



Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου Τμήμα Οργάνωσης & Διαχείρισης Αθλητισμού

**Η ΙΔΕΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ:
Η ΑΘΛΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗΝ
SUPERLEAGUE
(ΕΛΛΑΔΑ)**

της
Αικατερίνης Κώτσου

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».

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

1ος Επιβλέπων: Κώστας Μουντάκης, Καθηγητής

2η Επιβλέπουσα: Παναγιώτα Αντωνοπούλου, Επίκουρη Καθηγήτρια

3η Επιβλέπουσα: Βασιλική Αυγερινού, Επίκουρη Καθηγήτρια

Σπάρτη 2011

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αικατερίνη Κώτσου: Η ιδέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης: Η αθλητική προσέγγιση μέσα από την Superleague (Ελλάδα)

(Με την επίβλεψη του κ. Κωνσταντίνου Μουντάκη, Καθηγητή)

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αναφέρεται στο σύνολο των κοινωνικά υπεύθυνων πρωτοβουλιών που καλούνται να αναλάβουν οι αθλητικοί φορείς, στην προσπάθειά τους να καλύψουν τα συμφέροντα των διαφόρων συμμετόχων τους. Ως έννοια, για την αθλητική διοίκηση, αποκτά ολοένα και αυξανόμενο ενδιαφέρον τόσο από την μεριά των επιχειρήσεων, όσο και από την μεριά των επιστημόνων.

Σε ελληνικό επίπεδο, ακόμη, δεν έχει παρουσιαστεί ένα είδος άμεσης έρευνας με τους αθλητικούς φορείς. Για αυτό τον λόγο, διεξήχθη η παρούσα έρευνα που αποσκοπούσε στην καταγραφή των απόψεων των υπευθύνων των ομάδων της Super League για την ιδέα της ΕΚΕ. Οι ομάδες που ανταποκρίθηκαν ήταν 14 από τις 16, με τις μισές να προέρχονται από τα δύο μεγάλα αστικά κέντρα της Ελλάδας, δηλαδή Αθήνα και Θεσσαλονίκη.

Ως καταλληλότερο ερευνητικό εργαλείο θεωρήθηκε το ερωτηματολόγιο. Συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκε το “απευθείας ερωτηματολόγιο” που δίνει τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να τσεκάρουν από μόνοι τους τις απαντήσεις στο χρόνο που επιθυμούν, από τον χώρο της αρεσκείας τους. Η δομή του εξασφάλιζε, για την ερευνήτρια, πληροφορίες για: α) τον βαθμό αντίληψης και κατανόησης του θέματος της ΕΚΕ, β) τη διαδικασία εφαρμογής της ΕΚΕ, γ) την στρατηγική διοίκησης των συμμετόχων των ομάδων, δ) τα κυριότερα οφέλη & τις κυριότερες δυσκολίες για την υλοποίηση της ΕΚΕ και ε) τις ενέργειες για την ευρύτερη δημοσιοποίηση του θέματος.

Από την έρευνα προέκυψαν τα ακόλουθα συμπεράσματα: α) Υπάρχει έλλειψη (ενός ομόφωνου) ορισμού για την ΕΚΕ, β) Η ΕΚΕ γίνεται αντιληπτή κυρίως μέσω της σύνδεσής της με την κοινωνία, γ) Οι ομάδες χρησιμοποιούν κυρίως 3 διαστάσεις της ΕΚΕ (κοινωνική, φιλανθρωπική, συμμετοχική), δ) Η οικονομική ευθύνη αποτελεί την βάση των αποφάσεων των ομάδων, ε) Υπάρχει σύγχυση σχετικά με τον χρονικό προσδιορισμό της εφαρμογής της ΕΚΕ, στ) Ο σχεδιασμός της πολιτικής της κοινωνικής ευθύνης των ομάδων βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο, ζ) Η λήψη αποφάσεων για την ΕΚΕ γίνεται κυρίως από τον Πρόεδρο, η) Η ομάδα / επιτροπή ΕΚΕ από τις μισές ομάδες καλύπτεται με το υπάρχον προσωπικό, θ) Γίνεται παροχή κυρίως

οικονομικών πόρων για πρωτοβουλίες ΕΚΕ, ενώ υπάρχει δισταγμός για τους ανθρώπινους πόρους, ι) Δίνεται έμφαση στην κάλυψη των αναγκών των εξωτερικών συμμετόχων, ενώ υπάρχει αδιαφορία για τους εσωτερικούς συμμετόχους, κ) Υπάρχει πρόβλεψη της διαδικασίας αξιολόγησης της ΕΚΕ από τις μισές ομάδες, με κάλυψη από το υπάρχον προσωπικό, λ) Γίνεται εφαρμογή ενός είδους εμπλοκής της διοίκησης των ομάδων προς τους βασικούς εσωτερικούς φορείς, στους φορείς οικονομικής ενίσχυσης, στην κοινότητα & στη διοργανώτρια αρχή, μ) Αποφεύγεται η εμπλοκή της διοίκησης σε συμμετόχους όπως το περιβάλλον, οι τοπικές αρχές, τα μέσα μαζικής μεταφοράς και οι φιλανθρωπικές οργανώσεις, ν) Επιδιώκεται η χρήση της ΕΚΕ για βελτίωση της εικόνας των ομάδων, ξ) Συχνά αποφεύγεται η ανάληψη πρωτοβουλιών ΕΚΕ λόγω οικονομικού κόστους, ο) Υπάρχει παροχή ενός ικανοποιητικού επιπέδου πληροφόρησης για θέματα ΕΚΕ, στις ομάδες, κυρίως από τους αμιγώς αθλητικούς φορείς, π) Διαπιστώνεται προτίμηση στη χρήση του διαδικτύου για τη δημοσιοποίηση των κοινωνικών δράσεων των ομάδων στους συμμετόχους.

Λέξεις Κλειδιά: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, επαγγελματικό ποδόσφαιρο, κοινωνία, Ελλάδα

ABSTRACT

Aikaterini Kotsou: The concept of Corporate Social Responsibility: The athletic approach through Superleague (Greece)

(Under the supervision of Mr. Constantinos Mudakis, Professor)

Corporate Social Responsibility refers to all these socially responsible initiatives that the sports institutions are called to adopt, in their attempt to meet the interests of their various stakeholders. As a concept, in sports management, is becoming increasingly interesting both from the business side and from the side of research.

In Greece, is not presented a kind of direct research with the sports institutions. For this reason, the present work took place with the aim to identify the ideas of Corporate Social Responsibility from the responsible persons of the Superleague teams. The teams that responded were 14 out of 16, with the half of them coming from the two major urban centres of Greece, namely Athens and Thessaloniki.

As more suitable research tool was considered the questionnaire. Specifically was used the "direct questionnaire" which enables participants to check their own responses in their desired time, and from the space of their choice. The structure ensured, for the researcher, information about: a) the degree of awareness and understanding of the topic of CSR, b) the implementation process of CSR, c) the strategic management of the team's stakeholders, d) the main benefits and the main difficulties for the implementation of CSR and e) the actions to be taken for the wider announcement of the topic.

From the research the following conclusions were drawn:

a) There is lack of (unanimous) definition for the CSR, b) CSR is perceived primarily through its connection with society, c) The teams mainly use 3 dimensions of CSR (social, charitable, participatory), d) The economic responsibility is the base of team's decisions, e) There are many views about the timing of the implementation of CSR, f) The designing of the team's policy of social responsibility is at an early stage, g) The decisions on CSR are taken mainly by the President, h) The group / committee responsible for the CSR by the half of teams is formed by the existing staff, i) There is provision mainly of financial resources for CSR initiatives while there is a hesitation about the human resources, j) Given emphasis on the needs of the external stakeholders, while there is indifference to the internal stakeholders, k) There is a provision of the evaluation of CSR from the half of teams, from the existing staff, l) A

type of engagement is implemented by the teams to the key internal stakeholders, the operators of financial support, the community and Superleague, m) It is not promoted a strategy of engagement to stakeholders such as the environment, the local authorities, the public transport and the charitable organizations, n) It aims to use the CSR to improve the team's image, o) It is often avoided the undertaking of CSR actions because of their financial cost, p) There is a considering adequate level of information to CSR issues, to teams, mainly coming from the sports institutions, q) It is found preference in the use of internet for the announcement of the team's social actions to the stakeholders.

Keywords: Corporate Social Responsibility, professional football, society, Greece

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στην μνήμη του παππού μου...

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία ασχολείται με την εταιρική κοινωνική ευθύνη στο χώρο του αθλητισμού και ειδικότερα με το επαγγελματικό ποδόσφαιρο στην Ελλάδα μέσα από την προσέγγιση της Super League. Παρά τις δυσκολίες που περιστασιακά παρουσιάστηκαν κατά την συγγραφή της εν λόγω διατριβής, το προσωπικό ενδιαφέρον για το θέμα “εταιρική υπευθυνότητα” γινόταν μέρα με τη μέρα εντονότερο. Έτσι σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να ευχαριστήσω προσωπικά όλους τους ανθρώπους που συνέβαλαν με το δικό τους τρόπο στην ολοκλήρωση της εργασίας.

Πάνω από όλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα, Καθηγητή Κώστα Μουντάκη, για την καθοδήγηση και την υποστήριξή του. Με τη διατήρηση μιας κριτικής ματιάς και ενός πνεύματος ενθάρρυνσης, συνδυασμένων με το συνεχές ενδιαφέρον στη διαδικασία της εργασίας, συνόδευσε τη μελέτη κατά ένα τρόπο πολύ εποικοδομητικό και καθησυχαστικό. Με την εμπειρία του σε θέματα έρευνας μου προσέφερε βοήθεια ζωτικής σημασίας για την σωστή έναρξη του σχεδίου εργασίας. Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω την Επίκουρη Καθηγήτρια Παναγιώτα Αντωνοπούλου και την Επίκουρη Καθηγήτρια Βασιλική Αυγερινού για το ενδιαφέρον τους να αξιολογήσουν την επιστημονική μου προσπάθεια.

Ακολούθως, ευχαριστώ και τους συμμετέχοντες στην έρευνα για τη θέληση και το ενδιαφέρον τους να δώσουν όλες εκείνες τις αναγκαίες πληροφορίες που σχετίζονται με τις εταιρικές διεργασίες - στο κομμάτι της αθλητικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Εκτιμώ πολύ το χρόνο που αφιέρωσαν. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την ομάδα εργασίας μου (Πάνο Συριάνο, Γιώργο Τσίγκρη, Τάσο Παπαναστασίου) για τον υπέροχο 1,5 χρόνο συνεργασίας και ιδιαίτερα τον συμφοιτητή μου Αντώνη Τσαλουχίδη για την συνεχή ψυχολογική υποστήριξή του.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου διότι χωρίς την αμέριστη συμπαράσταση και προτροπή τους ο δρόμος για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα θα ήταν γεμάτος δυσκολίες και κακοτοπιές.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	ii
ABSTRACT	iv
ΑΦΙΕΡΩΣΗ	vi
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	vii
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	viii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	xi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ – ΕΙΚΟΝΩΝ	xiii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ	xvi
ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΝΝΟΙΩΝ	xviii

ΜΕΡΟΣ Ι

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1. Σκοπός της έρευνας	3
1.2 . Στόχοι της έρευνας	3
1.3. Σπουδαιότητα της μελέτης	3
1.4. Παραδοχές.....	4
1.5. Περιορισμοί	4

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	5
2.1. Εισαγωγή	5
2.2. Αναγκαιότητα & χαρακτηριστικά της ΕΚΕ	5
2.3. Επιχειρήματα υπέρ και κατά της ΕΚΕ	7
2.4. Αρχές της ΕΚΕ	8
2.5. Καθορισμός εταιρικών συμμετόχων	9
2.6. Μοντέλα ΕΚΕ για απόδοση ορισμού	10
2.7. Μοντέλα ΕΚΕ	10
2.8. Σύγχρονες προσεγγίσεις της έννοιας ΕΚΕ	15
2.9. Πεδίο ΕΚΕ – Δραστηριότητες ΕΚΕ	17
2.10. Οφέλη από την ΕΚΕ	19
2.11. Κανάλια επικοινωνίας της ΕΚΕ	19
2.12. Η ΕΚΕ στον 20ο αιώνα – Εμπλεκόμενοι φορείς	21

2.13. Έρευνες για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη σε επίπεδο ανασκόπησης βιβλιογραφίας	22
2.14. Έρευνες σε εμπειρικό επίπεδο	23
2.15. Η έννοια «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη» στο αθλητικό περιβάλλον	25
2.16. Το αθλητικό πλαίσιο	26
2.17. Επαγγελματικός αθλητισμός και ποδόσφαιρο	27
2.18. Συμμέτοχοι στο αθλητικό περιβάλλον	28
2.19. Δραστηριότητες ΕΚΕ στο αθλητικό πλαίσιο	29
2.20. Οφέλη ΕΚΕ στο αθλητικό περιβάλλον	30
2.21. Η αθλητική ΕΚΕ – Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά	31
2.22. Η αθλητική ΕΚΕ σε επίπεδο φορέων και χωρών	32
2.23. Έρευνες για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στο αθλητικό περιβάλλον	35
ΜΕΡΟΣ II	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ III	
3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	38
3.1. Εισαγωγή	38
3.2. Επιλογή συμμετεχόντων	40
3.3. Εργαλεία	41
3.4. Διαδικασία	43
ΜΕΡΟΣ III	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV	
4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	46
4.1. Υπεύθυνοι συμπλήρωσης ερωτηματολογίων	46
4.2. Φορείς και επίπεδο ενημέρωσης ΕΚΕ	47
4.3. Ορισμός για ΕΚΕ	55
4.4. Ευθύνες ΕΚΕ	57
4.5. Αξιολόγηση συμμετόχων ομάδας	57
4.6. Πολιτική ΕΚΕ	72
4.7. Φορέας λήψης αποφάσεων για την ΕΚΕ	74
4.8. Φορέας υλοποίησης των αποφάσεων ΕΚΕ	75
4.9. Διαθέσιμοι πόροι για την υλοποίηση των αποφάσεων ΕΚΕ	77
4.10. Χρονικό διάστημα από την εφαρμογή της ΕΚΕ	78
4.11. Υλοποιήσιμοι τομείς ΕΚΕ	79

4.12. Μέσα επικοινωνίας με συμμετόχους για ΕΚΕ	83
4.13. Αξιολόγηση των προκυπτόμενων οφελών ΕΚΕ	84
4.14. Αξιολόγηση των προκυπτόμενων δυσκολιών για την ΕΚΕ	85
4.15. Διαδικασία αξιολόγησης της ΕΚΕ	86
ΚΕΦΑΛΑΙΟ V	
5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ & ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	88
5.1. Σχετικά με τον βαθμό αντίληψης & κατανόησης της ΕΚΕ	88
5.1.1. Ορισμός για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	88
5.1.2. Ευθύνες ομάδων	89
5.2. Σχετικά με τη διαδικασία εφαρμογής της ΕΚΕ	91
5.3. Σχετικά με την αξιολόγηση των συμμετόχων	92
5.4. Σχετικά με την αξιολόγηση των ωφελειών από την εφαρμογή της ΕΚΕ	94
5.5. Σχετικά με την αξιολόγηση των δυσκολιών για την εφαρμογή της ΕΚΕ ...	95
5.6. Σχετικά με τη διερεύνηση των ενεργειών για τη δημοσιοποίηση της ΕΚΕ.	96
5.7. Συνοπτικά συμπεράσματα των ενοτήτων της έρευνας	98
ΕΠΙΛΟΓΟΣ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	100
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	101
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	110
ΤΕΛΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	111

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ

1. Ομάδες Superleague 2010 - 2011	41
2. Θέση στην εταιρεία των συμμετεχόντων στην έρευνα	47
3. Φορείς & επίπεδο ενημέρωσης για την ΕΚΕ	47
4. Εξειδικευμένοι φορείς & επίπεδο ενημέρωσης για την ΕΚΕ	48
5. Ευρωπαϊκή Ένωση & επίπεδο ενημέρωσης για την ΕΚΕ	48
6. Κρατικοί φορείς & επίπεδο ενημέρωσης για την ΕΚΕ	48
7. ΜΜΕ & επίπεδο ενημέρωσης για την ΕΚΕ	49
8. Ομάδες ποδοσφαίρου εξωτερικού & επίπεδο ενημέρωσης για την ΕΚΕ	49
9. Ομάδες επαγγελματικού ποδοσφαίρου Ελλάδος & επίπεδο ενημέρωσης για την ΕΚΕ	49
10. Superleague & επίπεδο ενημέρωσης για την ΕΚΕ	50
11. Ιδρύματα & επίπεδο ενημέρωσης για την ΕΚΕ	50
12. Δημοτικές αρχές & επίπεδο ενημέρωσης για την ΕΚΕ	50
13. ΟΠΑΠ & επίπεδο ενημέρωσης για την ΕΚΕ	50
14. Ορισμός ομάδας για την ΕΚΕ	55
15. Διαστάσεις ορισμού της ΕΚΕ	56
16. Ιεράρχηση απαντήσεων σχετικά με την ευθύνη των ομάδων όσον αφορά την ΕΚΕ	57
17. Αξιολόγηση των συμμετόχων της ομάδας (Μέρος 1).....	58
18. Αξιολόγηση των συμμετόχων της ομάδας (Μέρος 2).....	58
19. Αξιολόγηση θεατών	59
20. Αξιολόγηση οργανωμένων οπαδών / υποστηρικτών	59
21. Αξιολόγηση ανταγωνιστών	59
22. Αξιολόγηση παικτών	60
23. Αξιολόγηση εργαζομένων	60
24. Αξιολόγηση προμηθευτών	60
25. Αξιολόγηση περιβάλλοντος	60
26. Αξιολόγηση τοπικών αρχών	61
27. Αξιολόγηση ΜΜΕ	61
28. Αξιολόγηση μέσων μαζικής μεταφοράς	61

29. Αξιολόγηση διοργανώτριας αρχής	62
30. Αξιολόγηση μετόχων	62
31. Αξιολόγηση ανώτερης σειράς χορηγών και συνεργατών	62
32. Αξιολόγηση χαμηλότερης σειράς χορηγών και συνεργατών	62
33. Αξιολόγηση κοινότητας	63
34. Αξιολόγηση φιλανθρωπικών οργανώσεων	63
35. Αξιολόγηση δημόσιων φορέων	63
36. Πολιτική όσον αφορά την ΕΚΕ	72
37. Καταγεγραμμένη Πολιτική όσον αφορά την ΕΚΕ	73
38. Βαθμός υιοθέτησης της πολιτικής όσον αφορά την ΕΚΕ	73
39. Υπεύθυνος λήψης αποφάσεων για την ΕΚΕ	75
40. Φορέας υλοποίησης αποφάσεων για την ΕΚΕ	75
41. Ύπαρξη φορέα υλοποίησης αποφάσεων για την ΕΚΕ	76
42. Προέλευση φορέα για την ΕΚΕ	76
43. Διαθέσιμοι πόροι σε πράξεις ΕΚΕ	77
44. Χρονικό διάστημα από την εφαρμογή της ΕΚΕ	78
45. Υλοποιήσιμοι τομείς ΕΚΕ	79
46. Τομέας φιλανθρωπίας	79
47. Τομέας επιχειρηματικής ηθικής / κωδίκων συμπεριφοράς	79
48. Τομέας εθελοντισμού	80
49. Τομέας περιβάλλοντος	80
50. Τομέας ανθρώπινων δικαιωμάτων	80
51. Τομέας κοινοτικής / κοινωνικής ανάπτυξης	80
52. Τρόποι επικοινωνίας της ΕΚΕ στους συμμετόχους	84
53. Ιεράρχηση απαντήσεων σχετικά με τα προκύπτοντα οφέλη για τις ομάδες όσον αφορά την ΕΚΕ	85
54. Ιεράρχηση απαντήσεων σχετικά με τους παράγοντες που λειτουργούν αποτρεπτικά για την εφαρμογή δράσεων ΕΚΕ	85
55. Διαδικασία αξιολόγησης της ΕΚΕ	86
56. Ύπαρξη διαδικασίας αξιολόγησης της ΕΚΕ	86
57. Προέλευση φορέα αξιολόγησης της ΕΚΕ	86

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ - ΕΙΚΟΝΩΝ

ΣΧΗΜΑ - ΕΙΚΟΝΑ

1. Οι τρεις βασικές προσεγγίσεις της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	11
2. Τρισδιάστατο εννοιολογικό μοντέλο της εταιρικής απόδοσης	12
3. Τετραμερές μοντέλο ΕΚΕ	13
4. Προσαρμοσμένο μοντέλο χάσματος για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ..	14
5. Περιοχές κάλυψης ΕΚΕ	18
6. Βήματα έρευνας	40
7. Η φάση του σχεδιασμού με τα επιμέρους βήματα	43
8. Θέση στην εταιρεία των συμμετεχόντων στην έρευνα	46
9. Περιγραφική ανάλυση για το παρεχόμενο επίπεδο ενημέρωσης από τους εξειδικευμένους φορείς	51
10. Περιγραφική ανάλυση για το παρεχόμενο επίπεδο ενημέρωσης από την Ευρωπαϊκή Ένωση	51
11. Περιγραφική ανάλυση για το παρεχόμενο επίπεδο ενημέρωσης από τους κρατικούς φορείς	52
12. Περιγραφική ανάλυση για το παρεχόμενο επίπεδο ενημέρωσης από τα ΜΜΕ	52
13. Περιγραφική ανάλυση για το παρεχόμενο επίπεδο ενημέρωσης από τις ομάδες ποδοσφαίρου του εξωτερικού	53
14. Περιγραφική ανάλυση για το παρεχόμενο επίπεδο ενημέρωσης από τις ομάδες ποδοσφαίρου της Superleague	53
15. Περιγραφική ανάλυση για το παρεχόμενο επίπεδο ενημέρωσης από την διοργανώτρια αρχή	54
16. Περιγραφική ανάλυση για το παρεχόμενο επίπεδο ενημέρωσης από τα ιδρύματα, τις δημοτικές αρχές και τον ΟΠΑΠ	54
17. Περιγραφική ανάλυση για την επιλογή ορισμού της ΕΚΕ	55
18. Περιγραφική ανάλυση για τις διαστάσεις επιλογής ορισμού της ΕΚΕ	56
19. Περιγραφική ανάλυση για την αξιολόγηση των θεατών	64
20. Περιγραφική ανάλυση για την αξιολόγηση των οργανωμένων οπαδών / υποστηρικτών	64
21. Περιγραφική ανάλυση για την αξιολόγηση των ανταγωνιστών	65

22. Περιγραφική ανάλυση για την αξιολόγηση των παικτών	65
23. Περιγραφική ανάλυση για την αξιολόγηση των εργαζομένων	66
24. Περιγραφική ανάλυση για την αξιολόγηση των προμηθευτών	66
25. Περιγραφική ανάλυση για την αξιολόγηση του περιβάλλοντος	67
26. Περιγραφική ανάλυση για την αξιολόγηση των τοπικών αρχών	67
27. Περιγραφική ανάλυση για την αξιολόγηση των ΜΜΕ	68
28. Περιγραφική ανάλυση για την αξιολόγηση των μέσων μαζικής μεταφοράς	68
29. Περιγραφική ανάλυση για την αξιολόγηση της Superleague	69
30. Περιγραφική ανάλυση για την αξιολόγηση των μετόχων	69
31. Περιγραφική ανάλυση για την αξιολόγηση της ανώτερης σειράς χορηγών και συνεργατών	70
32. Περιγραφική ανάλυση για την αξιολόγηση της χαμηλότερης σειράς χορηγών και συνεργατών	70
33. Περιγραφική ανάλυση για την αξιολόγηση της κοινότητας	71
34. Περιγραφική ανάλυση για την αξιολόγηση των φιλανθρωπικών οργανώσεων	71
35. Περιγραφική ανάλυση για την αξιολόγηση των δημοσίων φορέων	72
36. Περιγραφική ανάλυση για την πολιτική όσον αφορά την ΕΚΕ	73
37. Περιγραφική ανάλυση για τον βαθμό υιοθέτησης της πολιτικής όσον αφορά την ΕΚΕ	74
38. Περιγραφική ανάλυση για την ομάδα / επιτροπή για την ΕΚΕ	76
39. Περιγραφική ανάλυση για την προέλευση της επίσημης ομάδας / επιτροπής για την ΕΚΕ	77
40. Περιγραφική ανάλυση για το χρονικό διάστημα από την εφαρμογή της ΕΚΕ	78
41. Περιγραφική ανάλυση για τον τομέα της φιλανθρωπίας	81
42. Περιγραφική ανάλυση για τον τομέα της επιχειρηματικής ηθικής / των κωδίκων συμπεριφοράς	81
43. Περιγραφική ανάλυση για τον τομέα του εθελοντισμού	82
44. Περιγραφική ανάλυση για τον τομέα του περιβάλλοντος	82
45. Περιγραφική ανάλυση για τον τομέα των ανθρωπίνων δικαιωμάτων	83
46. Περιγραφική ανάλυση για τον τομέα της κοινοτικής / κοινωνικής	83

ανάπτυξης	
47. Περιγραφική ανάλυση της διαδικασίας αξιολόγησης της ΕΚΕ	87
48. Περιγραφική ανάλυση για την προέλευση του φορέα αξιολόγησης της ΕΚΕ	87
49. Συγκεντρωτική πυραμίδα ευθυνών ομάδων	90
50. Συγκεντρωτική αξιολόγηση των συμμετόχων.....	93

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

ΑμεΑ	Άτομα με Ειδικές Ανάγκες
ΑΕ	Ανώνυμη Εταιρεία
ΑΕΚ	Αθλητική Ένωση Κωνσταντινουπόλεως
ΔΟΕ	Διεθνής Ολυμπιακή Επιτροπή
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΚΕ	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
ΕΠΟ	Ελληνική Ποδοσφαιρική Ομοσπονδία
ΗΠΑ	Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής
ΚΑΕ	Καλαθοσφαιρική Ανώνυμη Εταιρεία
ΚΕ	Κοινωνική Ευθύνη
ΜΚΟ	Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις
ΜΜΕ	Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης ή Επικοινωνίας
ΟΗΕ	Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών
CSR	Corporate Social Responsibility (Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη)
FC	Football Club (Ποδοσφαιρικός Σύλλογος)
FIFA	Fédération Internationale de Football Association (Διεθνής Ποδοσφαιρική Ομοσπονδία)
GRI	Global Reporting Initiative (Πρωτοβουλία για την Έκδοση Απολογισμών Βιωσιμότητας)
ILO	International Labour Organization (Διεθνής Οργανισμός Εργασίας)
MLB	Major League Baseball (Βασικό Πρωτάθλημα του Αμερικανικού Μπέιζμπολ)
NBA	National Basketball Association (Εθνική Ομοσπονδία Καλαθοσφαίρισης Αμερικής)
NFL	National Football League (Εθνικό Πρωτάθλημα Αμερικανικού Ποδοσφαίρου)

NHL	National Hockey League (Εθνικό Πρωτάθλημα Αμερικανικού Χόκεϋ)
ΠΑΕ	Ποδοσφαιρική Ανώνυμη Εταιρεία
UNICE	Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe (Ένωση των Συνομοσπονδιών της Βιομηχανίας και των Εργοδοτών της Ευρώπης)
UNICEF	United Nations Children's Fund (Ταμείο των Ηνωμένων Εθνών για τα Παιδιά)
UEFA	Union of European Football Associations (Ένωση Ευρωπαϊκών Ποδοσφαιρικών Ομοσπονδιών)
WFSGI	World Federation of the Sporting Goods Industry (Παγκόσμια Ομοσπονδία της Βιομηχανίας Αθλητικών Ειδών)

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΝΝΟΙΩΝ

Διαφάνεια: Ο βαθμός ειλικρίνειας ή διαφάνειας που χαρακτηρίζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων μιας κυβέρνησης ή ενός οργανισμού. (Κουλούρης, 2009)

Επιχειρηματική ηθική: Ενασχόληση και αντιμετώπιση της επιχείρησης απέναντι στο εταιρικό της περιβάλλον και στην κοινωνία ώστε να παράγεται, παράλληλα με το επιχειρηματικό κέρδος, το κοινωνικό συμφέρον, η πρόοδος και η δημιουργικότητα. Αφορά επίσης την τήρηση των ηθικών κανόνων, μέσα σε ένα επιχειρηματικό πλαίσιο. (Σπυρόπουλος, 2009)

Κοινωνική απόκριση: Ο βαθμός στον οποίο μια επιχείρηση ανταποκρίνεται στις κοινωνικές της υποχρεώσεις. Αποτελεί μέτρο της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της επιχείρησης όσον αφορά τις ενέργειες για την εκπλήρωση αυτών των κοινωνικών υποχρεώσεων και ακόμη πρέπει να προβλέπει και μελλοντικά κοινωνικά προβλήματα και να ενεργεί προληπτικά για την αντιμετώπισή τους. (Montana & Charnov, 1993, σελ. 57)

Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης ή Επικοινωνίας: Τα μέσα επικοινωνίας που προσεγγίζουν και επηρεάζουν μεγάλο αριθμό ατόμων, ιδιαίτερα εφημερίδες, δημοφιλή περιοδικά, ραδιόφωνο, και τηλεόραση. (Lloyd Sauza, 2008)

Μη κυβερνητικές Οργανώσεις: Οποιαδήποτε οργάνωση που ο έλεγχός της είναι έξω από το κράτος, την αγορά και τους μηχανισμούς τους. (Βερβερίδης, 2009)

Παιδική εργασία: Η εκτέλεση εργασίας από παιδιά ηλικίας μικρότερης από την κατώτερη νομοθετικά επιτρεπόμενη. (Κουλούρης, 2009)

Συμμέτοχοι – Ενδιαφερόμενα Μέρη: Οποιοσδήποτε με ενδιαφέρον ή ρίσκο στις αποφάσεις που λαμβάνονται από έναν οργανισμό, ή οποιοσδήποτε επηρεάζεται από αυτές τις αποφάσεις. (Bibri, 2008)

ΜΕΡΟΣ Ι

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

“Εάν θέλετε να πάτε γρήγορα, πηγαίνετε μόνοι σας. Εάν θέλετε να πάτε μακριά, πηγαίνετε από κοινού. Πρέπει να πάμε πολύ μακριά, πολύ γρήγορα.”

African Proverb

“Μια καλή επιχείρηση παραδίδει άριστα προϊόντα και υπηρεσίες, μια σπουδαία παραδίδει άριστα προϊόντα και υπηρεσίες και πασχίζει να κάνει τον κόσμο ένα καλύτερο μέρος.”

William Clay Ford (as cited in Hoffman, 2001, pp. 221)

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, για ορισμένες δεκαετίες, αποτελούσε ένα διαφορούμενο ζήτημα. Ξεκίνησε με τη μορφή έκρηξης στον ακαδημαϊκό χώρο και αφορούσε κυρίως τη βιβλιογραφία (βιβλία και περιοδικά). Σε ορισμένες χώρες μάλιστα, όπως στην Αγγλία και συγκεκριμένα στο Λονδίνο, διοργανώθηκαν πέραν των άλλων και συνέδρια μεταξύ ακαδημαϊκών και υπευθύνων επιχειρήσεων στην προσπάθεια κάλυψης του θέματος. (Σαρμανιώτης, 2000, σελ. 75-77).

Στην εποχή μας, ως έννοια “εφευρέθηκε” από τις επιχειρήσεις στην προσπάθεια ανάκτησης της χαμένης πελατειακής πιστότητας. Επομένως, η ΕΚΕ εμφανιζόμενη ως “επιχειρηματική στρατηγική ευκαιρία” (Lewis, 2003) καλείται να επιφέρει μια μετατόπιση από την προσέγγιση του μετόχου σε αυτή του συμμετόχου (Nguyen, 2010). Είναι σαφές πλέον ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις οφείλουν να στρέψουν την προσοχή τους πέραν των μετόχων, πελατών, εργαζομένων και να συμπεριλάβουν στις εταιρικές τους αποφάσεις και άλλους συμμετόχους όπως την κοινότητα και το περιβάλλον.

Η καθιέρωση της ΕΚΕ, ωστόσο, δεν αποτελεί ένα απλό ζήτημα στις μέρες μας, αντιθέτως συνοδεύεται από έντονους κινδύνους και προβληματισμούς απαιτώντας την πλήρη συμβολή του συνόλου των εταιρικών συμμετόχων. (Asian Productivity Organization, 2006, pp. 4). Λειτουργεί με την μορφή “επιχειρηματικής πρότασης”,

προκειμένου να προωθηθούν δράσεις που όχι μόνο είναι ακίνδυνες αλλά συγχρόνως και ευεργετικές για την κοινωνία.

Αν και ως έννοια δε θεωρείται νέα σε διεθνές επίπεδο, ωστόσο η συζήτηση στη χώρα μας άρχισε τα τελευταία μόλις χρόνια. Στο ευρωπαϊκό επίπεδο κατατάχθηκε υψηλά στην ημερήσια διάταξη του δημοσίου διαλόγου από τις αρχές της δεκαετίας του 1990. (Σπυρόπουλος, 2009). Μέχρι και σήμερα δεν έχουν οριοθετηθεί πλήρως τα θεωρητικά πλαίσια, η διαδικασία μέτρησης και οι εμπειρικές μέθοδοι, έτσι συνεχίζει η ΕΚΕ να αποτελεί ένα γόνιμο έδαφος για ανάπτυξη θεωρίας και εμπειρικής μελέτης. (Walker, 2007).

Στη διεθνή βιβλιογραφία της αθλητικής διοίκησης, η πιο πρόσφατα καταγεγραμμένη έρευνα για την ΕΚΕ στο άθλημα του ποδοσφαίρου διεξήχθη το 2010 από τους Akansel, Ates, Tapan & Ozden. Η προσπάθειά των ερευνητών είχε ως θέμα “την εξερεύνηση της διαδικασίας εφαρμογής της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σε 2 ευρωπαϊκές ποδοσφαιρικές ομάδες και μια Τούρκικη”. Χρησιμοποιήθηκε μια μίξη μεθόδων που περιελάμβανε τη μελέτη άρθρων, βιβλίων και εταιρικών ιστοσελίδων και επιπλέον συνεντεύξεις και ηλεκτρονική αλληλογραφία. Τα ευρήματά τους έδειξαν κυρίως τέσσερις τομείς εφαρμογής της ΕΚΕ: α) τον αθλητισμό, β) την εκπαίδευση, γ) την φιλανθρωπία και δ) την υγεία, απαξιώνοντας ουσιαστικά τη σημασία του περιβάλλοντος και της τέχνης.

Σε ελληνικό επίπεδο, η πρώτη έρευνα (με άμεση και έμμεση σύνδεση με τον αθλητισμό) διεξήχθη από τους Κώτσου, Τσαλουχίδης, Μουντάκης, Αντωνοπούλου & Θεοδωρικάκος (2008) σε δείγμα πέντε μεγάλων επιχειρήσεων (ΟΠΑΠ ΑΕ, COSMOTE, ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΩΣ, NIKE HELLAS ΚΑΙ ΠΑΕ ΑΕΚ) μέσω της διαδικασίας συνεντεύξεων με τους αρμόδιους σε θέματα ΕΚΕ στο χώρο της εργασίας τους. Οι ως άνω ερευνητές προσπάθησαν να διερευνήσουν το επίπεδο κατανόησης της έννοιας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, τα κυριότερα οφέλη αλλά και τις κυριότερες δυσκολίες που προκύπτουν από - και για - την εφαρμογή των δράσεών της. Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν πολλαπλά και ανέδειξαν τις δυσκολίες τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της κάθε επιχείρησης. Η ενημέρωση των επιχειρήσεων προερχόταν κυρίως από εξειδικευμένους φορείς (του εσωτερικού και του εξωτερικού), ενώ η παρουσία των κρατικών φορέων κρίθηκε ανύπαρκτη.

Μια πιο πρόσφατη προσέγγιση του ελληνικού επαγγελματικού αθλητισμού έγινε από τους Καραμήτρος, Νασσής & Αυθίνος (2010), όπου στη χρονική περίοδο 2008 - 2010 διερεύνησαν την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης με τη μέθοδο της ποιοτικής

έρευνας (μέσω της «ανάλυσης περιεχομένου» και συγκεκριμένα μέσω των πληροφοριών που παρείχαν οι ιστοσελίδες των ομάδων) στις ομάδες ποδοσφαίρου της Superleague και των ομάδων καλαθοσφαίρισης της Α1. Η έρευνά τους έδειξε ότι σχεδόν οι μισές ΠΑΕ και ΚΑΕ, και κυρίως οι δραστηριοποιούμενες στα αστικά κέντρα, ασχολούνται με δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Αν και γενικότερα η έννοια της ΕΚΕ χαρακτηρίστηκε “νέοφερτη”, με όσες δυσκολίες αυτό συνεπάγεται για τους αθλητικούς φορείς.

Συνοψίζοντας, διαπιστώνεται ότι σε ελληνικό επίπεδο, ακόμη, δεν έχει παρουσιαστεί μια άμεση έρευνα με τους αθλητικούς φορείς. Για αυτόν το λόγο, θεωρούμε ότι η εν λόγω μελέτη αποτελεί μία από τις πρώτες άμεσες επικοινωνιακά προσεγγίσεις της ελληνικής πραγματικότητας στον αθλητισμό, ως προς την διάσταση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης – και ιδιαίτερα στο κομμάτι του επαγγελματικού ποδοσφαίρου.

1.1. Σκοπός της έρευνας

Ο σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν να καταγραφούν οι εκτιμήσεις των υπευθύνων των ομάδων της Superleague για την ιδέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

1.2. Στόχοι της έρευνας

1. Η διερεύνηση του βαθμού αντίληψης και κατανόησης του θέματος ΕΚΕ.
2. Η διερεύνηση της διαδικασίας εφαρμογής της ΕΚΕ.
3. Η αξιολόγηση των συμμετόχων υπό τις διαστάσεις: α) της δυνάμεώς τους (όπως την αντιλαμβάνονται οι υπεύθυνοι των ομάδων) και β) του ενδιαφέροντος που συγκεντρώνουν ως οντότητες (από τους υπευθύνους των ομάδων).
4. Η αξιολόγηση των κυριότερων ωφελειών που προκύπτουν από την εφαρμογή πρακτικών ΕΚΕ.
5. Η αξιολόγηση των δυσκολιών και προβλημάτων που εμποδίζουν τις επαγγελματικές ομάδες ποδοσφαίρου να εφαρμόσουν πρακτικές ΕΚΕ.
6. Η διερεύνηση των ενεργειών που πρέπει να γίνουν για την ευρύτερη δημοσιοποίηση του θέματος.

1.3. Σπουδαιότητα της μελέτης

Παρόλο που η εταιρική κοινωνική ευθύνη στη σύγχρονη επιχειρηματικότητα θεωρείται αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας των αθλητικών φορέων, ωστόσο ελάχιστη

προσπάθεια έχει καταβληθεί σε ερευνητικό επίπεδο. Η διερεύνηση του συγκεκριμένου θέματος, σε αθλητικούς όρους, βρίσκεται ακόμη σε εμβρυικό στάδιο, καθώς το σύνολο των ερευνητικών εργασιών έχει κατατεθεί μόλις το 2009. Σε ελληνικό επίπεδο, η βιβλιογραφική και ερευνητική αντιμετώπιση χαρακτηρίζεται σχεδόν “ανύπαρκτη”.

Για αυτό το λόγο, θεωρείται ότι η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή αποτελεί την πρώτη προσπάθεια κάλυψης του θέματος της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην ελληνική αθλητική πραγματικότητα και συγκεκριμένα στο άθλημα του ποδοσφαίρου. Μέσω αυτής της εργασίας, η ακαδημαϊκή κοινότητα και οι αθλητικοί φορείς θα βρίσκονται σε θέση να κατανοήσουν τη σπουδαιότητα του στοιχείου «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη», ως αναγκαίο συστατικό για την επιχειρηματική επιτυχία.

1.4. Παραδοχές

Οι ακόλουθες παραδοχές δημιουργήθηκαν αναφορικά με την εν λόγω έρευνα:

1. Υποτίθεται ότι οι συμμετέχοντες απάντησαν στην έρευνα αληθώς και με ειλικρίνεια.
2. Υποτίθεται ότι οι συμμετέχοντες συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο χωρίς προκαταλήψεις.

1.5. Περιορισμοί

Τα ακόλουθα στοιχεία προσδιορίστηκαν ως οι περιορισμοί της συγκεκριμένης έρευνας:

1. Αποκλειστική εστίαση στις ομάδες που αγωνίζονταν στο πρωτάθλημα της Superleague (Ελλάδα).
2. Αποκλειστικά για την αγωνιστική σεζόν 2010 – 2011.
3. Μονομερής προσέγγιση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (από την μεριά της ομάδας ως επιχείρηση και όχι από την μεριά των συμμετόχων).
4. Απάντηση ερωτηματολογίου μόνο από ειδικούς (στελέχη των ομάδων) επί του θέματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Π

2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1. Εισαγωγή

Η βιβλιογραφία που ακολουθεί σε αυτή την υποενότητα σκιαγραφεί τις διαφορετικές προσεγγίσεις στην προσπάθεια ορισμού της ΕΚΕ, τις περιοχές που καλύπτει και τις πρωτοβουλίες που υιοθετούν οι επιχειρήσεις. Αρχικά, παρουσιάζονται οι *σχολές υποστηρικτών και κατακριτών* της ιδέας ΕΚΕ και επεξηγούνται οι *λόγοι* για τους οποίους κρίνεται *απαραίτητη για το σύνολο της σύγχρονης επιχειρηματικότητας*. Στη συνέχεια, προσδιορίζονται οι *εταιρικοί συμμετοχοί*, τα *χαρακτηριστικά* και οι *αρχές* που την διέπουν. Έπειτα, καταγράφονται τα *μοντέλα* που οδηγούν στην παραγωγή ενός προσωπικού – εταιρικού *ορισμού* παράλληλα με τις *σύγχρονες προσεγγίσεις* επί του θέματος και επιπλέον το σύνολο των *εταιρικών ευθυνών* που συγκεντρώνει. Στο τέλος, γίνεται μια αναφορά στα *οφέλη*, στα *κανάλια επικοινωνίας* και στους *εμπλεκόμενους φορείς* για την διαδικασία *προώθησης* της ΕΚΕ.

2.2. Αναγκαιότητα & Χαρακτηριστικά της ΕΚΕ

Διανύουμε μια περίοδο αναταραχής και επιταχυνόμενων αλλαγών, όπου οι ηγέτες καλούνται να λάβουν σημαντικές αποφάσεις για το μέλλον των επιχειρήσεων. Η πορεία των σύγχρονων εταιρειών διαγράφεται με σύμμαχο την ιδέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, εφόσον οι ίδιες διακατέχονται από έντονα κίνητρα για κοινωνική ενασχόληση.

Έτσι σε μια πρώτη προσέγγιση, οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να επιτύχουν τους στόχους: α) απόδοσης (αποδοτικότητα), β) απόδοσης επενδύσεως ή γ) όγκου πωλήσεων αντιμετωπίζουν την ΕΚΕ ως *εργαλείο* (συνεπώς χρηστικά). Στη δεύτερη λογική, οι *επιχειρήσεις αναγκάζονται* να υιοθετήσουν δράσεις ΕΚΕ στην προσπάθεια τους να ικανοποιήσουν τα επιθυμητά (εκ των συμμετόχων) διαμορφωμένα πρότυπα. Ενώ τέλος, στη θετική προσέγγιση, οι *εταιρείες* χαρακτηρίζονται ως *αυτό – κινητοποιημένες* επειδή γνωρίζουν τον αντίκτυπό που έχουν στην κοινωνία και λειτουργούν ανεξάρτητα από τις κοινωνικές πιέσεις – που δέχονται, ζητώντας πρωτοβουλίες ΕΚΕ. (Maignan & Ralston, 2002).

