

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**  
**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ**  
**ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**  
**ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ , Η ΜΕΛΕΤΗ**  
**ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ Α.Β.Ε.Σ**

**ΑΝΔΡΕΑΣ Ν. ΤΣΟΥΜΑΝΗΣ**

**Σεπτέμβριος, 2019**

## Περίληψη

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται το θέμα του στρατηγικού προγραμματισμού μάρκετινγκ και των στρατηγικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που υιοθετούν οι επιχειρήσεις σήμερα. Σε πρώτο επίπεδο προσεγγίζεται η έννοια της στρατηγικής και αποσαφηνίζεται εννοιολογικά ο όρος στρατηγικός σχεδιασμός. Στη συνέχεια, εξετάζονται τα τέσσερα στάδια που περιλαμβάνει η διαδικασία υλοποίησης του στρατηγικού σχεδιασμού. Στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας ορίζεται η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, ενώ ταυτόχρονα διερευνώνται τα χαρακτηριστικά που αυτή φέρει. Κατόπιν, εξετάζεται ο συμπληρωματικός της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης όρος, που είναι τα ενδιαφερόμενα μέρη, εκείνα δηλαδή τα άτομα ή οι ομάδες ατόμων που επηρεάζονται άμεσα από την εφαρμογή της σε μία επιχείρηση. Σε επόμενο στάδιο μελετάται η εξελικτική πορεία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης μέσα από μία συνοπτική ιστορική αναδρομή. Στο τρίτο κεφάλαιο, γίνεται αξιολόγηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, καθώς εξετάζεται ο αντίκτυπος της εφαρμογής της σε επίπεδο κοινωνικό, περιβαλλοντικό και οικονομικό, γίνεται εκτενής αναφορά στα πλεονεκτήματα που φέρει, ενώ μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση παρατίθεται η κριτική της από όσους δεν υποστηρίζουν την υιοθέτηση των πολιτικών της. Σε επόμενο επίπεδο, η παρούσα εργασία εστιάζει στην καπνοβιομηχανία μελετώντας την εξελικτική πορεία του καπνού από την καλλιέργεια του ως τη διάθεση του στο εμπόριο. Καταλήγοντας, η εν λόγω εργασία επικεντρώνεται στη μελέτη της περίπτωσης της εταιρείας Παπαστράτος Α.Β.Ε.Σ., θυγατρικής της Philip Morris International, η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο της καπνοβιομηχανίας. Καταλήγοντας, συζητούνται τα συμπεράσματα και οι προοπτικές αναφορικά με την σύγχρονη τάση για υιοθέτηση στρατηγικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης από τις επιχειρήσεις που καλούνται να δράσουν στην παγκόσμια αγορά επιδεικνύοντας κοινωνική υπευθυνότητα.

## Abstract

This study touches upon the issue of marketing planning strategy and Corporate Social Responsibility strategies adopted by businesses today. Firstly, the concept of strategy is approached and the concept of strategic planning is being clarified for its several forms, as well as the four stages involved in the process of implementing the

strategic planning. The second chapter of the study defines Corporate Social Responsibility, while exploring its specificity. In addition, the additional term of Corporate Social Responsibility, the stakeholders, the individuals or groups of persons directly affected by its application to a business, is examined. The next stage is the development of Corporate Social Responsibility through a brief historical overview. The third chapter assesses Corporate Social Responsibility as it examines the impact of its implementation on social, environmental and economic levels, extends its benefits, and reviews those who do not support its policies. At the next level, the present paper focuses on the tobacco industry by studying the evolution of tobacco from cultivation to market placement. Finally, the paper focuses on the case study of Papastratos SA, a subsidiary of Philip Morris International, which operates in the tobacco industry. In conclusion, we discuss the conclusions and prospects for the current trend of adopting Corporate Social Responsibility strategies by companies that are required to operate in the global marketplace with social responsibility.

## **Περιεχόμενα**

Εισαγωγή.....	6
1. Στρατηγικός Προγραμματισμός Μάρκετινγκ.....	8
1.1. Η Έννοια της Στρατηγικής.....	8
1.2. Στρατηγικός Σχεδιασμός.....	12
1.3. Τα Στάδια του Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	15
1.3.1. Ανίχνευση Περιβάλλοντος.....	15
1.3.2. Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	18
1.3.3. Υλοποίηση Στρατηγικής.....	20
1.3.4. Αξιολόγηση και Έλεγχος.....	22
2. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....	23
2.1.Ορισμός της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	23
2.2.Stakeholder Theory.....	26
2.3.Ιστορική Αναδρομή.....	29

2.4.Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στην Ελλάδα.....	31
3. Αξιολόγηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	36
3.1. Οι Διαστάσεις.....	36
3.1.1. Κοινωνική Διάσταση.....	36
3.1.2. Περιβαλλοντική Διάσταση.....	38
3.1.3. Οικονομική Διάσταση.....	40
3.2. Οφέλη και Πλεονεκτήματα.....	42
3.3. Αντίλογος.....	45
4.Καπνοβιομηχανία.....	47
4.1. Η Καλλιέργεια του Καπνού.....	47
4.2. Η Εξέλιξη του Καπνού.....	49
5. Μελέτη Περίπτωσης: η εταιρεία Παπαστράτος Α.Β.Ε.Σ. ....	52
5.1. Η Εταιρεία .....	52
5.2. Το Όραμα της Εταιρείας.....	54
5.3.Τα Προϊόντα της Εταιρείας.....	56
5.4. Αντικαπνιστικές Οργανώσεις και Προγράμματα.....	58
Περιορισμοί κατά την εκπόνηση της μελέτης.....	63
Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.....	64
Προοπτικές- Συμπεράσματα.....	65
Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	67
Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία.....	67
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.....	72

## Εισαγωγή

Το σύνολο των στρατηγικών που πρόκειται να εφαρμόσει η εκάστοτε επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει τους στόχους που κατά καιρούς θέτει προϋποθέτει μια διαδικασία λήψης και εφαρμογής αποφάσεων από τα στελέχη του οργανισμού, γνωστή ως στρατηγικός σχεδιασμός ή στρατηγικό μανάτζμεντ. Ανάμεσα στις στρατηγικές τις οποίες καλείται να εφαρμόσει η κάθε επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της βρίσκονται και οι στρατηγικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Τα τελευταία χρόνια σε όλο τον κόσμο οι επιχειρήσεις έχουν εθελοντικά επωμιστεί την ευθύνη για πιο υπεύθυνη κοινωνικά συμπεριφορά. Ως εκ τούτου προτού προβούν σε οποιαδήποτε δραστηριότητα, εξετάζουν τον αντίκτυπο που αυτή θα έχει σε επίπεδο κοινωνικό, οικονομικό και περιβαλλοντικό. Πρόκειται στην ουσία για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, η οποία αποτελεί στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο σήμα κατατεθέν και γύρω από αυτήν κινούνται ολόκληρα διοικητικά συστήματα εταιρειών διαμορφώνοντας και τροποποιώντας διαρκώς τις στρατηγικές τους.

Ο κλάδος της καπνοβιομηχανίας αποτελεί σημαντική πτυχή της ελληνικής οικονομίας. Η εταιρεία Παπαστράτος Α.Β.Ε.Σ., η οποία αποτελεί θυγατρική του ομίλου Philip Morris International συγκαταλέγεται στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις σε όλη την Ελλάδα, αλλά και στον κόσμο. Η μέχρι σήμερα πολύχρονη επιτυχημένη πορεία της επιβεβαιώνει το γεγονός ότι πρόκειται για μία εταιρεία που εφαρμόζει έμπρακτα τις πολιτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης για τις οποίες έχει δεσμευτεί. Μολονότι πρόκειται μία από τις πιο κερδοφόρες καπνοβιομηχανίες σε παγκόσμια κλίμακα που μετρά χρόνια δραστηριότητας στον εν λόγω κλάδο, εντούτοις στο πλαίσιο της υιοθέτησης μίας κοινωνικά υπεύθυνης συμπεριφοράς έβαλε τέλος στην παραγωγή τσιγάρων και

προέβη σε μία αναμφισβήτητα επαναστατική κίνηση προωθώντας στην διεθνή αγορά προϊόντα που είναι λιγότερα επιβλαβή για την ανθρώπινη υγεία και παράλληλα, η χρήση τους αφήνει το ελάχιστο δυνατό οικολογικό αποτύπωμα.

Πρόκειται για τη μετάβαση σε μία νέα εποχή και θέτει τα θεμέλια για ένα μέλλον απαλλαγμένο από τον καπνό των συμβατικών τσιγάρων. Τη θέση του παραδοσιακού τσιγάρου παίρνει ύστερα από την πρωτοβουλία της εταιρείας Παπαστράτος Α.Β.Ε.Σ. το IQOS που αποτελεί ένα νέο, καινοτόμο καπνικό προϊόν μειωμένου κινδύνου, το οποίο απευθύνεται σε καπνιστές στην Ελλάδα και σε όλο τον κόσμο. Η επένδυση αυτή είναι εναρμονισμένη με το νέο στόχο της εταιρείας, την εξεύρεση δηλαδή μίας περισσότερο ασφαλούς εναλλακτικής λύσης για τους καπνιστές, θέτοντας στο επίκεντρο τον άνθρωπο και τη δημόσια υγεία.

Κεντρικός θεματικός άξονας της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη του στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ και την υιοθέτηση πολιτικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης από τις επιχειρήσεις σήμερα. Δεδομένης της επικρατούσας παγκόσμιας οικονομικής κατάστασης και του σκληρού ανταγωνισμού που καλλιεργείται στο επίπεδο των επιχειρήσεων, έντονο ενδιαφέρον παρουσιάζει η υιοθέτηση των διαφόρων στρατηγικών με στόχο την εξασφάλιση της βιωσιμότητας τους και κατ' επέκταση την μεγιστοποίηση του κέρδους. Κύριος στόχος της εργασίας είναι ειδικότερα η διερεύνηση της εφαρμογής στρατηγικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις προκειμένου να αποδείξουν έμπρακτα την κοινωνική τους υπευθυνότητα. Για τους σκοπούς της εργασίας επιλέχθηκε η μελέτη της εξέχουσας περίπτωσης της εταιρείας Παπαστράτος Α.Β.Ε.Σ. του κλάδου της καπνοβιομηχανίας.

## **1. Στρατηγικός Προγραμματισμός Μάρκετινγκ**

### **1.1. Η Έννοια της Στρατηγικής**

Η στρατηγική συνιστά τη απαραίτητη εκείνη διαδικασία σχεδιασμού προκειμένου να αντιμετωπιστούν διάφορα θέματα και προβλήματα που ανακύπτουν στο πλαίσιο των οργανισμών και παρακωλύουν την ομαλή λειτουργία τους (Χαμπούρη- Ιωαννίδου,

2003). Η έννοια της στρατηγικής εμπερικλείει το όραμα του οργανισμού, την αποστολή του και τους στόχους που θέτει, τα φυσικά όρια εντός των οποίων δραστηριοποιείται, την ανταγωνιστική αγορά μέσα στην οποία καλείται να επιβιώσει, τους πόρους του κ.λ.π. (Νύκταρη, 2006).

Όπως διατυπώθηκε από τον Porter η στρατηγική αφορά κυρίως *“στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα από τους ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια με αυτούς, αλλά με διαφορετικό τρόπο”* (Νύκταρη, 2006). Συνεπώς, ο Porter επικεντρώνεται στον τρόπο ή τη μέθοδο που ακολουθεί η εκάστοτε επιχείρηση προκειμένου να πραγματοποιήσει το όραμα της και να πραγματοποιήσει τους στόχους που έχει θέσει, κερδίζοντας έτσι το προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών της και εξασφαλίζοντας κατ' επέκταση τη βιωσιμότητα της (Tanwar, 2013).

Σύμφωνα με τον Chandler η στρατηγική ορίζεται ως *“καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων”* (Παπαδάκης, 1999).

Για τον J.B. Quinn (1980) με τον όρο στρατηγική εννοούμε *“το σχέδιο που ενοποιεί τους βασικούς σκοπούς μιας επιχείρησης, τις πολιτικές και τις πράξεις της σε ένα ενιαίο σύνολο. Μια καλώς ορισμένη στρατηγική βοηθάει στη διαχείριση και κατανομή των πόρων μιας επιχείρησης σε μία μοναδική και βιώσιμη θέση, η οποία βασίζεται στις εσωτερικές ικανότητες και τα μειονεκτήματά της, τις προσδοκώμενες αλλαγές στο περιβάλλον και τις σχετικές κινήσεις έξυπνων αντιπάλων”*.

Οι Johnson & Scholes (2002) με τη σειρά τους ισχυρίστηκαν ότι πρόκειται για *“την κατεύθυνση και το εύρος των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα εναλλασσόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων”*. Η εν λόγω απόπειρα εννοιολογικής αποσαφήνισης της στρατηγικής καταδεικνύει την ανάγκη εφαρμογής της στο πλαίσιο ενός οργανισμού προκειμένου αυτός να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα του εντός του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και να κατορθώσει να αναπτυχθεί (Νύκταρη, 2006).

Για τους Wheelen & Hunger (2004) η στρατηγική κρίνεται ως ζωτικής σημασίας για μία επιχείρηση, εφόσον:

- Θέτει στόχους και ορίζει τον τρόπο για την επίτευξη τους
- Ελαχιστοποιεί την αβεβαιότητα
- Ορίζει την ίδια την επιχείρηση και την εντάσσει στον ανταγωνισμό με καθαρότητα και σαφήνεια
- Εξετάζει τις εσωτερικές δυνατότητες του οργανισμού, τις συσχετίζει με τις ευκαιρίες που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον και συνδράμει ώστε ο οργανισμός να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Προετοιμάζει την επιχείρηση για τις ενδεχόμενες προσαρμογές στις οποίες πρέπει να προβεί δεδομένων των διαρκών μεταβολών
- Συσσωρεύει στις προσπάθειες των διαφόρων τμημάτων που απαρτίζουν την επιχείρηση και προάγει το συνεργατικό πνεύμα και τη ομαδική προσπάθεια
- Διασφαλίζει των ομοιομορφία και την σύμπνοια στο επίπεδο των αποφάσεων που λαμβάνονται προκειμένου να αποφεύγονται περιστατικά αποπροσανατολισμού από την προκαθορισμένη κατεύθυνση.

Με το πέρασμα των ετών η στρατηγική ως έννοια και ως εφαρμογή δέχτηκε διάφορες ερμηνείες. Οι εκπρόσωποι της κλασικής σχολής της στρατηγικής σκέψης έκαναν λόγο για έγκαιρο και λεπτομερή σχεδιασμό της στρατηγικής προκειμένου να μεγιστοποιηθεί το κέρδος. Για τους εκπροσώπους της εξελικτικής σκέψης από την άλλη, είναι ανώφελος ο στρατηγικός σχεδιασμός εκ τω προτέρων δεδομένου ότι το περιβάλλον μεταβάλλεται διαρκώς, γεγονός που αναδεικνύει την αναγκαιότητα για προσαρμογή στα νέα κάθε φορά δεδομένα. Τέλος, εκφραστές της συστημικής σκέψης υποστηρίζουν την εξέταση μιας σειράς παραγόντων πριν τη χάραξη στρατηγικής, οι οποίες σχετίζονται με το πλαίσιο (γεωγραφικό, κοινωνικό, πολιτικό, πολιτιστικό) εντός του οποίου δραστηριοποιείται ο οργανισμός (Χαμπούρη- Ιωαννίδου, 2003).

Σταδιακά η στρατηγική ως έννοια εξελίχθηκε και από το 1990 κι έπειτα η σύγχρονη εκδοχή της συνδέεται ως επί το πλείστον με τους πόρους που έχει στη διάθεση του ο εκάστοτε οργανισμός και με τον τρόπο που τελικά τους διαθέτει προκειμένου να εκπληρώσει τους στόχους του. Οι οργανισμοί αυτοί καθ' εαυτοί εκλαμβάνονται ως ένα



σύνολο πόρων και οι διαχειριστές οφείλουν να τους εκμεταλλευτούν και να τους αναπτύξουν με απώτερο στόχο σε κάθε περίπτωση την ικανοποίηση των στρατηγικών σκοπών (Χαμπούρη- Ιωαννίδου, 2003).

Συνεπώς, η ανάδειξη της στρατηγικής συντελείται στο πλαίσιο μιας πλουραλιστικής διαδικασίας που μεταβάλλεται διαρκώς και εξαρτάται από τις επικρατούσες κάθε φορά συνθήκες του περιβάλλοντος εντός του οποίου δραστηριοποιείται ο οργανισμός (Moore, 2011).

Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2002) τα βασικά γνωρίσματα της στρατηγικής είναι τα ακόλουθα:

- Η δυνατότητα προσαρμογής σε ένα περιβάλλον, το οποίο διαρκώς μεταβάλλεται
- Η διάταξη και διάθεση των πόρων με τέτοιο τρόπο, ώστε να δημιουργείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Ο σχεδιασμός της ευρύτερης κατεύθυνσης που θα ακολουθήσει η επιχείρηση σε βάθος χρόνου, όπως και των δραστηριοτήτων της
- Η συμμόρφωση με τις τρέχουσες ανάγκες της αγοράς και η διαρκής προσπάθεια ικανοποίησης των απαιτήσεων και των επιθυμιών των ενδιαφερομένων.

## **1.2. Στρατηγικός Σχεδιασμός**

Ο στρατηγικός σχεδιασμός ή αλλιώς το στρατηγικό μάνατζμεντ σχετίζεται με όλες εκείνες τις διοικητικές αποφάσεις και δράσεις που καθορίζουν την πορεία που θα ακολουθήσει η επιχείρηση σε βάθος χρόνου και αποσκοπούν στην εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων. Μέσα από τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού συντελείται και ο καθορισμός των στόχων, ενώ παράλληλα λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις (Glueck & Juach, 1984).

*Ένας από τους επικρατέστερους ορισμούς ορίζει το στρατηγικό σχεδιασμό ως “τη διαδικασία της λήψης, εφαρμογής στην πράξη και αξιολόγησης των αποφάσεων που καλούνται να λάβουν τα στελέχη ενός οργανισμού και που διευκολύνει την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων που έχουν τεθεί. Είναι η διαδικασία του προσδιορισμού της αποστολής, του οράματος και των στόχων και στη συνέχεια η κατανομή των πόρων για την εφαρμογή των πολιτικών και των προγραμμάτων” (David, 1989).*

Ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν είχε πάντα την ίδια μορφή, αλλά έχει περάσει από διάφορα εξελικτικά στάδια. Αυτό οφείλεται κατά βάση στην σύνθετη φύση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος και στις συνεχείς μεταβολές που συντελούνται μέσα σε αυτό. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις υποκινούμενες από την ανάγκη τους να προσαρμοστούν στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και στις επικρατούσες κάθε φορά συνθήκες διαμόρφωσαν το στρατηγικό σχεδιασμό με τέτοιο τρόπο που να τους επιτρέπει την ικανοποίηση των στόχων τους και την επιβίωση στην ανταγωνιστική αγορά (Γεωργόπουλος, 2004).

Για να είναι εφικτή η ορθή διεξαγωγή του στρατηγικού μάνατζμεντ θα πρέπει να υπάρχει διαρκής ανατροφοδότηση και οι πληροφορίες που λαμβάνονται θα πρέπει να είναι πλήρεις, έγκαιρες, αντικειμενικές και να προέρχονται από αξιόπιστη πηγή. Σε περίπτωση που δεν υπάρχουν οι αναγκαίες πληροφορίες και γνώσεις σχετικά με την αποστολή και τους στόχους του οργανισμού, εγκυμονεί ο κίνδυνος του λανθασμένου σχεδιασμού (Παπαδάκης, 2002).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν είναι μονοδιάστατος, αντίθετα εστιάζει σε όλες τις λειτουργίες που διενεργούνται στο πλαίσιο ενός οργανισμού. Οι λειτουργίες αυτές (παραγωγή, μάνατζμεντ, μάρκετινγκ, χρηματοοικονομική, λογιστική) είναι απαραίτητες

για την επιτυχημένη πορεία του οργανισμού, αλλά και για την ικανοποίηση των στόχων που τίθενται σε καθημερινή βάση (Παπαδάκης, 2002).

