



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ

ΤΟΜΕΑΣ ΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΔΙΑΤΑΞΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ
ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Επιχειρηματικότητα

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Πονηράκη Ανθούλα

Επιβλέπων :

Ι. Ψαρράς

Καθηγητής Ε.Μ.Π.

Αθήνα, Ιούλιος 2015



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ
ΤΟΜΕΑΣ ΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΔΙΑΤΑΞΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ
ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Επιχειρηματικότητα

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Πονηράκη Ανθούλα

Επιβλέπων : Ι. Ψαρράς
Καθηγητής Ε.Μ.Π.

Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή την

.....

Αθήνα, Ιούλιος 2015

Πονηράκη Ανθούλα

Διπλωματούχος Ηλεκτρολόγος Μηχανικός και Μηχανικός Υπολογιστών, Εθνικό
Μετσόβιο Πολυτεχνείο

Copyright © Πονηράκη Ανθούλα, 2015

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τους συγγραφείς.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τη συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρατεταμένη οικονομική ύφεση έχει επιφέρει ριζικές αλλαγές οι οποίες έχουν συντελέσει στη διαμόρφωση ενός διαφορετικού επιχειρηματικού τοπίου που έχει ως αποτέλεσμα πολλές εταιρείες να επαναπροσδιορίζουν τον ρόλο τους στην αγορά, όπως αυτή διαμορφώνεται σήμερα. Οι εταιρείες, ως ενεργό μέρος της κοινωνίας, έχουν τη δυνατότητα να αποδείξουν τον κοινωνικά υπεύθυνο χαρακτήρα τους στα ενδιαφερόμενα μέρη.

Για το λόγο αυτό, τα τελευταία χρόνια οι εταιρείες υιοθετούν όλο και περισσότερο υπεύθυνες πολιτικές και πρακτικές. Οι πρακτικές αυτές συνήθως εστιάζουν στην κοινωνική προσφορά ή σε τρόπους βελτίωσης της επιχειρηματικής λειτουργίας. Συγκεκριμένα, μπορεί να εστιάζουν σε κάθε έναν από τους πυλώνες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ), όπως είναι το ανθρώπινο δυναμικό, η αγορά, το περιβάλλον και η κοινωνία. Σίγουρα κάποιες από αυτές τις παραμέτρους εξαρτώνται άμεσα και από το μέγεθος της εκάστοτε εταιρείας και την οικονομική δυνατότητα που έχει για διάθεση πόρων και εργαζομένων. Σε δεύτερο επίπεδο είναι σίγουρα θέμα στρατηγικής και φιλοσοφίας.

Οι εταιρείες είναι ζωντανοί οργανισμοί και κινητήριοι μοχλός της οικονομίας. Στελεχώνονται από ανθρώπους, παράγουν και αναπτύσσονται στο πλαίσιο της κοινωνίας. Ουσιαστικά, αποβλέπουν στην κάλυψη των αναγκών της κοινωνίας σε υλικά αγαθά και υπηρεσίες. Επειδή λοιπόν οι εταιρείες είναι μέρος του κοινωνικού γίγνεσθαι, για να είναι ενεργές και να συνεχίσουν να αναπτύσσονται μέσα από αυτό, πρέπει να προσφέρουν και να συνεισφέρουν με όποιο τρόπο μπορούν. Στο πλαίσιο αυτό, η Υπεύθυνη Επιχειρηματικότητα είναι μονόδρομος και οι καλές εταιρικές πρακτικές, ο νέος τρόπος επιχειρηματικής λειτουργίας.

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία στοχεύει στην καθιέρωση και εδραίωση τέτοιου είδους εταιρικών πρακτικών μέσω διαμόρφωσης επιχειρηματικών μοντέλων ικανών να εφαρμοστούν τόσο σε υφιστάμενες επιχειρήσεις, όσο και σε start-ups. Πιο αναλυτικά, μέσα από μελέτες περιπτώσεων άλλων εταιρειών, που ήδη ακολουθούν δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, γίνεται μία γενίκευση και μια συγκέντρωση των στοιχείων και ενεργειών που είναι απαραίτητα ώστε μια επιχείρηση να χαρακτηρίζεται ως κοινωνική (social enterprise). Η αναγκαιότητα της ύπαρξης των συγκεκριμένων επιχειρηματικών μοντέλων διαφαίνεται από τη μορφή της σύγχρονης αγοράς εργασίας ως ένας κοινωνικός οργανισμός που επιτρέπει και προωθεί την ανάπτυξη μόνο επιχειρήσεων που είναι κοινωνικά υπεύθυνες.

ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ), Επιχειρηματικότητα, Κοινωνική Επιχείρηση, Κοινωνική Start-up, Βιωσιμότητα, Αειφόρος Ανάπτυξη, Επιχειρηματικά Μοντέλα.

ABSTRACT

The given economic recession and the radical changes it has brought have altered the business landscape. Consequently, many enterprises were compelled to redefine their role in the market. Enterprises, as an active part of society, have the opportunity to prove their socially responsible character towards all stakeholders.

For this reason, in recent years, enterprises are increasingly adopting corporate social responsibility policies and practices. The main focus of these practices is either on social services or on ways to improve business operations and, more specifically, on each of the pillars of corporate social responsibility, i.e. human resources, market, environment and society. It can be taken for granted that, specific actions and initiatives are inextricably linked with the size of the company and with the available financial resources and employees' background. However, the main driving force is the philosophy and strategic approach of each enterprise.

Companies have a dynamic character and form the driving force of the economy. Companies are not separate entities; they consist of people, while designed to meet the needs of the society producing the necessary goods, providing services and develop within the society. Consequently, as the companies constitute part of the society, in order to remain active and to move forward, they must provide and contribute in every possible way. In this context, the Responsible Entrepreneurship is the only way forward and the implementation of Business Best Practices is the new approach to business.

The aim of this Diploma Thesis is to establish and consolidate such corporate practices by modulating business models that can be applied both in existing businesses and in start-ups. For this reason, we will use case studies of companies that already implement CSR, in order to reach a general consensus on the elements and actions necessary for a company to qualify as social (social enterprise). The necessity of the rise of these business models can be derived by the form of the modern labor market as a social organization, which allows and promotes the growth only of enterprises that are socially responsible.

KEYWORDS

Corporate Social Responsibility (CSR), Entrepreneurship, Social Enterprise, Social Start-up, Viability, Sustainability, Business Models.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα διπλωματική εκπονήθηκε στον τομέα Ηλεκτρικών Βιομηχανικών Διατάξεων και Συστημάτων Αποφάσεων της Σχολής Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου, στα πλαίσια των ερευνητικών δραστηριοτήτων του Εργαστηρίου Συστημάτων Αποφάσεων και Διοίκησης.

Αντικείμενο της διπλωματικής εργασίας αποτελεί η δημιουργία πρότυπων επιχειρηματικών μοντέλων που εντάσσουν την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σε υφιστάμενες επιχειρήσεις, μετατρέποντάς τις σε κοινωνικές επιχειρήσεις (social enterprises), καθώς επίσης τη δημιουργία αντίστοιχων επιχειρηματικών μοντέλων προσαρμοσμένων σε start-up επιχειρήσεις, μετατρέποντάς τις σε κοινωνικές start-ups (social start-ups). Η διαμόρφωση των επιχειρηματικών μοντέλων προήλθε από την μελέτη ήδη υπάρχουσών κοινωνικών επιχειρήσεων και κοινωνικών start-ups και την ανάλυση των κοινωνικών τους δράσεων.

Υπεύθυνος κατά την εκπόνηση της διπλωματικής ήταν ο Καθηγητής κ. Ιωάννης Ψαρράς, στον οποίο οφείλω ιδιαίτερες ευχαριστίες για την ανάθεση αυτής και τη δυνατότητα που μου έδωσε να ασχοληθώ με αυτό το ενδιαφέρον θέμα.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τους συνεργάτες του Εργαστηρίου Συστημάτων Αποφάσεων και Διοίκησης, Δρ. Δημήτρη Πανόπουλο και Υπ. Διδάκτορα Παναγιώτη Κοκκινάκο, για την υποστήριξη και την καθοδήγηση που μου παρείχαν κατά την εκπόνησή της.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για τη στήριξη και την αγάπη τους καθ' όλη τη διάρκεια των 5 χρόνων φοίτησής μου στο Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.

***«Μην ρωτάς τι μπορεί να κάνει η χώρα σου για σένα,
ρώτα τι μπορεί να κάνει η εταιρεία σου για τη χώρα σου.»***

***'Don't ask what your country can do for you,
Ask what your company can do for your country.'***

Michael Hopkins

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	14
1.1 ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	15
1.2 ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	15
1.3 ΔΟΜΗ.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΚΕ.....	18
2.1 ΟΡΙΣΜΟΙ.....	19
2.1.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΩΝ ΤΟΜΕΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΚΕ.....	20
2.1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	22
2.2 ΘΕΩΡΙΑ TRIPLE BOTTOM LINE – Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΤΡΙΠΛΗΣ ΒΑΣΗΣ.....	22
2.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	23
2.4 ΛΟΓΟΙ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ ΕΚΕ.....	26
2.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΚΕ – ΟΦΕΛΗ.....	29
2.6 ΠΡΑΣΙΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	31
2.7 ECO-COMMERCE: ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ ΠΡΑΣΙΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ.....	32
2.8 Η ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ ENTERPRISE 2020.....	34
2.8.1 Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ “ENTERPRISE 2020”.....	35
2.8.2 “ENTERPRISE 2020” ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΠΤΥΧΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ.....	36
3.1 ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	37
3.2 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΚΕ.....	41
3.2.1 ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ – ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....	42
3.2.2 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ – ΦΥΣΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	42
3.2.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ.....	43
3.2.4 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ.....	44
3.3 MARKETING ΚΑΙ ΕΚΕ.....	46
3.4 ΚΥΡΙΟΙ ΑΞΟΝΕΣ ΤΗΣ ΕΚΕ.....	47
3.5 ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ ΤΗΣ ΕΚΕ.....	48
3.6 ΕΚΕ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	49
3.7 ΕΚΕ ΣΤΙΣ START-UPS.....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	54
4.1 ΕΚΕ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	55
4.2 ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΙΚΤΥΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΕ.....	56
4.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ ΣΤΟ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΕΚΕ.....	57

4.3.1 CR INDEX (ΔΕΙΚΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑΣ) ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ...	58
4.3.2 CRI PASS ΩΣ ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ - ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΤΟΥ ΑΠΟ ΤΟ CR INDEX	59
4.4 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΕ.....	59
4.4.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ “ΕΡΜΗΣ”	60
4.4.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ “ΔΑΡΗΝΕ ΙΙΙ”	61
4.4.3 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ “ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ”	61
4.4.4 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ “ΠΟΡΟΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ”	62
4.4.5 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ “GROWING ON ETHICS”	62
4.4.6 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ “ΚΑΡΠΟΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ”	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	65
5.1 ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΜΕΛΕΤΩΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	66
5.2 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ TOMS SHOES	68
5.2.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΚΕ ΤΗΣ TOMS SHOES	68
5.2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΤΗΣ TOMS SHOES	71
5.2.3 ΚΑΜΒΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΗΣ TOMS SHOES (BUSINESS MODEL CANVAS)	72
5.2.4 Η ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΗΣ TOMS SHOES ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ	75
5.3 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ THE COCA COLA COMPANY	75
5.3.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΚΕ ΤΗΣ THE COCA-COLA COMPANY	76
5.3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΤΗΣ COCA-COLA.....	78
5.3.3 ΚΑΜΒΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΗΣ COCA-COLA (BUSINESS MODEL CANVAS)	82
5.3.4 Η ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΗΣ COCA-COLA.....	85
5.4 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ START-UP “BLOOMTRIGGER”	85
5.4.1 ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΔΡΥΣΗ ΤΗΣ “BLOOMTRIGGER”	86
5.4.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ “BLOOMTRIGGER”	86
5.4.3. ΚΑΜΒΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΗΣ “BLOOMTRIGGER” (BUSINESS MODEL CANVAS)	89
5.5 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ START-UP “SCANADU”	92
5.5.1 ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΔΡΥΣΗ ΤΗΣ “SCANADU”	92
5.5.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ “SCANADU”	93
5.5.3 ΚΑΜΒΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΗΣ “SCANADU” (BUSINESS MODEL CANVAS)	95
5.6 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ START-UP “SKIN ANALYTICS”	97
5.6.1 ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΔΡΥΣΗ ΤΗΣ “SKIN ANALYTICS”	97
5.6.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ “SKIN ANALYTICS”	99

5.6.3 ΚΑΜΒΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΗΣ “SKIN ANALYTICS” (BUSINESS MODEL CANVAS)	100
5.7 ΣΥΓΚΡΙΣΗ - ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ.....	102
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ.....	107
6.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ	108
6.2 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΚΕ ΓΙΑ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	109
6.2.1 ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΑΞΙΑΣ (VALUE PROPOSITION)	110
6.2.2 ΤΜΗΜΑΤΑ ΠΕΛΑΤΩΝ (CUSTOMER SEGMENTS)	111
6.2.3 ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ (CHANNELS).....	113
6.2.4 ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ (CUSTOMER RELATIONSHIPS)	114
6.2.5 ΡΟΕΣ ΕΣΟΔΩΝ (REVENUE STREAMS).....	115
6.2.6 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΟΡΟΙ (KEY RESOURCES).....	117
6.2.7 ΚΡΙΣΙΜΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ (KEY ACTIVITIES).....	118
6.2.8 ΒΑΣΙΚΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ (KEY PARTNERS).....	121
6.2.9 ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ (COST STRUCTURE).....	122
6.2.10 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟΣ ΚΑΜΒΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΓΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (BUSINESS MODEL CANVAS).....	124
6.3 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΚΕ ΓΙΑ START-UP ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	126
6.3.1 ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΑΞΙΑΣ (VALUE PROPOSITION)	127
6.3.2 ΤΜΗΜΑΤΑ ΠΕΛΑΤΩΝ (CUSTOMER SEGMENTS)	128
6.3.3 ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ (CHANNELS).....	129
6.3.4 ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ (CUSTOMER RELATIONSHIPS)	130
6.3.5 ΡΟΕΣ ΕΣΟΔΩΝ (REVENUE STREAMS).....	130
6.3.6 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΟΡΟΙ (KEY RESOURCES).....	131
6.3.7 ΚΡΙΣΙΜΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ (KEY ACTIVITIES).....	132
6.3.8 ΒΑΣΙΚΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ (KEY PARTNERS).....	133
6.3.9 ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ (COST STRUCTURE).....	134
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ.....	135
7.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	136
7.2 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ.....	137
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	139

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1 - Business Canvas TOMS Shoes	74
Πίνακας 2 - Business Canvas The Coca-Cola Company	84
Πίνακας 3 - Business Canvas Bloomtrigger	91
Πίνακας 4 - Business Canvas Scanadu.....	96
Πίνακας 5 - Business Canvas Skin Analytics	101
Πίνακας 6 - Συγκριτικός Πίνακας.....	106
Πίνακας 7 - Προτεινόμενο Business Canvas για Κοινωνικές Επιχειρήσεις	125

Ευρετήριο Σχημάτων

Εικόνα 1 - Triple Bottom Line	23
Εικόνα 2 - Λογότυπο Eco-commerce.....	33
Εικόνα 3 - Πτυχές της ΕΚΕ.....	41
Εικόνα 4- Λογότυπο "Ερμής".....	60
Εικόνα 5 - Λογότυπο "Daphne III"	61
Εικόνα 6 - Λογότυπο "Αλληλεγγύη στην Οικογένεια"	62
Εικόνα 7 - Λογότυπο "Πόρος ΕΚΕ"	62
Εικόνα 8 - Λογότυπο "Growing On Ethics"	63
Εικόνα 9 - Λογότυπο "Καρπός Φροντίδας"	64
Εικόνα 10-Λογότυπο The Coca-Cola Company	76
Εικόνα 11 - Λογότυπο EKOCENTER.....	80
Εικόνα 12 - Coca-Cola Valued Youth Program	82
Εικόνα 13 - Διάγραμμα Ροής του Bloomtrigger Project.....	87
Εικόνα 14 - Scanadu Scout	93
Εικόνα 15 - Λογότυπο Skin Analytics.....	97
Εικόνα 16 - Εφαρμογή Skin Analytics.....	98

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι η εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Corporate Social Responsibility), ως έννοιας συνυφασμένης με τα επιχειρηματικά μοντέλα των σύγχρονων επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, αποδίδονται τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως θεσμό, με σκοπό να διερευνηθεί η σημασία του, να εξεταστούν οι πτυχές του και να τονιστεί η αναγκαιότητα της εφαρμογής του.

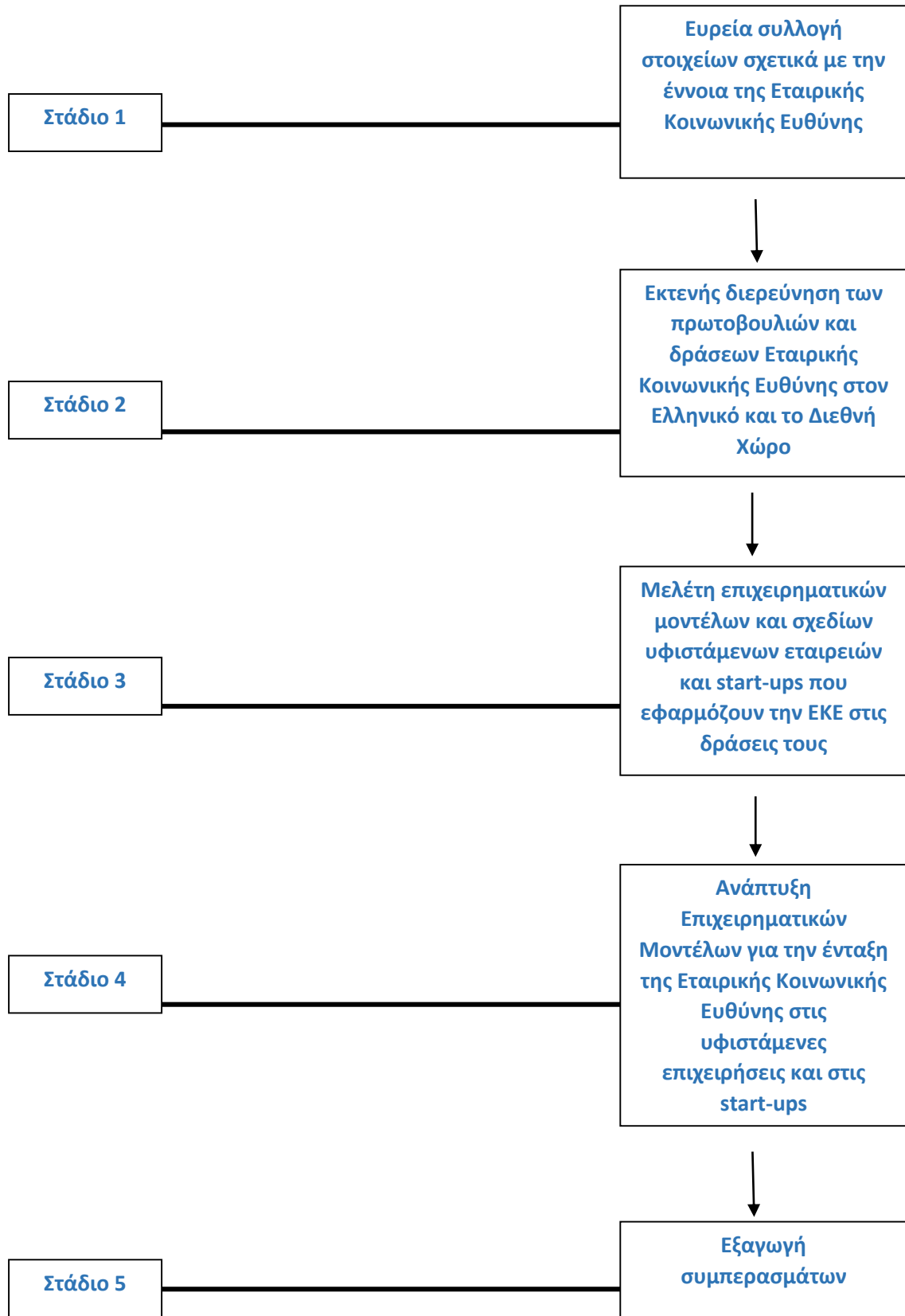
Ωστόσο, πρόκειται για μία έννοια με διφορούμενο χαρακτήρα, καθώς συχνά συγχέεται με μη κυβερνητικές οργανώσεις. Για το λόγο αυτό, γίνεται μια προσπάθεια να κατανοηθεί ο βαθμός στον οποίο η εταιρική κοινωνική ευθύνη σχετίζεται και ωφελεί τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις.

Συγκεκριμένα, διαφαίνεται μέσω της παρούσας διπλωματικής πως οι επιχειρήσεις αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και δράσεις κοινωνικής ευθύνης, καθώς εκτός από το θετικό αντίκτυπο που έχουν στην κοινωνία, συμβάλλουν στη βελτίωση της εικόνας και της φήμης τους. Γεννάται, λοιπόν, το ερώτημα του κατά πόσο οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την εταιρική κοινωνική ευθύνη ως “μέσο προβολής” ώστε να αποκρύψουν και να αποπροσανατολίσουν την κοινή γνώμη από αρνητικές ενέργειες.

Τέλος, μέσα από μια σειρά από μελέτες περίπτωσης (case studies) γίνεται μια ανάλυση των επιχειρηματικών μοντέλων που εφαρμόζουν οι εταιρείες οι οποίες έχουν αναπτύξει δράσεις κοινωνικής ευθύνης (social enterprises) – είτε πρόκειται για υφιστάμενες επιχειρήσεις είτε για start-ups – με στόχο τη γενίκευση αυτών των μοντέλων για την ενδεχόμενη εφαρμογή τους σε οποιαδήποτε εταιρεία επιδιώκει να εντάξει την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις δραστηριότητές της. Αυτή η γενίκευση στοχεύει στη διαμόρφωση προτεινόμενων επιχειρηματικών μοντέλων για κοινωνικές επιχειρήσεις και κοινωνικές start-ups, που συμβάλουν στην ομαλή υιοθέτηση κοινωνικών πολιτικών και πρακτικών από την αρχή της ίδρυσής τους.

1.2 ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε κατά την περίοδο Νοεμβρίου 2014 - Ιουνίου 2015 σύμφωνα με την παρακάτω διαδικασία που αποτελείται από πέντε βασικά στάδια και η οποία παρουσιάζεται στο σχήμα:



1.3 ΔΟΜΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει την παρακάτω δομή: αρχικά, υπάρχει μια σύντομη περίληψη της διπλωματικής εργασίας, στην οποία παρουσιάζονται συνοπτικά τα κύρια σημεία της. Στην συνέχεια ακολουθεί ο πίνακας περιεχομένων. Τέλος, ακολουθεί η διπλωματική εργασία, που αποτελείται από 8 κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο, αναλύεται ο στόχος της διπλωματικής, τα στάδια εκπόνησής της και η δομή της.

Στη συνέχεια, αναλύεται η εννοιολογική εξέλιξη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, καθώς και η ιστορική της πορεία σε διεθνές και εγχώριο επίπεδο. Επίσης, τονίζονται οι λόγοι που οδήγησαν στην εμφάνιση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης αλλά και τα οφέλη που απορρέουν από την υιοθέτηση πολιτικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Επιπλέον, γίνεται αναφορά σε κάποιες Ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες ΕΚΕ.

Έπειτα, παρουσιάζεται το θεσμικό πλαίσιο στο οποίο εντάσσεται η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, οι διαφορετικές διαστάσεις που έχει αποκτήσει, καθώς και η σύνδεσή της με τις πολιτικές Marketing της κάθε εταιρείας. Εκτός αυτών, αναλύεται η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και στις start-ups.

Επίσης, στο τέταρτο κεφάλαιο, προσεγγίζεται η αντίληψη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στον Ελληνικό χώρο, ενώ παράλληλα υπογραμμίζονται ελληνικές πρωτοβουλίες και δράσεις κοινωνικής ευθύνης.

Στη συνέχεια της εργασίας, αναλύονται μελέτες περίπτωσης εταιρειών που έχουν εντάξει την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στο επιχειρηματικό τους σχέδιο, καθώς και αντίστοιχες μελέτες περίπτωσης start-up εταιρειών. Επίσης, παρατίθεται και ένας συγκριτικός πίνακας με τα στοιχεία των εταιρειών αυτών.

Εν συνεχεία, γίνεται μία προσπάθεια ανάπτυξης επιχειρηματικών μοντέλων που εμπεριέχουν την έννοια της ΕΚΕ τόσο για υφιστάμενες όσο και για start-up επιχειρήσεις.

Έπειτα από τα προτεινόμενα επιχειρηματικά μοντέλα, παρατίθενται τα συμπεράσματα και τα αποτελέσματα από την παραπάνω μελέτη.

Τέλος, στο όγδοο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η βιβλιογραφία στην οποία βασίστηκε η παρούσα διπλωματική.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΚΕ

2.1 ΟΡΙΣΜΟΙ

Η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, λόγω του πολυσύνθετου χαρακτήρα της έννοιας δεν έχει έναν κοινά αποδεκτό ορισμό σε παγκόσμιο επίπεδο, παρόλο που χρησιμοποιείται ευρύτατα στο δημόσιο διάλογο διεθνώς. Αντιθέτως, διάφοροι φορείς έχουν διατυπώσει τους δικούς τους ορισμούς. Η διαφορετικότητα των ορισμών οφείλεται στη διαφορετική φιλοσοφία, στον διαφορετικό βαθμό ανάπτυξης κάθε χώρας, στις διαφορετικές προτεραιότητες που υπάρχουν στις διάφορες περιφέρειες.

Στη συνέχεια παρατίθενται ορισμένοι από αυτούς που εμπεριέχουν με τον πληρέστερο τρόπο τις παραπάνω προσεγγίσεις.

«Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η έννοια σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς προβληματισμούς στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.»

(Πράσινη Βίβλος, 2001)

«Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η διαρκής δέσμευση των επιχειρήσεων για ηθική συμπεριφορά και συμβολή στην οικονομική ανάπτυξη με ταυτόχρονη βελτίωση της ποιότητας ζωής τόσο του εργατικού τους δυναμικού και των οικογενειών τους καθώς επίσης και των τοπικών κοινοτήτων και της κοινωνίας γενικότερα.»

(WBCSD Stakeholder Dialogue on CSR, 1998)

«Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η ευθύνη των επιχειρήσεων για τον αντίκτυπό τους στην κοινωνία.»

(Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2001)

Οι ορισμοί της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις κατηγορίες με βάση ισάριθμες σχετιζόμενες οπτικές (Panayiotou, Aravossis, & Moschou, 2009):

1. **Σκεπτικιστική οπτική:** Η σκεπτικιστική οπτική υιοθετεί μία επιφυλακτική στάση και αντιμετωπίζει κριτικά την ΕΚΕ. Με βάση αυτήν την οπτική, ο πιο σημαντικός στόχος της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι να παρέχει όσο το δυνατό περισσότερο πλούτο στους μετόχους της επιχείρησης, και μέσω της επίτευξης αυτού του στόχου, θεωρεί ότι εξυπηρετεί ένα κομμάτι της κοινωνίας.

2. **Ουτοπική οπτική:** Η ουτοπική οπτική αντικατοπτρίζει την ιδέα ότι οι επιχειρήσεις έχουν την ηθική υποχρέωση απέναντι σε όλους τους εμπλεκόμενους με την επιχείρηση, και όχι μόνο στους μετόχους της, να τους ωφελούν με όποιον τρόπο μπορούν.
3. **Ρεαλιστική οπτική:** Η ρεαλιστική οπτική συγκεντρώνει τη μεγαλύτερη αποδοχή στον επιστημονικό αλλά και επιχειρηματικό χώρο. Με βάση αυτήν την οπτική, η ΕΚΕ είναι η διαχείριση του αντίκτυπου της λειτουργίας μίας επιχείρησης τόσο στους άμεσους όσο και στους έμμεσους εμπλεκόμενους με αυτήν, άρα στην κοινωνία στην οποία λειτουργεί και αναπτύσσεται. Επομένως, η ΕΚΕ δεν περιλαμβάνει μόνο τα κεφάλαια που διατίθενται από τις επιχειρήσεις για την επίλυση κοινωνικών προβλημάτων αλλά και τον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνει τη δική της διακυβέρνηση, την εκπλήρωση της αποστολής της, την εφαρμογή των αξιών της, τη συνεργασία της με κάθε είδους εμπλεκόμενο, τη μέτρηση των αποτελεσμάτων και την κοινοποίησή τους.

2.1.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΩΝ ΤΟΜΕΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΚΕ

Επιπλέον, ένας μεγάλος αριθμός ακαδημαϊκών μελετών (Crane & Matten, 2004) έχουν δημοσιευθεί σχετικά με τον εννοιολογικό προσδιορισμό και τα χαρακτηριστικά στοιχεία που προσδιορίζουν την ΕΚΕ κατά τα τελευταία 30 χρόνια. Παρά την ποικιλία των ορισμών, ίσως ο πιο ευρέως αποδεκτός αναφέρεται αναφορικά με τον επιστημονικό αλλά και τον επιχειρηματικό χώρο είναι αυτός του Archie Carroll (Carroll A. , 1999), ο οποίος θεωρεί την ΕΚΕ ως μια σύνθεση που αφορά τέσσερις διαφορετικούς τομείς δραστηριότητας της κοινωνίας των σχέσεων.

1. Οικονομικές Προσδοκίες: Οι εταιρείες έχουν τους μετόχους, οι οποίοι αποζητούν ένα εύλογο κέρδος από τις επενδύσεις τους, έχουν τους εργαζόμενους, που θέλουν ασφαλή και δίκαια αμειβόμενη εργασία, τους πελάτες, οι οποίοι ζητούν καλής ποιότητας προϊόντα σε εύλογη τιμή, κ.λπ. Σύμφωνα με τον αριθμό των επιχειρήσεων, αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο έχουν συσταθεί οι επιχειρήσεις στην κοινωνία και πρωταρχική τους ευθύνη αποτελεί η ορθή λειτουργία τους ως οικονομική μονάδα για να παραμείνουν στο επιχειρηματικό χώρο. Όλες οι δευτερεύουσες ευθύνες κατατάσσονται στο πεδίο της ΕΚΕ. Σύμφωνα με τον Carroll (Carroll A. , 1999), η ικανοποίηση των οικονομικών ευθυνών είναι, συνεπώς, βασική προϋπόθεση από το σύνολο επιχειρήσεων.

2. Νομικές Προσδοκίες: Η ευθύνη των εταιρειών σε σχέση με τον νόμο απαιτεί να τηρούν τους όρους. Ο Carroll (Carroll A. , 1999) υποδηλώνει ότι η ικανοποίηση των

νομικών ευθυνών απαιτείται απ' όλες τις εταιρείες που επιδιώκουν να είναι κοινωνικά υπεύθυνες.

3. Ηθικές Προσδοκίες: Η ευθύνη αυτή υποχρεώνει τις εταιρείες να κάνουν ότι είναι σωστό, δίκαιο και εύλογο, ακόμη και όταν δεν είναι υποχρεωμένες από το νομικό πλαίσιο. Ο Carroll (Carroll A. , 1999) υποστηρίζει ότι οι ηθικές ευθύνες, ως εκ τούτου, αποτελούνται απ' ότι γενικά αναμένει η κοινωνία πέρα από τις οικονομικές και νομικές προσδοκίες.

4. Φιλανθρωπικές Προσδοκίες: Το τέταρτο επίπεδο της ΕΚΕ εξετάζει το φιλανθρωπικό κομμάτι των επιχειρήσεων. Αυτή η πτυχή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αντιμετωπίζει μια μεγάλη ποικιλία ζητημάτων, συμπεριλαμβανομένων των δωρεών σε φιλανθρωπικές οργανώσεις, των επενδύσεων υποδομών αναψυχής για τους εργαζόμενους και τις οικογένειές τους, την υποστήριξη τοπικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, ή των τεχνών και της χορηγίας αθλητικών εκδηλώσεων. Σύμφωνα με τον Carroll (Carroll A. , 1999) οι φιλανθρωπικές προσδοκίες είναι απλώς επιθυμητές από τις επιχειρήσεις.

Έχοντας ορίσει εμπειριστωμένα την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης γίνεται πλέον κατανοητό ότι Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη δεν θεωρείται:

- Η συμμόρφωση με τη νομοθεσία.
- Η φιλανθρωπία και εμπορικές χορηγίες.
- Οι δημόσιες Σχέσεις.
- Η αντίφαση στον κύριο επιχειρηματικό σκοπό.

Ανεξάρτητα από τη διαφορετικότητα των ορισμών υπάρχουν ορισμένα σημεία για τα οποία υπάρχει συναίνεση:

- Ο εθελοντικός χαρακτήρας της ΕΚΕ, δηλαδή όλες οι δράσεις που οι εταιρείες εφαρμόζουν πέρα από όσα προβλέπει η νομοθεσία.
- Η στενή σχέση με την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης.
- Η στρατηγική επιλογή της επιχείρησης.
- Η επένδυση στην αξιοπιστία και την εμπιστοσύνη με διαφάνεια και συνεχή διάλογο για τη δημιουργία συνεργιών και τη δέσμευση για συνεχή βελτίωση.
- Η δημιουργία προστιθέμενης κοινωνικής αξίας μέσω της ΕΚΕ.

2.1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

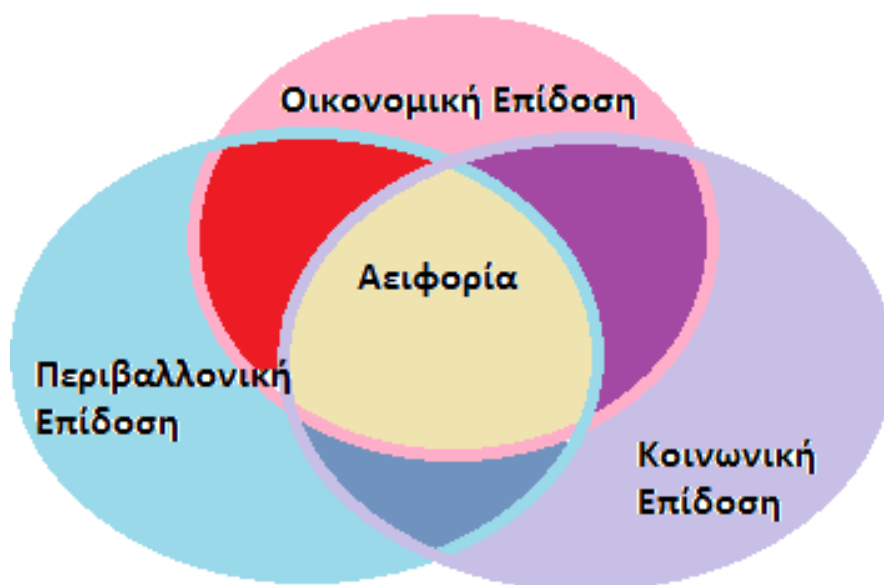
Με τον όρο Κοινωνική Επιχείρηση (Social Enterprise) νοείται ένας οργανισμός που εφαρμόζει εμπορικές στρατηγικές με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας της κοινωνίας και του περιβάλλοντος. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις χωρίζονται σε κερδοσκοπικές και μη κερδοσκοπικές. Πολλές εμπορικές επιχειρήσεις αναπτύσσουν κοινωνικές πρακτικές, όμως η αφοσίωση σε αυτές προέρχεται από την επιδίωξη της δημιουργίας προστιθέμενης αξίας για την εταιρεία. Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις είναι οργανισμοί που διαθέτουν προγράμματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Ωστόσο, οι κοινωνικές επιχειρήσεις διαφέρουν διότι η Κοινωνική Ευθύνη τους είναι συνυφασμένη με την αποστολή της εταιρείας¹.

2.2 ΘΕΩΡΙΑ TRIPLE BOTTOM LINE – Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΤΡΙΠΛΗΣ ΒΑΣΗΣ

Η φράση επινοήθηκε το 1994 από τον John Elkington και αργότερα, το 1997, χρησιμοποιήθηκε στο βιβλίο του “Cannibals With Forks: Triple Bottom Line of 21st Century Business” περιγράφοντας τη διαφορετική οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική βάση των εταιρειών (Elkington, 1997). Η έννοια της τριπλής βάσης την οικονομική αξία της εταιρείας, το βαθμό κοινωνικής υπευθυνότητας της επιχείρησης και την περιβαλλοντική ευθύνη της. Ο Elkington υποστήριξε ότι οι εταιρείες πρέπει να έχουν μία τριπλή βάση αντί να επικεντρώνονται αποκλειστικά στα οικονομικά τους στοιχεία. Θα πρέπει, δηλαδή, να λαμβάνουν υπόψιν τους τον κοινωνικό, οικονομικό και περιβαλλοντικό τους αντίκτυπο.

Η Θεωρία “Triple Bottom Line” του Elkington έχει στόχο να αναπτύξει τη βιωσιμότητα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Οι τρεις βάσεις περιλαμβάνουν: το κέρδος (η οικονομική αξία που δημιουργεί η εταιρεία ή το οικονομικό όφελος για την κοινωνία), οι άνθρωποι (οι επιχειρηματικές δραστηριότητες που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό και την τοπική κοινωνία στην οποία η εταιρεία δραστηριοποιείται) και ο πλανήτης (η χρήση βιώσιμων περιβαλλοντικών πρακτικών και η μείωση του περιβαλλοντικού αντίκτυπου).

¹ https://en.wikipedia.org/wiki/Social_enterprise



Εικόνα 1 - Triple Bottom Line

Η πρόκληση της θεωρίας “Triple Bottom Line” έγκειται στη δυσκολία να συγκριθούν οι άνθρωποι και ο πλανήτης με χρηματοπιστωτικούς όρους, όπως το κέρδος. Για αυτό το λόγο, οι τρεις βάσεις δεν μπορούν να προστεθούν ή να συνδυαστούν αλλά πρέπει να εξετάζονται ξεχωριστά².

Πίσω από την έννοια της Τριπλής Βάσης βρίσκεται η ίδια θεμελιώδης αρχή: ό,τι υπολογίζεις είναι αυτό που παίρνεις, διότι αυτό που υπολογίζεις είναι αυτό στο οποίο δίνεις περισσότερη σημασία³. Μόνο όταν οι εταιρείες υπολογίζουν τον κοινωνικό και περιβαλλοντικό τους αντίκτυπο μπορούν να είναι κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνοι οργανισμοί.

2.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης δεν είναι καινούρια. Σύμφωνα με τον κλασικό οικονομολόγο Adam Smith, ήδη από τα τέλη του 18^{ου} αιώνα υπάρχουν αναφορές για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ), που όμως δεν θεωρούνταν ότι θα αποτελέσει σημαντικό θέμα μελέτης και συζήτησης. Εντούτοις, στις αρχές του 1930 ο Merrick Dodd και ο Adolf Berle υπογράμμισαν ότι η ΕΚΕ είναι σε θέση να θεωρηθεί ως μία υπηρεσία παρόμοια με έναν κερδοσκοπικό οργανισμό, η οποία θα επωφελείται από την φήμη της και την αποδοχή των εργαζομένων, των πελατών και των ενδιαφερόμενων μερών της.

² https://en.wikipedia.org/wiki/Triple_bottom_line

³ https://en.wikipedia.org/wiki/Triple_bottom_line

Βέβαια θεμελιωτής της έννοιας θεωρείται ο Bowen Howard, που με το βιβλίο του "Social Responsibilities of the Businessman" (Bowen, 1953) έθεσε τις βάσεις για την ανάπτυξη της έννοιας της κοινωνικής υπευθυνότητας των επιχειρήσεων. Ο εννοιολογικός προσδιορισμός της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ανήκει στον Keith Davis, καθώς πρώτος επιχείρησε να διατυπώσει κάποιους ορισμούς. Αξίζει να σημειωθεί πως αρχικά (περίπου τη δεκαετία του '50) η έννοια αναφερόταν με το γενικότερο όρο της "κοινωνικής υπευθυνότητας" (SR- Social Responsibility), αντί του σύγχρονου εταιρική κοινωνική ευθύνη (CSR- Corporate Social Responsibility) (Carroll A. , 1999).

Σε διεθνές επίπεδο, το 1999 γίνεται για πρώτη φορά συζήτηση στο Διεθνές Οικονομικό Φόρουμ του Νταβός η πρωτοβουλία του Γενικού Γραμματέα του ΟΗΕ Kofi Annan περί κώδικα συμπεριφοράς των επιχειρήσεων. Αυτή παρουσιάζεται για πρώτη φορά τον Ιούλιο του 2000 σε 50 πολυεθνικές επιχειρήσεις και επιλεγμένες Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις στη Νέα Υόρκη και συντάσσεται έτσι το "Οικουμενικό Σύμφωνο" (Global Compact). Στα πλαίσια του κώδικα αυτού περιλαμβάνονται οι δέκα αρχές των Ηνωμένων Εθνών περί σεβασμού ανθρωπίνων δικαιωμάτων, εργασιακών δικαιωμάτων και προστασίας του περιβάλλοντος.

Οι επιχειρήσεις την εποχή εκείνη έγιναν αντικείμενα επιθέσεων λόγω του μεγάλου μεγέθους τους, της ισχύος τους και των αντικοινωνικών και ανταγωνιστικών τους πρακτικών. Οι πολέμιοι προσπάθησαν να χαλιναγωγήσουν την επιχειρησιακή δύναμη μέσω νόμων, τραπεζικών ρυθμίσεων και προστατευτικής νομοθεσίας για τον καταναλωτή. Τότε είναι που προβάλλεται από ορισμένα στελέχη επιχειρήσεων η ιδέα της αξιοποίησης της ισχύος της επιχείρησης για κοινωνικούς σκοπούς και εθελοντικούς σκοπούς, πέρα από την επίτευξη κερδών. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι «...ανώτερα αμερικανικά στελέχη μετακινήθηκαν από την άρνηση της δύναμης στην άρνηση του εγωισμού...». Γενικά, οι ηγέτες των επιχειρήσεων της εποχής εκείνης πίστεψαν ότι η επιχείρηση είχε μια ευθύνη απέναντι στην κοινωνία, η οποία ξεπερνούσε ή τουλάχιστον συμβάδιζε με τις προσπάθειές τους να πραγματοποιήσουν κέρδη (Σμυρνής, 2012).

Σαν αποτέλεσμα αυτών των πρώιμων ιδεών για το διευρυμένο ρόλο της επιχείρησης στην κοινωνία, διατυπώθηκαν δυο γενικές αρχές , οι οποίες διαμόρφωσαν την επιχειρησιακή σκέψη αναφορικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) κατά τη διάρκεια του 20ου αιώνα και αποτελούν τα θεμέλια της σύγχρονης ιδεολογίας σχετικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη:

Η ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΑΓΑΘΟΕΡΓΙΑΣ (CHARITY PRINCIPLE): Σύμφωνα με αυτήν την αρχή, η επιχείρηση έχει καθήκον να παρέχει εθελοντική βοήθεια και υποστήριξη σε άτομα και κοινωνικές ομάδες με δυσμενή θέση, καθώς και σε οργανισμούς που παρέχουν κοινωνικές υπηρεσίες. Μια πιο σύγχρονη μορφή αποτελεί η επιχειρησιακή

φιλανθρωπία (corporate philanthropy) – δωρεές και εισφορές, συνήθως από κέρδη προ φόρων, προς όφελος μη κερδοσκοπικών οργανισμών με κοινωνική δράση. Επίσης, παρατηρείται και η ανάπτυξη εθελοντικών δράσεων με σκοπό την προώθηση του κοινωνικού συμφέροντος.

Η ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ (STEWARDSHIP PRINCIPLE): Η ιδέα αυτή αναφέρεται στη δράση των στελεχών με βάση το συμφέρον όλων των μελών της οικογένειας που επηρεάζονται από τις αποφάσεις και τις πολιτικές της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, η αρχή του να συμπεριφέρονται ως κοινωνικοί θεματοφύλακες, διαχειριστές ή φροντιστές του κοινωνικού συμφέροντος. Έτσι, ένας σημαντικός βαθμός κοινωνικής ευθύνης περνά μέσα στη λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, σε συνέδριο στο Λονδίνο το 1995 επί προεδρίας του J. Delors υπογράφηκε η “Ευρωπαϊκή Διακήρυξη των Επιχειρήσεων κατά του Κοινωνικού Αποκλεισμού” με στόχο την ανεύρεση τρόπων για προαγωγή της κοινωνικής τους υπευθυνότητας. Έτσι, το 1996, δημιουργήθηκε το Ευρωπαϊκό Δίκτυο για την Κοινωνική Συνοχή (European Business Network for Social Cohesion – EBNSC) με έδρα τις Βρυξέλλες. Πλέον ονομάζεται CSR Europe.

Το 1997, στο Λουξεμβούργο, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο αναλαμβάνει μία συντονισμένη στρατηγική για την απασχόληση και τον κοινωνικό αποκλεισμό. Το 1998, ιδρύεται από την κυβέρνηση της Δανίας το Copenhagen Center, μια αυτόνομη οργάνωση με σκοπό να ενθαρρύνει τις εθελοντικές συμπράξεις μεταξύ κυβερνήσεων και επιχειρήσεων για την προώθηση θεμάτων κοινωνικής ευθύνης.

Το 2000 στη Σύνοδο Κορυφής στη Λισαβόνα, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο καλεί τους επιχειρηματίες να αναλάβουν τον κοινωνικό τους ρόλο και θέτει ως στόχο να γίνει η Ευρώπη η ανταγωνιστικότερη οικονομία ικανή για βιώσιμη ανάπτυξη. Επίσης, το ίδιο έτος δημιουργείται στη Βρετανία υπουργείο ειδικά για ΕΚΕ.

Τον Ιούλιο του 2001 η Ελληνίδα επίτροπος για τις Κοινωνικές Υποθέσεις, Άννα Διαμαντοπούλου, παρουσιάζει την Πράσινη Βίβλο «για την προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη». Το 2002, δημοσιεύεται η ανακοίνωση της Επιτροπής σχετικά με την ΕΚΕ και αναφέρονται τα αποτελέσματα του δημοσίου διαλόγου, ο οποίος ξεκίνησε λόγω της “Πράσινης Βίβλου.

Επίσης γίνεται μία διεθνής και πολυμερής προσπάθεια δημιουργίας ενός πλαισίου εθελούσιας αναφοράς (Global Reporting Initiative, GRI) για τις οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις της επιχειρηματικής λειτουργίας, με σκοπό τη δημοσιοποίηση στοιχείων κοινωνικού απολογισμού. Συγκεκριμένα, τον Ιούνιο του 2000 το GRI δημοσίευσε για πρώτη φορά κατευθυντήριες γραμμές για την υποβολή εκθέσεων σχετικά με τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Στον ελληνικό χώρο ιδιαίτερες πρωτοβουλίες για την υιοθέτηση και την ανάπτυξη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης από τις επιχειρήσεις έχει αναλάβει ο Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών (ΣΕΒ). Σύμφωνα με τον ΣΕΒ, η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι «η οικειοθελής δέσμευση των επιχειρήσεων για ένταξη στις επιχειρηματικές τους πρακτικές κοινωνικών και περιβαλλοντικών δράσεων, που είναι πέρα από όσα επιβάλλονται από τη νομοθεσία και έχουν σχέση με όλους όσους άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους». (Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών, 2015) Το 2005 ο ΣΕΒ έκδωσε τη "Χάρτα των Δικαιωμάτων και Υποχρεώσεων των Επιχειρήσεων", η οποία συνιστά ένα κείμενο αρχών και αξιών.

Παράλληλα με τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνει ο ΣΕΒ, υπάρχει και λειτουργεί το Ελληνικό Δίκτυο για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, το οποίο έχει ως βασικό του στόχο τη διάδοση της έννοιας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στον ελληνικό επιχειρηματικό κόσμο μέσω εκπόνησης μελετών και δράσεων και ενεργειών που στοχεύουν στην εδραίωσή της.

Πρόσφατη επίσης εξέλιξη στον ελληνικό χώρο αποτελεί και η ίδρυση του Ελληνικού Ινστιτούτου Επιχειρηματικής Ηθικής. Στόχος του ινστιτούτου είναι η προώθηση των αρχών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, της Επιχειρηματικής Ηθικής και της Εταιρικής Διακυβέρνησης, μέσα από την υποστήριξη των ελληνικών επιχειρήσεων στην υιοθέτηση ενός νέου τρόπου διοίκησης που θα προσβλέπει στην αύξηση της γνώσης και της ενημέρωσης σε θέματα επιχειρησιακής ηθικής. (European Business Ethics Network, 2013).