Πρακτικά, η ΕΚΕ γίνεται αντιληπτή ως ένα σύμπλεγμα πολιτικών, πρακτικών και προγραμμάτων που ενσωματώνονται στις εταιρικές λειτουργίες, στις αλυσίδες αξίας και στις διαδικασίες λήψης εταιρικών αποφάσεων. Όμως, *η κάθε εταιρεία* από τη φύση της προσεγγίζει την ΕΚΕ μέσα από το προσωπικό της φίλτρο, καθώς εκ των πραγμάτων *διαφέρει* σε: α) μέγεθος (επίπεδο εργαζομένων και προμηθευτών), β) τομέα λειτουργίας, γ) χρόνια λειτουργίας, δ) τοποθεσία και ε) γεωγραφική κάλυψη, σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. (Hokkanen & Timpe, 2009). Αλλά και ως προς την εφαρμογή των υιοθετούμενων δραστηριοτήτων, η ΕΚΕ παρουσιάζεται να εξαρτάται από τον τύπο του οργανισμού που τις εκτελεί, τους επικοινωνιακούς του στόχους, τις ανάγκες του για αποτελεσματική χαρτογράφηση της επωνυμίας του, τις επικοινωνιακές του δραστηριότητες και τις επικοινωνιακές δραστηριότητες του ανταγωνισμού. (Huertas & Capriotti, 2008).

Στην πραγματικότητα, ένα σύνολο τάσεων και δυνάμεων φαίνεται να επιδρά και να την καθιστά αναγκαία, (Palazzi & Starcher, 1997) με πιο βασική την τάση της *παγκοσμιοποίησης*. Η παγκοσμιοποίηση αφορά ουσιαστικά μια μετατόπιση στην κλίμακα της οργάνωσης των ανθρώπινων κοινωνιών, η οποία συνδέει απομακρυσμένες κοινωνίες και διαχέει σχέσεις εξουσίας στις κυριότερες ηπείρους και περιοχές του κόσμου. (Held & McGrew, 2008). Επιπλέον όμως παράγοντες, όπως *η αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού, οι γρήγορες τεχνολογικές αλλαγές και η μετατόπιση από την βιομηχανική οικονομία στην οικονομία βασισμένη στην γνώση και στην πληροφόρηση* (ως στρατηγικά εκμεταλλεύσιμα στοιχεία που προσδίδουν ιδιαίτερη έμφαση στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων), ουσιαστικά ωθούν στην υιοθέτηση μιας πιο υπεύθυνης εταιρικής τακτικής.

Συμπληρωματικά, *οι δημογραφικές αλλαγές, οι περιβαλλοντικές προκλήσεις και η αλλαγή των συστημάτων αξιών* δημιουργούν προϋποθέσεις επίτευξης και ανταγωνιστικότητας. (Palazzi & Starcher, 1997). Τέλος, συντελεστές όπως *η διαχείριση κινδύνου και φήμης, η προστασία του ανθρώπινου ενεργητικού κεφαλαίου, η ανταπόκριση στις καταναλωτικές απαιτήσεις και η αποφυγή ελέγχου*, “αναγκάζουν” τις επιχειρήσεις να προσχωρήσουν στην υιοθέτηση προγραμμάτων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. (Toohey, 2009).

2.3. Επιχειρήματα υπέρ και κατά της ΕΚΕ

Η υποστήριξη της θέσης ότι “οι επιχειρήσεις οφείλουν να αφιερώνουν μέρος των οικονομικών τους πόρων σε πράξεις προς όφελος της κοινωνίας, στα πλαίσια της οποίας δραστηριοποιούνται” δεν γίνεται αποδεκτή από όλους. Οι αντίθετες απόψεις των συγγραφέων (και ερευνητών) δεν αφορούν μόνο το κοινωνικό καθήκον των εταιρειών, αλλά επίσης επεκτείνονται και στα κίνητρα αφιέρωσης των πόρων τους (οποιασδήποτε μορφής) σε πράξεις κοινωνικής δράσης.

Αποτέλεσμα των ως άνω υπήρξε η δημιουργία δύο σχολών υποστηρικτών. Η μια πλευρά να τάσσεται *υπέρ της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης*. Οι υποστηρικτές αυτής της άποψης, με εμπνευστή τον Κέιθ Ντέιβις, θεωρούν ότι η εταιρεία “έχει την υποχρέωση να επωμίζεται την κοινωνική ευθύνη που της αντιστοιχεί”. Αναγνωρίζουν ότι οι προσπάθειες κοινωνικής υπευθυνότητας έχουν κόστος, ωστόσο υποστηρίζουν ότι αυτό θα μπορούσε να εξαλειφτεί μέσω της μεταφοράς του στους καταναλωτές και με την ανάλογη αύξηση των τιμών των προϊόντων. (Τζωρτζάκη, 1992, σελ. 50; Montana & Charnov, 1993, σελ. 59-61; Longenecker, J., Moore, C.W., & William, J. 2005, σελ. 363).

Στην άλλη πλευρά, βρίσκονται όσοι ισχυρίζονται ότι *η επιχείρηση δε θα έπρεπε να αναλαμβάνει άμεση κοινωνική υπευθυνότητα* - τόσο σε πρακτική, όσο και σε θεωρητική βάση. Ιδιαίτερα οι οπαδοί αυτής της άποψης, με κύριο εμπνευστή τον Μίλτον Φρίντμαν, θεωρούν ότι καθήκον της επιχείρησης είναι να μεγιστοποιεί το κέρδος της μέσω της σωστής εκμετάλλευσης των σπανίων επιχειρηματικών πόρων, με την προϋπόθεση ότι οι εταιρικές ενέργειες είναι νόμιμες. (Τζωρτζάκη, 1992, σελ. 48; Montana & Charnov, 1993, σελ. 58-59; Longenecker et al., 2005, σελ. 363). Στόχος της επιχείρησης είναι ένας και μόνον, το “οικονομικό αποτέλεσμα”. (Σαρμανιώτης, 2000, σελ. 78). Στην περίπτωση δε που ο επιχειρηματίας έχει την άδεια των μετόχων ή την ενθάρρυνσή τους για τη χρησιμοποίηση των εταιρικών οικονομικών πόρων σε κοινωνικές δράσεις, τότε τα κίνητρα παύουν να είναι οικονομικά, ωθώντας την επιχείρηση σε ζημιογόνα αποδοτικότητα.

Στη βάση του συνόλου και των δύο απόψεων, παρουσιάζεται *συμφωνία* στο γεγονός ότι “η επιχείρηση οφείλει να εκπληρώνει όλες τις κοινωνικές της υποχρεώσεις όπως αυτές εμφανίζονται στους νόμους”. Πρόκειται ουσιαστικά για αποφάσεις που λαμβάνονται σύμφωνα με τον αντίκτυπο που έχουν πάνω στα εταιρικά κέρδη. Η *διαφωνία* προκύπτει από το δίλημμα της εταιρείας: θα πρέπει ή όχι να ξεπερνά αυτό το όριο (τα όσα ορίζει ο νόμος) και να προσφέρει τις καλές της υπηρεσίες στο κοινωνικό σύνολο; (Τζωρτζάκη, 1992, σελ. 51; Longenecker et al., 2005, σελ. 363).

2.4. Αρχές της ΕΚΕ

Το πώς οφείλει μια επιχείρηση να συμπεριφέρεται, σε ένα σύγχρονο περιβάλλον, σχετίζεται με τις αρχές επιχειρηματικής ηθικής που έχει υιοθετήσει στα πλαίσια της εταιρικής της φιλοσοφίας. Οι αρχές αυτές πηγάζουν από ένα γενικότερο πλαίσιο ηθικής που έχουν αποδεχθεί τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης. Ο συνδυασμός των στοιχείων “περιβάλλον”, “κουλτούρα” & “εταιρική αποστολή” αποτελεί τη βάση ανάπτυξης των αρχών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, ως σύνολο διατυπωμένων και ακολουθούμενων αρχών συμπεριφοράς μέσω του οποίου υποστηρίζονται οι εταιρικοί στόχοι, οι διαδικασίες και οι πρακτικές.

Γενικά η ΕΚΕ στηρίζεται σε αρχές και αξίες που χαρακτηρίζουν τον πολιτισμό της κάθε κοινωνίας, και οι οποίες είναι: ο σεβασμός προς τον άνθρωπο, ο σεβασμός προς το περιβάλλον και η βελτίωση του βιοτικού επιπέδου & της ποιότητας ζωής. Οι Αρχές της ΕΚΕ *εμπεριέχονται στο Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ* [το οποίο προώθησε ο πρώην Γενικός Γραμματέας του ΟΗΕ, και αποτελεί μια πλατφόρμα των Ηνωμένων Εθνών που έχει ως απώτερο στόχο τον προσδιορισμό και τη διάδοση καλών πρακτικών ΕΚΕ και λειτουργεί σε συνδυασμό με την Παγκόσμια Πρωτοβουλία Υποβολής Εκθέσεων – Αναφορών (GRI) για την ανάπτυξη και διάδοση οδηγιών]. (Κώτσου, et al., 2008; Κώτσου, Τσαλουχίδης & Μουντάκης, 2009).

Όπως ειπώθηκε και προηγουμένως, είναι δύσκολο να προσδιοριστεί η διάσταση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, ωστόσο, κρίνεται επιτακτική ανάγκη για τις εταιρείες να το επιχειρήσουν με το δικό τους τρόπο. Το σίγουρο είναι ότι οι δραστηριότητες που καλούνται να αναπτύξουν στο επίπεδο της κοινωνικής τους υπευθυνότητας οφείλουν να διέπονται από ένα σύνολο βασικών αρχών. Με βασική την *αρχή της αειφορίας*, που ασχολείται με τον αντίκτυπο της δράσης που λαμβάνεται στο παρόν σχετικά με τις διαθέσιμες επιλογές στο μέλλον, η κοινωνία οφείλει να χρησιμοποιεί τον εκάστοτε διαθέσιμο πόρο έως το σημείο το οποίο μπορεί να αναπαραχθεί.

Ακολούθως, με την *αρχή της υπευθυνότητας*, ο οργανισμός αναγνωρίζει ότι οι δράσεις του έχουν επιπτώσεις στο εξωτερικό περιβάλλον και φροντίζει να ποσοτικοποιεί τα αποτελέσματά του σε ένδο και έξω – επιχειρησιακό επίπεδο προκειμένου να λειτουργεί ορθά. Αποδέχεται τον οργανισμό ως μια οντότητα σε ένα ευρύτερο κοινωνικό δίκτυο εντός του οποίου προκύπτουν ευθύνες προς όλους τους συμμετόχους. Και τέλος με την *αρχή της διαφάνειας*, η οποία αφορά την εξωτερική επίδραση των δραστηριοτήτων του οργανισμού - και διαπιστώνεται μέσω του εταιρικού θεματικού απολογισμού, φροντίζει

ώστε όλα τα στοιχεία να είναι προσβάσιμα και εμφανή σε όλους όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο. (Crowther & Aras, 2008, pp. 16).

2.5. Καθορισμός εταιρικών συμμετόχων

Για την ανάπτυξη αποτελεσματικών και λειτουργικών προγραμμάτων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης πρέπει να προσδιοριστούν οι βασικοί *συμμέτοχοι*, οι οποίοι είτε θα αποτελούν τους αρωγούς του σχεδίου επικοινωνίας του (σε εσωτερικό και εξωτερικό επίπεδο) είτε τους αποδέκτες αυτού.

Υπάρχουν διάφορες ερμηνείες για τον όρο “συμμέτοχοι” ή “ενδιαφερόμενα μέρη” με πιο κοινές τις:

- “Ομάδες στις οποίες αποδίδει η εταιρεία την ύπαρξή της”.
- “Ομάδα ή άτομο που επηρεάζεται ή επηρεάζει την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων”. (Hunger & Wheelen, 2004, σελ. 49).

Βιβλιογραφικά, οι ερευνητές στις πιο συνήθεις ομάδες συμμετόχων εντάσσουν τους εργαζομένους στο σύνολό τους (μάνατζερς, εργαζόμενοι, οικογένειες, συνταξιούχοι), τους πελάτες (άμεσοι και έμμεσοι), τους επενδυτές, τους μετόχους και τους προμηθευτές (ως επιχειρηματικούς συνεργάτες). Σε πιο γενικό επίπεδο, καταγράφουν τη κυβέρνηση, την κοινωνία στην ευρεία της έννοια (χωρική ή εθνική) και την τοπική κοινότητα. (Palazzi & Starcher, 1997; Crowther & Aras, 2008, pp. 29). Ορισμένοι, προσθέτουν επιπλέον το περιβάλλον και το μέλλον (Crowther & Aras, 2008, pp. 29).

Οι Werther & Chandler (as cited in Chong, 2008) μέσα από μια σειρά επιπέδων αναγνωρίζουν: α) στο κεντρικό επίπεδο τους οργανωτικούς συμμετόχους, με όλα εκείνα τα άτομα ή τις ομάδες της επιχείρησης που έχουν άμεσο ενδιαφέρον για τις εταιρικές κινήσεις (πορεία επιχείρησης), β) τους οικονομικούς συμμετόχους, με τους πελάτες ως ζωτικής σημασίας οντότητες (καθώς επρόκειτο για συνδεδετικούς κρίκους μεταξύ της εταιρείας και του ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος), τις τράπεζες, τους πιστωτές και τους προμηθευτές, ενώ γ) στο τελευταίο στρώμα συμμετόχων τους διάφορους κυβερνητικούς οργανισμούς, τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, τις νομοθετικές αρχές, τις κοινότητες και το φυσικό περιβάλλον.

Παρομοίως, ο Κορρές & ο Γούτσος (2003, σελ. 53) σε πρώτη φάση εντοπίζουν τους υπαλλήλους, τους μετόχους και το Διοικητικό Συμβούλιο ως τις ομάδες ενδιαφέροντος που υπηρετούν άμεσα το συμφέρον και τη λειτουργία του οργανισμού. Ενώ, στο αμέσως επόμενο επίπεδο τοποθετούν τους ανταγωνιστές, τους πελάτες, τους

προμηθευτές, την κυβέρνηση, τις ομάδες ειδικών συμφερόντων, τα ΜΜΕ, τους συνδικαλιστικούς φορείς και τους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς, ως μέλη που επιδρούν άμεσα στις εταιρικές αποφάσεις.

Εν συντομία θα μπορούσε να ειπωθεί ότι οι προαναφερόμενες ομάδες μπορούν να υποστούν τις εξής επιμέρους ταξινομήσεις:

1. Είτε συναφής με το ευρύ κοινό, είτε συναφής με την άποψη, είτε συναφής με την επιχείρηση / αγορά.
2. Εσωτερική ή εξωτερική και εθελοντική ή ακούσια. (Crowther & Aras, 2008, pp. 30).

2.6. Μοντέλα ΕΚΕ για απόδοση ορισμού

Οι Ericson και Venemyr (2006) αναφέρουν ως αναγκαιότητα τη θέσπιση ενός συνεκτικού και ακριβή ορισμού για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, προς επίτευξη θετικού αντίκτυπου στην κοινωνία. Όμως, η αποτυχία καθιέρωσης ενός κοινά αποδεκτού ορισμού οφείλεται στην παρουσία των διαφόρων συμμετόχων (Asian Productivity Organization, 2006, pp. 8-16), και όπως δήλωσε ο Votaw (as cited in Dunne, 2007), “η ΕΚΕ σημαίνει κάτι, αλλά όχι πάντα το ίδιο πράγμα, για όλους”.

Στην βάση των προαναφερόμενων επιβεβαιώνεται και η εκτίμηση του Carroll (1994) ότι η ΕΚΕ αποτελεί, “ένα εκλεκτικό πεδίο με χαλαρά όρια, πολλά μέλη, και διαφορετική κατάρτιση / προοπτικές – σε γενικές γραμμές και όχι εστιασμένη, διεπιστημονική – μεγάλο εύρος – φέρνει σε ένα ευρύτερο φάσμα της βιβλιογραφίας”. Επομένως λόγω πολυπλοκότητας, η απόδοση ενός προσωπικού (– εταιρικού) ορισμού εκ των πραγμάτων απαιτεί χρόνο, εξαρτάται άμεσα από τις εμπειρίες και γνώσεις του υποκειμένου (εξειδικευμένου ατόμου) και οφείλει να λαμβάνει υπόψη τρία (3) βασικά σκέλη: α) την δέσμευση της εταιρείας να λειτουργεί σωστά, β) την κάλυψη των αναγκών των συμμετόχων και γ) τον προσανατολισμό στην πρόοδο πέραν των όσων ορίζει ο νόμος. (Del Pilar Munoz Duenas, 2008).

2.7. Μοντέλα ΕΚΕ

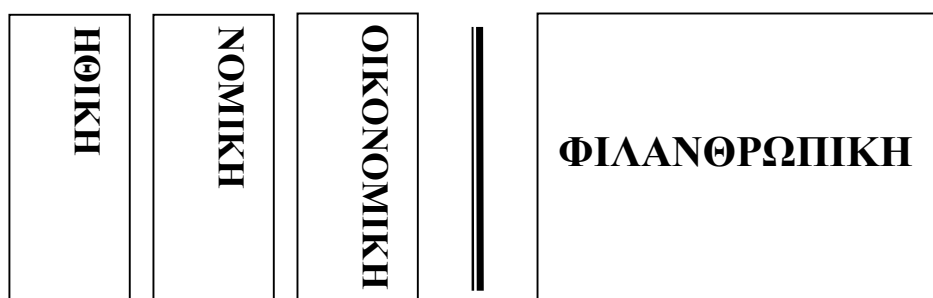
Για πολλά άτομα, ηθική επιχείρηση καλείται αυτή που όχι μόνο αντιμετωπίζει τίμια τους πελάτες και τους υπαλλήλους της, αλλά επίσης δρα σαν καλός πολίτης στα όρια της κοινότητας εντός της οποίας δραστηριοποιείται. Θεωρητικά, μια επιχείρηση για να χαρακτηριστεί κοινωνικά υπεύθυνη, οφείλει να εκπληρώνει το σύνολο των *οικονομικών*

(αποτέλεσμα: έσοδα – κέρδος και αποζημίωση επί του συνόλου των υποχρεώσεων), των νομικών (αποτέλεσμα: τήρηση νόμων και κανονισμών), των ηθικών (αποτέλεσμα: αποφάσεις σύμφωνα με κώδικα συμπεριφοράς και επιχειρηματική ηθική), και τέλος των φιλανθρωπικών της ευθυνών (αποτέλεσμα: επιστροφή - απόδοση στην κοινωνία). (McGann, 2004).

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, εξαιτίας της διαφωνίας σχετικά με το κατά πόσο πρέπει μια επιχείρηση να προχωρά πέραν από το νομικό της καθήκον, προέκυψαν τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις σχετικά με την κοινωνική ευθύνη, με την κάθε εταιρεία να υιοθετεί το δικό της επίπεδο κοινωνικής απόκρισης. Ο πιο μικρός βαθμός κοινωνικής ευθύνης ονομάζεται “κοινωνικής υποχρέωσης”, σύμφωνα με τον οποίο η εταιρεία φαίνεται να καλύπτει μόνο τις κοινωνικές υποχρεώσεις που επιβάλλονται από τη νομοθεσία, διαθέτοντας μόνο τους απαραίτητους οργανωτικούς πόρους με παράλληλη εμφάνιση δισταγμών ως προς την προσφορά των κερδών της στα εθελοντικά κοινωνικά προγράμματα. (Κορρές & Γούτσος, 2003, σελ. 67).

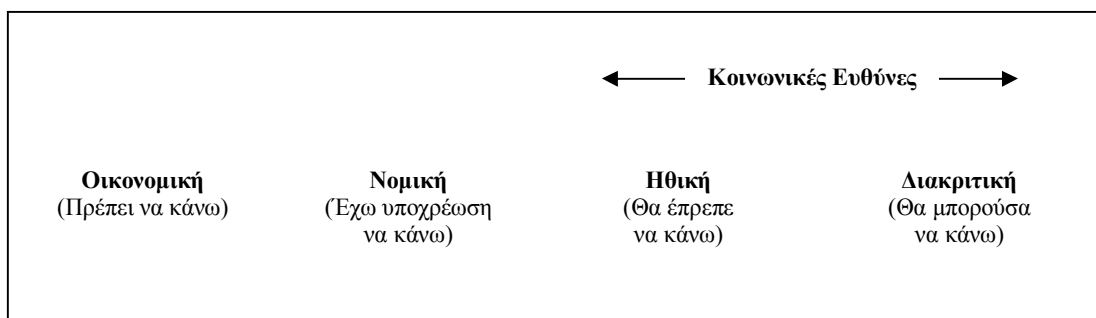
Στη δεύτερη προσέγγιση της “κοινωνικής ευθύνης”, η εταιρεία αναγνωρίζει τις κοινωνικές και οικονομικές της υποχρεώσεις σύμφωνα με τη νομοθεσία και χορηγεί κοινωνικά προγράμματα που έχουν άμεσο αντίκτυπο στην εταιρεία, εάν της ζητηθεί. (Montana & Charnov, 1993, σελ. 61-62; Σαρμανιώτης, 2000, σελ. 79). Ενώ στην τελευταία προσέγγιση της “κοινωνικής απόκρισης”, η εταιρεία σκοπίμως αναζητά κοινωνικά προγράμματα που σχετίζονται με μελλοντικά κοινωνικά προβλήματα, για προληπτική προσαρμογή. (Κορρές & Γούτσος, 2003, σελ. 67).

Οι ως άνω αναφορές απεικονίζονται στο σχήμα 1. : α) με την πρώτη προσέγγιση (“κοινωνικής υποχρέωσης”) να λειτουργεί μέχρι την γραμμή, β) τη δεύτερη (“κοινωνικής ευθύνης”) να ξεπερνά την γραμμή εάν της ζητηθεί, και τέλος γ) την τρίτη (“κοινωνικής απόκρισης”) να τη ξεπερνά και να λειτουργεί πολύ πέρα από αυτή:



Σχήμα 1. Οι τρεις βασικές προσεγγίσεις της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Montana & Charnov, 2008, pp. 45).

Με τον ίδιο τρόπο κινείται και η αναφορά του Archie Carroll, ο οποίος υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση για να χαρακτηριστεί ως “κοινωνικά υπεύθυνη” οφείλει να εκπληρώνει το σύνολο των οικονομικών, νομικών, ηθικών και φιλανθρωπικών (διακριτικών) της υποχρεώσεων, με βάση των αποφάσεων την οικονομική διάσταση (όπως παρατίθεται στους Hunger & Wheelen, 2004, σελ. 47).



Σχήμα 2. Τρισδιάστατο εννοιολογικό μοντέλο της εταιρικής απόδοσης (Hunger & Wheelen, 2004, σελ. 48).

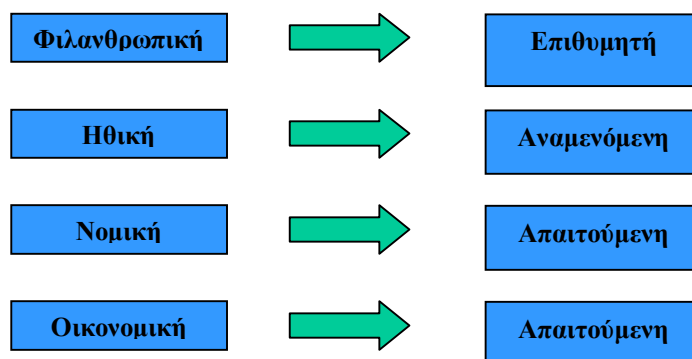
Πρακτικά, στην *οικονομική διάσταση*, οι επιχειρήσεις οφείλουν να παράγουν αγαθά και υπηρεσίες που να έχουν αξία για την κοινωνία, να διατηρούν μια δυνατή ανταγωνιστική θέση, να επιτυγχάνουν ένα υψηλό επίπεδο λειτουργικής αποτελεσματικότητας, με στόχο να βρίσκονται σε θέση να πληρώνουν τους εργαζομένους και να δημιουργούν αξία στους συμμετόχους. Το *νομικό στοιχείο* περιλαμβάνει τους νόμους που θέτει το κράτος για τις επιχειρήσεις, καθώς επίσης και τους κανονισμούς των διαφόρων ομοσπονδιών σχετικά με τα ανθρώπινα δικαιώματα, το περιβάλλον, την εργασία ή την προστασία του καταναλωτή.

Στο *ηθικό επίπεδο*, οι εταιρικές αποφάσεις - στο μεγαλύτερο μέρος τους - οφείλουν να λαμβάνονται με γνώμονα τις γενικά αποδεκτές πεποιθήσεις (συμπεριφορές) που ισχύουν στην κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται η εκάστοτε εταιρεία (καθώς αυτή διέπεται από ήθη και ηθικά πρότυπα). Τέλος, οι *διακριτικές ευθύνες* αποτελούν εθελοντικής φύσεως δράσεις που περιλαμβάνουν φιλανθρωπίες και δωρεές, για την απόδοση θετικών αποτελεσμάτων στην κοινότητα, το περιβάλλον και τις μελλοντικές γενιές (Hunger & Wheelen, 2004, σελ. 48; McGann, 2004; Asian Productivity Organization, 2006, pp. 8-9; Sriramesh, Wee Ng, Ting Ting & Wanyin, 2007).

Στη συνέχεια το μοντέλο του Carroll τροποποιήθηκε, περιέχοντας όμως τα ίδια συστατικά, με τη μόνη διαφορά ότι είχε τη μορφή ανεστραμμένης πυραμίδας, με *βάση* των

εταιρικών αποφάσεων την *φιλανθρωπική διάσταση*. Ακολουθούσαν οι ηθικές, οι νομικές και τέλος οι οικονομικές ευθύνες .(McGann, 2004)

Το τελευταίο μοντέλο, το αποκαλούμενο “*τεσσάρων μερών*” διακρίνει την διαθεσιμότητα των ευθυνών ως:

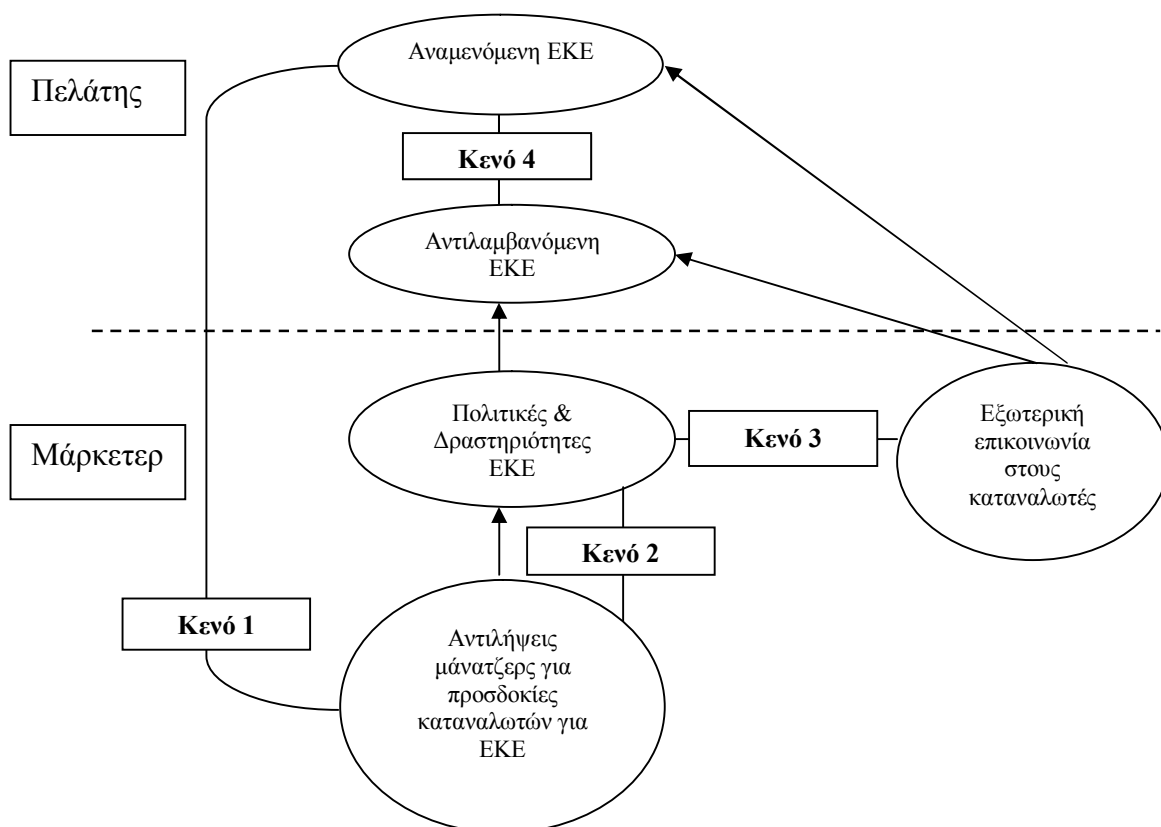


Σχήμα 3. Τετραμερές μοντέλο ΕΚΕ (Crane & Matten, 2007, pp. 49).

Εν συντομία, το συγκεκριμένο μοντέλο, αναφέρει ότι σε οικονομικό επίπεδο αναμένεται από τους οργανισμούς να είναι αποτελεσματικοί, αποδοτικοί, και να φροντίζουν πάνω από όλα τα συμφέροντα των μετόχων. Μέσω της εταιρικής τους λειτουργίας, οφείλουν να συμμορφώνονται με τους νόμους που διέπουν τον ανταγωνισμό στην αγορά. Στην ηθική διάσταση, αναμένονται να λειτουργούν πέραν του νόμου προληπτικά για τα κοινωνικά ζητήματα, προς όφελος της κοινωνίας (με την μορφή φιλανθρωπίας).

Έτσι λοιπόν, κατά γενική ομολογία, στην πλειοψηφία τους οι ορισμοί της ΕΚΕ προκύπτουν από την οπτική γωνία των μάνατζερς και μόνο, ενώ οι προσδοκίες και απόψεις των συμμετόχων σπανίως λαμβάνονται υπόψη. Ωστόσο, παρά τα διάφορα κενά που διαμορφώνονται στις αντιλήψεις των δύο μερών, παρουσιάζονται και ορισμένα κοινά σημεία. Συμφωνούν στο γεγονός ότι οι εταιρείες έχουν κοινωνικές υποχρεώσεις πέραν των οικονομικών και επιπλέον έχουν το καθήκον να κατευθύνουν τις ανησυχίες και να ικανοποιούν τις επιθυμίες των βασικών συμμετόχων τους.

Βασιζόμενοι στις: α) προσδοκίες των καταναλωτών, β) αντιλήψεις των μάνατζερς, γ) πολιτικές της ΕΚΕ, δ) πολιτικές επικοινωνίας της ΕΚΕ, ε) αντιλήψεις των καταναλωτών για τις παρούσες δραστηριότητες της ΕΚΕ, διαμορφώνεται το προσαρμοσμένο μοντέλο χάσματος απόψεων των Parasuraman, Zeithmal και Berry, ως προς την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. (Swaen, 2002).



Σχήμα 4. Προσαρμοσμένο μοντέλο χάσματος για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Swaen, 2002).

Κενό 1

Δημιουργείται με μια ενδεχόμενη αδυναμία κατανόησης των προσδοκιών των καταναλωτών από τους μανάτζερς. Οδηγεί σε πιθανές παρερμηνείες των καταναλωτικών αναγκών, επιθυμιών και προσδοκιών, σχετικά με τις δραστηριότητες και τα πεδία εφαρμογής της ΕΚΕ, στα οποία καλούνται να επενδύσουν οι εταιρείες. Για την καταπολέμηση του χάσματος, απαιτείται ο ανοιχτός διάλογος, ως διαδικασία συνεχούς ανατροφοδότησης.

Κενό 2

Δημιουργείται από το σύνολο παραγόντων όπως: α) η έλλειψη συνολικής δέσμευσης για κοινωνικά υπεύθυνες δράσεις, β) το κόστος των προτεινόμενων στρατηγικών της ΕΚΕ, γ) η έλλειψη κοινωνικής εμπειρίας, που μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργικότητα των στρατηγικών ΕΚΕ.

Κενό 3

Οι δεσμεύσεις είναι απαραίτητο να τηρούνται, καθώς με αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η εταιρική αξιοπιστία. Έτσι σε ενδεχόμενη παρουσίαση μιας πιο βελτιωμένης εικόνας για την κατάσταση της ΕΚΕ, το πιθανότερο αποτέλεσμα είναι η απογοήτευση των καταναλωτών, όταν αντιληφθούν την πραγματικότητα. Ενώ σε περίπτωση απόκρυψης, η επιχείρηση πάλι βγαίνει ζημιογόνα, καθώς δε θα δύναται να ενημερωθεί για τις επιθυμητές (σύμφωνα με τους καταναλωτές) δράσεις της ΕΚΕ .

Κενό 4

Στην περίπτωση που η αντιλαμβανόμενη ΕΚΕ είναι καλύτερη από την αναμενόμενη, τότε το πιθανότερο είναι οι καταναλωτές να αντιδράσουν ευνοϊκά απέναντι στην εταιρεία. Οι αντιδράσεις των καταναλωτών για τις δράσεις ΕΚΕ εξαρτώνται, έμμεσα από τις δραστηριότητες αυτές καθαυτές, ενώ άμεσα από τις αντιλήψεις για τις δράσεις της ΕΚΕ. Ενώ σημαντική θεωρείται και η επιρροή άλλων ομάδων επικοινωνίας, όπως για παράδειγμα οι ΜΚΟ, οι ομάδες πίεσης, τα ΜΜΕ, κ.α.

2.8. Σύγχρονες προσεγγίσεις της έννοιας ΕΚΕ

Για την έννοια Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, έχουν δοθεί κατά καιρούς πολλοί ορισμοί από στελέχη επιχειρήσεων και όχι μόνο. Κατά τη δεκαετία του 1960, εμφανίστηκε στη διεθνή βιβλιογραφία σημαντικός αριθμός άρθρων που αφορούσαν τα θέματα της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων. Παρ' όλα αυτά, η πρώτη περιεκτική προσέγγιση στη σύγχρονη κοινωνική ευθύνη παρουσιάστηκε το 1953 με τη δημοσίευση των σχετικών βιβλίων του επιχειρηματία Howard R. Bowen (1953) “Κοινωνικές Ευθύνες του Επιχειρηματία”, μέσω της οποίας μάλιστα επήλθε ένα είδος μετατόπισης από την ορολογία της “Κοινωνικής Ευθύνης των Επιχειρήσεων” στην “Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη”.

Στις αρχές του 21^{ου} αιώνα, σε επίπεδο φορέων, το Ευρωπαϊκό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (CSR Europe, 2010) ορίζει την ΕΚΕ, ως μια ιδέα σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες ενσωματώνουν τις κοινωνικές και τις περιβαλλοντικές τους ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με τα ενδιαφερόμενα μέρη σε εθελοντική βάση. Σε ελληνικό επίπεδο το 2000 συστάθηκε το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, το οποίο κατέθεσε τη δική του πρόταση σχετικά με την έννοια. Ορίσε την ΕΚΕ, “ως την οικειοθελή δέσμευση των επιχειρήσεων για ένταξη στις επιχειρηματικές τους πρακτικές κοινωνικών και

περιβαλλοντικών δράσεων που είναι πέρα και πάνω απ' όσα επιβάλλονται από τη νομοθεσία και έχουν σχέση με όλους όσους επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους (εργαζόμενοι, μέτοχοι, συνεργάτες, προμηθευτές, επενδυτές, καταναλωτές, κοινότητες μέσα στις οποίες είναι δραστηριοποιημένες κ.λπ.)". (CSR Hellas, 2010).

Σε διεθνές επίπεδο και σε όρους ποιότητας, ο φορέας πιστοποίησης ISO θεώρησε ότι η ΕΚΕ είναι "μία ισορροπημένη προσέγγιση των οργανισμών να απευθύνουν τα οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα με τρόπο που να βοηθά στην ωφέλεια ατόμων, κοινοτήτων και κοινωνίας". (Goetsch & Davis, 2006, pp. 137) . Ομοίως, σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης ο πρώτος κοινά αποδεκτός ορισμός αναγράφεται στο Πράσινο Βιβλίο (2001) και αναφέρει ότι: "Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η έννοια σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη". Φυσικά θα μπορούσε να ειπωθεί ότι αν και σε Ευρωπαϊκό επίπεδο υπάρχει συμφωνία ως προς τον ορισμό και τις δράσεις που συμπεριλαμβάνει η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, πρακτικά όμως η ακριβής φύση και τα χαρακτηριστικά της διαφοροποιούνται σύμφωνα με το εθνικό ή πολιτισμικό περιβάλλον εντός του οποίου αναπτύσσεται. (ΤΟ ΒΗΜΑ, 2010).

Στις σχετικά πιο σύγχρονες εκτιμήσεις για την έννοια της ΕΚΕ, εντάσσονται αυτές του Ζαβλανού, McGann και Kotler & Lee. Ο πρώτος (Ζαβλανός, 2002, σελ. 48) αναγνωρίζει την ΕΚΕ ως την "υποχρέωση του οργανισμού να συμπεριφέρεται σύμφωνα με ηθικούς κανόνες. Να χρησιμοποιεί δηλαδή τις πηγές του κατά τρόπο τέτοιο, που να επωφελείται η κοινωνία". Ενώ σε μια πιο ολοκληρωμένη δήλωση ο McGann (2004) θεωρεί την ΕΚΕ, ως την "υποχρέωση της εταιρείας να λειτουργεί με οικονομική, νομική και ηθική ακεραιότητα, και όπου αισθάνονται κατάλληλοι, να εφαρμόζουν την φιλανθρωπική δραστηριότητα". Τέλος, οι Kotler & Lee (2005, pp. 3) όρισαν την ΕΚΕ ως την "δέσμευση για βελτίωση της κοινωνικής ευημερίας μέσω φιλανθρωπικών εταιρικών πρακτικών και συνεισφοράς των εταιρικών πόρων".

Ανακεφαλαιώνοντας, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι στην προσπάθεια κατηγοριοποίησης των ορισμών προέκυψε: α) η ευρεία διάσταση, με την έκφραση ανησυχίας για τη σχέση παγκοσμίων εταιρειών, κυβερνήσεων κρατών και μεμονωμένων πολιτών, β) η τοπική διάσταση, στραμμένη στη σχέση μεταξύ εταιρείας και τοπικής κοινότητας, και γ) η συμμετοχική, για τη σχέση εταιρείας και συμμετόχων της. (Crowther & Aras, 2008, pp. 10).

2.9. Πεδίο ΕΚΕ – Δραστηριότητες ΕΚΕ

Κάθε επιχείρηση έχει ορισμένες ευθύνες απέναντι στην κοινωνία και στο κράτος εντός των οποίων δραστηριοποιείται και οι οποίες λαμβάνουν τη μορφή κοινωνικών δράσεων. Πρακτικά το σύνολο των εταιρικών δράσεων μπορεί να ταξινομηθεί σε έξι βασικές κατηγορίες: α) στις προωθητικές ενέργειες σκοπού, β) στο μάρκετινγκ σκοπού, γ) στο εταιρικό κοινωνικό μάρκετινγκ, δ) στην εταιρική φιλανθρωπία, ε) στην εθελοντική προσφορά στην κοινότητα και στ) στην επιχειρηματική πρακτική ευθύνης.

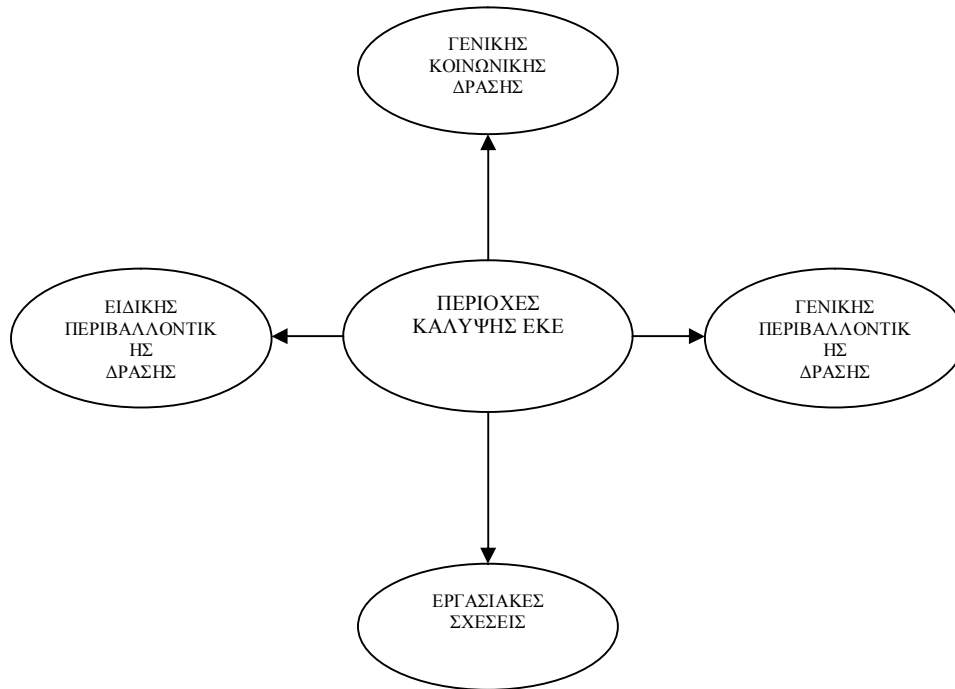
Η πρώτη μορφή εταιρικής κοινωνικής πρωτοβουλίας (δηλαδή οι “προωθητικές ενέργειες σκοπού”) λαμβάνει τη μορφή χρημάτων / συνεισφοράς σε είδος ή συνεισφοράς άλλων εταιρικών πόρων για την ευαισθητοποίηση του κοινού για κάποιον συγκεκριμένο κοινωνικό σκοπό. Το “μάρκετινγκ σκοπού”, αναφέρεται στην εταιρική δέσμευση ποσοστού εκ των εσόδων, σύμφωνα με τις πωλήσεις του προϊόντος, για την κάλυψη ενός συγκεκριμένου κοινωνικού σκοπού. Όταν λαμβάνει τη μορφή συνεργασίας με έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό δημιουργεί αμοιβαία ωφέλεια (αύξηση πωλήσεων & φιλανθρωπικό έργο). Η ανάπτυξη του “εταιρικού κοινωνικού μάρκετινγκ” στοχεύει στην αλλαγή συμπεριφοράς σε τομείς όπως η δημόσια υγεία, η ασφάλεια, το περιβάλλον και η κοινοτική ευημερία.

Ακολούθως, η “εταιρική φιλανθρωπία” αφορά την κάλυψη ενός φιλανθρωπικού έργου ή σκοπού με τη μορφή χρημάτων, δωρεών ή / και υπηρεσιών σε είδος. Οτιδήποτε σχετίζεται με το ανθρώπινο υλικό περιλαμβάνεται στην “εθελοντική προσφορά στην κοινότητα” για την κάλυψη κοινωνικών στόχων. Τέλος, η “επιχειρηματική πρακτική ευθύνης” ασχολείται με το σύνολο εκείνων των εταιρικών δράσεων που σχεδιάζονται και υιοθετούνται από την εταιρεία για να προσφέρουν στην κοινωνική ευημερία και στην προστασία του περιβάλλοντος. (Kotler & Lee, 2005, pp. 22-24)

Σε μια άλλη εκδοχή οι Maignan & Ralston (2002) αναγνώρισαν την κατηγορία “περιβαλλοντικής διαχείρισης”, τα “θέματα διοίκησης” και τη “διοίκηση συμμετόχων”. Με ανάλογο τρόπο και οι Andriof και McIntosh, υπέδειξαν το *περιβάλλον*, την *εργασία*, την *κοινότητα* και την *αγορά*. (as cited in Harila & Petrini, 2003). Ενώ παρόμοια τοποθέτηση υπήρξε και από τους Lockett, Moon και Visser (2006), με τις τέσσερις βασικές περιοχές πρωτοβουλιών της ΕΚΕ: α) την *επιχειρηματική ηθική*, β) την *περιβαλλοντική υπευθυνότητα*, γ) την *κοινωνική υπευθυνότητα* και δ) τις *προσεγγίσεις των συμμετόχων*.

