

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΕΘΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

### ΘΕΜΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη σε τηλεπικοινωνιακές εταιρίες της Ευρώπης, ως παράγοντα κοινωνικής συνοχής

Επιβλέπων Καθηγητής:  
Βασίλης Κέφης

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια:  
Κωνσταντίνα Τσώκου  
Α.Μ.: 7105Μ014

## Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή.....σελ. 5-7
2. Παρουσίαση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....σελ. 8-26
  - 2.1 Ορισμός της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....σελ. 8-10
  - 2.2 Σύγχρονες εννοιολογικές προσθέσεις.....σελ. 10-12
  - 2.3 Διακρίσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....σελ. 12
    - 2.3.1 Ηθική Εταιρική Ευθύνη.....σελ. 12-13
    - 2.3.2 Ανθρωπιστική Εταιρική Ευθύνη.....σελ. 13-14
    - 2.3.3 Στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....σελ. 15-16
  - 2.4 Εθνικά συστήματα- Μακροανάλυση.....σελ. 16-17
    - 2.4.1. Σχέσεις επιχειρήσεων – κυβέρνησης – κοινωνίας...σελ. 17-19
    - 2.4.2. Διαφορετικά Κυβερνητικά Συστήματα και Κοινωνικοί ρόλοι  
σελ. 19-22
    - 2.4.3. Νέα εποχή διακυβέρνησης.....σελ. 22-25
    - 2.4.4 Τάσεις στην ευρωπαϊκή Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ...σελ. 25
3. Ανάλυση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σε επίπεδο επιχειρήσεων  
σελ. 27-47
  - 3.1. Θεωρία των συμμετεχόντων.....σελ. 27-28
    - 3.1.1. Κριτική στην ανάμιξη των συμμετεχόντων.....σελ. 28
    - 3.1.2. Ανάλυση της θεωρίας των συμμετεχόντων.....σελ. 29
    - 3.1.3. Πρωτεύοντες και Δευτερεύοντες Συμμετέχοντες...σελ. 30-32
  - 3.2 Θεωρία των Κοινωνικών Συμβολαίων .....σελ. 32-33
  - 3.3 Η Θεωρία της Νομιμότητας.....σελ. 33-34
  - 3.4. Ηθικοί παράγοντες – ο ρόλος και τα καθήκοντα μιας επιχείρησης  
σελ. 34

<u>3.4.1. Επιχειρηματική Ηθική και Ηθικές Εταιρίες.....σελ. 34-36</u>	
<u>3.4.2. Ηθικές υποχρεώσεις.....σελ. 36-37</u>	
<u>3.4.3. Επιχειρηματική Ηθική και Θεωρία Συμμετεχόντων...σελ. 37-38</u>	
<u>3.5. Διαδικασία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....σελ. 38-41</u>	
<u>3.5.1. Ενσωμάτωση της Εταιρικής Κοινωνικής Πολιτικής στην Εταιρική Στρατηγική.....σελ. 41-43</u>	
<u>3.6. Ηθική Συμπεριφορά των πολυεθνικών εταιριών .....σελ. 44-45</u>	
<u>3.6.1. Το πολυεθνικό μοντέλο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και η εφαρμογή του .....σελ. 45-47</u>	
<u>4. Εταιρική Κοινωνική Απόδοση και Οικονομική Απόδοση.....σελ. 47-68</u>	
<u>4.1.1 Εταιρική Κοινωνική Απόδοση.....σελ. 49-51</u>	
<u>4.1.2. Εταιρική Κοινωνική Απόδοση και το μοντέλο της ηθικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων.....σελ.51-56</u>	
<u>4.1.3. Μέτρηση της Εταιρικής Κοινωνικής Απόδοσης και της Εταιρικής φήμης</u>	<u>σελ. 56-58</u>
<u>4.1.4. Αποτελέσματα και περιορισμοί των μελετών του συνδέσμου μεταξύ Εταιρικής Κοινωνικής Απόδοσης και Εταιρικής Οικονομικής Απόδοσης....σελ. 58-60</u>	
<u>4.1.5. Γιατί να μελετήσουμε τη σχέση μεταξύ Εταιρικής Κοινωνικής Απόδοσης και Εταιρικής Οικονομικής Απόδοσης.....σελ. 61-62</u>	
<u>4.2. Στρατηγικές επιπτώσεις .....σελ. 62</u>	
<u>4.2.1 Στρατηγική Διοίκηση και θεωρία Διαχείρισης των πόρων.....σελ. 63-65</u>	
<u>4.2.2. Θεωρία Συμμετεχόντων – Η στρατηγική οπτική γωνία.....σελ. 65-66</u>	
<u>4.2.3. Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.....σελ. 66-67</u>	
<u>4.2.4. Εταιρικές Αντιλήψεις και Τακτικές .....σελ. 68</u>	

<u>5. Τα παραδείγματα πέντε (5) τηλεπικοινωνιακών εταιριών.....σελ. 69-107</u>
<u>5.1. Αξία για τους χρήστες απολογισμών.....σελ.69-70</u>
<u>5.2. Τα προγράμματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....σελ. 70-76</u>
<u>5.3 ΟΤΕ- Το κοινωνικό πρόγραμμα.....σελ. 76-81</u>
<u>5.4 Cosmote- Το κοινωνικό πρόγραμμα.....σελ. 81-85</u>
<u>5.5 Vodafone - Το κοινωνικό πρόγραμμα.....σελ. 86-92</u>
<u>5.6 Deutsche Telecom- Το κοινωνικό πρόγραμμα.....σελ. 92-96</u>
<u>5.7 Telefonica- Το κοινωνικό πρόγραμμα.....σελ. 96-100</u>
<u>5.8 Συγκριτική παρουσίαση των κοινωνικών προγραμμάτων...σελ. 100-101</u>
<u>5.9. Η κατάσταση που επικρατεί στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη...σελ.101-104</u>
<u>5.10 Προτεινόμενες ενέργειες για την προώθηση πρακτικών με κοινωνική διάσταση.....σελ. 104- 107</u>
<u>Αντί επιλόγου: Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μας αφορά όλους.....σελ. 107-108</u>

*Η πρωτοφανής ταχύτητα και έκταση των μεταβολών που παρατηρούνται στον σημερινό μας κόσμο αποτελούν το πιο έντονο χαρακτηριστικό της εποχής μας, είναι δε οι μεγαλύτερες στην ιστορία της ανθρωπότητας. Αυτές τις μεταβολές οφείλουμε να αντιμετωπίσουμε και, κυρίως να τις κατευθύνουμε. Οποιαδήποτε ολιγωρία ή σφάλμα μπορεί γρήγορα να αποτελέσει απειλή για το μέλλον.*

*{...}Για την ιδιωτική επιχείρηση, που ο βασικός μεταποιητής των πόρων του πλανήτη μας, η πρόκληση συνίσταται στη σωστή και έγκαιρη ανταπόκρισή της στη νέα πραγματικότητα, πολιτική, οικονομική και οικολογική. Η επιχειρηματική κοινότητα έχει την υποχρέωση και την ικανότητα να αναλάβει ηγετικό ρόλο και να μετατρέψει τις απειλές για το μέλλον μας σε ευκαιρίες βιώσιμης ανάπτυξης...*

*Gro Harlem Brundtland*

## 1. Εισαγωγή

Είναι γεγονός ότι ζούμε σε ένα περιβάλλον πολλά υποσχόμενο αλλά ταυτόχρονα ταχύτατα μεταβαλλόμενο και υπερβολικά ανταγωνιστικό. Οι διαδικασίες της παγκοσμιοποίησης, η απορύθμιση των αγορών, η ευελιξία της παγκόσμιας κίνησης κεφαλαίων – αγαθών – ανθρώπων, η εξέλιξη της τεχνολογίας και της επικοινωνίας και η ταυτόχρονη αποδυνάμωση του παραδοσιακού ρόλου του κράτους, αποτελούν συνιστάμενες των μεταβολών οι οποίες συντελούνται στην σύγχρονη πολιτικό-οικονομική- και κοινωνική πραγματικότητα.

Η αξία της κοινωνικής αλληλεγγύης δεν ήταν ποτέ αυτονόητη για μία κοινωνία. Στις δυτικές κοινωνίες του 19<sup>ου</sup> αιώνα το κράτος χαρακτηριζόταν ως κράτος νυχτοφύλακας, με μοναδικά καθήκοντα την άμυνα και την ασφάλεια. Χρειάστηκε παραπάνω από ένας αιώνας για να χαρακτηριστεί ως κράτος πρόνοιας και να αναλάβει τον κοινωνικό του ρόλο ως εκφραστή κοινωνικής αλληλεγγύης.

Θα μπορούσε να ισχυριστεί κανείς ότι, η εξέλιξη του ρόλου της επιχείρησης ακολούθησε ανάλογη πορεία με την εξέλιξη του κράτους. Στον ανταγωνιστικό καπιταλισμό του 19<sup>ου</sup> αιώνα, η μεγιστοποίηση του κέρδους αποτελούσε επιτακτική ανάγκη κάθε εταιρίας. Η επιχείρηση τότε είχε ως ελάχιστη ευθύνη να λειτουργεί σύννομα. Το 1953 η νομοθεσία στις ΗΠΑ επιτρέπει να προσφέρουν, ασχέτως των ιδίων συμφερόντων για φιλανθρωπικούς σκοπούς. Η επιχείρηση τότε έχει την διακριτική ευχέρεια να αγαθοεργήσει. Στα τέλη του 20<sup>ου</sup> αιώνα ξεκινά η συζήτηση για την ιδιότητα του εταιρικού πολίτη. Πλέον, η κοινωνική ευθύνη βρίσκεται μέσα στο πλαίσιο των επιχειρηματικών στρατηγικών.<sup>1</sup>

Τα οφέλη της παγκοσμιοποίησης αλλά και οι επιπτώσεις της είναι το ίδιο αδιαμφισβήτητα, οικονομική ευημερία δηλαδή στον ανεπτυγμένο κόσμο και

---

<sup>1</sup> McIntosh M. et al, Corporate Citizenship, Financial Times Pitman Publishing, 1998

εξαθλίωση στον τρίτο , υπερκατανάλωση, περιθωριοποίηση κοινωνικών ομάδων, επιβάρυνση του περιβάλλοντος, αλόγιστη συσσώρευση πλούτου, διάρρηξη του κοινωνικού ιστού και συρρίκνωση του κοινωνικού κράτους. Στα πλαίσια αυτά η σύγχρονη επιχείρηση βρίσκεται αντιμέτωπη με μία πρόκληση: να επαναδιαπραγματευτεί το ρόλο της απέναντι στην κοινωνία και να πετύχει την πολυπόθητη ισορροπία ανάμεσα στην οικονομική και περιβαλλοντική ανάπτυξη. Περισσότερο από ποτέ άλλοτε, είναι επιτακτική η επίδειξη καλής κοινωνικής συμπεριφοράς εκ μέρους των επιχειρήσεων. Μέσα από αυτές τις ζυμώσεις προέκυψε η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, της μεγαλύτερης ίσως πρόκλησης για κάθε εταιρία που θέλει να εισέλθει ή να παραμείνει ανταγωνιστική στο σύνθετο, παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον, που αναπτύσσεται.

Οι προσδοκίες της κοινωνίας για το ρόλο και τις ευθύνες των επιχειρήσεων αλλάζουν δραματικά και μαζί με αυτές αλλάζουν και οι προτεραιότητες των εταιριών, καθιστώντας την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, μια έννοια διαρκώς εξελισσόμενη. Αυτό έχει ως επακόλουθο, να συνυπολογίζονται στην ορθή αξιολόγηση των επιχειρήσεων, τα οικονομικά αποτελέσματα, τα προϊόντα, οι υπηρεσίες και ταυτόχρονα διάφορα περιβαλλοντικά και κοινωνικά κριτήρια.

Ωστόσο φαντάζει αξιοπερίεργο μέσα στα σημερινά πλαίσια του ακραίου και παγκοσμιοποιημένου ανταγωνισμού των μεγάλων Πολυεθνικών Εταιρειών, με τις συνεχείς μετεγκαταστάσεις βιομηχανιών για αξιοποίηση του χαμηλού εργατικού κόστους, τις περιπτώσεις των απολύσεων χιλιάδων ειδικευμένων εργαζομένων, της άνευ όρων αξιοποίησης των πρώτων υλών, των σκανδάλων τύπου Enron, να μιλάει κανείς για Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ). Φαντάζει ακόμη πιο αξιοπερίεργο να βλέπει κανείς τις μεγαλύτερες Διεθνείς Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (Μ.Κ.Ο.), ιδίως οικολογικού χαρακτήρα, που αποτελούσαν και τους πλέον ριζοσπαστικούς

κριτές της αντιοικολογικής δράσης των μεγάλων καπιταλιστικών επιχειρήσεων, να προωθούν ταυτόχρονα την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, ως μια κρίσιμη παράμετρο για την διάσωση του περιβάλλοντος.

Στην πραγματικότητα, δεν υπάρχει τίποτα το αξιοπερίεργο. Στον πραγματικό κόσμο συνυπάρχουν, αλληλοσυμπλέκονται και μετασχηματίζονται και οι δύο τάσεις. Η κοινωνία πολιτών και ιδίως οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, κατάλαβαν ότι αντί να καταγγέλλουν με γενικόλογα τον «καπιταλισμό που ρυπαίνει» θα ήταν πιο αποδοτικό – καθώς ο σκοπός τους είναι η άμεση προστασία του περιβάλλοντος - να αξιοποιήσουν τα υπεροπτικά «λάθη» των εταιρειών, εξαναγκάζοντάς τες να αλλάξουν την επιχειρηματική τους πρακτική εδώ και τώρα. Μια πολύ εύστοχη διατύπωση αυτής της φιλοσοφίας αποτελεί η δήλωση του Dr. Robin Pellow, Διευθυντή της WWF - Αγγλίας: «Την ίδια ώρα που οι επιχειρήσεις αποτελούν τη μεγαλύτερη μεμονωμένη απειλή για το φυσικό κόσμο, μπορούν επίσης να αποτελέσουν το μεγαλύτερο σύμμαχό μας στην αποστολή μας να τον προστατεύσουμε».<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Dr. Robin Pellow, Διευθυντή της WWF - Αγγλίας



## 2. Παρουσίαση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

### 2.1. Ορισμός της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Ένας σημαντικός τομέας επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι η τρέχουσα και η αναμενόμενη νομοθεσία. Η νομοθεσία ως κωδικογράφηση παραδεκτών και απαράδεκτων συμπεριφορών<sup>3</sup>, μπορεί να κατευθύνει τη συμπεριφορά της επιχειρηματικής δραστηριότητας και οι εταιρίες πρέπει να προσαρμοστούν στον αυξανόμενο έλεγχο που σκοπό έχει την πρόκληση κοινωνικά υπεύθυνης συμπεριφοράς και την αποτροπή της ανεύθυνης. Λαμβάνονται μέτρα ώστε οι ποινικές κυρώσεις που επιβάλλονται σε οργανισμούς να μην θεωρούνται απλά ως τιμωρία, αλλά ταυτόχρονα να αποτρέπουν και να παρέχουν κίνητρα διατήρησης εσωτερικών μηχανισμών, για την ανίχνευση και αναφορά εγκληματικής συμπεριφοράς<sup>4</sup>.

Ωστόσο, μια εταιρία, παρουσιάζεται κοινωνικά υπεύθυνη, όχι μόνο όταν διατηρεί ένα καλό ιστορικό συμμόρφωσης προς τους ελάχιστους απαιτούμενους κανονισμούς που επιβάλλονται, αλλά επίσης όταν ενεργεί εθελοντικά, κατά τέτοιον τρόπο, ώστε να καλύπτονται αυτά τα καθήκοντα και να διασφαλίζεται η ποιότητα των σχέσεων με τους μετόχους της. Με άλλα λόγια, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη περιλαμβάνει τους τρόπους με τους οποίους τα κοινωνικά και περιβαλλοντικά προβλήματα ενσωματώνονται στις στρατηγικές της εταιρίας<sup>5</sup>, τις ενέργειες δηλαδή που προάγουν κάποιο κοινωνικό καλό πέρα από τα συμφέροντα της εταιρίας και συμπεριφορές που προχωρούν πέρα από τη συμμόρφωση προς τους νόμους.<sup>6</sup> Με την τόνωση του ρόλου

---

<sup>3</sup> Carroll AB, Hoy Frank, 2004, "Interacting Social Policy into Strategic Management" The journal of business Strategy, Vol. 9 (12), p.48-56

<sup>4</sup> Fernandez Young R. 2003, "Corporate Stentorian Guidelines on a representative Self – Interested Corporation Research Paper Series No 10, ICCSR, Nottingham University Business School

<sup>5</sup> Chapple 2004 "The business Agenda and business Society" Handout for lecture in Corporate Social Responsibility Nottingham University Business School

<sup>6</sup> MacWilliams A. and Siegel D. "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Respective" Academy of Management Review, Vol 26 (1) p. 117-127

της εταιρίας ως μέλους της κοινωνίας, στο πλευρό μεμονωμένων πολιτών, η όποια επιχείρηση καθίσταται πιο ενημερωμένη και λαμβάνει μέρος σε κοινωνικά και πολιτικά ζητήματα. Ο ρόλος αυτός αναφέρεται και ως εταιρική υπηκοότητα.

Η βιβλιογραφία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης έχει προσπαθήσει να εξηγήσει τον όρο χρησιμοποιώντας διάφορους ορισμούς τον τελευταίο μισό αιώνα από την εμφάνιση και την καθιέρωση ως την επισημοποίηση της στο επιχειρησιακό σκηνικό. Ωστόσο δεν πρέπει να αναζητούμε έναν μεμονωμένο ορισμό, καθώς τα κοινωνικά ζητήματα είναι ιδιαίτερα αμφιλεγόμενα και τα διάφορα στοιχεία τους μπορούν να παρουσιάζονται άκρως αντικρουόμενα.<sup>7</sup> Οι ορισμοί της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ωριμάζουν μαζί με την διάδοση του πλαισίου της φύσης και των στοιχείων που παρακινούν τις δραστηριότητες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Οι ίδιοι αυτοί ορισμοί σταδιακά εμπλουτίζονται και τα νέα δεδομένα γεμίζουν το κενό προγενέστερων αντιφάσεων. Από μία πιο θεσμοθετημένη και επιβεβλημένη Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη κινούμαστε προς μια πιο προαιρετική και αυτό- καθοριζόμενη ομάδα κανονισμών, με την έμφαση να δίνεται στα ηθικά καθήκοντα της εταιρίας. Από ζητήματα στενών, οικονομικών, τεχνικών και νομικών απαιτήσεων της εταιρίας<sup>8</sup>, φτάνουμε στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως πυραμίδα οικονομικών, νομικών ηθικών και φιλανθρωπικών προσδοκιών που έχει η κοινωνία από τους οργανισμούς σε δεδομένη χρονική στιγμή<sup>9</sup>.

Η πρώτη αρχή εντός της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι η θεσμική αρχή της νομιμότητας, γνωστή και ως “Ο κατά David Σιδηρούς Νόμος του καθήκοντος”, που δηλώνει ότι η κοινωνία αναγνωρίζει τη νομιμότητα στην επιχείρηση, η οποία με

---

<sup>7</sup> Welford R., 2004, “Corporate Social Responsibility in Europe and Asia” Journal of Corporate Citizenship, issue 13, p. 31-47

<sup>8</sup> Davis K., 1973, “The case for and against Business Assumption of social Responsibilities” Academy of management journal, p. 312-322

<sup>9</sup> Carroll A.B, 1979, “ A three dimensional conceptual model of Corporate Social Performance” Academy of management review, 4, p. 497-505

τη σειρά της πρέπει να αποφύγει την κατάχρηση της οικονομικής της δύναμης. Σε οργανωτικό επίπεδο, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη σχετίζεται με πρωτεύοντες και δευτερεύοντες τομείς ανάμειξης στην κοινωνία. Ο τομέας της πρωτεύουσας ανάμειξης περιορίζεται από τον ειδικευμένο λειτουργικό ρόλο ενός οργανισμού ενώ η δευτερεύουσα ανάμειξη περιλαμβάνει επιπτώσεις και συνέπειες μη συγγενείς στη λειτουργία του οργανισμού αλλά παραγόμενες από εκείνες της πρωτεύουσας ανάμειξης, δραστηριότητες.

Στο ατομικό επίπεδο, η αρχή της διοικητικής προαίρεσης δηλώνει τα διοικητικά στελέχη είναι ηθικοί δράστες. Σε κάθε τομέα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, είναι υποχρεωμένοι να επιδεικνύουν τόση προαίρεση όση τους είναι διαθέσιμοι προς κοινωνικά υπεύθυνες εκβάσεις<sup>10</sup>. Αυτή η αρχή δεν περιορίζεται στην εταιρική φιλανθρωπία ή στην ανάμειξη στην κοινωνία αλλά καλύπτει όλη τη σφαίρα επιρροής των διευθυντικών ενεργειών

## 2.2. Σύγχρονες εννοιολογικές προσθέσεις

Οι σύγχρονοι επιστήμονες συμπληρώνουν την λειτουργία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης με το στοιχείο της αυτό-ρύθμισης<sup>11</sup>, τονίζουν την αξία του στρατηγικού στοιχείου της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και δίνουν έμφαση στον προαιρετικό χαρακτήρα της. Ο Lantos (2001) προτείνει τρεις κύριους τομείς της ανάλυσης της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, δηλαδή τον ηθικό, τον αλτρουιστικό και το στρατηγικό<sup>12</sup>. Η διαφορά τους έγκειται στα κίνητρα κέρδους ή μη κέρδους

---

<sup>10</sup> Wood D.J. "Corporate Social Performance Revisited" Academy of management Review, 16 (1), p. 691- 718

<sup>11</sup> Kolk 2000, "Economics of Environmental Policy and Voluntary Initiatives", p. 54-76

<sup>12</sup> Friedman M. 1970, " The Social Responsibility Business is to increase its profits", Hartman L.P. 1998, " Perspectives in Business Ethics" p. 246-251, reprinted by permission of the New York Times<sup>12</sup>  
Kolk 2000, "Economics of Environmental Policy and Voluntary Initiatives", p. 54-76

πίσω από τον προγραμματισμό και το σχεδιασμό αυτών των ενεργειών. Σύμφωνα με αυτό το κριτήριο, γίνεται η διάκριση μεταξύ των διαφορετικών ενεργειών της εταιρίας που αντιμετωπίζει ζητήματα σωστού ή λάθους και έτσι αποφεύγονται οι δυσμενείς επιδράσεις στην κοινωνία<sup>13</sup>. Η στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη υποδηλώνει στρατηγικές εντός των υψηλότερων κατά το δυνατόν στόχων μιας επιχείρησης που αναπτύσσονται συγκεκριμένα με κάποια πρόθεση βελτίωσης μιας πλευράς της κοινωνίας ή των σχέσεων με τις κοινότητες τις μη κυβερνητικές οργανώσεις. Με άλλα λόγια, η στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη περιλαμβάνει δραστηριότητες αρχικά σχεδιασμένες να αποφέρουν ουσιαστικά οικονομικά ή άλλα οφέλη στην εταιρία.

Οι Matten και Moon (2004)<sup>14</sup> κάνουν τη διάκριση μεταξύ υποκρυπτόμενης και απερίφραστης Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Πιο συγκεκριμένα, η υποκρυπτόμενη Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι εγγενής στις σχέσεις επιχείρησης – κοινωνίας – κυβέρνησης που προκύπτουν από ισχυρούς νόμους και αποτελείται από αξίες και θεσμούς που έχουν ως επακόλουθο δεσμευτικές απαιτήσεις για τις εταιρίες στην αντιμετώπιση κοινωνικών ζητημάτων. Από την άλλη πλευρά, η απερίφραστη Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη περιλαμβάνει:

- ✚ εθελοντικές πολιτικές, που κατευθύνονται από ίδιο συμφέρον,
- ✚ προγράμματα και στρατηγικές εταιριών ώστε να αντιμετωπίσουν ζητήματα που γίνονται αντιληπτά από την εταιρία και τους εμπλεκόμενους της ως μέρος του κοινωνικού καθήκοντος.

---

<sup>13</sup> Friedman M. 1970, “ The Social Responsibility Business is to increase its profits”, Hartman L.P. 1998, “ Perspectives in Business Ethics” p. 246-251, reprinted by permission of the New York Times Magazine, attached. 2004, “The business Agenda and Business Agenda and Business and Society” Handout for lecture 1, in Corporate Social Responsibility, Nottingham in University Business School

<sup>14</sup> Matten D. and Moon J, 2004, “Implicit and Explicit Corporate Social Responsibility: A conceptual framework for understanding CSR in Europe

Ο Pendleton περιγράφει την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως έναν συνολικό όρο που όλο και πιο πολύ χρησιμοποιείται στον τομέα των επιχειρήσεων και περιλαμβάνει τους εθελοντικούς κώδικες, τις αρχές και τις πρωτοβουλίες που υιοθετούν οι εταιρίες στην γενική τους επιθυμία να περιορίσουν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στην αυτορύθμιση.

### 2.3. Διακρίσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Σύμφωνα με την Διεθνή Βιβλιογραφία η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη διακρίνεται σε τρεις τύπους ανάλογα με την φύση της (αναγκαστική ή προαιρετική) και το σκοπό της (για τα οφέλη όλων των συμμετεχόντων ή μόνο της εταιρίας)

Αυτοί οι τρεις τύποι Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι οι παρακάτω:

1. Ηθική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
2. Αλτρουιστική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
3. Στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

#### 2.3.1. Ηθική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Η ηθική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη έχει ως σκοπό πέρα από την ικανοποίηση των οικονομικών και νομικών υποχρεώσεων της εταιρίας στο κοινωνικό όφελος και περιλαμβάνει την εκπλήρωση των κοινωνικών καθηκόντων της επιχείρησης. Ακόμα η εταιρία αποσκοπεί στην αποφυγή με τις ενέργειες της οποιασδήποτε βλάβης στην κοινωνία είτε φυσική, είτε διανοητική, είτε οικονομική, είτε πνευματική, είτε ψυχολογική.

Οποιαδήποτε εταιρία δεν εκπληρώνει τα ηθικά της καθήκοντα ενεργεί ως κοινωνικά ανεύθνη οντότητα. Αν και οι κοινωνικές βλάβες πολλές φορές δεν

μπορούν να αποφευχθούν θα πρέπει να ελαχιστοποιούνται όπου είναι εφικτό. Πολλές φορές θα πρέπει η συμμόρφωση στα ηθικά ιδανικά να υπερισχύει του ατομικού συμφέροντος. Τα στελέχη σε αρκετές περιπτώσεις δεν έχουν ως αποκλειστική αποστολή την μεγιστοποίηση του κέρδους των μετόχων (shareholders) με κάθε μέσο αλλά λαμβάνουν υπόψη τους συμμετέχοντες (stakeholders). Τα συνήθη διλήμματα σε αυτή την κατηγορία Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι μεταξύ βραχυπρόθεσμου κέρδους και ηθικών ενεργειών. Η απόφαση για επενδύσεις, η αποφυγή της εργοστασιακής μόλυνσης μπορούν να προκαλέσουν μείωση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη των μετόχων.

Εμπειρικά έχει αποδειχτεί ότι μακροπρόθεσμα “μια ηθική επιχείρηση είναι και καλή επιχείρηση”. Κυρίως η ηθική συμπεριφορά χτίζει εμπιστοσύνη προς την εταιρία και ενισχύει την φήμη της ελκύνοντας πελάτες, προμηθευτές, εργαζομένους, διανομείς και δημόσιο κοινό. Κατά δεύτερον ελαχιστοποιείται το κόστος που προέρχεται από τα πρόστιμα, από νομικές παρατυπίες και από κακή δημόσια εικόνα δημιουργούμενη από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης.

### 2.3.2. Ανθρωπιστική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Ο όρος ανθρωπιστική ή αλτρουιστική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη νοείται ως η συνεισφορά στο κοινωνικό σύνολο με κάποιο εταιρικό ή ακόμα και προσωπικό κόστος. Η εταιρία δεν αποσκοπεί μόνο στην αποφυγή πιθανής κοινωνικής βλάβης που μπορεί να προκαλέσουν οι δραστηριότητες της αλλά και στην εξάλειψη κοινωνικών προβλημάτων και ανισορροπιών, όπως τα ναρκωτικά, η φτώχεια, η εγκληματικότητα, το χαμηλό επίπεδο μόρφωσης, μακροχρόνια ανεργία κτλ.

Η ανθρωπιστική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη περιλαμβάνει τις πολιτικές, τις διαδικασίες, τις ενέργειες και τη φιλοσοφία για την ανάπτυξη και την βελτίωση της ποιότητας ζωής της κοινωνίας καθώς συνδέει τους εσωτερικούς επιχειρηματικούς πόρους μιας επιχείρησης με τις κοινωνικές ανάγκες. Επομένως η ανθρωπιστική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ξεπερνάει τα στερεότυπα ηθικά πρότυπα. Τέτοιες δραστηριότητες της ανθρωπιστικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι οι φιλανθρωπικές δωρεές, τα κοινωνικά προγράμματα, ο εθελοντισμός των εργαζομένων της επιχείρησης, οι πολιτικές προστασίας περιβάλλοντος και διάφορες άλλες δραστηριότητες που βελτιώνουν το επίπεδο ζωής της κοινωνίας.

#### Αρνητικά ανθρωπιστικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

- ✚ Οι εταιρίες που λειτουργούν ως ανθρωπιστικά κοινωνικά υπεύθυνες αποκλίνουν από τον κύριο σκοπό δημιουργία τους που είναι η παροχή οφέλους προς τους μετόχους- δημιουργούς τους καθώς μειώνεται η περιουσία των τελευταίων και δεν ικανοποιούνται τα συμφέροντά τους.
- ✚ Γενικά η επιχείρηση δεν είναι αρμόδια να ασχολείται με τομείς και ομάδες της κοινωνίας που έχουν την ανάγκη μέριμνας. Για αυτό το λόγο έχουν δημιουργηθεί φιλανθρωπικά ιδρύματα και θεωρούνται καταλληλότερα να ενεργούν συλλογικά προς όφελος της κοινωνίας
- ✚ Οι κατακριτές της ανθρωπιστικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης συνηγορούν στην άποψη ότι οι κοινωνικές υποχρεώσεις των επιχειρήσεων πρέπει να είναι όμοιες με αυτές των ατόμων και πρέπει να περιορίζονται μόνο σε αυτές που υπαγορεύονται από το νόμο.

### 2.3.3. Στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Ο όρος στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ή στρατηγική φιλανθρωπία δημιουργήθηκε για να συνδυάσει τους στρατηγικούς στόχους μιας εταιρίας με τα κοινωνικά οφέλη. Με την στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη οι εταιρίες προσφέρουν φιλανθρωπίες προς την κοινωνία με σκοπό όμως και το όφελος των οικονομικών τους απαιτήσεων. Επομένως η κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά των επιχειρήσεων έχει ως κίνητρο το οικονομικό τους συμφέρον. Οι εξωτερικοί συμμετέχοντες αντιμετωπίζονται ως μέσα μεγιστοποίησης του οικονομικού πλούτου των μετόχων.