Το στρατηγικό μάνατζμεντ θεωρείται ότι ενέχει τρία βασικά χαρακτηριστικά: την στρατηγική ανάλυση, την στρατηγική επιλογή και τέλος, την στρατηγική εφαρμογή. Η στρατηγική ανάλυση αφορά στην εμπέδωση των στρατηγικών θέσεων της επιχείρησης. Η στρατηγική επιλογή σχετίζεται με τις μελλοντικές στρατηγικές επιλογές, ενώ η στρατηγική εφαρμογή συνιστά επί της ουσίας την στρατηγική πράξη (Johnson & Scholes, 2002).

Συχνά συμβαίνει το στρατηγικό μάνατζμεντ να συγχέεται με άλλους τύπους μάνατζμεντ, όπως το λειτουργικό. Βασική διαφορά του στρατηγικού έναντι του λειτουργικού μάνατζμεντ είναι ότι το πρώτο θεωρείται αβέβαιο και περίπλοκο, ενώ το δεύτερο είναι συνηθισμένο. Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι σχετικό με το εύρος του συνόλου της επιχείρησης, ενώ το λειτουργικό αποσκοπεί σε μία λειτουργία και είναι πολύ πιο συγκεκριμένο. Τέλος, σημαντική ειδοποιός διαφορά των δύο τύπων μάνατζμεντ είναι ότι ο στρατηγικός έχει μακροπρόθεσμο χαρακτήρα, ενώ ο λειτουργικός βραχυπρόθεσμο (Johnson & Scholes, 2002).

Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού αναπαρίσταται μέσω ενός βασικού μοντέλου αποτελούμενου από τα τέσσερα ακόλουθα στάδια τέσσερα στάδια:

- Ανίχνευση και ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος (environmental scanning)
- Διατύπωση στρατηγικής (strategy formulation)
- Υλοποίηση στρατηγικής (strategy implementation)
- Αξιολόγηση και έλεγχος (evaluation and control) (Γεωργόπουλος, 2004).

## **1.3. Τα Στάδια του Στρατηγικού Σχεδιασμού**

### **1.3.1. Ανίχνευση Περιβάλλοντος**

Το πρώτο βήμα στην διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού περιλαμβάνει την ανίχνευση και ανάλυση του εσωτερικού (δομή, πόροι, νοοτροπία) και του εξωτερικού περιβάλλοντος (μακροπεριβάλλον και μικροπεριβάλλον). Πρωταρχικός στόχος της συγκεκριμένης διαδικασίας είναι η κατανόηση της κατάστασης εντός της οποίας δραστηριοποιείται η επιχείρηση και να ληφθούν οι αναγκαίες πληροφορίες για την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού (Γεωργόπουλος, 2004).

Στο εξωτερικό περιβάλλον γίνεται αναζήτηση τόσο των ευκαιριών που θα παρουσιαστούν, όσο και των απειλών με τις οποίες ενδεχομένως να έρθει αντιμέτωπη η επιχείρηση. Δύο επιμέρους κατηγορίες του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι το μακροπεριβάλλον και το μικροπεριβάλλον. Το πρώτο επιδρά στο σύνολο των επιχειρήσεων, ενώ το δεύτερο επιδρά αποκλειστικά σε ένα ορισμένο κλάδο.

Το μακροπεριβάλλον ταξινομείται σε τέσσερις διαστάσεις, οι οποίες είναι μπορούν να αναλυθούν μέσω της ανάλυσης PEST. Πρόκειται για τις ακόλουθες διαστάσεις:

- Πολιτική διάσταση: αφορά τις πολιτικές συνθήκες που επικρατούν ανάλογα με την πολιτική που ακολουθεί η κυβέρνηση, τις διεθνείς πολιτικές σχέσεις και τη δράση των υπολοίπων κομμάτων και πολιτικών παρατάξεων.

- Οικονομική διάσταση: πρόκειται για τα οικονομικά μεγέθη αφενός εντός της επιχείρησης και αφετέρου στη διεθνή οικονομία. Σε αυτά συγκαταλέγονται τα ποσοστά ανεργία, η αξία των νομισμάτων κ.ά.
- Κοινωνικοπολιτιστική διάσταση: ως προς αυτή τη διάσταση εξετάζονται παράγοντες κοινωνικοί και πολιτιστικοί, όπως η θέση της γυναίκας και η αντιμετώπιση της στο χώρο εργασίας, ο αριθμός γεννήσεων, η νοοτροπία των ανθρώπων, οι ιδέες και οι πεποιθήσεις τους κ.ά.
- Τεχνολογική διάσταση: εν προκειμένω λαμβάνονται υπόψιν τα τεχνολογικά και επιστημονικά επιτεύγματα, οι δυνατότητες που παρέχονται πλέον χάρη στην ραγδαία ανάπτυξη του κλάδου της πληροφορικής και η ενσωμάτωση εξοπλισμού στην επιχείρηση προκειμένου να διευκολυνθεί οποιοδήποτε έργο και να επιτευχθούν ακόμα μεγαλύτερες ταχύτητες (Παπαδάκης, 2002).

Το μικροπεριβάλλον συνδέεται με τη λειτουργία της επιχείρησης σε σχέση με τον κλάδο στον οποίο εντάσσεται η δραστηριότητα της. Ο εκάστοτε κλάδος έχει έντονο το στοιχείο του ανταγωνισμού με αποτέλεσμα το περιβάλλον της επιχείρησης αναπόφευκτα να καθίσταται ανταγωνιστικό. Τα στοιχεία που προσδιορίζουν τον εν λόγω ανταγωνισμό μέσα στην επιχείρηση είναι τα παρακάτω (Johnson & Scholes, 2002):

- Η απειλή που προκύπτει όταν εισέρχονται νέες επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο
- Η δυνατότητα που έχουν οι προμηθευτές της επιχείρησης για διαπραγματεύσεις
- Η δυνατότητα που έχουν οι αγοραστές της επιχείρησης για διαπραγματεύσεις
- Η απειλή που συνιστούν παρεμφερή προϊόντα, τα οποία μπορούν να λειτουργήσουν ως υποκατάστατα
- Το μέγεθος του ανταγωνισμού που υπάρχει ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο.

Το εσωτερικό περιβάλλον από την άλλη αφορά στη δομή, τους πόρους και τη νοοτροπία που επικρατεί στην επιχείρηση. Τη δομή της επιχείρησης συγκροτούν οι εργαζόμενοι σε αυτούς, είτε πρόκειται για απλούς υπαλλήλους, είτε για υψηλόβαθμα στελέχη, και κατ' επέκταση οι σχέσεις που συνάπτουν και αναπτύσσουν μεταξύ τους, ο τρόπος επικοινωνίας τους και ο ρόλος που αναλαμβάνει ο καθένας από αυτούς. Οι πόροι που διαθέτει μια επιχείρηση δεν είναι αποκλειστικά το κεφάλαιο και οι εγκαταστάσεις της, αλλά και το ανθρώπινο δυναμικό, η εργασία του και τα υλικά, τα εργαλεία και

γενικότερα όλος ο εξολισμός της επιχείρησης. Τέλος, η νοοτροπία της επιχείρησης αφορά στις αξίες, τις πεποιθήσεις, τις συμπεριφορές και τις προσδοκίες των μελών της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2004).

### **1.3.2. Διαμόρφωση Στρατηγικής**

Σε δεύτερο επίπεδο και ύστερα από την ανάλυση του περιβάλλοντος διαμορφώνεται η στρατηγική που θα εφαρμόσει τελικά η επιχείρηση. Αρχικά ορίζεται η αποστολή (mission) που καθορίζει την επιχείρηση σαν ολότητα και πρέπει να είναι σαφής και συνεπώς να γίνεται κατανοητή από το εργατικό δυναμικό. Η αποστολή και η εμπέδωση της από τους εργαζομένους στην επιχείρηση χαρίζει στην ίδια σημαντικό προβάδισμα και παράλληλα οικοδομεί πνεύμα συνεργασίας.

Για να έρθει η αποστολή εις πέρας αναγκαίο κρίνεται να τεθούν οι στόχοι (objectives) και συγκεκριμένα όλα όσα πρέπει να γίνουν και το χρονικό διάστημα εντός του οποίου πρέπει να ολοκληρωθεί η διαδικασία πραγματοποίησης των στόχων. Απαραίτητη προϋπόθεση για τον ορισμό των στόχων και κατά συνέπεια των στρατηγικών που θα εφαρμοστούν από την επιχείρηση είναι να υπολογιστούν οι κίνδυνοι, οι απειλές, οι ευκαιρίες και γενικά τα δυνατά και αδύνατα σημεία, όπως αυτά αναδύθηκαν στην επιφάνεια κατά την ανάλυση περιβάλλοντος (Wheelen & Hunger, 2008).

Αφότου οριστεί η αποστολή επέρχεται ο καθορισμός των στόχοι που λειτουργούν ως κατεύθυνση προς την οποία θα πρέπει να κινηθεί το σύνολο της επιχείρησης. Οι επιδιώξεις θα πρέπει να είναι συγκεκριμένες και μετρήσιμες, άλλες βραχυπρόθεσμες και άλλες μακροπρόθεσμες, ανάλογα με το περιεχόμενο και τη φύση τους (Thompson, 1993).

Οι πολιτικές της επιχείρησης θα πρέπει να συνιστούν έναν αναλυτικό οδηγό, σύμφωνα με τον οποίο θα λαμβάνονται οι αποφάσεις προκειμένου να υλοποιηθούν οι στρατηγικές που έχουν επιλεγεί. Μέσα από τις πολιτικές γίνεται η μετάδοση σε όλους τους εργαζομένους των στρατηγικών που πρόκειται να υλοποιηθούν για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων. Σε ορισμένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούνται πολιτικές προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι στην εταιρεία λαμβάνουν αποφάσεις και ενεργούν με γνώμονα την αποστολή τους και τους στόχους που έχουν τεθεί (Wheelen & Hunger, 2008).

Τέλος, οι στρατηγικές που θα εφαρμόσει η εταιρεία κινούνται σε τρία επίπεδα. Ως εκ τούτου προκύπτουν οι παρακάτω τύποι (Γεωργόπουλος, 2004):

- **Επιχειρησιακή στρατηγική:** Η ανάπτυξη της εν λόγω στρατηγικής επικεντρώνεται σε ζητήματα, όπως την κατεύθυνση προς την οποία θα πρέπει η επιχείρηση να κινηθεί και τους κλάδους στους οποίους θα πρέπει να αναπτύσσει την δραστηριότητα της, πώς θα αποκτήσουν αξία οι δραστηριότητες στις οποίες προβαίνει η επιχείρηση και ποιες από αυτές χρειάζεται να ελαττωθούν ή ακόμη και να σταματήσουν.
- **Επιχειρηματική στρατηγική:** Η στρατηγική αυτή δίνει στην εταιρεία πλεονεκτική θέση συγκριτικά με τη θέση που κατέχουν αντίστοιχες ανταγωνιστικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε κοινό κλάδο. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί είτε με χαμηλότερες τιμές, είτε με διαφοροποιημένα προϊόντα.
- **Λειτουργική στρατηγική:** Η συγκεκριμένη στρατηγική αφορά στην διαρκή προσπάθεια των επιμέρους τμημάτων της εκάστοτε επιχείρησης να αυξήσουν την παραγωγικότητα και να βελτιώσουν την αποδοτικότητα τους προκειμένου να υλοποιήσουν τους στόχους που έχουν τεθεί. Στο επίπεδο αυτό της στρατηγικής υπάγονται η στρατηγική μάρκετινγκ, στρατηγική παραγωγής κ.ά.

### 1.3.3. Υλοποίηση Στρατηγικής

Στο τρίτο στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού γίνεται η εφαρμογή των στρατηγικών και των πολιτικών, οι οποίες έχουν από τα προηγούμενα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού καθοριστεί. Απώτερος στόχος της εφαρμογής των επιλεγμένων αυτών στρατηγικών είναι σε κάθε περίπτωση να πραγματοποιηθούν οι στόχοι που έχει θέσει η επιχείρηση. Στο στάδιο αυτό αναπτύσσονται:

- Τα προγράμματα μέσω των οποίων καθορίζονται όλα εκείνα τα βήματα και οι ενέργειες που πρέπει να συντελεστούν προκειμένου να έρθει εις πέρας το προκαθορισμένο από την επιχείρηση σχέδιο
- Οι προϋπολογισμοί, όλοι δηλαδή εκείνοι οι οικονομικοί πόροι που απαιτείται να διατεθούν για να υλοποιηθούν τα προγράμματα όπως αυτά έχουν κοστολογηθεί (χρήματα, προσωπικό, τεχνολογικός εξοπλισμός, πρώτες ύλες κ.ά)
- Οι διαδικασίες, τα βήματα δηλαδή και η σειρά των ενεργειών που πρόκειται να συντελεστούν προκειμένου να στεφθεί με επιτυχία το εκάστοτε πρόγραμμα (Γεωργόπουλος, 2004).

Στο στάδιο αυτό γίνεται επιπρόσθετα η κατανομή και η ανάθεση των ευθυνών ειδικών καθηκόντων που θα αναλάβει ο κάθε εργαζόμενος ή μία συγκεκριμένη ομάδα εργαζομένων (Wheelen & Hunger, 2008).

Αξίζει, ωστόσο, να επισημανθεί ότι η ορθός σχεδιασμός και η σαφής διατύπωση μίας στρατηγικής δεν είναι σίγουρο ότι θα επιφέρει πάντα την υλοποίηση της. Αυτό συμβαίνει διότι όσο καλά σχεδιασμένη είναι η στρατηγική, πάντα εγκυμονεί ο κίνδυνος της αποτυχίας δεδομένου ότι η υλοποίηση της εξαρτάται και από την συμμετοχή των λειτουργικών μάνατζερ, οι οποίοι δεν έλαβαν μέρος στη διαδικασία σχεδιασμού της (Thompson & Strickland, 1993).

Οι Glueck & Jauch (1984) παρουσίασαν τις διαδικασίες υλοποίησης της στρατηγικής ως ακολούθως:

- Επιλογή στρατηγικής και επιχειρησιακών στόχων
- Κατανομή πόρων στις επιχειρηματικές μονάδες
- Επιλογή καθηκόντων



- Κατανομή καθηκόντων
- Καθορισμός σχέσεων εξουσίας και συνεργασίας
- Καθορισμός πολιτικών
- Καθορισμός στόχων του κάθε τμήματος της εταιρείας
- Καθορισμός τρόπων μέτρησης των επιδόσεων
- Καθορισμός μηχανισμών παροχής πληροφοριών εξέλιξης
- Ανάπτυξη συστήματος ανταμοιβών
- Ανάπτυξη στελεχών με την επιχειρησιακή κουλτούρα
- Επάρκεια μηχανισμών ελέγχου
- Μέτρηση αποτελεσμάτων.

#### **1.3.4. Αξιολόγηση και Έλεγχος**

Στο τελικό στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού συντελείται η αξιολόγηση και ο έλεγχος των στρατηγικών που έχουν επιλεγθεί σε σχέση με τα αποτελέσματα που έχει η επιχείρηση στη διάθεση της. Κατά τη διαδικασία αυτή γίνεται συγκέντρωση των απαραίτητων πληροφοριών, οι οποίες θεωρούνται πολύτιμες για την αξιολόγηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που έχουν ήδη πραγματοποιηθεί. Η συλλογή μεγάλου όγκου πληροφοριών, ο οποίος είναι δύσκολα διαχειρίσιμος, ελλοχεύει τον κίνδυνο του αποπροσανατολισμού και της διαμόρφωσης ασαφούς εικόνας σχετικά με τα πορίσματα από τα πεπραγμένα (Wheelen & Hunger, 2008).

Κατά τη διάρκεια του ελέγχου και της αξιολόγησης καθίσταται σαφές αν η επιχείρηση έχει κατάφερε ή όχι να πετύχει τους στόχους της. Σε περίπτωση αποτυχίας, οι στόχοι επαναπροσδιορίζονται και εξετάζονται εκτενώς τα αίτια και οι παράγοντες που οδήγησαν στην αποτυχία έτσι ώστε να μην επαναληφθεί το σφάλμα. Παράλληλα,

αξιολογούνται πέρα από τις δραστηριότητες αυτές καθ' εαυτές και τα άτομα τα οποία είχαν αναλάβει να τις φέρουν εις πέρας (Wheelen & Hunger, 2008).

## 2. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

### 2.1. Ορισμός της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Οι απαρχές εμφάνισης του όρου “Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη” εντοπίζονται στα τέλη της δεκαετίας 1880, όταν οι αμερικανικές επιχειρήσεις ξεκίνησαν να σημειώνουν ανοδική πορεία και άρχισαν παράλληλα, όπως ήταν αναμενόμενο, να αυξάνονται και οι υποχρεώσεις τους. Το έντονο ερευνητικό ενδιαφέρον που είχε από νωρίς στραφεί προς τη μελέτη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είχε σαν αποτέλεσμα τη διατύπωση πληθώρας ορισμών.

Ένας από τους πρώτους ερευνητές που αποπειράθηκαν να αποσαφηνίσουν τον όρο αυτό, ο Howard R. Bowen (1953) εστίασε στις υποχρεώσεις που έχει ο εκάστοτε επιχειρηματίας απέναντι στην κοινωνία και κατέληξε στον ακόλουθο ορισμό: *“η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αφορά στην υποχρέωση των επιχειρηματιών να εφαρμόζουν εκείνες τις πολιτικές, να λαμβάνουν εκείνες τις αποφάσεις ή να ακολουθούν εκείνες τις δράσεις, οι οποίες είναι επιθυμητές σε όρους αξιών και στόχων της κοινωνίας μας”*. Τέσσερα χρόνια αργότερα ο Heald (1957) υποστήριξε με τη σειρά του ότι πρόκειται για την *“αναγνώριση ότι η επιχείρηση φέρει την υποχρέωση απέναντι στην κοινωνία, την οποία εξυπηρετεί, όχι μόνο για μέγιστη οικονομική απόδοση, αλλά και για ανθρώπινες και δημιουργικές, κοινωνικές πολιτικές”*.

Με το πέρασμα των ετών το κέντρο βάρους μετατοπίστηκε από τις υποχρεώσεις των επιχειρήσεων απέναντι στην κοινωνία, στις σχέσεις του με την κοινωνία. Ο Friedman (1970) έκανε λόγο για την ύπαρξη ενός μοναδικού κοινωνικού καθήκοντος των επιχειρήσεων: να αξιοποιούν τους πόρους τους και να λαμβάνουν μέρος σε δραστηριότητες για την μεγιστοποίηση των κερδών τους με τον όρο να είναι συμμορφωμένες με τον ελεύθερο ανταγωνισμό και να μην συμμετέχουν σε απάτες.

Την ίδια περίοδο οι Eilbert & Parket (1973) εισήγαγαν το στοιχείο της γειννίαςησης υποστηρίζοντας την άποψη ότι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη σχετίζεται με την δέσμευση να μην προξενείς κακό στη γειτονιά σου και να συμμετέχεις στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που την μαστίζουν. Ο εν λόγω ορισμός είναι εμφανώς επικεντρωμένος στην κοινωνική ευημερία και φέρει κοινά χαρακτηριστικά με τον ορισμό που προτάθηκε από τον Carroll (1979), βάσει του οποίου η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη συνιστά το σύνολο των προσδοκιών που έχει μία κοινωνία σε οικονομικό, νομικό και κοινωνικό επίπεδο από τους οργανισμούς της σε ένα ορισμένο χρονικό σημείο. Το 1983 ο ίδιος αναθεώρησε ισχυριζόμενος ότι πρόκειται τελικά για την δορθή διαχείριση μίας επιχείρησης προκειμένου αυτή να είναι επικερδής σε οικονομικό επίπεδο, δεσμευτική σε νομικό και υποστηρικτική σε κοινωνικό και ηθικό (Carrol, 1983).

Λίγο νωρίτερα την ίδια δεκαετία ο Jones (1980) επιχείρησε να προσδιορίσει την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη περιγράφοντας την ως *“την αντίληψη ότι οι επιχειρήσεις έχουν την υποχρέωση να συνιστούν ομάδες στην κοινωνία, οι οποίες ξεπερνούν τους μετόχους αλλά και τις ομάδες που ορίζουν οι νομικές συμβάσεις και οι συμβάσεις των σωματείων. Κριτικής σημασίας είναι το γεγονός ότι η υποχρέωση πρέπει να υιοθετείται εθελοντικά και να διευρύνεται πέραν των παραδοσιακών καθηκόντων έναντι των μετόχων και σε άλλες ομάδες, όπως οι υπάλληλοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές και οι γειτονικές κοινότητες”*.