2.4 ΛΟΓΟΙ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ ΕΚΕ

Η εφαρμογή πρακτικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης έχει κόστος το οποίο αποτρέπει τις επιχειρήσεις από την εφαρμογή τους, κυρίως σε περιόδους ύφεσης και αβεβαιότητας. (Fernandez-Feijoo-Souto, 2009). Επομένως, εύλογα προκύπτει το ερώτημα: Γιατί μία επιχείρηση επιλέγει να επενδύσει κεφάλαια, χρόνο και ανθρώπινους πόρους στην υιοθέτηση πρακτικών ΕΚΕ, δεδομένου ότι τα οφέλη της ΕΚΕ είναι μακροπρόθεσμα; Η πιο απλή απάντηση είναι πως η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι αποδοτική τόσο για την επιχείρηση και τα ενδιαφερόμενα μέρη της, όσο και για την ίδια την κοινωνία (Burke & Logsdon, 1996). Επίσης, οι Kotler & Lee (Kotler & Lee, 2005) απαντούν με μορφή αναλογίας στην παραπάνω ερώτηση. Σύμφωνα με την απάντησή τους, όπως οι γιατροί υποστηρίζουν ότι χάρη στην τακτική φυσική άσκηση ο άνθρωπος απολαμβάνει καλύτερη εμφάνιση, υψηλότερη παραγωγικότητα, μακροζωία και νιώθει καλύτερα με τον εαυτό του, το ίδιο ισχύει για τις επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, η ενεργοποίηση και συμμετοχή σε στρατηγικές ΕΚΕ παρέχει στην επιχείρηση "καλύτερη εμφάνιση" ενώπιον πιθανών επενδυτών,

καταναλωτών, οικονομικών αναλυτών, εταιρικών συνεργατών, στα ΜΜΕ, στους νομοθέτες κτλ. Επίσης, η ΕΚΕ βοηθάει στο να "νιώθουν καλύτερα" οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι μέτοχοι και τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου. Υπάρχουν δε και ερευνητές που θεωρούν πως εταιρείες με ισχυρή στρατηγική ΕΚΕ έχουν μεγαλύτερη διάρκεια ζωής (Kotler & Lee, 2005). Οι λόγοι που στρέφουν τις εταιρείες προς την υιοθέτηση και εφαρμογή προγραμμάτων ΕΚΕ παρατίθενται παρακάτω.

Επιχειρηματικός Αλτρουισμός

Οι Garay και Font (Garay & Font, 2011) αφήνουν ανοικτό το ενδεχόμενο η επιχείρηση να διακατέχεται από αλτρουιστικές προθέσεις και να αρκείται στην ικανοποίηση του ότι συμβάλλει στην ευημερία του κοινωνικού συνόλου. Παρά το γεγονός πως η θεώρηση αυτή "σχοινοβατεί" στα όρια της απλοϊκότητας, εταιρείες-κολοσσοί όπως οι Gap, Merck, Procter & Gamble κ.α. στην επίσημη επικοινωνία τους υπογραμμίζουν πως πραγματοποιούν δράσεις ΕΚΕ απλά και μόνο επειδή αυτό είναι "το σωστό".

Χρηματοοικονομικά Οφέλη της ΕΚΕ

Τα τελευταία χρόνια ολοένα και περισσότερες μελέτες τείνουν υπέρ της άποψης πως υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των εταιρειών με υψηλό βαθμό ενσωμάτωσης στρατηγικών ΕΚΕ και την οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων. Χαρακτηριστική είναι η μετά-ανάλυση των Orlitzky, Schmidt και Rynes όπου κατέληξαν στο συμπέρασμα πως η ΕΚΕ σχετίζεται θετικά με την οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων. Το συμπέρασμα αυτό αποδίδεται στα εξής: α) η ΕΚΕ συμβάλλει στην βελτίωση των διοικητικών ικανοτήτων των στελεχών, αυξάνει το επίπεδο γνώσης για το κοινωνικό, πολιτικό, τεχνολογικό περιβάλλον και ως εκ τούτου βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της εταιρείας β) η ΕΚΕ βοηθάει την εταιρεία να "χτίσει" θετική φήμη και σχέση με τα ενδιαφερόμενα μέρη (Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003).

Σχέση με Ενδιαφερόμενα Μέρη

Συχνά, εταιρείες υιοθετούν δράσεις ή πολιτικές ΕΚΕ με γνώμονα τη δημιουργία και διατήρηση καλών σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη όπως η τοπική κοινότητα, οι πελάτες, οι εργαζόμενοι και οι οικείοι τους, οι προμηθευτές της επιχείρησης, διάφοροι κρατικοί και τοπικοί φορείς, άλλες επιχειρήσεις της περιοχής, τον Τύπο κ.α. Οι καλές σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) διασφαλίζουν την ανεμπόδιστη λειτουργία της επιχείρησης (Hong & Rim, 2010). Ωστόσο είναι γεγονός πως ορισμένες εταιρείες χρησιμοποιούν την ΕΚΕ ως "βιτρίνα" για να διατηρούν καλές σχέσεις με ομάδες πίεσης, συνήθως ΜΚΟ. Υπό αυτό το πρίσμα οι δαπάνες για την υιοθέτηση δράσεων ΕΚΕ μπορούν να θεωρηθούν και ως αναγκαία δαπάνη δημοσίων σχέσεων.

ΕΚΕ και Εργατικό Δυναμικό

ΕΚΕ ως Πόλος Έλξης και Συγκράτησης Εργαζομένων: Οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ υποδεικνύουν το σύστημα αξιών της εταιρείας, ενώ συγχρόνως την εξανθρωπίζει, καθώς αναδεικνύει την επιχείρηση ως δύναμη στήριξης της κοινωνίας και όχι απλά σαν νομική οντότητα με μοναδικό στόχο τη μεγιστοποίηση κερδών. Εν ολίγοις, το χρήμα «μπορεί να κρατήσει έναν άνθρωπο ως φυσική παρουσία σε μία δουλειά, αλλά δεν αρκεί για να τον κρατήσει συναισθηματικά» (Bhattacharya, Sen, & Korschun, 2008) (Morsing & Schultz, 2006) (Pereira, 2003). Η ΕΚΕ κινητοποιεί και συμβάλλει στη συγκράτηση του εργατικού δυναμικού. Μάλιστα, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται η τάση οι φοιτητές των MBA να απαιτούν την ενσωμάτωση στο πρόγραμμα σπουδών μαθημάτων για εταιρική υπευθυνότητα, καθώς είναι πιθανόν να αναζητήσουν πλήρη απασχόληση σε κοινωνικά υπεύθυνους εργοδότες (Middleton, 2009).

ΕΚΕ και Εργασιακά Δικαιώματα: Ο σεβασμός στο θεμελιώδες ανθρώπινο δικαίωμα για δίκαιη πρόσβαση στην αγορά εργασίας αποτελεί τη βασικότερη μορφή κοινωνικής ευθύνης μίας επιχείρησης. Η επιχείρηση οφείλει να καταβάλλει με συνέπεια και στο σύνολο της την συμφωνηθείσα αμοιβή για την εργασία του προσωπικού της, καθώς και να βελτιώνει προοδευτικά με την πάροδο των ετών το ύψος της αμοιβής. Επίσης, οφείλει να παρέχει και να συντηρεί ασφαλές περιβάλλον για όλους τους εργαζομένους. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προβλέπουν όλα τα δυνατά σενάρια για την αποφυγή εργατικού ατυχήματος ή ασθενειών λόγω του εργασιακού περιβάλλοντος (Ding, 2010).

Θετική η Επίδραση της ΕΚΕ στην Καταναλωτική Συμπεριφορά

Οι πρακτικές ΕΚΕ συμβάλλουν στη ομαλή και καλή σχέση της εταιρείας με τον καταναλωτή. Η φιλοσοφία ΕΚΕ μίας εταιρείας ενδέχεται να δελεάσει καταναλωτές στο να προτιμήσουν προϊόντα της. Συγχρόνως, οι πρακτικές ΕΚΕ βελτιώνουν την πελατειακή πίστη, ενώ συχνά στη συνείδηση του καταναλωτικού κοινού προϊόντα ή υπηρεσίες από εταιρείες με στρατηγική ΕΚΕ χαίρουν υψηλής ποιότητας (Mandhachitara & Roolthong, 2011). Επίσης, ο καταναλωτής, μέσω των δράσεων ΕΚΕ, ενδέχεται να θεωρήσει πως η εταιρεία χαρακτηρίζεται από αγαθές προθέσεις για το κοινωνικό σύνολο, τροφοδοτώντας έτσι την πίστη του σε αυτή. Παράλληλα, η ΕΚΕ έχει άμεση θετική επίδραση στην πελατειακή πίστη, δεδομένου ότι οι καταναλωτές πιθανώς να θεωρούν τις δράσεις ΕΚΕ μίας εταιρείας ως αναντικατάστατες, με αποτέλεσμα να επιλέγουν τα προϊόντα της επιχείρησης από “φόβο” μην σταματήσουν οι εν λόγω ενέργειες (Liu & Zhou, 2009). Κατ’ επέκταση οι δράσεις ΕΚΕ μπορούν να οδηγήσουν τους καταναλωτές στο να αγοράσουν προϊόντα ή υπηρεσίες με τα εμπορικά σήματα (brands) της εταιρείας, χτίζοντας παράλληλα θετική εταιρική φήμη (Lai, Chiu, Yang, & Pai, 2010) .

Μείωση Κόστους Παραγωγής χάρη στην ΕΚΕ

Η δέσμευση των κοινωνικά υπεύθυνων επιχειρήσεων στην προστασία του περιβάλλοντος ενδέχεται να οδηγήσει σε περιστολή του κόστους παραγωγής.

ΕΚΕ και Διαχείριση Κινδύνου

Η ΕΚΕ αποτελεί εργαλείο μείωσης των νομοθετικών ή ρυθμιστικών πιέσεων. Παραδείγματος χάριν, μία βιομηχανία μπορεί να προβεί σε εθελοντική μείωση των εκπομπών ρύπων που της αναλογούν, στην προσπάθεια της να κάμψει ενδεχόμενες αυστηρότερες ρήτρες. Επίσης, η υλοποίηση πρακτικών ΕΚΕ μειώνει την πιθανότητα εμφάνισης εργατικών ατυχημάτων ή παραπόνων από τους πελάτες λόγω των συστηματικών ελέγχων ποιότητας που εφαρμόζονται, και κατ' επέκταση περιορίζεται ο κίνδυνος αγωγών και φθοράς στη φήμη της εταιρείας

ΕΚΕ και Φοροαπαλλαγές

Σε χώρες όπως η Ελλάδα, η Ιταλία, η Πορτογαλία και η Ισπανία όπου η ΕΚΕ συνιστά νέο επιχειρηματικό ρεύμα, κυρίως λόγω των κοινοτικών Οδηγιών και κινήτρων που προσφέρει η Ε.Ε. (Skouloudis, Evangelinos, Nikolaou, & Filho, 2011) η ΕΚΕ συνήθως είναι συνυφασμένη με τη λογική των φοροαπαλλαγών. Ωστόσο, τη δυνατότητα λήψης φοροαπαλλαγών την έχουν μόνο οι δράσεις που αφορούν χορηγίες.

2.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΚΕ – ΟΦΕΛΗ

Οι εταιρείες που μετρούν και διαχειρίζονται την ευρύτερη επίδραση τους στην κοινωνία έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν την εικόνα τους ανάμεσα στα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως τους πελάτες, τους προμηθευτές, το προσωπικό, τις κυβερνητικές υπηρεσίες, τους καταναλωτές, τις επιχειρηματικές και εργατικές ενώσεις και τις μη κυβερνητικές οργανώσεις. Εκτός από αυτά, τα κέρδη από τη συστηματική διαχείριση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης μπορούν να είναι πολύπλευρα και ξεφεύγουν από την απλή βελτίωση της δημόσιας εικόνας μιας επιχείρησης.

Οι εταιρείες μπορούν ακόμα να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα τους και να αξιολογήσουν και να διαχειριστούν αποτελεσματικά τους επιχειρηματικούς κινδύνους, καθώς θα είναι σε θέση να οικοδομήσουν αμοιβαία επωφελείς σχέσεις και συμμαχίες με ευρεία γκάμα φορέων και οργανισμών και να αναπτυχθούν αρμονικά σε συνεργασία με τους εργαζόμενους και τους προμηθευτές τους. Επίσης, η εμπλοκή με τη συστηματική διαχείριση της ΕΚΕ δίνει την ευκαιρία στις επιχειρήσεις

να εκτιμήσουν καλύτερα το εξωτερικό περιβάλλον και να ευθυγραμμίσουν τη λειτουργία τους με μια σειρά από κανονιστικές διατάξεις, κοινωνικές απαιτήσεις και επιθυμίες που ενδεχομένως διέφυγαν της προσοχής τους στο παρελθόν.

Έπειτα από μελέτη διαφορετικών πηγών⁴⁵ (Σύνδεσμος Εταιρειών Συμβούλων Μάνατζμεντ Ελλάδος, 2013), (Κατσούλη, 2012), (Commission, 2013), προκύπτει πως τα κυριότερα οφέλη από την υιοθέτηση της πολιτικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι τα εξής:

- **Βελτίωση της εταιρικής φήμης και της εικόνας.** Η βελτίωση της φήμης και της αντίληψης του εμπορικού σήματος των επιχειρήσεων προέρχεται από την αναγνώριση της βελτιωμένης αξίας του προϊόντος από την πλευρά του καταναλωτή, τη φροντίδα για θέματα που αφορούν τους υπαλλήλους και την ευαισθησία για περιβαλλοντικά ζητήματα. Συχνά αποτελεί τον πρώτο λόγο που αναφέρεται από τη διοίκηση μιας επιχείρησης για την ενασχόληση με την ΕΚΕ. Η εταιρική φήμη που στηρίζεται στην εκτίμηση και την εμπιστοσύνη, χρειάζεται χρόνια για να αποκτηθεί, αλλά μπορεί να χαθεί σε μικρό χρονικό διάστημα αν η εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων μερών και της κοινής γνώμης χαθεί. Οι επιχειρήσεις ξοδεύουν τεράστια ποσά για να υποστηρίξουν άλλες μορφές των άυλων περιουσιακών τους στοιχείων, αλλά συχνά αγνοούν τις συνέπειες που το κοινωνικό προφίλ μπορεί να έχει στα επιχειρηματικά τους αποτελέσματα.
- **Θετική Αντιμετώπιση από ΜΜΕ.** Πολλές επιχειρήσεις που εφαρμόζουν πρακτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης αυξάνουν τη δημοτικότητά τους με συμμετοχές σε εκδηλώσεις και καλύπτονται τακτικά από τον Τύπο.
- **Καλύτερες Δημόσιες Σχέσεις.** Χτίζονται σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ της επιχείρησης και του εξωτερικού της περιβάλλοντος, μέσα από τη συνεργασία και την ανταλλαγή πληροφοριών για τα ζητήματα κοινωνικής ευθύνης της εταιρείας. Η επιτυχία των δημοσίων σχέσεων της επιχείρησης απορρέει από τα κοινοτικά επενδυτικά προγράμματα, όπως η ενίσχυση της εκπαίδευσης και η απασχόληση του τοπικού εργατικού δυναμικού. Συνεπώς, η επιχείρηση μετατρέπεται σε κοινοτική επιχείρηση.
- **Βελτίωση εταιρικής διακυβέρνησης,** μέσω της καλύτερης κατανόησης των σημαντικών ζητημάτων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση στους τομείς της εργασίας, του περιβάλλοντος και της κοινωνικής προσφοράς, αλλά και μέσα από τη συστηματική θεώρηση των συναφών με τα θέματα αυτά διαδικασιών που ακολουθεί.

⁴ <http://www.inewsgr.com/142/ofeli-apo-tin-efarmogi-praktikon-koinonikis-efthynis.htm>

⁵ <http://www.asfalistikomarketing.gr/τα-οφέλη-της-εταιρικής-κοινωνικής-ευθ/>

- **Αναγνώριση των ενδιαφερόμενων μερών.** Η συστηματική προσέγγιση αποκαλύπτει συχνά ενδιαφερόμενα μέρη και τις διαστάσεις τους που η εταιρεία αγνοούσε στο παρελθόν.
- **Βελτίωση σχέσεων με επενδυτές.** Παρά το γεγονός ότι οι επενδυτές συνήθως δεν ενδιαφέρονται για μη-οικονομικές πλευρές της εταιρικής διαχείρισης, η αποδεδειγμένη θετική σχέση μεταξύ ΕΚΕ και οικονομικής απόδοσης δεν τους αφήνει αδιάφορους. Άλλωστε υπάρχει ένα σύνολο δεικτών που χρησιμεύουν ως σημείο αναφοράς για τη σύγκριση της απόδοσης των εταιρειών σχετικά με την επίδοση που παρουσιάζουν στην ΕΚΕ.
- **Έλεγχος Κινδύνου.** Οι επιχειρήσεις που εμπλέκονται ενεργά σε διάλογο και συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν καλύτερη εικόνα για τους πιθανούς κινδύνους που αντιμετωπίζουν και τη δυνατότητα να χειριστούν καλύτερα μια πιθανή κρίση και να εξέλθουν ταχύτερα και με μικρότερες απώλειες από αυτήν.
- **Αύξηση Αποδοτικότητας.** Η επένδυση στην τεχνολογία για τον έλεγχο περιβαλλοντικών κινδύνων παράγει συχνά οφέλη λόγω μείωσης κόστους, ενώ η συνεχής βελτίωση στα εργασιακά πρότυπα της αλυσίδας των συνεργατών καθιστά την εταιρεία πιο αποτελεσματική.
- **Αύξηση Πωλήσεων.** Επιτυγχάνεται η δημιουργία νέων αγορών με οργανισμούς ή καταναλωτές που επιλέγουν συνεργάτες βάσει της περιβαλλοντικής τους επίδοσης όσο και του κόστους και της ποιότητας.
- **Μακροπρόθεσμη οικονομική επιτυχία** μέσα από την ικανοποίηση των σημαντικότερων ενδιαφερομένων μερών για τη λειτουργία της επιχείρησης και τη δημιουργία αμοιβαία επωφελών σχέσεων.

2.6 ΠΡΑΣΙΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η έννοια της Πράσινης Επιχειρηματικότητας μπορεί να οριστεί ως «η ενσωμάτωση στη συνολική στρατηγική της επιχείρησης δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την προστασία του περιβάλλοντος, της φύσης αλλά και του ανθρώπου» (Ελληνική Συνομοσπονδία Εμπορίου και Επιχειρηματικότητας, 2012).

Μια επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως “πράσινη επιχείρηση”, όταν:

- Τηρεί αλλά και υπερβαίνει την περιβαλλοντική νομοθεσία.
- Παράγει, διακινεί, διαθέτει στους πελάτες της προϊόντα και υπηρεσίες με τρόπο που σέβεται το περιβάλλον.
- Μεριμνά ώστε να ελαχιστοποιούνται - εξαλείφονται οι επιπτώσεις στο περιβάλλον που ενδεχομένως δημιουργούν οι επιχειρηματικές της δραστηριότητες.

- Η διοίκησή της αλλά και το σύνολο των εργαζομένων της διατηρεί θετική στάση σε θέματα περιβάλλοντος, αντιλαμβάνονται την προστασία του περιβάλλοντος ως μια συνιστώσα της επιχειρηματικής στρατηγικής που προσθέτει αξία στο προς πώληση προϊόν/ υπηρεσία.
- Δεσμεύεται διαρκώς στη λήψη, παρακολούθηση αλλά και βελτίωση των περιβαλλοντικών μέτρων που έχει υιοθετήσει. Η Πράσινη Επιχειρηματικότητα δεν αποτελεί σε καμιά περίπτωση ένα προσωρινό επικοινωνιακό τέχνασμα.
- Δε διστάζει να επιδείξει αλλά και να δημοσιεύσει με σαφή και ειλικρινή τρόπο τις δράσεις που αναλαμβάνει ως προς την κατεύθυνση της προστασίας του περιβάλλοντος.

2.7 ECO-COMMERCE: ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ ΠΡΑΣΙΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Έχει διαπιστωθεί ότι πολλές επιχειρήσεις ενσωματώνουν, αρκετά συχνά, στις δραστηριότητές τους δράσεις που σχετίζονται με την έννοια της Πράσινης Επιχειρηματικότητας (ΠΕ) και της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ). Η παρακολούθηση ωστόσο της αποτελεσματικότητας αυτών των δράσεων ενδέχεται, σε αρκετές περιπτώσεις, να είναι ελλιπής και να στερείται συστηματικής προσέγγισης και καταγραφής. Προκειμένου λοιπόν η παρακολούθηση να είναι αποτελεσματική και συστηματική, πρέπει να διεξάγεται μέσα σε ένα δομημένο σύστημα διαχείρισης.

Οι Κατευθυντήριες Γραμμές eco-commerce της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ελληνικού Εμπορίου (Ε.Σ.Ε.Ε.), που καλύπτουν δράσεις Πράσινης Επιχειρηματικότητας και Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, αποτελούν το δομημένο σύστημα διαχείρισης που παρέχει στις επιχειρήσεις το απαραίτητο μεθοδολογικό πλαίσιο ώστε να καταγράψουν, να παρακολουθήσουν, να αναθεωρήσουν και να βελτιώνουν συνεχώς τους στόχους που σχετίζονται με δράσεις ΠΕ και ΕΚΕ.

Ουσιαστικά, το eco-commerce αποτελεί επέκταση του υπάρχοντος συστήματος διαχείρισης σε μια επιχείρηση μέσω του οποίου εισάγονται τα περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα στη διαχειριστική της λειτουργία. Περιλαμβάνει δομές οργάνωσης και κατάλληλο σχεδιασμό πρακτικών μέσω των οποίων μια εμπορική επιχείρηση θα μπορεί να διαχειρίζεται περιβαλλοντικά ζητήματα καθώς και ζητήματα κοινωνικής ευθύνης και να τεκμηριώνει αντίστοιχα την περιβαλλοντική και κοινωνική της επίδοση.

Το eco-commerce δεν αποτελεί νομοθετική απαίτηση, αλλά εφαρμόζεται προαιρετικά στην εμπορική επιχείρηση. Ωστόσο προσφέρει πολλά οφέλη σε μία επιχείρηση. Συγκεκριμένα, με την εφαρμογή του eco-commerce η εμπορική

επιχείρηση μπορεί (Ελληνική Συνομοσπονδία Εμπορίου και Επιχειρηματικότητας, 2012) :

- Να αναβαθμίσει την εικόνα της στην τοπική κοινωνία.
- Να μειώσει τα λειτουργικά της έξοδα.
- Να διευρύνει την πελατειακή της βάση.
- Να δώσει νέα κίνητρα στο προσωπικό της.
- Να δημιουργήσει μια σειρά από ευκαιρίες θετικής δημοσιότητας.
- Να χρησιμοποιήσει τη σήμανση ως επιπλέον επιχείρημα για καλύτερες συμφωνίες με υφιστάμενους ή δυνητικούς δανειστές.
- Να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων τοπικών επιχειρήσεων που δε θα έχουν τη διορατικότητα να χρησιμοποιήσουν το πρόγραμμα.
- Να συνεργαστεί και να φτιάξει δίκτυα με άλλους επιχειρηματίες για την από κοινού αντιμετώπιση τοπικών θεμάτων (από την προώθηση προϊόντων έως την ανάληψη πρωτοβουλιών για έργα αστικής αναπλάσεως).
- Να βελτιώσει την περιβαλλοντική της επίδοση (πρόληψη ρύπανσης, εξοικονόμηση πόρων και ενέργειας, συμμετοχή σε προγράμματα ανακύκλωσης, κ.α.).
- Να σφυρηλατήσει τους δεσμούς της με την τοπική κοινωνία.



Εικόνα 2 - Λογότυπο Eco-commerce

Οι Κατευθυντήριες Γραμμές eco-commerce εφαρμόζονται στη Μικρομεσαία Εμπορική Επιχείρηση, χονδρικού και λιανικού εμπορίου, με έμφαση στις μικρές και πολύ μικρές.

Στις επιχειρήσεις που έχουν επαληθευτεί θετικά ως προς την εκπλήρωση των απαιτήσεων του eco-commerce, παρέχεται η δυνατότητα χρήσης του παρακάτω Λογοτύπου που ανέπτυξε η Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου (Ε.Σ.Ε.Ε.) για το σκοπό αυτό.

2.8 Η ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ ENTERPRISE 2020

Εβδομήντα πολυεθνικές εταιρείες και 27 Ευρωπαϊκοί επαγγελματικοί σύλλογοι, μέλη της CSR Europe, ξεκίνησαν στις 28 Οκτωβρίου 2010 την κοινή πρωτοβουλία “Enterprise 2020”, για την αντιμετώπιση – μέσω συνεργατικών δράσεων – των αλλαγών που συντελούνται σε κοινωνικό επίπεδο και για τη διαμόρφωση του τρόπου συμβολής των επιχειρήσεων στη στρατηγική “Europe 2020” της Ευρωπαϊκής Ένωσης για ευφυή, βιώσιμη και ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς. Το “Enterprise 2020” έχει στόχο να προωθήσει υπεύθυνες και βιώσιμες επιχειρηματικές τεχνικές και να προετοιμάσει τις επιχειρήσεις για επείγουσες κοινωνικές προκλήσεις που αφορούν γενικότερα τον πλανήτη, όπως κλιματικές αλλαγές, δημογραφικές αλλαγές, έλλειψη πόρων και αυξημένη αστικοποίηση. Στα πλαίσια του προγράμματος “Europe 2020” της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το πρόγραμμα “Enterprise 2020” υπογραμμίζει τη συμβολή των επιχειρήσεων στην επίτευξη των στόχων της Ευρωπαϊκής Ένωσης για δημιουργία μιας “έξυπνης, βιώσιμης και συνολικής” οικονομίας με υψηλά επίπεδα απασχόλησης, παραγωγικότητας και κοινωνικής συνοχής ως το 2020.

Απηχώντας τις τάσεις και τις κινητήριες δυνάμεις των αλλαγών που συντελούνται σε παγκόσμιο επίπεδο και με τις οποίες βρίσκονται σήμερα αντιμέτωπες οι επιχειρήσεις, η πρωτοβουλία “Enterprise 2020” εστιάζει σε τέσσερις ευρύτερες ενότητες: Μετασχηματισμός των Αγορών, Κοινωνία Χωρίς Αποκλεισμούς, Υγεία και Ευεξία και Διαφάνεια για Εμπιστοσύνη. Στο πλαίσιο κάθε ενότητας, νέες συνεργατικές προσπάθειες – στις οποίες από κοινού ηγούνται εταιρείες και οργανισμοί από τη δημόσια διοίκηση, τον ακαδημαϊκό χώρο και την κοινωνία – αναπτύσσουν κατευθύνσεις και πρακτικά εργαλεία για την αντιμετώπιση προβλημάτων όπως:

- Πώς μπορούν οι εταιρείες να ενσωματώσουν τη βιωσιμότητα στις διεθνείς εφοδιαστικές τους αλυσίδες;
- Πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί περισσότερο αποδοτικά το δημογραφικό δυναμικό της Ευρώπης;
- Πώς μπορεί η τεχνολογία να συμβάλει στην ανάπτυξη μιας οικονομίας χαμηλού άνθρακα στην Ευρώπη;
- Πώς μπορούν οι επιχειρήσεις να καλλιεργήσουν περισσότερο υγιείς τρόπους ζωής στους χώρους εργασίας και στην κοινωνία;
- Πώς μπορούν οι εταιρείες να μετρήσουν καλύτερα και να διαχειριστούν τις επιδόσεις τους στους τομείς του περιβάλλοντος, της κοινωνίας και της διακυβέρνησης;

2.8.1 Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ “ENTERPRISE 2020”

Η πρωτοβουλία “Enterprise 2020” έχει σκοπό να καταστήσει κυρίαρχη την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και να αναπτύξει κοινωνική καινοτομία σε όλες τις επιχειρηματικές λειτουργίες μέσω της ανάμιξης με τα ενδιαφερόμενα μέρη ως το 2020. Η εταιρεία “Enterprise 2020” έχει οριστεί από το CSR Europe – το Ευρωπαϊκό δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη – ως η εταιρεία που έχει ενσωματώσει πλήρως την έννοια της ΕΚΕ στις επιχειρησιακές στρατηγικές της και ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις να λειτουργεί σε μια βιώσιμη οικονομία με στόχο να πετύχει έξυπνη, βιώσιμη και συνολική ανάπτυξη (Enterprise 2020 Brochure, 2012).

Βασισμένο σε ένα κοινό όραμα για την επιχείρηση του μέλλοντος, το πρόγραμμα “Enterprise 2020” είναι μία πρωτοβουλία για τις εταιρείες που δεσμεύονται να αναπτύξουν καινοτόμες επιχειρηματικές πρακτικές και να συνεργαστούν με τα ενδιαφερόμενα μέρη ώστε να παρέχουν λύσεις στις κοινωνικές ανάγκες.

Η εταιρεία του μέλλοντος, “Enterprise 2020”, λειτουργεί κερδοφόρα με διαφάνεια και καινοτόμες λύσεις για τον πλανήτη και τους ανθρώπους σε στενή συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Μαζί οδηγούν στη δημιουργία μιας έξυπνης, βιώσιμης και συνολικής οικονομίας. (Enterprise 2020, 2012)

2.8.2 “ENTERPRISE 2020” ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

Στο πλαίσιο της νέας Ευρωπαϊκής στρατηγικής “Europe 2020”, το πρόγραμμα “Enterprise 2020” παρέχει την ίδρυση μιας νέας συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου και του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου. Υποστηρίζει τον στόχο της Επιτροπής να κάνει την Ευρώπη κυρίαρχη σε ό,τι αφορά στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και να προωθήσει την ΕΚΕ ως μέρος της Ευρωπαϊκής στρατηγικής για έξυπνη, βιώσιμη και συνολική ανάπτυξη.

Μέχρι σήμερα, έχουν ξεκινήσει κάποιες πρωτοβουλίες υπό την αιγίδα του “Enterprise 2020” σε πολλές χώρες της Ευρώπης, όπως στην Ισπανία, την Ελλάδα, την Τουρκία, καθώς επίσης και σε παγκόσμιο επίπεδο, όπως στην Κίνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΠΤΥΧΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

3.1 ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί ένα σύνολο από πρωτοβουλίες από διεθνείς φορείς, όπως ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ)⁶, ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ)⁷, που έχουν σκοπό να διαμορφώσουν και να εξελίξουν το θεσμό της Εταιρικής Κοινωνικής Δικτύωσης, ενώ παράλληλα κάνουν εμφανή τη σημασία και την αξία που αποκτά η κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά των επιχειρήσεων στη σύγχρονη οικονομική ζωή.

Το 1999, ο ΟΗΕ υπέγραψε το Οικουμενικό Σύμφωνο (Global Compact), στο οποίο συμμετέχουν πάνω από 3.500 εταιρείες από όλο τον κόσμο. Σκοπός του είναι να καλέσει τις μεγάλες εταιρείες του κόσμου να δημιουργήσουν μια παγκόσμια συμφωνία κοινών αρχών και αξιών, οι οποίες θα προσδίδουν ανθρώπινο χαρακτήρα στην παγκόσμια οικονομία (Βαξεβανίδου, 2011). Στο Σύμφωνο αυτό συμπεριλαμβάνονται ενότητες που αφορούν θέματα ανθρωπίνων δικαιωμάτων, συνθηκών εργασίας, προστασίας του περιβάλλοντος και καταπολέμησης της διαφθοράς και εντάσσονται στις εξής 10 αρχές⁸:

1. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να υποστηρίζουν και να σέβονται την προστασία των διεθνώς διακηρυγμένων ανθρωπίνων δικαιωμάτων.
2. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να διασφαλίζουν ότι οι δικές τους δραστηριότητες δεν εμπλέκονται σε παραβιάσεις ανθρωπίνων δικαιωμάτων.
3. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προασπίζουν το δικαίωμα του συνεταιρίζεσθαι και την αποτελεσματική αναγνώριση του δικαιώματος της συλλογικής διαπραγμάτευσης.
4. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προασπίζουν την εξάλειψη κάθε μορφής καταναγκαστικής ή υποχρεωτικής εργασίας.
5. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προασπίζουν την ουσιαστική κατάργηση της παιδικής εργασίας.
6. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προασπίζουν την εξάλειψη των διακρίσεων στις προσλήψεις και την απασχόληση.
7. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να ακολουθούν προληπτική προσέγγιση ως προς τις περιβαλλοντικές προκλήσεις.
8. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την ενίσχυση της περιβαλλοντικής υπευθυνότητας.
9. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη και διάδοση τεχνολογιών που είναι φιλικές προς το περιβάλλον.

⁶ <http://www.un.org/>

⁷ <http://www.oecd.org/>

⁸ https://www.unglobalcompact.org/Languages/Greek/ten_principles.html

10. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να αντιτίθενται σε κάθε μορφής διαφθορά, συμπεριλαμβανομένου του εκβιασμού και της δωροδοκίας.

Οι επιχειρήσεις, οι οποίες συντάσσονται με τις αρχές του Συμφώνου, συνεργάζονται μεταξύ τους και μέσω συλλογικών δράσεων διαμορφώνουν συνθήκες υγιούς ανταγωνισμού και εμπιστοσύνης, με αποτέλεσμα την λήψη αποφάσεων και την ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων έναντι των προκλήσεων (Βαξεβανίδου, 2011).

Η Τριμερής Διακήρυξη Αρχών για τις Πολυεθνικές Επιχειρήσεις και την Κοινωνική Πολιτική βασίζεται σε ψηφίσματα του ΟΗΕ και αποσκοπεί στην εκδήλωση θετικής συμπεριφοράς των πολυεθνικών εταιρειών σε θέματα επαγγελματικής ανάπτυξης και κατάρτισης, εξάλειψης της παιδικής εργασίας, απασχόλησης, συνθηκών εργασίας, συλλογικών διαπραγματεύσεων κι εκπροσώπησης των εργαζομένων. Στις κατευθυντήριες γραμμές του ΟΟΣΑ για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις γίνονται αντικείμενο διαπραγμάτευσης αντίστοιχα ζητήματα, ενώ προστίθενται και συστάσεις για την καταπολέμηση της διαφθοράς και την προστασία του καταναλωτή.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, ο Χάρτης Θεμελιωδών Δικαιωμάτων συμπυκνώνει τις αξίες της Ε.Ε και αποσκοπεί στην ανάπτυξη της έννοιας του πολίτη της Ε.Ε, αλλά και στη δημιουργία ενός χώρου ελευθερίας, ασφάλειας και δικαιοσύνης. Αυτά τα δικαιώματα αφορούν στην αξιοπρέπεια, την ελευθερία, την ισότητα, την αλληλεγγύη, την ιθαγένεια και τη δικαιοσύνη. Στηρίζονται κατά κύριο λόγο στα θεμελιώδη δικαιώματα και ελευθερίες που αναγνωρίζονται από την Ευρωπαϊκή Σύμβαση των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου, τις συνταγματικές παραδόσεις των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τον ευρωπαϊκό κοινωνικό Χάρτη του Συμβουλίου της Ευρώπης και τον Κοινοτικό Χάρτη Θεμελιωδών Κοινωνικών Δικαιωμάτων των Εργαζομένων, καθώς και άλλες διεθνείς συμβάσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των κρατών-μελών της.

Μια σειρά από Διασκέψεις Κορυφής που αφορούσαν στις επιπτώσεις από την αλόγιστη ανάπτυξη στο φυσικό περιβάλλον και στις κλιματικές αλλαγές, καθώς και η Σύμβαση-Πλαίσιο των Η.Ε για τις Κλιματικές Μεταβολές (ή Διάσκεψη Κορυφής για τη Γη στο Ρίο) αποτέλεσαν εφαλτήριο για την έναρξη μίας συντονισμένης συζήτησης για τη βιώσιμη ανάπτυξη. Το αποτέλεσμα της διάσκεψης ήταν οι συμφωνίες των μελών για κρίσιμα θέματα όπως η εκδάσωση, οι κλιματικές αλλαγές, καθώς και η δημιουργία γενικής στρατηγικής για την αντιμετώπιση περιβαλλοντικών και αναπτυξιακών θεμάτων (Βαξεβανίδου, 2011).

Το 1997 υπογράφηκε το Πρωτόκολλο του Κιότο, το οποίο δέσμευε τις βιομηχανικές χώρες να μειώσουν την εκπομπή ρύπων με τον πιο οικονομικά αποδοτικό τρόπο, με σκοπό να μην επηρεαστεί η οικονομική ανάπτυξη και εξέλιξη τους. Για το λόγο αυτό, πραγματοποιήθηκε η θέσπιση τριών μηχανισμών: α) Διαπραγμάτευση δικαιωμάτων εκπομπής, κατά τη οποία μια βιομηχανικά αναπτυγμένη χώρα, που έχει μειώσει τους

ρύπους της πάνω από τους στόχους, μπορεί να πουλήσει την επιπλέον μείωση σε άλλη χώρα που δεν μπορεί να ανταπεξέλθει, β) Δημιουργία Μηχανισμού Καθαρής Ανάπτυξης, στόχος του οποίου είναι η χρηματοδότηση προγραμμάτων μείωσης ρύπων σε αναπτυσσόμενες χώρες από τις αναπτυγμένες χώρες, αντί να μειώσουν τις δικές τους εκπομπές, γ) Εφαρμογή Προγραμμάτων από Κοινού, που πρόκειται για παρόμοια διευκόλυνση με το Μηχανισμό Καθαρής Ανάπτυξης, με τη διαφορά ότι αφορά όχι τις αναπτυσσόμενες χώρες, αλλά αυτές που έχουν δεσμευτεί με το Πρωτόκολλο του Κιότο.

Επιπροσθέτως, στη Παγκόσμια Διάσκεψη στο Γιοχάνεσμπουργκ το 2002 συζητήθηκαν θέματα που αφορούν στη διαχείριση των υδάτινων πόρων, στην ενέργεια, στη μείωση της φτώχειας, στη βιοποικιλότητα, στα οικοσυστήματα, στην αλλαγή παραγωγικών και καταναλωτικών προτύπων και στην ανάγκη ανοίγματος των αγορών στις αναπτυσσόμενες χώρες.

Επιπλέον, η Επιστημονική Επιτροπή του “QualityNet Foundation” - ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός που προωθεί της Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη προς τις επιχειρήσεις και το ευρύ κοινό στοχεύοντας στη βιώσιμη ανάπτυξη και την κοινωνική συνοχή - δημιούργησε ένα Κείμενο Αρχών, το οποίο στηρίζεται πάνω στις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης διεθνών οργανισμών όπως του “Global Compact” του “Global Reporting Initiative (GRI)”, του “International Labour Organisation (ILO)”, του “EFQM” της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, του ΟΗΕ, και του ΟΟΣΑ. Σύμφωνα με αυτές, ο “Κοινωνικά Υπεύθυνος” Οργανισμός (QualityNet Foundation., 2007):

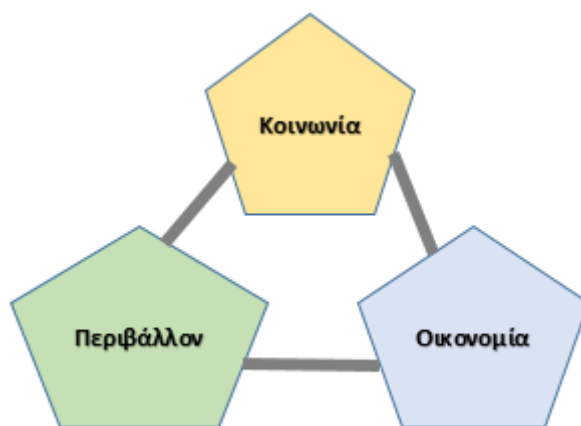
- Σέβεται τον εργαζόμενο, μεριμνώντας για τη δημιουργία καλού εργασιακού περιβάλλοντος που διασφαλίζει την καλή ψυχική, πνευματική και σωματική υγεία των εργαζομένων.
- Δίνει ίσες ευκαιρίες, εφαρμόζοντας πολιτικές ίσων ευκαιριών προς όλους κατά την πρόσληψη, την επαγγελματική κατάρτιση και την προαγωγή των εργαζομένων, λαμβάνοντας υπόψη και την ελαχιστοποίηση των διακρίσεων προς τις κοινωνικά ευάλωτες ομάδες.
- Συμμετέχει και προωθεί τον εθελοντισμό των Εργαζομένων, καθιερώνοντας, σε συνεργασία με το προσωπικό του, δράσεις που προωθούν την κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα και τον εθελοντισμό τόσο σε προσωπικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο.
- Δίνει έμφαση στην Εταιρική Διακυβέρνηση, εγγυάται τη διαφάνεια για όλα τα θέματα που άπτονται της λειτουργίας του, αρνείται τη διαφθορά και δραστηριοποιείται για την ανάπτυξη και διατήρηση του υγιούς ανταγωνισμού προς αμοιβαίο όφελος των επιχειρήσεων και των καταναλωτών.

- Προσεγγίζει συστηματικά, την έννοια της Κοινωνικής Υπευθυνότητας ως ένα σύστημα διαχείρισής που, αποδεδειγμένα, συνεργάζεται αποτελεσματικά με τα άλλα συστήματα διαχείρισης που εφαρμόζει ο οργανισμός.
- Είναι διορατικός, εντοπίζει τις τρέχουσες και μελλοντικές επιπτώσεις των δραστηριοτήτων του στην κοινωνία και το φυσικό περιβάλλον και τις εντάσσει στην αναπτυξιακή πολιτική του.
- Συμμορφώνεται με το ισχύον νομικό και κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας του και υπερβαίνει εθελοντικά τις υποχρεωτικές νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις, αναπτύσσοντας και ικανοποιώντας τις δικές του αρχές και αντιλήψεις που καλύπτουν τυχόν κενά ή ατέλειες της νομοθεσίας, όσον αφορά τα δικαιώματα των εργαζομένων, στην προστασία του περιβάλλοντος, το σεβασμό προς την κοινωνία και τα δικαιώματα των πολιτών, την έγκαιρη πληροφόρηση των καταναλωτών και στην προστασία της υγείας και της ασφάλειας τους.
- Σέβεται τον καταναλωτή/πολίτη, παρακολουθεί υπεύθυνα τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που παράγει, των υπηρεσιών που παρέχει και των τεχνολογιών που χρησιμοποιεί ή αναπτύσσει, σε όλη τη διαδρομή του κύκλου ζωής τους ως την τελική διάθεσή τους, με στόχο τη μέτρηση και αξιολόγηση των περιβαλλοντικών επιδράσεων της παραγωγής τους, της λειτουργίας τους και της χρήσης τους.
- Έχει μετρήσιμη συνεισφορά, με την ανάπτυξη και εφαρμογή εθελοντικών δράσεων που καλύπτουν αναγνωρισμένες και τεκμηριωμένες κοινωνικές ανάγκες και αποδίδουν κοινωνικό αποτέλεσμα που μπορεί να μετρηθεί και να αξιολογηθεί σύμφωνα με κοινά αποδεκτούς και αναγνωρισμένους διεθνείς δείκτες μέτρησης και αξιολόγησης.
- Κάνει τακτικά τον Απολογισμό της Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητάς του, ώστε να ενημερώνονται οι κοινωνικοί εταίροι για την περιβαλλοντική και την κοινωνική συνεισφορά του, να γίνεται παράδειγμα προς μίμηση και να αποκομίζει πρακτικά οφέλη που μεγιστοποιούν την προστιθέμενη αξία της διαχείρισης της Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητάς του.
- Επικοινωνεί με Εταίρους του, ενθαρρύνοντας την έναρξη διαλόγου με όλους τους κοινωνικούς εταίρους, με σκοπό τη βέλτιστη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των κοινωνικών και περιβαλλοντικών διεργασιών του.
- Συνεισφέρει στην Αειφόρο Ανάπτυξη, μέσω της Διαχείρισης της Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας. Κατανοεί ότι η Κοινωνική Υπευθυνότητα αποτελεί καινοτόμο τρόπο διαχείρισης μέσω του οποίου ενισχύεται η οικονομική ανάπτυξη και αυξάνεται η ανταγωνιστικότητα του οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα διασφαλίζεται η προστασία του περιβάλλοντος και η προαγωγή της κοινωνικής ευημερίας.

3.2 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΚΕ

Οι δραστηριότητες των επιχειρήσεων προϋποθέτουν τη δημιουργία στόχων και ορίζονται από οικονομικούς, κοινωνικούς και πολιτικούς περιορισμούς. Σε αυτό το πλαίσιο, η διαδικασία λήψης αποφάσεων δομείται στην αρχή του οικονομικού ορθολογισμού με στρατηγικό στόχο τη μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης. Η ενσωμάτωση κοινωνικών δράσεων στις διαδικασίες μιας επιχείρησης είναι δεκτή υπό την προϋπόθεση ότι οι δράσεις αυτές είναι κερδοφόρες σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Το παραπάνω πλαίσιο έχει τις ρίζες του σε ορισμένες παραδοχές αναφορικά με τη λειτουργία της ελεύθερης αγοράς, την ιδιοκτησία και το γεγονός ότι η δημιουργία πλούτου είναι επωφελής για όλη την κοινωνία (Friedman, 1970) (Jensen, 2000).

Η οικονομικά ορθολογική συμπεριφορά των επιχειρήσεων δεν συνεπάγεται αναγκαστικά τα βέλτιστα αποτελέσματα για όλους τους συμμετέχοντες οικονομικούς δρώντες. Αυτό ακριβώς είναι το πεδίο στο οποίο καθίσταται αναγκαίο ένα πλαίσιο λήψης αποφάσεων προκειμένου να αρθούν διλήμματα μεταξύ οικονομικού ορθολογισμού και ηθικών αποτελεσμάτων. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) αποτελεί εννοιολογικά και πρακτικά το πεδίο διεπαφής και το μέσο συμβατότητας μεταξύ οικονομικού ορθολογισμού και επιχειρηματικής ηθικής.



Εικόνα 3 - Πτυχές της ΕΚΕ

Η ΕΚΕ συνδέεται με τις δυνατότητες δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων στον κοινωνικό και περιβαλλοντικό τομέα πέρα και πάνω από το επίπεδο στο οποίο είναι υποχρεωμένες να πράξουν σύμφωνα με το θεσμικό-νομικό πλαίσιο. Επιπλέον, το γεγονός ότι η ΕΚΕ αφορά στην ενσωμάτωση κοινωνικών και περιβαλλοντικών διαστάσεων στο πλαίσιο επιχειρηματικών διαδικασιών υποδηλώνει ότι η ΕΚΕ δεν αφορά μόνο σε φιλανθρωπικές δράσεις αλλά και σε επενδύσεις σε τεχνολογίες και διαδικασίες παραγωγής, κατά μήκος της αλυσίδας αξίας, που είναι φιλικές προς τους εργαζόμενους και το περιβάλλον (Porter & Kramer, 2002), (Porter & Kramer, 2006).

Τέλος, η αλληλεπίδραση με τα ενδιαφερόμενα μέρη προβάλλει το ρόλο της επιχείρησης ως πολιτικής οντότητας στην κοινωνία και αναδεικνύει την πολιτική δυναμική της μέσω του διαλόγου και της συνεργασίας με εργατικά συνδικάτα, δημόσιες αρχές, μη κυβερνητικές οργανώσεις κ.λπ. (Μανασάκης, 2001).

3.2.1 ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ – ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Μία Εταιρεία Κοινωνικά Υπεύθυνη έχει ως προτεραιότητα την Ασφάλεια και Υγιεινή στο χώρο εργασίας. Είτε εφαρμόζοντας το πρότυπο OHSAS 18001:2007 / ΕΛΟΤ 1801:2008⁹ είτε άλλες ισοδύναμες πρακτικές και συστήματα. Πέραν αυτού είναι βασικός ο σεβασμός για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα με ό,τι αυτό συνεπάγεται. Ταυτόχρονα πρέπει να ενδιαφέρεται για την ίση μεταχείριση και την εξάλειψη ανισοτήτων και διακρίσεων είτε λόγω φύλου (ανδρών-γυναικών), είτε λόγω φυλετικής προέλευσης, είτε μεταξύ ΑΜΕΑ και των υπολοίπων.

Επιπλέον, είναι απαραίτητο να παρέχονται ίσες ευκαιρίες, αξιοκρατία στο χώρο της δουλειάς, αντιμετώπιση με αξιοπρέπεια και σεβασμό στον εργαζόμενο που παράγει έργο και κέρδη. Σε περιπτώσεις κερδοφορίας πολλές επιχειρήσεις παρέχουν μερίδιο από τα κέρδη τους στους εργαζομένους αμείβοντάς τους για τις προσπάθειές τους. Όμως, ακόμη και σε κρίσιμες οικονομικά περιόδους θα πρέπει να γίνεται τέτοιος σχεδιασμός από τις επιχειρήσεις ώστε να μειώνονται στο ελάχιστο οι απολύσεις.

Επιπρόσθετα, είναι σημαντική η σύνδεση της εταιρείας με τις τοπικές κοινωνίες. Ένας άξονας είναι η πρόσληψη προσωπικού από την τοπική κοινωνία που προαναφέρθηκε. Από τις κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις δίνονται κίνητρα ενίσχυσης της παραγωγικότητας και ενθαρρύνεται η δια βίου επαγγελματική κατάρτιση κι εκπαίδευση. Το γεγονός ότι απασχολούν εργατικό δυναμικό από την τοπική κοινωνία συμβάλλει στη μείωση της ανεργίας, στην οικονομική ανάπτυξη του τόπου και στη διαμόρφωση και διατήρηση της κοινωνικής συνοχής.

