

**Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΣΤΙΣ ΑΘΛΗΤΙΚΕΣ ΑΝΩΝΥΜΕΣ  
ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ**

του

Γεννηματά Δημ. Βασιλείου

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα για την μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση «Μάρκετινγκ Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων».

Σπάρτη 2012

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό Σώμα:

---

1<sup>ος</sup> Επιβλέπων: Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής

---

2<sup>ος</sup> Επιβλέπων: Ιωάννης Δουβής, Αναπλ. Καθηγητής

---

3<sup>ος</sup> Επιβλέπων: Παναγιώτης Αλεξόπουλος, Λέκτορας

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Βασίλης Γεννηματάς: Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στις Αθλητικές Ανώνυμες  
Εταιρίες στην Ελλάδα

(Με την επίβλεψη του κ Αθανάσιου Κριεμάδη, Καθηγητής)

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (CSR), είναι μία περιοχή μεγάλου ενδιαφέροντος, ωστόσο λίγα είναι γνωστά σχετικά με το πώς η εταιρική κοινωνική ευθύνη γίνεται αντιληπτή και ασκείται στην βιομηχανία του επαγγελματικού αθλητισμού. Στην έρευνα αυτή προσεγγίζουμε το θέμα με μια έρευνα που έγινε σε κάποιες από τις μεγαλύτερες Αθλητικές Ανώνυμες Εταιρείες (ΠΑΕ-ΚΑΕ), με μια ανάλυση ποσοτικού περιεχομένου σε κλειστού τύπου ερωτήσεις. Διερευνούμε πώς οι επαγγελματίες αθλητικοί executives ορίζουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη και τι προτεραιότητες έχουν σχετικά με τις δραστηριότητές τους πάνω σε αυτή. Μέσω των ευρημάτων από αυτήν την έρευνα θέλουμε να αποδείξουμε ότι οι αθλητικοί executives τοποθετούν με διαφορετική έμφαση τα στοιχεία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και προχωρούν σε μεμονωμένες κινήσεις που περισσότερο έχουν να κάνουν με συμμετοχή σε φιλανθρωπικές δραστηριότητες. Επίσης εξετάζουμε την ανάμειξη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης με σημαντικές μεταβλητές του οργανισμού (επιτυχίες σε παιχνίδια, πόροι/έσοδα, και αξία της ομάδας). Συζητάμε τις συνέπειες των ευρημάτων, ορίζουμε τους περιορισμούς της έρευνας και προτείνουμε λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν.

*Λέξεις - κλειδιά: εταιρική κοινωνική ευθύνη, βιομηχανία επαγγελματικού αθλητισμού, ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders)*

## ABSTRACT

Vasilis Gennimatas: The Corporate Social Responsibility in Sport Corporation in Greece.

(Under the supervision of Mr. Athanasios Kriemadis, Professor).

The purpose of this research is to examine in what way the principles of Corporate Social Responsibility are adopted by the Sports Public Limited Corporations of our country. CSR is a field of growing interest, which shows that in the last 20 years an increasing number of corporations have formed “moral ideas” about their products, services and behavior as a whole.

The World Business Council for Sustainable Development (1999) is based on the opinion that “primarily issues of CSR are human rights, employee rights, environmental protection, relationships between suppliers and involvement of the community”.

Researchers have timed the beginning of the modern era of CSR in 1953, the year of the “social responsibility of the entrepreneur”, which was published by Howard Bowen (Carroll, 1999. Whetten, Rands & Godfrey, 2002). CSR is considered to be a new branding tool. It works in a way that allows to create a “green image” of a company and it is a new invention in public relations (Frankental, 2001). Nevertheless, Guthey, Langer & Morsing (2006) advocate that, although CSR is considered by many as a new “administrative trend”, is an important concept because it has actual consequences to organizational world. The significance of CSR is that describes a deepest change, examining companies and relationships with stakeholders (Lewis, 2001). Conceptually, it is the incorporation of economic actions to social relations (Granovetter, 1985).

*Keywords: corporate social responsibility, industry of professional sports, stakeholders*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	ii
ABSTRACT .....	iii
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....	iv
Κεφάλαιο	
I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	1
II. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ .....	3
Ορισμός ΕΚΕ .....	3
Η Εξέλιξη και Προοπτική της ΕΚΕ .....	7
Τα Ενδιαφερόμενα Μέρη.....	11
Κατηγορίες Επιχειρήσεων με Κριτήριο την Στάση τους Απέναντι στα Ενδιαφερόμενα Μέρη.....	16
ΕΚΕ και Διοίκηση.....	17
ΕΚΕ και Αθλητισμός.....	18
ΕΚΕ και Διοίκηση Ποδοσφαίρου.....	20
Βασικοί Άξονες Εφαρμογής της ΕΚΕ.....	26
Τα Οφέλη από την Εφαρμογή της ΕΚΕ.....	32
Τρόποι Δημοσιοποίησης Δράσεων ΕΚΕ.....	35
Μοντέλα Διαχείρισης ΕΚΕ.....	38
Κατηγορίες μοντέλων Διαχείρισης ΕΚΕ.....	40
Συστατικά Στοιχεία για τη Σωστή Προσέγγιση και Ορθή Εφαρμογή των Μοντέλων Γενικής Χρήσης Επιχειρησιακού και Κοινωνικού Πλαισίου Διαχείρισης ΕΚΕ.....	42

III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	44
Ερευνητικά Ερωτήματα/Υποθέσεις.....	44
Μέθοδος Συλλογής Πρωτογενών Δεδομένων.....	45
Παρουσίαση Χρησιμοποιούμενης Κλίμακας.....	46
Διαδικασία και Σχέδιο Δειγματοληψίας.....	48
IV. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ .....	50
Περιγραφική Στατιστική.....	50
Επαγωγική Στατιστική.....	69
V. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ .....	77
Η Εφαρμογή της ΕΚΕ στις Ελληνικές ΑΑΕ.....	77
Η Επίδραση των Δράσεων ΕΚΕ στην Απόδοση των Εταιριών.....	79
Η Επίδραση της Ύπαρξης Τμήματος ΕΚΕ στην Απόδοση των ΑΑΕ.....	79
Η Επίδραση των Αντιλήψεων σχετικών με την Επίδραση των Δράσεων ΕΚΕ στον Καθορισμό των Πρακτικών ΕΚΕ.....	80
VI. ΣΥΖΗΤΗΣΗ .....	
Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα- Περιορισμοί.....	82
Προτάσεις για τις Αθλητικές Ανώνυμες Εταιρίες.....	83
VII. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	85
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ .....	

<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ</b>	
<b>Πίνακας 2.1.</b> Διαφορά επαγγελματικών ομάδων 1990-Σήμερα.....	22
<b>Πίνακας 4.1.</b> Ποια η Θέση σας στην ΑΑΕ. ....	49
<b>Πίνακας 4.2.</b> Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσή σας.....	50
<b>Πίνακας 4.3.</b> Ποια η εργασιακή σας εμπειρία.....	50
<b>Πίνακας 4.4.</b> Εάν δεν υπάρχει Τμήμα ΕΚΕ στην ΑΑΕ, προβλέπεται να συσταθεί τα επόμενα 2 χρόνια .....	51
<b>Πίνακας 4.5.</b> Σε ποιο Τμήμα ή Διεύθυνση της ΑΑΕ εντάσσεται η ΕΚΕ.....	52

<b>Πίνακας 4.6.</b> Προγράμματα ΕΚΕ.....	52
<b>Πίνακας 4.7.</b> Βαθμός Απόδοσης του Όρου ΕΚΕ.....	54
<b>Πίνακας 4.8.</b> Βαθμός που emπίπτουν οι Δράσεις στην ΕΚΕ.....	55
<b>Πίνακας 4.9.</b> Βαθμός Αποδοχής των Δράσεων ΕΚΕ.....	60
<b>Πίνακας 4.10.</b> Βαθμός Θετικής Επίδρασης Δράσεων ΕΚΕ σε Φιλάθλους-Πελάτες....	61
<b>Πίνακας 4.11.</b> Βαθμός Προτίμησης Επικοινωνιακών Πρακτικών ΕΚΕ.....	65
<b>Πίνακας 4.12.</b> Βασικές Πηγές Ενημέρωσης για ΕΚΕ.....	66
<b>Πίνακας 4.13.</b> Κλίμακα Απόδοσης σε Σχέση με τους Ανταγωνιστές.....	68
<b>Πίνακας 4.14.</b> Αντιλαμβανόμενα Οφέλη ΕΚΕ.....	69
<b>Πίνακας 4.15.</b> Οφέλη ΕΚΕ σε Σχέση με τους Πελάτες.....	70
<b>Πίνακας 4.16.</b> Σχέση των Δράσεων ΕΚΕ με την Συγκριτική Απόδοση των ΑΑΕ.....	71
<b>Πίνακας 4.17.</b> Περίληψη Μοντέλου Γραμμικής Παλινδρόμησης.....	71
<b>Πίνακας 4.18.</b> Επαγωγή Γραμμικής Παλινδρόμησης.....	72
<b>Πίνακας 4.19.</b> Εξαιρεμένες Μεταβλητές.....	72
<b>Πίνακας 4.20.</b> Σύγκριση Μέσων Όρων (T-Test).....	74
<b>Πίνακας 4.21.</b> Επίδραση Αντιλήψεων Επίδρασης των Δράσεων ΕΚΕ – Καθορισμός Πρακτικών ΕΚΕ.....	75

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

<b>Σχεδιάγραμμα 1.1.</b> Επιχείρηση και Κοινωνία.....	13
<b>Σχεδιάγραμμα 1.2.</b> Επιχείρηση και Κοινωνία.....	14
<b>Σχεδιάγραμμα 1.3.</b> Επιχείρηση και Κοινωνία.....	15
<b>Σχεδιάγραμμα 1.4.</b> Δημιουργία Αξίας μέσω ΕΚΕ στο Επαγγελματικό Ποδόσφαιρο.....	25
<b>Σχεδιάγραμμα 1.5.</b> Μοντέλο του Ρόλου της ΕΚΕ στο Επαγγελματικό Ποδόσφαιρο....	26
<b>Σχεδιάγραμμα 1.6.</b> Επιχειρηματικά Μοντέλα για την ΕΚΕ.....	40

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

<b>Σχήμα 4.1.</b> Η Θέση των Συμμετεχόντων στην ΑΑΕ.....	49
<b>Σχήμα 4.2.</b> Το εκπαιδευτικό Επίπεδο Συμμετεχόντων.....	50
<b>Σχήμα 4.3.</b> Η Εργασιακή Εμπειρία Συμμετεχόντων.....	50
<b>Σχήμα 4.4.</b> Πρόβλεψη Σύστασης Τμήματος ΕΚΕ στα Επόμενα 2 Χρόνια.....	51
<b>Σχήμα 4.5.</b> Τμήμα ή Διεύθυνση της ΑΑΕ που Εντάσσεται η ΕΚΕ.....	52
<b>Σχήμα 4.6.</b> Περιγραφή ΕΚΕ κατά τις ΑΑΕ.....	54
<b>Σχήμα 4.7.</b> Δράσεις που εμπίπτουν στην ΕΚΕ.....	55
<b>Σχήμα 4.8.</b> Βαθμός Εφαρμογής Πρακτικών ΕΚΕ – Πρόσθετες Παροχές.....	56
<b>Σχήμα 4.9.</b> Βαθμός Εφαρμογής Πρακτικών ΕΚΕ – Ίσες Επαγγελματικές Ευκαιρίες.....	56
<b>Σχήμα 4.10.</b> Βαθμός Εφαρμογής Πρακτικών ΕΚΕ – Κίνητρα για Εκπαιδευτικά Προγράμματα.....	57

<b>Σχήμα 4.11.</b> Βαθμός Εφαρμογής Πρακτικών ΕΚΕ – Ευαισθητοποίηση για Περιβαλλοντικά Θέματα.....	57
<b>Σχήμα 4.12.</b> Βαθμός Εφαρμογής Πρακτικών ΕΚΕ – Πολιτιστικές Εκδηλώσεις.....	58
<b>Σχήμα 4.13.</b> Βαθμός Εφαρμογής Πρακτικών ΕΚΕ – Δράσεις Εθελοντισμού.....	59
<b>Σχήμα 4.14.</b> Βαθμός Αποδοχής Πρακτικών ΕΚΕ από Ωφελούμενους.....	59
<b>Σχήμα 4.15.</b> Βαθμός Αποδοχής Πρακτικών ΕΚΕ από Φιλάθλους.....	60
<b>Σχήμα 4.16.</b> Τομείς Εφαρμογής ΕΚΕ από τις ΑΑΕ.....	61
<b>Σχήμα 4.17.</b> Οφέλη από την Υλοποίηση Δράσεων ΕΚΕ.....	62
<b>Σχήμα 4.18.</b> Αποτρεπτικοί Παράγοντες Υλοποίησης Δράσεων ΕΚΕ.....	63
<b>Σχήμα 4.19.</b> Ενθαρρυντικοί Παράγοντες Υλοποίησης Δράσεων ΕΚΕ.....	64
<b>Σχήμα 4.20.</b> Πηγές Ενημέρωσης σε Θέματα ΕΚΕ.....	64
<b>Σχήμα 4.21.</b> Βαθμός Προτίμησης Επικοινωνιακών Πρακτικών ΕΚΕ.....	65
<b>Σχήμα 4.22.</b> Κατηγορία Φορέων Γνωστοποίησης Προγραμμάτων ΕΚΕ.....	66
<b>Σχήμα 4.23.</b> Απόδοση Αθλητικής Ανώνυμης Εταιρίας.....	67
<b>Σχήμα 4.24.</b> Επίδραση της Ύπαρξης Τμήματος ΕΚΕ στην απόδοση της ΑΑΕ.....	74



## Ι.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι να εξετάσει τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται οι αρχές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις Αθλητικές Ανώνυμες Εταιρείες της χώρας μας (Π.Α.Ε - Κ.Α.Ε). Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι ένα περιβάλλον με αυξανόμενο ενδιαφέρον γεγονός που δείχνει πως τα τελευταία 20 χρόνια όλο και μεγαλύτερος αριθμός εταιρειών έχει σχηματίσει «ηθικές διαπιστώσεις» όσον αφορά τα προϊόντα τους, τις υπηρεσίες τους και εν γένει τη συμπεριφορά τους. Σύμφωνα με την Morrisons (2005), μια κυρίαρχη βρετανική αλυσίδα super market, «η ΕΚΕ έχει να κάνει με το να κατανοούμε και να διαχειριζόμαστε τη σχέση ανάμεσα στις εμπορικές συναλλαγές και την οικονομία, το περιβάλλον και τις κοινωνίες μέσα στις οποίες κάνουμε τις συναλλαγές».

Το Παγκόσμιο Επαγγελματικό Συμβούλιο για την Συνεχιζόμενη Ανάπτυξη (1999) βασίζεται στην άποψη ότι, «τα πρωτεύοντα ζητήματα της ΕΚΕ είναι τα ανθρώπινα δικαιώματα, τα δικαιώματα των εργαζομένων, η προστασία του περιβάλλοντος, οι σχέσεις των προμηθευτών και η ανάμιξη της κοινωνίας». Ερευνητές έχουν χρονολογήσει την αρχή της σύγχρονης εποχής της ΕΚΕ το 1953, το έτος «κοινωνικής ευθύνης του επιχειρηματία», που δημοσιεύτηκε από τον Howard Bowen (Carroll, 1999; Whetten, Rands & Godfrey, 2002). Η ΕΚΕ θεωρείται ένα νέο εργαλείο branding. Λειτουργεί ως μέσο για την δημιουργία μιας «πράσινης εικόνας» της εταιρείας και είναι μια νέα εφεύρεση των δημοσίων σχέσεων (Frankental, 2001). Ωστόσο οι Guthey, Langer και Morsing (2006), υποστηρίζουν ότι, παρότι η ΕΚΕ θεωρείται από πολλούς ως μια νέα “διοικητική μόδα”, ως έννοια είναι σημαντική διότι έχει πραγματικές συνέπειες στον επιχειρηματικό κόσμο. Η σημασία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης βρίσκεται στο γεγονός ότι, περιγράφει μία βαθύτερη αλλαγή εξετάζοντας τους οργανισμούς και τις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη (Lewis, 2001). Από θέμα αντίληψης είναι η ενσωμάτωση οικονομικών δράσεων σε κοινωνικές σχέσεις (Granovetter, 1985).

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στο επαγγελματικό ποδόσφαιρο δεν είναι μία καινούργια έννοια, για αυτόν τον λόγο έχει γίνει ακόμα πιο σημαντική στην στρατηγική του management. Η FIFA έχει δημιουργήσει μια μονάδα ΕΚΕ, παρόλα αυτά όμως, η γενική ηθική ακεραιότητα του οργανισμού καθώς και ένας αριθμός

δραστηριοτήτων «καλής θέλησης» παραμένει υπό αμφισβήτηση (Jennings, 2006). Η ΕΚΕ είναι το επίκεντρο μιας ολοένα και αυξανόμενης επιλογής στη βιβλιογραφία του μάνατζμεντ και του μάρκετινγκ (Bowd et al., 2003; Lockett et al., 2006). Πολλοί οργανισμοί σε διάφορους τομείς έχουν ξεκινήσει να ενσωματώνουν την ΕΚΕ μέσα στις επιχειρηματικές τους στρατηγικές και τα επιχειρηματικά τους σχέδια.

Η συγκεκριμένη ποσοτική ερευνητική μελέτη θα εξετάσει πως εφαρμόζεται η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στις Ποδοσφαιρικές Ανώνυμες Εταιρίες (Π.Α.Ε.) και στις Καλαθοσφαιρικές Ανώνυμες Εταιρίες (Κ.Α.Ε.) καθώς, επιβεβαιώνει την αυξανόμενη ανάγκη της διαχείρισης των ενδιαφερομένων μερών, έτσι ώστε, να εφαρμοσθεί ορθό στρατηγικό μάνατζμεντ.

## II. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

### Ορισμός ΕΚΕ

Η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης έχει αρχίσει να απασχολεί τους υπευθύνους από τις αρχές του προηγούμενου αιώνα. Εύστοχα οι Votaw και Sethi (1973) επισήμαναν ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι ένας εξαισιος όρος, καθώς «σημαίνει κάτι, αλλά όχι πάντα το ίδιο για όλους».

Ο όρος εταιρική κοινωνική ευθύνη εμφανίζεται ιδιαίτερα στις ιστοσελίδες, τις ετήσιες αναφορές και άλλες πληροφορίες που διαδίδονται από την πλειοψηφία των μεγάλων εταιρειών. Αυτό προφανώς εγείρει την ερώτηση: τι είναι εταιρική κοινωνική ευθύνη?

Οι πρώτες δημοσιεύσεις για το συγκεκριμένο θέμα έρχονται από τον Bowen (1953), όπου αναφέρεται ότι «μια επιχείρηση έχει υποχρέωση να ακολουθεί αυτές τις πολιτικές, να παίρνει αυτές τις αποφάσεις, ή να ακολουθεί εκείνες τις γραμμές δράσης που είναι επιθυμητές σε σχέση με τους στόχους και τις αξίες της κοινωνίας». Σύμφωνα με τον Bowen η εταιρική κοινωνική ευθύνη δίνει έμφαση στα ακόλουθα:

- Οι επιχειρήσεις υπάρχουν με την άδεια της κοινωνίας και οι συμπεριφορές και οι μέθοδοι λειτουργίας τους υπάγονται στις κατευθυντήριες οδηγίες της,
- Οι επιχειρήσεις συμπεριφέρονται σαν ηθικοί φορείς μέσα στην κοινωνία.

Ο Drucker (1974) αναφέρει ότι, η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι μια από τις οχτώ περιοχές στις οποίες μια εταιρία χρειάζεται να έχει αντικειμενικούς στόχους. Οι υπόλοιπες 7 είναι το marketing, η καινοτομία, η οργάνωση των ανθρώπινων πόρων, οι χρηματοοικονομικοί πόροι, οι φυσικοί πόροι, η παραγωγικότητα και οι απαιτήσεις για κερδοφορία.

Ο Wood (1991) στηριζόμενος στις ιδέες του Bowen, δημιούργησε τις τρεις βασικές αρχές της ΕΚΕ:

- Μια επιχείρηση είναι κοινωνικό ίδρυμα και πρέπει να εφαρμόζει τις δυνάμεις της υπεύθυνα
- Οι επιχειρήσεις είναι υπεύθυνες για τα αποτελέσματα που έχουν σε σχέση με τους τρόπους που αλληλεπιδρά με την κοινωνία
- Το κάθε στέλεχος είναι ηθικός φορέας που πρέπει να παίρνει αποφάσεις με διακριτικό ρόλο.

Σε αυτό το σημείο ας δούμε πως καθορίζουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη κάποιοι από τους συνηγόρους της. Σύμφωνα με την Morrisons (2005), μια κυρίαρχη βρετανική αλυσίδα super market, η ΕΚΕ «έχει να κάνει με το να κατανοούμε και να διαχειριζόμαστε τη σχέση ανάμεσα στις *εμπορικές συναλλαγές* και την *οικονομία*, το *περιβάλλον* και τις *κοινωνίες μέσα στις οποίες κάνουμε τις συναλλαγές*». Οι υπεύθυνοι της Morrisons ισχυρίζονται ότι η δική τους ΕΚΕ «εστιάζει στη διευθέτηση κοινωνικών, ηθικών και περιβαλλοντικών ζητημάτων που είναι το υλικό για τη δική μας εμπορική δραστηριότητα, μέσα από ένα πρόγραμμα συνεχόμενης βελτίωσης». Όπως άλλες εταιρείες ταγμένες στην ΕΚΕ έτσι και στη Morrisons επισημαίνουν τις περιοχές κλειδιά του προγράμματός τους για την ΕΚΕ, το οποίο περιλαμβάνει τις *εργασιακές συνθήκες και την υγιεινή διατροφή*.

Διευρύνοντας το κέντρο εστίασης μας, μια διαδικασία συνένωσης 120 διεθνών επιχειρήσεων, επιλεγμένες από 30 χώρες και πάνω από 20 κύριους βιομηχανικούς τομείς έχουν συνενωθεί υπό την αιγίδα του Παγκόσμιου Επαγγελματικού Συμβουλίου για την Συνεχιζόμενη Ανάπτυξη (WBCSD, 1999). Αυτές οι επιχειρήσεις είναι ταγμένες στην ΕΚΕ, βασισμένες στη βασική πρόταση: «η εργασία πρέπει να δέχεται περισσότερη υπευθυνότητα». Επισημαίνοντας ότι «τα πρωτεύοντα ζητήματα της ΕΚΕ είναι τα *ανθρώπινα δικαιώματα*, τα *δικαιώματα των εργαζομένων*, η *προστασία του περιβάλλοντος*, οι *σχέσεις των προμηθευτών* και η *ανάμιξη της κοινωνίας*», η αναφορά του WBCSD (1999, σελ. 1-3) σημειώνει ότι: «ένας τυπικός και παγκόσμια αποδεκτός ορισμός της ΕΚΕ δεν έχει προκύψει ακόμα και δεν θα υπάρξει ένας κώδικας που να ταιριάζει σε όλους», «η ΕΚΕ σε γενικές γραμμές, είναι η ηθική συμπεριφορά μιας εταιρείας απέναντι στην κοινωνία. Ειδικότερα, αυτό σημαίνει το να λειτουργεί η διοίκηση υπεύθυνα ως προς τις σχέσεις της με τους επενδυτές της, οι οποίοι έχουν νόμιμο ενδιαφέρον για την επιχείρηση – όχι μόνο με τους μετόχους». Προάγοντας την ιδέα του «οι πλούσιοι να βοηθήσουν τους φτωχούς», ίσως αιφνίδια, η αναφορά μιλάει ευνοϊκά για τον Bill Gates της Microsoft, ανάμεσα σε άλλους, ως συνεχιστή της παράδοσης της «φιλανθρωπικής εργασίας... μέρος των πολιτικών τους δεσμεύσεων και της κοινωνικής τους ευθύνης, του να επανατοποθετούν σε κάτω».

Το Αμερικανικό Υπουργείο Εξωτερικών είναι ταγμένο στην ΕΚΕ. Ισχυριζόμενος υποστήριξη από τον πρόεδρο Bush, ο Craner (2002), ο Αμερικανός Βοηθός Γραμματέα της Πολιτείας για την Δημοκρατία, τα Ανθρώπινα Δικαιώματα και της Εργασίας, υποστηρίζει ότι «το State Department στηρίζει την εταιρική

ευθύνη». Ο Craner προσθέτει: «η κυβέρνηση των Η.Π.Α μένει εστιασμένη στους στόχους της εξωτερικής πολιτικής για τα ανθρώπινα δικαιώματα και προωθώντας τη δημοκρατία. Στηρίζοντας την οικονομική ανάπτυξη, στηρίζουμε την δημοκρατία.» Ο ίδιος συνδέει κατηγορηματικά την ΕΚΕ με την δημοκρατία: «τα πιο γερά θεμέλια για τη σταθερότητα και την προβλεπτικότητα για ένα συνεχώς αναπτυσσόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον είναι οι δημοκρατικές κυβερνήσεις που προστατεύουν τα ανθρώπινα δικαιώματα. Η ΕΚΕ μπορεί να βοηθήσει να διαφυλαχτούν αυτές οι αξίες».

Η Βρετανική κυβέρνηση, επίσης, υποστηρίζει την ΕΚΕ. Όπως αναφέρεται στο *Corporate Social Responsibility: A Government Update*, ο πρωθυπουργός Gordon Brown (2004, σελ 2) έχει υποστηρίξει ότι «είναι μια ευθύνη καθ' όλη τη διάρκεια του έτους οι εταιρείες να αποδέχονται το περιβάλλον γύρω τους, για καλύτερες εργασιακές μεθόδους για τη συνεισφορά τους στις τοπικές κοινότητες... Τώρα χρειάζεται να κινηθούμε προς ένα πιο δελεαστικό μέτρο εταιρικής ευθύνης, όπου θα κρίνουμε τα αποτελέσματα όχι μόνο από το ξεκίνημα αλλά και από την έκβαση τους: την διαφορά δηλαδή που θα κάνουμε στον κόσμο που ζούμε και την συνεισφορά μας στη μείωση της φτώχειας» Ο Stephen Timms, Υπουργός για ΕΚΕ στην κυβέρνηση του Blair, γράφει ότι: «υπάρχουν πολλοί ορισμοί αλλά όλοι μιλάμε για το πώς η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη την οικονομία της, τις κοινωνικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν – μεγιστοποιώντας τα οφέλη και μειώνοντας τις αρνητικές πλευρές». Επιχειρηματολογώντας « το κύριο κέντρο εστίασης της ΕΚΕ θα πρέπει να συνεχίζει να είναι εθελοντικό». Ο Timms συνδέει την ΕΚΕ με την μείωση των ανισοτήτων στις κοινότητες του Ηνωμένου Βασιλείου προσθέτοντας ότι «χρειαζόμαστε βοήθεια από τις επιχειρήσεις. Σκοπεύουμε να ενθαρρύνουμε τις επιχειρήσεις να βοηθήσουν να αντιμετωπιστεί ο κοινωνικός απολογισμός» (2004, σελ 32).

Στη Ρωσία, σύμφωνα με τον Schmida (2005, σελ. 8), η κυβέρνηση Putin στηρίζει την ΕΚΕ: «Το Κρεμλίνο την ορίζει ως εξ' ολοκλήρου πληρωμή των φόρων, υπακοή στις προσταγές της πολιτείας και απόσυρση από τα πολιτικά. Αυτή η φθορά στην έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι ενδεικτική των προσπαθειών του Κρεμλίνου να χαράξει μια κατακόρυφη δυναμική δομή όπου θα είναι η αποκλειστική πηγή εξουσίας και νομιμότητας στη χώρα.»

Σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Πράσινη Βίβλος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ορίζει την εταιρική κοινωνική ευθύνη ως μια έννοια βάση της οποίας «οι εταιρείες ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση

κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη». Ακόμα, η Πράσινη Βίβλος ορίζει ότι: «το να είναι κάποιος κοινωνικά υπεύθυνος δεν σημαίνει μόνο ότι εκπληρώνει πλήρως τις νομικές υποχρεώσεις του αλλά ότι υπερβαίνει τα όρια τήρησης του νόμου επενδύοντας περισσότερο στο ανθρώπινο δυναμικό, στο περιβάλλον και στις σχέσεις του με τα ενδιαφερόμενα μέρη». Επιπλέον, υποστηρίζει ότι: « η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη δεν μπορεί να θεωρηθεί υποκατάστατο των κανονιστικών ρυθμίσεων ή της νομοθεσίας όσον αφορά τα κοινωνικά δικαιώματα ή τα περιβαλλοντικά πρότυπα, συμπεριλαμβάνοντας την ανάπτυξη νέας κατάλληλης νομοθεσίας». Τέλος αναφέρει ότι ορισμένες εταιρείες με καλό κοινωνικό και περιβαλλοντικό μητρώο υποστηρίζουν ότι αυτές οι δραστηριότητες μπορούν να οδηγήσουν σε βελτιωμένες οικονομικές επιδόσεις, σε υψηλότερα επίπεδα κερδοφορίας καθώς και σε επιτυχή αναπτυξιακή πορεία.

Επιστρέφοντας στους ακαδημαϊκούς ορισμούς της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ο Hoskins (2005, σελ.3) γράφει για τη δυσκολία της ανάπτυξης μιας κοινώς αποδεκτής ορολογίας και ορισμών, με το συμπέρασμα ότι «έχω αντισταθεί στην ανάγκη να δημιουργήσω νέους ορισμούς». Ένας άλλος ακαδημαϊκός, ο Hopkins (2007, σελ.15-16) δαπάνησε ένα ολόκληρο κεφάλαιο στις δυσκολίες που σχετίζονται με τον ορισμό της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Ο δικός του ορισμός λέει: « το να ενδιαφέρεται κανείς για το πώς συμπεριφέρεται στους επενδυτές της επιχείρησης ηθικά ή με έναν υπεύθυνο τρόπο. Το 'ηθικά ή υπεύθυνα' σημαίνει να φέρεσαι στους επενδυτές με έναν τρόπο που κρίνεται αποδεκτός στις πολιτισμένες κοινωνίες. Το 'κοινωνίες' περιλαμβάνει την οικονομική και περιβαλλοντική ευθύνη. Οι επενδυτές υπάρχουν εξ' ίσου μέσα και έξω από την επιχείρηση. Ο ευρύτερος στόχος της ευθύνης είναι να θέσει όλο και υψηλότερα στάνταρτ στον τρόπο ζωής, ενώ διαφυλάσσεται η αποδοτικότητα της επιχείρησης για τους ανθρώπους εντός και εκτός αυτής». Ο Hoskins εκτιμά τη δυναμική και τις αδυναμίες και άλλων ορισμών συμπεραίνοντας ότι: «δεν είναι εύκολο να καταλάβει κανείς πως μπορεί να βελτιωθεί ο ορισμός». Ο Hopkins είναι εξαιρετικά σημαντικός αφού ξεκαθαρίζει ότι απαραίτητη προϋπόθεση για την εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι «το να διαφυλάσσεται η αποδοτικότητα της επιχείρησης».

Στο ίδιο μήκος κύματος είναι και η άποψη του Friedman (1962) ο οποίος υποστήριξε ότι, οι επιχειρήσεις είναι οικονομικά ιδρύματα και πρέπει να εξειδικεύσουν τη δράση τους με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνουν αύξηση των

κερδών τους. Σύμφωνα με την προσέγγιση των μετόχων , « Η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων είναι η αύξηση των κερδών τους».

Στην αντίπερα όχθη, η προσέγγιση των μετόχων, οι οποίοι θεωρούν ότι «οι επιχειρήσεις δεν λογοδοτούν μόνο στους μετόχους, αλλά πρέπει να ισορροπούν μια πλειάδα απόψεων των ενδιαφερόμενων μερών, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν ή επηρεάζονται από την πραγματοποίηση στόχων της επιχείρησης» (Freeman, 1984). Τέλος σύμφωνα με τον Davis (1975), επειδή οι επιχειρήσεις έχουν μεγάλη στην κοινωνία (καθώς δημιουργούν κρατικό εισόδημα μέσω των φόρων, μειώνουν την ανεργία μέσω της αύξησης της απασχόλησης κτλ.), αν δεν μπορέσουν να ισορροπήσουν αυτή τη δύναμη με την κοινωνική ευθύνη θα οδηγηθούν στην παρακμή.

### ***Η εξέλιξη και προοπτική της ΕΚΕ***

#### **ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ (ΓΕΝΙΚΑ)**

Σε έρευνα του Ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη προκειμένου να διαπιστώσει την πρόοδο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στις εταιρείες – μέλη του, ζήτησε από τα στελέχη τους να περιγράψουν σε ποιο σημείο βρισκόταν η επιχείρησή τους ως προς την κατανόηση, εμπέδωση και εφαρμογή δράσεων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης κατά το 2000 και σε ποιο σημείο βρίσκεται σήμερα. Μέσα από τις 100 και πλέον απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν διαπιστώθηκαν τα εξής:

#### **ΤΙ ΙΣΧΥΕ ΤΟ 2000**

##### ***I. Ασάφεια***

Αρχικά, υπήρχε ασάφεια ως προς την έκταση και το περιεχόμενο της, ως προς την οργανωτική δομή που θα έπρεπε να τη θέσει σε εφαρμογή, ως προς την έκταση της ευθύνης που θα έπρεπε να αναληφθεί κ.α. Πολλοί θεωρούσαν ότι ήταν υπεύθυνοι επειδή π.χ. παρήγαγαν μη επιβλαβή προϊόντα, άλλοι ταύτιζαν την εταιρική κοινωνική ευθύνη, με το σεβασμό στους νόμους ή με την φιλανθρωπία.

**II.** *Έλλειψη δέσμευσης από τη Διοίκηση και την υπόλοιπη εσωτερική δομή*

Πολλές φορές οι όποιες παροχές προς την κοινωνία ή τους εργαζόμενους ήταν αποτέλεσμα ad hoc (είναι ένας εμπρόθετος προσδιορισμός της λατινικής γλώσσας, ο οποίος υποδηλώνει τον σκοπό. Συχνά χρησιμοποιείται αμετάφραστος σε επιστημονικά κείμενα ή το δημοσιογραφικό λόγο, για να περιγράψει ένα συλλογισμό ή μια πράξη που γίνεται για ειδικό σκοπό και συνήθως κατ' εξαίρεση των συνηθισμένων κανόνων) αποφάσεων, χωρίς συνολικό όραμα και στρατηγική.

**III.** *Υπαρξη κάποιας γνώσης, αλλά άναρχη εφαρμογή*

Η επιχείρηση γνώριζε τι σήμαινε εταιρική κοινωνική ευθύνη, αλλά απουσίαζε ο κεντρικός συντονισμός και υπήρχε άγνοια του διοικητικού κέντρου ως προς τις δράσεις της περιφέρειας.

**IV.** *Μη δημοσιοποίηση δράσεων*

Ελάχιστες ήταν οι επιχειρήσεις που δημοσιοποιούσαν δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

**V.** *Έλλειψη πληροφόρησης*

Στις αρχές του 2000, δεν υπήρχε φορέας που θα συνέβαλε στην ευρύτερη διάδοση της έννοιας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

**VI.** *Εξαιρέσεις*

Εξαιρέση στα παραπάνω υπήρξαν κάποιες επιχειρήσεις που είχαν ήδη σαφή εικόνα της έννοιας της, αλλά και δέσμευση για βελτίωση. Οι περισσότερες ήταν θυγατρικές πολυεθνικών και εφάρμοζαν στη χώρα μας εμπειρίες των μητρικών τους επιχειρήσεων, χωρίς να απουσιάζουν και πρώιμα ελληνικά παραδείγματα.



## ΤΙ ΙΣΧΥΕΙ ΣΗΜΕΡΑ

### *I. Έκδοση κώδικα δεοντολογίας ή οδηγού καλής συμπεριφοράς*

Πολλές επιχειρήσεις καταγράφουν πλέον τις αξίες και αρχές τους ως προς τις σχέσεις τους με τα ενδιαφερόμενα μέρη, με ιδιαίτερη έμφαση στη διαχείριση της συναλλακτικής διαφάνειας. Προσδιορίζουν έτσι το όραμα τους για το μέλλον.

### *II. Θεσμοθέτηση θέσης υπευθύνου ΕΚΕ με παράλληλη δέσμευση όλης της ιεραρχίας*

Αποτέλεσμα: η άναρχη εφαρμογή δράσεων από διάφορα τμήματα ή παραρτήματα τείνει να εκλείψει.

### *III. Καθορισμός προτεραιοτήτων και προσδιορισμός των ενδιαφερόμενων μερών*

Σήμερα έχει γίνει συνείδηση πόσο απαραίτητος είναι ο προσδιορισμός των ενδιαφερόμενων μερών για κάθε επιχείρηση, και πόσο χρήσιμη η διαβούλευση με στόχο την εφαρμογή δράσεων αμοιβαίου συμφέροντος, ιδιαίτερα σε μια περίοδο οικονομικών δυσκολιών.

### *IV. Δημοσιοποίηση- Επικοινωνία*

Τόσο ο αριθμός των επιχειρήσεων, όσο και οι τρόποι που δημοσιοποιούν τη δράση τους, έχουν αυξηθεί σε αξιοσημείωτο βαθμό.

### *V. Έλεγχος*

Διαρκώς αυξάνεται και ο αριθμός των επιχειρήσεων που κάνουν χρήση διεθνώς αποδεκτών δεικτών και προτύπων όπως π.χ το GRI<sup>1</sup>, το AA1000<sup>2</sup>, το SA8000<sup>3</sup> κλπ ώστε να ελέγξουν την επίδοσή τους σε θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης . Ωστόσο, δεν είναι ακόμα μεγάλος ο αριθμός των επιχειρήσεων που αναθέτουν σε ανεξάρτητους εξωτερικούς αξιολογητές την πιστοποίηση αυτής της επίδοσης.

---

<sup>1</sup> The Global Reporting Initiative's (GRI) vision is that disclosure on economic, environmental, and social performance become as commonplace and comparable as financial reporting, and as important to organizational success.

<sup>2</sup> A standard for ethical performance

<sup>3</sup> A global social accountability standard for decent working conditions, developed and overseen by Social Accountability International (SAI).

## ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

Η πορεία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην Ευρώπη ξεκίνησε το 1995, όταν μια ομάδα πρωτοπόρων επιχειρηματιών, ύστερα από προτροπή του τότε προέδρου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής Jacques Delors, υπέγραψε την «Ευρωπαϊκή επιχειρηματική διακήρυξη ενάντια στον αποκλεισμό». Η Διακήρυξη αυτή οδήγησε στη δημιουργία του CSR Europe, που σήμερα είναι ο κύριος φορέας προώθησης και ανάπτυξης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην Ευρώπη.

