείς ωστόσο παρουσιάζονται και οι υπηρεσίες που παρέχει η εταιρεία προς τις επιχειρηματικές μονάδες του ιδιωτικού τομέα, οι οποίες αναφέρονται στην αξιολόγηση του πιστωτικού κινδύνου, σε συμβουλές επί του σύγχρονου μάρκετινγκ και μάνατζμεντ, στην ανέρευση και επιλογή κατάλληλου προσωπικού για τις ανάγκες των πελατών της, στην διαχείριση των ληξιπρόθεσμων οφειλών για λογαριασμό τους και στην λειτουργία και διάθεση πλήρως εξοπλισμένου τηλεφωνικού κέντρου.

Παρόλα αυτά, το γεγονός πως οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών εξακολουθούν να πληθαίνουν παρά τον ήδη αυξημένο αριθμό τους, συνεπάγεται μείωση στο μερίδιο αγοράς που αντιστοιχεί ανά επιχείρηση, αποφέροντας παράλληλη αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης των πελατών.

#### 6.2.2.4. Απειλή από υποκατάστατες υπηρεσίες

Στην εν λόγω περίπτωση, η υποκατάσταση των παρεχόμενων υπηρεσιών νοείται στο πλαίσιο της διαχείρισης των μέχρι πρότινος ανατιθέμενων υποθέσεων σε τρίτους, δηλαδή στις εταιρείες παροχής υπηρεσιών, από τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Ουσιαστικά,

---

<sup>196</sup> Η Federation Europeenne des Associations de Conseils en Organisations άλλως Ευρωπαϊκή Συνομοσπονδία Συνδέσμων Συμβούλων Μάνατζμεντ, αποτελεί μη κερδοσκοπικό, επιστημονικό Σωματείο, το οποίο ιδρύθηκε το 1960 στο Παρίσι και αριθμεί πλέον 13 μέλη, μεταξύ των οποίων η Ελλάδα η οποία εκπροσωπείται από τον Σύνδεσμο Εταιρειών Συμβούλων Μάνατζμεντ (Σ.Ε.Σ.Μ.Α), φέροντας ως κεντρική αποστολή την ανάπτυξη και προώθηση του κλάδου των συμβουλευτικών υπηρεσιών στην Ευρώπη, ενώ σε ετήσια βάση διεξάγει έρευνα σχετικά με την ευρωπαϊκή αγορά συμβούλων. Πηγή: [www.feaco.org](http://www.feaco.org) (προσπελάστηκε στις 16/10/2016).

οι επιχειρήσεις αναλαμβάνουν αφ' εαυτού την διεκπεραίωση των υποθέσεων που παρέπεμπαν προηγουμένως σε εξωτερικούς φορείς, επιφορτίζοντας με πρόσθετες αρμοδιότητες το υπάρχον προσωπικό τους και θέτοντας παράλληλα εν αμφιβόλω την ποιότητα των αποτελεσμάτων των εκτελούμενων εργασιών καθώς και το τελικό κόστος με το οποίο επιβαρύνονται.

Σε γενικές γραμμές, η υιοθέτηση ανάλογων τακτικών αποφεύγεται από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις της χώρας μας, κυρίως λόγω της έλλειψης του εξειδικευμένου προσωπικού καθώς και του κόστους απόκτησής του, επομένως η συγκεκριμένη απειλή εμφανίζεται ισχνή.

#### 6.2.2.5. Ένταση υφιστάμενου ανταγωνισμού

Βάσει των ευρημάτων της τελευταίας έρευνας της F.E.A.C.O., ο μέσος ρυθμός αύξησης του κλάδου των συμβουλευτικών εταιρειών στην Ευρώπη, ο οποίος αγγίζει τα όρια του 5%, συμβαδίζει με τον ρυθμό που διαγράφεται στις Η.Π.Α., δημιουργώντας θετική εικόνα για το μέλλον της απασχόλησης. Στην Ελλάδα διατηρείται υψηλού επιπέδου ικανά αμειβόμενο στελεχιακό δυναμικό της τάξης των 2.500 επιστημόνων, ενώ ο κύκλος εργασιών στο σύνολο του κλάδου αποτιμάται στα 206 εκ. Ευρώ.

Αξίζει να σημειωθεί επί της παρούσης πως παραδοσιακά ο κλάδος της συμβουλευτικής προσανατολιζόταν στους άξονες της επιχειρησιακής συμβουλευτικής (business consulting) και της πληροφορικής (I.T. consulting), καταλαμβάνοντας τα  $\frac{3}{4}$  της συνολικής ζήτησης, όταν πλέον, δραστική αύξηση γνωρίζει ο τομέας του outsourcing.

Σχετικά δέ, με την φύση των παρεχόμενων υπηρεσιών, το ενδιαφέρον των πελατών επικεντρώνεται στον Ανασχεδιασμό των Επιχειρησιακών Διαδικασιών, στα ζητήματα Εταιρικής Υπευθυνότητας και στη Διοίκηση-Διαχείριση Έργων (Project Management), όπου μεσούσης της οικονομικής ύφεσης των τελευταίων έξι χρόνων, οι απαιτήσεις των πελατών σχετίζονται αποκλειστικά με τη μείωση των λειτουργικών δαπανών, την αύξηση των πωλήσεων και επακόλουθως των εσόδων τους, την εισαγωγή καινοτομιών στο φάσμα των δραστηριοτήτων τους καθώς και την εξάπλωση της παρουσίας τους στην αγορά.<sup>197</sup>

Συνεπώς, καθίσταται σαφές πως μολονότι οι επιχειρήσεις καταφεύγουν σε σημαντικές περικοπές του προϋπολογισμού τους, λόγω της οικονομικής στενότητας

---

<sup>197</sup> Survey of the European Management Consultancy 2014 | 2015, στοιχεία έρευνας, σελ.32.



που επιφέρει η διευρυμένη χρηματοπιστωτική κρίση της σύγχρονης εποχής, στρέφονται τελικώς προς τους εξειδικευμένους συμβούλους αναζητώντας τη συμβολή τους στον εξορθολογισμό του κόστους, στον αποτελεσματικότερο σχεδιασμό των διαδικασιών και στην εξεύρεση ευκαιριών ανάπτυξης, γεγονός που εξηγεί την σχετικά ανοδική πορεία που ακολούθησε ο κλάδος της συμβουλευτικής τα τελευταία έτη.

Πάντως, η ζήτηση τα επόμενα χρόνια εκτιμάται ότι θα αυξηθεί, με κύριο οδηγό το δημόσιο τομέα, και δευτερευόντως τις μεγάλες εταιρείες του ιδιωτικού τομέα, οι οποίες αντιμετωπίζουν σοβαρές προκλήσεις για αύξηση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας και επέκταση των δραστηριοτήτων τους στο εξωτερικό.

Παρόλα αυτά, η παρουσία μεγάλων εταιρειών του εξωτερικού στην εγχώρια αγορά, ενισχύει τον υφιστάμενο ανταγωνισμό, συρρικνώνοντας το μερίδιο που αντιστοιχεί ανά επιχείρηση, προτρέποντας κατ' αυτόν τον τρόπο τις ελληνικές συμβουλευτικές εταιρείες σε επέκταση των δραστηριοτήτων τους στο εξωτερικό, καθώς μέσω της Ευρωπαϊκής Ένωσης και έταιρων διεθνών οργανισμών (World Bank, EBRD, EIB) υλοποιούνται σημαντικού ύψους αναπτυξιακά προγράμματα, στα οποία δύνανται να συμμετέχουν ενεργά, παρέχοντας συμβουλευτική καθοδήγηση.<sup>198</sup>

### 6.3. Στρατηγική Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Σε ένα εξωτερικό περιβάλλον που διαρκώς μεταβάλλεται, η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται σημαντικά από την ικανότητα προσαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού της κατ' αναλογία με τις τρέχουσες αλλαγές. Δευτερευόντως, οφείλεται στις δυνάμεις που επηρεάζουν την επιχείρηση και την λειτουργία της εσωτερικά, οι οποίες συνθέτουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της και εκφράζονται ως πόροι και ικανότητες, θεμελιώνοντας μία περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής.<sup>199</sup> Κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες τις οποίες διαθέτει, καθώς και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται.

#### 6.3.1. Θεωρία πόρων και ικανοτήτων- Η περίπτωση της ICAP Group

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων, δίχως να παραγκωνίζει την σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος, εστιάζει στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

---

<sup>198</sup> Σχεδιάζοντας ένα νέο αναπτυξιακό μοντέλο για την Ευρώπη: Ο Ρόλος των Συμβούλων Μάνατζμεντ, Αποτελέσματα Πανευρωπαϊκού Συνεδρίου Feaco, σελ. 9, Αθήνα 2015.

<sup>199</sup> Παπαδάκης Β. (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, σελ.103, Τόμος Α', Εκδόσεις Μπένου.

Αποτελεί εσωστρεφή θεώρηση, η οποία διατείνεται πως οι πραγματικά επιτυχημένες επιχειρήσεις αποκτούν μέσω της αποτελεσματικής χρήσης των πόρων, ικανότητες, ορισμένες εκ των οποίων, επ' ονόματι θεμελιώδεις ή μοναδικές, προσδίδουν στην εταιρεία διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εντός της αγοράς και οδηγούν στην στρατηγική ανταγωνιστικότητα.

#### 6.3.1.1. Πόροι

Οι πόροι διαχωρίζονται σε υλικούς και άυλους, διαφοροποιούν την εταιρεία σε σύγκριση με τις άλλες και προσθέτουν μοναδική αξία στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Ο σωστός συνδυασμός και η ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων συντελούν στην δημιουργία των ικανοτήτων μιας οικονομικής μονάδας.

##### 6.3.1.1.1 Φήμη

Σε βασική προτεραιότητα κάθε επιχείρησης, αναδεικνύεται, ασφαλώς, η απόκτηση καλής φήμης απέναντι στους πελάτες της, τους μετόχους και γενικότερα το ευρύτερο περιβάλλον και σε επόμενο στάδιο, η συντήρησή της. Προς τον σκοπό της δημιουργίας αξιοσέβαστης δημόσιας εικόνας, απαιτείται η καταβολή σημαντικού χρόνου, ενώ ο κίνδυνος ανεπανόρθωτης προσβολής εγκυμονεί διαρκώς. Ο όμιλος ICAP συγκεκριμένα, απολαμβάνει δυνατής εταιρικής φήμης, επιτυχία που αποδίδεται στη σωστή προβολή της εταιρείας, την παροχή βέλτιστων ποιοτικά υπηρεσιών συμβουλευτικής που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα θεματικών και δεν περιορίζονται αποκλειστικά προς μία κατεύθυνση, την αξιοποίηση τεχνολογίας αιχμής και την κοινωνική υποστήριξη των τοπικών κοινωνιών, όπου δραστηριοποιείται, προσπάθεια που επιβραβεύεται για 3η συνεχή χρονιά, με την διάκριση της ICAP Group ως ενός εκ των κορυφαίων Corporate SUPERBRANDS για το 2016,<sup>200</sup> έπειτα από την επιτυχή αξιολόγηση της εταιρείας βάσει κριτηρίων αναγνωρισιμότητας της επωνυμίας και δύναμης της φήμης της, της αξιοπιστίας και της μακροχρόνιας συνέπειας καθώς και του βαθμού εταιρικής υπευθυνότητας που επιδεικνύει.

##### 6.3.1.1.2. Ανθρώπινοι πόροι υψηλής και εξειδικευμένης κατάρτισης

Στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, οι μηχανές και το κεφάλαιο παύουν να καθορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ανθρώπινο δυναμικό αναδεικνύεται ως

---

<sup>200</sup> [www.icap.gr](http://www.icap.gr) (προσπελάστηκε στις 13/10/2016).

ο βασικότερος παράγοντας που υπαγορεύει την επιβίωση και την ευμάρεια ενός οργανισμού. Επομένως, ο προσανατολισμός στο εργατικό δυναμικό, το οποίο αντιπροσωπεύει το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο που δύναται να επιδείξει ένας επιχειρηματικός φορέας, αποδεικνύεται ζωτικής σημασίας, καθότι προσφέρει τα απαραίτητα εχέγγυα για την εύρυθμη λειτουργία του. Η ICAP, μέσω της πολύχρονης πείρας της στον χώρο, διαθέτει απόλυτα εξειδικευμένο προσωπικό, αποκομίζοντας το μέγιστο όφελος από την συστηματική επένδυση στην εκπαίδευσή του, χάριν της οποίας η ICAP Human Capital Consulting απέσπασε<sup>201</sup> το 2015 επί της ενότητας, συστήματα & πρακτικές διοίκησης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, την τιμητική διάκριση “H.R. Excellence Award” της Ε.Ε.Δ.Ε. στην κατηγορία “Technology in H.R.”, όσο αφορά στο νέο Recruiting Software (ATS) Luceo. Στα πλαίσια του ίδιου διαγωνισμού, η ICAP Human Capital Consulting βραβεύτηκε το 2014 στην κατηγορία “Innovation in H.R.” για το έργο που παρείχε στην Roche Ελλάς Α.Ε.

#### 6.3.1.1.3. Υλικοί και Τεχνολογικοί πόροι

Η τεχνολογική αρτιότητα του τηλεφωνικού κέντρου της ICAP είναι Cisco Call Manager τελευταίας τεχνολογίας Voice Over IP (VoIP), βάσει της οποίας επιτυγχάνεται η πλήρης ενοποίηση των δικτύων δεδομένων και φωνής καθώς και η διαχείριση της πληροφορίας των κλήσεων (Εισερχομένων / Εξερχόμενων / Εσωτερικών) από κεντρικό σύστημα Διαχείρισης ανεπτυγμένο εξ ολοκλήρου από το τμήμα Πληροφορικής της εταιρείας, σε συνδυασμό με το Σύστημα Αυτόματης Δρομολόγησης Τηλεφωνικών Κλήσεων (Inbound/Outbound) (IP Contact Center) της Cisco Systems, το οποίο θεωρείται τεχνολογία αιχμής και με το οποίο εμφανίζεται εξοπλισμένη από το 2006 η ΚΥΚΛΟΣ Α.Ε., θυγατρική εταιρεία του ομίλου ICAP που δραστηριοποιείται στην διαχείριση ληξιπρόθεσμων οφειλών προς όφελος των πελατών της, απεικονίζουν δύο βασικές μεταβλητές που προωθούν άμεσα την ανταγωνιστική δύναμη της εταιρείας.<sup>202</sup>

#### 6.3.1.1.4. Οικονομικοί πόροι

Με την βοήθεια της χρηματοοικονομικής ανάλυσης απεικονίζονται οι επιδόσεις μιας οικονομικής μονάδας και παρέχεται σαφή εικόνα των επιπτώσεων του εξωτερικού

---

<sup>201</sup> [www.icap.gr](http://www.icap.gr) (προσπελάστηκε στις 13/10/2016).

<sup>202</sup> Ο.π.

και εσωτερικού περιβάλλοντος καθώς και της επίδρασης που ασκούν οι στρατηγικές αποφάσεις της διοίκησης στα οικονομικά μεγέθη της εταιρείας. Ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας εκφράζει τον λόγο του κυκλοφορούντος ενεργητικού προς τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις και εξετάζει την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις άμεσες υποχρεώσεις της. Όσον αφορά την ICAP Group, ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης παρουσιάζει μια διαχρονική πτώση, καθότι ενώ το 2012, άγγιξε τα εξαιρετικά θετικά όρια της τάξεως του 1,91, το 2014 εμφανίζεται αισθητά μειωμένος στο 0,82 διαφορά που αποδίδεται στη σημαντική μείωση των απαιτήσεων της επιχείρησης από τους πελάτες της και των διαθεσίμων της (ταμείο και καταθέσεις όψεως), ωστόσο δεδομένης της οικονομικής ύφεσης της εποχής δεν θεωρείται ότι κινείται προς το παρόν σε ανησυχητικά πλαίσια.

Συγχρόνως, ο δείκτης κεφαλαιακής μόχλευσης παραμένει αμετάβλητος για τα έτη 2011-2014. Η εν λόγω σταθερή αναλογία μεταξύ ιδίων και δανειακών κεφαλαίων αποδεικνύει πως η ICAP παρά την διάχυτη έλλειψη ρευστότητας και την κρατούσα οικονομική δυσχέρεια του περιβάλλοντος στο οποία αναπτύσσει την δραστηριότητά της, καταφέρνει να εκπληρώνει τις υποχρεώσεις της δίχως την αναγκαιότητα να καταφύγει σε πρόσθετο δανεισμό, ενώ ο δείκτης αποδοτικότητας ενεργητικού (ROA) παρέχει πληροφορίες για την απόδοση του συνόλου του ενεργητικού της εταιρείας και επιτρέπει την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και των στρατηγικών επιλογών της διοίκησης. Ο εν λόγω δείκτης κινείται σε σταθερά χαμηλά επίπεδα την τρέχουσα χρονική περίοδο εξαιτίας της παρατεταμένης ύφεσης και των καθαρών κερδών της επιχείρησης, τα οποία για τα έτη 2012-2014 εμφανίζονται με αρνητικό πρόσημο. Τέλος, ο δείκτης απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων (ROE) προσφέρει πληροφορίες για το κέρδος που αντιστοιχεί σε κάθε 1 ευρώ των ιδίων κεφαλαίων της εταιρείας, όπου τυχόν διακυμάνσεις εξηγούνται από τις οικονομικές μεταβολές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, οι οποίες επηρεάζουν τα ίδια κεφάλαια με πτωτικές τάσεις κατά τα τελευταία χρόνια. Ειδικότερα, από το 2011 έως το 2014 ο δείκτης διαγράφει πτωτική πορεία της τάξεως του 18,6%, διακύμανση η οποία οφείλεται στην έντονη μείωση που παρουσίασαν τα έσοδα από τις πωλήσεις της εταιρείας.<sup>203</sup>

---

<sup>203</sup> Στοιχεία Ισολογισμού της ICAP Group για τα έτη 2011-2014.