3.2.2 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ – ΦΥΣΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η Κοινωνικά Υπεύθυνη Εταιρεία αναλαμβάνει την υιοθέτηση Κανόνων Δεοντολογίας για την προστασία του περιβάλλοντος σε τοπικό και παγκόσμιο επίπεδο. Αυτό σημαίνει ουσιαστικά τον περιορισμό χρήσης πόρων αφενός, και τη μείωση των περιβαλλοντικών εκπομπών αφετέρου (αποβλήτων, αερίων θερμοκηπίου, κ.λπ.). Η σύννομη λειτουργία της με την Εθνική και Διεθνή Περιβαλλοντική Νομοθεσία είναι

⁹ http://www.eqa.gr/images/downloads/greek_standards/OHSAS_18001_ELOT_1801.pdf

επίσης αυτονόητη. Μάλιστα χρησιμοποιεί πρότυπα και συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης (π.χ. ISO 14001) προκειμένου να επιτύχει αποτελεσματική διαχείριση των περιβαλλοντικά ενεργών δεικτών που άπτονται των περιβαλλοντικών επιδόσεων της.

Σκοπός της Κοινωνικά Υπεύθυνης Εταιρείας είναι να μπορέσει να επικοινωνήσει στα εμπλεκόμενα μέρη (stakeholders) τη βούληση για βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων σε όλη την αλυσίδα προμηθειών, στο προσωπικό, στους πελάτες. Σε συνεργασία π.χ. με Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ) και άλλους τοπικούς φορείς να συνεισφέρει με δράσεις στην αφύπνιση του κοινωνικού ιστού για τα ζητήματα που άπτονται της προστασίας του περιβάλλοντος. Η μείωση της κατανάλωσης ενέργειας, της εκπομπής ρύπων, λυμάτων κι αποβλήτων μέσω χρήσης τεχνολογικών συστημάτων φιλικών προς το περιβάλλον είναι απαραίτητα στοιχεία στην περιβαλλοντική πολιτική μιας επιχείρησης.

Επιπλέον, το χρηματοπιστωτικό σύστημα χρηματοδοτεί επιχειρήσεις, οι οποίες προβαίνουν σε επενδύσεις για την προστασία του περιβάλλοντος, οι οποίες θα προσφέρουν κέρδη στην εταιρεία, καθώς οδηγούν σε αυξημένη ανταγωνιστικότητα και αποδοτικότητα, αλλά ταυτόχρονα και όφελος για το περιβάλλον αφού ελαττώνεται ο περιβαλλοντικός αντίκτυπος. Η χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, όπως η ένταξη στη διαδικασία της ανακύκλωσης, θεωρούνται πλέον επιβεβλημένα μέτρα που πρέπει να λαμβάνει μια επιχείρηση. Γενικά, οι επιχειρήσεις οφείλουν να οργανώνουν εκστρατείες για την ενθάρρυνση παραγωγής προϊόντων φιλικών προς το περιβάλλον, αλλά και να ενημερώνουν τους καταναλωτές με στόχο την ανάπτυξη οικολογικών καταναλωτικών συνηθειών.

3.2.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

Η προσαρμογή της εταιρείας στις αλλαγές του οικονομικού περιβάλλοντος όπως αυτές προκύπτουν από τις εθνικές και παγκόσμιες συγκυρίες και συνθήκες, είναι μια δεδομένη ικανότητα για την Κοινωνικά Υπεύθυνη Εταιρεία.

Η εταιρική διαφάνεια και η υπεύθυνη διακυβέρνηση είναι επίσης ένα ακόμα δεδομένο της οικονομικής διάστασης της ΕΚΕ. Μάλιστα αποτελεί ισχυρό πόλο προσέλκυσης επενδυτών αν αναφερόμαστε σε εισηγμένες επιχειρήσεις απόλυτης διαφάνειας συνεπάγεται την αυξημένη εμπιστοσύνη των μετόχων. Η εγκατάσταση κι η λειτουργία μιας επιχείρησης σε μια κοινότητα δημιουργεί θέσεις εργασίας, συνεργασίες με τοπικούς επαγγελματίες, φέρνει έσοδα από φόρους στα δημόσια ταμεία συμβάλλοντας έτσι στην ισορροπημένη οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη του τόπου. Το σύνολο της λειτουργίας, όμως, της επιχείρησης πρέπει να διέπεται από

διαφάνεια στις συναλλαγές της. Η τήρηση νόμων, κανόνων, κωδίκων δεοντολογίας θεωρείται θεμελιώδους σημασίας για τη σωστή εταιρική διακυβέρνηση.

Η προσφορά στην τοπική οικονομία, ακόμα και σε Εθνικό Επίπεδο είναι και αυτό ένα ισχυρό δεδομένο καθώς ενισχύει το προφίλ της εταιρείας η οποία συντελεί με τις προσπάθειές της στην οικονομική ευημερία και του άμεσου οικονομικού περιβάλλοντος.

Ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι καταναλωτές από την εταιρεία είναι σημαντικό θέμα, καθώς η συμπεριφορά της εταιρείας θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από υπευθυνότητα και ειλικρίνεια. Τα προϊόντα που προσφέρουν θα πρέπει να τηρούν τους κανόνες ποιοτικού ελέγχου και ασφαλείας, να τιμολογούνται ορθά, και επίσης οι διαφημιστικές καμπάνιες θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από εντιμότητα.

3.2.4 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

Η πολιτική διάσταση της ΕΚΕ επικεντρώνεται στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των επιχειρήσεων και της κοινωνίας καθώς και στην ισχύ και θέση των επιχειρήσεων και της εγγενούς τους ευθύνης στο χώρο της πολιτικής. Η πολιτική διάσταση της ΕΚΕ δομείται από τρεις συνιστώσες: Τη συνταγματική διάσταση των επιχειρήσεων (Corporate constitutionalism), την ολοκληρωμένη θεωρία κοινωνικού συμβολαίου (Integrative social contract theory) και την απόδοση της ιδιότητας του πολίτη στην επιχείρηση (Corporate citizenship).

1. Η συνταγματική διάσταση των επιχειρήσεων (Corporate constitutionalism)

Ο Davis (Davis, 1960) διερεύνησε το ρόλο της ισχύος των επιχειρήσεων στην κοινωνία καθώς και τις επιπτώσεις αυτής της ισχύος στο εξω-επιχειρησιακό περιβάλλον. Υποστήριξε ότι η επιχείρηση είναι μία κοινωνική οντότητα και πρέπει να κάνει χρήση της ισχύος της με υπευθυνότητα και σημείωσε ότι οι αιτίες που δημιουργούν την κοινωνική δύναμη της επιχείρησης δεν εντοπίζονται αποκλειστικά στο εσωτερικό της επιχείρησης αλλά και στο εξωτερικό της περιβάλλον. Με αυτό τον τρόπο, εισάγεται η ισχύς των επιχειρήσεων ως ένα νέο συστατικό στοιχείο στη συζήτηση για την ΕΚΕ.

Σε αυτό το πλαίσιο, ο Davis (Davis, 1967) υποστήριξε ότι εάν μια επιχείρηση δεν κάνει χρήση της κοινωνικής ισχύος της, η θέση της στην κοινωνία θα αποδυναμωθεί, διότι άλλες επιχειρήσεις αντιλαμβανόμενες την ισχύ τους θα την ασκήσουν και θα ενισχυθούν κοινωνικά, ειδικά όταν η κοινωνία απαιτεί υπεύθυνη εταιρική δράση. Επιπλέον, η εξίσωση της κοινωνικής ισχύος πρέπει να γίνεται αντιληπτή μέσα από το λειτουργικό ρόλο των διαχειριστών των επιχειρήσεων. Ο λειτουργικός ρόλος των

διαχειριστών περιορίζεται από τις διαφορετικές ομάδες πίεσης. Αυτές θέτουν περιορισμούς στον παραπάνω ρόλο, όπως ακριβώς θέτει περιορισμούς το ρυθμιστικό πλαίσιο λειτουργίας μιας αγοράς. Επομένως, οι ομάδες πίεσης καθορίζουν τους όρους για την υπεύθυνη χρήση της ισχύος που διαθέτουν οι επιχειρήσεις.

2. Η ολοκληρωμένη θεωρία κοινωνικού συμβολαίου (Integrative social contract theory)

Ο Donaldson (Donaldson, 1982) εξέτασε τη σχέση μεταξύ επιχειρήσεων και κοινωνίας υπό το πρίσμα του κοινωνικού συμβολαίου. Υπέθεσε την ύπαρξη ενός είδους έμμεσου κοινωνικού συμβολαίου μεταξύ των επιχειρήσεων και της κοινωνίας το οποίο σηματοδοτεί ορισμένες έμμεσες υποχρεώσεις των επιχειρήσεων απέναντι στην κοινωνία.

Στη συνέχεια, οι Donaldson and Dunfee (Donaldson & Dunfee, 1994), (Donaldson & Dunfee, 1999) επέκτειναν αυτή την προσέγγιση και πρότειναν μια “Ολοκληρωμένη Θεωρία Κοινωνικού Συμβολαίου” προκειμένου να ληφθεί υπόψη το κοινωνικο-πολιτισμικό πλαίσιο και επίσης να ενσωματωθούν εμπειρικές και κανονιστικές πτυχές της διαχείρισης (management). Έγινε η παραδοχή ότι το ολοκληρωμένο κοινωνικό συμβόλαιο συστήνεται από το μακρο-κοινωνικό συμβόλαιο (macrosocial contract) και το μικρο-κοινωνικό συμβόλαιο (microsocial contract). Το μακρο-κοινωνικό συμβόλαιο αφορά στις σχέσεις της επιχείρησης με όλους τους ορθολογικούς δρώντες και δομείται σε γενικούς κανόνες. Το μικρο-κοινωνικό συμβόλαιο εστιάζει στις σχέσεις της επιχείρησης με τα άμεσα ενδιαφερόμενα μέρη και μέλη των τοπικών κοινοτήτων και δομείται σε ρητές ή υπονοούμενες συμφωνίες οι οποίες είναι δεσμευτικές στο πλαίσιο μιας κοινότητας οικονομικών δρώντων.

3. Η επιχείρηση με την ιδιότητα του πολίτη (Corporate citizenship)

Η ιδέα της απόδοσης της ιδιότητας του πολίτη σε μια επιχείρηση τεκμηριώθηκε από τον Davis (Davis, 1973). Ωστόσο, το ανανεωμένο ενδιαφέρον για την έννοια αυτή οφείλεται σε ορισμένους παράγοντες που είχαν επιπτώσεις στην αλληλεπίδραση μεταξύ των επιχειρήσεων και της κοινωνίας των πολιτών (Andriof & McIntosh, 2001), (Wood & Lodgson, 2002). Μεταξύ των παραγόντων αυτών, ιδιαίτερα αξιοσημείωτες είναι η κρίση του κράτους πρόνοιας και το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης. Αυτά, σε συνδυασμό με τη διαδικασία της απορρύθμισης (deregulation) αγορών και της μείωσης του κόστους μέσω τεχνολογικής προόδου, έδωσαν τη δυνατότητα σε μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις να έχουν μεγαλύτερη οικονομική και κοινωνική ισχύ έναντι ορισμένων κυβερνήσεων.

Σύμφωνα με τους Matten, Crane and Chapple (Matten, Crane, & Chapple, 2003), η ιδιότητα του πολίτη σε μια επιχείρηση ορίζεται από τρεις συνιστώσες: Σύμφωνα με την πρώτη, η ιδιότητα του πολίτη σε μια επιχείρηση αφορά σε μια περιορισμένη οπτική σχετική με την εταιρική φιλανθρωπία, την κοινωνική επένδυση καθώς και με ευθύνες απέναντι στην τοπική κοινότητα. Σύμφωνα με τη δεύτερη, αφορά σε δράσεις ΕΚΕ στις οποίες ο ρόλος των επιχειρήσεων στην κοινωνία ενσωματώνει την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Carroll A., 1979). Τέλος, σύμφωνα με την τρίτη συνιστώσα, η εταιρική ιδιότητα του πολίτη κινητοποιείται από την αποτυχία των κυβερνήσεων στο πεδίο του κράτους πρόνοιας και της προστασίας του πολίτη (Matten, Crane, & Chapple, 2003).

3.3 MARKETING ΚΑΙ ΕΚΕ

Το Μάρκετινγκ εμπλέκεται στα προγράμματα ΕΚΕ, αλλά δεν ταυτίζεται. Το Μάρκετινγκ είναι σε μεγάλο βαθμό υπεύθυνο για την εικόνα της επιχείρησης, για την εικόνα και το είδος των προϊόντων που παράγονται και για την προώθησή τους. Φυσικά, χρειάζεται να υπάρχει κοινωνικά υπεύθυνος προσανατολισμός στις αρμοδιότητές της. Το να αναζητεί, να προτείνει, να προωθεί και να προβάλλει το συγκεκριμένο τμήμα μιας επιχείρησης κοινωνικά υπεύθυνες ενέργειες και πρωτοβουλίες της εταιρείας είναι θεμιτό. Εξάλλου, και οι ίδιοι οι καταναλωτές είναι πλέον περισσότερο ευαισθητοποιημένοι και αναζητούν προϊόντα και υπηρεσίες με τέτοιο προσανατολισμό.

Ωστόσο, σύμφωνα με τον Καθηγητή του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Γ. Πραστάκο (Πραστάκος, 2010), η ΕΚΕ, ως κουλτούρα και δραστηριότητα, “διαπερνά” το τμήμα Μάρκετινγκ και αγγίζει και άλλα τμήματα και εργασίες, όπως η παραγωγή, η ποιότητα, οι ανθρώπινοι πόροι κ.ά. Επίσης, όταν η ΕΚΕ επιλέγεται από το τμήμα Μάρκετινγκ ως στρατηγική για την επίτευξη των στόχων του, τότε, ανάλογα με τους χειρισμούς της επιχείρησης, μπορεί να αποκαλυφθούν ιδιοτελή κίνητρα στους καταναλωτές, οι οποίοι καταλήγουν να αντιμετωπίζουν με καχυποψία τις δράσεις κοινωνικής ευθύνης των εταιρειών.

Είναι επομένως θεμιτό το Μάρκετινγκ να αναπτύσσει προϊόντα πελατοκεντρικού προσανατολισμού, να επιλέγει υπεύθυνες δράσεις που ταιριάζουν με την εικόνα της εταιρείας και τη φύση των δραστηριοτήτων της, να ακολουθεί διαδικασίες συμβατές με τα οικοσυστήματα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται, όμως όλα αυτά χρειάζεται να είναι ενταγμένα στο μακροχρόνιο στρατηγικό προγραμματισμό της επιχείρησης και να συνηγορούν με τις αξίες της.

3.4 ΚΥΡΙΟΙ ΑΞΟΝΕΣ ΤΗΣ ΕΚΕ

Η ιδέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης αφορά στον τρόπο που μια εταιρεία εφαρμόζει την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη φανερώνει το ενδιαφέρον της εταιρείας όχι μόνο για την αποδοτικότητα και ανάπτυξή της, αλλά και για τον κοινωνικό και περιβαλλοντικό της αντίκτυπο. Παράλληλα, πρέπει να δίδεται ιδιαίτερη προσοχή στους εκφραζόμενους προβληματισμούς των ενδιαφερόμενων μερών της: εργαζομένων, μετόχων, πελατών, προμηθευτών και της κοινωνίας γενικότερα.

Οι τέσσερις βασικοί άξονες που αφορούν στις δράσεις της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι:

- **Ανθρώπινο Δυναμικό:** Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και η βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος επιβάλλεται από τις εξελίξεις στον εργασιακό τομέα όσον αφορά στις μειώσεις των αποδοχών των εργαζομένων, στις μετατροπές των συμβάσεων εργασίας πλήρους απασχόλησης σε άλλες εύελικτες μορφές απασχόλησης, κλπ. Κυριότερες δράσεις ΕΚΕ που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό είναι η παροχή ίσων ευκαιριών στους εργαζομένους, οι δυνατότητες εκπαίδευσης ή βελτίωσης των δεξιοτήτων του προσωπικού, η παροχή διαφόρων διευκολύνσεων, η πρόσθετη ιατροφαρμακευτική κάλυψη, τα προγράμματα εθελοντικής συμμετοχής των εργαζομένων σε κοινωνικές ή περιβαλλοντικές εκδηλώσεις (π.χ. αιμοδοσία, καθαρισμοί περιοχών), κ.ά.
- **Περιβάλλον:** Η προστασία του περιβάλλοντος είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την έννοια της ΕΚΕ και προωθεί την αειφόρο ανάπτυξη. Η ένταξη στην επιχείρηση συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης σύμφωνα με εθνικά ή διεθνή πρότυπα (π.χ. ISO 14001, EMAS), ο έλεγχος της καταναλισκόμενης ηλεκτρικής ενέργειας, η καθιέρωση προγραμμάτων πρόληψης της ρύπανσης, η εφαρμογή εσωτερικών προγραμμάτων ανακύκλωσης, η ορθολογική και αποτελεσματική χρήση των φυσικών πόρων, κλπ. αποτελούν δράσεις που συμβάλλουν στην προστασία και το σεβασμό του περιβάλλοντος.
- **Κοινωνία:** Η προσπάθεια άμβλυνσης των κοινωνικών επιπτώσεων της τρέχουσας οικονομικής ύφεσης και η εξεύρεση βιώσιμων επιχειρηματικών προτύπων εμπίπτει στην κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων. Η εφαρμογή δράσεων όπως η υποστήριξη μη κυβερνητικών οργανώσεων ή της τοπικής κοινότητας μέσω χορηγιών/δωρεών, η κάλυψη μέρους των αγορών τους από τοπικούς προμηθευτές, η υποστήριξη πολιτιστικών, καλλιτεχνικών ή αθλητικών δραστηριοτήτων, τα προγράμματα επανένταξης μακροχρόνια ανέργων στο εργατικό τους δυναμικό κλπ. συνεισφέρουν στην κοινωνία δίνοντας στις εταιρείες κοινωνικό χαρακτήρα.

- **Αγορά:** Η εταιρεία δραστηριοποιείται στην αγορά με βασικούς συντελεστές τους επιχειρηματικούς της εταίρους, τους πελάτες και τους προμηθευτές της. Στο πλαίσιο αυτό, ορισμένες δράσεις που κάνουν φανερή τη σύνδεση της εταιρείας με τις αρχές ΕΚΕ είναι η προώθηση της ιδέας ΕΚΕ σε όλη την εφοδιαστική αλυσίδα, η εφαρμογή συστήματος διασφάλισης ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών (π.χ. ISO 9000 κλπ.), η χρήση κριτηρίων ΕΚΕ κατά την επιλογή προμηθευτών ή συνεργατών, η εφαρμογή κανόνων δεοντολογίας, οι διαδικασίες καταγραφής και αξιολόγησης παραπόνων από συνεργάτες και καταναλωτές, η αποφυγή ενεργειών διαφθοράς κατά τις συναλλαγές, κ.ά.

3.5 ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ ΤΗΣ ΕΚΕ

Για τις εταιρείες που επιδιώκουν μια τυπική προσέγγιση της ΕΚΕ παρέχεται έγκυρη καθοδήγηση σύμφωνα με διεθνώς αναγνωρισμένες αρχές και κατευθυντήριες γραμμές, όπως οι κατευθυντήριες γραμμές του ΟΟΣΑ για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις¹⁰, οι δέκα αρχές του Παγκόσμιου Συμφώνου των 4 Ηνωμένων Εθνών, το πρότυπο καθοδήγησης για την κοινωνική ευθύνη ISO 26000¹¹, η τριμερής δήλωση των αρχών σχετικά με τις πολυεθνικές επιχειρήσεις και την κοινωνική πολιτική της ΔΟΕ¹² και οι κατευθυντήριες αρχές των Ηνωμένων Εθνών για τις επιχειρήσεις και τα ανθρώπινα δικαιώματα. Αυτό το βασικό σύνολο των διεθνώς αναγνωρισμένων αρχών και κατευθυντήριων γραμμών αποτελεί για την ΕΚΕ ένα εξελισσόμενο παγκόσμιο πλαίσιο που ενισχύθηκε πρόσφατα. Το 2013 πραγματοποιήθηκε ειδική έρευνα για λογαριασμό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής¹³ σε δείγμα 200 τυχαία επιλεγμένων επιχειρήσεων με προσωπικό άνω των 1.000 ατόμων, σε 10 χώρες της Ε.Ε. Σκοπός της μελέτης ήταν να εξεταστεί σε τι βαθμό οι μεγάλες εταιρείες της Ευρώπης δημοσιοποιούν αναφορές σχετικά με ορισμένες διεθνώς αναγνωρισμένες κατευθυντήριες γραμμές που εμπίπτουν στην ΕΚΕ. Η ανάλυση βασίστηκε αποκλειστικά σε διαθέσιμες στο κοινό πληροφορίες που βρίσκονται στις ιστοσελίδες των εταιρειών, λαμβάνοντας υπόψη τις ετήσιες εκθέσεις ΕΚΕ, τις επιχειρηματικές αρχές και τους κώδικες συμπεριφοράς. Τα κυριότερα ευρήματα της έρευνας ήταν τα εξής (Παντελαίου & Κολλυδάς, 2014):

¹⁰ <http://www.efpolis.gr/el/library2.html?func=fileinfo&id=180>

¹¹ http://en.wikipedia.org/wiki/ISO_26000

¹² <http://www.doe.gr/>

¹³ "An Analysis of Policy References made by large EU Companies to Internationally Recognized CSR Guidelines and Principles", European Commission- Μάρτιος 2013.

- Το 68% των επιχειρήσεων του δείγματος πραγματοποιεί αναφορά στην "Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη" ή σε ισοδύναμο όρο, ενώ το 40% αναφέρεται σε τουλάχιστον μια διεθνώς αναγνωρισμένη αρχή που αφορά την ΕΚΕ.
- Το 33% των επιχειρήσεων του δείγματος ανταποκρίνονται στην προτροπή της Ευρωπαϊκής Επιτροπής να αναφέρονται σε τουλάχιστον ένα από τα ακόλουθα: το Παγκόσμιο Σύμφωνο των Ηνωμένων Εθνών, τις κατευθυντήριες γραμμές του ΟΟΣΑ για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις ή/και το πρότυπο ISO 26000.
- Το Παγκόσμιο Σύμφωνο του ΟΗΕ και το Global Reporting Initiative (με 32% και 31% αντίστοιχα) είναι τα πιο συχνά αναφερόμενα "εργαλεία", ακολουθούμενα από την Οικουμενική Διακήρυξη για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα και τις αρχές της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (ΔΟΕ).
- Οι πολύ μεγάλες εταιρείες του δείγματος (με πάνω από 10.000 εργαζόμενους) έχουν περίπου τρεις φορές περισσότερες πιθανότητες να αναφέρονται σε διεθνώς αναγνωρισμένες αρχές ΕΚΕ, σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις που απασχολούν προσωπικό μεταξύ 1.000-10.000 ατόμων.

3.6 ΕΚΕ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ο περισσότερος κόσμος έχει εξοικειωθεί με τις δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) μεγάλων εταιρειών, καθώς αυτές συνήθως έχουν την οικονομική επιφάνεια να προβληθούν σε δαπανηρά μέσα επικοινωνίας μεγάλης απήχησης, όπως είναι η τηλεόραση, το ραδιόφωνο και τα έντυπα μέσα ή ακόμα και να τρέξουν μεγάλες καμπάνιες ηλεκτρονικής προώθησης σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης και σε γνωστές ιστοσελίδες.

Ακόμα ένας λόγος είναι ότι έχουν και μεγαλύτερο διαθέσιμο προϋπολογισμό για αυτές τις κοινωνικές δράσεις και το σχεδιασμό τους. Οι μεγάλες εταιρείες και επιχειρηματικοί όμιλοι επίσης, είναι αυτοί που εκδίδουν Κοινωνικούς Απολογισμούς, κάτι που πλέον έχει καταστεί υποχρεωτικό σύμφωνα με τελευταίες οδηγίες της Ε.Ε. Όλα αυτά έχουν σαν αποτέλεσμα να έχει ταυτιστεί η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη με μεγάλες εταιρείες και πολυεθνικές. Ακόμα και τα εργαλεία και οι δείκτες μέτρησης των ενεργειών ΕΚΕ είναι προσαρμοσμένα στις δράσεις και στις ανάγκες των επιχειρήσεων αυτών.

Το ερώτημα κατά πόσο οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος έχει απασχολήσει τον τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Συγκεκριμένα, οι εκπρόσωποι των μικρομεσαίων επιχειρήσεων υποστηρίζουν συνήθως είτε ότι δεν μπορούν να εντάξουν την κοινωνική ευθύνη στις δραστηριότητές τους λόγω μεγάλου

κόστους, είτε ότι το μέγεθος τους δεν είναι ικανό ώστε να επηρεάσει σημαντικά το φυσικό περιβάλλον και την τοπική κοινωνία. Θεωρούν, επίσης, ότι η ΕΚΕ αφορά μόνο τις μεγάλες εταιρείες και τις πολυεθνικές.

Ωστόσο, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη δεν είναι θέμα κόστους. Είναι θέμα αντίληψης του τι μπορεί να κάνει μία επιχείρηση, αλλά και θέμα ικανότητας εφαρμογής σχετικών δράσεων για τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας.

Οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορεί να μην χαρακτηρίζονται από τις δομές των μεγάλων επιχειρήσεων και ομίλων, ωστόσο συνήθως διέπονται από στενές σχέσεις με τους υπαλλήλους τους (το λεγόμενο οικογενειακό περιβάλλον), έχουν στενές σχέσεις με τους προμηθευτές τους και στηρίζουν την τοπική κοινωνία. Όλα αυτά μαζί είναι άτυπες δράσεις ΕΚΕ που καλύπτουν τους πυλώνες του ανθρώπινου δυναμικού, της αγοράς και της κοινωνίας, χωρίς ιδιαίτερη προσπάθεια. Σε αυτό το πλαίσιο, οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις, μπορούν να εστιάσουν στην ποιότητα των προϊόντων τους, καθώς και στην σωστή επιλογή των προμηθευτών τους, ακολουθώντας ποιοτικές προδιαγραφές. Ακόμα μπορούν να έχουν παρουσία στην κοινωνία, με το να διαθέτουν για κάποιες ώρες το προσωπικό τους σε εθελοντικές ενέργειες και δράσεις του Δήμου τους, ή κάποιου φορέα που θέλουν να βοηθήσουν ή ακόμα μπορούν και να συνδράμουν στην οργάνωση ή στην υποστήριξη μίας δράσης, με όσα μέσα διαθέτουν. Τέλος όσον αφορά τον πυλώνα του περιβάλλοντος, σίγουρα μπορούν να προστατεύσουν το περιβάλλον από την δραστηριότητά τους, αν αυτή είναι τέτοια που να δημιουργεί περιβαλλοντικό κίνδυνο, είτε με αγορά εξοπλισμού πιο φιλικού στο περιβάλλον, είτε με αναπροσαρμογή του σχεδιασμού τους. Παράλληλα, μπορούν να κάνουν και ανακύκλωση.

Μικρομεσαίες επιχειρήσεις που έχουν ήδη υιοθετήσει πρακτικές ΕΚΕ πετυχαίνουν την ενίσχυση της εμπιστοσύνης και των σχέσεων με τους πελάτες τους, καλύτερες σχέσεις με τις τοπικές κοινωνίες, αύξηση ικανοποίησης, δέσμευσης και παραγωγικότητας των εργαζομένων και συνολική βελτίωση της εταιρικής εικόνας.

Για τη σωστή και αποτελεσματική εφαρμογή της ΕΚΕ, κάθε μικρομεσαία επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τη φύση των δραστηριοτήτων της, τις ιδιαιτερότητες του κλάδου της και του κοινωνικο-οικονομικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται, αλλά και πλήθος άλλων παραγόντων. Στη συνέχεια, καλείται να ορίσει αφενός μεν τους τομείς, αφετέρου δε τα ενδιαφερόμενα μέρη προς τα οποία θα απευθυνθεί κατά προτεραιότητα και ανάλογα να επιλέξει τις πρακτικές που θα εφαρμόσει.

Τα βασικά στάδια της διαδικασίας αυτής αφορούν:

- Καθορισμό και ιεράρχηση των στόχων και των κυριότερων ομάδων ενδιαφερομένων μερών.
- Επιλογή μεθόδων, εργαλείων και δράσεων που θα υιοθετηθούν με μέση και μακροπρόθεσμη προοπτική.
- Έναρξη διαλόγου με τις κυριότερες ομάδες ενδιαφερομένων μερών που θα οδηγήσει την επιχείρηση στην εξειδίκευση του σχεδίου δράσεων που έχουν υιοθετηθεί.
- Απολογισμό και αξιολόγηση των δράσεων ή των πρακτικών που έχουν εφαρμοσθεί.

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη λοιπόν δεν απευθύνεται μόνο στους λίγους και ισχυρούς, αλλά είναι στην ουσία μία εταιρική κουλτούρα που απευθύνεται σε όλους, μεγάλους και μικρούς και όλοι μπορούν αντίστοιχα να την ενσωματώσουν στην εταιρική τους καθημερινότητα, στις δράσεις και στις δραστηριότητές τους.

3.7 ΕΚΕ ΣΤΙΣ START-UPS

Με τον όρο "start-up" εννοούμε τις νέες επιχειρηματικές ιδέες και ενέργειες που ως σκοπό έχουν να αποκτήσουν δηλαδή μία εταιρική μορφή. Πολλοί βέβαια προτιμούν να δοκιμάσουν πρώτα την εμπορικότητα της ιδέας, προτού ιδρύσουν την εταιρεία. Οι νέες αυτές επιχειρηματικές προσπάθειες συναντώνται σε όλες τις μορφές. Συνήθως συνδέονται με μεγάλης ανάπτυξης τεχνολογικά προσανατολισμένες επιχειρήσεις και αυτό γιατί προσελκύουν πιο εύκολα επενδύσεις, καθώς διακρίνονται από υψηλό επίπεδο ρίσκου/απόδοσης και υψηλή επεκτασιμότητα.

Υπάρχει πολύ περιορισμένος αριθμός μελετών που να σχετίζεται με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στις μικρές επιχειρήσεις και τις start-ups, κυρίως λόγω της έλλειψης ικανού χρόνου, πόρων και γνώσης εφαρμογής κοινωνικών δράσεων. Ωστόσο, έχουν αναπτυχθεί θεωρίες και μεθοδολογίες στο πλαίσιο των μεγάλων εταιρειών, οι οποίες είναι περισσότερο προσβάσιμες για έρευνα σε σχέση με τις μικρές επιχειρήσεις και τις start-ups (Leroutre & Heene, 2006), (Thompson & Smith, 1991). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να έχουμε μικρή γνώση της σημασίας και των πρακτικών της ΕΚΕ για τις start-ups (Jenkins, 2004), (Lee, 2008). Παρόλα αυτά, τα μέχρι στιγμής στοιχεία δείχνουν ότι η πρωταρχική κοινωνική ευθύνη των start-ups είναι η ικανοποίηση των πελατών τους (Chrisman & Archer, 1984). Επίσης, οι επιχειρηματίες των start-up εταιρειών λαμβάνουν σοβαρά υπόψιν τους τη σημασία της ποιότητας των προϊόντων και την ευθύνη απέναντι στους εργαζομένους. Παρά το γεγονός ότι έχουν αρκετά κοινές ηθικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές αρχές με τις μεγάλες εταιρείες, οι υπεύθυνοι των start-ups τείνουν αν είναι περισσότερο

ευαισθητοποιημένοι απέναντι στα άμεσα ενδιαφερόμενα μέρη τους, όπως οι πελάτες, οι υπάλληλοι και οι προμηθευτές (Lahdesmaki, 2005).

Οι αρχές και οι πρακτικές της ΕΚΕ παρουσιάζονται από τον Jenkins (Jenkins, 2009) ως το μέσο για ταυτοποίηση ευκαιριών και εγκαθίδρυση των εταιρειών. Μετά από μελέτη είκοσι τεσσάρων μικρών Βρετανικών επιχειρήσεων, ο Jenkins απέδειξε ότι η ΕΚΕ μπορεί να βοηθήσει τους επιχειρηματίες να πετύχουν προστιθέμενη αξία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, κυρίως αυξάνοντας τα κίνητρα και την ικανότητα των start-up επιχειρήσεων να αναζητήσουν ευκαιρίες σε λιγότερο παραδοσιακούς χώρους (Kurucz, Colbert, & Wheeler, 2008). Η αναγκαιότητα ενσωμάτωσης της ΕΚΕ στις start-up επιχειρήσεις είναι υψίστης σημασίας διότι επιτρέπει στους επιχειρηματίες να δομούν το σύστημα και την κουλτούρα της εταιρείας με τέτοιο τρόπο ώστε να εναρμονίζει τις αξίες, το σκοπό και τη στρατηγική της επιχείρησης με τις κοινωνικές και οικονομικές ανάγκες των πελατών (Grayson & Hodges, 2004).

Σύμφωνα με τους Kiran και Sharma (Kiran & Sharma, 2011), η ενσωμάτωση των αρχών και πρακτικών της ΕΚΕ στις start-up επιχειρήσεις επηρεάζουν θετικά την αντίληψη των επενδυτών, των ενδιαφερόμενων μερών, των προμηθευτών, των καταναλωτών και της τοπικής κοινωνίας. Ωστόσο, υπάρχει μία πρόκληση που αφορά στην ενσωμάτωση της ΕΚΕ στις start-ups: η εφαρμογή της ΕΚΕ στο επιχειρηματικό μοντέλο της επιχείρησης, καθώς και στις διοικητικές και λειτουργικές δραστηριότητές της σε καθημερινή βάση. Όταν ο επιχειρηματίας με την ιδρυτική ομάδα δεσμευτεί να εντάξει την ΕΚΕ στην start-up πυροδοτεί την επίγνωση διαφορετικών και νέων μεθόδων απόκτησης κέρδους, ενώ παράλληλα αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Υπάρχουν στοιχεία που πιστοποιούν ότι αυτή η προσέγγιση είναι προσοδοφόρα για τις start-ups, αφού συμβάλει σημαντικά στην προσέλκυση συνεργατών και πελατών, ενώ παράλληλα ενισχύει τη φήμη της εταιρείας. (Jenkins, 2009). Επίσης, ενδυναμώνονται οι σχέσεις με την τοπική κοινωνία και πολλαπλασιάζονται οι πιθανότητες για περισσότερη χρηματοοικονομική και κοινωνική υποστήριξη.

Η ΕΚΕ μπορεί να προωθηθεί ως ένας τρόπος να καλλιεργήσει δημιουργικότητα και καινοτομία μέσω πίεσης των επιχειρηματιών να επινοήσουν νέους τρόπους οργανωτικών δραστηριοτήτων και να δημιουργήσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις κοινωνικές και οικονομικές απαιτήσεις (Gupta & Sharma, 2009).

Είναι δύσκολο να συγκρίνουμε μία start-up με μία μεγάλη εταιρεία, ωστόσο υπάρχουν κάποιες κοινές διαστάσεις. Πρώτον, όλες οι start-ups πρέπει να εφαρμόσουν ανάλυση SWOT και να προσδιορίσουν τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη τους. Με τον τρόπο αυτό, θα διαπιστωθεί ότι οι υπάλληλοι είναι η πιο σημαντική κατηγορία ενδιαφερόμενων μερών που έχουν. Δίνοντας τους αξία και στήριξη

ενδυναμώνουν το ανθρώπινο κεφάλαιο και κατ' επέκταση την επιχείρηση. Άλλωστε, οι υπάλληλοι των start-ups είναι επίσης πελάτες και μέλη των τοπικών κοινωνιών.

Συνεπώς, αντί να θεωρούν την ΕΚΕ ως μία ακριβή και ασύμφορη επέκταση, οι start-ups θα πρέπει να προσπαθήσουν να ενσωματώσουν την ΕΚΕ στην στρατηγική τους κερδίζοντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις αγορές. Απόδειξη αυτού αποτελεί το γεγονός ότι η ΕΚΕ συμβάλλει θετικά στην χρηματοοικονομική απόδοση, τη διατήρηση των πελατών και την αξία της μάρκας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

4.1 ΕΚΕ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στην Ελλάδα, όπως και σε διεθνές επίπεδο, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αναγνωρίζεται ως μια σημαντική πολιτική στάση και κατεύθυνση που προωθεί την αειφόρο ανάπτυξη. Η έννοια της ΕΚΕ αναφέρεται σε ενέργειες επιχειρήσεων που αποσκοπούν στην αντιμετώπιση και επίλυση περιβαλλοντικών και κοινωνικών ζητημάτων. Συγκεκριμένα, εφόσον οι επιχειρήσεις αποτελούν οντότητες άρρηκτα συνδεδεμένες με το κοινωνικό σύνολο εντός του οποίου δραστηριοποιούνται επηρεάζοντας και επηρεαζόμενες από τα δεδομένα της εποχής και του χώρου δράσης τους, πρέπει να αναγνωρίζουν την ευθύνη που τους αναλογεί απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον. Αυτό σημαίνει ότι οφείλουν να δεσμεύονται απέναντι στις αρχές και τις αξίες που χαρακτηρίζουν τον πολιτισμό μας, όπως τον σεβασμό προς τον άνθρωπο, την ανθρώπινη αξιοπρέπεια και την παροχή ίσων ευκαιριών, τον σεβασμό στο περιβάλλον και την βελτίωση του βιοτικού επιπέδου και της ποιότητας ζωής¹⁴, δεσμεύσεις που προσδίδουν στον όρο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και την χροιά της “επιχειρηματικής ηθικής”.

Τον Ιούνιο του 2000, δημιουργήθηκε το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη¹⁵, με πρωταρχικό του στόχο να ενημερώσει την Ελληνική Επιχειρηματική κοινότητα σχετικά με την σημασία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην στρατηγική εξέλιξη και λειτουργία της σύγχρονης επιχείρησης. Παράλληλα, από τον Μάιο του 2005 λειτουργεί στην Ελλάδα το Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής, μέλος του European Business Ethics Network (European Business Ethics Network, 2013), το οποίο στοχεύει στην προώθηση των αρχών της επιχειρηματικής ηθικής, της ΕΚΕ και της εταιρικής διακυβέρνησης στον ιδιωτικό και στο δημόσιο τομέα, την ακαδημαϊκή κοινότητα και σε εθελοντικούς οργανισμούς. Φιλοσοφία του Ινστιτούτου αποτελεί το ότι η επιχειρηματική ηθική συνιστά ένα εξαιρετικά σημαντικό τμήμα της ΕΚΕ, εφόσον το έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον απαιτεί από τις επιχειρήσεις να λειτουργούν με ήθος και κανόνες, πέρα και πάνω από το νόμο, ενώ οι καταναλωτές και η κοινωνία περιμένουν όλο και περισσότερα πριν αποφασίσουν για το προϊόν ή την υπηρεσία που θα αγοράσουν.

Τα τελευταία χρόνια, όλο και περισσότεροι οργανισμοί και επιχειρήσεις στην Ελλάδα έχουν επιδείξει ενδιαφέρον για θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και για εκπόνηση Απολογισμών Βιωσιμότητας. Το 2012 στην Ελλάδα εκδόθηκαν περί τους 35 Απολογισμούς Βιωσιμότητας βάσει των Κατευθυντηρίων Οδηγιών του GRI¹⁶. Οι Απολογισμοί που έχουν καταχωρηθεί στο GRI¹⁷ προέρχονται από δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς διαφόρων μμεγεθών και δραστηριοτήτων. Μέχρι

¹⁴ http://el.wikipedia.org/wiki/Εταιρική_κοινωνική_ευθύνη

¹⁵ <http://csrhellas.eu/>

¹⁶ <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRI-G3-Greek-Reporting%20Guidelines.pdf>

¹⁷ http://en.wikipedia.org/wiki/Global_Reporting_Initiative

πρόσφατα, η ΕΚΕ και ιδιαίτερα η έκδοση Απολογισμών Βιωσιμότητας αποτελούσαν ενέργειες μμεγάλων πολυεθνικών. Όμως, η άνοδος της ΕΚΕ ως ένα νέο είδος δημοσίων σχέσεων και marketing απέσπασε την προσοχή των διαφόρων οργανισμών, ενσωματώνοντάς τη στη λειτουργία των τμημάτων Δημοσίων Σχέσεων ή Marketing. Λόγω της παρατεταμένης οικονομικής κρίσης, ο ιδιωτικός τομέας διανύει μια δύσκολη περίοδο, όπου στα πλαίσια των συνεχόμενων περικοπών στους προϋπολογισμούς και στα σχέδια ανάπτυξης των εταιρειών, η θέση και η σημασία της ΕΚΕ κλονίζεται. Εταιρείες οι οποίες δεν έχουν ενσωματώσει την ΕΚΕ σε όλα τα στάδια λειτουργίας τους, ως μέρος της εταιρικής στρατηγικής τους και υλοποιούν μεμονωμένες ενέργειες περιβαλλοντικού ή/και κοινωνικού χαρακτήρα, δεν θα μπορούν να αποτιμήσουν και να εκτιμήσουν την αξία της ΕΚΕ για τη συνολική οικονομική βιωσιμότητά τους.

Η υφιστάμενη νομοθεσία δεν επιβάλλει στις επιχειρήσεις να εκδίδουν Απολογισμούς Βιωσιμότητας (Παντελαίου & Κολλυδάς, 2014), δεν αναφέρεται στην ποιότητα του περιεχομένου των Απολογισμών, ούτε υποχρεώνει τη χρήση συγκεκριμένου προτύπου ή/και εξωτερικού ελέγχου. Σε ένα γενικότερο πλαίσιο, η ελληνική νομοθεσία καλύπτει διακριτούς τομείς της ΕΚΕ, όπως υγιεινή και ασφάλεια, ανθρώπινα δικαιώματα και συλλογικές συβάσεις εργασίας.

Παρά τις δύσκολες οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια, ένα μεγάλο ποσοστό εταιρειών κατανοεί τη σημασία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης για την ίδια την ανάπτυξη της επιχείρησης, αλλά και για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη της και υποστηρίζει τον θεσμό διατηρώντας –είτε ακόμη και αυξάνοντας– τις δαπάνες. Συγκεκριμένα, 67% των εταιρειών διατήρησαν τα έξοδά τους για ενέργειες ΕΚΕ, ενώ 17% των εταιρειών το αύξησε. Για το προσεχές μέλλον, 83% των εταιρειών σκοπεύουν να διατηρήσουν τις δαπάνες για ΕΚΕ στα ίδια επίπεδα, ενώ το υπόλοιπο 17% σκοπεύει να τις αυξήσει. Πρόκειται για τα σημαντικά συμπεράσματα της έρευνας –που για πρώτη φορά γίνεται στη χώρα μας– με θέμα το κόστος και τις δαπάνες των ενεργειών ΕΚΕ στην Ελλάδα, την οποία διεξήγαγε το Κέντρο Αειφορίας CSE (Centre for Sustainability and Excellence) με την υποστήριξη του Ινστιτούτου Εταιρικής Ευθύνης (CRI) (Δαμουλιανού, 2014).

4.2 ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΙΚΤΥΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΕ

Το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη¹⁸ είναι ένα μη κερδοσκοπικό Σωματείο επιχειρήσεων και επιχειρηματικών φορέων. Τον Οκτώβριο του 1996 το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών (ΕΒΕΑ), σε συνεργασία με το

¹⁸ <http://csrhellas.eu/>

Ευρωπαϊκό Δίκτυο, διοργάνωσε μια ημερίδα για την παρουσίαση σε μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις των δραστηριοτήτων του Ευρωπαϊκού Δικτύου ώστε να διερευνηθεί η δυνατότητα ίδρυσης ενός Ελληνικού Δικτύου Επιχειρήσεων για Κοινωνική Συνοχή, αντίστοιχου με το ευρωπαϊκό. Το 1999 ακολούθησε η διακήρυξη Ελληνικού Δικτύου με τη δημιουργία ολιγομελούς συντονιστικής επιτροπής για τη δημιουργία του. Τελικά, το 2000 πραγματοποιήθηκε η σύσταση του καταστατικού και η ίδρυση του Ελληνικού Δικτύου για την ΕΚΕ από 13 Ελληνικές Επιχειρήσεις και 3 Συλλογικούς Επιχειρηματικούς φορείς. Ωστόσο, το 2002 τροποποιήθηκε το καταστατικό για την αλλαγή ονόματος του Δικτύου σε Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

Σήμερα τα κύρια μέλη του Ελληνικού Δικτύου για την ΕΚΕ είναι 125, οι δράσεις του ξεπερνούν τις 300 και οι εκπρόσωποι των μελών του είναι 522.

Αποστολή του Δικτύου CSR Hellas είναι, η προώθηση και η ενσωμάτωση της υπεύθυνης επιχειρηματικότητας στις ελληνικές επιχειρήσεις και τους οργανισμούς με στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους μέσα από πρακτικές και πρωτοβουλίες που διασφαλίζουν την κοινωνική συνοχή και τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Οι κύριοι άξονες δράσης στους οποίους βασίζεται η διεκπεραίωση της αποστολής του Ελληνικού Δικτύου για την ΕΚΕ είναι οι εξής:

- Συνεχής και έγκαιρη ενημέρωση σε όλα τα επιμέρους θέματα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.
- Δικτύωση και συνεργασία με επιχειρήσεις, συλλογικούς και άλλους φορείς, σε κάθε επίπεδο, για την ανταλλαγή και διάχυση πληροφοριών αλλά και για την ανάπτυξη κοινών προβλημάτων.
- Σχεδιασμός και ανάπτυξη προγραμμάτων και συμπράξεων για την προώθηση προγραμμάτων κοινωνικής προσφοράς και την από κοινού αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων.
- Μεταφορά, προσαρμογή και διάδοση καλών πρακτικών στον τομέα της κοινωνικής συνοχής και της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

4.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ ΣΤΟ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΕΚΕ

Προκειμένου να παρέχεται στις ελληνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις ένα διεθνώς αναγνωρισμένο εργαλείο αξιολόγησης των επιδόσεών τους σε θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ιδρύθηκε το 2008 το Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης¹⁹. Πρόκειται

¹⁹ <http://www.cri.org.gr/>

για μια Αστική μη Κερδοσκοπική Εταιρεία που εκπροσωπεί αποκλειστικά το Δείκτη Εταιρικής Ευθύνης στην Ελλάδα, σε συνεργασία με το BITC (το Βρετανικό Δίκτυο για την ΕΚΕ). Περισσότερες από 25 ελληνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις, που απασχολούν στην Ελλάδα χιλιάδες εργαζομένους και διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην ελληνική οικονομία, έχουν συμμετάσχει έως σήμερα στην αξιολόγηση του CR INDEX (Μαμιδάκη, 2015).

Ο CR Index υλοποιείται για όγδοη συνεχή χρονιά στην Ελλάδα με τη συμμετοχή εταιρειών με σημαντικό έργο στον τομέα της ΕΚΕ. Οι εταιρείες που συμμετέχουν προσδοκούν τη βελτίωση των επιδόσεών τους, καθώς και την ενσωμάτωση υπεύθυνων πρακτικών στους εσωτερικούς τους μηχανισμούς.

4.3.1 CR INDEX (ΔΕΙΚΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑΣ) ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ο Εθνικός Δείκτης ΕΚΕ (CR Index)²⁰ είναι ο πιο σημαντικός δείκτης μέτρησης της απόδοσης των επιχειρήσεων στον τομέα της ΕΚΕ σε διεθνές επίπεδο και χρησιμοποιείται ως εθνικός δείκτης σε διάφορες χώρες. Ως ένα κορυφαίο εργαλείο αξιολόγησης, αποτελεί σημείο αναφοράς για την συγκριτική αξιολόγηση των επιδόσεων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης σε τέσσερις επιμέρους τομείς: Κοινωνία, Περιβάλλον, Εργαζόμενοι, Αγορά, ενώ τα επίπεδα διάκρισης είναι τέσσερα ανάλογα με τη βαθμολογία της εταιρείας (Platinum, Gold, Silver, Bronze)²¹.

Η έρευνα αξιολόγησης εξετάζει τέσσερις βασικούς τομείς διαχείρισης (Κοινωνία, Περιβάλλον, Αγορά και Χώρος Εργασίας) και έξι βασικούς τομείς επιδράσεων (τρεις περιβαλλοντικούς και τρεις κοινωνικούς). Η έρευνα χωρίζεται σε πέντε ενότητες κάθε μία από τις οποίες έχει διαφορετικό συντελεστή βαρύτητας στη συνολική βαθμολογία: (1) Εταιρική Στρατηγική, (2) Ενσωμάτωση, (3) Διαχείριση, (4) Τομείς επίδρασης, (5) Δημοσιοποίηση.