Στη συνέχεια, κατά τη διάρκεια της Συνόδου Κορυφής της Λισσαβόνας, το Μάρτιο του 2000, οι Ευρωπαίοι αρχηγοί κυβερνήσεων και κρατών για πρώτη φορά συμπεριέλαβαν ευθέως στην επιχειρηματικότητα και την εταιρική κοινωνική ευθύνη, καθώς και ειδικότερα θέματα όπως η δια βίου μάθηση, οι ίσες ευκαιρίες, η νέα οργάνωση της εργασίας, η βιώσιμη ανάπτυξη κλπ.

Υπό το φως τόσο του γενικού στρατηγικού στόχου “Ευρώπη 2010”, που είχε τεθεί στη πιο πάνω σύνοδο, όσο και του ειδικότερου στόχου για την προώθηση και υιοθέτηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή παρουσίασε τον Ιούνιο του 2001 την “Πράσινη Βίβλο” με σκοπό την προώθηση ενός Ευρωπαϊκού πλαισίου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Το σημαντικό αυτό κείμενο αποτέλεσε πλατφόρμα διαλόγου και διαβούλευσης ανάμεσα σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders). Στο διάλογο πήραν μέρος πάνω από 200 φορείς που εκπροσωπούν εργαζομένους, επιχειρήσεις, πανεπιστημιακούς, ΜΚΟ κλπ. Αποτέλεσμα της διαβούλευσης ήταν η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, τον Οκτώβριο του 2002, να εκδώσει ανακοίνωση, η οποία αφενός υπογράμμισε τον οικειοθελή χαρακτήρα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και αφετέρου συνιστούσε ένα Ευρωπαϊκό Πολυμελές Forum, στο οποίο ανατέθηκε η περαιτέρω επεξεργασία θεμάτων όπως η βελτίωση της γνώσης για την εταιρική κοινωνική ευθύνη και η ανταλλαγή εμπειριών και καλών πρακτικών, η προώθηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης προς τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ), η διαφορετικότητα, η σύγκλιση και η διαφάνεια πρακτικών και εργαλείων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και η διερεύνηση των προοπτικών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Αξιοποιώντας τα συμπεράσματα του Forum, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ανακοίνωσε τον Μάρτιο του 2006, τη δημιουργία μιας Ευρωπαϊκής Σύμπραξης για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Στόχος της Σύμπραξης είναι αφενός η ενθάρρυνση

των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων να ενσωματώσουν περισσότερο στις πρακτικές τους την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και αφετέρου, η περαιτέρω υποστήριξη και αναγνώριση της ΕΚΕ ως παράγοντα που συμβάλλει στην βιώσιμη ανάπτυξη.

Ανταποκρινόμενο στην πρόσκληση της Σύμπραξης, το CSR Europe ανέλαβε να συντονίσει είκοσι θεματικά εργαστήρια, μέσα από τα οποία ευρωπαϊκές επιχειρήσεις ανέπτυξαν “εργαλεία” που διευκολύνουν την καλύτερη κατανόηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Ένα από τα εργαστήρια, όπως είδαμε νωρίτερα, αναφερόταν στην προώθηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην εφοδιαστική αλυσίδα.

Οι πλέον πρόσφατες εξελίξεις σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Επιτροπής είναι ότι κατά τη διαμόρφωση των στόχων της Ευρωπαϊκής Στρατηγικής 2020, που διατυπώθηκε το Μάρτιο του 2010, επιβεβαιώθηκε ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι σημαντικό εργαλείο για τη βιώσιμη ανάπτυξη και αποφασίστηκε η ενσωμάτωση πέντε μετρήσιμων στόχων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, στους τομείς της

- Απασχόλησης
- Έρευνας και καινοτομίας
- Κλιματικής αλλαγής και ενέργειας
- Εκπαίδευσης
- Καταπολέμησης της φτώχειας

Επιπλέον, υπογραμμίστηκε ότι η Ευρωπαϊκή Επιτροπή θα ανοίξει μια νέα εποχή για την ΕΚΕ, υπονοώντας ότι θα συνεχίσει να υποστηρίζει οικειοθελείς πρωτοβουλίες επιχειρήσεων και ενδιαφερόμενων μερών, αλλά παράλληλα θα ζητήσει την υποστήριξη των κυβερνήσεων για πιο ισχυρές και άμεσες δράσεις, μεταξύ των οποίων η δημιουργία “εθνικών στρατηγικών για την ΕΚΕ” και η συμπερίληψη κριτηρίων ΕΚΕ κατά τις Δημόσιες Προμήθειες.

Η ανανεωμένη Ανακοίνωση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την ΕΚΕ αναμένεται να κυκλοφορήσει μέσα στο 2011.

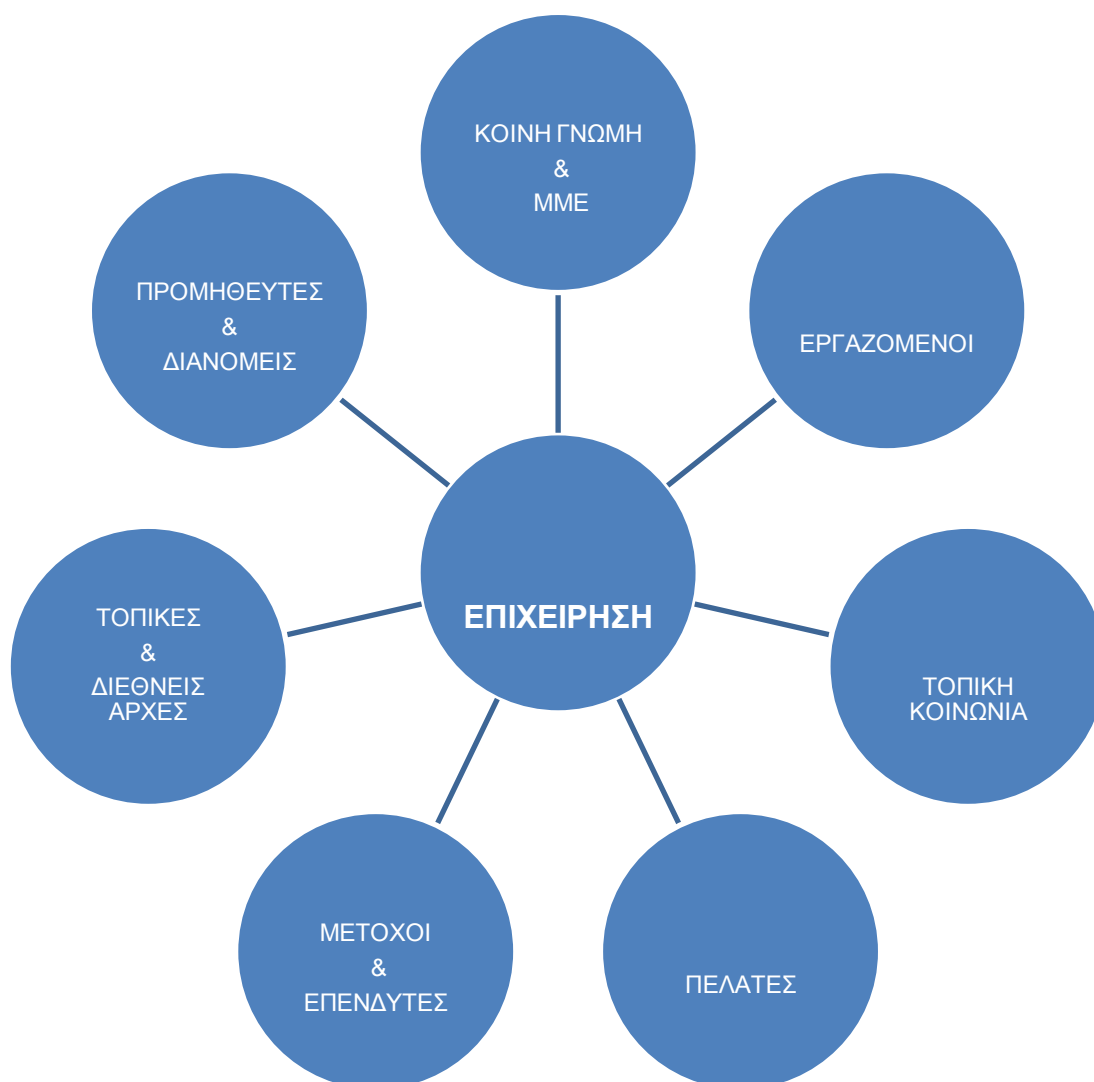
### ***Τα ενδιαφερόμενα μέρη***

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελεί επιλογή της επιχείρησης, ωστόσο αφορά όλους όσους επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα από τις δραστηριότητες της. Κατά συνέπεια, σύμφωνα με το Ελληνικό δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

(2008) ,βασικοί συντελεστές για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης και της ΕΚΕ είναι:

- Οι εργαζόμενοι, οι οποίοι έχουν ανάγκη από ένα δημιουργικό και ανταποδοτικό εργασιακό περιβάλλον
- Οι πελάτες και οι καταναλωτές (φίλαθλοι), οι οποίοι όλο και περισσότερο ενδιαφέρονται για τα κοινωνικά και περιβαλλοντικά “διαπιστευτήρια” των προϊόντων και υπηρεσιών που αγοράζουν
- Οι τοπικές κοινωνίες, οι οποίες θέλουν να γνωρίζουν ότι συνυπάρχουν με επιχειρήσεις και μοιράζονται τις ίδιες αξίες και προβληματισμούς
- Οι επιχειρηματικοί συνεργάτες ( προμηθευτές, εργολάβοι, κτλ)
- Οι επενδυτές, οι οποίοι πιστεύουν ότι η υπεύθυνη επιχειρηματική συμπεριφορά στηρίζει τις επιχειρήσεις μακροπρόθεσμα και χρειάζεται ενθάρρυνση
- Οι δημόσιες αρχές
- Οι οργανωμένοι πολίτες (Μη κυβερνητικές οργανώσεις)
- Τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας
- Το φυσικό περιβάλλον, ως κληροδότημα προς τις επόμενες γενιές

Όπως δείχνει το παρακάτω διάγραμμα (Σχήμα 1.1) κάθε επιχείρηση διαθέτει ποικιλία διαφορετικών ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders) που κάθε ένα χωριστά έχει συμφέροντα και προσδοκίες από αυτήν.

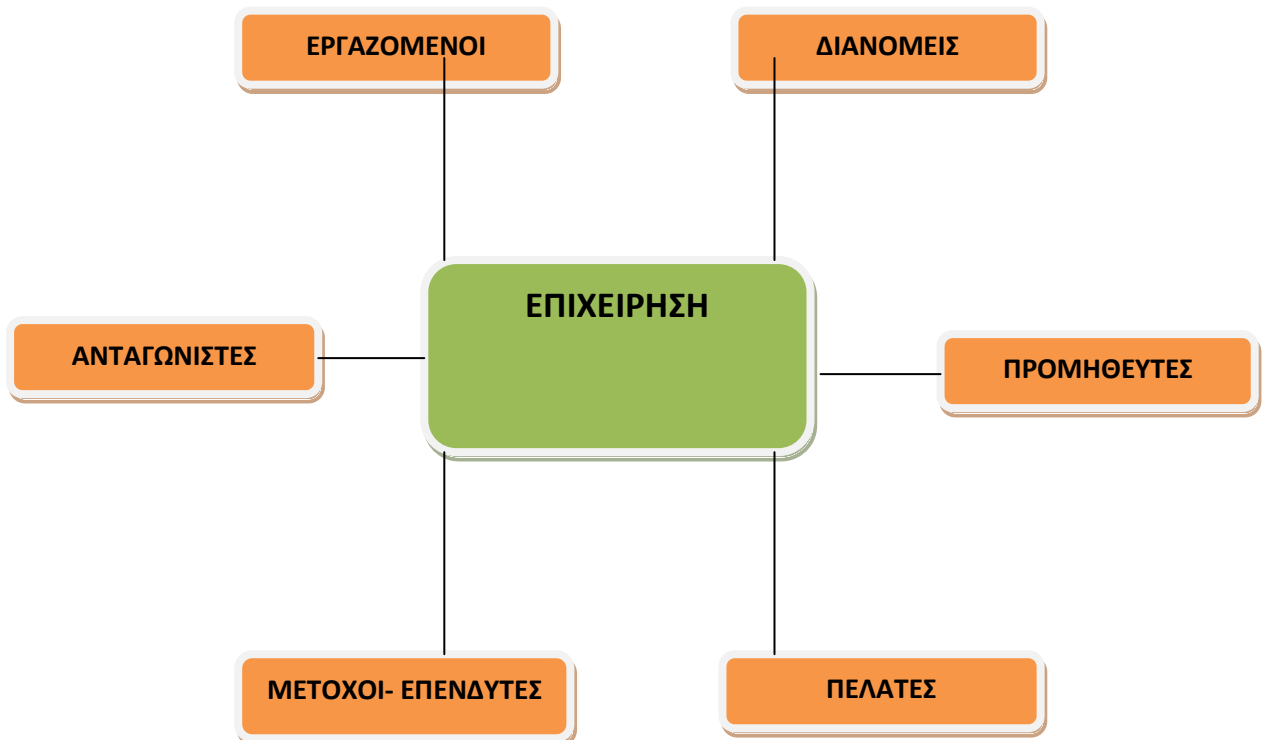


**Σχεδιάγραμμα 1.1.** Επιχείρηση και Κοινωνία από τους Lawrence, Weber και Post (2004). **Πηγή:** Lawrence, Weber and Post (2004, σελ. 8-9).

Σύμφωνα με τον Post (1999), τα ενδιαφερόμενα μέρη χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

- **Κύρια ενδιαφερόμενα μέρη (Market Stakeholders):** Είναι τα άτομα ή οι ομάδες που πραγματοποιούν οικονομικές συναλλαγές με την επιχείρηση και που επηρεάζονται ή επηρεάζουν τις αποφάσεις της διότι έχουν στενή και εξαρτώμενη σχέση με αυτήν, στην προσπάθεια της τελευταίας να παράγει προϊόντα ή να προσφέρει υπηρεσίες (Σχήμα 1.2.). Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται οι μέτοχοι, οι πιστωτές, οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, οι διανομείς, οι λιανοπωλητές και οι πελάτες. Πιο συγκεκριμένα, οι μέτοχοι επενδύουν τα

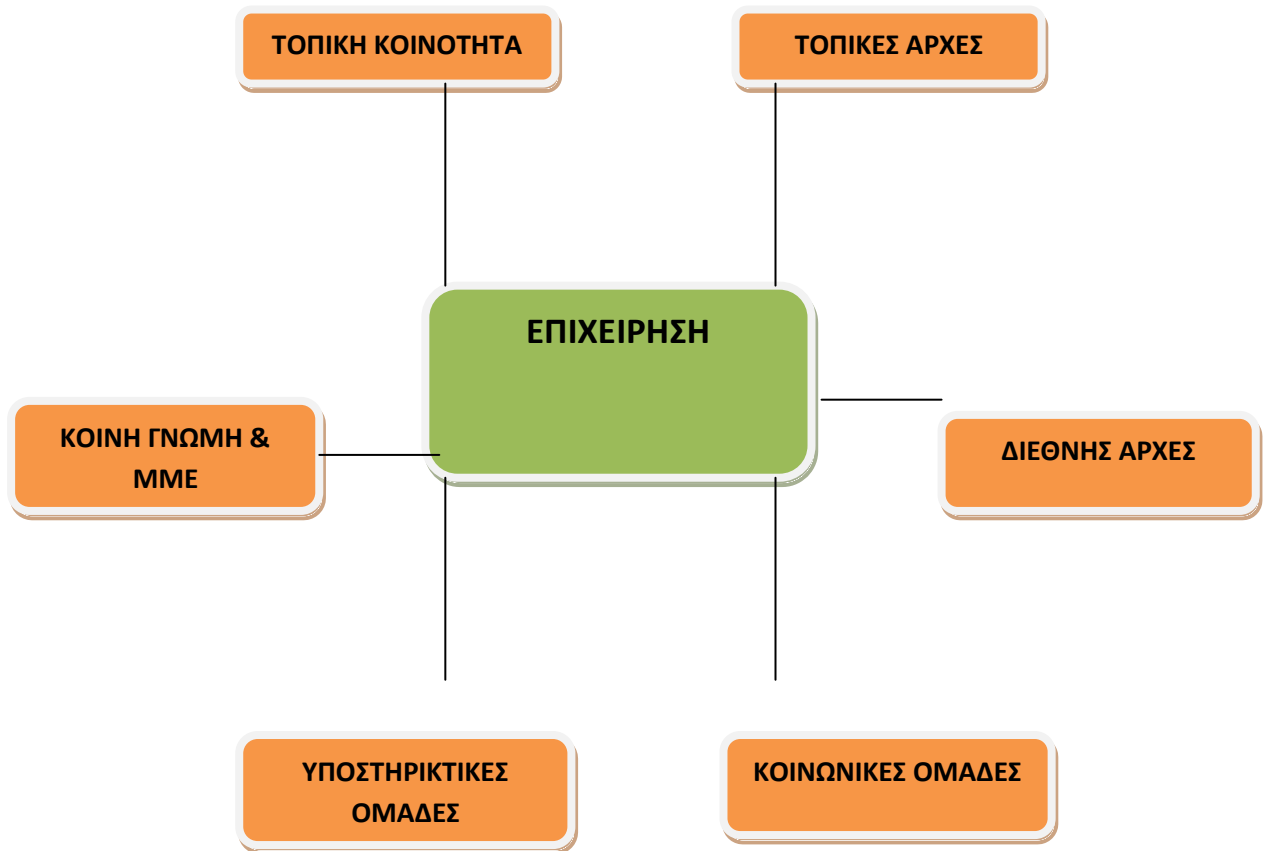
κεφάλαια τους στην επιχείρηση και ως ανταπόδοση απαιτούν την είσπραξη μερισμάτων και κεφαλαιακών κερδών. Οι πιστωτές δανείζουν κεφάλαια με αντίτιμο τον συμφωνηθέντα τόκο. Οι εργαζόμενοι συνεισφέρουν τις γνώσεις τους και τις εμπειρίες τους με αντάλλαγμα την είσπραξη μισθών και την ευκαιρία για προσωπική ευχαρίστηση και επαγγελματική ανάπτυξη. Οι προμηθευτές παρέχουν έναντι ανταλλάγματος πρώτες ύλες, ενέργεια, υπηρεσίες και άλλες εισροές ενώ οι διανομείς και οι λιανοπωλητές κάνουν τις απαραίτητες κινήσεις προκειμένου το τελικό προϊόν να φτάσει στον καταναλωτή. Τέλος, οι πελάτες είναι αυτοί που αγοράζουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης (Lawrence, Weber , Post 1999, σελ 8).



**Σχεδιάγραμμα 1.2.** Επιχείρηση και Κοινωνία από τους Lawrence, Weber και Post  
**Πηγή:** Lawrence, Weber and Post (2004, σελ. 8-9).

Δευτερεύοντα ενδιαφερόμενα μέρη (Nonmarket Stakeholders): είναι τα άτομα ή οι ομάδες που επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα από τις αποφάσεις και τις δραστηριότητες της επιχείρησης αλλά και που μπορούν να επηρεάσουν τις ενέργειες της. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται η τοπική κοινότητα, οι τοπικές και διεθνείς αρχές, οι διάφορες κοινωνικές και υποστηρικτικές ομάδες, η κοινή γνώμη, τα μέσα μαζικής

επικοινωνίας και οι μη κυβερνητικές οργανώσεις. (Lawrence, Weber & Post, 1999 σελ.8; Σχεδιάγραμμα 1.3.).



**Σχεδιάγραμμα 1.3.** Επιχείρηση και Κοινωνία από τους Lawrence, Weber και Post (2004). **Πηγή:** Lawrence, Weber and Post (2004, σελ. 8-9).

Εδώ πρέπει να τονίσουμε ότι ο όρος δευτερεύοντα ενδιαφερόμενα μέρη δεν υπονοεί ότι έρχεται σε δεύτερη μοίρα σε σχέση με τα κύρια. Η συνεργασία αυτών των δύο κατηγοριών είναι πολύ σημαντική για την επιτυχία της επιχείρησης.

Υπάρχουν στιγμές που δεν είναι εύκολη η διάκριση των κύριων των δευτερευόντων ενδιαφερόμενων μερών αφού ένα άτομο ή μια ομάδα μπορεί να παίζει διάφορους ρόλους. Για παράδειγμα, ένα άτομο μπορεί να είναι παίκτης σε μια ομάδα, να ζει στην τοπική κοινωνία της, να είναι μέτοχος της ενώ παράλληλα να αγοράζει το τελικό προϊόν που η επιχείρηση παράγει, δηλαδή να είναι φίλαθλος (Lawrence, Weber & Post, 1999; σελ 10).

*Κατηγορίες επιχειρήσεων με κριτήριο την στάση τους απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη* (Lawrence, Weber & Post, 1999 σελ.15)

Ειδικοί έχουν παρατηρήσει ότι με την πάροδο των ετών η σχέση επιχείρησης και των ενδιαφερόμενων μερών έχει περάσει από διάφορα στάδια. Οι επιχειρήσεις με βάση την στάση τους απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη χωρίζονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

- **“Παθητική” επιχείρηση (inactive Company):** είναι η επιχείρηση που προσπαθώντας να επιτύχει αποκλειστικά και μόνο τους δικούς της στόχους, δεν λαμβάνει υπόψη της τα συμφέροντα των ενδιαφερόμενων μερών ούτε κατά την διαδικασία λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων, ούτε κατά την διαμόρφωση της στρατηγικής.
- **“Αναδραστική” επιχείρηση (Reactive Company):** είναι η επιχείρηση που ενεργεί- δρα μόνο όταν υποχρεωθεί από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Π.χ. όταν γίνει μήνυση από κάποιο μέλος της κοινωνίας.
- **“Προληπτική” επιχείρηση (Proactive company):** είναι η επιχείρηση που μέσω εξειδικευμένων τμημάτων προσπαθεί να προλαμβάνει και να προβλέπει τα θέματα που απασχολούν τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η εξυπηρέτηση των συμφερόντων των ενδιαφερόμενων μερών, θεωρούνται πρόβλημα της επιχείρησης και όχι πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Επιχείρηση που διατηρεί στενές επαφές με τα ενδιαφερόμενα μέρη και αναπτύσσει συνεχή σχέση με αυτά. Εδώ υπάρχει αμοιβαίως σεβασμός και εμπιστοσύνη. Εδώ η επιχείρηση αναγνωρίζει ότι η στενή επαφή με τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αξίας για την ίδια. Πολλές φορές χρησιμοποιείται ο όρος εταιρική δέσμευση (stakeholder engagement) προκειμένου να σημειωθεί η συνεχής προσπάθεια της επιχείρησης για την δημιουργία ισχυρής σχέσης.



### ***EKE και Διοίκηση***

Οι Garriga και Mele (2004), δημιούργησαν ένα χάρτη με τις σημερινές προοπτικές της EKE. Εκεί διακρίνονται 4 κυρίαρχες γραμμές σκέψης.

- Η πολιτική προσέγγιση με επίκεντρο την υπεύθυνη χρήση της ισχύος των επιχειρήσεων στην πολιτική σκηνή που εκπροσωπείται στην ιδέα του πολίτη, όπου δηλαδή η οργάνωση θεωρείται ως ένας πολίτης με ορισμένο βαθμό συμμετοχής στην κοινωνία (McAlister, Ferrell & Ferrell, 2005)
- Η ολοκληρωμένη προσέγγιση με επίκεντρο τις κοινωνικές ανάγκες. Σε αυτή την περίπτωση, η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών σκιαγραφείται ως μια ισορροπία των συμφερόντων των διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών του οργανισμού
- Η ηθική προσέγγιση με επίκεντρο την “καλή πράξη”. Πολλές σκέψεις έχουν ως σκοπό να πετύχουν το κοινό καλό είτε μέσα από φιλοσοφικές, πατερναλιστικές ανθρωπιστικές προσεγγίσεις ή ακολουθώντας τα ανθρώπινα δικαιώματα και άλλες διεθνείς συμβάσεις
- Η οργανική προσέγγιση ου επικεντρώνεται στην επίτευξη των οικονομικών στόχων μέσω της κοινωνικής δραστηριότητας. Αυτό περιλαμβάνει αίτια που σχετίζονται με το μάρκετινγκ και τις στρατηγικές για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Μελετώντας την εταιρική κοινωνική ευθύνη, από την πλευρά της διοίκησης, διαπιστώνουμε ότι στηρίζεται στην επιχειρηματική ηθική, στην κοινωνική και περιβαλλοντική ευθύνη όπως και στην προσέγγιση των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders) (Locket et al., 2006). Από τότε που εμφανίστηκε η EKE, χρησιμοποιήθηκε από επιχειρήσεις και σαν ομπρέλα σε άλλες τους δραστηριότητες με σκοπό το κέρδος (Neves & Bento, 2005).

Λόγο του ότι κάθε οργανισμός επιδιώκει η EKE να ενσωματώνεται σε κάθε λειτουργία του, η EKE έχει δεχθεί πολύ κριτική. Πλέον η EKE θεωρείται ένα νέο εργαλείο branding, λειτουργεί ως μέσο για την δημιουργία μιας “πράσινης εικόνας” της εταιρείας και είναι μια νέα εφεύρεση των δημοσίων σχέσεων (Frankental, 2001). Ωστόσο οι Guthey, Langer και Morsing (2006), υποστηρίζουν ότι παρότι η EKE θεωρείται από πολλούς ως μια νέα “διοικητική μόδα”, ως έννοια είναι σημαντική

διότι έχει πραγματικές συνέπειες στον επιχειρηματικό κόσμο. Αυτό συμβαίνει γιατί περιγράφει μια βαθύτερη αλλαγή, εξετάζοντας τους οργανισμούς και τις σχέσεις τους με τα ενδιαφερόμενα μέρη (Lewis, 2001). Τα ενδιαφερόμενα μέρη θεωρούνται ως το θεμέλιο της θεωρίας του οργανισμού (Donaldson & Preston, 1995; Post, Preston & Sachs, 2002) και ενός πλαισίου για τις σχέσεις των επιχειρήσεων με την κοινωνία (Rowlly, 1997). Ως εκ τούτου, θεωρώντας ότι οι κύριοι ανταγωνιστικοί παράγοντες βασίζονται στην αξία των άυλων και περιουσιακών στοιχείων, η ΕΚΕ μπορεί να συμβάλλει στο να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού (Fahy, 2000; Barney & Arkan, 2001). Στις έρευνες που γίνονται για το management πάνω στην ΕΚΕ, η έννοια των ενδιαφερόμενων μερών αναφέρεται ως η έννοια που έχει τη μεγαλύτερη επιρροή (Beckmann, Morsing & Reisch, 2006).

### ***ΕΚΕ και αθλητισμός***

Ενώ λίγες είναι οι εμπειρικές έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί ως αναφορά την εταιρική κοινωνική ευθύνη και τον αθλητισμό, μια ματιά στις ιστοσελίδες των επαγγελματικών ομάδων (ΠΑΕ- ΚΑΕ) μας δείχνει ότι σιγά σιγά η εταιρική κοινωνική ευθύνη αρχίζει να γίνεται αναπόσπαστο μέρος αυτών των οργανισμών. Αν και όπως προαναφέρθηκε οι ακαδημαϊκές έρευνες είναι λίγες τον τελευταίο καιρό το πεδίο παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον. Στις παρακάτω παραγράφους παρατίθεται, αν και μικρή, η συνεχώς αυξανόμενη ακαδημαϊκή έρευνα στον τομέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης με τον επαγγελματικό αθλητισμό.

Οι Babiak και Wolfe (2006) αναφέρουν ότι πλέον η εταιρική κοινωνική ευθύνη θεσμοθετείται στον επαγγελματικό αθλητισμό και προσδιορίζουν τους εσωτερικούς πόρους και τις εξωτερικές πιέσεις που χρησιμεύουν ως οδηγοί αυτών των αλλαγών. Τα συμπεράσματα τους δείχνουν ότι οι ομάδες δέχονται πιέσεις από τους φιλάθλους (πελάτες), τους υπαλλήλους τους, τους συνεργάτες και άλλους ενδιαφερόμενους ώστε να εντάξουν στο πρόγραμμά τους την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Ακόμα, τόνισαν ότι οι επαγγελματικοί αθλητικοί οργανισμοί διαθέτουν μοναδικά μέσα ώστε να ευαισθητοποιήσουν αποτελεσματικότερα για κοινωνικά ζητήματα απ' ότι οι κοινές επιχειρήσεις. Τα μέσα αυτά μπορεί να είναι δωρεές εισιτηρίων, σήμανση, εγκαταστάσεις (γήπεδα), events, πρόσβαση στα ΜΜΕ, κάτοχοι σουιτών, χορηγοί, προσωπικό ομάδας (δικηγόροι, προπονητές, λογιστές). Στην έρευνά τους προτείνουν στα στελέχη του αθλητισμού να χρησιμοποιούν την εταιρική

κοινωνική ευθύνη ως ένα μέσο για να προάγουν τη στρατηγική θέση του οργανισμού.

Οι Babiak και Wolfe (2006) ερεύνησαν και τις “κοινωνικά υπεύθυνες” δραστηριότητες που πλαισιώνουν ένα mega sport event. Αυτή η έρευνα έδειξε ότι, οι υπεύθυνοι αθλητικών γεγονότων προτιμούν να χρησιμοποιούν μια πολυδιάστατη προσέγγιση για να δείξουν τις προσπάθειες τους όσον αφορά την κοινωνική τους ευθύνη κατά τη διάρκεια αυτών των γεγονότων και περιμένουν να επωφεληθούν από αυτές τις δραστηριότητες τόσο αλτρουιστική όσο και από στρατηγική πλευρά.

Άλλοι ακαδημαϊκοί έχουν εξετάσει την εταιρική κοινωνική ευθύνη από μια προοπτική μάρκετινγκ στον αθλητισμό. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι πολλοί “κοινωνικά υπεύθυνοι” οργανισμοί έχει προκύψει ότι μέσω των δραστηριοτήτων τους σκοπεύουν να ωφελήσουν τόσο την κοινωνία όσο και τον οργανισμό τους. Το Cause Related Marketing (CRM) και το Cause Branding είναι 2 παραδείγματα αυτού του τύπου προσπάθειας. Στην κατηγορία των χορηγών το Cause Related Marketing εμπεριέχει την προσφορά με βάση το κίνητρο του κέρδους και καθιστά ικανές τις εταιρείες να προσφέρουν σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, ενώ ταυτόχρονα αυξάνουν τα καθαρά κέρδη συνδέοντας τις προσφορές με τις πωλήσεις (Landreth and Garretson, 2007).

Αρκετοί συγγραφείς (Irwin et al., 2003; Lachowertz & Gladden, 2002; Lachowetz & Irwin, 2002; Roy & Graeff, 2003) προτείνουν ότι για να παραμείνει σταθερό το στοχευόμενο στην ιδεολογία Μάρκετινγκ, οι δραστηριότητες της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης πρέπει να συμβάλουν στον τζίρο του οργανισμού ως ένα βαθμό, και ότι όσο και πιο πολύ τα αθλητικά στελέχη θα πρέπει να χρησιμοποιούν στρατηγικά αυτές τις δραστηριότητες για να το κάνουν αυτό.

Πέρα από αυτές τις συνεισφορές, γνωρίζουμε ελάχιστα από ακαδημαϊκής άποψης για το πώς τελικά η εταιρική κοινωνική ευθύνη λειτουργεί, συνεισφέρει και επιτυγχάνει τους στόχους της στον επαγγελματικό αθλητισμό. Οι επαγγελματικές ομάδες δεν διαφέρουν από τις άλλες επιχειρήσεις στην πρόθεση τους να έχουν κέρδος όπως και να συνεισφέρουν στις πόλεις στις οποίες δραστηριοποιούνται. Αν και οι θέσεις απασχόλησης που προσφέρουν οι αθλητικές ομάδες είναι ελάχιστες, συνεισφέρουν οικονομικά στις πόλεις που εδρεύουν μέσω των δαπανών που κάνουν οι φίλαθλοί τους (Blair, 1997). Πολλοί μελετητές ακόμα έχουν σημειώσει ότι μια αθλητική ομάδα μπορεί να συνεισφέρει στην εικόνα μιας πόλης (Rosentraub, 2006). Οι Lee και Chun (2002) αναφέρουν οι τα οικονομικά μιας επαγγελματικής αθλητικής

ομάδας βασίζονται στην αγορά και πώληση αγαθών, υπηρεσιών και εργασίας. Σε αντίθεση όμως με τις παραδοσιακές επιχειρήσεις οι επαγγελματικές ομάδες αποτιμώνται στα έσοδα τους παρά στις ταμειακές ροές και τα περιουσιακά στοιχεία. Κάθε ομάδα έχει διαφορετικές πηγές εσόδων και σε διαφορετικά επίπεδα. Αυτά μπορεί να είναι από τα εισιτήρια, από τα δικαιώματα ραδιοτηλεοπτικής κάλυψης, από τη διαφήμιση, από τις συμβάσεις παραχώρησης δικαιωμάτων καθώς και από τις συνδρομές των μελών. Λογικό είναι ότι από τα έσοδα της ομάδας επηρεάζεται και το επίπεδο των αθλητών της, όμως γεννιέται το ερώτημα σχετικά με την σύνδεση των εισοδημάτων της ομάδας και των δραστηριοτήτων της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Οι αθλητικές ομάδες, όπως και οι κοινές επιχειρήσεις, είναι υποχρεωμένες να ακολουθούν τους κανόνες που θέτουν, το κράτος, οι ομοσπονδίες και η τοπική κοινωνία. Ο Carrol (1979), υποστηρίζει ότι η κοινωνία περιμένει από τις επιχειρήσεις να ακολουθήσουν αυτούς τους κανόνες. Ο Cole (2001), αναφέρει ότι ο αθλητισμός μέσω των διαπραγματεύσεων με τα ΜΜΕ, τις συμβάσεις με τους παίκτες, τα στάδια και τα έσοδα από τα πρωταθλήματα, λειτουργεί ως μέσο για την παραγωγή χρήματος. Η νομοθεσία πολλές φορές συμβάλει στον θεμιτό ανταγωνισμό. Η νομοθεσία αυτή περιλαμβάνει τα παράνομα παιχνίδια, τα δικαιώματα των εμπορικών σημάτων, τις συμβάσεις όπως και τις παράνομες ουσίες. Όταν ένας αθλητής συμμετέχει σε παράνομες δραστηριότητες, το κοινό επηρεάζεται αρνητικά τόσο απέναντι στον αθλητή όσο και στην ομάδα (Smart & Rechner, 2007). Σε μια τέτοια περίπτωση η ομάδα στρέφεται σε μια τακτική διαχείρισης κρίσης, συμπεριλαμβάνοντας στο πρόγραμμα αυτό και την αύξηση των δραστηριοτήτων της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

### ***ΕΚΕ και Διοίκηση Ποδοσφαίρου***

Γενικά στο ποδόσφαιρο και στο σύστημα που βασίζεται στη λίγκα του ποδοσφαίρου στην Ευρώπη, δεν είναι καινούριο ότι συμπεριλαμβάνονται και τα ενδιαφερόμενα μέρη, τώρα όμως αυτή η συμμετοχή τους έχει γίνει πιο σημαντική από ποτέ για την στρατηγική management των οργανισμών. (Boon, 2000). Αυτό που έχει ιδιαίτερη σημασία στη διοίκηση του “μοντέρνου” ποδοσφαίρου είναι:

- 1) Η σαφής αναγνώριση των ενδιαφερόμενων μερών
- 2) Ο βαθμός της απαιτούμενης διαφάνειας στην επιχειρηματική δράση

- 3) Η αλληλεπίδραση με ομάδες που προηγουμένως θεωρούνταν “εκτός παιχνιδιού”
- 4) Η ανάγκη για μια στρατηγική διοίκηση των ενδιαφερόμενων μερών έτσι ώστε να κερδηθούν ή να διατηρηθούν τα πλεονεκτήματα που το παιχνίδι αυτό έχει ενάντια στα άλλα σπορ της παγκόσμιας αθλητικής βιομηχανίας

Από θέμα αντίληψης, αυτό είναι που περιγράφει ο Granovetter (1985) ως ενσωμάτωση οικονομικών δράσεων σε κοινωνικές σχέσεις. Η εταιρεία συμβούλων Deloitte and Touche (Tacon and Walters, 2005) έχει προτείνει την ενσωμάτωση της ΕΚΕ στην διοίκηση των ποδοσφαιρικών ομάδων, ώστε να εξασφαλισθούν υγιείς σχέσεις με την κοινωνία. Σε παγκόσμιο επίπεδο, η FIFA έχει δημιουργήσει μια μονάδα ΕΚΕ, παρόλα αυτά όμως η γενική ηθική ακεραιότητα του οργανισμού καθώς και ένας αριθμός δραστηριοτήτων “καλής θέλησης” παραμένει υπό αμφισβήτηση (Jennings, 2006), γεγονός το οποίο συνδέεται με τον παραπάνω αναφερόμενο σκεπτικισμό για την γενική ιδέα της ΕΚΕ και την εφαρμογή της.

Η ΕΚΕ είναι το επίκεντρο μιας ολοένα και αυξανόμενης επιλογής στη βιβλιογραφία του μάνατζμεντ και του μάρκετινγκ (Bowd et al., 2003; Lockett et al., 2006). Πολλοί οργανισμοί σε διάφορους τομείς έχουν ξεκινήσει να ενσωματώνουν την ΕΚΕ μέσα στις επιχειρηματικές τους στρατηγικές και σχέδια. Το Risk Management, η σχετικότητα και η λειτουργικότητα του οργανισμού, η θέση του στην αγορά καθώς και η ηθική του θέση στην αγορά λέγεται ότι είναι οι βασικοί λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις σχετίζονται με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Paine, 2003). Αυτό μαζί με την λίστα κινήτρων που έχουν οι Ποδοσφαιρικές Ανώνυμες Εταιρίες της Αγγλίας (ηθικά, ιδεολογικά, επιχειρηματικά, πολιτικά κίνητρα) συμπίπτει ουσιαστικά με την θεωρία των Mele's και Garriga που αναφέραμε παραπάνω. Ως εκ τούτου, περιέχει μια ισχυρή αντιληπτική βάση για να αναπτυχθεί ένα μοντέλο δημιουργίας αξιών μέσω της ΕΚΕ στο επαγγελματικό ποδόσφαιρο.