Η συγκεκριμένη επιχειρηματική συμπεριφορά άνθισε ιδιαίτερα στα μέσα περίπου της δεκαετίας του '80<sup>15</sup>. Η ουσία έγκειται στο γεγονός ότι η ηθική συμπεριφορά μπορεί να συνεπάγεται σε βραχυπρόθεσμες οικονομικές θυσίες, συχνά όμως αποφέρει μακροπρόθεσμα κέρδη. Οι δαπάνες της στρατηγικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης πρέπει να αντιμετωπίζονται ως επένδυση στη φήμη και πελατεία της η οποία ενισχύει την χρηματοοικονομική απόδοση. Αυτά τα μακροπρόθεσμα οφέλη μπορεί να μην καταγραφούν άμεσα στις οικονομικές καταστάσεις των εταιριών (ισολογισμοί- αποτελέσματα χρήσης), βελτιώνουν όμως την εικόνα μιας επιχείρησης. Η φήμη και η πελατεία είναι ένα στοιχείο που αναπτύσσεται μεταξύ της κυβέρνησης, των πελατών, των καταναλωτών ακόμη και των εργαζομένων και τα αποτελέσματά της δικαιολογούν κάθε μορφής επένδυση.

Η στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι μορφή συμπεριφοράς που έχει ενισχύσει τους μετόχους και παράλληλα βοηθάει τους συμμετέχοντες. Πολλές επιτυχημένες εταιρίες έχουν συμπεριλάβει στην εταιρική τους αποστολή

---

<sup>15</sup> Jones T.M. 1995, "Instrumental Stakeholder theory: A synthesis of Ethics and Economics Academy of management review, vol. 20 (2), p. 404-437



στην στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης τις δύο τελευταίες δεκαετίες έχουν επικεντρωθεί στην ηθική και επιχειρηματική διαφθορά και οι καταναλωτές στρέφονται σε προϊόντα και υπηρεσίες εταιριών ηθικά και κοινωνικά επιβραβευμένων.

Η εφαρμογή της στρατηγικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης προκαλεί κάποια ερωτήματα αναφορικά με τα προβλήματα που προκύπτουν από την ικανοποίηση όλων των συμφερόντων και των συμμετεχόντων εφόσον κάποια προσκρούουν μεταξύ τους καθώς και από τη δυσκολία προσδιορισμού της αποδοτικότητας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ως επένδυση εφόσον δεν είναι μετρήσιμη. Εάν και είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθεί η παραπάνω απόδοση πολλές έρευνες έχουν αποδείξει ότι τα βραχυπρόθεσμα κέρδη εταιριών των οποίων τα στελέχη περιλαμβάνουν στη στρατηγική τους κοινωνικούς στόχους άλλες φορές αυξάνονται και άλλες φορές μειώνονται. Μερικές έρευνες έχουν παρουσιάσει ότι οι πρακτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης καρποφορούν μακροπρόθεσμα. Στο μέλλον θα ενισχυθεί η τάση των επιχειρήσεων να χρηματοδοτούν μόνο εκείνες τις κοινωνικές δραστηριότητες που θα αποφέρουν χρηματοοικονομική απόδοση.

#### 2.4. Εθνικά συστήματα- Μακροανάλυση

Εθνικά συστήματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης- Κοινωνική Διακυβέρνηση

Σε αυτό το κεφάλαιο θα επιχειρήσουμε να ερευνήσουμε την σχέση μεταξύ κοινωνικής διακυβέρνησης και Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, να ρίξουμε φως στη σχέση μεταξύ Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και νέων κυβερνητικών συστημάτων και να τονίσουμε το ρόλο των κυβερνήσεων στη διαμόρφωση του

πλαisiού δραστηριοτήτων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Η ανάλυσή μας εστιάζεται στην ευρύτερη έννοια της διακυβέρνησης ως ρευστό όριο μεταξύ της πολιτείας και της κοινωνίας του πολίτη που προσπαθεί να χαρτογραφήσει τις διαστάσεις της και να περιγράψει τους ποικίλους τρόπους με τους οποίους γίνεται κατανοητή.

#### 2.4.1. Σχέσεις επιχειρήσεων – κυβέρνησης – κοινωνίας

Αρχικά, πρέπει να κατανοήσουμε τις σχέσεις μεταξύ επιχείρησης- κυβέρνησης- κοινωνίας. Χρησιμοποιούμε τον όρο διακυβέρνηση για να συμπεριλάβουμε τον ρευστό ρόλο της πολιτείας σε αναπτυγμένες βιομηχανικές κοινωνίες<sup>16</sup>, υποδηλώνοντας το σύστημα που παρέχει κατεύθυνση στην κοινωνία. Αυτό περιλαμβάνει θεσμικά, την κυβέρνηση, μη κυβερνητικούς οργανισμούς και συλλόγους. Ζητήματα όπως οι κανονισμοί που θέτει η κυβέρνηση, ως νομικό πλαίσιο το οποίο πρέπει να τηρούν όλες οι εταιρίες, οι κοινωνικοί θεσμοί που σχετίζονται με τις “γκρίζες ζώνες” της ηθικής<sup>17</sup> και η αυτοδιοίκηση στην οποία η κυβέρνηση αναθέτει την διεκπεραίωση μιας κανονιστικής διαδικασίας στην ίδια την εταιρία σαν μέσο μιας ενεργητικής ή αμυντικής στρατηγικής σε ένα υπερανταγωνιστικό περιβάλλον.

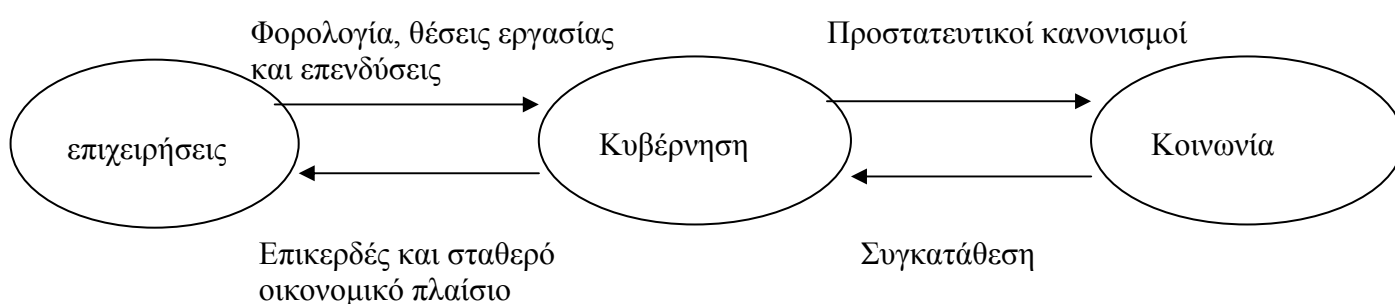
Η κυβέρνηση βρίσκεται σε μία σχέση αλληλεξάρτησης με την κοινωνία: παίρνει τη συγκατάθεση από την κοινωνία και ενεργεί πάνω σε αυτό για να ενεργοποιήσει ένα ρυθμιστικό περιβάλλον που προστατεύει τα συμφέροντα της κοινωνίας. Αλλά η κυβέρνηση έχει επίσης μια σχέση με την επιχειρηματική δραστηριότητα όπου και τα

---

<sup>16</sup> Moon J. 2004, “Government as a driver of Corporate Social Responsibility the UK in comparative perspective” research paper series No 20 ICCSR, Nottingham University Business School

<sup>17</sup> Crane A and Matten D, 2004, “Business Ethics” Oxford University Press, Chapter 1, “Introducing Business Ethics” p. 1-37

δύο μέρη είναι αλληλεξαρτώμενα: η επιχείρηση οφείλει να παρέχει φορολογία, θέσεις εργασίας και οικονομικές επενδύσεις ως αντάλλαγμα η κυβέρνηση οφείλει να παρέχει ένα επικερδές και σταθερό οικονομικό περιβάλλον. Όπως το αναπαριστούν οι Crane και Matten:



Οι εταιρίες πλέον εμπλέκονται σε δραστηριότητες οι οποίες πριν πραγματοποιούνταν από οργανισμούς του δημοσίου τομέα, ενώ διατηρούν ταυτόχρονα ισχυρούς δεσμούς με την κυβέρνηση και εκμεταλλεύονται ευκαιρίες συμμετοχής σε κυβερνητικούς μηχανισμούς. Οι κυβερνήσεις διατηρούν την εμπλοκή τους σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα μέσα από τη νομοθεσία και τη χρηματοδότηση ώστε να προάγουν την κοινωνική συνοχή. Ταυτόχρονα αναζητώντας λύσεις σε προβλήματα διακυβέρνησης, στρέφονται στην επιχειρηματική εμπειρία συνάπτοντας συμβάσεις και στρατηγικούς συνεταιρισμούς<sup>18</sup>.

Ο ευαίσθητος τομέας των σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων και κυβέρνησης έχει χωρίσει τους ειδικούς αλλά όλοι συμφωνούν στην αμφίδρομη φύση

<sup>18</sup> Moon J. 2004, "Government Governance and CSR National systems of CSR, Nottingham University Business School

αυτής της σχέσης. Από την απειλητική συμμαχία μεταξύ κυβέρνησης και επιχειρήσεων προχωράμε σε μια ευρύτερη αναγνώριση του επιχειρηματικού ρόλου σε μια εποχή αποβιομηχάνισης.

Πιο πρόσφατα ο Steven (1986) εξέλαβε τις σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεων και κυβέρνησης ως μια σχέση στενής αλληλεξάρτησης ενώ ο Taylor (1990) τόνισε ότι δεν είναι απλά μια σχέση ανταπόδοσης αλλά μάλλον μια σχέση αλληλεπίδρασης όπου κάθε μέρος έχει προοπτική για ανεξάρτητη πρωτοβουλία – πιο κοντά στο εκτιμώμενο προσωπικό συμφέρον – ενώ ταυτόχρονα υπόκειται σε επιρροές από το άλλο.

#### 2.4.2. Διαφορετικά Κυβερνητικά Συστήματα και Κοινωνικοί Ρόλοι

Ο Moon<sup>19</sup> εκλαμβάνει την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως μια λειτουργία συστήματος σχέσεων μεταξύ επιχειρηματικής δραστηριότητας και κοινωνίας, μέσα στα οποία λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Αυτό το σύστημα με τη σειρά του επηρεάζεται από την κοινωνική διακυβέρνηση. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, ως μια παρότρυνση περισσότερο παρά μια μέθοδος, υφαίνει τον ιστό της σε όλα τα διαφορετικά συστήματα. Διαφορετικά κυβερνητικά συστήματα, διαφορετικές νομικές ευθύνες και διαφορετικοί κοινωνικοί ρόλοι που υιοθετούνται από την κυβέρνηση, τους μη κυβερνητικούς οργανισμούς και τις επιχειρήσεις, είναι μερικά ζητήματα – κλειδιά που καθιστούν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ποικιλόμορφη.

Πέρα από αυτό, υπάρχουν σημαντικές διαφορές και παραλλαγές μεταξύ μεθόδων και των στόχων της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και κωδίκων και παραλλαγών στους στόχους της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Οι αμερικανικές

---

<sup>19</sup> Moon J. 2004, “Government Governance and CSR National systems of CSR, Nottingham University Business School

επιχειρήσεις περιγράφουν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως μέρος κεντρικών αξιών, οι αγγλικές την περιγράφουν ως καθοδηγούμενη από την απόδοση και οι γαλλικές και οι ολλανδικές θεωρούν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως μια λειτουργία ζητημάτων που αφορά τους εμπλεκόμενους. Οι ΗΠΑ επικεντρώνονται στην εκπαιδευτική μορφή της ζωής, των τεχνών, ενώ τα γαλλικά και ολλανδικά ζητήματα προωθούν λύσεις σε προβληματικές περιοχές<sup>20</sup>. Το Ηνωμένο Βασίλειο συνδυάζει όλα τα παραπάνω σε ένα κατά κάποιο τρόπο, κράμα κοινωνικής και περιβαλλοντικής προτεραιότητας.

Οι ΗΠΑ, εδώ και αρκετά χρόνια θεωρείται η χώρα με τον υψηλότερο βαθμό φιλανθρωπίας. Η φιλανθρωπία των επιχειρήσεων θεωρείται στις ΗΠΑ, μέρος της εθνικής πολιτικής- το 1999 το ποσό που ανακοινώθηκε ήταν 9 περίπου δις δολάρια- παρέχοντας κίνητρα φοροαπαλλαγής για φιλανθρωπίες. Δημιουργούν συνεταιρισμούς για να χρηματοδοτούν σεμινάρια, να δημιουργούν υποδομές, να χτίζουν εκκλησίες, σχολεία, νοσοκομεία, φυλακές. Αυτό δείχνει ότι οι αμερικανοί δεν περιμένουν από την κυβέρνηση να κάνει αυτές τις κινήσεις για αυτούς. Υπάρχει μια πολύ ισχυρή και υγιής μακροπρόθεσμη συνεργασία μεταξύ των εταιριών και κυβέρνησης. Οι αμερικανικές κυβερνήσεις αναγνωρίζοντας τις προσπάθειες των επιχειρήσεων να προχωρήσουν πέρα από την τυπικά συμμόρφωση προς τους νόμους έχουν, από παλιά, παράσχει φοροαπαλλαχτικά κίνητρα για επιχειρήσεις με φιλανθρωπικές δραστηριότητες.

Ωστόσο, οι αμερικανικές κυβερνήσεις έχουν σημειώσει μικρότερη δραστηριότητα όσον αφορά την εκπαίδευση και την παροχή πρόνοιας από τις αντίστοιχες ευρωπαϊκές. Η έμφαση της αμερικανικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης δίνεται στις σχετικές με την κοινότητα δραστηριότητες ενώ η ευρωπαϊκή Εταιρική

---

<sup>20</sup> Moon J. 2004, “ Government Governance and CSR National systems of CSR, Nottingham University Business School

Κοινωνική Ευθύνη προσανατολίζεται σε δραστηριότητες σχετικά με την παραγωγή. Το Ηνωμένο Βασίλειο ιστορικά είχε μεγάλο δημόσιο τομέα (που ωστόσο πρόσφατα υποφέρει από σχετική συρρίκνωση) και μεγάλο κράτος πρόνοιας και τριτογενή τομέα (μη κυβερνητικοί οργανισμοί – εθελοντικός τομέας). Οι Κάτω Χώρες έχουν ένα μεγάλο κράτος πρόνοιας και τριτογενή τομέα, ενώ η Γαλλία έχει αδύναμο τριτογενή τομέα<sup>21</sup>.

Οι Maignan και Ralston (2002) τονίζουν ότι η εξάπλωση της κατοχής μετοχών είναι ευρύτερη στις ΗΠΑ και στο Ηνωμένο Βασίλειο σε σύγκριση με τη Γαλλία, τη Γερμανία και τις Κάτω Χώρες όπου η κατοχή μετοχών είναι πιο συγκεντρωμένη και η επιχειρηματική δραστηριότητα είναι λιγότερο εκτεθειμένη σε ηθική ανάμειξη των μετόχων. Ο ακτιβισμός των συμμετεχόντων και η δύναμή τους μέσα από την ύψωση της φωνής τους και την άσκηση επιρροής είναι ισχυρότεροι στις ΗΠΑ και στο Ηνωμένο Βασίλειο, ενώ η ανάμιξη των συμμετεχόντων είναι υψηλότερη στη Γερμανία, όπου υποστηρίζεται η συμμετοχή των υπαλλήλων στη συνταγματική απαίτηση για ένα σύστημα κοινής λήψης αποφάσεων.

Ωστόσο αυτές οι αναφορές σε διαφορετικές οικονομίες δεν υποδηλώνουν ότι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ή τα εθνικά συστήματα κοινωνικής διακυβέρνησης είναι στατικά αλλά αντίθετα ότι οι πολιτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι δυναμικές και ότι οι κοινωνικά υπεύθυνες επενδύσεις σταδιακά αυξάνονται. Το επίπεδο της κοινοτικής συμμετοχής, η τάση για ευαισθησία των επιχειρήσεων, η αύξηση των εξόδων για την έρευνα και την ανάπτυξη, η ανάπτυξη των φιλικών προς το περιβάλλον μεθόδων και η τάση εκπαίδευσης των υπαλλήλων είναι κυρίαρχα στοιχεία.

---

<sup>21</sup> Moon J. 2004, “Government Governance and CSR National systems of CSR, Nottingham University Business School

### 2.4.3. Νέα εποχή διακυβέρνησης

Ο Bevir (2003) θεωρεί ότι η ιδιωτικοποίηση, η εμπορική εκμετάλλευση, η αποκέντρωση, η απελευθέρωση και ο πολιτικός έλεγχος επηρεάζουν τη διακυβέρνηση και πως αυτές οι μεταρρυθμίσεις σηματοδοτούν μια νέα εποχή διακυβέρνησης. Η νέα αυτή εποχή περιλαμβάνει ένα τρισδιάστατο σχέδιο, όπου η διακυβέρνηση είναι καθαρά συσχετισμένη με την ιεραρχία, βασισμένη σε συνταγματικές νομοθετικές δημοσιονομικές και οργανωτικές ικανότητες. Οι κερδοσκοπικές οργανώσεις σχετίζονται με αγορές- αν και στο πλαίσιο που θέτει η κυβέρνηση- και οι μη κερδοσκοπικές σχετίζονται με δίκτυα που βασίζονται στην εμπιστοσύνη και τον εθελοντισμό.

Οι κυβερνήσεις έχουν μειώσει την άμεση ευθύνη τους για την παροχή υπηρεσιών ειδικά στον τομέα των τηλεπικοινωνιών, υπηρεσιών στην αγορά εργασίας αν και εξακολουθούν να τις ελέγχουν και να τις χρηματοδοτούν. Αυτή η αποβιομηχάνιση<sup>22</sup> οδήγησε σε αυξήσεις στις δραστηριότητες για άλλους κυρίως παράγοντες. Κερδοσκοπικοί οργανισμοί ανταγωνίζονται για συμβάσεις για να επισκευάσουν δρόμους, να παράσχουν υπηρεσίες μαζικής μεταφοράς, να αλλάξουν την παλιά συμβατική διοίκηση των τοπικών αρχών, οι οποίες με χρήματα από την φορολογία έθεταν σε εφαρμογή δημόσια σχέδια. Επιπλέον οι μη κυβερνητικές οργανώσεις που χρηματοδοτούνται από το δημόσιο παρέχουν κοινωνικές υπηρεσίες, στα άτομα τρίτης ηλικίας, υπηρεσίες καθαριότητας, ιατρικής περίθαλψης, παραϊατρικές υπηρεσίες και υπηρεσίες παροχής τροφίμων.

Ωστόσο δεν υπάρχουν αυστηροί κανόνες και μπορούν να προκύψουν μεταστροφές στην διακυβέρνηση. Η διακυβέρνηση πρέπει να είναι προοδευτική για

---

<sup>22</sup> Moon J. 2004, “ Government Governance and CSR National systems of CSR, Nottingham University Business School

να είναι αποτελεσματική<sup>23</sup>. Για παράδειγμα στις κυβερνήσεις λειτουργούν εσωτερικές αγορές που στήνουν ένα είδος αγοράς (π.χ. σε νοσοκομεία), ενώ οι μη κυβερνητικές οργανώσεις αυξάνουν τις εμπορικές δραστηριότητες και προωθούν συμβάσεις με την κυβέρνηση ή παράγουν αγαθά για να ενισχύσουν αναπτυσσόμενες χώρες (π.χ. κάρτες Χριστουγέννων). Τέλος κερδοσκοπικοί οργανισμοί λειτουργούν σε διάταξη δικτύου και έχουν αυξήσει τις μη κερδοσκοπικές τους λειτουργίες μέσα από συνεργασίες με μη κυβερνητικές οργανώσεις, μέσω της εκπαίδευσης- εισάγοντας εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια για να αυξήσουν την περιβαλλοντική επίγνωση σε σχολεία – και ή μέσα από τη συντήρηση ενέργειας.

Οι τομείς στους οποίους τα μέσα της κυβερνητικής πολιτικής δουλεύουν καλύτερα περιορίζονται σε θέματα όπου το περιβαλλοντικό καλό έχει τη φύση του δημοσίου αγαθού<sup>24</sup>, αν και μια τέτοια κατάσταση μπορεί να φαίνεται ότι απαιτεί την εμπλοκή ενός υψηλότερου επιπέδου διακυβέρνησης.

Η διευθέτηση της χρήσης – αποκομιδής τοξικών ουσιών είναι ένας τομέας όπου η κυβερνητική επίδοση ήταν απογοητευτική και δύσκολη κατά την εφαρμογή της σε περιπτώσεις όπου οι εταιρίες έχουν οικονομική δύναμη στην τοπική κοινότητα. Η πιο χρήσιμη κίνηση που μπορεί να κάνει η κυβέρνηση είναι να απαιτήσει την αποκάλυψη πληροφοριών σχετικά με τη χρήση αυτών των υλικών. Οι εταιρίες έτσι θα αναγκαστούν να ενεργήσουν υπεύθυνα καθώς καθίστανται υπόλογες από σωματεία, δημοσιογράφους και άλλες ομάδες του ιδιωτικού τομέα<sup>25</sup>. Σε διαφορετική περίπτωση πρέπει να εξεταστούν άλλα κίνητρα με στόχο την ενεργοποίηση της κινητοποίησης των εταιριών συμπληρώνοντας, και σε μερικές

---

<sup>23</sup> Soutello- Alves LE, 2001, “ A view from the South” OECD Observer, March 2001, Issue 225, p. 35-37

<sup>24</sup> Tiemstra J.P., 2003, “ Environmental Policy, for business and government” Business and Society Review (1974), Spring 2003, Vol 108 (1) p.61-69

<sup>25</sup> Crane A. and Matten, 2004, “Business ethics” Oxford University Press, Chapter 2, “ Framing Business Ethics: Corporate responsibility stakeholders and corporate citizenship” p. 55-61



περιπτώσεις αντικαθιστώντας, το ρόλο των κυβερνήσεων και τη δημιουργία ενός νομικού πλαισίου για την προώθηση της ισότιμης και κοινωνικής αποτελεσματικότητας μέσα από την επιχειρηματική δραστηριότητα<sup>26</sup>.

Οι κυβερνήσεις που συνειδητοποιούν ότι τα μεγάλα οφέλη από την εταιρική κοινωνική απόδοση θα προκύψουν όχι άμεσα από νομοθετικές επιβολές, συντάγματα ή κυβερνητικό καταναγκασμό αλλά από εθελοντική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, καθιστούν τον ρόλο τους πιο συμβουλευτικό και μεσολαβητικό, αφήνοντας χώρο για ατομικές πρωτοβουλίες. Έτσι, οι κυβερνήσεις έχουν αρχίσει να ενθαρρύνουν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Φορολογικά κίνητρα για φιλανθρωπικές δραστηριότητες, πρότυπες αναφορές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, εθελοντικούς κώδικες, διεθνείς κώδικες (όπως Κατευθυντήριες γραμμές της Οργάνωσης για την οικονομική συνεργασία και ανάπτυξη, ανάπτυξη συνεργασιών για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη), κατευθυντήριες γραμμές για τη διαχείριση των αποβλήτων, επιμορφωτικά προγράμματα μέσα στις επιχειρήσεις, δημιουργία θέσεων εργασίας, χρηματοδότηση μέρους των επενδυτών των εταιριών και σεμινάρια για μεθόδους φιλικές προς το περιβάλλον είναι μερικά από τα κίνητρα που οι κυβερνήσεις μπορούν να παρέχουν για να προάγουν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

Συνολικά, η νέα διακυβέρνηση περιέχει πιο περίπλοκα δίκτυα συμφερόντων και αξιών καθώς οι κυβερνήσεις όλο και πιο πολύ μοιράζονται την ευθύνη για την καθοδήγηση της πολιτείας. Ωστόσο ο Herz θεωρεί ότι η ανάμιξη των επιχειρήσεων στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποδυναμώνει τον δημοκρατικό έλεγχο και χαμηλώνει τα δημόσια πρότυπα ή όπως υποστήριξε και ο Friedman η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη δεν είναι δουλειά των επιχειρήσεων. Φόβοι για πατρονάρισμα, αθέμιτη εκμετάλλευση και συμβιβασμούς αμφισβητούν τη

---

<sup>26</sup> Moon J. 2004, “Government Governance and CSR National systems of CSR, Nottingham University Business School

συμβατότητα των συμφερόντων των επιχειρήσεων με την καλή διακυβέρνηση. Τα ιδιωτικά συμφέροντα, που διαμορφώνουν τον δημόσιο τομέα, θα πρέπει πάντα να λαμβάνονται υπόψη. Η ισότητα στην εκπαίδευση και την ιατρική περίθαλψη αποτελεί μια πρόκληση για την ουδετερότητα του κράτους πρόνοιας. Τέλος μπορεί να προκύψουν ανησυχίες για το αν η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη σχετίζεται με το κέρδος οπότε και οι αποφάσεις της μπορεί να αντικατοπτρίζουν επιχειρηματικούς σκοπούς<sup>27</sup>.

Όπως καταλαβαίνουμε από αυτή την ανάλυση κάθε εθνικό σύστημα έρχεται αντιμέτωπο με μια σειρά παραγόντων που διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους. Η διαφορετική αντίληψη, δύναμη και φωνή του ακτιβισμού των συμμετεχόντων, τα διαφορετικά εθνικά χαρακτηριστικά που επιβάλλουν την άμεση διακριτική μεσολάβηση της πολιτείας, η ικανότητα της κυβέρνησης να ενημερώσει τις εταιρίες και να παρέχει κίνητρα για αύξηση των επενδύσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, ο κανονισμός που καθιστά υποχρεωτική την επίδειξη Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και οι προσωπικές αναλήψεις που έχουν οι εταιρίες σχετικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως μια στρατηγική πύλη και ένα μέσο δημοσίων σχέσεων και εμπορικής εκμετάλλευσης ή ως μια ηθική υποχρέωση απέναντι στην κοινωνία διαμορφώνουν κάθε εθνικό σύστημα.

#### 2.4.4. Τάσεις στην Ευρωπαϊκή Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Στις δεκαετίες του '70 και '80, οι ευρωπαϊκές εταιρίες συμμετείχαν σε δραστηριότητες με παρόμοιο προσανατολισμό όχι σε μία προαιρετική βάση αλλά ως

---

<sup>27</sup> Moon J. 2004, "Government Governance and CSR National systems of CSR, Nottingham University Business School

αποτέλεσμα απαιτήσεων του κοινωνικού τους περιβάλλοντος, ενεργοποιημένου από το θεσμικό πλαίσιο των επιχειρήσεων. Το νομικό πλαίσιο και η θεσμική δομή στην Ευρώπη έχει συμπεριλάβει πολλά από τα ζητήματα που εγείρονται σχετικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

Ωστόσο σύγχρονες τάσεις, όπως κατάρρευση συστημάτων διακυβέρνησης της κοινωνίας, η αντιληφθείσα απειλή νέου, ανεπιθύμητου κανονισμού, η αυξανόμενη σπουδαιότητα οικονομικών αγορών για επιχειρηματική ευτυχία και η τάση αλλαγής του διαπραγματευτικού νομικού πλαισίου, καθιστούν την κατηγορηματική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μια λύση διακυβέρνησης<sup>28</sup>. Πολλές ευρωπαϊκές εταιρίες έχουν δραστηριοποιηθεί και έχουν γίνει παράγοντες- κλειδιά σε διάφορες προσπάθειες αυτορύθμισης, αυτοπαθούς ρύθμισης και άλλων ρυθμιστικών προσπαθειών. Όπως διαφαίνεται, οι ευρωπαϊκές εταιρίες τείνουν λιγότερο στο να εμπλέκονται σε φιλανθρωπία και αυτό μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι τα σχετικά υψηλά ευρωπαϊκά επίπεδα φορολογίας σε συνδυασμό με τις πιο εξελιγμένες υποδομές κοινωνικής πρόνοιας έχει ως αποτέλεσμα οι εταιρίες να θεωρούν ότι τα ζητήματα όπως η χρηματοδότηση εκπαίδευσης ή τεχνών βρίσκονται πιο πολύ στον τομέα της ευθύνης των κυβερνήσεων. Συνεπώς η κυβερνητική επίδραση στη στάση που κρατούν οι εταιρίες απέναντι στο κοινωνικό καθήκον παραμένει ακόμα ανεπιφύλακτα ισχυρή.

---

<sup>28</sup>Matten D. and Moon J, 2004, "Implicit and Explicit Corporate Social Responsibility: A conceptual framework for understanding CSR in Europe

### 3. Ανάλυση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σε επίπεδο επιχειρήσεων

#### 3.1. Θεωρία των συμμετεχόντων

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μπορεί να θεωρηθεί ως η συνεχής δέσμευση της επιχείρησης να συμπεριφέρεται ηθικά και να συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη βελτιώνοντας ταυτόχρονα την ποιότητα ζωής του εργατικού δυναμικού όπως επίσης και της τοπικής κοινότητας ή της κοινωνίας εν γένει<sup>29</sup>. Πίσω από αυτόν τον ορισμό βρίσκεται η πίστη ότι ο βασικός στόχος της επιχείρησης, η μεγιστοποίηση δηλαδή της αξίας των μετοχών, δεν είναι συνεπής με μια διατηρήσιμη ανάπτυξη επειδή αγνοεί μια ευρεία γκάμα συμμετεχόντων που μπορεί να έχουν διαφορετικά νόμιμα συστήματα. Αντί να μεγιστοποιούν την αξία των μετοχών με κάθε κόστος, οι εταιρίες πλέον παροτρύνονται να λαμβάνουν υπόψη τους ευρύτερους κοινωνικούς στόχους.

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι πιο αποτελεσματική όταν βρίσκεται πιο κοντά στο ιδανικό μιας οργάνωσης ευέλικτης σε σχέση με τους εμπλεκόμενους έτσι ώστε και να μαθαίνει από αυτούς αλλά ταυτόχρονα και να επιδίδεται σε αλλαγές<sup>30</sup> που τυχόν προκύπτουν. Το γεγονός αυτό επιβάλλει έναν ενδιαφέροντα διάλογο μεταξύ της διοίκησης και των συμμετεχόντων σε αυτήν. Μέσα από το διάλογο, οι εμπλεκόμενοι μπορούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις των διοικητικών στελεχών και την κατεύθυνση των στρατηγικών της εταιρίας ενώ ταυτόχρονα η διοίκηση μπορεί να κατανοήσει τις απαιτήσεις των συμμετεχόντων. Επιπλέον η διοίκηση έχει την υποχρέωση να γνωστοποιεί τα αποτελέσματα αυτών των πολιτικών στους εμπλεκόμενους έτσι ώστε να αξιολογούν και εκείνοι με τη σειρά

---

<sup>29</sup> Welford R., 2004, "Corporate Social Responsibility in Europe and Asia" Journal of corporate Citizenship issue 13, p. 31-47

<sup>30</sup> Sarbutts N. 2003, "Can SME's do CSR" A Practitioner's view of the ways small and medium sized enter prices are able to manage reputation through CSR" in journal of communication management Vol 7 (4), p. 340-347

τους, την έκταση στην οποία η εταιρία ευθυγραμμίζεται με αυτές τις ρυθμιστικές οδηγίες.

### 3.1.1. Κριτική στην ανάμιξη των συμμετεχόντων

Η ανάμιξη των εταιριών σε κοινωνικές δραστηριότητες δέχθηκε δυνατή κριτική. Ένας από τους πρώτους επικριτές, που αντιτάχθηκε στις κοινωνικές δραστηριότητες ως αρχικές επιδιώξεις μιας εταιρίας ήταν ο Friedman (1970). Υποστήριξε ότι το κύριο μέλημα μιας εταιρίας θα πρέπει να είναι η μεγιστοποίηση της αξίας των μετοχών και όχι πως θα συμβάλλει στο κοινωνικό καλό λαμβάνοντας υπόψη και τις διάφορες κοινωνικές πιέσεις από τους εμπλεκόμενους. Ισχυρίστηκε ότι η εμπλοκή σε δραστηριότητες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι ενδεικτική της ύπαρξης προβλήματος μεταξύ των διοικητικών στελεχών και των μετόχων. Αντιτάχθηκε στο να πιέζονται οι μέτοχοι από άλλες ομάδες πίεσης ή ακτιβιστές που να τους λένε τι να κάνουν.

