



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΠΜΣ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

## « Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ »



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΚΟΡΡΟΥ ΙΦΙΓΕΝΕΙΑ (mea13005)

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΚΡΙΕΜΑΔΗΣ ΘΑΝΟΣ

ΤΡΙΠΟΛΗ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2015

*Διπλωματική εργασία υποβληθείσα στο τμήμα οικονομικών επιστημών του πανεπιστημίου Πελοποννήσου ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στην οικονομική ανάλυση*

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....</b>	<b>3</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>3</b>
<b>ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΟΡΟΙ / ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ :.....</b>	<b>4</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>	<b>3</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ .....</b>	<b>7</b>
<b>1.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ.....</b>	<b>8</b>
<b>1.5 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΟΡΟΥ STAKEHOLDERS .....</b>	<b>8</b>
<b>1.6 ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΙΚΤΥΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ .....</b>	<b>10</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Η ΕΚΕ ΣΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 ΜΟΡΦΕΣ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΕ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.1 ΠΕΡΙΘΩΡΙΑΚΗ ΕΚΕ .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗ ΕΚΕ.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.3 ΔΙΑΧΥΤΗ ΕΚΕ.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΚΕ.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 Ο ΒΑΘΜΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΕΚΕ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....</b>	<b>21</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ (CASE STUDY).....</b>	<b>25</b>

<b>3.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ - ΟΡΙΣΜΟΣ.....</b>	<b>25</b>
<b>3.2 ΑΠΟ ΤΙ ΕΞΑΡΤΑΤΑΙ ΜΙΑ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ .....</b>	<b>26</b>
<b>3.3 ΠΩΣ ΚΑΘΟΡΙΖΕΤΑΙ Η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ .....</b>	<b>27</b>
<b>3.4 ΠΟΤΕ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕ ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....</b>	<b>28</b>
<b>3.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ CASE STUDY.....</b>	<b>29</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ-ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ .....</b>	<b>31</b>
<b>4.1 ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΟ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ.....</b>	<b>31</b>
<b>4.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΘΕΛΟΝΤΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ .....</b>	<b>32</b>
<b>4.3 ΔΡΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ .....</b>	<b>33</b>
<b>4.4 ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ .....</b>	<b>34</b>
<b>4.5 ΔΡΑΣΕΙΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ .....</b>	<b>37</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΣΥΖΗΤΗΣΗ .....</b>	<b>39</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>46</b>
<b>Π Α Ρ Α Ρ Τ Η Μ Α .....</b>	<b>47</b>
<b>1. ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΠΟΥ ΔΙΑΚΡΙΘΗΚΑΝ ΓΙΑ ΤΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΤΟΥΣ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΒΑΣΗ ΤΟΥ CR INDEX 2013 .....</b>	<b>48</b>
<b>2. ΒΡΑΒΕΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΗΣ ΑΘΗΝΑΪΚΗΣ ΖΥΘΟΠΟΙΑΣ .....</b>	<b>51</b>

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη στη στρατηγική των σύγχρονων επιχειρήσεων αποτελεί ένα σημαντικό μέρος της λειτουργίας τους. Αυτή η διπλωματική έχει ως στόχο την εξέταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μέσω της παρουσίασης των διαφορετικών μορφών της, όπως και μέσω της παρουσίασης των κύριων χαρακτηριστικών της. Επίσης, διενεργείται η σύνδεση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης με την λειτουργία της επιχείρησης, καθώς και η ανάλυση της μελέτης περίπτωσης και ο λόγος επιλογής της ως ερευνητικής μεθοδολογίας σε αυτή την περίπτωση. Τέλος, παρουσιάζεται η περίπτωση της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας, ως παράδειγμα εταιρίας που εφαρμόζει την εταιρική κοινωνική ευθύνη και γίνεται μία συζήτηση γύρω από τα συμπεράσματα.

## **ABSTRACT**

Corporate Social Responsibility on corporations' strategy is a part of their principal function. This master thesis, examines the corporate social responsibility through the presentation of its different versions and its main characteristics. We, also, investigate the linkage between the social corporate responsibility and its function. Case study analysis is also presented and we explain the reasons why we decided to use this methodology. Lastly, we present the case of Athenian Brewery SA, as an example of a corporation that uses the corporate social responsibility and we discuss the results of this thesis.

## **ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΟΡΟΙ / ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ :**

Εταιρική κοινωνική ευθύνη ( E.K.E., corporate social responsibility)

Βιώσιμη ανάπτυξη (sustainable development)

Δίκτυα για την E.K.E.

Εταιρική διακυβέρνηση (corporate governance)

Επιχειρηματική ιθαγένεια (corporate citizenship)

Κοινωνικά υπεύθυνες επενδύσεις (socially responsible investing)

Κοινωνικός απολογισμός (social report)

Κώδικας επιχειρηματικής δεοντολογίας

Τριπλός απολογισμός (triple bottom-line)

Μέτοχοι (stockholders)

Συμμέτοχοι (stakeholders)

Ευρωπαϊκό Πολυμερές Φόρουμ για την ΕΚΕ (European Multistakeholder Forum on CSR)

CRI (corporate responsibility index)

Case study (Μελέτη περίπτωσης)

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη στη στρατηγική των σύγχρονων επιχειρήσεων κατέχει έναν σημαντικό ρόλο στην λειτουργία των επιχειρήσεων, από τη στιγμή που μπορούν να επηρεάσει τόσο με άμεσο όσο και με έμμεσο τρόπο την οικονομική πορεία και την οικονομική αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων. Σκοπός αυτής της διπλωματικής εργασίας είναι να μελετήσει την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και τα κύρια χαρακτηριστικά της. Προκειμένου να γίνει πιο κατανοητή η έννοια αυτή, παρουσιάζουμε και την περίπτωση μιας σύγχρονης επιχείρησης που εφαρμόζει την εταιρική κοινωνική ευθύνη.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύουμε την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και την διαχωρίζουμε στην εξωτερική και εσωτερική εταιρική κοινωνική ευθύνη, δίνοντας και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της κάθε μίας. Ταυτόχρονα, αναλύουμε την στρατηγική εταιρική κοινωνική ευθύνη, η οποία αποτελεί και έναν από τους κύριους στόχους της παρούσας εργασίας. Σε αυτό το κεφάλαιο, επίσης, αναλύουμε τον κύριο ορισμό του stakeholders, οι οποίοι αποτελούν τα άμεσα και έμμεσα ενδιαφερόμενα μέρη της εταιρίας και άρα, τα άτομα που επηρεάζονται από την εφαρμογή των διαφορετικών μορφών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Επίσης, παρουσιάζουμε την πορεία του ελληνικού δικτύου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη (όπως και του ευρωπαϊκού), εστιάζοντας και στη σημαντικότητά τους.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, παρουσιάζουμε τις μορφές ενσωμάτωσης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στη λειτουργία της επιχείρησης. Συνολικά εντοπίζουμε τέσσερις μορφές ενσωμάτωσης, οι οποίες όμως εμφανίζουν την ίδια σημαντικότητα και επηρεάζουν εξίσου την εφαρμοζόμενη εταιρική κοινωνική ευθύνη, και κατ' επέκταση τη λειτουργία της επιχείρησης. Στις τέσσερις αυτές μορφές συμπεριλαμβάνονται, η διάχυτη, η περιορισμένη, η στρατηγική και η περιθωριακή. Από τις τέσσερις αυτές μορφές εστιάζουμε κυρίως στη στρατηγική μορφή, η οποία φαίνεται να συνδέεται περισσότερο με τη λειτουργία της επιχείρησης.

Στο τρίτο κεφάλαιο, αναλύουμε την έννοια της μελέτης περίπτωσης (case study), ενώ εξηγούμε και τους λόγους για τους οποίους χρησιμοποιήθηκε αυτή η μεθοδολογία σε

αυτή την διπλωματική. Έτσι, παρουσιάστηκαν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του case study, όπως και τα πεδία εφαρμογής του και τα κύρια χαρακτηριστικά που το διέπουν.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, αναλύουμε την περίπτωση της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας, η οποία αποτελεί μια επιχείρηση με μεγάλη ιστορία στον ελλαδικό χώρο και στηρίζει σημαντικό μέρος της επιτυχημένης της πορείας στην σωστή εφαρμογή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Η εταιρία αυτή εφαρμόζει την εταιρική κοινωνική ευθύνη σε τομείς όπως το ανθρώπινο δυναμικό της, το οποίο εκπαιδεύει συνεχώς και φροντίζει να εργάζεται στις κατάλληλες συνθήκες εργασίας, ενώ εξασφαλίζει και τα δικαιώματά του. Επίσης, η εταιρική κοινωνική ευθύνη εφαρμόζεται και στον τομέα του περιβάλλοντος, όπου η εταιρία μέσω της χρήσης των πράσινων ψυγείων, της ανακύκλωσης και της εξοικονόμησης ενέργειας συμβάλλει στη μείωση της εκπομπής ρύπων στο περιβάλλον. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη, εφαρμόζεται τέλος μέσω διάφορων δωρεών και χορηγιών της εταιρίας σε διάφορους φορείς με κύριο στόχο το γενικό καλό της κοινωνίας.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, τέλος, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που έχουν εξαχθεί από την ανάλυση που έχει γίνει, όπως και μία συζήτηση γύρω από την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης γενικότερα.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ**

### **1.1 Η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης**

“Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Ε.Κ.Ε.), ορίζεται η εφαρμοζόμενη από επιχειρήσεις πολιτική, η οποία αφορά δράσεις, ενέργειες και προγράμματα κοινωνικού, περιβαλλοντικού, πολιτιστικού, εκπαιδευτικού και ερευνητικού χαρακτήρα (Εξωτερική Ε.Κ.Ε.), καθώς και σε δράσεις, οι οποίες αφορούν την ανθρωποκεντρική και δίκαιη πολιτική ανθρωπίνων πόρων, το σεβασμό των δικαιωμάτων των εργαζομένων, κανόνες υγιεινής και ασφάλειας, την ενίσχυση του κοινωνικού διαλόγου, την εξασφάλιση των συνδικαλιστικών δικαιωμάτων, το σεβασμό των συλλογικών συμβάσεων εργασίας (Εσωτερική Ε.Κ.Ε.)” [1]

Η διοίκηση της επιχείρησης ή του οργανισμού θα πρέπει να εστιάζει στους εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες που καθορίζουν αφενός την επιχειρηματική βιωσιμότητα και αφετέρου την αιψόρο ανάπτυξη υιοθετώντας πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Σε διαφορετικές χώρες, περιφέρειες, και κατηγορίες οργανισμών, η υπεύθυνη επιχειρηματική πρακτική διαφέρει σε θέματα προσέγγισης, συζήτησης και κυρίως στις διαφορετικές προτεραιότητες. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη δεν είναι παντού ίδια, δεν εξετάζεται το ίδιο και δεν έχει και την ίδια βαρύτητα ως προς την κοινωνία ή το περιβάλλον. Ωστόσο, η βασική προσέγγιση της περιλαμβάνει οργανισμούς που υιοθετούν μια επίσημη, δομημένη προσέγγιση στην αποτίμηση της κοινωνικής και περιβαλλοντικής επίδρασης τους, κάνοντας προσπάθειες για την βελτίωση της και δημοσιεύοντας την όλη διαδικασία και τα αποτελέσματά της. Η υπεύθυνη εταιρική πρακτική εκτείνεται σε τέσσερα βασικά πεδία: τον εργασιακό χώρο, το πεδίο αγοράς, τη κοινότητα και το περιβάλλον.

### **1.2 Εσωτερική κοινωνική ευθύνη**

Σε μια επιχείρηση, η εσωτερική κοινωνική ευθύνη αφορά κυρίως τους υπαλλήλους και συνδέεται με θέματα, όπως η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό, η υγεία και η ασφάλεια, καθώς και η διαχείριση της αλλαγής, ενώ οι πρακτικές που αφορούν το περιβάλλον σχετίζονται κυρίως με τη διαχείριση των φυσικών πόρων που χρησιμοποιούνται από τις εταιρίες κατά την παραγωγή των προϊόντων. Έτσι

οδηγούμαστε σε ένα συνδυασμό της κοινωνικής ανάπτυξης με βελτιωμένη ανταγωνιστικότητα. [1]

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια από τις κυριότερες προκλήσεις για τις επιχειρήσεις είναι η προσέλκυση και η διατήρηση ειδικευμένου προσωπικού. Κάποια μέτρα που μπορούν να γίνουν από πλευράς εταιρίας είναι η δια βίου μάθηση, η παραχώρηση εξουσιών και ευθυνών στους εργαζόμενους, η καλύτερη ισορροπία μεταξύ εργασίας, οικογένειας και ελεύθερου χρόνου και η μεγαλύτερη ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού. Επιπλέον, πρέπει να εξασφαλίζεται η ίση αμοιβή και οι ίδιες προοπτικές σταδιοδρομίας για τις γυναίκες και τους άντρες, ο σωστός καταμερισμός των κερδών και τα συστήματα παροχής μεριδίων του μετοχικού κεφαλαίου, καθώς και η εξασφάλιση της εργασίας. Έχει αποδειχθεί ότι η ενεργός εποπτεία και διαχείριση των εργαζόμενων που απουσιάζουν από την εργασία λόγω αναπηρίας ή τραυματισμού έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση των δαπανών. [1]

Η υγεία και η ασφάλεια στην εργασία παραδοσιακά έγκειται σε νομοθετικά και εκτελεστικά μέτρα. Ωστόσο, λόγω της αυξητικής τάσης να αναλαμβάνουν την ολοκλήρωση μιας εργασίας διάφοροι εργολάβοι και προμηθευτές, οι εταιρίες εξαρτώνται όλο και περισσότερο από τις επιδόσεις των εργολάβων τους στο θέμα της υγείας και της ασφάλειας. Επιπρόσθετα, υπάρχουν προγράμματα που είναι συμπληρωματικά προς τις δραστηριότητες νομοθεσίας και ελέγχου από τις δημόσιες αρχές και υιοθετούνται από τις εταιρίες για την περαιτέρω προώθηση της υγείας και της ασφάλειας, χρησιμοποιώντας αυτές τις δυο παραμέτρους ως κριτήρια για τη προμήθεια των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους. Η αναδιάρθρωση με τρόπο κοινωνικά υπεύθυνο σημαίνει ότι εξισορροπούνται και λαμβάνονται υπόψη τα συμφέροντα και οι ανησυχίες όλων εκείνων που θίγονται από τις αλλαγές και τις αποφάσεις. Η διαδικασία αυτή επιτυγχάνεται μέσω της συμμετοχής όλων των ενδιαφερόμενων μερών στις διαβουλεύσεις αφού πρώτα ενημερωθούν σχετικά. [1]

Όσον αφορά τη διαχείριση του περιβαλλοντικού αντίκτυπου και των φυσικών πόρων, η μείωση της κατανάλωσης ρυπογόνων εκπομπών και αποβλήτων μπορούν να μειώσουν τη ρύπανση του περιβάλλοντος αισθητά. Στον περιβαλλοντικό τομέα αυτές οι επενδύσεις αναφέρονται κανονικά ως ευκαιρίες διπλού κέρδους, για τις επιχειρήσεις και για το περιβάλλον.

### 1.3 Εξωτερική κοινωνική ευθύνη

Η εξωτερική εταιρική ευθύνη αφορά την επέκταση της ευθύνης της εκάστοτε επιχείρησης στην κοινωνία και στην τοπική κοινότητα και έχει να κάνει με το σύνολο των ενδιαφερόμενων μερών, οι οποίοι είναι οι εργαζόμενοι, οι μέτοχοι αλλά και οι επιχειρηματικοί εταίροι, οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι δημόσιες αρχές και οι μη κυβερνητικοί οργανισμοί (ΜΚΟ) που εκπροσωπούν τις τοπικές κοινότητες ή ασχολούνται με το περιβάλλον. [2]

Η επιπλέον ανάλυση των μερών αυτών μπορεί να αναλυθεί ως:

- Τοπικές κοινότητες: Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αφορά την ένταξη των εταιριών στο τοπικό περιβάλλον τους τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι επιχειρήσεις και οι εταιρίες συνεισφέρουν στις τοπικές κοινότητες δίνοντας θέσεις εργασίας, μισθούς, κοινωνικές παροχές καθώς και φόρους. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις εξαρτώνται από το περιβάλλον, την υγεία, τη σταθερότητα και την ευημερία των κοινοτήτων μέσα στις οποίες λειτουργούν. Μερικές εταιρίες βασίζονται σε ένα καθαρό περιβάλλον για την παραγωγή τους, την προσφορά των υπηρεσιών τους όπως τον καθαρό αέρα, τα καθαρά ύδατα, και τους δρόμους χωρίς κίνηση.
- Επιχειρηματικοί εταίροι, προμηθευτές και καταναλωτές: Μακροπρόθεσμα, η ενίσχυση των σχέσεων με τους επιχειρηματικούς εταίρους και τους προμηθευτές ενδέχεται να οδηγήσει σε δίκαιες τιμές, καλύτερους όρους, θετικές προσδοκίες και αξιόπιστη παράδοση ή εκτέλεση. Οι εταιρίες που έχουν δημιουργήσει σχέση διάρκειας με τους πελάτες, έχοντας όλη την οργάνωση τους στην κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών και παρέχοντας τους ανώτερη ποιότητα, αξιοπιστία, ασφάλεια και εξυπηρέτηση, αναμένεται ότι θα είναι πιο προσοδοφόρες.
- Ανθρώπινα δικαιώματα: Φαίνεται όλο και πιο πολύ ότι ο αντίκτυπος των δραστηριοτήτων μιας εταιρίας στα ανθρώπινα δικαιώματα των εργαζομένων και στις τοπικές κοινότητες υπερβαίνει το πεδίο των εργατικών δικαιωμάτων.
- Παγκόσμιες περιβαλλοντικές ανησυχίες: Μέσω των διασυνοριακών συνεπειών πολλών περιβαλλοντικών προβλημάτων που συνδέονται με τις επιχειρήσεις και

την κατανάλωση πόρων από όλο τον κόσμο, οι επιχειρήσεις παίζουν επίσης ενεργό ρόλο στο παγκόσμιο περιβάλλον.