Παρά την αυξανόμενη της συνάφεια, η μικρής εμβέλειας προσοχή που η ΕΚΕ έχει λάβει στο χώρο του αθλητικού μάνατζμεντ, δεν προκαλεί έκπληξη, δεδομένου ότι τα σπορ τα αντιλαμβάνονται ως χόμπι, τοποθετημένα στο κέντρο της κοινωνικής ζωής, και συνεισφέροντας στο όφελος της κοινωνίας λόγω των πολιτικών που έχουν συμπεριλάβει μέσα τους τα σπορ (Green, 2006). Οι Brown et al. (2006) αμφισβητούν αυτόν τον ισχυρισμό για το γενικότερο πλαίσιο του επαγγελματικού ποδοσφαίρου και

της σχέσης του με την τοπική κοινωνία στην Αγγλία, όπου ο οργανισμός του παιχνιδιού “τα τελευταία 15 χρόνια έχει στην πραγματικότητα συνεισφέρει στον αποκλεισμό ορισμένων κοινωνικών ομάδων, ειδικά σε οικονομικούς όρους” (σελ. 9). Επιπροσθέτως, το κατεξοχήν αντρικό άθλημα έχει δημιουργήσει μια δικιά του παγκόσμια βιομηχανία αξίας δισεκατομμυρίων σε δικαιώματα προβολής, εμπορευμάτων και χορηγίας. Αποτελείται από ένα σύνολο συνεργαζόμενων δραστηριοτήτων, που βασίζεται στο οικονομικό, ανθρώπινο και κοινωνικό κεφάλαιο (Morrow, 2003). Ακόμα και αν κάποιοι πρεσβεύουν ότι το ποδόσφαιρο είναι μοναδικό λόγο του τρόπου που αγγίζει την καθημερινή ζωή των ανθρώπων (Branston, Cowling, Brown, Michie and Sugden, 1999), οι επαγγελματικές ομάδες δεν διαφέρουν ιδιαίτερα από οποιαδήποτε άλλη μετρίου μεγέθους πολύ-εθνική εταιρία: αποτελούνται από υλικά, οικονομικά και άυλα στοιχεία που διαχειρίζονται και προωθούνται επαγγελματικά (Yang & Sonmez, 2005). Συνεπώς, το μάνατζμεντ και η διακυβέρνηση του σύγχρονου ποδοσφαίρου δεν θα έπρεπε να αντιμετωπίζεται διαφορετικά από άλλες δραστηριότητες παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών (Branston et al., 1999).

Πηγή/ Έσοδα	Σύλλογοι/ομάδες (από το 1990)	Σύλλογοι (πριν το 1990)
<b>Ποδοσφαιρική ομάδα</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Εισιτήρια και προώθηση προϊόντων</li> <li>&gt; Ανάπτυξη και πώληση παικτών</li> <li>&gt; Χορηγία και διαφήμιση</li> <li>&gt; Δικαιώματα μετάδοσης</li> <li>&gt; Δευτερεύοντα έξοδα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Εισιτήρια και δωρεές</li> <li>&gt; Χορηγία και διαφήμιση</li> <li>&gt; Δικαιώματα μετάδοσης</li> </ul> <i>(όλα τα παραπάνω με σχετικά μικρό εύρος χρήσης)</i>
<b>Εγκαταστάσεις</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Εγκαταστάσεις πολλαπλών χρήσεων, ειδικά στάδια</li> <li>&gt; Φιλοξενία και υπηρεσίες</li> </ul>	> Δημόσιες εγκαταστάσεις
<b>Brands</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Προώθηση μη ποδοσφαιρικών προϊόντων και υπηρεσιών (π.χ. πιστωτικές κάρτες, ασφάλειες, κινητές υπηρεσίες, τυχερά παιχνίδια)</li> </ul>	> Συνδρομές μελών

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1 . Main business segments in professional football**

*Source: Matusiewicz (2000) adapted and extended*

Ο πίνακας 2.1. παρουσιάζει την διαφορά μεταξύ των επαγγελματικών ομάδων πριν το 1990 κ σήμερα.

Η έρευνα σε επίπεδο επαγγελματικών ομάδων έχει επιβεβαιώσει την αυξανόμενη ανάγκη της διαχείρισης των ενδιαφερομένων μερών, έτσι ώστε να εφαρμοσθεί ορθό στρατηγικό μάνατζμεντ (Szymanski, 1998; Bale, 2000; Cannon & Hamil, 2000; Barn & Baines, 2004). Αυτό τονίζει την ωριμότητα και τον επαγγελματισμό της βιομηχανίας του ποδοσφαίρου. Αυτή η αλλαγή της φύσης καθοδηγήθηκε από εσωτερικά κίνητρα για ανάπτυξη καθώς και εξωτερικά κίνητρα (συμπεριλαμβάνοντας σοβαρά σκάνδαλα και κρίσεις), που έκαναν τους αθλητικούς οργανισμούς να αναγνωρίσουν “την αναπτυσσόμενη οικονομική, κοινωνική ακόμα και πολιτική σημασία” που επίσης συμπεριλαμβάνει “τον χειρισμό θεμάτων έξω από την άμεση αθλητική του σφαίρα δραστηριότητας” (ILO, 2003).

Βλέπουμε τέσσερις κύριες αιτίες που υποστηρίζουν αυτό το επιχείρημα. Πρώτον, η αναγνώριση των επαγγελματικών ποδοσφαιρικών ομάδων και σωματείων ως επιχειρηματικές οντότητες βάσει της ευρωπαϊκής νομοθεσίας που συνδέεται με το “Bosman” απόφαση του Ευρωπαϊκού δικαστηρίου, το 1995. Αυτό έδωσε τέλος στην “εποχή της αθωότητας”, όταν το ποδόσφαιρο φαιδρά εξαιρείτο από την εφαρμογή του νόμου (Foster, 2000, σελ. 39) και συνεπώς οδήγησε σε στενότερες σχέσεις μεταξύ της Commission, FIFA και UEFA λόγω της πολιτιστικής, οικονομικής και κοινωνικής σπουδαιότητας των σπορ γενικά και του ποδοσφαίρου συγκεκριμένα όπως τοποθετήθηκε στη Συνθήκη του Amsterdam. Δεύτερον, η παγκοσμιοποίηση του εμπορίου, το marketing και το sourcing ενθάρρυνε τα club να ψάξουν για παίκτες, να προωθήσουν όνομά τους (brand), να πουλήσουν δικαιώματα στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, άδειες merchandising, και να αποκτήσουν επενδυτές και χορηγούς από όλες τις περιοχές του πλανήτη. Τρίτον, η ανάγκη να αναμορφώσουν αστικές περιοχές και τοπικές κοινωνίες ώθησε το ποδόσφαιρο να προχωρήσει σε αμοιβαία ευεργετικές συνεργασίες, ειδικά μέσα από την επένδυση υποδομών, υποστηρίζοντας το ‘place marketing’, και λειτουργώντας ως πρεσβευτές για αξιοσημείωτες καμπάνιες.

Τέλος, με τις κυβερνήσεις να λειτουργούν ολοένα και περισσότερο ως αναθέτοντες και ρυθμιστές των αρχών και όχι απευθείας ως παροχείς δημόσιων υπηρεσιών (Harris & McDonald, 2004), λειτουργώντας ως δημόσιοι φορείς, έχουν ανοιχτεί χώροι για την βελτίωση του ανταγωνισμού στον αθλητισμό και για να συσχετιστεί το παιχνίδι με την κοινωνία.

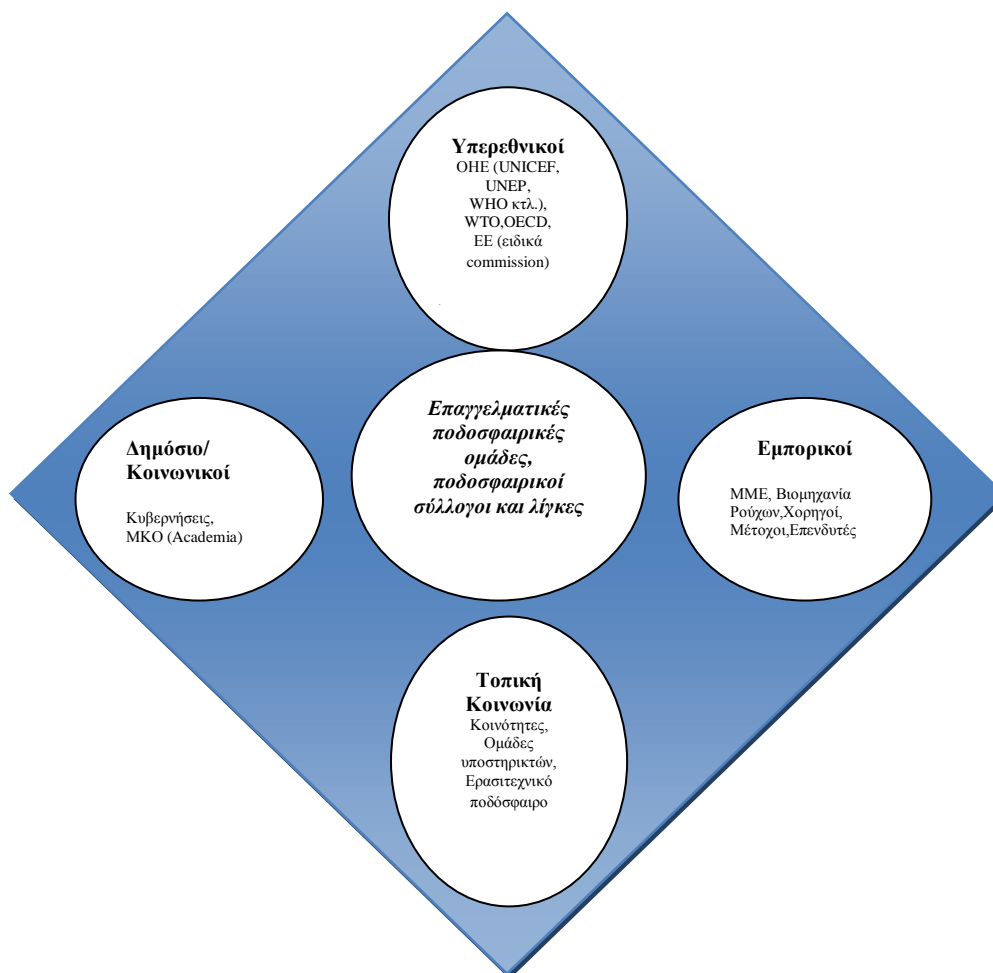
Αυτές οι τέσσερις περιοχές αλλαγής στα κοινωνικά οικονομικά και πολιτικά θέματα του επαγγελματικού ποδοσφαίρου, τονίζουν την αυξημένη πολυπλοκότητα στην οποία βρίσκονται οι managers, έτσι ώστε να επιτύχουν κέρδη μέσα από επιχειρηματικές δραστηριότητες, ανταγωνιστικότητα με άλλα σπορ ή μορφές διασκέδασης, να αυξήσουν την συμμετοχή στο παιχνίδι για να εξασφαλίσουν το μέλλον του, και να κερδίσουν την συσχέτισή τους ως οργανισμοί με κυβερνητικούς κανονισμούς και δράσεις.

Οι Oughton (2004) και Tacon (2005) έχουν καταλήξει ότι η αυξανόμενη εμπορευματοποίηση του επαγγελματικού ποδοσφαίρου τις δυο τελευταίες δεκαετίες έχει αυξήσει το ρίσκο στη βιομηχανία ποδοσφαίρου. Την ίδια στιγμή, νέες μορφές συνεργασιών και δημόσιοι χώροι που άνοιξαν από κυβερνήσεις προσφέρουν σημαντικές ευκαιρίες για σημαντικό κέρδος από την υιοθέτηση βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων (Oughton, Mills, McClean and Hunt, 2003) και ενσωματώνουν την ΕΚΕ (CSR) στον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό τους (Deloitte & Touche, 2005; qtd. in: Holt et al., 2005).

Με αυτό τον τρόπο το ποδόσφαιρο μπορεί να δημιουργήσει αξίες για τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη και να τοποθετήσει τον εαυτό του ως έναν υψηλής συσχέτισης και επιρροής κοινωνικό, οικονομικό και πολιτικό συντελεστή. Σε εννοιολογική βάση (σχεδιάγραμμα 1.4) , βλέπουμε τέσσερις ευδιάκριτες περιοχές:

- Το ποδόσφαιρο ως παράγων δημιουργίας ανθρώπινων αξιών, για παράδειγμα υποστηρίζοντας διεθνής οργανισμούς (π.χ. UNICEF, EU) στο χτίσιμο εθνών και στις προσπάθειες αύξησης της ποιότητας ζωής
- Το ποδόσφαιρο ως επιχειρηματικός παράγοντας που δημιουργεί οικονομική αξία για άλλες επιχειρήσεις, όπως για παράδειγμα τις ραδιοτηλεοπτικές εκπομπές, την βιομηχανία αθλητικής ένδυσης, τους χορηγούς
- Το ποδόσφαιρο ως κοινωνικός παράγων που ενισχύει την πολιτιστική αξία (π.χ. κοινωνική και ατομική ταυτότητα)
- Το ποδόσφαιρο ως λειτουργικός παράγων που δημιουργεί εξασφάλιση της αξίας και περισσότερο απ' όλα την ικανότητα του παιχνιδιού να λειτουργεί ως μέσο σύνδεσης εμπορικών ή πολιτικών πράξεων με τους ανθρώπους, για παράδειγμα μέσα από καμπάνιες κοινωνικού marketing και στήριξης της ποδοσφαιρικής υποδομής

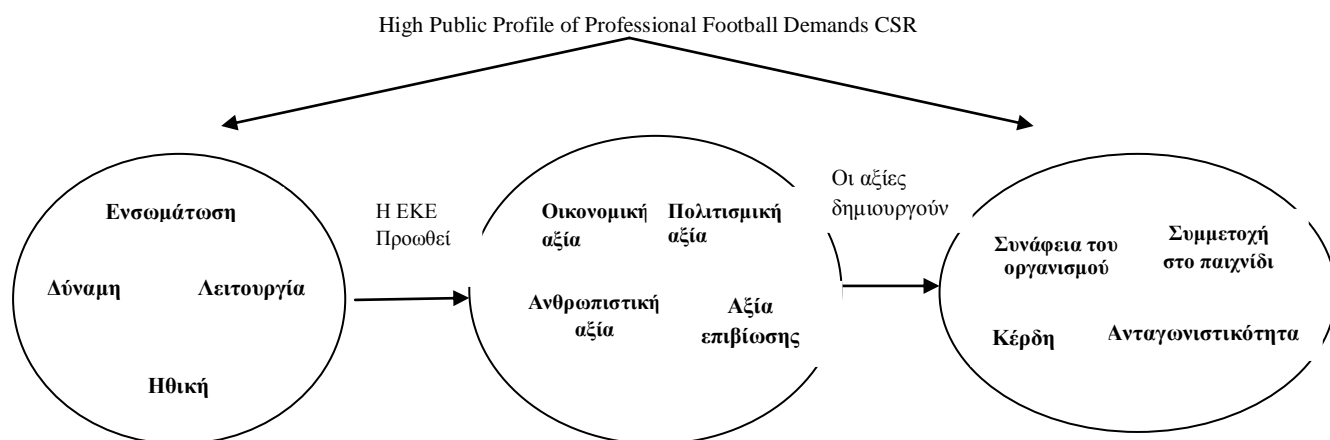




**Σχεδιάγραμμα 1.4.** Δημιουργία Αξίας μέσω της ΕΚΕ στο Επαγγελματικό Ποδόσφαιρο

Το Σχεδιάγραμμα 1.5. συγκεντρώνει μαζί την σύλληψη της ΕΚΕ και την πιθανή της επίδραση στο επαγγελματικό ποδόσφαιρο. Υψίστης σημασίας για την αθλητική διοίκηση, αιχμαλωτίζει τις ευκαιρίες για την ανάπτυξη του παιχνιδιού με την οικονομική, πολιτιστική, ανθρωπιστική και ενοποιητική της έννοια. Οι τέσσερις περιοχές επίσης δείχνουν τις στρατηγικές πιθανότητες που προκύπτουν από την ανάπτυξη της ΕΚΕ σε άλλες βιομηχανίες: για παράδειγμα, το ποδόσφαιρο είναι μεγάλος ευεργέτης των δωρεών, χρημάτων για χορηγία, κυβερνητική υποστήριξη, επένδυση σε κοινωνικές καμπάνιες και εθελοντισμό. Έτσι, αν οι ποδοσφαιρικές ομάδες καταφέρουν τον ρόλο τους ως παράγοντες στρατηγικά, μπορούν να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα του παιχνιδιού απέναντι σε άλλα σπορ στην αγορά και πολιτική αρένα μέσα από την υψηλή και διακεκριμένη τους σχετικότητα με την κοινωνία. Το πιθανό βάρος του παιχνιδιού στην δημόσια αρένα είναι πολύ εμφανής με την έννοια ότι το επαγγελματικό ποδόσφαιρο αντιμετωπίζεται ως πρεσβευτής για

την υποστήριξη της διαδικασίας ενοποίησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Forster & Pore, 2004).



**Σχεδιάγραμμα 1.5.** Μοντέλο του Ρόλου της ΕΚΕ στο Επαγγελματικό Ποδόσφαιρο

#### Συμπέρασμα: Επιπτώσεις, Περιορισμοί και Επεκτάσεις

Το μοντέλο που παρουσιάστηκε για τον ρόλο της ΕΚΕ στην επιχείρηση του ποδοσφαίρου διαθέτει σαφώς περιοχές που οι επαγγελματικές ποδοσφαιρικές οργανώσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν την αξία που προκύπτει από την ενσωμάτωση της σκέψης της ΕΚΕ και των δράσεων προκειμένου να αναπτυχθεί το παιχνίδι. Η επιχειρηματολογία υποστηρίζει τη σύνδεση μεταξύ του υψηλού δημόσιου και οικονομικού προφίλ του επαγγελματικού ποδοσφαίρου, την διαχείριση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και τη δημιουργία αξίας του κλάδου.

#### ***Βασικοί άξονες εφαρμογής της ΕΚΕ***

Σύμφωνα με το Ελληνικό δίκτυο για την εταιρική κοινωνική ευθύνη οι βασικοί άξονες εφαρμογής της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι 4, το ανθρώπινο δυναμικό, η αγορά, το περιβάλλον και η κοινωνία.

#### Ανθρώπινο Δυναμικό

Το πολυτιμότερο κεφάλαιο οποιασδήποτε επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Είναι ο κυριότερος εκπρόσωπος της επιχείρησης προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Αντιμετωπίζοντας το ανθρώπινο δυναμικό με συνέπεια και κοινωνική συνείδηση, κάθε επιχείρηση και οργανισμός διασφαλίζει όχι μόνο την

φήμη της ως προτιμητέου εργοδότη, αλλά και τη δημιουργική κινητοποίηση των εργαζομένων της στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

Ιδιοκτήτες και στελέχη εταιρειών αναγνωρίζουν ότι ένα παρακινημένο δυναμικό με δεξιότητες και ένας «προτιμητέος εργοδότης» είναι κρίσιμα στοιχεία του ενεργητικού της οικονομίας της γνώσης. Ένας σωστός χώρος εργασίας πρέπει να έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Η προαγωγή μιας σωστής ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, μέσω ευέλικτων ωραρίων εργασίας
- Η μέριμνα για την υγεία και την ευημερία των εργαζομένων
- Η προσφορά διευκολύνσεων
- Η επένδυση στην κατάρτιση και στην ανάπτυξη

Ενδεικτικές μορφές έκφρασης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν:

**Δια Βίου Μάθηση:** η ικανότητα ενός οργανισμού να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του και να προσαρμόζεται ταχύτερα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο γνωστικό περιβάλλον είναι καθοριστική για την επιβίωση του. Με στόχο την βελτίωση των υπαρχουσών ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους, τη βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας τους και την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων και δεξιοτήτων που δεν είχαν πριν την ενίσχυση της απασχόλησής τους, οι επιχειρήσεις οφείλουν να επενδύουν στην εκπαίδευση/ κατάρτιση των ανθρώπων τους, μέσω της δια βίου μάθησης.

Ενδεικτικοί τομείς εκπαίδευσης/ κατάρτισης είναι η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών, οι τεχνικές πωλήσεων, τα θέματα υγιεινής και ασφάλειας κλπ. Χαρακτηριστικές μέθοδοι της παρεχόμενης εκπαίδευσης/ κατάρτισης είναι: η μέθοδος on the job training, τα σεμινάρια από εσωτερικούς ή εξωτερικούς εκπαιδευτές, η εναλλαγή θέσεως εργασία ( rotation) κλπ.

**Πρόσθετες παροχές υγείας:** ως συμπλήρωμα της δημόσιας ασφάλισης, οι πρόσθετες παροχές υγείας στοχεύουν στη δημιουργία αυξημένου αισθήματος ασφάλειας και ως εκ τούτου, σε μεγαλύτερη ικανοποίηση και πιστότητα των εργαζομένων προς την επιχείρηση. Μερικές από αυτές είναι:

- Η ιδιωτική ασφάλιση των εργαζομένων για μερική ή ολική κάλυψη ιατρικών, νοσοκομειακών και φαρμακευτικών εξόδων
- Η ασφάλιση ατυχημάτων των ίδιων και των οικογενειών τους

**Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής:** η διευκόλυνση των εργαζομένων, κυρίως των γυναικών και ιδιαίτερα των μητέρων, λογίζεται ως μια σημαντική πρωτοβουλία που βοηθάει στην εξισορρόπηση της επαγγελματικής με την προσωπική ζωή. Αυτό επιτυγχάνεται με την παροχή ευέλικτου ωραρίου εργασίας προς εργαζόμενες μητέρες/ γονείς ή με την ολική ή μερική κάλυψη εξόδων για βρεφονηπιακό σταθμό ή την παροχή πρόσθετης αδείας για την ανατροφή του παιδιού. Ακόμα, η τεχνολογική ανάπτυξη δίνει τη δυνατότητα της εξ' αποστάσεως εργασίας (τηλε- εργασία).

**Πρόσθετες παροχές:** οι επιχειρήσεις μπορούν να προσφέρουν παροχές πέρα από ότι προβλέπει η νομοθεσία με στόχο να ενισχύσουν το βιοτικό επίπεδο των εργαζομένων τους. Αυτές μπορεί να είναι άμεσα ή έμμεσα οικονομικές. Ενδεικτικά αναφέρουμε:

- Παροχή δώρων σε ιδιαίτερες στιγμές (λόγω γάμου ή για αγορά σχολικών βιβλίων κλπ)
- Απονομή βραβείων ως επιβράβευση των προσπαθειών των εργαζομένων με στόχο να αποτελέσουν παραδείγματα προς μίμηση.
- Παροχή εξειδικευμένων νομικών και οικονομικών συμβουλών από εξειδικευμένους συναδέλφους με στόχο τη δημιουργία κλίματος αλληλοβοήθειας και στήριξης

**Εθελοντισμός:** πρόκειται για μια δραστηριότητα που περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, όπως η προσφορά εργασίας για δενδροφύτευση, καθαρισμό ακτών, προσφορά ειδών ή υπηρεσιών σε ευαίσθητες κοινωνικά ομάδες κ.λπ. Μέσω αυτής της δράσης οι εργαζόμενοι αποκτούν νέες δεξιότητες, βοηθούν συνανθρώπους τους, γνωρίζουν νέους ανθρώπους και αποκτούν εμπειρία που είναι ικανή να τους βοηθήσει στην επαγγελματική τους εξέλιξη.

**Εθελοντική αιμοδοσία:** Η ετήσια ανάγκες για αίμα στην Ελλάδα είναι περίπου 600.000 μονάδες. Από αυτές το 45% καλύπτεται από εθελοντές αιμοδότες, το 50% από συγγενείς ασθενών και το 5% από τις ένοπλες δυνάμεις. Οι επιχειρήσεις

μπορούν να συμβάλλουν στη λύση αυτού του κοινωνικού και πολιτισμικού προβλήματος, οργανώνοντας ημέρες εθελοντικής αιμοδοσίας δημιουργώντας τράπεζας αίματος για την κάλυψη τυχόν αναγκών τόσο των ίδιων των εργαζομένων όσο και των συγγενών τους.

**Αμφίδρομη επικοινωνία:** Προκειμένου να διατηρηθεί και να ενισχυθεί η αφοσίωση, η ομαδικότητα και η συνεργασία των εργαζομένων, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η σωστή επικοινωνία διοίκησης-εργαζομένων. Αυτή η επικοινωνία μπορεί να γίνεται είτε από τα ανώτερα προς τα κατώτερα κλιμάκια ή και αντίστροφα καθώς και οριζόντια. Μπορεί να έχει τη μορφή πληροφόρησης (ηλεκτρονικής, intranet ή e-mail), αλλά και συναντήσεων σε χώρους εκτός της εταιρείας, μέσα από τη διοργάνωση διαφόρων εκδηλώσεων.

#### Αγορά

Ο κρίσιμότερος παράγοντας για την οικονομική αποτελεσματικότητα κάθε επιχείρησης είναι η αγορά και το επιχειρηματικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται.

Ο τρόπος με τον οποίο οι εταιρείες λειτουργούν στην αγορά είναι ένας κρίσιμος δείκτης του πως έχουν ενσωματώσει κοινωνικά, ηθικά και περιβαλλοντικά ζητήματα στη βασική οργανωτική τους δομή, στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και σε επιχειρηματικές δραστηριότητες, όπως η κατασκευή προϊόντων, η διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού, η προμήθεια πρώτων υλών, το μάρκετινγκ, η διαφήμιση και η υπεύθυνη επιχειρηματικότητα.

Στην αγορά, οι εταιρείες έρχονται σε επαφή με 3 σημαντικά ενδιαφερόμενα μέρη: πελάτες και ενώσεις καταναλωτών, προμηθευτές και επιχειρηματικούς εταίρους και επενδυτές ή μετόχους.

Παρότι είναι σαφές ότι τα σημαντικά οφέλη που έχουν πολλές επιχειρήσεις συνδέονται με υπεύθυνες πρακτικές αγοράς, είναι δύσκολο να μετρηθεί η επίπτωση των πρακτικών αυτών στην αγορά. Ενδεικτικές πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στον τομέα της αγοράς είναι:

- Διασφάλιση της ποιότητας και της ασφάλειας των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση
- Εξυπηρέτηση μετά την πώληση και εκπαίδευση των καταναλωτών
- Διαφάνεια των εταιρικών δραστηριοτήτων και των συναλλαγών

- Πλήρης ενημέρωση, σήμανση και πιστοποίηση των προϊόντων της
- Εφαρμογή κανόνων δεοντολογίας στο μάρκετινγκ και στη διαφήμιση και σεβασμός των δικαιωμάτων του καταναλωτή
- Υιοθέτηση εμπορικών δράσεων για κοινωνικούς σκοπούς

### Περιβάλλον

Η επίδραση της ανθρώπινης παρουσίας στο φυσικό περιβάλλον είναι η κύρια αιτία για την θεσμοθέτηση, από πλευράς πολιτείας, νομοθετικών ρυθμίσεων με στόχο την προστασία του περιβάλλοντος.

Στο πλαίσιο της εφαρμογής των αρχών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, οι επιχειρήσεις, εντάσσουν συγκεκριμένες πρωτοβουλίες για την προστασία του περιβάλλοντος πέραν των όποιων νομοθετικών υποχρεώσεων τους. Ενδεικτικά παραδείγματα πρακτικής εφαρμογής της έννοιας και των αρχών κοινωνικής ευθύνης και της δέσμευσης σε σχέση με το περιβάλλον είναι τα παρακάτω:

- Ανάπτυξη και εφαρμογή προγραμμάτων ευαισθητοποίησης σε περιβαλλοντικά ζητήματα τόσο των εργαζομένων όσο και του ευρύτερου κοινού
- Εφαρμογή ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης και ελέγχου της επίδρασης που ασκεί η παραγωγική διαδικασία στο περιβάλλον (ISO 14001, EMAS)
- Ορθολογική και αποτελεσματική χρήση φυσικών πόρων
- Εφαρμογή συστημάτων ανακύκλωσης
- Καθιέρωση προγραμμάτων πρόληψης ρύπανσης
- Σχετικά προγράμματα εθελοντισμού

Ωστόσο, η περιβαλλοντική πολιτική μιας εταιρείας επηρεάζεται και επηρεάζει πολλούς άλλους φορείς. Οι προμηθευτές της επιχείρησης, οι πελάτες της, οι εργαζόμενοι και οι μέτοχοί της, η κοινότητα και το ευρύτερο κοινό, ο δημόσιος τομέας και οι μη κυβερνητικές οργανώσεις είναι πιθανόν ωφελούμενοι, αλλά ταυτόχρονα ενεργοί συνεργάτες σε ένα πρόγραμμα περιβαλλοντικής προστασίας που εφαρμόζει κάποια εταιρεία.

## Κοινωνία

Κάθε επιχείρηση είναι μέρος της κοινωνίας μέσα στην οποία εδρεύει και οι δραστηριότητες της πρέπει να βρίσκονται σε θετική αλληλεπίδραση με αυτήν. Η εθελοντική δέσμευση για δημιουργία οφέλους στην τοπική κοινότητα μπορεί να λάβει διάφορες μορφές. Αυτές μπορεί να είναι χρηματικές ή σε είδος δωρεών, αλλά και με τη μορφή διάθεσης εργασιακού χρόνου του ιδιοκτήτη/ διευθυντή ή των υπαλλήλων της επιχείρησης σε δράσεις με κοινωνικό χαρακτήρα. Πολύ συχνά συναντάμε τέτοιου είδους δράσεις σε συνεργασία με οργανώσεις ή φορείς της τοπικής κοινότητας, όπως σχολεία και νοσοκομεία, αλλά και με δημόσιες αρχές και μη κυβερνητικές οργανώσεις.

Οι αποσπασματικές δράσεις προς την κοινωνία δεν πρέπει να θεωρούνται δράσεις κοινωνικής ευθύνης, αλλά φιλανθρωπία. Η σωστή κοινωνική ευθύνη πρέπει να έχει στρατηγική, να είναι προγραμματισμένη και να εφαρμόζεται σε στενή συνεργασία με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Ακόμα, οι δράσεις κοινωνικής υπευθυνότητας δεν πρέπει να συγχέονται με τις εμπορικές χορηγίες. Αυτό είναι δύσκολο, αφού τα όρια δεν είναι και κάποιες φορές μια αρχική χορηγική δραστηριότητα μπορεί να εξελιχθεί σε γνήσια εταιρική σχέση, βασιζόμενη στην εμπλοκή υπαλλήλων.

Ιδιαίτερος σημαντική είναι η ανάγκη δημιουργίας μιας σχέσης αμοιβαίου οφέλους. Αν και οι αντίκτυποι στην τοπική κοινότητα και τα άυλα επιχειρηματικά οφέλη είναι, συχνά, δύσκολο να μετρηθούν, η εφαρμογή δράσεων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης προς την κοινότητα μπορεί να επιφέρει προστιθέμενη κοινωνική αξία και νέες προοπτικές για την ανάπτυξη της εταιρείας. Βασικοί τομείς εφαρμογής της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στον τομέα αυτό είναι:

- Κοινωνική συνοχή και τοπική ανάπτυξη
- Υγεία και περίθαλψη
- Παιδεία και εκπαίδευση
- Ποιότητα ζωής
- Οικονομική ανάπτυξη και απασχόληση
- Ασφάλεια

### ***Τα οφέλη από την εφαρμογή της ΕΚΕ***

Στην βιβλιογραφία, παρατίθενται στοιχεία που δείχνουν ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε αυτούς που εφαρμόζουν τις πρακτικές της. Με την υιοθέτηση από τις επιχειρήσεις αυτής της άποψης, η ενσωμάτωση πρακτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην διαχείριση τους μπορεί να προσφέρει στην απόδοση και την ανταγωνιστικότητα (Perini et al. 2006). Τα βασικά οφέλη μιας κοινωνικά υπεύθυνης επιχείρησης είναι συνοπτικά τα παρακάτω ([www.csrquest.net](http://www.csrquest.net)):

1. Βελτιωμένη φήμη
2. Θετική προσοχή από Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης
3. Βελτιωμένες δημόσιες σχέσεις
4. Βελτιωμένος έλεγχος κινδύνου
5. Πρόσληψη, διατήρηση και ικανοποίηση υπαλλήλων
6. Αυξημένη αποδοτικότητα
7. Αυξημένες πωλήσεις
8. Ανταγωνιστική αξία
9. Βελτιωμένες επενδυτικές ευκαιρίες

#### Βελτιωμένη φήμη

Η βελτίωση της φήμης και η αναγνωσιμότητα του εμπορικού σήματος προέρχεται από την αναγνώριση της βελτιωμένης αξίας του καταναλωτή, την προσοχή προς τους υπαλλήλους και το περιβάλλον, τον σεβασμό των προμηθευτών και των ανθρώπινων δικαιωμάτων και την επένδυση σε τοπικές κοινότητες ([www.csrquest.net](http://www.csrquest.net)).

Η επιτυχία μιας επιχείρησης δεν εξαρτάται μόνο από την σχέση της με τους αγοραστές αλλά πολύ σημαντικό ρόλο παίζουν και οι σχέσεις της με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Έτσι ένα ισχυρό εμπορικό σήμα είναι ένα μέσο για την βελτίωση των σχέσεων της επιχείρησης με τα ενδιαφερόμενα μέρη.



Η θετική φήμη συνδέεται συχνά με θετική οικονομική απόδοση (Pelozo 2005), αυτή δε η αξία συνδέεται άμεσα με το γεγονός ότι, οι ανταγωνιστές δεν έχουν την ικανότητα να μιμηθούν τη φήμη μιας άλλης επιχείρησης.

#### Θετική προσοχή από Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης

Τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης βλέπουν με θετικό μάτι τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Ως εκ τούτου, αυτές οι επιχειρήσεις συναντούν τακτική κάλυψη από τον τύπο εν γένει, ενώ αυξάνουν την δημοσιότητά τους μέσω της συμμετοχής σε υψηλού προφίλ εθνικές εκδηλώσεις και βραβεία (Αυλώνας, 2008).

#### Βελτιωμένες δημόσιες σχέσεις

Με την εφαρμογή των αρχών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης οι επιχειρήσεις επιθυμούν να αφήσουν το δικό τους στίγμα της στην κοινή γνώμη ως εταιρεία με αυξημένη την αίσθηση της κοινωνικής ευθύνης. Οι τρόποι για την επίτευξη αυτού του σκοπού είναι πολύ, με σημαντικότερο την παρουσίαση ετήσιας έκθεσης όπου εκτός από τα οικονομικά αποτελέσματα αποτυπώνονται και τα κοινωνικά και περιβαλλοντικά αποτελέσματα. Η χρησιμότητα μιας τέτοιας έκθεσης γίνεται περισσότερο αντιληπτή όταν αυτή χρησιμοποιείται ως «εργαλείο» επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ένα τέτοιο «εργαλείο» μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και καλύτερη φήμη, εφόσον χρησιμοποιείται με το σωστό τρόπο. Σίγουρα η επικοινωνία και οι δημόσιες σχέσεις, όταν πραγματοποιούνται χωρίς υπερβολές μπορούν να ωφελήσουν τη φήμη κάθε εταιρείας (Αυλώνας 2008). Εδώ όμως πρέπει να τονίσουμε ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη δεν είναι άσκηση δημοσίων σχέσεων.

#### Βελτιωμένος έλεγχος κινδύνου

Η χρήση των αρχών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην πράξη μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση στην διαχείριση των κινδύνων και τη διαφύλαξη της φήμης της εταιρείας. Η δυσφήμιση της εταιρείας μπορεί να προκληθεί τόσο από κακή κριτική από τον τύπο, όσο και από μποϊκοτάζ καταναλωτών καθώς και από δικαστικές αγωγές. Για παράδειγμα, οι εταιρείες ένδυσης έχουν συμμετάσχει σε σκάνδαλα γύρω από την παιδική εργασία και τις άθλιες συνθήκες εργασίας και αμοιβής.

### Πρόσληψη, διατήρηση και ικανοποίηση υπαλλήλων

Κάθε εργαζόμενος σε αντάλλαγμα για την εργασία του προσδοκεί ασφάλεια, μισθό, προνόμια και μια επαγγελματική ζωή που να έχει νόημα και αξία. Δεν είναι λίγες οι φορές που οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων του οργανισμού και όταν πρόκειται για υψηλόβαθμα στελέχη, αναμένεται από αυτά να αναλάβουν ένα μεγάλο μέρος της ευθύνης ολόκληρου του οργανισμού. Μερικές φορές οι εργαζόμενοι είναι και επενδυτές, καθώς πολλές εταιρείες εφαρμόζουν πολιτικές διανομής μετοχών στα στελέχη τους. Την ίδια στιγμή οι εργαζόμενοι είναι αφοσιωμένοι υπάλληλοι που πιστεύουν στο μέλλον των εταιρειών για τις οποίες εργάζονται και οικειοθελώς επενδύουν σ' αυτές (Freeman 2008). Η ΕΚΕ είναι ένας παράγοντας που συμβάλλει όλο ένα και περισσότερο στην προσέλκυση και τη διατήρηση ενός ταλαντούχου και διαφορετικού εργατικού δυναμικού. Ενισχύει το ηθικό και την πίστη των υπαλλήλων στην εταιρεία. Δημιουργεί ένα εργατικό δυναμικό το οποίο έχει κίνητρα, δημιουργικότητα και δεσμεύεται στην εταιρεία, με αποτέλεσμα να μπορεί να βελτιώσει τη μακροπρόθεσμη παραγωγικότητά του.

### Αυξημένη αποδοτικότητα

Η επένδυση στην τεχνολογία για τον έλεγχο περιβαλλοντικών κινδύνων, συχνά παράγει οφέλη λόγω της μείωσης του κόστους παραγωγής ([www.csrquest.net](http://www.csrquest.net)). Η αρμόδια επιχείρηση δημιουργεί ευκαιρίες ώστε να μειωθούν οι παρούσες και μελλοντικές δαπάνες στην ίδια:

1. Βελτιώνοντας την ανταγωνιστικότητά της και προσδιορίζοντας τη θέση της στην αγορά.
2. Προσδοκώντας την επικείμενη νομοθεσία και μειώνοντας έτσι τις μελλοντικές δαπάνες της συμμόρφωσης.
3. Κατανοώντας τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιεί τους φυσικούς πόρους, την ενέργεια και τα λειτουργικά οφέλη που θα προκύψουν αν αυτά εκμεταλλευτούν με αποτελεσματικότερο τρόπο.
4. Ενσωματώνοντας περιβαλλοντικές προδιαγραφές στα νέα προϊόντα, οι οποίες μπορούν να μειώσουν τις δαπάνες του κύκλου ζωής και να βελτιώσουν την αποδοτικότητα.