### 6.3.1.2. Ικανότητες

Οι ικανότητες διαχωρίζονται σε δύο κατηγορίες, στις οριακές, οι οποίες δεν αποδίδουν κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση, διότι διατίθενται είτε δύνανται εύκολα να αποκτηθούν και να αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης από τους ανταγωνιστές, ενώ ακολουθούν οι θεμελιώδεις ή μοναδικές ικανότητες, οι οποίες οδηγούν στην δημιουργία προϊόντων ή υπηρεσιών που εκτιμούνται ιδιαίτερα από τους πελάτες και δύσκολα κατανοούνται ή αντιγράφονται από τους ανταγωνιστές.

Οι θεμελιώδεις ικανότητες οφείλουν να συμμετέχουν σε σημαντικό βαθμό στην δημιουργία αξίας, όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης, να προσδίδουν το χαρακτηριστικό της διαφοροποίησης της επιχείρησης από τους ανταγωνιστές (με την έννοια της ανταγωνιστικά μοναδικής ικανότητας που είναι δύσκολο να αντιγραφεί) καθώς και να παρέχουν στην επιχείρηση την δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές. Στα χαρακτηριστικά τους εμπερικλείεται ο περιορισμένος αριθμός τους ανά επιχείρηση (2-3), η ιδιότητα της υπερβατικότητας έναντι των προϊόντων, εφόσον συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητα μιας σειράς προϊόντων/υπηρεσιών και τέλος, η μακροβιότητα, επειδή ξεπερνούν κατά πολύ την διάρκεια των προϊόντων, της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας και των άλλων ικανοτήτων.<sup>204</sup>

#### 6.3.1.2.1. Επιχειρηματικό πνεύμα και καινοτομία των ιδρυτών της

Ιδρυτές της ICAP ΕΛΛΑΣ Ε.Π.Ε. υπήρξαν το 1964 μία ομάδα Ελλήνων και ξένων επιχειρηματιών. Στο Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας την θέση του Προέδρου καταλαμβάνει ο Γιώργος Κούρτης και χρέη Διευθύνοντα Συμβούλου επωμίζεται, ο Νικήτας Κωνσταντέλλος, ο οποίος είχε πρωτύτερα διατελέσει Γενικός Διευθυντής, επικεφαλής του Συμβουλευτικού Κλάδου της K.P.M.G. Ελλάδος (16 χρόνια), Ανώτερος Σύμβουλος στην Hay Group (3 χρόνια), Προϊστάμενος Ανθρώπινου Δυναμικού στην Τράπεζα Επενδύσεων (3 χρόνια) και Βοηθός Διευθυντή Προμηθειών στην Παπαστράτος (2 χρόνια).

Ο μετοχικός κορμός της ICAP Group απαρτίζεται στην κυριαρχική δομή του από την μεγαλύτερη εταιρεία Ιδιωτικών Κεφαλαίων στην Νοτιοανατολική Ευρώπη, την Global Finance, στο SEEF fund της οποίας ανήκει το πλειοψηφικό πακέτο μετοχών της εταιρείας με ποσοστό 77%, ενώ συμμετέχει και ο όμιλος Coface με ποσοστό 13%, ένας

---

<sup>204</sup> Παπαδάκης Β. (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, σελ.108-112, Τόμος Α', Εκδόσεις Μπένου.

εκ των μεγαλύτερων ομίλων Ασφάλισης Πιστώσεων και Οικονομικών Πληροφοριών παγκοσμίως. Οι 2 βασικοί μέτοχοι κινητοποιούνται σε ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων που σχετίζεται με τις επενδύσεις και την αξιολόγηση του πιστωτικού κινδύνου, απασχολώντας χιλιάδες εργαζόμενους σε διεθνές επίπεδο, γεγονός που λειτουργεί υποστηρικτικά ως προς την αναπτυξιακή προοπτική της εταιρείας και εγγυάται την δυνατότητα αντιμετώπισης αντίξοων κυρίως οικονομικά συνθηκών.

Την είσοδο δέ, της Global Finance στη μετοχική σύνθεση του Ομίλου, ακολούθησε η ραγδαία ανάπτυξη της εταιρείας, η οποία κατάφερε να πολλαπλασιάσει τα έσοδα, τις επιχειρηματικές της μονάδες και τον αριθμό εργαζομένων της, προωθώντας διαρκώς καινοτόμες υπηρεσίες και προϊόντα που απαντούν στις αυξημένες απαιτήσεις της εποχής. Συγκεκριμένα, εντός ενός διαστήματος τριών ετών, επήλθε τριπλασιασμός των οικονομικών μεγεθών της εταιρείας, τα οποία ορίστηκαν σε € 60 εκ. έσοδα το 2010 (από €18,1 εκ. το 2006) και € 9,7 εκ. EBITDA (από €3,6 εκ. το 2006), απασχολώντας σήμερα 1.300 εργαζομένους (από 280 το 2006). Συγκεφαλαιωτικά, λαμβάνοντας υπόψη την μετοχική και διοικητική σύνθεση της εταιρείας, εύλογα αναδύεται το συμπέρασμα πως η πείρα και το κοινό επιχειρηματικό δαιμόνιο των ανθρώπων που ανέλαβαν δράση σε θέσεις- κλειδιά, συνέβαλε στην επιτυχή πορεία της.<sup>205</sup>

#### 6.3.1.2.2. Ικανότητες και εξειδίκευση προσωπικού

Η ICAP Group διαγράφει πολυετή πορεία στην αγορά απασχολώντας την τρέχουσα περίοδο, περί τους 1.300 εργαζόμενους, στους οποίους προσφέρει συνεχή κατάρτιση. Το προσωπικό επιλέγεται και εκπαιδεύεται σύμφωνα με τις ανάγκες του οργανισμού, ενώ η ικανότητα και η εξειδικευμένη γνώση των ανθρώπων της να δημιουργούν και να διαχειρίζονται επιτυχημένες καμπάνιες σε Ελλάδα, Κύπρο, Ρουμανία, Βουλγαρία και Σερβία, οδήγησε στην πιστοποίησή τους ως Qualified Google Advertising Professionals, από την Google, η οποία εμπιστεύτηκε την ICAP Group ως Google AdWords Premier Partner, προκειμένου να σχεδιάζει την καμπάνια των πελατών της βασισμένη στις καλύτερες πρακτικές.

Συν τοις άλλοις, απέσπασε το χρυσό βραβείο στα Business IT Excellence Awards 2016 στην κατηγορία “Εξειδικευμένες Εφαρμογές σε επιχειρηματικούς κλάδους” με

---

<sup>205</sup> [www.icap.gr](http://www.icap.gr) (προσπελάστηκε στις 13/10/2016).

το νέο της προϊόν Risk.Eye<sup>206</sup>, ενώ αποτελεί την μοναδική εταιρεία στην Ελλάδα που έχει αναγνωριστεί από την Τράπεζα της Ελλάδος ως Εξωτερικός Οργανισμός Πιστοληπτικών Αξιολογήσεων (Ε.Ο.Π.Α.) στα πλαίσια εφαρμογής της Βασιλείας II και από τις λίγες εταιρείες στην Ευρώπη που έχει πιστοποιηθεί ως «Οργανισμός Αξιολόγησης Πιστοληπτικής Ικανότητας» (“CreditRating Agency”) από την European Securities and Markets Authority - ESMA.

Προκειμένου για τη διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει στους πελάτες της, έχει πιστοποιηθεί από το διεθνή φορέα TÜV Hellas κατά ISO 9001 : 2008 και κατά ISO 27001:2005 για την ασφάλεια των Πληροφοριακών της Συστημάτων. Τέλος, ως άμεσο αποτέλεσμα της εξαιρετικής κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού της, η ICAP Group αναδείχθηκε το 2015 στο ετήσιο συνέδριο της Google το 2015, 1η στην Εξυπηρέτηση Πελατών ανάμεσα σε 110 Premier SMB Partners από 24 χώρες της Ευρώπης, Μέσης Ανατολής & Αφρικής (E.M.E.A.). Η βράβευση αυτή έρχεται να συμπληρώσει μία ήδη πολύ επιτυχημένη πορεία της ICAP, η οποία το 2014 κατέκτησε τη 2η θέση στο "Customer Satisfaction".<sup>207</sup>

#### 6.3.1.2.3. Κουλτούρα φιλική προς τον άνθρωπο

Η ανάπτυξη μιας εταιρικής κουλτούρας συνεργασίας καθώς και η αφοσίωση στις ανάγκες των πελατών της, τίθενται στο επίκεντρο της φιλοσοφίας της ICAP, η οποία ίδρυσε από κοινού με την Greenit Environmental, την πρότυπη επιχειρηματική κοινότητα «Green Angels» στο πλαίσιο αφ' ενός του θεσμικού ρόλου της για την υποστήριξη της υγιούς επιχειρηματικότητας και του αειφόρου «επιχειρείν» και της αυτοδέσμευσής της αφ' ετέρου για τη μείωση του περιβαλλοντικού της αποτυπώματος.

Η κοινότητα «Green Angels» αναμένεται να υποστηρίξει τις επιχειρήσεις στην βελτίωση της περιβαλλοντικής τους επίδοσης, αναλαμβάνοντας: την ανάλυση του περιβαλλοντικού τους αποτυπώματος, τον εντοπισμό των διαδικασιών με τη μεγαλύτερη κατανάλωση πόρων, το στρατηγικό πλαίσιο για τη μείωση του

---

<sup>206</sup> Η εφαρμογή Risk.Eye συνδυάζει τρεις κύριες πηγές Πληροφόρησης και Επεξεργασίας, ώστε να παρέχει στην επιχείρηση μία ολοκληρωμένη εικόνα 360° του κάθε πελάτη της χωριστά: Εσωτερική Πληροφόρηση (Internal Analysis), όπου βάσει των στοιχείων από το E.R.P. της επιχείρησης αναλύονται τα τιμολόγια προς τους πελάτες της επιχείρησης και υπολογίζονται για κάθε πελάτη οι δείκτες Internal Risk Index, Internal Payment Performance. Πληροφόρηση από ICAP (External Analysis), όπου βάσει στοιχείων από την ICAP Databank (Credit Risk & Credit Watch), παρέχονται για κάθε πελάτη τα ICAP Score, ICAP Business Trans.A.action Index και ICAP Credit Limit. Ποιοτική αξιολόγηση (Qualitative Analysis), όπου βάσει των δεδομένων που εισάγουν τα στελέχη της επιχείρησης σχετικά με τους πελάτες τους, παράγεται ένα Qualitative Score και να ληφθεί υπόψη στην αξιολόγηση του πελάτη.

<sup>207</sup> [www.icap.gr](http://www.icap.gr) (προσπελάστηκε στις 13/10/2016).

αποτυπώματος άνθρακα, τη διαμόρφωση πλάνου ενεργειών για την υλοποίηση του στρατηγικού πλαισίου μέσω έργων μείωσης κόστους, βελτίωσης διαδικασιών, εκπαίδευσης και περιβαλλοντικής διαχείρισης, τη συστηματική παρακολούθηση της περιβαλλοντικής επίδοσης μέσω της μεθοδολογίας του ΕΜΠ καθώς και τη δυνατότητα πιστοποίησης του ανθρακικού τους αποτυπώματος.

Εν γένει, η ICAP με κεντρικό μήνυμα «Νοιαζόμαστε για την Κοινωνία και τους Ανθρώπους μας» προάγει δράσεις περιβαλλοντικού χαρακτήρα και εφαρμόζει προγράμματα κοινωνικής προσφοράς, μέσω ενός πλήρως δομημένου προγράμματος Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης το οποίο στηρίζεται σε τρεις άξονες δράσεων, τους ανθρώπους, το περιβάλλον και την κοινωνία.<sup>208</sup>

#### 6.3.1.2.4. Ικανότητα στο μάρκετινγκ

Εν προκειμένω, δεδομένης της δραστηριότητας της ICAP ως συμβούλου σε θέματα μάρκετινγκ, η καλύτερη διαφήμιση της εταιρείας πραγματοποιείται μέσω της αναγνώρισης και της επιβράβευσης των παρεχόμενων υπηρεσιών της από το καταναλωτικό κοινό. Βέλτιστη απόδειξη της δεινότητας που φέρει η εταιρεία στον τομέα του μάρκετινγκ, συνιστά η κατάδειξη της ICAP Group ως του πρώτου Google AdWords Premier Partner σε Ελλάδα και Κύπρο, εξουσιοδοτημένου για την πώληση, υλοποίηση και ολοκληρωμένη υποστήριξη καμπανιών AdWords, προσφέροντας κατ' αυτόν τον τρόπο στους πελάτες της, την δυνατότητα της προώθησης των προϊόντων και των υπηρεσιών τους στη μεγαλύτερη μηχανή αναζήτησης στον κόσμο.

Η ίδια δέ, αναλαμβάνει τον σχεδιασμό λειτουργικών και αξιόπιστων sites τα οποία αναμένονται να καλύψουν το σύνολο των βασικών αναγκών μίας μικρομεσαίας επιχείρησης, ενώ μέσα από μία σειρά από ευέλικτα προγράμματα προβολής στο findbiz, που αντιπροσωπεύει τον μεγαλύτερο και πιο εξελιγμένο on-line οδηγό επιχειρήσεων για γρήγορη και εύκολη αναζήτηση προμηθευτών ή πελατών στην Ελλάδα και στα Βαλκάνια., με ακριβή και πλήρη στοιχεία για 800.000 επιχειρήσεις, πληροφορίες για 2.900 προϊόντα ή υπηρεσίες και δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις για τις Α.Ε. και Ε.Π.Ε., παρέχεται η δυνατότητα της επιτυχούς προβολής της επιχείρησης στο κοινό προτίμησής της. Επιπρόσθετα, ο ελληνικός οικονομικός οδηγός της ICAP, στην ηλεκτρονική του έκδοση, τις χρονιές 2008 και 2007 απέσπασε

---

<sup>208</sup> Στοιχεία Κοινωνικού Απολογισμού της ICAP Group για το έτος 2015.



το 1ο Βραβείο Ποιότητας από την EADP (European Association of Directory and Database Publishers).<sup>209</sup>

#### 6.4. Ανάλυση SWOT

Προκειμένου για την αποτελεσματική ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, όταν καλείται να αποφασίσει σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει και με σκοπό την επίτευξή τους, επιστρατεύεται ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, το οποίο απαντάται υπό την συντημημένη μορφή του ως ανάλυση SWOT και εξετάζει τα Δυνατά (Strengths) και Αδύνατα σημεία (Weaknesses) της, τις Ευκαιρίες (Opportunities) καθώς και τις Απειλές (Threats) από το περιβάλλον, στο οποίο δραστηριοποιείται. Χρησιμοποιείται αφ' ενός για τον σκοπό της αξιολόγησης της τρέχουσας κατάστασης της επιχείρησης και αφ' ετέρου για την κατ' αντιστοιχία με τα αποτελέσματα της έρευνας, διαμόρφωση της μελλοντικής στρατηγικής τους. Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και ειδικότερα από τους πόρους που βρίσκονται στην κατοχή της, ενώ εντοπίζονται από την ανάλυση των λειτουργιών και των συστημάτων της επιχείρησης (π.χ. τεχνογνωσία, ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κλπ.). Αντιθέτως οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος τις οποίες η επιχείρηση καλείται να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει στα μέτρα της, εφόσον είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών κλπ.).<sup>210</sup>

Μέσω της ανάλυσης SWOT, για την περίπτωση της ICAP Group, ως δυνατά σημεία της επιχείρησης αναδεικνύονται η μακροχρόνια πορεία της στον κλάδο, η απολαβή καλής φήμης και πελατείας, η κατοχή σημαντικών μεριδίων στην αγορά, το αυξημένο επίπεδο τεχνογνωσίας της και η ικανότητας διάθεσης λύσεων Outsourcing. Οι αδυναμίες, αντιθέτως, έγκεινται στην ισχνή διαθέσιμη ρευστότητα σε επίπεδο κλαδικό και αγοράς, με αποτέλεσμα τις μειωτικές τάσεις στις επενδύσεις και τα μερίδια

---

<sup>209</sup> [www.icap.gr](http://www.icap.gr) (προσπελάσθηκε στις 13/10/2016).

<sup>210</sup> Γούση Α. (2010), «Στρατηγική Ανάλυση της Aegean Airlines», σελ.9, Διπλωματική εργασία για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών Χρηματοοικονομικής και Τραπεζικής Διοικητικής του Πανεπιστημίου Πειραιά.

αγοράς, καθώς και στις συνεχόμενες ζημίες που διαταράσσουν την χρηματοοικονομική λειτουργία της.

Αναφορικά με το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, οι αξιόλογες ευκαιρίες που διαφαίνονται, συνδέονται με τα νέα προγράμματα Ε.Σ.Π.Α., την αύξηση του ποσοστού ανεργίας η οποία συνεπάγεται αύξηση στην ζήτηση για υπηρεσίες ανεύρεσης προσωπικού, καθώς και την ευρύτερη οικονομική πορεία της χώρας και την συνεχή εξέλιξη της τεχνολογίας, τάσεις οι οποίες εκτιμώνται πως θα εντείνουν τις ανάγκες των επιχειρήσεων για παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, ιδίως των μικρομεσαίων, εξαιτίας της ελλιπούς τεχνογνωσίας τους εν συγκρίση με μεγαλύτερες ή τις πολυεθνικές. Αντιδιαμετρικά, υπολογίσιμες απειλές εκπορεύονται από τις συνθήκες οικονομικής αστάθειας που επικρατούν σε διεθνές και εγχώριο επίπεδο, την έλλειψη ρευστότητας στην ελληνική αγορά, την κωλυσιεργία στην υλοποίηση επενδύσεων και την έγκριση επιδοτήσεων και τις συνεχείς αυξήσεις του Φ.Π.Α., οι οποίες λειτουργούν αυξητικά ως προς την κοστολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών, εν αντιθέσει με τα επίπεδα τιμών που εντοπίζονται σε άλλες χώρες.

## **Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup>: Πρόγραμμα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Icap Group**

### **7.1. Εισαγωγή**

Η επιχείρηση ως θεσμός, εδράζεται στην κοινωνία και στο περιβάλλον. Στην κοινωνία εντοπίζονται οι πελάτες, οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές και οι λοιποί συμμετέχοντες. Οι πελάτες αγοράζουν και αποφέρουν κέρδη ενώ οι πολίτες, είτε ως επενδυτές είτε ως καταθέτες, παρέχουν οικονομικούς πόρους για τη λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης, νομιμοποιώντας την ύπαρξή της στο πλαίσιο της κοινωνίας. Συνεπώς, η ευημερία των επιχειρήσεων είναι αλληλένδετη με την ευημερία της κοινωνίας και την ασφάλεια του περιβάλλοντος. Αν η κοινωνία δεν ευημερεί, δεν ευημερούν ούτε οι επιχειρήσεις. Αν το περιβάλλον δεν είναι ασφαλές, τότε δεν υπάρχει ούτε κοινωνία ούτε επιχειρήσεις. Επομένως, η επιχείρηση οφείλει να λειτουργεί με τρόπο βιώσιμο στα σημεία που αγγίζει την κοινωνία και το περιβάλλον, αξιοποιώντας τα μηνύματα που δέχεται, μέσω μιας θεσμοθετημένης διαλεκτικής σχέσης.<sup>211</sup>

---

<sup>211</sup> Λάμπρου Π., Διευθυντής Στρατηγικής Επικοινωνίας & Ανάλυσης Αγορών, Όμιλος Χρηματιστηρίου Αθηνών, Απόσπασμα από Άρθρο «GREEN ANGELS Περιβαλλοντικά Υπεύθυνων Επιχειρήσεων Πρότυπη Επιχειρηματική Κοινότητα».

Η ICAP Group, μέλος του Ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, εκφράζει το έντονο αίσθημα κοινωνικής ευαισθητοποίησης που έχει αναπτύξει μέσω ενός πλήρως δομημένου προγράμματος που φέρει ως κεντρικό μήνυμα «Νοιαζόμαστε για την Κοινωνία και τους Ανθρώπους μας» και εστιάζει σε τρεις άξονες δράσης, τους ανθρώπους της, το περιβάλλον καθώς και την κοινωνική συνεισφορά.

#### 7.1.1. Πρώτος άξονας-Οι Άνθρωποι

Ως δείγμα αναγνώρισης της καθημερινής προσπάθειας των ανθρώπων της και επιβράβευσης των επιτευγμάτων τους, η εταιρεία δημιούργησε το πρόγραμμα Investigate Career Abilities & Prospects, το οποίο απευθύνεται στο οικογενειακό περιβάλλον των εργαζομένων και συγκεκριμένα σε μαθητές, φοιτητές και ανέργους, στους οποίους διατίθεται καθοδήγηση στον επαγγελματικό στίβο, μέσω των έμπειρων συμβούλων του ανθρώπινου δυναμικού που ανήκουν στο τμήμα People Solutions της ICAP. Ειδικότερα, στους μαθητές και φοιτητές, μέσω της ενότητας «Ημέρες Επαγγελματικού Προσανατολισμού της ICAP» παρέχεται ενημέρωση για τις εναλλακτικές εκπαιδευτικές και επαγγελματικές επιλογές σύμφωνα με τις τάσεις της αγοράς. Στην κατηγορία των ανέργων, επιπρόσθετα της ενημέρωσης σχετικά με την τρέχουσα εικόνα της αγοράς, προσφέρονται κατευθυντήριες οδηγίες για την ορθή σύνταξη του βιογραφικού τους σημειώματος και την σωστή προσέγγιση της διαδικασίας των συνεντεύξεων στην οποία αναμένεται να υποβάλλονται επανειλημμένα κατά το στάδιο της ανέρευνας εργασίας.

Επιπλέον, αποσκοπώντας στην ανάδειξη της ως Εργοδότης Επιλογής και με στρατηγικό σκοπό την υποστήριξη φιλόδοξων στόχων, η ICAP έχει αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο Σύστημα Αξιολόγησης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, προκειμένου να βρίσκεται σε θέση να προσελκύει, να απασχολεί και να παρακινεί φιλόδοξους εργαζόμενους, οι οποίοι καλούνται να αξιολογηθούν βάσει των δεξιοτήτων, των στόχων και των αποτελεσμάτων τους καθώς και των εταιρικών αξιών. Το Σύστημα Αξιολόγησης είναι συνδεδεμένο με το Ετήσιο Πλάνο Εκπαίδευσης, την Πολιτική Αποδοχών και την Εξέλιξη των Εργαζομένων.

Για το έτος 2015 η ICAP απασχόλησε 1.300 εργαζομένους εκ των οποίων οι άντρες ανήλθαν σε ποσοστό της τάξεων του 39% και οι γυναίκες υπολογίστηκαν στο υπολειπόμενο 61%. Η εν λόγω κατανομή των εργαζομένων ανά φύλο απεικονίζει την ιδιαίτερη βαρύτητα που προσδίδει η εταιρεία στην παροχή ίσων ευκαιριών στους

εργαζόμενους και στην ενδυνάμωση του Ανθρώπινου Δυναμικού με πολιτικές οι οποίες αναφέρονται παραδείγματος χάριν στην ανάπτυξη του γυναικείου πληθυσμού της εταιρείας.

Προς την εξυπηρέτηση του σκοπού αυτού, έχει τεθεί σε εφαρμογή ένα πρόγραμμα συντονισμένων δράσεων, με βασική επιδίωξη την περαιτέρω προώθηση της επαγγελματικής σταδιοδρομίας των εργαζόμενων γυναικών στον Όμιλο, ενώ για την ολοκλήρωση του σκοπού, αποφασίσθηκε η σύσταση ειδικής ομάδας, η οποία αποτελείται από τον Εκτελεστικό Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού και από εργαζόμενες γυναίκες που καλύπτουν τις περισσότερες διευθυντικές θέσεις της εταιρείας. Η ομάδα συνεδριάζει σε ad hoc βάση παρακολουθώντας στενά το πλαίσιο δράσεων που ορίζεται σε κάθε συνάντηση. Η πρώτη σημαντική πρωτοβουλία δρομολογήθηκε ως πραγματοποίηση Αξιολογήσεων Προσωπικότητας Hogan, η οποία απευθυνόταν προς όλο το γυναικείο πληθυσμό της εταιρείας από επίπεδο manager και άνωθεν.

Συν τοις άλλοις, δημιουργήθηκε ένα βασικό κανάλι επικοινωνίας, επ'ονόματι blog ICAP women, στο οποίο αναπτύσσονται διαφορετικά θέματα ποικίλου περιεχομένου που απασχολούν την σύγχρονη γυναίκα και παράλληλα συζητούνται νέες ιδέες που σχετίζονται με εταιρικά ζητήματα. Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί πως η ICAP έχει συνειδητοποιήσει πλήρως την αναγκαιότητα της στήριξης του γυναικείου πληθυσμού που απασχολεί υπό το πρίσμα της εξισορρόπησης της κοινωνικής και οικογενειακής τους ζωής συγχρόνως με την επαγγελματική τους δραστηριότητα.

Περαιτέρω, η εταιρεία προσφέρει την δυνατότητα σε νέους φοιτητές και απόφοιτους, κυρίως παιδιά των εργαζομένων που απασχολεί, την απόκτηση της πρώτης εργασιακής τους εμπειρίας σε τμήματα που τελούν σε συνάφεια με τις σπουδές τους, ώστε να θέσουν σε πρακτική εφαρμογή τις γνώσεις που έλαβαν κατά την διάρκεια της ακαδημαϊκής τους πορείας.

Ταυτόχρονα, η ICAP έχει δημιουργήσει την «Τράπεζα Αίματος ICAP», προκειμένου να αντιμετωπίσει τις ανάγκες που προκύπτουν για το προσωπικό, τους / τις συζύγους και τους πρώτου βαθμού συγγενείς τους. Το Πρόγραμμα Εθελοντικής Αιμοδοσίας πραγματοποιείται δυο φορές το χρόνο στα κεντρικά γραφεία της ICAP, σε συνεργασία με το Λαϊκό και το Νοσοκομείο Μεταξά, ενώ με αφορμή τον Οκτώβριο ως μήνα προστασίας από τον καρκίνο του μαστού, διοργανώθηκε στα Κεντρικά της Γραφεία Ομιλία και Βιωματικό Εργαστήριο για τον Καρκίνο του Μαστού από τον Μη Κυβερνητικό Οργανισμό, Άλμα Ζωής. Γενικότερα, η εταιρεία υποστηρίζει το

προσωπικό της με οικειοθελείς παροχές, όπως λόγου χάρη το πρόγραμμα ιδιωτικής ασφάλισης, ετήσιο bonus και δώρα γάμου.

Εν κατακλείδι, παρά τις οικονομικές αντιξοότητες της εποχής, πραγματοποιήθηκε και φέτος Χριστουγεννιάτικη εκδήλωση για τα παιδιά των εργαζομένων με παιχνίδια, κατασκευές και δώρα από τον Άγιο Βασίλη, ενώ ακολούθησε λίγο καιρό αργότερα και η Κοπή της Πίτας, όπου υπήρξε βράβευση πολλών εκ των στελεχών της.<sup>212</sup>

### 7.1.2. Δεύτερος Άξονας-Το Περιβάλλον

Η καλλιέργεια και η ενίσχυση της περιβαλλοντικής συνείδησης των εργαζομένων και των οικογενειών τους, αποτελεί σπουδαίο μέλημα για την ICAP η οποία οργανώνει σε ετήσια βάση εξόρμηση περιβαλλοντικού χαρακτήρα και αφιερώνει ολόκληρη εργάσιμη ημέρα σε ορισμένη περιβαλλοντική δράση στην οποία συμμετέχει όλο το προσωπικό. Ειδικότερα, η εταιρεία δραστηριοποιείται περιβαλλοντικά σε όλη την Ελλάδα μέσω των γραφείων της σε 4 μεγάλες πόλεις (Θεσσαλονίκη, Λάρισα, Πάτρα και Ηράκλειο Κρήτης), αποδεικνύοντας εμπράκτως ότι η περιβαλλοντική ευαισθησία που την διακατέχει ως μονάδα δεν εξαντλείται στην πρωτεύουσα.

Η συγκεκριμένη εκδήλωση προσανατολίζεται στην πραγματοποίηση ομαδικών εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων που εμπνυχώνουν, επιβραβεύουν και σφυρηλατούν την κοινωνικότητα και την ομαδικότητα και κυρίως αποδίδουν όφελος προς το φυσικό περιβάλλον. Το 2015, η ετήσια εταιρική εξόρμηση πραγματοποιήθηκε την Πέμπτη 5 Ιουνίου στο χώρο του Ζαπείου, όταν 3 ομάδες εργαζόμενων ανέλαβαν τον καθαρισμό των λόφων Αρδηττού, Άγρα και τον Κήπο του Ζαπείου. Το υποκατάστημα στην Λάρισα δέ, οργάνωσε τον εξωραϊσμό του μονοπατιού που συνδέει την Πορταριά με την Μακρυνίτσα, γνωστό ως «Μονοπάτι της Μάνας» και το υποκατάστημα της Θεσσαλονίκης, ανέλαβε τον καθαρισμό του πάρκου στο Πανόραμα Θεσσαλονίκης.

Επίσης, το Φθινόπωρο οι εργαζόμενοι από κοινού με τις οικογένειές τους, καλούνται να συμμετάσχουν σε μία εκδρομή εφόσον το επιθυμούν, με στόχο τον καθαρισμό μίας παραλίας, ή την αναδάσωση μίας περιοχής. Πέρυσι, η εθελοντική εξόρμηση έλαβε χώρα την Κυριακή στις 15 Νοεμβρίου στο κτήμα Συγγρού για τον καθαρισμό της περιοχής, όπου επιπλέον υπήρχε προγραμματισμένη επίσκεψη στο Μουσείο Μελισσοκομίας, το οποίο φιλοξενείται στο διατηρητέο κτίριο της Βίλλας Συγγρού.

---

<sup>212</sup> Στοιχεία Κοινωνικού Απολογισμού της ICAP Group για το έτος 2015.

Μεταξύ άλλων, μέσω του εταιρικού portal (διαδραστική ιστοσελίδα για εσωτερική επικοινωνία) η Διεύθυνση Human Capital ενημερώνει για οποιεσδήποτε περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες άλλων φορέων ή οργανισμών ώστε να προκαλέσει τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων υπαλλήλων και των οικογενειών τους.

Παράλληλα, στο ίδιο πνεύμα περιβαλλοντικής ενσυναίσθησης, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της ICAP Group ενημερώνει σε τακτική βάση τον σύνολο των εργαζομένων της αναφορικά με τις Ημέρες που γιορτάζονται παγκοσμίως, όπως η Ημέρα κατά του Καπνίσματος, Προστασίας Περιβάλλοντος, Εθελοντισμού ή η Ημέρα χωρίς Αυτοκίνητο με προτροπή προσωπικής συμμετοχής σε διάφορες δράσεις που οργανώνονται στη χώρα, ενώ έχει σχεδιάσει έναν δεκάλογο ενεργειών με τη μορφή σελιδοδείκτη, ο οποίος έχει μοιραστεί στους εργαζόμενους, όπου αναγράφονται μικρές συμβουλές που εφόσον εφαρμοστούν καθημερινά, αναμένεται να συνεισφέρουν σημαντικά στην προστασία του περιβάλλοντος.

Επιπλέον, αξίζει να αναφερθεί πως τον Οκτώβριο του 2015 πραγματοποιήθηκε η αντικατάσταση όλων των λαμπτήρων, με φώτα LED ledgru, οδηγώντας στην μείωση κατανάλωσης ενέργειας. Συγχρόνως εφαρμόζονται προγράμματα ανακύκλωσης χαρτιού (σε ετήσια βάση η ICAP ανακυκλώνει περισσότερους από 15 τόνους χαρτιού), λαμπτήρων και μπαταριών, ενώ γίνεται χρήση αντικειμένων τα οποία παράγονται από βιοδιασπώμενα υλικά.

Τέλος, με πρωτοβουλία της ICAP Group και της GREENiT ENVIRONMENTAL και στόχο την ενεργοποίηση της επιχειρηματικής κοινότητας για την βελτίωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της πατρίδας μας, ανακοινώθηκε η ίδρυση της, πρώτης στην Ελλάδα, κοινότητας Περιβαλλοντικά Υπεύθυνων Επιχειρήσεων, με τον διακριτικό τίτλο GREEN ANGELS, η οποία τελεί υπό την αιγίδα του υπουργείου Παραγωγικής Ανασυγκρότησης, Περιβάλλοντος και Ενέργειας καθώς και του ομίλου Χρηματιστηρίων Αθηνών. Ομοίως, το εγχείρημα, υποστηρίζεται από την Πανελλήνια Ένωση Εθελοντών Πυροσβεστικού Σώματος και το Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο που, ως Επιστημονικός Συνεργάτης, έχει αναπτύξει αποκλειστικά για τον εν λόγω σκοπό, εξειδικευμένη μεθοδολογία εκτίμησης της περιβαλλοντικής επίδοσης, μοναδική για τα διεθνή δεδομένα.

Πιο αναλυτικά, η κοινότητα GREEN ANGELS συντρέπει τις επιχειρήσεις στην βελτίωση της περιβαλλοντικής τους επίδοσης, αναλαμβάνοντας: την ανάλυση του περιβαλλοντικού τους αποτυπώματος, τον εντοπισμό των διαδικασιών με τη μεγαλύτερη κατανάλωση πόρων, το στρατηγικό πλαίσιο για τη μείωση του

αποτυπώματος άνθρακα, τη διαμόρφωση πλάνου ενεργειών για την υλοποίηση του στρατηγικού πλαισίου μέσω έργων μείωσης κόστους, βελτίωσης διαδικασιών, εκπαίδευσης και περιβαλλοντικής διαχείρισης, τη συστηματική παρακολούθηση της περιβαλλοντικής επίδοσης μέσω της μεθοδολογίας του ΕΜΠ, παρέχοντας τη δυνατότητα πιστοποίησης του ανθρακικού τους αποτυπώματος.

Η επίσημη εκδήλωση ανακοίνωσης του εν λόγω πρότυπου εθνικού εγχειρήματος συνετελέσθη την Τρίτη 26 Μαΐου στην Αίγλη Ζαπτείου, όπου συμμετείχαν κορυφαίοι εκπρόσωποι της ελληνικής πολιτείας, 200 περίπου Ανώτατα Στελέχη της Ελληνικής επιχειρηματικής αγοράς, και εκπρόσωποι Περιβαλλοντικών και Επιχειρηματικών Φορέων και Συνδέσμων της επικράτειας, ενώ ο αρχικός πυρήνας της κοινότητας απαρτίζεται από τους ακόλουθους επιχειρηματικούς φορείς: ΑΘΗΝΑΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΪΑ Α.Ε., ADAM PACK Α.Ε., ALPHA Α.Ε., ΕΘΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ Α.Ε., ΕΥΔΑΠ Α.Ε., ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΠΙΣΤΗ Α.Ε., GRANT THORNTON Α.Ε., GREENIT ENVIRONMENTAL, ICAP Group, JANSSEN Α.Ε., JOHNSON & JOHNSON Α.Ε.Ε., ΜΕΛΙΣΣΑ ΚΙΚΙΖΑΣ Α.Β.Ε.Ε., Εκπαιδευτήρια ΝΕΑ ΓΕΝΙΑ ΖΗΡΙΑΔΗ Α.Ε., PRIME INSURANCE Α.Ε., TMS TANKERS Ε.Π.Ε., TMS CARDIF Ε.Π.Ε. και XEROX Α.Ε.<sup>213</sup>

### 7.1.3. Τρίτος Άξονας- Κοινωνική Συνεισφορά

Λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες οικονομικής στενότητας που επικρατούν στην σύγχρονη κοινωνία, η ICAP αποφάσισε να εντείνει τις δράσεις της προκειμένου για την ενίσχυση των ευπαθών ομάδων. Συγκεκριμένα, το έτος 2015, προέβη, σε συνεργασία με την ΜΕΤΑδραση,<sup>214</sup> στην συγκέντρωση ειδών πρώτης ανάγκης για τους πρόσφυγες που βρίσκονται στην Λέσβο, την Σάμο, την Χίο, την Λέρο, την Κω και την Ειδομένη και από κοινού με την Ένωση Μαζί για το Παιδί δρομολόγησε την περισυλλογή σχολικών ειδών εν όψει της νέας σχολικής χρονιάς.

Συν τοις άλλοις, καθημερινές συνήθειες, παραδείγματος χάριν η συλλογή πλαστικών καπακίων, συνετέλεσε στην αγορά αναπηρικών αμαξιδίων από τον Πανελλήνιο Σύλλογο Πρόληψης και Συμπαράστασης Ανήλικων Θυμάτων Τροχαίων Ατυχημάτων, ενώ σε περίπτωση απώλειας συγγενικού προσώπου πρώτου βαθμού ενός

<sup>213</sup> Στοιχεία Κοινωνικού Απολογισμού της ICAP Group για το έτος 2015.

<sup>214</sup> Μη Κυβερνητικός Οργανισμός για τη Μετανάστευση και την Ανάπτυξη, οργάνωση της κοινωνίας των πολιτών, η οποία ιδρύθηκε το 2010 με πρωταρχικό στόχο να συμβάλει κυρίως σε τομείς οι οποίοι καλύπτονται ελάχιστα ή καθόλου από τους αρμόδιους δημόσιους φορείς. Πηγή: [www.metadrasi.org](http://www.metadrasi.org).

εργαζομένου, η ICAP Group πραγματοποιεί μία Δωρεά στα Παιδικά Χωριά SOS. Επιπλέον ενισχύει το έργο φιλανθρωπικών σωματείων μέσω της ενεργούς συμμετοχής στην λαχειοφόρο κλήρωση του Ε.Λ.Ε.Π.Α.Π. και της διοργάνωσης Χριστουγεννιάτικου bazaar για τους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς Ηλιαχτίδα και το Εργαστήρι.

Συνάμα, στοχεύοντας στην αντιμετώπιση της νεανικής ανεργίας, η ICAP για το έτος 2015 απασχόλησε 24 νέους βάσει του προγράμματος επιταγής εισόδου νέων στον χώρο εργασίας και 37 φοιτητές για την πραγματοποίηση της πρακτικής τους άσκησης, ένα ποσοστό εκ των οποίων παραμένει απασχολούμενο στην εταιρεία μέχρι και σήμερα.

Αντίστοιχα, με επίκεντρο επίκαιρα κατά περιόδους θέματα, υλοποιούνται σε επιλεγμένα Σχολεία και Πανεπιστήμια, δράσεις παρεμφερείς με την Investigate Career Abilities & Prospects σε χρόνο που συμφωνείται κάθε φορά με το σχολείο/ίδρυμα. Οι ομιλίες που πραγματώνονται, υπολογίζεται σε 10 κατά μέσο όρο ανά έτος. Ταυτόχρονα, παρέχονται στοιχεία προς τα μέλη της πανεπιστημιακής κοινότητας, με σκοπό την ενημέρωσή τους για την πορεία της οικονομίας και την υποστήριξη των ερευνητικών τους εργασιών.

Διαθέτοντας, τη μεγαλύτερη βάση δεδομένων για επιχειρήσεις με αναλυτικά στοιχεία για 500.000 εταιρείες, η ICAP αντιλαμβάνεται ως κοινωνική της υποχρέωση, την παροχή δωρεάν on-line πρόσβασης σε συγκεκριμένες ομάδες ενδιαφέροντος. Τοιουτοτρόπως παρέχεται πρόσβαση χωρίς επιβάρυνση σε όλες τις Ελληνικές Πρεσβείες και Προξενεία στο εξωτερικό, ώστε να αντλούνται χρήσιμα στοιχεία για τις επιχειρήσεις, διευκολύνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο την προώθηση των ελληνικών εξαγωγών καθώς και στους δημοσιογράφους του οικονομικού και επιχειρηματικού Τύπου οι οποίοι δύνανται να αναζητούν εμπορικά και οικονομικά στοιχεία για περίπου 100.000 Α.Ε., Ε.Π.Ε., Ο.Ε. και Ε.Ε. όλων των τομέων δραστηριότητας της ελληνικής οικονομίας.

Μεταξύ άλλων, η εταιρεία εκπονεί Ειδικές Μελέτες και Έρευνες σχετικά με την πορεία της βιομηχανίας, του εμπορίου, των υπηρεσιών και του τουρισμού, περιφερειακές μελέτες, κ.ά., εστιάζοντας στους νευραλγικούς τομείς της ελληνικής οικονομίας, οι οποίες αφ' ενός παρέχονται αφιλοκερδώς και αφ' ετέρου απευθύνονται σε ελληνικούς και διεθνείς δημόσιους φορείς όπως το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, η Τράπεζα της Ελλάδος, το Δ.Ν.Τ., ο Ο.Ο.Σ.Α., κ.ο.κ.



Στο πλαίσιο δέ, της έγκυρης επιχειρηματικής πληροφόρησης που διαχειρίζεται μέσω της ICAP Databank, η εταιρεία αναλαμβάνει πλήθος επιτυχημένων ετήσιων θεσμικών πρωτοβουλιών με στόχο την ενημέρωση, εκπαίδευση και γενικότερα υποστήριξη της επιχειρηματικής αγοράς σε φλέγοντα ζητήματα. Ενδεικτικά αναφέρονται τα Συνέδρια (Credit Risk Management) Διαχείρισης Πιστωτικού Κινδύνου που εκτελούνται σε Ελλάδα, Βουλγαρία, Ρουμανία, Σερβία, τα Συνέδρια (S.A.les Conference) σχετικά με τις εξελίξεις καθώς και τις σύγχρονες τάσεις στον χώρο των Πωλήσεων και λαμβάνουν μέρος σε Ρουμανία και Βουλγαρία, τα Συνέδρια (From Brain Drain to Drain Back) αναφορικά με την διακράτηση των ταλέντων στην χώρα μας και τέλος μέσω της εκδήλωσης Ανώτατων Στελεχών (High Hills on High Heels) επιδιώκεται η ενίσχυση της γυναικείας επιχειρηματικότητας.

Παράλληλα, η ICAP αναγνωρίζει και προάγει την Υγιή και Ηθική Επιχειρηματικότητα, ήτοι τις εταιρείες που διακρίνονται μέσω του ετήσιου θεσμού βραβείσεων True Leaders βάσει αντικειμενικών κριτηρίων σε Ελλάδα και Βουλγαρία καθώς και μέσω των Leading Επιχειρηματικών Εκδόσεων που διατίθενται ευρέως στην Αγορά και τιτλοφορούνται ως:

- Business Leaders in Greece, όπου περιλαμβάνονται οι κορυφαίες 500 εταιρείες και 200 Όμιλοι σε κερδοφορία στην Ελλάδα, εξειδικευμένη οικονομοτεχνική μελέτη των ιδίων και αναλυτικά τα success stories της αγοράς
- 40 Κορυφαίοι Κλάδοι της Ελληνικής Οικονομίας, όπου εκτίθενται σε περιλήψεις 3 σελίδων τα σημαντικότερα στοιχεία που προκύπτουν από επιλεγμένες Κλαδικές Μελέτες
- Leading Employers in Greece, όπου προβάλλονται οι 500 εταιρείες και οι 200 Όμιλοι που ξεχωρίζουν ως Εργοδότες και κοινωνικά ευαισθητοποιημένοι οργανισμοί καθώς και τους φορείς που δραστηριοποιούνται στους αντίστοιχους τομείς
- Leading Women in Business, η οποία αποτελεί την μόνη έκδοση ειδικά αφιερωμένη στις γυναίκες που καταλαμβάνουν διοικητικές θέσεις σε ελληνικές εταιρείες

Καταληκτικά, παράλληλα με τις δυνατές συνέργειες που έχει αναπτύξει μεταξύ τω υπηρεσιών και των χωρών παρουσίας της, η ICAP αξιοποιεί την πλούσια και έγκυρη επιχειρηματική πληροφόρηση την οποία διαθέτει από και προς την αγορά και

εφαρμόζει στην πράξη καινοτόμες διεθνείς πρακτικές management οι οποίες ως καθίσταται εμφανές δημιουργούν αξία προς όφελος των πελατών της και της ευρύτερης επιχειρηματικής αγοράς και κοινωνίας εν γένει.<sup>215</sup>

#### 7.1.4. Συμπεράσματα

Σταχυολογώντας, καθίσταται προφανές πως η ICAP ενσωματώνει ποικίλες δράσεις κοινωνικού περιεχομένου στο πλαίσιο της ευρύτερης στρατηγικής της, οι οποίες εκτιμάται πως λειτουργούν προσθετικά στην απόκτηση από πλευράς της, υψηλού βαθμού ανταγωνιστικότητας στην αγορά.

Ειδικότερα, έχοντας αναπτύξει έντονα την κοινωνική ευαισθησία της απέναντι στα αιτήματα της σύγχρονης εποχής και δεδομένης της πρωτόγνωρης ύφεσης που δοκιμάζει τις αντοχές της χώρας μας, ως πρώτιστη και σημαντικότερη προσφορά της εταιρείας στο κοινωνικό κεφάλαιο αναγνωρίζεται η παροχή 1.300 θέσεων απασχόλησης. Συγχρόνως, επιδεικνύοντας μία καθ' όλα ανθρωποκεντρική προσέγγιση, η εταιρεία εστιάζει πρωτίστως στους ανθρώπους της, όπου μεταξύ των υπολοίπων παροχών, επενδύει στην συστηματική εκπαίδευσή τους, χάριν της οποίας η ICAP Human Capital Consulting απέσπασε το 2015 την τιμητική διάκριση “H.R. Excellence Award” στην κατηγορία “Technology in H.R.”, ενώ στα πλαίσια του ίδιου διαγωνισμού, βραβεύτηκε το 2014 στην κατηγορία “Innovation in H.R.”.

Ωστόσο, η εν λόγω ικανότητα και εξειδικευμένη γνώση των ανθρώπων της ICAP είναι αυτή που οδηγεί στην παροχή βέλτιστων ποιοτικά υπηρεσιών, κερδίζοντας τελικά την εμπιστοσύνη των πελατών, προσπάθεια που επιβραβεύεται μέσω της κατάκτησης της πρώτης θέσης στην Εξυπηρέτηση Πελατών ανάμεσα σε 110 Premier SMB Partners από 24 χώρες της Ευρώπης, Μέσης Ανατολής & Αφρικής (E.M.E.A.), στο ετήσιο συνέδριο της Google το 2015 και της 2ης θέσης ένα χρόνο νωρίτερα, στην κατηγορία «Customer Satisfaction».

Σε συνδυασμό δέ, με την αξιοποίηση τεχνολογίας αιχμής και την κοινωνική υποστήριξη των τοπικών κοινωνιών, μέσω των δράσεων που αναλύθηκαν σε προηγούμενη υποενότητα του κεφαλαίου, η εταιρεία επιβραβεύεται για 3η συνεχή χρονιά, το 2016, με την διάκρισή της ως μία εκ των κορυφαίων Corporate SUPERBRANDS, έπειτα από την επιτυχή αξιολόγηση στην οποία υπεβλήθη βάσει των κριτηρίων της αναγνωρισιμότητας της επωνυμίας και της δύναμης της φήμης της, της

---

<sup>215</sup> Στοιχεία Κοινωνικού Απολογισμού της ICAP Group για το έτος 2015.

αξιοπιστίας και της μακροχρόνιας συνέπειας καθώς και του βαθμού εταιρικής υπευθυνότητας που επιδεικνύει.

Επιπρόσθετα, μέγιστη συνεισφορά της ICAP σε επίπεδο περιβάλλοντος, αποτέλεσε η ίδρυση της πρότυπης ελληνικής κοινότητας περιβαλλοντικά υπεύθυνων επιχειρήσεων υπό την επωνυμία green angels, η οποία φέρει ως στόχο την ενεργοποίηση της επιχειρηματικής κοινότητας για την βελτίωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της χώρας. Η εν λόγω πρωτοφανής για τα ελληνικά δεδομένα πρωτοβουλία, κοινωνικού περιεχομένου, εικάζεται πως θα επηρεάσει σε αξιόλογο βαθμό την φήμη και την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας, εφόσον λήφθούν υπόψη τα αποτελέσματα από έρευνα της C.S.R. Europe σχετικά με την κοινωνική ευαισθησία των ευρωπαίων πολιτών, όπου αποδεικνύεται πως 20% των καταναλωτών δέχονται να καταβάλλουν μεγαλύτερο αντίτιμο για προϊόντα ή υπηρεσίες που παρέχονται από επιχειρήσεις κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνες.<sup>216</sup>

Τέλος, αναγνωρίζοντας πως κεντρική προτεραιότητα των επιχειρήσεων αποτελεί παραδοσιακά η επίτευξη κερδοφορίας, όπου η ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτιμάται σε όρους χρηματοοικονομικών επιδόσεων, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί πως για το 2012 η ICAP έλαβε το βραβείο Ruban d'Honneur από τον διεθνώς αναγνωρισμένο οργανισμό European Business Awards, και αναδείχθηκε ως 1 εκ των 10 κορυφαίων εταιρειών της Ευρώπης στην κατηγορία Business of the Year (με κύκλο εργασιών από € 26 - € 150 εκατ.). Αργότερα, για την περίοδο 2013-14 διακρίθηκε ως National Champion στην κατηγορία "International Growth", ενώ το 2015-16 αναγνωρίστηκε ως National Champion στην κατηγορία «Business of the Year». Και παρά τις οικονομικές αντιξοότητες, τα έσοδα του Ομίλου της ICAP και τα μερίδια αγοράς στους περισσότερους κλάδους που δραστηριοποιείται σημείωσαν βελτίωση για το έτος του 2015, αγγίζοντας τα €63,23 εκατομμύρια, τα υψηλότερα στην ιστορία του, πετυχαίνοντας αύξηση €1,4 εκατομμύρια ή 2,3% έναντι του 2014, ενώ, για το 2016, ο Νικήτας Κωνσταντέλλος, Διευθύνων Σύμβουλος του Ομίλου, δήλωσε πως έχει τεθεί στόχος επίτευξης Εσόδων €71 εκατ., ήτοι αύξηση 12%.<sup>217</sup>

---

<sup>216</sup> Berens S. (2004), *Green Grosers*, σελ.19-20, Εκδόσεις Financial Management.

<sup>217</sup> [www.icap.gr](http://www.icap.gr) (προσπελάστηκε στις 13/10./2016).

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Με το πέρασμα του χρόνου, η συνειδητοποίηση της ανάγκης για συμπερίληψη πρακτικών εταιρικής υπευθυνότητας στο φάσμα της επιχειρησιακής δράσης εντείνεται ολοένα και περισσότερο. Σύμφωνα δέ με έρευνα που πραγματοποίησε η Διεύθυνση Οικονομικών – Κλαδικών Μελετών της ICAP Group με θέμα την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, σε δείγμα 85 επιχειρήσεων από διάφορους κλάδους της ελληνικής οικονομίας (βιομηχανία, εμπόριο, υπηρεσίες), που δραστηριοποιούνται σε ολόκληρη την ελληνική επικράτεια, ο βαθμός εφαρμογής της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης από τις μεγάλες εταιρείες στη χώρα μας εμφανίζεται απογοητευτικά μικρός, παρά το γεγονός ότι οι ίδιες αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητα του θεσμού.

Χαρακτηριστικά αναφέρεται πως μολονότι η Ε.Κ.Ε. θεωρείται «πολύ» ή «πάρα πολύ» σημαντική για το 93% των επιχειρήσεων του δείγματος, το μεγαλύτερο ποσοστό (52%) θεωρεί ότι ο βαθμός διείσδυσης/εφαρμογής πρακτικών Ε.Κ.Ε. στην παρούσα φάση κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα. Όσο αφορά δέ στους κυριότερους ανασταλτικούς παράγοντες για την υλοποίηση πρακτικών Ε.Κ.Ε., η τρέχουσα οικονομική συγκυρία και το οικονομικό κόστος κατέλαβαν τις πρώτες θέσεις στην αξιολόγηση των εταιρειών με ποσοστά που άγγιξαν τις τιμές 21% και 19% αντίστοιχα, ενώ τα μεγαλύτερα κονδύλια δαπανώνται για δράσεις που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό, καταλαμβάνοντας μερίδιο 34% το 2016, αποτυπώνοντας την προσπάθεια των εργοδοτών να διατηρήσουν ικανοποιημένους τους εργαζομένους τους, μέσω της βελτίωσης του εργασιακού περιβάλλοντος με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητάς τους.

Εκ των αποτελεσμάτων της έρευνας, ωστόσο, προκύπτει πως μεγάλη βαρύτητα αποδίδεται στην προσφορά στο κοινωνικό σύνολο καθώς δράσεις που αφορούν την κοινωνία καταλαμβάνουν μερίδιο 33%, ενώ ακολουθούν το περιβάλλον με 22% και, τέλος, η αγορά με 11%. Παράλληλα, στον τομέα των δράσεων Ε.Κ.Ε. που αφορούν την κοινωνία, η πλειοψηφία των εταιρειών (75%) δήλωσε ότι πραγματοποιεί δωρεές και χορηγίες σε χρήμα ή/και είδος σε «πολύ» ή «πάρα πολύ» σημαντικό βαθμό.<sup>218</sup>

Σε γενικές γραμμές, μια επιχείρηση πιθανολογείται να ενστερνιστεί με μεγαλύτερη δυσκολία τις αρχές της εταιρικής υπευθυνότητας σε περιπτώσεις κατά τις οποίες είτε ασκούνται πιέσεις από τους μετόχους για μέγιστη απόδοση των κερδών,

---

<sup>218</sup> Αποτελέσματα Πρωτογενούς Έρευνας Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σε Επιχειρήσεις, Δελτίο Τύπου ICAP, Αθήνα, 27 Αυγούστου 2015.

είτε η ισχνή οικονομική δεινότητα της επιχείρησης δεν επιτρέπει την διάθεση πόρων προς την συγκεκριμένη κατεύθυνση, επομένως ενδεχόμενες πρακτικές κοινωνικού περιεχομένου παραγκωνίζονται, παρόλο που μακροπρόθεσμα τακτική αντίστοιχου είδους εικάζεται πως θα αυξήσει την κερδοφορία της.

Επιπλέον, κρίνεται σκόπιμο να συνυπολογισθεί η ύπαρξη μονοπωλίου ή ολιγοπωλίου καθώς και το επίπεδο του υφιστάμενου ανταγωνισμού καθ' ότι σε αυξημένη ένταση τα περιθώρια κέρδους αποβαίνουν μηδαμινά, ως εκ τούτου οιοσδήποτε κοινωνικές δράσεις τίθενται εκτός εταιρικής στοχοθεσίας. Τέλος, τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης και η δράση των ομάδων πίεσης από κοινού με την οργανωσιακή κουλτούρα που διέπει την φιλοσοφία της επιχείρησης, συμβάλλουν καθοριστικά στο βαθμό κατά τον οποίο αναπτύσσεται το αίσθημα της κοινωνικής υπευθυνότητας εντός των κόλπων της.

Επομένως, προς διευκόλυνση της πραγμάτωσης του κοινωνικού έργου των επιχειρήσεων, συστήνεται, η δημιουργία μιας εταιρικής κοινωνικής ατζέντας, υπογραμμίζοντας την υποχρέωση της επιχείρησης να υιοθετεί συμπεριφορά «καλού πολίτη» μέσω της έμπρακτης συνεισφοράς της στον κοινωνικό περίγυρο, μετριάζοντας συν τω χρόνω τις υπάρχουσες ή μελλοντικές επιπτώσεις των δραστηριοτήτων της.

Ταυτόχρονα, η ύπαρξη ενός λειτουργικού πλαισίου αναμένεται να επιτρέψει στην επιχείρηση, αφ' ενός να εντοπίζει τις κοινωνικές επιπτώσεις (θετικού ή αρνητικού προσήμου) των δραστηριοτήτων της, αφ' ετέρου να επιλέγει τους τομείς στους οποίους θα εστιάσει, υιοθετώντας το πνεύμα της κοινωνικής υπευθυνότητας μέσω μακροπρόθεσμων στρατηγικών αποφάσεων, οι οποίες προβλέπεται να επωφελήσουν σημαντικά την κοινωνία, βελτιώνοντας ταυτόχρονα την ανταγωνιστική θέση της ίδιας της επιχείρησης. Σε άμεση συνάρτηση της προκείμενης σύνδεσης, καταδεικνύεται η ανάγκη για δημιουργία κοινής αξίας (shared value),<sup>219</sup> σύμφωνα με την οποία η εταιρική στρατηγική που υιοθετείται προς ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης, θα είναι σε θέση να προωθεί συγχρόνως τις οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες του περιβάλλοντος όπου δραστηριοποιείται.

Παρεμπιπτόντως, διευκρινίζεται πως η εταιρική κοινωνική ευθύνη επαφίεται της επίλυσης όχι όλων των κοινωνικών προβλημάτων αδιακρίτως, παρά εκείνων, των οποίων η διευθέτηση συνεπάγεται πιθανά την απόκτηση ανταγωνιστικού

---

<sup>219</sup> Porter M., Kramer M. (2006), «Strategy And Society: The Link Between Competitive Advantage And Corporate Social Responsibility», σελ.5, Harvard Business Review.

πλεονεκτήματος στην αγορά, αδιαφόρως εάν σχετίζονται με το κύριο αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης. Η εν λόγω επιλεκτική στάση απέναντι στα κοινωνικά προβλήματα προς ρύθμιση καθώς και η παράθεση συγκεντρωτικού πίνακα που ταξινομεί τα κοινωνικά προβλήματα ανάλογα με την σημαντικότητα που φέρουν για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, αναμένεται να συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση του ζητήματος .

Τελικά, καίριος παράγοντας για την ουσιαστική ενθάρρυνση της υιοθέτησης πρακτικών Ε.Κ.Ε. ανάγεται η θεσμική κατοχύρωση μέτρων που προωθούν κοινωνικά υπεύθυνες συμπεριφορές, ενταγμένες σε ένα κανονιστικό πλαίσιο, δεδομένου ότι η αξία της εξωτερικής παρέμβασης στην εν λόγω περίπτωση κρίνεται καταλυτική. Ειδικότερα, η κρατική ανάμειξη, μέσω της επιβολής κανονιστικών διατάξεων, πλήρως ρυθμιστικών του περιεχομένου της αξιολόγησης, παράλληλα προς την πρόβλεψη εξωτερικού ελεγκτικού μηχανισμού, αναμένεται να εξασφαλίσει διαφάνεια και ακρίβεια αποτελεσμάτων, υπαγορεύοντας εφαρμογή εκ του συνόλου των επιχειρήσεων, πραγματικότητα που φαντάζει ουτοπική όταν καλείται να στηριχθεί στην ιδιωτική πρωτοβουλία και την διακριτική ευχέρεια των οικονομικών μονάδων, γεννώντας αναπόφευκτα τις μέχρι πρότινος διάσπαρτες, μεμονωμένου χαρακτήρα δράσεις.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### I. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ Ε.Κ.Ε.

Το 2000, τα Ηνωμένα Έθνη με πρωτοστάτη τον Γενικό Γραμματέα Κόφι Αννάν, προώθησαν μια διεθνή πρωτοβουλία, τη Global Compact, καλώντας τους επιχειρηματικούς «ηγέτες» να λάβουν μέρος, με σκοπό να έρθουν σε επαφή οι επιχειρήσεις με αντιπροσωπείες των Η.Ε. που ασχολούνται με τα εργασιακά δικαιώματα και την κοινωνία των πολιτών για να θεσπίσουν και να υποστηρίξουν παγκοσμίως αποδεκτές αρχές στους τομείς των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, της εργασίας και του περιβάλλοντος.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη βασίζεται στις εν λόγω δέκα παγκοσμίως αποδεκτές αρχές, οι οποίες αποτελούν το πλαίσιο δέσμευσης των επιχειρήσεων για την ευθυγράμμιση των διαδικασιών και των στρατηγικών που ακολουθούν. Η Global Compact αντανακλά μία εθελοντική εταιρική πρωτοβουλία που βασίζεται σε πολιτικά δικαιώματα. Προσφέρει διευκόλυνση και δέσμευση μέσω κάποιων μηχανισμών, όπως είναι οι πολιτικοί διάλογοι, η εκμάθηση, η ίδρυση και λειτουργία τοπικών δικτύων και η εφαρμογή προγραμμάτων συνεργασίας, ωστόσο δεν αναπαριστά ένα ρυθμιστικό όργανο, αλλά στηρίζεται κυρίως στη δημόσια υπευθυνότητα, τη διαφάνεια και το συμφέρον των επιχειρήσεων αφ' ενός και της κοινωνίας των πολιτών αφ' ετέρου.

Σύν τοις άλλοις, επιδιώκει να προωθήσει υπεύθυνα τα εταιρικά πολιτικά δικαιώματα, ώστε κάθε επιχείρηση να δύναται να λάβει μέρος στις προκλήσεις που τίθενται από τις τάσεις παγκοσμιοποίησης. Κατά την προσπάθεια της «επιβολής» και κυρίως αποδοχής της πρωτοβουλίας και των αρχών που πηγάζουν εξ αυτής, από τις επιχειρήσεις και κατ' επέκταση την υποστήριξή τους, τα Ηνωμένα Έθνη επικρίθηκαν για την έλλειψη ελεγκτικών μηχανισμών. Οι αρχές ταξινομούνται σε τέσσερις τομείς ανάλογα με το περιεχόμενα τους και αναφέρονται στα ανθρώπινα δικαιώματα, στα εργασιακά δικαιώματα, στη διασφάλιση της ποιότητας του περιβάλλοντος καθώς και στην καταπολέμηση της διαφθοράς. Παρατίθενται αναλυτικά ως εξής:

#### **Ανθρώπινα δικαιώματα**

Πρώτη Αρχή: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να υποστηρίξουν και να σέβονται την προστασία των διεθνώς πιστοποιημένων ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Τα ανθρώπινα δικαιώματα δεν αποτελούν ευθύνη μόνο των κυβερνήσεων ή των κρατών, αλλά είναι εξίσου σημαντικά για οργανώσεις και επιχειρήσεις που απαρτίζονται από ανθρώπινο

δυναμικό. Συνεπώς, η επιχειρηματική κοινότητα, μέσω της δέσμευσής της στο Global Compact, φέρει την ευθύνη της υποστήριξης των ανθρωπίνων δικαιωμάτων στον εργασιακό χώρο και στην ευρύτερη σφαίρα επιρροής της.

Πιστεύεται, επομένως, ότι οι επιχειρήσεις αναγνωρίζοντας και επιδεικνύοντας σεβασμό στα ανθρώπινα δικαιώματα δύναται να επιτύχουν βελτιωμένης επιχειρησιακής απόδοσης. Προκειμένου να κατορθωθεί η εν λόγω υποστήριξη των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, οι επιχειρήσεις καλούνται να τα ενσωματώσουν στην πολιτική τους και τη φιλοσοφία τους, πραγματικότητα που καθίσταται εφικτή μέσα από την υιοθέτηση μιας σειράς ενεργειών όπως:

- 1) ανάπτυξη πολιτικής και στρατηγικής για την υποστήριξη των ανθρωπίνων δικαιωμάτων
- 2) ανάπτυξη ενός συστήματος διαχείρισης της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων
- 3) παροχή εκπαιδευτικού προγράμματος στο προσωπικό για τα ανθρώπινα δικαιώματα και πως αυτά σχετίζονται με την εσωτερική πολιτική της επιχείρησης
- 4) βελτίωση των συνθηκών εργασίας.

Τέλος, κάθε επιχείρηση που σέβεται και υποστηρίζει τα ανθρώπινα δικαιώματα καλείται να πιστοποιήσει με κάποιο τρόπο την εφαρμογή τους τόσο στον εργασιακό χώρο όσο και στην κοινωνία όπου δραστηριοποιείται

Δεύτερη Αρχή: Οι επιχειρήσεις απαιτείται να πιστοποιούν ότι δεν είναι συνένοχοι στις καταπατήσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Τα ζητήματα που αναφέρονται στα ανθρώπινα δικαιώματα γίνονται όλο και πιο σημαντικά καθώς η φύση και το πεδίο των επιχειρήσεων συνεχώς αλλάζει. Στην επιχειρηματική κοινότητα, η συνενοχή στις παραβιάσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων είναι μια έννοια που δύσκολα εκτιμάται και ταξινομείται και μπορεί να εμφανιστεί με διάφορες μορφές. Η «άμεση» συνενοχή εμφανίζεται όταν μια επιχείρηση παραβιάζει εσκεμμένα τα ανθρώπινα δικαιώματα. Μια άλλη μορφή συνενοχής είναι η «ευεργετική» όπου μια επιχείρηση ωφελείται άμεσα από καταπατήσεις και παραβιάσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων που γίνονται όμως από κάποιους τρίτους. Στην «σιωπηλή» συνενοχή, οι επιχειρήσεις δείχνουν απραξία και αποδοχή της καταπάτησης των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

Για να διασφαλιστεί η μη-συνενοχή των επιχειρήσεων στην καταπάτηση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων πρέπει να ακολουθήσει μια σειρά ενεργειών:



- 1) Να διεξαχθεί έρευνα για την νομική κατάσταση και την εφαρμογή των ανθρώπινων δικαιωμάτων στη χώρα όπου πρόκειται να δραστηριοποιηθεί.
- 2) Η επιχείρηση να ακολουθεί πολιτικές που εξασφαλίζουν την ρητή εφαρμογή των ανθρώπινων δικαιωμάτων τόσο άμεσα στους εργαζόμενους όσο και στην αλυσίδα ανεφοδιασμού.
- 3) Να καθιερωθεί ένα σύστημα ελέγχου των πολιτικών της επιχείρησης για την εξασφάλιση της εφαρμογής των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.
- 4) Τέλος, η επιχείρηση να συμμετέχει ενεργά στον ανοικτό διάλογο με οργανώσεις που υποστηρίζουν την εφαρμογή των ανθρώπινων δικαιωμάτων.

### **Εργασιακά δικαιώματα**

Τρίτη Αρχή: Οι επιχειρήσεις καλούνται να υποστηρίξουν την ελευθερία του συνδικαλισμού και την αποτελεσματική αναγνώριση του δικαιώματος στις συλλογικές διαπραγματεύσεις. Η καθιέρωση του γνήσιου διαλόγου με τους εκλεγμένους αντιπροσώπους των εργαζομένων επιτρέπει στους εργαζομένους και στους εργοδότες την καλύτερη κατανόηση των προβλημάτων, οδηγώντας στην εύρεση κοινά αποδεκτών τρόπων επίλυσης. Η ελευθερία του συνδικαλισμού και η αποτελεσματική αναγνώριση του δικαιώματος στις συλλογικές διαπραγματεύσεις παρέχουν ευκαιρίες περισσότερο για εποικοδομητικό παρά αντιπαραθετικό διάλογο ανάμεσα στα ενδιαφερόμενα μέρη, και εκμεταλλεόμενοι την ενέργεια αυτή στον εντοπισμό κοινών λύσεων αποφέρουν οφέλη για την ίδια επιχείρηση και τους εμπλεκόμενους, και κατ' επέκταση την ίδια τη κοινωνία. Πρέπει να σημειωθεί ότι διάφορες μελέτες δείχνουν ότι η δυναμική της ελευθερία του συνδικαλισμού δύναται να αυξήσει την παραγωγικότητα, τα εισοδήματα και τα κέρδη για όλους τους ενδιαφερομένους.

Τέταρτη Αρχή: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να αποβάλουν κάθε μορφή καταναγκαστικής και υποχρεωτικής εργασίας. Η καταναγκαστική ή υποχρεωτική εργασία είναι οποιαδήποτε εργασία ή υπηρεσία που εξάγεται από οποιοδήποτε πρόσωπο κάτω από την απειλή οποιασδήποτε ποινικής ρήτρας, και για τις οποίες το πρόσωπο αυτό δεν έχει προσφερθεί ο ίδιος εθελοντικά. Η παροχή αμοιβής ή άλλης αποζημίωσης δεν αποδεικνύει απαραίτητως ότι η εργασία δεν είναι καταναγκαστική ή υποχρεωτική. Όπως προκύπτει από τα εργασιακά δικαιώματα, η εργασία πρέπει να δίδεται ελεύθερα και οι υπάλληλοι να έχουν την ευχέρεια να αποδεσμευτούν σύμφωνα με τους θεσπισμένους κανόνες. Η καταναγκαστική εργασία στερεί από τις κοινωνίες την ευκαιρία να αναπτυχθεί το ανθρώπινο δυναμικό στη σύγχρονη αγορά εργασίας, να

εκπαιδευτούν τα παιδιά και να αναπτυχθούν οι δεξιότητές τους για τις αγορές εργασίας του αύριο. Με την καθυστέρηση της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, η καταναγκαστική εργασία χαμηλώνει το επίπεδο παραγωγικότητας και οικονομικής ανάπτυξης της κοινωνίας γενικότερα. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι, αν και οι περισσότερες περιπτώσεις καταναγκαστικής εργασίας εμφανίζονται στις αναπτυσσόμενες χώρες, είναι επίσης παρούσα στις αναπτυγμένες χώρες και πρέπει συνεπώς να αντιμετωπισθεί ως παγκόσμιο ζήτημα.

Πέμπτη Αρχή: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να υποστηρίζουν την κατάργηση της παιδικής εργασίας. Η παιδική εργασία έχει εμφανιστεί σε κάποιο χρονικό σημείο της ιστορίας ουσιαστικά σε όλα τα μέρη του κόσμου δεδομένου πως όλα τα έθνη έχουν περάσει από διαφορετικά στάδια ανάπτυξης. Σήμερα παραμένει ένα σοβαρό ζήτημα σε πολλές αναπτυσσόμενες χώρες - αν και υπάρχει και στις αναπτυγμένες βιομηχανικές χώρες όπου έχουν εγκατασταθεί μεταναστευτικές κοινότητες. Η παιδική εργασία εμφανίζεται λόγω της ένδειας και της έλλειψης ανάπτυξης, στερεί από τα παιδιά την παιδική τους ηλικία και την αξιοπρέπειά τους, πολλά από τα οποία απασχολούνται πολλές ώρες για χαμηλή ή καμία αμοιβή. Ακόμη δεν έχουν τη δυνατότητα να λάβουν την απαραίτητη εκπαίδευση και όσα δεν ολοκληρώνουν την πρωτοβάθμια εκπαίδευσή τους είναι πιθανό να παραμείνουν αναλφάβητα και να μην αποκτήσουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για να αναλάβουν μια υπεύθυνη θέση εργασίας και να συμβάλουν στην ανάπτυξη μιας σύγχρονης οικονομίας.

Η πολυπλοκότητα του ζητήματος της παιδικής εργασίας σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις οφείλουν να αντιμετωπίσουν το ζήτημα με ευαισθησία και να λάβουν αποτελεσματικά μέτρα για την κατάργησή της σε όλη τη σφαίρα επιρροής τους. Είναι χρήσιμο να αναφερθεί ότι η χρήση της παιδικής εργασίας μπορεί να βλάψει τη φήμη μιας επιχείρησης. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στην περίπτωση των πολυεθνικών επιχειρήσεων που έχουν εκτενείς αλυσίδες ανεφοδιασμού και υπηρεσιών, όπου η οικονομική εκμετάλλευση των παιδιών, ακόμη και από έναν επιχειρησιακό συνεργάτη, μπορεί να βλάψει την εικόνα τους και να έχει αντίκτυπο στο κέρδος τους και την αξία των αγαθών τους.

Έκτη Αρχή: Οι επιχειρήσεις καλούνται να αποβάλουν κάθε μορφή διάκρισης στην απασχόληση και τα επαγγέλματα. Ο ορισμός της διάκρισης στην απασχόληση και το επάγγελμα είναι «οποιαδήποτε διάκριση, αποκλεισμός ή προτίμηση που έχει ως αποτέλεσμα την ακύρωση ή μείωση της ισότητας στην ευκαιρία στην απασχόληση ή το επάγγελμα», και γίνεται βάσει «της φυλής, του χρώματος, του φύλου, της

θηρσκείας, της πολιτικής άποψης, της εθνικής καταγωγής ή της κοινωνικής προέλευσης». Η διάκριση μπορεί επίσης να εμφανιστεί βάσει της φυσικής ή διανοητικής ανικανότητας. Η διάκριση μπορεί να προκύψει σε ποικίλες εργασιακές δραστηριότητες. Σ' αυτό περιλαμβάνεται και η πρόσβαση στην απασχόληση και σε ιδιαίτερα επαγγέλματα, όπως και στην κατάρτιση και τον επαγγελματικό προσανατολισμό. Επιπλέον, η διάκριση μπορεί να εμφανιστεί στους όρους και τις συνθήκες της απασχόλησης, όπως, παραδείγματος χάριν την ίση ανταμοιβή, τις ώρες της εργασίας, την άδεια μητρότητας, την κοινωνική ασφάλιση, την επαγγελματική ασφάλεια και υγεία. Η μη-διάκριση σημαίνει απλά ότι οι υπάλληλοι επιλέγονται βάσει των δυνατοτήτων τους για τη συγκεκριμένη εργασία και ότι δεν υπάρχει καμία διάκριση, αποκλεισμός ή προτίμηση.

Η διάκριση δύναται να εμφανιστεί είτε άμεσα, δηλαδή όταν η διάκριση συμβαδίζει ρητά με τους νόμους, κανόνες ή τις πρακτικές, όπως είναι το φύλο ή η φυλή, είτε έμμεσα όπου οι κανόνες ή οι πρακτικές εμφανίζουν ουδετερότητα και είναι συχνά ανεπίσημες τοποθετήσεις των αρμοδίων ως προς τα προσόντα που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη εργασία. Από την επιχειρηματική οπτική η διάκριση δεν υφίσταται. Είναι ένα ζήτημα που πρέπει να απασχολεί όλες τις επιχειρήσεις αφού οι μεροληπτικές πρακτικές-αποφάσεις στην απασχόληση περιορίζουν τον αριθμό των διαθέσιμων εργαζομένων και των δεξιοτήτων τους, και επιβραδύνουν την οικονομική ανάπτυξη της κοινωνίας συνολικά. Ακόμα, η διάκριση απομονώνει έναν εργοδότη από την ευρύτερη κοινότητα και μπορεί να βλάψει τη φήμη μιας επιχείρησης, έχοντας επιπτώσεις τόσο στα κέρδη της όσο και στην αξία των προϊόντων/υπηρεσιών που παρέχουν. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις πρέπει να σέβονται όλες τις σχετικές τοπικές και εθνικές νομοθεσίες σχετικά με την εργασία. Κάθε επιχείρηση που θεσπίζει μέτρα για την προώθηση της ισότητας πρέπει να γνωρίζει τις ποικιλομορφίες της γλώσσας, των πολιτιστικών εθίμων και των οικογενειακών περιστάσεων που μπορεί να υπάρχουν στο εργατικό δυναμικό. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύσσουν και να προωθούν πολιτικές ίσης ευκαιρίας κατά τη διαδικασία πρόσληψης, όπως είναι τα προσόντα, η ικανότητα και η εμπειρία). Όλο και περισσότερο, οι νέοι πτυχιούχοι και οι νέοι υπάλληλοι κρίνουν τις επιχειρήσεις βάσει των κοινωνικών και ηθικών πολιτικών τους στην εργασία. Επιπλέον, πρέπει να προωθείται από τις επιχειρήσεις η ισότητα στην εργασία, το οποίο σημαίνει ότι σε όλα τα άτομα χορηγούνται 15 οι ίσες ευκαιρίες έτσι ώστε να αναπτύξουν τη γνώση, τις δεξιότητες και την ικανότητα τους σχετικά με την εργασία τους.

## **Διασφάλιση Ποιότητας Περιβάλλοντος**

Έβδομη Αρχή: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να υποστηρίζουν μια προληπτική προσέγγιση στις περιβαλλοντικές προκλήσεις. Στη Διακήρυξη του Ρίο τίθεται η σύνδεση μεταξύ των περιβαλλοντικών ζητημάτων και της ανάπτυξης με τη δήλωση ότι: «... προκειμένου να επιτευχθεί η βιώσιμη ανάπτυξη, η προστασία του περιβάλλοντος θα αποτελέσει αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας αυτής και δεν μπορεί να εξεταστεί από μόνη της». Έτσι λοιπόν, μέσω της σύνδεσης αυτής είναι εφικτό να γίνει ορθότερη αξιολόγηση των περιβαλλοντικών κινδύνων που συνδέονται άμεσα με τις ανθρώπινες δραστηριότητες. Κατ' επέκταση, στη Διακήρυξη του Ρίο καθορίζεται μια εξαιρετικά σημαντική ιδέα που γίνεται όλο και περισσότερο ευρέως αποδεκτή από τους φορείς χάραξης πολιτικής, αυτή της προληπτικής προσέγγισης στην προστασία του περιβάλλοντος: «Προκειμένου να επιτευχθεί η προστασία του περιβάλλοντος, η προληπτική προσέγγιση πρέπει να εφαρμοστεί ευρέως από τα κράτη ανάλογα με τις δυνατότητές τους. Όπου υπάρχουν σοβαρές απειλές ή αμετάκλητες ζημιές, η έλλειψη πλήρους επιστημονικής βεβαιότητας δεν θα χρησιμοποιηθεί ως λόγος αναβολής οικονομικών αποδοτικών μέτρων για την αποτροπή περεταίρω περιβαλλοντικής υποβάθμισης».

Από επιχειρηματική σκοπιά, η ιδέα της πρόληψης είναι πιο βασική από αυτή της «θεραπείας». Για μια επιχείρηση, η λήψη πρόωγων μέτρων που να αποτρέπουν μια αμετάκλητη περιβαλλοντική ζημία είναι πιο οικονομικά αποδοτική. Παρόλα αυτά, η προληπτική προσέγγιση δημιουργεί κάποιες δυσκολίες στις επιχειρήσεις, αφού κατ' αρχήν πρέπει να γίνουν αντιληπτές οι πιθανές περιβαλλοντικές επιδράσεις των δραστηριοτήτων τους και κατ' επέκταση να αξιολογηθούν οι εκάστοτε περιβαλλοντικές ζημιές. Σημαντικό είναι επίσης, οι επιχειρήσεις να είναι σε θέση να αξιολογήσουν κάθε περιβαλλοντική επίδραση όλου του κύκλου ζωής των δραστηριοτήτων τους (από τους προμηθευτές μέχρι τους τρόπους διάθεσης).

Όγδοη Αρχή: Οι επιχειρήσεις πρέπει να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες που να προωθούν την περιβαλλοντική ευθύνη. Η Συνάντηση Κορυφής για την Προστασία της Γης στο Ρίο το 1992 ενέργησε ως «προειδοποιητικό καμπανάκι» για πολλά μέρη της κοινωνίας, ειδικά για τον επιχειρηματικό τομέα. Η διάσκεψη έδωσε έμφαση στην αληθινά εύθραυστη εικόνα του πλανήτη και εστίασε την προσοχή ειδικά σε τρεις ανησυχίες: στην καταστροφή πολλών φυσικών 16 οικοσυστημάτων, στην ικανότητα του πλανήτη να υποστηρίξει τη ζωή στο μάλλον και στη δυνατότητα των ανθρώπων να στηρίξουν μια μακροπρόθεσμη οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη. Το μήνυμα

προς τις επιχειρήσεις εστάλη μέσω του κεφαλαίου 30 της Agenda 21, όπου γίνεται συζήτηση περί του ρόλου των επιχειρήσεων και της βιομηχανίας γενικότερα στην ημερήσια διάταξη της βιώσιμης ανάπτυξης: «...αρμόδια και ηθική διαχείριση των προϊόντων και των διαδικασιών υπό την οπτική της υγείας, της ασφάλειας και των περιβαλλοντικών πτυχών.

Επομένως επιχείρηση και η βιομηχανία καλείται να εφαρμόσει και να προωθήσει τις διαδικασίες εσωτερικής ρύθμισης, που καθοδηγούνται από τους κατάλληλους κώδικες και τις πρωτοβουλίες που ενσωματώνονται σε όλα τα στοιχεία του επιχειρηματικού προγραμματισμού και του διαλόγου για τη λήψη αποφάσεων, και ενθάρρυνση για την ανάπτυξη ειλικρινούς σχέσης τους υπαλλήλους και τη κοινωνία στην οποία δραστηριοποιούνται». Κάθε επιχείρηση μπορεί να κερδίσει τη νομιμότητά της μέσω της ικανοποίησης των αναγκών της κοινωνίας. Η κοινωνία εκφράζει όλο και περισσότερο την ανάγκη για την υιοθέτηση και εφαρμογή πιο περιβαλλοντικά βιώσιμων πρακτικών από τις επιχειρήσεις.

Ένατη Αρχή: Οι επιχειρήσεις συνίσταται να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη και τη διάχυση φιλικών προς το περιβάλλον τεχνολογιών. Η ενθάρρυνση για την ανάπτυξη και τη διάχυση της φιλικής προς το περιβάλλον τεχνολογίας είναι μια πιο μακροπρόθεσμη πρόκληση για μια επιχείρηση που θα εστιάσει την προσοχή της στις ικανότητες τόσο της διαχείρισης όσο και της έρευνας. Για την Global Compact, ο ορισμός των φιλικών προς το περιβάλλον τεχνολογιών συμβαδίζει με αυτόν που δίδεται στο κεφάλαιο 34 της Ατζέντα 21 ως «περιβαλλοντικά υγιείς» τεχνολογίες, εκείνες συγκεκριμένα οι οποίες «... προστατεύουν το περιβάλλον, είναι λιγότερο ρυπογόνες, χρησιμοποιούν τους φυσικούς πόρους κατά πιο βιώσιμο τρόπο, ανακυκλώνουν περισσότερα απόβλητα και προϊόντα. Είναι όχι μόνο μεμονωμένες τεχνολογίες, αλλά συνολικά συστήματα που περιλαμβάνουν την τεχνογνωσία, τις διαδικασίες, τα αγαθά και τις υπηρεσίες, και τον εξοπλισμό καθώς επίσης και τις οργανωτικές και διευθυντικές διαδικασίες».

Αξίζει να διευκρινιστεί ότι ο εν λόγω ορισμός περιλαμβάνει μεν τις τεχνικές ελέγχου αλλά ενθαρρύνει ταυτόχρονα τις πιο προοδευτικές προληπτικές προσεγγίσεις, όπως είναι η πρόληψη της ρύπανσης και τις καθαρότερες τεχνολογίες παραγωγής. Ακόμη, η περιβαλλοντικά φιλικές τεχνολογίες επιτρέπουν τη μείωση της χρήσης των πόρων και τη αποτελεσματικότερη χρήση τους. Αναφορικά με τα απόβλητα των δραστηριοτήτων κάθε επιχείρησης, η αποθήκευσή τους, η επεξεργασία και η διάθεσή τους είναι δαπανηρές διαδικασίες σε οικονομικούς, περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς

όρους. Δεδομένου ότι οι περιβαλλοντικά φιλικές τεχνολογίες παράγουν λιγότερα απόβλητα και υπολείμματα, η συνεχής χρήση ανεπαρκών τεχνολογιών μπορεί να προκαλέσει αυξημένες λειτουργικές δαπάνες για την επιχείρηση. Αντίθετα, αποφεύγοντας δυσμενείς περιβαλλοντικές επιδράσεις μέσω της πρόληψης της ρύπανσης και προωθώντας προϊόντα που προκύπτουν από φιλο- περιβαλλοντικές διαδικασίες, μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την αποδοτικότητά της και γενικά την ανταγωνιστικότητά της και κατ' επέκταση να οδηγηθεί σε νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες.

### **Ενάντια στη διαφθορά**

Δέκατη Αρχή: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να λειτουργούν ενάντια σε κάθε μορφή διαφθοράς, συμπεριλαμβανομένου του εκβιασμού και της δωροδοκίας. Στις 24 Ιουνίου 2004, κατά τη διάρκεια της Συνόδου Κορυφής των ηγετών του Global Compact των Ηνωμένων Εθνών υιοθετήθηκε μια δέκατη αρχή ενάντια στη δωροδοκία. Η υιοθέτηση αυτή πραγματοποιήθηκε μετά από εκτενείς διαβουλεύσεις και όλοι οι συμμετέχοντες υποστήριξαν την αρχή αυτή, στέλνοντας έτσι ένα ισχυρό παγκόσμιο μήνυμα προς τον ιδιωτικό τομέα και παραπέμποντας να μοιραστεί την ευθύνη για την εξάλειψη της δωροδοκίας. Κατέδειξε επίσης στην επιχειρηματική κοινότητα να παίξει το ρόλος της στην πάλη ενάντια στη δωροδοκία.

Με την υιοθέτηση της Συνθήκης των Ηνωμένων Εθνών ενάντια στη δωροδοκία στη Μερίντα του Μεξικό τον Δεκέμβριο του 2003, εισήχθη ένα σημαντικό, παγκόσμιο εργαλείο για την εξάλειψη της δωροδοκίας. Η Συνθήκη είναι το νομικό όργανο για τη 10η αρχή ενάντια στη δωροδοκία και τέθηκε σε ισχύ στις 14 Δεκεμβρίου 2005. Η υιοθέτηση της αρχής αυτής δεσμεύει τους συμμετέχοντες στο Global Compact των Ηνωμένων Εθνών όχι μόνο να αποφεύγουν τη δωροδοκία, τον εκβιασμό και άλλες μορφές δωροδοκίας, αλλά και να αναπτύξουν πολιτικές και συγκεκριμένα προγράμματα για να εξεταστεί η δωροδοκία.

## II. ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟΥΣ ΣΤΟΥΣ 17 ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ

Οι Στόχοι Ανάπτυξης της Χιλιετίας (ΣΑΧ) αποτελούν τους οκτώ διεθνείς αναπτυξιακούς στόχους, τους οποίους συμφώνησαν να πετύχουν έως το 2015 οι 192 χώρες μέλη του Ο.Η.Ε. και τουλάχιστον 23 διεθνείς οργανισμοί. Οι στόχοι περιλαμβάνουν την εξάλειψη της ακραίας φτώχειας, την μείωση της παιδικής θνησιμότητας, την καταπολέμηση επιδημιών όπως του AIDS και την διεύρυνση της παγκόσμιας συνεργασίας για ανάπτυξη.<sup>[1]</sup>

Το 2001, κατανοώντας την ανάγκη για μία περισσότερο ενεργητική βοήθεια προς τα φτωχότερα έθνη, οι χώρες μέλη του Ο.Η.Ε. υιοθέτησαν τους βασικούς στόχους. Οι ΣΑΧ αποσκοπούν στην επιτάχυνση της ανάπτυξης μέσω βελτίωσης των κοινωνικών και οικονομικών συνθηκών στις φτωχότερες χώρες του κόσμου.

Οι 8 βασικοί στόχοι χωρίζονται σε 21 επιμέρους μετρήσιμους στόχους, οι οποίοι με τη σειρά τους καθορίζονται από 60 δείκτες.

- Εξάλειψη της ακραίας φτώχειας και της πείνας.
- Μείωση στο μισό του ποσοστού των ανθρώπων με εισόδημα κάτω του \$1 την ημέρα.
- Διασφάλιση αξιοπρεπούς απασχόλησης για όλους, γυναίκες, άντρες και νέους.
- Μείωση στο μισό του ποσοστού των ανθρώπων που υποφέρουν από την πείνα.
- Επίτευξη παγκόσμιας πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης
- Έως το 2015, όλα τα παιδιά, αγόρια και κορίτσια, να μπορούν να ολοκληρώσουν ένα πλήρες πρωτοβάθμιο σχολικό πρόγραμμα .
- Προώθηση της ισότητας των φύλων και ενίσχυση των γυναικών
- Εξάλειψη της ανισότητας των φύλων στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση έως το 2005 και σε όλα τα επίπεδα έως το 2015.
- Μείωση της παιδικής θνησιμότητας.
- Μείωση κατά δύο τρίτα, από το 1990 έως το 2015, της κάτω των 5 ετών παιδικής θνησιμότητας.
- Βελτίωση της υγείας των μητέρων.
- Μείωση, κατά τρία τέταρτα, από το 1990 έως το 2015, του ποσοστού θνησιμότητας των μητέρων.
- Επίτευξη, έως το 2015, παγκόσμια πρόσβαση στην αναπαραγωγική υγεία.

- Καταπολέμηση του AIDS, της ελονοσίας και άλλων ασθενειών.
- Διακοπή, έως το 2015, και έναρξη αντιστροφής της εξάπλωσης του [Ειτζ]
- Διασφάλιση, έως το 2010, πρόσβαση σε θεραπευτική αγωγή για το [Ειτζ] για όσους την χρειάζονται.
- Διακοπή, έως το 2015, και έναρξη αντιστροφής της εμφάνισης της ελονοσίας και άλλων σοβαρών ασθενειών.
- Διασφάλιση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας.
- Ενσωμάτωση των αρχών της βιώσιμης ανάπτυξης στις πολιτικές και τα προγράμματα των χωρών και να αντιστροφή της απώλειας των περιβαλλοντικών πόρων.
- Μείωση της απώλειας της βιοποικιλότητας, πετυχαίνοντας μέχρι το 2010, σημαντική μείωση στο ποσοστό απωλειών.
- Μείωση στο μισό του ποσοστού του πληθυσμού που ζει χωρίς βιώσιμη πρόσβαση σε ασφαλές πόσιμο νερό και στοιχειώδη υγιεινή αποχέτευση
- Μέχρι το 2020 να πετύχουμε σημαντική βελτίωση στη ζωή τουλάχιστον 100 εκατομμυρίων κατοίκων στις φτωχογειτονιές.
- Ανάπτυξη παγκόσμιας συνεργασίας για ανάπτυξη.

Στην αυγή της νέας χιλιετίας, η Γενική Συνέλευση των Ηνωμένων Εθνών συνέταξε τη Διακήρυξη της Χιλιετίας, θέτοντας για πρώτη φορά τόσο επίσημα την έννοια της «συλλογικής ευθύνης», την ανάγκη ύπαρξης μιας συλλογικής συνείδησης για την ευθύνη που έχει ο καθένας από μας, και όλοι μαζί, απέναντι στο μέλλον του πλανήτη και στο δικαίωμα όλων των ανθρώπων να ζήσουν με αξιοπρέπεια, δικαιοσύνη και ισότητα, στο δικαίωμα να ζουν ελεύθεροι και από άλλα είδη σκλαβιάς όπως είναι η πείνα, η φτώχεια, ο κοινωνικός αποκλεισμός, η αρρώστια, ο αναλφαβητισμός. Από το 2013 ξεκινήσαν οι διεργασίες για τον καθορισμό των επόμενων αναπτυξιακών στόχων, τους οποίους κλήθηκαν να υιοθετήσουν τα κράτη μέλη και να υλοποιήσουν από το 2015 έως το 2030.

Η διαδικασία ήταν συμμετοχική και στη διαβούλευση κλήθηκαν να συμμετάσχουν άνθρωποι από ολόκληρο τον κόσμο ανεξάρτητα από την ηλικία, το φύλο τους, την εθνικότητά τους, την εκπαίδευσή τους, την κοινωνική θέση και το επάγγελμά τους. Οι διεργασίες αυτές κατέληξαν σε 17 στόχους που ήταν αντικείμενο συζήτησης της Συνόδου των Ηνωμένων Εθνών για την υιοθέτηση τους μετά το 2015 αναπτυξιακής ατζέντας (Νέα Υόρκη, 25-27 Σεπτεμβρίου 2015) όπου και εγκρίθηκαν.

Οι κυριότεροι στόχοι μέχρι το 2030 είναι οι εξής:



- Στόχος 1: Η εξάλειψη κάθε μορφής φτώχειας παντού.
- Στόχος 2: Η εξάλειψη της πείνας, η διασφάλιση επισιτιστικής ασφάλειας και βελτιωμένης διατροφής και η προώθηση της βιώσιμης γεωργίας.
- Στόχος 3: Η διασφάλιση της ευημερίας και η προώθηση της ευημερίας για όλους σε όλες τις ηλικίες.
- Στόχος 4: Η διασφάλιση καθολικής και ισότιμης ποιοτικής εκπαίδευσης και η προώθηση ευκαιριών δια βίου μάθησης για όλους.
- Στόχος 5: Η επίτευξη ισότητας των φύλων και η χειραφέτηση όλων των γυναικών και των κοριτσιών.
- Στόχος 6: Η διασφάλιση της διάθεσης και βιώσιμης διαχείρισης των υδάτων και της υγιεινής για όλους.
- Στόχος 7: Η διασφάλιση πρόσβασης σε φτηνές, αξιόπιστες και σύγχρονες μορφές ενέργειας.
- Στόχος 8: Η προώθηση διαρκούς, βιώσιμης και χωρίς αποκλεισμούς οικονομικής ανάπτυξης, πλήρους και παραγωγικής απασχόλησης, καθώς και αξιοπρεπούς εργασίας για όλους.
- Στόχος 9: Η οικοδόμηση ανθεκτικών υποδομών, η προώθηση της καθολικής και βιώσιμης εκβιομηχάνισης και η ενίσχυση της καινοτομίας.
- Στόχος 10: Η μείωση της ανισότητας στο εσωτερικό και μεταξύ των χωρών.
- Στόχος 11: Η μετατροπή των πόλεων και των ανθρώπινων οικισμών σε χώρους δίχως αποκλεισμούς, ασφαλείς, ανθεκτικούς και βιώσιμους.
- Στόχος 12: Η διασφάλιση βιώσιμων και παραγωγικών προτύπων.
- Στόχος 13: Η ανάληψη άμεσης δράσης για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής και των επιπτώσεών της.
- Στόχος 14: Η διατήρηση και η βιώσιμη χρήση των ωκεανών, των θαλασσών και των θαλάσσιων πόρων με στόχο την βιώσιμη-- ανάπτυξη.
- Στόχος 15: Η προστασία, αποκατάσταση και προώθηση της βιώσιμης χρήσης των χερσαίων οικοσυστημάτων, η βιώσιμη διαχείριση των δασών, η αντιμετώπιση της ερημοποίησης και αναστολή και αναστροφή της υποβάθμισης του εδάφους, καθώς και η ανάσχεση της απώλειας της βιοποικιλότητας.
- Στόχος 16: Η προώθηση ειρηνικών κοινωνιών δίχως αποκλεισμούς με στόχο τη βιώσιμη ανάπτυξη, η παροχή πρόσβασης στη δικαιοσύνη για όλους και η οικοδόμηση αποτελεσματικών, αξιόπιστων και συμμετοχικών θεσμών σε όλα τα επίπεδα.

Στόχος 17: Η ενίσχυση των μέσων εφαρμογής και ανανέωσης της παγκόσμιας συμμαχίας για τη βιώσιμη ανάπτυξη.

### III. ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΤΟΥ ΚΙΟΤΟ

Το Πρωτόκολλο του Κιότο αποτελεί έναν «οδικό χάρτη», στον οποίο περιλαμβάνονται τα απαραίτητα βήματα για τη μακροπρόθεσμη αντιμετώπιση της αλλαγής του κλίματος που προκαλείται λόγω της αύξησης των ανθρωπογενών εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου. Σύμφωνα με αυτό, τα κράτη που το έχουν συνυπογράψει δεσμεύονται να ελαττώσουν τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου την πρώτη περίοδο ανάληψης υποχρεώσεων (2008-2012) κατά ένα συγκεκριμένο στόχο σε σχέση με τις εκπομπές του 1990 (ή του 1995 για ορισμένα αέρια).

Σημειώνεται ότι οι διαπραγματεύσεις για το Πρωτόκολλο του Κιότο ήταν σκληρές, καθώς οι διάφορες χώρες είχαν διαφορετικά συμφέροντα στη διεθνή προσπάθεια επίλυσης του προβλήματος της αύξησης της παγκόσμιας θερμοκρασίας. Για παράδειγμα, περιοχές που είχαν χαρακτηριστικά ψυχρό κλίμα θα ωφελούνταν από την τάση ανόδου της μέσης θερμοκρασίας, ενώ άλλες περιοχές, οι οποίες ήταν σχετικά άνυδρες, ήταν δυνατόν να δουν την οριακά καλλιεργήσιμη γη τους να μετατρέπεται σε έρημο, γεγονός που θα είχε ως συνέπεια να μειωθεί η ικανότητά τους να παράγουν τρόφιμα.

Κατά συνέπεια, δημιουργήθηκαν πολλά αντίπαλα στρατόπεδα με αποκλίνουσες απόψεις που προσπαθούσαν να τις επιβάλλουν και στα υπόλοιπα συμβαλλόμενα μέρη, κάνοντας το όλο εγχείρημα να φαντάζει ως μία εξίσωση για δυνατούς λύτες. Συγκεκριμένα, τα βασικά στρατόπεδα που δημιουργήθηκαν είναι τα εξής:

Ευρωπαϊκή Ένωση: αποτελείται από 27 μέλη, τα οποία συναντιούνται κατ' ιδίαν για να συμφωνήσουν σχετικά με τις κοινές θέσεις τους και αντιπροσωπεύεται από τη χώρα που έχει την προεδρία. Σημειώνεται ότι η Ευρωπαϊκή Ένωση είναι η πιο ενεργή ομάδα όσον αφορά στις διαπραγματεύσεις για την προστασία του περιβάλλοντος και πιέζει συνεχώς για τη λήψη αυστηρών μέτρων. Σημειώνεται ότι την περίοδο των διαπραγματεύσεων η Ευρωπαϊκή Ένωση αποτελούνταν από 15 κράτη μέλη, με αυτά όμως συμμετείχαν και τα 12 νέα μέλη της διεύρυνσης.

«Λέσχη του Άνθρακα» (“Carbon Club”): περιλαμβάνει τις χώρες «JUSCANZ» (από τα αρχικά των χωρών Ιαπωνία, ΗΠΑ, Καναδάς, Αυστραλία, Νέα Ζηλανδία στα Αγγλικά), τις χώρες μέλη του ΟΠΕΚ, τη Ρωσία και τη Νορβηγία, στις οποίες γενικά τα

συμφέροντά τους θίγονται από το Πρωτόκολλο του Κιότο (είτε επειδή θα πρέπει να μειώσουν την παραγωγή τους είτε επειδή προτείνεται η στροφή προς διαφορετικά καύσιμα) και κατά συνέπεια αντιτίθενται στην καθιέρωση των δικαιωμάτων και στη λήψη αυστηρών μέτρων.

Συμμαχία των Μικρών Νησιωτικών Κρατών (AOSIS): είναι ένας συνασπισμός περίπου 43 μικρών νησιωτικών κρατών, τα οποία είναι ιδιαίτερα ευάλωτα στην άνοδο της στάθμης της θάλασσας. Τα κράτη αυτά κινδυνεύουν να εξαφανιστούν από το χάρτη εξαιτίας του μικρού τους υψομέτρου σε σχέση με το επίπεδο της θάλασσας και επομένως απειλείται άμεσα η ίδια τους η επιβίωση. Οι χώρες της ομάδας αυτής ήταν μάλιστα οι πρώτες που πρότειναν ένα σχέδιο κειμένου κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων του πρωτοκόλλου του Κιότο ζητώντας μία μείωση στις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα της τάξης του 20% έως το 2005 σε σχέση με τα επίπεδα του 1990.

Λιγότερο αναπτυγμένες χώρες: πρόκειται για 48 χώρες, οι οποίες συμμετείχαν όλο και πιο ενεργά στη διαδικασία των διαπραγματεύσεων για την αλλαγή του κλίματος, συχνά για να υπερασπιστούν τα ιδιαίτερα συμφέροντά τους και την εύθραυστη οικονομία τους, όπως για παράδειγμα την παροχή μέτρων για να μπορέσουν να προσαρμοστούν στην αλλαγή του κλίματος και να μην είναι τόσο ευάλωτες.

Ομάδα των 77 (G-77): πρόκειται για εκείνες τις αναπτυσσόμενες χώρες που είναι αναδυόμενες, όπως η Ινδία και η Κίνα, που θεωρούν ότι βρίσκονται σε τροχιά ανάπτυξης και ότι είναι εις βάρος τους να δεσμευτούν να περιορίσουν τις εκπομπές τους. Η δε απαίτηση των βιομηχανικών χωρών (που είναι κυρίως υπεύθυνες για τις μεγαλύτερες εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου παγκοσμίως) να αντιμετωπιστούν επί ίσοις όροις με τις αναπτυσσόμενες χώρες τους φαίνεται άδικη και παράλογη.

Τελικά στις 11 Δεκεμβρίου 1997, και υστέρη από μαραθώνιες διαπραγματεύσεις που κράτησαν 11 ημέρες, υιοθετήθηκε στη διεθνή διάσκεψη του Κιότο στην Ιαπωνία σχέδιο Πρωτοκόλλου για τις κλιματικές αλλαγές.

#### IV. ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΘΕΣΜΟΥ Ε.Κ.Ε. ΣΤΗΝ ΧΩΡΑ ΜΑΣ

Σύμφωνα με ειδική έρευνα που πραγματοποίησε το Πάντειο--- Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών (2001) για λογαριασμό του Ελληνικού Δικτύου εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, η Ε.Κ.Ε. αναδεικνύεται ως πολιτική στάση στην Ελλάδα, ακολουθώντας την διεθνή τάση. Έτσι, λοιπόν, οι εταιρίες εντάσσονται οικειοθελώς στην εφαρμογή επιχειρηματικών δράσεων που σχετίζονται τόσο με το περιβάλλον όσο και με την κοινωνία. Βασικές προτεραιότητες είναι η συνεισφορά προς τους εργαζομένους, τις οικογένειές τους, την τοπική κοινότητα και την ευρύτερη κοινωνία, καθώς και η συμβολή των επιχειρήσεων στην αειφόρο ανάπτυξη και πρόοδο.

Τα συμπεράσματα της έρευνας έδειξαν ότι:

- Τα αρμόδια τμήματα για την εφαρμογή δράσεων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι καλώς στελεχωμένα και προετοιμασμένα. Θα προτιμούσαν μεγαλύτερη ευελιξία και ανεξαρτησία από τη μητρική εταιρία για την χάραξη τοπικής πολιτικής σε σχετικές ενέργειες.

- Το προσωπικό των αρμόδιων τμημάτων ενδιαφέρεται για την ενίσχυση της δημιουργικότητας και συνεπώς την ενίσχυση των μαθησιακών διαδικασιών καθώς και την διασύνδεσή τους με διεθνή και τοπικά δίκτυα με σκοπό την ανταλλαγή εμπειριών και την ενημέρωση στις διεθνείς εξελίξεις.

- Η γενική παρατήρηση είναι ότι οι δράσεις Ε.Κ.Ε. υποκινούνται κυρίως από διεθνείς εταιρικές πολιτικές. Περιορίζονται σε έναν κύκλο εξειδικευμένων στελεχών και το προσωπικό ενημερώνεται τυπικώς από το αρμόδιο τμήμα. Μέσα από την ίδια έρευνα, οι επιχειρήσεις στον ελληνικό χώρο διαχωρίζονται σε πέντε κατηγορίες με βάση τον τρόπο που αντιλαμβάνονται και εφαρμόζουν τα προγράμματα Ε.Κ.Ε.

- Η μη-ευαισθητοποιημένη επιχείρηση, η οποία δεν αναγνωρίζει με προθυμία τις εταιρικές της ευθύνες και μένει αμέτοχη. Θεωρεί ότι τα εταιρικά κοινωνικά έργα δεν αποφέρουν οφέλη, αλλά απαιτούν κεφάλαια, ειδική γνώση και δικτύωση, ενώ αρκείται στην απλή συμμόρφωση με τη νομοθεσία, επιδιώκοντας να μην επιβαρύνει την κοινωνία.

- Η φιλάνθρωπος εταιρία, η οποία ενεργεί με γνώμονα τις ηθικές αξίες και τις επιλογές του ιδρυτή της, χωρίς οι ενέργειες αυτές να αποτελούν μέρος κάποιας επιχειρηματικής στρατηγικής.

- Ο αποσπασματικός χορηγός, που επιδιώκει με τις ενέργειές της να διαμορφώσει ένα καλό εταιρικό όνομα. • Ο συνεπής χορηγός, που σκοπό έχει να συμβάλλει στη

βελτίωση του φυσικού και κοινωνικού περιβάλλοντος. Οι ενέργειες αυτές συμβαδίζουν με την στρατηγική της εταιρίας.

- Η επιχείρηση ενεργός πολίτης, που θέτει την εταιρική κοινωνική ευθύνη ως βασικό στοιχείο της φιλοσοφίας της επιχείρησης και αναδιαμορφώνει τη λειτουργία και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων ώστε να συμβαδίζει με αυτή.

Αξίζει δέ, να σημειωθεί ότι από τις επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα καμία δεν κατατάχτηκε στην τελευταία κατηγορία.

## V. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

### **Στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη**

Η Στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη συνδυάζει τα κοινωνικά οφέλη με τους άμεσους εταιρικούς στρατηγικούς στόχους και καλεί την επιχείρηση σε πραγματοποίηση μιας σειράς από αγαθοεργίες προς την κοινωνία με στόχο την ενίσχυση των μακροπρόθεσμων οικονομικών στόχων της. Η συγκεκριμένη επιχειρηματική συμπεριφορά αναπτύχθηκε κατά την περίοδο του 1980 και πρακτικά οδηγεί πολλές φορές σε βραχυπρόθεσμες απώλειες σε ότι αφορά τον εταιρικό προϋπολογισμό, ωστόσο μακροπρόθεσμα τα οφέλη για την επιχείρηση καταγράφονται στους πίνακες αποτελεσμάτων χρήσης, χάρη στην βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης έναντι της κοινωνίας. Ως εκ τούτου η Στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αντιμετωπίζεται ως επένδυση στην δημιουργία καλής φήμης έναντι των πελατών αλλά και των εν δυνάμει πελατών οι οποίοι ενισχύουν την χρηματοοικονομική απόδοση της επιχείρησης. Η εφαρμογή της προκαλεί ασφαλώς αμφιβολίες σχετικά με την ικανοποίηση όλων των συμφερόντων και των συμμετεχόντων ειδικά στη περίπτωση της ύπαρξης συγκρουσιακής σχέσης μεταξύ τους. Εντούτοις έρευνες έχουν αποδείξει πως οι επιχειρήσεις που επενδύουν σε πρακτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης αποδίδουν μακροπρόθεσμα ανεξάρτητα από το βραχυπρόθεσμο κόστος.

### **Ηθική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη**

Η Ηθική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη προσανατολίζεται, πέρα από την ικανοποίηση των οικονομικών και νομικών υποχρεώσεων απέναντι στο κοινωνικό σύνολο, σε ενέργειες οι οποίες αποτρέπουν οποιαδήποτε βλάβη οικονομικής, πνευματικής ή ψυχολογικής φύσεως επί της κοινωνικής ευημερίας. Επιπλέον, η εταιρεία που αποτυγχάνει είτε αρνείται να εκπληρώσει τα ηθικά της καθήκοντα λειτουργεί ως ανεύθυνος οργανισμός. Στη σύγχρονη εποχή, τα στελέχη αναγνωρίζουν

πλήρως την αναγκαιότητα της συμμόρφωσης στα ιδανικά, ακόμα και στις περιπτώσεις που βραχυπρόθεσμα αναχαιτίζεται η εμφάνιση κέρδους ή άμεσου θετικού αποτελέσματος, ενώ ενέργειες που αγνοούν αυτές τις πρακτικές (π.χ. περιβαλλοντική μόλυνση της τοπικής κοινωνίας) προκαλούν σε μεταγενέστερο χρόνο μείωση στα κέρδη των μετόχων, εφόσον υποβαθμίζουν την ευρύτερη εικόνα της επιχείρησης. Εν τω πράγμασι, η επιχείρηση που διέπεται από έντονο ηθικοπλαστικό χαρακτήρα, αποκτά μεγαλύτερη φερεγγυότητα και δημιουργεί εικόνα εμπιστοσύνης έναντι των πελατών, των προμηθευτών, των εργαζομένων κτλ.

### **Ανθρωπιστική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη**

Με τον όρο «Ανθρωπιστική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη», η επιχείρηση αποβλέπει στην αποφυγή δημιουργίας κοινωνικής βλάβης και ταυτόχρονα ενισχύει τις προσπάθειες βελτίωσης και εξάλειψης κοινωνικών προβλημάτων, παραδείγματος χάριν του χαμηλού βιοτικού επιπέδου, των ναρκωτικών, της εγκληματικότητας, ή της έλλειψης παιδείας, στοιχεία που δημιουργούν συνθήκες κοινωνικής ανισότητας και υποβαθμίζουν τους όρους διαβίωσης. Η Ανθρωπιστική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη περιλαμβάνει ενέργειες, πολιτικές και δράσεις οι οποίες προβαίνουν σε άμεση κατανομή πόρων βάσει των υφιστάμενων κοινωνικών αναγκών. Ενδεικτικά αναφέρονται οι πολιτικές περί προστασίας του περιβάλλοντος, οι δωρεές σε φιλανθρωπικά ιδρύματα, η συμμετοχή της επιχείρησης σε προγράμματα εύρεσης εργασίας για μακροχρόνια ανέργους, καθώς και διάφορες δραστηριότητες των οποίων η συνιστώσα αποσκοπεί στη βελτίωση της κοινωνικής πραγματικότητας.

## **VI. ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Σύμφωνα με δήλωση του Νικήτα Κωνσταντέλλου, Διευθύνοντος Συμβούλου Ομίλου ICAP, η διείσδυση των γυναικών στις ανώτερες βαθμίδες της ελληνικής επιχειρηματικής σκηνής το 2015, υπήρξε αυξημένη, επιβεβαιώνοντας την διευρυνόμενη αποδοχή των γυναικών στις διοικήσεις των επιχειρήσεων. Σήμερα, 5.050 εταιρείες έχουν στο τιμόνι τους Γυναίκες (ποσοστό 21% επί συνόλου 24.000 εταιρειών που δημοσίευσαν ισολογισμό), μερίδιο αυξημένο σε σχέση με πέρσι (19,6% του συνόλου).

Ισχυρό χαρακτηριστικό της Γυναικείας παρουσίας στο τιμόνι των επιχειρήσεων είναι ότι, αυτή εντοπίζεται κυρίως σε εταιρείες μικρότερου μεγέθους. Έτσι, συναντάμε Γυναίκες στην κορυφή στο 23% του συνόλου των πολύ μικρών εταιρειών (με κύκλο

εργασιών <€2 εκατ.), 16% στις μικρές (€2 εκατ.- €10 εκατ.), 13% στις μεσαίες (€10 εκατ. - €50 εκατ.), ενώ το ποσοστό μειώνεται στο 8% στις μεγάλες (>€50 εκατ.).

Αξιοσημείωτο παρουσιάζεται το γεγονός πως οι εταιρείες με Γυναίκες επικεφαλής παρουσιάζουν συνολικά πολύ καλύτερα αποτελέσματα κερδοφορίας το 2014, σε σύγκριση με το σύνολο των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, το 2014 εμφάνισαν εντυπωσιακή αύξηση (83%) καθαρών κερδών, όταν το σύνολο των εταιρειών παρουσίασε και πάλι ζημίες. Επίσης, πέτυχαν ένα περιθώριο κέρδους EBITDA 9,4%, έναντι αντίστοιχου δείκτη 7,4% του συνόλου των εταιρειών. Οι υψηλές επιδόσεις σε επίπεδο κερδοφορίας επιβεβαιώνονται και σε άλλη Έκδοση της ICAP με τις “500 πιο κερδοφόρες εταιρείες του 2014”: από τις 500 εταιρείες το 7,2% διοικείται από γυναίκες, οι οποίες μάλιστα πέτυχαν περιθώριο EBITDA 14,2% έναντι 13% του συνόλου.

Όπως κατέδειξε η έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 705 μεγαλύτερες εταιρείες με Γυναίκες επικεφαλής, οι ίδιες απολαμβάνουν υψηλού μορφωτικού επιπέδου, δεδομένου πως σχεδόν το 51% κατέχει πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ πάνω από το 1/3 διαθέτει και Μεταπτυχιακό τίτλο Σπουδών. Δείχνουν επιμονή, αντοχές και αποτελεσματικότητα, διατηρώντας για πολλά χρόνια τη θέση του επικεφαλής. Είναι χαρακτηριστικό ότι περισσότερο από το 70% του δείγματος της έρευνας βρίσκεται στη θέση του επικεφαλής πάνω από 10 χρόνια. Μάλιστα, σχεδόν επτά στις δέκα γυναίκες επικεφαλής συνδέονται και μετοχικά με την εταιρεία τους.

Επιπλέον, οι Γυναίκες επικεφαλής εργάζονται σκληρά, δεδομένου ότι το 59% εξ αυτών εργάζονται πάνω από 50 ώρες την εβδομάδα, ενώ παράλληλα έχουν αυξημένες οικογενειακές υποχρεώσεις, αφού σχεδόν το 80% έχουν παιδιά. Είναι πολύ ικανοποιημένες από όσα έχουν πετύχει (93%), εμφανίζονται φιλόδοξες και με αυτοπεποίθηση και έξι στις δέκα γυναίκες-στελέχη δήλωσαν ότι σε 5 χρόνια θα έχουν αναπτυχθεί επαγγελματικά ακόμα περισσότερο.

Τέλος, παρά την αρνητική οικονομική συγκυρία, οι Γυναίκες επικεφαλής διατηρούν τους υψηλούς στόχους τους για αύξηση των πωλήσεων της εταιρείας τους το 2015 (σε ποσοστό 51%), ενώ μεγαλύτερη αισιοδοξία διαγράφεται για το έτος 2016, καθώς οι δύο στις τρεις (67%) προβλέπουν αύξηση των συνολικών τους πωλήσεων.

Συνεπώς, λαμβάνοντας υπόψη τα προαναφερθέντα, η πολιτεία καθώς και η ιδιωτική πρωτοβουλία καλούνται να συνυπολογίσουν τις ηγετικές ικανότητες που δύναται, όπως απεδείχθη, να επιδείξει το γυναικείο φύλο, ενισχύοντας περαιτέρω την κατάληψη ηγετικών θέσεων από πλευράς τους στην επιχειρησιακή σκηνή.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

### Α. ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Αποτελέσματα Πρωτογενούς Έρευνας Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σε Επιχειρήσεις, Δελτίο Τύπου ICAP, Αθήνα, 27 Αυγούστου 2015.
2. Άρθρο 3, Ν.3016/2002 [ΦΕΚ 110 Α'/17.05.2002], ««Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις», όπως τροποποιήθηκε από το άρθρο 26 του νόμου 3091/2002 (ΦΕΚ, 330/24.12.2002)».
3. Γαλανόπουλος Α. (2006), «Η εταιρική ευθύνη ως μέσο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον», Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά.
4. Γεωργόπουλος Ν. (2002), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου.
5. Γεωργοπούλου Β., «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Ε.Κ.Ε.): Η οικοδόμηση μιας νέας σχέσης ανάμεσα στην επιχείρηση και την κοινωνία», Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 34, Ιούλιος 2005.
6. Γούση Α. (2010), «Στρατηγική Ανάλυση της Aegean Airlines», Διπλωματική εργασία για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών Χρηματοοικονομικής και Τραπεζικής Διοικητικής του Πανεπιστημίου Πειραιά.
7. Ζαγλαρά Α. (2010), «Η Εξέλιξη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης – Η Κοινωνική Υπευθυνότητα της Εταιρείας Γέφυρα Α.Ε.», Διπλωματική εργασία για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πατρών.
8. Ζησιμοπούλου Χ. (2013), «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη & Κρίση. Οι Τάσεις στο Ελληνικό Εταιρικό Τοπίο.», Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας του Χαροκοπέιου Πανεπιστημίου.
9. IOBE, «Η Ελληνική Οικονομία», τεύχος 03/16.
10. Κέφης Β. (2014), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Κριτική.
11. Κοινωνικός Απολογισμός της ICAP Group για το έτος 2015.



12. Λάμπρου Π., Διευθυντής Στρατηγικής Επικοινωνίας & Ανάλυσης Αγορών, Όμιλος Χρηματιστηρίου Αθηνών, Απόσπασμα από Άρθρο «GREEN ANGELS Περιβαλλοντικά Υπεύθυνων Επιχειρήσεων Πρότυπη Επιχειρηματική Κοινότητα».
13. Ν.2238/1994 [ΦΕΚ 151 Α'/16.09.1994] «Κύρωση του Κώδικα Φορολογίας Εισοδήματος».
14. Ν.3808/2009 [ΦΕΚ 227 Α'/10.12.2009] «Έκτακτη οικονομική ενίσχυση κοινωνικής αλληλεγγύης, έκτακτη εισφορά κοινωνικής ευθύνης των μεγάλων επιχειρήσεων και της μεγάλης ακίνητης περιουσίας και άλλες διατάξεις».
15. Παπαδάκης Β. (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α', Εκδόσεις Μπένου.
16. Παπαδόπουλος Δ. (2007), Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, Περιοδικό MANATZEP.
17. Παρόδου Μ. (2012), «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη», Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Εμπορίας και Διαφήμισης του ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης.
18. Σαρρή Ε. (2008), Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Στον Ελληνικό Επιχειρηματικό Χώρο, Διπλωματική εργασία για το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Περιβαλλοντικής Πολιτικής και Διαχείρισης του Τμήματος Περιβάλλοντος του Πανεπιστημίου Αιγαίου.
19. Σημειώσεις εισήγησης του κ. Μέλιου Ν. (Υποδιευθυντής Ε.Κ.Ε. στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος) με τίτλο «Η εφαρμογή των αρχών της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Εθνικής Τράπεζας» στα πλαίσια σεμιναρίου για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών της Διοικητικής Επιστήμης & Δημοσίου Μάνατζμεντ του Παντείου Πανεπιστημίου (ΑΘΗΝΑ,2016).
20. Στοιχεία Ισολογισμού της ICAP Group για τα έτη 2014-2011.
21. Σχεδιάζοντας ένα νέο αναπτυξιακό μοντέλο για την Ευρώπη: Ο Ρόλος των Συμβούλων Μάνατζμεντ, Αποτελέσματα Πανευρωπαϊκού Συνεδρίου Feaco, Αθήνα 2015.
22. Τατσίδης Α. (2013), «Επιχειρησιακή Ηθική και Επιχειρησιακή Αριστεία στις Ελληνικές Επιχειρήσεις», Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό

Πρόγραμμα Σπουδών Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

23. Τσιλιώνη Α. (2012), «Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Στη Σύγχρονη Πραγματικότητα & Η Εφαρμογή Της Από Την Εθνική Τράπεζα», Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
24. Τσόχα Μ. (2009), «Εταιρική Διακυβέρνηση και Χρηματοοικονομική Επίδοση», Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
25. Χριστοπούλου Κ. (2010), «Ανάθεση Υπηρεσιών σε Τρίτους- Μελέτη Περίπτωσης: Εταιρεία Παροχής Υπηρεσιών», Διπλωματική εργασία για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά.
26. Ψαρράς Γ. (2013), «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη», Διπλωματική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Εμπορίας και Διαφήμισης του ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης.

## **B. ΞΕΝΗ**

1. Baron D. (2005), Business and Its Environment, Εκδόσεις Prentice Hall.
2. Bartol K., Martin D. (1997), Management, 3η εκδ., Εκδόσεις Irwin McGraw-Hill.
3. Chandler D., Werther W. (2006), Strategic Corporate Social Responsibility, Εκδόσεις Sage Publications.
4. Coleman G., Jones K., Leipziger D., McIntosh M. (1998), Corporate Citizenship, Εκδόσεις Financial Times Pitman Publishing.
5. Daft R. (2003), Management, 6η εκδ., Εκδόσεις Thomson/South-Western.
6. Davis K., Frederick W. (1985), Business and Society Management, Public Policy, Ethics, 5th Edition, Εκδόσεις International Student Edition.
7. Doherty T. και Horne T. (2002), Managing public services: Implementing Changes -A Thoughtful Approach, Psychology Press.
8. Fombrum C., Shanley M. (1990), What's in a Name? Reputation and Corporate Strategy, Academy of Management Review.

9. Hai D. M. (1986), *Organizational Behaviour. Experiences and Cases*, Εκδόσεις West Publishing.
10. Hampden, Turner C. (1992), *Creating Corporate Culture*, σελ.54, Εκδόσεις Addison-Wesley.
11. Kotler P., Lee N. (2009), *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*, Εκδόσεις Economica Publishing.
12. Maloney W.F., Federle M.O. (1990), *Organizational Culture in Engineering and Construction Organizations*, Construction Industry Institute.
13. Matten D., Pohl M., Tolhurst N., Visser W. (2007), *The A To Z Of Social Corporate Responsibility*, Εκδόσεις John Wiley & Sons, Ltd.
14. Murray K., Vogel C. (1997), *Using a Hierarchy of Effects Approach to Gauge the Effectiveness of C.S.R. to Generate Goodwill Towards the Firm: Financial Versus Nonfinancial Impact*, *Journal of Business Research*.
15. Porter M., Kramer M. (2006), «*Strategy And Society: The Link Between Competitive Advantage And Corporate Social Responsibility*», *Harvard Business Review*.
16. *Survey of the European Management Consultancy 2014 | 2015*, στοιχεία έρευνας.
17. W.C.E.D. (1987), *Our Common Future*, Εκδόσεις Oxford University Press.

## ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ (ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΔΙΕΘΥΝΣΕΙΣ)

- [www.bsr.org](http://www.bsr.org)
- [www.capital.gr](http://www.capital.gr)
- [www.corporate.walmart.com](http://www.corporate.walmart.com)
- [www.cri.org.gr](http://www.cri.org.gr)
- [www.csr.europe.org](http://www.csr.europe.org)
- [www.csr.hellas.org](http://www.csr.hellas.org)
- [www.E.B.E.N..gr](http://www.E.B.E.N..gr)
- [www.ecgi.org](http://www.ecgi.org)
- [www.el.wikipedia.org](http://www.el.wikipedia.org)
- [www.e-charity.gr](http://www.e-charity.gr)
- [www.feaco.org](http://www.feaco.org)
- [www.fortunegreece.com](http://www.fortunegreece.com)
- [www.ftse.com](http://www.ftse.com)
- [www.globalcompactnetworkhellas.gr](http://www.globalcompactnetworkhellas.gr)
- [www.icap.gr](http://www.icap.gr)
- [www.insuranceworld.gr](http://www.insuranceworld.gr)
- [www.metadrasi.org](http://www.metadrasi.org)
- [www.newsbomb.gr](http://www.newsbomb.gr)
- [www.protothema.gr](http://www.protothema.gr)
- [www.serresforunesco.org](http://www.serresforunesco.org)