#### **1.4 Στρατηγική εταιρική κοινωνική ευθύνη**

Η στρατηγική εταιρική κοινωνική ευθύνη συνδυάζει τα κοινωνικά οφέλη με τους άμεσους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Με την στρατηγική εταιρική κοινωνική ευθύνη, η επιχείρηση πραγματοποιεί φιλανθρωπίες προς την κοινωνία με στόχο την ενίσχυση των μακροπρόθεσμων οικονομικών τους στόχων. Κατ' επέκταση, η κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά των επιχειρήσεων αποσκοπεί στην μεγιστοποίηση του κέρδους.

Η επιχειρηματική αυτή συμπεριφορά αναπτύχθηκε κατά την περίοδο του 1980 και πρακτικά μπορεί, αρχικά, η υιοθέτηση της να σήμαινε βραχυπρόθεσμες απώλειες σε ότι αφορά το προϋπολογισμό μιας επιχείρησης, ωστόσο, μακροπρόθεσμα τα οφέλη της επιχείρησης, τα οποία καταγράφονται από τα αποτελέσματα χρήσης, είναι σημαντικά υψηλότερα. Για αυτό το λόγο αντιμετωπίζεται ως επένδυση για την δημιουργία καλής φήμης έναντι των πελατών αλλά και των εν δυνάμει πελατών οι οποίοι είναι αυτοί που βοηθούν την χρηματοοικονομική απόδοση της επιχείρησης.

Η εφαρμογή της στρατηγικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης προκαλεί μερικά ερωτήματα από τα προβλήματα που προκύπτουν με την ικανοποίηση όλων των συμφερόντων και των συμμετεχόντων καθώς κάποια από αυτά προσκρούουν μεταξύ τους. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι τα βραχυχρόνια κέρδη των εταιριών των οποίων τα στελέχη περιλαμβάνουν στην στρατηγική τους κοινωνικούς στόχους, άλλες φορές αυξάνονται και άλλες φορές μειώνονται. Ωστόσο άλλες έρευνες αποδεικνύουν ότι οι επιχειρήσεις που επενδύουν σε πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αποδίδουν μακροπρόθεσμα. [3]

#### **1.5 Ορισμός του όρου stakeholders**

Η κυριότερη θεωρία στην εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι η θεωρία των ενδιαφερομένων (stakeholders). Τα ενδιαφερόμενα μέρη αποτελούν το άμεσο και έμμεσο περιβάλλον, το οποίο αλληλεπιδρά με την επιχείρηση και έχει ως ενδιαφέρον

τις δραστηριότητες της. Ο αγγλικός όρος είναι stakeholders, δηλαδή αυτοί που κρατούν ή έχουν ενδιαφέρον. Οι άμεσα ενδιαφερόμενοι σε μία επιχείρηση είναι οι μέτοχοι, οι δανειστές – πιστωτές, οι τράπεζες και οι εργαζόμενοι. Από την άλλη οι έμμεσα ενδιαφερόμενοι είναι το κράτος, οι τοπικές κοινωνίες στις οποίες δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, οι ομάδες πίεσης (π.χ. ακτιβιστές, διαδηλωτές).

Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών βοηθάει την επιχείρηση να λάβει υπόψη της όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (τόσο άμεσα όσο και έμμεσα) και να εμπλακεί σε μια ουσιώδη διαδικασία διαλόγου πριν καθορίσει το πρόγραμμα δράσης της όσον αφορά την εταιρική κοινωνική της ευθύνη. Σύμφωνα με το Νίκο Αναλυτή, η έννοια της εταιρικής υπευθυνότητας βρίσκει εφαρμογή σε μεγάλο αριθμό ελληνικών επιχειρήσεων. Είναι πλέον γεγονός πως έχουν αρχίσει να αντιλαμβάνονται πως δίχως την αποδοχή της κοινωνίας δεν θα μπορέσουν να λειτουργήσουν ως επιχειρήσεις. Κατά κάποιο τρόπο μιλάμε για Άδεια Κοινωνικής Λειτουργίας. (2007). Η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης βρίσκει διαρκώς νέα πεδία δράσης, είναι επόμενο να εισέρχονται επιχειρήσεις με δράσεις που αποβλέπουν στο ίδιο συμφέρον, αμφισβητώντας έτσι την αξία της εταιρικής υπευθυνότητας. Επιπλέον, υπάρχει μεγάλο περιθώριο ανάπτυξης των συγκεκριμένων εφαρμογών και πρακτικών στο μέλλον από τις ίδιες τις επιχειρήσεις, τουλάχιστον όσο αφορά τον τομέα του περιβάλλοντος.

Τα ενδιαφερόμενα μέρη μιας επιχείρησης μπορούν να χωριστούν σε 3 κατηγορίες:

- Τους οργανωτικούς, εσωτερικούς ως προς την εταιρία, εργαζόμενους, διοικητικά στελέχη, συλλόγους, μετόχους,
- Τους οικονομικούς, εξωτερικούς ως προς την εταιρία, προμηθευτές, πελάτες, πιστωτές, διανομείς,
- Τους κοινωνικούς, εξωτερικούς ως προς την εταιρία, κοινότητες, κυβέρνηση, μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς/φορείς, περιβάλλον. [4]

Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό δίκτυο εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, μια επιχείρηση για να μπορέσει να εφαρμόσει σωστά και με υπευθυνότητα πολιτικές και λογικές που αφορούν την εταιρική κοινωνική ευθύνη, πρέπει να ακολουθήσει κάποιους τρόπους οι οποίοι θα βοηθήσουν στο να προσεγγίσει στο μέγιστο βαθμό την έννοια, αλλά και τη σημασία της κοινωνικής υπευθυνότητας και μακροπρόθεσμα να ωφεληθεί μέσω της επίτευξης των στόχων της.

Τα βασικότερα βήματα της εφαρμογής της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι τα εξής:

- Πρώτον ο προσδιορισμός τους σκοπού και του οράματος της επιχείρησης,
- Δεύτερον ο ορισμός ενός υπεύθυνου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη,
- Τρίτον ο καθορισμός προτεραιοτήτων,
- Τέταρτον ο προσδιορισμός των ενδιαφερόμενων μερών,
- Πέμπτον ο καθορισμός ενός προγράμματος επιχειρηματικής δραστηριότητας,
- Έκτον η εφαρμογή, η παρακολούθηση της, και η μέτρηση της, και
- Τέλος η επικοινωνία και η δημοσιοποίηση.

## 1.6 Το ελληνικό δίκτυο για την εταιρική κοινωνική ευθύνη

Το Μάιο του 1995 μια ομάδα Ευρωπαίων επιχειρηματιών και διευθυντών επιχειρήσεων υπέγραψε την «Ευρωπαϊκή διακήρυξη των επιχειρήσεων κατά του κοινωνικού αποκλεισμού», με στόχο την ανεύρεση τρόπων για την προαγωγή της κοινωνικής υπευθυνότητας. Αποτέλεσμα αυτής της διακήρυξης ήταν η δημιουργία του Ευρωπαϊκού δικτύου επιχειρήσεων για την κοινωνική συνοχή, το 1996. Ένας από τους βασικούς στόχους του δικτύου αυτού ήταν και η υποστήριξη δημιουργίας αντίστοιχων εθνικών δικτύων. Αποστολή του είναι η προώθηση και η προβολή της έννοιας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στη χώρα μας, τόσο προς τον επιχειρηματικό κόσμο όσο και προς το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον.

Ένα από τα μέσα που χρησιμοποιεί για το σκοπό αυτό αποτελεί και η μεταφορά, προσαρμογή και διάδοση καλών πρακτικών στον τομέα της κοινωνικής συνοχής και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Το Νοέμβριο του 1999, αντίστοιχες προσπάθειες από δεκατρείς μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις μαζί με τρεις από τους μεγαλύτερους συλλογικούς επιχειρηματικούς φορείς κατέληξαν στην υπογραφή της διακήρυξης για την ίδρυση του «Ελληνικού



δικτύου για την κοινωνική συνοχή». Το σχετικό παραστατικό της αστικής μη κερδοσκοπικής εταιρίας κατατέθηκε στο πρωτοδικείο Αθηνών την 15<sup>η</sup> Ιουνίου 2000 και έκτοτε τροποποιήθηκε δύο φορές. Με την τροποποίηση του καταστατικού άλλαξε και η ονομασία

του δικτύου σε «Ελληνικό δίκτυο για την εταιρική κοινωνική ευθύνη» με την αντίστοιχη αγγλική μετάφραση «Hellenic network for corporate social responsibility». Με την απόφαση της γενικής συνέλευσης των μελών του, την 27<sup>η</sup> Νοεμβρίου 2002 και μετά από τις απαιτούμενες ενέργειες, το δίκτυο άλλαξε τη νομική μορφή του σε μη κερδοσκοπικό σωματείο.

Ο σύνδεσμος ελληνικών βιομηχανιών (ΣΕΒ) στηρίζει με τη σειρά του την εταιρική κοινωνική ευθύνη μέσα από τις δράσεις του και προσπαθεί να ενισχύσει τον κοινωνικό ρόλο των επιχειρήσεων. Ενθαρρύνει τα μέλη του να συμπεριλάβουν στην εταιρική τους στρατηγική θέματα της βιώσιμης ανάπτυξης, αξίες κοινωνικής ευθύνης, κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης, αρχές που προωθούν την προστασία του περιβάλλοντος. Σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, η δράση αυτή επετεύχθη μέσω της Unice14, μια πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής επιτροπής η οποία θεσμοθέτησε το Ευρωπαϊκό πολυμελές forum για την ΕΚΕ (European multistakeholder forum on CRS) . Σε εθνικό επίπεδο, αποτελεί ιδρυτικό μέλος του Ελληνικού δικτύου για την ΕΚΕ, και συμμετέχοντας στο διοικητικό του συμβούλιο, προωθεί τη διάδοση των καλών πρακτικών των επιχειρήσεων – μελών του δικτύου. Επίσης, συμβάλλει στην ευαισθητοποίηση της επιχειρηματικής κοινότητας για την κοινωνική δράση και τη συμβολή των επιχειρήσεων σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο. [5]

Σε ετήσια τακτική συνέλευση των μελών του ΣΕΒ για το 2005, εκδόθηκε η «χάρτα δικαιωμάτων και υποχρεώσεων των επιχειρήσεων» που σχετίζεται άμεσα με την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Η χάρτα αυτή αποτελεί ένα κείμενο αρχών και αξιών, που στόχο έχει να συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός πλαισίου συμπεριφοράς των επιχειρήσεων με βάση κοινές αξίες, στάσεις και αντιλήψεις, που αναδεικνύει το πρότυπο του σύγχρονου Έλληνα επιχειρηματία, συνεισφέρει στην αποτελεσματική συνεργασία όλων των κοινωνικών εταιριών και διευκολύνει τη δημιουργία και κοινή αποδοχή ενός σύγχρονου περιβάλλοντος, κατάλληλου για την προώθηση της ανταγωνιστικότητας, της απασχόλησης και της κοινωνικής συνοχής (στρατηγικοί στόχοι της διάσκεψης της Λισσαβόνας). Με βάση τη χάρτα η ευθύνη της επιχείρησης συνιστάται στα εξής:

1. Οφείλει να θέτει σε προτεραιότητα την επιβίωση της, σεβόμενη το θεσμικό και νομικό πλαίσιο, να αναλαμβάνει με συνέπεια τις υποχρεώσεις της,

2. Να ανταποκρίνεται στις θεσμοθετημένες υποχρεώσεις της και να συμβάλει στην καταπολέμηση της διαφθοράς, η οποία οδηγεί σε στρεβλώσεις της αγοράς και ζημιώνει το κοινωνικό σύνολο,
3. Η απόδοση εύλογου μερίσματος στους μετόχους της, η εφαρμογή των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης και η εκπλήρωση των υποχρεώσεων προς τους εργαζόμενους της αποτελούν επιπλέον υποχρεώσεις της.



---

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- [1] Wikipedia, εταιρική κοινωνική ευθύνη- ορισμός, 07/12/2014
- [2] Ευρωπαϊκή Επιτροπή, COM(2001) 366; Porter & Kramer, 2006 Porter M., Kramer M., (2006), “ Mapping Social Opportunities”, Strategy and society- The link between competitive advantage and corporate social responsibility, pp 1-16
- [3] Kotler, 2009; Hunger, Wheelen, Thomas, 2009 Kotler P., ( 2009), ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ «Πώς να προσφέρετε το καλύτερο δυνατό στην εταιρεία και στο σκοπό της επιλογής σας», Εκδόσεις ECONOMIA PUBLISHING.
- [4] Αναλυτής 2007, Εισήγηση κατά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας του Ινστιτούτου Επικοινωνίας «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Υπεύθυνη Κατανάλωση-CSR 2007», 24 Απριλίου, Αθήνα. ,Booth P., 2009.” Editorial : Corporate social responsibility”, in the journal complication, pg 2-4
- [5] Δράσεις 2004-2005, εκδόσεις συνδέσμου Ελληνικών βιομηχανιών, Εταιρική κοινωνική ευθύνη, σελ,49



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Η ΕΚΕ ΣΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

### **2.1 Μορφές ενσωμάτωσης της ΕΚΕ στη λειτουργία της επιχείρησης**

#### **2.1.1 Περιθωριακή ΕΚΕ**

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αυτό που αποκαλούμε περιθωριακή ΕΚΕ υιοθετούν πρωτοβουλίες οι οποίες καθορίζονται από εξωγενείς κυρίως παράγοντες και τις προσδοκίες των εκάστοτε ενδιαφερόμενων ομάδων. Οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις αυτές θεωρούν την εταιρική κοινωνική ευθύνη ως ένα τρόπο για την καλύτερη τοποθέτηση τους στο ανταγωνιστικό τους περιβάλλον. Σε αυτή την περίπτωση, οι κοινωνικές δραστηριότητες που υιοθετούν, συνήθως δεν σχετίζονται με τις βασικές τους λειτουργίες, αλλά επιχειρούν να μετατρέψουν τη δημιουργούμενη καλή φήμη σε πραγματικά, βασικά αποτελέσματα.

Οι στρατηγικές επιπτώσεις της περιθωριακής ΕΚΕ είναι ποικίλες. Οι επιχειρήσεις ενδεχομένως να είναι σε θέση να αποκομίσουν οφέλη από τη βελτίωση της φήμης τους. Η φιλανθρωπική τους εικόνα μπορεί να βοηθήσει στην τόνωση της ζήτησης για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Επίσης, είναι δυνατόν να βελτιώσουν και τη δυνατότητα προσέλκυσης και διατήρησης προσοντούχων εργαζομένων ή να απολαμβάνουν λιγότερο αυστηρό έλεγχο από το κοινό ή τους κανονισμούς. Ωστόσο, πολλές φορές οι δραστηριότητες της περιθωριακής ΕΚΕ που δεν συμπεριλαμβάνουν τις βασικές ικανότητες της εταιρίας, ενδέχεται να στερούνται αξιοπιστίας και να εμφανίζονται ως επιφανειακές.

#### **2.1.2 Περιορισμένη ΕΚΕ**

Άλλες επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στις γνήσιες ικανότητες τους υιοθετώντας μια προσέγγιση, την οποία αποκαλούμε περιορισμένη ΕΚΕ. Τα στελέχη των επιχειρήσεων αυτών ευελπιστούν στη δημιουργία συνέργιας ανάμεσα στις βασικές και τις κοινωφελείς τους δραστηριότητες. Χρησιμοποιούν λοιπόν βασικές λειτουργίες των επιχειρήσεων τους για κοινωνικούς σκοπούς, αλλά το κάνουν με ένα τρόπο που παραβλέπει σε μεγάλο βαθμό την πλευρά εξωτερικών ενδιαφερόμενων ομάδων.

Τα στρατηγικά αποτελέσματα είναι ανάμεικτα. Η χρησιμοποίηση της υπάρχουσας εμπειρογνομοσύνης, πόρων και ευκολιών βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των πρωτοβουλιών της εταιρίας. Σε ορισμένες περιπτώσεις, τα στελέχη, συνδέοντας τις κοινωφελείς με τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες, βλέπουν και ευκαιρίες αναμόρφωσης της ενδοεταιρικής τους κουλτούρας και του τρόπου σκέψης των εργαζομένων τους. Τα στελέχη αυτά επιδιώκουν να ενσταλάξουν ένα αίσθημα ευθύνης σε όλη την επιχείρηση και να καλλιεργήσουν ένα αίσθημα καινοτομίας εφαρμόζοντας σε νέους τομείς τις ικανότητες που διαθέτει η εταιρία. Ωστόσο, η περιορισμένη ΕΚΕ συχνά συνοδεύεται και από σοβαρά προβλήματα, λόγω της εσωτερικής της εστίασης και της αντίστοιχης τάσης να παραβλέπει υπαρκτές ανάγκες και προσδοκίες των ενδιαφερόμενων ομάδων επειδή μπορεί να εστιάζεται σε τομείς σχετικά ασήμαντους για τις ενδιαφερόμενες ομάδες. Τα στελέχη συχνά περιορίζουν τη δραστηριότητα τους σε ένα σε ένα στενό πεδίο το οποίο ορίζεται από τις κρίσιμες λειτουργίες της επιχείρησης και κάνουν χρήση των δικών της προϊόντων και υπηρεσιών ή των ειδικών ικανοτήτων των εργαζομένων της επιχείρησης. Οι δραστηριότητες αυτές μπορεί να παραβλέπουν επιτακτικές ανάγκες και έτσι ενδέχεται να χαθούν ευκαιρίες ουσιαστικής βελτίωσης της φήμης της εταιρίας ή της προώθησης της εταιρικής στρατηγικής.

