

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ (Τ.Ε.Ι.) ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η ΣΧΕΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ, ΚΑΙ  
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΜΕ ΤΗ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ,  
ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΗΘΙΚΗ  
ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΤΟΥ  
ΣΗΜΕΡΑ**

Των σπουδαστριών:

**Αβραμοπούλου Μαρία**

**Γκετάνι Νίντια**

**Δημητροπούλου Ευαγγελία**

Εποπτεών Καθηγητής:

**Ιωάννης Παναγόπουλος**

**Πάτρα, 2015**

## Περίληψη

Η παρούσα πτυχιακή εξετάζει τις σχέσεις που έχουν οι έννοιες της *επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας*, με τις έννοιες της *επιχειρησιακής ηθικής και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (δεοντολογίας)*. Στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο κυριαρχούν δύο φιλοσοφικές τάσεις: η πρώτη τάση θεωρεί ότι η επιχειρηματικότητα και η καινοτομία όχι μόνο δεν σχετίζονται με την έννοια της επιχειρησιακής ηθικής και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, αλλά αποτελούν αντιφατικές έννοιες. Επομένως οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ασχολούνται μόνο με τους στόχους τους, ο κυριότερος των οποίων είναι η επίτευξη κέρδους και να αποφεύγουν οποιαδήποτε ενασχόληση σε θέματα έξω από την επιχειρησιακή τους δραστηριότητα. Η δεύτερη τάση θεωρεί ότι η προσφορά στο κοινωνικό σύνολο έχει μεγαλύτερη αξία από τα ιδιοτελή κίνητρα. Για αυτό το λόγο οι δράσεις που αναδεικνύουν κοινωνικά ζητήματα πρέπει να είναι αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής και της λειτουργίας της εταιρείας. Η πτυχιακή χωρίζεται σε δύο μέρη: το θεωρητικό και το πρακτικό. Στο θεωρητικό μέρος γίνεται μια ενδελεχής εξέταση των παραπάνω εννοιών και τονίζονται οι ομοιότητες και οι διαφορές τους. Το πρακτικό μέρος της πτυχιακής, βασισμένο στα πορίσματα του θεωρητικού μέρους εξετάζει τον βαθμό διεύθυνσης των παραπάνω εννοιών σε πέντε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ευρύτερη περιοχή της Αχαΐας, ασκώντας παράλληλα επιχειρησιακές λειτουργίες σε ολόκληρη την Ελλάδα, αλλά και στο εξωτερικό

## Executive Summary

This dissertation examines in which extend the terms *entrepreneurship* and *innovation* are related with the terms *business ethics* and *business social responsibility*. Two philosophical aspects are dominating the contemporary business world: The first aspect assumes that entrepreneurship and innovation are incompatible to business ethics and social responsibility. Therefore, businesses should focus only to their core functions, such as profitability, and avoid on engaging in actions outside their primary scopes. The second aspect assumes that the involvement of the businesses in social matters provides them with more value than the achievement of simplistic monetary targets. For this reason, entrepreneurial actions that emerge ethics and social responsibility should be integrated to every business's strategic and functional level. The dissertation is divided in two parts, the theoretical and the practical. The theoretical part of the dissertation gives an insight view of the examined terms and indicates their overall similarities and differences. Based on the outcomes of the theoretical part, the practical part of the dissertation explores the extend in which Greek companies adopt the above terms in their real world operations by taking examples from five large firms and organizations based on the wider region of Achaia prefecture in Greece.

## Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη .....	i
Executive Summary.....	i
Ευρετήριο Εικόνων .....	vii
Ευρετήριο Πινάκων.....	vii
Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> .....	3
Στοχοθεσία και Μεθοδολογία .....	3
1.1 Εισαγωγή.....	4
1.2 Στοχοθεσία Πτυχιακής Εργασίας .....	4
1.3 Δευτερογενής Έρευνα.....	5
1.4 Πρωτογενής Έρευνα .....	5
1.5 Μεθοδολογία Έρευνας .....	5
1.6 Συμπεράσματα.....	6
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> .....	7
Ορισμοί Ηθικής, Επιχειρησιακής Ηθικής, Κοινωνικής και Εταιρικής Ευθύνης / Δεοντολογίας, Επιχειρηματικότητας και οι μεταξύ τους σχέσεις .....	7
2.1 Εισαγωγή.....	8
2.2 Η ηθική και επιχειρησιακή ηθική .....	8
2.3 Εταιρική και Κοινωνική Ευθύνη (Δεοντολογία).....	9
2.4 Επιχείρηση και Επιχειρηματικότητα.....	12
2.4.1 Ετυμολογία του όρου της Επιχειρηματικότητας .....	12
2.4.2 Διαφορά του επιχειρηματία από το επιχειρησιακό στέλεχος .....	12
2.4.3 Κατηγορίες Επιχειρηματικότητας.....	13
2.4.4 Σύγχρονες προσεγγίσεις στην επιχειρηματικότητα .....	13
2.4.5 Η έννοια και ο ρόλος του «Κοινωνικού Επιχειρηματία».....	14
2.4.6 Ο σύγχρονος επιχειρηματίας και η προσφορά του στην οικονομία και κοινωνία ....	15

2.5 Συμπεράσματα για τους ορισμούς σχετικά με την επιχειρηματικότητα, επιχειρησιακή ηθική και εταιρική κοινωνική ευθύνη – δεοντολογία και τις μεταξύ τους σχέσεις.....	15
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> .....	17
Ηθική, Επιχειρησιακή Ηθική και Εταιρική Ευθύνη Επιχειρήσεων (Δεοντολογία) .....	17
3.1 Εισαγωγή στην έννοια της ηθικής .....	18
3.1.1 Η φιλοσοφική αντίληψη για την ηθική .....	19
3.1.2 Η ηθική ως βιολογικό φαινόμενο: Μια, ίσως, καινοτόμος αντίληψη.....	21
3.1.3 Η διεπιστημονική προσέγγιση της ηθικής.....	23
3.1.4 Η επιχειρησιακή αντίληψη για την ηθική.....	24
3.2 Κλάδοι και διακρίσεις της Επιχειρησιακής Ηθικής.....	27
3.2.1 Ανάλογα με την επιχειρησιακή δραστηριότητα.....	27
3.2.2 Ανάλογα με τον ανθρώπινο παράγοντα.....	27
3.2.3 Ανάλογα με την μέθοδο προσέγγισης.....	28
3.3 Ανάλυση των ηθικών προβλημάτων στις επιχειρήσεις.....	29
3.4 Ηθικά όρια στην επιχειρησιακή ανάπτυξη.....	31
3.4.1 Σύγκρουση συμφερόντων.....	33
3.4.2 Καλή πίστη και χρηστά ήθη .....	34
3.4.3 Επικοινωνία.....	34
3.4.4 Επιχειρησιακές σχέσεις .....	35
3.5 Κατευθυντήριες γραμμές διευθέτησης ηθικών προβλημάτων .....	36
3.5.1 Δημιουργία τυπικών μηχανισμών ελέγχου των ηθικών πράξεων .....	36
3.5.2 Γραπτοί κώδικες ηθικής συμπεριφοράς.....	36
3.6 Κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων .....	37
3.6.1 Είδη κοινωνικής ευθύνης.....	37
3.6.2 Εσωτερική διάσταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης .....	39
3.6.2.1 Εξασφάλιση εργατικού δυναμικού.....	39
3.6.2.2 Παροχή Υγείας και Ασφάλειας στον Εργασιακό τομέα .....	40

3.6.2.3 Προσαρμογή στις αλλαγές του περιβάλλοντος.....	40
3.6.2.4 Διαχείριση του Περιβαλλοντικού Αντίκτυπου και των Φυσικών Πόρων.....	40
3.6.3 Εξωτερική διάσταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης .....	41
3.6.3.1 Τοπικές και ευρύτερες Κοινότητες .....	41
3.6.3.2 Επιχειρηματικοί Εταίροι, Προμηθευτές και Καταναλωτές.....	41
3.6.3.3 Ανθρώπινα Δικαιώματα.....	42
3.6.3.4 Παγκόσμιες Περιβαλλοντικές Ανησυχίες .....	42
3.6.3.5 Πράσινη Ανάπτυξη.....	43
3.7 Οφέλη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	44
3.8 Συμπεράσματα ως προς την ηθική, δεοντολογία και την κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων .....	46
Κεφάλαιο 4 <sup>ο</sup> .....	47
Επιχειρησιακή Επιχειρηματικότητα.....	47
4.1 Εισαγωγή.....	48
4.2 Πελατοκεντρική Καινοτομία .....	49
4.3 Στρατηγικές Καινοτομίας .....	54
4.4 Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία .....	57
4.4.1 Δημιουργία και Ανάπτυξη της Ιδέας.....	59
4.4.2 Στάδιο Σχεδιασμού, Ελέγχου και Βελτιστοποίησης .....	60
4.4.3 Εμπορευματοποίηση .....	61
4.5 Ο δρόμος προς την πελατοκεντρική καινοτομία.....	62
4.6 Συμπεράσματα σχετικά με την επιχειρησιακή καινοτομία.....	63
Κεφάλαιο 5 <sup>ο</sup> .....	64
Έρευνα για παραβατικές και μη – ηθικές συμπεριφορές επιχειρήσεων του εξωτερικού.....	64
5.1 Εισαγωγή.....	65
5.2 Επιχειρήσεις και εργασιακά δικαιώματα: Η περίπτωση της Nike .....	66
5.3 Επιχειρήσεις και Ανθρώπινα Δικαιώματα: Η περίπτωση της General Motors .....	71

5.4 Επιχειρήσεις και τοπικές κοινότητες – φυσικό περιβάλλον: Η περίπτωση της Shell .....	73
5.5 Επιχειρήσεις και Διαφθορά: Η περίπτωση της Lockheed .....	75
5.6 Συμπεράσματα σχετικά με τα παραδείγματα παραβατικών και μη-ηθικών συμπεριφορών επιχειρήσεων του εξωτερικού .....	76
Κεφάλαιο 6° .....	77
Αρχές και Κανονιστικό Πλαίσιο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Κώδικες Δεοντολογίας) στην Ελλάδα και το εξωτερικό .....	77
6.1 Εισαγωγή.....	78
6.2 Το Οικουμενικό Σύμφωνο των Ηνωμένων Εθνών .....	78
6.3 Ο Οικουμενικός Επιχειρηματικός Όρκος .....	80
6.4 Το Ευρωπαϊκό πλαίσιο γύρω από την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη .....	84
6.5 Συμπεράσματα για τις Αρχές και το Κανονιστικό Πλαίσιο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Κώδικες Δεοντολογίας) στην Ελλάδα και το εξωτερικό .....	85
Κεφάλαιο 7° .....	86
Η Εφαρμογή των Αρχών και Πλαισίων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σε παγκόσμιο επίπεδο και στην Ελλάδα.....	86
7.1 Εισαγωγή.....	87
7.2 Η εφαρμογή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην Ελλάδα και σε διεθνές επίπεδο ...	87
7.3 Εργαλεία και οργανισμοί μέτρησης και αξιολόγησης της Εταιρικής κοινωνικής Ευθύνης στην Ελλάδα και το εξωτερικό.....	89
7.4 Συμπεράσματα σχετικά με την Εφαρμογή των Αρχών και Πλαισίων της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σε παγκόσμιο επίπεδο και στην Ελλάδα.....	91
Κεφάλαιο 8° .....	92
Έρευνα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σε Ελληνικές Επιχειρήσεις.....	92
8.1 Εισαγωγή.....	93
8.1.1 Σκοπός και υποθέσεις της έρευνας .....	94
8.1.2 Μεθοδολογία Έρευνας .....	95
8.1.3 Η συνέντευξη και το ερωτηματολόγιο έρευνας.....	95
8.2 ΓΕΦΥΡΑ Α.Ε. ....	98

8.3 ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ .....	102
8.4 ΑΚΤΩΡ Α.Ε. ....	106
8.5 ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ.....	110
8.6 ΛΟΥΞ ΜΑΡΛΑΦΕΚΑΣ .....	114
8.7 ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΧΑΙΑΣ.....	118
8.8 Συμπεράσματα έρευνας επιχειρησιακής ηθικής, καινοτομίας, εταιρικής και κοινωνικής ευθύνης σε ελληνικές επιχειρήσεις.....	121
Κεφάλαιο 9 <sup>ο</sup> .....	122
Ανάλυση και Αποτελέσματα Έρευνας .....	122
9.1 Εισαγωγή.....	123
9.2 Κριτήρια ανάλυσης των αποτελεσμάτων της έρευνας .....	124
9.3 Αποτελέσματα Έρευνας.....	124
9.3.1 Γενικά στοιχεία επιχειρήσεων και οργανισμών .....	124
9.3.2 Χώρος Εργασίας.....	125
9.3.3 Αγορά Εργασίας .....	126
9.3.4 Περιβάλλον .....	126
9.3.5 Τοπικές Κοινωνίες.....	127
9.3.6 Πολιτισμός .....	127
9.4 Συμπεράσματα ανάλυσης έρευνας .....	128
Κεφάλαιο 10 <sup>ο</sup> .....	132
Συμπεράσματα Πτυχιακής και προτάσεις για το μέλλον .....	132
10.1 Συμπεράσματα Πτυχιακής.....	133
10.2 Προτάσεις για το μέλλον .....	134
Βιβλιογραφία .....	135

## **Ευρετήριο Εικόνων**

<b>Εικόνα 1: Δυνάμεις Επιρροής της ηθικής στις επιχειρήσεις. Πηγή: Needle (2004).</b> .....	30
<b>Εικόνα 2: Πυραμίδα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Πηγή: Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders". <i>Business Horizons</i> 34 (July/August 1991), σελ. 42</b> .....	38
<b>Εικόνα 3: Διαστάσεις της πελατοκεντρικής καινοτομίας. Πηγή: Desousa και λοιποί (2004).</b> .....	58

## **Ευρετήριο Πινάκων**

<b>Πίνακας 1: Ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders) και ηθικές απαιτήσεις. Πηγή: Sims (2003) <i>Ethics and Corporate Social Responsibility: Why Giants Fall</i>, Greenwood Press.</b> .....	26
<b>Πίνακας 2: Είδη Παραβατικής Συμπεριφοράς στις Επιχειρήσεις. Πηγή: SHRM, 2008</b> .....	32
<b>Πίνακας 3: Οι δέκα αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου των Ηνωμένων Εθνών: Πηγή: Kemel.gr (2015)</b> .....	79
<b>Πίνακας 4: Οικουμενικός Επιχειρηματικός Όρκος. Πηγή: Kemel.gr (2015)</b> .....	81
<b>Πίνακας 5: Ενόητες Περιεχομένου Ευθυνών Οικουμενικού Επιχειρηματικού Όρκου. Πηγή: Kemel.gr (2015)</b> .....	83
<b>Πίνακας 6: Υπεύθυνη Δήλωση Ερωτηματολογίου Συνέντευξης</b> .....	97
<b>Πίνακας 7: Συνοπτική αναφορά των οργανωσιακών δράσεων κοινωνικής ευθύνης των προς έρευνα εταιριών</b> .....	131



## Εισαγωγή

Κάθε κοινωνία συγκροτείται μέσα από τη συμβίωση διαφορετικών ατόμων και ομάδων η οποία προσδιορίζεται από ένα πολυδιάστατο πλέγμα κανόνων και σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών τους και ρυθμίζουν την συμπεριφορά τους. Προκειμένου, λοιπόν, να επιτευχθεί η ομαλή λειτουργία μιας κοινωνίας απαιτείται η αρμονικότητα των σχέσεων, η οποία εκφράζεται και αξιολογείται ανάλογα με τον βαθμό της λογικής αντιστοιχίας των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, καθώς επίσης και το πνεύμα αλτρουισμού, ειρηνικής συνύπαρξης και συνεργασίας μεταξύ των μελών της. Συνεπώς, κάθε μέλος της κοινωνίας αναγνωρίζεται ως φορέας βασικών δικαιωμάτων, όπως είναι το δικαίωμα στην ζωή, την ελευθέρια, την εργασία, αλλά και αυτό της εξασφάλισης ίσων ευκαιριών ανάπτυξης και ευημερίας. Για αυτό λοιπόν, καθήκον της κοινωνίας, ως συνόλου, αποτελεί η κατοχύρωση και η προστασία των δικαιωμάτων του κάθε μέλους της, το οποίο προκειμένου να αντισταθμίσει την υποχρέωση που αυτό έχει προς την κοινωνία θα πρέπει να επιδείξει προσφορά ανάλογη με τις δυνατότητές του στο κοινωνικό σύνολο.

Η επιχείρηση παρά το γεγονός ότι δεν διαθέτει φυσική υπόσταση ανάλογη με εκείνη του ανθρώπου, θεωρείται, εντούτοις, αυτοτελής οντότητα και διαθέτει τα δικά της φυσιογνωμικά χαρακτηριστικά καθώς και τη δική της παρουσία τόσο στην αγορά (οικονομία), όσο και στην ευρύτερη κοινωνία. Εννοείται ότι κάθε δραστηριότητα και συμπεριφορά της, εκφράζεται μέσα από τις αποφάσεις και τις ενέργειες των στελεχών της, η βούληση όμως αυτή αποτελεί ταυτόχρονα και βούληση της ίδιας της επιχείρησης, ως ιδεατής ύπαρξης, η οποία αναγνωρίζεται τόσο από νομικής όσο και από κοινωνικής άποψης.

Με ανάλογο τρόπο η αντίστοιχη δραστηριότητα και συμπεριφορά των στελεχών της επιχείρησης, αποτελεί δραστηριότητα και συμπεριφορά της ίδιας της επιχείρησης, με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση αναπτύσσει σχέσεις και επιδρά στην κοινωνία, ενώ η ίδια δέχεται την επίδραση της κοινωνίας πάνω της. Αυτές οι εκδηλώσεις, συμπεριφορές, σχέσεις και επιδράσεις της επιχείρησης στην κοινωνία διαμορφώνουν τέσσερα στοιχεία τα οποία είτε σχετίζονται είτε δρουν αντικρουόμενα και καλύπτουν διαφορετικές πτυχές της επιχείρησης. Τα στοιχεία αυτά συγκεκριμενοποιούνται στις εξής έννοιες: της επιχειρησιακής ηθικής, της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (δεοντολογίας), της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας.

Η πτυχιακή εργασία έχει ως σκοπό την ενδελεχή εξέταση της σχέσης που έχουν οι έννοιες της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας με αυτές της επιχειρησιακής ηθικής, της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ή δεοντολογίας, καθώς και το πόσο οι σχέσεις αυτές ανταποκρίνονται στην παγκοσμιοποιημένη αγορά του σήμερα με ιδιαίτερη έμφαση την αντίστοιχη ελληνική. Για την επίτευξη των στόχων της πτυχιακής, έχει πραγματοποιηθεί μια θεματική κατανομή των ενοτήτων της σε αντίστοιχα κεφάλαια, κάθε ένα με διαφορετικό εννοιολογικό περιεχόμενο. Πιο συγκεκριμένα, το πρώτο κεφάλαιο θέτει τους στόχους της πτυχιακής καθώς και την μεθοδολογία για την επίτευξη των παραπάνω στόχων. Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύονται οι ορισμοί των προς εξέταση εννοιών. Ακολούθως, στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μια εκτενέστερη ανάλυση των εννοιών της ηθικής, επιχειρησιακής ηθικής, εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και δεοντολογίας όπου αναφέρονται οι ομοιότητες και διαφορές των συγκεκριμένων εννοιών. Το τέταρτο κεφάλαιο εστιάζει στην έννοια της επιχειρηματικότητας και την σχέση της με την καινοτομία. Το πέμπτο κεφάλαιο

αναφέρεται σε περιπτώσεις παραβατικών συμπεριφορών από επιχειρήσεις του εξωτερικού. Το έκτο κεφάλαιο, ορίζει το διεθνές εθελοντικό πλαίσιο για την αποφυγή τέτοιου είδους συμπεριφορών και την ανάπτυξη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων. Το έβδομο κεφάλαιο, εξετάζει την εφαρμογή των πλαισίων που αναφέρθηκαν στο έκτο κεφάλαιο κεφάλαιο. Το όγδοο κεφάλαιο ορίζει τους στόχους, τις υποθέσεις καθώς επίσης και την μεθοδολογία της έρευνας, ενώ στη συνέχεια προχωρά στην ανάλυση των επιχειρήσεων που ερευνήθηκαν και αναφέρονται οι απαντήσεις που προέκυψαν. Το ένατο κεφάλαιο, παρουσιάζει τα συμπεράσματα της έρευνας, σύμφωνα με τους στόχους και τις υποθέσεις του προηγούμενου κεφαλαίου και οριοθετεί τις ομοιότητες και τις διαφορές των πλαισίων που υιοθετήθηκαν από τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις, εξηγώντας παράλληλα τους λόγους ύπαρξης αυτών των ομοιοτήτων και διαφορών. Τέλος, η εργασία κλείνει με τα συνολικά συμπεράσματα και οριοθετεί κάποιες προτάσεις για το μέλλον.

# **Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>**

## **Στοχοθεσία και Μεθοδολογία**

- 1.1 Εισαγωγή**
- 1.2 Στοχοθεσία Πτυχιακής Εργασίας**
- 1.3 Δευτερογενής Έρευνα**
- 1.4 Πρωτογενής Έρευνα**
- 1.5 Μεθοδολογία Έρευνας**
- 1.6 Συμπεράσματα**

## 1.1 Εισαγωγή

Η συγκεκριμένη ενότητα περιλαμβάνει την αναφορά στους στόχους της παρούσας πτυχιακής εργασίας, καθώς και στη μεθοδολογία που ακολουθείται για την επίτευξη των παραπάνω στόχων. Η συγκεκριμένη εργασία εστιάζει σε διαφορετικούς τομείς της διοίκησης οι οποίοι συμπεριλαμβάνουν τα πεδία της επιχειρησιακής ηθικής, της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, της δεοντολογίας, της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας καθώς και το πώς αυτές οι έννοιες συνδέονται ή διαφέρουν μεταξύ τους. Στην ενότητα αυτή ο αναγνώστης θα είναι σε θέση να διαπιστώσει τους στόχους της πτυχιακής εργασίας καθώς και τον τρόπο που εκείνη αναπτύχθηκε μέσα από την επιλογή των πηγών και τη μεθοδολογία της έρευνας.

## 1.2 Στοχοθεσία Πτυχιακής Εργασίας

Μέσα από την ανάλυση των διαστάσεων των εννοιών αυτών, ο αναγνώστης θα μπορέσει να:

- Διακρίνει ομοιότητες και διαφορές πάνω σε συγκεκριμένα ζητήματα που επηρεάζουν την σύγχρονη οργανωσιακή συμπεριφορά των επιχειρήσεων στους εργαζόμενους, τους προμηθευτές, τους επενδυτές αλλά και στην ευρύτερη κοινωνία και αγορά.
- Πληροφορηθεί σχετικά με το εννοιολογικό περιεχόμενο σύγχρονων όρων της διοίκησης επιχειρήσεων όπως είναι η εταιρική κοινωνική ευθύνη, η επιχειρηματικότητα, η δεοντολογία, η επιχειρησιακή ηθική, η επιχειρηματικότητα και η καινοτομία.
- Διαπιστώσει πως οι έννοιες αυτές επηρεάζουν το ευρύτερο επιχειρησιακό πλαίσιο, αλλά και πως αυτές οι έννοιες προεκτείνονται σε όλους τους τομείς της αγοράς και της ζωής γενικότερα, διαμορφώνοντας τα άτομα και τις κοινωνίες.
- Εξετάσει διαφορετικές φιλοσοφικές ή και πρακτικές οπτικές γωνίες και προοπτικές μελετητών που ασχολήθηκαν συστηματικά με τις έννοιες αυτές, προκειμένου να διαφανεί η πολυπλοκότητα που τις διέπει καθώς και η σχετικότητά του περιεχομένου τους ανάλογα με τις κοινωνίες και τις εποχές.
- Εξερευνήσει διαφορετικούς τρόπους και μεθόδους προσέγγισης των συγκεκριμένων εννοιών από διαφορετικές επιχειρήσεις.
- Παρατηρήσει το σύγχρονο επιχειρησιακό εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και πως αυτό διαμορφώνεται ανάλογα με διαφορετικές συνθήκες.
- Ενημερωθεί για θέματα που άπτονται της επιχειρησιακής ευθύνης όπως είναι η παραβατικότητα αλλά και η συνεργασία, η σύγκρουση συμφερόντων αλλά και η δεοντολογία, η αναζήτηση του κέρδους αλλά και η ανάπτυξη των κοινωνιών, η άντληση των φυσικών πόρων αλλά και η προστασία του περιβάλλοντος, η μαζική παραγωγή αλλά και η διαφορετικότητα που προέρχεται μέσα από την καινοτομία.

- Αναζητήσει πραγματικά επιχειρησιακά ζητήματα πάνω στις εξεταζόμενες από την πτυχιακή έννοιες που έχουν συμβεί στην Ελλάδα και το εξωτερικό και που πλαισιώνουν το θεωρητικό τμήμα της εργασίας με την πρακτική εφαρμογή σε πραγματικές συνθήκες.
- Μελετήσει τα προγράμματα επιχειρηματικότητας, καινοτομίας, επιχειρησιακής ηθικής, εταιρικής ευθύνης και δεοντολογίας, επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον Ελληνικό χώρο, να εξιχνιάσει τα στοιχεία τους και να αντλήσει γνώσεις αναφορικά με τις διαφορετικές προσεγγίσεις και μεθόδους που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις αυτές.

### **1.3 Δευτερογενής Έρευνα**

Στα πλαίσια της δευτερογενούς έρευνας πραγματοποιήθηκε επισκόπηση σε ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία, χρήση πηγών από το Διαδίκτυο καθώς και σε εταιρικό υλικό διαθέσιμο από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στους τομείς της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της επιχειρησιακής καινοτομίας για τις ανάγκες της εργασίας.

### **1.4 Πρωτογενής Έρευνα**

Η πρωτογενής έρευνα περιλαμβάνει τη συλλογή δεδομένων και πληροφοριών από 5 ελληνικές επιχειρήσεις με διεθνή δράση που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς επιχειρησιακούς κλάδους, διαθέτουν μεγάλη εμπειρία και έχουν συμβάλει αποφασιστικά στην διαμόρφωση ενός νέου επιχειρησιακού κλίματος για τα ελληνικά δεδομένα.

### **1.5 Μεθοδολογία Έρευνας**

Η παρούσα εργασία προσεγγίζει το θέμα μέσα από την διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας. Ποιοτική έρευνα είναι η εξέταση, η ανάλυση και η ερμηνεία των παρατηρήσεων με σκοπό την ανακάλυψη εννοιών που ελλοχεύουν και των επαναλαμβανόμενων σχέσεων, συμπεριλαμβανομένων των ταξινομήσεων των τύπων φαινομένων και οντοτήτων, με έναν τρόπο που δεν περιλαμβάνει τα μαθηματικά πρότυπα. Για την εξαγωγή στοιχείων από τις προς εξέταση επιχειρήσεις χρησιμοποιήθηκε η διαδικασία της δομημένης συνέντευξης. Η συνέντευξη είναι η τεχνική που έχει σκοπό να οργανώσει μία σχέση προφορικής επικοινωνίας ανάμεσα σε δύο πρόσωπα, το συνεντευκτή και τον ερωτώμενο, έτσι ώστε να επιτρέψει στον πρώτο τη συλλογή ορισμένων πληροφοριών απ' τον δεύτερο πάνω σ' ένα συγκεκριμένο αντικείμενο. Με την χρήση της «δομημένης συνέντευξης» ο ερωτώμενος προτρέπει στο να απαντήσει σε μια σειρά από ερωτήσεις των οποίων ο αριθμός, η σειρά και το περιεχόμενο προκαθορίζεται από το έντυπο της συνέντευξης. Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων καταγράφονται λέξη προς λέξη. Η

έρευνα δεν αποσκοπεί σε μια καταγραφή όλων των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων των συγκεκριμένων επιχειρήσεων, αλλά στον εντοπισμό των χαρακτηριστικών στοιχείων τους, στην έμφαση που δίνει η κάθε επιχείρηση, και στην εξιχνίαση δυνατοτήτων βελτίωσής τους, όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο. Στην συνέχεια πραγματοποιείται η συγκέντρωση και ανάλυση των αποτελεσμάτων βασισμένα σε 5 συγκεκριμένες περιοχές εταιρικής ευθύνης και επιχειρηματικότητας που ορίζονται από τον ευρωπαϊκό οργανισμό CRS Europe. Η δομή του ερωτηματολογίου και οι απαντήσεις από τις συνεντεύξεις βρίσκονται στο **Κεφάλαιο 8ο**

**Έρευνα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σε Ελληνικές Επιχειρήσεις.** Τα αποτελέσματα της έρευνας και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων φαίνονται συγκεντρωτικά στο **Κεφάλαιο 9ο**

**Ανάλυση και Αποτελέσματα Έρευνας.**

## **1.6 Συμπεράσματα**

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάστηκαν οι πτυχές της στοχοθεσίας της έρευνας με βάση τις μεθόδους εκείνες οι οποίες συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων αυτών. Η πτυχιακή βασίστηκε στα πορίσματα των θεωρητικών μελετών και αναλύσεων, όπως αυτά παρατίθενται στη σχετική ενότητα της βιβλιογραφίας. Οι θεωρητικές μελέτες και αναλύσεις συνιστούν την δευτερογενή έρευνα η οποία επιτεύχθηκε μέσα από τα επιλεγμένα βιβλία και περιοδικές εκδόσεις, από τη βιβλιοθήκη του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας και την βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου της Πάτρας, καθώς και το Ιντερνέτ. Η πρωτογενής έρευνα συνίσταται στην συλλογή στοιχείων προσωπικά από τα μέλη της ομάδας συγγραφής σε επιλεγμένες επιχειρήσεις με την χρήση των δομημένων συνεντεύξεων, μέσω ερωτηματολογίου.

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>

### Ορισμοί Ηθικής, Επιχειρησιακής Ηθικής, Κοινωνικής και Εταιρικής Ευθύνης / Δεοντολογίας, Επιχειρηματικότητας και οι μεταξύ τους σχέσεις

- 2.1 Εισαγωγή
- 2.2 Η ηθική και επιχειρησιακή ηθική
- 2.3 Εταιρική και Κοινωνική Ευθύνη (Δεοντολογία)
- 2.4 Επιχείρηση και Επιχειρηματικότητα
  - 2.4.1 Ετυμολογία του όρου της Επιχειρηματικότητας
  - 2.4.2 Διαφορά του επιχειρηματία από το επιχειρησιακό στέλεχος
  - 2.4.3 Κατηγορίες Επιχειρηματικότητας
  - 2.4.4 Σύγχρονες προσεγγίσεις στην επιχειρηματικότητα
  - 2.4.5 Η έννοια και ο ρόλος του «Κοινωνικού Επιχειρηματία»
  - 2.4.6 Ο σύγχρονος επιχειρηματίας και η προσφορά του στην οικονομία και κοινωνία
- 2.5 Συμπεράσματα για τους ορισμούς σχετικά με την επιχειρηματικότητα, επιχειρησιακή ηθική και εταιρική κοινωνική ευθύνη – δεοντολογία και τις μεταξύ τους σχέσεις

## 2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό τίθενται οι βάσεις για την αποσαφήνιση και την κατανόηση των όρων που εξετάζονται και αναλύονται εκτενέστερα στα επόμενα κεφάλαια της πτυχιακής εργασίας. Όπως ακριβώς διακηρύσσει ο Αντισθένης: «Αρχή Σοφίας η των ονομάτων επίσκεψις», στο κεφάλαιο αυτό εξηγούνται οι βασικοί όροι της κοινωνικής και επιχειρηματικής Ηθικής, της Δεοντολογίας, της Εταιρικής Ευθύνης και ποιές είναι οι μεταξύ τους σχέσεις ή ακόμα και αντιθέσεις. Επίσης, στο ίδιο κεφάλαιο αναλύεται ο όρος επιχειρηματικότητα γιατί ενώ οι όροι της επιχειρησιακής ηθικής, δεοντολογίας και κοινωνικής ευθύνης αποτελούν την «φύση» των επιχειρήσεων, κατά την Αριστοτελική σκέψη, δηλαδή το πλαίσιο στο οποίο δομείται και αποκτά ταυτότητα η επιχείρηση, η επιχειρηματικότητα αποτελεί την «δράση», δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο κάθε επιχείρηση εκδηλώνει τις ενέργειές της, βασισμένη στο πλαίσιο το οποίο έχει δομηθεί από τους παραπάνω όρους. Με άλλα λόγια η επιχειρηματικότητα είναι η ενεργή έκφραση των αρχών που έχουν ήδη προσδιοριστεί από την επιχειρησιακή ηθική και την δεοντολογία. Έτσι ως Ηθική, κατά το φιλοσοφικό εννοιολογικό ορισμό της «είναι η μελέτη των ηθών (αξιών, αντιλήψεων, συμπεριφορών) μιας κοινωνίας και, κατ' επέκταση, το σύστημα των κανόνων σκέψης και συμπεριφοράς που ρυθμίζει τις πράξεις και τις στάσεις μιας κοινωνίας σε ορισμένο τόπο και χρόνο» (Δραπανιώτης, 2004).

## 2.2 Η ηθική και επιχειρησιακή ηθική

Η ηθική υπάρχει από την εποχή που ο άνθρωπος εξελίχθηκε συστηματικά με τέτοιο τρόπο ώστε να συμβιώνει με τον συνάνθρωπό του σε οργανωμένες κοινωνίες. Με αυτό τον τρόπο έχει επηρεάσει βαθύτατα την ανθρώπινη σκέψη σε όλα τα πλάτη και τα μήκη του πλανήτη, σε όλες τις εποχές και έχει συνδεθεί τόσο με τη θρησκεία όσο και με τη φιλοσοφία. Στην πιο απλή της μορφή η ηθική είναι ένα σύνολο από κανόνες που ορίζουν τι είναι καλό και τι είναι κακό. Η λέξη ετυμολογικά προέρχεται από το «ήθος» που σημαίνει «χαρακτήρας» με την ευρεία έννοια. Στην αγγλική γλώσσα ο αντίστοιχος όρος ονομάζεται «morality», ο οποίος προέρχεται από τη λατινική λέξη «mores» που σημαίνει την ανθρώπινη συνήθεια.

Σύμφωνα με την εγκυκλοπαίδεια Britannica (2015), ένας σύγχρονος ορισμός της ηθικής θα μπορούσε να αποδοθεί ως εξής: «Ηθική είναι η συστηματική μελέτη της φύσης και της αξίας των εννοιών «καλό», «κακό», «πρέπει», «ορθό», «λάθος», κλπ., και τις γενικές αρχές που δικαιολογούν και δικαιώνουν την εφαρμογή τους σε οτιδήποτε». Βέβαια στο σημείο αυτό προέρχεται εύλογα το ερώτημα ποιός είναι ο ορισμός του «καλού» και τί κάνει μια πράξη καλή ή κακή, σωστή ή λάθος. Ο άνθρωπος μέσα στο χρόνο και με διαφορετικούς τρόπους επιχείρησε να δώσει απαντήσεις στο παραπάνω ερώτημα και μέσα από τις σκέψεις του οι οποίες εκδηλώθηκαν από την φιλοσοφία όσο και μέσα από τη θρησκεία, καθώς και με τις ενέργειές του οι οποίες εκφράστηκαν από τους κανόνες και τους νόμους τυπικούς ή άτυπους, επιχείρησε να καθορίσει την ανθρώπινη συμπεριφορά και να την εντάξει σε συγκεκριμένα όρια. Από την άλλη όμως οι απαντήσεις είναι βέβαια αντιφατικές, συχνά αντίθετες, και διαφέρουν διαμετρικά σε διαφορετικούς τόπους και χρονικές περιόδους (Brickley, 2002).



Επομένως το καλό αντιμετωπίζεται από διαφορετικές οπτικές γωνίες, ανάλογα, είτε ως μια «εσωτερική» κατάσταση του ανθρώπινου χαρακτήρα η οποία μεταβάλλεται, είτε ως μια παγκόσμια σταθερά, μια αντικειμενική αξία που υπάρχει πάνω και πέρα από τον άνθρωπο και η οποία παραμένει σταθερή. Πηγές του καλού στην περίπτωση της πρώτης θέσης αποτελούν η ανθρώπινη εμπειρία καθώς και η νοητική κατάσταση του κάθε ανθρώπου η οποία είναι συμβατή με γνώμες, στάσεις και απόψεις πολλών συνανθρώπων του, πάνω στο τι είναι καλό και τι όχι. Σύμφωνα με την δεύτερη θέση, το καλό προέρχεται από ένα υπέρτατο όν το οποίο έχει προκαθορίσει την έννοια του καλού και το οποίο βρίσκεται πάνω από τις προσωπικές απόψεις και βιώματα των ανθρώπων (θεός) ή από μια συλλογική οντότητα η οποία έχει δημιουργηθεί μεν από τους ίδιους τους ανθρώπους, αλλά ξεπερνάει την ανθρώπινη προσωπικότητα η οποία δημιουργεί την δική της ταυτότητα και αξία, όπως ακριβώς μια οικία είναι κάτι πολύ περισσότερο από απλά υλικά οικοδομής (παγκόσμια συλλογική συνείδηση) (Lantos, 2001).

Ειδικότερα η επιχειρησιακή ηθική αποτελεί ένα μικρό υποσύνολο του όρου της ηθικής ο οποίος καλύπτει κάθε πτυχή της ανθρώπινης δραστηριότητας. Η επιχειρησιακή ηθική όπως αναπτύσσεται στο Δυτικό Κόσμο, ξεπερνάει τα στενά όρια του εμπορίου και της οικονομίας και εξελίσσεται περισσότερο ως ένας φιλοσοφικός κλάδος που καλύπτει τόσο τη διοίκηση επιχειρήσεων (Business Ethics) όσο και τα πληροφοριακά συστήματα (Computer Ethics) και στηρίζεται σε μία ορθολογική θεώρηση των ανθρώπινων αξιών και δράσεων βασισμένη κυρίως στις έννοιες της «ευημερίας» (well-being), της «ευτυχίας» (happiness) και των βασικών ανθρωπίνων δικαιωμάτων (Mahoney, 1994). Ειδικότερα με την έννοια «Επιχειρηματική Ηθική» ορίζεται η ενασχόληση και η δραστηριοποίηση της επιχείρησης απέναντι στο εταιρικό της περιβάλλον και στην κοινωνία ώστε να προάγεται, παράλληλα με το επιχειρηματικό κέρδος, το κοινωνικό συμφέρον, η πρόοδος και η δημιουργικότητα.

## **2.3 Εταιρική και Κοινωνική Ευθύνη (Δεοντολογία)**

Ακόμα πιο εξειδικευμένη από τους δύο προηγούμενους ορισμούς αλλά εξίσου σημαντική για την σύγχρονη επιχείρηση αποτελεί η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ή Δεοντολογίας (Business Social Responsibility). Με την έννοια «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη» εννοούμε τη συστηματική, οργανική και εθελοντική «ενσωμάτωση» από τις εταιρείες στην επιχειρηματική τους λειτουργία δραστηριοτήτων με κοινωνική, περιβαλλοντική και πολιτιστική διάσταση, με ουσιαστική συνεισφορά προς το κοινωνικό σύνολο, σε διάδραση με όλους τους συμμετόχους – stakeholders (Hohnen, 2007, CSR, 2003). Με βάση τον συγκεκριμένο ορισμό η επιχείρηση συνδέει την γενικότερη φιλοσοφία και στάση της απέναντι στην κοινωνία με συγκεκριμένους τρόπους δράσεως και ενεργειών μέσα από την επιχειρηματικότητα. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση δεν αποτελεί απλά μια οικονομική μονάδα που σαν σκοπό έχει απλά το κέρδος, αλλά εντάσσεται στην τοπική κοινωνία και το φυσικό περιβάλλον ως αναπόσπαστο μέρος της, εφόσον δραστηριοποιείται με ποικίλους τρόπους πέρα από τον καθαρά οικονομικό. Στην σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη κοινωνία της ελεύθερης αγοράς και των μέσων μαζικής ενημέρωσης και κοινωνικής δικτύωσης, κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα από το μέγεθος και την οικονομική της επιφάνεια, έχει την δυνατότητα να ξεπεράσει τα όρια του τόπου και του χρόνου και να λειτουργήσει ως φορέας ανάπτυξης όχι μόνο της τοπικής κοινωνίας, αλλά ταυτόχρονα, και απομακρυσμένων κοινοτήτων και γιατί όχι,

ολόκληρου του πλανήτη. Επίσης από τον ίδιο τον ορισμό παρατηρείται ότι σε σχέση με τους ορισμούς της επιχειρησιακής ηθικής ή της επιχειρηματικότητας οι οποίοι μπορεί να αντλούν την αποτελεσματικότητά τους και από τους εξωτερικούς νόμους ή τους κανόνες που ισχύουν σε κάθε κοινωνία, η εταιρική κοινωνική ευθύνη έχει χαρακτήρα καθαρά εθελοντικό και πηγάζει κατευθείαν από το εσωτερικό της επιχείρησης. Η έννοια της ηθικής έχει από αρχαιοτάτων χρόνων μελετηθεί και αναλυθεί, ενώ για την κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης και την επιχειρηματική πολιτική που ασκείται εθελοντικά, σε αντίθεση με τις άλλες που επιβάλλονται από τη νομοθεσία, τους κανόνες της αγοράς και τις υποχρεώσεις έναντι τρίτων, το πεδίο έρευνας είναι σχετικά πρόσφατο. Υπάρχει η άποψη ότι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί αντικείμενο του Δικαίου εφόσον χρησιμοποιείται η έννοια «ευθύνη», δηλαδή η ανάληψη κάποιου καθήκοντος ή αρμοδιότητας από την πλευρά της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά υπάρχει η αντίθετη άποψη η οποία διαχωρίζει εντελώς τις έννοιες «εταιρική ευθύνη» και «κοινωνική ευθύνη» ως εντελώς ξεχωριστές: η εταιρική «ευθύνη» υπάγεται στον τομέα του Δικαίου (Weber 1947, Belknap, 1971, Friedman, 1960, 1966, Carroll, 1996) ενώ αντίθετα η «κοινωνική ευθύνη» ανάγεται στο εννοιολογικό πλαίσιο της ηθικής (morality), όπως την αντιλαμβάνεται η κάθε επιχείρηση (Masci και Tripathi, 2005, Korten, 1995, Jochnick, 1999)

Κάθε χώρα διαμορφώνει ένα νομοθετικό πλαίσιο συγκεκριμένων κανόνων δικαίου, το οποίο ορίζει δικαιώματα και επιβάλλει υποχρεώσεις για τις επιχειρήσεις. Με άλλα λόγια οι νομικοί κανόνες είναι προσταγές που ορίζουν τι πρέπει και τι όχι για την επιχείρηση. Το «πρέπει» αποτελεί το τι είναι σωστό να πράξει η κάθε επιχείρηση. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη χωρίς να απομακρύνεται από τα πλαίσια που ορίζει ο νόμος, ορίζει τις δικές της προτάσεις οι οποίες αν και συμμορφώνονται με ορισμένες διατάξεις του νόμου, δεν είναι απαραίτητα δεσμευτικές. Σε αντιδιαστολή λοιπόν με το νόμο που ορίζει το «πρέπει» δηλαδή το σωστό για την κοινωνία η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ορίζει το «δέον» δηλαδή το τι χρειάζεται η κοινωνία. Όπως ένα σωστά δομημένο και συνεχώς προσαρμοζόμενο νομικό πλαίσιο αποτελεί την προϋπόθεση μια οργανωμένης, σύγχρονης και σωστά δομημένης κοινωνίας, έτσι, και κατά παράλληλο τρόπο, η σύγχρονη επιχείρηση οφείλει να υιοθετεί κοινωνικά αποδεκτές διαδικασίες, ή καλύτερα, μια επιχειρηματική ηθική στα πλαίσια της συνάφειας και του κοινωνικά αποδεκτού. Η επιχειρηματική ηθική και κοινωνική ευθύνη οριοθετεί τις βάσεις των συγκεκριμένων κωδίκων επιχειρηματικής δεοντολογίας, οι οποίοι καταγράφουν, αξιολογούν και κρίνουν κάθε επιχειρησιακή δράση και συμπεριφορά. Έτσι, από τον κλασικό ορισμό της επιχείρησης ως οικονομικής μονάδας παραγωγής κέρδους, η σύγχρονη επιχείρηση εξελίσσεται σε έναν οργανισμό γνώσης ο οποίος δημιουργεί αξία, παράγοντας αγαθά και προσφέροντας υπηρεσίες που απαιτεί η κοινωνία, δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό κέρδη για τους ιδιοκτήτες και τους μετόχους της, αλλά ταυτόχρονα και *ευημερία* για την κοινωνία (MacDonald, 1999, Nonaka, 1991, Scarbrough, Swan και Preston, 1999, Drucker, 1993). Βασική αποστολή της επιχείρησης δεν είναι λοιπόν το κέρδος αλλά η συνεχής προσθήκη *αξίας* στην επιχείρηση και στον επενδυτή μέτοχο (Kolter, 2009, Hunger και λοιποί, 2004, Porter και Kramer, 2002, Hamel και Prahalad, 1990, Freeman και λοιποί, 2007). Αυτό θα πρέπει να πραγματοποιηθεί μέσα στο πλαίσιο του σημερινού έντονου ανταγωνισμού που δημιουργεί η παγκοσμιοποίηση, όπου η επιβίωση και η ανάπτυξη μιας επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από την ανταγωνιστικότητά της. Προκειμένου όμως να είναι μία επιχείρηση ανταγωνιστική απαιτείται η ύπαρξη σύγχρονου και διορατικού τρόπου διοίκησης (management), ο οποίος χαράσσει και υλοποιεί στρατηγικές, διατηρώντας όμως τις διαχρονικές αξίες, στις οποίες η επιχείρηση παραδοσιακά πιστεύει και οι οποίες κρατούν την εταιρεία μέσα στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η κοινωνική ευθύνη προέρχεται από το ενδιαφέρον σχετικά με τις επιπτώσεις των δράσεων των επιχειρήσεων, καθώς αυτές επηρεάζουν τα συμφέροντα άλλων επιχειρήσεων ή και διαφορετικών

ομάδων πίεσης γνώμης (πελάτες, προμηθευτές, κυβερνήσεις, συνασπισμούς κρατών κ.α). Συνεπώς, οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να λαμβάνουν αποφάσεις οι οποίες θα είναι καθαρά οικονομικές, και αυτό γιατί είναι συνυφασμένες με ολόκληρο το κοινωνικό σύστημα (Wood, 1991, Jack και Nelson, 2004). Για τον παραπάνω ακριβώς λόγο, απαιτείται η κάθε επιχειρηματική σκέψη να επεκταθεί πέρα από τα εταιρικά όρια προς όλη την κοινωνία, καθόσον μακροπρόθεσμα «όσοι δεν χρησιμοποιούν τη δύναμή τους κατά τρόπο που η κοινωνία θεωρεί υπεύθυνο, τελικά θα καταλήξουν να τη χάσουν». Ο τρόπος που μία σύγχρονη επιχείρηση οφείλει να συμπεριφερθεί, εξαρτάται από τις αρχές επιχειρηματικής ηθικής που έχει αποδεχθεί. Οι αρχές αυτές πηγάζουν από ένα γενικότερο πλαίσιο ηθικής που οι μέτοχοι, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες και όλοι όσοι συνδέονται με την επιχείρηση και που όλοι εκείνοι ονομάζονται συλλογικά ως «stakeholders», συμφωνούν με τα στοιχεία της κοινωνίας στην οποία αναπτύσσονται ως αποδεκτά (Αναλυτής, 2007, Booth, 2009, Clarkson, 1995, Bloom και Gundlach, 2001). Το πλαίσιο αυτό της ηθικής αποτελεί μέρος ευρύτερων φιλοσοφικών αναφορών της επιχείρησης, όπως αυτές οι αναφορές προκύπτουν από την παγκόσμια επιχειρησιακή πρακτική και την ανάλογη βιβλιογραφία.

Οι αρχές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης προκύπτουν από ένα συνδυασμό του εταιρικού εξωγενούς και ενδογενούς περιβάλλοντος, της επιχειρησιακής κουλτούρας καθώς και της εταιρικής αποστολής, οι οποίες δεν είναι παρά οι διατυπωμένες και ακολουθούμενες αρχές συμπεριφοράς στις οποίες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί στηρίζουν τους στόχους, τις διαδικασίες και τις πράξεις τους. Υπάρχει η άποψη η οποία βλέπει μία αναλογία ανάμεσα στην ατομική και την επιχειρησιακή συμπεριφορά και γι' αυτό ακριβώς το λόγο η εταιρική συμπεριφορά μπορεί να εκτιμηθεί με ηθικούς όρους. Υπάρχει και η άλλη άποψη που στηρίζεται στη γνώμη ότι μόνο τα άτομα είναι ικανά για «ηθική υπευθυνότητα» με την πλήρη έννοια του όρου, γιατί μία τέτοια «υπευθυνότητα» προϋποθέτει την ικανότητα να αιτιολογούμε, να έχουμε προθέσεις και να κάνουμε αυτόνομες επιλογές. Όμως, παρ' όλα αυτά, η κάθε επιχείρηση αποτελείται από ανθρώπινο δυναμικό, άρα, κατ' επέκταση, οι ατομικές συμπεριφορές μπορούν να αντιστοιχηθούν και στο εταιρικό επίπεδο. Η αποτελεσματική ενσωμάτωση της «ηθικής» συμπεριφοράς σε επιχειρηματικούς οργανισμούς, πέρα από το ότι ακολουθεί μια πολύπλοκη διαδικασία υλοποίησης, απαιτεί πρωταρχικά και κύρια δέσμευση και πίστη από την ανώτατη διοίκηση.

Στη σύγχρονη αναπτυσσόμενη επιχείρηση που στηρίζεται σε «ηθική» και κοινωνικά αποδεκτή συμπεριφορά, η επιχείρηση θα πρέπει να διαμορφώνει και να προσαρμόζει τη δομή της, την επιλογή και τις διαδικασίες εκπαίδευσης του προσωπικού της, το σύστημα επικοινωνίας, τα πληροφοριακά της συστήματα καθώς και τις εσωτερικές διαδικασίες ελέγχου. Αναγκαία προϋπόθεση για να πραγματοποιηθούν αυτές οι αλλαγές είναι να υπάρχουν άριστες ικανότητες του διοικητικού επιτελείου της, ένα επαρκές χρονικό διάστημα προσαρμογής στις νέες συνθήκες που δρομολογούνται και το κυριότερο, υποστήριξη και συμπλήρωση από τη διοικητική δομή και την κουλτούρα της επιχείρησης.

## **2.4 Επιχείρηση και Επιχειρηματικότητα**

### **2.4.1 Ετυμολογία του όρου της Επιχειρηματικότητας**

Ετυμολογικά, η έννοια του ουσιαστικού «επιχειρηματίας» προέρχεται από την Γαλλική γλώσσα (*entrepreneur*) και κυριολεκτικά μεταφράζεται ως «ο μεσάζοντας, ο μεταπράτης» (Deakins, & Freel, 2003, σελ. 3). Στον δυτικό κόσμο η λέξη «*entrepreneur*» εμφανίστηκε για πρώτη φορά κατά τον Μεσαίωνα και σήμαινε «το άτομο που κάνει κάποια ενέργεια, τον καταφερτζή» (Swedburg, 2000, σ. 11). Η έννοια του επιχειρηματία έλαβε σταδιακά μια πιο ολοκληρωμένη έννοια κατά τον 18<sup>ο</sup> αιώνα, κυρίως λόγω των σημαντικών τεχνολογικών και κοινωνικών αλλαγών που συντελέστηκαν εκείνη την εποχή με πρωταρχική έκφασή τους την βιομηχανική επανάσταση. Έτσι ένα γαλλικό λεξικό, το 1723, υπογράμμισε ότι ο επιχειρηματίας είναι «εκείνος που θέτει σε ενέργεια μια εφαρμογή, ένα σχέδιο, ο κατασκευαστής, ο πρωτομάστορας». Αντίστοιχα στην Αγγλία του 18ου Αιώνα ο επιχειρηματίας ήταν «ο λάτρης της περιπέτειας, ο άνθρωπος της προβολής και εκείνος που αναλαμβάνει να φέρει σε πέρας μια ενέργεια».

Αργότερα, το Νέο Διεθνές Λεξικό του Webster στη Τρίτη του έκδοση (1961) περιγράφει τον επιχειρηματία ως τον «οργανωτή της οικονομικής επιχείρησης, ειδικά έναν ο οποίος οργανώνει, κατέχει, διαχειρίζεται και αναλαμβάνει τον κίνδυνο της επιχείρησης» (Brockhaus, 1980, σελ.509). Ένας όμως ακόμα πιο σύγχρονος ορισμός προέρχεται από την διαδικτυακή σελίδα του λεξικού του Cambridge και ορίζει την έννοια του επιχειρηματία ως «ένα πρόσωπο που προσπαθεί να αποκομίσει κέρδος είτε ξεκινώντας τη δική του εταιρεία, είτε ως εξωτερικός συνεργάτης στον κόσμο των επιχειρήσεων, ειδικά όταν πρόκειται για λήψη κινδύνων» (Cambridge Online, ενεργό 2014). Από την μεριά του ο Baumol (1990, σελ.897) εκφράζει την άποψη ότι επιχειρηματίες αποτελούν «πρόσωπα έξυπνα και δημιουργικά στο να εξευρίσκουν τρόπους προκειμένου να αυξήσουν το δικό τους πλούτο, δύναμη και κύρος».

### **2.4.2 Διαφορά του επιχειρηματία από το επιχειρησιακό στέλεχος**

Δημιουργείται, συνεπώς, το ερώτημα ποιά είναι η διαφορά του επιχειρηματία (*entrepreneur*) με ένα ανώτερο στέλεχος μιας επιχείρησης ή οργανισμού (*manager*). Η διάκριση των ορίων μεταξύ των δύο αυτών ιδιοτήτων δεν είναι εύκολο να γίνει αντιληπτή. Για παράδειγμα, ο Mill (1848) υπογραμμίζει ότι «η ένταξη των επιχειρηματικών αποφάσεων που ενέχουν κίνδυνο διακρίνει τον όρο «επιχειρηματία» από τον όρο του «διαχειριστή (*manager*), ενώ αντίθετα ο Schumpeter (1942), θεωρεί ότι τόσο ο επιχειρηματίας όσο και το επιχειρησιακό στέλεχος είναι επιρρεπείς στον κίνδυνο της αποτυχίας. Μια άλλη άποψη αναφέρεται από τον McClelland (1961) ότι τα στελέχη των επιχειρήσεων που λαμβάνουν μέρος στην λήψη αποφάσεων εκλαμβάνονται και αυτά ως επιχειρηματίες. Τέλος, ο Weber (1947), διακρίνει τον επιχειρηματία από τον διοικητή επιχειρήσεων με βάση το γεγονός ότι ο επιχειρηματίας αποτελεί το αποφασιστικό θεμέλιο όλων των επίσημων δραστηριοτήτων μίας οικονομικής μονάδας, ενώ ο διοικητής επιχειρήσεων

εξειδικεύεται, οργανώνει και ελέγχει έναν περιορισμένο μονάχα τομέα της επιχειρησιακής δραστηριότητας.

### **2.4.3 Κατηγορίες Επιχειρηματικότητας**

Ο όρος «επιχειρηματικότητα» διαχωρίζεται σε δύο επιμέρους γνωστικές «κατηγορίες» (Wiklund και λοιποί 2001, σελ.289). Η πρώτη κατηγορία, βασίζεται στον Gartner (1988, σελ.62) ο οποίος αναφέρει ότι «η επιχειρηματικότητα είναι η δημιουργία νέων οργανισμών». Για παράδειγμα, εάν ένας εφευρέτης εκμεταλλευτεί μια εφεύρεσή του εμπορικά από την ήδη υπάρχουσα επιχείρησή του, σε αυτή την περίπτωση δεν υπάρχει «καμία πράξη επιχειρηματικότητας». Αντίθετα, η δεύτερη κατηγορία ενισχύει την άποψη ότι «επιχειρηματικότητα είναι η δημιουργία νέων οικονομικών δραστηριοτήτων». Με αυτή την έννοια, κάθε εφεύρεση παλιά ή νέα μπορεί να διατεθεί στην αγορά από τις ήδη υπάρχουσες ή από νεοσύστατες επιχειρήσεις οι οποίες εξευρίσκουν νέους τρόπους και μέσα προώθησης για την κάθε μία εφεύρεση (Wiklund και λοιποί, 2001, σελ.289).

### **2.4.4 Σύγχρονες προσεγγίσεις στην επιχειρηματικότητα**

Συνεπώς, οι ορισμοί του «επιχειρηματία» και της «επιχειρηματικότητας» εξακολουθούν να αποτελούν αντικείμενο επίμονης μελέτης και δεν έχουν με σαφήνεια καθοριστεί. Ένας μεγάλος αριθμός θεωρητικών της διοίκησης και της οικονομίας (π.χ. οι Lumpkin και Dess, 1996, οι Shane και Venkataraman, 2000 οι Deakins και Freel, 2003), έχουν δώσει τους δικούς τους ορισμούς σχετικά με την επιχειρηματικότητα, εντούτοις, δεν υπάρχει ακόμα συναίνεση όσον αφορά τον ορισμό του επιχειρηματία. Η απουσία συμφωνίας σχετικά με τον καθορισμό του όρου, σύμφωνα με τους Lumpkin και Dess (1996) αποτελεί την αιτία για την οποία η θεωρία της επιχειρηματικότητας καθυστερεί να σημειώσει την ανάλογη ανάπτυξη άλλων επιστημών ή γνωστικών πεδίων. Αν και οι περισσότεροι μελετητές έχουν απαντήσει ικανοποιητικά το ερώτημα του «ποιός είναι ο επιχειρηματίας και τι μπορεί να κάνει», η μεγαλύτερη πλειοψηφία τους, έχει αγνοήσει να απαντήσει στο ερώτημα του «πώς ο επιχειρηματίας μπορεί να το κάνει» (Shane & Venkataraman, 2000 σελ. 218). Αυτό συμβαίνει γιατί οι επιχειρησιακές δραστηριότητες είναι διαφορετικές και ευκαιρίες για επιχειρηματικότητα μπορεί να προκύψουν ανά πάσα στιγμή. Για παράδειγμα, μια ευκαιρία μπορεί να προκύψει όσον αφορά τις αγορές προϊόντων μέσα από τη δημιουργία ενός καινοτόμου συστήματος προώθησης πληροφοριών για νέα προϊόντα στο ευρύτερο κοινό ή στις αγορές αγαθών μέσα από την εύρεση νέων πόρων (Shane & Venkataraman, 2000, σελ. 220).

Εντούτοις, οι μελετητές στον τομέα της οργάνωσης έχουν ήδη απαντήσει ικανοποιητικά στα ακόλουθα τρία ερωτήματα σχετικά με την επιχειρηματικότητα:

- Με ποιό τρόπο δημιουργούνται ευκαιρίες για τη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών
- Γιατί μερικοί άνθρωποι κατορθώνουν να ανακαλύψουν και να εκμεταλλευτούν αυτές τις ευκαιρίες ενώ κάποιοι άλλοι όχι
- Με ποιό τρόπο διαφορετικοί τρόποι δράσης χρησιμοποιούνται για την αξιοποίηση επιχειρηματικών ευκαιριών (Shane & Venkataraman, 2000, σελ. 218).

#### **2.4.5 Η έννοια και ο ρόλος του «Κοινωνικού Επιχειρηματία»**

Παράλληλα με την επιχειρηματικότητα των επιχειρήσεων, τα τελευταία είκοσι χρόνια, έχει αναπτυχθεί και η αντίστοιχη επιχειρηματικότητα των οργανισμών κρατικών ή ιδιωτικών. Αυτό έχει αποτελέσει τη βάση του «κοινωνικού επιχειρηματία», ο οποίος ξεπερνάει τα στενά οικονομικά πρότυπα του επιχειρηματία μιας επιχείρησης.

Έτσι λοιπόν, οι Κοινωνικοί Επιχειρηματίες είναι «άτομα με καινοτόμες λύσεις για τα πιο πιεστικά κοινωνικά προβλήματα της κοινωνίας. Πρόκειται για προσωπικότητες φιλόδοξες και επίμονες, που αναλαμβάνουν την αντιμετώπιση σημαντικών κοινωνικών θεμάτων και προσφέρουν νέες ιδέες, για αλλαγές στο κοινωνικό σκηνικό σε μεγάλη κλίμακα» (Ashoka.org, ενεργό 2014).

Με άλλα λόγια, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες αναλαμβάνουν εκείνοι να βρουν ποιές είναι οι ανάγκες της κοινωνίας, να εντοπίσουν σφάλματα και προβλήματα τα οποία επιχειρούν να λύσουν αντί να το αφήνουν στα χέρια της εκάστοτε κυβέρνησης ή στον επιχειρησιακό τομέα. Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες είναι αναμορφωτές και οδηγί γνώμης οι οποίοι επιζητούν να μετασχηματίσουν την κοινωνία μέσα από την ολική ή μερική αλλαγή του συστήματος, την διάδοση της λύσης στο κοινό, και την πείθω σε ολόκληρες κοινωνικές ομάδες ώστε εκείνες να αλλάξουν τις υφιστάμενες κοινωνικές τους συμπεριφορές και να αλλάξουν κατεύθυνση για το γενικότερο καλό. Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες θέτουν υψηλούς στόχους, αλλά παράλληλα αντιμετωπίζουν ρεαλιστικά την πραγματικότητα, εξευρίσκοντας βιώσιμες όσο και πρακτικές λύσεις προκειμένου να τους επιτύχουν.

Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες αναλαμβάνουν την παρουσίαση κατανοητών και ηθικών ιδεών πάνω σε ευαίσθητα κοινωνικά θέματα με απλό και εύληπτο τρόπο, προκείμενου να έχουν απήχηση σε ένα μεγάλο κομμάτι των πολιτών, ώστε εκείνοι να τις υιοθετήσουν και να τις εφαρμόσουν με την σειρά τους στη δική τους ζωή. Οι κορυφαίοι κοινωνικοί επιχειρηματίες έχουν ως καθήκον να βρουν και να αναδείξουν άτομα τα οποία αποτελούν πρότυπα για την κοινωνία, ώστε να περάσουν το μήνυμα ότι όσοι υιοθετήσουν τις ιδέες των κοινωνικών επιχειρηματιών είναι σε θέση να πετύχουν τα πάντα προκειμένου να βελτιώσουν τις συνθήκες και ποιότητά τους, όσο και των συνανθρώπων τους.

#### **2.4.6 Ο σύγχρονος επιχειρηματίας και η προσφορά του στην οικονομία και κοινωνία**

Επομένως, η νεότερη θεωρία της επιχειρηματικότητας τα τελευταία χρόνια απομακρύνεται από τα αυστηρά κριτήρια της οικονομικής μονάδας που είναι αποκομμένη από την κοινωνία και αναδεικνύει την επιχείρηση ως μια οργάνωση η οποία λαμβάνει αλλά και προσφέρει αξία μέσα από τη δημιουργία γνώσεων και εμπειριών στο κοινωνικό σύνολο. Ο ρόλος του επιχειρηματία έχει εξελιχθεί και μεταλλαχθεί μέσα από μια σειρά μικρών και μεγάλων ανακατατάξεων. Οι κοινωνικές εξελίξεις δεν αφήνουν πλέον τον οικονομικό επιχειρηματία αδιάφορο, από τη στιγμή που η οικονομική μονάδα την οποία διαχειρίζεται αποτελεί και εκείνη ένα μικρό μόνο μέρος της κοινωνίας αλλά, ταυτόχρονα, και ένα απειροελάχιστο μέρος της συνολικά παγκοσμιοποιημένης κοινωνίας. Τα όποια γεγονότα, πρότυπα, προβλήματα, στόχοι, συνεργασίες και συγκρούσεις που συμβαίνουν στις κοινωνίες σε τοπικό και παγκόσμιο επίπεδο δεν επηρεάζουν μόνο τις αγορές συνολικά αλλά έχουν επιπτώσεις και στις ίδιες τις επιχειρήσεις. Από την μεριά τους όμως, οι ίδιες οι επιχειρήσεις με τις δραστηριότητές τους επηρεάζουν τις κοινωνίες αναπτύσσοντας πρότυπα και τρόπους συμπεριφοράς τα οποία γίνονται δεκτά από μεμονωμένα άτομα αλλά και από το σύνολο της κοινωνίας. Οι ιδέες, τα πρότυπα και οι τρόποι συμπεριφοράς με την βοήθεια των τεχνολογικών μέσων αλλά και της παγκοσμιοποίησης γίνονται κτήμα όχι μόνο της συγκεκριμένης περιοχής ή της χώρας στην οποία εδράζεται η επιχείρηση αλλά βρίσκουν αντίκτυπο πλέον σε όλα τα μήκη και τα πλάτη του πλανήτη. Για αυτό το λόγο, ο ρόλος του επιχειρηματία, μετασχηματίζεται από αυτόν του εφευρέτη νέων προϊόντων και υπηρεσιών ή του καινοτόμου αναζητητή νέων πόρων και κεφαλαίων σε αυτόν του δημιουργού μιας νέας επιχειρησιακής κουλτούρας προσαρμοσμένης στα σύγχρονα κοινωνικά πρότυπα της καλής πίστης, της επιχειρησιακής ευθύνης και της προσφοράς προς τον συνάνθρωπο. Ο σύγχρονος επιχειρηματίας δεν αρκείται μόνο στο να αλλάξει το πρόσωπο της επιχείρησής του, αλλά ενεργεί ως παράγοντας αλλαγής για την ίδια την κοινωνία, δημιουργώντας νέες ευκαιρίες οι οποίες θα αναπτύξουν τόσο την επιχείρησή του, αλλά θα οδηγήσουν και στην παράλληλη πρόοδο των τοπικών άλλα και των απομακρυσμένων κοινωνιών. Κατά συνέπεια η επιχειρηματικότητα δεν περιορίζεται στην εξεύρεση ή παραγωγή νέων επιχειρησιακών κλάδων ή προϊόντων, αλλά ταυτόχρονα, αναπτύσσει καινοτόμες λύσεις σε κοινωνικά προβλήματα και στη συνέχεια τις εφαρμόζει είτε σε τοπική, είτε σε παγκόσμια κλίμακα μέσα από την αποτελεσματική χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των τεχνολογιών επικοινωνίας.

