



ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΓΕΩΡΓΙΑΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ Δ.ΤΑΤΣΙΔΗΣ

Εξεταστική Επιτροπή:

Ε.Νικάνδρου Επικ. Καθηγήτρια ΟΠΑ(Επιβλέπουσα)

Ν.Γεωργόπουλος Καθηγητής Πα.Πει.

Σ.Ροζάκης Αναπλ.Καθηγητής ΓΠΑ

Αθήνα, Φεβρουάριος 2014

*Στη μνήμη της μητέρας μου,
που έχασα το περασμένο καλοκαίρι,
που μου δίδαξε την ηθική στη ζωή μου..*

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένειά μου και τους φίλους μου που με στήριξαν και με στηρίζουν πάντα.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την κ. Νικάνδρου που με δική της ώθηση ξεκίνησα τη βιβλιογραφική μου έρευνα και για την καθοδήγηση που μου προσέφερε στη συγγραφή της εργασίας μου.

Ακόμη ένα ευχαριστώ θέλω να πω στα διοικητικά στελέχη των εταιριών για την προθυμία που έδειξαν και το χρόνο που αφιέρωσαν για να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας.

Ένα ακόμη ευχαριστώ στο Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής, στην Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων και στο Quality Net Foundation, για την προθυμία τους να με βοηθήσουν στο κομμάτι της έρευνας.

Τέλος ένα ιδιαίτερο ευχαριστώ στο συγκάτοικό μου, την αγαπημένη μου σκυλίτσα, που στεκόταν δίπλα μου υπομονετικά όλες τις ώρες που εγώ διάβαζα.

Περίληψη

Σκοπός εργασίας: Η παρούσα εργασία εστιάζει στις έννοιες της Επιχειρηματικής Ηθικής και της Επιχειρηματικής Αριστείας διερευνώντας τις εις βάθος με κύριο σκοπό την απόδειξη της άρρηκτης σύνδεσης των δύο εννοιών τόσο στη θεωρία όσο και στην πράξη.

Μεθοδολογία: Στο θεωρητικό κομμάτι έγινε εκτενής βιβλιογραφική ενασκόπηση γύρω από τις έννοιες της Επιχειρηματικής Ηθικής και Επιχειρηματικής Αριστείας. Έγινε αναφορά στα ισχύοντα πρότυπα ηθικής, κοινωνικής ευθύνης και αριστείας καθώς και σε κάποιες σύγχρονες προτάσεις/μοντέλα συγγραφέων που συνδέουν τις δύο έννοιες. Κατόπιν διεξήχθη μία έρευνα σε 50 επιχειρήσεις που εδρεύουν στην Ελλάδα, κατά κύριο λόγο στο νομό Αττικής και ορισμένες στην υπόλοιπη επικράτεια, σε μια προσπάθεια εξέτασης της ελληνικής επιχειρηματικής πραγματικότητας γύρω από το εξεταζόμενο θέμα.

Ευρήματα: Τα κύρια ευρήματα της έρευνας είναι η θετική συσχέτιση της Επιχειρηματικής Αριστείας με τρεις μεταβλητές, το βαθμό ικανοποίησης/ενθουσιασμού των Εργαζομένων μίας εταιρίας, το βαθμό που μία εταιρία κατέχει την ιδιότητα του Εταιρικού Πολίτη (υπευθυνότητα σε Κοινωνία-Περιβάλλον) και το βαθμό δημιουργίας αξίας στους Λοιπούς Κοινωνικούς Εταίρους της. Επίσης η εξάρτηση της ύπαρξης προτύπου Αριστείας σε μία εταιρία από τη δεύτερη μεταβλητή που συνδέεται με την Κοινωνία-Περιβάλλον.

Περιορισμοί εργασίας: Η έννοια της Επιχειρηματικής Ηθικής κατά κύριο λόγο στα σύγχρονα δεδομένα έχει αντικατασταθεί με την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, οπότε στη βιβλιογραφική ενασκόπηση οι δύο αυτές συναφείς έννοιες κατά κύριο λόγο ταυτίζονται, οπότε και εξετάστηκαν μαζί σαν κοινή συνισταμένη. (Μάλιστα η έννοια της Επιχειρηματικής Αειφορίας είναι αυτή που κερδίζει έδαφος τα τελευταία χρόνια.)

Παράλληλα ενώ υπάρχουν χιλιάδες αναφορές για θέματα Επιχειρηματικής Ηθικής και εκατοντάδες για θέματα Επιχειρηματικής Αριστείας, δυσκολία υπήρξε στο να βρεθούν αναφορές που συνδέουν τις δύο έννοιες μαζί. Επίσης, τα ευρήματα περί Επιχειρηματικής

Αριστείας εξειδικεύονταν κυρίως σε θέματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, συστημάτων και διαδικασιών.

Τέλος στους περιορισμούς της έρευνας που διεξήχθη ήταν το μικρό χρονικό διάστημα διεξαγωγής της έρευνας, ως απόρροια αυτού το μικρό σε αριθμό σχετικά δείγμα καθώς και η απροθυμία αρκετών στελεχών να συμμετέχουν και η δυσκολία στην επικοινωνία μαζί τους.

Πρωτοτυπία: Η εξέταση της Επιχειρηματικής Αριστείας μέσα από το πρίσμα της Επιχειρηματικής Ηθικής/Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Η εστίαση στη διερεύνηση της εξάρτησης της Επιχειρηματικής Αριστείας από τρεις συγκεκριμένες μεταβλητές (Εργαζόμενοι, Κοινωνία/Περιβάλλον, Λοιποί Κοινωνικοί Εταίροι).

Λέξεις-Κλειδιά: Επιχειρηματική Ηθική, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Ιδιότητα του Εταιρικού Πολίτη, Επιχειρηματική Αριστεία, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Επιχειρηματική Αειφορία, Εργαζόμενοι, Κοινωνία, Περιβάλλον, Κοινωνικοί Εταίροι.

Τύπος εργασίας: Διπλωματική διατριβή

Abstract

Purpose: This academic work focuses on the concept of Business Ethics and Business Excellence probing them deeply with main purpose to prove the inextricable connection between the two meanings, both in theory and in practice.

Methodology: In the theoretical part took place an extensive literature review about the meanings of Business Ethics and Business Excellence. There has been a mention in current standards of ethics, social responsibility and excellence including some modern proposals/models of authors that connect the two meanings together. Then, a research has been conducted in 50 companies in Greece, mainly at the county of Attica and some at the rest dominion, in an attempt to verify the Greek business reality around the considering subject.

Findings: The main findings of the research is the positive correlation of Business Excellence with three variables : the grade of satisfaction/enthusiasm of a company's Workers, the grade that a company possesses the Corporate Citizenship (responsibility in Society/Environment) and the grade that a company creates value in the rest Stakeholders. An additional finding was the dependence on the existence of a standard of Excellence in a company by the second variable (responsibility in Society – Environment).

Limitations of literature review and research: The meaning of Business Ethics in modern issues has been replaced mostly by the meaning of Corporate Social Responsibility, so in the literature review those two related meanings were being matched, therefore they had been examined together as a common component. (Certainly the concept of Corporate Sustainability is the one outpointing the last years).

Meanwhile, even though there are thousands reviews about Business Ethics and hundreds about Business Excellence, there has been difficulty in finding the ones that connect the two concepts together. Also the reviews about Business Excellence are specialized mostly in issues of Total Quality Management, systems and processes.

Finally the limitations of the conducted research was the short time period, therefore the quite small sample, including the unwillingness of many executives to participate and the difficulty to communicate with them.

Originality: The examination of Business Excellence through prism of Business Ethics /Corporate Social Responsibility. The focusing on probing the dependence of Business Excellence by three specific variables (Workers, Society/Environment,rest Stakeholders).

Key words: Business Ethics, Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, Business Excellence, Total Quality Management, Corporate Sustainability , Workers, Society, Environment, Stakeholders.

Type of work: thesis

Συντομογραφίες

AA 1000	AccountaAbility 1000
BE	Business Excellence
CSR	Corporate Social Responsibility
EBEN	European Business Ethics Network
EFQM	European Foundation of Quality Management
EMAS	Eco- Management and Audit Scheme
EQA	European Quality Award
ESP	Environmental/Social Performance
FP	Financial Performance
GRI	Global Reporting Initiative
ISO	International Standardization Organization
MBQNA	Malcolm Baldrige National Quality Award
PDCA	Plan-Do-Check-Act
RADAR	Results-Approach-Deployment-Assessment-Review
SA 8000	Social Accountability 8000
SE	Society-Environment
ST	Stakeholders
TQM	Total Quality Management
ΔΟΠ	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
EA	Επιχειρηματική Αριστεία
ΕΕΔΕ	Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων

ΕΚΕ	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
ΕΜΕΑ	Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας
ΜΜΕ	Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....	1
i.Πρόλογος-Προβληματισμοί.....	1
ii.Σύνδεση των δύο εννοιών μέσω της Αριστοτελικής θεωρίας.....	2
iii.Δομή της διπλωματικής εργασίας.....	3
Α΄Μέρος: Επιχειρηματική Ηθική.....	5
Εισαγωγικά.....	5
Έννοιες και Ορισμός.....	6
Λόγοι ύπαρξης Επιχειρηματικής Ηθικής-Πλεονεκτήματα για την επιχείρηση.....	8
Σύνδεση Επιχειρηματικής Ηθικής και ΕΚΕ.....	10
Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη-Εισαγωγικά.....	10
Η ΕΚΕ και το μοντέλο της λογικής των αποφάσεων των Basu και Palazzo.....	12
i)Γνωστική διάσταση: Τί πιστεύουν οι επιχειρήσεις.....	13
ii)Λεκτική διάσταση: Τί λένε οι επιχειρήσεις	14
iii)Παρορμητική διάσταση:Τί κάνουν οι επιχειρήσεις.....	15
Το μοντέλο Οργανωσιακής Κοινωνικής Επίδοσης του Carroll.....	17
Εταιρική Κουλτούρα.....	19
Κώδικας Ηθικής και Επιχειρηματικής Δεοντολογίας.....	20
Η ιδιότητα του Εταιρικού Πολίτη.....	21
Επιχειρηματική Αειφορία-Έννοιες και ορισμός.....	23
Επιχειρηματική Αειφορία και η Οικονομική διάσταση της ΕΚΕ.....	24
i)Θεωρητικές μελέτες.....	24

ii)Κριτική των μελετών.....	27
Επιχειρηματική Ηθική και Μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα και παγκοσμίως.....	28
Πρότυπα και Συστήματα Επιχειρηματικής Ηθικής, ΕΚΕ,Περιβαλλοντικά Πρότυπα.....	30
AA 1000.....	30
SA 8000.....	31
Πρότυπα ISO.....	32
Περιβαλλοντικά πρότυπα ISO 14001 και EMAS.....	32
ISO 26000.....	33
Ευρωπαϊκό Πρότυπο Επιχειρηματικής Ηθικής(EBEN).....	34
Global Reporting Initiative.....	35
United Nations Global Compact.....	36
Β'Μέρος: Επιχειρηματική Αριστεία.....	37
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	37
Σύνδεση ΔΟΠ και Επιχειρηματικής Αριστείας.....	40
Σύνδεση Επιχειρηματικής Ηθικής και ΔΟΠ.....	41
Οι θεμελιώδεις αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας.....	42
Βραβεία Ποιότητας.....	44
i.Βραβείο Deming.....	44
ii.Βραβείο MBNQA.....	45
iii.Βραβείο EQA.....	46
1.Γενικά Στοιχεία.....	46
2.Τα κριτήρια του μοντέλου EMEA.....	49

3.Η λογική RADAR.....	53
Αξιολόγηση των μοντέλων Επιχειρηματικής Αριστείας βάσει του στοιχείου της Επιχειρηματικής Ηθικής και ΕΚΕ.....	55
Μοντέλα συσχέτισης Επιχειρηματικής Ηθικής και ΕΚΕ με ΔΟΠ και Επιχειρηματική Αριστεία.....	57
i.Το μοντέλο ΕΚΕ των Moir και Wood.....	58
ii.Η κλίμακα των Kok et al.....	59
iii.Σύνδεση των δύο ανωτέρω.....	60
iv.Οι τρεις διαστάσεις του Zwetsloot και η μήτρα του Conti.....	60
v.Το μοντέλο Οργανωσιακής Βελτίωσης του Conti.....	62
vi.Η μελέτη των Marrewijk et al.....	63
vii.Το πλαίσιο των Vidaver-Cohen και Altman για την Επιχειρηματική Αριστεία και την ιδιότητα του Εταιρικού Πολίτη.....	68
Συμπεράσματα-Σύνδεση με την Έρευνα.....	72
Γ' Μέρος: Έρευνα σε Επιχειρήσεις.....	74
Σκοπός της έρευνας.....	74
Μεθοδολογία της έρευνας.....	74
Περιορισμοί της έρευνας.....	75
Κωδικοποίηση Μεταβλητών της έρευνας.....	75
Ποσοτική Ανάλυση της έρευνας.....	76
1.Δημογραφικά στοιχεία των εταιριών.....	76
2.Ερμηνευτικές Μεταβλητές.....	84
2.1 Εξαρτημένες Μεταβλητές.....	84
2.1.1. Επιχειρηματική Αριστεία	84

2.1.2.Οικονομική Διάσταση της ΕΚΕ.....	85
2.2. Ανεξάρτητες Μεταβλητές.....	85
2.2.1.Εργαζόμενοι	85
2.2.2.Κοινωνία-Περιβάλλον.....	86
2.2.3.Λοιποί Κοινωνικοί Εταίροι.....	86
3. Αποτελέσματα της έρευνας.....	87
3.1. Ανάλυση συσχετίσεων.....	88
3.1.1. Επιχειρηματική Αριστεία.....	88
3.1.2.Συσχετίσεις λοιπών μεταβλητών.....	89
3.1.3. Οικονομική διάσταση της ΕΚΕ.....	89
3.1.4. Συσχετίσεις λοιπών μεταβλητών.....	90
3.2. Ανάλυση Παλινδρόμησης.....	90
3.2.1. Ανάλυση Παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την Επιχειρηματική Αριστεία.....	91
Σύνοψη-Ευρήματα Έρευνας.....	95
Επίλογος.....	96
Βιβλιογραφία.....	97
Παράρτημα.....	105
Παράρτημα Α.....	105
Παράρτημα Β.....	106
Παράρτημα Γ.....	113
Παράρτημα Δ.....	118

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ι)Πρόλογος-Προβληματισμοί

Η εποχή στην οποία ζούμε χαρακτηρίζεται από διπλής μορφής κρίση, τόσο από οικονομική όσο και από κρίση ηθών και αξιών. Οι δεκαετίες 1980-2000 ήταν οι πλέον καθοριστικές για τα ισχυρά οικονομικά πολιτικά και κοινωνικά φαινόμενα που βιώνουμε αυτήν την περίοδο. Και αυτό δεν είναι χαρακτηριστικό μόνο της δικής μας χώρας αλλά και πολλών άλλων ανεπτυγμένων χωρών παγκοσμίως. Σε αυτές τις δεκαετίες σημειώθηκαν θετικές εξελίξεις όπως η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, η εμφάνιση και εξάπλωση του διαδικτύου και του e-επιχειρείν, η ανάπτυξη της παγκόσμιας αγοράς και η ευμάρεια του επιχειρηματικού και μη κόσμου. Παράλληλα όμως επικράτησε η κατασπατάληση φυσικών και οικονομικών πόρων, η καταστρατήγηση του κέρδους με αθέμιτα μέσα, η διαφθορά, οικονομικά σκάνδαλα, αποτυχημένες πρακτικές κυβερνήσεων, η πτώση των ηθικών αξιών και η αποδυνάμωση του κοινωνικού ιστού.

Έννοιες όπως ηθική, αξίες, δεοντολογία, διαφάνεια, κοινωνική υπευθυνότητα, έλαβαν δεύτερη μοίρα στον επιχειρηματικό κόσμο και ίσως η κύρια ευθύνη των επιχειρήσεων ήταν αυτή που περιγράφει ο Friedman, να αυξάνουν το κέρδος τους, υπό την προϋπόθεση ότι θα παραμένουν μέσα στο πλαίσιο των νομικών κανόνων «του παιχνιδιού» (Friedman, 1962).

Οι επιχειρήσεις σίγουρα δεν αποτελούν κοινωφελή ιδρύματα και ο κύριος σκοπός τους είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους. Σε μία συναλλακτική κοινωνία όπου το χρήμα είναι ο μόνος τρόπος ανταλλαγής αγαθών και υπηρεσιών με φυσικές ή νομικές οντότητες, δεν μπορεί παρά να αποτελεί και το βασικό γνώμονα ενός οργανισμού που παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες και επιθυμεί να τα μεταπωλεί σε φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Ωστόσο τίθεται το βασικό ερώτημα. Οι επιχειρήσεις μπορούν να δρουν ανεύθυνα και χωρίς κανένα ηθικό φραγμό;

Σε ένα συμπληρωματικό σύστημα δε μπορεί να ζημιώσει κάποιος κάποιον άλλο χωρίς να ζημιωθεί και αυτός βραχυπρόθεσμα ή

μακροπρόθεσμα(Danielson 1993, French 1995) . Η οικονομική κρίση που βιώνουμε αυτό τον καιρό επιβεβαιώνει αυτή την άποψη. Πώς όμως κάποιες επιχειρήσεις καταφέρνουν και επιβιώνουν ακόμη και σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Άραγε οφείλεται στις υγιείς χρηματοοικονομικές τους καταστάσεις, σε συγκυρίες ή σε κάτι άλλο;

Τί είναι αυτό που ορίζει ότι μία επιχείρηση λειτουργεί με άριστο τρόπο και καταφέρνει να ξεπερνά τις δυσκολίες της όταν παράλληλαβάλλεται από το εξωτερικό της περιβάλλον;

Είναι ένα μεγάλο ερώτημα για την απάντηση του οποίου ίσως χρειάζεται να ανατρέξουμε περί τα 345 π.Χ. στην Αριστοτελική θεωρία περί *Ηθικής* .

ii)Σύνδεση των δύο εννοιών μέσω της Αριστοτελικής θεωρίας

Ο Αριστοτέλης μέσα από τη θεωρία του ορίζει την έννοια του *άριστου*. Για τον Αριστοτέλη το ύψιστο αγαθό είναι η *ευδαιμονία*. Ο άνθρωπος έχει μία συγκεκριμένη φύση , που αντίθετα με τα άλλα είδη τον ωθεί προς έναν σκοπό(τέλος) ,ο οποίος είναι ο ενάρετος βίος. Η ευδαιμονία λοιπόν συνίσταται στην ικανοποίηση εκείνων των επιθυμιών που είναι απαραίτητες προκειμένου ο άνθρωπος να διάγει ενάρετο βίο. Οι αρετές είναι αυτές που θα οδηγήσουν τον άνθρωπο στην ευδαιμονία και χωρίζονται σε διανοητικές και ηθικές.

Το να είναι καλός κάποιος σε κάτι εμπεριέχει σύμφωνα με τον Αριστοτέλη το σκοπό στον οποίο αποβλέπει, να ζει δηλαδή τη ζωή του σύμφωνα με τις ηθικές αρετές. Αναφορικά με τις επιχειρήσεις λοιπόν, το να βελτιστοποιεί μία επιχείρηση τα μέσα με τα οποία παράγει ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία ή να μεγιστοποιεί τα οφέλη από τις συναλλαγές στις οποίες εμπλέκεται, αυτό δεν της προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ούτε την καθιστά αυτόματα και άριστη. Άριστη είναι η επιχείρηση που πράττει κατά τον *ορθόν λόγον* δηλαδή εξετάζει το σκοπό που εξυπηρετούν τα μέσα που χρησιμοποιεί. Ο σκοπός λοιπόν δεδομένης της φύσης του ανθρώπου πρέπει να είναι ο ενάρετος βίος ,επομένως από τη στιγμή που οι επιχειρήσεις διοικούνται

από φυσικά πρόσωπα ο σκοπός τους πρέπει ή τουλάχιστον θα πρέπει να είναι οι «ενάρετες πρακτικές»(βλ. best practices).

Αν η επιθυμία λοιπόν μίας επιχείρησης είναι η τελειότητα δηλαδή η **Επιχειρηματική Αριστεία**, θα πρέπει να διάγει έναν «ενάρετο βίο», οι δραστηριότητές της δηλαδή θα πρέπει να διέπονται από την εφαρμογή ηθικών αρετών(διαφάνεια,δικαιοσύνη,εντιμότητα,ελικρίνεια κ.α.) και να συνεισφέρουν στο κοινό καλό, να συγκλίνουν θετικά επομένως στην έννοια της **Επιχειρηματικής Ηθικής**.

Οι πραγματικά άριστες επιχειρήσεις δεν είναι αυτές που απλώς ακολουθούν σωστές διαδικασίες παραγωγής, ικανοποιούν τον τελικό πελάτη τους και μεγιστοποιούν τα κέρδη τους. Άριστες χαρακτηρίζονται οι επιχειρήσεις που αποτελούν συλλογικές οντότητες με ηθική κουλτούρα, κοινωνικό προφίλ ,με όραμα και αξίες και αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση για τις υπόλοιπες .

Ο επιχειρηματικός κόσμος αρχίζει να αποδέχεται ότι η κερδοφορία και η αξία της μετοχής μόνες τους σαν στοιχεία δεν αντιπροσωπεύουν την αξία της εταιρίας. Η δυνατότητα της εταιρίας να αναπτύσσεται και να βελτιώνεται συνεχώς καθορίζεται και από τις κοινωνικές ικανότητες, την ηθική υπευθυνότητα και τις συνεισφορές στο περιβάλλον. Αυτό επαναπροσδιορίζει την Επιχειρηματική Αριστεία σαν έννοια.

iii)δομή της διπλωματικής εργασίας

Η παρούσα εργασία έρχεται να εξετάσει το συγκεκριμένο αυτό κομμάτι της άμεσης σύνδεσης Επιχειρηματικής Ηθικής με την Επιχειρηματική Αριστεία. Στο πρώτο μέρος της εργασίας μέσω βιβλιογραφικής ενασκόπησης θα γίνει εκτενής αναφορά στις έννοιες Ηθικής και Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης(Ε.Κ.Ε.), αναφορά σε δύο σύγχρονες έννοιες, της ιδιότητας του Εταιρικού Πολίτη και της Επιχειρηματικής Αειφορίας, καθώς και αναφορά στα μοντέλα Επιχειρηματικής Ηθικής και κοινωνικής υπευθυνότητας που υπάρχουν σήμερα. Στο δεύτερο μέρος θα διερευνηθούν οι υπάρχουσες απόψεις γύρω από αυτό το θέμα(ηθική, ΕΚΕ και αριστεία), και η ύπαρξη μοντέλων που συντείνουν στην αναγκαιότητα στενής σύνδεσης των δύο εννοιών καθώς και αναφορά στα μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας που υπάρχουν

σήμερα. Στο τρίτο μέρος θα γίνει προσπάθεια καταγραφής της σημερινής πραγματικότητας στις Ελληνικές επιχειρήσεις μέσω δομημένης έρευνας. Θα ελεγχθεί η συσχέτιση των δύο εννοιών από τις εταιρίες και επίσης θα εξεταστεί το αν οι εταιρίες που τηρούν κάποιο πρότυπο Επιχειρηματικής Αριστείας/Επιχειρηματικής Ηθικής ή Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, εναρμονίζουν την καθημερινή τους πρακτική με πράξεις ΕΚΕ και Επιχειρηματικής Ηθικής.

Α' ΜΕΡΟΣ

Στο Α' μέρος της εργασίας θα ασχοληθούμε με την Επιχειρηματική Ηθική, μία από τις δύο βασικές υπό εξέταση έννοιες. Κατόπιν θα γίνει η σύνδεσή της με μία άλλη συναφή της έννοια, αυτήν της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης(ΕΚΕ). Θα γίνει αναφορά στο θεωρητικό πλαίσιο της ΕΚΕ , αναλύοντας τα αιτιατά των πρακτικών κοινωνικής υπευθυνότητας μέσω του μοντέλου Λογικής των Αποφάσεων των Basu και Palazzo και του μοντέλου "Οργανωσιακής Κοινωνικής Επίδοσης" του Carroll. Στη συνέχεια θα μιλήσουμε για την Εταιρική κουλτούρα και τον κώδικα Επιχειρηματικής Δεοντολογίας που συνδέονται με την Επιχειρηματική Ηθική. Μετέπειτα θα γίνει ενασκόπηση σε δύο σύγχρονες σχετικές έννοιες, της ιδιότητας του Εταιρικού Πολίτη και της Επιχειρηματικής Αειφορίας. Μέσα από την πρώτη θα κατανοήσουμε το στρατηγικό ρόλο που προσδίδουν οι επιχειρήσεις σε θέματα Φιλανθρωπίας, ενώ μέσα από τη δεύτερη θα παρουσιαστεί και η Οικονομική διάσταση της ΕΚΕ. Επίσης λαμβάνοντας υπόψη την ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα, θα αφιερώσουμε μία ενότητα στην Επιχειρηματική Ηθική και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Τέλος θα γίνει σύντομη περιγραφή των προτύπων Επιχειρηματικής Ηθικής, ΕΚΕ και Περιβαλλοντικών προτύπων. Η επιλογή όλων των ανωτέρω εξυπηρετεί την προετοιμασία σε θεωρητικό υπόβαθρο του αναγνώστη για την έρευνα που θα ακολουθήσει.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ

Εισαγωγικά

Στο κατώφλι του 21^{ου} αιώνα οι ηθικές προκλήσεις για τον επιχειρηματικό κόσμο φαντάζουν σημαντικές όσο ποτέ. Ο τεχνολογικός οργανισμός έχει αλλάξει τα δεδομένα στον αιώνα που διανύουμε επομένως και τα δεδομένα στο επιχειρείν έχουν μεταβληθεί. Πολλοί παράγοντες, όπως η εξάπλωση του διαδικτύου, το ηλεκτρονικό εμπόριο, η γενετική μηχανική και η ανθρώπινη κλωνοποίηση έκαναν

τον 21^ο αιώνα να χαρακτηριστεί ως ο «βιοτεχνολογικός» αιώνας (Times, 1999). Επίσης καθώς ο πληθυσμός της γης όλο και γηράσκει, ηθικά ζητήματα δημιουργούνται στον κλάδο της φαρμακοβιομηχανίας, της ιατρικής, των ασφαλιστικών υπηρεσιών και ταμείων. Σημαντικό κομμάτι στην νέα τάξη πραγμάτων αποτελεί και η παγκοσμιοποίηση.

Πώς καλούνται να λειτουργούν λοιπόν οι επιχειρήσεις μέσα σε ένα κυκλώνα κατασπατάλησης οικονομικών και φυσικών πόρων, κατάρρευσης ηθικών αξιών και φραγμών, διαφθοράς και οικονομικών σκανδάλων;

Η απάντηση ίσως εμπεριέχεται στην έννοια του όρου Επιχειρηματική Ηθική.

Έννοιες και Ορισμός

Η Επιχειρηματική Ηθική είναι ένα κομμάτι που απασχόλησε τον επιχειρηματικό κυρίως από τη δεκαετία του 1970 και μετέπειτα όταν άρχισε να απασχολεί την εκπαιδευτική και επιστημονική κοινότητα σαν έννοια. Ωστόσο αναφορές είχαν γίνει και πιο πρόσφατα από συγγραφείς και οικονομικούς επιστήμονες.

Ο ρόλος μιας επιχείρησης στην ευρύτερη κοινωνία περιγράφηκε από τον Barnard μόλις το 1938, στο βιβλίο του "Functions of Executive". Ο Barnard θεώρησε ότι οι επιχειρήσεις αποτελούν το βασικό διαρθρωτικό πλαίσιο της κοινωνίας. Συγχρόνως υποστήριξε ότι η ηθική εξαρτάται από το είδος της ηγεσίας που υπάρχει σε ένα οργανισμό.

Στο βιβλίο του "Administrative Behavior" (1945), ο Simon υποστήριξε ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι ευαισθητοποιημένες ως προς τις αξίες της κοινωνίας, παράλληλα θεώρησε ότι το να είναι μία επιχείρηση «καλή» είναι προς οικονομικό της όφελος. Σημείωσε ότι ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις γίνονται κοινωνικά υπεύθυνες καθότι τα διοικητικά στελέχη πλέον τείνουν να παρουσιάζουν το προφίλ «κηδεμόνων της κοινωνίας».

Ο Drucker, στο βιβλίο του "The Practice of Management", είχε όπως και οι υπόλοιποι συγγραφείς εκφράσει την ανάγκη της κοινωνικής υπευθυνότητας των επιχειρήσεων (1954). Η ηθική, σύμφωνα με αυτόν,

πρέπει να αποτελεί αρχή στην πράξη , βασισμένη σε μία συμπεριφορά από σταθερότητα, ακεραιότητα ,υψηλά επίπεδα δικαιοσύνης και δεοντολογίας.Πέρα από την ευθύνη να δημιουργεί κέρδος, θεώρησε πως είναι εξίσου σημαντικό η διοίκηση να λαμβάνει υπόψη της την επίδραση των πράξεων της στην κοινωνία.

Το 1962 ο Friedman, διατύπωσε ότι η μία εταιρία έχει ευθύνη μόνο απέναντι στους μετόχους της και ο μόνος σκοπός της είναι η μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων, τηρώντας τα νομικά πλαίσια που τις επιβάλλονται.

Η άποψη του Friedman, θεωρείται πλέον απαρχαιωμένη. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να συμμετέχουν στην κοινωνία με έναν ηθικά συμβιωτικό τρόπο. Κι αυτό γιατί η επιχείρηση αποτελεί ένα κομμάτι της κοινωνίας που χωρίς την εύρυθμη λειτουργίας της, δεν μπορεί ούτε η ίδια να συνεχίσει να υπάρχει.

Τί ορίζεται όμως ως ηθική και ως Επιχειρηματική Ηθική;

Ηθική ορίζεται η αντίληψη του τί είναι σωστή και δίκαιη συμπεριφορά (Carroll, 1991, Freeman & Gilbert, 1988) . Είναι ένα σύστημα από αρχές και πρακτικές και ο ορισμός του σωστούς και του λάθους (Raiborn and Payne, 1990) . Ο De George (1999) όρισε την **Επιχειρηματική Ηθική** ως την αλληλεπίδραση της ηθικής με τις επιχειρήσεις. Ο De George διαχωρίζει την ηθική σε υποκειμενική και αντικειμενική. Η αντικειμενική είναι αυτό που ορίζεται από την κοινωνία ως έννομο και ηθικό. Η υποκειμενική είναι το τί πιστεύει ο καθένας για την ορθότητα ή την αδικία που εμπεριέχουν οι πράξεις του. Αυτό εξισώνεται με τον όρο συνείδηση. Σε έναν ιδανικό κόσμο, αυτοί που λαμβάνουν τις αποφάσεις θα επηρεάζονται τόσο από την υποκειμενική όσο και από την αντικειμενική ηθική. Στον επιχειρηματικό όμως κόσμο συνήθως αυτοί που λαμβάνουν τις αποφάσεις έχουν να διαλέξουν ανάμεσα στις δύο αυτές μορφές ηθικής (οι σκληροπυρηνικοί επιχειρηματίες συνήθως επιλέγουν την υποκειμενική). Για ποιά λόγο όμως μία επιχείρηση πρέπει να ακολουθεί μία ηθική συμπεριφορά και ποιά είναι τα πλεονεκτήματα από αυτή την επιλογή;

Λόγοι ύπαρξης Επιχειρηματικής Ηθικής-Πλεονεκτήματα για την επιχείρηση

Οι λόγοι για τους οποίους μία επιχείρηση δεσμεύεται σε μία ηθική συμπεριφορά είναι δύο βασικοί. Ο πρώτος είναι η ηθική σαν κίνητρο που ωθεί την επιχείρηση να κάνει το σωστό χωρίς εξωτερικό εξαναγκασμό ή κυβερνητικό παρεμβατισμό. Στον αντίποδα, η επιχείρηση προσπαθεί να πείσει τους κοινωνικούς της εταίρους ότι η ίδια κάνει το σωστό. Προσπαθεί να δείξει ότι δεν την ενδιαφέρει μόνο το δικό της καλό, αλλά και το καλό των υπολοίπων και συγχρόνως να κατοχυρώσει τη θέση της έναντι των νομικών συνεπειών που θα έχει η μη ηθική της συμμόρφωση. Για παράδειγμα οι καπνοβιομηχανίες εδώ και κάποια χρόνια ενημερώνουν το καταναλωτικό κοινό με ετικέτες πάνω στα τσιγάρα, για τις πιθανές επιβλαβείς επιπτώσεις που μπορεί να έχει το κάπνισμα στον οργανισμό, κάτι που ακούγεται οξύμωρο. Ωστόσο φυσικά και ο σκοπός τους είναι η πώληση των τσιγάρων αλλά υποχρεώνονται στο να ακολουθούν αυτή την πρακτική από το νόμο.

Αρκεί όμως μία επιχείρηση να εναρμονίζεται απλώς και μόνο με το ελάχιστο νομικό πλαίσιο που υπάρχει; Η απάντηση είναι μάλλον αρνητική. Η προσβολή του κοινού μπορεί να κοστίζει στην εταιρία την καλή της φήμη και να χαθεί η εμπιστοσύνη του καταναλωτή προς αυτήν, κάτι που είναι πολύ δύσκολο να ξανακερδηθεί. Παρά το γεγονός ότι η νομιμότητα πηγάζει από το τι θεωρεί η κοινωνία ως καλό και κακό, ένα θέμα νομιμότητας δεν αντανακλά πάντα το σύνολο της αντιληπτής ηθικής. Εδώ έγκειται και η διαφορά μεταξύ ηθικής και νομιμότητας (Raiborn , Payne, 1990).

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί η ρεαλιστική άποψη ότι οι επιχειρήσεις δεν συνιστούν κοινωφελή ιδρύματα. Το να προσπαθήσουν να γίνουν τις κάνει να ξεφύγουν από το λόγο ύπαρξης τους που πρωτίστως είναι το κέρδος.

Ωστόσο όμως, η παραγωγή προϊόντων ή/και υπηρεσιών με σκοπό το κέρδος και η Επιχειρηματική Ηθική δε σημαίνει απαραίτητα ότι είναι δύο αμοιβαίως αποκλειόμενα θέματα. Αντιθέτως υπάρχει μία αυξανόμενη αποδοχή του ότι η Επιχειρηματική Ηθική επιφέρει θετικά

οικονομικά αποτελέσματα στις αποδόσεις της επιχείρησης. Η έρευνα του Stodder (1998) έδειξε ότι το 47% των καταναλωτών θα αγόραζε από μία «καλή» εταιρία , με δεδομένη την ποιότητα , την τιμή και τις υπηρεσίες που προσφέρει.

Συνεπώς το να είναι Επιχειρηματικά Ηθική μία επιχείρηση μπορεί να τις επιφέρει **υλικά** και **άυλα** πλεονεκτήματα. Υλικά, μπορεί να προβάλλεται από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, επομένως αυτό θα λειτουργήσει ως μία δωρεάν διαφήμιση για αυτήν, και άυλα μπορεί να βελτιώσει την καλή της φήμη, κάτι που μπορεί σε υλικό επίπεδο να τις επιφέρει αύξηση της υπεραξίας της μετοχής της. Επίσης ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, σημαίνει πολύ λιγότερα εργατικά ατυχήματα , κάτι που μειώνει το μεταβλητό κόστος για την επιχείρηση. Συγχρόνως το «να κάνει η εταιρία το σωστό» μπορεί να την οδηγήσει σε άλλες επιβραβεύσεις κυρίως σε προσωπικό επίπεδο. Ο επιχειρηματίας μπορεί να βιώσει το τελευταίο επίπεδο της πυραμίδας του Maslow, δηλαδή της αυτοπραγμάτωσης/ αυτοολοκλήρωσης.

Επομένως, το ότι σαφώς και υπάρχουν απτά πλεονεκτήματα από το να είναι μία επιχείρηση κοινωνικά υπεύθυνη δημιουργεί ένα ισχυρό ποσοτικό θεμέλιο για ώθηση προς τέτοια πρακτική. Σε έναν ιδανικό κόσμο, όλες οι θεωρίες ίσως φάνταζαν περιττές. Ωστόσο, επειδή στον όχι και τόσο ιδανικό κόσμο , όπου η επιτυχία σε μία επιχείρηση κρίνεται κυρίως με οικονομικά κριτήρια , η ικανότητα αποδείξεως ότι η ηθική και κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά μπορεί να βελτιώσει την οικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης , μπορεί να ωθήσει σε μία πραγματική αλλαγή στον επιχειρηματικό κόσμο.

Η ηθική συμπεριφορά περιλαμβάνεται του όρου κοινωνικά υπεύθυνη, για αυτό και η Επιχειρηματική Ηθική συνδέεται με την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

ΣΥΝΔΕΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Επιχειρηματική Ηθική είναι το σύνολο των αρχών και κανόνων που ωθούν τη συμπεριφορά των ατόμων στο χώρο των επιχειρήσεων.

Κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων, ή καλύτερα γνωστή ως **Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη** είναι η υποχρέωση μιας επιχείρησης να μεγιστοποιεί τις θετικές της επιδράσεις στην κοινωνία και να ελαχιστοποιεί τις αρνητικές.

Επομένως η Επιχειρηματική Ηθική αποτελεί τμήμα της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων δεδομένου ότι αφορά θέματα που σχετίζονται με τις θετικές επιπτώσεις στην κοινωνία. Η προσέγγιση της ηθικής μέσα από τον επιχειρηματικό κόσμο δε σημαίνει απλά «ηθικολογία» για το τί πρέπει και τί δεν πρέπει να γίνει σε συγκεκριμένες περιπτώσεις. Αντίθετα σημαίνει συστηματική σύνδεση των αρχών της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων με τις επιχειρηματικές αποφάσεις μέσα σε μία οργάνωση. Αυτό προϋποθέτει ότι επιχειρηματίες, διοικητικά στελέχη, πανεπιστημιακοί και κυβερνήσεις προσπαθούν να αναπτύξουν ένα πλαίσιο δεοντολογίας το οποίο θα βοηθήσει άτομα και οργανώσεις να παίρνουν ηθικά σωστές αποφάσεις(Ferrell & Fraedrich, 1997)

Στην παρούσα εργασία θα δεχθούμε τον όρο Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη σαν απόρροια της εξέλιξης του κοινωνικού ρόλου της επιχείρησης. *Δεχόμαστε ότι για πολλούς επιχειρηματίες οι όροι Επιχειρηματική Ηθική και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη συγχέονται και συγκλίνουν για αυτό και θα εξεταστούν παράλληλα* . Ακολουθεί ανάλυση της έννοιας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ-ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

Τις τελευταίες δεκαετίες εισήχθη στον επιχειρηματικό κόσμο η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. **Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη(ΕΚΕ)** ορίζεται ως η κατηγορία οικονομικών, νομικών, ηθικών και φιλανθρωπικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης ως συνόλου που

προσαρμόζονται στις αξίες και στις προσδοκίες της κοινωνίας (Carroll, 1979). Ένας άλλος ορισμός την ορίζει ως την υποχρέωση μιας επιχείρησης να χρησιμοποιεί τους πόρους της με τρόπο ώστε να οφελείται η κοινωνία, λειτουργώντας σαν ένα μέλος της, λαμβάνοντάς την υπόψη γενικά και βελτιώνοντας την ευημερία της ανεξάρτητα από το αν αυτό αποτελεί άμεσο κέρδος για την επιχείρηση (Kok et al, 2001). Ο όρος Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη χρησιμοποιείται κυρίως στο πεδίο της Διοίκησης, παρά στο πεδίο της Επιχειρηματικής Ηθικής. Ωστόσο παρά το ότι κάποιος μπορεί να μη συμφωνούν (Friedman,1962), οι δύο όροι συνήθως αλληλεπιδρούν .

Πάρα το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις παραδέχτηκαν αυτή την έννοια ως σημείο των καιρών, εντούτοις τα σκάνδαλα που ξέσπασαν στον επιχειρηματικό κόσμο τις τελευταίες δεκαετίες έγειραν σχόλια , κριτική και δυσπιστία για το κατά πόσο οι εταιρίες είναι αποφασισμένες να ευθυγραμμιστούν με αυτή την πρακτική.

Για το λόγο αυτό, ξεκίνησε μία προσπάθεια αξιολόγησης των επιχειρήσεων με μετρήσιμα μεγέθη όπως για παράδειγμα στο αν και κατά πόσο έχουν και τηρούν έναν κοινό κώδικα δεοντολογίας, αν τηρούνται κάποια συγκεκριμένα περιβαλλοντικά πρότυπα ή αν συνεισφέρουν σε φιλανθρωπικά ιδρύματα.

Ωστόσο, όπως υποστηρίζουν οι Hoffman και Bazerman (2006) η ΕΚΕ πρέπει να αναλυθεί και με βάση επιστημονικές παραμέτρους σχετικά με το τρόπο που λαμβάνουν οι μάνατζερς τις αποφάσεις τους. Πέρα από τα εξωτερικά θεσμικά πλαίσια λοιπόν,πρέπει να εξεταστούν και τα βαθύτερα αιτιατά των πρακτικών ΕΚΕ όπως ηθικοί φραγμοί που έχουν οι μάνατζερς ή η λογική βάση της οποίας λαμβάνουν τις αποφάσεις τους.

Στο σημείο αυτό λοιπόν θα εξεταστεί η ΕΚΕ υπό το πρίσμα της «λογικής των αποφάσεων», μέσω του μοντέλου που ανέπτυξαν οι Basu και Palazzo(2008) και στη συνέχεια μέσω του μοντέλου “Οργανωσιακής Κοινωνικής Επίδοσης” του Carroll.

Η ΕΚΕ ΚΑΙ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΛΟΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΤΩΝ BASU ΚΑΙ PALAZZO

Η «**λογική των αποφάσεων**» (**sense-making**) είναι η διαδικασία κατανόησης και επακριβούς σύνδεσης της επίδρασης των τωρινών αποφάσεων και ενεργειών σε μελλοντικά αποτελέσματα με σκοπό την επιλογή της καταλληλότερης σειράς ενεργειών (**Basu και Palazzo,2008**). Λόγω του στοιχείου της αβεβαιότητας ως προς το μέλλον, μπορεί να ειπωθεί ότι «λογική των αποφάσεων» είναι η διαδικασία μέσω της οποίας οι άνθρωποι δημιουργούν γνωστικούς χάρτες του μελλοντικού τους περιβάλλοντος (Ring & Rands, 1989) βασιζόμενοι σε προσδοκίες που στηρίζονται στη λογική . Για παράδειγμα οι αποφάσεις που έχουν να κάνουν με το προϊόν της επιχείρησης πρέπει να βασίζονται σε μία λογική ως προς τι θα αποφασίσουν να κάνουν μελλοντικά οι πελάτες της επιχείρησης ώστε το προϊόν να είναι επιτυχημένο.

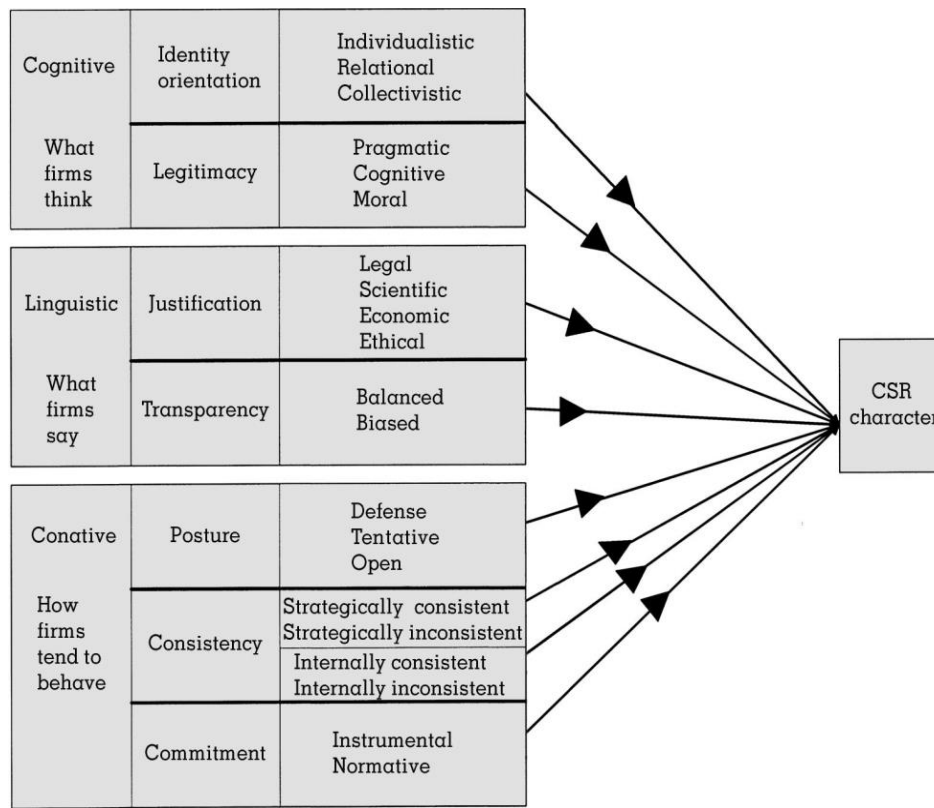
Με τον ίδιο τρόπο, οι αποφάσεις που έχουν να κάνουν με την πρακτική ΕΚΕ που θα ακολουθηθεί προκύπτουν μέσα από μία διαδικασία «λογικής των αποφάσεων. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη σύμφωνα με αυτή τη προσέγγιση προκύπτει από το “**organizational sense-making**”. Ακολουθεί η ανάλυση του μοντέλου.

Ανάλυση του μοντέλου της Λογικής των Αποφάσεων.

Η «λογική των αποφάσεων» είναι τριμερής. Περιλαμβάνει την **γνωστική** διαδικασία, τη **λεκτική** και την **παρορμητική**. Η γνωστική αφορά το τι πιστεύει η επιχείρηση για τις σχέσεις της με τους κοινωνικούς εταίρους και απόψεις γενικότερες όπως το “κοινό καλό”. Η λεκτική αφορά το τι λέει ότι κάνει η επιχείρηση σχετικά με δραστηριότητες που εμπειρεύουν ΕΚΕ και ο λόγος που τις κάνει. Η παρορμητική αφορά το τί στην ουσία κάνει η επιχείρηση και η συμπεριφορά που υιοθετεί απέναντι στην ΕΚΕ.

Αυτές οι τρεις διαστάσεις της λογικής των αποφάσεων χωρίζονται σε επιμέρους κατηγορίες που εμφανίζονται και στην εικόνα Α-1. Στη γνωστική έχουμε το στοιχείο της ταυτότητας και της νομιμότητας της επιχείρησης, στη λεκτική ,το στοιχείο της αιτιολόγησης και της διαφάνειας και στην παρορμητική,το στοιχείο της συνέπειας , της

δέσμευσης και της στάσης που υιοθετεί η επιχείρηση όσον αφορά τη σχέση της με τους **κοινωνικούς της εταιρίας** και τον κόσμο γενικότερα.



Εικόνα Α-1: Το μοντέλο της «λογικής των αποφάσεων»

(πηγή : Basu & Palazzo,2008)

Ι. ΓΝΩΣΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ : ΤΙ ΠΙΣΤΕΥΟΥΝ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

α . διάσταση της ταυτότητας.

Η ιδεολογία ενός οργανισμού είναι ένα σύμπλεγμα από αξίες, πιστεύω και νόρμες μίας ομάδας ανθρώπων που τους δένουν και τους κάνουν να νιώθουν ποιός είναι ο κόσμος τους.(Trice και Beyer,1993). Αυτές οι κοινές αντιλήψεις είναι που αποτελούν την ταυτότητα ενός οργανισμού, το “ποιοί είμαστε” δηλαδή .

Οι τρεις διαστάσεις της ταυτότητας , είναι η ατομική, η σχεσιακή και η κολλεκτιβίστικη. Η ταυτότητα της εταιρίας καθορίζει και τη φύση της πρακτικής ΕΚΕ που θα ακολουθήσει. Μια «ατομικιστική» εταιρία επιλέγει να δεσμευτεί σε πράξεις ΕΚΕ που παρουσιάζονται στο κοινό

όσο το δυνατόν περισσότερο έντονα, δείχνοντας τον ανταγωνιστικό της χαρακτήρα και παρουσιάζοντας τον εαυτό της ως τον καλύτερο . Μία «σχεσιακή» εταιρία θα δώσει έμφαση περισσότερο σε ενέργειες ΕΚΕ που σχεδιάζονται ώστε να ενδυναμώσουν το δίκτυο των σχέσεων και των συνεργασιών της(π.χ. συνεισφορά σε φιλανθρωπικές οργανώσεις που σχετίζονται άμεσα με τους εργαζομένους της εταιρίας ώστε να ενισχύσει την αφοσίωσή τους στην εταιρία). Μία «κολλεκτιβίστικη» εταιρία θα επιλέξει να ασχοληθεί με ένα κοινωνικό ή περιβαλλοντικό θέμα, όπως η κλιματική αλλαγή ή θα χρηματοδοτήσει ινστιτούτα ώστε να εμπλακεί με τον ακτιβισμό.

β . διάστασης της νομιμότητας.

Η ανάγκη για αποδοχή από την κοινωνία ενός οργανισμού τον αναγκάζει να εναρμονίζεται με μια παγιωμένη σειρά από νόρμες, αξίες και κανόνες σύμφωνα με τον Suchman (1995). Η νομιμότητα διακρίνεται σε τρία είδη, την πραγματική, την γνωστική και την ηθική. Σύμφωνα με τον ίδιο, μία επιχείρηση καλύπτει την πραγματική νομιμότητα ώστε να παγιώσει τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις διαδικασίες της απέναντι στους κοινωνικούς της εταίρους.

Στη γνωστική νομιμότητα, η επιχείρηση προσπαθεί να εναρμονίζεται με τις παγιωμένες κοινωνικές προσδοκίες. Ένα παράδειγμα γνωστικής νομιμότητας είναι ο κώδικας δεοντολογίας των επιχειρήσεων.

Σε περιόδους πλήρους αβεβαιότητας οι επιχειρήσεις θα πασχίσουν από κοινού να επιτύχουν ένα βασικό επίπεδο νομιμότητας δημιουργώντας κοινούς νόμους και κώδικες ηθικής απέναντι στους κοινωνικούς εταίρους(Suchman, 1995), κάτι που αποτελεί και την ηθική νομιμότητα.

ii. ΛΕΚΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ : ΤΙ ΛΕΝΕ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

α . αιτιολογία.

Η αιτιολόγηση είναι το πώς η επιχείρηση διαπραγματεύεται τις διαμάχες της και αιτιολογεί τις ενέργειές της στους άλλους. Η αιτιολογία διακρίνεται σε νομική, επιστημονική και οικονομική.

Νομική είναι όταν μία επιχείρηση προβάλλει έννομες δικαιολογίες για τις ενέργειές της. Σε αντίθεση με αυτό, όταν μία επιχείρηση χρησιμοποιεί επιστημονική αιτιολόγηση, επικαλείται την πραγματογνωμοσύνη για τη μέτρηση των σχετικών επιπτώσεων από τις πράξεις της. Τέλος, όταν η επιχείρηση χρησιμοποιεί οικονομικές αιτιολογήσεις, επικαλείται απτές συνεισφορές της στους κοινωνικούς της εταίρους (μείωση της ανεργίας, εκπλήρωση των φορολογικών της υποχρεώσεων κτλ.)

β . διαφάνεια.

Εκτός από την αιτιολόγηση , οι επιχειρήσεις στο λεκτικό κομμάτι έρχονται αντιμέτωπες και με το κομμάτι της διαφάνειας. Εδώ, η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει για το αν θα πρέπει να αναφέρει ανοιχτά μόνο αυτά που είναι επιθυμητά και αρεστά να ακουστούν ή ακόμη και αυτά που δεν είναι αρεστά και ίσως και να τις κοστίσουν. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να εκδόσει ένα δελτίο τύπου στο οποίο να αναφέρονται ευεργετήματά της ή οφέλη της συγχρόνως και κάποια αρνητικά αποτελέσματα, ή μπορεί να εκδόσει δελτίο τύπου μόνο όταν έχει κάτι καλό να αναφέρει για την ίδια.

Εναλλακτικά, μία επιχείρηση μπορεί να επιλέξει έναν ισορροπημένο τρόπο αποκάλυψης των πρακτικών της , αναφέροντας τόσο τα επιτεύγματά της όσο και τις προκλήσεις και τα διλήμματά της. Η επιχείρηση επιλέγει έτσι να λειτουργεί ανοιχτά απέναντι στους κοινωνικούς της εταίρους.

iii. ΠΑΡΟΡΜΗΤΙΚΗ : ΤΙ ΚΑΝΟΥΝ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

α . στάση.

Η στάση που κρατούν οι επιχειρήσεις απέναντι στις προσδοκίες, απαιτήσεις και κριτικές των άλλων χαρακτηρίζεται ως βασική συμπεριφορική διάθεση (Carroll, 1979). Η στάση μίας επιχείρησης μπορεί να χωριστεί σε τρεις κατηγορίες : αμυντική, δειλή, ανοιχτή.

Όντας αμυντική μία επιχείρηση στη στάση της, δε δέχεται κανένα στοιχείο ανατροφοδότησης από τους άλλους, θεωρεί πως είναι πάντα σωστή στις αποφάσεις της, και απομονώνει τον εαυτό της από εναλλακτικές εισροές. Ακόμα κι αν οι ενέργειες του παρελθόντος

αποδείχτηκαν ακατάλληλες ή αναποτελεσματικές, είναι πιθανό να συνεχίσει με τον ίδιο αμυντικό τρόπο.

Μία επιχείρηση συνήθως έχει «δειλή» στάση, όταν έχει έλλειψη από εμπειρία σε κάποια ζητήματα ή τις λείπουν τα απαραίτητα εργαλεία για να επινοήσει λύσεις για αυτό και χρησιμοποιεί δοκιμασμένα πρότυπα συμπεριφοράς .

Τέλος, μία «ανοιχτή» επιχείρηση στη στάση της, είναι θετική στο να μαθαίνει από τους άλλους και δείχνει θέληση στο να ακούει και να απαντάει στις εναλλακτικές απόψεις των άλλων.

β . συνέπεια.

Η συνέπεια αναφέρεται γενικά στη στρατηγική που ακολουθούν οι εταιρίες . Η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει , δεδομένων των στόχων της και της στρατηγικής που ακολουθεί, και την ανάλογη στρατηγική ΕΚΕ που θα ακολουθήσει. Αν επιθυμεί να είναι ο «βασιλιάς φήμης» στον κλάδο της θα πρέπει να εισάγει διαδικασίες ώστε να δημιουργεί τα ανάλογα πρότυπα που θα ακολουθούνται από όλες τις υπόλοιπες. Αντιθέτως, θα είναι στρατηγικά ασυνεπής όταν δεν είναι προετοιμασμένη για τον τρόπο με τον οποίο θα λειτουργεί ως προς την ΕΚΕ και όταν λαμβάνει αποφάσεις αυθαίρετα , χωρίς να εφαρμόζεται ένα συνεκτικό πλαίσιο .

γ . δέσμευση.

Όπως διατυπώθηκε από τους Locke, Latham και Erez (1988) , δέσμευση σημαίνει προσήλωση ή αποφασιστικότητα ώστε να επιτευχθεί ένας στόχος. Η δέσμευση σαν χαρακτηριστικό εξετάζεται από τις οπτικές γωνίες, α) του βάθους της, δηλαδή το βαθμό που αυτή εκδηλώνεται και παρατηρείται μέσα από διάφορες ενέργειες (αν για παράδειγμα, για μία απόφαση λαμβάνεται πάντα υπόψη η γραμμή ΕΚΕ που έχει η εταιρία ή όχι) , β) του εύρους της (αν επηρεάζει μόνο την εταιρία ή όλη την εφοδιαστική αλυσίδα).

Στην πραγματικότητα στις εταιρίες προκύπτει πάντα ένας συνδυασμός από όλες τις προαναφερθείσες διαστάσεις του μοντέλου της λογικής των αποφάσεων σχετικά με την ΕΚΕ. Ο συνδυασμός αυτός έχει διαφορετικά αποτελέσματα στους επιμέρους κοινωνικούς εταίρους και διαφορετικά πλεονεκτήματα για την εκάστοτε εταιρία. Γενικά το μοντέλο των Basu και Palazzo είναι μία σύγχρονη και ρεαλιστική άποψη σχετικά με το πώς και το γιατί οι εταιρίες ακολουθούν πρακτικές ΕΚΕ. Ωστόσο κρίνεται σημαντικό στο σημείο αυτό να αναλυθεί το μοντέλο που ανέπτυξε ο Carroll, ο οποίος χαρακτηρίζεται ως «γκουρού» σε θέματα Επιχειρηματικής Ηθικής.

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΟΥ CARROLL

Σε μία προσπάθεια αποσαφήνισης της κοινωνικής υπευθυνότητας των επιχειρήσεων με επιστημονικές παραμέτρους ο **Carroll**(1979) εισήγαγε το μοντέλο “**Οργανωσιακής Κοινωνικής Επίδοσης**”. Ανέπτυξε λοιπόν ένα πλαίσιο στο οποίο ενοποίησε όλες τις διαστάσεις της κοινωνικής υπευθυνότητας στην εταιρική κουλτούρα και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Το μοντέλο “Οργανωσιακής Κοινωνικής Επίδοσης” αποτελείται από τρεις διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση περιέχει την Οικονομική, τη Νομική, και την Κοινωνική υπευθυνότητα που περιλαμβάνει την Ηθική και την Προαιρετική/ Φιλανθρωπική υπευθυνότητα.

Η **οικονομική υπευθυνότητα** αναφέρεται στην ευθύνη που έχει η επιχείρηση ώστε να δημιουργεί κέρδος , που είναι και ο βασικός και πρωταρχικός της σκοπός.

Οι επιχειρήσεις συγχρόνως υποχρεούνται και σε μία **νομική υπευθυνότητα**, δηλαδή στην εναρμόνιση με θεσπισμένους νόμους και κανονισμούς. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να συνδυάζουν ταυτόχρονα ένα μίγμα τουλάχιστον νομικής και οικονομικής ευθύνης ώστε να είναι νομικά αποδεκτές και να μπορούν να είναι βιώσιμες.

Πέρα από την οικονομική και νομική υπευθυνότητα, οι επιχειρήσεις αναμένεται να εκπληρώσουν και μία τρίτη, την **ηθική υπευθυνότητα**. Ηθική υπευθυνότητα είναι μία ευρεία γκάμα από νόρμες, πρότυπα,

προσδοκίες συμπεριφοράς που αντικατοπτρίζουν στο τί θεωρούν δίκαιο, σωστό και ηθικό οι κοινωνικοί εταίροι της επιχείρησης (πελάτες, μέτοχοι, εργαζόμενοι, κοινωνία, σωματεία). Δεν καλείται από το νόμο, αλλά αναμένεται ή επιβάλλεται από τα μέλη της κοινωνίας.

Τελευταία είναι η **φιλανθρωπική** υπευθυνότητα. Πρόκειται για κοινωνικές δραστηριότητες που δεν είναι υποχρεωτικές από το νόμο αλλά συγχρόνως και χωρίς αυτές οι επιχειρήσεις δε θεωρούνται ότι ελλείπουν ηθικής. Για αυτό ακριβώς η φιλανθρωπική υπευθυνότητα έχει χαρακτηριστεί και ως προαιρετική. Παραδείγματος χάριν, οι δωρεές, οι χορηγίες, κοινωνικά προγράμματα, εθελοντισμός από τους εργαζομένους κ.ά.. Σύμφωνα πάντα με τον Carroll μία επιχείρηση που καλύπτει και αυτή την υπευθυνότητα χαρακτηρίζεται ως «**καλός κοινωνικός εταίρος**».

Η δεύτερη διάσταση του μοντέλου του Carroll είναι η “**Φιλοσοφία της Κοινωνικής Ανταπόκρισης**”. Υπάρχουν τέσσερα είδη φιλοσοφίας της κοινωνικής ανταπόκρισης. Η πρώτη είναι η φιλοσοφία της αντίδρασης. Σε αυτήν, η εταιρία καλείται να ασχολείται με κοινωνικά ζητήματα λόγω ύπαρξης εξωτερικών δυνάμεων (νομοθεσία, κοινωνικές πιέσεις). Η δεύτερη είναι η φιλοσοφία της άμυνας. Σε αυτήν η εταιρία είναι κοινωνικά υπεύθυνη γιατί επιθυμεί να μην φτάσει στο σημείο ώστε να την υποχρεώσουν εξωτερικές δυνάμεις σε κάτι τέτοιο. Η τρίτη είναι η φιλοσοφία της διευκόλυνσης. Η εταιρία είναι κοινωνικά υπεύθυνη από τη στιγμή της ύπαρξής της γιατί αποτελεί μέρος της ίδιας της κοινωνίας. Σε αυτήν δεν υπάρχει κάποιο οικονομικό κίνητρο ή κάποια πίεση από εξωτερικό παράγοντα, αλλά τηρεί μία εθελοντική στάση, κάνοντας το σωστό επειδή είναι το σωστό. Η τέταρτη και τελευταία είναι η φιλοσοφία της πρόληψης. Σε αυτήν, η επιχείρηση προσπαθεί να προλαμβάνει την κοινωνία και να προβλέπει σημαντικά κοινωνικά ζητήματα που θα προκύψουν στο μέλλον, αναπτύσσοντας στρατηγικές για την αντιμετώπισή τους.

Η τρίτη διάσταση του μοντέλου του Carroll είναι αυτή **των κοινωνικών ζητημάτων** αυτών καθεαυτών, όπως ο καταναλωτισμός, η οικολογία, θέματα διακρίσεων, αλλά και θέματα ασφάλειας και υγιεινής προϊόντων, ασφάλειας στον εργασιακό χώρο κ.ά..

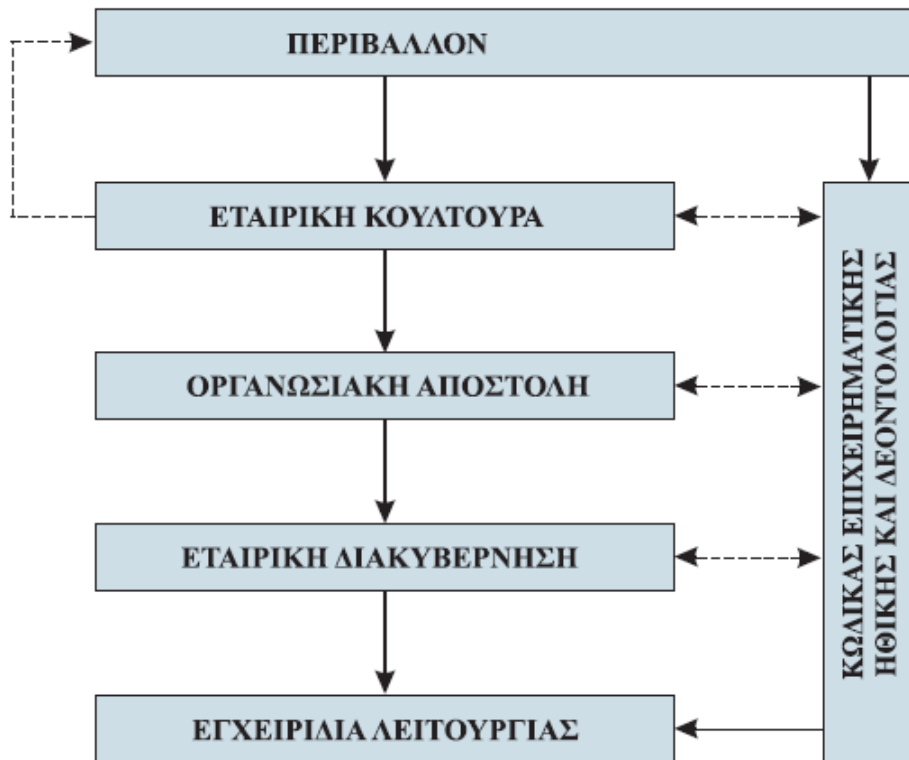
Η θεωρία του Carroll προσπαθεί να δώσει απαντήσεις στο αν και κατά πόσο οι επιχειρηματίες έχουν ενσωματώσει τις τρεις αυτές διαστάσεις στην εταιρική τους κουλτούρα, για την οποία γίνεται αναφορά στη συνέχεια.

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Σύμφωνα με το Solomon(1997), η **εταιρική κουλτούρα** είναι αυτή που καθορίζει κατά βάση την Επιχειρηματική Ηθική ενός οργανισμού. Διαφορετικές επιχειρήσεις προωθούν διαφορετικές κουλτούρες, οι οποίες προσδιορίζονται από διαφορετικές αξίες, ηθική και ανθρώπους.

Οι στάσεις, οι πεποιθήσεις, οι αξίες και οι συμπεριφορές των μελών μίας κοινωνίας είναι αυτά που απαρτίζουν την κουλτούρα της(Adler, 1999). Οι αξίες μίας κοινωνίας επηρεάζουν το μέγεθος της αντιληπτής από μία εταιρία κοινωνικής ευθύνης.

Η εταιρική τώρα κουλτούρα δημιουργείται από το περιβάλλον της. Οι εταιρικοί συμμετοχοί διατυπώνουν τη δική τους κουλτούρα, η οποία συνεχώς αντανακλά τις τάσεις που άτομα, επιστήμονες, και κοινωνικοί ρυθμιστικοί παράγοντες θεωρούν σαν δεοντολογικά αναγκαίες. Στη συνέχεια, η εταιρική κουλτούρα θέτει στόχους, αυτό που ονομάζουμε "Οργανωσιακή Αποστολή". Για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, στο ανώτερο διοικητικό επίπεδο υπάρχει ο κώδικας "Εταιρικής Διακυβέρνησης" και στο επίπεδο υλοποίησης αυτών των στόχων τα "Εγχειρίδια Λειτουργίας" της εταιρίας. Υπάρχει μία αμφίδρομη σχέση μεταξύ Επιχειρηματικής Ηθικής και Οργανωσιακής Αποστολής. Το ίδιο μεταξύ Επιχειρηματικής Ηθικής και Εταιρικής Διακυβέρνησης. (Θανόπουλος, 2003). Στο διάγραμμα παρουσιάζεται η παραπάνω ανάλυση.



Διάγραμμα Α-2: Η εταιρική κουλτούρα και οι αλληλεπιδράσεις της
(πηγή: Θανόπουλος, 2003)

Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι η εταιρική κουλτούρα είναι αυτή που θέτει τις βάσεις στην εναρμόνιση όλων των επιπέδων και λειτουργιών της επιχείρησης με μία «κουλτούρα ηθικής» και η ανώτατη ηγεσία είναι επιφορτισμένη ώστε να την εμφυσήσει προς τα κατώτερα διοικητικά κλιμάκια.

Η Επιχειρηματική Ηθική καθορίζεται από τον Κώδικα Επιχειρηματικής Ηθικής και Δεοντολογίας όπως φαίνεται και στο παράπανω σχήμα για τον οποίο γίνεται αναφορά στην επόμενη ενότητα.

ΚΩΔΙΚΑΣ ΗΘΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ

Οι απαιτήσεις των κοινωνιών του 21^{ου} αιώνα επέβαλαν στον επιχειρηματικό κόσμο την ύπαρξη κανόνων Επιχειρηματικής Ηθικής

σχετικά με το πώς πρέπει να δρα ως προς το περιβάλλον, τους πελάτες, τους ιδιοκτήτες, τους εργαζομένους .

Ο Κώδικας Ηθικής και Επιχειρηματικής Δεοντολογίας είναι ένα σύνολο τυπικών κανόνων συμπεριφοράς και αποτελεί μια έγγραφη δήλωση, που καθορίζει επακριβώς τις αρχές της εταιρίας, την ηθική, και τους κανόνες συμπεριφοράς. Αναφέρεται στην ανάληψη ευθυνών απέναντι στους εργαζομένους, στους μετόχους, στους πελάτες, στο περιβάλλον και σε κάθε άλλο ενδιαφερόμενο μέρος της κοινωνίας (stakeholders). Πλαισιώνει κυρίως θέματα που αφορούν σε τρεις κατηγορίες : (α) της ηθικής συμπεριφοράς, μεταξύ των ανωτέρων στελεχών και το χειρισμό των εσωτερικών συγκρούσεων, τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο, (β) στις υποχρεώσεις των ανώτερων στελεχών για τη σύνταξη και παρουσίαση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, και (γ) στην εφαρμογή και συμμόρφωση με τους κανόνες και τους περιορισμούς που θεσπίζει η νομοθεσία (Ασπρίδης,2010).

Ο κώδικας Επιχειρηματικής Δεοντολογίας δημιουργείται από το περιβάλλον της επιχείρησης και δεν είναι γενικός αλλά διατυπώνεται ανάλογα με την επιχείρηση. Διαδραματίζει σημαντικό ρόλο διότι μεταβιβάζει στους εργαζόμενους τις αξίες, που είναι αναγκαίο να ενστερνιστούν.

Μέχρι στιγμής έγινε αναφορά στις έννοιες της Επιχειρηματικής Ηθικής, της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, στην εταιρική κουλτούρα και στο κώδικα Επιχειρηματικής Δεοντολογίας. Στη συνέχεια θα γίνει αναφορά σε δύο νέες σχετικά έννοιες, συναφείς με το θέμα της Επιχειρηματικής Ηθικής και της ΕΚΕ, που είναι η ιδιότητα του Εταιρικού Πολίτη και η Επιχειρηματική Αειφορία.

Η ΙΔΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΤΑΙΡΙΚΟΥ ΠΟΛΙΤΗ

Ο Solomon (1997) θεωρεί ότι στις μέρες μας οι επιχειρήσεις αποτελούν τον πιο ισχυρό θεσμό παγκοσμίως και πλέον οι ίδιες μπορούν να εμπλακούν και σε ζητήματα που κατά βάση αφορούν τις επιμέρους κυβερνήσεις των χωρών, όπως περιβαλλοντικά ζητήματα, φτώχεια,

έλλειψη καθαρού και πόσιμου νερού, αλλά και άλλα όπως η ποιότητα της παιδείας, η ανεργία, η ενίσχυση των τεχνών, η χρηματοδότηση για ερευνητικούς σκοπούς. Θα λέγαμε λοιπόν ότι οι εταιρίες προχωρούν ένα βήμα παραπάνω και αναλαμβάνουν την ιδιότητα ενός «πολίτη» που νοιάζεται για το κοινό καλό και την ευημερία της κοινωνίας.

Η ΕΚΕ συνδέεται στη βιβλιογραφία και με την έννοια του **Corporate Citizenship**, που στην ελληνική γλώσσα μπορεί να αποδοθεί ως η **“ιδιότητα του Εταιρικού Πολίτη”** και προσδιορίζει τη διαχείριση του συνόλου των σχέσεων μεταξύ μιας εταιρίας και των συμβαλλόμενων κοινοτήτων σε επίπεδο τοπικό, εθνικό και διεθνές (Πράσινη Βίβλος, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 18/ 7/ 2001). Ο όρος “Εταιρικός Πολίτης” προτιμάται στις Αγγλοσαξονικές χώρες, και δημιουργήθηκε από επαγγελματίες του χώρου με σκοπό να δείξει πως η εταιρία αποτελεί στον κόσμο μία οντότητα ανάλογη με αυτή του ατόμου στην κοινωνία, με δικαιώματα και καθήκοντα.

Οι Crane και Matten (2007), διακρίνουν δύο προσεγγίσεις του όρου “Εταιρικός Πολίτης”. Η πρώτη αποτελεί την περιορισμένη άποψη ότι αφορά στη φιλανθρωπική ευθύνη της επιχείρησης, δίνοντας όμως και στρατηγικό προσανατολισμό στις δράσεις αυτές. Η δεύτερη προσέγγιση παρουσιάζει την ιδιότητα του “Εταιρικού Πολίτη” ως έννοια ισοδύναμη της ΕΚΕ. Στο σημείο αυτό θα γίνει αναφορά στην πρώτη προσέγγιση.

Ο Carroll (1979) περιέγραψε ως φιλανθρωπία, όταν μία εταιρία είναι ένας **“καλός κοινωνικός εταίρος”** που «δίνει πίσω» στην κοινωνία, στην οποία συνυπάρχουν τα γραφεία, τα εργοστάσια και οι εργαζόμενοι της. Η παραδοσιακή άποψη του Carroll έχει περάσει σε μία άλλη οπτική, αυτή της στρατηγικής φιλανθρωπίας.

Στρατηγική φιλανθρωπία (strategic philanthropy) ορίζεται ως η δωρεά μίας εταιρίας με διττό σκοπό, συνεισφέροντας τα απαιτούμενα κεφάλαια και πόρους σε φιλανθρωπικές περιπτώσεις που χρειάζονται στην κοινωνία (συνήθως αναφορικά και με τους εργαζόμενους της εταιρίας) ενώ συγχρόνως ωφελώντας τα καθαρά κέρδη της (Porter, Kramer, 2002).

Η φιλανθρωπική υπευθυνότητα αποκτά τώρα στρατηγική σημασία και αποτελεί **ανταγωνιστικό πλεόνακτημα** για την επιχείρηση. Η εταιρία με το να τονώνει τους κοινωνικούς της δεσμούς με τους εργαζομένους της και την κοινωνία δημιουργεί ένα «χαρτοφυλάκιο σχέσεων», το οποίο τη βοηθά να διαπραγματεύεται καλύτερα με προμηθευτές, πιστωτές, πελάτες και με την κυβέρνηση. (Porter, Kramer, 2002)

Παράλληλα, η στρατηγική φιλανθρωπία αυξάνει το κεφάλαιο **“Φήμη και Πελατεία”**. Η εταιρική φήμη αποτελεί ένα άυλο περιουσιακό στοιχείο, το οποίο αυξάνει την υπεραξία της μετοχής και συνεισφέρει στην ισχυροποίηση της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρίας. Επιπλέον, η καλή εταιρική φήμη, επιδρά θετικά στο καθαρό κέρδος της εταιρίας, ενισχύοντας την οικονομική διάσταση της ΕΚΕ.

Εκτός από την ιδιότητα του «Εταιρικού Πολίτη» μία άλλη έννοια συναφής με την ΕΚΕ είναι η Επιχειρηματική Αειφορία. Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά στην έννοια της Επιχειρηματικής Αειφορίας μέσω της οποίας αναλύεται περισσότερο και η Οικονομική διάσταση της ΕΚΕ.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΕΙΦΟΡΙΑ-ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ

Επιχειρηματική Αειφορία μπορεί να θεωρηθεί η ανταπόκριση κάθε εταιρίας μέσω στρατηγικών και πρακτικών με σκοπό τη συμβολή στην παγκόσμια προσπάθεια επίτευξης αειφόρου ανάπτυξης. **Αειφόρος ανάπτυξη** είναι η δημιουργία κατάλληλων συνθηκών για ένα καλύτερο επίπεδο ποιότητας ζωής για όλους, στο παρόν και στο μέλλον, βασισμένη στην αποδοτικότητα μέσω οικολογικών μεθόδων, σε καινοτόμες λύσεις που θα δεσμεύονται όλοι, και στην οικονομική ανάπτυξη όλων των κρατών παγκοσμίως. (www.csrquest.net)

Επιχειρηματική Αειφορία σημαίνει ότι η υπηρεσία ή το προϊόν της κάθε εταιρίας δεν ανταγωνίζεται στην αγορά μόνο στα πλαίσια της εικόνας, της δύναμης, της κυκλοφοριακής ταχύτητας, της συσκευασίας του κτλ. Επιπρόσθετα η κάθε επιχείρηση οφείλει να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες στον πελάτη μέσω μιας διαδικασίας ώστε να μειώνει τα

απόβλητα ,να εξοικονομεί ενέργεια, να μειώνει το κόστος διανομής, τη διάβρωση του εδάφους, την ατμοσφαιρική ρύπανση και άλλα είδη περιβαλλοντικής καταστροφής. (The Ecology of Commerce, 1993).

Για αυτό λοιπόν πολλές εταιρίες πλέον αναγράφουν τις θετικές επιπτώσεις των προϊόντων τους στο περιβάλλον ως στοιχείο που προσθέτει αξία σε αυτά. Παράδειγμα αποτελούν οι εταιρίες παραγωγής «λευκών οικιακών συσκευών» που αναγράφουν ότι το προϊόν τους είναι ενεργειακής κλάσης A ή μειώνει την κατανάλωση νερού στο 30% της αρχικής .

Το 1999 δημιουργήθηκε ο δείκτης Dow Jones Sustainability Index,που είναι το πρώτο παγκόσμιο σημείο αναφοράς της Επιχειρηματικής Αειφορίας. Σύμφωνα με αυτό το δείκτη, Επιχειρηματική Αειφορία είναι η προσέγγιση που ακολουθείται από μία επιχείρηση που προσθέτει μακροχρόνια αξία στην μετοχή της «αγκαλιάζοντας» ευκαιρίες και διαχειριζόμενη απειλές που πηγάζουν από οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική ανάπτυξη.

Η επιχείρηση πλέον νοείται ως ένας ζωντανός οργανισμός που δεν αποσκοπεί αποκλειστικά στη μεγιστοποίηση των κερδών για τους μετόχους, αλλά και στην αειφόρο ανάπτυξή της σεβόμενη τους υπόλοιπους ενδιαφερόμενους(εργαζομένους, πελάτες, προμηθευτές, κοινωνία) και το φυσικό περιβάλλον.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΕΙΦΟΡΙΑ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΚΕ

Η Επιχειρηματική Αειφορία δεν είναι μόνο μία καλή επιλογή για την επιχείρηση αλλά κάτι που μπορεί να της προσδώσει οικονομικό όφελος. Η περίπτωση της προσεγγίζεται με πολλούς τρόπους ώστε να αποδείξει ή να διαψεύσει ένα σοβαρό οικονομικό λόγο για τον οποίο οι επιχειρήσεις πρέπει να την ακολουθούν.

ι.Θεωρητικές Μελέτες

Τις τελευταίες δεκαετίες πολλά θεωρητικά πλαίσια προσπάθησαν να ερμηνεύσουν τη σχέση ανάμεσα στην χρηματοοικονομική και

κοινωνική/περιβαλλοντική απόδοση . Στις θεωρίες υπάρχει μία **θετική συσχέτιση** ανάμεσα στην χρηματοοικονομική(**FP**-Financial Performance) και στην περιβαλλοντική/κοινωνική απόδοση(**ESP**-Environmental/Social Performance) που είτε έχει κατεύθυνση από την πρώτη στη δεύτερη είτε από τη δεύτερη στην πρώτη. Υπάρχει επίσης η άποψη ότι οι δύο αυτές αποδόσεις είναι **ασυσχέτιστες** όπως επίσης και η άποψη που θεωρεί ότι έχουν μία **αρνητική συσχέτιση** μεταξύ τους(εικόνα Α-3).