Ωστόσο, αναγνώρισε ότι οι συγκεκριμένες πολιτικές θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε θετικές συνθήκες, που θα ενίσχυαν την εύρεση εργασίας και θα μείωναν τις απεργίες. Εξήγησε όμως ότι θα ήταν προτιμότερο να δοθούν φορολογικά κίνητρα, έτσι ώστε να μπορούν οι εμπλεκόμενοι να συνεισφέρουν σε φιλανθρωπίες δωρίζοντας τον εταιρικό φόρο. Με αυτόν τον τρόπο η καλή θέληση θα μπορούσε να λάβει χώρα ως ένα παραπροϊόν δικαιολογημένων εξόδων και κατά συνέπεια, δημιουργώντας ένα ισχυρό όνομα<sup>31</sup>, η εταιρία θα μπορούσε να απολαύσει καλύτερη διαπραγμάτευση με την κυβέρνηση. Ολοκλήρωσε με τον ισχυρισμό ότι αυτοί οι πόροι που αφιερώθηκαν στην προώθηση ενός κοινωνικά υπεύθυνου προφίλ της εταιρίας θα ήταν καλύτερα να μετατεθούν σε στρατηγικές, μηχανισμούς και επενδύσεις που θα μπορούσαν να προωθήσουν την οικονομική αποδοτικότητα.

---

<sup>31</sup> Chapple W., 2004, “The business Agenda and business in society” handout for lecture in CSR, Nottingham University Business School

### 3.1.2. Ανάλυση της θεωρίας των Συμμετεχόντων

Η ενεργοποίηση των συμμετεχόντων ως ένα πρωτεύον αντικείμενο της διοικητικής μέριμνας κερδίζει σταδιακά έδαφος. Αυτό υπαινίσσονται οι Donaldson και Preston (1995) όταν υποστηρίζουν ότι οι εταιρίες έχουν αρχίσει να κατανοούν το κοινωνικό καθήκον (δεοντολογικός τύπος), να ενεργούν υπεύθυνα όσον αφορά αυτό το θέμα (περιγραφικός τύπος) και να συνειδητοποιήσουν τα οφέλη που προέρχονται από την εξέταση των ενδιαφερόντων των συμμετεχόντων (συντελεστικός τύπος). Η γλώσσα των συμμετεχόντων έχει ευρέως υιοθετηθεί στην πράξη και ενσωματώνεται σε θεωρίες εταιρικού καθήκοντος καθώς αναγνωρίζεται ότι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη επιδεικνύεται μέσα από τις αποφάσεις μιας εταιρίας και από τις επιδράσεις στους εμπλεκόμενους και στο φυσικό περιβάλλον.

Στην πρωτότυπη εργασία του πάνω στη θεωρία των συμμετεχόντων ο Freeman (1981)<sup>32</sup> παρέθεσε την παραδοσιακή στάση του Friedman, που υποστήριξε ότι τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να ισοζυγίζουν διαφορετικούς στόχους που παράγονται από διαφορετικές ομάδες που έχουν ιδιοκτησία, δικαιώματα ή συμφέροντα σε μια εταιρία και από τις δραστηριότητες της εταιρίας αυτής, παρελθοντικές, τρέχουσες ή μελλοντικές. Η οικονομική κοινότητα, το περιβάλλον, οι ακτιβιστικές ομάδες, οι πελάτες, τα εμπορικά σωματεία, οι υπάλληλοι, οι εμπορικοί συνεταιρισμοί, οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές, η κυβέρνηση και οι πολιτικές ομάδες αποτελούν στοιχεία, που ο Friedman ονόμασε εμπλεκόμενους στο γενικό χάρτη του<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> Freeman R.E., 1984, "Strategic management: A stakeholder approach pitman series in business and public policy, chapter 3, " Framework and philosophy" p. 52-82, handout for lecture 5 in CSR, Nottingham University Business School

<sup>33</sup> Freeman R.E., 1984, "Strategic management: A stakeholder approach pitman series in business and public policy, chapter 3, " Framework and philosophy" p. 52-82, handout for lecture 5 in CSR, Nottingham University Business School

### 3.1.3. Πρωτεύοντες και Δευτερεύοντες Συμμετέχοντες

Οι μέτοχοι, οι χρηματοδότες, οι υπάλληλοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές αλλά και αυτό που αποκαλείται δημόσια ομάδα συμμετεχόντων, δηλαδή οι κυβερνήσεις που παρέχουν τις υποδομές και στις οποίες αποδίδονται φόροι και άλλες υποχρεώσεις, οι κοινότητες ή οι αγορές, των οποίων οι νόμοι πρέπει να υπακούονται, αποτελούν συνήθως τις ομάδες των κύριων συμμετεχόντων. Υπάρχει ένα υψηλό επίπεδο διασύνδεσης μεταξύ της εταιρίας και των ομάδων κύριων συμμετεχόντων. Η αποτυχία διατήρησης μιας τέτοιας κύριας ομάδας θα έχει ως αποτέλεσμα την αποτυχία εκείνου του εταιρικού συστήματος. Οι ομάδες δευτερευόντων συμμετεχόντων είναι εκείνες που επηρεάζουν ή επηρεάζονται από την εταιρία αλλά δεν εμπλέκονται σε συναλλαγές με αυτήν και δεν είναι απαραίτητες για την επιβίωσή της. Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και η ευρεία γκάμα ομάδων ειδικού ενδιαφέροντος μπορούν να κινητοποιούν την κοινή γνώμη υπέρ ή κατά μιας εταιρίας<sup>34</sup>.

Από αυτή την οπτική γωνία, η ίδια οργάνωση μπορεί να οριστεί ως ένα σύστημα κύριων ομάδων συμμετεχόντων, μια περίπλοκη σειρά σχέσεων μεταξύ ομάδων ενδιαφερομένων με διαφορετικά δικαιώματα, στόχους προσδοκίες και καθήκοντα. (Πίνακας)

Για να συνοψίσουμε, η κοινότητα συμμετεχόντων και κάθε ομάδα ξεχωριστά, μέσα από ένα μηχανισμό κυρώσεων, μπορεί να κατευθύνει διοικητικές αποφάσεις ασκώντας πιέσεις σε νωθρές διοικητικές ομάδες σηματοδοτώντας μια κακή εταιρία και- ή επαινώντας τις ενέργειες μιας καλής διοίκησης ως ένα πρότυπο για μελλοντικές πρακτικές. Η συνεχής επιτυχία μιας εταιρίας εξαρτάται από την ικανότητα των διοικητικών στελεχών να δημιουργούν επαρκή πλούτο ή ικανοποίηση

---

<sup>34</sup> Clarkson ME, 1995, “ A stakeholder Framework for analysing and evaluating CSR performance” Academy of managements review Jan95, Vol. 20 (1), p. 92-117

για εκείνους που ανήκουν σε κάθε ομάδα συμμετεχόντων. Αυτό έρχεται σε συμφωνία με τον ισχυρισμό του Freeman, ότι δηλαδή εστιάζοντας σε μεμονωμένες ομάδες συμμετεχόντων μια εταιρία αντιμετωπίζει τον κίνδυνο να έρθει σε αντιπαράθεση με εκείνη την ομάδα καθώς η ομάδα θα μπορούσε να επιχειρήσει να αποτρέψει την όποια επιδίωξη της εταιρίας.

Ομάδα συμμετεχόντων	Αντιπροσωπευτικά ζητήματα
Πελάτες	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Ασφάλεια και περιεχόμενο προϊόντος</li> <li>✚ Παράπονα πελατών και μηνύσεις</li> <li>✚ Διαφημιστικές πρακτικές</li> <li>✚ Ανησυχίες πελατών σχετικά με το συμβιβασμό μεταξύ τιμής προϊόντος και υπηρεσίας και με περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα</li> </ul>
Κοινότητα	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Φιλανθρωπικές εισφορές</li> <li>✚ Τοπικές θέσεις εργασίας</li> <li>✚ Περιβαλλοντικές συνέπειες των δραστηριοτήτων</li> <li>✚ Πολιτική δράση</li> <li>✚ Συμμόρφωση με τους κανονισμούς</li> </ul>
Υπάλληλοι	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Μισθοί (σε σύγκριση με τα πρότυπα του κλάδου και της κοινότητας)</li> <li>✚ Υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων</li> <li>✚ Παροχές (συντάξεις, παιδική μέριμνα, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη)</li> <li>✚ Εκπαίδευση και εξέλιξη των εργαζομένων</li> <li>✚ Ζητήματα διάκρισης μεταξύ φύλων και φυλών</li> </ul>
Περιβάλλον	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Συμμόρφωση με τους ρυθμιστικούς κανονισμούς</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Αναθυμιάσεις και χρήση επικίνδυνων υλικών</li> <li>✚ Μείωση των αποβλήτων και προγράμματα ανακύκλωσης στην εταιρία</li> </ul>
Μέτοχοι	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Οικονομικές απολαβές</li> </ul>
Προμηθευτές	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Κοινωνική και περιβαλλοντική επίδοση προμηθευτών</li> <li>✚ Κριτήρια επιλογής και ελέγχου των προμηθευτών</li> </ul>
Μισθωτές Φραντσίζ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Πολιτικές για ζητήματα όπως η λήξη, ανανέωση, κατάχρηση, χρήση διαφημιστικών δαπανών</li> <li>✚ Εκπαίδευση</li> <li>✚ Κοινοποίηση στρατηγικής που παρέχει φραντσίζ<sup>35</sup></li> </ul>

### 3.2. Θεωρία των «Κοινωνικών Συμβολαίων»

Ο Gray το 1996 περιέγραψε την κοινωνική θεωρία ως μια σειρά κοινωνικών συμβολαίων μεταξύ των μελών της και της ίδιας. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή το περιεχόμενο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης δεν είναι η επιχείρηση που δρα υπεύθυνα λόγω του εμπορικού της συμφέροντος, αλλά λόγω του γεγονότος ότι είναι μέλος μιας κοινωνίας και είναι απαίτηση της τελευταίας να λειτουργεί έτσι η επιχείρηση.

Ο Donaldson και ο Dunfee το 1999 ενσωματώνουν την θεωρία των κοινωνικών συμβολαίων στη λήψη αποφάσεων της Διοίκησης των επιχειρήσεων στα πλαίσια της επιχειρησιακής ηθικής. Διαφοροποιούν τα μακροκοινωνικά από τα

μικροκοινωνικά συμβόλαια. Ως μακροκοινωνικά συμβόλαια νοείται η απαίτηση για παροχή υποστήριξης στην τοπική κοινότητα ενώ τα μικροκοινωνικά συμβόλαια είναι περισσότερα εξειδικευμένα και περιγράφουν το είδος της ανάμιξης της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό οι εταιρίες που υιοθετούν τα κοινωνικά συμβόλαια περιγράφουν την ανάμιξη τους ως κάποιο είδος κοινωνικής απαίτησης. Βέβαια εάν και με αυτή τη θεωρία μπορεί να επεξηγηθεί το αρχικό κίνητρο της κοινωνικής συμπεριφοράς των εταιριών δεν μπορεί να επεξηγηθεί η συνολική ανάμιξη.

### 3.3. Η θεωρία της Νομιμότητας

Ο Suchman ορίζει την νομιμότητα ως μια γενική αντίληψη ή υπόθεση ότι οι δράσεις μιας οντότητας είναι οι επιθυμητές ή κατάλληλες μέσα σε ένα κοινωνικό σύστημα όταν ακολουθούν τις νόρμες, τις αξίες, τα πιστεύω και τους ορισμούς του. Συνδυάζοντας την βιβλιογραφία του μάνατζμεντ για την θεωρία της Στρατηγικής διαχείρισης των πόρων με τις παραδοσιακές αρχές της νομιμότητας ορίζει τα τρία είδη νομιμότητας:

1. Την πραγματική
2. Την ηθική
3. Την υποχρεωτική

Η διαχείριση της νομιμότητας βασίζεται κυρίως στην επικοινωνία. Για το λόγο αυτό είναι αναγκαίο να εξετάζεται η εταιρική επικοινωνία, κάθε φορά που γίνεται αναφορά στην νομιμότητα μιας επιχείρησης. Οι στρατηγικές που μπορούν να ακολουθηθούν αναφορικά με τη νομιμότητα είναι οι παρακάτω:

- ✚ Εκπαίδευση των συμμετεχόντων αναφορικά με την πρόθεση της επιχείρησης για βελτιωμένη επιχειρηματική εικόνα νομιμότητας.

- ✚ Ικανοποίηση των προσδοκιών των εξωτερικών συμμετεχόντων αναφορικά με την νόμιμη απόδοση της εταιρίας.
- ✚ Απόσπαση προσοχής του κοινού από θέματα που εμπνέουν νομική ανησυχία.

#### 3.4. Ηθικοί παράγοντες- Ο ρόλος και τα καθήκοντα μιας επιχείρησης.

Έρευνες που διεξήχθησαν στον επιχειρησιακό τομέα σχετικά με το ρόλο των επιχειρήσεων στην κοινωνία, φαίνεται να ακολούθησαν αντιλήψεις ότι η φήμη των επιχειρήσεων έχει αμαυρωθεί από πλεονασμούς, περιβαλλοντικές καταστροφές, από την εικόνα της “παχιάς γάτας”, που έχουν οι επιχειρηματίες και πρόσφατα εταιρικά σκάνδαλα σε εταιρίες που εμπεριείχαν εκβιασμούς δωροδοκίες και διαφθορές, οδήγησαν σε εξελίξεις στον τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Μαζί με τους παρακινητές νέας εμπορικής δραστηριότητας και ταυτόχρονα με την κύρια δραστηριότητα κερδοφορίας, έχουν έρθει στο προσκήνιο παρακινητές αυξανόμενων κοινωνικών απαιτήσεων άμεσα συνδεδεμένων με τις ηθικές ευθύνες μιας εταιρίας. Αυτή η ενότητα εξετάζει με συντομία τον κοινωνικό ρόλο εταιριών και τις ευθύνες που φέρουν μέσα σε ένα ηθικό πλαίσιο.

##### 3.4.1 Επιχειρηματική Ηθική και Ηθικές Εταιρίες

Κατά κανόνα, η επιχειρηματική ηθική ασχολείται με τη θεώρηση ότι τα διοικητικά στελέχη έχουν την ευθύνη για την εφαρμογή ηθικών αρχών στις εταιρίες τους χρησιμοποιώντας ηθικό σκεπτικό στις αποφάσεις και στις στρατηγικές τους με

στόχο να προσθέσουν ηθική ταυτότητα στις οργανώσεις τους<sup>36</sup>. Η επιχειρηματική ηθική, αν την δούμε από την οπτική γωνία των πολιτικών, των αρχών, των κανόνων και των κωδίκων είναι μια θεμελιώδης δραστηριότητα λήψης αποφάσεων<sup>37</sup>. Άλλοι, εξετάζοντας την ηθική στις επιχειρήσεις, επικεντρώνονται στην ατομική συμπεριφορά και στην συμπεριφορά των διοικητικών στελεχών<sup>38</sup>. Τέλος, ζητήματα υπευθυνότητας, διαφάνειας και ηθικής αρχής της διατηρησιμότητας θεωρούνται από κάποιους ειδικούς ως αιτίες ένωσης επιχειρήσεων και των διακυβερνήσεων. Η ηθική δεν είναι πλέον αποκλειστικός τομέας μιας καλής κυβέρνησης που μεγιστοποιεί την κοινωνική πρόνοια.<sup>39</sup>

Οι ηθικές ευθύνες των επιχειρήσεων παρουσιάζονται ως μια μεταβαλλόμενη σύμβαση μεταξύ των εταιριών και κοινωνίας<sup>40</sup>. Η μέχρι πρότινος θεώρηση εκτιμά ότι η μονόπλευρη επιδίωξη οικονομικής ανάπτυξης παρήγαγε βλαβερές παρενέργειες που είχαν κόστος στην κοινωνία. Η νέα σύμβαση συμπεριλαμβάνει τη μείωση αυτού του κοινωνικού κόστους των επιχειρήσεων μέσω της επιβολής στις εταιρίες της ιδέας ότι έχει υποχρέωση να εργάζεται για την κοινωνία όπως επίσης και για την οικονομική πρόοδο<sup>41</sup>. Αυτή η νέα αντίληψη στηρίζεται στην ωφελμιστική θεωρία που προτείνει στην εταιρία να αναλογιστεί όλες τις δυνατές συνέπειες των ενεργειών και κατόπιν να κρίνει αν το τελικό αποτέλεσμα θα είναι καλύτερο ή χειρότερο<sup>42</sup>. Περαιτέρω δεοντολογικές και ηθικές

---

<sup>36</sup> Buchholz RA and Rosenthal SB., 1997, "Business and Society: What's in a name?" *International Journal of organisational Analysis*, Vol 5 (2), p. 180-201

<sup>37</sup> Crane A and Matten D, 2004, "Business Ethics" Oxford University Press, Chapter 1, "Introducing Business Ethics" p. 1-37

<sup>38</sup> Carson AS, 1996, "The nature of Moral Business Person"

<sup>39</sup> Tiemstra JP 2003, "Environmental policy for business and government" *business and society review* (1974) Spring 2003, Vol 108 (1) p. 61-69

<sup>40</sup> Anshen M. 1970, "Changing the social Contract: A role for business" *Columbia journal of world business*, vol 5 (6), p. 6-14

<sup>41</sup> Buchholz RA and Rosenthal SB., 1997, "Business and Society: What's in a name?" *International Journal of organisational Analysis*, Vol 5 (2), p. 180-201

<sup>42</sup> Crane A. and Matten, 2004, "Business ethics" Oxford University Press, Chapter 2, "Framing Business Ethics: Corporate responsibility stakeholders and corporate citizenship" p. 55-61

θεωρίες θέτουν στην εταιρία επιπλέον ερωτήματα: Απέναντι σε ποιους έχει υποχρεώσεις η εταιρία (Ηθική Καθήκοντος), ποίου το δικαίωμα πρέπει να αναλογιστεί (Ηθική δικαιωμάτων), έχουν οργανωθεί οι διαδικασίες έτσι ώστε να επιτρέπουν στον καθένα ίσες ευκαιρίες (θεωρίες δικαιοσύνης). Αυτές είναι ευαίσθητες περιοχές που ζητούν αυξημένη ηθική επαγρύπνηση εκ μέρους των εταιριών.

Ο Frederick (1986) αναφέρεται στο Εταιρικό Κοινωνικό Ήθος, ενσωματώνοντας την έννοια της ηθικής ορθότητας σε ενέργειες και σε πολιτικές. Από τις εταιρίες ζητείται να επισημαίνουν τη στρατηγική τους θέση όσον αφορά την κοινωνική πρόνοια. Επιπλέον πρέπει να παραδεχτούν ότι η ηθική ανήκει στο κέντρο και όχι στην περιφέρεια των διοικητικών αποφάσεων. Ταυτόχρονα θα πρέπει να προσλαμβάνουν και να εκπαιδεύουν διοικητικά στελέχη που να εφαρμόζουν τον κεντρικό ρόλο της ηθικής στην καθημερινή τους εργασία, να διαθέτουν εξελιγμένα αναλυτικά μέσα για ανίχνευση και αντιμετώπιση ηθικών προβλημάτων που επηρεάζουν την εταιρία και τους υπαλλήλους της και τέλος, να επιχειρούν να ευθυγραμμίσουν τρέχουσες και σχεδιασμένες για το μέλλον πολιτικές με τις κεντρικές αξίες που μπορούν να βρεθούν μέσα από την καλλιέργεια της ηθικής.

#### 3.4.2 Ηθικές υποχρεώσεις

Όπως αναφέρθηκε ήδη, οι ενέργειες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης απαιτούν να προχωρήσει κανείς πέρα από τις νομικές απαιτήσεις κατά την κατάθεση προγραμμάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, εισάγοντας προγράμματα εκπαίδευσης εργατικού δυναμικού, υποστηρίζοντας τοπικές επιχειρήσεις και

ενσωματώνοντας προϊόντα με κοινωνικό χαρακτήρα<sup>43</sup> και φιλανθρωπικές δραστηριότητες. Ο κοινωνικός έλεγχος και προγραμματισμός, η διαχείριση ζητημάτων, τα εκπαιδευτικά προγράμματα ηθικής, ο σχεδιασμός και η εφαρμογή ηθικών κωδίκων είναι μερικές από τις πρωτοβουλίες ώστε να κινητοποιηθεί μια εταιρία προς την κάλυψη της ηθικής και κοινωνικής της υποχρέωσης.

### 3.4.3 Επιχειρηματική Ηθική και Θεωρία των Συμμετεχόντων

Ωστόσο η ηθική συμπεριφορά μπορεί να έρθει ως απάντηση στις απαιτήσεις των υπαλλήλων, στην πίεση του κοινού και των μέσων μαζικής ενημέρωσης που καλύπτουν την κακή συμπεριφορά μιας εταιρίας. Αυτά τα ζητήματα συμμετεχόντων, στηρίζονται στον τομέα της Επιχειρηματικής Ηθικής. Πρόσφατες διαπιστώσεις της έννοιας του κοινωνικού συμβολαίου έχουν επικεντρωθεί σε μια ευρεία γκάμα ευθυνών που σχετίζονται με τους καταναλωτές και τους υπαλλήλους<sup>44</sup>.

Τέτοιοι υποστηρικτές συνδέονται σε ιδιαίτερα οργανωμένα Σωματεία που παραδοσιακά εκπροσωπούν τα συμφέροντά τους με ισχυρότερη φωνή. Σε άλλες περιπτώσεις, η πολιτική πίεση και οι κοινωνικές ενέργειες είναι τα μέσα επιρροής των επιχειρήσεων. Επιπλέον η πίεση από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης μπορεί να τιμωρήσει μια νωθρή, περιβαλλοντικά ανεύθυνη, ή κοινωνικά άδικη – όσον αφορά τις ίσες ευκαιρίες για τους υπαλλήλους της – εταιρία. Ο πόλεμος κατά των ανήθικων επιχειρήσεων φτάνει για να πυροδοτήσει την αντίδραση του κοινού και να εξαναγκάσει τις πολιτικές αρχές να ασκήσουν δικαιοσύνη. Ακόμη και όταν η αθωότητά τους αποδεικνύεται στα δικαστήρια, οι καταναλωτές ήδη πεπεισμένοι ότι κάτι πολύ κακό συνέβη, μπορούν να τιμωρήσουν ανελέητα τις εμπλεκόμενες εταιρίες.

<sup>43</sup> McWilliams A. and Siegel D, 2001, “CSR: A Theory of the firm perspective Academy of management review, vol. 26 (1), p. 117-127

<sup>44</sup> Donaldson T. 1982, “Corporations and Morality”

Επιπλέον, οι ακτιβιστές οργανώνουν μποϊκοτάζ των εταιριών των οποίων η κοινωνική επίδοση δεν τους αρέσει, υποβάλλουν ψηφίσματα των μετόχων για να προκαλέσουν διαφορετικές πολιτικές και να πείσουν θεσμικούς επενδυτές- ιδρύματα, πανεπιστήμια και συνταξιοδοτικά ταμεία του ιδιωτικού τομέα – είτε να ψηφίσουν κατά της διοίκησης ή να απαλλαγούν από τις μετοχές τους ως ένα είδος πολιτικής διαμαρτυρίας<sup>45</sup>.

### 3.5. Διαδικασία της Εταιρικής Κοινωνικής Πολιτικής

Η Εταιρική Κοινωνική Πολιτική μιας επιχείρησης είναι η υιοθέτηση διαδικασιών που έχουν ως άξονα ατομικές αξίες και την ηθική πλευρά των εταιρικών δραστηριοτήτων. Η αξιολόγηση των συνεπειών των παραπάνω δραστηριοτήτων συντελεί στην ενίσχυση της διοίκησης, έτσι ώστε να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των εσωτερικών και εξωτερικών συμμετεχόντων σχετικά με τα αποτελέσματα των πολιτικών και της συμπεριφοράς του οργανισμού.

Η εταιρική Κοινωνική Πολιτική αποτελείται από την επιχειρηματική ηθική, την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την Εταιρική Κοινωνική Ανταπόκριση.

- ✚ Η επιχειρηματική ηθική αφορά τις αξίες και την ηθική ανταπόκριση σε κάποια θέματα και επιλογές της ατομικής και επιχειρηματικής συμπεριφοράς.
- ✚ Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αφορά συγκεκριμένες συνέπειες και αποτελέσματα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
- ✚ Η Εταιρική Κοινωνική Ανταπόκριση είναι ανάπτυξη ατομικών και εταιρικών διαδικασιών που καθορίζουν, εφαρμόζουν και αξιολογούν

---

<sup>45</sup> Vogel DJ. 1996, “The study of business and politics” California Management review, vol 38 (3), p. 146-165

την ικανότητα της εταιρίας να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των εσωτερικών και εξωτερικών συμμετεχόντων.

Τα κύρια βήματα της Εταιρικής Κοινωνικής Πολιτικής είναι τα παρακάτω:

1. Σχέσεις της εταιρίας και των στελεχών της με εσωτερικούς και εξωτερικούς, εγχώριους και εξωτερικούς συμμετέχοντες, συμπεριλαμβανομένων μετόχων, εργαζομένων, πελατών, προμηθευτών, κυβερνητικών φορέων και άλλων ατομικών ή συλλογικών οργανισμών που επηρεάζονται από εταιρικές πολιτικές και πρακτικές.
2. Θέματα και προβλήματα πολιτικών που προκύπτουν από τις δραστηριότητες της εταιρίας ή τους δυνητικούς δεσμούς με τους ποικίλους συμμετέχοντες. Αυτές οι σχέσεις ποικίλουν ανάλογα με τον τόπο, τον χρόνο, τις ανταγωνιστικές αξίες και τις οργανωτικές σχέσεις και απαιτούν την μακροπρόθεσμη. Ακόμα η διαμόρφωση των παραπάνω πολιτικών απαιτεί την άμεση εγρήγορση των υπεύθυνων λήψης αποφάσεων της κάθε εταιρίας.
3. Κριτήρια (νόρμες και αξίες)- Οι ηγέτες εταιριών και οι συμμετέχοντες αναζητούν συνεχώς περισσότερα και σταθερά πρότυπα μέσω των οποίων αξιολογούνται οι ατομικές και οργανωτικές δραστηριότητες. Γενικά υιοθετούνται κριτήρια ώστε να θεωρηθεί μια συμπεριφορά ηθική, υπεύθυνη, νόμιμη, ωφέλιμη, καλή, ακριβής, κοινών συμφερόντων. Οι παραπάνω όμως χαρακτηρισμοί μιας συμπεριφοράς θα πρέπει να



ερμηνεύεται ξεχωριστά σε κάθε περίπτωση. Πολλές επιχειρήσεις σε αυτό το στάδιο αξιολόγησης προσπαθούν να υιοθετήσουν κώδικες εταιρικής επικοινωνίας ή ηθικές αξίες που έχουν σκοπό να ικανοποιήσουν τις ανάγκες συγκεκριμένων επιχειρήσεων ή κλάδων. Τα στελέχη των αποφάσεων θα πρέπει να κρίνουν και να επιλέξουν αυτές τις νόρμες που μπορούν να εφαρμοστούν ως πρότυπα αξιολόγησης συμπεριφορών των εταιρικών συμπεριφορών. Άξονας επιλογής μπορεί να αποτελέσει η ιστορία, οι αξίες, η παράδοση, η φιλοσοφία, η κουλτούρα της κάθε εταιρίας καθώς και της ανταγωνιστικής της θέσης

4. Στόχοι- Οι διευθυντικές ομάδες των εταιριών θα πρέπει να καθορίζουν τους διάφορους στόχους και σκοπούς στα πλαίσια των διαφόρων εταιρικών αξιών και νορμών. Αξιολογούν τα αποτελέσματα που επιθυμεί η εταιρία να φέρει καθώς και τις συνέπειες που έχουν στους διάφορες συμμετέχοντες.
5. Διαδικασίες λήψης αποφάσεων – Τέτοιες διαδικασίες περιλαμβάνουν ατομικούς και οργανωτικούς μηχανισμούς με τους οποίους συλλέγονται πληροφορίες, υιοθετούνται στόχοι, καθορίζονται αξίες και αντικειμενικά κριτήρια για την αξιολόγηση εταιρικών πολιτικών έτσι ώστε να ληφθούν αποφάσεις που αφορούν την Κοινωνική Πολιτική των επιχειρήσεων. Όταν ολοκληρωθεί η διαδικασία αυτή, η Εταιρική Κοινωνική Πολιτική, ενσωματώνεται στην εταιρική στρατηγική.
6. Εφαρμογή- Το επόμενο στάδιο μετά τη λήψη αποφάσεων ακολουθεί η υλοποίηση αυτών των αποφάσεων και Κοινωνικής

Πολιτικής με τα κατάλληλα μέσα καθώς και την ανάλυση των ανάλογων προσπαθειών για την επίτευξη των στόχων.

7. Αξιολόγηση – η αξιολόγηση απαιτεί την κρίση της αποτελεσματικότητας της λήψης αποφάσεων και της εφαρμογής των διαδικασιών. Τέλος απαιτείται η αναθεώρηση των στόχων και της διαδικασίας Κοινωνικής Πολιτικής.

### 3.5.1. Ενσωμάτωση της Εταιρικής Κοινωνικής Πολιτικής στην Εταιρική Στρατηγική

Την δεκαετία του '60 οι επιχειρήσεις επεδίωκαν απλώς να έχουν επίγνωση των κοινωνικών θεμάτων, την δεκαετία του '70 η διοίκηση των εταιριών επικεντρώθηκε στην κοινωνική απόκριση με αποτέλεσμα την δεκαετία του '80 να αναπτυχθεί η Εταιρική Κοινωνική Πολιτική στο μοντέλο της εταιρικής στρατηγικής διοίκησης. Καθώς ο κοινωνικός ρόλος της επιχείρησης θα πρέπει να διαχωριστεί από τις καθημερινές δραστηριότητες των επιχειρήσεων και επειδή η άποψη ότι η υλοποίηση των κοινωνικών στόχων απαιτεί κάποιο κόστος και μείωση του κέρδους, έχει επικρατήσει, η ανώτατη διοίκηση πλέον της εταιρίας έχει την κύρια ευθύνη για τον σχεδιασμό της Εταιρικής Κοινωνικής Πολιτικής.

Η μελέτη της Εταιρικής Κοινωνικής Πολιτικής μπορεί να αναλυθεί στα διάφορα επίπεδα διοίκησης. Όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο λήψης αποφάσεων τόσο υψηλότερος είναι ο επιχειρηματικός κίνδυνος αλλά και η απόδοση. Παρακάτω θα αναλυθεί η Εταιρική Κοινωνική Πολιτική σε μακροεπίπεδο στα υψηλότερα στρώματα διοίκησης οι αποφάσεις των οποίων αφορούν περισσότερο βραχυπρόθεσμους στόχους.