Στο ίδιο πνεύμα κινήθηκε και ο Καραγιώργος δύο χρόνια μετά, ο οποίος ενέταξε τις δραστηριότητες ΕΚΕ σε 4 άξονες: α) *γενικής κοινωνικής δράσεως* (κοινωνικές δραστηριότητες που αποσκοπούν στην ωφέλεια του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου), β)

εργασιακές σχέσεις (κοινωνικές προτάσεις για τη βελτίωση της ευημερίας των εργαζομένων), γ) γενικής περιβαλλοντικής δράσεως (δράσεις που αποσκοπούσαν στον περιορισμό ή στην αποτροπή καταστροφής του περιβάλλοντος) και δ) ειδικής περιβαλλοντικής δράσεως (σχετίζεται άμεσα με τους καταναλωτές και τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες, με προσπάθεια ενημέρωσης και προφύλαξής τους. (Καραγιώργος, 1996)



Σχήμα 5. Περιοχές κάλυψης ΕΚΕ.

Από μια άλλη οπτική γωνία (σχετικά πιο πρόσφατη), οι δραστηριότητες ΕΚΕ διακρίνονται για τα δύο πεδία εφαρμογής τους, το εσωτερικό και το εξωτερικό (Σπυρόπουλος, 2009), ή με ανάλογο τρόπο διατυπωμένα το ενδο - επιχειρησιακό και το έξω - επιχειρησιακό. (Μπουγά 2009). Στην εσωτερική διάσταση, βρίσκουν εφαρμογή κυρίως η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η υγεία και η ασφάλεια στην εργασία, η προσαρμογή στην αλλαγή και η διαχείριση του περιβαλλοντικού αντίκτυπου και των φυσικών πόρων. Ενώ στην εξωτερική διάσταση, οι πρωτοβουλίες της ΕΚΕ εκτελούνται πέραν από την επιχείρηση, στην τοπική κοινότητα και αφορούν ένα σύνολο ενδιαφερομένων μερών (επιχειρηματικοί εταίροι, προμηθευτές, πελάτες, δημόσιες αρχές και ΜΚΟ). Έτσι λοιπόν, στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης το ανθρώπινο δυναμικό και η προστασία του περιβάλλοντος αποτελούν τους βασικότερους τομείς εφαρμογής της ΕΚΕ, ενώ στο εξωτερικό περιβάλλον η ΕΚΕ επεκτείνεται και αφορά όλα τα άμεσα και έμμεσα (από την επιχειρηματική της δραστηριότητα) επηρεαζόμενα μέρη. (Nguyen, 2010).

2.10. Οφέλη από την ΕΚΕ

Στη λογική ότι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί επένδυση, η στρατηγική εφαρμογή της αποφέρει ένα σύνολο πλεονεκτημάτων που εδρεύουν τόσο στην ίδια την επιχείρηση, όσο και στους συμμετόχους της (ως οντότητες). Συγκεκριμένα, στοιχεία όπως: α) η βελτιωμένη εμπορική αξία και η φήμη, β) η θετική εικόνα προς το σύνολο των επενδυτών και οι σχέσεις εμπιστοσύνης με τους μετόχους, γ) οι βελτιωμένες εργασιακές συνθήκες, δ) η ικανοποίηση των εργαζομένων, ε) η θετική εικόνα στις σχέσεις με τους συμμετόχους, στ) η μεγάλη αναγνωρισιμότητα στην κοινωνία και η αειφόρος ανάπτυξη, ζ) η πιστότητα των πελατών και η) οι καλές σχέσεις με την κυβέρνηση και τις τοπικές κοινότητες, αποτελούν έντονα κίνητρα για την κάθε εταιρεία ώστε να ασχοληθεί με τα “της κοινότητας”. (Καφετζής, 2006; Σπυρόπουλος, 2009)

Στο προαναφερόμενο σύνολο πλεονεκτημάτων, έναν χρόνο μετά ήρθε να προσθέσει ο Hohnen (2007, pp. 10-12) τη δική του εκδοχή. Απαρίθμησε: α) την ικανότητα πρόσληψης – ανάπτυξης και διατήρησης προσωπικού (καθώς οι εργαζόμενοι επιλέγουν και αποδέχονται τον εργοδότη, εκτός των άλλων και σύμφωνα με τη φήμη του “καλού” που παρέχει τις ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας και που λειτουργεί στα πλαίσια της αξιοκρατίας), β) τη βελτιωμένη καινοτομία, ανταγωνιστικότητα και τοποθέτηση στην αγορά, γ) τη βελτιωμένη λειτουργική αποτελεσματικότητα και την εξοικονόμηση πόρων, δ) τη βελτιωμένη ικανότητα προσέλκυσης και δημιουργίας αποτελεσματικών και αποδοτικών σχέσεων αλυσίδας αξίας, και ε) τη βελτιωμένη ικανότητα κατεύθυνσης της αλλαγής. Εκτός αυτών, η Βάντα (2009) όρισε και τις αυξημένες πωλήσεις, με την έννοια της δημιουργίας νέων τμημάτων της αγοράς, με οργανισμούς ή καταναλωτές που επιλέγουν τους συνεργάτες ή τα προϊόντα σύμφωνα με το βαθμό εταιρικής υπευθυνότητας.

2.11. Κανάλια επικοινωνίας της ΕΚΕ

Ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη της ΕΚΕ, αποτελεί η παρακολούθηση των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων και η γενικότερη παρουσίασή τους, με διαφανείς διαδικασίες, στο σύνολο των ενδιαφερομένων μερών της επιχείρησης. Από τα πιο συνηθισμένα μέσα επικοινωνίας των εταιρικών αποτελεσμάτων είναι ο Κοινωνικός Απολογισμός, που απασχολεί ολοένα και περισσότερο τις επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια σε παγκόσμια κλίμακα. Στις ετήσιες αυτές εκθέσεις, οι επιχειρήσεις οφείλουν να παρουσιάζουν τη δική τους προσέγγισή σχετικά με την ΕΚΕ και να αναλύουν τις

δραστηριότητές τους όσον αφορά τις τρεις βασικές διαστάσεις της ΕΚΕ (την κοινωνική, την οικονομική και την περιβαλλοντική).

Γενικά η κατάρτιση του Κοινωνικού Απολογισμού, θεωρείται θετικό στοιχείο στη συνολική εικόνα της επιχείρησης και μάλιστα σε ορισμένες ευρωπαϊκές χώρες η δημοσιοποίηση του είναι υποχρεωτική. Το κομμάτι το οποίο τίθεται υπό αμφισβήτηση είναι η αξιοπιστία του περιεχομένου του καναλιού.

Από τα πιο συνήθη μέσα δημοσιοποίησης των πρακτικών ΕΚΕ στα ενδιαφερόμενα μέρη είναι:

Ο Θεματικός Απολογισμός.

Αναφέρεται στο σύνολο των δράσεων της επιχείρησης στα πεδία εφαρμογής της ΕΚΕ.

Ο Κώδικας Δεοντολογίας.

Πρόκειται για έγγραφο με οικειοθελείς κανόνες σχετικά με τις αρχές και αξίες που πλαισιώνουν τη λειτουργία της επιχείρησης και τις σχέσεις της με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η Πληροφόρηση μέσω Internet.

Πρόκειται για το κομμάτι της εταιρικής ιστοσελίδας που αφορά την ενημέρωση σχετικά με τις πολιτικές και πρακτικές που εφαρμόζει η επιχείρηση στα πεδία δράσεως της ΕΚΕ.

Η Εσωτερική Επικοινωνία.

Αφορά το σύνολο των ενεργειών που εφαρμόζει η επιχείρηση προκειμένου να επικοινωνήσει στο εσωτερικό της περιβάλλον, τα υλοποιήσιμα προγράμματα κοινωνικής υπευθυνότητας. Λαμβάνει μορφές όπως το intranet, τα εταιρικά περιοδικά και οι εφημερίδες, οι συναντήσεις με το προσωπικό, κ.α.

Τα Βραβεία και οι εκδηλώσεις.

Αναφέρεται στα βραβεία που απονέμονται σε μια επιχείρηση για τα επιτεύγματά της σε θέματα της ΕΚΕ όσο και τα βραβεία που απονέμει η ίδια.

Οι Ενέργειες Marketing συνδεδεμένες με κάποιο κοινωνικό σκοπό.

Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις διαθέτουν οικονομικούς πόρους για αγαθοεργίες ή κοινωνικούς σκοπούς, με παράλληλη την επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων.

Δελτία Τύπου.

Αναφέρονται στην κάλυψη από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης των σχετικών πρακτικών ΕΚΕ.

Διαβουλεύσεις με διάφορους εμπλεκόμενους φορείς.

Με τη μορφή ομάδων εργασίας, δημοσίων συναντήσεων, συνεντεύξεων, διανομή ερωτηματολογίων, κτλ. Στόχος όλων, είναι η επίτευξη ανοιχτού διαλόγου με τα ενδιαφερόμενα μέρη, προκειμένου να επικοινωνηθούν οι πολιτικές της ΕΚΕ και ταυτόχρονα να επιτευχθεί η διαδικασία της ανατροφοδότησης, για πιθανές συγκρούσεις, αντιρρήσεις, κτλ. (Σπυρόπουλος, 2009).

2.12. Η ΕΚΕ στον 20^ο αιώνα – Εμπλεκόμενοι φορείς

Υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός οργανισμών και ενώσεων, των οποίων οι δράσεις από την ίδρυση τους συνδέονται με την ΕΚΕ. Το Διεθνές Γραφείο Εργασίας (ILO), ιδρύθηκε το 1919 με σκοπό την προώθηση της κοινωνικής ισότητας, των διεθνώς αναγνωρισμένων ανθρωπίνων δικαιωμάτων και των δικαιωμάτων στην εργασία. Επίσης, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η Ένωση Συνομοσπονδιών Εργοδοτών και Βιομηχανιών (UNICE), η οποία ιδρύθηκε το 1958 και τον Ιανουάριο του 2007 μετονομάστηκε σε BUSINESSEUROPE. Άλλοι σχετικοί φορείς, είναι το Διεθνές Φόρουμ Επιχειρηματικών Στελεχών (International Business Leaders Forum), το Διεθνές Επιχειρηματικό Συμβούλιο για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (World Business Council for Sustainable Development), η Ευρωπαϊκή Συνομοσπονδία Εμπόρων (EuroCommerce), αλλά και η Επιτροπή για την ενίσχυση της Εταιρικής Φιλανθρωπίας (Committee to encourage Corporate Philanthropy).

Από το 1993 ήταν εμφανής η σπουδαιότητα ίδρυσης των ευρωπαϊκών δικτύων επιχειρήσεων, που θα βοηθούσαν στην καταπολέμηση του φαινομένου «κοινωνικός αποκλεισμός» σε όλη την Ευρώπη. Εκφραστής της ανάγκης για απαλοιφή του κοινωνικού αποκλεισμού, υπήρξε ο πρώην Πρόεδρος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής Jacques Delors με την υποστήριξη 20 επικεφαλών ευρωπαϊκών επιχειρήσεων. Το 1995 ιδρύθηκε το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Επιχειρήσεων για την Κοινωνική Συνοχή (European Business Network for Social Cohesion) και ένα χρόνο μετά εγκαινιάστηκε και μετονομάστηκε σε Ευρωπαϊκό Δίκτυο Επιχειρήσεων για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, (Corporate Social Responsibility Europe) με μέλη περίπου 70 πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Για πρώτη φορά, τον Μάιο του 2000, διοργανώθηκε ευρωπαϊκό συνέδριο με θέμα «κοινωνικές επενδύσεις βάσει της τριπλής βασικής αρχής στην Ευρώπη» στη Λισσαβόνα, μέσα από το οποίο το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο προσπάθησε να ευαισθητοποιήσει τις εταιρίες, όσον αφορά τις βέλτιστες πρακτικές για τη δια βίου μάθηση, την οργάνωση της εργασίας, τις ίσες ευκαιρίες, την κοινωνική ένταξη και τη βιώσιμη ανάπτυξη. Το Μάρτιο του 2001, έγινε η διακήρυξη της Συνόδου του Συμβουλίου της Ευρώπης στη Λισσαβόνα. Τον Ιούλιο του ίδιου έτους, υπεβλήθη από την Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων το Πράσινο Βιβλίο, το περιεχόμενο του οποίου αποτελεί προσπάθεια προώθησης ενός κοινού ευρωπαϊκού πλαισίου για την ΕΚΕ. Το Μάρτιο του 2002 η Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ευρωπαϊκής Ένωσης εκφράζει τις απόψεις της για την ΕΚΕ, εκδίδοντας Γνώμη σχετικά με το Πράσινο Βιβλίο. Τον Ιούλιο του ίδιου έτους εκδίδεται ανακοίνωση της Επιτροπής με τίτλο «ΕΚΕ: Μια συνεισφορά των επιχειρήσεων στη βιώσιμη ανάπτυξη», ενώ τον Οκτώβριο συγκροτείται το Ευρωπαϊκό Πολυσυμμετοχικό Φόρουμ για την ΕΚΕ (European Multistakeholder Forum on CSR). Τον Φεβρουάριο του επόμενου έτους, εκδίδεται Απόφαση του Συμβουλίου της Ευρώπης για την ΕΚΕ. Επιπλέον, πραγματοποιούνται κατά καιρούς συνέδρια, στα οποία γίνονται προσπάθειες για εμπλουτισμό και διάδοση της έννοιας της ΕΚΕ.

Επίσης, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και τα 18 Ευρωπαϊκά Δίκτυα για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, ανάμεσα τους και το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Μάλιστα, στις 28 Μαΐου 2008, ιδρύθηκε το Ελληνικό Δίκτυο Global Compact, του οποίου το συντονισμό ανέλαβε το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Τέλος, για την προώθηση των αρχών της ΕΚΕ, λειτουργεί και πλήθος δικτυακών τόπων που έχουν δημιουργηθεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση και άλλους φορείς, αλλά και η έκδοση του περιοδικού CSR Magazine το οποίο εμπεριέχει θέματα που αφορούν την ΕΚΕ και σκοπός του είναι η επαρκής ενημέρωση και η λεπτομερής πληροφόρηση για τις εξελίξεις στην Ευρώπη αλλά και την παγκόσμια κοινότητα. (Κώτσου, et al., 2008; Κώτσου, Τσαλουχίδης & Μουντάκης, 2009).

2.13. Έρευνες για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη σε επίπεδο ανασκόπησης βιβλιογραφίας

Ο Alexander Dahlsrud (2008) σε μελέτη τριάντα επτά ορισμών είκοσι επτά συγγραφέων στο διάστημα 1980 έως 2003 - σε Ευρώπη, Αμερική, Ινδία και Καναδά, διαπίστωσε ότι παρά τη διαφορετικότητα στις φράσεις, οι *ορισμοί της ΕΚΕ* συμφωνούν μεταξύ τους,

καθιστώντας με αυτό τον τρόπο την έλλειψη ενός ομόφωνα αποδεκτού ορισμού λιγότερο προβληματική απ' ότι αναμενόταν. Όσοι ορισμοί και αν έχουν διατυπωθεί κατά διαστήματα για τον όρο, τα κοινά σημεία αυτών εστιάζονται στο στοιχείο της εκούσιας φύσης των δράσεων (δηλαδή στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις δεν υποχρεώνονται βάσει κανόνων ή νόμων να τις πραγματοποιήσουν) και στα σχεδιασμένα προγράμματα στραμμένα κυρίως στο ανθρώπινο δυναμικό, το περιβάλλον και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

Οι Lockett, Moon & Visser (2006) μελέτησαν 7 ακαδημαϊκά και 3 πρακτικά επιστημονικά περιοδικά διοίκησης, των ΗΠΑ και της Ευρώπης, σχετικά με την θεματολογία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης για το χρονικό διάστημα 1992 - 2002. Από την έρευνά τους διαπιστώθηκε, ότι στις επιστημονικές τους σελίδες φιλοξενούνταν κυρίως θέματα με περιβαλλοντικές και ηθικές ανησυχίες. Στο σύνολό τους τα δεδομένα χαρακτηρίστηκαν από μια σταθερότητα, εκτός από:

1. Το 1994 όπου υπήρξε ισομερής κατανομή ενδιαφέροντος σε ηθική, περιβάλλον και κοινωνία.
2. Το 1999 με απόλυτο ενδιαφέρον στους συμμετόχους, και
3. Το 2002 με ενδιαφέρον για κάλυψη όλων των περιοχών (κοινωνία, περιβάλλον, ηθική, συμμετοχοί).

Παρομοίως ο Burlingame (1994) προσπάθησε να αποκρυπτογραφήσει την *έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης* μέσα από έναν αριθμό ερευνών που διεξήχθησαν στο διάστημα 1970 - 1985. Η μελέτη του αποκάλυψε μια θετική σχέση μεταξύ συνεισφορών, φορολογικού συντελεστή και διαφήμισης και μια έντονη προθυμία και γενναιοδωρία για δράσεις ΕΚΕ από τις εταιρείες μεσαίου μεγέθους έναντι των μεγάλων. Επιπρόσθετα, κατάφερε να κατηγοριοποιήσει τα προκύπτοντα οφέλη σε αυτά των Δημοσίων Σχέσεων, της οικονομικής απόδοσης και των θεμάτων των εργαζομένων. Ενώ έκλεισε τον κύκλο συμπερασμάτων του με τις φράσεις “Δεν είναι ούτε προς όφελος, ούτε επιβλαβές για μια εταιρεία να έχει θετικά κοινωνικά κίνητρα” & “Η ατζέντα της έρευνας στην ΕΚΕ είναι ρευστή”.

2.14. Έρευνες σε εμπειρικό επίπεδο

Σε εμπειρικό επίπεδο, σε δείγμα 4 πολυεθνικών εταιρειών και με τη μέθοδο της περιπτωσιολογικής προσέγγισης, οι Harila & Petrini (2003) κατέληξαν στην εξαγωγή πλήθους συμπερασμάτων ως προς την *ιδέα, την εφαρμογή και την αξιολόγησή της ΕΚΕ*. Ως

προς την ιδέα, διαπίστωσαν ένα επίπεδο αναγνώρισης της αξίας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης αλλά όχι την απόδοση κοινής ονομασίας για αυτήν. Η ΕΚΕ φαινόταν να υπήρχε στην ατζέντα των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων αλλά ποτέ ως σύνολο (μάλιστα μόλις στην περίοδο της έρευνας συντόνιζαν τις δραστηριότητές τους).

Οι εταιρείες θεωρούσαν ότι με την αναγνώριση των ευθυνών τους θα μετατρέπονταν σε ηγέτες υποδείγματα ως προς τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου. Στη λογική τους υπήρχε η ΕΚΕ ως ένα σύμπλεγμα κοινωνικών, οικονομικών και περιβαλλοντικών ευθυνών και ως υποχρέωση για τη διαφύλαξη της κοινωνικής ευημερίας. Επίσης ως πεδίο το χαρακτήριζαν απέραντο, ωστόσο με περιληπτική απόδοση ορισμού και μια δύσκολα ελέγξιμη έννοια, με τον παράγοντα “περιβάλλον” να βρίσκεται στην κορυφή όλων των δραστηριοτήτων (με την ταυτόχρονη κάλυψη και του άξονα “κοινωνία, “εργασία” και “αγορά”).

Ως προς την εφαρμογή της ΕΚΕ, καταγράφηκαν διαφορετικές προσεγγίσεις. Η ανώτατη βαθμίδα θεωρούταν η υπεύθυνη για τη λήψη στρατηγικής φύσεως αποφάσεων, ενώ αναγνωρίστηκε και η θετική συμβολή των διαφόρων δικτύων, ομάδων και ομάδων εργασίας. Στη διαδικασία αξιολόγησης των αποτελεσμάτων των προσπαθειών τους, εξετάζονταν κυρίως οι περιβαλλοντικές πτυχές και εκδίδονταν απολογισμοί για τις εταιρικές τους λειτουργίες. Αναζητούσαν αξιόλογους τρόπους μέτρησης και απολογισμού της εργασίας τους, ενώ παράλληλα ερευνούσαν τρόπους σύγκρισης των θεμάτων ΕΚΕ. Η μοναδική ομοιομορφία, αν και μικρή, παρατηρήθηκε στη χρήση των προτύπων, των πιστοποιητικών, των οδηγιών και των απολογισμών ΕΚΕ.

Σε μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση, οι Stiramesh et al. (2007) πραγματοποίησαν έρευνα σε 74 εταιρείες στη Σιγκαπούρη, με τους συμμετέχοντες να απαντούν ότι βρίσκονταν σε θέση να καθορίσουν την έννοια της ΕΚΕ (πιθανόν λόγω της αυξημένης κάλυψης από τα ΜΜΕ) και να αναγνωρίσουν τις πιο σημαντικές παραμέτρους (με πιο σημαντικές την επιχειρηματική ηθική, την καταπολέμηση της διαφθοράς, την υγιεινή και ασφάλεια, το περιβάλλον και τις εργασιακές πρακτικές). Προσδιόρισαν τη βελτίωση της φήμης, τη μακροχρόνια αειφορία, τη βελτίωση της εμπιστοσύνης και την υποστήριξη της κοινότητας ως τα κίνητρα που τους ωθούν στην ανάληψη πρωτοβουλιών ΕΚΕ.

Επιπρόσθετα, βρίσκονταν σε θέση να κατονομάσουν τους συμμετόχους, με πιο σημαντικούς τους εργαζόμενους & τους πελάτες και σε χαμηλότερη θέση τους ΜΚΟ & τους προμηθευτές. Καθόρισαν τους προέδρους, τους επικεφαλείς των ανθρώπινων πόρων, τους διευθυντές και τους επικεφαλείς της Εταιρικής Επικοινωνίας ως τα πιο κατάλληλα άτομα για την λήψη αποφάσεων σχετικά με τις δράσεις ΕΚΕ. Επίσης, μέσω των εταιρικών

φυλλαδίων, αφισών, websites και ετήσιων απολογισμών ΕΚΕ και αειφορίας, φρόντιζαν να επικοινωνούν εσωτερικά και εξωτερικά τις δράσεις τους ως προς τον τομέα της ΕΚΕ.

Πρακτικά με το κομμάτι της ΕΚΕ ασχολούνταν ή οι κατά περίπτωση ομάδες εργασίας ή το τμήμα ΕΚΕ. Δεν υπήρχε συγκεκριμένη και καθορισμένη διαδικασία αξιολόγησης των δράσεων και οι στόχοι του συγκεκριμένου πεδίου θεσπίζονταν λεκτικά. Στα βασικότερα οφέλη για τους οριζόμενους κατ' αυτούς βασικούς συμμετόχους ενέταξαν τη βελτίωση της πελατειακής πιστότητας, την ενίσχυση της οργανωτικής κουλτούρας και την προσέλκυση και διατήρηση των εργαζομένων.

Για την εξέταση του *επικοινωνιακού τμήματος της ΕΚΕ*, οι Maignan & Ralston (2002) χρησιμοποίησαν δείγμα 400 εταιρικών ιστοσελίδων 4 χωρών της Ευρώπης και των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής. Από τα ευρήματά τους προέκυψε μια γενική ανομοιογένεια απόψεων, με τις χώρες της Ευρώπης να διακρίνονται για την απροθυμία τους να μεταφέρουν την εικόνα της κοινωνικής τους υπευθυνότητας στο διαδίκτυο σε σχέση με τις χώρες της Αμερικής. Διαφωνία υπήρξε και ως προς τους άξονες βαρύτητας της ΕΚΕ.

Σε ανάλογο πλαίσιο, το *κομμάτι της σημαντικότητας και διαδραστικότητας της εταιρικής πληροφόρησης* (μέσω των εταιρικών websites) για θέματα κοινωνικής υπευθυνότητας εξετάστηκε σε δείγμα 35 επιχειρήσεων από τους Carriotti & Moreno (2007). Από την έρευνα τους διαπιστώθηκε ότι η πλειοψηφία τους είχε στο ενεργητικό της ειδική ενότητα, αλλά όχι σε ικανοποιητικό βαθμό, με αποδιδόμενους τίτλους “ΕΚΕ”, “Εταιρική Υπευθυνότητα”, ή “Κοινωνική Υπευθυνότητα”. Το κομμάτι της ανατροφοδότησης προβλέφθηκε από μια μόνο εταιρεία, ενώ η συντριπτική πλειοψηφία τους παρείχε ένα γενικό email για όλα τα εταιρικά ζητήματα και ένα ειδικό email για τα πολύ χειροπιαστά ζητήματα της ΕΚΕ. Συνεπώς, το επίπεδο αναγνώρισης της ΕΚΕ ήταν μεγάλο αλλά με μικρό επίπεδο διαδραστικότητας.

2.15. Η έννοια «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη» στο αθλητικό περιβάλλον

Η αθλητική βιβλιογραφία στο κομμάτι της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι σχετικά περιορισμένη. Οι προσπάθειες των ερευνητών και ακαδημαϊκών έλαβαν χώρα μόλις την τελευταία δεκαετία, διότι νωρίτερα υπήρχε ελάχιστο ενδιαφέρον μελέτης του εν λόγω πεδίου. Η ίδια κατάσταση ωστόσο επικρατούσε και στη λογική των αθλητικών επιχειρήσεων (και αθλητικών οργανισμών), εφόσον η ΕΚΕ αποτελούσε άγνωστη έννοια και σχεδόν ανύπαρκτη για την αθλητική επιχειρηματικότητα.

Έτσι τον τελευταίο καιρό, ολοένα και περισσότεροι επαγγελματικοί (ή μη) αθλητικοί οργανισμοί εισέρχονται “συνειδητοποιημένοι” σε κοινωνικά υπεύθυνες πρωτοβουλίες, λόγω της ιδιαίτερης σχέσης που έχουν αναπτύξει με την εκάστοτε κοινότητα (κοινωνία). Ιδιαίτερα, οι αθλητικοί φορείς είτε καταπιάνονται με κοινοτικές πρωτοβουλίες, είτε ιδρύουν δικά τους ιδρύματα για να στηρίξουν κοινωνικούς σκοπούς. (Babiak & Wolfe, 2006).

Ορισμένες σημαντικές χρονολογίες είναι οι παρακάτω:

- 1998 «Sports Philanthropy Project», σύσταση φορέα στην προσπάθεια στήριξης της ιδέας για έναν πιο υγιή τρόπο ζωής των κοινοτήτων της Αμερικής.
- 2003 «Right To Play», διεθνής ανθρωπιστικός οργανισμός με δράση στις μη ανεπτυγμένες κοινωνίες.
- 2005, ίδρυση εσωτερικής μονάδας ΕΚΕ στην UEFA.
- 2005 - 2006, ο πρώτος ολοκληρωμένος Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης από την Chelsea FC, με διάθεση 4,34 εκατομμυρίων δολαρίων (ποσοστό 2,8% επί του κύκλου εργασιών της) για το πεδίο της ΕΚΕ.
- 2010 «goodchannel.gr», η πρωτοβουλία της ΟΠΑΠ ΑΕ ανάπτυξης ενός καναλιού επικοινωνίας με τους συμμετόχους της (ως βήμα καταγραφής των αναγκών τους).

2.16. Το αθλητικό πλαίσιο

Στην εποχή μας, ο αθλητισμός έχει τη δύναμη να ενώνει τους ανθρώπους, πέραν των πολιτισμικών, κοινωνικών, ηθικών και θρησκευτικών διαφορών τους. (Carrato & Pennazio, 2006). Έχει αποκτήσει συμβολική σπουδαιότητα και συναισθηματική ένταση (Stewart & Smith 1999) και εκτιμάται ότι εκατομμύρια άνθρωποι στον κόσμο ασχολούνται μαζί του (άμεσα ή έμμεσα). Ενώ, λόγω της φύσης του, λειτουργεί ως γέφυρα μεταξύ κοινωνικών και οικονομικών διαφορών, ως μια ευκαιρία για βελτίωση της ποιότητας ζωής και ως ένα κίνητρο ενθάρρυνσης των μεγάλων και κερδοφόρων επιχειρήσεων να μοιραστούν λίγο από την ευημερία τους. (Smith & Westerbeek, 2007).

Σε “βιομηχανικούς όρους”, ο αθλητισμός κατηγοριοποιείται σε 3 βασικούς τομείς:

1. *Επίδοσης*, με προϊόν τη συμμετοχή ή την παρακολούθηση των καταναλωτών - επαγγελματικός και ερασιτεχνικός αθλητισμός.
2. *Παραγωγής*, με προϊόντα απαραίτητα ή επιθυμητά στην παραγωγή ή για να επηρεάσουν την ποιότητα της αθλητικής επίδοσης.

3. Προώθησης, με προϊόντα ως εργαλεία προώθησης του αθλητικού προϊόντος - χορηγία, προωθητικές εκδηλώσεις και προωθητικά εμπορικά προϊόντα. (Forester, 2009).

Στο ενεργητικό του επίσης συγκεντρώνει 3 βασικούς ρόλους. Στον πρώτο, φαίνεται να αποτελεί μια φυσική εκδήλωση για ένα πλαίσιο που αντιμετωπίζει τη ζωή - ιδιαίτερα την οικονομική - ως ένα πλήρες παιχνίδι με τους κανόνες, τους διατητές, με σαφή οριοθέτηση των ομάδων και των θεμελίων του τι συνιστά «ευ αγωνίζεσθαι». Ακολούθως, ως ρυθμιστικός φορέας, ο αθλητισμός επιλέγει τους αρμόδιους φορείς και στέλνει ισχυρά μηνύματα σε άλλους κοινωνικούς φορείς και όργανα για τη σημασία του δίκαιου παιχνιδιού. (Godfrey, 2009). Τέλος, ως κανονιστικός φορέας, “έχει τη δική του ιεροτελεστία”, που “δημιουργεί ένα εννοιολογικό σύνολο, που ρυθμίζει όχι μόνο τη συμπεριφορά των ασχολούμενων μ’ αυτόν, αλλά καθορίζει τις δραστηριότητες σε γενικά κοινωνικά πλαίσια”. (Αυγερινός, 1989, σελ. 22).

2.17. Επαγγελματικός αθλητισμός και ποδόσφαιρο

Οι επαγγελματικές ομάδες μετά βίας διαφοροποιούνται από τις μεσαίου μεγέθους ή πολυεθνικές εταιρείες, καθώς ταυτίζονται μερικώς στα υλικά, οικονομικά και άυλα περιουσιακά στοιχεία τα οποία είναι επαγγελματικά διοικούνται και προς πώληση. (Breitbarth & Harris, 2007) Ταυτόχρονα ωστόσο, ο επαγγελματικός αθλητισμός χαρακτηρίζεται από μια μοναδικότητα στο σύνολο των χαρακτηριστικών του, τα οποία είναι σύμφωνα με τους Babiak, Wolfe, Johnson, Smart & Rechner (2007) το πάθος και το ενδιαφέρον των οπαδών (καταναλωτών) για το αθλητικό προϊόν (υπηρεσία), η οικονομική δομή, η διαφάνεια σε επίπεδο παίκτη – ομάδας και διοίκησης και τέλος η διοίκηση συμμετόχων.

Ως προς το πρώτο χαρακτηριστικό, ένα παραδοσιακό προϊόν συγκριτικά με ένα αθλητικό μπορεί να μην προκαλέσει τόσο έντονο ενδιαφέρον και πάθος. Σε αυτό το στοιχείο, εμπλέκονται με τον τρόπο τους οι αθλητές (ή οι ομάδες) που συμβάλλουν στην προώθηση και πώληση των αθλητικών προϊόντων. Στην οικονομική διάσταση, παρουσιάζεται διαφορετικότητα στους όρους της χρηματοοικονομικής διοίκησης (π.χ. διαφορετικά στοιχεία σε ορισμένους χρηματοοικονομικούς δείκτες ή ορισμένοι ανύπαρκτοι χρηματοοικονομικοί δείκτες). Στο επίπεδο διαφάνειας, ένα αρνητικό περιστατικό με μια ενδεχόμενη κακή εικόνα (φήμη, ανήθικη ή παράνομη συμπεριφορά) - εν αντιθέσει με μια παραδοσιακή εταιρεία – μπορεί να “κοστίσει” και να επηρεάσει τον

αθλητικό φορέα στο σύνολό του. Τέλος, από την φύση του ο επαγγελματικός αθλητισμός, απαιτεί πλαίσιο λειτουργίας με πολύ - συμμετοχικό σύνολο σχέσεων.

Λαμβάνοντας υπόψη τον επαγγελματισμό του ποδοσφαίρου (και ορισμένων άλλων αθλημάτων) τις τελευταίες δεκαετίες, μπορεί να ειπωθεί ότι αποτελεί μια μεγάλη “βιομηχανία” (Breitbarth & Harris, 2007; Akansel, et al., 2010) με ένα σύνολο χαρακτηριστικών που το αναδεικνύει σε κάτι παγκοσμίως αγαπητό και ιδιαίτερο. Οι λειτουργίες του τον χαρακτηρίζουν σε:

1. Φορέα δημιουργίας ανθρώπινων αξιών (π.χ. μέσω των συνεργασιών με φορείς όπως η UNICEF).
2. Επιχειρηματικό φορέα που δημιουργεί οικονομική αξία για άλλες επιχειρήσεις (ΜΜΕ, χορηγοί, βιομηχανία αθλητικής ένδυσης).
3. Κοινωνικό φορέα δημιουργώντας και προωθώντας την πολιτισμική αξία.
4. Λειτουργικό φορέα, με το παιχνίδι να λειτουργεί ως μέσο σύνδεσης των διαφόρων φορέων με τους ανθρώπους.

2.18. Συμμέτοχοι στο αθλητικό περιβάλλον

Οι συμμετοχοί μιας εταιρείας αθλητικής φύσεως αποτελούν τις οντότητες εκείνες που υπομένουν το ρίσκο και το αποτέλεσμα των εταιρικών διεργασιών. Υφίστανται ως το σημείο εκκίνησης της οικονομικής ζωής της κάθε επιχείρησης. Στο αθλητικό πλαίσιο, διαφοροποιούνται σύμφωνα με το μέγεθος της εκάστοτε εταιρείας, την έδρα της, την έκταση των δραστηριοτήτων της και το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει.

Στις πιο συνήθεις ομάδες συμμετόχων βρίσκονται οι αθλητές, οι οποίοι με τον τρόπο τους εμπλέκονται στα “της κοινότητας”, εκπροσωπώντας επώνυμα στο σύνολο την αθλητική οντότητα προς τα έξω. Οι αθλητές όπως και το προσωπικό, απαιτούν από την διοίκηση εργασιακή νομιμότητα. Οι αθλητικοί οπαδοί, με τη σειρά τους, αποτελούν ίσως έναν από τους βασικότερους συμμετόχους ακριβώς επειδή θεωρούνται ο λόγος ύπαρξης των αθλητικών οργανισμών. Επιπλέον, οι εταιρικοί χορηγοί χάρη στο σύνολο των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων που συγκεντρώνουν – ακριβώς επειδή υπογράφουν συμβόλαια με αθλητές ή ομάδες – μετατρέπονται σε βασικούς εταιρικούς συμμετόχους. Τέλος, οι προμηθευτές επιδιώκουν να πληρώνονται εγκαίρως και να συνδέονται με επιτυχημένες επωνυμίες αθλητικών οργανισμών.

Στο πιο γενικό επίπεδο, - από τους πιο βασικούς συμμετόχους - η κοινότητα επιθυμεί να έχει μια ομαλή καθημερινότητα, μακριά από ενοχλητικές εταιρικές

δραστηριότητες. Οι τοπικές αρχές αναμένουν από τους αθλητικούς φορείς να σέβονται το περιβάλλον και να λειτουργούν υπό προϋποθέσεις, με πλήρη υπακοή σε εργασιακά θέματα. Και τέλος τα ΜΜΕ, αναζητούν από τις αθλητικές επιχειρήσεις, δυναμική πληροφόρηση σε θέματα προϊόντων, υπηρεσιών, ανάπτυξης, δομής, κτλ.

Σε επαγγελματικό επίπεδο, υπάρχουν οι συμμετοχοί ως προς τις εκδηλώσεις και ως προς τους αθλητικούς φορείς. Στο επίπεδο των εκδηλώσεων – όπως για παράδειγμα στους Ολυμπιακούς Αγώνες - παρουσιάζονται πέντε (5) κατηγορίες συμμετόχων. Υπάρχουν οι τοπικές κοινότητες (που παρέχουν υποδομή και ανθρώπινους πόρους), οι τοπικοί προμηθευτές (χορηγοί), οι άλλοι είδους προμηθευτές, ο αθλητικός κόσμος (διεθνείς αθλητικοί φορείς) και οι δημόσιες αρχές (με τα διάφορα επίπεδα διακυβέρνησης). (Carrato & Pennazio, 2006; Misener, 2008) Ενώ σε επίπεδο αθλητικών φορέων, όπως αναλύθηκε και παραπάνω, άμεσο συμφέρον έχουν οι παίκτες, οι οπαδοί, οι τοπικές κοινότητες, οι προμηθευτές, οι χορηγοί, τα ΜΜΕ και τα διάφορα επίπεδα διοίκησης. (Babiak & Wolfe, 2006; Sheth & Babiak, 2010)

2.19. Δραστηριότητες ΕΚΕ στο αθλητικό πλαίσιο

Όπως οι γενικής φύσεως εταιρείες έτσι και οι αθλητικές αναπτύσσουν ένα σύνολο υπεύθυνων δραστηριοτήτων προκειμένου να βρίσκονται σε θέση να συμπορευτούν με τους συμμετόχους τους. Στην προσπάθεια ομαδοποίησης των υπεύθυνων πρακτικών προκύπτουν οι παρακάτω ενότητες:

Η Φιλανθρωπία

Με παροχή σε είδος ή με χρήματα στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς (που προωθούν κοινωνικούς σκοπούς), όπως για παράδειγμα η Nike με το πρόγραμμα “Let Me Play”.

Η Επιχειρηματική ηθική / Οι Κώδικες συμπεριφοράς

Αναφέρονται στο σύνολο των συμπεριφορών που κωδικοποιούνται σε ένα σύστημα αρχών, το οποίο οφείλει να αποτελεί σημείο αναφοράς τόσο για το άτομο όσο και για το κοινωνικό σύνολο. Σε αυτή την περίπτωση παράδειγμα αποτελεί ο κώδικας συμπεριφοράς των παικτών που συντάχθηκε από την αρχή της NFL.

Το Μάρκετινγκ συσχετισμένο με σκοπό

Με την μορφή συνεργασιών μεταξύ εταιρειών και μη κερδοσκοπικών οργανισμών για κοινό όφελος. Αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για την κάθε εταιρεία από το 1984 και πρόκειται για ένα ιδανικό ταίριασμα του εταιρικού ΜΚΤ και της κοινωνικής ευθύνης. Η συνεργασία της Barcelona FC και της UNICEF, για να ενισχύσουν τα παιδιά από τις αναπτυσσόμενες χώρες, αποτελούν ένα ιδανικό παράδειγμα για αυτή την κατηγορία.

Ο Εθελοντισμός

Αφορά την ιδιωτική πρωτοβουλία παιχτών ή αθλητικών φορέων να συμβάλλουν στην επίτευξη κάποιου στόχου. Σε αυτή την περίπτωση η ομάδα St. Louis Blues της NHL λειτούργησε εθελοντικά ενθαρρύνοντας τα παιδιά της έκτης τάξης να διαβάζουν με τον όρο ότι ένας παίχτης θα τους επισκεπτόταν και θα τους αφιέρωνε χρόνο στην αίθουσα διδασκαλίας.

Οι Περιβαλλοντικές αναφορές

Πρόκειται για μελέτες που αξιολογούν τον περιβαλλοντικό αντίκτυπο. Η Nike σε αυτή την λογική το 2005 εξέδωσε απολογισμό σχετικά με τη χρήση υλικών περιβαλλοντικά ελεγμένων μέσω επιχειρηματικών σχεδίων.

Τα Ανθρώπινα Δικαιώματα

Με τη μορφή της εταιρικής δέσμευσης, ή εκστρατειών για ενημέρωση. Το πιο γνωστό παράδειγμα αυτής της κατηγορίας είναι η Nike με την παιδική εργασία και την κριτική που δέχθηκε.

Η Κοινωνική οικονομική ανάπτυξη

Με δράσεις ενίσχυσης που λαμβάνουν χώρα σε τοπικό επίπεδο. Αξιόλογο παράδειγμα αυτής της κατηγορίας αποτελεί η πρωτοβουλία της Nike με τη χορηγία για κατασκευή πέντε νέων γηπέδων μπάσκετ στις τοπικές κοινότητες που επλήγησαν από τον τυφώνα Katrina. (Forester, 2009).

2.20. Οφέλη ΕΚΕ στο αθλητικό περιβάλλον

Το σύνολο των προαναφερόμενων δραστηριοτήτων κοινωνικής υπευθυνότητας αποφέρει ένα σύνολο πλεονεκτημάτων όπως:

1. Τη βελτίωση της εταιρικής εικόνας, της φήμης και πιστότητας στην μάρκα.
2. Την παραγωγή ευνοϊκής δημοσιότητας με αντιστάθμιση της πιθανής αρνητικής.
3. Την πρόσληψη παικτών.
4. Τη διεύρυνση της πελατειακής βάσης και τη δημιουργία νέας αγοράς – τη δημιουργία συναισθηματικού δεσμού με τους πελάτες.
5. Τη δημιουργία οπαδών.
6. Τη διατήρηση στελεχών και εργαζομένων – ικανοποιημένο και πιστό προσωπικό.
7. Τη διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό (Babiak & Wolfe, 2006; McGowan & Mahon, 2009).

2.21. Η αθλητική ΕΚΕ – Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά

Η προβολή που έχουν αποκτήσει οι αθλητικές ομάδες και οι αθλητές, καθώς επίσης και η αίσθηση της ταυτότητας και το πάθος που δημιουργούνται στο κοινό δημιουργούν ευκαιρίες για συνεισφορά στις κοινοτικές υποθέσεις (είτε αυτές αφορούν το τοπικό, εθνικό ή παγκόσμιο επίπεδο). (Babiak, et al. 2007; McGowan & Mahon, 2009). Είναι σαφές ότι ο επαγγελματικός αθλητισμός - με τη μορφή των αθλητικών ενώσεων, ομάδων, αθλητών, μεγάλων αθλητικών γεγονότων - δημιουργεί μια πληθώρα πρωτοβουλιών συνεισφοράς για συγκεκριμένους σκοπούς και συχνά οδηγεί στην ίδρυση φιλανθρωπικών ιδρυμάτων για την προώθηση αυτών των σκοπών. (Bradish & Cronin, 2009).