### **2.1.3 Διάχυτη ΕΚΕ**

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη σε πολλές επιχειρήσεις χαρακτηρίζεται από γενική έλλειψη στρατηγικών κατευθύνσεων. Οι πρωτοβουλίες αυτές είναι ως επί το πλείστον ασυντόνιστες. Τόσο τα νεώτερα στελέχη όσο και οι εργαζόμενοι δεν έχουν μια συνεκτική εικόνα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης ούτε και υπάρχουν ξεκάθαρα κριτήρια για τη λήψη των αποφάσεων που να εξηγούν για ποιο λόγο επιλέγονται συγκεκριμένα φιλανθρωπικά προγράμματα. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις αυτές μπορεί να συμμετέχουν σε πληθώρα μικρών πραγμάτων χωρίς να υπάρχει κάποια στοχευόμενη στρατηγική που να τις κατευθύνει. Η χρηματοδότηση κατανέμεται συνήθως αυθαίρετα σε ένα ευρύ φάσμα οργανώσεων διαφορετικών τομέων. Οι συνέπειες αυτής της αποσπασματικής προσέγγισης, την οποία αποκαλούμε διάχυτη ΕΚΕ, συνήθως δεν είναι ιδιαίτερα θετικές ούτε για την επιχείρηση, ούτε για τους αποδέκτες της.

Οι αρνητικές επιπτώσεις και της διάχυτης ΕΚΕ πολλαπλασιάζονται. Η διάχυτη ΕΚΕ μεγιστοποιεί το πρόβλημα της στρατηγικής ασάφειας. Οι δραστηριότητες της

επιχείρησης δεν καθοδηγούνται ούτε από εξωγενείς παράγοντες που έχουν σχέση με τις ενδιαφερόμενες ομάδες, ούτε από ενδοεταιρικούς παράγοντες. Τόσο τα στελέχη της διοίκησης όσο και οι εργαζόμενοι δυσκολεύονται να κατανοήσουν το λόγο για τον οποίο η εταιρία κάνει αυτό που κάνει. Επιπλέον, τα αποτελέσματα της διάχυτης ΕΚΕ τείνουν να είναι μηδαμινά. Κινούμενοι σε τομείς που απέχουν πολύ από τις κρίσιμες λειτουργίες της, η επιχείρηση δεν είναι σε θέση να πετύχει εσωτερικές συνέργειες. Παράλληλα, ο μεγάλος αριθμός διαφορετικών έργων δεν παρέχει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να εστιάσει στην προσπάθεια της σε ορισμένες ομάδες ενδιαφερόμενων φορέων και να τους παρέχει σημαντικά οφέλη.

Η διάχυτη ΕΚΕ εφαρμόζεται συχνά στον τομέα των δωρεών. Ορισμένα στελέχη παραδέχονται ότι το βασικό κίνητρο πίσω από τις συνεισφορές αυτές είναι «τα προσωπικά ενδιαφέροντα των μελών του διοικητικού συμβουλίου» χωρίς να επιδεικνύουν και πολύ δημιουργικότητα ή να εκτιμούν τις πραγματικές επιπτώσεις των χορηγιών τους. Τα ανώτερα στελέχη προσφέρουν συχνά την οικονομική υποστήριξη των εταιριών τους χωρίς κανένα σύστημα. Ας εξετάσουμε το παράδειγμα του φεστιβάλ κλασικής μουσικής του Rheingau, ενός από τα σημαντικότερα φεστιβάλ της Γερμανίας. Το 2004 είχε την υποστήριξη εταιριών διαφόρων κλάδων, μεταξύ των οποίων και ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις από τον τραπεζικό τομέα, την πληροφοριακή τεχνολογία και επιχειρήσεις παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών. Για τους κύριους χορηγούς, υπήρχαν πολύ απλά πλεονεκτήματα στον τομέα του marketing, όπως για παράδειγμα ότι το λογότυπο εμφανίζονταν σε εμφανές σημείο σε όλα τα έντυπα και χώρους των συναυλιών. Επιπλέον, ορισμένοι δωρητές προσέφεραν κάτι περισσότερο από χρηματική υποστήριξη και χρησιμοποίησαν τις κρίσιμες λειτουργίες των επιχειρήσεών τους για την υποστήριξη του φεστιβάλ με τρόπο που θα αποκόμιζαν οφέλη στην αγορά. Διάφορα ξενοδοχεία παρείχαν εκατοντάδες δωμάτια δωρεάν. Με την ενέργεια τους αυτή, τα ξενοδοχεία όχι μόνο συνέλαβαν αποτελεσματικά αλλά τους δόθηκε και η ευκαιρία να προωθήσουν τις υπηρεσίες τους. Για τις άλλες επιχειρήσεις όμως, ο στρατηγικός αντίκτυπος από την χρηματική τους δωρεά ήταν περιορισμένος, στην καλύτερη των περιπτώσεων. Εκτός από έναν, όλοι οι υπόλοιποι χορηγοί δεν έγιναν αντιληπτοί. Έτσι, η φήμη και τα αποτελέσματα από τη συμμετοχή τους ήταν μηδαμινά, μιας και δεν υπήρχε καμία εμφανής σχέση ανάμεσα στις χορηγίες των αντίστοιχων επιχειρήσεων και τις βασικές τους λειτουργίες.

## 2.1.4 Στρατηγική ΕΚΕ

Η πιο αποτελεσματική προσέγγιση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, την οποία αποκαλούμε στρατηγική ΕΚΕ, ενσωματώνει μια εσωτερική και εξωτερική θεώρηση. Τα στελέχη εναρμονίζουν τις προσπάθειες τους, με τις βασικές λειτουργίες των εταιρειών τους, κι έτσι χρησιμοποιούν τις ιδιαίτερες ικανότητες της εταιρείας τους προς όφελος της κοινωνίας. Ωστόσο, λαμβάνουν υπόψη και τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων ομάδων και της αγοράς προκειμένου η εταιρεία να αποκομίσει οφέλη στο χώρο της αγοράς ως αποτελέσματα των δραστηριοτήτων αυτών.

Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν την προσέγγιση αυτή καταφέρνουν να έχουν βιώσιμα αποτελέσματα όσον αφορά τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων ομάδων καθώς και ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ενώ παρέχουν σημαντικά οφέλη στην κοινωνία, τους δίδεται παράλληλα και η ευκαιρία να μάθουν να χρησιμοποιούν τις βασικές τους λειτουργίες σε νέους επιχειρηματικούς τομείς, να ενισχύουν τα κίνητρα των εργαζομένων τους, να τονώσουν την καταναλωτική ζήτηση και να προσελκύουν προσοντούχους εργαζομένους. Έτσι, διατηρούν και ενισχύουν την ταυτότητά τους εναρμονίζοντας την κοινωνική συμμετοχή τους με τη γενική αποστολή και το όραμα της επιχείρησης.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι ένα ζήτημα, το οποίο δεν μπορεί να διαχωριστεί από τη συνολική στρατηγική της εταιρίας. Η ενδεχόμενη αδιαφορία για την ΕΚΕ δύναται να έχει σημαντικές συνέπειες. Παραδείγματος χάριν, οι συνολικές κοινωνικές δαπάνες που προκύπτουν από τις αμερικάνικες επιχειρήσεις εξαιτίας της κοινωνικά ανεύθυνης συμπεριφοράς τους όπως η ρύπανση, τα ελαττωματικά και επικίνδυνα προϊόντα με συνέπεια τραυματισμούς καταναλωτών, τα ατυχήματα των εργαζομένων λόγω των κακών συνθηκών ασφαλείας, υπολογίζονται σε δύομιση τρισεκατομμύρια δολάρια το χρόνο. Εάν η ΕΚΕ και η εταιρική στρατηγική είναι αναπόσπαστες, και εάν η αγνόηση των κοινωνικών ευθυνών της, μπορεί να έχουν ως συνέπεια έντονα οικονομικά προβλήματα, τότε οι εταιρίες πρέπει να λάβουν σημαντικές αποφάσεις σχετικά με τον τύπο στρατηγικής που θα ακολουθήσουν, λαμβάνοντας υπόψη της τις διαφοροποιήσεις που υφίστανται όταν η επιχείρηση λειτουργεί σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές, με διαφορετικές κουλτούρες. [1]

Οι περισσότερες θεωρίες σχετικά με τη στρατηγική διαχωρίζουν δύο επίπεδα στρατηγικής: εταιρική στρατηγική (corporate strategy) και στρατηγική επιχειρησιακών μονάδων (business strategy). Η εταιρική στρατηγική ενδιαφέρεται για τον ευρύτερο κλάδο και για το σύνολο των αγορών στις οποίες ανταγωνίζεται, ενώ η στρατηγική επιχειρησιακών μονάδων ενδιαφέρεται για το πώς η εταιρία ανταγωνίζεται μέσα σε ένα επιμέρους κλάδο ή σε μια συγκεκριμένη αγορά. Η εταιρική στρατηγική πραγματεύεται με το σύνολο μιας επιχείρησης, ενώ η στρατηγική επιχειρησιακών μονάδων πραγματεύεται με την στρατηγική που υιοθετείται από διαφορετικές επιχειρησιακές μονάδες της ίδιας επιχείρησης (συνήθως επειδή βρίσκονται σε περιοχές με σημαντικές διαφορές). Η εταιρική στρατηγική μπορεί να κατηγοριοποιηθεί στη στρατηγική των μετόχων, στην αλτρουιστική στρατηγική, στην ανταποδοτική στρατηγική και στην κοινωνικά υπεύθυνη στρατηγική.

#### Η στρατηγική των μετόχων

Η στρατηγική των μετόχων αντιπροσωπεύει μια προσέγγιση της ΕΚΕ ως εργαλείο ενός γενικού κινήτρου σχετικό με το κέρδος, που στρέφεται αποκλειστικά στη μεγιστοποίηση των οικονομικών αποδόσεων προς τους μετόχους. Στο παρελθόν υποστήριζαν ότι η μόνη ευθύνη της επιχείρησης είναι να παρέχει θέσεις εργασίας, να παράγει τα αγαθά και τις υπηρεσίες που απαιτούνται από τους καταναλωτές, να πληρώνει τους φόρους, να δημιουργεί κέρδος με την υπακοή των ελάχιστων νομικών κανονισμών για τη λειτουργία της και με τη συμμετοχή στον ελεύθερο ανταγωνισμό χωρίς απάτες. Βέβαια, με τη μεγιστοποίηση του κέρδους και την υπευθυνότητα προς τους κεφαλαιούχους, ο πλούτος που δημιουργείται είναι ικανός για να εκπληρώσει οποιοσδήποτε κοινωνικές υποχρεώσεις.

Κατά συνέπεια, μια επιχείρηση που εκπληρώνει την υποχρέωση της για μεγιστοποίηση του κέρδους, όχι μόνο εξασφαλίζει την επιβίωση της, αλλά και συμβάλλει στο γενικό πλούτο και την ευημερία της κοινωνίας. Τελικά, λαμβάνοντας υπόψη την καθαρή οικονομική εστίαση της, η στρατηγική των μετόχων είναι κυρίως βασισμένη σε ένα βραχυπρόθεσμο όραμα, αφού προτεραιότητα είναι η προσκόμιση καλύτερων οικονομικών αποτελεσμάτων συγκρινόμενα με οποιαδήποτε προηγούμενη περίοδο.

Φυσικά όπως κάθε άτομο που τοποθετεί το κεφάλαιο του με κάποιο κίνδυνο, έτσι και οι μέτοχοι έχουν δικαίωμα να αναμένουν μια απόδοση από την επένδυσή τους. Έχει

υποστηριχτεί για αυτό το λόγο ότι οποιαδήποτε χρήση μετοχικού κεφαλαίου που δεν αποσκοπεί στη δημιουργία κέρδους, είναι κακή χρήση του κεφαλαίου αυτού. Από την άλλη μεριά, μερικοί ανώτεροι υπάλληλοι βλέπουν την ευθύνη τους στην κοινωνία ως τίποτα περισσότερο από το να μεγιστοποιούν την αξία των μετόχων. Επιπλέον, εάν μια επιχείρηση είναι μικρή ή νεοϊδρυθείσα, οποιαδήποτε δραστηριότητα που εκτρέπει την προσοχή μακριά από την προσκόμιση κέρδους μπορεί να μην είναι ευεργετική στην επιβίωσή της. Επικρατεί η άποψη ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις δεν είναι υποχρεωμένες να ακολουθούν κοινωνικά υπεύθυνες συμπεριφορές στο βαθμό που είναι υποχρεωμένες οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Αν και σήμερα, η στρατηγική μετόχων αντιμετωπίζεται με έντονη εστίαση στη μεγιστοποίηση του κέρδους, παραμένει εν τούτοις μια στρατηγική επιλογή όσον αφορά την ΕΚΕ.

### Η αλτρουιστική στρατηγική

Έχει ειπωθεί ότι η επιχείρηση δεν έχει ευθύνες προς την κοινωνία, αλλά ότι η κοινωνική υπευθυνότητα βαραίνει τους διευθυντές της επιχείρησης. Δηλαδή παρόλο που η επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπιστεί ως μία οντότητα που έχει τη δυνατότητα να προκαλέσει ζημιά ή όφελος, είναι τελικά οι διευθυντές εκείνη που καθοδηγούν την επιχείρηση στο πώς θα ανταποκριθεί στις κοινωνικές τις υποχρεώσεις. Με αυτή τη λογική, οι προσωπικές αξίες των διευθυντών, ακόμη και οι θρησκευτικές πεποιθήσεις τους σημαίνουν πολλά για το πώς μια εταιρία είναι προδιατεθειμένη ευνοϊκά απέναντι στην κοινωνική ευθύνη, πέρα από τη μεγιστοποίηση του κέρδους.

Στην αλτρουιστική στρατηγική, η αναμεμειγμένη σχέση μεταξύ της εταιρίας και της κοινότητας αναγνωρίζεται και είναι κατανοητή. Επιπλέον, ως μέλος της κοινωνίας, η εταιρία αναγνωρίζει ότι πρέπει να δώσει κάτι πίσω, υπό μορφή φιλανθρωπίας, προκειμένου να συμβάλει θετικά στην κοινωνία. Η φιλανθρωπική προσφορά προέρχεται από τα πλεονάζοντα κέρδη της εταιρίας και να διανέμεται σύμφωνα με τις κοινωνικές αξίες και τις κοινωνικές και ηθικές παραιτήσεις. Το πλεόνασμα μπορεί να διοχετευθεί σε διάφορα είδη κοινωνικών, εκπαιδευτικών, ψυχαγωγικών, ή πολιτιστικών δραστηριοτήτων.

Παρόλο που είναι δύσκολο να προσδιοριστούν τα πραγματικά ελλοχεύοντα κίνητρα, αυτή η στρατηγική περικλείει την αρχή του να γίνονται τα σωστά πράγματα» προσφέροντας στην κοινωνία χωρίς να αναμείνει τίποτα σε αντάλλαγμα. Κατά ένα

μεγάλο μέρος, η αλτρουιστική στρατηγική αντιπροσωπεύεται ως πράξη καλής θέλησης εκ μέρους της εταιρίας και τα άμεσα αποτελέσματα ενδέχεται να μην μπορούν να μετρηθούν. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν αυτή τη στρατηγική συμβάλλουν σε κοινωνικά θέματα είτε περιστασιακά (π.χ. μετά από μια φυσική καταστροφή) ή είτε ενδέχεται να πραγματοποιούν επαναλαμβανόμενες συνεισφορές.

#### Η ανταποδοτική στρατηγική

Η ανταποδοτική στρατηγική επιδιώκει να ισορροπήσει τις αντιθέσεις μεταξύ των οικονομικών στόχων και των έντονων κοινωνικών, ηθικών και περιβαλλοντικών προσδοκιών της κοινωνίας. Με βάση την άποψη των πολιτών, η επιβίωση μιας εταιρίας στη σύγχρονη κοινωνία φαίνεται να απαιτεί τη συνειδητοποίηση της κοινωνικής ευθύνης ως αδιάσπαστο μέρος της στρατηγικής της. Κατά συνέπεια, η ανταποδοτική στρατηγική έχει ένα διπλό συνδεδεμένο σκοπό: την ευεργεσία για την κοινωνία και το οικονομικό όφελος για την επιχείρηση. Σε αυτή τη στρατηγική, οι εταιρίες σκέπτονται περισσότερο τις συνέπειες των ενεργειών που θέλουν να πραγματοποιήσουν, σεβόμενες την κοινωνία. Παραδείγματος χάριν, μια βιομηχανική εταιρεία που εφαρμόζει μια διαδικασία παραγωγής φιλική προς το περιβάλλον και η οποία υπερβαίνει τις ελάχιστες νομικές προδιαγραφές, μπορεί όχι μόνο να προσφέρει οφέλη στην κοινωνία, αλλά και να οδηγήσει σε μειωμένη ρυθμιστική επέμβαση, που θα έχει σαν αποτέλεσμα θετικότερο οικονομικό όφελος.