Μερικά από τα πλεονεκτήματα από την συμμετοχή στον CR Index είναι ότι τα αποτελέσματα μπορούν να παρέχουν περισσότερο ουσιώδεις και ακριβείς αποδείξεις για την ποιότητα διοίκησης μίας επιχείρησης, είναι εμπιστευτικά, συγκεκριμένα για κάθε εταιρεία, γίνεται σύγκριση με τον κλάδο, καθώς και σύγκριση με το σύνολο των εταιρειών του CR Index, υπάρχει λεπτομερής ανάλυση ελλείψεων (gap analysis) για ανάληψη δράσεων, αναγνώριση περιοχών προς βελτίωση, προσδιορισμός περιπτώσεων ρίσκου και ευκαιριών και πολλά άλλα (Μαμιδάκη, 2015).

²⁰ <http://www.cri.org.gr/Contents.aspx?CatId=13>

²¹ <http://www.cri.org.gr/Contents.aspx?CatId=29>

4.3.2 CRI PASS ΩΣ ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ - ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΤΟΥ ΑΠΟ ΤΟ CR INDEX

Το Ινστιτούτο Εταιρικής Υπευθυνότητας (CRI) σε συνεργασία με ανεξάρτητους ειδικούς και με στόχο την διάδοση της εφαρμογής της Εταιρικής Υπευθυνότητας σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα και πρακτικές παρουσιάζει το 2015 για πρώτη φορά το CRI Pass²², ένα εργαλείο σχεδιασμένο για μικρομεσαίες επιχειρήσεις αλλά και Πολυεθνικές Επιχειρήσεις οι οποίες επιθυμούν να κάνουν τα πρώτα ολοκληρωμένα βήματα στην Εταιρική Υπευθυνότητα. Οι αναφορές που θα αποσταλούν με την ολοκλήρωση της διαδικασίας, θα δώσουν τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να εντοπίσουν τόσο τα δυνατά τους σημεία όσο και τους τομείς που χρειάζονται περαιτέρω βελτίωση καθώς και τις ενέργειες που πρέπει να ληφθούν.

Ουσιαστικά, μέσω της συμμετοχής στο CRI Pass, οι εταιρείες προετοιμάζονται κατάλληλα προκειμένου να συμμετάσχουν στον απαιτητικό CR Index (Εθνικό Δείκτη Εταιρικής Υπευθυνότητας), καθώς και τα 5 επίπεδα διάκρισης (Silver, Bronze, Gold, Platinum, Diamond)²³. Πιο συγκεκριμένα, το εργαλείο αποτελεί μία απλοποιημένη εκδοχή του CR Index ενώ αξιολογεί τις επιδόσεις των επιχειρήσεων σε τέσσερις βασικούς πυλώνες: την κοινωνία, το περιβάλλον, τους εργαζόμενους και την αγορά και χωρίζεται σε πέντε ενότητες. Με την επιτυχή ολοκλήρωση της διαδικασίας, οι συμμετέχοντες θα λάβουν το CRI Pass.

Το CRI Pass αποτελεί ένα διαγνωστικό εργαλείο που θα δίνει τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να γνωρίσουν βασικά ζητήματα που πρέπει να λαμβάνει υπόψη της μια υπεύθυνη επιχείρηση με στόχο να αναγνωριστούν για την εφαρμογή της Εταιρικής Υπευθυνότητας, άρα είναι και το πλέον κατάλληλο εργαλείο για τις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Ο χρόνος για τη συμπλήρωσή του (μόνο 1 μήνας) και το χαμηλό κόστος για τη συμμετοχή των εταιρειών στην αξιολόγηση του CRI Pass είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά που το καθιστούν ελκυστικό για τις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις, και αυτό φαίνεται από την ανταπόκριση και το έντονο ενδιαφέρον από τις τελευταίες (Μαμιδάκη, 2015).

4.4 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΕ

Το Δίκτυο CSR HELLAS, σχεδιάζει, συντονίζει και συμμετέχει σε προγράμματα στο πλαίσιο εθνικών, ευρωπαϊκών και διεθνών πρωτοβουλιών με στόχο την διάδοση και προώθηση θεμάτων που προωθούν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Μέσα από αυτή

²² <http://www.cri.org.gr/Contents.aspx?CatId=82>

²³ <http://www.cri.org.gr/Contents.aspx?CatId=82>

την πολιτική συμβάλει στην ενίσχυση της γνώσης και εξέλιξης σε θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης δημιουργώντας αξία για τα μέλη του αλλά και για την ευρύτερη επιχειρηματική κοινότητα.

4.4.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ “ΕΡΜΗΣ”

Το πρόγραμμα “Ερμής” σχεδιάστηκε και υλοποιείται από το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Δικτύωση²⁴ στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής εκστρατείας για την προώθηση της ΕΚΕ στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Σκοπός του είναι η υποστήριξη των Ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην εφαρμογή και αποτελεσματική αποδοχή πρακτικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, ως μέσου ενίσχυσης της μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικότητάς τους.

Βασικοί άξονες για την υλοποίηση του προγράμματος και των στόχων του είναι:

- Η διάχυση της γνώσης και της εμπειρίας, καθώς και η διάδοση καλών πρακτικών που αναπτύσσονται από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.
- Η κινητοποίηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων για την υιοθέτηση των υπεύθυνων επιχειρηματικών πρακτικών, προσαρμοσμένων στις δικές τους ιδιαίτερες συνθήκες και προτεραιότητες.
- Η δημιουργία κατάλληλων δομών για την υποστήριξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στον τομέα αυτό.



Εικόνα 4- Λογότυπο "Ερμής"

Οι ενέργειες που περιλαμβάνονται στο πρόγραμμα “Ερμής”, συνοπτικά, είναι:

- Έρευνα πεδίου μεταξύ μικρομεσαίων επιχειρήσεων για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.
- Δημιουργία υλικού βασικής κατάρτισης/ενημέρωσης.

²⁴ <http://csrhellas.eu/>

- Έκδοση πληροφοριακού φυλλαδίου.
- Έκδοση εντύπων καλών πρακτικών.
- Διοργάνωση ημερίδων σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο.
- Δημιουργία ηλεκτρονικού εικονικού κέντρου πληροφόρησης.
- Έκδοση οδηγού για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

4.4.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ “DAPHNE III”

Στόχος του Κοινοτικού Προγράμματος Daphne III²⁵ είναι η συνεισφορά στην προστασία παιδιών, νέων και γυναικών από κάθε μορφή βίας και η εξασφάλιση υψηλού επιπέδου προστασίας της υγείας, της ευημερίας και της κοινωνικής συνοχής. Η ειδική στόχευση συνίσταται στη πρόληψη και τη μάχη ενάντια σε κάθε μορφή βίας που εμφανίζεται σε ιδιωτικό ή δημόσιο χώρο. Οι δράσεις περιλαμβάνουν λήψη προληπτικών μέτρων και υποστήριξη και προστασία θυμάτων και ομάδων υψηλού κινδύνου. Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Συμβούλιο Υπουργών υιοθέτησε Απόφαση δημιουργίας του ειδικού προγράμματος DAPHNE III ως τμήματος του γενικού Προγράμματος “Θεμελιώδη Δικαιώματα και Δικαιοσύνη”.



Εικόνα 5 - Λογότυπο "Daphne III"

Απευθύνεται σε διευθυντικά στελέχη και εργαζομένους επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως κλάδου επιχειρηματικής/οικονομικής δραστηριότητας.

4.4.3 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ “ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ”

Το πρόγραμμα αυτό ξεκίνησε τον Μάιο του 2012 για την αντιμετώπιση της Φτώχειας και του Κοινωνικού Αποκλεισμού. Το Ελληνικό δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, σε συνεργασία με 10 εταιρείες μέλη του και με το συντονισμό της ομάδας εργασίας “Κοινές Κοινωνικές Δράσεις”, συνεισφέρουν το πρόγραμμα “Αλληλεγγύη

²⁵ <http://euoplan.pixel-online.org/news.php?id=174>

στην Οικογένεια” του Κ.Υ.Α.Δ.Α. Το Κ.Υ.Α.Δ.Α.²⁶ είναι ένα Δημοτικό ίδρυμα που έχει στόχο την αντιμετώπιση προβλημάτων των ευπαθών ομάδων και την καταπολέμηση των παραγόντων που οδηγούν στη φτώχεια, στον αποκλεισμό και στην κοινωνική απομόνωση.



Εικόνα 6 - Λογότυπο "Αλληλεγγύη στην Οικογένεια"

4.4.4 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ “ΠΟΡΟΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ”

Το πρόγραμμα “Πόρος Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης” αφορά τη θέσπιση Κοινωνικού Πόρου ο οποίος διατίθεται για δράσεις που στοχεύουν στον Άνθρωπο, το Περιβάλλον και τον Πολιτισμό. Κατά τη χρονική περίοδο 2013-2014, πραγματοποιήθηκε η δεύτερη δράση του προγράμματος, καλώντας φορείς του Ν. Λάρισας που δραστηριοποιούνται στο θεματικό πεδίο “Άνθρωπος” να υποβάλουν τις προτάσεις τους. Το πρόγραμμα αποτελεί μια πρωτοβουλία της Συνεταιριστικής Τράπεζας Θεσσαλίας και υλοποιείται σε συνεργασία με το Δίκτυο CSR HELLAS.



Εικόνα 7 - Λογότυπο "Πόρος ΕΚΕ"

4.4.5 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ “GROWING ON ETHICS”

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα “Growing on Ethics” δημιουργήθηκε ώστε να εξοπλίσει τόσο τα διευθυντικά στελέχη, όσο και τους εργαζόμενους με τις κατάλληλες δεξιότητες, που θα τους επιτρέψουν να ενεργούν ακολουθώντας μια πιο ηθική

²⁶ <https://www.cityofathens.gr/organotiki-domi-dimoy-athinaion/dimotikoi-foreis/kentro-ypodoxis-astegon-dimoy-athinaion-k-y-d>

προσέγγιση στην επιχειρησιακή τους καθημερινότητα και τις προσωπικές τους δραστηριότητες. Οι τέσσερις θεματικές ενότητες του προγράμματος εστιάζουν στην Ηθική Συμπεριφορά, την Υπεύθυνη Ηγεσία, τις Έγκαιρες Πληρωμές και την Ισορροπία μεταξύ Επαγγελματικής και Προσωπικής ζωής.



Εικόνα 8 - Λογότυπο "Growing On Ethics"

Για το λόγο αυτόν, το πρόγραμμα απευθύνεται τόσο σε διευθυντικά στελέχη και εργαζόμενους επιχειρήσεων, όσο σε παρόχους επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, ΜΚΟ, δημόσιους φορείς, επιχειρηματικούς οργανισμούς, παρακινώντας τους να κάνουν χρήση αρχών και δράσεων που βασίζονται στην ηθική, τη διαφάνεια, τη δημιουργία συνεργειών, την ηγεσία, την παρακίνηση των εργαζομένων, τον αμοιβαίο σεβασμό και κατανόηση, εξισορρόπηση προσωπικής και επαγγελματικής ζωής κ.ά., στις καθημερινές επιχειρηματικές τους δραστηριότητες, ως προαπαιτούμενο για ένα καλύτερο επιχειρηματικό και κοινωνικό περιβάλλον. Το πρόγραμμα στοχεύει, επίσης, στην ενίσχυση υφιστάμενων δικτύων ΕΚΕ σε κάθε συμμετέχουσα χώρα αλλά και στη σύσταση αντίστοιχων δομών όπου χρειάζεται, με έμφαση οικονομικούς, περιβαλλοντικούς και κοινωνικές πτυχές.

4.4.6 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ "ΚΑΡΠΟΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ"

Το 2013, η McCain Europe²⁷, ξεκίνησε ένα σημαντικό διάλογο με τα ενδιαφερόμενα μέρη της, σε τρεις Ευρωπαϊκές πόλεις. Ο σκοπός του διαλόγου ήταν να διακριθούν ευκαιρίες για την ανάπτυξη ενός ολοκληρωτικού και χωρίς αποκλεισμούς, επιχειρηματικού μοντέλου για τις συνεταιριστικές επιχειρήσεις στον τομέα της γεωργίας.

Το δίκτυο CSR HELLAS κλήθηκε σε συνεργασία με την McCain Europe και την McCain Hellas²⁸, με στόχο την υλοποίηση του πρώτου διαλόγου με τα ενδιαφερόμενα μέρη της δεύτερης στην Ελληνική αγορά. Η συγκεκριμένη συνεργασία οδήγησε στην απόφαση να δημιουργηθεί ένα νέο μοντέλο επιχειρηματικής συνεργασίας στην Ελλάδα.

²⁷ <http://www.mccain.com/Pages/default.aspx>

²⁸ <http://www.mccain.gr/>

Είναι αξιοσημείωτο ότι παρόλο που η McCain Europe επέλεξε τρεις χώρες για την ανάπτυξη νέων ευκαιριών στην στρατηγική προσέγγιση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, η Ελλάδα παρουσίασε τα καλύτερα αποτελέσματα σε σχέση με εκείνα της Γερμανίας και της Πολωνίας, σε αυτό το πρώτο αλλά καθοριστικής σημασίας στάδιο του έργου.



Εικόνα 9 - Λογότυπο "Καρπός Φροντίδας"

Αντίστοιχα, το Σεπτέμβριο του 2014, η McCain Europe ανέθεσε στη McCain Hellas, την συνεργασία με το δίκτυο CSR HELLAS για την ανάπτυξη ενός προγράμματος που θα στοχεύει στην αποσαφήνιση των βασικών αναγκών της Ελλάδας του σήμερα, σχετικά με τις νέες δυνατότητες ανάπτυξης στον τομέα της γεωργίας και την ανάπτυξη ικανοτήτων για τις πιο ευάλωτες ομάδες του πληθυσμού της χώρας²⁹. Το πρόγραμμα ονομάστηκε "ΚΑΡΠΟΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ" και στόχος του είναι να αποτελέσει το πρώτο "Κοινωνικό Προϊόν" που θα αφορά τους Μικρούς Έλληνες παραγωγούς λαχανικών προϊόντων.

²⁹ <http://www.mccain.gr/OI-DESMYSEIS-MAS>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

5.1 ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΜΕΛΕΤΩΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται και αναλύονται οι μελέτες περίπτωσης (case studies) πέντε επιχειρήσεων, που εφαρμόζουν πολιτικές και πρακτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, και θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν κοινωνικές. Συγκεκριμένα, γίνεται μελέτη του επιχειρηματικού μοντέλου της κάθε επιχείρησης, καθώς και των κοινωνικών δράσεων που έχει αναλάβει.

Μέσα από τις μελέτες περιπτώσεων διαφορετικών επιχειρήσεων γίνεται προσπάθεια να κατανοηθεί ο ρόλος των πρακτικών και πολιτικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην πράξη. Σε κάθε μελέτη περίπτωσης προσεγγίζονται τα οφέλη που αποκομίζουν οι επιχειρήσεις από τις πρακτικές της ΕΚΕ. Για το σκοπό αυτό, χρησιμοποιείται ως εργαλείο για ευκολότερη κατανόηση, ανάλυση και σύγκριση το business model canvas³⁰, το οποίο αποτυπώνει τα βασικά χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης, καθώς και τα χαρακτηριστικά που τη διαφοροποιούν από τις υπόλοιπες μέσα σε έναν συνοπτικό πίνακα.

Αρχικά, αναλύεται η μελέτη περίπτωσης της TOMS Shoes. Πρόκειται για μια εταιρεία που έχει ως βασικό πυλώνα του επιχειρηματικού της μοντέλου τη δωρεά παπουτσιών σε παιδιά που έχουν ανάγκη στις αναπτυσσόμενες χώρες. Βασικό προϊόν της εταιρείας είναι τα παπούτσια, τα γυαλιά και οι τσάντες TOMS, και μέσω αυτών των πωλήσεων αποκτά τα έσοδά της και είναι σε θέση να βοηθήσει και να στηρίξει τα άτομα που το χρειάζονται. Μέσω αυτών των δράσεων, η TOMS έχει χτίσει μια δυνατή σχέση εμπιστοσύνης με τους πελάτες της και τα ενδιαφερόμενα μέρη της, καθώς επίσης και μεγάλη αναγνωρισιμότητα.

Στη συνέχεια, αναλύεται η μελέτη περίπτωσης της The Coca-Cola Company Great Britain. Η συγκεκριμένη εταιρεία έχει πλέον αναλάβει πολλές δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που αφορούν τόσο το περιβάλλον όσο και την κοινωνία, καθώς επίσης και τα ενδιαφερόμενα μέρη της. Η Coca-Cola έχει μια ευρεία εικόνα και ρόλο στο χώρο των υφιστάμενων επιχειρήσεων και μέσω των κοινωνικών πολιτικών της επιδιώκει να βελτιώσει ακόμα περισσότερο την εικόνα της αλλά και τη βιωσιμότητά της.

Έχοντας μελετήσει ήδη δυο υφιστάμενες επιχειρήσεις που έχουν εδραιωθεί στην αγορά εργασίας και έχουν εντάξει την ΕΚΕ στο επιχειρηματικό τους μοντέλο, στη συνέχεια αναλύονται οι μελέτες περίπτωσης τριών κοινωνικών start-up επιχειρήσεων (social start-ups).

³⁰ http://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas

Η πρώτη start-up που μελετάται λέγεται Bloomtrigger και αντικείμενο της είναι η προστασία των τροπικών δασών από την αποψίλωση. Συγκεκριμένα, πρόκειται για έναν ηλεκτρονικό έρανο και μια προσπάθεια ευαισθητοποίησης των επιχειρήσεων, μαθητών και ατόμων γενικότερα σχετικά με την συντήρηση των δασών.

Έπειτα, αναλύεται η μελέτη περίπτωσης της Scanadu. Η εταιρεία αυτή παρέχει δύο συσκευές ικανές να ελέγξουν την κατάσταση της υγείας του χρήστη και να τον ενημερώσουν κατάλληλα. Με αυτό τον τρόπο, ο ασθενής έχει τη δυνατότητα να μοιραστεί τα δεδομένα που σχετίζονται με την υγεία του με γιατρούς και να αποκτήσει σύντομη διάγνωση.

Τέλος, παρουσιάζεται το επιχειρηματικό μοντέλο της start-up Skin Analytics. Η συγκεκριμένη εταιρεία διατηρεί ένα φωτογραφικό ιστορικό με τις δερματολογικές αλλαγές των ανθρώπων. Με αυτό τον τρόπο, διευκολύνεται η διάγνωση του μελανώματος – ενός τύπου καρκίνου του δέρματος.

Οι λόγοι που οδήγησαν στην επιλογή των παραπάνω μελετών περίπτωσης ποικίλλουν. Συγκεκριμένα, η επιλογή της εταιρείας TOMS Shoes βασίζεται στο γεγονός ότι πρόκειται για μία σχετικά νεοσύστατη εταιρεία (9 χρόνων), η οποία ξεκίνησε την κερδοσκοπική της δράση έχοντας ως γνώμονα την έμπρακτη βοήθεια των παιδιών των αναπτυσσόμενων χωρών. Η δράση της εταιρείας είναι συνυφασμένη με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, καθώς αυτός είναι και ο λόγος έμπνευσής της από τον ιδρυτή της.

Η εταιρεία The Coca-Cola Company Great Britain επιλέχθηκε διότι πρόκειται για μια παγκοσμίου φήμης εταιρεία, η οποία έχει εκατομμύρια καταναλωτές σε όλο τον κόσμο και η φήμη της (brand name) είναι από τις πιο αναγνωρισμένες. Η εταιρεία αυτή, ωστόσο, δεν ιδρύθηκε με σκοπό την κοινωνική συνεισφορά. Παρόλα αυτά, συμπεριέλαβε πρακτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στο επιχειρηματικό της σχέδιο, καθώς ήταν επιτακτική ανάγκη για τη βιωσιμότητά της.

Στη συνέχεια, οι λόγοι που συνετέλεσαν στην επιλογή της start-up Bloomtrigger είναι το γεγονός ότι ο ιδρυτής της εμπνεύστηκε την ίδρυση της εταιρείας από την ανάγκη για προστασία των τροπικών δασών από την αποψίλωση. Άρα, η σύλληψη της ιδέας βασίζεται σε περιβαλλοντολογικά κριτήρια.

Η start-up Scanadu επιλέχθηκε διότι συνέβαλλε στην κατανόηση των ασθενών για την κατάσταση της υγείας τους και τους έδωσε τη δυνατότητα να προβαίνουν μόνοι τους σε συχνό έλεγχο αυτής. Ενώ, η Skin Analytics μελετάται καθότι συντελεί στην πρόληψη και έγκαιρη διάγνωση του μελανώματος. Και οι δύο αυτές start-ups έχουν αναπτύξει από την αρχή της δημιουργίας τους το αίσθημα της Κοινωνικής Ευθύνης και βασίζονται εξολοκλήρου σε αυτό.

5.2 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ TOMS SHOES

Η TOMS Shoes είναι μια κερδοσκοπική κοινωνική επιχείρηση που προσπαθεί να προωθήσει μια νέα λύση σε ένα κοινωνικό πρόβλημα που αφορά στην ένδεια. Συγκεκριμένα, για κάθε ζευγάρι παπουτσιών που πωλείται, η εταιρεία παρέχει δωρεάν ένα ζευγάρι παπουτσιών σε ένα παιδί των αναπτυσσόμενων χωρών. Η TOMS Shoes ξεκίνησε το 2006, όταν ο ιδρυτής της, Blake Mycoskie, ταξίδεψε στην Αργεντινή και έγινε μάρτυρας ενός κοινωνικού προβλήματος: μεγάλος αριθμός παιδιών δεν είχε παπούτσια³¹. Η κοινωνική αποστολή της επιχείρησης είναι «να δημιουργήσει ένα καλύτερο αύριο, αναλαμβάνοντας συμπονετική δράση σήμερα». Αυτό αντιπροσωπεύει τόσο τη φύση του ονόματος της εταιρείας (TOMorrow Shoes), όσο και το μοναδικό “One for One” μοντέλο της. Το 2011 η TOMS ανακοίνωσε και το δεύτερο προϊόν της, τα γυαλιά ηλίου και οράσεως, όπου για κάθε ζευγάρι που πουλάει αποκαθιστά την όραση ενός ανθρώπου που το έχει ανάγκη³².

Η TOMS αποφάσισε να αναπτύξει τη γραμμή παραγωγής της και το επιχειρηματικό της μοντέλο γύρω από τα παπούτσια για πολλούς σημαντικούς λόγους. Αρχικά, πολλά παιδιά σε χώρες που βρίσκονται κάτω από το όριο της φτώχειας ζουν σε περιοχές με επικίνδυνο έδαφος. Η έλλειψη δρόμων για πεζούς και άλλοι κίνδυνοι βλάπτουν και δημιουργούν πληγές στα παιδιά που περπατούν χωρίς παπούτσια. Ο δεύτερος λόγος αφορά σε θέματα υγείας. Τα παιδιά μπορεί να κολλήσουν πολλές ασθένειες που μεταφέρονται από το έδαφος όταν δεν φορούν παπούτσια. Για παράδειγμα, η Ελμινθίαση – μια παρασιτική μόλυνση του οργανισμού από έλμινθες (είδος σκώληκα) – είναι πολύ συνηθισμένη στη Νότια Αφρική. Η ασθένεια Rodocopiosis επίσης μεταδίδεται μέσω του χώματος και εμφανίζεται συχνά σε μέρη στη Νότια Αιθιοπία. Η πρόληψη πολλών παρόμοιων ασθενειών γίνεται απλά με τη χρήση παπουτσιών. Ο τρίτος λόγος αφορά στην εκπαίδευση. Σε πολλές χώρες του αναπτυσσόμενου κόσμου η παρακολούθηση στο σχολείο προϋποθέτει τη χρήση παπουτσιών. Η κατοχή ενός ζευγαριού παπουτσιών παρέχει στο παιδί την ευκαιρία να μορφωθεί. Σύμφωνα με την TOMS, αυτός ο συνδυασμός μόρφωσης και βελτίωσης της υγείας παρέχει στα παιδιά μια ευκαιρία για ένα καλύτερο αύριο.

5.2.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΚΕ ΤΗΣ TOMS SHOES

Μέχρι το 2010, η TOMS Shoes είχε διανέμει ένα εκατομμύριο παπούτσια σε 23 χώρες, με πιο συχνές δωρεές σε Αργεντινή, Περού, Νότια Αφρική και Αιθιοπία. Μέχρι το 2012, η TOMS Shoes πούλησε περίπου δυο εκατομμύρια ζευγάρια,

³¹ <http://www.newmoney.gr/diethni/item/231219-pos-i-toms-bgazei-ekatontades-ekatommiria-dolaria-me-to-na-xarizei-papoutsia>

³² <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=503941>

διπλασιάζοντας έτσι τόσο τις πωλήσεις όσο και τις δωρεές της. Αυτό το μοναδικό μοντέλο, εξασφάλισε στην εταιρεία μεγάλη φήμη και το 2009 απέκτησε το Βραβείο για Εταιρική Αριστεία (ACE: Award for Corporate Excellence) λόγω της δέσμευσής της για Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Η πρόβλεψη είναι ότι έως το τέλος του 2014 θα έχουν δοθεί άλλα 10.000.000 ζευγάρια παπούτσια σε ανθρώπους που έχουν ανάγκη. Επίσης, μέχρι το τέλος του 2015, το 1/3 των παπουτσιών που χαρίζει η TOMS θα παράγονται στις χώρες που δίνονται βοηθώντας στη δημιουργία θέσεων εργασίας και στηρίζοντας την τοπική οικονομία³³.

Το επιχειρηματικό μοντέλο της TOMS Shoes δεν υποστηρίζεται από κάποια μορφή παραδοσιακού marketing ή διαφήμισης³⁴. Αντιθέτως, η εταιρεία βασίζεται στα κοινωνικά δίκτυα και στην προώθηση που κάνουν οι πελάτες της. Η προώθηση μέσω των πελατών της είναι η πιο αποτελεσματική μορφή marketing διότι οι καταναλωτές θεωρούν ότι είναι πιο αξιόπιστη από τις διαφημίσεις. Πολλοί πελάτες της TOMS Shoes είναι ενθουσιασμένοι που οι αγορές τους γίνονται για καλό σκοπό και είναι πρόθυμοι να το συζητήσουν με άλλους. Για αυτό το λόγο η εταιρεία έχει κάνει σημαντικά βήματα για να προωθήσει την επικοινωνία και διαφήμιση μέσω των πελατών της. Συγκεκριμένα, κάθε ζευγάρι παπούτσια έχει μία μπλε-άσπρη σημαία και μία μικρή κάρτα που ζητάει από τους πελάτες να φωτογραφηθούν φορώντας τα καινούρια παπούτσια και κρατώντας τη σημαία. Έπειτα οι πελάτες ανεβάζουν τη φωτογραφία στην ιστοσελίδα της εταιρείας αλλά και σε άλλα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, όπως το Facebook και το Twitter. Οι φωτογραφίες των πελατών που φοράνε προϊόντα TOMS αυξάνουν τόσο την αναγνωρισιμότητα όσο και την αξιοπιστία της μάρκας. Η επιτυχία της TOMS και του ιδρυτή της αναγνωρίστηκε από όλο τον κόσμο. Ο Blake Mycoskie μπήκε στη λίστα “40 κάτω των 40” του περιοδικού “Fortune” ως ένας από τους κορυφαίους επιχειρηματίες παγκοσμίως³⁵.

Ως προς τη διανομή των παπουτσιών στις αναπτυσσόμενες χώρες, η εταιρεία συνεργάζεται κυρίως με μη-κερδοσκοπικές οργανώσεις, οι οποίες αποτελούν το κλειδί της επιτυχίας του επιχειρηματικού μοντέλου της TOMS. Είναι υπεύθυνες να αποφασίσουν πού ακριβώς θα δοθούν τα δωρεάν παπούτσια. Η TOMS παίζει μικρό ρόλο σε αυτή την απόφαση, αλλά ενθαρρύνει τους συνεργάτες της να επιλέξουν την κατάλληλη τοποθεσία για να γίνει η δωρεά παπουτσιών. Έπειτα, ο μη-κερδοσκοπικός συνεργάτης είναι υπεύθυνος για τη διαχείριση των δωρεάν παπουτσιών, τον καθορισμό των αναγκών (ποσότητα, μέγεθος, χρώμα), καθώς και τη φυσική διανομή τους.

³³ <http://www.newmoney.gr/diethni/item/231219-pos-i-toms-bgazei-ekatontades-ekatommiria-dolaria-me-to-na-xarizei-papoutsia>

³⁴ <http://www.toms.com/beyond-one-for-one>

³⁵ <http://www.newmoney.gr/diethni/item/231219-pos-i-toms-bgazei-ekatontades-ekatommiria-dolaria-me-to-na-xarizei-papoutsia>

Για να γίνει ένας οργανισμός διανομέας της TOMS πρέπει να κάνει αίτηση στην ιστοσελίδα της εταιρείας. Το ελάχιστο αλλά και πιο σημαντικό χαρακτηριστικό που πρέπει να έχει ένας οργανισμός για να γίνει συνεργάτης της είναι η ικανότητα να δεσμευτεί στο να παρέχει τις υπηρεσίες του επαναλαμβανόμενα και να διανέμει μεγάλη ποσότητα παπουτσιών.

Μια εναλλακτική μέθοδος διανομής είναι μέσω ταξιδιών που ονομάζονται “Shoe Drops” και πραγματοποιούνται από τους πελάτες που θέλουν να βοηθήσουν εθελοντικά στην αποστολή και το όραμα της εταιρείας³⁶. Η TOMS ίδρυσε μια μη-κερδοσκοπική θυγατρική με όνομα “Οι φίλοι της TOMS” (Friends of TOMS) που διοικεί το σχεδιασμό και την πραγματοποίηση των “Shoe Drops”. Αποστολή της είναι η αφοσίωση στην κινητοποίηση, επαφή και ενδυνάμωση των ατόμων που επιθυμούν να βοηθήσουν περισσότερο τις αναπτυσσόμενες κοινωνίες της οποίες ήδη έχει βοηθήσει η TOMS. Δεδομένου ότι οι συμμετέχοντες στα “Shoe Drops” είναι εθελοντές που πληρώνουν μόνοι τους τα έξοδα μεταφοράς και διανομής για να συμμετέχουν στη διανομή παπουτσιών στα άτομα που έχουν ανάγκη, γίνεται εμφανές ότι το μεγαλύτερο μέρος του κόστους διανομής καλύπτεται από τους εθελοντές.

Επίσης, στα πλαίσια του μοντέλου της “One for One”³⁷ ξεκίνησε μια σειρά από τσάντες, την TOMS bags με σκοπό να βοηθήσει νέες μητέρες στις αναπτυσσόμενες χώρες να γεννήσουν με ασφάλεια. Κάθε χρόνο, 40 εκατομμύρια γυναίκες γεννούν σε μη ασφαλείς συνθήκες. Η κύρια αιτία θανάτου είναι οι μολύνσεις. Παρέχοντας λοιπόν καθαρότερες συνθήκες τοκετού αλλά και την απαιτούμενη εκπαίδευση, μπορούν να σωθούν παραπάνω από ένα εκατομμύριο μητέρες και παιδιά κάθε χρόνο. Επιλέγοντας μια τσάντα από τη νέα συλλογή “One for One” της TOMS, ενισχύεται οικονομικά το δίκτυο των συνεργατών της Εταιρείας, το οποίο παρέχει υποστηρικτική εκπαίδευση σε τοπικούς βοηθούς τοκετού, καθώς και ένα kit εξοπλισμένο με τα απαραίτητα υλικά για μια ασφαλή γέννα: σαπούνι, γάντια, γάζες, σφικτήρα λώρου, ένα χειρουργικό νυστέρι και μια καθαρή επιφάνεια. Σύμμαχος της TOMS σε αυτή την προσπάθεια είναι ο μη κερδοσκοπικός οργανισμός Every Mother Counts³⁸, που ιδρύθηκε από την Christy Turlington Burns και υποστηρίζει προγράμματα μητρικής υγείας που υλοποιούνται στην Αμερική, την Ινδία, την Τανζανία, την Ουγκάντα, το Μαλάουι και την Αϊτή. Το Every Mother Counts προωθεί την ενημέρωση και εξασφαλίζει χορηγίες που στοχεύουν να αντιμετωπίσουν τρία βασικά εμπόδια: τις μετακινήσεις, την εκπαίδευση και τις προμήθειες. Η συλλογή είναι εμπνευσμένη από τις χειροποίητες τσάντες που έφερναν πίσω στο γραφείο οι

³⁶ <http://www.toms.com/improving-lives>

³⁷ <http://www.toms.com/women/womens-bags>

³⁸ <http://everymothercounts.org/>

άνθρωποι της TOMS όταν επέστρεφαν από τα φιλανθρωπικά ταξίδια τους στη Λατινική Αμερική, τη Νότια Ασία και την Αφρική.

5.2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΤΗΣ TOMS SHOES

Η επιτυχία του μοντέλου της TOMS δεν προέρχεται από τα πρωτότυπα σχέδια των παπουτσιών, την ποιότητα ή την άνεση. Προέρχεται κυρίως από την κάλυψη των μέσων επικοινωνίας και ενημέρωσης κατά τις ανθρωπιστικές δράσεις της εταιρείας, μέσω των βίντεο της, των blogs και του Facebook, με σκοπό τη δημιουργία μίας κοινότητας και όχι μια εταιρείας.

Το 2010, ο ιδρυτής της TOMS κέρδισε την υποστήριξη 300.000 ανθρώπων που συμμετείχαν στο κίνημα “Μια μέρα χωρίς παπούτσια”, το οποίο ενθάρρυνε τους συμμετέχοντες να μην φορέσουν παπούτσια για 24 ώρες και να μεταδώσουν το μήνυμα της TOMS.

Το υψηλό επίπεδο δέσμευσης των υποστηρικτών της TOMS που φαίνεται από τέτοιου είδους δράσεις είναι πολύ σημαντικό, δεδομένου ότι αυτά τα άτομα μετατρέπονται σε πελάτες. Με τον τρόπο αυτό αισθάνονται μέλος της οικογένειας TOMS παρά απλοί συμμετέχοντες σε μια επιχειρηματική εκστρατεία. Έκτοτε η καμπάνια αυτή συνεχίζεται κάθε χρόνο.

Στα πλαίσια της τελευταίας καμπάνιας της TOMS Shoes, η εταιρεία κάλεσε τους ανθρώπους να βγάλουν μια φωτογραφία χωρίς παπούτσια και να της ανεβάσουν στο Instagram γράφοντας #withoutshoes από 5 έως 21 Μαΐου 2015. Για κάθε φωτογραφία που ανέβηκε η TOMS δώρισε ένα ζευγάρι παπούτσια σε ένα παιδί που το έχει ανάγκη³⁹.

Η περιβαλλοντική διάσταση της TOMS φαίνεται μέσω του “Vegan Shoe”, το οποίο είναι ένα φιλικό προς το περιβάλλον παπούτσι που φτιάχνεται από 70 τοις εκατό ανακυκλωμένα πλαστικά μπουκάλια και 30 τοις εκατό κάνναβη⁴⁰.

Τέλος, το 2010 η TOMS Shoes άνοιξε δυο νέα εργοστάσια στην Αιθιοπία και την Αργεντινή. Με αυτόν τον τρόπο κατάφερε να μειώσει την απόσταση που απαιτούνταν για να μεταφέρει τα παπούτσια στα παιδιά που τα έχουν ανάγκη. Με το προηγούμενο εργοστάσιο της στην Κίνα, τα παπούτσια ταξίδευαν πολλά μίλια καταναλώνοντας ενέργεια και χρήματα. Τα δύο νέα εργοστάσια δεν μείωσαν μόνο τον περιβαλλοντικό αντίκτυπο αλλά αύξησαν και την οικονομική επίδραση στις

³⁹ <http://www.toms.com/one-day-without-shoes>

⁴⁰ <http://www.toms.com/men/featured-shops/vegan>

αναπτυσσόμενες περιοχές που τοποθετήθηκαν, καθώς παρείχαν σταθερή εργασία για τους τοπικούς κατοίκους⁴¹.

Ωστόσο, πολλοί αναρωτιούνται εάν το κοινωνικό marketing της TOMS σχετίζεται πραγματικά με το κοινωνικό όραμα ή απλά είναι ένας τρόπος να διαφοροποιηθεί η εταιρεία από την κορεσμένη αγορά ώστε να βελτιώσει τις πωλήσεις της. Οι κριτικοί της εταιρείας υποστηρίζουν πως οι κοινωνικά υπεύθυνες δράσεις της είναι ακόμη ένα εργαλείο για αύξηση πωλήσεων. Άλλωστε οι πελάτες της TOMS ικανοποιούνται απλά από το γεγονός ότι στηρίζει έναν κοινωνικό σκοπό, αλλά δεν ενδιαφέρονται τόσο για το πόσο αποτελεσματικά υποστηρίζεται αυτός ο σκοπός.

5.2.3 ΚΑΜΒΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΗΣ TOMS SHOES (BUSINESS MODEL CANVAS)

Προκειμένου να δημιουργηθεί μια εποπτική εικόνα του επιχειρηματικού μοντέλου και των στρατηγικών δραστηριοτήτων της εταιρείας TOMS Shoes γίνεται η σύνθεση του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου της (business model canvas). Η προσέγγιση αυτή θα εξυπηρετήσει την κατανόηση της αλληλεπίδρασης των συνιστωσών της συγκεκριμένης επιχειρηματικής προσπάθειας με δημιουργικό και λειτουργικό τρόπο.

Το business model canvas, που συνθέτουμε, περιλαμβάνει συνοπτικά τα βασικότερα στοιχεία που διαφοροποιούν την TOMS Shoes από τις ανταγωνίστριες εταιρείες της. Συγκριτικά με άλλες εταιρείες πώλησης παπουτσιών, γυαλιών και τσαντών, η εταιρεία TOMS Shoes καταφέρνει να συνδυάζει την αγορά των προϊόντων της με την προσφορά στο κοινωνικό σύνολο, μέσω του μοντέλου της “One for One” και με αυτό τον τρόπο πετυχαίνει τη μεγιστοποίηση των εσόδων της αλλά και τη μέγιστη αναγνώριση από τους πελάτες της. Με το μοντέλο αυτό, που αποτελεί σημείο κατατεθέν για την εταιρεία, δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες της να βοηθήσουν στην επίλυση ενός κοινωνικού προβλήματος μέσω της αγοράς ενός ζευγαριού παπουτσιών ή γυαλιών ή μιας τσάντας. Επιπλέον, η εταιρεία δίνει σημαντική προτεραιότητα στη διατήρηση σχέσεων εμπιστοσύνης και αφοσίωσης με τους πελάτες της μέσω των πρωτοβουλιών της για διαδραστικές καμπάνιες που προωθούν τη συμμετοχή του αγοραστικού της κοινού για καλό σκοπό.

Ακόμη ένα βασικό στοιχείο του επιχειρηματικού μοντέλου της εταιρείας που αποτυπώνεται στο business model canvas είναι το δίκτυο εθελοντών της “Shoe Drops”, που αναλαμβάνουν τη διανομή παπουτσιών και κοινωνικής βοήθειας στις αναπτυσσόμενες χώρες με προσωπικά τους έξοδα. Το δίκτυο αυτό είναι πολύ σημαντικό για την TOMS Shoes καθώς ελαχιστοποιεί τα κόστη που συνδέονται με το

⁴¹ <https://www.toms.com/stories/giving/reaching-milestones-in-local-manufacturing>

κοινωνικό έργο της και κατά συνέπεια έχει τη δυνατότητα να αυξάνει τα κέρδη της. Παράλληλα, οι εθελοντές ικανοποιούν την επιθυμία και ανάγκη τους να βοηθούν το κοινωνικό σύνολο, με αποτέλεσμα την προβολή των δράσεων τους μέσω των κοινωνικών δικτύων, με το ανέβασμα φωτογραφιών και βίντεο. Με τον τρόπο αυτό, αποτυπώνεται στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης το μέγεθος και το κοινωνικό όραμα της εταιρείας, ενισχύεται η φήμη της, αυξάνεται η βάση πελατών της, διαφημίζεται και αποκτάει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η σχηματική απεικόνιση αυτών των στοιχείων αποτυπώνεται στο business model canvas που ακολουθεί.

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Επιχειρηματικότητα

Βασικοί Συνεργάτες <ul style="list-style-type: none"> • Εργοστάσια Παπουτσιών • Θυγατρικές Εταιρείες • Ανθρωπιστικοί Οργανισμοί • Τοπικοί Οργανισμοί Ειδικοί για Φροντίδα Ματιών • “Every Mother Counts” • “Οι φίλοι της TOMS” 	Κρίσιμες Δραστηριότητες <ul style="list-style-type: none"> • Σχεδιασμός • Πωλήσεις και Διανομή • Marketing • Δωρεές Παπουτσιών • Δωρεές εργαλείων φροντίδας τοκετού • Αποκατάσταση όρασης ανθρώπων των αναπτυσσόμενων χωρών. 	Προσφορά Αξίας <ul style="list-style-type: none"> • Παπούτσια • Γυαλιά Ηλίου • Τσάντες • “Vegan Shoe” • Δωρεάν Παπούτσια, Προστασία Υγείας • Δωρεάν Γυαλιά Ηλίου, Προστασία Ματιών • Δωρεάν kit εργαλείων τοκετού 	Σχέσεις με τους Πελάτες <ul style="list-style-type: none"> • Σχέση Εμπιστοσύνης • Πιστοί στη Μάρκα • Πιστοί στο Όραμα της Δωρεάς • Σχέση εξάρτησης με τους κοινωνικούς πελάτες. 	Τμήματα Πελατών <ul style="list-style-type: none"> • “One for One” • Άνθρωποι που βρίσκονται σε ανάγκη/Κοινωνικοί πελάτες • Εθελοντές που μετατρέπονται σε εμπορικούς πελάτες • Πελάτες που ενδιαφέρονται για τον κοινωνικό χαρακτήρα της εταιρείας • Αγοραστές παπουτσιών
	Κρίσιμοι Πόροι <ul style="list-style-type: none"> • Αποστολή-Όραμα • Εμπιστοσύνη στη μάρκα • Σχέδιο • Κουλτούρα της Εταιρείας • Κοινότητα Υποστηρικτών • Δίκτυο εθελοντών • Πρώτες ύλες 		Κανάλια Διανομής <ul style="list-style-type: none"> • Ιστοσελίδα • Καταστήματα Λιανικής Πώλησης • Θυγατρικές εταιρείες • “Από στόμα σε στόμα” • Social Media • Θυγατρικές Εταιρείες • Shoe Drops/εθελοντές • Εκδηλώσεις • Μη κερδοσκοπικοί Οργανισμοί 	
Διάρθρωση Κόστους <ul style="list-style-type: none"> • Κόστη Πωλήσεων και Διανομής • Κατασκευαστικά Κόστη • Αγαθά που δωρίζονται • Υπηρεσίες Φροντίδας Υγείας 		Ροές Εσόδων <ul style="list-style-type: none"> • Έσοδα από Πωλήσεις παπουτσιών, γυαλιών και τσαντών. 		

Πίνακας 1 - Business Canvas TOMS Shoes

5.2.4 Η ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΗΣ TOMS SHOES ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η TOMS Shoes διαβεβαιώνει στην ιστοσελίδα της ότι τα εργοστάσιά της λειτουργούν με τις καλύτερες συνθήκες και παρέχει την ακόλουθη δέσμευση: *«Απαιτούμε τα εργοστάσια να λειτουργούν σε άριστες συνθήκες εργασίας, οι μισθοί να είναι δίκαιοι και να ακολουθούν τις τοπικές προδιαγραφές εργασίας. Ο κώδικας αυτός υπογράφεται από όλα τα εργοστάσια. Το προσωπικό παραγωγής μας επισκέπτεται συχνά τα εργοστάσια ώστε να επιβεβαιώσει ότι ακολουθούν αυτές τις προδιαγραφές. Επίσης γίνεται έλεγχος από τρίτους τουλάχιστον μια φορά το χρόνο στα εργοστάσια για να διαβεβαιώσουμε ότι υπακούν στους κανονισμούς εργασίας.»* (TOMS Shoes, 2015).

Ωστόσο, οι φιλανθρωπικές δραστηριότητες της TOMS Shoes μπορεί να έχουν βλαβερές συνέπειες για τις αναπτυσσόμενες κοινωνίες σε βάθος χρόνου. Συγκεκριμένα, όταν κάνουν δωρεές παπουτσιών τότε οι τοπικές επιχειρήσεις αδυνατούν να την ανταγωνιστούν, με αποτέλεσμα να κλείνουν και να αφήνουν άνεργους χιλιάδες εργάτες. Το μοντέλο της TOMS είναι βάσιμο όταν διανέμουν παπούτσια στα πολύ φτωχά άτομα που δεν θα μπορούσαν με κανέναν άλλον τρόπο να τα αγοράσουν. Ωστόσο, η TOMS έχει κατηγορηθεί ότι δεν διασφαλίζει αυτούς τους όρους σε συνεχή βάση.

Επίσης, η TOMS δεσμεύεται να κάνει δωρεές παπουτσιών κατ' επανάληψη στον ίδιο πληθυσμό εξηγώντας ότι *«δεν δίνουμε βοήθεια απλά μια φορά και φεύγουμε – συνεχίζουμε να δίνουμε»*. Επειδή τα παιδιά μεγαλώνουν χωρίς παπούτσια σε κάποιες χώρες, προσπαθούν να διατηρούν βιώσιμες συνεργασίες που επιτρέπουν να βοηθούν συνεχώς τα παιδιά. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται εξάρτηση, καθώς το μέγεθος των ποδιών των παιδιών μεγαλώνει γρήγορα όταν αναπτύσσονται με αποτέλεσμα να χρειάζονται καινούρια παπούτσια κάθε ένα ή δυο χρόνια. Το μοντέλο αυτό, λοιπόν, κάνει φανερή την ανάγκη διατήρησης επαφής με το κάθε παιδί που λαμβάνει ένα ζευγάρι παπούτσια, καθώς διατηρούνται και τα στοιχεία του, όπως φύλο, ηλικία, μέγεθος παπουτσιού και διεύθυνση.

5.3 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ COCA COLA COMPANY

Μια καλή επιχείρηση είναι επίσης και ένας καλός πολίτης. Εκτός από το να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες, μπορεί να αποτελεί καλή επιρροή στην υπόλοιπη κοινωνία, καθώς και στις τοπικές κοινωνίες όταν πρόκειται για πολυεθνική. Μια επιχείρηση με ανοιχτούς ορίζοντες αναγνωρίζει την ανάγκη και σημασία να είναι κοινωνικά υπεύθυνη, διότι μια βελτιωμένη δημόσια εικόνα είναι περισσότερο ελκυστική στους

επενδυτές, εργοδότες, πελάτες, καταναλωτές, προμηθευτές και στις εκάστοτε κυβερνήσεις.

Η παρακάτω μελέτη περίπτωσης επικεντρώνεται στον τρόπο που η The Coca-Cola Company (TCCC) προσεγγίζει την κοινωνική ευθύνη. Η εταιρεία είναι περήφανη για το γεγονός ότι εκτός από το παγκοσμίου φήμης όνομά της, δείχνει ένα ενεργό και υπεύθυνο ενδιαφέρον για τα άτομα και τις κοινωνίες σε τοπικό επίπεδο, οπουδήποτε εδρεύει.

Η εταιρεία πιστεύει ότι είναι καθήκον της να συνεισφέρει στις κοινωνίες στις οποίες έχει επιχειρήσεις, και οι λειτουργίες της στη Μεγάλη Βρετανία αποτελούν παράδειγμα αυτής της προσέγγισης. Στη Μεγάλη Βρετανία, η Coca-Cola είναι μέλος του “Business in the Community” για πολλά χρόνια, που συνεργάζεται με τους συνεταιίρους για να εντάξει μικρές ή μεγάλες επιχειρήσεις στις τοπικές κοινωνίες.



Εικόνα 10-Λογότυπο The Coca-Cola Company

Η Coca-Cola είναι επίσης μέλος του “The Per Cent Club”, ένας σύλλογος από μεγάλες εθνικές και πολυεθνικές εταιρείες, οι οποίες δεσμεύονται να συνεισφέρουν σημαντικά στις κοινωνίες μέσα στις οποίες λειτουργούν. Για να αποτελέσει κάποια εταιρεία μέλος του συλλόγου οφείλει να δίνει πάνω από το 0.5 των κερδών προ φόρων στην κοινωνία.

5.3.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΚΕ ΤΗΣ THE COCA-COLA COMPANY

Η Coca-Cola Company είναι μια επιχείρηση με βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καινοτόμα προσέγγιση, εκτεταμένο επιχειρηματικό μοντέλο και άριστο δίκτυο

διανομής. Τα στοιχεία που συνθέτουν το επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρείας και το καθιστούν επιτυχημένο είναι⁴²:

- Η μυστική συνταγή της Coca-Cola, που λέγεται ότι έχει καλύτερη γεύση από τους ανταγωνιστές της.
- Η ικανότητα της εταιρείας να αναπτύσσει νέα προϊόντα και να ανανεώνει τα παλαιότερα. Η Coca-Cola πλέον παρέχει πάνω από 400 μάρκες σε 100 αγορές παγκοσμίως.
- Το ανταγωνιστικό δίκτυο διανομής της έχει κάνει τα προϊόντα της εταιρείας προσβάσιμα σε δισεκατομμύρια άτομα παγκοσμίως. Η Coca-Cola πλέον μπορεί να προμηθεύσει ανθρώπους σε περιοχές όπου άλλες εταιρείες δεν θα μπορούσαν να μεταφέρουν τα προϊόντα τους.
- Οι τεχνικές παραγωγής της Coca-Cola είναι πολύ αναπτυγμένες, με αποτέλεσμα να έχει υψηλά περιθώρια κέρδους.