Με την έλευση της νέας δεκαετίας ήρθαν στο προσκήνιο πιο σύγχρονοι ορισμοί, όπως αυτός του Hopkins (1998) σύμφωνα με τον οποίο η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αφορά στην αντιμετώπιση με ηθική και κοινωνική υπευθυνότητα των ενδιαφερομένων μερών της εκάστοτε επιχείρησης, αλλά και ο ορισμός των Woodward & Clyde (1999) κατά τον οποίο η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη συνιστά *“ένα συμβόλαιο μεταξύ της*

*κοινωνίας και της επιχείρησης, στο πλαίσιο του οποίου, μία κοινότητα παραχωρεί σε μία επιχείρηση την άδεια να λειτουργεί, με αντάλλαγμα να αναλαμβάνει ορισμένες υποχρεώσεις και να συμπεριφέρεται με έναν αποδεκτό τρόπο”*. Οι Khouiry et al. (1999) με τη σειρά τους υποστήριξαν ότι πρόκειται για κάθε σχέση που συνάπτει μία επιχείρηση (με πελάτη, εργαζόμενο, προμηθευτή, μέτοχο). Ο μη κυβερνητικός οργανισμός Business for Social Responsibility που ιδρύθηκε το 1992 συμμετείχε στην απόπειρα εννοιολογικής αποσαφήνισης της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης κάνοντας λόγο για ένα “συνεκτικό πλαίσιο πολιτικών, πρακτικών και προγραμμάτων που ενσωματώνονται στη λειτουργία της επιχείρησης, τις αλυσίδες διανομής και τις διαδικασίες απόφασης (Βαξεβανίδου, 2011).

Τις τελευταίες δεκαετίες τα όρια γύρω από την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη διευρύνονται και νέες πτυχές της αναδύονται στην επιφάνεια. Το 2002 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έδωσε στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη τον ακόλουθο ορισμό: *“είναι η αντίληψη σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες ενσωματώνουν κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα στην επιχειρηματική τους λειτουργία και στην αλληλεπίδραση τους με τα εμπλεκόμενα μέρη, σε εθελοντική βάση”*. Όταν το 2008 συγκλήθηκε το Παγκόσμιο Επιχειρηματικό Συμβούλιο για την Ανάπτυξη, διατυπώθηκε ένας σύγχρονος ορισμός της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, βάσει του οποίου πρόκειται για *“τη συνεχή δέσμευση των επιχειρήσεων να συμπεριφέρονται ηθικά και να συμβάλουν στην οικονομική ανάπτυξη, βελτιώνοντας, παράλληλα, την ποιότητα ζωής του εργατικού δυναμικού τους και των οικογενειών τους καθώς και της τοπικής κοινότητας και κοινωνίας”*.

Για την Παγκόσμια Τράπεζα η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη *“περιγράφει τις υποχρεώσεις της επιχείρησης, για τις οποίες θα είναι υπόλογη, σε όλους τους συμμετόχους της, σε όλο το φάσμα των λειτουργιών και των δραστηριοτήτων της. Οι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις εξετάζουν, όταν λαμβάνουν αποφάσεις, το πλήρες εύρος της επίδρασης τους στην τοπική κοινωνία και το περιβάλλον, εξισορροπώντας ταυτόχρονα τις ανάγκες των συμμετοχών με την ανάγκη πραγματοποίησης κέρδους”* (Ασπρίδης, 2015).

Ανεξάρτητα από οποιαδήποτε απόπειρα εννοιολογικού προσδιορισμού της, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη φέρει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- *“Αυτοδέσμευση των ίδιων των επιχειρήσεων”*
- *“Διάρκεια και συνέχεια στην εφαρμογή της”*
- *“Συσχέτιση σε κοινωνικά, περιβαλλοντικά και εντέλει οικονομικά θέματα”*
- *“Συμπερίληψη τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης”*
- *“Αλληλοτροφοδότηση με το στρατηγικό επιχειρηματικό μοντέλο”*
- *“Διασύνδεση με την βιώσιμη ανάπτυξη της επιχείρησης με υπεύθυνο τρόπο”*  
(Βαξεβανίδου, 2011).

## **2.2. Stakeholder theory**

Η κοινωνία και η επιχείρηση διατηρούν μεταξύ τους σχέση άμεσης αλληλεξάρτησης, δεδομένου ότι οι δραστηριότητες της μίας επιδρούν καταλυτικά στην πορεία της άλλης, ενώ παράλληλα η επιχείρηση οφείλει να δρα σεβόμενη όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ο όρος αυτός θεωρείται συμπληρωματικός της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, πρωτοεμφανίστηκε κατά τη δεκαετία του 1880 και συχνά αντί αυτού χρησιμοποιείται ο όρος “συμμέτοχοι” (stakeholders).

Τα ενδιαφερόμενα μέλη είναι, όπως υποστηρίχθηκε από τον Freeman (1984) στο σύγγραμμα του “Strategic Management: a Stakeholder Approach”, είτε μεμονωμένα άτομα είτε ομάδες ατόμων που με κάποιο τρόπο επηρεάζονται από τους στόχους, τις στρατηγικές, τις αποφάσεις και τη λειτουργία της επιχείρησης. Στις ομάδες ατόμων συγκαταλέγονται τα εργατικά σωματεία, οι μη κυβερνητικές οργανώσεις, ομάδες ακτιβιστών που δρουν για την προστασία του περιβάλλοντος, δημόσιοι φορείς, η τοπική κοινότητα στην οποία εδρεύει ή και δραστηριοποιείται η εκάστοτε επιχείρηση, τα ΜΜΕ και γενικότερα η κοινωνία (Καλδής, 2002).

Όσο περισσότερα είναι τα ενδιαφερόμενα μέλη, τόσο περισσότερο αυξάνεται το εύρος των ενδιαφερόντων που οφείλει η επιχείρηση να λάβει υπόψη και κατά συνέπεια τόσο πιο πολύπλοκες καθίστανται οι αποφάσεις που καλείται η ίδια να λάβει. Σύμφωνα

με τον Freeman (1984) οι επιχειρήσεις έφεραν επομένως την υποχρέωση να λογοδοτούν όχι μόνο στους μετόχους τους, αλλά στα ενδιαφερόμενα μέλη στο σύνολό τους.

Η Εθνική Τράπεζα (ΕΤΕ, 2015) θεωρεί ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι “τα φυσικά και νομικά πρόσωπα που επηρεάζουν και επηρεάζονται ή αναμένεται να επηρεαστούν σημαντικά από τις αποφάσεις, τις δραστηριότητες και την εν γένει λειτουργία της”, ενώ αναγνωρίζει τις εξής βασικές ομάδες:

- Επενδυτές και Μέτοχοι
- Πελάτες
- Εργαζόμενοι
- Επιχειρηματική Κοινότητα
- Τοπικές Κοινωνίες
- Προμηθευτές
- Μη Κυβερνητικές και Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις (ΜΚΟ)
- Πολιτεία, Θεσμικοί Φορείς και Εποπτικές Αρχές
- Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης.

Τα ενδιαφερόμενα μέρη διακρίνονται κατά βάση σε δύο επιμέρους κατηγορίες: τα πρωτεύοντα και τα δευτερεύοντα μέρη. Στα πρωτεύοντα μέρη συγκαταλέγονται όλοι όσοι είναι απαραίτητοι για την επιβίωση και την απρόσκοπτη λειτουργία της επιχείρησης, εφόσον καθένας από αυτούς προσφέρει κάτι διαφορετικό, αλλά ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση αυτή καθ’ εαυτή (πρωτογενής αλληλεπίδραση). Ειδικότερα, στα πρωτεύοντα μέρη ανήκουν οι υπάλληλοι, οι μέτοχοι, οι πιστωτές, οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι πωλητές και ακόμη και οι ανταγωνιστές (Clarkson, 1995).

Τα δευτερεύοντα μέρη αποτελούνται από άλλες κοινωνικές ομάδες οι οποίες επηρεάζονται από την δραστηριότητα της επιχείρησης με άμεσο ή έμμεσο τρόπο. Εξίσου σημαντικά με τα πρωτεύοντα είναι και τα δευτερεύοντα μέρη με τη μόνη διαφορά ότι δεν λαμβάνουν μέρος στις επιχειρηματικές δραστηριότητες, αλλά απορρέουν από αυτές. Πρόκειται στην ουσία για τον αντίκτυπο που έχουν οι δραστηριότητες της επιχείρησης στην κοινωνία (δευτερογενής αλληλεπίδραση). Τα μέρη αυτά είναι οι κυβερνήσεις, οι περιβαλλοντικές ομάδες, οι τοπικές κοινότητες, τα ΜΜΕ και οι απλοί πολίτες που συγκροτούν την κοινή γνώμη (Clarkson, 1995).

Μία διαφορετική κατηγοριοποίηση θέλει τα ενδιαφέροντα μέρη να ταξινομούνται στις ακόλουθες τρεις κατηγορίες:

- Οργανωτικοί (υπάλληλοι, διοίκηση, μέτοχοι/ μερισματούχοι, συνδικαλιστές)
- Οικονομικοί (πελάτες, πιστωτές, προμηθευτές, διανομείς)
- Κοινωνικοί (δημόσιοι φορείς, κοινότητες, ελεγκτικοί μηχανισμοί, ΜΚΟ κ. ά)  
(Werther & Chandler, 2006).

Η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών συνιστά την βασικότερη θεωρία στην οποία εδράζεται η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Αναγκαία προϋπόθεση για να καταστεί κατανοητή η σχέση που διατηρεί μία εταιρεία με τα ενδιαφερόμενα μέρη της αφενός από την ίδια την εταιρεία και αφετέρου από τα άτομα που τη διαχειρίζονται. Το ολοένα αυξανόμενο βάρος ευθύνης που φέρει η εκάστοτε επιχείρηση απέναντι στην κοινωνία και τους πολίτες της είχε σαν αποτέλεσμα να διατυπωθεί η εν λόγω θεωρία. Συνεπώς, το επίκεντρο του ενδιαφέροντος είναι σήμερα στραμμένο στα ενδιαφερόμενα μέρη, ενώ παλαιότερα οι επιχειρήσεις εφάρμοζαν κατά κύριο λόγο στρατηγικές που θα συντελούσαν αποκλειστικά στη μεγιστοποίηση του κέρδους τους. Εξαιτίας της μετατόπισης αυτής του επίκεντρου του ενδιαφέροντος συμβαίνει συχνά να θυσιάζεται πλέον το κέρδος στο βωμό της κοινωνικά υπεύθυνης στάσης. Ως εκ τούτου, τα ενδιαφερόμενα μέρη σε μία επιχείρηση συνιστούν το συνδετικό κρίκο ανάμεσα στις επιδιώξεις της επιχείρησης και τις προσδοκίες που έχει η κοινωνία από αυτή ([www.csindex.gr](http://www.csindex.gr)).

Σε γενικές γραμμές, η γόνιμη αλληλεπίδραση των επιχειρήσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη έχει ως απότοκο την οικοδόμηση σταθερών και δυναμικών σχέσεων, τη διαμόρφωση υγιούς περιβάλλοντος δράσης για όσες επιχειρήσεις κατορθώνουν να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις της εποχής και στις προσδοκίες της κοινωνίας, ενώ ταυτόχρονα αναπτύσσεται εμπιστοσύνη μεταξύ των δύο πλευρών και οι επιχειρήσεις αποκτούν μία κοινωνικά υπεύθυνη εικόνα (Τσακίρη, 2017).

### **2.3. Ιστορική Αναδρομή**

Μολονότι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως όρος υπάγεται στη σύγχρονη εποχή, εντούτοις η ουσία και οι απαρχές της εντοπίζεται πολλά χρόνια νωρίτερα, από τη στιγμή που έγινε η εμφάνιση του επιχειρείν. Κάνοντας λόγο για κοινωνικά υπεύθυνες πράξεις μία αναδρομή στην αρχαία Αθήνα και συγκεκριμένα στην εποχή του Κλεισθένη και του Περικλή επιβεβαιώνει την ύπαρξη μίας πρώιμης μορφής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, η οποία πραγματοποιόταν μέσω του θεσμού της χορηγίας (Carroll, 2008).

Ωστόσο, μέχρι και τα μέσα της δεκαετίας του 1950, όταν ακόμα δεν είχε ωριμάσει η συνειδητοποίηση της ευθύνης που έφεραν οι εταιρείες της εποχής, κυριαρχούσε κατά βάση η φιλανθρωπία η οποία σταδιακά αντιμετωπίστηκε ως ευθύνη που έπρεπε να αναχθεί από ατομική σε συλλογική (Carroll, 2008). Η φιλανθρωπική δραστηριότητα προερχόταν κυρίως από τα στελέχη των επιχειρήσεων που ήταν κυρίως οι πιο εύποροι από τους πολίτες και καλούνταν να αποδείξουν το ενδιαφέρον τους για το κοινωνικό σύνολο ευεργετώντας το (Βαξεβανίδου, 2011). Τα θεμέλια επικράτησης της έννοιας τέθηκαν τελικά από τον Bowen Howard (1953), έναν από τους πρώτους ερευνητές που έκανε λόγο για Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και επιχειρήσε να την προσδιορίσει δίνοντας



κατ' αυτό τον τρόπο το έναυσμα για την μετέπειτα εξέλιξη της κοινωνικής υπευθυνότητας στον επιχειρησιακό τομέα. Ωστόσο, το 1950 ο Keith Davis είχε ήδη προβεί στην διατύπωση ορισμού για την κοινωνική υπευθυνότητα που αποτελούσε τον προάγγελο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Εξάρχος & Νοτόπουλος, 2013).

Οι πρώτοι έντονοι προβληματισμοί αναφορικά με την συμπεριφορά των επιχειρήσεων ήρθαν στην επιφάνεια μία δεκαετία αργότερα, όταν οι επιχειρήσεις δέχτηκαν τις πρώτες κατηγορίες για ανήθικες ενέργειες και ανευθυνότητα απέναντι στο περιβάλλον και το ανθρώπινο δυναμικό. Στην ανάπτυξη της κοινωνικής υπευθυνότητας συνεισέφερε σημαντικά η διάδοση των νεοφιλελεύθερων ιδεών σε παγκόσμιο επίπεδο. Τελικά, χρειάστηκε η παρέμβαση του κράτους προκειμένου η κοινωνική υπευθυνότητα να βαπτιστεί Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και οι επιχειρήσεις να ελέγχονται αναφορικά με τη δραστηριότητα τους και τον αντίκτυπό της σε κοινωνικό, οικονομικό και περιβαλλοντικό επίπεδο (Βαξεβανίδου, 2011).

Ο Carroll μερικά χρόνια αργότερα έκανε διατύπωσε το μοντέλο της Πυραμίδας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Carroll, 1991) από το οποίο πηγάζαν έκτοτε οι νεότεροι ορισμοί που αποπειράθηκαν να διατυπώσουν σύγχρονοι μελετητές. Σύμφωνα με τους Garriga & Mele (2004) το εν λόγω μοντέλο διαδραμάτισε καταλυτικό ρόλο στην ενίσχυση του ερευνητικού ενδιαφέροντος σχετικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και παράλληλα αποτέλεσε τον καθοριστικό παράγοντα ενσωμάτωσης της στην στρατηγική πολλών επιχειρήσεων. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις έπαψαν να δρουν ελεύθερα και άνευ περιορισμών και όφειλαν να συμμορφώνονται με τους νόμους και τις αρχές των κρατών εντός των οποίων δραστηριοποιούνται.

Από τις αρχές του 21ου αιώνα η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως ιδέα έχει καταστεί αναγκαιότητα. Σε αυτό συνέβαλε η σωρεία των σκανδάλων στα οποία αναμειγνύονταν μεγάλες επιχειρήσεις και πολίτες, τα οποία ήρθαν στην επιφάνεια και έθεσαν πολλούς προβληματισμούς αφενός στην κοινή γνώμη και αφετέρου στις ίδιες τις επιχειρήσεις αναφορικά με τις κατευθύνσεις που θα πρέπει να ακολουθούν (Scherer & Palazzo, 2008). Ο ρόλος της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι να εντάξει το σύνολο των επιχειρήσεων παγκοσμίως σε ένα ελεγχόμενο πλαίσιο δραστηριοποίησης και να θέσει νέα πρότυπα συμπεριφοράς σε παγκόσμια κλίμακα με επίκεντρο την υπεράσπιση

των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και της εργασίας, την προστασία του περιβάλλοντος και την εξάλειψη της διαφθοράς (Βελέντζας & Μπρώνη, 2010).

## **2.4. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στην Ελλάδα**

Όπως όλα τα μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, έτσι και η Ελλάδα οφείλει να ενημερώνεται από τη διεθνή και ευρωπαϊκή επικαιρότητα αναφορικά με τις στρατηγικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που θεσπίζονται και συμμορφώνεται σε αυτές. Ο σύνδεσμος Ελλήνων Βιομηχάνων (ΣΕΒ) έχει συνεισφέρει σημαντικά στη θεμελίωση και εξέλιξη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στον ελληνικό χώρο μέσω της παρακολούθησης των εξελίξεων γύρω από το ζήτημα αυτό και της ενεργούς συμμετοχής σε σχετικές πρωτοβουλίες για νέες επιχειρηματικές πολιτικές. Κάτω από το πρίσμα αυτό ο ΣΕΒ συνέταξε και δημοσίευσε το 2005 την “Χάρτα των Δικαιωμάτων και Υποχρεώσεων των Επιχειρήσεων” προκειμένου να ενημερωθούν σχετικά με αυτές οι ελληνικές επιχειρήσεις. Η Χάρτα απαρτιζόταν από τους ακόλουθους δέκα κανόνες:

1. *“Η επιχείρηση έχει δικαίωμα να λειτουργεί σε σταθερό, σαφές, κωδικοποιημένο, αντικειμενικό, προβλέψιμο, διεθνώς ανταγωνιστικό θεσμικό και νομικό πλαίσιο που προάγει την επιχειρηματικότητα και ενισχύει την ανταγωνιστικότητα. Η επιχείρηση οφείλει να διασφαλίζει την επιβίωση της σεβόμενη το θεσμικό και νομικό πλαίσιο, να αναλαμβάνει τις ευθύνες της και να εκπληρώνει με συνέπεια τις υποχρεώσεις της.”*

2. *“Η επιχείρηση, όπως και κάθε πολίτης της χώρας, έχει δικαίωμα σε χρηστή και διαφανή διαχείριση των δημοσίων οικονομικών, η οποία διασφαλίζει τον κοινωνικό ρόλο του κράτους και στοχεύει στον περιορισμό του δημόσιου δανεισμού, καθώς και σε σταθερό και προβλέψιμο φορολογικό πλαίσιο που στηρίζει την επιχειρηματικότητα και τις επενδύσεις. Η επιχείρηση έχει υποχρέωση να ανταποκρίνεται με συνέπεια στις θεσμοθετημένες υποχρεώσεις της και να συμβάλλει στην καταπολέμηση της διαφθοράς που οδηγεί σε στρεβλώσεις της αγοράς και ζημιώνει το κοινωνικό σύνολο.”*
3. *“Η επιχείρηση έχει δικαίωμα να διεκδικεί διαφάνεια, φερεγγυότητα και αμοιβαιότητα στις σχέσεις της πολιτείας με τους πολίτες και τις άλλες επιχειρήσεις, καθώς και την αποτελεσματική προστασία της δικαιοσύνης. Η επιχείρηση έχει υποχρέωση να αποδίδει εύλογο μέρισμα στους μετόχους της, να εφαρμόζει τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης και να εκπληρώνει τις υποχρεώσεις της προς τους εργαζομένους, προμηθευτές και πελάτες της.”*
4. *“Η επιχείρηση έχει δικαίωμα πρόσβασης σε μία ενοποιημένη και αποτελεσματική ευρωπαϊκή αγορά που δεν περιορίζεται από κρατικά ή ιδιωτικά μονοπώλια και λειτουργεί με όρους που δεν θίγουν την άμεση ή μακρόχρονη ανταγωνιστική ικανότητα της ίδιας και του συνόλου της οικονομίας. Η επιχείρηση έχει υποχρέωση να αποφεύγει εναρμονισμένες πρακτικές και να μη νοθεύει τον ανταγωνισμό εις βάρος του καταναλωτή.”*
5. *“Η επιχείρηση έχει δικαίωμα σε ένα σύγχρονο εκπαιδευτικό σύστημα που προσφέρει δεξιότητες, γνώσεις και αξίες που αντιστοιχούν στις κοινωνικές και οικονομικές ανάγκες, ένα σύστημα που προάγει την ατομική ευθύνη, τη δημιουργία και την καινοτομία. Η επιχείρηση έχει υποχρέωση να επενδύει στη γνώση στο χώρο εργασίας, στην κατάρτιση και δια βίου εκπαίδευση των εργαζομένων της.”*
6. *“Η επιχείρηση έχει δικαίωμα πρόσβασης σε μία αγορά εργασίας που δεν επιβαρύνει την ικανότητά της να προσαρμόζεται γρήγορα στις αλλαγές και ενθαρρύνει την αύξηση της απασχόλησης, καθώς και να διεκδικεί από την πολιτεία ένα αποτελεσματικό δίκτυο κοινωνικής προστασίας που στοχεύει στη σύντομη επανεξέταση των ανέργων στην αγορά. Η επιχείρηση έχει υποχρέωση να συνεισφέρει στη δημιουργία θέσεων εργασίας, να εφαρμόζει ένα αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, των προαγωγών και των αμοιβών, να διασφαλίζει καλές και ασφαλείς συνθήκες εργασίας με ίσα δικαιώματα και*