Η στρατηγική αυτή μπορεί επίσης να ωφελήσει τις συνεργασίες, όπως μεταξύ της εταιρείας και μιας συγκεκριμένης κοινοτικής ομάδας ή μιας μη κυβερνητικής οργάνωσης (ΜΚΟ), με σκοπό την κοινωνική ευημερία και παράλληλα το όφελος της εταιρείας σχετικά με τις πωλήσεις και τη φήμη της. Αυτή η στρατηγική αναγνωρίζεται ως επένδυση που απαιτεί ένα μεσοπρόθεσμο έως και μακροπρόθεσμο ορίζοντα για να αυξήσει τα οφέλη, είτε οικονομικά είτε άλλα οφέλη. Η ΕΚΕ σε αυτή τη στρατηγική έχει μια σαφή λογική, είναι γενικά δεμένη σε καίριες επιχειρησιακές δραστηριότητες και διαχειρίζεται ώστε να προκύπτουν οφέλη τόσο για την επιχείρηση όσο και για την κοινωνία στο σύνολο. Για να μετρηθούν τα αποτελέσματα, η υποβολή έκθεσης βάσει των δραστηριοτήτων αποτελεί απαίτηση επειδή οι εταιρίες ενδιαφέρονται περισσότερο για τα προκαθορισμένα ελάχιστα οφέλη παρά για την ίδια την αλτρουιστική στρατηγική. Αν και χρησιμοποιείται για την κοινοποίηση στο κοινό, η υποβολή

έκθεσης βάσει δραστηριοτήτων είναι ωφέλιμη, επειδή επιτρέπει σε μια εταιρία να ελέγξει μια δεδομένη επένδυση ΕΚΕ και τα αποτελέσματα που επιφέρει.

### Η κοινωνικά υπεύθυνη στρατηγική

Η κοινωνικά υπεύθυνη στρατηγική έχει ένα ευρύτερο πεδίο ενδιαφέροντος συγκριτικά με τις προηγούμενες στρατηγικές. Η επιχείρηση αναγνωρίζει ότι τα διάφορα εμπλεκόμενα μέρη, έχουν διαφορετικές προσδοκίες και ενδιαφέροντα, συμπεριλαμβανομένων των πελατών, προμηθευτών, υπαλλήλων, μετόχων, τοπικών δήμων, το περιβάλλον κ.α. Η επιχείρηση θεωρείται ότι είναι ένας πολίτης της κοινωνίας που έχει ευθύνες απέναντι σε άλλους πολίτες. Κατά συνέπεια, όχι μόνο αναγνωρίζει τις ευθύνες της προς όλους τους πιθανούς μετόχους της, αλλά και προς όλους τους εμπλεκόμενους φορείς. Ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα αυτής της στρατηγικής είναι η προσπάθεια να ισορροπήσει τις ανταγωνιστικές απαιτήσεις των διάφορων ομάδων που επηρεάζονται από την επιχείρηση ή έχουν κάποιο ενδιαφέρον για αυτήν. Εντούτοις, η πραγματικότητα είναι ότι οι απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων μερών είναι συχνά αμοιβαία αποκλειόμενες με συνέπεια η εταιρία να μη μπορεί απαραιτήτως να θεωρεί όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη ισάξια και γι αυτό το λόγο συνήθως οι επιχειρήσεις, τους ταξινομούν σε πρωτεύοντες και δευτερεύοντες ενδιαφερόμενους. Για παράδειγμα εάν μια χημική βιομηχανία εφαρμόσει μια νέα μέθοδο παραγωγής που είναι φιλική προς το περιβάλλον σε μεγαλύτερο βαθμό από αυτόν που απαιτείται από το νόμο, αλλά για να κάνει αυτή την επένδυση θα πρέπει να μειώσει τις αμοιβές των υπαλλήλων της ώστε να καλύψει τις δαπάνες, δε θεωρείται κοινωνικά υπεύθυνη στρατηγική. Ένα ακόμα κύριο χαρακτηριστικό της στρατηγικής αυτής είναι ο συνεχής διάλογος με τα ενδιαφέροντα μέρη ώστε να ενσωματώνονται άμεσα τα αποτελέσματα στις αποφάσεις και στο τρόπο λειτουργίας της εταιρίας. Οι ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών είναι δομικό στοιχείο στη διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής και οι κοινωνικοί στόχοι είναι ενσωματωμένοι με τους οικονομικούς. Εντούτοις, αν λάβουμε υπόψη την πολυπλοκότητα της διαχείρισης των πολλαπλών αυτών αναγκών, αναγνωρίζεται ότι το πιθανό όφελος μπορεί να μην προκύψει σε σύντομο χρονικό διάστημα. Κατά συνέπεια, εστιάζεται μακροπρόθεσμα ακόμα και αν τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα δεν είναι και πολύ σημαντικά. Επίσης, αναπτύσσονται τα εργαλεία εκείνα που απαιτούνται για την διαχείριση και τη μέτρηση της υπευθυνότητας προς του φορείς που εμπλέκονται.



Επιπροσθέτως, είτε μέσω των ετήσιων εκθέσεων της εταιρικής κοινοποίησης στο διαδικτυακό τόπο της εταιρίας ή των επιμέρους εκθέσεων, οι εταιρίες που υιοθετούν αυτή τη στρατηγική λειτουργούν με διαφάνεια και σέβονται τα θέματα που πραγματεύεται η εταιρική κοινωνική ευθύνη. Η στρατηγική αυτή μπορεί να προσφέρει απτές ανταμοιβές, όπως βελτιωμένα οικονομικά αποτελέσματα, καθώς επίσης και άυλες ανταμοιβές, όπως η βελτίωση της φήμης. Αν και μπορούν να υπάρξουν διάφορες αλλαγές σε αυτές τις στρατηγικές, οι τέσσερις αυτές κατηγορίες μπορούν να χρησιμεύουν ως ένας καλός οδηγός. Φυσικά, η κάθε εταιρία δε θα αναπτύξει μια στρατηγική που ταιριάζει τέλεια με τις άλλες κατηγορίες και ούτε απαραίτητα θα διατηρήσει την ίδια στρατηγική με την πάροδο του χρόνου. Η επιλογή μια στρατηγικής στην έδρα λειτουργίας μιας επιχείρησης δεν σημαίνει απαραίτητως ότι θα κάνει την ίδια επιλογή όταν αφορά το παγκόσμιο περιβάλλον. Πολλές επιχειρήσεις έχουν επιχειρηματικές μονάδες σε διαφορετικές χώρες ακόμα και σε διαφορετικές ηπείρους. Αυτό έχει σαν συνέπεια να χρίζουν διαφορετικής μεταχείρισης λόγω διαφορετικών νόμων και κανονισμών που ισχύουν, λόγω διαφορετικής κουλτούρας και για πολλά άλλα. Επομένως, ενδέχεται και η στρατηγική που ακολουθείται στην έδρα της επιχείρησης να διαφέρει σημαντικά από τη στρατηγική που ακολουθείται στις επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες. Η υιοθέτηση μιας ενιαίας στρατηγικής σε παγκόσμιο επίπεδο από την κάθε εταιρία είναι ιδιαίτερα δύσκολη. Χωρίς προσεκτική εκτίμηση των διαφορών, η εταιρία ενδέχεται να πάρει λανθασμένες αποφάσεις. Αυτό μπορεί τελικά να υπονομεύσει και τα οικονομικά αποτελέσματα και τη φήμη της εταιρίας. [2]

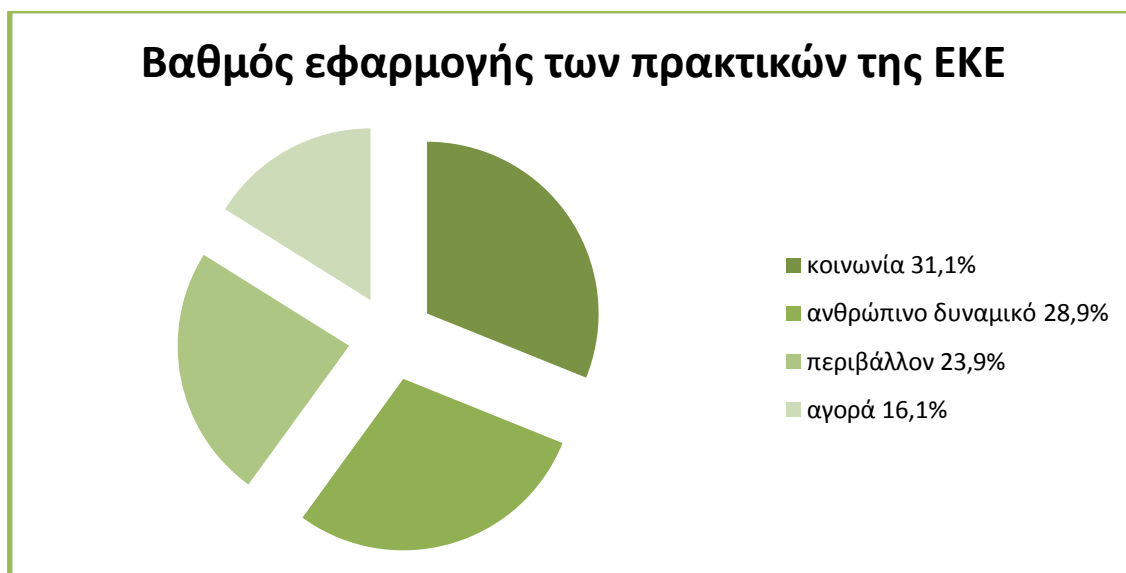
## **2.2 Ο βαθμός εφαρμογής της ΕΚΕ στις επιχειρήσεις**

Όλο και πιο πολλές επιχειρήσεις επενδύουν στη εταιρική κοινωνική ευθύνη, και για μία βιώσιμη ανάπτυξη σύμφωνα με την έρευνα της Icap group. Οι μεγάλες επιχειρήσεις αποτελούν στήριξη για την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας και φαίνεται να επενδύουν στρατηγικά σε αυτή τη δύσκολη οικονομική περίοδο που περνάει η χώρα μας από το 2010 και ύστερα. Το 2012 εκδόθηκαν 35 απολογισμοί βιωσιμότητας βάση των οδηγιών του GRI (global reporting initiative), ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού για την προώθηση των απολογισμών της βιωσιμότητας των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη παλιότερα αφορούσαν μόνο τις μεγάλες

πολυεθνικές όμως πλέων αυτό δεν ισχύει. Η άνοδος της ΕΚΕ ως ένα είδος δημοσίων σχέσεων και marketing έκανε πολλές εταιρίες να την εντάξουν στη λειτουργία πολλών τμημάτων τους. Λόγω όμως της οικονομικής κρίσης, η θέση της εταιρικής ευθύνης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις κλονίστηκε, γιατί απαιτείται χρόνος και προσωπικό κάτι το οποίο κοστίζει σε μια εταιρία. Οι συνεχόμενες περικοπές στους προϋπολογισμούς και στα σχέδια ανάπτυξης ή στα σχέδια για ένα καλύτερο περιβάλλον επηρέασαν πολύ την θέση της ΕΚΕ στις εταιρίες. Αυτό συνέβη γιατί οι εταιρίες δεν μπορούν να αποτιμήσουν και να εκτιμήσουν την αξία της ΕΚΕ για τη συνολική οικονομική βιωσιμότητά τους. Και αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα να διακοπούν πολλές ενέργειες προς όφελος της κοινωνίας.

Η νομοθεσία που υπάρχει τώρα ειδικά στην Ελλάδα καλύπτει τομείς όπως της υγιεινής, της ασφάλειας τα ανθρώπινα δικαιώματα και τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Η μόνη σχετική νομοθεσία είναι η μεταφορά της ευρωπαϊκής οδηγίας εκσυγχρονισμού στο εθνικό δίκαιο με βάση νόμο. Ουσιαστικά τίθεται υπέρ της διαφάνειας και των οικονομικών δεδομένων της εταιρίας και υποχρεώνει οργανισμούς που είναι στο χρηματιστήριο να δημοσιοποιούν τους ισολογισμούς τους.

Η Icar σε μία έρευνα της, σε δείγμα 93 επιχειρήσεων σε διάφορους κλάδους της ελληνικής οικονομίας μας δείχνει τα εξής: παρά τη σημαντικότητα της εταιρικής ευθύνης το 53,6% του δείγματος θεωρεί ότι ο βαθμός εφαρμογής των πρακτικών ΕΚΕ από το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων είναι σε μέτρια επίπεδα.



Οι εταιρίες πλέον δίνουν από το προϋπολογισμό τους ένα μερίδιο της τάξης του 31,1% από τις δράσεις της ΕΚΕ για την κοινωνία. Επιπλέον, οι μεγάλες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται την σπουδαιότητα για τέτοιες πρακτικές απέναντι στο κοινωνικό σύνολο ειδικά αυτή την εποχή. Ακολουθούν μετά την κοινωνία, το ανθρώπινο δυναμικό 28,9%, το περιβάλλον 23,9% και η αγορά 16,1%.

Οι κυριότερες πρακτικές που εφαρμόζονται σε σημαντικό βαθμό από τις εταιρίες του δείγματος είναι οι εξής :

- ▶ Παροχή ίσων ευκαιριών για όλους τους εργαζόμενους
- ▶ Εκπαίδευση και βελτίωση των δυνατοτήτων του προσωπικού
- ▶ Διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων
- ▶ Κάλυψη αναγκών υγείας και περίθαλψης
- ▶ Προγράμματα εθελοντισμού
- ▶ Δωρεές και χορηγίες προς την κοινωνία και τους συνανθρώπους
- ▶ Μείωση των φυσικών πόρων προς όφελος του περιβάλλοντος
- ▶ Υψηλό επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού
- ▶ Ικανοποίηση των πελατών – καλή φήμη της εταιρίας

Από την άλλη οι δράσεις της ΕΚΕ σε έμμεσο επίπεδο όπως οι φοροελαφρύνσεις ή τα οικονομικά οφέλη και οι αυξήσεις των πωλήσεων δεν θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικές από την πλειοψηφία των εταιριών του δείγματος. Από την έρευνα αυτή μάθαμε επίσης ότι οι κυριότεροι μηχανισμοί επικοινωνίας είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το ενδοδίκτυο, καθώς τις πρακτικές αυτές εφαρμόζουν το 80,7% και 73% των εταιριών του δείγματος. Το διαδίκτυο θεωρείται ως ο δημοφιλέστερος μηχανισμός όσο αναφορά τον τρόπο προβολής της ΕΚΕ, με 77,8% έναντι των άλλων μέσων επικοινωνίας. Επίσης, αξιόλογο ποσοστό, 42,2% εκδίδει ετήσιους απολογισμούς για την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Τέλος, το οικονομικό κόστος θεωρείται ως ο κυριότερος παράγοντας που μία επιχείρηση δεν είναι κοινωνικά υπεύθυνη και δεν λειτουργεί σαν ενεργός πολίτης, με ποσοστό 26,8%, ακολουθεί η έλλειψη ενημέρωσης με 22,0% και η έλλειψη ειδικευμένων συνεργατών με 17,6%.

---

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

[1] Jeremy Galbreath, “corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations” corporate governance, 2006

[2] Ινστιτούτο εταιρικής κοινωνικής ευθύνης , [www.cri.org.gr](http://www.cri.org.gr)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ (case study)



### 3.1 Τι είναι μελέτη περίπτωσης- ορισμός

Η μέθοδος της μελέτης των περιπτώσεων είναι μία από τις αποτελεσματικότερες και πλέον αποδεκτές παγκοσμίως μεθόδους έρευνας, που καλύπτει το κενό που υπάρχει πάντοτε ανάμεσα στην πράξη και στη θεωρία. Ουσιαστικά, συμπληρώνει και ολοκληρώνει τη θεωρία, με συγκεκριμένα παραδείγματα που παρουσιάστηκαν στον επαγγελματικό χώρο ή που αντιμετώπισαν επιχειρήσεις και οργανισμοί κατά τη λειτουργία τους.

Μια μελέτη περίπτωσης μπορεί να περιλαμβάνει δεδομένα που συγκεντρώνονται από ένα μέσο έρευνας. Ένα μέσο είναι και η ιστορική έρευνα, η οποία είναι ουσιαστικά περιγραφική και βασίζεται στα ιστορικά στοιχεία. Η ξεχωριστή συμβολή της ιστορικής μεθόδου έγκειται στο ότι αναλύει το παρελθόν, όταν δεν υπάρχουν πρόσωπα εν ζωή για να περιγράψουν μια κατάσταση. Ωστόσο, ακόμη και αναδρομικά, τα στοιχεία που χρησιμοποιεί ο ερευνητής θα πρέπει να στηρίζονται σε πρωτογενή έγγραφα και φυσικά αντικείμενα.

Η μελέτη περίπτωσης προτιμάται κατά την εξέταση γεγονότων, όταν δεν μπορούν να χειριστούν οι σχετικές συμπεριφορές. Έτσι, μπορεί να βασίζεται στην ιστορική αναδρομή, την άμεση παρατήρηση και τη συστηματική συνέντευξη. Ο ερευνητής με αυτόν τον τρόπο ασχολείται με μια γκάμα από στοιχεία που έχουν αντληθεί από έγγραφα, αντικείμενα, συνεντεύξεις και παρατηρήσεις. Οι περισσότερες από αυτές τις μελέτες χαρακτηρίζονται ως ποιοτικές. Η ποιοτική μελέτη περίπτωσης είναι μία εντατική, ολιστική περιγραφή και ανάλυση ενός μόνο παραδείγματος, φαινομένου ή κοινωνικής μονάδας με κύριο μέλημα την ερμηνεία του σε αυτό το πλαίσιο.

Οι μελέτες περίπτωσης επικεντρώνονται σε μια συγκεκριμένη κατάσταση ή φαινόμενο και προσφέρουν γνώσεις σχετικά με το υπό μελέτη φαινόμενο. Συνεπώς, ποιοτική έρευνα είναι αυτή που δίνει έμφαση στην διαδικασία, κατανόηση και ερμηνεία του φαινομένου και όχι στο πείραμα.