Η Coca-Cola είναι ένας εργοδότης που προσφέρει ίσες ευκαιρίες, δίκαιες και αποτελεσματικές πρακτικές σε σχέση με την ισορροπία στο εργασιακό περιβάλλον, την ασφάλεια και την υγεία, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού.

Τα προγράμματα υποστήριξης για εργαζομένους περιλαμβάνουν συντάξεις, συμβουλευτικές υπηρεσίες που καλύπτουν πένθος, διαζύγιο ή κατάχρηση αλκοόλ. Τα προνόμια μητρότητας περιλαμβάνουν μπόνους για επιστροφή στην εργασία. Επίσης, στις εγκαταστάσεις των επιχειρήσεων λειτουργεί εσωτερικό γυμναστήριο ώστε να διατηρούν οι υπάλληλοι καλή φυσική κατάσταση⁴³.

Επιπλέον, όλες οι εταιρείες έχουν ευθύνη απέναντι σε άτομα που ενδιαφέρονται για τις λειτουργίες της. Ο μεγάλος αριθμός των ενδιαφερόμενων μερών έχει συνήθως αντικρουόμενα συμφέροντα, τα οποία πρέπει να ισορροπηθούν. Βέβαια, σε διαφορετικές ομάδες ενδιαφερόμενων μερών δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στις προσδοκίες που έχουν από την κάθε εταιρεία.

Η Coca-Cola αναγνωρίζει το να “πράττεις το σωστό” με σεβασμό στο τοπικό και παγκόσμιο περιβάλλον, ενώ παράλληλα χτίζει και ενδυναμώνει το όνομά της. Η εταιρεία αναλαμβάνει προοδευτικές ενέργειες που επικεντρώνονται στο να ελαχιστοποιήσουν την αρνητική επίδραση στο περιβάλλον και στο να βελτιώσουν τρεις σημαντικούς τομείς: την ποσότητα και επάρκεια του νερού, την επάρκεια ενέργειας και την ελαχιστοποίηση των στερεών αποβλήτων. Επίσης, υποστηρίζει

⁴² <https://sopinion8ed.wordpress.com/2012/11/23/the-coca-cola-business-model-and-their-competitive-advantage/>

⁴³ <http://businesscasestudies.co.uk/coca-cola-great-britain/the-importance-of-social-responsibility/csr-in-the-workplace.html#axzz3ZYzHsjCX>

τοπικές πρωτοβουλίες που έχουν θετικό αντίκτυπο στο περιβάλλον. Όλα τα παραπάνω προωθούν τελικά ένα βιώσιμο μέλλον.

Σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα είναι σημαντικό να μπορούμε να μετρήσουμε την επιτυχία των στρατηγικών και των λειτουργικών δραστηριοτήτων. Η μέτρηση της απόδοσης είναι ο καλύτερος τρόπος να επιβεβαιωθεί πόσο αποτελεσματικές είναι οι στρατηγικές και οι πρωτοβουλίες, κάνοντας παράλληλα τις απαραίτητες προσαρμογές. Οι οργανισμοί χρειάζονται να μετρούν και να αναφέρουν την απόδοσή τους σε σχέση με τους στόχους που περιλαμβάνονται στο επιχειρηματικό τους σχέδιο. Η επιχείρηση αξιολογεί κυρίως εκείνους τους τομείς της για τους οποίους έχει πλήρη έλεγχο. Ιδανικά, τα αποτελέσματα των μετρήσεων πρέπει να αποτελούν ορόσημο ώστε οποιοσδήποτε να έχει τη δυνατότητα να συγκρίνει την επίδοσή της με άλλες εταιρείες.

Η Coca-Cola χρησιμοποιεί λεπτομερή σύνολα δεικτών απόδοσης για πολλές περιοχές δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένης της αποστολής της να προωθεί την κοινωνική ευθύνη. Οι δείκτες απόδοσης για την τοπική κοινωνία περιλαμβάνουν την εκτίμηση των επιπτώσεων των κοινοτικών προγραμμάτων. Περιλαμβάνουν, επίσης, δείκτες εκπαιδευτικών επιτευγμάτων, καθώς και περιβαλλοντικής ανάπτυξης και συντήρησης⁴⁴.

5.3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΤΗΣ COCA-COLA

Οι πετυχημένες επιχειρηματικές στρατηγικές καθιερώνουν ένα σύνολο ρεαλιστικών στόχων για όλες για όλους τους τομείς των εταιρικών δραστηριοτήτων. Η Coca-Cola έχει αναπτύξει κάποιες πρωτοβουλίες με σκοπό να έχει το μέγιστο αντίκτυπο τόσο στο περιβάλλον όσο και στην κοινωνία, η οποίες παρουσιάζονται παρακάτω.

➤ eKOsysteM⁴⁵

Το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης της TCCC είναι γνωστό ως eKOsysteM. Η εταιρεία διευθύνει τις δραστηριότητες της με τρόπο που να προστατεύει, διατηρεί και βελτιώνει το περιβάλλον. Το eKOsysteM της TCCC μετατρέπει αυτή την αρχή σε δράση καθιερώνοντας ένα πλαίσιο επιτυχημένης διοίκησης της περιβαλλοντικής απόδοσης της εταιρείας σε παγκόσμιο επίπεδο.

⁴⁴ <http://businesscasestudies.co.uk/coca-cola-great-britain/the-importance-of-social-responsibility/impact-performance-indicators.html#axzz3ZYzHsjCX>

⁴⁵ <http://businesscasestudies.co.uk/coca-cola-great-britain/the-importance-of-social-responsibility/ekosystem.html#axzz3ZYzHsjCX>

Ο στόχος της Coca-Cola είναι: «Συνεργαζόμαστε με δημόσιους, ιδιωτικούς και κυβερνητικούς οργανισμούς ψάχνοντας λύσεις στις περιβαλλοντικές προκλήσεις. Κατευθύνουμε τις δυνατότητές μας, τις ενέργειες και τους πόρους μας σε εκείνες τις δραστηριότητες στις οποίες μπορούμε να συμβάλλουμε θετικά και αποτελεσματικά»⁴⁶.

Πλέον, η Coca-Cola έχει δεσμευτεί στις ακόλουθες Βρετανικές πρωτοβουλίες για το περιβάλλον. Για περισσότερα από 30 χρόνια η εταιρεία έχει στηρίξει το “Tidy Britain Group”⁴⁷, το οποίο βοηθά τις τοπικές αρχές στις προσπάθειές τους να διατηρούν καθαρό το περιβάλλον, παραδείγματος χάριν με ανακύκλωση ή αφαίρεση σκουπιδιών, γκράφιτι και εγκαταλελειμμένων αυτοκινήτων.

Επιπλέον, η Coca-Cola Great Britain είναι ιδρυτικό μέλος του “Environment 21 Club of Going Green”, της μεγαλύτερης Βρετανικής καμπάνιας για αύξηση του δημόσιου ενδιαφέροντος για περιβαλλοντικά θέματα.

Η Coca-Cola, εκτός των άλλων, υποστηρίζει έναν αριθμό πόρων για τα σχολεία, που αφορούν περιβαλλοντικά ζητήματα και περιλαμβάνουν:

- Our World, Our Responsibility (Ο Κόσμος μας, η Ευθύνη μας) – μια εμπειρισταωμένη περιβαλλοντική καθοδήγηση των σχολείων υπό των έλεγχο του Συμβουλίου για την Περιβαλλοντική Εκπαίδευση.
- Wise Up To Waste: The Dustbin Pack – εξηγεί τις διαστάσεις της ανακύκλωσης σε μαθητές γυμνασίου και δημοτικού.
- Finding Out... About Packaging (Μαθαίνοντας για τη Συσκευασία) – καλύπτει την ιστορία, χρήση και αποκομιδή των συσκευασιών.
- Finding Out... About Managing Waste (Μαθαίνοντας για τη Διαχείριση Αποβλήτων) – καλύπτει όλες τις πτυχές της διαχείρισης αποβλήτων για τους μαθητές σχολείων.

➤ EKOCENTER⁴⁸

Παρά το γεγονός ότι το νερό είναι ο πιο άφθονος πόρος στον πλανήτη, υπάρχουν περίπου 1.1 δισεκατομμύρια άνθρωποι παγκοσμίως που δεν έχουν πρόσβαση σε καθαρό νερό, σύμφωνα με τον Οργανισμό Παγκόσμιας Υγείας (World Health Organisation)⁴⁹. Συνεπώς, η The Coca-Cola Company εισήγαγε το EKOCENTER ώστε να βοηθήσει στην παροχή πόσιμου νερό και άλλων βασικών αναγκών σε κοινωνίες ανά

⁴⁶ <http://businesscasestudies.co.uk/coca-cola-great-britain/the-importance-of-social-responsibility/ekosystem.html#axzz3ZYzHsjCX>

⁴⁷ <http://www.tidybritain.org.uk/>

⁴⁸ <http://www.coca-cola.co.uk/packages/sustainability/ekocenter-providing-water-and-much-more/>

⁴⁹ http://www.who.int/water_sanitation_health/publications/2013/jmp_fast_facts/en/

τον κόσμο. Πρόκειται για ένα καινοτόμο κίосκι σχεδιασμένο για να βελτιώσει την ποιότητα ζωής των ατόμων που το έχουν ανάγκη.

Το EKOCENTER διοικείται από μια τοπική γυναίκα επιχειρηματία, η οποία παρέχει πόσιμο νερό, ηλιακή ενέργεια και πρόσβαση στο ίντερνετ. Κάθε EKOCENTER έχει ένα μοναδικό σύστημα⁵⁰ καθαρισμού του νερού και με αυτόν τον τρόπο προσφέρει καθαρό πόσιμο νερό στους τοπικούς κατοίκους. Τα ηλιακά ελάσματα στην οροφή του βοηθούν στην παροχή άλλων ζωτικών υπηρεσιών, όπως ηλεκτρισμός, wifi, σημεία φόρτισης τηλεφώνων και συντήρηση και αποθήκευση εμβολίων. Τα κίосκια μπορούν να γίνουν, επίσης, κέντρο κοινωνικής δραστηριότητας, καθώς και χώρος φιλοξενίας κοινωνικών και εκπαιδευτικών εκδηλώσεων.

Μέχρι το 2015, εκτιμάται ότι θα έχουν τοποθετηθεί 1500-2000 EKOCENTERS σε Αφρική, Ασία, Λατινική Αμερική και Βόρεια Αμερική, τα οποία θα παρέχουν περίπου 500 εκατομμύρια λίτρα καθαρού πόσιμου νερού.



Εικόνα 11 - Λογότυπο EKOCENTER

Το EKOCENTER, επίσης, υποστηρίζει το πρόγραμμα "5by20" ώστε να εξουσιοδοτήσει πέντε εκατομμύρια γυναίκες επιχειρηματίες παγκοσμίως έως το 2020. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα θα δημιουργήσει 300 νέες θέσεις εργασίας, κυρίως για γυναίκες επιχειρηματίες που θα διοικούν τα κίосκια. Επιπλέον, εκτιμάται ότι θα ξεκινήσουν 150 προγράμματα ανακύκλωσης και διαχείρισης αποβλήτων.

⁵⁰ <http://www.coca-cola.co.uk/stories/sustainability/environment/cutting-edge-Slingshot-technology-purifies-water-for-communities-in-need/>

➤ Το Αξιόλογο Πρόγραμμα για τη Νεολαία (The Valued Youth Programme)

Το Valued Youth Programme της Coca-Cola⁵¹ λειτουργεί στις ΗΠΑ για 15 χρόνια και η εταιρεία στηρίζει το Βρετανικό τμήμα από το 1998. Οι μαθητές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι οποίοι υπάρχει πιθανότητα να εγκαταλείψουν το σχολείο, τοποθετούνται ως διδάσκοντες στους μαθητές πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, δίνοντας τους τη δυνατότητα να συνεισφέρουν στην εκπαίδευση των μικρότερων. Η εμπειρία έχει δείξει ότι αυτή η πρωτοβουλία αυξάνει το αίσθημα αυτοεκτίμησης και τα ακαδημαϊκά επιτεύγματα των μαθητών-διδασκόντων. Οι διδάσκοντες δουλεύουν μαζί με δασκάλους της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης μέσω ενός ειδικά διαμορφωμένου εκπαιδευτικού πακέτου, το οποίο καλύπτει με τον καλύτερο τρόπο τις ανάγκες των συμμετεχόντων⁵².

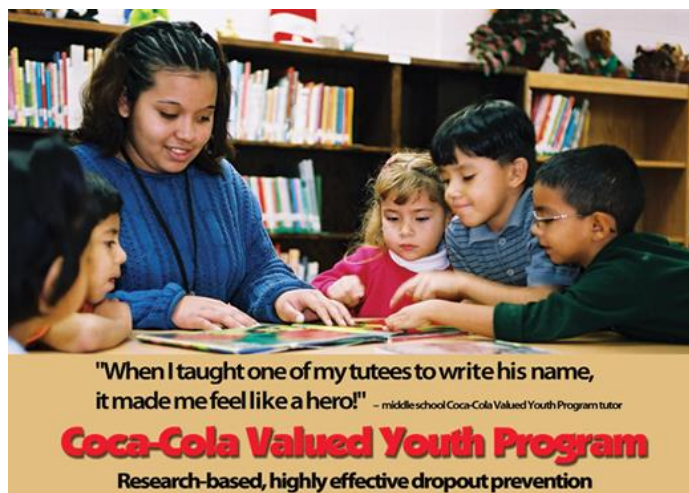
Το πρόγραμμα αυτό έχει μια φιλοσοφία 7 σταδίων⁵³:

- Όλοι οι μαθητές μπορούν να μάθουν.
- Το σχολείο εκτιμάει όλους τους μαθητές.
- Όλοι οι μαθητές μπορούν να συμβάλλουν ενεργά στη δική τους εκπαίδευση, αλλά και στην εκπαίδευση των άλλων.
- Όλοι οι μαθητές, γονείς και δάσκαλοι έχουν δικαίωμα να συμμετέχουν στη δημιουργία και διατήρηση άριστων σχολείων.
- Η ευρυθμία των σχολείων συμβάλλει στην ατομική και συλλογική οικονομική ανάπτυξη, σταθερότητα και ανέλιξη.
- Η δέσμευση για εκπαιδευτική επιτυχία πραγματοποιείται περιλαμβάνοντας μαθητές, γονείς και δασκάλους στη στοχοθεσία, στη λήψη αποφάσεων, στην παρακολούθηση της προόδου και στην εκτίμηση των αποτελεσμάτων.
- Οι μαθητές, οι γονείς και οι δάσκαλοι πρέπει να έχουν διεξοδική, συνεχή υποστήριξη με τρόπους που επιτρέπουν στους μαθητές να μάθουν, στους καθηγητές να διδάξουν και στους γονείς να ασχολούνται με τις διαδικασίες.

⁵¹ http://www.idra.org/IDRA_Newsletter/October_2006_School_Holding_Power/Coca-Cola_Valued_Youth_Program_-_Strengthening_Student_Connections_with_School/

⁵² <http://businesscasesstudies.co.uk/coca-cola-great-britain/the-importance-of-social-responsibility/the-valued-youth-programme.html#axzz3ZYzHsjCX>

⁵³ http://www.idra.org/IDRA_Newsletter/October_2006_School_Holding_Power/Coca-Cola_Valued_Youth_Program_-_Strengthening_Student_Connections_with_School/



Εικόνα 12 - Coca-Cola Valued Youth Program

Η εμπειρία δείχνει ότι οι συμμετέχοντες στο πρόγραμμα είναι έμπνευση για τα παιδιά που εκπαιδεύουν, θετική επιρροή ανάμεσα στους συνομηλίκους τους, κινητοποιημένοι μαθητές για τους δασκάλους τους, πηγή περηφάνειας για τους γονείς τους και χορηγοί στις κοινωνίες τους.

Επίσης, η Coca-Cola Great Britain έχει προσφέρει στήριξη στους Παραολυμπιακούς αγώνες στο Ηνωμένο Βασίλειο – μια δράση που έχει σκοπό να βελτιώσει τον κόσμο μέσω αγωνισμάτων για ανθρώπους με ειδικές ανάγκες⁵⁴.

5.3.3 ΚΑΜΒΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΗΣ COCA-COLA (BUSINESS MODEL CANVAS)

Μέσα από το Business Model Canvas της Coca-Cola, που συνθέσαμε, παρουσιάζεται μια δισδιάστατη απεικόνιση των συστατικών στοιχείων του επιχειρηματικού της σχεδίου, οργανωμένα σε τέσσερις βασικές ενότητες: Την επιχειρηματική πρόταση (value proposition), τον πελάτη (customer), την υποδομή (infrastructure) και την κερδοφορία (profit equation). Με τη βοήθεια αυτού του εργαλείου διευκολύνεται η κατανόηση της στρατηγικής ανάπτυξης της εταιρείας.

Πιο συγκεκριμένα, το business model canvas που παρουσιάζεται παρακάτω συνοψίζει τα σημαντικά στοιχεία που διαφοροποιούν την The Coca-Cola Company από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις αναψυκτικών τόσο σε εμπορικό επίπεδο όσο και σε κοινωνικό επίπεδο. Όσον αφορά στην εμπορική διάσταση της επιχείρησης, η μυστική συνταγή, το αναπτυσσόμενο δίκτυο διανομής και η πίστη στη μάρκα είναι οι βασικότεροι παράγοντες που καθιστούν την Coca-Cola πρωτοπόρο εταιρεία και

⁵⁴ <http://www.coca-cola.co.uk/packages/sustainability/a-special-bond-with-special-olympics/>

ανταγωνιστική στην παγκόσμια αγορά. Εκτός όμως από τα στοιχεία που σχετίζονται με το προϊόν της, η Coca-Cola καταφέρει μέσω των κοινωνικών της δράσεων να δημιουργήσει προστιθέμενη αξία. Έτσι, φροντίζει για τη διατήρηση προηγμένων συνθηκών εργασίας και ισότητα ευκαιριών, αναλαμβάνει μέσω δράσεων τη διασφάλιση της ποιότητας του νερού και την παροχή πόσιμου νερού στις τοπικές κοινωνίες που αναπτύσσει εμπορική δραστηριότητα, προωθεί την επάρκεια ενέργειας και υπερασπίζεται με τις δραστηριότητές της την ελαχιστοποίηση στερεών αποβλήτων.

Η σχηματική απεικόνιση αυτών των στοιχείων αποτυπώνεται στο business model canvas που ακολουθεί.

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Επιχειρηματικότητα

Βασικοί Συνεργάτες <ul style="list-style-type: none"> Sabco (Εμφιαλωτής) Ιδιοκτήτες Χειροκίνητων Κέντρων Διανομής 	Κρίσιμες Δραστηριότητες <ul style="list-style-type: none"> Εμφιάλωση Πωλήσεις και Διανομή Marketing Παραγωγή και προμήθεια Εκπαίδευση προσωπικού Προγράμματα υποστήριξης εργαζομένων (συντάξεις, μητρότητα, συμβουλευτικές υπηρεσίες) eKOsystem/ EKOCENTER/ The Valued Youth Program 	Προσφορά Αξίας <ul style="list-style-type: none"> Coca-Cola Coca-Cola Zero Coca-Cola Light Ισότητα ευκαιριών στο εργασιακό περιβάλλον Βελτίωση της ποσότητας νερού Βελτίωση επάρκειας ενέργειας Ελαχιστοποίηση στερεών αποβλήτων 	Σχέσεις με τους Πελάτες <ul style="list-style-type: none"> Διαφήμιση Επιδείξεις/Παρουσιάσεις Πιστοί στη Μάρκα Resident Account Developer (RAD) 	Τμήματα Πελατών <ul style="list-style-type: none"> Μεγάλα Καταστήματα Λιανικής Μικρά Καταστήματα/ Εστιατόρια
	Κρίσιμοι Πόροι <ul style="list-style-type: none"> Μυστική συνταγή Συνεχής βελτίωση των προϊόντων Εργοστάσιο Εμφιάλωσης και Κέντρο Διανομής/Διανομή σε μέρη με δύσκολη πρόσβαση Μπουκάλια και τελάρα/καφάσια Εγκαταστάσεις/Εξοπλισμός Αναπτυγμένες τεχνικές παραγωγής 		Κανάλια Διανομής <ul style="list-style-type: none"> Διανομή Μεγάλης Κλίμακας Χειροκίνητα Κέντρα Διανομής Διαφήμιση Μέσα Ενημέρωσης Μη κερδοσκοπικοί Οργανισμοί 	
Διάρθρωση Κόστους <ul style="list-style-type: none"> Κόστη Πωλήσεων και Διανομής Κατασκευαστικά Κόστη Κόστη για Marketing 		Ροές Εσόδων <ul style="list-style-type: none"> Έσοδα από λιανικές πωλήσεις Μαζικές Πωλήσεις 		

Πίνακας 2 - Business Canvas The Coca-Cola Company

5.3.4 Η ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΗΣ COCA-COLA

Η δέσμευση της Coca-Cola είναι απλή, σταθερή και διαχρονική: Η Coca-Cola Company υπάρχει για να ωφελεί και να αναζωογονεί όσους είναι σε επαφή με την επιχείρηση. Μέρος αυτής της δέσμευσης είναι να λειτουργεί συνεχώς ως πρότυπο επιχείρησης-πολίτη, διαμορφώνοντας επιχειρηματικές αποφάσεις με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας της ζωής στις τοπικές κοινωνίες που εδρεύουν οι επιχειρήσεις της⁵⁵.

Η εταιρεία, τέλος, δεσμεύεται να επιβλέπει την απόδοσή της σε ό,τι αφορά την εταιρική κοινωνική ευθύνη, επιβεβαιώνοντας ότι είναι – και θα συνεχίσει να είναι – καλός πολίτης έχοντας ένα παγκοσμίου φήμης όνομα.

5.4 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ START-UP “BLOOMTRIGGER”

Η αποψίλωση των δασών είναι ο λόγος για το ένα πέμπτο της παγκόσμιας εκπομπής άνθρακα, στον οποίο οφείλονται οι κλιματικές αλλαγές (The World Bank Institute, 2011). Το Bloomtrigger Project επιτρέπει στους ανθρώπους να αναλαμβάνουν την ευθύνη του τροπικού δάσους και να προσπαθούν να το προστατέψουν από την συνεχή αποψίλωση που συμβαίνει καθημερινά. Με το να εντάσσει τα σχολεία και την τοπική κοινωνία σε αυτή την πρωτοβουλία, η start-up Bloomtrigger παρουσιάζει μία λύση για το εν λόγω πρόβλημα, η οποία έχει ως βάση της την καινοτομία και την εκπαίδευση.

Η εταιρεία Bloomtrigger έχει αναπτύξει ένα νέο καινοτόμο μοντέλο ηλεκτρονικού εράνου για να ενθαρρύνει τα άτομα να βοηθήσουν στην προστασία των τροπικών δασών με έναν απλό, δημιουργικό και οικονομικό τρόπο. Με το “Bloomtrigger Project” έρχονται σε επαφή άτομα, επιχειρήσεις και μαθητές δημοτικών σχολείων καθώς τους δίνεται η δυνατότητα να στηρίζουν τις τοπικές δασικές εκτάσεις προωθώντας τη βιώσιμη ανάπτυξη και την περιβαλλοντική συνειδητοποίηση. Επίσης, με τον τρόπο αυτό, τα παιδιά βιώνουν στην πράξη ένα παράδειγμα για τον τρόπο χρήσης της τελευταίας ψηφιακής τεχνολογίας με στόχο τη συνεργασία με την κοινωνία τους ώστε να χειριστούν τις μεγάλες προκλήσεις που θα αντιμετωπίσουν κατά την ενηλικίωση, όπως οι συνέπειες της κλιματικής αλλαγής κατά τις επόμενες δεκαετίες⁵⁶.

⁵⁵ <http://businesscasestudies.co.uk/coca-cola-great-britain/the-importance-of-social-responsibility/csr-in-the-workplace.html#axzz3ZYzHsjCX>

⁵⁶ <https://urbantimes.co/2011/05/wildlife-conservation-banding-songbird/>

5.4.1 ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΔΡΥΣΗ ΤΗΣ “BLOOMTRIGGER”

Η ιδέα της εταιρείας ξεκίνησε από τον ιδρυτή της James WJ Sutton, ο οποίος μετά την αποφοίτησή του ως αρχιτέκτονας ήθελε να συμμετάσχει σε μια εκστρατεία για τα τροπικά δάση στο Εκουαδόρ⁵⁷. Για να αντέξει οικονομικά τα έξοδα του ταξιδιού ξεκίνησε να δουλεύει σε μία Βρετανική εταιρεία, αναπτύσσοντας μια στρατηγική για ένα προϊόν με οικολογικό γάλα αγελάδας. Αυτό τον ώθησε να σκεφτεί την ιδέα πίσω από το Bloomtrigger. Ωστόσο στη συνέχεια λόγω προβλημάτων υγείας έπρεπε να διακόψει κάθε επαγγελματική και άλλη δραστηριότητα για ένα μεγάλο διάστημα. Μετά την ανάρρωσή του αποφάσισε να ταξιδέψει σε όλο τον κόσμο και να αποκτήσει τις κατάλληλες επαφές για να αναπτύξει την ιδέα του για την Bloomtrigger, όπως το να δουλέψει για το Rainforest Rescue (Διάσωση των τροπικών δασών) (Rainforest Rescue, 2014) στην Αυστραλία.

Όταν επέστρεψε από τα ταξίδια του αποφάσισε να αφοσιωθεί ολοκληρωτικά στην Bloomtrigger, η οποία χρειάστηκε πολύ περισσότερο χρόνο από τον υπολογιζόμενο.

Στην Bloomtrigger αναπτύσσεται μία πλατφόρμα για ηλεκτρονικό έρανο και οικολογική εκπαίδευση ώστε να προληφθεί η παγκόσμια αποψίλωση των δασών. Με τα χρήματα που συγκεντρώνονται, η εταιρεία υποστηρίζει δασικές εκτάσεις στις αναπτυσσόμενες χώρες προωθώντας τη βιώσιμη ανάπτυξη. Ουσιαστικά περιορίζεται η αποψίλωση και αμβλύνονται οι κλιματικές αλλαγές, ενώ ταυτόχρονα δημιουργείται περιβαλλοντική συνείδηση στον αναπτυσσόμενο κόσμο και περιορίζεται η απομάκρυνση των παιδιών των αστικών πόλεων από θέματα που αφορούν το περιβάλλον⁵⁸.

5.4.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ “BLOOMTRIGGER”

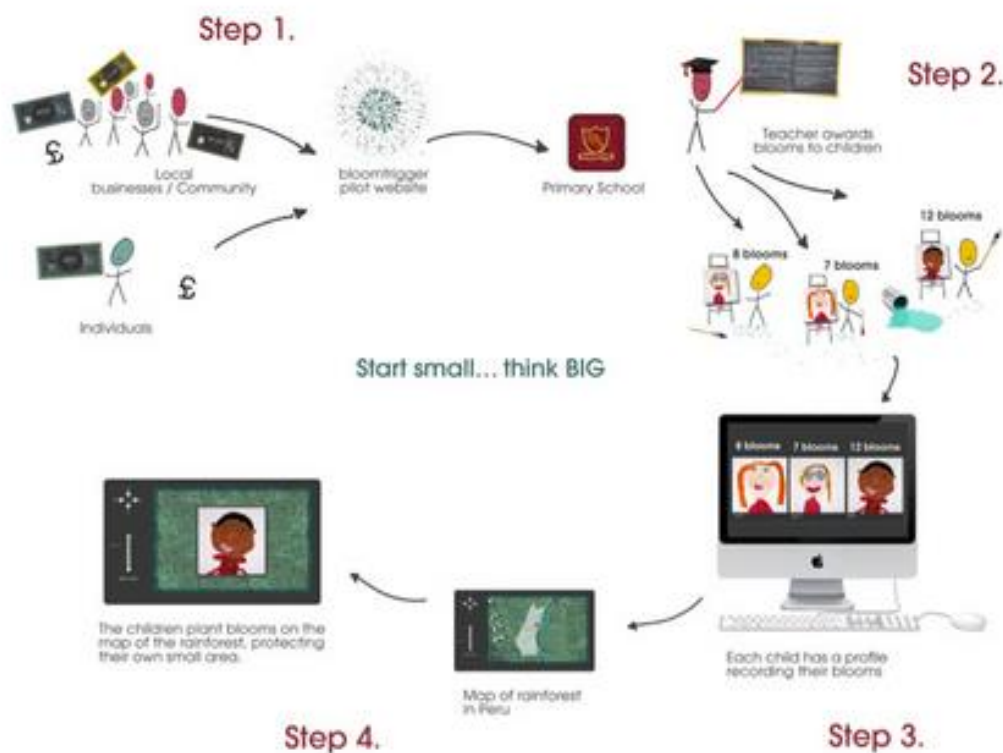
Η start-up Bloomtrigger επιτρέπει στα άτομα, τις επιχειρήσεις και τους μαθητές δημοτικών σχολείων να προστατέψουν το δικό τους μέρος του δάσους. Η εταιρεία πουλάει ένα εικονικό νόμισμα που ονομάζεται “άνθος” (bloom), όπου ένα “άνθος” κοστίζει 50 πέννες και βοηθάει στην προστασία 50m² ενός τροπικού δάσους. Κάθε φορά που ένα “άνθος” τοποθετείται στο χάρτη του δάσους, εμφανίζεται η εικόνα ενός ατόμου που υποδηλώνει ότι η περιοχή είναι υπό την προστασία του. Έπειτα, τα χρήματα επενδύονται σε ένα πρόγραμμα συντήρησης⁵⁹ που επιλέγεται για να βοηθήσει τη δασοκομία της κοινότητας.

⁵⁷ <https://urbantimes.co/2011/11/startup-lab-ep-5-bloomtrigger/1/>

⁵⁸ <https://businesspartnershiphub.org/social-enterprise/projects/view/29/>

⁵⁹ <https://urbantimes.co/2011/05/wildlife-conservation-banding-songbird/>

Πρόκειται για έναν ιδανικό τρόπο ώστε τα άτομα και οι επιχειρήσεις να στηρίξουν τους μαθητές στις τοπικές τους κοινωνίες, δεδομένου ότι είναι η μικρότερη γενιά που θα επηρεαστεί από την αποψίλωση και την κλιματική αλλαγή, οπότε είναι πολύ σημαντικό να κινητοποιηθούν από μικρή ηλικία. Το παρακάτω διάγραμμα ροής δείχνει τα 4 βήματα του επιχειρηματικού σχεδίου που εξηγούνται παρακάτω⁶⁰.



Εικόνα 13 - Διάγραμμα Ροής του Bloomtrigger Project

Βήμα 1: Οι τοπικές επιχειρήσεις και τα μέλη της κοινότητας επισκέπτονται την ιστοσελίδα της εταιρείας bloomtrigger.com και αγοράζουν "άνθη" (blooms) για να τα δωρίσουν στα τοπικά σχολεία.

Βήμα 2: Οι δάσκαλοι εντάσσουν στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα το θέμα των τροπικών δασών, διδάσκουν τους μαθητές για τις αιτίες της αποψίλωσης και τις λύσεις, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να προστατέψουν τα δάση συμμετέχοντας στο "Bloomtrigger Project".

Βήμα 3: Οι δάσκαλοι δίνουν στα παιδιά τα "άνθη" (blooms) ως επιβράβευση για τις επιδόσεις τους στο σχολείο, όπως για καλή συμπεριφορά, συνέπεια στα μαθήματά τους, σβήσιμο των φώτων της τάξης.

⁶⁰ <https://urbantimes.co/2011/05/wildlife-conservation-banding-songbird/>

Βήμα 4: Έπειτα τα παιδιά μπορούν να τοποθετήσουν τα "άνθη" τους στο χάρτη του δάσους του Περού, για το οποίο γίνεται προσπάθεια προστασίας. Όσα περισσότερα "άνθη" τοποθετούν από τα παιδιά, τόσο μεγαλώνει το κομμάτι του δάσους που προστατεύουν.

Οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν στο πρόγραμμα επιδιώκουν κυρίως να επενδύουν στην εκπαίδευση των παιδιών στις τοπικές τους κοινωνίες, παρά στην προστασία των δασών στην άλλη πλευρά του κόσμου. Έτσι η ανάπτυξη της εταιρείας "Bloomtrigger" βασίζεται κυρίως στις συστάσεις, καθώς ήδη συμμετέχουν 5 εκατομμύρια δημοτικά σχολεία του Ηνωμένου Βασιλείου, και δεδομένου ότι η συμμετοχή στο πρόγραμμα δεν κοστίζει, πολλοί άνθρωποι το προτείνουν σε γονείς και δασκάλους⁶¹.

Επίσης, τα μέσα ενημέρωσης συμβάλλουν σημαντικά στην ανάπτυξη της στρατηγικής της εταιρείας. Οι άνθρωποι που βοηθούν στην προστασία των τροπικών δασών μέσω του Bloomtrigger project επιθυμούν να μοιράζονται την εμπειρία τους με τους φίλους ή τους πελάτες τους. Με την πληθώρα των ψηφιακών εργαλείων που είναι διαθέσιμα, τα άτομα δείχνουν μέσω βίντεο το αποτέλεσμα που έχει η επένδυσή τους στην κοινωνία, καθώς και τις δασικές εκτάσεις που επιδιώκουν να προστατέψουν. Στη συνέχεια, η εταιρεία θα μπορεί να δίνει τη δυνατότητα σε άτομα να δίνουν "άνθη" (blooms) σε φίλους, εργαζομένους, πελάτες. Με τον τρόπο αυτό, μπορούν όλοι να συμμετέχουν σε αυτή την προσπάθεια και η εταιρεία αναπτύσσει το πρόγραμμά της ακόμη περισσότερο, ενώ οι επιχειρήσεις επικοινωνούν καλύτερα με τα ενδιαφερόμενα μέρη τους⁶².

Ως οργανισμός, η Bloomtrigger επικεντρώνεται στην αύξηση επιχορηγήσεων καθώς και γνώσης. Αναπτύσσει στενή συνεργασία με τους συνέταιρους οργανισμούς, οι οποίοι έχουν την απαιτούμενη εμπειρία να εφαρμόσουν μία στρατηγική συντήρησης μαζί με τις τοπικές δασοκομικές κοινότητες. Η πρώτη πρωτοβουλία της εταιρείας εδρεύει στο Περού σε συνεργασία με τον CREES Foundation (Crees Foundation, 2015), έναν μη-κερδοσκοπικό οργανισμό που δραστηριοποιείται στην περιοχή από το 2003. Η στρατηγική συντήρησης που εφαρμόζεται υποστηρίζεται από το Ινστιτούτο Περιβαλλοντικής αλλαγής (ECI: Environmental Change Institute) (Environmental Change Institute, 2015) του Πανεπιστημίου της Οξφόρδης. Πλέον, έχει διαπιστωθεί ότι οι ντόπιοι είναι οι ικανότεροι "φύλακες" των δασών, επομένως η ενθάρρυνση τους να προστατεύουν τα δάση είναι το κλειδί για την διατήρησή τους σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

Η Bloomtrigger εμπνέεται από τρεις απλές θεμελιώδεις αξίες: ειλικρίνεια, διαφάνεια και ποιότητα στη βάση της πρωτοβουλίας. Αυτές οι αξίες είναι πολύ σημαντικές

⁶¹ <https://urbantimes.co/2011/05/wildlife-conservation-banding-songbird/>

⁶² <https://urbantimes.co/2011/05/wildlife-conservation-banding-songbird/>

δεδομένου ότι η εταιρεία θα αποτελέσει έμπνευση για άλλους να οδηγήσουν το όραμά της. Για το λόγο αυτό, μέλη του bloomtrigger project γίνονται άνθρωποι που ενστερνίζονται τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές αξίες του.

Η προστασία των δασών της Bloomtrigger έχει τόσο οικολογικό όσο και κοινωνικό χαρακτήρα. Σε σύγκριση με άλλες εθελοντικές δράσεις για τα δάση, η Bloomtrigger προσφέρει μεγαλύτερη εμπειρία διότι συνεργάζεται με υπάρχουσες οργανώσεις και δεν τις ανταγωνίζεται.

Αποστολή της Bloomtrigger είναι να βοηθήσει στην προστασία 1 εκατομμυρίου εκταρίων του δάσους με τη μεγαλύτερη βιοποικιλότητα στον πλανήτη. Αυτό θα γίνει πραγματικότητα με την κινητοποίηση τουλάχιστον έξι δασοκομικών προγραμμάτων του κόσμου, εφαρμόζοντας στρατηγικές συντήρησης. Ο τρέχων στόχος της εταιρείας είναι να εδραιωθεί στη Βραζιλία, ώστε να προστατέψει τα 185.000 εκτάρια στον Αμαζόνιο της Βραζιλίας. Η Bloomtrigger θα εφαρμόζει ένα επιχειρηματικό σχέδιο για να βοηθήσει στις κοινωνίες να αντιμετωπίσουν της πυρκαγιές και την παράνομη αποψίλωση. Στη συνέχεια, θα επεκτείνουν τις υποστηρικτικές τους δράσεις στον Αμαζόνιο του Περού⁶³.

Μια ακόμη λύση αποτελεί η συμμετοχή τόσο των παιδιών που ζουν στις πόλεις και αισθάνονται αποξενωμένοι από το περιβάλλον όσο και οι μεγαλύτεροι σε ηλικία γεωπόνοι πόνοι που δεν αισθάνονται ότι έχουν λόγο στο σύγχρονο κόσμο. Το ζήτημα της αποψίλωσης είναι τόσο σύνθετο που απαιτεί συνδυασμό λύσεων και το Bloomtrigger αποτελεί μόνο μία από αυτές. Παρόλα αυτά, η Bloomtrigger είναι μία σημαντική start-up εταιρεία που ενθαρρύνει τους ανθρώπους να προστατεύουν το περιβάλλον με απλούς και δημιουργικούς τρόπους.

5.4.3. ΚΑΜΒΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΗΣ “BLOOMTRIGGER” (BUSINESS MODEL CANVAS)

Το στοιχείο που κάνει το επιχειρηματικό μοντέλο της Bloomtrigger ανταγωνιστικό και, κατ' επέκταση, όλη την start-up είναι η προσφορά αξίας της. Η εταιρεία έχει εντοπίσει ένα οικολογικό πρόβλημα, αυτό της αποψίλωσης των δασών, και επιδιώκει την επίλυσή του μέσω μίας καινοτόμου προσέγγισης. Η προσέγγιση αυτή βασίζεται στην ταυτόχρονη εκπαίδευση των παιδιών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης των τοπικών κοινωνιών στις οποίες δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις που καλούνται να επενδύσουν στην Bloomtrigger. Αναλυτικότερα, η Bloomtrigger προβάλλει την ανάγκη προστασίας των δασών, την οποία την συνυφαίνει με τη διαμόρφωση οικολογικής

⁶³ <https://businesspartnershiphub.org/social-enterprise/projects/view/29/>

συνείδησης των μικρών παιδιών. Με αυτήν την προσέγγιση, αυξάνονται οι δωρεές και επενδύσεις των επιχειρήσεων, καθώς η συμβολή τους αποκτά διπλό νόημα: αφενός συμμετέχουν στην προστασία των δασών από την αποψίλωση, αφετέρου δίνουν τη δυνατότητα στα παιδιά των τοπικών κοινωνιών να αναπτύξουν οικολογικές αρχές και αξίες. Συνεπώς, ωφελείται τόσο η Bloomtrigger από τις επενδύσεις, όσο και η εκάστοτε επιχείρηση λόγω της κοινωνικής της βοήθειας. Γίνεται, επομένως, κατανοητή η σημασία του συγκεκριμένου επιχειρηματικού μοντέλου που οδηγεί σε μια win-win κατάσταση.

Εκτός, όμως, από τις επιχειρήσεις, επενδυτές της Bloomtrigger μπορούν να γίνουν και μεμονωμένα άτομα σε όλο τον κόσμο, τα οποία επιθυμούν να συντελέσουν στην πραγματοποίηση του οράματος της εταιρείας.

Επιπλέον, σημαντικό ρόλο στην λειτουργία της εταιρείας διαδραματίζουν οι συνεργασίες που πραγματοποιεί με μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και άλλες οργανώσεις που αναλαμβάνουν την προστασία των δασών, αφού ουσιαστικά η Bloomtrigger αναλαμβάνει την ανεύρεση χρηματοδότησης.

Η σχηματική απεικόνιση αυτών των στοιχείων αποτυπώνεται στο business model canvas που ακολουθεί.

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Επιχειρηματικότητα

Βασικοί Συνεργάτες <ul style="list-style-type: none"> • Επιχειρήσεις Τοπικών Κοινωνιών • Συνεργασίες με Οργανισμούς Συντήρησης Δασών • Μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί 	Κρίσιμες Δραστηριότητες <ul style="list-style-type: none"> • Πωλήσεις "Blooms" • Marketing 	Προσφορά Αξίας <ul style="list-style-type: none"> • Πλατφόρμα Ηλεκτρονικού Εράνου • Ανάπτυξη οικολογικής συνείδησης των παιδιών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης • Προστασία δασών από αποψίλωση 	Σχέσεις με τους Πελάτες <ul style="list-style-type: none"> • Συστάσεις • Φωτογραφίες/Βίντεο 	Τμήματα Πελατών <ul style="list-style-type: none"> • Επιχειρήσεις • Άτομα • Μαθητές Δημοτικού Σχολείου
	Κρίσιμοι Πόροι <ul style="list-style-type: none"> • Τεχνολογία/Τεχνογνωσία • Ιδέα για τη δημιουργία της πλατφόρμας 		Κανάλια Διανομής <ul style="list-style-type: none"> • www.bloomtrigger.com • Μέσα Ενημέρωσης • Κοινωνικά Δίκτυα • Μη κερδοσκοπικοί Οργανισμοί 	
Διάρθρωση Κόστους <ul style="list-style-type: none"> • Κόστος Κατασκευής και Συντήρησης Πλατφόρμας • Κατασκευαστικά Κόστη • Marketing 		Ροές Εσόδων <ul style="list-style-type: none"> • Έσοδα από Πωλήσεις "Blooms" • Επιχορηγήσεις/Δωρεές 		

Πίνακας 3 - Business Canvas Bloomtrigger

5.5 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ START-UP “SCANADU”

Η start-up “Scanadu” είναι μία εταιρεία που αναπτύσσει μια σουίτα προϊόντων ιατρικής περίθαλψης για τους καταναλωτές. Με την αίγλη της επιστήμης και τη δύναμη της τεχνολογίας δίνει τη δυνατότητα στους χρήστες της να ελέγχουν την υγεία τους οπουδήποτε και οποτεδήποτε. Κάθε προϊόν σχεδιάζεται με τρόπο που επιτρέπει την απλή ασύρματη σύνδεση του με το κινητό τηλέφωνο του καταναλωτή και του παρέχει αναλύσεις και στατιστικά στοιχεία που συντελούν στο να διάγει έναν πιο υγιεινό βίο.

5.5.1 ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΔΡΥΣΗ ΤΗΣ “SCANADU”

Η Scanadu είναι μια εταιρεία που έχει τη βάση της στη Silicon Valley, η οποία κατασκευάζει συσκευές ιατρικής τεχνολογίας για τους πελάτες της. (Fowler, 2015). Η εταιρεία ιδρύθηκε από τους Walter De Brouwer⁶⁴, Sam De Brouwer και Misha Chellam τον Ιανουάριο του 2011, στη Silicon Valley. Στα μέσα του 2011, η εταιρεία Scanadu ιδρύει ένα εργαστήριο στο ερευνητικό κέντρο της NASA (NASA Ames Research Center)⁶⁵ στο Mountain View στην Καλιφόρνια, ώστε να βοηθήσει στην ανάπτυξη της εταιρείας (Wauter, 2011).

Η ανάγκη για τη δημιουργία του Scanadu Scout προέκυψε εξαιτίας του πεντάχρονου γιου του διευθύνοντα συμβούλου Walter De Brouwer⁶⁶ το 2003, ο οποίος έπεσε από ύψους 40 ποδιών και κατέληξε σε κόμμα για 11 εβδομάδες (Hardy, 2013). Ο De Brouwer διαπίστωσε ότι τα στοιχεία της υγείας του γιου του δεν κατοχυρώνονταν για συλλογική ανάλυση. «Για κάποιον από το χώρο της τεχνολογίας, αυτό έμοιαζε σαν κάτι από την εποχή των δεινοσαύρων.», είπε στους New York Times⁶⁷ (Hardy, 2013).

Το πρώτο προϊόν της Scanadu, το Scanadu Scout, εμφανίστηκε 29 Νοεμβρίου 2012 (Comstock, 2013). Πρόκειται για μια φορητή ηλεκτρονική συσκευή για καταναλωτική χρήση, σχεδιασμένη να μετράει διαφορετικές ψυχολογικές παραμέτρους, συμπεριλαμβανομένων της θερμοκρασίας, του επιπέδου θερμότητας, του οξυγόνου του αίματος, του ρυθμού αναπνοής και της διαστολής και συστολής της πίεσης του αίματος (Gorman, 2014) (Vogelbaum, 2014). Η τιμή που προβλέπεται για τη συσκευή είναι περίπου \$199 (Price, 2013). Ο στόχος της Scanadu ήταν να κάνει το Scanadu

⁶⁴ http://en.wikipedia.org/wiki/Walter_De_Brouwer

⁶⁵ http://en.wikipedia.org/wiki/Ames_Research_Center

⁶⁶ http://en.wikipedia.org/wiki/Walter_De_Brouwer

⁶⁷ http://en.wikipedia.org/wiki/The_New_York_Times

Scout διαθέσιμο μέχρι το Μάρτιο του 2014 για όσους το είχαν παραγγείλει μέσω του Indiegogo⁶⁸ και έπειτα για τους υπόλοιπους καταναλωτές μέχρι το 2015 (Brooke, 2013). Η εταιρεία αναζητούσε έγκριση από το U.S. Food and Drug Administration (FDA)⁶⁹ για τη συσκευή πριν την τοποθετήσει στην αγορά ώστε να διαβεβαιώσει την αξιοπιστία της (Higginbotham, 2013). Τελικά, η συσκευή ξεκινάει την αποστολή της το Φεβρουάριο 2015⁷⁰.

5.5.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ "SCANADU"

Στις 29 Νοεμβρίου 2012, η εταιρεία αποκάλυψε μια σουίτα νέων εργαλείων για να επιφέρει επανάσταση στην ιατροφαρμακευτική περίθαλψη των καταναλωτών. Το Scanadu Scout είναι μία ελαφριά συσκευή που τοποθετείται στους κροτάφους του ασθενή και φημολογείται ότι δίνει αποτελέσματα ζωτικής σημασίας σε λιγότερο από 10 δευτερόλεπτα. Το Scanadu Scout σχεδιάστηκε για να παρέχει πρόσβαση σε πολύτιμα δεδομένα του σώματος καθημερινά, καθώς αναλύει και παρακολουθεί τα δεδομένα της υγείας του ασθενή με πολύ απλό τρόπο. Με αυτόν τον τρόπο, ο ασθενής έχει τη δυνατότητα να τα μοιραστεί με γιατρούς και να αποκτήσει σύντομη διάγνωση. Επίσης, διαθέτει υπερφασματική κάμερα, με στόχο να παρατηρηθεί εάν υπάρχει σύνδεση του χρώματος με συγκεκριμένες ασθένειες. Για παράδειγμα, κάποιοι τύποι καρκίνου μπορεί να συνδέονται με συγκεκριμένη απόχρωση⁷¹.



Εικόνα 14 - Scanadu Scout

Το ScanaFlo είναι μία συσκευή για τεστ ανάλυσης ούρων για συνθήκες όπως προεκλαμψία, διαβήτης κύησης, νεφρική ανεπάρκεια και λοιμώξεις του ουροποιητικού συστήματος. Το ScanaFlo χρησιμοποιείται όταν ένας ασθενής παρουσιάζει συμπτώματα κρυολογήματος και μετράει τα επίπεδα γλυκόζης, πρωτεΐνης, λευκοκυττάρων, κρεατίνης, κετόνης και pH στα ούρα. Αυτές οι

⁶⁸ <http://en.wikipedia.org/wiki/Indiegogo>

⁶⁹ http://en.wikipedia.org/wiki/Food_and_Drug_Administration

⁷⁰ <https://www.scanadu.com/blog/shipping-has-begun/>

⁷¹ <http://internetmedicine.com/scanadu/>

πληροφορίες είναι σημαντικές κυρίως για εγκύους, διαβητικούς και ανθρώπους που ακολουθούν φαρμακευτική αγωγή. Η συγκεκριμένη εφαρμογή δίνει πληροφορίες για τη διαδικασία του ελέγχου, εμφανίζει αυτόματα τα αποτελέσματα, τα αποθηκεύει και τα εξηγεί. Το τεστ σάλιου ελέγχει για Στρεπτόκοκκο, Γρίπη και RSV (Comstock, 2013). Το σύνολο των προϊόντων, που εμπνεύστηκαν από τη συνεργασία με την IDEO⁷², σχεδιάστηκαν από το βραβευμένο Yves Behar⁷³ (Mott, 2012).