Ουσιαστικά, η ΕΚΕ στον επαγγελματικό αθλητισμό εμφανίστηκε χάρη στην ιδέα ότι “οι φιλανθρωπικές προσπάθειες και τα κοινωνικά προγράμματα θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην αύξηση της υποστήριξης των οπαδών και στην αύξηση των εσόδων”. (McGowan & Mahon, 2009). Με στοιχεία όπως: α) οι κανόνες του “δίκαιου παιχνιδιού”, με την παροχή ίσων ευκαιριών συμμετοχής - με οποιονδήποτε τρόπο - στα μέλη της κοινότητας και στους ανταγωνιστές, β) η ασφάλεια των συμμετεχόντων και των θεατών, μακριά από κάθε είδους δυνητική φυσική, σεξουαλική και λεκτική βία, γ) η διαφάνεια των αγωνιστικών αποτελεσμάτων, μακριά από κάθε είδους σκοπιμότητες, δ) η διαφανής διακυβέρνηση, με εμφανείς και “ξεκάθαρες” διαδικασίες διοίκησης προς όλους, ε) οι τρόποι ζωής για το παιχνίδι, με τον αθλητισμό να λειτουργεί ως μικρογραφία της ζωής προσφέροντας προγράμματα προσαρμοσμένα σε αυτούς που απευθύνονται, στ) οι πολιτικές των κοινοτικών σχέσεων, οι οποίες οδηγούν στην κατανόηση των τοπικών κοινοτικών αναγκών, ζ) η θεμελίωση της υγείας και της δραστηριότητας, μέσω προσπαθειών ενίσχυσης της σωματικής δραστηριότητας, η) οι αρχές προστασίας του

περιβάλλοντος και η αειφορία, διότι ο αθλητισμός στηρίζεται κατά βάση στο φυσικό περιβάλλον και οφείλει να αναγνωρίζει τις συνέπειες που αποφέρει μέσα από τη λειτουργία του αναπτύσσοντας πολιτικές αποτροπής της περιβαλλοντικής ρύπανσης, θ) η ανεπτυγμένη εστίαση στους συμμετέχοντες, ι) η αρμόδια και διαπιστευμένη καθοδήγηση από τους αρμόδιους ηγέτες και προπονητές - καθώς κρίνονται ως οι αρμόδιοι για την εφαρμογή όλων των ως άνω στοιχείων, η αθλητική ΕΚΕ χαρακτηρίζεται ως μοναδική. (Smith & Westerbeek, 2007).

2.22. Η αθλητική ΕΚΕ σε επίπεδο φορέων και χωρών

Η αθλητική ΕΚΕ περνά από διάφορες μορφές στο επίπεδο εφαρμογής της. Διακρίνεται σε ευθύνη: α) αθλητών (π.χ. Leo Messi και ίδρυμα Leo Messi Foundation), β) ομάδων (π.χ. Chelsea FC Foundation), ή γ) ομοσπονδιών (π.χ. ΕΠΟ και εθελοντική αιμοδοσία). Σε επίπεδο παγκόσμιων φορέων, όπως για παράδειγμα με την ΔΟΕ βάση της αποστολής της πρέπει να λειτουργεί προωθώντας τις βασικές αξίες του Ολυμπισμού. Ωστόσο, λόγω της ιδιαίτερης φύσης της, αντιμετωπίζει δυσκολίες στη συνεπή παγκόσμια πρακτική της διότι δεν έχει οριστεί ένα κοινά αποδεκτό πλαίσιο ηθικής – του τι συνιστά σωστό, τι παράνομο και τι αποδεκτό. (Toohey, 2009). Η δραστηριότητά της επηρεάζει ένα σύνολο συμμετόχων με πιο βασικούς την κοινωνία και το περιβάλλον.

Στον παράγοντα κοινωνία, η ΔΟΕ με το πέρας των αθλητικών εκδηλώσεων αποφέρει μια αποκαλούμενη “χειροπιαστή και μη χειροπιαστή κληρονομιά”. Η κληρονομιά που απομένει στη διοργανώτρια πόλη (χώρα) εκφράζεται μέσα από το σύνολο των υποδομών και εγκαταστάσεων, που με τη σειρά τους μέσω της σωστής αξιοποίησής τους θα ενισχύσουν το κομμάτι του τουρισμού, της απασχόλησης και των συστημάτων μεταφοράς. Στο συνολικό όμως κέρδος προστίθενται και στοιχεία όπως οι γνώσεις, οι αξίες και οι εμπειρίες. Στην περιβαλλοντική λογική, η ΔΟΕ έχει αναπτύξει ένα πρόγραμμα σχετικά με την πράσινη προμήθεια, τον τουρισμό οικολογικής ταμπέλας και την διαχείριση αποβλήτων – τα οποία μάλιστα αξιολογεί μέσα από ένα σύνολο διαμορφωμένων δεικτών περί ανακύκλωσης νερού, ατμοσφαιρικής ποιότητας, εδαφολογικής χρήσης, κατανάλωσης ενέργειας, παραγωγής αποβλήτων, οικοσυστημάτων, τοπίου και αστικού περιβάλλοντος. (Cappato & Pennazio, 2006).

Εξίσου διακεκριμένη διοργανώτρια αρχή και η FIFA, με την παγκόσμια δράση της - στο άθλημα του ποδοσφαίρου, συγκεντρώνει μια τεράστια ευθύνη ως προς το σύνολο των συμμετόχων της. Όπως ισχυρίζεται και στο slogan της “For the Game. For the World”,

η κοινωνική της ευθύνη εκφράζεται μέσα από τις πτυχές του παιχνιδιού, του κόσμου, της κοινωνίας και του πλανήτη. (Akansel, et al., 2010). Οι πρωτοβουλίες της εν λόγω αρχής (FIFA) αφορούν: α) την ενίσχυση κοινωνικών σκοπών (όπως για παράδειγμα το πρόγραμμα Football for Hope, μέσω του οποίου επιδιώκεται η κοινωνική ανάπτυξη, η ειρήνη και η κοινωνική αλλαγή), β) τη διασφάλιση του δίκαιου παιχνιδιού (με ρυθμιστή την επιτροπή δίκαιου παιχνιδιού και κοινωνικής ευθύνης), γ) την προστασία της παιδικής ηλικίας (μέσω της συνεργασίας της με φορείς όπως ο ILO, η UNICEF, η WFSGI και μέσω της σύναψης αυστηρών συμβολαίων υποχρεώσεων με τους συνεργάτες της), δ) την εξάλειψη του φαινομένου του ρατσισμού (με την καθιέρωση των ημερών “κατά των διακρίσεων” και την παρουσία των πρεσβευτών κατά του ρατσισμού), κ.α. (FIFA, 2010).

Σε επίπεδο χωρών, το Ιταλικό ποδόσφαιρο διανύει μια περίοδο αναταραχής με έντονη κάμψη στο κομμάτι της προσέλευσης των θεατών στα γήπεδα και με προβληματικές σχέσεις μεταξύ των οργανωμένων υποστηρικτών και των αρχών. Οι συμμετοχοί στο σύνολό τους διακατέχονται από το αίσθημα του φόβου σε μια ενδεχόμενη αλλαγή, της οποίας μάλιστα τα αποτελέσματα δεν μπορούν να προβλεφθούν ικανοποιητικά. Εξίσου όμως κλονίζεται και η αγορά στη λογική των επενδύσεων εξαιτίας των συνεχών ζημιών που παρουσιάζει μαζικά λόγω και της έντονης μείωσης των εισιτηρίων (και συνεπώς των εσόδων της κάθε ομάδας). (Scher, Rossi, Bof, & Montanari, xxx).

Οι Scher et al. (xxx) αναγνωρίζουν την αναγκαιότητα ανάπτυξης ενός κοινού πλαισίου ΕΚΕ, στη βάση ενός μοντέλου εμπιστοσύνης μεταξύ των χωρών. Γεγονότα όμως όπως η κοινωνική ανομοιογένεια, η διαφοροποίηση σε όρους διοίκησης, οι δομές ιδιοκτησίας, οι νομικές ιδιαιτερότητες και το προφίλ των υποστηρικτών το καθιστούν ανέφικτο προς το παρόν. Εναλλακτικά προτείνουν την καθιέρωση ενός μηχανισμού, υπό την αιγίδα ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού, αρμοδίου για την θέσπιση επίσημων, οικονομικών και νομικών δεσμών με την διοίκηση των συλλόγων. Πρόκειται ουσιαστικά για την επίτευξη μιας κατάστασης αμοιβαίας ωφέλειας (μεταξύ διοικήσεων συλλόγων και υποστηρικτών).

Σε παρόμοια κατάσταση με την Ιταλία βρίσκεται και η Αγγλία την τελευταία εικοσαετία, καθώς ένας αξιοσημείωτος αριθμός επαγγελματικών ποδοσφαιρικών ομάδων δηλώνει σοβαρά οικονομικά προβλήματα. Με συγκεκριμένα γεγονότα όπως: α) η δυσκολία στον καθορισμό των ορίων της κοινότητας, β) η ποικιλία των επιχειρηματικών και εμπορικών πρακτικών, γ) η αδυναμία καθορισμού των συμμετόχων και δ) η έλλειψη στρατηγικής από την κεντρική διακυβέρνηση για την αντιμετώπιση των κοινωνικών

ζητημάτων, κλονίζεται η εμπιστοσύνη με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Στην προσπάθεια επίλυσης οι ειδικοί ποντάρουν στην αναθεώρηση της σχέσης των ομάδων με την κοινότητα. (Walters & Chadwick, 2009).

Σε επίπεδο επαγγελματικών ποδοσφαιρικών συλλόγων, η Manchester United FC, αναγνωρίζοντας την ευθύνη που της αναλογεί βάση της λειτουργίας της, δημιούργησε το δικό της ίδρυμα με πρωτοβουλίες γύρω από τους άξονες του αθλητισμού, της εκπαίδευσης και της φιλανθρωπίας. Στο σύνολο των πρωτοβουλιών της ενέταξε τη δυνατότητα μαθημάτων για το ποδόσφαιρο από έμπειρους προπονητές της UEFA, την ενημέρωση των παιδιών του δημοτικού για την αξία της υγείας και της φυσικής κατάστασης, την υποστήριξη άλλων ιδρυμάτων που προωθούν κοινωνικούς σκοπούς, κ.α. (Akansel, et al., 2010).

Παράλληλα, η Chelsea FC έκανε αυτό που δε τόλμησε καμία ποδοσφαιρική ομάδα μέχρι εκείνη την στιγμή. Από το 2006 και έπειτα εκδίδει ετήσιο κοινωνικό απολογισμό στην προσπάθειά της να παρουσιάσει την δέσμευση και τη βούληση της εταιρείας να αποτελεί ενεργό και ευαισθητοποιημένο μέλος της κοινωνίας. Η Chelsea FC προσχώρησε σε μια τέτοια ενέργεια επειδή αναγνώρισε τη διπλή φύση της, ποδοσφαιρική ομάδα και πολυεθνική εταιρεία ταυτόχρονα. Κάθε χρόνο μάλιστα αποδίδει ένα αξιόλογο ποσοστό εκ των εσόδων της σε πρωτοβουλίες ΕΚΕ, με κύριο άξονα τα παιδιά. Στον εταιρικό της θεματικό απολογισμό προσεγγίζει τους συμμετόχους της μέσω της γνωστής πυραμίδας του Carroll, πάνω στην οποία μάλιστα σχεδιάζει τον κύκλο προγραμμάτων της κοινωνικής της υπευθυνότητας. (Akansel, et al., 2010).

Ομοίως, πολυσυζητημένη ευμενώς υπήρξε την ίδια αγωνιστική σεζόν (2006 – 2007) και η πρωτοβουλία της Barcelona FC – η οποία για πρώτη φορά στα 112 χρόνια ιστορίας της έφερε αποτυπωμένο ένα λογότυπο – με το λογότυπο της Unicef στην φανέλα της παράλληλα με την προσφορά τουλάχιστον 1,5 εκατ. ευρώ ετησίως για την κάλυψη κοινωνικών σκοπών που σχετίζονται με το παιδί. (Unicef, 2006). Επιπλέον, αυτή καθαυτή η ίδρυση του FC Barcelona Foundation συνέβαλε στην προώθηση αξιών όπως η αλληλεγγύη, ο πολιτισμός και η εκπαίδευση, με προγράμματα γύρω από την υγεία, την εκπαίδευση και την φιλανθρωπία. Στην ίδια γραμμή με την Barcelona FC κινείται και η Besiktas JK, παρ' όλη την διαφορά νοοτροπίας. (Akansel, et al., 2010).

2.23. Έρευνες για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στο αθλητικό περιβάλλον

Όπως ειπώθηκε και προηγουμένως, σε επίπεδο βιβλιογραφικής και εμπειρικής έρευνας, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη σε αθλητικούς όρους βρίσκεται σε εμβρυικό στάδιο, ενώ στην Ελλάδα κρίνεται ανύπαρκτη. Το σύνολο των εμπειρικών ερευνών βρίσκουν εφαρμογή κυρίως σε ευρωπαϊκές ομάδες ή ομάδες της Αμερικής και μετέπειτα σε επίπεδο μεγάλων διοργανώσεων όπως το Super Bowl XL και οι Ολυμπιακοί Αγώνες. Χρονικά οι διεθνείς εμπειρικές έρευνες, στο κομμάτι της αθλητικής ΕΚΕ, θεωρούνται πολύ πρόσφατες καθώς η πλειοψηφία τους κατατέθηκε μόλις το 2009.

Έτσι σε μια πρώτη προσέγγιση της αθλητικής πραγματικότητας, οι McGowan & Mahon (2009) εξέτασαν το πώς ορίζουν οι ομάδες των τριών μεγαλύτερων πρωταθλημάτων της Αμερικής την ΕΚΕ. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι υπάρχει μια στατιστικά σημαντική διαφορά στην ποσότητα των δραστηριοτήτων ΕΚΕ που υιοθετούνται από την κάθε ομάδα. Επιπλέον, η επίδοση της εκάστοτε ομάδας φαινόταν να αποτελεί το βασικό παράγοντα διαμόρφωσης του επιπέδου των δραστηριοτήτων ΕΚΕ, με τις δραστηριότητες ΕΚΕ να αποτελούν μια προσπάθεια βελτίωσης της εικόνας της διοργανώτριας αρχής και της αντίληψης των παικτών.

Σε παρόμοιο πλαίσιο υπήρξε και η έρευνα των Sheth & Babiak (2010), με τίτλο «Πέρα από το παιχνίδι: Αντιλήψεις και Πρακτικές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στη βιομηχανία του επαγγελματικού αθλητισμού». Με μια μαζική προσέγγιση, μέσω της μελέτης τους στα τέσσερα μεγαλύτερα πρωταθλήματα των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής (NFL, NBA, NHL, MLB), προσπάθησαν να εξερευνήσουν το πώς ορίζουν την ΕΚΕ τα διοικητικά στελέχη του επαγγελματικού αθλητισμού, ποιες είναι οι προτεραιότητές τους ως προς την διάσταση της ΕΚΕ και πώς την εφαρμόζουν.

Ως προς τον πρώτο τους στόχο, η ΕΚΕ χαρακτηρίστηκε ως επιτακτικής φύσεως εταιρική στρατηγική. Η κάθε ομάδα απέδωσε διαφορετική έμφαση στις επιμέρους ευθύνες της, ενώ σε όσες δόθηκε ιδιαίτερο ενδιαφέρον αφορούσαν κυρίως φιλανθρωπικές δράσεις και ηθικές συμπεριφορές, και λιγότερο νομικές και οικονομικές πράξεις. Ιδιαίτερα στην διαδικασία επιλογής μεταξύ ενός συνόλου εταιρικά υπεύθυνων δραστηριοτήτων, οι ομάδες επέλεξαν την προστασία των φιλάθλων και τη συνεισφορά στα νεανικά αθλητικά προγράμματα. Με άλλα λόγια υπήρξε μια μετατόπιση από τις νομικές και οικονομικές προσπάθειες, στις ηθικές και φιλανθρωπικές.

Όλες οι ομάδες δήλωσαν ότι συμμετέχουν ενεργά σε οικείες εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες, σχολικά προγράμματα και δωρεές των διαφόρων ιδρυμάτων. Ωστόσο, στην προσπάθεια καταγραφής της συνολικής εικόνας της ΕΚΕ εκ μέρους των ερευνητών

χρησιμοποιήθηκαν και επιπλέον μεταβλητές όπως το “ποσοστό νικών”, τα “έσοδα” και η “αξία της ομάδας”, από τα οποία προέκυψε μια οριακά σημαντική σχέση με τον παράγοντα “νίκες” και καμία σημαντική σχέση με τα άλλα δύο στοιχεία.

Τον παράγοντα “πρόσβαση στα αθλητικά γήπεδα από τα ΑμεΑ”, ως μια σημαντική πτυχή της αθλητικής ΕΚΕ, άγγιξαν οι Salcines, Campos Lopez, Downs, Beotas Lalaguna & Munoz Pereda (2009) σε δείγμα έξι (6) επαγγελματικών ποδοσφαιρικών ομάδων της Α’ Ισπανικής Κατηγορίας. Η έρευνά τους ανέδειξε τα ακόλουθα: α) οι περισσότερες από τις ομάδες δεν εκπλήρωναν ούτε στο ελάχιστο τις απαιτήσεις τους ως προς την πρόσβαση στα γήπεδα, όπως αυτές ορίζονταν στις σελίδες τους στο ίντερνετ, β) η πλειοψηφία των εταιρικών τους ιστοσελίδων δεν παρείχε καμία χρήσιμη πληροφορία για τους οπαδούς (τοπικούς, εθνικούς και διεθνείς) με αναπηρία, γ) εκτός από τα στάδια La Nueva Condomina και Bernabeu, τα υπόλοιπα δεν παρείχαν ούτε τα στοιχειώδη σε θέσεις για τους οπαδούς με αναπηρία, δ) η πλειοψηφία των εγκαταστάσεων αφορούσε χρήστες με καρότσι, αλλά με μηδενικές παροχές σε άτομα με προβλήματα όρασης, με περιπατητήρες, και άλλα άτομα με ειδικές ανάγκες, ε) εκτιμήθηκε ότι κατά μέσο όρο περισσότεροι από τριάντα (30) οπαδοί με αναπηρίες μαζί με τις παρέες τους (συνοδεία τους: συγγενείς και φίλοι) παρακολουθούσαν τακτικά τους αγώνες της αγαπημένης τους ομάδας, και τέλος στ) καταγράφηκε ότι οι περισσότεροι από τους οπαδούς με αναπηρία παρακολουθούσαν μόνοι τους αγώνες.

Την ίδια χρονιά, οι Walters & Kitchin προσπάθησαν μέσω της περιπτωσιολογικής τους μελέτης στην βρετανική ομάδα της Arsenal – με έδρα το γήπεδο Emirates - να προσδιορίσουν τους διάφορους συμμετόχους, να προβάλουν τις διάφορες πρακτικές διοίκησής τους και να παρουσιάσουν έναν αριθμό προτεινόμενων καλών πρακτικών σχετικά με τη διοίκησή τους και της αθλητικής εγκατάστασης. Συγκεκριμένα, προέβαλαν τα διάφορα επίπεδα συμμετόχων μέσω της μήτρας δύναμης / ενδιαφέροντος που ανέπτυξε ο Mendelaw για τον στρατηγικής φύσεως προσδιορισμό τους. Μέσω της εν λόγω μήτρας διαμορφώνονται τεσσάρων (4) ειδών επίπεδα.

Γενικά, στο χαμηλό επίπεδο ενδιαφέροντος και δύναμης ο δημιουργός εντάσσει τις ομάδες, άτομα ή φορείς για τους οποίους δεν υπάρχει ανάγκη εμπλοκής ή στρατηγικής συμμετοχής της εταιρείας. Πρακτικά, σε αυτή την κατηγορία δύσκολα η εταιρεία θα πρόσθετε κάποιον με τον οποίο βρίσκεται σε συχνή αλληλεπίδραση. Στην περίπτωση της Arsenal, σε αυτό το πεδίο οι μάνατζερς κατέγραψαν τους ραδιοτηλεοπτικούς φορείς και το πρωτάθλημα της Α’ Κατηγορίας. Αντίθετα, στα υψηλά επίπεδα της μήτρας ο δημιουργός της προσθέτει όσους χρειάζονται την εφαρμογή ενός είδους εταιρικής στρατηγικής

συμμετοχής. Οι ειδικοί της Arsenal θεώρησαν τους προέδρους, τους διευθυντές, της ανώτερης σειράς χορηγούς και συνεργάτες κατάλληλους για αυτό το πεδίο.

Στο χαμηλό επίπεδο δύναμης / υψηλό επίπεδο ενδιαφέροντος και υψηλό ενδιαφέρον / χαμηλό επίπεδο δύναμης τοποθετούνται όσοι συμμετοχοί απαιτούν κάποιο τύπο στρατηγικής εμπλοκής προκειμένου να διατηρούνται συνεχώς ενήμεροι για τις διάφορες εξελίξεις, θέματα και εκδηλώσεις στο στάδιο. Στην πρώτη περίπτωση, η Arsenal εισήγαγε τους υποστηρικτές, τις τράπεζες, τους μετόχους, της χαμηλότερης σειράς χορηγούς, της ανώτερης σειράς χορηγούς και τους συνεργάτες, την τοπική αρχή και τους τοπικούς κοινοτικούς κατοίκους. Ενώ στο αντίστροφο επίπεδο, πρόσθεσε τους συμμετόχους που αφορούσαν την αστυνομική κάλυψη και τη μεταφορά στο Λονδίνο.

Ως προς τις αποτελεσματικότερες στρατηγικές διοίκησης δήλωσαν το σχέδιο αθλητικής εγκατάστασης, τη στρατηγική επικοινωνίας (newsletters, φυλλάδια, αφίσες, website ομάδας, forum οπαδών, πρόγραμμα αγώνα, μηνιαίο περιοδικό, κυτία παραπόνων στην εγκατάσταση) και τη διοργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων για τη διατήρηση της συνεχούς αλληλεπίδρασης με τα ενδιαφερόμενα μέλη της.

ΜΕΡΟΣ II

ΚΕΦΑΛΑΙΟ III

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1. Εισαγωγή

Η έρευνα, σύμφωνα με τον Shuttleworth (2008), “περιλαμβάνει οποιαδήποτε συλλογή δεδομένων, πληροφοριών και στοιχείων για την πρόοδο της γνώσης”. Πρακτικά, αποτελεί μια “συστηματική προσπάθεια που αποσκοπεί στη διερεύνηση ορισμένων ερωτημάτων που τίθενται από τον ερευνητή για ένα συγκεκριμένο θέμα”. (Αποστολόπουλος, 2006).

Ως διαδικασία συνθέεται από μια πληθώρα διαδοχικών βημάτων, με αφετηρία τον εντοπισμό της περιοχής προς έρευνα και τη συγκεκριμενοποίηση του επιλεγέντος ερευνητικού θέματος. (Ανδριώτης, 2003, σελ. 9-29; Μακράκης, 2005, σελ. 31). Η διαδικασία επιλογής τους πραγματοποιείται με συγκεκριμένα κριτήρια όπως: α) το προσωπικό ενδιαφέρον του ερευνητή, β) το κοινωνικό και επιστημονικό ενδιαφέρον, γ) τις προσωπικές κλίσεις & ικανότητες του ερευνητή, δ) τη δυνατότητα υλοποίησης της έρευνας (εκφρασμένη σε χρόνο, ανταπόκριση, υποδοχή, κτλ) και ε) την πρωτοτυπία του θέματος. (Μακράκης, 2005, σελ. 31-32).

Το αντικείμενο της μεταπτυχιακής έρευνας ήταν “η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη για τις επαγγελματικές ομάδες ποδοσφαίρου” και το ερευνητικό θέμα ήταν “Η ιδέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης: Η αθλητική προσέγγιση μέσα από την Superleague (Ελλάδα)”. Ως τομέας, συγκεντρώνει ενδιαφέρον τόσο από την σκοπιά του μάνατζερ (σε όρους “Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων”, “Διοίκησης Ολικής Ποιότητας”, “Στρατηγικού Σχεδιασμού”, “Χρηματοοικονομικής Διοίκησης”, και “Οργανωτικής Συμπεριφοράς”), όσο και από την πλευρά του Μάρκετερ. Επιπλέον όμως, αποτελεί ένα φιλοσοφικό ζήτημα προς διερεύνηση για το τι συνιστά “ηθικό και αποδεκτό” από τις επιχειρήσεις σύμφωνα με την εταιρική τους λειτουργία. Αδιαμφισβήτητα, στον αθλητικό κόσμο αποτελεί ένα πρωτότυπο φαινόμενο.

Μετά τη συγκεκριμενοποίηση του θέματος, η διαδικασία της έρευνας συνεχίζεται με την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας με πρωτογενείς ή δευτερογενείς πηγές. Πρόκειται για την ανάπτυξη του θεωρητικού και του εννοιολογικού πλαισίου, πάνω στα οποία θα στηριχθεί η διεκπεραίωση της έρευνας. (Μακράκης, 2005, σελ. 32). Στην περίπτωση που ο ερευνητής επιλέγει τις πρωτογενείς πηγές, όπως στην εν λόγω έρευνα,

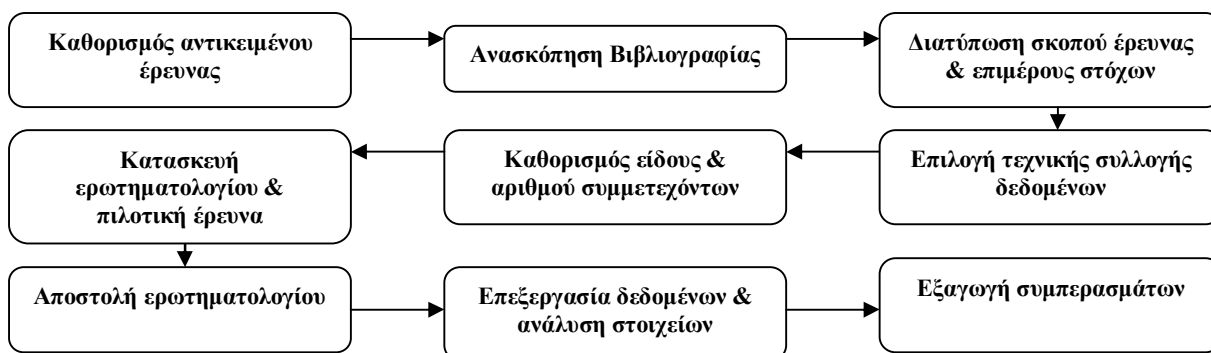
συγκεντρώνει για πρώτη φορά στοιχεία που σκοπεύουν να βοηθήσουν στη διερεύνηση του θέματος.

Έπονται η διαδικασία της ακριβούς διατύπωσης του σκοπού της έρευνας, - ο οποίος ήταν να καταγραφούν οι απόψεις των υπευθύνων των ομάδων ποδοσφαίρου της Superleague για την ιδέα της ΕΚΕ (Ελλάδα) - καθώς και η διατύπωση των επιμέρους στόχων της έρευνας (όπως ορίστηκαν στην Εισαγωγή). Στη συνέχεια, εφόσον ο ερευνητής επιλέξει την ιδανικότερη τεχνική συλλογής των πληροφοριών καθορίζει το είδος και τον αριθμό των συμμετεχόντων για την έρευνά του (όπως αυτά ορίζονται στην επόμενη υποενότητα “Επιλογή συμμετεχόντων”). (Ανδριώτης, 2003, σελ. 9-29). Αμέσως μετά, κατασκευάζει το ερωτηματολόγιο και διεξάγει μια πιλοτική έρευνα για την πρόβλεψη ορισμένων ζητημάτων που ενδεχομένως να δυσκολέψουν την διαδικασία της έρευνας. Ταυτόχρονα, συντάσσει τη συνοδευτική επιστολή και αποστέλλει τα ερωτηματολόγια. Στην περίπτωση που δεν υπάρξει η αναγκαία ανταπόκριση από τους συμμετέχοντες, πραγματοποιείται η επανάληψη της διαδικασίας αποστολής σε όσους δεν απάντησαν με την πρώτη προσπάθεια. Στο τέλος, αναλύονται τα δεδομένα και εξάγονται τα συμπεράσματα, τα οποία παρουσιάζονται στην αναφορά της έκθεσης. (Καμπίτσης, 2004, σελ. 155-156).

Συγκεντρωτικά, στη λογική του Kumar η συγκεκριμένη έρευνα - χάρη στο αντικείμενο προς διερεύνηση, τους στόχους και τα μέσα που διαθέτει ο ερευνητής - θεωρείται:

1. Εφαρμοσμένη, επειδή “συγκεντρώνει πληροφορίες για μια κατάσταση, ένα θέμα, ένα πρόβλημα ή φαινόμενο ώστε να χρησιμοποιηθούν με άλλους τρόπους για διαμόρφωση, διαχείριση, και βελτίωση κατανόησης ενός φαινομένου”. (Kumar, 1999, pp. 9). Στην ουσία, “αποσκοπεί στην αξιοποίηση και χρήση των ερευνητικών πορισμάτων για την αντιμετώπιση επίκαιρων κοινωνικών προβλημάτων”, όπως είναι η αδυναμία υιοθέτησης δράσεων κοινωνικής ευθύνης των σύγχρονων εταιρειών. (Μακράκης, 2005, σελ. 16).
2. Συνδυασμός περιγραφικής και επεξηγηματικής, διότι στην πρώτη διάσταση πρόκειται για “συστηματική περιγραφή κατάστασης, προβλήματος, φαινομένου, υπηρεσίας ή προγράμματος (ή παρέχει πληροφορίες για ένα θέμα)”, ενώ στην δεύτερη “προσπαθεί να επεξηγήσει”. (Kumar, 1999, pp. 9).
3. Ποσοτική, καθώς πραγματοποιείται συλλογή ποσοτικών στοιχείων από τον πληθυσμό, συνήθως με την χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, για την εξαγωγή στατιστικών συμπερασμάτων. (Kumar, 1999, pp. 10).

Στο σχήμα 6 εμφανίζονται τα βήματα μιας έρευνας. Ο ερευνητής μπορεί να τα προσαρμόζει στις ιδιαιτερότητες της δικής του μελέτης.



Σχήμα 6. Βήματα έρευνας.

3.2. Επιλογή συμμετεχόντων

Πληθυσμός θεωρείται “μια αυστηρά καθορισμένη ομάδα (σετ) από ανθρώπους ή άλλες μονάδες”. Το μέγεθός του ποικίλει και μπορεί να καλύπτει οποιαδήποτε περιοχή, γεγονός το οποίο δεν τον κάνει πάντοτε εύκολα προσεγγίσιμο. Η διαδικασία προσδιορισμού του απαιτεί ιδιαίτερη σκέψη ώστε να χαρακτηριστεί επιτυχής. (Καμπίτσης, 2004, σελ. 83-88).

Στην προκειμένη περίπτωση, η επιλογή των συμμετεχόντων έγινε σύμφωνα με το κριτήριο της πληρότητας εφόσον αφορά το σύνολο του πληθυσμού. (Ανδρουλάκης, Κάκαρη & Μουσουρή, 1998) Τα υποκείμενα που συνέθεσαν τον πληθυσμό της έρευνας ήταν οι 16 επαγγελματικές ομάδες ποδοσφαίρου όπως αυτές ορίζονται στον κατάλογο της Superleague (Πίνακας 1) για την αγωνιστική σεζόν 2010 - 2011 στην Ελλάδα. Η επιλογή δεν χαρακτηρίζεται τυχαία, αντιθέτως βασίζεται: α) στο βαθμό εξοικείωσης και συμμετοχής των αθλητικών φορέων ως προς τις πρωτοβουλίες ΕΚΕ, β) στον περιορισμένο χρόνο συλλογής των δεδομένων, και γ) στους περιορισμένους οικονομικούς πόρους (για μετακινήσεις στην προσπάθεια κάλυψης του πληθυσμού).

Οι ομάδες που ανταποκρίθηκαν ήταν 14 από τις 16 της κατηγορίας (οι 2 που δεν συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν υπερβολικό φόρτο εργασίας), δηλαδή ποσοστό ανταπόκρισης 87,5%. Οι υπεύθυνοι συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων προέρχονταν κυρίως από το τμήμα Μάρκετινγκ και από το Γραφείο Τύπου των ομάδων, εκτός από μια περίπτωση που συμπληρώθηκε από την ανώτατη βαθμίδα με αρμόδιο τον Διευθύνοντα Σύμβουλο.

Για την αγωνιστική χρονιά 2010 - 2011 παρουσιάστηκε ισομερής γεωγραφική κατανομή των ομάδων, με τις μισές ομάδες να εδρεύουν στα δύο μεγαλύτερα αστικά κέντρα της Ελλάδας (Αθήνα, Θεσσαλονίκη) και τις υπόλοιπες να ανήκουν στην περιφέρεια. Γενικά, οι ποδοσφαιρικές ανώνυμες εταιρείες “συγκροτούν ομάδες και συμμετέχουν σε εθνικά και διεθνή επαγγελματικά πρωταθλήματα με στόχο την παραγωγή αθλητικού θεάματος το οποίο παρέχεται στους θεατές είτε ζωντανά είτε μέσω των ΜΜΕ”. (Παπαδημητρίου, 2005, σελ.44).

Πίνακας 1. Ομάδες Superleague 2010 - 2011. Πηγή: Superleague, 2010

Παναθηναϊκός	Ολυμπιακός	ΑΕΚ	Λάρισα
Ηρακλής	ΠΑΟΚ	Ολυμπιακός Βόλου	Πανιώνιος
Εργοτέλης	Κέρκυρα	Άρης	Καβάλα
Πανσερραϊκός	Αστέρας Τρίπολης	Ξάνθη	Ατρόμητος

3.3. Εργαλεία

Τα δεδομένα για τη διεξαγωγή μιας έρευνας, αντλούνται μέσα από τις παρακάτω πηγές πληροφόρησης:

1. Τον Λόγο (συνέντευξη, ερωτηματολόγιο)
2. Τα Γεγονότα (παρατήρηση)
3. Τα «Ίχνη» (γραπτά, στατιστικές). (Ανδρουλάκης, Κάκαρη & Μουσούρη, 1998).

Αξίζει να επισημανθεί σε αυτό το σημείο ότι η επιλογή της αποτελεσματικότερης μεθοδολογικής προσέγγισης συνεχίζει να απασχολεί τους ερευνητές ακριβώς επειδή δεν υπάρχει μια ενιαία και καθολικά αποδεκτή προσέγγιση διερεύνησης ενός κοινωνικού προβλήματος. (Μακράκης, 2005, σελ. 16).

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, ως καταλληλότερο ερευνητικό εργαλείο για την συγκέντρωση των πρωτογενών στοιχείων κρίθηκε το “ερωτηματολόγιο” και η περίπτωση του λόγου. Σε αντίθεση με τη συνέντευξη, το ερωτηματολόγιο εξασφαλίζει ένα είδος ανωνυμίας ως προς τις απαντήσεις και επιπλέον δίνει τη δυνατότητα προσέγγισης απομακρυσμένων γεωγραφικά περιοχών (σχεδόν ανέξοδα). (Kumar, 1996, pp. 110). Γενικά, αποτελεί “ένα έντυπο στο οποίο σημειώνονται οι απαντήσεις ή αντιδράσεις ενός συγκεκριμένου ατόμου (του ερωτώμενου)”. (Javeau, 2000, σελ. 49).

Με το “απευθείας ερωτηματολόγιο” της έρευνας δόθηκε η δυνατότητα στους συμμετέχοντες να «τσεκάρουν» από μόνοι τους τις απαντήσεις που ανταποκρίνονταν περισσότερο στην λογική τους, (Javeau, 2000, σελ. 50) μέσα στο χρόνο και από το χώρο

της αρεσκείας τους. Ως γραπτή παραγωγή, γενικά, συγκεντρώνει ένα σύνολο πλεονεκτημάτων όπως η άμεση αποδελτίωση (Ανδρουλάκης, Κάκαρη & Μουσούρη, 1998) και η δυνατότητα προσέγγισης διεσπαρμένων γεωγραφικά περιοχών. (Kosecoff, 1998, pp. 8). Ταυτόχρονα ευνοεί την αντικειμενικότητα εφόσον έχουν εξασφαλιστεί οι ίδιες συνθήκες για όλους τους συμμετέχοντες και τους είναι γνωστές εκ των προτέρων.

Το κατασκευασμένο ερωτηματολόγιο είχε κυρίως την “κλειστή μορφή”, εκτός από μια ανοιχτή ερώτηση που αποτελούσε το κέντρο βάρους όλης της έρευνας και αναφερόταν καθαρά στην εκτίμηση των υπευθύνων των ομάδων για την ιδέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Στη συγκεκριμένη ερώτηση οι υπεύθυνοι μπορούσαν να καταθέσουν τη δική τους επίσημη εκτίμηση, στη περίπτωση που υπήρχε επισήμως διατυπωμένη, σχετικά με την εταιρική τους κοινωνική ευθύνη. Με αυτόν τον τρόπο, δόθηκε η δυνατότητα στα αρμόδια στελέχη να απαντήσουν αυθόρμητα και με το δικό τους τρόπο για το ζητούμενο θέμα, στην προσπάθεια ανακάλυψης πιθανών κινήτρων. (Καμπίσης, 2004, σελ. 156).

Στην περίπτωση που δεν υπήρχε κάτι επισήμως γραπτό, δινόταν η δυνατότητα επιλογής μέσα από μια κλειστή σειρά πιθανών απαντήσεων προκειμένου: α) τα στελέχη να διατηρήσουν το ενδιαφέρον τους στο θέμα και β) να διευκολυνθεί η διαδικασία της απάντησης και της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων. (Javeau, 2000, σελ. 96-98)

Ως προς τη δομή, το ερωτηματολόγιο υπήρξε στοχευμένο και περιελάμβανε τρεις βασικές ενότητες, την “Ιδέα ΕΚΕ”, την “Εφαρμογή ΕΚΕ” & την “Αξιολόγηση ΕΚΕ”, με τη σύνθεση του να έχει ως ακολούθως:

1. Μία ανοιχτή ερώτηση. Ερώτηση πυρήνας της έρευνας. Σε περίπτωση που δεν υπήρχε μια επίσημη απάντηση μετατρέποταν σε κλειστή δίνοντας τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να επιλέξουν μια από τη λίστα των πιθανών απαντήσεων.
2. Τέσσερις διχοτομικές ερωτήσεις, που επέτρεπαν στους ερωτώμενους να επιλέξουν μόνο μία από τις δύο δοθείσες απαντήσεις. Γενικά αυτού του είδους οι ερωτήσεις θεωρούνται πολύ ξεκάθαρες και γι' αυτό ακριβώς η επεξεργασία τους κρίνεται πολύ πιο εύκολη.
3. Οκτώ ερωτήσεις που επιδέχονταν μόνο μια απάντηση μέσα από μια σειρά επιλογών.
4. Τρεις ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, που επιδέχονταν μια ή περισσότερες από μια απαντήσεις μέσα από μια σειρά επιλογών.
5. Τρεις ερωτήσεις με βαθμολόγηση σειράς επιλογών, όπου οι ερωτώμενοι μπορούσαν να απαντήσουν σε μόνο μία από τις υπάρχουσες κατηγορίες.

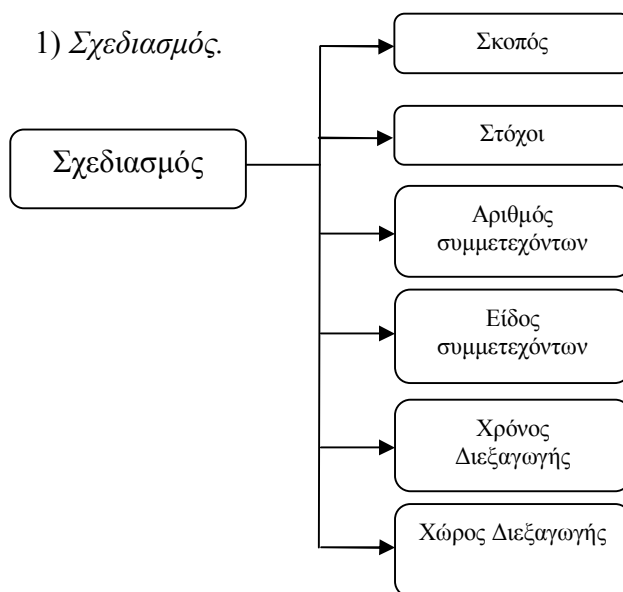
6. Τέλος, υπήρξε μια ερώτηση σχετικά με την κοινοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας, με την πλειοψηφία των συμμετεχόντων να δηλώνει ότι θα επιθυμούσε να τα παραλάβει.

Το ερωτηματολόγιο επισυνάπτεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.

3.4. Διαδικασία

Η έρευνα σχεδιάστηκε τον χειμώνα του 2010 και ολοκληρώθηκε την άνοιξη του 2011.

Περιελάμβανε τις ακόλουθες φάσεις:



Σχήμα 7. Η φάση του σχεδιασμού με τα επιμέρους βήματα.

Ο σχεδιασμός έγινε κατά τρόπο που ο ερευνητής να βρίσκεται σε θέση να αποκτήσει πρόσβαση σε στοιχεία γύρω από: α) τα προβλήματα και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι ομάδες στην προσπάθειά τους να εφαρμόσουν δράσεις Ε.Κ.Ε. και β) τις ενημερωτικές ανάγκες των ομάδων προκειμένου να κινητοποιηθούν σε όρους ανάληψης πρωτοβουλιών ΕΚΕ.

Στη φάση του σχεδιασμού, καθορίστηκε ο βασικός σκοπός και οι επιμέρους στόχοι της έρευνας (όπως ορίστηκαν στην “Εισαγωγή”). Επίσης, αποφασίστηκε ο αριθμός και το είδος των συμμετεχόντων (σύμφωνα με την ενότητα “Επιλογή συμμετεχόντων”), ο χρόνος καθώς και ο χώρος διεξαγωγής της έρευνας (ο εργασιακός χώρος).

2) *Ανάπτυξη ερευνητικού εργαλείου.* Εφόσον είχε προηγηθεί η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, επελέγη το δομημένο ερωτηματολόγιο το οποίο σχεδιάστηκε με συγκεκριμένους τύπους ερωτήσεων (που περιγράφηκαν παραπάνω) με τρόπο που να διευκολύνονται οι συμμετέχοντες. Η όλη προσπάθεια αποσκοπούσε στο να αποδοθεί όσο το δυνατόν πιο πιστά η πραγματική εικόνα για το πεδίο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

3) *Πιλοτική έρευνα.* Σε κάθε έρευνα και ιδιαίτερα στην περίπτωση του κατασκευασμένου (από τον ερευνητή) ερωτηματολογίου συστήνεται η πιλοτική του δοκιμή. Η δημιουργία του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου επιχειρήθηκε διότι δεν υπάρχει: α) ιδανικό κριτήριο σύγκρισης, β) ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για την έννοια (ζητούμενο θέμα) και γ) επαληθευμένες θεωρίες για την έννοια. (deVaus όπως παρατίθεται στον Ανδριώτη, 2003, σελ. 161 – 164) .

Έτσι λοιπόν σε πρώτη φάση, ο ερευνητής οφείλει να ζητήσει από τους ακαδημαϊκούς συναδέλφους του να εκτιμήσουν το αρχικό ερωτηματολόγιο ως προς την δομή, το περιεχόμενο και τη γλώσσα που χρησιμοποιείται. Στη συνέχεια, το ερωτηματολόγιο διανέμεται σε έναν μικρό αριθμό υποκειμένων εκ του πληθυσμού για διαπίστωση τυχόν μικροπροβλημάτων και παραλείψεων. (Καμπίτσης, 2004, σελ. 160). Η υποβολή του ερωτηματολογίου έγινε αρχικά σε ένα περιορισμένο αριθμό ατόμων (συναδέλφων ερευνητών “οργάνωσης & διοίκησης αθλητικών οργανισμών και επιχειρήσεων”) που δεν ξεπέρασε τα επτά άτομα, για λόγους εξασφάλισης της εγκυρότητας. Στον επιβλέποντα της πτυχιακής, σε τέσσερις μεταπτυχιακούς φοιτητές και σε δύο προπτυχιακούς του τμήματος, ζητήθηκε λεκτικά να προσδιορίσουν: α) το χρόνο συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, β) την ποιότητα των παρεχόμενων οδηγιών, γ) τις πιθανές ασάφειες και τις αόριστες ερωτήσεις, δ) τις ενδεχόμενες ερωτήσεις που δεν προκαλούν την επιθυμία να απαντηθούν και ε) την ποιότητα εμφάνισης του ερωτηματολογίου.