Στην πραγματικότητα, οι περισσότερες μελέτες περίπτωσης είναι ένας συνδυασμός περιγραφής και ερμηνείας ή περιγραφής και αξιολόγησης. Η απόφαση της χρήσης μιας μελέτης περίπτωσης εξαρτάται από τη φύση του προβλήματος που διερευνάται, την κατανόηση του και τις αδυναμίες του. Για παράδειγμα, η ολιστική περιγραφή είναι ταυτόχρονα μια δύναμη και ένας περιορισμός. Αυτό συμβαίνει γιατί η συλλογή και ανάλυση δεδομένων μπορεί να παράγει τόσο λαμπρά συμπεράσματα για ένα φαινόμενο, όσο και μια πεζή, λανθασμένη κρίση.

### **3.2 Από τι εξαρτάται μια μελέτη περίπτωσης**

Μια μελέτη περίπτωσης, εξαρτάται από την εξέταση των ακόλουθων σημείων:

1. Τη φύση των ερευνητικών ερωτημάτων: τι και πόσο είναι τα ερωτήματα που μπορούν να απαντηθούν καλύτερα μέσω μιας δειγματοληπτικής έρευνας, ενώ το πώς και το γιατί, είναι οι ερωτήσεις που είναι κατάλληλες για μια μελέτη περίπτωσης.,
2. Το μέγεθος του ελέγχου: όσο περισσότερο έλεγχο έχει κάποιος, τόσο πιο πειραματικός μπορεί να είναι ο σχεδιασμός. Αντίθετα, το ελάχιστο ποσό του ελέγχου χαρακτηρίζει την ιστορική έρευνα, με δεδομένο ότι δεν υπάρχουν πληροφορίες και παρατηρήσεις.,
3. Το επιθυμητό τελικό προϊόν: ο παράγοντας αυτός συνδέεται με τη φύση των ερωτήσεων. Τα αποτελέσματα θα πρέπει να παρουσιάζονται ως το τελικό προϊόν, τα οποία προκύπτουν ως μια σχέση αιτίας – αποτελέσματος της έρευνας.
4. Ένας τέταρτος και πιθανώς αποφασιστικής σημασίας παράγοντας σχετίζεται με την ύπαρξη ή μη φραγμένου συστήματος, το οποίο μπορεί να χαρακτηριστεί ως το επίκεντρο της έρευνας. Αυτή είναι μια μελέτη περίπτωσης που εξετάζει ένα συγκεκριμένο φαινόμενο, όπως ένα πρόγραμμα, μια εκδήλωση, ένα πρόσωπο, μία διαδικασία, ένα ίδρυμα ή μια κοινωνική ομάδα.

Σε αντίθεση με την πειραματική έρευνα και την ιστορική έρευνα, η μελέτη περίπτωσης δεν υποστηρίζει κάποιες ιδιαίτερες μεθόδους για τη συλλογή ή την ανάλυση δεδομένων. Κατά συνέπεια, οποιαδήποτε από τις μεθόδους συλλογής δεδομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μια μελέτη περίπτωσης.

Η μελέτη περίπτωσης όντως διαφοροποιείται από τα άλλα ερευνητικά σχέδια με την επικέντρωσή της σε ένα ενιαίο φαινόμενο ή οντότητα (η υπόθεση). Η προσέγγιση αυτή

έχει ως στόχο να αποκαλύψει την αλληλεπίδραση των σημαντικών παραγόντων που χαρακτηρίζουν αυτό το φαινόμενο. Κατά συνέπεια, η μελέτη περίπτωσης επιδιώκει την ολιστική περιγραφή και εξήγηση ενός φαινομένου.

### 3.3 Πως καθορίζεται η μελέτη περίπτωσης

Η μελέτη περίπτωσης μπορεί να καθοριστεί περαιτέρω από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της. Ο αριθμός των χαρακτηριστικών και η ορολογία μπορεί να διαφέρουν από πηγή σε πηγή, αλλά μια ανασκόπηση αυτών και άλλων κειμένων υποδηλώνει ότι τα ακόλουθα χαρακτηριστικά είναι απαραίτητες ιδιότητες μιας ποιοτικής μελέτης περίπτωσης, οι οποίες αναλύονται ως: ιδιαιτεροποιητικές, περιγραφικές, και επαγωγικές.

- ▶ Ιδιαιτεροποιητικές: σημαίνει ότι περιπτωσιολογικές μελέτες επικεντρώνονται σε μια συγκεκριμένη κατάσταση, εκδήλωση, πρόγραμμα ή φαινόμενο. Άρα, η ίδια η υπόθεση είναι σημαντική για το τι αποκαλύπτει για το φαινόμενο και για το τι θα μπορούσε να αντιπροσωπεύει. Στις περιπτωσιολογικές μελέτες, επικεντρώνουμε στον τρόπο με τον οποίο συγκεκριμένες ομάδες ανθρώπων αντιμετωπίζουν συγκεκριμένα προβλήματα, λαμβάνοντας υπόψη την ολιστική θεώρηση της κατάστασης.
- ▶ Περιγραφικές: σημαίνει ότι το τελικό προϊόν μιας μελέτης περίπτωσης είναι μια πλούσια, πλήρης περιγραφή του φαινομένου υπό μελέτη. Η πλήρης περιγραφή είναι ένας όρος δανεισμένος από την ανθρωπολογία, η οποία σημαίνει την ακριβή περιγραφή του συμβάντος ή της οντότητας που ερευνάται. Αυτές οι περιπτωσιολογικές μελέτες χρησιμοποιούνται για να μεταφέρουν, τι ο ερευνητής έχει μάθει για το φαινόμενο και άρα αποτελούν μια ποιοτική έρευνα.
- ▶ Επαγωγικές: σημαίνει ότι το είδος της έρευνας βασίζεται σε αφαιρέσεις, έννοιες, υποθέσεις, ή τις θεωρίες και όχι τη δοκιμή της υπάρχουσας θεωρίας. Η επαγωγική έρευνα αρχίζει με τη συλλογή των δεδομένων μέσω εμπειρικών παρατηρήσεων ή μετρήσεων και χτίζει θεωρητικές κατηγορίες και προτάσεις για τη σχέση μεταξύ των στοιχείων που ανακαλύφθηκαν. Αντίθετα, η αφαιρετική έρευνα εντοπίζει τα στοιχεία που ταιριάζουν με τη θεωρία.

### 3.4 Πότε χρησιμοποιούμε το σχεδιασμό της μελέτης περίπτωσης

Ένας ερευνητής μπορεί να επιλέξει μεταξύ πολλών βασικών σχεδίων έρευνας, καθένα από τα οποία αποκαλύπτει και διαφέρει για το υπό μελέτη φαινόμενο. Η ποιοτική περιπτώσιολογική μελέτη για την έρευνα σε σχέση με κάποιο άλλο σχέδιο εξαρτάται κυρίως από το τι ο ερευνητής θέλει να ξέρει, πώς ορίζεται το πρόβλημα και τα ερωτήματα που το καθορίζουν. Οι μελέτες περιπτώσεων βρίσκονται, όσο πιο κοντά γίνεται, στο αντικείμενο του ενδιαφέροντος, εν μέρει μέσω της άμεσης παρατήρησης στο φυσικό περιβάλλον, εν μέρει από την πρόσβασή τους σε υποκειμενικούς παράγοντες, ενώ τα πειράματα και οι έρευνες χρησιμοποιούν συχνά παράγωγα δεδομένα, τα αποτελέσματα των δοκιμών και τα επίσημα αρχεία.

Επίσης, οι περιπτώσιολογικές μελέτες έχουν την τάση να έχουν μια γενικότερη ευρύτητα, ενώ τα πειράματα και οι έρευνες έχουν συνήθως μια στενή εστίαση. Στην πραγματικότητα, ο στόχος μιας μελέτης περίπτωσης: δεν είναι να βρούμε το σωστό ή την πραγματική ερμηνεία των γεγονότων, αλλά η εξάλειψη των εσφαλμένων συμπερασμάτων.

Μία ακόμη περίπτωση του σκεπτικού μιας μελέτης περίπτωσης είναι η μοναδικότητά της κατάστασης. Η μελέτη περίπτωσης είναι κατάλληλη όταν ο στόχος της αξιολόγησης ενός φαινομένου είναι να αναπτύσσει την καλύτερη κατανόηση της δυναμικής του προγράμματος. Μια μελέτη περίπτωσης μπορεί να δικαιολογηθεί με το επιχείρημα ότι μερικές φορές είναι σημαντικό να την αφήσουμε να είναι ουσιαστικά περιγραφική και να έχει ιστορική σημασία.

Η μελέτη περίπτωσης είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όταν το πρόβλημα περιλαμβάνει την ανάπτυξη μιας νέας γραμμής έρευνας, η οποία χρειάζεται περαιτέρω σύλληψη των παραγόντων ή λειτουργιών. Η μελέτη περίπτωσης μπορεί να πραγματοποιηθεί με δύο τρόπους. Ο πρώτος τρόπος είναι η παρακολούθηση, στην οποία περιγράφεται το πλαίσιο και ο πληθυσμός της μελέτης, και αποκαλύπτει το βαθμό στον οποίο έχει εφαρμοστεί το πρόγραμμα, παρέχοντας άμεση ανατροφοδότηση. Ο δεύτερος τρόπος της διαδικασίας είναι η αιτιακή εξήγηση, η οποία εστιάζει στην ανακάλυψη ή στην επιβεβαίωση της διαδικασίας.



### 3.5 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του case study

Τα πλεονεκτήματα του case study σχετίζονται με το σκεπτικό για την επιλογή του, ως το πιο κατάλληλο σχέδιο για την αντιμετώπιση ενός προβλήματος. Η δύναμη ενός πειραματικού σχεδιασμού, για παράδειγμα, είναι η φύση των ευρημάτων της έρευνας, λόγω των αυστηρά ελεγχόμενων συνθηκών, της τυχαίας δειγματοληψίας, και της χρήσης των στατιστικών πιθανοτήτων. Ομοίως, αν κάποιος χρειάζεται πληροφορίες σχετικά με τα χαρακτηριστικά ενός συγκεκριμένου πληθυσμού ή την περιοχή του ενδιαφέροντος, τα αποτελέσματα της περιγραφικής μελέτης μπορούν να περιγράψουν το φαινόμενο αντί να προβλέψουν την μελλοντική συμπεριφορά.

Η μελέτη περίπτωσης προσφέρει ένα μέσο για τη διερεύνηση πολύπλοκων κοινωνικών μονάδων και φαινομένων που αποτελείται από πολλαπλές μεταβλητές με δυναμική σημασία την κατανόηση του φαινομένου. Αυτές οι ιδέες μπορούν να ερμηνευθούν ως μια ενδεικτική υποθεσιακή δομή για μελλοντική έρευνα. Ως εκ τούτου, η μελέτη περίπτωσης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην προώθηση μιας βάσης και είναι μια ιδιαίτερα ελκυστική σχεδίαση για τον τομέα των σπουδών, όπως η εκπαίδευση, για παράδειγμα. Η μελέτη περίπτωσης μπορεί να εκτιμήσει την κοινωνική αλλαγή περισσότερο από μια πειραματική έρευνα.

Τα μειονεκτήματα του case study εντοπίζονται στην έλλειψη χρόνου ή και στα χρήματα που πρέπει κανείς να διαθέσει για αυτό το σκοπό. Ο χρόνος για να παραχθεί μια αξιολογική μελέτη περίπτωσης, μπορεί να θεωρηθεί υπερβολικά πολύς και ενώ πολλές περιπτώσιολογικές μελέτες μπορούν να βρεθούν στη βιβλιογραφία, το μέγεθος της περιγραφής, της ανάλυσης, ή του υλικού είναι κυρίως στην αρμοδιότητα του ερευνητή. Υπάρχουν μελέτες περιπτώσεων που μπορεί να είναι υπεραπλουστευμένες ή υπερβάλλουσες και μπορεί να οδηγήσουν τον αναγνώστη σε εσφαλμένα συμπεράσματα σχετικά με την πραγματική κατάσταση των πραγμάτων. Επιπλέον, οι ερευνητές μπορούν να παρασυρθούν από μελέτες και να γενικεύουν καταστάσεις, ενώ στην πραγματικότητα δεν αφορούν μόνο παρά ένα μέρος ανθρώπων. Οι ποιοτικές μελέτες είναι περιορισμένες, επίσης, από την ευαισθησία και την ακεραιότητα του ερευνητή, αφού αυτός αποτελεί το κύριο όργανο της συλλογής και ανάλυσης δεδομένων. Επίσης, δεν υπάρχουν κατευθυντήριες οδηγίες για την κατασκευή της τελικής έκθεσης, και μόλις πρόσφατα υπήρξαν συζητήσεις σχετικά με τον τρόπο ανάλυσης των δεδομένων

που συλλέγονται. Με αυτόν τον τρόπο, ο ερευνητής στηρίζεται στις δικές του πεποιθήσεις. Ωστόσο, τόσο οι αναγνώστες των μελετών περιπτώσεων όσο και οι ίδιοι οι συγγραφείς πρέπει να γνωρίζουν τις πεποιθήσεις που μπορεί να επηρεάσουν το τελικό προϊόν. Ένας ακόμη παράγοντας που επηρεάζει είναι και η πολιτική φύση των μελετών περιπτώσεων, αφού οι περιπτωσιολογικές μελέτες που χρηματοδοτούνται συνήθως από ανθρώπους που έχουν, άμεσα ή έμμεσα, εξουσία μπορεί να είναι προσανατολισμένες σε κάποια αποτελέσματα. Περαιτέρω περιορισμοί μιας μελέτης περίπτωσης, αφορούν τα ζητήματα αξιοπιστίας, εγκυρότητας, ενώ υπάρχει μεγάλη συζήτηση για το πώς ερμηνεύονται αυτές οι αρχές.

---

#### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3ΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

[1] Wikipedia, case studies , 02/02/2015

[2] Sharan B. Merriam, Case study research in education – A qualitative approach, εκδ. Jossey Bass Publishers

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ-ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ



### 4.1 Το κοινωνικό πρόσωπο της εταιρίας

Η Αθηναϊκή ζυθοποιία είναι μια εταιρία παραγωγής και εμπορίας μπίρας και αποτελεί μια από τις σημαντικότερες εταιρίες στο χώρο της μπίρας. Έχει μια ισχυρή παρουσία στην αγορά, έχοντας ιστορία παραπάνω από 50 χρόνια στον ελλαδικό χώρο, ενώ έχει αναπτύξει ισχυρούς δεσμούς με τον τόπο και τους ανθρώπους. Έχει ως έδρα την Αθήνα, αλλά έχει και πολλά εργοστάσια στην περιφέρεια όπως στη Θεσσαλονίκη και στην Πάτρα. Ιδρύθηκε, πιο συγκεκριμένα, το 1963 από Έλληνες επιχειρηματίες και αποτελεί μέλος του ομίλου Heineken N.V..

Όλα αυτά τα χρόνια έχει αναπτύξει θεσμούς με τον κόσμο και τις κοινωνίες στις οποίες δραστηριοποιούνται τα εργοστάσια της. Λειτουργεί όχι μόνο ως ένας υπεύθυνος όμιλος, αλλά ενημερώνεται συνεχώς για το συμβαίνει γύρω του χωρίς να εφησυχάζεται. Έρχεται συχνά σε επαφή με την τοπικές κοινότητες, ακούει και στηρίζει τα προβλήματά τους, ειδικά σε δύσκολες στιγμές. Έχει ως στόχο να βοηθήσει σε κοινωνικό επίπεδο όσους χρειάζονται βοήθεια, γι' αυτό και επιλέγει με προσοχή τους συμμάχους της. Στο πλαίσιο αυτό της ενίσχυσης της τοπικής κοινωνίας, τα μέλη του ομίλου της Αθηναϊκής ζυθοποιίας, συνεργάζονται με φιλανθρωπικές οργανώσεις και ΜΚΟ, ενώ δημιούργησαν και ένα πρόγραμμα εθελοντισμού των εργαζομένων.

Κατά τα έτη 2010 – 2012, ενίσχυσαν το έργο της ΜΚΟ με 300,000€. Παράλληλα, έκαναν κάποιες δωρεές, με προϊόντα της εταιρίας, και γενικότερα για κοινωφελείς σκοπούς δίνοντας 150,000€ επιπλέον. Με αυτό τον τρόπο αποδεικνύουν έμπρακτα ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι μέρος της κουλτούρας και κομμάτι της στρατηγικής της εταιρίας, έχοντας ως κύριους άξονες την φροντίδα για το περιβάλλον και την υπεύθυνη κατανάλωση.

Η Αθηναϊκή ζυθοποιία είναι η πρώτη εταιρία στην Ελλάδα, και μεταξύ των ελαχίστων εταιριών στην Ευρώπη, που ακολουθεί το διεθνές πρότυπο ISO 26000 για ενσωμάτωση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στη λειτουργία της επιχείρησης, ενώ πραγματοποιήθηκε και επιθεώρηση από ένα διεθνή φορέα πιστοποίησης, τον TÜV AUSTRIA HELLAS. Το ISO 26000, έχει βασικούς κανόνες για τις εταιρίες και τους οργανισμούς, που θέλουν να λειτουργούν με κοινωνικά υπεύθυνο, αλλά και με διαφανή και ηθικό τρόπο. Η πιστοποίηση αυτή αποτελεί προϊόν κοινής συναίνεσης κυβερνήσεων, βιομηχανιών, μη κυβερνητικών οργανώσεων, εργατικών οργανώσεων και απευθύνεται στο τρόπο οργάνωσης, ανεξαρτήτως μεγέθους επιχείρησης ή τοποθεσίας. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, επιβεβαιώθηκε ότι ο σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα και στα διεθνή πρότυπα λειτουργίας, η προσήλωση στη νομοθεσία, αλλά και η διαφάνεια, η ηθική συμπεριφορά αποτελούν σίγουρα μέρος της κουλτούρας και είναι αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας της Αθηναϊκής ζυθοποιίας.

