

Τ.Ε.Ι. Καλαμάτας  
Σχολή Διοίκησης και Οικονομικής  
Τμήμα Χρηματοοικονομικής και Ελεγκτικής

## **Πτυχιακή Εργασία**

**“Επιχειρηματική Ηθική και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη  
στην Ελλάδα”**

της

**Παπουτσάκη Ελευθερίας**

**ΑΡ.ΜΗΤΡΩΟΥ: 2002165**

**Επόπτης Καθηγητής:**

**Λυγγίτσος Αλέξανδρος**

**Καλαμάτα 2009**

Τ.Ε.Ι. Καλαμάτας

Σχολή Διοίκησης και Οικονομικής

Τμήμα Χρηματοοικονομικής και Ελεγκτικής

## **Πτυχιακή Εργασία**

**“Επιχειρηματική Ηθική και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη  
στην Ελλάδα”**

της

**Παπουτσάκη Ελευθερίας**

**ΑΡ.ΜΗΤΡΩΟΥ: 2002165**

**Επόπτης Καθηγητής:**

**Λυγγίτσος Αλέξανδρος**

**Καλαμάτα 2009**

## Περιεχόμενα

<b>Περιεχόμενα.....</b>	<b>2</b>
<b>Περίληψη.....</b>	<b>4</b>
<b>Εισαγωγή.....</b>	<b>6</b>
<b>Κεφάλαιο 1ο: Επιχειρηματική Ηθική.....</b>	<b>8</b>
1.1 Η ηθική του επιχειρείν .....	8
1.2. Από την φιλοσοφία στην ηθική.....	9
1.3. Οι τρεις προσεγγίσεις της επιχειρηματικής ηθικής.....	10
1.4. Προσδιοριστικοί παράγοντες της επιχειρηματικής ηθικής στην Ελλάδα.....	13
<b>Κεφάλαιο 2ο: Η αγορά, οι εργαζόμενοι, το περιβάλλον και ο πελάτης.....</b>	<b>15</b>
2.1. Επιχειρηματική ηθική και εξαγορές – συγχωνεύσεις.....	19
2.1.1. Επιχειρηματική ηθική πριν την συγχώνευση – εξαγορά.....	19
2.1.2. Επιχειρηματική ηθική μετά την συγχώνευση – εξαγορά.....	20
2.2. Στρατηγικό μανάτζμεντ και επιχειρηματική ηθική.....	21
2.2.1. Ορισμός στρατηγικού μανάτζμεντ .....	21
2.2.2. Επιχειρησιακή στρατηγική και μεγιστοποίηση του κέρδους.....	21
2.2.3. Τεχνικές μεγιστοποίησης του κέρδους στο πλαίσιο της επιχειρησιακής ηθικής.....	23
2.3. Στρατηγικές συμμαχίες, διαχείριση, στρατηγική διάσταση και επιχειρησιακή ηθική.....	25
2.3.1. Μορφές ανηθικότητας και επιχειρησιακή ηθική.....	28
<b>Κεφάλαιο 3ο: Εταιρική ταυτότητα και εταιρική εικόνα.....</b>	<b>30</b>
3.1. Εταιρική ταυτότητα.....	30
3.1.1. Ορισμός εταιρικής ταυτότητας.....	30
3.1.2. Η εξέλιξη της εταιρικής ταυτότητας.....	31
3.1.3. Επιμέρους στοιχεία της εταιρικής ταυτότητα.....	32
3.1.4. Αίτια ανάπτυξης της εταιρικής ταυτότητας.....	34
3.2. Διαχείριση και προώθηση της εταιρικής ταυτότητας.....	36
3.2.1. Το στάδιο της ανάλυσης.....	36
3.2.2. Το στάδιο του σχεδιασμού.....	37
3.2.3. Το στάδιο της υλοποίησης.....	39
3.2.4. Το στάδιο της αξιολόγησης.....	39
3.3. Εταιρική επικοινωνία.....	40
3.3.1. Διαφήμιση.....	40
3.3.2. Προωθητικές ενέργειες.....	43
3.3.3. Δημόσιες σχέσεις.....	43
<b>Κεφάλαιο 4ο: Εταιρική κοινωνική ευθύνη και κώδικας επιχειρηματικής δεοντολογίας.....</b>	<b>45</b>
4.1. Ορισμός εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.....	46
4.1.1. Εξέλιξη εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.....	48
4.1.2. Μορφές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.....	49
4.1.3. Τομείς εφαρμογής προγραμμάτων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.....	51
4.1.4. Τρόποι δημοσιοποίησης δράσεων ΕΚΕ.....	53
4.1.5. Οφέλη από την εφαρμογή πρακτικών ΕΚΕ.....	53

4.1.6. ΕΚΕ και καταναλωτής.....	55
4.1.7. Τρόποι μέτρησης και προτυποποίησης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.....	55
4.1.8. Έρευνα για την εταιρική κοινωνική ευθύνη στην Ελλάδα.....	58
4.1.9. Προτάσεις για την ενίσχυση της Ε.Κ.Ε. σε εθνικό επίπεδο.....	61
4.1.10. Προτάσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την ΕΚΕ.....	68
4.2. Ορισμός κώδικα επιχειρηματικής δεοντολογίας.....	71
4.2.1. Περιεχόμενα κώδικα επιχειρηματικής δεοντολογίας.....	72
<b>Περίληψη.....</b>	<b>74</b>
<b>Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία.....</b>	<b>75</b>

## **Περίληψη**

Στόχος της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι η ανάλυση της επιχειρηματικής ηθικής και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων σε παγκόσμιο και εθνικό - ελληνικό επίπεδο.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις και το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον δραστηριοποίησης τους χαρακτηρίζονται από τις δυναμικές σχέσεις αλληλεξάρτησης μεταξύ κοινωνίας και επιχειρήσεων, οι οποίες διαμορφώνουν κατά πολύ τις σύγχρονες συνθήκες τις οποίες βιώνουμε, όπως η παγκοσμιοποίηση και η απελευθέρωση των αγορών, τα παγκόσμια περιβαλλοντικά προβλήματα, η ταχύτητα εξέλιξης στην τεχνολογία της επικοινωνίας, ο πλουραλισμός στην πληροφόρηση, η αύξηση της επιρροής των καταναλωτών, η διαφοροποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των πολιτών και, παράλληλα, η αποδυνάμωση του ρόλου του κράτους. Όλα αυτά διαμορφώνουν ένα νέο κοινωνικό, πολιτικό και οικονομικό πλαίσιο, το οποίο αναδεικνύει πλέον, περισσότερο από ποτέ, το σύνθετο ρόλο που καλείται να παίζει η επιτυχημένη επιχείρηση.

Ο βασικός σκοπός κάθε επιχείρησης παραμένει η δημιουργία πλεονάσματος και υπεραξίας που έχει ως αποτέλεσμα το κέρδος για ικανοποίηση των μετόχων/επενδυτών. Αλλά για να έχει κοινωνικό έρεισμα και μακροχρόνια προοπτική, πρέπει κάθε επιχειρηματική δράση στη βάση της να έχει μία σχέση ουσιαστικά κοινωνική και περιβαλλοντικά συμβατή.

Στις μέρες μας, ο όρος εταιρική κοινωνική ευθύνη, έχει συνδεθεί στενά με την ισόρροπη τριπλή προσέγγιση της έννοιας της Βιώσιμης Ανάπτυξης, σύμφωνα με την οποία για να είναι μια εταιρία βιώσιμη και ανταγωνιστική σε βάθος χρόνου πρέπει:

- ✓ Να είναι οικονομικά αποδοτική και αποτελεσματική, και παράλληλα ,
- ✓ Να ελαχιστοποιεί τις αρνητικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις ,
- ✓ Να δρα λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη την κοινωνία μέσα στην οποία ενεργοποιείται, καθώς και τις προσδοκίες αυτής της κοινωνίας για το μέλλον.

Το αίτημα για μεγαλύτερη κοινωνική υπευθυνότητα δε σημαίνει ότι το κέρδος για την επιχείρηση πρέπει να περιοριστεί. Απλώς επαναπροσδιορίζεται σε καινούργιες βάσεις, με μια πιο μακροχρόνια προοπτική και μέσα από μια προσέγγιση διαχείρισης, η οποία ενισχύει την ανταγωνιστικότητα επενδύοντας στην κοινωνική

συνοχή και στην περιβαλλοντική προστασία, διασφαλίζοντας με αυτό τον τρόπο καλύτερα τη δημιουργία κέρδους διαχρονικά.

Η επιχείρηση που επαναπροσδιορίζει και διαμορφώνει την επιχειρηματική της στρατηγική, ενσωματώνοντας τις σύγχρονες αντιλήψεις της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, είναι πολύ πιθανό να αποκτήσει νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σήμερα που το παγκόσμιο περιβάλλον εμφανίζεται να επηρεάζεται όλο και περισσότερο από παράγοντες και παραμέτρους κοινωνικού χαρακτήρα και περιεχομένου.

Η παρούσα πτυχιακή εργασία χωρίζεται σε τέσσερα κεφάλαια. Το πρώτο αναφέρεται σε γενικές έννοιες που συνδέονται με την επιχειρηματική ηθική και γίνεται ιδιαίτερη μνεία στους προσδιοριστικούς παράγοντες της επιχειρηματικής ηθικής στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στην επιχειρηματική ηθική σε συνάρτηση με όλα τους εμπλεκόμενους φορείς μιας οποιασδήποτε επιχείρησης, τους προμηθευτές της, τους ανταγωνιστές της, τους πελάτες της και καταναλωτές, τους μετόχους της και το περιβάλλον της. Επίσης συνδέεται η επιχειρηματική ηθική με το στρατηγικό μάνατζμεντ και της μεγιστοποίησης του κέρδους στο πλαίσιο της επιχειρηματικής ηθικής.

Το τρίτο κεφάλαιο εξετάζει την εταιρική εικόνα και την εταιρική ταυτότητα μιας επιχείρησης, η διαχείριση της εταιρικής εικόνας μιας επιχείρησης από μέρους της και τέλος παρουσιάζεται και η έννοια της εταιρικής επικοινωνίας και τις διάφορες μορφές της, δηλαδή την διαφήμιση, τις προωθητικές ενέργειες και τις δημόσιες σχέσεις.

Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας γίνεται αναφορά στην έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και των κυριότερων θεμάτων που σχετίζονται με αυτή, δηλαδή της μορφές της και τους τομείς εφαρμογής της. Για μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα παρουσιάζονται τα πολύ ενδιαφέροντα αποτελέσματα μιας έρευνας που αφορά την εταιρική κοινωνική ευθύνη στην Ελλάδα. Τέλος, επιχειρείται και η εξέταση του κώδικα επιχειρηματικής δεοντολογίας και των περιεχομένων του.

## Εισαγωγή

Μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, ένα άλλο στοιχείο πέραν του ατόμου, της οικογένειας και της φυλής, αρχίζει να διαδραματίζει καθοριστικό πολιτιστικό ρόλο. Το στοιχείο αυτό, που με διάφορες μορφές έκανε την εμφάνιση του και στις πιο πρωτόγονες ανθρώπινες κοινωνίες, είναι η επιχείρηση.

Ως επιχείρηση νοούμε *«το σύνολο των πρωτοβουλιών που περιλαμβάνει τη διατύπωση διαδικασιών, το συνδυασμό συντελεστών παραγωγής, την ανάληψη κινδύνων και την ικανοποίηση πραγματικών αναγκών μέσω των οποίων επιτυγχάνεται ένας συγκεκριμένος στόχος.»*

Ως επιχειρηματική ηθική νοείται : *«η εφαρμογή στην επιχειρηματική συμπεριφορά των γενικών αρχών περί ηθικής, με σκοπό τη δημιουργική εξισορρόπηση και σύνθεση των συμφερόντων και των σχέσεων επιχείρησης - μετόχου - εργαζόμενου - προμηθευτή - πελάτη - καταναλωτή - κοινωνικού συνόλου. Στο ευρύτερο πλαίσιο της επιχειρηματικής ηθικής εγγράφονται τόσο η επιδίωξη ενίσχυσης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης όσο και η βελτίωση του πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης.»*

Στον 21ο αιώνα συνεχίζουν να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο τα άτομα, οι θεσμοί όπως η οικογένεια, τα κράτη. Όμως η επιχείρηση, ιδίως η διεθνής επιχείρηση, αρχίζει να γίνεται πλέον το καθοριστικό μέσον κοινωνικής προόδου, τεχνολογικής ανάπτυξης, διακρατικών ισορροπιών, εκπαίδευσης και αλλαγής. Όπως σε παλαιότερες εποχές ένα σωστά δομημένο και συνεχώς προσαρμοσμένο νομικό πλαίσιο αποτελούσε την προϋπόθεση του κοινωνικώς αποδεκτού γίνεσθαι, έτσι και κατά παράλληλο τρόπο, η σύγχρονη επιχείρηση οφείλει να έχει κοινωνικά αποδεκτές διαδικασίες, να σέβεται μέσω των εναργειών τις το κοινωνικό σύνολο και το φυσικό περιβάλλον που την περικλείει, ακολουθώντας μία επιχειρηματική ηθική διατυπωμένη με συνέπεια και κοινωνική συμβατότητα. Οι επιχειρηματικές βάσεις ηθικής και κοινωνικής ευθύνης πρέπει να καθορίζουν τους συγκεκριμένους κώδικες επιχειρηματικής δεοντολογίας (business ethics codes), οι οποίοι και περιγράφουν κάθε επιχειρησιακή δράση και συμπεριφορά. Οι κώδικες αυτοί αποτελούνται από μία σειρά κανόνων που είναι δυνατόν να αλλάζουν ανάλογα με τις απαιτήσεις των καιρών ή των αντικειμένων δραστηριοποίησης της εταιρείας.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελεί σήμερα ένα άλλο αμφιλεγόμενο και πολλά υποσχόμενο παράλληλα ζήτημα για τις επιχειρήσεις. Η σχέση της επιχείρησης με την κοινωνία είναι ένα θέμα το οποίο έχει αναλυθεί εκτενώς από διάφορες επιστημονικές προσεγγίσεις (κοινωνιολογικές, οικονομικές και ψυχολογικές). Σήμερα, σε κάθε ετήσια αναφορά μεγάλης διεθνούς εταιρείας η ύπαρξή της δεν δικαιολογείται μόνο με βάση το κέρδος αλλά και την κοινωνική της προσφορά.

Το ζήτημα όμως παραμένει πέρα από τη συζήτηση περί εταιρικής κοινωνικής ευθύνης το πώς θα πειστούν τα Διοικητικά Συμβούλια των επιχειρήσεων να εφαρμόσουν τέτοιου είδους στρατηγικές. Για να γίνει κάτι τέτοιο πρέπει να υπάρχει κάποια σύνδεση μεταξύ της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της χρηματοοικονομικής επίδοσης της επιχείρησης. Η απόδοση όμως της επιχείρησης σε σχέση με την κοινωνική της δράση προκαλεί έως σήμερα αντιφάσεις όσον αφορά την χρηματοοικονομική επίδοση της ίδιας αφού η πλειοψηφία των θεωριών προκαλούν προβλήματα μεροληψίας και δεν μπορούν να διευκρινίσουν αυτή τη σχέση.

Η απόφαση μίας επιχείρησης να προβεί σε στρατηγικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μπορεί να την αφήσει ευάλωτη σε προβλήματα τα οποία μπορούν να προέλθουν από το εσωτερικό της αλλά παράλληλα μπορεί να την οδηγήσει σε υψηλές αποδόσεις μετρήσιμες με χρηματοοικονομικά εργαλεία. Η θεωρία των πραγματικών δικαιωμάτων θα μπορούσε να προτείνει λύσεις στη διερεύνηση αυτής της σχέσης καθώς εξ ορισμού η αλληλεπίδραση της επιχείρησης με το κοινωνικό σύνολο είναι ένα μέγεθος μη μετρήσιμο (αφού αφορά και τον ανθρώπινο παράγοντα) αλλά χωρίς αμφιβολία μπορεί να αποτελέσει σημαντικό μελλοντικό συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.



## **Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Επιχειρηματική Ηθική**

### **1.1. Η ηθική του επιχειρείν**

Στη σύγχρονη κοινωνία η έννοια της ευθύνης, τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο, είναι απόλυτα συνυφασμένη με την πρόοδο και τον πολιτισμό. Ο επιχειρηματικός κόσμος έχει το δικό του μεγάλο μερίδιο στη συλλογική ευθύνη με στόχο την κατοχύρωση της προόδου και της κοινωνικής συνοχής.

Είναι κοινός τόπος ότι οι ριζικές αλλαγές που έχουν επέλθει εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης και των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων έχουν οδηγήσει στη δημιουργία ενός νέου επιχειρηματικού μοντέλου. Η επιχειρηματική ηθική και η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελούν πλέον προαπαιτούμενα για μια σύγχρονη επιχείρηση υψηλής απόδοσης. Η συμβολή στη διατήρηση της κοινωνικής συνοχής και η επένδυση στην ευημερία των κοινωνιών τείνουν να αποτελέσουν απαραίτητες προϋποθέσεις για τη μακροπρόθεσμη και βιώσιμη επιχειρηματική δραστηριότητα, προσδίδοντας στην εταιρεία υψηλή προστιθέμενη αξία.

Η έννοια της επιχειρηματικής ηθικής και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στηρίζεται στη σχέση αλληλεξάρτησης επιχειρήσεων και κοινωνίας. Αποτελεί τη συστηματική και εθελοντική ενσωμάτωση δραστηριοτήτων με κοινωνική, περιβαλλοντική και πολιτιστική διάσταση στην καθημερινή λειτουργία μιας επιχείρησης που αν και δεν εντάσσονται σε δράσεις φιλανθρωπίας ή δημόσιων σχέσεων, συμβάλλουν ωστόσο στη βιώσιμη ανάπτυξη, η οποία θεμελιώνεται στο τρίπτυχο οικολογική, οικονομική και κοινωνικοπολιτιστική αειφορία. Αναλύεται δηλαδή σε περιβαλλοντικές δράσεις, κοινωνικές δράσεις και οικονομική σταθερότητα.

Δε νοείται επιχείρηση υψηλής απόδοσης, η οποία δεν παρουσιάζει Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και εν γένει επιχειρηματική ηθική. Και βεβαίως επιχειρηματική ηθική δεν είναι απλώς η συμμόρφωση προς νομικά, ρυθμιστικά, επαγγελματικά και επιχειρηματικά πρότυπα και η τήρηση υποσχέσεων και υποχρεώσεων, αλλά, κατά κύριο λόγο, είναι η ανάπτυξη της επιχειρηματικής δράσης μέσα στο πλαίσιο γενικών ηθικών αρχών για τη δικαιοσύνη, την τιμιότητα, την ειλικρίνεια και το σεβασμό.

Άλλωστε, η επίτευξη υψηλής κερδοφορίας, ενώ αποτελεί σκοπό κάθε επιχείρησης, δεν μπορεί να επιδιώκεται άνευ όρων. Σε ότι αφορά στα κέρδη κάθε επιχείρησης, μέρος αυτών ανήκει στους μετόχους, μέρος στις επενδύσεις της, μέρος στο κράτος και τέλος, ένα μέρος ανήκει και στην κοινωνία.

Στο πλαίσιο αυτό μια σύγχρονη επιχείρηση υψηλής απόδοσης οφείλει να έχει όραμα για το έργο της. Να δημιουργεί μέσα από διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης τις συνθήκες εκείνες που καλλιεργούν αφενός τη συνεργασία στο εσωτερικό της, και αφετέρου την άμιλλα στο εξωτερικό της περιβάλλον και την εξασφάλιση της αποδοχής της από την κοινωνία.

## 1.2. Από την φιλοσοφία στην ηθική

Η ηθική ορίζεται ως τον κλάδο της φιλοσοφίας που ασχολείται με τις αξίες οι οποίες σχετίζονται με την ανθρώπινη συμπεριφορά, όσον αφορά την ορθότητα ή την ακαταλληλότητα πράξεων και την αγαθή πρόθεση ή όχι που σχετίζονται με κάποιες ενέργειες και δράσεις.

Ένας άλλος ορισμός της ηθικής υπογραμμίζει την προαγωγή του κοινωνικού και επιχειρησιακού γίνεσθαι και συγκεκριμένα αναφέρει ότι *«η ηθική ασχολείται με το πώς οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν τους άλλους και τα υπόλοιπα όντα ώστε να προάγεται το κοινωνικό συμφέρον, η πρόοδος, η δημιουργικότητα, η έννοια του καλού και του κακού, του δίκαιου ή του άδικου»* (Thiroux).

Εάν θέλαμε να παρουσιάσουμε ένα σύστημα ηθικών αρχών που να συνδέει την λογική και την ηθική και να έχει προεκτάσεις στην επιχειρηματικότητα, θα χρησιμοποιήσουμε τις θέσεις του Sir William David Ross, ο οποίος διατύπωσε ότι:

- ✓ **Πιστότητα:** λέγοντας την αλήθεια, εκτελώντας τις υποσχέσεις και τις συμφωνίες μας,
- ✓ **Επανόρθωση:** διορθώνοντας ότι έχουμε κάνει λάθος,
- ✓ **Ευγνωμοσύνη:** αναγνωρίζοντας ότι οι άλλοι μας έχουν κάνει καλό,
- ✓ **Δικαιοσύνη:** αποκλείοντας τις αδικίες και προτείνοντας αξιοκρατία,
- ✓ **Αγαθοεργία:** βοηθώντας τους άλλους να προκόψουν, να γίνουν καλύτεροι, να ευτυχίσουν,

- ✓ **Αυτοεξέλιξη:** ενεργώντας έτσι, ώστε εμείς οι ίδιοι συνεχώς να καλυτερεύουμε και να ευτυχούμε,
- ✓ **Μη κακοποίηση:** μη βλάπτοντας άλλους ούτε δημιουργώντας συνθήκες που δύνανται να προκαλέσουν βλάβες .

Αυτές οι αρχές θεωρητικά θα έπρεπε να αποτελούν την βάση της επιχειρηματικής δεοντολογίας κάθε εταιρείας. Δυστυχώς όμως στην σημερινή εποχή που ζούμε τα πράγματα είναι διαφορετικά.

Μετά την λήξη του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου αρχίζει να διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στην πολιτιστική διαμόρφωση μιας κοινωνίας η επιχείρηση σε κάθε της μορφή. Στις μέρες μας, οι επιχειρήσεις αποτελούν ίσως το καθοριστικό μέσο κοινωνικής προόδου, τεχνολογικής ανάπτυξης, ευημερίας, εκπαίδευσης, κατάρτισης και αλλαγής. Για αυτό ακριβώς τον λόγο, οι σημερινές επιχειρήσεις πρέπει να λειτουργούν σύμφωνα με κοινωνικά αποδεκτές αρχές και με το αίσθημα της κοινωνικής και εταιρικής ευθύνης. Οι αρχές αυτές πηγάζουν από ένα γενικότερο πλαίσιο ηθικής των ιδιοκτητών, των εργαζομένων και όλων των εμπλεκόμενων μερών των εταιρειών, το οποίο περιγράφεται μέσα σε ευρύτερες φιλοσοφικές παραδοχές, με στόχο την ανακάλυψη της αλήθειας.

### **1.3. Οι τρεις προσεγγίσεις της επιχειρηματικής ηθικής.**

Υπάρχουν τρεις προσεγγίσεις της επιχειρηματικής ηθικής:

- Η προσέγγιση της «συμμόρφωσης»
- Η προσέγγιση της «ατομικής γνώσης»
- Η προσέγγιση της «συμμετοχικής ιδιότητας του πολίτη»

Θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε τις παραπάνω προσεγγίσεις της επιχειρηματικής ηθικής ξεκινώντας από την προσέγγιση της «συμμόρφωσης». Σύμφωνα με αυτή, θεσπίζονται κανόνες και νόμοι οι οποίοι απαγορεύουν και τιμωρούν την παραβίαση των ηθικών αρχών και κανόνων. Σε θεωρητική βάση, οι άνθρωποι θα πρέπει να συμπεριφερθούν με ηθικό τρόπο λόγω του σεβασμού για αυτούς τους νόμους και κανόνες και του φόβου της τιμωρίας.

Η προσέγγιση της «ατομικής γνώσης» βασίζεται στην παραδοχή ότι το κύριο πρόβλημα με την ανήθικη συμπεριφορά συνίσταται στο ότι οι άνθρωποι δεν κατανοούν πως αυτό που πράττουν είναι ανήθικο. Η λύση έγκειται στην βελτίωση της ηθικής επιμόρφωσης και εκπαίδευσης έτσι ώστε να βελτιωθεί ο βαθμός κατανόησης των ατόμων για τα ηθικά ζητήματα.

Τέλος, με την προσέγγιση της «συμμετοχικής ιδιότητας του πολίτη» αναφερόμαστε στην ηθική υποχρέωση του ανθρώπου τόσο να θέτει ερωτήματα όσο και να συμμετέχει ενεργά στην ζωή της οργανωσιακής κοινότητας και των άλλων κοινοτήτων. Πρέπει να τονιστεί ότι σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση δεν είναι αρκετό να δρα κάποιος ηθικά στο πλαίσιο της στενής εργασιακής ευθύνης τους. Το να είναι ηθικός κάποιος σημαίνει να βγει από το κλειστό του περιβάλλον και να ασχοληθεί με τα ηθικά προβλήματα της κοινότητας ως σύνολο.

Οι παραπάνω προσεγγίσεις στερούν σε κάποια βασικά ζητήματα, δίνοντας την δυνατότητα στους διάφορους επίδοξους απατεώνες να μην λαμβάνουν υπόψη τους το ζήτημα της επιχειρηματικής ηθικής.

Συγκεκριμένα, η προσέγγιση της συμμόρφωσης έχει τα εξής προβλήματα<sup>1</sup>:

Πρώτον, τα οικονομικά συστήματα και τα είδη καπιταλισμού εξελίσσονται διαρκώς. Όπως είναι γνωστό, τα είδη ηθικών ζητημάτων και παραβιάσεων σχετίζονται με τα είδη του καπιταλισμού και τα οικονομικά συστήματα. Οι κανόνες και οι νόμοι θεσπίζονται με βάση την παρελθούσα εμπειρία. Για παράδειγμα, οι κανόνες που θεσπίστηκαν για την προστασία από τα σκάνδαλα της αγοράς ομολόγων, της δεκαετίας του 1970, δεν μπορούσαν να εφαρμοσθούν, κατά το μεγαλύτερο μέρος τους, στις φουσκωμένες τιμές των μετοχών της δεκαετίας του 1990.

Το δεύτερο πρόβλημα με το «μοντέλο της συμμόρφωσης» είναι πως συχνά οι παραβάτες είναι πολύ έξυπνοι και δημιουργικοί, οι οποίοι εφευρίσκουν νέους τρόπους να παρακάμπτουν τους παλιούς νόμους και νέα κόλπα με στόχο τον προσωπικό τους πλουτισμό, τους οποίους οι νομοθέτες δεν είχαν σκεφθεί ως τότε, ή δεν είχαν συντάξει νόμους και κανόνες για την προστασία έναντι αυτών.

Τέλος, το τρίτο πρόβλημα, και το σημαντικότερο, με το «μοντέλο της συμμόρφωσης» είναι πως, αντίθετα με ότι συμβαίνει στα δημοκρατικά καθεστώτα, οι επιχειρήσεις δεν παρέχουν στους εργαζομένους το δικαίωμα να συμμετέχουν ή και να ψηφίζουν τους κανόνες που διέπουν τη λειτουργία τους. Μερικοί εργαζόμενοι πι-

<sup>1</sup> Πετράκης Παναγιώτης, Μπουρλετίδης Κωνσταντίνος «Η διδακτική της επιχειρηματικότητας»

στεύουν πως οι κανόνες είναι κομμένοι και ραμμένοι στα μέτρα των ισχυρών και πως οι πιο αδύναμοι δεν έχουν ηθική υποχρέωση να τους σέβονται, εφόσον «κανόνες χωρίς αντιπροσώπευση είναι τυραννία».

Το πρόβλημα της προσέγγισης με το «γνωστικό μοντέλο» μπορεί να περιγραφεί με το εξής παράδειγμα. Το 2000, στο Boston College ήταν προσκεκλημένος σε ένα συμπόσιο για την επιχειρηματική ηθική ο αρχαιότερος αντιπρόεδρος μιας από τις πέντε μεγάλες επενδυτικές τράπεζες της Νέας Υόρκης. Στην ομιλία του ανέφερε ότι δεν υπέπεσε ποτέ στην αντίληψή του ανήθικη συμπεριφορά στην εταιρεία του. Αυτή τη στιγμή, η εταιρεία του καλείται να καταβάλει ένα από τα μεγαλύτερα πρόστιμα για διαφθορά, ενώ οι διεφθαρμένες πρακτικές της εταιρείας του συνεχίζονταν τουλάχιστον τα τελευταία δέκα χρόνια, που ήταν ο ίδιος αντιπρόεδρος. Ίσως τότε τον θεώρησαν αφελή, αλλά όντως ο αντιπρόεδρος ήταν ειλικρινής, πραγματικά δεν αντιλήφθηκε οποιαδήποτε ανήθικη συμπεριφορά κατά τη διάρκεια της θητείας του. Πως είναι δυνατόν να συμβαίνει κάτι τέτοιο; Προφανώς, ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβανόταν την επιχειρηματική ηθική, ήταν αυτός ενός ατόμου που έπρεπε να κατανοεί τι συνιστά ανήθικη συμπεριφορά σε ότι αφορά τον εαυτό του και να ενεργεί δίχως να διαπράττει κάτι ανήθικο. Θεωρούσε ότι η δουλειά του περιοριζόταν σε ότι αφορούσε τη δική του συμπεριφορά και ότι ο ίδιος, προσωπικά, δεν είχε κάνει τίποτα ανήθικο. Δεν αντιλήφθηκε, ούτε εξέτασε ή αναζήτησε, τυχόν ανήθικες συμπεριφορές από οποιονδήποτε άλλον γύρω του.

Το δεύτερο πρόβλημα με τη «γνωστική προσέγγιση» είναι πως, τις περισσότερες φορές η ανήθικη συμπεριφορά που περιγράφηκε νωρίτερα ήταν κατανοητή. Όλοι κατανοούν ότι μια εσκεμμένη υπόδειξη σε έναν αναλυτή να αλλάξει τη σύσταση πώλησης μιας μετοχής σε σύσταση για άμεση αγορά είναι ανήθικο. Όλοι κατανοούν ότι η παραποίηση των λογιστικών στοιχείων είναι λάθος. Όλοι καταλαβαίνουν ότι αν μια επενδυτική τράπεζα απειλεί να μην καλύψει μια εταιρεία, ή να την υποβαθμίσει αν δεν της δώσει δουλειά, είναι ανήθικη. Υπάρχουν σοβαρά προβλήματα με τις παραδοσιακές προσεγγίσεις του «γνωστικού μοντέλου» και του «μοντέλου της συμμόρφωσης» στα ζητήματα της επιχειρηματικής ηθικής. Τα πρόσωπα της χρονιάς, που επέλεξαν οι Time's για το 2003, ήταν τρεις άνθρωποι που ακολουθούν τη συμμετοχική προσέγγιση στα ζητήματα επιχειρησιακής οργάνωσης και ηθικής. Πρόκειται για τη Cynthia Cooper της Worldcom, την Colleen Rowley του FBI και τη Sharon Watkins

της Enron. Και οι τρεις βρήκαν το θάρρος και μίλησαν σε άλλους για το τι συνέβαινε στις εταιρείες τους. Μέσα από αυτές τις συζητήσεις διαπίστωσαν την ύπαρξη σοβαρών κρουσμάτων ανήθικης συμπεριφοράς. Και οι τρεις προσπάθησαν να απευθυνθούν σε άλλους μέσα στην επιχείρησή τους για να τα σταματήσουν. Μέσω του συνδυασμού εσωτερικού διαλόγου, εσωτερικής διαπραγμάτευσης και δημόσιας αποκάλυψης συνέβαλαν σε μεγάλο βαθμό στο να σταματήσει η ανήθικη συμπεριφορά των εταιρειών τους.

#### **1.4. Προσδιοριστικοί παράγοντες της επιχειρηματικής ηθικής στην Ελλάδα<sup>2</sup>**

Επειδή η αγορά της Ελλάδας είναι περιορισμένη και, κατά κύριο λόγο, οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται εντός των συνόρων της μικρές, η επιχειρηματική ηθική δεν προσδιορίζεται από τους κανόνες της εταιρικής διακυβέρνησης αλλά από τις διαδικασίες που σχετίζονται με τον χαρακτήρα και την συμπεριφορά των επιχειρηματιών.

Συγκεκριμένα, σύμφωνα με μια έρευνα που συμμετείχαν 1728 ελληνικές επιχειρήσεις, η επιχειρηματική ηθική επηρεάζεται από την γενικευμένη ηθική, το εκπαιδευτικό και το οικογενειακό περιβάλλον, καθώς και το επίπεδο της μόρφωσης των επιχειρηματιών.

Από την εκτίμηση της επιχειρηματικής ηθικής συμπεραίνουμε ότι η πιθανότητα ένας επιχειρηματίας να χαρακτηρίζεται από ηθική υψηλότερη (χαμηλότερη) του μέσου είναι εξαιρετικά περιορισμένη (υψηλή). Συνεπώς, το αίσθημα που επικρατεί στη χώρα μας ότι η επιχειρηματική ηθική βρίσκεται σε πολύ χαμηλά επίπεδα συνάδει πλήρως με την συγκεκριμένη έρευνα. Πέραν αυτού, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι οι μεταβολές στην κοινωνική ηθική επηρεάζουν ασύμμετρα την επιχειρηματική ηθική γιατί, όταν η τελευταία βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα, η πιθανότητα να βελτιωθεί με την άνοδο της κοινωνικής ηθικής μειώνεται, ίσως γιατί οι επιχειρηματίες εκλαμβάνουν τη μεταβολή ως ευκαιρία προς εκμετάλλευση, ενώ όταν η επιχειρηματική ηθική βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα η πιθανότητα να βελτιωθεί με τη βελτίωση της γενικευμένης ηθικής αυξάνεται. Οπότε

<sup>2</sup> Μπήτρος Γ., Καραγιάννης Α. (2008), «Προσδιοριστικοί παράγοντες επιχειρηματικής ηθικής: μερικές ενδείξεις από την Ελλάδα», *Επιστήμη και Κοινωνία Τεύχος 19*

το μεγάλο δίλημμα που τίθεται είναι πώς μια κοινωνία μπορεί να μεταβεί από ένα καθεστώς χαμηλής σε ένα καθεστώς υψηλής επιχειρηματικής ηθικής, αφού από μόνη της η βελτίωση της γενικευμένης ηθικής δεν φαίνεται να είναι επαρκής. Για παράδειγμα, όταν η επιχειρηματική ηθική βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα, βελτιώσεις στο εκπαιδευτικό και στο οικογενειακό περιβάλλον επιδρούν θετικά στην πιθανότητα να αυξηθεί ο δείκτης της επιχειρηματικής ηθικής, ενώ σε υψηλά επίπεδα της επιχειρηματικής ηθικής η επίδραση τους είναι μεν μικρότερη, αλλά αρνητική. Το τελευταίο αυτό αποτέλεσμα οδηγεί στην εύλογη υπόθεση ότι, σε χώρες με υψηλή επιχειρηματική ηθική το εκπαιδευτικό και το οικογενειακό περιβάλλον έχουν ήδη ασκήσει τις ευεργετικές τους επιδράσεις, ώστε οποιαδήποτε περαιτέρω βελτίωση εκλαμβάνεται από τους επιχειρηματίες ως ανεπιθύμητα παρεμβατική.

## Κεφάλαιο 2ο: Η αγορά, οι εργαζόμενοι, το περιβάλλον και ο πελάτης.

Ο πελάτης είναι το κεντρικό πρόσωπο κάθε συναλλαγής και κάθε οργανωμένης αγοράς. Τα δικαιώματα του είναι σεβαστά και οι ανάγκες – επιθυμίες του αποτελούν κατευθυντήριες γραμμές για την οργάνωση της επιμέρους δραστηριοτήτων του. Τα γενικά δικαιώματα του πελάτη – καταναλωτή ορίστηκαν το 1960 από τον πρόεδρο J.F.Kennedy και είναι τα εξής:

- ✓ Το δικαίωμα του να αγοράζει ασφαλή προϊόντα
- ✓ Το δικαίωμα του να ακούγεται
- ✓ Το δικαίωμα του να επιλέγει
- ✓ Το δικαίωμα του να πληροφορείται

Μπορεί τα παραπάνω δικαιώματα να θεωρούνται δεδομένα στις σύγχρονες οικονομίες αλλά κάτι τέτοιο δεν ισχύει πάντοτε. Συγκεκριμένα, σε περιπτώσεις ολιγοπωλίου ή μονοπωλίου στην αγορά, υπάρχει ένας εξαιρετικά περιορισμένος αριθμός προμηθευτών και, μάλιστα, στις μονοπωλιακές καταστάσεις το μερίδιο αγοράς κατέχεται από μια και μοναδική εταιρεία. Σε αυτές τις καταστάσεις, όπως είναι λογικό, οι αγοραστές – πελάτες δεν έχουν εναλλακτική επιλογή για την απόκτηση των επιθυμητών προϊόντων ή υπηρεσιών και είναι πιθανό οι εταιρίες που μονοπωλούν να μην σεβαστούν απολύτως τα δικαιώματα τους.

Ένα άλλο θέμα που σχετίζεται με τον πελάτη είναι οι συμβατικές υποχρεώσεις που πρέπει να πληρούν τα προϊόντα. Η διάθεση ενός προϊόντος συνεπάγεται έμμεσα και την υποχρέωση της να συμμορφώνεται με τα εξής:

- ✓ Το προϊόν πρέπει να προσφέρει ότι υπόσχεται όσο αφορά τις προδιαγραφές του, την αξιοπιστία του, την λογικά αναμενόμενη ασφάλεια του κατά την χρήση κλπ.
- ✓ Οι συναλλαγές γίνονται υπό όρους πλήρους διαφάνειας, εννοώντας ότι ο αγοραστής πρέπει να διαθέτει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες από τον



παραγωγό – προμηθευτή για μια ολοκληρωμένη εικόνα του τελικού προϊόντος

- ✓ Πρέπει να υφίστανται αληθείς διατυπώσεις συναλλαγής, γεγονός που σημαίνει ότι η επιχειρηματική ηθική της εταιρείας πρέπει καθορίζει μια μεθοδολογία που να αποκλείει ενέργειες που συνδέονται με σκόπιμων εμπορικών αναληθειών
- ✓ Πρέπει να αποφεύγεται η καταπίεση του καταναλωτή, δηλαδή να μην υφίστανται εμπορικές μεθοδεύσεις που θα αναγκάσουν κάποιον να αγοράσει ένα προϊόν ενώ υπό άλλες συνθήκες δεν θα έκανε κάτι τέτοιο.

Επίσης, πρέπει να αναφερθούμε και στο ζήτημα της διαφήμισης και προώθησης προϊόντων. Η διαφήμιση είναι απαραίτητη για να την επίτευξη και μελλοντικά ενίσχυσης της αναγνωρισιμότητας μιας εταιρείας και των προϊόντων της. Η σωστή διαφήμιση επιδιώκει να συσχετίσει την συνέπεια, την ηθική και τις ορθές επιχειρηματικές πρακτικές ώστε να ικανοποιούνται οι καταναλωτές και να απευθυνθούν και την επόμενη φορά στην ίδια εταιρεία για την ικανοποίηση της συγκεκριμένης ανάγκης. Από την άλλη πλευρά, υποστηρίζεται ότι πολλές φορές οι διαφημίσεις καταφέρνουν να κατασκευάζουν ανάγκες χωρίς να υφίσταται καμία στην πραγματικότητα ή να διαχειρίζεται τον πελάτη κατά τον τρόπο που θέλει, γεγονός που καταπατά το δικαίωμα για ελεύθερη επιλογή.

Σε αυτό το σημείο θα αναφερθούμε στους εργαζομένους. Στην σημερινή εποχή, ένα πλήθος αλλαγών που αφορούν κοινωνικά, περιβαλλοντικά, εργασιακά, πολιτιστικά και οικονομικά θέματα έχει συντελεστεί και οι σημαντικότερες διαφαινόμενες τάσεις, από εργασιακής και επιχειρηματικής άποψης, είναι οι εξής:

- ✓ Η αναβάθμιση του κοινωνικού ρόλου της γυναίκας, που πλέον κατέχει ισότιμη σχέση με το αντίθετο φύλο αναλαμβάνοντας τις ίδιες υποχρεώσεις και απολαμβάνοντας τα ίδια δικαιώματα.
- ✓ Οι σημαντικές επιστημονικές ανακαλύψεις που συνηγορούν στην αύξηση του προσδόκιμου ζωής. Η αύξηση της μακροβιότητας των ανθρώπων οδήγησε σε νέες εργασιακές δυνατότητες, αφού πλέον οι εταιρείες επενδύουν στους έμπειρους υπαλλήλους τους και προσπαθούν συνεχώς να διατηρήσουν και να προσαρμόσουν την επιχειρηματική τους κουλτούρα στον ταχέως αναπτυσσόμενο επιχειρηματικό κόσμο.

- ✓ Η εξάλειψη των στερεοτύπων που αφορά στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ενός ανθρώπου όπως η καταγωγή του, οι θρησκευτικές του πεποιθήσεις, οι σεξουαλικές του προτιμήσεις ή ακόμα μια πιθανή αναπηρία του.
- ✓ Η ποιότητα ζωής όσο αφορά τους χώρους και τις συνθήκες εργασίας, τους όρους ασφαλείας και τις εργατικές διαδικασίες, έχουν αναβαθμιστεί δραματικά. Μεταξύ της διοίκησης μιας επιχείρησης και των υπαλλήλων της υπάρχει το αίσθημα της συνεργασίας, των κοινών οραμάτων και προσδοκιών, της κοινής κουλτούρας.
- ✓ Οι αρχές των εργαζομένων που έχουν αλλάξει δραματικά τις τελευταίες δεκαετίες. Πλέον οι τάσεις που παρατηρούνται στο χώρο της εργασίας είναι οι εξής:
  - Ποιοτικό και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον
  - Αναγνώριση και επιβράβευση των προσπαθειών των εργαζομένων
  - Αξιοπρεπής συμπεριφορά σε κάθε άτομο που ανήκει σε κάποια ειδική κοινωνική ομάδα
  - Δυνατότητες επαγγελματικής και εκπαιδευτικής εξέλιξης μέσα στην εταιρεία
  - Τεχνολογικές εξελίξεις και αναβαθμίσεις
  - Προσφορά ολοκληρωμένου πακέτου παροχών, ασφαλιστική κάλυψη, ανταγωνιστικός μισθός κλπ.

Τα δικαιώματα των εργαζομένων στην σημερινή εποχή είναι τα εξής:

- ✓ Το δικαίωμα δίκαιης ανταμοιβής.
- ✓ Το δικαίωμα εργασίας σε ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον.
- ✓ Το δικαίωμα σε ποιοτικά αναβαθμισμένο περιβάλλον.
- ✓ Το δικαίωμα σε μια εργασία που προσφέρει ικανοποίηση.
- ✓ Το δικαίωμα απασχόλησης χωρίς διακρίσεις με βάση την ηλικία, το φύλο, τη φυλή, το χρώμα, την εθνικότητα, τις προσωπικές αντιλήψεις.
- ✓ Το δικαίωμα έννομης διαχείρισης των υποθέσεων του εργαζομένου.

Από την άλλη πλευρά και ο εργοδότης έχει διάφορες απαιτήσεις από τους ανθρώπους που δουλεύουν στην εταιρεία και αυτές είναι:

- ✓ Παροχή των συμβατικών του υποχρεώσεων.
- ✓ Συμμετοχή στις διαδικασίες και τα σχέδια της επιχείρησης.
- ✓ Να ενεργεί κατά νόμιμο και ηθικό τρόπο.
- ✓ Να εργάζεται τις ώρες εργασίας που προβλέπονται και να εκτελεί το υποσχεθέν έργο με τον αναμενόμενο τρόπο και απόδοση.
- ✓ Να μην αναλαμβάνει έργα που αντίκεινται στις εταιρικές του υποχρεώσεις. (conflict of interest)
- ✓ Να διαφυλάττει τα εταιρικά μυστικά.
- ✓ Να σέβεται την εταιρική περιουσία και την τεχνογνωσία της.
- ✓ Να διατηρεί καλές σχέσεις με τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους του.

Τέλος, πρέπει να γίνει αναφορά και στο περιβάλλον και στην ολοένα και επιτακτικότερη ανάγκη για τον σεβασμό που πρέπει να επιδεικνύουν οι εταιρίες αλλά και ο καθένας μας ατομικά προς τον πλανήτη. Λόγω των σημαντικών τεχνολογικών εξελίξεων αλλά και του σημερινού τρόπου ζωής ενός μέσου κατοίκου αυτού του πλανήτη οι επεμβάσεις που γίνονται στο περιβάλλον είναι επιζήμιες έως και καταστροφικές.

Η μόλυνση του περιβάλλοντος έχει διάφορες διαστάσεις: την μόλυνση των υδάτων, του αέρα και του εδάφους. Πλέον όμως και με την βοήθεια διαφόρων μη κυβερνητικών μη κερδοφόρων οργανισμών όπως η WWF και η Greenpeace οι προσπάθειες για την προστασία του περιβάλλοντος έχουν εντατικοποιηθεί και η νοοτροπία των επιχειρήσεων έχει αλλάξει. Πλέον, η κάθε επιχείρηση και οι άνθρωποι της έχουν κατανοήσει την ανάγκη να σκέπτονται και να πράττουν λαμβάνοντας υπόψη την προστασία του περιβάλλοντος δηλαδή να δρουν κατά περιβαλλοντικά υπεύθυνο τρόπο.

## **2.1. Επιχειρηματική ηθική και εξαγορές – συγχωνεύσεις**

Έχουμε αναφέρει παραπάνω ότι ένα γνώρισμα των σημερινών αγορών είναι η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού μεταξύ των οικονομικών οργανισμών. Επειδή πλέον η επιβίωση μιας εταιρείας μικρής δυναμικότητας δεν είναι αυτονόητη, συχνά οι επιχειρήσεις προστρέχουν σε νέες οργανωτικές δομές, με κύριο στόχο την μακρόχρονη επιβίωση τους.

Μια από αυτές τις στρατηγικές είναι η συγχώνευση με κάποια άλλη ανταγωνιστική εταιρεία του κλάδου. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται μια νέα εταιρεία η οποία θα έχει περισσότερες πιθανότητες να παραμείνει στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα ή ακόμα και να κυριαρχήσει στον κλάδο δραστηριοποίησης της, αν η συγχώνευση είναι στρατηγικά εξαιρετικά επιτυχημένη.

Μια δεύτερη στρατηγική είναι αυτή της εξαγοράς μιας εταιρείας ίδιου ή παρόμοιου αντικειμένου με στόχο την ανάπτυξη μιας νέας εταιρείας μεγαλύτερης δυναμικότητας. Ως εξαγορά ορίζεται η συναλλαγή κατά την οποία μια επιχείρηση αποκτά ένα μέρος ή το σύνολο της συμμετοχής (μετοχές ή εταιρικά μερίδια) από μια άλλη έναντι χρηματικού ανταλλάγματος. Οι εξαγορές διακρίνονται σε απλές και συγχωνευτικές. Σε μια απλή εξαγορά η εξαγοραζόμενη επιχείρηση συνεχίζει να υπάρχει ως υποκείμενο του δικαίου, ενώ σε μια συγχωνευτική εξαγορά η επιχείρηση που μεταβιβάζει την περιουσία της σε μια άλλη έναντι χρηματικού ανταλλάγματος παύει να υπάρχει ως υποκείμενο δικαίου.

Οι σημαντικότεροι λόγοι που οδηγούν τις εταιρείες σε τέτοιες πρακτικές είναι η προσπάθεια επίτευξη και εκμετάλλευσης οικονομιών κλίμακας, π.χ. στην παραγωγή, η στενότητα χρηματικών πόρων, η είσοδος σε ένα διαφορετικό κομμάτι της αγοράς και η πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες και δραστηριότητες.

### **2.1.1. Επιχειρηματική ηθική πριν την συγχώνευση – εξαγορά**

Μια επιχείρηση η οποία προτίθεται να καταφύγει σε μια από τις προαναφερόμενες πρακτικές, αρχικά πρέπει να κατανοήσει πλήρως τον λόγο προσφυγής σε αυτήν την διαδικασία. Μπορεί αυτή η στρατηγική να είναι παράδειγμα αποεπένδυσης, δηλαδή πώλησης ενός τμήματος μη αποδοτικού και κερδοφόρου μιας επιχείρησης ή την διάθεση ενός τμήματος σε μια νέα εταιρεία γιατί δεν ταιριάζει πλέον στην φιλοσοφία και την εταιρική της ταυτότητα. Ένας άλλος λόγος που μπορεί μια εταιρεία να προσφύγει στην εξαγορά μιας άλλης εταιρείας είναι επειδή θέλει να

εξαλείψει τον ανταγωνισμό και να μεγαλώσει το μερίδιο αγοράς της. Η περίπτωση αυτή είναι η λεγόμενη επιθετική εξαγορά και συνήθως η εταιρεία που εξαγόρασε μια άλλη ρευστοποιεί όλα τα νέα περιουσιακά της στοιχεία που έρχονται στην κυριότητα της μετά την ολοκλήρωση της εξαγοράς.

Η επιχειρηματική ηθική πριν την συγχώνευση ή την εξαγορά αναφέρεται και στην προετοιμασία των εργαζομένων να δεχθούν την νέα συμφωνία. Άλλωστε, έχει αποδειχθεί ότι ένας από τους σημαντικότερους λόγους που μπορεί να αποτύχει μια τέτοια επενδυτική κίνηση είναι η ελλιπής πληροφόρηση του ανθρώπινου δυναμικού της αρχικής εταιρείας. Γενικότερα, η ανακοίνωση μιας ενδεχόμενης εξαγοράς δημιουργεί ανησυχητικά συναισθήματα στους εργαζομένους για το μέλλον τους και την μελλοντική τους εξέλιξη. Για τον λόγο αυτό, η εταιρεία πρέπει να δώσει όλες εκείνες τις απαραίτητες πληροφορίες στους εργαζομένους ώστε να μειωθεί η ανησυχία και το άγχος τους αλλά και η διάδοση μεταξύ τους εικασιών για το μέλλον των δικών τους, των συναδέλφων τους αλλά και της ίδιας της εταιρείας.

### **2.1.2. Επιχειρηματική ηθική μετά την συγχώνευση – εξαγορά**

Η επιχειρηματική ηθική σε αυτό το σημείο αναφέρεται στην προσπάθεια της εταιρείας να συνδυάσει τις διαφορετικές κουλτούρας της εταιρείας που εξαγόρασε με την δική της. Αν η εταιρεία αποτύχει να συνδυάσει τις διαφορετικές επιχειρηματικές κουλτούρες τότε είναι πολύ πιθανό να δημιουργηθούν εντάσεις στο εσωτερικό της περιβάλλον αν δεν τηρηθούν οι κανόνες της επιχειρηματικής ηθικής.

Στόχος λοιπόν των εταιριών που συμμετέχουν σε μια εξαγορά ή συγχώνευση είναι η άμεση υιοθέτηση μιας ενιαίας κουλτούρας με την βοήθεια της επιχειρηματικής ηθικής η οποία θα προσφέρει στις εταιρίες εκείνο το ελεύθερο και δημοκρατικό πλαίσιο ώστε να αναπτύξουν την νέα τους κουλτούρα, τους κοινούς τους κανόνες, αξίες και προτεραιότητες και να διαμορφώσουν το νέο εταιρικό όραμα τους που πρέπει να διακρίνεται από το αίσθημα της συνεργασίας και της συνοχής.

Κάτι άλλο που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι η διαδικασία προσαρμογής των εργαζομένων στο νέο επιχειρησιακό περιβάλλον και ο ρόλος που διαδραματίζει η επιχειρησιακή ηθική προς αυτήν την κατεύθυνση. Με τον σωστό προσδιορισμό της επιχειρησιακής ηθικής και την υπεύθυνη εφαρμογή της, το ποσοστό των αποχωρήσεων του εργατικού δυναμικού θα περιοριστεί στο ελάχιστο.

## **2.2. Στρατηγικό μάνατζμεντ και επιχειρηματική ηθική**

### **2.2.1. Ορισμός στρατηγικού μάνατζμεντ**

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αναφέρεται στην πιο δύσκολη και σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζει οποιοσδήποτε οργανισμός, δημόσιος ή ιδιωτικός, στο πως μέσα από τον ανταγωνισμό για επιβίωση και επικράτηση στο παρόν, θα τεθούν τα θεμέλια για την επιτυχή πορεία στο μέλλον. Το να είναι μια επιχείρηση επιτυχημένη στο παρόν, δεν είναι αρκετό γιατί απαιτούνται ουσιαστικές προϋποθέσεις για να είναι επιτυχημένη και στο μέλλον. Η πρόκληση αυτή είναι δύσκολη γιατί η αντιμετώπιση του παρόντος και η πορεία προς το μέλλον περιλαμβάνει επιλογές που φέρνουν τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης αντιμέτωπα με πολύπλοκες συναλλαγές, με πολλές και διαφορετικές μεταξύ τους ομάδες ενδιαφερομένων και που αφορούν στο σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αφορά ένα σύνολο αποφάσεων και ενεργειών που έχουν ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής, προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι στόχοι. Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο οι υπεύθυνοι για την διαμόρφωση στρατηγικής καθορίζουν τους στόχους της και λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις. Οι στρατηγικές αποφάσεις αφορούν ολόκληρο το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, το σύνολο των πόρων που αυτή διαθέτει καθώς και την αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των δύο.

### **2.2.2. Επιχειρησιακή στρατηγική και μεγιστοποίηση του κέρδους**

Ένας τρόπος αντιμετώπισης και επιβίωσης στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον που δρουν οι οικονομικοί οργανισμοί είναι η μεγιστοποίηση των κερδών τους. Οι θεωρίες που συσχετίζουν την επιχειρησιακή στρατηγική της εκάστοτε εταιρείας με την μεγιστοποίηση του κέρδους είναι οι εξής:

### **Θεωρία Πρώτη: Επιχειρησιακή ηθική και μεγιστοποίηση κέρδους ως πρωταρχικό στόχο της εταιρείας**

Η θεωρία αυτή είναι γνωστή και ως κλασσική και προτείνει αυτό που θεωρείται λογικό από πολλούς δηλαδή ότι βασική επιδίωξη μιας εταιρείας, χωρίς δόλο και απάτη, είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους της. Επίσης, το επιχείρημα αυτής της θεωρίας φαίνεται απολύτως λογικό και έχει και πολλούς υποστηρικτές αφού γνωρίζοντας ότι τα κέρδη της εταιρείας διατίθενται και στους μετόχους της, η ηθική υποχρέωση όλων των στελεχών της εταιρείας απαιτεί την διασφάλιση των επενδυμένων κεφαλαίων των μετόχων άρα και το ολοένα και μεγαλύτερο συνολικό κέρδος.

Υπέρ αυτής της θεωρίας είναι και η θεωρία της χρησιμότητας η οποία υποστηρίζει ότι μια πράξη είναι καλή και ηθική εφόσον παράγει καλά αποτελέσματα στο σύνολο της. Συνοδευτικά, οι υποστηρικτές της μεγιστοποίησης κέρδους πιστεύουν ότι η δημιουργία κερδών ευνοεί και την ίδια την κοινωνία, άρα επιβάλλεται για καθαρά ηθικούς λόγους καθώς προάγει το κοινό καλό.

Συμπερασματικά, μπορεί ο στόχος της μεγιστοποίησης του κέρδους μιας επιχείρησης σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα να αντιβαίνει στην έννοια της επιχειρηματικής ηθικής αφού υπάρχει πιθανότητα χρήσης μη θεμιτών μέσων, αλλά σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα συντελεί στην αύξηση της ευημερίας του κοινωνικού συνόλου.

### **Θεωρία Δεύτερη: Η μεγιστοποίηση του κέρδους δεν θα πρέπει να αποτελεί στόχο για μια εταιρεία**

Οι υποστηρικτές αυτής της θεωρίας υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λειτουργούν σύμφωνα με το τρίπτυχο:

- ✓ Να αποφεύγουν το κακό
- ✓ Να εμποδίζουν το κακό
- ✓ Να κάνουν το καλό

Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία, η επιχείρηση έχει ηθική υποχρέωση πρώτα από όλα να λειτουργεί υπέρ της επίλυση διαφόρων κοινωνικών προβλημάτων αφού και αυτή είναι μέλος της κοινωνίας, και έπειτα να βάζει το δικό της συμφέρον.

### **Θεωρία Τρίτη: Η μεγιστοποίηση του κέρδους αποτελεί σημαντικό αλλά όχι μοναδικό στόχο μιας εταιρείας**

Οι υποστηρικτές αυτής της θεωρίας υποστηρίζουν ότι παράλληλα με την προσπάθεια για μεγιστοποίηση του κέρδους από μέρους των επιχειρήσεων πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και το γενικό καλό. Αυτοί που τάσσονται υπέρ αυτής της θεωρίας υποστηρίζουν ότι μια εταιρεία που βάζει σαν πρωταρχικό της στόχο την μεγιστοποίηση των κερδών της είναι πιθανό να κάνει χρήση και ανήθικων πρακτικών στην προσπάθεια επίτευξης αυτού του στόχου.

Επίσης, μια εταιρεία που ακολουθεί φανατικά την πρακτική της μεγιστοποίησης κέρδους είναι λογικό να το πετυχαίνει μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα πράγμα όμως που δεν κάνει καλή εντύπωση στο κοινωνικό σύνολο αλλά και στο εσωτερικό περιβάλλον της. Οι κοινωνικές ομάδες αυτές επιθυμούν μια πιο μετριοπαθή στάση των επιχειρήσεων και μια πιο κοινωνική συμπεριφορά.

Δεν πρέπει να λησμονείται ότι τα υψηλά κέρδη συνεπάγονται υψηλή φορολογία, οπότε η παράμετρος της συρρίκνωσης των φορολογικών υποχρεώσεων της εκάστοτε επιχείρησης είναι σημαντικός. Τέλος, και η πιθανότητα κρατικοποίησης, που είναι μια πρακτική συνηθισμένη σε εταιρείες με πολύ υψηλή κερδοφορία, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη. Το κράτος έχει την υποχρέωση να εξισορροπεί οποιαδήποτε ανισότητα μεταξύ της επιχείρησης και του κοινωνικού συνόλου.

#### **2.2.3. Τεχνικές μεγιστοποίησης του κέρδους στο πλαίσιο της επιχειρησιακής ηθικής.**

Κατά αρχή θα υπενθυμίσουμε ότι η μεγιστοποίηση του κέρδους μπορεί να επιτευχθεί είτε με την αύξηση των εσόδων είτε με την μείωση των εξόδων της εταιρείας. Σε αυτήν την ενότητα εξετάζονται οι τεχνικές μεγιστοποίησης του κέρδους στο πλαίσιο της επιχειρησιακής ηθικής. Υπάρχουν δύο πλευρές που αφορούν στο παραπάνω θέμα και θα αναλυθούν ακριβώς παρακάτω.

#### **Θεωρία που αφορά σε ελαστικό κοινωνικό ηθικό πλαίσιο**

Όταν μια εταιρεία έχει θέσει σαν στόχο της την μεγιστοποίηση του κέρδους δεν την ενδιαφέρει κατά πόσο είναι ηθικές οι τεχνικές που χρησιμοποιεί για την



επίτευξη του στόχου της. Είναι ικανή λοιπόν η επιχείρηση να αναλάβει οποιαδήποτε πράξη ακόμα και αν είναι αθέμιτη και προσκρούει στην κοινωνική ευθύνη.

### **Θεωρία που αφορά σε αυστηρό κοινωνικό ηθικό πλαίσιο**

Από την άλλη πλευρά, όταν η μεγιστοποίηση του κέρδους δεν είναι αυτοσκοπός για μια επιχείρηση, τότε η εν λόγω εταιρεία αναλαμβάνει δράσεις που θα ενισχύσουν τα κέρδη της αρκεί να είναι θεμιτές και σύμφωνες με την κοινωνική της ευθύνη.

Πιο συγκεκριμένα, για να επιτύχει μια εταιρεία αύξηση των κερδών της μπορεί να προβεί σε μια από τις παρακάτω ενέργειες:

- ✓ Αύξηση της ζήτησης, με καλύτερες προωθητικές ενέργειες π.χ. διαφήμιση, καλύτερο δίκτυο πωλήσεων και καλύτερες υπηρεσίες εξυπηρέτησης προς τους πελάτες της.
- ✓ Ενίσχυση της παραγωγικότητας. Σε περίπτωση μιας εταιρείας με χαλαρή ηθική μπορεί να προβεί σε μη θεμιτές ενέργειες, π.χ. υπερωρίες των εργαζομένων.
- ✓ Αύξηση της τιμής πώλησης, με μέτρο αφού περιορίζεται με κρατική παρέμβαση οι ανεξέλεγκτες και υπερβολικές αυξήσεις.
- ✓ Αύξηση του μεριδίου αγοράς, είτε με αύξηση της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρείας είτε με αύξηση των πωλήσεων. Οι κοινωνικά ανήθικες επιχειρήσεις είναι ικανές να προβούν σε πράξεις αθέμιτος, όπως αθέμιτο ανταγωνισμό.

Αντίθετα, για να επιτύχει μια εταιρεία μείωση των εξόδων της μπορεί να:

- ✓ μειώσει το μεταβλητό της κόστος που συνδέεται με την παραγωγή των προϊόντων της, χωρίς να θυσιάζεται όμως η ποιότητα τους. Για αυτό επιχειρήσεις με χαλαρή ηθική είναι επίφοβες να ολισθήσουν και να υποβαθμίσουν ποιοτικά τα προϊόντα τους στον βωμό της μεγιστοποίησης των συνολικών κερδών της.
- ✓ μειώσει τα σταθερά της κόστη. Επιχειρήσεις όμως με ελαστική ηθική χρησιμοποιούν κοινωνικά ανήθικους τρόπους, όπως μείωση των μισθών ή περιορισμός των bonus

### **2.3. Στρατηγικές συμμαχίες, διαχείριση, στρατηγική διάσταση και επιχειρησιακή ηθική**

Εκτός των πρακτικών της εξαγοράς και συγχώνευσης, στο διεθνές περιβάλλον εφαρμόζονται και στρατηγικές συμμαχίες και συνεργασίας με στόχο την προώθηση κοινών συμφερόντων των συνεργαζόμενων εταιρειών.

Εκτός όμως από του εργαζόμενους, οι υπόλοιπες ομάδες ατόμων που επηρεάζονται από μια πιθανή στρατηγική συμμαχία είναι οι μέτοχοι και οι ιδιοκτήτες των εμπλεκόμενων εταιρειών, οι πελάτες, οι προμηθευτές και οι υπόλοιποι εμπορικοί συνεργάτες των εταιρειών καθώς και το ίδιο το κοινωνικό σύνολο. Παρακάτω ακολουθεί μια ανάλυση των προαναφερόμενων ομάδων σε συνάρτηση με την επιχειρηματική ηθική.

#### **Μέτοχοι - Ιδιοκτήτες**

Κύρια επιδίωξη των μετόχων και των ιδιοκτητών μιας επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση των κερδών τους. Οι εταιρείες χρησιμοποιούν τα δανειακά κεφάλαια των μετόχων για την καθημερινή λειτουργία τους αλλά και πιθανές επενδυτικές κινήσεις για την επέκταση ή ενίσχυση των δραστηριοτήτων τους. Είναι λογικό λοιπόν οι επιχειρήσεις να νιώθουν ηθικά υποχρεωμένοι να επενδύσουν επενδυτικά τα κεφάλαια των μετόχων τους και να προωθούν τα συμφέροντα τους. Επειδή οι μέτοχοι είναι ζωτικά σημαντικοί για μια εταιρεία, είναι λογικό να ευνοούνται περισσότερο από τις υπόλοιπες ομάδες.

Η επιχείρηση, από την μεριά της, είναι υποχρεωμένη να ενημερώνει ανά τακτικά χρονικά διαστήματα για την οικονομική της πορεία αλλά και για την γενικότερη πορεία της και λειτουργία της. Εδώ εισέρχεται η έννοια της επιχειρηματικής ηθικής γιατί μερικές φορές διαπράττουν ανήθικες δραστηριότητες κατά των μετοχών, συχνότερες εκ των οποίων είναι:

- ✓ Περιορισμένη ενημέρωση όσο αφορά την οικονομική και γενική πορεία της εταιρείας με στόχο την περιορισμένη συμμετοχή των μετόχων στην

διαδικασία λήψης αποφάσεων και παρεμβολή στις επιμέρους λειτουργίες της εταιρείας.

- ✓ Παραπληροφόρηση ή η παροχή συνειδητά αλλοιωμένων οικονομικών πληροφοριών που απεικονίζονται στους πίνακες των αποτελεσμάτων χρήσεως και της διάθεσης των καθαρών αποτελεσμάτων ή στον ισολογισμό. Κύριος λόγος για να συμβεί κάτι τέτοιο από την πλευρά της επιχείρησης είναι είτε η επιδίωξη τους να μοιράσουν μικρότερο μέρος στους μετόχους είτε να αποκρύψουν μια πραγματική δυσμενή κατάσταση της η οποία μπορούσε να ανησυχήσει τους μετόχους μέχρι το σημείο να αποσύρουν τα κεφάλαια τους και να ρευστοποιήσουν τις μετοχές τους.
- ✓ Χειραγώγηση της μετοχής προς τα πάνω, δηλαδή αύξηση της τρέχουσας τιμής της με στόχο την προσέλκυση νέων επενδυτών ή τον καθησυχασμό των ήδη υπάρχοντων. Η στρατηγική αυτή απαιτεί από την επιχείρηση να βρει πολλούς διαθέσιμους αγοραστές, οι οποίοι θα ενεργήσουν υπέρ των συμφερόντων τους και θα αγοράσει λιγότερες μετοχές από το 5% του συνόλου των διαθέσιμων μετοχών. Η Επιτροπή της Κεφαλαιαγοράς δεν ενημερώνεται για τέτοιου μεγέθους αγορές, οπότε η εταιρεία ελεύθερη καταφέρνει να παραποιήσει την πραγματική αξία των μετοχών της αφού παρουσιάζεται μια σημαντική αύξηση της ζήτησης των μετοχών της εταιρείας. Η συμπεριφορά αυτή της εταιρείας μόνο ανήθικη μπορεί να χαρακτηριστεί αφού παραπλανά τόσο τους υπάρχοντες όσο και τους εν δυνάμει μετόχους της.

### Εργαζόμενοι

Η εταιρεία έχει την ηθική υποχρέωση απέναντι στους εργαζόμενους όλων των κλιμακίων να:

- ✓ προσφέρει δίκαιες αμοιβές και υψηλής ποιότητας συνθήκες εργασίας. Οι εταιρείες δεν πρέπει να θυσιάζουν στο βωμό της συρρίκνωσης των εξόδων της την παροχή ενός υγιούς περιβάλλοντος εργασίας και την πληρωμή των, αναλογούντων με την αποδοτικότητα των εργαζομένων, μισθών.
- ✓ συμπεριφέρεται ηθικά προς τους εργαζομένους της και να είναι υπεύθυνη η στάση της στα θέματα προσλήψεων, απολύσεων κλπ.
- ✓ προσφέρει ένα ασφαλές περιβάλλον εργασίας το οποίο θα πληρεί όλες τις προϋποθέσεις που αφορούν την καλή υγεία των εργαζομένων της. Μια άλλη

παράμετρος είναι η πληρωμή μεγαλύτερων μισθών σε εργαζόμενους που προσφέρουν ριψοκίνδυνες υπηρεσίες και η παροχή κοινωνικής ασφάλισης, ειδικά σε περιπτώσεις βλαβερών συνθηκών εργασίας

### **Καταναλωτές**

Οι εταιρίες που χαρακτηρίζονται από την ηθική αντιμετώπιση των καταναλωτών είναι αυτές που εστιάζουν τις προσπάθειες τους στην ικανοποίηση κάθε διαφοροποιημένης ανάγκης τους και τους αντιμετωπίζει σαν μια μοναδική οντότητα, δίνοντας την δέουσα σημασία σε κάθε ένα ξεχωριστά.

Είναι πολύ συχνό το φαινόμενο να καταπατούνται από τις επιχειρήσεις όλες οι προαναφερόμενες υποχρεώσεις τους. Για αυτό τον λόγο λοιπόν οι καταναλωτές πρέπει οργανώθηκαν ώστε να υπεραμυνθούν τα δικαιώματά τους. Έχουν δημιουργηθεί λοιπόν διάφορες οργανώσεις προστασίας των καταναλωτών και των δικαιωμάτων τους και, συγκεκριμένα, το δικαίωμα τους για ασφαλή και τεχνολογικά άρτια προϊόντα, το δικαίωμα τους να ακούγεται η άποψη τους, το δικαίωμα τους για ελεύθερη βούληση και το δικαίωμα τους στην ενημέρωση μέσω διαφημίσεων που δεν θα βασίζονται σε αναληθή στοιχεία ή σε φανταστικά οφέλη από την χρήση τους, που συνήθως εστιάζονται σε συναισθηματικές ανάγκες των καταναλωτών.

### **Προμηθευτές και εμπορικοί συνεργάτες**

Είναι απαραίτητο οι επιχειρήσεις να συμπεριφέρονται με ηθικό τρόπο στους προμηθευτές της αν επιδιώκουν να αποκτήσουν ένα σύμμαχο, με τον οποίο θα συνάπτουν τίμιες συναλλαγές και θα του αφήνουν ελεύθερο χρόνο να συνεργάζεται και με άλλες ανταγωνιστικές εταιρείες.

### **Περιβάλλον**

Στην σημερινή εποχή, είναι επιβεβλημένη η κοινωνική, περιβαλλοντική και οικολογική συνείδηση των επιχειρήσεων. Αυτό συμβαίνει με:

- ✓ την οργάνωση ή συμμετοχή σε φιλανθρωπικές εκδηλώσεις και δραστηριότητας με στόχο την προστασία ή την επανόρθωση του περιβάλλοντος
- ✓ στρατηγικές συμμαχίες με γνωστές περιβαλλοντικές οργανώσεις με στόχο την αναδάσωση, την προστασία των φυσικών πόρων και ειδικότερα τις περιοχές που φιλοξενούν είδη που αποτελούνται από εξαφάνιση, τον περιορισμό των αποβλήτων και την χρησιμοποίηση των τελευταίων τεχνολογιών που αφορούν την ανακύκλωση, όσο αφορά τα προϊόντα και την συσκευασία τους
- ✓ την ενθάρρυνση των ίδιων των εργαζομένων της , με βραβεία σε όσους συμμετέχουν σε περιβαλλοντικές δραστηριότητες ή με προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης στην περιβαλλοντική διαχείριση, να βελτιώσουν τις περιβαλλοντικές συνθήκες

### **2.3.1. Μορφές ανηθικότητας και επιχειρησιακή ηθική**

Οι επιχειρήσεις πολλές φορές θυσιάζουν την κοινωνική και ηθική τους συνείδηση στο παιχνίδι του ανταγωνισμού και κάνουν χρήση κάποιων πρακτικών, που ενώ είναι αντικειμενικά μη αποδεκτοί, τους προσφέρουν ένα προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών της. Ενδεικτικά, παρουσιάζουμε τις εξής:

#### **Μακιαβελισμός**

Η γενικότερη εντύπωση για τον Μακιαβέλι είναι μάλλον αρνητική και μπορεί να συνδέεται με την ανηθικότητα. Η επιχειρηματική έννοια του μακιαβελισμού αφορά την στάση των επιχειρήσεων έναντι των ανταγωνιστών τους. Μερικές από τις σημαντικότερες θεωρίες του Μακιαβέλι που έχουν εφαρμογή στον επιχειρηματικό ανταγωνισμό είναι ότι «ο σκοπός δικαιολογεί τα μέσα» και ότι «οι ανάγκες καθορίζουν τις ανθρώπινες πράξεις και όχι οι ηθικές αξίες».

#### **Βιομηχανική κατασκοπεία**

Όταν οι επιχειρήσεις λειτουργούν χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι κώδικες ηθικής της κοινωνίας καταφεύγουν στην πρακτική της κατασκοπείας σε διάφορες τομείς δραστηριοποίησης. Η βιομηχανική κατασκοπεία αναφέρεται στην εστίαση των

ανταγωνιστικών τεχνολογιών και μεθόδων που ίσως είναι πηγή ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος και η χρήση εκ μέρους τους των ίδιων μεθόδων.

### **Οικονομική κατασκοπεία (Espionage)**

Είναι η πρακτική που απαιτεί την χρήση κατασκόπων για την άντληση πληροφοριών που αφορούν με τα σχέδια και τις δραστηριότητες μιας ανταγωνιστικής επιχείρησης με ανήθικο τρόπο. Στον επιχειρηματικό τομέα στόχο έχει την ενίσχυση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μιας εταιρείας σε βάρος των υπολοίπων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο.

### **Διαδικτυακή κατασκοπεία (Netspionage)**

Είναι η διαδικτυακή κατασκοπεία η οποία διενεργείται μέσω του internet και παρατηρείται συχνά λόγω της μεγάλης ανάπτυξης και χρήσης δικτυακών συστημάτων από τις επιχειρήσεις. Στόχος είναι η κλοπή στοιχείων που αναφέρονται στην πνευματική ιδιοκτησία, στην περιουσία της εταιρείας κλπ. Το αποτέλεσμα αυτής της πρακτικής είναι το χάσιμο κάποιων επιχειρηματικών ευκαιριών, η συρρίκνωση του μεριδίου αγοράς, η μείωση των κερδών κλπ.

### **Σαμποτάζ με καταστροφή του αντίπαλου εξοπλισμού**

Ίσως είναι η πιο ανήθικη συμπεριφορά των επιχειρήσεων που επιδίδονται σε αθέμιτο ανταγωνισμό. Στόχος είναι η καθυστέρηση των λειτουργιών των αντίπαλων εταιρειών. Ο σαμποτέρ μπορεί να είναι οποιοδήποτε πρόσωπο ακόμα και μέσα από την εταιρεία και στόχος του είναι να κερδίσει ένα σημαντικό ποσό.

### **Καταστροφή της φήμης**

Η καταστροφή της φήμης μιας εταιρείας μπορεί να γίνει με βολές κατά της φήμης του ανταγωνιστή όσο αφορά τις σχέσεις μεταξύ των διοικητικών στελεχών και των εργαζομένων, τους προμηθευτές της, την ποιότητα των προϊόντων της κλπ. Η καταστροφή της φήμης μπορεί να συμβεί από μια δυσφημιστική εκστρατεία από την αντίπαλη εταιρεία είτε υπάρχει μια αδυναμία είτε έχει κατασκευαστεί κάποια.

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Εταιρική ταυτότητα και εταιρική εικόνα

### 3.1. Εταιρική ταυτότητα

#### 3.1.1. Ορισμός εταιρικής ταυτότητας

Με τον όρο εταιρική ταυτότητα εννοείται το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας εταιρείας που αποτελούν προσδιοριστικούς παράγοντες της προσωπικότητας και του προφίλ της. Αναλυτικά, αυτά τα χαρακτηριστικά αναφέρονται στην οργανωτική της δομή, τις αξίες της, την ιδεολογία της και τους κανόνες λειτουργίας της και αποτελούν κριτήρια διαφοροποίησης από τις υπόλοιπες ανταγωνιστικές της επιχειρήσεις.

Η εταιρική ταυτότητα λοιπόν μιας επιχείρησης είναι όλα εκείνα τα στοιχεία που συνθέτουν την εικόνα της στον επιχειρηματικό κόσμο που δραστηριοποιείται. Θέλοντας να παραθέσουμε κάποιους ορισμούς της έννοιας της εταιρικής ταυτότητας θα αναφερθούμε στους εξής;

*«Εταιρική ταυτότητα είναι η κεντρική στρατηγική της επιχείρησης η οποία δρα στην λειτουργία της ως καθοδηγητικό και κατευθυντήριο πρότυπο και έχει ως αποστολή την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των σκοπών και στόχων της. Με την βοήθεια επικοινωνιακών μέσων, μεθόδων και τεχνικών διαμορφώνει και ρυθμίζει την συμπεριφορά και τις δραστηριότητες της επιχείρησης, αποσκοπώντας έτσι στην επίτευξη της μέγιστης συνεργικής αλληλεπίδρασης των εμπλεκόμενων φορέων και δυναμικών της (Μήλιος Α., 2006)».*

*«Εταιρική ταυτότητα είναι η κεντρική επικοινωνιακή στρατηγική και, κατ' επέκταση, η κεντρική στρατηγική διοίκησης – διεύθυνσης της επιχείρησης, η οποία, με την βοήθεια της επικοινωνίας ως ενσωματωμένης κοινωνικής τεχνικής, αποβλέπει στην μέγιστη ενδοεπιχειρησιακή και εξωεπιχειρησιακή αλληλεπίδραση των εμπλεκόμενων φορέων, με τελικό σκοπό τη βέλτιστη αξιοποίηση των οικονομικών πόρων και δυναμικών της (Kneip K., 1979)».*

### 3.1.2. Η εξέλιξη της εταιρικής ταυτότητας

Η έννοια της εταιρικής ταυτότητας, ως ένδειξη μιας κοινής φιλοσοφίας και ομαδικού πνεύματος μια ομάδας, έχει τις ρίζες της στους προηγούμενες αιώνες. Συγκεκριμένα, ως στοιχείο διαφοροποίησης και εταιρικής – κοινωνικής ταυτότητας εμφανίστηκε στους ευγενείς και σήμαινε την διαφοροποίηση τους από τις υπόλοιπες κοινωνικές ομάδες αλλά και την αναγνωρισιμότητα ως ξεχωριστών προσωπικοτήτων.

Πρωτοπόρες σύγχρονες εταιρίες στην διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης εταιρικής ταυτότητας ήταν η Siemens και η A.E.G., οι οποίες ήταν οι πρώτες που διαμόρφωσαν μια κοινή πολιτική όσο αφορά τα αναλώσιμα της αλλά και τις εγκαταστάσεις της ώστε να αντανakλά ένα κοινό στυλ. Άλλο παράδειγμα είναι αυτό της Coca – Cola, η οποία στήριξε την εταιρική της ταυτότητα στην προβολή της μοναδικότητας των ποιοτικών χαρακτηριστικών της γεύσης της (η γεύση της Coca – Cola είναι σαφέστατα μοναδική και αναγνωρίσιμη) αλλά και σε άλλα ποιοτικά χαρακτηριστικά, όπως η καινοτόμα για την εποχή συσκευασία της. Η διαφημιστική καμπάνια που ακολούθησε στηρίζεται σε όλα τα παραπάνω και κατάφερε να συνδέσει το προϊόν με την ευχαρίστηση που καρπώνεται ο κάθε καταναλωτής με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Γενικότερα, αν θέλουμε να περιγράψουμε τα διάφορα στάδια κατασκευής της εταιρικής ταυτότητας μιας επιχείρησης, μπορούμε να διακρίνουμε τις εξής περιόδους:

**Παραδοσιακή περίοδος:** Η εταιρική ταυτότητα καθορίζεται από την προσωπικότητα του ιδιοκτήτη. Ο ιδιοκτήτης λαμβάνει όλες τις αποφάσεις που αφορούν κάθε δραστηριότητα που συνδέεται με την λειτουργία της εταιρείας. Ουσιαστικά, η ταυτότητα της εταιρείας ταυτίζεται με την προσωπικότητα του ιδιοκτήτη.

**Περίοδος επώνυμου προϊόντος:** Χρονικά, αυτή η περίοδος τοποθετείται μεταξύ των δύο παγκοσμίων πολέμων. Εδώ η ταυτότητα της επιχείρησης ταυτίζεται με την ταυτότητα του παραγόμενου επώνυμου προϊόντος. Οι λειτουργίες της εκάστοτε επιχείρησης κινούνταν γύρω από το πνεύμα της παραγωγής και διάθεσης ενός προϊόντος που θα κατάφερε να κερδίσει το κοινό και να δημιουργήσει μια σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών της.



**Περίοδος design:** Σε αυτήν την περίοδο (αρχές δεκαετίας 50' – τέλη δεκαετίας 70') κυρίαρχο ρόλο έπαιξε η παραστατική οπτική ταυτότητα όπως είναι λογικό. Η εταιρική ταυτότητα εκφράστηκε μέσω της σημασίας που δόθηκε στο design, το οποίο αποτέλεσε το μέσο προώθησης των προϊόντων και της εταιρικής ταυτότητας της.

**Στρατηγική περίοδος:** Από τις αρχές της δεκαετίας του 70' η εταιρική ταυτότητα αποτέλεσε πλέον στρατηγικό εργαλείο για το marketing – management. Πλέον η έννοια της στρατηγικής ταυτότητας δεν περιορίζεται στο design και τα χαρακτηριστικά στοιχεία των προϊόντων αλλά στην δημιουργία μιας επιχειρηματικής εικόνας που να αποπνέει αξιοπιστία και εμπιστοσύνη. Στην στρατηγική περίοδο η εταιρική ταυτότητα έχει τριπλής σημασία: συμπεριφορά εντός και εκτός της επιχείρησης, οπτική εικόνα της εταιρείας και επικοινωνία της με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη και κυρίως με το κοινό.

### **3.1.3. Επιμέρους στοιχεία της εταιρικής ταυτότητα**

Η έννοια της εταιρικής ταυτότητας είναι πολύπλοκη και εμπεριέχει τις έννοιες της εταιρικής φιλοσοφίας, της εταιρικής συμπεριφοράς, της εταιρικής επικοινωνίας και της παραστατικής οπτικής εικόνας. Παρακάτω, θα εντυφήσουμε στις παραπάνω έννοιες.

#### ***Εταιρική φιλοσοφία***

Η εταιρική φιλοσοφία εμπεριέχει διάφορες έννοιες όπως τρόπος σκέψης και δράσης, αξίες, ήθη, έθιμα και παραδόσεις. Ουσιαστικά, με τον όρο εταιρική φιλοσοφία εννοούνται οι βασικές αρχές και αξίες της επιχείρησης, οι οποίες εναρμονίζουν τον τρόπο σκέψης και δράσης ανάμεσα σε όλα τα μέλη μιας εταιρείας.

Τα «συστατικά μέρη» της εταιρικής φιλοσοφίας είναι:

- ✓ η ιστορία της εταιρείας, οι αξίες που την χαρακτηρίζουν, η οργανωτική της δομή και οι κανόνες που αφορούν στον τρόπο λειτουργίας της (τρόπος πληρωμών κλπ),

- ✓ η συμπεριφορά της σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη της εταιρείας (πελάτες, προμηθευτές, εργαζόμενου κλπ),
- ✓ η εταιρική κοινωνική ευθύνη της εταιρείας και οι περιβαλλοντικές της ευαισθησίες,
- ✓ η αντίληψη της εταιρείας σε θέματα ανταγωνισμού και ανάπτυξης.

Εν κατακλείδι, μπορούμε να πούμε ότι η εταιρική φιλοσοφία είναι ο πυρήνας βάσει του οποίου προσδιορίζονται όλα τα επιμέρους στοιχεία που συνθέτουν την εταιρική ταυτότητα. Η ορθός και ξεκάθαρος προσδιορισμός της εταιρικής φιλοσοφίας αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### ***Εταιρική συμπεριφορά***

Η εταιρική συμπεριφορά μιας επιχείρησης μαρτυρά τους σκοπούς και στόχους μιας εταιρείας και προσδιορίζεται από τις πράξεις της και τις πολιτικές που ακολουθεί στην διοίκηση, παραγωγή, διάθεση, τιμολόγηση και προβολή της καθώς και από τις σχέσεις της με τους εργαζομένους, τους πελάτες και τους προμηθευτές της. Επίσης αντανακλάται από την μεταξύ συμπεριφορά των εργαζομένων της επιχείρησης, δηλαδή κατά πόσο είναι ευγενικοί και λειτουργούν προς όφελος του εταιρείας.

### ***Εταιρική επικοινωνία***

Η εταιρική επικοινωνία έχει να κάνει με την επικοινωνήση της εταιρικής φιλοσοφίας και συμπεριφοράς καθώς και της παραστατικής της εικόνας στα στελέχη της αλλά και στο εξωεπιχειρησιακό της περιβάλλον.

Στους εργαζομένους της, όλων των κλιμακίων, η εταιρική επικοινωνία επιτυγχάνεται μέσω επιμορφωτικών και ενημερωτικών σεμιναρίων, την επιβράβευση των προσπαθειών των επιτυχημένων και αποδοτικών της υπαλλήλων, την χρηματοδότηση περαιτέρω σπουδών τους και γενικότερα, την χορήγηση διαφόρων κοινωνικών παροχών, την διοργάνωση εκδηλώσεων κλπ.

Από την άλλη πλευρά, η εταιρική επικοινωνία στο εξωτερικό περιβάλλον της επιτυγχάνεται μέσω κάθε ενέργειας που σχετίζεται με δημόσιες σχέσεις (φιλανθρωπίες, δωρεές, συνεντεύξεις κλπ), με το μάρκετινγκ, δηλαδή οτιδήποτε έχει να κάνει με τα χαρακτηριστικά των προϊόντων της, όπως συσκευασία, ονομασία, διάθεση κλπ, αλλά και την κοινωνική, πολιτική, πολιτισμική και οικολογική της συμπεριφορά ως φορέα κοινωνικής εταιρικής ευθύνης.

### **Παραστατική οπτική εικόνα**

Η οπτική εικόνα μιας επιχείρησης είναι το μέσο οπτικοποίησης της εταιρικής ταυτότητας και φιλοσοφίας μιας επιχείρησης. Η επιτυχημένη παραστατική εικόνα μιας εταιρείας, δηλαδή ο αντιπροσωπευτικός τρόπος αναπαράστασης των πιστεύω και των αρχών μιας εταιρείας, μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την πορεία της αφού επηρεάζει κατά πολύ την γνώμη των πελατών και εν δυνάμει αγοραστών της.

Η παραστατική οπτική εικόνα περιλαμβάνει την αρχιτεκτονική των εγκαταστάσεων της εταιρείας (αρχιτεκτονικό design), τα σλόγκαν, τα λογότυπα, τα διαφημιστικά της φυλλάδια και γενικότερα όλα τα αναλώσιμα που φέρουν πάνω το λογότυπο της εταιρείας (γραφικό design) και τέλος οτιδήποτε έχει να κάνει με την εμφάνιση των προϊόντων της, σχεδίαση και συσκευασία τους (design προϊόντων).

#### **3.1.4. Αίτια ανάπτυξης της εταιρικής ταυτότητας**

Τα αίτια που προκάλεσαν την ανάγκη για την δημιουργία μιας ισχυρής εταιρικής ταυτότητας είναι διαχρονικά και στρατηγικά σημαντικά. Αυτά είναι:

**Η παγκοσμιοποίηση των αγορών και της οικονομίας:** Δημιούργησε την απελευθέρωση των αγορών την ανάγκη για ολοένα και μεγαλύτερη εξέλιξη των τεχνολογιών και την απελευθέρωση των κεφαλαίων. Με αυτόν τον τρόπο επιτεύχθηκε η ταχεία μετάδοση πληροφοριών, γνώσεων, πρακτικών, εντάθηκε ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων και καταργήθηκαν πάσει φύσεως εμπόδια που σχετίζονται με τη διακίνηση αγαθών, κεφαλαίων και ατόμων. Η ανάγκη για τη δημιουργία μιας στρατηγικά ισχυρής εταιρικής ταυτότητας ήταν επιτακτική.

**Η αύξηση του μεγέθους των επιχειρήσεων ως αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης των αγορών:** Νέες οργανωτικές δομές κυριάρχησαν και εμφανίστηκαν προβλήματα που σχετίζονταν με το αυξανόμενο μέγεθος των επιχειρήσεων. Ο ανταγωνισμός εισήλθε σε νέα φάση και η ανάγκη για νέες εξελιγμένες στρατηγικές και χρήση εξελιγμένων τεχνικών προώθησης των προϊόντων ήταν εμφανής. Εάν μία εταιρεία ήθελε να επιβιώσει ή ακόμα και να κυριαρχήσει στο έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον έπρεπε να χαράξει την κατάλληλη επικοινωνιακή στρατηγική και μία ισχυρή εταιρική ταυτότητα.

**Η ανάγκη για διαφοροποίηση:** Πρόκειται για την προσπάθεια της εταιρείας να τονίσει εκείνα τα μοναδικά της χαρακτηριστικά που μελλοντικά θα αποτελέσουν πηγή συγκριτικού πλεονεκτήματος και θα την οδηγήσουν στην κατάληψη ενός σημαντικού μεριδίου αγοράς. Τα μοναδικά αυτά χαρακτηριστικά μπορούν να αφορούν την ποιότητα, την τιμή, τα συναισθήματα που προκαλούν στους καταναλωτές, στα εξωτερικά χαρακτηριστικά κλπ. Ο μοναδικός τρόπος για να κοινωθούν όλα τα παραπάνω στους υπάρχοντες και εν δυνάμει καταναλωτές είναι μέσω συντονισμένων επικοινωνιακών μεθόδων που συμβαδίζουν με τη δημιουργία μίας ισχυρής εταιρικής ταυτότητας.

**Η αλλαγή της συμπεριφοράς του καταναλωτή:** Κατά τις τελευταίες δεκαετίες οι αγορές μετατράπηκαν από μαζικές σε ατομικές και ο καταναλωτής επηρεάζεται όχι μόνο από την τιμή αλλά και από την ποιότητα και τα εξωτερικά χαρακτηριστικά του προϊόντος (ίσως σε μεγαλύτερο βαθμό). Συνυπολογίζοντας και το αίσθημα της οικολογικής ευαισθησίας που χαρακτηρίζει πλέον τους καταναλωτές, γίνεται κατανοητή η ανάγκη για αναζήτηση αποτελεσματικότερων μεθόδων και τεχνικών που εστιάζουν στον αγοραστή μέσω της ανάπτυξης μίας στενής σχέσης με το προϊόν.

**Αύξηση του κόστους επικοινωνίας:** Ολοένα και μεγαλύτερος αριθμός μέσων μαζικής ενημέρωσης οδήγησε στη σπατάλη εξαιρετικά υψηλών ποσών για τη διαφήμιση και την προώθηση των προϊόντων των εταιρειών. Ο ανταγωνισμός επέβαλε την ανάγκη για συνεχή διαφημιστική παρουσία σε όλα τα μέσα. Ήταν συχνό όμως το φαινόμενο οι διαφημίσεις να μην έχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα αφού τα μηνύματα που εξέπεμπαν δε συμβαδίζουν με την κεντρική ιδέα της εταιρείας. Η ανάγκη για την οργάνωση και το συντονισμό των επιμέρους δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τη διαφήμιση των προϊόντων ήταν εμφανής και αυτόν τον ρόλο κλήθηκε να εκπληρώσει η εταιρική ταυτότητα.

### 3.2. Διαχείριση και προώθηση της εταιρικής ταυτότητας<sup>3</sup>

Η διαχείριση της εταιρικής ταυτότητας μιας εταιρείας μπορεί να γίνει είτε από τον ίδιο τον ιδιοκτήτη, σε περίπτωση εταιρείας μικρής δυναμικότητας, είτε από μια εξειδικευμένη ομάδα με διευθυντικά στελέχη από διαφορετικά τμήματα της εταιρείας, σε περίπτωση εταιρείας μεγάλης δυναμικότητας. Στην δεύτερη περίπτωση οι αρμοδιότητες αυτής της ομάδας είναι ο προσδιορισμός των επικοινωνιακών προτεραιοτήτων της εταιρείας και η εκπόνηση ενός σχεδίου εργασίας και δράσης.

Για την αποτελεσματική εκπόνηση αυτού του σχεδίου δράσης είναι απαραίτητο τα εμπλεκόμενα μέρη να γνωρίζουν επακριβώς την φιλοσοφία της εταιρείας και την κουλτούρα της και να είναι δεδομένη η συνεργασία όλων των υπαλλήλων. Η εκπόνηση ενός προγράμματος ακολουθεί τέσσερα στάδια τα οποία θα αναλυθούν στις παρακάτω ενότητες.

#### 3.2.1. Το στάδιο της ανάλυσης

Το στάδιο της ανάλυσης αποτελείται από δύο επιμέρους στάδια: το στάδιο συλλογής στοιχείων και το στάδιο της επεξεργασίας αυτών των στοιχείων. Παρακάτω ακολουθεί η δέουσα ανάλυση.

Στο στάδιο της συλλογής δεδομένων τα ηγετικά στελέχη συλλέγουν στοιχεία που αφορούν την ίδρυση της εταιρείας, τις αρχές και τις αξίες της, την εταιρική κουλτούρα της, τις φιλοδοξίες της, το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται κλπ. Δηλαδή, αφορούν στην επιχειρηματική κουλτούρα της, τις προσδοκίες των εργαζομένων και της ίδιας της εταιρείας, την εικόνα που έχουν οι καταναλωτές για τα προϊόντα της εταιρείας και τις επιθυμίες-προσδοκίες τους.

Όπως έγινε κατανοητό, κατά την διαδικασία συλλογής δεδομένων οι πηγές είναι τόσο άτομα του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας όσο και του εξωτερικού της. Τα στοιχεία που αφορούν τις εξωτερικές πηγές αναφέρονται στον βαθμό αναγνωρισιμότητας των προϊόντων αλλά και για την εικόνα που έχουν οι καταναλωτές, οι προμηθευτές και οι αγοραστές για την αξιοπιστία της, το επίπεδο υπηρεσιών της, την υπευθυνότητα της κλπ.

Έπειτα ακολουθεί το στάδιο της επεξεργασίας στοιχείων που βασίζεται σε μια ανάλυση για τα αδύνατα και δυνατά σημεία της εταιρείας. Αναλόγως τη σύγκριση με

<sup>3</sup> Μήλιος Α. (2006), «Εταιρική ταυτότητα και εταιρική εικόνα – Στρατηγικές, μέσα και διαδικασίες σχεδιασμού προγραμμάτων», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη

τα δυνατά και αδύνατα σημεία αποφασίζεται η διενέργεια ή όχι ενός νέου προγράμματος εταιρικής ταυτότητας. Τα δυνατά σημεία μιας εταιρείας είναι η αναγνωρισιμότητα και η αξιοπιστία της εταιρείας και των προϊόντων της, ο οικολογικός και επαγγελματικός προσανατολισμός της κλπ.

Από την άλλη πλευρά, τα αδύνατα σημεία μιας εταιρείας μπορεί να είναι η χαμηλή ποιότητα και αξιοπιστία των προϊόντων της, ο χαμηλός βαθμός αναγνωρισιμότητας της κλπ.

### **3.2.2. Το στάδιο του σχεδιασμού**

Το στάδιο του σχεδιασμού περιλαμβάνει τις εξής διεργασίες:

#### **1. Καθορισμός των στόχων του προγράμματος**

Ο πρώτος στόχος ενός προγράμματος εταιρικής ταυτότητας είναι ο καθορισμός όλων των στόχων του προγράμματος, ποσοτικών και ποιοτικών, πρωτεύουσας και δευτερεύουσας σημασίας.

#### **2. Επιλογή της κεντρικής στρατηγικής**

Η στρατηγική αναφέρεται στον σχεδιασμό της επιχειρησιακής δράσης, με στόχο τον καθορισμό των ενεργειών και δράσεων της εταιρείας με στόχο την υλοποίηση των σκοπών της. Η στρατηγική πρέπει να καθορίζεται βάσει των δυνατοτήτων της και οι στόχοι που προσδιορίζονται πρέπει να είναι υλοποιήσιμοι.

Οι στρατηγικές που μπορούν να εφαρμοστούν σε ένα πρόγραμμα εταιρικής ταυτότητας είναι οι εξής:

- ✓ εκείνη που επιδιώκει να δημιουργία μιας νέας εταιρικής εικόνας και την μετάδοση της τόσο στους εργαζομένους της όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας,
- ✓ εκείνη που επιδιώκει να διορθώσει μια ήδη υπάρχουσα εταιρική εικόνα είτε γιατί έχει δεχθεί κάποιο ισχυρό πλήγμα είτε επειδή άλλαξε τον προσανατολισμό της σε κάποιο τομέα (όπως και να έχει οι αλλαγές είναι μικρές),
- ✓ εκείνη που επιδιώκει να υπερασπιστεί μια ήδη υπάρχουσα εταιρική εικόνα μέσω εντατικών προσπαθειών να αυξήσει την αποδοχή της .

### **3. Καθορισμός και επιλογής του κοινού στόχου**

Σε αυτό το στάδιο γίνονται ο καθορισμός του στόχου ή στόχων που επιδιώκει η εταιρεία μέσω του προγράμματος εταιρικής ταυτότητας.

### **4. Διαμόρφωση της κατευθυντήριας ιδέας**

Το στάδιο αυτό είναι ίσως και το σημαντικότερο στάδιο της διαδικασίας σχεδιασμού. Η κατευθυντήρια ιδέα είναι η εντύπωση που θέλει να δώσει η εταιρεία για το σύνολο των κανόνων και αξιών βάσει των οποίων λειτουργεί. Το μήνυμα της κατευθυντήριας ιδέας μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με το που απευθύνεται. Επίσης, μπορεί να αλλάζει μετά από κάποιο χρονικό διάστημα ανάλογα με την πορεία της επιχείρησης.

Ο προσδιορισμός της κατευθυντήριας ιδέας μπορεί να γίνει με τρεις μεθόδους:

- i. Η πρώτη μέθοδος εφαρμόζεται από εταιρείες που τα ηγετικά τους στελέχη διαμορφώνουν μόνα τους την κατευθυντήρια ιδέα χωρίς τη συμμετοχή υπαλλήλων κατωτέρων κλιμακίων,
- ii. Η δεύτερη μέθοδος εφαρμόζεται από επιχειρήσεις που διοικούνται συμμετοχικά. Η κατευθυντήρια ιδέα προσδιορίζεται με τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων και περιμένει την έγκριση από την ηγεσία η οποία έχει το δικαίωμα της παρέμβασης,
- iii. Η περίπτωση της τρίτης μεθόδου είναι ένας συνδυασμός των παραπάνω. Αρχικά η εταιρεία δημιουργεί τη κατευθυντήρια ιδέα και στη συνέχεια την προωθεί στους εργαζομένους της όπου ζητά τη δική τους συμμετοχή στην τελική διαμόρφωσή της.

### **5. Διαμόρφωση του χαρακτήρα της εταιρικής ταυτότητας**

Σε αυτό το σημείο επιλέγονται οι ενέργειες που αφορούν την εταιρική συμπεριφορά και την παραστατική οπτική εικόνα. Λαμβάνεται υπόψη η κουλτούρα της εταιρείας, η αναγνωσιμότητά της, η εταιρική της συμπεριφορά, τα παραγόμενα προϊόντα κλπ. Σε αυτό το στάδιο αποφασίζεται ότι έχει να κάνει με την ονομασία, το λογότυπο, την κεντρική αρχιτεκτονική των εγκαταστάσεων κλπ.

## 6. Εκπόνηση χρονοδιαγράμματος διαμόρφωσης της εταιρικής ταυτότητας

Στο στάδιο αυτό, καθορίζεται ο χρόνος έναρξης και ο χρόνος λήξης κάθε μιας από τις παραπάνω ενέργειες. Ο ορθός προσδιορισμός του χρονοδιαγράμματος είναι εξαιρετικά σημαντικός για το συντονισμό και την αποτελεσματικότητα των ενεργειών αυτών.

## 7. Σύνταξη προϋπολογισμού του προγράμματος

Τέλος, υπολογίζονται οι απαραίτητοι οικονομικοί πόροι για την υλοποίηση των παραπάνω ενεργειών καθώς χωρίς την ακριβή γνώση των απαραίτητων χρημάτων κανένας στρατηγικός σχεδιασμός δε θα έχει τύχη.

### 3.2.3. Το στάδιο της υλοποίησης

Το συγκεκριμένο στάδιο ίσως είναι αυτό που αντιμετωπίζονται οι περισσότερες δυσκολίες. Για την επιτυχημένη εφαρμογή ενός προγράμματος εταιρικής ταυτότητας απαιτείται η συνεισφορά και η συμμετοχή των ηγετικών στελεχών, των εργαζομένων όλων των κλιμακίων και του κοινού.

Η υλοποίηση του προγράμματος εταιρικής ταυτότητας πραγματοποιείται μέσω των μέσων που χρησιμοποιεί ο κάθε από τους παρακάτω πυλώνες:

Η παραστατική οπτική εικόνα : Οπτικοποιεί τη φιλοσοφία, το προφίλ, την ιστορία, τις αξίες, τις αρχές και τα πιστεύω της εταιρείας με οπτικές παραστάσεις. Όπως αναφέρθηκε στην παραπάνω παράγραφο η παραστατική οπτική εικόνα περιλαμβάνει το αρχιτεκτονικό design, το γραφικό design και το design προϊόντων.

Οι άλλοι δύο πυλώνες είναι η εταιρική επικοινωνία και η εταιρική συμπεριφορά που έχουν αναλυθεί σε προηγούμενη παράγραφο.

### 3.2.4. Το στάδιο της αξιολόγησης

Αυτό αποτελεί το τελευταίο βήμα της διαδικασίας σχεδιασμού ενός προγράμματος εταιρικής ταυτότητας. Εδώ διαπιστώνεται κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι στόχοι που είχαν τεθεί και ο έλεγχος γίνεται με διάφορους τρόπους οι σημαντικότεροι από τους οποίους είναι οι εξής:

- ✓ Ο προκαταρκτικός έλεγχος που αξιολογεί τις ενέργειες του προγράμματος πριν αυτό τεθεί σε εφαρμογή,
- ✓ Ο διαρκής έλεγχος ο οποίος αξιολογεί τα μέτρα καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας και κρίνει κατά πόσο παρεκκλίνουν από τον αρχικό σχεδιασμό,



- ✓ Ο τελικός έλεγχος που γίνεται κατόπιν της υλοποίησης όλων των ενεργειών. Σε αυτό το στάδιο μετράται η συνολική αποτελεσματικότητα του προγράμματος τόσο σε οικονομικούς όρους όσο και σε ποιοτικούς.

### 3.3. Εταιρική επικοινωνία

Η εταιρική επικοινωνία αναφέρεται στην επικοινωνιακή πολιτική που αφορά στην διαφήμιση, τις προωθητικές ενέργειες και τις δημόσιες σχέσεις. Στις παρακάτω ενότητες θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε συνοπτικά τα επιμέρους στοιχεία της εταιρικής επικοινωνίας.

#### 3.3.1. Διαφήμιση

Η διαφήμιση αναφέρεται στην δημιουργία μηνυμάτων που σχετίζονται με τα παραγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες με στόχο την παρακίνηση των αποδεκτών των μηνυμάτων για την απόκτηση αυτών των προϊόντων. Σύμφωνα με το σύγγραμμα του Μήλιου Ανδρέα, *«διαφήμιση είναι η κυριότερη επικοινωνιακή μέθοδος, η οποία δια της πληροφόρησης και της ψυχαγωγίας, στοχεύει στον οικειοθελή επηρεασμό της συμπεριφοράς του δυνητικού αγοραστή. Ο επηρεασμός της συμπεριφοράς του δυνητικού αγοραστή είναι απόρροια του επηρεασμού των απόψεων, των θέσεων και των προσδοκιών του»*.

Στόχοι της διαφήμισης είναι στην αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, σε περίπτωση που διαφαίνεται μια συρρίκνωση του μεριδίου αγοράς, στην επέκταση του ήδη υπάρχοντος ανταγωνισμού και στην διατήρηση και αύξηση του κύκλου εργασιών της εταιρείας.

Μια διαφημιστική ιδέα, κατά την διαδικασία σχεδιασμού της, καθορίζεται ποιο θα είναι το περιεχόμενο της, η δομή της και η μορφή της. Το περιεχόμενο πρέπει αν είναι σαφέστατο, ακριβές, κατανοητό και ελκυστικό στα αυτιά των καταναλωτών. Όπως και να έχει, η κεντρική ιδέα μιας διαφημιστικής ιδέας πρέπει να τονίζει τα θετικά χαρακτηριστικά και την μοναδικότητα του προϊόντος.

Η δομή μιας διαφημιστικής ιδέας μπορεί να έχει τρεις διαφορετικές μορφές. Πρώτον, το μήνυμα δίνεται με την μορφή ενός σαφέστατου συμπεράσματος ή αφήνεται στον δέκτη της διαφήμισης να εξάγει το συμπέρασμα του. Η δομή αυτή χρησιμοποιείται συνήθως σε νέα και καινοτόμα προϊόντα, των οποίων η χρησιμότητα τους είναι προφανής. Δεύτερον, αφορά στην αμφίπλευρη ή μονόπλευρη επιχειρηματολογία, δηλαδή αν πρέπει να αναφερθεί κάποιο μειονέκτημα του

προϊόντος. Αυτή η περίπτωση είναι χρήσιμη μόνο εάν ο λήπτης του μηνύματος είναι ήδη αρνητικά προδιατεθειμένος απέναντι στο προϊόν.

Επίσης, υπάρχει και η περίπτωση που αφορά την σειρά παρουσίασης των θετικών ή αρνητικών επιχειρημάτων. Αν τα διευθυντικά στελέχη είναι σίγουρα ότι οι εν δυνάμει καταναλωτές δεν θα ακούσουν το μήνυμα μέχρι το τέλος του τότε τα ισχυρά πλεονεκτήματα του προϊόντος πρέπει να αναφερθούν στην αρχή.

Τέλος, κρίνεται χρήσιμη η αναφορά μας στους δεοντολογικούς κανόνες μιας διαφημιστικής ιδέας. Στην Ελλάδα ο κώδικας διαφήμισης αφορά σε όλες τις διαφημίσεις για κάθε είδους προϊόντα και υπηρεσίες, καθώς και όλες τις μορφές εμπορικής και κοινωνικής επικοινωνίας. Ο κώδικας ορίζει τους κανόνες επαγγελματικής δεοντολογίας και ηθικής συμπεριφοράς, που πρέπει να τηρούνται απέναντι στον πολίτη-καταναλωτή, από όλους όσους ασχολούνται με τη διαφήμιση, δηλαδή τους διαφημιζόμενους, τους διαφημιστές και τα διαφημιστικά μέσα, καθώς και τους εντολείς και τους εντολοδόχους όλων των παραπάνω μορφών επικοινωνίας. Την ευθύνη της εφαρμογής του Ελληνικού Κώδικα Διαφήμισης-Επικοινωνίας φέρουν δύο Επιτροπές: η Πρωτοβάθμια και η Δευτεροβάθμια Επιτροπή.

Το τελικό κριτήριο για τον χαρακτηρισμό μιας διαφήμισης ως παραπλανητικής και άρα αντιδεοντολογικής πρέπει να είναι ο πιθανός κίνδυνος παραπλάνησης του καταναλωτή, έστω και ως αποτέλεσμα φευγαλέας και αβασάνιστης εντύπωσης του. Ο Κώδικας αφορά σ' ολόκληρο το περιεχόμενο της διαφήμισης, δηλαδή σ' όλες τις λέξεις (εκφωνούμενες ή γραπτές), τους αριθμούς, τις οπτικές παραστάσεις, τη μουσική και τους ήχους, δηλαδή στο μήνυμα σε οποιαδήποτε απλή ή σύνθετη μορφή του. Κατά την έννοια αυτού του κώδικα:

- η λέξη "διαφήμιση" λαμβάνεται στο ευρύτερο νόημα της και περιλαμβάνει κάθε μορφή διαφήμισης και επικοινωνίας για προϊόντα και υπηρεσίες, ανεξάρτητα από το μέσον που χρησιμοποιείται, καθώς και διαφημιστικά μηνύματα σε συσκευασίες προϊόντων, σε ετικέτες και σε υλικό των σημείων πώλησης,
- η λέξη "προϊόν" σημαίνει και υπηρεσίες,
- η λέξη "καταναλωτής" προσδιορίζει κάθε πολίτη, στον οποίο απευθύνεται η διαφήμιση, ή ο οποίος ενδέχεται να τη δει ή να την ακούσει, είτε ως τελικός καταναλωτής, είτε ως εμπορικός πελάτης ή ως χρήστης,

- η λέξη "διαφημιζόμενος" προσδιορίζει οποιονδήποτε εντολέα για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση οποιασδήποτε διαφήμισης ή άλλης μορφής επικοινωνίας από τις παραπάνω αναφερόμενες.

Οι σημαντικότεροι κανόνες που πρέπει να ακολουθούνται είναι οι εξής:

**Όσο αφορά την ευπρέπεια (άρθρο 1)** οι διαφημίσεις δεν πρέπει να περιέχουν δηλώσεις ή οπτικές παραστάσεις, που προσβάλλουν τα ήθη και τις επικρατούσες αντιλήψεις ευπρέπειας.

**Όσο αφορά την τιμότητα (άρθρο 2)** Η διατύπωση των διαφημίσεων πρέπει να είναι τέτοια, ώστε να μην κάνει κατάχρηση της εμπιστοσύνης του καταναλωτή και να μην εκμεταλλεύεται την έλλειψη πείρας ή γνώσεων του.

**Όσο αφορά την κοινωνική ευθύνη (άρθρο 3)** οι διαφημίσεις δεν πρέπει να εκμεταλλεύονται τους φόβους, τις προλήψεις και τις δεισιδαιμονίες των ανθρώπων, να περιέχουν στοιχεία, που μπορεί να οδηγήσουν άμεσα ή έμμεσα σε πράξεις βίας, να καπηλεύονται εθνικά θέματα, ιερά κείμενα, την εθνική πολιτισμική και πνευματική κληρονομιά, εθνικά μειονεκτήματα, θρησκευτικές δοξασίες κλπ.

**Όσο αφορά την αλήθεια (άρθρο 4)** οι διαφημίσεις δεν πρέπει να περιέχουν δηλώσεις ή οπτικές παραστάσεις, που είτε άμεσα, είτε έμμεσα, με υπονοούμενα, με παραλείψεις, με διφορούμενα ή με υπερβολικούς ισχυρισμούς, μπορούν να παραπλανήσουν τον καταναλωτή, ειδικότερα σε ότι αφορά:

- i. τις ιδιότητες του προϊόντος, όπως: είδος, σύνθεση, μέθοδος και χρόνος κατασκευής, καταλληλότητα για τον σκοπό για τον οποίο προορίζεται, ποικιλία χρήσεων, ποσότητα, εμπορική ή γεωγραφική προέλευση,
- ii. την αξία του προϊόντος και την πραγματική συνολική τιμή του,
- iii. τους άλλους όρους αγοράς, όπως: πληρωμή με δόσεις, πώληση "επί πιστώσει", εκπτώσεις κ.λπ.,
- iv. την παράδοση, ανταλλαγή, επιστροφή, επισκευή και συντήρηση,
- v. τους όρους εγγύησης,

- vi. την πνευματική ιδιοκτησία και τα δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας, όπως: πατέντες, κατατεθειμένα εμπορικά σήματα, σχέδια και πρότυπα, εμπορικές επωνυμίες,
- vii. την επίσημη αναγνώριση ή έγκριση του προϊόντος, τις διακρίσεις με μετάλλια, διπλώματα ή άλλα βραβεία.

Οι διαφημίσεις δεν πρέπει να κάνουν κακή χρήση αποτελεσμάτων ερευνών ή περικοπών από τεχνικά και επιστημονικά συγγράμματα. Δεν πρέπει επίσης να γίνεται κακή χρήση επιστημονικών όρων, και να χρησιμοποιούνται επιστημονικοί ιδιωτισμοί και στοιχεία άσχετα με το θέμα, με σκοπό να παρουσιάσουν τους διαφημιστικούς ισχυρισμούς, ως βασισμένους σε επιστημονικά δεδομένα, που στην πραγματικότητα στερούνται.

Όσο αφορά την δυσφήμιση (άρθρο 7) οι διαφημίσεις δεν πρέπει να δυσφημούν άλλες εταιρίες ή προϊόντα, ούτε άμεσα ούτε έμμεσα.

### **3.3.2. Προωθητικές ενέργειες**

Οι προωθητικές ενέργειες (κίνητρα, πλεονεκτικές προσφορές) βοηθούν στην προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών μιας εταιρείας. Παραδείγματα προωθητικών ενεργειών είναι η έκπτωση, η διανομή κουπονιών, οι πωλήσεις αφού δοκιμαστούν τα προϊόντα, οι κληρώσεις, η χορήγηση δώρων με την αγορά κάποιων άλλων προϊόντων κλπ.

Οι στόχοι των προωθητικών ενεργειών είναι η αύξηση του όγκου των πωλήσεων, η αύξηση της δυνατότητας για δοκιμή αφού εξουδετερώνεται η δυσπιστία του αν δυνάμει αγοραστή προς την εταιρεία, η αύξηση της επαναληπτικής αγοράς, δηλαδή η χρήση π.χ. κουπόνι έκπτωσης επί την συσκευασία για την επόμενη αγορά του ίδιου προϊόντος, η εκτροπή της προσοχής του καταναλωτή στην τιμή, η αύξηση της αναγνωρισιμότητας των προϊόντων της εταιρείας, η δημιουργία εντυπώσεων και θετικών συναισθημάτων κλπ.

### **3.3.3. Δημόσιες σχέσεις**

Δημόσιες σχέσεις είναι η επιχειρηματική λειτουργία, η οποία με την χρήση επικοινωνιακών μεθόδων (συνεντεύξεις τύπου, προσωπικές επαφές, διοργανώσεις

εκδηλώσεων κλπ) επιδιώκει την πληροφόρηση και τον επηρεασμό της κοινής γνώμης.

Στόχοι των δημοσίων σχέσεων είναι:

- ✓ Η δημιουργία μιας θετικής εικόνας της εταιρείας στα μάτια των καταναλωτών,
- ✓ Η ενδυνάμωση της αναγνωρισιμότητας της εταιρείας στο ευρύ κοινό,
- ✓ Η διατήρηση καλών σχέσεων με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, πολιτικούς και πολιτιστικούς φορείς κλπ,
- ✓ Η πληροφόρηση των διαφόρων κοινωνικών ομάδων για βελτιώσεις στις εγκαταστάσεις και τεχνολογικές υποδομές που χρησιμοποιεί η εταιρεία και
- ✓ Η πρόκληση της προσοχής της κοινής γνώμης κλπ.

Όσοι απασχολούνται στον τομέα των δημοσίων σχέσεων κοινωνούν τα μηνύματα τους με τον προφορικό λόγο, τον γραπτό λόγο αλλά και διάφορες άλλες ενέργειες όπως η χορήγηση υποτροφιών. Τα μέσα που χρησιμοποιούνται ως βοηθητικά εργαλεία σε όσους απασχολούνται σε αυτόν τον τομέα είναι η χρήση του τύπου με διάφορα δελτία τύπου που στέλνονται περιοδικά, με συνεντεύξεις τύπου και ίσως με την προσφορά δώρων στους ανθρώπους του τύπου.

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Εταιρική κοινωνική ευθύνη και κώδικας επιχειρηματικής δεοντολογίας

Στη συνάντηση της Λισσαβόνας το 2000, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο για πρώτη φορά αναφέρθηκε στη Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) ζητώντας από τις επιχειρήσεις να συνεισφέρουν για να επιτευχθούν οι στόχοι του συμβουλίου. Στη συνέχεια το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο το 2001 όταν σχεδίασε τη στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης συμπεριέλαβε και την περιβαλλοντική διάσταση στην ΕΚΕ. Αναγνωρίστηκε έτσι ότι μακροπρόθεσμα η οικονομική ανάπτυξη, η κοινωνική συνοχή και η προστασία το περιβάλλοντος πρέπει να συμβαδίζουν.

Έξι είναι οι κυρίως λόγοι για τους οποίους η συζήτηση περί ΕΚΕ βρίσκεται σήμερα στο προσκήνιο

1. Η διεθνής ανησυχία για την καταπάτηση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων μετατόπισε το ενδιαφέρον στις επιχειρήσεις και στο πώς αυτές αντιμετωπίζουν το συγκεκριμένο ζήτημα. Οι επιχειρήσεις αναμένονται από την κοινωνία να είναι υπερασπιστές του ζητήματος των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.
2. Η ανάπτυξη και η επιρροή των ιδιωτικών επιχειρήσεων έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις σε νέες υποχρεώσεις και ευκαιρίες αλλά έχουν δημιουργήσει και νέες ανταγωνιστικές πιέσεις όσον αφορά την ΕΚΕ πέρα από τις παραδοσιακές της μορφές αυτές για παράδειγμα της φιλανθρωπίας και της αποδοχής των κοινωνικών κανόνων.
3. Η αποτυχία των κυβερνήσεων να λύσουν την πληθώρα των κοινωνικών ζητημάτων που υπάρχουν σήμερα έχει οδηγήσει σε αυξημένες προσδοκίες από την κοινωνία προς τις επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων (ενώ στις δεκαετίες 50-90 ίσχυε το αντίθετο σήμερα από ένα μεγάλο ποσοστό της κοινωνίας πιστεύεται ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να λύσουν αρκετά κοινωνικά προβλήματα).<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Άλλωστε πόσο αγαπητός θα μπορούσε να γίνει ένας μάνατζερ όταν ενώπιον της βουλής αναφέρει τα εξής «Εγώ είμαι υπηρέτης των μετόχων της επιχείρησης και αν έχετε μετοχές είμαι υπηρέτης σας, αλλά και εσείς (απευθυνόμενος στους βουλευτές) είστε υπηρέτες του λαού, άρα και δικό μου. Πρέπει να με σέβεστε, αν με προσβάλλετε θα λογοδοτείτε»

4. Η ανάπτυξη σε αριθμό, εξειδίκευση και συνεργασία των κοινωνικών οργανώσεων έχει οδηγήσει σε μία αυξανόμενη τάση ενασχόληση με κοινωνικά και περιβαλλοντικά προβλήματα από την κοινωνία.
5. Τα σημαντικά σκάνδαλα στην αυγή του 2000 (Enron, Andersen, Parmalat μεταξύ άλλων) έριξαν την προσοχή της κοινωνίας στον τρόπο λειτουργίας των πολυεθνικών επιχειρήσεων και την εταιρική διακυβέρνηση αυτών.
6. Οι ίδιοι οι θεσμικοί επενδυτές στη σκιά αυτών των εξελίξεων καλούν για περισσότερο διαφάνεια στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Η διεθνοποίηση του εμπορίου έχει οδηγήσει στην αυξανόμενη ανησυχία για προϊόντα που παράγονται σε αναπτυσσόμενες χώρες όπου οι κρατικοί έλεγχοι δεν είναι όσο θα έπρεπε σωστοί όσον αφορά την ποιότητα

#### 4.1. Ορισμός εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Σύμφωνα με την Πράσινη Βίβλο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ), η ΕΚΕ μπορεί να οριστεί ως μια έννοια κατά την οποία *«οι εταιρείες ενσωματώνουν κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις καθημερινές τους επιχειρηματικές δραστηριότητες και στην αλληλεπίδρασή τους με τις ομάδες ενδιαφερομένων σε εθελοντική βάση»*. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι το να χαρακτηρίζεται κάποιος ως κοινωνικά υπεύθυνος σημαίνει όχι μόνο συμμόρφωση με τη σχετική νομοθεσία, αλλά και ικανότητα να προχωρεί πέρα από τη συμμόρφωση και να επενδύει περισσότερο από ότι απαιτείται στο ανθρώπινο κεφάλαιο, στο περιβάλλον και στις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Λαμβάνοντας τη συμμόρφωση με το νόμο μόνο ως βάση όσον αφορά στις επενδύσεις σε περιβαλλοντικά υπεύθυνες τεχνολογίες και επιχειρηματικές πρακτικές μπορεί να επηρεάσει θετικά την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, με την υπέρβαση κάποιων βασικών νομικών υποχρεώσεων στον κοινωνικό τομέα όπως βελτίωση των συνθηκών εργασίας ή αύξηση των αμοιβών έχει τη δύναμη να συμβάλλει θετικά στην παραγωγικότητα και στην ποιότητα των παραγομένων προϊόντων της εταιρείας (Πράσινη Βίβλος, 2001).

Οι Bloom και Gundlach (2001), ορίζουν την ΕΚΕ ως τις υποχρεώσεις της επιχείρησης προς τις ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders), δηλαδή τα άτομα και τις ομάδες που μπορούν να επηρεάσουν ή να επηρεαστούν από την πολιτική της

εταιρείας και τις εταιρικές πρακτικές της. Αυτές οι υποχρεώσεις υπερβαίνουν τις νομικές προϋποθέσεις προς τις ομάδες ενδιαφερομένων. Εκ πλήρωσης αυτών των υποχρεώσεων σκοπό έχει να ελαχιστοποιήσει οποιαδήποτε απώλεια και να μεγιστοποιήσει τη μακροπρόθεσμη θετική επίδραση της εταιρείας στην κοινωνία.

Επίσης, σημειώνεται ότι η ΕΚΕ είναι η υποχρέωση μιας επιχείρησης να μεγιστοποιεί τη θετική της επίδραση και να ελαχιστοποιεί τις αρνητικές επιπτώσεις ως μέλος της κοινωνίας που συνεισφέρει, και που ενδιαφέρεται για τις μακροπρόθεσμες ανάγκες και επιθυμίες της κοινωνίας. Επιπλέον, ΕΚΕ σημαίνει κοινωνικά ευαίσθητη διαχείριση των οικονομικών αλλά και των ανθρωπίνων πόρων της κοινωνίας. Κατά τον Hartman<sup>3</sup> (1998), ΕΚΕ είναι το λογικό και αντικειμενικό ενδιαφέρον για την κοινωνική ευημερία που συγκρατεί την ατομική και εταιρική συμπεριφορά από καταστρεπτικές δραστηριότητες, ανεξαρτήτως του οποιουδήποτε άμεσου κέρδους, και οδηγεί προς την κατεύθυνση θετικών συνεισφορών στην προαγωγή της ατομικής ευημερίας.

Το περιεχόμενο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης αποσαφηνίζεται επιπλέον από τους ακόλουθους ορισμούς:

- ✓ ΕΚΕ είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης πέραν των όσων σχετίζονται με τους εμπορικούς της στόχους. Στην έννοια της ΕΚΕ εμπεριέχονται στοιχεία του ρόλου της επιχείρησης στο κοινωνικό πλαίσιο όπως οι θέσεις και οι ευθύνες της ως προς το περιβάλλον της, τους εργαζόμενους σε αυτή, τους ιδιοκτήτες των κεφαλαίων που χρησιμοποιεί και τους πελάτες της (Θανόπουλος 2003),
- ✓ ΕΚΕ σημαίνει διαφανείς και ανοικτές επιχειρηματικές πρακτικές που βασίζονται σε ηθικές αξίες και στο σεβασμό απέναντι στους εργαζομένους, τις κοινότητες και το περιβάλλον (CSR Europe Forum),
- ✓ Οι εταιρείες που ακολουθούν πρακτικές ΕΚΕ έχουν τριών ειδών υπευθυνότητες: οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές. Η ΕΚΕ ενσωματώνει τα θέματα των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, του εργασιακού χώρου, της κοινότητας και της αγοράς στις βασικές επιχειρηματικές στρατηγικές των εταιρειών (The European Business Campaign for Corporate Social Responsibility),
- ✓ ΕΚΕ είναι η θετική επίδραση μιας επιχείρησης στην κοινωνία και στο περιβάλλον, μέσω των εργασιών, προϊόντων ή υπηρεσιών της και μέσω της



αλληλεπίδρασης με βασικές ομάδες ενδιαφερομένων όπως υπαλλήλους, πελάτες, επενδυτές, κοινότητες και προμηθευτές (Business in the Community),

- ✓ ΕΚΕ είναι η οικιοθελής δέσμευση των επιχειρήσεων για ένταξη στις επιχειρηματικές τους πρακτικές κοινωνικών και περιβαλλοντικών δράσεων, που είναι πέρα και πάνω από όσα επιβάλλονται από την νομοθεσία και έχουν σχέση με όλους όσους επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους και
- ✓ Τέλος, η ΕΚΕ ορίζεται ως η δέσμευση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού να λειτουργεί με έναν οικονομικά και περιβαλλοντικά «βιώσιμο» τρόπο, αναγνωρίζοντας παράλληλα τα συμφέροντα των ομάδων ενδιαφερομένων. Οι τελευταίοι αποτελούνται από τους εργαζομένους, πελάτες, επενδυτές, εταιρικούς συνεταιίρους, τοπικές κοινότητες, το περιβάλλον και την κοινωνία εν γένει (World Business Council for Sustainable Development).

#### 4.1.1. Εξέλιξη εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Οι Vergic και Grunig (1995) τοποθετούν τις φάσεις της ΕΚΕ στις απαρχές του 1900. Σύμφωνα με τον Frederick (1994), η φάση *EKE0* πραγματοποιήθηκε από την αρχή του 1900 μέχρι το 1930. Η έννοια της *δημόσιας ευθύνης* των εταιρειών αναπτύχθηκε όταν οι διευθυντές των σιδηροδρομικών εταιρειών έπρεπε να πείσουν το κοινό ότι οι συγχωνεύσεις ήταν «για το δημόσιο συμφέρον» δηλαδή η ΕΚΕ χρησιμοποιήθηκε αρχικά ως ένα επικοινωνιακό «τέχνασμα» προς όφελος των εταιρειών. Η ιδέα της επόμενης φάσης, *EKE1* – *εταιρική κοινωνική ευθύνη*, αποτύπωνε την επιθυμία του κοινού να αναλάβουν πλέον οι εταιρείες τις ευθύνες τους ώστε να μην δραστηριοποιούνται μόνο από το χρηματικό όφελος αλλά να λαμβάνουν υπόψη τους και τις σύγχρονες, για την εποχή, κοινωνικές ευαισθησίες. Ο Frederick αναγνωρίζει την εξέλιξη της ΕΚΕ μέχρι το 1970 ως μια εξέταση «της υποχρέωσης των οργανισμών να εργαστούν για κοινωνική βελτίωση» και αναφέρεται σε αυτό ως *EKE1*.

Ωστόσο, γύρω στα 1970 παρατηρείται μια κίνηση προς την «εταιρική κοινωνική ανταπόκριση», που ονομάζει *EKE2*. Η κίνηση αυτή αναγνωρίζει την εταιρική κοινωνική ανταπόκριση ως «*την ικανότητα μιας επιχείρησης να ανταποκριθεί στις κοινωνικές πιέσεις*». Ουσιαστικά, η μετακίνηση από την *EKE1* στην *EKE2* αντανακλά μια κίνηση από μια φιλοσοφική προσέγγιση σε μια προσέγγιση που

επικεντρώνεται, πλέον, στη δράση της διοίκησης. Η *EKE2* – *εταιρική κοινωνική ανταπόκριση*, έδωσε μεγαλύτερη έμφαση στις σχέσεις της εταιρείας με την κοινωνία, έτσι ώστε η «ατζέντα *EKE*» να καταλαμβάνει περισσότερο χρόνο κατά τη διάρκεια των διοικητικών συνελεύσεων για τη διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής και αποτέλεσε τη φυσική συνέχεια της προηγούμενης φάσης.

Αργότερα, ο Frederick (1986) ανέπτυξε αυτή την ανάλυση για να συμπεριλάβει μια περισσότερο ηθική βάση στις διοικητικές επιχειρηματικές αποφάσεις λαμβάνοντας τη μορφή της εταιρικής κοινωνικής εντιμότητας/ ευθύτητας και την ορίζει ως *EKE3*. Στην ανάπτυξη αυτή, ο Frederick δηλώνει ότι η μελέτη της επιχείρησης και της κοινωνίας χρειάζεται ένα ηθικό σημείο αναφοράς «για να επιτρέψει μια συστηματική κριτική της επίδρασης της επιχείρησης στην ανθρώπινη συναίσθηση, ανθρώπινη κοινότητα και ανθρώπινη συνέχεια». Ισχυρίζεται ότι ενώ η *EKE1* ήταν καθαρά δεοντολογική χωρίς να συνοδεύεται από τις απαραίτητες πρακτικές, η *EKE2* οδήγησε σε μια πιο ρεαλιστική και τεχνική εξέταση, προσφέροντας σαφείς διαδικασίες υιοθέτησης της *EKE*. Επομένως, η απαίτηση για μια ηθική βάση εξασφαλίζει, κυρίως, μια δεοντολογική θεμελίωση για τους διευθυντές ώστε να λαμβάνουν αποφάσεις στα πλαίσια της *EKE*. Η έννοια της *εταιρικής κοινωνικής εντιμότητας/ ευθύτητας* – *EKE3* ανταποκρίνεται στην έννοια των αμοιβαίων δημοσίων σχέσεων (Grunig, 1989).

Ο Vercic (1995) διακήρυξε την ανάγκη για ένα τέταρτο κύμα το οποίο και ονόμασε *εταιρική κοινωνική αιτία* – *EKE4*. Η ιδέα στηρίζεται στην αιτιολόγηση ότι οι δημόσιες σχέσεις όχι μόνο πρέπει να διαχειρίζονται ικανά και ορθά τις σχέσεις μιας εταιρείας, αλλά η εταιρεία θα πρέπει επίσης να συμμετέχει εξ' ολοκλήρου στην αιτιολόγηση για την επίλυση προβλημάτων στο περιβάλλον. Οι συγγραφείς κατέληξαν ότι οι δημόσιες σχέσεις είναι ακόμη πιο επιτυχημένες όταν μεταβαίνουν από την εταιρική κοινωνική εντιμότητα στην εταιρική κοινωνική αιτία (Juholin, 2004).

#### **4.1.2. Μορφές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης**

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να πάρει τις εξής τρεις μορφές:

1. Φιλανθρωπικές εισφορές. Στην ουσία πρόκειται για εισφορές ποσών προς μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς οι οποίοι ασχολούνται με φιλανθρωπικό, κοινωνικό

και εκπαιδευτικό έργο. Το 2000 η εταιρική φιλανθρωπία στις Η.Π.Α. ανήλθε στο ποσό των 10,86 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Με τις φιλανθρωπικές συνεισφορές η επιχείρηση κατευθύνει ποσά σε εξειδικευμένους οργανισμούς. Αυτή η μεταφορά μπορεί να γίνει μέσω των εργαζόμενων σε αυτή ή μέσω ενός ιδρύματος το οποίο ανήκει στην εταιρεία. Συνήθως η συμμετοχή της εταιρείας όσον αφορά στο που θα δοθούν αυτά τα χρήματα είναι ελάχιστη<sup>5</sup>. Στη συγκεκριμένη όμως μορφή ΕΚΕ μπορούν να υπάρξουν σημαντικές αντιρρήσεις. Η κυριότερη είναι ότι δεν μπορούν να αποφασίζονται δωρεές χρημάτων τα οποία δικαιωματικά ανήκουν στους μετόχους της επιχείρησης και όχι στα διοικητικά συμβούλια<sup>6</sup>.

2. Σε αντίθεση με τις φιλανθρωπικές εισφορές υπάρχουν στρατηγικά προγράμματα στα οποία υπάρχει ευρύτερη συμμετοχή της εταιρίας στη σχεδιασμό, στη λήψη αποφάσεων και στην αξιολόγηση των στρατηγικών. Γενικότερα η εταιρία διαθέτει πόρους στο πρόγραμμα το οποίο εφαρμόζεται από μία ομάδα μέσα στην επιχείρηση και κυρίως απευθύνεται σε άτομα μέσα στην επιχείρηση. Έτσι υπάρχει μία αλληλεξάρτηση ανάμεσα στον λήπτη και το δωρητή αφού και οι δύο προέρχονται από το ίδιο περιβάλλον. Πολλά τέτοια προγράμματα επικεντρώνονται σε εργαζόμενους ως εσωτερικούς καταναλωτές και σε συμμετέχοντες της επιχείρησης<sup>7</sup>.

Η διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι η ίδια η επιχείρηση σχεδιάζει, αναπτύσσει και εκτελεί τα προγράμματα αυτά χωρίς την παρεμβολή κάποιας εξωτερικής μη κερδοσκοπικής οργάνωσης. Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα αυτών των προγραμμάτων είναι ότι οι διοικήσεις μπορούν να δημιουργούν στοχευμένες στρατηγικές προς συγκεκριμένες εταιρικές και κοινωνικές ανάγκες. Σε κάθε περίπτωση τα οφέλη που αποκομίζει η επιχείρηση είναι πιο περίπλοκα και το κόστος αυτής της μορφής ΕΚΕ είναι μεγαλύτερο.

---

<sup>5</sup> Για παράδειγμα η Ben and Jerry ενισχύει χρηματικά Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς που ασχολούνται με κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα μέσω του ιδρύματος της το οποίο έχει δημιουργηθεί αποκλειστικά για αυτό το σκοπό. Αντίθετα η Symantec κάνει απευθείας δωρεές χωρίς την παρεμβολή ιδρυμάτων.

<sup>6</sup> Οι μεγαλύτεροι φιλάνθρωποι του κόσμου όπως το ίδρυμα Bill and Melinda Gates, με χορηγία 27 δις δολαρίων δεν ξοδεύουν τα κέρδη των επιχειρήσεων με τις οποίες σχετίζονται αλλά την προσωπική τους περιουσία.

<sup>7</sup> Το πρόγραμμα της Boeing "Vital Measures" υποστηρίζει την υγεία των εργαζόμενων της και των συνταξιούχων της. Αντίθετα το πρόγραμμα της FleetBoston «Fleet Community Bank» αντιμετωπίζει της τραπεζικές ανάγκες των μειονοτήτων και των χαμηλών εισοδημάτων.

3. Τα προγράμματα συνεργασίας (Collaborative Projects) αφορούν προγράμματα ΕΚΕ τα οποία γίνονται από κοινού από την επιχείρηση και έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό στον οποίο μεταφέρονται πόροι για να προβεί σε στρατηγικές ΕΚΕ<sup>8</sup>. Σε κάθε περίπτωση τόσο η επιχείρηση όσο και η οργάνωση συνεισφέρουν για την ανάπτυξη και την εφαρμογή του προγράμματος. Και στη συγκεκριμένη περίπτωση τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης στρατηγικής μπορεί να είναι σύνθετα.

#### 4.1.3. Τομείς εφαρμογής προγραμμάτων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Το πεδίο εφαρμογής των προγραμμάτων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μπορεί να χωριστεί σε δύο κατηγορίες. Στον τομέα που αφορά στο εσωτερικό της επιχείρησης και στον τομέα που αφορά στο εξωτερικό περιβάλλον της. Συχνά ένας τομέας περιλαμβάνει εφαρμογές τόσο για το εσωτερικό όσο και για το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης γι' αυτό και παρακάτω αναφέρονται οι εν λόγω τομείς και δίνονται σύντομες επεξηγήσεις, χωρίς όμως να εμφανίζεται η προαναφερθείσα διάκριση.

**Αποστολή, αξίες και όραμα:** Η αποστολή πρέπει να μεταφέρει στον κόσμο το μοναδικό χαρακτήρα μιας επιχείρησης. Η θεμελίωση της αποστολής και η καταγραφή των εταιρικών αξιών που αντιπροσωπεύουν μια επιχείρηση αποτελούν τον οδηγό λειτουργίας της. Πολλοί διευθύνοντες, όχι λανθασμένα, υποστηρίζουν ότι δεν μπορούν να ηγηθούν μιας εταιρείας ή οργάνωσης αν οι σκοποί και οι αξίες της δεν εκφράζονται με σαφή και εμπνευσμένο τρόπο. Ο γνώμονας με τον οποίο σχεδιάζουν τις αξίες και τα οράματά τους οι κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες είναι όσοι επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα από αυτές (οι stakeholders τους δηλαδή) και λειτουργούν σύμφωνα με αυτές, μέσω της ενσωμάτωσής τους στις καθημερινές διαχειριστικές τους πρακτικές.

**Εργασιακό κλίμα:** Για τη μεγαλύτερη σαφήνεια του όρου «εργασιακό κλίμα», χρησιμοποιούνται τέσσερις συγκεκριμένες περιοχές στα πλαίσια της περιγραφής της ΕΚΕ στον εν λόγω τομέα: εργασιακό περιβάλλον, ίσες ευκαιρίες, κατάρτιση και επαγγελματική εξέλιξη και θέματα αμοιβών και παροχών. Το εργασιακό περιβάλλον καλύπτει παραδοσιακούς προβληματισμούς σχετικά με την υγιεινή και την ασφάλεια

<sup>8</sup> Παράδειγμα αποτελεί η Benetton η οποία συλλέγει χρησιμοποιημένα ρούχα στα καταστήματά της και μετά τα προωθεί στον Τρίτο κόσμο. Η Johnson and Johnson συνεργάζεται με ΜΚΟ σε θέματα περιβάλλοντος και εκπαίδευσης ενώ η Hewlet Packard συνεργάζεται ενεργά με πανεπιστήμια για την

στο χώρο εργασίας, τα προγράμματα ενημερίας, την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και οικογενειακής ζωής, τους τραυματισμούς στο χώρο εργασίας, τη βία και την παρενόχληση. Η κατάρτιση και επαγγελματική εξέλιξη αναφέρονται στη διατήρηση του επιπέδου δεξιοτήτων των εργαζομένων, όπως: εκπαίδευση, ανάπτυξη επαγγελματικής καριέρας, ενδυνάμωση και προγράμματα υποστήριξης τεχνολογικών και οργανωτικών αλλαγών, που συμβάλλουν στη βελτίωση της συνολικής επαγγελματικής εξέλιξης και τη συμμετοχή των εργαζομένων στη δια βίου κατάρτιση. Με τον όρο ίσες ευκαιρίες διατυπώνεται η ίση και δίκαιη αντιμετώπιση μεταξύ ανδρών, γυναικών, ατόμων με ειδικές ανάγκες και μειονοτήτων, που τυγχάνουν την ίδια μεταχείριση τόσο στην επιλογή του προσωπικού όσο και στη μετέπειτα εργασία τους στην εταιρεία. Αμοιβές και παροχές εννοούνται οι διαδικασίες στελέχωσης, τα πακέτα αμοιβών, τα συστήματα επιβραβεύσεων, οι υπηρεσίες και διευκολύνσεις προς το προσωπικό και τις οικογένειές του, που προσφέρονται πέραν των προβλεπόμενων από το νόμο και συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των εργαζομένων.

**Κοινωνικός διάλογος:** Ο κοινωνικός διάλογος περιλαμβάνει τις σχέσεις με τους εκπροσώπους των εργαζομένων αλλά και τη διαχείριση διαφόρων αλλαγών που γίνονται στην επιχείρηση. Δηλώνει το βαθμό αναγνώρισης και πρακτικής εφαρμογής των εργασιακών και συνδικαλιστικών δικαιωμάτων του προσωπικού σε συλλογικό επίπεδο. Η συμμόρφωση με τους νόμους αλλά και οι οικειοθελείς δράσεις ενεργοποιούν τον κοινωνικό διάλογο σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης, ο οποίος μπορεί να εκφράζεται μέσω της λειτουργίας Εργασιακών Συμβουλίων, διαβουλεύσεων με Κοινωνικούς και Κρατικούς φορείς, τους εταίρους, κ.λ.π.

**Περιβάλλον:** Ο τομέας αυτός περιλαμβάνει την αειφόρο ανάπτυξη, τις πράσινες δράσεις, τη διαχείριση αποβλήτων και την πρόληψη από τη ρύπανση. Ο όρος «βιώσιμη ανάπτυξη» εμφανίστηκε για πρώτη φορά το 1987 στο Brundland Report. Καλύπτει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί επιδιώκουν σήμερα οικονομική ανάπτυξη με την ταυτόχρονη προστασία των πόρων για την ανάπτυξη του αύριο. Δεδομένου ότι είναι ένα θέμα αυξανόμενης σημασίας και προβληματισμού για τους υπεύθυνους οργανισμούς, πολλές επιχειρήσεις λαμβάνουν υπόψη την επίδρασή τους στο περιβάλλον σε όλους τους επιχειρηματικούς τους σχεδιασμούς, διαχειρίσεις και μετρήσεις αποτελεσματικότητας. Παραδείγματα μείωσης της αρνητικής αυτής επίδρασης των επιχειρήσεων είναι η ύπαρξη διαχειριστικών συστημάτων μείωσης των εκπεμπόμενων ρύπων και η αποτελεσματική χρήση των φυσικών πόρων. Οι

πράσινες δράσεις αφορούν ενέργειες που αναπτύσσει μια επιχείρηση μέσα και έξω από τα κτιριακά της όρια, για την ευαισθητοποίηση και την αύξηση γνώσης του κοινού απέναντι σε περιβαλλοντικά θέματα.

**Ηθική:** Η συμμόρφωση με τους νόμους είναι απαραίτητη αλλά ο παρών τομέας αναφέρεται και σε επεκτάσεις της ηθικής και του κώδικα δεοντολογίας. Οι δράσεις πέρα από τη συμμόρφωση με τους νόμους είναι ένας δρόμος για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως έχει διατυπωθεί από διευθυντικά στελέχη. Η «ηθική» περιλαμβάνει εταιρικές αρχές και ενέργειες που υποστηρίζουν τις δημοκρατικές αρχές, την καταβολή φόρων, την έντιμη εμπορία, τα ανθρώπινα δικαιώματα, με την ταυτόχρονη αποφυγή κάθε μορφής δωροδοκίας και διαφθοράς, ξεπλύματος χρήματος, σύγκρουσης συμφερόντων και συνεργασίας με καταπιεστικά καθεστώτα.

#### **4.1.4. Τρόποι δημοσιοποίησης δράσεων ΕΚΕ**

Οι τρόποι με τους οποίους κάθε επιχείρηση δημοσιοποιεί τη θέση που έχει γύρω από το θέμα της κοινωνικής ευθύνης και τις δράσεις που εφαρμόζει διαφέρουν ανάλογα με τον τομέα στον οποίο ανήκει, το είδος των δράσεων κ.λ.π. Πιο κάτω περιγράφονται ενδεικτικά κάποιοι από τους τρόπους αυτούς.

- Κοινωνικός Απολογισμός,
- Θεματικός Απολογισμός,
- Κώδικας Δεοντολογίας,
- Πληροφόρηση μέσω του διαδικτύου,
- Διαβούλευση με διάφορους εμπλεκόμενους φορείς ( stakeholder forum),
- Εσωτερική Επικοινωνία,
- Πρότυπα και ετικέτες προϊόντων,
- Βραβεία και εκδηλώσεις,
- Ενέργειες marketing συνδεδεμένες με κοινωνικό σκοπό,
- Δελτία Τύπου μέσω του Διαδικτύου

#### **4.1.5. Οφέλη από την εφαρμογή πρακτικών ΕΚΕ**

Με την εφαρμογή προγραμμάτων κοινωνικής ευθύνης και την εθελοντική ανάληψη δέσμευσης για υπέρβαση των υποχρεώσεων που επιβάλλονται από τη νομοθεσία, οι εταιρίες προσπαθούν να αναβαθμίσουν τα πρότυπα της κοινωνικής

ανάπτυξης, της προστασίας του περιβάλλοντος και του σεβασμού θεμελιωδών δικαιωμάτων και ενστερνίζονται μια ανοικτή διακυβέρνηση, εναρμονίζοντας τα ενδιαφέροντα των διαφόρων άμεσα και έμμεσα εμπλεκομένων με τις δραστηριότητές τους (stakeholders), σε μια γενική προσέγγιση ποιότητας και βιωσιμότητας.

Τα οφέλη που έχουν οι εταιρίες από την εφαρμογή τέτοιων προγραμμάτων μπορούν να διακριθούν σε άμεσα και έμμεσα.

Άμεσα μπορούν να αναφερθούν το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, η δέσμευση και η μεγαλύτερη παραγωγικότητα του προσωπικού, η άμεση εμπλοκή των εργαζομένων σε θέματα που αφορούν στις κοινότητες όπου είναι δραστηριοποιημένες, τα εμπορικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών τους, κ.λπ.

Έμμεσα, η αύξηση του, προς αυτές, ενδιαφέροντος των πελατών τους και των επενδυτών, γεγονός που αυξάνει τις επιχειρηματικές ευκαιρίες τους, η επαύξηση της καλής τους φήμης, η θετική ανταπόκριση του καταναλωτικού κοινού στο σήμα τους, η ένταξή τους σε ειδικούς χρηματιστηριακούς και τραπεζικούς δείκτες αξιολόγησης εταιριών με βάση τις δραστηριότητές τους σε θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, κ.λπ.

Συνοπτικά, η υιοθέτηση και προβολή πρακτικών ΕΚΕ εξασφαλίζει στις επιχειρήσεις:

- Βελτιωμένη χρηματοοικονομική επίδοση,
- Μειωμένα λειτουργικά κόστη,
- Αυξημένο κύρος επωνυμίας και θετική φήμη,
- Αύξηση πωλήσεων και αφοσίωσης πελατών,
- Αυξημένη ικανότητα για προσέλκυση και διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού,
- Μειωμένη ρυθμιστική εποπτεία,
- Πρόσβαση σε κεφαλαιαγορές ,
- Βελτιωμένες δημόσιες σχέσεις,
- Αυξημένη αποδοτικότητα και πωλήσεις,
- Βελτιωμένες επενδυτικές ευκαιρίες.

#### **4.1.6. ΕΚΕ και καταναλωτής**

- Οι καταναλωτές χρησιμοποιούν την καταναλωτική τους δύναμη για να επιβραβεύσουν τις «καλές» επιχειρήσεις και να τιμωρήσουν τις «κακές»,
- Οι Ευρωπαίοι καταναλωτές θεωρούν πολύ σημαντική την εταιρική κοινωνική ευθύνη στη διαδικασία αγοράς ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας,
- Από τους 1000 Βρετανούς, το 41% δήλωσε ότι είναι πολύ σημαντική η κοινωνική ευθύνη ως κριτήριο αγοραστικής απόφασης (28% το 1998),
- Οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν περισσότερο για ένα κοινωνικά και περιβαλλοντικά «υπεύθυνο» προϊόν,
- Αντίθετα, αν αγόραζαν ένα προϊόν μιας «ανήθικης» επιχείρησης θα διέθεταν μικρότερο χρηματικό ποσό για αυτό,
- Πιστεύουν ότι η χαμηλότερη τιμή θα λειτουργούσε ως τιμωρία για την ανήθικη επιχειρησιακή συμπεριφορά ,
- Οι καταναλωτές προτιμούν τις επιχειρήσεις που κάνουν προσπάθειες πάνω σε ηθικά και κοινωνικά θέματα.

#### **4.1.7. Τρόποι μέτρησης και προτυποποίησης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης**

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις καλούνται όχι μόνο να επιδεικνύουν την κοινωνική και περιβαλλοντική τους ευαισθητοποίηση αλλά και να την αποδεικνύουν. Η αυξανόμενη κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα έχει συντελέσει στη διαμόρφωση ειδικών προτύπων. Βέβαια, τα πρότυπα είναι πρόσφατα, και για αυτό το λόγο παρατηρείται μια σχετική έλλειψη συμφωνίας για τα πλέον αποδεκτά από αυτά. Υπό αυτήν την έννοια, καμία αντικειμενική μέθοδος δεν έχει ακόμη αναδυθεί σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις να κρίνονται βάσει κάποιου αποδεκτού διεθνούς προτύπου.



Υπάρχουν όμως διάφορα κοινωνικά και περιβαλλοντικά πρότυπα. Αυτά είναι τα εξής:

1. Το Ethical Trading Initiative Website (ETI) είναι μια συμμαχία εταιρειών, μη-κυβερνητικών οργανισμών (NGOs), και οργανισμών εργατικών σωματείων αφοσιωμένων να αναγνωρίσουν και να προωθήσουν καλές πρακτικές στην εφαρμογή κωδίκων εργασιακής πρακτικής (codes of labour practice), καθώς επίσης τον έλεγχο και την ανεξάρτητη επαλήθευση της παρακολούθησης αυτών των κωδίκων. Το ETI έχει αναπτύξει έναν κώδικα εργασιακής πρακτικής βασισμένο στα πιο σχετικά διεθνή πρότυπα αναφορικά με τις εργασιακές πρακτικές. Οι επιχειρήσεις – μέλη του ETI αναμένεται να υιοθετήσουν αυτόν τον κώδικα όσο και να απαιτήσουν από τους προμηθευτές να αντεπεξέλθουν στα συμφωνημένα πρότυπα.

2. Το πρότυπο “AccountAbility 1000” (AA 1000) εξασφαλίζει επίσης ένα πλαίσιο σύμφωνα με το οποίο οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να αποτυπώσουν και να βελτιώσουν την ηθική απόδοσή τους όσο και ένα μέσο για να κριθεί η αξιοπιστία τους. Το “AA1000” ξεκίνησε ως ένα προσχέδιο το Νοέμβριο του 1999 από τη AccountAbility. Το “AA1000” επικεντρώνεται στην εξασφάλιση της ποιότητας της κοινωνικής και ηθικής εκτίμησης, ελέγχου και αναφοράς. Το “AA1000” είναι ένα πρότυπο διαδικασίας (process standard). Μια αναθεωρημένη εκδοχή του “AA1000” (το επονομαζόμενο “AA2000”) ξεκίνησε ως ένα πλήρως σχεδιασμένο σχέδιο τον Οκτώβριο του 2001 και ολοκληρώθηκε την Άνοιξη του 2002.

3. Το “Social Accountability 8000” (SA 8000) είναι ένα πρότυπο που καθορίζει τις απαιτήσεις για κοινωνική υπευθυνότητα ώστε να καταστήσει μια εταιρεία ικανή, από τη μια, να αναπτύξει και να διατηρήσει πολιτικές και διαδικασίες που μπορεί να ελέγξει και, από την άλλη μεριά, να επιδείξει σε τρίτους ότι πολιτικές, διαδικασίες και πρακτικές βρίσκονται σε συμφωνία με τις απαιτήσεις αυτού του προτύπου. Το “SA 8000” καλύπτει διάφορα ζητήματα εργασίας που σχετίζονται με την παιδική εργασία, την εξαναγκαστική εργασία, τις πειθαρχικές πρακτικές και τις πρακτικές κατά των διακρίσεων, τους μισθούς και τα οφέλη, τις ώρες εργασίας, τα θέματα υγείας και ασφάλειας, ελευθερίας και τέλος τα συστήματα διαχείρισης.

4. Το “Caux Round Table” (CRT), που αποτελείται από ανώτερα ηγετικά διοικητικά στελέχη από την Ευρώπη, την Ιαπωνία, και τη Βόρεια Αμερική, έχει δημιουργήσει τις «Αρχές για την Επιχείρηση» (Principles for Business). Η προσέγγιση αυτή φιλοδοξεί να δημιουργήσει ένα παγκόσμιο πρότυπο για ηθική και υπεύθυνη εταιρική συμπερι-

φορά για διάλογο και δράση από τις επιχειρήσεις και την ηγεσία τους παγκοσμίως. Οι αρχές της επιχείρησης περιλαμβάνουν, ανάμεσα σε άλλα στοιχεία, την κοινωνική επίδραση των λειτουργιών της εταιρείας στην τοπική κοινότητα, το σεβασμό των κανόνων και της ηθικής, καθώς και το σεβασμό στο περιβάλλον και την αποφυγή των παράνομων λειτουργιών.

Τα σημαντικότερα περιβαλλοντικά πρότυπα είναι τα εξής:

- (1) Το Global Reporting Initiative (GRI), ιδρύθηκε το 1997 με στόχο να σχεδιάσει παγκόσμια εφαρμόσιμες κατευθυντήριες γραμμές και για να προετοιμάσει εκθέσεις επιχειρηματικής βιωσιμότητας περιλαμβάνοντας κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς δείκτες. Το GRI συγκαλείται από τη CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) και ενσωματώνει την ενεργή συμμετοχή διαφορετικών δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών από όλο τον κόσμο.
- (2) Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) 14000 είναι μια σειρά εθελοντικών κατευθυντήριων γραμμών σχεδιασμένων να δημιουργήσουν ομοιόμορφα περιβαλλοντικά πρότυπα ανάμεσα σε προϊόντα, εταιρείες, βιομηχανίες και έθνη. Τα ISO 14001 και 14004 κατευθύνουν τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τη δομή του οργανισμού προς ένα περιβαλλοντικά ευαίσθητο σύστημα διαχείρισης της εταιρείας. Επιπρόσθετα πρότυπα απευθύνονται στον έλεγχο (ISO 14010, 14011 και 14012) και στο περιβαλλοντικό "labeling" (ISO 14024). Εντωμεταξύ, τα πρότυπα για την αποτίμηση του κύκλου ζωής (ISO 14040) και οι αξιολογήσεις περιβαλλοντικής απόδοσης (ISO 14031) παραμένουν υπό εξέλιξη. Ένα προσχέδιο ενός νέου ISO προτύπου για έλεγχο τόσο του ISO 9000 (ποιότητα) και ISO 14000 (περιβαλλοντικά) συστήματα διαχείρισης διατίθεται από το Μάιο του 2001, ενώ το Διεθνές Στάνταρ εκδόθηκε το 2002. Αυτό το καινούργιο πρότυπο (που ονομάζεται ISO/DIS 19011) αντικαθιστά έξι υπάρχοντα στις ISO 9000 και ISO 14000 «οικογένειες».
- (3) Το Eco-Management και Audit Scheme (EMAS) της Ευρωπαϊκής Κοινότητας είναι ένα "site-based registration" δηλαδή ένα σύστημα σχεδιασμένο για χρήση σε ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Κοινότητα. Για να γίνουν αποδεκτές οι επιχειρήσεις στο σύστημα αυτό απαιτείται να ακολουθούν μια περιβαλλοντική πολιτική που να υποστηρίζεται πλήρως από την ανώτατη ηγεσία της επιχείρησης. Μερικές από τις απαιτήσεις περιλαμβάνουν την έκδοση της περιβαλλο-

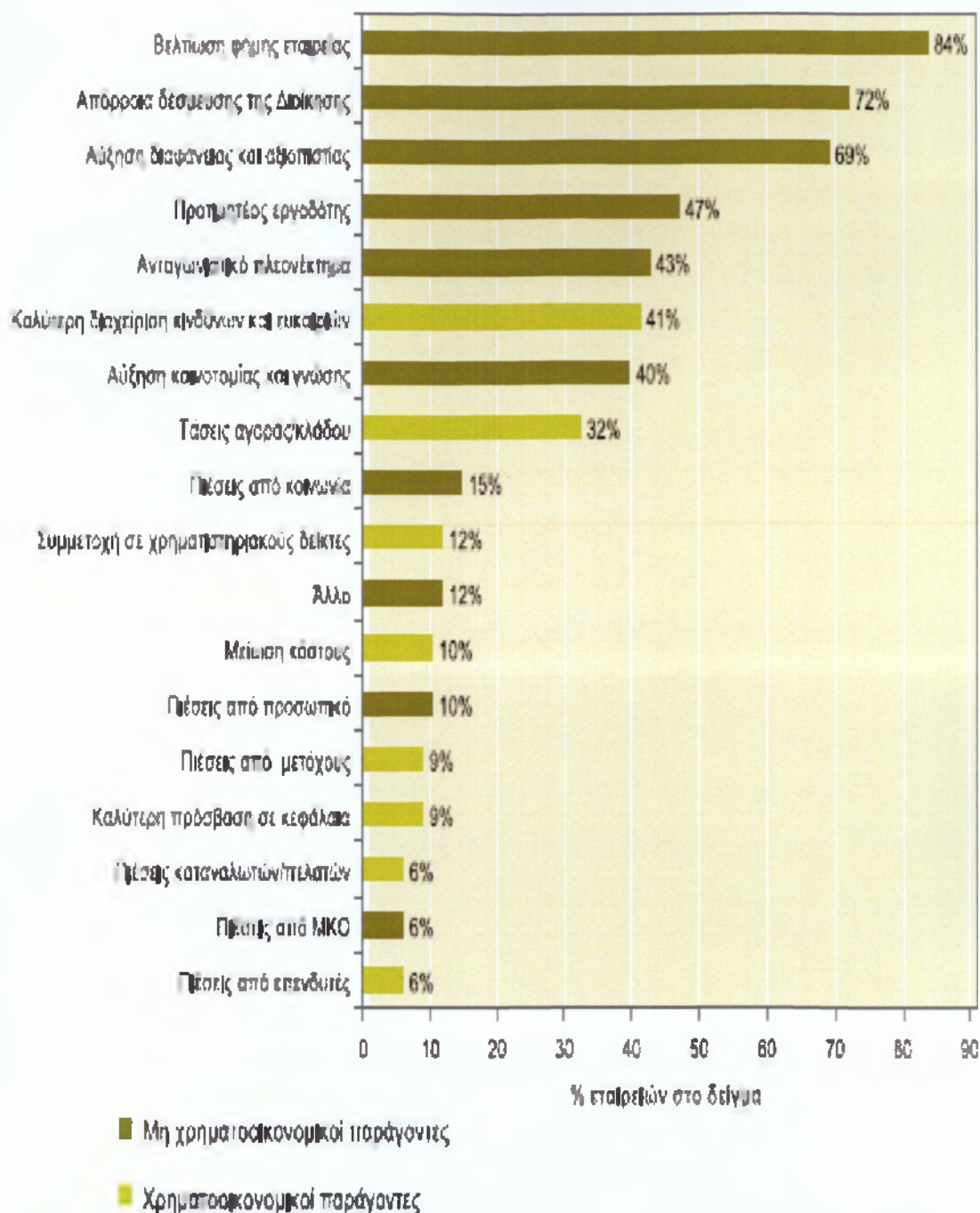
ντικής πολιτικής και των δραστηριοτήτων της εταιρείας, καθώς επίσης την περιβαλλοντική μελέτη για τις περιβαλλοντικές επιδράσεις της δραστηριότητας της επιχείρησης.

- (4) ο “The International Chambers of Commerce”, “Business Charter for Sustainable Development” περιέχει αρχές περιβαλλοντικής ευθύνης κατάλληλες για επιχειρήσεις όλων των μεγεθών. Το καταστατικό προωθεί τη συνεχιζόμενη βελτίωση στην περιβαλλοντική διαχείριση και πρακτική, την μέτρηση της προόδου, και την εσωτερική και εξωτερική αναφορά αυτής της προόδου. Το καταστατικό ενθαρρύνει, επίσης, την ενσωμάτωση της περιβαλλοντικής διαχείρισης από το υψηλότερο επίπεδο εταιρειών σε εργαζομένους, προμηθευτές, και άλλες ομάδες ενδιαφερομένων.

#### **4.1.8. Έρευνα για την εταιρική κοινωνική ευθύνη στην Ελλάδα**

Σύμφωνα με μια έρευνα που διεξάχθηκε από την PriceWaterHouse το 2004, το 71% των μεγάλων ελληνικών επιχειρήσεων θεωρούν την εταιρική κοινωνική ευθύνη πολύ σημαντική ενώ τα 2/3 των ελληνικών επιχειρήσεων έχουν ήδη ορίσει επισήμων τι σημαίνει εταιρική κοινωνική ευθύνη για αυτές. Επίσης, τα στοιχεία της έρευνας συνηγορούν στην πεποίθηση που επικρατεί πως η εταιρική κοινωνική ευθύνη ξεκινά από την ανώτερη διοίκηση και διαχέεται προς τα κάτω. Από τις εταιρείες που έχουν ορίσει επισήμως την εταιρική κοινωνική ευθύνη, οι περισσότερες έχουν κάποιο ανώτερο στέλεχος με αρμοδιότητες γύρω από αυτήν.

Αναφορικά με τους παράγοντες που συνηγορούν στον ορισμό της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης από μια εταιρεία αποδείχθηκε ότι ο σημαντικότερος παράγοντας πίεσης είναι η επιθυμία για βελτίωση της φήμης και γενικότερα οι σημαντικότεροι παράγοντες δεν είναι χρηματοοικονομικής φύσεως, όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα.

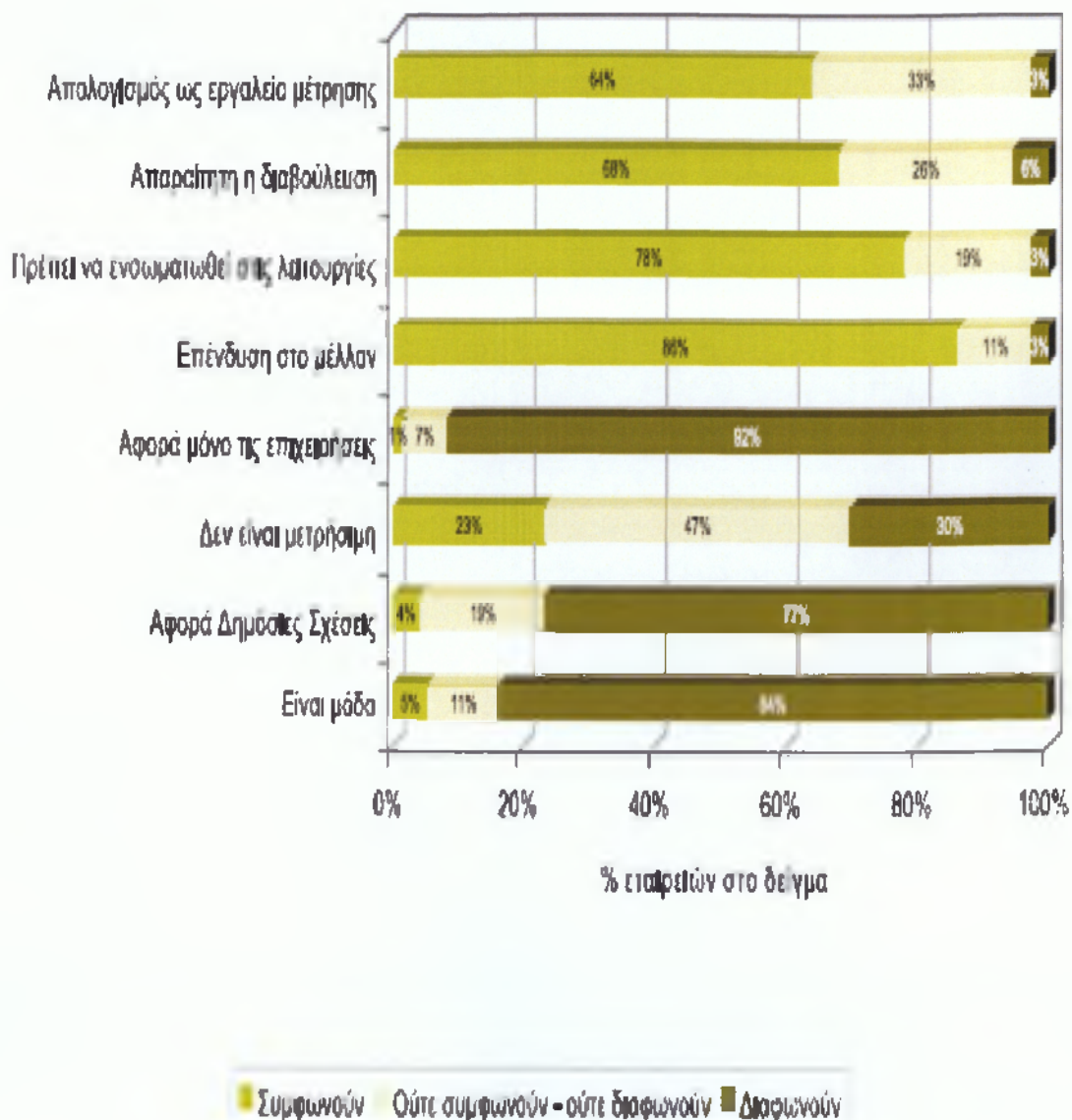


Πηγή: Έρευνα για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στις ελληνικές επιχειρήσεις, PriceWaterHouse και Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Νοέμβριος 2004

Τα σημαντικότερα εμπόδια που αναφέρονται στην υιοθέτηση πρακτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι η δυσκολία των επιχειρήσεων να θεσπίσουν ορατούς και μετρήσιμους στόχους. Άλλο εμπόδιο είναι η δυσκολία των εταιρειών να ορίσουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη και γενικότερα τα εμπόδια σχετίζονται με την αδυναμία των επιχειρήσεων να κατανοήσουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη, να

την συνδέσουν με την δραστηριότητα τους και να διαμορφώσουν την κατάλληλη επιχειρηματική κουλτούρα.

Επίσης, προσδιορίστηκαν διάφοροι μύθοι γύρω από την εταιρική κοινωνική ευθύνη και η γνώμη των επιχειρήσεων πάνω στα σημαντικότερα θέματα φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα:



Πηγή: Έρευνα για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στις ελληνικές επιχειρήσεις, PriceWaterHouse και Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Νοέμβριος 2004

Συμπερασματικά, το θέμα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης φαίνεται ότι απασχολεί ένα μεγάλο ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων, γεγονός που είναι απολύτως λογικό δεδομένων των συνθηκών που επικρατούν σε όλες τις αγορές.

#### **4.1.9. Προτάσεις για την ενίσχυση της Ε.Κ.Ε. σε εθνικό επίπεδο**

Κάθε συζήτηση για ανάληψη πρωτοβουλιών σε εθνικό επίπεδο θα πρέπει κατ' αρχήν να λάβει υπ' όψιν της τα βασικά χαρακτηριστικά του πεδίου αναφοράς της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στον ελληνικό χώρο.

Κατ' αρχήν, η Ελλάδα, ως ανεπτυγμένη χώρα και μέλος της Ε.Ε. έχει ιδιαίτερα εξειδικευμένη νομοθεσία τόσο για τα εργασιακά όσο και για τα περιβαλλοντικά ζητήματα διέπεται δε σε σημαντικό βαθμό από την κοινοτική νομοθεσία. Σύμφωνα με τα δεδομένα αυτά θα μπορούσε κανείς να πει ότι το αίτημα που τίθεται σε αναπτυσσόμενες χώρες για τήρηση προτύπων υψηλότερων από αυτά που απαιτεί ο νομοθέτης δεν είναι τόσο επιτακτικό στην Ελλάδα όπως σε άλλες χώρες. Παρ' όλο που υπάρχουν διαφορετικές απόψεις για το είδος δράσεων που διαφοροποιούν την συμμόρφωση με τη νομοθεσία από την έννοια της ΕΚΕ είναι γεγονός ότι για την Ελλάδα δεν τίθεται θέμα νομοθετικών κενών αλλά κυρίως αποτελεσματικής εφαρμογής της ισχύουσας νομοθεσίας. Σε τομείς όπως για παράδειγμα η υγιεινή και ασφάλεια στους χώρους εργασίας ή η προστασία από την θαλάσσια ρύπανση, το βασικότερο ζητούμενο δεν είναι η δημιουργία, από τις ίδιες τις επιχειρήσεις, υψηλότερων προτύπων προστασίας αλλά η συνέπεια με όσα προβλέπονται από τη νομοθεσία.

Δεύτερον, δεδομένο είναι ότι και στη χώρα μας χρειάζεται να αναπτυχθεί περισσότερο η ενημέρωση, ο διάλογος και η έρευνα για τα θέματα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Αξιέπαινες πρωτοβουλίες όπως το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι αρκετά πρόσφατες και τα αποτελέσματα των δράσεών τους δεν έχουν γίνει αντικείμενο συστηματικής ενημέρωσης, κοινωνικού και πολιτικού διαλόγου και εν τέλει, δεν έχουν γίνει κτήμα του επιχειρηματικού

κόσμου και του κοινωνικού συνόλου. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να δοθεί έμφαση από τους κοινωνικούς και επιστημονικούς φορείς στην ανάπτυξη ευρύτερου δημόσιου προβληματισμού για το θέμα και την έρευνα τόσο των ακολουθούμενων από ελληνικές επιχειρήσεις πολιτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης όσο και των τομέων εκείνων όπου υπάρχει οξύτερη ανάγκη δημιουργίας και υλοποίησης τέτοιων πολιτικών.

Τρίτον, πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν το μέγεθος των ελληνικών επιχειρήσεων. Η συζήτηση για την Ε.Κ.Ε. σε διεθνή φόρα συνήθως αφορά επιχειρήσεις πολύ μεγαλύτερες των ελληνικών και έτσι τα μέτρα που προτείνονται δεν είναι κατ' ανάγκην εφαρμόσιμα στην ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα ή δεν θα έχουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα γιατί δεν θα μπορούν να ακολουθηθούν από την πλειοψηφία των επιχειρήσεων.

Τέταρτον, πρέπει να είναι σαφές ότι η ανάπτυξη πρωτοβουλιών από τις επιχειρήσεις στο πλαίσιο της έννοιας της Ε.Κ.Ε. δεν μπορεί και δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να θεωρείται ότι υποκαθιστά το ρόλο του Κράτους και των αρμοδίων φορέων. Θέματα όπως π.χ. η προστασία του περιβάλλοντος και του καταναλωτή ανήκουν κατ' εξοχήν στη νομοθετική και ελεγκτική αρμοδιότητα του Κράτους και η όλη συζήτηση για την Ε.Κ.Ε. γίνεται με σκοπό την περαιτέρω βελτίωση της κατάστασης και σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να οδηγήσει σε σύγχυση ρόλων με αρνητικές συνέπειες.

Πέμπτον, στην Ελλάδα, εκτός από το μικρό βαθμό ανάπτυξης συνείδησης εταιρικής κοινωνικής ευθύνης υπάρχει αντίστοιχα πρόβλημα και ελλειπός ανάπτυξης κοινωνικά υπεύθυνης συμπεριφοράς των καταναλωτών. Η κοινωνική ευθύνη των καταναλωτών είναι, υπό μία έννοια, η άλλη πλευρά του νομίσματος της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων. Η αύξηση της ευαισθητοποίησης των καταναλωτών έτσι ώστε π.χ. να είναι διατεθειμένοι να στηρίζουν ένα λίγο πιο ακριβό αλλά περιβαλλοντικά αβλαβές καταναλωτικό προϊόν θα αποτελέσει ένα μοχλό ενίσχυσης της κοινωνικά υπεύθυνης συμπεριφοράς των επιχειρήσεων. Η Ο.Κ.Ε. έχει την ευκαιρία να αναφερθεί στο ζήτημα αυτό στο πλαίσιο άλλης Γνώμης, και για αυτό, στην παρούσα Γνώμη απλώς επισημαίνει τη σημασία αυτού του θέματος και την υστέρηση που υπάρχει σχετικά στην Ελλάδα.

Έκτον, πρέπει να τονισθεί η ανάγκη για ενίσχυση και προώθηση του διαλόγου σε κάθε επίπεδο, τοπικό, κλαδικό και διεπιχειρησιακό. Η ανάπτυξη κατάλληλης παιδείας για τον σκοπό αυτό έχει αναφερθεί από την Ο.Κ.Ε. και στο παρελθόν ως

σημαντική προϋπόθεση για τον σκοπό αυτό. Οι τοπικές κοινωνίες, οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης αλλά και οι άλλοι φορείς όπως και οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε τοπικό επίπεδο δεν είναι συνηθισμένες στο διάλογο για τα τοπικά ζητήματα και τις περισσότερες φορές τα όποια θέματα τίθενται σε διάλογο, εξετάζονται αποσπασματικά και κατά περίπτωση για να αντιμετωπισθούν μεμονωμένα ζητήματα.. Η έλλειψη διαύλων πληροφόρησης και οργανωμένων δομών κοινωνικού διαλόγου μεταξύ των δραστηριοποιούμενων σε μια τοπική κοινωνία είναι ένα ιδιαίτερο ζήτημα που πρέπει να αντιμετωπισθεί προκειμένου να διευρυνθεί η εφαρμογή της Ε.Κ.Ε.

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι και στο διεθνές αλλά και στο ευρωπαϊκό επίπεδο ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη συνεργασία και την συνέργια των ενδιαφερομένων μερών (partnership building) δεδομένου ότι η αποτελεσματική δράση για την αντιμετώπιση θεμάτων κοινωνικής και περιβαλλοντικής σημασίας είναι δυνατή περισσότερο μέσω συνεργασιών και λιγότερο με αποσπασματικές και μεμονωμένες ενέργειες. Η ανάπτυξη της συμμετοχικότητας και της συνεργασίας σε κάθε επίπεδο (τοπικό, περιφερειακό, κλαδικό και διεπιχειρησιακό) θα πρέπει να θεωρείται σημαντική προϋπόθεση για την προώθηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Με αυτά τα δεδομένα, και έχοντας πάντα υπ' όψιν ότι η Ε.Κ.Ε. είναι εθελοντική (αλλιώς δεν είναι κοινωνική ευθύνη) και κατά συνέπεια τα προτεινόμενα μέτρα θα πρέπει να γίνουν σε συνεννόηση και με τη συμφωνία των επιχειρήσεων στις οποίες αφορούν, η Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή προτείνει τα ακόλουθα :

- i. Θα πρέπει να αρθούν τα υφιστάμενα αντι-κίνητρα στην άσκηση πολιτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Τα αντι-κίνητρα αυτά αφορούν τόσο στη νομοθεσία όσο και την πρακτική της δημόσιας διοίκησης, κεντρικής και περιφερειακής.

Στο νομοθετικό επίπεδο, είναι π.χ. γνωστό ότι η φορολογική νομοθεσία δημιουργεί διαδικασίες και επιβαρύνει οικονομικά τις δωρεές. Φυσικά, η πρόταση αυτή δεν σημαίνει ότι δεν θα πρέπει να υπάρχουν οι μηχανισμοί ελέγχου του εάν οι δωρεές και οι άλλες εκδηλώσεις κοινωνικής προσφοράς δεν υποκρύπτουν στην πραγματικότητα μεθοδεύσεις φοροδιαφυγής αλλά το υφιστάμενο καθεστώς και μειώνει το όφελος για τους αποδέκτες και δεν είναι σε θέση να εντοπίσει πρακτικά τους σχετικούς μηχανισμούς φοροδιαφυγής.



- Σε επίπεδο διοικητικής πρακτικής, τα πράγματα πιο προβληματικά. Κρίσιμες για το θέμα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης δημόσιες υπηρεσίες δεν διαθέτουν την αναγκαία εξοικείωση με σχετικές πρωτοβουλίες που αναλαμβάνουν οι επιχειρήσεις. Παράλληλα, και οι δήμοι θα πρέπει να διευκολύνουν τις επιχειρήσεις στην υλοποίηση τέτοιων μέτρων.
- ii. Θα πρέπει να καλλιεργηθεί το πνεύμα της Ε.Κ.Ε. στα υποψήφια επιχειρηματικά στελέχη. Οι Οικονομικές και Διοικητικές Σχολές θα πρέπει να περιλαμβάνουν το σχετικό μάθημα ως υποχρεωτικό στα ακαδημαϊκά τους προγράμματα ενώ και οι ίδιες οι μεγάλες επιχειρήσεις θα πρέπει να αναπτύξουν το πνεύμα αυτό με εκπαίδευση των στελεχών τους σε ενδο-επιχειρησιακό επίπεδο.
  - iii. Οι επιχειρήσεις όμως στην Ελλάδα, και συγκεκριμένα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, δεν διοικούνται συνήθως από επαγγελματικά στελέχη αλλά από αυτοδίδακτους επιχειρηματίες. Για το λόγο αυτό δεν αρκεί η ακαδημαϊκή εκπαίδευση αλλά θα πρέπει να υπάρξουν προγράμματα ενημέρωσης, ευαισθητοποίησης, εκπαίδευσης και προσαρμογής στις επιταγές της Ε.Κ.Ε. Πολλές φορές η έλλειψη εταιρικής κοινωνικής ευθύνης οφείλεται σε λανθασμένη αντίληψη του επιχειρηματία για το ποιο είναι το μεσομακροπρόθεσμο συμφέρον και όχι σε μία αντικειμενική αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων της αντίθετης με την Ε.Κ.Ε. πολιτικής που τυχόν ακολουθεί. Και φυσικά, το πρώτο βήμα για την ανάπτυξη αυτής της ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης θα πρέπει να γίνεται από το εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας που θα πρέπει να δώσει αυξημένη έμφαση στην ανάπτυξη της εξατομικευμένης αλλά και της συλλογικής ευθύνης των πολιτών απέναντι στην κοινωνία, τη φύση, το πολιτιστικό παρελθόν αλλά και το παραγωγικό μέλλον της χώρας.
  - iv. Μεταξύ άλλων, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ενημερωθούν για τα πρότυπα διαχείρισης που έχουν διαμορφωθεί σύμφωνα με τις επιταγές της Ε.Κ.Ε. Τα πρότυπα αυτά διαμορφώθηκαν και πιστοποιούνται από έγκυρους διεθνείς οργανισμούς και η εφαρμογή τους μπορεί να αποβεί επωφελής για τις επιχειρήσεις. Σε αυτό μπορούν και πρέπει να συμβάλουν και οι συλλογικοί φορείς της ελληνικής κοινωνίας.
  - v. Η προσέγγιση της Ε.Κ.Ε. σε επίπεδο εφαρμοστέων μέτρων και πολιτικών πρέπει να διαφοροποιείται και να εξειδικεύεται ανά τομέα και ανά επιχείρηση.

Η πολιτική Ε.Κ.Ε. π.χ. για τις τράπεζες δεν μπορεί να έχει το ίδιο περιεχόμενο με την αντίστοιχη πολιτική στη βιομηχανία ή τον τουρισμό. Σε μία προσπάθεια διατύπωσης τομεακών προσεγγίσεων της Ε.Κ.Ε., η Ο.Κ.Ε. θα παραθέσει στο επόμενο και τελευταίο κεφάλαιο της Γνώμης αυτής κάποια συνοπτική αναφορά σε ορισμένους κρίσιμους τομείς της οικονομίας. Οι προτάσεις αυτές δεν φιλοδοξούν να προσεγγίσουν εξαντλητικά το θέμα αλλά να συμβάλλουν στον προβληματισμό και το διάλογο που θα πρέπει να αναπτυχθεί τόσο σε ενδοεπιχειρησιακό/κλαδικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο.

- vi. Στην Ελλάδα, ιδιαίτερη σημασία έχει η Ε.Κ.Ε. στον κατασκευαστικό κλάδο, δεδομένης της μεγάλης κατασκευαστικής δραστηριότητας στον τομέα τόσο των δημόσιων όσο και των ιδιωτικών έργων και τη συμβολή που αυτή έχει για την αναπτυξιακή προσπάθεια της χώρας. Φυσικά, η Ε.Κ.Ε. παρουσιάζει ιδιαιτερότητες στον τομέα των δημοσίων έργων όπου ο ανταγωνισμός για την ανάληψη ενός έργου περιορίζει τα περιθώρια για πρωτοβουλίες Ε.Κ.Ε. πέραν των όσων προβλέπει και επιβάλλει η νομοθεσία. Σε κάθε περίπτωση όμως, η ανάπτυξη της Ε.Κ.Ε. στον τομέα αυτό θα είναι ιδιαίτερα σημαντική και θα πρέπει όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς να συστηματοποιήσουν και να διευρύνουν τις πρωτοβουλίες που σήμερα υπάρχουν. Προς την κατεύθυνση αυτή, θα πρέπει Πολιτεία να εξετάσει και το σύστημα ανάληψης δημοσίων έργων από την παράμετρο της ενθάρρυνσης της Ε.Κ.Ε. από μέρους των τεχνικών εταιριών.
- vii. Πριν η Ο.Κ.Ε. προχωρήσει σε αυτή την ανά τομέα αναφορά Ε.Κ.Ε., θεωρεί χρήσιμο να καταγράψει ορισμένες πρωτοβουλίες που αναπτύσσονται και που θα μπορούσαν να αναπτυχθούν ακόμη περισσότερο -άσχετα από συγκεκριμένο τομέα ή κλάδο- σε μία προσπάθεια αύξησης της διαφάνειας στις κοινωνικά κρίσιμες πολιτικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις αλλά και της δημιουργίας κινήτρων για την τόνωση της κοινωνικής ευαισθησίας τους.

Ως τέτοιες πρωτοβουλίες αναφέρονται ενδεικτικά:

1. **Μέτρηση, έκδοση αναφορών και εκθέσεων και επιβεβαίωση των αποτελεσμάτων**

Είναι μία πρωτοβουλία που υιοθετείται από ολοένα και περισσότερες

επιχειρήσεις, οι οποίες χρησιμοποιούν την διαδικασία αυτή για να οργανώσουν τις επιμέρους δραστηριότητές τους για την Ε.Κ.Ε., να θέσουν συγκεκριμένους και μετρήσιμους στόχους καθώς και τις δράσεις τους σε επιμέρους τομείς της Ε.Κ.Ε και να δημιουργήσουν συνθήκες για αμφίδρομη επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η πρακτική αυτή αναπτύσσεται και στην Ελλάδα όπου υπάρχουν επιχειρήσεις που εκδίδουν μαζί με τον ετήσιο Οικονομικό τους Απολογισμό και Κοινωνικό Απολογισμό ήδη από την δεκαετία του 1980. Ωστόσο, ακόμη σήμερα δεν υπάρχει ομοιογένεια ως προς το είδος των πληροφοριών που πρέπει να περιλαμβάνονται στις εκδόσεις αυτές, ο τρόπος και οι δείκτες αξιολόγησης των αποτελεσμάτων -ποιοτικών- κυρίως των επενδύσεων για την Ε.Κ.Ε και το σύστημα επικοινωνίας αυτών των στοιχείων με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ως σημείο αναφοράς σχετικά θα πρέπει να αναφερθεί η πρωτοβουλία που ξεκίνησε από τα Η.Ε. με τον γενικό τίτλο Global Reporting Initiative - GRI15 και η οποία βρίσκεται σε εξέλιξη για την δημιουργία ενός κοινά αποδεκτού συστήματος έκδοσης και επικοινωνίας Αναφορών για την Ε.Κ.Ε. Φυσικά, θετικά μπορεί να λειτουργήσει και η υιοθέτηση σχετικών συστημάτων πιστοποίησης που αφορούν στον απολογισμό δραστηριοτήτων .

## **2. Μάθηση και Συμμετοχική Συνεργασία**

Η προώθηση της έννοιας της Ε.Κ.Ε και η εφαρμογή καλών πρακτικών στους επιμέρους τομείς θεωρείται συνάρτηση της Μάθησης, της Διάδοσης των καλών πρακτικών, αλλά και της συμμετοχικής συνεργασίας μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών (partnership building). Στο πλαίσιο αυτό κινούνται πολλές πρωτοβουλίες όπως το Ευρωπαϊκό Δίκτυο για την Ε.Κ.Ε. (C.S.R. Europe) και η πρωτοβουλία των Ηνωμένων Εθνών (U.N. Global Compact ) που αποτελούν καλά παραδείγματα αναφοράς σε διεθνές επίπεδο για την προσπάθεια των επιχειρήσεων να αντλήσουν γνώση αφενός και αφετέρου για την δημιουργία προγραμμάτων συμμετοχικής συνεργασίας (partnership building).

## **3. Σήμανση Προϊόντων**

Η σήμανση προϊόντων αποτελεί ένα εργαλείο που προτίθεται να εφαρμόσει η Ε.Ε., τόσο για την επιβράβευση προϊόντων που διακρίνονται για τις πρακτικές Ε.Κ.Ε. του κατασκευαστή, όσο και για την

αποτελεσματική ενημέρωση των καταναλωτών. Η Ε.Ε. έχει ήδη κάνει βήματα προς αυτή την κατεύθυνση με το οικολογικό σήμα της Ε.Ε. ("το λουλούδι") να χορηγείται σε προϊόντα με την υψηλότερη περιβαλλοντική ποιότητα. Το λουλούδι είναι διαφανής και αξιόπιστη επισήμανση καθώς η συμμόρφωση με τα κριτήρια βεβαιώνεται, επαληθεύεται και παρακολουθείται από έναν ανεξάρτητο τρίτο φορέα πιστοποίησης. Η διαδικασία της επισήμανσης θα ακολουθεί την πρακτική της επισήμανσης CE, για τα προϊόντα που ικανοποιούν τις ευρωπαϊκές προδιαγραφές αλλά, θα παραμένει εθελοντική για τους κατασκευαστές που επιθυμούν να επισημάνουν τα προϊόντα τους.

#### **4. Κοινωνικά υπεύθυνες επενδύσεις**

Θα πρέπει να μελετηθεί από το Χρηματιστήριο Αξιών της Αθήνας το ενδεχόμενο να καταρτίσει -κατά τα πρότυπα του Χρηματιστηρίου του Λονδίνου<sup>18</sup> και άλλων ευρωπαϊκών χρηματιστηρίων<sup>19</sup>, ένα δείκτη αξιολόγησης των κοινωνικών επιδόσεων των επιχειρήσεων που διαπραγματεύονται στο Χ.Α.Α. Στόχος μιας τέτοιας κίνησης θα είναι η κινητοποίηση Ελληνικών κεφαλαίων που θα ενδιαφέρονται σε τέτοιου είδους επενδύσεις αλλά και η τοποθέτηση διεθνών χαρτοφυλακίων που επενδύουν με γνώμονα αντίστοιχα κριτήρια.

Για την εύρυθμη, αξιόπιστη και διαφανή λειτουργία ενός τέτοιου δείκτη θα πρέπει να οριστεί ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός που θα αξιολογεί τις επιδόσεις τους όσον αφορά στην Ε.Κ.Ε. και θα ενημερώνει αντίστοιχα τον σχετικό δείκτη.

#### **5. Οικοδόμηση δομών διαλόγου και συνεργασίας ("partnership-building")**

Ήδη αναφέρθηκε η σημασία της ανάπτυξης παιδείας διαλόγου σε τοπικό και κλαδικό επίπεδο στη χώρα μας. Το πρόβλημα δεν διέλαθε της προσοχής αρκετών από τις επιχειρήσεις που αναπτύσσουν πρωτοβουλίες στο πλαίσιο της Ε.Κ.Ε. και υπάρχουν ήδη σημαντικές προσπάθειες δημιουργίας δομών μέσα από τις οποίες θα υπάρχει αμοιβαία ροή πληροφόρησης για ζητήματα κοινού ενδιαφέροντος μεταξύ των παραγόντων μιας τοπικής κοινωνίας, όπως και σε κάποιους συγκεκριμένους κλάδους. Οι προσπάθειες αυτές θα πρέπει να ενισχυθούν και να ενθαρρυνθούν από την Πολιτεία και τους εθνικούς κοινωνικούς

φορείς ώστε να υπάρξουν μόνιμες μορφές διεξαγωγής διαλόγου όπου τα ζητήματα θα συζητούνται πριν καταστούν προβλήματα και όπου θα δημιουργηθεί μία εξοικείωση των φορέων με το διάλογο και μεταξύ τους ώστε να λύνονται τα προβλήματα ακόμη και όταν παρουσιάζεται σύγκρουση συμφερόντων.

#### 4.1.10. Προτάσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την ΕΚΕ.

Τον Ιούλιο του 2001, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή παρουσίασε την Πράσινη Βίβλο για την "Προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη" με στόχο να ξεκινήσει ένα δημόσιο διάλογο σχετικά με την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και δεύτερον να εντοπίσει τρόπους για την ανάπτυξη ενός ευρωπαϊκού πλαισίου προώθησης της Ε.Κ.Ε.

Στη συνέχεια της δημοσίευσης της Πράσινης Βίβλου, ξεκίνησε ένας δημόσιος διάλογος στη διάρκεια του οποίου έλαβαν θέση τόσο τα θεσμικά όργανα της Ε.Ε. (Συμβούλιο, Κοινοβούλιο, Ο.Κ.Ε. και Επιτροπή των Περιφερειών) όσο και εμπλεκόμενοι φορείς όπως επιχειρήσεις, συνδικαλιστικές ενώσεις, Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, επενδυτές, καταναλωτικές οργανώσεις κ.λπ.

Σε συνέχεια των τοποθετήσεων αυτών, δόθηκε στη δημοσιότητα Ανακοίνωση της Επιτροπής σχετικά με την "Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη : μια συνεισφορά των επιχειρήσεων στη βιώσιμη ανάπτυξη" που αποσκοπεί να παρουσιάσει μία συνολική στρατηγική της Ε.Ε. για την Ε.Κ.Ε.

Στο τμήμα αυτό της Γνώμης Πρωτοβουλίας, η Ο.Κ.Ε. θεωρεί σκόπιμο να αναφερθεί διεξοδικότερα στο περιεχόμενο της Ανακοίνωσης αυτής καθώς αποτελεί το πρώτο κοινοτικό κείμενο με προτάσεις που αποσκοπούν να προσεγγίσουν πολύπλευρα το ζήτημα αυτό σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Στην αρχή της Ανακοίνωσής της αυτής, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προσδιορίζει τα κύρια χαρακτηριστικά της Ε.Κ.Ε. ως εξής :

- Η Ε.Κ.Ε. είναι εθελοντική συμπεριφορά των επιχειρήσεων που ξεπερνάει τις νομικές υποχρεώσεις αποσκοπώντας στο μακροπρόθεσμο επιχειρηματικό συμφέρον,
- συνδέεται στενά με την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης και ιδιαίτερα με τις οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές της διαστάσεις και

- αφορά τρόπο διαχείρισης των επιχειρήσεων και όχι απλώς ένα προαιρετικό πρόσθετο στις κύριες δραστηριότητές τους.

Στη συνέχεια τονίζεται ότι η αυξανόμενη αναγνώρισή τους από τις επιχειρήσεις και τους ασκούντες τη διοίκησή τους οφείλεται στην αύξηση των ευθυνών που συνεπάγεται η παγκοσμιοποίηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, τον αυξανόμενο ρόλο που παίζει η εικόνα και η φήμη και το εντεινόμενο αίτημα για διαφάνεια στην επιχειρηματική δράση αλλά και στην διευρυνόμενη σημασία της γνώσης και της καινοτομίας, παράγοντες που συνηγορούν υπέρ της διατήρησης του υψηλά ειδικευμένου και ικανού προσωπικού. Ακολούθως, επισημαίνεται η παγκόσμια διάσταση της Ε.Κ.Ε. και τονίζεται ότι η διαδικασία της απελευθέρωσης του εμπορίου και των χρηματο-οικονομικών αγορών πρέπει να συνοδεύονται από τη δημιουργία ενός παγκόσμιου συστήματος διακυβέρνησης όπου θα λαμβάνονται υπ' όψιν οι κοινωνικές και περιβαλλοντικές διαστάσεις της παγκοσμιοποίησης. Τα διαθέσιμα σήμερα εργαλεία για το σκοπό αυτό είναι : Η Διεθνής Συνθήκη του Ο.Η.Ε για τα Δικαιώματα του Ανθρώπου (1977), Η Διακήρυξη του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας περί Βασικών Αρχών και Δικαιωμάτων στην Εργασία (1977), η Συνθήκη του Ρίο (1994) για την Προστασία του Περιβάλλοντος και Οι κατευθυντήριες γραμμές του Ο.Ο.Σ.Α. για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις . Η Ε.Κ.Ε. θα πρέπει να έχει ως αφετηρία την τήρηση αυτών των κανόνων αλλά θα πρέπει να προχωράει περαιτέρω.

Η ανακοίνωση αναφέρεται στα προβλήματα και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει σήμερα η Ε.Κ.Ε. και ιδίως στην έλλειψη α) γνώσεων σχετικά με τη σχέση της με την τελική επίδοση μιας επιχείρησης, β) διδασκαλίας και κατάρτισης των υποψήφιων στελεχών επιχειρήσεων, γ) διαφάνειας, δ) ευαισθητοποίησης και διάθεσης των αναγκαίων πόρων στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (στο εξής Μ.Μ.Ε.), ε) σχετικών δημόσιων πολιτικών με συνέπεια κ.λ.π.

Η Επιτροπή τονίζει ότι η Ε.Κ.Ε. είναι ένα θέμα που αφορά τις ίδιες τις επιχειρήσεις και που διαμορφώνεται δυναμικά από την αλληλεπίδραση ανάμεσα στις επιχειρήσεις και τα ενδιαφερόμενα μέρη τους ("stakeholders"). Παράλληλα όμως θεωρεί ότι οι δημόσιες αρχές μπορούν να παίξουν ένα ρόλο στην ενθάρρυνση και διευκόλυνση των κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνων πρακτικών των επιχειρήσεων.

Ιδιαίτερα στο κοινοτικό επίπεδο υπάρχουν ειδικότεροι λόγοι ενίσχυσης της

Ε.Κ.Ε. καθώς αυτή μπορεί να χρησιμεύσει στην προώθηση κοινοτικών πολιτικών ενώ παράλληλα, εάν αφηθεί χωρίς τη δημιουργία κοινών και συγκρίσιμων εργαλείων, μπορεί να οδηγήσει σε στρεβλώσεις του ανταγωνισμού και εν γένει της αγοράς.

Οι τομείς δράσης της Επιτροπής καθορίζονται ως εξής :

- Αύξηση των γνώσεων για το θετικό αντίκτυπο της Ε.Κ.Ε. στις ίδιες τις επιχειρήσεις αλλά και τις κοινωνίες : ειδικότερα προτείνεται η ενίσχυση της έρευνας σχετικά με τη σύνδεση Ε.Κ.Ε. και ανταγωνιστικότητας καθώς και μιας πιο βιώσιμης ανάπτυξης, η υποστήριξη δραστηριοτήτων για μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση και η ανάλυση και διάδοση πληροφοριών για τα αποτελέσματα της Ε.Κ.Ε. στις επιχειρήσεις και τις χώρες υποδοχής.
- Ανάπτυξη της ανταλλαγής εμπειρίας και ορθών πρακτικών μεταξύ των επιχειρήσεων και των κρατών : σε ό,τι αφορά τις επιχειρήσεις, συγκεκριμένα προτείνεται η ενίσχυση και καλύτερη δικτύωση/συντονισμός των δραστηριοτήτων των υφιστάμενων φόρουμ για την ανταλλαγή καλής πρακτικής και εμπειρίας και η ενσωμάτωση της Ε.Κ.Ε. στο έργο των ευρωπαϊκών δικτύων υποστήριξης των επιχειρήσεων. Σε ό,τι αφορά τα κράτη, αναφέρεται η συγκρότηση μιας ομάδας κοινωνικών εκπροσώπων υψηλού επιπέδου για την ανταλλαγή πληροφοριών και τη διάδοση ορθών πρακτικών.
- Ανάπτυξη των δεξιοτήτων διαχείρισης της Ε.Κ.Ε. : προτείνεται η ανταλλαγή ορθών πρακτικών ως προς την ενσωμάτωση των αρχών της Ε.Κ.Ε. στη γενική εκπαίδευση και τη διοίκηση των επιχειρήσεων. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στη δυνατότητα του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου να προωθήσει την Ε.Κ.Ε. στην κατάρτιση στον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων καθώς και σε εκπαιδευτικά ιδρύματα που παρέχουν δια βίου εκπαίδευση.
- Προώθηση της Ε.Κ.Ε. στις Μ.Μ.Ε. : τονίζεται η ιδιαιτερότητα των Μ.Μ.Ε. και η ανάγκη ειδικής προσέγγισης. Πέραν των μέτρων που ήδη αναφέρθηκαν και που θα πρέπει να προσαρμοσθούν ειδικά για τις Μ.Μ.Ε. προτείνεται η δημιουργία, φιλικών προς το χρήστη, εργαλείων, η διευκόλυνση της συνεργασίας μεταξύ Μ.Μ.Ε. και μεγάλων επιχειρήσεων, τονίζεται ο ρόλος που μπορούν να παίξουν οι σύλλογοι των Μ.Μ.Ε., ενώ τέλος τονίζεται η ανάγκη ευαισθητοποίησης των Μ.Μ.Ε. σχετικά με τις συνέπειες των δραστηριοτήτων τους στις αναπτυσσόμενες χώρες.
- Υποστήριξη της σύγκλισης και της διαφάνειας των πρακτικών και εργαλείων της Ε.Κ.Ε. : τονίζεται η ανάγκη να υπάρχει αποτελεσματική και αξιόπιστη συ-

γκριτική αξιολόγηση των πρακτικών που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις και ιδιαίτερα εντοπίζεται η ανάγκη για περισσότερη διαφάνεια που μπορεί να εξυπηρετηθεί με τη δημιουργία κωδικών δεοντολογίας, την εφαρμογή προτύπων διαχείρισης, την απόδοση και την υποβολή σχετικών εκθέσεων, την επικύρωση και πιστοποίηση των συστημάτων διαχείρισης και των αποτελεσμάτων τους, την επισήμανση των προϊόντων και των κοινωνικά υπεύθυνων επενδύσεων.

- Δημιουργία ενός πολυμερούς φόρουμ σχετικά με την Ε.Κ.Ε. σε ευρωπαϊκό επίπεδο : το φόρουμ αυτό θα αποτελείται από 40 περίπου αντιπροσωπευτικές ευρωπαϊκές οργανώσεις εργοδοτών, εργαζομένων, καταναλωτών και κοινωνίας των πολιτών καθώς και επαγγελματικούς συλλόγους και δίκτυα επιχειρήσεων. Το φόρουμ αυτό θα λειτουργεί με ολομέλειες και θεματικές επί μέρους συνθέσεις και το οποίο καλείται να καταρτίσει κατευθυντήριες αρχές μέχρι τα μέσα του 2004 σε μια σειρά από ζητήματα συνδεδεμένα με τα θέματα που ήδη έχουν αναφερθεί.
- Ενσωμάτωση της Ε.Κ.Ε. στις κοινοτικές πολιτικές : μεταξύ άλλων αναφέρεται η δημιουργία μιας διυπηρεσιακής ομάδας για την Ε.Κ.Ε. εντός της Ευρωπαϊκής Επιτροπής που θα εξασφαλίζει τη συνέπεια των ενεργειών της στον τομέα της Ε.Κ.Ε. Οι πολιτικές για τις οποίες προβλέπεται η ενσωμάτωση της Ε.Κ.Ε. είναι αυτές για την απασχόληση και τις κοινωνικές υποθέσεις, τις επιχειρήσεις, το περιβάλλον, και την προστασία του καταναλωτή, τις δημόσιες συμβάσεις, την εξωτερική πολιτική, συμπεριλαμβανομένης της αναπτυξιακής πολιτικής και του εμπορίου. Τέλος, αναφορά γίνεται στην ανάγκη να ενσωματώσουν την έννοια της Ε.Κ.Ε. στη διαχείριση των εσωτερικών τους διοικητικών υποθέσεων, οι δημόσιες διοικήσεις και η ίδια η Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

#### 4.2. Ορισμός κώδικα επιχειρηματικής δεοντολογίας

Ο κώδικας επιχειρηματικής δεοντολογίας (ΚΕΔ) εμπεριέχει διατυπωμένες και ακολουθούμενες αρχές συμπεριφοράς στις οποίες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί στηρίζουν τους στόχους τους, τις διαδικασίες και τις πράξεις τους αναφορικά με το πώς αυτές βλέπουν την ΕΚΕ. Οι διατυπώσεις αυτές, που περιλαμβάνουν τις νομικές επιταγές, συχνά ξεπερνούν τα δια του νόμου οριζόμενα, συνήθως, στα αγγλικά αναφέρονται σαν business ethics codes (Θανόπουλος 2006).



Πλέον, οι σύγχρονες επιχειρήσεις είναι ευαισθητοποιημένες ως προς τον τρόπο σκέψης και το ρυθμό ζωής του κοινωνικού περιβάλλοντος. Η οργάνωση των δράσεων της γίνεται υπό το πρίσμα των γενικά αποδεκτών κοινωνικών αρχών με στόχο την μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και κερδοφορία της.

#### **4.2.1. Περιεχόμενα κώδικα επιχειρηματικής δεοντολογίας**

Αν και η προσπάθεια σύνταξης ενός ΚΕΔ είναι ένα δύσκολο θέμα για μια επιχείρηση, εντούτοις υπάρχουν κάποιοι γενικοί κανόνες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την διαδικασία σύνταξης του. Αυτοί είναι (Θανόπουλος 2006):

**Αρχή 1:** Πρακτική χρησιμότητα: Ένας τέτοιος κώδικας καταρτίζεται για να μπορέσει η επιχείρηση, ευαισθητοποιούμενη στις ανάγκες του χώρου όπου δρα, να μεγιστοποιήσει τα επιχειρηματικά της οφέλη με το να γίνει ένας καλύτερος και πιο υπεύθυνος πολίτης.

**Αρχή 2:** Επιχειρησιακή εγκυρότητα: Πρέπει να υπάρχουν σαφείς διαδικασίες που να καθιστούν μετρήσιμη την απόδοση των αποτελεσμάτων αυτού του κώδικα, ο οποίος επιπροσθέτως πρέπει να είναι διαφανής και αξιόπιστος.

**Αρχή 3:** Δυνατότητα ελέγχου και επιβολής κυρώσεων: Ο κώδικας αυτός πρέπει να μπορεί να ελέγχει με συνέπεια και σεβασμό τους συμμετόχους, δηλαδή σε όποιους και να αποτείνεται, αν τηρήθηκαν οι διατυπωμένες αρχές και επιβάλλει κυρώσεις σε περίπτωση παραβάσεων. Απαιτείται να υπάρχουν τα μέσα για αυτές τις ρυθμίσεις και μάλιστα στο ανώτατο δυνατό εταιρικό επίπεδο.

**Αρχή 4:** Διαχρονικές διαστάσεις: Ο κώδικας αυτός πρέπει να έχει την ευελιξία να προσαρμόζεται διαρκώς στα νέα δεδομένα. Πρέπει να μπορεί να προκαθορίζει τα μελλοντικά βήματα της επιχείρησης και να καθορίζεται από άτομα ιδιαίτερης εμπειρίας και οξυδέρκειας.

**Αρχή 5:** Αντίληψη περιβαλλοντολογικών καταστάσεων και διαφοροποιήσεων: Η εταιρία δραστηριοποιείται σε διαφορετικά περιβάλλοντα, με ιδιαίτερες κοινωνικές,

πολιτισμικές και οικονομικές πραγματικότητες. Ένας τέτοιος κώδικας, πρέπει να είναι αρκετά ευρύς για να περιλαμβάνει αυτές τις διαφορές και να έχει δυνατότητα προσαρμοστικότητας σε περιβαλλοντικές αλλαγές.

Ένας επιχειρηματικός κώδικας δεοντολογίας δεν διατυπώνει λεπτομερείς προσδοκίες ενεργειών. Συνήθως αποτελείται από γενικές αρχές και από αρχές προς κάθε ομάδα ατόμων που εξαρτάται από την εταιρεία.

Οι ομάδες που θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν στον κώδικα επιχειρηματικής δεοντολογίας είναι όλα τα εμπλεκόμενα μέρη μιας εταιρείας. Συγκεκριμένα, ο κώδικα επιχειρηματικής δεοντολογίας μιας εταιρείας θα μπορούσε να αναφέρεται προς τους πελάτες της με την έννοια της παροχής προϊόντων υψηλής ποιότητας και δίνοντας την δέουσα σημασία στην ασφάλεια του παρεχόμενου προϊόντος. Επίσης, θα μπορούσε να γίνει αναφορά και στους εργαζομένους της και, συγκεκριμένα, να δηλώνεται η παροχή ικανοποιητικών μισθών και συνθηκών εργασίας, σύγχρονων και ασφαλών εγκαταστάσεων και να γίνεται ξεκάθαρη η πρόθεση της εταιρείας για ισότιμη αντιμετώπιση των υπαλλήλων της, ασχέτως καταγωγής, θρησκείας και φύλου. Στην συνέχεια, μπορεί να συμπεριληφθεί στον κώδικα επιχειρηματικής δεοντολογίας και οι γενικοί κανόνες προς τους προμηθευτές της που ενδεικτικά θα είναι η πίστη στις ίδιες ηθικές αξίες και η επιλογή των προμηθευτών βασισμένη στο σεβασμό του ανθρώπου και του περιβάλλοντος. Τέλος, στον κώδικα επιχειρηματικής δεοντολογίας μπορούν να συμπεριληφθούν και οι γενικές αρχές προς το άμεσο κοινωνικό περιβάλλον, δηλαδή ο σεβασμός στις ιδιαιτερότητες κάθε τοπικής κουλτούρας και στην προσφορά κοινωνικού έργου και επιχειρηματικής βοήθειας για κοινωφελείς σκοπούς.

## **Περίληψη**

Η επιχειρηματική ηθική, ύστερα από επίμονες επιταγές του κοινωνικού συνόλου αλλά και του επιχειρηματικού κόσμου, άρχισε να απασχολεί έντονα τις επιχειρήσεις στα τέλη της δεκαετίας του 70'. Η ηθική αυτή των επιχειρήσεων, εκφράζεται απέναντι στο κοινωνικό σύνολο, το φυσικό περιβάλλον, τους εργαζόμενους, τους προμηθευτές και τους πελάτες. Κύριο μέλημα αυτής της πτυχιακής είναι να αναδείξει την σημασία της επιχειρηματικής ηθικής στην κοινωνία των επιχειρήσεων αλλά και απέναντι σε ολόκληρο το κοινωνικό γίγνεσθαι. Η ανάγκη για νέο επιχειρηματικό ήθος και νέες πρακτικές από τις επιχειρήσεις και τα στελέχη τους είναι μεγαλύτερη από ποτέ. Η επιχειρηματική ηθική έχει άμεση σχέση με την εταιρική κοινωνική ευθύνη, όπου γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στην παρούσα εργασία.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι το δεύτερο κύριο θέμα που απασχολεί την παρούσα διπλωματική εργασία. Ο όρος εταιρική κοινωνική ευθύνη αναφέρεται στις ενέργειες των επιχειρήσεων που αποσκοπούν στην συμβολή αντιμετώπισης περιβαλλοντικών και κοινωνικών ζητημάτων. Συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις αποτελούν οντότητες οι οποίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το κοινωνικό σύνολο μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται, επηρεάζοντας και επηρεαζόμενες από τα δεδομένα της εποχής και του χώρου δράσης τους. Οφείλουν επομένως να αναγνωρίζουν την ευθύνη που τους αναλογεί, απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον. Να σέβονται δηλαδή τις αρχές και τις αξίες που χαρακτηρίζουν τον πολιτισμό μας (τον σεβασμό προς τον άνθρωπο - την ανθρώπινη αξιοπρέπεια και την παροχή ίσων ευκαιριών, τον σεβασμό στο περιβάλλον που κληρονομήσαμε και την βελτίωση του βιοτικού επιπέδου και της ποιότητας ζωής).

Τα δύο παραπάνω ζητήματα είναι ίσως τα πιο σύγχρονα θέματα που αφορούν τον επιχειρηματικό και δημόσιο κόσμο παγκοσμίως και αυτός είναι ο λόγος της ενασχόλησης μας με τα συγκεκριμένα θέματα.

## Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία

- Έρευνα για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στις ελληνικές επιχειρήσεις, PriceWaterHouse και Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Νοέμβριος 2004
- Θανόπουλος Γ. (2003), «Επιχειρηματική ηθική και δεοντολογία», Εκδοτικός Οίκος Interbooks
- Κυριακόπουλος Ο. (2007), «Η σημασία της Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη για την σύγχρονη ελληνική επιχείρηση», Συνέδριο με θέμα «Κοινωνικός Επιχειρείν – Αξίες και πρακτικές υπεύθυνης επιχειρηματικότητας 2007»
- Μήλιος Α. (2006), «Εταιρική ταυτότητα και εταιρική εικόνα – Στρατηγικές, μέσα και διαδικασίες σχεδιασμού προγραμμάτων», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη
- Μπήτρος Γ., Καραγιάννης Α. (2008), «Προσδιοριστικοί παράγοντες επιχειρηματικής ηθικής: μερικές ενδείξεις από την Ελλάδα», Επιστήμη και Κοινωνία Τεύχος 19
- Πατρινός Δ. Αναστασίου Α. (2007), «Διεθνές Μάνατζμεντ – Πολυεθνικές, Παγκοσμιοποίηση και Επιχειρηματική Ηθική», Εκδόσεις Έλλην
- Commission of the European Communities (2001), Green Paper “Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility”
- Kneip K. (1979), “Identitaetsorientierte Unternehmensfuehrung”, Handwoerterbuch der Unternehmensfuehrung, Gernsbach
- Vercic D. and Grunig J., 1995, “The Origins of Public Relations Theory in Economics and Strategic Management”, The Second International Public Relations Research Symposium, Bled, Slovenia, 6-9 July
- Frederick W., 1994, “From CSR1 to CSR2”, Business and Society, Vol. 33 Issue 2, p. 150
- Frederick W. C., 1986, “Toward CSR3: why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs”, California Management Review, Vol. XXVIII, pp. 126-41
- Grunig J., 1989, “Symmetrical presuppositions as a framework for public relations theory”, in Botan, C. and Hazelton, V. (Eds), Public Relations Theory, Lawrence Erlbaum, NJ
- Juholin Elisa, 2004, “For business or the good of all? A Finnish approach to corporate social responsibility”, Corporate Governance, vol. 4 no. 3, pp. 20-3

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

Παράδειγμα Κώδικας Ηθικής Συμπεριφοράς και Δεοντολογίας

**Το παράδειγμα της συνεταιριστικής τράπεζας Καρδίτσας**

### **ΠΡΟΟΙΜΙΟ**

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΙ ΑΞΙΕΣ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΜΑΣ**

##### **1.1 Νομιμότητα**

##### **1.2 Προτεραιότητα στους πελάτες**

##### **1.3 Ποιότητα Προσωπικού**

##### **1.4 Προσφορά στην κοινωνία**

##### **1. Σεβασμός προς το περιβάλλον**

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ**

##### **2.1 Σωστή συμπεριφορά έναντι των πελατών**

##### **Γενικά**

**Όταν συναλλασσόμαστε με τους πελάτες**

##### **2.2 Προστασία των συμφερόντων της Τράπεζας**

**Προστασία της φήμης της Τράπεζας**

**Προστασία της περιουσίας της Τράπεζας**

**Εχεμύθεια**

**Ομαδικό πνεύμα**

##### **2. Σεβασμός των συναδέλφων**

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΜΕ ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

## ΠΡΟΟΙΜΙΟ

Η Συνεταιριστική Τράπεζα Καρδίτσας ΣΥΝ.Π.Ε., εδώ και δέκα χρόνια, λειτουργεί στο πλαίσιο συγκεκριμένων στόχων και οραμάτων, αρχών και κανόνων δεοντολογίας. Εξαιτίας της συνεπούς εφαρμογής τους, έχει καθιερωθεί στις συνειδήσεις των μελών - πελατών της και ολόκληρης της τοπικής κοινωνίας.

Αυτός ο Κώδικας Ηθικής Συμπεριφοράς & Δεοντολογίας περιγράφει τις Βασικές Αρχές και τους Κανόνες που διέπουν τους εσωτερικούς κανονισμούς και την πολιτική της Τράπεζας, λαμβάνοντας υπόψη τις κείμενες διατάξεις που απορρέουν από το εθνικό και διεθνές νομοθετικό πλαίσιο, βάσει των οποίων η Διοίκηση και το σύνολο του Προσωπικού ασκούν τα καθήκοντά τους, συνδράμοντας κατ' αυτόν τον τρόπο στην επιτυχή επιχειρηματική δραστηριότητα της Τράπεζας.

Οι Γενικές Αρχές που περιγράφονται στον Κώδικα, λαμβάνοντας υπόψη τις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης, θεμελιώνονται στις αξίες της ακεραιότητας, της αμεροληψίας, της επιχειρηματικότητας, του επαγγελματισμού, της διαφάνειας, της κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευθύνης, του σεβασμού των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, της άμεσης και θετικής ανταπόκρισης, της ομαδικής εργασίας και της ευθύνης συμμόρφωσης.

Οι επιχειρηματικές αυτές αρχές δεν είναι νόμοι ούτε κανονισμοί, αλλά Κώδικας Ηθικής Συμπεριφοράς, βασιζόμενος στις βασικές αξίες που ακολουθεί η Τράπεζα κατά την άσκηση της επιχειρηματικής της δραστηριότητας.

Ο Κώδικας Ηθικής Συμπεριφοράς & Δεοντολογίας αφορά τη Διοίκηση και όλο το Προσωπικό της Τράπεζας της, συμπεριλαμβανομένων και των Ανεξάρτητων Συνεργατών και Συμβούλων της.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

### **ΟΙ ΑΞΙΕΣ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΜΑΣ**

#### **1.1 Νομιμότητα**

- Η Τράπεζά μας συμμορφώνεται και εφαρμόζει τις κείμενες νομοθετικές και κανονιστικές διατάξεις. Η επιχειρηματική στρατηγική της Τράπεζας χαράσσεται μόνο εντός των ορίων που επιτάσσει ο νόμος.
- Η Τράπεζα μας τηρεί όλα τα απαραίτητα μέτρα για την πάταξη του ξεπλύματος παράνομου χρήματος. Το Προσωπικό της Τράπεζας θα πρέπει να ακολουθεί την πολιτική αυτή της Τράπεζας και να μην επιτρέπει καμία συναλλαγή, η οποία ενδεχομένως θα έβλαπτε την αξιοπιστία της. Το Προσωπικό απαγορεύεται να συνδράμει ή να συνεργεί με οποιονδήποτε πελάτη, ο οποίος σχετίζεται καθ' οιονδήποτε τρόπο με ξέπλυμα χρήματος, που προέρχεται από οποιαδήποτε εγκληματική δραστηριότητα. Το Προσωπικό οφείλει να εξετάζει με ιδιαίτερη προσοχή και να αποφεύγει τη διενέργεια συναλλαγών, για τις οποίες γνωρίζει ή βάσιμα υποπτεύεται ότι συνδέονται με νομιμοποίηση εσόδων από παράνομες δραστηριότητες ή και με τη χρηματοδότηση της τρομοκρατίας.
- Το Προσωπικό οφείλει να συμμορφώνεται με τις επιταγές του νόμου και οι ενέργειές του πρέπει να διέπονται από εντιμότητα και υψηλές ηθικές αξίες.

#### **1. Προτεραιότητα στους πελάτες**

- Η εμπιστοσύνη και η ικανοποίηση των πελατών είναι ο βασικός στόχος κάθε δραστηριότητας και ενέργειας της Τράπεζας μας.
- Η Τράπεζα σέβεται την ιδιαιτερότητα και τις ανάγκες κάθε πελάτη.
- Οι σχέσεις της Τράπεζας με τους πελάτες διέπονται από διαφάνεια και ειλικρίνεια. Η Τράπεζα επιδιώκει την πλήρη, ορθή και έγκαιρη πληροφόρηση των πελατών για τις προσδοκώμενες ωφέλειες και τους πιθανούς κινδύνους των χρηματοδοτικών προϊόντων της. Η Τράπεζα, ακολουθώντας τους κανόνες Υγιούς Ανταγωνισμού,

αποφεύγει την προώθηση των υπηρεσιών και των προϊόντων της μέσω της αθέμιτης διαφήμισης, σεβόμενη πλήρως τις σχετικές διατάξεις της εθνικής και κοινοτικής νομοθεσίας.

- Η Τράπεζα σέβεται τις απόψεις και τις γνώμες των πελατών της και προσπαθεί να δίνει λύσεις σε τυχόν παράπονα και καταγγελίες τους.
- Παρακολουθεί τις τεχνολογικές εξελίξεις, βελτιώνει την ανταγωνιστικότητά της και καινοτομεί στην προώθηση προϊόντων ή υπηρεσιών προς τους πελάτες της.

### **1. Ποιότητα Προσωπικού**

Η δύναμη της Τράπεζας πηγάζει από το Προσωπικό της. Η ανάπτυξη και η διατήρηση υψηλού επιπέδου Προσωπικού αποτελεί πρωταρχικό μέλημα της Τράπεζας μας. Για το σκοπό αυτό η Τράπεζα:

- Εφαρμόζει αξιοκρατικό σύστημα πρόσληψης και αμοιβών του Προσωπικού της.
- Διασφαλίζει καλές και ασφαλείς συνθήκες εργασίας, με ίσα δικαιώματα και ευκαιρίες για όλους, σεβόμενη την ισορροπία μεταξύ του εργασιακού χρόνου και της προσωπικής ζωής των εργαζομένων.
- Πιστεύει στη διαρκή βελτίωση των δεξιοτήτων του Προσωπικού της παρέχοντας ευκαιρίες για περαιτέρω εξειδίκευση στα γνωστικά του αντικείμενα.

### **1. Προσφορά στην κοινωνία**

Η Τράπεζα μας, με αίσθημα ευθύνης απέναντι στον άνθρωπο και ιδιαίτερα σε ευπαθείς κοινωνικές ομάδες, συνδράμει στην αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων, στηρίζει ανθρωπιστικές πρωτοβουλίες και υποστηρίζει το έργο αναγνωρισμένων κοινωνικών φορέων και οργανώσεων.

Η μακροπρόθεσμη επιτυχία και η αύξηση της αξίας της Τράπεζας είναι συνυφασμένη με την ανάπτυξη και την ευημερία της τοπικής κοινωνίας. Για το λόγο αυτό η Τράπεζα:

- Λειτουργεί με όρους που δεν θίγουν την άμεση ή μακρόχρονη ανταγωνιστική ικανότητα της.
- Συμμορφώνεται με τις αποφάσεις που επιβάλλουν να μη συνεργάζεται με χώρες, εταιρείες ή άτομα που υποστηρίζουν την τρομοκρατία ή παραβιάζουν τα ανθρώπινα



δικαιώματα. Δεν προβαίνει, άμεσα ή έμμεσα, σε οικονομική ενίσχυση ή δωρεές σε πολιτικά κόμματα.

### **1. Σεβασμός προς το περιβάλλον**

Η Τράπεζα μας πιστεύει ότι η ευθύνη προς το περιβάλλον και η εφαρμογή της περιβαλλοντικής πολιτικής αποτελούν θεμελιώδη λίθο σωστής εταιρικής Συνεταιριστική Τράπεζα Καρδίτσας ΣΥΝ.ΠΕ 6 Κώδικας Ηθικής Συμπεριφοράς και Δεοντολογίας συμπεριφοράς και συνεισφοράς των επιχειρήσεων, γενικότερα στη σωστή ανάπτυξη της χώρας. Η Τράπεζα, λαμβάνοντας υπόψη τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων:

- Φροντίζει η λειτουργία της να είναι φιλική προς το περιβάλλον, υιοθετώντας τεχνολογίες που δεν το βλάπτουν με την ελάχιστη δυνατή περιβαλλοντική επιβάρυνση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### **Η ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ**

Οι Αρχές και οι Κανόνες που αναφέρονται στον παρόντα Κώδικα στοχεύουν στη διαρκή αναβάθμιση των προσφερομένων υπηρεσιών από το Προσωπικό, οι υποχρεώσεις του οποίου δεν εξαντλούνται απλώς με την τήρηση των Αρχών και των Κανόνων αυτών, αλλά και με την εκ παραλλήλου πιστή εφαρμογή των οδηγιών του εκάστοτε Γενικού Διευθυντή.

Κάθε εργαζόμενος οφείλει να πειθαρχεί στην εκτέλεση των οδηγιών των προϊσταμένων του και να καλλιεργεί την αυτοπειθαρχία στην εκτέλεση των πάγιων καθηκόντων του. Εάν έχει αμφιβολίες για τη νομιμότητα κάποιας από τις οδηγίες που του δίδονται, πρέπει να γνωστοποιεί τις επιφυλάξεις του, σύμφωνα με την οικεία διάταξη του Κανονισμού Εργασίας.

#### **1. Σωστή συμπεριφορά έναντι των πελατών**

##### Γενικά

Οι πελάτες μας αποτελούν το επίκεντρο των δραστηριοτήτων. Κάθε δυσαρεστημένος πελάτης που εγκαταλείπει την Τράπεζά μας, αποτελεί πλήγμα στην επαγγελματική ασφάλεια και στην εξελικτική πορεία της, καθώς και στη βελτίωση των επαγγελματικών και οικονομικών θέσεων του Προσωπικού της.

Η συμπεριφορά του Προσωπικού πρέπει να εμπνέει στους πελάτες εμπιστοσύνη και εκτίμηση.

Κάθε εργαζόμενος οφείλει:

- Να μη δημιουργεί κοινά ή αμοιβαία οικονομικά συμφέροντα με τους πελάτες της Τράπεζας, γιατί έτσι δημιουργείται κίνδυνος σύγκρουσης καθηκόντων που μπορεί να επισύρει σε βάρος του πειθαρχικές και νομικές κυρώσεις.
- Να τους πληροφορεί με σαφήνεια για τα θέματα που έχουν σχέση με την προστασία και τη βελτίωση της περιουσιακής τους θέσης.
- Να μη δανείζει ούτε να δανείζεται από τους πελάτες χρηματικά ποσά.

- Να μην πραγματοποιεί παρατραπεζικές εργασίες και διευκολύνσεις.
- Να μη μεσολαβεί σε αγοραπωλησίες, μεταβιβάσεις και γενικά οικονομικές ή άλλες συναλλαγές που πραγματοποιούνται μεταξύ των πελατών, ακόμη και όταν μεταξύ των συμβαλλομένων μερών υπάρχουν συγγενικά πρόσωπα.
- Να μην προσπαθεί να προσελκύσει εξωτραπεζικές εργασίες (π.χ. ασφαλιστικές) σε όφελος επιχειρήσεων που δεν ανήκουν στην Τράπεζα. Αντίθετα να ενισχύει την συνεργασία και να υποβοηθά τις συνεργαζόμενες με την Τράπεζά μας εταιρείες .
- Να μεταχειρίζεται αντικειμενικά τους πελάτες, αποφεύγοντας την ευνοϊκή μεταχείριση ορισμένων προσώπων ή την αποθάρρυνση της συνεργασίας με άλλους χωρίς βάσιμο αντικειμενικό λόγο.
- Να μην προσφέρει αλλότριες υπηρεσίες (π.χ. λογιστικές, διαχειριστικές κτλ.) και προϊόντα σε πελάτες ή τρίτους, με ή χωρίς αμοιβή, χωρίς προηγούμενη έγκριση των εντεταλμένων οργάνων, προκειμένου να αποφευχθούν πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων.
- Να μην προμηθεύεται από πελάτες διάφορα είδη με ευνοϊκότερους όρους από αυτούς της αγοράς και να μη δημιουργεί υποχρεώσεις (δόσεις, συναλλαγματικές κτλ.) στις οποίες δε θα μπορεί να ανταποκριθεί.
- Να μην προσφεύγει στη συνδρομή των πελατών για την επιτυχή έκβαση εξωτραπεζικών εκδηλώσεων που δεν εντάσσονται στο πρόγραμμα επιχορηγήσεων της Τράπεζας.
- Να αποφεύγει την παραμονή φίλων και συγγενών του στους χώρους της εργασίας κατά τη διάρκεια των συναλλαγών, καθώς και μετά το πέρας αυτών.

Όταν συναλλασσόμαστε με τους πελάτες

Οι σχέσεις του Προσωπικού με τους πελάτες διέπονται από διαφάνεια, ειλικρίνεια, εχεμύθεια και αμοιβαία εμπιστοσύνη. Το Προσωπικό της Τράπεζας φροντίζει να παρέχει τις υπηρεσίες του προς τους πελάτες με την ίδια πληρότητα, ποιότητα και σωστή συμπεριφορά, αποφεύγοντας κάθε διακριτική μεταχείριση σε σχέση με την εθνικότητα, τη θρησκεία, το φύλο, την οικονομική κατάσταση ή την επαγγελματική τους ιδιότητα.

Κάθε εργαζόμενος οφείλει:

- Να αποφεύγει να συμπεριφέρεται απότομα, αδιάφορα ή υποτιμητικά στους πελάτες. Συνεταιριστική Τράπεζα Καρδίτσας ΣΥΝ.Π.Ε 8 Κώδικας Ηθικής Συμπεριφοράς και Δεοντολογίας
- Να συνομιλεί με τρόπο ήρεμο, ευχάριστο και ευγενικό.
- Να επιλύει με καλή πίστη και ψυχραιμία τυχόν διαφορές και παρεξηγήσεις που προκύπτουν κατά τη διάρκεια των συναλλαγών με τους πελάτες.
- Να μην καπνίζει στους χώρους υποδοχής, αναμονής του κοινού και στις αίθουσες συναλλαγών, όπως προβλέπει η ισχύουσα νομοθεσία και οι σχετικές εγκύκλιοι.
- Να μη διεκπεραιώνει «προσωπικές» του υποθέσεις ενώπιον των πελατών της Τράπεζας.
- Να ενημερώνει με σαφήνεια, υπευθυνότητα και υπομονή τους πελάτες για τις προσφερόμενες υπηρεσίες της Τράπεζας, καθώς και για τις κατά περίπτωση ενδεδειγμένες ενέργειες για τη σωστή διεκπεραίωση των συναλλαγών τους.
- Να προσπαθεί για τη γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών.
- Να αποφεύγει τις ιδιαίτερες, προσωπικές και εκτεταμένες συζητήσεις με πελάτες, όταν άλλοι συναλλασσόμενοι περιμένουν να εξυπηρετηθούν.
- Να μιλάει στον πληθυντικό απευθυνόμενος προς τους πελάτες και να αποφεύγει συστηματικά τις υπερβολικές οικειότητες ή εκφράσεις και χειρονομίες που δεν συνάδουν με τη σοβαρότητα του επαγγέλματος του.
- Να συμπεριφέρεται με ιδιαίτερη προσοχή και ευαισθησία στις συναλλαγές του με τις κοινωνικά ευπαθείς ομάδες (π.χ. άτομα με ειδικές ανάγκες, συνταξιούχοι, κτλ).

## **2. Προστασία των συμφερόντων της Τράπεζας**

Προστασία της φήμης της Τράπεζας

Η επιχειρηματική επιτυχία, καθώς και η ίδια η ύπαρξη μιας Τράπεζας, στηρίζεται στην εμπιστοσύνη που της δείχνει το κοινωνικό σύνολο. Κάθε εργαζόμενος, προκειμένου να προασπίσει την καλή φήμη της Τράπεζας, οφείλει:

- Να αναφέρει στους προϊσταμένους του και να αποφεύγει τη διενέργεια συναλλαγών που μπορεί να συνδέονται με νομιμοποίηση εσόδων από παράνομες δραστηριότητες ή με τη χρηματοδότηση της τρομοκρατίας.
- Να αναφέρει στους προϊσταμένους του και να μη διενεργεί συναλλαγές, που αποσκοπούν στην αποφυγή φορολογικών υποχρεώσεων.
- Να μη δέχεται δώρα ή εξυπηρετήσεις, με ή χωρίς αντάλλαγμα, από πελάτες ή τρίτους. Εξαιρούνται τα επαγγελματικά δώρα μικρής αξίας, τα οποία αποδεδειγμένα προσφέρονται για λόγους ευπρεπείας στο πλαίσιο των τοπικών συναλλακτικών ηθών και τα οποία δεν θέτουν σε κίνδυνο την ηθική ακεραιότητα των εργαζομένων ως εκπροσώπων της Τράπεζας.
- Να μη χρησιμοποιεί την υπαλληλική του ιδιότητα για την εξασφάλιση οποιουδήποτε είδους πλεονεκτημάτων ή ωφελειών.
- Να μην ασκεί οποιαδήποτε ανταγωνιστική επιχειρηματική δραστηριότητα, εκτός της Τράπεζας, για λογαριασμό του ή για λογαριασμό τρίτων και να μη συμμετέχει σε εταιρείες με οποιαδήποτε ιδιότητα, παρά μόνο εφόσον λάβει την απαραίτητη έγκριση, όπως προβλέπεται από τις οικείες διατάξεις.
- Να αναφέρει άμεσα στους προϊσταμένους του οποιοδήποτε γεγονός μπορεί να δημιουργήσει σύγκρουση μεταξύ των δικών του συμφερόντων ή των συμφερόντων ενός συγγενικού του προσώπου και των συμφερόντων της Τράπεζας.

#### Προστασία της περιουσίας της Τράπεζας

Το Προσωπικό της Τράπεζας οφείλει να προστατεύει τα περιουσιακά στοιχεία της Τράπεζας από καταστροφή ή από ανεπίτρεπτη χρήση. Κάθε εργαζόμενος οφείλει:

- Να εξετάζει κάθε χρηματοδότηση, αγορά, πώληση ή συναλλαγή για λογαριασμό της Τράπεζας, με αντικειμενικά κριτήρια, προστατεύοντας τα συμφέροντά της.
- Να εξασφαλίζει πλήρη διαφάνεια κατά την επιλογή των προμηθευτών, αγαθών και υπηρεσιών, διαφυλάσσοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τη φήμη της και ακολουθώντας τις σχετικές διαδικασίες που προβλέπονται.
- Να μη χρησιμοποιεί για Προσωπικούς σκοπούς τα περιουσιακά στοιχεία και τον εξοπλισμό που έχει θέσει στη διάθεσή του η Τράπεζα.
- Να εξασφαλίζει ότι η χρήση των υπολογιστών, τηλεφώνων, φαξ και άλλων μηχανημάτων γίνεται μόνο από εξουσιοδοτημένα άτομα. Να φυλάσσει με ασφάλεια

τους κωδικούς πρόσβασης και να ασφαλίζει τα μηχανήματα, ακόμα και σε περίπτωση ολιγόλεπτης απουσίας του από το χώρο εργασίας.

- Να μην εγκαθιστά ή χρησιμοποιεί λογισμικά, εκτός αυτών που έχει εγκαταστήσει η υπηρεσία, για την ασφάλεια των μηχανογραφικών συστημάτων της.
- Να χρησιμοποιεί το Διαδίκτυο (Internet) για θέματα υπηρεσιακά ή συνδεδεμένα με την άσκηση των υπηρεσιακών του καθηκόντων, χωρίς να θέτει σε κίνδυνο την ασφάλεια των συστημάτων.

### Εχεμύθεια

Ο σεβασμός της εμπιστοσύνης των πελατών αποτελεί μία από τις βασικές αρχές της Τράπεζας. Κάθε εργαζόμενος, προκειμένου να εξασφαλίζεται η εχεμύθεια των προσωπικών στοιχείων των πελατών της Τράπεζας και να διατηρείται η εμπιστοσύνη τους προς αυτήν, οφείλει:

- Να θεωρεί ως απόλυτα εμπιστευτικές και μη ανακοινώσιμες ή δημοσιοποιήσιμες όλες τις πληροφορίες που περιέρχονται, με άμεσο ή έμμεσο τρόπο, σε γνώση του και αναφέρονται στις συναλλαγές, την οικονομική κατάσταση ή οποιοδήποτε άλλο θέμα της Τράπεζας και των πελατών.
- Να αποφεύγει κάθε πράξη ή παράλειψη, η οποία θα προκαλούσε ενδεχομένως διαρροή ή διακίνηση πληροφοριών που έχουν σχέση με πελάτες και άλλους αντισυμβαλλόμενους της Τράπεζας.
- Να φροντίζει ώστε να μην υπάρχουν εκτεθειμένα και ορατά από μη εξουσιοδοτημένα πρόσωπα, στα γραφεία και τα γκισέ συναλλαγής, στοιχεία, έγγραφα, φάκελοι, εκτυπώσεις, κτλ., ιδιαιτέρως κατά τη διάρκεια της απουσίας του από τη θέση εργασίας του, ακόμα και εάν αυτή είναι ολιγόλεπτη.
- Να φροντίζει ώστε να μην βρίσκονται στην οπτική γωνία των πελατών οι οθόνες των ηλεκτρονικών υπολογιστών που υποστηρίζουν διάφορες συναλλαγές. Να σβήνουν τις οθόνες όταν απομακρύνονται οι χειριστές τους από τα μηχανήματα, ακόμα και εάν η απουσία τους είναι ολιγόλεπτη.
- Να μη δίνει από τηλεφώνου πληροφορίες (όπως υπόλοιπα λογαριασμών, στοιχεία αγοραζομένων επιταγών κτλ.) παρά μόνον υπό τις προβλεπόμενες προϋποθέσεις.
- Να καταστρέφει εντελώς όσα έγγραφα περιέχουν εμπιστευτικές πληροφορίες και απαιτείται η καταστροφή τους.

- Να μη διακινεί έγγραφα και στοιχεία μεταξύ των διαφόρων μονάδων και Υπηρεσιών της Τράπεζας, χωρίς να τηρούνται σχολαστικά όλες οι προβλεπόμενες διαδικασίες που στοχεύουν στην ασφαλή τους διακίνηση.
- Να αποφεύγει μεγαλόφωνες συζητήσεις στην αίθουσα υποδοχής της πελατείας, από το περιεχόμενο των οποίων διαρρέουν πληροφορίες και στοιχεία που ενδεχομένως μπορούν να βλάψουν την Τράπεζα ή κάποιον εκ των πελατών.
- Να μην εμπλέκεται, στις κοινωνικές και ιδιωτικές συναναστροφές του, σε συζητήσεις κατά τις οποίες ενδεχομένως μπορεί να ανακοινωθούν στοιχεία και δεδομένα για την κατάσταση της Τράπεζας ή των οικονομικών συμφερόντων των πελατών τους.

### Ομαδικό πνεύμα

Η επιτυχία της Τράπεζας, καθώς και η διασφάλιση και η βελτίωση των οικονομικών αποδοχών του Προσωπικού, στηρίζεται στη θέλησή του να δουλέψει ως μια ομάδα που επιδιώκει να είναι η καλύτερη στον τομέα των δραστηριοτήτων της.

Για το σκοπό αυτό, κάθε εργαζόμενος οφείλει:

- Να προσαρμόζεται γρήγορα στις πραγματικές συνθήκες που επιβάλλουν οι ανάγκες της εργασίας του.
- Να μη δυστροπεί στα καθήκοντα που του ανατίθενται, ιδιαιτέρως όταν αυτά υπαγορεύονται από τις περιστάσεις ή από την ανάγκη να μη βρεθούν σε κίνδυνο τα συμφέροντα της Τράπεζας.
- Να μην είναι απλός παθητικός αποδέκτης οδηγιών, αλλά να αναπτύσσει την πρωτοβουλία του, για την καλύτερη αντιμετώπιση των αναγκών της καθημερινής δουλειάς, με γνώμονα το συμφέρον της Τράπεζας, εντός των ορίων της νομιμότητας και της ιεραρχίας.
- Να αποφεύγει να ομιλεί στα ΜΜΕ ως εκπρόσωπος της Τράπεζας, να δίνει συνεντεύξεις ή να γράφει άρθρα και να προχωρεί σε δημοσιεύσεις σε εφημερίδες και περιοδικά σχετικά με την Τράπεζα και τις δραστηριότητές του, χωρίς προηγουμένη έγκριση.

### 3. Σεβασμός των συναδέλφων

Η επαγγελματική επιτυχία και η ψυχική ηρεμία των εργαζομένων εξαρτάται από την εξασφάλιση της αρμονικής συμβίωσής τους. Για το σκοπό αυτό, κάθε εργαζόμενος οφείλει:

- Να συμπεριφέρεται στους συναδέλφους του με ευγένεια, αυτοσυγκράτηση και ήθος. Κανείς δεν αποδέχεται την προσβολή της προσωπικότητάς του. Ο κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να απευθύνεται στους συνεργάτες του, με την ίδια ευγένεια που πρέπει ή απαιτεί να του συμπεριφέρονται και αυτοί.
- Να συμβάλλει στη δημιουργία ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος.
- Να επιδιώκει την ύπαρξη ενός ήσυχου εργασιακού περιβάλλοντος, αποφεύγοντας την κακή χρήση των τηλεφωνικών συσκευών, και να μην χρησιμοποιεί ραδιόφωνα ή τηλεοράσεις στο χώρο εργασίας.
- Να κάνει καθημερινή πράξη τη συναδελφική ισοτιμία μεταξύ ανδρών και γυναικών. Απαγορεύονται παρενοχλήσεις, σεξουαλικά σχόλια ή συζητήσεις.
- Να συντελεί στην αρμονική συμβίωση όλων των εργαζομένων. Απαγορεύονται οποιαδήποτε σχόλια σχετικά με την ηλικία, τις ειδικές ανάγκες του συναδέλφου, τη φυλετική προέλευση, τις πολιτικές πεποιθήσεις και τη συμμετοχή του σε συνδικαλιστικές οργανώσεις, το θρήσκευμα, το σεξουαλικό προσανατολισμό, την αρχαιότητα, την οικογενειακή κατάσταση, την εγκυμοσύνη και την υπηκοότητα.
- Να κατανοεί ότι οι εχθρότητες, οι αντιπαλότητες και οι διενέξεις δεν διευκολύνουν την αντιμετώπιση των προβλημάτων, αλλά αντίθετα δυσχεραίνουν την επίλυσή τους.
- Να αναγνωρίζει ότι η αναγκαιότητα της συμβίωσης διαφορετικών χαρακτήρων προϋποθέτει απαραίτητα την επίδειξη ενός πνεύματος προσαρμογής, διαλλακτικότητας και συμβιβαστικότητας.



### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

#### **ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΜΕ ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ**

Η Τράπεζά μας προβαίνει σε κατάλληλες επιλογές, με συνετές επιχειρηματικές αποφάσεις, που λαμβάνονται με την απαιτούμενη ευελιξία, στοχεύοντας στην προώθηση των συμφερόντων των Μελών της.

Η Τράπεζα υιοθετεί πρακτικές που εξασφαλίζουν υψηλό επίπεδο Εταιρικής Διακυβέρνησης, δομές και πολιτικές που δημιουργούν πρότυπα επαγγελματικής συμπεριφοράς και επιχειρησιακής ηθικής και συντελούν στην εύρυθμη λειτουργία της αγοράς και στη θεμελίωση της εμπιστοσύνης των Μελών της.

Ειδικότερα:

- Κάθε ενέργεια της Τράπεζας στοχεύει στην αύξηση της κερδοφορίας και στη βελτίωση της αποδοτικότητας της, προς όφελος αυτών που την εμπιστεύονται επενδύοντας στη μετοχή της Συνεταιριστικής Τράπεζας Καρδίτσας ΣΥΝ.ΠΕ 13 Κώδικας Ηθικής Συμπεριφοράς και Δεοντολογίας
- Η Τράπεζα επιδιώκει να παρέχει στο επενδυτικό κοινό ορθή, πλήρη και έγκαιρη πληροφόρηση για την οικονομική κατάσταση και τα οικονομικά αποτελέσματα της.
- Η Τράπεζα διαφυλάσσει τα περιουσιακά στοιχεία της, προβαίνοντας σε επενδύσεις στους τομείς των δραστηριοτήτων της και προσπαθώντας να περιορίζει το κόστος λειτουργίας της.
- Η Τράπεζα σχεδιάζει σαφείς γραμμές αναφοράς, εποπτείας και ελέγχου και φροντίζει ώστε τα όργανα της να μη δρουν ανεξέλεγκτα, εξασφαλίζοντας κατ' αυτόν τον τρόπο διαφάνεια έναντι των Μελών της και φροντίζοντας ώστε η Γενική Συνέλευση να έχει σαφή ενημέρωση για τις δραστηριότητες της.

## **ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

Ο Κώδικας Ηθικής Συμπεριφοράς & Δεοντολογίας της Τράπεζας ενσωματώνει ένα πλαίσιο Αρχών και Κανόνων που πρέπει να διέπουν την πολιτική της Τράπεζας κατά την άσκηση των δραστηριοτήτων της και την προσφορά των υπηρεσιών της.

Η εφαρμογή των αρχών του Κώδικα είναι πολιτισμός και αποτελεί υποχρέωση όλων, επειδή προστατεύει τα συμφέροντα των Εργαζομένων, των Μελών, των Πελατών και του κοινωνικού συνόλου εν γένει. Επιπλέον συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία του χρηματοοικονομικού περιβάλλοντος και εξασφαλίζει τη φερεγγυότητα, την αξιοπιστία και τη φήμη της Τράπεζας.

Ο Κώδικας Ηθικής Συμπεριφοράς & Δεοντολογίας τίθεται σε ισχύ μετά από έγκρισή του από το Δ.Σ., το οποίο είναι αρμόδιο για την τροποποίηση ή συμπλήρωσή του, καθώς και την παρακολούθηση της εφαρμογής του.

Η θέσπιση και παρακολούθηση των διαδικασιών εφαρμογής του Κώδικα ανατίθεται στη Γενική Διεύθυνση της Τράπεζας. Η Γενική Διεύθυνση ενημερώνει το Προσωπικό της Τράπεζας για την υιοθέτηση των κατάλληλων διαδικασιών, τόσο όσον αφορά τις Αρχές και τους Κανόνες που αναγράφονται στον εκάστοτε ισχύοντα Κώδικα, όσο και για τις ενέργειες παρακολούθησης της τήρησής του και συμμόρφωσής του προς αυτόν.

Ο παρών κανονισμός εγκρίθηκε με την απόφαση ΔΣ 16/27.04.2009.