### Αυξημένες πωλήσεις

Δημιουργία νέων αγορών με οργανισμούς ή καταναλωτές που επιλέγουν τους συνεργάτες ή τα προϊόντα, βάσει της περιβαλλοντικής τους επίδοσης όσο και του κόστους και της ποιότητας ([www.csrquest.net](http://www.csrquest.net)).

### Ανταγωνιστική αξία

Η σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και οι καλές σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη ενισχύουν την ανταγωνιστική αξία της επιχείρησης. Ακόμα, η εκπαίδευση δημιουργεί προσαρμόσιμες ικανότητες που αναγνωρίζονται ως κρίσιμες στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μέσω των εκθέσεων για την περιβαλλοντική τους απόδοση οι εταιρείες επικοινωνούν καλύτερα με τα ενδιαφερόμενα μέρη και η καλύτερη απόδοση θεωρείται ένα επικοινωνιακό εργαλείο το οποίο συνεισφέρει άμεσα στην ανταγωνιστική αξία των επιχειρήσεων (Pontus 2002).

### Βελτιωμένες επενδυτικές ευκαιρίες

Μέσω των ηθικών επενδύσεων που προωθεί η ΕΚΕ, οι οποίες εντάσσονται στη λογική του Triple Bottom Line Investing ([www.tbli.org](http://www.tbli.org)), παρουσιάζονται πρακτικές, οι οποίες έδειξαν ότι οι ηθικοί κώδικες, οι ανθρώπινες κοινωνικές πολιτικές, η ιδέα της επιχειρηματικής δεοντολογίας (corporate citizenship) και οι περιβαλλοντικές διαδικασίες μειώνουν τους επιχειρηματικούς κινδύνους, αναπτρώνουν τη δημιουργικότητα και την αφοσίωση των εργαζόμενων και βελτιώνουν την οικονομική απόδοση για το παρόν και το μέλλον. Σύμφωνα με τη θεωρία του Triple Bottom Line ή 3P (Planet, People, Profit) οι επιτυχημένες επιχειρήσεις μετρούν την απόδοσή τους σύμφωνα με την τριάδα: πλανήτης, άνθρωποι και κέρδος (Elkington 2004).

### ***Τρόποι δημοσιοποίησης δράσεων ΕΚΕ***

Κάθε επιχείρηση δημοσιοποιεί τη θέση που έχει γύρω από το θέμα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης με τρόπους που διαφέρουν ανάλογα με τον τομέα στον οποίο ανήκει, το είδος των δράσεων κ.λπ. Παρακάτω αναφέρονται κάποιοι από αυτούς:

### Κοινωνικός Απολογισμός

Αυτός ο όρος αναφέρεται στις εκδόσεις, μέσα από τις οποίες οι επιχειρήσεις υιοθετούν μια ολιστική άποψη αναφοράς των ευρείας κλίμακας ευθυνών τους απέναντι σε όσους άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από τις δραστηριότητες τους. Ενώ η αναφορά εκδίδεται σε οικειοθελή βάση και οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διαφορετικά μοντέλα, οδηγίες και μεθόδους αναφοράς, ένας κοινωνικός απολογισμός θα μπορούσε κατά προτίμηση να περιλαμβάνει μερικά βασικά στοιχεία όπως:

- Δήλωση των αρχών της επιχείρησης (αποστολή, αξίες, όραμα)
- Πρακτικές διαδικασίες
- Αποτελεσματικότητα του οργανισμού

### Θεματικός Απολογισμός

Είναι οι εκδόσεις που αναφέρουν την επίδοση μιας επιχείρησης σε ένα συγκεκριμένο θέμα όπως το περιβάλλον ή την υγιεινή και ασφάλεια στον εργασιακό χώρο και υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις προκειμένου να καλύψουν τις ειδικές ανάγκες πληροφόρησης συγκεκριμένων ομάδων/ φορέων ή να υπογραμμίσουν τη δέσμευσή τους για ένα συγκεκριμένο θέμα.

### Κώδικας Δεοντολογίας

Περιλαμβάνει εκείνα τα έγγραφα της επιχείρησης που έχουν στόχο να θέσουν εσωτερικούς και οικειοθελείς κανόνες για καθορισμό του είδους των αρχών/ αξιών που πρέπει να υιοθετήσει στις σχέσεις της με τους άμεσα ή έμμεσα επηρεαζόμενους από τις δραστηριότητες της.

### Πληροφόρηση μέσω του Διαδικτύου

Είναι ένα εργαλείο που όλο και περισσότερο χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για επικοινωνία θεμάτων ΕΚΕ. Συνήθως, Σε ένα συγκεκριμένο τμήμα στην εταιρική ιστοσελίδα διατυπώνονται οι πολιτικές και οι δράσεις τους οι οποίες σχετίζονται με την ΕΚΕ.

### Διαβούλευση με διάφορους εμπλεκόμενους φορείς

Είναι η διαδικασία ανάμιξης των άμεσα και έμμεσα εμπλεκόμενων με τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων (stakeholders) και αποτελεί θέμα αυξανόμενου

προβληματισμού, καθώς η κατανόηση των απόψεων τους θα βοηθήσει τον οργανισμό να οικοδομήσει σχέσεις εμπιστοσύνης ανάμεσα στα δυο μέρη, να προβλέψει και να διαχειριστεί τις αντιθέσεις και να οικοδομήσει κοινή συναίνεση ανάμεσα σε διάφορες απόψεις. Οι μέθοδοι εμπλοκής των επιχειρήσεων με τους διάφορους φορείς μπορεί να σχετίζονται με μια και μοναδική δράση πάνω σε κάποιο ειδικό θέμα ή με πιο δομημένες, ευρύτερες και μακροχρόνιες διαβουλεύσεις. Στην περίπτωση των διαβουλεύσεων, αυτές μπορούν να γίνουν μέσω ομάδων εργασίας, δημόσιων συναντήσεων, συνεντεύξεων ή ερωτηματολογίων.

#### Εσωτερική επικοινωνία

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνεται η ευρεία σειρά εργαλείων που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να επικοινωνήσουν προς το εσωτερικό τους περιβάλλον θέματα σχετικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Κάποια από αυτά τα εργαλεία μπορεί να είναι το intranet, οι εφημερίδες, τα περιοδικά καθώς και οι συναντήσεις με το προσωπικό.

#### Πρότυπα και ετικέτες προϊόντων

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διάφορων ειδών πρότυπα για να δημοσιοποιήσουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Αυτή η κατηγορία αναφέρεται είτε στα ευρέως αποδεκτά πρότυπα (ISO 9000, ISO 14000, SA 8000, EMAS) ή σε συστήματα και διαδικασίες υιοθετημένες από τις επιχειρήσεις για αύξηση ή εξασφάλιση επιτευγμάτων σε αναγνωρίσιμο επίπεδο αποτελεσματικότητας επί θεμάτων όπως υγιεινή και ασφάλεια, ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών κ.τ.λ.

#### Βραβεία και εκδηλώσεις

Η κατηγορία αυτή αναφέρεται τόσο στα βραβεία που λαμβάνει η επιχείρηση για επιτεύγματα σε συγκεκριμένους τομείς όσο και στα βραβεία που οργανώνει και απονέμει η ίδια. Αυτά, για παράδειγμα, μπορεί να είναι περιλαμβάνουν ειδικές πρωτοβουλίες που οργανώνονται μέσα στην επιχείρηση με στόχο την επαύξηση των περιβαλλοντικών γνώσεων των εργαζομένων. Οι εκδηλώσεις περιλαμβάνουν ειδικές πρωτοβουλίες, θεματικές ημερίδες ή εκστρατείες οργανωμένες από την επιχείρηση για υποστήριξη ή επαύξηση των γνώσεων επί ενός συγκεκριμένου θέματος ή σκοπού.

### Ενέργειες marketing συνδεδεμένες με κοινωνικό σκοπό

Μέσα από πρωτοβουλίες marketing που είναι συνδεδεμένες με κοινωνικό σκοπό, οι επιχειρήσεις διαθέτουν οικονομικούς πόρους για αγαθοεργίες ή κοινωνικούς σκοπούς, με την ταυτόχρονη επίτευξη επιχειρηματικών στόχων. Τέτοιες πρωτοβουλίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις επιχειρήσεις ως επικοινωνιακά εργαλεία για επίδειξη της δέσμευσης και της επένδυσή τους σε

κοινωνικούς και / ή περιβαλλοντικούς σκοπούς (π.χ. δωρεά ενός συγκεκριμένου ποσού σε αγαθοεργίες με κάθε μονάδα πωλούμενου προϊόντος).

### Δελτία Τύπου μέσω του Διαδικτύου

Η κατηγορία αυτή αναφέρεται στα Δελτία Τύπου που περιλαμβάνονται στην ιστοσελίδα της επιχείρησης. Δίνει μια άποψη των δημοσιογραφικών κειμένων που η επιχείρηση θέλει να προβάλλει μέσα από την ιστοσελίδα της. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι με τον τρόπο αυτό μπορεί να δοθεί και πλήρης δημοσιογραφική κάλυψη. ([www.csrhellas.org](http://www.csrhellas.org))

Πρέπει να σημειωθεί ότι από έρευνα των Gelb και Strawser (2001) βρέθηκε πως οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε κοινωνικές δραστηριότητες και προωθούν την κοινωνική τους εικόνα είναι αυτές που παρέχουν τις περισσότερες πληροφορίες και σε οικονομικό επίπεδο, με οποιονδήποτε από τους παραπάνω τρόπους.

### ***Μοντέλα Διαχείρισης ΕΚΕ***

Σύμφωνα με τον Καθηγητή Κωνσταντίνο Ζοπουνίδη το πολιτικό-πολιτιστικό-εκπαιδευτικό και εργασιακό σύστημα, το χρηματοοικονομικό περιβάλλον, η φύση της επιχείρησης, τα συστήματα συντονισμού και ελέγχου, καθώς και η δομή της αγοράς αποτελούν τους επτά βασικούς λόγους, για τους οποίους η κοινωνική υπευθυνότητα διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό, από κλάδο σε κλάδο και από χώρα σε χώρα. Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν τρεις προσεγγίσεις του ορισμού της Εταιρική Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ).

- **σκεπτικιστική προσέγγιση** :σύμφωνα με την αυτή η αφομοίωση οδηγιών κοινωνικής υπευθυνότητας έρχεται σε αντίθεση με την ελευθερία της εταιρείας να ακολουθήσει τη δική της στρατηγική. Αντιμετωπίζει δηλαδή επιφυλακτικά την εφαρμογή της ΕΚΕ.

- **ουτοπική προσέγγιση:** σε αυτήν αναφέρεται ότι η κάθε εταιρεία ενδιαφέρεται τόσο για την ικανοποίηση των μετόχων όσο και για τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη. Η επιχειρηματική κοινότητα έχει μια ευρύτερη υποχρέωση, ηθική και νομική, να υπερασπίζεται και να σέβεται τα ανθρώπινα δικαιώματα.
- **ρεαλιστική προσέγγιση:** αναφέρει ότι η εταιρεία οφείλει να διακυβερνάται με ακεραιότητα, να εκπληρώνει τις αποστολές της και να πορεύεται ανάλογα με τις αξίες και τις δεσμεύσεις της απέναντι στους ενδιαφερόμενούς της.

### ***Κατηγορίες Μοντέλων Διαχείρισης Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης***

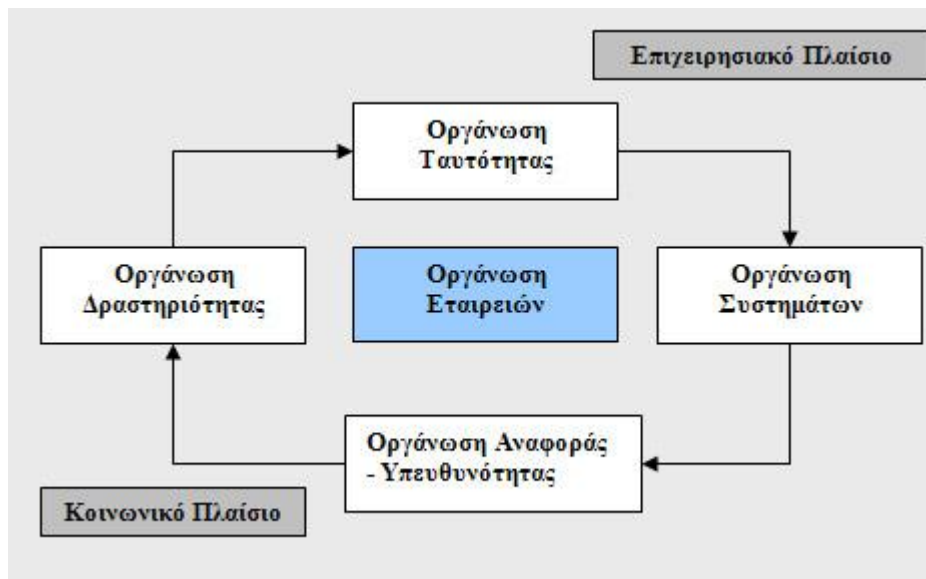
Τα τελευταία χρόνια έχει πραγματοποιηθεί σημαντική πρόοδος στο συγκεκριμένο τομέα. Μετά από ένα μεγάλο αριθμό δοκιμών σε μοντέλα διαχείρισης ΕΚΕ προέκυψε ότι μπορούν να εφαρμοστούν πρακτικά πολλά μοντέλα με σαφή προσδιορισμό αποτελεσματικότητας τα οποία να προωθούν την αειφορία και τη διαφάνεια μιας εταιρείας. Η μεγάλη πρόκληση σε όλα αυτά τα μοντέλα είναι να βοηθήσουν την ΕΚΕ κάθε επιχείρησης, να γίνει ένας αναπόσπαστος οργανωμένος τομέας, η αποτελεσματική εφαρμογή του οποίου να προσδίδει αξία στην τιμή της μετοχής.

Υπάρχουν πολλά μοντέλα διαχείρισης εταιρικής κοινωνικής ευθύνης γενικής χρήσης, τα οποία αναπτύσσονται σε δύο πλαίσια. Το επιχειρησιακό και το κοινωνικό πλαίσιο (βλ. σχήμα). Τα μοντέλα αυτά κατηγοριοποιούνται σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες ανάλογα με το στόχο τους.

- **Οργάνωση Ταυτότητας:** περιέχει μοντέλα τα οποία βοηθούν τις επιχειρήσεις να οργανωθούν και να προσδιορίσουν καλύτερα το προφίλ τους. Αυτό σημαίνει να προσδιορίσουν τις βασικές αξίες τους, το όραμά τους, την εικόνα τους, μέσω του διακριτικού τους τίτλου και τη χάραξη αντίστοιχων αξιών.
- **Οργάνωση Συστημάτων:** περιλαμβάνει μοντέλα τα οποία βοηθούν την επιχείρηση να οργανώσει την εσωτερική με την εξωτερική της επικοινωνία, το σχεδιασμό πρωτογενών και υποστηρικτικών διαδικασιών, το «marketing», την εκπαίδευση των υπαλλήλων, την ανάπτυξη συστημάτων επάρκειας λειτουργιών κ.λπ.

- **Οργάνωση Αναφοράς – Υπευθυνότητας:** εδώ υπάρχουν μοντέλα τα οποία ενισχύουν την οργάνωση συστημάτων ελέγχου και αναφοράς, παρακολούθησης επιδόσεων και εφαρμογής προτύπων.
- **Οργάνωση Δραστηριότητας:** περιλαμβάνονται μοντέλα τα οποία ενισχύουν την οργάνωση για θέματα προμηθειών, αλυσίδας εφοδιασμού, καθώς επίσης διάφορα θέματα των εμπλεκομένων, ανάπτυξη συνεταιρισμών, οργάνωση διαλόγου κ.λπ.

Τα παραπάνω μοντέλα οδηγούν στη δημιουργία μιας πέμπτης κατηγορίας της Οργάνωσης Εταιρειών, της οποίας τα μοντέλα βοηθούν στη διευκόλυνση της επιχειρηματικής πρότασης της εταιρείας. Έτσι καταλαβαίνουμε ότι με αυτόν τον τρόπο γίνεται μια προσπάθεια να ενταχθεί η ΕΚΕ σε όλους τους τομείς δραστηριότητας μιας εταιρείας, έτσι ώστε να φτάσει στο σημείο να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής της εταιρείας.



**Σχεδιάγραμμα 1.6.** Επιχειρηματικά Μοντέλα για την ΕΚΕ.

**Πηγή:** Jan Jonker Marco de Witte (2006).



***Συστατικά στοιχεία για τη σωστή προσέγγιση και ορθή εφαρμογή των μοντέλων γενικής χρήσης επιχειρησιακού και κοινωνικού πλαισίου διαχείρισης ΕΚΕ***

Παρά του ότι υπάρχουν συγκεκριμένες και σαφείς οδηγίες για την εφαρμογή και τη λειτουργία των μοντέλων ΕΚΕ, διακρίνουμε ορισμένες οδηγίες, οι οποίες είναι κοινές και επαναλαμβάνονται από μοντέλο σε μοντέλο και μας βοηθούν να καταλάβουμε καλύτερα τον κεντρικό άξονα πάνω στον οποίο αυτά μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά. Παρακάτω θα δούμε ορισμένα μέτρα τα οποία μπορούν να ληφθούν από οποιαδήποτε επιχείρηση, ώστε να είναι επιτυχής η εφαρμογή του μοντέλου αναφορικά με τη διαχείριση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης:

- Αρχικά πρέπει να αποφευχθεί ο εφησυχασμός με την πεποίθηση ότι, αν εφαρμοστούν μοντέλα, η διαχείριση της ΕΚΕ θα ενέχει μηδενικό κίνδυνο.
- Οποιοδήποτε μοντέλο πρέπει να προσαρμόζεται στην κουλτούρα, στο μέγεθος και στο επικοινωνιακό στυλ της κάθε εταιρείας (δεν ισχύει δηλαδή το λεγόμενο «One Size Fits All»).
- Πρέπει να επικρατεί ρεαλισμός. Δηλαδή, δεν μπορεί να ξεκινάει κάτι το οποίο δεν έχει εκ των προτέρων τις προϋποθέσεις να ολοκληρωθεί.
- Οι οργανισμοί δεν είναι απαραίτητο να ακολουθούν κατά γράμμα το εκάστοτε μοντέλο, αλλά μόνο όσα σημεία μπορούν να εφαρμοστούν. Συνήθως σε μικρές - μεσαίες εταιρείες η διαδικασία εφαρμογής είναι περίπλοκη. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι σχεδόν όλα τα μοντέλα έχουν αναπτυχθεί βάσει μεγάλων και πολυεθνικών εταιρειών.
- Αποφυγή επιστροφής σε παλιά μέθοδο ή τεχνική, λόγω μη λήψης άμεσων αποτελεσμάτων, καθώς τα αποτελέσματα είναι ορατά και μετρήσιμα έπειτα από τουλάχιστον 3 μήνες.
- Ομαδική δουλειά και ανταλλαγή απόψεων, η οποία διευκολύνει την καλύτερη εφαρμογή των μοντέλων.
- Πρέπει να υπάρχει ικανοποιητική και αποτελεσματική επικοινωνία, η οποία να ενισχύει την ανάπτυξη πρωτοβουλίας.
- Σοφή χρήση του προϋπολογισμού. Ένταξη της ΕΚΕ νωρίς στον κύκλο ζωής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και μελλοντική δέσμευση για την εφαρμογή της ΕΚΕ και στην υπόλοιπη ζωή του.

- Εξασφάλιση απαραίτητης κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευσυνειδησίας.
- Όλες οι κινήσεις της επιχείρησης πρέπει να διαπνέονται από αειφορία.
- Διασφάλιση ύπαρξης επαρκούς συστήματος εσωτερικού ελέγχου στο συγκεκριμένο τομέα, μέσω του οποίου θα βελτιώνεται η ποιότητα ΕΚΕ.
- Παροχή λεπτομερούς περιγραφής στη διοίκηση κατά τη διάρκεια της έναρξης εφαρμογής της μεθόδου.
- Συνεχής σχεδιασμός, οργάνωση και προγραμματισμός δραστηριοτήτων σε κάθε τομέα, δεδομένου ότι η εφαρμογή πρακτικών της ΕΚΕ σημαίνει υψηλά κόστη για την επιχείρηση.
- Προσοχή στην επικοινωνία. Ενώ η επικοινωνία για την ενίσχυση σχεδιασμού της ΕΚΕ μπορεί να φαίνεται ότι είναι ένας ελκυστικός τρόπος βελτίωσής της, ενέχει ταυτόχρονα και πολυπλοκότητες για τους managers και τους εργαζόμενους, διότι τους φέρνει σε διαφωνίες.
- Αποφυγή έναρξης δραστηριοτήτων ελλείψει σαφούς επιχειρησιακού στόχου.
- Αφιέρωση χρόνου στην επαρκή εκπαίδευση.
- Επικέντρωση στην ποιότητα και όχι στην ποσότητα.
- Καθορισμός πιλοτικών προγραμμάτων, μέσω των οποίων θα παρέχεται δοκιμασμένη βάση για την ανάπτυξη επίσημων πλέον προγραμμάτων.
- Αποφυγή επικέντρωσης μόνο στα όρια παραδοσιακής νόρμας.
- Ανάπτυξη κουλτούρας σχετικά με την οργάνωση, η οποία θα επιτρέπει τον κριτικό διάλογο ανάμεσα στους εξωτερικούς και στους εσωτερικούς ενδιαφερόμενους.
- Κατανόηση απαιτήσεων των εμπλεκομένων (stakeholders).
- Ενίσχυση ομαδικής προσπάθειας.
- Ενίσχυση ανθρωπίνων σχέσεων και σεβασμός

### III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η ερευνητική μεθοδολογία αναφέρεται στον σχεδιασμό και την εφαρμογή της έρευνας, η οποία έχει ως αντικειμενικό σκοπό την διασφάλιση της συλλογής των κατάλληλων δεδομένων τόσο σε όρους αξιοπιστίας όσο και εγκυρότητας (Bush & Burns, 2009). Προκειμένου να συλλεχθούν αξιόπιστα δεδομένα είναι επιτακτική ανάγκη η κατάλληλη σχεδίαση του εργαλείου συλλογής δεδομένων, αλλά πρωτίστως η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου συλλογής δεδομένων. Οι βασικές μέθοδοι συλλογής πρωτογενών δεδομένων είναι η ποσοτική, η ποιοτική έρευνα ή ο συνδυασμός ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας (Zikmund & Babin, 2006). Στην επόμενη φάση, θα πρέπει να κατασκευαστεί το κατάλληλο ερευνητικό εργαλείο το οποίο μπορεί να βασίζεται σε προηγούμενες έρευνες από την διαθέσιμη βιβλιογραφία. Παράλληλα, θα πρέπει ξεκάθαρα να συνδέεται με τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας, προκειμένου να συλλεχθούν τα κατάλληλα δεδομένα (Churchill & Brown, 2006). Η τελευταία απόφαση που εντάσσεται στην ερευνητική μεθοδολογία είναι η επιλογή του κατάλληλου δείγματος (ποιοτικά και ποσοτικά) και του σχεδίου δειγματοληψίας (με ποια διαδικασία θα συλλεχθεί το δείγμα) (Bradley, 2010).

#### *Ερευνητικά ερωτήματα/υποθέσεις*

Η έρευνα είναι μία ακαδημαϊκή δραστηριότητα και ως εκ τούτου ο όρος μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μια τεχνική έννοια του όρου. Περιλαμβάνει τον καθορισμό και τον επαναπροσδιορισμό των προβλημάτων, την υπόθεση ή τις προτάσεις λύσεων, την συλλογή, την οργάνωση και την αξιολόγηση των δεδομένων και καταλήγει κατά την τελευταία δοκιμή σε συμπεράσματα για να προσδιορίσει αν ταιριάζουν στην διατύπωση των υποθέσεων. Απόρροια επομένως, των όσων προαναφέρθηκαν στα παραπάνω κεφάλαια προκύπτουν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα αναφορικά με το αντικείμενο και τον σκοπό της έρευνας:

1. Η διερεύνηση του εύρους εφαρμογής της ΕΚΕ στις Ελληνικές Αθλητικές Ανώνυμες Εταιρείες (ΠΑΕ & ΚΑΕ)
2. Η Επίδραση των Δράσεων ΕΚΕ στην απόδοση των Ελληνικών Αθλητικών Ανώνυμων Εταιρειών (ΠΑΕ & ΚΑΕ)

3. Η Επίδραση της ύπαρξης τμήματος ΕΚΕ στην απόδοση των Ελληνικών Αθλητικών Ανωνύμων Εταιρειών (ΠΑΕ & ΚΑΕ)

4. Η Επίδραση των αντιλήψεων σχετικών με την επίδραση των δράσεων ΕΚΕ στους πελάτες, στον καθορισμό των πρακτικών ΕΚΕ

### ***Μέθοδος Συλλογής Πρωτογενών Δεδομένων***

Όπως έχει προαναφερθεί οι μέθοδοι συλλογής πρωτογενών δεδομένων είναι η ποσοτική, η ποιοτική ή συνδυασμός αυτών. Η ποσοτική μέθοδος συλλογής δεδομένων διακρίνεται από την πειθαρχία του ερευνητικού εργαλείου της Δημοσκόπησης, το οποίο είναι το ερωτηματολόγιο (Bush & Burns, 2009). Με αυτόν τον τρόπο, μπορεί ακόμη και ένας λιγότερο έμπειρος ερευνητής/τρια να συλλέξει δεδομένα με τρόπο αντικειμενικό και θετικό, αλλά και να αναλύσει ποσοτικά τα δεδομένα με τη χρήση διαφόρων μεθόδων περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής (Bradley, 2010). Με αυτόν τον τρόπο είναι ιδιαίτερα δύσκολο να χειραγωγηθούν τα αποτελέσματα και οι αλληλοσυσχετίσεις μεταβλητών, οι οποίες αποκαλύπτονται με τη χρήση διμεταβλητών και πολυμεταβλητών αναλύσεων και τον υπολογισμό στατιστικών σφαλμάτων (Churchill & Brown, 2006). Βασικό μειονέκτημα της ποσοτικής μεθόδου είναι ότι ορισμένοι συμμετέχοντες μπορεί να μη διαθέτουν τον απαραίτητο χρόνο για να σκεφτούν τις απαντήσεις ή να μην δέχονται να συμμετάσχουν στην έρευνα (Zikmund & Babin, 2006).

Από την άλλη πλευρά, η ποιοτική έρευνα μέσα από τη συζήτηση, σε συνδυασμό με την προτροπή του ερευνητή, οδηγεί σε μεγαλύτερη ανάμειξη λόγω της ενεργής συμμετοχής των συμμετεχόντων (Churchill & Brown, 2006). Παράλληλα, οδηγεί στη συλλογή δεδομένων τα οποία συνδέονται με περισσότερο ποιοτικά χαρακτηριστικά, τα οποία είναι εξίσου σπουδαία όπως είναι τα συναισθήματα των ερωτώμενων και οι τυχόν αμφιβολίες τους σε σχέση με διάφορα ζητήματα (Bradley, 2010). Οι βασικές μέθοδοι συλλογής ποιοτικών στοιχείων είναι οι συνεντεύξεις και οι ομάδες εστίασης (Bush & Burns, 2009). Οι προηγούμενες μέθοδοι χρησιμοποιούνται κυρίως σε νέα προϊόντα/υπηρεσίες και κυρίως σε βιομηχανικές αγορές (Business to Business), όπου ο πληθυσμός είναι σχετικά μικρός.

Βασικό μειονέκτημα είναι η εύρεση των κατάλληλων ατόμων που θα συμμετάσχουν στην έρευνα (Bradley, 2010). Δεδομένου ότι το δείγμα μιας ποιοτικής έρευνας είναι συνήθως μικρό αυτό σημαίνει ότι υπάρχει κίνδυνος να μην υπάρξει αντιπροσωπευτικό δείγμα. Παράλληλα, απαιτούνται σημαντικές γνώσεις ψυχολογίας

και ειδικού εξοπλισμού και εγκαταστάσεων που θα διασφαλίσουν την αντικειμενικότητα και τον θετικισμό της έρευνας (Zikmund & Babin, 2006).

Στην περίπτωση της παρούσας έρευνας, το ζητούμενο είναι η διασύνδεση των οργανωσιακών στόχων απόδοσης (κέρδη, πωλήσεις, μερίδια αγορά κλπ) με συγκεκριμένες πρακτικές εφαρμογής της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, για τα οποία είναι εφικτή η μέτρησή τους με τη χρήση δομημένων κλιμάκων (πχ Likert και διάφορες άλλες κλίμακας διαστήματος) (Riliang, 2009) (Buciuniene & Kazlauskaite, 2011). Δεδομένων και των πόρων της έρευνας, προτιμήθηκε η ποσοτική έρευνα.

### ***Η παρουσίαση της χρησιμοποιούμενης Κλίμακας***

Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε αφορά το ερευνητικό εργαλείο της έρευνας για την συλλογή των κατάλληλων πρωτογενών δεδομένων. Η κλίμακα μέτρησης βασίστηκε στην 5βάθμια κλίμακα διαστήματος (interval scale). Τα πρωτογενή δεδομένα πρέπει να εξυπηρετούν στην απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων προς την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της έρευνας. Βασικό ερευνητικό ερώτημα της έρευνας είναι η διερεύνηση της εφαρμογής της ΕΚΕ στις Ελληνικές Αθλητικές Ανώνυμες Εταιρείες (ΠΑΕ & ΚΑΕ). Επομένως, αρχικά θα έπρεπε να εντοπιστεί ο όρος της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης από τις ίδιες τις ΠΑΕ- ΚΑΕ. Για τον προαναφερόμενο εντοπισμό χρησιμοποιήθηκε η 5βάθμια κλίμακα (1: Σε πολύ μικρός βαθμό, 5: Σε πολύ μεγάλο βαθμό) διαστήματος των Silberhorn και Warren (2007), οι οποίοι μελέτησαν τον ορισμό της ΕΚΕ από μεγάλες εταιρείες στη Γερμανία και το Ηνωμένο Βασίλειο (7 items – βλέπε πρώτη ερώτηση του ερωτηματολογίου - Παραρτήματα). Παράλληλα, για τον εντοπισμό των δράσεων που εμπίπτουν στην ΕΚΕ, χρησιμοποιήθηκε προσαρμοσμένη η κλίμακα (των προαναφερόμενων συγγραφέων (Silberhorn & Warren, 2007), η οποία παρατίθεται στη 2<sup>η</sup> ερώτηση του ερωτηματολογίου (13 items).

Αναφορικά με την χρήση και την πρόθεση χρησιμοποίησης συγκεκριμένων δράσεων ΕΚΕ στο μέλλον, χρησιμοποιήθηκε η ίδια κλίμακα διαστήματος -μέτρησης δράσης από τις ΑΑΕ και από άλλες ΑΑΕ. Οι συγκεκριμένες δράσεις χρησιμοποιήθηκαν από τη μελέτη περίπτωσης των Hazlett , McAdam και Murray (2007) και περιλαμβάνονται σε 7 μεταβλητές (βλέπε ερώτηση 3 – Παραρτήματα). Παράλληλα, συμπεριλήφθηκε τόσο ο βαθμός αποδοχής από τους εργαζόμενους ή άλλους ωφελούμενους σε σχέση με τις προαναφερόμενες δράσεις ΕΚΕ (πρόσθετες παροχές, ίσες επαγγελματικές ευκαιρίες κλπ – βλέπε ερώτηση 4 – 7 μεταβλητές στο

σύνολο), όσο και ο βαθμός θετικού επηρεασμού των φιλάθλων- πελατών από τις δράσεις αυτές (βλέπε ερώτηση 5– 7 μεταβλητές στο σύνολο). Επιπρόσθετα, για την μέτρηση της προτεραιότητας των εταιρειών σχετικά με τους τομείς εφαρμογής της ΕΚΕ, χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο του Riliang (2009), ο οποίος μέτρησε τις επιπτώσεις των τομέων εφαρμογής σε 4 μεταβλητές (Ανθρώπινο Δυναμικό, Αγορά, Φυσικό περιβάλλον και Κοινωνία) στην απόδοση των Κινεζικών επιχειρήσεων (βλέπε ερώτηση 6-Παραρτήματα).

Σε ότι αφορά τα οφέλη που προκύπτουν από την υλοποίηση δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης για τις επιχειρήσεις, χρησιμοποιήθηκαν τα οφέλη των εταιρειών από τους McDonald L και Lai C., (2011) τα οποία ήταν βασικά 5 (αύξηση πωλήσεων, βελτίωση εταιρικής εικόνας, συνεισφορά στο κοινωνικό σύνολο, φοροελαφρύνσεις και βελτίωση εργασιακού κλίματος στην επιχείρηση. Επομένως, ερωτήθηκαν οι επιχειρήσεις άμεσα για τον βαθμό που αυτές πιστεύουν ότι επωφελούνται από την εφαρμογή προγραμμάτων ΕΚΕ με τη χρήση της ίδιας 5βάθμιας κλίμακας διαστήματος με τις προηγούμενες μεταβλητές (ερώτηση 7). Παράλληλα, ερωτήθηκαν τα στελέχη των ΑΑΕ με τη χρήση της ίδιας κλίμακας για το αν θεωρούν ότι οι ΑΑΕ υλοποιούν γενικά δράσεις ΕΚΕ (ερώτηση 8) και σε ποιές δράσεις όπως αυτές καθορίστηκαν από τους Hazlett, McAdam και Murray (2007) με τη χρήση 7 μεταβλητών (ερώτηση 9). Αναφορικά με τη διερεύνηση τόσο των αποτρεπτικών (ερώτηση 10) όσο και των ενθαρρυντικών παραγόντων υλοποίησης δράσεων ΕΚΕ (ερώτηση 11), χρησιμοποιήθηκαν οι παράγοντες (14 στο σύνολο) των Arevalo J. και Aravind D., (2010) οι οποίοι ενδεικτικά είναι το οικονομικό κόστος, η έλλειψη ενημέρωσης, η προβολή, η πίεση από ενδιαφερόμενες ομάδες κλπ. Σε σχέση με τις βασικές πηγές ενημέρωσης (ερώτηση 12) και τον βαθμό προτίμησης των ΑΑΕ σε σχέση με την επικοινωνία της ΕΚΕ (ερώτηση 13), χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα 13 μεταβλητές που πρότειναν οι Hazlett, McAdam και Murray, (2007).

Βασικό επίσης ερευνητικό ερώτημα ήταν ο καθορισμός της επίδραση των δράσεων ΕΚΕ στην απόδοση των Ελληνικών Αθλητικών Ανωνύμων Εταιρειών (ΠΑΕ & ΚΑΕ). Για να μετρηθεί η ικανοποίηση των επιχειρήσεων από συγκεκριμένους δείκτες απόδοσης, χρησιμοποιήθηκαν οι βασικοί δείκτες απόδοσης του Riliang (2009), ο οποίος συνέδεσε την εφαρμογή δράσεων ΕΚΕ με συγκεκριμένους δείκτες απόδοσης – 4 μεταβλητές (Κέρδη, Απόδοση της Επένδυσης, Πωλήσεις και Μεριδίο Αγοράς). Οι ίδες μεταβλητές απόδοσης χρησιμοποιήθηκαν στις ερωτήσεις 15, 16 και 17. Παράλληλα, διερευνήθηκε και η Επίδραση της ύπαρξης τμήματος ΕΚΕ στην

απόδοση των Ελληνικών Αθλητικών Ανωνύμων Εταιρειών (ΠΑΕ & ΚΑΕ). Για τον λόγο αυτό, σε μια διχοτομική μεταβλητή (ΝΑΙ/ΟΧΙ) ρωτήθηκε η ύπαρξη δομημένου τμήματος Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην ΑΑΕ. Τέλος, οι τελευταίες ερωτήσεις (19-23) αφορούσαν τη συλλογή δημογραφικών στοιχείων (χρόνια λειτουργίας ΕΚΕ, αριθμός εργαζομένων, θέση κλπ). Το προαναφερόμενο ερευνητικό εργαλείο αρχικά απεστάλει πιλοτικά σε ένα μικρό δείγμα ΑΑΕ προκειμένου να δοκιμαστεί και να βελτιωθεί. Πραγματοποιήθηκαν ορισμένες βελτιώσεις για να πάρει την τελική του μορφή. Για περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με τις μεταβλητές του ερωτηματολογίου, παρακαλώ ανατρέξτε στα Παραρτήματα της παρούσης.

### ***Η Διαδικασία και το Σχέδιο Δειγματοληψίας***

Οι δημοσκοπήσεις σπάνια περιλαμβάνουν τη συλλογή δεδομένων από όλο τον πληθυσμό, κυρίως λόγω του κόστους και του χρόνου υλοποίησης ενός ερευνητικού έργου (Bush & Burns, 2009). Για τον λόγο αυτό, επιλέγεται ένα συγκεκριμένο δείγμα το οποίο έχει ως σκοπό την ελαχιστοποίηση του στατιστικού σφάλματος με το χαμηλότερο δυνατό κόστος (Bradley, 2010). Η διαδικασία και το σχέδιο δειγματοληψίας περιλαμβάνει όλες τις αποφάσεις που σχετίζονται με την οργάνωση και την εφαρμογή της δειγματοληψίας, την επιλογή του μεγέθους του δείγματος και της μεθόδου δειγματοληψίας, η οποία αποσκοπεί τόσο στην άριστη δυνατή αντιπροσώπευση, αλλά και στη δυνατότητα αναγωγής των αποτελεσμάτων στο σύνολο του πληθυσμού (Churchill & Brown, 2006).

Πολλοί συγγραφείς αναφέρουν ότι στις κοινωνικές επιστήμες, η χρήση της απλής τυχαίας δειγματοληψίας επιφέρει το χαμηλότερο δυνατό κόστος σε σχέση με το στατιστικό σφάλμα, καλύπτοντας παράλληλα την προδιαγραφή της αντιπροσωπευτικότητας (Bush & Burns, 2009), (Zikmund & Babin, 2006), (Churchill & Brown, 2006), (Bradley, 2010). Για τον λόγο αυτό η παρούσα έρευνα στηρίχθηκε στην μέθοδο της απλής τυχαίας δειγματοληψίας. Αναφορικά με το μέγεθος του δείγματος, στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 60 στελέχη από 60 Αθλητικές Ανώνυμες Εταιρείες από την 1<sup>η</sup> Ιουνίου μέχρι τις 15 Οκτωβρίου 2011 κατά τις εργάσιμες ώρες. Ο πληθυσμός της έρευνας αφορούσε τα στελέχη των αθλητικών οργανισμών που σχετίζονται με διάφορες μορφές εφαρμογής προγραμμάτων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Το μέγεθος του δείγματος ικανοποίησε τον κανόνα του ελάχιστου επαρκούς δείγματος για μελέτες οργανωτικής συμπεριφοράς και την επίτευξη κανονικής κατανομής (Bradley, 2010).