Η Αθηναϊκή ζυθοποιία βεβαιώθηκε ότι καλύπτει εφτά βασικές αρχές τις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, όπως αυτές ορίζονται από το πρότυπο και είναι οι εξής :

- ✓ Εταιρική διακυβέρνηση και οργάνωση της εταιρίας,
- ✓ Ανθρώπινα δικαιώματα,
- ✓ Εργασιακές πρακτικές,
- ✓ Προστασία του περιβάλλοντος,
- ✓ Δίκαιες πρακτικές λειτουργίας στην αγορά,
- ✓ Καταναλωτικά θέματα,
- ✓ Συμμετοχή στην ανάπτυξη των τοπικών κοινωνιών.

Επίσης, σε αυτή την προσπάθεια βοήθησαν πολύ και το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας, το marketing, η επικοινωνία και οι εταιρικές σχέσεις. Έτσι, βλέπουμε ότι η εταιρία αυτή προκειμένου να πετύχει τους σκοπούς αυτούς, διενήργησε μια συνεχή έμπρακτη προσπάθεια, που αποδεικνύεται με τον καλύτερο τρόπο στις γενικές αρχές της εταιρικής υπευθυνότητας για ένα βιώσιμο και καλύτερο μέλλον.[1]

## **4.2 Πρόγραμμα εθελοντισμού για την Αθηναϊκή ζυθοποιία**

Το Νοέμβριο του 2012 η εταιρία αυτή ξεκίνησε το πρώτο συστηματικό πρόγραμμα εθελοντισμού, καλύπτοντας τις ανάγκες των πολιτών στις οποίες κοινωνίες στις οποίες

δραστηριοποιείται. Μέσα από αυτή την ενέργεια, οι εργαζόμενοι των εργοστασίων και το υπόλοιπο προσωπικό της εταιρίας συμμετέχουν ενεργά προσφέροντας εθελοντική εργασία σε τρεις μη κυβερνητικούς οργανισμούς, στο σύλλογο γονέων κηδεμόνων και φίλων ατόμων με ειδικές ανάγκες «το εργαστήρι» που είναι στην Αθήνα, στην Ελληνική εταιρία νόσου Alzheimer και συγγενών διαταραχών στη Θεσσαλονίκη, και στον όμιλο εθελοντών κατά του καρκίνου αγκαλιά-ZΩ στην Πάτρα.

Οι φορείς αυτοί επιλέχθηκαν με ψηφοφορία από τους ίδιους τους εργαζόμενους σε κάθε μια από αυτές τις πόλεις, οι οποίες φιλοξενούν και τα τρία εργοστάσια ζυθοποιίας στην Ελλάδα. Η συμβολή των εργαζομένων ήταν καθοριστική, αφού για τουλάχιστον 6 μήνες, πρόσφεραν 24 ώρες από τον εργασιακό και προσωπικό τους χρόνο για να συμμετέχουν σε ένα μεγάλο φάσμα δραστηριοτήτων από ενημερωτικές εκδηλώσεις, ακόμα και για βοηθητικές εργασίες στην καθημερινή λειτουργία των τριών αυτών ΜΚΟ. [1]

### **4.3 Δράσεις για την προστασία του περιβάλλοντος**

Κύριος στόχος της εταιρίας είναι η προστασία του περιβάλλοντος μέσα από τα εργοστάσια της, και τις εγκαταστάσεις της. Γι' αυτό κάνει προσπάθεια μέσω τις εξοικονόμησης ενέργειας, μέσω της ανακύκλωσης των βιομηχανικών αποβλήτων, με την επιστροφή των γυάλινων μπουκαλιών, αλλά και με την ανακύκλωση πολλών συσκευασιών, όπως τα κουτάκια της μπίρας. Η Αθηναϊκή ζυθοποιία δεσμεύεται εδώ και χρόνια να παράγει προϊόντα ή να έχει εργοστάσια που είναι φιλικά στο περιβάλλον, για να μειώσει τη μόλυνση. Επικεντρώνεται κυρίως στη μείωση των ατμοσφαιρικών ρύπων, στην χρήση των φυσικών πόρων με υπευθυνότητα και στη βέλτιστη διαχείριση των αποβλήτων. Για αυτές τις προσπάθειες, αναγνωρίστηκε η σημαντική συμβολή από την TÜV Austrian Hellas για το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης ISO 14001:2004. [2]

Πράσινη λειτουργία εργοστασίων: Η Αθηναϊκή ζυθοποιία και στις 4 εργοστασιακές μονάδες της διαχειρίζεται με τους καλύτερους δυνατούς τρόπους τους φυσικούς της πόρους. Κάθε χρονιά θέτει συγκεκριμένους στόχους, για να μειώσει την κατανάλωση της θερμικής και ηλεκτρικής ενέργειας, αλλά και του νερού που χρησιμοποιεί για τα προϊόντα της. Υπάρχουν εργαζόμενοι που μετράνε την απόδοση ως προς τη μείωση των ρύπων που εκπέμπουν τα εργοστάσια και σκοπός αυτής είναι η καλύτερη δυνατή

διαχείριση των αποβλήτων. Το 63% της ενέργειας που χρησιμοποιεί, προέρχεται από αέρια καύσιμα, όπως φυσικό αέριο και προπάνιο, ενώ το 37% από υγρά που χρησιμοποιούνται για κίνηση ή θέρμανση. Τέλος, με την αντικατάσταση μέρους των υγρών καυσίμων με αέρια ή και με ηλεκτρισμό, στοχεύει στην περαιτέρω μείωση των εκπομπών CO<sub>2</sub>.

Πράσινα ψυγεία: Τα ψυγεία παίζουν σημαντικό ρόλο στην εταιρία, γιατί προσφέρουν μεγαλύτερη ικανοποίηση στους πελάτες της. Η μπίρα είναι ένα προϊόν που καταναλώνεται συνήθως κρύο, ενώ ο αριθμός των ψυγείων της είναι τεράστιος. Λόγω της περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης της εταιρίας, όλα της τα ψυγεία είναι φιλικά προς το περιβάλλον, και κυρίως οικολογικά. Ένα πράσινο ψυγείο όπως χαρακτηριστικά το ονομάζουν λειτουργεί με υδρογονάνθρακα ως ψυκτικό προϊόν. Πρόκειται για μια ψυκτική ουσία φιλική προς το περιβάλλον, η οποία δεν καταστρέφει το όζον και δεν απειλεί το κλίμα. Επίσης, έχει φωτισμό led αντί λαμπτήρων πυρακτώσεως, η οποία μειώνει αισθητά την κατανάλωση ενέργειας. Τέλος, έχουν θερμοστάτη ems (energy management system), ο οποίος εξασφαλίζει μεγαλύτερη εξοικονόμηση ενέργειας, και μια λειτουργία πιο φιλική προς το περιβάλλον. Τα πράσινα ψυγεία πλέον εξοικονομούν ενέργεια μέχρι και 35% περισσότερη σε σύγκριση με άλλα συμβατικά ψυγεία. Βέβαια, η εταιρία εκτός από την τεχνολογία, έχει ενεργό και όλο το ανθρώπινο δυναμικό, που συνεισφέρει και αυτό για ένα καλύτερο περιβάλλον. Έχει σχεδιάσει ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης για τους τεχνικούς της, ώστε να γίνετε σωστή χρήση και συντήρηση όλων των ψυγείων της εταιρίας.

Οικολογική εταιρία ανακύκλωσης: Η εταιρία αυτή θέλει να περάσει ένα μήνυμα σε όλους, ότι η φροντίδα για το περιβάλλον πρέπει να γίνεται σε καθημερινή βάση. Γι' αυτό εγκαινίασε μια συνεργασία με το Amstel eco house, ένα σπίτι που «μιλούσε» οικολογικά. Η οικολογική εταιρία ανακύκλωσης ήταν περιβαλλοντικός σύμβουλος στο πρόγραμμα που βραβεύτηκε από το δήμο Αθηναίων για την ενημέρωση που πρόσφερε στους πολίτες της Αθήνας για την αποδοτικότερη χρήση εξοικονόμησης ενέργειας.

#### **4.4 Υπεύθυνη ανάπτυξη και υπεύθυνη κατανάλωση**

Ο όμιλος Heineken, εκφράζει μια σύγχρονη εταιρική φιλοσοφία, μέσα από ένα όραμα του, δημιουργώντας το εξής λογότυπο: «παράγουμε ένα καλύτερο μέλλον». Στόχο έχει την οικονομική βιωσιμότητα με τη δέσμευση για θετική συνεισφορά στο περιβάλλον

και στην κοινωνία. Αυτό το πρόγραμμα που έχει δημιουργήσει, ο λεγόμενος χάρτης, οδηγεί στην υλοποίηση αυτής της δέσμευσης μέσα από συγκεκριμένες προτεραιότητες, στόχους και δράσεις. Η Αθηναϊκή ζυθοποιία έχει ξεκινήσει αυτή τη δράση από το 2010, και δεσμεύτηκε να βοηθήσει για ένα βιώσιμο μέλλον, επενδύοντας στο περιβάλλον, τον άνθρωπο, τις τοπικές κοινωνίες, τις υπεύθυνες και γόνιμες συνεργασίες. Έχει θέσει για αυτό τρεις στρατηγικούς στόχους. Ο πρώτος είναι η διαρκής βελτίωση των περιβαλλοντικών αποδόσεων, κατά τη διαδικασία εμπορίας αλλά και παραγωγής των προϊόντων. Ο δεύτερος στόχος είναι η ενδυνάμωση των τοπικών κοινωνιών αλλά και των ανθρώπων στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση, και ο τρίτος στόχος είναι το θετικό αντίκτυπο από πλευράς κοινωνίας για αυτές τις υπεύθυνες πρακτικές που χρησιμοποιεί για την παραγωγή μπίρας αλλά και για τις συνεργασίες που πραγματοποιεί με άλλους τοπικούς φορείς ή ΜΚΟ.

Η δέσμευση αυτή αφορά όλη την εταιρία και ξεκινά από τους εργαζόμενους έως και τα μέλη και τη διεύθυνση της εταιρίας. Κάθε άξονας περιλαμβάνει δράσεις, όπως πράσινη ζυθοποιία, πράσινο εμπόριο, συμμετοχή εργαζομένων, μέριμνα, υπεύνη κατανάλωση, συνεργασίες. Όσο ανεβαίνουμε στην ιεραρχία έχουμε τη βελτίωση, την ενδυνάμωση, το θετικό αντίκτυπο, και φτάνουμε στην κορυφή της πυραμίδας με το σύνθημα παράγουμε ένα καλύτερο μέλλον, και ότι πρέπει η Αθηναϊκή ζυθοποιία να γίνει η πιο πράσινη ζυθοποιία του κόσμου. Όσον αφορά την εταιρική μέριμνα, η εταιρία έχει θέσει ως βασική προτεραιότητα την στήριξη των τοπικών κοινωνιών. Για αυτό έχει αναπτύξει πρωτοβουλίες με συμμετόχους λειτουργώντας ως ευαισθητοποιημένος και ενεργός πολίτης, ειδικά τώρα με την οικονομική κρίση που διανύει η χώρα μας τα τελευταία χρόνια. Από το 2008, η εταιρία έχει βοηθήσει έμπρακτα τους παραγωγούς της περιφέρειας με ένα πρόγραμμα που έχει δημιουργήσει για συμβολαιακή καλλιέργεια κριθαριού. Το πρόγραμμα αυτό αποτελεί προτεραιότητα για την εταιρία με στόχο να



καλύψει εξολοκλήρου της ανάγκες παραγωγής από ελληνικό κριθάρι και μόνο. Επιλέγοντας ως πρώτη ύλη το κριθάρι από την ελληνική γη, προσφέρει μια ανάσα σε όλους τους παραγωγούς γιατί έχουν εξασφαλισμένο εισόδημα, δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας και ενισχύει συνολικά την ελληνική κοινωνία.

Η Αθηναϊκή ζυθοποιία εμπορεύεται μπίρα υψηλής ποιότητας για αυτό και τα προϊόντα της συνδέονται με στιγμές απόλαυσης και διασκέδασης για τους καταναλωτές. Δίνει προτεραιότητα στην υπεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ, ενημερώνοντας τους εργαζόμενους, τους συνεργάτες αλλά και τους καταναλωτές της σχετικά με τους κινδύνους που συνεπάγεται η ανεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ. Είναι ένας καλός τρόπος να ευαισθητοποιηθούν όλοι όσοι καταναλώνουν αλκοόλ, όντας υπεύθυνοι για τις πράξεις τους και θέτοντας όρια κάθε στιγμή. Ακολουθεί επίσης κάποιους κανόνες για την προβολή της υπεύθυνης κατανάλωσης όσον αφορά την εμπορική πολιτική και τις χορηγίες. Θεωρεί ότι αυτό είναι πολύ σημαντικό για όλους, διασφαλίζοντας ότι ένα προϊόν διαφημίζεται, πωλείται και καταναλώνεται με ένα υπεύθυνο τρόπο.

Οι αρχές για την υπεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ της αθηναϊκής ζυθοποιίας είναι οι εξής

- Η υπεύθυνη κατανάλωση μπίρας συνάδει με ένα ισορροπημένο τρόπο ζωής για την πλειοψηφία των ενηλίκων που επιλέγουν να πίνουν μπίρα,
- Ο πολίτης είναι υπεύθυνος για την συμπεριφορά του,
- Η εταιρία έχει δεσμευτεί να ενημερώνει τους καταναλωτές σωστά για την υπεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ,
- Η εταιρία απαιτεί και από τους εργαζόμενους της, να έχουν μια υπεύθυνη συμπεριφορά στην κοινωνία,
- Αναλαμβάνει να διασφαλίσει μια νόμιμη διεξαγωγή όλων των εμπορικών της δραστηριοτήτων,
- Επιδιώκει να αποτρέψει την κατάχρηση και την ανεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ, μέσω συγκεκριμένων δράσεων και πρωτοβουλιών,
- Καταγράφει ενέργειες σχετικά με την πολιτική του αλκοόλ,
- Η πολιτική αυτή είναι υποχρεωτική για όλους τους ομίλους της εταιρίας Heineken.

Ο ορισμός της υπεύθυνης κατανάλωσης δεν σχετίζεται μόνο με τις μονάδες οινοπνεύματος στον οργανισμό αλλά υπάρχει και ένας κανόνας που ισχύει για όλους του ενήλικες, ότι πρέπει να πίνουμε με μέτρο. [2]



## 4.5 Δράσεις σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό

Η εβδομάδα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, εγκαινιάστηκε το 2011, και δημιουργήθηκε για την ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των ανθρώπων για την ΕΚΕ. Η πρωτοβουλία αυτή είχε ως σκοπό την εκπαίδευση των εργαζομένων της εταιρίας για να λειτουργούν ως ενεργοί πολίτες. Προς αυτή την κατεύθυνση, παρουσιάζονται πολλά video, εκδίδονται διάφορα έντυπα, διενεργούνται παρουσιάσεις με στόχο την υπεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ, την ασφάλεια στο χώρο εργασίας, τον εθελοντισμό, τις σχέσεις με τους πελάτες και τους προμηθευτές και την εσωτερική επικοινωνία.

Το 2014 μέσα σε αυτή τη βδομάδα, όλα τα μέλη της διοικητικής ομάδας υπέγραψαν δέσμευση για την ΕΚΕ η οποία αναρτήθηκε στο διαδίκτυο, ενώ όλοι οι εργαζόμενοι φωτογραφήθηκαν με αφορμή την νέα καμπάνια της εταιρίας, «είμαστε εδώ», συμπληρώνοντας από κάτω μια δικιά τους φράση, ενισχύοντας έτσι το εταιρικό μήνυμα και μετατρέποντας τους σε πρεσβευτές της στρατηγικής της εταιρίας. Υπήρχαν εσωτερικά κανάλια επικοινωνίας, μέσα από τα οποία οι εργαζόμενοι είχαν την ευκαιρία να μάθουν λεπτομέρειες σχετικά με τη δράση της εταιρίας για την εταιρική ευθύνη, καθώς και προγράμματα που ήδη υλοποιεί στο τομέα αυτό. Επιπλέον, οι διευθυντές από κάθε εργοστάσιο τους μιλούσαν για τα προγράμματα εθελοντισμού, για τις εκδηλώσεις της εταιρίας, και για το νέο εταιρικό όραμα που είναι το «είμαστε εδώ». Επιπροσθέτως, δίνεται κάθε χρόνο η ευκαιρία στους εργαζόμενους να εκφέρουν την άποψη τους, να καταθέσουν τις ιδέες τους για τις ενέργειες της εταιρίας πάνω στο θέμα της ΕΚΕ.

Η Αθηναϊκή ζυθοποιία αναγνωρίζει την συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα, φροντίζοντας να αξιοποιεί το ταλέντο των εργαζομένων της με διαδικασίες που κρατούν ικανοποιημένα τα στελέχη της. Η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού προσπαθεί να εκσυγχρονίσει τους τρόπους διοίκησης του προσωπικού για θέματα προσλήψεων, καριέρας, αμοιβών, και συνεχούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Φροντίζει να συνδέει τους στόχους της εταιρίας με την καλύτερη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων.

Έτσι έχουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα αλλά και μεγαλύτερη ικανοποίηση από πλευράς εργαζομένων. Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ίσες ευκαιρίες και γνωρίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους, ενώ μπορούν μέσω προγραμμάτων να βελτιώνουν τις γνώσεις τους και να εξελίσσονται. [3]

Οι αρχές της εταιρίας όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό είναι οι εξής :

- ◆ Παρέχει ίσες ευκαιρίες στους εργαζόμενους, δίνοντας τους τον απαιτούμενο σεβασμό στη διαφορετικότητα,
- ◆ Αποφεύγει διακρίσεις όπως το φύλο, η ηλικία, η καταγωγή, τις πεποιθήσεις και τις φυσικές ικανότητες,
- ◆ Ελεύθερη έκφραση για όλους,
- ◆ Άμεση επικοινωνία με προϊσταμένους,
- ◆ Ενθαρρύνει κάθε είδος πρωτοβουλίας,
- ◆ Εφαρμόζει αξιόπιστες πολιτικές προσέλευσης και επιλογής καινούργιων εργαζομένων,
- ◆ Φροντίζει για την ασφάλεια του χώρου και την υγεία των εργαζομένων,
- ◆ Παρέχει συνεχή εκπαίδευση στο προσωπικό.