Το μακροπρόθεσμο όραμα του προϊόντος της Scanadu είναι να συνδυάσει μια σειρά ηλεκτρικών και βιοχημικών αισθητήρων με έξυπνους αλγορίθμους ώστε να δημιουργήσουν ένα tricorder⁷⁴, δηλαδή ένα πολυμηχάνημα χειρός που χρησιμοποιείται για ανάλυση δεδομένων, εγγραφή δεδομένων και σάρωση αισθητήρων (Babbage, 2012). Ένας ακόμη στόχος της Scanadu είναι να αναπτύξει έναν πυρήνα χρηστών που θα επιθυμούν να μοιράζονται τα ιατρικά τους στοιχεία, όπως παλμοί καρδιάς και επίπεδα άγχους, κατά τη διάρκεια των χρόνων (Hardy, 2013). Η ιδέα πίσω από αυτό είναι να προωθηθεί η εξατομικευμένη ιατρική δημιουργώντας μία βάση δεδομένων με συλλογικές πληροφορίες σχετικά με τα ιατρικά στοιχεία των ατόμων, όπως η θερμοκρασία, η αναπνοή, η πρόσληψη οξυγόνου πριν την έναρξη κάποιας νόσου (Hardy, 2013).

Κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού 2013, η Scanadu έφτασε στα \$1.66 εκατομμύρια από 8800 χρηματοδότες σε περισσότερες από 100 χώρες μέσω του Indiegogo (Hardy, 2013) (Scanadu Scout, the first Medical Tricorder, 2014). Από αυτούς τους επενδυτές, πάνω από το 20 τοις εκατό ήταν Αμερικανοί γιατροί και νοσοκόμοι (Hardy, 2013). Από τότε η Scanadu έχει λάβει ακόμα \$10.5 εκατομμύρια χρηματοδοτούμενα από τη Relay Ventures⁷⁵, τη VegasTechFund του Tony Hsieh⁷⁶, την Ame Cloud Ventures του Jerry Yang⁷⁷, το Broe Group⁷⁸, τους Mindful Investors⁷⁹ και το Redmile Group⁸⁰ (Snider, 2013).

Μέχρι το Νοέμβριο του 2013, η Scanadu έφτασε στα \$14.7 εκατομμύρια (Higginbotham, 2013). Η χρηματοδότηση προοριζόταν για να στηρίξει τους στόχους της εταιρείας να συμμετάσχει σε κλινικές δοκιμές ώστε να πάρει την έγκριση του FDA και να εισάγει το Scanadu Scout στην αγορά (Higginbotham, 2013). Επιπλέον, το Νοέμβριο 2013, η Scanadu ανακοίνωσε ότι διαμόρφωσε μια Ιατρική Συμβουλευτική Επιτροπή με την οποία θα μπορούσε να καθοδηγήσει τις πρώτες κλινικές δοκιμές στο

⁷² <http://en.wikipedia.org/wiki/IDEO>

⁷³ http://en.wikipedia.org/wiki/Yves_Behar

⁷⁴ <http://en.wikipedia.org/wiki/Tricorder>

⁷⁵ <http://relayventures.com/>

⁷⁶ http://en.wikipedia.org/wiki/Tony_Hsieh

⁷⁷ [http://en.wikipedia.org/wiki/Jerry_Yang_\(entrepreneur\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Jerry_Yang_(entrepreneur))

⁷⁸ <http://broe.com/>

⁷⁹ <http://mindfullinvestors.com/>

⁸⁰ <http://redmilegroup.com/>

Scripps Translational Science Institute⁸¹. Η μελέτη του ινστιτούτου θα ελέγξει την αξιοπιστία του Scanadu Scout (Hardy, 2013).

Τον Απρίλιο 2015, η Scanadu ανακοίνωσε ότι έφτασε στα \$35 εκατομμύρια από νέες χρηματοδοτήσεις και στα \$49.7 εκατομμύρια συνολικά (2015) (Higginbotham, 2015).

5.5.3 ΚΑΜΒΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΗΣ "SCANADU" (BUSINESS MODEL CANVAS)

Η start-up Scanadu έχει αναπτύξει ένα πολύ πετυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο που συνδυάζει την εμπορική της δραστηριότητα και βιωσιμότητα με την κοινωνική διάστασή της. Η αξία που προσφέρει η εταιρεία την καθιστά καινοτόμα και δημιουργική. Πρόκειται για τα προϊόντα της, τα οποία είναι συσκευές χειρός που επιτρέπουν στους χρήστες τους να ελέγχουν την κατάσταση της υγείας τους. Το πλεονέκτημα τους είναι η χρηστικότητα, η απλότητα, η αξιοπιστία τους.

Βασικό στοιχείο της Scanadu είναι το γεγονός ότι έχει τη δυνατότητα να συνεργαστεί με γιατρούς και νοσοκομεία και να συντελέσει τόσο στην εξέλιξη και βελτίωση των συνθηκών υγείας και των διαγνωστικών μεθόδων όσο και στην απλοποίηση τους.

Τα έσοδα της εταιρείας προέρχονται κυρίως από τις πωλήσεις των προϊόντων, αλλά και από τους διαγωνισμούς επιχειρηματικότητας στους οποίους έχει συμμετάσχει. Έτσι, καταφέρνει να καλύψει τα έξοδά της και να αναπτυχθεί περισσότερο.

Τέλος, τα κοινωνικά δίκτυα και τα μέσα ενημέρωσης, καθώς και τα βραβεία επιχειρηματικότητας συντελούν στην αναγνωρισιμότητα της εταιρείας και στη διαφήμιση των προϊόντων της με αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεών της και την αύξηση των κερδών της.

Η σχηματική απεικόνιση αυτών των στοιχείων αποτυπώνεται στο business model canvas που ακολουθεί.

⁸¹ <http://www.stsiweb.org/>

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Επιχειρηματικότητα

Βασικοί Συνεργάτες <ul style="list-style-type: none"> NASA Ames Research Center Indiegogo 	Κρίσιμες Δραστηριότητες <ul style="list-style-type: none"> Πωλήσεις του Scanadu Scout Πωλήσεις του ScanaFlo Marketing 	Προσφορά Αξίας <ul style="list-style-type: none"> Scanadu Scout ScanaFlo Έλεγχος Υγείας οπουδήποτε και οποτεδήποτε 	Σχέσεις με τους Πελάτες <ul style="list-style-type: none"> Αξιοπιστία Εμπιστοσύνη Πρόληψη 	Τμήματα Πελατών <ul style="list-style-type: none"> Άτομα που ακολουθούν φαρμακευτική αγωγή Διαβητικοί/ Έγκυες Εγκυμονούσες Άτομα που θέλουν να ελέγχουν τακτικά την κατάσταση της υγείας τους
	Κρίσιμοι Πόροι <ul style="list-style-type: none"> Tricorder Τεχνολογία/Τεχνογνωσία Ιδέα 		Κανάλια Διανομής <ul style="list-style-type: none"> Μέσα Ενημέρωσης Κοινωνικά Δίκτυα Χρηματοδότες 	
Διάρθρωση Κόστους <ul style="list-style-type: none"> Κόστος Κατασκευής των συσκευών Κόστος πρώτων υλών Κόστος ιδέας και ανάπτυξης της εφαρμογής Marketing 		Ροές Εσόδων <ul style="list-style-type: none"> Έσοδα από Πωλήσεις του Scanadu Scout Έσοδα από Πωλήσεις του ScanaFlo Επιχορηγήσεις 		

Πίνακας 4 - Business Canvas Scanadu

5.6 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ START-UP “SKIN ANALYTICS”

Με το πέρασμα των χρόνων το δέρμα γερνάει και οι διακριτικές αλλαγές που συμβαίνουν σε αυτό είναι δύσκολο να εντοπιστούν, όπως οι σπίλοι και άλλα δερματικά στίγματα (Hicks, 2013).

Πάνω από δυο εκατομμύρια Αμερικανοί διαγιγνώσκονται με καρκίνο του δέρματος ετησίως και περίπου 50,000 με μελάνωμα. Αυτός ο τύπος καρκίνου του δέρματος αναπτύσσεται από ασυνήθιστους σπίλους και, κυρίως στην Αυστραλία, δύο στους τρεις ανθρώπους νοσούν στη ζωή τους. (University of Cambridge, 2015). Δεδομένου ότι η επιβίωση από αυτόν τον τύπο καρκίνου είναι η έγκαιρη διάγνωσή του, οι ιδρυτές του “Skin Analytics”, Julian Hall και Neil Daly, δημιούργησαν μια μοναδική υπηρεσία που έχει τη δυνατότητα να διατηρεί ιστορικό των δερματικών αλλαγών, καταγράφοντας εικόνες των μελανωμάτων του ατόμου, έτσι ώστε να επιταχύνουν την αξιόπιστη διάγνωση δείχνοντάς τες στον γιατρό τους. Όσο πιο σύντομα εντοπιστεί ένα μελάνωμα, τόσο πιο εύκολα μπορεί να αφαιρεθεί με τοπική αναισθησία. Εάν το μελάνωμα εντοπιστεί νωρίς, υπάρχει πιθανότητα 95% να υπάρξει διάρκεια ζωής 10 χρόνων, διαφορετικά η πιθανότητα πέφτει στο 10%-15% (Hicks, 2013).



Εικόνα 15 - Λογότυπο Skin Analytics

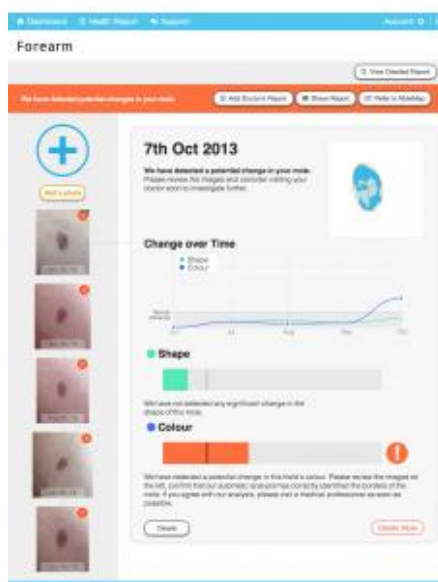
5.6.1 ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΔΡΥΣΗ ΤΗΣ “SKIN ANALYTICS”

Ο Julian Hall, απόφοιτος του Πανεπιστημίου του Cambridge και ο συνétaιρός του Neil Daly, που έκανε MBA στο London Business School, ήθελαν να γίνουν επιχειρηματίες και ξεκίνησαν να σκέφτονται επιχειρηματικές ιδέες πριν την αποφοίτησή τους. Καθώς ο Neil κατάγεται από την Αυστραλία, όπου ο καρκίνος του δέρματος είναι πολύ συχνός, κατέληξαν στο να δημιουργήσουν την κατάλληλη τεχνολογία για τον έγκαιρο εντοπισμό του μελανώματος⁸².

⁸² <http://www.ideaspace.cam.ac.uk/news/Skin%20Analytics%20Case%20Study>

Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν πολλές εφαρμογές στην αγορά που υποστηρίζουν ότι διαγιγνώσκουν το μελάνωμα, όλες έχουν αποδειχθεί αναξιόπιστες. Ωστόσο, αυτό που δεν υπήρχε ως τότε ήταν μια υπηρεσία βασισμένη στο κινητό που να διατηρεί ιστορικό με τις αλλαγές χρώματος, σχήματος και υφής των σπύλων, το οποίο αποτελεί το βασικό πυλώνα της έγκαιρης διάγνωσης. Σε αυτό, συνεπώς, βασίστηκε η εφαρμογή “Skin Analytics”. Πρόκειται, δηλαδή, για μια εφαρμογή παρακολούθησης των δερματικών στιγμάτων, που τρέχει τις εικόνες που τραβάει ο χρήστης με το κινητό του μέσω ενός λογισμικού και παρέχει έναν ορατό πίνακα με τις δερματικές του αλλαγές στη διάρκεια του χρόνου.

«Κακοήθες μελάνωμα είναι ένας ασυνήθιστος αλλά σοβαρός καρκίνος του δέρματος, και υπάρχουν στοιχεία που δείχνουν ότι η έγκαιρη ανίχνευσή του μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένα αποτελέσματα μετά τη θεραπεία», δήλωσε η Dr. Fiona Walter, Λέκτορας στο τμήμα Δημόσιας Υγείας και Βασικής Φροντίδας του Πανεπιστημίου του Cambridge και μέλος του συμβουλίου του Skin Analytics. *«Οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν καλοήθη στίγματα, όπως σπύλους, οι οποίοι εμφανίζονται κυρίως με την ηλικία. Είναι πρόκληση η ανίχνευση αλλαγών σε αυτά, καθώς μπορεί να θεωρηθούν ύποπτα και να χρήζουν ιατρικής διάγνωσης»,* προσθέτει. *«Είναι πολύ πιθανό ότι η παρακολούθηση σκουρόχρωμων δερματικών στιγμάτων μπορεί να βοηθήσει τους ανθρώπους να έχουν συναίσθηση των αλλαγών στους σπύλους τους και να ενθαρρύνει την έγκαιρη επίσκεψη στο γιατρό τους. Η υπηρεσία που παρέχει το Skin Analytics θα βοηθήσει τους ανθρώπους να παρακολουθούν τους σπύλους τους με αυτόν τον τρόπο»⁸³.*



Εικόνα 16 - Εφαρμογή Skin Analytics

⁸³ <http://www.forbes.com/sites/jenniferhicks/2013/10/19/skin-analytics-keeps-an-eye-on-your-skin/>

5.6.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ “SKIN ANALYTICS”

Η εφαρμογή “Skin Analytics” δεν είναι μια ακόμη εφαρμογή κινητού. Είναι μια συνδρομητική ηλεκτρονική υπηρεσία που χρησιμοποιεί το κινητό ως εργαλείο για τις φωτογραφίες του δέρματος. Επίσης, δεν πρόκειται για διάγνωση, αλλά απλή παρακολούθηση των δερματικών αλλαγών.

Σύμφωνα με τον Neil Daly, ο κύριος στόχος της εφαρμογής ήταν να εξοπλίσει τους ανθρώπους με τα κατάλληλα εργαλεία ώστε να γίνουν περισσότερο προσεκτικοί και επιμελείς σχετικά με την υγεία τους και το δέρμα τους και στη συνέχεια να τους παρέχει ένα ιστορικό που θα μπορούν να μοιραστούν με το γιατρό τους⁸⁴.

Η εταιρεία των Julian και Neil έθεσε τη βάση της στο Cambridge ώστε να μπορούν να έρχονται σε επαφή με έμπειρους ακαδημαϊκούς στον τομέα του καρκίνου του δέρματος και να έχουν πρόσβαση στην εξειδικευμένη γνώση που χρειάζονται για την ίδρυση της. Συγκεκριμένα, το “ideaSpace”⁸⁵ ήταν ο χώρος που παρείχε στους ιδρυτές τα οφέλη από μια κοινότητα νέων επιχειρηματιών και start-ups με τους οποίους μπορούσαν να μοιραστούν εμπειρία και συμβουλές. Επίσης, είχαν τη δυνατότητα να έρθουν σε επαφή με συμβούλους και δικηγόρους και μέσω αυτού του χώρου αποκτούσαν περισσότερη αξιοπιστία.

Η start-up των Julian και Neil έφτασε τα £325 εκατομμύρια σε χρηματοδοτήσεις από ιδιώτες επενδυτές και έχει δεχθεί δύο επιχορηγήσεις από το Συμβούλιο Τεχνολογίας και Στρατηγικής (Technology Strategy Board) και το χώρο επιχειρηματικότητας Wayra Unltd Telefonica⁸⁶ στο Λονδίνο.

Η υπηρεσία που παρέχει η εταιρεία έχει προωθηθεί από πολλά μέσα ενημέρωσης συμπεριλαμβανομένων των Telegraph⁸⁷, BBC⁸⁸, The Engineer⁸⁹, Techcrunch⁹⁰ και Mashable⁹¹. Επίσης, κέρδισε στο διαγωνισμό “Cambridge Wireless Discovering Start-ups” το 2012⁹².

Η εταιρεία “Skin Analytics” έχει πλέον 4 άτομα. Οι Julian και Neil προσέλαβαν έναν ειδικό στην επεξεργασία εικόνας και έναν αρχιτέκτονα δικτύου για να προγραμματίσει την εφαρμογή και να διαμορφώσει την ιστοσελίδα. Έχοντας φτάσει

⁸⁴ <http://www.forbes.com/sites/jenniferhicks/2013/10/19/skin-analytics-keeps-an-eye-on-your-skin/>

⁸⁵ <http://www.ideaspace.cam.ac.uk/news/Skin%20Analytics%20Case%20Study>

⁸⁶ <http://wayra.co/>

⁸⁷ <http://www.telegraph.co.uk/>

⁸⁸ <http://www.bbc.co.uk/>

⁸⁹ <http://www.theengineer.co.uk/>

⁹⁰ <http://techcrunch.com/>

⁹¹ <http://mashable.com/>

⁹² <http://www.setsquared.co.uk/content/setsquared-company-topiclogic-wins-uk-discovering-start-ups-2012>

σε ένα καλό επίπεδο τεχνικής ωριμότητας, η τελική έκδοση της εφαρμογής κυκλοφόρησε στις αρχές του 2013 στην Αυστραλία, όπου η ενημέρωση για τον καρκίνο του δέρματος και η συχνότητα του αυτό-ελέγχου είναι μεγαλύτερη⁹³. Με τον τρόπο αυτόν, ανέμεναν να συλλέξουν μεγάλο αριθμό εικόνων που θα μπορούν να χρησιμοποιήσουν για έλεγχο και βελτίωση της τεχνολογίας τους.

5.6.3 ΚΑΜΒΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΗΣ “SKIN ANALYTICS” (BUSINESS MODEL CANVAS)

Η αποτύπωση των σημαντικών στοιχείων που συνθέτουν το επιχειρηματικό μοντέλο της Skin Analytics συγκεντρώνεται σε ένα business model canvas για την καλύτερη και ευκολότερη κατανόηση των στοιχείων που την καθιστούν κοινωνική start-up. Το βασικότερο στοιχείο που τη διαφοροποιεί είναι η καινοτόμα ιδέα στην οποία βασίστηκε η ίδρυση της εταιρείας. Με την ιδέα της διατήρησης ενός ιστορικού των δερματολογικών αλλαγών των χρηστών της βοηθάει τα άτομα στην έγκαιρη διάγνωση του μελανώματος, αλλά και στη διαμόρφωση συνείδησης πρόληψης.

Η δραστηριότητα της εταιρείας λαμβάνει δημοσιότητα κυρίως μέσω των κοινωνικών δικτύων και των μέσων ενημέρωσης, αλλά και μέσω της συμμετοχής της σε διαγωνισμούς επιχειρηματικότητας. Για τη βελτίωση της τεχνογνωσίας της και την εξέλιξη της εφαρμογής που παρέχει στηρίζεται σε κοινότητες νέων επιχειρηματιών από όπου τροφοδοτείται με συμβουλές για μεγαλύτερη ανάπτυξη.

Οι βασικοί πελάτες της εταιρείας είναι τα άτομα που ενδιαφέρονται για πρόληψη του μελανώματος, επειδή για παράδειγμα έχουν οικογενειακό ιστορικό, αλλά και γιατροί ή νοσοκομεία, που θα διευκολύνουν τις πρακτικές τους και τις μεθόδους τους μέσω της συγκεκριμένης εφαρμογής.

Η σχηματική απεικόνιση αυτών των στοιχείων αποτυπώνεται στο business model canvas που ακολουθεί.

⁹³ <http://www.ideaspace.cam.ac.uk/news/Skin%20Analytics%20Case%20Study>

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Επιχειρηματικότητα

Βασικοί Συνεργάτες <ul style="list-style-type: none"> • Συνεργασίες με Ιατρικά Κέντρα/γιατρούς 	Κρίσιμες Δραστηριότητες <ul style="list-style-type: none"> • Πωλήσεις της εφαρμογής • Marketing • Ενημέρωση για Καρκίνο Δέρματος 	Προσφορά Αξίας <ul style="list-style-type: none"> • Εφαρμογή που διατηρεί το ιστορικό δερματολογικών αλλαγών • Ενημέρωση για τον καρκίνο του δέρματος 	Σχέσεις με τους Πελάτες <ul style="list-style-type: none"> • Συστάσεις • Εμπιστοσύνη • Ικανοποίηση 	Τμήματα Πελατών <ul style="list-style-type: none"> • Άτομα που επιδιώκουν τον αυτό-έλεγχο για το μελάνωμα • Γιατροί/Νοσοκομεία
	Κρίσιμοι Πόροι <ul style="list-style-type: none"> • Ιστορικό αλλαγών των σπίλων του δέρματος • Διαμόρφωση Συνείδησης • Λογισμικό • Τεχνολογία/Τεχνογνωσία 		Κανάλια Διανομής <ul style="list-style-type: none"> • Μέσα Ενημέρωσης • Κοινωνικά Δίκτυα • IdeaSpace • Κοινότητα νέων επιχειρηματιών και start-ups • Σύμβουλοι και δικηγόροι 	
Διάρθρωση Κόστους <ul style="list-style-type: none"> • Κόστος Κατασκευής και Συντήρησης Εφαρμογής • Λειτουργικά κόστη • Κατασκευαστικά κόστη • Marketing 		Ροές Εσόδων <ul style="list-style-type: none"> • Έσοδα από Συνδρομές στην υπηρεσία/εφαρμογή • Επιχορηγήσεις/ Διαγωνισμοί 		

Πίνακας 5 - Business Canvas Skin Analytics

5.7 ΣΥΓΚΡΙΣΗ - ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ

Οι παραπάνω εταιρείες που αναλύθηκαν έχουν κάποιες βασικές διαφορές, αλλά και κάποιες ομοιότητες. Αρχικά, θα ομαδοποιηθούν σε δύο κατηγορίες προκειμένου η σύγκρισή τους να γίνει πιο κατανοητή και εφικτή. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τις δύο υφιστάμενες εταιρείες TOMS Shoes και The Coca-Cola Company, και η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τις τρεις start-up εταιρείες The Bloomtrigger, Scanadu και Skin Analytics.

Οι δύο υφιστάμενες εταιρείες που μελετήθηκαν έχουν ως κύριο στόχο την πώληση των προϊόντων τους, ενώ παράλληλα έχουν αναλάβει δράσεις κοινωνικής ευθύνης. Ωστόσο, η εταιρεία TOMS Shoes ξεκίνησε την ίδρυση της λόγω της ευαισθητοποίησης του ιδρυτή της για ένα κοινωνικό πρόβλημα. Δηλαδή, ταυτόχρονα με τη σύσταση της εταιρείας επιδιώχθηκε η επίλυση του προβλήματος έλλειψης παπουτσιών σε παιδιά των αναπτυσσόμενων χωρών. Με αυτόν τον τρόπο, λοιπόν, συνδέθηκε ο κερδοσκοπικός χαρακτήρας της επιχείρησης με μία κοινωνική προσπάθεια. Από την άλλη πλευρά, η εταιρεία The Coca-Cola Company είχε ως πρωταρχικό στόχο τα πρώτα χρόνια της ίδρυσής της τη μεγιστοποίηση του κέρδους μέσω της αύξησης των πωλήσεών της. Στη συνέχεια, όμως, λόγω των βλαβερών επιπτώσεων που είχε η λειτουργία της για το περιβάλλον και κυρίως για την ποσότητα του νερού που μολυνόταν, η Coca-Cola ξεκίνησε δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης για να μπορέσει να επαναφέρει την ισορροπία. Έτσι, η Coca-Cola ξεκίνησε μια καμπάνια περιβαλλοντικού χαρακτήρα για να αποκαταστήσει και να μεγαλώσει το όνομά της και, έκτοτε, εξελίχθηκε σε κοινωνική επιχείρηση.

Βέβαια, και οι δύο εταιρείες κατάφεραν να συνδέσουν το όνομά τους και τη φήμη τους με πολιτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, την οποία ενσωμάτωσαν πλήρως στο επιχειρηματικό τους μοντέλο. Το αποτέλεσμα αυτών ήταν η προσέλκυση πελατών που επιθυμούν και επιδιώκουν να συμβάλλουν σε κοινωνικές δράσεις, καθώς και η γενικότερη αποδοχή της κοινωνίας για το έργο και τη λειτουργία τους.

Όσον αφορά στις κοινωνικές start-ups που μελετήθηκαν, είναι φανερό ότι η πώληση του εκάστοτε προϊόντος συνδέεται άμεσα με την επίλυση ενός κοινωνικού προβλήματος. Συγκεκριμένα, για τον ιδρυτή της Bloomtrigger, η προστασία των δασών από την αποψίλωση γίνεται κίνητρο για την πώληση των “blooms”. Για τον ιδρυτή της Scanadu, το ατύχημα του γιου του και η ανάγκη για πρόληψη των ανθρώπων από αντίστοιχες καταστάσεις αποτελεί έναυσμα για την σύλληψη και υλοποίηση της ιδέας του Scanadu Scout και ScanaFlo. Για τους ιδρυτές της Skin Analytics, τα ποσοστά ασθενών από μελάνωμα που υπήρχαν στην Αυστραλία, την πατρίδα ενός εξ αυτών, στάθηκαν πηγή έμπνευσης της εφαρμογής που διατηρούσε το ιστορικό δερματικών αλλαγών, με στόχο την έγκαιρη διάγνωση του μελανώματος.

Γίνεται, επομένως, κατανοητό ότι ο χαρακτηρισμός μια start-up επιχείρησης ως κοινωνική (social start-up) σχετίζεται με το αν επιλύει κάποιο κοινωνικό πρόβλημα. Όταν ο κερδοσκοπικός στόχος της start-up εταιρείας συνδέεται με κοινωνικές δράσεις, η εδραίωσή της και η αποδοχή που έχεις από πελάτες/καταναλωτές συντελεί στην ταχύτερη ανάπτυξη αλλά και στην αύξηση των κερδών.

Τα παραπάνω συγκεντρώνονται στον συγκριτικό πίνακα που ακολουθεί, ο οποίος εξετάζει τις ομοιότητες και διαφορές των εταιρειών που αναλύθηκαν όσον αφορά στην περίοδο μελέτης της καθεμιάς, στο είδος της, στις βασικές κινήσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, καθώς και στην απόδοση αυτών.

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Επιχειρηματικότητα

Όνομα Εταιρείας	TOMS Shoes	The Coca-Cola Company (Στη Μ.Βρετανία)	Bloomtrigger	Scanadu	Skin Analytics
Έτος/Περίοδος Μελέτης	2006-Σήμερα	Τελευταία 30 χρόνια	2010-Σήμερα	2011-Σήμερα	2012-Σήμερα
Είδος Επιχείρησης	Παραγωγή και Πώληση Παπουτσιών και Τσαντών	Παραγωγή και Πώληση Αναψυκτικού (Coca-Cola)	Start-Up για την προστασία τροπικών δασών	Start-Up για πωλήσεις συσκευών αυτό-διάγνωσης ασθενειών	Start-Up για τη διάγνωση του μελανώματος
Βασικές Κινήσεις EKE	<p>Μοντέλο “One for One”-διατίθεται δωρεάν ένα άλλο ζευγάρι παπούτσια σε κάποιο παιδί των αναπτυσσόμενων χωρών.</p> <p>Μοντέλο “One for One”-απαραίτητη εκπαίδευση και κατάλληλα υλικά για ασφαλείς τοκετούς των γυναικών των αναπτυσσόμενων χωρών.</p> <p>Δέσμευση για ασφαλή συνθήκες λειτουργίας στα εργοστάσια, δίκαιους μισθούς.</p> <p>Συνεργασία με μη-κερδοσκοπικές οργανώσεις.</p>	<p>Μέλος του “Business in Community”.</p> <p>Μέλος του “The Per Cent Club”.</p> <p>eKOsistem.</p> <p>-Ενέργειες για τη βελτίωση της ποσότητας νερού, της επάρκειας ενέργειας και για την ελαχιστοποίηση των αποβλήτων.</p> <p>Στήριξη του “Tidy Britain Group” .</p> <p>Ιδρυτικό μέλος του “Environment 21 Club”.</p>	<p>Μοντέλο ηλεκτρονικού εράνου για την προστασία τροπικών δασών.</p> <p>-Δίνει τη δυνατότητα σε άτομα, επιχειρήσεις και μαθητές σχολείων να προστατέψουν ένα μέρος του δάσους.</p> <p>Συνεργασία με μη-κερδοσκοπικούς οργανισμούς για τη συντήρηση των δασών.</p>	<p>Εισαγωγή στην αγορά εργασίας του Scanadu Scout και ScanaFlo.</p> <p>Κλινικές δοκιμές των συσκευών.</p>	<p>Διατήρηση ιστορικού των δερματικών αλλαγών μέσω του κινητού τηλεφώνου.</p> <p>Ευκολία χρήσης από όλους τους ανθρώπους.</p>

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Επιχειρηματικότητα

Μέθοδος διανομής παπουτσιών
“Shoe Drops”.

Κίνημα “Μια μέρα χωρίς
παπούτσια” το 2010.

“Vegan Shoe”.

Νέα εργοστάσια σε Αιθιοπία και
Αργεντινή.

Η “Coca-Cola Youth Foundation”
είναι ο βασικός επενδυτής των
“Οικολογικών Σχολείων”.

Our World, Our Responsibility (Ο
Κόσμος μας, η Ευθύνη μας).

Wise Up To Waste: The Dustbin
Pack

Finding Out... About Packaging
(Μαθαίνοντας για τη
Συσκευασία).

Finding Out... About Managing
Waste (Μαθαίνοντας για τη
Διαχείριση Αποβλήτων).

“The Valued Youth Programme”.

Στήριξη στους Παραολυμπιακούς
αγώνες.

Πρόγραμμα υποστήριξης
εργαζομένων.

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Επιχειρηματικότητα

<p>Απόδοση Κινήσεων</p>	<p>Μεγάλη φήμη για την εταιρεία.</p> <p>Απονομή βραβείου ACE (Award for Corporate Excellence) το 2009.</p> <p>Ευχαριστημένοι πελάτες.</p> <p>Διαφήμιση διά στόματος πελατών.</p> <p>Μείωση εξόδων λόγω της πρωτοβουλίας “Shoe Drops”.</p> <p>Υποστήριξη από 300.000 ανθρώπους μέσω του κινήματος “Μια μέρα χωρίς παπούτσια”.</p> <p>Οικονομική ενίσχυση σε Αιθιοπία και Αργεντινή λόγω των νέων εργοστασίων.</p>	<p>Παγκόσμια φήμη.</p> <p>Θετικός αντίκτυπος στο περιβάλλον.</p> <p>Προστασία περιβάλλοντος.</p> <p>Εμπλουτισμός της γνώσης των μαθητών για περιβαλλοντικά ζητήματα μέσω των “Οικολογικών Σχολείων”.</p> <p>Οι συμμετέχοντες στο “The Valued Youth Programme” είναι έμπνευση για τα παιδιά που εκπαιδεύουν, θετική επιρροή ανάμεσα στους συνομηλίκους τους.</p>	<p>Στήριξη μαθητών στις τοπικές κοινωνίες.</p> <p>Πολλοί άνθρωποι προτείνουν το “Bloomtrigger Project” σε γονείς και δασκάλους.</p> <p>Κοινοποίηση εμπειρίας με άλλα άτομα και μέσω κοινωνικών δικτύων.</p> <p>Αύξηση της φήμης.</p>	<p>Αυξανόμενοι χρήστες-πελάτες.</p> <p>Αξιοπιστία αποτελεσμάτων.</p> <p>Μειωμένο κόστος σε σχέση με άλλες διαγνωστικές μεθόδους.</p> <p>Αμεσότητα Αποτελεσμάτων.</p>	<p>Άμεση Ανάπτυξη.</p> <p>Αυξανόμενοι χρήστες.</p> <p>Ευαισθητοποίηση ανθρώπων σχετικά με την υγεία τους και τον καρκίνο του δέρματος.</p> <p>Διευκόλυνση των γιατρών για την έγκαιρη διάγνωση του μελανώματος.</p>
-------------------------	--	---	--	--	---

Πίνακας 6 - Συγκριτικός Πίνακας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ

6.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Παρακάτω παρατίθενται οι ορισμοί της έννοιας του επιχειρηματικού μοντέλου σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία.

«Ο πρώτος παράγοντας για την απόδοση μιας εταιρείας είναι το επιχειρηματικό της μοντέλο. Αυτό είναι η μέθοδος που η εταιρεία κατασκευάζει και χρησιμοποιεί τους πόρους της για να προσφέρει στους πελάτες της μεγαλύτερη αξία από όσο μπορούν οι ανταγωνιστές της και να κερδίσει χρήματα. Συγκεκριμένα, καθορίζει λεπτομερώς τον τρόπο που η εταιρεία παράγει κέρδος τώρα και πώς σχεδιάζει να κάνει το ίδιο μακροπρόθεσμα, είναι αυτό που καθιστά μια εταιρεία ικανή να αποκτήσει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» (Affuah & Tucci, 2001).

«Επιχειρηματικό μοντέλο είναι η μέθοδος πραγματοποίησης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης ώστε να έχει έσοδα. Το επιχειρηματικό μοντέλο επεξηγεί τον τρόπο που η επιχείρηση έχει κέρδος με τον καθορισμό της θέσης της στην αλυσίδα αξιών.» (Rappa, 2001).

«Επιχειρηματικό μοντέλο είναι το σύνολο των τρόπων που μια εταιρεία επιλέγει τους πελάτες της, ορίζει και διαφοροποιεί τις προσφορές της, αποφασίζει τις εργασίες που θα πράξει μόνη της και αυτές που θα αναθέσει σε τρίτους, καθορίζει τους πόρους της, αναπτύσσεται στην αγορά, προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες και κατακτά κέρδη.» (Sligwotzky, 1996).

«Ένα επιχειρηματικό μοντέλο δεν είναι παρά μια περιγραφή της αξίας που μία εταιρεία προσφέρει σε ένα ή περισσότερα τμήματα πελατών, της αρχιτεκτονικής της εταιρείας καθώς και το δίκτυο συνεργατών για τη δημιουργία, το μάρκετινγκ και τη διανομή αυτής της αξίας, ώστε να παράγει επικερδή και ισχυρά ρεύματα εσόδων» (Osterwalder & Pigneur, 2002).

«Ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι:

- μια αρχιτεκτονική για τα προϊόντα, τη ροή πληροφορίας και τις υπηρεσίες, ενώ περιλαμβάνει και μία περιγραφή των διαφόρων επιχειρηματικών εταιρειών καθώς και των ρόλων τους,*
- μια περιγραφή των πιθανών πλεονεκτημάτων και ωφελειών για τους διάφορους επιχειρηματικούς εταίρους,*
- μια περιγραφή των πηγών εσόδων» (Trimmers, 1998).*

Προκειμένου να διαμορφωθεί ένα γενικό επιχειρηματικό μοντέλο για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, έγινε ένας συνδυασμός των παραπάνω ορισμών και αναλύθηκαν οι κατηγορίες του business model canvas που αποτυπώνει τα στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου. Επομένως, προσεγγίζεται το επιχειρηματικό μοντέλο μιας κοινωνικής επιχείρησης μελετώντας την προσφορά αξίας της, τα τμήματα πελατών

της, τα κανάλια διανομή της, τη σχέση της με τους πελάτες, τις ροές εσόδων και τη διάρθρωση κόστους της.

6.2 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΚΕ ΓΙΑ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις συνήθως ιδρύονται από άτομα που επιθυμούν "να κάνουν τη διαφορά". Για το λόγο αυτό, δεν είναι η επιχείρηση αυτή καθαυτή που τους κινητοποιεί, αλλά η επίδραση που θα έχει στα κοινωνικά και περιβαλλοντικά προβλήματα στα οποία απευθύνεται.

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις δεν χρειάζεται να έχουν εντελώς διαφορετικά business model canvasses, αρκεί να ενταχθεί με κάποιον τρόπο στο ήδη υπάρχον canvas μια ξεκάθαρη εικόνα του κοινωνικού στόχου/σκοπού (ή αποστολής) της επιχείρησης σε συνδυασμό με όλες της διαστάσεις μιας υφιστάμενης κερδοσκοπικής επιχείρησης. Για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, το business model canvas πρέπει να παρέχει τη δυνατότητα να κατανοηθεί όχι μόνο η επιχείρηση με τη γενική έννοια, αλλά επίσης να προσδιοριστεί ο κοινωνικός αντίκτυπος που παρουσιάζει. Ακόμη πιο σημαντικό είναι να γίνει ξεκάθαρη η αλληλεπίδραση των δύο αυτών καταστάσεων, δηλαδή πώς συνυπάρχει ο στόχος για μεγιστοποίηση κέρδους με το στόχο για την επίλυση ενός κοινωνικού προβλήματος, καθώς και ποιες συγκρούσεις υπάρχουν μεταξύ τους.

Η κυριότερη διαπίστωση για μια κοινωνική επιχείρηση είναι ότι δεν μπορεί να λειτουργήσει εάν το επιχειρηματικό της μοντέλο δεν λειτουργεί οικονομικά, ούτε όμως αν οι κοινωνικοί στόχοι δεν ενσωματώνονται στα πλαίσια της εταιρείας. Έτσι, προκύπτει η ανάγκη δημιουργίας μιας πλατφόρμας διπλής όψης (double-sided platform) στη μοντελοποίηση μιας εταιρείας. Η αναπαράσταση αυτής της πλατφόρμας στο business model canvas γίνεται μέσω της διαφοροποίησης των όψεων της κοινωνικής επιχείρησης, δηλαδή της όψης που αφορά την επίδραση στην κοινωνία και της όψης που αφορά το εμπορικό κομμάτι. Διαχωρίζοντας αυτές τις δύο όψεις στο canvas διευκολύνεται η μελέτη της αλληλεπίδρασής τους.

Μια από τις πρώτες αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν όταν εγκαθιδρύεται μια κοινωνική επιχείρηση είναι η απόφαση σχετικά με τη σημασία που έχει η κοινωνική αποστολή τόσο για τον ιδρυτή όσο και για την εταιρεία.

Στις επόμενες υπό-ενότητες διαμορφώνεται αναλυτικότερα ο επιχειρηματικό μοντέλο μιας κοινωνικής επιχείρησης.

6.2.1 ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΑΞΙΑΣ (VALUE PROPOSITION)

Όταν συνθέτουμε το επιχειρηματικό μοντέλο μιας κοινωνικής επιχείρησης η πρώτη ερώτηση που τίθεται είναι “Τι αξία δημιουργούμε;”. Αντιθέτως, όταν μελετάμε το επιχειρηματικό μοντέλο μιας υφιστάμενης κερδοσκοπικής επιχείρησης, συνήθως ξεκινάμε από τους πελάτες, που αποτελούν την καρδιά της επιχείρησης. Αυτό, βέβαια, ισχύει και για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, ωστόσο οι περισσότερες στοχεύουν στη δημιουργία μιας “κοινωνικής αξίας”. Με τον όρο αυτό εννοούνται τα κοινωνικά αποτελέσματα και οφέλη που δημιουργεί η επιχείρηση, τα οποία την μετατρέπουν σε “κοινωνική επιχείρηση”. Για παράδειγμα, η εταιρεία TOMS Shoes που μελετήθηκε στο κεφάλαιο 5.2 δημιουργεί κοινωνική αξία μέσω της δωρεάν προσφοράς παπουτσιών σε παιδιά αλλά και ιατρικής φροντίδας σε εγκύους των αναπτυσσόμενων χωρών. Με τον τρόπο αυτό προσπαθεί και καταφέρνει να συμβάλει στην επίλυση ενός κοινωνικού προβλήματος που πλήττει πολλές χώρες ανά τον κόσμο.

Ωστόσο, μια κοινωνική επιχείρηση δεν μπορεί να υπάρξει έχοντας μόνο κοινωνική αξία. Καθώς αποτελεί επιχείρηση, πρέπει να δημιουργεί ταυτόχρονα και “εμπορική αξία”, δηλαδή τα αγαθά και οι υπηρεσίες που θα προσφέρει στην αγορά. Για παράδειγμα η The Coca-Cola Company, που μελετήθηκε στο κεφάλαιο 5.3, δημιουργεί εμπορική αξία μέσω της παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων της (Coca-Cola, Diet Coke, Coca-Cola Zero κ.λπ.). Επομένως, μια κοινωνική επιχείρηση έχει δύο προσφορές αξίας, την προσφορά κοινωνικής αξίας και την προσφορά εμπορικής αξίας. Ο διαχωρισμός των προσφορών αξίας γίνεται προκειμένου να κατανοηθεί το πώς συνδέονται με τις διαφορετικές κατηγορίες πελατών. Βέβαια, είναι πιθανό να υπάρχει εξάρτηση μεταξύ της προσφοράς εμπορικής και κοινωνικής αξίας, όμως η κάθε μία να είναι σημαντική για διαφορετική ομάδα πελατών. Για παράδειγμα, αν οι πελάτες είναι κυβερνητικοί επενδυτές ή φιλανθρωπικά ιδρύματα τότε θα ενδιαφέρονται κυρίως για την προσφορά κοινωνικής αξίας. Από την άλλη πλευρά, εάν η εταιρεία ασχολείται με το λιανικό εμπόριο τότε οι καταναλωτές των προϊόντων ίσως να μην ενδιαφέρονται για την κοινωνική αξία της εταιρείας. Ιδανικά, εάν επιδιώκουμε οικονομική επιτυχία στην επιχείρηση, τότε η εμπορική αξία πρέπει να αποτελεί εξίσου προτεραιότητα, διότι το “να κάνεις το καλό” δεν αρκεί εάν το προϊόν/υπηρεσία είναι χαμηλής ποιότητας. Παράδειγμα αποτελεί η Skoll Foundation⁹⁴ που ιδρύθηκε από τον Jeff Skoll⁹⁵ το 1999 προκειμένου να πραγματοποιήσει το όραμά του για ένα κόσμο ειρήνης και ευημερίας. Στόχος του ιδρύματος είναι να φέρει μια αλλαγή μεγάλης κλίμακας, επενδύοντας σε κοινωνικές

⁹⁴ <http://www.skollfoundation.org/about/>

⁹⁵ http://en.wikipedia.org/wiki/Jeffrey_Skoll

επιχειρήσεις και βοηθώντας τους δημιουργούς τους να λύσουν ορισμένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα της ανθρωπότητας⁹⁶.

Ο τρόπος με τον οποίο μια κοινωνική επιχείρηση επικοινωνεί την προσφορά κοινωνικής αξίας της είναι σημαντικός και προϋποθέτει βαθιά κατανόηση των πελατών αλλά και της κοινωνικής επίδρασης. Κάποιες φορές οι πελάτες επιθυμούν περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με τον αντίκτυπο της εταιρείας στην κοινωνία πριν “αγοράσουν” την κοινωνική αξία. Επομένως, είναι σημαντικός ο τρόπος που θα παρουσιαστεί αυτή, πώς θα μετρηθεί, καθώς και το πώς θα μεταφερθούν οι πληροφορίες στους υποψήφιους πελάτες, τους κρίσιμους πόρους της, τις κρίσιμες δραστηριότητες, τους βασικούς συνεργάτες της.

Συνοπτικά, μια κοινωνική επιχείρηση οφείλει:

- Να δίνει προτεραιότητα στη δημιουργία και προσφορά αξίας.
- Να διαχωρίζει την αξία της σε κοινωνική και εμπορική.
- Να δημιουργεί σχέσεις εξάρτησης μεταξύ κοινωνικής και εμπορικής αξίας.
- Να επικοινωνεί αποτελεσματικά την αξία της στους πελάτες της.

6.2.2 ΤΜΗΜΑΤΑ ΠΕΛΑΤΩΝ (CUSTOMER SEGMENTS)

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις έχουν τουλάχιστον δύο κατηγορίες πελατών (οι οποίες μπορεί και να επικαλύπτονται), τους πελάτες που επιθυμούν να αγοράσουν το προϊόν ή υπηρεσία (εμπορικοί πελάτες) και τους πελάτες που επιθυμούν να στηρίξουν την κοινωνική προσφορά και/ή να επωφεληθούν από αυτή (κοινωνικοί πελάτες). Ενδεικτική περίπτωση του διαχωρισμού αυτού είναι εκείνη της TOMS Shoes, όπως αναφέρεται στο κεφάλαιο 5.2. Συγκεκριμένα, η εταιρεία συντηρεί πελάτες που ενδιαφέρονται μόνο για τα παπούτσια, τα γυαλιά και τις τσάντες που παράγει, ενώ υπάρχει και η άλλη κατηγορία πελατών οι οποίοι επιθυμούν και επιδιώκουν την αγορά παπουτσιών με μοναδικό σκοπό να συμβάλλουν στην επίλυση του κοινωνικού προβλήματος έλλειψης παπουτσιών σε παιδιά αναπτυσσόμενων χωρών. Αυτή η διαφοροποίηση των πελατών είναι σημαντική διότι συμβάλλει στον καινοτόμο σχεδιασμό της επιχείρησης. Ακόμα ένα παράδειγμα αποτελεί η αλυσίδα εστιατορίων “Fifteen”⁹⁷, που ιδρύθηκε το 2002 από τον γνωστό σεφ Jamie Oliver⁹⁸. Το συγκεκριμένο εστιατόριο εκπαιδεύει και δίνει εργασία σε άνεργους νέους, ακόμη και πρώην αλκοολικούς ή πρώην ναρκομανείς, ενώ παράλληλα προσφέρει στους πελάτες του υψηλής ποιότητας φαγητό. Επομένως, απευθύνεται σε δύο κατηγορίες πελατών: εκείνους που ενδιαφέρονται για το φαγητό και τις συνταγές του

⁹⁶ <http://www.skollfoundation.org/about/mission/>

⁹⁷ <http://www.fifteen.net/>

⁹⁸ http://en.wikipedia.org/wiki/Jamie_Oliver

φημισμένου σεφ (εμπορικοί πελάτες) και εκείνους που αισθάνονται την ανάγκη να στηρίξουν την επανένταξη περιθωριοποιημένων νέων στην κοινωνία (κοινωνικοί πελάτες).

Επιπλέον, αν οι "κοινωνικοί πελάτες" είναι κυβερνητικοί επενδυτές και φιλανθρωπικοί οργανισμοί, η επιχείρηση μπορεί να αναζητήσει επιπρόσθετες ευκαιρίες ώστε να προσελκύσει το ενδιαφέρον αυτής της κατηγορίας πελατών για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Από την άλλη, οι εμπορικοί πελάτες που αγοράζουν ήδη το προϊόν/υπηρεσία της εταιρείας θα μπορούσαν να εκδηλώσουν ενδιαφέρον για τον κοινωνικό αντίκτυπο της εταιρείας.

Για κάποιες κοινωνικές επιχειρήσεις είναι σημαντικό τα άτομα που τις αποτελούν να είναι συν-δημιουργητές. Σε αυτή την περίπτωση είναι χρήσιμο να τους θεωρήσουμε ξεχωριστή κατηγορία πελατών διότι συμμετέχουν στη δημιουργία προτάσεων αξίας. Παράδειγμα τέτοιας επιχείρησης αποτελεί η εταιρεία αθλητικών ειδών Nike⁹⁹, η οποία μέσω του NIKEiD¹⁰⁰ επιτρέπει στους πελάτες της να εξατομικεύσουν το προϊόν τους (κυρίως παπούτσια), να ρυθμίσουν με ακρίβεια τον τρόπο εφαρμογής του και να το προσαρμόσουν στις δικές τους επιθυμίες. Πιο συγκεκριμένα, μέσω αυτής της δυνατότητας που παρέχει η εταιρεία Nike, οι πελάτες της μπορούν να συμμετέχουν στην προσφορά εμπορικής αξίας, να σχεδιάσουν τα δικά τους παπούτσια και να τα αγοράσουν, ενώ παράλληλα μπορούν να τα δημοσιοποιήσουν ώστε να είναι διαθέσιμα και για άλλους δυνητικούς πελάτες.

Και οι δύο κατηγορίες πελατών (εμπορικοί και κοινωνικοί) είναι σημαντικό να μετατρέπονται σε συνεχούς πελάτες. Εάν η εταιρεία επιθυμεί οι κοινωνικοί πελάτες να υποστηρίζουν τον κοινωνικό χαρακτήρα της σε συνεχή βάση, τότε πρέπει να δημιουργούν δεσμούς μαζί τους. Επομένως, η εταιρεία πρέπει να προσαρμόζει την προσφορά αξίας της σε αυτούς με τρόπο που να τους δεσμεύει ώστε να γίνουν επαναλαμβανόμενοι κοινωνικοί πελάτες, καθώς επίσης να δίνει κίνητρα ώστε να ενταχθούν και στην κατηγορία των εμπορικών πελατών της.

Συνοπτικά, μια κοινωνική επιχείρηση οφείλει:

- Να διαμορφώσει και να κατανοήσει τις δύο κατηγορίες πελατών της, τους κοινωνικούς πελάτες και τους εμπορικούς πελάτες.
- Να μετατρέπει τους κοινωνικούς πελάτες σε εμπορικούς ώστε να αυξάνει τα οικονομικά οφέλη της.
- Να διαμορφώνει συν-δημιουργητές, δηλαδή πελάτες που συμβάλουν στη δημιουργία της πρότασης αξίας.
- Να διατηρεί συνεχούς πελάτες, να αναπτύσσει δεσμούς μαζί τους.

⁹⁹ http://www.nike.com/gr/el_gr/

¹⁰⁰ http://www.nike.com/gr/el_gr/c/nikeid?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.gr%2F

- Να δίνει κίνητρα στους πελάτες της

6.2.3 ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ (CHANNELS)

Η επίτευξη της επικοινωνίας με τους πελάτες και η προσφορά βοήθειας σε αυτούς ώστε να αξιολογήσουν την προσφορά αξίας είναι θεμελιώδους σημασίας για μια κοινωνική επιχείρηση. Συγκεκριμένα, οι κοινωνικές επιχειρήσεις πρέπει να δίνουν έμφαση τόσο στα μέσα ενημέρωσης όσο και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ώστε να προωθήσουν την εμπορική και κοινωνική της αξία και να την κάνουν γνωστή στο ευρύ κοινό. Για παράδειγμα, η εταιρεία TOMS Shoes προτρέπει τους πελάτες της να αναρτούν φωτογραφίες και βίντεο φορώντας τα προϊόντα της στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, όπως Facebook, Twitter και Instagram. Για την ακρίβεια, στα πλαίσια της τελευταίας καμπάνιας της με τίτλο "One day without shoes"¹⁰¹ η εταιρεία δίνει δωρεάν ένα ζευγάρι παπούτσια σε κάποιο παιδί των αναπτυσσόμενων χωρών για κάθε φωτογραφία που ανεβάζει κάποιος χρήστης του Instagram χωρίς παπούτσια γράφοντας #withoutshoes. Παράλληλα κανάλι επικοινωνίας με την εταιρεία αποτελούν οι ευχαριστημένοι πελάτες, οι οποίοι αισθάνονται ικανοποίηση έχοντας συμβάλει με την αγορά τους στην επίλυση ενός κοινωνικού προβλήματος, με αποτέλεσμα να μιλάνε για αυτό και να διαφημίζουν έμμεσα την εταιρεία. Παράδειγμα αποτελεί το Coca-Cola Journey¹⁰², όπου οι άνθρωποι ανεβάζουν φωτογραφίες και βίντεο προσωπικών ευχάριστων στιγμών που συνοδεύονται από ένα μπουκάλι Coca-Cola. Έτσι, έχουν τη δυνατότητα να τραβήξουν φωτογραφίες και βίντεο οι οποίες θα δημοσιευτούν μέσω κοινωνικών δικτύων και θα διαφημίσουν έμμεσα την The Coca-Cola Company.

Επιπλέον, για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, οι πελάτες οφείλουν να κατανοήσουν την προσφορά κοινωνικής αξίας. Αφού, λοιπόν, την κατανοήσουν, η κάθε κοινωνική επιχείρηση είναι υπεύθυνη να κάνει το προϊόν της εύκολα προσβάσιμο και διαθέσιμο. Για παράδειγμα, η εταιρεία Starbucks Coffee Company¹⁰³, εταιρεία παραγωγής και διάθεσης ροφημάτων καφέ και άλλων, που αποτελεί κοινωνική επιχείρηση διότι αναλαμβάνει δράσεις ΕΚΕ τόσο απέναντι στο περιβάλλον και τις περιοχές προέλευσης, όσο και στις τοπικές κοινωνίες και το προσωπικό της, προσφέρει τα προϊόντα της όχι μόνο μέσω των καταστημάτων της, αλλά και μέσω επιλεγμένων σούπερ-μάρκετ και μικρών σημείων λιανικής πώλησης¹⁰⁴. Έτσι, οι πελάτες της δεν χρειάζεται να αναζητούν ένα κατάστημα Starbucks όταν θέλουν να

¹⁰¹ <http://www.toms.com/one-day-without-shoes>

¹⁰² <http://www.coca-colacompany.com/snapshots#in-zero-gravity>

¹⁰³ <http://gr.starbucks.com/el/>

¹⁰⁴ <http://news247.gr/eidiseis/oikonomia/business-news/twra-oi-kafedes-twn-starbucks-kai-sta-souper-market.3061350.html>

απολαύσουν το αγαπημένο τους ρόφημα, αλλά μπορούν να επισκεφτούν το πλησιέστερο σούπερ-μάρκετ.

Συνοπτικά, μια κοινωνική επιχείρηση οφείλει:

- Να κάνει το προϊόν/υπηρεσία της εύκολα προσβάσιμο/η και διαθέσιμο/η.
- Να βρίσκει νέους τρόπους διανομής του προϊόντος/υπηρεσίας.
- Να στηρίζεται και να προάγει τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και ενημέρωσης για τη διανομή και προώθηση των προϊόντων της.
- Να έχει παρουσία σε πολλά κοινωνικά δίκτυα και να έχει έντονη δραστηριότητα και κινητικότητα μέσα σε αυτά.

6.2.4 ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ (CUSTOMER RELATIONSHIPS)

Στις κοινωνικές επιχειρήσεις οι σχέσεις με τους πελάτες είναι κρίσιμες. Συγκεκριμένα, η προσφορά αξίας της εταιρείας μπορεί να τους προσελκύσει, ωστόσο η εταιρεία είναι υπεύθυνη να διατηρήσει την προτίμησή τους σε διαρκή βάση. Ενδεικτικό παράδειγμα αποτελεί η εταιρεία TOMS Shoes, που αναλύεται στο κεφάλαιο 5.2, η οποία προκειμένου να διατηρήσει συνεχείς και στενές σχέσεις με τους πελάτες της δίνει βάση στην ποιότητα των παπουτσιών της προσδίδοντας τους οικολογικό χαρακτήρα μέσω του “vegan shoe”, ενώ παράλληλα συνδέουν άρρηκτα τη συμβολή του πελάτη με τη βοήθεια επίλυσης του κοινωνικού προβλήματος έλλειψης παπουτσιών σε παιδιά των αναπτυσσόμενων χωρών. Ένα ακόμη παράδειγμα αποτελεί η εταιρεία ΔΕΗ¹⁰⁵, η οποία μέσω των κοινωνικών και άλλων δράσεων της στοχεύει στη διατήρηση των πελατών της. Πιο συγκεκριμένα, παρέχει ειδικές τιμολογιακές εκπτώσεις παροχής ηλεκτρισμού σε κάποιες ομάδες πληθυσμού, όπως σεισμοπαθείς, πυροπαθείς και αγρότες, προσαρμόζει τις σελίδες του www.dei.gr για να είναι εύχρηστες για ΑμΕΑ, καθώς επίσης διευκολύνει και επιταχύνει την ένταξη υποψηφίων στο Κοινωνικό Οικιακό Τιμολόγιο που θεσπίστηκε για άτομα χαμηλού εισοδήματος, τριτέκνους, μακροχρόνια άνεργους και ΑμΕΑ¹⁰⁶.

Για μία κοινωνική επιχείρηση είναι ενδιαφέρον να μελετήσει πώς οι πελάτες της θα γίνουν η “κοινότητά” της ή πώς θα συμβάλλουν στη δημιουργία και προώθηση της εταιρείας. Ένας ακόμη ενδιαφέρον τρόπος προσέγγισης των πελατειακών σχέσεων στις κοινωνικές επιχειρήσεις επαφίεται στην ανάπτυξη της αφοσίωσης των πελατών στο όνομα της εταιρείας. Για πολλές κοινωνικές επιχειρήσεις, το να δημιουργήσουν μια βάση πελατών σημαίνει να συνεχίσουν την κοινωνική αποστολή τους.

Συνοπτικά, μια κοινωνική επιχείρηση οφείλει:

¹⁰⁵ <https://www.dei.gr/Default.aspx>

¹⁰⁶ <https://www.dei.gr/el/i-dei/etairiki-koinwniki-euthuni/gia-tous-pelates>

- Να μετατρέψει τους πελάτες της σε "κοινότητα".
- Να δημιουργήσει αφοσιωμένους πελάτες.
- Να διευκολύνει τους πελάτες της μέσω προσφορών, ειδικών τιμολογίων, αναγνώρισης.
- Να εκφράζει την ευγνωμοσύνη της για την πίστη των πελατών της.

6.2.5 ΡΟΕΣ ΕΣΟΔΩΝ (REVENUE STREAMS)

Για όλες τις κοινωνικές επιχειρήσεις η ροή εσόδων είναι πολύ σημαντικός παράγοντας, διότι τα έσοδα επιτρέπουν στην εταιρεία τόσο να συνεχίσει την εμπορική της λειτουργία, όσο και να δημιουργήσει κοινωνική αξία. Ωστόσο, κάποιοι άνθρωποι θεωρούν ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να αποφεύγουν οποιοδήποτε άλλο έσοδο πέρα από αυτά των πωλήσεων. Αυτή η οπτική, όμως, ταυτίζει τελικά τις κοινωνικές επιχειρήσεις με τις καθαρά εμπορικές. Στην πραγματικότητα, τα έσοδα μιας κοινωνικής επιχείρησης θα πρέπει να συνδέονται με τον κοινωνικό σκοπό της, τα κοινωνικά οφέλη που προσφέρει, καθώς και τη συνεισφορά της στην αειφόρο ανάπτυξη και βιωσιμότητα.

Εξ ορισμού, το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων μιας κοινωνικής επιχείρησης προέρχεται από τις εμπορικές της συναλλαγές, όμως έχει και έναν κοινωνικό αντίκτυπο. Η κατανόηση του διαχωρισμού των εσόδων απαιτεί συνειδητοποίηση του κόστους που έχει ο συνδυασμός του κοινωνικού σκοπού και της εμπορικής πραγματικότητας. Επομένως, για τη λειτουργία μιας επιτυχημένης κοινωνικής επιχείρησης απαιτούνται έσοδα που δεν προέρχονται μόνο από εμπορικές πηγές.

Σε κάποιες περιπτώσεις είναι σημαντικό να κατανοείται ο κοινωνικός και ο εμπορικός χαρακτήρας της κοινωνικής επιχείρησης μέσω δύο ξεχωριστών συστημάτων που συμβιώνουν. Η κοινωνική επιχείρηση πρέπει να είναι βιώσιμη και να αποκτάει έσοδα από τις εμπορικές της δραστηριότητες, όχι μόνο για να καλύπτει τα λειτουργικά της έξοδα αλλά και για να δημιουργεί κέρδος. Ταυτόχρονα, το κοινωνικό σύστημα που προωθεί η εταιρεία πρέπει να προβάλλει την κοινωνική της αξία και να κάνει κατανοητό το αν αυτή η αξία είναι "εμπορεύσιμη", αν δηλαδή οι εμπορικοί ή οι κοινωνικοί πελάτες είναι διατεθειμένοι να δώσουν χρήματα για αυτήν. Σε περίπτωση που η κοινωνική αξία της εταιρείας προσελκύει μόνη της έσοδα, τότε η κοινωνική επιχείρηση είναι σε θέση να αποκτήσει ανεξάρτητες ροές εσόδων που αφορούν την κοινωνική πρόταση αξίας. Ωστόσο, σε περίπτωση που η κοινωνική αξία δεν είναι "εμπορεύσιμη", τότε τα κόστη πρέπει να καλυφθούν μέσω των εσωτερικών δραστηριοτήτων της εταιρείας ή μέσω της βοήθειας των στρατηγικών συνεργασιών. Αυτό σημαίνει ότι η εταιρεία πρέπει να αναπτύξει συνεργασίες με γνώμονα την

κοινωνική της αξία ώστε να εξασφαλίσει ότι τα κόστη που προκύπτουν μέσω της διαδικασίας δημιουργίας κοινωνικής αξίας θα καλυφθούν.

Παράδειγμα αποτελεί η εταιρεία TOMS Shoes, που αναλύεται στο κεφάλαιο 5.2. Η συγκεκριμένη εταιρεία αποκτά έσοδα και κατ' επέκταση κέρδη μέσω των πωλήσεων των παπουτσιών, γυαλιών και τσαντών. Οι πελάτες της αγοράζουν τα προϊόντα της και μέσω των εσόδων η TOMS Shoes καλύπτει τα λειτουργικά της έξοδα, γεγονός που την καθιστά βιώσιμη. Σε αυτή την περίπτωση η εμπορική αξία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την κοινωνική, διότι εφαρμόζεται το μοντέλο One for One, δηλαδή αγοράζοντας ένα ζευγάρι παπούτσια γίνεται δωρεά ενός άλλου ζευγαριού σε ένα παιδί που το έχει ανάγκη.

Στην περίπτωση της The Coca-Cola Company, που αναλύεται στο κεφάλαιο 5.3, η εμπορική και η κοινωνική αξία δεν συνδέονται. Επομένως, οι πελάτες της αγοράζουν το προϊόν (Coca-Cola) και η εταιρεία αποκτά έσοδα. Παράλληλα όμως, μέσω συνεργασιών με κρατικούς και τοπικούς οργανισμούς καταφέρνει να συνεχίσει το κοινωνικό της έργο για την προστασία και συντήρηση της ποσότητας νερού στον κόσμο, αλλά και τις υπόλοιπες περιβαλλοντικές δράσεις της.

Επιπρόσθετο παράδειγμα αποτελεί η κοινωνική καφετέρια "Μύρτιλλο"¹⁰⁷, που βρίσκεται στο Ν. Ηράκλειο Αττικής. Η συγκεκριμένη καφετέρια προσλαμβάνει άτομα με μαθησιακές δυσκολίες και σύνδρομο Άσπεργκερ¹⁰⁸, καθώς και άτομα από άλλες ευπαθείς ομάδες, αφού πρώτα τους εκπαιδεύσει¹⁰⁹. Τα έσοδά της προέρχονται αφενός από τις πωλήσεις καφέδων και άλλων ροφημάτων, αλλά και από επιχορηγήσεις τόσο κρατικές όσο και ιδιωτικές¹¹⁰, όπως για παράδειγμα από το κοινωφελές ίδρυμα "ΤΙΜΑ"¹¹¹.

Αυτό που έχει σημασία για μια κοινωνική επιχείρηση είναι να επικεντρωθεί στο μείγμα εσόδων που είναι κατάλληλα για την πραγματοποίηση του κοινωνικού σκοπού της, αλλά και στη δημιουργία κέρδους ώστε να γίνει εμπορικά βιώσιμη.

Συνοπτικά, μια κοινωνική επιχείρηση οφείλει:

- Να συνδέει τα έσοδά της με τον κοινωνικό σκοπό της.
- Να αποκτά έσοδα τόσο από την εμπορική δραστηριότητά της, όσο και από την κοινωνική της συμβολή.
- Να έχει έσοδα από εμπορικές συναλλαγές για να καλύπτει τα λειτουργικά της κόστη και να δημιουργεί κέρδος.

¹⁰⁷ <http://www.myrtillocafe.gr/>

¹⁰⁸ http://el.wikipedia.org/wiki/Σύνδρομο_Άσπεργκερ

¹⁰⁹ <http://www.kathimerini.gr/759191/article/politismos/polh/myrtillo-to-kafe-sto-neo-hrakleio-poy-den-8a-3exasete-eykola>

¹¹⁰ <http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=419575>

¹¹¹ <http://www.timafoundation.org/el/about/>

- Να καθιστά την κοινωνική της δραστηριότητα "εμπορεύσιμη" ώστε να δημιουργεί διαφορετική ροή εσόδων μέσω αυτής και να καλύπτει τα κόστη που προέρχονται από αυτή.
- Να στοχεύει στην πραγματοποίηση του κοινωνικού σκοπού της με εμπορικά βιώσιμο τρόπο.

6.2.6 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΟΡΟΙ (KEY RESOURCES)

Οι κρίσιμοι πόροι είναι τα υλικά και άυλα περιουσιακά στοιχεία που θέτουν σε λειτουργία το επιχειρηματικό μοντέλο. Στην περίπτωση των κοινωνικών επιχειρήσεων, αυτό αναφέρεται στους πόρους που συνθέτουν το εμπορικό μοντέλο και στους πόρους που είναι χρήσιμοι για τον κοινωνικό στόχο της εταιρείας. Κάθε επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει εάν οι πόροι χρειάζονται μέσα στην επιχείρηση ή αν πρέπει να αναπτυχθούν στρατηγικές συνεργασίες ώστε να διαθέσουν τους απαιτούμενους πόρους στην εταιρεία.

Για τις κοινωνικές επιχειρήσεις είναι επιτακτική ανάγκη να κατανοήσουν πόσο κρίσιμο είναι να επιβεβαιώνουν την πρόσβαση τους στους αναγκαίους ζωτικούς πόρους, ώστε να θέτουν σε λειτουργία και τον εμπορικό και τον κοινωνικό χαρακτήρα του, αλλά και να προγραμματίζουν τον τρόπο ανάπτυξης και συντήρησης των πόρων αυτών.

Όσον αφορά στους φυσικούς πόρους, οι κοινωνικές επιχειρήσεις οφείλουν να διαθέτουν ειδικούς εξοπλισμούς και υποδομές, καθώς και εύκολα προσβάσιμα κτήρια. Ως προς τους ανθρώπινους πόρους, πρέπει να διαθέτουν υποστηρικτικό προσωπικό, χρηματιστές, ισχυρούς συμμάχους και δίκτυα υποστήριξης. Οι χρηματοοικονομικοί πόροι πρέπει να περιλαμβάνουν πρόσβαση σε επιχορηγήσεις ώστε να καλυφθούν τα έξοδα της κοινωνικής υπόστασης της επιχείρησης. Τέλος, η εταιρεία οφείλει να διαθέτει κοινωνικούς πόρους, δηλαδή μεθόδους και δίκτυα που αξιολογούν το κοινωνικό όφελος, καθώς και κάθε άλλο στοιχείο που επιβεβαιώνει την κοινωνική συμβολή.

Έτσι, η εταιρεία TOMS Shoes, που αναλύεται στο κεφάλαιο 5.2, διαθέτει ένα σημαντικό και μεγάλο δίκτυο εθελοντών που αποτελεί κοινωνικό πόρο της. Το δίκτυο αυτό συμβάλλει στη διανομή των δωρεάν παπουτσιών και βοήθειας τοκετών στις αναπτυσσόμενες χώρες. Μέσω αυτού του δικτύου, τα άτομα έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν τη βοήθεια τους δωρεάν και να συμβάλλουν στην επίλυση ενός κοινωνικού προβλήματος, ενώ παράλληλα η εταιρεία επωφελείται καθώς ελαχιστοποιεί τα κόστη της, δεδομένου ότι οι εθελοντές καλύπτουν μόνοι τους τα έξοδά τους.

Στην περίπτωση του εστιατορίου “Fifteen”¹¹², υπάρχουν οι κατάλληλες υποδομές για την εκπαίδευση των ευπαθών ομάδων που πρόκειται να προσληφθούν και να δουλέψουν. Επίσης, είναι διαθέσιμα τα κατάλληλα υλικά (μαγειρικά σκεύη, πρώτες ύλες, τρόφιμα) ώστε να εξοικειωθούν οι εν δυνάμει σεφ που ήταν άνεργοι για μεγάλο χρονικό διάστημα. Το ίδιο συμβαίνει και στην περίπτωση της καφετέριας “Μύρτιλλο”¹¹³, η οποία είναι εξοπλισμένοι με τους κατάλληλους ανθρώπους που είναι διαθέσιμοι και πρόθυμοι να εκπαιδεύσουν τις ευπαθείς ομάδες εργαζομένων και να τους εντάξουν στην κοινωνία και την εργασία. Συνεπώς, οι πόροι αυτοί είναι πολύ σημαντικοί και για τις δύο επιχειρήσεις διότι συμβάλλουν στην ομαλή εκπαίδευση των εκάστοτε υπαλλήλων και κατ’ επέκταση στην ομαλή λειτουργία της κάθε επιχείρησης.

Συνοπτικά, μια κοινωνική επιχείρηση οφείλει:

- Να διαχωρίζει τους πόρους της σε αυτούς που συνθέτουν το εμπορικό μοντέλο και στους πόρους που είναι χρήσιμοι για τον κοινωνικό στόχο της.
- Να αποφασίσει εάν αν πρέπει να αναπτυχθούν στρατηγικές συνεργασίες ώστε να διαθέσουν τους απαιτούμενους πόρους που χρειάζεται.
- Να έχει συνεχή πρόσβαση στους ζωτικούς πόρους της.
- Να διαθέτει ειδικούς εξοπλισμούς και εύκολα προσβάσιμα κτήρια.
- Να διαθέτει υποστηρικτικό προσωπικό και δίκτυα υποστήριξης.
- Να έχει πρόσβαση σε επιχορηγήσεις για την κάλυψη των εξόδων που συνδέονται με την κοινωνική της δραστηριότητα.
- Να διαθέτει μεθόδους και δίκτυα που αξιολογούν το κοινωνικό της όφελος.

6.2.7 ΚΡΙΣΙΜΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ (KEY ACTIVITIES)

Οι βασικές δραστηριότητες μιας κοινωνικής επιχείρησης περιλαμβάνουν τις ενέργειες που απαιτούνται για να διανεμηθεί η αξία της εταιρείας στους πελάτες της, τόσο η εμπορική όσο και η κοινωνική.

Οι βασικές δραστηριότητες που αφορούν τον εμπορικό και τον κοινωνικό χαρακτήρα μιας εταιρείας μπορεί να είναι:

- Συμπληρωματικές, δηλαδή οι επιχειρηματικές δραστηριότητες που συμπληρώνουν τις κοινωνικές. Οι συμπληρωματικές δραστηριότητες μπορεί να αξιοποιούνται για μεγαλύτερη απόδοση και αποτελεσματικότητα στη παράδοση εμπορικής και κοινωνικής αξίας.

¹¹² <http://www.fifteen.net/>

¹¹³ <http://www.myrtillocafe.gr/>

- Αντιτιθέμενες, δηλαδή ίσως υπάρχουν δραστηριότητες που είναι δύσκολο να ισορροπήσουν την παράδοση εμπορικής και κοινωνικής αξίας.

Από τις εταιρείες που αναλύθηκαν στο κεφάλαιο 5, παράδειγμα αποτελούν οι δραστηριότητες της The Coca-Cola Company. Συγκεκριμένα, στις εμπορικές δραστηριότητες της εταιρείας συγκαταλέγονται όλες εκείνες οι ενέργειες από την παραγωγή της Coca-Cola, έως την παράδοσή της στον πελάτη. Πρόκειται για ενέργειες που αφορούν την αλυσίδα παραγωγής αλλά και τη διανομή του προϊόντος. Ως προς τις κοινωνικές δραστηριότητες της εταιρείας, η Coca-Cola έχει αναπτύξει κάποιες πρωτοβουλίες με σκοπό να έχει το μέγιστο αντίκτυπο τόσο στο περιβάλλον όσο και στην κοινωνία. Ενδεικτικά αναφέρεται το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης της TCCC, γνωστό ως eKOSystem, σύμφωνα με το οποίο η εταιρεία διευθύνει τις δραστηριότητες της με τρόπο που να προστατεύει, να διατηρεί και να βελτιώνει το περιβάλλον. Έκτος αυτού, η The Coca-Cola Company έχει εισάγει το EKOCENTER ώστε να βοηθήσει στην παροχή πόσιμου νερό και άλλων βασικών αναγκών σε κοινωνίες ανά τον κόσμο. Πρόκειται για ένα καινοτόμο κίосκι σχεδιασμένο για να βελτιώσει την ποιότητα ζωής των ατόμων που το έχουν ανάγκη.

Ως επιπλέον παράδειγμα παρατίθεται η "Ashoka"¹¹⁴, που δημιουργήθηκε το 1980 από τον Bill Drayton¹¹⁵, ο οποίος θέλησε να συνεισφέρει στην επίλυση των κοινωνικών προβλημάτων και όχι να αγνοήσει τις δυσκολίες που ήδη αντιμετώπιζαν οι κοινωνικά ευπαθείς ομάδες. Έτσι, αποφάσισε να προσφέρει τη στήριξη και τη βοήθειά του στους πρώτους κοινωνικούς επιχειρηματίες και παράλληλα να προωθήσει την ιδέα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Με την πάροδο του χρόνου, αυξάνονταν ολοένα και περισσότερο οι επιχειρηματίες που συνεργάζονταν με την "Ashoka", κι έτσι η απλή στήριξη που προσέφερε αρχικά, εξελίχθηκε σ' ένα δίκτυο αμέτρητων προγραμμάτων που αποτελούν βασικό "θεμέλιο" της κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Πλέον στις δραστηριότητές της εντάσσεται το πρόγραμμα JobAct¹¹⁶, που μέσα από τη θέατρο-παιδαγωγική και την απόκτηση επαγγελματικής εμπειρίας ενδυναμώνει και στηρίζει ανέργους στην ανεύρεση εργασίας. Μέχρι τώρα, στο πρόγραμμα αυτό έχουν συμμετάσχει περισσότεροι από 4.000 άνεργοι, το 60% των οποίων βρήκε δουλειά ή επέστρεψε στα θρανία¹¹⁷. Επίσης, έχει παρουσιαστεί και η πλατφόρμα Citymart¹¹⁸ που είναι ειδικά σχεδιασμένη για την τοπική αυτοδιοίκηση. Η Citymart λειτουργεί σε περισσότερους από 50 δήμους διεθνώς και δίνει τη δυνατότητα και την ευκαιρία σε κοινωνικούς επιχειρηματίες, πολύ μικρές επιχειρήσεις και νέους επιχειρηματίες σε φάση εκκίνησης να συμμετέχουν στους διαγωνισμούς για τις προμήθειες της τοπικής αυτοδιοίκησης, επιτρέποντας έτσι την

¹¹⁴ <https://www.ashoka.org/about>

¹¹⁵ http://en.wikipedia.org/wiki/Bill_Drayton

¹¹⁶ <http://www.projektfabrik.org/index.php/about-projektfabrik.html>

¹¹⁷ <http://greece.ashoka.org/node/1993>

¹¹⁸ <http://www.citymart.com/#inspiring-solutions-to-transform-cities>

αλλαγή του παραγωγικού μοντέλου σε επίπεδο πόλης. Επιπλέον, παρουσιάστηκε και η πλατφόρμα MakeSense¹¹⁹ που υποστηρίζει κοινωνικούς επιχειρηματίες, δίνοντας τους πρόσβαση στη συλλογική γνώση της τοπικής κοινωνίας στην οποία δραστηριοποιούνται.

Άλλο παράδειγμα κρίσιμων δραστηριοτήτων κοινωνικής επιχείρησης αποτελούν κάποιες δραστηριότητες της Skoll Foundation¹²⁰, που αναφέρθηκε παραπάνω. Η οργάνωση είναι μια από τις σημαντικότερες στο χώρο του "κοινωνικού επιχειρείν", η οποία μέσα σε μια δεκαετία προσέφερε 250 εκατομμύρια δολάρια στα οποία περιλαμβάνονται επενδύσεις σε 85 κοινωνικές επιχειρήσεις και 70 οργανισμούς σε όλο τον κόσμο.¹²¹ Εκτός από επενδύσεις και συνεργασίες, το "Skoll Foundation" έχει δημιουργήσει δύο προγράμματα μέσω των οποίων "σφίγγονται" οι δεσμοί ανάμεσα στις κοινωνικές επιχειρήσεις ανά την υφήλιο, το "Social Skoll Forum"¹²², το κορυφαίο συνέδριο για αυτό το είδος επιχείρησης και το "Social Edge"¹²³, μια διαδικτυακή κοινότητα που δημιουργήθηκε από τους κοινωνικούς επιχειρηματίες, για τους κοινωνικούς επιχειρηματίες. Επίσης, ο οργανισμός προωθεί συστηματικά την ιδέα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, ανταλλάσσοντας απόψεις και εμπειρίες μέσω των "PBS NewsHour"¹²⁴ και "Sundance Institute"¹²⁵, που συνεισφέρουν στην ενημέρωση του κοινού.

Στα πλαίσια των σημαντικών δραστηριοτήτων της Starbucks Coffee Company στην Ελλάδα περιλαμβάνεται η ενίσχυση των κοινωνιών, στις οποίες δραστηριοποιούνται, υποστηρίζοντας οργανισμούς που ασχολούνται με την εκπαίδευση (π.χ. αναλφαβητισμός), την ευημερία των παιδιών, την έρευνα για το AIDS και την ευαισθητοποίηση γύρω από το περιβάλλον. Τα Starbucks συμμετέχουν επίσης σε διεθνές επίπεδο σε πολλά πολιτιστικά δρώμενα σε τοπικό επίπεδο, όπως για παράδειγμα συναυλίες, φεστιβάλ κινηματογράφου, κ.α. Επίσης, από την αρχή της λειτουργίας τους στην Ελλάδα, τα Starbucks συνεχίζουν να συμβάλλουν και να υποστηρίζουν, με οποιοδήποτε πιθανό τρόπο, τα Παιδικά Χωριά SOS. Από το 2005, κάθε κατάστημα Starbucks έχει υιοθετήσει ένα παιδί των παιδικών χωριών SOS, 56 παιδιά στο σύνολο. Τέλος, έχει εισάγει το πρόγραμμα Shared Planet¹²⁶, το οποίο υπογραμμίζει τη διαρκή δέσμευση της εταιρείας για υπεύθυνη επιχειρηματική δράση και παρέχει κίνητρα για βιώσιμη παραγωγή και διάθεση καφέ.

¹¹⁹ <http://beta.makesense.org/>

¹²⁰ <http://www.skollfoundation.org/>

¹²¹ http://www.pyxida.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=4486:2015-03-26-00-12-12&catid=33:2010-01-19-13-59-29&Itemid=268

¹²² <http://skollworldforum.org/>

¹²³ <http://www.thesocialedgegroup.com/>

¹²⁴ <http://www.pbs.org/newshour/>

¹²⁵ <http://www.sundance.org/>

¹²⁶ <http://www.starbucks.ie/responsibility/learn-more/starbucks-shared-planet>

Συνοπτικά, μία κοινωνική επιχείρηση οφείλει:

- Να διαχωρίζει τις δραστηριότητές της σε εμπορικές και κοινωνικές.
- Να αναγνωρίζει εάν οι δραστηριότητές της είναι συμπληρωματικές, δηλαδή οι εμπορικές δραστηριότητες συμπληρώνουν τις κοινωνικές, ή αντιτιθέμενες, δηλαδή δεν παρουσιάζουν ισορροπία στην προσφορά εμπορικής και κοινωνικής αξίας.
- Να αναλαμβάνει δράσεις που επιλύουν τα περιβαλλοντικά προβλήματα της τοπικής κοινωνίας.
- Να δημιουργεί προγράμματα για την εξομάλυνση των κοινωνικών ανισοτήτων στην κοινωνία που αναπτύσσει εμπορική δραστηριότητα.

6.2.8 ΒΑΣΙΚΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ (KEY PARTNERS)

Οι συνεργασίες αναφέρονται στο δίκτυο προμηθευτών, υποστηρικτών, συμμάχων που χρειάζονται για να επιβεβαιώσουν ότι η κοινωνική επιχείρηση μπορεί να προωθήσει τόσο τον εμπορικό όσο και τον κοινωνικό της σκοπό. Επομένως, χρειάζεται ένα ενεργό δίκτυο υποστηρικτών που προωθούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της και αποτελούν το δίκτυο διανομής της.

Ισοδύναμα, η εταιρεία χρειάζεται ένα δίκτυο εταίρων που προσφέρουν προστιθέμενη αξία στον κοινωνικό της αντίκτυπο. Συγκεκριμένα, μπορούν να στηρίζουν την πρόσληψη εργαζομένων που ήταν άνεργοι ή να βοηθούν την κοινωνική επιχείρηση μέσω μηχανισμών δικαιοχρησίας (franchise).

Βασικές συνεργασίες αποτελούν, επίσης, οι συνεργασίες με εθελοντικούς οργανισμούς και μη κυβερνητικές οργανώσεις που αναλαμβάνουν να προωθήσουν το κοινωνικό έργο της κοινωνικής επιχείρησης, όπως συμβαίνει με την TOMS Shoes. Συγκεκριμένα, για η εταιρεία για να διανείμει τα παπούτσια της και τα άλλα προϊόντα δωρεάς στα άτομα των αναπτυσσόμενων χωρών συνάπτει συνεργασίες με οργανισμούς όπως η UNICEF¹²⁷. Επίσης, έχει αναπτύξει ένα δίκτυο συνεργατών (giving partners) μέσα από το οποίο ολοκληρώνεται η εταιρεία. Αυτό το δίκτυο αναλαμβάνει τους ελέγχους υγείας, τη διανομή φαρμάκων και εμβολίων, κάποια προγράμματα χρηματοδοτήσεων, καθώς και εκπαιδευτική υποστήριξη νέων σε μεγαλύτερη ηλικία¹²⁸.

Επιπλέον παράδειγμα αποτελούν οι συνεργάτες της Ashoka¹²⁹. Πρόκειται για πρωτοπόρους κοινωνικούς επιχειρηματίες, οι οποίοι προσφέρουν καινοτόμες λύσεις

¹²⁷ <http://www.boro.gr/38304/h-toms-se-synergasia-me-th-unicef-vohthane-ta-paidia-ths-syrias>

¹²⁸ <http://www.toms.com/shoe-partners>

¹²⁹ <https://www.ashoka.org/support/criteriatps://www.ashoka.org/fellows>

σε κοινωνικά προβλήματα και έχουν τη δυνατότητα να αλλάξουν συστήματα και θεσμούς μέσα στην κοινωνία. Οι άνθρωποι αυτοί επιδεικνύουν απaráμιλλη δέσμευση σε ισχυρές ιδέες και αποδεικνύουν πως η ευσπλαχνία, η κατανόηση, η δημιουργικότητα και η συνεργασία είναι κάποιες πανίσχυρες δυνάμεις που φέρνουν την αλλαγή. Οι συνεργάτες της Ashoka εργάζονται σε πολλές χώρες ανά τον κόσμο σε κάθε τομέα που έχει ανάγκη ο άνθρωπος. Όλοι οι συνεργάτες της εταιρείας περνούν από μια διαδικασία επιλογής κατά την οποία πρέπει να δείξουν ότι πληρούν τα κριτήρια¹³⁰ της Ashoka. Μετά την επιλογή τους, οι συνεργάτες συμφωνούν με τους όρους συνεργασίας¹³¹ και κερδίζουν μακροχρόνια υποστήριξη μέσω του παγκοσμίου δικτύου κοινωνικών επιχειρηματιών που διαθέτει.

Βασικές συνεργασίες έχει να επιδείξει και η Skoll Foundation που τα τελευταία 10 χρόνια έχει εντοπίσει και συνεργάζεται με τους πιο επιτυχημένους κοινωνικούς επιχειρηματίες του κόσμου. Αυτοί οι ηγέτες και οι οργανώσεις τους στοχεύουν, ουσιαστικά, στη δημιουργία καινοτόμων μοντέλων που μπορούν να προκαλέσουν μεγάλης κλίμακας αλλαγές για τα φαινομενικά δυσεπίλυτα κοινωνικά προβλήματα. Κάθε μία από αυτές τις κοινωνικές επιχειρήσεις συνεργάζεται με άλλες σε ένα πολύπλοκο σύστημα, με εδραιωμένα συμφέροντα που αντιστέκονται στις δυσκολίες¹³². Τέτοια συνεργασία αποτελεί το Fundación AVINA¹³³ που επενδύει πάνω από 24 εκατομμύρια δολάρια σε δωρεές και προγράμματα¹³⁴.

Συνοπτικά, μια κοινωνική επιχείρηση οφείλει:

- Να διαθέτει ένα ενεργό δίκτυο υποστηρικτών που προωθούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της και αποτελούν το δίκτυο διανομής της.
- Να διαθέτει ένα δίκτυο εταίρων που προσφέρουν προστιθέμενη αξία στον κοινωνικό της αντίκτυπο.
- Να διατηρεί συνεργασίες με εθελοντικούς οργανισμούς και μη κερδοσκοπικές οργανώσεις.
- Να διαθέτει δίκτυο συνεργατών (giving partners) για την υποστήριξη του κοινωνικού σκοπού της.

6.2.9 ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ (COST STRUCTURE)

Η δομή κόστους στο επιχειρηματικό μοντέλο των κοινωνικών επιχειρήσεων πρέπει να περιλαμβάνει τα λειτουργικά κόστη και τα κόστη παραγωγής, καθώς και τα κόστη

¹³⁰ <https://www.ashoka.org/support/criteria>

¹³¹ https://www.ashoka.org/sites/www.ashoka.org/files/Conditions_of_Association.pdf

¹³² <http://www.socialactivism.gr/index.php/koinoniki-oikonomia/800-paradeigmata-epityximenon-koinonikon-epixeiriseon>

¹³³ <http://www.avina.net/esp/>

¹³⁴ <http://www.skollfoundation.org/approach/partners/>

που σχετίζονται με τον κοινωνικό χαρακτήρα της εταιρείας. Ο κοινωνικός αντίκτυπος δεν έχει μηδενικό κόστος, διότι αν συνέβαινε αυτό τότε όλες οι επιχειρήσεις θα ήταν κοινωνικές. Για παράδειγμα, αν μια εταιρεία προσλαμβάνει άτομα που ήταν άνεργα για μεγάλο χρονικό διάστημα, θα έχει επιπλέον έξοδα εκπαίδευσης, μειωμένης παραγωγικότητας, χαμηλής απόδοσης. Αυτά τα έξοδα υπερβαίνουν τα λειτουργικά έξοδα μιας καθαρά εμπορικής επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει τόσο με το κοινωνικό εστιατόριο "Fifteen", όσο και με την κοινωνική καφετέρια "Μύρτιλλο", που όπως περιγράφεται παραπάνω προσλαμβάνουν άτομα ευπαθών ομάδων, όπως μακροχρόνια άνεργους ή άτομα με διαταραχές. Για την εκπαίδευση αυτών των ατόμων απαιτείται ειδικευμένο προσωπικό αλλά κάποιο χρονικό διάστημα προσαρμογής τα οποία κοστίζουν στην κάθε εταιρεία και δημιουργούν επιπλέον έξοδα (κοινωνικά κόστη).

Συνεπώς, η δομή κόστους μιας κοινωνικής επιχείρησης αποτελείται από τα τυπικά επιχειρησιακά λειτουργικά κόστη και από τα κοινωνικά κόστη. Τα πρώτα περιλαμβάνουν: απογραφή, προτάσεις, μισθούς, εξοπλισμό, μηχανήματα, εργαλεία, αναλώσιμα, ασφάλειες, ταχυδρομικά τέλη, ακίνητα, διαφήμιση, οχήματα, φόρους, ζημιές, άδειες, εκπαίδευση. Από την άλλη, τα κοινωνικά κόστη περιλαμβάνουν: υποστηρικτικά κόστη (για άτομα που προσλαμβάνονται για να στηρίζουν τους εργατές), άδειες και στολές για περιθωριοποιημένους εργατές, έξοδα προμηθειών, έξοδα λόγω μειωμένης παραγωγικότητας, έξοδα λόγω εκπαίδευσης ανειδίκευτου προσωπικού, έξοδα για εράνους, κόστη για αξιολόγηση της κοινωνικής συμβολής της εταιρείας.

Ένα ακόμα παράδειγμα αποτελεί η διάρθρωση κόστους της εταιρείας TOMS Shoes (Κεφάλαιο 5.2), η οποία διαθέτει αφενός έξοδα λειτουργίας της επιχείρησης, έξοδα πρώτων υλών για την παραγωγή παπουτσιών, έξοδα διαμονής, τους μισθούς των εργαζομένων της, τα οποία συγκαταλέγονται στα επιχειρησιακά κόστη. Ωστόσο, η παραγωγή δωρεάν παπουτσιών που δίνονται στα παιδιά που τα έχουν ανάγκη, η διανομή τους, η αγορά πρώτων υλών για αυτά τα παπούτσια, η παροχή υπηρεσιών τοκετού και γενικότερα τα έξοδα που έχει η εταιρεία λόγω των δωρεών της αποτελούν τα κοινωνικά της κόστη, τα οποία προστίθενται στα επιχειρησιακά άλλα πρέπει να καλύπτονται όσο είναι δυνατόν από τις κοινωνικές ροές εσόδων της.

Συνοπτικά, μια κοινωνική επιχείρηση οφείλει:

- Να διαχωρίζει τα κόστη της σε τυπικά επιχειρησιακά λειτουργικά κόστη και σε κοινωνικά κόστη.
- Να καλύπτει τα επιχειρησιακά κόστη της μέσω των εμπορικών εσόδων της και τα κοινωνικά κόστη μέσω των κοινωνικών εσόδων της ή επιχορηγήσεων.
- Να διατηρεί τα κόστη της σε χαμηλά επίπεδα.

6.2.10 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟΣ ΚΑΜΒΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΓΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (BUSINESS MODEL CANVAS)

Τα στοιχεία που αναλύθηκαν στα κεφάλαια 6.2.1 έως 6.2.9 περιγράφουν τις στρατηγικές και τις ενέργειες που πρέπει να ακολουθήσει μία υφιστάμενη κερδοσκοπική εταιρεία προκειμένου να εντάξει την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στο επιχειρηματικό μοντέλο της και κατ' επέκταση στη λειτουργία της. Τα στοιχεία αυτά τη διαφοροποιούν από τις υπόλοιπες κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, διότι ο κύριος στόχος της δεν είναι μόνο το κέρδος, αλλά και η επίλυση ενός κοινωνικού ή οικολογικού προβλήματος που συνδέεται με αυτό. Ωστόσο, επειδή πρόκειται για επιχείρηση που επιδιώκει να είναι βιώσιμη και οικονομικά αναπτυγμένη, διαθέτει όλες εκείνες τις δραστηριότητες που οδηγούν στην αύξηση των κερδών της. Συνεπώς, προκειμένου μια εταιρεία να αποτελέσει κοινωνική επιχείρηση συνδέει το όνομα της με έναν κοινωνικό σκοπό, τον οποίο υπερασπίζεται και ακολουθεί πιστά σε κάθε τομέα της λειτουργίας της, ενώ παράλληλα επιδιώκει να είναι ανταγωνιστική και κερδοφόρα.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ένας προτεινόμενος καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου (business model canvas), ο οποίος προκύπτει από τη σύνθεση των στοιχείων που μελετήθηκαν στην παραπάνω ανάλυση. Κάθε υποκατηγορία του business model canvas περιγράφεται αναλυτικά στις επιμέρους υπο-ενότητες του κεφαλαίου 6.2 και προκύπτει από τη γενίκευση των αντίστοιχων παραδειγμάτων που παρατίθενται, καθώς και τη σύνθεση και ομαδοποίηση αυτών. Συγκεκριμένα, στο προτεινόμενο business model canvas παρουσιάζονται με μπλε χρώμα τα βασικότερα στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου μιας υφιστάμενης κερδοσκοπικής επιχείρησης, όπως αυτή δραστηριοποιείται στη σύγχρονη αγορά εργασίας. Αντίστοιχα, με πορτοκαλί χρώμα παρουσιάζονται τα επιπλέον στοιχεία που πρέπει να προστεθούν στο επιχειρηματικό μοντέλο μιας κερδοσκοπικής επιχείρησης για να της προσδώσουν κοινωνικό χαρακτήρα. Όταν τα στοιχεία αυτά συνδέονται άρρηκτα με το επιχειρηματικό μοντέλο της και αποτελούν στοιχείο της αποστολής της, τότε την καθιστούν κοινωνική επιχείρηση.

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Επιχειρηματικότητα

Βασικοί Συνεργάτες <ul style="list-style-type: none"> • Εμπορικές συνεργασίες. • Μη κερδοσκοπικοί εταίροι (π.χ. για στήριξη ατόμων με αναπηρία). • Κοινωνικοί επενδυτές. • Εθελοντικοί οργανισμοί. • Δίκτυο υποστηρικτών που προωθούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της και αποτελούν το δίκτυο διανομής της. • Δίκτυο συνεργατών (giving partners) για την υποστήριξη του κοινωνικού σκοπού της. 	Κρίσιμες Δραστηριότητες <ul style="list-style-type: none"> • Εμπορικές δραστηριότητες της εταιρείας. • Υποστηρικτικές/Κοινωνικές δραστηριότητες (π.χ. δράσεις που επιλύουν τα περιβαλλοντικά προβλήματα της τοπικής κοινωνίας, προγράμματα για την εξομάλυνση των κοινωνικών ανισοτήτων). • Δημιουργία “εμπορεύσιμης κοινωνικής δραστηριότητας”. 	Προσφορά Αξίας <ul style="list-style-type: none"> • Προσφορά εμπορικής αξίας. • Προσφορά κοινωνικής αξίας (π.χ. πρόσληψη άνεργων ατόμων, ίσες ευκαιρίες για όλους, οικολογική συνείδηση, βοήθεια ευπαθών ομάδων.). 	Σχέσεις με τους Πελάτες <ul style="list-style-type: none"> • Εξατομικευμένη υπηρεσία, συνεχείς πελάτες, αφοσίωση. • Εξατομικευμένη υπηρεσία, συνεχείς πελάτες, αφοσίωση. • Μακροπρόθεσμοι κοινωνικοί πελάτες. • Μετατροπή πελατών σε “κοινότητα”. • Προσφορές, ειδικά τιμολόγια, αναγνώριση, κίνητρα. 	Τμήματα Πελατών <ul style="list-style-type: none"> • Εμπορικοί πελάτες/Τοπικές επιχειρήσεις, γραφεία. • Κοινωνικοί πελάτες. • Μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί. • Κοινωνικές επιχειρήσεις. • Συν-δημιουργητές.
	Κρίσιμοι Πόροι <ul style="list-style-type: none"> • Προσωπικό. • Φήμη/Μάρκα. • Τοποθεσία. • Υποστήριξη προσωπικού (μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ομαλή ένταξη στο χώρο εργασίας και στην κοινωνία, ΑΜΕΑ). • Κοινωνική φήμη. • Ειδικοί εξοπλισμοί και προσβάσιμα κτήρια. • Πρόσβαση σε επιχορηγήσεις. • Μέθοδοι και δίκτυα που αξιολογούν το κοινωνικό της όφελος. 		Κανάλια Διανομής <ul style="list-style-type: none"> • Διαδίκτυο. • Λιανικό εμπόριο. • Μεταφορά. • Κοινωνικά δίκτυα/Εντονη δραστηριότητα και κινητικότητα. • Μέσα ενημέρωσης. 	
Διάρθρωση Κόστους <ul style="list-style-type: none"> • Λειτουργικά κόστη (εξοπλισμός, ασφάλεια, μισθοί κ.λπ.). • Κοινωνικά κόστη (για στήριξη προσωπικού, εκπαίδευση, κόστη αξιολόγησης του κοινωνικού αντίκτυπου κ.λπ.). 		Ροές Εσόδων <ul style="list-style-type: none"> • Εμπορικά έσοδα/Λιανικές πωλήσεις/Επιχορηγήσεις. • Κοινωνικά έσοδα (δωρεές, διαγωνισμοί, εκπαιδευτικές επιχορηγήσεις, υποστηρικτικές επιχορηγήσεις). 		

Πίνακας 7 - Προτεινόμενο Business Canvas για Κοινωνικές Επιχειρήσεις

6.3 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΚΕ ΓΙΑ START-UP ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ενώ η επιχειρηματικότητα είναι η αναζήτηση ευκαιριών ανεξαρτήτως των πόρων που ελέγχονται, η κοινωνική επιχειρηματικότητα (social entrepreneurship) είναι η αναζήτηση ευκαιριών με στόχο τη δημιουργία μιας μη καθιερωμένης κοινωνικής αλλαγής ανεξαρτήτως των πόρων που ελέγχονται (Prof. Grossman, 2013).

Τα στοιχεία που απαρτίζουν το επιχειρηματικό μοντέλο μιας κοινωνικής start-up επιχείρησης μπορούν να θεωρηθούν τα εξής (Prof. Grossman, 2013):

- **Το πρόβλημα και η ευκαιρία:** Ποιο είναι το συγκεκριμένο κοινωνικό πρόβλημα στο οποίο απευθύνεται η ιδέα της εταιρείας, για ποιο λόγο είναι σημαντικό, ποιοι είναι οι παράγοντες που συμβάλλουν σε αυτό. Γιατί η ευκαιρία είναι επιλύσιμη, ποιες άλλες προσεγγίσεις έχουν γίνει και ποια τα αποτελέσματά τους, πώς θα είναι ο κόσμος αν λυθεί το πρόβλημα.
- **Η αποστολή:** Η δήλωση των μακροπρόθεσμων επιτευγμάτων της εταιρείας.
- **Η θεωρία για την αλλαγή:** Η λογική που συνδέει την αποστολή με τη στρατηγική. Με βάση την κατανόηση του προβλήματος, ποια είναι η θεωρία σχετικά με τις απαιτούμενες δράσεις για την επίτευξη του στόχου. Η θεωρία επικεντρώνεται σε τοπική ή συστημική αλλαγή.
- **Η λύση που δίνει η εταιρεία:** Η μετατροπή της θεωρίας σε πράξη. Ποιοι είναι οι πελάτες και ποιοι θα επωφεληθούν, πώς θα προσφέρει η εταιρεία τις υπηρεσίες της, ποιες συνεργασίες θα είναι σημαντικές.
- **Η ομάδα:** Προσωπική σχέση με την αποστολή της εταιρείας, εμπειρία, εξειδίκευση, δικτύωση.
- **Κλιμακούμενη στρατηγική:** Η μετρήσιμη αύξηση της επίδρασης βασιζόμενη στην εξάπλωση της εξάσκησης, του προγράμματος και της διαδικασίας. Πώς θα αυξηθεί η αξία της εταιρείας, πώς θα ισορροπήσει η ταχύτητα της κλιμάκωσης με την ποιότητα του προγράμματος ώστε να βελτιστοποιηθεί η κοινωνική αξία.
- **Αποτελέσματα Μετρήσεων:** Μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του οργανισμού στην επίτευξη της αποστολής.
- **Κίνδυνοι:** Τι αποτυχίες μπορεί να υπάρξουν σε στρατηγικό, προγραμματιστικό και χρηματοοικονομικό επίπεδο, πώς θα αμβλυνθούν οι κίνδυνοι.
- **Χρηματοοικονομικό σχέδιο:** Η στρατηγική για την χρηματοδότηση του επιχειρηματικού σχεδίου. Τι κεφάλαιο θα επενδυθεί, ποιοι είναι οι διαθέσιμοι πόροι, πώς θα χρησιμοποιηθούν, ποιες είναι οι προβλέψεις για ρευστότητα, ποια είναι τα πάγια και μεταβλητά κόστη.

Οι νέες επιχειρήσεις συνήθως ξεκινούν όταν ένας επιχειρηματίας αναγνωρίσει μια ανάγκη και έχει διαμορφώσει μια ιδέα για την αντιμετώπισή της. Για να γίνει βιώσιμη

μια επιχείρηση, θα πρέπει η ιδέα να μετατραπεί σε προϊόν ή υπηρεσία, τα οποία θα πρέπει να προσαρμοστούν σε μια αγορά και να στηριχθούν σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο ικανό να τα λανσάει επικερδώς. Αυτή η διαδικασία είναι κατά βάση επαναληπτική. Η επανάληψη οδηγεί σε αλλαγή, που επιτρέπει την εξέλιξη των αρχικών σκέψεων σε μια βιώσιμη επιχείρηση.

Για παράδειγμα μπορεί να αλλάξει το επιχειρηματικό μοντέλο, όπως συνέβη με την PayPal¹³⁵, η οποία άλλαξε αρκετές φορές από το αρχικό της όραμα ως εταιρεία κρυπτογραφίας, σε επιχείρηση που επέτρεπε τη μεταφορά χρημάτων μέσω "έξυπνων" κινητών τηλεφώνων, σε πλατφόρμα ηλεκτρονικών πληρωμών για άτομα και εταιρείες. Επίσης μπορεί να αλλάξει ο πελάτης, όπως συνέβη με το Facebook¹³⁶, που ήταν αρχικά μια ιστοσελίδα που απευθυνόταν αποκλειστικά σε φοιτητές που είχαν εγγραφεί με διευθύνσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου τους dot-edu¹³⁷. Μετά την επέκταση της πλατφόρμας και εκτός της αγοράς των κολεγίων, το Facebook γρήγορα μεγάλωσε αποκτώντας πάνω από μισό δισεκατομμύριο εγγεγραμμένους χρήστες σε όλο τον κόσμο.

Όταν πρόκειται για μια κοινωνική start-up το επιχειρηματικό μοντέλο παρουσιάζει κάποιες διαφορές σε σχέση με το επιχειρηματικό μοντέλο των κοινωνικών επιχειρήσεων. Παρακάτω υπογραμμίζονται οι συγκεκριμένες διαφοροποιήσεις σε κάθε μία κατηγορία που συνθέτει το business model canvas.

6.3.1 ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΑΞΙΑΣ (VALUE PROPOSITION)

Η αξία που προσφέρει μια start-up εταιρεία είναι συνυφασμένη με τον κοινωνικό της χαρακτήρα. Αυτό σημαίνει ότι το προϊόν ή η υπηρεσία της έχει κοινωνική υπόσταση και πωλείται με σκοπό την επίλυση του κοινωνικού προβλήματος στο οποίο απευθύνεται.

Έτσι λοιπόν, τα προϊόντα της start-up Scanadu αγοράζονται από τους πελάτες με σκοπό να βοηθήσουν στη βελτίωση της κατάστασης της υγείας τους, όπως αναλύεται στο κεφάλαιο 5.5. Συγκεκριμένα, το Scanadu Scout αγοράζεται προκειμένου αναλύει και να παρακολουθεί τα δεδομένα της υγείας του ασθενή με απλό τρόπο, καθώς επίσης δίνει τη δυνατότητα στον ασθενή να τα μοιραστεί με γιατρούς και να αποκτήσει σύντομη διάγνωση. Το ScanaFlo αγοράζεται για τη διευκόλυνση της ανάλυσης ούρων για συνθήκες όπως προεκλαμψία, διαβήτη κύησης, νεφρική ανεπάρκεια και λοιμώξεις του ουροποιητικού συστήματος, και εμφανίζει αυτόματα

¹³⁵ <https://www.paypal.com/gr/webapps/mpp/home>

¹³⁶ <https://www.facebook.com/>

¹³⁷ <http://el.wikipedia.org/wiki/Facebook>

τα αποτελέσματα, τα αποθηκεύει και τα εξηγεί. Και τα δύο προϊόντα της εταιρείας επομένως πωλούν την κοινωνική αξία που έχουν, συντελώντας στην ιατροφαρμακευτική περίθαλψη των πελατών τους.

Το ίδιο συμβαίνει και με το προϊόν της εταιρείας Skin Analytics. Η αξία που προσφέρει στους πελάτες της είναι η διατήρηση ενός ιστορικού των δερματολογικών αλλαγών του σώματος προκειμένου να γίνεται ευκολότερα και αποδοτικότερα η πρόληψη αλλά και διάγνωση του μελανώματος. Επομένως, αγοράζεται ξανά ένα προϊόν λόγω των προβλημάτων που επιλύει.

Συνοπτικά, μια κοινωνική start-up οφείλει:

- Να επιλύει ένα κοινωνικό πρόβλημα.
- Να σχεδιάζει και να αναπτύσσει ένα προϊόν με συνυφασμένη εμπορική και κοινωνική αξία.

6.3.2 ΤΜΗΜΑΤΑ ΠΕΛΑΤΩΝ (CUSTOMER SEGMENTS)

Ο ακρογωνιαίος λίθος κάθε start-up είναι ο πελάτης και η ικανότητα της start-up να εξυπηρετεί τον πελάτη με έναν μοναδικό και πολύτιμο τρόπο είναι το στοιχείο που τη μετατρέπει από μια υποσχόμενη αρχική ιδέα σε μια βιώσιμη επιχείρηση. Για τις κοινωνικές start-ups, ένα κρίσιμο εγχείρημα είναι η εξυπηρέτηση πολλαπλών πελατών ή πολλαπλών ενδιαφερόμενων μερών σύμφωνα με τις ατομικές τους ανάγκες, επιθυμίες και περιορισμούς. Ουσιαστικά, η βασική αξία της εταιρείας διαμορφώνεται από την ικανότητά της να εξυπηρετεί και να φέρνει σε επαφή αυτές τις διαφορετικές ομάδες πελατών. Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες οφείλουν να διαχειρίζονται την σύνθεση των πολλαπλών αγορών και να αποκαθιστούν την ισορροπία. Κάθε αγορά απαιτεί ξεχωριστή προσφορά αξίας, ξεχωριστά κανάλια διανομής και σχέσεις με πελάτες¹³⁸.

Συγκεκριμένα, η start-up Bloomtrigger, που αναλύθηκε στο κεφάλαιο 5.4, απευθύνεται κυρίως σε τρεις τομείς πελατών: τοπικές επιχειρήσεις, δημοτικά σχολεία, μεμονωμένα άτομα. Το έργο και η προσφορά της εταιρείας διαμορφώνεται με διαφορετικό τρόπο σε κάθε μία από τις εταιρείες πελατών, προβάλλοντας διαφορετική ανάγκη σε κάθε περίπτωση. Στην ουσία, λοιπόν, η Bloomtrigger πουλάει “blooms” στις τοπικές επιχειρήσεις υπογραμμίζοντας την ανάγκη συμβολής και βοήθειας των τοπικών κοινωνιών και των μαθητών των τοπικών σχολείων. Τα δημοτικά σχολεία αγοράζουν “blooms” με σκοπό να προβάλλουν και να προωθήσουν την περιβαλλοντολογική συνείδηση των μαθητών τους, ενώ μεμονωμένα άτομα, που

¹³⁸ <http://leansocialstartup.com/2013/04/22/customer-segments/>

επιθυμούν να συνδράμουν στην προστασία των δασών από την αποψίλωση, έχουν επίσης τη δυνατότητα να αγοράσουν.

Επιπλέον, οι τομείς πελατών της Skin Analytics είναι οι άνθρωποι που θέλουν να διατηρούν το ιστορικό των δερματολογικών τους αλλαγών, αλλά και ιατρικές εταιρείες ή ιδιωτικά νοσοκομεία που επιδιώκουν την αγορά της πλατφόρμας για αναβάθμιση των ιατρικών υπηρεσιών τους, όπως αναφέρεται στο κεφάλαιο 5.6.

Συνοπτικά, μια κοινωνική start-up οφείλει:

- Εξυπηρετεί πολλαπλούς πελάτες.
- Να φέρνει σε επαφή διαφορετικές ομάδες πελατών.
- Να συνθέτει πολλαπλές αγορές.

6.3.3 ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ (CHANNELS)

Τα κανάλια διανομής μίας κοινωνικής start-up περιορίζονται κυρίως στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Λόγω του χαμηλού κεφαλαίου που έχει μια start-up αδυνατεί να επενδύσει χρήματα για διαφήμιση και marketing. Επομένως βρίσκει εναλλακτικούς τρόπους διαφήμισης και προβολής αλλά και διάθεσης τους προϊόντος της σε ορισμένες περιπτώσεις, μέσω των κοινωνικών δικτύων. Είναι, λοιπόν, πολύ σημαντικό για μια κοινωνική start-up να έχει ενεργή παρουσία στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, όπως Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, κ.λπ.

Για παράδειγμα, η start-up Skin Analytics έχει τη δική της σελίδα στο Facebook¹³⁹ όπου δημοσιοποιεί τις δράσεις και τις δραστηριότητές της, καθώς επίσης και άρθρα στον ηλεκτρονικό τύπο που αναφέρονται στο κοινωνικό της έργο. Επιπλέον, εκτός από αυτές τις δημοσιεύσεις, ενημερώνει τους χρήστες και τους ακολούθους της σχετικά με τον καρκίνο του δέρματος και το μελάνωμα και προωθεί το προϊόν της.

Μέσω του Facebook, διαφημίζεται και η start-up Bloomtrigger¹⁴⁰. Μέσα από τις φωτογραφίες που δημοσιεύει στο λογαριασμό της φωτογραφίες ατόμων που έχουν ήδη κάνει δωρεές και παιδιών που εκπαιδεύονται σχετικά με την ανάγκη της προστασίας των δασών από την αποψίλωση. Επίσης, προβάλλει και προωθεί τις καμπάνιες της και προσπαθεί να προσελκύσει και να ευαισθητοποιήσει όλο και περισσότερα άτομα.

Συνοπτικά, μια κοινωνική start-up οφείλει:

- Να αναζητά και να βρίσκει εναλλακτικούς τρόπους διαφήμισης.

¹³⁹ <https://www.facebook.com/SkinAnalytics?fref=ts>

¹⁴⁰ <https://www.facebook.com/bloomtrigger?fref=ts>

- Να προωθεί τα κοινωνικά δίκτυα ως μέσο προβολής και προώθησης.
- Να έχει ενεργή παρουσία στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

6.3.4 ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ (CUSTOMER RELATIONSHIPS)

Λόγω της αμεσότητας που χαρακτηρίζει μια start-up, η σχέση που αναπτύσσει με τους πελάτες της πρέπει να είναι στενή, φιλική, άμεση, ακόμα και προσωπική όταν αυτό είναι δυνατόν. Στην περίπτωση που πρόκειται για μία ηλεκτρονική πλατφόρμα, όπως η Skin Analytics στο κεφάλαιο 5.4, οι ιδρυτές οφείλουν συνεχώς να διασφαλίζουν τη σωστή λειτουργία και ενίοτε να την αναπτύσσουν και να τη βελτιώνουν. Με αυτό τον τρόπο, διατηρούν αφοσιωμένους και ικανοποιημένους πελάτες. Από την άλλη μεριά, εάν πρόκειται για ένα προϊόν, όπως στην περίπτωση της εταιρείας Scanadu στο κεφάλαιο 5.5, οι ιδρυτές οφείλουν να παρέχουν τις καλύτερες προδιαγραφές, καθώς επίσης να υποστηρίζουν υπηρεσίες συντήρησης, εξυπηρέτησης πελατών, επισκευής ή ακόμα και αντικατάστασης εάν κρίνεται αναγκαίο.

Συνοπτικά, μια κοινωνική start-up οφείλει:

- Να αναπτύσσει στενές και φιλικές σχέσεις με τους πελάτες της.
- Να προσεγγίζει προσωπικά τους πελάτες της όταν είναι δυνατόν.
- Να στοχεύει στην ικανοποίηση των πελατών σε συνεχή βάση.

6.3.5 ΡΟΕΣ ΕΣΟΔΩΝ (REVENUE STREAMS)

Τα έσοδα μιας κοινωνικής start-up προέρχονται από δύο ροές: τα έσοδα των πωλήσεων του προϊόντος ή υπηρεσίας και τα έσοδα από τις επιχορηγήσεις, διαγωνισμούς και άλλου είδους χρηματοδοτήσεις που συντελούν στην περαιτέρω ανάπτυξη της εταιρείας.

Έτσι, λοιπόν, η εταιρεία Scanadu, που αναλύεται στο κεφάλαιο 5.5, έχει μια πηγή εσόδων από τις πωλήσεις του Scanadu Scout και του Scanaflo, καθώς και άλλη μία πηγή που προέρχεται από τις επενδύσεις που κάνουν σε αυτή άλλη ιδιωτικοί οργανισμοί ή από τις χορηγίες που τους δίνονται μέσω διαγωνισμών.

Ως επιπρόσθετο παράδειγμα αναφέρεται η εταιρεία EnergyDeck¹⁴¹ που αποτελεί μια πλατφόρμα βασιζόμενη στην κοινωνία στο Ηνωμένο Βασίλειο. Η πλατφόρμα αυτή βοηθάει τους οργανισμούς να μειώνουν τα ενεργειακά τους κόστη. Αυτή η

¹⁴¹ <https://www.energydeck.com/home/>

πρωτοβουλία είναι συνυφασμένη με τις οδηγίες του Ηνωμένου Βασιλείου ώστε να μειωθούν οι εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα κατά 20% μέχρι το 2020, και κατά 80% μέχρι το 2050¹⁴². Τα έσοδα της εταιρείας προέρχονται αφενός από τις πωλήσεις της πλατφόρμας σε κατοίκους, επιχειρήσεις και εταιρείες, με διαφορετικό κοστολόγιο στην κάθε κατηγορία πελατών¹⁴³, αλλά και από χορηγίες άλλων οργανισμών.

Συνοπτικά, μια κοινωνική start-up:

- Αποκτά έσοδα μέσω των πωλήσεων των προϊόντων της.
- Αποκτά έσοδα μέσω επιχορηγήσεων και χρηματοδοτήσεων.
- Παίρνει μέρος σε διαγωνισμούς επιχειρηματικότητας για αύξηση των εσόδων της.

6.3.6 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΟΡΟΙ (KEY RESOURCES)

Οι κρίσιμοι πόροι που οφείλει να διαθέτει μια κοινωνική start-up δεν διαφοροποιούνται από αυτούς της κοινωνικής επιχείρησης. Πρόκειται, επομένως, τόσο για πόρους που αφορούν υλικά αγαθά, όπως εξοπλισμούς, κτήρια, εγκαταστάσεις, ανθρώπινους πόρους, αλλά και πόρους που αφορούν την τεχνολογία.

Στους κρίσιμους πόρους της start-up Skin Analytics περιλαμβάνεται η τεχνολογία που χρησιμοποιήθηκε για την ανάπτυξη της πλατφόρμας που διατηρεί το ιστορικό δερματικών αλλαγών των χρηστών της, καθώς και η διασφάλιση της αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τη διάγνωση-παρατήρηση των αλλαγών αυτών.

Επιπλέον των εταιρειών που μελετήθηκαν στο κεφάλαιο, η Animated Language Learning (ALL)¹⁴⁴, που αποτελεί μια επαναστατική νέα προσέγγιση στην εκμάθηση γλωσσών, επικεντρώνεται σε μαθητές με μαθησιακές δυσκολίες και αυτισμό και τους βοηθάει με τη χρήση βελτιωμένων οπτικοακουστικών τεχνολογιών. Οι ιδρυτές της, Enda και Vall Dodd, μετακόμισαν από την Καλιφόρνια στο Galway για να ξεκινήσουν την επιχείρησή τους. Έλαβαν χρηματοδότηση από την Ιρλανδία και συνεργάζονται με το πανεπιστήμιο του Galway¹⁴⁵. Στους κρίσιμους πόρους της ALL συγκαταλέγονται οι εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός που παρέχει το πανεπιστήμιο, καθώς και οι εξειδικευμένοι παιδαγωγοί που προσφέρουν υψηλής ποιότητας διδασκαλία.

¹⁴² <http://mashable.com/2013/08/19/social-innovations/>

¹⁴³ <https://www.energydeck.com/pricing/>

¹⁴⁴ <http://animatedlanguagelearning.com/>

¹⁴⁵ <http://www.enterprise-ireland.com/en/Start-a-Business-in-Ireland/Startups-from-Outside-Ireland/Case-Studies/>

Συνοπτικά, μια κοινωνική start-up οφείλει:

- Να διαθέτει συνεχώς τους πόρους που είναι ζωτικοί για τη λειτουργία της.
- Να διαθέτει τεχνολογία και τεχνογνωσία που θα την καταστήσει ανταγωνιστική απέναντι στους ανταγωνιστές της.

6.3.7 ΚΡΙΣΙΜΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ (KEY ACTIVITIES)

Οι βασικές δραστηριότητες μιας κοινωνικής start-up περιλαμβάνουν τις ενέργειες που απαιτούνται για να διανεμηθεί η κοινωνική αξία της εταιρείας στους πελάτες της, η οποία είναι συνυφασμένη με την εμπορική.

Συγκεκριμένα, οι δραστηριότητες της Bloomtrigger, που αναλύεται στο κεφάλαιο 5.4, περιλαμβάνουν όλες εκείνες τις ενέργειες των οργανισμών αλλά και των μεμονωμένων ατόμων προκειμένου να συμβάλλουν στην προστασία των δασών από την αποψίλωση. Τέτοιες ενέργειες μπορεί να είναι η δενδροφύτευση, η συντήρηση των δέντρων που υπάρχουν ήδη, καθώς και η προστασία της ήδη υπάρχουσας βλάστησης.

Ως επιπρόσθετο παράδειγμα παρουσιάζονται οι δραστηριότητες της start-up EnergyDeck¹⁴⁶, που αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 6.3.5. Η εταιρεία προσφέρει ευέλικτους πόρους διαχείρισης δεδομένων, όπως λογιστικών φύλλων, λογαριασμών αναλώσιμων και άλλες μετρικές. Επίσης, διαθέτει μία απλή και εύκολη στη χρήση πλατφόρμα που χειρίζεται τα κτήρια, τα ενδιαφερόμενα μέρη, τα πρότζεκτ και όλες τις πηγές δεδομένων, καθώς λαμβάνει στοιχεία από λογιστικά φύλλα, βάσεις δεδομένων και συστήματα διαχείρισης πελατών. Επιπλέον, παρέχει αναφορές για τη διαχείριση των εσωτερικών ενδιαφερόμενων μερών, των πελατών και των ενοικιαστών. Τέλος, προκειμένου να διατηρήσει χαμηλό το κόστος της υπηρεσίας και για να προσελκύσει περισσότερους πελάτες, παρέχει μια δωρεάν δοκιμή της πλατφόρμας για 30 ημέρες¹⁴⁷.

Ένα ακόμη παράδειγμα αποτελεί η start-up ALL¹⁴⁸, που αναλαμβάνει τη διδασκαλία παιδιών με μαθησιακές δυσκολίες, όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 6.3.6. Μέσα στις δραστηριότητές της συγκαταλέγεται η παρουσίαση εννοιών και ιδεών μέσω ταινιών κινούμενων σχεδίων της Pixar¹⁴⁹. Αυτές οι έννοιες συνδέονται έπειτα με τη γλώσσα μέσω οπτικοακουστικού τρόπου. Η διδασκαλία είναι διασκεδαστική για το παιδί και παράλληλα πολύ αποδοτική. Η ύλη που διδάσκεται βοηθάει τα παιδιά με μαθησιακές δυσκολίες και αυτισμό να κατανοήσουν έννοιες και τους δίνουν τη

¹⁴⁶ <https://www.energydeck.com/benefits/overview/>

¹⁴⁷ <https://www.energydeck.com/benefits/overview/>

¹⁴⁸ <http://animatedlanguagelearning.com/our-learning-in-action/>

¹⁴⁹ <http://www.pixar.com/>

δυνατότητα να έχουν πρόσβαση στη γενική εκπαίδευση, σε αθλήματα, καθώς και άλλες δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα μέσα στην κοινωνία¹⁵⁰.

Συνοπτικά, μια κοινωνική start-up:

- Αναπτύσσει ενέργειες μέσω των οποίων διανέμει την κοινωνική αξία της εταιρείας.
- Οφείλει να λειτουργεί υπό το πρίσμα της κοινωνικής μέριμνας και κάθε της δραστηριότητα να συνδέεται με την επίλυση ενός κοινωνικού προβλήματος.

6.3.8 ΒΑΣΙΚΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ (KEY PARTNERS)

Στον τομέα των κοινωνικών επιχειρήσεων και start-ups οι συνεργασίες που γίνονται δεν έχουν απαραίτητα αυτοσκοπό το κέρδος, αλλά και άλλους παράγοντες, όπως κύρος, αίγλη, αντίκτυπος, δημοσιότητα, χρηματοδότηση, καθώς παράλληλα υπάρχει μεγαλύτερη διαφάνεια. Όσον αφορά στις κοινωνικές start-ups, οι στρατηγικές συνεργασίες που αφορούν τους πόρους και τις χορηγήσεις είναι υψίστης σημασίας. Αυτό συμβαίνει διότι είναι αδύνατο για μια start-up να διαθέτει όλους τους πόρους και τις απαιτούμενες δραστηριότητες από πρώιμο στάδιο. Επομένως, η επιλογή των σωστών εταίρων και η αξιολόγηση των αντίστοιχων κερδών και ζημιών συντελούν σημαντικά στην ανάπτυξη μιας κοινωνικής start-up.

Παράδειγμα αποτελεί η start-up Bloomtrigger, που αναλύεται στο κεφάλαιο 5.4. Όλες οι επιχειρήσεις που αποτελούν συνεργάτες της Bloomtrigger συνθέτουν το “Bloomtrigger Corporation”. Οι επιχειρήσεις που εντάσσονται σε αυτές αποτελούν κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις, τόσο σε κοινωνικό όσο και σε οικολογικό επίπεδο. Μία επιχείρηση μπορεί να αποτελέσει συνεργάτη της Bloomtrigger μόνο εάν πληροί τα παραπάνω κριτήρια. Οι εταιρείες που συνεργάζονται με την Bloomtrigger ουσιαστικά υποστηρίζουν το Bloomtrigger Project βοηθώντας στην προστασία των δασών και επενδύοντας στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση.

Άλλο παράδειγμα αποτελεί η start-up LifeLens¹⁵¹, η οποία είναι μια εφαρμογή για κινητά τηλέφωνα που αναλύει δείγματα αίματος με μεγάλη αξιοπιστία με σκοπό τη διάγνωση της ελονοσίας¹⁵². Με τη συγκεκριμένη εφαρμογή μειώνεται σημαντικά ο αριθμός των ψευδώς θετικών διαγνώσεων ελονοσίας σε ανθρώπους των αναπτυσσόμενων χωρών, με αποτέλεσμα οι πόροι και τα χρήματα να αποδίδονται αποδοτικά στα ασθενή παιδιά¹⁵³. Για την πραγματοποίηση αυτής της διάγνωσης

¹⁵⁰ <http://animatedlanguagelearning.com/our-learning-in-action/>

¹⁵¹ <http://lifelensproject.com/blog/>

¹⁵² <http://thenextweb.com/microsoft/2011/08/29/lifelens-a-smartphone-app-that-can-detect-malaria/>

¹⁵³ <http://www.forbes.com/sites/jenniferhicks/2012/01/03/smartphone-app-diagnoses-malaria-from-drop-of-blood/>

απαιτείται η μεταφορά ειδικού προσωπικού, όπως γιατροί και νοσοκόμοι, στις κατάλληλες χώρες, καθώς επίσης και η συμβολή μη κυβερνητικών οργανισμών και εθελοντικών οργανώσεων. Επομένως, οι ιδρυτές της LifeLens οφείλουν να αναπτύξουν στενές συνεργασίες μαζί τους ώστε να προωθηθεί σωστά η εφαρμογή τους.

Συνοπτικά, μια κοινωνική start-up οφείλει:

- Να αναπτύσσει συνεργασίες με φορείς που παρέχουν επιχορηγήσεις.
- Να αναπτύσσει συνεργασίες με εθελοντικούς οργανισμούς και μη κερδοσκοπικές εταιρείες με σκοπό τη βοήθεια στην επιτέλεση τους σκοπού της.
- Να αναπτύσσει συνεργασίες με στόχο την πρόσβαση σε κρίσιμους πόρους που δε διαθέτει.

6.3.9 ΔΙΑΠΘΡΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ (COST STRUCTURE)

Η δομή κόστους στο επιχειρηματικό μοντέλο των κοινωνικών επιχειρήσεων πρέπει να περιλαμβάνει τα λειτουργικά κόστη και τα κόστη παραγωγής, τα οποία σχετίζονται στενά με τον κοινωνικό χαρακτήρα της εταιρείας. Στην περίπτωση των κοινωνικών start-ups δεν υπάρχουν ξεχωριστά εμπορικά και κοινωνικά κόστη, αλλά ταυτίζονται διότι το προϊόν ή η υπηρεσία ταυτίζεται με την επίλυση ενός κοινωνικού προβλήματος.

Με τον τρόπο αυτό, η εταιρεία Scanadu, που αναλύεται στο κεφάλαιο 5.5, έχει να καλύψει τα κόστη παραγωγής του Scanadu Scout και του ScanaFlo, τα οποία αποτελούνται από τα κόστη πρώτων υλών, τεχνογνωσίας, κατασκευής και άλλα λειτουργικά κόστη. Σε αυτά επίσης περιλαμβάνονται και τα κόστη διανομής τους προϊόντος και διάθεσης στους πελάτες.

Κατ' αναλογία, και τα κόστη της εταιρείας Skin Analytics, που αναλύεται στο κεφάλαιο 5.6, περιλαμβάνουν τόσο τα κόστη ανάπτυξης και συντήρησης της πλατφόρμας όσο και τα κόστη που αφορούν τη διάθεση της πλατφόρμας.

Συνοπτικά, μια κοινωνική start-up:

- Οφείλει να περιλαμβάνει τα κόστη λειτουργίας και παραγωγής της στο επιχειρηματικό μοντέλο της.
- Έχει συνδεδεμένα λειτουργικά/παραγωγικά και κοινωνικά κόστη, διότι το προϊόν συνδέεται με την επίλυση ενός κοινωνικού προβλήματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

7.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αφορά τους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις διοικούν τις επιχειρησιακές τους διαδικασίες στοχεύοντας στη δημιουργία ενός συνολικού θετικού αντίκτυπου στην κοινωνία. Νοείται ως ένας στρατηγικός πόρος που χρησιμοποιείται για να βελτιώσει την απόδοση της εταιρείας, ενισχύοντας τη φήμη της και την αφοσίωση των πελατών, προσελκύοντας υπεύθυνους εργαζόμενους και αναπτύσσοντας νέες αγορές. Επίσης, έχει αναπτυχθεί στενή συσχέτιση μεταξύ της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και της οικονομικής απόδοσης μιας επιχείρησης, καθώς η ενσωμάτωση των πρακτικών και πολιτικών της ΕΚΕ επηρεάζει θετικά τις αντιλήψεις των επενδυτών, ενδιαφερόμενων μερών, προμηθευτών, πελατών και τοπικών κοινωνιών.

Οι start-up εταιρείες, λόγω της ευελιξίας και προσαρμοστικότητας τους στις αξίες και τα ενδιαφέροντα των τοπικών κοινωνιών, μπορούν να υιοθετήσουν καλύτερα και ευκολότερα υπεύθυνη συμπεριφορά, βοηθώντας έτσι τους επιχειρηματίες να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές τους. Για το λόγο αυτό, οι start-ups δεν θα πρέπει να θεωρούν τις δράσεις ΕΚΕ ως επιπλέον κόστος, αλλά να τις συμπεριλαμβάνουν στη στρατηγική της εταιρείας από την αρχή της ίδρυσής της ώστε να αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τόσο σε κοινωνικό όσο και σε περιβαλλοντικό επίπεδο. Επιπλέον, η ΕΚΕ μπορεί να προωθηθεί ως μέσο τροφοδότησης της δημιουργικότητας και της καινοτομίας στο επίπεδο των start-ups, μέσω της πίεσης των επιχειρηματιών να ανακαλύπτουν νέους τρόπους οργάνωσης δραστηριοτήτων και να δημιουργούν νέα προϊόντα και υπηρεσίες ώστε να ανταποκρίνονται στις οικονομικές και κοινωνικές προσδοκίες.

Μέσα από την αναλυτική μελέτη των επιχειρηματικών μοντέλων των επιχειρήσεων TOMS Shoes και The Coca-Cola Company, καθώς και των κοινωνικών start-ups Bloomtrigger, Scanadu και Skin Analytics, προκύπτει το συμπέρασμα πως οι εταιρείες που υιοθετούν πρακτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης τείνουν να βελτιώνουν την εταιρική εικόνα τους και να αυξάνουν τα έσοδα τους, να προσελκύουν περισσότερους αφοσιωμένους πελάτες και να διατηρούν άριστες σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη τους. Επομένως, καθίσταται αναγκαίο για κάθε υπάρχουσα αλλά και νέα επιχείρηση να εντάξει την έννοια της ΕΚΕ στο επιχειρηματικό της μοντέλο ώστε να πετύχει βιωσιμότητα και αειφόρο ανάπτυξη.

Για το σκοπό αυτό, πραγματοποιήθηκε ο σχεδιασμός πρότυπων επιχειρηματικών μοντέλων ικανών να ενσωματώσουν την ΕΚΕ στις δράσεις των εταιρειών, είτε πρόκειται για υφιστάμενες, είτε για start-up εταιρείες. Τα μοντέλα αυτά διαφοροποιούνται σε σχέση με τα κλασικά επιχειρηματικά μοντέλα των εταιρειών καθώς διαθέτουν δυο παραμέτρους σε καθεμιά από τις κατηγορίες που συνθέτουν το business model canvas, την εμπορική και την κοινωνική. Η εμπορική παράμετρος αφορά όλες τις εμπορικές δραστηριότητες των εταιρειών, δηλαδή τις

δραστηριότητες που σχετίζονται με το προϊόν ή την υπηρεσία της επιχείρησης, ενώ η κοινωνική παράμετρος αφορά τις κοινωνικές δραστηριότητές της και τον αντίκτυπο που έχει στο περιβάλλον και την κοινωνία. Με την εφαρμογή των μοντέλων αυτών σε νέες και υπάρχουσες επιχειρήσεις, εκτιμάται ότι η υιοθέτηση κοινωνικών πολιτικών θα είναι ομαλή και επιτυχής, με αποτέλεσμα να έχει θετικό αντίκτυπο τόσο για την επιχείρηση όσο και για την κοινωνία διαμορφώνοντας μια κατάσταση win-win.

Το μοντέλο για τις κοινωνικές start-ups δεν παρουσιάζει μεγάλες αλλαγές ως προς την κοινωνική παράμετρο σε σχέση με το αντίστοιχο μοντέλο για κοινωνικές επιχειρήσεις. Ο λόγος είναι το γεγονός ότι οι κοινωνικοί στόχοι που θέτει μία εταιρεία (είτε υφιστάμενη, είτε start-up) και το κοινωνικό πρόβλημα που επιλέγει να επιλύσει, αλλά και η προσέγγιση που θα ακολουθήσει για την επίλυσή του δεν εξαρτάται από το είδος της εταιρείας. Βασική διαφορά, ωστόσο, αποτελεί το γεγονός ότι ο κοινωνικός χαρακτήρας μιας start-up εταιρείας είναι συνυφασμένος με την εμπορική της δραστηριότητα, δηλαδή με το προϊόν ή την υπηρεσία που παρέχει. Αντιθέτως, μια κοινωνική επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να διαχωρίσει την εμπορική και την κοινωνική της αξία και να αναπτύξει τόσο ανεξάρτητες όσο και εξαρτημένες στρατηγικές.

7.2 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί μια συστημική φιλοσοφία που κάθε επιχείρηση οφείλει να υιοθετήσει, καθώς αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της κοινωνίας. Κρίνεται, λοιπόν, αναγκαία μια περαιτέρω ποσοτική μελέτη με σκοπό την αξιόπιστη εκτίμηση του βαθμού εμπιστοσύνης και προτίμησης των καταναλωτών για τις κοινωνικές επιχειρήσεις και τις κοινωνικές start-ups, μέσω συγκεκριμένων ποσοτικών δεικτών. Επιπλέον, έντονο ενδιαφέρον θα παρουσίαζαν μελέτες που θα παρακολουθούν τη στάση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που έχουν κάποιες εγγενείς αδυναμίες στην ενσωμάτωση κοινωνικά υπεύθυνων δράσεων λόγω των περιορισμένων πόρων τους και άλλων δυσκολιών που συναντούν. Ακόμη, θα μπορούσε να διεξαχθεί ποσοτική έρευνα με στόχο την κατηγοριοποίηση των start-up εταιρειών σύμφωνα με τις στρατηγικές ΕΚΕ που έχουν, δηλαδή εάν επικεντρώνονται κυρίως στον καταναλωτισμό, στο περιβάλλον, στις διακρίσεις, στην ασφάλεια της παραγωγής ή στα ενδιαφερόμενα μέρη. Εξίσου σημαντική θα ήταν μια εμπειρική μελέτη που θα εξετάζει τη φύση των ευκαιριών που αποκτούν οι start-ups που αποφασίζουν να ενσωματώσουν πρακτικές ΕΚΕ. Τέλος, εμπειρικές συγκρίσεις μεταξύ επιχειρήσεων που αποφάσισαν να ενσωματώσουν την ΕΚΕ κατά την ίδρυσή τους και επιχειρήσεων που την ενσωμάτωσαν κατά την πρώιμη ανάπτυξή τους θα βοηθούσαν

στην κατανόηση της στρατηγικής σχέσης της ΕΚΕ ως δομικό στοιχείο κάθε νέου επιχειρηματικού εγχειρήματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Affuah, A., & Tucci, C. L. (2001). *Internet Business Models and Strategies*. Irwin/McGraw-Hill.
- Andriof, J., & McIntosh, M. (2001). Perspectives on Corporate Citizenship. *Sheffield, UK: Greenleaf*.
- Babbage. (2012). Not carbon-based, but effective. *The Economist*.
- Bhattacharya, C., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *MIT Sloan Management Review*, 37-44.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper.
- Brooke, E. (2013). Scanadu Closes \$10.5M Series A Round, Gearing Up To Send Its Medical Tricorder Through Clinical Testing. *TechCrunch*.
- Burke, L., & Logsdon, J. (1996). How Corporate Social Responsibility Pays Off. *Long Range Planning*, 495-502.
- Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295.
- Chrisman, J. J., & Archer, W. R. (1984). Small business social responsibility: some perceptions and insights. *American Journal of Small Business*, 9(2), 46-58.
- Commission, E. (2013). *Sustainable and responsible business*. Ανάκτηση από Enterprise and Industry: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/campaign/documentation/download/cases_el.pdf
- Comstock, J. (2013). Scanadu unveils smartphone-enabled home diagnostics. *MobiHealthNews*. Ανάκτηση από <http://mobihealthnews.com/19288/scanadu-unveils-smartphone-enabled-home-diagnostics/>
- Crane, A., & Matten, D. (2004). Business ethics- A European perspective. *Oxford University Press*, 37-71.
- Crees Foundation. (2015). *Home*. Ανάκτηση από Crees Foundation: <http://www.crees-manu.org/>
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities? *California Management Review*, 2, 70-76.
- Davis, K. (1967). Understanding The Social Responsibility Puzzle. *Business Horizons*, 10(4), 45-51.
- Davis, K. (1973). The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16, 312-322.
- Ding, L. (2010). Promote the Employment: From the Corporate Social Responsibility View. *2010 International Conference on Management and Service Science*. Beijing: IEEE.
- Donaldson, T. (1982). Corporations and Morality. *Englewood Cliff*.

- Donaldson, T., & Dunfee, T. (1994). Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory. *Academy of Management Review*, 19(2), 252-284.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. (1999). Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics. *Harvard Business School Press*.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone.
- Enterprise 2020. (2012, 05 10). *www.csreurope.org*. Ανάκτηση από www.csreurope.org: <http://www.csreurope.org/pages/en/enterprise2020.html>
- Enterprise 2020 Brochure. (2012). *www.csreurope.org*. Ανάκτηση από www.csreurope.org: http://www.csreurope.org/data/files/enterprise2020/Enterprise_2020_BROCHURE.pdf
- Environmental Change Institute. (2015). *ECI*. Ανάκτηση από <http://www.eci.ox.ac.uk/>
- European Business Ethics Network. (2013). Ανάκτηση από [eben gr](http://www.eben.gr/): <http://www.eben.gr/>
- Fernandez-Feijoo-Souto, B. (2009). Crisis and Corporate Social Responsibility: Threat or Opportunity? *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, 36-50.
- Fowler, G. (2015). Medical Devices Allow You to Check Vitals at Home. *The Wall Street Journal*. Ανάκτηση από <http://www.wsj.com>
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*, σσ. 32-33.
- Garay, L., & Font, X. (2011). Doing Good to do well? CSR Reasons, practices and impacts in small and medium enterprises. *International Journal of Hospitality Management*, 1-9.
- Gorman, M. (2014). Scanadu finalizes Scout tricorder design, wants user feedback to help it get FDA approval. *Engadget*.
- Grayson, D., & Hodges, A. (2004). *Corporate social opportunity! Seven steps to make corporate social responsibility work for your business*. Sheffield: Greenleaf.
- Gupta, S., & Sharma, N. (2009). CSR – A business opportunity. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 44(3), 386-401.
- Hardy, Q. (2013). Personal Tragedy, Tricorders and the Idea of Mapping One's Body. *The New York Times*.
- Hicks, J. (2013). *Skin Analytics Keeps An Eye On Your Skin*. Ανάκτηση από Forbes: <http://www.forbes.com/sites/jenniferhicks/2013/10/19/skin-analytics-keeps-an-eye-on-your-skin/>
- Higginbotham, S. (2013). Scanadu scores \$10.5M and paves the way for FDA trials. *GigaOM*.
- Higginbotham, S. (2015). With \$35 million, Scanadu seeks approval for its medical 'tricorder'. *Fortune*.

- Hong, S., & Rim, H. (2010). The Influence of Customer Use of Websites: Corporate Social Responsibility, Trust and Word-of-Mouth Communication. *Public Relations*, 389-391.
- Jenkins, H. (2004). A critique of conventional CSR theory: an SME perspective. *Journal of General Management*, 29(4), 37-57.
- Jenkins, H. (2009). A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small-and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 21-36. Ανάκτηση από <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01546.x>
- Jensen, M. (2000). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. (N. Beer, & N. Nohria, Επιμ.) *Breaking the Code of Change*, 37-58.
- Kiran, R., & Sharma, A. (2011). Corporate social responsibility: a corporate strategy for new business opportunities. *Journal of International Business Ethics*, 4(1), 10-17.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause.
- Kurucz, E., Colbert, B., & Wheeler, D. (2008). The business case for corporate social responsibility. Στο A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel, *The Oxford Handbook of Corporate Social* (σσ. 83-112). Oxford: Oxford University Press. Ανάκτηση από <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0004>
- Lahdesmaki, M. (2005). When ethic matters – interpreting the ethical discourse of small nature-based entrepreneurs. *Journal of Business Ethics*, 61(1), 55-68. Ανάκτηση από <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-005-5333-4>
- Lai, C.-S., Chiu, C.-J., Yang, C.-F., & Pai, D.-C. (2010). The Effects of CSR on Brand Performance: The Mediating Effect of Industrial Brand Equity and Corporate Reputation. *Journal of Business Ethics*, 457-469.
- Lee, P. M.-D. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73. Ανάκτηση από <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x>
- Lepoutre, J., & Heene, A. (2006). Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: a critical review. *Journal of Business Ethics*, 67, 257-273. Ανάκτηση από <http://dx.doi.org/10.1007A10551-006-9183-5>
- Liu, Y., & Zhou, X. (2009). Corporate Social Responsibility and Customer Loyalty: A Conceptual Framework. *Service Systems and Service Management, 6th International Conference*, (σσ. 794-798). Xiamen.
- Mandhachitara, R., & Poolthong, Y. (2011). A Model of Customer Loyalty and CSR. *Journal of Services Marketing*, 122-133.
- Matten, D., Crane, A., & Chapple, W. (2003). Behind de Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship. *Journal of Business Ethics*, 45(1-2), 109-120.
- Middleton, D. (2009). M.B.A.s Seek Social Change. *The Wall Street Journal*.

- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies. *Business Ethics: A European Review*, 323-338.
- Mott, N. (2012). Scanadu officially launches to build technologically-savvy healthcare. *Pano Daily*.
- Orlitzky, M., Schmidt, F., & Rynes, S. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. *Organization Studies*, 403-438.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). An eBusiness Model Ontology for Modeling eBusiness. *15th Bled Electronic Commerce Conference - eReality: Constructing the eEconomy*. Bled, Slovenia.
- Panayiotou, N. A., Aravossis, K. G., & Moschou, P. (2009). Greece: A Comparative Study of CSR Reports. Στο S. O. Idowu, & W. L. Filho, *Global Practices of Corporate* (σσ. 149-150).
- Pereira, J. (2003). Doing Good and Doing Well. *The Wall Street Journal*.
- Porter, M., & Kramer, M. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80, 56-68.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84, 76-93.
- Price, E. (2013). Star Trek's Tricorder Becomes Reality With Scanadu's Scout. *Mashable*.
- Prof. Grossman, A. (2013). *Developing a Social Enterprise Business Plan*. Harvard Business School. Harvard Business School.
- QualityNet Foundation. (2007). *QualityNet Foundation*.
- Rainforest Rescue*. (2014). Ανάκτηση από <http://www.rainforestrescue.org.au/>
- Rappa, M. (2001). *Managing the digital enterprise - Business models on the Web*.
- Scanadu Raises \$35M Series B To Check Your Pee and Scan Vitals. (2015). *TechCrunch*.
- Scanadu Scout, the first Medical Tricorder*. (2014). Ανάκτηση από Indiegogo.
- Skouloudis, A., Evangelinos, K., Nikolaou, I., & Filho, W. (2011). An Overview of Corporate Social Responsibility in Greece: Perceptions, Developments and Barriers to Overcome. *Business Ethics: A European Review*.
- Slywotzky, A. J. (1996). *Value Migration : How to Think Several Moves Ahead of the Competition*. Harvard Business Press.
- Snider, M. (2013). Scanadu gets funding and preps for device trials. *USA Today*.
- The World Bank Institute*. (2011). Ανάκτηση από The World Bank: <http://wbi.worldbank.org/wbi/stories/saving-forests-and-reducing-carbon-emissions>
- Thompson, J., & Smith, H. (1991). Social responsibility and small business: suggestions for research. *Journal of Small Business Management*, 30-44.

- Trimmers, P. (1998). Business Models For Electronic Markets. *Focus Theme, 8(2)*, σσ. 3-8.
- University of Cambridge. (2015). *ideaSpace*. Ανάκτηση από University of Cambridge: <http://www.ideaspaces.cam.ac.uk/news/Skin%20Analytics%20Case%20Study>
- Vogelbaum, L. (2014). How the Scanadu SCOUT Works. *Blog post*.
- Wauter, R. (2011). Tech Crunch. *Tech Crunch*. Ανάκτηση 01 20, 2013
- WBCSD Stakeholder Dialogue on CSR. (1998). The Netherlands.
- Wood, D., & Lodgson, J. (2002). Business Citizenship: From Individuals to Organizations. *Business Ethics Quarterly: Special Issue on Ethics and Entrepreneurship, 3*, 59-94.
- Βαξεβανίδου, Μ. (2011). Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Αθήνα: ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- Δαμουλιανού, Χ. (2014). Ξεπερνούν τα 55 εκατ. ευρώ οι δαπάνες των επιχειρήσεων για ΕΚΕ στην Ελλάδα. *Η Καθημερινή*.
- Ελληνική Συνομοσπονδία Εμπορίου και Επιχειρηματικότητας. (2012). *Κατευθυντήριες Γραμμές eco-commers*. Ανάκτηση από ΕΣΕΕ: <http://esee-support.gr/prasiniepixeirimatikotita/%CE%9ACE%B1CF%84CE%B5CF%85CE%B8CF%85CE%BDCF%84CE%AE%CF%81CE%B9CE%B5CF%82CE%93CF%81CE%B1CE%BCCE%BCCE%ADCF%82ecocommerce.aspx>
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2001). *Ευρωπαϊκή Επιτροπή*.
- Κατσούλη, Κ. (2012). *Τα οικονομικά οφέλη της ΕΚΕ σε περιόδους κρίσης*. Ανάκτηση από CSRNews: <http://csrnews.gr/438/%CF%84CE%B1-%CE%BFCE%B9CE%BACE%BFCE%BDCE%BFCE%BCCE%B9CE%BACE%AC-%CE%BFCE%86CE%ADCE%BBCE%B7-%CF%84CE%B7CF%82-%CE%B5CE%BACE%B5-%CF%83CE%B5-%CF%80CE%B5CF%81CE%B9CF%8CCE%B4CE%BF>
- Μαμιδάκη, Λ. (2015). *Υπεύθυνη Επιχειρηματικότητα*. Ανάκτηση από epixeiro.gr: <http://www.epixeiro.gr/%CE%B7CE%B3CE%B5CF%83CE%AFCE%B1-management/%CF%85CF%80CE%B5CF%8DCE%B8CF%85CE%BDCE%B7-%CE%B5CF%80CE%B9CF%87CE%B5CE%B9CF%81CE%B7CE%BCCE%B1CF%84CE%B9CE%BACF%8CCE%84CE%B7CF%84CE%B1/25382-%CE%B9CE%BDCE%83CE>
- Μανασάκης, Κ. (2001). Η εταιρική κοινωνική ευθύνη ως πολιτική πράξη. Στο Κ. Μανασάκης, & Δ. Μεταξάς (Επιμ.), *Πολιτική Επιστήμη: Διακλαδική και Κριτική Προσέγγιση της Πολιτικής Πράξης*. Αντ. Ν. Σάκκουλας.
- Παντελαίου, Σ., & Κολλυδάς, Κ. (2014). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*. ICAP Group.
- Πράσινη Βίβλος. (2001). *Ευρωπαϊκή Επιτροπή*.
- Πραστόκος, Γ. (2010). Το Marketing εμπλέκεται στα προγράμματα ΕΚΕ, αλλά δεν ταυτίζεται. *EpistimonikoMarketing.gr*. Ανάκτηση από <http://www.epistimonikomarketing.gr/to-Marketing-empleketai-sta-programmata-eke-alladen-tautizetai/>
- Σμυρνης, Ν. Γ. (2012). Αποσαφήνιση του όρου εταιρική κοινωνική ευθύνη και οι άρρηκτοι δεσμοί της με τις επιχειρήσεις. *economist*. Ανάκτηση από

<http://www.economist.gr/index.php/2012-02-09-11-16-57/2012-02-09-11-20-46/2012-02-09-11-20-46/12652-clarification-of-term-corporate-social-responsibility-and-her-unbreakable-bonds-with-the-enterprises>

Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών. (2015). Ανάκτηση από ΣΕΒ:
http://www.sev.org.gr/Uploads/pdf/eke_isotita_final.pdf

Σύνδεσμος Εταιρειών Συμβούλων Μάνατζμεντ Ελλάδος. (2013). *ΣΕΣΜΑ*. Ανάκτηση από
http://www.sesma.gr/fileadmin/docsnew/16_-_14_12_2013_Sustainability_EXERGIA_KBATOS_Corporate_Responsibility.pdf

TOMS Shoes. (2015). *TOMS Manufacturing Practices*. Ανάκτηση από TOMS Shoes:
<http://www.toms.com/manufacturing-practices>