Πιο συγκεκριμένα στη θεωρία της αρνητικής συσχέτισης , υπάρχουν τρεις προσεγγίσεις . Η θεωρία του Friedman(1962) που υποστηρίζει ότι μεγαλύτερη περιβαλλοντική/κοινωνική απόδοση οδηγεί σε μικρότερη χρηματοοικονομική απόδοση. Οι επιχειρήσεις με το να αυξήσουν την περιβαλλοντική/κοινωνική απόδοση αυτόματα θα μειώσουν και τη χρηματοοικονομική τους.

Η δεύτερη προσέγγιση είναι αυτή των Preston και O'Bannon (1997) που υποστηρίζει ότι τα διοικητικά στελέχη θα μειώσουν την περιβαλλοντική / κοινωνική απόδοση όταν έχει ήδη αυξηθεί η χρηματοοικονομική διότι θέλουν να επωφεληθούν τα μέγιστα από την οικονομική ευρωστία της επιχείρησης. Συγχρόνως υπάρχει και ένας συνδυασμός των δύο παραπάνω.

Στη θεωρία που υποστηρίζει ότι περιβαλλοντική/κοινωνική και χρηματοοικονομική απόδοση είναι δύο μεγέθη τελείως ασχυσχέτιστα ανήκει η θεωρία της ζήτησης και προσφοράς μιας εταιρίας, του McWilliams και Siegel (2001), η οποία υποστηρίζει ότι η εταιρία προσφέρει το απαιτούμενο εκείνο μέγεθος περιβαλλοντικής /κοινωνικής απόδοσης που της μεγιστοποιήσει τα κέρδη της.Κάτι που ομοιάζει με τη θεωρία του «νεκρού σημείου».

Συγχρόνως υπάρχει και η θεωρία που υποστηρίζει ότι υπάρχει μία θετική συσχέτιση ανάμεσα στις δύο αποδόσεις με τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις.

Η πρώτη των Cornell και Shapiro(1987), υποστηρίζει ότι το να ικανοποιεί μία εταιρία τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων της της αυξάνει την χρηματοοικονομική της απόδοση. Το να ικανοποιεί σε μικρότερο βαθμό αυτές τις ανάγκες την οδηγεί σε μία χειροτέρευση της

φήμης της , αυξάνει την αμοιβή κινδύνου της (risk premium) και επηρεάζει τη χρηματοοικονομική της απόδοση.

Η δεύτερη προσέγγιση (Waddock ,Graves,1997) λέει ότι επιχειρήσεις με χρηματοοικονομική ευρωστία είναι σε θέση να αφιερώσουν περισσότερους πόρους για να αυξήσουν την περιβαλλοντική /κοινωνική τους απόδοση.

Τέλος , υπάρχει και η συνεργατική θεωρία των Waddock και Graves (1997) όπου μία σωστή διαχείριση κρίνεται εξίσου από την χρηματοοικονομική και την περιβαλλοντική /κοινωνική απόδοση της εταιρίας .

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το θεωρητικό πλαίσιο δεν επιτρέπει μία μη γραμμική συσχέτιση ανάμεσα στην χρηματοοικονομική και στην περιβαλλοντική απόδοση , δηλαδή μία σχέση που αποτυπώνεται γραφικά από ένα ανάποδο U. Το ανάποδο U εκφράζει ότι υπάρχει ένα βέλτιστο σημείο για την περιβαλλοντική/κοινωνική απόδοση. Αποκλίσεις από αυτό το σημείο σχετίζονται με χαμηλότερη χρηματοοικονομική απόδοση σύμφωνα με τον Lankoski (2000).Για παράδειγμα, υπερβολικές ενασχολήσεις με περιβαλλοντική/κοινωνική πλευρά μπορεί να προβούν ζημιογόνες για την εταιρία καθώς τις κοστίζουν υψηλά χρηματικά ποσά. Είναι δύσκολο επομένως να βρεθεί μία μόνο συσχέτιση καθώς κάθε εταιρία βρίσκεται σε διαφορετικό σημείο στο ανάποδο U, και εξαρτάται από την κατάσταση κόστους / ωφελείας ξεχωριστά για την κάθε μία.

Causal sequence	Direction of the relationship		
	Positive link	Neutral link	Negative link
ESP leads to FP	Social impact hypothesis	Supply and demand theory	Trade-off hypothesis
FP leads to ESP	Available funds hypothesis or slack resources theory	of the firm	Managerial opportunism hypothesis
ESP and FP are synergistic	Positive Synergy		Negative synergy

Εικόνα Α-3: Συσχετίσεις FP με ESP απόδοσης

(πηγή: Preston & O'Bannon, 1997)

ii. Κριτική των μελετών

Οι παραπάνω μελέτες έγιναν αντικείμενο σκεπτικισμού από ορισμένους, γιατί:

- Γίνεται χρήση ενός μεγάλου εύρους από ελλειπείς τρόπους μέτρησης της περιβαλλοντικής και κοινωνικής απόδοσης
- Υπάρχει έλλειψη σαφούς εξέτασης και ελέγχου για αλληλεπίδραση με άλλες μεταβλητές.
- τα αποτελέσματα στα άυλα περιουσιακά στοιχεία είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν.
- οικονομική όψη των αιφώρων επιχειρηματικών στρατηγικών είναι ακόμη πιο «άπιαστη» από τη στιγμή που υλοποιούνται μακροχρόνια.

(Salzmann, Ionescu- Somers, Steger, 2005)

Γενικά θα λέγαμε λοιπόν ότι η σχέση χρηματοοικονομικής- περιβαλλοντικής / κοινωνικής απόδοσης είναι πολύπλοκη και εξαρτάται από την κάθε εταιρία και κλάδο και είναι δύσκολο να ανιχνευτεί μέσα από θεωρητικές μελέτες. Επίσης είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το ζήτημα της Επιχειρηματικής Αειφορίας έχει εξεταστεί κατά κύριο λόγο σε επίπεδο μεγάλων πολυεθνικών εταιριών.

Ενδιαφέρον επομένως παρουσιάζει η εξέταση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (επιχειρήσεις που αποτελούν την πλειοψηφία στην Ελλάδα) πλην του παρόντος, σε θέματα κοινωνικής υπευθυνότητας και Επιχειρηματικής Ηθικής εν γένει.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΠΑΓΚΟΣΜΙΩΣ

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι οργανισμοί που χαρακτηρίζονται από ετερογένεια ως προς το μέγεθος και τη δομή τους, από τις πολύ μικρές/οικογενειακές μέχρι τις μεσαίου μεγέθους. Αυτές οι επιχειρήσεις συνήθως λειτουργούν βραχυπρόθεσμα σε στόχους και επικρατούν συνήθως οι άτυπες σχέσεις. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν την τάση να έχουν έναν προσωποπαγή και μη επίσημο τρόπο διοίκησης, καθώς οι λειτουργίες της ιδιοκτησίας και της διοίκησης συμπιπτουν κατά κανόνα στο ίδιο άτομο, τον επιχειρηματία. Ο ιδιοκτήτης-διευθυντής είναι αυτός που αποφασίζει για την πληθώρα των θεμάτων που απασχολούν την επιχείρηση, συνεπώς και για την ηθικά υπεύθυνη ή μη συμπεριφορά της επιχείρησης απέναντι στους κοινωνικούς εταίρους της (Jenkins, 2006).

Σε μικρές χώρες όπως η Ελλάδα, όπου κυριαρχούν οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (Μ.Μ.Ε.), ενδιαφέρον αποτελεί η εξέταση του πως διαμορφώνεται η Επιχειρηματική Ηθική σε αυτές διαμέσου της ηθικής των ιδιοκτητών-διοικητών τους.

Η Ελλάδα είναι κυριολεκτικά η χώρα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αφού οι επιχειρήσεις με λιγότερα από 250 άτομα προσωπικό αποτελούν το 99,9% (ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ) του συνόλου των επιχειρήσεων και απασχολούν περίπου το 60% του εργατικού δυναμικού του δευτερογενή και τριτογενή τομέα. Σημαντικότερη είναι η θέση των μικρών επιχειρήσεων οι οποίες εντός του τομέα των μικρομεσαίων αποτελούν το 96,6% (πίνακας Α-4). Σύμφωνα με Σύσταση της Ευρωπαϊκής Ένωσης 2003/361, **μικρομεσαία** θεωρείται μία επιχείρηση που δεν απασχολεί πάνω από 250 άτομα, που ο ετήσιος τζίρος της δεν ξεπερνά τα 50 εκατομμύρια ευρώ, ο ετήσιος ισολογισμός της δεν ξεπερνά σε ενεργητικό τα 43 εκατομμύρια ευρώ και λιγότερο από 25% του κεφαλαίου της ανήκει σε άλλες εταιρίες.

	Ελλάδα		Ε.Ε.
	Αριθμός	Μερίδιο	Μερίδιο

Πολύ μικρές	703 648	96.6%	92.2%
Μικρές	21 586	3.0%	6.5%
Μικρομεσαίες	2 649	0.4%	1.1%
ΜΜΕ	727 883	99.9%	99.8%
Μεγάλες	399	0.1%	0.2%
Σύνολο	728 282	100.0%	100.0%

Πίνακας Α-4 : Μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα

(πηγή: ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, 2012)

Η έρευνα των καθηγητών Μπήτρου και Καραγιάννη(2006) σε δείγμα 1726 μικρών επιχειρήσεων στην Ελλάδα, έδειξε ότι η Επιχειρηματική Ηθική επηρεάζεται από την ηθική που επικρατεί στην κοινωνία γενικά, το εκπαιδευτικό και το οικογενειακό περιβάλλον, καθώς και το επίπεδο μόρφωσης των επιχειρηματιών(Καθημερινή, 2007). Συγχρόνως η έρευνα έδειξε ότι η πιθανότητα ένας επιχειρηματίας να χαρακτηρίζεται από ηθική χαμηλότερη του μέσου είναι εξαιρετικά υψηλή. Οι καθηγητές τονίζουν ότι με την άνοδο της κοινωνικής ηθικής μειώνεται η Επιχειρηματική, ίσως γιατί οι επιχειρηματίες εκλαμβάνουν τη μεταβολή ως ευκαιρία προς εκμετάλλευση, ενώ, όταν η Επιχειρηματική Ηθική βρίσκεται σε ήδη υψηλά επίπεδα, η πιθανότητα να βελτιωθεί με τη βελτίωση της γενικευμένης ηθικής αυξάνεται.

Γενικά το θέμα της ΕΚΕ και ηθικής αντιμετωπίζεται άτυπα από τις Μ.Μ.Ε. . Είναι συνήθως απρόθυμες στο να υιοθετήσουν επιπρόσθετες ρυθμίσεις πέρα από αυτές που επιβάλλει η νομοθεσία και ανταποκρίνονται λιγότερο σε θεσμικές πιέσεις όπως, κυβερνητικούς εκπροσώπους, ιδιωτικές και δημόσιες ομάδες ενδιαφέροντος(Murillo, Lozano,2006). Ωστόσο, σύμφωνα με τους Spence at al. (2003) η εξάρτηση που έχουν οι Μ.Μ.Ε. στο δίκτυο των διαπροσωπικών σχέσεών τους , τους δημιουργεί έντονα το ενδιαφέρον στο να χτίσουν ένα «**κοινωνικό κεφάλαιο**». Όντως σε αυτές υπάρχει μεγάλος βαθμός συσχέτισης με το περιβάλλον και τις κοινότητες στις οποίες λειτουργούν και στις περισσότερες περιπτώσεις εξαρτώνται από τις δυνάμεις αγοράς

των μεγάλων εταιριών στις οποίες είναι και προμηθευτές. Η καλλιέργεια στενών σχέσεων λοιπόν με τους εργαζομένους και το περιβάλλον της εταιρίας δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για ασφάλεια και αμοιβαία υποστήριξη με προμηθευτές, ακόμη και με εταιρίες-ανταγωνιστές. Η τόνωση επομένως του δικτύου σχέσεων τους θα λέγαμε ότι εξασφαλίζει τη βιωσιμότητά τους. Κλείνοντας είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι μία M.M.E. συνήθως είναι δύσκολο να υποστηρίξει τη χρηματοδότηση ενός ιδρύματος ή να κάνει δωρεές λόγω του μικρού οικονομικού της μεγέθους.

Ολοκληρώνοντας αυτό το κομμάτι μπορούμε να πούμε ότι διευρευνήθηκε η έννοια της Επιχειρηματικής Ηθικής σε βάθος και μπορούμε να προχωρήσουμε στην ανάλυση της έννοιας της Επιχειρηματικής Αριστείας. Πριν όμως θα ακολουθήσει μία σύντομη αναφορά στα πιο σημαντικά πρότυπα και συστήματα Επιχειρηματικής Ηθικής, ΕΚΕ και περιβαλλοντικά πρότυπα που επικρατούν παγκοσμίως.

ΠΡΟΤΥΠΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ

Οι επιχειρήσεις δεν αρκεί να δεσμεύονται σε πράξεις κοινωνικής υπευθυνότητας και σε μία ηθική συμπεριφορά αναφέροντάς τες στις ιστοσελίδες τους ή σε διαφημιστικές καμπάνιες. Οφείλουν πλέον να το αποδεικνύουν με τη διασφάλιση κάποιων προτύπων Επιχειρηματικής Ηθικής και κοινωνικής υπευθυνότητας. Παρακάτω γίνεται αναφορά στα πιο βασικά από αυτά τα πρότυπα που ισχύουν σε παγκόσμιο και πανευρωπαϊκό επίπεδο.

AA 1000

Το πρότυπο **AA 1000**(AccountAbility 1000) είναι ένα πρότυπο μέτρησης της κοινωνικής λογιστικής των επιχειρήσεων. Σαν πρότυπο ξεκίνησε το Νοέμβριο του 1999 από το Ινστιτούτο Κοινωνικής και Ηθικής Υπευθυνότητας (Institute of Social and Ethical AccountAbility). Εστιάζει στο να εκτιμά την κοινωνική και ηθική υπευθυνότητα, αποτελεί επίσης

κριτήριο απολογισμού και ελέγχου. Το πρότυπο AA 1000 περιλαμβάνει άλλα τρία πρότυπα που έχουν βασικές κατευθυντήριες οδηγίες. Συγκεκριμένα είναι τα:

-AA1000 APS (2008) AccountAbility Principles Standard, το οποίο περιλαμβάνει τις βασικές αρχές του προτύπου

-AA1000AS(2008) Assurance Standard, το οποίο είναι το πρότυπο διασφάλισης

-AA1000SES (2008) Stakeholder Engagement Standard, το οποίο είναι το πρότυπο για τη δέσμευση έναντι των κοινωνικών εταίρων

Επικεντρώνεται κυρίως στις αρχές της διαφάνειας, της ανταπόκρισης και της συμμόρφωσης. Η αρχή της διαφάνειας εκφράζει την υποχρέωση της επιχείρησης στο να μην αποκρύπτει τίποτα απέναντι στους κοινωνικούς της εταίρους. Η αρχή της ανταπόκρισης σημαίνει ότι η επιχείρηση είναι υπεύθυνη στο να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της κοινωνίας ώστε να προάγεται η ευημερία της. Η αρχή της συμμόρφωσης δηλώνει ότι η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να τηρεί όλες τις έννομες διαδικασίες ώστε να θεωρείται κοινωνικά υπεύθυνη.

Το πρότυπο AA 1000 σχετίζεται ως επί το πλείστον στις διαδικασίες και όχι τόσο στα αποτελέσματα και βασίζεται κυρίως στην εξής φόρμουλα: σχεδιασμός, υπολογισμός, επιθεώρηση και αναφορά ,εμπέδωση-ενσωμάτωση.

SA 8000

Το πρότυπο **SA 8000** αναπτύχθηκε από το Διεθνή Οργανισμό Κοινωνικής Υπευθυνότητας (Social Accountability International-SAI). Πρωτοεκδόθηκε το 1997, αναθεωρήθηκε το 2001 και εκδόθηκε για τρίτη φορά το 2008. Το SA 8000 είναι Διεθνές Πρότυπο και θέτει τις προδιαγραφές για τη βελτίωση των εργασιακών συνθηκών και τη διασφάλιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

Το SA 8000 είναι ένα πρότυπο το οποίο διασφαλίζει την ορθή και ηθικά αποδεκτή παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών. Καταθέτει βασικές προδιαγραφές και διαδικασίες σχετικά με την Υγεία και την Ασφάλεια

την παιδική εργασία, την εξαναγκασμένη εργασία, την ελευθερία συμμετοχής σε συλλογικά όργανα και συλλογικές διαπραγματεύσεις, τις ώρες εργασίας, τις βασικές αποδοχές, τις διακρίσεις, τον έλεγχο των προμηθευτών και των υπεργολάβων.

Το πρότυπο αυτό ενισχύει τη δέσμευση της επιχείρησης σε θέματα κοινωνικής ευθύνης και αποτελεί απόδειξη της κοινωνικής ευαισθησίας της επιχείρησης στους κοινωνικούς εταίρους.

Πρότυπα ISO

Το International Organization for Standardization (ISO) Committee on Consumer Policy (ISO/COPOLCO) άνοιξε το θέμα για το πόσο εφικτό είναι να φτιαχτεί ένα πρότυπο διασφάλισης της ΕΚΕ. Σύμφωνα με αυτό η ενσωμάτωση της ΕΚΕ στα πρότυπα πιστοποίησης ISO 9001 και ISO 14001 είναι συγχρόνως και εφικτή και επιθυμητή. Δηλαδή υπάρχει μία κατεύθυνση προτυποποίησης πρακτικών ΕΚΕ. Για παράδειγμα μπορεί να καθιερωθεί μία κλίμακα που θα μετρά τα φαινόμενα διαφθοράς και το βαθμό διαφάνειας σε μία επιχείρηση, τον τρόπο που αυτή αναφέρεται στα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders), το βαθμό στον οποίο ασχολείται με τη φιλανθρωπία κτλ. (Castka, Bamber, Sharp, 2004).

Στο σημείο αυτό γίνεται αναφορά στο ISO 14001 και EMAS καθώς και στο νέο πρότυπο ISO 26000 που σχετίζεται με την ΕΚΕ.

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ISO 14001 ΚΑΙ EMAS

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Standardization Organization-ISO) εξέδωσε μία σειρά προτύπων, τα ISO 14000 που είναι μία σειρά από κατευθυντήριες οδηγίες για περιβαλλοντικά ζητήματα. Συγκριμένα το **ISO 14001** παρέχει οδηγίες για το πώς μία επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει πολιτικές και να ακολουθήσει διαδικασίες ώστε να λάβει την αναγνώριση ότι είναι φιλική προς το περιβάλλον. Επιχειρήσεις που θα καταφέρουν να πιστοποιηθούν σύμφωνα με το πρότυπο αυτό λαμβάνουν το ανάλογο σήμα, χρησιμοποιώντας το στις διαφημιστικές και εμπορικές τους δραστηριότητες.

Το Eco-Management και Audit Scheme (**EMAS**) είναι ένα σχήμα που για να γίνουν αποδεκτές οι επιχειρήσεις σε αυτό πρέπει να ακολουθούν μία περιβαλλοντική πολιτική που να στηρίζεται πλήρως από την ανώτατη ηγεσία. Βασικός στόχος του κανονισμού EMAS είναι η θέσπιση ενός διαχειριστικού συστήματος για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της περιβαλλοντικής επίδοσης των οργανισμών καθώς και για την παροχή των σχετικών πληροφοριών στο κοινό και στα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η κυριότερη διαφορά μεταξύ του EMAS και του ISO 14001 είναι πως το πρώτο δεν επικεντρώνεται κυρίως μόνο στην εγκαθίδρυση ενός πιστοποιημένου συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης, αλλά και στην έκθεση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων και επιδόσεων του οργανισμού στην κρίση των φορέων αξιολόγησης, των ενδιαφερομένων φορέων και των εργαζομένων .

ISO 26000

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης(International Organization for Standardization ISO) ,ανακοίνωσε το 2010 την προώθηση ενός νέου προτύπου, του **ISO 26000** για την κοινωνική ευθύνη. Η διαδικασία σχεδιασμού ξεκίνησε 5 χρόνια πριν με διαπραγματεύσεις ανάμεσα σε πολλούς κοινωνικούς εταίρους παγκοσμίως(εκπρόσωποι κυβερνήσεων, μη κυβερνητικών οργανώσεων, της βιομηχανίας, ομάδων καταναλωτών και εργατικών σωματείων), κάτι που αναδεικνύει τη διεθνή συναίνεση γύρω από το πρότυπο.

Το ISO 26000 δεν αποτελεί πιστοποιήσιμο πρότυπο. Αντίθετα, πρόκειται απλά για μία «καθοδήγηση» στη βέλτιστη διαχείριση της ΕΚΕ, είτε για εσωτερική, είτε για εξωτερική χρήση (δημοσιοποίηση) . Αποτελεί ριζική απόκλιση από το βασικό σκοπό του ISO, καθώς προσφέρει ένα «χάρτη πλοήγησης» και όχι ένα πρότυπο πιστοποίησης όπως είναι τα περισσότερα πρότυπα ISO (π.χ. το 9001 ή το 14001).

Βασικό δομικό στοιχείο του προτύπου ISO 26000 είναι οι επτά θεμελιώδεις αρχές του που αναφέρονται σε θέματα λογοδοσίας,

διαύγειας και ηθικής, σεβασμού συμφερόντων, δικαιωμάτων, νόμων και κανόνων. Στόχος του προτύπου είναι να βοηθήσει έναν οργανισμό να σχεδιάσει και να εφαρμόσει ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης της ΕΚΕ.

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ (EBEN)

Το European Business Ethics Network-EBEN είναι το πλέον ενεργό δίκτυο Επιχειρηματικής Ηθικής σήμερα στην Ευρώπη . Ιδρύθηκε το 2000 και είναι αναγνωρισμένο παγκοσμίως. Στόχος του είναι η προώθηση των αρχών της Επιχειρηματικής Ηθικής, της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και της Εταιρικής Διακυβέρνησης στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, την ακαδημαϊκή κοινότητα και σε εθελοντικούς οργανισμούς. Μέλος στο δίκτυο EBEN είναι και η Ελλάδα μέσω του δικτύου EBEN GR, το οποίο πρεσβεύει τις αρχές της Επιχειρηματικής Ηθικής στη χώρα μας.

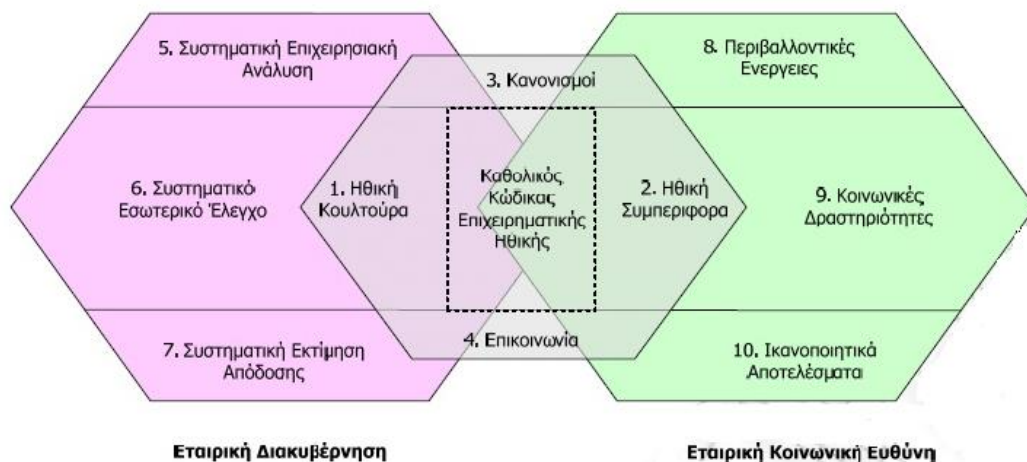
Το **δίκτυο EBEN** έχει αναπτύξει δύο μοντέλα, ένα για μεγάλες και μεσαίες επιχειρήσεις και ένα για μικρές(μέχρι 20 εργαζόμενοι). Και στα δύο πρότυπα επικρατούν κάποιες θεμελιώδεις και βασικές αρχές που αποτελούν τον Εταιρικό Κώδικα Ηθικής και πρέπει να αποτελούν αξίες σε κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να χαρακτηριστεί άριστη ως προς την Επιχειρηματική της Ηθική. Συγκεκριμένα είναι οι εξής:

- 1) Ακεραιότητα: ηθική μεταχείριση στο προσωπικό όφελος έναντι του επαγγελματικού όφελους
- 2) Αντικειμενικότητα: συμμόρφωση με τη νομοθεσία και κανονισμούς
- 3) Ανεξαρτησία : καμία εσφαλμένη επιρροή από τρίτα μέρη
- 4) Εμπιστευτικότητα: τα ηθικά πρότυπα ενισχύονται χωρίς παρενέργειες
- 5) Ικανότητα: πλήρεις, δίκαιες, ακριβείς και στην ώρα τους κατανοητές πράξεις και αναφορά τους.
- 6) Υπολογισιμότητα: προσκόλληση στις αρχές του κώδικα, διαφάνεια
- 7) Βιωσιμότητα : σταθερά θετικά αποτελέσματα βασισμένα σε συστηματική προσέγγιση

- 8) Σεβασμός στον ανθρώπινο παράγοντα: προστασία της ασφάλειας και της αξιοπρέπειας του ανθρώπου
- 9) Σεβασμός στο περιβάλλον : προστασία του περιβάλλοντος σαν να είναι σπίτι μας

10) Διεκδίκηση μίας «οικονομικής δικαιοσύνης»: η ευημερία της επιχείρησης να αποτελεί κομμάτι της παγκόσμιας ευημερίας

Το EBEN έχει αναπτύξει επίσης ένα μοντέλο Επιχειρηματικής Ηθικής το οποίο ομοιάζει με τα μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας καθότι βασίζεται σε κριτήρια και υποκριτήρια. Το μοντέλο παρουσιάζεται στην παρακάτω εικόνα.



Εικόνα Α-5: Το μοντέλο Επιχειρηματικής Ηθικής του EBEN

(πηγή: www.eben.gr)

GLOBAL REPORTING INITIATIVE

Το **Global Reporting Initiative**(GRI) αποδίδεται ως η Διεθνής Πρωτοβουλία για την Έκδοση Απολογισμών Βιωσιμότητας. Είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός ο οποίος προωθεί τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων παρέχοντας ένα από τα πιο διαδεδομένα πρότυπα στον κόσμο. Ο απολογισμός βιωσιμότητας δημοσιεύει πληροφορίες για την οικονομική, περιβαλλοντική, κοινωνική και διακυβερνητική επίδοση. Το GRI συγκαλείται από τη CERES(Coalition for Environmentally

Responsible Economies) και σε αυτό το δίκτυο έχουν ενεργό συμμετοχή δημόσιοι και ιδιωτικοί οργανισμοί από όλον τον κόσμο.

Το GRI έχει κάποιες κατευθυντήριες οδηγίες για τη σύνταξη αναφορών βιωσιμότητας και αποτελούνται από ένα σύνολο αρχών αλλά και από δείκτες που αξιολογούν οικονομικά, κοινωνικά και οικολογικά αποτελέσματα.

Οι βασικές αρχές του είναι η αρχή της διαφάνειας, της περιεκτικότητας, της ελεγχιμότητας, της πληρότητας, της συνάφειας, της ακρίβειας, της ουδετερότητας, της συγκρισιμότητας της σαφήνειας και της επικαιρότητας.

Οι οικονομικοί δείκτες μετρούν τη ροή κεφαλαίου από τις λειτουργίες της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα της κοινωνίας. Οι κοινωνικοί δείκτες κατηγοριοποιούνται με βάση την ευθύνη για την εργασία, τα ανθρώπινα δικαιώματα, την κοινωνία και τα προϊόντα. Τέλος, οι περιβαλλοντικοί δείκτες καλύπτουν την επίδοση σχετικά με τις εισροές(π.χ. πρώτες ύλες, ενέργεια, νερό) και τις εκροές (π.χ. εκπομπές αερίων, υγρά απόβλητα, στερεά απόβλητα) , την περιβαλλοντική συμμόρφωση, τις δαπάνες για το περιβάλλον και τον αντίκτυπο σε προϊόντα και υπηρεσίες.

United Nations Global Compact

Το **United Nations Global Compact** είναι ένα Οικουμενικό Σύμφωνο που παρουσιάστηκε από τα Ηνωμένα Έθνη το 2000. Αποτελεί ένα πλαίσιο για τις επιχειρήσεις που δεσμεύονται να ευθυγραμμίσουν τις λειτουργίες και τις στρατηγικές τους σε 10 παγκόσμια αποδεκτές αρχές στους τομείς των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, των συνθηκών εργασίας, του περιβάλλοντος και της καταπολέμησης της διαφθοράς. Πρωταρχικός του στόχος είναι η υιοθέτηση των αρχών του μοντέλου στις καθημερινές λειτουργίες των επιχειρήσεων ή οργανισμών παγκοσμίως και παράλληλα να παίζει καταλυτικό ρόλο στην υποστήριξη των ευρύτερων στόχων των Ηνωμένων Εθνών. Το Σύμφωνο δεν είναι νομικά δεσμευτικό, είναι μία εθελοντική πρωτοβουλία που βασίζεται σε παγκόσμια αποδεκτές αξίες. Δεν αποτελεί δηλαδή πρότυπο αλλά ένα σύμφωνο από αρχές.

Β' ΜΕΡΟΣ

Μέχρι στιγμής εξετάστηκε εκτενώς στο Α' μέρος η έννοια της Επιχειρηματικής Ηθικής και της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, που όπως είπαμε και στην αρχή εξετάστηκαν παράλληλα, έχοντας κοινές συνισταμένες. Σε αυτή την ενότητα στόχος μας είναι να εξετάσουμε την έννοια της Επιχειρηματικής Αριστείας, καθώς και τη σύνδεσή της με την Επιχειρηματική Ηθική. Προτού όμως αρχίσουμε να μιλάμε για την Επιχειρηματική Αριστεία, θα γίνει αναφορά στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην οποία έχει τις ρίζες της η Επιχειρηματική Αριστεία και η οποία αποτελεί το συνδυαστικό κρίκο της με την Επιχειρηματική Ηθική.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Από τη δεκαετία του 1980 και μετέπειτα οι επιχειρήσεις στις χώρες του Δυτικού κόσμου άρχισαν να λειτουργούν σε ένα πολυτάραχο και ευμετάβλητο εξωτερικό περιβάλλον. Συγχρόνως οι απαιτήσεις των καταναλωτών ολοένα και αυξάνονταν, παρατηρήθηκε μία ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη ενώ παράλληλα η νομοθεσία και τα λόμπυς των καταναλωτών άρχισαν να ασκούν έντονες πιέσεις. Όλα αυτά τα δεδομένα ανάγκασαν τις επιχειρήσεις να στραφούν προς «**την κεντρική ιδέα της βελτίωσης**». Υιοθετήθηκαν συστήματα Διασφάλισης της Ποιότητας (ISO systems), εμφανίστηκε η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αλλά και συστήματα βελτίωσης διαδικασιών, όπως η τεχνική Six Sigma.

Ωστόσο η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) έχει τις ρίζες της στην Ιαπωνία, όπου και αναπτύχθηκε το 1950. Κατόπιν ακολούθησε η Αμερική τη δεκαετία του 1980 και μετέπειτα η Ευρώπη.

Η **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας** είναι η διοικητική προσέγγιση η οποία βασίζεται στη διοίκηση μέσω διαδικασιών και διαρκούς βελτίωσης των αποτελεσμάτων με εμπλοκή όλων των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης με στόχο την ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών αλλά και όλων όσων έχουν έννομο συμφέρον στην ίδια την επιχείρηση (**κοινωνικοί εταίροι**). Βασικό της χαρακτηριστικό είναι ότι η βελτίωση της ποιότητας αφορά κάθε τμήμα, κάθε δραστηριότητα και κάθε άτομο της επιχείρησης, από την εισροή των πρώτων υλών στην

επιχείρηση μέχρι την εκροή του τελικού προϊόντος και τη διάθεσή του στον τελικό καταναλωτή (Μποχώρης, 2012). Ο Atkinson ορίζει την Ολική Ποιότητα σαν μία στρατηγική προσέγγιση στην παραγωγή των καλύτερων δυνατών προϊόντων και υπηρεσιών μέσω της διαρκούς ανάπτυξης καινοτομιών (Atkinson, 1990).

Η φιλοσοφία της ΔΟΠ βασίζεται σε μία ιαπωνική φιλοσοφία επονομαζόμενη kaizen, η οποία έχει ως στόχο τη συνεχιζόμενη αναζήτηση μεθόδων προκειμένου μία εταιρία να είναι πιο αποτελεσματική.

Οι Juran και Deming θεωρούνται οι πρωτεργάτες της επανάστασης της ποιότητας στην Ιαπωνία. Ο Deming είναι ο άνθρωπος ο οποίος σύνδεσε το όνομα του με την βιομηχανική και ποιοτική αναγέννηση της Ιαπωνίας. Ορίζει την ποιότητα ως τον αναμενόμενο βαθμό της ομοιομορφίας και αξιοπιστίας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, προσαρμοσμένο στις ανάγκες της αγοράς (Deming, 1951). Γνωστός είναι ο κύκλος του Deming PDCA (**Plan-Do-Check-Act**). Σε μία διαδικασία συνεχούς βελτίωσης πρέπει πρώτα να προσδιορίζεται το πρόβλημα και να αναπτύσσεται μέθοδος επίλυσης (Plan), κατόπιν να εφαρμόζεται το σχέδιο δοκιμαστικά (Do), στη συνέχεια να γίνεται εκτίμηση αν το σχέδιο λειτουργεί σωστά (Check) και τέλος να εντάσσεται το σχέδιο στην παραγωγή και να συνεχίζεται ο κύκλος. Η διαδικασία αυτή είναι αέναη και το κλείσιμο ενός κύκλου σηματοδοτεί το άνοιγμα ενός νέου (Μποχώρης, 2012).

Ο Philip Grosby είναι ευρύτερα γνωστός για την φιλοσοφία του για τα «μηδέν λάθη», δηλαδή κανένα ελαττωματικό προϊόν, ενώ ο Ishiwaka θεωρείται ο πατέρας των κύκλων ποιότητας και είναι από τους πρώτους που χρησιμοποίησε τον ορό Ποιοτικός Έλεγχος σε ολόκληρη την επιχείρηση (Wikipedia, 2011).

Ιστορικά η ποιότητα στον επιχειρηματικό κόσμο ξεκίνησε αρχικά από ένα στάδιο **Επιθεώρησης- Ελέγχου** στο τελικό προϊόν, συνέχισε με το στάδιο της **Διασφάλισης Ποιότητας** μέσω του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης (International Standardization Organization-ISO) και τα αντίστοιχα πρότυπα Διασφάλισης της Ποιότητας (ISO systems) και

κατέληξε στη σημερινή **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας** και την **Επιχειρηματική Αριστεία** με τα αντίστοιχα βραβεία Επιχειρηματικής Αριστείας που την αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν τις άριστες επιχειρήσεις(DPA, MBNQA, EQA κ.α.).

Η Διασφάλιση Ποιότητας δεν είναι πλέον αρκετή για να διαφαλίσει την επιτυχία μιας επιχείρησης και να την χαρακτηρίσει άριστη. Σε μία έρευνα που έγινε από τους Γκοτζαμάνη και Βούζα(2005) εξετάστηκε το πώς συνεισφέρει το πρότυπο ISO 9000:2000 στην Επιχειρηματική Αριστεία. Το ISO 9000:2000 σύμφωνα με την έρευνα κέρδισε μία καλή φήμη παγκοσμίως στο να εγκαταστήσει συστήματα διαχείρισης ποιότητας, δεν περιείχε όμως βασικούς τομείς που οδηγούν στην ΔΟΠ και την ΕΑ, όπως στρατηγικός σχεδιασμός για την ποιότητα, θέματα ικανοποίησης του πελάτη, θέματα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό , την ανταγωνιστικότητα , το benchmarking, τη μέτρηση κόστους ποιότητας. Παρόλα αυτά βοήθησε στο να μπουν οι βάσεις για μία πορεία προς την αναγνώριση και εφαρμογή για ποιότητα ακόμη και σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Σημαντική είναι και η παρατήρηση των Κουφίδου,Βούζα(1997) ότι όταν η διοίκηση ποιότητας προέρχεται από συστήματα διασφάλισης ποιότητας έχει την τάση να εστιάζει περισσότερο σε τεχνικές παραμέτρους της ποιότητας παρά σε θέματα ποιότητας στρατηγικού χαρακτήρα που καλύπτουν όλες τις λειτουργίες μίας επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις λοιπόν που επιθυμούν να φτάνουν στο ακρογωνιαίο λίθο της επιτυχίας και να χαρακτηριστούν άριστες, οφείλουν να υιοθετούν τις αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας και να της εφαρμόζουν στις καθημερινές τους λειτουργίες ακολουθώντας ένα από τα μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας για τα οποία θα γίνει αναφορά παρακάτω. Από τα μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας προέκυψαν και τα Βραβεία Ποιότητας για τις επιχειρήσεις που θα τα ακολουθήσουν με επιτυχία.

Στη συνέχεια θα γίνει αναφορά στο πώς συνδέεται η ΔΟΠ με την Επιχειρηματική Αριστεία και θα τονιστεί η αναγκαιότητα εφαρμογής της δεύτερης.

ΣΥΝΔΕΣΗ ΔΟΠ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

Σε όλες τις προσπάθειες με κατεύθυνση τη βελτίωση και την ποιότητα καθοριστικός είναι ο **ανθρώπινος παράγοντας**. Για να υιοθετηθούν σωστά όλες οι πρακτικές για μία πορεία προς τη βελτίωση πρέπει πρώτα να πεισθεί ο ανθρώπινος παράγοντας για το όφελος που προκύπτει από αυτές τις πρακτικές, να μάθει να χειρίζεται αυτές τις πρακτικές και να τις ενσωματώνει στις καθημερινές του λειτουργίες. Χωρίς την παραπάνω διαδικασία κανένα σύστημα και καμία πρακτική δεν πρόκειται να αποδώσει τα μέγιστα.

Ορισμός της Επιχειρηματικής Αριστείας. Η Επιχειρηματική Αριστεία λοιπόν είναι η διαδικασία μάθησης και καταμέτρησης διαδικασιών, η οποία θέτει τους ανθρώπους σε μία διαδικασία **αυτοαξιολόγησης** και επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν δυνάμεις και ευκαιρίες βελτίωσης καθώς επίσης διευκολύνει την άναπτυξη άριστων προγραμμάτων σε μία συστηματική βάση (Porter & Tanner, 2004). Αυτοαξιολόγηση ορίζεται ως μία πλήρης, συνοπτική και σε τακτική βάση αναφορά των ενεργειών και αποτελεσμάτων μίας επιχείρησης με γνώμονα ένα μοντέλο ΕΑ. (Porter & Tanner, 2004)

Σύνδεση Επιχειρηματικής Αριστείας με ΔΟΠ. Από την πλευρά της, η ΔΟΠ εστιάζει καταρχάς στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών και κατόπιν στις διαδικασίες μέσω των οποίων δημιουργούνται αυτά τα προϊόντα. Έτσι, η ποιότητα σύμφωνα με τους Hardjono και Marrewijk (2001) μετονομάστηκε σε αριστεία όταν έγινε ακριβώς η στροφή στην εστίαση σε ποιότητα ολόκληρης της επιχείρησης και της αλυσίδας στην οποία λειτουργεί.

