

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομίας και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό της Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΚΟΣΜΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.
Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.**

Παναγιώτα Μαντζακίδου

Επιβλέπων Καθηγητής
Ιωάννης Ρωσσίδης

Μάιος 2022

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Μέσα από ένα πλέγμα συνεχόμενων αλλαγών, οι επιχειρήσεις σήμερα αντιμετωπίζουν ολοένα και περισσότερους κινδύνους, και υποχρεούνται να αναπτύξουν συστήματα και διαδικασίες που θα τις ξεχωρίσουν από τον ανταγωνισμό και θα της βοηθήσουν να ανταποκριθούν στο ταραχώδες οικονομικό περιβάλλον.

Το παρόν πόνημα καλείται να αναλύσει την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην σύγχρονη επιχειρηματική πρακτική και να αναδείξει εκείνους τους παράγοντες που μπορούν να καταστήσουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την σύγχρονη επιχείρηση.

Η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης κερδίζει ολοένα έδαφος στην σύγχρονη επιχειρηματική πρακτική και αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρησιακής στρατηγικής και μπορεί να βελτιώσει την απόδοση της επιχείρησης. Στο πλαίσιο αυτό στην παρούσα εργασία παρέχεται μια βιβλιογραφική επισκόπηση των σχετικών εμπειρικών και θεωρητικών μελετών γύρω από το συγκεκριμένο διοικητικό φαινόμενο.

Το θεωρητικό σκέλος της εργασίας συμπληρώνεται από μια έρευνα βιβλιογραφίας σχετικά με τον τρόπο που η στρατηγική κοινωνική ευθύνη μπορεί να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, προκειμένου να αμβλύνει τον ανταγωνισμό και να κερδίσει μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά.

Επιδιώκεται να καταστεί εμφανή ο ρόλος της ως απαραίτητο εργαλείο της σύγχρονης διοικητικής πρακτικής και η αναβάθμιση του ρόλου της σε περιόδους κρίσης καθώς και η σημασία της για τον καταναλωτή.

Για το σκοπό αυτό συγκεντρώθηκε ένα πλήθος θεωρητικών προσεγγίσεων, γύρω από το αντικείμενο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, αναλύοντας όσο το δυνατόν πληρέστερα την έννοια και το περιεχόμενο της, επιδιώκοντας να αποσαφηνίσουμε τους παράγοντες εκείνους που θα την καταστήσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

Η παρούσα μελέτη καταλήγει σε χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά τις τάσεις αυτής της σύγχρονης επιχειρηματικής πρακτικής, και αποτελούν πρόσφορο έδαφος για μελλοντική έρευνα πάνω στο συγκεκριμένο γνωστικό πεδίο, καθώς τα αποτελέσματα της μπορούν να προκαλέσουν το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για το θέμα και κατά συνέπεια της ενδελεχούς έρευνας, των πρακτικών που εφαρμόζονται για να δημιουργηθεί νέα γνώση στο μέλλον.

Λέξεις κλειδιά: Εταιρική κοινωνική ευθύνη, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στρατηγικό μάνατζμεντ, εσωτερικό περιβάλλον, εξωτερικό περιβάλλον, πράξεις εταιρικής υπευθυνότητας, ανταγωνισμός, υλοποίηση ΕΚΕ.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΛΙΣΤΑ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

ΕΝΟΤΗΤΑ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγή.....	6
1.2 Σκοπός της έρευνας -Ερευνητικά ερωτήματα.....	7
1.3 Αναγκαιότητα της έρευνας.....	7

ΕΝΟΤΗΤΑ 2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.

2.1 Ορισμός και περιεχόμενο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.....	8
2.2 Ιστορική εξέλιξη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.....	10
2.3 Δείκτες μέτρησης απόδοσης και πρότυπα.....	11
2.4 Τα ενδιαφερόμενα μέρη.....	15
2.5 Εταιρική κοινωνική ευθύνη και καταναλωτής.....	16
2.6 Οφέλη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.....	17

ΕΝΟΤΗΤΑ 3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

3.1 Η έννοια της επιχειρησιακής στρατηγικής.....	18
3.2 Στρατηγικό μάνατζμεντ.....	20
3.2.1 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.....	22
3.2.2 Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος.....	24
3.2.2.1 Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων.....	24
3.2.2.2 Η ανάλυση SWOT.....	26
3.3 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	28
3.4 Ανάλυση ανταγωνισμού – Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter...29	

ΕΝΟΤΗΤΑ 4. ΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Μεθοδολογία και μέθοδοι έρευνας.....	31
4.2 Ερευνητικά ερωτήματα.....	32

4.3 Κριτήρια ποιότητας.....	32
4.4 Ηθικές προεκτάσεις.....	33
4.5 Περιορισμοί.....	33
ΕΝΟΤΗΤΑ 5. Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΕΚΕ ΣΤΗΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.	
5.1 Η συμβολή της ΕΚΕ στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	34
5.2 Έρευνες για την επίδραση της στρατηγικής ΕΚΕ ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	36
5.3 Παράγοντες που επιδρούν στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της ΕΚΕ.....	38
5.4 Υλοποίηση της ΕΚΕ στην σύγχρονη επιχείρηση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	39
ΕΝΟΤΗΤΑ 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ.....	43
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	46

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΛΙΣΤΑ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΣΧ.1 PESTLE ANALYSIS.....	23
ΣΧ.2 Η αλυσίδα αξίας του Porter.....	26
ΣΧ.3 Η μήτρα Swot.....	27

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κύριο Ιωάννη Ρωσσίδα για τις χρήσιμες παρατηρήσεις και την καθοδήγησή του για την εκπόνηση της εργασίας αυτής.

Θα ήθελα, επίσης να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την αμέριστη συμπαράστασή τους όλο αυτό το χρόνο.

ΕΝΟΤΗΤΑ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις τόσο στο παρελθόν όσο και στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο αλληλοεπιδρούν σημαντικά με το κοινωνικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται. Επομένως ένας από τους κυριότερους στόχους τους αποτελούσε ανέκαθεν η όσο το δυνατόν καλύτερη εικόνα που θα παρουσίαζαν στο καταναλωτικό τους κοινό.

Την ανάγκη τους αυτή καθώς και την θέληση να συμβαδίζουν με τις κοινωνικές αξίες της κάθε εποχής κάλυψε ο θεσμός της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης η οποία άλλοτε προσδιορίζεται από το σύστημα αξιών της εκάστοτε κοινωνίας και άλλοτε από το νομικό και θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο οι επιχειρήσεις λειτουργούν.

Στην παρούσα εργασία ερευνώνται οι παράγοντες εκείνοι που μπορούν να βοηθήσουν την σύγχρονη επιχείρηση να γίνει «καλός πολίτης», υιοθετώντας δράσεις που αφορούν το περιβάλλον, την κοινωνία, τον πολιτισμό, τους ανθρώπους και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από την υλοποίηση μιας στρατηγικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Αναλύοντας την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, επιδιώκεται η κατανόηση της σπουδαιότητας της έρευνας στην σύγχρονη επιχείρηση και οι τρόποι με τους οποίους μπορεί η επιχείρηση να συμβάλλει στα ζητήματα που αφορούν το περιβάλλον ή την κοινωνία.

Το ενδιαφέρον της παρούσας εργασίας εστιάζεται στον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μέσω της υλοποίησης μιας στρατηγικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, καταλήγοντας σε χρήσιμα συμπεράσματα και προτάσεις για την καλύτερη εφαρμογή της έννοιας στην σύγχρονη επιχείρηση, δίνοντας αφορμή για επιπλέον έρευνα στο συγκεκριμένο διοικητικό φαινόμενο.

Η εργασία χωρίζεται σε έξι επιμέρους ενότητες:

Στην πρώτη ενότητα της εργασίας γίνεται μια εισαγωγή της έννοιας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και παρατίθενται τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα, ο σκοπός και η αναγκαιότητα της έρευνας.

Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει την βιβλιογραφική επισκόπηση της έννοιας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης καθώς και τα οφέλη και τις βέλτιστες πρακτικές για την εφαρμογή της στην σύγχρονη επιχείρηση.

Στην τρίτη ενότητα παρατίθενται τα βασικά εργαλεία του στρατηγικού μάνατζμεντ για να βοηθήσουν στην κατανόηση του τρόπου που η επιχείρηση μπορεί να

χρησιμοποιήσει την εταιρική κοινωνική ευθύνη ως πλεονέκτημα απέναντι στον ανταγωνισμό.

Στην τέταρτη ενότητα παρατίθενται το σχέδιο της έρευνας της παρούσας εργασίας και η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την διεξαγωγή της καθώς, τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα και οι πιθανοί περιορισμοί κατά την διεξαγωγή της.

Στην πέμπτη ενότητα παρατίθεται η βιβλιογραφική έρευνα της εργασίας για την υλοποίηση της στρατηγικής εταιρικής ευθύνης, αναδεικνύοντας εκείνους τους παράγοντες που θα βοηθήσουν την σύγχρονη επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την υλοποίηση της.

Στην έκτη ενότητα παρατίθενται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις πολιτικής της συγκεκριμένης εργασίας για την βελτίωση και αναβάθμιση του ρόλου της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην σύγχρονη επιχείρηση, και τέλος παρατίθεται η βιβλιογραφία.

1.2 Σκοπός της έρευνας - Βασικά ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να αναδείξει τις πολλές και ποικίλες επιδράσεις που έχει η εταιρική κοινωνική ευθύνη στην απόδοση των επιχειρήσεων και στην γενικότερη λειτουργία τους. Επιπλέον να παρουσιάσει τον θεσμό αυτό από την ιδιαίτερη πλευρά των καταναλωτών οι οποίοι είναι ένα σημαντικό μέρος του κοινωνικού αυτού περιβάλλοντος στο οποίο αναφέρεται η κοινωνική ευθύνη. Ταυτόχρονα να αναδείξει τυχόν αλλαγές που επήλθαν στο θεσμό ανάλογα με την εκάστοτε ιστορική περίοδο.

Τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία διαμορφώνονται και οδηγούν στην συγκεκριμένη μελέτη είναι :

- Τι είναι η εταιρική κοινωνική ευθύνη και πως επηρεάζει πτυχές από την λειτουργία μιας επιχείρησης.
- Ποιο είναι οι λόγοι οι οποίοι οδηγούν τις εταιρείες στην αλλαγή της λειτουργίας τους ώστε να συμβαδίζουν με το σύστημα αξιών της κοινωνίας.
- Ποιος είναι ο βαθμός που επηρεάζεται η απόδοση μιας εταιρείας ανάλογα με τον βαθμό κοινωνικής ευθύνης που παρουσιάζει.
- Επηρεάζει την καταναλωτική συμπεριφορά ο βαθμός κοινωνικής ευθύνης που παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις.
- Παρουσιάζει η εταιρική κοινωνική ευθύνη αλλαγές ανάλογα με την ιστορική περίοδο και ανάλογα με την εκάστοτε κοινωνική συγκυρία.

1.3 Αναγκαιότητα έρευνας

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον η λειτουργία των επιχειρήσεων γίνεται ολοένα και πολυπλοκότερη ενώ αυξάνονται συνεχώς οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την απόδοση και την επιβίωση μιας εταιρείας. Επομένως η εικόνα την

οποία επιθυμεί μια επιχείρηση να έχει ο καταναλωτής για αυτήν είναι προϊόν πολύπλοκων και συνεχώς μεταβαλλόμενων μηχανισμών.

Αν προστεθεί στο φαινόμενο αυτό και το σύστημα αξιών το οποίο κάθε επιχείρηση επιθυμεί να ακολουθεί είτε οικειοθελώς είτε λόγω της ανάγκης για κατεύθυνση στους καταναλωτές τότε προκύπτει το συμπέρασμα πως κάθε επιχείρηση πρέπει να επιλέξει προσεκτικά και λεπτομερώς την στάση που θα διατηρήσει απέναντι στο κοινωνικό σύνολο καθώς και την εικόνα που θα σχηματιστεί για αυτήν. Είναι επομένως ένας θεσμός ο οποίος αποτελεί κρίσιμο πεδίο αποφάσεων για την εκάστοτε επιχείρηση ισάξιος με παραδοσιακές προτεραιότητες μιας επιχείρησης όπως για παράδειγμα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και διοίκηση της.

ΕΝΟΤΗΤΑ 2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Ορισμός και περιεχόμενο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Ένας από τους πρώτους ορισμούς που δόθηκαν για την εταιρική κοινωνική ευθύνη οφείλεται στον Archie Carroll (1979) σύμφωνα με τον οποίο ως εταιρική κοινωνική ευθύνη ορίζεται: “Οι οικονομικές, κοινωνικές, ηθικές και φιλανθρωπικές προσδοκίες που έχει η κοινωνία από τις επιχειρήσεις”.

Πέντε χρόνια αργότερα (1984) ο Edward Freeman, πρόσθεσε στον παραπάνω ορισμό την έννοια των ενδιαφερομένων μερών. Ως ενδιαφερόμενα μέρη θα μπορούσαμε να ορίσουμε όλες εκείνες τις ομάδες που έχουν άμεσο ή έμμεσο συμφέρον από την λειτουργία της επιχείρησης. Οι συγκεκριμένες ομάδες μπορούν να επηρεάσουν ή να επηρεαστούν από τον βαθμό στον οποίο η επιχείρηση πετυχαίνει τους στόχους της (Γκαγκαλέτσιου Α., 2020).

Αρνητική επιρροή μπορεί να ασκήσει μια επιχείρηση που δεν δρα με ηθικό τρόπο απέναντι στην κοινωνία και τους λοιπούς ενδιαφερομένους, όπως να μην προσέχει τους εργαζομένους της, να παράγει προϊόντα κακής ποιότητας, ή από την άλλη η επιρροή της να είναι θετική, δηλαδή να δημιουργεί θέσεις εργασίας, να φροντίζει τους υπαλλήλους της, να παράγει και να πουλά στον τελικό καταναλωτή άριστης ποιότητας προϊόντα.

Ανάλογα με την δράση της επιχείρησης, τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να επηρεάσουν με την σειρά τους την λειτουργία της αγοράζοντας ή απορρίπτοντας τα προϊόντα της, δίνοντας θετικές ή αρνητικές κριτικές για αυτήν στους γύρω τους κα.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ορίζει την εταιρική κοινωνική ευθύνη ως την ευθύνη των επιχειρήσεων απέναντι στην κοινωνία, η οποία διαφαίνεται μέσω των κοινωνικών, περιβαλλοντικών, ηθικών, καταναλωτικών και ανθρωπίνων δικαιωμάτων στις

επιχειρηματικές στρατηγικές και επιχειρηματικές τους δραστηριότητες (Παπαστάθη Μ., 2020).

Επίσης ο Wood (1991) ορίζει την εταιρική κοινωνική ευθύνη ως την δέσμευση της επιχείρησης απέναντι στην κοινωνία. Όταν μια επιχείρηση είναι «καλός πολίτης» και στέκεται με υπευθυνότητα απέναντι στα ζητήματα της κοινωνίας αλλά και των προμηθευτών, των υπαλλήλων, των μετόχων ή των πελατών της αυτό την κάνει κοινωνικά υπεύθυνη

Οι επιχειρήσεις έρχονται να συμπληρώσουν το κενό για την αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων που το κράτος αδυνατεί να επιλύσει, μέσα από την σύμπραξη ιδιωτικού και δημοσίου τομέα. Ο ρόλος αυτός των επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα σημαντικός τόσο για τις ίδιες όσο και για τους καταναλωτές αφού αφενός οι επιχειρήσεις παίρνοντας θέση στα μεγάλα ζητήματα της κοινωνίας, δηλώνουν ότι είναι μαζί με την κοινωνία και την υποστηρίζουν και αφετέρου οι καταναλωτές προτιμούν τις επιχειρήσεις εκείνες που είναι κοινωνικά υπεύθυνες.

Σύμφωνα με τα παραπάνω η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι μια δυναμική και πολυσύνθετη έννοια με πολλούς ορισμούς. Στους περισσότερους από αυτούς που έχουν διατυπωθεί μέχρι σήμερα, η εταιρική κοινωνική ευθύνη περιλαμβάνει όλες εκείνες τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές ανησυχίες που οδηγούν μια επιχείρηση στην λήψη μέτρων ή σε εθελοντική δράση με την συνεισφορά όλων των ενδιαφερομένων μερών (Πουλτσίδου Ε., 2020).

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη ως ένα σύγχρονο διοικητικό φαινόμενο κερδίζει συνεχώς έδαφος, όχι μόνο στον δυτικό κόσμο αλλά και παγκοσμίως. Το γεγονός αυτό αποδεικνύουν πρωτοβουλίες διεθνών οργανισμών όπως ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών με την έκδοση οδηγιών και εγχειριδίων που καθορίζουν το ρόλο της κοινωνικά υπεύθυνης επιχείρησης, στο σύγχρονο επιχειρείν.

Οι εκδόσεις αυτές συναντώνται και στην Ευρωπαϊκή Ένωση όπως η Πράσινη Βίβλος, ενώ πολλές εταιρίες μαζί με τα οικονομικά τους αποτελέσματα εκδίδουν και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν με κριτήρια μη οικονομικά μέσω των απολογισμών τους (Παναγιάς Κ., 2005)

Η διοίκηση της εταιρίας θα πρέπει να εστιάσει στην έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και να αναγνωρίσει εκείνους τους παράγοντες που καθορίζουν την επιχειρηματική βιωσιμότητα και την ανάπτυξη της επιχείρησης μέσα από δράσεις κοινωνικής υπευθυνότητας.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη δεν είναι παντού η ίδια ούτε έχει την ίδια βαρύτητα ως προς τις κοινωνικές ή περιβαλλοντικές της δράσεις. Κοινός τόπος όμως της προσπάθειας αυτής είναι η δημιουργία συνείδησης για τις επιχειρήσεις ώστε να υιοθετήσουν μια κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνη στάση, κάνοντας προσπάθειες να μειώσουν την επίδραση τους στην κοινωνία ή το περιβάλλον, δημοσιεύοντας τα τελικά αποτελέσματα της δράσης τους. Η υπεύθυνη αυτή εταιρική

πρακτική εκτείνεται σε τέσσερα βασικά επίπεδα: τον εργασιακό χώρο, το πεδίο της αγοράς, την κοινότητα και το περιβάλλον (Κόρρου Ι., 2015).

2.2 Ιστορική εξέλιξη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Από το κράχ του 1929 μέχρι τις μέρες μας η εταιρική κοινωνική ευθύνη αναδεικνύεται σε ζήτημα μείζονος σημασίας για όλους. Την δεκαετία του 1960 η εταιρική κοινωνική ευθύνη ταυτίστηκε με τις δράσεις εκείνες που θα οδηγούσαν στην ανάπτυξη και την ευημερία.

Στις αμέσως επόμενες δεκαετίες δημιουργήθηκε το θεσμικό πλαίσιο και ψηφίστηκαν οι πρώτες νομοθετικές ρυθμίσεις, αρχής γενομένης από της ΗΠΑ το 1970, για την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Η εξέλιξη της ήταν ραγδαία μέχρι που το 1996 δημιουργήθηκε το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Corporate Social Responsibility ενώ στις αρχές του 2000 συντάχθηκε για πρώτη φορά από τον ΟΗΕ ένα Οικουμενικό Σύμφωνο με σκοπό να ενώσει τις προσπάθειες των επιχειρήσεων και όλων των εμπλεκόμενων φορέων για την προώθηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Ασπιρίδης Γ., 2015).

Το 2001, η Ευρωπαϊκή επιτροπή δημοσίευσε την Πράσινη Βίβλο με σκοπό την προαγωγή ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη ενώ τον αμέσως επόμενο χρόνο προέτρεψε για μια ενιαία κοινοτική στρατηγική. Σταθμό για την περαιτέρω εξέλιξη της αποτέλεσε η ανακήρυξη του έτους 2004 ως έτος εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, με στόχο την ευρύτερη εξάπλωση της, σε όλες τις επιχειρήσεις.

Η αναγνώριση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ως μεθόδου που μπορεί να συμβάλλει στην βιώσιμη ανάπτυξη, ενισχύοντας το δυναμικό της καινοτομίας και της ανταγωνιστικότητας της Ευρώπης, έγινε αφορμή να υιοθετηθεί ως διοικητική πρακτική σχεδόν από το σύνολο των επιχειρήσεων.

Από το 1500 π.Χ. για πρώτη φορά στην Μεσοποτάμια ο βασιλιάς Hamurabi επέβαλε έναν κώδικα όπου το σύνολο των ειδικοτήτων – επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνταν στην αγορά (οικοδόμοι, πανδοχείς, αγρότες) καταδικάζονταν σε θάνατο αν οι πράξεις ή παραλείψεις τους προκαλούσαν το θάνατο άλλων ή σοβαρά προβλήματα για τους πολίτες της περιοχής.

Το 5^ο αιώνα π.Χ. καθιερώνεται για πρώτη φορά ο θεσμός της χορηγίας στην Αρχαία Αθήνα, και τον 16^ο αιώνα συνδέεται με την ανάπτυξη των πρώτων ιδιωτικών επιχειρήσεων. Τον 18^ο αιώνα αναγνωρίζεται και επίσημα ο ρόλος της επιχείρησης ως αναπόσπαστο κομμάτι της κοινωνίας (Ασπιρίδης Γ., 2015).

Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα οι αμερικάνικες επιχειρήσεις στοχοποιήθηκαν για τις αντικοινωνικές πρακτικές τους, και το 1953 δημοσιεύεται το πρώτο βιβλίο για την εταιρική κοινωνική ευθύνη με τίτλο: « Social Responsibilities of the businessman». Το βιβλίο δημοσιεύτηκε από τον Η.Bowen που θεωρείται πατέρας της σύγχρονης εταιρικής ευθύνης και σε αυτόν αποδίδεται ο πρώτος ορισμός για την εταιρική

κοινωνική ευθύνη που έχει ως εξής « Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αναφέρεται στην υποχρέωση του επιχειρηματία να υιοθετεί εκείνες τις πολιτικές, να παίρνει εκείνες τις αποφάσεις, και να ακολουθεί εκείνα τα προγράμματα δράσεις, που εξυπηρετούν τους στόχους και τις αξίες της κοινωνίας».

Στις δεκαετίες του 60 και 70 η εταιρική κοινωνική ευθύνη συνδέθηκε με την επιχειρηματική ηθική και στα χρόνια που ακολούθησαν αναπτύσσονται δράσεις από διεθνείς οργανισμούς για την ένταξη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην επιχειρηματική πρακτική των επιχειρήσεων. Εν τω μεταξύ πολλές επιχειρήσεις δημιουργούν κώδικες εταιρικής δεοντολογίας και προβαίνουν σε πράξεις κοινωνικής υπευθυνότητας προς το συμφέρον της κοινωνίας.

Τα σκάνδαλα που ξέσπασαν τις επόμενες δεκαετίες με κορυφαίο το σκάνδαλο της εταιρίας Enron το 2001 οδήγησε στην ψήφιση μιας σειράς νόμων όπως ο νόμος Sarban – Oxley και ο νόμος 3016/2002 στην Ελλάδα με σκοπό να επαναφέρουν την εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία στην κοινωνία από τις συνέπειες των κακών επιχειρηματικών πρακτικών.

Ακολούθησαν μια σειρά από οδηγίες σε παγκόσμιο και ευρωπαϊκό επίπεδο, που όριζαν την δράση των επιχειρήσεων σε θέματα όπως η προστασία του περιβάλλοντος, η μείωση των ρύπων και η εφαρμογή καλών πρακτικών για την αντιμετώπιση περιβαλλοντικών και κοινωνικών ζητημάτων.

Στις μέρες μας η εταιρική κοινωνική ευθύνη έχει αποκτήσει πλέον το θεσμικό πλαίσιο που προστατεύει την κοινωνία από αθέμιτες πρακτικές των επιχειρήσεων και έχει υιοθετηθεί από το σύνολο σχεδόν των ελληνικών επιχειρήσεων, που κατανοούν πλέον ότι το να είναι «καλοί πολίτες» συμβάλλει όχι μόνο στην προστασία και την ευημερία του κοινωνικού συνόλου, αλλά και στην ανάπτυξη και την κερδοφορία της ίδιας της επιχείρησης και της δημιουργίας σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες της.

2.3 Δείκτες μέτρησης απόδοσης και πρότυπα.

Η δημιουργία και εφαρμογή κοινών προτύπων αποτελούν αναγκαία συνθήκη για την ορθή υλοποίηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης από την σκοπιά των εργαζομένων, του περιβάλλοντος, της κοινωνίας και της βιωσιμότητας της σύγχρονης επιχείρησης.

Βασικοί δείκτες μετρούν την απόδοση της εταιρικής υπευθυνότητας, στην επιχείρηση, την ευαισθησία της απέναντι στο περιβάλλον, την προσφορά της απέναντι στην κοινωνία και την ηθική λειτουργία της.

Τα πρότυπα και οι δείκτες απόδοσης της εταιρικής υπευθυνότητας, έχουν προαιρετικό χαρακτήρα, αξιολογούνται από οργανισμούς που λειτουργούν στο εξωτερικό της επιχείρησης, και αναφέρονται σε κοινωνικά, επιχειρηματικά και περιβαλλοντικά θέματα ενώ πρόσφατα δημιουργήθηκε ένα πρότυπο που αποτελεί συνισταμένη και των τριών αυτών διαστάσεων της εταιρικής υπευθυνότητας.

Στην διεθνή βιβλιογραφία μπορούμε να απαριθμήσουμε πάνω από πεντακόσια πρότυπα που αφορούν την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Τα πρότυπα και οι δείκτες απόδοσης χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες αυτά που αφορούν την εσωτερική κοινωνική ευθύνη και αυτά της εξωτερικής κοινωνικής ευθύνης.

Στο κομμάτι της εσωτερικής κοινωνικής ευθύνης, σε αυτό δηλαδή που αναφέρεται σε διαδικασίες και πρακτικές που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης τα πιο γνωστά πρότυπα είναι:

- Διεθνές σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνων δικαιωμάτων στην εργασία (SA8000)

Σύμφωνα με αυτό το πρότυπο προστατεύονται τα ανθρώπινα δικαιώματα των εργαζομένων της εταιρίας. Δημιουργήθηκε το 1997 μέσα από την συνεργασία των συνδικαλιστικών οργανώσεων, μη κερδοσκοπικών οργανισμών, της κοινωνίας των πολιτών, και αποσκοπεί στην αύξηση της υπευθυνότητας της επιχείρησης στο εσωτερικό της πρωτίστως υπέρ των εργαζομένων της (Πουλτσίδου Ε., 2020).

Μολονότι η εφαρμογή αυτού του προτύπου είναι προαιρετική, οι επιχειρήσεις που το εφαρμόζουν δείχνουν στην πράξη ότι η επιχείρηση δεσμεύεται σε θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, εφαρμόζοντας ορθές διοικητικές πρακτικές απέναντι στο προσωπικό, με ίσες ευκαιρίες για όλους, τήρηση κανόνων υγιεινής και ασφάλειας, με το δικαίωμα του συνδικαλισμού, και αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης και εξέλιξης.

- Πρότυπο OHSAS 18001 - υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία.

Το παραπάνω πρότυπο είναι μια οδηγία για την υγιεινή και την ασφάλεια στον χώρο εργασίας. Προέκυψε από την ανάγκη των επιχειρήσεων να μειώσουν και τελικά να εξαλείψουν τα εργατικά ατυχήματα και τις επικίνδυνες συνθήκες εργασίας, λαμβάνοντας αντίστοιχη πιστοποίηση.

Για την αποφυγή των εργατικών ατυχημάτων και την εξάλειψη των επικίνδυνων συνθηκών εργασίας, κρίθηκε απαραίτητη πανευρωπαϊκά η πρόληψη του κινδύνου. Η εκτίμηση αυτή του κινδύνου, βοηθά την επιχείρηση του να κατανοήσει των δράσεων που πρέπει να αναλάβει για την βελτίωση της υγείας και της ασφάλειας στον χώρο εργασίας.

Για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον χώρο της βιομηχανίας και η λειτουργία τους μπορεί να προκαλέσει βλάβη στο περιβάλλον, υπάρχουν αντίστοιχα πρότυπα που εξασφαλίζουν την ορθή λειτουργία της επιχείρησης για την αποφυγή άμεσων ή έμμεσων επιπτώσεων στο περιβάλλον, εφαρμόζοντας Περιβαλλοντικά Συστήματα Διαχείρισης.

- Πρότυπο ISO 2600.

Το παραπάνω πρότυπο ορίζει την εταιρική κοινωνική ευθύνη για τον αντίκτυπο των αποφάσεων της σε θέματα κοινωνίας και περιβάλλοντος. Απαραίτητη προϋπόθεση

ορίζεται η ηθική λειτουργία της και το κατά πόσο αυτή συμβάλλει στην βιώσιμη ανάπτυξη και την ικανοποίηση των συμφερόντων των ενδιαφερομένων μερών. Βασικές αξίες αποτελούν η διαφάνεια, η ηθική συμπεριφορά, η συμφωνία με τους νόμους και τους κανονισμούς και ο σεβασμός στον άνθρωπο (Παπαστάθη Μ., 2020).

➤ Το πρότυπο AA1000.

Το πρότυπο AA1000, αποτελεί ένα πλέγμα από διαφορετικά πρότυπα για την βιώσιμη ανάπτυξη από το μη κερδοσκοπικό δίκτυο Accountability με έδρα το Ηνωμένο Βασίλειο. Το πρότυπο αρχών υπευθυνότητας που περιλαμβάνετε μεταξύ άλλων στο παραπάνω, περιλαμβάνει διεθνώς αναγνωρισμένες αρχές για την ορθή διαχείριση και την υπευθυνότητα των οργανισμών ενώ το πρότυπο διαβούλευσης για τα ενδιαφερόμενα μέρη, καθορίζει τον τρόπο επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη ώστε να υπάρχει αποτέλεσμα.

➤ Πρότυπο ISO 37001.

Αντικείμενο αυτού του προτύπου είναι η παροχή μιας σειράς μέτρων για τον εντοπισμό και τον περιορισμό δωροδοκίας. Περιλαμβάνει οδηγίες για την καταπολέμηση της διαφθοράς, σύμφωνα με διεθνείς οργανισμούς, και προσπαθεί να συμβάλλει στην βιώσιμη ανάπτυξη, την εξάλειψη της φτώχειας, την αξιοπρέπεια στην εργασία, και την κοινωνική ανάπτυξη.

➤ Πρότυπο σειράς 14000

Η σειρά προτύπων 14000 της ISO, ενός διεθνούς οργανισμού που ιδρύθηκε το 1947 με σκοπό την προώθηση σε όλο τον κόσμο ιδιωτικών, βιομηχανικών και εμπορικών προτύπων, ρυθμίζει την ορθή διαχείριση και λειτουργία της επιχείρησης, σε θέματα που αφορούν το περιβάλλον και καθορίζει τους τρόπους και τις διαδικασίες καθώς και τις προδιαγραφές που πρέπει να πληροί μια επιχείρηση για να λειτουργεί με τρόπο φιλικό προς το περιβάλλον.

Η μέτρηση και ποσοτικοποίηση της εταιρικής υπευθυνότητας αποτελούσε ανέκαθεν ένα δύσκολο εγχείρημα. Για το λόγο αυτό καθιερώθηκαν από την δεκαετία του 1990 οι δείκτες μέτρησης της εταιρικής υπευθυνότητας ανάλογοι με εκείνους της χρηματοοικονομικής διαχείρισης, με πρωταρχικό σκοπό την μέτρηση της οικονομικής απόδοσης των δεικτών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Πουλτσίδου Ε., 2020).

Ο δείκτης εταιρικής υπευθυνότητας (Corporate Responsibility Index), αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς δείκτες μέτρησης της απόδοσης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, και χρησιμοποιείται και ως εθνικός δείκτης σε διάφορες χώρες. Ο δείκτης υπολογίζεται σε ετήσια βάση και περιλαμβάνει τις εξής παραμέτρους.

- Την θέση της επιχείρησης στην αγορά.
- Το περιβάλλον.
- Την εργασία.
- Την κοινωνία.

Η πρώτη παράμετρος αναφέρεται στην ικανοποίηση του καταναλωτή, και τις συνθήκες του ανταγωνισμού. Η δεύτερη παράμετρος ο δείκτης εξετάζει την κατανάλωση νερού, την κατανάλωση ενέργειας, την διαχείριση αποβλήτων και άλλα περιβαλλοντικά θέματα. Η τρίτη παράμετρος περιλαμβάνει μεταβλητές σχετικές με τα εργατικά ατυχήματα, την υγιεινή και ασφάλεια στο χώρο εργασίας, την δίκαιη και ίση μεταχείριση των εργαζομένων. Η τέταρτη παράμετρος περιλαμβάνει τις δράσεις για την προάσπιση των συμφερόντων της κοινωνίας.

Αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για την μέτρηση της εταιρικής υπευθυνότητας σε μια επιχείρηση, αλλά επίσης παρέχει την δυνατότητα να εντοπιστούν ευκαιρίες και οι κίνδυνοι για την βελτίωση της συνολικής λειτουργίας της επιχείρησης.

Το βαρόμετρο ASBI (Awareness and social behavior index) αποτελεί ακόμη ένα δείκτη κοινωνικής υπευθυνότητας, με τον οποίο καταγράφονται οι τάσεις της κοινωνίας που βοηθούν την επιχείρηση να καθορίσει την στρατηγική της. Καταγράφει την απήχηση των πρακτικών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην κοινωνία και βοηθούν την επιχείρηση να υλοποιήσει δράσεις που βασίζονται στις προσδοκίες των καταναλωτών για την επιχείρηση.

Με στόχο τον συγκερασμό της χρηματοοικονομικής ανάλυσης και της εταιρικής υπευθυνότητας δημιουργήθηκαν δύο ακόμη δείκτες, οι οποίοι χαρακτηρίζονται ως επενδυτικοί, και αποτελούν σημείο αναφοράς για τους επενδυτές εκείνους που θέλουν να τοποθετήσουν τα κεφάλαια τους σε μια κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση. Οι δείκτες αυτοί είναι ο Δείκτης βιώσιμης ανάπτυξης Dow Jones και ο δείκτης αειφορίας FTSE4GOOD.

Οι δείκτες αυτοί παρέχουν στους επίδοξους επενδυτές όλη την απαιτούμενη πληροφόρηση για την επιλογή τους μεταξύ επιχειρήσεων που αφενός παρουσιάζουν καλή χρηματοοικονομική διαχείριση, αλλά είναι και ηθικές στην επιχειρηματική τους συμπεριφορά.

Ο Δείκτης Dow Jones παρέχει αξιόπιστες και αντικειμενικές πληροφορίες στους επενδυτές για την διαχείριση του χαρτοφυλακίου βιωσιμότητας ενώ ο δείκτης FTSE4GOOD μετρά τις επιδόσεις των εταιριών ως προς την εταιρική υπευθυνότητα με διεθνώς αναγνωρισμένα κριτήρια (Παπαστάθη Μ., 2020).

2.4 Τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών προέρχεται από τους αγγλικούς όρους stakeholders ή shareholders, και αποτελεί μια από τις σημαντικότερες θεωρίες πάνω

στις οποίες στηρίζεται η εταιρική κοινωνική ευθύνη. Με τον όρο stakeholders εννοούμε όλους εκείνους που εμπλέκονται στην λειτουργία της επιχείρησης και έχουν συμφέρον από αυτήν, χωρίς όμως να εμπλέκονται οι ίδιοι σαν συστατικά της μέλη, τα συμφέροντα τους όμως αναμειγνύονται με την ομαλή και αγαστή λειτουργία της εταιρίας (Βούρνα Χ., 2015).

Οι shareholders είναι εκείνοι που διατηρούν στο χαρτοφυλάκιο τους μετοχές της εταιρίας και είναι μέτοχοι ιδιοκτήτες. Άμεσα ενδιαφερόμενοι για την λειτουργία της επιχείρησης είναι οι μέτοχοι, οι δανειζόμενοι, οι πιστωτές της, οι εργαζόμενοι και έμμεσα ενδιαφερόμενοι είναι το κράτος, η τοπική κοινωνία, και οι ομάδες πίεσης που επηρεάζουν την λειτουργία της.

Αναφορικά με το ζήτημα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, το θέμα είναι αν οι ομάδες ενδιαφερομένων θεωρούν σημαντική την εταιρική υπευθυνότητα και αν συμβαίνει αυτό σε ποιες ομάδες απευθύνεται οι οποίες διακρίνονται σε τρεις διαφορετικές κατηγορίες ανάλογα με τον χώρο στον οποίο δρουν: τα οργανωτικά μέρη, τα διοικητικά στελέχη, τους μετόχους, δηλαδή το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρίας και το εξωτερικό περιβάλλον δηλαδή οι πιστωτές, οι πελάτες, οι προμηθευτές της, η κυβέρνηση, η κοινωνία, το περιβάλλον.

Το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς πόρους της επιχείρησης, για το λόγο αυτό απαιτείται ένα καλό και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον. Οι καταναλωτές από την άλλη επιζητούν και επιβραβεύουν τις εταιρίες που τηρούν μια υπεύθυνη στάση απέναντι στα κοινωνικά ζητήματα και την προστασία του περιβάλλοντος, γεγονός που συμβάλλει στην βελτίωση των επιχειρηματικών πρακτικών της εταιρίας.

Από την άλλη πλευρά οι προμηθευτές προτιμούν να συνεργάζονται με εταιρίες που δείχνουν έμπρακτα την ευαισθησία τους σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα και πειθαρχούν σε πρότυπα που σέβονται τον άνθρωπο και το περιβάλλον. Η τοπική κοινωνία επηρεάζει επίσης την λειτουργία της επιχείρησης και επωφελείται από την εταιρική τους υπευθυνότητα καθώς αυτές δημιουργούν νέες θέσεις εργασίας, ενισχύουν την τοπική οικονομία και μέσω τις δράσης του ενισχύουν μεγάλα κοινωνικά ζητήματα όπως η υγεία και η παιδεία (Παπαστάθη Μ., 2020).

Οι μέτοχοι της εταιρίας προσδοκούν αποδόσεις από την επένδυση των χρημάτων τους σε μετοχές της εταιρίας, κάτι που μπορεί να επιτευχθεί μέσα από υπεύθυνες πολιτικές. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελεί μια έννοια που πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη στην χάραξη της επιχειρηματικής στρατηγικής και ένας τέτοιος σχεδιασμός είναι απαραίτητος για την βελτίωση της λειτουργίας και την ανάπτυξη της επιχείρησης.

2.5 Εταιρική κοινωνική ευθύνη και καταναλωτής.

Σε συνθήκες κρίσης όπως αυτή της πανδημίας του Covid 19, δημιουργείται μια έντονη δυσαρέσκεια από την πλευρά του καταναλωτή όσον αφορά την στάση της επιχείρησης στα μείζονα κοινωνικά ζητήματα. Η πίεση αυτή των καταναλωτών για μεγαλύτερη ευαισθησία στα κοινωνικά ζητήματα αποτελεί για πολλές μάρκες αιτία αναπροσδιορισμού του επιχειρηματικού μοντέλου.

Οι αιτίες που οδηγούν τους καταναλωτές να χάσουν την εμπιστοσύνη τους προς την επιχείρηση είναι πολλές φορές η κοινωνική και επακόλουθη οικονομική κρίση, η άνοδος των τιμών, καθώς και το κλίμα που δημιουργείται ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε βάρος της κοινωνίας (Κλαουδάτου Μ., 2017).

Με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, το καταναλωτικό κοινό είναι πλέον περισσότερο ενημερωμένο, απαιτητικό αλλά και καχύποπτο απέναντι σε θέματα που αφορούν την κοινωνία και το περιβάλλον. Η άποψη του κοινού για μια επιχείρηση σχηματίζεται συνήθως από τους παρακάτω παράγοντες:

- Τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση αντιμετωπίζει τους εργαζομένους της.
- Την συμπεριφορά της επιχείρησης προς τις βασικές ομάδες ενδιαφερομένων.
- Την στάση της απέναντι στην κοινωνία και την στρατηγική εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που ακολουθεί.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία οι σημερινοί καταναλωτές δείχνουν να προτιμούν περισσότερο τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις από τις πολυεθνικές πράγμα που σημαίνει ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις έχουν ανάγκη να δείξουν ένα περισσότερο ανθρώπινο πρόσωπο για να κερδίσουν ξανά την εμπιστοσύνη του καταναλωτή.

Μεγάλο ποσοστό των καταναλωτών δεν μένουν αδιάφοροι από τις πράξεις κοινωνικής ευθύνης των καταναλωτών, ενώ ένα μεγάλο ποσοστό «τιμωρεί» τις επιχειρήσεις που δεν παίρνουν θέση στα ζητήματα της κοινωνίας.

Παράλληλα έρευνες δείχνουν ότι η φήμη της επιχείρησης αυξάνεται κατακόρυφα και η δέσμευση με τον καταναλωτή είναι μεγαλύτερη για τις επιχειρήσεις εκείνες που νοιάζονται για το περιβάλλον, τους ανθρώπους και την κοινωνία. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι αρκετοί είναι οι καταναλωτές που θα αγόραζαν ένα προϊόν φιλικό προς το περιβάλλον ή που απαντά σε κάποιο κοινωνικό ζήτημα.

Επίσης ολοένα και μεγαλύτερο κομμάτι των επιχειρήσεων αρχίζει να εφαρμόζει πράξεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην αγορά με επίκεντρο τον άνθρωπο, το περιβάλλον, τον πολιτισμό και τα μεγάλα κοινωνικά ζητήματα. Πολύ από τους καταναλωτές ενδιαφέρονται για τα πράσινα προϊόντα και μπούκοτάρουν εκείνες τις εταιρίες που δεν είναι ηθικές προσπαθούν να παραπλανήσουν τον καταναλωτή προσφέροντας προϊόντα με υψηλές τιμές και χαμηλή ποιότητα.

Η οικοδόμηση της εμπιστοσύνης είναι ένας επίσης σημαντικός παράγοντας για την επιχείρηση στην προσπάθεια προσέλκυσης του καταναλωτή. Πρόσφατες έρευνες δείχνουν ότι η επιχείρησης που επενδύουν στην διαφάνεια λειτουργώντας με

υπευθυνότητα και πειθαρχία στην κείμενη κάθε φορά νομοθεσία τείνουν να κερδίζουν περισσότερο την εμπιστοσύνη του καταναλωτή.

Πέραν όμως από την θετική χροιά της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης για την αναγνωρησιμότητα και την κερδοφορία της επιχείρησης υπάρχει και εκείνη η μερίδα των καταναλωτών που πιστεύει ότι οι πράξεις αυτές αποσκοπούν αποκλειστικά στο κέρδος και η επιχείρηση δεν έχει πραγματικό ενδιαφέρον για το περιβάλλον, την κοινωνία και τους ανθρώπους. Η προσπάθεια αυτή επομένως θα πρέπει να ενταχθεί στα πλαίσια μιας ευρύτερης εταιρικής κουλτούρας, που θα προωθεί την υλοποίηση της εταιρικής υπευθυνότητας τόσο στο εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον.

Εν τω μεταξύ παγκόσμιες έρευνες δείχνουν ότι πολύ καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν παραπάνω για τα προϊόντα μιας κοινωνικά υπεύθυνης επιχείρησης. Η τάση αυτή των καταναλωτών για ηθικές μάρκες είναι περισσότερο έντονη σε χώρες όπως η Ασία και η Λατινική Αμερική ενώ στην Ευρώπη οι τάση αυτή είναι συνεχώς αυξανόμενη.

Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι περισσότερο ηθικοί καταναλωτές είναι άτομα νεαρής ηλικίας, που δείχνουν έμπρακτα ότι η εταιρική υπευθυνότητα συνδέεται άμεσα με την αγοραστική τους απόφαση. Η συμπεριφορά αυτή είναι συνεχώς αυξανόμενη και προσφέρει μια σημαντική ευκαιρία για την επιχείρηση για ηθική στάση απέναντι στην κοινωνία αλλά και να αυξήσει τις πωλήσεις και τα κέρδη της.

2.6 Τα οφέλη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Σύμφωνα με τα παραπάνω είναι προφανές ότι οι εταιρίες που λειτουργούν με υπευθυνότητα έχουν την δυνατότητα να βελτιώσουν την εικόνα τους και να ικανοποιήσουν τα ενδιαφερόμενα μέρη. Όμως τα οφέλη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης δεν περιορίζονται μόνο στην κερδοφορία και την καλή εικόνα της επιχείρησης.

Μέσα από την εταιρική υπευθυνότητα οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα τους, να αμβλύνουν τον ανταγωνισμό, να διαχειριστούν αποτελεσματικότερα τους εταιρικούς κινδύνους, και να δημιουργήσουν αμοιβαία επωφελείς σχέσεις και συμμαχίες με άλλους οργανισμούς καθώς και με τις εσωτερικές και εξωτερικές ομάδες ενδιαφερομένων της επιχείρησης (Βούρνα Χ., 2015).

Οι αξίες πάνω στις οποίες δομείται η ΕΚΕ στόχο έχουν όχι μόνο να βελτιώσουν την επιχειρηματική λειτουργία, αλλά να δημιουργήσουν μια συνεκτική κοινωνία στην οποία μπορεί να στηριχθεί ένα βιώσιμο οικονομικό σύστημα (Erstein-Reeves., 2012). Επίσης οι υπεύθυνες επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να αναπτύξουν περαιτέρω την καινοτομία τους αναζητώντας νέες λύσεις στα διάφορα ζητήματα που προκύπτουν.

Παράλληλα υιοθετώντας παρόμοιες δράσεις για το περιβάλλον μπορούν να μειώσουν τα κόστη και να εξοικονομήσουν ενέργεια, κυρίως στον βιομηχανικό τομέα κινούμενοι

προς μακροπρόθεσμα οφέλη, και όχι πρόσκαιρες λύσεις, που θα τις οδηγήσουν στην ανάπτυξη και την κερδοφορία.

Η βελτίωση της φήμης και της εταιρικής εικόνας συχνά αποτελεί τον πρώτο λόγο που οι επιχειρήσεις αναλαμβάνουν δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, η εταιρική φήμη που στηρίζεται στην εκτίμηση και την εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού χρειάζεται χρόνια για να χτιστεί, αλλά μπορεί πολύ εύκολα να χαθεί με το πρώτο στραβοπάτημα της επιχείρησης.

Στις μέρες μας οι επιχειρήσεις ξοδεύουν εκατομμύρια για να επενδύσουν στα χρηματοοικονομικά τους στοιχεία, αλλά συχνά αγνοούν τις συνέπειες που το κοινωνικό τους προφίλ μπορεί να έχει στα οικονομικά τους αποτελέσματα. Η στήριξη μιας εταιρείας που επιτελεί κοινωνικό έργο, προστατεύει το περιβάλλον, και προσέχει τους εργαζομένους της βελτιώνει σημαντικά τα κέρδη της αφού δημιουργεί κοινωνική, λειτουργική και συναισθηματική αξία για το καταναλωτικό κοινό, με άμεσο θετικό αντίκτυπο στις πωλήσεις και την κερδοφορία της.

Το αίσθημα που αποκομίζει ο καταναλωτής αγοράζοντας ένα προϊόν από μια κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση υπερέχει σε αξία από ότι μιας επιχείρησης που δεν παίρνει θέση στα κοινωνικά ζητήματα. Αυτό αποτελεί αρκετές φορές κριτήριο για την λήψη απόφασης αγοράς από τον καταναλωτή, ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητα και το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων ενισχύει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τους προσφέροντας μια ολοκληρωμένη προσέγγιση, σε αντίθεση με την αμυντική στάση απέναντι στα προβλήματα της κοινωνίας (Porter M., 2006).

ΕΝΟΤΗΤΑ 3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.

3.1 Η έννοια της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Στην διεθνή βιβλιογραφία για την επιχειρηματική στρατηγική συναντά κανείς πληθώρα ορισμών σχετικά με την έννοια της στρατηγικής. Στρατηγική είναι ο τρόπος που η επιχείρηση χρησιμοποιεί τα μέσα που έχει στην διάθεση της για την επίτευξη των εταιρικών στόχων, εν όψει μιας υπάρχουσας ή δυνητικής σύγκρουσης. Η στρατηγική αποτελεί παράλληλα επιστήμη αλλά και τέχνη.

Ένας πρώτος ορισμός της στρατηγικής ήταν αυτός της στρατιωτικής της έννοιας. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό « Στρατηγική είναι η επιστήμη ή η τέχνη της στρατιωτικής διοίκησης και της απαραίτητης σχεδίασης για την βέλτιστη χρησιμοποίηση των έμψυχων και άψυχων πόρων, προς την επίτευξη των τεθέντων στόχων».

Ένας ακόμη ορισμός της στρατηγικής είναι ο ακόλουθος « Στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των αγορών ή των προϊόντων, που καθορίζουν την βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητα, στο παρελθόν, στο παρόν αλλά και στο μέλλον» (Παπαδάκης Β., 2009).

Σύμφωνα με τα παραπάνω θα μπορούσε να λεχθεί ότι η στρατηγική εκπληρώνει τους παρακάτω διοικητικούς στόχους :

- Βοηθά στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων.
- Προωθεί την επικοινωνία στην οργάνωση.
- Αποτελεί την πυξίδα για την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού (Γεωργόπουλος Ν., 2013)

Η σημασία της στρατηγικής για μια επιχείρηση είναι κεφαλαιώδους σημασίας, καθώς αποτελεί την πυξίδα του οργανισμού, που κατευθύνει και συντονίζει την δράση του (Παπαδάκης Β., 2014). Η αναγκαιότητα της συνίσταται επίσης στους παρακάτω λόγους:

- Η στρατηγική δείχνει το δρόμο στον οργανισμό.
- Η στρατηγική βοηθά στην λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων..
- Οργανώνει τις ενέργειες της επιχείρησης
- Τοποθετεί την επιχείρηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό.
- Μειώνει την αβεβαιότητα και τον κίνδυνο.
- Προσδίδει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Thompson A., Strickland A., Gamble J., 2010)

Η εφαρμογή της στρατηγικής καθορίζει:

- Την θέση της επιχείρησης στην αγορά,
- Την κατεύθυνση που θα ακολουθήσει,
- Τις ευκαιρίες που μπορεί να εκμεταλλευθεί,
- Τις απειλές που πρέπει να αποφύγει,
- Τις δυνάμεις που πρέπει να ενισχύσει
- Τις αδυναμίες που πρέπει να υπερκεράσει.
- Να αντιμετωπίσει τις συνεχείς αλλαγές.
- Να αυξήσει την κερδοφορία της (Νταούτη Ι., 2018).

Η στρατηγική κοινωνική ευθύνη συνδυάζει τα οφέλη τα κοινωνικά οφέλη με τους άμεσους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Με την στρατηγική ΕΚΕ, η επιχείρηση πραγματοποιεί δράσεις για την κοινωνία με στόχο την ενίσχυση των

μακροπρόθεσμων στόχων της. Η κοινωνική υπεύθυνη επιχείρηση επενδύει στην ανάπτυξη και την κερδοφορία της.

Ο ρόλος της στρατηγικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι διπλός και προσανατολίζεται τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Τα στελέχη και οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, ευθυγραμμίζουν την επιχειρηματική τους δράση προς όφελος της κοινωνίας λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τις απαιτήσεις των λοιπών ομάδων ενδιαφερομένων.

Η κοινωνικά υπεύθυνη στρατηγική έχει ένα ευρύτερο πεδίο δράσης καθώς η επιχείρηση αναγνωρίζει ότι οι διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων έχουν διαφορετικά συμφέροντα και προσδοκίες συμπεριλαμβανομένων των μετόχων, των πελατών, των προμηθευτών, των τοπικών κοινοτήτων, το περιβάλλον κλπ.

Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση η επιχείρηση θεωρεί τον εαυτό της πολίτη της κοινωνίας που έχει ευθύνη απέναντι στους γύρω του. Χαρακτηριστικό στοιχείο αυτής της στρατηγικής είναι ότι προσπαθεί να συγκεράσει τις ανταγωνιστικές απαιτήσεις των διαφόρων ομάδων ενδιαφερομένων που έχουν συμφέρον από την επιχείρηση.

Κύριο συστατικό αυτής της στρατηγικής είναι ο απευθείας διάλογος ώστε να ενσωματώνονται άμεσα στην λειτουργία της επιχείρησης οι δημοκρατικές αποφάσεις των ενδιαφερομένων μερών. Οι ανάγκες τους είναι σημαντικές για την διαμόρφωση της στρατηγικής έτσι οι οικονομικοί στόχοι είναι συνυφασμένοι με τους οικονομικούς.

Ο προσανατολισμός της είναι μακροπρόθεσμος και κατά την υλοποίηση της αναπτύσσονται εργαλεία που μετράνε την υπευθυνότητα της επιχείρησης απέναντι στους φορείς που εμπλέκονται. Η συγκεκριμένη προσέγγιση ενισχύει την ηθική λειτουργία της επιχείρησης, την διαφάνεια και την υπευθυνότητα της απέναντι στο περιβάλλον και το κοινωνικό σύνολο.

Η στρατηγική αυτή, σαν παρακλάδι της γενικής επιχειρηματικής στρατηγικής, μπορεί να προσφέρει στην επιχείρηση καλύτερη φήμη και βελτιωμένα οικονομικά αποτελέσματα (Κόρρου Ι., 2015).

3.2 Στρατηγικό μανάτζμεντ.

Με τον όρο στρατηγικό μανάτζμεντ εννοούμε την διαδικασία εκείνη με την οποία η επιχείρηση γεφυρώνει το σημείο στο οποίο βρίσκεται σήμερα με το σημείο που θέλει να βρεθεί στο μέλλον καθορίζοντας τα μέσα που θα την μεταφέρουν στο σημείο αυτό μελλοντικά και το χρόνο που θα χρειαστεί.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός μιας επιχείρησης περιλαμβάνει σε αδρές γραμμές τα παρακάτω βήματα:

- Ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Κατάρτιση της στρατηγικής της επιχείρησης.

- Εφαρμογή της στρατηγικής.
- Αξιολόγηση και έλεγχο των αποτελεσμάτων της (Παπαδάκης Β., 2013).

Πέντε είναι τα βασικά καθήκοντα του στρατηγικού μάνατζμεντ σε έναν οργανισμό:

- Η αποστολή της επιχείρησης, η εκδήλωση ενός οράματος σχετικά με την κατεύθυνση της επιχείρησης και η δήλωση της αποστολής που περιλαμβάνει τον λόγο ύπαρξης της επιχείρησης, όπως αυτός φαίνεται από την σκοπιά του πελάτη.
- Ο αντικειμενικός σκοπός δηλαδή η μετατροπή της αποστολής σε συγκεκριμένους στόχους, οικονομικούς και στρατηγικούς.
- Η κατάστρωση της στρατηγικής δηλαδή το πώς θα επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι. Απαιτεί την ανάλυση του κλάδου, της αγοράς, του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, των ανταγωνιστών, του ανταγωνισμού και των κανόνων του.
- Η εκτέλεση της στρατηγικής δηλαδή η αποτελεσματική και αποδοτική υλοποίηση των στόχων.
- Ο έλεγχος, η αξιολόγηση, η προσαρμογή και η συνεχής παρακολούθηση και διόρθωση της στρατηγικής με βάση τα αποτελέσματα της εκτέλεσης, την πραγματικότητα και τις εξελίξεις (Αναστασάκης Α., 2011).

Το πλάνο αυτό του στρατηγικού σχεδιασμού θα πρέπει να είναι γραπτό και λεπτομερές. Στην πράξη το στρατηγικό μάνατζμεντ έχει ως κύριο στόχο την συνεχή βελτίωση της στρατηγικής και την καλύτερη εκτέλεση της, παρά την κατάστρωση καινούργιων και ριζοσπαστικών σχεδίων δράσης αφού το όφελος της βελτίωσης αυτής είναι μεγαλύτερο, από αυτό μιας μεγάλης αλλαγής.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός της επιχείρησης αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές διοικητικές διαδικασίες καθώς επηρεάζει βαθύτατα την μακροχρόνια ευημερία της επιχείρησης με την κατάλληλη στοχοθέτηση και επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής για την επίτευξη τους.

Το να σκέπτεται κανείς στρατηγικά αντί να αυτοσχεδιάζει και να περιπλανάται αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση. Όλη η οργάνωση έχει μια σαφή εικόνα για το ποιο είμαστε και που πάμε, το όραμα της επιχείρησης διαπερνά και εμπνέει από άκρη σε άκρη τους συμμετέχοντες σε αυτήν, και τα στελέχη επαγρυπνούν για νέες ευκαιρίες μέσα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο αξιολόγησης των επιλογών τους.

Τα παραπάνω έχουν σαν αποτέλεσμα να δημιουργείται στην οργάνωση ένα κλίμα που επιτρέπει την ανάληψη πρωτοβουλιών και δράσεων παρά εφησυχασμού και άμυνας που μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η διαφορά με τον ανταγωνισμό εξαρτάται από το πόσο πειθαρχημένα και με σχέδιο η επιχείρηση καταρτίζει και εκτελεί την στρατηγική της για το μέλλον.

3.2.1 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει οτιδήποτε βρίσκεται εκτός των ορίων του οργανισμού σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία που βρίσκονται εκτός των ορίων της και μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό την λειτουργία της (Γαλανόπουλος Α., 2006).

Η ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι ιδιαίτερη περίπλοκη αν αναλογιστεί κανείς την πολυπλοκότητα και την συχνότητα των αλλαγών στις μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν την πορεία της επιχείρησης. Ωστόσο για μια επιχείρηση δεν παρουσιάζει ενδιαφέρον το σύνολο των παραγόντων που μεταβάλλονται αλλά αντίθετα η ανάλυση μπορεί να περιοριστεί στις τάσεις εκείνες που είναι ικανές να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων της.

=Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε Μάκρο και Μίκρο περιβάλλον (sites.google.com, , 2020) Οι παράγοντες που επηρεάζουν το Μάκρο περιβάλλον μίας επιχείρησης είναι :

- Political (Πολιτικοί)
- Economical (Οικονομικοί)
- Social Culture (Κοινωνικοί – Πολιτιστικοί)
- Technological (Τεχνολογικοί)
- Legal (Νομικοί)
- Environmental (Περιβαλλοντικοί)

(businessrev.gr., 2018). Ένα εργαλείο ανάλυσης του εξωτερικού Μάκρο περιβάλλοντος μίας επιχείρησης είναι το PEST(LE). (businessrev.gr., 2018)

- Πολιτικό-νομικό περιβάλλον: Περιλαμβάνει όλες εκείνες τις μεταβλητές που αφορούν τους νομοθετικούς και πολιτικούς περιορισμούς από την κυβέρνηση και τις διάφορες ομάδες πίεσης. Από επιχειρηματικής πλευράς η επιβολή ενός κυβερνητικού περιορισμού μπορεί να λειτουργήσει είτε ως ευκαιρία είτε ως απειλή για την επιχείρηση. Αντίστοιχες εξελίξεις από πολιτικής πλευράς μπορούν να δυσκολέψουν ή να διευκολύνουν την πορεία της. Το πολιτικό καθεστώς, το πολιτικό σκηνικό, η φορολογία, οι εργασιακές σχέσεις είναι μερικοί από τους παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την διαδικασία της λήψης αποφάσεων (Κωνσταντακοπούλου Ν., 2020).
- Οικονομικό περιβάλλον: Στον τομέα αυτό περιλαμβάνονται οι τάσεις της οικονομίας που είναι δυνατόν να επηρεάσουν την λειτουργία της επιχείρησης. Αφορούν κυρίως τα οικονομικά μεγέθη της χώρας στην οποία δρα η επιχείρηση καθώς και τις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις. Τέτοιες μακρο-μεταβλητές μπορεί να είναι τα επιτόκια δανεισμού, ο πληθωρισμός, η ανεργία, το ΑΕΠ, και άλλοι μακροοικονομικοί δείκτες. Η επιχείρηση οφείλει να τους λαμβάνει σοβαρά υπόψη στις αποφάσεις που λαμβάνει.

- **Τεχνολογικό περιβάλλον:** Οι τεχνολογικές εξελίξεις επιδρούν σε μεγάλο βαθμό στην λειτουργία της επιχείρησης. Μια νέα τεχνολογική εξέλιξη μπορεί να επιδράσει σημαντικά στην επίτευξη των στόχων της, αποτελώντας μια νέα ευκαιρία που μπορεί να την οδηγήσει σε ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η αλλαγή του τεχνολογικού περιβάλλοντος μπορεί να έχει επιδράσεις, από τη μείωση του κόστους παραγωγής και λειτουργίας μιας επιχείρησης έως τη δημιουργία νέων αγορών, την πιθανή ύπαρξη εμποδίων εισόδου σε αυτές ή την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης έναντι των άλλων (Αθανασίου Χ., 2018)
- **Κοινωνικό περιβάλλον:** Το κοινωνικό περιβάλλον περιλαμβάνει δημογραφικά στοιχεία του πληθυσμού, τον τρόπο ζωής του σύγχρονου καταναλωτή, την ηλικιακή δομή του πληθυσμού, τον αριθμό των γεννήσεων, το εισόδημα, το επάγγελμα και άλλα παρόμοια στοιχεία που με την ανάλυση τους μπορεί να προκύψουν ευκαιρίες για την μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Αξιολογώντας έγκαιρα και αποτελεσματικά την μεταβολή μιας τάσης, στις παραπάνω παραμέτρους, μπορούν να προληφθούν κίνδυνοι και η επιχείρηση να προσαρμοστεί εύκολα στα νέα δεδομένα.
- **Φυσικό περιβάλλον:** Στο φυσικό περιβάλλον μελετώνται εκείνοι οι παράγοντες που επηρεάζουν την λειτουργία της επιχείρησης και αφορούν θέματα περιβαλλοντικά και οικολογικά όπως η κλιματική αλλαγή, η ασφάλεια, ο τουρισμός, η ευαισθητοποίηση της κοινής γνώμης για τους κινδύνους που εγκυμονεί η ανθρώπινη δραστηριότητα στο περιβάλλον, και επηρεάζουν την λειτουργία της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν με φιλικές προς το περιβάλλον πολιτικές χαίρουν της εκτίμησης των πολιτών με περιβαλλοντική συνείδηση, έχοντας άμεση επίπτωση στις πωλήσεις και τα κέρδη τους.

Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει την PESTLE ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.



Σχ.1: PESTLE ANALYSIS Πηγή dike.gr

3.2.2 Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος.

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης έχει άμεση σχέση με την δυνατότητα ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, για την άμβλυνση του ανταγωνισμού. Στην καθημερινή επιχειρηματική η επιχείρηση για να επιβιώσει και να αναπτυχθεί έχει ανάγκη από ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Μέσα από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος εντοπίζονται όλα τα δυνατά σημεία της επιχείρησης, που η αξιοποίηση τους μπορεί να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμη. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία τα δυνατά σημεία της επιχείρησης ονομάζονται και ικανότητες¹ της επιχείρησης και αποτελούν την βάση για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι επιχειρήσεις πλέον γνωρίζουν ότι για να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν στην σύγχρονη ανταγωνιστική αγορά πρέπει να διαθέτουν ένα τουλάχιστον χαρακτηριστικό που να τις ξεχωρίζει και να τις κάνει ελκυστικότερες στα μάτια του καταναλωτή.

Προς την κατεύθυνση αυτή καταλυτικό ρόλο διαδραματίζει το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αφού η ίδια διακατεχόμενη από το ένστικτο της επιβίωσης αναζητά συνεχώς και καινούργιους τρόπους δράσεις και τεχνικές, που θα την βοηθήσουν να ξεχωρίσει και να αναπτυχθεί στον επιχειρηματικό κόσμο.

Δύο βασικά εργαλεία χρησιμοποιούνται μεταξύ άλλων για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων και η αλυσίδα αξίας του Porter και η ανάλυση SWOT. Πρόκειται για εργαλεία που βοηθούν την επιχείρηση για την αναγνώριση και ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος².

3.2.2.1 Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων.

Κατά την διάρκεια της δεκαετίας του 1990, αναπτύχθηκαν θεωρίες που αφορούσαν τον ρόλο των πόρων και ικανοτήτων¹ στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (resource based theory on competitive advantage).

Σύμφωνα με αυτήν την θεώρηση σε ένα ταχέως εξαλλασσόμενο εξωτερικό περιβάλλον, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στο εσωτερικό της επιχείρησης, όπως οι πόροι και οι ικανότητες, συνθέτουν μια πιο στερεή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής (Λιβιεράτος Α., 2019).

Οι πόροι της επιχείρησης χωρίζονται σε υλικούς και άυλους πόρους και περιλαμβάνουν:

- Τους χρηματοοικονομικούς πόρους.

¹ Οι ικανότητες της επιχείρησης διακρίνονται σε οριακές και μπορούν να αντιγραφούν από τον ανταγωνισμό και θεμελιώδεις που είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τον ανταγωνισμό. Τις συγκεκριμένες ικανότητες δεν τις διαθέτει ο ανταγωνισμός.

- Τους φυσικούς πόρους.
- Τους ανθρώπινους πόρους.
- Τους οργανωτικούς πόρους.
- Τους τεχνολογικούς πόρους.
- Τους πόρους καινοτομίας.
- Την φήμη της επιχείρησης.

Οι πόροι της επιχείρησης δεν οδηγούν από μόνοι τους στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά θα πρέπει να συνδυάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνουν τους επιμέρους στόχους της.

Οι ικανότητες μιας επιχείρησης προκύπτουν από αυτόν ακριβώς τον συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων. Σύμφωνα με αυτήν την διαπίστωση η ικανότητες της επιχείρησης χωρίζονται με την σειρά τους σε οριακές και θεμελιώδεις ικανότητες. Οι οριακές ικανότητες είναι εκείνες που είτε τις διαθέτουν οι ανταγωνιστές είτε είναι εύκολο να τις αποκτήσουν. Από την άλλη οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι εκείνες που δεν διαθέτουν και δεν μπορούν να μιμηθούν εύκολα οι ανταγωνιστές.

Οι θεμελιώδεις ικανότητες αποτελούν την βάση ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι θεμελιώδεις ικανότητες συμβάλλουν στην δημιουργία αξίας για τον πελάτη, διαφοροποιούν την επιχείρηση από τον ανταγωνισμό και δίνουν την δυνατότητα ανάπτυξης της επιχείρησης σε νέες αγορές.

Σύμφωνα με την θεωρία των πόρων και ικανοτήτων, οι εσωτερικοί πόροι και ικανότητες παρέχουν την βασική κατεύθυνση για την στρατηγική και αποτελούν τις βασικές πηγές κερδοφορίας της επιχείρησης.

Η αξία είναι το ποσό που οι αγοραστές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν προκειμένου να αποκτήσουν αυτό που τους προσφέρεται και είναι το αποτέλεσμα ενός συνόλου δραστηριοτήτων που γίνεται αντιληπτή από τον καταναλωτή είτε ως διαφοροποίηση του προϊόντος, είτε ως οικονομικό συμφέρον, είτε ως καλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες του.

Σύμφωνα με την προσέγγιση της αλυσίδας αξίας, η επιχείρηση εξετάζεται υπό το πρίσμα των διαφόρων δραστηριοτήτων της. Με το θεωρητικό αυτό υπόδειγμα η επιχείρηση αναλύεται στις διάφορες στρατηγικές δραστηριότητες μέσω τις οποίας αναγνωρίζονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης.

Οι λειτουργίες της επιχείρησης χωρίζονται σε κύριες και υποστηρικτικές. Οι κύριες λειτουργίες της επιχείρησης περιλαμβάνουν:

- Εφοδιαστική αλυσίδα (Logistics)
- Παραγωγή.
- Διανομή.
- Μάρκετινγκ και πωλήσεις.
- Υποστήριξη μετά την πώληση .

Οι υποστηρικτικές περιλαμβάνουν:

- Έρευνα και ανάπτυξη.
- Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.
- Γενική διοίκηση.

Η αλυσίδα αξίας (Porter M., 1985) φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:

ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΩΝ PORTER



[Porter, 1984]

ΣΧ.2 Η αλυσίδα αξίας του Porter. Πηγή: blogs.sh.gr/katsamou

Η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης δεν εξαρτάται μόνο από την αλυσίδα αξίας ή την απόδοση των λειτουργιών της επιχείρησης, αλλά θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα σύστημα αξίας που περιλαμβάνει τις αλυσίδες αξίας, των προμηθευτών, των καναλιών διανομής ακόμη και των αγοραστών (Παπαδάκης Β., 2007).

3.2.2.2 Η ανάλυση SWOT.

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, κάθε επιχείρηση έχει δυνατά και αδύνατα σημεία και αντιμετωπίζει ευκαιρίες και απειλές.

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα διοικητικό εργαλείο που εξετάζει την θέση μιας επιχείρησης στην αγορά. Αποτελεί μια τεχνική που βοηθά την επιχείρηση να καταγράψει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης και τις επιχειρηματικές ευκαιρίες και απειλές που υπάρχουν στο περιβάλλον της.

Αναφορικά με το εσωτερικό της περιβάλλον, εξετάζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της, ενώ όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον - δηλαδή την αγορά - εξετάζει τις ευκαιρίες και τις απειλές. Έχοντας μέσω του εργαλείου αυτού, καταγεγραμμένη την κατάσταση της επιχείρησης, η επιχείρηση μπορεί να μετατρέψει τα αρνητικά στοιχεία

σε θετικά και τις ευκαιρίες σε απειλές, ώστε να αναπτύξει το μάρκετινγκ της επιχείρησης.

Το εργαλείο της SWOT ανάλυσης καταγράφει σε έναν πίνακα τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον και τις ευκαιρίες και απειλές που αφορούν την αγορά, ώστε να υπάρχει μια συγκεντρωτική εικόνα της κατάστασης και να διευκολύνεται με τον τρόπο αυτό η λήψη αποφάσεων από την επιχείρηση (Χόνδρος Δ., 2019)



Σχ.3 Η μήτρα SWOT. Πηγή: uth.gr

Ωστόσο ο εντοπισμός αυτών των στοιχείων και η καταγραφή τους δεν είναι πάντα μια εύκολη υπόθεση καθώς τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης δεν είναι εύκολα αντιληπτά ενώ τα δυνατά σημεία συχνά υπερεκτιμώνται. Η αναζήτηση των ευκαιριών γίνεται συνήθως σε περιορισμένο πεδίο και όχι σε ολόκληρη την αγορά και οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι και απειλές εμφανίζονται σε διαφορετική διάσταση από ότι στην πραγματικότητα.

Για να μπορέσει η εκάστοτε επιχείρηση, να αποφύγει τις παγίδες που κρύβουν αυτές οι καταστάσεις, και να πραγματοποιήσει την ανάλυση με την μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια θα πρέπει να συγκεντρώσει στοιχεία από όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

Η επιτυχία των επιχειρήσεων στην αγορά οφείλεται κυρίως στην εκμετάλλευση των ευκαιριών και όχι στην επίλυση προβλημάτων. Ευκαιρίες υπάρχουν στην αγορά αλλά δεν είναι δυνατές από όλους. Αναζητούμε επιχειρηματικές ευκαιρίες παντού, στις αλλαγές που συντελούνται στην τεχνολογία, στις κυβερνητικές αποφάσεις, στη σύνθεση του πληθυσμού, στις αλλαγές των καταναλωτικών συνηθειών, στον τρόπο ζωής, στους ανταγωνιστές.

Στον αντίποδα των επιχειρηματικών ευκαιριών βρίσκονται τα επιχειρηματικά προβλήματα ή απειλές. Για να εντοπίσουμε πιθανά προβλήματα ή απειλές για την επιχείρηση, πρέπει να ψάξουμε στους ίδιους χώρους που ψάχνουμε για ευκαιρίες. Η αγορά, ο ανταγωνισμός, η τεχνολογία, οι αλλαγές στο ευρύτερο περιβάλλον κρύβουν αρκετά προβλήματα.

Εφόσον η ανάλυση των παραπάνω στοιχείων γίνει σωστά από, μπορεί αμέσως να δείξει πως η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί τις υπάρχουσες επιχειρηματικές ευκαιρίες προς όφελος της, και να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τους κινδύνους ή τα προβλήματα που υπάρχουν ή είναι πιθανόν να υπάρξουν στο μέλλον.

3.3 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Όπως ήδη αναφέρθηκε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, δημιουργείται από τις θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης, που τις επιτρέπουν να δημιουργεί μεγαλύτερη αξία για τους πελάτες της, ξεπερνώντας τον ανταγωνισμό (Porter M.,1995).

Για την καλύτερη κατανόηση της δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ο καθηγητής του Harvard, Michael Porter, σημειώνει ότι η προσαρμογή και οι συμπληρωματικότητα μεταξύ των διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης είναι απαραίτητο συστατικό για την επίτευξη του.

Με την προσέγγιση αυτή μια συγκεκριμένη τεχνική της επιχείρησης, η οποία μπορεί να είναι ωφέλιμη για όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου, για να λειτουργήσει ιδιαιτέρως επιτυχημένα σε μια μόνο επιχείρηση χρειάζεται την υποστήριξη των λοιπών στρατηγικών δραστηριοτήτων που εφαρμόζει η επιχείρηση.

Όσο πιο βιώσιμο είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, τόσο πιο δύσκολα μπορεί να το μιμηθεί ο ανταγωνισμός, καθώς οι επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης όπως το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις, το δίκτυο διανομής, οι άνθρωποι πόροι, η εξυπηρέτηση πελατών σε αργαστή συνεργασία της επιτρέπουν να επιτυγχάνει μεγαλύτερα κέρδη σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές (Αθάνατου Μ., 2019).

Η πρωθύστερα αναφερόμενη τεχνική της αλυσίδας αξίας, μπορεί να θέσει τις βάσεις για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στην διεθνή βιβλιογραφία συναντάμε ιδιαίτερα τον ρόλο του ανθρώπινου κεφαλαίου της επιχείρησης ως βασικό παράγοντα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με τον όρο ανθρώπινο κεφάλαιο εννοούμε εκείνες τις συμπληρωματικές ικανότητες και δεξιότητες των ανθρώπων που εργάζονται στην επιχείρηση και τις οποίες εκτελούν ιδιαιτέρως επιτυχημένα στο εσωτερικό της επιχείρησης, και είναι δύσκολο να τις μεταφέρουν αν απασχοληθούν σε ανταγωνιστικές εταιρίες.

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου αποτελεί μια χρονοβόρα διαδικασία και απαιτεί πόρους που όμως θα οδηγήσουν στην βελτίωση των επιδόσεων των στελεχών, που μακροπρόθεσμα μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με άμεση συνέπεια την αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης.

3.4 Ανάλυση Ανταγωνισμού – Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter.

Για την μελέτη της ανταγωνιστικότητας ενός κλάδου και την μελέτη του μικροπεριβάλλοντος της επιχείρησης, πολύ συχνά συναντάμε το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter (Porter.,1995). Η ανάλυση αυτή υποστηρίζει ότι η στρατηγική ανταγωνισμού είναι ο συνδυασμός των στόχων και πολιτικών που έχει θέσει η επιχείρηση για να επιτύχει τους στόχους της.

Σύμφωνα με το παραπάνω υπόδειγμα οι δυνάμεις που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης είναι:

- ✓ Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών.
- ✓ Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα.
- ✓ Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- ✓ Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
- ✓ Ο ανταγωνισμός μεταξύ των ήδη υπαρχόντων επιχειρήσεων στον κλάδο.

Το συγκεκριμένο υπόδειγμα εφαρμόζεται για το σύνολο του κλάδου και όχι μεμονωμένα για κάθε επιχείρηση.. Με την ορθή χρήση του υποδείγματος σε επίπεδο κλάδου, οι επιχειρήσεις μπορούν να εντοπίσουν τις ευκαιρίες και τις απειλές σε ένα κλάδο οικονομικής δραστηριότητας και να αμβλύνουν τον ανταγωνισμό στην αγορά.

Οι νέες επιχειρήσεις που προσπαθούν να εισέλθουν στην αγορά δημιουργούν περισσότερο ανταγωνισμό, και ενδιαφέρονται να αποκτήσουν περισσότερους πόρους κάτι που εντείνει τον ανταγωνισμό και αποτελεί απειλή για τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις (Τσαντίλας Γ., 2013).

Η είσοδος των επιχειρήσεων σε ένα κλάδο εξαρτάται από τα εμπόδια εισόδου αλλά και την αντίδραση των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Οι οικονομίες κλίμακας δηλαδή το φαινόμενο πως όσο αυξάνεται η ποσότητα παραγωγής μειώνεται το οριακό κόστος του προϊόντος που παράγεται (Γεωργόπουλος., 2006). Οι οικονομίες κλίμακας λειτουργούν αποτρεπτικά για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο καθώς τα κόστη εισόδου είναι πολύ υψηλά.

Η διαφοροποίηση του προϊόντος επίσης λειτουργεί αποτρεπτικά για την είσοδο νέων ανταγωνιστών στον κλάδο αφού οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις χρειάζεται να δαπανήσουν υψηλά ποσά για να αποσπάσουν πελάτες από τον ανταγωνισμό.

Ένας κλάδος που απαιτεί πολύ υψηλή επένδυση για να εισέλθει μια επιχείρηση σε αυτόν, το υψηλό κόστος της επένδυσης λειτουργεί αποτρεπτικά για μια νέα επιχείρηση και αποτελεί εμπόδιο για την είσοδο της στον συγκεκριμένο κλάδο επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Επίσης σημαντικά εμπόδια εισόδου για την είσοδο σε ένα κλάδο αποτελούν η πρόσβαση στα κανάλια διανομής για να προωθήσουν οι νέες επιχειρήσεις τα προϊόντα

τους στον τελικό καταναλωτή καθώς και οι κυβερνητικές πολιτικές που μπορεί πολλές φορές να περιορίζουν ή να αποτρέπουν την είσοδο επιχειρήσεων σε ένα κλάδο.

Οι προμηθευτές της επιχείρησης αποτελούν έναν από τους συνεργάτες της επιχείρησης που προμηθεύουν την επιχείρηση με πρώτες ύλες και προϊόντα και επιδρούν σημαντικά στην λειτουργία της επιχείρησης. Οι προμηθευτές μπορούν να αποκτήσουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη και πολλές φορές να θέσουν σε κίνδυνο την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης αν οι προμηθευτές που προμηθεύουν την πρώτη ύλη για την κατασκευή των προϊόντων της επιχείρησης είναι λίγοι ή δεν υπάρχουν υποκατάστατα από άλλους προμηθευτές και το προϊόν είναι σημαντικό για την επιχείρηση (Παπαδάκης Β., 2007).

Οι αγοραστές της επιχείρησης μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία του κλάδου καθώς μπορούν να πιέσουν τις τιμές προς τα κάτω για να αγοράσουν το προϊόν στην χαμηλότερη τιμή. Ταυτόχρονα οι αγοραστές αναζητούν την καλύτερη δυνατή ποιότητα και την καλύτερη εξυπηρέτηση εντείνοντας τον ανταγωνισμό στον κλάδο.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών σε ένα κλάδο είναι μεγαλύτερη όταν οι αγοραστές σε ένα κλάδο είναι λίγοι είναι πολύ σημαντικοί για την επιχείρηση που φροντίζει για την εξυπηρέτηση τους για να μην υπάρχουν διαρροές στον ανταγωνισμό, που μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης (Γεωργόπουλος., 2006).

Επίσης αν το προϊόν στον κλάδο είναι αδιαφοροποίητο οι αγοραστές μπορούν να επηρεάσουν και να ρίξουν τις τιμές καθώς είναι εύκολη η μετακίνηση τους σε ανταγωνιστική εταιρία που παρέχει ένα πανομοιότυπο προϊόν.

Τα υποκατάστατα προϊόντα είναι εκείνα που ναι μεν φαίνονται διαφορετικά όμως μπορούν να εξυπηρετήσουν την ίδια ανάγκη. Τα προϊόντα αυτά λόγω της φύσης του μπορούν να επηρεάσουν ή ακόμη και να καθορίσουν την τιμή στον κλάδο.

Η αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών επηρεάζεται κυρίως από την τιμή για το λόγο αυτό τα υποκατάστατα ως προς την τιμή προϊόντα είναι πιο σημαντικά καθώς οι αγοραστές μπορούν εύκολα να μετακινηθούν από την μια επιχείρηση στην άλλη με μικρό κόστος και περίπου την ίδια ποιότητα.

Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων του κλάδου είναι σημαντική για την κατάστρωση της επιχειρησιακής στρατηγικής. Το συγκεκριμένο στοιχείο του υποδείγματος είναι καθοριστικό και απαντά στο ερώτημα για το αν η επιχείρηση μπορεί να είναι κερδοφόρα στον κλάδο δραστηριότητας της (Παπαδάκης., 2007). Αν ο ανταγωνισμός σε έναν κλάδο είναι έντονος αυτό μπορεί να προκαλέσει πόλεμο τιμών και να αποτελέσει απειλή για την κερδοφορία της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον Porter η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο εξαρτάται από τον αριθμό των ανταγωνιστών, τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, το κόστος, και τα εμπόδια εξόδου από τον κλάδο.

Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει ότι οι επιχειρήσεις σε μια ανάλυση ανταγωνιστικότητας δεν θα πρέπει να καταγράφουν μόνο τα εμπόδια εισόδου αλλά και τα εμπόδια εξόδου από τον κλάδο, αν για οποιοδήποτε λόγο μια επιχείρηση επιθυμεί να βγει από τον συγκεκριμένο κλάδο. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να αποφευχθεί ο εγκλωβισμός μιας επιχείρησης που τα αποτελέσματά της δεν είναι καλά να εξέλθει του κλάδου.

Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter βελτιώνει σημαντικά την εικόνα για την κατάσταση του ανταγωνισμού στον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση και απλοποιεί το μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης σε πέντε ισχυρές δυνάμεις που η καταγραφή τους μπορεί να αναδειξεί τις ευκαιρίες και τις απειλές για την επιχείρηση, και να την βοηθήσει στην κατανόηση και την άμβλυνση του ανταγωνισμού.

ΕΝΟΤΗΤΑ 4. ΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.

4.1 Μεθοδολογία και Μέθοδοι έρευνας

Στην παρούσα εργασία η μέθοδος έρευνας που επιλέχθηκε διαφέρει σε σχέση με τις λοιπές μεθόδους και πρακτικές έρευνας που σχετίζονται με ποιοτικά ή ποσοτικά δεδομένα σκοπός της έρευνας είναι η επαλήθευση των ερευνητικών ερωτημάτων και η διεξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων σχετικά με το αν οι πράξεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μπορούν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την σύγχρονη επιχείρηση, το οποίο θα βοηθήσει την επιχείρηση στην άμβλυνση του ανταγωνισμού, με τελικό σκοπό την επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων.

Υπό μια τέτοια οπτική ο σκοπός αυτός δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί με την συλλογή στοιχείων με ερωτηματολόγια δηλαδή ποσοτική έρευνα ή τις τεχνικές της ποιοτικής έρευνας.

Εφόσον βασική επιδίωξη της έρευνας είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την εταιρική κοινωνική ευθύνη, επιλέχθηκε η μέθοδος της θεμελιωμένης θεωρίας για να αναδείξει μέσα από μία συστηματική παράθεση της θεωρίας, την σημασία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην σύγχρονη επιχείρηση και την συμβολή της στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δίνοντας παράλληλα απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα, παρέχοντας χρήσιμα συμπεράσματα και προτάσεις της παραπάνω επιχειρηματικής πρακτικής, χωρίς όμως να παραβλέπονται τα στάδια και οι διαδικασίες που ισχύουν σε κάθε ερευνητική προσπάθεια.

Προς τούτο συγκεντρώθηκε ένα πλήθος θεωρητικών προσεγγίσεων για το συγκεκριμένο διοικητικό φαινόμενο, ικανό να αναλύσει τους παράγοντες εκείνους που μπορούν να μετατρέψουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη σε εργαλείο για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης, μέσα από την επίτευξη ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος, συνδέοντας την εταιρική κοινωνική ευθύνη με την γενικότερη επιχειρηματική στρατηγική.

Επίσης μελετάτε η επίδραση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην απόδοση της επιχείρησης και την γενικότερη λειτουργία της αναδεικνύοντας την σημασία της όπως αυτή φαίνεται από την πλευρά του καταναλωτή.

Αυτή η βασική προβληματική μαζί με τα επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν από αυτή, αποτελεί το βασικό αντικείμενο της έρευνας που καλείται να επαληθευθεί ή να απορριφθεί μέσα από την βιβλιογραφία όχι μόνο βιβλιογραφικά αλλά και πρακτικά σε επίπεδο επιχείρησης.

4.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν προς επαλήθευση στην παρούσα έρευνα ήταν τα εξής:

- Ποια η σημασία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ως διοικητική πρακτική και πως αυτή επηρεάζει την λειτουργία της επιχείρησης.
- Πως επηρεάζεται η απόδοση της επιχείρησης με βάση τον βαθμό εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που παρουσιάζει.
- Επηρεάζει την καταναλωτική συμπεριφορά η εταιρική κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης.
- Μπορούν οι δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης να αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την άμβλυνση του ανταγωνισμού.

4.3 Κριτήρια ποιότητας

Το πλήθος των θεωρητικών προσεγγίσεων που συγκεντρώθηκαν για να περιγράψουν το συγκεκριμένο διοικητικό φαινόμενο εγγυώνται την ποιότητα του τελικού αποτελέσματος. Μέσα από την ανασκόπηση μιας σειράς μελετών, άρθρων και κειμένων σε έντυπη και ηλεκτρονική μορφή συγκεντρώθηκαν οι απαραίτητες πληροφορίες που απαιτούνται για την διασφάλιση της ποιότητας των ευρημάτων της συγκεκριμένης εργασίας, δίνοντας παράλληλα απάντηση στα συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα που αναφέρθηκαν.

Οι βιβλιογραφικές πηγές μελετήθηκαν και αξιολογήθηκαν προσεκτικά με ποιοτικά κριτήρια με γνώμονα πάντα την βασική προβληματική της παρούσης έρευνας, όπως σημειώθηκε προηγουμένως, και δεν είναι άλλη από το αν η εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην σύγχρονη επιχείρηση.

4.4 Ηθικές προεκτάσεις

Η κατάρτιση μιας επιστημονικής εργασίας θα πρέπει να διέπεται από αξιοπιστία η οποία να αντανακλάται στον σχεδιασμό, την μεθοδολογία, την ανάλυση και την χρήση των πόρων, που εγγυώνται την ορθότητα των συμπερασμάτων της.

Όπως ήδη αναφέρθηκε η βιβλιογραφία της παρούσας εργασίας στηρίχθηκε σε άρθρα, μελέτες και βιβλία, σε έντυπη και ηλεκτρονική μορφή, πάνω στο συγκεκριμένο διοικητικό φαινόμενο. Για την συστηματική παράθεση τους στην συγκεκριμένη ερευνητική προσπάθεια, τηρήθηκαν όλοι οι κανόνες και οι βιβλιογραφικές παραπομπές που προστατεύουν την πνευματική ιδιοκτησία.

Για αυτό σε όλα τα στάδια συγγραφής της παρούσας μελέτης έγινε προσπάθεια να τηρηθούν οι παραπάνω κανόνες και καλές πρακτικές που ενισχύουν ακόμη περισσότερο τα συμπεράσματα και τις προτάσεις της εργασίας.

4.5 Περιορισμοί

Το είδος και ο σκοπός της παρούσας διατριβής δεν επέτρεψε να χρησιμοποιηθούν οι κλασσικές ποιοτικές και ποσοτικές πρακτικές, για την έρευνα της. Η προβληματική της συγκεκριμένης έρευνας ήταν εκείνη που καθόρισε την μέθοδο μιας περισσότερο θεωρητικής και θεμελιωμένης προσέγγισης, που διαφέρει από τις λοιπές μεθόδους που συναντώνται στην βιβλιογραφία.

Αυτό όμως δεν σημαίνει πως αγνοούνται τα στάδια και οι διαδικασίες που ισχύουν σε κάθε ερευνητική προσπάθεια. Η ιδιαιτερότητα της παρούσας εργασίας απαιτεί την αναζήτηση εκτενούς βιβλιογραφίας τόσο έντυπης όσο και ηλεκτρονικής για να τεκμηριώσει και να διασφαλίσει έγκυρα συμπεράσματα γύρω από το εξεταζόμενο διοικητικό φαινόμενο.

Η συστηματική μελέτη και παράθεση των βιβλιογραφικών πηγών, δημιουργεί ένα αποτέλεσμα αρκετά αξιόπιστο και ικανοποιητικό, το οποίο δεν υστερεί σε ποιότητα και αξιοπιστία από τις λοιπές ερευνητικές προσπάθειες.

ΕΝΟΤΗΤΑ 5. Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΕΚΕ ΣΤΗΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

5.1 Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Οι θιασώτες της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης χρησιμοποιούν τέσσερα βασικά επιχειρήματα για να υποστηρίξουν τον ρόλο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης σε μια

επιχείρηση. Αναφέρονται κυρίως στην ηθική υποχρέωση της επιχείρησης, την βιωσιμότητα, την άδεια για λειτουργία και την φήμη της επιχείρησης στην αγορά.

Η ηθική έχει να κάνει κυρίως με το να είναι η επιχείρηση «καλός πολίτης» και να λειτουργεί ηθικά με το βλέμμα της στραμμένο στα προβλήματα της κοινωνίας. Το επιχείρημα της βιωσιμότητας έχει να κάνει κυρίως με ζητήματα που αφορούν το περιβάλλον και την στάση της επιχείρησης απέναντι του (Βουρνά Χ.,2015).

Η άδεια λειτουργίας αφορά ότι κάθε επιχείρηση για να λειτουργήσει χρειάζεται να συμμορφώνεται με την κείμενη κάθε φορά νομοθεσία, ενώ η φήμη της μπορεί να ενισχυθεί σημαντικά στην αγορά όταν αυτή αναλαμβάνει δράσεις εταιρικής ευθύνης σε μείζονα κοινωνικά ή περιβαλλοντικά ζητήματα.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την έννοια της ηθικής συμμόρφωσης η οποία διαπερνά ολόκληρη την οργάνωση και ρυθμίζει την ηθική εκτέλεση της κάθε επιχειρηματικής λειτουργίας. Οι ηθικές επιλογές της επιχείρησης εξασφαλίζουν μια τρόπον τινά ισορροπία στις επιλογές της επιχείρησης για την στάση της απέναντι στους ανταγωνιστές, των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων και τους κόστους.

Η βιώσιμη ανάπτυξη αποτελεί έναν ακόμη όρο που συνδέεται με την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Η ανάπτυξη μέχρι πρότινος συνδέονταν με την οικονομική μεγέθυνση και την αύξηση των πόρων που θα οδηγούσαν στην αυτάρκεια στην οικονομική εξέλιξη της ανθρωπότητας. Με τον όρο ανάπτυξη θα μπορούσαμε να ορίσουμε με την οποία βελτιώνουμε ένα σύνολο από παράγοντες οπότε πρόκειται για μια μάλλον δυναμική έννοια , που διαμορφώνεται ανάλογα με τις συνθήκες σε κάθε περίοδο.

Η περιβαλλοντική κρίση που ξέσπασε στις αρχές του 1970 έφερε στην επιφάνεια ζητήματα που αφορούν την προστασία του περιβάλλοντος την σπατάλη των φυσικών πόρων και την ποιότητα ζωής των ανθρώπων. Έκτοτε η ανάπτυξη απέκτησε συνιστώσες που αφορούν τον άνθρωπο, το περιβάλλον και την κοινωνία εκτός από το οικονομικό κέρδος (Γκαγκαλέτσιου Α., 2020).

Άμεση συνέπεια της βιώσιμης ανάπτυξης ήταν η έννοια της αειφόρου ανάπτυξης που αναφέρεται στην οικονομική ανάπτυξη που σχεδιάζεται και υλοποιείται λαμβάνοντας υπόψη την προστασία του περιβάλλοντος και την βιωσιμότητα (WCED., 1987).

Σύμφωνα με τον Porter οι επιτυχημένες επιχειρήσεις θέλουν να λειτουργούν στα πλαίσια μιας υγιούς κοινωνίας και αντίστοιχα στα πλαίσια μιας κοινωνίας μπορούν να λειτουργούν επιτυχημένες επιχειρήσεις. Η διαπίστωση αυτή οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι οργανωμένες δράσεις ΕΚΕ μπορούν να βελτιώσουν τις επιδόσεις μιας επιχείρησης, να αμβλύνουν τον ανταγωνισμό, και να δημιουργήσουν πρόσθετη αξία για τις βασικές ομάδες ενδιαφερομένων και τον καταναλωτή (Porter & Kramer., 2006).

Η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης μπορεί να βελτιωθεί σημαντικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη, προσφέροντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις λοιπές

επιχειρήσεις του κλάδου. Επομένως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης μπορεί να δημιουργηθεί και να ενισχυθεί περαιτέρω με δράσεις κοινωνικής ευθύνης που δημιουργούν δεσμούς μεταξύ επιχείρησης και κοινωνίας. Οι «λύσεις» που προσφέρει η επιχείρηση σε ζητήματα που αφορούν την κοινωνία και το περιβάλλον ενισχύει περαιτέρω την φήμη της και την βοηθά να υπερκεράσει τον ανταγωνισμό.

Σύμφωνα με τα παραπάνω η εταιρική κοινωνική ευθύνη μετατρέπεται σε ένα στρατηγικό εργαλείο και αναλαμβάνει δράση για να τοποθετήσει την επιχείρηση σε σχέση με την κοινωνία καθώς και το νομοθετικό πλαίσιο που πρέπει να διέπει την λειτουργία της.

Το όφελος από την εταιρική κοινωνική ευθύνη για μια επιχείρηση είναι πολύπλευρο καθώς δεν εξασφαλίζει μόνο μια καλή φήμη στην αγορά αλλά επίσης μειώνει και τα κόστη λειτουργίας της επιχείρησης που προκύπτουν από την συμμόρφωση της εταιρίας με τους κανονισμούς και την κείμενη κάθε φορά νομοθεσία, που περιέχεται στην έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης.

Η εταιρική διακυβέρνηση έχει καταφέρει να προσελκύσει το έντονο ενδιαφέρον του κοινού λόγω της σημασίας της στην οικονομική ευεξία της επιχείρησης και της κοινωνικής ευημερίας. Η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί ουσιαστικά μια φιλοσοφία, και αποτυπώνει την αντίληψη γύρω από την εξουσία και τους τρόπους άσκησης της (Εμμανουηλίδης Ξ., 2009).

Η κάθε εταιρία στην προσπάθεια ανάπτυξης της στην αγορά μπορεί να επιλέξει μέσα από ένα πλήθος γενικών και επιμέρους στρατηγικών όπως το να ανταγωνιστεί τις λοιπές επιχειρήσεις στην αγορά προσφέροντας το προϊόν της σε μια τιμή χαμηλότερη από τον ανταγωνισμό ή να προσφέρει ένα διαφοροποιημένο προϊόν για να αμβλύνει τον ανταγωνισμό.

Οποιαδήποτε στρατηγική και αν επιλέξει η υιοθέτηση πράξεων κοινωνικής υπευθυνότητας αποτελεί ζήτημα ζωτικής σημασίας για την ανταγωνιστικότητα της και την μείωση του κόστους. Επίσης μπορεί να δώσει νέες ευκαιρίες για καινοτομία και καλύτερες σχέσεις με τον καταναλωτή. Η κυριότερη συνεισφορά της ΕΚΕ αναφέρεται κυρίως στην δημιουργία μιας εταιρικής κουλτούρας που διαπερνά όλα τα επίπεδα της οργάνωσης και βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα της με άμεσο αντίκτυπο στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης.

Μια κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τόσο στο εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον της. Η αναγνώριση μιας κοινωνικά υπεύθυνης επιχείρησης αντανακλάται τόσο στην πελατεία, δηλαδή την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της, όσο και στην ικανοποίηση των εργαζομένων της και την βελτίωση της παραγωγικότητας τους.

Μια εταιρία που ενδιαφέρεται για τους εργαζομένους της είναι πιο εύκολο να προσελκύσει ταλαντούχα στελέχη ενισχύοντας με τον τρόπο αυτό τα αποτελέσματα

της. Ταυτόχρονα η επωνυμία της ενισχύεται στην αγορά και μπορεί να προσελκύσει περισσότερους πελάτες, δημιουργώντας πρόσθετες πωλήσεις και έσοδα.

Η κοινωνική επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει και να διατηρήσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα την ξεχωρίσει από τον ανταγωνισμό και θα την βοηθήσει να αποκτήσει καλύτερες σχέσεις με τους καταναλωτές, τους προμηθευτές και τις λοιπές ομάδες ενδιαφερομένων, δημιουργώντας αμοιβαία επωφελείς σχέσεις και συμμαχίες με φορείς και οργανισμούς και αμοιβαία συνεργασία με τους προμηθευτές και τους εργαζομένους της.

5.2 Έρευνες για την επίδραση της στρατηγικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Στην διεθνή βιβλιογραφία υπάρχει μια πληθώρα μελετών σχετικά με την επίδραση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην επιτυχία της γενικότερης επιχειρηματικής στρατηγικής. Σε αρκετές όμως από αυτές υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ εταιρικής ευθύνης και επιχειρηματικής στρατηγικής.

Πρόσφατη έρευνα μελέτησε την συμπεριφορά δύο επιχειρήσεων μεταξύ των οποίων η πρώτη ενδιαφέρεται για την μεγιστοποίηση του κέρδους και η δεύτερη για την μεγιστοποίηση της κοινωνικής αξίας. Οι δύο επιχειρήσεις προσφέρουν παρόμοιο προϊόν (Korpe & Brand., 2011)

Τα πορίσματα της έρευνας έδειξαν ότι αν η επιχείρηση έχει διπλό στόχο δηλαδή την μεγιστοποίηση του κέρδους και την εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να επιτύχει περισσότερα κέρδη από μια επιχείρηση που λειτουργεί μόνο με το κριτήριο μεγιστοποίησης του κέρδους (Γκαγκαλέτσιου Α., 2020).

Το αποτέλεσμα εμφανίζει ότι το συμφέρον της επιχείρησης είναι να υιοθετήσει τις πράξεις κοινωνικής ευθύνης στην επιχειρηματική της πρακτική.

Άλλη μελέτη εξέτασε τις επιπτώσεις που μπορεί να έχει η ΕΚΕ με τις περιβαλλοντικές ανάγκες στην απόδοση της επιχείρησης οι οποίες είχαν αρνητικά αποτελέσματα στην απόδοση της επιχείρησης αλλά θετικό αντίκτυπο στην έρευνα και ανάπτυξη. Η λήψη μέτρων για το περιβάλλον δείχνει να επηρεάζει αρνητικά την χρηματοοικονομική απόδοση της επιχείρησης, όμως έχει θετική επίπτωση στην έρευνα και ανάπτυξη και την δημιουργία προϊόντων φιλικών προς το περιβάλλον που αυξάνουν το τζίρο της επιχείρησης.

Η σύγκριση της προσόδου μεταξύ χρηματοοικονομικής απόδοσης και νέων προϊόντων αποτελούν το κριτήριο για το αν θα υιοθετηθούν πράξεις περιβαλλοντικής κοινωνικής ευθύνης. Αν η πρόσοδος λόγω της δημιουργίας νέων προϊόντων είναι μεγαλύτερη από την μείωση στην απόδοση της επιχείρησης, τότε μάλλον θα υιοθετηθούν πράξεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Επομένως η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει τα οφέλη που προκύπτουν από την εταιρική κοινωνική ευθύνη και αναλόγως να αποφασίσει αν θα προβεί στις συγκεκριμένες πρακτικές για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σύμφωνα με την στρατηγική ΕΚΕ η εφαρμογή πράξεων κοινωνικής υπευθυνότητας θα πρέπει να πηγάζει από την κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης και να μην έχει έναν φιλανθρωπικό χαρακτήρα. Οι πράξεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, μπορεί να αυξάνουν το κόστος της επιχείρησης βραχυπρόθεσμα, καθώς συνδέονται με την καινοτομία που χρησιμοποιεί στην παραγωγή της.

Το κόστος παραγωγής αυξάνεται όταν η επιχείρηση επιθυμεί να εφαρμόσει φιλικές προς το περιβάλλον μεθόδους παραγωγής ή μπορεί να μειώνεται αν η επιχείρηση εφαρμόσει μια νέα μέθοδο παραγωγής που εξοικονομεί πόρους και μειώνει την ρύπανση του περιβάλλοντος.

Μακροπρόθεσμα τα οφέλη της ΕΚΕ είναι πολλαπλά για μια επιχείρηση τόσο στη ζήτηση των προϊόντων της και την φήμη της στην αγορά, αλλά και την μείωση του κόστους μακροπρόθεσμα μέσω της αύξησης της κερδοφορίας και των πωλήσεων της.

Μια επιχείρηση επομένως, αποκτά κίνητρο να ακολουθήσει μια στρατηγική ΕΚΕ σε σχέση με τον ανταγωνισμό, καθώς λειτουργεί προς όφελος της ακόμα και αν, ο ανταγωνισμός ακολουθεί παρόμοιες στρατηγικές. Η υιοθέτηση πράξεων κοινωνικής ευθύνης όπως σημειώθηκε, μπορεί αρχικά να αυξάνει τα κόστη όμως, υπάρχουν και δράσεις που μπορούν να μην τα επηρεάσουν ή να τα μειώσουν μακροπρόθεσμα.

Από τις παραπάνω έρευνες γίνεται εμφανές ότι μια επιχείρηση που υιοθετεί την στρατηγική κοινωνική ευθύνη στην λειτουργία της μπορεί να αποκομίσει πολλαπλά οφέλη όπως βελτιωμένη φήμη, καλή δημοσιότητα, καλύτερες δημόσιες σχέσεις, καλύτερη απόδοση, αυξημένες πωλήσεις, χαμηλότερα κόστη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Μέσω της στρατηγικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, βελτιώνεται η αξία του εμπορικού σήματος της επιχείρησης με αποτέλεσμα την βελτιωμένη άποψη και την δημιουργία μεγαλύτερης αξίας για τον τελικό καταναλωτή. Πολλές επιχειρήσεις που υιοθετούν πράξεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης χαίρουν καλής δημοσιότητας και βελτιώνουν την εικόνα τους απέναντι στις βασικές ομάδες ενδιαφερομένων.

Επίσης, βελτιώνουν την σχέση τους με τους τοπικούς παράγοντες και την κυβέρνηση λόγω της αμοιβαίας στήριξης σοβαρών κοινωνικών ζητημάτων. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη παρέχει μεγαλύτερη διαφάνεια και αξιοπιστία από πλευράς επενδυτών, δημιουργία νέων αγορών και βελτίωση της κερδοφορίας και των πωλήσεων. Οι πράξεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης δημιουργούν εταιρικές προσαρμογές που είναι κρίσιμες για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

5.3 Παράγοντες που επιδρούν στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Τα τελευταία χρόνια το περιεχόμενο της ΕΚΕ έχει αλλάξει και το ενδιαφέρον έχει μετατοπιστεί από την προσπάθεια εφαρμογής της στη σύγχρονη επιχείρηση στην στρατηγική της σημασία ως εργαλείο της σύγχρονης διοικητικής πρακτικής (Γαλάνόπουλος Α., 2006).

Η αναζήτηση στην βιβλιογραφία σχετικά με την εφαρμογή της ΕΚΕ στην σύγχρονη επιχείρηση προσανατολίζεται κυρίως στον τρόπο με τον οποίο μπορεί να εφαρμοσθεί το διοικητικό φαινόμενο με αποτελεσματικό και αποδοτικό για την επιχείρηση τρόπο.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία διακρίνονται τρεις βασικοί παράγοντες για την επίτευξη των επιθυμητών για μια επιχείρηση που είναι η γνώση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δρα η επιχείρηση, η γνώση των βασικών αξιών της και η ηγεσία (Marco., 2003).

Ένας οργανισμός θα πρέπει να αντιλαμβάνεται και να προσαρμόζεται πλήρως στις εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Επομένως είναι εξαιρετικά σημαντικό να αφουγκράζεται τις τάσεις στο εξωτερικό περιβάλλον και να εκκινεί τις κατάλληλες διαδικασίες για να προσαρμοστεί σε αυτές. Η κουλτούρα της επιχείρησης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση αντιλαμβάνεται τις τάσεις και τις αλλαγές στο περιβάλλον της.

Οι αξίες είναι τα στοιχεία εκείνα που καθορίζουν που καθορίζουν την συμπεριφορά της επιχείρησης. Πρόκειται για γενικές αρχές που βοηθούν τους ανθρώπους να πάρουν αποφάσεις. Επομένως η νοοτροπία ενός οργανισμού παίζει σημαντικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι που τον απαρτίζουν παίρνουν αποφάσεις για σημαντικά θέματα. Σε πολλούς οργανισμούς οι αξίες αυτές διατυπώνονται γραπτώς ή αποτελούν άγραφους κανόνες για τα μέλη του. Τέτοιες αξίες μπορεί να είναι ο σεβασμός, η ειλικρίνεια, η εντιμότητα κλπ.

Με βάση αυτές τις αξίες, που αποτελούν πυξίδα για τον οργανισμό, καθορίζονται οι τρόποι υιοθέτησης και εφαρμογής των αλλαγών, αλλά και της επιθυμητής κατάστασης για το μέλλον του οργανισμού. Η εναρμόνιση αυτών των αξιών μεταξύ του προσωπικού και της διοίκησης της επιχείρησης, εγγυώνται την επιτυχημένη υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Η αποτελεσματική ηγεσία αποτελεί τον δεύτερο παράγοντα που διάκειται ευνοϊκά στην στρατηγική κοινωνική ευθύνη και αποτελείται από δύο βασικές συνιστώσες:

- Δίνει λόγω ύπαρξης στον οργανισμό, πραγματώνει το όραμα της, και προσαρμόζεται στο ταραχώδες εξωτερικό περιβάλλον.
- Εμπνέει τους ανθρώπους της οργάνωσης και τους παρακινεί να πραγματώσουν το όραμα της επιχείρησης.

Επομένως η ηγεσία συνδέεται στενά με την αλλαγή και προϋποθέτει την ύπαρξη ενός οράματος και την προσπάθεια υλοποίησης τους μέσω της προσωπικής επιρροής και της αποτελεσματικής ηγεσίας (Bennis W., 1999).

Οι τρεις αυτοί παράγοντες επιδρούν σημαντικά στην εφαρμογή μιας αποτελεσματικής στρατηγικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης σε έναν οργανισμό και είναι ικανές να μετατρέψουν την συγκεκριμένη διοικητική πρακτική σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

5.4 Υλοποίηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην σύγχρονη επιχείρηση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η υλοποίηση της στρατηγικής εταιρικής ευθύνης σε ένα οργανισμό θα πρέπει να περιλαμβάνει μια σειρά από βήματα που θα οδηγήσουν στην εφαρμογή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στον οργανισμό και την βελτίωση της απόδοσης του οδηγώντας τελικά στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Γαλανόπουλος Α., 2006).

Θα μπορούσαμε να διακρίνουμε τέσσερα διαφορετικά στάδια υλοποίησης της ΕΚΕ ως εξής:

- Συνειδητοποίηση των αλλαγών στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.
- Διαμόρφωση οράματος και εταιρικών αξιών.
- Προσδιορισμός της οργανωτικής συμπεριφοράς.
- Υποστήριξη της αλλαγής.

Με την υλοποίηση αυτών των τεσσάρων φάσεων αναμένεται μια μόνιμη αλλαγή στην πορεία του οργανισμού, που θα αποφέρει καλύτερα αποτελέσματα λαμβάνοντας υπόψη τις εξελίξεις στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.

Το πρώτα βήμα για την υλοποίηση της ΕΚΕ σε έναν οργανισμό εκκινεί από την μελέτη των αλλαγών στο περιβάλλον της επιχείρησης. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης απαρτίζεται από εκείνα τα στοιχεία που βρίσκονται έξω από την επιχείρηση και έχουν την ικανότητα να επηρεάζουν την ομαλή λειτουργία της (Γαλανόπουλος Α., 2006).

Πολλές εταιρίες βρίσκονται απροετοίμαστες στις αλλαγές του περιβάλλοντος που δραστηριοποιούνται για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό. Οι ραγδαίες μεταβολές στις κοινωνικές, πολιτικές, τεχνολογικές, και οικονομικές μεταβλητές προκαλούν έντονη αναταραχή και αβεβαιότητα στην επιχείρηση. Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να αναγνωρίζει τις ευκαιρίες και τις απειλές που παρουσιάζονται σε αυτό το έντονα μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να αναλαμβάνει τις κατάλληλες δράσεις για την προσαρμογή και την υιοθέτηση των αλλαγών στον οργανισμό.

Σε αυτήν την πρώτη φάση τα στελέχη λαμβάνοντας υπόψη τα στοιχεία του περιβάλλοντος αναλαμβάνουν δράσεις ΕΚΕ που απαντούν στα ζητήματα που

προκύπτουν στο εξωτερικό περιβάλλον ή λειτουργούν προληπτικά για να προστατέψουν την επιχείρηση από μια ενδεχόμενη καταναλωτική ή περιβαλλοντική αντίδραση.

Η κατανόηση των θεμελιωδών αξιών της επιχείρησης σε θέματα που αφορούν την κοινωνία και το περιβάλλον είναι σημαντική για την εξέλιξη της υλοποίησης της ΕΚΕ. Η κουλτούρα της εταιρείας θα πρέπει να συνάδει με τις αξίες των στελεχών για τα κοινωνικά ή περιβαλλοντικά θέματα.

Σε πολλές περιπτώσεις οι αποφάσεις για διάφορα θέματα της επιχείρησης δεν λαμβάνονται με κριτήριο αποκλειστικά την μεγιστοποίηση του κέρδους, αλλά σε πολλές περιπτώσεις αντανακλούν τις απόψεις των στελεχών για κοινωνικά ή περιβαλλοντικά θέματα

Επομένως είναι σημαντικό στο εσωτερικό του οργανισμού να υπάρχει μια αυξημένη επίγνωση των αξιών που θα συνδυάζεται με την ηγεσία και θα απαντά σε θέματα όπως:

- Ποιες είναι οι προσωπικές αξίες των στελεχών.
- Πως αυτές οι προσωπικές αξίες συνδέονται με την γενικότερη επιχειρησιακή κουλτούρα.
- Πως η επιχειρησιακή κουλτούρα διασφαλίζει την προσαρμογή του οργανισμού στο περιβάλλον του (Πουλιόπουλος Λ., 2013)

Το καθαρό όραμα και οι καλά διαμορφωμένες εταιρικές αξίες που λειτουργούν σε μια οργανωτική κουλτούρα που κινείται φιλικά προς την κοινωνία και το περιβάλλον είναι σημαντικά στοιχεία όχι μόνο για την προσαρμογή στο περιβάλλον αλλά και στην κινητοποίηση των εργαζομένων.

Ένα όραμα περιγράφει με σαφήνεια το που θέλει να βρεθεί η επιχείρηση στο μέλλον, θέτει τους στρατηγικούς στόχους, και θέτει την κατεύθυνση για την επίτευξη τους. Οι εταιρικές αξίες αποτελούν την πυξίδα για τις αποφάσεις και την συμπεριφορά σε θέματα που αφορούν την εταιρική κοινωνική ευθύνη και ενισχύουν την προσπάθεια του οργανισμού για την επίτευξη των στόχων και την πραγμάτωση του οράματος.

Το όραμα και οι εταιρικές αξίες συνθέτουν την εικόνα της επιχείρησης στο μέλλον και λειτουργούν σαν το όχημα που θα συντονίσει την προσπάθεια και θα μεταφέρει την επιχείρηση σε αυτήν την επιθυμητή κατάσταση μελλοντικά.

Το όραμα θα πρέπει να είναι διαμορφωμένο με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι σε συμφωνία με τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος και παράλληλα να εμπνέει τα μέλη της οργάνωσης για την πραγμάτωση του. Αυτό απαιτεί το όραμα και οι εταιρικές αξίες να είναι αντιληπτές και κατανοητές από όλους στον οργανισμό.

Επομένως το όραμα και οι εταιρικές αξίες θα πρέπει να είναι γραπτώς διατυπωμένες με μια προσεκτικά σχεδιασμένη διαδικασία, ώστε να ευθυγραμμίζονται με τις προσωπικές αξίες των στελεχών του οργανισμού. Για το λόγο αυτό απαιτείται η συμμετοχή όλων στην κατάρτιση και την διάχυση τους στην οργάνωση.

Δημιουργώντας ένα όραμα συνδεδεμένο με την εταιρική κοινωνική ευθύνη και τις ανάλογες εταιρικές αξίες που μεταφράζονται σε πράξεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης η επιχείρηση μπορεί με τον καιρό να επεκτείνει την φήμη της και να θεμελιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σε τρίτη φάση εφόσον έχουν διατυπωθεί σαφώς το όραμα και οι εταιρικές αξίες θα πρέπει να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή στην συμπεριφορά του οργανισμού για την επιτυχή υλοποίηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Η επιτυχής αλλαγή στην συμπεριφορά του οργανισμού μπορεί να προέλθει από τους εξής παράγοντες:

- Προσαρμογή του οράματος και των επιχειρηματικών αξιών στην καθημερινή επιχειρηματική πρακτική.
- Αποδοχή της αλλαγής και υιοθέτηση της στην καθημερινή επιχειρηματική πρακτική μέσω του κύκλου αλλαγής (Plan, Do, Check, Adapt). Στην πρώτη φάση του κύκλου της αλλαγής το όραμα και οι εταιρικές αξίες μετουσιώνονται σε προγράμματα, τα οποία με την υλοποίηση τους ελέγχονται από τους διοικούντες και επιλέγονται οι δράσεις με τα καλύτερα αποτελέσματα, λαμβάνοντας όπου χρειάζεται διορθωτικές κινήσεις, για να επιτευχθούν τα κατάλληλα αποτελέσματα (Γαλανόπουλος Μ., 2006).

Η επικοινωνία είναι απαραίτητο στοιχείο για την διάχυση σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης του οράματος, των εταιρικών αξιών και των δράσεων ΕΚΕ. Οι άνθρωποι που είναι υπεύθυνοι για την υλοποίηση αυτών των δράσεων θα πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένοι για τα οφέλη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην επιχείρηση.

Πολλά είδη δράσεων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μπορούν να υιοθετηθούν από μια επιχείρηση με βάση το περιβάλλον μέσα στο οποίο δρα η επιχείρηση. Το καλύτερο για την επιχείρηση θα ήταν να επιλεγούν δράσεις που εξασφαλίζουν την δυνατότητα να μεταφερθεί η επιχείρηση στην επιθυμητή κατάσταση που προσδοκά στο μέλλον.

Η δημιουργία κατάλληλων προτύπων, η δημιουργία θέσης υπευθύνου ΕΚΕ, και η εκπαίδευση των εργαζομένων σε έννοιες σχετικές με την εταιρική κοινωνική ευθύνη, το όραμα, τις εταιρικές αξίες μπορούν να δημιουργήσουν μια καλύτερη αντίληψη στο προσωπικό και την διοίκηση ώστε η ΕΚΕ να ενσωματωθεί στην καθημερινή επιχειρηματική συμπεριφορά.

Η ολοκλήρωση του σχεδίου υλοποίησης που θα οδηγήσει σε μια βελτιωμένη κατάσταση την επιχείρηση και στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, συνίσταται στην υιοθέτηση και εφαρμογή της αλλαγής της επιχειρησιακής συμπεριφοράς σε μόνιμη βάση στην καθημερινή επιχειρηματική πρακτική.

Η υιοθέτηση της αλλαγής απαιτεί την ενσωμάτωση της στην στρατηγική, την κουλτούρα, την νοοτροπία, τις νόρμες και τα συστήματα του οργανισμού σε μόνιμη βάση. Κύρια επιδίωξη αυτής της διαδικασίας είναι η ευθυγράμμιση όλων των τμημάτων του οργανισμού με το όραμα και τις εταιρικές αξίες της ΕΚΕ.

Για να επιτύχουμε την ενσωμάτωση της αλλαγής της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στον οργανισμό μπορούμε να λάβουμε υπόψη τους εξής παράγοντες:

- Ενσωμάτωση της ΕΚΕ στην γενική επιχειρηματική στρατηγική.
- Τακτική πληροφόρηση του ανώτερου management για θέματα περιβαλλοντικά και κοινωνικά θέματα.
- Ενσωμάτωση της ΕΚΕ στους αντικειμενικούς στόχους της εταιρίας και δημιουργία συστήματος ανταμοιβών για τους ανθρώπους που πραγματοποιούν επιτυχημένες δράσεις ΕΚΕ.
- Σύνδεση της νέας επιχειρηματικής συμπεριφοράς του οργανισμού με τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας (Key Success Factors).

Η πραγματική συνεισφορά της υλοποίησης της ΕΚΕ σε έναν οργανισμό έγκειται στο γεγονός αν πράγματι αποδίδει πρόσθετα οικονομικά, κοινωνικά, και περιβαλλοντικά οφέλη. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία υπάρχουν άφθονα παραδείγματα επιχειρήσεων ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη πράγματι δημιουργεί αξία για την επιχείρηση και τις βασικές ομάδες ενδιαφερομένων.

Η ενεργός συμμετοχή της επιχείρησης σε ζητήματα που αφορούν την κοινωνία και το περιβάλλον και της συμμόρφωση με το νομοθετικό πλαίσιο που διέπει την λειτουργία της μπορεί να λειτουργήσει ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να την κάνει περισσότερο ελκυστική στην αγορά τόσο από τους καταναλωτές που την προτιμούν σε σχέση με τον ανταγωνισμό, αλλά και τις λοιπές ομάδες ενδιαφερομένων που χαίρονται να συνεργάζονται με εταιρίες που είναι «καλοί πολίτες».

Οι συνεχείς προσπάθειες της επιχείρησης σε θέματα περιβαλλοντικής και κοινωνικής ευθύνης, μέσα από δράσεις κοινωνικής υπευθυνότητας, μπορούν να βελτιώσουν σε σημαντικό βαθμό την εταιρική εικόνα καθώς οι εταιρίες οι οποίες εργάζονται όχι μόνο για το κέρδος αλλά και για να φτιάξουν ένα καλύτερο κόσμο για τους πελάτες, τους πολίτες και τους καταναλωτές, αποκτούν άλλη δυναμική κερδίζοντας μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς που συμβάλλει τα μέγιστα στην αύξηση της κερδοφορίας τους (Πουλιόπουλος Λ., 2013).

Η βιβλιογραφική επισκόπηση που προηγήθηκε αποδεικνύει περίτρανα ότι η υλοποίηση ενός συστήματος εταιρικής κοινωνικής ευθύνης σε μια επιχείρηση, με ένα σαφώς προσδιορισμένο και τεκμηριωμένο τρόπο μπορεί να βελτιώσει την απόδοση της και να της δώσει το πολυπόθητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που θα την βοηθήσει να μεγαλώσει και να αναπτυχθεί μελλοντικά.

ΕΝΟΤΗΤΑ 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ.

Από το 1990 η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ξεκίνησε να εφαρμόζεται σε πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς και εξελίχθηκε από την απλή φιλανθρωπία και χορηγία σε ένα σύγχρονο διοικητικό φαινόμενο, για να δημιουργήσει συνεκτικούς

δεσμούς μεταξύ επιχείρησης και κοινωνίας και να μετατρέψει την επιχείρηση σε καλό και ευσυνείδητο πολίτη.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη ήρθε να απαντήσει στις αιτιάσεις πολλών ομάδων της κοινωνίας για μια καλύτερη κοινωνία, αλλά και σε πολλά περιβαλλοντικά κινήματα για την προστασία του περιβάλλοντος. Θα μπορούσε να λεχθεί ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι απότοκος των κοινωνικών εξελίξεων για χάρη των οποίων ήρθε να συμπληρώσει και πολλές φορές να υποκαταστήσει το ρόλο του κράτους και να εξασφαλίσει την ισορροπία μεταξύ οικονομικής ανάπτυξης και κοινωνικής ανάπτυξης (Τσιλιώνη Α., 2012).

Παρόλο που η βασική αρχή λειτουργίας μιας επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους, η καθημερινή επιχειρηματική πρακτική αποδεικνύει τις πολύπλευρες ωφέλειες της κοινωνικής υπευθυνότητας, τόσο από την σκοπιά του κόστους όσο και από την οπτική της μεγιστοποίησης των κερδών, αφού αποτελεί μια σύγχρονη διοικητική λειτουργία που βοηθά στην ανάπτυξη της φήμης στην αγορά, στην αύξηση των πωλήσεων, στην δημιουργία μακροπρόθεσμων σχέσεων με το καταναλωτικό κοινό και στην αύξηση των πωλήσεων που δημιουργεί κέρδη για την επιχείρηση.

Λόγω των πολλαπλών ωφελειών που αποκομίζει η επιχείρηση από τις πράξεις εταιρικής υπευθυνότητας, έχει γίνει πλέον αντιληπτό ότι η συγκεκριμένη πρακτική μπορεί να δημιουργήσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που θα βοηθήσει την επιχείρηση να αμβλύνει τον ανταγωνισμό και να αποκτήσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Ωστόσο η ανάπτυξη του θεσμού έκανε ένα μεγάλο κομμάτι των καταναλωτών να αντιμετωπίζει με καχυποψία τέτοιες δράσεις, καθώς δημιουργείται η εντύπωση ότι οι ενέργειες αυτές γίνονται απλά για την αύξηση των εσόδων της επιχείρησης παρά για την κοινωνική ευημερία. Οπότε θα ήταν προτιμότερο οι επιχειρήσεις που διαφημίζουν τις κοινωνικές δράσεις τους, να αναλαμβάνουν δράση σε έργα για την βελτίωση της κοινωνικής ευημερίας σε διάφορους τομείς όπως το περιβάλλον και ο πολιτισμός και να διαφημίζονται μέσω αυτών.

Για να είναι επιτυχημένο ένα πρόγραμμα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης θα πρέπει να υλοποιηθεί με ένα σωστά σχεδιασμένο και μελετημένο τρόπο για να αποδώσει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Αυτό προϋποθέτει μια σειρά ενεργειών που αναφέρεται κυρίως στην ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης. Πρόκειται λοιπόν για ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο που περιλαμβάνει το όραμα, τις εταιρικές αξίες, την κουλτούρα και την διαχείριση της αλλαγής στον οργανισμό.

Η ορθή υλοποίηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μπορεί να πραγματώσει το όραμα, να συντονίσει τις προσπάθειες του οργανισμού για την επίτευξη του, να εφαρμόσει κατάλληλες στρατηγικές που θα επιτύχουν τους αντικειμενικούς στόχους και θα οδηγήσουν στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι δράσεις που θα επιλεγούν είναι πολυάριθμες και αφορούν θέματα της κοινωνίας του περιβάλλοντος, του πολιτισμού, του αθλητισμού και η εκάστοτε εταιρία μπορεί να επιλέξει τις δράσεις εκείνες που ταιριάζουν καλύτερο στο σκοπό που εξυπηρετεί, στο μέγεθος και την δραστηριότητα της. Οι πράξεις κοινωνικής ευθύνης στις οποίες θα προβεί η επιχείρηση θα πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένες με την κουλτούρα και του στόχους του οργανισμού.

Η πίεση για μεγαλύτερη διαφάνεια από τους καταναλωτές κυρίως σε καιρό κρίσης όπως αυτή της πανδημίας, οδηγούν σε αναπροσδιορισμό του επιχειρηματικού μοντέλου. Οι βασικοί λόγοι που οι καταναλωτές χάνουν την πίστη τους σε μια εταιρία είναι η κρίση της υγείας και η συνεπακόλουθη οικονομική κρίση, η άνοδος του επιπέδου των τιμών, και κυρίως η αίσθηση ότι οι επιχειρήσεις έχουν όφελος από την συγκεκριμένη δύσκολη κατάσταση.

Στην μετά - κορωνοϊού εποχή, οι μάρκες έχουν διαπιστώσει ότι αυτή η κατάσταση απαιτεί συλλογική δράση και ουσιαστική συνεργασία σε όλα τα επίπεδα. Οι πράξεις των επιχειρήσεων για την αντιμετώπιση της κρίσης του Covid 19, για τους ανθρώπους τους, την κοινωνία και τους καταναλωτές θα καθορίσουν σε μεγάλο βαθμό την επιβίωση τους στο νέο οικονομικό περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις πλέον δεν χρειάζονται μόνο διαφήμιση αλλά αλληλεπίδραση με το καταναλωτικό κοινό και πρόνοια για την κοινωνία.

Το εμείς έρχεται να αντικαταστήσει το εγώ. Οι επιχειρήσεις υποχρεούνται να στηρίξουν αυτήν την έννοια και να αποδείξουν έμπρακτα πως είναι μαζί με την κοινωνία και όχι απέναντι. Για να συντονιστούν επομένως με τους καταναλωτές θα πρέπει να επανεξετάσουν ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες τους ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες ανάγκες τους.

Αξίες όπως η ασφάλεια και η αλληλεγγύη φαίνεται να κερδίζουν έδαφος αυτή την εποχή. Οι καταναλωτές αναζητούν προϊόντα που θα τους κάνουν να νιώσουν περισσότερο ασφαλείς, όχι μόνο εκείνοι αλλά και οι οικογένειες τους. Οι επιχειρήσεις που θα καταφέρουν να αντιμετωπίσουν αυτές τις ανησυχίες των καταναλωτών, μπορούν να κερδίσουν μερίδιο αγοράς στην νέα πραγματικότητα, δημιουργώντας ένα προϊόν που θα ανταποκρίνεται με συνέπεια και αξιοπιστία σε αυτές.

Η πανδημία δημιούργησε νέες προκλήσεις βάζοντας στο μικροσκόπιο τις κοινωνικές ανισότητες και την υγειονομική περίθαλψη των ανθρώπων. Οι μάρκες λοιπόν εδώ θα πρέπει να δείξουν στην πράξη ότι νοιάζονται όχι μόνο για αυτό που είναι υγιές για εκείνες αλλά για το κοινωνικό σύνολο. Η σύνδεση αυτή της επιχείρησης με την κοινωνία αποτελεί ουσιαστικά την γέφυρα για την δημιουργία ισχυρών δεσμών μεταξύ της επιχείρησης και του καταναλωτή.

Οι μάρκες καλούνται να γίνουν όχι μόνο κοινωνικά υπεύθυνες, αλλά να μας δείξουν τον δρόμο για το πώς θα βγούμε από αυτήν την κρίση εφοδιάζοντας τους καταναλωτές με προϊόντα και υπηρεσίες που αφενός θα καλύπτουν τις ανάγκες τους και αφετέρου θα απαλύνουν τον πόνο που προκάλεσε η πανδημία. Τα προϊόντα τους επομένως θα

πρέπει να αντικατοπτρίζουν αυτήν την προσπάθεια;, κάνοντας με την χρήση τους τον καταναλωτή να κατανοήσει ότι η επιχείρηση πραγματικά κουράστηκε για να δημιουργήσει αυτό το προϊόν.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης δεν θα πρέπει να είναι μια απλή δωρεά της επιχείρησης προς την κοινωνία με την μορφή της φιλανθρωπίας αλλά θα πρέπει να είναι συνδεδεμένοι με την εταιρική αποστολή και τον σκοπό λειτουργίας της εκάστοτε επιχείρησης.

Η επανεκκίνηση της οικονομίας θα δείξει πως θα εξελιχθούν τα πράγματα σε αυτή την νέα πραγματικότητα της συλλογικής υπευθυνότητας και δράσης. Πλέον κάθε επιχείρηση θα πρέπει να μιλά στην καρδιά του καταναλωτή και να δείχνει έμπρακτα ότι είναι μαζί με την κοινωνία και όχι απέναντι.

Κλείνοντας θα πρέπει να σημειωθεί ότι η παρούσα εργασία θα μπορούσε να αποτελέσει αντικείμενο για περαιτέρω μελέτη και έρευνα στο συγκεκριμένο διοικητικό φαινόμενο για να μελετηθούν οι συμπεριφορές της επιχείρησης σε θέματα που αφορούν κοινωνικά, περιβαλλοντικά, πολιτισμικά ή άλλου είδους ζητήματα.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελεί μια δυναμική και συνεχώς εξελισσόμενη έννοια, που προσφέρει την δυνατότητα στην επιχείρηση να βελτιώσει την εικόνα της και την κερδοφορία της και παράλληλα να συνεισφέρει καθοριστικά στην κοινωνική συνοχή.

Στο σύγχρονο ταραχώδες οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον οι επιχειρήσεις οφείλουν να υιοθετήσουν πολιτικές για τους εργαζομένους, το περιβάλλον, την κοινωνία και να μετατρέψουν τις προκλήσεις σε ευκαιρίες για καινοτομία, ανάπτυξη και βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, σε συνδυασμό με την βελτίωση της κοινωνικής ευημερίας.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να λεχθεί ότι ο ρόλος της κρατικής πολιτικής είναι πολύ σημαντικός προκειμένου να αναπτυχθούν δράσεις που θα απαντούν στα μείζονα ζητήματα των τοπικών κοινωνιών. Με την σύμπραξη δημοσίου και ιδιωτικού τομέα μπορεί να επιτευχθεί η μέγιστη αποτελεσματικότητα των δράσεων και να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας στο σύνολο της.

Η συγκεκριμένη εργασία μπορεί να αποτελέσει το «εφαλτήριο» για μια διαφορετική προσέγγιση στον τρόπο με τον οποίο η σύγχρονη επιχείρηση αντιμετωπίζει τα μείζονα κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα και να αποτελέσει σημείο αναφοράς για τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση μπορεί να υλοποιήσει την στρατηγική κοινωνική ευθύνη για να δημιουργήσει το δικό της ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα την ξεχωρίσει από τον ανταγωνισμό και θα την οδηγήσει στην ανάπτυξη και την κερδοφορία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

Rasche A, Morsing M, J.Moon., (2019), Εταιρική κοινωνική ευθύνη, στρατηγική επικοινωνία διακυβέρνηση, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Αθανασίου Μ, (2019), Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Αναστασάκης Α., (2011), Στρατηγική μανάτζμεντ και οικονομοτεχνικές μελέτες, ΤΕΙ Κρήτης, Ηράκλειο.

Ασπρίδης Γ., (2015), Εταιρική κοινωνική ευθύνη, η όψη του ανθρώπινου παράγοντα στην επιχείρηση, Σύνδεσμος Ελληνικών Βιβλιοθηκών, Αθήνα.

Γαλανόπουλος Α.,(2006), Η εταιρική κοινωνική ευθύνη ως μέσο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, Αθήνα.

Γενική Γραμματεία Εμπορίου., (2017), Σχέδιο εθνικής στρατηγικής για την εταιρική κοινωνική ευθύνη και την υπεύθυνη επιχειρηματικότητα, Αθήνα.

Γκαγκαλέτσου Α., (2020), Εταιρική κοινωνική ευθύνη, Μια νομική και οικονομική ανάλυση. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Γκόγκου Χ.,(2019), Εταιρική κοινωνική ευθύνη στις βιομηχανίες, Μελέτη περίπτωσης, της Kleemann Hellas S.A, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Θεσσαλονίκη.

Κλαουδάτου Μ., (2017), Το επιχειρείν αλλιώς εταιρική κοινωνική ευθύνη, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Σύρος.

Κόρρου Ι., (2015), Η εταιρική κοινωνική ευθύνη ως στρατηγική των σύγχρονων επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Πελοπόννησος.

Λαρίσης Γ., (2003), Ανάλυση του υποκλάδου της χαλυβουργίας με βάση το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του ανταγωνισμού του Porter, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.

Μπούρνα Χ., (2015), Η συμβολή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην ανάπτυξη σε περιόδους κρίσης, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.

Παναγιάς Κ., (2005), Εταιρική ευθύνη, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Χίος.

Παπαστάθη Μ., (2020), Η συμβολή του προγράμματος της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Πουλιόπουλος Λ., (2013), Εταιρική κοινωνική ευθύνη, ως παράγων υπεραξίας τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για την κοινωνία και το περιβάλλον, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Πελοποννήσος.

Πουλιόπουλος Λ., (2020), Επιχειρηματική ηθική και εταιρική κοινωνική ευθύνη, ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας, Μακεδονία.

Πουλτσίδου Ε.,(2019), Η εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ) ως παράγοντας διαμόρφωσης της στρατηγικής ενός τραπεζικού ιδρύματος και ως ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον τραπεζικό κλάδο. Η περίπτωση της τράπεζας Πειραιώς. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

Τζέζου Ο., (2019), Εταιρική κοινωνική ευθύνη, Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα.

Τσαντίλας Γ., (2013), Στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο των τραπεζών: Η περίπτωση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.

Τσιλιώνη Α.,(2012), Η εταιρική κοινωνική ευθύνη στην σύγχρονη πραγματικότητα και η εφαρμογή της από την Εθνική τράπεζα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Αθήνα.