#### **2.5 Συμπεράσματα για τους ορισμούς σχετικά με την επιχειρηματικότητα, επιχειρησιακή ηθική και εταιρική κοινωνική ευθύνη – δεοντολογία και τις μεταξύ τους σχέσεις**

Το συγκεκριμένο κεφάλαιο αναφέρεται στους ορισμούς της ηθικής και της σχέσης της, καθώς επίσης και τις διαφορές της, με την επιχειρησιακή ηθική αλλά και τις έννοιες της εταιρικής και κοινωνικής ευθύνης και της επιχειρηματικότητας. Η επιχειρησιακή ηθική πηγάζει από την γενικότερη ανθρώπινη ηθική και συμβάλει στην στήριξη του οικονομικού αλλά και κοινωνικού οικοδομήματος αλλά και των μεμονωμένων ατόμων ή ομάδων. Η υλοποίηση των κανόνων και αξιών στήριξης του

κοινωνικού συνόλου γίνεται μέσα από την γενικότερη επιχειρησιακή πρακτική (επιχειρηματικότητα) η οποία δεν εξαντλείται μόνο στην ανάληψη επιχειρησιακών κινδύνων και στην ανταγωνιστικότητα με σκοπό την διασφάλιση του κέρδους, αλλά επεκτείνεται δια μέσου συγκεκριμένων υλοποιήσιμων μεθόδων και τρόπων δράσης εθελοντικών (κοινωνική ευθύνη/δεοντολογία) ή κανονιστικών (εταιρική ευθύνη/δεοντολογία) στην απόδοση συγκεκριμένων ωφελειών στην ίδια την κοινωνία.

Η επιχείρηση αποτελεί τόσο φορέα όσο και δημιουργό ηθικής, εταιρικής και κοινωνικής ευθύνης μέσα από το σύνολο των δραστηριοτήτων που διεξάγει και οι οποίες ονομάζονται συλλογικά ως «επιχειρηματικότητα». Κάθε επιχείρηση δεν λειτουργεί σε ένα κενό, αλλά ενυπάρχει με άλλες επιχειρήσεις σε μια οργανική ολότητα η οποία ονομάζεται «αγορά» και στην οποία ανταγωνίζεται τις άλλες επιχειρήσεις προκειμένου να επιβιώσει αλλά και να αναπτυχθεί. Η κάθε αγορά, από την πλευρά της δεν είναι αυθύπαρκτη, αλλά λειτουργεί παράλληλα με την κοινωνία στην οποία ενυπάρχει. Η συμβίωση των επιχειρήσεων με την κοινωνία στηρίζεται σε ένα πολύπλοκο πλέγμα σχέσεων και κανόνων που διέπουν την συμπεριφορά τους. Οι επιχειρήσεις, ως οι κατ' εξοχήν οικονομικές μονάδες, αποτελούν τον στυλοβάτη της κοινωνίας, η οποία με τη σειρά της στηρίζει τις επιχειρήσεις μέσα από μια σειρά δικαιωμάτων και σχέσεων συνεργασίας. Τέτοια δικαιώματα αποτελούν το δικαίωμα στον ανταγωνισμό, στην εργασία, στην καινοτομία, στην ανάπτυξη, στην ανάληψη ρίσκου, στην λήψη κερδών, στην ασφάλεια και αξιοπρέπεια των εργαζομένων κ.α. Από την άλλη, κάθε δικαίωμα οποιασδήποτε επιχείρησης αντισταθμίζεται με την υποχρέωση της επιχείρησης να προσφέρει στην κοινωνία ανταποδοτικό έργο ανάλογο των δυνατοτήτων της.

Παρά το γεγονός της έλλειψης φυσικής υπόστασης όπως έχουν τα φυσικά πρόσωπα, η επιχείρηση, εντούτοις, αποτελεί μια αυτοτελή οντότητα η οποία περιέχει ξεχωριστή φυσιογνωμία αλλά και κοινωνική παρουσία. Η επιχειρησιακή δραστηριότητα (επιχειρηματικότητα), αλλά και η εταιρική ταυτότητα (επιχειρησιακή κουλτούρα) εκφράζεται μέσα από την αντίστοιχη συμπεριφορά των μελών που απαρτίζουν την επιχείρηση (stakeholders). Η συμπεριφορά όμως αυτή των μελών της επιχείρησης κατά την εξάσκηση των καθηκόντων τους δεν παραμένει στα στενά όρια της ατομικότητας, αλλά εντάσσεται σε ένα ενιαίο πλαίσιο αρχών και κανόνων που θεσπίζονται από την ίδια την επιχείρηση. Με άλλα λόγια η συμπεριφορά κάθε ξεχωριστού εργαζομένου, εργοδότη ή συνεργάτη της επιχείρησης εναρμονίζεται ανάλογα με τις αρχές και τις αξίες της εκάστοτε επιχείρησης και το σύνολο όλων των συμπεριφορών και δραστηριοτήτων των ξεχωριστών μελών της αποτελούν την ίδια την βούληση της επιχείρησης η οποία αναγνωρίζεται τόσο κοινωνικά όσο και νομικά. Επομένως, μέσα από την επιχειρηματικότητα η επιχείρηση αποτελεί αναπόσπαστο και ενεργό μέλος της κοινωνίας, αναπτύσσει αμοιβαίες σχέσεις με το κοινωνικό σύνολο, υφίσταται κοινωνικές επιδράσεις αλλά ταυτόχρονα επιδρά η ίδια στην κοινωνία στην οποία ανήκει, αλλά και σε διαφορετικές κοινωνίες μέσα από τον μηχανισμό της παγκοσμιοποίησης. Αντίστοιχα με τα άτομα, οι επιχειρήσεις, μέσα από την επιχειρηματικότητα, απολαμβάνουν αντίστοιχα δικαιώματα, τα οποία οφείλουν να ανταποδώσουν στην κοινωνία με αντίστοιχες υποχρεώσεις και ευθύνες.



## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>

### Ηθική, Επιχειρησιακή Ηθική και Εταιρική Ευθύνη Επιχειρήσεων (Δεοντολογία)

- 3.1 Εισαγωγή στην έννοια της ηθικής
  - 3.1.1 Η φιλοσοφική αντίληψη για την ηθική
  - 3.1.2 Η ηθική ως βιολογικό φαινόμενο: Μια, ίσως, καινοτόμος αντίληψη
  - 3.1.3 Η διεπιστημονική προσέγγιση της ηθικής
  - 3.1.4 Η επιχειρησιακή αντίληψη για την ηθική
- 3.2 Κλάδοι και διακρίσεις της Επιχειρησιακής Ηθικής
  - 3.2.1 Ανάλογα με την επιχειρησιακή δραστηριότητα
  - 3.2.2 Ανάλογα με τον ανθρώπινο παράγοντα
  - 3.2.3 Ανάλογα με την μέθοδο προσέγγισης
- 3.3 Ανάλυση των ηθικών προβλημάτων στις επιχειρήσεις
- 3.4 Ηθικά όρια στην επιχειρησιακή ανάπτυξη
  - 3.4.1 Σύγκρουση συμφερόντων
  - 3.4.2 Καλή πίστη και χρηστά ήθη
  - 3.4.3 Επικοινωνία
  - 3.4.4 Επιχειρησιακές σχέσεις
- 3.5 Κατευθυντήριες γραμμές διευθέτησης ηθικών προβλημάτων
  - 3.5.1 Δημιουργία τυπικών μηχανισμών ελέγχου των ηθικών πράξεων
  - 3.5.2 Γραπτοί κώδικες ηθικής συμπεριφοράς
- 3.6 Κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων
  - 3.6.1 Είδη κοινωνικής ευθύνης
  - 3.6.2 Εσωτερική διάσταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης
    - 3.6.2.1 Εξασφάλιση εργατικού δυναμικού
    - 3.6.2.2 Παροχή Υγείας και Ασφάλειας στον Εργασιακό τομέα
    - 3.6.2.3 Προσαρμογή στις αλλαγές του περιβάλλοντος
    - 3.6.2.4 Διαχείριση του Περιβαλλοντικού Αντίκτυπου και των Φυσικών Πόρων
  - 3.6.3 Εξωτερική διάσταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης
    - 3.6.3.1 Τοπικές και ευρύτερες Κοινότητες
    - 3.6.3.2 Επιχειρηματικοί Εταίροι, Προμηθευτές και Καταναλωτές
    - 3.6.3.3 Ανθρώπινα Δικαιώματα
    - 3.6.3.4 Παγκόσμιες Περιβαλλοντικές Ανησυχίες
    - 3.6.3.5 Πράσινη Ανάπτυξη
- 3.7 Οφέλη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης
- 3.8 Συμπεράσματα ως προς την ηθική, δεοντολογία και την κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων

### 3.1 Εισαγωγή στην έννοια της ηθικής

Το κεφάλαιο αυτό αναφέρεται στην εκτενέστερη ανάλυση των εννοιών της ηθικής, της επιχειρησιακής ηθικής και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (δεοντολογίας), όπως αυτές αναφέρθηκαν στο Κεφάλαιο 1. Η ανάλυση αυτή αφορά την εξέλιξη της ηθικής σκέψης στο πέρασμα των χρόνων, όπως αυτή διαμορφώθηκε από τις φιλοσοφικές αντιλήψεις που ίσχυαν σε κάθε εποχή. Διαπιστώνεται λοιπόν ότι η αντίληψη για την ηθική μεταβάλλεται και ο άνθρωπος αντιλαμβάνεται κάθε φορά με διαφορετικό τρόπο τι είναι σωστό και τι λάθος. Έτσι, η πρώτη αναφορά του όρου «ηθική» χρεώνεται στον Σωκράτη ο οποίος ήταν ο πρώτος που προσπάθησε να δώσει τον ορισμό της ηθικής με την διατύπωση του αξιώματος «*η αρετή είναι γνώση*» (Kierkegaard, S., 1841). Στην συνέχεια, ακολούθησε ο Αριστοτέλης, ο οποίος διατύπωσε τα αιώνια προβλήματα της ηθικής και του ορισμού της ηθικής που βρίσκουν εφαρμογή έως και σήμερα (Κόντος, Π., 2000). Οι Στωικοί και μετά από αυτούς αρκετοί φιλόσοφοι, επηρέασαν τη διαμόρφωση της ηθικής με διαφορετικούς τρόπους (Kropotkin, P., 1922).

Εντούτοις, ο κύριος διαχωρισμός της ηθικής γενικά, ως αντικείμενο της φιλοσοφίας, διακρίνεται στην «οντολογική» και στην «φαινομενολογική» ηθική. Η οντολογική πλευρά της φιλοσοφίας εξετάζει την ηθική όπως έναν φυσικό νόμο, ο οποίος παραμένει πάντα σταθερός και δεν μεταβάλλεται (Τζαβάρας, Γ., 2009). Η φαινομενολογική πλευρά θέλει την ηθική ως ένα δημιούργημα του ανθρώπου και για αυτό μπορεί να αλλάξει και να μεταβληθεί ανάλογα με τις ανθρώπινες κοινωνίες, τα ατομικά χαρακτηριστικά, την ψυχολογία των ατόμων, τα κίνητρα, τα πιστεύω τους κτλ. (Zahavi, D., 2003). Πέρα όμως από την φιλοσοφική διάσταση της ηθικής υπάρχει και η βιολογική, η οποία προτάσσει την μάλλον καινοτομική ιδέα, ότι η ηθική των ανθρώπων πρέπει να αλλάξει και να αναπτυχθεί, προκειμένου να φτάσει το επίπεδο των φυσικών επιστημών. Η αλματώδης ανάπτυξη της επιστήμης σε συνδυασμό με την στασιμότητα στον τρόπο σκέψης των ανθρώπων έχει δημιουργήσει μεγάλα προβλήματα στην ανθρωπότητα που συνδέονται με τον υπερπληθυσμό, την σπατάλη των φυσικών πόρων, την μόλυνση κτλ. Επομένως, χρειάζεται μια κοινή προσπάθεια από όλες τις επιστήμες προκειμένου να υπάρχει μια κοινή εφαρμογή ηθικών κανόνων που θα δώσουν λύσεις στα παραπάνω προβλήματα σε παγκόσμιο επίπεδο (Potter, R.V., 1971). Στον τομέα της επιχειρησιακής ηθικής, υπάρχουν και πάλι δύο κύριες απόψεις που διχάζουν τους μελετητές πάνω σε θέματα διοίκησης επιχειρήσεων. Η πρώτη άποψη θέλει την επιχείρηση να είναι μια καθαρά παραγωγική μονάδα, που σκοπό έχει να εξυπηρετεί τους στόχους της και κυρίως τους οικονομικούς με την επίτευξη κέρδους, οπότε η έννοια της ηθικής δεν έχει θέση στην επιχείρηση. Η δεύτερη άποψη θεωρεί ότι η επιχείρηση δεν υπάρχει αυθύπαρκτα αλλά αποτελεί αναπόσπαστο μέλος της κοινωνίας. Επομένως η προσφορά της επιχείρησης στην κοινωνία αποτελεί υποχρέωσή της, γιατί με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση εξισώνει το δικαίωμα που της δίνει η κοινωνία στο να ασκεί τις επιχειρησιακές δραστηριότητες της (επιχειρηματικότητα) και επιπλέον εξυπηρετεί ένα μεγάλο εύρος ομάδων συμφερόντων που την υποστηρίζουν και που χωρίς αυτούς δεν θα ήταν δυνατή η ύπαρξή της.

Επίσης εξετάζονται τα είδη της ηθικής, τα πλαίσια της ηθικής τα οποία οι κοινωνίες ορίζουν ως αποδεκτά, καθώς και ποιοί παράγοντες επηρεάζουν την ηθική στις κοινωνίες και τις επιχειρήσεις όπως είναι η σύγκρουση συμφερόντων, η καλή πίστη και τα χρηστά ήθη, η επικοινωνία των επιχειρήσεων με τους πελάτες καθώς και η σχέση της που έχει με διάφορες ομάδες συμφερόντων όπως είναι οι προμηθευτές και οι μέτοχοι. Επιπλέον, περιγράφονται και οι τρόποι με τους οποίους διευθετούνται τα

ηθικά προβλήματα στις επιχειρήσεις μέσα από την δημιουργία μηχανισμών ελέγχου καθώς και την εφαρμογή ρητών και γραπτών κωδίκων επιχειρησιακής ηθικής.

Το δεύτερο τμήμα του κεφαλαίου, αναφέρεται στην εταιρική κοινωνική ευθύνη (δεοντολογία) των επιχειρήσεων η οποία έχει δύο διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης εστιάζει στο εσωτερικό της κάθε επιχείρησης και ιδιαίτερα σε πολιτικές βελτίωσης και ανάπτυξης των εργασιακών δικαιωμάτων των εργαζομένων, τις αλλαγές στη δομή της καθώς και στον τρόπο λήψης αποφάσεων και παροχής των προϊόντων ή υπηρεσιών της ανάλογα με τις αντίστοιχες αλλαγές που συμβαίνουν στην αγορά και την ευρύτερη κοινωνία, καθώς επίσης και με την διαχείριση των πόρων της, φυσικών ή χρηματικών. Παράλληλα, η επιχείρηση εξετάζει και την εξωτερική διάσταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που αφορά στρατηγικές, πολιτικές και πρακτικές που επηρεάζουν τις σχέσεις της επιχείρησης με τις ομάδες συμφερόντων (προμηθευτές, δημόσιους ή ιδιωτικούς χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς, επενδυτές κ.α.), την ανάπτυξη των κοινωνιών όπου εδράζεται η επιχείρηση όπως επίσης και απομακρυσμένων κοινοτήτων, την διατήρηση του φυσικού περιβάλλοντος, την προστασία των ανθρώπινων δικαιωμάτων κ.α.

### **3.1.1 Η φιλοσοφική αντίληψη για την ηθική**

Ο άνθρωπος έζησε το 98% της ύπαρξης του επί της γης σε φυλές σαν κυνηγός. Ακολούθησαν 3 καθοριστικά ιστορικά φαινόμενα: η ανακάλυψη της Γεωργίας 120.000 χρόνια πριν, τα 300 χρυσά χρόνια των Ελλήνων και τα τελευταία 300 χρόνια του Δυτικού Κόσμου. Τα 300 τελευταία χρόνια οι πρόοδοι των Θετικών Επιστημών ήταν μεγαλειώδεις. Δεν υπήρξε τίποτα περισσότερο σημαντικό τα τελευταία 3.000 χρόνια όσο η πρόοδος στο Δυτικό Πολιτισμό. Το μεγαλειώδες θέαμα αυτής της βαθμιαίας άθροισης της γνώσης, είναι πραγματικά ένα μεγαλοπρεπές παράδειγμα μιας επιτυχημένης συλλογικής ανθρώπινης προσπάθειας.

Πέρασαν μερικές χιλιάδες χρόνια και ξαφνικά, ένα ιστορικό γεγονός που ακόμα αποτελεί πεδίο έρευνας για την ιστορική αναζήτηση, δημιουργήθηκαν γύρω στον 6ο π.Χ. αιώνα, Φιλοσοφικές Σχολές στην Λεκάνη της Μεσογείου η οποία περικλείει περιοχές του ευρύτερου Ελληνικού χώρου ή και περιοχές έξω από αυτόν με συμπαγείς όμως Ελληνικούς πληθυσμούς όπως η Μέλητος, η Ελέα και η Σάμος, όπου άρχισαν συζητήσεις για τη γένεση του Σύμπαντος και αναζητώντας τους τελικούς γενικούς νόμους που βρίσκονται πίσω από την απίστευτη ποικιλία των φυσικών φαινομένων. Η ηρωική εποχή των Ελλήνων στις Επιστήμες και τον Πολιτισμό, διήρκησε από το 600-400 π.Χ. και σ' αυτά τα 300 χρυσά χρόνια των Ελλήνων, αθροιστική αύξηση της γνώσης επιτεύχθηκε για πρώτη φορά στην ανθρώπινη ιστορία (The Britannica Guide to Ethics, 2011).

Κατά την Πλατωνική θεώρηση όπως αναφέρεται από τον Θρασύβουλο στην Πολιτεία του Πλάτωνα «*οι ηθικοί κανόνες κατασκευάζονται για να εξυπηρετούν το άτομο ή την ομάδα που κυβερνά μια Πολιτεία*» (Razis, D.V., 1990). Με βάση τον παραπάνω ορισμό ο Πλάτωνας ανέλυσε τους ρόλους των πολιτικών και της ηθικής των αστικών κοινωνιών πολύ νωρίτερα από τις Μαρξιστικές, αλλά και άλλες μη Μαρξιστικές Φιλοσοφικές Σχολές, οι οποίες θεωρούν ότι οι ηθικοί κανόνες προέρχονται από τη φύση του ανθρώπου και εξυπηρετούν τις ανάγκες των ανθρώπινων κοινωνιών σε ορισμένο τόπο και χρόνο. Η παραπάνω φιλοσοφική οπτική έρχεται σε αντίθεση με την ακόλουθη άποψη η οποία υποστηρίζει ότι οι ηθικοί κανόνες προέρχονται από μια απόλυτη, μη ιστορική αρχή, η οποία βρίσκεται πέρα και πάνω από την ύπαρξη του ανθρώπου και παίρνει την μορφή του «*απόλυτου καλού*» του Σωκράτη, του

«Φυσικού Νόμου» των Στωικών Φιλοσόφων, του «Θείου Νόμου» των Θωμιστών και των Νεοθωμιστών (Υποστηρικτές της φιλοσοφίας του Θωμά Ακινάτη), την «απόλυτη ιδέα» του Hegel και τέλος του «*a priori* ηθικού νόμου» του Kant (Razis, D.V., 1990).

Οι Στωικοί Φιλόσοφοι ήταν οι πρώτοι που προώθησαν την ιδέα της παγκοσμιότητας της ηθικής με βάση το «φυσικό νόμο» που αφορά τον άνθρωπο σαν οντότητα ανεξάρτητα από τόπο και χρόνο. Αλλά και σήμερα υποστηρίζεται η «απόλυτη παγκοσμιότητα» ορισμένων ηθικών νόμων. Υποστηρίζεται ακόμα ότι μερικές βασικές ηθικές αρχές είναι γενικά παραδεκτές σήμερα τουλάχιστον από τις Δυτικές Κοινωνίες (Εγκυκλοπαίδεια Britannica, λήμμα “Ethics”).

Από την άλλη υπάρχει η άποψη ότι δεν είναι δυνατή και ρεαλιστική η αναζήτηση είτε στη σημερινή, είτε σε κάποια άλλη εποχή, γενικών αρχών που να είναι παγκόσμια αποδεκτές. Αυτό συμβαίνει γιατί το ανθρώπινο είδος χαρακτηρίζεται από βαθιές διαφορές μέσα στο είδος, διαφορές που είναι πιο σημαντικές από τις ομοιότητες και πιο ζωτικές από τις διαφορές με άλλα είδη. Το αποτέλεσμα αυτής της τρομακτικής μοναδικότητας του ανθρώπινου είδους είναι η ύπαρξη διαφορετικών συμφερόντων σε ατομικό και κοινωνικό επίπεδο, οι πόλεμοι ανάμεσα στους ανθρώπους σε επίπεδο κοινωνίας ή κρατών, η παντελής έλλειψη ενότητας στην αναζήτηση κοινών σημείων και στόχων καθώς και η απουσία παγκόσμιας θέλησης.

Έτσι, κατ' αρχήν, φαίνεται αδύνατη η παγκοσμιότητα στην ηθική, όπως αδύνατος είναι και ένας παγκόσμια παραδεκτός ορισμός της ηθικής. Στην σύγχρονη όμως εποχή όπου η αλματώδης αύξηση της τεχνολογίας και των μέσων επικοινωνίας και συγκοινωνίας έχουν σαν αποτέλεσμα οι επιστημονικές ανακαλύψεις καθώς και τα κοινωνικά επιτεύγματα από κτήμα των ολίγων προσωπικοτήτων ή κάποιων αναπτυσσόμενων κρατών να είναι πλέον κοινά στους περισσότερους κατοίκους αυτού του Πλανήτη, ανεξάρτητα από φυλή ή καταγωγή. Αντίθετα, η ανθρωπότητα διανύει μια εποχή που συνεχώς συζητείται η πιθανότητα εξαφάνισης της από τον υπερπληθυσμό, την καταστροφή του περιβάλλοντος και τους σύγχρονους πολέμους. Κατ' αυτόν το τρόπο οι κοινωνικές, τεχνολογικές και οικονομικές δομές των σύγχρονων κοινωνιών σε συνδυασμό με τον ορατό κίνδυνο της εξαφάνισης του ανθρώπου σαν είδος εάν δεν λάβει κάποια απαραίτητα μέτρα απαραίτητα για το κοινό καλό έχει επιφέρει την παραδοχή της παγκοσμιότητας ορισμένων γενικών αρχών που σχετίζονται με την επιβίωση του ανθρώπινου είδους και την επιβίωση του γήινου οικοσυστήματος (Razis D.V., 1994).

Την περίοδο των Ελλήνων ακολούθησαν αιώνες γνωσιολογικής ύφεσης μέχρι την έκρηξη των επιστημών, της διανόησης και τελευταία της πληροφορικής του Δυτικού Κόσμου. Αυτή η έκρηξη περιλάμβανε την Επιστημονική Επανάσταση με το Νεύτωνα τον 17ο αιώνα με ορόσημο την κατάθεση από το Νεύτωνα του «*principia*» στη Βασιλική Ακαδημία της Μ. Βρετανίας, στις 28 Ιουλίου 1686 και με άλλο ορόσημο τον Einstein με τη Θεωρία της Σχετικότητας τον 20ο αιώνα. Ακολούθησε η βιολογική επανάσταση με ορόσημο τον Darwin τον 19ο αιώνα και τον Watson και Crick τον 20ο αιώνα, που με την ανακάλυψη της δομής του DNA άνοιξαν το δρόμο στη σημερινή Μοριακή Βιολογία, Μοριακή Γενετική και Μοριακή Ιατρική (Nicolis J.S., 1991).

Η Lynn Margulis (1974), στο επίπεδο της βιολογικής ηθικής επινόησε τη θεωρία της «*Συμβίωσης*» προσεγγίζοντας μια νέα αντίληψη της βιολογικής εξέλιξης. Με βάση τη θεωρία της η επιβίωση από την κοινωνική και οικολογική κρίση που ο ίδιος ο άνθρωπος έχει προκαλέσει, θα τον εξαναγκάσει σε μια συνεργασία με τους συνανθρώπους του. Με αυτόν τον τρόπο ίσως ο άνθρωπος εξαναγκαστεί να προχωρήσει σε μια ενότητα του ανθρώπινου είδους που μέχρι τώρα είχαν οραματισθεί μόνο οι θρησκείες.

Πέρα όμως από την βιολογική πλευρά, σημαντικότερη αποτελεί η συνεισφορά των Kant, Hegel, και Marx στον τομέα της φιλοσοφίας, οι οποίοι ανέπτυξαν τις ιδέες των κλασικών Ελλήνων φιλοσόφων και ιδίως αυτών του Πλάτωνα και Αριστοτέλη σχετικά με την αντικειμενικότητα ή όχι της ηθικής. Στο τομέα της οικονομίας και εμπορίου, ουσιαστικές ήταν οι παρεμβάσεις των Adam Smith και John Lock σχετικά με την ελεύθερη διακίνηση των υλικών πόρων και ιδεών. Στον κοινωνικό τομέα αξιοσημείωτη είναι η άποψη του Weber για την διοίκηση των επιχειρήσεων και τις ηθικές αρχές που πρέπει να τις διαπνέουν (Britannica Guide to Ethics, 2011).

Στον 20<sup>ο</sup> αιώνα, ο άνθρωπος που επηρέασε περισσότερο από κάθε άλλον σύγχρονό του, την έννοια της σύγχρονης ηθικής είναι ο John Rawls (1921 – 2002) οποίος με τις θεωρίες του ενσωμάτωσε τις έννοιες της ηθικής και της ελευθερίας σε μια απόλυτη αρχή που ο ίδιος ονόμασε ως «*αρχική θέση*». Με βάση αυτή την θεωρία, μια επιχείρηση, λειτουργώντας ως πολιτικός οργανισμός θα μπορούσε να ωφεληθεί, ορίζοντας μια κοινή θέση, η οποία θα λειτουργεί ως οδηγός για τις μελλοντικές αποφάσεις της. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση θα μπορεί να εστιάσει σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με το πόσο δίκαια είναι μια απόφασή της (π.χ. απόδοση στην εργασία ενός εργαζομένου) και να αποκλείσει κάποια άλλα (π.χ. το χρώμα των μαλλιών, το ύψος ή τη φυλή του ίδιου εργαζομένου). Η ηθική βάση δηλαδή κατά τον Rawls, σημαίνει την κωδικοποίηση των χαρακτηριστικών που είναι σχετικά και τον διαχωρισμό τους από αντίστοιχα χαρακτηριστικά που δεν σχετίζονται με το πόσο σωστά κατανέμεται η δικαιοσύνη σε κάθε επιχειρηματική απόφαση.

### **3.1.2 Η ηθική ως βιολογικό φαινόμενο: Μια, ίσως, καινοτόμος αντίληψη**

Επομένως η ηθική δεν αποτελεί μόνο ένα φαινόμενο ατομικό, κοινωνικό ή υπερκόσμιο, αλλά πρώτα από όλα ένα βιολογικό φαινόμενο, εφόσον η ηθική συνδέεται άρρηκτα με την ίδια την εξέλιξη και την επιβίωση του ανθρωπίνου είδους. Η ζωή στον πλανήτη Γη είναι ένα φαινόμενο σε συνεχή εξέλιξη. Η πρώτη μορφή ζωής στον Πλανήτη παρουσιάστηκε πριν 3,5 δισεκατομμύρια χρόνια, τα πρώτιστα πριν 7 εκατομμύρια χρόνια, τα ανθρωποειδή πριν 3,5 εκατομμύρια χρόνια και ο homo sapiens, ο σοφός άνθρωπος στο είδος του οποίου ανήκει ο σύγχρονος άνθρωπος μόλις πριν 500 χιλιάδες χρόνια. Σ' αυτά τα 500 χιλιάδες χρόνια συνέβη ένα από τα πιο συγκλονιστικά γεγονότα στην εξέλιξη της ζωής στην Γη. Ήταν η εκρηκτική εξέλιξη του νεοφλοιού, του νεο-εγκεφάλου, σε τόσο βραχύ χρονικό διάστημα που δεν έχει προηγούμενο στη βιολογική εξέλιξη. Ο νεοεγκέφαλος μετέβαλε τον άνθρωπο στο μόνο σκεπτόμενο ον επί της γης και το μόνο ον που μπορεί να παρεμβληθεί με την εξέλιξη της ζωής στον πλανήτη μας. Συνεπώς η ανθρώπινη σκέψη αντικατέστησε το απλό αίσθημα της επιβίωσης και απετέλεσε το κύριο εργαλείο της ύπαρξης του ανθρώπου όπως πολύ περιεκτικά αναφέρει ο Descartes στην φράση του «*σκέπτομαι άρα υπάρχω*»(Razis, D.V., 1989).

Ο άνθρωπος είναι το μόνο ον που σκέπτεται και που έχει μια συνολική άποψη για τον πλανήτη στον οποίο κατοικεί, για τον κόσμο ολόκληρο, για το από πού προέρχεται, πώς πορεύεται και ποιό είναι το μέλλον του. Αυτή η παγκόσμια οπτική αποτέλεσε την αιτία της εξέλιξης της ανθρώπινης διάνοησης από τη λατρεία των ζώων και των πολλών θεών στους προϊστορικούς χρόνους, στον πλούτο των θρησκευτικών και φιλοσοφικών απόψεων των σύγχρονων Δυτικών Κοινωνιών.

Επιπλέον, ο νεοεγκέφαλος έδωσε στον άνθρωπο τη δυνατότητα όχι μόνο να σκέπτεται, αλλά και να σχεδιάζει, να οργανώνει, να κάνει προβλέψεις για το μέλλον, με αποτέλεσμα τελικά να αποκτήσει σχεδόν απόλυτο έλεγχο πάνω στη ζωή και στην ίδια την ύπαρξη ολόκληρου του φυσικού περιβάλλοντος.

Ο άνθρωπος έζησε τη μεγαλύτερη περίοδο της ύπαρξης του σαν κυνηγός σε φυλές και αυτή η περίοδος ήταν ίσως η περίοδος της καλύτερης προσαρμογής του ανθρώπου στο περιβάλλον. Πριν 10-12 χιλιάδες χρόνια ο άνθρωπος ανακάλυψε τη γεωργία και από τότε συνέβησαν δραματικές αλλαγές. Ο άνθρωπος έπαψε να μετακινείται από μέρος σε μέρος, οργανώθηκε σε κοινωνίες, βελτίωσε τη διατροφή του και αύξησε την αναπαραγωγή. Η ανακάλυψη της Γεωργίας είναι ο πρώτος σημαντικός σταθμός στην εξέλιξη της ζωής του ανθρώπου.

Τα τελευταία 200-300 χρόνια η καμπύλη της αύξησης των γνώσεων, των επικοινωνιών και της καταστροφικής δύναμης του ανθρώπου, είναι εκθετική. Περισσότερο όμως από εκθετική είναι και η καμπύλη αύξησης του πληθυσμού της γης. Η Ιατρική ακολούθησε την πρόοδο και των άλλων Θετικών Επιστημών. Ελάττωσε δραστικά τη θνητότητα και αύξησε εντυπωσιακά το μέσο όρο ζωής, χωρίς όμως αναπροσαρμογή της αναπαραγωγής. Ελάττωση της θνητότητας χωρίς προσαρμογή της αναπαραγωγής έχει πάντα, χωρίς εξαίρεση, σαν αποτέλεσμα την πληθυσμιακή έκρηξη. Στο γεγονός αυτό συνέβαλε η εφαρμογή των επιστημών, κυρίως των θετικών, αλλά και των διαφορετικών κοινωνικών και θρησκευτικών συστημάτων και ιδεολογιών τα οποία καίτοι διαφορετικά μεταξύ τους όλα προσβλέπουν προς όφελος του ανθρώπου. Με αυτό το τρόπο, το όφελος προς τον άνθρωπο αποτέλεσε τον ακρογωνιαίο λίθο της ηθικής σε όλες τις επιστήμες και τα αξιακά συστήματα ανεξάρτητα από τον τρόπο εφαρμογής τους. Από την άλλη, η αρχή του «προς όφελος του ανθρώπου» μπορεί να σημάνει την καταστροφή για άλλα είδη και, στο τέλος, για τον ίδιο τον άνθρωπο (Timmer, E., 1994).

Ο άνθρωπος αποτελεί το μόνο ον που παρεμβάλλεται στην εξέλιξη της ζωής του πλανήτη στον οποίο διαβιώνει και αυτό σημαίνει ότι, ανεξάρτητα από τη δική του θέληση είναι υπεύθυνος για τη ζωή όλου του οικοσυστήματος. Όμως ο άνθρωπος, μην έχοντας περιορισμούς από τα άλλα έμβια είδη, μετέτρεψε τον πλανήτη του σε εργοστάσιο μαζικής παραγωγής ανθρώπων, με αποτέλεσμα τον υπερπληθυσμό, την αποδιοργάνωση του γήινου οικοσυστήματος, την καταστροφή του περιβάλλοντος και την ελάττωση της δεξαμενής των γενετικών πηγών της Γης. Η πληθυσμιακή έκρηξη είναι εντυπωσιακή: 5,5 δισεκατομμύρια άνθρωποι επί της γης σήμερα με χρόνο αναδιπλασιασμού τα 35 χρόνια.

Η δυναμική της αύξησης και της μείωσης του πληθυσμού και των πληθυσμιακών εκρήξεων, από τα μικρόβια μέχρι τα θηλαστικά, έχει πλήρως κατανοηθεί. Σε κλειστά οικοσυστήματα, όπως το γήινο, η πληθυσμιακή έκρηξη τελειώνει πάντα, χωρίς εξαίρεση, με καταστροφή του είδους. Ο άνθρωπος ο σοφός πλησιάζει αυτό το κρίσιμο σημείο και αν δεν γίνει αναπροσαρμογή, η εξαφάνιση του ανθρώπινου είδους είναι όχι μόνο πολύ πιθανή αλλά ίσως όχι και πολύ απομακρυσμένη.

Γνωστοί βιολόγοι όπως ο Ehrlich (1990), ο Keyfitz (1993), ο ανθρωπολόγος Wilbush (1990) και άλλοι, έχουν ήδη εκφραστεί για τις συνέπειες του υπερπληθυσμού. Οι οικονομολόγοι έχουν διαφορετικές απόψεις, αλλά οι οικονομολόγοι μελετούν βραχείες χρονικές περιόδους και συνήθως δεν σκέπτονται προοπτικά, μακρύτερα από το άμεσο μέλλον, όπως οι βιολόγοι.

Με την ευρεία βιολογική έννοια, οι κανόνες και οι νόμοι, η ηθική του σύγχρονου ανθρώπου, στηρίζονται σε αντιλήψεις και ιδέες που χρονολογούνται από την περίοδο που ο άνθρωπος ζούσε σε φυλές σαν κυνηγός σε πραγματικά απεριόριστες γήινες εκτάσεις. Στην πραγματικότητα η καμπύλη της ηθικής, των κοινωνικών ηθών, της ανθρώπινης συμπεριφοράς, της πνευματικής εγρήγορσης και των σχετικών αξιών, παραμένει επίπεδη δια μέσου των αιώνων. Είναι εντυπωσιακό ότι και σήμερα η ηθική των ανθρώπινων κοινωνιών είναι η ίδια όπως και οποιαδήποτε προηγούμενη εποχή. Αυτή η εντυπωσιακή διαφορά μεταξύ της επίπεδης καμπύλης της ηθικής και της εκθετικής καμπύλης των επιστημών, μπορεί ίσως να εξηγήσει τα παρανοϊκά στοιχεία της ανθρώπινης ιστορίας που ταλαντεύεται δια μέσου των αιώνων από τα πιο μεγαλειώδη επιτεύγματα στις επιστήμες και την Ιατρική, στις Τέχνες, στη Μουσική, στις πιο τερατώδεις βαρβαρότητες και τις πιο απίστευτες καταστροφές.

Μπορεί επίσης να δώσει εξηγήσεις σχετικά με τη διχοτόμηση του ανθρώπινου νου, το διανοητικό διχασμό μεταξύ λογικής και πίστης, διαλογισμού και δοξασίας, διάνοησης και συγκίνησης. Υποστηρίζεται ότι η εκρηκτική εξέλιξη του ανθρώπινου νεοεγκεφάλου είχε και σαν αποτέλεσμα την κακή επικοινωνία με τον παλαιοεγκέφαλο και τις παλαιότερες νευρολογικές δομές. Αυτό το σφάλμα στη βιολογική εξέλιξη μπορεί ίσως να εξηγήσει τις εντυπωσιακές διαφορές ανάμεσα στις καμπύλες των Επιστημών και της Ηθικής (Koestler, A. 1979, Maclean P. D., 1958).

Αν πράγματι υπάρχει κίνδυνος εξαφάνισης του ανθρώπινου είδους, τότε η φιλοσοφική τοποθέτηση μπορεί να είναι ότι ο άνθρωπος μπορεί να αυτοκαταστραφεί καταστρέφοντας συγχρόνως και το μεγαλύτερο μέρος του γήινου οικοσυστήματος, αλλά η γη θα ανανεωθεί, ένα καινούργιο είδος θα επικρατήσει στη γη και ο άνθρωπος θα μείνει σαν μια κηλίδα στην ιστορία του πλανήτη (Oliver, J.E., 1991). Η άλλη φιλοσοφική τοποθέτηση είναι ότι ο άνθρωπος είναι το μέτρο για όλα τα πράγματα όπως διακηρύσσει ο Πρωταγόρας. Όμως η ανθρωποκεντρική αντίληψη των αρχαίων Ελλήνων θα πρέπει να προσαρμοσθεί στη βιολογική εξέλιξη έτσι ώστε ο σύγχρονος άνθρωπος να ενσωματωθεί στο γήινο οικοσύστημα σαν αναπόσπαστο μέρος της βιολογικής εξέλιξης του πλανήτη. Τα ενδιαφέροντα του ανθρώπου και τα ενδιαφέροντα της ζωής φύσης σαν σύνολο θα πρέπει να εναρμονισθούν σε μια ομαλή βιολογική πορεία. Ο σύγχρονος ορισμός της ηθικής ως βιολογικό φαινόμενο θα μπορούσε τότε να σημάνει την εφαρμογή των Θετικών Επιστημών για όφελος του ανθρώπινου είδους, όμως σαν αναπόσπαστου μέρους της ζωής στον πλανήτη Γη και πάντα με σεβασμό για τη διατήρηση της ζωής φύσης σαν σύνολο.

### ***3.1.3 Η διεπιστημονική προσέγγιση της ηθικής***

Η προσέγγιση της ηθικής σαν βιολογικός παράγοντας δεν μπορεί παρά να είναι διεπιστημονική. Μόνο αν αναθεωρηθούν οι γενικές αρχές της ηθικής, η Βιολογία θα μπορεί να παίξει βασικό ρόλο στη διαχείριση των πόρων του πλανήτη Γη. Αυτή η αλλαγή με την σειρά της θα επηρεάσει την θέαση που έχει ο άνθρωπος για το ρόλο και τη λειτουργία της Ιατρικής στο σύνολό της. Η Ιπποκρατική Ιατρική παραδοσιακά ασχολείται με την επιβίωση του ανθρώπινου γένους σαν άτομα ή σαν ομάδες. Για την Ιπποκρατική Ιατρική η ελάττωση της θνητότητας ήταν πάντα ένας απόλυτος στόχος και ανησυχίες για την πληθυσμιακή έκρηξη και τις μελλοντικές γενιές, δεν περιόρισαν ποτέ οποιοδήποτε μέτρο Δημόσιας Υγείας.

Όμως η εφαρμογή της Ιπποκρατικής Ιατρικής στο επίπεδο του πληθυσμού και του οικοσυστήματος έχει αποδειχθεί αντιβιολογική. Είναι υπεύθυνη για τον υπερπληθυσμό και στην αστικοποίηση και οδηγεί στην πλήρη αποδιοργάνωση του γήινου οικοσυστήματος (Razis, D. V., 1989).

Βέβαια η Ιατρική στο επίπεδο του ατόμου πάντοτε θα φροντίζει για τον πάσχοντα συνάνθρωπο σύμφωνα με τις Ιπποκρατικές Αρχές. Στο επίπεδο όμως του πληθυσμού η Ιατρική στο νέο της ρόλο θα πρέπει να ασχοληθεί κυρίως με το να θέσει και να διατηρήσει υπό έλεγχο την αναπαραγωγή και να βελτιώσει το γήινο οικοσύστημα. Για να επιτύχει αυτό το σκοπό η Ιατρική πρέπει πρώτα να μελετήσει τα πρότυπα της ανθρώπινης συμπεριφοράς που παραμένουν αμετάβλητα μέσα στο πέρασμα των αιώνων. Η ανθρώπινη συμπεριφορά καθορίζεται στο μεγαλύτερο βαθμό από την τάση ή ροπή των ατόμων να ταυτοποιούνται και να αφοσιώνονται σε μια κοινωνική ομάδα, σε μια θρησκεία, μια ιδεολογία, ένα έθνος κλπ., και να θεωρούν όλες τις άλλες ομάδες, έθνη κλπ., σαν εχθρούς. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η διαφοροποίηση του ανθρώπινου είδους σε ομάδες, οι οποίες έχουν διαφορετικά ενδιαφέροντα, τρόπο ζωής και επιδιώξεις, οι οποίες με τη σειρά τους, τους φέρνουν σε αντίθεση με τις υπόλοιπες ομάδες. Η κάθε ομάδα προσηλώνεται περισσότερο στις διαφορές με τα άλλα είδη παρά με τις ομοιότητες, με αποτέλεσμα την δημιουργία διενέξεων και συγκρούσεων μεταξύ των ομάδων, οι οποίες φτάνουν σε επίπεδο τοπικής κοινωνίας, διακρατικών συνασπισμών ή ακόμα και σε παγκόσμιες συρράξεις.

### ***3.1.4 Η επιχειρησιακή αντίληψη για την ηθική***

Από την δική τους πλευρά οι ίδιες οι επιχειρήσεις αποτέλεσαν την γενεσιουργό πηγή της δικής τους «επιχειρησιακής ηθικής» η οποία συμβαδίζει αλλά πολλές φορές έρχεται σε αντίθεση από την ευρύτερη «κοινωνική ηθική». Κατά τον Γούναρη (2008), οι έννοιες *ηθική* και *επιχείρηση* αποτελούν, οντολογικά, δυο διαφορετικές έννοιες. Η άποψη αυτή στηρίζεται στην θεωρία του Friedman (1962) ο οποίος υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις αποτελούν εργαλεία στα χέρια των μετόχων και στοχεύουν αποκλειστικά στο κέρδος και όχι στην ανάπτυξη ηθικών δεσμών με την κοινωνία.

Οι Werhane και Freeman (1999) προχωρούν ακόμα περισσότερο θεωρώντας ότι η επιχείρηση και ηθική είναι έννοιες αντιφατικές, αποτελώντας ένα οξύμωρο ή ένα αστείο. Αυτού του είδους η αντίληψη ίσχυε μέσα στις δεκαετίες του '80 και '90, και επηρέασε τον κόσμο των επιχειρήσεων με τέτοιο τρόπο ώστε οι υπεύθυνοι των επιχειρηματικών αποφάσεων να ασχολούνται σχεδόν αποκλειστικά με την μεγιστοποίηση του πλούτου τους.

Από την αντίπερα όχθη, μεγάλος υπέρμαχος της κοινωνικής ευθύνης αποτελεί ο Keith Davis (1960), ο οποίος πιστεύει ότι η κοινωνική ευθύνη είναι ένα αναπόσπαστο μέρος της κοινωνικής δύναμης. Οι επιχειρήσεις θεωρούνται ως οι μονάδες με την μεγαλύτερη δύναμη στις σύγχρονες κοινωνίες και για αυτό το λόγο έχουν την υποχρέωση να αναλάβουν την αντίστοιχη κοινωνική ευθύνη. Για τον Davis, οι επιχειρήσεις αποτελούν ανθρώπινες οντότητες, οι οποίες όπως και οι ίδιοι οι άνθρωποι, αναλαμβάνουν να επιλύσουν κοινωνικά προβλήματα, ακόμα και αν αυτές δεν εμπλέκονται άμεσα.



Στα μέσα της δεκαετίας του '90 μετά από μια σειρά από οικονομικά και εταιρικά σκάνδαλα, επανέρχεται σταδιακά η συζήτηση σχετικά με την σκοπιμότητα της ηθικής στις επιχειρήσεις. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την μεταβολή του παραδείγματος «paradigm shift» από την θεωρία του μετόχου (shareholder), στην θεωρία του επενδυτή (stakeholder) (Sims, 2003, Freeman, 1984). Ο μέτοχος αποτελεί το οικονομικό στήριγμα της επιχείρησης μέσα από την κατοχή κεφαλαίων σε μερίσματα ή μετοχές. Ο επενδυτής όμως είναι οποιοσδήποτε στηρίζει την ίδια επιχείρηση με υλικά ή άυλα μέσα και σχετίζεται με αυτήν μέσα από διαφορετικές ομάδες συμφερόντων (Moir, 2001). Έτσι επενδυτής μπορεί να είναι ο απλός πελάτης γιατί με την αγορά ενός προϊόντος στηρίζει οικονομικά την επιχείρηση. Ανάλογα, επενδυτής μπορεί να είναι οι προμηθευτές, οι σπόνσορες, οι ΜΚΟ, το ευρύτερο κοινό, οι εργαζόμενοι, το κράτος και οι κανονισμοί του, οι ανταγωνιστές, το εμπορικό επιμελητήριο, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, και βέβαια, και οι ίδιοι οι μέτοχοι της επιχείρησης, γιατί με διαφορετικούς τρόπους συνεισφέρουν στην επιχειρησιακή δραστηριότητα της κάθε επιχείρησης και περιμένουν από αυτές ανάλογα οφέλη (βλ. Πίνακας 1).

Ομάδα Ενδιαφερομένων	Είδος Απαιτήσης
<b>Μέτοχοι</b>	Συμμετοχή στη διανομή των κερδών, επιπρόσθετες παροχές αποθεμάτων, έρευνα σε βιβλία της επιχείρησης, συμμετοχή στην εκλογή του συμβουλίου των διευθυντών και άλλα παρόμοια δικαιώματα βάσει της υπογεγραμμένης σύμβασης.
<b>Εργαζόμενοι</b>	Οικονομική και ψυχολογική ικανοποίηση από τον εργασιακό χώρο, ίση μεταχείριση από τους ανώτερους, ίση απονομή δικαιωμάτων, ελευθερία συμμετοχής σε σωματεία, κατάλληλες εργασιακές συνθήκες.
<b>Καταναλωτές</b>	Παροχή ικανοποιητικών προϊόντων και υπηρεσιών, τεχνική υποστήριξη, παροχή εγγυήσεων, παροχή ανταλλακτικών προϊόντων, ευκολίες πληρωμής.
<b>Προμηθευτές</b>	Δημιουργία και διατήρηση σχέσεων επαγγελματικών προδιαγραφών, ολοκλήρωση συναλλαγών με ακρίβεια.
<b>Ενώσεις – Σωματεία</b>	Παροχή ευκαιριών για ενεργό συμμετοχή στον εκάστοτε οργανισμό.
<b>Ανταγωνιστές</b>	Κατανόηση των κανόνων του αθέμιτου ανταγωνισμού. Αντιμετώπιση όλων ως ίσων.
<b>Κυβερνήσεις</b>	Υπακοή στους εκάστοτε νόμους, επιβολή φόρων, εκπλήρωση των νομικών υποχρεώσεων των ανθρώπων των επιχειρήσεων.
<b>Τοπικές Κοινωνίες</b>	Προστασία του περιβάλλοντος, παροχή ικανοποιητικών θέσεων εργασίας, υποστήριξη της τοπικής κυβέρνησης, δίκαιος ανταγωνισμός.
<b>Κοινωνία ως σύνολο</b>	Συνεισφορά στη κοινωνία ως σύνολο, ενίσχυση επικοινωνιακού διαλόγου μεταξύ κοινωνίας και επιχειρήσεων, δίκαιη τιμολόγηση προϊόντων, προώθηση της έρευνας και της τεχνολογίας.

Πίνακας 1: Ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders) και ηθικές απαιτήσεις. Πηγή: Sims (2003) Ethics and Corporate Social Responsibility: Why Giants Fall, Greenwood Press.

## **3.2 Κλάδοι και διακρίσεις της Επιχειρησιακής Ηθικής**

### **3.2.1 Ανάλογα με την επιχειρησιακή δραστηριότητα**

Ανάλογα με τον τομέα της επιχειρησιακής δραστηριότητας που ασκεί κάθε επιχείρηση, οι ηθικοί της κανόνες μπορούν να υποδιαιρεθούν σε περισσότερους από έναν κλάδους όπως παρακάτω:

- Λογιστική ηθική (Accounting Ethics)
- Οικονομική Ηθική (Financial Ethics)
- Ηθική του Μάρκετινγκ (Marketing Ethics)
- Ηθική της Πληροφορικής (Information Ethics)
- Ηθική στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Ethics)
- Ηθική στην Στρατηγική των Επιχειρήσεων (Corporate Strategy Ethics)

### **3.2.2 Ανάλογα με τον ανθρώπινο παράγοντα**

Ο Jones και λοιποί (2007) προσδιορίζουν τις παρακάτω διακρίσεις όσον αφορά την επιχειρησιακή ηθική:

- Ατομική (Individual Business Ethics)
- Οργανωσιακή (Organizational Business Ethics)
- Διευθυντική (Managerial Business Ethics)
- Κοινωνική (Societal Business Ethics)

Ο Thompson (2005) προσδιορίζει την αρχή της «ιδιωτικοποίησης» της επιχειρησιακής ηθικής. Με βάση την παραπάνω αρχή η τάση για ατομική ηθική (individual ethics) τείνει να κυριαρχεί έναντι της θεσμικής ηθικής η οποία ορίζεται ως η ηθική που διέπει τις σχέσεις μεταξύ ατόμων ως μελών οργανισμών αλλά και ως πολίτες.

### 3.2.3 Ανάλογα με την μέθοδο προσέγγισης

Ανάλογα με την μέθοδο προσέγγισης της επιχειρησιακής ηθικής οι Lawrence και Weber (2011) διακρίνουν την επιχειρησιακή ηθική σε τέσσερις βασικές κατηγορίες όπως παρακάτω:

- **Αρετολογική:** Ο σημαντικότερος παράγοντας αυτής της κατηγορίας είναι η αξία και ο χαρακτήρας κάθε ατόμου. Μέσα στην επιχείρηση, η επιχειρησιακή απόφαση εξαρτάται από την ηθική ακεραιότητα και προσωπικές αρετές του ηγέτη αλλά και των εργαζομένων. Κάθε πράξη θεωρείται ηθική εφόσον συμβαδίζει με τον καλό χαρακτήρα. Ο βασικός περιορισμός αυτής της άποψης είναι η υποκειμενικότητα που χαρακτηρίζει τις αρετές κάθε ατόμου.
- **Ωφελιμιστική:** Σύμφωνα με αυτήν την κατηγορία η ηθική πηγάζει από την σύγκριση του κόστους με το όφελος που συνοδεύει κάθε επιχειρησιακή απόφαση. Όταν τα οφέλη υπερτερούν του κόστους τότε η απόφαση ή πράξη αυτή είναι ηθική. Ο περιοριστικός παράγοντας σε αυτήν την προσέγγιση αποτελεί το γεγονός ότι είναι δύσκολη η μέτρηση του ανθρώπινου ή κοινωνικού κόστους. Στην περίπτωση αυτή η πλειοψηφία ενδέχεται να παραγνωρίζει τα δικαιώματα της μειοψηφίας. Επίσης η προσέγγιση αυτή ενδέχεται να οδηγήσει σε ενέργειες που κινούνται στα όρια της ηθικής μέσα από την αντίληψη ότι ο «σκοπός αγιάζει τα μέσα».
- **Δικαιωματική:** Σύμφωνα με αυτήν την άποψη η επιχείρηση θα πρέπει να εστιάσει στα επιμέρους δικαιώματα ατόμων ή ομάδων που ενεργούν στο εσωτερικό της. Επομένως μια πράξη ή απόφαση είναι ηθική όταν σέβεται τα ανθρώπινα δικαιώματα των μελών της επιχείρησης. Από την άλλη υπάρχει ο περιορισμός ότι είναι δύσκολο να εξισορροπηθούν δικαιώματα ομάδων που έχουν αντιδιαμετρικά αντίθετες απόψεις.
- **Δικαιοσύνης:** Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση στρέφεται στην δίκαιη κατανομή (μερίσματα) των υλικών ή άυλων πόρων της ανάλογα με τις ανάγκες των μελών της. Τέτοιοι πόροι μπορεί να είναι κεφάλαιο, μετοχές, μπόνους, ηθικές και υλικές αμοιβές κ.α. Η ηθική βαρύτητα κάθε απόφασης ή πράξης φαίνεται από το πόσο δίκαια κατανέμονται τα οφέλη αλλά και τα κόστη για κάθε ένα μέλος της επιχείρησης. Ο κυριότερος περιορισμός της άποψης αυτής είναι η έλλειψη κοινής αποδοχής και συμφωνίας πάνω στο τι και πως θα καταμεριστεί, εφόσον δεν έχει προσδιοριστεί μια κοινή αξία για τον κάθε επιμέρους πόρο.

Τέλος, ανάλογα με την έκταση του έλεγχου της επιχειρηματικής ηθικής στους κόλπους της επιχείρησης, οι Hunt&Vitel (1986) θεωρούν ότι η επιχειρηματική ηθική διακρίνεται σε:

- **Κανονιστική ή θεσμική:** Με βάση την παραπάνω προσέγγιση αναλύεται το τι θα πρέπει να συμβεί για την επιχείρηση. Το πλαίσιο αυτό της ηθικής προσέγγισης περιλαμβάνει μια σειρά από αξίες, πρότυπα και αρχές που σκοπό έχουν να καθορίσουν την ηθική των οργανωσιακών αποφάσεων. Τα πρότυπα αυτά τείνουν να έχουν εθελούσιο παρά υποχρεωτικό χαρακτήρα.
- **Περιγραφική:** Η διάκριση αυτή της επιχειρησιακής ηθικής αφορά τους κώδικες, πρότυπα και συστήματα συμμόρφωσης για τους οργανισμούς

σε ένα συγκεκριμένο κανονιστικό πλαίσιο με καθορισμένες ηθικές αμοιβές ή ποινές για τους παραβάτες. Τέτοια κανονιστικά πλαίσια μπορούν να οριστούν ανεξάρτητα σε κάθε επιχείρηση ή να επιβληθούν βάση των νομοθετικών πλαισίων κάθε χώρας ή συνασπισμού κρατών όπως είναι η Ευρωπαϊκή Ένωση.

### 3.3 Ανάλυση των ηθικών προβλημάτων στις επιχειρήσεις

Η αναγνώριση των ηθικών ζητημάτων αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά βήματα, αν όχι το πιο σημαντικό για την κατανόηση της ηθικής των επιχειρήσεων. Ένα ηθικό ζήτημα αποτελεί ένα αναγνωρίσιμο πρόβλημα, κατάσταση, ή ευκαιρία που ένα άτομο οφείλει να επιλέξει ανάμεσα από διάφορες ενέργειες και που θα μπορούσε να αξιολογηθεί ως σωστό ή λάθος, ηθικό ή ανήθικο. Στην επιχείρηση, μια τέτοια επιλογή συχνά περιλαμβάνει και τη στάθμιση του χρηματικού κέρδους σε σχέση με την συμπεριφορά που έχει η επιχείρηση προς τον πελάτη. Ίσως ο καλύτερος τρόπος για να κρίνει κανείς την ηθική μιας επιχειρησιακής απόφασης είναι η διαπίστωση της ίδιας κατάστασης από την πλευρά του πελάτη ή ανταγωνιστή.

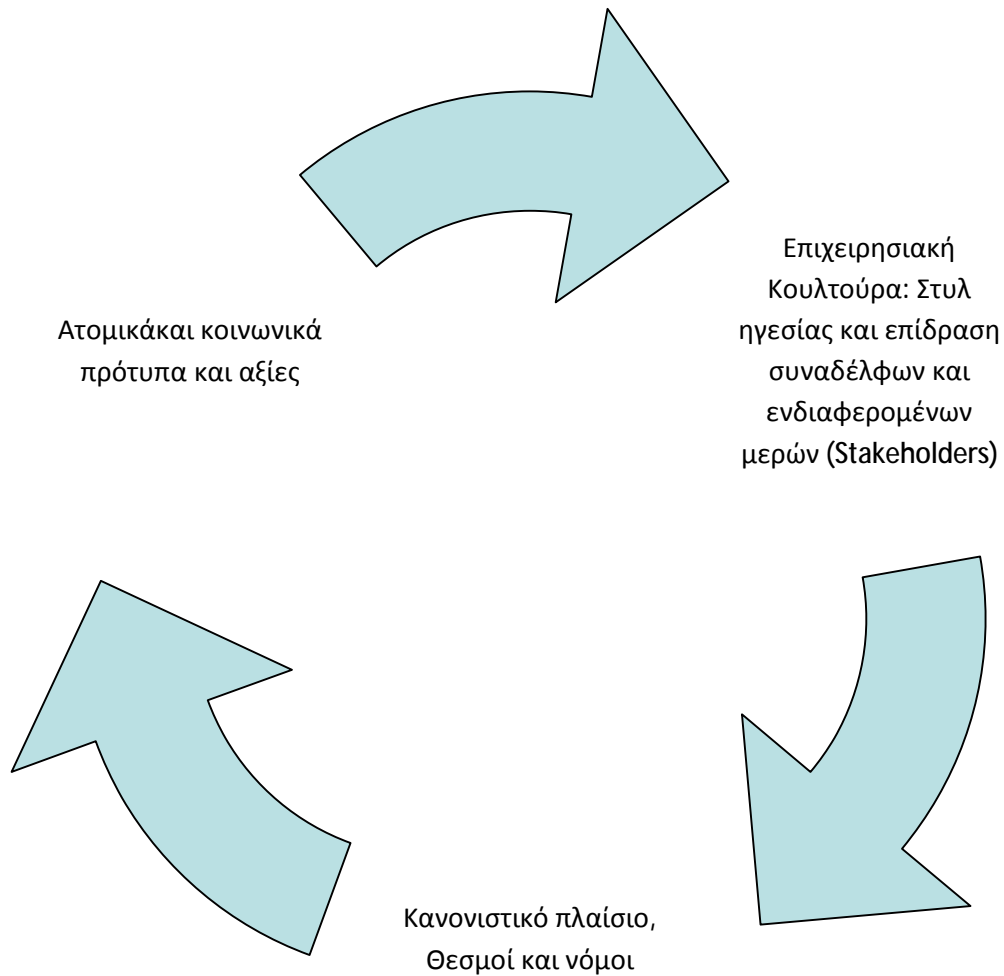
Παραδείγματα τέτοιων ζητημάτων στις επιχειρήσεις θα μπορούσαν να είναι τα εξής:

- Ανεπιβεβαίωτες από ανεξάρτητους φορείς αξιώσεις από επιχειρήσεις παραγωγής διαιτητικών προϊόντων για πιθανές ωφέλειες που προκύπτουν από τα παρασκευάσματα
- Βιομηχανική κατασκοπεία μιας επιχείρησης σε μια άλλη, μέσα από την διείσδυση ενός μέλους του προσωπικού της, ως «εργαζόμενος» στην ανταγωνιστική επιχείρηση
- Απόκρυψη από τους υπευθύνους προώθησης μιας εταιρίας, των πιθανών κινδύνων που μπορεί να διατρέχουν οι πελάτες από τη χρήση ενός προϊόντος.

Δεν έχουν όλα τα ζητήματα επιχειρησιακής ηθικής καθολικό χαρακτήρα. Ορισμένα αφορούν συγκεκριμένες επιχειρήσεις ή αγορές όπου δρουν αυτές οι επιχειρήσεις. Άλλα ζητήματα έχουν ευρύτερες διαστάσεις, ενώ άλλα έχουν περιορισμένο αντίκτυπο. Κάποια επιχειρηματικά ζητήματα φαίνονται εύκολα στην επίλυσή τους, αλλά στην πραγματικότητα ίσως χρειαστούν ένα μεγάλο χρονικό διάστημα, ίσως και πολλά χρόνια, για να εξακριβωθεί αν το ζήτημα αυτό είναι ηθικό ή όχι. Για παράδειγμα, ένας πωλητής ο οποίος κάνει ένα δώρο μια πένα με τα διακριτικά της επιχείρησης του σε έναν πελάτη του, θεωρείται ότι διενεργεί δωροδοκία ή η πράξη αυτή αποτελεί μια συνηθισμένη πρακτική καλής θέλησης από πλευράς του ίδιου και της επιχείρησης που εκπροσωπεί; Σε αυτήν την περίπτωση θα πρέπει να διαπιστωθούν ορισμένα κριτήρια όπως είναι η έκταση της συναλλαγής, το ιστορικό της προσωπικής σχέσης του πελάτη με την επιχείρηση και πλείστοι άλλοι παράγοντες συνηγορούν ή όχι, αν η ενέργεια αυτή θα πρέπει να κριθεί ως σωστή ή λανθασμένη.

Η επιχειρησιακή ηθική σχετίζεται με την κουλτούρα ή εταιρικό πολιτισμό (Needle, 2004), δηλαδή το σύνολο των αξιών, πεποιθήσεων και αρχών των μελών ενός οργανισμού που απορρέουν από παράγοντες όπως η ιστορία της επιχείρησης, το προϊόν, η αγορά που δραστηριοποιείται, η τεχνολογία, η στρατηγική που ακολουθεί, η κατηγοριοποίηση των εργαζομένων, ο τρόπος (στυλ) διοίκησης καθώς και το

πολιτισμικό επίπεδο του κράτους ή της κοινωνίας όπου δρα η επιχείρηση (βλ. **Εικόνα 1**). Στις ΗΠΑ, τον Καναδά ή τις χώρες της Βόρειας και Κεντρικής Ευρώπης, για παράδειγμα, θα ήταν άτοπο για έναν πωλητή να φέρει μαζί του ένα δώρο μέσα σε μια περίτεχνη συσκευασία από την πρώτη κιόλας συνάντηση. Αντίθετα, στην Ιαπωνία, θεωρείται αγενές, το να μην φέρει ο πωλητής ένα αντίστοιχο δώρο. Η εμπειρία που διαθέτει ο υπεύθυνος των επιχειρησιακών αποφάσεων σχετικά με τον εντοπισμό της εταιρικής κουλτούρας αποτελεί τον πλέον σημαντικό παράγοντα για την κατανόηση του τι είναι ηθικό και τι όχι.



**Εικόνα 1:** Δυνάμεις Επιρροής της ηθικής στις επιχειρήσεις. Πηγή: Needle (2004).

### 3.4 Ηθικά όρια στην επιχειρησιακή ανάπτυξη

Παλαιότερα, ήταν κοινός τόπος η αναγνώριση ότι οι επιχειρήσεις «έκρυβαν» με μεγαλύτερη επιμέλεια και αποτελεσματικότητα από το κοινό τους, ενέργειες που ενώ τους απέφεραν μεγάλες ωφέλειες, από την άλλη ο τρόπος προσέγγισης των ενεργειών αυτών θα μπορούσε να θεωρηθεί παράτυπος στην καλύτερη των περιπτώσεων, έως ολότελα παράνομος στη χειρότερη. Πέρα από την νομική διάσταση που έχουν οι ενέργειες αυτές δεν θα πρέπει κανείς να ξεχνάει και την καθαρά κοινωνική διάσταση. Παραδείγματα παρόμοιων ενεργειών υπάρχουν στο

#### Κεφάλαιο 5ο

**Έρευνα για παραβατικές και μη** – ηθικές συμπεριφορές επιχειρήσεων του εξωτερικού. Στη σημερινή εποχή ο μεγάλος αριθμός δημοσιογραφικών ερευνών προς αυτήν την κατεύθυνση έχει αυξήσει την επίγνωση τόσο των καταναλωτών όσο και των εργαζομένων σχετικά με την οργανωτική ηθική παρεκτροπή. Επιπρόσθετα, ο τεράστιος αριθμός των διαφόρων μέσων μαζικής ενημέρωσης, ανά τον κόσμο, καθώς επίσης και των πόρων που βρίσκονται στο διαδίκτυο έχουν βελτιώσει την ενημέρωση του γενικού κοινού σχετικά με τα ηθικά ζητήματα.

Σύμφωνα με έρευνα που εκπονήθηκε από το Κέντρο Ηθικών Πόρων/Ένωση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων των ΗΠΑ (SHRM, 2008) διαπιστώνεται ότι οι εργαζόμενοι γίνονται μάρτυρες μιας πλειάδας περιπτώσεων οργανωσιακής παρεκτροπής στις επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται. Οι συγκεκριμένες περιπτώσεις οργανωσιακής παρεκτροπής φαίνονται **στον Πίνακα 2: Είδη Παραβατικής Συμπεριφοράς στις Επιχειρήσεις. Πηγή: SHRM, 2008.** Οι εργαζόμενοι στην έρευνα θεωρούν ότι η πρωταρχική αιτία δημιουργίας της παρεκτροπής στις επιχειρήσεις τους είναι η επιθετική τους πολιτική για απόκτηση οικονομικών ή επιχειρησιακών στόχων. Πολλές από αυτές τις περιπτώσεις σχετίζονται με αποφάσεις και προβληματισμούς που συμβαίνουν καθημερινά στην επιχείρηση, παρά με στρατηγικές αποφάσεις και χειρισμούς.

Οι περιπτώσεις αυτές βρίσκονται εκτός του πλαισίου που καθορίζει τα *ηθικά όρια* μέσα στα οποία οφείλει να κινείται η επιχείρηση. Τα ηθικά αυτά όρια περικλείονται από τέσσερα στοιχεία που είναι η *σύγκρουση συμφερόντων, η καλή πίστη και τα χρηστά ήθη, η επικοινωνία και οι επιχειρησιακές σχέσεις.*

Τύποι παραβατικής συμπεριφοράς στις επιχειρήσεις κατά τους τελευταίους 12 μήνες			
	1997 Ερ. = 389	2003 Ερ. = 155	2007 Ερ. = 148
Απρεπής ή προσβλητική συμπεριφορά (εκτός από σεξουαλική παρενόχληση)	-	-	57%
Προσβολή μέσω ηλ. Ταχυδρομείο/διαδίκτυο	-	-	48%
Ψευδή δήλωση πραγματικών ωρών εργασίας	-	56%	46%
Εργαζόμενοι που βάζουν τα δικά τους συμφέροντα πάνω από αυτά της επιχείρησης	-	-	44%
Εργαζόμενοι που ψευδώς δηλώνουν άρρωστοι	-	-	41%
Λογοκλοπή	-	-	36%
Εργαζόμενοι που δηλώνουν ψευδή στοιχεία στην διοίκηση	45%	53%	28%
Κακή χρήση των παγίων της επιχείρησης	24%	29%	26%
Ψευδείς δηλώσεις στους εργαζομένους, πελάτες, πωλητές ή στο κοινό μιας επιχείρησης		31%	26%
Σεξουαλική παρενόχληση		16%	23%
Κλοπή/Ληστεία		25%	20%
Δωροδοκία	27%	25%	18%
Πλαστογραφία	-	-	16%
Διακρίσεις φυλής, χρώματος, γένους, ηλικίας	23%	16%	15%
Παράβαση εργατικής νομοθεσίας	-	-	13%
Παραποίηση πληροφοριών	14%	3%	5%
Ψευδή δήλωση οικονομικών αποτελεσμάτων επιχείρησης	-	-	4%
Παράτυπη αλλαγή δεδομένων, χαρακτηριστικών ή αποτελεσμάτων δοκιμών για προϊόντα	16%	7%	3%
Πώληση αγαθών ή υπηρεσιών κατώτερα των προδιαγραφών τους	-	-	1%
Άλλες αιτίες	-	-	16%

Πίνακας 2: Είδη Παραβατικής Συμπεριφοράς στις Επιχειρήσεις. Πηγή: SHRM, 2008



### 3.4.1 Σύγκρουση συμφερόντων

Σύγκρουση συμφερόντων υπάρχει όταν ένα άτομο πρέπει να επιλέξει στην ανάδειξη της δικής του καριέρας ή συμφερόντων σε βάρος των άλλων. Ο Sears (2004) αναφέρει ότι η σύγκρουση συμφερόντων αποτελεί μια δράση ή σχέση η οποία μπορεί να εμποδίσει την ικανότητα ενός εργαζομένου ώστε εκείνος να προβεί σε μια αντικειμενική και δίκαιη απόφαση σε σχέση με την εργασιακή ικανότητα του ίδιου εργαζομένου.

Για παράδειγμα ένας Διευθυντής μιας μεγάλης επιχείρησης θα πρέπει να διασφαλίσει ότι η επιχείρηση θα είναι κερδοφόρα ώστε οι μέτοχοι να λάβουν επιστροφή κεφαλαίου από μετοχές. Με άλλα λόγια ο Διευθυντής της επιχείρησης είναι υπεύθυνος για τους μετόχους. Αν όμως το ίδιο άτομο λάβει μια απόφαση που θα του δώσει περισσότερη δύναμη ή χρήματα τότε αυτό σημαίνει ότι δημιουργείται μια σύγκρουση συμφερόντων. Το άτομο αυτό ενεργεί με σκοπό το προσωπικό του συμφέρον σε βάρος της επιχείρησης με το να μην εστιάζει στις υποχρεώσεις του προς αυτή. Προκειμένου να αποφύγουν τη σύγκρουση συμφερόντων, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι σε θέση να ξεχωρίζουν τα προσωπικά οικονομικά τους συμφέροντα από αυτά της επιχείρησης.

Ένα από τα σημαντικότερα ίσως, παραδείγματα σύγκρουσης συμφερόντων αποτελεί η δωροδοκία σε μορφή χρημάτων, προσωπικών αντικειμένων, ή εξυπηρητήσεων, όπως είναι για παράδειγμα η παράτυπη αλλαγή μιας επιχειρησιακής απόφασης από ένα ανώτερο στέλεχος της επιχείρησης προκειμένου να επιλεγεί ένας διαφορετικός προμηθευτής, από εκείνον που κέρδισε με σύννομες διαδικασίες τον διαγωνισμό προμήθειας (MacDonald και λοιποί, 2002). Η δωροδοκία αποτελεί χαρακτηριστική σύγκρουση ενδιαφέροντος γιατί ωφελεί τον ιδιώτη σε βάρος των συμφερόντων της επιχείρησης ή της κοινωνίας. Μεγάλες αλυσίδες καταστημάτων λιανικής πώλησης όπως τα Wall-Mart έχουν δημιουργήσει ένα αυστηρότατο πλαίσιο απαγόρευσης των καταστημάτων να προσφέρουν στους πελάτες δωρεάν ακόμα και αντικείμενα ευτελούς αξίας όπως ένα ποτήρι ροφήματος. Η πολιτική της επιχείρησης για την καταπολέμηση της δωροδοκίας είναι ξεκάθαρη και δεν αφήνει χώρο για αμφιβολίες. Με βάση αυτή την πολιτική η επιχείρηση καταφέρνει να κρατήσει χαμηλά το κόστος. Σε αντίθεση, άλλες εταιρίες πώλησης λιανικής επιτρέπουν στους πελάτες τους να δεχτούν γεύματα, μικρά δώρα ή αντικείμενα ελεύθερου χρόνου όπως είναι μπαστούνια γκολφ, ψαρέματος ή είδη κυνηγιού. Ιδιαίτερα ευαίσθητος είναι ο τραπεζικός τομέας καθώς και αυτός της εθνικής άμυνας όπου επιχειρήσεις όπως η Lockheed Martin ή Texas Instruments και η Εθνική Τράπεζα του Καναδά έχουν επίσης ένα αυστηρό πλαίσιο αποδοχής ή προσφοράς δώρων από τα μέλη τους.

### **3.4.2 Καλή πίστη και χρηστά ήθη**

Η καλή πίστη και τα χρηστά ήθη αποτελούν την καρδιά της επιχειρησιακής ηθικής και σχετίζονται με τις γενικότερες αξίες των υπευθύνων για την λήψη των επιχειρησιακών αποφάσεων (Greenberg, 1987). Ένα επιχειρησιακό κλίμα δομημένο στην εμπιστοσύνη των ενδιαφερόμενων μερών και στο αίσθημα δικαιοσύνης επηρεάζει θετικά πολλά από τα σημαντικότερα επιχειρησιακά αποτελέσματα όπως είναι η ενθάρρυνση (Latham και Pinder, 2005) και η ικανοποίηση στην εργασία (Al-Zubi, 2010). Στο μέτρο του ελάχιστου δυνατού, τα επιχειρησιακά στελέχη οφείλουν να ακολουθήσουν όλους τους εφαρμοσμένους νόμους και κανονισμούς. Όμως πριν ακόμα και από την υπακοή στο νόμο, οι ενέργειές τους θα πρέπει να είναι τέτοιες ώστε να μην βλάπτουν τους πελάτες, εργαζόμενους, προμηθευτές ή ανταγωνιστές, με δόλο, δηλαδή γνωρίζοντας εξ' αρχής ότι οι πράξεις τους αυτές χαρακτηρίζονται από διαστρεβλώσεις, εξαναγκασμούς ή διακρίσεις. Ο ανταγωνισμός συνδέεται στενά με την καλή πίστη και τα χρηστά ήθη μιας επιχείρησης. Παρά το γεγονός ότι σε παγκόσμια κλίμακα, μια πλειάδα από νόμους έχουν ψηφιστεί για την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας και την μείωση των μονοπωλιακών πρακτικών, οι επιχειρήσεις, ιδίως οι πολυεθνικές, αλλά και εκείνες που υποβοηθούνται άμεσα ή έμμεσα από κυβερνήσεις εθνικών κρατών, καταφέρνουν και αποκτούν έλεγχο των αγορών, χρησιμοποιώντας αμφίβολες μεθόδους οι οποίες ζημιώνουν τον ανταγωνισμό. Επίσης ακόμα μια σημαντική διάσταση της καλής πίστης και των χρηστών ηθών αποτελεί η αποκάλυψη πιθανών βλαβών για τον ανθρώπινο οργανισμό ή για το φυσικό περιβάλλον από τη χρήση συγκεκριμένων προϊόντων, όπως συμβαίνει συχνά στις προειδοποιητικές ετικέτες, οικιακών προϊόντων.

### **3.4.3 Επικοινωνία**

Η επικοινωνία αποτελεί μια ακόμα περιοχή όπου σημαντικοί ηθικοί προβληματισμοί, ενδέχεται να ανακύψουν. Ψευδείς ή παραπλανητικές διαφημίσεις, ή απατηλές τακτικές προσωπικών πωλήσεων, εξοργίζουν τους πελάτες και αυτό με τη σειρά του μπορεί να οδηγήσει στο κλείσιμο της επιχείρησης. Η εμπιστοσύνη σχετικά με τα όρια χρήσης και ασφάλειας του προϊόντος αποτελεί διαδικασία πρωτεύουσας σημασίας για τους καταναλωτές. Για παράδειγμα στη φαρμακευτική βιομηχανία, πωλούνται προϊόντα υγείας και δίαιτας, όπως τα βότανα, κάτω από περιορισμένους κανονισμούς και αμφίβολους ποιοτικούς ελέγχους. Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ανήθικες πρακτικές προκειμένου να εξαπατήσουν τους καταναλωτές σχετικά με την διατροφική χρησιμότητα αυτών των παρασκευασμάτων. Για αυτό το λόγο είναι σημαντική η προειδοποίηση των καταναλωτών μέσα από την κατάλληλη συσκευασία, καθώς και τις οδηγίες που συνοδεύουν κάθε προϊόν. Ενδεικτικά, τα πρώτα προειδοποιητικά μηνύματα για την υγεία των καπνιστών, εμφανίστηκαν για πρώτη φορά στον Καναδά το 1989. Το 1994, ένας νέος νόμος υποχρέωσε τις καπνοβιομηχανίες να καλύψουν το 35% της συσκευασίας τσιγάρων με 8 ετικέτες μηνυμάτων. Το καναδικό σύστημα υιοθετήθηκε από την Αυστραλία, Ταϊλάνδη και Πολωνία. Το 1994, το σύστημα αυτό πέρασε στις νομοθεσίες τόσο των ΗΠΑ, όσο και της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενώ από το 2000 ο Καναδάς προχώρησε ένα βήμα παραπέρα με την απεικόνιση γραφικών εικόνων στις συσκευασίες με ζωηρά χρώματα που καλύπτουν το 50% των πακέτων (O' Hegarty και λοιποί, 2007).

### 3.4.4 Επιχειρησιακές σχέσεις

Η συμπεριφορά της διοίκησης μιας επιχείρησης προς τους πελάτες, προμηθευτές και εργαζομένους στο χώρο εργασίας, ενδέχεται να δημιουργήσει ηθικούς προβληματισμούς. Η ηθική συμπεριφορά μέσα σε μια επιχείρηση σχετίζεται με την διαφύλαξη των μυστικών της επιχείρησης, την ταύτιση με τους εταιρικούς κανονισμούς και ευθύνες καθώς και την αποφυγή εκτεταμένης πίεσης, η οποία θα οδηγήσει ορισμένα άτομα στο να συμπεριφερθούν εκτός των ορίων της ηθικής.

Το ανώτερο προσωπικό, συγκεκριμένα, λόγω της ευθύνης που απορρέει από την θέση τους, έχουν την δυνατότητα να επηρεάσουν τις πράξεις των εργαζομένων σε αυτή. Για παράδειγμα, ένας προϊστάμενος μπορεί να επηρεάσει έναν εργαζόμενο στο να χρησιμοποιήσει πειρατικά αντίγραφα λογισμικού, προκειμένου να μειώσει το κόστος. Η χρήση παράνομα αντιγραμμένου λογισμικού μπορεί να οδηγήσει τον εργαζόμενο, αλλά και ολόκληρη την επιχείρηση σε νομικούς κίνδυνους, αλλά ο συγκεκριμένος εργαζόμενος ενδέχεται να έχει δεχθεί πιέσεις σχετικά με την παραμονή του στην εργασία από τον εργοδότη.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν ειδικές θέσεις εργασίας στις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν υπολογιστές, όπου τα άτομα που τις αναλαμβάνουν ελέγχουν το δίκτυο της επιχείρησης για ιούς, παράνομο λογισμικό, αντιγραφή προγραμμάτων χωρίς άδεια κτλ. Υπάρχουν όμως περιπτώσεις όπου αυτός ο έλεγχος μπορεί να παραβιάσει προσωπικά δεδομένα ή αρχεία των χρηστών αυτού του δικτύου. Γεννάται λοιπόν το ερώτημα μέχρι ποιο σημείο μπορούν να φτάσουν τα όρια του διαχειριστή του δικτύου και μέχρι ποιο σημείο μπορεί να φτάσει η χρησιμοποίηση του δικτύου από τους εργαζομένους.

Αποτελεί λοιπόν ευθύνη της ανώτερης διοίκησης να δημιουργήσει ένα σταθερό περιβάλλον εργασίας που θα βοηθήσει την εταιρία να επιτύχει τους σκοπούς της και να ολοκληρώσει τις ευθύνες της (Hawkins, 2011). Εντούτοις, οι μέθοδοι που χρησιμοποιεί η διοίκηση, ώστε να ενδυναμώσει αυτές τις ευθύνες, δεν θα πρέπει να απειλούν τα ατομικά δικαιώματα των εργαζομένων. Οι οργανωσιακές πιέσεις ενδέχεται να ενθαρρύνουν ένα άτομο να εμπλακεί σε διαδικασίες που σε διαφορετική περίπτωση ο ίδιος ο εργαζόμενος θα τις απέρριπτε ως ανήθικες, όπως είναι η παραβίαση των ιδιωτικών δεδομένων άλλων μελών της επιχείρησης ή η κλοπή μυστικών ενός ανταγωνιστή. Η ίδια η επιχείρηση ενδέχεται να προσφέρει ένα χαλαρό πλαίσιο επίβλεψης και ελέγχου γύρω από ηθικά ζητήματα, γεγονός που αφήνει ανοιχτό το πεδίο για παρατυπίες. Τα ανώτερα στελέχη που δεν κατευθύνουν ηθικά τους εργαζόμενους, δημιουργούν ένα κλίμα όπου θα ευημερεί η εξαπάτηση, η ανηθικότητα και η σύγκρουση συμφερόντων. Χαρακτηριστικό στοιχείο εσφαλμένων επιχειρησιακών σχέσεων αποτελεί η πρακτική ενός στελέχους ή μιας ολόκληρης επιχείρησης να επικαρπώνεται την εργασία ενός άλλου ατόμου η επιχείρησης, χωρίς να αναφέρει την αρχική πηγή του και να παρουσιάζεται η εργασία αυτή ως εργασία του ατόμου ή της επιχείρησης που την επικαρπώθηκε. Η μορφή αυτής της ιδιότυπης κλοπής, παρουσιάζεται συχνά στον ακαδημαϊκό κόσμο, χωρίς όμως να υπολείπονται άλλοι κλάδοι όπως είναι το εμπόριο ή η μουσική βιομηχανία.

### **3.5 Κατευθυντήριες γραμμές διευθέτησης ηθικών προβλημάτων**

Η δημιουργία ενός ηθικού και κοινωνικά υπεύθυνου εργασιακού κλίματος δεν αποτελεί ένα τυχαίο ζήτημα για την επιχείρηση, ούτε είναι ένα απλό θέμα της κοινής λογικής. Η διευθέτηση των προβλημάτων ηθικής τάξης, αποτελεί πρώτιστο μέλημα για την επιχείρηση, ώστε να ενθαρρύνει τις ηθικές και κοινωνικά αποδεκτές πράξεις, ενώ παράλληλα να περιορίσει τις μη ηθικές. Στην συνέχεια αναφέρονται κάποιες από τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να επιχειρήσουν την επίλυση ηθικών προβλημάτων:

#### ***3.5.1 Δημιουργία τυπικών μηχανισμών ελέγχου των ηθικών πράξεων***

Συμβαίνει στους μεγάλους οργανισμούς συχνά να δημιουργούν επιτροπές ηθικής προκειμένου να εξασφαλίσουν την ηθική υπόσταση των οργανωσιακών διαδικασιών, των επιχειρησιακών αποφάσεων καθώς και των κοινωνικών συμπεριφορών των εργαζομένων. Οι επιτροπές αυτές έχουν ως μέλη έναν τουλάχιστον εκπρόσωπο της ανώτερης διοίκησης, ο οποίος πλαισιώνεται από άλλους διευθυντές, τμηματάρχες ή προϊσταμένους. Μέλος επίσης της επιτροπής ορίζεται κάποιος ειδήμων σε θέματα ηθικής και κοινωνικής ευθύνης, για εκείνες τις επιχειρήσεις που διαθέτουν ξεχωριστό τμήμα *Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων*. Η επιτροπή που δημιουργείται έχει σαν σκοπό την χάραξη πολιτικής κοινωνικής ευθύνης και την διεξαγωγή ελέγχου για θέματα ηθικής σε όλες τις οργανωτικές διαδικασίες της επιχείρησης. Τα μέλη της επιτροπής είναι σε θέση να εξετάσουν παράπονα των πελατών που αφορούν ηθικές παραβάσεις στελεχών της επιχείρησης απέναντί τους ή να εξετάσουν συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ των μελών της επιχείρησης.

#### ***3.5.2 Γραπτοί κώδικες ηθικής συμπεριφοράς***

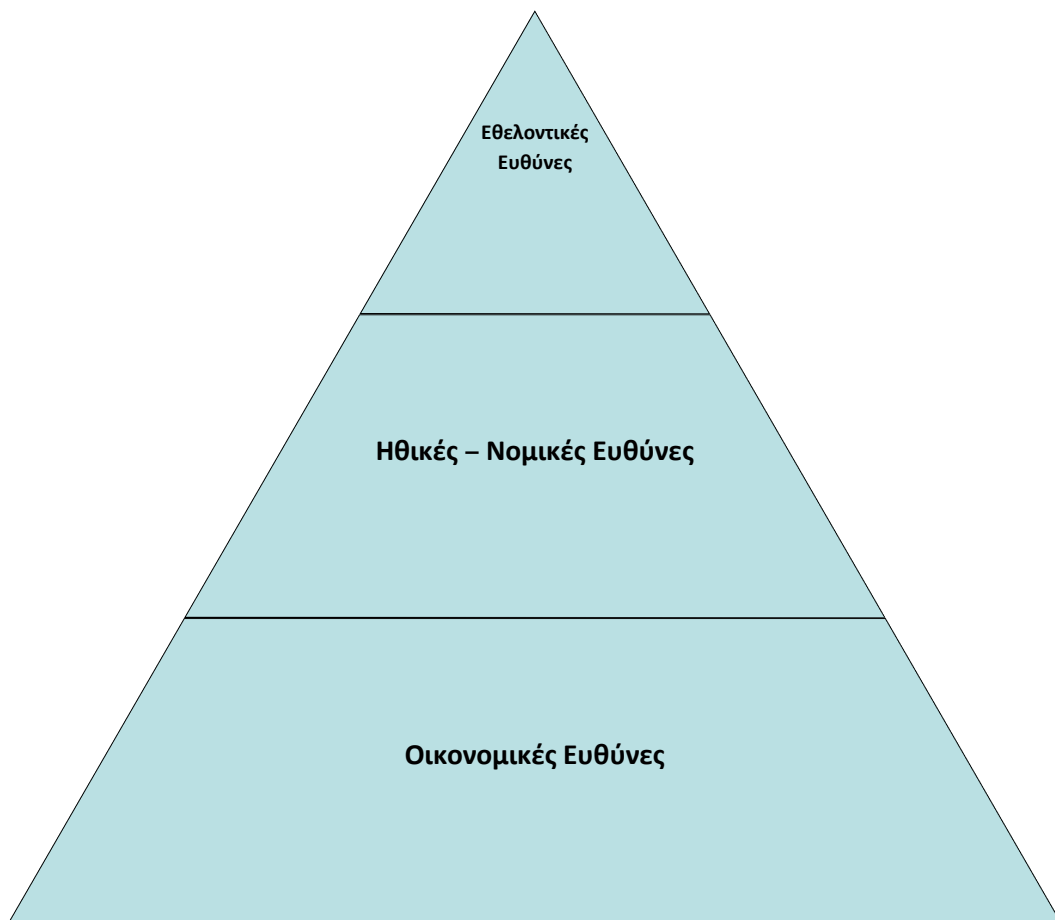
Η καθιέρωση γραπτών κανόνων ηθικής συμπεριφοράς αποτελεί σημαντικό παράγοντα, ώστε η ανώτερη διοίκηση να είναι σε θέση να περάσει τη γραμμή της στα επιμέρους στελέχη, σύμφωνα με το όραμα και την πολιτική ηθικής της επιχείρησης. Με την έγγραφη κοινοποίηση των ηθικών καθηκόντων που έχει κάθε εργαζόμενος σε αυτήν, εξασφαλίζεται ότι υπάρχει συμμόρφωση στα πρότυπα, ιδανικά και τις αρχές της, ακόμα και στην περίπτωση όπου υπάρχει καθυστέρηση στην επίτευξη των ευρύτερων σκοπών της επιχείρησης όπως είναι το κέρδος ή τουλάχιστον το άμεσο θετικό αποτέλεσμα. Η ύπαρξη άτυπης ηθικής κουλτούρας στο εσωτερικό της επιχείρησης, βασισμένη σε εταιρικά έθιμα και συνήθειες, ενδέχεται να προκαλέσει ασάφειες στην κατανόηση της ηθικής πολιτικής από μέρους των εργαζομένων και άγνοια των πρακτικών της, που οδηγεί στην μείωση κερδών και στην γενικότερη υποβάθμιση της εικόνας της επιχείρησης (Kolter, 2009, Hunger και λοιποί, 2004). Ουσιαστικά η επιχείρηση που στηρίζεται σε σαφείς, κατανοητούς και διαθέσιμους προς όλους ηθικούς κανόνες, αποκτά μεγαλύτερη φερεγγυότητα και δημιουργεί εικόνα εμπιστοσύνης έναντι των πελατών, των προμηθευτών και των εργαζομένων της.

## 3.6 Κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων

### 3.6.1 Είδη κοινωνικής ευθύνης

Η επιχειρησιακή κοινωνική ευθύνη διακρίνεται σε δύο μορφές: την *εξωτερική* και την *εσωτερική*. Η διάκριση αυτή γίνεται ανάλογα με τον τομέα που θέλει να επικεντρωθεί η επιχείρηση προκειμένου να εξασφαλίσει μεγαλύτερο κέρδος (Friedman, 1962, σ.133). Επιπλέον, η λειτουργία της διοίκησης θα πρέπει να ανιχνεύει εσωτερικά ή εξωτερικά αίτια που επηρεάζουν την βιωσιμότητα καθώς και την αειφόρο στρατηγική της επιχείρησης, υποδεικνύοντας τις απαραίτητες μεθόδους και διαδικασίες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή τους μέσα στην επιχείρηση, αλλά και την ευρύτερη κοινωνία (Cyert and March, 1963, Wood 1991, σελ. 691-718).

Παράγοντες που επηρεάζουν την πολιτική κοινωνικής ευθύνης που λαμβάνει μια επιχείρηση καθώς και τα εργαλεία που χρησιμοποιεί για τις ανάγκες της, αποτελούν η χώρα που εδρεύει η επιχείρηση, ο τομέας που δραστηριοποιείται καθώς επίσης και τη νομική υπόσταση που την περιβάλλει. Ωστόσο, ο χαρακτήρας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης υπάρχει για να καλύπτει ένα γενικότερο πλάνο των αρχών που εκπροσωπεί η επιχείρηση, δίνοντας μεγάλη εστίαση στο περιβαλλοντικό τομέα, αλλά και την κοινωνική πρόοδο. Η ίδια η επιχείρηση με την δημοσίευση των αποτελεσμάτων της καταφέρνει να προσελκύει το ενδιαφέρον άλλων επιχειρήσεων αλλά και εξωεπιχειρησιακών φορέων και να αναβαθμίζει ουσιαστικά τον ρόλο της ως φορέα οικονομικών και κοινωνικών ωφελειών για τα μέλη της αλλά και για την ευρύτερη αγορά. Ο Carroll (1991), αναγνωρίζει τέσσερις διαστάσεις της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης: την *οικονομική*, την *νομική*, την *ηθική* και την *εθελοντική* (συμπεριλαμβανομένης και της φιλανθρωπίας). Η απόκτηση κερδών αποτελεί την οικονομική βάση της πυραμίδας (**βλ. Εικόνα 2**) και η συμμόρφωση με τον νόμο είναι το επόμενο βήμα. Η επιχείρηση που έχει σαν μοναδικό σκοπό την αύξηση της κερδοφορίας της, είναι απίθανο να συμπεριλάβει στις επιχειρηματικές της δραστηριότητες την κοινωνική ευθύνη, ακόμα και στην περίπτωση όπου όλες οι πραγματοποιηθείσες ενέργειές της είναι νόμιμες. Τέλος, οι εθελοντικές ευθύνες αποτελούν επιπρόσθετες δραστηριότητες οι οποίες πιθανόν να μην είναι απαραίτητες για την επιχείρηση, όμως προωθούν την ανθρώπινη αξιοπρέπεια και ποιότητα ζωής. Νομικά και οικονομικά ζητήματα έχουν αναγνωριστεί εδώ και καιρό, όμως τα εθελοντικά και ηθικά ζητήματα επικεντρώνουν το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων τις τελευταίες μόλις δεκαετίες.



**Εικόνα 2: Πυραμίδα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.** Πηγή: Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders". *Business Horizons* 34 (July/August 1991), σελ. 42

### **3.6.2 Εσωτερική διάσταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης**

Η εσωτερική ευθύνη μιας επιχείρησης εστιάζει σε ζητήματα που αφορούν κατά κύριο λόγο το εργατικό της δυναμικό. Ασχολείται δηλαδή με θέματα που βελτιώνουν την επαγγελματική ανέλιξη και ικανοποίηση των εργαζομένων όπως είναι οι επενδύσεις, η παροχή ασφάλειας, η πολιτική πρόνοιας καθώς και η εκπαίδευση του προσωπικού. Επιπλέον υπάρχει και ο περιβαλλοντικός παράγοντας ο οποίος έχει σχέση με την διαχείριση των φυσικών πόρων της επιχείρησης και με την εξασφάλιση ποιοτικής, κοστολογικά συμφέρουσας όσο και ασφαλής για τους εργαζομένους παραγωγικής διαδικασίας. Η εσωτερική διάσταση της κοινωνικής ευθύνης μιας εταιρίας συμβάλλει στην κοινωνική άνθιση και την μεγιστοποίηση του υπάρχοντος ανταγωνισμού (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, COM(2001) 366).

#### **3.6.2.1 Εξασφάλιση εργατικού δυναμικού**

Καθοριστικής σημασίας για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης αποτελεί η ύπαρξη εξειδικευμένου προσωπικού το οποίο θα αναλάβει την διεκπεραίωση συγκεκριμένων επιχειρησιακών διαδικασιών. Προκειμένου η επιχείρηση να καλύψει αποτελεσματικά την παραπάνω ανάγκη οφείλει να εξασφαλίζεται η δια βίου μάθηση, να προωθείται η επικοινωνία και η ενημέρωση σε ολόκληρο τον επιχειρηματικό χώρο, ξεκινώντας από την ανώτερη διοίκηση μέχρι τους εργαζομένους και να γίνεται προσπάθεια για διατήρηση ισορροπημένων σχέσεων χωρίς να προκύπτουν διαπληκτισμοί στους κόλπους της επιχείρησης.

Οι εργαζόμενοι προκειμένου να επιτύχουν την επιθυμητή από την επιχείρηση απόδοση, έχουν ανάγκη την ύπαρξη ενός ποιοτικού χρονικού διαστήματος που θα το αξιοποιούν με τις οικογένειές τους καθώς επίσης και την παροχή μισθού αντάξιου του κόπου τους. Σημαντική παράμετρος για την ύπαρξη ποιοτικού εργασιακού κλίματος αποτελεί η εξάλειψη στοιχείων όπως φαινόμενα φυλετικών, κοινωνικών, θρησκευτικών ή πολιτικών διακρίσεων, διότι υποβιβάζεται η φύση της εργασίας του προσωπικού και δημιουργούνται εμπόδια στην σχέση του με την επιχείρηση καθώς και δυσκολίες στην ατομική του εξέλιξη. Ιδιαίτερα οι γυναίκες και εκπρόσωποι μειονοτικών ομάδων υστερούσαν στο παρελθόν όσον αφορά την εκπαίδευσή τους, το δικαίωμά τους στην εργασία και στις ευκαιρίες για εύρεση εργασίας. Γυναίκες που κυοφορούν αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην επιτέλεση του ρόλου τους ως μητέρες και ως εργαζόμενες. Επίσης, σημαντική είναι και η δυνατότητα της επιχείρησης να δημιουργούν θέσεις εργασίας καθώς και ουσιαστικού οργανωσιακού κλίματος για την προσαρμογή ατόμων με αναπηρία. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις μπορούν να συνδυάσουν την εσωτερική κοινωνική ευθύνη στην εργασία με τη μείωση κόστους μέσα από τον σχεδιασμό εναλλακτικών προγραμμάτων εργασίας, ελαστικού ωραρίου και διαμοίρασης του εργασιακού φόρτου.

### **3.6.2.2 Παροχή Υγείας και Ασφάλειας στον Εργασιακό τομέα**

Προκειμένου μια επιχείρηση να δημιουργήσει ένα ασφαλές εργασιακό κλίμα για τους εργαζομένους της ακολουθεί συγκεκριμένους κανονισμούς υγείας και ασφάλειας που θεσπίζονται από το κατάλληλο νομοθετικό πλαίσιο της χώρας όπου ανήκει. Οι συνδικαλιστικές ενώσεις τα τελευταία χρόνια έχουν συμβάλει αποφασιστικά στην καθιέρωση ομαλών συνθηκών ασφαλείας στην εργασία σε συνδυασμό με την βελτίωση μισθών και χρηματικών πλεονεκτημάτων για τους εργαζομένους. Οι περισσότερες επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι η ασφάλεια και η ικανοποίηση των εργαζομένων τους αποτελούν κρίσιμα συστατικά της επιτυχίας τους και αρκετές από αυτές, επεκτείνουν τις δραστηριότητες υγείας και ασφάλειας σε επίπεδα ανώτερα από αυτά που ορίζουν οι σχετικές τοπικές και διεθνείς νομοθεσίες.

### **3.6.2.3 Προσαρμογή στις αλλαγές του περιβάλλοντος**

Όταν μια επιχείρηση προβαίνει σε ουσιαστικές μεταβολές στην υφιστάμενη οργανωτική δομή και λειτουργία της χρειάζεται μια κοινωνικά αποδεκτή μέθοδο επίλυσης των προβλημάτων που προκύπτουν από αυτές τις θεσμικές αλλαγές, χωρίς να θίγεται το εργατικό δυναμικό. Προκειμένου λοιπόν να επιτευχθεί μια αλλαγή της επιχειρηματικής πολιτικής θα πρέπει πρώτα να πραγματοποιηθεί ένας ανοιχτός διάλογος με όλες τις ενεργές ομάδες συμμετοχής στις επιχειρησιακές αποφάσεις και να υπάρχει πλήρης ενημέρωση για την μετέπειτα εξέλιξη των οργανωτικών διαδικασιών στον εργασιακό χώρο.

### **3.6.2.4 Διαχείριση του Περιβαλλοντικού Αντίκτυπου και των Φυσικών Πόρων**

Η λειτουργία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης συνδέεται στενά με την αξιοποίηση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας η οποία μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην οικονομική ανάπτυξη του επιχειρησιακού κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη, εστιάζει ιδιαίτερα στην αύξηση των ωφελειών της επιχείρησης με την παράλληλη μείωση των ζημιωγόνων επιπτώσεων που εκείνη μπορεί να έχει στο φυσικό περιβάλλον, με μια σειρά από ενέργειες όπως είναι η αποτροπή της ρύπανσης του περιβάλλοντος λόγω των αποβλήτων και η μείωση της αλόγιστης εκμετάλλευσης των φυσικών πόρων .



### **3.6.3 Εξωτερική διάσταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης**

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη δεν περιορίζεται μόνο σε ζητήματα που αφορούν το εσωτερικό κομμάτι μιας επιχείρησης αλλά συνδέεται με την αγορά, την ευρύτερη κοινωνία και μέσα από την εξέλιξη της τεχνολογίας και την παγκοσμιοποίηση με ιδιώτες, ομάδες και οργανισμούς σε ολόκληρο τον κόσμο, καθώς θεωρεί πως η λειτουργία της έγκειται στην αναφορά όχι μόνο των εργαζομένων αλλά και των τρίτων προσώπων μιας εταιρίας όπως είναι οι προμηθευτές, το καταναλωτικό κοινό, οι δημόσιες αρχές, οι μέτοχοι κεφαλαίων, οι προμηθευτές και η παρουσία των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων (ΜΚΟ). Οι παραπάνω ομάδες αποτελούν το συνδυαστικό κρίκο επικοινωνίας μιας επιχείρησης με την τοπική κοινότητα και συμβάλλουν διαπλαστικά στην εικόνα της επιχειρηματικής πολιτικής. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, COM(2001) 366, Porter&Kramer, 2006).

#### **3.6.3.1 Τοπικές και ευρύτερες Κοινότητες**

Καθοριστικός παράγοντας για την ανάπτυξη της επιχείρησης αποτελεί η ένταξη της στην κοινότητα, γεγονός το οποίο πραγματεύεται η εταιρική κοινωνική ευθύνη. Στην σημερινή εποχή έχει διευρυνθεί ο ρόλος της κοινότητας από αυτόν της τοπικής κοινωνίας, ώστε να περιλαμβάνει όλα τα άτομα και τις ομάδες που επηρεάζονται από τις αποφάσεις και τις δράσεις της διοίκησης της επιχείρησης (Cadbury, 2006). Από την αποτελεσματική εξέλιξη του επιχειρηματικού κλάδου παράγονται θετικές επιδράσεις προς την κοινότητα αφού ανοίγονται καινούργιες θέσεις απασχόλησης για τον άνεργο πληθυσμό, προστατεύεται ο ιδιαίτερος πολιτισμικός χαρακτήρας των κοινοτήτων, λαμβάνονται μέτρα για την ανάπτυξη της ποιότητας ζωής τους και προάγεται η καταπολέμηση παθογενών κοινωνικών φαινομένων όπως είναι η εγκατάλειψη των αδυνάμων μελών των κοινωνιών, τα ναρκωτικά, η εγκληματικότητα κ.α. μέσα από μια σειρά ενεργειών. Από την άλλη πλευρά, εάν το επίπεδο της υγείας, της ασφάλειας και της πρόνοιας δεν χαρακτηρίζεται σε ικανοποιητικό βαθμό αποτελεσματικό τότε και η ίδια η εταιρία επηρεάζεται αρνητικά από αυτή την εξέλιξη καθώς οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στο χώρο της είναι μέρος του κοινωνικού συνόλου που παρακαμάζει. Μια παρόμοια σχέση ανιχνεύεται και στην αλληλεπίδραση περιβάλλοντος και εταιρίας.

#### **3.6.3.2 Επιχειρηματικοί Εταίροι, Προμηθευτές και Καταναλωτές**

Η σωστή συνεργασία ενός επιχειρηματία με τους προμηθευτές και τα υπόλοιπα εξωτερικά πρόσωπα που αφορούν την δραστηριοποίηση της συγκεκριμένης επιχείρησης σηματοδοτεί την εξασφάλιση από μέρους της επιχείρησης υπεύθυνων πρακτικών προσέγγισης και επικοινωνίας καθώς και ενός ασφαλούς επενδυτικού περιβάλλοντος που θα υποστηρίξει επενδυτικές προοπτικές και αξιόπιστες συναλλακτικές κινήσεις στο μακροπρόθεσμο μέλλον. Η υπευθυνότητα της επιχείρησης πηγάζει από τήρηση των κατάλληλων λογιστικών προτύπων, την παροχή όλων των σχετικών πληροφοριών στους επενδυτές σχετικά με την υφιστάμενη ή μελλοντική απόδοση της επιχείρησης καθώς και την προστασία των

δικαιωμάτων και επενδύσεων των επιχειρηματικών εταιρών. Παράλληλα όταν υπάρχει κατάλληλο κλίμα αρμονικής συνεργασίας και ισορροπημένων επαφών μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών - καταναλωτών τότε το πελατολόγιο της κάθε επιχείρησης ωφελείται από την ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών ή αγαθών, την πτώση των τιμών καθώς επίσης και τους δικαιότερους όρους ανταγωνισμού. Επίσης προάγονται αξίες όπως είναι η αξιοπιστία, η εμπιστοσύνη και η εξυπηρέτηση που αναβαθμίζουν την εικόνα της επιχείρησης στο καταναλωτικό κοινό.

### **3.6.3.3 Ανθρώπινα Δικαιώματα**

Η θέση πολλών σύγχρονων εταιριών ξεπερνούν τα όρια του βασικού οικονομικού οργανισμού που ως σκοπό έχει την ικανοποίηση των επενδυτών των εταιρίας ή την εξασφάλιση των εργασιακών δικαιωμάτων των μελών τους και επεκτείνεται στην ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας με την εφαρμογή πολιτικών στήριξης των αναγνωρισμένων σε παγκόσμιο επίπεδο ανθρώπινων δικαιωμάτων όπως αυτό ορίζεται από την Οικουμενική Διακήρυξη των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων του ΟΗΕ (1948).

Επομένως οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν το τοπικό ή διεθνές κανονιστικό πλαίσιο ενώ παράλληλα υιοθετούν εθελοντικά πρότυπα διευθέτησης ζωτικών θεμάτων για τα ανθρώπινα δικαιώματα στο εργασιακό χώρο αλλά και ευρύτερα. Τέτοιου είδους θέματα είναι η εργασία ανηλίκων, τα δικαιώματα των εθνικών μειονοτήτων, η ελευθερία γνώμης και έκφρασης, η απομόνωση ατόμων λόγω φυλής, χρώματος, θρησκευτικών πεποιθήσεων, κατάστασης υγείας, ποιότητα ζωής, υποσιτισμός, μετανάστευση, ατομική και ομαδική εξάσκηση βίας κ.α. (Verisk Maplecroft, 2015).

### **3.6.3.4 Παγκόσμιες Περιβαλλοντικές Ανησυχίες**

Η περιβαλλοντική ευθύνη αποτελεί ένα κρίσιμο ζήτημα των τελευταίων δεκαετιών αφού τόσο οι κοινωνίες, όσο και οι ίδιες οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν τις βλάβες των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων στο περιβάλλον. Οι σημερινοί καταναλωτές εμφανίζονται συνειδητοποιημένοι, ζητώντας από τις επιχειρήσεις να λάβουν μεγαλύτερη ευθύνη των πράξεών τους και του αντίκτυπου που έχουν αυτές για το περιβάλλον. Μια πλευρά της ανάλυσης των περιβαλλοντικών ζητημάτων αποτελεί η αμφιλεγόμενη πρακτική της μεταχείρισης των ζώων, είτε πρόκειται για παραγωγή προϊόντων, είτε για διεξαγωγή πειραμάτων. Τέτοιες πρακτικές έχουν οδηγήσει καταναλωτές και ομάδες πίεσης σε μπόϊκοτάζ των επιχειρήσεων που τις χρησιμοποιούν, ενώ σε πολλές χώρες έχει αλλάξει ριζικά το νομικό πλαίσιο που αφορά την μεταχείριση των ζώων, για εμπορικούς ή ερευνητικούς σκοπούς. Οι ίδιες οι επιχειρήσεις αναλαμβάνουν εκστρατείες για την προστασία της άγριας ζωής και του περιορισμού της μαζικής κτηνοτροφίας και της αλιείας, καθώς και την προστασία των οικοσυστημάτων (Wall Street Journal, 26 Ιαν. 2015). Ένα επίσης σημαντικό ζήτημα κοινωνικής εταιρικής ευθύνης αποτελεί εκείνο της μόλυνσης του περιβάλλοντος. Η μόλυνση των υδάτων από την απόρριψη τοξικών αποβλήτων στα ποτάμια και τις θάλασσες, η ταφή των βιομηχανικών και οικιακών αποβλήτων σε

χώρους όπου βρίσκονται υπόγεια στρώματα νερού, η χρήση χημικών προϊόντων στην αγροτική παραγωγή (λιπάσματα, ζιζανιοκτόνα), η ύπαρξη βαρέων μετάλλων στον αέρα, η μείωση του οξυγόνου από το κάψιμο και την αποψίλωση των δασών, η μείωση του ποσοστού του όζοντος, οι παράνομες χωματερές, ο αυξανόμενος όγκος των οικιακών και βιομηχανικών αποβλήτων, η σπατάλη των ενεργειακών πόρων, η απουσία πρακτικών ανακύκλωσης, η κλιματική αλλαγή αποτελούν ένα μικρό μόνο αριθμό περιπτώσεων περιβαλλοντικών ζητημάτων. Υπάρχει μια αυξανόμενη ανησυχία σε διακρατικό, κοινωνικό και ατομικό επίπεδο η οποία αναζητεί λήψη μέτρων αλλά και εθελοντικών πρακτικών για την αντιμετώπιση του πολυσύνθετου αυτού φαινομένου. Πολλές επιχειρήσεις έχουν αλλάξει τον τρόπο λειτουργίας τους ώστε να εξοικονομούν πόρους και ενέργεια χωρίς να βλάπτουν τα περιβάλλον. Άλλες έχουν στραφεί στην ανακύκλωση, χρησιμοποιώντας πρώτες ύλες όπως αλουμίνιο, χαρτί, γυαλί και μορφές πλαστικού από ήδη χρησιμοποιημένα προϊόντα. Αυτού του είδους οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν μεθόδους και τεχνικές παραγωγής και συσκευασίας φιλικές για το περιβάλλον, ονομάζονται ως «πράσινες» επιχειρήσεις από το ευρύτερο κοινό και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Είναι σημαντικό να αναγνωρισθεί το γεγονός ότι με την υπάρχουσα εξέλιξη της τεχνολογίας, η περιβαλλοντική ευθύνη απαιτεί θυσίες. Οι κοινωνίες θα πρέπει να ζυγίσουν τα τεράστια κόστη του περιορισμού της μόλυνσης σε σχέση με τις βλάβες στην φύση αλλά και στην ανθρώπινη υγεία. Το κόστος της περιβαλλοντικής είναι μεγάλο για την κοινωνία και τις επιχειρήσεις. Υπάρχει λοιπόν το δίλλημα ότι ναι μεν ο κόσμος επιθυμεί να ζει σε ένα καθαρό περιβάλλον χωρίς μόλυνση, από την άλλη χρησιμοποιεί ενεργειακούς πόρους που καταστρέφουν ακριβώς αυτό το περιβάλλον που ζει. Ο κόσμος αποφεύγει στο να συνεισφέρει στην ελαχιστοποίηση των ρύπων και των αποβλήτων και αρνείται να πληρώσει παραπάνω για την απόκτηση «πράσινων» αγαθών, ή να προβεί σε ανακύκλωση των απορριμμάτων του. Επομένως τα ανώτερα επιχειρησιακά στελέχη οφείλουν να συντονίσουν τους περιβαλλοντικούς σκοπούς των επιχειρήσεών τους με τους ήδη υφιστάμενους κοινωνικούς και οικονομικούς σκοπούς.

### 3.6.3.5 Πράσινη Ανάπτυξη

Η πράσινη επιχειρηματικότητα αποτελεί για τις περισσότερες επιχειρήσεις μια ευκαιρία προκειμένου να αποκτήσουν στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να αναπτυχθούν και να θέσουν τις βάσεις για μια νέα, σύγχρονη παγκόσμια οικονομία. Από την άλλη, υπάρχουν και κάποιες επιχειρήσεις οι οποίες θεωρούν ότι η προστασία του περιβάλλοντος μέσω της πράσινης επιχειρηματικότητας αποτελεί μια αναγκαστική πραγματικότητα, χωρίς όμως να παρουσιάζει άμεσα οφέλη για εκείνες. Σύμφωνα με τις συνθήκες που επικρατούν σήμερα στην παγκόσμια οικονομία παρατηρείται ότι με τον έναν ή τον άλλο τρόπο, οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται την θέση που τους αναλογεί όχι μόνο στο οικονομικό ή κοινωνικό αλλά ταυτόχρονα και στο φυσικό περιβάλλον. Αποτελεί όμως αναμφισβήτητο γεγονός ότι αναπτύσσοντας οι επιχειρήσεις την πράσινη επιχειρηματικότητα ρισκάρουν χωρίς να υπάρχει κάποια συγκεκριμένη διαδικασία η οποία θα επιφέρει την επιτυχία. Οι διοικήσεις των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ιδιαίτερα, λόγω του μικρού οικονομικού τους μεγέθους αναρωτιούνται για το αν θα καταφέρουν να ανταποκριθούν στο κόστος κεφαλαίου, έρευνας και τεχνολογίας, επενδύσεων και γνώσεις που αποφέρει η «πράσινη» αλλαγή, ιδίως στην περίπτωση όπου αυτές υφίστανται συνεχείς οικονομικές πιέσεις. Από την άλλη, υπάρχει η άποψη ότι η επιχειρησιακή ανάπτυξη μπορεί να ξεκινήσει

χωρίς εξειδικευμένες γνώσεις ή εκτεταμένες σπουδές σε περιβαλλοντικά θέματα. Αυτό που χρειάζεται πρωταρχικά είναι το όραμα (Croston, 2015).

Οι λόγοι οι οποίοι οδήγησαν σταδιακά σε μια μεγαλύτερη οικολογική ευαισθησία από μέρους των επιχειρήσεων είναι οι εξής (Grant, 2008, Ευθυμιόπουλος και λοιποί, 2003):

- Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης και οι τοπικές συνθήκες.
- Η παγκόσμια πολιτική και η οικονομική αστάθεια
- Η συνεχής αύξηση των τιμών των προϊόντων.
- Η μειωμένη επιρροή των κυβερνήσεων και η αύξηση αυτής των επιχειρήσεων.
- Η ανάπτυξη της μεσαίας τάξης κατά κύριο λόγο στις ανεπτυγμένες χώρες.
- Η πίεση της αυξανόμενης ένδειας.
- Η υπερίσχυση του χαρακτηριστικού της διαφάνειας και της κοινωνικής υπευθυνότητας των επιχειρήσεων.

Η ανάγκη για στροφή προς την «πράσινη» ανάπτυξη είναι επιτακτική για την υιοθέτηση στάσεων, από μέρους των επιχειρήσεων, εστίασης, ανάλυσης και αντιμετώπισης ηθικών ζητημάτων περιβαλλοντικής φύσης όπως είναι το φαινόμενο του θερμοκηπίου, η περιβαλλοντική διαχείριση των αποβλήτων, η ασφάλεια στην προσφορά ύδατος, ενέργειας και φυσικών πόρων. Η πράσινη ανάπτυξη συνδέεται στενά με την αύξηση του εισοδήματος και την δημιουργία θέσεων εργασίας στις αναπτυγμένες χώρες, όπως επίσης και στην συνεργασία για την μείωση της φτώχειας και την συνεχή βιομηχανική ανάπτυξη (UNIDO, 2011, σελ. 4).

### **3.7 Οφέλη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης**

Η ηθική συμπεριφορά και οι κοινωνικά υπεύθυνες πράξεις μιας επιχείρησης προστίθενται επιπλέον στο κόστος παροχής προϊόντων και υπηρεσιών. Όταν η επιχείρηση επενδύει στο κοινωνικό κεφάλαιο όπως είναι τα προγράμματα στήριξης των εργαζομένων, οι εκστρατείες για την αφύπνιση του κοινού πάνω σε ηθικά ή κοινωνικά ζητήματα, ο επιχειρησιακός σχεδιασμός στρατηγικών αειφορίας και αέναης ανάπτυξης, σημαίνει ότι οι ενέργειες αυτές ενδέχεται να μην αποφέρουν πάντα άμεσο κέρδος. Επομένως, τέτοιου είδους πρωτοβουλίες κοινωνικής ευθύνης που μπορεί να οδηγήσουν σε απώλεια χρημάτων επιβαρύνουν τελικά τους πελάτες οι οποίοι πληρώνουν το κόστος όλων αυτών των ενεργειών, αλλά ταυτόχρονα και τους μετόχους οι οποίοι λαμβάνουν μικρότερα μερίσματα. Η ύπαρξη κόστους κοινωνικής ευθύνης ενδέχεται να βάλει μία επιχείρηση σε κατάσταση ανταγωνιστικού μειονεκτήματος. Συγκεκριμένα μια επιχείρηση επιτυγχάνει ίδια ποσοστά κέρδους με τους ανταγωνιστές της, όταν και εκείνοι επενδύουν σε κοινωνικά έργα. Από την άλλη, όταν μια επιχείρηση στηρίζει μόνη της τέτοιου είδους επιχειρησιακές δραστηριότητες κινδυνεύει να ζημιωθεί στην περίπτωση που ο ανταγωνισμός επενδύει περισσότερα κεφάλαια στην υποστήριξη των κύριων ενεργειών τους όπως είναι η παραγωγή ή το

εμπόριο καθώς και η ενδυνάμωση της ανταγωνιστικής θέσης τους στην αγορά μέσα από στρατηγικές και πολιτικές marketing.

Παρά όμως το όποιο υλικό και χρηματικό κόστος, η ηθική και κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά από πλευράς των επιχειρήσεων, αναγνωρίζεται ότι αποφέρει πραγματικά επιχειρηματικά οφέλη, κάποια από τα οποία φαίνονται άμεσα ενώ άλλα σε βάθος χρόνου. Η ύπαρξη ηθικής συμπεριφοράς στις επιχειρήσεις βοηθάει στην επίτευξη αξίας για την επιχείρηση η οποία συμβάλει αποφασιστικά στην ανάπτυξη της ίδιας της επιχείρησης, στην δημιουργία ενός βελτιωμένου ανταγωνιστικού κλίματος και στην θετική ανταπόκριση της επιχείρησης από την ίδια την κοινωνία. Η φήμη, το αίσθημα εμπιστοσύνης και το καλό όνομα της επιχείρησης θεωρούνται ως τα πιο σημαντικά άυλα περιουσιακά στοιχεία της (Caves και Porter, 1977, Wilson, 1985, McMillan και Joshi, 1997).

Επιπροσθέτως, η θετική φήμη δημιουργεί ένα αντίστοιχο φαινόμενο «ντόμινο» όσον αφορά την εξωστρέφεια της επιχείρησης στα μέσα μαζικής ενημέρωσης και στην βελτίωση της επιχειρησιακής της εικόνας μέσα από τα προγράμματα δημοσίων σχέσεων κοινωνικής ευθύνης. Με το άνοιγμα της επιχείρησης στην τοπική και ευρύτερη κοινωνία ισχυροποιεί τη θέση της στην τοπική εξουσία και τα περιφερειακά όργανα. Η ύπαρξη διαφάνειας στην επιχείρηση δημιουργεί θετικό κλίμα στο εσωτερικό της και η ανάπτυξη κωδίκων ηθικής συμβάλει στην μεγιστοποίηση των αριθμών των ηθικών εργαζομένων και περιορίζει τις παραβατικές συμπεριφορές. Ο κίνδυνος ύπαρξης ζημιάς από δόλο περιορίζεται μέσα από τα προγράμματα οικονομικής ενημέρωσης του κοινού, ενώ ταυτόχρονα αυξάνεται η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα των υπαλλήλων, εφόσον νιώθουν το αίσθημα της ασφάλειας και της συμμετοχής στις αποφάσεις. Οι πολιτικές εξοικονόμησης ενέργειας και οι εναλλακτικές μέθοδοι παραγωγής και προμηθειών, μειώνουν το κόστος και βοηθούν στην διατήρηση της περιβαλλοντικής ισορροπίας. Αυτό με τη σειρά του έχει σαν αποτέλεσμα βελτιωμένες στρατηγικές διαφήμισης και προώθησης καινοτόμων προϊόντων στην αγορά, γεγονός που αυξάνει τις πωλήσεις εφόσον οι συνειδητοποιημένοι καταναλωτές αγοράζουν προϊόντα βάσει της περιβαλλοντικής τους αξίας σε συνδυασμό με το κόστος αλλά και την ποιότητα. Τα προγράμματα κάλυψης των εργαζομένων συμβάλουν σε ένα υγιέστερο και πιο αποτελεσματικό εργατικό δυναμικό. Η επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την χρήση νέων τεχνολογιών και καινοτόμων επιχειρηματικών στρατηγικών και πρακτικών. Δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας μέσα από την εξειδίκευση και την μάθηση γνωστικών πεδίων από διάφορες επιστήμες.

Η καινοτόμος και ηθική επιχείρηση μοιραία εκτός από πελάτες θα προσελκύσει και ανταγωνιστές προκειμένου να καλύψουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της πρώτης, επομένως, μέσα στα υγιή πλαίσια του ανταγωνισμού θα πρέπει οι υπόλοιπες επιχειρήσεις να επενδύσουν σε προγράμματα κοινωνικής ευθύνης, αυξάνοντας τα επίπεδα ανταγωνιστικότητας στην αγορά. Η ευρύτερη κοινωνία ωφελείται από την ύπαρξη τέτοιων επιχειρήσεων, η ανεργία σταδιακά μειώνεται, νέες θέσεις εργασίας δημιουργούνται, άτομα που χρήζουν βοήθειας απολαμβάνουν ιατροφαρμακευτική και ψυχική περίθαλψη και υποστήριξη, κοινότητες που βρίσκονται στο έλεος της φτώχειας, του πολέμου και των φυσικών φαινομένων υποστηρίζονται, οι φυσικοί πόροι ανανεώνονται και εμπλουτίζονται. Κατά συνέπεια η επίδραση του ρόλου των επιχειρήσεων στην βελτιστοποίηση της ποιότητας και του όρου ζωής της οικονομίας και της κοινωνίας είναι καταλυτική. Επιχειρήσεις με κακή φήμη αντιμετωπίζουν οξυτάτες αντιπαραθέσεις και σκληρή κριτική από τις ομάδες των ενδιαφερομένων. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις που υιοθετούν κοινωνικά ευαίσθητες και υπεύθυνες συμπεριφορές απολαμβάνουν την αμέριστη στήριξη της κοινωνίας και του καταναλωτικού κοινού.

### **3.8 Συμπεράσματα ως προς την ηθική, δεοντολογία και την κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων**

Η θέαση του κόσμου σαν ένα σύνολο τέλειων μερών είναι μόνο μερικώς ορθή και ο σύγχρονος άνθρωπος πρέπει τώρα να το κατανοήσει και να το αποδεχθεί. Η ανθρώπινη συμπεριφορά διαθέτει ευφυΐα αλλά και παράνοια την οποία οι αυτόματες μεταλλάξεις δεν μπορεί πλέον να διορθώσουν. Η φύση από μόνη της δεν μπορεί να σώσει το ανθρώπινο είδος. Ανήκει πλέον στην ευχέρεια της Ιατρικής, της Φιλοσοφίας και των άλλων Επιστημών. Ο ρόλος της μελέτης αυτού του παρανοϊκού στοιχείου του ανθρώπου σε μια προσπάθεια ανεύρεσης μεθόδων θεραπείας του και η σύγχρονη ηθική, θα πρέπει να γίνει ο οδηγός της αναζήτησης και εξαφάνισης αυτού του στοιχείου.

Η προοπτική της ανθρώπινης καταστροφής με τον υπερπληθυσμό, την καταστροφή του περιβάλλοντος και τους σύγχρονους πολέμους δεν μπορεί να αντιμετωπισθεί με απαρχαιωμένες φιλοσοφικές, βιολογικές και θρησκευτικές αντιλήψεις. Τέτοιες απαρχαιωμένες αντιλήψεις εξηγούν τα πενιχρά αποτελέσματα του παγκόσμιου συνεδρίου στο Rio De Janeiro το 1992 και στο Κάιρο το 1994. Χρειάζονται σύγχρονες βιολογικές και φιλοσοφικές θέσεις και ίσως χρειάζεται ένας νέος διεπιστημονικός οργανισμός αποκλειστικά αφοσιωμένος στη μελέτη των μεθόδων πρόληψης της εξαφάνισης του ανθρώπινου είδους. Αυτός ο οργανισμός θα πρέπει να έχει τη φιλοδοξία να επιτύχει εκεί που απέτυχαν παταγωδώς όλες οι θρησκείες και όλες οι ιδεολογίες διαμέσου των αιώνων- να βρει τον τρόπο που θα ενώσει το ανθρώπινο είδος.

Στον επιχειρηματικό τομέα η ηθική συμπεριφορά των εταιριών και των οργανισμών μπορεί να αποτελεί μια διαδικασία γεμάτη δυσκολίες και προκλήσεις. Λανθασμένες επιχειρησιακές ενέργειες έχουν εστιάσει την προσοχή του κοινού και των κυβερνήσεων προκειμένου να επαναφέρουν τις αποκλίνουσες επιχειρήσεις στο γενικότερα αποδεκτό πλαίσιο κοινωνικής εναρμόνισης. Στο μέτρο των φιλοσοφικών αναζητήσεων αλλά και των υπαρκτών κοινωνικών, οικονομικών αλλά και περιβαλλοντικών προβλημάτων και επιτευγμάτων, υπάγονται και οι επιχειρηματικές αποφάσεις οι οποίες κρίνονται ως σωστές ή λάθος, ηθικές ή ανήθικες, νόμιμες ή παράνομες. Κατά συνέπεια ο ρόλος της επιχειρησιακής ηθικής και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι ιδιαίτερα κρίσιμος σε μια παγκοσμιοποιημένη κοινωνία που χαρακτηρίζεται από διαφορετικούς βαθμούς ανάπτυξης στα επιμέρους τμήματά της, περιορισμένους ρυθμούς ανάπτυξης, φυσικούς πόρους στα όρια της εξάντλησης και τέλος από άτομα ή και ολόκληρες κοινότητες που προσπαθούν να εξισορροπήσουν τις ζωές τους μεταξύ των διαφορετικών ρόλων τους μέσα στην επιχείρηση αλλά και έξω από αυτή. Οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να ξεφύγουν από τέτοιου είδους τελματώδεις οικονομικές και κοινωνικές καταστάσεις μέσα από μια σειρά μέτρων και πρακτικών, ώστε να βελτιώσουν την ηθική συμπεριφορά τους ενώ ταυτόχρονα να ανταποκριθούν στις αυξημένες απαιτήσεις των καιρών.

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>

### Επιχειρησιακή Επιχειρηματικότητα

4.1 Εισαγωγή

4.2 Πελατοκεντρική Καινοτομία

4.3 Στρατηγικές Καινοτομίας

4.4 Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία

4.4.1 Δημιουργία και Ανάπτυξη της Ιδέας

4.4.2 Στάδιο Σχεδιασμού, Ελέγχου και Βελτιστοποίησης

4.4.3 Εμπορευματοποίηση

4.5 Ο δρόμος προς την πελατοκεντρική καινοτομία

4.6 Συμπεράσματα σχετικά με την επιχειρησιακή καινοτομία

## 4.1 Εισαγωγή

Η ολοένα και αυξανόμενη συμμετοχή των πελατών στη διαδικασία της καινοτομίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις συνεπάγεται μια σειρά από νέες ιδέες, αντιλήψεις, και επιχειρησιακές αποφάσεις. Η μετάβαση από παλαιότερα μοντέλα με χαμηλή ή μηδενική συμμετοχή του πελάτη σε νεότερα, που εστιάζουν στον πελάτη ως βασική προτεραιότητα, απαιτεί ιδιαίτερη έμφαση στα διαφορετικά είδη καινοτομίας των πελατών, καθώς και στην οργανωτική αποστολή και δομή της κάθε επιχείρησης. Η συγκεκριμένη ενότητα εξετάζει και αναλύει ακριβώς τον μετασχηματισμό της σύγχρονης επιχείρησης από μια παραγωγική ή εμπορική/οικονομική μονάδα σύμφωνα με την επικρατούσα επιχειρησιακή αντίληψη και οπτική σε ένα *κέντρο γνώσης και παροχής καινοτόμων διαδικασιών, προϊόντων και υπηρεσιών*. Επομένως για το σκοπό αυτό αναφέρονται τα είδη της πελατοκεντρικής καινοτομίας όπου ο πελάτης είναι εκείνος που καθορίζει τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας μέσα από την συνεχή επικοινωνία του με την επιχείρηση σε πραγματικό χρόνο, η οποία επιτυγχάνεται με την δημιουργία μιας στρατηγικής καινοτομίας η οποία εισάγει στην επιχείρηση νέες διαδικασίες καθώς και τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνίας. Στην συνέχεια, η εργασία προχωράει στην σύνδεση της επιχειρηματικότητας με την καινοτομία, όπου η επιχείρηση συνδέει σαν μια ολότητα τρία διαφορετικά στοιχεία: *την οργάνωση, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, και τους πελάτες*. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, ο πελάτης δεν είναι μόνο ο τελικός αποδέκτης των υπηρεσιών ή προϊόντων μιας επιχείρησης, δηλαδή ο τελικός χρήστης ή καταναλωτής, αλλά η έννοια αυτή του πελάτη ενδέχεται να καλύπτει και διαφορετικές ομάδες συμφερόντων όπως οι προμηθευτές ή οι μέτοχοι, οι οποίοι λειτουργούν και εκείνοι ως πελάτες της επιχείρησης, εφόσον σχετίζονται και αλληλεπιδρούν με εκείνη. Επομένως, με βάση την διασύνδεση των πελατών, της οργάνωσης και των προϊόντων ή υπηρεσιών η επιχείρηση προχωρά στη δημιουργία τριών σταδίων επιχειρησιακής καινοτομίας, τα οποία είναι το στάδιο της δημιουργίας και ανάπτυξης της ιδέας, το στάδιο του σχεδιασμού, ελέγχου και βελτιστοποίησης του προϊόντος ή υπηρεσίας και τέλος το στάδιο της εμπορευματοποίησης δηλαδή της διάθεσης του προϊόντος ή ιδέας στην αγορά. Στην συνέχεια, αναλύεται τι χρειάζεται να κάνει η επιχείρηση προκειμένου να αλλάξει τις εσωτερικές τις δομές και να υιοθετήσει προγράμματα πελατοκεντρικής καινοτομίας, όπου σε γενικές γραμμές η επιχείρηση θα πρέπει να βάλει σαν κέντρο τους ενδιαφέροντός της τον πελάτη και όχι την παραγωγή ή τα περιθώρια κέρδους, όπως συμβαίνει στις επιχειρήσεις που λειτουργούν με τον παραδοσιακό τρόπο. Αλλάζοντας, λοιπόν, την οπτική γωνία με την οποία η επιχείρηση βλέπει την αγορά και τις ομάδες συμφερόντων της, έρχεται πιο κοντά σε αυτούς, ακούει την φωνή τους και εξισώνει την ζήτηση με προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών αντίστοιχη προς τις απαιτήσεις τους. Επομένως, η επιχείρηση γίνεται πιο εξωστρεφής, δημιουργεί καινοτόμους τρόπους παραγωγής, διάθεσης και προώθησης προϊόντων ή υπηρεσιών, εμπλουτίζει τα ίδια τα προϊόντα ή υπηρεσίες με καινοτόμα χαρακτηριστικά ώστε να εστιάσει σε περισσότερες πιθανές απαιτήσεις. Αντίστοιχα, οι ομάδες συμφερόντων, ανταποκρίνονται ανάλογα, εμπιστευόμενοι το όνομα και τα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης ενώ παράλληλα δημιουργούν πολλαπλά οφέλη για την επιχείρηση.



## 4.2 Πελατοκεντρική Καινοτομία

Οι επιχειρήσεις και οργανισμοί στην ανταγωνιστική αγορά του σήμερα, αναγνωρίζουν όλο και περισσότερο την ανάγκη για καινοτομία στην προσπάθειά τους να παρέχουν καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες τους. Η αυξανόμενη ανάγκη για αλλαγή των υφιστάμενων επιχειρησιακών λειτουργιών και πρακτικών καθώς και η ανάγκη για εξεύρεση καινοτόμων λύσεων στα επιχειρησιακά προβλήματα έχει σαν αποτέλεσμα τον μετασχηματισμό των στρατηγικών καινοτομίας από την «καινοτομία ΓΙΑ τους πελάτες» στην «καινοτομία ΜΕ τους πελάτες» (Desouza και λοιποί, 2004, Nambisan, 2002) ενσωματώνοντας τους πελάτες σε μια διαδικασία η οποία ονομάζεται «συνδημιουργία γνώσης». Όσο οι πελάτες συνδέονται ολοένα και περισσότερο με την επιχείρηση αλλά και με άλλους πελάτες τόσο εκείνοι γίνονται ουσιαστικά εταίροι στην καινοτομία προϊόντων ή υπηρεσιών.

Για παράδειγμα οργανισμοί ή επιχειρήσεις που επενδύουν στην καινοτομία μέσα από την επιχειρηματικότητά τους έχουν ήδη ξεκινήσει να αξιοποιούν συνειδητά τους «πρωτοπόρους πελάτες τους» οι οποίοι κατέχουν τη γνώση η οποία μπορεί να βοηθήσει σε μια καλύτερη οργάνωση των επιχειρησιακών σχεδίων που θα έχει σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη νέων προϊόντων και τη βελτίωση των υφιστάμενων προϊόντων (Von Hippel, (1989). Ορισμένες εταιρείες, συμπεριλαμβανομένης της εταιρίας παραγωγής λογισμικού στατιστικών πακέτων SPSS, έχουν αρχίσει τη δημιουργία εργαστηρίων όπου οι πελάτες τροφοδοτούν την διοίκηση της επιχείρησης με πληροφοριακό υλικό, αναδεικνύοντας τους χρήστες που χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τα προϊόντα τους (super-users) και μαθαίνοντας από αυτούς. Άλλοι οργανισμοί έχουν δημιουργήσει εξειδικευμένα ερευνητικά κέντρα, όπου παρακολουθούν τους πιθανούς τρόπους με τους οποίους οι πελάτες τους αλληλεπιδρούν με τα διάφορα προϊόντα ή υπηρεσίες. Ορισμένες εταιρείες ανάπτυξης λογισμικού προβαίνουν στην αγορά προσθέτων (add-ons) καθώς και άλλων προγραμματιστικών εργαλείων ή ιδεών (αντικείμενα - artifacts) από τους πελάτες ενόσω εκείνοι χρησιμοποιούν τα προϊόντα τους. Στη συνέχεια, οι ίδιες οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν τα εν λόγω αντικείμενα σε μελλοντικές εκδόσεις των προϊόντων και υπηρεσιών τους.

Το κέρδος των οργανισμών που διασφαλίζουν την επικοινωνία των πελατών μεταξύ τους, μέσω μιας διαδικασίας επικοινωνίας με τη χρήση καινοτόμων τεχνολογιών είναι πολλαπλό. Το Wiki, ένα λογισμικό που επιτρέπει στους χρήστες να δημιουργήσουν, να επεξεργαστούν και να αφαιρέσουν περιεχόμενο σε ιστοσελίδες που θεσπίστηκε πρόσφατα από το eBay, αποτελεί ακριβώς ένα τέτοιο παράδειγμα. Καθ' αυτόν τον τρόπο, με την ενθάρρυνση των πελατών για συμμετοχή τους σε μια κοινή πλατφόρμα με σκοπό την άσκηση κριτικής και την παροχή συμβουλών για συγκεκριμένα προϊόντα μέσω του Wiki, η επιχείρηση eBay καταφέρνει πρώτον: να προσελκύει την προσοχή των πελατών στην ιστοσελίδα της συγκεκριμένης επιχείρησης. Δεύτερον: να παρέχει την αίσθηση της (συν)ιδιοκτησίας και τον έλεγχο μεταξύ των πελατών της επιχείρησης, και τρίτον: να είναι σε θέση ώστε να εστιάσει στις γνώσεις και στις ιδέες των πελατών της.

Με τους παραπάνω τρόπους, η πελατοκεντρική καινοτομία αποτελεί πλέον μια βασική στρατηγική για την βελτιστοποίηση της ανταγωνιστικής ικανότητας μιας επιχείρησης ή οργανισμού και κατ' επέκταση για την οργανωτική της επιβίωση. Διαφορετικοί τύποι καινοτομίας ενδέχεται να δημιουργηθούν από τους οργανισμούς ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες αλληλεπιδρούν μαζί τους.

Τέτοιοι τρόποι μπορεί να είναι:

1. Η αναγνώριση, ανάλυση και επικοινωνία της επιχείρησης με τους πελάτες της
2. Η ενσωμάτωση των πελατών της επιχείρησης σε υπάρχουσες διαδικασίες επιχειρησιακής καινοτομίας μέσω του μετασχηματισμού των επιχειρηματικών διαδικασιών τους και
3. Η ενθάρρυνση των πελατών της επιχείρησης ώστε να συμμετάσχουν σε στρατηγικές και λειτουργικές διαδικασίες βελτίωσης των υπαρχόντων προϊόντων και υπηρεσιών.

Η καινοτομία στην αναγνώριση των πελατών μιας επιχείρησης ή οργανισμού μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την εφαρμογή νέων τρόπων κατηγοριοποίησής τους (Govindarajan και Iyer, 2001). Η κατηγοριοποίηση αυτή αφορά τον διαχωρισμό, την κατάταξη και ταξινόμηση των διαφορετικών στοιχείων που αφορούν τους πελάτες, και θα πρέπει να γίνει πριν από την ανάλυση των δεδομένων και των πληροφοριών σχετικά με εκείνους. Με τη χρήση της κατάτμησης, ταξινόμησης και κατηγοριοποίησης των στοιχείων των πελατών τους, οι οργανισμοί είναι σε θέση να εντοπίσουν τις πιθανές αγορές-στόχους. Αυτά τα χαρακτηριστικά στοιχεία, αν διαχειριστούν και επεξεργαστούν κατάλληλα, θα οδηγήσουν με τη σειρά τους στη βελτίωση των υπηρεσιών και προϊόντων της επιχείρησης ή οργανισμού. Για παράδειγμα, από την κατηγοριοποίηση των πελατών μιας επιχείρησης με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους όπως είναι το διαθέσιμο εισόδημα καθώς και την ανάλυση των αγοραστικών τους προτιμήσεων, όπως είναι η προθυμία τους στο να προβούν στην αγορά συγκεκριμένων προϊόντων, η επιχείρηση αυτή δύναται να προβεί σε μια αποτελεσματικότερη τοποθέτηση των προϊόντων της στην αγορά όπως επίσης και στην βελτίωση της διαφημιστικής της εκστρατείας, μεταξύ άλλων.

Οι δραματικές εξελίξεις στον τομέα των τεχνολογιών της *Πληροφορίας και της Επικοινωνίας* (ΤΠΕ) έχουν επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί αναλύουν τα στοιχεία των πελατών. Σήμερα, για το λόγο ότι οι πληροφορίες είναι δυνατόν να συλλέγονται και να αναλύονται σε πραγματικό χρόνο, οι οργανισμοί διαθέτουν πληθώρα πληροφοριών για τους πελάτες τους. Οι πληροφορίες αυτές συλλέγονται συνεχώς από χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, δημόσιες ή ιδιωτικές υπηρεσίες, τοπικά καταστήματα, καθώς και από άλλες πηγές, με, ή συχνά και χωρίς, τη γνώση και συγκατάθεση των ατόμων που αφορούν αυτές οι πληροφορίες.

Πέρα από τη συλλογή πληροφοριών από καταλόγους που έχουν συλλέξει οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί είτε με τη βοήθεια των δικών τους εξειδικευμένων τμημάτων έρευνας, είτε από ανεξάρτητες πηγές, υπάρχουν και ειδικές ηλεκτρονικές συσκευές οι οποίες συμπληρώνουν τις υπάρχουσες πληροφορίες ή προσθέτουν και άλλες. Τέτοιες συσκευές συλλογής και αναγνώρισης πληροφοριών αποτελούν οι κάρτες αποθήκευσης καθώς και ειδικές συσκευές αναγνώρισης ραδιοσυχνοτήτων (RFID) με μορφή ετικέτας, οι οποίες επιτρέπουν στους οργανισμούς να συλλέγουν ακριβείς πληροφορίες σχετικά με τις αγορές που πραγματοποιούν οι πελάτες τους. Συσκευές RFID μπορεί να ενσωματωθούν στα προϊόντα ενός καταστήματος προκειμένου να παρακολουθηθεί η κίνηση τους εντός του καταστήματος και να ενημερωθεί η ανανέωση των αποθεμάτων (στοκ) σε πραγματικό χρόνο. Επιπροσθέτως, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να καταγράψουν και να αποθηκεύσουν αυτές τις πληροφορίες για το λόγο ότι τα μέσα μαζικής αποθήκευσης έχουν πολύ χαμηλό κόστος.

Στον κλάδο της υγειονομικής περίθαλψης, η πληθώρα των δεδομένων των ασθενών, οι οποίες μπορεί να συμπεριλαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με τις νόσους,

συμπεριφορές υψηλού κινδύνου, πληροφορίες σχετικά με ιατρικές επισκέψεις, και το ιατρικό ιστορικό, έχουν ενθαρρύνει τις ασφαλιστικές εταιρίες καθώς και τις επιχειρήσεις ιατρικής φροντίδας ώστε να προβούν στην εξόρυξη δεδομένων βάση των οποίων καταρτίζουν μοντέλα πρόληψης ασθενειών και ατυχημάτων προκειμένου να διαχειριστούν αποτελεσματικά το κόστος της υγειονομικής περίθαλψης.

Δεν είναι μόνο η ύπαρξη του τεράστιου όγκου πληροφοριών για τους πελάτες, αλλά και η ίδια η αλληλεπίδραση των πελατών με τις πληροφορίες που σχετίζονται με αυτούς, αποτελώντας πλέον συχνό φαινόμενο. Για παράδειγμα, σχεδόν όλοι οι οργανισμοί εκμεταλλεύονται το Διαδίκτυο και τις εφαρμογές του προκειμένου να μοιραστούν πληροφορίες. Το τελικό αποτέλεσμα είναι ότι οι πληροφορίες των πελατών είναι διαθέσιμες σε μεγαλύτερο όγκο και με μεγαλύτερη λεπτομέρεια σήμερα, περισσότερο από ποτέ άλλοτε. Επιπλέον, τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση των πληροφοριών των πελατών συνεχίζουν να γίνονται όλο και πιο λειτουργικά, ευκολότερα στη χρήση και περισσότερο οικονομικά. Στο σύγχρονο κόσμο, η σχετική γνώση δημιουργείται από την επεξεργασία αυτού του τεράστιου όγκου πληροφοριών μέσα από τεχνικές όπως εκείνη της στατιστικής ανάλυσης και, ακόμα πιο πρόσφατα, της εξόρυξης δεδομένων.

Για παράδειγμα η αλυσίδα εστιατορίων TGI Fridays, χρησιμοποιεί πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες της προκειμένου να επαναπροσδιορίσει το μενού της ανάλογα με τις καταναλωτικές προτιμήσεις τους (Levinson, 2004). Μετά από παρατηρήσεις σχετικά με το γεγονός ότι οι ολοένα και περισσότεροι πελάτες τα τελευταία χρόνια αναζητούν πιο υγιεινές επιλογές όσον αφορά το φαγητό τους, τα εστιατόρια αυτά έχουν αναδιαρθρώσει τα μενού τους, αφήνοντας τους πελάτες να αντικαταστήσουν τις τηγανιτές πατάτες με βραστάς ή πατάτες φούρνου, ή εναλλακτικά, πράσινα λαχανικά. Αναπτύσσοντας ειδικές μεθόδους ανάλυσης και εξόρυξης δεδομένων ακριβώς πάνω στα σημεία πώλησης φαγητού και όχι σε απομακρυσμένα κέντρα επιχειρησιακής στρατηγικής και λήψης αποφάσεων, η επιχείρηση αποκάλυψε περαιτέρω σχέδια και συνδυασμούς προκειμένου να παρέχει φαγητά προσαρμοσμένα και εξατομικευμένα στις καταναλωτικές προτιμήσεις των πελατών της, γεγονός που οδήγησε στην δημιουργία μιας σειράς νέων διαιτητικών μενού και γευμάτων με λίγες θερμίδες.

Η συμμετοχή των πελατών στη συλλογή πληροφοριών είναι ελάχιστη, δεδομένου ότι τα περισσότερα από τα στοιχεία που απαιτούνται για τη δημιουργία πληροφοριών είναι πλέον εύκολα διαθέσιμα. Με αυτό τον τρόπο οι σύγχρονοι οργανισμοί δεν βασίζονται τόσο πολύ στην συμμετοχή των πελατών τους, προκειμένου να αναλύσουν την αγοραστική τους συμπεριφορά, επειδή εκείνοι ήδη λαμβάνουν τέτοια στοιχεία και πληροφορίες τα οποία δύνανται να επεξεργαστούν εύκολα σε συχνή βάση.

Οι οργανισμοί, χρησιμοποιώντας την σύγχρονη τεχνολογία είναι σε θέση να αυξήσουν το είδος των καναλιών επικοινωνίας με τους πελάτες τους όπως είναι π.χ. το τηλέφωνο, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (email), οι ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, tweeter, LinkedIn, κ.α.), οι ομάδες συζητήσεων σε πραγματικό χρόνο (chat rooms) ή τα forums ενδιαφέροντος (διαδικτυακές πλατφόρμες όπου οι χρήστες αφήνουν το μήνυμά τους και οποιοσδήποτε ενδιαφερόμενος μπορεί να απαντήσει μέσα σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα), προκειμένου οι πελάτες να αποκτούν πρόσβαση σε αυτά, ώστε να επιτυγχάνουν αποτελεσματικότερη επικοινωνία. Για αυτό το λόγο έχουν δημιουργηθεί ειδικά συστήματα κάτω από την συγκεντρωτική ονομασία «*Συστήματα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (Customer Relationship Management – CRM)*» τα οποία έχουν σαν σκοπό να εντοπίσουν τις αλληλεπιδράσεις των επιχειρήσεων με τους πελάτες ώστε να βελτιώσουν τους

χρόνους και την ποιότητα παράδοσης των προϊόντων και των υπηρεσιών προς αυτούς.

Πέρα από τα παραπάνω οι σύγχρονοι οργανισμοί έχουν αποδεχτεί το Διαδίκτυο, επίσης, ως το κύριο εργαλείο για την ανταλλαγή οδηγιών τεκμηρίωσης και χρήσης (documentation manuals ή user guides) των προϊόντων, οδηγιών αντιμετώπισης προβλημάτων (troubleshooting guides), εγχειρίδιων επισκευής (repair ή service manuals), καθώς και άλλων μορφών πληροφοριών υποστήριξης. Ενώ οι πελάτες μπορούν να επιλύσουν προβλήματα και ερωτήματα σε απευθείας σύνδεση τους με τη χρήση των ομάδων συζήτησης, των κοινωνικών δικτύων, των ηλεκτρονικών μηνυμάτων, καθώς και των ηλεκτρονικών συστημάτων υποστήριξης, οι περισσότεροι κατασκευαστές ηλεκτρονικών υπολογιστών έχουν πάει ένα βήμα παραπέρα μέσα από την δημιουργία διαδραστικών προγραμμάτων που βασίζονται στο διαδίκτυο προκειμένου να χειριστούν τις ερωτήσεις των πελατών σχετικά με την υποστήριξη των προϊόντων τους και για να αναζητήσουν την βέλτιστη λύση σε περίπτωση λανθασμένης αγοραστικής επιλογής ή ελαττωματικού προϊόντος.

Εταιρείες όπως η Barnes & Noble επιτρέπουν στους πελάτες να αγοράσουν ένα προϊόν από το διαδίκτυο (on-line) και να το επιστρέψουν στο τοπικό κατάστημα εάν «δεν είναι ικανοποιημένοι». Μερικά καταστήματα ηλεκτρονικών ειδών, όπως η Circuit City, επιτρέπουν στους πελάτες να παραγγείλουν τα προϊόντα που επιθυμούν on-line και να τα παραλάβουν από το τοπικό κατάστημα τους. Το Best Buy, ένα άλλο κατάστημα ηλεκτρονικών ειδών, επιτρέπει στους πελάτες να χρησιμοποιούν στο κατάστημα ειδικών ηλεκτρονικών περίπτερων (e-kiosks), δηλαδή ηλεκτρονικών σημείων πληροφόρησης προκειμένου να προσαρμόσει τα προϊόντα του στις καταναλωτικές απαιτήσεις και να απαντήσει σε ερωτήσεις, παρέχοντας έτσι την ίδια ευελιξία με την διαδικτυακή αγορά.

Οι Τραπεζικοί Οργανισμοί έχουν αναπτύξει στρατηγικές καινοτομικής επικοινωνίας με τους πελάτες μέσω του καθορισμού εξειδικευμένων «σημείων επαφής» (touch-points), ώστε να προσδιορίζεται κάθε επαφή του πελάτη με τον οργανισμό προκειμένου τόσο η διοίκηση όσο και οι εργαζόμενοι του οργανισμού να είναι σε θέση να αναλύουν τρόπους διαχείρισης των αλληλεπιδράσεων με καινοτομικό τρόπο. Επίσης, ολοένα και μεγαλύτερος αριθμός τραπεζών έχει ήδη ξεκινήσει ή ολοκληρώσει την εφαρμογή του συνόλου των τραπεζικών ενεργειών διαδικτυακά μέσω των εφαρμογών των διαδικτυακών τραπεζικών εργασιών (internet banking).

Ένα σημαντικό είδος καινοτομίας που προέκυψε από την εφαρμογή των παραπάνω επιχειρησιακών μοντέλων αποτελεί η ανάπτυξη μιας νέας διεπαφής Τεχνολογίας της Πληροφορίας (Information Technology – IT), όπου οι εκπρόσωποι της τράπεζας αποκτούν πρόσβαση στο ιστορικό όλων των αλληλεπιδράσεων του κάθε πελάτη με την τράπεζα, συμπεριλαμβανομένου των πληροφοριών όπως το προφίλ κινδύνου του πελάτη (προφίλ κινδύνου είναι η αξιολόγηση του πελάτη με βάση το ιστορικό των συναλλαγών του με την τράπεζα και άλλους δείκτες, ώστε να αξιολογηθεί αν ο πελάτης είναι αξιόπιστος στο να αναλαμβάνει και να τακτοποιεί τις υποχρεώσεις του). Αυτοί οι νέοι τρόποι διεπαφής μπορούν να συγκεντρώσουν χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την ζήτηση των τραπεζικών προϊόντων και να βελτιώσουν δραματικά την ποιότητα των συναλλαγών με τους πελάτες.

Μέχρι πρότινος οι πελάτες συνήθως δεν συμμετείχαν στις επιχειρηματικές διαδικασίες, ο ρόλος τους περιοριζόταν στην χρήση και κατανάλωση των τελικών προϊόντων ή υπηρεσιών και, ενδεχομένως, να εξέφραζαν την γνώμη τους για τα προϊόντα ή υπηρεσίες ή και για την ίδια την εταιρεία. Αυτή η πρακτική έχει αλλάξει, ωστόσο τα τελευταία χρόνια. Για παράδειγμα, οι περισσότερες αεροπορικές εταιρείες επιτρέπουν τώρα στους επιβάτες να πραγματοποιούν κρατήσεις εισιτηρίων

επιλέγοντας τη θέση που προτιμούν, το είδος του φαγητού ή κάποια άλλη υπηρεσία, να εκτυπώσουν οι ίδιοι το εισιτήριό τους, και να ελέγξουν την διαθεσιμότητα των πτήσεων ή προορισμών σε απευθείας σύνδεση.

Ένα από τα αποτελέσματα της αυξημένης συμμετοχής των πελατών στη διαδικασία της εφοδιαστικής αλυσίδας μιας επιχείρησης είναι η «κατάργηση των μεσαζόντων» του κλάδου. Με αυτόν τον τρόπο οι on-line κρατήσεις για αεροπορικά ταξίδια οδήγησε σε περιορισμό των ταξιδιωτικών πρακτόρων και σε παράλληλη αύξηση, ως εκ τούτου, της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας έκδοσης εισιτηρίων. Μια παρόμοια αλλαγή επιχειρηματικών διαδικασιών στην αυτοκινητοβιομηχανία άλλα και στους οργανισμούς ασφαλειών, μεταξύ άλλων, μέσω του Internet, έχει οδηγήσει στην άμεση επικοινωνία των πελατών εξασφαλίζοντας χρόνο, χρήμα και αποτελεσματικότερη επαφή με την ίδια την επιχείρηση.

Ένα παράδειγμα κατηγοριοποίησης πελατών και ενσωμάτωσής τους στην αλυσίδα αξίας αποτελεί η αμερικάνικη ασφαλιστική εταιρία «*Progressive*» η οποία σε αντίθεση με τις υπόλοιπες του κλάδου της στοχεύει στην εξυπηρέτηση πελατών υψηλού κινδύνου (Markides και λοιποί, 2006). Προκειμένου να επιτευχθεί η εξυπηρέτηση των πελατών της αποδοτικά και αποτελεσματικά, η επιχείρηση ανέπτυξε την δική της πλατφόρμα λογισμικού με την ονομασία «*Εργαστήριο Απαιτήσεων - ClaimsWorkbench*». Το συγκεκριμένο λογισμικό έχει εγκατασταθεί σε φορητούς υπολογιστές με ασύρματη δικτύωση και επιτρέπει στους αντιπροσώπους της επιχείρησης να εκτελούν μέχρι και 20 διαφορετικές συναλλαγές κατευθείαν στον τόπο του ατυχήματος. Όταν στο εταιρικό κέντρο αναφέρεται ένα ατύχημα, ένας αντιπρόσωπος ασφαλειών μεταβαίνει στην τοποθεσία όπου έγινε το περιστατικό, προκειμένου να ολοκληρώσει όλες τις γραφειοκρατικές διατυπώσεις επί τόπου, μειώνοντας με αυτό τον τρόπο την πιθανότητα απάτης. Οι αντιπρόσωποι μπορούν να διεξάγουν εκτιμήσεις ζημιών από τον έλεγχο καταστάσεων που περιέχουν διαφορετικά εξαρτήματα οικιών, αυτοκινήτων, μηχανών, μοτοποδηλάτων, σκαφών τα οποία υπάρχουν στην εφαρμογή λογισμικού που έχει εγκατασταθεί στους φορητούς υπολογιστές των εταιρικών αντιπροσώπων. Χρησιμοποιώντας ειδικά Οχήματα Άμεσης Ανταπόκρισης (Immediate Response Vehicles - IRV), οι αντιπρόσωποι μπορούν να στείλουν την αίτηση προς το εταιρικό κέντρο εξυπηρέτησης αιτήσεων ασφαλειών προκειμένου να διεκπεραιωθεί γρήγορα, εξοικονομώντας έτσι χρήματα και παρέχοντας βελτιωμένες υπηρεσίες εξυπηρέτησης των πελατών.

Ένα άλλο παράδειγμα διαφαίνεται μέσα από το Μοντέλο «*Άμεσης Λειτουργίας*» της επιχείρησης κατασκευής Η/Υ Dell Computer Corporation η οποία δημιουργήθηκε από τον ίδιο τον ιδρυτή της εταιρίας, Michael Dell, ο οποίος αναγνώρισε δύο τάσεις στην αγορά υπολογιστών: 1) την τυποποίηση των εξαρτημάτων προσωπικών ηλεκτρονικών υπολογιστών (Personal Computers – PC) η οποία επέτρεψε στην Dell να αναθέσει τη διαδικασία παραγωγής σε τρίτους (με εξαίρεση τη συναρμολόγηση), αυξάνοντας έτσι τις οικονομίες κλίμακας των προϊόντων της ενώ παράλληλα μείωσε το χρόνο παραγωγής και κατά συνέπεια το κόστος, και 2) την ανάπτυξη αποτελεσματικών συστημάτων γνώσεων των πελατών για τα προϊόντα της επιχείρησης, και την παράλληλη οικειοποίηση αυτών με τις νέες τεχνολογίες της πληροφορικής και του διαδικτύου. Λόγω αυτών των παραγόντων, η Dell αποφάσισε να σχεδιάσει μια αλυσίδα αξίας η οποία επιτρέπει την άμεση διάδραση των πελατών με την επιχείρηση ενώ δίνει σε εκείνους περισσότερες επιλογές και τη δυνατότητα να προσαρμόσουν τις παραγγελίες τους στις δικές τους προτιμήσεις. Η άμεση παροχή του εξατομικευμένου μοντέλου ηλεκτρονικού υπολογιστή στους πελάτες παρέχει όχι μόνο τεχνικά και οικονομικά πλεονεκτήματα που απορρέουν από τη μείωση του κόστους των αποθεμάτων, αλλά επίσης ένα σημαντικό πλεονέκτημα όσον αφορά τη

διαχείριση της γνώσης των πελατών. Επειδή η Dell μπορεί άμεσα να αλληλεπιδρά με τους πελάτες, έχει περισσότερες πιθανότητες να ανακαλύπτει τις ανάγκες των πελατών της.

### 4.3 Στρατηγικές Καινοτομίας

Οι Στρατηγικές καινοτομίες των ΤΠΕ είναι δυνατόν να κλιμακώσουν υπάρχοντα επιχειρηματικά μοντέλα τα οποία δεν επιτρέπουν στους ανταγωνιστές να καλύψουν τα καινοτομικά κενά εύκολα ή γρήγορα. Για παράδειγμα, η επιχείρηση ενοικίασης αυτοκινήτων «*Enterprise Rent-A-Car*» επικεντρώθηκε σε ένα φαινομενικά παραμελημένο τμήμα της αγοράς για πολλές ομοειδείς επιχειρήσεις του κλάδου, όπως εκείνο της αντικατάστασης οχημάτων. Η συγκεκριμένη επιχείρηση ανέπτυξε το «*Αυτοματοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης Ενοικίασης (Automated Rental Management System - ARMS)*», μια διαδικτυακή εφαρμογή λογισμικού που συνδέει την επιχείρηση με ασφαλιστικές εταιρείες και καταστήματα επισκευής αυτοκινήτων, προκειμένου να διαχειριστεί την όλη διαδικασία ενοικίασης και συντήρησης των αυτοκινήτων της. Έτσι όταν ένας πελάτης της επιχείρησης αυτής έχει ένα ατύχημα και καλέσει την ασφαλιστική εταιρεία, ο ασφαλιστικός πράκτορας που αναλαμβάνει το αίτημα συνδέεται απευθείας με το εταιρικό σύστημα ARMS και αυτόματα αντικαθιστά την κράτηση ενοικίασης του πελάτη, χορηγώντας του ένα νέο αυτοκίνητο προκειμένου να εξυπηρετηθεί. Παραδοσιακά αυτή η διαδικασία είναι αρκετά επίπονη, επαναλαμβανόμενη και γραφειοκρατική και περιλαμβάνει ένα μεγάλο αριθμό τηλεφωνικών κλήσεων σε διαφορετικές υπηρεσίες ενοικίασης της ίδιας εταιρίας. Το σύστημα είναι συνδεδεμένο με καταστήματα επισκευής αυτοκινήτων τα οποία μπορούν να αποστείλουν ενημερώσεις για την επισκευή του αυτοκινήτου τόσο στις ασφαλιστικές εταιρείες όσο και στους ίδιους τους πελάτες.

Επίσης το συγκεκριμένο σύστημα διαχείρισης παρακολουθεί την διαδικασία παραλαβής του επισκευαζόμενου αυτοκινήτου καθώς και την επιστροφή του νέου αυτοκινήτου στον πελάτη, ενώ ταυτόχρονα δημιουργεί αυτόματα ένα ηλεκτρονικό τιμολόγιο προς την ασφαλιστική εταιρεία. Με τη χρήση του συστήματος αυτού μειώνεται η ανθρώπινη παρέμβαση. Έτσι, η επιχείρηση με τον τρόπο αυτό έχει περιορίσει, κατά μέσο όρο, 8,5 τηλεφωνήματα σε κάθε συναλλαγή της με τους πελάτες της. Αυτός ο αριθμός αντιστοιχεί σε 85 εκατομμύρια τηλεφωνικές κλήσεις, και, ύστερα από το 1993, σε επτά εκατομμύρια εργατώρες (5 λεπτά ανά κλήση). Μέχρι τα τέλη του 2002, το σύστημα ARMS χρησιμοποιείται σε 22 από τις 25 μεγαλύτερες ασφαλιστικές εταιρείες στις Ηνωμένες Πολιτείες.

Όσο τα προϊόντα γίνονται πιο πολύπλοκα, τόσο η χρήση της τεχνολογίας με τον ίδιο τρόπο από κάθε πελάτη γίνεται όλο και πιο σπάνια. Αυτό συμβαίνει επειδή τα περισσότερα προϊόντα μπορούν να τροποποιηθούν, εξατομικευτούν και προσαρμοστούν στις ανάγκες των αγοραστών. Η κατανόηση από την πλευρά της επιχείρησης στο πως οι χρήστες συμμετέχουν στην διαδικασία προσαρμογής των προϊόντων τους ενδέχεται να ανακλύψει ιδέες για πιθανές βελτιώσεις και καινοτομίες, όπως συμβαίνει με τους οργανισμούς δημιουργίας λογισμικού, όπου συχνά απευθύνονται στους χρήστες των προϊόντων τους από τους οποίους ζητούν να καταθέσουν ιδέες χρήσης για νέες ρουτίνες, μεθόδους και βελτιώσεις στις διάφορες εκδόσεις των προγραμμάτων τους για υπολογιστές (von Hippel, 1986).

Μια ακόμη πτυχή της διαχείρισης της γνώσης προκειμένου η επιχείρηση να είναι σε θέση να υποστηρίξει τον πελάτη απαιτεί την διαμόρφωση της «*επιχειρησιακής*

*εμπειρίας*». Οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα δεδομένα των συναλλαγών σε συνδυασμό με τα στοιχεία των πελατών, ειδικά για εκείνες τις αγορές που πραγματοποιούνται στο Διαδίκτυο ή σε άλλα ηλεκτρονικά μέσα, όπως παλιότερα οι προσωπικοί ψηφιακοί βοηθοί (Personal Digital Assistants - PDA) και σήμερα τα κινητά τηλέφωνα. Για όσους πραγματοποιούν συχνά ταξίδια, η εκδήλωση των προτιμήσεών τους σε ένα συμβατικό σύστημα έκδοσης εισιτηρίων για κάθε ταξίδι αποτελεί μια διαδικασία χρονοβόρα και απαιτητική. Στο παρελθόν, ο κάθε πελάτης θα απευθύνονταν σε έναν ταξιδιωτικό πράκτορα ο οποίος θα γνώριζε εκ των προτέρων τις προτιμήσεις τους και θα έκανε τις απαραίτητες ρυθμίσεις ανάλογα. Οι ταξιδιωτικοί πράκτορες είχαν γνώση, όχι μόνο για τους διάφορους προορισμούς, αλλά και για τις προσωπικές προτιμήσεις των πελατών τους όπως είναι η θέση δίπλα στο παράθυρο, η θέση καπνιζόντων ή μη καπνιζόντων, το είδος του φαγητού, η μάρκα και το μοντέλο του αυτοκινήτου που θα ενοικιαστεί στην τοποθεσία προορισμού, και ούτω καθεξής. Σήμερα, τα ηλεκτρονικά συστήματα κρατήσεων των πελατών μπορούν να χειριστούν πολλές από αυτές τις λεπτομέρειες αυτοματοποιημένα, χωρίς ανθρώπινη παρεμβολή, περιορίζοντας σε σημαντικό ποσοστό το ανθρώπινο σφάλμα και επιφέροντας σημαντική μείωση στο κόστος ταξιδιού και ενοικίασης δωματίων ή αυτοκινήτων.

Οι Τεχνολογίες της Πληροφορίας και Επικοινωνίας έχουν προσφέρει σημαντικές βελτιώσεις όσον αφορά τις προσφορές ευρέως αποδεκτών από το κοινό προϊόντων και υπηρεσιών. Πολλοί πελάτες δοκιμάζουν συχνά ένα προϊόν ή μια υπηρεσία πριν από τη δέσμευση τους για αγορά από το Ιντερνέτ. Από την δική τους πλευρά οι πωλητές διαθέτουν δοκιμαστικό λογισμικό (λογισμικό που είτε είναι πλήρως λειτουργικό αλλά έχει χρονικό περιορισμό, είτε απουσιάζουν κάποιες βασικές λειτουργίες για να το καταστήσουν ολοκληρωμένο), δείγματα μουσικής, υπηρεσίες μειωμένου κόστους ή εντελώς δωρεάν για περιορισμένο χρονικό διάστημα χωρίς δέσμευση από μέρους του καταναλωτή κ.α., γεγονός που χωρίς την έλευση της σύγχρονης τεχνολογίας ήταν αρκετά δύσκολο ως αδύνατον να επιτευχτεί.

Έτσι κάτω από επιχειρησιακή κουλτούρα της δειγματοληψίας, έχει γίνει πιο δύσκολο για την επιχείρηση να δεσμεύσει πελάτες ώστε εκείνοι να προβούν σε μια αγορά χωρίς πρώτα η επιχείρηση να παρέχει μια γεύση του τι μπορούν οι πελάτες να περιμένουν από αυτό το προϊόν. Αυτό απαιτεί από τον οργανισμό να είναι σε θέση ώστε να παρουσιάσει την γνώση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της στο ευρύ κοινό με έναν εύκολα προσβάσιμο τρόπο, να δημιουργήσει μηχανισμούς που να επιτρέπουν στον πελάτη την αίσθηση των αναμενόμενων ωφελειών του προϊόντος χωρίς να απαιτείται ολοκληρωμένη απελευθέρωση όλων των ιδιοτήτων του δωρεάν, και τέλος, να διασφαλίσει ότι οι όλες οι απαραίτητες πληροφορίες για το προϊόν ή υπηρεσία μοιράζονται και προσλαμβάνονται ελεύθερα από τον πελάτη .

Στην περίπτωση της αγοράς ενός βιβλίου, για παράδειγμα, οι αναγνώστες θέλουν μια σύνοψη του έργου, τα διαπιστευτήρια του συγγραφέα, την ύπαρξη σχολίων, την διαθεσιμότητα της τιμής αγοράς ή ενός εκπαιδευτικού πακέτου, καθώς και άλλες πληροφορίες που θα τους βοηθούσαν στην απόφαση αγοράς του. Ένας από τους λόγους που εταιρείες όπως η Amazon εξακολουθούν να είναι επιτυχημένες αποτελεί ο εξαιρετικά περίπλοκος τρόπος παράθεσης αυτών των πληροφοριών σε ένα δυνητικό αγοραστή μέσω του Διαδικτύου. Έτσι, οι εκδότες επιτρέπουν στους αναγνώστες να διαβάσουν μερικές σελίδες ενός βιβλίου, ενώ τα διαδικτυακά καταστήματα μουσικής παρέχουν δείγματα των μουσικών κομματιών τους για τους πελάτες.

Ένα άλλο παράδειγμα ανταλλαγής γνώσης μεταξύ πελατών και επιχειρήσεων αποτελεί η πλατφόρμα δοκιμής διαδικτυακών καινοτομιών της Google με τίτλο

«Google Labs». Στην επίσημη ιστοσελίδα της η επιχείρηση περιγράφει την συγκεκριμένη ηλεκτρονική πλατφόρμα «σαν μια παιδική χαρά η οποία επιτρέπει στους πιο περιπετειώδεις χρήστες μας να παίζουν με πρότυπα των πιο άγριων και τρελών ιδεών και στη συνέχεια να ενημερώνουν τους ίδιους τους μηχανικούς που τα κατασκεύασαν». Η Google Labs δημιουργήθηκε ακριβώς για να δώσει στους χρήστες των εφαρμογών της επιχείρησης τα απαραίτητα εργαλεία προκειμένου να δοκιμάσουν δωρεάν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που βρίσκονται πριν από το τελικό στάδιο ολοκλήρωσης και επίσης η επιχείρηση να λάβει ανατροφοδότηση από τους ίδιους σχετικά με την λειτουργικότητα και χρηστικότητα αυτών των προϊόντων ή υπηρεσιών μέσα από την αποστολή ηλεκτρονικών μηνυμάτων (email) ή μέσω της ένταξής τους σε ειδικές ομάδες συζήτησης. Μόλις τα προϊόντα ολοκληρωθούν από τα εργαστήρια, τότε γίνονται διαθέσιμα για όλους τους χρήστες του Google. Η πλατφόρμα αυτή λειτουργούσε μέχρι το 2011 και σήμερα πολλά από τα πρότυπα ερευνητικά της σχέδια έχουν ενσωματωθεί στην κυρίως μηχανή αναζήτησης της εταιρίας, σύμφωνα με την ανατροφοδότηση των χρηστών. Το πιο σημαντικό στοιχείο λοιπόν της ανταλλαγής γνώσεων μεταξύ πελατών και επιχειρήσεων αποτελεί ο *πειραματισμός*. Η γνώση δεν θα πρέπει να είναι κάτι το στατικό και θα πρέπει να ρέει ελεύθερα από τον πελάτη προς τον οργανισμό και αντίστροφα.

Μια ακόμη μορφή πελατοκεντρικής καινοτομίας αποτελεί η καινοτομία των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών μέσα από την εφαρμογή της γνώσης από μέρους των πελατών της. Η γνώση αυτή ορίζεται ως ιδέες, σκέψεις και πληροφορίες που οργανισμός λαμβάνει από αυτούς. Αυτές οι ιδέες μπορεί να είναι σχετικές με τα τρέχοντα προϊόντα και υπηρεσίες, τις αγοραστικές τάσεις, τις μελλοντικές τους ανάγκες, καθώς και ιδέες για καινοτομίες προϊόντος. Οι ιδέες για επιτυχημένες καινοτομίες των προϊόντων είναι πιο πιθανό να προέρχονται από τους τελικούς χρήστες και τους πελάτες των προϊόντων και όχι από τον ίδιο τον οργανισμό. Ένας οργανισμός πρέπει, ως εκ τούτου, να αναζητεί ενεργά τέτοιες γνώσεις ώστε να είναι καλύτερα προετοιμασμένος για την εφαρμογή βελτιώσεων και καινοτομιών στα προϊόντα της.

Μερικές φορές, μέσω αυτής της μορφής καινοτομίας, οι πελάτες μπορούν να αλλάξουν τα ήδη ισχύοντα επιχειρηματικά μοντέλα ή τις διαδικασίες των επιχειρήσεων και οργανισμών και να τις ωθήσουν ώστε να προσφέρουν διαφορετικές υπηρεσίες σε σχέση με τις αρχικά σχεδιασμένες από τα κέντρα αποφάσεων αυτών των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, η *δημιουργία αξίας*, δηλαδή οι ενέργειες οι οποίες αυξάνουν την λειτουργική, χρηστική, παραγωγική καθώς και την χρηματική αποτελεσματικότητα των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης και που επίσης ενθαρρύνουν τον τελικό καταναλωτή να πληρώσει για αυτές τις υπηρεσίες και προϊόντα, αποτελούν την καρδιά κάθε επιχειρησιακού μοντέλου. Στις παραδοσιακές επιχειρήσεις παραγωγής και εμπορίας προϊόντων, η δημιουργία αξίας σήμαινε την αναγνώριση των πιθανών καταναλωτικών αναγκών και την παραγωγή προϊόντων προκειμένου να καλύψουν αυτές τις ανάγκες. Ο ανταγωνισμός στηρίζεται, κατά βάση, στην σύγκριση χαρακτηριστικών με αυτά των ανταγωνιστικών προϊόντων. Από τη στιγμή όμως που ο συγκριτικός ανταγωνισμός φτάσει στα όριά του, τότε ο ανταγωνισμός μεταβάλλεται σε ανταγωνισμό τιμών, και τα προϊόντα μοιραία, αν και παραμένουν λειτουργικά, καθίστανται ξεπερασμένα τεχνολογικά. Οι ανάγκες όμως των πελατών για μεγαλύτερη συνδεσιμότητα διαφορετικών προϊόντων μεταξύ τους και ο περιορισμός της τεχνολογικής απαξίωσης, οδήγησε τις επιχειρήσεις στην αλλαγή του επιχειρησιακού τους μοντέλου όπου πλέον τα προϊόντα δεν είναι πια μονοδιάστατα και η λειτουργικότητα τους δεν περιορίζεται σε καθορισμένες μόνο χρήσεις. Ένα κινητό τηλέφωνο τη δεκαετία του '90 εξυπηρετούσε αποκλειστικά την ανάγκη για επικοινωνία χωρίς καλώδια και σταθερή βάση. Σήμερα ένα κινητό τηλέφωνο αποτελεί κατ' ονομασία τηλέφωνο εφόσον οι πολλαπλές του λειτουργίες



ως φορητού ηλεκτρονικού υπολογιστή, φωτογραφικής μηχανής ή συσκευής καταγραφής ταινιών και ήχου, συσκευής εύρεσης τοποθεσίας (GPS), φορητής πλατφόρμας ανταλλαγής πληροφοριών και ιντερνέτ κ.α., το καθιστούν ουσιαστικά ένα εντελώς διαφοροποιημένο προϊόν από αυτό που αρχικά σχεδιάστηκε να είναι. Οι σύγχρονες τεχνολογίες σήμανσης προϊόντος σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας καθώς και η συνδεσιμότητά τους με ποικίλους τρόπους ακόμα και αν το κάθε μεμονωμένο προϊόν ακολουθεί διαφορετικά πρότυπα, έχουν οδηγήσει πλέον τις επιχειρήσεις στην δημιουργία εγκυρότερων προβλέψεων, διαδικασιών βελτιστοποίησης και εξυπηρέτησης πελατών. Επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτό το μοντέλο πελατοκεντρικής καινοτομίας αποτελούν οι NestTheromstats, Philips Hue Light bulbs και If This Then That.

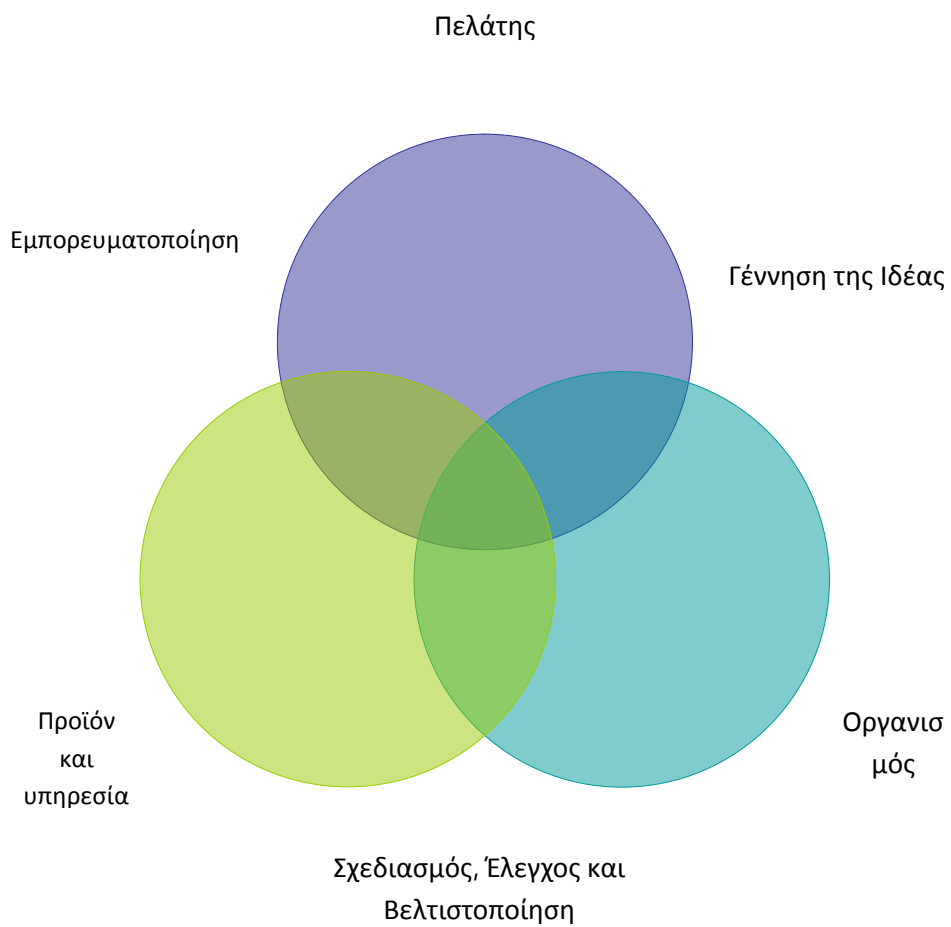
Είναι επίσης σημαντικό για τις επιχειρήσεις να σχεδιάζουν, παράγουν και διαθέτουν στην αγορά προϊόντα τα οποία πραγματικά ζητούν οι καταναλωτές, από το να επιχειρούν στο να τους πείσουν να αγοράσουν προσχεδιασμένα προϊόντα που βρίσκονται έξω από τα όρια της καταναλωτικής τους συμπεριφοράς. *Η αποδοχή της γνώμης των πελατών αποτελεί τη βάση για μεγαλύτερη καινοτομία.* Για παράδειγμα η Hewlett-Packard (HP), αμερικάνικη εταιρία κατασκευής ηλεκτρονικών και μηχανών γραφείου, τροποποίησε το σχεδιασμό του Εκτυπωτή LaserJet V, προκειμένου να αποκτήσει ειδικές λαβές, αφού παρατήρησε ότι περισσότεροι από το 30 τοις εκατό των καταναλωτών, οι περισσότερες από αυτούς γυναίκες, μετακινούσαν συχνά τον εκτυπωτή και δεν ήθελαν να σπάσουν τα νύχια τους (Davenport και λοιποί, 2001).

Αυτοί οι τύποι της επιχειρησιακής καινοτομίας αναπτύσσουν ένα εύρος από σημαντικά θέματα στα οποία οι επιχειρήσεις θα πρέπει να συγκεντρωθούν. Η ανάπτυξη των οργανωσιακών πρακτικών γύρω από την πελατοκεντρική καινοτομία απαιτεί νέες οπτικές και αντιλήψεις οι οποίες ενσωματώνουν την γενικότερη φιλοσοφία, όσο και το όραμα (mission) κάθε επιχείρησης ή οργανισμού.

Οι οργανισμοί λαμβάνουν ιδέες από τους πελάτες και στη συνέχεια τις επεξεργάζονται και τις ενσωματώνουν στα τελικά τους , προκειμένου να παραδοθούν και πάλι στους πελάτες. Η αξία του οργανισμού είναι συνήθως συνδεδεμένη με την εσωτερική και εξωτερική αξία που δημιουργείται από την συγκεκριμένη διαδικασία μετατροπής των ιδεών σε προϊόντα και υπηρεσίες και το αντίθετο. Η ιδανική οργάνωση θα αναγνωρίσει και θα εκτιμήσει την διάσταση του πελάτη τόσο κατά τον σχηματισμό της ιδέας για ένα νέο προϊόν ή υπηρεσίας, όσο και κατά την υλοποίησή του και διάθεσή του στην αγορά, όπως άλλωστε και σε κάθε άλλη αλληλεπίδραση με αυτόν και με βάση αυτή τη διάσταση η επιχείρηση ή ο οργανισμός ουσιαστικά κτίζει την εσωτερική διαδικασία της καινοτομίας του.

#### **4.4 Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία**

Τα επιτυχημένα προγράμματα καινοτομίας πελατών βασίζονται σε συστηματικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ τριών βασικών οντοτήτων: *την οργάνωση, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, καθώς και τους πελάτες.* Αυτές οι τρεις οντότητες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους σε μια σειρά από στάδια καινοτομίας: *το στάδιο της παραγωγής και ανάπτυξης της ιδέας, το στάδιο του σχεδιασμού, τον έλεγχο και την βελτιστοποίηση των αδύνατων σημείων του προϊόντος και της υπηρεσίας καθώς και το στάδιο της εμπορευματοποίησης (βλ. Εικόνα 3).*



**Εικόνα 3: Διαστάσεις της πελατοκεντρικής καινοτομίας. Πηγή: Desousa και λοιποί (2004).**

Οι οργανισμοί πρέπει να ενσωματώσουν το πρόγραμμα καινοτομίας των πελατών τους με διάφορους τύπους καινοτομίας. Κάθε είδος πελατειακής καινοτομίας ταιριάζει στο μοντέλο διαχείρισης που περιγράφεται παρακάτω, το οποίο παρέχει ένα πλήρες πρόγραμμα καινοτομίας με έμφαση στο πελάτη, που δημιουργείται από τον πελάτη και εστιάζει στον πελάτη.

*Το μοντέλο διαχείρισης πελατειακής καινοτομίας αφορά :*

Πρώτον, δημιουργείται μια επισκόπηση της διαδικασίας της καινοτομίας, και στη συνέχεια παρέχονται οι τρεις τομείς εστίασης (ανάπτυξη ιδέας, σχεδιασμός προϊόντος ή υπηρεσίας και το στάδιο της εμπορευματοποίησης) , για τους οργανισμούς προκειμένου να εξετάσουν σε σχέση με την καινοτομία των πελατών και την οργανωσιακή τους στρατηγική. Οι τρεις περιοχές μπορούν να θεωρηθούν επίσης ως δείκτες της εμπλοκής του πελάτη στην επιχειρησιακή διαδικασία καθώς και μονάδα μέτρησης της οργανωσιακής προσπάθειας σχετικά με την καινοτομία των πελατών.

#### **4.4.1 Δημιουργία και Ανάπτυξη της Ιδέας**

Το πρώτο στάδιο της διαδικασίας της καινοτομίας αποτελεί η δημιουργία και ανάπτυξη της ιδέας. Για παράδειγμα στην βιομηχανία των βιντεοπαιχνιδιών, οι πηγές των ιδεών, πληροφοριών και καινοτομιών δεν προέρχονται από ένα διοικητικό συμβούλιο ή μια ομάδα υπευθύνων μάρκετινγκ αλλά από 18χρονα παιδιά τα οποία λαμβάνουν κανονικό μισθό προκειμένου να παίζουν παιχνίδια και να επανέρχονται με νέες ιδέες. Η διαδικασία αυτή είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη γιατί συνδυάζει τεχνικά και μηχανικά στοιχεία, προγραμματισμό αλλά και παιδοψυχολογία καθώς και κοινωνιολογία της αγοράς.

Η κατανόηση των πηγών από όπου αντλούνται οι ιδέες είναι ζωτικής σημασίας για την δημιουργία της καινοτομίας. Σήμερα, οι εταιρείες βρίσκουν νέους τρόπους για να συμμετάσχουν στην δημιουργία της ιδέας με τους πελάτες τους. Η δημιουργία φόρουμς όπου οι πελάτες προσκαλούνται στο να μετέχουν σε αυτά και ενθαρρύνονται ώστε να παρέχουν ανατροφοδότηση αποτελεί ένα βασικό συστατικό της συλλογής ιδεών δημιουργημένες από τους πελάτες. Στον κλάδο των βιντεοπαιχνιδιών, οι ιδέες των πελατών προέρχονται μέσα από την συνεχή ανατροφοδότηση η οποία δίνεται από ιστοσελίδες, ομάδες συζήτησης, blogs, και ούτω καθεξής. Επιπλέον, οι πελάτες καινοτομούν με την κατασκευή προσθέτων βελτίωσης (add-ons), σενάρια και άλλους νεοτερισμούς, που συνοδεύουν τα παιχνίδια. Οι επιχειρήσεις κατασκευής παιχνιδιών παρέχουν την βασική αρχιτεκτονική ή τα προγραμματιστικά εργαλεία και οι παίκτες μπορούν στην συνέχεια να τα προσαρμόσουν στις ανάγκες τους και να παίξουν διαφορετικές εκδόσεις του ίδιου παιχνιδιού. Αντί λοιπόν η λήψη των απαραίτητων πληροφοριών να γίνει μέσα από τις παραδοσιακές μεθόδους και τεχνικές όπως η έρευνα αγοράς, ουσιαστικά η επιχείρηση ενσωματώνει τους πελάτες στην επιχειρησιακή της κουλτούρα και μέσα από αυτήν εξάγονται οι επιθυμητές πληροφορίες.

Ένας οργανισμός πρέπει να συγκεντρώσει όσο το δυνατόν περισσότερες ιδέες από τους κατάλληλους πελάτες, πράγμα που σημαίνει ότι η κατηγοριοποίηση των πελατών μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο. Οι ιδέες οι οποίες προέρχονται από αρχάριους χρήστες είναι διαφορετικές από τις ιδέες από πεπειραμένους χρήστες. Συνήθως οι ιδέες οι οποίες προέρχονται από λιγότερο πεπειραμένους χρήστες τείνει να είναι περισσότερο δημιουργικές από εκείνες των εμπειρογνομώνων, αλλά είναι πιο δύσκολο να εφαρμοστούν στην πράξη σε σχέση

με τις ιδέες της δεύτερης κατηγορίας (Magnusson, 2003). Οι εμπειρογνώμονες μπορεί να έχουν περιορισμένη φαντασία, γιατί στη θέση της χρησιμοποιούν τις γνώσεις και την εμπειρία τους. Ως εκ τούτου, η ανάλυση των πληροφοριών των πελατών είναι ζωτικής σημασίας για την κατανόηση του κατά πόσο μια ριζοσπαστική ιδέα είναι άγονη και του κατά πόσο είναι δύσκολο να εφαρμοστεί στην πραγματικότητα.

Οι οργανισμοί θα πρέπει να κάνουν το σωστό είδος πελατειακής τμηματοποίησης και να έχουν τα κατάλληλα εργαλεία επικοινωνίας προκειμένου να εκλάβουν τα σωστά είδη ιδεών από τις σωστές πηγές, οι οποίες μπορεί να βρίσκονται οπουδήποτε. Για να αποκτήσουν πρόσβαση σε πελάτες από όλο το πλανήτη, οι οργανισμοί πρέπει να διαθέτουν ΤΠΕ που μπορούν να φθάσουν εικονικά και να επικοινωνήσουν με αυτούς στην τοπική γλώσσα και σε πραγματικό χρόνο.

#### **4.4.2 Στάδιο Σχεδιασμού, Ελέγχου και Βελτιστοποίησης**

Σε αυτό το στάδιο οι οργανισμοί πρέπει να ενσωματώνουν ό, τι μαθαίνουν από τους πελάτες σε ό,τι αφορά τον σχεδιασμό νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Πρώτον, οι ιδέες θα πρέπει να φιλτράρονται, παρακολουθούνται και δοκιμάζονται πριν από την πραγματική εφαρμογή τους. Ο οργανισμός πρέπει να δημιουργήσει ένα περιβάλλον στο οποίο αυτές οι ιδέες μπορούν να συζητηθούν με άλλους. Για παράδειγμα, οι ιδέες από τους αρχάριους χρήστες μπορεί να χρειαστεί να εξετάζονται από μηχανικούς του οργανισμού ή της επιχείρησης που γνωρίζουν πως να τις εφαρμόσουν. Η επικοινωνία διατμηματικών ομάδων εργασίας μπορεί να είναι σημαντική για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι ιδέες θα είναι σε θέση να μεταφραστούν σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Θα ήταν συνεπώς χρήσιμο να συμπεριληφθούν άνθρωποι προερχόμενοι από διαφορετικές θέσεις που εμπλέκονται συνήθως σε αλληλεπιδράσεις των πελατών. Για παράδειγμα, το εργασιακό δυναμικό στο τμήμα των πωλήσεων αποτελεί μια ομάδα που βρίσκεται πλησιέστερα προς τους πελάτες και ως εκ τούτου αντλεί ένα μεγάλο αριθμό πληροφοριών από αυτούς (Seldan και MacMillan, 2006). Είναι επίσης σημαντικό για τους οργανισμούς να συμπεριλάβουν αυτή τη γνώση στη διαδικασία Έρευνας και Ανάπτυξης (ΕΑ). Επιπλέον, οι ΤΠΕ μπορούν να συνδέσουν τα μέλη καταμερισμένων κατά στόχους ομάδων και να τους παρέχουν μια πλατφόρμα για να αλληλεπιδράσουν με άλλα μέλη και να ανταλλάξουν απόψεις.

Οι οργανισμοί θα πρέπει να μετατρέψουν τις υφιστάμενες επιχειρηματικές διαδικασίες και συστήματα ώστε να είναι κατάλληλα για την υιοθέτηση ενός προγράμματος πελατοκεντρικής καινοτομίας. Για παράδειγμα, εάν ένας οργανισμός έχει μια εξαιρετικά άκαμπτη οργανωτική δομή, θα πρέπει να αγκαλιάσει μια ανοιχτή δομή, όπου οι εργαζόμενοι να μπορούν να διατυπώσουν τις απόψεις τους για νέες ιδέες, χωρίς το φόβο ότι αυτές θα απορριφθούν, επειδή δεν ταιριάζουν με την επιχειρησιακή κουλτούρα του οργανισμού. Ωστόσο, η όποια επιχειρησιακή αλλαγή μπορεί να συνοδεύεται από πόνο και κόστος είναι επειδή οι άνθρωποι συνήθως φοβούνται την όποια εξοικείωση τους με νέες διεργασίες και συστήματα. Χωρίς την ύπαρξη ενός ενταξιακού συστήματος εκπαίδευσης που να εξηγεί ρητά τους λόγους που ο μετασχηματισμός είναι αναγκαίος και πως το εργασιακό περιβάλλον θα γίνει καλύτερο χάρις σε αυτόν, τότε αναμένεται να υπάρξει αντίσταση από μέρους του προσωπικού αλλά και της διοίκησης.

Οι δυσκολίες στην περίπτωση του οργανωσιακού μετασχηματισμού δεν περιορίζονται μόνο στην περίπτωση των εσωτερικών υπαλλήλων της επιχείρησης

αλλά επεκτείνονται επίσης και στους εξωτερικούς συνεργάτες. Για παράδειγμα, η IBM και η HP δεν μπόρεσαν να μιμηθούν το «άμεσο μοντέλο» της Dell, διότι θεωρήθηκε ως υπερβολικά ριζοσπαστικό και δεν ήθελαν να καταστρέψουν τις τρέχουσες δραστηριότητές τους, οι οποίες βασίστηκαν στις καλές σχέσεις με τους υπάρχοντες, μεταπράτες και προμηθευτές. Είναι σημαντικό ότι οι οργανισμοί κατανοούν ποιο σύστημα και ποιός μετασχηματισμός της οργανωσιακής διαδικασίας έχει τη δυνατότητα να φέρει μαζί τους πελάτες και τους υπαλλήλους στο στάδιο του σχεδιασμού, ελέγχου και βελτιστοποίησης. Η ακριβής γνώση του τι ο οργανωσιακός μετασχηματισμός μπορεί να κάνει και πώς μπορεί να επιτευχθεί, θα βοηθήσει τους διευθυντές της επιχείρησης ή οργανισμού να επιφέρουν την απαιτούμενη αλλαγή.

#### **4.4.3 Εμπορευματοποίηση**

Στο στάδιο της εμπορευματοποίησης, οι οργανισμοί πρέπει να είναι καινοτόμοι στον τρόπο που ενσωματώνουν τις ιδέες των πελατών σε προϊόντα και υπηρεσίες που θα είναι αποδεκτά από τους πελάτες. Για παράδειγμα, οι οργανισμοί μπορούν να θέλουν να παρουσιάσουν μια πιλοτική περίπτωση μίας υπηρεσίας ή να προσφέρουν ένα πειραματικό προϊόν προκειμένου να εντοπίσουν τη γνώμη που έχουν οι πελάτες για τα συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες και στη συνέχεια να ενσωματώσουν τις ιδέες αυτές σε μια μεταγενέστερη, τροποποιημένη και αναθεωρημένη έκδοση. Η στρατηγική αυτή είναι κοινή μεταξύ των εταιρειών λογισμικού, οι οποίες διανέμουν συνήθως νέα προϊόντα λογισμικού καθώς και beta (δοκιμαστικές) εκδόσεις, έτσι ώστε οι πελάτες να μπορούν να εντοπίσουν σφάλματα και να δώσουν τα σχόλιά τους πίσω στην επιχείρηση.

Οι οργανισμοί θα πρέπει επίσης να παρέχουν ευκαιρίες στους πελάτες ώστε να προσαρμόσουν ή να εξατομικεύσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας, για παράδειγμα, κατέχουν ηγετική θέση στον τομέα αυτό, επιτρέποντας στους πελάτες τους να προσαρμόσουν τους ήχους κλήσης ή να αλλάξουν την εξωτερική εμφάνιση των τηλεφώνων τους με διαφορετικές προσόψεις.

Σε αυτό το πλαίσιο, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι η γνώση μπορεί να είναι ρητή ή σιωπηρή, και ότι οι οργανώσεις θα πρέπει να έχουν μηχανισμούς, όπως e-mail, τηλέφωνα, chatrooms (ηλεκτρονικές πλατφόρμες συζητήσεων), wikis (ηλεκτρονικές εγκυκλοπαίδειες), και ούτω καθεξής, με σκοπό να συγκεντρώσουν τα σχόλια των πελατών. Για παράδειγμα, στην περίπτωση της ανατροφοδότησης από το τηλέφωνο, είναι αντιπαραγωγικό να επιμένει η επιχείρηση για συμπλήρωση μακροσκελών εντύπων από τους πελάτες. Είναι επίσης ζωτικής σημασίας το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι εκτιμούν τη σημασία της συγκέντρωσης των σχολίων των πελατών και ότι είναι αρκετά ευέλικτοι ώστε να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των πελατών στα προγράμματα καινοτομίας των οργανισμών τους.

## 4.5 Ο δρόμος προς την πελατοκεντρική καινοτομία

Η πελατοκεντρική καινοτομία της σύγχρονης επιχείρησης είναι πολύ διαφορετική σε σχέση με τα παραδοσιακά προγράμματα καινοτομίας πελατών, τα οποία έχουν συνεκτικά τον όρο: «επιχειρηματική ή οργανωσιακή καινοτομία». Στα πελατοκεντρικά προγράμματα καινοτομίας, η καινοτομία γίνεται με και από τους πελάτες. Με άλλα λόγια οι οργανισμοί και οι πελάτες δημιουργούν την καινοτομία μαζί. Στα επιχειρησιακά προγράμματα καινοτομίας όμως, η καινοτομία γίνεται από τον οργανισμό.

Στα πελατοκεντρικά προγράμματα καινοτομίας, ο πελάτης είναι ο βασικός παράγοντας. Η καινοτομία αναπτύσσεται από τους πελάτες, με ελάχιστη συμμετοχή από τον οργανισμό. Οι πελάτες είναι η κύρια πηγή ιδεών και οι καταναλωτές των νέων προϊόντων και υπηρεσιών μπορούν να προσφέρουν ιδέες χωρίς γεωγραφικούς και χρονικούς περιορισμούς. Επίσης, ο οργανισμός πρέπει να είναι σε θέση να εφαρμόσει αυτές τις ιδέες γρήγορα με την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Χωρίς τα εργαλεία που να υποστηρίζουν τέτοια δυναμική αλληλεπίδραση, η επιχείρηση ή ο οργανισμός κινδυνεύει να χάσει τους πελάτες της από τους ανταγωνιστές.

Ανεξάρτητα από τους κινδύνους διαρροής γνώσης καθώς και τα συνεχώς αναδυόμενα θέματα πνευματικής ιδιοκτησίας, οι οργανισμοί πρέπει να συνεχίσουν τα προγράμματα πελατοκεντρικής καινοτομίας τα οποία ενσωματώνουν όλα τα είδη της καινοτομίας. Εστιάζοντας σε κάθε τύπο καινοτομίας πελατών και την αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασής του, ένας εστιασμένος στον πελάτη οργανισμός δύναται να καινοτομεί με μεγαλύτερη επιτυχία, γρήγορα και με μικρότερη συνολική επένδυση.

Σε ένα πελατοκεντρικό πρόγραμμα καινοτομίας, ο ρόλος της οργάνωσης μετατοπίζεται από αυτό της επικοινωνίας και του, κυρίως, σχεδιασμού της καινοτομίας προς το συντονισμό, τη διευκόλυνση και τη διαφάνεια. Ο οργανισμός συντονίζει τις καινοτομικές δραστηριότητες των πελατών κατά τη διάρκεια ολόκληρης της διαδικασίας της καινοτομίας, συμπεριλαμβανομένων, για παράδειγμα, τις δραστηριότητες με τις οποίες οι πελάτες συμβάλλουν με τις ιδέες τους και δίνουν τα σχόλιά τους σχετικά με τα τρέχοντα προϊόντα και τις υπηρεσίες του. Ο οργανισμός χρειάζεται επίσης να συντονίσει τις δραστηριότητες των πελατών με τις υπάρχουσες επιχειρηματικές διαδικασίες και τα συστήματά του.

Ο τύπος της καινοτομίας αποτελεί τη φύση της εμπλοκής των πελατών στην δημιουργία νέων προϊόντων ή υπηρεσιών. Στα παραδοσιακά προγράμματα επιχειρησιακής καινοτομίας, η εμπλοκή αυτή μπορεί να περιγραφεί, ανάλογα με την φύση και τις επιδιώξεις της επιχείρησης είτε ως «ανοικτή καινοτομία» είτε ως «κλειστή καινοτομία». Στη πρώτη περίπτωση, το πρόγραμμα καινοτομίας είναι ανοικτό για τους πελάτες και τους επιτρέπεται να συμμετέχουν στην διαδικασία, συνήθως σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους, μέσα από ειδικές διαδικασίες και διεργασίες.

Στην περίπτωση της κλειστής καινοτομίας, η διαδικασία της καινοτομίας θεωρείται ως ένα μαύρο κουτί και πελάτες δεν εμπλέκονται άμεσα με τη διαδικασία της καινοτομίας. Αντίθετα στα πελατοκεντρικά προγράμματα καινοτομίας, η εμπλοκή του πελάτη είναι δυναμική, παρέχοντας ιδέες οποτεδήποτε και οπουδήποτε. Οι πελάτες και οι οργανισμοί αλληλεπιδρούν συχνά, μερικές φορές με μη δομημένους τρόπους, και οι οργανώσεις οφείλουν να εξυπηρετήσουν τις δυναμικές ανάγκες των πελατών.

Ο βαθμός του ελέγχου αντιπροσωπεύει τη δυσκολία που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί στον έλεγχο της συνολικής διαδικασίας της καινοτομίας. Στα πελατοκεντρικά προγράμματα καινοτομίας, είναι μάλλον αδύνατο για τους οργανισμούς να ελέγχουν τη διαδικασία αυτή, για το λόγο ότι δεν είναι σε θέση να γνωρίζουν πόσοι πελάτες συμμετέχουν και δεν μπορούν να ελέγξουν, πότε και με ποιόν τρόπο συμβάλλουν οι πελάτες στον νεωτερισμό ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Στην παραδοσιακή πρακτική της οργανωσιακής καινοτομίας, ωστόσο, οι οργανισμοί μπορούν να ελέγχουν καλύτερα τη διαδικασία της καινοτομίας. Ο έλεγχος είναι η μεγάλη δύναμη και πιο ορατό όφελος, δεδομένου ότι η διαδικασία της καινοτομίας περιορίζεται σε εσωτερικές διαδικασίες ή σε τρίτους οι οποίοι δεσμεύονται με συμβόλαιο.

Ο βαθμός συντονισμού αντιπροσωπεύει τη δυσκολία που έχουν οι οργανώσεις προκειμένου να συντονίσουν τις δραστηριότητες καινοτομίας μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders). Στα πελατοκεντρικά προγράμματα καινοτομίας, ο βαθμός συντονισμού είναι αναδυόμενος για παράδειγμα, οι διάφορες κοινότητες των πελατών συντονίζονται σε τοπικά επίπεδα ομάδων συνεργασίας. Στα παραδοσιακά όμως προγράμματα οργανωσιακής καινοτομίας, ο συντονισμός είτε μπορεί να είναι αρκετά περίπλοκος, γιατί εμπλέκει πολλούς ενδιαφερόμενους φορείς, είτε μπορεί να είναι σχετικά εύκολος, γιατί η διαδικασία καινοτομίας γίνεται αποκλειστικά και μόνο στην εσωτερική δομή του οργανισμού.

Το Στάδιο της Εμπορευματοποίησης αποτελεί το πιο σημαντικό στάδιο της διαδικασίας της καινοτομίας, διότι εδώ είναι ότι ο οργανισμός αναπτύσσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες με τα οποία μπορεί να κυριαρχήσει στην αγορά. Στην πελατοκεντρική καινοτομία, όπου οι ιδέες έρχονται ανά πάσα στιγμή και από οπουδήποτε, μπορεί να υπάρχει μια υπερπληθώρα ιδεών, οπότε η επιλογή και η εφαρμογή τους αποτελούν τις κύριες προκλήσεις για την επιχείρηση. Στα παραδοσιακά προγράμματα της επιχειρησιακής καινοτομίας όμως, οι φρέσκιες ιδέες είναι περιορισμένες και το στάδιο της δημιουργίας της ιδέας αποτελεί το πιο κρίσιμο στοιχείο.

#### **4.6 Συμπεράσματα σχετικά με την επιχειρησιακή καινοτομία**

Οι οργανισμοί πρέπει τόσο να συλλέγουν όσο και να αναπτύξουν τις ιδέες από τους πελάτες με ταχείς ρυθμούς. Θα πρέπει, επίσης, να εμπορευματοποιούν γρήγορα αυτές τις ιδέες. Έτσι, δεν είναι ζωτικής σημασίας απλά η ικανότητα των οργανισμών στο να καινοτομούν, αλλά η ικανότητά τους στο να καινοτομούν συνεχώς και με συνέπεια. Κτίζοντας συνεχώς μοντέλα πελατοκεντρικής καινοτομίας αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τη ζωτικότητα των οργανωτικών προγραμμάτων καινοτομίας. Οι οργανισμοί δεν μπορούν πλέον να θεωρούν ότι διαθέτουν όλες τις γνώσεις και τις ικανότητες σχετικά με την καινοτομία για τους πελάτες τους. Ούτε πλέον θεωρείται επαρκής η καινοτομία για τους πελάτες. Οι πελάτες πρέπει να είναι εκείνοι οι οποίοι θα οδηγήσουν την επιχείρηση στην καινοτομία. Οι επιτυχημένοι οργανισμοί είναι εκείνοι που εκμεταλλεύονται την πελατοκεντρική καινοτομία για την περαιτέρω ανάπτυξή τους, προκειμένου να εισέλθουν σε νέες αγορές και να είναι ηγέτες στην δική τους.

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>

### Έρευνα για παραβατικές και μη – ηθικές συμπεριφορές επιχειρήσεων του εξωτερικού

5.1 Εισαγωγή

5.2 Επιχειρήσεις και εργασιακά δικαιώματα: Η περίπτωση της Nike

5.3 Επιχειρήσεις και Ανθρώπινα Δικαιώματα: Η περίπτωση της General Motors

5.4 Επιχειρήσεις και τοπικές κοινότητες – φυσικό περιβάλλον: Η περίπτωση της Shell

5.5 Επιχειρήσεις και Διαφθορά: Η περίπτωση της Lockheed

5.6 Συμπεράσματα σχετικά με τα παραδείγματα παραβατικών και μη- ηθικών συμπεριφορών επιχειρήσεων του εξωτερικού



## 5.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο εξετάζεται ο ρόλος της ηθικής και της κοινωνικής υπευθυνότητας ή, αντίθετα, της έλλειψής της από τις επιχειρηματικές αποφάσεις επιχειρήσεων. Σκοπός του κεφαλαίου, αποτελεί η διερεύνηση και αναγνώριση των περιπτώσεων ηθικών ζητημάτων τα οποία χωρίζονται σε κατηγορίες όπως είναι τα εργασιακά δικαιώματα, η προστασία των τοπικών κοινοτήτων, η διατήρηση των φυσικών πόρων, η διαφθορά καθώς και η συμβολή των εταιριών στα ανθρώπινα δικαιώματα. Η συγκεκριμένη έρευνα είναι εξ' ολοκλήρου δευτερογενής και συγκεκριμένα στηρίζεται στην μελέτη περιπτώσεων πολυεθνικών επιχειρήσεων του εξωτερικού, όπου οι επιπτώσεις από την μη ηθική συμπεριφορά τους στις ζωές ανθρώπων και κοινωνιών, καθώς και στις ίδιες είναι πολύ σημαντικές και έχουν απήχηση όχι μόνο σε τοπικό αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο. Η μελέτη της κάθε επιχείρησης, στηρίχθηκε στη διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με την επιχειρησιακή ηθική αλλά και την εταιρική κοινωνική ευθύνη (δεοντολογία), άλλα και ηλεκτρονικά άρθρα από εφημερίδες του εξωτερικού. Τα πλήρη στοιχεία της βιβλιογραφικής ανασκόπησης (συγγραφέας, άρθρο, ημερομηνία, τίτλος κτλ). για κάθε μελέτη περίπτωσης παρατίθενται στο κείμενο της μελέτης, όπως άλλωστε και στην **Βιβλιογραφία**.

Επιλέχθηκαν οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις προς μελέτη για το λόγο ότι κάθε μια από τις επιχειρήσεις αυτές έχει λάβει μια σειρά από επιχειρησιακές ενέργειες, οι πράξεις ή οι παραλείψεις των οποίων δημιούργησαν παραβατικές ή μη - ηθικές συμπεριφορές που αντιστοιχούν στις παραπάνω κατηγορίες ηθικών ζητημάτων. Πιο συγκεκριμένα, η περίπτωση της Nike αναφέρεται στην καταπάτηση βασικών εργασιακών δικαιωμάτων. Οι ενέργειες αυτές να μεν συμβαίνουν στο εσωτερικό της επιχείρησης, δεν παύουν όμως να έχουν αρνητικές επιπτώσεις τόσο στην ίδια την επιχείρηση, όσο και σε επιχειρήσεις που λειτουργούν με ανάλογους τρόπους. Από την άλλη, οι ενέργειες της General Motors επεκτείνονται έξω από τα όρια της επιχείρησης και καλύπτουν την ευρύτερη κοινωνία, όπου η επιχείρηση εδράζεται και λειτουργεί. Η περίπτωση της Shell αφορά ενέργειες της επιχείρησης οι οποίες ξεπερνούν τα στενά όρια της κοινωνίας και φτάνουν στη διατήρηση του φυσικού οικοσυστήματος και της εξάντλησης των φυσικών πόρων, οι οποίες δεν έχουν μόνο άμεσες επιπτώσεις στις τοπικές κοινωνίες οι οποίες εξαρτούν τις ζωές των ανθρώπων τους από τα συγκεκριμένα οικοσυστήματα, αλλά έχουν επιπτώσεις σε ολόκληρο τον πλανήτη, λόγω της παγκοσμιότητας που λαμβάνει η καταστροφή του φυσικού περιβάλλοντος, ανεξάρτητα από το γεωγραφικό σημείο από όπου εκείνη προκλήθηκε. Η περίπτωση της Lockheed, αναφέρεται σε παραβατικές πράξεις που αφορούν τις σχέσεις δύο ή περισσότερων οργανισμών.

Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις αποτέλεσαν το αντικείμενο μελέτης γιατί πρόκειται για μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις, όπου οι ενέργειές τους είναι γνωστές, οι συνέπειες των ενεργειών τους ομοίως, και οι ίδιες προχώρησαν σε αλλαγές του οργανωσιακού τους πλαισίου, υιοθετώντας στρατηγικές και πρακτικές ηθικής και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (δεοντολογίας) ή βελτίωσαν τις ήδη υπάρχουσες, προκειμένου να διαφυλάξουν το καλό τους όνομα και να αποκαταστήσουν τις σχέσεις τους με τα μέρη που βλάφτηκαν, αλλά και με την ευρύτερη κοινωνία. Αντίστοιχα δεν επιλέχθηκαν ελληνικές επιχειρήσεις λόγω μη ύπαρξης αξιόπιστων πηγών, γεγονός που ώθησε την ομάδα συγγραφής της εργασίας να στραφεί αποκλειστικά και μόνο προς τις ξένες επιχειρήσεις.

Τα βασικά συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνα των παρακάτω μελετών περιπτώσεων είναι ότι: α) οι επιχειρήσεις με τις αποφάσεις και τις ενέργειές τους, χωρίς απαραίτητα να καταπατούν το νομικό πλαίσιο της χώρας όπου λειτουργούν, ξεπερνούν ηθικά όρια και φραγμούς, έχοντας ως συνέπεια την δημιουργία δυσμενών επιπτώσεων τόσο στο φυσικό περιβάλλον, αλλά και τον κοινωνικό ιστό της χώρας, όπως επίσης και στην ίδια την εταιρική φήμη και εσωτερική δομή τους. β) Οι επιχειρήσεις με τις αποφάσεις και τις ενέργειές τους που προκύπτουν μέσα από μια διαδικασία αλλαγής σκέψης και συμπεριφοράς, μπορούν να κάνουν την διαφορά και να προσφέρουν μεγάλες ωφέλειες στο εξωτερικό περιβάλλον τους, οι οποίες, κατ' επέκταση επιστρέφουν στις ίδιες με πολλαπλούς τρόπους.

## 5.2 Επιχειρήσεις και εργασιακά δικαιώματα: Η περίπτωση της Nike

Η Αμερικανική εταιρία σχεδιασμού, marketing και εμπορίας αθλητικών ειδών Nike θεωρείται από πολλούς η επιτομή της παγκόσμιας επιχείρησης (global enterprise). Ιδρύθηκε το 1972 από τον πρώην αστέρα στους δρόμους μεγάλων αποστάσεων του Πανεπιστημίου του Όρεγκον και αθλητικογράφου Φιλ Νάιτ (Phil Knight). Από το 1980 η Nike είναι από τους κορυφαίους παίκτες στον κλάδο των αθλητικών υποδημάτων και ενδυμάτων σε ολόκληρο τον κόσμο.

Η εταιρεία το 2012 παρουσίασε ετήσια έσοδα ύψους 24 δισεκατομμυρίων δολαρίων ενώ στο τελευταίο εξάμηνο του 2014 τα έσοδα συνέχισαν την ανοδική τους πορεία από τις πωλήσεις των προϊόντων της σε περίπου 140 αναπτυσσόμενες χώρες, στα 27 δισεκατομμύρια δολάρια. Σε αντίθεση με άλλους ανταγωνιστές η Nike δεν παράγει η ίδια τα προϊόντα της. Αντίθετα, σχεδιάζει και εμπορεύεται τα προϊόντα της στην αμερικάνικη και παγκόσμια αγορά, ενώ αναθέτει την κατασκευή τους σε ένα παγκόσμιο δίκτυο 600 εργοστασίων που ανήκουν σε υπεργολάβους οι απασχολούν περίπου 550.000 εργαζομένους. Αυτή η τεράστια εταιρεία έχει μετατρέψει τον ιδιοκτήτη της σε έναν από τους πλουσιότερους ανθρώπους όχι μόνο στην Αμερική αλλά και παγκοσμίως. Το 2014, η Forbes είχε ανακηρύξει τον ιδιοκτήτη της συγκεκριμένης εταιρίας ως τον 43<sup>ο</sup> πιο πλούσιο άνθρωπο στο κόσμο με υπολογισμένα καθαρά κέρδη τα 18.7 δισεκατομμύρια δολάρια. Το εταιρικό της σύνθημα: «*Κάντο τώρα! - Just Do It!*» είναι ευρύτατα αναγνωρίσιμο στην λαϊκή κουλτούρα, όχι μόνο των ΗΠΑ αλλά και των περισσότερων κρατών σε όλες τις Ηπείρους και το οποίο σχεδόν ποτέ δεν μεταφράζεται στις τοπικές γλώσσες. Το ίδιο αναγνωρίσιμο είναι και το εμπορικό σήμα των προϊόντων της εταιρίας με το χαρακτηριστικά καμπυλωτό σχήμα «*swoosh*» όπως ονομάζεται. Επίσης πολύ σημαντικό είναι το γεγονός ότι η αναγνωσιμότητα των προϊόντων της επιχείρησης ξεπερνάει τα όρια της ίδιας της επιχείρησης (εταιρικό σύνθημα) ή των προϊόντων της (εταιρικό λογότυπο) και φτάνει σε τρίτα πρόσωπα τα οποία καίτοι δεν αποτελούν εργαζομένους της επιχείρησης, λειτουργούν όμως ως έμμεσοι διαφημιστές ή χορηγοί της λόγω της διασημότητάς τους, όπως είναι για παράδειγμα ο Αμερικανός Tiger Woods, διάσημος παίκτης του γκολφ, ο Michael Jordan ένας από τους καλύτερους (πρώην) παίκτες του μπάσκετ στις ΗΠΑ, η Μαρία Σαράποβα, αθλήτρια του τένις που βρίσκεται στις υψηλότερες θέσεις στην παγκόσμια κατάταξη, ο Κριστιάνο Ρονάλντο, άσος του παγκοσμίου ποδοσφαίρου, και πολλοί άλλοι.

Παρ' όλες τις επιτυχίες της, η εταιρεία είχε επίμονα και κατ' επανάληψη κατηγορηθεί για περισσότερο από μια δεκαετία ότι τα προϊόντα της κατασκευάζονταν σε «*κάτεργα*» όπου οι εργαζόμενοι, πολλοί από τους οποίους ήταν παιδιά, εργάζονταν

ως σκλάβοι κάτω από πολύ επικίνδυνες συνθήκες, με μισθούς κάτω από το ανεκτό επίπεδο διαβίωσης. Οι επικριτές της εταιρίας ισχυρίζονται ότι ο πλούτος της Nike έχει χτιστεί πάνω στις πλάτες των φτωχών του κόσμου. Πολλοί άνθρωποι βλέπουν την επιχείρηση ως τον σύγχρονο δαίμονα της παγκοσμιοποίησης και ως σύμβολο της παγκόσμιας φτώχειας.

Με άλλα λόγια, η Nike λογίζεται ως μια πανίσχυρη καπιταλιστική επιχείρηση που ορμώμενη από το Δυτικό Κόσμο και εξυπηρετώντας ίδια, άλλα και τα Αμερικάνικα συμφέροντα, εκμεταλλεύεται τους φτωχούς που αναζητούν δουλειά προκειμένου να επιβιώσουν, ώστε να παρέχουν ακριβά παπούτσια και ενδύματα για τους «χαιδεμένους» καταναλωτές του ανεπτυγμένου κόσμου. Η αλυσίδα καταστημάτων της εταιρίας, Nike Town έχει γίνει κατ' επανάληψη στόχος από τους διαδηλωτές που διαμαρτύρονται ενάντια στην παγκοσμιοποίηση.

Πολλές μη κυβερνητικές οργανώσεις όπως η Global Exchange, μια οργάνωση με έδρα το Άγιο Φραγκίσκο (San Francisco) των ΗΠΑ που σχετίζεται με την προάσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και την προώθηση της περιβαλλοντικής, πολιτικής και κοινωνικής δικαιοσύνης σε όλο τον κόσμο, έχει βάλει στο στόχαστρο τη Nike, μέσα από επανειλημμένες επικρίσεις και διαμαρτυρίες. Τηλεοπτικά δίκτυα όπως το Αμερικάνικο CBS-TV, έχει εκθέσει μέσα από τις δημοσιογραφικές εκπομπές τους τις συνθήκες εργασίας σε εργοστάσια κατασκευής και προμήθειας των προϊόντων της επιχείρησης. Διαδηλώσεις κατά της παγκοσμιοποίησης, οι οποίες όμως στόχευαν και τις πρακτικές μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων όπως η Nike, η Starbucks και τα τελευταία χρόνια η Apple, έχουν πραγματοποιηθεί στο Σιάτλ, την Πράγα και τη Γένοβα και άλλες πόλεις.

Οι φοιτητές σε πολλά πανεπιστήμια των ΗΠΑ με τα οποία η Nike έχει συνάψει επικερδείς συμβάσεις χορηγίας (sponsorship contracts), έχουν διαμαρτυρηθεί για τον δεσμό των Ιδρυμάτων τους με την εν λόγω εταιρία, επικαλούμενοι τη χρήση των εργαζομένων στα εργοστάσια παραγωγής των προϊόντων της ως σκλάβους.

Χαρακτηριστική περίπτωση των ανωτέρω ισχυρισμών απετέλεσε η εκπομπή 48 ώρες που προβλήθηκε από το δημοσιογραφικό τηλεοπτικό δίκτυο CBS το 1996. Η εκπομπή αποτύπωσε εικόνες νεαρών γυναικών που εργάζονταν για λογαριασμό ενός Βιετναμέζου υπεργολάβου, ανάμεσα σε τοξικά υλικά για έξι ημέρες την εβδομάδα, κάτω από κακές συνθήκες εργασιακού περιβάλλοντος για μόνο 20 αμερικανικά σεντς την ώρα ή 1,60 αμερικάνικα δολάρια την ημέρα. Η εκπομπή επίσης ανέφερε ότι το κατώτερο ημερομίσθιο διαβίωσης στο Βιετνάμ είναι τουλάχιστον τα διπλάσια, ήτοι: 3 αμερικάνικα δολάρια την ημέρα. Το ποσό αυτό ήταν αδύνατον να επιτευχθεί στον ίδιο υπεργολάβο χωρίς σημαντικές υπερωρίες. Η Nike και οι υπεργολάβοι δεν παρέβηκαν τους εργασιακούς νόμους του κράτους, αλλά αυτή η εκπομπή σε συνδυασμό με πολλές άλλες παρόμοιες αναφορές, εγείρει ερωτήματα σχετικά με την ηθική του να χρησιμοποιούνται εργαζόμενοι υπό καθεστώς δουλείας σε κάποιες κοινωνίες, προκειμένου να παράγουν και να προωθήσουν πολυτελή αντικείμενα μόδας σε κάποιες άλλες.

Οι διοικητικές πρακτικές και στρατηγικές της επιχείρησης μπορεί να είναι νόμιμες, αλλά το ερώτημα παραμένει στο πόσο ηθικό είναι το γεγονός να χρησιμοποιούνται υπεργολάβοι, οι οποίοι κατά τα Δυτικά πρότυπα, θεωρούνται ότι εκμεταλλεύονται ξεκάθαρα το προσωπικό τους. Οι επικριτές της εταιρίας έχουν σχηματίσει την πάγια άποψη ότι η στάση της, δεν είναι ηθική και η επιχείρηση είχε βρεθεί στο μάτι ενός κυκλώνα γεμάτου από διαδηλώσεις και μποϊκοτάζ των προϊόντων της.

Προσθέτοντας λάδι στη φωτιά, το Νοέμβριο του 1997 η Global Exchange, απέκτησε και διέρρευσε μια εμπιστευτική αναφορά της Ernst&Young, όπου της ανατέθηκε ο

έλεγχος ενός εργοστασίου στο Βιετνάμ το οποίο άνηκε σε έναν υπεργολάβο της εταιρίας. Το εργοστάσιο αυτό παρήγαγε 400.000 ζεύγη υποδημάτων το μήνα τα οποία κατασκευάζονταν από 9.200 εργαζομένους. Η αναφορά της Ernst & Young αποτύπωσε μια ζοφερή εικόνα χιλιάδων νεαρών γυναικών, οι περισσότερες από τις οποίες ήταν κάτω των 25 ετών, οι οποίες εργάζονταν για 11 ώρες την ημέρα, 6 ημέρες την εβδομάδα κάτω από υπερβολική ζέστη και θόρυβο, μέσα σε ρυπαρή ατμόσφαιρα, για κάτω από 10 αμερικάνικα δολάρια την εβδομάδα.

Η ίδια αναφορά παρουσιάζει επίσης ότι οι εργαζόμενοι που ανέπτυξαν δερματολογικά και αναπνευστικά προβλήματα, δεν μεταφέρθηκαν σε άλλες παραγωγικές μονάδες ελεύθερες από χημικά. Περισσότεροι από τους μισούς εργαζομένους που εκτέθηκαν σε επικίνδυνα χημικά δεν φορούσαν προστατευτικό εξοπλισμό. Η έκθεση αναφέρει ότι σε πολλά μέρη του εργοστασίου, οι εργαζόμενοι εκτίθονταν σε καρκινογόνες ουσίες, οι οποίες ξεπερνούσαν τα τοπικά νόμιμα πρότυπα (standards) κατά 177 φορές και ότι το 77 τοις εκατό των εργαζομένων υπέφερε από προβλήματα στο αναπνευστικό τους.

Όλες οι παραπάνω αποκαλύψεις, οι οποίες αναφέρονταν στον τρόπο χρήσης των υπεργολάβων από τη Nike, ανάγκασαν την επιχείρηση να επανεξετάσει τις πολιτικές εργασίας. Αντιλαμβανόμενη η επιχείρηση ότι ενώ δεν παρέβαινε τον νόμο, οι πολιτικές της παροχής έργου σε τρίτους θεωρούνταν ανήθικες, η Διοίκηση έλαβε μια σειρά από απαραίτητα μέτρα προκειμένου να βελτιώσει την εικόνα της στο ευρύ κοινό. Αυτά τα μέτρα περιλαμβάνουν την δημιουργία ενός *κώδικα δεοντολογίας* για τους υπεργολάβους της εταιρίας και την παγιοποίηση ενός ετήσιου συστήματος ελέγχου και παρακολούθησης από ανεξάρτητους ελεγκτές των υπεργολάβων. Ανάμεσα σε άλλα, ο κώδικας δεοντολογίας της Nike περιλαμβάνει την απαίτηση από όλους τους εργαζομένους στα εργοστάσια παραγωγής υποδημάτων να είναι πάνω από 18 ετών και η έκθεσή τους σε πιθανά τοξικά υλικά να μην υπερβαίνει το επιτρεπτό όριο, το οποίο έχει εγκριθεί από την Διοίκηση της Ασφάλειας και της Υγείας στην Εργασία (Occupational Safety and Health Administration – OSHA) των ΗΠΑ (CBS News, 1996, USA Today, 1996, Global Exchange Special Report, 1997, Greenhouse, 1997).

Το αποτέλεσμα των παραπάνω διαδικασιών είναι ότι η διοίκηση της επιχείρησης κατανόησε το γεγονός ότι η ηθική συμπεριφορά βρίσκεται μπροστά από τις νομικές απαιτήσεις. Απαιτείται, επιπλέον, η δημιουργία και η πιστή εφαρμογή κανόνων που τηρούν τις αποδεκτές ηθικές αρχές του σωστού και του λάθους.

Όπως διαπιστώνεται διαφορετικά ηθικά ζητήματα δημιουργούνται από διαφορετικές επιχειρήσεις σε διαφορετικές χώρες. Πολλά από αυτά τα ηθικά ζητήματα δημιουργούνται ακριβώς επειδή υπάρχουν διαφορές στην οικονομική ανάπτυξη, στις πολιτικές των κρατών, στο νομικό τους σύστημα καθώς και στο πολιτιστικό και πολιτισμικό τους επίπεδο (κουλτούρα).

Στην σημερινή εποχή, οι ηθικές αρχές που διέπουν τόσο τις ευρύτερες κοινωνίες όσο και τους ίδιους τους οργανισμούς, κωδικοποιούνται σε νόμους. Έτσι για παράδειγμα υπάρχουν ρητές και σαφείς απαγορεύσεις για αδικήματα φόνου ή κλοπής, ενώ για άλλα αδικήματα δεν υπάρχουν καθόλου ή τουλάχιστον όχι σε τόση μεγάλη έκταση, όπως είναι η αρχή ενός συγγραφέα να μην αντιγράψει την εργασία ενός άλλου συγγραφέα. Η αντιγραφή (plagiarism), εκτός από την περίπτωση που πρόκειται για λέξη προς λέξη, δεν αντιβαίνει τους νόμους περί πνευματικών δικαιωμάτων, όμως σίγουρα αποτελεί μια ανήθικη πράξη. Επίσης, η ιστορία της επιστήμης είναι διάσπαρτη από παραδείγματα, όπου ερευνητές ισχυρίζονται ότι η ιδέα τους έχει κλαπεί από κάποιον ασυνείδητο συνάδελφό τους για ίδιον όφελος, προτού ο αρχικός ερευνητής έχει την ευκαιρία να καταθέσει την ιδέα του για δίπλωμα ευρεσιτεχνίας ή

να εκδώσει την ιδέα του σε ένα επιστημονικό περιοδικό. Αυτές οι συμπεριφορές αν και δεν είναι παράνομες, είναι φανερά ανήθικες.

Το παράδειγμα της Nike αποτυπώνει ακριβώς το ζήτημα μεταξύ παρανομίας και ανηθικότητας. Η συγκεκριμένη επιχείρηση δεν παρενέβη το Νόμο, όταν χρησιμοποίησε την μέθοδο της υπεργολαβίας σε εργοστάσια της Νοτιανατολικής Ασίας τα οποία είχαν πολύ φτωχές εργασιακές συνθήκες, αλλά πολλοί υποστηρίζουν ότι ακριβώς αυτή η ενέργεια ήταν ανήθικη. Η εταιρία αναμφισβήτητα στάθμισε τις αποφάσεις της σχετικά με την υπεργολαβία, προκειμένου να μειώσει το κόστος της και επομένως να μεγιστοποιήσει την εταιρική μακροχρόνια κερδοφορία της. Αρχικά, τα όποια ηθικά ζητήματα πιθανόν να μην είχαν υπολογιστεί από την κεντρική διοίκηση της εταιρίας. Όπως πιθανόν διοικήσεις άλλων παρόμοιων εταιριών, η ανώτερη διοίκηση της Nike υποστήριζε ότι αποτελεί ευθύνη του υπεργολάβου να ακολουθεί τους τοπικούς εργατικούς, αστικούς ή ποινικούς νόμους. Πολλά ανώτερα στελέχη της εταιρίας πραγματικά και εντελώς αθώα πίστευαν ότι οι τοπικοί νόμοι ήταν ικανοί να προφυλάξουν τα συμφέροντα των εργαζομένων στα εργοστάσια των υπεργολάβων. Στην πραγματικότητα, η νομική δομή σε πολλές χώρες του αναπτυσσόμενου κόσμου είναι ακόμα πολύ αδύναμη και ανολοκλήρωτη σε σχέση με τους αντίστοιχους νόμους που συναντώνται στο Δυτικό Κόσμο. Οι νόμοι σε τοπικό επίπεδο δεν εξασφαλίζουν καλύτερες συνθήκες εργασίας ή διαβίωσης για τους εργαζομένους και ακόμα και αν υπάρχουν οι απαραίτητες προστατευτικές δικλείδες στα άρθρα των νόμων δεν είναι δυνατόν αυτές να εφαρμοστούν από τις νομοθετικές, δικαστικές και εκτελεστικές αρχές των κρατών αυτών.

Με βάση τα δεδομένα που αναφέρθηκαν παραπάνω η επιχείρηση ορθά προχώρησε στην δημιουργία του κώδικα ηθικής με προσαρμοσμένες για την περίπτωση βασικές αρχές σχετικές με τις συνθήκες εργασίας, τις οποίες οι υπεργολάβοι θα πρέπει να εφαρμόσουν. Επιπλέον, η ίδια επιχείρηση προχώρησε στην πρόσληψη ανεξάρτητων ελεγκτών ώστε να εξασφαλίσουν ότι οι υπεργολάβοι ακολουθούν αυτές τις οδηγίες. Από τη στιγμή όμως, που η επιχείρηση ανέλαβε αυτές τις ενέργειες είχαν περάσει πολλά χρόνια διαδηλώσεων και μπουϊκοτάζ. Οι διαδηλώσεις αυτές κατέστρεψαν την εταιρική φήμη της Nike, η οποία αποτελεί την πιο σημαντική κατηγορία ενεργητικού της. Υπάρχει λοιπόν η άποψη, ότι εισάγοντας προληπτικά μέτρα εργασιακής ηθικής η επιχείρηση δεν ενδιαφέρονταν για την «ανθρωπιστική» πλευρά του προβλήματος, δηλαδή για τους ίδιους τους εργαζομένους των εργοστασίων παραγωγής των προϊόντων της αλλά για το δικό της συμφέρον, προκειμένου να σώσει την ήδη καταρρακωμένη εικόνα της. Από την άλλη όμως και ανεξάρτητα με το αν οι προθέσεις της εταιρίας είναι ειλικρινείς ή όχι, η ενέργεια αυτή της επιχείρησης αποτέλεσε ένα πολύ σημαντικό βήμα για την καθιέρωση παρόμοιων τέτοιων πρακτικών σε πολλές άλλες επιχειρήσεις.

Πολλά από τα ηθικά ζητήματα και διλήμματα όσον αφορά την λειτουργία των επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο έχουν τις ρίζες τους στο γεγονός ότι τα πολιτικά συστήματα, το δίκαιο, η οικονομική ανάπτυξη και ο πολιτισμός διαφέρουν σημαντικά από έθνος σε έθνος. Ως εκ τούτου, ό, τι θεωρείται ως συνήθης πρακτική σε ένα έθνος δύναται να θεωρείται ανήθικο σε ένα άλλο. Στη σύγχρονη ανταγωνιστική αγορά η οποία υπερβαίνει εθνικά σύνορα και πολιτισμούς, οι σύγχρονοι διοικητές επιχειρήσεων, θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι στις κοινωνικές και οικονομικές διαφοροποιήσεις και οφείλουν να επιλέγουν εκείνες τις ηθικές δράσεις κάτω από τις συνθήκες εκείνες όπου η διαφορετικότητα ανάμεσα στις κοινωνίες δημιουργεί πιθανότητες έξαρσης ηθικών προβλημάτων. Στο διεθνές επιχειρηματικό σκηνικό, τα πιο κοινά ηθικά ζητήματα αφορούν πρακτικές εργασιακής απασχόλησης, ανθρώπινα δικαιώματα, περιβαλλοντικούς κανονισμούς, διαφθορά καθώς και την ηθική υποχρέωση των επιχειρήσεων.

Τα ηθικά ζητήματα λοιπόν, μπορεί να σχετίζονται με τις πρακτικές απασχόλησης σε διαφορετικές χώρες. Όταν οι συνθήκες εργασίας σε μια χώρα είναι σαφώς κατώτερες από εκείνες μιας άλλης, γεννάτε το ερώτημα ως προς τα πρότυπα τα οποία πρέπει να εφαρμόζονται και σε ποιες περιπτώσεις. Όταν μια πολυεθνική επιχείρηση λειτουργεί σε χώρες με διαφορετικό εργασιακό επίπεδο υπάρχει δυσκολία ως το ποιο νομοθετικό ή εργασιακό πλαίσιο θα πρέπει να ακολουθηθεί: εκείνο της χώρας προέλευσης, εκείνο της χώρας υποδοχής ή θα πρέπει να υπάρξει μια ενδιάμεση κατάσταση.

Στο σημείο αυτό υπάρχει η γνώμη ότι οι όροι αμοιβής και εργασίας θα πρέπει να είναι οι ίδιοι μεταξύ των χωρών, όμως στην πράξη αυτό είναι αδύνατον. Πάντα θα υπάρχει απόκλιση μεταξύ διαφορετικών κοινωνιών, δεδομένων των υπαρκτών διαφορών τόσο από άποψη κοινωνική αλλά και από άποψη οικονομική, τεχνολογική και πολιτική. Επιπλέον, υπάρχει το ερώτημα ως προς το πόση απόκλιση μεταξύ των διαφορετικών κρατών θεωρείται ως αποδεκτή. Για παράδειγμα, ενώ η 12ωρη εργασία την ημέρα, με εξαιρετικά χαμηλό μισθό, καθώς και απουσία μέτρων για την προστασία των εργαζομένων από τοξικές χημικές ουσίες ενδέχεται να είναι κοινή σε ορισμένες αναπτυσσόμενες χώρες, αυτό δεν σημαίνει ότι μια πολυεθνική θα ανεχθεί παρόμοιες συνθήκες εργασίας στη θυγατρική της εκεί, ή θα αγνοήσει εξ' ολοκλήρου το πρόβλημα χρησιμοποιώντας τοπικούς υπεργολάβους.

Το παράδειγμα της Nike στη συγκεκριμένη περίπτωση αποτελεί ένα ισχυρό επιχείρημα ότι ένας τέτοιος τρόπος επιχειρησιακής συμπεριφοράς δεν είναι αποδεκτός. Από την άλλη όμως εξακολουθεί να μένει αναπάντητο το ερώτημα ως το προς ποιά πρότυπα θα πρέπει να εφαρμοστούν.

Με βάση τα σημερινά δεδομένα, όπως συνέβη στην περίπτωση της Nike, η καθιέρωση ελάχιστων αποδεκτών προτύπων που διασφαλίζουν τα βασικά εργασιακά δικαιώματα και την αξιοπρέπεια των εργαζομένων, ο έλεγχος των επιχειρήσεων από ανεξάρτητους φορείς σε τακτική βάση προκειμένου ώστε να βεβαιωθεί ότι τα πρότυπα αυτά πληρούνται, και τέλος η λήψη διορθωτικών δράσεων, εφόσον το υφιστάμενο νομικό και εργασιακό περιβάλλον δεν είναι ικανό να προφυλαχθεί από ηθικές παραβιάσεις αποτελούν ένα θετικό βήμα προς την κατεύθυνση αυτή. Το παράδειγμα της Nike, ακολουθεί ένα παρόμοιο περιστατικό μιας άλλης εταιρείας ενδυμάτων, της Levi Strauss, η οποία εδώ και πολλά χρόνια έχει αποκτήσει μια τέτοια προσέγγιση. Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, η εταιρία διέκοψε μια μακροπρόθεσμη σύμβαση με έναν από τους μεγάλους προμηθευτές της, την οικογένεια Tan. Η συγκεκριμένη οικογένεια σύμφωνα με ισχυρισμούς ανάγκαζε το προσωπικό της αποτελούμενο από 1.200 γυναίκες από την Κίνα και τις Φιλιππίνες ώστε να εργάζονται 74 ώρες την εβδομάδα σε φυλασσομένες εγκαταστάσεις στα νησιά Μαριάνα του Ειρηνικού (Fisher και Lovell, 2009).

### 5.3 Επιχειρήσεις και Ανθρώπινα Δικαιώματα: Η περίπτωση της General Motors

Πέρα από τα ζητήματα απασχόλησης, ένα άλλο βασικό θέμα ηθικής που ανακύπτει είναι εκείνο των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Τα βασικά ανθρώπινα δικαιώματα εξακολουθούν να μην τηρούνται σε πολλά έθνη. Δικαιώματα που αναπτυγμένες κοινωνίες θεωρούνται δεδομένα, όπως είναι η ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι, η ελευθερία του λόγου, η ελευθερία του συνέρχεσθε, η ελευθερία της μετακίνησης, η ελευθερία από την πολιτική καταπίεση, και ούτω καθεξής, δεν θεωρούνται καθόλου αποδεκτά σε παγκόσμιο επίπεδο.

Ένα από τα πιο προφανή παραδείγματα ήταν στην Νότια Αφρική και κατά τις ημέρες της κυριαρχίας της μειοψηφίας των λευκών στη χώρα (Απαρτχάιντ), η οποία δεν σταμάτησε μέχρι το 1994. Μεταξύ άλλων, το σύστημα διαχωρισμού του Απαρτχάιντ στερούσε βασικά πολιτικά δικαιώματα για τη μη λευκή πλειοψηφία του πληθυσμού της Νότιας Αφρικής, επέφερε τον υποχρεωτικό διαχωρισμό, μέσα από νομικούς κανόνες και κυρώσεις, μεταξύ των λευκών και μη λευκών, εξασφάλιζε ορισμένα επαγγέλματα αποκλειστικά για λευκούς και απαγόρευε στον έγχρωμο πληθυσμό (μαύρους) να τοποθετηθεί σε διοικητικές θέσεις ανώτερες από εκείνες των λευκών. Παρά την απεχθή φύση του συστήματος, πολλές επιχειρήσεις του Δυτικού Κόσμου εξακολουθούσαν να λειτουργούν κανονικά στη Νότια Αφρική. Από τη δεκαετία του 1980, όμως, πολλοί αμφισβήτησαν την ηθική της λειτουργίας επιχειρήσεων σε ένα κράτος με διαφορετικό νομοθετικό, πολιτικό, κοινωνικό και εργασιακό καθεστώς από αυτό των υπόλοιπων κρατών της Δύσης. Ισχυρίστηκαν ότι οι εισερχόμενες επενδύσεις από τις ξένες πολυεθνικές ενίσχυαν την οικονομία της Νότιας Αφρικής και με αυτόν τον τρόπο υποστήριζαν την κατασταλτική δράση του καθεστώτος Απαρτχάιντ.

Αρκετές δυτικές επιχειρήσεις άρχισαν να αλλάζουν τις πολιτικές τους στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και στις αρχές της δεκαετίας του 1980. Η General Motors, η οποία είχε σημαντικές επιχειρησιακές δραστηριότητες στη Νότια Αφρική, ήρθε στο προσκήνιο του ηθικού αυτού μετασχηματισμού. Η GM υιοθέτησε πρώτη τις λεγόμενες «*Αρχές Σάλιβαν – Sullivan Principles*», οι οποίες προέρχονταν από τον Leon Sullivan, ενός μαύρου Βαπτιστή ιερέα και μέλος του διοικητικού συμβουλίου της GM. Ο Sullivan υποστήριξε ότι ήταν ηθικά δικαιολογημένα για την GM η λειτουργία της στη Νότια Αφρική εφ' όσον υπάρξουν δύο προϋποθέσεις. Πρώτον, ότι η εταιρεία δεν θα πρέπει να υπακούσει τους νόμους του Απαρτχάιντ όσον αφορά την επιχειρησιακή της δράση στη Νότια Αφρική (μια μορφή παθητικής αντίστασης), και δεύτερο, η εταιρεία θα έπρεπε να κάνει ό, τι είναι δυνατό για να προωθήσει ενεργά την κατάργηση των νόμων του Απαρτχάιντ. Οι αρχές του Sullivan υιοθετήθηκαν ευρέως από τις επιχειρήσεις των ΗΠΑ που λειτουργούσαν εκείνη την περίοδο στη Νότια Αφρική. Η παραβίαση των νόμων του Απαρτχάιντ αγνοήθηκε από την Κυβέρνηση της Νότιας Αφρικής, η οποία προφανώς δεν ήθελε να δυσχεράνει τις σχέσεις της με σημαντικούς ξένους επενδυτές.

Ωστόσο, μετά από 10 χρόνια, ο Leon Sullivan κατέληξε στο συμπέρασμα ότι απλά ακολουθώντας αυτές τις συγκεκριμένες αρχές δεν ήταν αρκετό προκειμένου να διαρραγεί το καθεστώς του Απαρτχάιντ και ότι όλες οι αμερικανικές εταιρείες, ακόμα και εκείνες που εμμένουν στις αρχές του, δεν θα μπορούσαν να δικαιολογήσουν ηθικά μια συνεχιζόμενη παρουσία τους στην Νότια Αφρική. Μέσα στα επόμενα χρόνια, εταιρείες όπως η Exxon, General Motors, Kodak, IBM, και η Xerox μετακίνησαν πλήθος από τις πολυάριθμες λειτουργίες τους εκτός της Νότιας

Αφρικής. Στην ίδια περίοδο, πολλές κρατικές οικονομικές υπηρεσίες επεσήμαναν ότι δεν θα διέθεταν αποθεματικά κεφαλαίων υποστήριξης για επιχειρήσεις που εδράζονται στη Νότια Αφρική. Το γεγονός αυτό οδήγησε πολλές επιχειρήσεις στη Νότια Αφρική, να από-επενδύσουν τις δραστηριότητές τους στη Νότιο Αφρική. Οι αποχωρήσεις των σημαντικών ξένων επιχειρήσεων σε συνδυασμό με την επιβολή οικονομικών κυρώσεων από τις ΗΠΑ και άλλες κυβερνήσεις, συνέβαλε στην εγκατάλειψη της εξουσίας της λευκής μειονότητας και του Απαρτχάιντ και στην παράλληλη εισαγωγή δημοκρατικών εκλογών το 1994. Έτσι, η υιοθέτηση μιας ηθικής στάσης στο επιχειρησιακό και οικονομικό επίπεδο συνέβαλε στην παράλληλη βελτίωση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων στη Νότια Αφρική (Knight 1990, Posnikoff, 1997).

Παρά το γεγονός ότι η κοινωνική και πολιτική αλλαγή έχει έρθει στη Νότια Αφρική, πολλά καταπιεστικά καθεστώτα εξακολουθούν να υπάρχουν σε ολόκληρο τον κόσμο. Γεννιέται και πάλι το ερώτημα αν είναι ηθική η λειτουργία τόσο τοπικών όσο και πολυεθνικών επιχειρήσεων κάτω από αυτές τις συνθήκες. Υποστηρίζεται η άποψη ότι συχνά οι επενδύσεις από πολυεθνικές μπορεί να αποτελέσει μια δύναμη για την οικονομική, πολιτική και κοινωνική πρόοδο η οποία βελτιώνει τελικά τα δικαιώματα των ανθρώπων σε καταπιεστικά καθεστώτα. Είναι δηλαδή δυνατόν ότι η οικονομική πρόοδος σε ένα έθνος να είναι σε θέση να δημιουργήσει πίεση για εκδημοκρατισμό. Σε γενικές γραμμές, αυτή η πεποίθηση θεωρεί ότι είναι ηθικό για μια πολυεθνική να δραστηριοποιείται σε χώρες που στερούνται δημοκρατικών δομών και στήριξης των ανθρωπίνων δικαιωμάτων όπως αυτά συμβαίνουν στις ανεπτυγμένες χώρες. Οι επενδύσεις στην Κίνα, για παράδειγμα, δικαιολογούνται συχνά με το σκεπτικό ότι, αν και οι επιδόσεις της Κίνας στον τομέα των ανθρωπίνων δικαιωμάτων έρχονται συχνά στο στόχαστρο των οργανώσεων για τα ανθρώπινα δικαιώματα και παρόλο που η χώρα δεν είναι δημοκρατική, η συνέχιση των ξένων επενδύσεων θα συμβάλουν αποφασιστικά στην τόνωση της οικονομικής ανάπτυξης και την αύξηση του βιοτικού επιπέδου του κινέζικου λαού. Αυτές οι εξελίξεις αργά ή γρήγορα θα δημιουργήσουν τελικά πιέσεις από τον κινεζικό λαό προς την κεντρική εξουσία για μια πιο ενεργή συμμετοχή στα κοινά, πολιτικό πλουραλισμό και μεγαλύτερες ελευθερίες στην έκφραση της πολιτικής γνώμης.

Από την άλλη όμως υπάρχει ένα όριο στο παραπάνω το επιχείρημα. Όπως και στην περίπτωση της Νότιας Αφρικής, ορισμένα καθεστώτα που είναι τόσο καταπιεστικά δεν μπορούν να δικαιολογήσουν επενδύσεις για λόγους ηθικής. Ένα πρόσφατο παράδειγμα είναι η Μιανμάρ (παλιότερα γνωστή ως Βιρμανία). Το συγκεκριμένο κράτος κυβερνάται από μια στρατιωτική δικτατορία για περισσότερα από 40 χρόνια και έχει μία από τις χειρότερες επιδόσεις στα ανθρώπινα δικαιώματα στον κόσμο. Ξεκινώντας στα μέσα της δεκαετίας του 1990, πολλές δυτικές εταιρείες αποχώρησαν από τη Μιανμάρ, κρίνοντας ότι οι παραβιάσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων ήταν τόσο ακραίες ώστε οποιοδήποτε είδος επιχειρηματικότητας δεν μπορεί να δικαιολογηθεί σε ηθικές βάσεις. Η άποψη αυτή έρχεται σε αντιδιαστολή με την διοικητική απόφαση της εταιρίας Unocal, η οποία επέλεξε να παραμείνει στη Μιανμάρ (Business & Human Rights Resource Centre, 2014, Institute for Human Rights and Business, 2012).

Ωστόσο, υπάρχει η άποψη ότι οι ηθικές αποφάσεις των επιχειρήσεων να αποεπενδύσουν από τη συγκεκριμένα χώρα είναι κυνικές δεδομένου ότι η Μιανμάρ έχει μια μικρή οικονομία και ότι η εκποίηση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων δεν επιφέρει μεγάλες ποινές για τις δυτικές επιχειρήσεις σε αντίθεση, για παράδειγμα, με αποεπένδυση των Δυτικών Επιχειρήσεων από την Κίνα.



## 5.4 Επιχειρήσεις και τοπικές κοινότητες – φυσικό περιβάλλον: Η περίπτωση της Shell

Η Νιγηρία είναι μια άλλη χώρα όπου σοβαρά ερωτήματα έχουν ανακύψει σχετικά με την έκταση στην οποία ξένες πολυεθνικές που δραστηριοποιούνται στην χώρα έχουν συμβάλει στην παραβίαση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Πιο συγκεκριμένα, ο μεγαλύτερος ξένος παραγωγός πετρελαίου της χώρας, Royal Dutch / Shell, έχει επικριθεί επανειλημμένα στις αρχές της δεκαετίας του 1990.

Στην περίπτωση εκείνη, διάφορες εθνοτικές ομάδες στη Νιγηρία, η οποία εξουσιαζόταν από στρατιωτική δικτατορία, διαμαρτυρήθηκαν ενάντια στις ξένες πετρελαϊκές εταιρείες για πρόκληση εκτεταμένης ρύπανσης ενώ ταυτόχρονα παρέλειπαν να επενδύσουν στις Κοινότητες από το έδαφος των οποίων γινόταν η εξόρυξη πετρελαίου.

Η Shell σύμφωνα με πληροφορίες ζήτησε τη βοήθεια της αστυνομίας ταχείας επέμβασης της Νιγηρίας (NMPF) για να καταστείλει τις διαδηλώσεις. Σύμφωνα με την οργάνωση ανθρωπίνων δικαιωμάτων Διεθνής Αμνηστία τα αποτελέσματα ήταν δραματικά. Το 1990, η MPF κατάφερε να σταματήσει τις διαμαρτυρίες ενάντια στη Shell στη κοινότητα Umuechem, σκοτώνοντας 80 ανθρώπους και καταστρέφοντας 495 σπίτια. Το 1993, μετά από διαμαρτυρίες στην περιοχή Ογκόνι της Νιγηρίας που είχαν πραγματοποιηθεί προκειμένου να σταματήσουν κατασκευαστικές εταιρίες στο να δημιουργήσουν ένα νέο αγωγό για τη Shell, η MPF λεηλάτησε την περιοχή για να καταστείλει τις ταραχές. Στο χάος που ακολούθησε, ισοπεδώθηκαν 27 χωριά, 80.000 μέλη της φυλής Ογκόνι εκτοπίστηκαν από τις εστίες τους και 2.000 άνθρωποι σκοτώθηκαν (Newburry και Gladwin, 2002).

Μέρος της κοινής γνώμης ενδέχεται να υποστηρίξει ότι η Shell οφείλει να επωμιστεί μέρος της ευθύνης για τις σφαγές. Αυτή την ευθύνη η Shell δεν αναγνώρισε ποτέ, και η MPF χρησιμοποίησε πιθανότατα τις διαδηλώσεις ως πρόσχημα για να τιμωρήσει μια εθνοτική ομάδα που εξεγέρθηκε ενάντια στη κεντρική κυβέρνηση. Παρ'όλα αυτά, τα γεγονότα αυτά έκαναν άμεσα τη Shell να εστιάσει στη δική της ηθική συμπεριφορά και να δημιουργήσει εσωτερικούς μηχανισμούς για να διασφαλιστεί ότι οι θυγατρικές της ενήργησαν με τρόπο που είναι σύμφωνος με τις βασικές τα ανθρώπινα δικαιώματα.

Ηθικά ζητήματα ενδέχεται να προκύπτουν και στο θέμα της μόλυνσης του περιβάλλοντος από τις επιχειρήσεις. Οι αναπτυσσόμενες χώρες έχουν σημαντικές ρυθμίσεις που διέπουν τις εκπομπές ρύπων, την απόρριψη των τοξικών χημικών ουσιών, τη χρήση τοξικών υλικών στο χώρο εργασίας, και ούτω καθεξής. Οι αναπτυσσόμενες χώρες συχνά δεν διαθέτουν τους εν λόγω κανονισμούς, και σύμφωνα με τους επικριτές, το αποτέλεσμα μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα ρύπανσης από τις δραστηριότητες των πολυεθνικών σε σχέση με παρόμοιες δραστηριότητες των ίδιων επιχειρήσεων στις ανεπτυγμένες χώρες. Για παράδειγμα, σύμφωνα με μια έκθεση του 1992 η οποία δημιουργήθηκε από ακτιβιστές για το περιβάλλον στη Νιγηρία, και συγκεκριμένα στην περιοχή του Δέλτα του Νίγηρα, εκτός από τη ρύπανση του αέρα από τις εκπομπές της πετρελαϊκής βιομηχανίας μέρα και νύχτα, η οποία παράγει δηλητηριώδη αέρια που αθόρυβα και συστηματικά αφανίζουν ευάλωτους οργανισμούς και θέτουν σε κίνδυνο την χλωρίδα και την πανίδα της περιοχής καθώς και τους ίδιους τους ανθρώπους που ζουν εκεί, υπάρχει επιπλέον εκτεταμένη ρύπανση των υδάτων και του εδάφους που έχει ως αποτέλεσμα αφενός το θάνατο των υδροβίων πουλιών και ψαριών αφετέρου, την

μόλυνση των αγροτικών εκτάσεων με πετρελαιοκηλίδες επικίνδυνες για τη γεωργία, ακόμη και στην περίπτωση που οι γαίες αυτές συνεχίζουν να παράγουν σημαντικές αποδόσεις σε γεωργικά προϊόντα.

Γεννιέται λοιπόν το ερώτημα της έκτασης των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων σε σχέση με την μόλυνση του περιβάλλοντος, καθώς και των ηθικών θεμάτων που ανακύπτουν από αυτές τις δραστηριότητες. Μέχρι που φτάνουν τα όρια της επιχειρησιακής δραστηριότητας όσον αφορά την καταστροφή των ζωτικών φυσικών πόρων μιας περιοχής; Στην περίπτωση που δεν επιτρέπονται οργανωσιακές διαδικασίες που να επιδρούν αρνητικά στο περιβάλλον και τις τοπικές κοινωνίες από το ισχύον νομικό πλαίσιο μιας περιοχής ή χώρας, είναι δυνατή η μεταφορά της παραγωγής από την ίδια την επιχείρηση σε ένα αναπτυσσόμενο έθνος ή μια άλλη περιοχή του ίδιου κράτους, ακριβώς επειδή είναι περιορισμένος ή και ανύπαρκτος ο δαπανηρός έλεγχος της ρύπανσης, και η επιχείρηση έχει το ελεύθερο ουσιαστικά στο να λεηλατήσει το περιβάλλον και ίσως να θέσει σε κίνδυνο και τους ίδιους τους ανθρώπους που ζουν εκεί, στην προσπάθειά της να μειώσει το κόστος παραγωγής και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; Ποιό είναι το σωστό και ηθικό που πρέπει να πράξει η επιχείρηση σε τέτοιες περιπτώσεις; Να επιλέξει τον δρόμο της μόλυνσης προκειμένου να κερδίσει κάποιο οικονομικό πλεονέκτημα, ή να βεβαιωθεί ότι οι στρατηγικές και πρακτικές της τηρούν τα κοινά πρότυπα σχετικά με τον έλεγχο της ρύπανσης;

Αυτά τα ερωτήματα αποκτούν ολοένα μεγαλύτερη σημασία, επειδή το φυσικό περιβάλλον είναι ένα δημόσιο αγαθό που δεν ανήκει σε κανέναν, από την άλλη όμως, ο καθένας μπορεί να το λεηλατήσει. Κανείς δεν κατέχει την ατμόσφαιρα και τους ωκεανούς, αλλά η ρύπανση και των δύο, από όπου και αυτή προέρχεται, δημιουργεί επιπτώσεις όχι μόνο σε τοπικό αλλά σε παγκόσμιο επίπεδο. Η ατμόσφαιρα και οι ωκεανοί μπορεί να θεωρηθούν ως ένα παγκόσμιο κοινό αγαθό από το οποίο όλοι βγαίνουν κερδισμένοι, αλλά για το οποίο κανείς δεν είναι ειδικά υπεύθυνος. Σε τέτοιες περιπτώσεις, ένα φαινόμενο που είναι γνωστό ως: «*η τραγωδία των κοινών*» τίθεται σε εφαρμογή. Η τραγωδία των κοινών συμβαίνει όταν ένας πόρος που δημιουργήθηκε από κοινού για όλους, αλλά δεν ανήκει σε κανέναν, βρίσκεται κάτω από καθεστώς υπερεκμετάλλευσης από λίγους, με αποτέλεσμα την υποβάθμιση του και απαξίωσή του. Το φαινόμενο αυτό διατυπώθηκε για πρώτη φορά από τον Garrett Hardin (1968), ο οποίος περιγράφει ένα ιδιαίτερο πρόβλημα του 16ου αιώνα στην Αγγλία. Μεγάλες ανοικτές περιοχές, που ονομάζονται κοινά, ήταν δωρεάν για όλους ώστε να χρησιμοποιηθούν ως βοσκότοποι. Οι άνθρωποι από τις φτωχές εισοδηματικές τάξεις έφερναν εκεί τα ζώα τους με σκοπό να συμπληρώσουν τα ήδη πενιχρά εισοδήματά τους. Ήταν στον συμφέρον του κάθε ζωοτρόφου να φέρνει όλο και περισσότερα ζώα στις κοινές ιδιοκτησίες αλλά αυτό είχε ως κοινωνική συνέπεια, τα ζώα να είναι πολύ περισσότερα σε σχέση με εκείνα που τα κοινά θα μπορούσαν να διαχειριστούν. Το αποτέλεσμα από αυτήν την υπερβόσκηση, ήταν τελικά η υποβάθμιση των κοινών, και η απώλεια της πολυπόθητης εισοδηματικής βοήθειας.

Στο σύγχρονο κόσμο, οι εταιρείες μπορούν να συμβάλουν στην παγκόσμια τραγωδία των κοινών μεταφέροντας την παραγωγή τους σε περιοχές όπου είναι ελεύθερες οι εκπομπές των ρύπων στην ατμόσφαιρα ή διοχέτευσή τους στους ωκεανούς ή ποτάμια, βλάπτοντας έτσι αυτές τα πολύτιμα παγκόσμια κοινά. Ενώ μια τέτοια δράση μπορεί να είναι νόμιμη, είναι ταυτόχρονα και ηθική; Και πάλι, οι δράσεις αυτές φαίνεται να παραβιάζουν βασικές κοινωνικές έννοιες της ηθικής και της κοινωνικής ευθύνης.

## 5.5 Επιχειρήσεις και Διαφθορά: Η περίπτωση της Lockheed

Το φαινόμενο της διαφθοράς, επίσης, υπήρξε ένα πρόβλημα σχεδόν σε κάθε κοινωνία στην ιστορία και συνεχίζει να είναι μέχρι σήμερα. Πάντα υπήρχαν και πάντα θα υπάρχουν διεφθαρμένοι κυβερνητικοί αξιωματούχοι. Τοπικές και διεθνείς επιχειρήσεις απέκτησαν οικονομικά πλεονεκτήματα από τη διενέργεια πληρωμών στους εν λόγω υπαλλήλους. Ένα κλασικό παράδειγμα αφορά ένα πολύ γνωστό περιστατικό στη δεκαετία του 1970. Ο Carl Kotchian, πρόεδρος της Αμερικανικής κατασκευάστριας εταιρίας αεροσκαφών της πολιτικής και πολεμικής αεροπορίας Lockheed, πλήρωσε, έπειτα από μυστική συμφωνία, το ποσό των 12.500.000 δολαρίων σε ιάπωνες πράκτορες και κυβερνητικούς αξιωματούχους για να εξασφαλίσει μια μεγάλη παραγγελία για τα μοντέλα Lockheed TriStar από την ιαπωνική αεροπορική εταιρία Nippon Air. Όταν ανακαλύφθηκαν οι πληρωμές, οι κυβερνητικοί αμερικανοί αξιωματούχοι κατηγόρησαν την Lockheed για παραποίηση στοιχείων καθώς και φορολογικές παραβάσεις. Παρά το γεγονός ότι οι πληρωμές αυτές υποτίθεται ότι είναι μια αποδεκτή πρακτική για τις ιαπωνικές επιχειρήσεις (η πρακτική της δωρεάς μεγάλων χρηματικών ποσών από επιχείρηση σε επιχείρηση για απόκτηση εύνοιας, πραγματοποίηση ανταποδοτικού ωφελήματος ή σύσφιξη εταιρικών σχέσεων και σύναψη συμμαχιών αποτελεί, άτυπη μεν αλλά νόμιμη δε, επιχειρηματική δραστηριότητα στη χώρα αυτή κάτω από προϋποθέσεις), οι αποκαλύψεις από την αμερικανική πλευρά δημιούργησαν ένα τεράστιο σκάνδαλο και στην Ιαπωνία (Church, 1976, Velasquez, 1992, Martin και Schinziger, 1989).

Από τους ιάπωνες υπουργούς που κατηγορήθηκαν ως υπαίτιοι του σκανδάλου, ο ένας αυτοκτόνησε, η κυβέρνηση έπεσε σε δυσμένεια, και οι Ιάπωνες ήταν εξοργισμένοι. Προφανώς, ενέργειες αυτού του είδους δεν αποτελούν αποδεκτό τρόπο για την άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ιαπωνία. Η πληρωμή, τελικά, δεν ήταν τίποτα περισσότερο από μια δωροδοκία, η οποία καταβλήθηκε σε διεφθαρμένους αξιωματούχους, προκειμένου να εξασφαλίσει μια μεγάλη παραγγελία η οποία θα μπορούσε διαφορετικά να αναληφθεί ένα άλλο κατασκευαστή, όπως η Boeing. Ο Kotchian ξεκάθαρα επέδειξε ανήθικη συμπεριφορά, και η υποστήριξη της θέσης ότι η συγκεκριμένη πληρωμή αποτελεί μια «αποδεκτή μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ιαπωνία» είναι ιδιοτελής και εσφαλμένη. Η περίπτωση της Lockheed αποτέλεσε την εναρκτήρια βάση για την έγκριση του νόμου 1977 περί Διαφθοράς στις Ηνωμένες Πολιτείες. Ο νόμος αυτός θεωρεί πλέον πράξη παράνομη την δωροδοκία σε ξένους κυβερνητικούς αξιωματούχους προκειμένου να ωφεληθούν οι επιχειρήσεις. Μερικές αμερικανικές επιχειρήσεις αμέσως αντέδρασαν έντονα με το σκεπτικό ότι ο νόμος αυτός μειώνει την επιχειρησιακή ανταγωνιστικότητα των Η.Π.Α., αλλά δεν βρέθηκαν στοιχεία που να υποστηρίζουν αυτή την άποψη. Στη συνέχεια ο ίδιος νόμος τροποποιήθηκε ώστε να καταστεί δυνατή η απόδοση χρηματικών ποσών σε επιχειρήσεις κάτω από τον γενικό τίτλο: «*πληρωμές διευκόλυνσης*». Ο ίδιος όρος είναι γνωστός στις διεθνείς συναλλαγές ως *συναλλαγές ταχείας κυκλοφορίας – speed payments* ή απλά *πληρωμές γράσο – greasy payments* (λιπαντική ουσία που επιτρέπει την κίνηση των μερών του κινητήρα μιας μηχανής χωρίς τριβές), διευκολύνοντας πληρωμές όχι πλέον για να εξασφαλισθούν συμβόλαια που διαφορετικά δεν θα ήταν είναι εξασφαλισμένα, ούτε για την απόκτηση αποκλειστικής προνομιακής μεταχείρισης, αλλά για την εξασφάλιση οικονομικής βοήθειας σε τοπικές επιχειρήσεις από μια ξένη κυβέρνηση, χωρίς όμως αυτή η βοήθεια να οφείλεται σε οποιαδήποτε παρέμβαση ενός κυβερνητικού υπαλλήλου από το ξένο κράτος.

## **5.6 Συμπεράσματα σχετικά με τα παραδείγματα παραβατικών και μη-ηθικών συμπεριφορών επιχειρήσεων του εξωτερικού**

Η εφαρμογή της ηθικής στην καθημερινή πρακτική αλλά και στα στρατηγικά πλάνα των επιχειρήσεων δεν είναι κάτι εύκολο ή απλό. Υπάρχουν διαφορετικές πηγές και ζητήματα ηθικής φύσης, που βρίσκονται κάτω από το πρίσμα διαφορετικών φιλοσοφικών προσεγγίσεων, κάτι που τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη, ώστε να εξασφαλίσουν ότι οι επιχειρησιακές αποφάσεις τους θα είναι σεβαστές από τις ευρύτερες ομάδες ενδιαφέροντος. Η πραγματικότητα δείχνει ότι οι μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι εκείνες που ευθυγραμμίζονται περισσότερο με αυτές τις ομάδες, είναι όμως και εκείνες που τείνουν να σπάζουν τους δεσμούς μεταξύ τους.

## **Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>**

### **Αρχές και Κανονιστικό Πλαίσιο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Κώδικες Δεοντολογίας) στην Ελλάδα και το εξωτερικό**

**6.1 Εισαγωγή**

**6.2 Το Οικουμενικό Σύμφωνο των Ηνωμένων Εθνών**

**6.3 Ο Οικουμενικός Επιχειρηματικός Όρκος**

**6.4 Το Ευρωπαϊκό πλαίσιο γύρω από την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη**

**6.5 Συμπεράσματα για τον Εθελοντισμό και το Κανονιστικό Πλαίσιο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Κώδικες Δεοντολογίας) στην Ελλάδα και το εξωτερικό**

## 6.1 Εισαγωγή

Από την φύση της η εταιρική κοινωνική ευθύνη έχει μη υποχρεωτικό χαρακτήρα και στηρίζεται στην εθελοντική πρωτοβουλία καθώς και στην επιχειρησιακή δράση. Η φύση αυτή της κοινωνικής ευθύνης θα πρέπει να παραμείνει εθελοντική. Ο εθελοντικός χαρακτήρας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης θεωρείται αφ' ενός επαρκής και αφ' ετέρου η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποδίδει καλύτερα για τις επιχειρήσεις και για το σύνολο, όταν αυτή διαμορφώνεται χωρίς κρατική παρέμβαση. Η επάρκεια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης φαίνεται από το γεγονός ότι η ελεύθερη αγορά είναι ικανή από μόνη της στο να ευθυγραμμίσει τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση πολιτικών και πρακτικών εφαρμογής της, χωρίς την ύπαρξη γραφειοκρατικών διαδικασιών που ενδεχομένως θα παρεμπόδιζαν το έργο της. Από την άλλη όμως, είναι αδύνατον οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί να συμφωνήσουν από μόνες τους σε ένα κοινά αποδεκτό πλαίσιο ηθικής επιχειρησιακής συμπεριφοράς και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ώστε να το ακολουθήσουν. Για αυτό το λόγο μεγάλοι οργανισμοί με παγκόσμιο κύρος και αναγνωσιμότητα, έχουν δημιουργήσει κάποια πλαίσια, προκειμένου να λειτουργήσουν ως οδηγοί για τις επιμέρους επιχειρήσεις και οργανισμούς. Ο πιο σπουδαίος, ίσως, οργανισμός είναι ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών, ο οποίος απαρτίζεται από το σύνολο των σύγχρονων κρατών του πλανήτη, τα οποία έχουν συμφωνήσει στην διάδοση εθελοντικών αρχών στα πλαίσια του ανθρωπισμού και της αμοιβαίας αλληλεγγύης για την πάταξη της διαφθοράς, την βελτίωση των όρων εργασίας, την προστασία των δικαιωμάτων των ανθρώπων ή την ορθολογιστική εκμετάλλευση των φυσικών πόρων και την προστασία του περιβάλλοντος. Παράλληλα, λειτουργούν φορείς καινοτομίας και ηθικής συμπεριφοράς ως Διακρατικές, Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, ή Συνασπισμοί Κρατών όπως είναι οι Οικουμενικοί Ηγέτες ή η Ευρωπαϊκή Ένωση. Το συγκεκριμένο κεφάλαιο, εξετάζει ακριβώς, τους διεθνείς οργανισμούς που λειτουργούν ως φορείς κοινωνικής ευθύνης, χωρίς να παρεμβαίνουν στα εσωτερικά των επιχειρήσεων, αλλά σαν σκοπό έχουν την υιοθέτηση ενός ομοιόμορφου πλαισίου στρατηγικών και πρακτικών που συμβάλλουν στην αναμόρφωση των εσωτερικών δομών τους, όσο και στην ανάπτυξη του εξωτερικού τους περιβάλλοντος.

## 6.2 Το Οικουμενικό Σύμφωνο των Ηνωμένων Εθνών

Για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των φαινομένων που περιγράφηκαν στις προηγούμενες ενότητες, τα Ηνωμένα Έθνη, θέσπισαν μια στρατηγική και πολιτική πρωτοβουλία, για επιχειρήσεις που επιθυμούν να ευθυγραμμίσουν τις πρακτικές και λειτουργίες τους σύμφωνα με τις *Δέκα Παγκοσμίως Αποδεκτές Αρχές*, (**βλ. Πίνακας 3**), οι οποίες καλύπτουν τις περιοχές των *ανθρωπίνων δικαιωμάτων*, της *εργασίας*, του *περιβάλλοντος* και της *καταπολέμησης της διαφθοράς* (United Nation Global Compact, 2013). Με την εξομοίωση των επιχειρηματικών τους λειτουργιών οι επιχειρήσεις, στα πλαίσια μιας παγκόσμιας εμπορικής κοινότητας, θα είναι σε θέση να εξασφαλίσουν ότι οι αγορές, το εμπόριο, η τεχνολογία και τα οικονομικά τους θα αναπτυχθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να προάγουν τις οικονομίες και τις κοινωνίες οπουδήποτε στον κόσμο.

## Οι δέκα αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου των Ηνωμένων Εθνών

### *Ανθρώπινα Δικαιώματα:*

1η Αρχή: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να υποστηρίζουν και να σέβονται την προστασία των διεθνώς διακηρυγμένων ανθρωπίνων δικαιωμάτων,

2η Αρχή: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να διασφαλίζουν ότι οι δικές τους δραστηριότητες δεν εμπλέκονται σε παραβιάσεις ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

### *Συνθήκες Εργασίας:*

3η Αρχή: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προασπίζουν το δικαίωμα του συνεταιρίζεσθαι και την αποτελεσματική αναγνώριση του δικαιώματος συλλογικής διαπραγμάτευσης,

4η Αρχή: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προασπίζουν την εξάλειψη κάθε μορφής καταναγκαστικής ή υποχρεωτικής εργασίας,

5η Αρχή: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προασπίζουν την ουσιαστική κατάργηση της παιδικής εργασίας,

6η Αρχή: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προασπίζουν την εξάλειψη των διακρίσεων στις προσλήψεις και την απασχόληση.

### *Περιβάλλον:*

7η Αρχή: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να ακολουθούν προληπτική προσέγγιση ως προς τις περιβαλλοντικές προκλήσεις,

8η Αρχή: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την ενίσχυση της περιβαλλοντικής υπευθυνότητας,

9η Αρχή: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη και διάδοση τεχνολογιών που είναι φιλικές προς το περιβάλλον.

### *Καταπολέμηση της Διαφθοράς:*

10η Αρχή: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να αντιτίθενται σε κάθε μορφής διαφθορά, συμπεριλαμβανομένου του εκβιασμού και της δωροδοκίας.

Πίνακας 3: Οι δέκα αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου των Ηνωμένων Εθνών: Πηγή: Kemel.gr (2015)

Το σύμφωνο αυτό λειτουργεί σε εθελοντική βάση, και οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την ανάγκη συνεργασίας τους με κυβερνήσεις, δημόσιους οργανισμούς, οργανώσεις ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και με τα Ηνωμένα Έθνη. Η ραγδαία ανάπτυξη του Οικουμενικού Συμφώνου αντικατοπτρίζει αυτήν την κατανόηση από μέρους των επιχειρήσεων αλλά και των συνεργαζόμενων με αυτές μερών. Με πάνω από 12.000 επιχειρήσεις – μέλη και συνεργαζόμενους οργανισμούς από 145 χώρες, αποτελεί την μεγαλύτερη εθελοντική εταιρική πρωτοβουλία σε παγκόσμιο επίπεδο.

Συνολικά, το Οικουμενικό Σύμφωνο των Ηνωμένων Εθνών δημιουργήθηκε προκειμένου να στηρίξει τον ιδιωτικό τομέα στην διαχείριση των αυξανόμενα επικινδύνων καταστάσεων αλλά και ευκαιριών στον περιβαλλοντικό, κοινωνικό και κυβερνητικό τομέα, επιδιώκοντας την ενσωμάτωση των αγορών και των κοινωνιών με παγκόσμια αποδεκτές αξίες και αρχές προς όφελος όλων.

### **6.3 Ο Οικουμενικός Επιχειρηματικός Όρκος**

Ο Οικουμενικός Επιχειρηματικός Όρκος αποτελεί μια πρόταση της οργάνωσης «Νέοι Οικουμενικοί Ηγέτες - Young Global Leaders» (Young Global Leaders, 2015) και στηρίζεται σε μια σειρά από αρχές που έχουν σαν σκοπό τη στήριξη της νέας επιχειρηματικότητας **(βλ. Πίνακας 4)**. Επιπλέον, ο επιχειρηματικός όρκος περιλαμβάνει προτεινόμενες ενότητες και υποενότητες που περιγράφουν το περιεχόμενο των ευθυνών της σημερινής επιχείρησης, απέναντι στο κοινωνικό σύνολο αλλά και σε επιμέρους ομάδες συναλλασσομένων **(βλ. Πίνακας 5)**.

Το συγκεκριμένο έργο δημιουργήθηκε προκειμένου να καθιερώσει έναν «Ίπποκρατικό όρκο» στις επιχειρήσεις, χρησιμοποιώντας τον σαν βάση για τον επιχειρησιακό μετασχηματισμό. Σκοπός του, είναι η προβολή των απαραίτητων εργαλείων ενσωμάτωσης των εννοιών της επαγγελματικής επαφής και κοινωνικής εταιρικής ευθύνης, στην κουλτούρα, τις κύριες αξίες καθώς και στις καθημερινές λειτουργίες των ακαδημαϊκών οργανισμών και των πολυεθνικών εταιριών.



## Οικουμενικός Επιχειρηματικός Όρκος

Ως Επιχειρηματικός Ηγέτης αναγνωρίζω ότι :

- Η επιχείρηση που διοικώ οφείλει να υπηρετεί την μεγαλύτερη δυνατή ευημερία. Συναρμώνει ανθρώπους και άλλους πόρους με σκοπό την δημιουργία οικονομικής αξίας την οποία τα άτομα, μόνα τους, δεν θα ήταν σε θέση να δημιουργήσουν.

- Οι επιχειρηματικές μου αποφάσεις ενδέχεται να έχουν σοβαρές, άμεσες και μακροπρόθεσμες, συνέπειες στην ευημερία ανθρώπων εντός και εκτός της επιχείρησής μου.

- Στην επιδίωξή μου να συμβιβάζω τα συμφέροντα των διαφόρων εμπλεκόμενων με την επιχείρησή μου (μετόχων, εργαζομένων, πελατών, προμηθευτών, δημοσίων αρχών κ.α.) συνειδητοποιώ ότι θα αντιμετωπίζω επιλογές δύσκολες και για μένα αλλά και για τους άλλους. Κατά συνέπεια, Υπόσχομαι ότι :

1 . Θα διευθύνω την επιχείρησή μου με επιμέλεια και καλή πίστη και δεν θα επιτρέψω, στις προσωπικές μου επιδιώξεις και αμοιβές, να αποδυναμώσουν τα μακροπρόθεσμα συμφέροντά της καθώς και εκείνα της κοινωνίας όπου αυτή δραστηριοποιείται.

2 . Θα τηρώ με πλήρη επίγνωση το γράμμα και το πνεύμα των νόμων και συμβάσεων που διέπουν και την προσωπική μου συμπεριφορά αλλά και τις δραστηριότητες της επιχείρησής μου.

3 . Θα σέβομαι και θα προστατεύω τα ανθρώπινα δικαιώματα και την αξιοπρέπεια όλων των ανθρώπων που εμπλέκονται με την επιχείρησή μου και θα αντιταχθώ σε κάθε μορφή διάκρισης και εκμετάλλευσης.

4 . Θα σέβομαι και θα προστατεύω το δικαίωμα των επομένων γενεών να απολαύσουν έναν καθαρό πλανήτη με αμείωτους τους φυσικούς του πόρους.

5 . Δεν θα ανεχθώ και δεν θα εμπλακώ σε οποιασδήποτε μορφής δωροδοκία καθώς και σε κάθε άλλου είδους διαφθορά.

6 . Θα εμφανίζω, με ακρίβεια και διαφάνεια, τα οικονομικά αποτελέσματα καθώς και τους επιχειρηματικούς κινδύνους της επιχείρησής μου προς όλους τους εμπλεκόμενους με αυτήν.

7 . Θα συμβάλλω ενεργά στις προσπάθειες εξεύρεσης λύσεων σε κρίσιμα κοινωνικά και περιβαλλοντικά προβλήματα που έχουν καίρια σημασία για την επιχείρησή μου, και

8 . Θα επενδύσω στην προσωπική μου επαγγελματική ανέλιξη καθώς και στην ανέλιξη των άλλων στελεχών που θα τελούν υπό την εποπτεία μου.

Ασκώντας, σύμφωνα με τις παραπάνω αρχές, τις επαγγελματικές μου υποχρεώσεις, αναγνωρίζω ότι η διαγωγή μου πρέπει να συνιστά παράδειγμα ηθικά ακεράιης και υπεύθυνης συμπεριφοράς. Την Υπόσχεση αυτή την δίνω Ελεύθερα και στον Λόγο της Τιμής μου.

Πίνακας 4: Οικουμενικός Επιχειρηματικός Όρκος. Πηγή: Kemel.gr (2015)

## Ενότητες Περιεχομένου Ευθυνών Οικουμενικού Επιχειρηματικού Όρκου

### 1. Ευθύνη για Νομιμότητα

- Συμμόρφωση με τους Νόμους και Κανονισμούς χωρίς εξαιρέσεις
- Σεβασμός των ηθικά καθιερωμένων πρακτικών

### 2. Ευθύνη προς τους συναλλασσομένους

- Σχέσεις εντιμότητας και δικαιοσύνης με τους πελάτες
- Αντίστοιχες σχέσεις με τους προμηθευτές, υπεργολάβους, αντιπροσώπους κλπ
- Εμπιστευτικότητα, Προστασία Προσωπικών Δεδομένων
- Ανταγωνισμός (αθέμιτος ανταγωνισμός, νόθευση ανταγωνισμού, κατάχρηση δεσποζούσης θέσεως, μονοπωλιακές καταστάσεις κλπ)
- Δώρα και Φιλοδωρήματα
- Μέτρα για την πρόληψη της νομιμοποίησης εσόδων από παράνομες δραστηριότητες

### 3. Ευθύνη προς τους Μετόχους και Οικονομικούς συνεργάτες

- Ακρίβεια και Επάρκεια Οικονομικών Στοιχείων
- Εκμετάλλευση Εσωτερικής Πληροφόρησης

### 4. Ευθύνη για το Περιβάλλον και τα Προϊόντα

- Πρόληψη Κινδύνων και Ατυχημάτων
- Δραστηριότητες που επηρεάζουν το Περιβάλλον
- Επενδύσεις για την προστασία του περιβάλλοντος
- Εξοικονόμηση ενέργειας και πρώτων υλών
- Ποιότητα Προϊόντων

<b>5. Ευθύνη προς τους Εργαζομένους</b>
• Υγιεινή και Ασφάλεια Εργασίας
• Σεβασμός στη Διαφορετικότητα, Εξάλειψη Διακρίσεων
• Εξάλειψη Παιδικής Εργασίας
• Αξιοκρατική αξιολόγηση και εξέλιξη
• Εκπαίδευση και συνεχής βελτίωση
• Σεβασμός των Συνδικαλιστικών δικαιωμάτων
<b>6. Ευθύνη προς τις Αρχές και την Κοινωνία</b>
• Μέτρα καταπολέμησης της Διαφθοράς
• Σεβασμός των Πολιτικών και Κοινωνικών δραστηριοτήτων των πολιτών
• Αποχή της επιχείρησης από πολιτικές δραστηριότητες
• Συμμετοχή σε (τοπικές) κοινωνικές δραστηριότητες
• Σεβασμός της ιδιωτικής ζωής
• Πρόθυμη και ευγενική συμπεριφορά προς τους εκπροσώπους Δημοσίων και Ρυθμιστικών Αρχών, διευκόλυνση των ερευνών τους
<b>7. Η Συμπεριφορά της Επιχείρησης</b>
• Αποφυγή καταστάσεων σύγκρουσης συμφερόντων
• Σεβασμός της εταιρικής παρουσίας
• Σεβασμός των πνευματικών δικαιωμάτων
• Τήρηση εμπιστευτικότητας και επαγγελματικού απορρήτου

Πίνακας 5: Ενότητες Περιεχομένου Ευθυνών Οικουμενικού Επιχειρηματικού Όρκου. Πηγή: KemeI.gr (2015)

## 6.4 Το Ευρωπαϊκό πλαίσιο γύρω από την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Το 1995 διεξάγεται το Συνέδριο του Λονδίνου, επί προεδρίας Jack Delors, όπου κατέληξε στην ευρωπαϊκή διακήρυξη του επιχειρηματικού κόσμου κατά του κοινωνικού αποκλεισμού. Το 1996 δημιουργείται, το Ευρωπαϊκό Δίκτυο CSR Europe, με έδρα τις Βρυξέλλες. Το 1998, στην Κοπεγχάγη ιδρύεται το Copenhagen Center. Πρόκειται για μια αυτόνομη οργάνωση από την Κυβέρνηση της Δανίας με σκοπό την ενθάρρυνση εθελοντικών συμπράξεων μεταξύ κυβερνήσεων και επιχειρήσεων για την προώθηση της κοινωνικής συνοχής. Το 2000 πραγματοποιείται η Σύνοδος Κορυφής της Λισσαβόνας, όπου η Ευρωπαϊκή Ένωση έθεσε ως στόχο ότι μέχρι το 2010 θα υπάρξει *«η ανταγωνιστικότερη και δυναμικότερη οικονομία της γνώσης ανά την υφήλιο, ικανή για βιώσιμη ανάπτυξη με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και με μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή»* (IP/00/1066, 2000). Την ίδια χρονιά συστάθηκε το πρώτο υπουργείο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην Μεγάλη Βρετανία.

Τον Ιούλιο του 2001, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εξέδωσε την «Πράσινη Βίβλο» με σκοπό την προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Τον ίδιο χρόνο στο Γκέτεμποργκ της Σουηδίας (2001) πραγματοποιείται η ομώνυμη Σύνοδος Κορυφής όπου χαράσσεται η στρατηγική για την βιώσιμη ανάπτυξη με άξονες την συμπόρευση της οικονομικής ανάπτυξης, της κοινωνικής συνοχής και της περιβαλλοντικής προστασίας. Το Μάρτιο του 2005 το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο υπογράμμισε ότι *«για να ενθαρρυνθούν οι επενδύσεις και να δημιουργηθεί ελκυστικό πλαίσιο για τις επιχειρήσεις και τους εργαζομένους, η Ευρωπαϊκή Ένωση οφείλει να ολοκληρώσει την εσωτερική της αγορά και να εξοπλιστεί μ' ένα ρυθμιστικό πλαίσιο ευμενέστερο προς τις επιχειρήσεις, οι οποίες με τη σειρά τους οφείλουν να αναπτύξουν κοινωνική υπευθυνότητα»* (Αναθεωρημένη Συνθήκη της Λισσαβόνας, 2005).

Το 2010 ξεκίνησε η στρατηγική «Ευρώπη 2020» η οποία αναφέρεται στις νέες δεξιότητες, τις θέσεις εργασίας, την νεολαία και την τοπική ανάπτυξη. Την περίοδο 2013 -14 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή διοργάνωσε μια διαδικασία αξιολόγησης από ομότιμους των δραστηριοτήτων των κρατών μελών στον τομέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Συνολικά πραγματοποιήθηκαν 7 συνεδριάσεις στις οποίες συμμετείχαν κάθε φορά 4 χώρες με στόχο την καλύτερη αμοιβαία κατανόηση των πολιτικών που εφαρμόζουν στον εν λόγω τομέα και τη διατύπωση τυχόν ερωτημάτων. Η διαδικασία αυτή συνέβαλε επίσης ως μια ευκαιρία για την Ευρωπαϊκή Επιτροπή να επικαιροποιήσει τα αρχεία της και να εξετάσει ζητήματα κοινού ενδιαφέροντος αλλά και μεμονωμένα ζητήματα για κάθε χώρα. Η τελευταία τέτοια διαδικασία σύνοψης και επικαιροποίησης των πολιτικών και δραστηριοτήτων των κρατών μελών όσον αφορά την εταιρική κοινωνική ευθύνη είχε πραγματοποιηθεί το 2011 (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2015).

## **6.5 Συμπεράσματα για τις Αρχές και το Κανονιστικό Πλαίσιο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Κώδικες Δεοντολογίας) στην Ελλάδα και το εξωτερικό**

Το παρόν κεφάλαιο εστίασε στους διεθνείς και ευρωπαϊκούς οργανισμούς που ως σκοπό έχουν την κοινή και ομοιόμορφη εφαρμογή των αρχών του εθελοντισμού, της επιχειρηματικότητας και της κοινωνικής ευθύνης, χωρίς όμως αυτές οι αρχές να έχουν δεσμευτικό χαρακτήρα για τις επιχειρήσεις που θα τις υιοθετήσουν. Τα κυριότερα πλαίσια επιχειρησιακής δράσης και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και δεοντολογίας καθορίζονται από το Οικουμενικό Σύμφωνο των Ηνωμένων Εθνών το οποίο ορίζει δέκα παγκοσμίως αποδεκτές αρχές που καλύπτουν τις περιοχές των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, της εργασίας, του περιβάλλοντος και της καταπολέμησης της διαφθοράς. Μια ακόμα, επίσης, σημαντική διακήρυξη των αρχών της επιχειρηματικότητας και της κοινωνικής ευθύνης έρχεται από την Μη Κυβερνητική Οργάνωση «Νέοι Οικουμενικοί Ηγέτες». Τέλος, η Ευρωπαϊκή Ένωση θεσπίζει το δικό της πλαίσιο για τα κράτη μέλη της, το οποίο συμβαδίζει με τις αρχές των δύο προηγούμενων οικουμενικών πλαισίων των Ηνωμένων Εθνών και των Νέων Οικουμενικών Ηγετών, μέσα από την δημιουργία επιχειρησιακών στρατηγικών ανταγωνιστικότητας, διαρκούς βιωσιμότητας, πράσινης ανάπτυξης και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

## **Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup>**

### **Η Εφαρμογή των Αρχών και Πλαισίων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σε παγκόσμιο επίπεδο και στην Ελλάδα**

**7.1 Εισαγωγή**

**7.2 Η εφαρμογή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην Ελλάδα και σε διεθνές επίπεδο**

**7.3 Εργαλεία και οργανισμοί μέτρησης και αξιολόγησης της Εταιρικής κοινωνικής Ευθύνης στην Ελλάδα και το εξωτερικό**

**7.4 Συμπεράσματα σχετικά με Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη σε παγκόσμιο επίπεδο και στην Ελλάδα**

## 7.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο εστιάζει στην καθιέρωση και εφαρμογή στην πράξη από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, τόσο στην Ελλάδα, όσο και σε διεθνές επίπεδο, του εθελοντικού πλαισίου καθώς και των αρχών της επιχειρηματικότητας και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που εξετάστηκαν ήδη στο προηγούμενο κεφάλαιο. Αρχικά, αναλύεται κατά πόσο οι επιχειρήσεις έχουν δεχθεί να υιοθετήσουν τα συγκεκριμένα πλαίσια στην πράξη, σε ποιες χώρες έχει συμβεί η μεγαλύτερη εφαρμογή τους και εξηγούνται οι λόγοι για τους οποίους συμβαίνει η μεγαλύτερη διείσδυση σε κάποιες συγκεκριμένες αγορές σε σχέση με κάποιες άλλες. Επίσης, αναφέρεται και το πώς τα προγράμματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, επιχειρηματικότητας και καινοτομίας γίνονται αντιληπτά από το ευρύτερο κοινό. Τέλος, εξετάζονται οι δείκτες υιοθέτησης αυτών των πλαισίων από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, καθώς και οι ελληνικοί οργανισμοί οι οποίοι έχουν διαμορφώσει τα διεθνή πλαίσια ώστε να ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες συνθήκες της ελληνικής αγοράς, κοινωνίας και οικονομίας.

## 7.2 Η εφαρμογή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην Ελλάδα και σε διεθνές επίπεδο

Σύμφωνα με το RCI Index, για το 2007 πραγματοποιήθηκε ανάλυση 108 κρατών που κατέχουν το 96% του παγκόσμιου ακαθάριστου εθνικού εισοδήματος. Η ανάλυση διαπίστωσε ότι οι πιο αναπτυγμένες οικονομίες παρουσιάζουν καλύτερες επιδόσεις στον τομέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Οι κορυφαίες 20 χώρες, σύμφωνα με την καλύτερη επίδοσή τους ήταν οι ακόλουθες: 1. Σουηδία, 2. Δανία, 3. Φιλανδία, 4. Ισλανδία, 5. Μεγάλη Βρετανία, 6. Νορβηγία, 7. Νέα Ζηλανδία, 8. Ιρλανδία, 9. Αυστραλία, 10. Καναδάς, 11. Γερμανία, 12. Ολλανδία, 13. Σουηδία, 14. Βέλγιο, 15. Σιγκαπούρη, 16. Αυστρία, 17. Γαλλία, 18. ΗΠΑ, 19. Ιαπωνία και 20. Χονγκ Κονγκ. Στην Ευρώπη τα τελευταία 10 χρόνια με την Ευρωπαϊκή Ένωση να παίζει έναν πολύ σημαντικό ρόλο στην προώθηση της ατζέντας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μέσα από επικοινωνιακούς διαύλους, συναντήσεις, μελέτες και άλλες πρωτοβουλίες, βοήθησε τα κράτη μέλη που δεν είχαν μακριά παράδοση στην εταιρική κοινωνική ευθύνη να αναπτύξουν τα δικά τους συστήματα και επιχειρησιακά σχέδια ως προς αυτόν τον τομέα. Έτσι, σχέδια δράσης και εφαρμογής προγραμμάτων κοινωνικής ευθύνης υιοθετήθηκαν από το Βέλγιο τον Οκτώβριο του 2006, την Ουγγαρία και την Ολλανδία το 2007, τη Βουλγαρία το 2009, την Δανία το 2008 και την Γερμανία το 2010. Η Ελλάδα με τη σειρά της έχει αναπτύξει δύο μεγάλα επιχειρηματικά σχέδια σε σχέση με την πράσινη ανάπτυξη, με συγχρηματοδότηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Το πρώτο σχέδιο, αφορά την εφαρμογή ενός περιβαλλοντικού διοικητικού συστήματος, ενώ το δεύτερο, αφορά την δημιουργία ενός ιδανικού κλίματος για την ενσωμάτωση περιβαλλοντικών ζητημάτων στην επιχειρησιακή δραστηριότητα των ελληνικών εταιριών (Mullerat, 2013). Για τις ώριμες Επιχειρήσεις η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελεί πλέον αναπόσπαστο κομμάτι της πολιτικής και στρατηγικής τους, ενώ μια σειρά από καλές πρακτικές διαγνώστηκαν από Πολυεθνικές Επιχειρήσεις που αποδεικνύουν ότι ενσωματώνουν εξαιρετικά την εταιρική κοινωνική ευθύνη στην στρατηγική τους. Παρά τις προσπάθειες των ελληνικών επιχειρήσεων να εναρμονίσουν στρατηγικές και πολιτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης με τα διεθνή πρότυπα τα αποτελέσματα είναι απογοητευτικά.

Σύμφωνα με έρευνες σε Ευρωπαϊκό επίπεδο μόνο το 37% των εταιρειών των Ευρωπαϊκών Επιχειρήσεων φαίνεται να διαθέτει ολοκληρωμένη εταιρική στρατηγική για την, εταιρική κοινωνική ευθύνη, αναπτύσσουν Ετήσια Έκθεση (Κοινωνικό Απολογισμό) δημοσιεύοντας πέρα από την Οικονομική, την Περιβαλλοντολογική και Κοινωνική απόδοση, έχουν Υπεύθυνο Άτομο ή Επιτροπή για την ΕΚΕ. Το αντίστοιχο ποσοστό για την Ελλάδα είναι μόλις 10% (epistimonikomarketing.gr, 2007).

Όσον αφορά την ανάπτυξη του κατάλληλου περιβάλλοντος εταιρικής επιχειρησιακής ευθύνης στον Ελλαδικό χώρο, πραγματοποιήθηκε σχετική έρευνα για την «Υπεύθυνη Κατανάλωση και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη 2014» η οποία διεξήχθη τον Μάρτιο του 2014, σε δείγμα 700 πολιτών. Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε σε 24 χώρες, από μεγάλους φορείς επικοινωνίας και έρευνας αγοράς σε κάθε χώρα, με την άδεια της канаδικής εταιρίας δημοσκοπήσεων GlobeScan Inc. η οποία ειδικεύεται σε θέματα διερεύνησης της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) σε παγκόσμιο επίπεδο. Στην Ελλάδα η έρευνα για την Υπεύθυνη Κατανάλωση και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε για 10η φορά από το Ινστιτούτο Επικοινωνίας. Την συλλογή των στοιχείων και την ανάλυση της έρευνας έχει αναλάβει η MRB HELLAS (Ινστιτούτο Επικοινωνίας, 2014). Στην έρευνα αυτή για την Ελλάδα συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι εδραιώνεται συνεχώς με ανοδικές τάσεις στην συνείδηση του Έλληνα Καταναλωτή η ενεργή πράξη επιβράβευσης των ηθικών επιχειρήσεων και τιμωρίας εκείνων των εταιριών που παρουσιάζουν μη υπεύθυνη συμπεριφορά. Γενικότερα, παρουσιάζεται μια τάση συνειδητοποίησης των ενεργειών του Έλληνα καταναλωτή (65% του συνόλου των ερωτηθέντων), χωρίς να απουσιάζουν βέβαια φαινόμενα παρορμητισμού. Από την άλλη, οι Ελληνικές επιχειρήσεις παρουσιάζονται αξιόπιστες με μια αύξηση του 10,7% από το 2013 στο 2014 και μια εντυπωσιακά αντίστοιχη αύξηση της τάξης του 21,1% από το 2012 σε σχέση με το 2014 (δείκτης αξιοπιστίας: 27,2 το 2012, 37,6 το 2013 και 48,3 το 2014). Οι πιο ηθικά υπεύθυνοι κλάδοι θεωρούνται εκείνοι της τεχνολογίας, των ηλεκτρικών ειδών, του φαγητού / εστίασης και των Σούπερ Μάρκετ. Ακόμα, ένα χαμηλό ποσοστό του κοινού ενημερώνεται για τις κοινωνικές δράσεις των επιχειρήσεων με κύριο μέσο ενημέρωσης να είναι οι ειδήσεις μέσα από τα ΜΜΕ και σε δεύτερη θέση αλλά ανοδικά ακολουθεί το διαδίκτυο.

Από αντίστοιχη Πανελλαδική τηλεφωνική έρευνα, σε δείγμα 610 ατόμων, ηλικίας 18 ετών και άνω. 11-14/02/2008, την οποία πραγματοποίησε η εφημερίδα «ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ» σε συνεργασία με το Forum ΑΓΟΡΑ ΙΔΕΩΝ, διαπιστώθηκε ότι ο αριθμός των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν πολιτικές κοινωνικής ευθύνης είναι λίγες (PublicIssue, 2008). Η πλειοψηφία αυτών (64%) εστιάζει στα προγράμματα προστασίας του περιβάλλοντος και στην ανακύκλωση, ενώ λιγότερες (31%), δίνουν έμφαση στην βοήθεια των κοινωνικών ομάδων και τις χορηγίες. Το ελληνικό καταναλωτικό κοινό θα αγόραζε προϊόντα από επιχειρήσεις που εφαρμόζουν εταιρική κοινωνική ευθύνη με κριτήριο την προστασία του περιβάλλοντος, την βοήθεια στις τοπικές κοινωνίες και τέλος στην εντοπιότητα ή εθνικότητα της επιχείρησης (ελληνική). Τέλος, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων πιστεύει ότι τα προγράμματα κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων αποτελούν συνέχεια του marketing των επιχειρήσεων παρά ουσιαστικές προσπάθειες εκ μέρους τους.



### 7.3 Εργαλεία και οργανισμοί μέτρησης και αξιολόγησης της Εταιρικής κοινωνικής Ευθύνης στην Ελλάδα και το εξωτερικό

Για την αξιολόγηση των επιχειρήσεων ως προς τις επιδόσεις που παρουσιάζουν στον τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης έχουν δημιουργηθεί διάφοροι Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί και δείκτες με σκοπό να αναδείξουν ποιές από τις επιχειρήσεις που εξετάζονται είναι κοινωνικά υπεύθυνες. Παρακάτω γίνεται μια αναφορά στα σημαντικότερα εργαλεία μέτρησης και απόδοσης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης τόσο στην Ελλάδα όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο.

Ακολουθεί μια συνοπτική αναφορά στα κυριότερα από αυτά τα εργαλεία και οργανισμούς υποστήριξης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης:

- GRI (Global Reporting Initiative): Αποτελεί μια διεθνή οργάνωση η οποία έχει σαν σκοπό να μεταδώσει τις αρχές του Πλαισίου του Κοινωνικού Απολογισμού, που περιλαμβάνει οικολογικές, περιβαλλοντολογικές και κοινωνικές επιδόσεις της επιχείρησης.
- BITC (Business in the Community): Το BITC, δραστηριοποιείται υπό την προεδρία του Πρίγκιπα της Ουαλίας και αποτελεί έναν από τους κορυφαίους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στον τομέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Το BITC υποστηρίζει για πάνω από 25 χρόνια κορυφαίους οργανισμούς και επιχειρήσεις. Στο πλαίσιο αυτό έχει αναπτύξει το CR Index.
- CR Index: Το CR Index αποτελεί τον πρώτο εθνικό δείκτη εταιρικής ευθύνης που μετράει τις επιδόσεις των επιχειρήσεων στον τομέα της Εταιρικής Ευθύνης καθώς και τις επιδράσεις των εταιριών αυτών στην κοινωνία, το περιβάλλον, την αγορά και τους εργαζομένους, με βάση τα διεθνή πρότυπα και κριτήρια. Σύμφωνα με τον δείκτη αυτόν, υπάρχουν τέσσερις διαβαθμίσεις διάκρισης των κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιδόσεων ενός οργανισμού που είναι οι Platinum, Gold, Silver και Bronze.
- CRI (Corporate Responsibility Institute). Το CRI είναι μία αστική μη Κερδοσκοπική Εταιρεία που έχει αναλάβει την αποκλειστική εκπροσώπηση του CR Index στην Ελλάδα σε συνεργασία με το BITC. Στόχος του, είναι να παρέχει στις Ελληνικές Επιχειρήσεις και Οργανισμούς το πλέον αναγνωρισμένο εργαλείο αξιολόγησης το οποίο ταυτόχρονα αποτελεί και σημείο αναφοράς για την αναγνώριση των επιδόσεων τους σε θέματα ΕΚΕ με βάση τα διεθνή κριτήρια.
- GPTW (Great Place to Work): Το GPTW είναι ένας εξειδικευμένος δείκτης ο οποίος αξιολογεί το εργασιακό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Το GPTW εκπροσωπείται από το Great Place To Work Institute, μια εταιρεία παροχής διοικητικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών και ερευνών που βοηθά επιχειρήσεις από όλους τους κλάδους να επιτύχουν βελτιώσεις διάρκειας στις εργασιακές τους σχέσεις.
- CSR Europe: Το CSR Europe, αναφέρεται στο Ηγετικό Ευρωπαϊκό Δίκτυο που ακολουθεί το σύνολο των επιχειρήσεων και την λειτουργία

της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης με βάση την συνεργασία με περισσότερες από 65 εταιρίες πολυεθνικού χαρακτήρα. Το CSR Europe αποτελείται από 22 Εθνικούς Εταίρους (NPOs) που βρίσκονται σε 19 χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Διατηρεί δε σχέσεις με περισσότερες από 1800 μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε κοινωνικούς και οικονομικούς τομείς που καλύπτουν όλους τους οικονομικούς κλάδους. Για να χαρακτηρίζεται από επιτυχημένη επαφή με τους συνεργάτες του όσον αφορά την επίτευξη κοινών στόχων, το CSR Europe επικεντρώνεται σε ανοιχτό διάλογο με τα στελέχη των επιχειρήσεων ανταλλάσσοντας πληροφορίες στρατηγικής που υπόκεινται στις θεωρίες της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης από την μία και στη συλλογική εμπειρία των εταιριών - μελών από την άλλη.

- Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Είναι ένα μη κερδοσκοπικό σωματείο που ιδρύθηκε το 2000 από μια ομάδα 3 επιχειρηματικών φορέων και 13 εταιριών. Στόχος του, είναι η διάδοση της ευρύτερης έννοιας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και των καλών πρακτικών συμπεριφοράς στην ελληνική επιχειρηματική κοινότητα.
- Σύνδεσμος Ελλήνων Βιομηχάνων (ΣΕΒ): Αποτελεί ένα από ιδρυτικά μέλη του Ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Στην αποστολή του Συνδέσμου δίνεται σημασία στη σύγχρονη έννοια του εταιρικού πολίτη (corporate citizenship) και επιπλέον στην κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων, οι οποίες οφείλουν να συνυπάρξουν με τις αλλαγές που υφίστανται στην κοινωνία παγκοσμίως. Ο ΣΕΒ υποστηρίζει και τονίζει τον κοινωνικό χαρακτήρα που θα πρέπει να έχουν οι επιχειρήσεις και δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην προβολή της συνεισφοράς των μελών του απέναντι στην κοινωνία. Το 2005 ο ΣΕΒ υιοθετεί την «*Χάρτα Δικαιωμάτων και Υποχρεώσεων των Επιχειρήσεων*», βασισμένη στις 10 αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου των Ηνωμένων Εθνών, με κύριο στόχο να δημιουργηθούν οι καλύτερες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, της ανταγωνιστικότητας και της οικονομίας.
- Ελληνικό δίκτυο Global Compact: Το 2008, συστάθηκε το ελληνικό τμήμα του Δικτύου Global Compact σε συνεργασία με το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, με σκοπό την διάδοση των 10 παγκόσμια αποδεκτών αρχών του Οικουμενικού Συμφώνου των Η.Ε. Παράλληλα στην Ευρώπη, έχουν αναπτυχθεί ανάλογα τέτοια εθνικά δίκτυα υποστήριξης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στις επιχειρήσεις (Global Compact Network Hellas, 2015).

## **7.4 Συμπεράσματα σχετικά με την Εφαρμογή των Αρχών και Πλαισίων της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σε παγκόσμιο επίπεδο και στην Ελλάδα**

Το κεφάλαιο αυτό, εστίασε στην εφαρμογή των πλαισίων και κανόνων που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο τόσο σε παγκόσμιο επίπεδο, όσο και στον Ελλαδικό χώρο. Με βάση τα υπάρχοντα στοιχεία, η Ευρώπη και ιδιαίτερα οι χώρες της Σκανδιναβίας πρωτοπορούν στην καθιέρωση προτύπων κοινωνικής ευθύνης στις επιχειρήσεις τους, ακολουθούμενες από τις ΗΠΑ και την Ιαπωνία. Σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των πρακτικών και στρατηγικών εταιρικής ευθύνης έχει παίξει η Ευρωπαϊκή Ένωση καθώς και μια σειρά από Κυβερνητικούς και Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς. Οι αναπτυσσόμενες χώρες και γενικότερα οι χώρες της Ασίας, και της Νότιας Ευρώπης ακόμα υστερούν. Η Ελλάδα είναι μια χώρα που τα τελευταία χρόνια κάνει τα νηπιακά της βήματα όσον αφορά τον τομέα της κοινωνικής ευθύνης, κάτι που αντικατοπτρίζεται από το μικρό βαθμό υιοθέτησης πρακτικών και στρατηγικών από τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Αντίθετα, οι μεγάλες εταιρίες και ιδίως τα παραρτήματα πολυεθνικών επιχειρήσεων φαίνεται να πλησιάζουν αρκετά τα διεθνή εθελοντικά πρότυπα. Επίσης στον Ελλαδικό χώρο, η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης φαίνεται να περιορίζεται στα μέτρα για την βελτίωση των περιβαλλοντικών όρων και λιγότερο για την ανάπτυξη των τοπικών κοινωνιών. Τέλος, το ελληνικό κοινό παρά το γεγονός ότι σταδιακά ευαισθητοποιείται πάνω στα περιβαλλοντικά και κοινωνικά θέματα, είναι ακόμα σκεπτικό όσον αφορά την ποιότητα των δραστηριοτήτων κοινωνικής ευθύνης από την πλευρά των επιχειρήσεων, θεωρώντας αυτές ως τακτικές μάρκετινγκ και όχι ως κινήσεις ουσίας. Το παρόν κεφάλαιο κλείνει με τους δείκτες και μεθόδους μέτρησης της υιοθέτησης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και επιχειρηματικότητας που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

## **Κεφάλαιο 8<sup>ο</sup>**

### **Έρευνα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σε Ελληνικές Επιχειρήσεις**

#### **8.1 Εισαγωγή**

##### **8.1.1 Σκοπός και υποθέσεις της έρευνας**

##### **8.1.2 Μεθοδολογία Έρευνας**

##### **8.1.3 Η συνέντευξη και το ερωτηματολόγιο έρευνας**

#### **8.2 ΓΕΦΥΡΑ Α.Ε.**

#### **8.3 ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

#### **8.4 ΑΚΤΩΡ Α.Ε.**

#### **8.5 ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ**

#### **8.6 ΛΟΥΞ ΜΑΡΛΑΦΕΚΑΣ**

#### **8.7 ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΧΑΙΑΣ**

#### **8.8 Συμπεράσματα μεθοδολογίας έρευνας επιχειρησιακής ηθικής, καινοτομίας, εταιρικής και κοινωνικής ευθύνης σε ελληνικές επιχειρήσεις**

## 8.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο η συγγραφική ομάδα θεώρησε καλό να πραγματοποιήσει έρευνα σε επιχειρήσεις με αναγνωρισμένη χρήση προγραμμάτων επιχειρησιακής ηθικής, επιχειρηματικότητας και καινοτομίας καθώς και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (δεοντολογίας). Συγκεκριμένα, από το Δεκέμβριο του 2014 μέχρι τον Απρίλιο του 2015, η συγγραφική ομάδα προσέγγισε πολλές επιχειρήσεις, κυρίως μεγάλες, λόγω του γεγονότος ότι αυτές παρουσίασαν ρητά κάποιο πρόγραμμα κοινωνικής και εταιρικής ευθύνης, ενώ παράλληλα εκδήλωναν με ξεκάθαρο τρόπο τις καινοτομικές τους δράσεις. Χρησιμοποιήθηκαν διαφορετικοί τρόποι προσέγγισης, ο συνηθέστερος των οποίων ήταν η προσωπική επίσκεψη στην επιχείρηση, ενώ ακολουθήθηκε η τηλεφωνική επικοινωνία και ως τρίτη επιλογή η αποστολή διερευνητικού μηνύματος email. Συγκεκριμένα, η ομάδα απευθύνθηκε σε πάνω από 25 επιχειρήσεις για τις οποίες υπήρχε η πληροφόρηση ότι διέθεταν εξειδικευμένα προγράμματα εταιρικής ευθύνης και καινοτομίας. Από τις παραπάνω επιχειρήσεις μόνο πέντε δέχτηκαν να παραχωρήσουν συνέντευξη, στις υπόλοιπες είτε υπήρξε αρνητική, είτε καθόλου απάντηση. Ορισμένες παρέπεμψαν την ερευνητική ομάδα στο διαδίκτυο για άντληση πληροφοριών, ενώ μία από τις επιχειρήσεις παρέδωσε δύο πτυχιακές στα μέλη της ομάδας, προκειμένου να εντοπίσουν από εκεί τα στοιχεία που επιθυμούν, για την συγκεκριμένη επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη πτυχιακή εργασία έχει τίτλο: «*Επιχειρησιακή ηθική και κοινωνική υπευθυνότητα στους σύγχρονους οργανισμούς*», χωρίς κανένα άλλο συμπληρωματικό στοιχείο όπως ονοματεπώνυμο(α) συγγραφέα(ων), ονομασία Πανεπιστημιακού Ιδρύματος, Σχολής ή Τμήματος, ονοματεπώνυμο επιβλέποντος καθηγητή, ημερομηνίας, τοποθεσίας ή έστω βιβλιογραφίας. Η δεύτερη πτυχιακή προέρχεται από το Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Σχολή Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών, Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων και Διοίκησης, με τίτλο «*Αναλυτικός Οδηγός Επιχειρηματικού Παιγνίου – Strategic Corporate Management*», χωρίς κάποιο περαιτέρω στοιχείο. Όπως φαίνεται άλλωστε και από τον τίτλο, η θεματολογία της είναι εντελώς έξω από τη θεματολογία και τους σκοπούς της παρούσας πτυχιακής.

Οι επιχειρήσεις οι οποίες δέχτηκαν την παροχή συνέντευξης ήταν η Εθνική Τράπεζα, και η Τράπεζα Πειραιώς από τον τραπεζικό κλάδο, ο ΑΚΤΩΡ Α.Ε. και η ΓΕΦΥΡΑ Α.Ε. από τον κατασκευαστικό, καθώς και η ΛΟΥΞ Μαρλαφέκας από τον κλάδο της παραγωγής και του εμπορίου. Όλες οι επιχειρήσεις θεωρούνται μεγάλες σε μέγεθος, με τις τέσσερις από τις πέντε να έχουν δικές επιχειρησιακές μονάδες και σε άλλα κράτη, εκτός από την ΛΟΥΞ Μαρλαφέκας η οποία πραγματοποιεί ωστόσο εξαγωγές των προϊόντων της στο εξωτερικό μέσω καναλιών διανομής. Η δε ΛΟΥΞ Μαρλαφέκας έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον γιατί αποτελεί ταυτόχρονα και τοπική επιχείρηση η οποία έχει έδρα την ευρύτερη περιοχή της Αχαΐας, ενώ η Γέφυρα παρά το γεγονός ότι εδράζεται στην Αττική καλύπτει με συγκεκριμένες δράσεις της την περιοχή της Πάτρας, όπως επίσης και τον Νομό Αιτωλοακαρνανίας. Εντούτοις, και οι πέντε επιχειρήσεις πραγματοποιούν εκδηλώσεις κοινωνικής ευαισθησίας και πολιτικές ανάπτυξης σε ολόκληρη την Ελλάδα.

Στον αντίποδα, η ερευνητική ομάδα, απευθύνθηκε σε υπηρεσίες του δημοσίου ή της τοπικής αυτοδιοίκησης προκειμένου να λάβει την δική τους οπτική γωνία όσον αφορά την συμβολή τους στην καθιέρωση ενός πλαισίου ηθικής, καινοτομίας επιχειρηματικότητας και κοινωνικής ευθύνης, καθώς επίσης και την άποψή τους σχετικά με τα προγράμματα εταιρικής ευθύνης, καινοτομίας και επιχειρηματικότητας των επιχειρήσεων που έχουν έδρα την πόλη της Πάτρας, αλλά και την ευρύτερη περιοχή της Αχαΐας. Η έρευνα εστιάστηκε στην Δημοτική Αρχή, την Περιφέρεια

Δυτικής Ελλάδας και το επιμελητήριο Αχαΐας, όμως μόνο από το Επιμελητήριο υπήρξε η δυνατότητα συνέντευξης. Οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης, ως φορείς που εκπροσωπούν την τοπική κοινωνία, υποστηρίζουν την ένταξη μιας επιχείρησης στο τοπικό της περιβάλλον. Για αυτό το λόγο, οι διαδικασίες διαφάνειας στις συνθήκες παραγωγής των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται από την επιχείρηση, καθώς και η συμμετοχή της επιχείρησης στα κοινωνικά δρώμενα, διαμορφώνουν την εικόνα της στον τόπο εγκατάστασής της και επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητά της. Από την άλλη πλευρά, η εικόνα και ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, με την παράλληλη συμμετοχή της στις κοινωνικές εκδηλώσεις διαμορφώνει με τη σειρά της, το κλίμα της τοπικής αγοράς, ως προς τις άλλες περιφερειακές αγορές, αλλά και τις αγορές του εξωτερικού γενικότερα (**βλ. 8.7 ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΧΑΪΑΣ**).

Η ερευνητική ομάδα αντιμετώπισε μια σειρά από προβλήματα με πρώτο και κυριότερο το οικονομικό και αμέσως μετά αυτό της μετακίνησης. Στο ίδιο διάστημα και τα τρία μέλη, εργάζονταν, πραγματοποιώντας την πρακτική στα πλαίσια των σπουδών τους. Επίσης, κανέναν από τα τρία μέλη δεν διαθέτει δικό του μέσο μεταφοράς με αποτέλεσμα οι μετακινήσεις στις έδρες των προς εξέταση επιχειρήσεων να γίνεται είτε με λεωφορείο, είτε με ταξί, αυξάνοντας την ήδη βεβαρυμμένη οικονομική τους κατάσταση. Για αυτό το λόγο, ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε σε εταιρίες που βρίσκονται στην ευρύτερη περιοχή της Αχαΐας, με εξαίρεση τον ΑΚΤΩΡ Α.Ε., ο οποίος διαθέτει γραφεία στον νομό Κορινθίας, όπου διαμένει ένα από τα μέλη. Το δεύτερο μεγαλύτερο εμπόδιο που υπήρξε, ήταν η άρνηση των επιχειρήσεων για συμμετοχή. Οι μεγαλύτερες σε μέγεθος επιχειρήσεις συνήθως δεν απαντούσαν καν στις ειδοποιήσεις της ομάδας και στις περιπτώσεις που η ομάδα μετέβαινε προσωπικά στο χώρο της επιχείρησης, συνήθως δεν περνούσε καν το στάδιο της γραμματέως, η οποία επικαλούνταν φόρτο εργασίας. Σε μικρότερες επιχειρήσεις η ομάδα έρευνας, αντιμετώπιζε την δυσπιστία των επιφορισμένων στελεχών με προγράμματα καινοτομίας και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ότι τα στοιχεία τους θα δινόταν σε ανταγωνιστές, παρά τις διαβεβαιώσεις για το αντίθετο (**βλ. 8.1.3 Η συνέντευξη και το ερωτηματολόγιο έρευνας**).

### **8.1.1 Σκοπός και υποθέσεις της έρευνας**

Σκοπός της έρευνας της παρούσας εργασίας αποτελεί η διερεύνηση του εάν οι Ελληνικές επιχειρήσεις, αντιλαμβάνονται την έννοια της επιχειρησιακής ηθικής, της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας, καθώς και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στις εσωτερικές τους δομές και στις σχέσεις τους με το εξωτερικό τους περιβάλλον και το κατά πόσο ακολουθούν στρατηγικές και πολιτικές επιχειρησιακής ηθικής, καινοτομίας και κοινωνικής ευθύνης στις επιχειρησιακές τους δραστηριότητες. Προκειμένου να υπάρξει μια αντιστοίχιση του θεωρητικού με το ερευνητικό τμήμα της εργασίας, η συγκεκριμένη έρευνα ακολουθεί δύο υποθέσεις:

- Η πρώτη υπόθεση θεωρεί ότι το μέγεθος και η δομή της επιχείρησης στην Ελλάδα σχετίζεται θετικά με την μεγαλύτερη εστίαση σε θέματα επιχειρησιακής ηθικής και κοινωνικής ευθύνης. Συνεπώς είναι πιο πιθανό μια μεγάλη ελληνική επιχείρηση να αναπτύξει προγράμματα κοινωνικής ευθύνης από μια μικρομεσαία επιχείρηση.

- Η δεύτερη υπόθεση έχει να κάνει με την αντίληψη των μικρότερων σε μέγεθος ελληνικών επιχειρήσεων ότι κοινωνική ευθύνη είτε αποτελεί ξένο σώμα για την επιχείρηση της οποίας αποσπάει πολύτιμους πόρους, τους οποίους θα μπορούσε να αξιοποιήσει στην ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητά της, και στους δύσκολους αυτούς καιρούς, στην επιβίωσή της, είτε, ότι τα προγράμματα κοινωνικής ευθύνης αποτελούν προέκταση του μάρκετινγκ της επιχείρησης, γεγονός που έχει περισσότερη βαρύτητα για την αύξηση των πωλήσεων μέσα από την φήμη, παρά για την ευρύτερη ωφέλεια της επιχείρησης μέσα από μακροχρόνιες τυπικές στρατηγικές και τακτικές κοινωνικής ευθύνης. Αντίθετα, οι μεγαλύτερες σε μέγεθος επιχειρήσεις ενσωματώνουν τα προγράμματα κοινωνικής ευθύνης με τα αντίστοιχα καινοτομίας προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και με προγράμματα αειφόρου ανάπτυξης των κοινωνιών στις οποίες αναπτύσσονται. Συνεπώς, για την πλειοψηφία των μικρότερων επιχειρήσεων η επιχειρησιακή ευθύνη και η καινοτομία είναι δύο άσχετα πεδία, ενίοτε και αντίθετα, ενώ στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις η καινοτομία συμβαδίζει με την εταιρική ευθύνη, αν και σε ορισμένες περιπτώσεις αυτή η συμβίωση γίνεται περισσότερο προς όφελος των καθαρά οικονομικών δραστηριοτήτων σε σχέση με τους κοινωνικούς.

Συνεπώς, η έρευνα διαπιστώνει κατά πόσο οι επιχειρήσεις ανάλογα με το μέγεθος και την δομή τους, ανταποκρίνονται στις δύο αυτές παραπάνω υποθέσεις και πώς οι αντιλήψεις των επιχειρήσεων αυτών, εκφράζεται στην πράξη μέσα από τα προγράμματα και τις ενέργειες που πραγματοποιούν.

### **8.1.2 Μεθοδολογία Έρευνας**

Για την πραγματοποίηση της έρευνας χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της ποιοτικής έρευνας. Σε αντίθεση με την ποσοτική έρευνα που αναλύει την ποσότητα εμφάνισης ενός φαινομένου που εξετάζεται, η ποιοτική εστιάζει στο είδος και τον συγκεκριμένο χαρακτήρα του φαινομένου (Kvale, 1996, σελ. 67). Σκοπός της ποιοτικής έρευνας αποτελεί η παρατήρηση του γενικότερου φαινομένου της επιχειρησιακής ηθικής και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης από τις επιχειρήσεις στον Ελληνικό χώρο, μέσα από την άντληση πληροφοριών χρησιμοποιώντας ατομικές συνεντεύξεις, καθώς και την ερμηνεία αυτού του φαινομένου όπως αυτό συμβαίνει στην πραγματικότητα.

Η ποιοτική μέθοδος προτιμήθηκε γιατί δίνει την ευκαιρία στους συγγραφείς της πτυχιακής να στοχεύσουν στις πιο βαθιές αιτίες δημιουργίας των φαινομένων της επιχειρησιακής ηθικής, καινοτομίας και κοινωνικής ευθύνης, μέσα στις δομές των επιχειρήσεων (Eisner, 1991, σελ. 217, Παπαγεωργίου, 1998, σελ. 8-10) με έναν πιο άμεσο και φυσικό τρόπο (Lincoln και Guba, 1985).

### **8.1.3 Η συνέντευξη και το ερωτηματολόγιο έρευνας**

Για την εξαγωγή των απαραίτητων πληροφοριών της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε η τεχνική της δομημένης συνέντευξης προκειμένου να εξαχθούν πληροφορίες σχετικές με το αντικείμενο της έρευνας (Cohen και Manion, 1992, σελ. 307-308). Η ερευνητική ομάδα θεωρεί ότι, όπως συμβαίνει άλλωστε και με την ατομική προσωπικότητα

(Mialaret, 1997, σελ. 148), η συνέντευξη έχει ως αντικείμενο την αποκάλυψη πτυχών της επιχειρησιακής συμπεριφοράς. Η δομημένη συνέντευξη ζητεί από τον ερωτώμενο να απαντήσει σε έναν αριθμό από προκαθορισμένες ερωτήσεις οι οποίες έχουν συγκεκριμένο αριθμό και περιεχόμενο (Κυριαζή, 1998 σελ. 122). Ο λόγος που χρησιμοποιήθηκε η συγκεκριμένη τεχνική είναι ο ελάχιστος χρόνος ο οποίος δίδεται από τις επιχειρήσεις στην συλλογή των απαραίτητων στοιχείων, γεγονός που δεν αφήνει περιθώρια για περισσότερη συζήτηση ή διάλογο της ομάδας με τους ερωτώμενους. Ο δεύτερος λόγος, αφορά την θέληση της ερευνητικής ομάδας να υπάρχει μια ομοιομορφία στις απαντήσεις των στελεχών των επιχειρήσεων, εφόσον εξετάζονται διαφορετικοί όροι, προγράμματα και τρόποι δράσεις, προκειμένου να επιτευχτεί μια ομοιόμορφη ομαδοποίηση, η οποία θα επιτρέψει την σύγκριση των αποτελεσμάτων μεταξύ τους.

Η διαδικασία της συνέντευξης έλαβε χώρο στις κατά τόπους έδρες των προς εξέταση των επιχειρήσεων σε ώρες και ημέρες οι οποίες είχαν από κοινού συμφωνηθεί ανάμεσα στα δύο μέρη. Οι ερευνητές απεύθυναν προφορικά τις ερωτήσεις στις οποίες απαντούσαν, επίσης προφορικά, οι συμμετέχοντες. Στο τέλος της συνέντευξης, η ομάδα ξαναδιάβαζε τις ερωτήσεις καθώς και τις αντίστοιχες απαντήσεις, προκειμένου να υπάρξει συμφωνία των δύο μερών όσον αφορά την συνολική διαδικασία.

Οι συνεντεύξεις είναι ονομαστικές και περιέχουν το όνομα και το επώνυμο του συμμετέχοντα, καθώς και την θέση που έχει μέσα στην επιχείρηση. Επίσης, υπάρχουν και τα στοιχεία επικοινωνίας τα οποία για λόγους προσωπικού απορρήτου δεν φαίνονται στο ερωτηματολόγιο, είναι όμως διαθέσιμα για οποιονδήποτε ενδιαφερόμενο, εφόσον ζητηθούν.

Επιπλέον, το ερωτηματολόγιο της έρευνας δημιουργήθηκε με τέτοιο τρόπο ώστε να αντικατοπτρίζει τους ερευνητικούς στόχους, τις υποθέσεις, αλλά και το θεωρητικό πλαίσιο των εννοιών της επιχειρησιακής ηθικής, της καινοτομίας και της κοινωνικής ευθύνης. Αποτελεί δε το εργαλείο της συνέντευξης καθώς και την βάση πάνω στην οποία η ερευνητική ομάδα στηρίχθηκε για την ποιοτική επεξεργασία των συμπερασμάτων. Το ερωτηματολόγιο της συνέντευξης χωρίζεται σε δύο μέρη.

Το πρώτο μέρος περιέχει τα γενικά στοιχεία της επιχείρησης, όπου συμπεριλαμβάνονται στοιχεία όπως:

- Επωνυμία επιχείρησης
- Έτος ίδρυσης
- Κλάδος στον οποίο ανήκει η επιχείρηση
- Νομική μορφή και τομέας της επιχείρησης
- Κατηγορία επιχείρησης

Το δεύτερο μέρος περιέχει 7 ερωτήσεις με υπο-ερωτήματα που καλύπτουν όλο το ερευνητικό φάσμα των εννοιών της επιχειρησιακής ηθικής, καινοτομίας και κοινωνικής ευθύνης (δεοντολογίας). Τα ερωτήματα ξεκινούν από γενικές ερωτήσεις σχετικά με την γνώση των παραπάνω όρων και φτάνουν σε εξειδικευμένες ερωτήσεις σχετικά με τα προγράμματα εφαρμογής δράσεων στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ακολουθούν δηλαδή μια δομή από το γενικότερο στο μερικότερο. Αυτό δίνει την ευκαιρία στον συνεντευξιαζόμενο ώστε να εισέρχεται σταδιακά στο κλίμα των ερωτήσεων με μεγαλύτερη άνεση και του αφήνει την



ευκαιρία να απαντήσει πιο εξειδικευμένες ερωτήσεις με περισσότερο περιθώριο χρόνου.

Τόσο κατά την διάρκεια των προκαταρκτικών επαφών, όσο και προτού την εκκίνηση της διαδικασίας της συνέντευξης, υπάρχει από την μεριά της ομάδας έρευνας προφορική αλλά και έγγραφη διαβεβαίωση ότι οι απαντήσεις από την συνέντευξη αποτελούν εμπιστευτικά στοιχεία και ότι σε οποιαδήποτε περίπτωση δεν πρόκειται να δοθούν σε τρίτα πρόσωπα. Επιπλέον, τονίζεται ότι η συμμετοχή στην συνέντευξη είναι καθαρά εθελοντική και οι συμμετέχοντες έχουν κάθε δικαίωμα να μην απαντήσουν σε οποιαδήποτε από τις ερωτήσεις, χωρίς την ανάγκη αιτιολόγησης, όπως φαίνεται στην **ακόλουθη υπεύθυνη δήλωση**, που συνοδεύει το ερωτηματολόγιο.

#### ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ:

Σας προσκαλούμε ώστε να συμμετάσχετε στην ποιοτική επιχειρησιακή έρευνα σχετικά με την επιχειρησιακή ηθική, την επιχειρηματικότητα και την εταιρική ευθύνη των Ελληνικών Επιχειρήσεων, μέσω προσωπικών συνεντεύξεων. Η έρευνα αυτή διεξάγεται από τις σπουδάστριες Αβραμοπούλου Μαρία, Γκετάνι Νίντια και Δημητροπούλου Ευαγγελία στα πλαίσια της εκπόνησης της πτυχιακής τους εργασίας με θέμα: **«Η σχέση της επιχειρηματικότητας και καινοτομίας με τη δεοντολογία, εταιρική κοινωνική ευθύνη και ηθική στις επιχειρήσεις της Ελλάδας του σήμερα»** από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας με έδρα την Πάτρα. Η συμμετοχή σας στην συνέντευξη είναι απολύτως εθελοντική και όλες οι απαντήσεις που θα εξαχθούν από αυτήν αποτελούν εμπιστευτικά στοιχεία και δεν πρόκειται να δοθούν σε τρίτα πρόσωπα καθ' οποιονδήποτε άμεσο ή έμμεσο τρόπο. Μπορείτε, εφόσον το επιθυμείτε, να αρνηθείτε να απαντήσετε σε οποιαδήποτε από τις ερωτήσεις της συνέντευξης για οποιοδήποτε λόγο. Για οποιαδήποτε πληροφορία ή ερώτηση σχετικά με την συγκεκριμένη έρευνα παρακαλούμε να απευθυνθείτε στις σπουδάστριες:

**ΑΒΡΑΜΟΠΟΥΛΟΥ ΜΑΡΙΑ:** Email: \_\_\_\_\_

Tηλ.: \_\_\_\_\_

**ΔΗΜΗΤΡΟΠΟΥΛΟΥ ΕΥΑ:** Email: \_\_\_\_\_

Tηλ.: \_\_\_\_\_

**ΓΚΕΤΑΝΙ ΝΙΝΤΙΑ:** Email: \_\_\_\_\_

Tηλ.: \_\_\_\_\_

Πίνακας 6: Υπεύθυνη Δήλωση Ερωτηματολογίου Συνέντευξης

## 8.2 ΓΕΦΥΡΑ Α.Ε.

### Παράρτημα Α' – Προσωπικά στοιχεία

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: ΓΕΦΥΡΑ Α.Ε.	
ΕΔΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: ΓΑΛΛΙΑ/ΕΛΛΑΔΑ (Χαλάνδρι, Αττικής)	
ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ: 1995	
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ: Λογιστικό Γραφείο <input type="checkbox"/>	
Μηχανικό/Τεχνικό Γραφείο <input checked="" type="checkbox"/> Οικονομικά <input type="checkbox"/> Μάρκετινγκ/Πωλήσεις <input type="checkbox"/>	
Βιομηχανία/Βιοτεχνία <input type="checkbox"/> Διοίκηση Προσωπικού <input type="checkbox"/>	
Εφοδιαστική Διαχείριση <input type="checkbox"/> Υπολογιστές/Πληροφορική/Ε.Π.Σ. <input type="checkbox"/> Άλλο <input type="checkbox"/>	
ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: Μεγάλη <input checked="" type="checkbox"/> Μεσαία <input type="checkbox"/> Μικρή <input type="checkbox"/>	
ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ: Α.Ε <input checked="" type="checkbox"/> Ε.Π.Ε. <input type="checkbox"/> Ε.Ε. <input type="checkbox"/> Ο.Ε. <input type="checkbox"/> Αστική <input type="checkbox"/> Ατομική <input type="checkbox"/> Άλλη <input type="checkbox"/>	
ΤΟΜΕΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: Δημόσιος <input type="checkbox"/> Ιδιωτικός <input checked="" type="checkbox"/>	
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: Εταιρία <input checked="" type="checkbox"/> Οργανισμός <input type="checkbox"/> (Μη Κερδοσκοπική Επιχ/ση) <input type="checkbox"/>	
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΥ: ΓΙΑΝΝΗΣ ΦΡΕΡΗΣ	
ΘΕΣΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΥ: Ανώτερο Στέλεχος <input checked="" type="checkbox"/> Μεσαίο Στέλεχος <input type="checkbox"/> Κατώτερο Στέλεχος <input type="checkbox"/>	
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ:	Email: _____
	Τηλ.: _____

## Παράρτημα Β' – Ερωτήσεις Έρευνας:

1. Πώς αντιλαμβάνεστε σαν επιχείρηση την **έννοια** της επιχειρησιακής ηθικής; Το **όραμα και οι στόχοι** της επιχείρησής σας περικλείουν και την επιχειρησιακή ηθική μεταξύ άλλων;

Η έννοια της Επιχειρησιακής Ηθικής είναι συνυφασμένη με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη της ΓΕΦΥΡΑΣ Α.Ε. Η επιχειρησιακή Ηθική αποτελεί την εσωτερική ψυχολογία της επιχείρησης και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί αντίστοιχα την εξωτερική φιλοσοφία της. Τόσο η επιχειρησιακή ηθική όσο και η κοινωνική ευθύνη πηγάζουν από την ίδια τη φύση του έργου. Σκοπός μας, είναι η ύπαρξη κλίματος εμπιστοσύνης επιχείρησης και εργαζομένων όσο και επιχείρησης και ευρύτερης κοινωνίας. Αρχή μας είναι «οι μεγαλύτερες επιτυχίες είναι αυτές που μοιραζόμαστε».

2. Υπάρχει **ξεχωριστό τμήμα ή πρόσωπο** που ασχολείται με θέματα επιχειρησιακής ηθικής, και αν ναι, σε ποιο **επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας (πυραμίδας)** βρίσκεται; Υπάρχει **συγκεκριμένος κώδικας ηθικής** στην Επιχείρησή σας; Αν ναι είναι **τυπικός (έγγραφος) ή άτυπος (προφορικός, εθιμικός)** και από πότε η επιχείρησή σας άρχισε να τον εφαρμόζει; Στην περίπτωση του άτυπου ηθικού κώδικα επικοινωνίας σκοπεύετε να προχωρήσετε σε **ενσωμάτωσή του** στους τυπικούς κανόνες της επιχείρησης;

Ναι, υπάρχει και είναι το Γραφείο «*Εταιρικής Επικοινωνίας & Αειφόρου Ανάπτυξης*», το οποίο ανήκει στα ανώτερα διοικητικά επίπεδα της επιχείρησης, όσον αφορά τον σχεδιασμό και συντονισμό των απαραίτητων δράσεων, στο οποίο προϊσταμαι. Υπάρχει συγκεκριμένος, έγγραφος και σαφής κώδικας εναρμονισμένος με τις 10 αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου των Η.Ε. Ο κώδικας αυτός διέπει τις σχέσεις της επιχείρησης με τα στελέχη της και με τους προμηθευτές και τους συνεργάτες μας.

3. Υπάρχει **εκπαίδευση** του προσωπικού σας σε θέματα επιχειρησιακής ηθικής; Υπάρχουν **διαδικασίες αναφοράς** μη αποδεχτών ηθικών συμπεριφορών; Πώς **αντιμετωπίζετε τις περιπτώσεις** μη ηθικής συμπεριφοράς των στελεχών σας; Υπάρχουν **αμοιβές ή τιμωρίες** των μελών της επιχείρησης που αντίστοιχα εφαρμόζουν ή αγνοούν τον κώδικα ηθικής της επιχείρησης;

Υπάρχει τμήμα «*Εξειδικευμένης Εκπαίδευσης*» που ανήκει στον Τομέα Δομικής Συντήρησης για τους μηχανικούς μας, όπως επίσης και ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα, αλλά και εξειδικευμένα προγράμματα τα οποία παρέχονται από το Γραφείο Εταιρικής Επικοινωνίας & Αειφόρου Ανάπτυξης, πάνω σε εταιρικά θέματα και θέματα ασφαλείας και κοινωνικής ευθύνης ανάλογα με τις προσωπικές εργασιακές ανάγκες. Διαθέτουμε ειδική αίθουσα συνεδριάσεων με πλήρη εξοπλισμό. Πλήθος εκδηλώσεων και σεμιναρίων είναι ανοικτά για το ευρύ

κοινό. Ο κανονισμός αναφέρει ρητά τις αρχές της ΓΕΦΥΡΑΣ Α.Ε. οι οποίες είναι απαρέγκλιτες και αφορούν ένα μεγάλο εύρος ζητημάτων. Η απόκλιση από τις αρχές αυτές επιφέρουν την αυτόματη λύση της σύμβασης με τον προμηθευτή και παύση κάθε μελλοντικής συνεργασίας με αυτόν.

4. Στην περίπτωση του τυπικού κώδικα **επιχειρησιακής δεοντολογίας** που εφαρμόζεται από την επιχείρησή σας: Αποτελεί **δημιούργημα αποκλειστικό** της δικής σας επιχείρησης ή ακολουθείτε **εξωτερικούς κανόνες** όπως π.χ. οι νόμοι της Πολιτείας, κανονισμοί της ευρύτερης κοινωνίας ή της αγοράς; Στην περίπτωση που **λειτουργούν και τα δύο πλαίσια** σε ποιά δίνετε την μεγαλύτερη έμφαση;

Οι κανόνες που ακολουθούνται αποτελούν **εσωτερικό δημιούργημα** της ΓΕΦΥΡΑΣ Α.Ε. και **εναρμονίζονται** με τους νόμους και κανονισμούς της Ελλάδας, αλλά και της ΕΕ. Το γενικό πλαίσιο των κανόνων αυτών **βασίζονται** στις 10 αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου, στους τομείς των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και των συνθηκών εργασίας, του περιβάλλοντος, και της αντιμετώπισης της διαφθοράς οι οποίοι **αναγνωρίζονται** σε ολόκληρο τον κόσμο.

5. Ποιά είναι σε γενικές γραμμές **τα στρατηγικά (μακροχρόνια) και λειτουργικά (βραχυχρόνια) προγράμματα** που εφαρμόζει η επιχείρησή σας σχετικά με την ηθική της εικόνα; *Για παράδειγμα*, αποτελεί η επιχείρησή σας, έναν οργανισμό **ίσων ευκαιριών**; Προσλαμβάνετε προσωπικό ανεξάρτητα από εθνικότητα, φυλή, θρησκεία, γλώσσα, κοινωνική τάξη, επίπεδο εκπαίδευσης, πολιτικές πεποιθήσεις ή ειδικές ανάγκες;

Στην Γέφυρα Α.Ε. υπάρχει ολοκληρωμένο σχέδιο Στρατηγικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, το οποίο επεκτείνεται σε πολλούς τομείς, όπως είναι το περιβάλλον, η κοινωνία, το αρμονικό κλίμα στον εργασιακό χώρο, η συνεργασία με τις αιρετές τοπικές αρχές, την τοπική κοινωνία και τους προμηθευτές μας, τα ΜΜΕ και τις κρατικές Υπηρεσίες. Συμμετέχουμε ενεργά στον Εθνικό Δείκτη Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης – CRI Index και έχουμε καταταγεί μεταξύ των 8 πρώτων ελληνικών εταιριών που αποδέχονται την αξιολόγηση και δημοσιοποίηση των ενεργειών μας. Η Γέφυρα Α.Ε. έχει αναπτύξει την πολιτική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της με γνώμονα την παροχή ίσων ευκαιριών χωρίς διακρίσεις, δίνοντας την ευκαιρία σε άτομα με ειδικές ανάγκες να εργαστούν. Επιπλέον, το κύριο κομμάτι της εταιρικής μας κουλτούρας αποτελεί ο εθελοντισμός και μέσα από μεγάλο αριθμό δράσεων, δίνουμε την ευκαιρία στους ανθρώπους μας να συμμετέχουν ενεργά σε ενέργειες κοινωφελών οργανώσεων, στοχεύοντας παράλληλα και στην εξέλιξή τους σε προσωπικό επίπεδο. Διαθέτουμε την δική μας ομάδα εθελοντισμού, τους ΓΕΦΥΡΙΣΤΑΣ, οι οποίοι σε συνεργασία με ανάλογες ομάδες όπως είναι οι Αντιρριοτίστας για την περιοχή του Αντιρρίου, ή τους Patrínistas για την Πάτρα, συμμετέχουν σε δράσεις για τον εξωραϊσμό δημόσιων χώρων όπως σχολεία,

πλατείες, την ενημέρωση σε περιβαλλοντικά θέματα, όπως η καταστροφή των θαλασσών από τα πλαστικά, τον καθαρισμό των παραλιών, την ανάπτυξη πολιτιστικών εθίμων της ευρύτερης περιοχής της Αχαΐας και Αιτωλοακαρνανίας. Επιπλέον, χρησιμοποιούμε την ίδια την γέφυρα ως έργο τέχνης και πόλο έλξης για την ανάπτυξη δεσμών φιλίας, συνεργασίας και αμοιβαίας κατανόησης, τους κατοίκους της περιοχής και όχι μόνο. Κτίζουμε γέφυρες με όλους τους ανθρώπους ανεξάρτητα από το ποιοί είναι και από το που έρχονται.

6. Ποιά νομίζετε ότι είναι η **εξωτερική εικόνα** της επιχείρησής σας, όσον αφορά την επιχειρησιακή της ηθική προς την ευρύτερη κοινωνία και την αγορά; Ποιές πιστεύετε ότι είναι οι **θετικές συνέπειες** των προγραμμάτων επιχειρησιακής ηθικής που έχετε ήδη εφαρμόσει στην αγορά και την ευρύτερη κοινωνία; Τα προγράμματα αυτά αφορούν μόνο τις **τοπικές κοινότητες** ή έχουν αποκτήσει **πανελλήνιο/πανευρωπαϊκό/παγκόσμιο** χαρακτήρα;

Η εξωτερική εικόνα της επιχείρησης ενισχύεται από την αποτελεσματική επικοινωνία που διατηρεί με τους εργαζομένους, με τους συνεργάτες της, με τα ΜΜΕ, τους πολίτες, τις τοπικές κοινωνίες και την Ελληνική Πολιτεία. Διεξάγουμε ανά τακτικά διαστήματα έρευνες για την ικανοποίηση των εργαζομένων και έχει διαπιστωθεί ότι η ΓΕΦΥΡΑ Α.Ε. διαθέτει ένα άριστο περιβάλλον εργασίας και διαθέτει την πολιτική της «ανοιχτής πόρτας». Η εικόνα μας όσον αφορά την κοινωνική ευθύνη είναι άριστη σε σχέση με άλλες εταιρίες.

7. Υπάρχουν **υπηρεσίες ή προϊόντα** που προσφέρει η επιχείρησή σας τα οποία να σχετίζονται με άμεσο ή έμμεσο τρόπο με την **επιχειρησιακή ηθική και δεοντολογία** της επιχείρησής σας; Ποιές **στρατηγικές ή πρακτικές καινοτομίας** σε σχέση με την **εταιρική ευθύνη** της επιχείρησής σας εφαρμόζετε;

Η ίδια η φύση του έργου μας σχετίζεται, με τον πιο ξεκάθαρο τρόπο, με την επιχειρησιακή ηθική και δεοντολογία καθώς και με την καινοτομία. Η Γέφυρα «Χαρίλαος Τρικούπης» αποτελεί τόσο ένα έργο ζωής, όσο και ένα τεχνολογικό επίτευγμα από μόνη της. Επίσης, κύριο μέλημά μας είναι η προσφορά υπηρεσιών που να προάγουν το κοινό καλό. Βασικό μέλημά μας και προτεραιότητα αποτελεί η εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των χρηστών. Στόχος μας, είναι η συνεχής βελτίωση των υπηρεσιών και η επιτυχής ανταπόκριση στις απαιτήσεις και ανάγκες όσων διασχίζουν την Γέφυρα.

## 8.3 ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

### Παράρτημα Α' – Προσωπικά στοιχεία

<b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ</b>	
<b>ΕΔΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: ΑΘΗΝΑ</b>	
<b>ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ: 1916</b>	
<b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ:</b> Λογιστικό Γραφείο <input type="checkbox"/>	
Μηχανικό/Τεχνικό Γραφείο <input type="checkbox"/> Οικονομικά <input checked="" type="checkbox"/> Μάρκετινγκ/Πωλήσεις <input type="checkbox"/>	
Βιομηχανία/Βιοτεχνία <input type="checkbox"/> Διοίκηση Προσωπικού <input type="checkbox"/>	
Εφοδιαστική Διαχείριση <input type="checkbox"/> Υπολογιστές/Πληροφορική/Ε.Π.Σ. <input type="checkbox"/> Άλλο <input type="checkbox"/>	
<b>ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:</b> Μεγάλη <input checked="" type="checkbox"/> Μεσαία <input type="checkbox"/> Μικρή <input type="checkbox"/>	
<b>ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ:</b> Α.Ε <input checked="" type="checkbox"/> Ε.Π.Ε. <input type="checkbox"/> Ε.Ε. <input type="checkbox"/> Ο.Ε. <input type="checkbox"/> Αστική <input type="checkbox"/> Ατομική <input type="checkbox"/> Άλλη <input type="checkbox"/>	
<b>ΤΟΜΕΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:</b> Δημόσιος <input type="checkbox"/> Ιδιωτικός <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:</b> Εταιρία <input checked="" type="checkbox"/> Οργανισμός (Μη Κερδοσκοπική Επιχ/ση) <input type="checkbox"/>	
<b>ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΥ: ΣΟΦΙΑ ΣΤΑΪΚΟΥ</b>	
<b>ΘΕΣΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΥ:</b> Ανώτερο Στέλεχος <input checked="" type="checkbox"/> Μεσαίο Στέλεχος <input type="checkbox"/> Κατώτερο Στέλεχος <input type="checkbox"/>	
<b>ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ:</b>	Email: _____
	Τηλ.: _____

## Παράρτημα Β' – Ερωτήσεις Έρευνας:

1. Πώς αντιλαμβάνεστε σαν επιχείρηση την **έννοια** της επιχειρησιακής ηθικής; Το **όραμα και οι στόχοι** της επιχείρησής σας περικλείουν και την επιχειρησιακή ηθική μεταξύ άλλων;

Ως Επιχειρηματικός Όμιλος Τράπεζα Πειραιώς έχουμε έντονη την πεποίθηση ότι η συνεργασία, η συλλογικότητα και η δράση αποτελούν το καλύτερο αντίδοτο σε κάθε δύσκολη στιγμή. Αυτά τα τρία χαρακτηριστικά αποτελούν τις αρχές της Τράπεζας Πειραιώς.

2. Υπάρχει **ξεχωριστό τμήμα ή πρόσωπο** που ασχολείται με θέματα επιχειρησιακής ηθικής, και αν ναι, σε ποιο **επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας (πυραμίδας)** βρίσκεται; Υπάρχει **συγκεκριμένος κώδικας ηθικής** στην Επιχείρησή σας; Αν ναι είναι **τυπικός (έγγραφος) ή άτυπος (προφορικός, εθιμικός)** και από πότε η επιχείρησή σας άρχισε να τον εφαρμόζει; Στην περίπτωση του άτυπου ηθικού κώδικα επικοινωνίας σκοπεύετε να προχωρήσετε σε **ενσωμάτωσή του** στους τυπικούς κανόνες της επιχείρησης;

Ναι, Υπάρχει ειδικό τμήμα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Ο όμιλος διαθέτει πλαίσιο συνεργασίας για την πληροφόρηση της πορείας και της στρατηγικής του με βάση την αξιολόγηση και την επικοινωνία με τους επενδυτές και τους πελάτες. Η Τράπεζα Πειραιώς διενεργεί παρουσιάσεις, δελτία τύπου και τηλεδιασκέψεις μέσα από τον τύπο, τα ΜΜΕ και το διαδίκτυο.

3. Υπάρχει **εκπαίδευση** του προσωπικού σας σε θέματα επιχειρησιακής ηθικής; Υπάρχουν **διαδικασίες αναφοράς** μη αποδεχτών ηθικών συμπεριφορών; Πώς **αντιμετωπίζετε τις περιπτώσεις** μη ηθικής συμπεριφοράς των στελεχών σας; Υπάρχουν **αμοιβές ή τιμωρίες** των μελών της επιχείρησης που αντίστοιχα εφαρμόζουν ή αγνοούν τον κώδικα ηθικής της επιχείρησης;

Στελέχη της Τράπεζας, συμμετέχουν σε συνέδρια και σεμινάρια που διοργανώνονται εντός και εκτός Ελλάδας. Η Τράπεζα Πειραιώς συμμετέχει επίσης σε προγράμματα κατάρτισης όπως είναι το Future Leaders in Greece για την υλοποίηση επιχειρηματικών σχεδίων. Υπάρχει πλήρες πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Με την απόκτηση της ATE Bank, η Τράπεζα Πειραιώς πέρασε τα διεθνώς πιστοποιημένα Προγράμματα Υποστήριξης εργαζομένων EAPRs και στους εργαζομένους της ATE. Τα προγράμματα αυτά, καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα εκπαιδευτικών υπηρεσιών, από θέματα ασφαλείας έως ζητήματα ψυχολογικής υποστήριξης και συμβουλευτικής καθοδήγησης. Οι ικανότητες, το αίσθημα ευθύνης, οι γνώσεις, οι εμπειρίες καθώς και η αποδοτικότητα των εργαζομένων του Ομίλου μας επιβραβεύονται. Υπάρχει συγκεκριμένος κώδικας δεοντολογίας και πολιτική κανονιστικής συμμόρφωσης.

4. Στην περίπτωση του τυπικού κώδικα **επιχειρησιακής δεοντολογίας** που εφαρμόζεται από την επιχείρησή σας: Αποτελεί **δημιούργημα αποκλειστικό** της δικής σας επιχείρησης ή ακολουθείτε **εξωτερικούς κανόνες** όπως π.χ. οι νόμοι της Πολιτείας, κανονισμοί της ευρύτερης κοινωνίας ή της αγοράς; Στην περίπτωση που **λειτουργούν και τα δύο πλαίσια** σε ποιά δίνετε την μεγαλύτερη έμφαση;

Η Τράπεζα Πειραιώς συμμορφώνεται πλήρως με την σχετική ελληνική και διεθνή νομοθεσία καθώς και με το εποπτικό πλαίσιο της «Βασιλείας II» και των σχετικών κατευθύνσεων της Τράπεζας της Ελλάδας. Υπάρχει ανεξάρτητος εσωτερικός αλλά και εξωτερικός μηχανισμός ελέγχου. Ακολουθεί τον Εθνικό Δείκτη Εταιρικής Ευθύνης και μάλιστα σε επίπεδο Platinum.

5. Ποιά είναι σε γενικές γραμμές **τα στρατηγικά (μακροχρόνια) και λειτουργικά (βραχυχρόνια) προγράμματα** που εφαρμόζει η επιχείρησή σας σχετικά με την ηθική της εικόνα; *Για παράδειγμα*, αποτελεί η επιχείρησή σας, έναν οργανισμό **ίσων ευκαιριών**; Προσλαμβάνετε προσωπικό ανεξάρτητα από εθνικότητα, φυλή, θρησκεία, γλώσσα, κοινωνική τάξη, επίπεδο εκπαίδευσης, πολιτικές πεποιθήσεις ή ειδικές ανάγκες;

Η τράπεζα Πειραιώς είναι εργοδότης **ίσων ευκαιριών** και υποστηρίζει τον σεβασμό στην προστασία των διεθνώς αποδεκτών ανθρώπινων δικαιωμάτων εντός της επιχείρησης και της σφαίρας επιρροής της, χωρίς διακρίσεις. Ήδη από τις αρχές του 2004, η Τράπεζα Πειραιώς συμμετέχει εθελοντικά στο Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ, το οποίο περιλαμβάνει βασικές αρχές για τα ανθρώπινα δικαιώματα, το δικαίωμα στην εργασία, την προστασία του περιβάλλοντος καθώς και την πάταξη της διαφθοράς. Ταυτόχρονα, δίνεται μεγάλη έμφαση σε θέματα ηθικής, εμπιστοσύνης, αφοσίωσης, ομαδικού πνεύματος στο χώρο εργασίας και εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού.

6. Ποιά νομίζετε ότι είναι η **εξωτερική εικόνα** της επιχείρησή σας, όσον αφορά την επιχειρησιακή της ηθική προς την ευρύτερη κοινωνία και την αγορά; Ποιές πιστεύετε ότι είναι οι **θετικές συνέπειες** των προγραμμάτων επιχειρησιακής ηθικής που έχετε ήδη εφαρμόσει στην αγορά και την ευρύτερη κοινωνία; Τα προγράμματα αυτά αφορούν μόνο τις **τοπικές κοινότητες** ή έχουν αποκτήσει **πανελλήνιο/πανευρωπαϊκό/παγκόσμιο** χαρακτήρα;

Η Τράπεζα Πειραιώς έχει ενσωματώσει στις επιχειρηματικές της δραστηριότητες, κοινωνικές και οικολογικές ανησυχίες σε εθελοντική βάση και έρχεται σε επαφή με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Η Τράπεζα Πειραιώς έρχεται συνεχώς σε επαφή με τις τοπικές κοινωνίες όπως είναι η προσπάθεια ανασυγκρότησης της τοπικής οικονομίας της Χίου, έπειτα από την καταστροφική πυρκαγιά. Επίσης, συνεργάζεται στενά με εθελοντικές, μη κυβερνητικές οργανώσεις όπως ο



**Ερυθρός Σταυρός, η UNICEF, η μέριμνα, το χαμόγελο του παιδιού, τα παιδικά χωριά SOS κ.α.**

7. Υπάρχουν **υπηρεσίες ή προϊόντα** που προσφέρει η επιχείρησή σας τα οποία να σχετίζονται με άμεσο ή έμμεσο τρόπο με την **επιχειρησιακή ηθική και δεοντολογία** της επιχείρησή σας; Ποιές **στρατηγικές ή πρακτικές καινοτομίας** σε σχέση με την **εταιρική ευθύνη** της επιχείρησής σας εφαρμόζετε;

**Η Τράπεζα Πειραιώς σχετίζεται άμεσα με έργα που προάγουν την έρευνα, την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία. Είμαστε οι πρώτοι που καθιερώσαμε το Internet Banking, στην Ελλάδα. Επίσης, μέσα από την υπηρεσία μας Green Banking βοηθούμε έμπρακτα την διάσωση του φυσικού πλούτου της Ελλάδας, εφόσον δια μέσω των υπηρεσιών μας κόβονται πολύ λιγότερα δέντρα για χαρτί από ότι στο παρελθόν.**

## 8.4 ΑΚΤΩΡ Α.Ε.

### Παράρτημα Α' – Προσωπικά στοιχεία

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: ΑΚΤΩΡ Α.Ε.	
ΕΔΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: ΑΘΗΝΑ	
ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ: 2002	
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ: Λογιστικό Γραφείο <input type="checkbox"/>	
Μηχανικό/Τεχνικό Γραφείο <input checked="" type="checkbox"/> Οικονομικά <input type="checkbox"/> Μάρκετινγκ/Πωλήσεις <input type="checkbox"/>	
Βιομηχανία/Βιοτεχνία <input type="checkbox"/> Διοίκηση Προσωπικού <input type="checkbox"/>	
Εφοδιαστική Διαχείριση <input type="checkbox"/> Υπολογιστές/Πληροφορική/Ε.Π.Σ. <input type="checkbox"/> Άλλο <input type="checkbox"/>	
ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: Μεγάλη <input checked="" type="checkbox"/> Μεσαία <input type="checkbox"/> Μικρή <input type="checkbox"/>	
ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ: Α.Ε <input checked="" type="checkbox"/> Ε.Π.Ε. <input type="checkbox"/> Ε.Ε. <input type="checkbox"/> Ο.Ε. <input type="checkbox"/> Αστική <input type="checkbox"/> Ατομική <input type="checkbox"/> Άλλη <input type="checkbox"/>	
ΤΟΜΕΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: Δημόσιος <input type="checkbox"/> Ιδιωτικός <input checked="" type="checkbox"/>	
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: Εταιρία <input checked="" type="checkbox"/> Οργανισμός (Μη Κερδοσκοπική Επιχ/ση) <input type="checkbox"/>	
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΥ: Dr. ΝΙΚΗ ΣΙΟΥΤΑ	
ΘΕΣΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΥ: Ανώτερο Στέλεχος <input checked="" type="checkbox"/> Μεσαίο Στέλεχος <input type="checkbox"/> Κατώτερο Στέλεχος <input type="checkbox"/>	
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ:	Email: _____
	Τηλ.: _____

## Παράρτημα Β' – Ερωτήσεις Έρευνας:

1. Πώς αντιλαμβάνεστε σαν επιχείρηση την **έννοια** της επιχειρησιακής ηθικής; Το **όραμα και οι στόχοι** της επιχείρησής σας περικλείουν και την επιχειρησιακή ηθική μεταξύ άλλων;

Αποτελεί ηθική δέσμευση για την εταιρία μας το γεγονός ότι σε έναν ραγδαία μεταβαλλόμενο κόσμο, η προστασία και η διαφύλαξη του περιβάλλοντος, ο σεβασμός στον άνθρωπο - εργαζόμενο και η προσήλωση σε ισόρροπη οικονομική ανάπτυξη, αναδεικνύονται ως προϋποθέσεις για την επιβίωση, ενώ ο προσανατολισμός στην αειφόρο ανάπτυξη αποτελεί μονόδρομο. Η κατασκευαστική δραστηριότητα ως απαραίτητος μοχλός κάθε ανάπτυξης, πραγματοποιείται μέσα από την προστασία των εργαζομένων και του περιβάλλοντος.

2. Υπάρχει **ξεχωριστό τμήμα ή πρόσωπο** που ασχολείται με θέματα επιχειρησιακής ηθικής, και αν ναι, σε ποιο **επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας (πυραμίδας)** βρίσκεται; Υπάρχει **συγκεκριμένος κώδικας ηθικής** στην Επιχείρησή σας; Αν ναι είναι **τυπικός (έγγραφος) ή άτυπος (προφορικός, εθιμικός)** και από πότε η επιχείρησή σας άρχισε να τον εφαρμόζει; Στην περίπτωση του άτυπου ηθικού κώδικα επικοινωνίας σκοπεύετε να προχωρήσετε σε **ενσωμάτωσή του** στους τυπικούς κανόνες της επιχείρησης;

Η εταιρία δεν διαθέτει εξειδικευμένο τμήμα εταιρικής ευθύνης. Αρμοδιότητες όμως κοινωνικής και εταιρικής ευθύνης έχει η Γενική Διεύθυνση με τρία επιμέρους υποτμήματα: το τμήμα του Περιβάλλοντος, το τμήμα Εγγύησης Ποιότητας και το Τμήμα Υγιεινής και Ασφάλειας. Η ΑΚΤΩΡ Α.Ε. ως μέλος του ομίλου ΕΛΛΑΚΤΩΡ εκδίδει ανά τακτά χρονικά διαστήματα, αναφορές με τα πεπραγμένα της.

3. Υπάρχει **εκπαίδευση** του προσωπικού σας σε θέματα επιχειρησιακής ηθικής; Υπάρχουν **διαδικασίες αναφοράς** μη αποδεχτών ηθικών συμπεριφορών; Πως **αντιμετωπίζετε τις περιπτώσεις** μη ηθικής συμπεριφοράς των στελεχών σας; Υπάρχουν **αμοιβές ή τιμωρίες** των μελών της επιχείρησης που αντίστοιχα εφαρμόζουν ή αγνοούν τον κώδικα ηθικής της επιχείρησης;

Ο ΑΚΤΩΡ Α.Ε. εστιάζει έμπρακτα στο ανθρώπινο δυναμικό, τη γενικότερη ανάπτυξη και τις προσδοκίες της κοινωνίας από τις ενέργειες του Ομίλου. Ο άνθρωπος ως εργαζόμενος και μέλος της κοινωνίας αποτελεί πηγή γνώσης, εμπειρίας και συμπεριφοράς από την επιχείρηση στην κοινωνία αλλά και το αντίθετο. Οι τάσεις της κοινωνίας αλλά και η ταυτόχρονη απαίτηση των ανθρώπων για εργασία και επιβίωση αποτελούν αντικείμενο συζήτησης στον Όμιλο με σκοπό την εισαγωγή αυτών των αξιών στις εργασιακές πρακτικές, συνθήκες και ποιότητα των έργων όπως είναι οι υποδομές, τα κτήρια κ.α.

4. Στην περίπτωση του τυπικού κώδικα **επιχειρησιακής δεοντολογίας** που εφαρμόζεται από την επιχείρησή σας: Αποτελεί **δημιούργημα αποκλειστικό** της δικής σας επιχείρησης ή ακολουθείτε **εξωτερικούς κανόνες** όπως π.χ. οι νόμοι της Πολιτείας, κανονισμοί της ευρύτερης κοινωνίας ή της αγοράς; Στην περίπτωση που **λειτουργούν και τα δύο πλαίσια** σε ποιά δίνετε την μεγαλύτερη έμφαση;

**Ακολουθούμε τα Ευρωπαϊκά και Διεθνή πρότυπα υγείας και ασφάλειας, όπως το OHSAS 18001 με σκοπό την εξασφάλιση των εργαζομένων κατά την διάρκεια της εργασίας τους. Η εταιρία διαθέτει δικά της οχήματα πρώτων βοηθειών για την μεταφορά ασθενών σε συνεργαζόμενα νοσοκομεία.**

5. Ποιά είναι σε γενικές γραμμές **τα στρατηγικά (μακροχρόνια) και λειτουργικά (βραχυχρόνια) προγράμματα** που εφαρμόζει η επιχείρησή σας σχετικά με την ηθική της εικόνα; *Για παράδειγμα*, αποτελεί η επιχείρησή σας, έναν οργανισμό **ίσων ευκαιριών**; Προσλαμβάνετε προσωπικό ανεξάρτητα από εθνικότητα, φυλή, θρησκεία, γλώσσα, κοινωνική τάξη, επίπεδο εκπαίδευσης, πολιτικές πεποιθήσεις ή ειδικές ανάγκες;

**Όλοι οι εργαζόμενοι του ομίλου καλύπτονται από το εταιρικό πρόγραμμα υγείας της εταιρίας. Το πρόγραμμα περιέχει κάλυψη ασφάλειας ζωής ή μόνιμης αναπηρίας λόγω ασθένειας ή ατυχήματος. Υπάρχει, επίσης, δωρεάν ιατροφαρμακευτική περίθαλψη λόγω ασθένειας ή ατυχήματος. Προσφέρονται, επίσης, άδειες και επιδόματα τοκετού, βοηθήματα χειρουργικών επεμβάσεων και ταξιδιωτικές διευκολύνσεις στο εξωτερικό για θέματα υγείας.**

6. Ποιά νομίζετε ότι είναι η **εξωτερική εικόνα** της επιχείρησή σας, όσον αφορά την επιχειρησιακή της ηθική προς την ευρύτερη κοινωνία και την αγορά; Ποιές πιστεύετε ότι είναι οι **θετικές συνέπειες** των προγραμμάτων επιχειρησιακής ηθικής που έχετε ήδη εφαρμόσει στην αγορά και την ευρύτερη κοινωνία; Τα προγράμματα αυτά αφορούν μόνο τις **τοπικές κοινότητες** ή έχουν αποκτήσει **πανελλήνιο/πανευρωπαϊκό/παγκόσμιο** χαρακτήρα;

**Ο Όμιλος ΕΛΛΑΚΤΩΡ αναγνωρίζει ότι κάθε επιχειρησιακή ενέργεια συνδέεται με την αντίστοιχη υπευθυνότητα απέναντι στην κοινωνία. Για αυτό το λόγο, οι ενέργειες της εταιρίας δεν στοχεύουν μόνο στην οικονομική ανάπτυξη, αλλά επεκτείνονται στην κοινωνική επέκταση ως ένα μέρος της μακροχρόνιας στρατηγικής ολοκλήρωσης του ομίλου. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο η ποιότητα των υποδομών, κτηρίων, γραφείων, ξενοδοχειακών μονάδων ή εθνικών οδών, αποτελεί απαραίτητα συνθήκη για την επιχειρησιακή δραστηριότητα του Ομίλου. Μέσα από την ποιότητα, εξασφαλίζεται η ικανοποίηση των πελατών η οποία πιστοποιείται από συστήματα διαχείρισης ποιότητας όπως το ISO 9001 και ISO 2000.**

7. Υπάρχουν **υπηρεσίες ή προϊόντα** που προσφέρει η επιχείρησή σας τα οποία να σχετίζονται με άμεσο ή έμμεσο τρόπο με την **επιχειρησιακή ηθική και δεοντολογία** της επιχείρησή σας; Ποιές **στρατηγικές ή πρακτικές καινοτομίας** σε σχέση με την **εταιρική ευθύνη** της επιχείρησής σας εφαρμόζετε;

Ο Όμιλος, δια μέσου των κατασκευών και ιδιαίτερα μέσω της κατασκευής δρόμων και την υλοποίηση των υποδομών και της κατασκευής κτηρίων, έρχεται σε επαφή με την τοπική κοινωνία και συναντά την εθνική κληρονομία σε συνδυασμό με την μαγεία του τοπίου της ελληνικής υπαίθρου . Αναγνωρίζοντας την αξία που έχει η εθνική κληρονομιά για τον τόπο καθώς και την συνεισφορά της για την πορεία και ανάπτυξη του τόπου, ο Όμιλος κυκλοφόρησε μια σειρά από εκδόσεις που αναδεικνύουν τα ευρήματα των αρχαιολογικών ανασκαφών κατά την διάρκεια υλοποίησης των έργων. Η πρώτη έκδοση, αφορά τα ευρήματα που βρέθηκαν στην διαδικασία διάνοιξης της Αττικής Οδού, ενώ στη συνέχεια ακολούθησε η έκδοση «Δρόμοι της Αττικής» που περιέχει γνήσιες επανεκδόσεις παλιών χαρτών του Kaupert κατά τον 19<sup>ο</sup> αιώνα. Οι εκδόσεις αυτές συνεισφέρουν στην διατήρηση της ελληνικής ταυτότητας προβάλλοντας τα μνημεία, την κουλτούρα, την έρευνα και την κοινωνία γενικότερα μέσα από τις διαχρονικές αξίες της μηχανικής του τότε και του σήμερα.

## 8.5 ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

### Παράρτημα Α' – Προσωπικά στοιχεία

<b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ</b>		
<b>ΕΔΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: ΑΘΗΝΑ</b>		
<b>ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ: 1841</b>		
<b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ:</b> Λογιστικό Γραφείο <input type="checkbox"/>		
Μηχανικό/Τεχνικό Γραφείο <input type="checkbox"/>	Οικονομικά <input checked="" type="checkbox"/>	Μάρκετινγκ/Πωλήσεις <input type="checkbox"/>
Βιομηχανία/Βιοτεχνία <input type="checkbox"/>	Διοίκηση Προσωπικού <input type="checkbox"/>	
Εφοδιαστική Διαχείριση <input type="checkbox"/>	Υπολογιστές/Πληροφορική/Ε.Π.Σ. <input type="checkbox"/>	Άλλο <input type="checkbox"/>
<b>ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:</b> Μεγάλη <input checked="" type="checkbox"/> Μεσαία <input type="checkbox"/> Μικρή <input type="checkbox"/>		
<b>ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ:</b> Α.Ε <input checked="" type="checkbox"/> Ε.Π.Ε. <input type="checkbox"/> Ε.Ε. <input type="checkbox"/> Ο.Ε. <input type="checkbox"/> Αστική <input type="checkbox"/> Ατομική <input type="checkbox"/> Άλλη <input type="checkbox"/>		
<b>ΤΟΜΕΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:</b> Δημόσιος <input checked="" type="checkbox"/> Ιδιωτικός <input type="checkbox"/>		
<b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:</b> Εταιρία <input checked="" type="checkbox"/> Οργανισμός (Μη Κερδοσκοπική Επιχ/ση) <input type="checkbox"/>		
<b>ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΥ: ΜΙΧΑΛΗΣ ΣΤΑΘΟΠΟΥΛΟΣ</b>		
<b>ΘΕΣΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΥ:</b> Ανώτερο Στέλεχος <input checked="" type="checkbox"/> Μεσαίο Στέλεχος <input type="checkbox"/> Κατώτερο Στέλεχος <input type="checkbox"/>		
<b>ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ:</b>	Email: _____	
	Τηλ.: _____	

## Παράρτημα Β' – Ερωτήσεις Έρευνας:

1. Πώς αντιλαμβάνεστε σαν επιχείρηση την **έννοια** της επιχειρησιακής ηθικής; Το **όραμα και οι στόχοι** της επιχείρησής σας περικλείουν και την επιχειρησιακή ηθική μεταξύ άλλων;

Μια από τις πιο σημαντικές θεμελιώδεις αξίες και αρχές λειτουργίας της Εθνικής Τράπεζας σε όλη τη διάρκεια της λειτουργίας της, αποτελεί η συνεισφορά στην πρόοδο και στην ευημερία της ελληνικής κοινωνίας. Ο παράγοντας αυτός είναι ιδιαίτερα σημαντικός, εφόσον καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τη μακροπρόθεσμη και βιώσιμη επιχειρηματική δράση και επιτυχία της Τράπεζας.

2. Υπάρχει **ξεχωριστό τμήμα ή πρόσωπο** που ασχολείται με θέματα επιχειρησιακής ηθικής, και αν ναι, σε ποιο **επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας (πυραμίδας)** βρίσκεται; Υπάρχει **συγκεκριμένος κώδικας ηθικής** στην Επιχείρησή σας; Αν ναι είναι **τυπικός (έγγραφος) ή άτυπος (προφορικός, εθιμικός)** και από πότε η επιχείρησή σας άρχισε να τον εφαρμόζει; Στην περίπτωση του άτυπου ηθικού κώδικα επικοινωνίας σκοπεύετε να προχωρήσετε σε **ενσωμάτωσή του** στους τυπικούς κανόνες της επιχείρησης;

Ο Υπεύθυνος Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Τράπεζας, ως εκπρόσωπος της Διοίκησης, έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

- Να μεριμνά και να συντονίζει την εφαρμογή των Αρχών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Τράπεζας.
- Να προτείνει την ανασκόπηση των διαδικασιών.
- Να επιβεβαιώνει την εκτέλεση των διορθωτικών ενεργειών.
- Να αξιολογεί τα αποτελέσματα και την πορεία των ενεργειών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Τράπεζας.

3. Υπάρχει **εκπαίδευση** του προσωπικού σας σε θέματα επιχειρησιακής ηθικής; Υπάρχουν **διαδικασίες αναφοράς** μη αποδεχτών ηθικών συμπεριφορών; Πώς **αντιμετωπίζετε τις περιπτώσεις** μη ηθικής συμπεριφοράς των στελεχών σας; Υπάρχουν **αμοιβές ή τιμωρίες** των μελών της επιχείρησης που αντίστοιχα εφαρμόζουν ή αγνοούν τον κώδικα ηθικής της επιχείρησης;

Όπως αναφέρεται ρητά από τον Κώδικα Ηθικής Συμπεριφοράς και Δεοντολογίας της Τράπεζας και του Ομίλου: «Η δύναμη της Τράπεζας και του Ομίλου πηγάζει από το Προσωπικό της. Η ανάπτυξη και η διατήρηση υψηλού επιπέδου προσωπικού αποτελεί πρωταρχικό μέλημα της Τράπεζας και του Ομίλου. Για το σκοπό αυτό, η Τράπεζα διασφαλίζει καλές και ασφαλείς συνθήκες εργασίας με ίσα δικαιώματα και ευκαιρίες για όλους, εφαρμόζει αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης απόδοσης και οργανώνει σημαντικά προγράμματα επιμόρφωσης και ανάπτυξης για τη διαρκή βελτίωση των δεξιοτήτων του προσωπικού της...»

4. Στην περίπτωση του τυπικού κώδικα **επιχειρησιακής δεοντολογίας** που εφαρμόζεται από την επιχείρησή σας: Αποτελεί **δημιούργημα αποκλειστικό** της δικής σας επιχείρησης ή ακολουθείτε **εξωτερικούς κανόνες** όπως π.χ. οι νόμοι της Πολιτείας, κανονισμοί της ευρύτερης κοινωνίας ή της αγοράς; Στην περίπτωση που **λειτουργούν και τα δύο πλαίσια** σε ποιά δίνετε την μεγαλύτερη έμφαση;

Η υπεύθυνη λειτουργία της Εθνικής Τράπεζας αντανακλάται στο Όραμα και στις Βασικές Αξίες του Οργανισμού, αποδεικνύοντας την ιδιαίτερη σημασία που αποδίδει στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Όραμα του Ομίλου της ΕΤΕ είναι η διατήρηση της θέσης του στην Ελλάδα και της δυναμικής παρουσίας του στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, την Ανατολική Μεσόγειο και εν γένει στις χώρες που έχει παρουσία, λειτουργώντας με αφοσίωση, συνέπεια και διαφάνεια προς όφελος του πελάτη, του μετόχου, του εργαζόμενου και με ευθύνη για την κοινωνία. Η Τράπεζα και οι θυγατρικές της προσβλέπουν σε ανάληψη υψηλού επιπέδου κοινωνικής ευθύνης, μέσα από την τήρηση και την προώθηση των πανανθρώπινων αξιών αλλά και των κοινωνικών, πνευματικών και πολιτιστικών αξιών των χωρών στις οποίες η Τράπεζα δραστηριοποιείται. Η Τράπεζα φροντίζει ώστε η κοινωνική της δράση να βρίσκεται πάντα σε αρμονία και με τα μακρόπνοα συμφέροντα των μετόχων της.

5. Ποιά είναι σε γενικές γραμμές **τα στρατηγικά (μακροχρόνια) και λειτουργικά (βραχυχρόνια) προγράμματα** που εφαρμόζει η επιχείρησή σας σχετικά με την ηθική της εικόνα; *Για παράδειγμα*, αποτελεί η επιχείρησή σας, έναν οργανισμό **ίσων ευκαιριών**; Προσλαμβάνετε προσωπικό ανεξάρτητα από εθνικότητα, φυλή, θρησκεία, γλώσσα, κοινωνική τάξη, επίπεδο εκπαίδευσης, πολιτικές πεποιθήσεις ή ειδικές ανάγκες;

Η Τράπεζα και οι Θυγατρικές της υποστηρίζουν προγράμματα κοινωνικής αλληλεγγύης, συνδράμουν στο έργο φορέων με αναγνωρισμένη δράση για την αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων και ενισχύουν ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες και άτομα. Επίσης, στηρίζουν δραστηριότητες και εκδηλώσεις που αφορούν τη μουσική, τα εικαστικά και τις παραστατικές τέχνες και προσφέρουν χορηγίες για τη διαφύλαξη και ανάδειξη του ιστορικού και πολιτιστικού «γίνεσθαι», τη συντήρηση και αποκατάσταση μνημείων, για αρχαιολογικές ανασκαφές καθώς και για εκδόσεις πολιτιστικού και ιστορικού ενδιαφέροντος. Ένας ακόμα τομέας που διακρίνεται η Τράπεζα, αποτελεί η αέναη διατήρηση του φυσικού περιβάλλοντος όπου εφαρμόζει με συνέπεια την πολιτική που έχει χαράξει για τη βιώσιμη ανάπτυξη και την προστασία του περιβάλλοντος, ενισχύοντας την περιβαλλοντική συνείδηση του προσωπικού της και εμμέσως των μετόχων και της πελατείας τους.



6. Ποιά νομίζετε ότι είναι η **εξωτερική εικόνα** της επιχείρησή σας, όσον αφορά την επιχειρησιακή της ηθική προς την ευρύτερη κοινωνία και την αγορά; Ποιές πιστεύετε ότι είναι οι **θετικές συνέπειες** των προγραμμάτων επιχειρησιακής ηθικής που έχετε ήδη εφαρμόσει στην αγορά και την ευρύτερη κοινωνία; Τα προγράμματα αυτά αφορούν μόνο τις **τοπικές κοινότητες** ή έχουν αποκτήσει **πανελλήνιο/πανευρωπαϊκό/παγκόσμιο** χαρακτήρα;

Η εμπιστοσύνη και η ικανοποίηση των πελατών είναι βασικός στόχος κάθε δραστηριότητας και ενέργειας της Τράπεζας και του Ομίλου. Η Τράπεζα σέβεται την ιδιαιτερότητα, τις ανάγκες, τις απόψεις και τις γνώμες των πελατών της και προσπαθεί να δίνει λύσεις σε τυχόν παράπονα και καταγγελίες τους. Παρακολουθεί τις τεχνολογικές εξελίξεις, βελτιώνει την ανταγωνιστικότητά της και καινοτομεί στην προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών προς τους πελάτες της. Στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού για την εταιρική κοινωνική ευθύνη και την προσφορά στο κοινωνικό σύνολο, η Τράπεζα διαθέτει ιδιόκτητη βιβλιοθήκη, Ίδρυμα μελετών και ερευνών όπως επίσης και αρχείο δραστηριοτήτων εταιρικής ευθύνης.

7. Υπάρχουν **υπηρεσίες ή προϊόντα** που προσφέρει η επιχείρησή σας τα οποία να σχετίζονται με άμεσο ή έμμεσο τρόπο με την **επιχειρησιακή ηθική και δεοντολογία** της επιχείρησή σας; Ποιές **στρατηγικές ή πρακτικές καινοτομίας** σε σχέση με την **εταιρική ευθύνη** της επιχείρησής σας εφαρμόζετε;

Το περιοδικό «Πρώτοι Εμείς» εκδίδεται σε τριμηνιαία βάση και αναρτάται σε ηλεκτρονική μορφή στην ιστοσελίδα του εσωτερικού δικτύου (intranet) της Τράπεζας στα ελληνικά, καθώς και στην ιστοσελίδα της Τράπεζας στα ελληνικά και τα αγγλικά. Στα μέσα του 2011, στο πλαίσιο περιστολής της κατανάλωσης χαρτιού και εξοικονόμησης φυσικών πόρων, αποφασίστηκε η διακοπή της έντυπης έκδοσης του περιοδικού, ο ανασχεδιασμός του και η έκδοσή του αποκλειστικά σε ηλεκτρονική μορφή.

## 8.6 ΛΟΥΞ ΜΑΡΛΑΦΕΚΑΣ

### Παράρτημα Α' – Προσωπικά στοιχεία

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: ΛΟΥΞ ΜΑΡΛΑΦΕΚΑΣ	
ΕΔΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: ΠΑΤΡΑ	
ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ: 1950	
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ: Λογιστικό Γραφείο <input type="checkbox"/>	
Μηχανικό/Τεχνικό Γραφείο <input type="checkbox"/> Οικονομικά <input type="checkbox"/> Μάρκετινγκ/Πωλήσεις <input type="checkbox"/>	
Βιομηχανία/Βιοτεχνία <input checked="" type="checkbox"/> Διοίκηση Προσωπικού <input type="checkbox"/>	
Εφοδιαστική Διαχείριση <input type="checkbox"/> Υπολογιστές/Πληροφορική/Ε.Π.Σ. <input type="checkbox"/> Άλλο <input type="checkbox"/>	
ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: Μεγάλη <input checked="" type="checkbox"/> Μεσαία <input type="checkbox"/> Μικρή <input type="checkbox"/>	
ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ: Α.Ε <input checked="" type="checkbox"/> Ε.Π.Ε. <input type="checkbox"/> Ε.Ε. <input type="checkbox"/> Ο.Ε. <input type="checkbox"/> Αστική <input type="checkbox"/> Ατομική <input type="checkbox"/> Άλλη <input type="checkbox"/>	
ΤΟΜΕΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: Δημόσιος <input type="checkbox"/> Ιδιωτικός <input checked="" type="checkbox"/>	
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: Εταιρία <input checked="" type="checkbox"/> Οργανισμός (Μη Κερδοσκοπική Επιχ/ση) <input type="checkbox"/>	
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΥ: ΠΛΑΤΩΝΑΣ ΜΑΡΛΑΦΕΚΑΣ	
ΘΕΣΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΥ: Ανώτερο Στέλεχος <input checked="" type="checkbox"/> Μεσαίο Στέλεχος <input type="checkbox"/> Κατώτερο Στέλεχος <input type="checkbox"/>	
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ:	Email: _____
	Τηλ.: _____

## Παράρτημα Β' – Ερωτήσεις Έρευνας:

1. Πώς αντιλαμβάνεστε σαν επιχείρηση την **έννοια** της επιχειρησιακής ηθικής; Το **όραμα και οι στόχοι** της επιχείρησής σας περικλείουν και την επιχειρησιακή ηθική μεταξύ άλλων;

Η εταιρία Λουξ αποδεικνύει έμπρακτα το ενδιαφέρον της για τα κοινωνικά, αθλητικά και πολιτιστικά δρώμενα της χώρας στηρίζοντας μέσω χορηγιών εκδηλώσεις και ενέργειες που σκοπό έχουν να προάγουν το αθλητικό πνεύμα αλλά και τον πολιτισμό γενικότερα.

2. Υπάρχει **ξεχωριστό τμήμα ή πρόσωπο** που ασχολείται με θέματα επιχειρησιακής ηθικής, και αν ναι, σε ποιά **επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας (πυραμίδα)** βρίσκεται; Υπάρχει **συγκεκριμένος κώδικας ηθικής** στην Επιχείρησή σας; Αν ναι είναι **τυπικός (έγγραφος) ή άτυπος (προφορικός, εθιμικός)** και από πότε η επιχείρησή σας άρχισε να τον εφαρμόζει; Στην περίπτωση του άτυπου ηθικού κώδικα επικοινωνίας σκοπεύετε να προχωρήσετε σε **ενσωμάτωσή του** στους τυπικούς κανόνες της επιχείρησης;

**Θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της εταιρίας είναι αρμοδιότητα του τμήματος Μάρκετινγκ με Διευθυντή τον υποφαινόμενο.**

3. Υπάρχει **εκπαίδευση** του προσωπικού σας σε θέματα επιχειρησιακής ηθικής; Υπάρχουν **διαδικασίες αναφοράς** μη αποδεχτών ηθικών συμπεριφορών; Πώς **αντιμετωπίζετε τις περιπτώσεις** μη ηθικής συμπεριφοράς των στελεχών σας; Υπάρχουν **αμοιβές ή τιμωρίες** των μελών της επιχείρησης που αντίστοιχα εφαρμόζουν ή αγνοούν τον κώδικα ηθικής της επιχείρησης;

Το προσωπικό μας εκπαιδύεται πάνω στους τομείς της εργασίας του. Δεν υπάρχει ρητός κώδικας συμπεριφοράς. Ο καθένας μαθαίνει τον ρόλο και την θέση του μέσα στην επιχείρηση μέσα από την παραγωγή. Υπάρχει ένα εκτεταμένο δίκτυο συνεργατών, που προβαίνουν σε άτυπες επί το πλείστον συμφωνίες με την επιχείρηση, στα πλαίσια της καλής πίστης και των χρηστών συναλλαγματικών ηθών.

4. Στην περίπτωση του τυπικού κώδικα **επιχειρησιακής δεοντολογίας** που εφαρμόζεται από την επιχείρησή σας: Αποτελεί **δημιούργημα αποκλειστικό** της δικής σας επιχείρησης ή ακολουθείτε **εξωτερικούς κανόνες** όπως π.χ. οι νόμοι της Πολιτείας, κανονισμοί της ευρύτερης κοινωνίας ή της αγοράς; Στην περίπτωση που **λειτουργούν και τα δύο πλαίσια** σε ποιά δίνετε την μεγαλύτερη έμφαση;

Δεν υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος εσωτερικός κώδικας δεοντολογίας. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τα καθήκοντά τους από τους προϊστάμενους τους στον χώρο εργασίας. Οι εργαζόμενοι, λαμβάνουν όλα τα απαραίτητα μέτρα

ασφαλείας κατά την διάρκεια της εργασίας τους. Η παραγωγή των προϊόντων πιστοποιείται από πρότυπα ποιότητας ISO 9001:2008 και ISO 22000:2005. Από την άλλη είμαστε από τις λίγες επιχειρήσεις που εν μέσω κρίσης δεν έχουμε απολύσει, αλλά αντίθετα, έχουμε προσλάβει εργαζομένους. Επίσης, δεν κόψαμε μισθούς όπως οι άλλοι και αυτό κάνει τους εργαζόμενους χαρούμενους. Όλα τα κεφάλαια της εταιρίας επιστρέφουν πίσω σε αυτήν και προσπαθούμε να είμαστε τίμιοι και να μην κοροϊδεύουμε ούτε τους πελάτες μας, ούτε τους συνεργάτες.

5. Ποιά είναι σε γενικές γραμμές **τα στρατηγικά (μακροχρόνια) και λειτουργικά (βραχυχρόνια) προγράμματα** που εφαρμόζει η επιχείρησή σας σχετικά με την ηθική της εικόνα; Για παράδειγμα, αποτελεί η επιχείρησή σας, έναν οργανισμό **ίσων ευκαιριών**; Προσλαμβάνετε προσωπικό ανεξάρτητα από εθνικότητα, φυλή, θρησκεία, γλώσσα, κοινωνική τάξη, επίπεδο εκπαίδευσης, πολιτικές πεποιθήσεις ή ειδικές ανάγκες;

Ακολουθήσαμε μια οικονομική πολιτική, που όλα τα κέρδη τα επανεπενδύουμε μέσα στην επιχείρηση. Δεν πήραμε ποτέ χρήματα από την εταιρεία για άλλους σκοπούς πέραν αυτής, και αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να μας βρει η κρίση με μια οικονομική υγεία. Κι εμείς ως Λουξ έχουμε δομηθεί και γαλουχηθεί στις αρχές και τις αξίες που πρεσβεύει η υγιής ανάπτυξη. Αρκεί να σας πω ότι από το 2008 δεν έχουμε πλέον τραπεζικό δανεισμό. Αυτό σημαίνει ότι στηριζόμαστε στις δικές μας δυνάμεις και ξέρουμε μέχρι που μπορούμε να φτάσουμε.

6. Ποιά νομίζετε ότι είναι η **εξωτερική εικόνα** της επιχείρησή σας, όσον αφορά την επιχειρησιακή της ηθική προς την ευρύτερη κοινωνία και την αγορά; Ποιές πιστεύετε ότι είναι οι **θετικές συνέπειες** των προγραμμάτων επιχειρησιακής ηθικής που έχετε ήδη εφαρμόσει στην αγορά και την ευρύτερη κοινωνία; Τα προγράμματα αυτά αφορούν μόνο τις **τοπικές κοινότητες** ή έχουν αποκτήσει **πανελλήνιο/πανευρωπαϊκό/παγκόσμιο** χαρακτήρα;

Το βασικότερο είναι η επένδυση στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη να βοηθάει την κοινωνία και τους συμπολίτες μας. Κι αυτό νομίζω το έχουμε επιτύχει. Θεωρούμε ότι κάθε εταιρεία πρέπει πάντα να αποδίδει στην κοινωνία μέρος των εσόδων της, επιστρέφοντάς της, την εμπιστοσύνη που αυτή δείχνει στα προϊόντα της. Αυτό κάναμε πάντα, αυτό κάνουμε και σήμερα που οι ανάγκες είναι πολύ μεγαλύτερες. Τα προηγούμενα χρόνια δίναμε μεγάλη έμφαση στον αθλητισμό, στηρίζοντας αθλητικούς συλλόγους της ευρύτερης περιφέρειας της Πάτρας. Έτσι ξεκινήσαμε με την Ορμή στο Χάντμπολ και την ΕΑΠ στο Βόλεϊ και φτάσαμε να είμαστε οι επίσημοι σπόνσορες της Εθνικής Ομάδας Ποδοσφαίρου. Σήμερα είμαστε σε φάση αλλαγής στρατηγικής και στρεφόμαστε στα σοβαρά προβλήματα της ελληνικής κοινωνίας. Η τελευταία μας ενέργεια με την Αρχιεπισκοπή Αθηνών και την στήριξη του φιλανθρωπικού έργου της «Αποστολής» είναι ένα χαρακτηριστικό δείγμα.

Υπάρχουν **υπηρεσίες ή προϊόντα** που προσφέρει η επιχείρησή σας τα οποία να σχετίζονται με άμεσο ή έμμεσο τρόπο με την **επιχειρησιακή ηθική και δεοντολογία** της επιχείρησή σας; Ποιές **στρατηγικές ή πρακτικές καινοτομίας** σε σχέση με την **εταιρική ευθύνη** της επιχείρησής σας εφαρμόζετε;

Η εταιρία μας παράγει μια μεγάλη γκάμα αναψυκτικών σε πολλές συσκευασίες από 250 ml γυάλινη, 330 ml P.E.T., 500 ml P.E.T., 1500 ml P.E.T., και σε γεύσεις Πορτοκαλάδα, Λεμονάδα, Βυσσινάδα, Λουξ Μίχ με μείγμα τριών εσπεριδοειδών Πορτοκάλι- Λεμόνι – Μανταρίνι, Σόδα, Γκαζόζα παραδοσιακή, Loux Cola και Τοπικ καλύπτοντας όλες τις ανάγκες της αγοράς. Διαθέτουμε τρία εμπορικά σήματα Λουξ, Λουξ Μίχ και Loux Cola. Η Loux Cola είναι η πρώτη με βάση cola που βγήκε στην Ελλάδα. Στηριζόμαστε στην ποιότητα και στο περίφημο νερό Κεφαλόβρυσου το οποίο δίνει μια ιδιαίτερη αξία στα προϊόντα μας που κανείς δεν μπορεί να αντιγράψει. Για αυτό είμαστε και οι μοναδικοί στον τομέα μας. Εμείς διαφοροποιηθήκαμε στο ότι πήγαμε αντίθετα από το νόμο του marketing, που λέει ότι πρώτα κάνεις τοποθέτηση προϊόντος και μετά διαφημίζεσαι. Εμείς, όταν μπήκαμε στην Αττική, πρώτα κάναμε διαφήμιση και μετά τοποθετηθήκαμε. Ξέροντας το μεγάλο ανταγωνισμό και ότι τα κανάλια διανομής είναι κλειστά, λόγω αθέμιτου ανταγωνισμού που έχει αποδειχθεί ότι υπήρχε, πήραμε ένα ρίσκο να κάνουμε πρώτα την παρουσία μας σαν προϊόν, οπότε – πηγαίνοντας ο πωλητής να το πουλήσει – να ξέρουν όλοι για τι μιλάνε. Το κάναμε, γιατί πιστεύαμε στο προϊόν μας και είμαστε σίγουροι ότι η αξία του είναι τέτοια, ώστε να το πάρει ο κάθε Έλληνας καταναλωτής. Εμείς συνδέσαμε το προϊόν μας με την Πάτρα και τώρα το συνδέουμε με όλη την Ελλάδα. Υπάρχουν περιπτώσεις, όπως στην Κορέα, όπου μας ζήτησαν η μια όψη της ετικέτας να είναι ελληνική. Καταλαβαίνουν ότι τα προϊόντα μας είναι καλά.

## 8.7 ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΧΑΙΑΣ

### Παράρτημα Α' – Προσωπικά στοιχεία

<b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΧΑΙΑΣ</b>	
<b>ΕΔΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: ΠΑΤΡΑ</b>	
<b>ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ: 1836</b>	
<b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ:</b> Λογιστικό Γραφείο <input type="checkbox"/>	
Μηχανικό/Τεχνικό Γραφείο <input type="checkbox"/> Οικονομικά <input type="checkbox"/> Μάρκετινγκ/Πωλήσεις <input type="checkbox"/>	
Βιομηχανία/Βιοτεχνία <input type="checkbox"/> Διοίκηση Προσωπικού <input type="checkbox"/>	
Εφοδιαστική Διαχείριση <input type="checkbox"/> Υπολογιστές/Πληροφορική/Ε.Π.Σ. <input type="checkbox"/> Άλλο <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:</b> Μεγάλη <input type="checkbox"/> Μεσαία <input type="checkbox"/> Μικρή <input type="checkbox"/>	
<b>ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ:</b> Α.Ε <input type="checkbox"/> Ε.Π.Ε. <input type="checkbox"/> Ε.Ε. <input type="checkbox"/> Ο.Ε. <input type="checkbox"/> Αστική <input type="checkbox"/> Ατομική <input type="checkbox"/> Άλλη <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>ΤΟΜΕΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:</b> Δημόσιος <input checked="" type="checkbox"/> Ιδιωτικός <input type="checkbox"/>	
<b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:</b> Εταιρία <input type="checkbox"/> Οργανισμός <input checked="" type="checkbox"/> (Μη Κερδοσκοπική Επιχ/ση) <input type="checkbox"/>	
<b>ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΥ: ΠΛΑΤΩΝΑΣ ΜΑΡΛΑΦΕΚΑΣ</b>	
<b>ΘΕΣΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΥ:</b> Ανώτερο Στέλεχος <input checked="" type="checkbox"/> Μεσαίο Στέλεχος <input type="checkbox"/> Κατώτερο Στέλεχος <input type="checkbox"/>	
<b>ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ:</b>	Email: _____
	Τηλ.: _____

1. Πώς αντιλαμβάνεστε σαν επιμελητήριο την **έννοια** της επιχειρησιακής ηθικής και της **εταιρικής κοινωνικής ευθύνης**;

Το Επιμελητήριο Αχαΐας είναι ο αρχαιότερος θεσμός στην Αχαΐα και γενικά στην Ελλάδα όσον αφορά την παροχή υπηρεσιών συμβουλευτικού χαρακτήρα στις τοπικές επιχειρήσεις. Είναι φυσικό να μας ενδιαφέρουν τα προβλήματα των επιχειρήσεων της περιοχής, γιατί αυτά βαστούν την οικονομία του νομού. Μας ενδιαφέρει επίσης, κατά πόσο οι επιχειρήσεις συνεισφέρουν στον τόπο μας. Είμαστε ιδιαίτερα ευαισθητοποιημένοι σε θέματα περιβάλλοντος αλλά και ανάπτυξης και προσπαθούμε να βοηθήσουμε τις επιχειρήσεις προς αυτή την κατεύθυνση.

2. Ποιές ακριβώς είναι αυτές οι ενέργειες που βοηθούν τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν μια **ηθική συμπεριφορά** και **υπευθυνότητα**;

Μέσα από υπηρεσίες ευαισθητοποίησης και ενημέρωσης όπως είναι η παροχή πληροφοριών για την νόμιμη διεκπεραίωση συναλλαγών και δραστηριοτήτων όπως είναι τα φορολογικά, η υποβολή οικονομικών εκθέσεων, των διαγωνισμών μέσα από τις αρχές της ίσης μεταχείρισης και της διαφάνειας κ.α. Επίσης, το επιμελητήριο διατυπώνει τις απόψεις του δημοσίως για την καλύτερευση του επιχειρηματικού κόσμου, όχι μόνο στην περιοχή μας αλλά και σε όλη την Ελλάδα. Κάνουμε παρεμβάσεις για να ανταλλάξουμε απόψεις σε κρίσιμα για τη χώρα και τις επιχειρήσεις θέματα. Συνεργαζόμαστε με τους δημόσιους φορείς, το κράτος, την Ευρωπαϊκή Ένωση για την συστηματική εφαρμογή των αρχών του Ελληνικού και Κοινοτικού Δικαίου.

3. Υπάρχουν **τρόποι δράσης** του επιμελητηρίου που βοηθούν τις τοπικές επιχειρήσεις να αναπτύξουν **καινοτόμα προϊόντα** και **υπηρεσίες**;

Το επιμελητήριο προσφέρει δυνατότητες και τα κίνητρα αξιοποίησης καινοτόμων ιδεών, κατοχύρωση ευρεσιτεχνιών και εμπορικών σημάτων για τα μέλη μας. Κάνουμε συχνά διαλέξεις και ημερίδες πάνω σε θέματα ανάπτυξης. Συμμετέχουμε μαζί με τα μέλη μας σε εκθέσεις, σε επιχειρηματικές αποστολές και σε συνέδρια. Είμαστε μαζί τους σε περιβαλλοντικά προγράμματα που έχουν σχέση με τις κατασκευές καθώς και σε οποιοδήποτε πρόγραμμα χρηματοδότησης της επιχειρηματικότητας από ESPA μέχρι LEADER, σε κάθε τομέα και κάθε κλάδο.

4. Ποιά είναι η γνώμη του επιμελητηρίου για τις Αχαϊκές επιχειρήσεις με προγράμματα κοινωνικής ευθύνης; Υπάρχει ανταπόκριση από πλευράς επιμελητηρίου σε ενέργειες κοινωνικής ευθύνης από τις επιχειρήσεις που έχουν έδρα εδώ και αν ναι με ποιόν τρόπο;

Αναμφίβολα, υπάρχουν επιχειρήσεις μικρές και μεγάλες που έχουν προσφέρει πολλά για τον τόπο. Έχουν επενδύσει τα χρήματά τους εδώ αλλά συνεισφέρουν και σε προσωπικό και σε γνώσεις. Τέτοιες προσπάθειες τις ενθαρρύνουμε και τις επιβραβεύουμε. Ένα πρόσφατο παράδειγμα ήταν η ενέργεια της ΜΑΧΡΩ, να δώσει τα χρώματα για να βαφτεί το δημοτικό σχολείο της Παραλίας. Παρόμοιες ενέργειες έχει κάνει και η ΓΕΦΥΡΑ Α.Ε. Για να ευλογήσουμε και τα γένια μας η ΛΟΥΞ πάντα πρωτοστατεί σε τέτοιου είδους εκδηλώσεις. Έχουμε βοηθήσει οργανώσεις όπως η ΟΚΑΝΑ, το Χαμόγελο του Παιδιού αλλά και δράσεις της ΓΕΦΥΡΑ με την οποία βρισκόμαστε σε στενή συνεργασία.

5. Ποιά είναι τα μελλοντικά σχέδια του επιμελητηρίου σχετικά με την εταιρική ευθύνη, την επιχειρηματικότητα την καινοτομία και την πράσινη ανάπτυξη;

Μελλοντικοί στόχοι μας είναι η μεγαλύτερη συνεργασία με τα τοπικά Πανεπιστήμια όπως είναι το Πανεπιστήμιο Πάτρας, το ΕΑΠ αλλά και το ΤΕΙ. Θα πρέπει να υπάρχει μια μεγαλύτερη εξωστρέφεια και διασύνδεση του φοιτητικού κόσμου με την παραγωγή και τις επιχειρήσεις. Θα πρέπει να αναπτυχθεί η έρευνα και η τεχνολογία. Επίσης, θα πρέπει να προωθήσουμε σχέδια ανάπτυξης του πρωτογενούς, του δευτερογενούς και του τριτογενούς τομέα της περιοχής μας. Υπάρχουν πολλά που πρέπει να γίνουν, κάποια πράγματα έχουμε ήδη αρχίσει να τα εφαρμόζουμε. Υπάρχει αναλυτικό στρατηγικό σχέδιο το οποίο σταδιακά μπαίνει σε εφαρμογή.



## **8.8 Συμπεράσματα έρευνας επιχειρησιακής ηθικής, καινοτομίας, εταιρικής και κοινωνικής ευθύνης σε ελληνικές επιχειρήσεις**

Η έρευνα της πτυχιακής εργασίας εστίασε στην εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με το πλαίσιο της επιχειρησιακής ηθικής στις ελληνικές επιχειρήσεις, καθώς και στην εφαρμογή προγραμμάτων επιχειρηματικότητας, καινοτομίας και κοινωνικής ευθύνης. Ερευνήθηκαν 5 μεγάλες επιχειρήσεις του Τραπεζικού, Κατασκευαστικού και Βιομηχανικού – Εμπορικού κλάδου οι οποίες δραστηριοποιούνται σε όλη την Ελλάδα, αλλά υπάρχει και ιδιαίτερη έμφαση των δραστηριοτήτων αυτών, λόγω θέσης, στην ευρύτερη περιοχή της Αχαΐας και συγκεκριμένα στην πόλη της Πάτρας. Η έρευνα βασίστηκε πάνω σε δύο διερευνητικές υποθέσεις και ως μέθοδος συλλογής των πληροφοριών επιλέχθηκε εκείνη της δομημένης συνέντευξης μέσω ερωτηματολογίου. Η προσέγγιση των συγκεκριμένων επιχειρήσεων έγινε με προσωπική επαφή των μελών της ομάδας με τα στελέχη των επιχειρήσεων που είναι υπεύθυνα για τα προγράμματα κοινωνικής ευθύνης και καινοτομίας. Τέλος, η ομάδα προσέγγισε δημόσιους οργανισμούς που σχετίζονται με τις επιχειρήσεις της ευρύτερης περιοχής της Αχαΐας και απέσπασε την δική τους άποψη, όσον αφορά τη συμβολή τους στην καθιέρωση πλαισίων ηθικής, επιχειρηματικότητας και κοινωνικής ευθύνης στις Αχαϊκές επιχειρήσεις, όπως επίσης και τη γνώμη τους σχετικά με τα προγράμματα καινοτομίας, επιχειρηματικότητας, κοινωνικής ευθύνης καθώς και τα πλαίσια ηθικής των επιχειρήσεων αυτών. Τα συμπεράσματα των ερευνών ανά κατηγορία, παρουσιάζονται στο **Κεφάλαιο 9ο**

### **Ανάλυση και Αποτελέσματα Έρευνας.**

## **Κεφάλαιο 9<sup>ο</sup>**

### **Ανάλυση και Αποτελέσματα Έρευνας**

**9.1 Εισαγωγή**

**9.2 Κριτήρια ανάλυσης των αποτελεσμάτων της έρευνας**

**9.3 Αποτελέσματα Έρευνας**

**9.3.1 Γενικά στοιχεία επιχειρήσεων και οργανισμών**

**9.3.2 Χώρος Εργασίας**

**9.3.3 Αγορά Εργασίας**

**9.3.4 Περιβάλλον**

**9.3.5 Τοπικές Κοινωνίες**

**9.3.6 Πολιτισμός**

**9.4 Συμπεράσματα ανάλυσης έρευνας**

## 9.1 Εισαγωγή

Στην συγκεκριμένη ενότητα παρουσιάζεται μια συνοπτική εικόνα των μίνι συνεντεύξεων που πραγματοποιήθηκαν σε πέντε μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις, όσον αφορά τους τομείς της ηθικής, της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, της δεοντολογίας και της καινοτομίας. Η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων αυτών καλύπτει μια σειρά ζητημάτων τα οποία προσφέρονται για παραπάνω ανάλυση και συζήτηση. Πιο συγκεκριμένα με βάση τις υποθέσεις που αναλύθηκαν στη ενότητα **8.1.1 Σκοπός και υποθέσεις της έρευνας**, εξετάζεται κατά πόσο το μέγεθος της επιχείρησης επηρεάζει την υιοθέτηση στρατηγικών και πρακτικών κοινωνικής ευθύνης και κατά πόσο αυτές οι στρατηγικές και τακτικές εταιρικής ευθύνης εξαρτώνται από την οργανωτική συμπεριφορά της εκάστοτε επιχείρησης. Με άλλα λόγια, υπάρχουν επιχειρήσεις, οι οποίες θεωρούν ότι οι μοναδικές κοινωνικές ευθύνες που οφείλουν να επωμισθούν είναι η εξασφάλιση εργασίας και η πληρωμή των φόρων. Από τη άλλη υπάρχει η άποψη που θέλει την κοινωνική ευθύνη να επεκτείνεται πέρα από τα στενά οικονομικά όρια, με την υιοθέτηση πρακτικών που ωφελούν το κοινωνικό σύνολο με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους, από την ανάπτυξη των τοπικών κοινωνιών και την υπεράσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, μέχρι την προστασία του περιβάλλοντος και την ορθολογική χρήση των φυσικών πόρων. Η ανάλυση των συνεντεύξεων δείχνει ακριβώς σε ποιο βαθμό οι εξεταζόμενες επιχειρήσεις έχουν ενσωματώσει στρατηγικές και πρακτικές επιχειρηματικότητας, καινοτομίας και κοινωνικής ευθύνης, σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσαν οι ίδιοι οι εκπρόσωποί τους.

Το είδος και η δομή του ερωτηματολογίου, ο τρόπος συλλογής των στοιχείων αλλά και η ανάλυση από την εξαγωγή των συμπερασμάτων των συνεντεύξεων σε καμιά περίπτωση δεν αποσκοπούν στην ακρίβεια και λεπτομέρεια των αποτελεσμάτων που προκύπτουν μέσα από μαθηματικές μεθόδους αλλά στην σε βάθος έκφραση της γνώμης που έχουν οι ερωτηθείσες επιχειρήσεις σχετικά με τις έννοιες της επιχειρηματικότητας, καινοτομίας, εταιρικής ευθύνης και δεοντολογίας. Επίσης, η έρευνα δεν αναφέρει το σύνολο των πολιτικών και στρατηγικών που έχουν εκείνες οι επιχειρήσεις όσον αφορά την εταιρική κοινωνική ευθύνη, την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία ή την δεοντολογία που εφαρμόζουν οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις, όμως οι απαντήσεις δείχνουν που κατευθύνονται γενικά αυτές οι επιχειρήσεις, ποιό είναι οι απώτεροι στόχοι τους και που έχουν φτάσει μέχρι στιγμής όσον αφορά την εφαρμογή τους. Η παρούσα έρευνα, συνεπώς, είναι καθαρά *ποιοτική* και αποσκοπεί να καλύψει μια όσον τον δυνατόν μεγαλύτερη έκταση των δραστηριοτήτων κοινωνικής και εταιρικής ευθύνης καθώς και των καινοτομικών διαδικασιών που εφαρμόζουν οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις, τόσο όσον αφορά τις καθημερινές τους πρακτικές, όσο και τα μακροχρόνια στρατηγικά τους σχέδια. Για περισσότερες λεπτομέρειες πάνω στους στόχους της ποιοτικής έρευνας, τους τρόπους προσέγγισης των επιχειρήσεων, την χρονική περίοδο κάλυψης των συνεντεύξεων, τις δυσκολίες και τα εμπόδια στην ανάληψη των συνεντεύξεων, ο αναγνώστης θα χρειαστεί να απευθυνθεί στο **1.2 Στοιχοθεσία Πτυχιακής Εργασίας καθώς και στην Εισαγωγή** της παρούσας εργασίας.

## 9.2 Κριτήρια ανάλυσης των αποτελεσμάτων της έρευνας

Για λόγους πληρέστερης και καλύτερης οργάνωσης, κατάταξης, αλλά και γενικότερης κατανόησης των οργανωσιακών συμπεριφορών ηθικής, κοινωνικής ευθύνης, δεοντολογίας και επιχειρηματικότητας των ερωτηθέντων εταιριών, οι απαντήσεις τους αναλύονται και ταξινομούνται με βάση το πλαίσιο των κατευθυντήριων γραμμών που έχει θέσει ο οργανισμός CorporateSocialResponsibilityEurope (CSREurope). Οι κατευθυντήριες αυτές γραμμές αναφέρονται στις ακόλουθες περιοχές:

- Χώρος Εργασίας (δομή της επιχείρησης, διαδικασίες, εργαζόμενοι)
- Αγορά Εργασίας (Πελάτες, Προμηθευτές)
- Περιβάλλον
- Τοπικές Κοινωνίες
- Πολιτισμός

## 9.3 Αποτελέσματα Έρευνας

### 9.3.1 Γενικά στοιχεία επιχειρήσεων και οργανισμών

Οι επιχειρήσεις από τις οποίες υπήρξε επαρκής ανατροφοδότηση σχετικά με τις δραστηριότητες στους τομείς της ηθικής, της κοινωνικής ευθύνης, της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας, καθώς και της δεοντολογίας είναι η ΓΕΦΥΡΑ Α.Ε., ο ΑΚΤΩΡ Α.Ε., η Εθνική Τράπεζα, η Τράπεζα Πειραιώς, και τέλος, η ΛΟΥΞ Μαρλαφέκας. Το σύνολο των 5 εξεταζόμενων επιχειρήσεων αποτελούν μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες κατατάσσονται ανάμεσα στις καλύτερες επιχειρήσεις στον κλάδο τους και διαθέτουν μεγάλη εμπειρία στην άσκηση των οργανωσιακών τους δραστηριοτήτων. Μάλιστα η Εθνική Τράπεζα μετράει περισσότερο έναν αιώνα ζωής, ενώ η Τράπεζα Πειραιώς σε έναν χρόνο τον συμπληρώνει (2016). Η νεότερη, από όλο το σύνολο επιχείρηση, είναι ο ΑΚΤΩΡ που δημιουργήθηκε το μόλις το 2002. Όλες οι επιχειρήσεις υπάγονται στον ιδιωτικό τομέα. Από τις παραπάνω η ΓΕΦΥΡΑ Α.Ε. λειτουργεί ως κοινοπραξία Ελληνικών και Γαλλικών Συμφερόντων. Οι υπόλοιπες αποτελούν αμιγώς Ελληνικές Επιχειρήσεις με δραστηριότητες κυρίως στις χώρες των Βαλκανίων και της Νοτιανατολικής Ευρώπης. Η Λουξ Μαρλαφέκας έχει έδρα την Πάτρα με μονάδες παραγωγής στο Κεφαλόβρυσο, το Σαραβάλι και το Αίγιο. Η ΓΕΦΥΡΑ επίσης ασκεί τον κύριο όγκο των δραστηριοτήτων της στην περιοχή του Ρίου, όπου διαθέτει γραφεία και υπηρεσίες. Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις σχετίζονται με την περιοχή της Πάτρας και τον ευρύτερο νομό Αχαΐας, είτε μέσω των υποκαταστημάτων τους (Τράπεζα Πειραιώς, Εθνική Τράπεζα), είτε μέσα από τις δραστηριότητές τους όπως είναι η κατασκευή της Ιωνία Οδού από τον ΑΚΤΩΡ. Όλες οι επιχειρήσεις είναι Ανώνυμες. Η ΓΕΦΥΡΑ και ο ΑΚΤΩΡ ανήκουν στον

κατασκευαστικό τομέα, η Εθνική και η Πειραιώς στον τομέα των Τραπεζών, ενώ η Λουξ Μαρλαφέκας εκπροσωπεί το παραγωγικό και εμπορικό κλάδο.

### **9.3.2 Χώρος Εργασίας**

Από τις πέντε συνολικά επιχειρήσεις, οι τρεις, ΓΕΦΥΡΑ Α.Ε. Εθνική Τράπεζα και Τράπεζα Πειραιώς διαθέτουν ξεχωριστό Τμήμα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που εντοπίζεται στα υψηλά κλιμάκια του οργανογράμματος των συγκεκριμένων επιχειρήσεων. Επιπλέον, η ΓΕΦΥΡΑ Α.Ε., η Εθνική Τράπεζα, και η Τράπεζα Πειραιώς έχουν όλες αναπτύξει ένα πλαίσιο επιχειρησιακής προσέγγισης τόσο όσον αφορά την συμπεριφορά της διοίκησης απέναντί τους, όσο και στους επιμέρους τομείς των αποδοχών, της ασφάλειας και των κινήτρων. Υπάρχει σαφής και εκτεταμένος κώδικας δεοντολογίας, ο οποίος γνωστοποιείται στα μέλη των εταιριών αυτών και προφορικά αλλά και εγγράφως. Οι επιμέρους διαδικασίες, οι κανονισμοί, το νομικό πλαίσιο, η εθελοντική προσφορά, οι πολιτικές και τα προγράμματα μισθοδοσίας, ασφάλειας και συνταξιοδότησης, η παρεχόμενη εκπαίδευση και η δια βίου μάθηση, τα συστήματα πρόσληψης και αξιολόγησης εργαζομένων, τα συνδικαλιστικά θέματα και γενικότερα ότι αφορά την διαχείριση, την απόδοση και τον έλεγχο του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις αυτές παρέχονται στους εργαζομένους, μέσα από εγκυκλίους, ειδικά έντυπα ενημέρωσης, εσωτερικά έγγραφα και ανακοινώσεις των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις αυτές κυκλοφορούν εσωτερικά έντυπα επικοινωνίας όπως είναι η «Ζεύξη» για την ΓΕΦΥΡΑ Α.Ε., το «Πρώτοι Εμείς» της Εθνικής Τράπεζας, καθώς και newsletters για την Τράπεζα Πειραιώς. Σημαντική είναι η χρήση του εσωτερικού συστήματος intranet για ενημέρωση και επικοινωνία από τους εργαζομένους των επιχειρήσεων αυτών. Τέλος, αναφέρουν ρητά ότι βασίζονται στις 10 παγκοσμίως αποδεκτές αρχές κοινωνικής ευθύνης από τα Η.Ε. και το πλαίσιο κοινωνικής ευθύνης με βάση τις κατευθύνσεις που εκπονούνται από τα αρμόδια όργανα της Ε.Ε. (Πράσινη Βίβλος). Η ΓΕΦΥΡΑ Α.Ε. έχει υιοθετήσει το πλαίσιο δεοντολογίας και ηθικής της VINCI, με έδρα την Γαλλία, ενώ αντίθετα όλες οι υπόλοιπες έχουν αναπτύξει τα δικά τους πλαίσια με την ανάλογη προσαρμογή τους στα Ελληνικά δεδομένα και ιδιαιτερότητες. Η ΓΕΦΥΡΑ Α.Ε. και η Τράπεζα Πειραιώς τονίζουν ιδιαίτερα το πνεύμα του εθελοντισμού στον εργασιακό τους χώρο αλλά και έξω από αυτόν με την έμπρακτη δημιουργία εθελοντικών ομάδων.

Ο ΑΚΤΩΡ αν και παρέχει ένα εκτεταμένο πρόγραμμα κοινωνικής ευθύνης αυτό εστιάζει στην ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών εκπαίδευσης των εργαζομένων, καθώς και στους κανονισμούς και τα θέματα εργασιακής ασφάλειας. Οι κανονισμοί και οι εργασιακοί όροι στηρίζονται σε πρότυπα ασφάλειας και ποιότητας OHSAS και ISO. Το πρόγραμμα της κοινωνικής στήριξης της εταιρίας επεκτείνεται και στην υποστήριξη των αθλητικών δραστηριοτήτων των εργαζομένων. Δεν υπάρχει εξειδικευμένος φορέας εκπόνησης των προγραμμάτων κοινωνικής ευθύνης και ο σχεδιασμός της έγκειται στην συνεργασία διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης.

Τέλος, η Λουξ Μαρλαφέκας φαίνεται να στηρίζεται περισσότερο σε ένα άτυπο πλαίσιο ενημέρωσης των εργαζομένων όσον αφορά τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις της στον εργασιακό χώρο. Η ενημέρωση για εργασιακά θέματα γίνεται κυρίως προφορικά, δεν υπάρχει συγκεκριμένος κώδικας οργανωσιακής συμπεριφοράς προς τους εργαζόμενους, και γενικότερα υπάρχει η αρχή της ικανοποίησης του εργαζομένου μέσα από την επίτευξη ενός προστατευτικού

εργασιακού κλίματος και ικανοποιητικού επιπέδου μισθοδοσίας. Αν και υπάρχει εκτεταμένο πρόγραμμα κοινωνικής ευθύνης, εστιάζει στο εξωγενές επιχειρησιακό περιβάλλον δηλαδή στην κοινωνία και την αγορά, ενώ αναπτύσσεται από το τμήμα μάρκετινγκ και όχι από εξειδικευμένο τμήμα εταιρικής ευθύνης.

### **9.3.3 Αγορά Εργασίας**

Οι ΑΚΤΩΡ, ΓΕΦΥΡΑ, Εθνική, και Πειραιώς, έχουν αναπτύξει ένα εκτεταμένο σύστημα συνεργασίας με τους προμηθευτές τους. Υπάρχει ένα σαφές πλαίσιο από κανόνες και επιταγές που ορίζουν τι πρέπει να κάνει ή τι να μην κάνει η κάθε επιχείρηση σε ότι αφορά τις σχέσεις τους με τους προμηθευτές, τους πελάτες και το αντίθετο. Ορίζονται κανονιστικοί όροι για την αντιμετώπιση φαινομένων διαφθοράς και απάτης, την καταπολέμηση των φαινομένων σύγκρουσης συμφερόντων, καθώς επίσης και την πάταξη των φαινομένων χρηματισμού και δωροδοκίας. Το πλαίσιο αυτό προβλέπει επίσης και τις συνέπειες που συνεπάγεται για την επιχείρηση ή τους προμηθευτές η μη τήρηση των συμφωνηθέντων όρων. Το πλαίσιο αυτό περιβάλλεται από Διεθνείς, Ευρωπαϊκές και τοπικές εθελοντικές αρχές ή υποχρεωτικές νομικές διατάξεις. Οι όροι του πλαισίου αυτού υπόκεινται στην αρχή της διαφάνειας και της δημοσιότητας, είναι ανοιχτοί σε έλεγχο και διαμορφώνονται ανάλογα με τις συνθήκες και τις εξελίξεις της αγοράς και των παραγόντων που την επηρεάζουν. Η Λουξ Μαρλαφέκας, στηρίζεται περισσότερο στην ευελιξία και την καλή πίστη των συναλλαγών που διενεργεί η επιχείρηση με τους συνεργάτες της. Το υπάρχον ελληνικό νομικό πλαίσιο είναι αρκετό για να καλύψει τις τυπικές συμφωνίες των ενδιαφερομένων μερών, αλλά υπάρχουν και άτυπης μορφής συμφωνίες τοποθέτησης, προώθησης, διαφήμισης και πώλησης των προϊόντων, βασιζόμενες στη καλή φήμη και την δεδομένη ποιότητα των προϊόντων της επιχείρησης. Οι ΓΕΦΥΡΑ, ΑΚΤΩΡ, Εθνική και Πειραιώς αναρτούν περιοδικές ή ετήσιες εκθέσεις οικονομικών αποτελεσμάτων και επιχειρησιακής υπευθυνότητας. Αντίθετα, η Λουξ Μαρλαφέκας περιορίζεται μόνο στην δημόσια παρουσίαση των οικονομικών της αποτελεσμάτων στον τύπο.

### **9.3.4 Περιβάλλον**

Λόγω της φύσης των εταιριών αυτών η ΓΕΦΥΡΑ και ο ΑΚΤΩΡ Α.Ε. επενδύουν μεγάλο μέρος των κεφαλαίων τους για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος και την ανάπτυξη του ιδιαίτερου κάλλους που έχει το ελληνικό τοπίο. Η ΓΕΦΥΡΑ διαθέτει ένα ιδιαίτερα εκτεταμένο πρόγραμμα αειφορικής περιβαλλοντικής ανάπτυξης που περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων όπως είναι η ενημέρωση του κοινού για ζητήματα προστασίας του φυσικού περιβάλλοντος, την θαλάσσια ζωή, την διαχείριση των υδάτινων πόρων, την βιοποικιλότητα κ.α. Ο ΑΚΤΩΡ δίνει έμφαση στην διατήρηση της ξεχωριστής φυσικής ταυτότητας του τοπίου και των παραδοσιακών οικισμών της υπαίθρου. Ιδιαίτερη συμβολή σε προγράμματα προστασίας του περιβάλλοντος έχει και η Τράπεζα Πειραιώς η οποία είναι η πρώτη τράπεζα στην Ελλάδα που ανέπτυξε «πράσινες» πολιτικές για την προστασία των δασών μέσα από την μείωση της κατανάλωσης ενέργειας και χαρτιού. Παρόμοιες πολιτικές ενεργειακής διαχείρισης έχει αναλάβει και η Εθνική Τράπεζα. Η Λουξ

Μαρλαφέκας τα τελευταία χρόνια έχει συμβάλει στην προστασία του περιβάλλοντος με διάφορες ενέργειές της.

### **9.3.5 Τοπικές Κοινωνίες**

Όλες οι επιχειρήσεις που εξετάστηκαν έχουν αναπτύξει προγράμματα βελτίωσης των όρων ζωής και της ποιότητας των τοπικών κοινωνιών. Τα προγράμματα αυτά είναι πολυποίκιλα και δείχνουν ενδιαφέρον για τον άνθρωπο και τις κοινωνικές ομάδες, καλύπτουν δε, ένα ευρύ φάσμα ενεργειών και δραστηριοτήτων από την δημιουργία σχολικών μονάδων μέχρι τη δημιουργία ενημερωτικών εκδηλώσεων για την καταπολέμηση παθογενών κοινωνικών φαινομένων. Ιδιαίτερη μνεία θα μπορούσε να δοθεί στα προγράμματα ανάπτυξης των τοπικών κοινωνιών της Γέφυρας και της Λουξ Μαρλαφέκας, λόγω της σύνδεσης που έχουν οι δυο αυτές επιχειρήσεις με την Πάτρα και τους κατοίκους της ευρύτερης περιοχής της Αχαΐας, αν και προγράμματα αρωγής των τοπικών κοινωνιών του νομού, εκπονούνται περιοδικά και από τους υπόλοιπους οργανισμούς.

### **9.3.6 Πολιτισμός**

Στα πλαίσια των προγραμμάτων κοινωνικής ευθύνης που εκπονούνται από τις επιχειρήσεις, σημαντική θέση κατέχει και ο τομέας του πολιτισμού. Στον Ελληνικό χώρο οι περισσότερες επιχειρήσεις εντάσσουν τα πολιτισμικά ζητήματα των προγραμμάτων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στα περιβαλλοντικά. Αντίθετα λίγες ελληνικές επιχειρήσεις έχουν συμπεριλάβει δράσεις κοινωνικής ευθύνης με εστίαση στον πολιτισμό.

Στον τομέα αυτό πρωτοστατούν οι Τράπεζες. Σημαντικότερη συμβολή στην ανάδειξη της πολιτισμικής κληρονομιάς στην Ελλάδα, μέσα από τη στήριξη δραστηριοτήτων που προάγουν ιστορία, τις τέχνες, τα ήθη και τα έθιμα καθώς και την πνευματική δημιουργία της Ελλάδας παρουσιάζει η Εθνική Τράπεζα, με το πρόγραμμα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης «Δράση». Ήδη από το 1966, έχει συσταθεί το Μορφωτικό Ίδρυμα της Εθνικής Τράπεζας που σκοπό έχει την συνεχή συμβολή του στην ανάπτυξη των γραμμάτων, των καλών τεχνών, και της επιστήμης στον Ελλαδικό χώρο, όπως επίσης και στις ελληνικές κοινότητες του εξωτερικού, μέσα από συνεχή εκδοτικές προσπάθειες και διεξαγωγές εκθέσεων και σχετικών εκδηλώσεων. Επίσης η Εθνική Τράπεζα διαθέτει ιδιόκτητη δανειστική βιβλιοθήκη, μουσείο και εκδοτικό οίκο καθώς και Ιστορικό, Χαρτογραφικό και Παλαιογραφικό Αρχείο. Ευρύτατο όσο και εξειδικευμένο πρόγραμμα εταιρικής δράσης σχετικά με τον πολιτισμό διαθέτει και η Τράπεζα Πειραιώς, με κύριο άξονα το Πολιτιστικό Ίδρυμα του Ομίλου Πειραιώς το οποίο λειτουργεί αντίστοιχα με το Μορφωτικό Ίδρυμα της Εθνικής Τράπεζας. Ο κύριος όγκος των δραστηριοτήτων πολιτισμού της Τράπεζας Πειραιώς αναφέρεται στη ( χωρίς να περιορίζεται όμως ) καταγραφή και διατήρηση της βιομηχανικής και εργασιακής ταυτότητας της χώρας. Το αντίστοιχο πεδίο έρευνας και μελέτης της Τράπεζας της Ελλάδας καλύπτει τα ιστορικά γεγονότα, την λογοτεχνία και το θέατρο.

Η ΓΕΦΥΡΑ Α.Ε. με τη σειρά της αναπτύσσει ποικίλες πολιτιστικές και κοινωνικές εκδηλώσεις, οι οποίες αναφέρονται θεματικά στην ιστορική πορεία και εξέλιξη των περιοχών γύρω από την Γέφυρα. Ο όμιλος ΑΚΤΩΡ Α.Ε. έχει συμβάλει στην καταγραφή των πολιτιστικών γεγονότων πολλών κοινοτήτων στην Αττική αλλά και στον ευρύτερο Ελλαδικό χώρο και στην συνύπαρξή τους σε σχέση με το φυσικό περιβάλλον των περιοχών αυτών. Τέλος, η Λουξ Μαρλαφέκας, αποτελεί μια επιχείρηση με δυναμική παρουσία στον τομέα του πολιτισμού, ιδίως σε ότι έχει σχέση με την υποστήριξη αθλητικών εκδηλώσεων, ενώ η τελευταία δεκαετία σημειώνει μια στροφή στο ενδιαφέρον υποστήριξης πολιτισμικών υποδομών της περιοχής της ευρύτερης Αχαΐας, μέσα από την χρηματοδότηση κοινοτήτων και την κατασκευή συγκροτημάτων σχολικών κτηρίων.

## 9.4 Συμπεράσματα ανάλυσης έρευνας

Από το σύνολο των ερωτηθέντων επιχειρήσεων εξάγεται το συμπέρασμα ότι η έκταση, το εύρος, η ποιότητα καθώς και οι τομείς εστίασης όσον αφορά τα προγράμματα κοινωνικής ευθύνης εξαρτώνται από το μέγεθος, την οικονομική επιφάνεια, την εμπειρία αλλά και την διάθεση για προσφορά του διοικητικού επιτελείου της κάθε επιχείρησης, επιβεβαιώνοντας τις αρχικές υποθέσεις της έρευνας (βλ. 8.1.1 Σκοπός και υποθέσεις της έρευνας).

Από τις πέντε εξεταζόμενες επιχειρήσεις οι τρεις, (Εθνική Τράπεζα, Τράπεζα Πειραιώς και ΓΕΦΥΡΑ), έχουν αναπτύξει ολοκληρωμένα προγράμματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που καλύπτουν ολικά και τους πέντε τομείς υπεύθυνης οργανωσιακής συμπεριφοράς που είναι ο χώρος εργασίας, η αγορά εργασίας, το περιβάλλον, οι τοπικές κοινότητες και ο πολιτισμός. Οι τράπεζες πρωτοστατούν στην ανάπτυξη πολυποικίλων δραστηριοτήτων με πανελλαδική εμβέλεια, και διαθέτουν παρόμοιες στρατηγικές και πρακτικές κοινωνικής ευθύνης. Το πρόγραμμα κοινωνικής ευθύνης του ΑΚΤΩΡ, έχει και εκείνο πανελλήνια εμβέλεια και στηρίζεται κυρίως στους άξονες της περιβαλλοντικής διαχείρισης και των πολιτισμικών ή κοινωνικών στοιχείων που έχουν σχέση με το περιβάλλον σε περιοχές όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Αν και η φύση της επιχείρησης υπαγορεύει την στενή σχέση των δράσεων εταιρικής ευθύνης με την προστασία του περιβάλλοντος, η επιχείρηση θα μπορούσε να επεκτείνει αυτές τις δραστηριότητες ώστε να καλύπτουν ένα μεγαλύτερο φάσμα ικανοποίησης κοινωνικών αναγκών, όπως και το να υιοθετήσει πρακτικές εθελοντισμού. Η ΓΕΦΥΡΑ Α.Ε. διαθέτει ένα πολύ πιο ολοκληρωμένο πρόγραμμα δραστηριοτήτων κοινωνικής ευθύνης από τον ΑΚΤΩΡ, το οποίο όμως, λόγω του αντικειμένου της, περιορίζεται σε εμβέλεια, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι η επιχείρηση δεν έχει αναλάβει δράσεις σε πανελλήνιο επίπεδο ή στο εξωτερικό. Η Λουξ Μαρλαφέκας, ενώ δεν διαθέτει το οικονομικό μέγεθος των υπολοίπων, στηρίζεται σε προγράμματα κοινωνικής ευθύνης ανάλογα με τις δυνατότητές της. Σε σχέση όμως με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις και ιδίως με την Εθνική, την Τράπεζα Πειραιώς και την ΓΕΦΥΡΑ, η Λουξ κατευθύνει τις δραστηριότητες εταιρικής και κοινωνικής ευθύνης δια μέσου του διαύλου Μάρκετινγκ και αυτό ίσως να περιορίζει την ωφελιμότητα των δράσεών της, εφόσον αυτές φαίνονται ως συνέχεια της διαφημιστικής εκστρατείας της και όχι ως αυτόνομες ενέργειες εθελοντικού ή ωφελιμιστικού χαρακτήρα, χωρίς άμεση ή έμμεση προώθηση των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης.



Από αυτή την οπτική γωνία, και χωρίς να υπάρχει η πρόθεση να αμφισβητηθεί η διάθεση για ανθρωπιστική προσφορά της διοίκησης της επιχείρησης προς το κοινωνικό σύνολο και ιδίως σε αυτό των τοπικών κοινωνιών, η Λουξ Μαρλαφέκας μπορεί να θεωρηθεί ότι προσεγγίζει την άποψη του Schumpeter ότι ο καινοτόμος επιχειρηματίας στηρίζεται στην ευελιξία και την διάθεσή του να αναλάβει ρίσκα. Από την άλλη φαίνεται ότι τα τελευταία χρόνια, ύστερα από μια σειρά επιτυχημένων επενδυτικών προγραμμάτων και στρατηγικών τοποθέτησης προϊόντος στις αγορές της Ελλάδας και του εξωτερικού, η επιχείρηση αλλάζει την εστίαση στα προγράμματα κοινωνικής ευθύνης της ώστε να προσεγγίζουν εκείνα των υπολοίπων επιχειρήσεων. Ίσως η επιχείρηση, στο σημείο αυτό, θα έπρεπε να εστιάσει σε μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση μέσα από την συστηματική εκπόνηση σχεδίων δράσης που να προέρχονται από έναν εξειδικευμένο φορέα ή ένα τμήμα κοινωνικής ευθύνης. Ένας επίσης τομέας όπου θα πρέπει η συγκεκριμένη επιχείρηση να εστιάσει είναι το πεδίο της κοινωνικής διαχείρισης του δυναμικού της και η αναδιαμόρφωση του εσωτερικού περιβάλλοντός της. Στο θέμα των εσωτερικών της υποδομών η Λουξ προσεγγίζει την άποψη της κλασσικής θεώρησης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, όπου η επιχείρηση καλύπτει τις ανάγκες των εργαζομένων μέσα από την ικανότητά της να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της και να παρέχει θέσεις εργασίας (Friedman). Αν και δεν παραγνωρίζεται η αποτελεσματικότητα των δύο παραπάνω ενεργειών, η επιχείρηση χρειάζεται να αντισταθμίσει την εξωτερική της κοινωνική ευθύνη με την εσωτερική, μέσα από την διαμόρφωση συγκεκριμένου πλαισίου επιχειρηματικής συμπεριφοράς και επικοινωνίας με τους εργαζόμενους, την συμμετοχή τους στην λήψη αποφάσεων μέσα από την δημιουργία εταιρικών διαύλων, την ύπαρξη ενός σαφούς πλαισίου δεοντολογίας και τέλος στην επένδυση της εθελοντικής και κοινής ομαδικής δράσης του εργατικού της δυναμικού. Η συνοπτική ανάλυση των πεδίων δραστηριοποίησης κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων της έρευνας φαίνεται από την **έρευνα εταιριών**.

Περιοχές ανάληψης κοινωνικής ευθύνης	ΓΕΦΥΡΑ	Εθνική Τράπεζα	Τράπεζα Πειραιώς	ΑΚΤΩΡ	Λουξ Μαρλαφέκας
<b>Χώρος Εργασίας</b>	Ολοκληρωμένο πρόγραμμα ικανοποίησης εργασιακών αναγκών βασισμένο στις δέκα παγκοσμίως αποδεκτές αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου των Η.Ε.	Ολοκληρωμένο πρόγραμμα ικανοποίησης εργασιακών αναγκών βασισμένο στις δέκα παγκοσμίως αποδεκτές αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου των Η.Ε.	Ολοκληρωμένο πρόγραμμα ικανοποίησης εργασιακών αναγκών βασισμένο στις δέκα παγκοσμίως αποδεκτές αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου των Η.Ε.	Έμφαση στην εκπαίδευση και κάλυψη αναγκών σε θέματα ασφαλείας, σύμφωνα με συγκεκριμένες προδιαγραφές	Βασική κάλυψη ατομικών και κοινωνικών αναγκών των εργαζομένων
<b>Αγορά Εργασίας</b>	Ολοκληρωμένο πρόγραμμα επικοινωνίας και κατάρτισης πλαισίου δεοντολογίας για προμηθευτές και πελάτες σύμφωνα με εθελοντικές και κανονιστικές αρχές της Ελλάδας και του εξωτερικού	Ολοκληρωμένο πρόγραμμα επικοινωνίας και κατάρτισης πλαισίου δεοντολογίας για προμηθευτές και πελάτες σύμφωνα με εθελοντικές και κανονιστικές αρχές της Ελλάδας και του εξωτερικού	Ολοκληρωμένο πρόγραμμα επικοινωνίας και κατάρτισης πλαισίου δεοντολογίας για προμηθευτές και πελάτες σύμφωνα με εθελοντικές και κανονιστικές αρχές της Ελλάδας και του εξωτερικού	Έμφαση στην κάλυψη οικονομικών όρων και προδιαγραφών ασφαλείας και προστασίας του περιβάλλοντος σύμφωνα με συγκεκριμένες προδιαγραφές	Ευέλικτες πολιτικές και πρακτικές επικοινωνίας σύμφωνα με τις ανάγκες της αγοράς, την καλή πίστη και τα χρηστά ήθη, αλλά και το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο του εμπορικού δικαίου
<b>Περιβάλλον</b>	Ολοκληρωμένο πρόγραμμα προστασίας του περιβάλλοντος και ενημέρωσης, βασισμένο στις αρχές του εθελοντισμού	Εκτενές πρόγραμμα επενδύσεων και διαχείρισης περιβαλλοντικών δράσεων.	Ολοκληρωμένο πρόγραμμα προστασίας του περιβάλλοντος και ενημέρωσης, βασισμένο στις αρχές του εθελοντισμού. Η επιχείρηση βασίζεται εξ' ολοκλήρου στην πράσινη ανάπτυξη	Εκτενές πρόγραμμα προστασίας του περιβάλλοντος μέσα από μια σειρά ενεργειών διατήρησης του φυσικού τοπίου στις περιοχές που δραστηριοποιείται η επιχείρηση	Συμβολή στην διατήρηση του φυσικού τοπίου στην περιοχή της Αχαΐας, μέσα από μια σειρά δράσεων

<b>Τοπικές Κοινότητες</b>	Ολοκληρωμένο πρόγραμμα ανάδειξης των τοποθεσιών γύρω από τη γέφυρα. Συνεργασία με ομάδες εθελοντικής δράσης.	Εκτενές πρόγραμμα επενδύσεων και υποστήριξης των τοπικών κοινοτήτων, σε πανελλήνια εμβέλεια.	Ολοκληρωμένο πρόγραμμα ανάδειξης των τοποθεσιών γύρω από τη γέφυρα. Συνεργασία με ομάδες εθελοντικής δράσης σε πανελλήνια εμβέλεια.	Εκτενές πρόγραμμα ανάδειξης των τοποθεσιών και του φυσικού κάλλους των κοινοτήτων όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση.	Συμβολή στην ανάπτυξη των τοπικών κοινοτήτων στην περιοχή της Αχαΐας, μέσα από μια σειρά δράσεων. Επέκταση πρακτικών κοινωνικής ευθύνης σε όλη την Ελλάδα.
<b>Πολιτισμός</b>	Εκτενής κάλυψη της πολιτισμικής εικόνας των περιοχών όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση.	Ολοκληρωμένο πρόγραμμα υποστήριξης της ελληνικής πολιτιστικής κληρονομιάς με έμφαση στην ιστορία και την λογοτεχνία.	Ολοκληρωμένο πρόγραμμα υποστήριξης της ελληνικής πολιτιστικής κληρονομιάς με έμφαση στην βιομηχανική και την εμπορική ιστορία της Ελλάδας.	Εκτενές πρόγραμμα υποστήριξης των περιοχών και της ιστορίας τους, όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση.	Έμφαση στις αθλητικές εκδηλώσεις και στην υποστήριξη των τοπικών κοινωνιών σε θέματα εκπαίδευσης και κατάρτισης.

**Πίνακας 7: Συνοπτική αναφορά των οργανωσιακών δράσεων κοινωνικής ευθύνης των προς έρευνα εταιριών**

## **Κεφάλαιο 10<sup>ο</sup>**

### **Συμπεράσματα Πτυχιακής και προτάσεις για το μέλλον**

**10.1 Συμπεράσματα Πτυχιακής**

**10.2 Προτάσεις για το μέλλον**

## 10.1 Συμπεράσματα Πτυχιακής

Η παρούσα πτυχιακή εξέτασε και ανέλυσε τους ορισμούς της επιχειρησιακής ηθικής, της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (δεοντολογίας) καθώς και τις σχέσεις που έχουν αυτές οι έννοιες μεταξύ τους. Επίσης, διερεύνησε πως οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν προγράμματα καινοτομίας, επιχειρηματικότητας και κοινωνικής ευθύνης στην πράξη και πως αυτά εκλαμβάνονται από την κοινωνία. Τα θεωρητικά πλαίσια που μελετήθηκαν συμπληρώθηκαν και από τα ερευνητικά αποτελέσματα ποιοτικής έρευνας που διενεργήθηκε σε 5 μεγάλες επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων οι οποίες δραστηριοποιούνται σε όλη την Ελλάδα, όμως ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στα προγράμματα επιχειρηματικότητας, καινοτομίας και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που αφορούν τις τοπικές κοινωνίες της ευρύτερης περιοχής της Αχαΐας και ιδιαίτερα της περιοχής των Πατρών. Επιπλέον ζητήθηκε και η άποψη δημοσίων οργανισμών, όπως είναι το επιμελητήριο Αχαΐας, που σχετίζονται με τις ανωτέρω επιχειρήσεις.

Από την ανάλυση της βιβλιογραφίας συμπεραίνεται ότι οι προαναφερόμενες έννοιες σχετίζονται ή όχι ανάλογα με την οπτική γωνία του μελετητή. Κατ' αρχή δεν υπάρχουν διεθνώς αποδεκτοί όροι που να προσδιορίζουν τις συγκεκριμένες έννοιες. Έτσι, η έννοια του επιχειρηματία για άλλους σχετίζεται με την λήψη κινδύνου και την καινοτομία, ενώ για άλλους όχι.

Οι πολέμιοι της επιχειρησιακής ηθικής και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης υποστηρίζουν σθεναρά ότι «business of business is business» λαμβάνοντας υπόψη μόνο την οικονομική διάσταση της επιχειρηματικότητας. Από την άλλη όμως, οι υπέρμαχοί των ανωτέρω εννοιών υποστηρίζουν ότι πέρα από την επιχειρησιακή δραστηριότητα, υπάρχει και η απολογία της επιχείρησης για ζητήματα που την αφορούν, εφόσον οι πράξεις της δεν έχουν μόνο επίπτωση στην ίδια αλλά σε ολόκληρο το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Με την μετατόπιση της οργανωσιακής συμπεριφοράς από την επιχείρηση στους πελάτες, μέσα από τις στρατηγικές της πελατοκεντρικής καινοτομίας, η επιχείρηση πλέον θα πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει τις ανάγκες της ευρύτερης κοινωνίας οι οποίες καθορίζουν την ποιότητα των παρεχομένων προϊόντων και υπηρεσιών. Άλλωστε, η αλλαγή της συμπεριφοράς της επιχείρησης από τα καθαρά οικονομικά-κερδοσκοπικά πρότυπα στα κοινωνικά, ωφελεί την επιχείρηση πολλαπλά, εφόσον ανοίγει νέες αγορές για διαφοροποιημένες, άρα και καινοτόμες υπηρεσίες και προϊόντα, όπως επίσης αυξάνει την φήμη της στο ευρύτερο κοινό, το οποίο με τη σειρά του αποδέχεται, έστω και με επιφυλάξεις όπως τονίζουν οι έρευνες, τις μεταβολές στην επιχειρησιακή συμπεριφορά.

Επιπλέον, δεν υπάρχει ένας καθολικά δεκτός κώδικας επιχειρησιακής ηθικής και δεοντολογίας (εταιρικής κοινωνικής ευθύνης). Οι επιχειρήσεις ως νομικοί οργανισμοί, αποτελούν απλά πλάσματα δικαίου και έτσι δεν είναι σε θέση από μόνες τους να συμπεριφερθούν είτε έντιμα, είτε ανέντιμα. Οι άνθρωποι που βρίσκονται μέσα σε αυτές εκδηλώνουν αυτού του είδους τις συμπεριφορές. Επομένως, μια επιχείρηση σχετίζεται με πολλούς ανθρώπους, όπου ο καθένας από αυτούς, διαθέτει ένα εύρος από διαφορετικές στάσεις και αξίες, ώστε να είναι εξαιρετικά δύσκολο να προσδιοριστεί τι ή ποιός αποφασίζει ότι η επιχείρηση αυτή θα λαμβάνει έντιμες αποφάσεις, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν αυτές οι αποφάσεις. Αν λοιπόν στις μελέτες υπάρχει το θεωρητικό πλαίσιο των stakeholders, στην πράξη υπάρχει μια συνεχής σύγκρουση συμφερόντων εφόσον η επιχείρηση δεν είναι δυνατόν να καλύπτει τις προσδοκίες όλων των μερών.

Η διεθνής πρακτική έχει δείξει ότι από μόνο του ένα νομικό πλαίσιο δεν είναι αρκετό, ώστε οι επιχειρήσεις να συμπεριφέρονται με ηθικό τρόπο. Μια επιχείρηση ενδέχεται να ακολουθεί πιστά τους νομικούς κανόνες που τίθενται από την πολιτεία, όμως οι πράξεις της συντελούν στην επιδείνωση των εσωτερικών δομών αλλά και των εξωτερικών της σχέσεων, για το λόγο ότι ξεπέρασαν τα όρια του επιτρεπτού, δηλαδή τι είναι το σωστό και τι είναι το λάθος σε μια συγκεκριμένη στιγμή. Οι προσδιοριστικοί παράγοντες οι οποίοι θέτουν αυτά τα όρια είναι πολλοί και σύνθετοι δυσχεραίνοντας την ανάπτυξη ισορροπιών μέσα στις ίδιες επιχειρήσεις μεταξύ της επίτευξης κέρδους, της ανταγωνιστικότητας, του επιχειρησιακού κινδύνου και της καινοτομίας από τη μία και της ηθικής συμπεριφοράς, των εργασιακών δικαιωμάτων, της συνετής εκμετάλλευσης των επιχειρησιακών και φυσικών πόρων και της προστασίας του περιβάλλοντος από την άλλη.

Από την άλλη καταβάλλονται προσπάθειες από τους μελετητές των επιχειρησιακών θεωριών και πρακτικών, από τους κοινωνικούς φιλοσόφους και ακτιβιστές, από τους διεθνείς και τοπικούς οργανισμούς, καθώς και από τις ίδιες τις επιχειρήσεις, ώστε να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο από κοινές ηθικές αξίες, το οποίο θα στηρίζεται στις αρχές του εθελοντισμού και της συνεργασίας. Από τις μέχρι τώρα έρευνες υπάρχει η εικόνα, ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις συναινούν περισσότερο στην ανάπτυξη αυτού του πλαισίου, υιοθετώντας τις αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου των Ηνωμένων Εθνών, αλλά είναι και οι πρώτες που θα καταπατήσουν αυτές τις αρχές.

Στον ελλαδικό χώρο τις τελευταίες δύο δεκαετίες υπάρχουν επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ρητούς κώδικες επιχειρησιακής ηθικής, δεοντολογίας και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, οι οποίες όμως επί το πλείστον αποτελούν είτε μεγάλες επιχειρήσεις, είτε παραρτήματα ξένων πολυεθνικών. Η μελέτη των θεωρητικών ερευνών στο θέμα έχει δείξει ότι το μέγεθος της επιχείρησης σε σχέση με άλλους προσδιοριστικούς παράγοντες έχει θετική σχέση με την καθιέρωση τέτοιων προγραμμάτων στις επιχειρήσεις. Επιπλέον, οι μεγαλύτερες σε μέγεθος επιχειρήσεις τείνουν να παρουσιάζουν πιο ολιστικά και ολοκληρωμένα προγράμματα σε σχέση με τις μικρότερες που ασπάζονται προγράμματα της ηθικής, κοινωνικής ευθύνης και καινοτομίας. Τα αποτελέσματα της έρευνας της πτυχιακής, λαμβάνοντας ως βάση τις παραπάνω δύο υποθέσεις, επιβεβαιώνουν την σύγκλιση των ευρημάτων της με τις θεωρητικές αναφορές.

## 10.2 Προτάσεις για το μέλλον

Με την ολοκλήρωση της πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας πάνω στους τομείς της επιχειρησιακής ηθικής, επιχειρηματικότητας, καινοτομίας και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης παρατίθενται οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

- Ολοκλήρωση της ερευνητικής προσπάθειας σε μεγαλύτερο δείγμα επιχειρήσεων με ποσοτικές αυτή τη φορά, μεθόδους.
- Διεξαγωγή ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας από την πλευρά του κοινού και των ομάδων ενδιαφέροντος (stakeholders) για το πώς βλέπουν εκείνες την εφαρμογή ενός εταιρικού πλαισίου ηθικής, καθώς και των προγραμμάτων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και καινοτομίας, από τις ελληνικές επιχειρήσεις.
- Διεξαγωγή ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις για τους ίδιους λόγους.

## Βιβλιογραφία

1. Al – Zu’bi Ali Hasan (2010), “A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction”, *International Journal of Business and Management*, Vol.5, No. 12, σελ. 1 – 8.
2. Ashoka.org (2014), “Innovators for the Public”, στο: <https://www.ashoka.org/about>.
3. Baumol, W.J. (1990). Entrepreneurship: productive, unproductive, and destructive. *Journal of Political Economy* 98, σελ.893-921.
4. Brian Sears (2004), “Conflicts of Interest”, στο <http://www.ethics.org/resource/conflicts-interest> (ενεργό).
5. Brickley, J., Clifford W.S. Jr., J.L. Zimmerman, «Business ethics and organizational architecture», *Journal of banking & finance*, vol. 26, issue 9, 2002, (1821 – 1835).
6. Britannica Online Encyclopedia (2015), “Ethics” στο: <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/194023/ethics> (ενεργό).
7. Brockhaus, R.H. (1980), “Risk taking propensity of entrepreneurs”, *Academy of Management Journal*, Vol. 23, No.3, σελ. 509-520.
8. Business & Human Rights Resource Centre (18 Feb. 2014), “Unocal lawsuit (re Myanmar)” στο: <http://business-humanrights.org/en/unocal-lawsuit-re-myanmar#c9309> (ενεργό).
9. Cambridge Online Lexicon (2014), “Entrepreneur” στο: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/entrepreneur> (ενεργό).
10. Carroll, (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders". *Business Horizons* 34 (July/August 1991), σελ. 42.
11. Caves, R.E. and Porter, M.C. (1977) “From entry barriers to mobility barriers”, *Quarterly Journal of Economics*, 91, σελ. 421-434.
12. CBS News, “Boycott Nike,” October 17, 1996
13. Church, Frank (October, 1976), “Lockheed: Corporation or Political Actor?”, *The Harvard Crimson*, στο: <http://www.thecrimson.com/article/1976/10/26/lockheed-corporation-or-political-actor-pon/> (ενεργό).
14. Cohen, L. and Manion, L. (1992), “Research methods in education”, 3<sup>η</sup> Έκδοση, Routledge, London
15. Croston, C., (2015), “5 Green businesses you can start”, στο <http://www.evancarmichael.com/Going-Green/2163/5-Green-Businesses-You-Can-Start.html> (ενεργό).
16. Davenport, T. H. Harris. J. K. and Kohli. A. (2001). “How Do They Know Their Customers So Well?”, *Sloan Management Review*. Winter, σελ. 63-73.
17. Deakins, D, Freel M (2003), “Entrepreneurship and small firm”, Mc Graw-Hill publication, New York.
18. Desouza, K. C. and Awazu, Y. (2004). “Gaining a Competitive Edge from Your Customers: Exploring the Three Dimensions of Customer Knowledge”. *KM Review* 7(3), σελ. 12-15.
19. Ehrlich PR, Ehrlich AH. (1990), “*The Population Explosion*”. Simon and Schuster, New York.
20. Epistimonikomarketing (2007), «Μόνο το 10% των Επιχειρήσεων διαθέτουν στην Ελλάδα Στρατηγική «Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης», στο:

- <http://www.epistimonikomarketing.gr/mono-to-10-ton-epiheiriseon-diathetounstin-ellada-stratigiki-etairikis-koinonikis-euthunis/> (ενεργό).
21. Fisher, M. Colin , Lovell, Alan (2009), "Business Ethics and Values: Individual, Corporate and International Perspectives", 3<sup>rd</sup> Edition, FT Prentice Hall, Essex, England.
  22. Friedman Milton (1966), "The Methodology of Positive Economics" στο *Essays In Positive Economics: Chicago: Univ. of Chicago Press, 1966*, σελ. 3-16, 30-43.
  23. Friedman, Milton (1960), "A Program for Monetary Stability", New York: Fordham University Press.
  24. Friedman, Milton (1962), "Capitalism and Freedom", University of Chicago Press: Chicago.
  25. Gartner, W.B. (1988). "Who is an entrepreneur? Is the wrong Question", *American Small Business Journal*, Vol.12, Issue 4, σελ. 11-32.
  26. Global Compact Network Hellas (2015), «Ποιοι είμαστε», στο: [http://www.globalcompactnetworkhellas.gr/portal/index.php?option=ozo\\_content&perform=view&id=137&Itemid=89&lang=](http://www.globalcompactnetworkhellas.gr/portal/index.php?option=ozo_content&perform=view&id=137&Itemid=89&lang=) (ενεργό).
  27. Global Exchange Special Report (1997), "Nike Just Don't Do It," στο: Charles Hill, Gareth Jones (2008), "Strategic Management: An Integrated Approach", 8<sup>th</sup> Edition, Houghton Mifflin Company, USA.
  28. Govindarajan, V. and Gupta, A. K. (2001). "Strategic Innovation: A Conceptual Roadmap". *Business Horizons* 44(4), σελ. 3-12.
  29. Grant, J., (2008), "The Green marketing manifesto", John Wiley & Sons Ltd.
  30. Greenberg, J. (1987), "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *The Academy of Management Preview*, Vol 12. No. 1 (Jan. 1987), σελ. 9 -22.
  31. Greenhouse, S. (1997), "Nike Shoe Plant in Vietnam Is Called Unsafe for Workers," *The New York Times*, November 8, 1997 και Dobnik, V. "Chinese Workers Abused Making Nikes, Reeboks," *Seattle Times*, September 21, 1997, σ. A4.
  32. Hardin, G. (1968), "The Tragedy of the Commons". *Science* 162 (3859): 1243–1248.
  33. Hawkins, E. D., "The Importance of Relationships", June 2011 στο: <http://kmhassociates.ca/resources/4/The%20importance%20of%20relationships%20in%20business.pdf> (ενεργό)
  34. Hohner, P., (2007), "An overview of CSR", *Corporate Social Responsibility, An Implementation guide for business*, σελ. 1-12
  35. Institute for Human Rights and Business (2012), "Responsible Investment in Myanmar: The Human Rights Dimension", *Occasional Paper Series, Paper Number 1*, September, 2012, σελ. 2 -19.
  36. IP/00/1066 (27, Σεπτεμβρίου, 2000), «Η Επιτροπή εκδίδει ανακοίνωση για τους διαρθρωτικούς δείκτες», Βρυξέλλες, σελ. 1.
  37. Jochnick, C. (1999): Confronting the Impunity of Non-State Actors: New Fields for the Promotion of Human Rights, στο: *Human Rights Quarterly* 21 (1999), 56-79.
  38. Jones, P., Comfort, D. and Hillier, D. (2007). Marketing and corporate social responsibility within food stores. *British Food Journal* 109: 582–593.
  39. Kemel.gr (2015), «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη», στο: <http://www.kemel.gr/articles/etairiki-koinoniki-eythyni> (ενεργό).
  40. Keyfitz N., "Are there ecological limits to population?", *Proc Natl Acad Sci* 1993; 90:6895-9, U.S.A.
  41. Kierkegaard, S. (1841), «Η έννοια της ειρωνείας», στο: <http://www.ekivolos.gr/H%20ennoia%20ths%20areths%20sto%20Swnkrath.htm> (ενεργό)
  42. Knight, Richard (1990), "Sanctioning Apartheid", Africa World Press.



43. Koestler A. (1979), *"The Ghost in the Machine."*, Danube edn., Hutchinson, London.
44. Korten, D. C. (1995), *"When Corporations Rule the World"*, Hartford, CT, San Francisco: Kumarian Press, Berrett-Koehler Publishers.
45. Kropotkin, Pëtr (1922), *"Ethics: Origin and Development"*, στο <http://theanarchistlibrary.org/library/petr-kropotkin-ethics-origin-and-development.pdf> (ενεργό).
46. Kvale, S. (1996), *"Interviews, an introduction to qualitative research interviewing"*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
47. Lantos, Geoffrey (2001), "The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 18, no. 7, pp. 595-630.
48. Latham, P. Gary, Pinder C. Craig (2005), "Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty – First Century", *Annual Review of Psychology*, Vol 56, σελ. 485-516.
49. Lawrance, A., Weber, J. (2011), *"Business and Society: Stakeholder, Ethics, Public Policy"*, 13rd Edition, McGraw-Hill Irwin, USA.
50. Levinson, M. 2004. "Data Mining for Carbs", *CJOMagazine*, April.
51. Lincoln, Y. S. and Guba, E. (1985), *"Naturalistic Inquiry"*. SAGE, Beverly Hills, ΗΠΑ.
52. Lumpkin, G.T., Dess G.G. (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, vol 21, N. 1, σελ. 135-172.
53. MacDonald Chris, McDonald Michael, and Norman Wayne, "Charitable Conflicts of Interest", *Journal of Business Ethics* 39:1-2, 67-74, August 2002, σελ.68.
54. Maclean P.D., "Contrasting functions of limbic and neocortical systems of the brain and their relevance to psychophysiological aspects of medicine.", *Am J Med* 1958, (25), σελ. 611-26.
55. Magnusson, P. R. (2003). "Benefits of Involving Users in Service Innovation". *European Journal of Innovation Management* 6(4), σελ. 228-238.
56. Markides, C. C. and Anderson, (Jan 2006). Creativity is Not Enough: ICT-Enabled Strategic Innovation. *European Journal of Innovation Management* 9(2), σελ. 129-148.
57. Martin, M. και Schinzinger, R., «Ethics in Engineering», New York, 1989, 261-2.
58. Masci, A., Tripathi, S. (2005): Business and Human Rights: The Value of the UN Norms. Στο: *Sustainable Development International, Edition 13, February 2005*, 23-26.
59. McClelland, David (1961), *"The Achieving Society"*, D. Van Nostrand, Princeton: NJ, USA.
60. McMillan, G. S., and Joshi, M. P. (1997), "Sustainable competitive advantage and firm performance: The role of intangible resources". *Corporate Reputation Review*, 1, σελ. 81-85.
61. Mialaret, G. (1997), «Εισαγωγή στις Επιστήμες της Αγωγής» (μετ.: Ζακοπούλου, Γ.), Αθήνα, Τυπωθήτω, Γιώργος Δαρδανός.
62. Mill, S. John (1848) "Of the Stationary State", *Principles of Political Economy*, στο: <http://www.panarchy.org/mill/stationary.1848.html>.
63. Mullerat, R (2013), "Corporate Social Responsibility: A European Perspective", *Miami-Florida European Union Center of Excellence*, Vol. 13 No.6 June 2013, σελ. 4 -22.
64. Nambisan, S., (2002). "Designing Virtual Customer Environments for New Product Development: Toward a Theory". *Academy of Management Review* 27(3), σελ. 392 -413.

65. Newbury, William and Gladwin, Thomas (2002), "Shell and Nigerian Oil", στο: T. Donaldson, P. Werhane and M. Cording (Eds.), *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach* (7th edition), Upper Saddle, NJ: Prentice Hall, σελ. 522-541.
66. Nicolis J.S., (1991) "*Chaos and Information Processing*" World Scientific Publishers 1991.
67. O'Hegarty, Michelle, Pederson, Linda L., Yenokyan, Gayane, Nelson, David, Wortley Pascale, (2007), "Young Adults' Perceptions of Cigarette Warning Labels in the United States and Canada", *CDC, Preventing Chronic Disease, Public Health Research, Practice and Policy, Volume 4: No. 2, April 2007*, σελ. 1 -9.
68. Oliver J.E., "The big squeeze.", *The Sciences* 1991, σελ. 23-28.
69. Porter M., Kramer M., (2006), "Mapping Social Opportunities", *Strategy and society- The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, σελ. 1-16.
70. Posnikoff, F. Judith (1997), "Disinvestment from South Africa: They did well by doing good", *Contemporary Economic Policy*, Volume 15, Issue 1, σελ. 76–86, January 1997.
71. Potter, Van Rensselaer (1971), "*Bioethics: Bridge to the Future*", Prentice Hall, New York.
72. PublicIssue (2008), «Έρευνα για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη», Παρασκευή 29 Φεβρουαρίου 2008, στο: <http://www.publicissue.gr/120/corporate-social-responsibility/> (ενεργό).
73. Razis D.V., "Modern Cassandras and our survival as a species – a new role for medicine?". *J R Soc Med* 1989 (82), σελ. 575-76
74. Razis D.V., "A new role for medicine.", *J R Soc Med*, 1994 (87), σελ. 190-92.
75. Razis D.V., "Ethics and the Universality of Morality.", *Quality Assurance in Health Care* 1990 (2) σελ. 369-373.
76. Schumpeter, A. Joseph (1950), "Capitalism, Socialism, and Democracy", 3d ed. 1942. New York: Harper and Brothers.
77. Seldan, L. and MacMillan, 1. C. (2006). "Manage Customer-Centric Innovation-Systematically". *Harvard Business Review* 84(4), σελ. 108-116.
78. Shane, S., Venkataraman S. (2000), "*The promise of entrepreneurship as a field of research*". *Academy of Management Review*, vol 25, N.1, σελ.217-226.
79. Sims, (2003), "Ethics and Corporate Social Responsibility: Why Giants Fall", Greenwood Press.
80. Swedburg, Richard (2000), "The Social Science View of Entrepreneurship: Introduction and Practical Applications". *Entrepreneurship: The Social Science View*, Oxford University Press σελ. 7-44.
81. The Britannica Guide to Ethics, (2011), "*The History of Western Ethics*", Britannica Educational Publishing, London.
82. Thompson, Dennis (2005), "Restoring Responsibility: Ethics in Government, Business and Healthcare", Cambridge: Cambridge University Press.
83. Timmer E. "Medical ethics and evolution.", *J R Soc Med*, 1994 (87), σελ. 250-52.
84. UNIDO - United Nations Industrial Development of Organisation, (2011), "UNIDO Green Industry Initiative for sustainable Industrial Development", *Green Industry, Vienna: October 2011*, σελ. 4.
85. United Nation Global Compact (22 April, 2013), "Overview of the UN Global Compact", στο: <https://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/> (ενεργό).
86. USA Today, "Critics Tie Sweatshop Sneakers to 'Air Jordan'", June 6, 1996, επιμέλεια D. Jones, σ. 1B.

87. Velasquez, M. (1992), «Business Ethics», 3rd. edn. 1992, 207-8.
88. Verisk Maplecroft (2015), “Human Rights and Business, Dilemma Forum”, GE Foundation in partnership with the UN Global Compact, στο <http://hrbdf.org/> (ενεργό).
89. Von Hippel, E. (1986). “Lead Users: A Source of Novel Product Concepts”. *Management Science* 32(7), σελ. 791-805.
90. Von Hippel, E. (1989). “New Product Ideas from ‘Lead Users’”. *Research Management* 32(3), σελ. 24-27.
91. Wall Street Journal (26 Ιανουαρίου, 2015): “The Business Side of Animal Rights: Welfare Groups Get Proxy Advisers on Board by Focusing on Financial Risks”, επιμέλεια: Jacob Bunge και Kelsey Gee στο <http://www.wsj.com/articles/animal-rights-advocates-get-proxy-advisory-firms-onboard-1422303269> (ενεργό).
92. Weber, Max (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*, translated by A. M. Henderson and Talcott Parsons. Edited with an introduction by Talcott Parsons. New York: Free Press.
93. Wiklund, J, Dahlqvist, J, Havnes, P., A. (2001), “Entrepreneurship as new business activity: empirical evidence from young firms” In *Frontiers of Entrepreneurship Research*; Center of Entrepreneurial Studies – Babson College, σελ.289.
94. Wilbush J. “Impact Management, Worst Scenario: Possible Technological Strategic Options.”, *Technology Analysis and Strategic Management*, 1990 (2), σελ.27-38.
95. Wilson, R. (1985) “Reputations in games and markets”. Στο: Roth A.E. ed., *Game-Theoretical Models of Bargaining*. New York, Cambridge University Press, σελ. 65-84.
96. Young Global Leaders (2015), “The Oath Project”, στο [http://theoathproject.org/?page\\_id=34](http://theoathproject.org/?page_id=34) (ενεργό).
97. Zahavi, Dan (2003), “*Husserl's Phenomenology*”, Stanford: Stanford University Press.
98. Αναθεωρημένη Συνθήκη της Λισσαβόνας (22 και 23 Μαρτίου , 2005), «Συμπεράσματα της Προεδρίας », Ευρωπαϊκό Συμβούλιο των Βρυξελλών, EL 7619/05, σελ. 5.
99. Αναλυτής Ν., (2007), Εισήγηση κατά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας του Ινστιτούτου Επικοινωνίας «*Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Υπεύθυνη Κατανάλωση-CSR 2007*», 24 Απριλίου, Αθήνα.
100. Δραπανιώτης (2004), «Επιχειρηματική ηθική & εταιρική κοινωνική ευθύνη», *Επιστημονικό Μάρκετινγκ*, Ιούλιος/Αύγουστος 2004, στο <http://www.epistimonikomarketing.gr/epiheirimatiki-ithiki-kai-etairiki-koinoniki-euthuni/> (ενεργό).
101. Εγκυκλοπαίδεια Britannica (2015), Λήμμα: “*Ethics*”: στο <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/194023/ethics> (ενεργό).
102. Ευθυμίουπουλος Η., Μοδινός Μ., (2003), *Οι Δρόμοι της Αειφορίας: Περιβάλλον, Εργασία, Επιχειρηματικότητα*, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
103. Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2015), «Η εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στην ΕΕ», στο <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=el> (ενεργό).
104. Ινστιτούτο Επικοινωνίας (2014), «*Σύνοψη έρευνας για την εταιρική κοινωνική ευθύνη & υπεύθυνη κατανάλωση CSR 2014*», στο: <http://www.instofcom.gr/wp-content/uploads/2015/02/CSR-2014-%CE%A3%CF%8D%CE%BD%CE%BF%CF%88%CE%B7-%CE%88%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1%CF%82.pdf> (ενεργό).

105. Κόντος, Π. (2000), «*Η αριστοτελική ηθική ως οντολογία*», εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
106. Κυριαζή, Ν. (1998), «*Η κοινωνιολογική έρευνα, κριτική επισκόπηση των μεθόδων και τεχνικών.*», Ελληνικές Επιστημονικές Εκδόσεις, Αθήνα
107. Παπαγεωργίου Γ. (1998). «*Μέθοδοι στην Κοινωνιολογική Έρευνα*». Τυπωθήτω, Αθήνα.
108. Τζαβάρας, Γ. (2009), «*Εισαγωγή στην Οντολογία*», Gutenberg – Γιώργος & Κώστας Δαρδανός, Αθήνα.