---

#### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4ΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

[1] Αθηναϊκή ζυθοποιία, ISO 26000, Αθηναϊκή Ζυθοποιία, εργαζόμενοι, κοινωνική ευθύνη) Αθήνα, 19 Ιουνίου 2014 Αθηναϊκή Ζυθοποιία: Μιλάμε με τις πράξεις μας: διατηρούμε θέσεις εργασίας, δημιουργούμε νέα προϊόντα, επενδύουμε σταθερά στην Ελλάδα

[2] [www.athenianbrewery.gr](http://www.athenianbrewery.gr), Υπευθυνη ανάπτυξη, κοινωνία, περιβάλλον, οικονομία,03/2015

[3] [www.athenianbreweryblog.gr](http://www.athenianbreweryblog.gr), 29 Σεπτεμβρίου 2014 : Μια μέρα αφιερωμένη στην υπεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ, 29 Σεπτεμβρίου – 3 Οκτωβρίου: Μια εβδομάδα που μαζί κάναμε τη διαφορά και στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται η αυξανόμενη εμπλοκή του επιχειρηματικού κόσμου στην επίλυση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών προβλημάτων. Οι επιχειρήσεις επενδύουν τόσο στην εσωτερική όσο και στην εξωτερική εταιρική κοινωνική ευθύνη. Έχουν ως στόχο να ευαισθητοποιήσουν αλλά και να αφυπνίσουν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη με τα οποία συναλλάσσονται όπως υπαλλήλους, μετόχους, επενδυτές, καταναλωτές, δημόσιες αρχές. Με τον τρόπο αυτό επενδύουν στο μέλλον και αναμένουν ότι η εθελοντική δέσμευση τους, θα βοηθήσει στην αύξηση της αποδοτικότητας τους. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη θεωρείται ως βασικό τμήμα της σύγχρονης επικοινωνίας και του marketing εφόσον σχεδιαστεί και εφαρμοστεί σωστά, και θα καταλήξει επιτυχώς τόσο για τον οργανισμό/εταιρία που ανέλαβε να υπηρετήσει έναν κοινωνικό στόχο, όσο και για την ίδια την κοινωνία που αντλεί οφέλη από αυτό.

Η βελτίωση της εταιρικής εικόνας και η φήμη της, η ενδυνάμωση της αξιοπιστίας, η αύξηση της παραγωγικότητας μέσω του καλού κλίματος στην εταιρία, η αύξηση των πωλήσεων, η αφομοίωση των πελατών, και οι ευκαιρίες για εισαγωγή και παραγωγή νέων προϊόντων φιλικά προς το περιβάλλον, είναι μερικά από τα οφέλη της ένταξης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στη στρατηγική των σύγχρονων επιχειρήσεων. Η αυξημένη ικανότητα για προσέλκυση και διατήρηση ανθρώπινου δυναμικού, η μειωμένη ρυθμιστική εποπτεία, η μείωση προστίμων και η διανομή υψηλών μερισμάτων ή και η αύξηση της αξίας της μετοχής, όλα αυτά μπορεί να μην φαίνονται άμεσα, αλλά μακροχρόνια οι εταιρείες θα ωφεληθούν και θα έχουν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων.

Για να θεωρηθεί η πολιτική της ΕΚΕ πετυχημένη και να αποδώσει αποτελεσματικά τόσο στην επιχείρηση όσο και στην κοινωνία και το περιβάλλον θα πρέπει να έχει προσδιορίσει από την αρχή το σκοπό και το όραμα της, θα πρέπει να έχει ορίσει υπεύθυνο για δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, να έχει καθορίσει προτεραιότητες και να συνεργάζεται με αρμόδιους φορείς όπως της τοπικής κοινότητας, των ΜΚΟ και των ενδιαφερόμενων μερών. Παρατηρήθηκε ότι οι πρακτικές της ΕΚΕ τείνουν να είναι περισσότερο συστηματοποιημένες στις μεγάλες εταιρίες αφενός γιατί διαθέτουν τα μέσα και αφετέρου γιατί είναι πιο ανοιχτές στο διεθνές οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον.

Επιπροσθέτως, διαπιστώσαμε ότι τα οφέλη των επιχειρήσεων και των οργανισμών από την εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι:

- Πρώτον, από τη μεριά των καταναλωτών: οι καταναλωτές επηρεάζονται από την εταιρική κοινωνική ευθύνη που ασκούν οι επιχειρήσεις και αναλόγως επιβραβεύουν ή τιμωρούν, καθώς είναι σε θέση να αξιολογούν πότε μια επιχείρηση χρησιμοποιεί το μέσο της κοινωνικής προσφοράς για διαφημιστικό σκοπό και πότε από πραγματικό κοινωνικό ενδιαφέρον,
- Δεύτερον, από την πλευρά των εργαζομένων: οι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις προσελκύουν και διατηρούν ευκολότερα προσωπικό «ποιότητας» συγκριτικά με άλλες επιχειρήσεις, αυξάνουν την παραγωγικότητα τους, ενισχύουν τομείς όπως η υγιεινή και η ασφάλεια, και έχουν μια ειλικρινή επικοινωνία και μια δίκαιη μεταχείριση από πλευράς εταιρίας,
- Τρίτον, από την πλευρά των επενδυτών. Διανομή υψηλών μερισμάτων ή και διοίκηση της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο ώστε να αυξάνεται η αξία της μετοχής. Διαπιστώνεται επίσης, η κατακόρυφη άνοδος των κοινωνικά υπεύθυνων επενδύσεων, με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν σχεδόν σε ολόκληρη την Ευρώπη περισσότερα από 200 ταμεία από συνδρομές επιχειρήσεων με καθαρά δεοντολογικό χαρακτήρα.

Οι κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες θυσιάζουν τα κέρδη τους για να προάγουν το κοινωνικό όφελος; Σημειώνουν υψηλότερα κέρδη, καλύτερα έναντι του μέσου όρου, ή χαμηλότερα κέρδη σε σχέση με τις εταιρείες που αγνοούν τη φιλοσοφία και την πρακτική της υπεύθυνης συμπεριφοράς; Ακριβής απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα δεν υπάρχει ακόμα, παρ' όλες τις έρευνες για το συσχετισμό της οικονομικής και κοινωνικής επίδοσης των εταιρειών. Βέβαια, κάποιες έρευνες αποδεικνύουν ότι η κοινωνικά υπεύθυνη δράση των εταιρειών αποδίδει και υψηλότερα κέρδη, ενώ κάποιες άλλες αντικρούουν αυτό το επιχείρημα. Δεδομένης της σύγχυσης αυτής, κάποια στελέχη έχουν αναπτύξει τρεις βασικές αρχές όσον αφορά στις κοινωνικές πρακτικές και το πώς μπορούν να εναρμονισθούν αυτές με τον κύριο στόχο κάθε επιχείρησης που είναι η επίτευξη κερδών. Αυτές οι αρχές είναι:

- Μακροχρόνια κέρδη έναντι βραχυχρόνιων κερδών: Κάθε κοινωνικό πρόγραμμα δράσης αυτόματα επιβαρύνει με χρηματικό κόστος την επιχείρηση που το έχει

αναλάβει. Αυτό το βραχυχρόνιο κόστος σαφώς και δημιουργεί τις προϋποθέσεις για μειωμένα κέρδη, εκτός και αν το πρόγραμμα δράσης είναι έτσι σχεδιασμένο ώστε να αποφέρει οικονομικά οφέλη στην επιχείρηση. Επειδή όμως κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει πάντα (π.χ. χρηματικές δωρεές για φοροαπαλλαγή), αλλά ακολουθούνται και άλλα προγράμματα δράσης, η επιχείρηση θα θυσιάσει τα βραχυχρόνια κέρδη της στο όνομα της κοινωνικής της δέσμευσης. Βέβαια, η απώλεια του βραχυχρόνιου κέρδους μπορεί να καλυφθεί μακροχρόνια, είτε με την αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης, είτε με την ενδυνάμωση της εικόνας της και τη μεγέθυνση της φήμης και της πελατείας της. Σε αυτή την περίπτωση, η επιχείρηση δημιουργεί τις προϋποθέσεις για αυξημένα μακροχρόνια κέρδη, ακόμα και αν έπρεπε να προχωρήσει στην εκταμίευση ενός μεγάλου ποσού στην αρχή του προγράμματος.

- Βέλτιστα κέρδη έναντι μέγιστων κερδών: Τα μέγιστα κέρδη είναι ο «επίσημος» στόχος της επιχείρησης. Κάποιες φορές βέβαια, οι εταιρικές εκτιμήσεις σκοπίμως είναι υψηλότερες από τα πραγματικά κέρδη που σημειώνονται στο τέλος. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι επιχειρήσεις τείνουν να καταλήγουν στα βέλτιστα κέρδη. Τα βέλτιστα κέρδη είναι οι αποδόσεις που θεωρούνται ικανοποιητικές από τα στελέχη και τις επιχείρησης. Μπορεί να είναι χαμηλότερα από τα μέγιστα κέρδη, αλλά είναι υψηλότερα από την ελάχιστη απόδοση που απαιτείται για τη λειτουργία της επιχείρησης. Το βέλτιστο κέρδος συνήθως είναι το καλύτερο που μπορεί να πετύχει μια επιχείρηση όταν λειτουργεί κάτω από δυσμενείς οικονομικές συνθήκες ή κάτω από αυστηρούς κυβερνητικούς κανονισμούς. Οι κοινωνικά υπεύθυνες αποφάσεις δύνανται να οδηγήσουν στα βέλτιστα κέρδη που διαφορετικά, θα μπορούσε η επιχείρηση να οδηγηθεί πιο κοντά στα μέγιστα κέρδη. Π.χ. μια ευνοϊκή χρηματοοικονομική ευκαιρία που την αποφεύγουν οι επιχειρήσεις για να αποφύγουν και την ταυτόχρονη διαμαρτυρία του κοινού, όπως έγινε και με πολλές αμερικάνικες εταιρείες που απέσυραν τις επικερδείς λειτουργίες τους από την Νότια Αφρική στα 1980.
- Συμφέροντα μετόχων έναντι συμφερόντων εταιρείας: Τα υψηλόβαθμα στελέχη μαζί με το διοικητικό συμβούλιο κάθε εταιρείας αναμένεται ότι θα επιφέρουν τη μέγιστη δυνατή αξία στους μετόχους τους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη διανομή υψηλών μερισμάτων ή/ και με τη διοίκηση της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο ώστε να αυξάνεται η αξία της μετοχής. Παρόλα αυτά, οι μέτοχοι δεν είναι

οι μοναδικοί stakeholders που οφείλει η κάθε επιχείρηση να ικανοποιεί. Πολλές φορές η ικανοποίηση των συμφερόντων ενός εμπλεκόμενου φορέα αντικρούεται με τα συμφέροντα ενός άλλου. Αυτή η πολύπλοκη υποχρέωση των στελεχών τείνει να οδηγεί στην οπτική των μακροχρόνιων κερδών και όχι στις άμεσες αποδόσεις, καθώς επίσης και στην επίτευξη των βέλτιστων κερδών και όχι των μέγιστων κερδών. Σε τέτοιες περιπτώσεις τα μερίσματα των μετοχών μπορεί να είναι χαμηλότερα (ή ακόμα και να μην διανέμονται), όπως επίσης η αξία των μετοχών να μην αυξάνεται πάντα τόσο αλματωδώς όσο θα περίμεναν.

Όλες αυτές οι ενέργειες εστιάζουν και στην χρηματοοικονομική επίδοση. Το ενδιαφέρον εστιάζεται στο αν υπάρχει πραγματική σχέση ανάμεσα στις κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές και στη θετική χρηματοοικονομική απόδοση. Την τελευταία δεκαετία ένας αυξανόμενος αριθμός ερευνών, που έχουν διεξαχθεί, οδηγούν στο συμπέρασμα ότι υπάρχει. Παράλληλα, κάποιες πρωτοβουλίες της ΕΚΕ είναι δυνατόν να μειώσουν σε σημαντικό βαθμό το λειτουργικό κόστος. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν όσες στοχεύουν στη βελτίωση της περιβαλλοντικής επίδοσης των επιχειρήσεων, μέσω της μείωσης των εκπομπών αερίων που συμβάλλουν στην αλλαγή του κλίματος σε παγκόσμια κλίμακα ή την αποφυγή της χρήσης αγροτοχημικών προϊόντων. Επιπλέον, υπάρχουν και πρωτοβουλίες ΕΚΕ που αφορούν την ανακύκλωση και μειώνουν το κόστος διαχείρισης των αποβλήτων και δημιουργούν εισόδημα από την πώληση ανακυκλωμένων υλικών. Ως προς την ΕΚΕ σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού, η υιοθέτηση ευέλικτου εργασιακού ωραρίου και άλλων προγραμμάτων σχετικά με την εργασία μπορούν να οδηγήσουν σε περιορισμό της αδικαιολόγητης συστηματικής απουσίας και σε αυξημένο αίσθημα επίσχεσης από την πλευρά των εργαζομένων, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να μπορεί να επωφεληθεί από την αύξηση της παραγωγικότητας και τη μείωση του κόστους προσλήψεων και εκπαίδευσης του προσωπικού της. Ως προς την αύξηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας, μέσω υπεύθυνων πρακτικών, οι επιχειρήσεις, μέσω της προσπάθειάς τους είτε να βελτιώσουν τις εργασιακές συνθήκες και να αυξήσουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είτε να μειώσουν τον αρνητικό περιβαλλοντικό αντίκτυπο οδηγούνται συχνά σε μείωση του ρυθμού πραγματοποίησης λαθών και των ελαττωματικών εμπορευμάτων.

Η θετική φήμη μιας εταιρίας δομείται εκ των έσω, μέσα από την ευθυγράμμιση των βαθιά ριζωμένων στόχων και αξιών της επιχείρησης με κάθε συμπεριφορά και λειτουργία της που συνδυάζεται για τη δημιουργία του εμπορικού της σήματος. Σε έρευνα αγοράς του, το Εθνικό Φόρουμ, έδειξε ότι οι άνθρωποι στη Μ. Βρετανία έχουν τις μεγαλύτερες προσδοκίες για τις επιχειρήσεις ως μέλη της κοινωνίας. Σύμφωνα με τον οργανισμό για την κοινωνική υπευθυνότητα (Business for Social Responsibility), μια κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση υποστηρίζεται ότι έχει μεγαλύτερη απήχηση από το κοινό και η υιοθέτηση πρακτικών ΕΚΕ αυξάνει την ικανότητα της επιχείρησης να προσελκύσει κεφάλαιο και εμπορικούς συνεργάτες.

Μέσω της σωστής εφαρμογής της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, το μέγεθος της αγοράς μεγαλώνει για προϊόντα και υπηρεσίες που προέρχονται από τις κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις, δηλαδή από οργανισμούς που όχι μόνο ικανοποιούν καταναλωτικά κριτήρια, όπως η τιμή, η ποιότητα, η επάρκεια, η ασφάλεια και η ευκολία, αλλά και ο σεβασμός προς το περιβάλλον, η καταπολέμηση του φαινομένου “sweatshop” (δηλαδή της ανεπαρκούς αμοιβής των εργαζομένων στο εργοστάσιο της επιχείρησης) και της παιδικής εργασίας και εκμετάλλευσης, καθώς επίσης και της αποφυγής χρήσης γενετικά τροποποιημένων υλικών στα προϊόντα. Με την ΕΚΕ προχωράμε ένα επίπεδο πιο πέρα και ξεπερνάμε το απλό μίγμα marketing μιας επιχείρησης, το οποίο εστιάζει στο προϊόν, την τιμή, τη διανομή και την προβολή.

Έτσι, οι επιχειρήσεις βρίσκουν ευκολότερα εργατικό δυναμικό και το γεγονός αυτό συντελεί σε μείωση στα σχετικά με την πρόσληψη και την εκπαίδευση κόστη. Ακόμη και όταν η αγορά εργασίας παρουσιάζει δυσκολίες, οι υποψήφιοι εργαζόμενοι φαίνεται ότι αξιολογούν θετικά μια κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση. Παράδειγμα αποτελεί η έρευνα του Aspen Institute Initiative for Social Innovation through Business, τα ευρήματα της οποίας δείχνουν ότι πάνω από το 50% των φοιτητών Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων θα αναζητούσαν άλλη θέση εάν ανακάλυπταν ότι τα πιστεύω τους δεν εναρμονίζονταν με τις αξίες της επιχείρησής τους. Ταυτόχρονα, οι επιχειρήσεις, οι οποίες ευαπόδεικτα ικανοποιούν και συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις των ρυθμιστικών αρχών, απολαμβάνουν μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων και επιρροής από τις εθνικές και τοπικές κυβερνητικές ομάδες. Αυτό αποδεικνύει η ύπαρξη επίσημων προγραμμάτων αναγνώρισης και επιβράβευσης επιχειρήσεων, οι οποίες λαμβάνουν προληπτικά μέτρα για την οικολογική προστασία ή για την υγεία και

την ασφάλεια. Επιτροπές, όπως η U.S. Federal Sentencing Guidelines, επιτρέπει ακόμη και τη μείωση των προστίμων για επιχειρήσεις που αποδεδειγμένα αποτελούν «καλούς» εταιρικούς πολίτες και εφαρμόζουν ηθικά προγράμματα στις δραστηριότητές τους.

Πέρα από τους περιορισμούς που οριοθετούν και κάποιες φορές αποτρέπουν τη μέγιστη κοινωνική δράση των επιχειρήσεων, η φιλοσοφία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ενέχει και μερικούς κινδύνους. Οι κίνδυνοι αυτοί έγκεινται κυρίως στην εφαρμογή της και στους λόγους για τους οποίους υιοθετείται. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζουμε δύο από τους βασικότερους κινδύνους και πώς ενδεχομένως μπορούν να αποφευχθούν:

- Ο περιορισμός των κοινωνικά υπεύθυνων πρακτικών στην ηθική συμπεριφορά των επιχειρηματιών ή των προέδρων των Δ.Σ.: Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου μια στρατηγική ή πρακτική αλλάζει εκ βαθέων επειδή αλλάζει ο υπεύθυνος εφαρμογής της. Οι επιχειρηματίες και οι πρόεδροι μπορεί να τρέφουν μια συγκεκριμένη ιδεολογία, όμως κανείς δεν μπορεί να διασφαλίσει ότι μετά το πέρας της θητείας τους θα συνεχίσει η ιδεολογία αυτή. Βέβαια, στα πλαίσια της εμπνευσμένης ηγεσίας κάποιος μπορεί να εδραιώσει μια πεποίθησή του. Το βασικό συστατικό επιτυχίας για τη συνέχεια μιας ηθικής προσέγγισης σε θέματα κοινωνικής ευθύνης είναι η θεμελίωση μιας εταιρικής κουλτούρας που θα συνάδει με τις αξίες και την αποστολή της επιχείρησης. Με τη διαμόρφωση μιας τέτοιας εταιρικής κουλτούρας, και με την πλήρη ένταξη των κοινωνικών πρακτικών στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης κίνδυνοι όπως ο προαναφερθέν μπορεί να αποφευχθούν.
- Αξίζει όμως να αναφέρουμε σε αυτό το σημείο ότι, τουλάχιστον για τα ελληνικά δεδομένα, σε ένα μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων η ένταξη των κοινωνικών πρακτικών στον επιχειρησιακό προγραμματισμό των εταιρειών δεν αποτελεί τίποτε άλλο παρά ακόμα μια «κατάκτηση» και πολλές εταιρείες δεν έχουν ούτε τα εργαλεία για να το επιτύχουν. Μεταφορά τμήματος της δημόσιας ευθύνης στις επιχειρήσεις: Δοθείσας της κλονισμένης φήμης του δημόσιου τομέα να αναλάβει πλήρως τις ευθύνες του στα κοινωνικά δρώμενα είναι επίφοβο ότι την ευθύνη αυτή θα την επωμισθούν οι επιχειρήσεις. Υπάρχει θα λέγαμε μια λεπτή διαχωριστική γραμμή μεταξύ της δημόσιας ευθύνης και της εταιρικής υπευθυνότητας, η οποία χρίζει άμεσης καταγραφής των αρμοδιοτήτων για κάθε πλευρά. Η επιτακτική ανάγκη αυτού του διαχωρισμού είναι δεσπόζουσα σημασίας ώστε να μην χτιστούν προσδοκίες σε όλους τους εμπλεκόμενους



φορείς των επιχειρήσεων σε ότι αφορά τις κοινωνικές υποχρεώσεις των τελευταίων. Έτσι, οι επιχειρήσεις θα μπορούν απρόσκοπτα να ασχοληθούν με την πραγμάτωση των κοινωνικών τους ευθυνών και με την επίτευξη του κέρδους τους, και ταυτόχρονα το κράτος να έχει ξεκάθαρες τις υποχρεώσεις του προς την κοινωνία.

Όλα όσα ειπώθηκαν παραπάνω και φαίνεται να σχετίζονται άμεσα με την εφαρμογή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, φαίνεται να εφαρμόζονται και από την Αθηναϊκή Ζυθοποιία, η οποία αναλύθηκε παραπάνω. Η μελέτη αυτής της εταιρίας, επέδειξε ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση μπόρεσε να εδραιώσει την εταιρική κοινωνική ευθύνη με τέτοιο βαθμό έτσι ώστε να την εφαρμόσει με σωστό τρόπο, ενώ κατάφερε και να επιτύχει και τους οικονομικούς της στόχους.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Wikipedia, εταιρική κοινωνική ευθύνη, ορισμός, 2014
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, COM(2001) 366, Porter & Kramer, 2006 “ Mapping Social Opportunities”, Strategy and society- The link between competitive advantage and corporate social responsibility, pp 1-16
- Kolter, ( 2009), ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ «Πώς να προσφέρετε το καλύτερο δυνατό στην εταιρεία και στο σκοπό της επιλογής σας», Εκδόσεις ECONOMIA PUBLISHING.
- Αναλυτής 2007, Εισήγηση κατά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας του Ινστιτούτου Επικοινωνίας «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Υπεύθυνη Κατανάλωση-CSR 2007», 24 Απριλίου, Αθήνα.
- Booth P., 2009.” Editorial : Corporate social responsibility”, in the journal complication, pg 2-4
- Δράσεις 2004-2005, εκδόσεις συνδέσμου Ελληνικών βιομηχανιών, Εταιρική κοινωνική ευθύνη, σελ,49
- Jeremy Galbreath, “corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations” corporate governance, 2006
- Ινστιτούτο εταιρικής κοινωνικής ευθύνης , [www.cri.org.gr](http://www.cri.org.gr)
- [www . athenian brewery blog . gr](http://www.athenianbreweryblog.gr), 29 Σεπτεμβρίου 2014 : Μια μέρα αφιερωμένη στην υπεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ,29 Σεπτεμβρίου – 3 Οκτωβρίου: Μια εβδομάδα που μαζί κάναμε τη διαφορά και στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
- [www . athenianbrewery . gr](http://www.athenianbrewery.gr), Υπεύθυνη ανάπτυξη, κοινωνία, περιβάλλον, οικονομία,03/2015
- Αθηναϊκή ζυθοποιία, ISO 26000, Αθηναϊκή Ζυθοποιία, εργαζόμενοι, κοινωνική ευθύνη) Αθήνα, 19 Ιουνίου 2014 Αθηναϊκή Ζυθοποιία: Μιλάμε με τις πράξεις μας: διατηρούμε θέσεις εργασίας, δημιουργούμε νέα προϊόντα, επενδύουμε σταθερά στην Ελλάδα
- Sharan B. Merriam, Case study research in education – A qualitative approach, εκδ. Jossey Bass Publishers

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

## **1. Εταιρίες που διακρίθηκαν για τη κοινωνική τους συνεισφορά βάση του cr index 2013**

Ο δείκτης εταιρικής ευθύνης αναπτύχθηκε το 2002, από το business in the community, και σε συνεργασία με αναλυτές και εκπροσώπους επιχειρήσεων , μέσω συζητήσεων στις οποίες συμμετείχαν περισσότερες από 80 εταιρίες καθώς και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Ο δείκτης αυτός είναι ένα εργαλείο συγκριτικής αξιολόγησης των επιχειρήσεων ως προς τις επιδόσεις τους στα θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και στους τέσσερις πυλώνες που είναι το περιβάλλον, η αγορά, η κοινωνία και οι εργαζόμενοι, με βάση τα διεθνή κριτήρια. Στην Ελλάδα αντιπροσωπεύεται από το ινστιτούτο εταιρικής ευθύνης. Κύριος στόχος του ινστιτούτου είναι να παρέχει στις ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς ένα διεθνές εργαλείο αξιολόγησης των επιδόσεων σε θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, για την καλύτερη ενσωμάτωση της στη στρατηγική των εταιριών και των πρακτικών τους. Ο δείκτης CRI λειτουργεί και ως μέσο ενίσχυσης της εμπιστοσύνης μεταξύ αγοράς και επιχειρήσεων. Ειδικά αυτή την εποχή της κρίσης η ΕΚΕ αποτελεί αναγκαία πολιτική για όλες τις εταιρίες, είτε μικρές, είτε μεσαίες. Είτε μεγάλες. Μέσω του δείκτη αυτού, εμπειρογνώμονες και αξιολογητές επιθεώρησαν με βάση τα διεθνή πρότυπα τις επιδόσεις των εταιριών σε θέματα εταιρικής ευθύνης και την επίδραση τους στην κοινωνία και στην αγορά γενικότερα. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2013 από το ινστιτούτο εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, οι εταιρίες που ξεχώρισαν για την προσήλωσή τους παραθέτονται στο πιο κάτω πίνακα.

Η έρευνα αυτή πραγματοποιείται για 6η συνεχόμενη χρόνια και μας δείχνει τις πιο κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνες εταιρίες. Το 2014 παραβρέθηκαν 250 εκπρόσωποι πολυεθνικών εταιριών και λοιπών επιχειρήσεων, εκπρόσωποι θεσμικών οργάνων , καθώς και πλήθος δημοσιογράφων από την Ελλάδα και ολόκληρο τον κόσμο, και διοργανώθηκε από το μουσείο Γουλανδρή φυσικής ιστορίας. Από το παρακάτω πίνακα παρατηρούμε ότι η εταιρία με τη μεγαλύτερη συνεισφορά είναι η Αθηναϊκή ζυθοποιία , η οποία από το 2009 είναι στις πρώτες θέσεις στο πίνακα των εταιριών. Ο εκπρόσωπος τύπου της εταιρία ανέφερε χαρακτηριστικά : «η σαφής στρατηγική, η προσήλωση στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, η επιμονή και η σκληρή δουλειά αποτελούν το κλειδί της επιτυχίας στο πλαίσιο της προσφοράς μας για την κοινωνία». [1]

Πίνακας συγκριτικών αποτελεσμάτων με τις εταιρίες που έχουν συμμετάσχει το 2008-2013 στην αξιολόγηση CR INDEX.

CR Index 2008-2013 Comparative results table						
Companies	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Athenian Brewery S.A.	★	★	★	★	★	
Coca - Cola 3E	★		★	★	★	★
DIAGEO Hellas S.A.	★	★	★	★	★	★
Hellenic Petroleum S.A.	★	★	★	★		
National Bank of Greece	★	★		★		
OTE - COSMOTE	★	★	★	★	★	★
Piraeus Bank	★	★	★	★	★	★
GEFYRA S.A.	★		★	★	★	★
GENESIS Pharma	★	★	★	★	★	
MAMIDOIL JETOIL S.A.	★	★	★	★		
NOVARTIS Hellas	★	★	★	★		
Public Gas Corporation S.A.	★	★	★			
PepsiCo - Tasty	★					
WIND	★					
Ideales		★	★	★	★	★
VODAFONE		★				
ALPHA BANK		★		★	★	
SCA Hygiene Products S.A.		★				
Aldemar Hotels & Spa			★	★		
BSH Home Appliances Hellas			★			
GlaxoSmithKline Hellas			★			
Johnson & Johnson Hellas					★	
South-East Europe Kotsovolos				★	★	
MICROSOFT Hellas						★
Regency Entertainment				★	★	★
ΟΠΑΠ S.A.				★	★	

★ DIAMOND award   
 ★ PLATINUM award   
 ★ GOLD award   
 ★ SILVER award   
 ★ BRONZE award

📈 BEST PROGRESS PLATINUM award   
 📈 BEST PROGRESS GOLD award

📈 BEST PROGRESS SILVER award   
 📈 BEST PROGRESS BRONZE award

Special distinction: 🌿 Environment   
 👥 Society   
 💻 Working Environment   
 🌐 Market   
🏆 Best New Entry Award

Από τον παρακάτω πίνακα παρατηρούμε ότι

- ✓ Η Αθηναϊκή ζυθοποιία κερδίζει τον μεγαλύτερο τίτλο για την ΕΚΕ, την διαμαντένια διάκριση (diamond award)
- ✓ Την μεγαλύτερη πρόοδο κερδίζοντας το βραβείο best progress gold award το πήρε η Diageo μια κορυφαία εταιρία αλκοολούχων ποτών, που έχει δηλώσει ότι πρόθεση της είναι να κάνει πράξη τις αξίες και το σκοπό της εταιρίας και να διακριθεί ως πρότυπο εταιρικού πολίτη.
- ✓ Η Coca cola 3E κερδίζει μετά από 2 χρόνια και αυτή το platinum award για την προσφορά της στην κοινωνία.
- ✓ Επιπλέον, οι εταιρίες Ελληνικά πετρέλαια , η εθνική τράπεζα και η τράπεζα Πειραιώς ανταμείφθηκαν για την συνεισφορά τους στην κοινωνία και στο περιβάλλον με το platinum award.
- ✓ Η Ote- cosmote ,η γέφυρα , η Jet oil ,και η PepsiCo-tasty ανταμείφθηκαν για την αγορά, την κοινωνική προσφορά, το περιβάλλον και το εργασιακό περιβάλλον αντίστοιχα.
- ✓ Η Wind βραβεύτηκε για πρώτη φορά για την κοινωνική της προσφορά με το καινούργιο βραβείο best new entry award.
- ✓ Η genesis pharma και η εταιρία Novartis Hellas κέρδισαν το χρυσό βραβείο, ενώ η genesis pharma κέρδισε και το χρυσό βραβείο καλύτερης προόδου για τι έτος 2012-2013.
- ✓ Δεν βραβεύτηκαν η Vodafone, η Alpha bank, ο όμιλος Ideales οι οποίοι είχαν βραβευτεί την προηγούμενη χρονιά.

---

[1] Icar: Αυξάνεται το ενδιαφέρον για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Αναγνωρίζεται ο οικονομικός και κοινωνικός ρόλος των επιχειρήσεων: 15/07/2014

Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης ,

(<http://www.cri.org.gr>)

## **2. Βραβεία και διακρίσεις για την εταιρική κοινωνική ευθύνη της Αθηναϊκής ζυθοποιίας**

Η Αθηναϊκή ζυθοποιία είναι η πρώτη «διαμαντένια» εταιρία στο εθνικό δείκτη εταιρικής ευθύνης στην Ελλάδα, αυτή είναι η μεγαλύτερη διάκριση της εταιρίας

- Το 2011, η Αθηναϊκή ζυθοποιία βραβεύεται για το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον «Best workplace»
- Την ίδια χρονιά, κατακτά και το βραβείο gold στο cr index, τον εθνικό δείκτη εταιρικής ευθύνης
- Τον Απρίλιο του 2012 για δεύτερη συνεχόμενη χρονιά η εταιρία τιμήθηκε με το ειδικό βραβείο Best progress gold award, ως μία από τις εταιρίες που σημείωσαν τη μεγαλύτερη πρόοδο σε σχέση με την περσινή τους αξιολόγηση για την κοινωνική ευθύνη.
- Επιπλέον, κατέκτησε και το ειδικό βραβείο «συστηματικής και αποτελεσματικής επικοινωνίας» για την ενημέρωση των εργαζομένων της για τα νέα και τις δράσεις της εταιρίας το 2012
- Έλαβε ταυτόχρονα και τον έπαινο για την κοινωνία, 2012
- Για τέταρτη συνεχόμενη χρονιά βραβεύτηκε το Μάιο του 2013, σε μία τελετή για τις επιχειρήσεις που διακρίθηκαν στον εθνικό δείκτη εταιρικής ευθύνης. Η Αθηναϊκή ζυθοποιία επιβραβεύεται για την δέσμευση της στην εταιρική υπευθυνότητα κατακτώντας πλατινένια διάκριση στον εθνικό δείκτη εταιρικής ευθύνης, cr index.
- Αριστείο εταιρικής υπευθυνότητας για το πρόγραμμα εθελοντισμού των εργαζομένων «ΜΑΖΙ ΓΙΑ ΤΑ ΚΑΛΑ»
- Τον Ιανουάριο του 2014, ήταν η πρώτη εταιρία μεταξύ ελαχίστων στην Ευρώπη που βεβαιώθηκε ότι ακολουθεί το διεθνές πρότυπο ISO 26000, για την ενσωμάτωση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στη λειτουργία της επιχείρησης.

Με αυτό το γεγονός αποδεικνύει ότι η εταιρία διατηρεί σταθερά μια ισορροπημένη σχέση με την κοινωνία και τους συμμετόχους της. Με το πέρασμα των χρόνων μένει πιστή στη στρατηγική της για την εταιρική κοινωνική ευθύνη και υλοποιεί τις δεσμεύσεις της για την κοινωνία, τον άνθρωπο και το περιβάλλον. Με πράξεις στηρίζει χιλιάδες θέσεις εργασίας, αναπτύσσει καινοτομίες και πραγματοποιεί σημαντικές επενδύσεις στην Ελλάδα. Αποδεικνύει επίσης, ότι είναι μια υγιείς επιχείρηση, έχει αύξηση 9% στις εξαγωγές, 43% αύξηση πωλήσεων και 46% αύξηση του όγκου της

μπίρας Άλφα το 2013. Με συνολικές πωλήσεις που ανέρχονται σε 315 εκατομμύρια ευρώ , η εταιρία πέτυχε συνολική ανάπτυξη του όγκου των πωλήσεων κατά 1,8% και κέρδη προ φόρων τόκων και αποσβέσεων 32,3 εκατομμύρια ευρώ. Την ίδια περίοδο πραγματοποίησε επενδύσεις 15 εκατομμύρια ευρώ για την ενίσχυση ου χαρτοφυλακίου της, την αγορά πράσινων ψυγείων, και την ενίσχυση της ασφάλειας στους χώρους εργασίας της. Εμφάνισε όμως και ζημιές που προέκυψαν για να διασφαλίσει η εταιρία ένα πιο υγιές και βιώσιμο μέλλον για την αγορά εργασίας. Όλα αυτά έχουν θετικό αντίκτυπο στην κοινωνία , περισσότερες θέσεις εργασίας, ένα καλύτερο περιβάλλον και μια θετική εικόνα της εταιρίας στην κοινωνία. [1]

---

[1] [www.responsibleerity . gr](http://www.responsibleerity.gr), Βραβεία στον τομέα κοινωνικής υπευθυνότητας, Αθηναϊκή ζυθοποιία