*ευκαιρίες για όλους και να σέβεται την ισορροπία μεταξύ εργασιακού χρόνου και προσωπικής ζωής.”*

7. *“Η επιχείρηση έχει δικαίωμα να διεκδικεί από την πολιτεία προστασία της φήμης της και αντικειμενική μεταχείρισή της με βάση πραγματικά και επιβεβαιωμένα γεγονότα. Η επιχείρηση έχει υποχρέωση να παρέχει ειλικρινή ενημέρωση και πληροφόρηση σε όσους συναλλάσσονται με αυτή και να σέβεται τα δικαιώματα του καταναλωτή για παροχή ασφαλών, ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών σε ανταγωνιστικές τιμές.”*
8. *“Η επιχείρηση έχει δικαίωμα σε μια ενιαία εθνική και ευρωπαϊκή πολιτική που προστατεύει αποτελεσματικά την πνευματική ιδιοκτησία, στηρίζει την έρευνα και ανάπτυξη και ενθαρρύνει την καινοτομία. Η επιχείρηση έχει ευθύνη να παρακολουθεί τις τεχνολογικές εξελίξεις, να βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα της, να εκσυγχρονίζει τις διαδικασίες παραγωγής της και να καινοτομεί στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχει.”*
9. *“Η επιχείρηση έχει δικαίωμα σε σαφή και ολοκληρωμένο εθνικό χωροταξικό σχεδιασμό και σύγχρονες υποδομές που της εξασφαλίζουν δίκτυα μεταφορών, διαχείριση αποβλήτων, τηλεπικοινωνίες και ενέργεια. Η επιχείρηση έχει υποχρέωση να σέβεται το περιβάλλον ελαχιστοποιώντας τις επιπτώσεις των δράσεων της σε αυτό, να εφαρμόζει μέτρα πρόληψης καταστροφών, να προωθεί ενεργά την ανακύκλωση και να συμβάλλει στην εξοικονόμηση ενέργειας.”*
10. *“Η επιχείρηση που σέβεται τις υποχρεώσεις της, όπως αυτές απορρέουν από την παρούσα Χάρτα, διεκδικεί αναγνώριση της συνεισφοράς της στην κοινωνία και σεβασμό των δικαιωμάτων της από την πολιτεία. Η επιχείρηση, ως ενεργός εταιρικός πολίτης, δεσμεύεται να αποδίδει στην κοινωνία μέρος της προστιθέμενης αξίας που παράγει και να καλλιεργεί εταιρική κουλτούρα, η οποία αναγνωρίζει και εφαρμόζει τις αρχές της παρούσας Χάρτας ” (ΣΕΒ).*

Το 2000 με πρωτοβουλία δώδεκα επιχειρήσεων και τριών συλλογικών επιχειρηματικών φορέων ιδρύεται και αναλαμβάνει ενεργό ρόλο στον κλάδο των επιχειρήσεων το Ελληνικό Δίκτυο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης CSR Hellas που εστιάζει στην παρότρυνση του μεγαλύτερου δυνατού αριθμού των ελληνικών επιχειρήσεων να εφαρμόσουν πολιτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Προκειμένου να υλοποιηθεί το όραμα του Δικτύου, που είναι “η βελτίωση της μακροπρόθεσμης

*ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και της ελληνικής οικονομία συνολικά, μέσω της ενσωμάτωσης της υπεύθυνης επιχειρηματικότητας στη στρατηγική και τους βασικούς άξονες της λειτουργίας των επιχειρήσεων”, συνάπτει συνεργασίες με ακαδημαϊκούς, δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς, μη κυβερνητικούς οργανισμούς, καθώς και με τα ΜΜΕ (Εξάρχος & Νοτόπουλος, 2013).*

Την ίδια χρονιά κάνει την εμφάνιση του το Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής (EBEN GR), το οποίο συνιστά ένα μη κερδοσκοπικό οργανισμό που συστάθηκε με στόχο *“την προώθηση των αρχών της Επιχειρηματικής Ηθικής, της Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας και της Εταιρική Διακυβέρνησης στον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα, στην ακαδημαϊκή κοινότητα και σε εθελοντικές οργανώσεις και μη κυβερνητικούς οργανισμούς”* (EBEN GR).

Τρία χρόνια αργότερα , την 28η Μαΐου του 2008 το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη διοργανώνει σε συνεργασία με το UNDP Programme Management Office εκδήλωση στην οποία ιδρύθηκε το Ελληνικό Δίκτυο Global Compact. Στην εκδήλωση συμμετείχαν 50 ελληνικές επιχειρήσεις, οι οποίες επέδωσαν στον επικεφαλής του Global Compact Networks & Global Compact Partnerships μία επιστολή απευθυνόμενη στον Γενικό Γραμματέα του Ο.Η.Ε. Η συγκεκριμένη επιστολή περιλάμβανε τις δεσμεύσεις των επιχειρήσεων να συμμορφώνονται και να εναρμονίζουν τις δραστηριότητες του με τις δέκα αρχές του Global Compact. Τα μέλη του Δικτύου ως σήμερα ανέρχονται στα 76, ανάμεσα τους και η ΕΕΔΕ ως υπέρμαχος του Δικτύου από τις απαρχές της σύστασής του.

Οι επιδιώξεις του Δικτύου είναι οι ακόλουθοι:

- Εξάπλωση του Οικουμενικού Συμφώνου στον ελληνικό χώρο
- Στήριξη των επιχειρήσεων και όλων των οργανισμών που έχουν δεσμευτεί να τηρούν τις αρχές του
- Προσπάθεια προσέγγισης νέων επιχειρήσεων
- Δημιουργία νέων ευκαιριών για μαζική δράση
- Παροχή γενικότερης στήριξης για την προώθηση των στόχων των Ηνωμένων Εθνών μέσω δραστηριοτήτων και εκδηλώσεων.

Οι αρχές του Global Compact για τις οποίες έχουν δεσμευτεί οι επιχειρήσεις έχουν ως ακολούθως:

- *“Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να στηρίζουν και να σέβονται την προστασία των διεθνώς διακηρυγμένων ανθρωπίνων δικαιωμάτων*
- *Οι επιχειρήσεις οφείλουν να διασφαλίζουν ότι δεν συνεργούν σε καταπατήσεις ανθρωπίνων δικαιωμάτων*
- *Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προασπίζουν την ελευθερία του συνδικαλιζέσται και την αποτελεσματική αναγνώριση του δικαιώματος για συλλογικές διαπραγματεύσεις*
- *Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προασπίζουν την εξάλειψη κάθε μορφής καταναγκαστικής ή υποχρεωτικής εργασίας*
- *Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προασπίζουν την ουσιαστική κατάργηση της παιδικής εργασίας*
- *Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προασπίζουν την εξάλειψη των διακρίσεων σε σχέση με τις προσλήψεις και την απασχόληση*
- *Οι επιχειρήσεις οφείλουν να υποστηρίζουν μια προληπτική προσέγγιση ως προς τις περιβαλλοντικές προκλήσεις*
- *Οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την προώθηση μεγαλύτερης περιβαλλοντικής υπευθυνότητας*
- *Οι επιχειρήσεις οφείλουν να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη και διάδοση φιλικών προς το περιβάλλον τεχνολογιών*
- *Οι επιχειρήσεις οφείλουν να αντιτίθενται σε κάθε μορφής διαφθορά, συμπεριλαμβανομένων του εκβιασμού και της δωροδοκίας” (ΕΕΔΕ).*

## **3. Αξιολόγηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης**

### **3.1. Οι Διαστάσεις**

Το 1997 ο John Elkington εισήγαγε τον όρο Triple Bottom Line ή σύντομα TBL ή 3BL ή 3p's (People, Planet, Profit) αποσκοπώντας στο να περιγράψει τις τρεις διαφορετικές διαστάσεις της ΕΚΕ που αφορούν τον αντίκτυπο που έχει η επιχειρηματική δράση σε τρεις διαφορετικούς τομείς, τον κοινωνικό, τον οικονομικό και τον περιβαλλοντικό (Elkington, 1997).

#### **3.1.1. Κοινωνική Διάσταση**

Δεν είναι εφικτό για μία επιχείρηση να λειτουργεί ως αυθύπαρκτη οντότητα, πόσο μάλλον από τη στιγμή που αποτελεί τμήμα της κοινωνίας και βρίσκεται σε διαρκή

αλληλεξάρτηση με αυτή. Οι αμοιβαίες επιρροές που δέχονται η μία από την άλλη επιτάσσουν την τήρηση και από της δύο πλευρές υπεύθυνης στάσης. Αποτελεί, συνεπώς, ηθικό χρέος για μία επιχείρηση η προστασία της κοινωνίας και των μελών της που είναι άμεσοι αποδέκτες των επιδράσεων από τις δραστηριότητες της.

Το περιβάλλον μιας επιχείρησης διακρίνεται σε εσωτερικό και εξωτερικό. Στο εσωτερικό περιβάλλον προτεραιότητα δίνεται στο ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει την επιχείρηση. Στα άτομα αυτά θα πρέπει να εξασφαλίζεται ένα υγιές και σύγχρονο περιβάλλον εργασίας, το οποίο θα τους παρέχει ασφάλεια και ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Καταλυτικός παράγοντας του εργασιακού περιβάλλοντος που επιδρά άμεσα στους εργαζομένους είναι η σχέση τους με τη διοίκηση και με τους συναδέλφους τους, η οποία θα πρέπει να διέπεται από σεβασμό και κατανόηση, ενώ παράλληλα στον εκάστοτε εργαζόμενο θα πρέπει να παρέχονται όχι μόνο αρμοδιότητες, αλλά και εξουσία ή ευκαιρίες για συμμετοχή στην εταιρική διακυβέρνηση. Επιπρόσθετα, κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να έχει την ευκαιρία επιμόρφωσης και επαγγελματικής εξέλιξης, να αντιμετωπίζεται δίκαια και να υπάρχουν ίσες ευκαιρίες μεταχείρισης μεταξύ των ατόμων που απαρτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Τέλος, σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να προστατεύεται η ανθρώπινη αξιοπρέπεια και η ελευθερία έκφρασης και να μην ελλοχεύει για κανέναν ο κίνδυνος για κοινωνικό αποκλεισμό μέσα στο εργασιακό του περιβάλλον (Βαξεβανίδου, 2011).

Η εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αφορά κατά κύριο λόγο σε συνεργασίες με κρατικούς φορείς και με φορείς της τοπικής κοινωνίας, σε υλοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης ή προστασίας των δικαιωμάτων ευάλωτων κοινωνικών ομάδων, σε οικονομικές ενισχύσεις, χορηγίες, φιλανθρωπικές δραστηριότητες και γενικότερα σε ευεργεσίες προς το κοινωνικό σύνολο. Σύμφωνα με τους Kotler & Lee (2009) υπάρχουν έξι μορφές κοινωνικών δράσεων στις οποίες προβαίνουν οι επιχειρήσεις στο πλαίσιο της τήρησης κοινωνικά υπεύθυνης στάσης:

- Προωθητικές Ενέργειες Σκοπού (Cause Promotions)
- Μάρκετινγκ Σκοπού (Cause- related Marketing)
- Εταιρικό Κοινωνικό Μάρκετινγκ (Corporate Social Marketing)
- Εταιρική Φιλανθρωπία (Corporate Philanthropy)



- Εταιρικός Εθελοντισμός στην Κοινότητα (Community Volunteering)
- Κοινωνικά Υπεύθυνες Επιχειρηματικές Πρακτικές (Socially Responsible Business Practices).

### **3.1.2. Περιβαλλοντική Διάσταση**

Δεδομένης της τεράστιας οικολογικής επιβάρυνσης των τελευταίων ετών και του μεγάλου μεριδίου ευθύνης που φέρουν οι επιχειρήσεις οι οποίες στο παρελθόν δεν δίστασαν να προχωρήσουν σε επιβλαβείς για το φυσικό περιβάλλον ενέργειες, η προστασία του περιβάλλοντος αναμφισβήτητα συνιστά αναγκαία πτυχή μιας κοινωνικά υπεύθυνης συμπεριφοράς για μία επιχείρηση. Στο πλαίσιο ενσωμάτωσης της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις πρακτικές τους, οι επιχειρήσεις καλούνται να ακολουθήσουν μία περισσότερο πράσινη πολιτική (green management) συνεισφέροντας έτσι στη βιώσιμη ανάπτυξη.

Η μείωση του ενεργειακού αποτυπώματος της εκάστοτε επιχείρησης υπό το πρίσμα της αειφόρου ανάπτυξης περιλαμβάνει την ελάττωση εκπομπής ρύπων και

αποβλήτων και τη διαχείριση τους με φιλικά προς το περιβάλλον τεχνολογικά συστήματα, την αντικατάσταση παλιότερων συστημάτων παραγωγής με σύγχρονα, τη στροφή προς ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, την ανακύκλωση και τις επενδύσεις για την προστασία του οικοσυστήματος και την υλοποίηση προτύπων και πιστοποιημένων συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης (π.χ. ISO 14001 ή EMAS) (Βαξεβανίδου, 2011).

Η διοίκηση θα πρέπει να θέσει αυστηρότερα κριτήρια στη σύναψη συμφωνιών και συνεργασιών και να επιλέγει προμηθευτές και γενικότερα συνεργάτες οι οποίοι πληρούν περιβαλλοντικά κριτήρια και δρουν με περιβαλλοντική ευσυνειδησία. Ακόμη, θα πρέπει να φροντίζουν ώστε οι εργαζόμενοι σε αυτές να ενημερώνονται σχετικά με την αξία της προστασίας του περιβάλλοντος και της υιοθέτησης οικολογικών συμπεριφορών και στη συνέχεια, να οργανώσουν καμπάνιες με στόχο την προώθηση φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων και την ενθάρρυνση των καταναλωτών να αναπτύξουν οικολογικές συνήθειες και να αποκτήσουν οικολογική ευαισθησία.

Η τήρηση περιβαλλοντικά υπεύθυνης συμπεριφοράς ωφελεί πέρα από το περιβάλλον, την κοινωνία και τον άνθρωπο, ακόμα και την ίδια την επιχείρηση η οποία απολαμβάνει προνόμια, όπως φορολογική ελάφρυνση, χρηματοδοτήσεις και παράλληλα προτιμάται για συνεργασίες, αλλά και τα ίδια της τα προϊόντα προτιμώνται έναντι άλλων από τους “ηθικούς” καταναλωτές οι οποίοι αυξάνονται ολοένα και περισσότερο. Τέλος, η ενσωμάτωση φιλικών προς το περιβάλλον τεχνολογιών και εξοπλισμών αποφέρει μακροπρόθεσμα οικονομικά οφέλη και μειώνει το κόστος της επιχείρησης (Βαξεβανίδου, 2011).

### **3.1.3. Οικονομική Διάσταση**

Η οικονομική πτυχή της εφαρμογής της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης από μία επιχείρηση αφορά στον τρόπο και το βαθμό στον οποίο η ίδια επωφελείται οικονομικά. Το οικονομικό αυτό όφελος πηγάζει κατά κύριο λόγο από την προώθηση της κοινωνικής και οικολογικής της ευαισθησίας. Μολονότι η εκάστοτε επιχείρηση αποσκοπεί πρωτίστως στην μεγιστοποίηση του κέρδους, εντούτοις η ανάληψη πρωτοβουλιών για την προστασία του περιβάλλοντος και την κοινωνική ευημερία επιφέρει μία σειρά ευθυνών τις οποίες η ίδια καλείται να επωμιστεί. Οι ευθύνες αυτές σχετίζονται με

διάφορα θέματα κοινωνικού και περιβαλλοντικού περιεχομένου, τα οποία συχνά θα πρέπει να τίθενται ως προτεραιότητες υπερβαίνοντας στην κατάταξη άλλα ζητήματα που συνδέονται με το βραχυπρόθεσμο οικονομικό όφελος της ίδιας της επιχείρησης (Βαξεβανίδου, 2011).

Ως εκ τούτου η εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης επισύρει μία σειρά ενεργειών στις οποίες πρέπει να προβεί η επιχείρηση, όπως είναι η υποστήριξη της τοπικής κοινωνίας στην οποία δραστηριοποιείται, η δημιουργία θέσεων εργασίας και η παροχή ευκαιριών σε νέους επιστήμονες, οι κοινωνικές παροχές και οι χορηγίες σε διάφορες κοινωνικές, πολιτιστικές και αθλητικές εκδηλώσεις του τόπου.

Η οικονομική αρωγή σε έργα υποδομής και ο εξοπλισμός του τόπου με νέα τεχνολογικά συστήματα συνιστούν Κοινωνικά Υπεύθυνες Επενδύσεις, στις οποίες προχωρούν κατά βάση οι επιχειρήσεις που υλοποιούν έμπρακτα τις στρατηγικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση συμβάλλει σημαντικά στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη του τόπου στον οποίο εδρεύει ή απλώς αναπτύσσει δραστηριότητα (Βαξεβανίδου, 2011).

Η ορθή οικονομική δραστηριότητα μιας επιχείρησης συμπληρώνεται από ενέργειες οι οποίες αποσκοπούν στην καταπολέμηση της διαφθοράς. Η κάθε επιχείρηση οφείλει να δρα με διαφάνεια η οποία συνεπάγεται την γνωστοποίηση στα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) των κινήσεων της, την υπεύθυνη και διαυγή εταιρική διακυβέρνηση και παράλληλα, τον αποδοτικό και σχολαστικό εσωτερικό και εξωτερικό έλεγχο έτσι ώστε να μην διακυβεύονται τα συμφέροντα της επιχείρησης. Μόνο έτσι θα εξαλειφθεί ο κίνδυνος εκδήλωσης περιστατικών διαφθοράς, δωροδοκίας, παράνομων διακινήσεων, αποπειρών νομιμοποίησης παράνομων εσόδων και ξεπλύματος χρήματος.

Αναφορικά με τις συνεργασίες της κάθε επιχείρησης αναμενόμενη θεωρείται η ειδική κατά περίπτωση μεταχείριση, όπως η μείωση των τιμών και η βελτίωση της ποιότητας των αγαθών και των υπηρεσιών της με την αναγκαία βέβαια προϋπόθεση ότι δεν καταστρατηγούνται οι κανονισμοί της κοινοτικής και εθνικής νομοθεσίας για τον ανταγωνισμό.

Ως προς την διάθεση των προϊόντων της, η επιχείρηση υποχρεούται να τηρεί τους κανονισμούς ποιοτικού ελέγχου και ασφαλείας και να γίνεται σωστή τιμολόγηση τους. Η διαφήμιση των προϊόντων δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να είναι παραπλανητική, αλλά να προωθεί ρεαλιστικά και με ακρίβεια τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή των υπηρεσιών που προβάλλει (Βαξεβανίδου, 2011).

### **3.2. Οφέλη και Πλεονεκτήματα**

Όπως συμβαίνει σε κάθε περίπτωση εφαρμογής νέων αρχών και πρακτικών, έτσι και στην περίπτωση της ενσωμάτωσης της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στον επιχειρησιακό τομέα, αναπόφευκτη καθίσταται η στροφή του ερευνητικού ενδιαφέροντος προς τη μελέτη των οφελών που μπορεί να επιφέρει, αλλά και των κακών

κειμένων που πηγάζουν από αυτή. Είναι πλέον ευρέως αποδεκτό ότι στο επίπεδο των πλεονεκτημάτων, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη έχει θετικό αντίκτυπο όχι μόνο σε επίπεδο οικονομικό ή επιχειρηματικό, αλλά και από ηθικής πλευράς.