Διαπιστώθηκε ότι ο χρόνος που χρειαζόταν για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν περίπου 20-25 λεπτά. Αναδιαμορφώνοντας το ερωτηματολόγιο, έγιναν αλλαγές αρχικά στη δομή του με το διαχωρισμό των ερωτήσεων σε τρία μέρη (ως προς την ιδέα, ως προς την εφαρμογή και τέλος ως προς την αξιολόγηση) και έπειτα στις ερωτήσεις 3, 11 και 12 (όπως αυτές φαίνονται στο τελικό ερωτηματολόγιο στο παράρτημα) ως προς τις ασαφείς οδηγίες που δίνονταν στους συμμετέχοντες.

Η πρώτη προσπάθεια αποστολής αποτελούσε και ένα δείγμα πιλοτικής έρευνας, που ωστόσο δεν φάνηκε να προβληματίζει τους συμμετέχοντες από την στιγμή που απάντησαν ορθά, αποδεικνύοντας ότι δεν υπάρχει παρερμηνεία των οδηγιών.

4) *Έρευνα*. Το ερωτηματολόγιο απεστάλει στις ομάδες ποδοσφαίρου της Superleague μέσω email τρεις φορές. Η διανομή του, παράλληλα με το χρονικό περιθώριο που δόθηκε στους ιθύνοντες, βοήθησε στην προετοιμασία τους προκειμένου να απαντήσουν με ακρίβεια (εξασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο και την αξιοπιστία της έρευνας). Η πρώτη αποστολή έγινε στις 2 Φεβρουαρίου 2011, στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις που παρείχε η κάθε ομάδα στην εταιρική της ιστοσελίδα στην ενότητα “Επικοινωνία”. Ουσιαστικά επιβεβαιώθηκε η λίστα της διοργανώτριας αρχής της Superleague, ως προς τα στοιχεία επικοινωνίας (που παρείχε η κάθε ομάδα), εκτός από την περίπτωση του Παναθηναϊκού. Στην πρώτη αποστολή, σε περιθώριο δύο εβδομάδων προθεσμίας, επιστράφηκαν 3 απαντημένα ερωτηματολόγια, του ΠΑΟΚ, του ΗΡΑΚΛΗ και του ΑΣΤΕΡΑ ΤΡΙΠΟΛΗΣ.

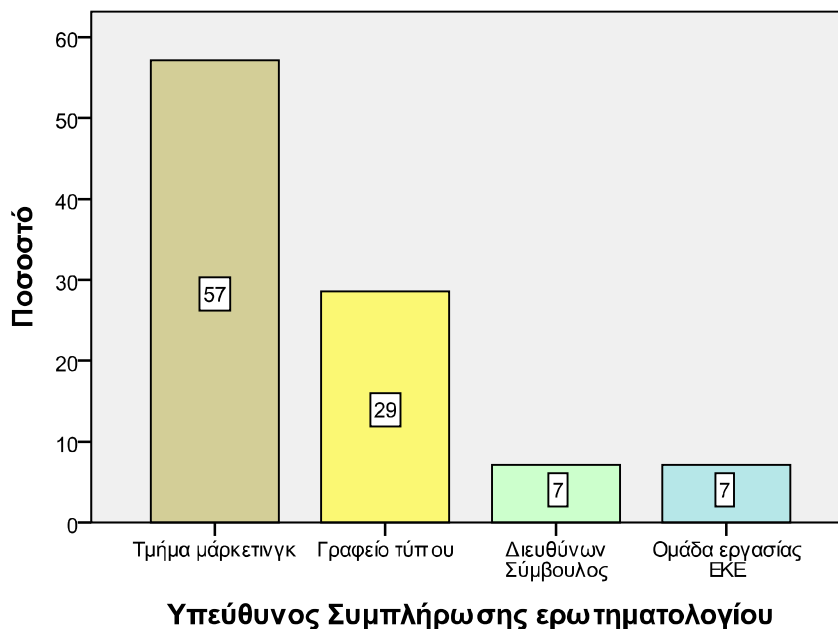
Στη συνέχεια, έγινε και δεύτερη προσπάθεια αποστολής στις 21 Φεβρουαρίου 2011 με το ίδιο χρονικό περιθώριο των δύο εβδομάδων. Όμως δεν υπήρξε καμία ανταπόκριση από τις ομάδες. Για αυτόν ακριβώς τον λόγο, η τρίτη και τελευταία προσπάθεια αποστολής ολοκληρώθηκε κατόπιν τηλεφωνικού αιτήματος στους υπεύθυνους των ομάδων. Η απάντηση στο ερωτηματολόγιο της έρευνας, στην Τρίτη φάση, δόθηκε με δύο τρόπους προς διευκόλυνση των συμμετεχόντων, μέσω φαξ ή με email, με την πλειοψηφία των συμμετεχόντων να απαντά με το δεύτερο μέσο (10 email, 4 φαξ).

5) *Ανάλυση και παρουσίαση των αποτελεσμάτων*. Κατόπιν παραλαβής των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων, έγινε η χρήση του στατιστικού προγράμματος ανάλυσης δεδομένων SPSS (Statistical Package for Social Sciences) ver 19.0. Την ανάλυση ακολουθεί η παρουσίαση των αποτελεσμάτων σε μορφή κειμένου, γραφικών παραστάσεων και πινάκων που υποβοηθούν τον ερευνητή στην ερμηνεία και συζήτηση των σημαντικότερων πορισμάτων της έρευνας. (Μακράκης, 2005, σελ. 46).

4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1. Υπεύθυνοι συμπλήρωσης ερωτηματολογίων

Από τους 14 συμμετέχοντες στην έρευνα, η πλειοψηφία – σε αριθμό 8 (57%) - προήλθε από το Τμήμα Μάρκετινγκ, με θέσεις όπως “υπεύθυνος υπηρεσιών μάρκετινγκ”, “υπεύθυνος μάρκετινγκ”, “υπεύθυνος εταιρικής ανάπτυξης και εκδηλώσεων” και “βοηθός μάρκετινγκ”. Ακολούθησαν 4 άτομα (29%) από το γραφείο τύπου, ενώ υπήρξε και μια περίπτωση συμβολής από την ανώτατη διοίκηση (7%) και συγκεκριμένα από τη θέση του διευθύνοντα συμβούλου. Τέλος, μόλις ένας (7%) παρουσιάστηκε από την επίσημη ομάδα εργασίας ΕΚΕ.



Σχήμα 8. Θέση στην εταιρεία των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Πίνακας 2. Θέση στην εταιρεία των συμμετεχόντων στην έρευνα.

		ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Τμήμα μάρκετινγκ	8	57,1	57,1	57,1
	Γραφείο τύπου	4	28,6	28,6	85,7
	Διευθύνων Σύμβουλος	1	7,1	7,1	92,9
	Ομάδα εργασίας ΕΚΕ	1	7,1	7,1	100,0
	Σύνολο	14	100,0	100,0	

4.2. Φορείς και επίπεδο ενημέρωσης ΕΚΕ

Από τους 10 προτεινόμενους φορείς ενημέρωσης σχετικά με την ιδέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, στους πιο αδρανείς φορείς βρέθηκαν τα ιδρύματα (M=3.79) που προάγουν κοινωνικούς σκοπούς, οι δημοτικές αρχές (M=3.79) και ο ΟΠΑΠ (M=3.79). Στο χαμηλό επίπεδο τοποθετήθηκαν οι εξειδικευμένοι φορείς όπως η CSR Hellas, η CSR Europe (M=3.21), η Ευρωπαϊκή Ένωση (M=3.36) και οι κρατικοί φορείς (M=2.57). Τέλος, στο ικανοποιητικό επίπεδο πληροφόρησης βρέθηκαν τα ΜΜΕ (M=2.43), οι υπόλοιπες ομάδες ποδοσφαίρου της Superleague (M= 2.43), οι ομάδες ποδοσφαίρου του εξωτερικού (M=2.36) και η διοργανώτρια αρχή “Superleague” (M=1.71). (Σχήματα 9-16) - (Πίνακες 3-13)

Πίνακας 3. Φορείς & επίπεδο ενημέρωσης για την ΕΚΕ.

	N	Έγκυρα	ΕΞΕΙΔ.	ΚΡΑΤ.	ΜΜΕ	ΟΜΑΔ.	ΟΜΑΔ.	Superleague	ΙΔΡΥΜ.	ΔΗΜΟΤ.	ΟΠΑΠ
			ΦΟΡ.	ΕΕ		ΦΟΡ.	ΠΟΔΟΣΦ.			ΕΠΑΓΓ.	
						ΕΞΩΤ.	ΕΛΛΑΔΑΣ				
N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Μέσος Όρος	3,21	3,36	2,57	2,43	2,36	2,43	2,43	1,71	3,79	3,79	3,79
Διάμεσος	3,00	4,00	2,50	2,00	2,00	2,00	2,00	1,50	4,00	4,00	4,00
Τυπ. Απόκλιση	,802	,842	,852	1,089	1,151	,938	,938	,914	,802	,802	,802

Πίνακας 4. Εξειδικευμένοι φορείς & επίπεδο ενημέρωσης για την ΕΚΕ.

ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ (CSR Hellas, CSR Europe)

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Αρκετή	3	21,4	21,4	21,4
	Λίγη	5	35,7	35,7	57,1
	Ανύπαρκτη	6	42,9	42,9	100,0
	Σύνολο	14	100,0	100,0	

Πίνακας 5. Ευρωπαϊκή Ένωση & επίπεδο ενημέρωσης για την ΕΚΕ.

ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Αρκετή	3	21,4	21,4	21,4
	Λίγη	3	21,4	21,4	42,9
	Ανύπαρκτη	8	57,1	57,1	100,0
	Σύνολο	14	100,0	100,0	

Πίνακας 6. Κρατικοί φορείς & επίπεδο ενημέρωσης για την ΕΚΕ.

ΚΡΑΤΙΚΟΙ ΦΟΡΕΙΣ

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Πολύ	1	7,1	7,1	7,1
	Αρκετή	6	42,9	42,9	50,0
	Λίγη	5	35,7	35,7	85,7
	Ανύπαρκτη	2	14,3	14,3	100,0
	Σύνολο	14	100,0	100,0	

Πίνακας 7. ΜΜΕ & επίπεδο ενημέρωσης για την ΕΚΕ.

ΜΕΣΑ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Πολύ	3	21,4	21,4	21,4
	Αρκετή	5	35,7	35,7	57,1
	Λίγη	3	21,4	21,4	78,6
	Ανύπαρκτη	3	21,4	21,4	100,0
	Σύνολο	14	100,0	100,0	

Πίνακας 8. Ομάδες ποδοσφαίρου εξωτερικού & επίπεδο ενημέρωσης για την ΕΚΕ.

ΟΜΑΔΕΣ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Πολύ	4	28,6	28,6	28,6
	Αρκετή	4	28,6	28,6	57,1
	Λίγη	3	21,4	21,4	78,6
	Ανύπαρκτη	3	21,4	21,4	100,0
	Σύνολο	14	100,0	100,0	

Πίνακας 9. Ομάδες επαγγελματικού ποδοσφαίρου Ελλάδος & επίπεδο ενημέρωσης για την ΕΚΕ.

ΟΜΑΔΕΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΥ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟΥ ΕΛΛΑΔΑΣ					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Πολύ	2	14,3	14,3	14,3
	Αρκετή	6	42,9	42,9	57,1
	Λίγη	4	28,6	28,6	85,7
	Ανύπαρκτη	2	14,3	14,3	100,0
	Σύνολο	14	100,0	100,0	

Πίνακας 10. Superleague & επίπεδο ενημέρωσης για την ΕΚΕ.

ΔΙΟΡΓΑΝΩΤΡΙΑ ΑΡΧΗ (Superleague)					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Πολύ	7	50,0	50,0	50,0
	Αρκετή	5	35,7	35,7	85,7
	Λίγη	1	7,1	7,1	92,9
	Ανύπαρκτη	1	7,1	7,1	100,0
	Σύνολο	14	100,0	100,0	

Πίνακας 11. Ιδρύματα & επίπεδο ενημέρωσης για την ΕΚΕ.

ΙΔΡΥΜΑΤΑ					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Πολύ	1	7,1	7,1	7,1
	Ανύπαρκτη	13	92,9	92,9	100,0
	Σύνολο	14	100,0	100,0	

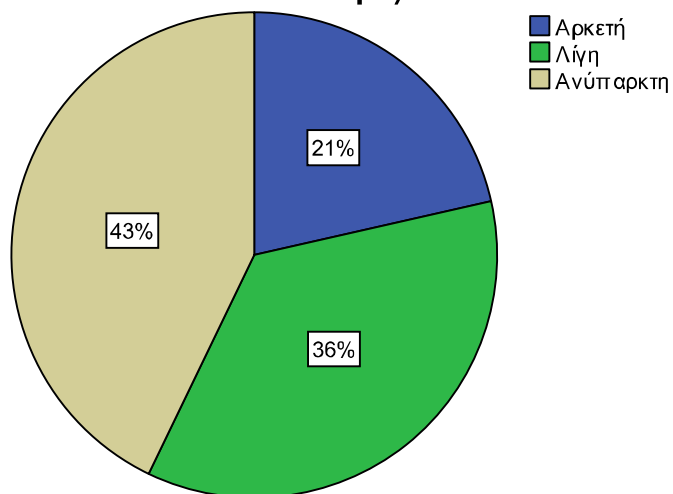
Πίνακας 12. Δημοτικές αρχές & επίπεδο ενημέρωσης για την ΕΚΕ.

ΔΗΜΟΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Πολύ	1	7,1	7,1	7,1
	Ανύπαρκτη	13	92,9	92,9	100,0
	Σύνολο	14	100,0	100,0	

Πίνακας 13. ΟΠΑΠ & επίπεδο ενημέρωσης για την ΕΚΕ.

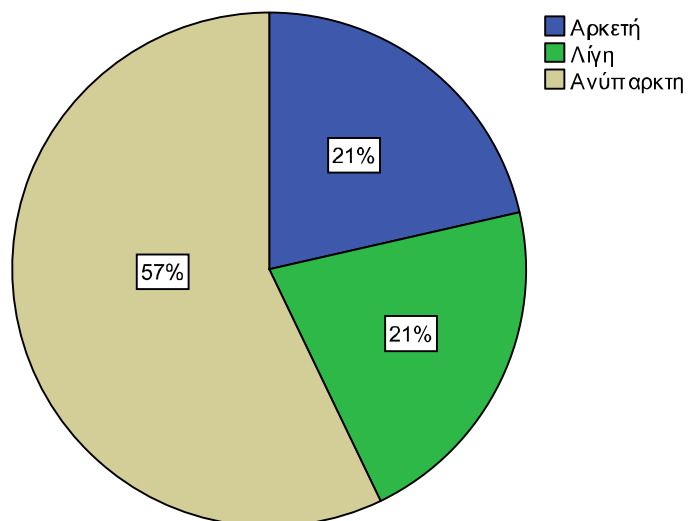
ΟΠΑΠ					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Πολύ	1	7,1	7,1	7,1
	Ανύπαρκτη	13	92,9	92,9	100,0
	Σύνολο	14	100,0	100,0	

ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ (CSR Hellas, CSR Europe)

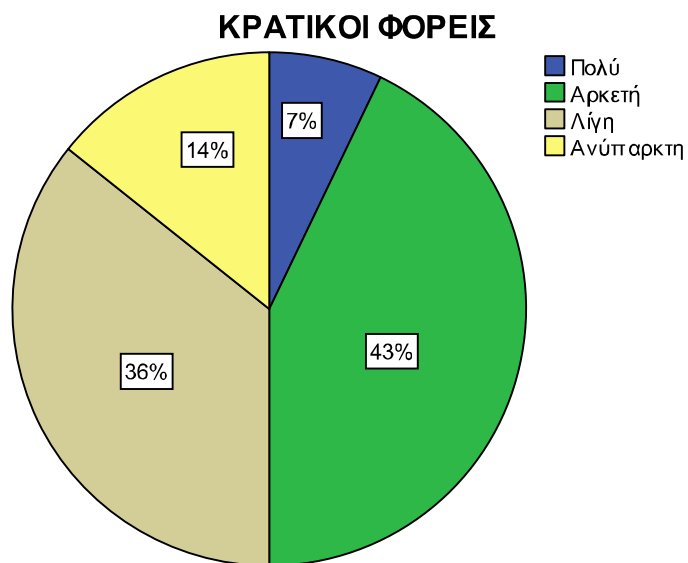


Σχήμα 9. Περιγραφική ανάλυση για το παρεχόμενο επίπεδο ενημέρωσης από τους εξειδικευμένους φορείς.

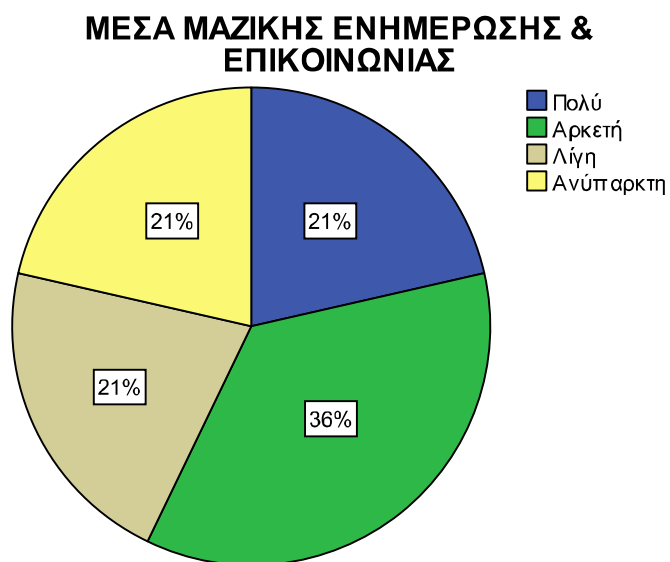
ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ



Σχήμα 10. Περιγραφική ανάλυση για το παρεχόμενο επίπεδο ενημέρωσης από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

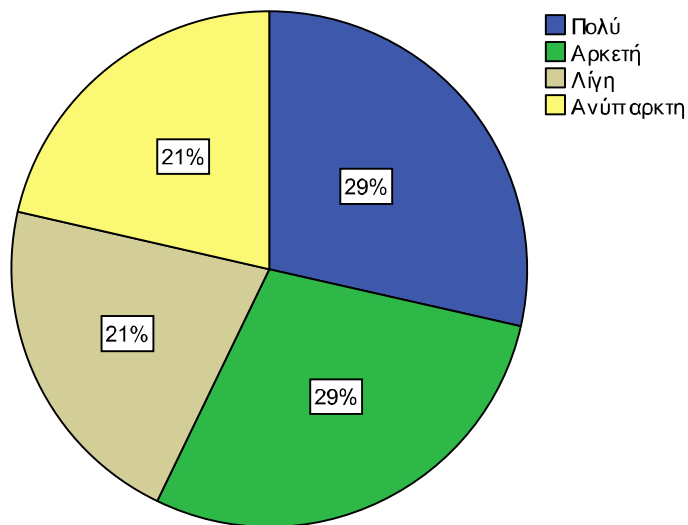


Σχήμα 11. Περιγραφική ανάλυση για το παρεχόμενο επίπεδο ενημέρωσης από τους κρατικούς φορείς.



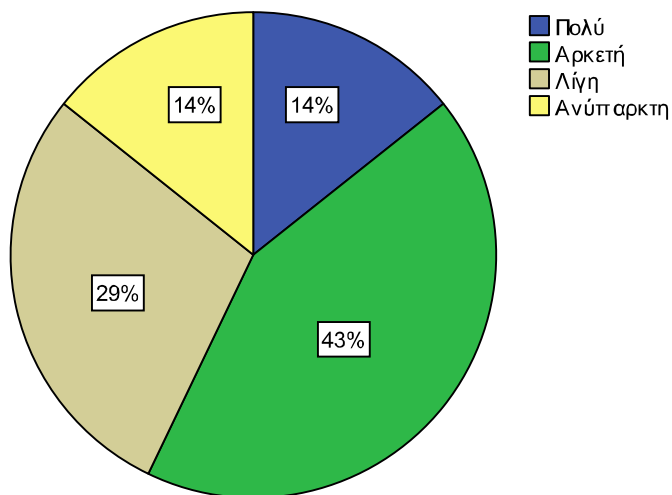
Σχήμα 12. Περιγραφική ανάλυση για το παρεχόμενο επίπεδο ενημέρωσης από τα ΜΜΕ.

ΟΜΑΔΕΣ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ

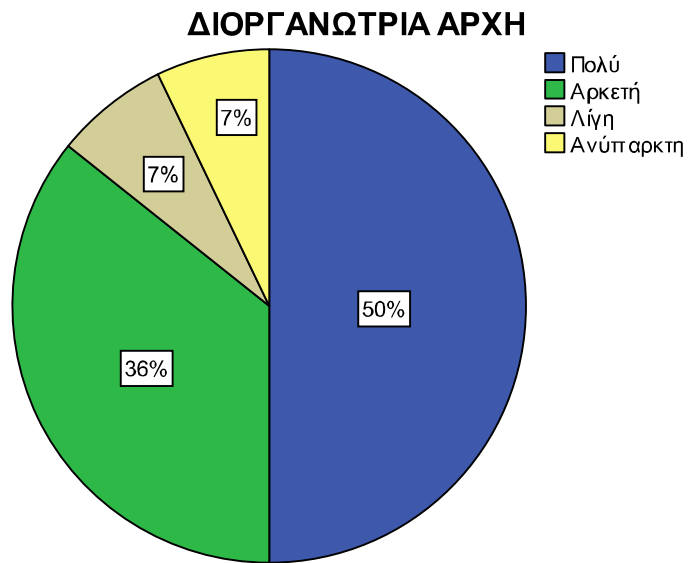


Σχήμα 13. Περιγραφική ανάλυση για το παρεχόμενο επίπεδο ενημέρωσης από τις ομάδες ποδοσφαίρου του εξωτερικού.

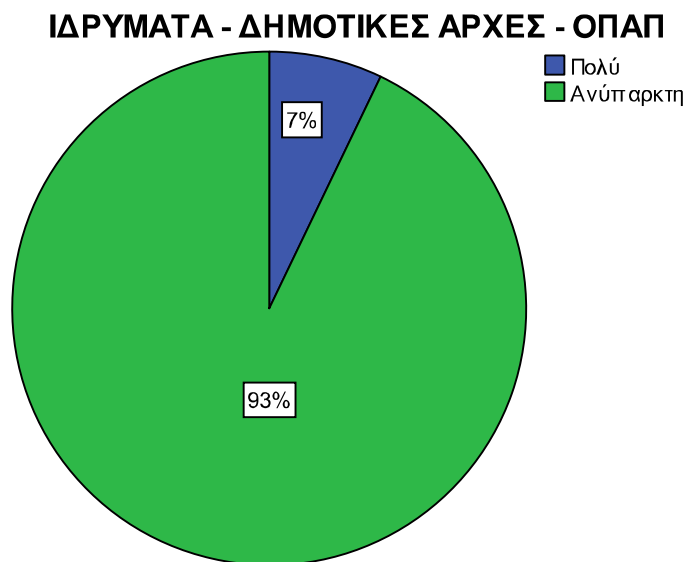
ΟΜΑΔΕΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΥ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟΥ ΕΛΛΑΔΑΣ



Σχήμα 14. Περιγραφική ανάλυση για το παρεχόμενο επίπεδο ενημέρωσης από τις ομάδες ποδοσφαίρου της Superleague.



Σχήμα 15. Περιγραφική ανάλυση για το παρεχόμενο επίπεδο ενημέρωσης από την διοργανώτρια αρχή.



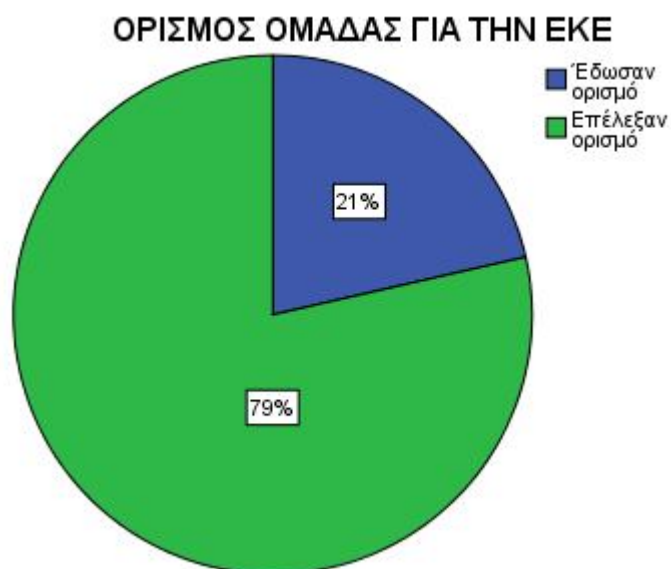
Σχήμα 16. Περιγραφική ανάλυση για το παρεχόμενο επίπεδο ενημέρωσης από τα ιδρύματα, τις δημοτικές αρχές και τον ΟΠΑΠ.

4.3. Ορισμός για ΕΚΕ

Επίσημα καταγεγραμμένο ορισμό για την ΕΚΕ είχαν μόνο 3 από τις 14 ομάδες. Οι υπόλοιπες 10 επέλεξαν μέσα από μια λίστα προτεινόμενων επιλογών, ενώ μια ομάδα δε θέλησε να καταθέσει την άποψή της για την έννοια. (Πίνακας 14) Από τις 10 ομάδες, οι οποίες μπήκαν στη διαδικασία να επιλέξουν, η μια διάλεξε την πρώτη επιλογή, οι επόμενες 4 την δεύτερη προτεινόμενη και οι υπόλοιπες 5 την τρίτη επιλογή.

Πίνακας 14. Ορισμός ομάδας για την ΕΚΕ.

ΟΡΙΣΜΟΣ ΟΜΑΔΑΣ					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Έδωσαν ορισμό	3	21,4	21,4	21,4
	Επέλεξαν ορισμό	11	78,6	78,6	100,0
	Σύνολο	14	100,0	100,0	



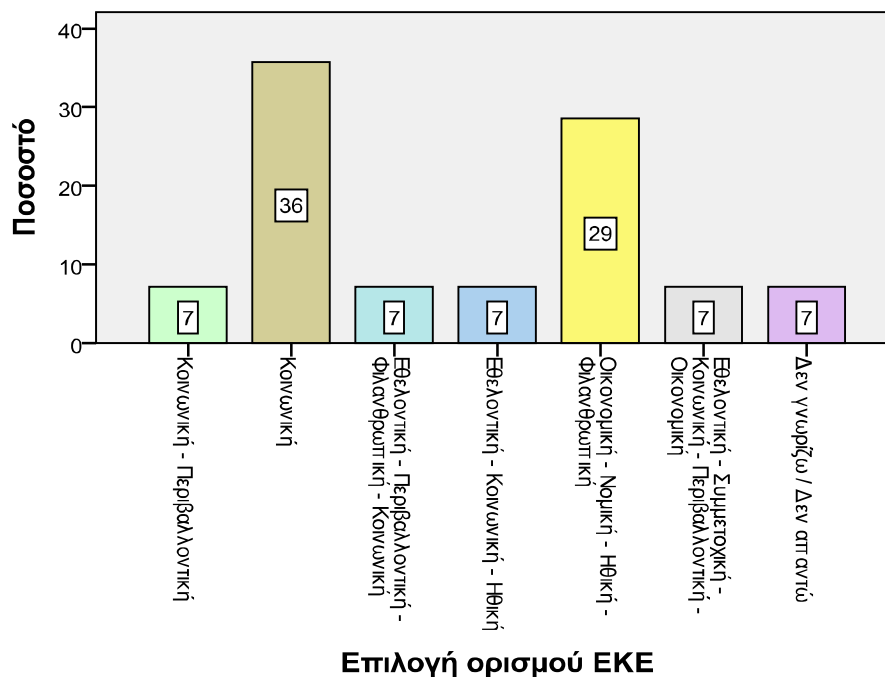
Σχήμα 17. Περιγραφική ανάλυση για την επιλογή ορισμού της ΕΚΕ.

Συγκεντρωτικά, μέσω της κωδικοποίησης των απαντήσεων, προέκυψαν 6 υποσύνολα διαστάσεων για τον ορισμό της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Πίνακας 15).

Πίνακας 15. Διαστάσεις ορισμού της ΕΚΕ.

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Κοινωνική - Περιβαλλοντική	1	7,1	7,1	7,1
	Κοινωνική	5	35,7	35,7	42,9
	Εθελοντική - Περιβαλλοντική - Φιλανθρωπική - Κοινωνική	1	7,1	7,1	50,0
	Εθελοντική - Κοινωνική – Ηθική	1	7,1	7,1	57,1
	Οικονομική - Νομική - Ηθική – Φιλανθρωπική	4	28,6	28,6	85,7
	Εθελοντική - Συμμετοχική - Κοινωνική - Περιβαλλοντική – Οικονομική	1	7,1	7,1	92,9
	Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ	1	7,1	7,1	100,0
	Σύνολο	14	100,0	100,0	

Είναι εμφανής η προτίμηση της κοινωνικής διάστασης και του συνόλου “οικονομικής –νομικής – ηθικής – φιλανθρωπικής” (Σχήμα 18).



Σχήμα 18. Περιγραφική ανάλυση για τις διαστάσεις επιλογής ορισμού της ΕΚΕ.

4.4. Ευθύνες ΕΚΕ

Σχετικά με την κωδικοποίηση των ερωτήσεων ιεράρχησης της φιλοσοφίας της ομάδας, κάθε εναλλακτική απάντηση (στην προκειμένη περίπτωση ο παράγοντας “ευθύνη”) αποτέλεσε διακριτή μεταβλητή (με αποτέλεσμα τη δημιουργία 8 μεταβλητών). Με αυτό τον τρόπο, κάθε μεταβλητή μπορούσε να πάρει τιμές από το 1 – 8 σύμφωνα με το πώς είχε αξιολογηθεί από τον ερωτώμενο. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, η ευθύνη με τη χαμηλότερη βαθμολογία θα αποτελούσε το βασικότερο παράγοντα για τους συμμετέχοντες. Αντίθετα, η ευθύνη με την υψηλότερη βαθμολογία θα ήταν ο τελευταίος παράγοντας προτίμησης.

Ακολουθεί πίνακας (Πίνακας 16) με το σύνολο των επιμέρους μεταβλητών και με την ταξινόμησή τους σύμφωνα με τις προτιμήσεις των συμμετεχόντων.

Πίνακας 16. Ιεράρχηση απαντήσεων σχετικά με την ευθύνη των ομάδων όσον αφορά την ΕΚΕ.

ΕΥΘΥΝΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ
Να είναι ηθική.	52
Να υπακούει στους νόμους.	58
Να είναι φιλόανθρωπη.	79
Να δημιουργεί κέρδος.	79
Να είναι οικονομικά βιώσιμη.	37
Να έχει στρατηγικό φιланθρωπικό πρόγραμμα.	93
Να φροντίζει για την ασφάλεια των φιλάθλων.	44
Να έχει υψηλά ηθικά πρότυπα.	62

4.5. Αξιολόγηση συμμετόχων ομάδας

Στην προσπάθεια αξιολόγησης των συμμετόχων της ομάδας προέκυψαν 4 επίπεδα. Γενικά, στο πρώτο επίπεδο εντάσσονται όσοι από τους συμμετόχους διακρίνονται για το υψηλό επίπεδο δύναμής τους και συγκεντρώνουν υψηλό επίπεδο ενδιαφέροντος από την ομάδα. Στο δεύτερο επίπεδο τοποθετούνται όσοι θεωρούνται ότι έχουν υψηλό επίπεδο δύναμης

και χαμηλό επίπεδο ενδιαφέροντος. Το τρίτο επίπεδο θεωρείται το αντίστροφο του πρώτου επιπέδου και το τελευταίο επίπεδο το αντίστροφο του τρίτου.

Για την ακρίβεια, μέσω της διαδικασίας της αξιολόγησης οι οργανωμένοι οπαδοί / υποστηρικτές, οι παίκτες, οι εργαζόμενοι, τα ΜΜΕ, η διοργανώτρια αρχή, οι μέτοχοι, οι “ανώτερης σειράς” χορηγοί, οι “χαμηλότερης σειράς” χορηγοί και η κοινότητα θεωρήθηκαν ότι διακρίνονται για το υψηλό επίπεδο δύναμής τους και ότι συγκεντρώνουν υψηλό επίπεδο ενδιαφέροντος από την ομάδα. Ακολούθησαν οι υπόλοιπες ομάδες της Superleague (ως ανταγωνιστές) να ταλαντεύονται ανάμεσα στο προηγούμενο και στο δεύτερο επίπεδο που αναφέρεται στους συμμετόχους που έχουν υψηλό επίπεδο δύναμης και που συγκεντρώνουν από την ομάδα χαμηλό επίπεδο ενδιαφέροντος. Έπειτα βρέθηκαν οι θεατές “καθαρά” εισηγμένοι στο δεύτερο προτεινόμενο επίπεδο (με υψηλό επίπεδο δύναμης και χαμηλό επίπεδο ενδιαφέροντος). Στο επόμενο επίπεδο, του χαμηλού επιπέδου δύναμης των συμμετόχων και του χαμηλού επιπέδου ενδιαφέροντος από την ομάδα τοποθετήθηκαν οι προμηθευτές & οι δημόσιοι φορείς. Ενώ, στο τελευταίο επίπεδο, το περιβάλλον, οι τοπικές αρχές, τα μέσα μαζικής μεταφοράς και οι φιλανθρωπικές οργανώσεις χαρακτηρίστηκαν για το χαμηλό επίπεδο δύναμής τους και για το υψηλό επίπεδο ενδιαφέροντος από την ομάδα.

Πίνακας 17. Αξιολόγηση των συμμετόχων της ομάδας (Μέρος 1).

	ΘΕΑΤΕΣ	ΟΡΓΑΝ. ΟΠΑΔΟΙ / ΥΠΟΣΤ.	ΑΝΤΑΓ.	ΠΑΙΚΤΕΣ	ΕΡΓΑΖ.	ΠΡΟΜΗΘ.	ΠΕΡΙΒ.	ΤΟΠ. ΑΡΧΕΣ
Έγκυρα	14	14	14	14	14	14	14	14
Μέσος Όρος	1,57	1,86	1,57	1,00	1,14	2,64	3,00	2,86
Διάμεσος	1,00	1,00	1,50	1,00	1,00	3,00	4,00	3,00
Τυπ. Απόκλιση	1,158	1,292	,646	,000	,363	1,082	1,359	1,231

Πίνακας 18. Αξιολόγηση των συμμετόχων της ομάδας (Μέρος 2).

	ΜΜΕ	ΜΕΣΑ ΜΑΖ. ΜΕΤΑΦ.	ΔΙΟΡΓ. ΑΡΧΗ	ΜΕΤΟΧ.	ΑΝΩΤ. ΧΟΡ. & ΣΥΝ.	ΧΑΜΗΛ. ΧΟΡ. & ΣΥΝ.	ΚΟΙΝΟΤ.	ΦΙΛΑΝ. ΟΡΓΑΝ.	ΔΗΜ. ΦΟΡΕΙΣ
Έγκυρα	14	14	14	14	14	14	14	14	
Μέσος Όρος	1,43	3,21	1,14	1,14	1,07	2,14	1,71	3,07	
Διάμεσος	1,00	3,50	1,00	1,00	1,00	1,50	1,00	4,00	
Τυπ. Απόκλιση	,938	,975	,363	,363	,267	1,351	1,204	1,385	

Πίνακας 19. Αξιολόγηση θεατών.

		ΘΕΑΤΕΣ			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Επίπεδο α	11	78,6	78,6	78,6
	Επίπεδο γ	1	7,1	7,1	85,7
	Επίπεδο δ	2	14,3	14,3	100,0
	Σύνολο	14	100,0	100,0	

Πίνακας 20. Αξιολόγηση οργανωμένων οπαδών / υποστηρικτών.

		ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΟΙ ΟΠΑΔΟΙ / ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΕΣ			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Επίπεδο α	9	64,3	64,3	64,3
	Επίπεδο β	1	7,1	7,1	71,4
	Επίπεδο γ	1	7,1	7,1	78,6
	Επίπεδο δ	3	21,4	21,4	100,0
	Σύνολο	14	100,0	100,0	

Πίνακας 21. Αξιολόγηση ανταγωνιστών.

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Επίπεδο α	7	50,0	50,0	50,0
	Επίπεδο β	6	42,9	42,9	92,9
	Επίπεδο γ	1	7,1	7,1	100,0
	Σύνολο	14	100,0	100,0	

Πίνακας 22. Αξιολόγηση παικτών.

		ΠΑΙΚΤΕΣ			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Επίπεδο α	14	100,0	100,0	100,0

Πίνακας 23. Αξιολόγηση εργαζομένων.

		ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Επίπεδο α	12	85,7	85,7	85,7
	Επίπεδο β	2	14,3	14,3	100,0
	Σύνολο	14	100,0	100,0	

Πίνακας 24. Αξιολόγηση προμηθευτών.

		ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Επίπεδο α	3	21,4	21,4	21,4
	Επίπεδο β	2	14,3	14,3	35,7
	Επίπεδο γ	6	42,9	42,9	78,6
	Επίπεδο δ	3	21,4	21,4	100,0
	Σύνολο	14	100,0	100,0	

Πίνακας 25. Αξιολόγηση περιβάλλοντος.

		ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Επίπεδο α	4	28,6	28,6	28,6
	Επίπεδο γ	2	14,3	14,3	42,9
	Επίπεδο δ	8	57,1	57,1	100,0
	Σύνολο	14	100,0	100,0	

Πίνακας 26. Αξιολόγηση τοπικών αρχών.

		ΤΟΠΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Επίπεδο α	3	21,4	21,4	21,4
	Επίπεδο β	2	14,3	14,3	35,7
	Επίπεδο γ	3	21,4	21,4	57,1
	Επίπεδο δ	6	42,9	42,9	100,0
	Σύνολο	14	100,0	100,0	

Πίνακας 27. Αξιολόγηση ΜΜΕ.

		ΜΕΣΑ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Επίπεδο α	11	78,6	78,6	78,6
	Επίπεδο β	1	7,1	7,1	85,7
	Επίπεδο γ	1	7,1	7,1	92,9
	Επίπεδο δ	1	7,1	7,1	100,0
	Σύνολο	14	100,0	100,0	

Πίνακας 28. Αξιολόγηση μέσων μαζικής μεταφοράς.

		ΜΕΣΑ ΜΑΖΙΚΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Επίπεδο α	1	7,1	7,1	7,1
	Επίπεδο β	2	14,3	14,3	21,4
	Επίπεδο γ	4	28,6	28,6	50,0
	Επίπεδο δ	7	50,0	50,0	100,0
	Σύνολο	14	100,0	100,0	

Πίνακας 29. Αξιολόγηση διοργανώτριας αρχής.

ΔΙΟΡΓΑΝΩΤΡΙΑ ΑΡΧΗ					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Επίπεδο α	12	85,7	85,7	85,7
	Επίπεδο β	2	14,3	14,3	100,0
	Σύνολο	14	100,0	100,0	

Πίνακας 30. Αξιολόγηση μετόχων.

ΜΕΤΟΧΟΙ					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Επίπεδο α	12	85,7	85,7	85,7
	Επίπεδο β	2	14,3	14,3	100,0
	Σύνολο	14	100,0	100,0	

Πίνακας 31. Αξιολόγηση ανώτερης σειράς χορηγών και συνεργατών.

ΑΝΩΤΕΡΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ΧΟΡΗΓΟΙ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Επίπεδο α	13	92,9	92,9	92,9
	Επίπεδο β	1	7,1	7,1	100,0
	Σύνολο	14	100,0	100,0	

Πίνακας 32. Αξιολόγηση χαμηλότερης σειράς χορηγών και συνεργατών.

ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ΧΟΡΗΓΟΙ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Επίπεδο α	7	50,0	50,0	50,0
	Επίπεδο β	2	14,3	14,3	64,3
	Επίπεδο γ	1	7,1	7,1	71,4
	Επίπεδο δ	4	28,6	28,6	100,0
	Σύνολο	14	100,0	100,0	

Πίνακας 33. Αξιολόγηση κοινότητας.

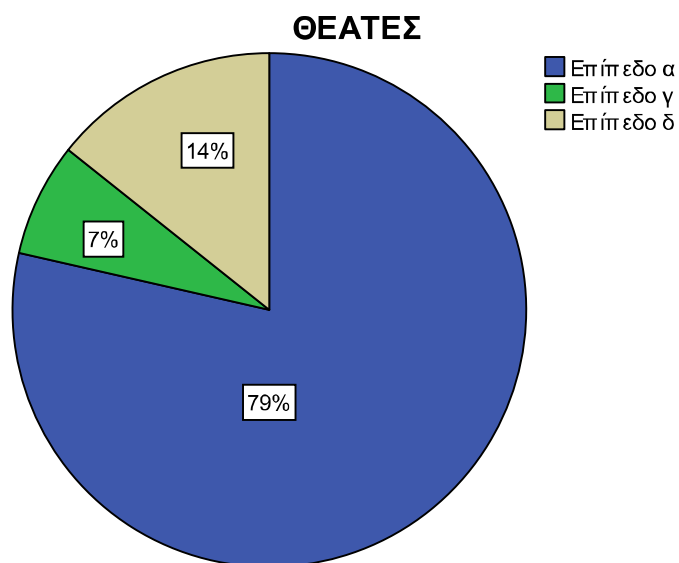
		ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Επίπεδο α	10	71,4	71,4	71,4
	Επίπεδο γ	2	14,3	14,3	85,7
	Επίπεδο δ	2	14,3	14,3	100,0
	Σύνολο	14	100,0	100,0	

Πίνακας 34. Αξιολόγηση φιλανθρωπικών οργανώσεων.

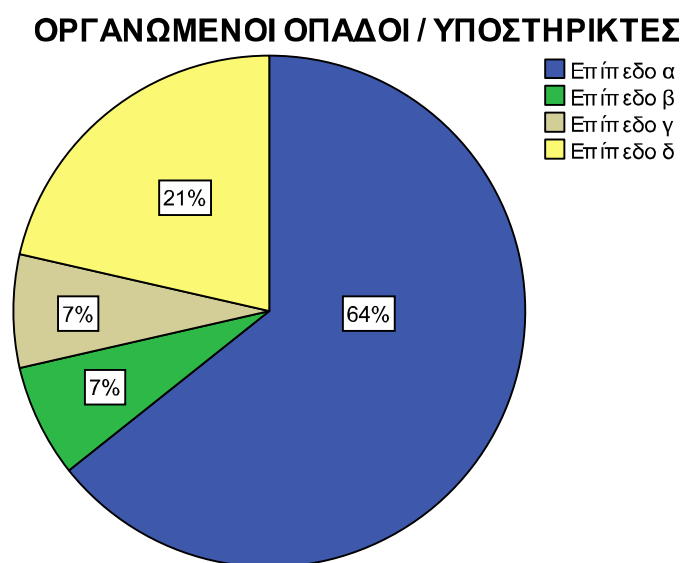
		ΦΙΛΑΝΘΡΩΠΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Επίπεδο α	4	28,6	28,6	28,6
	Επίπεδο γ	1	7,1	7,1	35,7
	Επίπεδο δ	9	64,3	64,3	100,0
	Σύνολο	14	100,0	100,0	

Πίνακας 35. Αξιολόγηση δημόσιων φορέων.

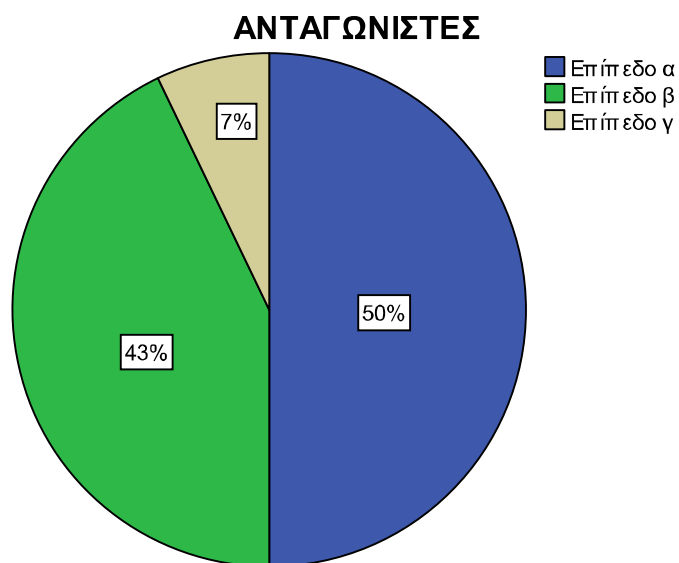
		ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΦΟΡΕΙΣ			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Επίπεδο α	4	28,6	28,6	28,6
	Επίπεδο β	2	14,3	14,3	42,9
	Επίπεδο γ	6	42,9	42,9	85,7
	Επίπεδο δ	2	14,3	14,3	100,0
	Σύνολο	14	100,0	100,0	



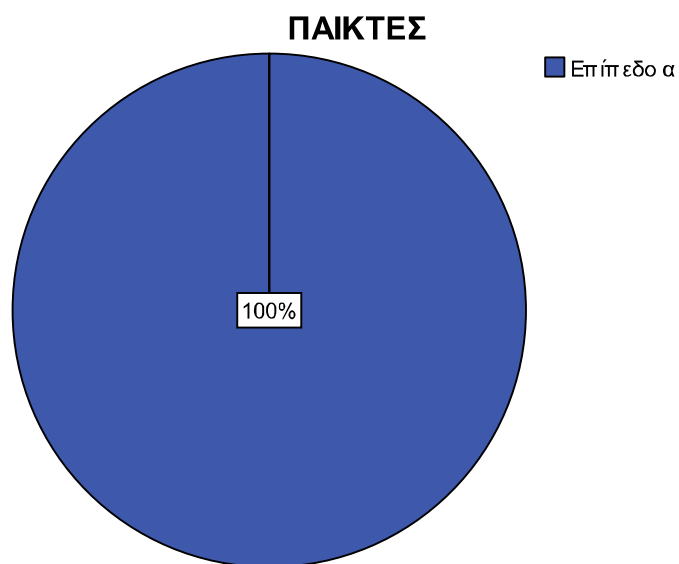
Σχήμα 19. Περιγραφική ανάλυση για την αξιολόγηση των θεατών.



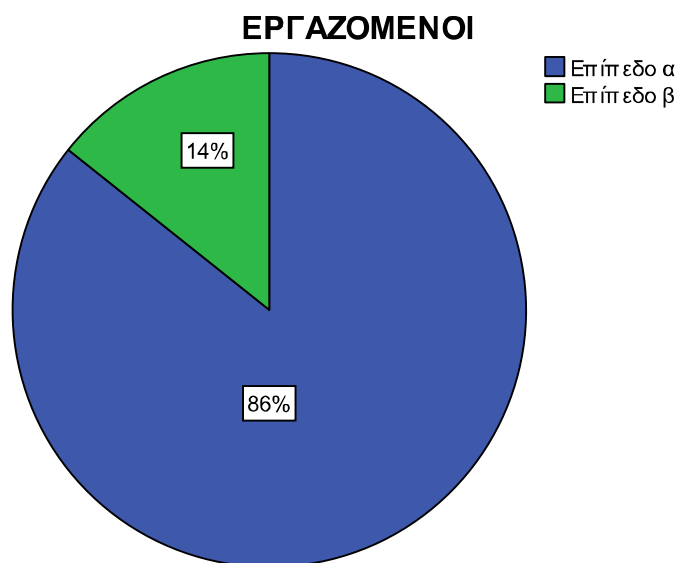
Σχήμα 20. Περιγραφική ανάλυση για την αξιολόγηση των οργανωμένων οπαδών / υποστηρικτών.



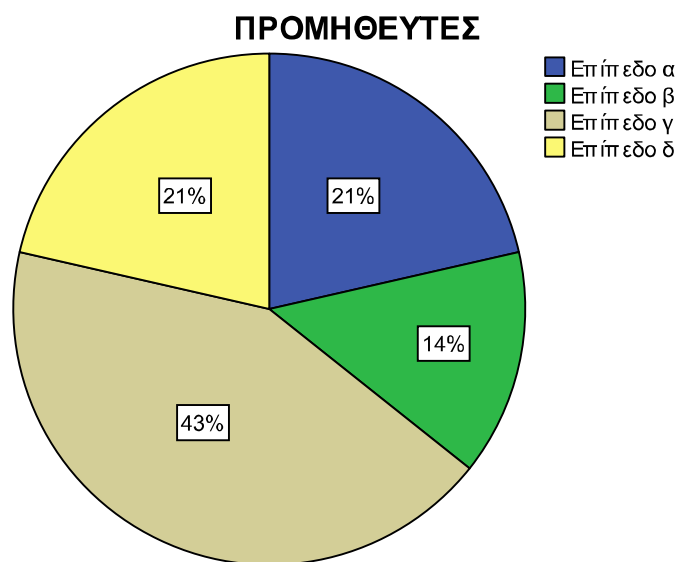
Σχήμα 21. Περιγραφική ανάλυση για την αξιολόγηση των ανταγωνιστών.



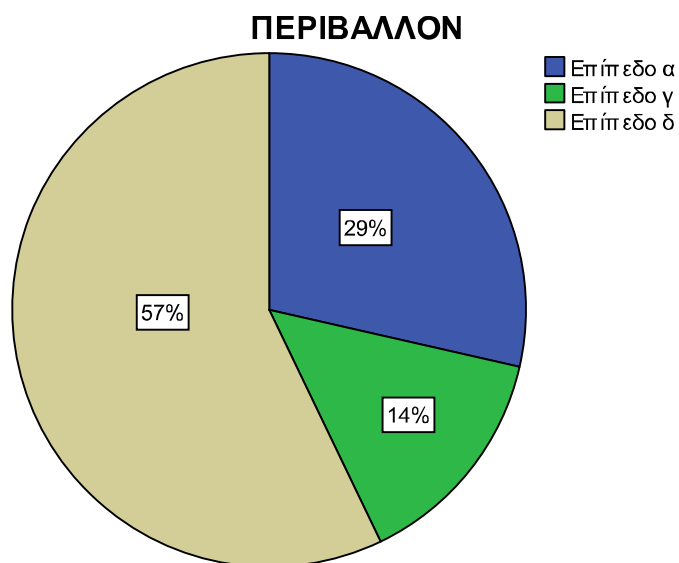
Σχήμα 22. Περιγραφική ανάλυση για την αξιολόγηση των παικτών.



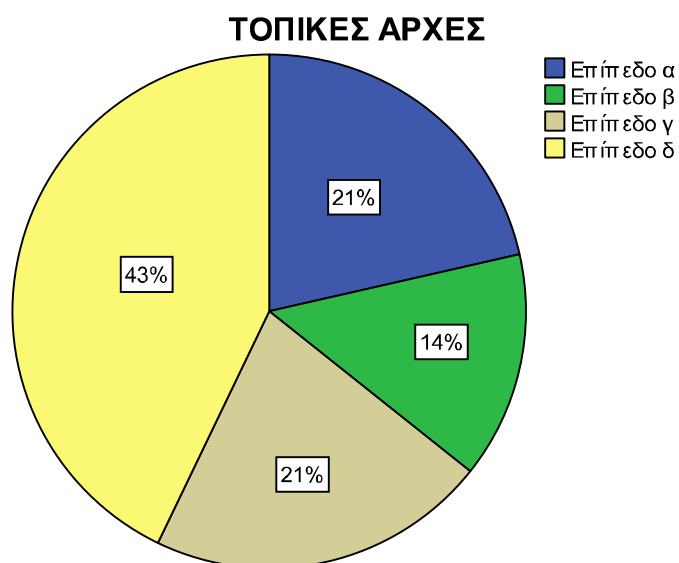
Σχήμα 23. Περιγραφική ανάλυση για την αξιολόγηση των εργαζομένων.



Σχήμα 24. Περιγραφική ανάλυση για την αξιολόγηση των προμηθευτών.

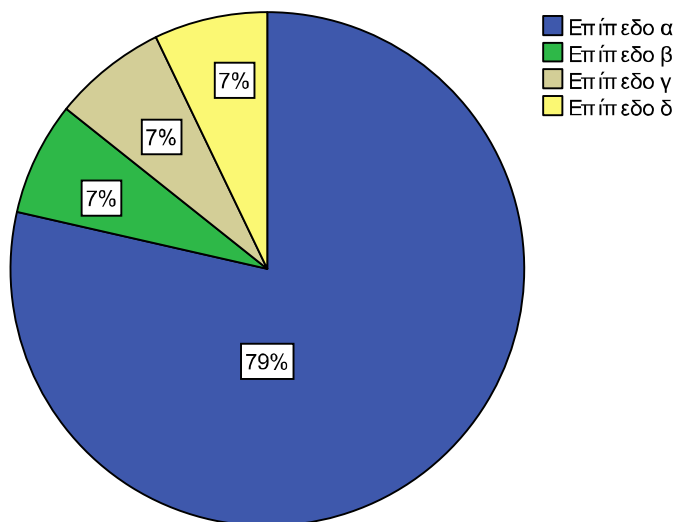


Σχήμα 25. Περιγραφική ανάλυση για την αξιολόγηση του περιβάλλοντος.



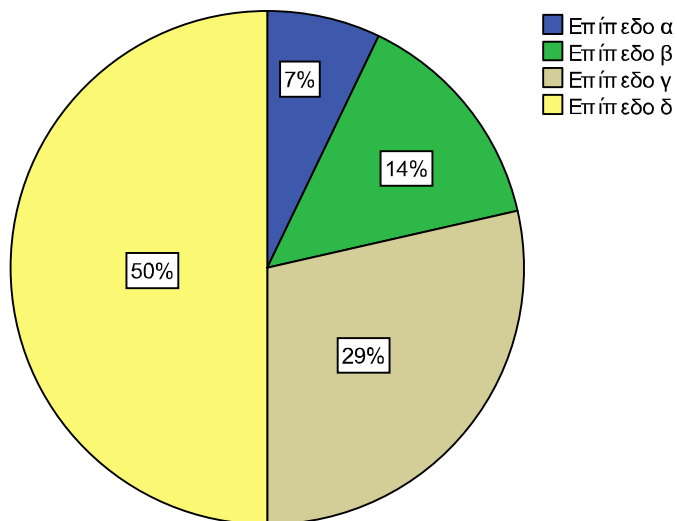
Σχήμα 26. Περιγραφική ανάλυση για την αξιολόγηση των τοπικών αρχών.

ΜΕΣΑ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

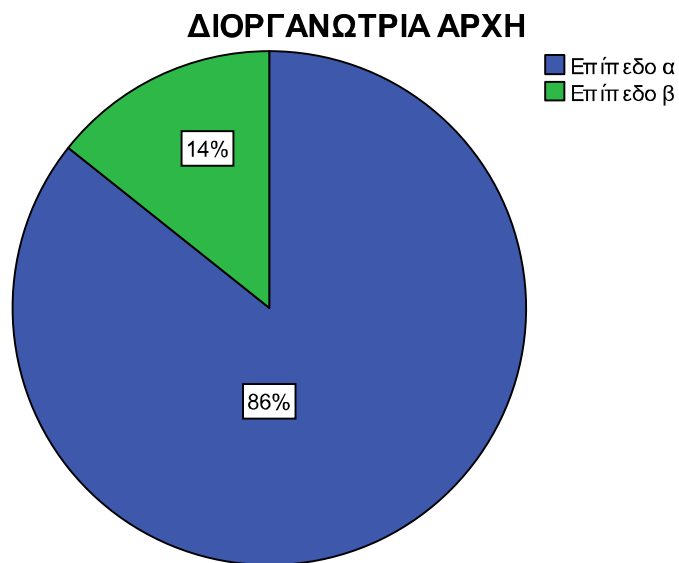


Σχήμα 27. Περιγραφική ανάλυση για την αξιολόγηση των ΜΜΕ.

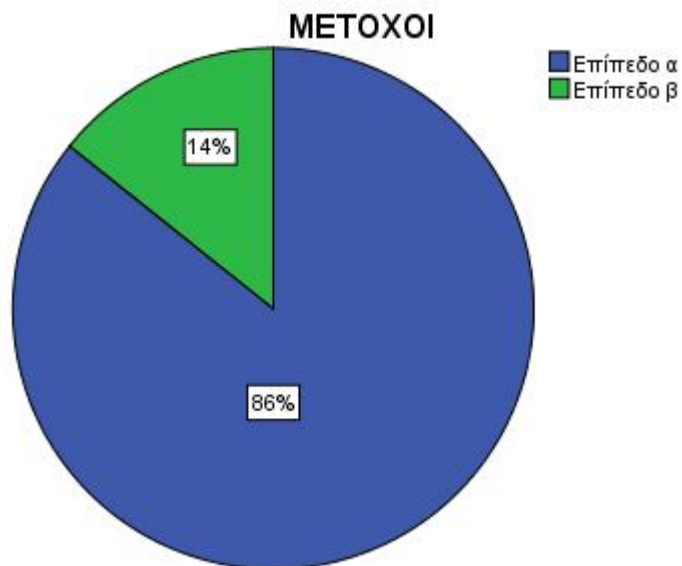
ΜΕΣΑ ΜΑΖΙΚΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ



Σχήμα 28. Περιγραφική ανάλυση για την αξιολόγηση των μέσων μαζικής μεταφοράς.

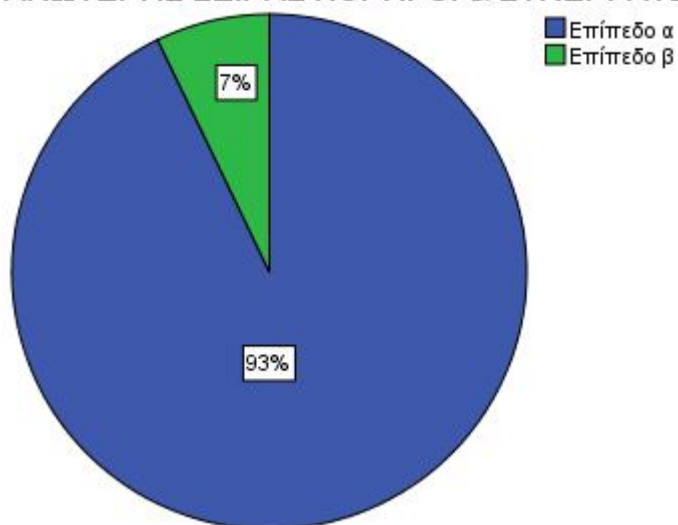


Σχήμα 29. Περιγραφική ανάλυση για την αξιολόγηση της Superleague.



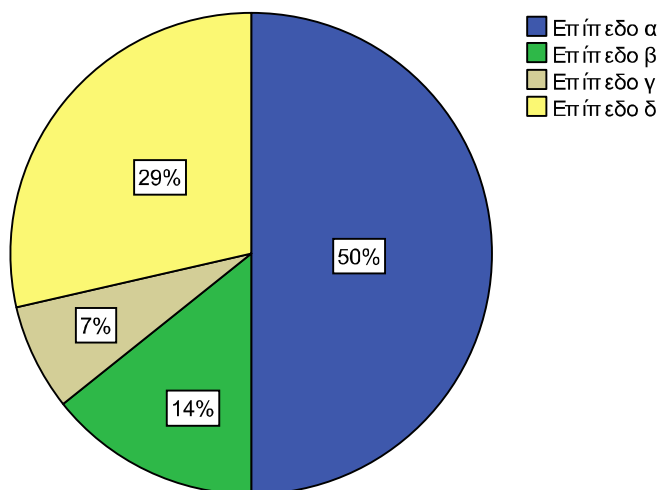
Σχήμα 30. Περιγραφική ανάλυση για την αξιολόγηση των μετόχων.

ΑΝΩΤΕΡΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ΧΟΡΗΓΟΙ & ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ

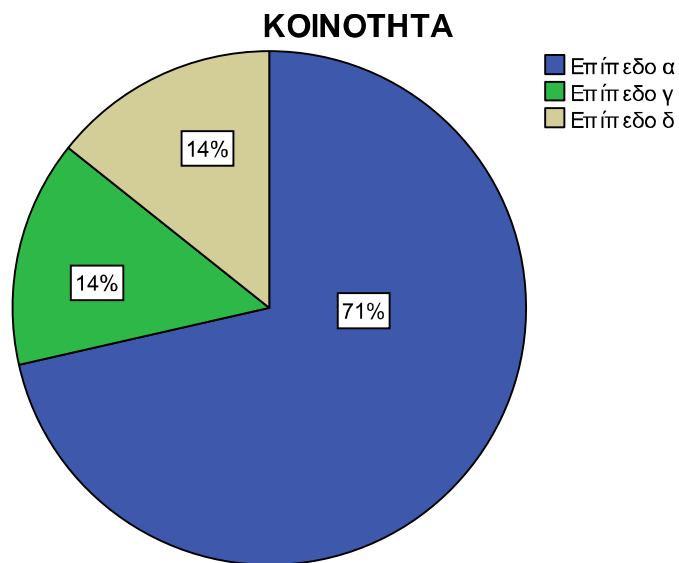


Σχήμα 31. Περιγραφική ανάλυση για την αξιολόγηση της ανώτερης σειράς χορηγών και συνεργατών.

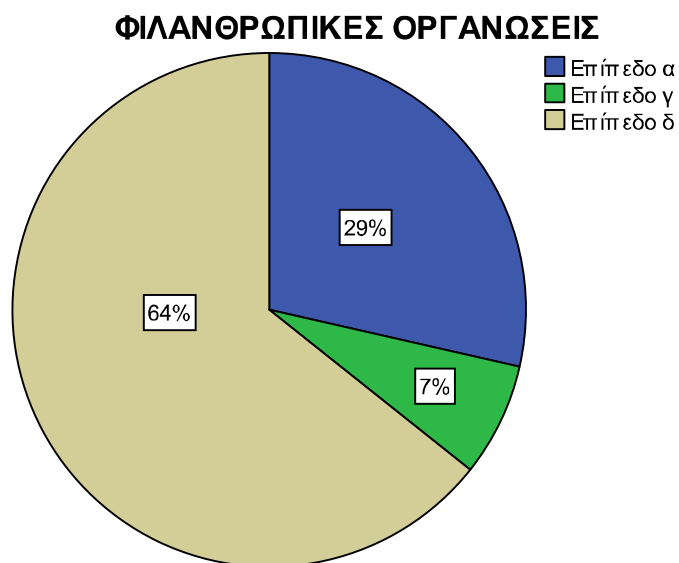
ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ΧΟΡΗΓΟΙ & ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ



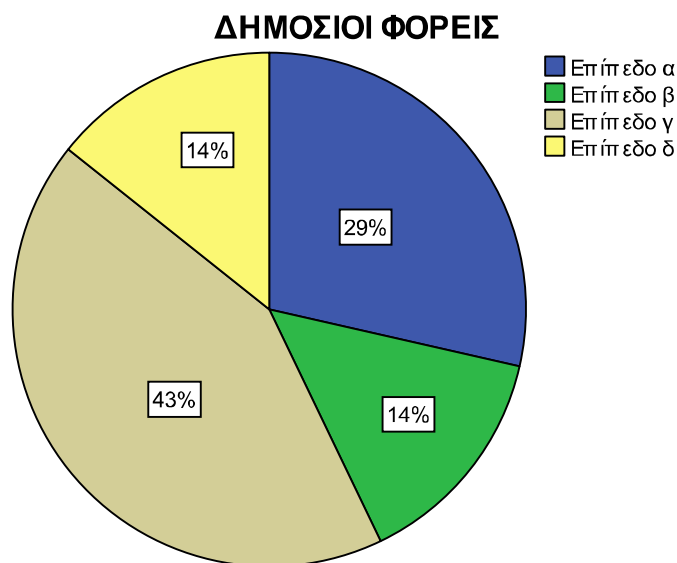
Σχήμα 32. Περιγραφική ανάλυση για την αξιολόγηση της χαμηλότερης σειράς χορηγών και συνεργατών.



Σχήμα 33. Περιγραφική ανάλυση για την αξιολόγηση της κοινότητας.



Σχήμα 34. Περιγραφική ανάλυση για την αξιολόγηση των φιλανθρωπικών οργανώσεων.



Σχήμα 35. Περιγραφική ανάλυση για την αξιολόγηση των δημόσιων φορέων.

4.6. Πολιτική ΕΚΕ

Επίσημα καταγεγραμμένη πολιτική ΕΚΕ υπήρξε σε περισσότερες από τις μισές ομάδες (8 στον αριθμό, έναντι των υπολοίπων 6), με τις 5 να έχουν δηλώσει ότι την υιοθετούν σε μεγάλο βαθμό και τις 3 να εκτιμούν ότι την ακολουθούν σε ικανοποιητικό βαθμό.

Πίνακας 36. Πολιτική όσον αφορά την ΕΚΕ.

		ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΚΕ	
		ΚΑΤΑΓΕΓΡΑΜΜΕΝΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ
N	Έγκυρα	14	14
	Μέσος Όρος	1,43	2,50
	Διάμεσος	1,00	2,00
	Τυπ. Απόκλιση	,514	1,401

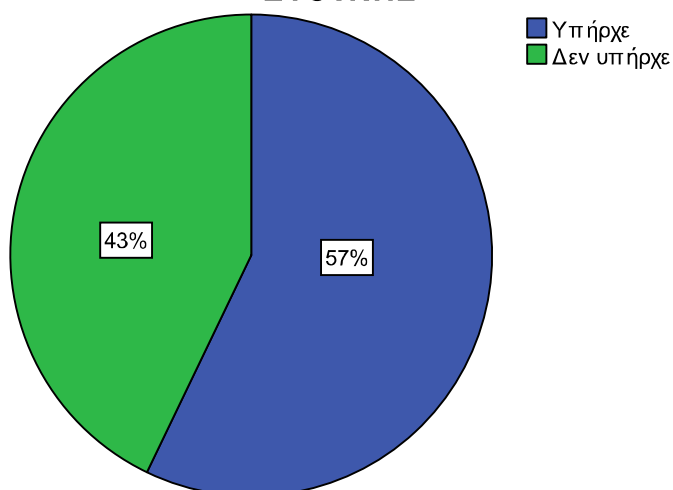
Πίνακας 37. Καταγεγραμμένη πολιτική όσον αφορά την ΕΚΕ.

ΚΑΤΑΓΕΓΡΑΜΜΕΝΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Υπήρχε	8	57,1	57,1	57,1
	Δεν υπήρχε	6	42,9	42,9	100,0
	Σύνολο	14	100,0	100,0	

Πίνακας 38. Βαθμός υιοθέτησης της πολιτικής όσον αφορά την ΕΚΕ.

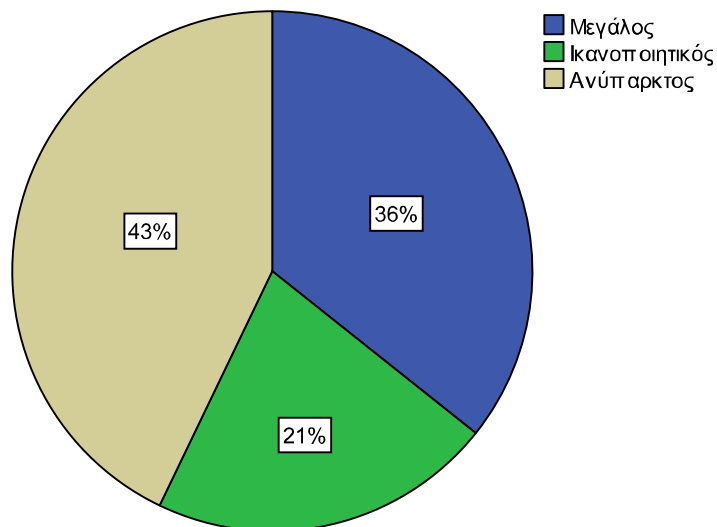
ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Μεγάλος	5	35,7	35,7	35,7
	Ικανοποιητικός	3	21,4	21,4	57,1
	Ανύπαρκτος	6	42,9	42,9	100,0
	Σύνολο	14	100,0	100,0	

ΚΑΤΑΓΕΓΡΑΜΜΕΝΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ



Σχήμα 36. Περιγραφική ανάλυση για την πολιτική όσον αφορά την ΕΚΕ.

ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ



Σχήμα 37. Περιγραφική ανάλυση για τον βαθμό υιοθέτησης της πολιτικής όσον αφορά την ΕΚΕ.

4.7. Φορέας λήψης αποφάσεων για την ΕΚΕ

Στο μεγαλύτερο επίπεδο το σύνολο των αποφάσεων για την ΕΚΕ φάνηκε να το λαμβάνει ο Πρόεδρος, καθώς δηλώθηκε από τις 9/14 ομάδες (64,3%). Ακολουθώντας, αναγνωρίστηκε ο Υπεύθυνος Επικοινωνίας σε ποσοστό 57,1% (8/14 ομάδες) και το Διοικητικό Συμβούλιο με 6 / 14 ομάδες (42,9%). Από ένα μικρό αλλά όχι ασήμαντο ποσοστό συνέβαλε και ο Υπεύθυνος Δημοσίων Σχέσεων (35,7%). Συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων υπήρξε και από την επίσημη ομάδα εργασίας ΕΚΕ (21,4%). Τέλος, μια μικρή συμμετοχή θεωρήθηκε ότι είχαν ο Εμπορικός Διευθυντής και ο Διευθυντής Μάρκετινγκ (14,3%), ενώ αναφέρθηκαν και οι περιπτώσεις του εξωτερικού συνεργάτη / σύμβουλου / επιτροπής ΕΚΕ, του Γενικού Διευθυντή και του Διευθύνοντα Συμβούλου (7,1%).

Πίνακας 39. Υπεύθυνος λήψης αποφάσεων για την ΕΚΕ.

		Απαντήσεις		Ποσοστό των περιπτώσεων
		N	Ποσοστό	
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ	ΠΡΟΕΔΡΟΣ	9	23,7%	64,3%
ΛΗΨΗΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	8	21,1%	57,1%
ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ^a	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	6	15,8%	42,9%
	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	5	13,2%	35,7%
	ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΚΕ	3	7,9%	21,4%
	ΕΜΠΟΡΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	2	5,3%	14,3%
	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	2	5,3%	14,3%
	ΕΞΩΤ. ΣΥΝΕΡΓΑΤΗΣ / ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ / ΕΠΙΤΡΟΠΗ	1	2,6%	7,1%
	ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	1	2,6%	7,1%
	ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ	1	2,6%	7,1%
	Σύνολο	38	100,0%	271,4%

a. Dichotomy group tabulated at value 1. (Στην τιμή Ναι)

4.8. Φορέας υλοποίησης των αποφάσεων ΕΚΕ

Στις μισές επαγγελματικές ομάδες ποδοσφαίρου, που δηλώθηκε η ύπαρξη επίσημης ομάδας / επιτροπής ΕΚΕ (Πίνακας 41), την εφαρμογή των αποφάσεων για την ΕΚΕ επωμιζόταν η επίσημη εσωτερική ομάδα εργασίας ($M=2.64$). Παρόλα αυτά, αναφέρθηκε και μια περίπτωση συνεργασίας (Πίνακας 42) της επίσημης εσωτερικής ομάδας για την ΕΚΕ με εξωτερικό φορέα (εξωτερικό συνεργάτη).

Πίνακας 40. Φορέας υλοποίησης αποφάσεων για την ΕΚΕ.

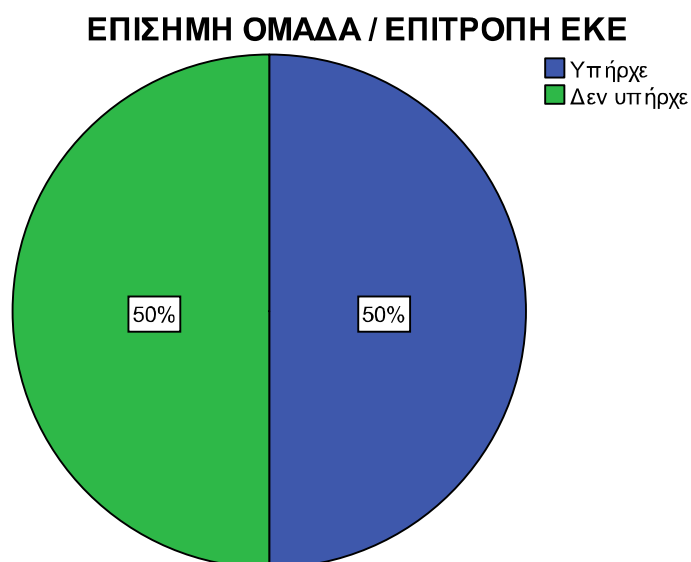
		ΦΟΡΕΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΚΕ	
		ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΕΠΙΣΗΜΗΣ ΟΜΑΔΑΣ - ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΕΚΕ	ΕΠΙΣΗΜΗ ΟΜΑΔΑ / ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΚΕ
N	Έγκυρα	14	14
	Μέσος Όρος	2,64	1,50
	Διάμεσος	3,50	1,50
	Τυπ. Απόκλιση	1,499	,519

Πίνακας 41. Ύπαρξη φορέα υλοποίησης αποφάσεων για την ΕΚΕ.

		ΕΠΙΣΗΜΗ ΟΜΑΔΑ / ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΚΕ			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Υπήρχε	7	50,0	50,0	50,0
	Δεν υπήρχε	7	50,0	50,0	100,0
	Σύνολο	14	100,0	100,0	

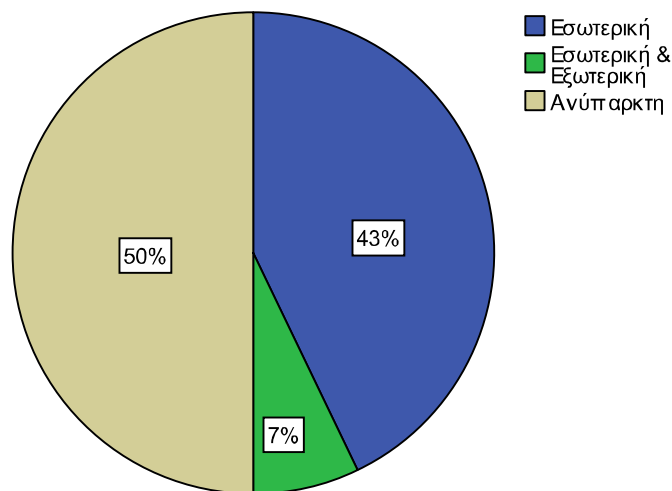
Πίνακας 42. Προέλευση φορέα για την ΕΚΕ.

		ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΕΠΙΣΗΜΗΣ ΟΜΑΔΑΣ - ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΕΚΕ			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Εσωτερική	6	42,9	42,9	42,9
	Εσωτερική & Εξωτερική	1	7,1	7,1	50,0
	Ανύπαρκτη	7	50,0	50,0	100,0
Σύνολο		14	100,0	100,0	



Σχήμα 38. Περιγραφική ανάλυση για την ομάδα / επιτροπή για την ΕΚΕ.

ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΕΠΙΣΗΜΗΣ ΟΜΑΔΑΣ / ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΕΚΕ



Σχήμα 39. Περιγραφική ανάλυση για την προέλευση της επίσημης ομάδας / επιτροπής για την ΕΚΕ.

4.9. Διαθέσιμοι πόροι για την υλοποίηση των αποφάσεων ΕΚΕ

Στη λογική της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, οι ομάδες δήλωσαν ότι προσφέρουν και τους τρεις τύπους πόρων (ανθρώπινους, οικονομικούς και μη οικονομικούς). Η πλειοψηφία αναφέρθηκε, σε πρώτη φάση, σε προσφορά οικονομικών πηγών και έπειτα σε μη οικονομικούς. Τέλος, οι μισές ομάδες δήλωσαν ότι θα επιθυμούσαν να απασχολήσουν τους διαθέσιμους ανθρώπινους πόρους για πράξεις ΕΚΕ.

Πίνακας 43. Διαθέσιμοι πόροι σε πράξεις ΕΚΕ.

		Απαντήσεις		Ποσοστό των περιπτώσεων
		N	Ποσοστό	
ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΙ ΠΟΡΟΙ ΣΕ ΕΚΕ ^a	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ	7	29,2%	50,0%
	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ	9	37,5%	64,3%
	ΜΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ	8	33,3%	57,1%
Σύνολο		24	100,0%	171,4%

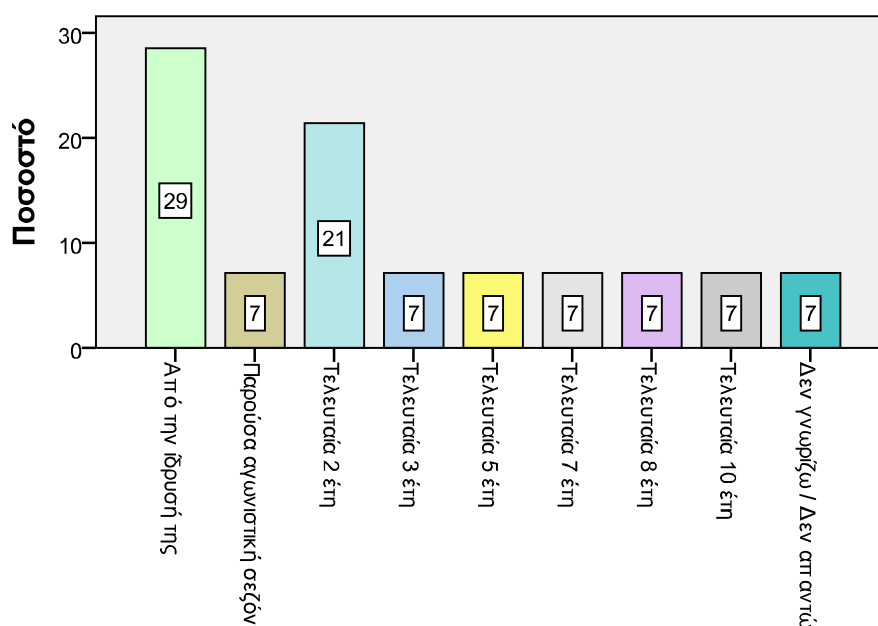
a. Dichotomy group tabulated at value 1. (Σε τιμή Ναι)

4.10. Χρονικό διάστημα από την εφαρμογή της ΕΚΕ

Στην ερώτηση 9 που αφορούσε το χρονικό διάστημα εφαρμογής των πρωτοβουλιών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, υπήρξε μια πληθώρα απαντήσεων με 4/14 ομάδες να σηματοδοτούν την ίδρυση της ομάδας και 3/14 ομάδες τα τελευταία 2 έτη. Οι υπόλοιπες ομάδες κάλυψαν από 1 επιλογή.

Πίνακας 44. Χρονικό διάστημα από την εφαρμογή της ΕΚΕ.

		ΧΡΟΝΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΚΕ			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Από την ίδρυση της ομάδας	4	28,6	28,6	28,6
	Παρούσα αγωνιστική σεζόν	1	7,1	7,1	35,7
	Τελευταία 2 έτη	3	21,4	21,4	57,1
	Τελευταία 3 έτη	1	7,1	7,1	64,3
	Τελευταία 5 έτη	1	7,1	7,1	71,4
	Τελευταία 7 έτη	1	7,1	7,1	78,6
	Τελευταία 8 έτη	1	7,1	7,1	85,7
	Τελευταία 10 έτη	1	7,1	7,1	92,9
	Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ	1	7,1	7,1	100,0
	Σύνολο	14	100,0	100,0	



Χρόνια εφαρμογής ΕΚΕ

Σχήμα 40. Περιγραφική ανάλυση για το χρονικό διάστημα από την εφαρμογή της ΕΚΕ.

4.11. Υλοποιήσιμοι τομείς ΕΚΕ

Οι ομάδες της Superleague φάνηκαν να προσφέρουν στο κομμάτι της φιλανθρωπίας (M=1.14), του εθελοντισμού (M=1.29) και των ανθρωπίνων δικαιωμάτων (M=1.21). Σκοπεύουν, ωστόσο, να εφαρμόσουν πρωτοβουλίες ΕΚΕ γύρω από την επιχειρηματική ηθική / τους κώδικες συμπεριφοράς (M=1.71). Ενώ, ίσες απαντήσεις δόθηκαν στον τομέα του περιβάλλοντος (M=1.5) και στην κοινωνική / κοινοτική ανάπτυξη (M=1.43), με κάποιες (παραπάνω από τις μισές) να απαντούν ότι ήδη το κάνουν.

Πίνακας 45. Υλοποιήσιμοι τομείς ΕΚΕ.

ΤΟΜΕΙΣ ΕΚΕ							
		ΦΙΛΑΝΘΡ.	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜ. ΗΘΙΚΗ / ΚΩΔ. ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	ΕΘΕΛΟΝΤ.	ΠΕΡΙΒΑΛ.	ΑΝΘΡΩΠ. ΔΙΚΑΙΩΜ.	ΚΟΙΝΟΤ.- ΚΟΙΝΩΝ. ΑΝΑΠΤΥΞΗ
N	Έγκυρα	14	14	14	14	14	14
	Μέσος Όρος	1,14	1,71	1,29	1,50	1,21	1,43
	Διάμεσος	1,00	2,00	1,00	1,50	1,00	1,00
	Τυπ. Απόκλιση	,363	,469	,469	,519	,426	,514

Πίνακας 46. Τομέας φιλανθρωπίας.

ΦΙΛΑΝΘΡΩΠΙΑ					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Εφάρμοξε	12	85,7	85,7	85,7
	Σκόπευε να εφαρμόσει	2	14,3	14,3	100,0
	Σύνολο	14	100,0	100,0	

Πίνακας 47. Τομέας επιχειρηματικής ηθικής / κωδίκων συμπεριφοράς.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ / ΚΩΔΙΚΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Εφάρμοξε	4	28,6	28,6	28,6
	Σκόπευε να εφαρμόσει	10	71,4	71,4	100,0
	Σύνολο	14	100,0	100,0	

Πίνακας 48. Τομέας εθελοντισμού.

		ΕΘΕΛΟΝΤΙΣΜΟΣ			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Εφάρμοξε	10	71,4	71,4	71,4
	Σκόπευε να εφαρμόσει	4	28,6	28,6	100,0
	Σύνολο	14	100,0	100,0	

Πίνακας 49. Τομέας περιβάλλοντος.

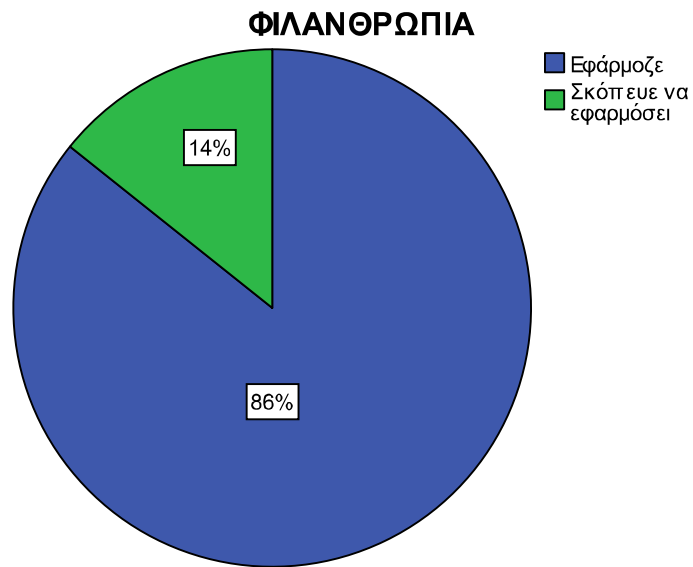
		ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Εφάρμοξε	7	50,0	50,0	50,0
	Σκόπευε να εφαρμόσει	7	50,0	50,0	100,0
	Σύνολο	14	100,0	100,0	

Πίνακας 50. Τομέας ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

		ΑΝΘΡΩΠΙΝΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Εφάρμοξε	11	78,6	78,6	78,6
	Σκόπευε να εφαρμόσει	3	21,4	21,4	100,0
	Σύνολο	14	100,0	100,0	

Πίνακας 51. Τομέας κοινοτικής / κοινωνικής ανάπτυξης.

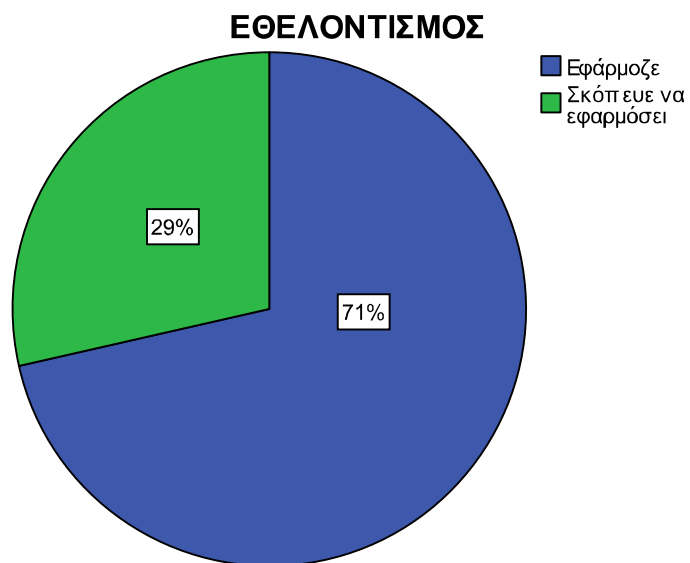
		ΚΟΙΝΟΤΙΚΗ - ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Εφάρμοξε	8	57,1	57,1	57,1
	Σκόπευε να εφαρμόσει	6	42,9	42,9	100,0
	Σύνολο	14	100,0	100,0	



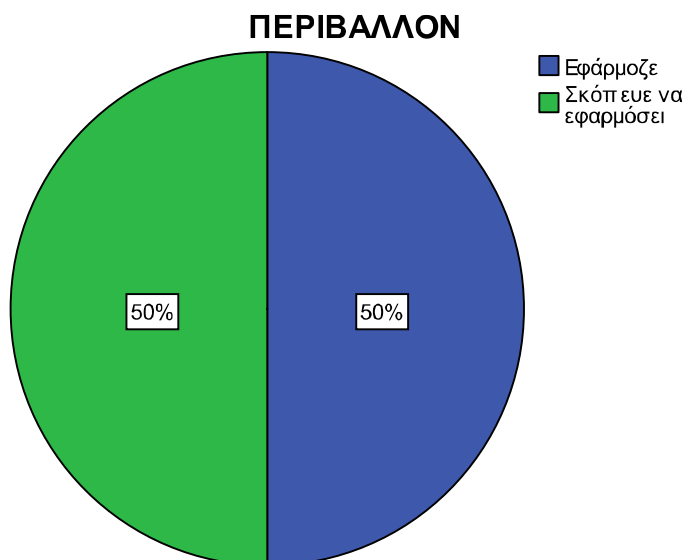
Σχήμα 41. Περιγραφική ανάλυση για τον τομέα της φιλανθρωπίας.



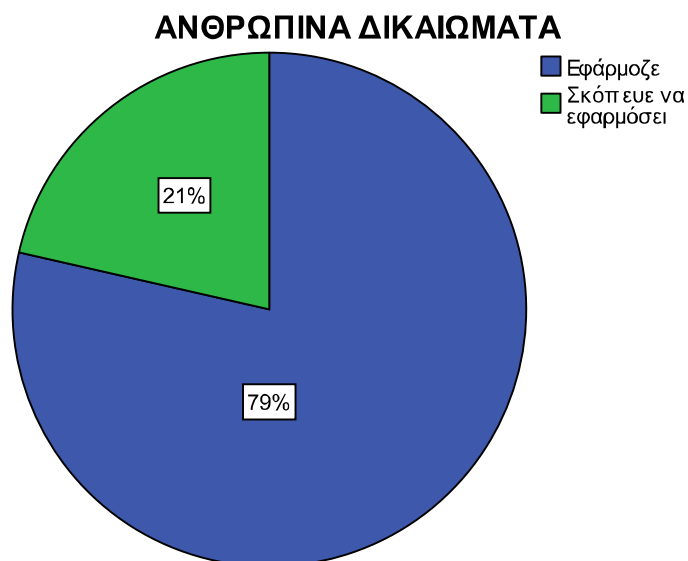
Σχήμα 42. Περιγραφική ανάλυση για τον τομέα της επιχειρηματικής ηθικής / των κωδίκων συμπεριφοράς.



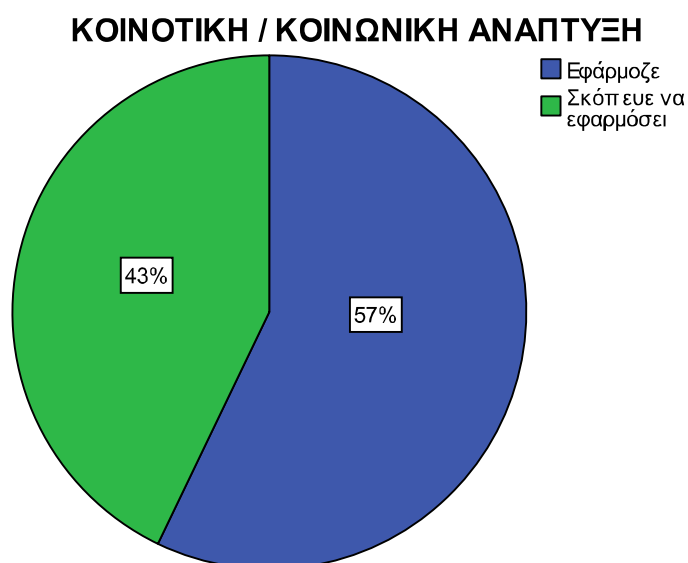
Σχήμα 43. Περιγραφική ανάλυση για τον τομέα του εθελοντισμού.



Σχήμα 44. Περιγραφική ανάλυση για τον τομέα του περιβάλλοντος.



Σχήμα 45. Περιγραφική ανάλυση για τον τομέα των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.



Σχήμα 46. Περιγραφική ανάλυση για τον τομέα της κοινοτικής / κοινωνικής ανάπτυξης.

4.12. Μέσα επικοινωνίας με συμμετόχους για ΕΚΕ

Η επικοινωνία της ΕΚΕ στους συμμετόχους γινόταν μέσα από πληθώρα τρόπων με βασικό το διαδίκτυο (78,6%), τα βραβεία - τις εκδηλώσεις και τα δελτία τύπου (71,4%). Έπειτα προτιμήθηκε το έντυπο υλικό (57,1%), η εσωτερική επικοινωνία (50%) και η

διαφημιστική καμπάνια. Αξιοσημείωτο κρίθηκε το γεγονός ότι 4 στις 14 περιπτώσεις εξέδιδαν ετήσιο απολογισμό Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Πίνακας 52. Τρόποι επικοινωνίας της ΕΚΕ στους συμμετόχους.

		Απαντήσεις		Ποσοστό των περιπτώσεων
		N	Ποσοστό	
ΜΕΣΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΣΥΜΜΕΤΟΧΟΥΣ ΓΙΑ ΕΚΕ ^a	INTERNET	11	15,9%	78,6%
	ΒΡΑΒΕΙΑ - ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ	10	14,5%	71,4%
	ΔΕΛΤΙΑ ΤΥΠΟΥ	10	14,5%	71,4%
	ΕΝΤΥΠΟ ΥΛΙΚΟ	8	11,6%	57,1%
	ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	7	10,1%	50,0%
	ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΚΑΜΠΑΝΙΑ ΕΚΕ	6	8,7%	42,9%
	ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΑ ΔΕΛΤΙΑ	5	7,2%	35,7%
	ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΚΕ	4	5,8%	28,6%
	ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΦΙΛΑΘΛΩΝ	3	4,3%	21,4%
	ΑΦΙΣΕΣ	2	2,9%	14,3%
	ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ	1	1,4%	7,1%
	ΦΟΡΟΥΜ ΟΠΑΔΩΝ	1	1,4%	7,1%
	ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΤΥΠΟΥ	1	1,4%	7,1%
	Σύνολο	69	100,0%	492,9%

a. Dichotomy group tabulated at value 1. (Σε τιμή Ναι)

4.13. Αξιολόγηση των προκύπτωμενων οφελών ΕΚΕ

Σχετικά με την ερώτηση ιεράρχησης, κάθε εναλλακτική απάντηση (στην προκειμένη περίπτωση ο παράγοντας “όφελος”) αποτέλεσε διακριτή μεταβλητή (με αποτέλεσμα τη δημιουργία 8 μεταβλητών). Με αυτό τον τρόπο, κάθε μεταβλητή μπορούσε να πάρει τιμές από το 1 – 8 σύμφωνα με το πώς είχε αξιολογηθεί από τον ερωτώμενο. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, το όφελος με τη χαμηλότερη βαθμολογία αποτέλεσε το βασικότερο παράγοντα για τους συμμετέχοντες. Αντίθετα, το όφελος με την υψηλότερη βαθμολογία ήταν ο τελευταίος παράγοντας προτίμησης.

Ο Πίνακας 53 εμφανίζει το σύνολο των επιμέρους μεταβλητών.

Πίνακας 53. Ιεράρχηση απαντήσεων σχετικά με τα προκυπτόμενα οφέλη για τις ομάδες όσον αφορά την ΕΚΕ.

ΟΦΕΛΗ	ΣΥΝΟΛΟ
Βελτίωση πελατειακής πιστότητας.	56
Μεγαλύτερη κάλυψη από τα ΜΜΕ.	63
Προσέλκυση επενδυτικών ευκαιριών.	54
Βελτιωμένη εμπιστοσύνη & υποστήριξη κοινότητας.	35
Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.	68
Προσέλκυση & διατήρηση εργαζομένων.	91
Αύξηση πωλήσεων.	92
Βελτιωμένη φήμη.	51

4.14. Αξιολόγηση των προκυπτόμενων δυσκολιών για την ΕΚΕ

Σχετικά με την ερώτηση 13 της ιεράρχησης των παραγόντων που θεωρούνται αποτρεπτικοί για την ενσωμάτωση της ΕΚΕ, κάθε εναλλακτική απάντηση (στην προκειμένη περίπτωση ο παράγοντας “δυσκολία”) αποτέλεσε διακριτή μεταβλητή (με αποτέλεσμα την δημιουργία 5 μεταβλητών). Με αυτό τον τρόπο, κάθε μεταβλητή μπορούσε να πάρει τιμές από το 1 – 5 σύμφωνα με το πώς είχε αξιολογηθεί από τον ερωτώμενο. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, η δυσκολία με τη χαμηλότερη βαθμολογία αποτέλεσε τον βασικότερο παράγοντα για τους συμμετέχοντες. Αντίθετα, η δυσκολία με την υψηλότερη βαθμολογία ήταν ο τελευταίος παράγοντας προτίμησης.

Ο Πίνακας 54 εμφανίζει το σύνολο των επιμέρους μεταβλητών.

Πίνακας 54. Ιεράρχηση απαντήσεων σχετικά με τους παράγοντες που λειτουργούν αποτρεπτικά για την εφαρμογή δράσεων ΕΚΕ.

ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ
Οικονομικό κόστος.	30
Έλλειψη εξειδικευμένων συνεργατών.	38
Δεν είναι υποχρεωτική (εκούσια φύση).	56
Μέγεθος της επιχείρησης.	39
Έλλειψη συνολικής ενημέρωσης.	47

4.15. Διαδικασία αξιολόγησης της ΕΚΕ

Όσον αφορά την αξιολόγηση (Ερώτηση 14) 8 στις 14 ομάδες απάντησαν ότι υπάρχει φορέας για τη διαδικασία αξιολόγησης των πρωτοβουλιών ΕΚΕ (M=1.43). (Πίνακας 56) Από αυτές, οι 7 απάντησαν ότι γίνεται από εσωτερικό φορέα, ενώ μόλις 1 απάντησε ότι γίνεται σε συνεργασία εσωτερικού με εξωτερικό φορέα (Πίνακας 57). Οι υπόλοιπες ομάδες δεν μπήκαν στην διαδικασία αξιολόγησης των προκυπτόμενων αποτελεσμάτων από την εφαρμογή της ΕΚΕ.

Πίνακας 55. Διαδικασία αξιολόγησης της ΕΚΕ.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΕ		
	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΚΕ	ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΦΟΡΕΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΚΕ
N	Έγκυρα	14
	Μέσος Όρος	1,43
	Διάμεσος	1,00
	Τυπ. Απόκλιση	,514

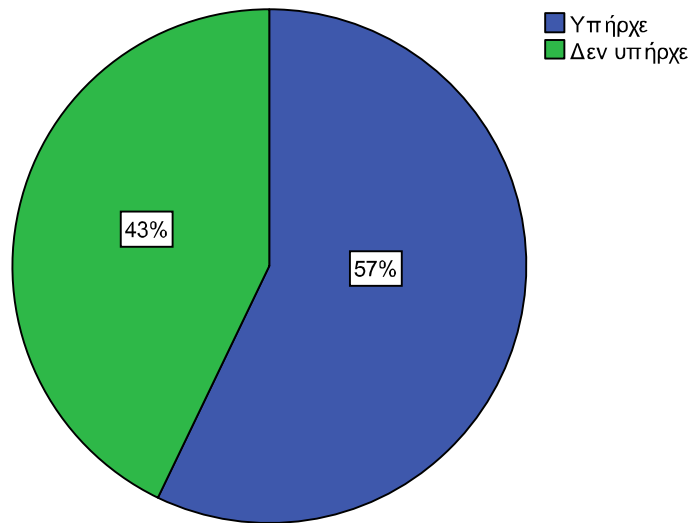
Πίνακας 56. Ύπαρξη διαδικασίας αξιολόγησης της ΕΚΕ.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΚΕ					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Υπήρχε	8	57,1	57,1	57,1
	Δεν υπήρχε	6	42,9	42,9	100,0
Σύνολο		14	100,0	100,0	

Πίνακας 57. Προέλευση φορέα αξιολόγησης της ΕΚΕ.

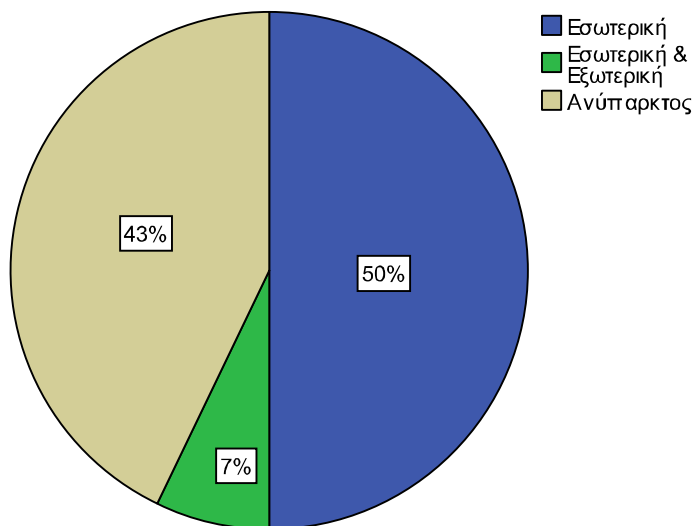
ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΦΟΡΕΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΚΕ					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρα	Εσωτερική	7	50,0	50,0	50,0
	Εσωτερική & Εξωτερική	1	7,1	7,1	57,1
	Ανύπαρκτος	6	42,9	42,9	100,0
Σύνολο		14	100,0	100,0	

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΚΕ



Σχήμα 47. Περιγραφική ανάλυση της διαδικασίας αξιολόγησης της ΕΚΕ.

ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΦΟΡΕΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΚΕ



Σχήμα 48. Περιγραφική ανάλυση για την προέλευση του φορέα αξιολόγησης της ΕΚΕ.

5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ & ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1. Σχετικά με τον βαθμό αντίληψης & κατανόησης της ΕΚΕ

5.1.1. Ορισμός για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Με επίσημα καταγεγραμμένο ορισμό βρέθηκαν μόνο οι 3 στις 14 ομάδες, με την ανάλυσή τους να υποδηλώνει για την:

- 1^η ομάδα: την εκούσια, κοινωνική & ηθική διάσταση της ΕΚΕ.
- 2^η ομάδα: την εκούσια, περιβαλλοντική, φιλανθρωπική & κοινωνική διάσταση της ΕΚΕ.
- 3^η ομάδα: την κοινωνική & την περιβαλλοντική διάσταση της ΕΚΕ.

Στις υπόλοιπες ομάδες δόθηκε το δικαίωμα επιλογής ενός ορισμού από την προτεινόμενη ερευνητική λίστα, με τις ακόλουθες διαπιστώσεις:

1. Προτίμηση στην “κοινωνική” διάσταση της ΕΚΕ από τις 5 στις 11 ομάδες.
2. Αναγνώριση της “εκούσιας”, “συμμετοχικής”, “περιβαλλοντικής”, “κοινωνικής” και “οικονομικής” διάστασης της ΕΚΕ από 1 στις 11 ομάδες.
3. Κατανόηση της ΕΚΕ ως ένα σύμπλεγμα “οικονομικών, νομικών, ηθικών & φιλανθρωπικών υποχρεώσεων” από τις 4 υπόλοιπες ομάδες.

Στην πραγματικότητα, όπως δήλωσε ο Dahlsrud (2008) σε πρόσφατη έρευνά του ουσιαστικής σημασίας δεν είναι η ύπαρξη ενός ορισμού για την ΕΚΕ αλλά η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο: α) είναι κοινωνικά δομημένη σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο και β) μπορεί να ληφθεί υπόψη στις επιχειρηματικές στρατηγικές που αναπτύσσονται. Στο σκεπτικό του η ΕΚΕ υπήρχε ως “κοινωνικό κατασκεύασμα”, που προσεγγίζεται μέσα από διάφορες διαστάσεις, με τη “συμμετοχική” & την “κοινωνική” διάσταση να προηγούνται στο σύνολο των ορισμών και την “οικονομική”, την “εθελοντική” & την “περιβαλλοντική” διάσταση να έπονται.

Εννοιολογικά η “συμμετοχική διάσταση” είχε να κάνει με τη σχέση της εταιρείας και των συμμετόχων. Η “κοινωνική διάσταση” αφορούσε την κοινωνία & η “οικονομική

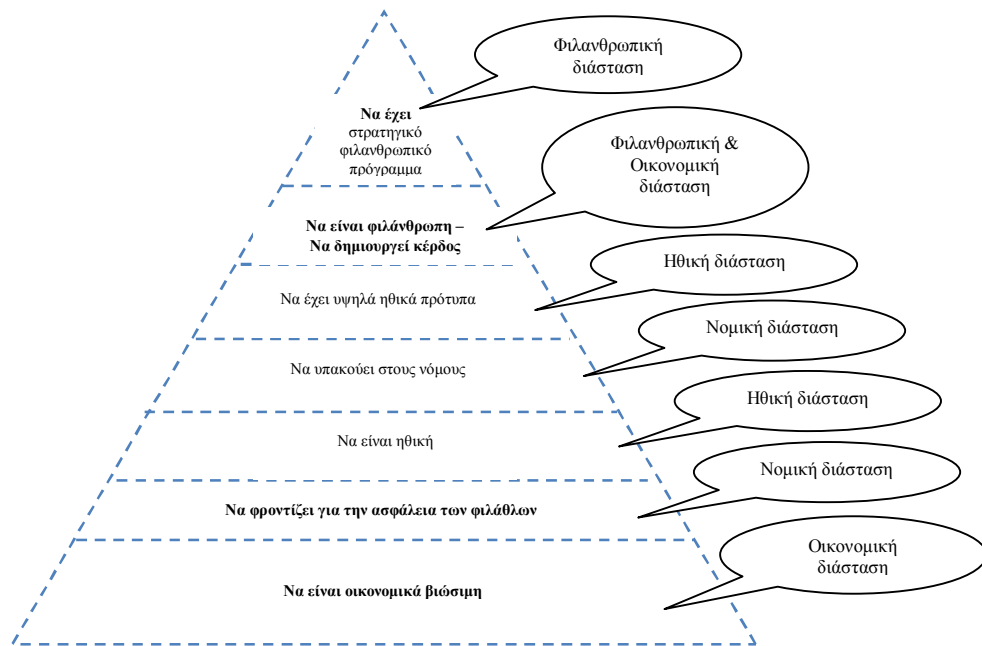
διάσταση” εξέταζε τις κοινωνικό - οικονομικό - χρηματοδοτικές σχέσεις. Τέλος, η “εθελοντική διάσταση” περιελάμβανε τις μη προβλεπόμενες από τον Νόμο ενέργειες της εταιρείας και “η περιβαλλοντική διάσταση” τις πρακτικές για το φυσικό περιβάλλον.

Από τα παραπάνω επιβεβαιώνεται η εκδοχή του Dahlsrud (2008), με τις περισσότερες από τις μισές ομάδες της Superleague να χρησιμοποιούν 3 εκ των 5 διαστάσεων για την απόδοση ορισμού της ΕΚΕ, με την “κοινωνική διάσταση” να προηγείται των υπολοίπων. Με αυτόν τον τρόπο γίνεται εμφανές ότι η ΕΚΕ ταυτίζεται με την κοινωνία και όχι με άλλους επιμέρους τομείς όπως είναι για παράδειγμα το περιβάλλον. Σε αυτό το πλαίσιο ο Smith (όπως παρατίθεται στον Γαλανό, 2010) πρότεινε την αφαίρεση του όρου “κοινωνική” από την έννοια “Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη”, διότι θεώρησε ότι κατά κάποιον τρόπο κατευθύνει την αντίληψη των καταναλωτών – πολιτών στην φάση προσδιορισμού της.

5.1.2. Ευθύνες ομάδων

Χρησιμοποιώντας ένα σύνολο οκτώ προτάσεων που υποδήλωναν ένα συγκεκριμένο είδος ευθύνης ζητήθηκε από τους υπευθύνους των ομάδων να προσδιορίσουν την έννοια της ΕΚΕ. Το αποτέλεσμα των επιλογών τους οδήγησε στην προσαρμογή της γνωστής πυραμίδας του Carroll (Σχήμα 49) με:

1. Την τοποθέτηση της “οικονομικής ευθύνης” ως τη βάση των αποφάσεων των ομάδων (δηλαδή ως κάτι το οποίο απαιτείται από τους συμμετόχους), εν αντιθέσει με τη δημιουργία κέρδους που δηλώθηκε ως κάτι μακρινό στις προτιμήσεις τους και επιθυμητό από τη μεριά των συμμετόχων (όπως για παράδειγμα από τους μέτοχους, ή τους εργαζόμενους).
2. Τη “νομική ευθύνη”, να έπεται της οικονομικής και συνεπώς να απαιτείται και αυτή από το σύνολο των συμμετόχων, λόγω σημαντικότητας.
3. Την “ηθική ευθύνη” να βρίσκεται ένα επίπεδο μετά τη νομική.
4. Την “φιλανθρωπική ευθύνη” να βρίσκεται στη κορυφή της πυραμίδας των ευθυνών, ως κάτι που προσδοκείται και δεν απαιτείται όπως η οικονομική και η νομική.



Σχήμα 49. Συγκεντρωτική πυραμίδα ευθυνών ομάδων.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η θεωρία του Carroll (1994) παρουσιάζεται να βρίσκει μεγάλη εφαρμογή και στον αθλητισμό (όπως αποτυπώθηκε μέσω των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας). Η συμφωνία έγκειται στα ακόλουθα σημεία:

1. Πρώτο στοιχείο: η “οικονομική ευθύνη”. Οι ομάδες ποδοσφαίρου όπως κάθε άλλου είδους επιχειρήσεις αποτελούν κατά κύριο λόγο οικονομικές οντότητες που καλούνται καθημερινά να προάγουν & να προστατεύουν τα οικονομικά συμφέροντα των επενδυτών τους προκειμένου να επιβιώσουν και να λειτουργήσουν ομαλά στον κλάδο τους.
2. Δεύτερο στοιχείο: η υποχρέωση των ομάδων απέναντι στους κρατικούς και ομοσπονδιακούς φορείς για νόμιμη εταιρική λειτουργία.
3. Τρίτο στοιχείο: η “ηθική ευθύνη”, με τη μορφή υιοθέτησης οικειοθελών κωδίκων διακυβέρνησης & ηθικής.
4. Τελευταίο στοιχείο: η “φιλάνθρωπη ευθύνη” που προσδοκάται σε μεγάλο βαθμό από το σύνολο των εταιρικών συμμετόχων.

5.2. Σχετικά με τη διαδικασία εφαρμογής της ΕΚΕ

Σε πρώτη φάση, δεν υπήρξε μια ξεκάθαρη εικόνα σχετικά με το χρονικό διάστημα εφαρμογής της ΕΚΕ. Οι περισσότερες ομάδες δήλωσαν την ίδρυσή τους, άλλες ανέφεραν την τελευταία 2ετία και οι υπόλοιπες ομάδες μοιραστήκαν στις υπόλοιπες επιλογές (από την παρούσα αγωνιστική σεζόν, την τελευταία 3ετία έως 10ετία). Στη συνέχεια, ενθαρρυντικό κρίθηκε το αποτέλεσμα της ύπαρξης καταγεγραμμένης πολιτικής κοινωνικής ευθύνης από σχεδόν τις μισές ομάδες της Superleague, όπως αυτό είχε δηλωθεί και ένα χρόνο νωρίτερα μέσα από την έρευνα των Καραμήτρος, Νάσσης & Αυθίνος (2010). Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι οι μισές ομάδες της κατηγορίας και κυρίως οι δραστηριοποιούμενες στα αστικά κέντρα καταπιάνονταν με κοινωνικά υπεύθυνες πρωτοβουλίες.

Το αξιολογικό κομμάτι της εφαρμογής της ΕΚΕ κρίθηκε ικανοποιητικό. Κατά κύριο λόγο τις αποφάσεις σχετικά με την ΕΚΕ φάνηκε να τις λαμβάνει ο Πρόεδρος. Σε μεγάλο βαθμό υπεύθυνος των αποφάσεων δηλώθηκε ο υπεύθυνος επικοινωνίας και το Διοικητικό Συμβούλιο. Αξιοσημείωτη υπήρξε η αναφορά συμμετοχής της ομάδας εργασίας ΕΚΕ, έστω και σε μικρό βαθμό, πιθανόν δικαιολογημένης από το χρονικό εμφάνισης της ΕΚΕ στον αθλητικό χώρο. Ενώ, περιορισμένη χαρακτηρίστηκε η συμβολή των υπευθύνων του τμήματος ΜΚΤ & του Εμπορικού.

Στο λειτουργικό κομμάτι της ΕΚΕ, επίσημη ομάδα εργασίας / επιτροπή ΕΚΕ υπήρξε από τις μισές ομάδες με κυρίως εσωτερική προέλευση των μελών και με αναφορά μιας και μόνο περίπτωσης συνεργασίας εσωτερικού φορέα με εξωτερικό συνεργάτη. Πιθανόν η μη δημιουργία μιας αυτόνομης ομάδας εργασίας / επιτροπής ΕΚΕ εσωτερικά να οφείλεται στην προσπάθεια εξοικονόμησης πόρων (οικονομικών και ανθρώπινων) για την πιθανή διοχέτευση τους σε άλλου είδους δράσεις ή συνεργασίες.

Αναφορικά με τους “προς διάθεση πόρους” για την ανάπτυξη πρωτοβουλιών ΕΚΕ δηλώθηκαν κυρίως οι “οικονομικής μορφής”, έπειτα οι “μη οικονομικοί” και στη συνέχεια οι “ανθρώπινοι”. Αυτό που αξίζει να επισημανθεί σε αυτό το σημείο είναι ο δισταγμός διάθεσης των ανθρώπινων πόρων, με τις μισές μόνο ομάδες να επιθυμούν να τους διαθέτουν για κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές, πιθανόν επειδή οφείλουν κατά κύριο λόγο να διατίθενται για τις βασικές εταιρικές λειτουργίες.

Προτίμηση διαπιστώθηκε στην υλοποίηση: α) φιλανθρωπικών δράσεων, β) πράξεων εθελοντισμού και προστασίας των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Ανεξερεύνητος δηλώθηκε ο τομέας της επιχειρηματικής ηθικής / των κωδίκων συμπεριφοράς που αφορά το εσωτερικό των επιχειρήσεων και ρυθμίζει το επίπεδο των εταιρικών συνεργασιών.

Διχασμός προέκυψε σχετικά με τους τομείς του περιβάλλοντος και της κοινοτικής / κοινωνικής ανάπτυξης.

Συγκριτικά με την έρευνα των φοιτητών του τμήματος Επικοινωνίας & ΜΜΕ του Εθνικού & Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών (2006) και βασισμένη στην ιδέα ότι “οι επαγγελματικές ομάδες δύσκολα διαφοροποιούνται από τις μεσαίου μεγέθους ή πολυεθνικές εταιρείες” (Breitbarth & Harris (2007), παρατηρείται ένας σημαντικός βαθμός διαφοροποίησης στους υλοποιήσιμους τομείς της ΕΚΕ. Οι εν λόγω φοιτητές του τμήματος εστίασαν στους τομείς του ανθρώπινου δυναμικού, της αγοράς, του φυσικού περιβάλλοντος και της κοινωνίας - με τους δύο πρώτους να προηγούνται των εταιρικών προτιμήσεων.

Σε μια άλλη μελέτη, και συγκεκριμένα στο άθλημα του ποδοσφαίρου, που διεξήγαγαν ο Akansel et al. (2010) διαπιστώθηκε ένα είδος προτίμησης συνεισφοράς στον τομέα του αθλητισμού, στην εκπαίδευση, στην φιλανθρωπία και στην υγεία, απαξιώνοντας ουσιαστικά την τέχνη και το περιβάλλον. Με αυτόν τον τρόπο, ανακεφαλαιώνοντας και λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα των τριών ερευνών διαπιστώνεται ένα είδος διχασμού:

1. Με τις εταιρείες των υπολοίπων κλάδων να έχουν ως κέντρο των αποφάσεών τους την “επιχείρηση”.
2. Με τις αθλητικές επιχειρήσεις, που πιθανόν λόγω της ιδιαίτερης κοινωνικής τους φύσης, να εστιάζουν σε τομείς που αφορούν κατά κύριο λόγο τους “εξωτερικούς συμμετόχους” τους.

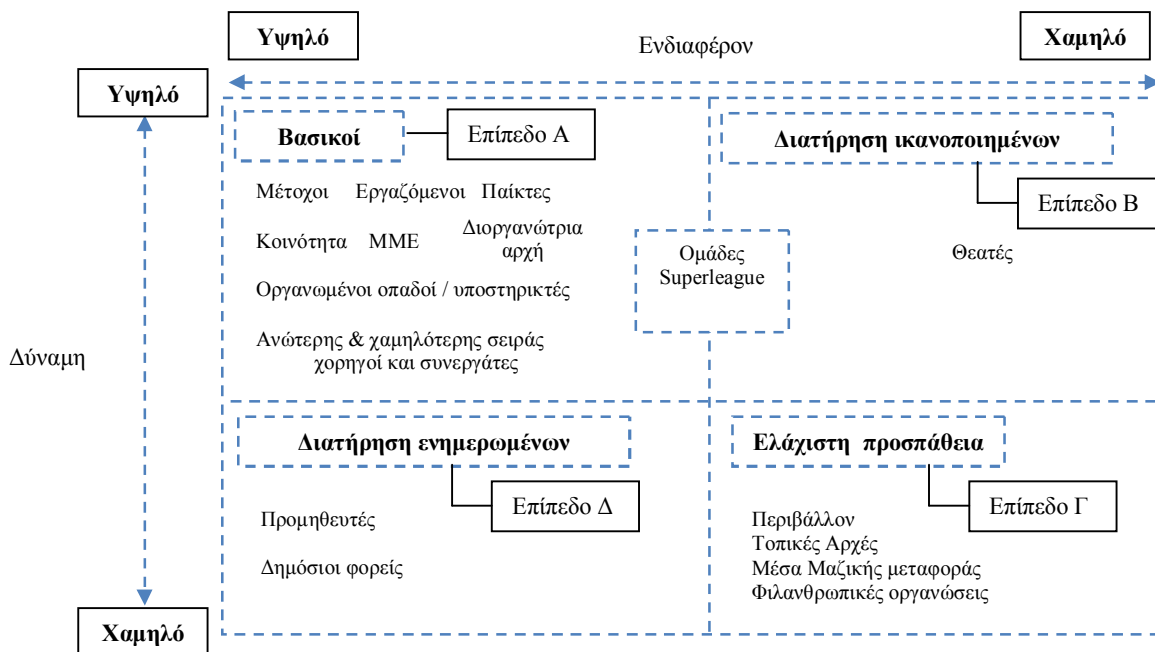
Τέλος, οι μισές ομάδες (ακριβώς) δεν αξιολογούν την ΕΚΕ, με τις υπόλοιπες:

1. Επτά να δηλώνουν ότι πραγματοποιείται από εσωτερικό φορέα και
2. Την μια να απαντά ότι υλοποιείται από εσωτερικό της φορέας σε συνεργασία με κάποιο εξωτερικό συνεργάτη.

5.3. Σχετικά με την αξιολόγηση των συμμετόχων

Οι ομάδες δε λειτουργούν στο κενό, διότι αναπτύσσονται σε αρμονία με τους διάφορους συμμετόχους τους. Στρατηγικά απαιτούν την ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου είδους διοίκησης. Στην παρούσα έρευνα, δημιουργήθηκε η ακόλουθη ταξινόμηση των διαφόρων συμμετόχων στα 4 προτεινόμενα στρατηγικά επίπεδα διοίκησης υπό τις διαστάσεις: α) της δυνάμεως που συγκεντρώνουν οι διάφοροι συμμετόχοι έτσι όπως την αντιλαμβάνονται οι υπεύθυνοι των ομάδων της Superleague και β) του ενδιαφέροντος που προκαλείται στους

υπευθύνους των ομάδων για αυτούς. Το αποτέλεσμα της προσπάθειας σκιαγραφείται στο παρακάτω σχήμα (Σχήμα 50):



Σχήμα 50. Συγκεντρωτική αξιολόγηση των συμμετόχων.

Συγκριτικά με την έρευνα που διεξήγαγαν οι Walters & Kitchin (2009), στην ποδοσφαιρική ομάδα της Arsenal μέσω της χρήσης της μήτρας δύναμης / ενδιαφέροντος του Mendelow, η παρούσα έρευνα προσέφερε μια πιο ξεκάθαρη και ομοιογενή εικόνα για τη διοίκηση των συμμετόχων. Ιδιαίτερα, στο πρώτο επίπεδο διοίκησης συμμετόχων (Βασικοί παίκτες: που αφορούσε ένα είδος στρατηγικής εμπλοκής από τις ομάδες στους συμμετόχους) συμπεριλήφθηκαν:

1. Οι βασικοί εσωτερικοί φορείς για τη λειτουργία των ομάδων. Δηλαδή:
 - α) Οι μέτοχοι, ως οι επενδυτές κεφαλαίου των ομάδων.
 - β) Οι εργαζόμενοι, ως οι υπεύθυνοι για την παραγωγή της “αθλητικής υπηρεσίας”.
 - γ) Οι παίκτες, ως “το κλειδί του κάθε αγώνα και η ισχύς τους ξεπερνά τα όρια του γηπέδου” (Παπαδημητρίου, 2005, σελ. 27).
2. Οι βασικοί φορείς οικονομικής ενίσχυσης των ομάδων. Δηλαδή:

α) Οι οργανωμένοι οπαδοί / υποστηρικτές, ως οι πιο πιστοί αποδέκτες της “αθλητικής υπηρεσίας”.

β) Οι ανώτερης & χαμηλότερης σειράς χορηγοί και συνεργάτες.

γ) Τα ΜΜΕ, με την πώληση των τηλεοπτικών δικαιωμάτων.

3. Η κοινότητα, διότι οι ομάδες λειτουργούν και αναπτύσσονται στα όρια της.

4. Η διοργανώτρια αρχή.

Δίλημμα προέκυψε σχετικά με τις ομάδες της Superleague, οι λεγόμενοι “ανταγωνιστές” που βρέθηκαν ανάμεσα στο Α (Βασικοί παίκτες) και Β (Διατήρηση ικανοποιημένων) επίπεδο διοίκησης συμμετόχων. Για τους ανταγωνιστές θα μπορούσε να λεχθεί ότι θεωρούνται ότι διαθέτουν ένα υψηλό επίπεδο δύναμης και ότι συγκεντρώνουν ένα μέτριο επίπεδο ενδιαφέροντος από τις ομάδες. Αδιαμφισβήτητα ο ανταγωνισμός εντείνεται συνεχώς στο χώρο του ποδόσφαιρου, με τις ομάδες να τον λαμβάνουν υπόψη μέχρι εκείνο το σημείο που θα μπορέσει να χρησιμοποιηθεί για τη συγκριτική στάθμιση απόδοσης (Benchmarking).

Στο Β επίπεδο (Διατήρηση ικανοποιημένων) διοίκησης συμμετόχων, χαμηλού επιπέδου ενδιαφέροντος από την ομάδα αλλά με υψηλό επίπεδο δύναμής τους, υπήρξαν οι θεατές οι οποίοι διαφοροποιούνται από τους οπαδούς ακριβώς επειδή παρακολουθούν έναν αγώνα χωρίς να επενδύσουν επιπρόσθετους πόρους (οικονομικούς και χρόνο) για την ομάδα. (Παπαδημητρίου, 2005, σελ. 35). Στο επόμενο επίπεδο (επίπεδο Γ – χαμηλό επίπεδο δύναμης συμμετόχων & χαμηλό επίπεδο ενδιαφέροντος), με ελάχιστη προσπάθεια από την πλευρά της ομάδας κατατάχθηκαν το περιβάλλον, οι τοπικές αρχές, τα μέσα μαζικής μεταφοράς και οι φιλανθρωπικές οργανώσεις. Ενώ, στο τελευταίο επίπεδο διοίκησης συμμετόχων (επίπεδο Δ – Διατήρηση ενημερωμένων), οι προμηθευτές & οι δημόσιοι φορείς δηλώθηκαν για το χαμηλό επίπεδο δύναμής τους και για το υψηλό επίπεδο ενδιαφέροντος από την ομάδα. (Walters & Kitchin, 2009).

5.4. Σχετικά με την αξιολόγηση των ωφελειών από την εφαρμογή της ΕΚΕ

Η διαδικασία της αξιολόγησης των κυριότερων ωφελειών από την υλοποίηση δράσεων ΕΚΕ, δημιούργησε την παρακάτω κατηγοριοποίηση με:

1. Τα πρώτα 6 στοιχεία να αφορούν την εικόνα της επιχείρησης, με τη “βελτίωση της εμπιστοσύνης & της υποστήριξης της κοινότητας” να προηγούνται των προτιμήσεων. Τη “βελτίωση της φήμης”, την “προσέλκυση επενδυτικών ευκαιριών”, τη “βελτίωση της πελατειακής πιστότητας”, την “επίτευξη

μεγαλύτερης κάλυψης από τα ΜΜΕ” & τη “δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος” να έπονται.

2. Τα επόμενα δύο οφέλη να αναφέρονται στην επιχείρηση “εσωτερικά”, με λογικά τα αποτελέσματα της “προσέλκυσης & διατήρησης των εργαζομένων” και της “αύξησης των πωλήσεων”.

Από την προηγούμενη αναφορά, γίνεται εμφανής η εστίαση στην “εταιρική εικόνα”, που αποτελεί τον καθρέφτη της εσωτερικής λειτουργίας των επιχειρήσεων. Το ίδιο εύρημα αναφέρεται και στην έρευνα των φοιτητών του τμήματος Επικοινωνίας & ΜΜΕ του Εθνικού & Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών (2006), με τη μόνη διαφορά ότι το επόμενο όφελος στόχευε στο “ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων” σε αντίθεση με τη παρούσα έρευνα που βρέθηκε σχεδόν στην τελευταία θέση της κατάταξης.

Τέλος, μέσα από την έρευνα που διεξήγαγε το Περιφερειακό Ταμείο Ανάπτυξης (2011) σε 20 επιχειρήσεις όλων των κλάδων της Κεντρικής Μακεδονίας προέκυψε η αντίστροφη εικόνα. Ως σημαντικότερο όφελος δηλώθηκε η κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων, έπειτα η βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος και στο τέλος η βελτίωση της φήμης στην τοπική κοινότητα.

5.5. Σχετικά με την αξιολόγηση των δυσκολιών για την εφαρμογή της ΕΚΕ

Όσον αφορά τους αποτρεπτικούς παράγοντες για την εφαρμογή της ΕΚΕ βρέθηκαν τα ακόλουθα:

1. “Οικονομικό κόστος”: ο πιο αποτρεπτικός παράγοντας.
2. Προβληματισμός για την “έλλειψη εξειδικευμένων συνεργατών” σε θέματα ΕΚΕ.
3. “Μέγεθος των ομάδων”, “έλλειψη συνολικής ενημέρωσης” και “εκούσια φύση της ΕΚΕ”: είναι οι λιγότερο ενθαρρυντικοί παράγοντες, για την εύρυθμη εταιρική λειτουργία.

Συγκριτικά με τις έρευνες του Εθνικού & Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών και της Μπουγά (2009) διαπιστώνονται τα ακόλουθα:

1. Ο παράγοντας “οικονομικό κόστος” να θεωρείται από τους πλέον σοβαρούς λόγους για τη μη υλοποίηση πρακτικών ΕΚΕ.
2. Ο παράγοντας “εκούσια φύση της ΕΚΕ” να κατατάσσεται σχεδόν τελευταίος, δηλώνοντας με αυτό τον τρόπο ότι δεν αποτελεί βασικό λόγο για την μη υλοποίηση πρωτοβουλιών ΕΚΕ.

3. Ταλάντευση απόψεων σχετικά με τους υπόλοιπους αποτρεπτικούς παράγοντες (“έλλειψη εξειδικευμένων συνεργατών”, “έλλειψη συνολικής ενημέρωσης” και “μέγεθος επιχείρησης”), πιθανόν λόγω της διαφορετικής φύσης της έρευνας.

5.6. Σχετικά με τη διερεύνηση των ενεργειών για τη δημοσιοποίηση της ΕΚΕ

Αξιολογώντας τις διάφορες πηγές πληροφόρησης για θέματα ΕΚΕ οι υπεύθυνοι των ομάδων διαμόρφωσαν το ακόλουθο τοπίο ενημέρωσης:

1. Σε επίπεδο αδράνειας: τα ιδρύματα, οι δημοτικές αρχές & ο ΟΠΑΠ.
(Καθόλου ικανοποιητικό επίπεδο πληροφόρησης για το πεδίο της ΕΚΕ)
2. Σε επίπεδο με ελάχιστη δραστηριοποίηση: οι εξειδικευμένοι φορείς σε θέματα ΕΚΕ (όπως η CSR Hellas & η CSR Europe), η ΕΕ & οι κρατικοί φορείς.
(Λίγη πληροφόρηση για το πεδίο της ΕΚΕ)
3. Σε επίπεδο κινητοποίησης: τα ΜΜΕ, οι υπόλοιπες ομάδες της Superleague, οι ομάδες ποδοσφαίρου του εξωτερικού & η διοργανώτρια αρχή.
(Αρκετά ικανοποιητικό επίπεδο πληροφόρησης για το πεδίο της ΕΚΕ)
4. Στο “μεγάλο επίπεδο πληροφόρησης”: κανένας φορέας.
(Πολύ ικανοποιητικό επίπεδο πληροφόρησης για το πεδίο της ΕΚΕ)

Σύμφωνα με την έρευνα των Κώτσου et al. (2008), σε 5 επιχειρήσεις που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με τον αθλητισμό, προέκυψε μια “ανομοιογένεια απόψεων των συμμετεχόντων”. Για την ακρίβεια, αρχικά υπήρξε διαφωνία ως προς τον πληροφοριακό ρόλο των εξειδικευμένων φορέων και της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στην παρούσα έρευνα χαρακτηρίστηκαν ως ελάχιστα δραστήριοι σε αντίθεση με την έρευνά τους όπου είχαν ένα πιο ενεργητικό ρόλο. Στη συνέχεια, βελτιωμένος παρουσιάστηκε ο ρόλος των κρατικών φορέων σε θέματα κοινωνικής ενημέρωσης. Τέλος και από τις δύο έρευνες τα ΜΜΕ αναγνωρίστηκαν για την ουσιαστική τους συμβολή, με τη διαφορά ότι στην παρούσα έρευνα υπήρξε η προσθήκη των αμιγώς αθλητικών φορέων (όπως οι ομάδες της Superleague, οι ομάδες του εξωτερικού & η διοργανώτρια αρχή) στο ικανοποιητικό επίπεδο πληροφόρησης σε θέματα ΕΚΕ.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η κατάσταση αναμενόταν κάπως διαφορετική. Για παράδειγμα, τα ιδρύματα λόγω της φύσης τους περί προώθησης κοινωνικών σκοπών θα όφειλαν να δραστηριοποιούνται έντονα στον τομέα της τακτικής ενημέρωσης των κοινωνικών τους πρωτοβουλιών στοχεύοντας στην απόκτηση παντός

είδους βοήθειας (οικονομικής, εθελοντικής εργασίας, κ.α.). Παρόλα αυτά παρατηρείται μια αδυναμία υλοποίησης του έργου τους αλλά και μια αδυναμία ανάπτυξης εκείνων των ισχυρών μηχανισμών επαφής με την κοινωνία (όπως διαφαίνεται και στο κοινωνικό Βαρόμετρο ASBI 2010 της VPRC). Επιπλέον, ο ΟΠΑΠ ακριβώς επειδή συνεργάζεται με τη διοργανώτρια αρχή για την προώθηση κοινωνικών δράσεων θα μπορούσε να ενταχθεί στο “ικανοποιητικό επίπεδο ενημέρωσης” όπως η Superleague.

Από την άλλη πλευρά, αναμενόμενα θεωρήθηκαν τα αποτελέσματα των αμιγώς αθλητικών φορέων όπως της διοργανώτριας αρχής, των υπολοίπων ομάδων της Superleague και των ομάδων ποδοσφαίρου του εξωτερικού. Επίσης, αναμενόμενη και ικανοποιητική για τα ελληνικά δεδομένα υπήρξε η συμβολή των ΜΜΕ, η δραστηριοποίηση των εξειδικευμένων φορέων, της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των κρατικών φορέων.

Αναφορικά με το προτιμώμενο είδος επικοινωνίας των πρωτοβουλιών ΕΚΕ στους εσωτερικούς και εξωτερικούς συμμετόχους των ομάδων, η έρευνα ανέδειξε το διαδίκτυο ως το πλέον καταλληλότερο εργαλείο. Ακολούθως, δηλώθηκαν τα βραβεία - οι εκδηλώσεις και τα δελτία τύπου. Ουσιαστικό μέσο ωστόσο, αποτέλεσε και το έντυπο υλικό. Τέλος, σημαντική θεωρήθηκε η έκδοση ετήσιου απολογισμού ΕΚΕ καθώς με αυτό τον τρόπο οι ομάδες φάνηκαν να λειτουργούν όπως οι εταιρείες των υπολοίπων κλάδων (με την αναγνώριση του αποτελέσματος των εταιρικών τους λειτουργιών και με υπεύθυνη συμπεριφορά απέναντι στους συμμετόχους τους).

Ανεξερεύνητα μέσα δημοσιοποίησης των πρωτοβουλιών της ΕΚΕ παραμένουν για την πλειοψηφία των ομάδων: α) ο κώδικας δεοντολογίας που ρυθμίζει τις σχέσεις με τους εσωτερικούς κυρίως συμμετόχους, β) το φόρουμ οπαδών και οι σύνδεσμοι φιλάθλων, γ) οι αφίσες, η συνέντευξη τύπου & τα ενημερωτικά δελτία, ως μέσα που προσεγγίζουν διαφορετικούς συμμετόχους.

Συγκριτικά με τα στοιχεία του Κοινωνικού Βαρόμετρου ASBI 2010, το 62,1% των Ελλήνων καταναλωτών αναζητά τη δημοσιοποίηση του εταιρικού κοινωνικού έργου, κυρίως μέσω των ειδήσεων και της διαφήμισης. Σε αντίθεση με την έρευνά μας, το διαδίκτυο δηλώθηκε από τους Έλληνες καταναλωτές ως κάτι μακρινό στις προτιμήσεις τους, σημειώνοντας ωστόσο μια πολύ σημαντική αύξηση σε σχέση με τα περσινά επίπεδα. Τέλος, αναγνωρισμένος υπήρξε ο ρόλος των social media με το 32% των πολιτών να πιστεύει ότι προάγει τη διαφάνεια των εταιρικών διαδικασιών.

5.7. Συνοπτικά συμπεράσματα των ενοτήτων της έρευνας

- Έλλειψη ορισμού για την ΕΚΕ από την πλειοψηφία των ομάδων.
- Απουσία ενός ομόφωνου ορισμού για την ΕΚΕ.
- Επικράτηση της “κοινωνικής διάστασης της ΕΚΕ” στην προσπάθεια προσδιορισμού της, με τη χρήση τριών και πλέον διαστάσεων από τις περισσότερες ομάδες της Superleague.
- Απαιτούμενες ευθύνες των ομάδων: η “οικονομική” και η “ηθική”.
- Αναμενόμενη ευθύνη: η “ηθική”.
- Επιθυμητή ευθύνη: η “φιλανθρωπική”.
- Ύπαρξη καταγεγραμμένης πολιτικής κοινωνικής ευθύνης από σχεδόν τις μισές ομάδες, με προσέγγισή της σε ικανοποιητικό βαθμό.
- Λήψη αποφάσεων ΕΚΕ: κυρίως από τον Πρόεδρο, έπειτα από τον Υπεύθυνο Επικοινωνίας ή το Διοικητικό Συμβούλιο.
- Ύπαρξη επίσημης ομάδας εργασίας / επιτροπής ΕΚΕ από τις μισές ομάδες, με κυρίως εσωτερική προέλευση των μελών της.
- “Προς διάθεση” πόροι για την υλοποίηση των πρακτικών ΕΚΕ: κυρίως οικονομικοί με δισταγμό απασχόλησης των ανθρωπίνων πόρων πέραν της βασικής εταιρικής λειτουργίας.
- Έλλειψη ξεκάθαρης εικόνας για το χρονικό εφαρμογής της ΕΚΕ.
- Υλοποιήσιμοι τομείς ΕΚΕ: κυρίως φιλανθρωπίες, εθελοντισμός και προστασία ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Πρωταρχικής σημασίας: η κάλυψη συμφερόντων των εξωτερικών συμμετόχων των ομάδων.
- Αξιολόγηση της ΕΚΕ: από τις μισές ομάδες.
- Φορέας αξιολόγησης της ΕΚΕ: κάλυψη με το υπάρχον προσωπικό.
- Στρατηγική εμπλοκή των ομάδων: στους βασικούς εσωτερικούς φορείς (παίκτες, εργαζόμενους και μετόχους), στους φορείς οικονομικής ενίσχυσης (οργανωμένους οπαδούς / υποστηρικτές, ΜΜΕ, ανώτερης & χαμηλότερης σειράς χορηγούς και συνεργάτες), στην κοινότητα και στη διοργανώτρια αρχή.
- Στρατηγική ικανοποίησης από τις ομάδες στους θεατές.
- Με κανένα είδος στρατηγικής εμπλοκής από τις ομάδες: το περιβάλλον, οι τοπικές αρχές, τα μέσα μαζικής μεταφοράς και οι φιλανθρωπικές οργανώσεις.

- Στρατηγική ενημέρωση από τις ομάδες στους προμηθευτές και στους δημόσιους φορείς.
- Οφέλη από την εφαρμογή της ΕΚΕ: με εστίαση στη “βελτίωση της εικόνας” των ομάδων και λιγότερο στη “βελτίωση της εταιρικής λειτουργίας” (με προσέλκυση & διατήρηση εργαζομένων και αύξηση των πωλήσεων).
- Περισσότερο αποτρεπτικοί παράγοντες για την υλοποίηση των πρακτικών της ΕΚΕ: το “οικονομικό κόστος” και έπειτα η “έλλειψη εξειδικευμένων συνεργατών”.
- Ύπαρξη ενός ικανοποιητικού επιπέδου πληροφόρησης για θέματα ΕΚΕ κυρίως από τους αμιγώς αθλητικούς φορείς (διοργανώτρια αρχή, υπόλοιπες ομάδες της Superleague, ομάδες ποδοσφαίρου εξωτερικού) και τα ΜΜΕ.
- Αδρανοποίηση σε θέματα πληροφόρησης για την ΕΚΕ από τα διάφορα ιδρύματα, τις δημοτικές αρχές και τον ΟΠΑΠ, με βελτιωμένο ωστόσο τον ρόλο των κρατικών φορέων.
- Επικοινωνία της ΕΚΕ στους συμμετόχους: κατά κύριο λόγο με το διαδίκτυο και έπειτα με τα βραβεία – τις εκδηλώσεις και τα δελτία τύπου. Ανύπαρκτοι τρόποι: η συνέντευξη τύπου, το φόρουμ οπαδών, οι αφίσες, ο σύνδεσμος φιλάθλων και ο κώδικας δεοντολογίας. Σε σημαντικό βαθμό για τα αθλητικά δεδομένα η εμφάνιση του θεματικού απολογισμού της ΕΚΕ.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Μπορεί να ειπωθεί ότι η παρούσα μελέτη συνέβαλε στην υπάρχουσα θεωρία, προσφέροντας πληροφορίες σχετικά με το πώς αντιλαμβάνονται οι υπεύθυνοι των ομάδων επαγγελματικού ποδοσφαίρου (της Superleague) συνολικά την έννοια της ΕΚΕ. Εντούτοις, λόγω της έκτασης του φαινομένου “Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη” υπάρχουν επιπλέον ζητήματα προς διερεύνηση και περιγραφή στον τομέα της αθλητικής διοίκησης.

Κατά τη διάρκεια της έρευνας, δεν διερευνήθηκαν ορισμένα ζητήματα, λόγω των περιορισμών που είχαν τεθεί. Μια ενδιαφέρουσα περιοχή αναζήτησης φάνηκε να αποτελεί η εξέταση του συνόλου των επαγγελματικών ομάδων ποδοσφαίρου (Superleague, Football League και Football League 2), για καταγραφή τυχόν ομοιοτήτων και διαφορών ως προς την προσέγγιση της ΕΚΕ σε χρονικό διάστημα μεγαλύτερο της μιας αγωνιστικής σεζόν. Ενδιαφέρουσα θα ήταν και η διερεύνηση εκτός συνόρων λαμβάνοντας υπόψη τη διαφορετικότητα στο χαρακτηριστικό “εθνικότητα”.

Επιπλέον, όμως αξίζει να ερευνηθεί το ενδεχόμενο καθώς και ο βαθμός στον οποίο παράγοντες όπως η “αγωνιστική πορεία” και η “οικονομική κατάσταση” των ομάδων μπορούν να ευνοήσουν (ή να δυσχεραίνουν) το σύνολο των υιοθετούμενων πρωτοβουλιών της ΕΚΕ. Καλό θα ήταν, επίσης, να εξεταστεί η επίδραση που έχει η ΕΚΕ στην εικόνα της ομάδας, στον αριθμό των εισιτηρίων και στον αριθμό των πωλήσεων των διαφόρων ειδών της ομάδας. Τέλος, συστήνεται η αξιολόγηση της ΕΚΕ όχι μόνο από τη μεριά των εσωτερικών συμμετόχων (αθλητές, προσωπικό, προμηθευτές, κ.α.) αλλά και από τους εξωτερικούς (θεατές, οπαδοί, κοινότητα, ΜΜΕ, κ.α.) προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός κατανόησης & αποδοχής των δράσεων της ΕΚΕ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- African Proverb (2010). *Quote*. Retrieved on October 1, 2010, from:
<http://www.quotiki.com/quotes/13210>
- Akansel, B., Ates, E.B., Tapan, P., & Ozden, Y. (2010). *Impementation of csr at European football clubs*. Retrieved on January 27, 2011, from Bahcesehir University, Programme in Sport Management Web site: http://cies-uni.org/files/BU_implementation_of_csr_at_european_football_clubs.pdf
- Ανδριώτης, Κ. (2003). *Ποσοτική έρευνα και ανάλυση δεδομένων με τη χρήση του SPSS 11.5*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Ανδρουλάκης, Γ., Κακάρη, Ν., & Μουσουρή, Β. (1998). *Μέθοδοι συλλογής δεδομένων ερωτηματολόγιο, συνέντευξη, παρατήρηση*. Ανακτημένο Φεβρουάριος 4, 2011, από Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Σεμινάριο μεθοδολογίας για τις διπλωματικές εργασίες Διαδικτυακός τόπος: <http://www.eap.gr>
- Αποστολόπουλος, Χ. (2006). *Σχεδιασμός και ανάπτυξη εκπαιδευτικού υλικού κατάλληλου για εξ αποστάσεως εκπαίδευση με τίτλο: «Στατιστική ανάλυση ερευνητικών δεδομένων με χρήση του SPSS 14.0»*. Πτυχιακή διατριβή, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Ανακτημένο Μάρτιος 10, 2011, από http://class.eap.gr/QuickPlace/ekpde/Main.nsf/h_BDB82CF5AC25216AC2257035003C00CB/0BC781E438C699A4C225727500530365/?OpenDocument
- Asian Productivity Organization (2006). *Top Management Forum: Corporate Social Responsibility*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Αυγερινός, Θ. (1989). *Κοινωνιολογία του αθλητισμού*. Θεσσαλονίκη: ΣΑΛΤΟ.
- Babiak, K., & Wolfe, R. (2006). More than just a game? Corporate Social Responsibility and Super Bowl XL. *Sport Marketing Quarterly*, 15 (4), 214-222.
- Babiak, K., Wolfe, R., Johnson, G., Smart, D., & Rechner, P. (2007). Corporate Social Responsibility and Professional Sport: a perfect match. In K. Babiak, & R. Wolfe (Chairs), *Textual perspectives*. Symposium conducted at the Academy of Management, Philadelphia.

- Βάντα, Β. (2009). *Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στις επιχειρήσεις επεξεργασίας ζύλου και παραγωγής επίπλων*. Μεταπτυχιακή διατριβή, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο. Ανακτημένο Σεπτέμβριος 25, 2010, από <http://invenio.lib.auth.gr/record/114171>
- Βερβερίδης, Σ. (2009). *Μελέτη για την εξοικείωση των Ελληνικών Μετασχηματιστικών ΜΚΟ στα νέα περιβάλλοντα που διαμορφώνει η σύγκλιση των ΤΠΕ και η ευρύτατη χρήση καινοτομικών εφαρμογών στο διαδίκτυο*. Μεταπτυχιακή διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο. Ανακτημένο Σεπτέμβριος 28, 2010, από <http://library.panteion.gr:8080/dspace/handle/123456789/1740>
- Bibri, M. (2008). *Corporate Sustainability/CSR Communications and Value Creation: A Marketing Approach*. Master's thesis, Blekinge Institute of Technology. Retrieved on October 2, 2010, from <http://www.essays.se/essay/63fc44ffec/>
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- Bradish, C., & Cronin, J. (2009). Corporate Social Responsibility in Sport. *Journal of Sport Management*, 23, 691-697.
- Breitbarth, T., & Harris, P. (2007). *Conceptualising the Role of Corporate Social Responsibility in Professional Football*. Paper presented at the *Australian and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC) Conference, December 3-5, Dunedin, New Zealand*.
- Burlingame, D. (1994). Empirical research on Corporate Social Responsibility: What does it tell us?. *Nonprofit Management and Leadership*, 4 (4), 473-480.
- Γαλανός, Σ. (2010). *Επιδράσεις από την εφαρμογή προγραμμάτων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση των εργαζομένων*. Πτυχιακή διατριβή, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο. Ανακτημένο Ιούνιος 16, 2011, από <http://estia.hua.gr:8080/dspace/bitstream/123456789/1024/1/galanos.pdf>
- Cappato, A., & Pennazio, V. (2006). *Corporate Social Responsibility in Sport: Torino 2006 Olympic Winter Games*. Paper presented at the *CRR Conference, September 4-5, Dublin, Ireland*.
- Capriotti, P., & Moreno, A. (2007). Corporate citizenship and public relations: The importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites. *Public Relations Review*, 33 (1), 84-91.

- Carroll, A. B. (1994). Social Issues in Management Research. *Business and Society*, 33 (1), 5–25.
- Chong, H. (2008). *CSR is it for real? Are there any profits in it?: None*. Master's thesis, Stockholm School of Economics. Retrieved on September 29, 2010, from <http://www.essays.se/essay/5c1d999ae6/>
- Crane, A. & Matten, D. (2007). *Business Ethics*. New York: Oxford University Press.
- Crowther, D. & Aras, G. (2008). *Corporate Social Responsibility*. Denmark: Ventus Publishing ApS.
- CSR Europe. (2010). *History*. Retrieved on October 10, 2010, from: http://www.csreurope.org/pages/en/about_us.html
- CSR Hellas. (2010). *EKE & Βιώσιμη Ανάπτυξη: Ορισμοί*. Retrieved on October 10, 2010, from: http://www.csrhellas.org/portal/index.php?option=ozo_content&perform=view&id=183&Itemid=136&lang=
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15 (1), 1-13.
- Del Pilar Munoz Duenas, M. (2008). *Corporate Social Responsibility: a new variable to be taken into account for business strategies*. Paper presented at the XXII Annual Congress AEDEM, July 18-20, Salamanca, Spain.
- Dunne, S. (2007). What is Corporate Social Responsibility Now?. *Journal of Ephemera: theory & politics in organization*, 7 (2), 372-380.
- Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. (2006). *Έρευνα για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις*. Ανακτημένο Μάρτιο 14, 2011, από Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Πρόγραμμα Ερμής: http://www.csrhellas.org/csr_last2/portal/images/stories/files/SURVEY_RESULTS_gr.pdf
- Ericson, P.J., & Venemyr, H. (2006). *Corporate Social Responsibility – Whose Responsibility is it?*. Master's thesis, University of Jonkoping. Retrieved on September 30, 2010, from <http://www.essays.se/essay/ac91abaa40/>

- FIFA. (2010). *About FIFA: Social*. Retrieved on October 26, 2010, from:
<http://www.fifa.com/aboutfifa/worldwideprograms/index.html>
- Forester, B. (2009). *The social impact of corporate social responsibility: A case study*.
 Doctoral dissertation, Florida State University. Retrieved on February 26, 2011, from
<http://gradworks.umi.com/33/73/3373992.html>
- Godfrey, P. (2009). Corporate Social Responsibility in Sport: An overview and key issues.
Journal of Sport Management, 23, 698-716.
- Goetsch, D., & Davis, S. (2006). *Quality Management: Introduction to Total Quality
 Management for Production, Processing, and services*. New Jersey: Pearson
 Education.
- Harila, H., & Petrini, K. (2003). *Incorporating CSR: case studies of four MNCs*. Master's
 thesis, Lulea University of Technology. Retrieved on September 30, 2010, from
<http://www.essays.se/essay/a3989e3e9b/>
- Held, D., & McGrew, A. (2008). Held and McGrew: The Global Transformations Reader.
 Retrieved on October 10, 2010, from
<http://toprovenothing.blogspot.com/2008/10/held-and-mcgrew-global-transformations.html>
- Hoffman, A. (2001). *From Heresy to Dogma: An institutional History of corporate
 environmentalism*. Stanford: Stanford University Press.
- Hohnen, P. (2007). *Corporate Social Responsibility: An implementation guide for business*.
 Manitoba: Jason Potts.
- Hokkanen, A., & Timpe, D. (2009). *Corporate Social Responsibility (CSR) and Contract
 Manufacturing: exploring the Management Structures and Processes of Ethical
 Sourcing Practices*. Master's thesis, University of Gothenburg. Retrieved on September
 22, 2010, from <http://www.essays.se/essay/928f357c63/>
- Huertas, A., & Capriotti, P. (2008). *Using Corporate Social Responsibility as a public
 relations tool in a local community*. Paper presented at the XXII Annual Congress
AEDEM, July 18-20, Salamanca, Spain.
- Hunger, J.D. & Wheelen T.L. (2004). *Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. (Μετάφραση
 – Επιμέλεια Σοκοδής Ανδρέας). Αθήνα: Κλειδάριθμος.

- Javeau, C. (2000). *Η Έρευνα με ερωτηματολόγιο: Το εγχειρίδιο του καλού ερευνητή*. (Μετάφραση – Επιμέλεια Τζανόνε-Τζώρτζη Κατερίνα). Αθήνα: Γιώργος Δαρδάνος.
- Καμπίτσας, Χ. (2004). *Η Έρευνα στις αθλητικές επιστήμες: Στατιστική Ανάλυση - Αξιολόγηση*. Θεσσαλονίκη: Τσιαρτσιάνης Αθανάσιος & ΣΙΑ ΟΕ.
- Καραγιώργος, Θ. (1996). Ιστορική εξέλιξη της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων. *Επιστημονική Επετηρίδα*, 12 (2), 231-232.
- Καραμήτρος, Χ., Νάσσης, Π., & Αυθίνος, Ι. (2010). Αξιολόγηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης των ομάδων της Super League και Α1 μπάσκετ μέσω των επίσημων ιστοσελίδων τους. Πρακτικά 11^ο Πανελληνίου Συνεδρίου Αθλητικής Διοίκησης, Δεκέμβριος, Σέρρες, Ελλάδα.
- Καφετζής, Ε. (2006). *Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στο Ελληνικό Τραπεζικό σύστημα. Η περίπτωση της Alpha bank*. Μεταπτυχιακή διατριβή, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Ανακτημένο Σεπτέμβριος 14, 2010, από http://class.eap.gr/QuickPlace/trade/Main.nsf/h_0B9E43B7A471D13EC2257031003D3FFA/1BB816AB8196E0DEC2257179003852FA/?OpenDocument
- Κορρές, Γ., & Γούτσος, Σ. (2003). *Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Kosecoff, J. (1998). *How to conduct surveys: A step – by – step guide*. California: SAGE Publications.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Κουλούρης, Τ. (2009, Ιανουάριος 19). Το λεξικό και η ιστορία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. *ΤΑ ΝΕΑ: MBA – Πράσινη Επιχειρηματικότητα*. Ανακτημένο Σεπτέμβριος 14, 2010, από <http://www.tanea.gr/default.asp?pid=32&ct=21>.
- Kumar, R. (1999). *Research Methodology: A step-by-step guide for beginners*. London: Sage Publications.
- Κώτσου, Α., Τσαλουχίδης, Α., Μουντάκης, Κ., Αντωνοπούλου, Π., & Θεοδωρικάκος, Τ. (2008). Η αντίληψη μεγάλων ελληνικών επιχειρήσεων, που σχετίζονται με τον αθλητισμό, για την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Πτυχιακή διατριβή, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

- Κώτσου, Α., Τσαλουχίδης, Α., & Μουντάκης, Κ. (2008). Κοινωνική Ευθύνη σε επιχειρήσεις που σχετίζονται με τον αθλητισμό (άμεσα ή έμμεσα). Πρακτικά 9^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου Αθλητικής Διοίκησης, Δεκέμβριος Αθήνα, Ελλάδα.
- Κώτσου, Α., Τσαλουχίδης, Α., & Μουντάκης, Κ. (2009). Η αντίληψη μεγάλων ελληνικών επιχειρήσεων, που σχετίζονται με τον αθλητισμό, για την εταιρική κοινωνική ευθύνη. *Περιοδικό Φυσική Αγωγή Αθλητισμός και Υγεία*, 24, 85-102.
- Lewis, S. (2003). Reputation and Corporate Responsibility. *Journal of Communication Management*, 7 (4), 356-364.
- Lloyd Sauza, F. (2008, July 9). Definition of Mass Media. Retrieved on November 15, 2010, from <http://ezinearticles.com/?Definition-of-Mass-Media&id=1311352>
- 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.
- Longenecker, J.G., Moore, C.W., & William, J. (2005). *Μάνατζμεντ μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*. (Μετάφραση – Επιμέλεια Σαρρής Νίκος). Αθήνα: ΕΛΛΗΝ.
- Maignan, I., & Ralston, D. (2002). Corporate Social Responsibility in Europe and the US: Insights from Businesses' Self - Presentations. *Journal of International Business Studies*, 33, 497-514.
- Μακράκης, Β. (2005). *Ανάλυση δεδομένων στην επιστημονική έρευνα με τη χρήση του SPSS: Από τη θεωρία στην πράξη*. Αθήνα: Gutenberg.
- McGann, H. (2004). *Corporate Social Responsibility: Introduction to Business*. Retrieved on September 6, 2010, from <http://www.docstoc.com/docs/3541790/social-responsibility-definition>
- McGowan, R., & Mahon, J. (2009). Corporate Social Responsibility in Professional Sports: An analysis of the NBA, NFL and MLB. *Academy of Business Disciplines*, 1, 45-82.
- Misener, L. (2008). *Mega – events and corporate social responsibility: A stakeholder perspective of compatibility*. Paper presented at the *North American Society for Sport Management Conference, May 28-31, Toronto, Canada*.
- Montana, P. & Charnov, B. (1993). *Μάνατζμεντ*. (Μετάφραση – Επιμέλεια Ρούβαλη Μαρία). Αθήνα: Κλειδάριθμος.

- Μπουγά, Ν. (2009). *Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στην Ελλάδα: Θεωρία: Η θεωρία των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων*. Μεταπτυχιακή διατριβή, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο. Ανακτημένο Σεπτέμβριος 28, 2010, από <http://openarchives.gr/view/414524>
- Nguyen, S. (2010). *Influence of perceived shared corporate social orientation of employees and volunteers with sport organizations on attitudinal outcomes*. Doctoral dissertation, Florida State University. Retrieved on September 9, 2010, from <http://etd.lib.fsu.edu/theses/available/etd-03292010-221224/>
- Palazzi, M., & Starcher, G. (1997). *Corporate Social Responsibility and business success*. Paper presented at the *AIESEC Global Theme Conference, May 6*, Basle, Switzerland.
- Παπαδημητρίου, Δ. (2005). *Διοίκηση αθλητικών οργανισμών και επιχειρήσεων*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Paramio Salcines, J.L., Campos Lopez, C., Downs, P., Beotas Lalaguna, E., & Munoz Pereda, G. (2009). *Disability provision in European stadia within a corporate social responsibility framework: The case of Primera Division – Spanish Football League*. Paper presented at the *17th Conference of the European Association for Sport Management, September 16-19*, Amsterdam, Netherlands.
- Περιφερειακό Ταμείο Ανάπτυξης. (2011) Οφέλη από την εφαρμογή πρακτικών κοινωνικής ευθύνης. Ανακτημένο Φεβρουάριος 21, 2011, από <http://www.inews.gr/142/ofeli-apotin-efarmogi-praktikon-koinonikis-efthynis.htm>.
- Πράσινο Βιβλίο (2001). *Προώθηση ενός Ευρωπαϊκού πλαισίου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη*, Βρυξέλλες.
- Σαρμανιώτης, Χ. (2000). *Μάνατζμεντ: Η διοικητική διαδικασία στην επιχείρηση*. Θεσσαλονίκη: Όμηρος.
- Scher, Y., Rossi, L., Bof, F., & Montanari, F. (xxx). *Corporate Social Responsibility: Analysis of Supporters Trust Model and its Applicability into the Italian Context*. Paper presented at the *EASM Annual Conference*. Abstract retrieved on October 27, 2010, from http://www.easm.net/index.php?searchword=italian+context&ordering=newest&searchphrase=all&limit=20&option=com_search

- Sheth, H., & Babiak, K. (2010). Beyond the Game: Perceptions and practices of Corporate Social Responsibility in the professional Sport Industry. *Journal of Business Ethics*, 91 (3), 433-450.
- Shuttleworth, M. (2008). Definition of Research. Retrieved on February 15, 2011, from <http://www.experiment-resources.com/definition-of-research.html>
- Smith, A., & Westerbeek, H. (2007). Sport as a vehicle for deploying Corporate Social Responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 25, 43-54.
- Σπυρόπουλος, Β. (2009). *Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στην Ελλάδα: Θεωρία, πρακτικές και εφαρμογές στις ελληνικές τράπεζες*. Μεταπτυχιακή διατριβή, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Ανακτημένο Οκτώβριος 14, 2010, από http://class.eap.gr/QuickPlace/trade/Main.nsf/h_548908D24B20BDF9C22575F60039EBC3/E3BBB1F87E4C44C4C22575F9003636D7/?OpenDocument
- Sriramesh, K., Wee Ng, C., Ting Ting, S., & Wanyin, L. (2007). *Corporate Social Responsibility and public relations: Perceptions and practices in Singapore*. Paper presented at the 14th International Public Relations Symposium, July 3-5, Bled, Slovenia.
- Stewart, B., & Smith, A. (1999). The Special Features of Sport. *Analysis of Leisure Research*, 2 (1), 87-99.
- Swaen, V. (2002). *Corporate Social Responsibility: Do managers and consumers have the same conception of "doing good"?*. Paper presented at the 10th International Conference of the Greening of Industry Network, June 23-26, Goteborg, Sweden.
- Toohy, K. (2009). *Challenges and Opportunities for the Olympic Movement in the next decades – The Corporate Social Responsibility*. Retrieved on October 3, 2010, from Griffith University, digital library RERO DOC: <http://doc.rero.ch/record/17374?ln=en>
- Τζωρτζάκη, Κ. Α. (1992). *Οργάνωση και Διοίκηση: Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Τζωρτζάκη Μ. & ΣΙΑ Ε. Ε.
- ΤΟ ΒΗΜΑ. (2010). Τι είναι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Οικονομία: Επικαιρότητα. Ανακτημένο Φεβρουάριος 21, 2011, από <http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&ct=16&artid=316424&dt=21/02/2010>.

- UNICEF. (2006) *Πληροφόρηση: Η FC BARCELONA ΣΤΟ ΠΛΕΥΡΟ ΤΗΣ UNICEF*
Μια συμμαχία που αναδεικνύει τις αξίες της αλληλεγγύης. Ανακτημένο Οκτώβριος 25,
2010, από: <http://www.unicef.gr/news/2006/n060912.php>
- VPRC. (2010) *Στοιχεία Κοινωνικού Βαρόμετρου ASBI 2010.* Ανακτημένο Φεβρουάριος
25, 2011, από:
http://www.vprc.gr/uplds/File/teleytaia%20nea/ASBI2010/Ekthesi_Apotelesmatwn_ASBI_2010.pdf
- Walker, M. (2007). *Assessing the influence of corporate social responsibility on consumer attitudes in the sport industry.* Doctoral dissertation, Florida State University.
Retrieved on January 18, 2011, from <http://www.scribd.com/doc/22196834/Assessing-the-influence-of-corporate-social-responsibility-on-consumer-attitudes-in-the-sport-industry>
- Walters, G., & Chadwick, S. (2009). Corporate citizenship in football: delivering strategic benefits through stakeholder engagement. *Management Decision*, 47 (1), 51-66.
- Walters, G., & Kitchin, P. (2009). Stakeholder Management and sport facilities: A case study of the Emirates Stadium. *Birkbeck Sports Business Centre Case-Study Paper Series*, 1 (2), 1-23.
- Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Πειραιάς: Αθ. Σταμούλης.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



ΤΕΛΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ: “ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ”

Αγαπητέ κύριε / κυρία,

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της μεταπτυχιακής εργασίας με θέμα «Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στον επαγγελματικό αθλητισμό: η περίπτωση της Superleague στην Ελλάδα», που εκπονείται στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών με τίτλο «Οργάνωση & Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης & Διαχείρισης Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Η εν λόγω διατριβή αποσκοπεί στη συλλογή πληροφοριών και απόψεων από έμπειρα στελέχη του επαγγελματικού ποδοσφαίρου για την έννοια και το πεδίο εφαρμογής της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Στο σημείο αυτό θα θέλαμε να σας επισημάνουμε ότι ο χαρακτήρας της έρευνας είναι αυστηρά εκπαιδευτικός και επιστημονικός και θα τηρηθεί απόλυτη εχεμύθεια ως προς τις απαντήσεις σας, οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν μόνο για την εξαγωγή στατιστικών αποτελεσμάτων.

Θα σας παρακαλούσαμε να διαθέσετε λίγο από τον πολύτιμο χρόνο σας, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην παρούσα έρευνα, τα αποτελέσματα της οποίας θα σας κοινοποιηθούν με την ολοκλήρωσή της, εφόσον μας δηλώσετε ότι κάτι τέτοιο σας ενδιαφέρει.

Σε περίπτωση που χρειαστείτε οποιαδήποτε διευκρίνιση ή συμπληρωματική πληροφορία, σχετικά με την έρευνα, μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μας στο τηλέφωνο 693.630.1930, ή στο e-mail katkotsou@yahoo.gr.

Σας ευχαριστούμε θερμά για την ανταπόκριση και τη συνεργασία σας.

Με εκτίμηση,

Ο επιβλέπων καθηγητής

Η μεταπτυχιακή φοιτήτρια

Μουντάκης Κωνσταντίνος

Κώτσου Αικατερίνη

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΟΜΑΔΑΣ:

Η ΘΕΣΗ ΣΑΣ (ΙΔΙΟΤΗΤΑ) ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ:

ΜΕΡΟΣ Α – Η ΙΔΕΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

1. Δεδομένου ότι η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι γνώριμη, παρακαλώ να απαντήσετε με ένα σταυρό (+), από ποιούς φορείς αντλείτε την πληροφόρηση και πόσο ικανοποιητικό κρίνετε το επίπεδο ενημέρωσης που παρέχεται στην ομάδα.

	ΠΟΛΥ	ΑΡΚΕΤΑ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ
Εξειδικευμένοι φορείς (CSR Hellas, CSR Europe)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ευρωπαϊκή Ένωση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Κρατικοί φορείς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης & Επικοινωνίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ομάδες ποδοσφαίρου εξωτερικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ομάδες επαγγελματικού ποδοσφαίρου Ελλάδα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διοργανώτρια αρχή (Superleague)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ιδρύματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δημοτικές Αρχές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ΟΠΑΠ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2. Έχει θεσπιστεί από την ομάδα ορισμός για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη;
[Παρακαλώ απαντήστε με ένα σταυρό (+)]**

ΝΑΙ

ΟΧΙ

α) Εάν ναι, ποιος είναι αυτός;

β) Εάν όχι, ποιος από τους ακόλουθους ορισμούς θεωρείτε ότι ανταποκρίνεται περισσότερο στην φιλοσοφία της ομάδας; [**Παρακαλώ επιλέξτε μόνο μια απάντηση, τοποθετώντας ένα σταυρό (+)**]

i) «Η έννοια σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη». (Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2001)

ii) «Αφορά την υποχρέωση της εταιρείας να λειτουργεί με οικονομική, νομική και ηθική ακεραιότητα, και όπου αισθάνονται κατάλληλοι, να εφαρμόζουν την φιλανθρωπική δραστηριότητα». (McGann, 2004)

iii) «Αφορά το σύνολο των πρακτικών διοίκησης που εξασφαλίζει ότι η εταιρεία ελαχιστοποιεί τις αρνητικές επιπτώσεις των δραστηριοτήτων της στην κοινωνία μεγιστοποιώντας τις θετικές επιπτώσεις της». (Pinney, 2001)

iv) Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ.

3. Σύμφωνα με τη φιλοσοφία της ομάδας, τί θεωρείτε πιο σημαντικό; (Παρακαλώ ιεραρχήστε τις παρακάτω προτάσεις από το 1-8, με το 1 ως το πιο σημαντικό)

Είναι σημαντικό για την ομάδα να είναι ηθική.

Είναι σημαντικό για την ομάδα να υπακούει στους νόμους.

Είναι σημαντικό για την ομάδα να είναι φιλάνθρωπη.

Είναι σημαντικό για την ομάδα να δημιουργεί κέρδος.

Είναι σημαντικό για την ομάδα να είναι οικονομικά βιώσιμη.

Είναι σημαντικό για την ομάδα να έχει ένα στρατηγικό φιλανθρωπικό πρόγραμμα.

Είναι σημαντικό για την ομάδα να φροντίζει για την ασφάλεια των φιλάθλων της.

Είναι σημαντικό για την ομάδα να έχει υψηλά ηθικά πρότυπα.

4. Παρακαλώ εκτιμήστε τους παρακάτω συμμετόχους και τοποθετήστε τους στα 4 επίπεδα ενδιαφέροντος / δύναμης όπως αυτά ορίζονται ακολούθως. [Τοποθετήστε στα παρακάτω κουτάκια το (1) για το επίπεδο Α, το (2) για το επίπεδο Β, το (3) για το επίπεδο Γ ή το (4) για το επίπεδο Δ]. Διευκρινίζεται ότι “συμμέτοχος” θεωρείται το άτομο ή η ομάδα στην οποία αποδίδεται η ύπαρξη της εταιρίας.

- (1). Ως επίπεδο Α – Εντάσσονται όσοι συμμετοχοί διακρίνονται για το **υψηλό επίπεδο δύναμης** τους και οι οποίοι συγκεντρώνουν **υψηλό επίπεδο ενδιαφέροντος** από την ομάδα.
- (2). Ως Επίπεδο Β – Εντάσσονται όσοι συμμετοχοί διακρίνονται για το **υψηλό επίπεδο δύναμης** τους και οι οποίοι συγκεντρώνουν **χαμηλό επίπεδο ενδιαφέροντος** από την ομάδα.
- (3). Ως Επίπεδο Γ – Εντάσσονται όσοι συμμετοχοί διακρίνονται για το **χαμηλό επίπεδο δύναμης** τους και οι οποίοι συγκεντρώνουν **χαμηλό επίπεδο ενδιαφέροντος** από την ομάδα.
- (4). Ως Επίπεδο Δ – Εντάσσονται όσοι συμμετοχοί διακρίνονται για το **χαμηλό επίπεδο δύναμης** τους και οι οποίοι συγκεντρώνουν **υψηλό επίπεδο ενδιαφέροντος** από την ομάδα.

Ως προς την ποδοσφαιρική ομάδα, οι συμμετοχοί είναι της μορφής:

- Θεατές
- Α Οργανωμένοι οπαδοί / υποστηρικτές
- θ Ανταγωνιστές
- λ Παίκτες
- η Εργαζόμενοι (τεχνικό team, υπάλληλοι γραφείων διοίκησης)
- τ Προμηθευτές
- ι Περιβάλλον
- κ Τοπικές αρχές
- ό Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας
- Π Μέσα Μαζικής μεταφοράς
- ε Διοργανώτρια αρχή
- ρ Μέτοχοι
- ι Ανώτερης σειράς χορηγοί και συνεργάτες
- β Χαμηλότερης σειράς χορηγοί και συνεργάτες
- ά Κοινότητα
- λ Φιλανθρωπικές Οργανώσεις
- λ Δημόσιοι φορείς
- ο
- ν

ΜΕΡΟΣ Β – Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

5. Υπάρχει καταγεγραμμένη πολιτική κοινωνικής ευθύνης; [Παρακαλώ απαντήστε με ένα σταυρό (+)]

ΝΑΙ

ΟΧΙ

α) Εάν ναι, σε ποιο βαθμό ακολουθείται από την ομάδα; [Παρακαλώ απαντήστε με ένα σταυρό (+)]

ΜΕΓΑΛΟ

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΟ

ΜΙΚΡΟ

6. Ποιός λαμβάνει τις αποφάσεις σχετικά με το πεδίο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης για την ομάδα; [Παρακαλώ επιλέξτε όσους αναγνωρίζετε να εμπλέκονται στην διαδικασία, απαντώντας με σταυρό (+)]

Πρόεδρος ομάδας Δ.Σ. Διευθύνων Σύμβουλος

Γενικός Διευθυντής Ομάδα εργασίας Ε.Κ.Ε.

Εξωτερικός συνεργάτης / σύμβουλος / επιτροπή

Εμπορικός Διευθυντής Διευθυντής ΜΚΤ

Υπεύθυνος Δημοσίων Σχέσεων Υπεύθυνος Επικοινωνίας

7. Υπάρχει κάποια επίσημη ομάδα εργασίας / επιτροπή που να ασχολείται με την κοινωνική ευθύνη της ομάδας; [Παρακαλώ απαντήστε με ένα σταυρό (+)]

ΝΑΙ

ΟΧΙ

α) Εάν ναι, προέρχεται από το εσωτερικό της ομάδας ή είναι κάποιος εξωτερικός συνεργάτης / σύμβουλος; [Παρακαλώ απαντήστε με ένα σταυρό (+)]

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΦΟΡΕΑΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΦΟΡΕΑΣ ΚΑΙ ΤΑ ΔΥΟ

8. Οι πόροι που αφιερώνει η ομάδα, στη λογική της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, είναι της μορφής: [Παρακαλώ απαντήστε με σταυρό (+) - Δυνατότητα επιλογής περισσότερων της μιας απαντήσεων]

- Ανθρώπινοι (π.χ. με εθελοντική εργασία)
- Οικονομικοί (π.χ. με διάθεση ποσοστού εκ του κύκλου εργασιών ή του τζίρου)
- Μη οικονομικοί (π.χ. παροχή σε είδος βοήθειας)

9. Από πότε εφαρμόζει η ομάδα δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης; [Παρακαλώ απαντήστε με ένα σταυρό (+)]

- Από την ίδρυσή της
- Παρούσα αγωνιστική σεζόν
- Τα τελευταία 2 έτη
- Τα τελευταία 3 έτη
- Τα τελευταία 5 έτη
- Τα τελευταία 7 έτη
- Τα τελευταία 8 έτη
- Τα τελευταία 10 έτη
- Δε γνωρίζω / Δεν απαντώ

10. Σε ποιους από τους παρακάτω τομείς, η ομάδα εφαρμόζει δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και σε ποιους σκοπεύει να εφαρμόσει; [Παρακαλώ απαντήστε με ένα σταυρό (+)]

	ΕΦΑΡΜΟΖΕΙ	ΣΚΟΠΕΥΕΙ
Φιλανθρωπία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επιχειρηματική ηθική / Κώδικες συμπεριφοράς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εθελοντισμός	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Περιβάλλον	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ανθρώπινα Δικαιώματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Κοινοτική – Κοινωνική ανάπτυξη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Ποιοι είναι οι πιο συνηθισμένοι τρόποι επικοινωνίας με τους συμμετόχους; [Παρακαλώ απαντήστε με σταυρό (+) - Δυνατότητα επιλογής περισσότερων της μιας απαντήσεων]

- Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης
- Μέσω διαφημιστικής καμπάνιας
- Βραβεία - Εκδηλώσεις
- Κώδικας δεοντολογίας (Κώδικας συμπεριφοράς, κτλ)
- Εσωτερική επικοινωνία (intranet, εταιρικά φυλλάδια, συναντήσεις εργαζομένων, κτλ)
- Ενημερωτικά δελτία
- Μέσω του συνδέσμου φιλάθλων
- Δεν υπάρχει καμία επίσημη ενημέρωση
- Αφίσες
- Μέσω ίντερνετ (website)
- Δελτία τύπου
- Έντυπο υλικό (πρόγραμμα αγώνα, περιοδικό ομάδας, κτλ)
- Μέσω forum οπαδών
- Συνέντευξη τύπου

ΜΕΡΟΣ Γ – Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

12. Παρακαλώ ιεραρχήστε τα προκύπτοντα οφέλη από την εμπλοκή της ομάδας σε δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Τοποθετήστε σε κάθε κουτάκι έναν και μοναδικό αριθμό από το 1-8, με το 1 ως το πιο σημαντικό.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Βελτίωση πελατειακής πιστότητας | <input type="checkbox"/> Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα |
| <input type="checkbox"/> Μεγαλύτερη κάλυψη από τα Μ.Μ.Ε. | <input type="checkbox"/> Προσέλκυση & διατήρηση εργαζομένων |
| <input type="checkbox"/> Προσέλκυση επενδυτικών ευκαιριών | <input type="checkbox"/> Αύξηση πωλήσεων |
| <input type="checkbox"/> Βελτιωμένη εμπιστοσύνη & Υποστήριξη κοινότητας | <input type="checkbox"/> Βελτιωμένη φήμη |

13. Παρακαλώ ιεραρχήστε από το 1-5 (με το 1 ως το πιο σημαντικό) τους παράγοντες που θεωρείτε αποτρεπτικούς για την ενσωμάτωση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις λειτουργίες της ομάδας. Τοποθετήστε σε κάθε κουτάκι έναν και μοναδικό αριθμό.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Οικονομικό κόστος | <input type="checkbox"/> Μέγεθος της επιχείρησης |
| <input type="checkbox"/> Έλλειψη εξειδικευμένων συνεργατών | <input type="checkbox"/> Έλλειψη συνολικής ενημέρωσης |
| <input type="checkbox"/> Δεν είναι υποχρεωτική (εκούσια φύση) | |

14. Υπάρχει διαδικασία αξιολόγησης των δράσεων της κοινωνικής ευθύνης της ομάδας; [Παρακαλώ απαντήστε με ένα σταυρό (+)]

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ΝΑΙ | <input type="checkbox"/> ΟΧΙ |
|------------------------------|------------------------------|

α) Εάν ναι, γίνεται: [Παρακαλώ απαντήστε με ένα σταυρό (+)]

- | | | |
|------------------------------------|---|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ | <input type="checkbox"/> ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ, μέσω συμβουλευτικών εταιρειών | <input type="checkbox"/> ΚΑΙ ΤΑ ΔΥΟ |
|------------------------------------|---|-------------------------------------|

Θα σας ενδιέφερε να σας κοινοποιηθούν τα αποτελέσματα της έρευνας μετά την ολοκλήρωσή της; [Παρακαλώ απαντήστε με ένα σταυρό (+)]

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ΝΑΙ | <input type="checkbox"/> ΟΧΙ |
|------------------------------|------------------------------|

Σας ευχαριστούμε θερμά για την ανταπόκριση και τη συνεργασία σας.

Ημερομηνία: _____