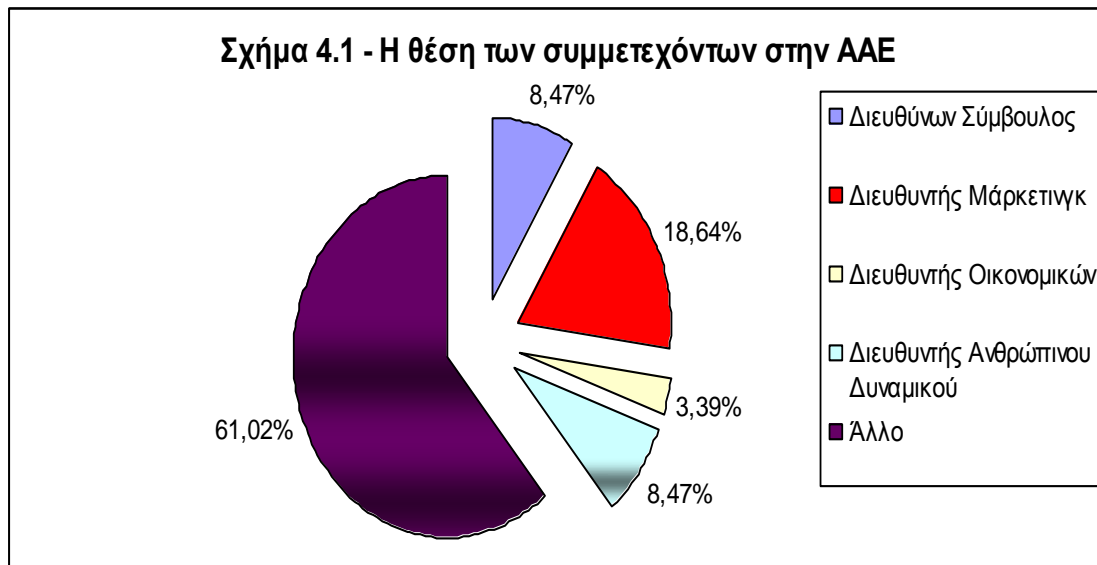
Επιπρόσθετα, το δείγμα της έρευνας επιλέχθηκε τυχαία από όλη την Ελληνική Επικράτεια, με τα στελέχη των οποίων συμφωνήθηκε η διεξαγωγή της δημοσκόπησης και η κοινοποίηση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης. Σε πρώτη φάση τα ερωτηματολόγια εστάλησαν με τυχαίο τρόπο μέσω ηλεκτρονικού μηνύματος ως εξής. Συγκεντρώθηκαν από τον επιχειρηματικό κατάλογο της ICAP όλα τα τηλέφωνα και emails των Αθλητικών Ανώνυμων Εταιρειών (ΠΑΕ & ΚΑΕ). Τα τελευταία ταξινομήθηκαν και αρχειοθετήθηκαν. Επιλέχθηκε ένας τυχαίος αριθμός από το 1 μέχρι το 2 και συγκεκριμένα το νούμερο 2. Επομένως εστάλησαν ηλεκτρονικά το ερωτηματολόγιο στην ηλεκτρονική διεύθυνση με τον αριθμό 2, 4, 6, 8 κοκ. Σε δεύτερη φάση, και αφού το δείγμα που συγκεντρώθηκε μέσω e-mail ήταν μικρό, κατόπιν τηλεφωνικής επικοινωνίας ορίστηκαν ραντεβού με στελέχη των ΑΑΕ όπου και διανεμήθηκαν σε έντυπη μορφή τα ερωτηματολόγια. Συνολικά εστάλησαν 95 ερωτηματολόγια, για να απαντηθούν εμπρόθεσμα τα 60 (ποσοστό ανταπόκρισης 63,16%). Το ποσοστό αυτό ήταν ιδιαίτερα υψηλό και επιτεύχθηκε χρησιμοποιώντας τη δυνατότητα ηλεκτρονικής και τηλεφωνικής ειδοποίησης των στελεχών που δεν συμπλήρωναν το ερωτηματολόγιο κάθε 2 ημέρες. Τα ερωτηματολόγια συνεπώς, απαντήθηκαν, συλλέχθηκαν ηλεκτρονικά και κωδικοποιήθηκαν στην εφαρμογή στατιστικής ανάλυσης «SPSS Version 15 for Windows» για την διεξαγωγή περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης .



#### IV. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

##### Δημογραφικά στοιχεία δείγματος ΑΑΕ - Περιγραφική Ανάλυση

Σε σχέση με τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, το 61,02% των συμμετεχόντων δήλωσε άλλη θέση στην ΑΑΕ. Ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων ήταν Διευθυντές Μάρκετινγκ (18,64%), ενώ ακολουθούν οι θέσεις του Διευθύνοντος Συμβούλου και του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού με 8,47%. Τέλος, μόλις το 3,39% του δείγματος αφορούσε τη θέση του Διευθυντή Οικονομικών (Βλέπε Σχήμα 4.1 και Πίνακα 4.1).

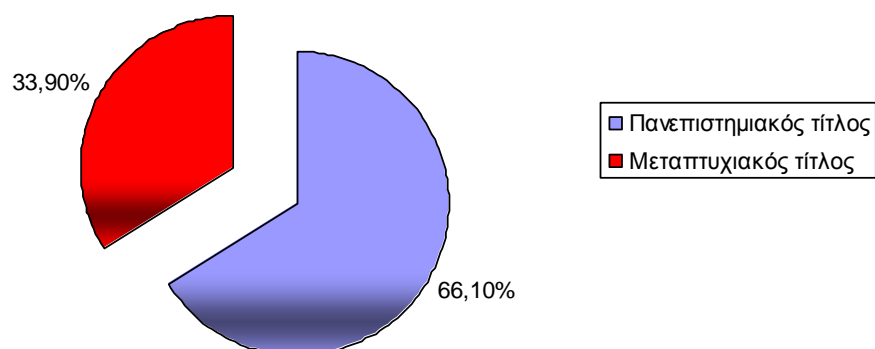


**Πίνακας 4.1- Ποια είναι η θέση σας στην ΑΑΕ;**

	Συχνότητα	Ποσοστό
Διευθύνων Σύμβουλος	5	8,47
Διευθυντής Μάρκετινγκ	11	18,64
Διευθυντής Οικονομικών	2	3,39
Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού	5	8,47
Άλλο	36	61,02
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΓΚΥΡΩΝ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΩΝ</b>	<b>59</b>	<b>100,00</b>

Αναφορικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων, το 66,10% ήταν κάτοχοι κάποιου πανεπιστημιακού τίτλου, ενώ το υπόλοιπο 33,90% ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Αυτό είναι πάρα πολύ σημαντικό, δεδομένου το εκπαιδευτικό επίπεδο του δείγματος ήταν πάρα πολύ σημαντικό, γεγονός το οποίο σημαίνει ότι οι συμμετέχοντες κατανόησαν σε σημαντικό βαθμό το ερωτηματολόγιο. Το Σχήμα 4.2 και ο Πίνακας 4.2 παρουσιάζουν τη συχνότητα και τα ποσοστά με βάση το εκπαιδευτικό επίπεδο.

**Σχήμα 4.2 - Το εκπαιδευτικό επίπεδο συμμετεχόντων**

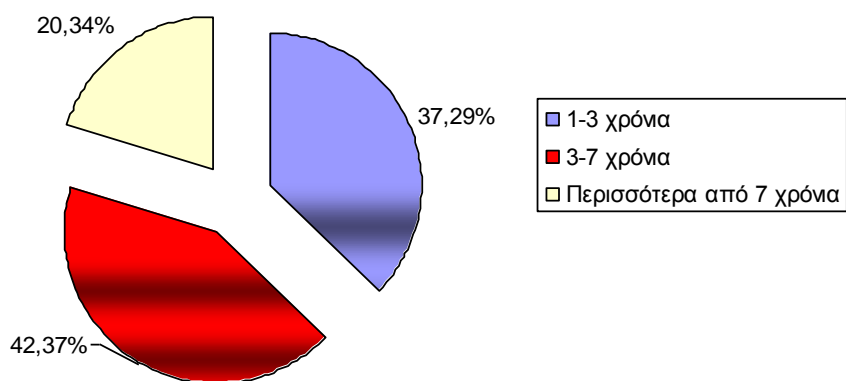


**Πίνακας 4.2- Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σας;**

	Συχνότητα	Ποσοστό
Πανεπιστημιακός τίτλος	39	66,10
Μεταπτυχιακός τίτλος	20	33,90
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΓΚΥΡΩΝ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΩΝ</b>	<b>59</b>	<b>100,00</b>

Παράλληλα, η εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων παρουσιάζεται στο Σχήμα 4.3 και τον Πίνακα 4.3. Το 37,29% του δείγματος είχε μέχρι 3 χρόνια προϋπηρεσία, ενώ η επικρατούσα τιμή ήταν από 3 μέχρι 7 χρόνια με 25 παρατηρήσεις και 42,37%. Το υπόλοιπο 20,34 είχε πάνω από 7 χρόνια.

**Σχήμα 4.3 - Η εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων**

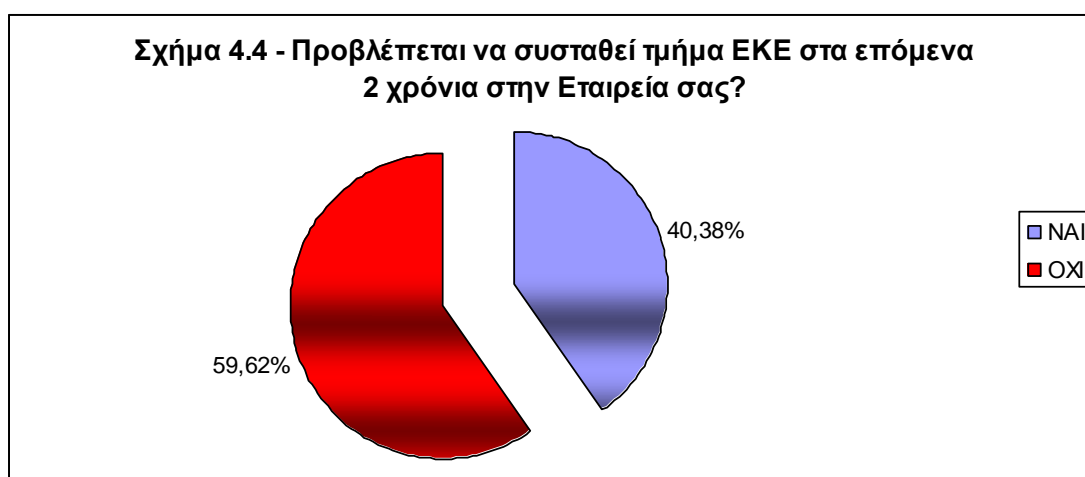


**Πίνακας 4.3- Ποια είναι η εργασιακή εμπειρία σας;**

	Συχνότητα	Ποσοστό
1-3 χρόνια	22	37,29
3-7 χρόνια	25	42,37
Περισσότερα από 7 χρόνια	12	20,34
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΓΚΥΡΩΝ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΩΝ</b>	<b>59</b>	<b>100,00</b>

### Οργάνωση ΕΚΕ στις ΑΑΕ- Περιγραφική Ανάλυση

Αναφορικά με την ύπαρξη δομημένου τμήματος Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις Αθλητικές Ανώνυμες Εταιρείες, μόνο 3 ή το 11,67% σε σύνολο 60 εταιρειών διέθεταν τμήμα ΕΚΕ ενώ το υπόλοιπο 88,33% ή 53 εταιρείες δεν διέθεταν ανάλογο τμήμα. Σε ότι αφορά την προοπτική δημιουργίας τμήματος ΕΚΕ στις Αθλητικές Ανώνυμες Εταιρείες (ΑΑΕ), δηλαδή στις ΠΑΕ και τις ΚΑΕ, το 59,62% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η εταιρεία που εργάζονται δεν πρόκειται να συστήσει συγκεκριμένο τμήμα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στα επόμενα δύο χρόνια. Παρόλα αυτά, ένα πολύ μεγάλο ποσοστό του δείγματος, της τάξεως του 40,38%, δήλωσε ότι η εταιρεία θα προχωρήσει στη σύσταση σχετικού τμήματος, γεγονός που δείχνει ότι οι εταιρείες έχουν συνειδητοποιήσει την κρισιμότητα του σχεδιασμού και υλοποίησης πρακτικών ΕΚΕ (βλέπε Σχήμα 4.4 και Πίνακα 4.4).



**Πίνακας 4.4-** Εάν δεν υπάρχει τμήμα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην ΑΑΕ, προβλέπεται να συσταθεί στα επόμενα δύο χρόνια;

	Συχνότητα	Ποσοστό
ΝΑΙ	21	40,38
ΟΧΙ	31	59,62
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΓΚΥΡΩΝ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΩΝ</b>	<b>52</b>	<b>100,00</b>

Σχετικά με το τμήμα ή τη διεύθυνση της αθλητικής ΑΕ που εντάσσεται η λειτουργία της ΕΚΕ, η συντριπτική πλειοψηφία της λειτουργίας της ΕΚΕ υλοποιείται από το τμήμα Μάρκετινγκ, ενώ μόλις το 10% εντάσσεται στο αντίστοιχο τμήμα Εταιρικής Επικοινωνίας. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι το

83% των ερωτώμενων δεν απάντησαν στη σχετική ερώτηση, δεδομένου ότι η εταιρεία τους δεν έχει σαφής αρμοδιότητες που να καθορίζονται σε συγκεκριμένη δομή. Το Σχήμα 4.5 και ο Πίνακας 4.5 περιλαμβάνουν τις συχνότητες συγκεκριμένων απαντήσεων.



**Πίνακας 4.5- Σε ποιο τμήμα ή διεύθυνση της Αθλητικής Ανώνυμης Εταιρείας (ΠΑΕ- ΚΑΕ) εντάσσεται η ΕΚΕ?**

Τμήμα	N	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό
MARKETING	9	15%	90%
COMMUNICATIONS	1	2%	10%
ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ	50	83%	-
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Τέλος, σε ότι σχετίζεται με τα έτη λειτουργίας και τον αριθμό των εργαζομένων της λειτουργίας της ΕΚΕ στις ΑΑΕ, μόλις 10 στις 60 εταιρείες (17%) δήλωσαν ότι σχεδιάζουν και υλοποιούν προγράμματα ΕΚΕ, τα οποία διευθύνονται από τα τμήματα μάρκετινγκ και επικοινωνίας (Πίνακας 4.5). Πιο συγκεκριμένα, εφαρμόζουν και υλοποιούν προγράμματα ΕΚΕ κατά μέσο όρο τα τελευταία 2 χρόνια περίπου ( $\mu.o = 2,25$ ), ενώ τα άτομα που εργάζονται σε αυτό το κομμάτι είναι περίπου 3 άτομα κατά μέσο όρο ( $\mu.o = 2,70$ ). Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τα βασικά περιγραφικά στοιχεία, παρακαλώ ανατρέξτε στον Πίνακα 4.6 που ακολουθεί

**Πίνακας 4.6- Προγράμματα ΕΚΕ: Χρόνια λειτουργίας & Αριθμός εργαζομένων που απασχολούνται**

	N	Ελαχ.	Μεγ.	M.O.	T.A.
ΧΡΟΝΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	8	1	4	2,25	1,04
ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	10	1	5	2,70	1,42

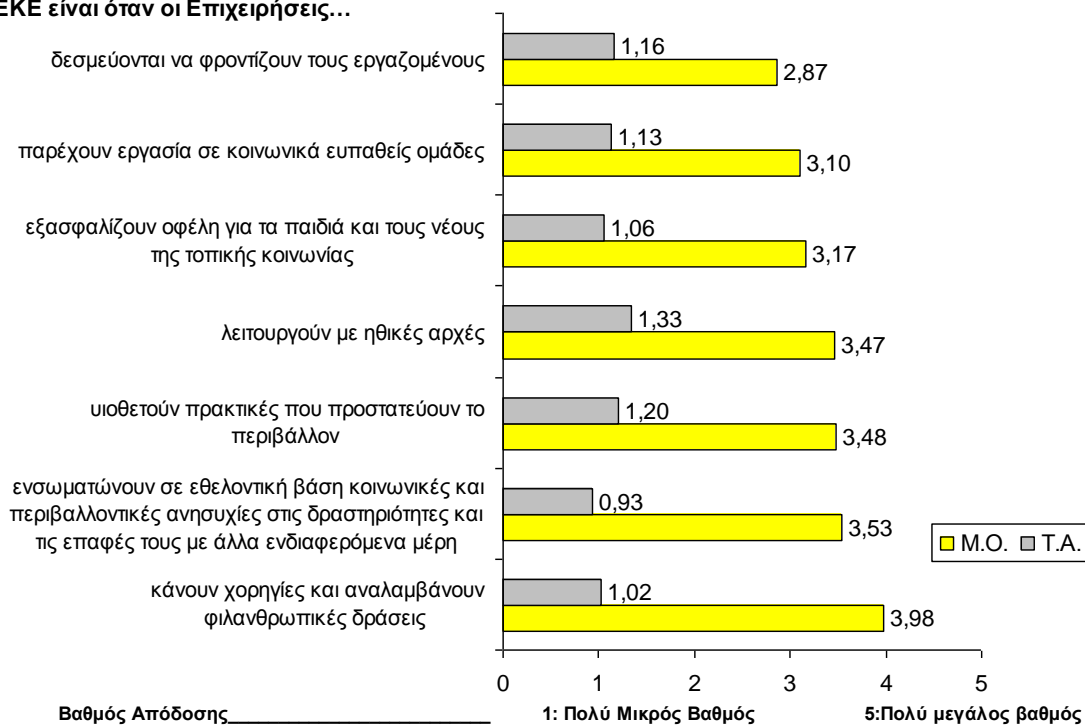
### ***Αντιλήψεις και Εφαρμογή ΕΚΕ από τις ΑΑΕ - Περιγραφική Ανάλυση***

Οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την πληρέστερη περιγραφή της ΕΚΕ (βλέπε ερώτηση 1 του ερωτηματολογίου στα Παραρτήματα της παρούσης), αντικατοπτρίζονται στο Σχήμα 4.6 και τον Πίνακα 4.7 που ακολουθούν. Πιο συγκεκριμένα, οι ΑΑΕ αναφέρουν ότι οι περιγραφές που αποδίδουν σε μεγάλο βαθμό την ΕΚΕ είναι οι πρακτικές των χορηγιών και των φιλανθρωπικών δράσεων ( $\mu.o=3,98$  σε πενταβάθμια κλίμακα), ενώ ακολουθεί η ενσωμάτωση σε εθελοντική βάση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών ανησυχιών τους στις δραστηριότητες και τις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη ( $\mu.o=3,53$ ), η υιοθέτηση πρακτικών που προστατεύουν το περιβάλλον ( $\mu.o=3,48$ ) και η λειτουργία των επιχειρήσεων με ηθικές αρχές ( $\mu.o=3,47$ ).

Σε μέτριο βαθμό, οι συμμετέχοντες καθόρισαν την ΕΚΕ ως την εξασφάλιση οφελών για τα παιδιά και τους νέους της τοπικής κοινωνίας ( $\mu.o=3,17$ ), την παροχή εργασίας σε κοινωνικά ευπαθείς ομάδες ( $\mu.o=3,10$ ) και τη δέσμευση να φροντίζουν τους εργαζομένους ( $\mu.o=2,87$ ). Αξιοσημείωτη επίσης είναι η διασπορά των παρατηρήσεων γύρω από τον μέσο όρο. Για παράδειγμα η λειτουργία με ηθικές αρχές έχει  $TA=1,33$  και, που σημαίνει ότι οι επιμέρους επιχειρήσεις διαφέρουν αρκετά σε σχέση με τον συνολικό μέσο όρο.

**Σχήμα 4.6- Η Περιγραφή της ΕΚΕ κατά τις Αθλητικές ΑΕ**

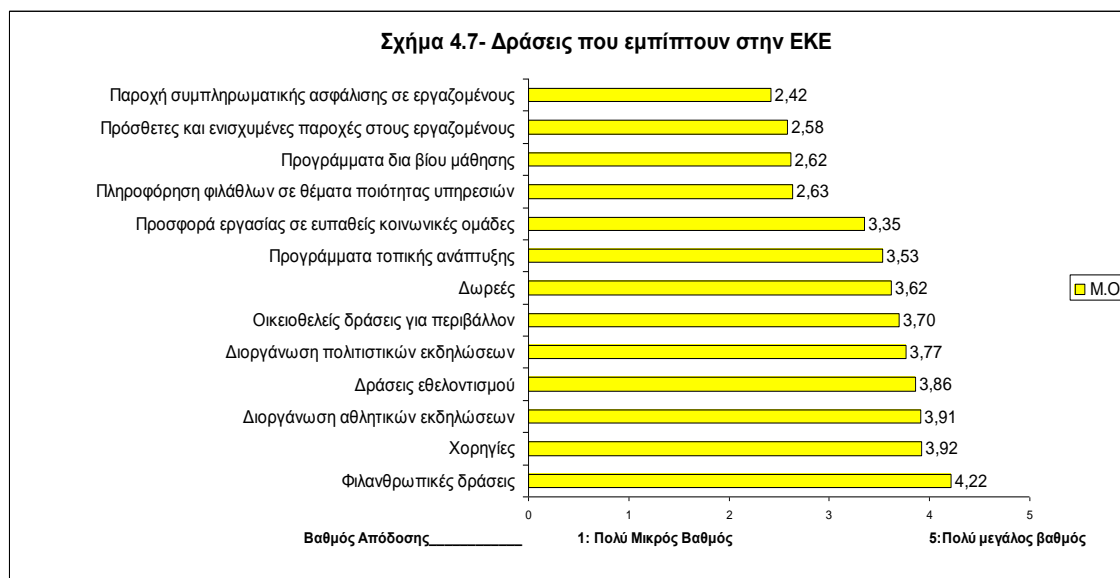
**ΕΚΕ είναι όταν οι Επιχειρήσεις...**



**Πίνακας 4.7- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι παρακάτω περιγραφές αποδίδουν τον όρο της ΕΚΕ?**

Οι επιχειρήσεις...	N	Ελαχ.	Μεγ.	M.O.	T.A.
κάνουν χορηγίες και αναλαμβάνουν φιλανθρωπικές δράσεις	60	1	5	3,98	1,02
ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις δραστηριότητες και τις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη	60	2	5	3,53	0,93
υιοθετούν πρακτικές που προστατεύουν το περιβάλλον	60	1	5	3,48	1,20
λειτουργούν με ηθικές αρχές	60	1	5	3,47	1,33
εξασφαλίζουν οφέλη για τα παιδιά και τους νέους της τοπικής κοινωνίας	60	1	5	3,17	1,06
παρέχουν εργασία σε κοινωνικά ευπαθείς ομάδες	60	1	5	3,10	1,13
δεσμεύονται να φροντίζουν τους εργαζομένους	60	1	5	2,87	1,16

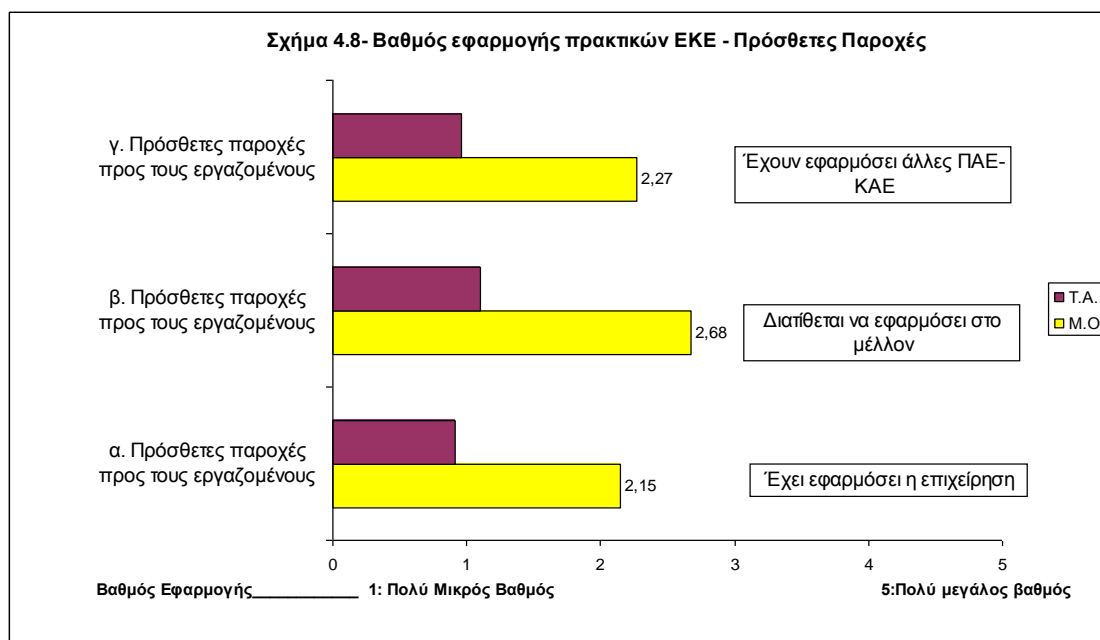
Σχετικά με τις δράσεις που emπίπτουν στην έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ερώτηση 2), οι πιο δημοφιλείς ήταν οι φιλανθρωπικές δράσεις (μ.ο.= 4,22), οι Χορηγίες (μ.ο.= 3,92), η Διοργάνωση αθλητικών εκδηλώσεων (μ.ο.= 3,91), οι Δράσεις εθελοντισμού (μ.ο.= 3,86), η Διοργάνωση πολιτιστικών εκδηλώσεων (μ.ο.= 3,77), οι Οικειοθελείς δράσεις για το περιβάλλον (μ.ο.= 3,70), οι Δωρεές (μ.ο.= 3,62) και τα προγράμματα τοπικής ανάπτυξης (μ.ο.= 3,53). Περισσότερες πληροφορίες παρατίθενται στο Σχήμα 4.7 και στον Πίνακα 4.8 που ακολουθούν.



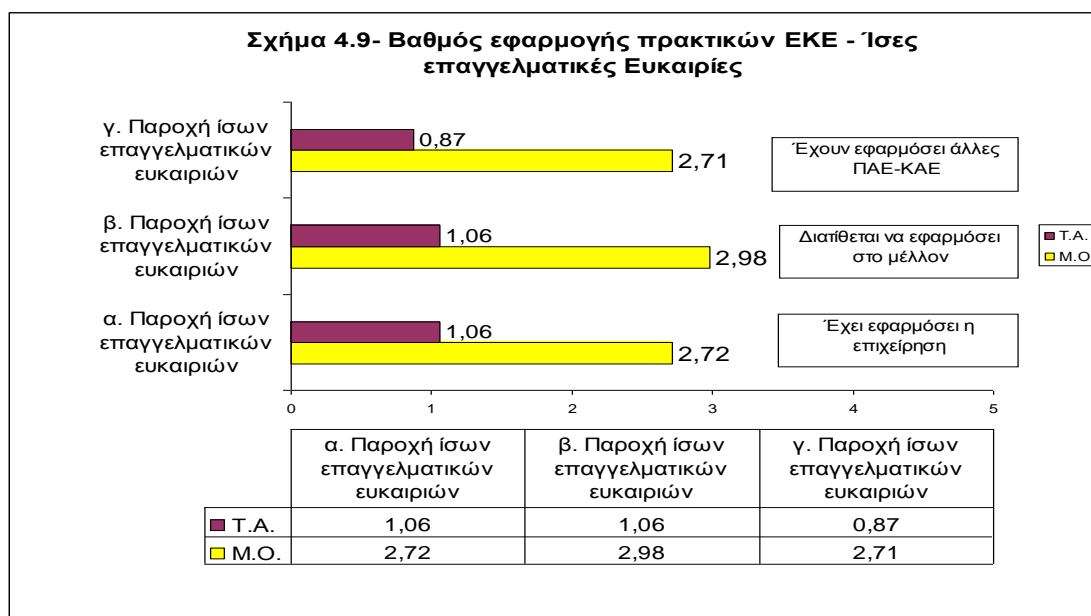
**Πίνακας 4. 8- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι ακόλουθες δράσεις emπίπτουν στην ΕΚΕ?**

	N	Ελαχ.	Μεγ.	Μ.Ο.	T.A.
Φιλανθρωπικές δράσεις	60	1	5	4,22	0,90
Χορηγίες	60	1	5	3,92	1,12
Διοργάνωση αθλητικών εκδηλώσεων	58	1	5	3,91	1,08
Δράσεις εθελοντισμού	59	1	5	3,86	1,01
Διοργάνωση πολιτιστικών εκδηλώσεων	60	1	5	3,77	0,87
Οικειοθελείς δράσεις για περιβάλλον	60	1	5	3,70	1,18
Δωρεές	60	1	5	3,62	1,01
Προγράμματα τοπικής ανάπτυξης	60	1	5	3,53	1,11
Προσφορά εργασίας σε ευπαθείς κοινωνικές ομάδες	60	1	5	3,35	1,22
Πληροφόρηση φιλάθλων σε θέματα ποιότητας υπηρεσιών	60	1	5	2,63	1,10
Προγράμματα δια βίου μάθησης	60	1	5	2,62	1,12
Πρόσθετες και ενισχυμένες παροχές στους εργαζομένους	60	1	5	2,58	1,01
Παροχή συμπληρωματικής ασφάλισης σε εργαζομένους	60	1	5	2,42	1,14

Αναφορικά με τον βαθμό εφαρμογής πρακτικών ΕΚΕ (Ερώτηση 3), οι ΑΑΕ παραδέχονται ότι σε σχετικά μικρό βαθμό παρέχουν πρόσθετες παροχές στο προσωπικό τόσο οι ίδιες (μ.ο.= 2,15) όσο και οι υπόλοιπες ΑΑΕ και ότι θα εφαρμόσουν περισσότερες στο μέλλον (μ.ο.= 2,68-Σχήμα 4.8).

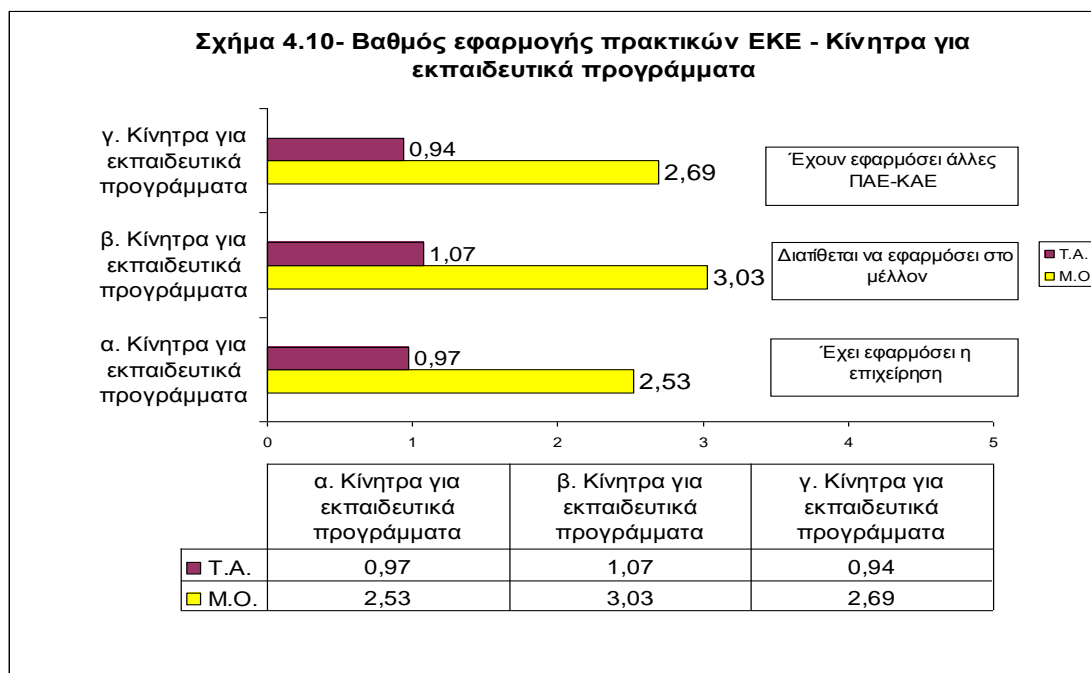


Αναφορικά με την παροχή ίσων επαγγελματικών ευκαιριών, οι ΑΑΕ υποστηρίζουν ότι σε μέτριο βαθμό έχουν εφαρμόσει αυτήν την πρακτική ΕΚΕ (μ.ο.= 2,72) όσο και οι υπόλοιπες επιχειρήσεις του χώρου και ότι θα την εφαρμόσουν βελτιωμένη οριακά στο μέλλον (μ.ο.= 2,98). Παράλληλα και η διασπορά των παρατηρήσεων είναι ιδιαίτερα μεγάλη (βλέπε ΤΑ και μ.ο στο σχήμα 4.9).

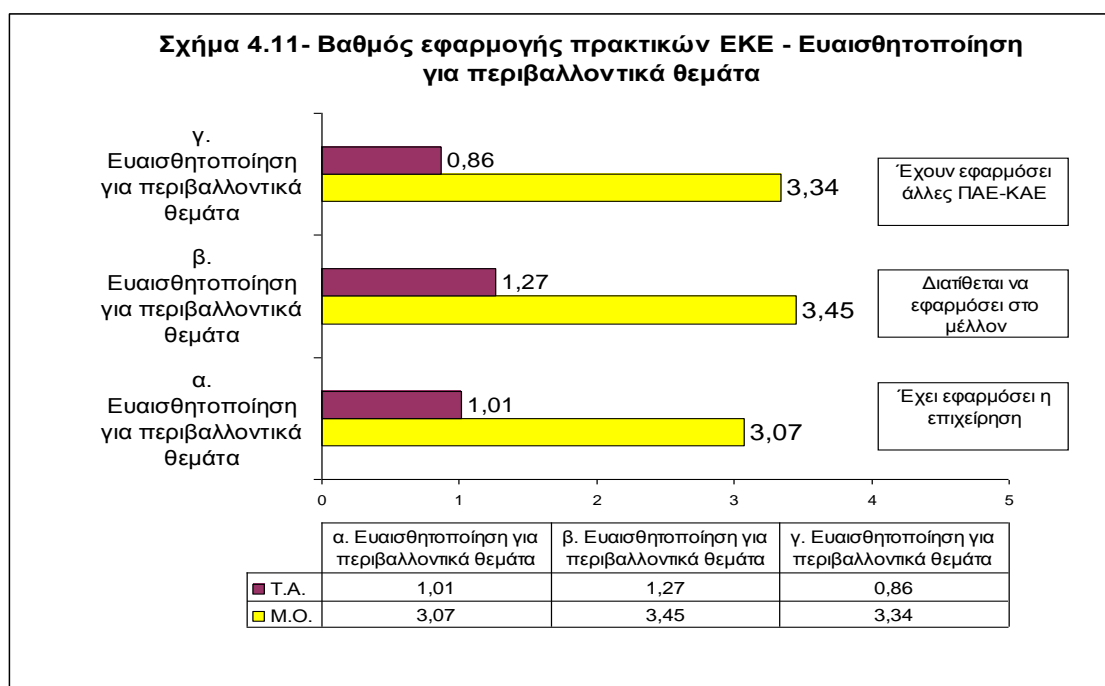




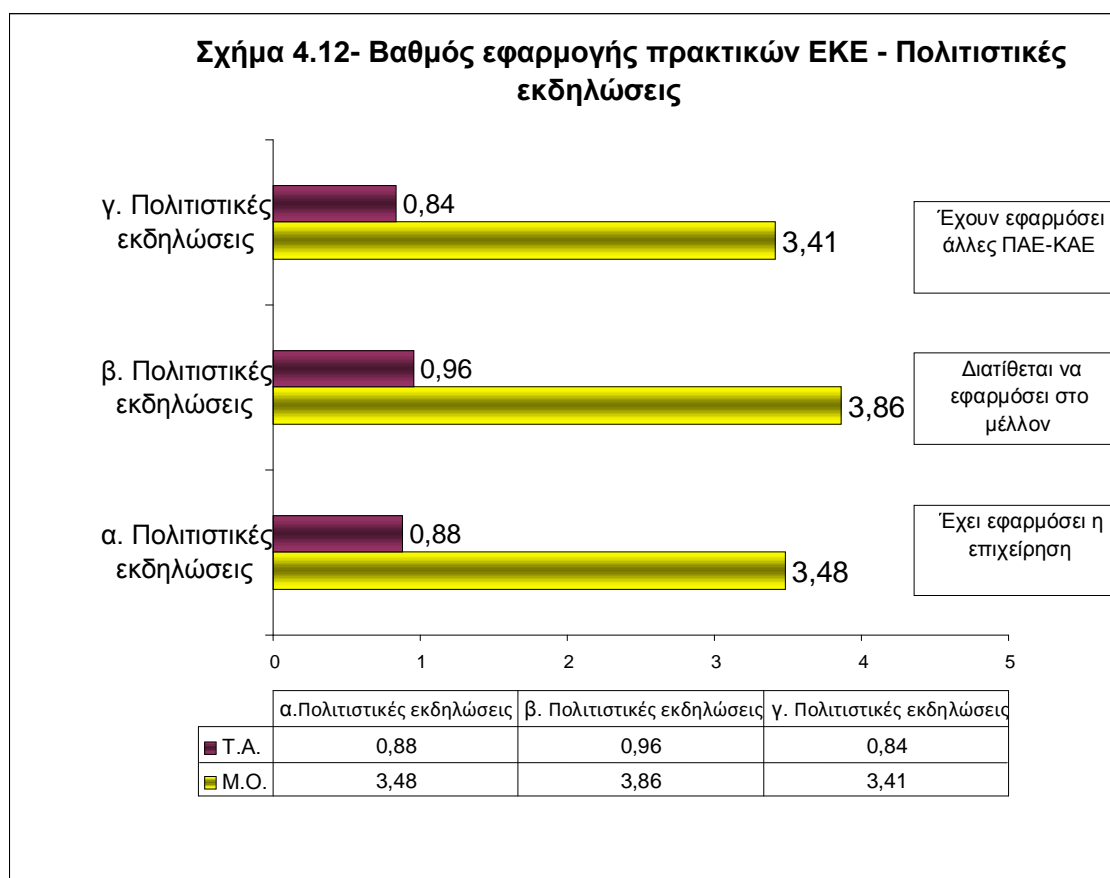
Σε σχέση με την παροχή κινήτρων αναφορικά με εκπαιδευτικά προγράμματα, οι ΑΑΕ υπέδειξαν ότι σε μέτριο βαθμό έχουν εφαρμόσει (μ.ο.= 2,53) τόσο αυτές όσο και οι ανταγωνιστές τους και ότι προτίθενται να εφαρμόσουν στο μέλλον σε μέτριο πάλι βαθμό, αλλά με μεγαλύτερη ένταση από ότι έχουν εφαρμόσει (μ.ο.= 3.03). Το Σχήμα 4.10 που ακολουθεί είναι αποκαλυπτικό.



Σε ότι αφορά την Ευαισθητοποίηση για περιβαλλοντικά θέματα, οι ΑΑΕ δήλωσαν ότι ενεργοποιούνται σε μέτριο βαθμό τόσο εκείνοι (μ.ο.= 3.03) όσο και οι υπόλοιπες ΑΑΕ. Το Σχήμα 4.11 απεικονίζει όλα τα περιγραφικά μεγέθη.

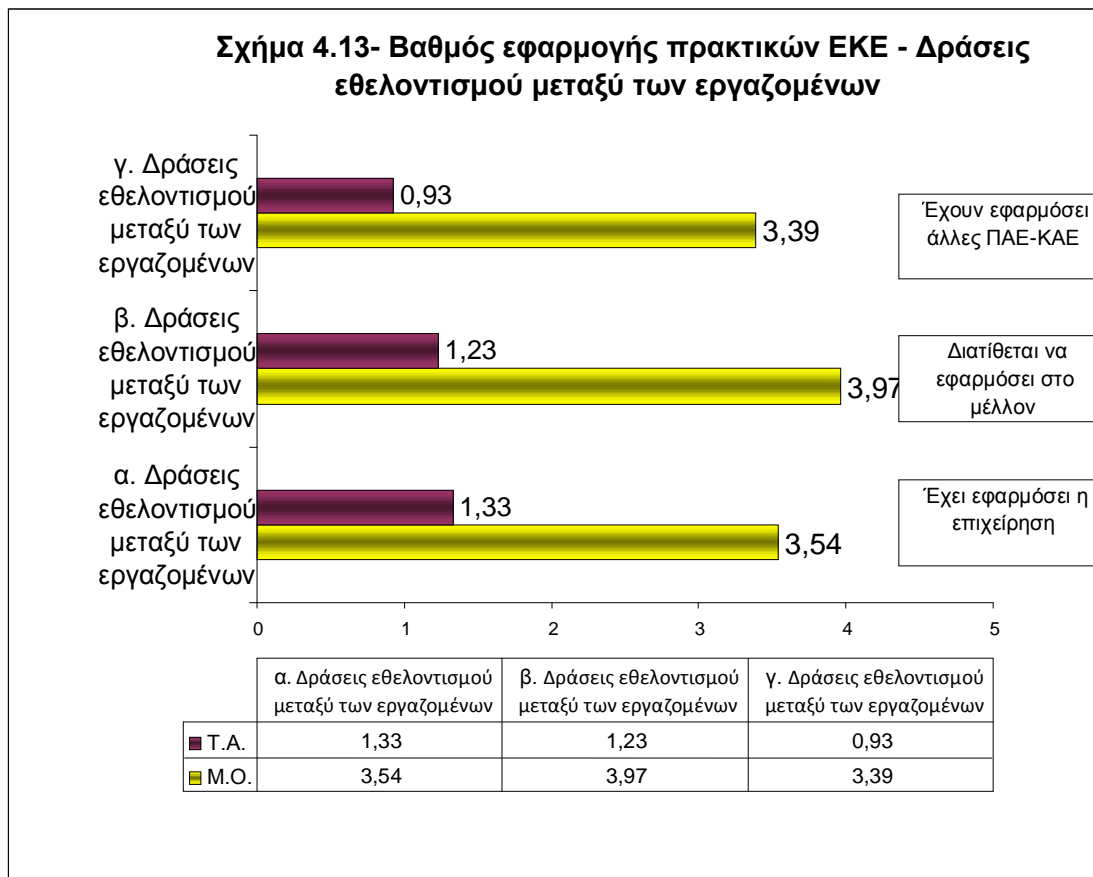


Παράλληλα, δηλώνουν ότι θα εντείνουν την προσπάθειά τους σε σχέση με τα περιβαλλοντικά θέματα (μ.ο.= 3.45). Το Σχήμα 4.12 είναι αποκαλυπτικό.

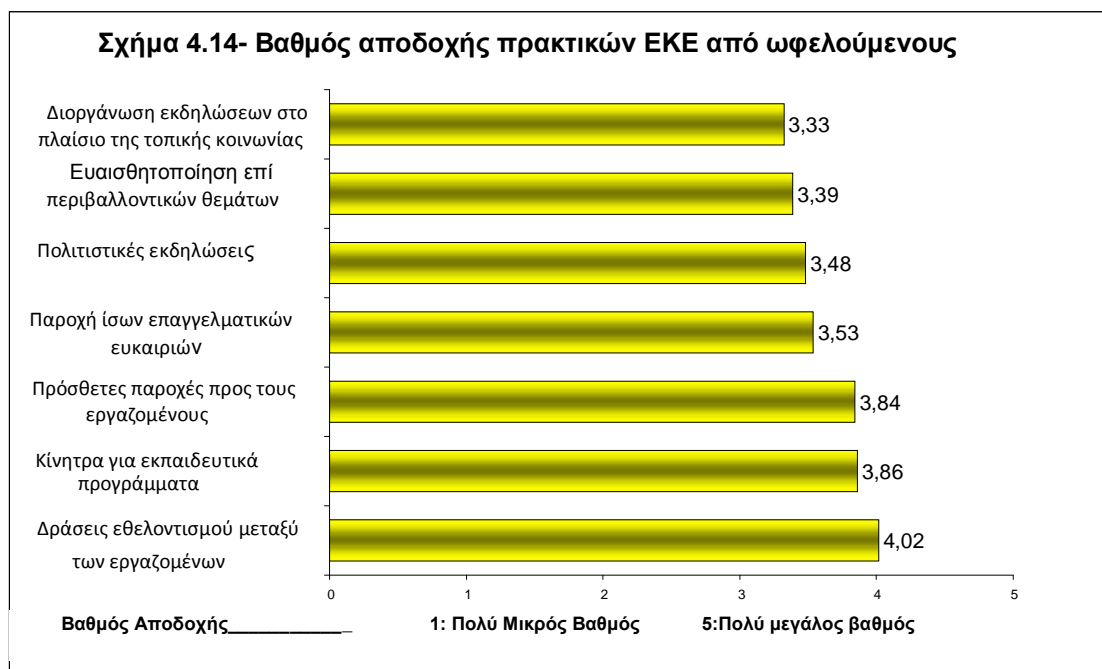


Οι ΑΑΕ δήλωσαν ότι έχουν εφαρμόσει σε μέτριο βαθμό την πρακτική των πολιτιστικών εκδηλώσεων, τόσο οι ίδιοι (μ.ο.= 3.48) όσο και οι άλλες ΠΑΕ-ΚΑΕ (μ.ο.= 3,41). Ετούτοις, δηλώνουν ότι διατίθενται σε μεγάλο βαθμό να εφαρμόσουν την προαναφερόμενη πρακτική ΕΚΕ στο μέλλον (μ.ο.= 3,86).

Αναφορικά με τον βαθμό εφαρμογής της πρακτικής του εθελοντισμού μεταξύ των εργαζομένων, οι ΑΑΕ υποστήριξαν ότι έχουν εφαρμόσει σε μεγάλο βαθμό (μ.ο.= 3,54) ενώ οι υπόλοιπες ΠΑΕ-ΚΑΕ έχουν εφαρμόσει σε μέτριο βαθμό (μ.ο.= 3.39). Παρόλα αυτά, δηλώνουν ότι θα εφαρμόσουν τον εθελοντισμό ακόμη περισσότερο στο μέλλον (μ.ο.= 3.97). Το Σχήμα 4.13, μαζί με τον συνοδευτικό πίνακα παρουσιάζουν διαγραμματικά τα προαναφερόμενα.



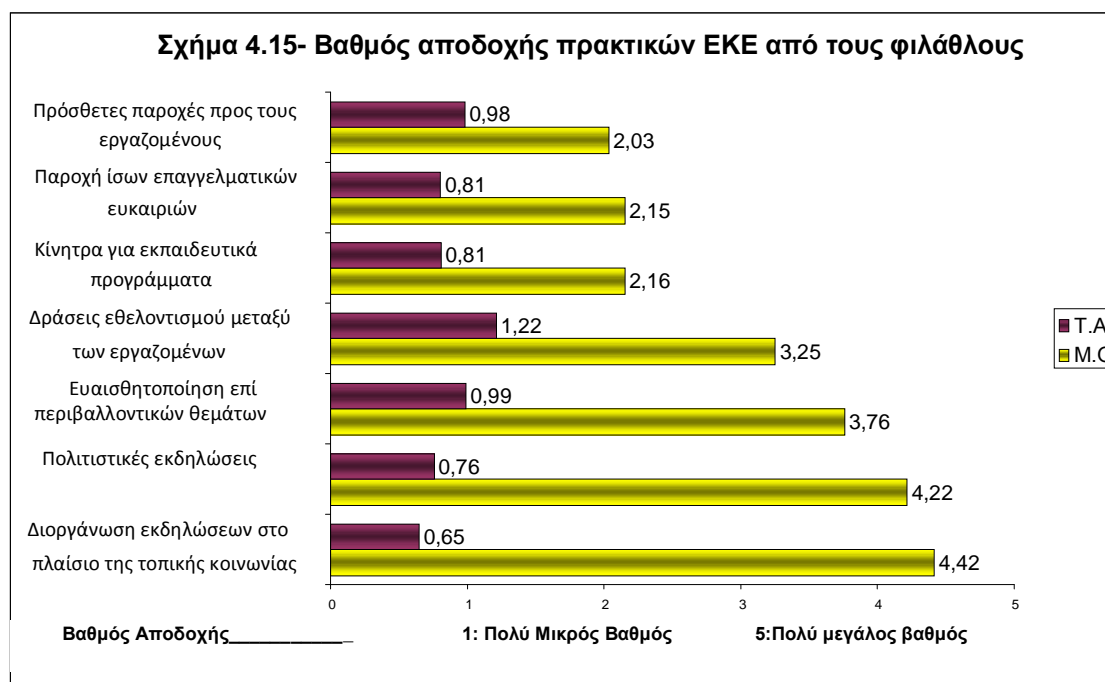
Αναφορικά με τον βαθμό αποδοχής των πρακτικών ΕΚΕ (ερώτηση 4) από τους ωφελούμενους, αυτός παρουσιάζεται στο Σχήμα 4.14.



Πιο αναλυτικά, οι Δράσεις εθελοντισμού μεταξύ των εργαζομένων, τα κίνητρα για εκπαιδευτικά προγράμματα και οι πρόσθετες παροχές στους εργαζομένους έχουν την μέγιστη αποτελεσματικότητα με μέσο όρο 4.02, 3,86 και 3,84 αντίστοιχα (Μεγάλος Βαθμός). Ο Πίνακας 4.9 παρουσιάζει αναλυτικά τον βαθμό αποδοχής διαφόρων πρακτικών ΕΚΕ.

<b>Πίνακας 4. 9- Βαθμός αποδοχής των δράσεων ΕΚΕ από εργαζομένους ή άλλους ωφελούμενους?</b>					
	N	Ελαχ.	Μεγ.	M.O.	T.A.
Δράσεις εθελοντισμού μεταξύ των εργαζομένων	59	1	5	4,02	1,01
Κίνητρα για εκπαιδευτικά προγράμματα	57	2	5	3,86	0,90
Πρόσθετες παροχές προς τους εργαζομένους	57	1	5	3,84	1,08
Παροχή ίσων επαγγελματικών ευκαιριών	58	1	5	3,53	0,96
Πολιτιστικές εκδηλώσεις	60	2	5	3,48	0,81
Ευαισθητοποίηση επί περιβαλλοντικών θεμάτων	59	1	5	3,39	0,95
Διοργάνωση εκδηλώσεων στο πλαίσιο της τοπικής κοινωνίας	58	1	5	3,33	0,76

Σε ότι έχει να κάνει με τον βαθμό αποδοχής πρακτικών ΕΚΕ από τους φιλάθλους (ερώτηση 5), οι πρακτικές ΕΚΕ με τον υψηλότερο βαθμό αποδοχής παρουσιάζονται στο Σχήμα 4.15 και στον Πίνακα 4.10 που ακολουθούν.

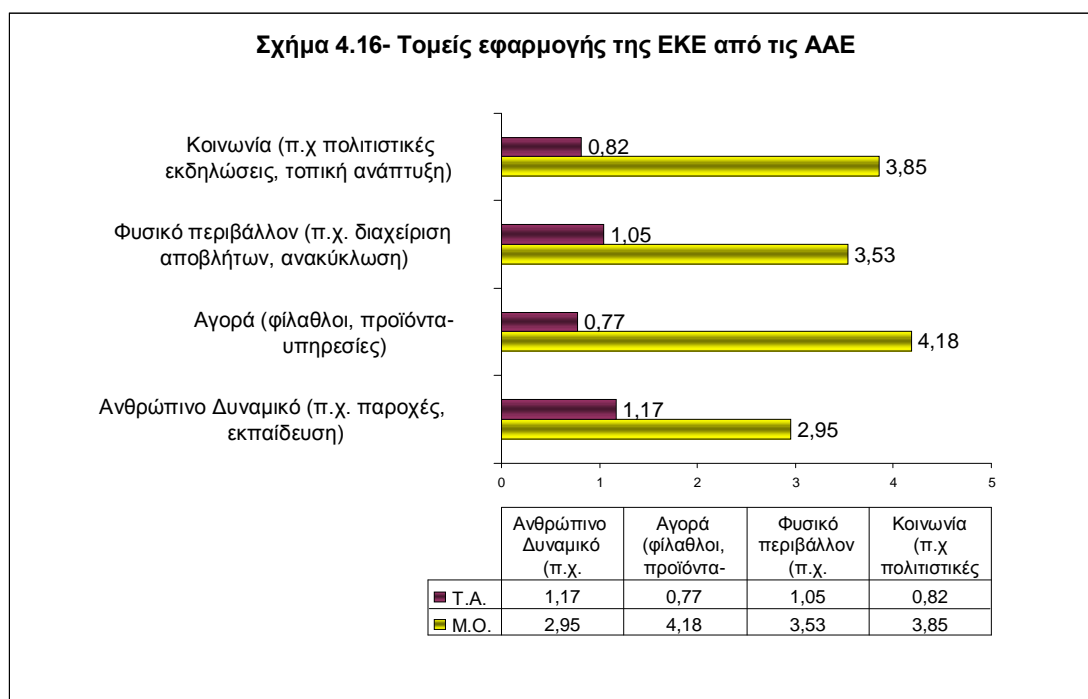


Αναλυτικότερα, οι αποτελεσματικότερες πρακτικές ΕΚΕ με μεγάλο βαθμό αποδοχής που μπορούν να εφαρμοστούν από τις ΑΑΕ είναι οι παρακάτω (Πίνακας 4.10):

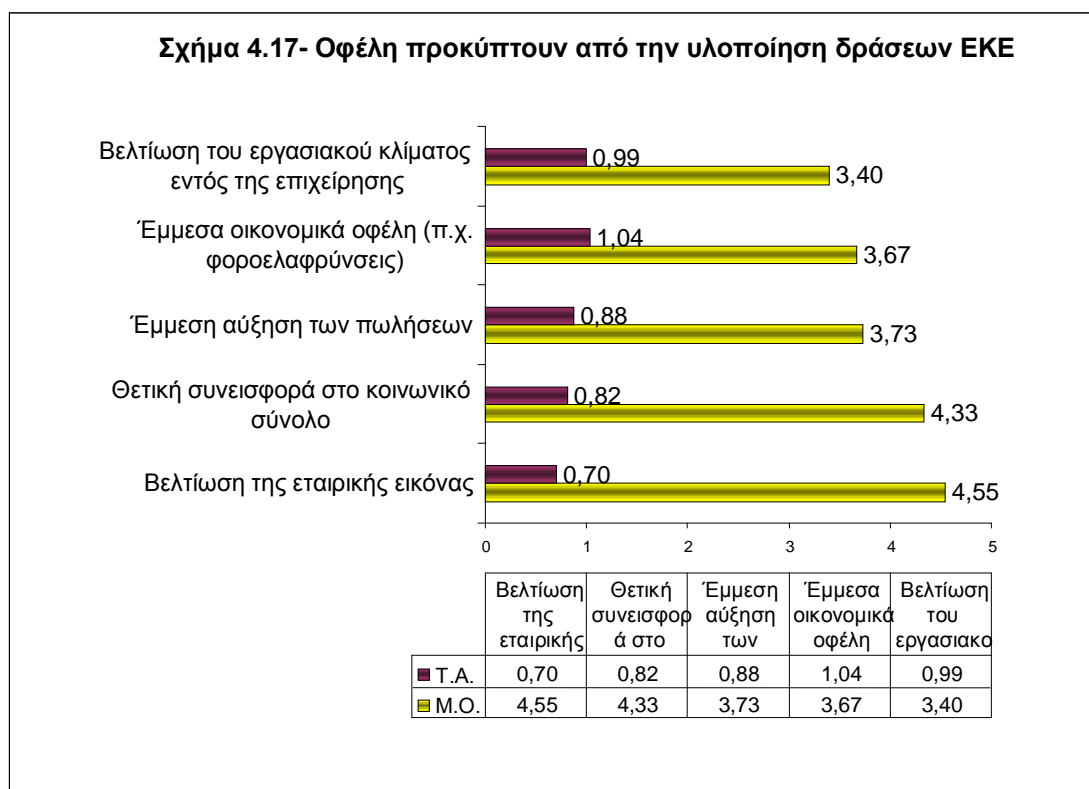
1. Διοργάνωση εκδηλώσεων στο πλαίσιο της τοπικής κοινωνίας (4,42)
2. Πολιτιστικές εκδηλώσεις (μo= 4,22)
3. Ευαισθητοποίηση επί περιβαλλοντικών θεμάτων (μo= 3,76)

<b>Πίνακας 4.10-</b> Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι ακόλουθες δράσεις εκ μέρους μιας Αθλητικής Ανώνυμης Εταιρείας (ΠΑΕ - ΚΑΕ) επηρεάζει θετικά τους φιλάθλους - πελάτες?					
	<b>N</b>	<b>Ελαχ.</b>	<b>Μεγ.</b>	<b>M.O.</b>	<b>T.A.</b>
Διοργάνωση εκδηλώσεων στο πλαίσιο της τοπικής κοινωνίας	60	2	5	4,42	0,65
Πολιτιστικές εκδηλώσεις	60	2	5	4,22	0,76
Ευαισθητοποίηση επί περιβαλλοντικών θεμάτων	59	1	5	3,76	0,99
Δράσεις εθελοντισμού μεταξύ των εργαζομένων	60	1	5	3,25	1,22
Κίνητρα για εκπαιδευτικά προγράμματα	58	1	4	2,16	0,81
Παροχή ίσων επαγγελματικών ευκαιριών	59	1	4	2,15	0,81
Πρόσθετες παροχές προς τους εργαζομένους	59	1	5	2,03	0,98

Οι τομείς εφαρμογής που επικεντρώνονται οι ΑΑΕ (Ερώτηση 6) με σειρά προτεραιότητας είναι η Αγορά, η Κοινωνία, το Φυσικό Περιβάλλον και τέλος το Ανθρώπινο Δυναμικό, όπως παρουσιάζεται και στο Σχήμα 4.16.



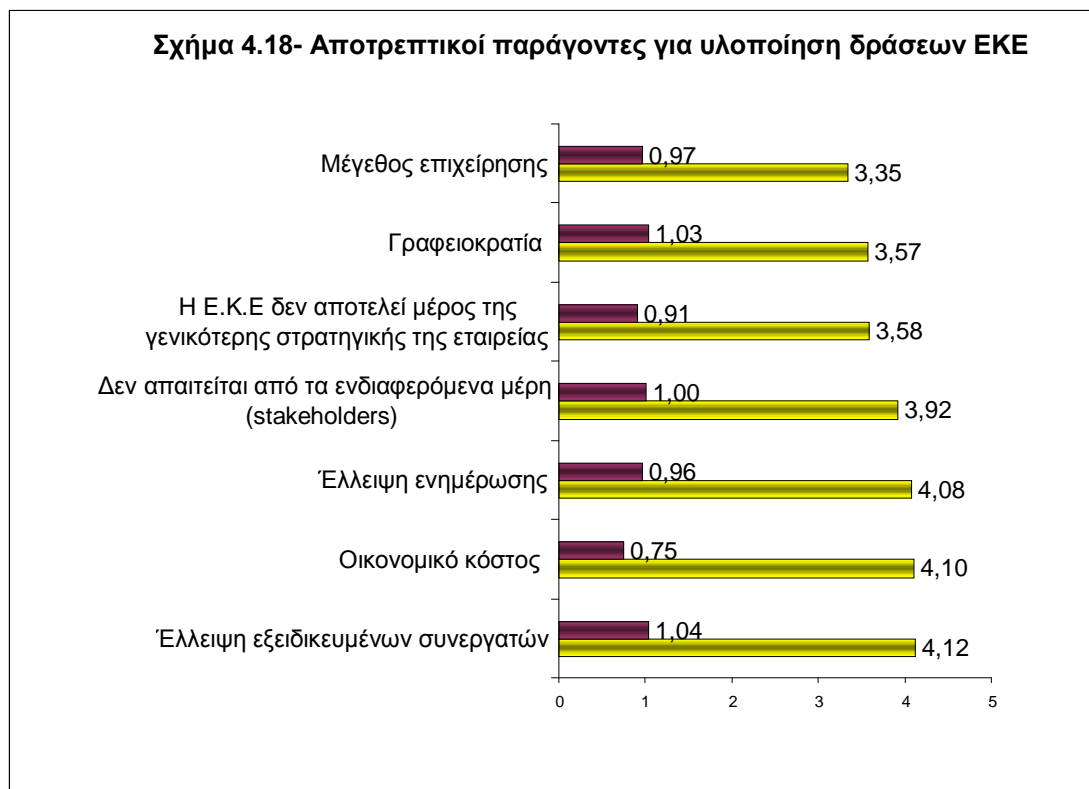
Σε ότι αφορά τα οφέλη που προκύπτουν από την υλοποίηση δράσεων ΕΚΕ, η έρευνα έδειξε ότι η ΕΚΕ σε πολύ μεγάλο βαθμό επιφέρει Βελτίωση της Εταιρικής Εικόνας στις ΠΑΕ-ΚΑΕ (μ.ο.= 4,55), ενώ η εφαρμογή πρακτικών ΕΚΕ επιφέρει σε μεγάλο βαθμό θετική συνεισφορά στο κοινωνικό σύνολο (μ.ο.= 4,33). Παράλληλα η έρευνα έδειξε ότι σε μέτριο βαθμό η υλοποίηση δράσεων επιφέρει έμμεση αύξηση πωλήσεων και έμμεσα οικονομικά οφέλη με μέσο όρο 3,73 και 3,67 αντίστοιχα.



Σχετικά με τους παράγοντες που λειτουργούν αποτρεπτικά αναφορικά με την υλοποίηση δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν:

- ✓ Την έλλειψη εξειδικευμένων συνεργατών (Μ.Ο.= 4,12)
- ✓ Το μεγάλο οικονομικό κόστος (4,10)
- ✓ Την έλλειψη ενημέρωσης (4,08)
- ✓ Ότι δεν απαιτείται από τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) (3,92)
- ✓ Ότι η Ε.Κ.Ε δεν αποτελεί μέρος της γενικότερης στρατηγικής της εταιρείας (3,58)
- ✓ Την γραφειοκρατία που απαιτείται (3,57) και τέλος
- ✓ Το μέγεθος επιχείρησης 3,35

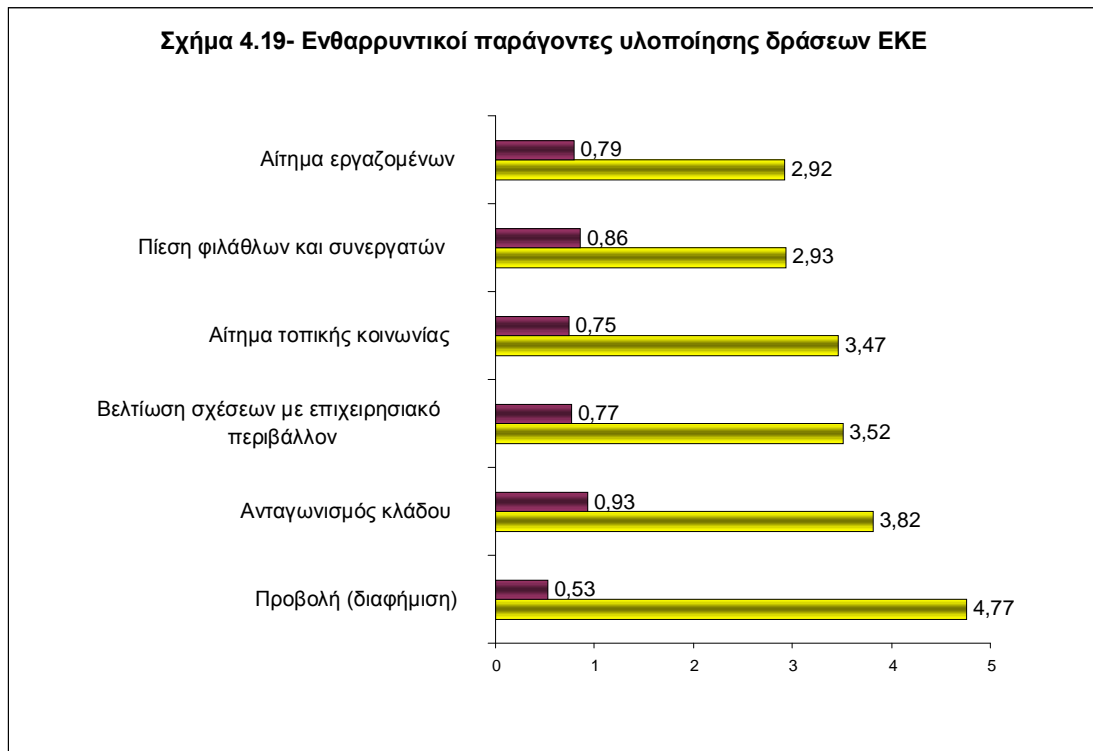
Το Σχήμα 4.18 παρουσιάζει διαγραμματικά τους αποτρεπτικούς παράγοντες υλοποίησης προγραμμάτων ΕΚΕ.



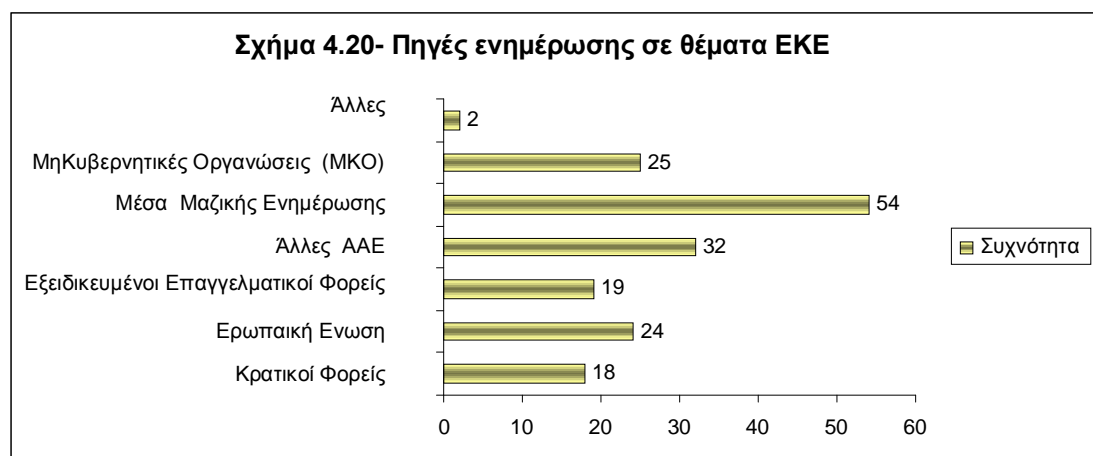
Οι βασικοί παράγοντες από την άλλη πλευρά που λειτουργούν ενθαρρυντικά για την υλοποίηση δράσεων ΕΚΕ είναι τα παρακάτω:

- ✓ Καλύτερη Προβολή – διαφήμιση (μ.ο.= 4,77)
- ✓ Ανταγωνισμός κλάδου (μ.ο.= 3,82)
- ✓ Βελτίωση σχέσεων με επιχειρησιακό περιβάλλον (μ.ο.= 3,52)
- ✓ Αίτημα τοπικής κοινωνίας (μ.ο.= 3,47)

Το Σχήμα 4.19 παρουσιάζει τα βασικά περιγραφικά μεγέθη αναφορικά με τους ενθαρρυντικούς παράγοντες υλοποίησης των δράσεων ΕΚΕ για τις ΠΑΕ και ΚΑΕ.

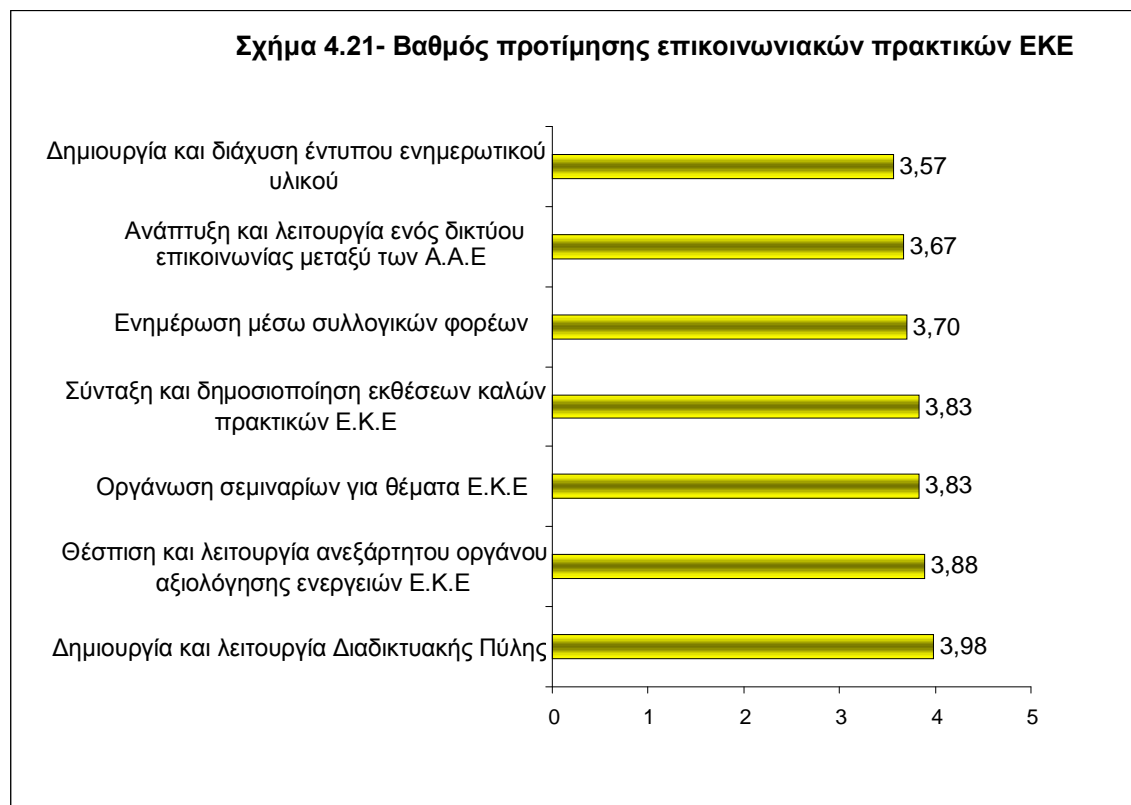


Επιπρόσθετα, οι σπουδαιότερες πηγές ενημέρωσης των ΠΑΕ- ΚΑΕ σε θέματα ΕΚΕ είναι 1) Τα Μέσα μαζικής ενημέρωσης με συχνότητα 54 ή ποσοστό 31,03%, 2) Οι άλλες Α.Α.Ε (ΠΑΕ- ΚΑΕ) με συχνότητα εμφάνισης 32 ή ποσοστό 18,39% και 3) οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (Μ.Κ.Ο) με συχνότητα 25 ή ποσοστό 14,37%. Το Σχήμα 4.20 παρουσιάζει αναλυτικά τις συχνότητες χρήσης διαφόρων πηγών ενημέρωσης σε θέματα ΕΚΕ.





Παράλληλα, με βάση τον βαθμό προτίμησης προέκυψε ότι όλες οι διαθέσιμες επικοινωνιακές πρακτικές ΕΚΕ είναι ιδιαίτερα σημαντικές και κυρίως η Δημιουργία και λειτουργία Διαδικτυακής Πύλης, η Θέσπιση και λειτουργία ανεξάρτητου οργάνου αξιολόγησης ενεργειών Ε.Κ.Ε, η Οργάνωση σεμιναρίων για θέματα Ε.Κ.Ε, αλλά και η Σύνταξη και δημοσιοποίηση εκθέσεων καλών πρακτικών Ε.Κ.Ε.



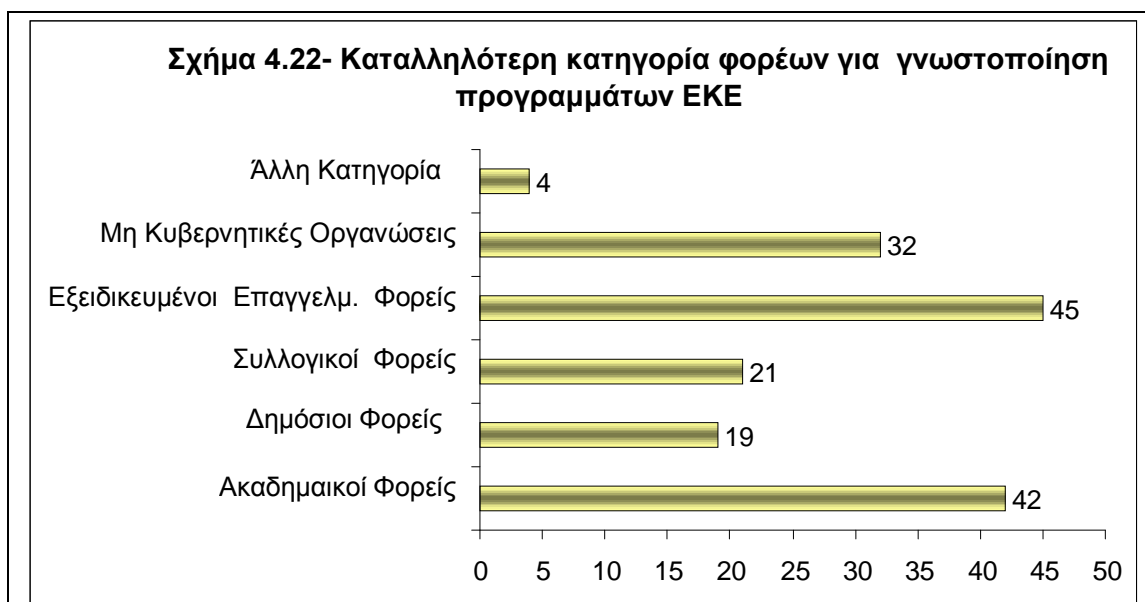
**Πίνακας 4.11- Εκφράστε το βαθμό προτίμησής σας για καθεμιά από τις παρακάτω επικοινωνιακές πρακτικές για θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.**

	N	Ελαχ.	Μεγ.	Μ.Ο.	T.A.
Δημιουργία και λειτουργία Διαδικτυακής Πύλης	60	2	5	3,98	0,75
Θέσπιση και λειτουργία ανεξάρτητου οργάνου αξιολόγησης ενεργειών Ε.Κ.Ε	60	1	5	3,88	1,04
Οργάνωση σεμιναρίων για θέματα Ε.Κ.Ε	60	2	5	3,83	0,76
Σύνταξη και δημοσιοποίηση εκθέσεων καλών πρακτικών Ε.Κ.Ε	59	2	5	3,83	0,85
Ενημέρωση μέσω συλλογικών φορέων	60	2	5	3,70	0,81
Ανάπτυξη και λειτουργία ενός δικτύου επικοινωνίας μεταξύ των Α.Α.Ε	60	2	5	3,67	0,77
Δημιουργία και διάχυση έντυπου ενημερωτικού υλικού	60	2	5	3,57	0,95

Οι καταλληλότεροι φορείς για γνωστοποίηση των προγραμμάτων ΕΚΕ, με βάση τους συμμετέχοντες στην έρευνα είναι οι παρακάτω:

- ✓ Οι εξειδικευμένοι επαγγελματικοί φορείς, με συχνότητα εμφάνισης 45 (27,61%)
- ✓ Ακαδημαϊκοί φορείς (25,77%)
- ✓ Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (Μ.Κ.Ο) με συχνότητα 32 ή 19,63%

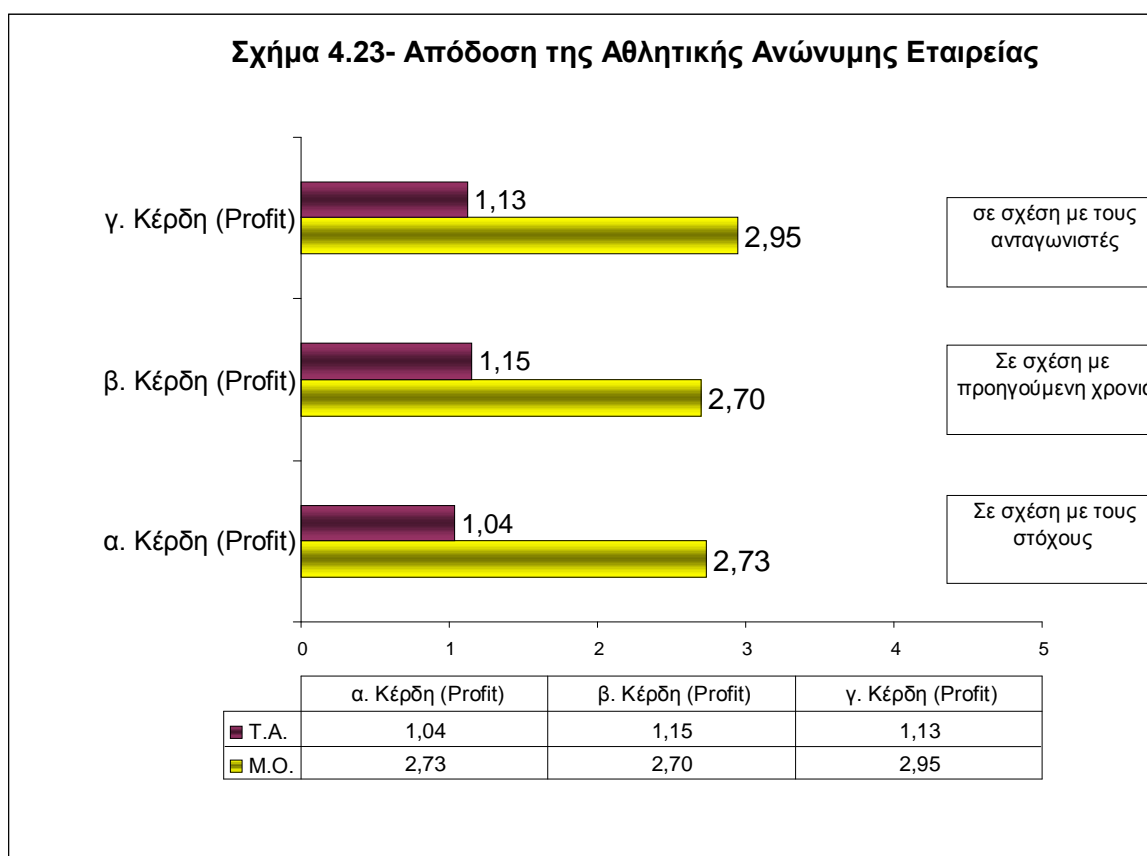
Το Σχήμα 4.22 και ο Πίνακας 4.12 που ακολουθούν, παρουσιάζουν αναλυτικά τη συχνότητα και το ποσοστό εμφάνισης των καταλληλότερων φορέων για τη γνωστοποίηση των προγραμμάτων ΕΚΕ.



**Πίνακας 4.12** Ποιες είναι οι βασικές πηγές ενημέρωσης σας σε θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης?

Πηγές Ενημέρωσης	Συχνότητα	Ποσοστό εμφάνισης
Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης	54	31,03%
Άλλες Α.Α.Ε (ΠΑΕ- ΚΑΕ)	32	18,39%
Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (Μ.Κ.Ο)	25	14,37%
Ευρωπαϊκή ένωση	24	13,79%
Εξειδικευμένοι επαγγελματικοί φορείς	19	10,92%
Κρατικοί φορείς	18	10,34%
Άλλη	2	1,15%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>174</b>	<b>100,00%</b>

Τέλος, σε σχέση με το βασικό δείκτη απόδοσης δηλαδή τα κέρδη, οι συμμετέχοντες στην έρευνα δήλωσαν «μέτρια ικανοποιημένοι» τόσο ως προς τους στόχους ( $\mu = 2.73$ ) όσο και ως προς την προηγούμενη χρονιά ( $\mu = 2.70$ ). Επίσης μέτριο επίπεδο ικανοποίησης ως προς τα κέρδη υπήρξε σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Το Σχήμα 4.23 είναι ενδεικτικό.



## Επαγωγική Ανάλυση

### Ανάλυση Παραγόντων

Η Ανάλυση παραγόντων εξυπηρετεί στην εύρεση όλων εκείνων των μεταβλητών (components), οι οποίες αλληλοσχετίζονται μεταξύ τους και συνεπώς μπορούν να υπολογιστούν ως μία, μειώνοντας σημαντικά το μέγεθος της κλίμακας. Παράλληλα, συγκεκριμένες μεταβλητές από μια ομάδα (Items), δεν συσχετίζονται με άλλες από άλλη ομάδα. Το τελευταίο γεγονός, οδηγεί στην απλούστευση των αναλύσεων, δεδομένου ότι πλέον μειώνεται σημαντικά ο όγκος των μεταβλητών που εξετάζονται.

Η ανάλυση παραγόντων των items της ερώτησης 17 «ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠ΄ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ», έδειξε ότι όλες οι μεταβλητές της κλίμακας αλληλοσυσχετίζονται και συνεπώς μπορούν να μειωθούν σε μία. Η χρήση Cronbach's Alpha Reliability Test, έδειξε ισχυρή αξιοπιστία με τιμή μεγαλύτερη από 0,70. Ο Πίνακας 4.13 που ακολουθεί δείχνει ότι όλες οι μεταβλητές πληρούν όλες τις προϋποθέσεις, ότι δηλαδή υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των items (στην προκειμένη περίπτωση ένας παράγοντας), και ότι ομαδοποιούνται σε μια νέα μεταβλητή την «ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ»

**Πίνακας 4.13- ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ (a)**

ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ (ΕΡΩΤΗΣΗ 17)	Component
	1
Κέρδη (Profit)	.847
Απόδοση της Επένδυσης (RoI)	.805
Πωλήσεις (Sales volume)	.797
Μερίδιο Αγοράς (Market share)	.860
RELIABILITY TEST (CRONBACH ALPHA)	<b><u>0.842</u></b>

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
a 1 components extracted.

Η ανάλυση παραγόντων των items της ερώτησης 7 «ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΑ ΟΦΕΛΗ ΕΚΕ», ανέδειξε ότι τα αντιλαμβανόμενα οφέλη μπορούν να διαχωριστούν σε 2 ομάδες, οι οποίες ονομάστηκαν 1) «ΆΜΕΣΑ ΟΦΕΛΗ ΕΚΕ» (1<sup>η</sup> ομάδα) και 2) «ΕΜΜΕΣΑ ΟΦΕΛΗ ΕΚΕ» (2<sup>η</sup> ομάδα), όπως αυτές παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.14.

**Πίνακας 4.14- ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΑ ΟΦΕΛΗ ΕΚΕ (a)**

ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ (ΕΡΩΤΗΣΗ 7)	Component	
	1	2
Έμμεση αύξηση των πωλήσεων	.836	
Βελτίωση της εταιρικής εικόνας	.785	
Θετική συνεισφορά στο κοινωνικό σύνολο		
Έμμεσα οικονομικά οφέλη (π.χ. φοροελαφρύνσεις)		
Βελτίωση του εργασιακού κλίματος εντός της επιχείρησης		.959
<b>RELIABILITY TEST (CRONBACH ALPHA)</b>	<b><u>0.716</u></b>	N/A

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 3 iterations.

Παράλληλα, η ανάλυση παραγόντων των items της ερώτησης 5 «ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΚΕ ΜΕ ΟΦΕΛΗ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ/ ΦΙΛΑΘΛΟΥΣ», καθόρισε την ύπαρξη 2 παραγόντων, την επονομαζόμενη 1) «ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΕΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΩΡΩΝ» (cronbach's alpha > 0.70) και την 2) «ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΕΣ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ» (cronbach's alpha > 0.70). Για περισσότερες πληροφορίες παρακαλώ όπως ανατρέξατε στον Πίνακα 4.15 που ακολουθεί.

Πίνακας 4.15- ΟΦΕΛΗ ΕΚΕ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ (a)

ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ (ΕΡΩΤΗΣΗ 5)	Component	
	1	2
Πρόσθετες παροχές προς τους εργαζομένους	.828	
Παροχή ίσων επαγγελματικών ευκαιριών	.879	
Κίνητρα για εκπαιδευτικά προγράμματα	.774	
Ευαισθητοποίηση επί περιβαλλοντικών θεμάτων		.818
Πολιτιστικές εκδηλώσεις		.810
Δράσεις εθελοντισμού μεταξύ των εργαζομένων		
Διοργάνωση εκδηλώσεων στο πλαίσιο της τοπικής κοινωνίας		.727
<b>RELIABILITY TEST (CRONBACH ALPHA)</b>	<b><u>0.824</u></b>	<b><u>0.719</u></b>

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 3 iterations.

#### Η Επίδραση των Δράσεων ΕΚΕ στην Απόδοση των Εταιρειών

Για την στατιστική επαγωγή πιθανών σχέσεων μεταξύ 2 ή περισσότερων μεταβλητών στον συνολικό πληθυσμό, χρησιμοποιήθηκε τόσο η μέθοδος της διμεταβλητής ανάλυσης (Συσχέτιση Pearson) όσο και αυτή της πολυμεταβλητής ανάλυσης (Πολλαπλή παλινδρόμηση). Στην τελευταία χρησιμοποιήθηκε ως εξαρτημένη μεταβλητή η «ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ», η οποία προέκυψε από την ανάλυση παραγόντων», ενώ ως ανεξάρτητες μεταβλητές οι μεταβλητές της ερώτησης 6 «ΤΟΜΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΚΕ» (βλέπε ερωτηματολόγιο).

Σε σχέση με τη χρήση διμεταβλητής ανάλυσης, η χρήση του στατιστικού τέστ «Pearson Correlation», απέδειξε ότι οι Δράσεις ΕΚΕ των Αθλητικών Ανωνύμων Εταιρειών που σχετίζονται με την Αγορά (φίλαθλοι, προϊόντα- υπηρεσίες), οδήγησαν στην επίτευξη μεγαλύτερης απόδοσης σε σχέση με τους ανταγωνιστές ( $r=0,423$ ,  $p<0,01$ ). Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι οι εταιρείες που έδειξαν προτεραιότητα στην αγορά, έμειναν περισσότερο ικανοποιημένες από την απόδοση των ανταγωνιστών τους. Πιο συγκεκριμένα, μία μονάδα μεγαλύτερη προτεραιότητα στην αγορά, επιφέρει 0.423 μονάδες περισσότερη ικανοποίηση στην απόδοση των ΑΑΕ σε σχέση

με τους ανταγωνιστές. Όπως δείχνει και ο Πίνακας 4.16, η εστίαση των δράσεων ΕΚΕ προς την Αγορά ήταν αυτή που επέφερε καλύτερη συγκριτικά με τους ανταγωνιστές απόδοση στις ΑΑΕ. Καμία άλλη κατεύθυνση δεν έδειξε συσχέτιση με την απόδοση.

**Πίνακας 4.16- Η ΣΧΕΣΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ ΕΚΕ ΜΕ ΤΗΝ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΑΑΕ**

ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΚΕ	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟ ΤΕΣΤ	ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ
Ανθρώπινο Δυναμικό	Pearson Correlation	.163
	Sig. (2-tailed)	.212
Αγορά	Pearson Correlation	<b>.423(**)</b>
	Sig. (2-tailed)	<b>.001</b>
Φυσικό περιβάλλον	Pearson Correlation	.060
	Sig. (2-tailed)	.650
Κοινωνία	Pearson Correlation	.123
	Sig. (2-tailed)	.348

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Το παραπάνω εύρημα επιβεβαιώθηκε και από τη χρήση της πολλαπλής παλινδρόμησης με τη μέθοδο stepwise. Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο που προέκυψε, εξηγεί το 16.50% της συνολικής συγκριτικής απόδοσης (κέρδη, πωλήσεις, μερίδια αγοράς κλπ) αναφορικά με τον ανταγωνισμό

**Πίνακας 4.17- ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΓΡΑΜΜΙΚΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ<sub>(b)</sub>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.423(a)	.179	<b>.165</b>	.712

a Predictors: (Constant), Αγορά (φίλαθλοι, προϊόντα- υπηρεσίες)

b Dependent Variable: COMPARATIVE PERFORMANCE

Το μοντέλο πρόβλεψης (Model 1- Πίνακας 4.18) που προκύπτει από την ανάλυση παλινδρόμησης περιέχει α) την σταθερά  $\alpha = 1,392$  ( $\text{sig} = 0.01 < 5\%$ ) και β) την εξαρτημένη μεταβλητή  $X_1$ : Τομέας εφαρμογής ΕΚΕ – ΑΓΟΡΑ με συντελεστή βήτα  $\beta = 0,423$  και επομένως: **ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ = 1,392 + 0,423\*(ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΚΕ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ)**

**Πίνακας 4.18- ΕΠΑΓΩΓΗ ΓΡΑΜΜΙΚΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ<sub>(a)</sub>**

Model 1	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	<b>1.392</b>	.512		2.72	.009		
Αγορά	.428	.120	<b>.423</b>	3.56	.001	1.000	1.000

a Dependent Variable: COMPARATIVE PERFORMANCE

Επιπρόσθετα, όπως προκύπτει από την ίδια ανάλυση, οι μεταβλητές που εξαιρέθηκαν ως μη στατιστικά σημαντικές ήταν το ανθρώπινο δυναμικό, το φυσικό περιβάλλον και η κοινωνία (Πίνακας 4.19).

**Πίνακας 4.19- ΕΞΑΙΡΕΜΕΝΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ<sub>(b)</sub>**

Model 1	Beta In	t	Sig.
Ανθρώπινο Δυναμικό (π.χ. παροχές, εκπαίδευση)	.000(a)	.000	1.000
Φυσικό περιβάλλον (π.χ. διαχείριση αποβλήτων, ανακύκλωση)	-.072(a)	-.575	.568
Κοινωνία (π.χ πολιτιστικές εκδηλώσεις, τοπική ανάπτυξη)	-.023(a)	-.180	.857

a Predictors in the Model: (Constant), Αγορά (φίλαθλοι, προϊόντα- υπηρεσίες)

b Dependent Variable: COMPARATIVE PERFORMANCE

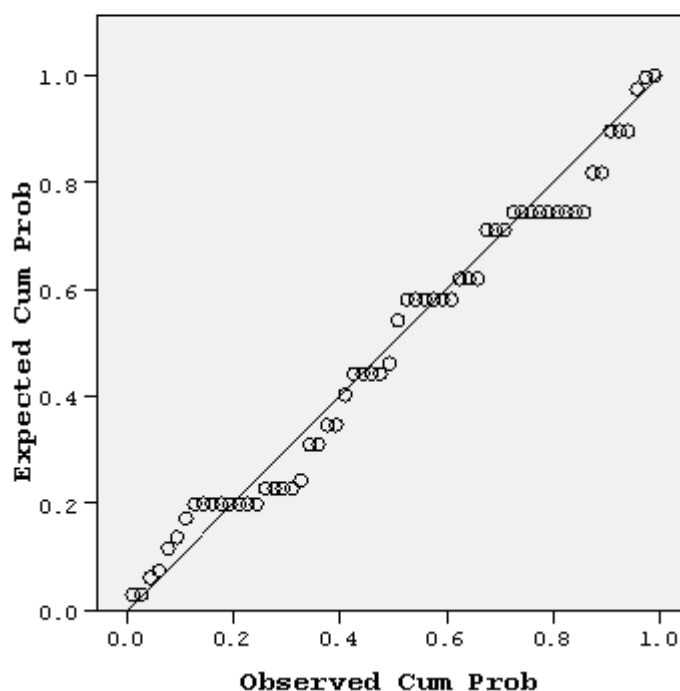
Με βάση το διάγραμμα πιθανοτήτων (Διάγραμμα 4.1), το μοντέλο που προέκυψε ακολουθεί την κανονική κατανομή, δεδομένου ότι οι προβλεπόμενες πιθανότητες των τιμών προσεγγίζουν τις παρατηρηθείσες. Επομένως, είναι λογικό να συμπεράνουμε ότι το προαναφερόμενο προβλεπτικό μοντέλο είναι αρκετά αξιόπιστο.



**Διάγραμμα 4.1- ΓΡΑΦΗΜΑ ΚΑΝΟΝΙΚΗΣ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΣΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ**

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**

**Dependent Variable: COMPARATIVE PERFORMANCE**



**Η Επίδραση της ύπαρξης τμήματος ΕΚΕ στην Απόδοση των ΑΑΕ**

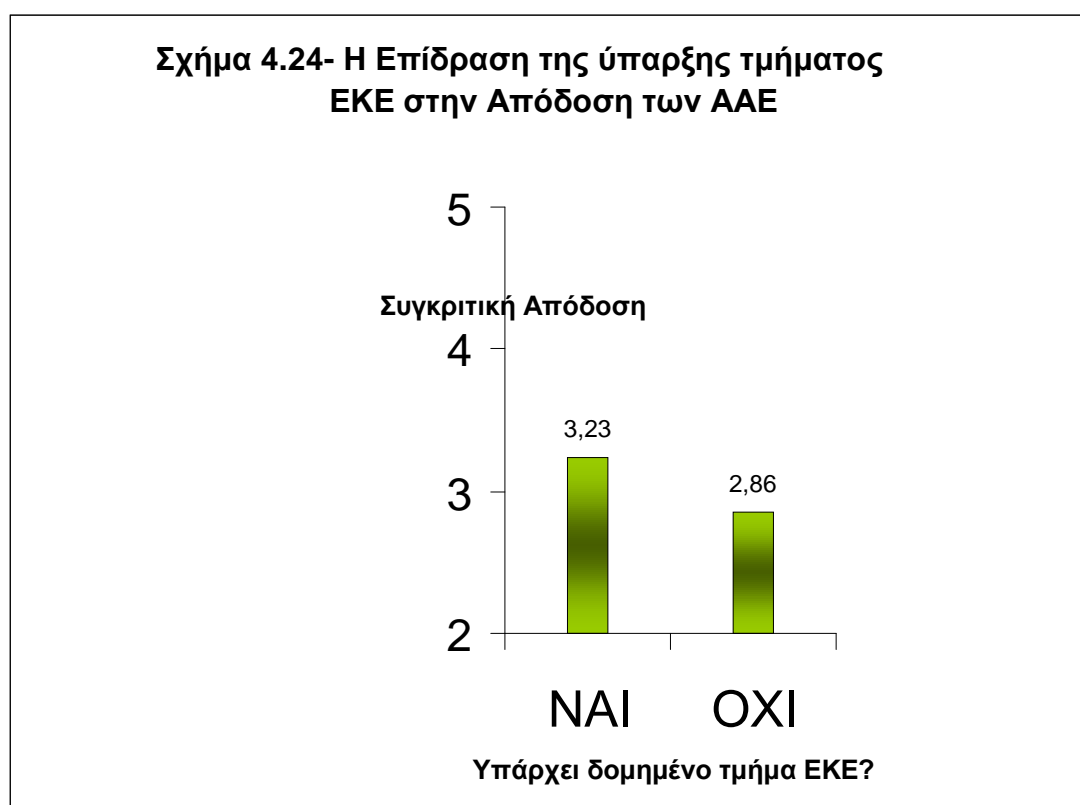
Αναφορικά με τη διερεύνηση της επίδρασης της ύπαρξης ξεχωριστού τμήματος ΕΚΕ στην απόδοση των ΑΑΕ, πραγματοποιήθηκε ανάλυση T-test ανάμεσα στη διχοτομική ερώτηση 18 (Υπάρχει δομημένο τμήμα ΕΚΕ; ΝΑΙ/ΟΧΙ) (ονομαστική κλίμακα) και την νέα μεταβλητή «ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ» (κλίμακα Ratio), η οποία προέκυψε μέσα από την ανάλυση παραγόντων. Η ανάλυση αυτή εξυπηρετεί στον εντοπισμό στατιστικά σημαντικής διαφοράς στους μέσους όρους της αναλογικής κλίμακας ανάμεσα στις ομάδες που απάντησαν είτε ΝΑΙ είτε ΟΧΙ.

Όπως δείχνουν τόσο ο Πίνακας 4.20, όσο και το σχήμα 4.24, το αποτέλεσμα του στατιστικού τεστ T-test έδειξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στην απόδοση των επιχειρήσεων που έχουν δομημένο τμήμα ΕΚΕ και στην απόδοση αυτών που δεν έχουν τμήμα ΕΚΕ. Αυτό σημαίνει ότι η ύπαρξη

επαγγελματιών στο χώρο της ΕΚΕ, επιφέρει καλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των πόρων που επενδύονται σε δράσεις ΕΚΕ.

**Πίνακας 4.20- T-test – Σύγκριση μέσω όρων**

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ	Equal variances assumed	5.11	<b>.028</b>
	Equal variances not assumed		



Η Επίδραση των αντιλήψεων για την επίδραση των δράσεων ΕΚΕ, στον καθορισμό των πρακτικών ΕΚΕ

Η ανάλυση παραγόντων των items της ερώτησης 5 «ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΚΕ ΜΕ ΟΦΕΛΗ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ/ ΦΙΛΑΘΛΟΥΣ», η οποία πραγματοποιήθηκε στην παράγραφο 4.3.1, οδήγησε στη δημιουργία 2 νέων μεταβλητών, την επονομαζόμενη 1) «ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΕΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΩΡΩΝ» (cronbach's alpha > 0.70) και την 2) «ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ

ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΕΣ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ» (cronbach's alpha > 0.70).

Όπως παρουσιάζουν και τα Pearson correlation tests, οι «ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΕΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΩΡΩΝ», επηρεάζονται στατιστικά σημαντικά από τον αντιλαμβανόμενο αντίκτυπο των δράσεων ΕΚΕ σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό ( $r=0.550$ ,  $p<0,01$ ) και την αγορά ( $r=0,297$ ,  $p<0,05$ ). Τέλος, οι «ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΕΣ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ» επηρεάζονται αρνητικά από τον αντιλαμβανόμενο αντίκτυπο των δράσεων ΕΚΕ σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό ( $r=-0,309$ ,  $p<0,05$ ) και θετικά από τον αντιλαμβανόμενο αντίκτυπο των δράσεων ΕΚΕ σε σχέση με το φυσικό περιβάλλον ( $r=0,332$ ,  $p<0,05$ ) και την κοινωνία ( $r=0,398$ ,  $p<0,01$ ).

**Πίνακας 4.21- Η Επίδραση των αντιλήψεων για την επίδραση των δράσεων ΕΚΕ, στον καθορισμό των πρακτικών ΕΚΕ**

<b>ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΕ ΣΤΟΥΣ ΦΙΛΑΘΛΟΥΣ</b>	<b>HR DRIVEN PRACTICES (Pearson Correlation test)</b>	<b>SOCIETY AND ENVIRONMENT DRIVEN PRACTICES (Pearson Correlation test)</b>
Ανθρώπινο Δυναμικό (π.χ. παροχές, εκπαίδευση)	<b>.550(**)</b>	<b>-.309(*)</b>
Αγορά (φίλαθλοι, προϊόντα- υπηρεσίες)	<b>.297(*)</b>	.012
Φυσικό περιβάλλον (π.χ. διαχείριση αποβλήτων, ανακύκλωση)	.011	<b>.332(*)</b>
Κοινωνία (π.χ πολιτιστικές εκδηλώσεις, τοπική ανάπτυξη)	-.083	<b>.398(**)</b>

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## VII.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Αρκετοί συγγραφείς έχουν ασχοληθεί με την επίδραση των δράσεων Εταιρικής επάνω στην εταιρική εικόνα των επιχειρήσεων και τα ευεργετικά έμμεσα αποτελέσματά τους επάνω στα μελλοντικά κέρδη των επιχειρήσεων (Gao, 2009), (Buciuniene και Kazlauskaitė, 2011), (Hazlett, McAdam και Murray, 2007). Ορισμένοι προσπάθησαν να συνδέσουν την επιτυχή εφαρμογή πρακτικών ΕΚΕ με τα κέρδη, όπου τα αποτελέσματα ήταν αμφιλεγόμενα (Riliang, 2009) (Buciuniene και Kazlauskaitė, 2011). Ορισμένοι από τους ερευνητές σε θέματα ΕΚΕ καθόρισαν ότι τα θετικότερα αποτελέσματα επετεύχθησαν επάνω στην ικανοποίηση πελατών, όπως ήταν οι έρευνες των McDonald και Lai, (2011), των McDonald και Rundle-Thiele, (2008).

### *Η Εφαρμογή της ΕΚΕ στις Ελληνικές ΑΑΕ*

Παρόλα αυτά, η συντριπτική πλειοψηφία (το 88,33%) των ελληνικών Αθλητικών Ανωνύμων Εταιρειών δεν διαθέτουν δομημένο τμήμα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ενώ μόλις το 11,67% έχουν εντάξει την ΕΚΕ στην οργανωτική τους δομή. Αυτό δείχνει ότι η ΕΚΕ ως έννοια είναι κάτι το νέο στην ελληνική πραγματικότητα και βρίσκεται σε εμβρυακό επίπεδο, δεδομένου ότι τα τελευταία 4 χρόνια πρωτοεμφανίστηκε και απασχολεί περίπου 3 άτομα ανά επιχείρηση που υλοποιεί σχετικές δράσεις. Στην τρέχουσα οικονομική συγκυρία, τα συμμετέχοντα στελέχη στην έρευνα έδειξαν ότι οι Ελληνικές ΑΑΕ σε μέτριο βαθμό εφαρμόζουν δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (μ.ο= 2,80 σε 5βάθμια κλίμακα διαστήματος) και αυτό δεν είναι ιδιαίτερα αρνητικό σημάδι. Σε αυτό το συμπέρασμα συμπλέει το γεγονός ότι το 40,38% των ελληνικών Αθλητικών Ανωνύμων Εταιρειών (ΠΑΕ&ΚΑΕ) θα προχωρήσει στη σύσταση σχετικού τμήματος, γεγονός που δείχνει ότι οι εταιρείες έχουν συνειδητοποιήσει την κρισιμότητα του σχεδιασμού και υλοποίησης πρακτικών ΕΚΕ σε σχέση με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Σύμφωνα με τις ΑΑΕ, ο όρος της ΕΚΕ περιλαμβάνει χορηγίες και φιλανθρωπικές δράσεις, εθελοντισμό σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά θέματα, την προστασία του περιβάλλοντος και την ηθική λειτουργία τους.

Σε αυτή τη βάση σχεδιάζουν επέκταση των δραστηριοτήτων τους στο μέλλον, κυρίως όσον αφορά το περιβάλλον, τα εκπαιδευτικά προγράμματα, τις πολιτιστικές

εκδηλώσεις και τις δράσεις εθελοντισμού μεταξύ των εργαζομένων. Σε αυτό συντείνει και ο βαθμός αποδοχής των δράσεων ΕΚΕ στην Ελλάδα από τους φιλάθλους των ΠΑΕ - ΚΑΕ, οι οποίες εστιάζονται κυρίως στη διοργάνωση εκδηλώσεων στο πλαίσιο της τοπικής κοινωνίας, στις Πολιτιστικές εκδηλώσεις, στην ευαισθητοποίηση επί περιβαλλοντικών θεμάτων και στις δράσεις εθελοντισμού μεταξύ των εργαζομένων. Σε σχέση με τους βασικούς τομείς εφαρμογής της ΕΚΕ, οι ΑΑΕ εστιάζονται με σειρά προτίμησης 1) στην Αγορά, 2) την Κοινωνία και 3) στο Φυσικό περιβάλλον και λιγότερο στο 4) Ανθρώπινο Δυναμικό τους. Σε ότι αφορά τα οφέλη από την υλοποίηση δράσεων ΕΚΕ, οι ΑΑΕ έδειξαν σε πολύ μεγάλο βαθμό ότι βελτιώνει την εταιρική τους εικόνα και ότι έχει θετική συνεισφορά στο κοινωνικό σύνολο. Παράλληλα, σε μεγάλο βαθμό επιφέρει έμμεση αύξηση των πωλήσεων και ότι έχει έμμεσα οικονομικά κίνητρα.

Στους σημαντικότερους αποτρεπτικούς παράγοντες δηλώθηκαν (σε φθίνουσα σημαντικότητα) 1) η έλλειψη εξειδικευμένων συνεργατών, 2) Το μεγάλο οικονομικό κόστος, 3) η έλλειψη ενημέρωσης, 4) το ότι δεν απαιτείται από τα ενδιαφερόμενα μέρη, 5) το ότι η Ε.Κ.Ε δεν αποτελεί μέρος της γενικότερης στρατηγικής της εταιρείας και 6) η γραφειοκρατία που απαιτείται. Επιπλέον, οι σημαντικότεροι ενθαρρυντικοί παράγοντες υλοποίησης δράσεων ΕΚΕ (σε φθίνουσα σημαντικότητα) είναι 1) η προβολή, 2) η επιταγή του ανταγωνισμού, 3) η Βελτίωση σχέσεων με επιχειρησιακό περιβάλλον και 4) η απαίτηση της τοπικής κοινωνίας.

Στις βασικότερες πηγές ενημέρωσης σχετικά με προγράμματα ΕΚΕ εντάσσονται 1) τα ΜΜΕ, 2) οι άλλες ΠΑΕ- ΚΑΕ και 3) οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (Μ.Κ.Ο), ενώ στις επικοινωνιακές πρακτικές δράσεων ΕΚΕ εμπίπτουν 1) η δημιουργία και λειτουργία Διαδικτυακής Πύλης, 2) Θέσπιση και λειτουργία ανεξάρτητου οργάνου αξιολόγησης ενεργειών Ε.Κ.Ε, 3) η Οργάνωση σεμιναρίων για θέματα Ε.Κ.Ε και 4) η Σύνταξη και δημοσιοποίηση εκθέσεων καλών πρακτικών Ε.Κ.Ε. Τέλος, οι καταλληλότεροι φορείς για γνωστοποίηση των προγραμμάτων ΕΚΕ, με βάση τους συμμετέχοντες στην έρευνα αποδείχτηκαν 1) Οι εξειδικευμένοι επαγγελματικοί φορείς, 2) οι Ακαδημαϊκοί φορείς και 3) οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (Μ.Κ.Ο).

### ***Η Επίδραση των Δράσεων ΕΚΕ στην Απόδοση των Εταιρειών***

Η χρήση του στατιστικού τέστ «Pearson Correlation», απέδειξε ότι οι Δράσεις ΕΚΕ των Αθλητικών Ανωνύμων Εταιρειών που σχετίζονται με την Αγορά (φίλαθλοι, προϊόντα- υπηρεσίες), οδήγησαν στην επίτευξη μεγαλύτερης απόδοσης σε σχέση με τους ανταγωνιστές ( $r=0,423$ ,  $p<0,01$ ). Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι οι εταιρείες που έδειξαν προτεραιότητα στις δράσεις ΕΚΕ που σχετίζονται με την αγορά τους, έμειναν περισσότερο ικανοποιημένες από την απόδοση των ανταγωνιστών τους. Η πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή τη συγκριτική απόδοση των εταιρειών και ανεξάρτητες μεταβλητές τις δράσεις ΕΚΕ, επιβεβαίωσαν στο μοντέλο **ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ= 1,392 + 0,423\*(ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΚΕ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ)** ότι οι δράσεις ΕΚΕ εστιασμένες στην αγορά είναι αυτή που οδήγησε τις ΑΕΕ σε ικανοποιητικότερες αποδόσεις. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής είναι συνεπή με τα αποτελέσματα της έρευνας του Riliang (2009), ο οποίος ανέδειξε την κατηγορία δράσεων ΕΚΕ εστιασμένων στην αγορά ως βασικό συντελεστή με άμεση επίδραση στο μερίδιο αγοράς των επιχειρήσεων στην Κίνα.

### ***Η Επίδραση της ύπαρξης τμήματος ΕΚΕ στην Απόδοση των ΑΑΕ***

Αναφορικά με τη διερεύνηση της επίδρασης της ύπαρξης ξεχωριστού τμήματος ΕΚΕ στην απόδοση των ΑΑΕ, πραγματοποιήθηκε ανάλυση T-test ανάμεσα στη διχοτομική ερώτηση 18 (Υπάρχει δομημένο τμήμα ΕΚΕ; ΝΑΙ/ΟΧΙ) (ονομαστική κλίμακα) και τη μεταβλητή «ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ» (κλίμακα Ratio), η οποία προέκυψε μέσα από την ανάλυση παραγόντων. Η ανάλυση αυτή εξυπηρετεί στον εντοπισμό στατιστικά σημαντικής διαφοράς στους μέσους όρους της αναλογικής κλίμακας ανάμεσα στις ομάδες που απάντησαν είτε ΝΑΙ είτε ΟΧΙ. Το αποτέλεσμα του στατιστικού τεστ T-test έδειξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στην απόδοση των επιχειρήσεων που έχουν δομημένο τμήμα ΕΚΕ και στην απόδοση αυτών που δεν έχουν τμήμα ΕΚΕ. Αυτό σημαίνει ότι η ύπαρξη επαγγελματιών στο χώρο της ΕΚΕ, επιφέρει καλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των πόρων που επενδύονται σε δράσεις ΕΚΕ. Ανάλογα αποτελέσματα έδειξε και η έρευνα των Buciuuniene και Kazlauskaite (2011) οι οποίοι εξέτασαν την οργάνωση ΕΚΕ σε σχέση με την απόδοση των επιχειρήσεων.

***Η Επίδραση των αντιλήψεων σχετικών με την επίδραση των δράσεων ΕΚΕ στον καθορισμό των πρακτικών ΕΚΕ***

Τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας απέδειξαν ότι οι πρακτικές προσανατολισμένες στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, επηρεάζονται στατιστικά σημαντικά από τον αντιλαμβανόμενο αντίκτυπο των δράσεων ΕΚΕ σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό ( $r=0.550$ ,  $p<0,01$ ) και την αγορά ( $r=0,297$ ,  $p<0,05$ ). Τέλος, οι πρακτικές προσανατολισμένες στην κοινωνία και το περιβάλλον επηρεάζονται αρνητικά από τον αντιλαμβανόμενο αντίκτυπο των δράσεων ΕΚΕ σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό ( $r=-0,309$ ,  $p<0,05$ ) και θετικά από τον αντιλαμβανόμενο αντίκτυπο των δράσεων ΕΚΕ σε σχέση με το φυσικό περιβάλλον ( $r=0,332$ ,  $p<0,05$ ) και την κοινωνία ( $r=0,398$ ,  $p<0,01$ ). Παρόλα αυτά, προηγούμενη έρευνα επάνω σε αυτό το ερευνητικό ερώτημα δεν έχει υπάρξει ποτέ στο παρελθόν.

## VIII. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής διατριβής, έδειξαν ότι η ΕΚΕ στις Ελληνικές Αθλητικές Ανώνυμες Εταιρείες (ΠΑΕ και ΚΑΕ) αποτελεί το κάτι νέο και συνεπώς η ΕΚΕ βρίσκεται σε εμβρυακό στάδιο ανάπτυξης. Παρόλα αυτά, λόγω του ότι ο αθλητισμός παράγει πολιτισμό, θα πρέπει μια αθλητική ανώνυμη εταιρεία να βρίσκεται πολύ κοντά στην κοινωνία, το περιβάλλον και την αγορά και να δίνει το καλό παράδειγμα μέσα από τη δίκαιη και καλή μεταχείριση των ανθρωπίνων πόρων της (Buciuniene & Kazlauskaitė, 2011). Την κρισιμότητα της εφαρμογής της ΕΚΕ την έχουν κατανοήσει οι ΠΑΕ & ΚΑΕ και αυτό φαίνεται από το γεγονός ότι παραπάνω από το 40% των εταιρειών επιθυμούν να την εντάξουν στην οργανωτική δομή τους. Επιπρόσθετα, η ποσοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε, απέδειξε την κρισιμότητα των δράσεων στις ΑΑΕ, δεδομένου ότι οι δράσεις ΕΚΕ που συνδέονται με την Αγορά (φίλαθλοι, προϊόντα- υπηρεσίες) επηρεάζουν την απόδοση των εταιρειών σε σημαντικό βαθμό. Αυτό δείχνει ότι η προσοχή προς τους πελάτες/ φίλαθλους (πελατοκεντρική προσέγγιση), μέσα από την έντιμη τιμολόγηση των ποιοτικών υπηρεσιών/ προϊόντων επιφέρει υψηλότερη ικανοποίηση πελατών και άρα μεγαλύτερη πιστότητα πελατών και συνάμα υψηλότερα κέρδη (Riliang, 2009).

Για να γίνουν όμως όλα αυτά, χρειάζεται οι ΑΑΕ να εντάξουν την ΕΚΕ στη δομή τους, δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις που διαθέτουν οργανωμένο τμήμα ΕΚΕ, έχουν κατορθώσει να επιτύχουν καλύτερες αποδόσεις στην αγορά (κέρδη, πωλήσεις, μερίδια αγορά κλπ) σε σχέση με αυτές που δεν διαθέτουν τμήμα ΕΚΕ. Αυτό σημαίνει ότι η ύπαρξη επαγγελματιών στο χώρο της ΕΚΕ, επιφέρει καλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των πόρων που επενδύονται σε δράσεις ΕΚΕ.

Παρόλα αυτά, η επιτυχής εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης δεν εξαρτάται απλά και μόνο από τη δημιουργία ενός τμήματος ΕΚΕ στην οργανωτική δομή της επιχείρησης. Θα πρέπει η τελευταία εκτός από το να καταστρώνει και να υλοποιεί προγράμματα ΕΚΕ, να είναι σε θέση να τα ελέγχει ώστε να εξετάζει αν οι στόχοι που ετέθησαν έχουν τελικά εκπληρωθεί το επόμενο έτος. Αλλά πέραν τούτου, θα πρέπει οι ΑΑΕ να έχουν θέσει στόχους οι οποίοι να είναι SMART, δηλαδή είναι Συγκεκριμένοι, Μετρήσιμοι, Εφικτοί, Προκλητικοί και να αναφέρονται σε συγκεκριμένη Χρονική περίοδο (Silberhorn & Warren, 2007).



Δυστυχώς, σε μια εμβρυακή εφαρμογή της ΕΚΕ, όπως γίνεται στον Ελληνικό επαγγελματικό αθλητισμό, οι επιχειρήσεις αναφέρονται στις δράσεις της ΕΚΕ μόνο επιφανειακά και όχι τεκμηριωμένα και δεν επικοινωνούν τις δράσεις τους προς τα ενδιαφερόμενα μέρη (Ανθρώπινοι Πόροι, Κοινωνία και Αγορά) και για τον λόγο αυτό η αποτελεσματικότητα των δράσεών τους δεν είναι η αναμενόμενη. Σε αυτό συμβάλλουν και οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης, όπου το budget για τους πόρους της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι αρκετά περιορισμένο (Arevalo & Aravind, 2010).

Το βασικό εμπόδιο πάντως για την εξάπλωση της ΕΚΕ στις Αθλητικές Ανώνυμες Εταιρείες είναι η ίδια η κουλτούρα των επιχειρήσεων. Η Διεθνής πρακτική των καλύτερων επιχειρήσεων παγκοσμίως αφορά την ενσωμάτωση της ΕΚΕ όχι απλά στην στρατηγική των επιχειρήσεων και στην επικοινωνία της ΕΚΕ, αλλά και στην ολοκλήρωσή της σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό τους. Δηλαδή θα πρέπει η ίδια η ηγεσία και τα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων να μεταβάλλουν την Εταιρική Κουλτούρα από το γραφειοκρατικό και απρόσωπο μοντέλο προς την κατεύθυνση του ανοικτού συστήματος (εστιασμένη στην αγορά και την κοινωνία) και να την εμποτίζουν από πάνω προς τα κάτω (Silberhorn & Warren, 2007) .

Οι βασικές ενέργειες για την επιτυχή αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας και την υποστήριξη της στρατηγικής ΕΚΕ, όπως αναφέρει ο καθηγητής Μπουραντάς (2005) είναι α) η διάδοση της κουλτούρας, β) η διοικητική υποστήριξη (facilitation) και γ) η εφαρμογή στην πράξη. Πιο συγκεκριμένα, σε σχέση με την διάδοση, θα πρέπει η διοίκηση μέσα από την επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω να επικοινωνεί τα οφέλη της ΕΚΕ σε σχέση με τους απλούς εργαζόμενους. Παράλληλα, αναφορικά με τη διοικητική υποστήριξη είναι απαραίτητη η εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα ενδεδειγμένης συμπεριφοράς και να ανταμείβονται οι κατάλληλες συμπεριφορές, προσαρμόζοντας τις δομές, τις διαδικασίες και τα συστήματά της επιχείρησης (αξιολόγηση, συστήματα αμοιβών κλπ). Τέλος στην εφαρμογή της κουλτούρας, είναι αναγκαίο να δίδεται το καλό παράδειγμα στο προσωπικό μέσα από συγκεκριμένες αποφάσεις και συμπεριφορές της διοίκησης.

### ***Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα - Περιορισμοί***

Οι βασικοί περιορισμοί της παρούσας έρευνας εντοπίζονται σε δυο βασικές πηγές, στον πληθυσμό που αφορά η έρευνα και στη μεθοδολογία της έρευνας. Συγκεκριμένα, η μικρή συμμετοχή των ερωτηθέντων δημιούργησε εμπόδια στην

διεξαγωγή της έρευνας. Αυτό οφείλεται, όπως έδειξε και η έρευνα, ότι οι ιθύνοντες είχαν ελάχιστες γνώσεις των εννοιών και των πρακτικών της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την ανάγκη για περισσότερο χρόνο προκειμένου να συλλεχθούν τα δεδομένα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι μελετήθηκε η εφαρμογή των δράσεων ΕΚΕ στις Αθλητικές Ανώνυμες Εταιρείες. Οποιαδήποτε αναγωγή σε άλλον πληθυσμό, κουλτούρα ή κλάδο δραστηριοποίησης είναι δυνατόν να παρουσιάσει σημαντικές δυσχέρειες και πρέπει να διερευνηθεί σε μελλοντική έρευνα. Άλλος περιορισμός πηγάζει από τη μεθοδολογία. Η χρήση αποκλειστικά της ποσοτικής μεθόδου αποκλείει την λήψη ποιοτικών δεδομένων, η οποία θα οδηγούσε σε γνώση των συναισθημάτων και σε εκμείωση απόψεων από τους συμμετέχοντες. Εναλλακτικά, η ποιοτική μέθοδος συλλογής δεδομένων, θα μπορούσε να εξυπηρετήσει στην διασταύρωση των δεδομένων και συμπερασμάτων, αλλά και στον εμπλουτισμό της γνώσης για το πώς σκέφτονται και λαμβάνουν αποφάσεις οι Αθλητικές Ανώνυμες Εταιρείες.

Παρόλα αυτά, μια νέα μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εστιάσει σε ποιοτικά δεδομένα εστιασμένη στη διασταύρωση των αποτελεσμάτων της ποσοτικής ανάλυσης που πραγματοποιήθηκε. Παράλληλα, μια επιπρόσθετη ευκαιρία για μελλοντική έρευνα θα ήταν η μελέτη της έμμεσης επίδρασης (mediating effect) των δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην σχέση ανάμεσα στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα των αθλητικών υπηρεσιών και στην ικανοποίηση πελατών/ φιλάθλων. Τέλος, καλό θα ήταν να πραγματοποιηθεί μια έρευνα, η οποία θα εξετάζει την επίδραση της εικόνας των κοινωνικά υπεύθυνων ΠΑΕ- ΚΑΕ στην πιστότητα των πελατών/ θεατών.

### **Προτάσεις για τις Αθλητικές Ανώνυμες Εταιρείες**

Ως απόρροια όλων των παραπάνω, θα συνοψίσουμε όλες τις ενέργειες που πρέπει να κάνουν οι υπεύθυνοι των Αθλητικών Ανώνυμων Εταιρειών ώστε να εξασφαλίσουν το μέγιστο όφελος από την χρήση δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Αρχικά, οι ιθύνοντες πρέπει να συνειδητοποιήσουν την αξία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ώστε να την εντάξουν στην στρατηγική της Αθλητικής Ανώνυμης εταιρείας και στην κουλτούρα της, προκειμένου να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Θα πρέπει να δοθεί έμφαση στην εφαρμογή δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης πρώτα από την αγορά, αφού όπως έδειξε και η έρευνα, αυτό θα οδηγήσει στην επίτευξη μεγαλύτερης απόδοσης σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Τέλος, επιτακτική είναι η ανάγκη ύπαρξης επαγγελματιών της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στον χώρο των Αθλητικών Ανώνυμων Εταιριών, αφού όπως έδειξε η έρευνα, η ύπαρξη δομημένου τμήματος Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης έφερε θετικά αποτελέσματα στην απόδοση τους.

## VI.Βιβλιογραφία

- Αυλωνάς, Ν. 2008. Η σχέση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης με τις Δημόσιες Σχέσεις και τη Φιλανθρωπία. *Banking Finance*, Ένθετο στο περιοδικό Επιστημονικό Μάρκετινγκ, Νοέμβριος 2008, σελ. 74-75.
- Μπουραντάς Δ., (2005), «*Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σελ. 145.
- Arevalo J. και Aravind D., (2010) "The impact of the crisis on corporate responsibility: the case of UN global compact participants in the USA", *Corporate Governance*, Vol. 10 Iss: 4, pp.406 – 420.
- Babiak, K., Bradish, C., Wolfe, R., Kent, A. & Johnson, G., (2007, June). "Corporate social responsibility in professional sport". *Symposium presented at the 22nd Annual North American Society for Sport Management Conference (NASSM)*, Ft. Lauderdale, Florida.
- Babiak, K., & Trendafilova, S. (2009), "Corporate social responsibility in professional sport: Motives to be green". In P. Rodriguez, S. Kesenne, & J. Garcia (Eds.), *Social responsibility and sustainability in sports*. Oviedo, ES: Oviedo University Press (in press).
- Babiak, K., Hela Sheth, "Beyond the Game: Perceptions and Practices of Corporate Social Responsibility in the Professional Sport Industry"
- Babiak, K., & Wolfe, R. (2006). "More than just a game? Corporate social responsibility and Super Bowl XL." *Sport Marketing Quarterly*, 15, 214–222.
- Barn, S. S., Baines, P. R., (2004), "Fulham FC: club-supporter relationship 'come all ye faithful'. In: Harris, P., McDonald, F. (Eds.)", *European business and marketing*. London, Sage, pp. 184-194
- Beckmann, S. Morsing, M., Reisch, L., (2006), "Strategic CSR communication: an emerging field. In: Morsing, M., Beckmann, S. (Eds.)", *Strategic CSR communication*. DJOF Publishing, Copenhagen, pp. 5-28
- Blair, J. P.: (1997), "Sport-Based Economic Development", *Economic Development Review* 15(2), 51–55
- Boon, G., (2000), "Football finances: too much money?. In: Hamil, S., Michie, J., Oughton, C., Warby, S. (Eds.)", *Football in the digital age*. Mainstream Publishing, Edinburgh, pp. 28-35

- Bowd, R., Harris, P., Cornelissen, J., (2003), “CSR – a schools approach to an inclusive definition: setting the scene for future public relations and communications research”. Paper presented at the BledCom 2003 - *10th International Public Relations Research Symposium 3-6 July*, Lake Bled
- Bowen H.R., (1953), “*Social responsibilities of the businessman*”, Harper & Row, New York.
- Branston, R., Cowling, K., Brown, N.D., Michie, J. and Sugden, R., (1999) “Modern Corporations and the Public Interest”. In Hamil, S., Michie, J. and Oughton, C. (Eds.), *A Game of Two Halves?*, Edinburgh, UK: Mainstream Publishing. Available from [www.footballresearch.org/research.htm](http://www.footballresearch.org/research.htm), accessed 25 June 2007
- Breitbarth, T., & Harris, P. (2008) “The role of corporate social responsibility in the football business: Towards the development of a conceptual model” *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 179–206.
- Buciuniene L. και Kazlauskaite R., (2011) "The linkage between HRM, CSR and performance outcomes", *Baltic Journal of Management*, Vol. 7 Iss: 1.
- Carroll, A. (1979), “A three dimensional conceptual model of corporate social Performance” *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505
- Carroll, A.B., (1999), “*Corporate social responsibility. Business and Society*”, 38 (3), 268-295
- Corporate Social Responsibility: A Government Update (2004) Available at: [csr.gov.uk](http://csr.gov.uk) (accessed 19 April 2007)
- Craner, L.W. (2002), “Promoting corporate social responsibility abroad: the human rights and democracy perspective”. Available at the Department of State website: [www.state.gov/g/drl/rls/rm/11405.htm](http://www.state.gov/g/drl/rls/rm/11405.htm) (accessed 19 April 2007)
- Drucker Peter, (1974), “*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*”, California
- Elkington, J.(2004), “*The Triple Bottom Line for 21st Century Business. Business and Sustainable Development*”, London, Earthscan, pp. 20-43.
- Fahy, J., (2000), “The resource-based view of the firm - some stumbling-

- blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage”  
*Journal of European Industrial Training* 24 (2/3/4), 94-104.
- Forster, J., Pope, N.K.L., (2004), “*The political economy of global sporting organisations.*”, Routledge, London.
- Foster, K., (2000), “European law and football: who’s in charge?.” In: Garland, J, Malcom, D., Rowe, M. (Eds.), *The future of football. Frank Cass Publishers*, London, pp. 39-51.
- Frankental, P., (2001), “Corporate social responsibility - a PR invention?”  
*Corporate Communications: An International Journal* 6 (1), 18-23.
- Freeman R. E., (1984), “*Strategic Management: A stakeholder approach*”, Pitman Publishing Inc..
- Freeman R. E., McVea, J., (2001) “A stakeholder approach to strategic Management” In: Hitt, M. A., Freeman, R. E. (Eds.), *Handbook of strategic management*. Blackwell, Oxford, pp. 189-207.
- Friedman, M.,(1962), “*Capitalism and freedom*”, University of Chicago Press, Chicago, 1962.
- Gao Y., (2009) "Corporate social responsibility and consumers' response: the missing linkage", *Baltic Journal of Management*, Vol. 4 Iss: 3, pp.269 – 287.
- Garriga, E. and D. Mele: (2004), “Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory”, *Journal of Business Ethics* 53(1–2), 51–71.  
doi:10.1023/ B:BUSI.0000039399.90587.34.
- Gelb D. S., Strawser J.A.,(2001), “Corporate social responsibility and financial disclosures: An alternative explanation for increased disclosure”, *Journal of Business Ethics*, Vol.33, Kluwer Academic Publishers.
- Granovetter, M.,(1985), “Economic action and social structure: the problem of Embeddedness”. *American Journal of Sociology* 91, 481-510.
- Green, M., (2006), “From sport for all to not about ‘sport’ at all?”: interrogating sport policy interventions in the United Kingdom.” *European Sport Management Quarterly* 6 (3), 217-238.
- Guthey, E., Langer, R., Morsing, M., (2006), “Corporate social responsibility is a management fashion. So what?” In: Morsing, M., Beckmann, S. C. (Eds.), *Strategic CSR communications*. DJOF Publishing, Copenhagen, pp. 39-60.
- Hazlett S., McAdam R. και Murray L., (2007) "From quality management to

- socially responsible organisations: the case for CSR", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24 Iss: 7, pp.669 – 682.
- Harris, P., McDonald, F. (Eds.), (2004), *“European business and marketing”* Sage, London.
- Holt, M., Michie, J., Oughton, C., Tacon, R., Walters, G., (2005), “The state of the game - the corporate governance of football clubs” Research paper, *Football Governance Research Centre of Birkbeck University of London*, 3.
- Hopkins, M. (2007) *“Corporate Social Responsibility & International Development”*. London: Earthscan.
- Hoskins, T. (2005) *“The ICSA Corporate Social Responsibility Handbook: Marking CSR Work for Business”*. London: ICSA Publishing.
- Jan Jonker Marco de Witte,(2006), *“Management Models for Corporate Social Responsibility”*, Springer Edition.
- Jennings, A., (2006), *“Foul! - the secret world of FIFA: bribes, vote rigging and ticket scandals”*, HarperSport, London.
- ILO, 2003. FIFA and ILO team up on worldwide campaign to fight child labour. International Labour Organisation, press release, Feb 13<sup>th</sup>
- Irwin, R. L., T. Lachowetz, T. B. Cornwell and J. S. Clark: (2003), “Cause-Related Sport Sponsorship: An Assessment of Spectator Beliefs, Attitudes, and Behavioral Intentions”, *Sport Marketing Quarterly* 12(3), 131–139
- Lachowetz, T. and J. Gladden: (2002), “A Framework for Understanding Cause-Related Sport Marketing Programs”, *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship* 4(4), 205–225.
- Lachowetz, T. and R. Irwin: (2002), “FedEx and the St. Jude Classic: An Application of a Cause-Related Marketing Program (CRMP)”, *Sport Marketing Quarterly* 11(2), 114–116
- Landreth Grau, S. and J. A. Garretson Folsie: (2007), “Cause-Related Marketing (CRM)”, *Journal of Advertising* 36(4), 19–33
- Lawrence Anne, Weber James, Post James,(1999), *“Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy”*.
- Lewis, S., (2001), “Measuring corporate reputation.” *Corporate Communications: An International Journal* 6 (1), 31-35.
- Lockett, A., Moon, J., Visser, W., (2006), “Corporate social responsibility in

- management research: focus, nature, salience and sources of influence".  
*Journal of Management Studies* 43 (1), 115-136.
- McDonald L και Lai C., (2011) "Impact of corporate social responsibility initiatives on Taiwanese banking customers", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 29 Iss: 1, pp.50 – 63.
- McDonald L και Rundle-Thiele S., (2008) "Corporate social responsibility and bank customer satisfaction: A research agenda", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 26 Iss: 3, pp.170 – 182
- Morrison's (2005), Available at: [www.morrison's.co.uk/61.asp](http://www.morrison's.co.uk/61.asp)
- Morrow, S., (2003), "*The people's game*", Palgrave, London.
- Neves, J., Bento, L., (2005) "Traditional values and the pressure of Transformation". In: Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M., Schmidpeter, R. (Eds.), *Corporate social responsibility across Europe*. Springer, Berlin, pp. 303-314.
- Oughton, C., Mills, C., McClean, M., Hunt, P. (Eds.), (2003), "*Back home: returning football clubs to their communities*". Mutuo, London.
- Oughton, C., (2004). "Risk, governance and regulatory issues facing professional football". *World Sports Law Report* 2 (8), 18-21.
- Paine, L.S., (2003), "*Value shift: why companies must merge social and financial imperatives to achieve superior performance*". McGraw-Hill, New York
- Peloza, J. (2005), "Corporate Social Responsibility as Reputation Insurance". *Paper presented at the 2nd Annual Corporate Social Performance Conference*, University of California , Berkley, pp.1-10.
- Perin, F. Pogutz, S. Tencati, A. (2006), "New Tools to Foster Corporate Socially Responsible Behavior". *Journal of Business*, Vol 53, pp. 173-190
- Phillips, R., (2003) "*Stakeholder theory and organisational ethics*". Berrett-Koehler, San Francisco
- Pontus, C., (2002) "Communication in environmental reports". *Corporate Social Responsibility Environment. Management*, Vol. 9, Issue 1, pp. 1-82.
- Post, J. E., Preston, L. E., Sachs, S., (2002), "*Redefining the corporation*" Stanford University Press, Stanford.
- Riliang (2009) "The impact of market orientation and corporate social



- responsibility on firm performance: Evidence from China", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 21 Iss: 4, pp.570 – 582
- Rosentraub, M. S.: (2006), "The Local Context of a Sports Strategy for Economic Development", *Economic Development Quarterly* 20(3), 278–289
- Roy, D. P. and T. R. Graeff: (2003), "Consumer Attitudes Toward Cause-Related Marketing Activities in Professional Sports", *Sports Marketing Quarterly* 12(3), 163– 172
- Rowley, T. J., (1997), "Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences". *Academy of Management Review* 22 (4), 887-910
- Schmida, S. (2005), "A Russian twist on responsibility". *The Moscow Times.com*, 13th January, No. 3083
- Silberhorn D. and Warren R., (2007) "Defining corporate social responsibility: A view from big companies in Germany and the UK", *European Business Review*, Vol. 19 Iss: 5, pp.352 – 372
- Smart, D. and P. Rechner: (2007), "The Dark Side of Sports. CSR and Professional Sport: A Perfect Match?", *Symposium Presented at the Academy of Management Conference*, Philadelphia.
- Szymanski, S., (1998), "Why Is Manchester United so Successful". *Business Strategy Review* 9 (4), 47-55.
- Tacon, R., (2005), "Football and social inclusion: evaluating social policy". Research paper, *Football Governance Research Centre of Birkbeck University of London*, 1.
- Thorne McAlister, D., Ferrell, O.C., Ferrell, L., (2005), "*Business and society – a strategic approach to corporate citizenship*". Houghton Mifflin, Boston.
- Walker, M., & Kent, A. (2009), "CSR on tour: Attitudes towards corporate social responsibility among golf fans". *International Journal of Sport Management* (in press).
- Walker, M. B., Kent, A., & Rudd, A. (2007), "Consumer reactions to strategic philanthropy in the sport industry". *Business Research Yearbook: Global Business Perspectives*, 14(2), 926–932.
- World Business Council for Sustainable Development (1999), "Meeting changing expectations: corporate social responsibility". Available at [www.wbcsd.ch](http://www.wbcsd.ch).

- Van Marrewijk M., (2003), "Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion", *Journal of Business Ethics*, Kluwer academic Publishers, Vol. 44.
- Wood D.,(1991), "Corporate social performance revisited", *Academy of Management Review*, Vol. 16, No 4.
- Yang, D., Sonmez, M., (2005), "Intangible balls". *Business Strategy Review* 16 (2), 38-47

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**  
**ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ**

**ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΣΤΙΣ**  
**ΑΘΛΗΤΙΚΕΣ ΑΝΩΝΥΜΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ (ΠΑΕ- ΚΑΕ)**

*Στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, υπό τη επίβλεψη του Καθηγητή κ. Θάνου Κριεμάδη, διεξάγουμε έρευνα για το θέμα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Ε.Κ.Ε) σε σχέση με τις Αθλητικές Ανώνυμες Εταιρίες (ΠΑΕ-ΚΑΕ). Αυτονόητο είναι ότι οι απαντήσεις σας είναι απολύτως εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για την εξαγωγή στατιστικών αποτελεσμάτων τα οποία και θα σας κοινοποιηθούν μετά την ολοκλήρωση της έρευνας. Σας ευχαριστούμε θερμά για τη συνεργασία και τη συμβολή σας στην έρευνα.*

1. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι παρακάτω περιγραφές αποδίδουν πληρέστερα τον όρο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης?

1	2	3	4	5
Πολύ μικρό βαθμό	Μικρό βαθμό	Μέτριο βαθμό	Μεγάλο βαθμό	Πολύ μεγάλο βαθμό

Οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις δραστηριότητες τους και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη	1	2	3	4	5
Οι επιχειρήσεις δεσμεύονται να φροντίζουν τους εργαζομένους	1	2	3	4	5
Οι επιχειρήσεις λειτουργούν με ηθικές αρχές	1	2	3	4	5
Οι επιχειρήσεις υιοθετούν πρακτικές που προστατεύουν το περιβάλλον	1	2	3	4	5
Οι επιχειρήσεις εξασφαλίζουν οφέλη για τα παιδιά και τους νέους της τοπικής κοινωνίας	1	2	3	4	5
Οι επιχειρήσεις παρέχουν εργασία σε κοινωνικά ευπαθείς ομάδες	1	2	3	4	5
Οι επιχειρήσεις κάνουν χορηγίες και αναλαμβάνουν φιλανθρωπικές δράσεις	1	2	3	4	5

2. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι ακόλουθες δράσεις εμπίπτουν στην έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης?

1	2	3	4	5
Πολύ μικρό βαθμό	Μικρό βαθμό	Μέτριο βαθμό	Μεγάλο βαθμό	Πολύ μεγάλο βαθμό

Δωρεές	1	2	3	4	5
Πρόσθετες και ενισχυμένες παροχές στους εργαζομένους	1	2	3	4	5
Χορηγίες	1	2	3	4	5
Προσφορά εργασίας σε άτομα που ανήκουν σε ευπαθείς κοινωνικές ομάδες	1	2	3	4	5
Οικειοθελείς δράσεις σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος	1	2	3	4	5
Φιλανθρωπικές δράσεις	1	2	3	4	5
Διοργάνωση πολιτιστικών εκδηλώσεων	1	2	3	4	5
Δράσεις εθελοντισμού	1	2	3	4	5
Παροχή συμπληρωματικής ασφάλισης σε εργαζομένους	1	2	3	4	5
Προγράμματα δια βίου μάθησης	1	2	3	4	5
Πληροφόρηση φιλάθλων σε θέματα ποιότητας υπηρεσιών	1	2	3	4	5
Προγράμματα τοπικής ανάπτυξης	1	2	3	4	5
Διοργάνωση αθλητικών εκδηλώσεων (αθλητισμός για όλους)	1	2	3	4	5

3. Σε ποιο βαθμό έχετε:
- εφαρμόσει τις ακόλουθες δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης
  - διατίθεστε να εφαρμόσετε στο μέλλον
  - γνωρίζετε να έχουν εφαρμόσει άλλες ΠΑΕ-ΚΑΕ?

1	2	3	4	5
Πολύ μικρό βαθμό	Μικρό βαθμό	Μέτριο βαθμό	Μεγάλο βαθμό	Πολύ μεγάλο βαθμό

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	Α. Εφαρμόζετε	Β. Διατίθεστε να εφαρμόσετε στο μέλλον	Γ. Εφαρμόζουν άλλες ΠΑΕ ΚΑΕ
Πρόσθετες παροχές προς τους εργαζομένους (π.χ πρόσθετη ασφάλιση, άτοκα δάνεια, επιδότηση γεύματος, μεταφορά εργαζομένων, πρόσθετη ιατροφαρμακευτική περίθαλψη)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Παροχή ίσων επαγγελματικών ευκαιριών (π.χ πρόσληψη μεταναστών, ισότητα στην πρόσληψη των δύο φύλων)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Κίνητρα για εκπαιδευτικά προγράμματα (π.χ σεμινάρια, υποτροφίες)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Ευαισθητοποίηση επί περιβαλλοντικών θεμάτων (π.χ δενδροφύτευση, ανακύκλωση)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Πολιτιστικές εκδηλώσεις (π.χ διοργάνωση συναυλιών, αθλητικών εκδηλώσεων)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Δράσεις εθελοντισμού μεταξύ των εργαζομένων (π.χ εθελοντική αιμοδοσία)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Διοργάνωση εκδηλώσεων στο πλαίσιο της τοπικής κοινωνίας	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Άλλη δράση (προσδιορίστε): .....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

4. Εάν ακολουθείτε δράσεις, όπως αυτές που προαναφέρθηκαν, τι βαθμό αποδοχής έχουν από τους εργαζομένους ή άλλους ωφελομένους?

1	2	3	4	5
Πολύ μικρό βαθμό	Μικρό βαθμό	Μέτριο βαθμό	Μεγάλο βαθμό	Πολύ μεγάλο βαθμό

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	
Πρόσθετες παροχές προς τους εργαζομένους (π.χ πρόσθετη ασφάλιση, άτοκα δάνεια, επιδότηση γεύματος, μεταφορά εργαζομένων, πρόσθετη ιατροφαρμακευτική περίθαλψη)	1 2 3 4 5
Παροχή ίσων επαγγελματικών ευκαιριών (π.χ πρόσληψη μεταναστών, ισότητα στην πρόσληψη των δύο φύλων)	1 2 3 4 5
Κίνητρα για εκπαιδευτικά προγράμματα (π.χ σεμινάρια, υποτροφίες)	1 2 3 4 5
Ευαισθητοποίηση επί περιβαλλοντικών θεμάτων (π.χ δενδροφύτευση, ανακύκλωση)	1 2 3 4 5
Πολιτιστικές εκδηλώσεις (π.χ διοργάνωση συναυλιών, αθλητικών εκδηλώσεων)	1 2 3 4 5
Δράσεις εθελοντισμού μεταξύ των εργαζομένων (π.χ εθελοντική αιμοδοσία)	1 2 3 4 5
Διοργάνωση εκδηλώσεων στο πλαίσιο της τοπικής κοινωνίας	1 2 3 4 5

5. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι ακόλουθες δράσεις εκ μέρους μιας Αθλητικής Ανώνυμης Εταιρείας (ΠΑΕ - ΚΑΕ) επηρεάζει θετικά τους φιλάθλους - πελάτες?

1	2	3	4	5
Πολύ μικρό βαθμό	Μικρό βαθμό	Μέτριο βαθμό	Μεγάλο βαθμό	Πολύ μεγάλο βαθμό

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	
Πρόσθετες παροχές προς τους εργαζομένους (π.χ πρόσθετη ασφάλιση, άτοκα δάνεια, επιδότηση γεύματος, μεταφορά εργαζομένων, πρόσθετη ιατροφαρμακευτική περίθαλψη)	1 2 3 4 5
Παροχή ίσων επαγγελματικών ευκαιριών (π.χ πρόσληψη μεταναστών, ισότητα στην πρόσληψη των δύο φύλων)	1 2 3 4 5
Κίνητρα για εκπαιδευτικά προγράμματα (π.χ σεμινάρια, υποτροφίες)	1 2 3 4 5
Ευαισθητοποίηση επί περιβαλλοντικών θεμάτων (π.χ δενδροφύτευση, ανακύκλωση)	1 2 3 4 5
Πολιτιστικές εκδηλώσεις (π.χ διοργάνωση συναυλιών, αθλητικών εκδηλώσεων)	1 2 3 4 5
Δράσεις εθελοντισμού μεταξύ των εργαζομένων (π.χ εθελοντική αιμοδοσία)	1 2 3 4 5
Διοργάνωση εκδηλώσεων στο πλαίσιο της τοπικής κοινωνίας	1 2 3 4 5

6. Σε ποιο βαθμό, δίνετε προτεραιότητα στους παρακάτω τομείς εφαρμογής της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ?

1	2	3	4	5
Πολύ μικρό βαθμό	Μικρό βαθμό	Μέτριο βαθμό	Μεγάλο βαθμό	Πολύ μεγάλο βαθμό

ΤΟΜΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΚΕ	ΘΕΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ (ΒΑΘΜΟΣ)				
Ανθρώπινο Δυναμικό (π.χ. παροχές, εκπαίδευση)	1	2	3	4	5
Αγορά (φίλαθλοι, προϊόντα- υπηρεσίες)	1	2	3	4	5
Φυσικό περιβάλλον (π.χ. διαχείριση αποβλήτων, ανακύκλωση)	1	2	3	4	5
Κοινωνία (π.χ πολιτιστικές εκδηλώσεις, τοπική ανάπτυξη)	1	2	3	4	5

7. Σε ποίο βαθμό θεωρείτε ότι τα παρακάτω οφέλη προκύπτουν από την υλοποίηση δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης?

1	2	3	4	5
Πολύ μικρό βαθμό	Μικρό βαθμό	Μέτριο βαθμό	Μεγάλο βαθμό	Πολύ μεγάλο βαθμό

ΟΦΕΛΗ	ΘΕΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ (ΒΑΘΜΟΣ)				
Έμμεση αύξηση των πωλήσεων	1	2	3	4	5
Βελτίωση της εταιρικής εικόνας	1	2	3	4	5
Θετική συνεισφορά στο κοινωνικό σύνολο	1	2	3	4	5
Έμμεσα οικονομικά οφέλη (π.χ. φοροελαφρύνσεις)	1	2	3	4	5
Βελτίωση του εργασιακού κλίματος εντός της επιχείρησης	1	2	3	4	5
Δεν γνωρίζω/ Δεν απαντώ	1	2	3	4	5
Άλλο (προτείνετε):.....	1	2	3	4	5

8. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι Αθλητικές Ανώνυμες Εταιρίες (ΠΑΕ, ΚΑΕ) στην Ελλάδα υλοποιούν δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης?

1	2	3	4	5
Πολύ μικρό βαθμό	Μικρό βαθμό	Μέτριο βαθμό	Μεγάλο βαθμό	Πολύ μεγάλο βαθμό

9. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι Αθλητικές Ανώνυμες Εταιρείες (ΠΑΕ, ΚΑΕ) εφαρμόζουν τις ακόλουθες δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης?

1	2	3	4	5
Πολύ μικρό βαθμό	Μικρό βαθμό	Μέτριο βαθμό	Μεγάλο βαθμό	Πολύ μεγάλο βαθμό

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ					
Πρόσθετες παροχές προς τους εργαζομένους (π.χ πρόσθετη ασφάλιση, άτοκα δάνεια, επιδότηση γεύματος, μεταφορά εργαζομένων, πρόσθετη ιατροφαρμακευτική περίθαλψη)	1	2	3	4	5

Παροχή ίσων επαγγελματικών ευκαιριών (π.χ πρόσληψη μεταναστών, ισότητα στην πρόσληψη των δύο φύλων)	1 2 3 4 5
Κίνητρα για εκπαιδευτικά προγράμματα (π.χ σεμινάρια, υποτροφίες)	1 2 3 4 5
Ευαισθητοποίηση επί περιβαλλοντικών θεμάτων (π.χ δένδροφύτευση, ανακύκλωση)	1 2 3 4 5
Πολιτιστικές εκδηλώσεις (π.χ διοργάνωση συναυλιών, αθλητικών εκδηλώσεων)	1 2 3 4 5
Δράσεις εθελοντισμού μεταξύ των εργαζομένων (π.χ εθελοντική αιμοδοσία)	1 2 3 4 5
Διοργάνωση εκδηλώσεων στο πλαίσιο της τοπικής κοινωνίας	1 2 3 4 5

10. Σε ποίο βαθμό θεωρείτε ότι οι παρακάτω παράγοντες λειτουργούν αποτρεπτικά για την υλοποίηση δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης?

1	2	3	4	5
Πολύ μικρό βαθμό	Μικρό βαθμό	Μέτριο βαθμό	Μεγάλο βαθμό	Πολύ μεγάλο βαθμό

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΘΕΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ (ΒΑΘΜΟΣ)				
Οικονομικό κόστος	1	2	3	4	5
Μέγεθος επιχείρησης	1	2	3	4	5
Έλλειψη ενημέρωσης	1	2	3	4	5
Δεν απαιτείται από τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders)	1	2	3	4	5
Έλλειψη εξειδικευμένων συνεργατών	1	2	3	4	5
Η Ε.Κ.Ε δεν αποτελεί μέρος της γενικότερης στρατηγικής της εταιρείας	1	2	3	4	5
Γραφειοκρατία	1	2	3	4	5
Άλλο (προσδιορίστε):.....	1	2	3	4	5

11. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι παρακάτω παράγοντες λειτουργούν ενθαρρυντικά για την εφαρμογή δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης?

1	2	3	4	5
Πολύ μικρό βαθμό	Μικρό βαθμό	Μέτριο βαθμό	Μεγάλο βαθμό	Πολύ μεγάλο βαθμό

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΘΕΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ (ΒΑΘΜΟΣ)				
Προβολή (διαφήμιση)	1	2	3	4	5
Πίεση φιλάθλων και συνεργατών	1	2	3	4	5
Ανταγωνισμός κλάδου	1	2	3	4	5
Αίτημα τοπικής κοινωνίας	1	2	3	4	5
Αίτημα εργαζομένων	1	2	3	4	5
Βελτίωση σχέσεων με επιχειρησιακό περιβάλλον	1	2	3	4	5
Άλλο (προσδιορίστε):.....	1	2	3	4	5



12. Ποιες είναι οι βασικές πηγές ενημέρωσης σας σε θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης?

(επιλέξτε με “√”, δυνατότητα πολλαπλών απαντήσεων)

Κρατικοί φορείς	
Ευρωπαϊκή ένωση	
Εξειδικευμένοι επαγγελματικοί φορείς	
Άλλες Α.Α.Ε (ΠΑΕ- ΚΑΕ)	
Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης	
Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (Μ.Κ.Ο)	
Άλλο (προσδιορίστε):.....	

13. Εκφράστε το βαθμό προτίμησής σας για καθεμιά από τις παρακάτω επικοινωνιακές πρακτικές για θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

1	2	3	4	5
Πολύ μικρό βαθμό	Μικρό βαθμό	Μέτριο βαθμό	Μεγάλο βαθμό	Πολύ μεγάλο βαθμό

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ	ΘΕΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ (ΒΑΘΜΟΣ)				
Ανάπτυξη και λειτουργία ενός δικτύου επικοινωνίας μεταξύ των Α.Α.Ε (ΠΑΕ- ΚΑΕ)	1	2	3	4	5
Οργάνωση σεμιναρίων για θέματα Ε.Κ.Ε	1	2	3	4	5
Σύνταξη και δημοσιοποίηση εκθέσεων καλών πρακτικών Ε.Κ.Ε ΑΠΟ τις Α.Α.Ε (ΠΑΕ-ΚΑΕ)	1	2	3	4	5
Θέσπιση και λειτουργία ανεξάρτητου, συμβουλευτικού οργάνου παρακολούθησης και αξιολόγησης των ενεργειών Ε.Κ.Ε	1	2	3	4	5
Δημιουργία και λειτουργία Διαδικτυακής Πύλης (Web site) στο internet για θέματα Ε.Κ.Ε	1	2	3	4	5
Δημιουργία και διάχυση έντυπου ενημερωτικού υλικού για θέματα Ε.Κ.Ε	1	2	3	4	5
Ενημέρωση μέσω συλλογικών φορέων στους οποίους ανήκετε	1	2	3	4	5
Άλλη (προσδιορίστε) :.....	1	2	3	4	5

14. Ποια κατηγορία φορέων πιστεύετε ότι είναι η καταλληλότερη για να γνωστοποιήσει τα προγράμματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις Αθλητικές Ανώνυμες Εταιρείες (ΠΑΕ-ΚΑΕ)?

(επιλέξτε με “√”, δυνατότητα πολλαπλών απαντήσεων)

Ακαδημαϊκοί φορείς	
Δημόσιοι φορείς	
Συλλογικοί Φορείς	
Εξειδικευμένοι επαγγελματικοί φορείς	
Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (Μ.Κ.Ο)	
Άλλη κατηγορία (προσδιορίστε): .....	

15. Πόσο ικανοποιημένος είστε από την απόδοση της Αθλητικής Ανώνυμης Εταιρείας (ΠΑΕ-ΚΑΕ) που ανήκετε σε σχέση με τους στόχους που έχετε θέσει στα ακόλουθα κριτήρια:

1= καθόλου ικανοποιημένος – 5 = πάρα πολύ ικανοποιημένος).

1	2	3	4	5
Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ

	ΘΕΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ (ΒΑΘΜΟΣ)				
Κέρδη (Profit)	1	2	3	4	5
Απόδοση της Επένδυσης (RoI)	1	2	3	4	5
Πωλήσεις (Sales volume)	1	2	3	4	5
Μερίδιο Αγοράς (Market share)	1	2	3	4	5

16. Πόσο ικανοποιημένος είστε από την απόδοση της Αθλητικής Ανώνυμης Εταιρείας (ΠΑΕ - ΚΑΕ) που ανήκετε σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά στα ακόλουθα κριτήρια:

(1= καθόλου ικανοποιημένος – 5 = πάρα πολύ ικανοποιημένος).

1	2	3	4	5
Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ

	ΘΕΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ (ΒΑΘΜΟΣ)				
Κέρδη (Profit)	1	2	3	4	5
Απόδοση της Επένδυσης (RoI)	1	2	3	4	5
Πωλήσεις (Sales volume)	1	2	3	4	5
Μερίδιο Αγοράς (Market share)	1	2	3	4	5

17. Πόσο ικανοποιημένος είστε από την απόδοση της Αθλητικής Ανώνυμης Εταιρείας που ανήκετε σε σχέση με τους ανταγωνιστές σας στα ακόλουθα κριτήρια:

(1= καθόλου ικανοποιημένος – 5= πάρα πολύ ικανοποιημένος).

1	2	3	4	5
Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ

	ΘΕΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ (ΒΑΘΜΟΣ)				
Κέρδη (Profit)	1	2	3	4	5
Απόδοση της Επένδυσης (RoI)	1	2	3	4	5
Πωλήσεις (Sales volume)	1	2	3	4	5
Μερίδιο Αγοράς (Market share)	1	2	3	4	5

18. Υπάρχει δομημένο τμήμα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην ΑΑΕ;  
(σημειώστε με X το αντίστοιχο τετράγωνο)

ΝΑΙ

ΟΧΙ

19. Εάν υπάρχει σε ποιο τμήμα ή διεύθυνση της Αθλητικής Ανώνυμης Εταιρείας  
(ΠΑΕ- ΚΑΕ) ανήκει, πόσα χρόνια λειτουργεί και πόσα άτομα απασχολεί ?

ΤΜΗΜΑ:.....

ΧΡΟΝΙΑ:.....

ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ:.....

20. Εάν δεν υπάρχει τμήμα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην ΑΑΕ,  
προβλέπεται να συσταθεί στα επόμενα δύο χρόνια;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

21. Ποια είναι η θέση σας στην ΑΑΕ; (σημειώστε με X το αντίστοιχο τετράγωνο)  
Διευθύνων Σύμβουλος

Γενικός Διευθυντής

Διευθυντής Μάρκετινγκ

Διευθυντής Οικονομικών

Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού

Άλλο:

22. Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σας; (σημειώστε με X το αντίστοιχο  
τετράγωνο)

Βασικές σπουδές

Πανεπιστημιακός τίτλος

Μεταπτυχιακός τίτλος

23. Ποια είναι η εργασιακή εμπειρία σας;

Καμία εμπειρία

1-3 χρόνια

3-7 χρόνια

Περισσότερα από 7 χρόνια

*ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΣΑΣ*