

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ, ΛΑΡΙΣΑ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΜΒΑ»**

**ΤΙΤΛΟΣ**

*Ο ρόλος της Εταιρικής Διακυβέρνησης στη χρηματοοικονομική απόδοση και στην αξία μιας επιχείρησης: Έμφαση στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) που πηγάζει εξ αυτής και στην επίδραση αμφότερων στους μετόχους.*

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΒΑΒΑΤΣΙΚΟΥ ΒΑΡΒΑΡΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΓΙΩΤΗΣ ΠΟΛΥΚΑΡΠΟΣ**

**ΛΑΡΙΣΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2021**

## **Υπεύθυνη Δήλωση**

*«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Διοίκηση Επιχειρήσεων» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».*

***Η Δηλούσα***

***Βαβάτσικου Βαβάρια***

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα από καρδιάς να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κο. Γιώτη Πολύκαρπο για την αμέριστη συμπαράσταση και καθοδήγησή του καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας. Ήταν αρωγός και υποστηρικτικός, ακριβώς η ήρεμη δύναμη που χρειαζόμουν ώστε να μπορέσω να ανταπεξέλθω σε κάτι τόσο απαιτητικό. Επιπλέον, ένα μεγάλο ευχαριστώ στους γονείς μου που μου έδιναν δύναμη να συνεχίσω και να φέρω εις πέρας την εργασία αυτή.

## Αντί προλόγου



Εικόνα 1: Κλαουδάτου, Μ. (2017).



*"Let's never forget that the public's desire for transparency has to be balanced by our need for concealment."*

Εικόνα 2: <https://henrykotula.com/2016/06/03/cartoon-governance-today/>

## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει σκοπό να προσδιοριστούν οι συνιστώσες και οι σημαντικότερες παράμετροι των όρων της Εταιρικής Διακυβέρνησης και της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης για να διερευνηθεί ο ρόλος τους στη χρηματοοικονομική απόδοση και στην αξία μιας επιχείρησης αλλά και η επίδραση που έχουν στους μετόχους αυτής. Οι επί μέρους **στόχοι** της εργασίας είναι οι εξής: **1)** Παράθεση και ανάλυση των όρων της Εταιρικής Διακυβέρνησης και της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και των σημαντικότερων παραμέτρων τους. **2)** Διερεύνηση της μεταξύ τους σχέσης αλλά και του πώς αυτή επηρεάζει την απόδοση της επιχείρησης και την αξία της στην αγορά. **3)** Ο ρόλος των μετόχων της επιχείρησης και η διμερής σχέση τους με την Εταιρική Διακυβέρνηση (ΕΔ) και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ). **4)** Παράθεση και ανάλυση της ALUMIL A.E. με έμφαση στους όρους που πραγματεύεται η παρούσα εργασία. **5)** Συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking) με βέλτιστες πρακτικές Ε.Δ. και Ε.Κ.Ε. σε σχέση με την ALUMIL A.E. Επιπλέον, τα ερευνητικά ερωτήματα που πηγάζουν από τον σκοπό και τους στόχους της εργασίας είναι τα εξής: i) Σχετίζονται και σε τι βαθμό η Εταιρική Διακυβέρνηση και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη; ii) Ποιος είναι ο ρόλος που παίζουν οι δύο αυτές έννοιες στην απόδοση της επιχείρησης και στην αξία της στην αγορά; iii) Ποιος ο ρόλος των μετόχων της ALUMIL A.E., η οποία εφαρμόζει Εταιρική Διακυβέρνηση και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη; iv) Ποια τα συμπεράσματα από τη συγκριτική προτυποποίηση γενικά αλλά και ειδικά με την ALUMIL A.E.;

Η Εταιρική Διακυβέρνηση διέπεται από Αρχές, υπόκειται σε κανονισμούς και θεωρεί σημαντικές τις πολιτικές εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου. Έχει σημαντικά οφέλη, το σημαντικότερο εκ των οποίων είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών, το οποίο και τη διαφοροποιεί από αυτούς και εξασφαλίζει σημαντική κερδοφορία για την επιχείρηση. Επίσης, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι ένας από τους σημαντικότερους όρους που συνδέονται άμεσα με την Εταιρική Διακυβέρνηση. Συγκεκριμένα, αφορά την ισορροπία που πρέπει να εμφανίζει ο αντίκτυπος της λειτουργίας μιας επιχείρησης σε οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό επίπεδο με βάση τη βιωσιμότητα, την οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική ευημερία και, τέλος, εμφανίζεται ως η απόρροια της κοινωνικής ευαισθησίας που επιδεικνύει μια επιχείρηση αλλά και των ρόλων που αναλαμβάνει στο πλαίσιο της κοινωνίας.

Η Μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί στην παρούσα εργασία είναι εξερευνητική / διερευνητική (*exploratory research*) με έμφαση στην ανάλυση δευτερογενών δεδομένων. Η εν λόγω μεθοδολογία θα αφορά βιβλιογραφική έρευνα, με εις βάθος διερεύνηση των δευτερογενών δεδομένων και θα είναι ποιοτική που θα επιτευχθεί μέσω μελέτης περίπτωσης (ALUMIL A.E.) αλλά και μέσω της μεθόδου της συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking) βέλτιστων πρακτικών άλλων παρεμφερών επιχειρήσεων (ElvalHalcor, Αλουμίνιον της Ελλάδος, Exalco A.E.). Θα αποδειχθεί με το πέρας της έρευνας, ότι παρόλες τις δυσκολίες σε παγκόσμιο επίπεδο από κοινωνικής και οικονομικής πλευράς, η Ε.Δ. και η Ε.Κ.Ε αποτελούν πράγματι προτεραιότητα των ενδιαφερόμενων μερών μιας επιχείρησης και ειδικά των μετόχων της, κυρίως για τις εισηγμένες στο Χρηματιστήριο, βέβαια, αλλά γίνονται σημαντικές προσπάθειες και από τις μη εισηγμένες. Σε βάθος χρόνου, η χρηματοοικονομική απόδοση, αλλά κυρίως η αξία έκαστης εταιρείας εντείνεται και σχετίζεται άμεσα με την εφαρμογή – ή μη – των Ε.Δ. και Ε.Κ.Ε.

**Λέξεις – Κλειδιά: Εταιρική Διακυβέρνηση, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, εισηγμένες εταιρείες στο Χρηματιστήριο, συγκριτική προτυποποίηση, ανάλυση περιπτώσεων.**

## Abstract

The present dissertation aims to identify the components and the most important parameters of the terms of Corporate Governance and Corporate Social Responsibility, to investigate their role in the financial performance and value of a company and the impact they have on its shareholders. The study's objectives are the following: 1) Presentation and analysis of the terms of Corporate Governance and Corporate Social Responsibility and of their most important parameters. 2) Investigation of the relationship between them but also how this relationship affects the performance of the company and its value in the market. 3) The role of the company's shareholders and their bilateral relationship with Corporate Governance (C.G.) and Corporate Social Responsibility (C.S.R.). 4) Presentation and analysis of "ALUMIL S.A." with emphasis on the terms addressed in this study. 5) Best E.D. and C.S.R. practices benchmarking in relation to "ALUMIL S.A." Furthermore, the research questions that stem from the purpose and objectives of the study are the following: i) To what extent are Corporate Governance and Corporate Social Responsibility related? ii) What is the role of these two concepts in the performance of the company and its market value? iii) What is the role of the shareholders of "ALUMIL S.A.", which implements Corporate Governance and Corporate Social Responsibility? iv) What are the conclusions drawn from benchmarking in general, but also, specifically from the case study of "ALUMIL S.A."?

Corporate Governance is ruled by principles, is subject to regulations and considers internal and external control policies important. It has significant benefits, the most important of which is to create a competitive advantage over competitors, which differentiates a company from them and ensures significant profitability. Also, Corporate Social Responsibility is one of the most important terms directly related to Corporate Governance. In particular, it involves the balance that must be created by the impact of a company's operation on economic, social and environmental level based on sustainability, economic growth and social prosperity and, finally, appears as a consequence of the social sensitivity exhibited by a company and the roles it assumes in society.

The methodology that will be followed in this study is exploratory research with emphasis on secondary data analysis. This methodology will involve a literature review, with in-depth investigation of secondary data and will be qualitative achieved through a case study (ALUMIL S.A.), but also, through the method of best practices benchmarking on other companies belonging to the same sector (ElvalHalcor, Aluminion of Greece, Exalco S.A.). It will be proved, at the end of the research, that despite the difficulties at a global level from a social and economic point of view, E.D. and C.S.R. are indeed a priority of a company's stakeholders and especially of its shareholders, mainly for the listed companies, of course, but significant efforts are made by the non-listed companies as well. In the long run, the financial performance, but primarily the value of each company, intensifies and is directly related to the implementation - or not - of the E.D. and C.S.R.

**Key words: Corporate Governance, Corporate Social Responsibility, listed companies, benchmarking, case study analysis.**

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Υπεύθυνη Δήλωση .....	ii
Ευχαριστίες .....	iii
Αντί προλόγου .....	iv
Περίληψη.....	v
Abstract .....	vi
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ &amp; ΠΙΝΑΚΑΣ</b> .....	<b>x</b>
<b>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Εισαγωγή</b> .....	<b>1</b>
1.1 Λίγα εισαγωγικά λόγια .....	1
1.2 Σκοπός & Στόχοι εργασίας .....	2
1.3 Ερευνητικά ερωτήματα .....	3
1.4 Δομή εργασίας.....	3
1.5 Πρωτοτυπία θέματος & Συνεισφορά εργασίας.....	3
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ</b> .....	<b>5</b>
<b>Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Εταιρική Διακυβέρνηση</b> .....	<b>5</b>
2.1 Εισαγωγή.....	5
2.2 Ορισμοί & Ιστορική αναδρομή .....	6
2.2.1 <i>Οι αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης</i> .....	9
2.2.2 <i>Χρησιμότητα &amp; σκοπός Εταιρικής Διακυβέρνησης</i> .....	10
2.3 Κύριες θεωρίες Εταιρικής Διακυβέρνησης (Ε.Δ.).....	12
2.3.1 <i>Βασικά συστήματα της Ε.Δ.</i> .....	15
2.4 Οφέλη Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	16
2.5 Το θεσμικό πλαίσιο για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα.....	19
2.5.1 <i>Θεωρητικό πλαίσιο βέλτιστων πρακτικών Εταιρικής Διακυβέρνησης</i> .....	22
<b>Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Ε.Κ.Ε.)</b> .....	<b>24</b>
3.1 Εισαγωγή.....	24

3.2 Ορισμός & σημαντικότητα ΕΚΕ.....	24
3.3 Παράγοντες που οδηγούν στην Ε.Κ.Ε. & λόγοι εφαρμογής της.....	27
3.4 Χαρακτηριστικά, αξίες & αρχές Ε.Κ.Ε. ....	31
3.5 Πλεονεκτήματα & μειονεκτήματα Ε.Κ.Ε.....	34
3.6 Έρευνα για την Ε.Α. & την Ε.Κ.Ε. στην Ελλάδα.....	37
<b>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....</b>	<b>40</b>
<b>Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Μεθοδολογία εργασίας .....</b>	<b>40</b>
4.1 Εισαγωγή.....	40
4.2 Προσέγγιση της μεθοδολογίας.....	41
4.2.1 <i>Benchmarking</i> (Συγκριτική προτυποποίηση / αξιολόγηση) .....	43
<b>Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Μελέτη Περίπτωσης – ALUMIL A.E. &amp; Benchmarking με άλλες εταιρείες του κλάδου .....</b>	<b>46</b>
5.1 Ιστορική αναδρομή ALUMIL A.E.....	46
5.2 Κλάδος αλουμινίου, ALUMIL A.E. & αξίες-κλειδιά Ε.Κ.Ε.....	49
5.2.1 <i>Βιωσιμότητα / Αειφορία &amp; Περιβάλλον:</i> .....	49
5.2.2 <i>Κυκλική Οικονομία – Scrap</i> .....	51
5.2.3 <i>Έντονη παρουσία στο εξωτερικό</i> .....	54
5.2.4 <i>Καινοτομία</i> .....	55
5.2.5 <i>Πιστοποιήσεις ποιότητας</i> .....	57
5.3 Εταιρική Διακυβέρνηση & Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ALUMIL A.E.....	58
5.4 Benchmarking με άλλες ηγέτιδες εταιρείες του κλάδου αλουμινίου .....	61
5.4.1 <i>ΕΛΒΑΛ Ελληνική Βιομηχανία Αλουμινίου</i> .....	61
5.4.2 <i>ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ</i> .....	64
5.4.3 <i>EXALCO A.E.</i> .....	67
<b>Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>: Συμπεράσματα.....</b>	<b>71</b>
6.1 Συμπεράσματα με βάση το benchmarking.....	71
6.2 Συμπεράσματα με έμφαση στα ερευνητικά ερωτήματα .....	74



<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>76</b>
<b>Ελληνική Βιβλιογραφία.....</b>	<b>76</b>
<b>Ξένη Βιβλιογραφία.....</b>	<b>78</b>
<b>Άλλες διαδικτυακές πηγές.....</b>	<b>81</b>

**ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ & ΠΙΝΑΚΑΣ**

<b>Εικόνα 1</b> .....	<b>iv</b>
<b>Εικόνα 2</b> .....	<b>iv</b>
<b>Εικόνα 3</b> .....	<b>9</b>
<b>Εικόνα 4</b> .....	<b>32</b>
<b>Εικόνα 5</b> .....	<b>46</b>
<b>Εικόνα 6</b> .....	<b>47</b>
<b>Εικόνα 7</b> .....	<b>52</b>
<b>Εικόνα 8</b> .....	<b>52</b>
<b>Εικόνα 9</b> .....	<b>56</b>
<b>Εικόνα 10</b> .....	<b>64</b>
<b>Πίνακας 1</b> .....	<b>72</b>

## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Εισαγωγή

### 1.1 Λίγα εισαγωγικά λόγια

Ήδη από το 1990 η ακαδημαϊκή κοινότητα αλλά και ο τομέας των επιχειρήσεων έχουν ως αντικείμενο προς μελέτη και διερεύνηση το ζήτημα της Εταιρικής Διακυβέρνησης (Corporate Governance), με την οποία επιδιώκεται τόσο η παροχή προστασίας σε επενδυτές, μικρομετόχους και πιστωτές όσο και η εξασφάλιση της λειτουργίας κάθε επιχείρησης με τρόπο αποτελεσματικό που χαρακτηρίζεται από διαφανείς διαδικασίες. Μάλιστα, το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων σχετικά με την Εταιρική Διακυβέρνηση ενισχύθηκε προσφάτως εξαιτίας της ανάδειξης οικονομικών σκανδάλων και των παραποιήσεων στις λογιστικές απεικονίσεις. Συγκεκριμένα, στην Ελλάδα οι επιχειρήσεις διαθέτουν «μηχανισμούς» Εταιρικής Διακυβέρνησης που έχουν εθελοντικό χαρακτήρα ενώ η εφαρμογή τους παραμένει σε πρώιμο στάδιο. Κατά συνέπεια, ως μόνη λύση εμφανίζεται η οργάνωση και η διεξαγωγή δύο αλληλοσυμπληρούμενων ειδών ελέγχου με σκοπό την αντιμετώπιση τέτοιων λαθών, του ανεξάρτητου εξωτερικού ελέγχου που αφορά την οικονομική διαχείριση ξένης περιουσίας και τον εσωτερικό έλεγχο στα ενδότερα κάθε επιχείρησης (Πασίδου & Καραταγλίδου, 2013).

Η Εταιρική Διακυβέρνηση διέπεται από Αρχές, υπόκειται σε κανονισμούς και θεωρεί σημαντικές τις πολιτικές εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου. Έχει σημαντικά οφέλη, το σημαντικότερο εκ των οποίων είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών, το οποίο και τη διαφοροποιεί από αυτούς και εξασφαλίζει σημαντική κερδοφορία για την επιχείρηση.

Για μια επιχείρηση ζητούμενο είναι η επίτευξη του «διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος» (sustainable competitive advantage), δηλαδή η συνεχής επιλογή των δικών της προϊόντων ή υπηρεσιών από μια σημαντική μερίδα του καταναλωτικού κοινού σε σχέση με τα αντίστοιχα προϊόντα ή υπηρεσίες που προσφέρουν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Αυτού του είδους η προτίμηση έχει ως συνέπεια την αύξηση στον όγκο των πωλήσεων μιας επιχείρησης προσφέροντάς της τη δυνατότητα επιβολής πιο υψηλής τιμής σε προϊόντα και υπηρεσίες. Έτσι, τα κέρδη, η απόδοση των επενδύσεων και, γενικότερα, οι δείκτες χρηματοοικονομικής απόδοσης βελτιώνονται ως απόρροια του προαναφερθέντος πλεονεκτήματος (Sigalas, 2015· Γιαννούλη, 2016).