Για αυτό και η **Επιχειρηματική Αριστεία** μπορεί να ερμηνευτεί ως η **συνέχιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας** στην πορεία μίας επιχείρησης στην ανταγωνιστικότητα και την επιτυχία (Christina Mele, Maria Calurcio, 2005).

Μέχρι στιγμής αναφέραμε τις έννοιες της ΔΟΠ και ΕΑ, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι η μία αποτελεί συνέχεια της άλλης. Σημαντικό είναι όμως στο σημείο αυτό να συνδεθεί η έννοια της Επιχειρηματικής Ηθικής και ΕΚΕ με τις δύο παραπάνω έννοιες .

ΣΥΝΔΕΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Αρκετοί υποστηρίζουν ότι η Επιχειρηματική Ηθική είναι στη διακριτική ευχέρεια του διοικούντος την επιχείρηση αν θα την υιοθετήσει ή όχι, καθότι συνδέεται με χρηματοδότηση φιλανθρωπικών ιδρυμάτων, χορηγίες πολιτιστικών και αθλητικών δραστηριοτήτων κ.ά. . Είναι όμως μόνο φιλανθρωπία η Επιχειρηματική Ηθική;

Η **Επιχειρηματική Ηθική** δεν είναι μόνο φιλανθρωπία αλλά ένα ουσιώδες θεμέλιο πάνω στο οποίο χτίζονται οι επιχειρήσεις, είναι το μέσο με το οποίο επιτυγχάνουν την **συνεχή βελτίωση** και με το οποίο αναπτύσσονται καλύτερα οι κοινωνίες(Moir, 2001) . Ομοίως η ΔΟΠ έχει θεμέλιο την ηθική η οποία οδηγεί στην θεωρία και την πρακτική της συνεχούς βελτίωσης (Zairi and Peters, 2001) .

Επιπροσθέτως, οι Zairi και Peters(2002) θεώρησαν πως οι επιχειρήσεις έχουν ηθική υποχρέωση να αναμινγούνται σε θέματα έξω από το επιχειρηματικό τους ενδιαφέρον και αυτό γιατί έχουν τις ικανότητες και τους πόρους για να κάνουν κάτι τέτοιο.

Πέρα από τις παραπάνω σύγχρονες απόψεις, οι ιδρυτές της ΔΟΠ, Crosby, Deming και Juran θεώρησαν την ηθική, τις αρχές και το σεβασμό στον άνθρωπο σαν βασικές αρχές-κλειδιά. Ο Crosby το 1986 διατύπωσε ότι μία εταιρία ευημερεί μόνο όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ισάξιοι και όταν δεν προσβάλλονται ούτε οι πελάτες ούτε οι εργαζόμενοι. Ο Deming το 1986 ανάμεσα στα 14 βασικά σημεία της ποιότητας περιείχε και το εργασιακό κλίμα όπου οι συνεργασίες διοικητικών στελεχών, εργαζομένων και πελατών θα γίνονται κάτω από μία ηθική βάση. Ο Juran το 1993 μίλησε για ένα σύστημα αξιών, πεποιθήσεων και συμπεριφορών σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο που είναι απαραίτητο για την επιχειρηματική επιτυχία. (McAdam, Leonard,2003)

Η ΔΟΠ λοιπόν έχει τη βάση της στην ηθική και συγγρόνως υποβοηθά την ανάπτυξη της κοινωνικής ευθύνης. Επομένως η επιχείρηση που επιθυμεί να ακολουθήσει το δρόμο προς τη ΔΟΠ οφείλει να εναρμονιστεί με μία κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά. Ομοίως η Επιχειρηματική Ηθική συνδέεται άμεσα και με την Επιχειρηματική

Αριστεία. Την άποψη αυτή στηρίζουν αρκετοί συγγραφείς και θα αναλυθεί σε επόμενη παράγραφο.

Πριν όμως,θα ακολουθήσει σύντομη αναφορά στις θεμελιώδεις αρχές της ΕΑ και μία αναφορά στα τρία κυριότερα Βραβεία Ποιότητας που υπάρχουν παγκοσμίως, δίνοντας έμφαση κυρίως στο Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας-Αριστείας που ενέχει το στοιχείο της ΕΚΕ.

ΟΙ ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

Σύμφωνα με τους Porter και Tanner(2004) ενώ η Επιχειρηματική Αριστεία έχει τις ρίζες της στις αρχές της ΔΟΠ, η έννοια της αριστείας όπως περιγράφεται από τα μοντέλα ΕΑ είναι πιο «ολιστική» στη φύση της κι αυτό γιατί προωθεί ένα πιο ολοκληρωμένο μοντέλο ενσωμάτωσης της διαδικασίας βελτίωσης σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης και προς όλους τους ενδιαφερόμενους. Συγκεκριμένα, οι βασικές αρχές της ΕΑ είναι οι εξής:

-Ηγεσία: Η άριστη επιχείρηση βασίζεται σε μία ανώτατη ηγεσία που θέτει τη σαφή κατεύθυνση της επιχείρησης και τις αξίες που την διέπουν, εστιάζει στην ικανοποίηση του πελάτη ενώ παράλληλα ενδυναμώνει τους εργαζομένους της επιχείρησης στο «κυνήγι» της αριστείας.

-Εστίαση στον πελάτη:Μία άριστη επιχείρηση εστιάζει στον πελάτη. Ο πελάτης είναι ο τελικός κριτής της ποιότητας του προϊόντος ή υπηρεσίας μίας επιχείρησης. Το να δημιουργήσει μία επιχείρηση πιστούς πελάτες και να τους διατηρήσει επιτυγχάνεται μέσω μίας διαδικασίας κατανόησης των τρεχουσών και μελλοντικών αναγκών τους.

-Ευθυγράμμιση με τη στρατηγική: Όλα τα μοντέλα αριστείας εκφράζουν την ανάγκη ανάπτυξης στρατηγικής και σχεδιασμού στην πορεία προς την αριστεία.

-Οργανωσιακή μάθηση, καινοτομία και βελτίωση: Η μάθηση, η καινοτομία και η βελτίωση μέσω της αποτελεσματικής διάδοσης της

πληροφορίας και της γνώσης είναι κρίσιμο στοιχείο για την προσέγγιση της αριστείας.

-Εστίαση στον άνθρωπο: Η επιτυχία μίας επιχείρησης βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη γνώση, τις ικανότητες, τη δημιουργικότητα και την κινητοποίηση των **εργαζομένων** της. Ένα σύστημα αξιών υποστηριζόμενο από μία κουλτούρα εμπιστοσύνης και ενίσχυσης του προσωπικού είναι αυτό που δημιουργεί ένα αφοσιωμένο προσωπικό και μια άριστη επιχείρηση.

-Ανάπτυξη συνεργασιών: Οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύξουν αμοιβαίες μακροχρόνιες στρατηγικές συνεργασίες με μία σειρά από εξωτερικούς συνεργάτες όπως είναι οι πελάτες, οι προμηθευτές, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα κτλ. Επιτυχημένες είναι οι συνεργασίες που στοχεύουν στη διατήρηση της αξίας των συνεργατών.

-Διοίκηση μέσω διαδικασιών και δεδομένων: Η εστίαση των μοντέλων αριστείας ως προς τις διαδικασίες είναι να σχεδιάζονται διαδικασίες που να συναντούν τις προσδοκίες των πελατών, να διαχειρίζονται αυτές οι διαδικασίες με βάση τα δεδομένα και γεγονότα και να βελτιώνονται μέσω της διαδικασίας ανατροφοδότησης από τον πελάτη και από την ίδια τη διαδικασία.

-Εστίαση στο αποτέλεσμα: Η αριστεία προκύπτει μέσω της δημιουργίας αξίας σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης (**stakeholders**), όπως είναι οι πελάτες, οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, η κοινωνία, οι συνεργάτες, το κοινό κτλ. Τα αποτελέσματα προσμετρώνται ως προς όλες αυτές τις παραπάνω ομάδες. Η εξισορρόπηση των αναγκών όλων είναι κρίσιμης σημασίας για την επίτευξη αριστείας.

-Κοινωνική Υπευθυνότητα: Η κοινωνική υπευθυνότητα, μία ηθική συμπεριφορά και η **ιδιότητα του Εταιρικού Πολίτη** είναι κρίσιμης σημασίας για το χαρακτηρισμό μίας επιχείρησης ως άριστης.

Στη συνέχεια γίνεται μία σύντομη αναφορά των τριών βασικών Βραβείων Ποιότητας που επικρατούν σήμερα παγκοσμίως.

ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα τρία κυριότερα **Βραβεία Ποιότητας** που υπάρχουν παγκοσμίως είναι:

-το Βραβείο **Deming**, που επικρατεί στην Ιαπωνία

-το Βραβείο **Malcolm Baldrige National Quality Award**, που επικρατεί στις ΗΠΑ

-το Βραβείο **European Quality Award**, που επικρατεί στην Ευρώπη.

Το Βραβείο Deming ,θα λέγαμε ότι εστιάζει κυρίως στο **προϊόν** και πιο συγκεκριμένα στο κομμάτι του Ποιοτικού Ελέγχου και της ΔΟΠ, το MBNQA θα λέγαμε ότι είναι περισσότερο **πελατοκεντρικό** εστιάζοντας κυρίως σε θέματα ικανοποίησης και δημιουργίας αξίας στον πελάτη αλλά και απόδοσης της επιχείρησης, ενώ το EQA ασχολείται περισσότερο με το **επιχειρείν** καθαυτό και εισάγει την έννοια της ΕΚΕ στην πορεία προς την ΕΑ.

Για το λόγο αυτό θα γίνει μία σύντομη αναφορά των δύο πρώτων και μία πιο εκτενής του τρίτου, το οποίο εξυπηρετεί περισσότερο τους στόχους της παρούσας εργασίας.

i.Το Βραβείο Deming(DPA)

Το 1951 η Ιαπωνική Ένωση επιστημόνων και μηχανικών δημιούργησε το Βραβείο Deming Prize στη μνήμη του W.Edwards Deming και της επίδρασης που άσκησε στην Ιαπωνική βιομηχανία. Το Βραβείο είχε σκοπό να αναγνωρίζει το άριστο επίπεδο στο οποίο εφαρμόζεται ο έλεγχος ποιότητας σε όλες τις επιχειρήσεις.Το Βραβείο Deming έχει τρεις κατηγορίες:

- Το Βραβείο Deming για την ατομική επίδοση στην ανάπτυξη ή την εφαρμογή στατιστικών τεχνικών και στατιστικών μεθόδων ελέγχου. Δίδεται σε άτομα ή ομάδες που έχουν συνεισφέρει σημαντικά στη μελέτη της ΔΟΠ ή στη διάδοση της ΔΟΠ.

-Το Βραβείο Deming για μικρές επιχειρήσεις ή παραρτήματα επιχειρήσεων για χώρες εντός και εκτός Ιαπωνίας, οι οποίες λειτουργούν αυτόνομα ή στους οργανισμούς ή στα τμήματα οργανισμών που έχουν επιτύχει βελτίωση της απόδοσης μέσω εφαρμογής της ΔΟΠ σε ένα συγκεκριμένο έτος.

-Το Βραβείο Deming για εργοστάσια τα οποία έχουν επιτύχει τη βελτίωση της απόδοσης μέσω της εφαρμογής της ΔΟΠ σε ένα συγκεκριμένο έτος.

ii. Το Βραβείο Malcolm Baldrige National Quality Award(MBNQA)

Πέρασαν αρκετές δεκαετίες για να δημιουργηθεί το 1988 στην Αμερική το Malcolm Baldrige National Quality Award, από το Υπουργείο Εμπορίου των ΗΠΑ. Το όνομά του το πήρε από τον Malcolm Baldrige ο οποίος διατέλεσε Γενικός Γραμματέας του Υπουργείου Εμπορίου το 1981 στην Αμερική και πέθανε το 1987 . Φορείς της Κυβέρνησης συνεργάστηκαν με εκπροσώπους του ιδιωτικού τομέα και ανθρώπους των επιχειρήσεων για τη δημιουργία του. Το Βραβείο αυτό αναπτύχθηκε με σκοπό την ευημερία και τη μακροχρόνια οικονομική ανάπτυξη στην Αμερική. Κινητήριοι δύμνη για την ανάπτυξη του Βραβείου ήταν η βελτίωση της εθνικής ανταγωνιστικότητας των προϊόντων και υπηρεσιών της Αμερικής έναντι αυτών της Ιαπωνίας.

Υπάρχουν επτά ξεχωριστές κατηγορίες για το βραβείο ανάλογα με το αν αφορούν επιχείρηση, βιομηχανία, εταιρία παροχής υπηρεσιών, μικρομεσαία επιχείρηση, νοσηλευτικά ιδρύματα, εκπαιδευτικά ιδρύματα κτλ.

Τα κριτήρια που αποτελούν τη βάση του στοχεύουν κυρίως σε δύο κατευθύνσεις, αφενός στη διαρκή δημιουργία αξίας στους πελάτες και αφετέρου στην βελτίωση της συνολικής απόδοσης της κάθε επιχείρησης. Τα βασικά κριτήρια του Βραβείου αυτού είναι:

-Ηγεσία

-Στρατηγικός Προγραμματισμός

-Προσανατολισμός στον πελάτη και την αγορά

- Προσανατολισμός στο ανθρώπινο δυναμικό
- Μέτρηση , ανάλυση και διαχείριση πληροφοριών
- Διαχείριση διαδικασιών
- Επιχειρησιακά Αποτελέσματα(σε ό,τι αφορά τους πελάτες, το προϊόν ή υπηρεσία της επιχείρησης, τα χρηματοοικονομικά και την αγορά, την αποτελεσματικότητα και την εταιρική διοίκηση, αλλά και αποτελέσματα κοινωνικής υπευθυνότητας). Τα κριτήρια φαίνονται και στο παρακάτω σχήμα και ο τρόπος που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.



Σχήμα Β-1 : Τα κριτήρια του MBQNA

(πηγή: www.nist.gov/baldrige , 2013)

iii. Το Βραβείο European Quality Award(EQA)

1.ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Το τρίτο πιο σημαντικό Βραβείο Ποιότητας δημιουργήθηκε το 1991 από την European Foundation for Quality Management(EFQM) .Το ίδρυμα αυτό αποτελείται από δεκατέσσερις μεγάλες και διακεκριμένες επιχειρήσεις στην Ευρώπη , οι οποίες συνειδητοποίησαν ότι η ποιότητα και η βελτίωσή της θα αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων του κόσμου. Στα πλαίσια αυτά και με την υποστήριξη του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Ποιότητας (EOQ)

αναπτύχθηκε το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award-EQA). Στόχος λοιπόν του βραβείου ήταν η ενίσχυση της θέσης των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων στην παγκόσμια αγορά .

Το EQA αποτελείται από δύο τμήματα, τον Ευρωπαϊκό Έπαινο για την Ποιότητα(Euroean Quality Prize), που απονέμεται σε επιχειρήσεις που ανακηρύσσονται άριστες ως προς τις πρακτικές ποιότητας που ακολουθούν και στο Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας που απονέμεται στην καλύτερη επιχείρηση από αυτές. Μπορούν να βραβευτούν εκτός από μεγάλες επιχειρήσεις και ξεχωριστές λειτουργικές μονάδες και τμήματα επιχειρήσεων, μικρομεσαίες επιχειρήσεις και δημόσιοι οργανισμοί.

Το EQA έχει τρία διαφορετικά επίπεδα. Το πρώτο είναι η δέσμευση στην Αριστεία(Committed to Excellence in Europe) και το δεύτερο η αναγνώριση στην Αριστεία(Recognized to Excellence in Europe). Στο πρώτο επίπεδο οι συμμετέχουσες εταιρίες καλούνται να ακολουθήσουν τα κριτήρια του μοντέλου συμπληρώνοντας ένα ερωτηματολόγιο με βάση τα κριτήρια αυτά. Στόχος του είναι ο εντοπισμός των σημείων με πρόβλημα που επιδέχονται βελτίωσης, να κάνει ένα είδος αυτο-αξιολόγησης δηλαδή η επιχείρηση στις λειτουργίες της. Η επιχείρηση λοιπόν καλείται να επιδείξει ένα σχέδιο μέσω του οποίου θα υλοποιηθούν οι ενέργειες βελτίωσης και να το ακολουθήσει. Μετέπειτα ένας εξουσιοδοτημένος αξιολογητής επισκέπτεται την επιχείρηση για να διαπιστώσει αν όντως η διαδικασία της αυτο-αξιολόγησης στέφθηκε με επιτυχία. Η επιχείρηση που θα καταφέρει να περάσει το «τέστ» της εποπτείας με επιτυχία αμείβεται με το ανάλογο έμβλημα που μπορεί να χρησιμοποιεί στις εμπορικές και διαφημιστικές τις δραστηριότητες.

Το επίπεδο της αναγνώρισης στην Επιχειρηματική Αριστεία(Recognized to Excellence) έχει σχεδιαστεί για επιχειρήσεις ή οργανισμούς που διαθέτουν την εμπειρία στην αυτο-αξιολόγηση βάση του μοντέλου του EFQM. Το μοντέλο βασίζεται σε εννέα κριτήρια και τριανταδύο υποκριτήρια και είναι μία προσέγγιση στον εντοπισμό δυνατών και αδύνατων σημείων και σημείων που επιδέχονται βελτίωσης. Οι διακριθείσες επιχειρήσεις λαμβάνουν πιστοποιητικό με ισχύ 2 ετών έπειτα που πρέπει να ανανεώνεται με την πάροδο αυτής της περιόδου

μέσω της διαδικασίας της εποπτείας από εξουσιοδοτημένους αξιολογητές.

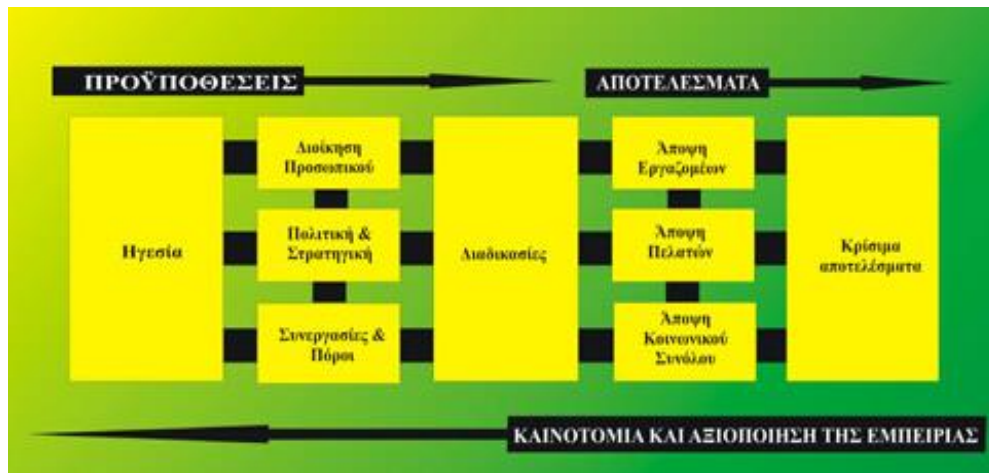
Στο τρίτο και τελευταίο επίπεδο η επιχείρηση αναγνωρίζεται ως EQA Finalist, μετέπειτα λαμβάνει τον έπαινο που αναφέρθηκε και παραπάνω (EQA Prizewinner) και τέλος επαινείται με το Βραβείο EQA (EQA Winner). Τα επίπεδα αριστείας συνοψίζονται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα Β-2: Τα τρία στάδια της Αριστείας

(πηγή: www.efqm.org , 2013)

Τα μοντέλο EFQM βασίζεται σε εννέα κριτήρια από τα οποία τα πέντε πρώτα χαρακτηρίζονται **προϋποθέσεις** του μοντέλου και τα επόμενα τέσσερα είναι τα **αποτελέσματα** του μοντέλου. Το μοντέλο αναμένεται να αποτελέσει έναν «ενάρετο κύκλο», ο οποίος μέσα από τη συνολική βελτίωση της επίδοσης της επιχείρησης θα διεγείρει την καινοτομία και τη μάθηση, και θα προσδώσει εμπειρία στην επιχείρηση, οι οποίες με τη σειρά τους θα επιφέρουν βελτίωση στις διαδικασίες και στα αποτελέσματά της. Τα κριτήρια του μοντέλου φαίνονται στο παρακάτω σχήμα και αναλύονται ακολούθως:



Σχήμα Β-3: Τα κριτήρια του μοντέλου του EFQM

(πηγή: www.efqm.org , 2013)

2.ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΟΥ ΕΜΕΑ

1) Ηγεσία.

Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να χαρακτηριστούν άριστες χρειάζεται να διοικούνται από άριστους ηγέτες. Αυτό σημαίνει ότι τα ανώτερα διοικητικά στελέχη πρέπει να ακολουθούν μία σειρά από στάσεις , συμπεριφορές και ενέργειες που θα οδηγήσουν την επιχείρηση στο μονοπάτι της αριστείας. Συγκεκριμένα οι άριστοι ηγέτες:

-διαμορφώνουν την αποστολή, το όραμα, **τις αξίες και την ηθική** και υποστηρίζουν τη διατήρηση της κουλτούρας της επιχείρησης

-διασφαλίζουν ότι το σύστημα διοίκησης αναπτύσσεται, εφαρμόζεται και συνεχώς βελτιώνεται

-ενισχύουν και διασφαλίζουν τις σχέσεις της επιχείρησης με πελάτες, συνεργάτες και με τα υπόλοιπα **ενδιαφερόμενα μέρη** της κοινωνίας

-προωθούν μία **κουλτούρα Επιχειρηματικής Αριστείας** σε όλους τους ανθρώπους που εργάζονται στην επιχείρηση

-αναγνωρίζουν και προασπίζουν τις οργανωτικές αλλαγές

Επίσης το διοικητικό συμβούλιο και ο CEO της επιχείρησης είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή της αποτελεσματικής Εταιρικής Διακυβέρνησης αποτελώντας κομβικό σημείο στην τριμερή σχέση μεταξύ αυτών, των μετόχων της εταιρίας και των κοινωνικών εταίρων .

Σε καιρούς αλλαγών η ηγεσία είναι αυτή που θα διατηρήσει το στόχο της επιχείρησης αλλά και αυτή που αν θεωρήσει ότι είναι αναγκαίο θα προχωρήσει σε διαρθρωτικές αλλαγές, αλλάζοντας την κατεύθυνση της.

2) Πολιτική και Στρατηγική.

Για να εφαρμοστεί η αποστολή και το όραμα της επιχείρησης πρέπει να αναπτυχθεί η κατάλληλη στρατηγική βάση των αναγκών των εμπλεκόμενων με τον οργανισμό και την αγορά στην οποία η επιχείρηση δραστηριοποιείται. Επίσης πρέπει να καθοριστούν οι κατάλληλες πολιτικές, σχέδια και διαδικασίες που θα υλοποιήσουν την στρατηγική. Σχετικά με τη στρατηγική και την πολιτική μίας άριστης επιχείρησης πρέπει να ισχύουν τα εξής:

-Η Πολιτική και η Στρατηγική βασίζονται σε τωρινές και μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες των εμπλεκόμενων με την επιχείρηση.

-Η Πολιτική και η Στρατηγική βασίζονται σε πληροφορίες από μετρήσεις απόδοσης, έρευνες και δραστηριότητες εκπαίδευσης.

-Η Πολιτική και η Στρατηγική αναπτύσσονται, αναθεωρούνται και ενημερώνονται

-Η Πολιτική και η Στρατηγική διαχέονται και εφαρμόζονται σε ένα πλαίσιο βασικών διαδικασιών

3) Διοίκηση Προσωπικού.

Μία άριστη επιχείρηση διαχειρίζεται, αναπτύσσει και χρησιμοποιεί τις ικανότητες και τη γνώση του ανθρώπινου δυναμικού της σε ατομικό, ομαδικό και εταιρικό επίπεδο . Προάγει την ισότητα, τη συμμετοχή και την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους **εργαζομένους** και παρέχει κίνητρα και στοιχεία επιβράβευσης σε αυτούς.

Συγκεκριμένα πρέπει να ισχύουν τα ακόλουθα:

- Οι ανθρώπινοι πόροι σχεδιάζονται, διαχειρίζονται και βελτιώνονται
- Οι γνώσεις και οι ικανότητες των ανθρώπων αναγνωρίζονται, αναπτύσσονται και υποστηρίζονται
- Οι άνθρωποι συμμετέχουν και ενδυναμώνονται
- Υπάρχει διάλογος μεταξύ των ανθρώπων και της επιχείρησης
- Παρέχεται επιβράβευση, αναγνώριση και φροντίδα για τους ανθρώπους της επιχείρησης.

4)Συνεργάτες και Πόροι.

Το κριτήριο αυτό καθορίζει πώς η επιχείρηση πρέπει να σχεδιάζει και να διαχειρίζεται τις σχέσεις της με τους εξωτερικούς της συνεργάτες(προμηθευτές, πιστωτές κτλ) αλλά και πώς να διαχειρίζεται τους διαθέσιμους πόρους της ώστε να υποστηρίζει την πολιτική και στρατηγική της και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της. Παράλληλα με αυτή τη διαδικασία πρέπει να εξισορροπώνται οι υπάρχουσες και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης, της **κοινωνίας** και του **περιβάλλοντος**. Συγκεκριμένα μιλάμε για:

- Διαχείριση των εξωτερικών συνεργασιών
- Διαχείριση των χρηματοοικονομικών θεμάτων
- Διαχείριση των κτιρίων, του εξοπλισμού και των υλικών
- Διαχείριση της τεχνολογίας
- Διαχείριση των πληροφοριών και της γνώσης

5) Διαδικασίες.

Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να χαρακτηριστούν άριστες πρέπει να σχεδιάζουν, να χειρίζονται και να βελτιώνουν τις διαδικασίες σε όλες τις λειτουργίες τους με τέτοιο τρόπο ώστε να **δημιουργούν** συνεχώς **αξία** στους πελάτες τους και **στα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη**. Αναλυτικά, πρέπει:

- Οι διαδικασίες να σχεδιάζονται και να διαχειρίζονται συστηματικά
- Οι διαδικασίες πρέπει να βελτιώνονται, όπου χρειάζεται, χρησιμοποιώντας την καινοτομία ώστε να ικανοποιούν πλήρως και να δημιουργούν αξία στους πελάτες και στους υπόλοιπους κοινωνικούς εταίρους
- Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες πρέπει να σχεδιάζονται και να αναπτύσσονται με βάση τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών
- Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες πρέπει να παράγονται, να διανέμονται και να συντηρούνται σωστά.
- Η επιχείρηση πρέπει να διαχειρίζεται και να εμπλουτίζει τις σχέσεις της με τους πελάτες της.

6) Αποτελέσματα Πελατών.

Το κριτήριο αυτό ασχολείται με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η επιχείρηση σε σχέση με τους πελάτες της. Η επιχείρηση αντιλαμβάνεται τα αποτελέσματα αυτά με τη βοήθεια των μέτρων αντίληψης(π.χ. έρευνες ικανοποίησης πελατών, καταναλωτική πίστη, ομάδες εστίασης, εκτιμήσεις πωλητών) και με τους δείκτες επίδοσης(αριθμός παραπόνων, πλήθος ελαττωματικών).

7) Αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού.

Το κριτήριο αυτό αφορά τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η επιχείρηση σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό της και το ύψος επίδοσης που επιτυγχάνει το ανθρώπινο δυναμικό στην προσπάθεια ικανοποίησης των πελατών. Τα αποτελέσματα μετρώνται πάλι μέσω μέτρησης της αντίληψης(π.χ.μέσω συνεντεύξεων για την

ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, δομημένες αξιολογήσεις) αλλά και με δείκτες επίδοσης(ποσοστό απουσιών, παραιτήσεων, ταχύτητα εξυπηρέτησης).

8) Κοινωνικά Αποτελέσματα

Το κριτήριο αυτό ασχολείται με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η επιχείρηση σε σχέση με την κοινωνία. Μία άριστη επιχείρηση οφείλει να λειτουργεί με ένα ηθικό τρόπο και να είναι κοινωνικά υπεύθυνη. Ο βαθμός στον οποίο πραγματοποιούνται καταγράφεται με τη μέτρηση της αντίληψης (π.χ. ηθική συμπεριφορά, φιλανθρωπίες, χορηγίες) αλλά και με δείκτες επίδοσης(π.χ. αριθμός ατυχημάτων, ποσοστό ανακυκλώσιμων προϊόντων).

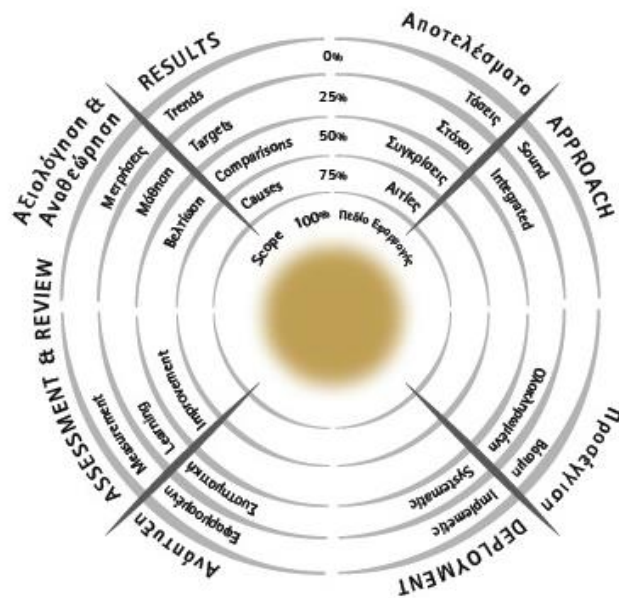
9) Κρίσιμα αποτελέσματα

Το κριτήριο αυτό αναφέρεται στα κύρια αποτελέσματα επίδοσης που έχουν σχέση με τους στόχους της επιχείρησης που καθορίζουν τη στρατηγική και πολιτική της. Τα αποτελέσματα αυτά μετρώνται βάση ποσοτικών δεικτών(π.χ. πωλήσεις, περιθώριο κέρδους, χρηματοοικονομικοί δείκτες) αλλά και δεικτών επίδοσης(π.χ. παραγωγικότητα, απόδοση προμηθευτών).

3. Η ΛΟΓΙΚΗ RADAR

Στο επίκεντρο του μοντέλου του EFQM βρίσκεται η λογική **RADAR**. Η λέξη RADAR είναι το ακρώνυμο των αρχικών από τις λέξεις: Results (Αποτελέσματα), Approach (Προσέγγιση), Deployment (Εφαρμογή) , Assessment (Αξιολόγηση), Review (Αναθεώρηση). Μία άριστη επιχείρηση πρέπει να προσδιορίζει τα αποτελέσματα τα οποία στοχεύει να επιτύχει . Στη συνέχεια πρέπει να σχεδιάζει και να αναπτύσσει μία ολοκληρωμένη σειρά ξεκάθαρων προσεγγίσεων προκειμένου να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Κατόπιν πρέπει να εφαρμόζει τις προσεγγίσεις κατά τρόπο συστηματικό προκειμένου να διασφαλίσει την πλήρη εφαρμογή τους. Τέλος πρέπει να αξιολογεί και να αναθεωρεί τις προσεγγίσεις που

ακολουθούνται βάση της παρακολούθησης και ανάλυσης των αποτελεσμάτων που έχουν επιτευχθεί και των συνεχιζόμενων δραστηριοτήτων μάθησης καθώς και να εφαρμόζει τις βελτιώσεις όπου είναι απαραίτητο.



Σχήμα Β-4: Η Λογική RADAR(πηγή: www.eede.gr)

Το Βραβείο EQA αποτελεί τη βάση για πολλά εθνικά και περιφερειακά βραβεία σε όλη την Ευρώπη. Όπως σε κάθε ευρωπαϊκή χώρα, έτσι και στην Ελλάδα υπάρχει ένας εθνικός αντιπρόσωπος του EFQM , που στην Ελλάδα είναι η Ελληνική Εταιρία Διοικήσεως Επιχειρήσεων(ΕΕΔΕ).

Ωστόσο , το πρότυπο EQA δε φαίνεται να χρησιμοποιείται σε επαρκή βαθμό από τις ελληνικές επιχειρήσεις. Οι κυριότερες αιτίες για αυτό είναι το κυριαρχικό στυλ διοίκησης των ανώτερων διοικητικών στελεχών, η έλλειψη ολοκλήρωσης του μοντέλου από τα υπάρχοντα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας και η έλλειψη στρατηγικού προσανατολισμού προς μία Επιχειρησιακή Αριστεία σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης (Gkotzamani, Vouzas, 2005).

Μέχρι στιγμής έγινε αναφορά στα μοντέλα EA και στα κριτήρια τους.Στη συνέχεια θα γίνει μία σύντομη αξιολόγηση των δύο βασικών μοντέλων

ΕΑ(MBQNA-EQA) με βάση το στοιχείο που διερευνά η παρούσα εργασία, δηλαδή το στοιχείο της Επιχειρηματικής Ηθικής και της ΕΚΕ.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΕΑ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ ΣΤΟΙΧΕΙΟΥ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΚΕ

Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν αναφορές σε στοιχεία ηθικής και ΕΚΕ στα κριτήρια των μοντέλων, σύμφωνα με τους Peter Kok et al. το βραβείο MBQNA αναφέρεται κυρίως σε στοιχεία «συναλλακτικών ηθών»(transaction ethics) που περιορίζονται στις απαιτήσεις των πελατών και το EQA σε μία αναγνώριση ηθικής(recognition ethics) σε μία ευρύτερη ομάδα ενδιαφερόμενων μερών . Σε γενικές γραμμές τα μοντέλα σύμφωνα με τους παραπάνω δεν παρακινούν τις επιχειρήσεις να ευθυγραμμιστούν σε μια γραμμή αλλαγής των ηθών ή προληπτικής δράσης σε σχέση με την κοινωνική υπευθυνότητα.

Ο Brand(1989) έθεσε κάποια ερωτήματα γύρω από το θέμα της κοινωνικής χροιάς των βραβείων ΕΑ. Συγκεκριμένα διερωτάται,

α)αν το κάθε μοντέλο απαιτεί μία σαφή δήλωση αποστολής της εταιρίας ,

β) αν απαιτεί από την επιχείρηση να είναι ανοιχτή σε δημόσια συζήτηση,

γ)αν το μοντέλο απαιτεί κώδικα ηθικής και δεοντολογίας από την επιχείρηση.

Στην παρακάτω εικόνα συνοψίζονται οι απαντήσεις των Kok et al(2001) στα παραπάνω ερωτήματα, συγκριτικά για τα δύο μοντέλα.

	MBNQA criteria	EQA criteria
Mission:	<ul style="list-style-type: none"> • focus on key-stakeholders • focus on quality principles and economic values • only very few attention to social responsibility and ethical values • no attention to codes of behaviour 	<ul style="list-style-type: none"> • focus on key-stakeholders • strongly focused on economic goals • business results strongly financial oriented
Public debate:	<ul style="list-style-type: none"> • restricted to key-stakeholders • only issues in relation to quality values • only very few attention to ethical values • business results strongly focussed on financial results 	<ul style="list-style-type: none"> • strong focus on participants which have direct influence on business results • subjects should have a direct link with bottom line of organisation
Ethical codes:	<ul style="list-style-type: none"> • no explicit attention to codes of behaviour and ethical codes 	<ul style="list-style-type: none"> • no explicit attention to codes of behaviour and ethical codes
Ethics type:	<ul style="list-style-type: none"> • transaction ethics with tendency towards recognition ethics 	<ul style="list-style-type: none"> • recognition ethics with tendency towards transaction ethics
Responsibility:	<ul style="list-style-type: none"> • minimum legal compliance position with tendency towards self-interest position 	<ul style="list-style-type: none"> • enlightened self-interest position with tendency towards minimum legal compliance position

Εικόνα Β-5: Σύγκριση των δύο μοντέλων ΕΑ βάσει των αναφορών τους σε στοιχεία ΕΚΕ

(πηγή: Kok et al, 2001)

Σε γενικές γραμμές μπορούμε να πούμε ότι και τα δύο μοντέλα (MBNQA, EQA) δίνουν έμφαση στο ρόλο που παίζει η ηγεσία σε μία επιχείρηση ώστε να εμφυσήσει μία κουλτούρα ποιότητας σε όλα τα κλιμάκια. Και τα δύο μοντέλα κάνουν ξεχωριστή μνεία στο Ανθρώπινο Δυναμικό. Και τα δύο μοντέλα κάνουν αναφορές σε στοιχεία Επιχειρηματικής Ηθικής και ΕΚΕ. Ωστόσο το EQA ήταν το πρώτο μοντέλο μέσω του οποίου φάνηκε ξεκάθαρα η σημαντικότητα της συμβολής της κοινωνικής υπευθυνότητας στην Επιχειρηματική Αριστεία.

Από την μέχρι τώρα ενασχόληση στα βασικά μοντέλα αριστείας τίθενται κάποια ερωτήματα. Πόσο σημαντική είναι η ύπαρξη μίας ξεκάθαρης και υπεύθυνης συμπεριφοράς μίας επιχείρησης απέναντι στην κοινωνία και στους κοινωνικούς της εταίρους ώστε να θεωρείται άριστη; Είναι αρκετό ένα από τα ήδη υπάρχοντα μοντέλα ώστε να διασφαλίζεται η κοινωνική υπευθυνότητα; Μήπως τα ήδη υπάρχοντα μοντέλα δεν είναι δομημένα έτσι ώστε να δίνεται έμφαση στον ηθικό και κοινωνικό παράγοντα αλλά δίνουν περισσότερο έμφαση στις διαδικασίες και στη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος και

ικανοποίησης του πελάτη ; Κι αν ναι, άραγε οι επιχειρήσεις που προσπαθούν να λάβουν το περίφημο βραβείο αριστείας ακολουθούν όντως πρακτικές ηθικής και κοινωνικά υπεύθυνης συμπεριφοράς στην ουσία ή μόνο τύποις;

Στην προσπάθεια απάντησης αυτών των ερωτημάτων έγινε: α) εκτενής ενασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και μελετών γύρω από τις αναφορές του παράγοντα της ηθικής και της κοινωνικής υπευθυνότητας στην Επιχειρηματική Αριστεία και , β) ένα εγχείρημα καταγραφής της ελληνικής πραγματικότητας γύρω από το συγκεκριμένο θέμα μέσω έρευνας σε επιχειρήσεις.

ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΚΕ ΜΕ ΔΟΠ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ

Σε μία προσπάθεια διερεύνησης στο κατά πόσο η έννοια της Ηθικής συνδέεται με την έννοια της Αριστείας έγινε ενασκόπηση στην υπάρχουσα βιβλιογραφία. Αρκετοί είναι αυτοί που ανέπτυξαν τη δική τους άποψη γύρω από το θέμα. Το γενικό συμπέρασμα από όλες τις θεωρίες και τις απόψεις είναι ότι ***η Επιχειρηματική Αριστεία συνδέεται άρρηκτα με την Επιχειρηματική Ηθική και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*** και πρέπει να αξιολογείται με βάση τις αναφορές σε όλους τους κοινωνικούς εταίρους για κάθε επιχείρηση.

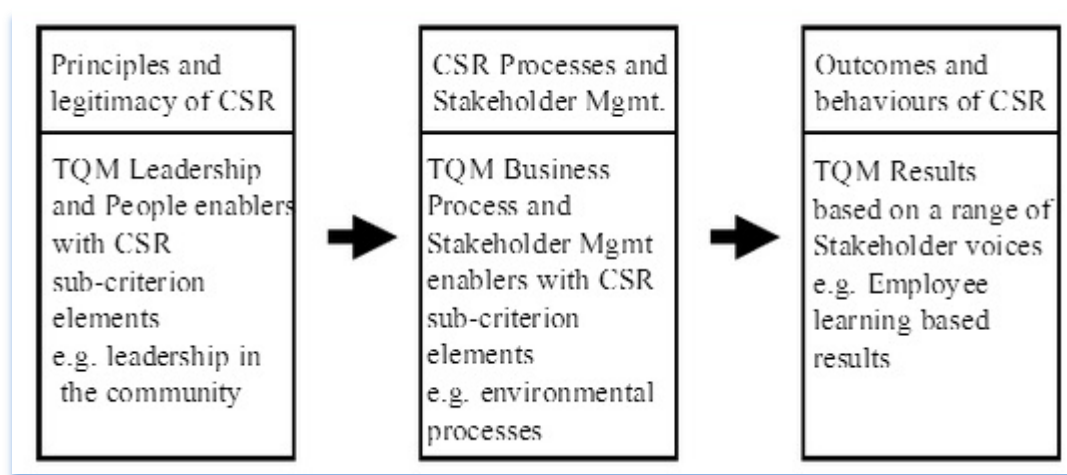
Συνοπτικά τα παρακάτω μοντέλα :

- i) βασίζονται στα ήδη υπάρχοντα μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας εμπλουτίζοντάς τα με στοιχεία ΕΚΕ, ή
- ii) χρησιμοποιούν τα μοντέλα ΕΑ ως σημείο αναφοράς και προχωρούν σε περαιτέρω διερεύνηση ή
- iii) αποτελούν ξεχωριστές προτάσεις γύρω από το θέμα.

ι. Το μοντέλο ΕΚΕ των Moir και Wood

Οι Moir και Wood (1991) ανέπτυξαν ένα μοντέλο ΕΚΕ το οποίο συμπεριλαμβάνει τις **αρχές** της κοινωνικής ευθύνης οι οποίες οδηγούν στις **διαδικασίες** κοινωνικής ανταπόκρισης και συντελούν στα **αποτελέσματα** της εταιρικής συμπεριφοράς. Το μοντέλο στηρίζεται σε τρεις βασικούς πυλώνες: Άνθρωποι-Διαδικασίες-Αποτελέσματα, όπως και ένα μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας. Οι αρχές της ΕΚΕ συνδέονται με το κριτήριο " ηγεσία" και "διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού" , οι διαδικασίες της ΕΚΕ συνδέονται με το κριτήριο "διαδικασίες" και το υποκριτήριο "περιβαλλοντικές πολιτικές" και τα αποτελέσματα της ΕΚΕ συνδέονται με το κριτήριο "αποτελέσματα εργαζομένων".

Προτείνουν λοιπόν την ενσωμάτωση της ΕΚΕ σε ένα διευρυμένο μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας από τα ήδη υπάρχοντα. Στο σχήμα Β-6 φαίνεται πως συνδέονται τα βασικά στάδιά της με τα στάδια της ΔΟΠ.



Σχήμα Β-6 : Το μοντέλο των Moir & Wood

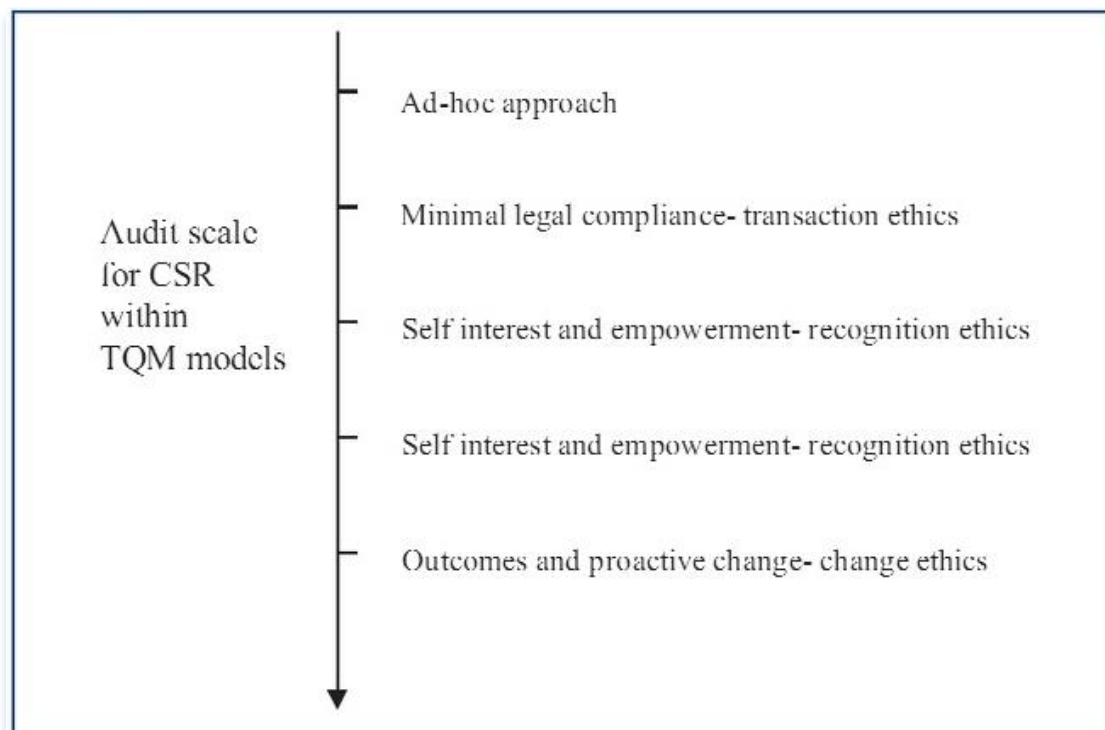
(πηγή: McAdam, Leonard, 2003)

Μέσα από αυτό το μοντέλο μπορεί να διαφανεί η παράλληλη πορεία της ΕΚΕ και της ΔΟΠ στο δρόμο για την Επιχειρηματική Αριστεία.

Παρά την χρησιμότητα του μοντέλου κάποιοι διαφώνησαν για το κατά πόσο μπορεί να δώσει μετρήσιμα αποτελέσματα.

ii. Η κλίμακα των Kok et al.

Οι Kok et al. θεώρησαν ότι τα μοντέλα της ΔΟΠ είναι αποδεκτά πλαίσια που μπορούν να ενσωματώσουν πρακτικές ΕΚΕ στις επιχειρήσεις. Οι ίδιοι δημιούργησαν μία κλίμακα ελέγχου(audit) της ΕΚΕ στα πλαίσια της ΔΟΠ. Αυτή η κλίμακα ξεκινά από μία **ad-hoc** πολιτική ΕΚΕ στην οποία οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν μόνο εκτάκτως πράξεις κοινωνικής υπευθυνότητας εξυπηρετώντας ιδιοτελείς σκοπούς. Στο επόμενο στάδιο της κλίμακας , οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν σε μόνιμη βάση την ελάχιστη πολιτική ΕΚΕ που επιβάλλεται από τη νομοθεσία και τα «**συναλλακτικά ήθη**». Το τρίτο στάδιο είναι το στάδιο της «**αναγνώρισης της ηθικής**» όπου οι επιχειρήσεις δείχνουν να παρουσιάζουν ένα προσωπικό ενδιαφέρον για ΕΚΕ και το τέταρτο στάδιο όπου οι επιχειρήσεις πια λειτουργούν προληπτικά και διαμορφώνουν μια νέα «**ηθική αλλαγής**». (σχήμα Β-7)



Σχήμα Β-7 : Η κλίμακα των Kok et al

(πηγή: McAdam, Leonard, 2003)

Σύμφωνα με τους Kok et al. αυτή η κλίμακα μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε ένα μοντέλο ΔΟΠ-Αριστείας για τη μέτρηση του βαθμού στον οποίο η κάθε επιχείρηση εναρμονίζεται με πρακτικές ΕΚΕ . Μία επιχειρηματικά άριστη επιχείρηση μπορούμε να συμπεράνουμε ότι λειτουργεί πάντα προληπτικά για την κοινωνία και ηθικά απέναντι σε όλους τους κοινωνικούς εταίρους.

Και τα δύο μοντέλα δείχνουν πώς μπορεί να συνδέεται η Επιχειρηματική Ηθική με την ΔΟΠ και την ΕΑ .

iii. Σύνδεση των δύο ανωτέρω μοντέλων

Συμπληρωματικά οι McAdam και Leonard (2003) δημιούργησαν ένα μίγμα των δύο παραπάνω μοντέλων με το οποίο θα αξιολογείται η ΕΚΕ . Προτείνουν την προσθήκη επιπλέον υποκριτηρίων με κατεύθυνση την ΕΚΕ σε όλα τα βασικά κριτήρια στα ήδη υπάρχοντα μοντέλα ΕΑ(MBQNA, EQA) . Τα υποκριτήρια θα ακολουθούν το τρίπτυχο των Moir και Wood (αρχές-διαδικασίες-αποτελέσματα) και το κάθε στοιχείο θα μετράται με την κλίμακα ελέγχου των Kok et al. Έτσι μπορεί να προκύψει μία πλήρης αξιολόγηση και προσμέτρηση της ΕΚΕ για κάθε επιχείρηση.

iv. Οι τρεις διαστάσεις του Zwetsloot και η μήτρα του Conti

Ο Zwetsloot(2003) στη προσπάθεια σύνδεσης των μοντέλων ΔΟΠ/Αριστείας με την ηθική και την ΕΚΕ εισήγαγε τρεις διαστάσεις .Τη διάσταση **“Κάνω τα πράγματα σωστά από την πρώτη στιγμή”**, τη διάσταση **“Κάνω τα σωστά πράγματα”**, και τη διάσταση **“Συνεχής βελτίωση και Καινοτομία”**. Η πρώτη διάσταση θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελεί την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και η δεύτερη την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Οι δύο αυτές διαστάσεις συναποτελούν την **επίδοση** (performance) της εταιρίας (Γεωργόπουλος,2010). Σύμφωνα με τον Zwetsloot το **“κάνω σωστά τα πράγματα”** έχει να κάνει με τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας και τα

μοντέλα της ΔΟΠ, και το “κάνω τα σωστά πράγματα” έχει να κάνει με την ηθική και την ΕΚΕ. Ο Conti(1993) ανέπτυξε μία μήτρα για την Επιχειρηματική Αριστεία όπου συνδυάζει τις δύο παραπάνω διαστάσεις (εικόνα Β-8). Αν τα σωστά πράγματα γίνονται με σωστό τρόπο τότε η εταιρία βρίσκεται στην περιοχή της Επιχειρηματικής Αριστείας. Έτσι, η Επιχειρηματική Αριστεία βλέπουμε ότι έχει συστατικό στοιχείο την ΕΚΕ και την ηθική, αφού δεν αρκεί να κάνεις τα πράγματα σωστά αλλά πρέπει ταυτόχρονα να κάνεις και τα σωστά πράγματα.

Συγχρόνως μία ακόμη διάσταση που συμπληρώνει αυτές τις δύο, σύμφωνα με τον Zwetsloot είναι και η συνεχής βελτίωση και καινοτομία. Οι συνθήκες και τα δεδομένα τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης συνεχώς αλλάζουν. Οι επιχειρήσεις δρουν σε ένα ιδιαιτέρως δυναμικό και συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον για αυτό και πρέπει να προσαρμόζονται συνεχώς με τις εκάστοτε αλλαγές. Καθοριστικός παράγοντας για την επιβίωση πρώτον και μετέπειτα για την Αριστεία μίας επιχείρησης είναι η επιδίωξη συνεχούς βελτίωσης και καινοτομίας.

Σε γενικές γραμμές ο Zwetsloot προτείνει την εισαγωγή νέων μοντέλων ΔΟΠ που εμπεριέχουν αξίες τόσο σε επίπεδο εταιρίας όσο και σε επίπεδο ατόμου και θέτουν την ηθική και την ΕΚΕ σε ζητήματα στρατηγικού ενδιαφέροντος .

The two dimensions of business excellence (Conti)	<i>Doing the right things</i>	<i>Doing the wrong things</i>
<i>Doing things right</i>	Doing the right things right	Doing the wrong things right
<i>Doing things wrong</i>	Doing the right things wrong	Doing the wrong things wrong

Εικόνα Β-8: Η μήτρα του Conti

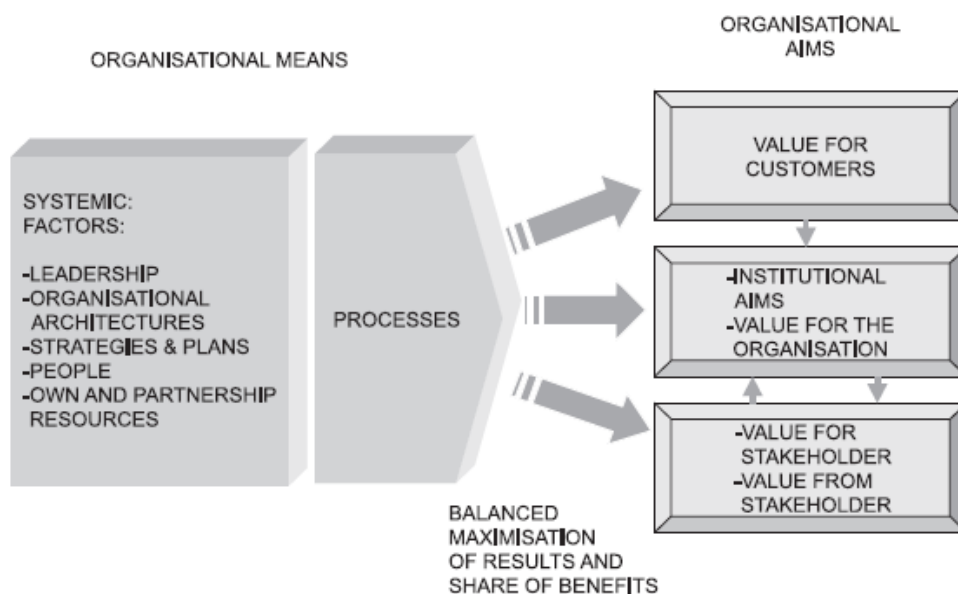
(πηγή: Zwetsloot, 2003)

v. Το μοντέλο οργανωσιακής βελτίωσης του Conti

Ο Conti(2002) σε μία μελέτη του αναγνωρίζει τη συμβολή των ήδη υπάρχοντων μοντέλων Επιχειρηματικής Αριστείας στην προσπάθεια για αύξηση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων και υπηρεσιών και στη βελτίωση της αποδοτικότητας των διαδικασιών.Θέτει όμως το ερώτημα στο κατά πόσο αυτά τα μοντέλα έχουν ωθήσει τον επιχειρηματικό κόσμο στην ανάμιξη του με τον ανθρώπινο παράγοντα και την κοινωνία, και έννοιες όπως ηθική και κοινωνική ευθύνη. Ο Conti διατυπώνει ένα νέο μοντέλο για την Επιχειρηματική Αριστεία που το ονομάζει *μοντέλο Οργανωσιακής Βελτίωσης*(model for organizational improvement)(σχήμα B-9). Στο μοντέλο αυτό ξεχωρίζει τους πελάτες από τους υπόλοιπους κοινωνικούς εταίρους σαν ένα ξεχωριστό κομμάτι που πρέπει να μελετηθεί, και επίσης θέτει σε μία εξέχουσα θέση το κομμάτι των **κοινωνικών εταίρων** που αποτελείται από τους εργαζομένους, τους μετόχους , την κοινωνία, τους κυβερνητικούς παράγοντες και τους συνεργάτες της επιχείρησης. Βασική του παραδοχή είναι ότι η *Επιχειρηματική Αριστεία προκύπτει όταν επωφελούνται ισάξια όλοι οι κοινωνικοί εταίροι της εταιρίας*. Στο μοντέλο του ονομάζει τα κριτήρια “αποτελέσματα” των μοντέλων EFQM και MBNQA , “**οργανωσιακούς σκοπούς**”. Θεωρεί πως πρώτα πρέπει να τεθούν οι σκοποί και η αποστολή της εταιρίας.Όταν προκύπτουν τα αποτελέσματα , οι σκοποί και η αποστολή της εταιρίας λειτουργούν σαν σημείο αναφοράς για ανάλυση, αυτοαξιολόγηση και έλεγχο από την εταιρία .

Στην άλλη πλευρά του μοντέλου τα κριτήρια “προϋποθέσεις” των μοντέλων Αριστείας αντικαθίστανται εδώ από την έννοια “**οργανωσιακά μέσα**” και αποτελούνται από τους συστημικούς παράγοντες(ηγεσία, οργανωσιακή δομή, στρατηγική και πολιτικές, άνθρωποι, πόροι, συνεργασίες) και από τις διαδικασίες. Αυτές οι δύο έννοιες αποτελούν τους τρόπους με τους οποίους θα επιτευχθούν οι οργανωσιακοί σκοποί. Για τον Conti οι δύο πιο σημαντικοί παράγοντες στην διαδικασία οργανωσιακής βελτίωσης είναι η **ηγεσία** και η

διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Η ηγεσία είναι αυτή που δίνει το «σχήμα» στην επιχείρηση και που θα καθορίσει τα πλαίσια στα οποία αυτή θα κινηθεί. Συγχρόνως η επιχειρηματικά άριστη επιχείρηση είναι αυτή που νοιάζεται για τον ανθρώπινο παράγοντα. Οι άνθρωποι πρέπει να αντιμετωπίζονται σαν μέλη ενός κοινωνικού συνόλου και όχι σαν «μηχανές» της επιχείρησης. Τέλος, για να θεωρείται επιχειρηματικά άριστη πέρα από το να βελτιώνει τα αποτελέσματά της, πρέπει να βελτιώνει και το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί και ανήκει.



Σχήμα Β-9: Το μοντέλο Οργανωσιακής Βελτίωσης του Conti

(πηγή: Conti,2002)

vi. Η μελέτη των Marrewijk et al

Οι Marrewijk et al(2004) σε μία μελέτη τους σχετικά με την Επιχειρηματική Αριστεία και το πώς συνδέεται με την κοινωνική υπευθυνότητα, ανάλυσαν τα κριτήρια του EFQM μοντέλου από δύο οπτικές γωνίες. Σύμφωνα με αυτούς το τί ορίζει άριστη μία επιχείρηση σε σχέση με κάθε κριτήριο διαφέρει από την οπτική γωνία ενός μετόχου (shareholder approach) και την οπτική γωνία ενός ενδιαφερόμενου

μέρους (stakeholder approach). Στον παρακάτω πίνακα αναλύονται για κάθε κριτήριο οι δύο προσεγγίσεις.

Περιγραφή του EFQM μοντέλου	Προσέγγιση των μετόχων	Προσέγγιση των κοινωνικών εταίρων
<p><i>Ηγεσία:</i> οι άριστοι ηγέτες αναπτύσσουν και διευκολύνουν την επίτευξη του οράματος και της αποστολής. Αναπτύσσουν οργανωσιακές αρχές και συστήματα που απαιτούνται για αειφόρο ανάπτυξη και τα εφαρμόζουν μέσω των ενεργειών και της συμπεριφοράς τους. Σε περιόδους αλλαγών διατηρούν την σταθερότητά τους. Αν χρειαστεί αλλάζουν την κατεύθυνση της επιχείρησης και εμπνέουν τους άλλους να ακολουθήσουν</p>	<p>Οι άριστοι ηγέτες δηλώνουν μάντζερς και επιχειρηματίες, που θέτουν το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης. Αναπτύσσουν διαδικασίες και αρχές που εστιάζουν σε λειτουργικές δραστηριότητες που απαιτούνται για την οικονομική επιτυχία. Εφαρμόζουν και ελέγχουν τις διαδικασίες μέσω της μοντελοποίησης ρόλων και εγκαθιστούν κανονισμούς και διαδικασίες. Η επιχειρηματική αλλαγή έχει κατεύθυνση τη βελτίωση οικονομικών και εμπορικών αποτελεσμάτων</p>	<p>Οι άριστοι ηγέτες αναπτύσσουν και διευκολύνουν την επίτευξη του οράματος και της αποστολής που εμπιρεύουν φιλοδοξίες επιχειρηματικής αειφορίας και κοινωνικής υπευθυνότητας. Οι ηγέτες υποστηρίζουν την επιχείρηση και τους εργαζομένους συνεργατικά και δεσμεύονται με τους κοινωνικούς εταίρους, διατηρώντας έναν συνεχή διάλογο μαζί τους. Υποστηρίζουν αξίες και συστήματα που οδηγούν σε μία αειφόρο και υπεύθυνη επιχείρηση στοχεύοντας σε υψηλότερα οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά επίπεδα. Ενεργοποιούν ένα μοντέλο ρόλων με τους κοινωνικούς εταίρους. Υποστηρίζουν τις καινοτομίες την μάθηση και τον μετασχηματισμό που οδηγεί σε μακροχρόνια επιτυχία, ενώ εκπληρώνουν τις προσδοκίες όλων των κοινωνικών εταίρων</p>
<p><i>Πολιτική και Στρατηγική:</i> Οι άριστες επιχειρήσεις εφαρμόζουν το όραμα και την αποστολή τους αναπτύσσοντας μία στρατηγική που εστιάζει στους κοινωνικούς εταίρους και λαμβάνει υπόψη την κατάσταση στην αγορά και στον κλάδο που λειτουργεί. Πολιτικές, σχέδια, στόχοι και διαδικασίες αναπτύσσονται για να φέρουν εις πέρας τη στρατηγική.</p>	<p>Οι άριστες επιχειρήσεις εφαρμόζουν το όραμα και την αποστολή τους αναπτύσσοντας μία πολιτική και στρατηγική που εστιάζει την επίτευξη των οικονομικών και εμπορικών σκοπών, που οδηγεί στην ικανοποίηση των αναγκών των μετόχων και των πελατών. Επομένως λαμβάνουν υπόψη τους την αγορά και τον κλάδο στον οποίο λειτουργούν. Η ανάπτυξη των διαδικασιών είναι δυνατή μέσα από την τυποποίηση μίας πολιτικής και στρατηγικής και ελέγχεται από κανονισμούς και διαδικασίες.</p>	<p>Οι άριστες επιχειρήσεις εφαρμόζουν το όραμα και την αποστολή, τις αξίες και την ηθική αναπτύσσοντας μία πολιτική και στρατηγική που εστιάζει στην επίτευξη οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών στόχων με σκοπό να ικανοποιήσουν τις ανάγκες όλων των κοινωνικών εταίρων. Επομένως λαμβάνουν υπόψη τους την προσωπική δέσμευση των ανθρώπων της επιχείρησης, την κουλτούρα της, τις διαδικασίες και τα συστήματα και το κοινωνικό περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις λειτουργούν με ένα συστημικό τρόπο ενώνοντας διαδικασίες, οντότητες και ενδιαφερόμενα μέρη ώστε να φέρουν εις πέρας τη στρατηγική αποτελεσματικά.</p>

<p>Άνθρωποι: Οι άριστες επιχειρήσεις διοικούν και αναπτύσσουν πλήρως το δυναμικό των εργαζομένων τους σε ατομικό, ομαδικό και εταιρικό επίπεδο. Προωθούν την δικαιοσύνη και την ισότητα και ενδυναμώνουν τους εργαζομένους. Νιάζονται για την επικοινωνία, την επιβράβευση και την αναγνώρισή τους με ένα τρόπο που αποτελεί κίνητρο για το προσωπικό και χτίζει τη δέσμευση στο να χρησιμοποιούν τις ικανότητες και την μόρφωσή τους προς όφελος της επιχείρησης.</p>	<p>Οι άριστες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις ικανότητες, τη μόρφωση και τις δεξιότητες των εργαζομένων τους προς όφελός τους. Η μόρφωσή τους μπαίνει σε εφαρμογή ώστε να εκτελούν τις διαδικασίες με άριστο τρόπο. Οι επιχειρήσεις παρακινούν το προσωπικό τους να επιτυγχάνει προσωπική καταξίωση και το επιβραβεύουν όταν οι πράξεις τους συντελούν στη βελτίωση των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων.</p>	<p>Οι άριστες επιχειρήσεις αναγνωρίζουν τους ανθρώπους ως πόρο για την επιτυχία τους. Οι άνθρωποι είναι σημαντικόι για την αγκυροβόληση της πολιτικής και της στρατηγικής για τη συνοχή της εταιρίας και για τις πράξεις της στην κοινωνία. Υπάρχει ευθυγράμμιση των συλλογικών συμφερόντων της εταιρίας και των αναγκών και προσδοκιών των ανθρώπων της και στο τι μπορούν να συνεισφέρουν σε αυτή. Οι επιχειρήσεις καλλιεργούν μία κουλτούρα εμπιστοσύνης μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι μπορούν να διανθίσουν τη δυναμική τους και να λειτουργούν αποτελεσματικά, όπου η ηθική και η μοντελοποίηση ρόλων των ηγετών είναι υψηλής αξίας. Προσφέρονται εκπαίδευση και η ανάπτυξη προγραμμάτων μέσω των οποίων οι ικανότητες των εργαζομένων και η δυναμική τους αυξάνονται ώστε να επιτύχουν τους οργανωσιακούς σκοπούς.</p>
<p>Συνεργασίες και Πόροι: Οι άριστες επιχειρήσεις σχεδιάζουν και διαχειρίζονται τις εξωτερικές τους συνεργασίες, τη σχέση τους με τους προμηθευτές και τις εσωτερικές πηγές με σκοπό να υποστηρίξουν τη πολιτική και στρατηγική της εταιρίας και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών. Κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού και καθώς διαχειρίζονται αυτές τις σχέσεις εξισορροπούν τις τρέχουσες και τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης, της κοινωνίας και του περιβάλλοντος.</p>	<p>Οι άριστες επιχειρήσεις σχεδιάζουν, διαχειρίζονται και μεταχειρίζονται τις συνεργασίες και τους πόρους τους με σκοπό την πραγμάτωση της πολιτικής και της στρατηγικής και την αποδοτική και αποτελεσματική εκτέλεση των διαδικασιών ώστε να καλύπτονται οι τρέχουσες και οι μελλοντικές ανάγκες των πελατών. Ελαχιστοποιούν τον αντίκτυπο στην κοινωνία και στο περιβάλλον με σκοπό να προλαμβάνουν την επιχείρηση από οποιαδήποτε αρνητική επιρροή στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα.</p>	<p>Οι άριστες επιχειρήσεις εγκαθιστούν και διατηρούν διατηρήσιμες συνεργασίες με όλους τους κοινωνικούς εταίρους και διαχειρίζονται τους πόρους τους με μία προσέγγιση αειφορίας ώστε να δημιουργούν μία ισορροπία ανάμεσα στις τρέχουσες και στις μελλοντικές ανάγκες τόσο της επιχείρησης όσο και της κοινωνίας και του περιβάλλοντος.</p>
<p>Διαδικασίες: Οι άριστες επιχειρήσεις σχεδιάζουν, διαχειρίζονται και βελτιώνουν τις διαδικασίες με σκοπό να ικανοποιούν πλήρως και δημιουργούν προστιθέμενη αξία για τους πελάτες και για</p>	<p>Οι άριστες επιχειρήσεις σχεδιάζουν, διαχειρίζονται και βελτιώνουν τις διαδικασίες για την πραγμάτωση της πολιτικής και στρατηγικής με σκοπό να ικανοποιούν πλήρως τους μετόχους και τους πελάτες και</p>	<p>Οι άριστες επιχειρήσεις σχεδιάζουν, διαχειρίζονται και βελτιώνουν τις διαδικασίες με έναν συνεκτικό τρόπο που βασίζεται στη προσωπική δέσμευση και στην κοινή κουλτούρα των εργαζομένων</p>

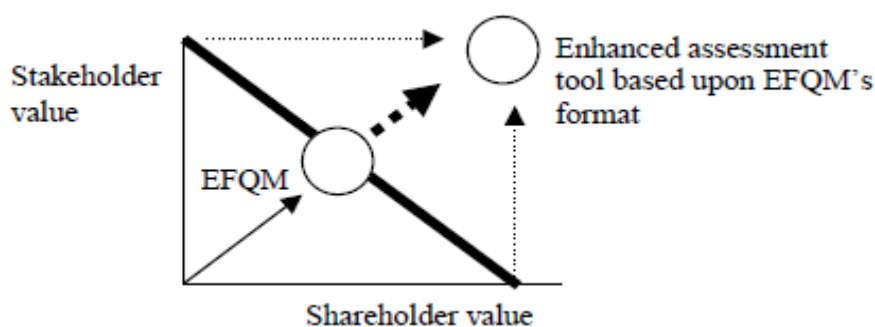
τα ενδιαφερόμενα μέρη(stakeholders)	να δημιουργούν προστιθέμενη αξία σε αυτούς.	τους. Αυτή η προσέγγιση υποστηρίζει την πραγμάτωση της πολιτικής και στρατηγικής και ικανοποιεί πλήρως όλους τους εμπλεκόμενους κοινωνικούς εταίρους και δημιουργεί προστιθέμενη οικονομική, κοινωνική και οικολογική αξία για αυτούς.
<i>Αποτελέσματα στους Πελάτες:</i> Οι άριστες επιχειρήσεις περιεκτικά μετρούν και επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα σε σχέση με τους πελάτες τους.	Οι άριστες επιχειρήσεις περιεκτικά μετρούν και επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα ως προς τους πελάτες τους για όφελος της επιχείρησης.	Οι άριστες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν, μετρούν και διατηρούν διατηρήσιμα οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά αποτελέσματα σε σχέση με τους πελάτες τους των οποίων λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες όλων των δυνητικών τους πελατών.
<i>Αποτελέσματα στους Εργαζομένους :</i> Οι άριστες επιχειρήσεις περιεκτικά μετρούν και επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα σε σχέση με τους εργαζομένους τους.	Οι άριστες επιχειρήσεις περιεκτικά επιτυγχάνουν, ελέγχουν και μετρούν εξαιρετικά αποτελέσματα σε σχέση με τους εργαζομένους τους.	Οι άριστες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν, μετρούν και διατηρούν διατηρήσιμα αποτελέσματα σε σχέση με την ευημερία, την επαγγελματική συνεισφορά και την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων τους, με γνώμονα τους οικονομικούς, κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς στόχους της επιχείρησης.
<i>Αποτελέσματα στην Κοινωνία:</i> Οι άριστες επιχειρήσεις μετρούν και επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα σε σχέση με την κοινωνία.	Οι άριστες επιχειρήσεις περιεκτικά επιτυγχάνουν, μετρούν και ελέγχουν εξαιρετικά αποτελέσματα σε σχέση με τις συνεργασίες και τους πόρους τους που βελτιώνουν την οικονομική θέση της επιχείρησης.	Οι άριστες επιχειρήσεις κινητοποιούν, επιτυγχάνουν, μετρούν και διατηρούν διατηρήσιμα οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά αποτελέσματα ως προς την κοινωνία.
<i>Κύρια Αποτελέσματα Επίδοσης:</i> Οι άριστες επιχειρήσεις περιεκτικά μετρούν και επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα σε σχέση με τα κύρια στοιχεία της πολιτικής και στρατηγικής τους.	Οι άριστες επιχειρήσεις περιεκτικά επιτυγχάνουν, μετρούν και ελέγχουν εξαιρετικά αποτελέσματα σε σχέση με τα κύρια χρηματοοικονομικά στοιχεία της πολιτικής και στρατηγικής τους.	Οι άριστες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν, μετρούν και διατηρούν διατηρήσιμα αποτελέσματα ως προς κύρια οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά στοιχεία της πολιτικής και στρατηγικής τους.

Πίνακας B-10: Τα κριτήρια του EFQM από την πλευρά των μετόχων και των υπόλοιπων κοινωνικών εταίρων

(πηγή: Marrewijk et al,2004)

Παρατηρούμε ότι υπάρχει διαφορετική προσέγγιση των κριτηρίων από την πλευρά των μετόχων και διαφορετική από την πλευρά των υπόλοιπων ενδιαφερόμενων μερών. Οι μέτοχοι εξετάζουν όλες τις πτυχές της επιχείρησης σε σχέση με την εσωτερική της αξία και υπό το πρίσμα των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων. Η άριστη επιχείρηση για αυτούς είναι κατεξοχήν αυτή που μεγιστοποιεί τον πλούτο τους και νοιάζεται μόνο για τους πελάτες της κι αυτό για δικό της και μόνο όφελος. Οι κοινωνικοί εταίροι εξετάζουν την αξία της επιχείρησης υπό το πρίσμα των 3P's (People- Planet-Profit) και θεωρούν ότι μία καθόλα άριστη επιχείρηση είναι εκείνη που εξισορροπεί το δικό της όφελος με το όφελος της **κοινωνίας** και με το όφελος του **πλανήτη-περιβάλλοντος**.

Η θεωρία του μοντέλου EFQM παρατηρούμε ότι συνάδει κυρίως με την προσέγγιση των κοινωνικών εταίρων. Ωστόσο σύμφωνα με τους Marrewijk et al(2004) η αλήθεια για το τί ισχύει στην πραγματικότητα βρίσκεται κάπου ανάμεσα στις δύο προσεγγίσεις. Για αυτό λοιπόν προτείνουν ένα βελτιωμένο εργαλείο αξιολόγησης για τις επιχειρήσεις που θα βασίζεται μεν στη φόρμα του μοντέλου EFQM, αλλά θα λαμβάνει υπόψην της και τις δύο αυτές προσεγγίσεις. Όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα, σκοπός μίας άριστης επιχείρησης είναι να πάει από το τωρινό σημείο που ικανοποιείται από το EFQM μοντέλο σε ένα παραπάνω σημείο όπου δημιουργείται άριστη αξία τόσο για τους μετόχους (shareholders), όσο και για τους υπόλοιπους κοινωνικούς εταίρους(stakeholders).



Σχήμα B-11: Το «άριστο σημείο» για μετόχους και κοινωνικούς εταίρους

(πηγή: Marrewijk et al,2004)

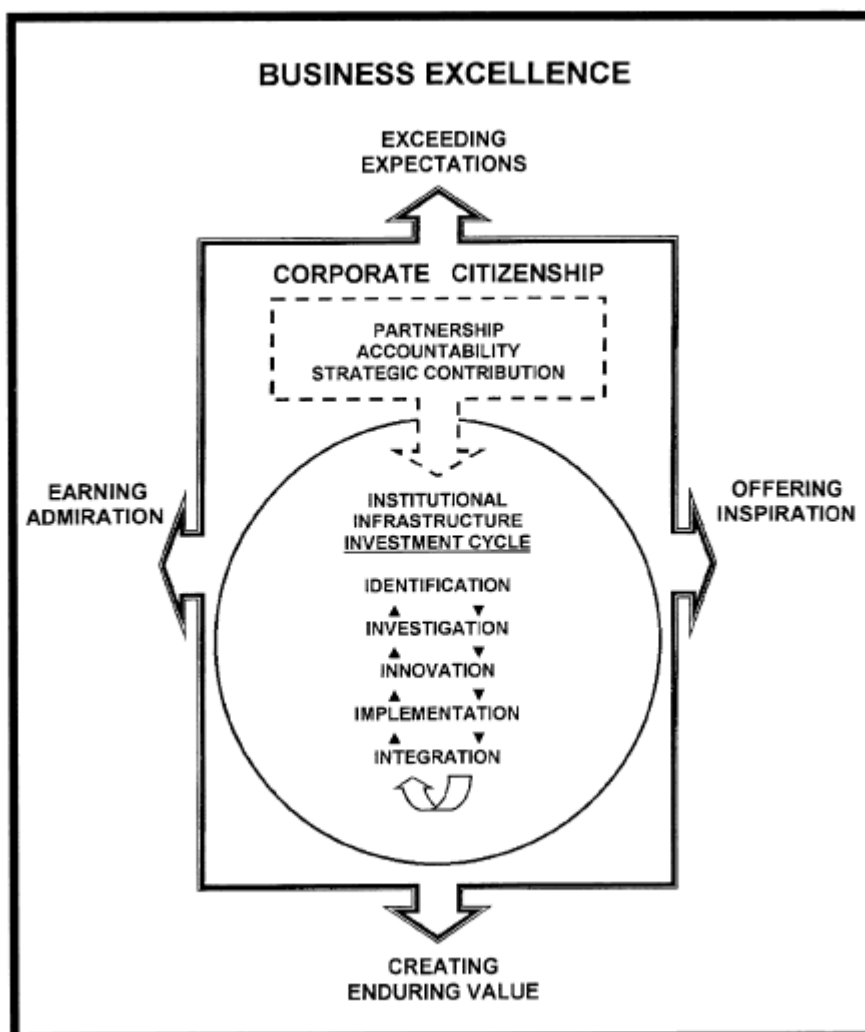
Έτσι σύμφωνα με το νέο διευρυμένο μοντέλο οι βαθμοί που συμπληρώνουν οι εταιρίες που επιθυμούν να θεωρηθούν άριστες αυξάνονται και αυξάνεται η δέσμευσή τους στην ΕΚΕ.

vii. Το πλαίσιο των Vidaver-Cohen και Altman για την Επιχειρηματική Αριστεία και την ιδιότητα του Εταιρικού Πολίτη

Η Επιχειρηματική Αριστεία σύμφωνα με τις Vidaver-Cohen και Altman(2000) τον 21^ο αιώνα δε θα μετράται με δείκτες όπως η παραγωγικότητα, η κερδοφορία ή η ικανοποίηση μόνο των πελατών. Η άριστη επιχείρηση θα είναι αυτή που θα **ξεπερνά τις προσδοκίες** , θα **κερδίζει το θαυμασμό**, θα **προσφέρει έμπνευση** και θα **δημιουργεί συνεχώς αξία**. Η ΕΚΕ θα βοηθήσει τις εταιρίες να επιτύχουν αυτούς τους στόχους. Συγκεκριμένα οι δύο συγγραφείς δίνουν έμφαση στην **ιδιότητα του «Εταιρικού Πολίτη»**. Η επιχείρηση που κατέχει την ιδιότητα του Εταιρικού Πολίτη ξεπερνά τις προσδοκίες όλων των κοινωνικών εταίρων(exceeding expectionations) , που σημαίνει ότι τα διοικητικά στελέχη ασχολούνται και με κοινωνικά προβλήματα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, βλέποντας το λύσιμό τους σαν επένδυση για το μέλλον. Επίσης οι εταιρίες που κατέχουν την ιδιότητα του Εταιρικού Πολίτη κερδίζουν το θαυμασμό παγκοσμίως(earning admiration). Συγχρόνως, μία κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση μπορεί να αποτελέσει έμπνευση(offering inspiration) τόσο εσωτερικά , όσο και εξωτερικά της επιχείρησης. Για τους εργαζομένους μία κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση αποτελεί πρότυπο και δημιουργεί αφοσιωμένους εργαζομένους. Έξω από την επιχείρηση μία τέτοια εταιρία μπορεί να αποτελέσει παράδειγμα προς μίμηση για άλλες εταιρίες ή για το δημόσιο τομέα και για κρατικούς φορείς σε τομείς που υπάρχει υστέρηση κοινωνικής προσφοράς. Τελευταία, η κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση προσθέτει συνεχώς αξία (creating enduring value)στο προϊόν της καθότι αυξάνει την επίδοσή της όχι μόνο σε οικονομικό επίπεδο αλλά και σε κοινωνικό και σε περιβαλλοντικό. Εσωτερικά ,ένα

συνεχώς εκπαιδευμένο προσωπικό αυξάνει την αξία του προϊόντος και της ίδιας της εταιρίας και εξωτερικά μία κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση με «καθαρό μητρώο» σε περιβαλλοντικά ζητήματα αυξάνει την φήμη της και αυτό συγχρόνως αυξάνει την αξία της μετοχής της.

Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται πώς συνδέουν οι δύο συγγραφείς την Επιχειρηματική Αριστεία με την ιδιότητα του Εταιρικού Πολίτη, και κατ'επέκταση με την Επιχειρηματική Ηθική.



Σχήμα Β-12: Η σύνδεση της ΕΑ με την ιδιότητα του Εταιρικού Πολίτη

(πηγή: Vidaver-Cohen ,Altman(2000)

Βασικό συστατικό λοιπόν της Επιχειρηματικής Αριστείας είναι η ιδιότητα του «Εταιρικού Πολίτη» σύμφωνα με τις Vidaver-Cohen και

Altman(2000) . Προϋποθέσεις για τη σωστή λειτουργία της ιδιότητας αυτής είναι να είναι μετρήσιμη και να μετριέται με πρότυπα κοινωνικής ευθύνης, να στηρίζεται σε συνεργασίες της εταιρίας με κρατικούς φορείς , το δημόσιο τομέα και άλλες εταιρίες και να τίθεται σε στρατηγικής σημασίας θέμα κάθε φορά από πλευράς της εταιρίας. Οι εταιρίες στα πλαίσια ενός λεγόμενου “θεσμικού κύκλου υποδομών και επενδύσεων”(institutional infrastructure investment cycle) καλούνται να λειτουργούν προληπτικά για την κοινωνία. Μέσω μίας κυκλικής διαδικασίας, πρέπει να αναγνωρίζουν τους κοινωνικούς κινδύνους και απειλές, να τους ανιχνεύουν, κατόπιν να καινοτομούν με λύσεις και ιδέες και να τις εφαρμόζουν στην πράξη, ενσωματώνοντας όλη αυτή τη διαδικασία σε στρατηγικό επίπεδο. Έτσι θα κερδίσουν τον τίτλο της επιχειρηματικά άριστης επιχείρησης με πιστούς πελάτες και εργαζομένους και με ικανοποιημένους όλους τους κοινωνικούς εταίρους.

Στη συνέχεια ακολουθεί ένας πίνακας με τη σύνοψη όλων των παραπάνω μοντέλων/προτάσεων που αναφέρθηκαν .

Τα μοντέλα	Κύρια χαρακτηριστικά	Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά	Πρότασεις συγγραφέων	Είπαν για την Επιχειρηματική Αριστεία..
Το μοντέλο EKE των Moir & Wood	Αρχές κοινωνικής ευθύνης→διαδικασίες κοινωνικής ανταπόκρισης→αποτελέσματα εταιρικής συμπεριφοράς		Ενσωμάτωση της EKE σε ένα διευρυμένο μοντέλο EA	
Η κλίμακα των Kok et al	Κλίμακα ελέγχου της EKE στα πλαίσια της ΔΟΠ (ad-hoc/συναλλακτικά ήθη/αναγνώριση ηθικής/ηθική αλλαγής)		Χρησιμοποίηση της κλίμακας σε ένα μοντέλο ΔΟΠ-Αριστείας για τη μέτρηση της EKE	
Το μοντέλο των McAdam & Leonard	Σύνδεση των δύο ανωτέρω μοντέλων		Προσθήκη επιπλέον υποκριτηρίων στα ήδη υπάρχοντα	

			μοντέλα ΕΑ με κατεύθυνση την ΕΚΕ	
Οι διαστάσεις του Zwetsloot-η μήτρα του Conti	-Κάνω τα πράγματα σωστά από την πρώτη στιγμή -Κάνω τα σωστά πράγματα -Μήτρα του Conti που συνδυάζει τα δύο παραπάνω -Συνεχής Βελτίωση κ Καινοτομία		-Εισαγωγή νέων μοντέλων ΔΟΠ που εμπεριέχουν αξίες σε επίπεδο εταιρίας/ατόμου -ηθική κ ΕΚΕ ως θέματα στρατηγικής σημασίας	Επιχειρηματικά Άριστη είναι η επιχείρηση που κάνει τα σωστά πράγματα με το σωστό τρόπο
Το μοντέλο Οργανωσιακής Βελτίωσης του Conti	Οργανωσιακά μέσα(ηγεσία,οργανωσιακή δομή,στρατηγική,πολιτικές , άνθρωποι, πόροι,συνεργασίες,διαδικασίες)→ οργανωσιακοί σκοποί(σκοπός-αποστολή εταιρίας)	-Ξεχωρίζει τους πελάτες από τους υπόλοιπους κοινωνικούς εταίρους και θέτει σε εξέχουσα θέση το κομμάτι των δευτέρων -Κομβικά σημεία: Ηγεσία+Ανθρώπινοι Πόροι	Διατυπώνει ένα νέο μοντέλο για την ΕΑ	Η Επιχειρηματική Αριστεία προκύπτει όταν επωφελούνται ισάξια όλοι οι κοινωνικοί εταίροι
Η μελέτη των Marrewijk et al	Προσέγγιση των μετόχων και των υπόλοιπων κοινωνικών εταίρων για κάθε κριτήριο του EFQM		Βελτιωμένο εργαλείο αξιολόγησης για τις επιχειρήσεις με βάση του τη φόρμα του EFQM λαμβάνοντας υπόψη τις δύο προσεγγίσεις	Άριστη είναι η επιχείρηση εκείνη που εξισορροπεί το δικό της όφελος με αυτό της κοινωνίας και του πλανήτη/περιβάλλοντος
Το πλαίσιο των Vidaver-Cohen κ Altman	Βασικό συστατικό για την ΕΑ είναι η ιδιότητα του Εταιρικού Πολίτη	-Αναγνώριση κοινωνικών κινδύνων από τις εταιρίες -Ανίχνευση -Καινοτόμες λύσεις -Εφαρμογή	Μέτρηση της ΕΑ με βάση την ιδιότητα του Εταιρικού Πολίτη	Άριστη είναι η επιχείρηση που ξεπερνά τις προσδοκίες όλων των κοινωνικών εταίρων, κερδίζει θαυμασμό,προσφέρει έμπνευση και

		στην πράξη -ενσωμάτωση διαδικασίας σε στρατηγικό επίπεδο		προσθέτει συνεχώς αξία στο προϊόν και τη μετοχή της εταιρίας
--	--	--	--	--

Πίνακας B-13: Σύνοψη των μοντέλων σύνδεσης Επιχειρ.Ηθικής & ΕΑ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

Η μέχρι τώρα ενασκόπηση της βιβλιογραφίας περί Επιχειρηματικής Ηθικής από τη μία και περί Επιχειρηματικής Αριστείας από την άλλη προσδίδει ένα ισχυρό πάτημα στην απόδειξη του πόσο συναφείς είναι οι δύο έννοιες μεταξύ τους. Όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω, ήδη αρκετοί συγγραφείς ασχολήθηκαν με την εξέταση της συσχέτισης των δύο εννοιών εισάγοντας εμπλουτισμένα μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας με έννοιες όπως η Επιχειρηματική Ηθική και η ΕΚΕ. Ενδιαφέρον ωστόσο παρουσιάζει πέρα από τη θεωρητική σκοπιά ,να εξεταστεί και το τί συμβαίνει στην πράξη, και συγκεκριμένα στην Ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα.

Ως βασική παραδοχή της έρευνας λήφθηκε ότι: *η Επιχειρηματική Αριστεία είναι μία εξαρτημένη μεταβλητή που εξαρτάται από μία σειρά ανεξάρτητων μεταβλητών*, όπως: η ηγεσία της εταιρίας, ο βαθμός εστίασης στην επίτευξη των στόχων της εταιρίας, η δημιουργία αξίας στον πελάτη, η βελτίωση των διαδικασιών και των συστημάτων, η βελτίωση των αποτελεσμάτων, η ευελιξία /ευμεταβλητότητα, η μάθηση-καινοτομία-συνεχής βελτίωση, **οι ικανοποιημένοι /ενθουσιώδεις εργαζόμενοι, η ιδιότητα του εταιρικού πολίτη /σωστή περιβαλλοντική πολιτική, η δημιουργία αξίας στους υπόλοιπους κοινωνικούς εταίρους**. Οι συγκεκριμένες μεταβλητές είναι απόρροια των αρχών της Επιχειρηματικής Αριστείας και η επιλογή τους βασίστηκε σε ένα ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης για τις επιχειρήσεις ως προς την ΕΑ (βλ. Παράρτημα Γ). Στην παρούσα έρευνα απομονώθηκαν οι τρεις

μεταβλητές που παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για το υπό εξέταση θέμα. Επομένως η βασική υπόθεση της έρευνας είναι:

H1: Η Επιχειρηματική Αριστεία εξαρτάται 1) από το βαθμό ικανοποίησης/ ενθουσιασμού των εργαζομένων ,2) από το βαθμό που κατέχει η εταιρία την ιδιότητα του Εταιρικού Πολίτη-το βαθμό εφαρμογής περιβαλλοντικής πολιτικής και 3) το βαθμό που η εταιρία δημιουργεί αξία στους κοινωνικούς εταίρους.

Συγκεκριμένα, μέσω δομημένης έρευνας, θα ελεγχθεί ο βαθμός συσχέτισης των δύο εννοιών(Επιχειρηματική Ηθική-Επιχειρηματική Αριστεία) από τις εταιρίες και επίσης θα εξεταστεί αν οι εταιρίες που τηρούν κάποιο πρότυπο Επιχειρηματικής Αριστείας /Επιχειρηματικής Ηθικής ή Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, εναρμονίζουν την καθημερινή τους πρακτική με πράξεις κοινωνικής υπευθυνότητας, δηλαδή αν τα ισχύοντα πρότυπα συνάδουν με πράξεις ΕΚΕ και Επιχειρηματικής Ηθικής ή όχι.(Ελλείψει ενός ικανοποιητικού αριθμού εταιριών που ακολουθούν κάποιο πρότυπο Επιχειρηματικής Αριστείας, διευρύνθηκε η γκάμα προτύπων υπό εξέταση, με τα πρότυπα Επιχειρηματικής Ηθικής και ΕΚΕ). Επίσης θα ελεγχθεί η άποψη των ερωτώμενων εταιριών για την Οικονομική διάσταση της ΕΚΕ για την οποία έγινε αναφορά στο Α' μέρος, δηλαδή αν οι πράξεις κοινωνικής υπευθυνότητας συντείνουν σε μία αύξηση στην αξία της μετοχής. Τέλος, θα γίνει αναφορά σε δημογραφικά στοιχεία των ελληνικών εταιριών(εγχώριων και θυγατρικών πολυεθνικών) που απάντησαν στην έρευνα.

Γ' ΜΕΡΟΣ

ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο σκοπός της έρευνας είναι να καταγράψει την άποψη των εταιριών σχετικά με τις έννοιες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, της Επιχειρηματικής Ηθικής και της Επιχειρηματικής Αριστείας και πιο συγκεκριμένα να προσπαθήσει να εξετάσει το βαθμό συσχέτισης της Επιχειρηματικής Αριστείας με την Επιχειρηματική Ηθική. Επίσης να ελέγξει αν οι εταιρίες που τηρούν κάποιο πρότυπο ακολουθούν πρακτικές κοινωνικής υπευθυνότητας.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σε μία προσπάθεια διερεύνησης του ελληνικού επιχειρηματικού γίνεσθαι γύρω από το υπό εξέταση θέμα, διεξήχθη μία ποσοτική έρευνα σε εταιρίες στην Ελλάδα με τη χρήση ερωτηματολογίου. Η έρευνα έλαβε χώρα από τις 10/1/2014 έως τις 31/1/2014 και έγινε ηλεκτρονικά, μέσω της απευθείας ηλεκτρονικής αποστολής του ερωτηματολογίου στον αρμόδιο εκπρόσωπο της κάθε εταιρίας αφού πρώτα έγινε μία τηλεφωνική επικοινωνία και σχετική ενημέρωση. Οι εταιρίες που απάντησαν εδρεύουν κυρίως στην ευρύτερη περιοχή του νομού Αττικής αλλά και κάποιες σε υπόλοιπους νομούς της ηπειρωτικής χώρας. Συνολικά απάντησαν 50 εταιρίες, οι επωνυμίες των οποίων φαίνονται στο Παράρτημα Α μαζί με τον κλάδο στον οποίο ανήκουν. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας αποτελούνταν κυρίως από δομημένες ερωτήσεις(30) μέσω κλίμακας Likert και τέλος από κάποιες άλλες πολλαπλών επιλογών και ελεύθερης συμπλήρωσης σχετικά με γενικά χαρακτηριστικά των εταιρειών(κλάδος,τζίρος,αριθμός προσωπικού,κτλ) (Παράρτημα Β).

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Έγινε προσπάθεια το δείγμα να είναι όσο το δυνατόν αντιπροσωπευτικότερο. Ωστόσο παρουσιάστηκαν εμπόδια στη συλλογή των ερωτηματολογίων λόγω της άρνησης αρκετών εταιριών να απαντήσουν πρώτον για λόγους εμπιστευτικότητας(παρότι ήταν ξεκάθαρο το γεγονός ότι η έρευνα διεξάγεται καθαρά για ακαδημαϊκούς λόγους) και δεύτερον λόγω φόρτου εργασίας των στελεχών που θα απαντούσαν.

Επίσης δυσκολία παρουσιάστηκε κατά τη διάρκεια επικοινωνίας με αρκετές εταιρίες στο να βρεθεί το αρμόδιο διοικητικό στέλεχος που θα συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο, καθώς υπήρχε ασάφεια ως προς το ποιός είναι ο πλέον αρμόδιος στο να απαντήσει. Οι περισσότεροι υπεύθυνοι για θέματα ΕΚΕ ήταν συγχρόνως και διευθυντές στο τμήμα επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων, ή στο τμήμα μάρκετινγκ ή στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.

Επίσης, στους περιορισμούς προστίθεται και το μικρό χρονικό διάστημα που διεξήχθη η έρευνα κάτι που καθιστά το δείγμα σχετικά μικρό.

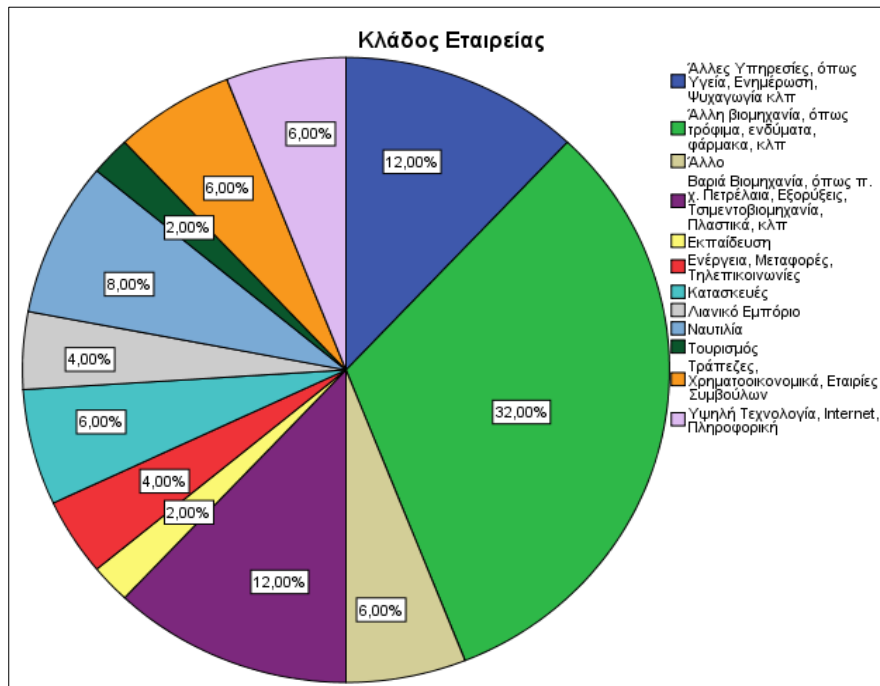
ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην ανάλυση της έρευνας, η πρώτη μεταβλητή για λόγους συντομίας θα χαρακτηρίζεται **“Εργαζόμενοι”**(W-Workers),η δεύτερη μεταβλητή θα χαρακτηρίζεται **“Κοινωνία-Περιβάλλον”**(SE-Society/Environment) και η τρίτη **“Λοιποί Κοινωνικοί Εταίροι”**(ST-Stakeholders). Αυτές αποτελούν τις ανεξάρτητες μεταβλητές και η Επιχειρηματική Αριστεία(BE-Business Excellence) αποτελεί την εξαρτημένη. Επίσης από το ερωτηματολόγιο προκύπτει και μία ακόμη εξαρτημένη μεταβλητή η **Οικονομική Διάσταση της ΕΚΕ**(αύξηση της αξίας της μετοχής της εταιρίας). Οι μεταβλητές αναλύονται διεξοδικότερα στην ποσοτική ανάλυση της έρευνας.

ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

1.ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ

Οι εταιρείες του δείγματος εκπροσωπούν συγκεκριμένους κλάδους της επιχειρηματικότητας. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εταιρειών του δείγματος (32%) όπως φαίνεται και από το ακόλουθο γράφημα πίτας αντιπροσωπεύει ο κλάδος των τροφίμων, ενδυμάτων, φαρμάκων, κλπ., ενώ το 12% των εταιρειών ακολουθεί και αντιπροσωπεύει εταιρείες του κλάδου υγείας, ενημέρωσης και ψυχαγωγίας, αλλά και ισόποσο ποσοστό του 12% αντιπροσωπεύει εταιρείες βαριάς βιομηχανίας. Κλάδοι των εταιρειών που εμφανίζουν μικρότερη συχνότητα είναι ο τουρισμός και τράπεζες (2%) και η εκπαίδευση (2%).



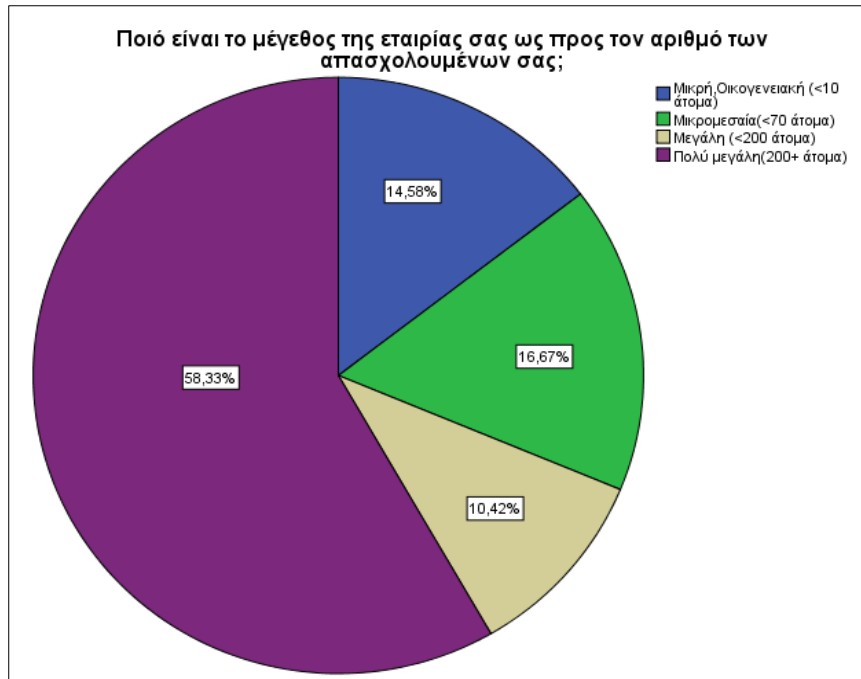
Γράφημα Γ-1. Κλάδος των Επιχειρήσεων του δείγματος της παρούσας ανάλυσης.

Οι υπεύθυνοι των εταιρειών κλήθηκαν να απαντήσουν για το μέγεθος της εταιρείας τους ως προς τον αριθμό των απασχολούμενων. Το 58.3% των εταιρειών απασχολεί περισσότερα από 200 άτομα και ορίζονται ως πολύ μεγάλες εταιρείες, το 10% των εταιρειών απασχολεί από 70-200 άτομα και ορίζονται ως μεγάλες εταιρείες, ενώ το 16.67% αντιπροσωπεύει τις μικρομεσαίες εταιρείες με εργατικό δυναμικό από 10 έως 70 άτομα. Τέλος, το 14.58% εταιρειών του δείγματος αντιπροσωπεύει τις μικρές οικογενειακές εταιρείες με λιγότερο από 10 εργαζόμενους.(Για τη διευκόλυνση της έρευνας, ακολουθήθηκε διαφορετική κλιμάκωση σε σχέση με τον αριθμό απασχολούμενων)

Πίνακας Γ- 1. Ποιό είναι το μέγεθος της εταιρίας σας ως προς τον αριθμό των απασχολούμενων σας;

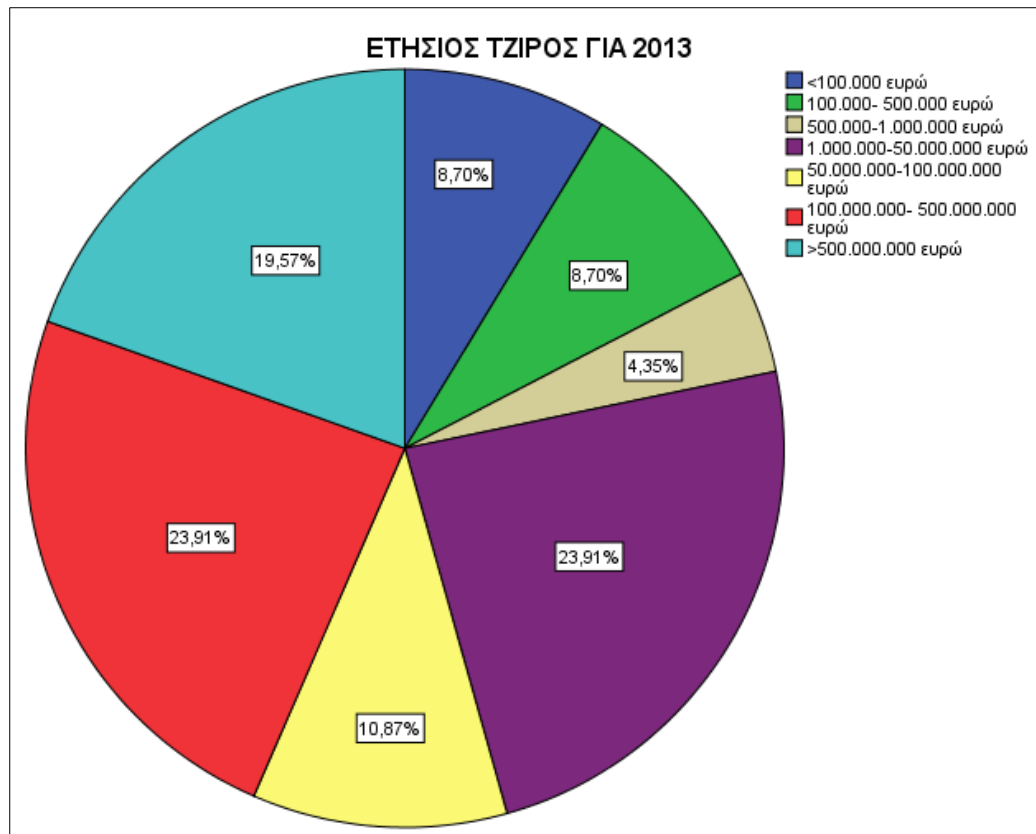
		Συχνότητα	Συχνότητα (%)	Συχνότητα(%) (μη Αθροιστική ελλιπείς τιμές)	Αθροιστική Συχνότητα (%)
Valid	Μικρή,Οικογενειακή (<10 άτομα)	7	14,0	14,6	14,6
	Μικρομεσαία(<70 άτομα)	8	16,0	16,7	31,3
	Μεγάλη (<200 άτομα)	5	10,0	10,4	41,7
	Πολύ μεγάλη(200+ άτομα)	28	56,0	58,3	100,0
	Total	48	96,0	100,0	
Missing	System	2	4,0		
Total		50	100,0		

Ακολουθεί το γράφημα πίτας που αναπαριστά το μέγεθος των εταιρειών του δείγματος.



Γράφημα Γ-2. Μέγεθος των εταιρειών του δείγματος ως προς τον αριθμό των απασχολούμενων.

Όσον αφορά τον ετήσιο τζίρο των εταιρειών του δείγματος, φαίνεται ότι το 19.5% παρουσιάζουν ετήσιο τζίρο άνω των 500.000.000 ευρώ, ενώ οι εταιρείες με ετήσιο τζίρο από 100.000.000 ευρώ έως 500.000.000 απαρτίζουν το 23.91%. Το 10.87% αντιπροσωπεύει τις εταιρείες του δείγματος με ετήσιο τζίρο από 50.000.000 ευρώ έως 100.000.000 ευρώ. Αρκετά μεγάλο ποσοστό (23.91%) παρουσιάζουν και οι εταιρείες με τζίρο 1.000.000 ευρώ έως 50.000.000 ευρώ. Μόλις το 4.35% αντιπροσωπεύει τις εταιρείες ετήσιου τζίρου 500.000-1.000.000 ευρώ. Το 8.7% των εταιρειών δηλώνουν ετήσιο τζίρο από 100.000 ευρώ έως 500.000 ευρώ. Ομοίως, 8.7% των εταιρειών αντιπροσωπεύει εταιρείες με ετήσιο τζίρο μικρότερο των 100.000 ευρώ.



Γράφημα Γ-3. Ετήσιος τζίρος των εταιρειών του δείγματος.

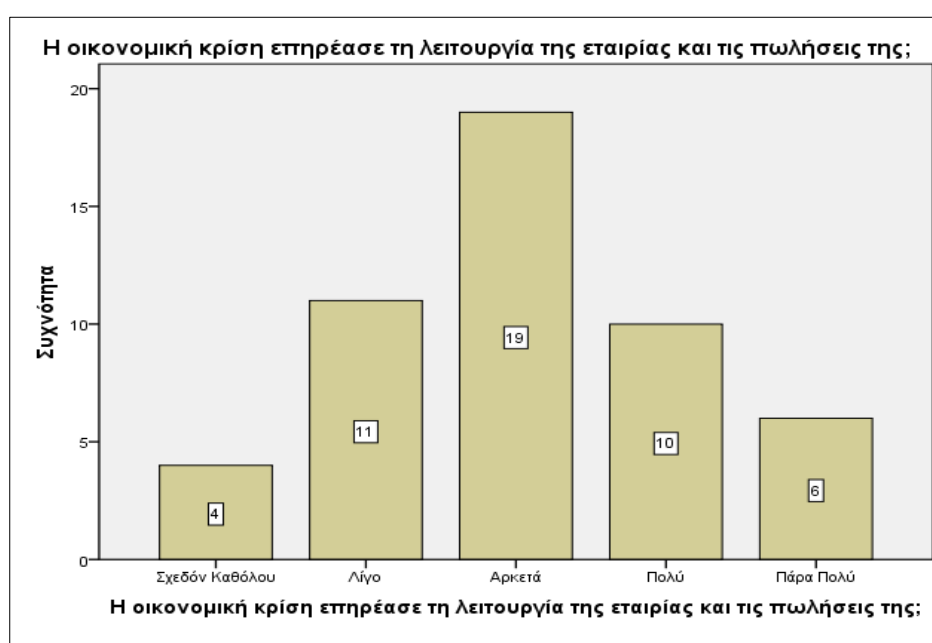
Στην ερώτηση αν η οικονομική κρίση επηρέασε τη λειτουργία της εταιρείας και τις πωλήσεις, οι ερωτώμενοι απάντησαν ως εξής. Το 38% των ερωτηθέντων απάντησε αρκετά, ενώ ακολουθεί το 22%, όπου απάντησε λίγο στην συγκεκριμένη ερώτηση. Το 20% δήλωσε πολύ, το 12% πάρα πολύ, ενώ μόλις το 8% δήλωσε σχεδόν καθόλου. Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζεται η κατανομή συχνότητας της συγκεκριμένης ερώτησης.

Πίνακας Γ-2. Η οικονομική κρίση επηρέασε τη λειτουργία της εταιρείας και τις πωλήσεις της;

		Συχνότητα	Συχνότητα(%)	Αθροιστική Συχνότητα (%)
Valid	Σχεδόν Καθόλου	4	8,0	8,0

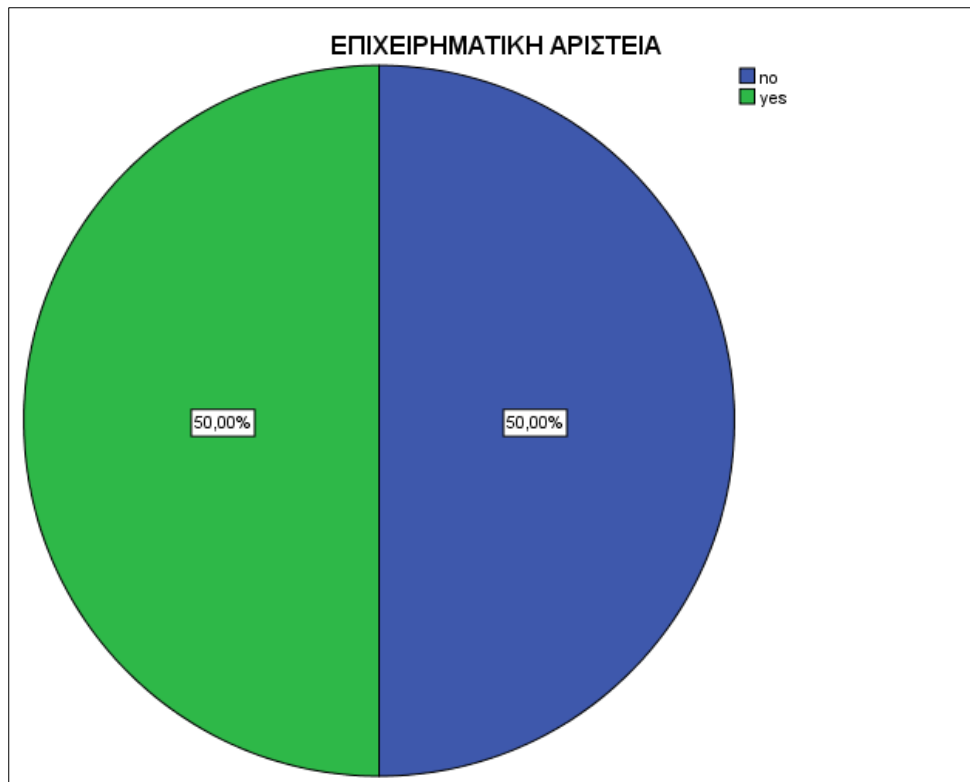
Λίγο	11	22,0	30,0
Αρκετά	19	38,0	68,0
Πολύ	10	20,0	88,0
Πάρα Πολύ	6	12,0	100,0
Total	50	100,0	

Ακολουθεί η γραφική απεικόνιση της κατανομής συχνότητας των απαντήσεων των ερωτώμενων για τις επιδράσεις της οικονομικής κρίσης με τη βοήθεια του ιστογράμματος.



Γράφημα Γ-4. Απαντήσεις των ερωτώμενων για τις επιδράσεις της οικονομικής κρίσης στην λειτουργία των εταιρειών του δείγματος.

Επιπλέον, οι ερωτώμενοι δήλωσαν για το αν η εταιρεία τους τηρεί κάποιο πρότυπο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, Επιχειρηματικής Ηθικής, Περιβαλλοντικό πρότυπο ή αν ακολουθούν κάποιο μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας. Το 50% των εταιρειών δήλωσε ότι τηρεί κάποιο πρότυπο, ενώ το υπόλοιπο 50% δεν ακολουθεί. Ισόποση αναλογία στις απαντήσεις των ερωτώμενων δηλώθηκαν.



Γράφημα Γ-5. Απαντήσεις των ερωτώμενων για την Επιχειρηματική Αριστεία των εταιρειών του δείγματος.

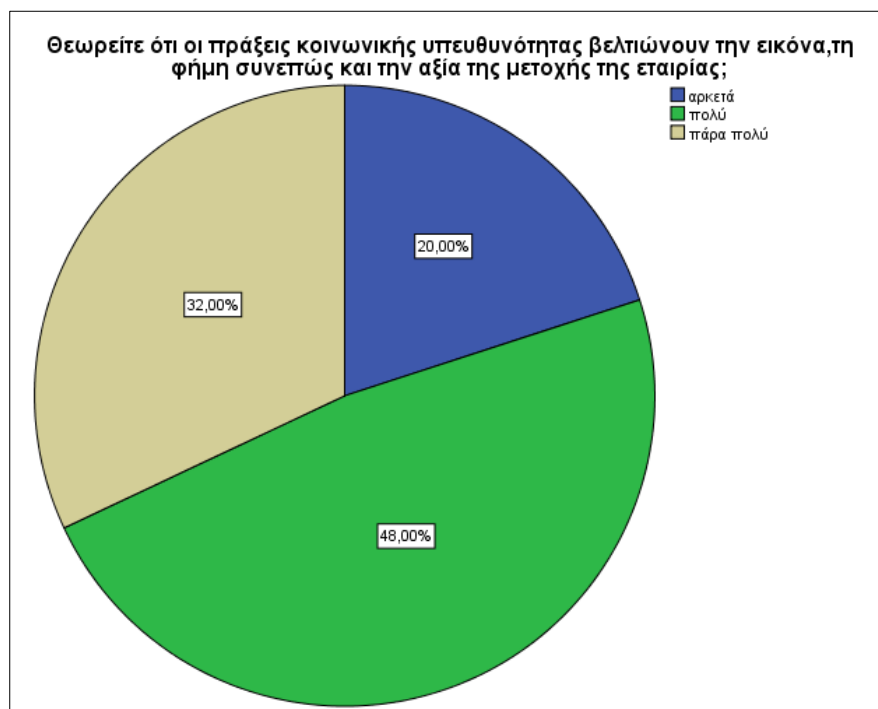
Στην ερώτηση αν θεωρούν οι συμμετέχοντες ότι οι πράξεις κοινωνικής υπευθυνότητας βελτιώνουν την εικόνα, τη φήμη συνεπώς και την αξία της μετοχής της εταιρίας, τα αποτελέσματα διαμορφώθηκαν ως εξής. Το 20% δήλωσε αρκετά, το συντριπτικό ποσοστό της τάξεως του 48% δήλωσε πολύ και το 32% δήλωσε πάρα πολύ. Συμφωνεί το μεγαλύτερο ποσοστό λοιπόν των ερωτηθέντων με την συγκεκριμένη ερώτηση της παρούσας έρευνας.

Πίνακας Γ-3. Θεωρείτε ότι οι πράξεις κοινωνικής υπευθυνότητας βελτιώνουν την εικόνα, τη φήμη συνεπώς και την αξία της μετοχής της εταιρίας;

		Συχνότητα	Συχνότητα (%)	Αθροιστική Συχνότητα
Valid	Αρκετά	10	20,0	20,0
	Πολύ	24	48,0	68,0

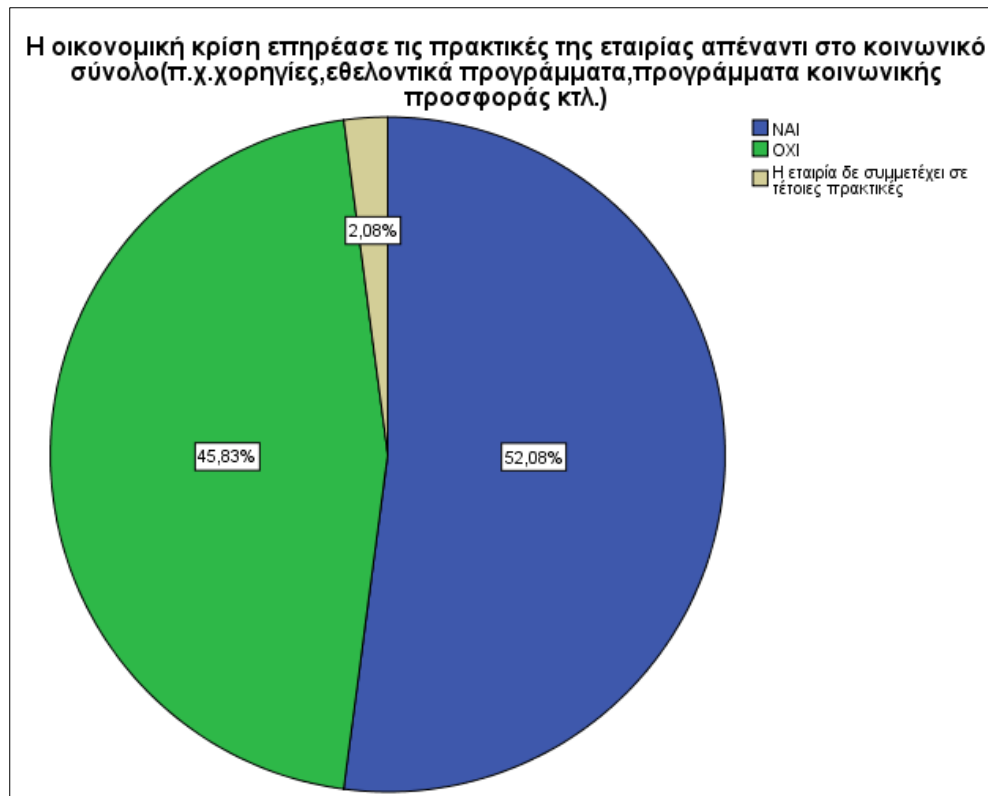
πάρα	16	32,0	100,0
πολύ			
Total	50	100,0	

Ακολουθεί η γραφική απεικόνιση που αναπαριστά τις απαντήσεις των ερωτηθέντων για την συγκεκριμένη ερώτηση.



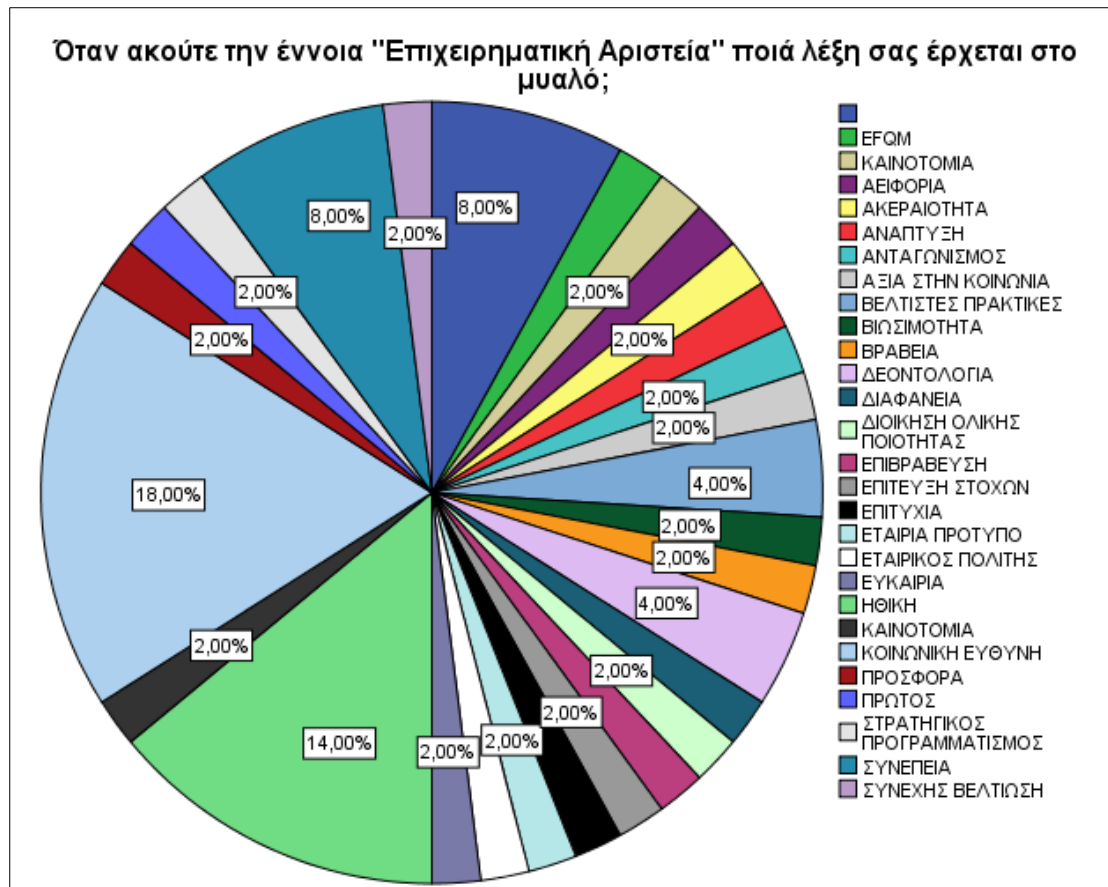
Γράφημα Γ-6. Απαντήσεις των ερωτώμενων για τη συνεισφορά της κοινωνικής υπευθυνότητας στην εικόνα, φήμη και αξία της μετοχής των εταιρειών του δείγματος.

Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στο γεγονός αν η οικονομική κρίση επηρέασε τις πρακτικές της εταιρίας απέναντι στο κοινωνικό σύνολο (π.χ. χορηγίες, εθελοντικά προγράμματα, προγράμματα κοινωνικής προσφοράς κτλ.). Μόλις, 1 εταιρεία δεν συμμετέχει σε τέτοιου είδους πρακτικές (2%). Το 50% απάντησε ότι επηρεάζονται οι δράσεις αυτές από τις οικονομικές κρίσης, ενώ το 44% δήλωσε όχι.



Γράφημα Γ-7. Απαντήσεις των ερωτώμενων για τις επιδράσεις της οικονομικής κρίσης στην προσφορά των εταιρειών του δείγματος στο κοινωνικό σύνολο.

Τέλος, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στο τι τους έρχεται στο μυαλό όταν ακούν την λέξη Επιχειρηματική Αριστεία. Συνεπώς, δόθηκαν πολλές απαντήσεις στην ανοιχτού τύπου ερώτηση, όπως Καινοτομία, Βραβεία, Ηθική, Προσφορά, Στρατηγικός Προγραμματισμός, Συνέπεια και Διαφάνεια. Ακολουθεί η γραφική απεικόνιση των απαντήσεων, καθώς παρουσιάζονται οι ποσοστιαίες συχνότητες όλων των απαντήσεων. Παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (18%) απαντά “Κοινωνική Ευθύνη”, με το 14% να ακολουθεί και να απαντά “Ηθική”.



Γράφημα Γ-8. Απαντήσεις των ερωτώμενων για τι τους έρχεται στο μυαλό όταν ακούν την λέξη Επιχειρηματική Αριστεία.

2. ΕΡΜΗΝΕΥΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ

2.1 .ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ

2.1.1. Επιχειρηματική Αριστεία

Η Επιχειρηματική Αριστεία μετρά αν τηρούν οι ερευνώμενες εταιρείες κάποιο πρότυπο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ,Επιχειρηματικής Ηθικής, Περιβαλλοντικό και Επιχειρηματικής Αριστείας.

Έτσι λοιπόν, χρησιμοποιήθηκε η αντίστοιχη ερώτηση του ερωτηματολογίου «Τηρείτε κάποιο πρότυπο Εταιρικής Κοινωνικής

Ευθύνης, Επιχειρηματικής Ηθικής, Περιβαλλοντικό πρότυπο ή αν ακολουθείτε κάποιο μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας;».

Ερώτηση κλειστού τύπου με τις επιλογές ΝΑΙ/ΟΧΙ αναπτύχθηκε καλώντας τον ερωτώμενο να απαντήσει για την εταιρεία του.

2.1.2. Οικονομική Διάσταση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Η Οικονομική Διάσταση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης μετρά το βαθμό που η Ηθική και η ΕΚΕ συνεισφέρουν στην αύξηση της αξίας της μετοχής μίας εταιρίας.

Έτσι λοιπόν, χρησιμοποιήθηκε η αντίστοιχη ερώτηση του ερωτηματολογίου «Θεωρείτε ότι οι πράξεις κοινωνικής υπευθυνότητας βελτιώνουν την εικόνα, τη φήμη συνεπώς και την αξία της μετοχής της εταιρίας;».

Ερώτηση κλειστού τύπου με την βαθμωτή κλίμακα Likert αναπτύχθηκε καλώντας τον ερωτώμενο να απαντήσει για την εταιρεία του, αξιολογώντας την απάντησή του από 1 (Σχεδόν Καθόλου) έως 5 (Πάρα Πολύ).

2.2 ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ

2.2.1. Εργαζόμενοι

Προκειμένου να μετρηθεί η κλίμακα «Εργαζόμενοι» που μετρά τον βαθμό Ικανοποίησης και Ενθουσιασμού των εργαζομένων χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα μέτρησης η οποία αποτελείται από 10 ερωτήσεις. Ερωτήσεις κλειστού τύπου με τη χρήση της βαθμονόμησης Likert αναπτύχθηκαν καλώντας τον ερωτώμενο να απαντήσει αξιολογώντας τη κάθε απάντησή του από 1 (Ποτέ) έως 7 (Πάντα).

Μερικές από τις ερωτήσεις είναι: «Έχουμε δημιουργήσει, διατηρούμε και υποστηρίζουμε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου το προσωπικό μας προσφέρει ενθουσιασμό, παραγωγικότητα και πόρους που εναρμονίζονται με τους στόχους και τους σκοπούς της εταιρίας» και «Μετράμε την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης και των σεμιναρίων του προσωπικού μας».

Ο δείκτης εσωτερικής αξιοπιστίας Cronbach's alpha για την κλίμακα «Εργαζόμενοι» ήταν .964, όπου και συνεπάγεται ότι είναι άριστα ικανοποιητικό το επίπεδο του δείκτη.

2.2.2. Κοινωνία - Περιβάλλον

Με σκοπό να ποσοτικοποιηθεί η κλίμακα «Κοινωνία- Περιβάλλον» που εκφράζει τον βαθμό που η κάθε εταιρία κατέχει την ιδιότητα του Εταιρικού Πολίτη, χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα η οποία απαρτιζόταν από 10 ερωτήσεις, όπως: «Λειτουργούμε πάντα με κάποια πρότυπα ηθικής που είναι αποδεκτά από την κοινωνία.» και «Εντάσσουμε την ιδιότητα του "Εταιρικού Πολίτη" στη στρατηγική της εταιρίας»

Ερωτήσεις κλειστού τύπου με τη χρήση της βαθμονόμησης Likert αναπτύχθηκαν καλώντας τον ερωτώμενο να απαντήσει αξιολογώντας τη κάθε απάντησή του από 1 (Ποτέ) έως 7 (Πάντα).

Ο δείκτης εσωτερικής αξιοπιστίας Cronbach's alpha για την κλίμακα «Κοινωνία- Περιβάλλον» ήταν .931, όπου και συνεπάγεται ότι είναι άριστα ικανοποιητικό το επίπεδο του δείκτη.

2.2.3. Λοιποί Κοινωνικοί Εταίροι

Προκειμένου να μετρηθεί η κλίμακα «Λοιποί Κοινωνικοί Εταίροι» που μετρά τον βαθμό δημιουργίας αξίας στους Λοιπούς Κοινωνικούς Εταίρους χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα μέτρησης η οποία αποτελείται από 10 ερωτήσεις, όπως είναι οι ακόλουθες «Έχουμε στόχους, στρατηγικές και σχέδια ώστε να ικανοποιούμε τις ανάγκες και να δημιουργούμε αξία σε όλους τους κοινωνικούς εταίρους μας.» και «Ενημερώνουμε τους κοινωνικούς εταίρους για την πορεία της εταιρίας μας».

Ερωτήσεις κλειστού τύπου με τη χρήση της βαθμονόμησης Likert αναπτύχθηκαν καλώντας τον ερωτώμενο να απαντήσει αξιολογώντας τη κάθε απάντησή του από 1 (Ποτέ) έως 7 (Πάντα).

Ο δείκτης εσωτερικής αξιοπιστίας Cronbach's alpha για την κλίμακα «Λοιποί Κοινωνικοί Εταίροι» ήταν .926, όπου και συνεπάγεται ότι είναι άριστα ικανοποιητικό το επίπεδο του δείκτη.

3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Τόσο οι εξαρτημένες μεταβλητές της παρούσας ανάλυσης, όσο και οι κλίμακες που περιγράφηκαν στην προηγούμενη ενότητα και ορίζουν τις ανεξάρτητες μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν για την εφαρμογή της παρούσας στατιστικής ανάλυσης.

Μετά τον υπολογισμό των κατάλληλων κλιμάκων με τη χρήση των αντίστοιχων ερωτήσεων που αναπτύχθηκαν στο ερευνητικό εργαλείο, ακολούθησε η διαδικασία ελέγχου των πιθανών συσχετίσεων που υπάρχουν μεταξύ των ανεξαρτητών και εξαρτημένων μεταβλητών της έρευνας.

Με σκοπό να εξεταστούν ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την Επιχειρηματική Αριστεία, εφαρμόστηκε λογιστική παλινδρόμηση. Επιπλέον, για να εξεταστεί ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την Οικονομική διάσταση της ΕΚΕ επιχειρήθηκε η εφαρμογή γραμμικής παλινδρόμησης.

3.1 Ανάλυση Συσχετίσεων

Προκειμένου να εξεταστούν οι ερευνητικές υποθέσεις, η ανάλυση συσχετίσεων εφαρμόστηκε και μελετά την ύπαρξη συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας με τη βοήθεια του συντελεστή Pearson.

3.1.1 Επιχειρηματική Αριστεία

Εφαρμόστηκε ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής: Επιχειρηματική Αριστεία και των ανεξάρτητων μεταβλητών: Εργαζόμενοι, Κοινωνία- Περιβάλλον και Λοιποί Κοινωνικοί Εταίροι.

Πίνακας Γ-4. Ανάλυση Συσχέτισης ανάμεσα στην εξαρτημένη μεταβλητή: Επιχειρηματική Αριστεία και των ανεξάρτητων μεταβλητών: Εργαζόμενοι, Κοινωνία- Περιβάλλον και Λοιποί Κοινωνικοί Εταίροι.

	1.	2.	3.	4.
1. Επιχειρηματική Αριστεία	-	,407**	,413**	,372**
2. Εργαζόμενοι		-	,784***	,774***
3. Κοινωνία-Περιβάλλον			-	,809***
4. Λοιποί Κοινωνικοί Εταίροι				-

*** $\rho < .001$, ** $\rho = .01$, * $\rho = .05$

Συμπεραίνουμε ότι η μεταβλητή **Επιχειρηματική Αριστεία** συσχετίζεται **θετικά με την κλίμακα Εργαζόμενοι** [$r = .407, p = .003$]. Επιπλέον, **θετική συσχέτιση σημειώνει και με την κλίμακα Κοινωνία-Περιβάλλον** [$r = .413, p = .003$]. Η Επιχειρηματική Αριστεία, τέλος, **συσχετίζεται θετικά και με την κλίμακα Λοιποί Κοινωνικοί Εταίροι** [$r = .372, p = .008$].

3.1.2 Συσχετίσεις λοιπών μεταβλητών

Συμπεραίνουμε ότι η μεταβλητή Εργαζόμενοι συσχετίζεται θετικά με την κλίμακα Κοινωνία-Περιβάλλον [$r = .784, p < .001$]. Επιπλέον, θετική συσχέτιση σημειώνει και με την κλίμακα Λοιποί Κοινωνικοί Εταίροι [$r = .774, p < .001$].

Η Κοινωνία-Περιβάλλον, τέλος, συσχετίζεται θετικά και με την κλίμακα Λοιποί Κοινωνικοί Εταίροι [$r = .809, p < .001$].

3.1.3 Οικονομική Διάσταση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Εφαρμόστηκε ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής: Οικονομική Διάσταση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και των ανεξάρτητων μεταβλητών: Εργαζόμενοι, Κοινωνία- Περιβάλλον και Λοιποί Κοινωνικοί Εταίροι.

Πίνακας Γ-5. Ανάλυση Συσχέτισης ανάμεσα στην εξαρτημένη μεταβλητή: Οικονομική Διάσταση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και των ανεξάρτητων μεταβλητών: Εργαζόμενοι, Κοινωνία-Περιβάλλον και Λοιποί Κοινωνικοί Εταίροι.

	1.	2.	3.	4.
1. Οικονομική Διάσταση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	-	,152	,247	,164
2. Εργαζόμενοι		-	,784 ^{***}	,774 ^{***}
3. Κοινωνία-Περιβάλλον			-	,809 ^{***}
4. Λοιποί Κοινωνικοί Εταίροι				-

*** $p < .001$, ** $p = .01$, * $p = .05$

Συμπεραίνουμε ότι η **Οικονομική Διάσταση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης δεν συσχετίζεται με την κλίμακα Εργαζόμενοι** σε επίπεδο σημαντικότητας 5% [$r = .152, p = .292$]. Επιπλέον, **συσχέτιση δεν σημειώνει και με την κλίμακα Κοινωνία-Περιβάλλον** [$r = .247, p = .084$]. Η Οικονομική Διάσταση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, τέλος, **δεν συσχετίζεται και με την κλίμακα Λοιποί Κοινωνικοί Εταίροι** [$r = .164, p = .254$].

3.1.4 Συσχετίσεις λοιπών μεταβλητών

Επαληθεύεται όπως και στην ενότητα 3.1.2 ότι η μεταβλητή Εργαζόμενοι συσχετίζεται θετικά με την κλίμακα Κοινωνία-Περιβάλλον [$r = .784, p < .001$]. Επιπλέον, θετική συσχέτιση σημειώνει και με την κλίμακα Λοιποί Κοινωνικοί Εταίροι [$r = .774, p < .001$].

Η Κοινωνία-Περιβάλλον, τέλος, συσχετίζεται θετικά και με την κλίμακα Λοιποί Κοινωνικοί Εταίροι [$r = .809, p < .001$].

3.2 Ανάλυση Παλινδρόμησης

Μετά τον έλεγχο συσχετίσεων, ακολούθησε η εφαρμογή της ανάλυσης παλινδρόμησης ως προς την εξαρτημένη μεταβλητή Επιχειρηματική Αριστεία σε πρώτο στάδιο. Η μέθοδος της λογιστικής παλινδρόμησης χρησιμοποιήθηκε λόγω της φύσης της εξαρτημένης μεταβλητής Επιχειρηματική Αριστεία (δίτιμη μεταβλητή: 0 (ΟΧΙ) / 1 (ΝΑΙ)).

Προκειμένου να εκτιμηθεί το καλύτερο μοντέλο λογιστικής παλινδρόμησης, εισήχθησαν στην ανάλυση παλινδρόμησης οι

ανεξάρτητες μεταβλητές της παρούσας ανάλυσης με σκοπό να εξεταστεί η επίδραση αυτών στην εξαρτημένη.

Σε δεύτερο στάδιο, υπήρχε σκοπός να εφαρμοστεί γραμμική ανάλυση παλινδρόμησης μελετώντας την επίδραση της κλίμακας Κοινωνία – Περιβάλλον στην Οικονομική Διάσταση της ΕΚΕ, σε μία προσπάθεια σύνδεσης με τη βιβλιογραφία σε ό,τι αναφέρθηκε στο Α΄μέρος και συγκεκριμένα για τη σύνδεση Χρηματοοικονομικής Απόδοσης(FP) με την Κοινωνικο-Περιβαλλοντική Απόδοση(ESP). Σκοπός ήταν να ερευνηθεί η ύπαρξη πιθανής επίδρασης της ανεξάρτητης στην εξαρτημένη μεταβλητή και πως θα επιδρούσε αυτή στην εξαρτημένη. Στηριζόμενοι όμως στα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση συσχετίσεων , **δεν προβήκαμε σε τέτοιου είδους ανάλυσης. Δεν υφίσταται μοντέλο γραμμικής παλινδρόμησης σε ασυσχέτιστες μεταβλητές.**

Έτσι λοιπόν, ακολουθεί η παρουσίαση της λογιστικής παλινδρόμησης που εξετάζει την ύπαρξη επίδρασης των κλιμάκων της παρούσας μελέτης που ορίζουν τις ανεξάρτητες μεταβλητές στην Επιχειρηματική Αριστεία.

3.2.1 Ανάλυση Παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την Επιχειρηματική Αριστεία.

Όσον αφορά την λογιστική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την Επιχειρηματική Αριστεία, η μέθοδος της Backward: Wald λογιστικής παλινδρόμησης κατέληξε στο γεγονός ότι **μόνο η κλίμακα Κοινωνία-Περιβάλλον επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή.** Επομένως, οι

κλίμακες Εργαζόμενοι και Λοιποί Κοινωνικοί Εταίροι δεν επηρεάζουν την Επιχειρηματική Αριστεία.

Το γενικό μοντέλο λογιστικής παλινδρόμησης που εξετάζεται είναι το ακόλουθο:

$$\ln(\text{odds}) = \ln\left(\frac{\hat{Y}}{1-\hat{Y}}\right) = a + b * X,$$

Όπου \hat{Y} είναι η προβλεπόμενη πιθανότητα του γεγονότος που κωδικοποιείται με 1, έναντι του γεγονότος να πάρει την τιμή 0. Ως γεγονός στην παρούσα ανάλυση ορίζεται η ύπαρξη Επιχειρηματικής Αριστείας και κωδικοποιείται με 1, ενώ η μη ύπαρξη αυτής οδηγεί στο ότι η εξαρτημένη μεταβλητή παίρνει την τιμή 0. $1-\hat{Y}$ ορίζεται η προβλεπόμενη πιθανότητα της αντίθετης απόφασης, δηλαδή της πιθανότητας η εξαρτημένη μεταβλητή να πάρει την τιμή 0.

Ο λόγος πιθανοτήτων (odds) επομένως ισούται με $\text{odds}=e^{a+b*X}$ και η πιθανότητα να συμβεί το γεγονός, δηλαδή η εξαρτημένη μεταβλητή να πάρει την τιμή 1 ισούται με $p = \frac{e^{a+b*x}}{1+e^{a+b*x}}$.

Ο συντελεστής Cox and Snell R^2 ισούται με .186 και ερμηνεύεται σαν το R^2 στην πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση. Ο δείκτης Nagelkerke R^2 αντίστοιχα ισούται με .248. Συνεπάγεται ότι η κλίμακα Κοινωνία-Περιβάλλον ερμηνεύει το 24.8% της διασποράς του λογαρίθμου της **Επιχειρηματικής Αριστείας**.

Ακολουθεί ο πίνακας ταξινόμησης μεταξύ των προβλεπόμενων και πραγματικών τιμών της δίτιμης μεταβλητής: Επιχειρηματική Αριστεία. Παρατηρείται ότι το μοντέλο έχει προβλέψει σωστά το 66% των πραγματικών τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής. Όσο μεγαλύτερο το

ποσοστό συμφωνίας, τόσο καλύτερα προβλέπει το μοντέλο την εξαρτημένη μεταβλητή. Στην παρούσα ανάλυση, το ποσοστό είναι ικανοποιητικό.

Πίνακας Γ-6. Πίνακας Κατάταξης

Παρατηρούμενες		Προβλεπόμενες			Ποσοστό Συμφωνίας
		ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ			
		OXI	NAI		
Step 1	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ	OXI	14	11	56,0
	ΑΡΙΣΤΕΙΑ	NAI	6	19	76,0
	Συνολικό Ποσοστό				66,0

Η λογιστική ισότητα του μοντέλου αναπαρίσταται από την ακόλουθη εξίσωση:

$$\text{Log (Επιχειρηματικής Αριστείας)} = -6.329 + 1.049 * \text{Κοινωνία-Περιβάλλον}$$

Η κλίμακα Κοινωνία-Περιβάλλον επηρεάζει θετικά τον λογάριθμο της Επιχειρηματικής Αριστείας σε επίπεδο εμπιστοσύνης 5% [t=5.977, ρ=.014] και είναι στατιστικά σημαντική.

Οι συντελεστές του μοντέλου και τα επίπεδα σημαντικότητας των παραμέτρων παρατίθενται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας Γ-7. Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a Κοινωνία-Περιβάλλον	1,049	,429	5,977	1	,014	2,856
Constant	-6,329	2,674	5,602	1	,018	,002

a. Variable(s) entered on step 1: SE.

Το μοντέλο προβλέπει τους λόγους πιθανοτήτων (odds) όπου ένα υποκείμενο της μελέτης (της εκάστοτε εταιρείας) δοθέντος μίας συγκεκριμένης τιμής της κλίμακας Κοινωνία-Περιβάλλον θα αποφασίσει να συμβεί το γεγονός της μελέτης, δηλαδή την ύπαρξη της Επιχειρηματικής Αριστείας στην εκάστοτε εταιρεία ($\hat{Y} = 1$).

Όταν δεν υφίσταται λοιπόν η κλίμακα Κοινωνία/Περιβάλλον στην εκάστοτε εταιρεία, τότε το odds ισούται με $e^{(-6.329+1.049*0)} = 0.002$. Συνεπάγεται ότι είναι πιο πιθανόν κατά 0.002 η Επιχειρηματική Αριστεία να είναι υπαρκτή σε μία εταιρεία έναντι του γεγονότος να μην είναι υπαρκτή η Επιχειρηματική Αριστεία. Η πιθανότητα να συμβεί το γεγονός, δηλαδή η Επιχειρηματική Αριστεία να είναι υπαρκτή ισούται
$$p = \frac{e^{(-6.329+1.049*0)}}{1+e^{(-6.329+1.049*0)}} = \frac{0.002}{1+0.002} = 0.002$$
. Επομένως, το μοντέλο προβλέπει να είναι υπαρκτή η Επιχειρηματική Αριστεία, όταν η κλίμακα Κοινωνία – Περιβάλλον δεν υπάρχει κατά 0.2% πιθανόν, ποσοστό ιδιαιτέρως χαμηλό. Αυτό δείχνει ότι η Κοινωνία- Περιβάλλον επηρεάζει την υπαρκτή Επιχειρηματική Αριστεία.

Για την Κοινωνία-Περιβάλλον, ο λόγος των odds (odds ratio) ισούται με $e^{(1.049)} = 2.856$. **Όταν αυξηθεί λοιπόν κατά μία μονάδα η κλίμακα της Κοινωνίας –Περιβάλλοντος, τότε μία εταιρεία είναι πιθανόν να έχει υπαρκτή επιχειρηματική Αριστεία κατά 2.856 φορές περισσότερο από το να μην είναι υπαρκτή η Επιχειρηματική Αριστεία.** Συνεπάγεται ότι το μοντέλο προβλέπει αναλογία πιθανοτήτων (odds) του γεγονότος να είναι υπαρκτή η Επιχειρηματική Αριστεία, 2.856 φορές μεγαλύτερη, όταν η κλίμακα Κοινωνία/Περιβάλλον παίρνει μεγαλύτερες τιμές από 0.

ΣΥΝΟΨΗ-ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα που διεξήχθη στις 50 επιχειρήσεις στην Ελληνική επικράτεια επιβεβαίωσε το εξεταζόμενο ερώτημα της παρούσας εργασίας ότι η Επιχειρηματική Αριστεία συνδέεται άρρηκτα με την Επιχειρηματική Ηθική. Συγκεκριμένα και οι τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές (Εργαζόμενοι, Κοινωνία-Περιβάλλον, Λοιποί Κοινωνικοί Εταίροι) συσχετίζονται θετικά με την εξαρτημένη μεταβλητή Επιχειρηματική Αριστεία. Ωστόσο το μοντέλο της λογιστικής παλινδρόμησης έδειξε ότι μόνο η μεταβλητή Κοινωνία-Περιβάλλον είναι στατιστικά σημαντική και επηρεάζει το αν τηρεί κάποιο πρότυπο (Επιχειρηματικής Ηθικής, ΕΚΕ, Περιβαλλοντικό, Επιχειρηματικής Αριστείας) κάποια εταιρία ή όχι. Άρα η H1 υπόθεση ισχύει μόνο ως προς τη δεύτερη μεταβλητή. Επομένως είναι πιο πιθανό μία εταιρία να τηρεί κάποιο πρότυπο από το να μην τηρεί, όταν εναρμονίζει τις καθημερινές τις λειτουργίες με ορθή περιβαλλοντική πολιτική και όταν προσεγγίζει θέματα κοινωνικού περιεχομένου με «ευαισθησία». Συμπερασματικά οι εταιρίες δεν ακολουθούν πρακτικές κοινωνικής υπευθυνότητας μόνο τύποις αλλά και κατ'ουσίαν όπως φαίνεται.

Σε ό,τι αφορά την άλλη εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή την Οικονομική διάσταση της ΕΚΕ(Η αύξηση της αξίας της μετοχής που προκύπτει από πράξεις κοινωνικής υπευθυνότητας), η έρευνα έδειξε ότι δε συσχετίζεται με τις τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές(Εργαζόμενοι, Κοινωνία-Περιβάλλον, Λοιποί Κοινωνικοί Εταίροι). Για αυτό το λόγο και δεν εφαρμόστηκε μοντέλο της γραμμικής παλινδρόμησης . Συνεπώς, θα λέγαμε ότι οι εταιρίες στην Ελλάδα ναι μεν αναγνωρίζουν την αξία/αναγκαιότητα της κοινωνικής υπευθυνότητας ως στοιχείο που προσδίδει αξία στην εταιρία(βλ.ερώτηση δημογραφικών), παρόλα αυτά δε θεωρούν ότι οι πρακτικές ηθικής και κοινωνικής υπευθυνότητας επηρεάζουν άμεσα την αξία της μετοχής της εταιρίας βελτιώνοντας τις οικονομικές τους καταστάσεις.

Πέρα από τα παραπάνω αξίζει να σημειωθεί ότι το δείγμα των επιχειρήσεων ως επί το πλείστον απάντησε ότι την έννοια της Επιχειρηματικής Αριστείας τη συνδέει με τη λέξη "Κοινωνική Ευθύνη" και τη λέξη "Ηθική". Από αυτό συμπεραίνουμε ότι ο επιχειρηματικός

κόσμος συνδέει την Επιχειρηματική Αριστεία κυρίως με την Επιχειρηματική Ηθική, κάτι που επαληθεύει τα συμπεράσματα της βιβλιογραφικής ενασχόλησης.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η μέχρι τώρα ενασχόληση της βιβλιογραφίας και τα ευρήματα της έρευνας απαντούν καταφατικά στο βασικό ερώτημα της παρούσας εργασίας για το αν Επιχειρηματική Ηθική και Επιχειρηματική Αριστεία συνδέονται και συσχετίζονται μεταξύ τους.

Ωστόσο όμως δεν είναι ευκρινές τελικά τι αποτελεί το Άριστο στην πράξη για τις επιχειρήσεις. Είναι περισσότερο μία κατεύθυνση προς τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ή μήπως η Ηθική, η κατεύθυνση προς τον άνθρωπο, την κοινωνία και το περιβάλλον; Προς τα που άραγε πρέπει να κλίνει περισσότερο το «ζύγι» τις Αριστείας;

Επίσης σκεπτικισμό εγείρει το γεγονός ότι κατά καιρούς έχουν βραβευτεί με βραβεία Αριστείας, εταιρίες που είχαν εμπλακεί στο παρελθόν σε οικονομικά και ηθικά σκάνδαλα. Παράλληλα δημιουργεί εντύπωση το γεγονός ότι εταιρίες που λειτουργούν ως εταιρείες-πρότυπα στην ευρύτερη κοινότητα που υφίστανται, εντούτοις δεν έχουν ποτέ λάβει κάποιο βραβείο Αριστείας.

Αυτά είναι κάποια ερωτήματα τα οποία μπορούν να αποτελέσουν προτάσεις για περαιτέρω έρευνα. Παρόλα αυτά και εν κατακλείδι, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι : **α)ο επιχειρηματικός κόσμος έχει ενστερνιστεί πλέον την αναγκαιότητα για Κοινωνική Υπευθυνότητα και β)ακόμη περισσότερο φαίνεται να κατανοεί πραγματικά την άμεση σύνδεσή της με την Επιχειρηματική Αριστεία.**

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Atkinson E. P., (1990), "Creating Cultural Change", The TQM Magazine, Vol.2, Iss.1. p.34

Basu K., Palazzo G., (2008), "Corporate Social Responsibility: A process model of sense-making", Academy of Management Review, Vol. 33, No.1, pp.122-130

Bohoris G.A.(1995), "A comparative assessment of some major quality awards", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.12, No.9, pp. 30-43

Carroll B. A., (2000), "Ethical challenges for business in the new Millenium: Corporate Social Responsibility and Models of Management Morality, Business Ethics Quarterly, Vol.10, Iss.1, pp.33-38

Carroll B.A., (1979), "A three dimensional conceptual model of Corporate Performance", Academy of Management Review, Vol.4, No4, pp.497-505

Castka P., Bamber J. C. & D., Sharp M.J., (2004), "Integrating Corporate Social Responsibility into ISO-management systems- in search of a feasible CSR management system framework", The TQM Magazine, Vol. 16, No.3, pp. 216- 230

Conti T., (2002), "Human and social implications of excellence models: are they really accepted by the business community?", Managing Service Quality, Vol.12, No 3, pp.151-158

Crane A., Matten D.,(2007),"Business Ethics, Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the age of Globalization", Oxford University Press, pp.299-310

Crane A., Matten D., (2005), "Corporate Citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization", Academy of Management Review, Vol. 30, Iss.1

De George T. R. , (1999), "Business Ethics", Csimon & Schuster, Upper Saddle River.

Deming E.W., (2000), "Out of the Crisis" ,MIT Press, USA, pp.18-97

Eccles G. R., Ioannou I., Serafeim G., (2013), "The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance", Harvard Business School, Working Paper 12-035

Freeman R. E., (1984), "Strategic Management: A Stakeholder approach", Pitman, Boston.

Freeman, R.E., Gilbert D.E. (1988), "Corporate Strategy and the search for Ethics", Prentice Hall, Englewood Cliffs

Ferrell O.C., Fraedrich J ,(1997), "Business Ethics: Ethical decision making and cases", 3rd ed. Houghton Mifflin

Friedman M. , (1970), "The social responsibility of business is to increase its profits", New York Times Magazine.

Joyner E. B., Payne D., (2002), "Evolution and Implementation : A study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility", Journal of Business Ethics, Vol.41, pp. 297-311

Hardjono W. T., Marrewijk v. M., (2001), "The social dimensions of Business Excellence", Corporate Environmental Strategy, Journal of Corporate Sustainability, Vol. 8, No.3, pp.223-233

Hawken P., (1994), "The ecology of commerce: A declaration of sustainability", Hawker Collins Publishers, pp.134-147

Hemphill A.T., (2004), "Corporate Citizenship: The case for a new Corporate Governance Model", Business and Society Review, Vol.109,No.3, Center for Business Ethics, Bentley College, pp.339-342

Hoffman A., Bazerman M., (2006), "Changing practice on sustainability: understanding and overcoming the organizational and psychological barriers" in B.Husted(Ed.), "Organizations and the sustainability mosaic: Crafting long-term ecological and societal solutions", Edward Elgar, pp. 84-100

Jenkins H., (2006), "Small Business Champions for Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol. 67, pp.241-256

Knoepfel I., (2001), "Dow Jones Sustainability Index: a Global benchmark for Corporate Sustainability", *Corporate Environmental Strategy*, Vol.8, Iss. 1, Elsevier Science Inc.

Kok P., Wiele v. d. T., McKenna R., Brown A., (2001), "A Corporate Social Responsibility Audit within a Quality Management Framework", *Journal of Business Ethics*, Vol.31, pp. 285-297

Lankoski, L. (2000), "Determinants of Environmental Profit: An analysis of the Firm-Level Relationship between Environmental Performance and Economic Performance", Department of Industrial Engineering and Management, Helsinki, University of Technology.

Laufer S. W., (2003), "Social Accountability and Corporate Greenwashing", *Journal of Business Ethics*, Vol.43, pp. 258-259

Mahoney. J (1994), " What makes a business company ethical?", *Business Strategy Review*, Vol.5, Iss.4. pp.1-15

Marrewijk v. M., Wuisman I., Cleyn W., Timmers J., Panapanaan V., Linnanen L., (2004), "A phase-wise Development Approach to Business Excellence: Towards an Innovative –Stakeholder-oriented assessment tool for organizational excellence and CSR", *Journal of Business Ethics*, Vol. 55,pp.83-98.

Mele C., Calurcio M., (2005), "The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol23, Iss.5, pp.465-480

Mintz M.S., (1996), "Aristotelian Virtue and Business Ethics education", *Journal of Business Ethics*, Vol.15, pp.827-838

Moir L., (2001), "What do we mean by Corporate Social responsibility", *Corporate Governance*, Vol.1,Iss.2., MCB Universal Press, pp.16-21

Murillo D., Lozano M.J., (2006), "SMEs and CSR: An Approach to CSR in their own words", *Journal of Business Ethics*, Vol.67, pp.227-240

Neergaard P., Pedersen E. R., (2012), "The Business Excellence model for CSR implementation", Nang Yan Business Journal, Vol1.1., Paper1-08, pp. 54-57

Porter E. M., Kramer R. M., (2002), "The competitive advantage of Corporate Philanthropy", Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing.

Porter L., Tanner S., (2004), "Assessing Business Excellence", 2nd edition, Elsevier Butterworth-Heinemann Publications, pp. 3-15, 90-206

Raiborn A. C., Payne D. (1990), "Corporate Codes of Conduct: A collective conscience and continuum", Journal of Business Ethics, Vol.9, pp. 889-897

Ring P.S., Rands G.P, (1989), "Sensemaking, understanding and committing: Emergent Interpersonal transaction processes in the evolution of 3M's microgravity research program", Research on the Management of Innovation, The Minnesota studies, pp. 337-366

Rodney Mc A., Leonard D., (2003), "Corporate Social Responsibility in a total quality management context: opportunities for sustainable growth", Corporate Governance, Vol.3,Iss.4, MCB Universal Press, pp.36-45

Salzmann O., Ionescu-Somers A., Steger U., (2005), "The Business Case for Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options", European Management Journal, Vol 23, No.1, pp.27-36.

Smith-Milton J., (1999), "Ethics as Excellence: A strategic management perspective", Journal of Business Ethics, Vol.14, pp. 683-693

Snider J., Hill P. R., Martin D., (2003), "Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A view from the world's most successful firms", Journal of Business Ethics, Vol. 48, pp.175-187

Solomon, C. R., (1998), "The moral psychology of business: care and compassion in the corporation" Business Ethics Quarterly, Vol.8, No3, p. 515-535

Solomon C. R., (1993), "Ethics and Excellence : Cooperation and Integrity in Business", The Ruffin Series in Business Ethics, Oxford University Press, USA, pp 101-110, 118-124, 207-216, 252-257.

Spence J.L. , Schmidepeter R., (2003), "SMEs, Social Capital and the Common Good", Journal of Business Ethics, Vol.45, Iss2, pp.93-108

Suchman, M. C. (1999), "Managing legitimacy: Strategic and Institutional approaches", Academy of Management Review, Vol.8, pp. 90-96

Vidaver-Cohen D., Altman W. B., (2000), "Corporate Citizenship in the New Millenium: Foundation for an Architecture of Excellence", Business and Society Review, Center for Business Ethics, Vol.105:1, pp 145-167

Vorria P.E., Bohoris A. G., (2009), "Criteria requirements of the European Business Excellence model: a suggested approach", The TQM Journal, Vol.21, No.2, pp.116-126

Vouzas K. F., Gotzamani D. K., (2005), "Best practices of selected Greek organizations on their road to business excellence, the contribuon of the new ISO 9000:2000 series of standards", The TQM Magazine, Vol. 7, No.3. pp. 259-266

Wheelen L.T., Hunger J.D, (2012), "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 30th ed., Prentice Hall, USA.

Zairi M., (1999), "Managing excellence: policy and strategy", The TQM Magazine, Vol. 11, Iss.2, pp. 74-78

Zairi M., (2002), "Beyond TQM implementation. The new paradigm of TQM Sustainability", Total Quality Management, Vol. 13, Iss.8, pp 1161-1173.

Zairi M. Peters J., (2002), "The impact of social responsibility on business performance", Managerial Auditing Journal, Vol 17, No.4, pp. 174-178

Zwetsloot I.J. G., (2003), "From Managment Systems to Corporate Social Responsibility", Journal of Business Ethics, Vol.44, pp.201-207

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αριστοτέλης, (1993), “ Ηθικά Νικομάχεια”, Εκδόσεις Κάκτος, Τόμοι 7,8,9

Ασπρίδης Μ. Γ., (2010), “Η εξέλιξη της εταιρικής ηθικής διακυβέρνησης και η επίδρασή της στις σύγχρονες επιχειρήσεις”, ΕΣΔΟ, σελ. 88-90.

Βορριά Π. Ε., Μποχώρης Α. Γ., (2012), “Βιώσιμο Μέλλον: Η συνεισφορά της ΔΟΠ μέσα από Μοντέλα/Πλαίσια Επιχειρηματικής Αριστείας, Διαχείρισης Απόδοσης & Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης”, παρουσιάσεις ΕΣΔΟ, σελ. 39-56

Γεωργόπουλος Β.Ν., (2010), “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα

Θανόπουλος Ν. Γ., (2003), “Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία”, Εκδόσεις Interbooks

Μποχώρης Α. Γ., (2012), “Επιχειρηματική Αριστεία-Διοίκηση Ολικής Ποιότητας”, Έκδοση 1^η, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Τσούκας Κ. Χ. (2004), “Αν ο Αριστοτέλης ήταν Διευθύνων Σύμβουλος”, Κείμενο Ομιλίας σε εκδήλωση της Εταιρίας Ανωτάτων Στελεχών Επιχειρήσεων(ΕΑΣΕ)

ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ-ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΑ

EFQM,(2003), “The EFQM Excellence Model, European Foundation for Quality Management”, EFQM Publications.

ISO COPOLCO, (2002), “The desirability and feasibility of ISO Corporate Social Responsibility standards”, Final Report by the Consumer Protection in the Global Market Working group of the ISO Consumer Policy Committee (COPOLCO).

ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2001) , «Πράσινη Βίβλος- Προώθηση ενός Ευρωπαϊκού πλαισίου για την ΕΚΕ» , COM(2001), 366 τελικό, Βρυξέλλες, 18/7/2001, Παράρτημα σελ.29.

ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

<http://www.accountability.org>

<http://alkisgounaris.com>

<http://www.bsigroup.com/en-GB/ISO-26000-Social-Responsibility>

<http://www.ceres.org>

<http://www.csrhellas.org>

<http://www.csreurope.org>

www.eben.gr

<http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model>

www.eede.gr

<http://el.wikisource.org/wiki>

<http://www.epixeiro.gr>

<http://www.ethics.gr>

<http://eur-lex.europa.eu>

<http://filologos-hermes.blogspot.gr>

<http://www.imegsevee.gr>

<http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000>

<https://www.globalreporting.org>

<http://www.google.gr/books>

<http://www.kathimerini.gr>

<http://www.netgm.com>

<http://www.nist.gov/baldrige/>

<http://www.nqa.com/en/atozservices/what-is-emas.asp>

<http://www.nytimes.com/>

<http://www.periskopio.teithe.gr>

<http://pdcahome.com>

<http://www.sa-intl.org>

<http://www.sustainability-indices.com/sustainability-assessment/corporate-sustainability>

<http://www.tuv-nord.com/gr/el/corporate-social-responsibility>

<http://www.unglobalcompact.org>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΕΠΩΝΥΜΙΕΣ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ & ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΑΝΗΚΟΥΝ

1	ΝΕΣΤΛΕ ΑΕ	Βιομηχανία Ειδών Διατροφής
2	CHANDRIS HELLAS	Ναυτιλιακή
3	ONETEAM ΑΕ	Σύμβουλοι Επιχειρήσεων
4	ΚΡΙ ΚΡΙ	Βιομηχανία Ειδών Διατροφής
5	NK SALES	Εκπαίδευση
6	INFORM	Ηλεκτρονικό Υλικό- Πληροφορική
7	ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΗΛΕΚΤΡΙΣΜΟΥ Α.Ε.	Υπηρεσίες Κοινής Ωφελείας
8	Α & Λ ΙΑΤΡΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΕΠΕ	Εμπόριο Ιατρικών Ειδών
9	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ	Παροχή Υπηρεσιών Λογισμικού
10	ΣΟΦΙΚΙΤΗ ΔΙΑΚΟΣΜΜΗΤΙΚΑ ΠΕΤΡΩΜΑΤΑ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΕΠΕ	Εμπόριο Διακοσμητικών Πετρωμάτων
11	QUALITIS	Παροχή Υπηρεσιών υγείας
12	COMERGON S.A RISK MANAGERS. iNSURANCE BROKERS	Ασφαλιστικές Υπηρεσίες
13	CIVITAS	Σύμβουλοι Επιχειρήσεων
14	VIVECHROM	Εμπόριο Χρωμάτων
15	ΜΟΤΟΡ ΟΪΛ (ΕΛΛΑΣ) ΔΙΥΛΙΣΤΗΡΙΑ ΚΟΡΙΝΘΟΥ	Πετρελαιοειδή & Φυσικό Αέριο
16	ICAP GROUP	Σύμβουλοι Επιχειρήσεων
17	ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	Λιανικό Εμπόριο & Αγαθά ευρείας κατανάλωσης
18	ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ	Καπνοβιομηχανία
19	MICROSOFT ΕΛΛΑΣ	Πληροφορική- ΗλεκτρονικόΥλικόΛογισμικό
20	Ειδήσεις Ντοτ Κορ ΑΕ (ΣΚΑΙ)	Ενημέρωση-Ψυχαγωγία
21	ROOMS 2 LET-INSTYLE VILLAS	Τουριστικές Υπηρεσίες
22	ΜΕΓΓΑΛ Α.Ε.	Βιομηχανία Ειδών Διατροφής
23	DIAGEO Hellas	Εμπορία Ποτών
24	FRIGOGLASS	Βιομηχανία Ψυκτικών Θαλάμων
25	J&P-ΑΒΑΞ Α.Ε.	Κατασκευές
26	COCA COLA- Τρία Έψιλον	Βιομηχανία Ειδών Διατροφής
27	ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε.	Πετρέλαια
28	GLOBAL SUSTAIN	Σύμβουλοι Επιχειρήσεων
29	SAP	Εκπαίδευση
30	SKAG - Θ.Κ.ΣΚΑΓΙΑΣ ΑΒΕΕ	Βιομηχανία Επεξεργασίας Χάρτου
31	ΕΕΟ GROUP	Σύμβουλοι Επιχειρήσεων
32	ΑΕ Τσιμέντων ΤΙΤΑΝ	Βιομηχανία τσιμέντων
33	ΙΩΑΝΝΗΣ ΚΟΛΛΙΑΣ ΑΕ	Εμπόριο ειδών θέρμανσης
34	BSH Οικιακές Συσκευές ΑΒΕ	Εμπόριο οικιακών συσκευών

35	ALERT SHIPPING AGENCIES LTD	Ναυτιλιακή
36	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	Τράπεζες
37	ΣΩΛΗΝΟΥΡΓΕΙΑ ΚΟΡΙΝΘΟΥ Α.Ε.	Μεταλλουργική Βιομηχανία
38	GLAXOSMITHKLINE	Εμπόριο καταναλωτικών &
39	ΑΤΤΙΚΑ GROUP	φαρμακευτικών προϊόντων
40	ΑΓΕΤ Ηρακλής	Ναυτιλιακή
41	ΜΕΛ-ΜΑΚΕΔΟΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΧΑΡΤΟΥ Α.Ε.	Βιομηχανία τσιμέντων
42	MARFIN INVESTMENT GROUP (MIG)	Βιομηχανία παραγωγής χάρτου
43	MONDELEZ INTERNATIONAL	Τράπεζες
44	ΟΜΙΛΟΣ IDEALES	Βιομηχανία Ειδών Διατροφής
45	ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΥΔΡΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΧΕΤΕΥΣΗΣ	Κατασκευές
46	ΠΡΩΤΕΥΟΥΣΗΣ (ΕΥΔΑΠ)	Υπηρεσίες Κοινής Ωφελείας
47	ΜΠΑΡΜΠΑ ΣΤΑΘΗΣ ΑΒΕΕ	Βιομηχανία Ειδών Διατροφής
48	ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΪΑ Α.Ε.	Βιομηχανία Ειδών Διατροφής
49	ALLSEAS MARINE SA Κ. SISMANIDIS	Ναυτιλιακή
50	FRESH FORMULA S.A. (FRESH LINE	Βιομηχανία ειδών καλλωπισμού
	COSMETICS)	Βιομηχανία Ειδών Διατροφής
	ΔΕΛΤΑ ΑΒΕΕ	

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Έρευνα για την Επιχειρηματική Ηθική & Αριστεία στις Ελληνικές Επιχειρήσεις

Αγαπητέ συμμετέχοντα/εταιρία

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί αφορά μία επιστημονική εργασία που σκοπό έχει να μελετήσει τη συσχέτιση της Επιχειρηματικής Ηθικής με την Επιχειρηματική Αριστεία. Η έρευνα διεξάγεται από το μεταπτυχιακό φοιτητή του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Τατσίδη Αλέξανδρο στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής του εργασίας για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας. Ο σκοπός της έρευνας είναι καθαρά επιστημονικός. Η συνεισφορά σας στην έρευνα αυτή με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι εξαιρετικά πολύτιμη. Τα ερωτηματολόγια θα χρησιμοποιηθούν μόνον από τον ερευνητή για τους σκοπούς της έρευνας. Σας παρακαλούμε θερμά να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο αφού διαβάσετε τις παρακάτω οδηγίες.

ΟΔΗΓΙΕΣ

1. Παρακαλούμε απαντήστε σε ΟΛΕΣ τις ερωτήσεις. Έστω και μια αναπάντητη ερώτηση κάνει το ερωτηματολόγιο ακατάλληλο για επεξεργασία.
2. Συνήθως, οι γρήγορες και αβασάνιστες απαντήσεις είναι καλύτερες και πιο αντιπροσωπευτικές.
3. Μη στεκόσαστε πολύ σε κάθε ερώτηση.
3. Οι κύριες ερωτήσεις (πέρα από αυτές στο τέλος που αφορούν γενικά στοιχεία της εταιρίας) απαντώνται σε μία κλίμακα από το 1 έως το 7. Ο κάθε αριθμός αντιστοιχεί στην ακόλουθη λέξη:

1) ποτέ

- 2)σπάνια
- 3)ελάχιστες φορές
- 4)ούτε λίγες/ούτε πολλές φορές
- 5)αρκετά συχνά
- 6)συχνά
- 7)πάντα

ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

1. Έχουμε δημιουργήσει, διατηρούμε και υποστηρίζουμε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου το προσωπικό μας προσφέρει ενθουσιασμό, παραγωγικότητα και πόρους που εναρμονίζονται με τους στόχους και τους σκοπούς της εταιρίας

	1	2	3	4	5	6	7	
ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πάντα

2. Έχουμε δημιουργήσει συνεργασίες συμμαχίας ανάμεσα στους εργαζομένους μας. Κάθε τμήμα δουλεύει προς όφελος των υπολοίπων τμημάτων

	1	2	3	4	5	6	7	
ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πάντα

3. Επιτρέπουμε στους εργαζομένους να εκφράζουν ανοιχτά τις απόψεις τους. Δείχνουμε κατανόηση και κρατάμε τις υποσχέσεις μας.

	1	2	3	4	5	6	7	
ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πάντα

4. Όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ποια είναι η δουλειά τους, τι αναμένεται από τον καθένα και πώς συνεισφέρει ο καθένας στην επιτυχία της εταιρίας

	1	2	3	4	5	6	7	
ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πάντα

5. Εξασφαλίζουμε στους εργαζομένους τα απαραίτητα εφόδια ώστε να κάνουν σωστά τη δουλειά τους(π.χ. απαραίτητη γνώση, δεξιότητες, πόροι και αρμοδιότητες)

	1	2	3	4	5	6	7	
ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πάντα

6. Εργαζόμαστε με τέτοιο τρόπο σαν εταιρία ώστε να διασφαλίζουμε ότι το εργασιακό μας περιβάλλον προσθέτει αξία στους εργαζομένους μας.(εκπαιδευτικά προγράμματα, ανάπτυξη εργαζομένων, ευέλικτα προγράμματα, γονεϊκές παροχές κ,ά)

	1	2	3	4	5	6	7	
ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πάντα

7. Οι υπάλληλοι μας αμοίβονται καλά και δίκαια.

1	2	3	4	5	6	7	
ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πάντα

8. Ερευνούμε τι είναι αυτό που δυσαρεστεί τους εργαζομένους μας και προσπαθούμε να το διορθώσουμε.

1	2	3	4	5	6	7	
ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πάντα

9. Προσπαθούμε να καταγράψουμε το πώς νιώθουν οι εργαζόμενοι μας για την εταιρία.

1	2	3	4	5	6	7	
ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πάντα

10. Μετράμε την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης και των σεμιναρίων του προσωπικού μας.

1	2	3	4	5	6	7	
ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πάντα

ΚΟΙΝΩΝΙΑ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

11. Λειτουργούμε πάντα με κάποια πρότυπα ηθικής που είναι αποδεκτά από την κοινωνία.

1	2	3	4	5	6	7	
ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	παντά

12. Ό,τι κάνουμε προσθέτει αξία στην κοινωνία.

1	2	3	4	5	6	7	
ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πάντα

13. Δεν κάνουμε τίποτα που να θέτει σε κίνδυνο την ευημερία, ασφάλεια και υγεία της κοινωνίας.

1	2	3	4	5	6	7	
ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πάντα

14. Λειτουργούμε στρατηγικά για να μειώσουμε τη βλάβη/ζημία που προκαλούμε στο περιβάλλον.

1	2	3	4	5	6	7	
ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πάντα

15. Εργαζόμαστε με τέτοιο τρόπο ώστε να μειώνουμε τη ρύπανση και τα απόβλητα.

1 2 3 4 5 6 7

ποτέ πάντα

16. Χρησιμοποιούμε Δείκτες Περιβαλλοντικής Επίδοσης.

1 2 3 4 5 6 7

ποτέ πάντα

17. Προσπαθούμε να μειώνουμε τις ακούσιες ζημιές που προκαλούμε στην κοινωνία από τις ενέργειές μας.

1 2 3 4 5 6 7

ποτέ πάντα

18. Χρησιμοποιούμε δείκτες κοινωνικής επίδοσης.

1 2 3 4 5 6 7

ποτέ πάντα

19. Χρησιμοποιούμε δείκτες και μονάδες μέτρησης για την πρόβλεψη της μακροχρόνιας αιεφορίας της εταιρίας.

1 2 3 4 5 6 7

ποτέ πάντα

20. Εντάσσουμε την ιδιότητα του "Εταιρικού Πολίτη" στη στρατηγική της εταιρίας

Εταιρικός Πολίτης παρομοιάζεται η εταιρία που λειτουργεί σαν σωστός πολίτης στην κοινωνία που λειτουργεί .

1 2 3 4 5 6 7

ποτέ πάντα

ΛΟΙΠΟΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΕΤΑΙΡΟΙ(ΜΕΤΟΧΟΙ, ΠΕΛΑΤΕΣ, ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ, ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ, ΠΙΣΤΩΤΕΣ)

21. Έχουμε στόχους, στρατηγικές και σχέδια ώστε να ικανοποιούμε τις ανάγκες και να δημιουργούμε αξία σε όλους τους κοινωνικούς εταίρους μας. (σε κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις απαντήστε με έναν μέσο όρο για όλες τις κατηγορίες κοινωνικών εταίρων που βρίσκονται σε παρένθεση)

1 2 3 4 5 6 7

ποτέ πάντα

22. Επενδύουμε σε χρηματικά ποσά και προσπάθεια για να ικανοποιούμε τις ανάγκες των κοινωνικών εταίρων μας.

1 2 3 4 5 6 7

ποτέ πάντα

23. Διαπραγματευόμαστε μέσω των εκπροσώπων μας με κάθε μία από τις παραπάνω ομάδες κοινωνικών εταίρων.

1 2 3 4 5 6 7

ποτέ πάντα

24. Η επιβράβευση και ανταμοιβή μας εστιάζει στο μακροχρόνιο συμφέρον της εταιρίας.

1 2 3 4 5 6 7

ποτέ πάντα

25. Χρησιμοποιούμε καινοτόμες ιδέες για να δημιουργούμε αξία στους κοινωνικούς εταίρους μας.

1 2 3 4 5 6 7

ποτέ πάντα

26. Καταγράφουμε την επένδυση που δημιουργείται όταν ικανοποιούμε τις ανάγκες όλων των κοινωνικών εταίρων.

1 2 3 4 5 6 7

ποτέ πάντα

27. Μετράμε την επιτυχία μας με κριτήριο το αν οι σκοποί που επιτυγχάνουμε ικανοποιούν όλους τους κοινωνικούς μας εταίρους.

1 2 3 4 5 6 7

ποτέ πάντα

28. Δουλεύουμε με συνέπεια ώστε να βελτιώνουμε τον κλάδο μας(π.χ. κοινή επιχειρηματική δεοντολογία, ανταλλαγή ιδεών και κανονισμών που λειτουργούν προς όφελος του κλάδου)

1 2 3 4 5 6 7

ποτέ πάντα

29. Μοιραζόμαστε τις γνώσεις μας περί Επιχειρηματικής Αριστείας με άλλες εταιρίες που μπορεί να επωφεληθούν από αυτό

1 2 3 4 5 6 7

ποτέ πάντα

30. Ενημερώνουμε τους κοινωνικούς εταίρους για την πορεία της εταιρίας μας.

1 2 3 4 5 6 7

ποτέ πάντα

Θα θέλαμε τώρα να μας πείτε και μερικά γενικά στοιχεία για την εταιρία σας. Παρακαλώ αναφέρατε σε ποιο κλάδο δραστηριοποιείται η εταιρία σας:

- Αγροτικός Τομέας
- Βαριά Βιομηχανία, όπως π.χ. Πετρέλαια, Εξορύξεις, Τιμεντοβιομηχανία, Πλαστικά, κλπ
- Ενέργεια, Μεταφορές, Τηλεπικοινωνίες
- Άλλη βιομηχανία, όπως τρόφιμα, ενδύματα, φάρμακα, κλπ
- Κατασκευές
- Ναυτιλία
- Τουρισμός
- Τράπεζες, Χρηματοοικονομικά, Εταιρίες Συμβούλων
- Υψηλή Τεχνολογία, Internet, Πληροφορική
- Εκπαίδευση
- Άλλες Υπηρεσίες, όπως Υγεία, Ενημέρωση, Ψυχαγωγία κλπ
- Λιανικό Εμπόριο
- . Άλλο

Ποιό είναι το μέγεθος της εταιρίας σας ως προς τον αριθμό των απασχολουμένων σας:

- Μικρή, Οικογενειακή (<10 άτομα)
- Μικρομεσαία (<70 άτομα)
- Μεγάλη (<200 άτομα)
- Πολύ μεγάλη (200+ άτομα)

Ποιός ήταν ο ετήσιος τζίρος της εταιρίας για το 2013;

- <100.000 ευρώ
- 100.000- 500.000 ευρώ
- 500.000-1.000.000 ευρώ
- 1.000.000-50.000.000 ευρώ
- 50.000.000-100.000.000 ευρώ
- 100.000.000- 500.000.000 ευρώ

- >500.000.000 ευρώ

Η οικονομική κρίση επηρέασε τη λειτουργία της εταιρίας και τις πωλήσεις της;

- σχεδόν καθόλου
- λίγο
- αρκετά
- πολύ
- πάρα πολύ

Τηρείτε κάποιο πρότυπο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, Επιχειρηματικής Ηθικής, Περιβαλλοντικό πρότυπο ή αν ακολουθείτε κάποιο μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας;

(εάν ΝΑΙ σημειώστε ποιό είναι αυτό, εάν όχι απαντήστε απλά με ένα ΟΧΙ)

Θεωρείτε ότι οι πράξεις κοινωνικής υπευθυνότητας βελτιώνουν την εικόνα, τη φήμη συνεπώς και την αξία της μετοχής της εταιρίας;

- σχεδόν καθόλου
- λίγο
- αρκετά
- πολύ
- πάρα πολύ

Η οικονομική κρίση επηρέασε τις πρακτικές της εταιρίας απέναντι στο κοινωνικό σύνολο(π.χ.χορηγίες,εθελοντικά προγράμματα,προγράμματα κοινωνικής προσφοράς κτλ.)

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ
- Η εταιρία δε συμμετέχει σε τέτοιες πρακτικές

Όταν ακούτε την έννοια "Επιχειρηματική Αριστεία" ποιά λέξη σας έρχεται στο μυαλό;

(σημειώστε αυθόρμητα μία ή δύο λέξεις που σας έρχονται πρώτα στο μυαλό)

Παρακαλούμε αναφέρατε την επωνυμία της εταιρίας σας μέσα στο πλαίσιο.

(Σας ενημερώνουμε ότι η έρευνα είναι ανώνυμη και δε γίνεται αντιστοίχιση απαντήσεων με την εταιρία. Ο λόγος που ζητείται η επωνυμία της εταιρίας είναι για να καταγραφεί μία λίστα του ποιες μας απάντησαν)



Στο σημείο αυτό το ερωτηματολόγιο ολοκληρώθηκε. Σας ευχαριστούμε θερμά για την προθυμία σας να βοηθήσετε στην παρούσα έρευνα. Για οποιαδήποτε διευκρίνιση, σύσταση ή όποια άλλη τυχόν απορία μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μας..

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΠΑΝΩ ΣΤΟ ΟΠΟΙΟ ΣΤΗΡΙΧΘΗΚΕ Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ (πηγή: www.netgm.com)

Business Excellence Principles Self-Assessment Questionnaire

This questionnaire is to assess your company's "Business Health". It does this by having you assess how well your company applies the 10 Principles of Business Excellence. Companies that apply these Business Excellence Principles usually perform significantly better than those that do not. The 10 Principles are:

Principle 1 Senior Executives as Role Models

The senior executives' constant role modelling of these Business Excellence Principles and creation of a supportive environment are necessary to achieve the organisation's potential.

Principle 2 - Focus on Achieving Goals

*Clear direction allows organisational alignment and a focus on achievement of goals.
Alternatively: Mutually agreed plans translate organisational direction into action.*

Principle 3 - Customer Perception of Value

Providing what your customers value – now and in the future – must be a key influence in your organisation's direction, strategy and action.

Principle 4 - To improve the outcome, improve the system

*In order to improve the outcome; improve the system and its associated processes.
Corollary: All people work in a system: outcomes are improved when people work on improving the system*

Principle 5 - Improved Decisions

Effective use of facts, data and knowledge leads to improved decisions.

Principle 6 – Variability

All systems and processes exhibit variability, which impacts on predictability and performance.

Principle 7 - Enthusiastic People

Potential of an organisation is realised through its people's enthusiasm, resourcefulness and participation.

Principle 8 - Learning, Innovation and Continual Improvement

Continual improvement and innovation depends on continual learning.

Principle 9 - Corporate Citizenship

The organisation's action to ensure a clean, safe, fair and prosperous society enhances the perception of its value to the community.

Principle 10 - Value for All Stakeholders

Sustainability is determined by an organisation's ability to create and deliver value for all stakeholders.

Principle 7 - Enthusiastic People

Potential of an organisation is realised through its people's enthusiasm, resourcefulness and participation.

	<p><i>Write in this column your estimate of how completely your company does the question</i></p> <p>0 - never - ever 1 - never 2 - starting - just 3 - starting 4 - sometimes - rarely 5 - sometimes 6 - oftenish 7 - often 8 - always - almost 9 - always 10 - fantastic at doing it</p>	<p>Score out of 10</p>	<p>Suggestions</p>
7.1	We have created, maintain and support an environment where people volunteer their enthusiasm, creativity and resourcefulness aligned with the company's goals and objectives.		Estimate out of 10 the extent this is deliberately done.
7.2	We have formed an alliance partnership with our employees – each party working for the benefit of the other.		Estimate out of 10 the extent this is deliberately done.
7.3	We give our employees space to have their say, we show we care and we keep our promises.		Estimate out of 10 the extent this is deliberately done.
7.4	All our employees know what their job is, what is expected of them and how they contribute to the company's success.		Estimate out of 10 the extent this is deliberately done.
7.5	We make certain our employees are properly enabled to carry out their work (<i>ie provided with sufficient skills, knowledge, resources and authority</i>).		Estimate out of 10 the extent this is deliberately done.
7.6	We work to ensure our work environment provides value to our employees.		Make an estimate out of 10 of the extent that work environment provides value.
7.7	We pay our employees well and fairly (<i>eg, we don't attempt to manipulate them by incentive schemes</i>).		Estimate out of 10 the extent this is deliberately done. Negative marks for incentive schemes.
7.8	We actively search for what dissatisfies our employees and work to overcome those dissatisfiers.		Estimate out of 10 the extent this is deliberately done.
7.9	We measure how our employees feel about our company. (<i>Eg that they get value from being part of it; that they are provided with sufficient skills, knowledge, resources and authority to carry out their work; that they are given space to have their say, we show we care and we keep our promises; that there is a climate of trust.</i>)		Make an estimate out of 10 of the extent that conduct the measurement. Not the level of satisfaction.
7.10	We measure the effectiveness of training and education (<i>eg, that it changed what employees do</i>).		Make an estimate out of 10 of the extent that conduct the measurement. Not how effective the program was.
Total for Principle 7			
<p><i>Add up your scores and write the total above.</i></p> <p><i>This is your score out of 100 for Principle 7</i></p>			↑

Principle 9 - Corporate Citizenship

The organisation's action to ensure a clean, safe, fair and prosperous society enhances the perception of its value to the community.

	Write in this column your estimate of how completely your company does the question 0 - never - ever 1 - never 2 - starting - just 3 - starting 4 - sometimes - rarely 5 - sometimes 6 - oftenish 7 - often 8 - always - almost 9 - always 10 - fantastic at doing it	Score out of 10	Suggestions
9.1	We always operate using standards of ethics that are acceptable by the community.		Estimate out of 10 the extent this is deliberately done.
9.2	What we do adds value to the community. <i>(Rather than costs the community money in the long or short term.)</i>		Estimate out of 10 the extent this is measured.
9.3	We do nothing that will endanger the community's prosperity, health, safety or cleanliness.		Estimate out of 10 the extent this is a deliberate approach.
9.4	We are working strategically to reduce the harm we do to the environment. <i>(Eg, our dependence on mining and fossil fuels; our dependence on persistent, unnatural substances; and our dependency on nature consuming activities. We always try to do more with less.)</i>		Estimate out of 10 the extent this is deliberately done.
9.5	We work to reduce the waste and pollution our organisation produces.		Estimate out of 10 the extent this is deliberately done.
9.6	We use a set of Environmental Performance Indicators <i>(eg, we monitor environmental impact at production sites, the average environmental standard of products and profitability of our most environmentally sound products).</i>		Estimate out of 10 the extent this is deliberately done.
9.7	We work to reduce the unintended consequences (side effects) to the community of our actions and policies <i>(eg, we keep the community safe and do no harm — intentionally or unintentionally).</i>		Estimate out of 10 the extent this is deliberately done.
9.8	We constantly work to improve our industry <i>(eg, its code of conduct, how it operates, sharing of knowledge on what does and does not work well, changing regulations that affect us, and regulators' and community perceptions).</i>		Estimate out of 10 the extent this is deliberately done.
9.9	We share our knowledge about the Business Excellence Principles with others to help them prosper.		Estimate out of 10 the extent this is deliberately done.
9.10	We take a strategic approach to our Corporate Citizenship <i>(eg we plan our approach to all aspects of Principle 9; we measure our success as a Good Corporate Citizen).</i>		Estimate out of 10 the extent this is deliberately done.
Total for Principle 9			
Add up your scores and write the total above. This is your score out of 100 for Principle 9			↑

Principle 10 - Value for All Stakeholders

Sustainability is determined by an organisation's ability to create and deliver value for all stakeholders.

	Write in this column your estimate of how completely your company does the question 0 - never - ever 1 - never 2 - starting - just 3 - starting 4 - sometimes - rarely 5 - sometimes 6 - oftenish 7 - often 8 - always - almost 9 - always 10 - fantastic at doing it	Score out of 10	Suggestions
10.1	We have objectives, strategies and plans to address the needs of and to create and deliver value for <u>all</u> the organisation's stakeholders (eg, owners, customers, the organisation itself, employees, the community, and suppliers and alliance partners).		Estimate out of 10 the extent this is deliberately done for each of the 6 stakeholder groups. Take the average.
10.2	We deliberately invest (funds and effort) to meet the needs of each major stakeholder group. (We treat these as investment decisions to reach our Goals and objectives and to meet their needs.)		Estimate out of 10 the extent this is deliberately done for each of the 6 stakeholder groups. Take the average.
10.3	We negotiate a balance with representatives of all our major stakeholder groups.		Estimate out of 10 the extent this is deliberately done for each of the 6 stakeholder groups. Take the average.
10.4	Our reward and recognition systems focus on the long term best interest of the organisation (rather than the short term interest of the executives).		Estimate out of 10 the extent this is deliberately done.
10.5	We use innovative and inventive ways to create and deliver value for all our major stakeholder groups.		Estimate out of 10 the extent this is deliberately done for each of the 6 stakeholder groups. Take the average.
10.6	We measure the investment we make in meeting the needs of each major stakeholder group. (Eg, we measure the apportionment between the major stakeholder groups.)		Estimate out of 10 the extent this is deliberately done for each of the 6 stakeholder groups. Take the average.
10.7	We measure our success in meeting our objectives for all our stakeholder groups. (ie, success including and beyond financial performance by determining how we are achieving success for each of our stakeholders by integrating and balancing their needs)		Estimate out of 10 the extent this is deliberately done for each of the 6 stakeholder groups. Take the average.
10.8	We use a balanced set of performance indicators.		Estimate out of 10 the extent this is deliberately done.
10.9	We use lead indicators and other measurements to predict our long term sustainability.		Estimate out of 10 the extent this is deliberately done.
10.10	We keep our stakeholders informed of our progress.		Estimate out of 10 the extent this is deliberately done.
Total for Principle 10			
<i>Add up your scores and write the total above.</i>		↑	
<i>This is your score out of 100 for Principle 10</i>			
Go back to Question 1.5 and answer the remaining 6 questions in Principle 1 now that you have more idea of what the Business Excellence Principles are.			

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ

DESCRIPTIVES ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ

Statistics

Κλάδος Εταιρείας

N	Valid	50
	Missing	0

Κλάδος Εταιρείας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άλλες Υπηρεσίες, όπως Υγεία, Ενημέρωση, Ψυχαγωγία κλπ	6	12,0	12,0	12,0
Άλλη βιομηχανία, όπως τρόφιμα, ενδύματα, φάρμακα, κλπ	16	32,0	32,0	44,0
Άλλο	3	6,0	6,0	50,0
Βαριά Βιομηχανία, όπως π.χ. Πετρέλαια, Εξορύξεις, Τσιμεντοβιομηχανία, Πλαστικά, κλπ	6	12,0	12,0	62,0
Εκπαίδευση	1	2,0	2,0	64,0
Ενέργεια, Μεταφορές, Τηλεπικοινωνίες	2	4,0	4,0	68,0
Κατασκευές	3	6,0	6,0	74,0
Λιανικό Εμπόριο	2	4,0	4,0	78,0
Ναυτιλία	4	8,0	8,0	86,0
Τουρισμός	1	2,0	2,0	88,0
Τράπεζες, Χρηματοοικονομικά, Εταιρίες Συμβούλων	3	6,0	6,0	94,0
Υψηλή Τεχνολογία, Internet, Πληροφορική	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Statistics

Ποιό είναι το μέγεθος της εταιρίας σας ως προς τον αριθμό των απασχολουμένων σας;

N	Valid	48
	Missing	2
Mode		4
Minimum		1
Maximum		4

Ποιό είναι το μέγεθος της εταιρίας σας ως προς τον αριθμό των απασχολουμένων σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μικρή,Οικογενειακή (<10 άτομα)	7	14,0	14,6	14,6
	Μικρομεσαία(<70 άτομα)	8	16,0	16,7	31,3
	Μεγάλη (<200 άτομα)	5	10,0	10,4	41,7
	Πολύ μεγάλη(200+ άτομα)	28	56,0	58,3	100,0
	Total	48	96,0	100,0	
Missing	System	2	4,0		
Total		50	100,0		

Statistics

ΕΤΗΣΙΟΣ ΤΖΙΡΟΣ ΓΙΑ 2013

N	Valid	46
	Missing	4
Mode		4 ^a
Minimum		1
Maximum		7

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

ΕΤΗΣΙΟΣ ΤΖΙΡΟΣ ΓΙΑ 2013

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<100.000 ευρώ	4	8,0	8,7	8,7
	100.000- 500.000 ευρώ	4	8,0	8,7	17,4

500.000-1.000.000 ευρώ	2	4,0	4,3	21,7
1.000.000-50.000.000 ευρώ	11	22,0	23,9	45,7
50.000.000-100.000.000 ευρώ	5	10,0	10,9	56,5
100.000.000- 500.000.000 ευρώ	11	22,0	23,9	80,4
>500.000.000 ευρώ	9	18,0	19,6	100,0
Total	46	92,0	100,0	
Missing System	4	8,0		
Total	50	100,0		

Statistics

Η οικονομική κρίση επηρέασε τη λειτουργία της εταιρίας και τις πωλήσεις της;

N	Valid	50
	Missing	0
Mode		3
Minimum		1
Maximum		5

Η οικονομική κρίση επηρέασε τη λειτουργία της εταιρίας και τις πωλήσεις της;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σχεδόν Καθόλου	4	8,0	8,0	8,0
	Λίγο	11	22,0	22,0	30,0
	Αρκετά	19	38,0	38,0	68,0
	Πολύ	10	20,0	20,0	88,0
	Πάρα Πολύ	6	12,0	12,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

Statistics

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ

N	Valid	50
	Missing	0
Mode		0 ^a

Minimum	0
Maximum	1

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no	25	50,0	50,0	50,0
	yes	25	50,0	50,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistics

Θεωρείτε ότι οι πράξεις κοινωνικής υπευθυνότητας βελτιώνουν την εικόνα,τη φήμη συνεπώς και την αξία της μετοχής της εταιρίας;

N	Valid	50
	Missing	0
Mode		4
Minimum		3
Maximum		5

Θεωρείτε ότι οι πράξεις κοινωνικής υπευθυνότητας βελτιώνουν την εικόνα,τη φήμη συνεπώς και την αξία της μετοχής της εταιρίας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	αρκετά	10	20,0	20,0	20,0
	πολύ	24	48,0	48,0	68,0
	πάρα πολύ	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistics

Η οικονομική κρίση επηρέασε τις πρακτικές της εταιρίας απέναντι στο κοινωνικό σύνολο(π.χ.χορηγίες,εθελοντικά προγράμματα,προγράμματα κοινωνικής προσφοράς κτλ.)

N	Valid	48
	Missing	2
Mode		1
Minimum		1
Maximum		3

Η οικονομική κρίση επηρέασε τις πρακτικές της εταιρίας απέναντι στο κοινωνικό σύνολο(π.χ.χορηγίες,εθελοντικά προγράμματα,προγράμματα κοινωνικής προσφοράς κτλ.)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	25	50,0	52,1	52,1
	OXI	22	44,0	45,8	97,9
	Η εταιρία δε συμμετέχει σε τέτοιες πρακτικές	1	2,0	2,1	100,0
	Total	48	96,0	100,0	
Missing	System	2	4,0		
Total		50	100,0		

Statistics

Όταν ακούτε την έννοια "Επιχειρηματική Αριστεία" ποιά λέξη σας έρχεται στο μυαλό;

N	Valid	50
	Missing	0

Όταν ακούτε την έννοια "Επιχειρηματική Αριστεία" ποιά λέξη σας έρχεται στο μυαλό;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		4	8,0	8,0	8,0
	EFQM	1	2,0	2,0	10,0

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	1	2,0	2,0	12,0
ΛΕΙΦΟΡΙΑ	1	2,0	2,0	14,0
ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ	1	2,0	2,0	16,0
ΑΝΑΠΤΥΞΗ	1	2,0	2,0	18,0
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	1	2,0	2,0	20,0
ΑΞΙΑ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ	1	2,0	2,0	22,0
ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ	2	4,0	4,0	26,0
ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ	1	2,0	2,0	28,0
ΒΡΑΒΕΙΑ	1	2,0	2,0	30,0
ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ	2	4,0	4,0	34,0
ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ	1	2,0	2,0	36,0
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	1	2,0	2,0	38,0
ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ	1	2,0	2,0	40,0
ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΣΤΟΧΩΝ	1	2,0	2,0	42,0
ΕΠΙΤΥΧΙΑ	1	2,0	2,0	44,0
ΕΤΑΙΡΙΑ ΠΡΟΤΥΠΟ	1	2,0	2,0	46,0
ΕΤΑΙΡΙΚΟΣ ΠΟΛΙΤΗΣ	1	2,0	2,0	48,0
ΕΥΚΑΙΡΙΑ	1	2,0	2,0	50,0
ΗΘΙΚΗ	7	14,0	14,0	64,0
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	1	2,0	2,0	66,0
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	9	18,0	18,0	84,0
ΠΡΟΣΦΟΡΑ	1	2,0	2,0	86,0
ΠΡΩΤΟΣ	1	2,0	2,0	88,0
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ	1	2,0	2,0	90,0
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ				
ΣΥΝΕΠΕΙΑ	4	8,0	8,0	98,0
ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

RELIABILITIES ΚΑΙΜΑΚΩΝ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,964	10

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	48	96,0
	Excluded ^a	2	4,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,931	10

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	88,0
	Excluded ^a	6	12,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,926	10

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

Correlations

		ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ	Εργαζόμενοι	Κοινωνία/Περιβάλλον	Λοιποί Κοινωνικοί Εταίροι
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ	Pearson Correlation	1	,407**	,413**	,372**
	Sig. (2-tailed)		,003	,003	,008
	N	50	50	50	50
Εργαζόμενοι	Pearson Correlation	,407**	1	,784**	,774**
	Sig. (2-tailed)	,003		,000	,000
	N	50	50	50	50
Κοινωνία/Περιβάλλον	Pearson Correlation	,413**	,784**	1	,809**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000		,000
	N	50	50	50	50
Λοιποί Κοινωνικοί Εταίροι	Pearson Correlation	,372**	,774**	,809**	1
	Sig. (2-tailed)	,008	,000	,000	
	N	50	50	50	50

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

Correlations

		Οικονομική Διάσταση της ΕΚΕ	Εργαζόμενοι	Κοινωνία/Περιβάλλον	Λοιποί Κοινωνικοί Εταίροι
Οικονομική Διάσταση της ΕΚΕ	Pearson Correlation	1	,152	,247	,164
	Sig. (2-tailed)		,292	,084	,254
	N	50	50	50	50
Εργαζόμενοι	Pearson Correlation	,152	1	,784**	,774**
	Sig. (2-tailed)	,292		,000	,000
	N	50	50	50	50
Κοινωνία/Περιβάλλον	Pearson Correlation	,247	,784**	1	,809**
	Sig. (2-tailed)	,084	,000		,000
	N	50	50	50	50
Λοιποί Κοινωνικοί Εταίροι	Pearson Correlation	,164	,774**	,809**	1
	Sig. (2-tailed)	,254	,000	,000	
	N	50	50	50	50

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

ΑΝΑΛΥΣΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ

Case Processing Summary

Unweighted Cases ^a		N	Percent
Selected Cases	Included in Analysis	50	100,0
	Missing Cases	0	,0
	Total	50	100,0
Unselected Cases		0	,0
Total		50	100,0

a. If weight is in effect, see classification table for the total number of cases.

Dependent Variable Encoding

Original Value	Internal Value
no	0
yes	1

Classification Table^{a,b}

Observed			Predicted		Percentage Correct
			ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ no	yes	
Step 0	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ	no yes	0 0	25 25	,0 100,0
Overall Percentage					50,0

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is .500

Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 0 Constant	,000	,283	,000	1	1,000	1,000

Variables not in the Equation

	Score	df	Sig.

Step 0	Variables	SE	8,515	1	,004
	Overall Statistics		8,515	1	,004

Omnibus Tests of Model Coefficients

		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	10,298	1	,001
	Block	10,298	1	,001
	Model	10,298	1	,001

Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	59,017 ^a	,186	,248

a. Estimation terminated at iteration number 5 because parameter estimates changed by less than .001.

Classification Table^a

Observed			Predicted		Percentage Correct
			ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ no	yes	
Step 1	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ	no	14	11	56,0
	ΑΡΙΣΤΕΙΑ	yes	6	19	76,0
	Overall Percentage				66,0

a. The cut value is .500

Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	
Step 1 ^a	SE	1,049	,429	5,977	1	,014	2,856
	Constant	-6,329	2,674	5,602	1	,018	,002

a. Variable(s) entered on step 1: SE.