Στη σύγχρονη εποχή καθοριστική κρίνεται η στάση του καταναλωτή ως βασική αιτία για την ενσωμάτωση πρακτικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στο πεδίο δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Για την ακρίβεια, όταν ο σημερινός καταναλωτής βρεθεί ικανοποιημένος από την ΕΚΕ της εκάστοτε επιχείρησης, εύλογα θα προτιμήσει ξανά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Αυτού του τύπου ο καταναλωτής χαρακτηρίζεται ως “ηθικός καταναλωτής”, ο οποίος είναι συνήθως νεαρής ηλικίας, ενημερώνεται διαρκώς από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης τα οποία έχει εντάξει στην καθημερινή του ζωή και δείχνει αμείωτο ενδιαφέρον τόσο για θέματα που αφορούν στην προστασία του περιβάλλοντος, όσο και για άλλα κοινωνικά ζητήματα (Green & Peloza, 2011).

Πρόκειται στην ουσία για τον καταναλωτή που είναι διατεθειμένος να διαθέσει περισσότερα χρήματα προκειμένου να αγοράσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μιας εταιρείας η οποία έχει ενσωματώσει στο πρόγραμμα των δραστηριοτήτων και των πρακτικών της την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και συνεπώς υλοποιούν δράσεις περιβαλλοντικής και κοινωνικής ευθύνης (Green & Peloza, 2011). Με το πέρασμα των ετών σύμφωνα με σύγχρονες μελέτες μάρκετινγκ, οι απαιτήσεις των καταναλωτών από τις επιχειρήσεις και την στρατηγική τους ολοένα και αυξάνονται και αποζητούν συνεργασία με εκείνες που παρουσιάζονται ως πιο υπεύθυνες ηθικά, νομικά και περιβαλλοντικά (Schreck, 2011).

Οι υπέρμαχοι της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης υποστηρίζουν ότι η ίδια μπορεί να αποβεί αργότερα επικερδής για την ίδια την επιχείρηση, εφόσον συνεισφέρει σε μεγάλο βαθμό στη διαμόρφωση υγιούς κλίματος και κατ' επέκταση διασφαλίζεται η βιωσιμότητα της (Carroll & Shabana, 2010). Δεδομένης μάλιστα της εκδήλωσης προτίμησης από πλευράς καταναλωτών υπέρ των επιχειρήσεων, οι οποίες είναι κοινωνικά υπεύθυνες, οι ίδιες αναμφισβήτητα επωφελούνται σε επίπεδο οικονομικό, καθώς αυξάνονται οι πωλήσεις τους και απευθύνονται σε ακόμα μεγαλύτερο αγοραστικό κοινό, εφόσον ικανοποιούν τις απαιτήσεις όχι μόνο των κοινών καταναλωτών, αλλά και των “ηθικών”. Στα οικονομικά οφέλη που αποκομίζει μία επιχείρηση από την ανάληψη

Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης συγκαταλέγεται σε ορισμένες περιπτώσεις και η φοροαπαλλαγή ή η φορολογική ελάφρυνση (Green & Pelozo, 2011).

Η εκάστοτε επιχείρηση δύναται επιπρόσθετα να προβεί σε περιβαλλοντικές πρακτικές στο πλαίσιο της υιοθέτησης Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, οι οποίες μπορεί σε πρώτο επίπεδο να αποβούν πολυδάπανες, εντούτοις σε βάθος χρόνου αποφέρουν μεγάλη εξοικονόμηση κόστους. Επιτυγχάνεται κατ' αυτό τον τρόπο απόσβεση του κόστους εγκατάστασης και υιοθέτησης των περιβαλλοντικών πρακτικών και εν συνεχεία η επιχείρηση αποκτά κερδοφορία, ενώ παράλληλα δρα ευεργετικά απέναντι στο περιβάλλον και την κοινωνία (Wilburn & Wilburn, 2013).

Πέρα από τα άμεσα χρηματοοικονομικά οφέλη που μπορεί να έχει μία επιχείρηση, οι Green & Pelozo (2011) προσέθεσαν σε αυτά και την ενίσχυση της φήμης του και συνεπώς την απόκτηση μεγαλύτερης αναγνωρισιμότητας. Η επιχείρηση αξιολογείται από τους καταναλωτές θετικά και μέσω του “word-of-mouth” διαδίδεται η καλή της φήμη σε άλλους δυνητικούς καταναλωτές με αποτέλεσμα να αυξάνεται η κερδοφορία της. Τα πορίσματα της έρευνας που εκπονήθηκε από τους Pelozo & Shang (2011) απέδειξαν συντομώς ότι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη έχει σαν απότοκο την αύξηση της πίστης των καταναλωτών, την διάθεση να ξοδέψουν χρήματα σε προϊόντα με τιμές premium και την ανθεκτικότητα της επιχείρησης σε αρνητική φημολογία σε περιόδους κρίσης.

Για τους Lacey & Kennet- Hensel (2010) τα ενδεχόμενα οφέλη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης για μία επιχείρηση ανήκουν η αναγνωρισιμότητα και η ενίσχυση του εμπορικού σήματος, η βελτίωση και ανάδειξη της εικόνας της μάρκας (brand), η διεύρυνση του αγοραστικού κοινού και η ένταξη σε νέες αγορές, η πίστη και η δέσμευση του καταναλωτή, ο οποίος δημιουργεί σχέση εμπιστοσύνης με την εταιρεία και προβαίνει σε επαναλαμβανόμενες αγορές (repeat purchases) (Lacey & Kennett- Hensel, 2010).

Τα παραπάνω σε συνδυασμό με την διαφύλαξη της εταιρικής φήμης που προκύπτει από την εμπιστοσύνη των πελατών της, η οποία βέβαια οικοδομείται σε βάθος χρόνου και είναι εύκολο να χαθεί σε μικρό χρονικό διάστημα, θωρακίζουν την επιχείρηση η οποία αποκτά πρόσθετο κύρος και αξία μέσα στη σύγχρονη ανταγωνιστική αγορά. Η εταιρική φήμη ειδικότερα αφορά τη θέση που κατακτά η επιχείρηση συγκριτικά με άλλες

ανταγωνιστικές και προκύπτει ως απότοκο των προγενέστερων δράσεων και γενικότερα από το ιστορικό των χειρισμών της (Καζάζης, 2011).

Ένα σημαντικό δέλεαρ για τις επιχειρήσεις προκειμένου να υιοθετήσουν στρατηγικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι το γεγονός ότι η ίδια η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί σπουδαίο κίνητρο για εργασία νέων ατόμων στην εταιρεία. Πολλοί νέοι με ανώτερη μόρφωση και υψηλή κατάρτιση, όπως και σύγχρονα στελέχη όταν θα μπουν στη διαδικασία αναζήτησης εργασίας θα στραφούν προς τις εταιρείες εκείνες που παρουσιάζονται στο πλαίσιο του διεθνούς ανταγωνισμού ως οι πιο υπεύθυνες κοινωνικά. Δεν είναι άλλωστε τυχαίο το γεγονός ότι κατά τις τελευταίες δεκαετίες τα προγράμματα σπουδών και ειδικότερα στην περίπτωση των MBA (Master in Business Administration) έχουν εμπλουτιστεί με μαθήματα που έχουν ως αντικείμενο μελέτης την εταιρική υπευθυνότητα (Middleton, 2009). Βάσει των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από έρευνα της εταιρείας Regus 43% από τους 40 χιλιάδες συμμετέχοντες δήλωσε πως αν τους δινόταν οι ευκαιρία να στελεχώσουν δύο εξίσου καλές θέσεις, θα εργάζονταν για την πιο υπεύθυνη κοινωνικά εταιρεία (Μπαϊρακτάρης, 2017).

Πρόσθετο όφελος για την επιχείρηση η οποία επιλέγει να ενσωματώσει στις πρακτικές της την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η αύξηση των επενδυτικών ευκαιριών. Η πλειονότητα των επενδυτών σήμερα στρέφονται προς τις επιχειρήσεις εκείνες που εμφανίζουν όχι μόνο καλές αυξημένες οικονομικές επιδόσεις, αλλά και κοινωνικές και περιβαλλοντικές. Συχνά επενδύουν μάλιστα στις επιχειρήσεις που παρουσιάζουν μεγάλη κοινωνική υπευθυνότητα, οι οποίες ευνοούνται περισσότερο κατά την πιστοληπτική αξιολόγηση σε σύγκριση με τις λιγότερο ευαίσθητες κοινωνικά επιχειρήσεις. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις με Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη έχουν μεγαλύτερη πρόσβαση στα κεφάλαια (Middleton, 2009).

### **3.3. Αντίλογος**

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, παρά τα προαναφερθέντα οφέλη που αποφέρει σε επίπεδο επιχειρησιακό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό, έχει δεχτεί την αντίδραση ορισμένων μελών της κοινωνίας. Από τους πρώτους που εξέφρασαν ενστάσεις απέναντι στην κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων ήταν ο νομπελίστας οικονομολόγος



Milton Friedman, ο οποίος το 1970 στο άρθρο του “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits” το οποίο δημοσιεύτηκε στο New York Times Magazine, διατύπωσε την άποψη ότι η επιχείρησή αυτή καθ' εαυτή δεν φέρει κοινωνικές ευθύνες ως οργανισμός. Εκείνοι που φέρουν ευθύνες εντός της επιχείρησης είναι στην ουσία οι διευθυντές και γενικότερα τα στελέχη οι οποίοι οφείλουν να ικανοποιούν τις επιθυμίες των εργαζομένων στην επιχείρηση και συνάμα να φροντίζουν για την μεγιστοποίηση του κέρδους.

Ο Friedman (1970) αντιτάχθηκε στην ιδέα της κοινωνικής ευθύνης με άμεση ή έμμεση φορολόγηση του κέρδους, στάση η οποία βρίσκει σύμφωνη μέχρι και σήμερα μία μεγάλη μερίδα μετόχων οι οποίοι είναι οπαδοί της φιλοσοφίας ότι η εκάστοτε επιχείρηση ανήκει στους μετόχους της και ότι η εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στερεί από τους ίδιους τους μετόχους αφενός ένα μεγάλο μέρος των εσόδων και αφετέρου την επιλογή της διάθεσης του με τον τρόπο που οι ίδιοι επιθυμούν. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, η φιλανθρωπία θα πρέπει να επαφίεται ατομικά στη διάθεση και κρίση του κάθε μετόχου και όχι να αποτελεί στρατηγική της επιχείρησης συνολικά. Ο οικονομολόγος υποστήριξε ότι ο μοναδικός περιορισμός που θα πρέπει να τηρείται στο πεδίο των επιχειρήσεων θα πρέπει να είναι η συμμόρφωση στους νόμους και η διασφάλιση της ανοιχτής αγοράς και του ελεύθερου ανταγωνισμού.

Στο ίδιο μήκος κύματος κινούνται ορισμένοι οικονομολόγοι, ανάμεσα στους οποίους ανήκει και ο Henderson (2004). Ο ίδιος εξέφρασε την πεποίθηση ότι οποιαδήποτε άλλη λειτουργία της επιχείρησης πέρα από τη βασική, την διαρκή δηλαδή προσπάθεια για μεγιστοποίηση του κέρδους στο πλαίσιο της διεθνούς ανταγωνιστικής οικονομίας ενδεχομένως να έχει ως αποτέλεσμα την παρέκκλιση από το στόχο (Wan-Jan, 2006). Η αντίθεση απέναντι στην υιοθέτηση στρατηγικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης εκφράστηκε το 2005 στο περιοδικό Economist, όπου αναφέρθηκε σε άρθρο χαρακτηριστικά ότι η ΕΚΕ συνιστά μία αμιγώς καλλωπιστική άσκηση και μία νίκη των δημοσίων σχέσεων των μεγάλων επιχειρήσεων. Ειδικότερα υποστηρίχθηκε ότι “το ανθρώπινο πρόσωπο, με το οποίο η ΕΚΕ ντύνει τον καπιταλισμό, φοριέται το πρωί, μουτζουρώνεται κατά τη διάρκεια της ημέρας και ξεπλένεται το βράδυ” (Γουλανδρής, 2007).

Δεν είναι λίγοι εκείνοι που προβληματίζονται αναφορικά με τη διάρκεια ζωής της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, δεδομένης της φημολογίας η οποία θέλει την στρατηγική αυτή να αποτελεί μόδα της σύγχρονης εποχής. Ένας μεγάλος αριθμός οικονομολόγων οι οποίοι ανήκουν στους πολεμίους της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης υποστηρίζουν ότι η εφαρμογή της στην πραγματικότητα αποσκοπεί στην συγκάλυψη της διαφθοράς και την προσέλκυση της μερίδας των πελατών που θέτουν ως προτεραιότητα την κοινωνική υπευθυνότητα και συνάπτουν συνεργασίες με αυτό το κριτήριο. Πολλές επιχειρήσεις στο πλαίσιο της αποσιώπησης σκανδάλων και ανήθικων ενεργειών στις οποίες έχουν προβεί ανά περιόδους στρέφονται στην εφαρμογή πολιτικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και αποπροσανατολίζουν με αυτό τον τρόπο τους καταναλωτές, οι οποίοι εστιάζουν στην κοινωνική και περιβαλλοντική δράση της εταιρείας. Ειδικότερα, έχει διατυπωθεί η άποψη ότι η Εταιρική κοινωνική Ευθύνη λειτουργεί ως *“Κολυμβήθρα του Σιλβάμ που θα οδηγήσει στην αναζωογόνηση, στην αναμόρφωση, στον εξαγνισμό και στην απαλλαγή από τις αμαρτίες των επιχειρήσεων”* (Ασπρίδης, 2015).

## **4. Καπνοβιομηχανία**

### **4.1. Η Καλλιέργεια του Καπνού**

Ο καπνός αποτελεί την πρώτη ύλη για την παραγωγή τσιγάρων και πούρων και συλλέγεται από τα αποξηραμένα φύλλα του φυτού Νικοτιανή Ταμπάκος (*Nicotiana Tabacum*) στο οποίο αντιστοιχούν περισσότερα από πενήντα είδη (Κωνσταντινίδης, 2013). Πρόκειται για ένα ψηλό, πλατύφυλλο, ποώδες φυτό ως επί το πλείστον μονοετές το οποίο καλλιεργείται σε θερμές κυρίως χώρες, μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα. Η καλλιέργεια του καπνού υπήρξε από τις απαρχές της εμφάνισης του σπουδαίος οικονομικός παράγοντας για τις εθνικές οικονομίες και για την περιφέρεια. Με το πέρασμα των χρόνων οι αγρότες που ασχολήθηκαν με την καλλιέργεια του καπνού δημιούργησαν σε συνεργασία με επιστημονικές ομάδες ποικιλία από διάφορους τύπους καπνού (Jacobs, 1997).

Το είδος Νικοτιανή Ταμπάκος (*Nicotiana Tabacum*) είναι το μόνο μη αυτοφυές σε άγρια κατάσταση και σε συνδυασμό με το είδος Νικοτιανή Αγροτική (*Nicotiana Rustica*) διαδραμάτισε καθοριστικό ρόλο στην οικονομία σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς πρόκειται για τον πιο εμπορικό μη βρώσιμο είδος φυτού σε όλο τον κόσμο (Akenhurst, 1973).

Οι βασικοί τύποι καπνού είναι δύο: τα Αμερικανικά καπνά και τα Ανατολικά καπνά. Τα Αμερικανικά καπνά περιλαμβάνουν τρεις επιμέρους βασικούς τύπους καπνών: τον τύπο Βιρτζίνια, τον τύπο Μπέρλεϋ και τα καπνά Fire-cured. Τα καπνά τύπου Βιρτζίνια είναι φυτά με 25 μεγάλα φύλλα, κίτρινου χρώματος το οποίο παίρνουν από το έδαφος στο οποίο καλλιεργούνται. Ο καπνός αυτός έχει ελαφρύτερο άρωμα από τους άλλους τύπους καπνού και πιο ήπια γεύση. Οι περισσότερες καλλιέργειες του συγκεκριμένου τύπου καπνού βρίσκονται στην Αργεντινή, τη Βραζιλία, την Κίνα, την Ινδία, την Τανζανία και τις Η.Π.Α ([www.pmi.com](http://www.pmi.com)).

Τα Μπέρλεϋ καπνά έχουν πιο μικρά, πράσινα φύλλα με λευκοκίτρινο βλαστό και καλλιεργούνται μεταξύ άλλων και στον ελληνικό χώρο. Όταν αποξηραίνονται χάνουν τα περισσότερα από τα φυσικά τους σάκχαρα και αποκτούν γεύση που μοιάζει με αυτή του πούρου. Ο καπνός τύπου Μπέρλεϋ καλλιεργείται κατά κύριο λόγο στην Αργεντινή, τη Βραζιλία, την Ιταλία, το Μαλάουϊ και τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής.

Τα καπνά Fire-cured είναι σκληρά στην υφή και έχουν φύλλα μαύρου χρώματος με βαριά, έντονη γεύση. Λέγονται αλλιώς και πυροαποξηραίνόμενα, διότι αποξηραίνονται από τον καπνό ξύλου που καίγεται (Βικιπαίδεια).

Τα Ανατολικά καπνά από την άλλη καλλιεργούνται σε φτωχά και ξηρά εδάφη και τα φυτά τους έχουν στην πλειονότητά τους μικρά και κοντά φύλλα. Φημίζονται για την ευχάριστη γεύση τους και την υψηλή τους ποιότητα. Καλλιεργούνται σε χώρες, όπως η Ελλάδα, η Βουλγαρία, η Σερβία, η Τουρκία, η Συρία κ.ά. (Βικιπαίδεια).

Στον ελληνικό χώρο μέχρι και πρότινος καλλιεργούνταν στην Ελλάδα περίπου 80 ποικιλίες, υποποικιλίες και βιότυποι, οι βασικότερες εκ των οποίων ήταν οι εξής: Μπασμάς Μακεδονίας, Μπασμάς Ξάνθης, Ζίχνα, Ουδέτερος Μακεδονίας, Τσεμπέλια Αγρινίου, Μπασή- Μπαγλή, Μυρωδάτα Αγρινίου, Μαχαλά. Μπέρλι (Βικιπαίδεια).

Κατόπιν της συλλογής και της αποξηράνσης του καπνού, τα φύλλα του καπνού αξιολογούνται και ταξινομούνται με κριτήριο την ποιότητα και την απόχρωση τους. Ύστερα ακολουθεί η διαδικασία παραγωγής χαρμανιού και διασφαλίζεται η καταλληλότητα του τύπου και της ποιότητας των φύλλων που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των επιθυμητών ανά μάρκα τσιγάρων γεύσεων και αρωμάτων ([www.pmi.com](http://www.pmi.com)).

Σε επόμενο στάδιο τα αποξηραμένα φύλλα καπνού λαμβάνουν την μορφή τσιγάρων, πούρων, καπνού για χρήση σε πίπα, καπνού για χρήση σε στριφτό τσιγάρο, καπνό προς μάσηση, εισπνεόμενο ταμπάκο κ.ά. Παράλληλα, τα υπολείμματα από την παραγωγή χρησιμοποιούνται για την παραγωγή υποπροϊόντων καπνού (χαρμάνια, χαρτί για στρίψιμο τσιγάρων κλπ) (Κωνσταντινίδης, 2013).

## 4.2. Η Ιστορική Εξέλιξη του Καπνού

Τόπος προέλευσης του καπνού θεωρείται η Αμερική από όπου και εξαπλώθηκε σε άλλες χώρες. Υπάρχουν μάλιστα ενδείξεις ότι στο Μεξικό το φυτό καλλιεργούταν ήδη από το 1.400- 1.000 π.Χ. (Coshner, 2015). Η μορφή του φυτού ήταν άγρια οι φυλές των Ινδιάνων της Αμερικής το χρησιμοποιούσαν χιλιάδες χρόνια νωρίτερα για διάφορους σκοπούς. Στη Βόρεια Αμερική διεξαγόταν εμπόριο του καπνού, τον οποίο τοποθετούσαν μέσα σε σακουλάκια. Μία από τις βασικές λειτουργίες του ήταν για τις ανατολικές κυρίως φυλές της Αμερικής η επισφράγιση μίας συνεργασίας ή μίας φιλίας μεταξύ δύο φυλών, ενώ πολύ συχνά το κάπνισμα αντιπροσώπευε τρόπον τινά την επισφράγιση ειρήνης (Goodman, 2005).