Οι κύριες φάσεις της Στρατηγικής διαδικασίας είναι οι ακόλουθες

1. Στρατηγικός Σχεδιασμός- Μάκροεταιρική Κοινωνική Πολιτική.
2. Στρατηγική Εφαρμογή- Μίκροεταιρική Κοινωνική Πολιτική
3. Στρατηγική Αξιολόγηση- Αξιολόγηση Εταιρικής Κοινωνικής Πολιτικής

### Μάκροεταιρική Κοινωνική Πολιτική

Σε αυτό το επίπεδο η διοίκηση καθορίζει πόσο μεγάλη βαρύτητα στην κοινωνική διάσταση της εταιρίας καθώς και το πώς θα ενσωματωθεί στην γενική στρατηγική. Κατά συνέπεια θα καθοριστούν οι κοινωνικοί παράγοντες που θα ληφθούν υπόψη στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης με αποτέλεσμα ως χαρακτηί η γενική Κοινωνική Πολιτική. Τα βασικά στοιχεία του στρατηγικού σχεδιασμού είναι πόροι της εταιρίας, οι ευκαιρίες της αγοράς, οι φιλοδοξίες της ανώτατης διοίκησης και η ικανοποίηση των κοινωνικών υποχρεώσεών της. Αυτό το τελευταίο στοιχείο αναφέρεται στο τι οφείλει η επιχείρηση να κάνει. Η ολοκλήρωση του στρατηγικού σχεδιασμού χωρίς την ενσωμάτωση κοινωνικών στόχων είναι ελλιπής. Οι βασικοί λόγοι ενσωμάτωσης της Εταιρικής Κοινωνικής Πολιτικής στον στρατηγικό σχεδιασμό είναι τρεις: (α) τα στελέχη σήμερα θα πρέπει να ανταποκρίνονται νόμιμα σε όλο το εύρος των κοινωνικών τους ευθυνών οικονομικών, νομικών και ηθικών, (β) λόγω μειωμένης κρατικής παρέμβασης, να είναι αναγκαία συμμόρφωση των επιχειρήσεων με διάφορα κοινωνικά πρότυπα, (γ) η υιοθέτηση μιας εταιρικής Κοινωνικής Πολιτικής δημιουργεί μια υγιή εταιρία και αυτό γιατί παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία μιας επιχείρησης έχουν ξεπεράσει το απλό σταθερό κοινωνικό, οικονομικό, πολιτικό, τεχνολογικό μοντέλο του παρελθόντος. Συνοπτικά η εταιρική Κοινωνική Πολιτική αναφέρεται στις φιλοσοφίες της

διοίκησης, τον τρόπο σκέψης και τις δεσμεύσεις στα υψηλότερα κλιμάκια ενός οργανισμού.

### Μικροεταιρική Κοινωνική Πολιτική

Στο επίπεδο αυτό θα οριστούν οι επιχειρηματικές δράσεις που θα αναπτύξουν διαδικασίες κοινωνικής απόδοσης και ανταπόκρισης. Οι λειτουργικοί κοινωνικοί στόχοι αναφέρονται σε συγκεκριμένες κατευθύνσεις λήψης αποφάσεων που συνδυάζονται με κοινωνικούς στόχους και μετουσιώνονται σε εταιρικές κοινωνικές δραστηριότητες. Τα βασικά στοιχεία αυτής της φάσης της στρατηγικής διαδικασίας είναι τα παρακάτω:

- ✚ Η εταιρία θα πρέπει να επικεντρώνεται σε λίγους και καλούς κοινωνικούς στόχους κυρίως φιλανθρωπικού χαρακτήρα.
- ✚ Οι στόχοι θα πρέπει να συμβαδίζουν με τους στρατηγικούς οικονομικούς στόχους.
- ✚ Λόγω των οικονομικών περιορισμών θα πρέπει αρχικά να ικανοποιηθούν οι κοινωνικές ανάγκες της τοπικής κοινωνίας όπου δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση.
- ✚ Να δοθούν κίνητρα στους εργαζομένους να κινητοποιηθούν προς όφελος της κοινωνίας.

Ο στόχος του μάνατζμεντ θα πρέπει να είναι να στρέψει την κρίση και την γνώση προς τους στόχους έτσι ώστε η εταιρική κοινωνική ανταπόκριση και απόδοση να ασκηθεί θετική επιρροή σε όλους.

### 3.6. Ηθική συμπεριφορά των πολυεθνικών εταιριών

Οι κανόνες του παιχνιδιού έχουν αλλάξει και για τις πολυεθνικές εταιρίες ειδικότερα μέσω των κανονισμών που σχετίζονται με κοινωνικά ζητήματα και ηθικές υποχρεώσεις στην οικεία και στην φιλοξενήτρια χώρα<sup>46</sup>. Πολλές πολυεθνικές εταιρίες έχουν δημιουργήσει μια κάθε άλλο παρά εξαιρετική φήμη στην αντιμετώπιση καταναλωτικών ζητημάτων ή ζητημάτων δημόσιας υγείας και ασφάλειας. Συχνά έχουν αγνοήσει την ανάγκη να διευθύνουν τις λειτουργίες τους προς την αποτελεσματική προώθηση σταθερούς ανάπτυξης<sup>47</sup>.

Πλέον όμως οι πολυεθνικές εταιρίες, έχοντας επίγνωση του μακροπρόθεσμου συμφέροντος τους έχουν αρχίσει να αλλάζουν πλεύση προβαίνοντας σε δηλώσεις για έργα, κώδικες συμπεριφοράς και άλλα διοικητικά συστήματα ενώ ταυτόχρονα προσπαθούν να αντιμετωπίσουν περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα. Μπορούν να συμβάλλουν αρκετά βελτιώνοντας την ποιότητα της ζωής σε φιλοξενήτριες κοινότητες και παρέχοντας δικαιώματα στον τοπικό πληθυσμό, αυξάνοντας τα επίπεδα δεξιοτήτων, ελευθερώνοντας τις τοπικές επιστημονικές και τεχνολογικές καινοτομίες και προάγοντας ένα ανταγωνιστικό διεθνές επιχειρησιακό περιβάλλον.

Αλλά θα ήταν λάθος να πιστέψουμε ότι ο καλός εταιρικός πολίτης του αύριο θα προκύψει μόνο μέσα από την αυτορύθμιση<sup>48</sup>. Υπάρχει ανάγκη για πλήρη συνεργασία με τις αρχές της φιλοξενήτριας χώρας κατά την αντιμετώπιση με ταχύ και αποτελεσματικό τρόπο των απειλών της δημόσιας υγείας και της ασφάλειας που προκύπτουν από την κατανάλωση των προϊόντων τους. Είναι καθήκον των πολυεθνικών εταιριών να προωθούν την μεταφορά τεχνολογίας από την οικεία στις

---

<sup>46</sup> Donaldson T, 1989, "The ethics of international business" New York Oxford University press

<sup>47</sup> Soutello – Alves LE, 2001, "A view from the South" OECD Observer, March 2001, issue 225, p. 35-37

<sup>48</sup> Donaldson T, 1989, "The ethics of international business" New York Oxford University press

φιλοξενήτριες χώρες αλλά ταυτόχρονα να δείχνουν σεβασμό στην μοναδική πολιτική, ηθική θρησκευτική και κοινωνική θέση της φιλοξενήτριας χώρας.

### 3.6.1. Το πολυεθνικό μοντέλο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και η εφαρμογή του

Στη διεθνή βιβλιογραφία δεν υπάρχουν πολλές αναλύσεις της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σε επίπεδο πολυεθνικό για αυτό και θεωρήθηκε επιτακτική η ανάγκη λόγω της σύγχρονης παγκοσμιοποιημένης επιχείρησης της παρουσίασης αυτού του μοντέλου που δημιουργήθηκε από τους Artur και Day. Το μοντέλο αυτό αποτελείται από τρεις διαστάσεις.

1. Η διάσταση του στρατηγικού προσανατολισμού των πολυεθνικών (Bartlett Ghoshals)
2. Η διάσταση των βασικών συστατικών στοιχείων της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ανθρώπινα δικαιώματα, εργασία και περιβάλλον)
3. Η διάσταση της προοπτικής της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ιδεολογική, κοινωνική και λειτουργική)

Διάσταση του στρατηγικού προσανατολισμού: Η διάσταση αυτή επιμερίζεται σε τέσσερις επιμέρους διαστάσεις.

- ✚ Πολυεθνική: Η διάσταση αυτή δίνει έμφαση περισσότερο στην ευελιξία και στην ευαισθησία ανάμεσα στις διαφορετικές κοινότητες. Κάθε κοινωνία έχει διαφορετικές αξίες, πεποιθήσεις και κουλτούρα. Οι εταιρίες που έχουν πολυεθνικό χαρακτήρα πρέπει να λειτουργήσουν έτσι ώστε να είναι κοινωνικά αποδέκτες στις διάφορες τοπικές κοινότητες.

- ✚ Παγκόσμια: Οι εταιρίες που ακολουθούν την παγκόσμια Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη τείνουν να υιοθετούν παγκόσμιους κωδικούς επικοινωνίας και να τους προσαρμόζουν στις ανάγκες κάθε κοινωνίας που λειτουργούν. Παγκόσμιες αξίες και αρχές ενσωματώνονται στις πρακτικές τους σε παγκόσμια κλίμακα. Θεσμοθετούνται οι θεμελιώδεις αρχές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ώστε να μεγιστοποιηθεί η επιχειρηματική συνεισφορά στην κοινωνία και να ελαχιστοποιηθούν οι επιδράσεις.
- ✚ Διεθνής: Διεθνείς επιχειρήσεις είναι αυτές που εξάγουν τις εγχώριες φιλοσοφίες και πρακτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Η υπόθεση εδώ είναι ότι η επιχείρηση γνωρίζει καλύτερα (business knows better).

Διάσταση των βασικών συστατικών στοιχείων της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης: Αυτή η δεύτερη διάσταση αποτελείται από τα τρία παρακάτω συστατικά στοιχεία:

- ✚ Ανθρώπινα δικαιώματα: Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προστατεύουν και να σέβονται τα διεθνή ανθρώπινα δικαιώματα και να αποδεικνύουν ότι δεν κάνουν κατάχρηση αυτών στην ίδια την επιχείρησή τους.
- ✚ Εργασία: Να καταργηθούν οι διακρίσεις στις διάφορες θέσεις εργασίας, η εκμετάλλευση της παιδικής και της καταδυναστευτικής εργασίας.
- ✚ Περιβάλλον: Προσαρμογή στις διάφορες περιβαλλοντικές αλλαγές, ανάπτυξη μεγαλύτερης υπευθυνότητας και φιλικότερων τεχνολογιών προς το περιβάλλον.

Διάσταση της προοπτικής της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης: Η τρίτη διάσταση βασίζεται στο γεγονός της ύπαρξης πολλαπλών ομάδων συμμετεχόντων, οι οποίες αξιολογούν την κοινωνική συμπεριφορά των πολυεθνικών εταιριών. Υπάρχουν τρεις βασικές προοπτικές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης:

- ✚ Ιδεολογική: τι θα πρέπει να κάνει μια επιχείρηση κατά το μάνατζερ της σε αντίθεση με το τι πιστεύουν οι εξωτερικοί συμμετέχοντες.
- ✚ Κοινωνική: τι θα πρέπει να κάνει μια επιχείρηση σύμφωνα με την άποψη των εξωτερικών συμμετεχόντων
- ✚ Λειτουργική: τι αναμένει η κοινωνία να κάνει η εταιρία έναντι αυτών που πραγματικά κάνει.

#### 4. Εταιρική Κοινωνική Απόδοση και Οικονομική Απόδοση

Καθώς θα πρέπει να υιοθετηθούν νέες πολιτικές και να εξασφαλιστεί εξοπλισμός με σκοπό τη δημιουργία ενός προφίλ προσανατολισμένου στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ή στην κοινωνική δραστηριοποίηση, ο προσανατολισμός μιας εταιρίας επιβαρύνεται σημαντικά, οδηγώντας έτσι σε μια χειρότερη εικόνα των κερδών όσο αυξάνονται τα έξοδα λειτουργίας. Με άλλα λόγια, μια εταιρία θα πρέπει να θυσιάσει ένα σημαντικό μέρος του προϋπολογισμού της για να βελτιώσει την εικόνα της ενισχύοντας το κοινωνικό προφίλ. Αυτή η αντιπαράθεση παρακίνησε τους ερευνητές να εξετάσουν την σχέση μεταξύ Εταιρικής Κοινωνικής Απόδοσης και Οικονομικής Απόδοσης έτσι ώστε να αξιολογήσουν την εγκυρότητα των ανησυχιών



σχετικά με έναν συμβιβασμό μεταξύ επένδυσης στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και κερδοφορίας<sup>49</sup>.

Από τη μια μεριά, οι υποστηρικτές μιας αρνητικής σχέσης υποστηρίζουν ότι οι επενδύσεις στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη επιφέρουν επιπρόσθετα έξοδα καθώς εφαρμόζουν στρατηγικές που συμμορφώνονται στις φιλικές προς το περιβάλλον διαδικασίες και εκπαιδεύουν το προσωπικό. Τα έξοδα εμπορικής εκμετάλλευσης και διαφήμισης, η διατήρηση εγκαταστάσεων σε οικονομικά μη ακμάζουσες τοποθεσίες, οι εκτεταμένες δαπάνες σε φιλανθρωπίες, αποτελούν και αυτές στοιχεία τα επιχειρήματα της αρνητικής αυτής θέσης<sup>50</sup>. Αυτό θα μπορούσε να σημαίνει ότι οι εταιρίες που δρουν υπεύθυνα, υφίστανται ένα ανταγωνιστικό μειονέκτημα, επειδή πραγματοποιούν δαπάνες που θα μπορούσαν να αποφευχθούν.

Αυτή η επιβάρυνση γίνεται ακόμη πιο βαριά για μικρότερες εταιρίες όπου η επένδυση χρημάτων στη βελτίωση των σχεδίων παραγωγής ή στην υποβολή κοινωνικών εκθέσεων είναι μια πολυτέλεια. Ωστόσο, οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις ή οι πολυεθνικές εταιρίες μπορούν να απολαμβάνουν τα οφέλη από οικονομίες κλίμακας και να απορροφούν αυτά τα έξοδα με σημαντικά μικρότερη έκθεση σε κίνδυνο. Αυτά τα έξοδα δεν αυξάνονται το ίδιο, μεταξύ των εταιριών. Οι επενδύσεις κεφαλαίου και τεχνολογικού εξοπλισμού εμπεριέχουν σημαντικά σταθερά έξοδα. Όσο πιο υψηλό είναι το επίπεδο απόδοσης, τόσο πιο χαμηλά είναι τα έξοδα ανά μονάδα εισαγωγής που χρησιμοποιείται ως πόρος<sup>51</sup>. Εξοικονομήσεις δαπανών προκύπτουν από κοινή παραγωγή χαρακτηριστικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

---

<sup>49</sup> McWilliams A and Siegel D, 2000, "CSR and financial performance correlations or misspecifications" *strategic management journal* 21, p. 603-609

<sup>50</sup> Mc Guire LB, Sundgren A and Scheeweis T, 1998, "CSR and firm financial performance" *Academy of management Journal*, vol 31 (4), p. 854-872

<sup>51</sup> McWilliams A. and Siegel D, 2001, "CSR: A Theory of the firm perspective *Academy of management review*, vol. 26 (1), p. 117-127

για την έρευνα και την ανάπτυξη, από κανάλια διανομής, τροφοδοσίας ή εμπορικής εκμετάλλευσης ή ελαχιστοποιώντας τα έξοδα συνδιαλλαγών.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν ερευνητές που υποστηρίζουν την θετική επίδραση των επενδύσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην οικονομική απόδοση. Αναγνωρίζουν σε αυτές τις στρατηγικές μια κατάσταση που αποφέρει κέρδη και στις δύο περιπτώσεις. Όχι μόνο θα αυξήσει η εταιρία τα κέρδη της καθώς οι πελάτες αντιδρούν θετικά σε ένα “πιο πράσινο” οικολογικό για παράδειγμα και κοινωνικά προσανατολισμένο προϊόν, αλλά επίσης η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μπορεί να θεωρηθεί ως μια επένδυση που μακροπρόθεσμα ανταμοίβει, καθώς οι κοινωνικά υπεύθυνες επενδύσεις μπορεί να αναγνωρίζουν προβληματικές περιοχές όπου οι πόροι κατανέμονται λανθασμένα ή γίνεται κατάχρησή τους.

Τέλος υπάρχει ένας αριθμός ερευνητών που υποστηρίζουν ότι υπάρχουν τόσες πολλές μεταβλητές που μεσολαβούν μεταξύ Εταιρικής Κοινωνικής Απόδοσης και Οικονομικής Απόδοσης ώστε να μην υπάρχει λόγος να αναμένεται η ύπαρξη ενός συσχετισμού εκτός, πιθανόν, σε περιπτώσεις όπως συγκεκριμένες μεταβλητές που μετρούν την Εταιρική Κοινωνική Απόδοση είναι χρήσιμοι δείκτες μεμονωμένων μετρήσεων οικονομικής απόδοσης.

#### 4.1.1 Εταιρική Κοινωνική Απόδοση

Η μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων είναι μια χρήσιμη, αλλά σε καμία περίπτωση επαρκής συνθήκη για οικονομική ευημερία. Για να μπορέσουν να επιβιώσουν και να ευδοκιμήσουν οι εταιρίες πρέπει να γεφυρώσουν τα οικονομικά

και κοινωνικά χάσματα<sup>52</sup>. Η Εταιρική Κοινωνική Απόδοση μας επιτρέπει να συλλάβουμε την απόδοση μιας επιχείρησης στα κοινωνικά πλαίσια.

Το τρισδιάστατο πρότυπο Εταιρικής Κοινωνικής Απόδοσης του Carroll (1979) αναφέρεται στην κοινωνική ανταπόκριση που μπορεί να είναι αντιδραστική, αμυντική, προσαρμοστική ή ενεργητική σε συγκεκριμένα κοινωνικά ζητήματα – καταναλωτισμός, το περιβάλλον, οι διακρίσεις, η ασφάλεια των προϊόντων, η επαγγελματική ασφάλεια και οι μετοχές<sup>53</sup>. Μερικά χρόνια μετά, τα πρότυπα των Warwick & Cochran (1985) αναγνώρισαν την οικονομική απόδοση ως την πρώτη μεταξύ των διαστάσεων της οικονομικής υπευθυνότητας, χωρίς να αποκλείουν τα άλλα καθήκοντα που προσδιορίζονται από τον Carroll: νομικά, ηθικά και προαιρετικά.

Το ρεύμα της Εταιρικής Κοινωνικής Απόδοσης εμφανίστηκε όταν η Wood (1991), συμπληρώνοντας την ενιαία θεώρηση της Εταιρικής Κοινωνικής Απόδοσης του Carroll (1979) και το έργο του Cochran (1985), σχεδίασε ένα καθοδηγητικό πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής Απόδοσης. Την ανησυχία της Wood (1991) ότι ο ορισμός της Εταιρικής Κοινωνικής Απόδοσης δεν είναι απόλυτα ικανοποιητικός τη συμμερίζονται πολλοί ερευνητές και διοικητικά στελέχη. Ωστόσο ο δικός της ορισμός της Εταιρικής Κοινωνικής Απόδοσης ως διάταξη αρχών, διαδικασιών, πολιτικών και παρατηρήσιμων εκβάσεων από τη μεριά μιας εμπορικής οργάνωσης, κάλυψε εκείνο το κενό, και έγινε πυξίδα για μελλοντικούς ερευνητές.

Ο Mitnick (2000) έρχεται αντιμέτωπος με έξι τομείς της απόδοσης του συστήματος, δηλαδή καθοδήγηση / θέσπιση κανόνων, επιβαρυντική / ενισχυτική διαδικασία, δραστηριότητα, εκβάσεις, αθροιστικό / συνδυαστικό. Το σύστημα του,

---

<sup>52</sup> Orlizky M., 2003, Corporate Social and financial performance: A meta- analysis, organization studies

<sup>53</sup> Clarkson ME 1995, "A stakeholder framework for Analysing and evaluating corporate social performance academy management review Jan 95, vol 27 (1), p. 42-56

σύμφωνα με το μοντέλο απόδοσης, λαμβάνει υπόψη του όλους τους πιθανούς εμπλεκόμενους και τα κοινωνικά ζητήματα μιας εταιρίας (τους μετόχους, την επαγγελματική ασφάλεια, την ασφάλεια του προϊόντος, τις διακρίσεις, το περιβάλλον, τους καταναλωτές) και διαφορετικές φιλοσοφίες σχετικά με την κοινωνική ανταπόκριση μιας εταιρίας (προετοιμασία, προσαρμογή, άμυνα και αντίδραση). Υπό κάποια έννοια, η Εταιρική Κοινωνική Απόδοση θα πρέπει να θεωρείται ένα πολυδιάστατο οικοδόμημα<sup>54</sup>. Μια ολική αξιολόγηση της κοινωνικής απόδοσης μιας εταιρίας είναι λειτουργία μιας σειράς από αποδόσεις και ταυτόχρονα συμμόρφωση προς νομικούς, ηθικούς, περιβαλλοντικούς και φιλανθρωπικούς κανόνες<sup>55</sup>.

Ο Waddock καταλήγει ότι η Εταιρική Κοινωνική Απόδοση επικεντρώνεται στις αρχές του κοινωνικού καθήκοντος στο θεσμικό (νομιμότητα), στο οργανωτικό (υπευθυνότητα) και στο ατομικό (προαίρεση της διοίκησης) επίπεδο, στις διαδικασίες της ανταπόκρισης (περιβαλλοντική αξιολόγηση, διαχείριση συμμετεχόντων και διαχείριση ζητημάτων) και στις εκβάσεις (επιπτώσεις, προγράμματα, πολιτικές). Βασικά, η Εταιρική Κοινωνική Απόδοση περιέχει ένα πλαίσιο σύμφωνα με το οποίο μπορεί να αξιολογηθεί η σχέση μιας εταιρίας με την κοινωνία και η θέση της εταιρίας μέσα σε αυτήν.

#### 4.1.2 Εταιρική Κοινωνική Απόδοση και το μοντέλο της Ηθικής Ανάπτυξης των Επιχειρήσεων – Kohlberg's Theory

Ακριβώς όπως τα άτομα διαφέρουν μεταξύ τους στην ανταπόκριση των ηθικών διλημάτων έτσι ακριβώς διαφέρουν και οι επιχειρήσεις στην ανταπόκριση

---

<sup>54</sup> Stanwick PA, 1998, "The determinants of corporate social performance", an empirical examination American business review, vol 16 (1), p. 86-93

<sup>55</sup> Carroll AB 2000, "A commentary and overview of key questions on corporate social performance measurement" Business and Society 39 (4), p.446-478.

των ηθικών τους θεμάτων. Οι κοινωνίες και οι θεσμοί δημιουργούν πρότυπα και προσδοκίες συμπεριφοράς τόσο τα άτομα όσο και για την εταιρία, αλλά η κοινωνική της απόδοση εξαρτάται από την ικανότητα να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των συμμετεχόντων.

Η θεωρία του Kohlberg έχει επιδράσει σημαντικά στις επιστήμες της συμπεριφοράς και της επιχειρηματικής ηθικής και είναι διεθνώς γνωστή, ως θεωρία της γενεσιουργού αιτίας της ηθικής. Ο Kohlberg αναπτύσσει την σύλληψη της ηθικής κατά τα στάδια της παιδικής ζωής, της εφηβείας και της ωριμότητας για το άτομο. Το μοντέλο του Kohlberg έχει την ακόλουθη μορφή:

1. Επίπεδο προ-Συνειδητοποίησης: Συμπεριφορά ατομικού συμφέροντος
  - ✚ Στάδιο Υπακοής και Τιμωρίας: Στο στάδιο αυτό, οι ενέργειες των επιχειρήσεων έχουν σκοπό την αποφυγή οδυνηρών συνεπειών.
  - ✚ Στάδιο Αυτοσκοπού και Ανταλλαγής
2. Επίπεδο Συνειδητοποίησης: Ικανοποίηση των εξωτερικών συμμετεχόντων με βάση τους κανόνες
  - ✚ Διαπροσωπικές σχέσεις σύμφωνα με τις κοινωνικές ομάδες: Πλήρης συμμόρφωση με τον κλάδο και τις τοπικές νόρμες
  - ✚ Κοινωνική Συμμόρφωση και διατήρηση σχέσεων. Συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς.
3. Επίπεδο μετά- Συνειδητοποίησης : Υιοθέτηση συμπεριφορών που δεν υπαγορεύονται από τους νόμους.
  - ✚ Κοινωνικά συμβόλαια: Κατανόηση των κοινωνικών αξιών και προσπάθεια συμφωνίας τους με τις επιχειρήσεις και νομικές αξίες.

- ✚ Παγκόσμιες Ηθικές Αρχές: Η εταιρία δραστηριοποιείται με τέτοιο τρόπο ώστε να υιοθετήσει και να εφαρμόσει τις παγκόσμιες ηθικές αρχές στην λήψη αποφάσεων.

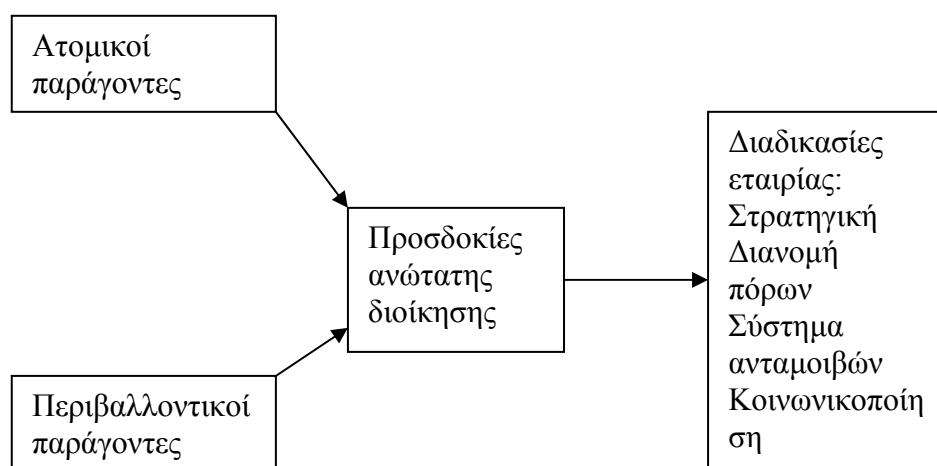
Αυτή η θεωρία της ηθικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων μπορεί να συνδυαστεί με την θεωρία των συμμετεχόντων. Στο πρώτο στάδιο της ηθικής ανάπτυξής της, η εταιρία λαμβάνει γνώση για τυχόν βλαβερές συνέπειες που μπορεί να προκαλέσει στους συμμετέχοντες χωρίς κατ' ουσία να ενδιαφέρεται για αυτούς. Στο δεύτερο στάδιο ο προσανατολισμός διευρύνεται στους συμμετέχοντες της αγοράς. Και στο τελευταίο στάδιο η επιχείρηση αποκτάει ακόμη πιο ευρύ προσανατολισμό κατανοώντας κοινωνικές αξίες και συμμετέχοντας σε συζητήσεις για να απόκτηση κοινωνικής συνείδησης. Παράλληλα ενσωματώνει στις πολιτικές της, τις παγκόσμιες ηθικές αρχές που λαμβάνουν υπόψη τα ενδιαφέροντα όλων των μερών που επηρεάζουν την εταιρία.

#### Μοντέλο επίδρασης Κοινωνικής Απόδοσης των επιχειρήσεων

Η κοινωνική απόδοση των εταιριών επηρεάζονται κυρίως από τις άλλες ηθικές προσδοκίες της ανώτατης διοίκησης. Οι προσδοκίες αυτές βρίσκονται με τη σειρά τους σε συνεχή αλληλεπίδραση με ατομικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες. Οι ατομικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την ηθική ανάπτυξη των ίδιων των στελεχών καθώς και την προσωπικότητά τους και του χαρακτήρα τους. Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τις κοινωνικές προσδοκίες, τις νόρμες του κλάδου καθώς και τους νόμους και τους κανονισμούς. Όταν επιτευχθεί η παραπάνω αλληλεπίδραση εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων αναπτύσσονται οι προσδοκίες του οργανισμού σε σχέση με την ηθική του ανάπτυξη. Η ηθική

ανάπτυξη των επιχειρήσεων επιτυγχάνεται με την ανάπτυξη των διαδικασιών του οργανισμού στους τομείς της στρατηγικής, της πολιτικής και της κουλτούρας της επιχείρησης. Το επόμενο στάδιο είναι το επίπεδο ηθικής ανάπτυξης, που αναπτύχθηκε στην προηγούμενη ενότητα.

#### Απεικόνιση του Μοντέλου Επίδρασης



#### Ηθική ανάπτυξη των εταιριών

1. Επίπεδο προ- συνειδητοποίησης
2. Επίπεδο συνειδητοποίησης
3. Επίπεδο μετά- συνειδητοποίησης

Ατομικοί Παράγοντες: Η ηθική ανάπτυξη των στελεχών των επιχειρήσεων αποτελεί μείζονα ατομικό παράγοντα. Ο τρόπος συμπεριφοράς αυτών των ατόμων σε διάφορα ηθικά διλήμματα στην προσωπική ζωή είναι πιθανόν να υιοθετηθεί και σε επίπεδο οργανισμού. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους επηρεάζουν

αρκετά τον τρόπο λήψης αποφάσεων του μοντέλου του Trevino (1985), το οποίο αναφέρεται στην ατομική ηθική για τη λήψη αποφάσεων σε έναν οργανισμό και περιλαμβάνει αρκετές μεταβλητές, που επηρεάζουν την ατομική συμπεριφορά όπως: τη δύναμη του εγώ, το καθεστώς αυτοελέγχου και την ατομική εξάρτηση.

Περιβαλλοντικοί παράγοντες: Καθώς ο οργανισμός αναπτύσσεται το εξωτερικό του περιβάλλον μεταβάλλεται και αυτό βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση μαζί του. Ο πρώτος και κυριότερος εξωτερικός παράγοντας είναι οι κοινωνικές προσδοκίες αναφορικά με την εταιρική συμπεριφορά. Οι προσδοκίες αλλάζουν από χώρα σε χώρα ενώ η σύγχρονη τάση είναι η απαίτηση για μια ηθικότερη συμπεριφορά προς ένα μεγαλύτερο εύρος συμμετεχόντων. Άλλος παράγοντας είναι ο κλάδος και η τοπική επιχειρηματική κοινότητα. Όταν μια επιχείρηση αξιολογεί την επιλογή μιας στρατηγικής που θα επηρεάσει τους συμμετέχοντες της εταιρίας θα λάβει σοβαρά υπόψη την δράση των άλλων ομοειδών επιχειρήσεων. Ακόμη όμως και οι διάφοροι συμμετέχοντες κάνουν συχνές συγκρίσεις μεταξύ επιχειρήσεων ίδιου κλάδου και μεγέθους. Ένας τελευταίος εξωτερικός παράγοντας είναι η νομοθεσία και οι διάφοροι κανονισμοί. Στο σύγχρονο πολιτικό σύστημα έχει διαμορφωθεί έτσι η νομοθεσία ώστε κάθε τι ανήθικο να τιμωρείται. Οι νόμοι συνήθως αντιπροσωπεύουν τα ελάχιστα πρότυπα κοινωνικής συμπεριφοράς, συνήθως όμως η ηθική συμπεριφορά είναι πέρα από τα συνηθισμένα νομικά πρότυπα.

Προσδοκίες Διοίκησης: Οι διάφορες στρατηγικές και δράσεις των διαφόρων επιχειρήσεων επιλέγονται και υλοποιούνται από κάποια άτομα. Η ανώτατη διοίκηση είναι αυτή που επηρεάζει κυρίως τις επιλογές αυτών των ατόμων. Αυτά τα άτομα έχουν την απαιτούμενη δύναμη, πόρους και ευθύνες για να εφαρμόσουν τις εταιρικές διαδικασίες που υπαγορεύουν οι προσδοκίες τους. Οι δεσμεύσεις και οι επιλογές τους



καθορίζουν την ηθική τάση της επιχείρησης ενώ η διοίκηση μέσω των διαδικασιών αυτών υιοθετεί την φιλοσοφία αυτή σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Εταιρικές Διαδικασίες: Οι εταιρικές διαδικασίες είναι μηχανισμοί μέσω των οποίων η ανώτατη διοίκηση κάνει γνωστές τις επιδιώξεις της σε όλα τα μέλη της επιχείρησης και στους συμμετέχοντές της. Οι σημαντικότερες διαδικασίες αποσκοπούν: στη στρατηγική επιλογή, στη διανομή πόρων, στην κοινωνικοποίηση των εργαζομένων και στο σύστημα ανταμοιβών (bonus). Αυτές οι διαδικασίες λειτουργούν και συντονίζονται μαζί έτσι ώστε να γίνει ξεκάθαρος ο ηθικός προσανατολισμός και οι δεσμεύσεις της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα.

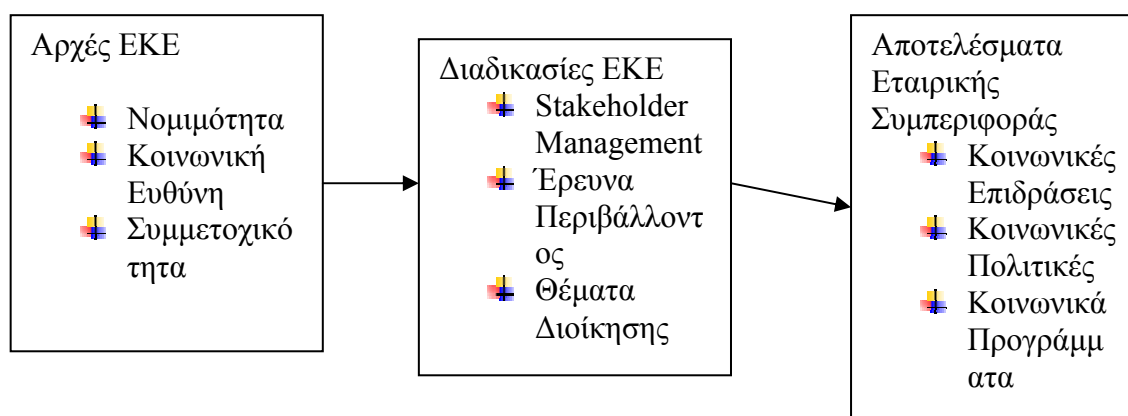
Ηθική Ανάπτυξη της εταιρίας: Οι προηγούμενοι παράγοντες καθορίζουν το επίπεδο ηθικής ανάπτυξης ενός οργανισμού, η οποία είναι η βάση στη λήψη αποφάσεων των μελών του οργανισμού που με τη σειρά τους θα επηρεάσουν τους συμμετέχοντες της εταιρίας. Το παραπάνω μοντέλο θεωρεί ότι η Ανώτατη Διοίκηση κάνει τις επιλογές της για την εταιρική αποστολή σε διάφορες περιοχές ευθύνης και για διάφορες ομάδες συμμετεχόντων. Το αποτέλεσμα αυτού του μοντέλου θα είναι τα διάφορα επίπεδα αντίληψης της ηθικότητας και νομιμότητας της επιχείρησης από τους συμμετέχοντες (θεωρία του Kohlberg).

#### 4.1.3. Μέτρηση της Εταιρικής Κοινωνικής Απόδοσης και της Εταιρικής Φήμης

Η Εταιρική Κοινωνική Απόδοση όπως και η Εταιρική Φήμη είναι δύο μεγέθη που κατά την άποψη πολλών θεωρούνται περιουσιακά στοιχεία των εταιριών. Τα μεγέθη αυτά μπορούν να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιπρόσθετη αξία στα προϊόντα των εταιριών. Το θέμα είναι ότι αυτά τα στοιχεία είναι σε άμεση εξάρτηση με τις προσδοκίες του κοινωνικού συνόλου και αυξομειώνονται αναλόγως.

Λόγω του παραπάνω προβλήματος αυτά τα μεγέθη είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν και κατά συνέπεια να μετρηθούν.

Το 1991 ο Wood ακολουθώντας τον Carroll (1979), τον Waddock (1985) και Cahran (1985) ανέπτυξε ένα μοντέλο Εταιρικής Κοινωνικής Απόδοσης (corporate social performance). Αυτό το μοντέλο περιλαμβάνει την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την Εταιρική Κοινωνική Απόδοση. Το μοντέλο δεν δίνει ακριβή μέτρα αξιολόγησης αλλά μόνο αναφορές για την Εταιρική Κοινωνική Συμπεριφορά και τους τομείς που πρέπει να δοθεί βαρύτητα. Έτσι όταν εξετάζεται η κοινωνική συμπεριφορά μιας επιχείρησης πρέπει να αναλύονται οι δραστηριότητες που έχουν ως κύριους συμμετέχοντες τους εργαζομένους, το περιβάλλον και την κοινότητα. Αυτή η υπόθεση πάντως δεν πρέπει να αποκλείει από τους συμμετέχοντες τους μετόχους και τους μανάτζερ. Ακόμη θα πρέπει να αναφερθεί ότι η συμπεριφορά της εταιρίας που προκαλεί την κοινωνική απόδοση έχει ως κίνητρα τα συμφέροντα και την προοπτική της ίδιας της επιχείρησης.



Αργότερα ο Wood και Jones (1995) ανακάλυψαν ότι τα μέτρα αξιολόγησης της Εταιρικής Κοινωνικής Απόδοσης ήταν σε άμεση εξάρτηση με τις ιδιαίτερες ομάδες των συμμετεχόντων που απευθύνονταν. Έτσι εξέτασαν μέτρα που

περιελάμβαναν την φήμη, την εικόνα της επιχείρησης και την υπευθυνότητα της αλλά ταυτόχρονα μελετούσαν τους συγκεκριμένους σκοπούς των δράσεων τους.

Στην σύγχρονη εποχή έχουμε νέες μεθόδους μέτρησης. Μια νέα μέθοδος μέτρησης είναι η κατηγοριοποίηση της κοινής γνώμης σε ομάδες, επειδή έχουν διαφορετικά πρότυπα, αξίες και απαιτήσεις. Έτσι ορίζονται οι διάφοροι τομείς της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης: 1) η ποιότητα και η ασφάλεια των προϊόντων 2) η ποιότητα του μανάτζμεντ 3) περιβαλλοντική ευθύνη 4) Κοινωνική υπευθυνότητα. Το ενδιαφέρον του κοινού για το τι κρύβεται πίσω από τις επωνυμίες (brands) και τα προϊόντα συνεχώς αυξάνεται. Οι καταναλωτές λοιπόν χρησιμοποιούν την καταναλωτική τους δύναμη για να επιβραβεύσουν ή να τιμωρήσουν τις διάφορες εταιρίες. Στο επόμενο στάδιο χρησιμοποιούνται κάποια μέτρα αξιολόγησης για την κρίση της κάθε εταιρίας ξεχωριστά, αυτά είναι κυρίως η φήμη (reputation), η εικόνα της επιχείρησης (image) και τα πρότυπα σύγκρισης (benchmark). Η φήμη αναφέρεται στο πόσο καλά το καταναλωτικό κοινό γνωρίζει την εταιρία, η εικόνα της απεικονίζει τις προτεραιότητες της αγοράς στόχου που απευθύνεται η εταιρία και τέλος επιλέγονται τα κατάλληλα μέτρα σύγκρισης σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον που θα παρουσιαστούν τα διαφορετικά πλεονεκτήματα του κάθε ανταγωνιστή.

#### 4.1.4. Αποτελέσματα και περιορισμοί των μελετών του συνδέσμου μεταξύ Εταιρικής Κοινωνικής Απόδοσης και Εταιρικής Οικονομικής Απόδοσης.

Η σημασία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην Εταιρική Οικονομική Απόδοση, μετά έμπειρες μελέτες είχε ως αποτέλεσμα διαφορούμενες ετυμηγορίες.

Ο Moskowitz (1972), δημιουργώντας ένα φάκελο δεκατεσσάρων εταιριών που εφάρμοζαν στρατηγικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, συμπέρανε ότι οι τιμές

των μετοχών αυτών των εταιριών και οι δείκτες των τομέων στους οποίους οι μετοχές αυτές γίνονταν προϊόν διαπραγμάτευσης είχαν μεγαλύτερη απόδοση από την υπόλοιπη αγορά. Ο Vance (1975) αμφισβήτησε αυτά τα ευρήματα και εξέτασε την απόδοση της αγοράς των ιδίων εταιριών για την περίοδο 1972-1975. Βρήκε ότι οι μετοχές σε όλες τις εταιρίες είχαν πέσει και ξεπεράστηκε η απόδοσή τους από τον Dow Jones, τον Δείκτη Χρηματιστηρίου Αξιών της Ν. Υόρκης και το Βιομηχανικό Δείκτη της Standard and Poors, υπονοώντας ότι οι ηθικές επενδύσεις με κανέναν τρόπο δεν αποτελούν τις καλύτερες επενδύσεις

Αυτές οι δύο γόνιμες έρευνες παρακίνησαν μεταγενέστερους ερευνητές να εξετάσουν την επίδραση της Εταιρικής Κοινωνικής Απόδοσης και της Οικονομικής Απόδοσης. Πολλοί ερευνητές ανακάλυψαν ότι ένα αρνητικό σημάδι ρυθμίζει την σχέση . Όπως υποστηρίζουν οι Griffin & Mahon (1997), η πλειοψηφία αυτών των αρνητικών σχέσεων περιγράφει την επίδραση των εταιρικών παρανομιών ή των προβλημάτων / ανακλήσεων προϊόντων. Άλλοι υποστηρίζουν την ύπαρξη ενός ουδέτερου ή σε μερικές περιπτώσεις ακαρποφόρητου συνδέσμου<sup>56</sup>. Τέλος πολλές έρευνες αναγνωρίζουν μια λιγότερο ή περισσότερο σημαντική θετική σχέση.

Αυτά τα συγκρουόμενα αποτελέσματα προέρχονται από εννοιολογικές, λειτουργικές και μεθοδολογικές διαφορές στις ερμηνείες της Εταιρικής Κοινωνικής Απόδοσης και Εταιρικής Οικονομικής Απόδοσης<sup>57</sup>. Μεθοδολογικές αστάθειες εμποδίζουν την τριγωνομέτρηση και αντικειμενική παρατήρηση, ενώ η μεγάλη πληθώρα μετρήσεων που αξιολογούν την Εταιρική Κοινωνική Απόδοση<sup>58</sup>, καθιστούν τη μετρησιμότητα ένα ευαίσθητο τομέα. Ο Carroll

---

<sup>56</sup> Cochran PL and Wood RA “CSR and financial performance”, Academy of management journal, Mar 84, vol 27 (1), p. 42-56

<sup>57</sup> Wartick SL and Cochran PL 1985, “The evaluation of corporate social performance model” Academy of management review 10, p. 758-769

<sup>58</sup> Orliczky M., 2003, Corporate Social and financial performance: A meta- analysis, organization studies

(2000) εντοπίζει τη μεγαλύτερη πρόκληση στην ανάπτυξη επακριβών μετρήσεων της απόδοσης και “πολύπλευρων ανατρεπτικών μεταβλητών” που απεικονίζουν ρεαλιστικά τη συνολική κοινωνική απόδοση της εταιρίας. Αυτό τράβηξε την προσοχή των Rowley & Berman (2000) που αμφισβητούν την εγκυρότητα των μονοδιάστατων ερευνών που μεθερμηνεύονται σε μετρήσεις της συνολικής κοινωνικής απόδοσης. Όπως συνοψίστηκε εύγλωττα “ένα καθαρό ιστορικό όσον αφορά τη μόλυνση του αέρα δεν αποκαλύπτει άλλες πλευρές της Εταιρικής Κοινωνικής Απόδοσης, όπως είναι η παράνομη δραστηριότητα, ζητήματα σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων ή προϊόντα που θεωρούνται κοινωνικά ανεπιθύμητα”.

Προγενέστερες έρευνες έχουν προσφέρει λίγες γνώσεις για την εξέταση του συνδέσμου μεταξύ Εταιρικής Κοινωνικής Απόδοσης και Οικονομικής Απόδοσης, εξαιτίας κυρίως προβληματικών περιοχών. Η δημιουργία, μιας σύνθετης μέτρησης που θα καθιστούσε τη συγκρισιμότητα πιο συνεπή<sup>59</sup> ο υποκειμενικός χαρακτήρας των αυτό- αναφερόμενων δεικτών, τα μεροληπτικά ερωτηματολόγια και οι αυτό- αξιολογητικές απαντήσεις ως δείκτες μέτρησης της Εταιρικής Κοινωνικής Απόδοσης<sup>60</sup>, οι πολλαπλές διαστάσεις που εφαρμόζονται για να μετρηθεί η Εταιρική Κοινωνική Απόδοση και τέλος η ασυμβατότητα των συγκριτικών μελετών μεταξύ κλάδων, εμποδίζουν τη γενική συναίνεση.

Η ετερογένεια των μεταβλητών, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του επιχειρηματικού περιβάλλοντος κάθε εταιρίας και κάθε κλάδου αλλά και τα προαναφερθέντα μειονεκτήματα μπορεί να θεωρηθούν υπεύθυνα για τις διαφορούμενες μεταξύ Εταιρικής Κοινωνικής Απόδοσης και Εταιρικής Οικονομικής Απόδοσης.

---

<sup>59</sup> Aupperle KE, Carroll AB, Hackfield JD, 1985, “An empirical examination of the relationship between CSR and profitability” *Academy of management journal*, 28 (2), p. 446-466

<sup>60</sup> Cochran PL and Wood RA “CSR and financial performance”, *Academy of management journal*, Mar 84, vol 27 (1), p. 42-56

4.1.5. Γιατί να μελετήσουμε τη σχέση μεταξύ Εταιρικής Κοινωνικής Απόδοσης και Εταιρικής Οικονομικής Απόδοσης;

Οι Griffin και Mahon υποστηρίζουν ότι οι παράγοντες που συζητήθηκαν πιο πάνω μπορούν να διαμορφώσουν τη γνωστική βάση που θα καθοδηγήσουν δεοντολογικά τα διοικητικά στελέχη και τα κίνητρα τους. Μπορούμε να επεκτείνουμε τις γνώσεις μας για τις επιδράσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος στην κοινωνική απόδοση και να αυξήσουμε τη γνώση μας για τις δραστηριότητες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης κάτω από ποικίλες συνθήκες οικονομικής απόδοσης.

Τα ανάμικτα αποτελέσματα όλων αυτών των ερευνών, αφήνουν τα διοικητικά στελέχη χωρίς μια σαφή κατεύθυνση σχετικά με το πόσο επιθυμητή είναι μια επένδυση στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη<sup>61</sup>. Ωστόσο τα "καλά νέα" είναι ότι ο θετικός σύνδεσμος μεταξύ Εταιρικής Κοινωνικής Απόδοσης και Εταιρικής Οικονομικής Απόδοσης κυριαρχεί στην πλειονότητα των ερευνών. Η πλειοψηφία των αποτελεσμάτων (68%) σε περισσότερες από εκατό εμπειρικές μελέτες που δημοσιεύτηκαν μεταξύ του 1972 και 2000, φανερώνουν μια θετική σχέση μεταξύ Εταιρικής Κοινωνικής Απόδοσης και Εταιρικής Οικονομικής Απόδοσης.

Οι Rowley και Berman (2000) υποστηρίζουν ότι η έρευνα Εταιρικής Κοινωνικής Απόδοσης παροτρύνεται από την επιθυμία παροχής ενός πειστικού σκεπτικού ώστε τα διοικητικά στελέχη να υιοθετήσουν πρακτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και να παρέχουν βοήθεια σε ομάδες μη μετόχων στον αγώνα τους ενάντια στις εταιρικές αποφάσεις που αγνοούν τα κοινωνικά συμφέροντα των συμμετεχόντων. Οι Cochran και Wood (1984) υποστηρίζουν ότι αν οι συγκεκριμένες ενέργειες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης τείνουν να σχετίζονται αρνητικά με την οικονομική απόδοση της εταιρίας, τότε τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να είναι

---

<sup>61</sup> McWilliams A. and Siegel D, 2001, "CSR: A Theory of the firm perspective Academy of management review, vol. 26 (1), p. 117-127

προσεκτικά σε αυτόν τον τομέα. Από την άλλη πλευρά, αν φανεί ότι οι πολιτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης επηρεάζουν θετικά την οικονομική απόδοση τότε θα πρέπει να παροτρύνεται η διοίκηση να ακολουθεί τέτοιες δραστηριότητες. Οι ισχυρισμοί των υπερασπιστών και των επικριτών όσον αφορά τη θετική σύνδεση πρέπει τουλάχιστον να συμφωνήσουν στο γεγονός ότι η έρευνα της Εταιρικής Κοινωνικής Απόδοσης δεν είναι φιλάγαθη. Τουλάχιστον κινητοποιεί τα διοικητικά στελέχη και τους ερευνητές προς την αντιμετώπιση ευαίσθητων κοινωνικών και περιβαλλοντικών ζητημάτων, λαμβάνοντας έτσι υπόψη τις πιθανές οικονομικές επιπτώσεις της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην καθοδήγηση των εταιρικών αποφάσεων.

#### 4.2. Στρατηγικές Επιπτώσεις

Παρόλο που οι ερευνητές δεν συμφωνούν ότι η Κοινωνική Απόδοση ενισχύει την Εταιρική Οικονομική Απόδοση, προκύπτει σίγουρα ένα θέμα στη βιβλιογραφία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, για το αν η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ενισχύει τη μακροπρόθεσμη εμπορική αξία, ειδικά σε συνάφεια με τη φήμη μεταξύ των πελατών, με την πίστη των υπαλλήλων και την καινοτομία.

Υπάρχουν διάφορα ζητήματα στη θεωρία Στρατηγικής Διαχείρισης, στη θεωρία της επισκόπησης με βάση τις πηγές<sup>62</sup>, στη θεωρία των συμμετεχόντων στον κλαδικό οικονομικό οργανισμό, στη θεωρία καθαρής αξίας και στη θεωρία διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που μπορούν να αποτελέσουν την πυξίδα μας για την εξαγωγή χρήσιμων πληροφοριών για το πώς προϊόντα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης μπορούν να προσθέσουν αξία στην επιχειρηματική δραστηριότητα.

---

<sup>62</sup> Freeman R.E., 1984, "Strategic management: A stakeholder approach pitman series in business and public policy, chapter 3, " Framework and philosophy" p. 52-82, handout for lecture 5 in CSR, Nottingham University Business School

#### 4.2.1. Στρατηγική Διοίκηση και θεωρία Διαχείρισης των Πόρων

Να πούμε αρχικά ότι ο τομέας της Στρατηγικής Διοίκησης συγκεντρώνεται στα εσωτερικά δυνατά στοιχεία και τις αδυναμίες που σχετίζονται με τις εξωτερικές απειλές και ευκαιρίες. Έτσι, υπό κάποια έννοια, μπορούμε να κατανοήσουμε τις πληροφορίες, εξετάζοντας τα συμπεράσματα της διοίκησης της εταιρίας με βάση τους πόρους της.

Η φήμη<sup>63</sup> είναι ένα από τα άυλα στοιχεία του ενεργητικού που συζητιέται ιδιαίτερα από τους ερευνητές. Το συμπέρασμα είναι ότι οι εταιρίες που υποστηρίζουν ενεργητικά την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι αξιόπιστες και τα προϊόντα που προσφέρουν είναι υψηλότερης ποιότητας. Τα χαρακτηριστικά της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που σχετίζονται με το προϊόν δημιουργούν μια αίσθηση ποιότητας που μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερο καταναλωτικό πλεόνασμα, δηλαδή σε μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία. Αυτό μπορεί να είναι είτε η περίπτωση όπου μια εταιρία χρησιμοποιεί κεφάλαιο σχετικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (γη και εξοπλισμό), εργασία, υλικά και αγορασμένες υπηρεσίες για να παράγει απόδοση<sup>64</sup> ή όπου μια εταιρία έχει αποδείξει το προφίλ της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης μέσω της συμμετοχής της σε πολιτιστικά γεγονότα, μέσω χρηματοδότησης "αθλητικών γεγονότων, σεβασμού των υπαλλήλων της κ.τ.λ.". Η εγκυρότητα μπορεί να έρθει μέσα από μια εσωτερική παρακολούθηση, από ετικέτες προϊόντων που παρέχονται από ανεξάρτητα σώματα, από πιστοποιημένα διαχειριστικά πρότυπα και αξιολογήσεις που γίνονται από οργανισμούς αξιολόγησης και από την παρουσία εξακρίβωσης και εξωτερικού- εσωτερικού ελέγχου για κώδικες συμπεριφοράς. Υπάρχουν ισχυρές

---

<sup>63</sup> Fombrun, Charles and Shanley M., 1990, "What's in a name reputation and corporate strategy" Academy of management journal, vol 33 (2), p. 233-258

<sup>64</sup> McWilliams A. and Siegel D, 2001, "CSR: A Theory of the firm perspective Academy of management review, vol. 26 (1), p. 117-127



ενδείξεις ότι οι καταναλωτές εκτιμούν τα χαρακτηριστικά Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. «Αν υπάρχει ένα χαρακτηριστικό που θεωρείται βασική αλήθεια για την επιχείρηση κάποιου, αυτό πρέπει να είναι κάτι που χρειάζεται να ενσωματωθεί στο προϊόν» δηλώνει ο Doonar (2004), ενσωματώνοντας τη φιλοσοφία των πελατών που επιλέγουν κοινωνικά υπεύθυνες μάρκες.

Για να εφαρμοστούν αυτές οι πληροφορίες σε μια περιβαλλοντικά υπεύθυνη εταιρία, δύο άλλοι παράγοντες επηρεάζουν τη μακροπρόθεσμη ευημερία της. Ο πρώτος είναι η περιβαλλοντική φήμη η οποία θα αυξήσει τις πωλήσεις σε πελάτες που έχουν ισχυρές περιβαλλοντικές πεποιθήσεις. Η αυξανόμενη φήμη κάνει λιγότερο πιθανό για αυτές τις εταιρίες το να αποτελέσουν στόχο επιθετικών ρυθμιστικών ενεργειών ή εξέτασης από δημόσιους οργανισμούς ή τον Τύπο. Τα φαινόμενα καταναλωτών που συνδέουν ιστορικά επίδειξης Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις αγοραστικές αποφάσεις και η προθυμία καταναλωτών να πληρώσουν κάτι παραπάνω για «πράσινα προϊόντα», κερδίζουν έδαφος.

Το δεύτερο και λιγότερο εξεταζόμενο ζήτημα είναι η ικανότητα μιας οργάνωσης να επηρεάζει δημόσιες πολιτικές με τρόπους που παρουσιάζουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ηγετική θέση σε ένα κλάδο και οι υψηλές πολιτικές ικανότητες είναι ένα μοναδικό αξιολογικό όπλο που εξουδετερώνει εξωτερικούς υποστηρικτές και καθιστά τις ηγετικές εταιρίες μεσάζοντες που ανεβάζουν τις τιμές των προϊόντων και πιέζουν αντίθετες εταιρίες να γίνουν πιο περιβαλλοντικές.

Ωστόσο, οφέλη προκύπτουν και από υλικά στοιχεία επίσης ``οι φυσικοί πόροι μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αν η απόδοσή τους ξεπερνά αντίστοιχα στοιχεία ενεργητικού των ανταγωνιστών``. Η πρόβλεψη με βάση τους πόρους θα ήταν ότι ``αν αγοράστηκε από τρίτους ένα φυσικό στοιχείο ενεργητικού από μόνο του δεν μπορεί να παράγει υψηλά κέρδη καθώς αυτή η

τεχνολογία πιθανόν είναι διαθέσιμη και στους ανταγωνιστές. Ωστόσο, αν γίνεται πλήρης εκμετάλλευση νέων φυσικών στοιχείων του ενεργητικού με έναν τρόπο που επιτρέπει σε μια εταιρία να εκμεταλλευτεί και να ισχυροποιήσει τις εσωτερικές της μεθόδους μείωσης των αποβλήτων, τη λειτουργική αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του καυσίμου, τέτοια πλεονεκτήματα είναι λιγότερο εμφανή.<sup>65</sup>

#### 4.2.2 Θεωρία Συμμετεχόντων – Η στρατηγική οπτική γωνία

Από την άλλη οπτική γωνία, ο Freeman (1984) υποστήριξε ότι οι σχέσεις των συμμετεχόντων αποτελούν τη βάση της προστιθέμενης αξίας και της στρατηγικής πρωτοβουλίας. Οι σχέσεις με τους υπαλλήλους, τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές και την κυβέρνηση μπορούν να αποδειχθούν το κλειδί για την προοπτική μιας εταιρίας. Αυτό που θα πρέπει να έχουμε στο νου μας είναι ότι οι εταιρίες που έχουν εμπορικές δραστηριότητες με εμπλεκόμενους “με βάση την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία” έχουν το κίνητρο να επιδείξουν μια ειλικρινή αφοσίωση στην ηθική συμπεριφορά<sup>66</sup>. Αυτό επιτρέπει στις εταιρίες να επιτύχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς θα αναπτύξουν μακροχρόνιες παραγωγικές σχέσεις με αυτούς τους εμπλεκόμενους. Εξετάζοντας τις επιδράσεις της φήμης σε πιθανούς υπαλλήλους ο Zygliopoulos (2003) υποστηρίζει ότι η φήμη μιας εταιρίας ως εργοδότη, επηρεάζει την ικανότητα της εταιρίας να προσελκύει προικισμένο προσωπικό, γεγονός που αποδεκνύεται σημαντικός παράγοντας για την ανταγωνιστική θέση της εταιρίας.

---

<sup>65</sup> Russo MV and Fouts PA 1997,m “A resource- based perspective on corporate environmental performance and profitability” Academy of management journal, vol 40 (3), p. 534-589

<sup>66</sup> McWilliams A. and Siegel D, 2001, “CSR: A Theory of the firm perspective Academy of management review, vol. 26 (1), p. 117-127

Η εθελοντική αφοσίωση σε περιβαλλοντικά ηθικά πρότυπα βοηθά στο χτίσιμο ενός ισχυρού ονόματος που μπορεί να οδηγήσει σε επιεική εξέταση ή καλύτερη διαπραγμάτευση με την κυβέρνηση και τους προμηθευτές, όσο ενισχύεται η εμπιστοσύνη. Όπως υποστηρίζει ο Lewis (2003) η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι τώρα καθιερωμένο ως ένα θεμελιώδες πρόσθετο στοιχείο στα κριτήρια των συμμετεχόντων για την αξιολόγηση των εταιριών και ως εκ τούτου, επιβάλλει την επανεκτίμηση της διαχείρισης της μάρκας και της φήμης τους. Η οικονομική κοινότητα αρχίζει, τέλος, να εκτιμά τη θετική αξία της κοινωνικής και περιβαλλοντικής απόδοσης<sup>67</sup>. Οι Carroll και Davenport βρήκαν σημαντικές αποδείξεις ότι η εταιρική συμπεριφορά οδηγεί σε ενισχυμένες υπαλληλικές σχέσεις, βελτιωμένες πελατειακές σχέσεις, αυξημένα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και βελτιωμένη διαλειτουργική ένταξη.

#### 4.2.3.. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι σύγχρονοι ορισμοί της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης την προσδιορίζουν ως μια δέσμευση και συνεισφορά στην ποιότητα ζωής των εργαζομένων, των οικογενειών τους και της τοπικής κοινότητας καθώς και συνεισφορά στην γενικότερη οικονομική ανάπτυξη της κοινωνίας. Σε συνδυασμό με τις επιχειρηματικές στρατηγικές η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη βελτιώνει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των επιχειρήσεων κυρίως μέσω της φήμης του ανθρώπινου κεφαλαίου. Ο ρόλος της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων είναι η εξάπλωση της στρατηγικής εφαρμογής της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης προσελκύοντας και διατηρώντας ικανά άτομα στις λειτουργίες της επιχείρησης.

---

<sup>67</sup> Carroll AB 2000, "A commentary and overview of key questions on corporate social performance measurement" Business and Society 39 (4), p.446-478.

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων ενισχύει την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μέσω των παρακάτω πολιτικών, οι οποίες ενισχύουν τη γενική στρατηγική των εταιριών:

- ✚ Δημιουργία πολιτισμικών αξιών γύρω από τις κύριες αξίες
- ✚ Μελέτη των απειλών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος
- ✚ Ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού
- ✚ Ηθικά μέτρα αξιολόγησης του προσωπικού
- ✚ Στήριξη και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων
- ✚ Ενθάρρυνση στην ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων σε κοινωνικές δραστηριότητες
- ✚ Διασφάλιση υψηλών προδιαγραφών υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων

Τέλος μέσα από την οπτική γωνία της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, η διοίκηση, η έρευνα η ανάπτυξη, το μάρκετινγκ, η διανομή και γενικά όλα τα τμήματα μιας εταιρίας, πρέπει να εμπλέκονται στην εφαρμογή πολιτικών καθαρής τεχνολογίας. Η διαδικασία ανάπτυξης μιας πολιτικής πρόληψης της μόλυνσης, με αυτόν τον τρόπο, διαμορφώνει μέσα σε μια εταιρία τους πόρους της οργανωτικής αφοσίωσης και μάθησης, της προοδευτικής σκέψης διοικητικού τρόπου, της διακλαδικής συνεργασίας και ενσωμάτωσης, που ξεπροβάλλουν ως κύριοι πόροι στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Μια τέτοια στάση μπορεί να θεωρηθεί ότι επηρεάζει τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού, που με τη σειρά του διαμορφώνει το σχεδιασμό της εργασίας, της πρόληψης και της επιλογής των εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών συστημάτων. Γενικά όταν μια εταιρία υιοθετεί μια ανεπτυγμένη στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, σημειώνονται βελτιώσεις στην παραγωγή

#### 4.2.4. Εταιρικές Αντιλήψεις και Τακτικές

Οι εταιρίες ωστόσο έχουν διαφορετικές αντιλήψεις σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος και την κοινωνική συνοχή και με αυτόν τον τρόπο αναπτύσσονται διαφορετικές στρατηγικές σε συμφωνία με τις ιδιαίτερες αντιλήψεις<sup>68</sup>. Πέρα από αυτό, το επίπεδο μιας εταιρίας στην εφαρμογή δραστηριοτήτων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης εξαρτάται από το μέγεθος και την ανάπτυξη, τη διαφήμιση, το ενεργητικό της κυβέρνησης, το εισόδημα του καταναλωτή, τις συνθήκες της αγοράς εργασίας και το στάδιο στον κύκλο ζωής της εταιρίας. Ωστόσο, οι εταιρίες στην ίδια θέση στην αγορά υπόκεινται στους ίδιους κανονισμούς που προκύπτουν από το πολιτιστικό και νοητικό επίπεδο της αγοράς.

Η παραπάνω ανάλυση βοηθά στην κατανόηση του γεγονότος ότι η φύση των στρατηγικών, που αναπτύσσονται από τη διοίκηση για την κάλυψη της ηγεμονικής θέσης στην αγορά στην οποία κινείται, εξαρτάται από έναν αριθμό παραγόντων. Οι μοναδικοί πόροι της εταιρίας, οι αντιλήψεις περί Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και επενδυτικού δυναμικού, οι πιέσεις από ένα ευρύ δίκτυο συμμετεχόντων με διαφορετικές και αντικρουόμενες απαιτήσεις, οι ανταγωνιστικές δυνάμεις που αναπτύσσονται μέσα στην ίδια αγορά και η συνεργασία της εταιρίας με τους κύριους καθοδηγητές της αγοράς συμπληρώνουν τους προαναφερθέντες παράγοντες των McWilliam και Siegel. Αυτά είναι τα ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπίζονται από κάθε διοικητική ομάδα αποσπασματικά. Δεν υπάρχει χώρος για γενικεύσεις όταν το θέμα είναι η διαμόρφωση μεμονωμένων στρατηγικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που θα αυξήσουν την αξία της εταιρίας.

---

<sup>68</sup> Kolstand CD, 2000, "Environmental economics", Oxford University press, chapter 3, social choice, how much environmental protection?, p. 28-48

## 5. Τα παραδείγματα 5 Τηλεπικοινωνιακών εταιριών

Το δεύτερο μέρος της εργασίας εξετάζει την κοινωνική επίδοση πέντε Τηλεπικοινωνιακών εταιριών του ευρωπαϊκού χώρου. Επιλέγονται αυτές οι εταιρίες που λόγω του μεγέθους τους, θα περίμενε να συναντήσει κανείς, ένα ανεπτυγμένο σύστημα εφαρμογής προγραμμάτων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, το οποίο μάλιστα θα αποτελούσε παράδειγμα για τις άλλες εταιρίες. Για την εξέταση και σύγκριση των κοινωνικών τους επιδόσεων το εργαλείο που κυρίως χρησιμοποιείται είναι οι Απολογισμοί Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

### 5.1 Αξία για τους χρήστες απολογισμών

Οι απολογισμοί βιωσιμότητας μπορούν να αποτελέσουν πλούσια και δυναμική πηγή πληροφόρησης ανεξάρτητα από το εάν απευθύνονται στον καταναλωτή, τον εργαζόμενο, τον επενδυτή, τον ερευνητή, ή σε κάθε ενεργό μέλος της κοινότητας. Οι αρτιότεροι απολογισμοί πρέπει να παρέχουν μια ισορροπημένη και εύλογη παρουσίαση της επίδοσης μιας εταιρίας ως προς τη βιωσιμότητά της.

Ο στόχος της έκδοσης των απολογισμών από εταιρείες, Μ.Κ.Ο., ή δημόσιους φορείς και άλλους είναι :

- Να γίνει αξιολόγηση της επίδοσης βιωσιμότητας σε σχέση με τη νομοθεσία, τα πρότυπα, τους κώδικες, τα πρότυπα επιδόσεων και τις εθελοντικές πρωτοβουλίες
- Να δημιουργηθεί μια συνεχής πλατφόρμα διαλόγου σχετικά με τις προσδοκίες όσον αφορά την υπευθυνότητα και την επίδοση
- Να γίνονται κατανοητές οι επιπτώσεις (θετικές και αρνητικές) που ενδέχεται να έχουν οι εταιρίες στη βιώσιμη ανάπτυξη και

- Η επίδοση της εταιρίας να συγκρίνεται με την αντίστοιχη επίδοση άλλων εταιριών σε βάθος χρόνου<sup>69</sup>.

Η έκδοση απολογισμών βιωσιμότητας είναι μια «ζωντανή» διαδικασία και ένα εργαλείο, που δεν ξεκινά, ούτε ολοκληρώνεται με τη δημοσίευση σε έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή. Η έκδοση απολογισμών πρέπει να ενσωματώνεται σε μια ευρύτερη διαδικασία καθορισμού της επιχειρησιακής στρατηγικής, αξιολόγησης των αποτελεσμάτων και συνεχούς βελτίωσης.

## 5.2. Τα προγράμματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Τα προγράμματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης μπορούν να εφαρμοστούν σε διάφορους τομείς, ανάλογα με τον τρόπο που η κάθε επιχείρηση έχει επιλέξει να περιγράψει τις δράσεις της. Έτσι ανάλογα με την περιγραφή, οι τομείς διακρίνονται 1) σε εκείνους που αφορούν το εσωτερικό της επιχείρησης και σε εκείνους που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον της, 2) προγράμματα για τους εργαζομένους, την κοινωνία, την αγορά και το περιβάλλον ή 3) προγράμματα οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά. Η αξία των προγραμμάτων δεν μειώνεται αν χρησιμοποιήσει κανείς τον έναν ή τον άλλον τρόπο αλλά διαφέρει η περιγραφική προσέγγιση. Οι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν ενσωματώσει την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στην επιχειρηματική στρατηγική ορίζουν στόχους και αποδεικνύουν με μετρήσιμα συγκριτικά στοιχεία την πορεία των αποτελεσμάτων.

Συγκεκριμένα εστιάζουν στους ακόλουθους τομείς:

1) Αποστολή – Όραμα- Αξίες: Η περιγραφή της Αποστολής μιας επιχείρησης, στόχο πρέπει να έχει να μεταφέρει στην κοινωνία το χαρακτήρα μιας επιχείρησης. Η

---

<sup>69</sup> Έκθεση του Global Reporting Initiative 2006

θεμελίωση της αποστολής και η υποστήριξη των εταιρικών αξιών χαρακτηρίζουν στην συνείδηση της κοινωνίας μια επιχείρηση. Για αυτό το λόγο, σήμερα, πολλοί Διευθύνοντες πιστεύουν ότι δεν μπορούν να ηγηθούν μιας οργάνωσης αν οι σκοποί και οι αξίες της δεν εκφράζονται με σαφή και εμπνευσμένο τρόπο<sup>70</sup>. Ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα Ε.Κ.Ε. αφορά τον τρόπο με τον οποίο μια εταιρία διοικείται, παράγει έργο και συμπεριφέρεται απέναντι στην κοινωνία, τα ενδιαφερόμενα μέρη και το περιβάλλον.<sup>71</sup> Επομένως μια εταιρία παράλληλα με τις εμπορικές τις δραστηριότητες οφείλει στην αποστολή της να εντάξει το πρόγραμμα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, να παρουσιάσει το όραμά της και να ενσωματώσει την υπευθυνότητα ως μία από τις βασικές της επιχειρηματικές αξίες.

## 2) Εργασιακό κλίμα

- Εργασιακές συνθήκες
- Ίσες ευκαιρίες
- Κατάρτιση και επαγγελματική εξέλιξη
- Αμοιβές και παροχές

Πιο συγκεκριμένα το εργασιακό περιβάλλον καλύπτει τους λεγόμενους παραδοσιακούς προβληματισμούς που δεν είναι άλλοι από θέματα σχετικά με την υγιεινή και ασφάλεια, τα προγράμματα ευημερίας, την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και οικογενειακής ζωής, τους τραυματισμούς στους χώρους εργασίας, τη βία και την παρενόχληση.

Αναφορικά με την κατάρτιση και επαγγελματική εξέλιξη επικεντρώνεται σε δράσεις διατήρησης του επιπέδου των δεξιοτήτων των εργαζομένων όπως: κατάρτιση, ανάπτυξη επαγγελματικής καριέρας, ενδυνάμωση και προγράμματα υποστήριξης τεχνολογικών και οργανωτικών αλλαγών, που συμβάλλουν στη

---

<sup>70</sup> Ιστοσελίδα του Ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ([www.csrhellas.gr](http://www.csrhellas.gr))

<sup>71</sup> Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας Vodafone, σελ. 4



βελτίωση της συνολικής επαγγελματικής εξέλιξης και τη συμμετοχή των εργαζομένων στη δια βίου κατάρτιση.

Με τον όρο "αμοιβές και παροχές" εννοούνται οι διαδικασίες στελέχωσης, τα πακέτα αμοιβών, τα συστήματα επιβραβεύσεων, οι υπηρεσίες και διευκολύνσεις προς το προσωπικό και τις οικογένειές τους, που προσφέρονται πέραν των προβλεπόμενων από το νόμο και συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των εργαζομένων.

### 3) Κοινωνικός διάλογος

- Σχέσεις με τους εκπροσώπους των εργαζομένων
- Διαχείριση αλλαγών στην επιχείρηση

Με την έννοια "Κοινωνικός Διάλογος" δηλώνεται ο βαθμός αναγνώρισης και πρακτικής εφαρμογής των εργασιακών και συνδικαλιστικών δικαιωμάτων των εργαζομένων σε συλλογικό επίπεδο. Σε μία επιχείρηση οι σχέσεις των εργαζομένων με τη Διοίκηση, δίνουν την δυνατότητα<sup>72</sup>α για την πιο ομαλή και αποδεκτή διαχείριση των αλλαγών σε μια επιχείρηση, καθώς δια μέσου της διαβούλευσης τέθηκαν οι προτεραιότητες και των δύο αντίθετων πλευρών. Η συμμόρφωση με τους νόμους από τη μια αλλά και οι οικειοθελείς δράσεις από την άλλη, ενεργοποιούν τον κοινωνικό διάλογο σε κάθε επίπεδο, ο οποίος μπορεί να εκφράζεται μέσω της λειτουργίας Εργασιακών Συμβουλίων, διαβουλεύσεων με τους Κοινωνικούς Εταίρους κ.λ.π.<sup>73</sup>

### 4) Ανθρώπινα δικαιώματα

- Στο χώρο εργασίας
- Έξω από το χώρο εργασίας
- Παιδική εργασία / Καταναγκαστική εργασία

<sup>72</sup>Ιστοσελίδα του Ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ([www.csrhellas.gr](http://www.csrhellas.gr))

<sup>73</sup> Ιστοσελίδα του Ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ([www.csrhellas.gr](http://www.csrhellas.gr))

Ο καθορισμός αυτού του όρου αντικατοπτρίζεται στη Διακήρυξη των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων των Ηνωμένων Εθνών, η οποία έχει υιοθετηθεί παγκόσμια. Στην περίπτωση της ενσωμάτωσής τους στα πεδία εφαρμογής της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, η έννοια περιλαμβάνει τα ανθρώπινα δικαιώματα τόσο "μέσα" στο χώρο εργασίας όσο και "έξω" από αυτόν<sup>74</sup>. Το πρώτο αναφέρεται στο σεβασμό των διεθνώς συμφωνηθέντων, εδώ και δεκαετίες, συνθηκών εργασίας όπως είναι η απαγόρευση κάθε μορφής διάκρισης, ή η ελευθερία του συνδικαλιζέσθαι. Το δεύτερο, "έξω" από το χώρο εργασίας, αναφέρεται στον ευρύτερο αντίκτυπο των επιχειρήσεων στην κοινωνία και ασχολείται με τον κοινωνικό αποκλεισμό, τη φτώχεια, το δικαίωμα στην εκπαίδευση, στη διατροφή, στην ελευθερία και γενικότερα στο δικαίωμα της ζωής και όχι απλώς της επιβίωσης. Η έννοια "Παιδική εργασία / Καταναγκαστική εργασία" αντικατοπτρίζεται σε κάθε εταιρία μέσω της εφαρμογής μέτρων για την καταπολέμηση της παιδικής ή και της καταναγκαστικής εργασίας<sup>75</sup>.

#### 5) Ενασχόληση με τις τοπικές κοινότητες

- Συνεργασία με την κοινότητα
- Παροχές και χορηγίες προς την κοινότητα
- Συμμετοχή των εργαζομένων

Ο όρος "Συνεργασία με την κοινότητα" αναφέρεται σε δράσεις και πρωτοβουλίες που αναπτύσσει η επιχείρηση στην τοπική κοινότητα, σε συνεργασία με άλλους οργανισμούς και με τις τοπικές κοινωνίες για την εξυπηρέτηση ενός σκοπού. Η επιχείρηση συνεργάζεται με την κοινότητα και επενδύει πόρους στην υποστήριξη θεμάτων που την ενδιαφέρουν.

---

<sup>74</sup> Ιστοσελίδα του Ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ([www.csrhellas.gr](http://www.csrhellas.gr))

<sup>75</sup> Ιστοσελίδα του Ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ([www.csrhellas.gr](http://www.csrhellas.gr))

Ο όρος "Παροχές και χορηγίες προς τις κοινότητες" αναφέρεται στις δωρεές σε χρήμα ή σε είδος και στις χορηγίες συγκεκριμένων δράσεων. Η τελευταία κατηγορία, η "συμμετοχή Εργαζομένων", αναφέρεται είτε στη συνεισφορά των εργαζομένων στην υποστήριξη νέων κατά την περίοδο της εκπαίδευσής τους ή την υποστήριξη και παρότρυνση των εργαζομένων προς τον εθελοντισμό.

#### 6) Ανάπτυξη τοπικών οικονομιών

- Δημιουργία θέσεων εργασίας και επιχειρηματικότητα
- Απασχολησιμότητα
- Προγράμματα για νέους

Ο όρος "Δημιουργία θέσεων εργασίας και επιχειρηματικότητα" αναφέρεται στις πρωτοβουλίες της επιχείρησης για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και τη βοήθεια για ανάπτυξη μικρών επιχειρήσεων. Ο όρος "Απασχολησιμότητα" αναφέρεται σε δράσεις και πρωτοβουλίες για αύξηση της απασχολησιμότητας, μέσω της βελτίωσης των δεξιοτήτων και της δια βίου κατάρτισης. Η τελευταία κατηγορία αναφέρεται στην υποστήριξη των νεότερων γενεών μέσα από εκπαιδευτικές δράσεις.

#### 7) Περιβάλλον

- Βιώσιμη ανάπτυξη
- Πράσινες δράσεις
- Διαχείριση αποβλήτων
- Πρόληψη από ρύπανση

Ο όρος "Βιώσιμη ανάπτυξη" εμφανίστηκε για πρώτη φορά το 1987 στο Brundland Report. Καλύπτει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί επιδιώκουν σήμερα οικονομική ανάπτυξη με την ταυτόχρονη προστασία των πόρων για την ανάπτυξη του αύριο. Αυτό είναι ένα θέμα αυξανόμενης σημασίας και προβληματισμού για τους υπεύθυνους οργανισμούς. Σήμερα οι επιχειρήσεις

λαμβάνουν υπόψη την επίδρασή τους στο περιβάλλον. Η "βιωσιμότητα" αναφέρεται στις δράσεις μιας εταιρίας για μείωση της αρνητικής επίδρασής της, όπως για παράδειγμα, η ύπαρξη διαχειριστικών συστημάτων μείωσης των εκπεμπομένων ρύπων και η αποτελεσματική χρήση των φυσικών πόρων. Οι πράσινες δράσεις αφορούν δράσεις που αναπτύσσει η επιχείρηση μέσα και έξω από την οργάνωσή της για αύξηση της γνώσης των περιβαλλοντικών θεμάτων επιχειρηματικούς τους σχεδιασμούς, διαχειρίσεις και μετρήσεις αποτελεσματικότητας.

#### 8) Αγορά

- Σχέσεις της αλυσίδας εφοδιασμού
- Διαχείριση προϊόντων
- Έρευνα και ανάπτυξη
- Marketing
- Υπεύθυνες επενδύσεις

Οι "σχέσεις της αλυσίδας εφοδιασμού" και η "διαχείριση των προϊόντων" είναι ο πυρήνας του τρόπου με τον οποίο η E.K.E. επηρεάζει την αγορά<sup>76</sup>. Το πρώτο απαιτεί υπεύθυνες δεσμεύσεις από και προς τους προμηθευτές και τους υπεργολάβους και τον καθορισμό προτύπων ποιότητας στον εφοδιασμό και την παραγωγή. Ο δεύτερος όρος αναφέρεται σε θέματα όπως οι σχέσεις με τους πελάτες, οι έλεγχοι υγιεινής και ασφάλειας στις διαδικασίες παραγωγής, συσκευασίας και διανομής, κ.λ.π. Επιπλέον, αναφορικά με την έρευνα για ευκαιρίες δημιουργίας νέων προϊόντων και υπηρεσιών που εξυπηρετούν κοινωνικές ανάγκες. Το "Marketing" περιλαμβάνει το σωστό και ηθικό marketing και τη διαφήμιση<sup>77</sup>.

#### 9) Ηθική

---

<sup>76</sup> Δικτυακός τόπος [www.vodafone.gr](http://www.vodafone.gr)

<sup>77</sup> Ιστοσελίδα του Ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ([www.csrhellas.gr](http://www.csrhellas.gr))

- Δωροδοκία και διαφθορά
- Σύγκρουση συμφερόντων
- Έντιμη εμπορία
- Κώδικας δεοντολογίας

Η συμμόρφωση με τους νόμους είναι απαραίτητη αλλά δεν είναι πλέον αρκετή. Οι δράσεις πέρα από τη συμμόρφωση με τους νόμους είναι σήμερα ο δρόμος για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η "ηθική" περιλαμβάνει εταιρικές αρχές και δράσεις που υποστηρίζουν τις δημοκρατικές αρχές, την καταβολή φόρων, την έντιμη εμπορία, τα ανθρώπινα δικαιώματα, με την ταυτόχρονη αποφυγή κάθε μορφής δωροδοκίας, ξεπλύματος χρήματος και συνεργασίας με καταπιεστικά καθεστώτα.

### 5.3. ΟΤΕ- Το κοινωνικό πρόγραμμα

Ο ΟΤΕ (Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος ) είναι η μεγαλύτερη εταιρία τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα, προσφέροντας υπηρεσίες σε καταναλωτές, ελληνικές και ξένες επιχειρήσεις καθώς και σε κρατικούς φορείς .

Εκτός από τις ολοκληρωμένες υπηρεσίες τηλεπικοινωνίας που προσφέρει στην Ελλάδα, την τελευταία δεκαετία ο ΟΤΕ , έχει επεκταθεί στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, αποκτώντας σημαντικά μερίδια ξένων τηλεπικοινωνιακών εταιρειών στη Ρουμανία και τη Σερβία, ενώ παράλληλα, δραστηριοποιείται στην αγορά κινητής τηλεφωνίας στη Βουλγαρία , την πΓΔΜ , την Αλβανία και τη Ρουμανία<sup>78</sup> .

---

<sup>78</sup> Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ΟΤΕ 2006, σελ.5

Ο ΟΤΕ είναι μία από τις πέντε μεγαλύτερες εταιρείες στο Χρηματιστήριο Αθηνών σύμφωνα με την κεφαλαιοποίηση, ενώ οι μετοχές του διαπραγματεύονται στα διεθνή χρηματιστήρια της Νέας Υόρκης και του Λονδίνου.

Για το 2006 το σύνθημα του Απολογισμού Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ΟΤΕ: «365 ημέρες προσπαθούμε για το καλύτερο ενσωματώνοντας τις αξίες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης τόσο στον επιχειρηματικό σχεδιασμό μας όσο και στον καθημερινό τρόπο λειτουργίας της εταιρίας μας».

Η εταιρία οφείλει να λειτουργεί οργανωμένα και συστηματικά ως «υπεύθυνος πολίτης» και προς αυτή την κατεύθυνση έχει θεσπίσει το Πρόγραμμα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης με τίτλο «Σχέση ευθύνης» με βασικές προτεραιότητες την κοινωνία, τους ανθρώπους μας, το περιβάλλον και την αγορά.

Ο ρόλος του ΟΤΕ ως «κοινωνικού εταίρου» συμβάλλει στην ευημερία και διαρκή ανάπτυξη της χώρας. Στο πλαίσιο της διεύρυνσης του Προγράμματος Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης επεκτάθηκε ο κοινωνικός του ρόλος, μέσα από δράσεις και πρωτοβουλίες που συμβάλλουν στη διατήρηση και την προστασία του κοινωνικού ιστού. Ο οικονομικός Απολογισμός του 2006 για το Πρόγραμμα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης , αντανακλά τη βαρύτητα που δόθηκε στην κοινωνική προσφορά . Αν και η οικονομική συνεισφορά αποτελεί μέρος μόνο των κοινωνικών δράσεων, σημειώνεται ότι το 2006, προσφέρθηκαν περίπου €2.3 εκατ. για την ενίσχυση του έργου Σωματείων, Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων και άλλων φορέων<sup>79</sup>.

Συγκεκριμένα το πρόγραμμα του ΟΤΕ για τον πύλωνα Κοινωνία, περιλαμβάνει:

*Κοντά στα παιδιά*

---

<sup>79</sup> Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ΟΤΕ 2006, σελ.87

Ενδεικτικά οι πιο σημαντικές δράσεις για τα παιδιά που το έχουν ανάγκη είναι: α. ΤΟ ΧΑΜΟΓΕΛΟ ΤΟΥ ΠΑΙΔΙΟΥ – ΓΡΑΜΜΗ 1056

Απο το 1997, ο ΟΤΕ προσφέρει δωρεάν τηλεπικοινωνιακή υποδομή και κάλυψη των λειτουργικών εξόδων της Γραμμής Υποστήριξης για τα Παιδιά «SOS-1056» του μη κερδοσκοπικού συλλόγου «Το χαμόγελο του Παιδιού». Η γραμμή 1056 αποτελεί το πρώτο σημείο επαφής του κάθε ανθρώπου που χρειάζεται βοήθεια, με το Σύλλογο. Λειτουργεί σε 24ωρη βάση και έχει συμπεριληφθεί στο Ευρωπαϊκό Δίκτυο Γραμμών Βοήθειας. Μέσα από τη λειτουργία της γραμμής: γίνονται καταγγελίες από παιδιά και γονείς, παρέχεται συμβουλευτική υποστήριξη (από εξειδικευμένο προσωπικό όπως κοινωνικοί λειτουργοί, ψυχολόγοι, παιδαγωγοί και εκπαιδευμένοι εθελοντές), συλλέγονται πληροφορίες για εξαφανισμένα παιδιά, καταγράφονται οι ανάγκες παιδιών για οικονομική βοήθεια, αίμα και άλλη υποστήριξη, συγκεντρώνεται οικονομική βοήθεια, και άλλες προσφορές από εθελοντές.

Η γραμμή 1056 λειτουργεί με σκοπό την αντιμετώπιση σοβαρών περιστατικών με θύματα παιδιά και στοχεύει στην καταπολέμηση της βίας και την προστασία των παιδιών από την κακοποίηση, τη σεξουαλική βία και την εκμετάλλευση.

Β. Στήριξη Σωματείων που ασχολούνται με παιδιά που έχουν προβλήματα υγείας και συγκεκριμένα

- MDA Ελλάς: Το MDA Ελλάς (Σωματείο για τη φροντίδα των ατόμων με Νευρομυϊκές Παθήσεις) έχει ενταχθεί στις δράσεις του Προγράμματος Ε.Κ.Ε. του ΟΤΕ από το 2003.
- Εταιρία Προστασίας Σπαστικών: Ο ΟΤΕ στηρίζει από το 2004 το έργο της Εταιρίας Προστασίας Σπαστικών, η οποία προσφέρει καθημερινά, περίθαλψη,

θεραπεία, εκπαίδευση, επαγγελματική κατάρτιση και κοινωνική αποκατάσταση σε παιδιά και ενήλικες που πάσχουν από εγκεφαλική παράλυση.

- Φίλοι του Παιδιού: Το σωματείο «Φίλοι του Παιδιού» προσφέρει υλική και ηθική βοήθεια σε παιδιά που αντιμετωπίζουν προβλήματα υγείας, ζουν σε προβληματικές οικογένειες ή ιδρύματα καθώς, και συμβουλευτική υποστήριξη σε άγαμες μητέρες.
- Ελληνική Εταιρία Προστασίας και Αποκατάστασης Αναπήρων Παίδων: Το 2006, ο ΟΤΕ συμμετείχε στην υλοποίηση του Προγράμματος «Μουσικοθεραπείας», που εφαρμοζόταν για πρώτη φορά, και συνιστά έναν εναλλακτικό τρόπο επικοινωνίας για παιδιά των οποίων η λεκτική επικοινωνία είναι ανεπαρκής ή και αδύνατη.
- ΠΝΟΗ- Φίλοι Εντατικής Θεραπείας του Παιδιού- Ο ΟΤΕ στηρίζει για περισσότερο από δέκα χρόνια το έργο του Σωματείου.<sup>80</sup>

#### Στήριξη ευπαθών κοινωνικών ομάδων

Στα πλαίσια της εφαρμογής του προγράμματος Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, ο ΟΤΕ στηρίζει το έργο Σωματείων που ασχολούνται με άτομα που χρειάζονται υποστήριξη ή αντιμετωπίζουν προβλήματα επιβίωσης και επανένταξης στο κοινωνικό σύνολο. Συγκεκριμένα ενισχύει ενδεικτικά τις δραστηριότητες:

- Κλίμακα- Γραμμή παρέμβασης για την αυτοκτονία
- Γιατροί του Κόσμου
- Εταιρία κοινωνικής Ψυχιατρικής και ψυχικής υγείας
- Ελληνική Αντικαρκινική Εταιρία

---

<sup>80</sup> Δικτυακός τόπος ΟΤΕ, [www.ote.gr](http://www.ote.gr), τμήμα ΕΚΕ



- Κέντρο Υποστήριξης Αστεγών Δήμου Αθηναίων

### Στήριξη του Εθελοντισμού

Από το 1976, οι εργαζόμενοι στον ΟΤΕ είναι πρωτοπόροι της Εθελοντικής Αιμοδοσίας και αριθμός των εθελοντών αιμοδοτών ανέρχεται στις 3.000 πανελλαδικά. Παράλληλα γίνεται στήριξη των δράσεων της Πανελλήνιας Ομοσπονδίας Συλλόγων Εθελοντών Αιμοδοτών<sup>81</sup>.

### Ανταπόκριση σε άμεσες ανάγκες

Ο ΟΤΕ στοχεύει στην άμεση ανακούφιση όσων το έχουν ανάγκη, εξαιτίας των φυσικών καταστροφών (πληγέντες στην ΝΑ Ασία, πυροπαθείς), με μια σειρά από ενέργειες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

### Καταγραφή της ιστορίας των Τηλεπικοινωνιών

Το μοναδικό Μουσείο Τηλεπικοινωνιών λειτουργεί ο ΟΤΕ από το 1990, καταγράφοντας την ιστορία των Τηλεπικοινωνιών, από την αρχαιότητα μέχρι σήμερα.

### Στήριξη των νέων στην προσπάθειά τους να δημιουργήσουν το μέλλον τους

Ο ΟΤΕ βρίσκεται κοντά στους νέους μέσω:

- 1) Της επιβράβευσης των προσπαθειών τους με υποτροφίες σε φοιτητές
- 2) Διάθεση των υπηρεσιών του -ευρυζωνικές υπηρεσίες- δωρεάν σε αριστούχους φοιτητές
- 3) Συνεργασία με φορείς για την πρακτική άσκηση φοιτητών στον ΟΤΕ

---

<sup>81</sup> Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ΟΤΕ 2006, σελ. 76

#### Διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς

Κάθε χρόνο ένα σημαντικό ποσοστό του προϋπολογισμού διατίθεται σε δραστηριότητες που συμβάλλουν στην προώθηση του πολιτισμού στο κέντρο και την περιφέρεια. Ενδεικτικά αναφέρεται η συμμετοχή του ΟΤΕ: Στο έργο ψηφιακής τεκμηρίωσης των συλλογών του Μουσείου Μπενάκη, στο έργο του Ελληνικού Λογοτεχνικού και Ιστορικού Αρχείου και στο Σύλλογο προς διάδοση της Εθνικής Μουσικής- Σίμων Καρράς

5.4 Συνοπτικά οικονομικά στοιχεία για τον ΟΤΕ (σε € εκατ) <sup>82</sup>	
Κύκλος εργασιών	2.715
Κέρδη προ φόρων-τόκων	790
Περιθώριο κερδών	29,1%
Κεφαλαιουχικές δαπάνες	226
Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	2.3 (χρήματα και υπηρεσίες)

#### 5.4 COSMOTE- Το κοινωνικό πρόγραμμα

Στην Ελλάδα το αγαθό της κινητής τηλεφωνίας, διαθέσιμο τα τελευταία δεκατρία και πλέον χρόνια, αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας του Έλληνα πολίτη. Στη χώρα μας λειτουργούν 4 από τα 161 δίκτυα GSM της Ευρώπης (Δυτική και Ανατολική Ευρώπη), ενώ ο αριθμός συνδρομητών κινητής τηλεφωνίας ανέρχεται σε 14 εκατομμύρια και ο βαθμός διείσδυσης έχει αγγίξει το 129% περίπου.

<sup>82</sup> Απολογισμός Εταιρικής >Κοινωνικής Ευθύνης ΟΤΕ 2006

Η κινητή τηλεφωνία εκτός από την εξυπηρέτηση του πρωταρχικού σκοπού της, να παρέχει σε όλους τη δυνατότητα πρόσβασης στο αγαθό της επικοινωνίας και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, ενισχύει την επιχειρηματικότητα, συνεισφέρει στην ανάπτυξη της οικονομικής ζωής του τόπου και κατ' επέκταση, συμβάλλει στη διεύρυνση της αγοράς εργασίας. Ειδικότερα η COSMOTE συνεισφέρει με από και ιδιαίτερα σημαντικό τρόπο στην ενίσχυση της ελληνικής οικονομίας. Κατά τη διάρκεια του 2006 οι συνολικές επενδύσεις του Ομίλου COSMOTE ανήλθαν σε 437 εκατ. ευρώ περίπου. Οι επενδύσεις του Ομίλου στην Ελλάδα ανήλθαν σε 136 εκατ. ευρώ περίπου.

Το πρόγραμμα της COSMOTE για την κοινωνία περιλαμβάνει:

Συνεισφορά στην παιδεία μέσω των προγραμμάτων:

- Εργομετρικό πρόγραμμα: Σε συνέχεια της Ολυμπιακής Χορηγίας και μετά από διετή και προσεκτικό σχεδιασμό, ανάπτυξε και εφήρμοσε για πρώτη φορά στην Ελλάδα ένα καινοτόμο πρόγραμμα εργομετρήσεων. Το πρόγραμμα «Έλα στον Αθλητισμό» έχει ως αντικείμενο τη μέτρηση και αξιολόγηση των αθλητικών ικανοτήτων παιδιών και νέων 9-16 ετών , ώστε να βρουν το άθλημα που πραγματικά τους ταιριάζει και να ασχοληθούν με τον αθλητισμό κάνοντάς τον τρόπο ζωής.
- Πρόγραμμα υποτροφιών: Οι «Υποτροφίες COSMOTE», που υλοποιούνται από το 2001, έχουν ως στόχο να στηρίξουν τους νέους της ευρύτερης Ελληνικής περιφέρειας με χαμηλότερα εισοδήματα ή με ιδιαίτερες οικογενειακές ανάγκες, προκειμένου να μπορέσουν να πραγματοποιήσουν τους στόχους και τα όνειρα τους για ένα καλύτερο αύριο.

- Προσφορά Ηλεκτρονικού εξοπλισμού σε σχολεία: Η εξοικείωση των παιδιών και των νέων με την τεχνολογία, είναι σήμερα βασική προϋπόθεση για την μελλοντική τους επαγγελματική ανάπτυξη. Από την αρχή της εμπορικής λειτουργίας μέχρι σήμερα, η Cosmote έχει εξοπλίσει με ηλεκτρονικούς υπολογιστές, εκτυπωτές, fax κλπ, περισσότερα από 600 σχολεία σε όλη τη χώρα. Ταυτόχρονα, το 2006 προσέφεραν τεχνολογικό και ηλεκτρονικό εξοπλισμό σε αρκετές Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, με στόχο την περαιτέρω ενίσχυση του σημαντικού κοινωνικού τους έργου<sup>83</sup>.

#### Ενίσχυση ευπαθών κοινωνικών ομάδων.

- Ενέργειες για το παιδί: Η διάθεση μέρους εσόδων από τα γραπτά μηνύματα που ανταλλάσσουν οι συνδρομητές ανήμερα την Πρωτοχρονιά, ξεκίνησε το 1999 και έχει εξελιχθεί σε «παραδοσιακό» θεσμό αγάπης που επαναλαμβάνεται με συνέπεια κάθε χρόνο. Το 2006 η COSMOTE συνέβαλε στο έργο που προσφέρουν τέσσερις κοινωφελείς μη κερδοσκοπικές οργανώσεις που παρέχουν φροντίδα και υποστήριξη στα παιδιά, διαθέτοντας 250.000€. Από το 1999 έως και το 2006 έχει υποστηρίξει 11 συνολικά σωματεία με περισσότερα από 1.370.000€.
- Άτομα με Αναπηρία (ΑμεΑ): Με γνώμονα την αρχή ότι η τεχνολογία πρέπει να τίθεται στην υπηρεσία του ανθρώπου, ειδικά όταν αυτός το έχει ανάγκη η Cosmote, πρόσφερε εξειδικευμένες υπηρεσίες για τα άτομα με προβλήματα όρασης και ακοής, με σκοπό να τους βοηθήσει να διευκολύνουν την καθημερινότητα και να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής τους. Πιο

---

<sup>83</sup> [www.cosmote.gr](http://www.cosmote.gr)

συγκεκριμένα η υπηρεσία Φωνητικό e-mail προσφέρει σε άτομα με προβλήματα όρασης τη δυνατότητα να διαχειριστούν εύκολα και απλά το ηλεκτρονικό τους ταχυδρομείο. Μέσω της τεχνολογίας αναγνώρισης φωνής, οι χρήστες της υπηρεσίας έχουν τη δυνατότητα, δίνοντας φωνητικές εντολές και χωρίς χρέωση, να ακούσουν και να απαντήσουν στα e-mail τους, καθώς και να εκφωνήσουν απλά την απάντησή τους. Παράλληλα, μπορούν να προωθήσουν και να διαγράψουν ηλεκτρονικά μηνύματα. Ένα ακόμη ερευνητικό πρόγραμμα που αναπτύσσεται με την υποστήριξη της COSMOTE και απευθύνεται στα άτομα με προβλήματα ακοής, είναι το Sign2Talk. Το πρόγραμμα εκπονείται από το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης. Αντικείμενο του ερευνητικού έργου είναι η ανάπτυξη πολυγλωσσικού συστήματος εξαγωγής και μετατροπής της πληροφορίας των χειρομορφών (νοηματική γλώσσα) σε ομιλούμενη γλώσσα και αντίστροφα. Μέσω της υλοποίησης του έργου αναμένεται να βελτιωθεί η ποιότητα ζωής ανθρώπων με ιδιαίτερες επικοινωνιακές ανάγκες, όπως των κωφών ή των ατόμων με προβλήματα ακοής, αφού, μέσω προηγμένης τεχνολογίας, θα υποβοηθηθεί η καθημερινή επικοινωνία τους. Το έργο στοχεύει, μέσω της ανάπτυξης ενός πρωτοτύπου προγράμματος, στη σχεδίαση και ανάπτυξη ευφυών συστημάτων εξαγωγής της πληροφορίας της νοηματικής γλώσσας και της αξιόπιστης μετατροπής της σε ομιλούμενη και αντίστροφα<sup>84</sup>.

- Υποστήριξη Επιστημονικών Ερευνητικών Προγραμμάτων: Από το 2005 υποστηρίζει ως Κύριος Χορηγός το πρωτοποριακό ερευνητικό πρόγραμμα “SmartEyes” του Αριστοτέλειου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης, με στόχο την πλοήγηση, των ατόμων με προβλήματα όρασης, στο αστικό περιβάλλον, μέσω

---

<sup>84</sup> [www.cosmote.gr](http://www.cosmote.gr)

κινητού τηλεφώνου. Εκατό χρήστες στην Αθήνα και πενήντα στη Θεσσαλονίκη θα ενταχθούν μέσα στο 2007, στην πιλοτική εφαρμογή του “SmartEyes”, δοκιμάζοντας στην πράξη τις δυνατότητες αυτής της τεχνολογικά προηγμένης εφαρμογής. Επιπλέον, σε συνεργασία με το Ινστιτούτο Επεξεργασίας του Λόγου, η COSMOTE υλοποιεί, το MobiTalk, ένα έργο που αξιοποιώντας την τεχνολογία αυτόματης μετατροπής κειμένου σε ήχο, για άτομα με προβλήματα όρασης, σε υπηρεσίες, όπως ο τηλεφωνικός κατάλογος, οι λίστες πρόσφατων κλήσεων, τα γραπτά μηνύματα και η πλοήγηση στο Διαδίκτυο.

#### Στήριξη του εθελοντισμού

Για την Cosmote, η προσπάθεια στήριξης του εθελοντισμού, ως στάση και άποψη ζωής, εκτείνεται από τη μακρόχρονη και σταθερή στήριξη στο εθελοντικό έργο σημαντικών Μη Κυβερνητικών εθελοντικών Οργανώσεων (ΜΚΟ) έως τη στήριξη του εθελοντισμού στο πλαίσιο της Χορηγίας των Ολυμπιακών Αγώνων «ΑΘΗΝΑ 2004». Το 2006, εκτός από την στήριξη δεκάδων ΜΚΟ, συμμετείχε και στο «Έργο Πολιτών, μια ΜΚΟ η οποία ως κύριο στόχο και προορισμό έχει την προαγωγή και διάδοση του εθελοντικού κινήματος στη χώρα μας.

Ειδικότερα: Η COSMOTE ήταν χορηγός στο 1 ο Διεθνές Συμπόσιο για τον εθελοντισμό, με τίτλο «Κοινωνία Πολιτών , Εθελοντισμός & Οικονομία ». Άλλη μια ενέργεια που διοργανώθηκε από το «Έργο Πολιτών »και χορήγησε η COSMOTE ήταν το 1 ο Φόρουμ Νέων Βαλκάνιων Εθελοντών Ηγετών (Young Balkan Volunteer Leaders).

5.6 Συνοπτικά οικονομικά στοιχεία για την COSMOTE <sup>85</sup> (σε € εκατ)	
Κύκλος εργασιών	1.630
Κέρδη προ φόρων-τόκων	639,3
Περιθώριο κερδών	42%
Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	2.3 (χρήματα και υπηρεσίες)

#### 5.5 Vodafone- Το κοινωνικό πρόγραμμα

Το πολυδιάστατο πρόγραμμα Εταιρικής Υπευθυνότητας της Vodafone καθορίζεται μέσα από την Ανάλυση Επικινδυνότητας και την Έρευνα Ενδιαφερομένων Μερών, που διενεργούνται κάθε δύο χρόνια για το σύνολο της λειτουργίας της εταιρίας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών, οι τομείς στους οποίους έχει επικεντρώσει τη δραστηριότητά της, με συστηματικές ενέργειες και μετρήσιμα αποτελέσματα, είναι:

- Περιβάλλον
- Κινητά Τηλέφωνα -Σταθμοί Βάσης- Υγεία- Ανάπτυξη δικτύου
- Πρόσβαση στην επικοινωνία
- Πελάτες
- Εφοδιαστική Αλυσίδα
- Εργαζόμενοι
- Κοινωνική Συνεισφορά<sup>86</sup>

Αναγνωρίζοντας στο παιδί την ελπίδα για ένα καλύτερο αύριο, η Vodafone εστιάζει το ενδιαφέρον και τις ενέργειές της στην παροχή των απαραίτητων εφοδίων

<sup>85</sup> [www.cosmote.gr](http://www.cosmote.gr)

<sup>86</sup> Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας Vodafone 2006

και τη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για την όσο το δυνατό πιο ολοκληρωμένη ανάπτυξη των μελών της αυριανής κοινωνίας. Η Vodafone αντιμετωπίζει το παιδί ως πολύπλευρη προσωπικότητα με πολλές και διαφορετικές ανάγκες. Για αυτό ακριβώς το λόγο σχεδίασε ένα πολυδιάστατο πρόγραμμα με κύριο στόχο την ανάπτυξη όχι μόνο του πνευματικού αλλά και του ψυχικού κόσμου των παιδιών και παράλληλα την παροχή ιατρικής φροντίδας και περίθαλψης στα παιδιά εκείνα που στερούνται βασικών παροχών στην καθημερινή τους ζωή.

Η Vodafone έχει εκφράσει το έμπρακτο ενδιαφέρον της για τον κόσμο του παιδιού, μέσω του σχεδιασμού και της υλοποίησης ολοκληρωμένων προγραμμάτων για το παιδί, τα οποία περιγράφονται παρακάτω.

Πιο συγκεκριμένα, η Vodafone στα ζητήματα κοινωνικής συνεισφοράς θεωρεί υποχρέωσή της, την βελτίωση των συνθηκών ζωής συγκεκριμένων κοινωνικών ομάδων – κυρίως παιδιών και ατόμων με αναπηρίες – καθώς και την ενίσχυση περιβαλλοντικών προγραμμάτων που συμβάλλουν στην αναβάθμιση της ποιότητας ζωής όλων μας. Έτσι υλοποιούνται προγράμματα με μετρήσιμα αποτελέσματα, σε συνεργασία με έγκριτους φορείς και ιδρύματα, με στόχο την ενημέρωση, την ευαισθητοποίηση, αλλά και την ουσιαστική παρέμβαση στην καθημερινότητα αδύναμων ομάδων πληθυσμού. Ενδεικτικά αναφέρεται:

1) Ο Ξενώνας προσωρινής φιλοξενίας παιδιών με εγκεφαλική παράλυση δημιουργήθηκε το 2003-2004 στην Εταιρία Προστασίας Σπαστικών με την υποστήριξη της εταιρίας. Συγκεκριμένα, 500 τετραγωνικά μέτρα των εγκαταστάσεων της Vodafone αφιερώθηκαν στον Ξενώνα, όπου δημιουργήθηκαν 3 ευρύχωρες κρεβατοκάμαρες με δυνατότητα φιλοξενίας 4 ατόμων η κάθε μία, με πλήρως εξοπλισμένο μπάνιο, κουζίνα, διαμέρισμα για το προσωπικό, σαλόνι-βιβλιοθήκη και βεράντα. Οι φιλοξενούμενοι του Ξενώνα απολαμβάνουν και τους χώρους της



Εταιρίας Προστασίας Σπαστικών όπως την τραπεζαρία, την πισίνα και τις αθλητικές εγκαταστάσεις, αφού ο Ξενώνας λειτουργεί μέσα στην εταιρία. Οι νεαροί φιλοξενούμενοι στον Ξενώνα – διαμένουν κατά μέσο όρο για μία εβδομάδα - έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν την κοινωνικότητά τους και να συμμετάσχουν σε εκπαιδευτικές και ψυχαγωγικές δραστηριότητες. Παράλληλα, η λειτουργία του Ξενώνα καλύπτει την ανάγκη οικογενειών που μεγαλώνουν ένα παιδί με εγκεφαλική παράλυση να μπορούν να απουσιάσουν για ένα διάστημα λόγω επαγγελματικών υποχρεώσεων ή προκειμένου να αντιμετωπίσουν κάποιο οικογενειακό θέμα. Η ομάδα που στελεχώνει τον Ξενώνα περιλαμβάνει εξειδικευμένο προσωπικό που αποτελείται από θεραπευτές, κοινωνικούς λειτουργούς, νοσοκόμες, γυμναστές, κοινωνιολόγους, δασκάλους ειδικής εκπαίδευσης.

## 2) Στήριξη του προγράμματος πρόληψης παιδικού τροχαίου ατυχήματος

Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα Πρόληψης Παιδικών Τροχαίων Ατυχημάτων. Η Ελλάδα, σύμφωνα με έρευνες, βρίσκεται στη δεύτερη θέση ανάμεσα στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε τροχαία ατυχήματα, παρουσιάζοντας μία αυξανόμενη τάση, ιδιαίτερα στο παιδικό τροχαίο ατύχημα. Κάθε χρόνο 30.000 Έλληνες τραυματίζονται σε τροχαία, ενώ για τον ίδιο λόγο 1.800 άνθρωποι πεθαίνουν, από τους οποίους 600 είναι παιδιά. Το 2005 ξεκίνησε τη συνεργασία της η εταιρία με την Ελληνική Εταιρία Κοινωνικής Παιδιατρικής και Προαγωγής της Υγείας (ΕΚΠΠΥ) και το Κέντρο Έρευνας Πρόληψης Ατυχήματος της Ιατρικής Σχολής Αθηνών (ΚΕΠΑ) για τη δημιουργία ενός καινοτόμου και δημιουργικού εκπαιδευτικού προγράμματος. Το πρόγραμμα με τίτλο "Ασφαλώς Κυκλοφορώ", απευθύνεται σε μαθητές νηπιαγωγείων, δημοτικών και γυμνασίων, εκπαιδευτικούς και γονείς και αφορά στην πρόληψη του παιδικού τροχαίου ατυχήματος. Με πρωταγωνιστή τον "Πρόδρομο", τη συμπαθητική μασκώτ του, το πρόγραμμα περιλαμβάνει τα εξής:

- ✚ εκπαιδευτικό υλικό για μαθητές Νηπιαγωγείου και Δημοτικού
- ✚ υλικό για τους εκπαιδευτικούς, ώστε να καθοδηγηθούν στην εφαρμογή του προγράμματος
- ✚ διοργάνωση ημερίδων σε κάθε περιοχή όπου πραγματοποιείται το πρόγραμμα, με τη συμμετοχή τοπικών φορέων, γονέων και εκπαιδευτικών
- ✚ πραγματοποίηση βιωματικών δραστηριοτήτων με παρουσιαστή τον Πρόδρομο σε ομάδες παιδιών σε ολόκληρη τη χώρα
- ✚ δορυφορικές δραστηριότητες από μαθητές Γυμνασίου (π.χ. έκθεση φωτογραφίας, δημιουργία ιστοσελίδας, δημιουργία εφημερίδας)
- ✚ αξιολόγηση του προγράμματος με ερωτηματολόγια προς μαθητές και εκπαιδευτικούς<sup>87</sup>.

Το 2006-2007, πραγματοποιήθηκαν 10 ημερίδες, 20 βιωματικές δραστηριότητες σε μαθητές δημοτικού, 21 δορυφορικές δραστηριότητες σε μαθητές Γυμνασίου και έγινε αποστολή 22.574 τεμαχίων εκπαιδευτικού υλικού.

### 3) Στήριξη της δράσης της κινητής παιδιατρικής και οδοντιατρικής μονάδας ΛΗΤΩ

Η κινητή παιδιατρική και οδοντιατρική μονάδα "ΛΗΤΩ", που δημιουργήσαμε με τους Γιατρούς του Κόσμου το 2003, ταξιδεύει σε όλη την Ελλάδα προκειμένου να παρέχει παιδιατρική και οδοντιατρική περίθαλψη σε παιδιά που ζουν σε απομακρυσμένες και υποβαθμισμένες περιοχές χωρίς νοσοκομεία ή Κέντρα Υγείας.

Η "ΛΗΤΩ" παρέχει τις παρακάτω υπηρεσίες:

- ✚ παιδιατρική εξέταση και δωρεάν αγωγή με παιδιατρικά φάρμακα πρώτης ανάγκης

---

<sup>87</sup> [www.vodafone.gr](http://www.vodafone.gr)

- ✚ οδοντιατρική εξέταση και αγωγή με διανομή δωρεάν οδηγιών για υγιεινή στόματος και προληπτική οδοντιατρική
- ✚ προληπτική υγιεινή και υλοποίηση προγραμμάτων εμβολιασμού
- ✚ διαλέξεις για την ιατρική πρόληψη, την υγιεινή διατροφή και τη στοματική υγιεινή και διανομή σχετικού ενημερωτικού υλικού<sup>88</sup>.

4)Στήριξη του προγράμματος e-Κιβωτός που παρέχει συμβουλευτική υποστήριξη και πληροφόρηση στους νέους και τους εφήβους

Η "e-KIBΩΤΟΣ" είναι η δεύτερη κινητή μονάδα που δημιούργησε η VODAFONE σε συνεργασία με τους Γιατρούς του Κόσμου και λειτουργεί ως κέντρο συμβουλευτικής πληροφόρησης για εφήβους και νέους 10-16 ετών που αντιμετωπίζουν κάποιο οικογενειακό, κοινωνικό ή ψυχολογικό πρόβλημα. Ένα δώροφο λεωφορείο που ονομάστηκε "e-KIBΩΤΟΣ", τροποποιήθηκε αναλόγως και εξοπλίστηκε με ηλεκτρονικούς υπολογιστές με πρόσβαση στο διαδίκτυο μέσω της υπηρεσίας Vodafone Mobile Connect, ώστε να φιλοξενεί τους νέους που χρειάζονται ενημέρωση για θέματα που τους απασχολούν. Η μονάδα στελεχώνεται από τρεις ψυχολόγους που ενημερώνουν τους νέους για το ρόλο και τις υπηρεσίες της, και από έναν τεχνικό ηλεκτρονικών υπολογιστών που τους καθοδηγεί στη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και του διαδικτύου. Η ενημέρωσή τους γίνεται μέσω του [www.e-kivotos.gr](http://www.e-kivotos.gr), μιας ειδικής ηλεκτρονικής πύλης στο διαδίκτυο όπου συγκεντρώνονται θεματικές ενότητες που απασχολούν τους νέους και περιλαμβάνουν αναλυτική αρθογραφία. Το περιεχόμενο επιμελήθηκε ομάδα ψυχολόγων, κοινωνικών λειτουργών και γιατρών. Οι θεματικές ενότητες που περιλαμβάνει η ηλεκτρονική πύλη είναι οι εξής:

- ✚ εκπαίδευση

---

<sup>88</sup> [www.vodafone.gr](http://www.vodafone.gr)

- ✚ σχέσεις / ψυχολογία
- ✚ υγεία
- ✚ οικογένεια
- ✚ ψυχαγωγία / δραστηριότητες.
- ✚ Ραδιοφωνικός σταθμός ΕΛΕΠΑΠ Radio<sup>89</sup>

Το 2005 η VODAFONE δημιούργησε το ραδιοφωνικό σταθμό "Radio ΕΛΕΠΑΠ" για άτομα με κινητικές αναπηρίες. Ο σταθμός έγινε σε συνεργασία με την Ελληνική Εταιρία Προστασίας και Αποκαταστάσεως Αναπήρων Παιδιών (ΕΛΕΠΑΠ) στις εγκαταστάσεις της. Δημιουργήθηκε ένα σύγχρονο και πλήρως εξοπλισμένο ραδιοφωνικό studio, για την εκπαίδευση των συμμετεχόντων και την ηχογράφηση των εκπομπών. Στόχος του προγράμματος είναι οι νέοι που αντιμετωπίζουν κινητικές αναπηρίες:

- ✚ να εκφραστούν, να ενημερωθούν και να επικοινωνήσουν μέσω ραδιοφωνικών εκπομπών
- ✚ να αποκτήσουν χρήσιμες γνώσεις, δεξιότητες και ενδιαφέροντα, τα οποία θα βοηθήσουν στη βελτίωση της ζωής τους
- ✚ να μπορέσουν στο μέλλον να ενταχθούν ομαλότερα στην κοινωνία.

Ομάδα έμπειρων επαγγελματιών έχει αναλάβει την εκπαίδευση των ατόμων που μετέχουν στο "Radio ΕΛΕΠΑΠ", προκειμένου να δημιουργούν εκπομπές ποικίλης θεματολογίας. Οι εκπομπές μεταδίδονται από το ραδιοφωνικό σταθμό του Ν. Ηρακλείου "Επικοινωνία 94FM" στην εκπομπή "Βήματα Ζωής". Η Vodafone είναι, επίσης, ο μεγάλος χορηγός στην εκδήλωση που διοργανώνει η ΕΛΕΠΑΠ για τη γιορτή της Μητέρας (Mamma-mia).

---

<sup>89</sup> Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας Vodafone 2006

5) Υλοποίηση προγράμματος εξοπλισμού σχολείων με ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Το 1999 ξεκίνησε η εφαρμογή του προγράμματος εξοπλισμού σχολείων με ηλεκτρονικούς υπολογιστές σε ολόκληρη τη χώρα. Μέχρι σήμερα, η προσφορά της ξεπερνά τους 1.150 πλήρως εξοπλισμένους multimedia ηλεκτρονικούς υπολογιστές σε σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε όλη τη χώρα. Η επιλογή των σχολείων στα οποία διατίθενται ηλεκτρονικοί υπολογιστές γίνεται από το Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, με το οποίο η VODAFONE βρίσκεται σε στενή συνεργασία για το συγκεκριμένο πρόγραμμα.

#### 5.6 Deutsche Telekom- Το κοινωνικό έργο







Η Deutsche Telekom είναι μια από τις κορυφαίες επιχειρήσεις παγκοσμίως στην αγορά τηλεπικοινωνιών και τεχνολογίας πληροφοριών. Αναπτύσσει δραστηριότητες της σε διάφορους τομείς. Η εταιρική ευθύνη είναι επομένως ένας βασικός στόχος της προσανατολισμένης στο μέλλον διαχείρισής της. Η ανταγωνιστικότητα και η εταιρική ευθύνη πηγαίνουν μαζί, επειδή η κοινωνική συμπεριφορά είναι η βάση για τη μακροπρόθεσμη εταιρική επιτυχία. Για αυτό επιδιώκει να συμβάλει με τις ικανότητες και τους πόρους της στη δόμηση του περιβάλλοντός της και να έχει μια συμβολή στη γενική ευημερία της κοινωνίας.

#### Διαμορφώνοντας το μέλλον από κοινού

Η επικέντρωση «στην ευθύνη για το αύριο» είναι το εταιρικό ρητό της Deutsche Telekom. Πιο συγκεκριμένα η Deutsche Telekom έχει αναλάβει εθελοντικά να ακολουθήσει μια βιώσιμη εταιρική στρατηγική. Οι αρχές αυτής της στρατηγικής καθορίζονται από το όραμα και τις αξίες της, ως υπόσχεση στο περιβάλλον της, και

ως δέσμευση για αυτήν. Το κεντρικό πρόγραμμα «ευθύνη για το αύριο» τοποθετεί τις πολυσχιδείς εταιρικές δραστηριότητες της ομάδας σε πρώτη προτεραιότητα.

Για να επιτύχει αυτούς τους στόχους η Deutsche Telekom συμμετέχει από πολλές απόψεις στη δημόσια – περιφερειακή- εθνική και διεθνή ανάπτυξη. Οι δραστηριότητές της διαιρούνται εν προκειμένω σε έξι περιοχές:

-  Οικονομία και κοινωνία
-  Κοινωνικά και περιφερειακά θέματα
-  Περιβάλλον και υγεία
-  Αθλητισμός και πολιτισμός
-  Νεολαία και εκπαίδευση
-  Έρευνα και καινοτομία<sup>90</sup>

Η εταιρία είχε πολύτιμες συνεισφορές σε αυτούς τους τομείς για πολλά έτη και θέλει να συνεχίσει προς αυτή την κατεύθυνση.

### Πρωτοβουλίες για την πρόοδο

Η Deutsche Telekom ενισχύει την πρόοδο της κοινωνίας με την υποκίνηση των πρωτοβουλιών και τη συμμετοχή στο διάλογο. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της προωθούν την ανάπτυξη, και προκύπτουν συνεχώς τις νέες δυνατότητες για τους ανθρώπους.

Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις όπου οι τεχνολογίες ενημέρωσης και επικοινωνιών υποστηρίζουν την ποιότητα της ιατρικής φροντίδας, ή καθιστούν τη δημόσια διαχείριση αποδοτικότερη και την φέρνουν πιο κοντά στον πολίτη. Οι υπάλληλοί της

---

<sup>90</sup> [www.deutschetelekom.com](http://www.deutschetelekom.com)

εργάζονται σε αυτούς τους τύπους τεχνολογιών του αύριο, που εστιάζει στους ανθρώπους<sup>91</sup>.

#### *Η εταιρία προωθεί την ψηφιακή υγεία*

Με την ψηφιοποίηση των υπηρεσιών υγείας μπορούν να προσφερθούν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στην ιατρική φροντίδα και ταυτόχρονα επιτυγχάνεται ελαχιστοποίηση των δαπανών. Η εταιρία και οι θυγατρικές της παρείχαν σε νοσοκομεία και κλινικές τον απαραίτητο εξοπλισμό καθώς επίσης και μια ελεύθερη ευρυζωνική σύνδεση για να βελτιωθεί η συνδεσιμότητα των ιατρικών εγκαταστάσεων ως τμήμα της πρωτοβουλίας των «νοσοκομείων on-line».

#### *Η εταιρία προωθεί την ηλεκτρονική διακυβέρνηση*

Οι καινοτόμες τεχνολογίες είναι ουσιαστικές για τις σύγχρονες υπηρεσίες στην προσφορά περισσότερων υπηρεσιών για τους πολίτες. Η Deutsche Telekom συμμετέχει ενεργά στην προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε ομοσπονδιακό, κρατικό και τοπικό επίπεδο, λύσεις για τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες τοπικών αρχών και πολιτών, με το κυβερνητικό πρόγραμμα «Γερμανία on-line» (ενός δικτύου επικοινωνιών) μέσω του οποίου επιταχύνονται και απλοποιούνται οι διαδικασίες και μειώνονται οι δαπάνες.

#### *Η επιχείρηση προωθεί την επιστήμη*

Η Deutsche Telekom διατηρεί πολυάριθμες συνεργασίες με διεθνώς διάσημα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης και έρευνας στη Γερμανία. Με αυτές τις

---

<sup>91</sup> Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας Deutsche Telekom, 2006

συνεργασίες, η Deutsche Telekom στοχεύει να χτίσει μια γέφυρα μεταξύ της επιχείρησης από τη μια και της έρευνας - της κοινωνίας από την άλλη. Η δημιουργία τέτοιας πρωτοβουλίας παγιώνει τη θέση της Γερμανίας ως πρωτοπόρου στην υλοποίηση προγραμμάτων για την έρευνα και την επιστήμη. Η εστίαση της έρευνας είναι στους τομείς της Πληροφορικής και των Τηλεπικοινωνιών.

#### Προγράμματα για να έρθουν οι άνθρωποι πιο κοντά

Για τη Deutsche Telekom, η κοινωνική υποχρέωση, η αμοιβαία βοήθεια και η πολιτισμική ανταλλαγή διαμορφώνουν τον πυρήνα της συμπεριφοράς της ως κοινωνικού εταίρου.

Η Deutsche Telekom υιοθετεί μια άμεση, πρακτική προσέγγιση προγράμματος που φέρνει τους ανθρώπους μαζί, προωθεί το διάλογο και παρέχει την πρακτική βοήθεια.

Συγκεκριμένα:

- υποστηρίζει τις άμεσες επικοινωνίες παροχής συμβουλών όπως «Nummer to gegen Kummer» (αριθμός ενάντια στη θλίψη), μια γραμμή βοήθειας για τους νέους στην ανάγκη, μια γραμμή βοήθειας γονέων, και μια τηλεφωνική υπηρεσία επειγόντων «Telefonseelsorge» (τηλέφωνο που συμβουλεύει) που παρέχεται από τις προτεσταντικές και καθολικές εκκλησίες στη Γερμανία. Η Deutsche Telekom εξασφαλίζει ότι οι άνθρωποι μπορούν να έρθουν σε επαφή με τους εθελοντές γραμμών βοήθειας δωρεάν.

- Η DT, έχει μια στρατηγική τεσσάρων προγραμμάτων, που περιλαμβάνει τις δωρεές μετρητών, τους ατελείς αριθμούς για τις δημόσιες δραστηριότητες, την υποστήριξη τηλεφωνικών γραμμών βοήθειας, και τις ενέργειες δωρεάς υπαλλήλων.

- Ως τμήμα της κοινοτικής προσέγγισής της, η Deutsche Telekom αισθάνεται ιδιαίτερα συνδεδεμένη στην πόλη της Βόννης, θέση της εταιρικής της έδρας. Η



επιχείρηση βοηθά ενεργά να διαμορφώσει το κοινωνικό περιβάλλον της πόλης, με διάφορα οι προγράμματα και πρωτοβουλίες<sup>92</sup>.

#### Γιατροί για τις αναπτυσσόμενες χώρες

Η Deutsche Telekom έχει υποστηρίξει επίσης τους γιατρούς οργάνωσης και ενίσχυσης για τις αναπτυσσόμενες χώρες με τη χρηματοδότηση και την υποδομή ενημέρωσης και επικοινωνίας. Αυτή η διάσημη ένωση ιδρύθηκε το 1983, και έχει στείλει από τότε τους γιατρούς από τη Γερμανία στις φτωχότερες περιοχές του κόσμου που βοηθά επί τόπου με σημαντικούς ιατρικούς πόρους και πείρα. Πολλοί γιατροί θυσιάζουν τις διακοπές τους για αυτήν την εθελοντική ανάθεση, και επιβαρύνονται συχνά τις δαπάνες του ταξιδιού οι ίδιοι.

#### 5.7 Telefónica- Το κοινωνικό έργο

Η Telefónica δραστηριοποιείται έχει σε 23 χώρες και έχει ισορροπημένο γεωγραφικό σχεδιάγραμμα όλων των φορέων λειτουργίας τηλεπικοινωνιών. Η Telefónica θεωρείται σήμερα μια από τις κύριες επιχειρήσεις σε κάθε μια από τις χώρες στις οποίες λειτουργεί, γεγονός που οφείλεται και στο μέγεθος αλλά και στη διαφάνειά της ως κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση.

Στην εταιρία θεωρούν ότι, εκτός από να ενεργούν υπεύθυνα στην καθημερινή εργασία τους, πρέπει να αφιερώσουν τους πόρους, χρόνο και προσπάθεια στην έναρξη των κοινωνικών και πολιτιστικών προγραμμάτων, γεγονός που θα τους

---

<sup>92</sup> Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας Deutsche Telekom, 2006

επιτρέπει να συμμεριστούν τις ανησυχίες της κοινωνίας στην οποία αναπτύσσουν δραστηριότητες. Το ίδρυμα Telefónica, που στρέφεται στην προώθηση της εκπαίδευσης μέσω των νέων τεχνολογιών, είναι το κύριο μέσο της κοινωνικής προώθησης της εταιρίας.

«Το πνεύμα της προόδου» περιγράφει τη σημασία που δίνει η Telefónica στις εθνικές οικονομίες κάθε χώρας. Κατά μέσον όρο, η Telefónica αποτελεί κατά προσέγγιση 1.5% του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος στις χώρες όπου η επιχείρηση έχει μια σημαντική παρουσία.

Η Telefónica ενδιαφέρεται για την προώθηση της οικονομικής προόδου των χωρών στις οποίες λειτουργεί, επειδή όσο μεγαλύτερη η ανάπτυξη της τόσο περισσότερο θα μπορεί να επενδύσει στις τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες για τους πολίτες τους.

Για το λόγο αυτό η Telefónica θεωρείται στρατηγικός σύμμαχος για την οικονομική ανάπτυξη αυτών των χωρών, δεδομένου ότι είναι επιχείρηση που σκοπεύει να παραμείνει στις χώρες στις οποίες λειτουργεί:

ΙΣΠΑΝΙΑ	94.1
ΑΡΓΕΝΤΙΝΗ	79.9
ΒΡΑΖΙΛΙΑ	62.9
ΧΕΙΛΗ	82.3
ΚΟΛΟΜΒΙΑ	75.0
ΜΕΞΙΚΟ	52.7
ΠΕΡΟΥ	89.5 <sup>93</sup>

### Το ψηφιακό χάσμα

Το «ψηφιακό χάσμα» ορίζεται ως η διαφορά στην πρόσβαση στις νέες τεχνολογίες. Εντούτοις, η ψηφιακή τεχνολογία δεν είναι η αιτία αυτού του ψηφιακού χάσματος: οι κύριοι παράγοντες που προκαλούν αυτό είναι ο βαθμός υποδομής ανάπτυξης, καθώς

---

<sup>93</sup> [www.telefonica.gr](http://www.telefonica.gr)

επίσης και επίπεδα εισοδήματος και δεξιοτήτων για τη χρησιμοποίηση των νέων τεχνολογιών.

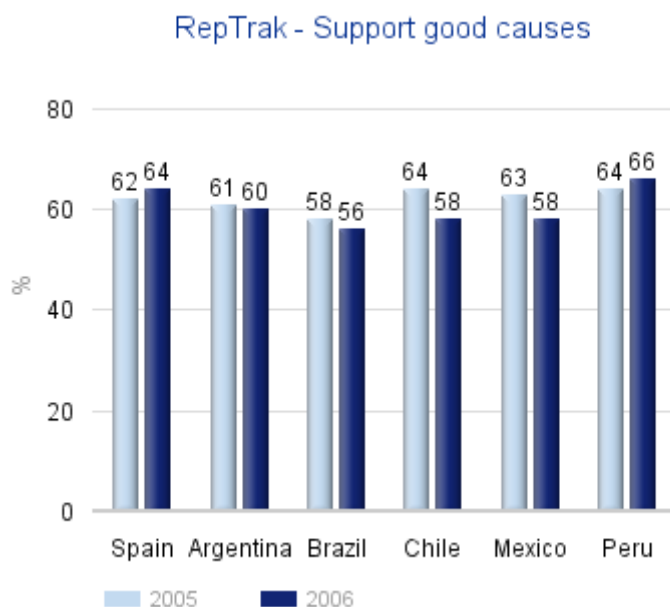
Η Telefónica, ως κύριος φορέας στις αγορές όπου δραστηροποιείται, όχι μόνο συμμορφώνεται με τις ρυθμιστικές απαιτήσεις σχετικές με τη παγκόσμια υπηρεσία, αλλά και αναλαμβάνει διάφορες πρωτοβουλίες που στοχεύουν στη μείωση του ψηφιακού χάσματος στις περιοχές επιρροής τους.

Το 2005, η Telefónica συμμετείχε στο Connect, το παγκόσμιο πρόγραμμα της Διεθνούς Ένωσης Τηλεπικοινωνιών (ITU). Ο κύριος στόχος του προγράμματος είναι να παρασχεθεί η πρόσβαση στην τεχνολογία πληροφοριών και τηλεπικοινωνιών στο σχεδόν 1 δισεκατομμύριο ανθρώπους στον κόσμο που δεν δίνεται η δυνατότητα να κάνουν κάτι τόσο απλό όπως να κάνει ένα τηλεφώνημα. Η πρωτοβουλία στοχεύει να τονώσει την ανάπτυξη νέων προγραμμάτων και η συνεργασία μεταξύ των δημόσιων και ιδιωτικών φορέων με τέτοιο τρόπο ώστε να καταστήσουν πιθανό να αποβάλουν το ψηφιακό χάσμα.

Στη Telefónica, είναι σταθερά δεσμευμένοι με την κοινωνία και πεπεισμένοι ότι οι δραστηριότητές της ωφελούν τις χώρες στις οποίες αναπτύσσουν δραστηριότητες και οδηγούν σε οικονομική, τεχνολογική και κοινωνική ανάπτυξη. Εντούτοις, πιστεύουν ότι η δραστηριότητά τους πρέπει να συνδυαστεί με άλλα κοινωνικά και πολιτιστικά προγράμματα στις χώρες αυτές.

Πιο συγκεκριμένα, το 2006 συνέβαλλαν με περισσότερα από 50 εκατομμύρια ευρώ στην κοινωνική δράση, μέσω επενδύσεων. Η πλειοψηφία αυτών των κεφαλαίων (33 εκατομμύρια ευρώ) επενδύθηκε από το ίδρυμα Telefónica, που αποτελεί το κύριο μέσο της ομάδας της κοινοτικής επένδυσης. Από το 2006, το

ίδρυμα έχει επανακατευθύνει τη στρατηγική του προς την εκπαίδευση, την κοινωνική ενσωμάτωση των παιδιών στη Λατινική Αμερική, την πρόοδο της κοινωνίας των πληροφοριών και τη διαχείριση των εταιρικών εθελοντικών προγραμμάτων.



### Προσιτή Telefónica

«Προσιτή Telefónica» είναι ένα περιεκτικό πρόγραμμα στόχος του οποίου είναι να γίνει Telefónica πλήρως προσιτή σε όλες τις διαδικασίες και να συμβάλει ενεργά στην πλήρη ισότητα των ευκαιριών για τους ανθρώπους με αναπηρία. Η επίσημη παρουσίαση αυτού του προγράμματος πραγματοποιήθηκε το 2006, με την ανακοίνωση μιας επένδυσης 35 εκατομμυρίων ευρώ από την επιχείρηση.

Οι στόχοι αυτού του προγράμματος αναλυτικότερα είναι:

- να βελτιώσει τη ποιότητα ζωής των ανθρώπων με αναπηρία και να διευκολύνει την ένταξή τους στην κοινωνία.
- να εγγυηθεί την πλήρη δυνατότητα πρόσβασης των ατόμων αυτών τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρίας.

- να προωθήσει τη συνεργασία μεταξύ Telefonica και των οργανώσεων που αντιπροσωπεύουν τους ανθρώπους με αναπηρία.
- να προωθήσει την καλύτερη γνώση και την κοινωνική συνειδητοποίηση των αναγκών των ανθρώπων με αναπηρία.<sup>94</sup>

#### 5.8. Συγκριτική παρουσίαση των ενεργειών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις εταιρίες που μελετήθηκαν

Η κοινωνική και περιβαλλοντική απόδοση αναμένεται να ασκήσει σημαντική επίδραση στις επενδυτικές αποφάσεις στα επόμενα τρία χρόνια. Αυτό αποτελεί το κύριο συμπέρασμα μελέτης που ανακοινώθηκε από το CSR Europe. Η μελέτη δείχνει ότι η κοινωνική και περιβαλλοντική βελτίωση τείνει να γίνει βασική διάσταση των κριτηρίων για τη λήψη επενδυτικών αποφάσεων τα επόμενα χρόνια.

Την τελευταία δεκαετία, ένας μεγάλος αριθμός εταιρειών αναγνωρίζει τα επιχειρηματικά οφέλη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ως πολιτική και πρακτική. Ταυτόχρονα, μία νέα πρακτική που κερδίζει διαρκώς έδαφος στις παγκόσμιες επενδύσεις είναι αυτό που ονομάζεται «Κοινωνικά Υπεύθυνες Επενδύσεις» (Socially Responsible Investments). Οι επενδύσεις αυτές είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς, όχι μόνο στους μεγάλους επενδυτές, αλλά και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, τις ασφαλιστικές εταιρείες, ακόμα και στους μεμονωμένους επενδυτές, ενώ αξιολογούνται ως ένα από τα αποτελεσματικότερα εργαλεία για την εξυπηρέτηση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών στόχων της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

---

<sup>94</sup> [www.telefonika.com](http://www.telefonika.com)

Παράλληλα, τις χαρακτηρίζουν ως ευκαιρία win-win καθώς συνδυάζουν την οικονομική ανταπόδοση με την ελαχιστοποίηση των κινδύνων σε οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό επίπεδο.

Η μελέτη επιβεβαιώνει ότι περίπου οι μισοί οικονομικοί οίκοι στην Ευρώπη προσφέρουν προϊόντα σε σχέση με κοινωνικά υπεύθυνες επενδύσεις (SRI). Καθίσταται πλέον σαφές ότι η οικονομική κοινότητα διακρίνει μία άμεση σύνδεση μεταξύ μη οικονομικών κινδύνων και αξίας των επενδυτών: οκτώ στους δέκα Συμβούλους Επενδύσεων και Αναλυτές εκτιμούν ότι το Management κοινωνικών και περιβαλλοντικών κινδύνων έχει θετική επίδραση στη μακροπρόθεσμη αξία της αγοράς μίας εταιρείας.

Στην ανάλυση των κοινωνικών προγραμμάτων των πέντε τηλεπικοινωνιακών εταιριών που μελετούνται στην εργασία, διαφαίνονται δύο τάσεις. Συγκεκριμένα από την μια πλευρά υπάρχουν εταιρίες που έχουν αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα ΕΚΕ με συνέχεια και συνέπεια (Telefonika- Deutsche Telecom) και άλλες που πρόσφατα έχουν ξεκινήσει τις κοινωνικές δράσεις και οι ενέργειες τους είναι ακόμα αποσπασματικές (OTE, COSMOTE). Το σημαντικό όμως είναι ότι η αξία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης έγινε πια κατανοητή. Η κοινωνικά υπεύθυνη επένδυση κερδίζει έδαφος και αποτελεί συμπληρωματικό εργαλείο για τους Συμβούλους Επενδύσεων και τους Οικονομικούς Αναλυτές καθώς παρέχει περισσότερη διαφάνεια, νέα insight στην ανάλυση των παγκόσμιων κινδύνων και, σεβόμενοι αυτή τη διάσταση, οδηγούμαστε στη σωστή κατεύθυνση.

#### 5.9 Η Κατάσταση που επικρατεί στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Αξιόλογη πρόοδος έχει συντελεστεί στον τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης μετά το Μάρτιο του 2000 όταν το Συμβούλιο, που πραγματοποιήθηκε στη Λισσαβόνα κάλεσε τις εταιρείες να δραστηριοποιηθούν στον τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Οι σημαντικότερες εξελίξεις, από τότε, ήταν η Πράσινη Βίβλος (2001), η ανακοίνωση του 2002, και η δημιουργία ενός ευρωπαϊκού πολυμερούς φόρουμ για την Ευρωπαϊκή Κοινωνική Ευθύνη. Το πολυμερές φόρουμ για την ευρωπαϊκή Κοινωνική Ευθύνη έφερε σε επαφή εκπροσώπους των επιχειρήσεων, των συνδικαλιστικών οργανώσεων και της κοινωνίας των πολιτών σε ένα σχήμα στο οποίο η Επιτροπή, είχε ένα διαμεσολαβητικό ρόλο. Η Επιτροπή καλωσόρισε τις εργασίες του φόρουμ καθώς και την τελική έκθεση που υπέβαλε το φόρουμ τον Ιούνιο του 2004 και συμφωνεί με τα ενδιαφερόμενα μέρη στο εξής: εάν υλοποιηθούν πλήρως οι συστάσεις της έκθεσης από τους συντελεστές, αυτό θα βοηθήσει την Ευρώπη αλλά και γενικότερα στην προώθηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Στο φόρουμ επιτεύχθηκε σε κάποιο βαθμό συναίνεση μεταξύ των συμμετεχόντων αλλά αναδείχθηκαν και οι σημαντικές διαφορές γνώμης μεταξύ των επιχειρήσεων και όσων εκπροσωπούν το μη επιχειρηματικό κόσμο. Η βάση για την αμοιβαία κατανόηση στην Ευρώπη σχετικά με το περιεχόμενο της έννοιας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ετέθη με τον ορισμό που έδωσε η Επιτροπή ως *μια 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*. Στο πολυμερές φόρουμ για την εταιρική κοινωνική ευθύνη επιβεβαιώθηκε ο ορισμός αυτός και διερευνήθηκαν περαιτέρω το πεδίο εφαρμογής της και τα όριά της. Στο φόρουμ επιτεύχθηκε επίσης συναίνεση σχετικά με την ανάγκη για μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση και για περισσότερες δραστηριότητες που θα αναπτύξουν τις ικανότητες των επιχειρήσεων στον τομέα αυτό. Δεν επιτεύχθηκε

όμως συναίνεση για θέματα όπως η υποχρέωση αναφοράς των αποτελεσμάτων για τις εταιρείες ή η ανάγκη για ευρωπαϊκά πρότυπα στον τομέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Η ευαισθητοποίηση, η κατανόηση και η ανάληψη εταιρικής κοινωνικής ευθύνης βελτιώθηκαν τα τελευταία χρόνια, εν μέρει χάρη στο πολυμερές φόρουμ και σε άλλες ενέργειες που υποστήριξε η Επιτροπή. Ταυτόχρονα, διάφορες πρωτοβουλίες από επιχειρήσεις και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη προώθησαν την ανάπτυξη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην Ευρώπη και παγκοσμίως. Ο κοινωνικός διάλογος, ιδίως σε επίπεδο τομέων, αποδείχθηκε αποτελεσματικό μέσο για την προώθηση πρωτοβουλιών στον τομέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, αλλά και οι ευρωπαϊκές επιτροπές επιχειρήσεων διαδραμάτισαν εποικοδομητικό ρόλο στην ανάπτυξη καλύτερων πρακτικών στον τομέα αυτό. Παρόλα αυτά, η ανάληψη, υλοποίηση και στρατηγική ενσωμάτωση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης από ευρωπαϊκές επιχειρήσεις πρέπει να βελτιωθεί σε σημαντικό βαθμό. Ο ρόλος των εργαζομένων, των εκπροσώπων τους και των συνδικαλιστικών οργανώσεων στην ανάπτυξη και την υλοποίηση των πρακτικών στον τομέα της ευρωπαϊκής κοινωνικής ευθύνης πρέπει να ενισχυθεί. Εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένων των ΜΚΟ, καταναλωτών και επενδυτών, πρέπει να διαδραματίσουν ισχυρότερο ρόλο στην ενθάρρυνση και την ανταμοιβή υπεύθυνων επιχειρηματικών συμπεριφορών. Οι δημόσιες αρχές σε όλα τα επίπεδα πρέπει να βελτιώσουν τη συνέπεια των πολιτικών τους ως προς το στόχο της αειφόρου ανάπτυξης, της οικονομικής μεγέθυνσης και της δημιουργίας θέσεων εργασίας.

Το όραμα της ΕΕ για μακροχρόνια ευημερία, αλληλεγγύη και ασφάλεια εκτείνεται και στη διεθνή σφαίρα. Η Επιτροπή αναγνωρίζει τους δεσμούς μεταξύ της ανάληψης εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην ΕΕ και διεθνώς, και πιστεύει ότι οι



ευρωπαϊκές εταιρείες πρέπει να συμπεριφέρονται υπεύθυνα όπου και αν δραστηριοποιούνται, σύμφωνα με τις ευρωπαϊκές αξίες και τους διεθνώς συμφωνημένους κανόνες και πρότυπα. Η Επιτροπή προβληματίστηκε σχετικά με το πώς θα δώσει, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, νέα ώθηση ώστε να γίνει η Ευρώπη πόλος αριστείας σε θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Εξέτασε την τελική έκθεση του πολυμερούς φόρουμ, καθώς και τις απόψεις των ενδιαφερόμενων μερών που δεν είχαν καταγραφεί στην έκθεση. Η πρόκληση για την Επιτροπή συνίσταται στο να χαράξει μια νέα προσέγγιση που να εμπνέει περισσότερες επιχειρήσεις να αναλάβουν εταιρική κοινωνική ευθύνη, δεδομένου ότι αυτές πρωταγωνιστούν στον τομέα αυτό.

#### 5.10 Προτεινόμενες ενέργειες για την προώθηση πρακτικών με κοινωνική διάσταση

Σε ό,τι αφορά την προώθηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, η Επιτροπή δίνει έμφαση στις ακόλουθες πτυχές:

– Εναισθητοποίηση και ανταλλαγή καλύτερων πρακτικών. Αυτό θα επιτευχθεί μέσω της ενισχυμένης σύμπραξης με τις επιχειρήσεις και όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένων των εθνικών και των περιφερειακών αρχών. Επίσης θα πρέπει να προωθηθούν εθελοντικά περιβαλλοντικά προγράμματα, όπως συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης και το σύστημα απονομής οικολογικού σήματος (Ecolabel) και να αναληφθούν και άλλες πρωτοβουλίες για την καλύτερη ενημέρωση των πολιτών σχετικά με κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα και σχετικά με τον αντίκτυπο των καταναλωτικών και επενδυτικών επιλογών τους.

– Υποστήριξη πολυμερών πρωτοβουλιών. Η ανάμειξη των ενδιαφερόμενων μερών ενισχύει την αποτελεσματικότητα των πρωτοβουλιών στον τομέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και για το λόγο αυτό σημαντικό είναι να διοργανώνονται τακτικές συνεδριάσεις του πολυμερούς φόρουμ. Επιπλέον για τη μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση σε θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και την αύξηση της αξιοπιστίας της, θα πρέπει να υποστηρίζονται πρωτοβουλίες που αναλαμβάνουν τα ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένων των κοινωνικών εταίρων και των ΜΚΟ, και ειδικότερα σε τομεακό επίπεδο.

– Συνεργασία με τα κράτη μέλη. Στην Ευρώπη υπάρχει ευρεία συναίνεση σχετικά με τον ορισμό της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, αν και η ακριβής φύση και τα χαρακτηριστικά της διαφέρουν ανάλογα με τα διαφορετικά εθνικά και πολιτισμικά πλαίσια. Επιπλέον, τα κράτη μέλη διαθέτουν ένα ευρύ φάσμα εργαλείων για την ενθάρρυνση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Η συνεργασία με τα κράτη μέλη και τις προσχωρούσες χώρες, είναι μια σημαντική πτυχή της πολιτικής της Επιτροπής για την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Μέσα στα κράτη μέλη, το περιφερειακό επίπεδο μπορεί να είναι το κατάλληλο επίπεδο δράσης για την στήριξη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ιδίως σε ό,τι αφορά τις ΜΜΕ.

– Ενημέρωση των καταναλωτών και διαφάνεια. Οι καταναλωτές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο όσον αφορά την παροχή κινήτρων για υπεύθυνη παραγωγή και υπεύθυνη επιχειρηματική συμπεριφορά. Αναμένεται από αυτούς να κάνουν επιλογές με κριτική σκέψη και να ενθαρρύνουν τα σωστά προϊόντα και τις καλές εταιρείες. Προς το παρόν οι καταναλωτές δεν διαθέτουν σαφή πληροφόρηση για τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιδόσεις αγαθών και υπηρεσιών ούτε πληροφόρηση για την αλυσίδα εφοδιασμού. Η ανάγκη για περαιτέρω εθελοντικές ενέργειες γίνεται

επιτακτική, για την επίτευξη των στόχων της διαφάνειας και της ενημέρωσης των καταναλωτών, και στη θεματική της θα περιληφθούν και ζητήματα δημόσιας υγείας.

– Έρευνα. Υπάρχει ανάγκη για περισσότερη διεπιστημονική έρευνα στον τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, ιδίως σχετικά με τα εξής: συσχέτιση, σε μακροεπίπεδο και μεσοεπίπεδο, της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης με την ανταγωνιστικότητα και την αειφόρο ανάπτυξη- αποτελεσματικότητα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ως προς την επίτευξη κοινωνικών και περιβαλλοντικών στόχων- και ζητήματα όπως η καινοτομία, η εταιρική διακυβέρνηση, οι εργασιακές σχέσεις και η αλυσίδα εφοδιασμού. Επιπροσθέτως, πρέπει να διερευνηθεί περισσότερο ο κοινωνικός αντίκτυπος του κύκλου ζωής διεργασιών, προϊόντων και υπηρεσιών.

– Εκπαίδευση. Για να γίνει η εταιρική κοινωνική ευθύνη συνήθης επιχειρηματική πρακτική, πρέπει να αναπτυχθούν οι κατάλληλες δεξιότητες μεταξύ των μελλοντικών επιχειρηματιών, των επικεφαλής επιχειρήσεων, των διευθυντικών στελεχών των εταιρειών και των εργαζομένων. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι ένα ζήτημα διά βίου μάθησης.

– Η διεθνής διάσταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Η Επιτροπή θα συνεχίσει να προαγάγει την εταιρική κοινωνική ευθύνη σε παγκόσμιο επίπεδο με σκοπό να μεγιστοποιηθεί η συμβολή των επιχειρήσεων στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει ο ΟΗΕ για τη χιλιετία. Η τριμερής δήλωση αρχών του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας σχετικά με τις πολυεθνικές εταιρείες και την κοινωνική πολιτική, οι κατευθυντήριες γραμμές του ΟΟΣΑ για τις πολυεθνικές εταιρείες και το παγκόσμιο σύμφωνο του ΟΗΕ για τις επιχειρήσεις καθώς και άλλες πράξεις αναφοράς και πρωτοβουλίες, παρέχουν τους διεθνείς όρους αναφοράς για υπεύθυνη επιχειρηματική συμπεριφορά. Η Επιτροπή

δεσμεύεται να προωθήσει την ευαισθητοποίηση σε σχέση με τα ανωτέρω έγγραφα καθώς και την εφαρμογή τους και να συνεργαστεί στενά με άλλες κυβερνήσεις και ενδιαφερόμενα μέρη για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητάς τους<sup>95</sup>.

*Αντί Επιλόγου: Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μας αφορά όλους*

Για την σημασία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, έχει γίνει πολύ λόγος τις τελευταίες δεκαετίες. Είναι σημαντική γιατί αντικατοπτρίζει τις θεμελιώδεις αξίες της κοινωνίας στην οποία επιθυμούμε να ζούμε. Έχει σημασία και θα πρέπει να ενσωματωθεί στο DNA των επιχειρήσεων, μεγάλων ή μικρών, οι οποίες μέσα από προϊόντα και υπηρεσίες με χαρακτήρα καινοτομίας, νέες δεξιότητες και δέσμευση όλων των ενδιαφερόμενων μερών μπορούν να βελτιώσουν τις οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιδόσεις τους τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα. Από την άλλη πλευρά, θα πρέπει να γίνει αναπόσπαστο κομμάτι της φιλοσοφίας των όσων εργάζονται μέσα σε εταιρίες αλλά και γι' αυτές τις ίδιες, γιατί μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος με καλύτερα κίνητρα και ανταμοιβές. Δεν θα μπορούσε να αρνηθεί κανείς ότι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, έχει σημασία για όσους αγοράζουν από εταιρείες, δηλαδή για τους καταναλωτές, που δίνουν όλο και μεγαλύτερη προσοχή στα κοινωνικά και περιβαλλοντικά διαπιστευτήρια των προϊόντων και των υπηρεσιών που αγοράζουν. Έχει σημασία για τις τοπικές κοινότητες στις οποίες λειτουργούν οι εταιρείες, οι οποίες επιθυμούν να γνωρίζουν ότι φιλοξενούν οργανισμούς που μοιράζονται τις ίδιες αξίες και ανησυχίες με αυτές. Την λαμβάνουν υπόψη τους, ως ένα σημαντικό

---

<sup>95</sup> Έκθεση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου σχετικά με τη Λευκή Βίβλο για τον εκσυγχρονισμό των κανόνων εφαρμογής των άρθρων 85 και 86 της Συνθήκης ΕΚ (COM(1999) 101 – C5-0105/1999-1999/2108(COS))

οικονομικό δείκτη οι επενδυτές, που πιστεύουν ότι πρέπει να ενθαρρυνθεί η υπεύθυνη επιχειρηματική συμπεριφορά, καθώς μακροπρόθεσμα μπορεί να αποτελέσει παράγοντα αύξησης των κερδών της επιχείρησης. Τέλος, θα πρέπει να έχει σημασία για τους ανθρώπους σε άλλα μέρη του πλανήτη που αναμένουν από τις εταιρείες που έχουν την έδρα τους στην Ευρώπη να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τις ευρωπαϊκές και διεθνείς αξίες και αρχές και για τα παιδιά μας/ τις μελλοντικές γενιές που προσδοκούν να ζήσουν σ' έναν κόσμο που θα σέβεται τους ανθρώπους και τη φύση.

Από όλα τα παραπάνω καταφαίνεται ότι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, είναι μια αισιόδοξη εξέλιξη στις διάφορες πτυχές ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Εκτός από την αδιαμφισβήτητη ανάγκη για οικονομική ευημερία των εταιριών, υπάρχει και η ανάγκη για την ανάδειξη κοινωνικού προφίλ.

*Βιβλιογραφία*

**Carroll AB, Hoy Frank, 2004**, Interacting Social Policy into Strategic Management” The journal of business Strategy, Vol. g (12)

**Fernandez Young R. 2003**, “Corporate Stentorian Guidelines on a representative Self – Interested Corporation Research Paper Series No 10, ICCSR, Nottingham University Business School

**Chapple 2004** “The business Agenda and business Society” Handout for lecture in Corporate Social Responsibility Nottingham University Business School

**MacWilliams A. and Siegel D.** “Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Respective” Academy of Management Review, Vol 26 (1)

**Welford R., 2004**, “Corporate Social Responsibility in Europe and Asia” Journal of Corporate Citizenship, issue 13,

**Davis K., 1973**, “The case for and against Business Assumption of social Responsibilities” Academy of management journal,

**Carroll A.B, 1979**, “ A three dimensional conceptual model of Corporate Social Performance Academy of management review, 4

**Jones T.M. 1995**, “Instrumental Stakeholder theory: A synthesis of Ethics and Economics Academy of management review, vol. 20 (2)

**Magazine, attached to Chapple W1 Wood D.J.** “Corporate Social Performance Revisited” Academy of management Review, 16 (1),

**Kolk 2000**, “Economics of Environmental Policy and Voluntary Initiatives”,

**Friedman M. 1970**, “ The Social Responsibility Business is to increase its profits”, Hartman

**L.P. 1998**, “ **Perspectives in Business Ethics**” p. 246-251, reprinted by permission of the New York Times Magazine, attached. 2004, “The business Agenda and Business Agenda and Business and Society” Handout fir lecture 1, in Corporate Social Responsibility, Nottingham in University Business School

**Matten D. and Moon J**, 2004, “Implicit and Explicit Corporate Social Responsibility: A conceptual framework for understanding CSR in Europe

**Jones T.M.** 1995, “ Instrumental Stakeholder theory: A synthesis of Ethics and Economics Academy of management review, vol. 20 (2)

**Moon J.** 2004, “Government as a driver of Corporate Social Responsibility the UK in comparative respective” research paper series No 20 ICCSR, Nottingham University Business School

**Crane A and Matten D**, 2004, “Business Ethics” Oxford University Press, Chapter 1, “ Introducing Business Ethics”

**Moon J.** 2004, “ Government Governance and CSR National systems of CSR, Nottingham University Business School

**Soutello- Alves LE**, 2001, “ A view from the South” OECD Observer, March 2001,

**Tiemstra J.P.**, 2003, “ Environmental Policy, for business and government” Business and Society Review (1974), Spring 2003, Vol 108 (1)

**Crane A. and Matten**, 2004, “Business ethics” Oxford University Press, Chapter 2, “ Framing Business Ethics: Corporate responsibility stakeholders and corporate citizenship”

**Welford R.**, 2004, “Corporate Social Responsibility in Europe and Asia” Journal of corporate Citizenship issue 13

**Sarbutts N.** 2003, “ Can SME’s do CSR” A Practitioner’s view of the ways small and medium sized enter prices are able to manage reputation through CSR” in journal of communication management Vol 7 (4)

**Chapple W.**, 2004, "The business Agenda and business in society" handout for lecture in CSR, Nottingham University Business School

**Freeman R.E.**, 1984, "Strategic management: A stakeholder approach pitman series in business and public policy, chapter 3, " Framework and philosophy" p. 52-82, handout for lecture 5 in CSR, Nottingham University Business School

**Clarkson ME**, 1995, "A stakeholder Framework for analysing and evaluating CSR performance" Academy of managements review Jan95, Vol. 20 (1)

**Buchholz RA and Rosenthal SB.**, 1997, "Business and Society: What's in a name?" "International Journal of organisational Analysis, Vol 5 (2)

**Carson AS**, 1996, "The nature of Moral Business Person"

**Anshen M.** 1970, "Changing the social Contract: A role for business" Columbia journal of world business, vol 5 (6)

**McWilliams A. and Siegel D**, 2001, "CSR: A Theory of the firm perspective Academy of management review, vol. 26 (1)

**Donaldson T.** 1982, "Corporations and Morality"

**Vogel DJ.** 1996, "The study of business and politics" California Management review, vol 38 (3)

**Donaldson T**, 1989, "The ethics of international business" New York Oxford University press

**Soutello – Alves LE**, 2001, "A view from the South" OECD Observer, March 2001, issue 225

**Guire LB, Sundgren A and Scheeweis T**, 1998, "CSR and firm financial performance" Academy of management Journal, vol 31 (4), p. 854-872

**McWilliams A. and Siegel D**, 2001, "CSR: A Theory of the firm perspective Academy of management review, vol. 26 (1)

**Orlizky M.**, 2003, Corporate Social and financial performance: A meta- analysis, organization studies



**Clarkson ME** 1995, "A stakeholder framework for Analysing and evaluating corporate social performance academy management review Jan 95, vol 27 (1)

**Stanwick PA**, 1998, "The determinants of corporate social performance", an empirical examination American business review, vol 16 (1)

**Carroll AB** 2000, "A commentary and overview of key questions on corporate social performance measurement" Business and Society 39 (4)

**Cochran PL and Wood RA** "CSR and financial performance", Academy of management journal, Mar 84, vol 27 (1)

**Wartick SL and Cochran PL** 1985, "The evaluation of corporate social performance model" Academy of management review 10, p. 758-769

**Orlitzky M.**, 2003, Corporate Social and financial performance: A meta- analysis, organization studies

**Aupperle KE, Carroll AB, Hackfield JD**, 1985, "An empirical examination of the relationship between CSR and profitability" Academy of management journal, 28 (2)

**Cochran PL and Wood RA** "CSR and financial performance", Academy of management journal, Mar 84, vol 27 (1)

**McWilliams A. and Siegel D**, 2001, "CSR: A Theory of the firm perspective Academy of management review, vol. 26 (1), p. 117-127

**Freeman R.E.**, 1984, "Strategic management: A stakeholder approach pitman series in business and public policy, chapter 3, " Framework and philosophy" p. 52-82, handout for lecture 5 in CSR, Nottingham University Business School

**Fombrum, Charles and Shanley M.**, 1990, "What's in a name reputation and corporate strategy" Academy of management journal, vol 33 (2)

**Cochran PL and Wood RA** "CSR and financial performance", Academy of management journal, Mar 84, vol 27 (1)

**Wartick SL and Cochran PL** 1985, "The evaluation of corporate social performance model" Academy of management review 10

**Orlitzky M., 2003**, Corporate Social and financial performance: A meta- analysis, organization studies

**Aupperle KE, Carroll AB, Hackfield JD, 1985**, “An empirical examination of the relationship between CSR and profitability” Academy of management journal, 28 (2), p. 446-466

**Cochran PL and Wood RA** “CSR and financial performance”, Academy of management journal, Mar 84, vol 27 (1)

**McWilliams A. and Siegel D, 2001**, “CSR: A Theory of the firm perspective Academy of management review, vol. 26 (1)

**Freeman R.E., 1984**, “Strategic management: A stakeholder approach pitman series in business and public policy, chapter 3, “ Framework and philosophy” p. 52-82, handout for lecture 5 in CSR, Nottingham University Business School

**Fombrun, Charles and Shanley M., 1990**, “What’s in a name reputation and corporate strategy” Academy of management journal, vol 33 (2)

**Maignan 2001**

**Russo MV and Fouts PA 1997**,m “A resource- based perspective on corporate environmental pel McWilliams A. and Siegel D, 2001, “CSR: A Theory of the firm perspective Academy of management review, vol. 26 (1)

**Kolstand CD, 2000**, “Enviromental economics”, Oxford University press, chapter 3, social choice, how much environmental protection?, p. 28-48

**Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ΟΤΕ 2006**

**Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Cosomote 2006**

**Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας Vodafone 2006**

**Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας Telefonica**

**Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας Deutsche Telecom**

**Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας Telefonica**

**Διαδικτυακός τόπος του Ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη**