



**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΜΜΕ»**

**ΠΑΠΠΑ ΑΙΜΙΛΙΑ
ΑΡ.ΜΗΤΡ.6206Μ024**

**ΕΞΑΜΗΝΟ Δ'
ΔΙΔΑΣΚΟΥΣΑ: Π.ΤΣΑΚΑΡΕΣΤΟΥ**



ΘΕΜΑ

**ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ – ΤΟ
ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ COCO-MAT**

COCO-MAT

sleep on nature



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Α' ΜΕΡΟΣ

1. 1 Περίληψη	σελ.4
1. 2 Εισαγωγή	σελ.9
1. 3 Μεθοδολογία	σελ.10
1. 4 Ορίζοντας την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης	σελ.11
1. 5 Η ΕΚΕ στην Ελλάδα	σελ.16
1. 6 Ορόσημα διεθνή	σελ.21
1. 7 Ορόσημα ευρωπαϊκά	σελ.24
1. 8 Εταιρική κοινωνική ευθύνη: ένα σύγχρονο εργαλείο μάνατζμεντ ή στρατηγικός διαμορφωτής εταιρικής δράσης;	σελ.25
1. 9 Επιχειρηματικά οφέλη εταιρικής κοινωνικής ευθύνης	σελ.31
1. 10 Επιχειρηματική ηθική και εταιρική κοινωνική ευθύνη	σελ. 36
1. 11 Ορισμοί εννοιών	σελ.38
1. 12 Κοινωνική ευθύνη	σελ.39
1. 13 Σημαντικότερα επιχειρήματα κατά της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων	σελ.40
1. 14 Σημαντικότερα επιχειρήματα υπέρ της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων	σελ.41
1. 15 Ερωτήματα	σελ.42
1. 16 Συμπεράσματα	σελ.44

2. Β' ΜΕΡΟΣ

- | | |
|----------------------------------|--------|
| 2. 1 Το παράδειγμα της COCO-MAT | σελ.45 |
| 2. 2 Λίγα λόγια για την COCO-MAT | σελ.46 |
| 2. 3 Προωθητικές ενέργειες | σελ.52 |
| 2. 4 Κοινωνική συνεισφορά | σελ.53 |
| 2. 5 Βραβεία | σελ.55 |

3. Γ' ΜΕΡΟΣ

- | | |
|-------------------|---------|
| 3. 1 Συνεντεύξεις | σελ. 57 |
|-------------------|---------|

4. Δ' ΜΕΡΟΣ

- | | |
|--|--------|
| 4. 1 Βιβλιογραφία | σελ.61 |
| 4. 2 Παράρτημα | σελ.64 |
| 4.2.1 World Summit on Sustainable Development | σελ.64 |
| 4.2.2 Rio Declaration on Environment and Development | σελ.72 |
| 4.2.3 Συνεντεύξεις | σελ.79 |

1. Α' ΜΕΡΟΣ

1.1 ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη (Ε.Κ.Ε.) είναι η έννοια με την οποία οι εταιρείες αποφάσισαν οικειοθελώς να συμβάλουν στην δημιουργία μιας καλύτερης κοινωνίας και ενός φιλικότερου περιβάλλοντος. Με την Ευρωπαϊκή Ένωση να καθορίζει τον Χάρτη των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων, όλο και περισσότερες ευρωπαϊκές εταιρείες αναγνωρίζουν την κοινωνική τους ευθύνη, καθιστώντας την τμήμα της ταυτότητάς τους. Η ευθύνη αυτή ταυτίζεται τόσο προς τους υπαλλήλους όσο και προς όλους τους παράγοντες που μπορούν να επηρεαστούν από τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων και οι οποίοι με τη σειρά τους μπορούν να επηρεάσουν την επιτυχία τους.

Οι περισσότεροι ορισμοί για την Ε.Κ.Ε. εμπεριέχουν την έννοια της ενσωμάτωσης από τις εταιρείες, σε εθελοντική βάση, κοινωνικών και περιβαλλοντικών ανησυχιών στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Ο ορισμός που δίνει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή είναι ο εξής: «μία ιδέα σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες ενσωματώνουν κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη επί εθελοντικής βάσης».

Η κοινωνική υπευθυνότητα δεν εξαντλείται στην πλήρη εκπλήρωση των νομικών υποχρεώσεων κάποιου, αλλά στην υπέρβαση των ορίων τήρησης του νόμου και στην επένδυση στον άνθρωπο, το περιβάλλον και τις σχέσεις με τους άλλους. Η εμπειρία των εταιρειών που έχουν κάνει επενδύσεις σε περιβαλλοντικά υπεύθυνες τεχνολογίες και επιχειρηματικές πρακτικές δείχνει ότι η υπέρβαση της τήρησης του νόμου μπορεί να συμβάλει στην ανταγωνιστικότητά τους. Άμεσο αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και την ποιότητά της έχει και η υπέρβαση των ορίων των βασικών νομικών υποχρεώσεων του επιχειρηματία ως προς τον κοινωνικό τομέα (επαγγελματική κατάρτιση, συνθήκες εργασίας, σχέσεις διοίκησης-εργαζομένων κ.λ.π.).

Στην Ελλάδα η Ε.Κ.Ε. είναι περισσότερο γνωστή μέσω των προγραμμάτων χορηγιών και των πολιτιστικών ιδρυμάτων μεγάλων επιχειρηματικών ομίλων όπως η Τράπεζα Πειραιώς, ο τραπεζικός όμιλος της EFG Eurobank, η VODAFONE, η COSMOTE κ.α.. Στον χώρο των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης, η Ε.Κ.Ε. ξεκίνησε να εφαρμόζεται επίσης μέσω χορηγιών πολιτιστικών δρωμένων όπως παραδείγματος χάρη ο Σύλλογος Φίλων της Μουσικής που δραστηριοποιείται στα πλαίσια του Μεγάρου Μουσικής Αθηνών.

Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι δεν μπορούμε να εντοπίσουμε και να ορίσουμε με ευκολία την κοινωνικά υπεύθυνη εταιρία. Ορισμένοι υποστηρίζουν ότι κοινωνικά υπεύθυνη εταιρία είναι η εταιρία η οποία υιοθετεί πολιτικές ΕΚΕ. Όμως πως μπορούμε να χαρακτηρίσουμε ως υπεύθυνη μια εταιρία η οποία έχει αναπτύξει έντονη δράση και εφαρμόζει πολιτικές ΕΚΕ για το περιβάλλον και την κοινωνία αλλά την ίδια στιγμή καταπιέζει και συμπεριφέρεται απαξιωτικά στους εργαζόμενους της; Παράλληλα, κάποιοι άλλοι θεωρούν ως κοινωνικά υπεύθυνη την εταιρία για την οποία δεν έχει ακουστεί κάτι αρνητικό εις βάρος της για ανεύθυνη συμπεριφορά. Επίσης, για κάποιους, κοινωνικά υπεύθυνη είναι η εταιρία η οποία ενσωματώνει τις αρχές της κοινωνικής ευθύνης στο στρατηγικό σχεδιασμό της και τις χρησιμοποιεί ως κύριο γνώμονα αποφάσεων και συμπεριφοράς. Για αυτούς, η κοινωνική υπευθυνότητα είναι κάτι περισσότερο από τις πολιτικές κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων και ως έννοια τοποθετείται – ή τουλάχιστον πρέπει να τοποθετείται – στη βάση της κουλτούρας κάθε επιχείρησης ως βασική προϋπόθεση. Θα μπορούσαμε να πούμε πως για ορισμένους αρκεί η ύπαρξη μίας ή περισσότερων από τις παραπάνω συνθήκες για να χαρακτηρίσουν μια εταιρία ως κοινωνικά υπεύθυνη, ενώ για κάποιους άλλους η συνύπαρξη όλων των συνθηκών θεωρείται αναγκαία.

Έτσι, λοιπόν, είναι πολύ σημαντικό να διευκρινιστεί ότι η ύπαρξη καλών πρακτικών ΕΚΕ δεν προϋποθέτει και δεν εξασφαλίζει την κοινωνική υπευθυνότητα της εταιρίας. Την άποψη αυτή ενισχύει το γεγονός ότι οι εταιρίες που συμμετείχαν στα μεγαλύτερα εταιρικά σκάνδαλα που συγκλόνισαν τον κόσμο (Shell, Enron, Qwest, Worldcom, Xerox,

Microstrategy, K-Mart) επιδείκνυαν τουλάχιστον μία πρακτική ΕΚΕ. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Enron η οποία επιδείκνυε τον κώδικα δεοντολογίας και συμπεριφοράς – 65 σελίδων – που είχε δημιουργήσει, τη στιγμή που όπως ξέρουμε δεν εφαρμοζόταν στην πράξη.

Η συζήτηση για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη παρουσιάζει ιδιαίτερη ανάπτυξη στη χώρα μας την τελευταία δεκαετία. Το γεγονός αυτό ωστόσο, δε σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα αγνοούσαν τον κοινωνικό ρόλο που έμμεσα αναλαμβάνουν ή ότι απουσίαζαν δράσεις που σήμερα θα ονομάζαμε δράσεις ΕΚΕ. Αντίθετα, τα παραδείγματα ελληνικών επιχειρήσεων που πρωταγωνιστούσαν με τη δράση τους σε θέματα ΕΚΕ είναι πολλά και σημαντικά. Η ειδοποιός διαφορά είναι ότι δεν υπήρχε συστηματική εταιρική κοινωνική δράση, απουσίαζε η συμμετοχή των εργαζομένων της επιχείρησης και η όποια πρωτοβουλία δράσης εξαρτιόταν από τη θέληση των ιδιοκτητών της – οικογενειακής συνήθως – εταιρίας. Οι ελληνικές επιχειρήσεις συχνά ταυτίζουν την κοινωνική τους υπευθυνότητα με τις πολιτικές Κοινωνικής Ευθύνης που εφαρμόζουν – δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις «εξωτερικές» πρακτικές – και με τη συμμετοχή τους σε συλλόγους εταιρειών που προωθούν την ΕΚΕ. Σε αυτή την ερμηνεία και εφαρμογή της ΕΚΕ ενδεχομένως συντέλεσε η υιοθέτηση και αποδοχή του πρόσφατου Ευρωπαϊκού ορισμού χωρίς την προηγούμενη διερεύνηση των θεωριών που οδήγησαν στην εξέλιξη της έννοιας. Ωστόσο, η ΕΚΕ πρέπει να θεωρείται όχι ως ένα σύνολο αποτελεσμάτων αλλά ως μια διαδικασία λήψης αποφάσεων βασισμένη σε αρχές ΕΚΕ κατά την οποία θα έλθει η επιθυμητή κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά¹.

Προσπαθώντας να απαντήσουμε στο ερώτημα γιατί οι επιχειρήσεις υιοθετούν και εφαρμόζουν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη συναντούμε στη βιβλιογραφία δύο διαφορετικές ιδέες² που όμως η μία μπορεί να ισχύει ταυτόχρονα με την άλλη. Η πρώτη σκέψη θέλει τις επιχειρήσεις να λαμβάνουν υπόψη τα

¹ Jones T. M. (1980), "Corporate Social Responsibility revisited, redefined", California Management Review, pp. 59-67.

² Οι ονομαστικοί λόγοι υιοθέτησης της ΕΚΕ αποτελούν ξεχωριστό κομμάτι έρευνας (πίεση από την Κοινωνία των πολιτών, φόβοι αρνητικής φήμης, παγκοσμιοποίηση κ.α.). Ωστόσο, εδώ αναφερόμαστε στις δύο κατηγορίες – ρεύματα σκέψεων.

κοινωνικά προβλήματα από τη στιγμή που λειτουργούν ενσωματωμένες σε ένα κοινωνικό πλαίσιο και η λειτουργία τους αυτή επιφέρει επιπτώσεις στην κοινωνία³. Η δεύτερη ιδέα αφορά στα επιχειρηματικά οφέλη που συνοδεύουν την υιοθέτηση της ΕΚΕ και τα οποία θα παρουσιαστούν συνοπτικά στη συνέχεια.

Η εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης συνοδεύεται από αδιαμφισβήτητα οφέλη για την κοινωνία. Η συναρπαστική σκέψη όμως που αποκαλείται συχνά ως το «ιερό δισκοπότηρο» για τις επιχειρήσεις, είναι η ταυτόχρονη δημιουργία κέρδους τόσο για την κοινωνία όσο και για την επιχείρηση από την υιοθέτηση της ΕΚΕ. Τα πλεονεκτήματα για μια εταιρία που παρουσιάζει Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη εμφανίζονται συχνά στη βιβλιογραφία ως το “Business Case” της ΕΚΕ και αποτελούν ένα ιδιαίτερο πεδίο έρευνας. Τα οφέλη αυτά είναι συχνά αλληλένδετα και το ένα βοηθά στην εξέλιξη του άλλου.

Όμως, η επιφανειακή εφαρμογή της ΕΚΕ μπορεί να προκαλέσει εσωτερικά προβλήματα στον οργανισμό. Αυτό μπορεί να συμβεί στην περίπτωση που η επιχείρηση εξαντλεί την ΕΚΕ σε εξωτερικά προγράμματα προκειμένου να βελτιώσει την εικόνα της και την ίδια στιγμή επικρατούν ανήθικες συμπεριφορές μεταξύ των εργαζομένων και στη σχέση τους με τη διοίκηση. Οι εργαζόμενοι έχοντας εσωτερική γνώση της κατάστασης μπορεί να νοιώσουν απογοήτευση και να χάσουν την αφοσίωση τους προς την επιχείρηση βλέποντας πως προσπαθεί να χρησιμοποιήσει την ΕΚΕ αποκλειστικά για επικοινωνιακούς λόγους. Στο ίδιο πλαίσιο, ορατός είναι ο κίνδυνος απογοήτευσης ενός νέου υπαλλήλου ο οποίος επέλεξε την επιχείρηση για την καλή της ΕΚΕ και διαπιστώνει ότι η πραγματικότητα είναι διαφορετική. Οι καταστάσεις αυτές έχουν επιπτώσεις στην ψυχολογία των εργαζομένων με προφανή επέκταση στην παραγωγικότητα τους.

Κλείνοντας να αναφέρουμε ότι, όσο μεγαλύτερες και πιο σύνθετες είναι οι σύγχρονες οικονομικές μονάδες τόσο η προσπάθεια ικανοποίησης (σε όλες τις εκφάνσεις της) του κοινωνικού συνόλου αποκτά στρατηγική σημασία. Η

³ Granovetter M. (1985), “Economic Action and Social Structure: The problem of Embeddedness”, *The American Journal of Sociology* vol 91 (3), pp. 481-510.

ποιότητα των παραγόμενων αγαθών και των προσφερόμενων υπηρεσιών σε συνδυασμό με τα υψηλά κριτήρια ελέγχου στην επιλογή των εργαζομένων αποτελούν τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα των σημερινών οικονομικών μονάδων.

Το μοντέλο της εταιρικής διακυβέρνησης έχει αλλάξει. Οι καταναλωτές δεν αρκούνται πλέον στη γνώση του προϊόντος αλλά και στο τι βρίσκεται πίσω από αυτό. Ο *κοινωνικός ρόλος* της επιχείρησης βρίσκεται υψηλά μεταξύ των κριτηρίων που χρησιμοποιούν για να επιλέξουν το προϊόν μιας οικονομικής μονάδας και σε πολλές περιπτώσεις έχει υπερκεράσει τον μέχρι πρότινος επικρατούντα *οικονομικό*. Οι εταιρίες αναγκάζονται να επιστρέψουν μέρος των κερδών τους στην κοινωνία μέσα από κοινωνικά έργα που αναλαμβάνουν. Οι σύγχρονοι managers δεν ασχολούνται μόνο με τους επενδυτές αλλά και με τους κοινωνικούς εταίρους.

1.2 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εργασία αυτή διεξάγεται στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών με τίτλο «Ψυχολογία και ΜΜΕ» του Παντείου Πανεπιστημίου.

Στόχος είναι να ερευνηθεί η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) όχι μόνο στα πλαίσια της ελληνικής και διεθνούς πραγματικότητας αλλά πιο συγκεκριμένα θα εστιάσουμε την έρευνα στην ελληνική εταιρία, γνωστή για τις οικολογικές ανησυχίες της, **COCO-MAT**.

Οι λόγοι, που επιλέχθηκε η εν λόγω εταιρία, είναι αφενός, επειδή είναι μία από τις γνωστότερες ελληνικές εταιρίες, που έχει υιοθετήσει πρακτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις δομές τις και έχει βραβευθεί γι' αυτό, έχοντας παράλληλα αναπτύξει και πλούσια δράση σ' αυτό τον τομέα και αφετέρου, επειδή είναι ένα παράδειγμα, όπου μπορεί να δει κανείς να συνδυάζονται επιτυχώς η κερδοφορία με την φιλοσοφία της αειφόρου ανάπτυξης. Η *Αειφόρος ανάπτυξη* ή *Βιώσιμη ανάπτυξη*, είναι ένας νέος όρος που χρησιμοποιείται για τη μετάφραση του αγγλικού όρου Sustainable Development, δηλαδή της οικονομικής ανάπτυξης σε συνδυασμό με την προστασία του περιβάλλοντος. Επίσης νοείται και ως η ανάπτυξη των παραγωγικών μηχανισμών της οικονομίας παράλληλα με τη δημιουργία υποδομών για μία βιώσιμη στάση απέναντι στο φυσικό περιβάλλον, (όπως ορίζουν παραδοσιακές επιστήμες όπως η Γεωγραφία)⁴.

⁴ www.wikipedia.com

1.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Σ' αυτό το κεφάλαιο θα αναλυθεί η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην εκπόνηση της εργασίας. Πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική έρευνα στη βιβλιοθήκη του Παντείου και του Χαροκόπειου Πανεπιστημίου. Η έρευνα είχε ως κεντρικό άξονα τις θεματικές «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη», «Αειφόρος Ανάπτυξη», «Sustainability», «accountability», «Stakeholders» κτλ. Υπήρχε πληθώρα πηγών ως επί το πλείστον ξενόγλωσσων μιας και η έννοια αναπτύχθηκε και μελετήθηκε κυρίως από ξένους ερευνητές.

Επιπλέον σε ότι αφορά στο κομμάτι της εταιρίας **coco-mat** πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις σε τέσσερα στελέχη (4), τα οποία έχουν παρακολουθήσει την πορεία της εταιρίας από το ξεκίνημα της, το 1989, έως και σήμερα. Και οι τέσσερις συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν με την ηλεκτρονική αποστολή ερωτηματολογίου. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι οι συμμετέχοντες ήταν πρόθυμοι να απαντήσουν και να καταθέσουν τις απόψεις τους, τις ιδέες τους και τους προβληματισμούς τους. Αφού συγκεντρώθηκαν και εκτιμήθηκαν οι απαντήσεις, παρουσιάζονται αναλυτικά στο σχετικό κεφάλαιο.

1.4 ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

«Sustainable development, democracy and peace are indivisible as an idea whose time has come».

Wangari Maathai

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη (Ε.Κ.Ε.) είναι η έννοια με την οποία οι εταιρείες αποφάσισαν οικειοθελώς να συμβάλουν στην δημιουργία μιας καλύτερης κοινωνίας και ενός φιλικότερου περιβάλλοντος. Με την Ευρωπαϊκή Ένωση να καθορίζει τον Χάρτη των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων, όλο και περισσότερες ευρωπαϊκές εταιρείες αναγνωρίζουν την κοινωνική τους ευθύνη, καθιστώντας την τμήμα της ταυτότητάς τους. Η ευθύνη αυτή ταυτίζεται τόσο προς τους υπαλλήλους όσο και προς όλους τους παράγοντες που μπορούν να επηρεαστούν από τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων και οι οποίοι με τη σειρά τους μπορούν να επηρεάσουν την επιτυχία τους.

Οι περισσότεροι ορισμοί για την Ε.Κ.Ε. εμπεριέχουν την έννοια της ενσωμάτωσης από τις εταιρείες, σε εθελοντική βάση, κοινωνικών και περιβαλλοντικών ανησυχιών στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Ο ορισμός που δίνει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή είναι ο εξής: «μία ιδέα σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες ενσωματώνουν κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη επί εθελοντικής βάσης».

Άλλη μία έννοια συνώνυμη είναι το social accountability 8000 (SA8000): Διεθνές πρότυπο κοινωνικής ευθύνης που δημιουργήθηκε με πρωτοβουλία της Social Accountability International (SAI), ενός φορέα που δημιούργησε το Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA) στις ΗΠΑ. Στόχος του SA8000 είναι η διασφάλιση αγαθών και υπηρεσιών που έχουν

ηθική προέλευση⁵. Το SA8000 είναι ένα οικιοθελές πρότυπο και μπορεί να εφαρμοστεί σε οιοδήποτε μεγέθους οργανισμούς και επιχειρήσεις σε όλους τους τομείς της βιομηχανίας. Το πρότυπο μπορεί να αντικαταστήσει ή να επαυξήσει ειδικούς κώδικες κοινωνικής ευθύνης επιχειρήσεων ή βιομηχανικών τομέων. Το SA8000 θέτει βασικά πρότυπα για: παιδική εργασία, καταναγκαστική εργασία, υγιεινή και ασφάλεια, ελευθερία συνδικαλιζέσται και δικαίωμα συλλογικών διαπραγματεύσεων, διακρίσεις, πρακτικές πειθαρχίας, ώρες εργασίας, αποζημιώσεις⁶.

Η κοινωνική υπευθυνότητα δεν εξαντλείται στην πλήρη εκπλήρωση των νομικών υποχρεώσεων κάποιου, αλλά στην υπέρβαση των ορίων τήρησης του νόμου και στην επένδυση στον άνθρωπο, το περιβάλλον και τις σχέσεις με τους άλλους. Η εμπειρία των εταιρειών που έχουν κάνει επενδύσεις σε περιβαλλοντικά υπεύθυνες τεχνολογίες και επιχειρηματικές πρακτικές δείχνει ότι η υπέρβαση της τήρησης του νόμου μπορεί να συμβάλει στην ανταγωνιστικότητά τους. Άμεσο αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και την ποιότητά της έχει και η υπέρβαση των ορίων των βασικών νομικών υποχρεώσεων του επιχειρηματία ως προς τον κοινωνικό τομέα (επαγγελματική κατάρτιση, συνθήκες εργασίας, σχέσεις διοίκησης-εργαζομένων κ.λ.π.).

Θα πρέπει ωστόσο να σημειώσουμε ότι η Ε.Κ.Ε. δεν είναι υποκατάστατο των κανονιστικών ρυθμίσεων ή της νομοθεσίας που αφορούν στα κοινωνικά δικαιώματα και στα περιβαλλοντικά πρότυπα, συμπεριλαμβάνοντας την ανάπτυξη νέας κατάλληλης νομοθεσίας. Παρότι η Ε.Κ.Ε. σήμερα προωθείται κυρίως από μεγάλες πολυεθνικές και εγχώριες εταιρείες, θα πρέπει να καταστεί σαφές ότι είναι σημαντική για όλα τα είδη των εταιρειών και τους κλάδους δραστηριοτήτων.

⁵ Ethical trade: Ηθικό εμπόριο. Εξασφαλίζει ότι οι συνθήκες στις συμβατικές αλυσίδες παραγωγής συμμορφώνονται με βασικά ελάχιστα πρότυπα και στοχεύει στην εξάλειψη των πλέον εκμεταλλευτικών μορφών εργασίας όπως η παιδική και η καταναγκαστική εργασία και τα «κάτεργα».

⁶ www.csrhellas.org

Σημείο αναφοράς για τις εξελίξεις στη μελέτη της οικολογικά ευαίσθητης ανάπτυξης αποτελεί το πρωτόκολλο του Κιότο, το 1992. Αναφορικά, οι τάσεις και τα ζητήματα που θα απασχολήσουν τη βιώσιμη ανάπτυξη τα επόμενα χρόνια (βάσει των συζητήσεων του 15ου συνεδρίου αειφόρου ανάπτυξης και του Ευρωπαϊκού youth forum) αποτελούνται από: Προώθηση χρήσης «καθαρών» μορφών μετακίνησης, «Βιωσιμότερη» αναθεώρηση της Κοινής Αγροτικής Πολιτικής, Labeling προϊόντων, βιοτεχνολογία, εξάλειψη φυλετικών-σεξιστικών διακρίσεων στον εργασιακό τομέα, κ.ά.. Πρέπει να σημειωθεί πως στο μεγαλύτερο ποσοστό των Ελλήνων πολιτών -αλλά και πολιτικών- επικρατεί άγνοια και ανεπαρκής ευαισθητοποίηση γύρω από το θέμα της αειφόρου ανάπτυξης.

Ως Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη εννοούμε την ηθική συμπεριφορά μιας επιχείρησης στις σχέσεις της με την κοινωνία. Ειδικότερα, αυτό σημαίνει τις υπεύθυνες ενέργειες της διοίκησής της κατά τις σχέσεις της με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders). Λόγω του πολυσύνθετου χαρακτήρα της έννοιας δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός σε παγκόσμιο επίπεδο, παρόλο που χρησιμοποιείται ευρύτατα στο δημόσιο διάλογο διεθνώς.

Διάφοροι φορείς έχουν διατυπώσει τους δικούς τους ορισμούς. Η διαφορετικότητα των ορισμών συνδέεται με τη διαφορετική φιλοσοφία, τον διαφορετικό βαθμό ανάπτυξης κάθε χώρας, τις διαφορετικές προτεραιότητες που υπάρχουν στις διάφορες περιφέρειες. Παραθέτουμε μερικούς από αυτούς.

“Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η οικειοθελής δέσμευση των επιχειρήσεων για ένταξη στις επιχειρηματικές τους πρακτικές κοινωνικών και περιβαλλοντικών δράσεων, που είναι πέρα από όσα επιβάλλονται από τη νομοθεσία και έχουν σχέση με όλους όσοι άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους”

(Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη)

“Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η έννοια σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς προβληματισμούς στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη”

(Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Πράσινη Βίβλος, 2001)

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

(WBCSD Stakeholder Dialogue on CSR, The Netherlands, 1998)

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

(Novethic)

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

(Ολλανδία)

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

Το ένα είναι ο **εθελοντικός χαρακτήρας** της Ε.Κ.Ε. Είναι όλες οι δράσεις που οι εταιρίες εφαρμόζουν πέρα από το νόμο.

X

Το δεύτερο είναι η **στενή σχέση** της με την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης και

Το τρίτο ότι είναι **στρατηγική επιλογή** της επιχείρησης και όχι απλά δευτερεύουσα περιστασιακή επιλογή⁷.

⁷ www.csrhellas.org

1.5 Η ΕΚΕ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Όπως προαναφέρθηκε, η Ε.Κ.Ε. είναι μια νέα έννοια, γύρω από την οποία επικρατεί, όπως και με όλα τα νέα πράγματα, μια σύγχυση με αποτέλεσμα συχνά τόσο ο επιχειρηματικός φορέας που επιθυμεί να την υιοθετήσει όσο και η κοινωνία να σχηματίζουν τελείως διαφορετικές εικόνες.

Στην Ελλάδα η Ε.Κ.Ε. είναι περισσότερο γνωστή μέσω των προγραμμάτων χορηγιών και των πολιτιστικών ιδρυμάτων μεγάλων επιχειρηματικών ομίλων όπως η Τράπεζα Πειραιώς, ο τραπεζικός όμιλος της EFG Eurobank, η VODAFONE, η COSMOTE κ.α.. Στον χώρο των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης, η Ε.Κ.Ε. ξεκίνησε να εφαρμόζεται επίσης μέσω χορηγιών πολιτιστικών δρωμένων όπως παραδείγματος χάρη ο Σύλλογος Φίλων της Μουσικής που δραστηριοποιείται στα πλαίσια του Μεγάρου Μουσικής Αθηνών.

Η ΤΡΟΦΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΕΤΑΙΡΕΙΑ:
PUBLIC ISSUE (Α.Μ. ΕΣΤ.Β)

ΑΝΑΘΕΣΗ:
FORUM ΑΓΟΡΑ ΙΔΕΩΝ

ΤΥΠΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ:
Ποσοτική έρευνα και τηλεφωνικές συνεντεύξεις στα νοικοκυριά των ερωτώμενων και χρήση δομημένου ερωτηματολογίου

ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ:
Γενικός πληθυσμός 18 ετών και άνω

ΠΕΡΙΟΧΗ:
Το σύνολο της χώρας, συμπεριλαμβανομένων των νήσων Αιγαίου και Ιονίου

ΔΕΙΓΜΑ:
Το σχεδιασθέν μέγεθος του δείγματος ανέρχεται σε 600 άτομα και το πραγματοποιηθέν σε 610 άτομα

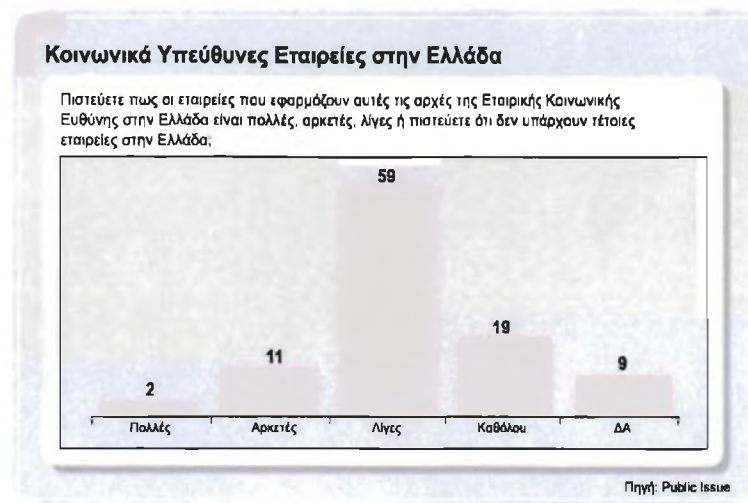
ΧΡΟΝΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ:
11-14/02/2008

ΜΕΘΟΔΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ:
Ακολουθήθηκε η μέθοδος της πολυσταδιακής στρωματοποιημένης δειγματοληψίας

Σύμφωνα με την έρευνα «Η ΕΚΕ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ» που πραγματοποιήθηκε 11-14/02/2008 από την PUBLIC ISSUE, για λόγου της FORUM ΑΓΟΡΑ ΙΔΕΩΝ, έχει ενδιαφέρον να δούμε τα αποτελέσματα της. Η ποσοτική έρευνα διεξήχθη μέσω τηλεφωνικών συνεντεύξεων στα νοικοκυριά των ερωτώμενων με δομημένα ερωτηματολόγια. Το δείγμα αφορούσε σε 610 άτομα ηλικίας 18 ετών και άνω.

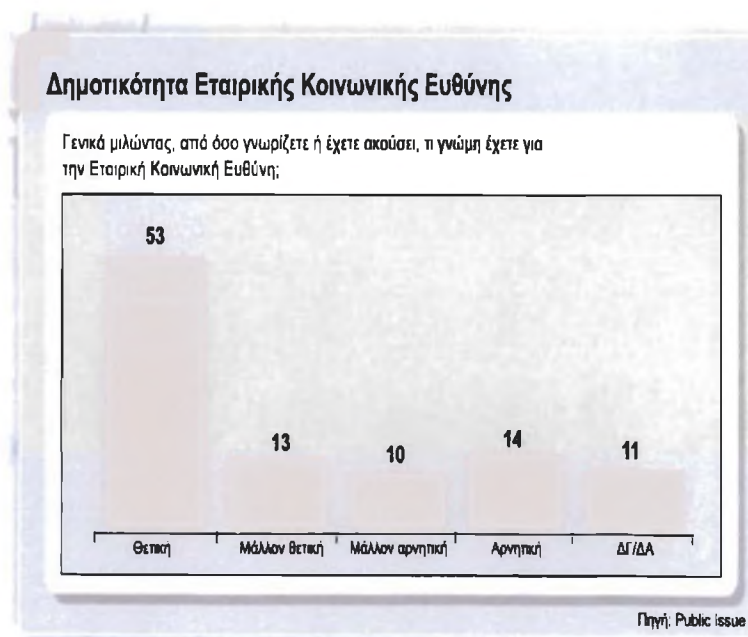
Στην ερώτηση «Γνωρίζετε τι είναι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, δηλαδή πότε λέμε ότι μια εταιρία ή επιχείρηση είναι κοινωνικά Υπεύθυνη;», το 77% απάντησε αρνητικά ενώ μόλις το 23% απάντησε θετικά. Αρκετά ενδιαφέρον, αν το συνδυάσει κανείς με το

επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων (κατώτερη, μέση, ανώτερη), όπου συναντά το μεγαλύτερο ποσοστό αναγνωρισιμότητας στην ανώτερη εκπαίδευση, 33%.



απάντηση «αρκετές» ενώ τελευταία με ποσοστό μόλις 2% η απάντηση «πολλές».

Επίσης σημαντικό είναι το γεγονός ότι οι περισσότεροι ερωτώμενοι πιστεύουν ότι είναι «λίγες» ή «καθόλου» οι εταιρίες που εφαρμόζουν τις αρχές της ΕΚΕ στην Ελλάδα. Ακολουθεί με ποσοστό 11% η



ακολουθεί με συνολικό ποσοστό 24% ενώ ένα 11% δεν έχει σχηματίσει άποψη είτε θετική είτε αρνητική.

Προχωρώντας στην προσωπική γνώμη των ερωτηθέντων σχετικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, παραπάνω από τους μισούς έχουν θετική και μάλλον θετική γνώμη σε ποσοστό 66%. Η αρνητική ή μάλλον αρνητική γνώμη

Τομείς στους οποίους θα έπρεπε να δίνει έμφαση η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Σε πέντε τομείς, κατά τη γνώμη σας, θα έπρεπε να στραφούν οι εταιρείες στο πλαίσιο της Κοινωνικής τους Ευθύνης; (Πολλαπλές απαντήσεις)



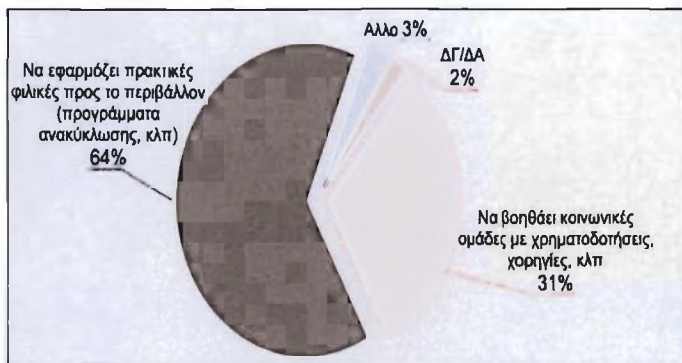
Πηγή: Public Issue

Σε επόμενη ερώτηση σχετικά με τους τομείς που πρέπει να δίνει έμφαση η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, διαπιστώνουμε ότι πρώτα απ' όλα είναι η προστασία του περιβάλλοντος. Ακολουθούν κατά σειρά η «ενίσχυση της

παιδείας», «η βοήθεια σε ευπαθείς κοινωνικές ομάδες», «η ενίσχυση της υγείας», «η προστασία της παιδικής ηλικίας», «η προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων», «η ενίσχυση του πολιτισμού», «η υποστήριξη του αθλητισμού», «η ισότητα των δύο φύλων» και η κατηγορία που περιλαμβάνει όλα τα παραπάνω με τίτλο «Όλα». Αυτό που μας κάνει εντύπωση είναι ότι με μεγάλη διαφορά ξεχωρίζει ο τομέας της προστασίας του περιβάλλοντος ενώ ακολουθεί ο τομέας «Όλα» που συμπεριλαμβάνει όλους τους υπόλοιπους τομείς. Βλέπουμε ότι οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες έχουν συνδυάσει την έννοια της ΕΚΕ με την προστασία του περιβάλλοντος.

Χαρακτηρισμός Κοινωνικά Υπεύθυνης Εταιρείας

Από τους παρακάτω παράγοντες, ποιος παίζει μεγαλύτερο ρόλο, για να χαρακτηρίσετε μια εταιρεία κοινωνικά υπεύθυνη;

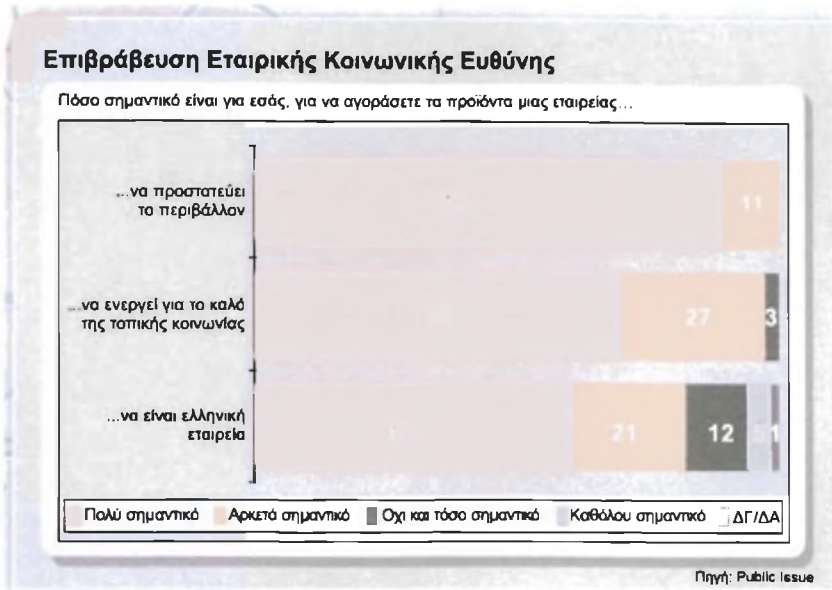


Πηγή: Public Issue

Ακολουθώντας λοιπόν, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων χαρακτηρίζουν μια εταιρεία κοινωνικά υπεύθυνη με γνώμονα κυρίως (64%) αν εφαρμόζει πρακτικές φιλικές προς το περιβάλλον. Στη

συνέχεια ακολουθεί (31%) η βοήθεια κοινωνικών ομάδων με χρηματοδοτήσεις, χορηγίες κτλ ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό (3%) θεωρεί

άλλους παράγοντες σημαντικούς για τον χαρακτηρισμό μιας εταιρίας ως κοινωνικά υπεύθυνης.

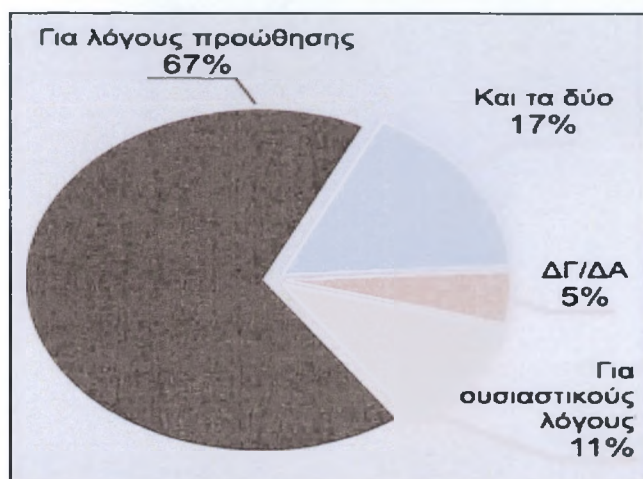


Συνεχίζοντας, διαπιστώνουμε ότι σχεδόν η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (99%) προτιμά να αγοράζει προϊόντα εταιριών που προάγουν την προστασία του περιβάλλοντος

θεωρώντας το «πολύ σημαντικό» το 88% και «αρκετά σημαντικό» το 11%. Ακολουθεί η κατηγορία «να ενεργεί για το καλό της τοπικής κοινωνίας» με ποσοστό 70% να το θεωρεί «πολύ σημαντικό», 27% «αρκετά σημαντικό» και μόλις το 3% το θεωρεί «όχι και τόσο σημαντικό». Η τελευταία κατηγορία «να είναι ελληνική εταιρεία» συγκεντρώνει ποσοστό 61% «πολύ σημαντικό», 21% «αρκετά σημαντικό», 12% «όχι και τόσο σημαντικό» ενώ εντύπωση μας προκαλεί το ποσοστό 5% που θεωρεί ότι δεν είναι «καθόλου σημαντικό» να είναι μια εταιρία ελληνική προκειμένου να αγοράσει τα προϊόντα της.

Γνώμη για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Κατά τη γνώμη σας, μια εταιρεία που εφαρμόζει τις αρχές της Κοινωνικής Ευθύνης το κάνει για ουσιαστικούς λόγους ή για να προωθήσει τα προϊόντα της:



Πηγή: Public Issue

Ολοκληρώνοντας την έρευνα, βλέπουμε ότι στην ερώτηση για ποιους λόγους πιστεύετε ότι μια εταιρεία εφαρμόζει τις αρχές της Κοινωνικής Ευθύνης, ουσιαστικούς ή για να προωθήσει τα προϊόντα της, το μεγαλύτερο ποσοστό (67%) θεωρεί ότι το κάνει για λόγους προώθησης, ενώ για ουσιαστικούς λόγους το κάνει μόνο το 11%. Το 17% των ερωτηθέντων

πιστεύει ότι μία εταιρεία εφαρμόζει τις αρχές της Κοινωνικής Ευθύνης για λόγους πρακτικούς και ουσιαστικούς, ενώ μόλις το 5% απαντά «Δεν γνωρίζω/Δεν απαντώ».

Συνοψίζοντας, μπορούμε να πούμε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δεν γνωρίζουν τι είναι Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και πότε μια εταιρεία χαρακτηρίζεται κοινωνικά υπεύθυνη. Σε γενικές γραμμές υποστηρίζουν ότι είναι λίγες οι εταιρίες που εφαρμόζουν τις αρχές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Οι περισσότεροι έχουν συνδυάσει την έννοια αυτή με πρακτικές προστασίας του περιβάλλοντος αλλά και εννοιών όπως είναι η ενίσχυση του πολιτισμού, του αθλητισμού, της υγείας, της παιδείας και τα ανθρώπινα δικαιώματα. Τέλος, υποστηρίζουν ότι όσες εταιρίες εφαρμόζουν τις παραπάνω πρακτικές το κάνουν πρώτα απ' όλα για να προωθήσουν τα προϊόντα τους και δευτερευόντως για ουσιαστικούς λόγους.

1.6 ΟΡΟΣΗΜΑ - ΔΙΕΘΝΗ

- 1948 - Universal Declaration of Human Rights
- 1962 - Milton Friedman's book: "Freedom and Capitalism"
- 1977 - ILO – Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational
- 1984 – Edward Freeman's book "Strategic Management: a Stakeholder Approach"
- 1985 - Responsible Care
- 1985 - Guidelines on the protection of the consumer
- 1987 - Brundland Report
- 1989 - CERES Principles
- 1991 - ICC Business Charter for SD
- 1992 - Rio Earth Summit
- 1992 - World Business Council for Sustainable Development
- 1992 - Agenda 21
- 1997 - OECD Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions
- 1997 - OECD Principles of Corporate Governance: 2004
- 1997 - Social Accountability 8000

- 1998 - Clean Clothes Campaign: Model Code
- 1998 - Ethical Trading Initiative : Base Code
- 1998 - Kyoto Protocol
- 1999 - AA 1000 Framework
- 1999 - Global Sullivan Principles for CSR
- 1999 - OECD Corporate Governance
- 1999 - Fair Labor Association: Workplace Code of Conduct
- 2000 - SIGMA Guidelines
- 2000 - Global Compact
- 2000 - Voluntary Principles on Security and Human Rights
- 2000 - Lisbon Summit - Agenda
- 2001 - EMAS (Eco-Management and Audit Scheme)
- 2001 - Green Paper
- 2002 - World Summit on Sustainable Development
- 2002 - Business Principles for Countering Bribery
- 2002 - MSHForum

- 2003 - Norms on the responsibilities of Transnational Companies
- 2003 - Κατευθυντήριες γραμμές SIGMA
- 2003 - AA1000 Πρότυπο Διασφάλισης
- 2004 - Εργασίες και ανάπτυξη
- 2004 - Οργανισμός για την οικονομική συνεργασία και ανάπτυξη (ΟΟΣΑ) συλλογική διακυβέρνηση
- 2005 - AA1000 Πρότυπο ανάμιξης των ενδιαφερομένων μερών.
- 2005 - Οργανισμός ελεύθερου εμπορίου: Αρχές παρακολούθησης
- 2005 - Οδηγίες της ΕΕ για την προστασία του καταναλωτή
- 2008 - Ίσες αποδοχές

1.7 ΟΡΟΣΗΜΑ - ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ

- 1995 - EBNSC-Ευρωπαϊκό Επιχειρηματικό Δίκτυο για την Κοινωνική Συνοχή
- 2000 - Σύνοδος Κορυφής της Λισσαβόνας - Ατζέντα
- 2001 - Η Πράσινη Βίβλος για την ΕΚΕ
- 2002 - Ευρωπαϊκό Πολυμερές Φόρουμ για την ΕΚΕ
- 2004 - Ανάπτυξη και Απασχόληση
- 2005 - Οδηγίες της ΕΕ για την Προστασία του Καταναλωτή
- 2006 - Ευρωπαϊκή Σύμπραξη για την ΕΚΕ

1.8 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ: ΕΝΑ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ Ή ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ:

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης και, της γνώσης και της τεχνολογίας δεχόμαστε καθημερινά ένα μεγάλο όγκο πληροφοριών που αφορούν συμπεριφορές ατόμων και οργανισμών σε όλο τον κόσμο. Στο πλαίσιο αυτό γινόμαστε πολύ συχνά μάρτυρες εταιρικών σκανδάλων και ανήθικων συμπεριφορών ενώ η αδιαφάνεια και οι μηχανισμοί πατρωνίας χαρακτηρίζονται ως λανθασμένοι αλλά βαθειά ριζωμένοι στην ελληνική κοινωνία, μηχανισμοί. Ταυτόχρονα, ωστόσο, παρατηρείται μεγάλη ανάπτυξη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και των πρακτικών της στο σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) συχνά κυριαρχεί στην επιχειρηματική ατζέντα εταιριών διαφόρων κλάδων και κερδίζει συνεχώς υποστηρικτές στην ακαδημαϊκή κοινότητα.

Σε μια προσπάθεια προσέγγισης του όρου της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και εξετάζοντας τη διεθνή βιβλιογραφία, διαπιστώνουμε ότι δεν έχει υιοθετηθεί ένας κοινά αποδεκτός ορισμός. Η ΕΚΕ αποτελεί μέρος και ταυτόχρονα περιλαμβάνει διάφορες επιστημονικές προσεγγίσεις που παρά τις ομοιότητες τους παρουσιάζουν διαφορές και συχνά η μία εμφανίζεται ως συνέχεια της άλλης (Corporate Citizenship, Stakeholder Theory, Corporate Philanthropy, Κοινωνική Πολιτική των Επιχειρήσεων). Στην Ελλάδα η έννοια της ΕΚΕ εμπεριέχει τους παραπάνω όρους και χρησιμοποιείται συχνά ως το γενικό πλαίσιο αναφοράς, ως ένας ορισμός «ομπρέλα» που ενσωματώνει τις παραπάνω έννοιες και τις αποδέχεται ως μία.

Μία από τις πρώτες ιδέες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ήταν ότι οι μάνατζερ έπρεπε να αποδεχτούν τις κοινωνικές τους ευθύνες⁸. Από αυτή την απλή, αρχική προσέγγιση πολλά έχουν αλλάξει και η ΕΚΕ εξελίχθηκε μέσα από διάφορα στάδια και προσεγγίσεις. Χαρακτηριστική είναι η συμβολή του Bowen⁹ ο οποίος αντιλαμβανόμενος τις εταιρίες ως κέντρα δύναμης και διαμορφωτές αποφάσεων παρατήρησε ότι η λειτουργία τους επηρεάζει τα άτομα και τις κοινωνίες στις οποίες λειτουργούν. Ο ίδιος αναφέρεται στην Κοινωνική Ευθύνη των επιχειρηματιών ως την υποχρέωση που έχουν να επιλέγουν τις πολιτικές και να αποφασίζουν σύμφωνα με το τι είναι επιθυμητό με τις αξίες και τους στόχους της κοινωνίας. Ομοίως ο Frederick¹⁰ εντοπίζει την Κοινωνική Ευθύνη, όταν οι οικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι της εταιρίας χρησιμοποιούνται ευρύτερα για την επίτευξη γενικότερων κοινωνικών στόχων ξεφεύγοντας από τη στενή λογική της επιδίωξης ατομικού και εταιρικού κέρδους.

Ο Carroll¹¹ αφού πρώτα διευκρινίζει ότι θεμέλιος λίθος του οικονομικού συστήματος και πρωταρχικός ρόλος κάθε εταιρίας είναι η επίτευξη κέρδους από την πώληση αγαθών και υπηρεσιών που παρουσιάζουν ζήτηση, δίνει το δικό του ορισμό. Η κοινωνική ευθύνη των εταιριών περιλαμβάνει τις οικονομικές, νομικές, ηθικές και «επιλεκτικές» (φιλανθρωπικές) απαιτήσεις που έχει από αυτές η κοινωνία κάθε δεδομένη στιγμή.

Ένα από τα πιο σημαντικά βήματα στην προώθηση της ΕΚΕ αποτελεί η παρουσίαση της Πράσινης Βίβλου για την ΕΚΕ από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, τον Ιούλιο του 2001¹². Η Επιτροπή σε μια προσπάθεια να

⁸ Andriof J. and Waddock S. (2002) "UNFOLDING STAKEHOLDER ENGAGEMENT", in Andriof, J. and Waddock, S., Husted, B. and Rahman, S.S., (eds), *Unfolding Stakeholder Thinking*, pp. 19-43, Greenleaf Publishing, Sheffield UK.

⁹ Bowen, H.R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper and Row, New York.

¹⁰ Frederick, W.C. (1960), "The growing concern over business responsibility", *California Management Review* vol 2, pp 54-61.

¹¹ Carroll, A.B. (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate social performance", *Academy of Management Review* vol 4, pp. 497-505.

¹² Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2001), Πράσινο Βιβλίο, Προώθηση ενός Ευρωπαϊκού Πλαισίου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, COM (2001) 366 τελικό, Βρυξέλλες.

προωθήσει ένα κοινά αποδεκτό ορισμό, ορίζει την ΕΚΕ ως την έννοια σύμφωνα με την οποία οι εταιρίες ενσωματώνουν εθελοντικά, κοινωνικό και περιβαλλοντικό ενδιαφέρον στις λειτουργίες τους και στις επαφές τους με τους stakeholders¹³. Στο ίδιο πλαίσιο, ο πλέον αναγνωρισμένος φορέας της προώθησης της ΕΚΕ στην Ελλάδα σε επίπεδο εταιριών, το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποδέχεται και χρησιμοποιεί τον παρακάτω ορισμό, τον οποίο έχουμε ήδη προαναφέρει και είναι ο εξής: “*Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η οικειοθελής δέσμευση των επιχειρήσεων για ένταξη στις επιχειρηματικές τους πρακτικές κοινωνικών και περιβαλλοντικών δράσεων, που είναι πέρα και πάνω από όσα επιβάλλονται από τη νομοθεσία και έχουν σχέση με όλους όσους επηρεάζονται από τις δραστηριότητες τους (εργαζόμενοι, μέτοχοι, συνεργάτες, προμηθευτές, επενδυτές, καταναλωτές, κοινότητες μέσα στις οποίες είναι δραστηριοποιημένες, κ.λ.π.)*”.¹⁴

Είναι σημαντικό προκειμένου να κατανοήσουμε καλύτερα την ΕΚΕ ότι όχι μόνο δεν ενοχοποιεί το κέρδος αλλά αντίθετα το υποστηρίζει. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι βασική ευθύνη κάθε εταιρίας οφείλει να είναι η διασφάλιση της κερδοφορίας της, παρέχοντας έτσι σταθερή εργασία για τους υπαλλήλους της, καλές αποδόσεις στους επενδυτές της και ευημερία στις κοινότητες στις οποίες λειτουργεί¹⁵. Εξάλλου, όταν μια εταιρία είναι επικερδής πληρώνει σημαντικά ποσά σε φόρους, μέρος των οποίων επιστρέφει στην κοινότητα ως κρατικές κοινωνικές παροχές, κυβερνητικά προγράμματα και επενδύσεις. Ομοίως, ο Drucker¹⁶ υποστήριξε ότι η πρώτη κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων οφείλει να είναι η εξασφάλιση ικανής κερδοφορίας ώστε να μπορεί να καλύψει μελλοντικά κόστη.

¹³ European Commission (2002), *Corporate Social Responsibility: a business contribution to sustainable development*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European communities.

¹⁴ Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, www.csrhellas.gr.

¹⁵ Andriof J. and McIntosh M. (eds) 2001, *Perspectives on Corporate Citizenship*, Greenleaf Publishing, Sheffield UK.

¹⁶ Drucker P. (1984), “The New Meaning of Corporate Social Responsibility”, *California Management Review* vol 26, No2, pp. 53-63.

Επίσης αξίζει να σημειωθεί ότι από τότε που η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ανέλαβε ενεργό ρόλο στην προώθηση της ΕΚΕ, ο ορισμός της χρησιμοποιείται συχνά ως ο αποδεκτός ορισμός στη βιβλιογραφία. Ωστόσο, η γενική μορφή του συνεχίζει να δημιουργεί δυσκολίες ως προς το βαθμό δέσμευσης της εταιρίας προς την κοινωνική ευθύνη προκειμένου να θεωρείται κοινωνικά υπεύθυνη, ενώ η σύγχυση για τον ακριβή ορισμό της ΕΚΕ δημιουργεί ορισμένα προβλήματα και παρερμηνείες ως προς την εφαρμογή της στον επιχειρηματικό κόσμο.

Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι δεν μπορούμε να εντοπίσουμε και να ορίσουμε με ευκολία την κοινωνικά υπεύθυνη εταιρία. Ορισμένοι υποστηρίζουν ότι κοινωνικά υπεύθυνη εταιρία είναι η εταιρία η οποία υιοθετεί πολιτικές ΕΚΕ. Όμως πως μπορούμε να χαρακτηρίσουμε ως υπεύθυνη μια εταιρία η οποία έχει αναπτύξει έντονη δράση και εφαρμόζει πολιτικές ΕΚΕ για το περιβάλλον και την κοινωνία αλλά την ίδια στιγμή καταπιέζει και συμπεριφέρεται απαξιωτικά στους εργαζόμενους της; Παράλληλα, κάποιοι άλλοι θεωρούν ως κοινωνικά υπεύθυνη την εταιρία για την οποία δεν έχει ακουστεί κάτι αρνητικό εις βάρος της για ανεύθυνη συμπεριφορά. Επίσης, για κάποιους, κοινωνικά υπεύθυνη είναι η εταιρία η οποία ενσωματώνει τις αρχές της κοινωνικής ευθύνης στο στρατηγικό σχεδιασμό της και τις χρησιμοποιεί ως κύριο γνώμονα αποφάσεων και συμπεριφοράς. Για αυτούς, η κοινωνική υπευθυνότητα είναι κάτι περισσότερο από τις πολιτικές κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων και ως έννοια τοποθετείται – ή τουλάχιστον πρέπει να τοποθετείται – στη βάση της κουλτούρας κάθε επιχείρησης ως βασική προϋπόθεση. Θα μπορούσαμε να πούμε πως για ορισμένους αρκεί η ύπαρξη μίας ή περισσότερων από τις παραπάνω συνθήκες για να χαρακτηρίσουν μια εταιρία ως κοινωνικά υπεύθυνη, ενώ για κάποιους άλλους η συνύπαρξη όλων των συνθηκών θεωρείται αναγκαία.

Έτσι, λοιπόν, είναι πολύ σημαντικό να διευκρινιστεί ότι η ύπαρξη καλών πρακτικών ΕΚΕ δεν προϋποθέτει και δεν εξασφαλίζει την κοινωνική υπευθυνότητα της εταιρίας. Την άποψη αυτή ενισχύει το γεγονός ότι οι εταιρίες που συμμετείχαν στα μεγαλύτερα εταιρικά σκάνδαλα που συγκλόνισαν τον κόσμο (Shell, Enron, Qwest, Worldcom, Xerox,

Microstrategy, K-Mart) επιδείκνυαν τουλάχιστον μία πρακτική ΕΚΕ. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Enron η οποία επιδείκνυε τον κώδικα δεοντολογίας και συμπεριφοράς – 65 σελίδων – που είχε δημιουργήσει, τη στιγμή που όπως ξέρουμε δεν εφαρμοζόταν στην πράξη.

Σημαντική συνεισφορά στον τομέα αυτό αποτελεί ο διαχωρισμός ανάμεσα στην πρώτη και τη δεύτερη γενιά ΕΚΕ¹⁷. Οι επιχειρήσεις που ανήκουν στην πρώτη γενιά ΕΚΕ ακολουθούν τα πρότυπα που ισχύουν στον κλάδο τους ξεφεύγοντας πολύ λίγο από τις παραδοσιακές μορφές φιλανθρωπίας και ακολουθούν συγκεκριμένες πρακτικές ΕΚΕ προκειμένου να αποφύγουν να μακροπρόθεσμο ρίσκο. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις που βρίσκονται στη δεύτερη γενιά ΕΚΕ αντιμετωπίζουν την ΕΚΕ στρατηγικά ως μέρος νέων μοντέλων διοίκησης και εταιρικής διακυβέρνησης. Διαπιστώνουμε, λοιπόν, ότι στην πρώτη περίπτωση η Κοινωνική Ευθύνη μιας εταιρίας ταυτίζεται με τις πολιτικές ΕΚΕ που εφαρμόζει αποτελώντας ένα εργαλείο της διοίκησης ενώ στη δεύτερη περίπτωση η ΕΚΕ αποτελεί το στρατηγικό πυρήνα ενός συστήματος διοίκησης που καθορίζεται από τις αρχές της και προϋποθέτει κάθε δράση και συμπεριφορά.

Η συζήτηση για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη παρουσιάζει ιδιαίτερη ανάπτυξη στη χώρα μας την τελευταία δεκαετία. Το γεγονός αυτό ωστόσο, δε σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα αγνοούσαν τον κοινωνικό ρόλο που έμμεσα αναλαμβάνουν ή ότι απουσίαζαν δράσεις που σήμερα θα ονομάζαμε δράσεις ΕΚΕ. Αντίθετα, τα παραδείγματα ελληνικών επιχειρήσεων που πρωταγωνιστούσαν με τη δράση τους σε θέματα ΕΚΕ είναι πολλά και σημαντικά. Η ειδοποιός διαφορά είναι ότι δεν υπήρχε συστηματική εταιρική κοινωνική δράση, απουσίαζε η συμμετοχή των εργαζομένων της επιχείρησης και η όποια πρωτοβουλία δράσης εξαρτιόταν από τη θέληση των ιδιοκτητών της – οικογενειακής συνήθως – εταιρίας. Αν δούμε πρόσφατες εξελίξεις της ΕΚΕ στην Ελλάδα μελετώντας τους εταιρικούς κοινωνικούς απολογισμούς και τις διάφορες εκδηλώσεις για την ΕΚΕ μπορούμε να προβούμε σε μια αρχική

¹⁷ Swift T. and Zadek S. (2002), Corporate Responsibility and the Competitive advantage of Nations, The Copenhagen Center & AccountAbility.

διαπίστωση ότι η μεγάλη πλειοψηφία των εταιριών που εφαρμόζουν την ΕΚΕ ανήκουν στην «πρώτη γενιά» ΕΚΕ. Οι ελληνικές επιχειρήσεις συχνά ταυτίζουν την κοινωνική τους υπευθυνότητα με τις πολιτικές Κοινωνικής Ευθύνης που εφαρμόζουν – δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις «εξωτερικές» πρακτικές – και με τη συμμετοχή τους σε συλλόγους εταιρειών που προωθούν την ΕΚΕ. Σε αυτή την ερμηνεία και εφαρμογή της ΕΚΕ ενδεχομένως συντέλεσε η υιοθέτηση και αποδοχή του πρόσφατου Ευρωπαϊκού ορισμού χωρίς την προηγούμενη διερεύνηση των θεωριών που οδήγησαν στην εξέλιξη της έννοιας. Ωστόσο, η ΕΚΕ πρέπει να θεωρείται όχι ως ένα σύνολο αποτελεσμάτων αλλά ως μια διαδικασία λήψης αποφάσεων βασισμένη σε αρχές ΕΚΕ κατά την οποία θα έλθει η επιθυμητή κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά¹⁸.

¹⁸ Jones T. M. (1980), "Corporate Social Responsibility revisited, redefined", California Management Review, pp. 59-67.

1.9 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΟΦΕΛΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Προσπαθώντας να απαντήσουμε στο ερώτημα γιατί οι επιχειρήσεις υιοθετούν και εφαρμόζουν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη συναντούμε στη βιβλιογραφία δύο διαφορετικές ιδέες¹⁹ που όμως η μία μπορεί να ισχύει ταυτόχρονα με την άλλη. Η πρώτη σκέψη θέλει τις επιχειρήσεις να λαμβάνουν υπόψη τα κοινωνικά προβλήματα από τη στιγμή που λειτουργούν ενσωματωμένες σε ένα κοινωνικό πλαίσιο και η λειτουργία τους αυτή επιφέρει επιπτώσεις στην κοινωνία²⁰. Η δεύτερη ιδέα αφορά στα επιχειρηματικά οφέλη που συνοδεύουν την υιοθέτηση της ΕΚΕ και τα οποία θα παρουσιαστούν συνοπτικά στη συνέχεια.

Η εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης συνοδεύεται από αδιαμφισβήτητα οφέλη για την κοινωνία. Η συναρπαστική σκέψη όμως που αποκαλείται συχνά ως το «ιερό δισκοπότηρο» για τις επιχειρήσεις, είναι η ταυτόχρονη δημιουργία κέρδους τόσο για την κοινωνία όσο και για την επιχείρηση από την υιοθέτηση της ΕΚΕ. Τα πλεονεκτήματα για μια εταιρία που παρουσιάζει Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη εμφανίζονται συχνά στη βιβλιογραφία ως το “Business Case” της ΕΚΕ και αποτελούν ένα ιδιαίτερο πεδίο έρευνας. Τα οφέλη αυτά είναι συχνά αλληλένδετα και το ένα βοηθά στην εξέλιξη του άλλου. Σε μια προσπάθεια να συνοψίσουμε τα πιο σημαντικά μπορούμε να αναφέρουμε τα εξής²¹:

¹⁹ Οι ονομαστικοί λόγοι υιοθέτησης της ΕΚΕ αποτελούν ξεχωριστό κομμάτι έρευνας (πίεση από την Κοινωνία των πολιτών, φόβοι αρνητικής φήμης, παγκοσμιοποίηση κ.α.). Ωστόσο, εδώ αναφερόμαστε στις δύο κατηγορίες – ρεύματα σκέψεων.

²⁰ Granovetter M. (1985), “Economic Action and Social Structure: The problem of Embeddedness”, *The American Journal of Sociology* vol 91 (3), pp. 481-510.

²¹ Zadek S., Pruzan P. and Evans R. (1997), *Building Corporate Accountability*, Earthscan.

- Η εταιρία γίνεται πιο αποδεκτή στην κοινωνία όπου δραστηριοποιείται,
- Οι πελάτες παραμένουν πιστοί στο προϊόν ή την υπηρεσία,
- Η εταιρία επιτυγχάνει την αφοσίωση των εργαζομένων της και άρα την αύξηση της παραγωγικότητας τους,
- Διευκολύνεται η διεκδίκηση κρατικών ενισχύσεων,
- Αυξάνει η τιμή της μετοχής (ανάλογα με την ανάπτυξη του κινήματος της Κοινωνικά Υπεύθυνης Επένδυσης ΚΥΕ).

Σημαντική στο ερευνητικό αυτό πεδίο είναι η συμβολή των Weiser και Zadek οι οποίοι σε μια προσπάθεια να ενθαρρύνουν τις επιχειρήσεις να αναλάβουν συστηματικές δράσεις ανάληψης της κοινωνικής τους ευθύνης, δημιούργησαν την πρωτοβουλία «Συζητήσεις με τους Δύσπιστους». Βάσει της πρωτοβουλίας αυτής δημιουργήθηκε ειδική έκδοση η οποία διατίθεται στο διαδίκτυο και συγκεντρώνει τα κύρια επιχειρήματα και τα αποτελέσματα ερευνών που αποδεικνύουν ότι η ΕΚΕ συνοδεύεται από εταιρικά οφέλη. Η σύνοψη που παρουσιάζουν ερευνητές οι ερευνητές έρχεται να συμφωνήσει με τα παραπάνω συμπεράσματα και να τα ενισχύσει συμπεριλαμβάνοντας πιο πρόσφατες έρευνες.

Έτσι λοιπόν οι Weiser και Zadek²² παρουσιάζουν αποτελέσματα ερευνών που τεκμηριώνουν ότι η εταιρική ανταπόκριση στις κοινωνικές υποχρεώσεις βελτιώνει την οικονομική απόδοση και αυξάνει την τιμή της μετοχής. Επίσης, η εταιρική συμμετοχή στην κοινότητα ενισχύει την ικανοποίηση και την αφοσίωση των εργαζομένων ενώ ταυτόχρονα αποτελεί πόλο έλξης και διατήρησης υπαλλήλων²³. Χαρακτηριστικό είναι ότι το 87% των Ευρωπαίων εργαζομένων νοιώθουν μεγαλύτερη αφοσίωση σε εργοδότες που ενισχύουν την κοινότητα²⁴.

²² Weiser J. and Zadek S. (2001), "Ongoing conversations with disbelievers. Persuading business to address social challenges", (1/03/07), <http://www.conversations-with-disbelievers.net/>

²³ Turban D. B. and Greening W.D., (1997), "Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees", *Academy of Management Journal* vol. 40 (3), pp. 658-672.

²⁴ Fleishman – Hillard (1999), "Consumers demand companies with a conscience", Fleishman – Hillard, London.

Επιπρόσθετα η εταιρική δέσμευση προς την κοινότητα σε συνδυασμό με τη σωστή επικοινωνία αυτής της δέσμευσης μέσω εργαλείων του μάρκετινγκ οδηγούν στην αύξηση των πωλήσεων και την καταναλωτική αφοσίωση. Παράλληλα, η ΕΚΕ μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα χρήσιμο εργαλείο δημιουργίας καινοτόμων προϊόντων και ανάπτυξης σε νέες αγορές. Η ενεργός συμμετοχή των υπαλλήλων σε θέματα της κοινότητας πέρα από το επιχειρηματικό πλαίσιο, δημιουργεί καλύτερη κατανόηση σε θέματα επιχειρηματικής στρατηγικής, διαχείρισης πόρων και ηγεσίας, γεγονός που επιτρέπει στους υπαλλήλους να χρησιμοποιήσουν τη γνώση αυτή σε θέματα της επιχείρησης. Επίσης, πολύ σημαντικό είναι το γεγονός ότι μία καλή εικόνα ΕΚΕ συντελεί στη θετική αξιολόγηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχει η εταιρία και βελτιώνει τη γενικότερη εταιρική εικόνα²⁵.

Ωστόσο, πρέπει να αναφέρουμε ότι τα εταιρικά πλεονεκτήματα που συνοδεύουν την εφαρμογή της ΕΚΕ, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το πώς ακριβώς ορίζει η επιχείρηση αυτή την εφαρμογή. Μία επιχείρηση που ανήκει στην «πρώτη γενιά» και η Εταιρική της Κοινωνική Ευθύνη αρχίζει και τελειώνει στις πρακτικές ΕΚΕ, μπορεί να απολαύσει τα οφέλη βραχυπρόθεσμα και με τον κίνδυνο να αντιστραφούν τα πλεονεκτήματα αυτά σε μειονεκτήματα. Ενδεχομένως, μια εταιρία η οποία εφαρμόζει επιφανειακά πολιτικές ΕΚΕ, είναι επιρρεπής σε ενέργειες ανεύθυνης συμπεριφοράς και κινδυνεύει να βλάψει την εταιρική της εικόνα. Κι αυτό γιατί στην περίπτωση αυτή οι αρχές ΕΚΕ δε διέπουν τη λειτουργία της επιχείρησης και επομένως δε διασφαλίζουν την υπευθυνότητα της. Αν λοιπόν η επιχείρηση προβεί σε κάποιου είδους ανεύθυνη συμπεριφορά ο καταναλωτής χάνει την εμπιστοσύνη του προς την εταιρία θεωρώντας την ΕΚΕ ως το αγγελικό προσωπίδιο που χρησιμοποιούν οι εταιρίες ως εργαλείο του μάρκετινγκ για την κάλυψη των ατασθαλιών τους και την απόκρυψη της αλήθειας. Είναι χαρακτηριστικό ότι το 58% των Ελλήνων καταναλωτών εκφράζουν την δυσπιστία τους για την επικοινωνία της ΕΚΕ αμφισβητώντας την τιμιότητα και

²⁵ Brown T. J. and Dacin P.A. (1997), "The Company and the Product: corporate associations and consumer product responses", *Journal of Marketing*, vol. 6, pp.68-84.

την ειλικρίνεια της²⁶. Ωστόσο, αξίζει να αναφερθεί ότι οι καταναλωτές τείνουν να συγχωρούν τις εταιρίες οι οποίες προβαίνουν σε κάποιο παράπτωμα όταν έχουν επιδείξει ισχυρό κοινωνικό έργο και ειλικρινείς προθέσεις²⁷.

Επιπρόσθετα η επιφανειακή εφαρμογή της ΕΚΕ μπορεί να προκαλέσει εσωτερικά προβλήματα στον οργανισμό. Αυτό μπορεί να συμβεί στην περίπτωση που η επιχείρηση εξαντλεί την ΕΚΕ σε εξωτερικά προγράμματα προκειμένου να βελτιώσει την εικόνα της και την ίδια στιγμή επικρατούν ανήθικες συμπεριφορές μεταξύ των εργαζομένων και στη σχέση τους με τη διοίκηση. Οι εργαζόμενοι έχοντας εσωτερική γνώση της κατάστασης μπορεί να νοιώσουν απογοήτευση και να χάσουν την αφοσίωση τους προς την επιχείρηση βλέποντας πως προσπαθεί να χρησιμοποιήσει την ΕΚΕ αποκλειστικά για επικοινωνιακούς λόγους. Στο ίδιο πλαίσιο, ορατός είναι ο κίνδυνος απογοήτευσης ενός νέου υπαλλήλου ο οποίος επέλεξε την επιχείρηση για την καλή της ΕΚΕ και διαπιστώνει ότι η πραγματικότητα είναι διαφορετική. Οι καταστάσεις αυτές έχουν επιπτώσεις στην ψυχολογία των εργαζομένων με προφανή επέκταση στην παραγωγικότητα τους.

Τα παραπάνω επιχειρήματα δεν αποσκοπούν στο να αποθαρρύνουν τις επιχειρήσεις να εφαρμόζουν πρακτικές ΕΚΕ. Στόχος τους είναι να τονίσουν τη σημασία που έχει η στρατηγική δέσμευση των επιχειρήσεων με την ΕΚΕ. Οι εταιρίες «δεύτερης γενιάς» που τοποθετούν στον πυρήνα της λειτουργίας τους την ΕΚΕ μπορούν και πρέπει να επωφεληθούν στο μέγιστο βαθμό από τα εταιρικά προνόμια που προσφέρει η ΕΚΕ. Παράλληλα, οι επιχειρήσεις που θέλουν να ενσωματώσουν την ΕΚΕ στη λειτουργία τους κρίνεται σκόπιμο να ασχοληθούν αρχικά με αυτό που ονομάζει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ως «εσωτερική διάσταση» της ΕΚΕ προτού αρχίσουν να επικοινωνούν τον κοινωνικά υπεύθυνο χαρακτήρα τους. Έτσι, λοιπόν, οφείλουν να ασχοληθούν με την προώθηση της ΕΚΕ σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού, υγιεινής και

²⁶ Τσακαρέστου Μ., (2007), Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Υπεύθυνη Κατανάλωση, αποτελέσματα έρευνας του Ινστιτούτου Επικοινωνίας, ελεύθερη ανακοίνωση στο 9^ο Διεθνές Συνέδριο Διοίκησης Επιχειρήσεων: Αριστοτέλης, 15 Μαρτίου 2007, Θεσσαλονίκη.

²⁷ Βαλαβάνης Γ. (2007), Επιχειρησιακή Ηθική και οι Επιπτώσεις της στην Καταναλωτική Συμπεριφορά, ελεύθερη ανακοίνωση στο 9^ο Διεθνές Συνέδριο Διοίκησης Επιχειρήσεων: Αριστοτέλης, 15 Μαρτίου 2007, Θεσσαλονίκη.

ασφάλειας των εργαζομένων, διαχείρισης αλλαγής και εσωτερικών λειτουργιών διοίκησης.

Επιπρόσθετα, δεν πρέπει να παραβλέπουμε τα οφέλη που έχει η κοινωνία από την ανάπτυξη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Ακόμα και στην περίπτωση που οι πολιτικές κοινωνικής ευθύνης είναι μεμονωμένες και δεν αποτελούν γνώμονα λειτουργίας της επιχείρησης, η κοινωνία είναι ωφελημένη. Ωστόσο, τα οφέλη για την κοινωνία πολλαπλασιάζονται όταν η ΕΚΕ αποτελεί στρατηγικό διαμορφωτή εταιρικής δράσης. Σε αυτή την περίπτωση η ΕΚΕ μπορεί να θεωρηθεί σημαντικός αρωγός της κρατικής κοινωνικής πολιτικής ως φορέας κοινωνικής ανάπτυξης και προόδου. Είναι πολύ σημαντικό ότι οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν την πρόκληση ότι σε συνδυασμό με την κρατική κοινωνική πολιτική μπορούν να αποτελέσουν τη βάση αντιμετώπισης της φτώχειας και του κοινωνικού αποκλεισμού και της ουσιαστικής προστασίας του περιβάλλοντος.

1.10 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Στη σημερινή εποχή τα διοικητικά στελέχη διαμορφώνουν το μέλλον της διεθνούς κοινωνίας λαμβάνοντας αποφάσεις και αναπτύσσοντας δράσεις. Η ηθική της διοίκησης αφορά τις υποχρεώσεις και τις ευθύνες των managers να υπηρετούν αλληλοσυγκρουόμενα συμφέροντα (της επιχείρησης, των καταναλωτών, του κοινωνικού συνόλου, των ανωτέρων, των ιδίων) αλλά και τα κίνητρα και τις αξίες που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά τους στο χώρο εργασίας σε σχέση με τις υποχρεώσεις και τις ευθύνες τους.

Η ακεραιότητα και η αξιοπρέπεια δεν επιδέχονται συμβιβασμούς. Η προσήλωση στο καθήκον και η αφοσίωση στην επιχείρηση έπονται. Πολλές φορές τα προσωπικά συμφέροντα οδηγούν σε ανάρμοστη συμπεριφορά, αντίθετη με αξίες, αντιλήψεις και πιστεύω. Ο σχεδιασμός ενός κώδικα ηθικής που ορίζει και καθορίζει τη συμπεριφορά των στελεχών στις επαφές τους με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι αναγκαίος περισσότερο από ποτέ.

Σκοπός της ηθικής δεν είναι να κάνει τους ανθρώπους υποδείγματα συμπεριφοράς αλλά να τους δώσει την ευκαιρία και την ώθηση να κατανοήσουν την ηθική διάσταση των επιχειρηματικών αποφάσεων. Η αμφίδρομη σχέση μεταξύ της επιχειρηματικής ηθικής και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αποτελεί αδιαμφισβήτητο γεγονός.

Τα προβλήματα επιχειρηματικής ηθικής δημιουργούνται από τη σύγκρουση των επιχειρηματικών στόχων και των ηθικών αρχών. Η επιχείρηση έχει την ευθύνη ενός καλύτερου οικονομικού αποτελέσματος, ενώ ταυτόχρονα ως μέλος της κοινωνίας έχει και κοινωνικές υποχρεώσεις.

Η κοινωνική ευθύνη της σύγχρονης επιχείρησης εξαρτάται από την κοινωνική υπευθυνότητα των ανωτάτων διοικητικών στελεχών. Παράλληλα, επηρεάζεται και από την επιχειρηματική ηθική που έχει διαμορφωθεί στην αγορά ή στην

ίδια την κοινωνία. Το θέμα της κοινωνικής υπευθυνότητας των επιχειρήσεων είναι πολύ σημαντικό με αποτέλεσμα την ανάπτυξη πολλών θεωριών.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αναδεικνύεται ως μια στρατηγικής σημασίας πολιτική στάση, που έχει ως αποτέλεσμα την **αιεφόρο ανάπτυξη** και την **πρόοδο**.

Τα διοικητικά στελέχη διαμορφώνουν το μέλλον της διεθνούς κοινωνίας. Αυτό γίνεται αυτόματα καθώς λαμβάνουν αποφάσεις και αναπτύσσουν δράσεις. Τα στελέχη αναγνωρίζουν τη στενή σχέση μεταξύ της κοινωνικής ευθύνης που υπέχουν οι επιχειρήσεις και της επιβίωσης τους (των επιχειρήσεων). Γι' αυτό εκπονούν στρατηγικές που προβάλλουν την κοινωνική υπευθυνότητα τους μέσω τακτικών που διαφέρουν από τη μια στην άλλη, αλλά που έχουν τον ίδιο τελικό σκοπό: την ανάδειξη της επιχείρησης ως ευαίσθητης σε θέματα κοινωνικά, περιβαλλοντικά, ανθρωπιστικά, εκπαιδευτικά, πολιτιστικά κ.α.

Το μάθημα της «*Ηθικής*» το οποίο διδασκόταν ως μάθημα επιλογής ακόμα και σε μεταπτυχιακά προγράμματα στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής τώρα έχει γίνει βασικό σε Πανεπιστήμια όπως το Harvard, το Wharton κ.α.

Μετά τις καταδικαστικές αποφάσεις τη δεκαετία του '80 στις ΗΠΑ για τη χρησιμοποίηση παράνομα αποκτηθέντων πληροφοριών για πλουτισμό μέσω των χρηματιστηρίων, οι σχολές διοίκησης επιχειρήσεων ξεκίνησαν να δίδουν ιδιαίτερη έμφαση στο θέμα της ηθικής κυρίως κατά τις δεκαετίες του 1990 και 2000.

Σκοπός της ηθικής δεν είναι να κάνει τους ανθρώπους υποδείγματα συμπεριφοράς αλλά να τους δώσει να καταλάβουν την ηθική διάσταση των επιχειρηματικών αποφάσεων.

1.11 ΟΡΙΣΜΟΙ ΕΝΝΟΙΩΝ

- Ατομική ευθύνη (personal ethics): αναφέρεται στους κανόνες που διέπουν τη προσωπική ζωή ενός ατόμου.

- Επιχειρηματική ηθική (business ethics): δίνει έμφαση σε αξίες που οφείλουν να υιοθετήσουν οι επιχειρήσεις όπως η αλήθεια και η δικαιοσύνη και περιγράφει τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τις προσδοκίες της κοινωνίας, τον δίκαιο ανταγωνισμό, τη διαφήμιση, τις ανθρώπινες σχέσεις, την κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων και τέλος τη συμπεριφορά τους τόσο στη χώρα από την οποία προέρχονται όσο και στις χώρες της στις οποίες φιλοξενούνται²⁸.
«Η ηθική είναι ευρέως εφαρμοσμένα κοινωνικά πρότυπα για το τι είναι σωστό ή λάθος σε μια συγκεκριμένη κατάσταση ή σε μια διαδικασία για τον ορισμό αυτών των προτύπων. Διαφέρει από τα ήθη, που είναι ατομικές και προσωπικές πεποιθήσεις για το τι είναι σωστό και λάθος. Η ηθική πηγάζει από συγκεκριμένες φιλοσοφίες, που φιλοδοξούν να: 1) να ορίσουν τον κόσμο μέσα στον οποίο ζούμε και 2) να επιβάλλουν κανόνες για να ζούμε όλοι μαζί.»²⁹

- Κοινωνική ευθύνη (social responsibility): είναι η υποχρέωση της επιχείρησης (ανεξαρτήτως νόμων και οικονομικών κανόνων) για επίτευξη μακροχρόνιων στόχων προς όφελος της κοινωνίας.

- Κοινωνική ανταπόκριση (social responsiveness): είναι η προσπάθεια εναρμόνισης της λειτουργίας και της πολιτικής μιας επιχείρησης με το κοινωνικό περιβάλλον σε όρους ωφέλειας για την επιχείρηση και την κοινωνία.

²⁸ H. Koontz H. – Wehrich H. (1990), Essentials of Management, Mc Graw – Hill Publishing Company

²⁹ Lewicki R., Saundres D., Minton J. (2004), Η φύση των διαπραγματεύσεων, μετάφ. Κλ. Παπαμιχαήλ, εκδ. Κριτική, Αθήνα

1.12 ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Τα προβλήματα επιχειρηματικής ηθικής δημιουργούνται από τη σύγκρουση των επιχειρηματικών στόχων και των ηθικών αρχών. Η επιχείρηση έχει την ευθύνη του καλύτερου οικονομικού αποτελέσματος. Ταυτόχρονα ως μέλος της κοινωνίας έχει και κοινωνικές ευθύνες.

Η κοινωνική ευθύνη μιας επιχείρησης εξαρτάται από την κοινωνική υπευθυνότητα των ανωτάτων διοικητικών στελεχών. Επηρεάζεται όμως και από την επιχειρηματική ηθική που έχει διαμορφωθεί στην αγορά ή στην ίδια την κοινωνία.

Το θέμα της κοινωνικής υπευθυνότητας των επιχειρήσεων είναι τεράστιο και έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη πολλών θεωριών από τις οποίες οι σημαντικότερες είναι οι εξής:

- **Η θεωρία της Μικροανάλυσης (υπόδειγμα του Ackerman):** Σύμφωνα με αυτή προσεγγίζουμε ένα θέμα μέσω της ενδοεπιχειρησιακής μικροανάλυσης αναλύοντας τρία στάδια: Το στάδιο της αναγνώρισης του προβλήματος ή του θέματος, το στάδιο της μελέτης και της έρευνας και το στάδιο της αντιμετώπισης του προβλήματος.
- **Η θεωρία της Μακροανάλυσης (υπόδειγμα των Preston και Post):** Εδώ, η επιχείρηση με την καθημερινή της δραστηριότητα δημιουργεί πρωταρχικής σημασίας σχέσεις με τους προμηθευτές, τους πελάτες, τους πιστωτές και τους μετόχους. Τα όρια αυτών των σχέσεων καθορίζονται από τη λειτουργία της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται. Η επιχείρηση όμως έχει και δευτερεύουσας σημασίας σχέσεις, που πηγάζουν από την ύπαρξη της ως μέλος του κοινωνικού συνόλου και αυτές είναι οι σχέσεις που διαμορφώνουν τις ηθικές αρχές και τις αξίες της.

- Η θεωρία της Κοινωνικής Απόδοσης (θεωρία του Carroll): Αποτελεί προσπάθεια ορθολογικής σύνθεσης των δύο προηγούμενων θεωριών.

1.13 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ο καθηγητής του Πανεπιστημίου του Chicago, Milton Friedman (κάτοχος του Νόμπελ Οικονομίας) έχει κατηγορηθεί για τις απόψεις του που αφορούν την κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων ως αντιανθρωπιστής και ακραίος. Θεωρεί ότι οι επιχειρήσεις δεν υπέχουν κοινωνική ευθύνη και ο μοναδικός λόγος ύπαρξής τους είναι η εξεύρεση τρόπων για τη μεγιστοποίηση των κερδών των μετόχων τους. Η επιχειρηματική ηθική για τον Friedman είναι ταυτόσημη με οτιδήποτε είναι ικανός να πράξει ένας manager ώστε να βελτιώσει την κερδοφορία της οικονομικής μονάδας στην οποία εργάζεται.

Τα σημαντικότερα επιχειρήματα του Friedman κατά της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων είναι τα εξής:

- Η κοινωνική ευθύνη αφορά το κράτος και όχι τις επιχειρήσεις.
- Ο βασικός στόχος των επιχειρήσεων είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους. Τα στελέχη ευθύνονται έναντι των μετόχων για τη μεγιστοποίηση της αξίας του μετοχικού κεφαλαίου. Η σπατάλη πόρων σε κοινωνικά προγράμματα έρχεται σε αντίθεση με τα ανωτέρω, άρα είναι παράνομη.
- Το κόστος των κοινωνικών προγραμμάτων επιβαρύνει την επιχείρηση και μετατίθεται στους καταναλωτές μέσω της αύξησης των τιμών των προϊόντων.

- Δεν υφίσταται η κατάλληλη γνώση από τα στελέχη για την εφαρμογή προγραμμάτων κοινωνικού ενδιαφέροντος.

1.14 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΑ ΥΠΕΡ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στην αντίπερα όχθη κινούνται οι απόψεις του Keith Davis, θερμού θιασώτη της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων. Οι σημαντικότερες απόψεις του είναι:

- Ενέργειες που εκφράζουν κοινωνική ευθύνη μπορούν να αναχθούν σε κερδοφόρες για την επιχείρηση.
- Η εκπλήρωση κοινωνικών υποχρεώσεων βελτιώνει τη δημόσια εικόνα της επιχείρησης και μειώνει τη δημόσια κριτική με αποτέλεσμα η εταιρία να δουλεύει απρόσκοπτα προς όφελος των μετοχών της.

Οι απόψεις του Davis είναι η άλλη όψη του ίδιου νομίσματος. Οι σκοποί μιας επιχείρησης είναι οικονομικοί (μεγιστοποίηση των κερδών, ελαχιστοποίηση του κόστους) και μη οικονομικοί (δωρεές, χορηγίες, κοινωνική ευθύνη κ.α.). Ας αναλογιστούμε όμως σοβαρά: Μήπως και οι μη οικονομικοί σκοποί οδηγούν στην επίτευξη οικονομικών; Αυτό δεν αντίκειται στους ηθικούς κανόνες και ούτε είναι σκοπός η ισοπέδωση.

1.15 ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Συμφωνά με όλα τα παραπάνω καταλήγουμε στη διατύπωση συγκεκριμένων ερωτημάτων όπως αυτά διατυπώθηκαν στα πλαίσια έρευνας που πραγματοποιήθηκε για λογαριασμό του Ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη από την Ερευνητική Ομάδα του Παντείου Πανεπιστημίου υπό την Μπέτυ Τσακαρέστου, Επιστημονική Υπεύθυνο του Έργου, τον Δημήτρη Ποταμιάνο, Καθηγητή του Παντείου Πανεπιστημίου και Διευθυντή του Εργαστηρίου Επικοινωνίας και την Ερευνητική Ομάδα της Research International. Τα ερωτήματα είναι τα εξής:

- Ποιος είναι ο ρόλος και ποιες οι ευθύνες των επιχειρήσεων στην κοινωνία σήμερα;
- Πώς μπορούν οι επιχειρήσεις να συμβάλλουν στην κοινωνία, σε ποια πεδία και με ποιους τρόπους;
- Ποια είναι η πολιτική, τα κίνητρα και οι προσδοκίες τους από την εφαρμογή προγραμμάτων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης;
- Πώς κρίνονται και αξιολογούνται οι εταιρικές κοινωνικές παρεμβάσεις από τους διαμορφωτές της κοινής γνώμης, τους πολίτες – καταναλωτές αλλά και τις ίδιες τις επιχειρήσεις;
- Σε ποιο βαθμό η επιχειρηματική κοινότητα επιδιώκει τη δικτύωση και τη συνεργασία με άλλους συλλογικούς φορείς προκειμένου να αντιμετωπίσουν από κοινού σημαντικά κοινωνικά προβλήματα;
- Ποιο είναι το παρόν και το μέλλον της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην Ελλάδα;

Σκοπός της ηθικής, όπως προείπαμε, δεν είναι να κάνει τους ανθρώπους υποδείγματα επαγγελματικής συμπεριφοράς αλλά να τους δώσει το έναυσμα

ώστε να είναι σε θέση να κατανοήσουν την ηθική διάσταση των επιχειρηματικών δράσεων.

Κάθε συζήτηση περί ηθικής στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να συμπεριφέρονται με κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο, άποψη την οποία συμεριζόμαστε και θα αναδείξουμε μέσα από το παράδειγμα της ελληνικής εταιρίας **coco-mat**.

Οι υπερασπιστές της άποψης αυτής πιστεύουν ότι, πέρα από τη μεγιστοποίηση του κέρδους, οι εταιρίες έχουν και κοινωνικές υποχρεώσεις. Τα business schools ανά τον κόσμο ενθαρρύνουν τους φοιτητές να ενστερνισθούν αυτή την «πολιτικά ορθή» άποψη. Υποστηρίζεται ότι επειδή οι επιχειρήσεις έχουν τόσο πολλή δύναμη, έχουν και την υποχρέωση να αναλάβουν τις κοινωνικές τους υποχρεώσεις. Οι σύγχρονες οικονομικές μονάδες πρέπει να διοικούνται προς όφελος των ενεχομένων μερών: των πελατών, των προμηθευτών, των υπαλλήλων, των τοπικών κοινωνιών και των ιδιοκτητών τους. Οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων είναι θεματοφύλακες των συμφερόντων όλων των παραπάνω.

Ακριβώς αντίθετη άποψη ενστερνίζονται οι σχολές που έχουν επηρεαστεί από τη σκέψη του Milton Friedman του Πανεπιστημίου του Σικάγου. Όπως αναφέραμε προηγουμένως, ο Friedman πιστεύει πως αποκλειστικός στόχος του επιχειρηματία είναι το κέρδος. «Οι επιχειρήσεις υπάρχουν για να μεγιστοποιούν την αξία των κεφαλαίων των μετόχων, χρησιμοποιώντας με προσοχή τους σπάνιους οργανωτικούς πόρους που διαθέτουν, εφόσον οι δραστηριότητες του παραμένουν στο πλαίσιο που ορίζει ο νόμος». Κατά την άποψη του Friedman, οι νόμοι καθορίζονται από τις κυβερνήσεις. Μια κερδοφόρα επιχείρηση ωφελεί την κοινωνία προσφέροντας εργασία και ανεβάζοντας το επίπεδο ζωής ιδιοκτητών και εργαζομένων. Οι επιχειρήσεις πληρώνουν φόρους που υποστηρίζουν την κοινωνική πολιτική της κυβέρνησης.

1.16 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όσο μεγαλύτερες και πιο σύνθετες είναι οι σύγχρονες οικονομικές μονάδες τόσο η προσπάθεια ικανοποίησης (σε όλες τις εκφάνσεις της) του κοινωνικού συνόλου αποκτά στρατηγική σημασία. Η ποιότητα των παραγόμενων αγαθών και των προσφερόμενων υπηρεσιών σε συνδυασμό με τα υψηλά κριτήρια ελέγχου στην επιλογή των εργαζομένων αποτελούν τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα των σημερινών οικονομικών μονάδων.

Το μοντέλο της εταιρικής διακυβέρνησης έχει αλλάξει. Οι καταναλωτές δεν αρκούνται πλέον στη γνώση του προϊόντος αλλά και στο τι βρίσκεται πίσω από αυτό. Ο *κοινωνικός ρόλος* της επιχείρησης βρίσκεται υψηλά μεταξύ των κριτηρίων που χρησιμοποιούν για να επιλέξουν το προϊόν μιας οικονομικής μονάδας και σε πολλές περιπτώσεις έχει υπερκεράσει τον μέχρι πρότινος επικρατούντα *οικονομικό*. Οι εταιρίες αναγκάζονται να επιστρέψουν μέρος των κερδών τους στην κοινωνία μέσα από κοινωνικά έργα που αναλαμβάνουν. Οι σύγχρονοι managers δεν ασχολούνται μόνο με τους επενδυτές αλλά και με τους κοινωνικούς εταίρους.

Προτείνουμε να συνεχίσουν τις προσπάθειες αναζήτησης των εχεγγύων εκείνων που θα τους εξασφαλίσουν μια εταιρία που θα ισορροπεί μεταξύ της **κοινωνικής συμβολής** και της **επιδίωξης κέρδους**. Η ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών, η αξιοπιστία, η κοινωνική υπευθυνότητα, η εκπόνηση αποτελεσματικής στρατηγικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, το άριστο εργασιακό περιβάλλον, το όραμα, η καταπολέμηση της διαφθοράς και της αδιαφάνειας, τα ηθικά πρότυπα, οι αξίες, η ελαχιστοποίηση όσων αποτελούν αντικείμενο διαστρέβλωσης και συγκάλυψης, η προστασία του φυσικού περιβάλλοντος και μια εμπνευσμένη ηγεσία οδηγούν στο ζητούμενο που είναι η ενίσχυση των πωλήσεων, η βελτίωση της αποτελεσματικότητας, η μείωση του κόστους μακροχρόνια και η ανάπτυξη νέων στρατηγικών συμμαχιών.

2. Β' ΜΕΡΟΣ

2.1 ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ COCO-MAT

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας θα δούμε πώς υιοθετούνται οι απόψεις που διατυπώσαμε παραπάνω και πώς μια εταιρία εφαρμόζει πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Η ελληνική εταιρία **coco-mat** ανήκει στις επιχειρήσεις «δεύτερης γενιάς» ΕΚΕ, που σημαίνει ότι αντιμετωπίζει την ΕΚΕ ως μέρος του συστήματος διοίκησης καθορίζοντάς το σύμφωνα με τις αρχές που τη διέπουν.

Θα γνωρίσουμε την πορεία της εταιρίας από την ίδρυση της (1989) μέχρι σήμερα, σε συνδυασμό με την παρουσίαση συνεντεύξεων τεσσάρων σημαντικών στελεχών της, που έχουν ζήσει και παρακολουθήσει την εξέλιξη της εταιρίας τα τελευταία χρόνια.

COCO-MAT

sleep on nature

2.2 ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ COCO-MAT

Η COCO-MAT ιδρύθηκε το 1989 στην Αθήνα, όπου αρχικά δραστηριοποιήθηκε στην παραγωγή στρωμάτων από φυσικά υλικά. Το 1992, η έδρα της εταιρείας μεταφέρθηκε στην Βιομηχανική Περιοχή της Ξάνθης, όπου τα προϊόντα της εταιρείας παράγονται σε εργοστάσιο συνολικής έκτασης 123.000 μ², με κτιριακές εγκαταστάσεις 25.000 μ². αποτελούμενο από πέντε διαφορετικά κτίρια. Το εργοστάσιο ανακυκλώνει το 98% των αποβλήτων του και συμβάλει σημαντικά στη μείωση της ρύπανσης της ατμόσφαιρας.

Από τα πρώτα της βήματα, η εταιρεία ανέπτυξε μια πολιτική με επίκεντρο την



Ποιότητα, και συμμετέχει στο Μοντέλο Επιχειρησιακής Αριστείας του EFQM από το 1997. Επίσης, στην εταιρεία εφαρμόζεται Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας και Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, τα οποία σχεδιάστηκαν και λειτουργούν στη βάση των

απαιτήσεων των προτύπων ISO 9001:2000 και ISO 14001 αντίστοιχα.

Το όραμα των ιδρυτών της COCO-MAT είναι η κατάκτηση της κορυφής, σε παγκόσμιο επίπεδο, στην κατασκευή φυσικών προϊόντων ύπνου και η συμμετοχή στη διαμόρφωση μιας αειφόρου παιδείας, που θα αγκαλιάζει όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας.

Μέσα από τη χρήση εξειδικευμένου, υψηλής τεχνολογίας μηχανολογικού εξοπλισμού, την ύπαρξη άριστα εκπαιδευμένου προσωπικού και ικανών συνεργατών, την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης, την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων πρόσφατων ερευνών σχετικά με τις ανάγκες των ευρωπαϊκών πελατών η COCO-MAT έχει αποκτήσει ένα δυναμικό προφίλ με άριστες προοπτικές, σε ένα έντονα ανταγωνιστικό πεδίο.

Η πολιτική της COCO-MAT βασίζεται στην **αιεφόρο ανάπτυξη** και εστιάζεται σε τέσσερις βασικούς άξονες:

1. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ
2. ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ
3. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
4. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ



Η σχέση Αειφορίας και Ποιότητας εμφανίζεται και στην επιλογή και επεξεργασία πρώτων υλών. Οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται για τα προϊόντα της COCO-MAT, είναι φυσικά υλικά και η χρήση τους για την κατασκευή φιλικών προς τον άνθρωπο και το περιβάλλον προϊόντων είναι ζήτημα αρχής. Ενδεικτικά, μερικές πρώτες ύλες που αποτελούν τη βάση της παραγωγής για τα προϊόντα της COCO-MAT είναι: **κοκοφοίνικας** (οι ίνες που περιβάλλουν την καρύδα μετά από κατάλληλη επεξεργασία συνδυάζονται με φυσικό καουτσούκ ώστε να δημιουργηθεί ελαστικός κοκοφοίνικας), **φυσικό καουτσούκ** (ο χυμός του δέντρου, που ονομάζεται HEVEA, μετά από κατάλληλη επεξεργασία μετατρέπεται σε ένα αφρώδες στρώμα φυσικού καουτσούκ), **μαλλί** και **βαμβάκι** (προέρχονται από τη Θράκη και θεωρούνται τα καλύτερα από άποψη ποιότητας λόγω της μοναδικότητας των κλιματολογικών συνθηκών και της σύνθεσης του υπεδάφους), **θαλάσσια φύκια** (χρησιμοποιούνται με σκοπό να προσφέρουν επιπλέον ιώδιο σε άτομα με άσθμα και αναπνευστικά προβλήματα), **αλογότριχα**, **λινό**, **πούπουλο** και πρόσφατα **ενεργός άνθρακας**.

Η αφιέρωση στη διατήρηση της περιβαλλοντικής ισορροπίας είναι αρχή για την εταιρεία και αυτό φαίνεται από το γεγονός ότι στην παραγωγή των προϊόντων δεν χρησιμοποιούνται χημικά. Σημειωτέον, πως το ποσοστό καθαρότητας του φυσικού καουτσούκ, που παράγεται στις εγκαταστάσεις της εταιρείας, ανέρχεται στο 96%, κάτι για το οποίο η COCO-MAT μπορεί να

υπερηφανεύεται ότι είναι δικό της και αποκλειστικό κατόρθωμα. Επίσης, όλα τα υλικά συσκευασίας που χρησιμοποιούνται για τα προϊόντα της εταιρείας είναι ανακυκλώσιμα και συλλέγονται από την εταιρεία κατά την παράδοση των προϊόντων στον πελάτη, με σκοπό την ανακύκλωσή τους.

Η ποιότητα των πρώτων υλών εξασφαλίζει την προσφορά συνεχώς βελτιούμενων προϊόντων στους πελάτες της COCO-MAT. Το 1996 ήταν η πρώτη στρωματοποιία στην Ευρώπη που πέτυχε την πιστοποίηση κατά ISO 9001:1994.



Ο αριθμός των καταστημάτων της εταιρείας έχει αυξηθεί ραγδαία τα τελευταία χρόνια, με αποτέλεσμα σήμερα να λειτουργούν 34 καταστήματα COCO-MAT στην Ελλάδα και έξι καταστήματα στην Ευρώπη (Λεμεσός, Μαδρίτη, Άμστερνταμ, Ρότερνταμ, Άρνεμ,

Αμβέρσα) και δυο στην Κίνα. Επίσης, ένα νέο εργοστάσιο παραγωγής και ταυτόχρονα κέντρο διανομής ξεκίνησε την λειτουργία του στην Κίνα και πιο συγκεκριμένα στην πόλη Χανγκζού.

Η αλματώδης εξέλιξη της COCO-MAT, σε συνδυασμό με την ποιότητα των προϊόντων της, είχε ως αποτέλεσμα η επωνυμία «COCO-MAT» να γίνει γνωστή στις περισσότερες αγορές της Ευρώπης. Το γεγονός, ότι το 31% της συνολικής παραγωγής εξάγεται σε αυτές τις χώρες δείχνει την μεγάλη εκτίμηση που έχουν οι ευρωπαίοι καταναλωτές για την εταιρεία.

Πελάτες της COCO-MAT άλλωστε είναι τα μεγαλύτερα ξενοδοχεία όπως: Ritz, Hilton, Sofitel, Grecotel, Chandris κλπ

Από την αρχή της λειτουργίας της η εταιρεία εφαρμόζει τέτοια πολιτική διαχείρισης ως προς τον ανθρώπινο παράγοντα, ώστε προσφέρει ίσες

ευκαιρίες σε όλους τους εργαζομένους της. Οι πολιτισμικές και γλωσσικές διαφορές είναι αξιοσημείωτες στο περιβάλλον της COCO-MAT, αναφορικά με το γεγονός ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν μιλούν την ελληνική γλώσσα ικανοποιητικά, καθώς είναι πρόσφυγες από τις χώρες της ανατολικής Ευρώπης, όπως η Ρωσία (οι οποίοι αποτελούν περισσότερο από το 46% του προσωπικού). Είναι σημαντικό επίσης να σημειωθεί ότι η COCO-MAT εφαρμόζει μια τέτοια εργασιακή πολιτική η οποία παρέχει ίσες ευκαιρίες σε άτομα με «ειδικά προσόντα» (που χαρακτηρίζονται από άλλους σαν «άτομα με ειδικές ανάγκες»).

Η COCO-MAT λειτουργεί σαν μια μεγάλη οικογένεια, δίνοντας στο προσωπικό την ευκαιρία να εμπλακεί στη λήψη αποφάσεων στρατηγικής σημασίας για την εταιρεία, όπου η διαφορετικότητα και η ελευθερία έκφρασης χρησιμοποιούνται ως κινητήριοι μοχλοί ανάπτυξης. Οι εργαζόμενοι στην COCO-MAT δεν αντιμετωπίζουν την εργασία τους μόνο ως μέσο εξασφάλισης της επιβίωσης αλλά και ως ευκαιρία για προσωπική δημιουργία και ολοκλήρωσή τους.



Μια από τις βασικές επιλογές που ακολουθούνται από την Διοίκηση της COCO-MAT είναι η εμφύσηση στο προσωπικό της εταιρείας πνεύματος αλληλεγγύης και συνεργασίας. Αυτό επιτυγχάνεται με την ηθική στήριξη και παρότρυνση των εργαζομένων, την ανάθεση πρωτοβουλιών σε αυτούς και την ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος μέσα από τη δράση εργαζόμενων ομάδων.

Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι το 10% περίπου των εργαζόμενων είναι ΑΜΕΠ. Η COCO-MAT από την αρχή τους έδειξε εμπιστοσύνη και τους ανέθεσε σημαντικές ευθύνες. Αυτή την στιγμή ένα μεγάλο μέρος των ατόμων αυτών έχει καταφέρει να ελιχθεί σε πολύ υψηλές θέσεις.

Η ανταπόκριση της κοινωνίας στο έργο της COCO-MAT είναι τεράστια, γεγονός που αποδεικνύεται από τα ενθαρρυντικά δημοσιεύματα του τύπου αλλά και από στοιχεία που προέρχονται από την επαφή της εταιρείας με φορείς ή απλούς πολίτες.

Η COCO-MAT είναι η μοναδική ίσως εταιρεία στην Ελλάδα που εφαρμόζει τέτοια πολιτική. Για τις περισσότερες εταιρείες η πρόσληψη τέτοιων ατόμων αντιμετωπίζεται με σκεπτικισμό.

Η COCO-MAT φροντίζει ώστε, οι δραστηριότητες που αναλαμβάνει να αντανakλούν τις κοινωνικές ανάγκες και προσδοκίες. Η ευαισθητοποίηση και η ενεργοποίηση της εταιρείας διαφαίνεται από την στενή σχέση της με φορείς και κοινωνικές ομάδες όπως: κέντρα απεξάρτησης τοξικομανών (ΝΟΣΤΟΣ), κέντρα ψυχικής υγείας, άτομα με «ειδικά προσόντα», οικολογικές οργανώσεις (WWF), συλλόγους παλιννοστησάντων Ελλήνων από τις χώρες της πρώην Σοβιετικής ένωσης, αθλητικούς συλλόγους, εκπαιδευτικά ιδρύματα, κ.ά. Η ευαισθησία της ηγεσίας της COCO-MAT σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος διαφαίνεται από τη συμμετοχή της σε σχετικές εκδηλώσεις, συνέδρια, από τις χορηγίες της σε περιβαλλοντικές οργανώσεις, από δεντροφυτεύσεις που διοργανώνει, καθαρισμούς ποταμών και παραλίων κ.ά.

Παράλληλα, για να αναπτύξει και να εφαρμόσει την αειφόρο φιλοσοφία της, προβαίνει σε συνεργασίες με κοινωνικές ομάδες, οργανισμούς και ιδρύματα της Ελλάδας και του εξωτερικού. Ενδεικτικά, αναφέρεται η συνεργασία της COCO-MAT με το Eurochambres στις Βρυξέλλες, το Cambridge University, την Unesco, την WWF, τον Ο.Α.Ε.Δ, το E.F.Q.M, το Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο, τα Ηνωμένα Έθνη στην Γενεύη, το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Πειραιά, το Πανεπιστήμιο του Munster στη Γερμανία, το Πανεπιστήμιο της Ολλανδίας, ραδιοφωνικά και τηλεοπτικά προγράμματα σχετικά με την παροχή ίσων ευκαιριών σε «άτομα με ειδικά προσόντα» κ.ά.



Κατά τα 17 χρόνια λειτουργίας της, η εταιρεία έχει κερδίσει σημαντικά βραβεία και κορυφαίες διακρίσεις, επιδεικνύοντας θετικότατα αποτελέσματα σε θέματα ποιότητας, διαχείρισης προσωπικού, προστασίας του περιβάλλοντος, μεθόδων παραγωγής, συμβολής της σε κοινωνικά θέματα. Τέτοια βραβεία και διακρίσεις, όπως το Πρώτο Βραβείο από το Υπουργείο Ανάπτυξης, για τις πρωτοποριακές μεθόδους παραγωγής και τα φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα, με το βραβείο HENRY FORD για το οικολογικό ενδιαφέρον της, το Βραβείο Ποιότητας, επίσης από το Υπουργείο Ανάπτυξης και το βραβείο Οικολογίας από το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών, το βραβείο ETHICAL VALUE του Cambridge University, το διεθνές βραβείο «Environment and Peace» στην Κωνσταντινούπολη και το δεύτερο βραβείο στο διαγωνισμό ποιότητας του EFQM για δυο χρόνια, το 1^ο βραβείο το 2003 στον ίδιο Ευρωπαϊκό διαγωνισμό και το βραβείο Ανθρώπινου Δυναμικού της KPMG το 2005 είναι ορισμένα από τα βραβεία που την κάνουν υπερήφανη.

2.3 ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Παρακάτω αναφέρουμε ορισμένες από τις προωθητικές ενέργειες της εταιρίας:

Δώρα

Πετσέτα: με την επίσκεψή του ο πελάτης παίρνει την πετσέτα COCO-MAT στην οποία ξάπλωσε όταν δοκίμασε κάποιο κρεβάτι.

Αλάτι: το αλάτι, χωρίς χημική επεξεργασία, σε γυάλινη συσκευασία, προωθεί τον εναλλακτικό τρόπο ζωής που η COCO-MAT προτείνει.

Λάδι: βιολογικής καλλιέργειας, σε συσκευασία COCO-MAT, προσφέρεται στον πελάτη-επισκέπτη

COCO-MAT friends club

Οι πιστοί πελάτες εγγράφονται μέλη στο club προνομίων της COCO-MAT. Παραλαμβάνουν από τα καταστήματά την κάρτα τους και με κάθε συναλλαγή συγκεντρώνουν πόντους που μπορούν να εξαργυρώνουν με δώρα της επιλογής τους. Θα μπορούν όλοι μέσω Internet και μέσα από το www.coco-mat.com, να βλέπουν την κίνηση της κάρτας τους, να ενημερώνονται για τη χρήση και τα προνόμιά της.

Δέλτος

Είναι το διμηνιαίο εφημεριδάκι της COCO-MAT με νέα, προσφορές, καινούρια προϊόντα, το οποίο αποστέλλεται ηλεκτρονικά αλλά και ταχυδρομικώς στους πελάτες και σε όσους επιθυμούν να το λαμβάνουν.

2.4 ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ

Ενδεικτικά, μέσα στο 2007, η εταιρεία ανέλαβε τις εξής δράσεις:

- Συγκλονισμένη από την τραγωδία η COCO-MAT επισκέφθηκε το κομμάτι εκείνο της Ηλείας που αντιμετώπισε το μεγαλύτερο πρόβλημα από τις πρόσφατες φωτιές (Αρτέμιδα, Μάκιστος, Μίνθη κλπ) και βοήθησε τους συνανθρώπους μας, μοιράζοντάς τους 1 φορτηγό με προϊόντα: κρεβάτια, στρώματα, μαξιλάρια σεντόνια κλπ. Τα προϊόντα μας βρήκαν άμεση χρήση μέσα στα container, που από δω κι εμπρός είναι τα σπίτια αυτών των περήφανων ανθρώπων.
- Ενίσχυση της μη κυβερνητικής οργάνωσης «Κιβωτός του κόσμου» η οποία δραστηριοποιείται πάνω στη μέριμνα παιδιών που ζούσαν σε συνθήκες εξαθλίωσης και υποσιτισμού μέσα από την παροχή προϊόντων της εταιρείας αξίας 50.000€. Χορηγία για την ενίσχυση της Χριστιανικής Στέγης Κοριτσιού «Αγία Άννα».
- Σε συνεργασία με τον «ΑΡΚΤΟΥΡΟ», υιοθετήθηκε ένα μικρό αρκουδάκι, το οποίο δέχεται τις φροντίδες των ανθρώπων του Περιβαλλοντικού Κέντρου.
- Προσφορά τροφίμων για «Το τραπέζι της Αγάπης» σε συνεργασία με την Ιερά Μητρόπολη Ξάνθης.
- Δωρεά προϊόντων της εταιρείας, με σκοπό την ενίσχυση του Ρέστειου Γηροκομείου.
- Συμμετοχή ως Μέγας Χορηγός στις μουσικές παραστάσεις της «Afro-Latin Jazz Orchestra» της Νέας Υόρκης, που δόθηκαν στο μέγαρο μουσικής Αθηνών και Θεσσαλονίκης.
- Δωρεά προϊόντων στο σύλλογο προστασίας άγριας ζωής, «Anima».

- Δωρεά προϊόντων για την ενίσχυση του παζαριού της Ολλανδικής Πρεσβείας και της Ελληνογερμανικής Σχολής.
- Φιλοξενία της εικαστικής έκθεσης του ζωγράφου Τριαντάφυλλου Τρανού στο χώρο του κεντρικού καταστήματος της εταιρείας.
- Χορηγία στην έκθεση φωτογραφίας με θέμα «Προβολές Νερού», πρωτοβουλία για τους Μεσογειακούς Υγροτόπους.
- Διοργάνωση του Coco-mat youthcup, πρωταθλήματος ποδοσφαίρου για παιδιά μέχρι 12 ετών, με τη συμμετοχή διάσημων διεθνών ευρωπαϊκών ομάδων.
- Δωρεά 20.000 σχολικών τσαντών σε συνεργασία με τη γενική επίτροπο της Ακτής Ελεφαντοστού στην Ελλάδα.

2.5 ΒΡΑΒΕΙΑ

- 1994 – Βρυξέλες, European Leader for Eco-Label
- 1995 – Αθήνα, Sustainability Eco-friendly product Award
- 1996 - Βραβείο Υπουργείου Ανάπτυξης «Ποιότητα»
 - Πρώτη στρωματοποίηση στην Ευρώπη με ISO 9001.
 - Βραβείο Διασφάλισης Ποιότητας (Πρωτοβουλία ADAPT της Ε.Ε).
- 1997 - Βραβείο ΕΒΕΑ «Επιχείρηση και Περιβάλλον».
 - Βραβείο HENRY FORD «Έρευνα και χρήση φυσικών, πρωτοποριακών πρώτων υλών».
- 1998 - Πρώτη θέση σε έρευνα του Cambridge University, Business & the Environment Program for Industry – ETHICAL VALUE
 - Βραβείο «SAFE» από την Ευρωπαϊκή Ένωση για την «Δημόσια υγεία και ασφάλεια στο χώρο εργασίας»
- 1999 - Βραβείο υψηλής ποιότητας προϊόντων & υπηρεσιών από την Ευρωπαϊκή Ένωση Επιχειρήσεων & Επιχειρηματιών.
- 2000 - Η COCO-MAT στους 4 φιναλίστ στο διαγωνισμό ποιότητας του EFQM
 - Διεθνές βραβείο από το τούρκικο κράτος «Environment and Peace»
- 2001 - Η COCO-MAT PRIZE WINNER στο διαγωνισμό ποιότητας του EFQM.

- 2002 - Η COCO-MAT PRIZE WINNER στο διαγωνισμό ποιότητας του EFQM.

- 2003 - Η COCO-MAT AWARD WINNER στο διαγωνισμό ποιότητας του EFQM.

- 2006 – Βραβείο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού από την KPMG.

- 2008 – Εθνικό Βραβείο Επιχειρηματικής Αρίστευσης από το Υπουργείο Ανάπτυξης.

3. Γ' ΜΕΡΟΣ

3.1 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

Στο τρίτο μέρος της εργασίας παρουσιάζονται οι απόψεις τεσσάρων στελεχών της COCO-MAT. Οι άνθρωποι αυτοί παρακολούθησαν και συμμετείχαν ενεργά στη διαμόρφωση της διαδρομής της εταιρίας από το ξεκίνημα της μέχρι σήμερα και είναι οι:

- ΠΑΥΛΟΣ ΕΥΜΟΡΦΙΔΗΣ, Διευθύνων Σύμβουλος και συνιδρυτής COCO-MAT
- ΜΑΡΚΟΠΟΥΛΟΣ ΝΙΚΗΤΑΣ, Υπεύθυνος τμήματος Προμηθειών και συνιδρυτής COCO-MAT
- ΜΑΛΤΕΖΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ, Γενικός Διευθυντής
- ΛΙΑΝΟΥ ΕΥΓΕΝΙΑ, Υπεύθυνη τμήματος Ολικής Ποιότητας και Ανθρώπινου Δυναμικού

Ακολουθούν οι ερωτήσεις που έγιναν στα προαναφερθέντα στελέχη. Οι συνεντεύξεις έγιναν με την αποστολή ερωτηματολογίου μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (email) λόγω έλλειψης χρόνου των συμμετεχόντων.

Είναι εύκολο να καταλάβει κανείς μέσα από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων ότι η έννοια της αειφορίας ήταν ο θεμέλιος λίθος πάνω στον οποίο στηρίχθηκε το «οικοδόμημα» της COCO-MAT. Ο κ. Ευμορφίδης οραματιστής και συνιδρυτής της COCO-MAT καθώς και ο κ. Μαρκόπουλος δίνουν το παράδειγμα καθημερινά μέσα από τον τρόπο και τη στάση ζωής τους. Εάν οι ίδιοι, οι ηγέτες δηλαδή, δεν πιστέψουν σε αυτό που κάνουν δεν είναι δυνατό να το μεταδώσουν και στους υπόλοιπους, στους υπαλλήλους και τους πελάτες. Ο κ. Ευμορφίδης αναφέρει συγκεκριμένα «Σκέφτομαι ότι θα έπρεπε να σκεφτόμαστε υγιεινά και ο τρόπος ζωής μας θα έπρεπε να είναι κάπως έτσι. Και άλλη εταιρία να έφτιαχνα π.χ. με παπούτσια το ίδιο πράγμα θα έκανα».

Παρόλη τη μεγάλη ανάπτυξη και ανοδική πορεία που παρουσίασε η COCO-MAT μέσα στα τελευταία χρόνια, δεν έχει χάσει τη συνοχή που τη διακρίνει στις αξίες της. Η έννοια της αειφορίας δεν είναι κάτι που ισχύει μόνο στην Ελλάδα ή την Ευρώπη αλλά και στην Κίνα. Με τρία καταστήματα στην Κίνα και ένα εργοστάσιο που εξυπηρετεί κυρίως τα εκεί καταστήματα, η έννοια της αειφορίας δεν γνωρίζει σύνορα, αποτελεί κομμάτι της ενιαίας πολιτικής της εταιρίας.

Το όραμα των ιδρυτών της ήταν «να έχουμε σε κάθε πρωτεύουσα του κόσμου από μία COCO-MAT» και «να δημιουργηθεί μια εταιρία με σεβασμό στο περιβάλλον, η οποία θα προσφέρει ταυτόχρονα προϊόντα υψηλής ποιότητας». Βέβαια, εκτός από τα παραπάνω η «κατάκτηση της κορυφής, σε παγκόσμιο επίπεδο, στην κατασκευή φυσικών προϊόντων ύπνου και η συμμετοχή στη διαμόρφωση μιας αειφόρου παιδείας, που θα αγκαλιάζει όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας» αποτελεί έναν εξίσου σημαντικό άξονα του οράματος της COCO-MAT.

Η υλοποίηση του οράματος ήταν κάτι αρκετά δύσκολο, γεγονός που ανάγκασε τους ιδρυτές να υπερνικήσουν πολλά εμπόδια. Κυρίως έπρεπε να αντιμετωπίσουν τη δυσπιστία, την καχυποψία, την αρνητική διάθεση κ.α., γιατί δεν είναι όλοι οι άνθρωποι δεκτικοί. Όμως, όπως αναφέρει ο κ. Ευμορφίδης, «Δεν μπορεί όμως να υπάρχει πάντα μια δικαιολογία. Αν κάτι δεν γίνει καλά, φταις εσύ γι' αυτό. Δεν είμαστε συμβατικοί για να κάνουμε εύκολα πράγματα». Επίσης η κ. Λιανού επισημαίνει ότι «Γενικά, υπάρχει αρκετή δυσπιστία και καχυποψία, ίσως επειδή, από κάποιες εταιρείες η E.K.E. χρησιμοποιήθηκε αποκλειστικά ως εργαλείο marketing. Πρόκειται, πράγματι, για κάτι που ξεκίνησε ως μόδα, θεωρούμε όμως πως δεν θα ξεπεραστεί καθώς αποτελεί αναγκαιότητα. Είναι πράξη υπευθυνότητας απέναντι στο κοινωνικό σύνολο και το περιβάλλον».

Για να ξεπεραστούν τα προβλήματα από την μεριά της εταιρίας έπρεπε πάνω απ' όλα να δώσουν το παράδειγμα οι ηγέτες – ιδρυτές της. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του καταστήματος της Πάτρας όπου «θέλαμε να τοποθετήσουμε μια ειδική ράμπα έτσι ώστε να μπορούν να μετακινούνται

άτομα με ειδικές ανάγκες, όμως το είδε αυτό μια γειτόνισσα και κάλεσε την αστυνομία με αποτέλεσμα να πάει ο υπεύθυνος αυτόφωρο. Η γυναίκα δεν ήταν κακιά απλά δεν γνώριζε. Δεν είχε γνώση κι έτσι σκέφτηκε. Αν της είχαμε εξηγήσει για πιο λόγο το κάνουμε αυτό πιθανότατα να μην αντιδρούσε έτσι».

Όμως, πέρα από τη σωστή ενημέρωση και πληροφόρηση όχι μόνο των υποψήφιων καταναλωτών/πελατών της εταιρίας αλλά και των ανθρώπων που συναναστρέφονταν καθημερινά με την COCO-MAT, υπήρχε και κάτι άλλο το οποίο έπρεπε να ξεπεραστεί: «εντάξει, μωρέ μας λέει παραμύθια». Η δυσπιστία και η καχυποψία πολλές φορές αποτελούσαν τροχοπέδη στην τελική επιλογή των καταναλωτών. Ο κ. Ευμορφίδης χαρακτηριστικά αναφέρει: «Θέλαμε να δείξουμε ότι υπάρχει διαφάνεια στα προϊόντα μας και γι' αυτό βάζαμε φερμουάρ στα στρώματα. Τελικά το ίδιο το προϊόν σε όλες τις εκφάνσεις του, τους έπεισε όλους. Πίστεψαν ότι μπορεί να γίνει κάτι θετικό. Από τότε μέχρι σήμερα χρησιμοποιούμε βαμβακερά καλύμματα για τα κρεβάτια και βαμβακερές θήκες για τα λευκά είδη ενώ θα μπορούσαμε να βάλουμε πλαστικό. Τελικά το ίδιο το προϊόν σταματούσε τις αρνητικές σκέψεις. Όταν έρχονταν σε επαφή μαζί του ήταν θετικοί. Είναι αυτό που λέω ότι αν αγγίξεις το άγνωστο τότε αυτό σου αποκαλύπτεται».

Παρόλα αυτά υπήρχαν και προβλήματα «ενδοεταιρικά» τα οποία έπρεπε να αντιμετωπιστούν. Ας μην ξεχνάμε ότι το προσωπικό της COCO-MAT αποτελείται από διαφορετικές κοινωνικές ομάδες (παλλινოსτούντες, ΑΜΕΑ κ.α.), οι οποίες θα πρέπει να ενταχθούν στο υπόλοιπο σύνολο της εταιρίας. Με τεχνικές όπως είναι τα ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ (δίνοντας την δυνατότητα διατήρησης της ανωνυμίας), η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΗ ΓΛΩΣΣΑ ΤΟΥ ΚΑΘΕΝΟΣ, η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΠΑΡΑΛΛΗΛΑ ΜΕ ΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗΣ, η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ, τα ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ και η ΣΥΝΕΧΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, αναφέρει η κ. Λιανού, ότι κατάφερε να τα αντιμετωπίσει αποτελεσματικά.

Ακόμη, ο κ. Μαρκόπουλος επισημαίνει το γεγονός ότι «η οικογένεια της COCO-MAT έχει μεγαλώσει στην Ελλάδα και το εξωτερικό με αποτέλεσμα να

είναι δυσκολότερη η ένταξη των νέων μελών και η μετάδοση των ιδεών». «Παρόλα αυτά» συμπληρώνει ο κ. Ευμορφίδης «χρησιμοποιείς τα ίδια μέσα για να μη γίνει ένα εμπορικό σήμα. Επίσης χρησιμοποιείς και την τεχνολογία».

Ο κ. Μαλτέζος τονίζει ότι για να είναι κανείς συνεπής στο όραμα του σήμερα θα πρέπει να αντιμετωπίσει πολλούς πειρασμούς και να μην κάνει «εκπτώσεις» - «Πρέπει να γνωρίζεις τι θέλεις και τι επιδιώκεις». Ο κ. Ευμορφίδης επισημαίνει ότι η συνέπεια στις αρχές είναι μια συνεχής πάλη με την καθημερινότητα και ότι «άλλες φορές απογοητεύεσαι και άλλες φορές συμβαίνει κάτι καλό και παίρνεις δύναμη. Πρέπει να έχει κανείς πηγές που να αντλεί δύναμη από αυτές. Πάντα υπάρχουν τα πάνω και τα κάτω. Το έργο που κάνουμε είναι σοβαρό και είμαστε περήφανοι γι' αυτό. Δεν θα το θυσιάσαμε στο βωμό του κέρδους».

Τέλος να αναφέρουμε ορισμένα από τα παραδείγματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που εφαρμόζονται στην εταιρία, έτσι όπως τα μετέφεραν τα παραπάνω στελέχη:

- Απασχόληση ατόμων ΑΜΕΑ
- Ανακύκλωση
- Παντόφλες από υφάσματα τα οποία περίσσεψαν κατά την παραγωγή
- Μαξιλάρια λεβάντας για να χρησιμοποιηθούν τα υφάσματα που περίσσεψαν.
- Χρήση φυσικών και ανακυκλώσιμων πρώτων υλών
- Δωρεές προϊόντων σε κοινωφελή ιδρύματα και σχολεία
- Στήριξη πυρόπληκτων στο νομό Ηλείας
- Χορηγίες
- Συμμετοχή στην αναδάσωση της Πάρνηθας
- Χρήση ανακυκλώσιμων υλικών συσκευασίας κ.α.

4. Δ' ΜΕΡΟΣ

4.1 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Andriof J. and Waddock S., (2002), "Unfolding Stakeholder Engagement", in Andriof J. and Waddock S., Husted B. and Rahman S.S., (eds), *Unfolding Stakeholder Thinking*, pp. 19-43, Greenleaf Publishing, Sheffield UK.
- Bowen, H.R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper and Row, New York.
- Frederick, W.C. (1960), "The growing concern over business responsibility", *California Management Review* vol. 2, pp 54-61.
- Carroll, A.B. (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate social performance", *Academy of Management Review* vol. 4, pp. 497-505.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2001), *Πράσινο Βιβλίο, Προώθηση ενός Ευρωπαϊκού Πλαισίου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*, COM (2001) 366 τελικό, Βρυξέλλες.
- European Commission (2002), *Corporate Social Responsibility: a business contribution to sustainable development*, Luxemburg: Office for Official Publications of the European communities.
- Andriof J. and McIntosh M. (eds) (2001), *Perspectives on Corporate Citizenship*, Greenleaf Publishing, Sheffield UK.
- Drucker P. (1984), "The New Meaning of Corporate Social Responsibility", *California Management Review* vol. 26, No2, pp. 53-63.
- Swift T. and Zadek S. (2002), *Corporate Responsibility and the Competitive advantage of Nations*, The Copenhagen Center & AccountAbility.
- Jones T. M. (1980), "Corporate Social Responsibility revisited, redefined", *California Management Review*, pp. 59-67.
- Granovetter M. (1985), "Economic Action and Social Structure: The problem of Embeddedness", *The American Journal of Sociology* vol. 91 (3), pp. 481-510.
- Zadek S., Pruzan P. and Evans R. (1997), *Building Corporate Accountability*, Earthscan.

- Weiser J. and Zadek S. (2001), "Ongoing conversations with disbelievers. Persuading business to address social challenges" (1/03/07), <http://www.compromis.com/~zadek-disbelievers.pdf>
- Turban D. B. and Greening W.D., (1997), "Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees", *Academy of Management Journal* vol. 40 (3), pp. 658-672.
- Fleishman – Hillard (1999), "Consumers demand companies with a conscience", Fleishman – Hillard, London.
- Brown T. J. and Dacin P.A. (1997), "The Company and the Product: corporate associations and consumer product responses", *Journal of Marketing*, vol. 6, pp.68-84.
- Τσακαρέστου Μ., (2007), Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Υπεύθυνη Κατανάλωση, αποτελέσματα έρευνας του Ινστιτούτου Επικοινωνίας, ελεύθερη ανακοίνωση στο 9^ο Διεθνές Συνέδριο Διοίκησης Επιχειρήσεων: Αριστοτέλης, 15 Μαρτίου 2007, Θεσσαλονίκη.
- Βαλαβάνης Γ. (2007), Επιχειρησιακή Ηθική και οι Επιπτώσεις της στην Καταναλωτική Συμπεριφορά, ελεύθερη ανακοίνωση στο 9^ο Διεθνές Συνέδριο Διοίκησης Επιχειρήσεων: Αριστοτέλης, 15 Μαρτίου 2007, Θεσσαλονίκη.
- H. Koontz H. – Wehrich H. (1990), *Essentials of Management*, Mc Graw – Hill Publishing Company.
- Lewicki R., Saundres D., Minton J. (2004), Η φύση των διαπραγματεύσεων, μετάφ. Κλ. Παπαμιχαήλ, εκδ. Κριτική, Αθήνα.
- "ΓΙΟΧΑΝΕΣΜΠΟΥΡΓΚ 2002 – Το περιβάλλον μετά τη Συνδιάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για την Αειφόρο Ανάπτυξη", επιμέλεια – παρουσίαση ΓΡΗΓΟΡΗΣ Ι. ΤΣΑΛΤΑΣ, εκδόσεις Ι.ΣΙΔΕΡΗΣ, ΑΘΗΝΑ 2003
- "Η κατάσταση του κόσμου το 2002", η ετήσια έκθεση του Ινστιτούτου Worldwatch, επιμέλεια ελληνικής έκδοσης: Γιάννης Σακιώτης - Μιχάλης Προμπονάς, Αθήνα 2002
- www.wikipedia.com
- www.economist.com
- www.un.org
- Περιοδικό "The economist", JAN 19th-25th 2008, 14-page special report on corporate social responsibility

- “CSR REVIEW” μηνιαίο περιοδικό για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την Αειφόρο Ανάπτυξη, τεύχος 1, 2008

4.2 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

4.2.1 World Summit on Sustainable Development

4 September 2002

Johannesburg Declaration on Sustainable Development

The World Summit on Sustainable Development,

Having met in Johannesburg, South Africa, from 26 August to 4 September 2002,

1. *Adopts* the Johannesburg Declaration on Sustainable Development, which is annexed to the present resolution;
2. *Recommends* to the General Assembly that it endorse the Johannesburg Declaration on Sustainable Development as adopted by the Summit.

Johannesburg Declaration on Sustainable Development

From our origins to the future

1. We, the representatives of the peoples of the world, assembled at the World Summit on Sustainable Development in Johannesburg, South Africa, from 2 to 4 September 2002, reaffirm our commitment to sustainable development.
2. We commit ourselves to building a humane, equitable and caring global society, cognizant of the need for human dignity for all.
3. At the beginning of this Summit, the children of the world spoke to us in a simple yet clear voice that the future belongs to them, and accordingly challenged all of us to ensure that through our actions they will inherit a world free of the indignity and indecency occasioned by poverty, environmental degradation and patterns of unsustainable development.

4. As part of our response to these children, who represent our collective future, all of us, coming from every corner of the world, informed by different life experiences, are united and moved by a deeply felt sense that we urgently need to create a new and brighter world of hope.

5. Accordingly, we assume a collective responsibility to advance and strengthen the interdependent and mutually reinforcing pillars of sustainable development - economic development, social development and environmental protection - at the local, national, regional and global levels.

6. From this continent, the cradle of humanity, we declare, through the [Plan of Implementation of the World Summit on Sustainable Development](#) and the present Declaration, our responsibility to one another, to the greater community of life and to our children.

7. Recognizing that humankind is at a crossroads, we have united in a common resolve to make a determined effort to respond positively to the need to produce a practical and visible plan to bring about poverty eradication and human development.

From Stockholm to Rio de Janeiro to Johannesburg

8. Thirty years ago, in Stockholm, we agreed on the urgent need to respond to the problem of environmental deterioration.¹ Ten years ago, at the United Nations Conference on Environment and Development, held in Rio de Janeiro,² we agreed that the protection of the environment and social and economic development are fundamental to sustainable development, based on the Rio Principles. To achieve such development, we adopted the global programme entitled [Agenda 21](#)³ and the [Rio Declaration on Environment and Development](#),⁴ to which we reaffirm our commitment. The Rio Conference was a significant milestone that set a new agenda for sustainable development.

9. Between Rio and Johannesburg, the world's nations have met in several major conferences under the auspices of the United Nations, including the

International Conference on Financing for Development,¹⁴ as well as the Doha Ministerial Conference.¹⁵ These conferences defined for the world a comprehensive vision for the future of humanity.

10. At the Johannesburg Summit, we have achieved much in bringing together a rich tapestry of peoples and views in a constructive search for a common path towards a world that respects and implements the vision of sustainable development. The Johannesburg Summit has also confirmed that significant progress has been made towards achieving a global consensus and partnership among all the people of our planet.

The challenges we face

11. We recognize that poverty eradication, changing consumption and production patterns and protecting and managing the natural resource base for economic and social development are overarching objectives of and essential requirements for sustainable development.

12. The deep fault line that divides human society between the rich and the poor and the ever-increasing gap between the developed and developing worlds pose a major threat to global prosperity, security and stability.

13. The global environment continues to suffer. Loss of biodiversity continues, fish stocks continue to be depleted, desertification claims more and more fertile land, the adverse effects of climate change are already evident, natural disasters are more frequent and more devastating, and developing countries more vulnerable, and air, water and marine pollution continue to rob millions of a decent life.

14. Globalization has added a new dimension to these challenges. The rapid integration of markets, mobility of capital and significant increases in investment flows around the world have opened new challenges and opportunities for the pursuit of sustainable development. But the benefits and costs of globalization are unevenly distributed, with developing countries facing special difficulties in meeting this challenge.

15. We risk the entrenchment of these global disparities and unless we act in a manner that fundamentally changes their lives the poor of the world may lose confidence in their representatives and the democratic systems to which we remain committed, seeing their representatives as nothing more than sounding brass or tinkling cymbals.

Our commitment to sustainable development

16. We are determined to ensure that our rich diversity, which is our collective strength, will be used for constructive partnership for change and for the achievement of the common goal of sustainable development.

17. Recognizing the importance of building human solidarity, we urge the promotion of dialogue and cooperation among the world's civilizations and peoples, irrespective of race, disabilities, religion, language, culture or tradition.

18. We welcome the focus of the Johannesburg Summit on the indivisibility of human dignity and are resolved, through decisions on targets, timetables and partnerships, to speedily increase access to such basic requirements as clean water, sanitation, adequate shelter, energy, health care, food security and the protection of biodiversity. At the same time, we will work together to help one another gain access to financial resources, benefit from the opening of markets, ensure capacity- building, use modern technology to bring about development and make sure that there is technology transfer, human resource development, education and training to banish underdevelopment forever.

19. We reaffirm our pledge to place particular focus on, and give priority attention to, the fight against the worldwide conditions that pose severe threats to the sustainable development of our people, which include: chronic hunger; malnutrition; foreign occupation; armed conflict; illicit drug problems; organized crime; corruption; natural disasters; illicit arms trafficking; trafficking in persons; terrorism; intolerance and incitement to racial, ethnic, religious and

other hatreds; xenophobia; and endemic, communicable and chronic diseases, in particular HIV/AIDS, malaria and tuberculosis.

20. We are committed to ensuring that women's empowerment, emancipation and gender equality are integrated in all the activities encompassed within [Agenda 21](#), the [Millennium development goals](#) and the [Plan of Implementation of the Summit](#).

21. We recognize the reality that global society has the means and is endowed with the resources to address the challenges of poverty eradication and sustainable development confronting all humanity. Together, we will take extra steps to ensure that these available resources are used to the benefit of humanity.

22. In this regard, to contribute to the achievement of our development goals and targets, we urge developed countries that have not done so to make concrete efforts reach the internationally agreed levels of official development assistance.

23. We welcome and support the emergence of stronger regional groupings and alliances, such as the [New Partnership for Africa's Development](#), to promote regional cooperation, improved international cooperation and sustainable development.

24. We shall continue to pay special attention to the developmental needs of small island developing States and the least developed countries.

25. We reaffirm the vital role of the indigenous peoples in sustainable development.

26. We recognize that sustainable development requires a long-term perspective and broad-based participation in policy formulation, decision-making and implementation at all levels. As social partners, we will continue to work for stable partnerships with all major groups, respecting the independent, important roles of each of them.

27. We agree that in pursuit of its legitimate activities the private sector, including both large and small companies, has a duty to contribute to the evolution of equitable and sustainable communities and societies.

28. We also agree to provide assistance to increase income-generating employment opportunities, taking into account the [Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work](#) of the International Labour Organization.⁷

29. We agree that there is a need for private sector corporations to enforce corporate accountability, which should take place within a transparent and stable regulatory environment.

30. We undertake to strengthen and improve governance at all levels for the effective implementation of [Agenda 21](#), the [Millennium Development Goals](#) and the [Plan of Implementation of the Summit](#).

Multilateralism is the future

31. To achieve our goals of sustainable development, we need more effective, democratic and accountable international and multilateral institutions.

32. We reaffirm our commitment to the [principles and purpose of the Charter of the United Nations](#) and international law, as well as to the strengthening of multilateralism. We support the leadership role of the United Nations as the most universal and representative organization in the world, which is best placed to promote sustainable development.

33. We further commit ourselves to monitor progress at regular intervals towards the achievement of our sustainable development goals and objectives.

Making it happen!

34. We are in agreement that this must be an inclusive process, involving all the major groups and Governments that participated in the historic Johannesburg Summit.

35. We commit ourselves to act together, united by a common determination to save our planet, promote human development and achieve universal prosperity and peace.

36. We commit ourselves to the [Plan of Implementation of the World Summit on Sustainable Development](#) and to expediting the achievement of the time-bound, socio-economic and environmental targets contained therein.

37. From the African continent, the cradle of humankind, we solemnly pledge to the peoples of the world and the generations that will surely inherit this Earth that we are determined to ensure that our collective hope for sustainable development is realized.

* * *

[Plan of Implementation of the World Summit on Sustainable Development](#)

Notes

1/ Report of the United Nations Conference on the Human Environment, Stockholm, 5-16 June 1972 (United Nations publication, Sales No. E.73.II.A.14 and corrigendum), [chap. I](#).

2/ Report of the United Nations Conference on Environment and Development, Rio de Janeiro, 3-14 June 1992 (United Nations publication, Sales No. E.93.I.8 and corrigenda), vols. I-III.

3/ *Ibid.*, vol. I: Resolutions adopted by the Conference, resolution 1, annexes I and II.

4/ Report of the International Conference on Financing for Development, Monterrey, Mexico, 18-22 March 2002 (United Nations publication, Sales No. E.02.II.A.7), [Chapter I, resolution 1, annex](#).

5/ See [E.2007/Annex](#).

6/ See General Assembly [resolution 62/192](#).

7/ See ILO [Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work](#) and its Follow-up Adopted by the International Labour Conference at its Eighty-sixth Session, Geneva, 18 June 1998 (Geneva, International Labour Office, 1998).

4.2.2 Rio Declaration on Environment and Development

The United Nations Conference on Environment and Development,

Having met at Rio de Janeiro from 3 to 14 June 1992,

Reaffirming the Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment, adopted at Stockholm on 16 June 1972, and seeking to build upon it,

With the goal of establishing a new and equitable global partnership through the creation of new levels of cooperation among States, key sectors of societies and people,

Working towards international agreements which respect the interests of all and protect the integrity of the global environmental and developmental system,

Recognizing the integral and interdependent nature of the Earth, our home,

Proclaims that:

Principle 1

Human beings are at the centre of concerns for sustainable development. They are entitled to a healthy and productive life in harmony with nature.

Principle 2

States have, in accordance with the Charter of the United Nations and the principles of international law, the sovereign right to exploit their own resources pursuant to their own environmental and developmental policies,

and the responsibility to ensure that activities within their jurisdiction or control do not cause damage to the environment of other States or of areas beyond the limits of national jurisdiction.

Principle 3

The right to development must be fulfilled so as to equitably meet developmental and environmental needs of present and future generations.

Principle 4

In order to achieve sustainable development, environmental protection shall constitute an integral part of the development process and cannot be considered in isolation from it.

Principle 5

All States and all people shall cooperate in the essential task of eradicating poverty as an indispensable requirement for sustainable development, in order to decrease the disparities in standards of living and better meet the needs of the majority of the people of the world.

Principle 6

The special situation and needs of developing countries, particularly the least developed and those most environmentally vulnerable, shall be given special priority. International actions in the field of environment and development should also address the interests and needs of all countries.

Principle 7

States shall cooperate in a spirit of global partnership to conserve, protect and restore the health and integrity of the Earth's ecosystem. In view of the different contributions to global environmental degradation, States have common but differentiated responsibilities. The developed countries acknowledge the responsibility that they bear in the international pursuit to sustainable development in view of the pressures their societies place on the

global environment and of the technologies and financial resources they command.

Principle 8

To achieve sustainable development and a higher quality of life for all people, States should reduce and eliminate unsustainable patterns of production and consumption and promote appropriate demographic policies.

Principle 9

States should cooperate to strengthen endogenous capacity-building for sustainable development by improving scientific understanding through exchanges of scientific and technological knowledge, and by enhancing the development, adaptation, diffusion and transfer of technologies, including new and innovative technologies.

Principle 10

Environmental issues are best handled with participation of all concerned citizens, at the relevant level. At the national level, each individual shall have appropriate access to information concerning the environment that is held by public authorities, including information on hazardous materials and activities in their communities, and the opportunity to participate in decision-making processes. States shall facilitate and encourage public awareness and participation by making information widely available. Effective access to judicial and administrative proceedings, including redress and remedy, shall be provided.

Principle 11

States shall enact effective environmental legislation. Environmental standards, management objectives and priorities should reflect the environmental and development context to which they apply. Standards applied by some countries may be inappropriate and of unwarranted

economic and social cost to other countries, in particular developing countries.

Principle 12

States should cooperate to promote a supportive and open international economic system that would lead to economic growth and sustainable development in all countries, to better address the problems of environmental degradation. Trade policy measures for environmental purposes should not constitute a means of arbitrary or unjustifiable discrimination or a disguised restriction on international trade. Unilateral actions to deal with environmental challenges outside the jurisdiction of the importing country should be avoided. Environmental measures addressing transboundary or global environmental problems should, as far as possible, be based on an international consensus.

Principle 13

States shall develop national law regarding liability and compensation for the victims of pollution and other environmental damage. States shall also cooperate in an expeditious and more determined manner to develop further international law regarding liability and compensation for adverse effects of environmental damage caused by activities within their jurisdiction or control to areas beyond their jurisdiction.

Principle 14

States should effectively cooperate to discourage or prevent the relocation and transfer to other States of any activities and substances that cause severe environmental degradation or are found to be harmful to human health.

Principle 15

In order to protect the environment, the precautionary approach shall be widely applied by States according to their capabilities. Where there are threats of serious or irreversible damage, lack of full scientific certainty shall

not be used as a reason for postponing cost-effective measures to prevent environmental degradation.

Principle 16

National authorities should endeavour to promote the internalization of environmental costs and the use of economic instruments, taking into account the approach that the polluter should, in principle, bear the cost of pollution, with due regard to the public interest and without distorting international trade and investment.

Principle 17

Environmental impact assessment, as a national instrument, shall be undertaken for proposed activities that are likely to have a significant adverse impact on the environment and are subject to a decision of a competent national authority.

Principle 18

States shall immediately notify other States of any natural disasters or other emergencies that are likely to produce sudden harmful effects on the environment of those States. Every effort shall be made by the international community to help States so afflicted.

Principle 19

States shall provide prior and timely notification and relevant information to potentially affected States on activities that may have a significant adverse transboundary environmental effect and shall consult with those States at an early stage and in good faith.

Principle 20

Women have a vital role in environmental management and development. Their full participation is therefore essential to achieve sustainable development.

Principle 21

The creativity, ideals and courage of the youth of the world should be mobilized to forge a global partnership in order to achieve sustainable development and ensure a better future for all.

Principle 22

Indigenous people and their communities and other local communities have a vital role in environmental management and development because of their knowledge and traditional practices. States should recognize and duly support their identity, culture and interests and enable their effective participation in the achievement of sustainable development.

Principle 23

The environment and natural resources of people under oppression, domination and occupation shall be protected.

Principle 24

Warfare is inherently destructive of sustainable development. States shall therefore respect international law providing protection for the environment in times of armed conflict and cooperate in its further development, as necessary.

Principle 25

Peace, development and environmental protection are interdependent and indivisible.

Principle 26

States shall resolve all their environmental disputes peacefully and by appropriate means in accordance with the Charter of the United Nations.

Principle 27

States and people shall cooperate in good faith and in a spirit of partnership in the fulfilment of the principles embodied in this Declaration and in the further development of international law in the field of sustainable development.

Source: Report of the United Nations Conference on the Human Environment, Stockholm, 5-16 June 1972

(United Nations publication, Sales No. E.73.II.A.14 and corrigendum), chap. I.

4.2.3 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

ΕΥΜΟΡΦΙΔΗΣ ΠΑΥΛΟΣ

1. Όταν ιδρύθηκε η coco-mat κατά πόσο είχατε υπόψη σας την έννοια αειφορία; Σήμερα ισχύει;
Η coco-mat ξεκίνησε από την αειφορία, δεν έγινε το αντίθετο. Σκέφτομαι ότι θα έπρεπε να σκεφτόμαστε υγιεινά και ο τρόπος ζωής μας θα έπρεπε να είναι κάπως έτσι. Και άλλη εταιρία να έφτιαχνα π.χ. με παπούτσια το ίδιο πράγμα θα έκανα. Και σήμερα εκεί βασιζόμαστε σε φυσικά υλικά. Στη ζωή υπάρχουν περισσότερες λύσεις από προβλήματα. Προσπαθούμε να έχουμε λιγότερα σκουπίδια.
2. Η παραπάνω έννοια ισχύει και στην Κίνα;
Το ίδιο ισχύει και στην Κίνα. Η πολιτική είναι ίδια. Το μόνο που διαφέρει είναι η γλώσσα.
3. Ποιο ήταν το όραμα που είχατε για την coco-mat;
Το όραμα ήταν να έχουμε σε κάθε πρωτεύουσα του κόσμου από μία coco-mat. Εγώ δεν θα προλάβω αλλά θα το κάνουν οι επόμενες γενιές. Επίσης το όραμα μου ήταν να είμαστε σαν μια οικογένεια, να περνάμε καλά και να δουλεύουμε με σοβαρότητα.
4. Μια εταιρία που στήνεται με αξίες όπως αειφορία, βιώσιμη ανάπτυξη, εργασιακά δικαιώματα τι είδους αντιδράσεις συναντά;
Είναι δύσκολο να περάσεις τα μηνύματα στους εργαζόμενους, δεν είναι όλοι δεκτικοί σ' αυτό. Δεν μπορεί όμως να υπάρχει πάντα μια δικαιολογία. Αν κάτι δεν γίνει καλά, φταις εσύ γι' αυτό. Δεν είμαστε συμβατικοί για να κάνουμε εύκολα πράγματα. Αν κάνει κανείς κάτι εύκολο κανένας δεν θα ρωτήσει «πώς τα κατάφερες». Πρέπει να κάνεις αυτό που θεωρείς σωστό. Υπάρχουν πολύπλευρες αντιδράσεις αλλά εσύ θα πρέπει να είσαι πιστός στο όραμα σου.

5. Πώς ξεπεράστηκαν;

Για παράδειγμα στο κατάστημα της Πάτρας θέλαμε να τοποθετήσουμε μια ειδική ράμπα έτσι ώστε να μπορούν να μετακινούνται άτομα με ειδικές ανάγκες, όμως το είδε αυτό μια γειτόνισσα και κάλεσε την αστυνομία με αποτέλεσμα να πάει ο υπεύθυνος αυτόφωρο. Η γυναίκα δεν ήταν κακιά απλά δεν γνώριζε. Δεν είχε γνώση κι έτσι σκέφτηκε. Αν της είχαμε εξηγήσει για πιο λόγο το κάνουμε αυτό πιθανότατα να μην αντιδρούσε έτσι.

6. Ποιες ήταν οι πρώτες αντιδράσεις του κόσμου (θετικές και αρνητικές);

Υπήρχαν οι αρνητικές («εντάξει, μωρέ μας λέει παραμύθια»). Θέλαμε να δείξουμε ότι υπάρχει διαφάνεια στα προϊόντα μας και γι' αυτό βάζαμε φερμουάρ στα στρώματα. Τελικά το ίδιο το προϊόν σε όλες τις εκφάνσεις του, τους έπεισε όλους. Πίστεψαν ότι μπορεί να γίνει κάτι θετικό. Από τότε μέχρι σήμερα χρησιμοποιούμε βαμβακερά καλύμματα για τα κρεβάτια και βαμβακερές θήκες για τα λευκά είδη ενώ θα μπορούσαμε να βάλουμε πλαστικό. Τελικά το ίδιο το προϊόν σταματούσε τις αρνητικές σκέψεις. Όταν έρχονταν σε επαφή μαζί του ήταν θετικοί. Είναι αυτό που λέω ότι αν αγγίξεις το άγνωστο τότε αυτό σου αποκαλύπτεται.

7. Συνέπεια στις αρχές. Πώς μπορεί κανείς να είναι συνεπής μέχρι σήμερα στις αρχές του;

Παλεύοντας με την καθημερινότητα. Άλλες φορές απογοητεύεσαι και άλλες φορές συμβαίνει κάτι καλό και παίρνεις δύναμη. Πρέπει να έχει κανείς πηγές που να αντλεί δύναμη από αυτές. Πάντα υπάρχουν τα πάνω και τα κάτω. Το έργο που κάνουμε είναι σοβαρό και είμαστε περήφανοι γι' αυτό. Δεν θα το θυσιάσαμε στο βωμό του κέρδους.

8. Τι εμπόδια αντιμετωπίζει σήμερα η coco-mat και πώς τα ξεπερνά;

Όταν μεγαλώνει μια εταιρία το εμπόδιο είναι να περάσεις τις αξίες σε όλα τα μέλη της. Χρησιμοποιείς τα ίδια μέσα για να μη γίνει ένα εμπορικό σήμα. Επίσης χρησιμοποιείς και την τεχνολογία.

9. Δώστε μας μερικά παραδείγματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που εφαρμόζονται στην εταιρία σας.

ΑΜΕΑ, ανακύκλωση, κάνουμε παντόφλες από υφάσματα που περισσεύουν, κάνουμε μαξιλάρια από λεβάντα για να μη πετάμε τα υφάσματα κτλ. Πρέπει η εταιρία να είναι σοφή και η ΕΚΕ είναι ένα κομμάτι της σοφίας αυτής.

ΜΑΡΚΟΠΟΥΛΟΣ ΝΙΚΗΤΑΣ

1. Όταν ιδρύθηκε η coco-mat κατά πόσο είχατε υπόψη σας την έννοια αειφορία; Σήμερα ισχύει;

Η COCO-MAT ιδρύθηκε σύμφωνα με την έννοια της αειφορίας, η οποία σήμερα ισχύει σε όλα τα επίπεδα και τις αξίες της εταιρίας.

2. Η παραπάνω έννοια ισχύει και στην Κίνα;

Φυσικά και ισχύει χωρίς καμία διαφοροποίηση. Είναι κομμάτι της πολιτικής της COCO-MAT.

3. Ποιο ήταν το όραμα που είχατε για την coco-mat;

Να δημιουργηθεί μια εταιρία με σεβασμό στο περιβάλλον, η οποία θα προσφέρει ταυτόχρονα προϊόντα υψηλής ποιότητας καθώς ο κλάδος της στρωματοποιίας είναι έντονα ανταγωνιστικός.

4. Μια εταιρία που στήνεται με αξίες όπως αειφορία, βιώσιμη ανάπτυξη, εργασιακά δικαιώματα τι είδους αντιδράσεις συναντά;

Σίγουρα στην αρχή υπήρξε αρκετή καχυποψία όπως υπάρχει για κάθε τι διαφορετικό που γεννιέται. Οι περισσότεροι πίστευαν ότι όλα αυτά είναι ένα ωραίο τρικ για να ξεγελάσουν τον καταναλωτή ή να ρίξουν στάχτη στα μάτια. Σιγά σιγά όμως αυτό ξεπεράστηκε και διαπίστωσαν ότι έτσι είναι και στην πραγματικότητα.

5. Πώς ξεπεράστηκαν;

Πιστεύω ότι έπαιξε σημαντικό ρόλο το ίδιο το προϊόν. Ήταν αυτό που έδιωχνε κάθε αμφιβολία και τους έκανε μετά φανατικούς υποστηρικτές.

6. Ποιες ήταν οι πρώτες αντιδράσεις του κόσμου (θετικές και αρνητικές);

Στην αρχή με καχυποψία αλλά τελικά εξελίχθηκαν θετικά.

7. Συνέπεια στις αρχές. Πώς μπορεί κανείς να είναι συνεπής μέχρι σήμερα στις αρχές του;

Με το να είσαι πιστός στις ιδέες σου και στο όραμα σου, χωρίς να κάνεις «εκπτώσεις». Δεν σημαίνει όμως ότι αυτός είναι και ο εύκολος δρόμος.

8. Τι εμπόδια αντιμετωπίζει σήμερα η coco-mat και πώς τα ξεπερνά;

Το μόνο εμπόδιο προέρχεται από το γεγονός ότι η οικογένεια της COCO-MAT έχει μεγαλώσει στην Ελλάδα και το εξωτερικό με αποτέλεσμα να είναι δυσκολότερη η ένταξη των νέων μελών και η μετάδοση των ιδεών.

9. Δώστε μας μερικά παραδείγματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που εφαρμόζονται στην εταιρία σας.

Ανακυκλώσιμα υλικά, δωρεές προϊόντων σε κοινοφελή ιδρύματα, ΑΜΕΑ, στήριξη πυρόπληκτων κ.α.

ΜΑΛΤΕΖΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

1. Όταν ιδρύθηκε η coco-mat κατά πόσο είχατε υπόψη σας την έννοια αειφορία; Σήμερα ισχύει;

Πάνω στην έννοια της αειφορίας βασίστηκε ολόκληρο το οικοδόμημα των αξιών και του οράματος της εταιρίας.

2. Η παραπάνω έννοια ισχύει και στην Κίνα;

Ναι, ακριβώς όπως και στην Ευρώπη.

3. Ποιο ήταν το όραμα που είχατε για την coco-mat;

Η ίδρυση μιας πετυχημένης εταιρίας που θα μπορεί να εφαρμόσει στην πράξη τις αρχές που έχουμε οι ίδιοι ως άνθρωποι.

4. Μια εταιρία που στήνεται με αξίες όπως αειφορία, βιώσιμη ανάπτυξη, εργασιακά δικαιώματα τι είδους αντιδράσεις συναντά;

Οι αντιδράσεις αρχικά είχαν ως αποτέλεσμα μια αρνητική στάση και δυσπιστία. Αυτό όμως με την πάροδο του χρόνου άλλαξε.

5. Πώς ξεπεράστηκαν;

Ξεπεράστηκαν με επιμονή, συνεχή εκπαίδευση των υπαλλήλων (σεμινάρια κτλ) καθώς και σωστή ενημέρωση των καταναλωτών.

6. Ποιες ήταν οι πρώτες αντιδράσεις του κόσμου (θετικές και αρνητικές);

Η αντίδραση του κόσμου από δύσπιστη γρήγορα μετατράπηκε σε θετική και μάλιστα αυτό είναι που το εισπράτουμε καθημερινά μέχρι σήμερα είτε μέσω των καταστημάτων μας είτε μέσω emails κτλ.

7. Συνέπεια στις αρχές. Πώς μπορεί κανείς να είναι συνεπής μέχρι σήμερα στις αρχές του;

Είναι δύσκολο. Υπάρχουν πολλοί πειρασμοί στο δρόμο σου. Πρέπει να γνωρίζεις τι θέλεις και τι επιδιώκεις.

8. Τι εμπόδια αντιμετωπίζει σήμερα η coco-mat και πώς τα ξεπερνά;
Η COCO-MAT σήμερα έχει αλλάξει σε ότι αφορά στο μέγεθος. Αυτό είναι και το κυριότερο πρόβλημα. Όμως, όπως ανέφερα παραπάνω, εάν γνωρίζεις τι θέλεις τότε είναι εύκολο να βρεις τον τρόπο και να τα καταφέρεις.

9. Δώστε μας μερικά παραδείγματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που εφαρμόζονται στην εταιρία σας.

Δωρεές σε σχολεία, μειονότητες, ανακύκλωση, ίσες ευκαιρίες στην εργασία, χορηγίες, συμμετοχή σε φιλανθρωπικές εκδηλώσεις, αναδάσωση της Πάρνηθας, κ.α.

ΛΙΑΝΟΥ ΕΥΓΕΝΙΑ

1. Όταν ιδρύθηκε η coco-mat κατά πόσο είχατε υπόψη σας την έννοια αειφορία; Σήμερα ισχύει;

Η COCO-MAT ιδρύθηκε το 1989 στην Αθήνα, βασισμένη στην έννοια της αειφορίας. Η έννοια αυτή ακόμα και σήμερα εξακολουθεί να διέπει τις αξίες και το όραμα της εταιρίας. Η πολιτική της COCO-MAT βασίζεται στην αειφόρο ανάπτυξη και εστιάζεται σε τέσσερις βασικούς άξονες:

- ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ
- ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ
- ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
- ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ

2. Η παραπάνω έννοια ισχύει και στην Κίνα;

Φυσικά, εξάλλου όλοι μας οι συνεργάτες συμμετέχουν στη διαμόρφωση ενός κοινού οράματος και ταυτίζονται απόλυτα με τις αρχές και τις αξίες μας.

3. Ποιο ήταν το όραμα που είχατε για την coco-mat;

Το όραμα των ιδρυτών της COCO-MAT ήταν και εξακολουθεί να είναι η κατάκτηση της κορυφής, σε παγκόσμιο επίπεδο, στην κατασκευή φυσικών προϊόντων ύπνου και η συμμετοχή στη διαμόρφωση μιας αειφόρου παιδείας, που θα αγκαλιάζει όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας.

Μέσα από τη χρήση εξειδικευμένου, υψηλής τεχνολογίας μηχανολογικού εξοπλισμού, την ύπαρξη άριστα εκπαιδευμένου προσωπικού και ικανών συνεργατών, η COCO-MAT έχει αποκτήσει ένα δυναμικό προφίλ με άριστες προοπτικές, σε ένα έντονα ανταγωνιστικό πεδίο.

4. Μια εταιρία που στήνεται με αξίες όπως αειφορία, βιώσιμη ανάπτυξη, εργασιακά δικαιώματα τι είδους αντιδράσεις συναντά;

Γενικά, υπάρχει αρκετή δυσπιστία και καχυποψία, ίσως επειδή, από κάποιες εταιρείες η Ε.Κ.Ε. χρησιμοποιήθηκε αποκλειστικά ως εργαλείο marketing.

Πρόκειται, πράγματι, για κάτι που ξεκίνησε ως μόδα, θεωρούμε όμως πως δεν θα ξεπεραστεί καθώς αποτελεί αναγκαιότητα.

Είναι πράξη υπευθυνότητας απέναντι στο κοινωνικό σύνολο και το περιβάλλον.

5. Πώς ξεπεράστηκαν;

Στην COCO-MAT η Ε.Κ.Ε. αποτελεί μέλημα όλων. Το γεγονός αυτό οφείλεται κυρίως στην λειτουργία της ηγεσίας ως πρότυπο στον τομέα αυτό.

6. Ποιες ήταν οι πρώτες αντιδράσεις του κόσμου (θετικές και αρνητικές);

Η ανταπόκριση της κοινωνίας στο έργο της COCO-MAT είναι τεράστια, γεγονός που αποδεικνύεται από τα ενθαρρυντικά δημοσιεύματα του τύπου αλλά και από στοιχεία που προέρχονται από την επαφή της εταιρείας με φορείς ή απλούς πολίτες.

7. Συνέπεια στις αρχές. Πώς μπορεί κανείς να είναι συνεπής μέχρι σήμερα στις αρχές του;

Για εμάς η Ε.Κ.Ε. συνδέεται με τη συνειδητοποιημένη προσπάθεια των επιχειρήσεων να προασπίσουν το δικαίωμα όλων στην εργασία, ανεξάρτητα από φύλο, θρησκεία, εθνικότητα, αναπηρία, ηλικία, αλλά και να αναλάβουν δράση για την αειφορία.

Κανείς μας δεν μπορεί να είναι βέβαιος ότι σε κάποια στιγμή της ζωής του δεν θα βρεθεί σε ανάλογη θέση π.χ. σε κατάσταση αναπηρίας και, φυσικά, γιατί έχουμε χρέος να αφήσουμε στα παιδιά μας μια υγιή περιβαλλοντική κληρονομιά.

8. Τι εμπόδια αντιμετωπίζει σήμερα η coco-mat και πώς τα ξεπερνά;

Τα εμπόδια που εντοπίζω θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ενδοεταιρικά. Δηλαδή η διασφάλιση της μέγιστης εργασιακής ικανοποίησης και η δυσκολία ένταξης ατόμων από διαφορετικές κοινωνικές ομάδες. Για να τα αντιμετωπίσει ακολουθεί τις παρακάτω ενέργειες:

- ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ (δίνοντας την δυνατότητα διατήρησης της ανωνυμίας)
- ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΗ ΓΛΩΣΣΑ ΤΟΥ ΚΑΘΕΝΟΣ
- ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΠΑΡΑΛΛΗΛΑ ΜΕ ΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗΣ
- ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ
- ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ
- ΣΥΝΕΧΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

9. Δώστε μας μερικά παραδείγματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που εφαρμόζονται στην εταιρία σας.

Η χρήση φυσικών πρώτων υλών όπως είναι το καουτσούκ, ο κοκοφοίνικας, τα φύκια, το βαμβάκι, το μαλλί, αλογότριχα κτλ. Η διατήρηση της περιβαλλοντικής ισορροπίας η οποία φαίνεται από το γεγονός ότι στην παραγωγή των προϊόντων δεν χρησιμοποιούνται χημικά. Σημειωτέον, πως το ποσοστό καθαρότητας του φυσικού καουτσούκ, που παράγεται στις εγκαταστάσεις της εταιρείας, ανέρχεται στο 96%. Επίσης, όλα τα υλικά συσκευασίας που χρησιμοποιούνται για τα προϊόντα της εταιρείας είναι ανακυκλώσιμα και συλλέγονται από την εταιρεία κατά την παράδοση των προϊόντων στον πελάτη, με σκοπό την ανακύκλωσή τους.



ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

Τηλ. 210 - 92 01 001

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΠΙΣΤΡΟΦΗΣ

28 ΑΠΡ. 2010	
28 ΜΑΙ. 2010	29 ΑΠΡ. 2013 7-11-13
1 1 ΙΟΥΝ. 2010	13 ΜΑΙ. 2016
28 ΑΠΡ. 2010	
28 ΑΠΡ. 2010	
27 ΑΠΡ. 2011	
18 ΜΑΙ. 2011	
31 ΜΑΙ. 2011 15/6/11	
15 ΜΑΙ. 2012 28 ΜΑΙ. 02	