Ορισμένες από τις φυλές αυτές πίστευαν πολύ στις φαρμακευτικές ιδιότητες του καπνού και τον χρησιμοποιούσαν για ιατρικούς σκοπούς. Ενίοτε τον κάπνιζαν ή τον μασούσαν, καθώς ήταν κατείχε σπουδαίο ρόλο στις θρησκευτικές τους τελετουργίες (Χαριτάτος & Γιακουμάκη, 2004). Η παράδοση ήθελε τον καπνό να αποτελεί θεϊκό δώρο και το κάπνισμα του συνιστούσε έναν ανώτερο τρόπο επικοινωνίας των ιθαγενών με τον Θεό, στον οποίο και έστελναν με αυτό τον τρόπο την προσευχή και τη σκέψη τους (Gottesegen, 1940).

Αρχαιολόγοι ανακάλυψαν από ανασκαφές που έκαναν στην Αμερική σκόνη από φύλλα καπνού μαζί με αντικείμενα ηλικία άνω των δεκαπέντε χιλιάδων ετών. Στην Ευρώπη ο καπνός κάνει την εμφάνιση του περί τα τέλη του 15ου αιώνα, ενώ έχει καταγραφεί η μεταφορά από τον Χριστόφορο Κολόμβο σπόρων καπνού που προμηθεύτηκε από Ινδιάνους το 1492 στην ευρωπαϊκή ήπειρο (Χαριτάτος & Γιακουμάκη, 2004). Αφότου οι Ευρωπαίοι ανακάλυψαν την Αμερική, ο καπνός απέκτησε μεγάλη φήμη ως εμπορικό προϊόν και ταξίδεψε σε όλο τον κόσμο (Goodman, 2005).

Η εισαγωγή του τσιγάρου στην Ευρώπη ξεκίνησε από τη Γαλλία και στη συνέχεια επεκτάθηκε στην Πορτογαλία και την Ισπανία. Ο Γάλλος πρεσβευτής Ζαν Νικότ (Jean Nicot) διετέλεσε πρωτεργάτης στη διάδοση των ιδιοτήτων του καπνού στην Πορτογαλία και από τον ίδιο προέκυψε και η επιστημονική ονομασία του “*Nicotiana tabacum*”. Από την Πορτογαλία και την Ισπανία αναχωρούσαν οι θαλασσοπόροι που προορίζονταν για

υπερπόντια ταξίδια και χάρη σε αυτούς ο καπνός μεταφέρθηκε σε όλο τον κόσμο (Βικιπαίδεια).

Η ευρεία διάδοση του καπνού ήταν θέμα χρόνου. Το 1586 ο Sir Walter Raleigh έκανε στην Μεγάλη Βρετανία γνωστό το κάπνισμα με πίπα και από τότε η εξάπλωση του καπνού πήρε ακόμα μεγαλύτερες διαστάσεις, εφόσον μέσω κάθε νέου ταξιδιού οι άνθρωποι από όλο τον κόσμο πληροφορούνταν για την καλλιέργεια και την κατανάλωση του (Borio, 2001). Η καλλιέργεια του καπνού, η συγκομιδή του και κατ' επέκταση το κάπνισμα του φυτού ή το μάσημα του γνώρισαν ευρεία αποδοχή στην Ευρώπη και στις διάφορες ευρωπαϊκές αποικίες από το 1700 και έπειτα (Burns, 2006).

Στη Βαλκανική χερσόνησο ο καπνός είχε ξεκινήσει να καλλιεργείται ήδη από το 1636. Στην Ελλάδα η καλλιέργεια του καπνού διαδόθηκε κατά τη διάρκεια της Τουρκοκρατίας και πολύ περισσότερο κατά τα τέλη του 16ου αιώνα και στις αρχές του 17ου. Οι πρώτες καλλιέργειες καπνού έγιναν στην Ξάνθη, τη Χρυσούπολη και τη Γενησέα (Παπακοσμάς, 2005) και λίγα χρόνια αργότερα επεκτάθηκαν στη Μακεδονία (Μπάτζιος & Παλάτος, 2005).

Ωστόσο, την πρωτιά στην καλλιέργεια του καπνού κατέκτησαν οι Ισπανοί, οι οποίοι πρώτου από όλους τους Ευρωπαίους διέθεσαν μεγάλες εκτάσεις για την καλλιέργεια του καπνού. Σε πρώτο στάδιο το κάπνισμα γινόταν μέσω της πίπας και στη συνέχεια με πούρα. Το πρώτο τσιγάρο κατασκευάστηκε την περίοδο του Ρωσοτουρκικού πολέμου στην Κριμαία (1854- 1856) (Χαριτάτος & Γιακουμάκη, 2004).

Φημολογείται ότι η κατασκευή του πρώτου τσιγάρου συνέβη ουσιαστικά κατά λάθος, όταν επειδή έσπασε η πίπα ενός Τούρκου στρατιώτη, ο ίδιος αναγκάστηκε να τυλίξει τον καπνό σε χαρτί το οποίο χρησιμοποιούσαν ως περιτύλιγμα των γομώσεων για τα πυροβόλα. Σημαντικός αρωγός στην ευρεία εξάπλωση του τσιγάρου ανά τον κόσμο υπήρξε το πρώτο μηχάνημα αυτόματης δίπλωσης τσιγάρων το οποίο κατασκευάστηκε το 1880 από τον James Albert Bonsack (Χαριτάτος & Γιακουμάκη, 2004).

Η παραγωγή του τσιγάρου στη μορφή που έχει και σήμερα ξεκίνησε περί τα τέλη του 19ου αιώνα, όταν το κάπνισμα έγινε πια μία αρκετά δημοφιλής συνήθεια. Η ολοένα

αυξανόμενη παραγωγή είχε ως αναπόφευκτο αποτέλεσμα να αναπτυχθεί ραγδαία η βιομηχανία του καπνού. Την ταχύτητα της ανάπτυξης της καπνοβιομηχανίας ανέκοψε η αποκάλυψη των αρνητικών επιπτώσεων του καπνίσματος στην υγεία του ανθρώπου (Σκούρας, 2001). Η δυσάρεστη αυτή είδηση ανακοινώθηκε περί τα τέλη του 20ού αιώνα και επέφερε μία σειρά νομοθετικών παρεμβάσεων σε πολλά κράτη παγκοσμίως. Μία από τις αξιοσημείωτες αυτές παρεμβάσεις είναι η Σύμβαση Πλαίσιο για τον έλεγχο του Καπνού του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας, η οποία υπογράφηκε από 168 χώρες σε όλο τον κόσμο. Έκτοτε αναπτύχθηκαν πολλά προϊόντα που λειτουργούσαν ως βοηθήματα για τη διακοπή του καπνίσματος (Burns, 2000).

Καθ' όλη αυτή τη διαδικασία παραγωγής και ανάπτυξης σημείο τομής αποτέλεσε η αντικατάσταση των ανθρώπινων χεριών από τις μηχανές κατασκευής τσιγάρων. Το 1909 έφτασε στην Ελλάδα η πρώτη μηχανή κατασκευής τσιγάρων, η οποία παρήγαγε από σε ημερήσιο επίπεδο 200.000- 250.000. Αντίστοιχα η ημερήσια παραγωγή με ανθρώπινα χέρια δεν ξεπερνούσε τα 2- 3.000 τσιγάρα. Αναπόφευκτα η χρήση των μηχανών εξαπλώθηκε με ταχύτετους ρυθμούς στον ελληνικό χώρο, με αποτέλεσμα να λειτουργούν μέχρι το 1926 περισσότερες από 167 μηχανές στο πλαίσιο λειτουργίας των 13 νέων επιχειρήσεων, οι οποίες ιδρύθηκαν στο μεταξύ (Χαροντάκης, 2012).

Σήμερα η Κίνα βρίσκεται στην πρώτη θέση σε παραγωγή καπνού σε παγκόσμιο επίπεδο και έπονται η Βραζιλία, η Ινδία και οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής. Μολονότι η Ελλάδα μέχρι πριν από μερικά χρόνια κατείχε την έβδομη θέση στην παγκόσμια κατάταξη και την πρώτη θέση σε πανευρωπαϊκό επίπεδο σημειώνοντας παραγωγή 130 χιλιάδων τόνων σε ετήσια βάση, εντούτοις στις μέρες μας η ελληνική παραγωγή έχει ελαττωθεί σημαντικά και αγγίζει τους 25 με 35 περίπου χιλιάδες τόνους ανά έτος (Βικιπαίδεια).

## 5. Μελέτη Περίπτωσης: η εταιρεία Παπαστράτος Α.Β.Ε.Σ.

### 5.1. Η Εταιρεία

Η εταιρεία Παπαστράτος Α.Β.Ε.Σ. που εδρεύει στον Ασπρόπυργο αποτελεί τη μεγαλύτερη ελληνική καπνοβιομηχανία που παράγει και διανέμει τσιγάρα σε όλη την χώρα. Η εταιρεία “Αυγερινού- Παπαστράτου Ο.Ε.” ιδρύθηκε το 1906, ενώ τρία χρόνια αργότερα ιδρύθηκε η πρώτη οικογενειακή καπνοβιομηχανία “Αφοί Παπαστράτου Ο.Ε.” (Βικιπαίδεια).

Μερικά χρόνια αργότερα, το 1930 ο Ευάγγελος Παπαστράτος προχωρά στην ίδρυση της “Παπαστράτος Ανώνυμος Βιομηχανική Εταιρεία Σιγαρέττων”, παράλληλα με την ίδρυση του πρώτου εργοστασίου της εταιρείας στον Πειραιά. Οι απαιτήσεις της αγοράς κατέδειξαν την ανάγκη για δεύτερο εργοστάσιο με αποτέλεσμα αυτό να ανοίξει τρία χρόνια μετά την ίδρυση του πρώτου. Έτσι, το 1933 η εταιρεία απέκτησε το δεύτερο εργοστάσιο της, το Hellas- Zigaretten Fabrik με αποκλειστικά και μόνο ελληνικό καπνό στη Γερμανία και συγκεκριμένα στο Βερολίνο. Εξαιτίας, όμως, των πιέσεων που ασκούσε το ναζιστικό καθεστώς το εργοστάσιο έκλεισε αναγκαστικά τον τρίτο χρόνο της λειτουργίας του. Ο Ε. Παπαστράτος χαρακτηριστικά δήλωσε ότι : *“αναγκαστήκαμε να κλείσουμε το εργοστάσιο μας του Βερολίνου, με ζημιά πολύ σοβαρή, που εκμηδένισε τα κέρδη μιας δεκαετίας της καπνεμπορικής μας εταιρείας”* (Πρωτοπαπαδάκης, 2018).

Το 1937 η εταιρεία αποπειράθηκε να εισέλθει στην αιγυπτιακή αγορά κι έτσι άνοιξε ένα ακόμη εργοστάσιο στο Κάιρο, το Nestor Gianaclis, που έκλεισε αρκετά χρόνια αργότερα, το 1955. Ο ίδιος ο Ε. Παπαστράτος ανέφερε χαρακτηριστικά ότι *“ύστερα από αγώνα δεκαοχτώ περίπου ετών, δαπανηρότατο, αναγκαστήκαμε κι εμείς το 1955 να σταματήσουμε τη λειτουργία του εργοστασίου μας του Καΐρου”* (Πρωτοπαπαδάκης, 2018).

Στο αποκορύφωμα της πορείας της η εταιρεία αναδείχθηκε σε κορυφαίο βιομηχανικό παραγωγό στον ελληνικό χώρο. Η ίδια η εταιρεία κατέστη ο βασικός παράγοντας που γνώρισαν ακμή πολλές πόλεις και κωμοπόλεις, μία από τις οποίες ήταν και το Αγρίνιο. Μεγάλες εκτάσεις με φυτείες καπνού απασχολούσαν δεκάδες εργάτες προκειμένου να προμηθεύσουν τα εργοστάσια της εταιρείας Παπαστράτος με τις



ποσότητες καπνού που είχαν συμφωνηθεί. Αναπόφευκτα οι κοινότητες αυτές όχι μόνο εξασφάλιζαν τη βιωσιμότητά τους, αλλά και σημείωναν μεγάλη οικονομική πρόοδο. (Βικιπαίδεια).

Το 1975 η σχέση της εταιρείας με τη Philip Morris ξεκίνησε στο πλαίσιο μίας συνεργασίας που είχαν συνάψει που είχε ως αποτέλεσμα την κυκλοφορία του Marlboro στον ελληνικό χώρο. Από το 1983 κι έπειτα η εταιρεία γνωρίζει θεαματικά ανοδική πορεία σε σημείο που κατακτά την πρώτη θέση διατηρώντας την πρωτιά μέχρι σήμερα. Ύστερα από μερικά χρόνια, το 2003 η δεύτερη αγόρασε την πρώτη και έκτοτε η Παπαστράτος Α.Β.Ε.Σ. ανήκει στη μητρική της Philip Morris International. Το 2009 η εταιρεία απέκτησε ένα ακόμη εργοστάσιο στον Ασπρόπυργο Αττικής. Η εν λόγω επένδυση κόστισε περισσότερο από εκατό εκατομμύρια ευρώ και παρείχε τη δυνατότητα παραγωγής είκοσι δισεκατομμυρίων τσιγάρων σε ετήσια βάση. Στον εξοπλισμό της εταιρείας συγκαταλέγονται επιπλέον οι εγκαταστάσεις για την αποθήκευση του καπνού, οι οποίες βρίσκονται στο Αγρίνιο (Βικιπαίδεια).

## 5.2. Το Όραμα της Εταιρείας

Η PMI έχοντας επαναπροσδιορίσει τους στόχους της καταλήγει σε μία νέα, καινοτόμα απόφαση, η οποία συνιστά παράλληλα το νέο όραμα της εταιρείας. Το ερώτημα που η ίδια η εταιρεία θέτει αφενός στον εαυτό της και αφετέρου στο καταναλωτικό κοινό είναι το εξής: *“Για πόσο ακόμα η κορυφαία εταιρεία τσιγάρων στον κόσμο θα παράγει τσιγάρα;”*. Η PMI δηλώνει ότι δεν αποτελεί πλέον αυτοσκοπό της εταιρείας η κατάκτηση της πρωτιάς σε παγκόσμιο επίπεδο. Ο νέος της στόχος εναρμονισμένος με τα νέα δεδομένα και συμμορφωμένος με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των σύγχρονων καταναλωτών είναι η οικοδόμηση του μέλλοντος της εταιρείας με νέα προϊόντα, λιγότερο επιβλαβή από το κάπνισμα του τσιγάρου, το οποίο τελικά οραματίζονται να αντικαταστήσουν ([www.pmi.com](http://www.pmi.com)).

Η εταιρεία αναφέρει στον επίσημη της ιστοσελίδα ότι οι στόχοι της επαναπροσδιορίστηκαν εφόσον λήφθηκε υπόψιν η ανάγκη εκατομμυρίων ανθρώπων να στραφούν σε λιγότερο βλαβερές για τον οργανισμό τους εναλλακτικές, οι οποίες ωστόσο δεν θα τους στερούν την απόλαυση που μέχρι τώρα τους πρόσφερε το κάπνισμα του τσιγάρου. Η καπνοβιομηχανία δηλώνει τη δέσμευση της απέναντι στο εργατικό της δυναμικό και τους μετόχους της για την επίτευξη του εν λόγω σκοπού. Οι νέες στρατηγικές που πρόκειται να εφαρμοστούν θα είναι εναρμονισμένες με τη βασική επιθυμία των μελών της κοινωνίας που είναι η κοινωνικά υπεύθυνη δράση των επιχειρήσεων ([www.pmi.com](http://www.pmi.com)).

Η μέχρι τώρα ανοδική πορεία της εταιρείας και η πληθώρα των κατακτήσεων της με το πέρασμα των ετών της έχει δώσει τη δυνατότητα να εκπληρώνει τα κατά καιρούς οράματα της χάρη στην τεχνογνωσία και κυρίως χάρη στη δράση των ατόμων που την πλαισιώνουν και που απαρτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας. Με τα εφόδια αυτά κατέστη εφικτή η ανάπτυξη νέων προϊόντων απαλλαγμένων από την παραγωγή καπνού που όμως χαρίζουν απόλαυση στους καταναλωτές. Ειδικότερα, πρόκειται για ράβδους καπνού, heets, για το νέο προϊόν της, το επονομαζόμενο Iqos (Πρωτοπαπαδάκης, 2018). Μία πολύ μεγάλη μερίδα καταναλωτών έχει στραφεί προς τα

προϊόντα αυτά, τα οποία χαρακτηρίζονται από την ίδια την PMI ως επαναστατικά, εγκαταλείποντας το κάπνισμα των κοινών τσιγάρων ([www.pmi.com](http://www.pmi.com)).

Οι επιμέρους στόχοι της εταιρείας συνοψίζονται και ταξινομούνται ως ακολούθως ([www.pmi.com](http://www.pmi.com)):

- **Ανάπτυξη χωρίς καπνό:** Η εταιρεία αποσκοπεί στο να διαθέσει στην αγορά εναλλακτικές λύσεις χωρίς καπνό και να στρέψει τους ενήλικες καπνιστές όσο το δυνατόν συντομότερα προς τις εναλλακτικές αυτές
- **Μετάβαση:** Πρόκειται για τη μετάβαση από το κοινό, συμβατικό με καπνό τσιγάρο προς τις νέες, καινοτόμες εναλλακτικές επιλογές που δεν έχουν καπνό.
- **Λειτουργία:** Υποβολή προτάσεων για κανονιστικές πολιτικές, οι οποίες ενθαρρύνουν την αντικατάσταση των τσιγάρων με νέα, χωρίς καπνό προϊόντα.
- **Βιωσιμότητα:** Να δρομολογηθούν σε παγκόσμια κλίμακα προγράμματα που αφορούν στη βιωσιμότητα.
- **Ταλέντο:** Να είναι η εταιρεία ο ιδανικός εργοδότης για το εργατικό δυναμικό της σε παγκόσμιο επίπεδο και να εργάζεται ακούραστα προκειμένου να προσελκύσει τα καλύτερα talέντα από όλο τον κόσμο.
- **Διαφάνεια:** Προαγωγή του διαλόγου, γνωστοποίηση των εξελίξεων και επαλήθευση των δεδομένων.
- **Ανάπτυξη:** Να παρέχονται στους μετόχους της εταιρείας οι υψηλότερες δυνατές αποδόσεις.

### 5.3. Τα Προϊόντα της Εταιρείας

Εξετάζοντας την πορεία της εταιρείας στην παγκόσμια αγορά καταλήγουμε στο ότι τα πιο δημοφιλή προϊόντα της τόσο σε ελληνικό, όσο και διεθνές επίπεδο είναι τα τσιγάρα, με γνωστότερες τις μάρκες Marlboro, L&M, Bond Street, Parliament, Virginia S., Merit, Muratti, Philip Morris, Chesterfield, Next, Red & White και Lark. Η PMI συνιστά μία από τις εταιρείες κολοσσούς στην αγορά του καπνού και διαθέτει τις ισχυρότερες μάρκες τσιγάρων που έχουν σημειώσει και εξακολουθούν να σημειώνουν τα μεγαλύτερα ποσοστά πωλήσεων ανά τον κόσμο. Κορυφαίο σήμα της εταιρείας στην Ελλάδα είναι και ο ΑΣΣΟΣ ([www.pmi.com](http://www.pmi.com)).

Πέραν των συμβατικών τσιγάρων η PMI προχώρησε σταδιακά και στην παραγωγή άλλων προϊόντων και καπνικών ειδών (Other Tobacco Products- OTP). Από το 2009 η PMI σε συνεργασία με την Swedish Match της Σουηδίας στράφηκαν στην ανάπτυξη και διάθεση στο καταναλωτικό κοινό μη καπνιζόμενων προϊόντων καπνού, ανάμεσα στα οποία και το σουηδικό σνους (snus), ένα υγρό καπνού χωρίς καύση ([www.pmi.com](http://www.pmi.com)).

Στο πλαίσιο της πραγμάτωσης του οράματος της η εταιρεία φιλοδοξεί να αντικαταστήσει τα τσιγάρα με άλλα προϊόντα, τα οποία είναι απαλλαγμένα από την παραγωγή καπνού και στηρίζονται κατά κύριο λόγο στην παραγωγή ατμού ο οποίος έχει γεύση και περιλαμβάνει νικοτίνη στα συστατικά του, χωρίς ωστόσο να πραγματοποιείται καύση και παραγωγή καπνού από τσιγάρο. Από τις τέσσερις εναλλακτικές επιλογές που επιχειρεί η εταιρεία να αναπτύξει και να διαθέσει στο καταναλωτικό κοινό η πρώτη είναι ήδη διαθέσιμη σε πολλές χώρες ανά τον κόσμο. Πρόκειται για το IQOS που τέθηκε το 2016 σε κυκλοφορία στην Ελλάδα και ο καταναλωτής έχει τη δυνατότητα να προμηθευτεί είτε διαδικτυακά είτε από τα 23 αποκλειστικά φυσικά καταστήματα που βρίσκονται σε όλη τη χώρα, αλλά και μέσα από την αλυσίδα καταστημάτων Public ([www.pmi.com](http://www.pmi.com)).

Το IQOS αποτελεί προϊόν νέας τεχνολογίας και συνιστά τη σύγχρονη πρόταση της εταιρείας PMI έναντι του συμβατικού τσιγάρου. Η λειτουργία του βασίζεται στη θέρμανση του καπνού μέχρι τους 350 βαθμούς Κελσίου, χωρίς όμως να ακολουθεί η διαδικασία της καύσης του. Η πρωτοποριακή λειτουργία του IQOS αποτελεί το βασικό διαφοροποιητικό χαρακτηριστικό της νέας συσκευής από το παραδοσιακό τσιγάρο. Η νέα αυτή τεχνολογία HeatControl επιτρέπει στον χρήστη της συσκευής να γεύεται τον καπνό αποφεύγοντας τις δυσάρεστες μυρωδιές που επιφέρει η καύση του. Στα οφέλη του IQOS ανήκει και η απουσία της φωτιάς, της στάχτης και της καύτρας που συχνά προκαλεί ατυχήματα, ενώ παράλληλα τόσο ο καπνιστής, όσο και οι γύρω του απαλλάσσονται από την χαρακτηριστική μυρωδιά του τσιγάρου (IQOS, επίσημος ιστότοπος).

Μολονότι η κυκλοφορία του νέου αυτού προϊόντος επέφερε σωρεία κατηγοριών, αμφισβητήσεων και δυσφημήσεων, μία σειρά από επιστημονικές μελέτες που ακολούθησαν απέδειξε πως το IQOS της εταιρείας Παπαστράτος είναι πράγματι λιγότερο επιβλαβές από το παραδοσιακό τσιγάρο. Επιβεβαιώθηκε μάλιστα ότι τα νέα καπνικά προϊόντα που λειτουργούν με βάση την τεχνολογία της θέρμανσης του καπνού αντί της καύσης του, απελευθερώνουν αρκετά λιγότερες επιβλαβείς ουσίες σε ποσοστό που αγγίζει το 80- 97%. Αυτό κατά συνέπεια αποδεικνύει ότι οι καπνιστές που θα επιλέξουν να γίνουν χρήστες του IQOS κινδυνεύουν βάσει πιθανοτήτων λιγότερο να νοσήσουν από κάποια ασθένεια, η οποία συνδέεται με τις συγκεκριμένες παραγόμενες ουσίες. Συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε πως ενώ η ποσότητα της νικοτίνης που απελευθερώνεται είναι ίδια με εκείνη του συμβατικού τσιγάρου, στην περίπτωση των αλδευδών και των άλλων πτητικών ενώσεων παρουσιάζεται μείωση κατά 80- 99%. Να σημειωθεί μάλιστα πως οι περισσότερες από τις ουσίες που εμφανίζονται μειωμένες κατά τη χρήση του IQOS συνιστούν παράγοντες εκδήλωσης καρκίνου (Παπάζογλου, 2019).

#### **5.4. Δραστηριότητες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Εταιρείας**

Η εταιρεία Παπαστράτος Α.Β.Ε.Σ. εφαρμόζοντας στρατηγικές κοινωνικής υπευθυνότητας επενδύει πρωτίστως στο ανθρώπινο δυναμικό της. Θεωρώντας την επιχειρηματική επιτυχία αλληλένδετη με τους ανθρώπους που πλαισιώνουν την εταιρεία έχει εστιάσει στην επαγγελματική εξέλιξη και επιμόρφωση των εργαζομένων, στην ανάδειξη των ταλέντων και πάντα αναζητά ικανούς επαγγελματίες, οι δεξιότητες των οποίων να εναρμονίζονται με τις ανάγκες της εταιρείας. Υπό το πρίσμα αυτό παρέχεται στους εργαζομένους η δυνατότητα συμμετοχής σε προγράμματα ανάπτυξης καριέρας και επαγγελματικής ανέλιξης, ανταγωνιστικοί μισθοί, παροχές, καριέρα σε διεθνούς βεληνεκούς και εργασία σε σύγχρονο περιβάλλον. Ως εκ τούτου η εταιρεία έχει διακριθεί και έχει βραβευτεί ως εξαιρετικός χώρος εργασίας από το Great Place Work Institute Hellas τα έτη 2012-2014 και 2016 και της έχει απονεμηθεί ο τίτλος του κορυφαίου εργοδότη από το Top Employer Institute (2015-2017). Στις διακρίσεις της συγκαταλέγονται και τα δύο χρυσά βραβεία που έλαβε από τον διεθνή θεσμό HR Awards για τα προγράμματα ανάπτυξης εργαζομένων που υλοποίησε ([www.pmi.com](http://www.pmi.com)).

Αντίστοιχες δράσεις υλοποιήθηκαν από την εταιρεία με γνώμονα την υποστήριξη της κοινωνίας και ευρύτερα της χώρας. Τα έτη 2009-2017 προχώρησε σε δαπάνες της τάξης των 2 εκατομμυρίων ευρώ κατά την εφαρμογή ενός πολύπλευρου έργου Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σε μία συντονισμένη απόπειρα ελάφρυνσης των πληγέντων από την οικονομική κρίση με εστίαση στις ευάλωτες κοινωνικές ομάδες. Για την υλοποίηση των προγραμμάτων η εταιρεία συνεργάστηκε με ορισμένες Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, μεταξύ των οποίων ήταν Η Αποστολή, η PRAKSIS, ο Δεσμός και η Σχεδία ([www.pmi.com](http://www.pmi.com)).

Το 2016 μία από τις δράσεις της εταιρεία σε συνεργασία με τη ΜΚΟ PRAKSIS και με την υποστήριξη του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης ήταν η

διάθεση και κυκλοφορία στους δρόμους της Αθήνας της πρώτης κινητής μονάδας υγιεινής στην Ευρώπη, η λειτουργία της οποίας στόχευε στην εξυπηρέτηση και φροντίδα των αστέγων της πόλης μέσα από την παροχή υπηρεσιών ατομικής υγιεινής. Η κινητή αυτή μονάδα ήταν ουσιαστικά ένα λεωφορείο μέσα στο οποίο οι άστεγοι είχαν τη δυνατότητα όχι μόνο να απολαύσουν ένα μπάνιο, αλλά και να εξεταστούν από γιατρό και να λάβουν ψυχολογική υποστήριξη. Ταυτόχρονα, παρέχονταν στα άτομα αυτά ρούχα και είδη προσωπικής υγιεινής (διαδικτυακή εφημερίδα Το Βήμα).

Λίγο νωρίτερα, κατά το δεύτερο εξάμηνο του 2015 υλοποιήθηκε μία ακόμα δράση με πρωτοβουλία της εταιρείας Παπαστράτος, η οποία απέδειξε για μία ακόμη φορά πως εφαρμόζει έμπρακτα την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Η εταιρεία επωμίστηκε τα έξοδα για τη λειτουργία του Κέντρου Ημέρας της PRAXIS. Μέσω του Κέντρου Ημέρας παρέχονται υπηρεσίες υποστήριξης τόσο σε αστέγους, όσο και σε άνεργες μητέρες. Οι υπηρεσίες αυτές περιλαμβάνουν πρόσβαση σε λουτρά και πλυντήρια, διάθεση καθαρών ρούχων, ξεκούραση, εστίαση, ιατρική και φαρμακευτική περίθαλψη, υποστήριξη από ψυχολόγους και άλλους κοινωνικούς επιστήμονες, ενώ ταυτόχρονα γίνονται ενέργειες για την προώθηση τους στην αγορά εργασίας (διαδικτυακή εφημερίδα Το Βήμα).

Την ίδια χρονιά η εταιρεία Παπαστράτος επιθυμώντας να ενισχύσει το ανθρωπιστικό έργο της Ιεράς Αρχιεπισκοπής Αθηνών και έχοντας επίγνωση της δυσχερούς οικονομικής κατάστασης στην οποία έχουν περιέλθει πολλές ελληνικές οικογένειες εξαιτίας της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, προσέφερε 100 χιλιάδες “Γεύματα Αγάπης” στα συσσίτια της Ιεράς Αρχιεπισκοπής Αθηνών, της Ιεράς Μητροπόλεως Νέας Ιωνίας και Φιλαδελφείας και της Ιεράς Μητροπόλεως Ιλίου, Αχαρνών και Πετρούπολεως για τους άπορους πολίτες της χώρας (διαδικτυακή εφημερίδα Το Βήμα).

Για την υποστήριξη των ανέργων και των ατόμων που κινδυνεύουν από ανεργία η εταιρεία σε συνεργασία με το Ινστιτούτο Βιομηχανικής και Επιχειρησιακής Επιμόρφωσης και Κατάρτισης (ΙΒΕΠΕ) υλοποίησε το 2013 και το 2014 το πρόγραμμα “Προετοιμάσου για το αύριο”. Στόχος του εν λόγω προγράμματος ήταν η κατάρτιση των ωφελουμένων μέσα από την παρακολούθηση σύγχρονων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, η ολοκλήρωση των οποίων έδινε πιστοποίηση ειδικότητας στον εκάστοτε ωφελούμενο

σε ένα από τα 15 διαθέσιμα αντικείμενα. Η Παπαστράτος ανέλαβε εξολοκλήρου το κόστος του προγράμματος, το οποίο υπήρξε το πρώτο πρόγραμμα εκπαίδευσης ανέργων στην Ελλάδα (διαδικτυακή εφημερίδα Το Βήμα).

Στις δράσεις της εταιρείας που ξεχώρισαν συγκαταλέγεται η πρωτοβουλία “Δεσμός για τα σχολεία” το οποίο υλοποιήθηκε σε συνεργασία με την ΜΚΟ “ΔΕΣΜΟΣ”. Το πρόγραμμα περιλάμβανε την κάλυψη από την Παπαστράτος των εξόδων θέρμανσης σχολείων σε διάφορους νομούς της Βόρειας Ελλάδας (Δράμας, Καβάλας, Ξάνθης, Πιερίας, Ροδόπης, Σερρών) και κυρίως των σχολείων που βρίσκονταν στις καπνοπαραγωγικές περιοχές των νομών. Χάρη στην πρωτοβουλία αυτή 47 σχολεία συνέχισαν να λειτουργούν κανονικά και 2.409 μαθητές δεν σταμάτησαν να παρακολουθούν τα μαθήματα τους κατά τη διάρκεια της βαριάς χειμερινής περιόδου (διαδικτυακή εφημερίδα Το Βήμα).

Στο πλαίσιο της ένταξης στην αγορά προϊόντων χαμηλότερου κινδύνου για την υγεία η εταιρεία προέβη σε επένδυση της τάξης των 300 εκατομμυρίων ευρώ με στόχο την επέκταση της εργοστασιακής μονάδας του Ασπροπύργου και τη μετατροπή της σε μονάδα παραγωγής ράβδων καπνού για το καινοτόμο προϊόν IQOS της PMI. Για τις ανάγκες του νέου αυτού εγχειρήματος χρειάστηκε να εγκατασταθούν δέκα νέες γραμμές παραγωγής και να απασχοληθούν 1.260 εργαζόμενοι. Η εταιρεία προχώρησε σε μία επαναστατική ενέργεια, καθώς από το 2018 έχει σταματήσει την παραγωγή τσιγάρων ύστερα από 87 συναπτά έτη παραγωγής και έχει μπει στη διαδικασία να παράγει αποκλειστικά και μόνο HEETS (Μπέλλος, 2019).

Για τα επαναστατικά της προϊόντα η PMI επένδυσε συνολικά 6 δισεκατομμύρια δολάρια, καθώς η ενέργεια αυτή προϋπέθετε τον ψηφιακό μετασχηματισμό της παράλληλα με την σύσταση ενός νέου κέντρου ερευνών και ανάπτυξης με έδρα την Ελβετία, εντός του οποίου απασχολείται επιστημονική ομάδα η οποία απαρτίζεται από περισσότερα από 400 άτομα. (Μπέλλος, 2019).

Η πρόσφατη λήψη έγκρισης στις 2 Μαΐου του 2019 για την κυκλοφορία των προϊόντων IQOS στην αμερικανική αγορά από τις ΗΠΑ και συγκεκριμένα από την Επιτροπή Φαρμάκων και Τροφίμων (U.S. Food and Drug Administration FDA) ύστερα



από διετή έρευνα υπήρξε ένα από τα σημαντικότερα κατορθώματα της εταιρείας. Με αφορμή την ανακοίνωση του FDA, ο Ανδρέας Καλαντζόπουλος, Διευθύνων Σύμβουλος στην PMI προέβη στις ακόλουθες δηλώσεις: *“Η απόφαση του FDA να εγκρίνει την κυκλοφορία του IQOS στις ΗΠΑ είναι ένα σημαντικό βήμα μπροστά στους περίπου 40 εκατομμύρια Αμερικανούς, άνδρες και γυναίκες, που καπνίζουν. Κάποιοι θα διακόψουν το κάπνισμα. Οι περισσότεροι δεν θα το διακόψουν και για αυτούς το IQOS προσφέρει μια εναλλακτική επιλογή χωρίς τον καπνό του τσιγάρου. Μόνο μέσα σε δύο χρόνια 7,3 εκατομμύρια άνθρωποι σε όλο τον κόσμο εγκατέλειψαν εντελώς το τσιγάρο και το αντικατέστησαν με το IQOS. Η σημερινή απόφαση του FDA δίνει αυτή την ευκαιρία και στους Αμερικανούς ενήλικους καπνιστές. Όλοι μας στην PMI είμαστε αποφασισμένοι να αντικαταστήσουμε τα συμβατικά τσιγάρα με εναλλακτικά προϊόντα χωρίς τον καπνό του τσιγάρου που συνδυάζουν προηγμένη τεχνολογία και αυστηρή επιστημονική τεκμηρίωση. Η ανακοίνωση του FDA είναι ένα ιστορικό ορόσημο”* (Κώνστας, 2019).

Πρόσθεσε συν τοις άλλους ότι *“Η απόφαση καθορίζει σαφείς οδηγίες για την κυκλοφορία του προϊόντος, συμπεριλαμβανομένων των απαιτήσεων του μάρκετινγκ, που μεγιστοποιούν την ευκαιρία για τους ενήλικες να αντικαταστήσουν τα συμβατικά τσιγάρα, ελαχιστοποιώντας ταυτόχρονα την με ενδεδειγμένη χρήση του. Υποστηρίζουμε πλήρως αυτόν τον στόχο. Ο FDA έχει θέσει υψηλές προδιαγραφές και θα δουλέψουμε μαζί του για να εφαρμόσουμε την απόφαση, ώστε το IQOS να φτάσει στο κατάλληλο κοινό- τους ενήλικους καπνιστές”* (Κώνστας, 2019).

Τα προϊόντα IQOS πληρούσαν τις αυστηρές προδιαγραφές που έχει θέσει η FDA με αποτέλεσμα να κριθούν ως κατάλληλα να εκτεθούν σε εμπορία. Σε αναμονή βρίσκεται, ωστόσο, η δεύτερη αίτηση που έχει απευθύνει η PMI στην FDA ζητώντας την προώθηση των προϊόντων αυτών ως προϊόντων λιγότερο επιβλαβών για την υγεία. Ήδη, όμως, η πρώτη έγκριση που έλαβε αναγνωρίζει τη χαμηλότερη περιεκτικότητα σε τοξίνες συγκριτικά με τα συμβατικά τσιγάρα, όπως και το μεγάλο ενδεχόμενο να απαρνηθούν οι χρήστες εξ ολοκλήρου τα τσιγάρα που μέχρι πρότινος κάπνιζαν και να στραφούν στα προϊόντα IQOS (Μπέλλος, 2019). Αξίζει μάλιστα να αναφερθεί το γεγονός ότι το IQOS είναι το πρώτο ηλεκτρικά θερμαινόμενο προϊόν καπνού που κατορθώνει να λάβει έγκριση από τον FDA που αποτελεί αποκλειστικό ρυθμιστή προϊόντων καπνού

συμπεριλαμβανομένου και του ελέγχου των καινοτόμων προϊόντων και να κυκλοφορήσει στην αγορά των ΗΠΑ (Κώνστας, 2019).

Σχολιάζοντας τα τεκταινόμενα ο Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της Παπαστράτος Α.Β.Ε.Σ. Χρήστος Χαρπαντίδης, δήλωσε: *“Η απόφαση αυτή είναι εξαιρετικά σημαντική για τους ενήλικους καπνιστές των ΗΠΑ οι οποίοι θα έχουν, πλέον, πρόσβαση σε καλύτερες εναλλακτικές σε σχέση με το τσιγάρο, όπως και 7,3 εκατομμύρια καπνιστές στον κόσμο. Στην Ελλάδα όλο και περισσότεροι καπνιστές στρέφονται αποκλειστικά στο IQOS, με σημαντικό μερίδιο αγοράς πανελλαδικά, καθιστώντας τη χώρα μας την 3η αγορά του IQOS παγκοσμίως μετά την Ιαπωνία και τη Λιθουανία, όπως ανακοίνωσε η PMI στην χθεσινή ετήσια συνέλευση των μετόχων της. Το εργοστάσιο της Παπαστράτος είναι έτοιμο να ανταποκριθεί στις νέες παγκόσμιες προκλήσεις”* (Κώνστας, 2019).

## **Περιορισμοί κατά την εκπόνηση της μελέτης**

Κατά την εκπόνηση της παρούσας μελέτης ανέκυψαν ορισμένοι περιορισμοί. Το ζήτημα υιοθέτησης στρατηγικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης από καπνοβιομηχανίες, όπως η Παπαστράτος Α.Β.Ε.Σ. είναι λεπτό και χρήζει εκτεταμένης διερεύνησης, δεδομένου ότι πρόκειται για εταιρείες που ως επί το πλείστον προωθούν στην αγορά κατεξοχήν επιβλαβή (άλλα περισσότερο και άλλα λιγότερο) προϊόντα.

Ο αριθμός των σχετικών μελετών που έχουν μέχρι σήμερα εκπονηθεί είναι περιορισμένος με αποτέλεσμα να δυσχεραίνεται η σε βάθος διερεύνηση του. Καταλυτικός είναι ο περιορισμός που αναδύεται λόγω της μυστικότητας στη δράση των συγκεκριμένων επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα τα πορίσματα που προκύπτουν να βασίζονται σχεδόν αποκλειστικά σε στοιχεία και πληροφορίες που βρίσκονται διάσπαρτα σε άρθρα στο Διαδίκτυο.

## Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Λαμβάνοντας υπόψιν τους προαναφερθέντες περιορισμούς, καθώς και τα υφιστάμενα κενά που εντοπίστηκαν κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, προτείνεται η εκπόνηση επιπρόσθετων ερευνών σχετικά με την εφαρμογή πολιτικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στον τομέα της καπνοβιομηχανίας, όχι μόνο από εταιρείες κολοσσούς, αλλά και από μικρότερες επιχειρήσεις.

Θα μπορούσε επιπλέον να εκπονηθεί έρευνα που να αποσκοπεί στη σύγκριση των στρατηγικών που ακολουθούν οι καπνοβιομηχανίες άλλων χωρών με τις καπνοβιομηχανίες της ελληνικής αγοράς στηριζόμενη σε στατιστικά στοιχεία αναφορικά με τις πωλήσεις και τα κέρδη.

Τέλος, προτείνεται η διεξαγωγή μελετών με αντικείμενο τις μεταβολές που έχουν συντελεστεί στην ελληνική και παγκόσμια αγορά και στα αντίστοιχα οικονομικά συστήματα ύστερα από την έλευση των εναλλακτικών προϊόντων καπνού και των προοπτικών για επερχόμενες εξελίξεις στον τομέα αυτό που θα καταστήσουν ακόμα πιο αβλαβή τα προϊόντα που αντικαθιστούν τα παραδοσιακά τσιγάρα.

## **Προοπτικές- Συμπεράσματα**

Στο πλαίσιο της διαμόρφωσης περιβαλλοντικής, κοινωνικής και οικονομικής ευσυνειδησίας και άμεσα επηρεασμένες από τη σύγχρονη επιταγή υιοθέτησης και εφαρμογής στρατηγικών υπευθυνότητας οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν στις ημέρες μας αναλάβει μία σειρά από πρωτοβουλίες και έχουν υλοποιήσει δράσεις και προγράμματα προκειμένου να αποδείξουν με αυτό τον τρόπο πως η κερδοφορία δεν συνιστά αποκλειστικά προτεραιότητα τους . Δεν είναι λίγες μάλιστα οι φορές που επιχειρήσεις θυσιάζουν την κερδοφορία τους προκειμένου να επιδείξουν μία κοινωνικά υπεύθυνη στάση. Έτσι, εκδηλώνουν έμπρακτα το ενδιαφέρον τους για την κοινωνία, την οικονομία και το περιβάλλον.

Στους σύγχρονους επιχειρησιακούς στόχους, λοιπόν, υπάγεται συν τοις άλλοις η εξυγίανση της τοπικής και εθνικής οικονομίας, η προστασία του περιβάλλοντος στο πλαίσιο της βιώσιμης ανάπτυξης και η στήριξη της κοινωνίας και των πολιτών. Από τα προγράμματα αυτά επωφελούνται τόσο το περιβάλλον, η κοινωνία και τα μέλη της- ειδικά οι ευάλωτες κοινωνικές ομάδες- και τα οικονομικά συστήματα ανά τον κόσμο, όσο

και οι ίδιες οι επιχειρήσεις που απολαμβάνουν βραχυπρόθεσμα, αλλά κυρίως μακροπρόθεσμα οφέλη.

Η κυκλοφορία των νέων, λιγότερο επιβλαβών καπνικών προϊόντων αποτελεί σταθμό στον κλάδο της καπνοβιομηχανίας. Η πρωτοβουλία της Παπαστράτος Α.Β.Ε.Σ. για διάθεση του IQOS στην ελληνική και ύστερα στην παγκόσμια αγορά συνετέλεσε στην δημιουργία νέων προοπτικών στον εν λόγω τομέα. Η κυκλοφορία του καινοτόμου αυτού προϊόντος είχε σαν αποτέλεσμα την αντικατάσταση του παραδοσιακού τσιγάρου με το ίδιο το IQOS από εκατομμύρια χρήστες σε όλο τον κόσμο και κατ' επέκταση είχε μεγάλο αντίκτυπο σε κοινωνικό- οικονομικό επίπεδο και στο περιβάλλον, όπως προέκυψε από πληθώρα μελετών.

Εναρμονισμένη με τις αρχές του Global Compact που εστιάζουν στα ανθρώπινα δικαιώματα, τις συνθήκες εργασίας, το περιβάλλον και την καταπολέμηση της διαφθοράς, η εταιρεία Παπαστράτος Α.Β.Ε.Σ. έχει κατορθώσει να κερδίσει την εμπιστοσύνη καταναλωτών, συνεργατών και επιστημόνων και, όπως θα ήταν αναμενόμενο, απολαμβάνει όλα τα οφέλη που προκύπτουν από την έμπρακτη εφαρμογή στρατηγικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης αφήνοντας θετικό αποτύπωμα στον κόσμο.

Το παράδειγμα της Παπαστράτος συνιστά ελπίδα για το μέλλον, εφόσον σε περίπτωση που εφαρμοστούν αντίστοιχες στρατηγικές από περισσότερες επιχειρήσεις ανά τον κόσμο, θα αντιμετωπιστούν πολλά από τα σύγχρονα προβλήματα και το μέλλον θα προμηνύεται ευοίωνα τόσο για την κοινωνία και για την παγκόσμια οικονομία, όσο και για το ζωτικής σημασίας περιβάλλον, η προστασία του οποίου προβάλλει ως αδήριτη ανάγκη. Η συμμόρφωση σε πολιτικές που είναι αβλαβείς για το περιβάλλον, την κοινωνία και τον άνθρωπο, ακόμα και στον κλάδο των καπνοβιομηχανιών όπου ελλοχεύει ο κίνδυνος της δυσφήμισης μόνο και μόνο εξαιτίας της φύσης του προϊόντος που παράγουν, τιμά τις ίδιες τις επιχειρήσεις και μόνο θετικά αποτελέσματα μπορεί να επιφέρει. Αρκεί βέβαια οι ίδιες οι επιχειρήσεις να πειστούν πως ακολουθώντας αυτή την κατεύθυνση θα μπορούν να διασφαλίσουν την βιωσιμότητα και την ανάπτυξη τους και γενικότερα, θα έχουν πολλαπλά οφέλη έστω και αν αυτά εκδηλωθούν σε βάθος χρόνου.

Αξιολογώντας εφ' όλης της ύλης τις ενέργειες στις οποίες έχει προβεί η εταιρεία Παπαστράτος Α.Β.Ε.Σ. στον τομέα της καπνοβιομηχανίας θα μπορούσε να ειπωθεί ότι οι πολιτικές της εφαρμόστηκαν με επιτυχία. Η κυκλοφορία πρωτοποριακών προϊόντων αντί των συμβατικών αποτέλεσε καίρια στρατηγική κίνηση που απέφερε πολλά οφέλη τόσο στην ίδια την επιχείρηση που απέκτησε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη διεθνή αγορά, όσο και στο κοινωνικό σύνολο. Στο σημείο αυτό η διοίκηση της εταιρείας χρειάζεται να επικεντρωθεί στην προώθηση των καινοτόμων προϊόντων της σε όσο το δυνατόν περισσότερους καταναλωτές ανά τον κόσμο παρέχοντας τους την ευκαιρία να διακόψουν οριστικά το κάπνισμα του παραδοσιακού τσιγάρου και να στραφούν σε λιγότερο βλαβερές επιλογές, χωρίς να βιώνουν τις δυσάρεστες συνέπειες της διακοπής του.

Καταλήγοντας, δεδομένου ότι η αγορά διαρκώς μεταβάλλεται και ο ανταγωνισμός ολοένα και αυξάνεται, αναγκαία καθίσταται η αναζήτηση επιπρόσθετων τρόπων με τους οποίους θα μειωθούν περαιτέρω οι βλαβερές επιπτώσεις από τη χρήση των νέων προϊόντων είτε με την ποιοτική αναβάθμιση τους, είτε με το σχεδιασμό, νέων, ακόμα πιο οικολογικών.

## **Βιβλιογραφικές Αναφορές**

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

Ασπρίδης, Γ. (2015). *ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ, Η όψη του ανθρώπινου παράγοντα στην επιχείρηση*. ΣΕΑΒ.

Βαξεβανίδου, Μ. (2011). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Βελέντζας, Γ. & Μπρώνη, Γ. (2010). *Επιχειρηματική Ηθική, Εταιρική Διακυβέρνηση & Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη II*. Jus- Νομική Τράπεζα.

Βικιπαίδεια. Καπνός. Διαθέσιμο:

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CE%B1%CF%80%CE%BD%CF%8C%CF%82\\_\(%CF%86%CF%85%CF%84%CF%8C\)#%CE%A4%CF%8D%CF%80%CE%BF%CE%B9\\_%CE%BA%CE%B1%CF%80%CE%BD%CE%BF%CF%8D](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CE%B1%CF%80%CE%BD%CF%8C%CF%82_(%CF%86%CF%85%CF%84%CF%8C)#%CE%A4%CF%8D%CF%80%CE%BF%CE%B9_%CE%BA%CE%B1%CF%80%CE%BD%CE%BF%CF%8D)  
(20 Αυγούστου 2019).

Βικιπαίδεια. Παπαστράτος Α.Β.Ε.Σ. Διαθέσιμο:

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%B1%CF%80%CE%B1%CF%83%CF%84%CF%81%CE%AC%CF%84%CE%BF%CF%82\\_%CE%91.%CE%92.%CE%95.%CE%A3](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%B1%CF%80%CE%B1%CF%83%CF%84%CF%81%CE%AC%CF%84%CE%BF%CF%82_%CE%91.%CE%92.%CE%95.%CE%A3)  
(17 Αυγούστου 2019)

Γεωργόπουλος, Ν. Β. (2004). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Γουλανδρής, Β. (2007). ΕΚΕ- Κοινωνική Επιχειρηματικότητα- Εταιρική Φιλανθρωπία. Νέες σχέσεις και νέα μοντέλα. Ομιλία στο 1ο CSR Forum, 20- 21/1/2007. Διαθέσιμο: <https://goulandris.files.wordpress.com/2008/01/goulandris-speech-csr-forum.pdf>  
(19 Αυγούστου 2019).

Διαδικτυακή Εφημερίδα “Το Βήμα”. Διαθέσιμο:

<https://www.tovima.gr/2016/06/17/finance/papastratos-eythyni-gia-toys-anthrwpoys-tis-kai-tin-koinwnia/>  
(23 Αυγούστου 2019).

ΕΕΔΕ. Διαθέσιμο:

<http://www.eede.gr/eede/international-collaborations/global-compact-network-hellas>  
(27 Αυγούστου 2019).

Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (2015). Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Διαθέσιμο: <https://www.nbg.gr/greek/the-group/corporate-social-responsibility/annual-csr->



reports/Documents/%ce%91%cf%80%ce%bf%ce%bb%ce%bf%ce%b3%ce%b9%cf%83%ce%bc%cf%8c%cf%82\_2015\_GR\_Final\_27-3-2017.pdf  
(18 Αυγούστου 2019).

Έξαρχος, Γ. Στ. & Νοτόπουλος, Π. Κ. (2013). *Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Στον Σύγχρονο Κόσμο και Στον Πλάτωνα*. Αθήνα: Διάλογος.

IQOS. Επίσημος ιστότοπος. Διαθέσιμο:

<https://gr.iqos.com/el/proionta/anakalypse-iqos/ti-einai>

(2 Σεπτεμβρίου 2019).

Καζάζης, Ν. (2011). *Pharma Marketing- Φαρμακευτικό Marketing, Θεωρία, Πρακτική και Δεοντολογία*. Αθήνα: Σταμούλης.

Καλδής, Β. (2002). *Επιχειρήσεις και Ηθική*. Αθήνα: Εκδόσεις ΟΠΑ.

Κωνσταντινίδης, Ν.Θ. (2013). *Ο καπνός στην περιοχή της Ξάνθης (1950-1974): Σύγχρονη λαογραφική θεώρηση*. Διδακτορική διατριβή. Κομοτηνή: Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης.

Κώνστας, Χ. (2019). Θεματικές εξελίξεις για το IQOS της Παπαστράτος Philip Morris στις ΗΠΑ. Διαθέσιμο:

<https://banks.com.gr/theamatikes-ekselikseis-gia-iqos-tis-papastratos-philip-morris-stis-ipa/>

(2 Σεπτεμβρίου 2019).

Μπάτζιος Κ. & Παλάτος Γ. (2005). *Σημειώσεις Βιομηχανικών Φυτών*. Θεσσαλονίκη: Αλεξάνδρειο Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης.

Μπέλλος, Η. (2019). Ανοίγει η αμερικανική αγορά για τα προϊόντα της “Παπαστράτος”. Διαθέσιμο:

<https://www.kathimerini.gr/1021973/article/oikonomia/epixeirhseis/anoigei-h-amerikanikh-agora-gia-ta-proionta-ths-papastratos>

(1 Σεπτεμβρίου 2019).

Μπαϊρακτάρης, Γ. (2017). Γιατί η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη “κερδίζει” την αγορά. Διαθέσιμο:

<https://www.news247.gr/epixeiriseis/giati-i-etairiki-koinoniki-eythyni-kerdizei-tin-agora.6527305.html>

(26 Σεπτεμβρίου 2019).

Νύκταρη, Ε. (2006): *Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Περίπτωση Ελληνικής Εταιρείας Τροφίμων* Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Αθήνα.

Παπαδάκης, Β. (1999). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία*. Αθήνα: Μπένος

Παπάζογλου, Ν. (2019). Παπαστράτος: Η ιστορία της εταιρείας της χρονιάς. Διαθέσιμο: <https://www.insider.gr/specials/papastratos-i-istoria-tis-etaireias-tis-hronias> (20 Αυγούστου 2019).

Παπακοσμάς, Κ. (2005). Ο Καπνός και η ιστορία του. Διαθέσιμο: <http://kavala.pkteam.gr/index.php?page=history6>

(12 Αυγούστου 2019).

Πρωτοπαπαδάκης, Ι. (2018). Μετά από 87 χρόνια η καπνοβιομηχανία Παπαστράτος γυρίζει σελίδα.

Διαθέσιμο:

<http://www.epixeiro.gr/article/81890>

(1 Σεπτεμβρίου 2019).

ΣΕΒ. Διαθέσιμο:

[www.sev.org.gr/uploads/Pdf/46289/deltio\\_xarta.pdf](http://www.sev.org.gr/uploads/Pdf/46289/deltio_xarta.pdf)

(26 Αυγούστου 2019).

Σκούρας, Δ. (2001). *Ο καπνός στην ελληνική οικονομία*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.

Τσακίρη, Α. (2017). Τα ενδιαφερόμενα μέρη στο πλαίσιο της Υπεύθυνης Επιχειρηματικότητας. Διαθέσιμο:

<https://www.epixeiro.gr/article/2004>

(25 Σεπτεμβρίου 2019)

Χαριτάτος, Μ. & Γιακουμάκη, Π. (2004). *Η Ιστορία του Ελληνικού Τσιγάρου*. Πάντειο Πανεπιστήμιο. Έκδοση ΕΛΙΑ.

Χαροντάκης, Δ. (2012). Ο Καρέλιας επιμένει ελληνικά. Το Βήμα. Διαθέσιμο:

<https://www.tovima.gr/2012/03/18/finance/o-karelias-epimenei-ellinika/>

(1 Σεπτεμβρίου 2019).

Χαμπούρη – Ιωαννίδου, Α. (2003): *Στρατηγική Διαχείρισης των πολιτιστικών οργανισμών*, στο: Αγγελική Βελοπούλου, *Πολιτιστική πολιτική και διοίκηση*, Πάτρα

## Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Akenhurst, B.C. (1973). *Tobacco*. London: Longman Group Ltd.

Borio, G. (2001). The Tobacco Timeline. Διαθέσιμο:  
[http://www.tobacco.org/History/Tobacco\\_History.html](http://www.tobacco.org/History/Tobacco_History.html)  
(22 Αυγούστου 2019).

Bowen, H.R., (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper&Row.

Burns, E. (2006). *The Smoke of the Gods: A Social History of Tobacco*. Philadelphia: Temple University Press.

Carroll, A. B., (1979). “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance”, *Academy of Management Review*, Vol. 4

Carroll, A.B. (1983). “Corporate Social Responsibility: Will Industry Respond to Cutbacks in Social program Funding?”, *Vital Speeches of the Day*, Vol. 49

Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. Vol 34, No. 4, 39-48.

Carroll, A.B., Shabana, K.M., (2010), “The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice”, International Journal of Management Reviews.

DOI: 10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x

Clarkson M. (1995). “A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance”, The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1, . 92-117.

Coshner, C. (2015). *The Golden Leaf: How Tobacco Shaped Cuba and the Atlantic World*. Nashville: Vanderbilt University Press.

CSRindex. (2019). Ο ρόλος των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders) της επιχείρησης στην ΕΚΕ. Διαθέσιμο:

[www.csrindex.gr](http://www.csrindex.gr)

(25 Σεπτεμβρίου 2019).

David, F., (1998). *Strategic Management*. Prentice Hall.

EBEN GR. Διαθέσιμο:

<http://www.eben.gr/%ce%b7-%ce%b1%cf%80%ce%bf%cf%83%cf%84%ce%bf%ce%bb%ce%ae/>

(27 Αυγούστου 2019).

Eilbert, H., Parket, I.R., (1973), “The Current Status of Corporate Social Responsibility”, Business Horizons, Vol. 16.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business*. Capstone.

Freeman R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman Publishing.

Friedman, M., (1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. New York Times Magazine .

Garriga, E. & Mele, D (2004). *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, Journal of Business Ethics*. Kluwer Academic Publishers.

Glueck, W. F. & Jauch, L. R. (1984). *Business Policy and Strategic Management*. McGraw-Hill Book Inc,

Goodman, J. (2005). *Tobacco in History and Culture: An Encyclopedia*. Detroit: Thomson Gale.

Gottsegen, J.J. (1940). *Tobacco: A Study of Its Consumption in the United States*. New York: Pitman Publishing Corporation.

Green T., & Peloza J. (2011) “How does Corporate Social Responsibility Create Value for Consumers ”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 28 No.1, 48-56.

Johnson, G & Scholes, K. (2002). “*Exploring Corporate Strategy*”. *Text and Cases*. FT Prentice Hall, Financial Times.

Heald, M., (1957), “Management’s Responsibility to Society: The Growth of an Idea”, *The Business History Review*, Vol.31, No. 4.

Hopkins, M., (1998), *The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Comes of Age*. Macmillan, London.

Jacobs, M. (1997). *From the First to the Last Ash. A Comprehensive Adult Basic Education Curriculum*. Community Learning Center. U.S.

Khoury, G., Rostami, J., Turnbull, J.P., (1999). *Corporate Social Responsibility: Turning Words into Action*. Conference Board of Canada, Ottawa

Kotler, P. & Lee, N. (2009). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Πώς να προσφέρετε το καλύτερο δυνατό στην εταιρεία σας και στον σκοπό της επιλογής σας; Βέλτιστες πρακτικές από τη Hewlett- Packard, την Ben & Jerry's και άλλες μεγάλες εταιρείες*. Αθήνα: Economica Publishing.

Lacey R., Kennett-Hensel A.P., (2010). “Longitudinal Effects of Corporate Social Responsibility on Customer Relationships”, *Journal of Business Ethics* , Vol. 97 , No. 4, 581-597.

Moore, Karl, (2011). *Porter or Mintzberg: Whose View of Strategy Is the Most Relevant Today?*. Διαθέσιμο:

<https://www.forbes.com/sites/karlmoore/2011/03/28/porter-or-mintzberg-whose-view-of-strategy-is-the-most-relevant-today/#2ae6ef3858ba>

(12 Αυγούστου 2019).

Jones, T.M., (1980). “Corporate Social Responsibility Revisited”, *California Management Review*, Vol. 22, No. 3.

Peloza J. & Shang J. (2011). *How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review*. Journal of the Academy of Marketing Science.

PMI. Διαθέσιμο:

<https://www.pmi.com/>

(21 Αυγούστου 2019).

PMI. Διαθέσιμο:

<https://www.pmi.com/who-we-are/our-goal-and-strategies>

(21 Αυγούστου 2019).

Quinn, J.B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Irwin, Homewood.

Scherer, A. G. & Palazzo, G. (2008). *Globalization and Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press.

Schreck, P. (2011) “Reviewing the Business Case for Corporate Social Responsibility: New Evidence and Analysis ”, Journal of Business Ethics, Vol. 103, No. 7, 167-188.

Tanwar, R. (2013): “Porter’s Generic Competitive Strategies”, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol. 15, No. 1, 11-17.

Thomson, A. & Strickland, A. J. (1993). *Strategic Management: Concepts and Cases, 7<sup>th</sup> Edition*. Richard D. Irwin, INC.

Wan- Jan, W. S. (2006). Defining Corporate Social Responsibility, Journal of Public Affairs, Vol. 6, No. 3-4, 176-184.

Werther, W.B. & Chandler, D.B. (2006). *Strategic Corporate Social Responsibility – Stakeholders in a Global Society*. California: Sage Publications



Wheelen, T.L., & Hunger, J. D. (2004). *Strategic Management and Business Policy*. Prentice Hall.

Wilburn, K. & Wilburn, R. (2013). “Using Global Reporting Initiative indicators for CSR programs”, *Journal of Global Responsibility*, Vol.4, No.2, 62-75.

Woodward-Clyde, (1999), “Key Opportunities and Risks to New Zealand’s Export Trade from Green Market Signals”, Final Paper, Sustainable Management Fund Project, 6117, New Zealand Trade and Development Board, Auckland.