Επίσης, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι ένας από τους σημαντικότερους όρους που συνδέονται άμεσα με την Εταιρική Διακυβέρνηση. Συγκεκριμένα, αφορά την ισορροπία που πρέπει να εμφανίζει ο αντίκτυπος της λειτουργίας μιας επιχείρησης σε οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό επίπεδο με βάση τη βιωσιμότητα, την οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική ευημερία (Παλαιολόγος, 2013). Επιπροσθέτως, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη εμφανίζεται ως η απόρροια της κοινωνικής ευαισθησίας που επιδεικνύει μια επιχείρηση αλλά και των ρόλων που αναλαμβάνει στο πλαίσιο της κοινωνίας. Μάλιστα, η σημασία της είναι τέτοια ώστε ο κώδικας της Εταιρικής Διακυβέρνησης να έπεται του κώδικα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Επιπλέον, παρατηρείται άρρηκτη σύνδεση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης με καλές πρακτικές που είναι αποτέλεσμα της εφαρμογής δοκιμασμένων διαδικασιών ή της ανάληψης αποτελεσματικών δράσεων, κυρίως σε κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο. Εντούτοις, αξιοσημείωτο είναι ότι μια καλή πρακτική δε σημαίνει απαραίτητως ότι είναι και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη παρά το γεγονός ότι ως κοινωνική ενέργεια θεωρείται σωστή. Αναμφισβήτητα, όμως, στην Εταιρική Διακυβέρνηση περιλαμβάνεται ως τμήμα της η πρακτική της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Θανόπουλος, 2013· Γιαννούλη, 2016).

## 1.2 Σκοπός & Στόχοι εργασίας

**Σκοπός** της παρούσας εργασίας είναι να προσδιοριστούν οι συνιστώσες και οι σημαντικότερες παράμετροι των όρων της Εταιρικής Διακυβέρνησης και της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης για να διερευνηθεί ο ρόλος τους στη χρηματοοικονομική απόδοση και στην αξία μιας επιχείρησης αλλά και η επίδραση που έχουν στους μετόχους αυτής. Για καλύτερη κατανόηση του θέματος θα χρησιμοποιηθεί ως μελέτη περίπτωσης η εταιρεία ALUMIL A.E.

Οι επί μέρους **στόχοι** της εργασίας είναι οι εξής:

- 1) Παράθεση και ανάλυση των όρων της Εταιρικής Διακυβέρνησης και της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και των σημαντικότερων παραμέτρων τους.
- 2) Διερεύνηση της μεταξύ τους σχέσης αλλά και του πώς αυτή επηρεάζει την απόδοση της επιχείρησης και την αξία της στην αγορά.
- 3) Ο ρόλος των μετόχων της επιχείρησης και η διμερής σχέση τους με την Εταιρική Διακυβέρνηση (ΕΔ) και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ).

- 4) Παράθεση και ανάλυση της ALUMIL A.E. με έμφαση στους όρους που πραγματεύεται η παρούσα εργασία.
- 5) Συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking) με βέλτιστες πρακτικές ΕΔ και ΕΚΕ σε σχέση με την ALUMIL A.E.

### **1.3 Ερευνητικά ερωτήματα**

Τα ερευνητικά ερωτήματα που πηγάζουν από τον σκοπό και τους στόχους της εργασίας είναι τα εξής:

- i. Σχετίζονται και σε τι βαθμό η Εταιρική Διακυβέρνηση και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη;
- ii. Ποιος είναι ο ρόλος που παίζουν οι δύο αυτές έννοιες στην απόδοση της επιχείρησης και στην αξία της στην αγορά;
- iii. Ποιος ο ρόλος των μετόχων της ALUMIL A.E., η οποία εφαρμόζει Εταιρική Διακυβέρνηση και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη;
- iv. Ποια τα συμπεράσματα από τη συγκριτική προτυποποίηση γενικά αλλά και ειδικά με την ALUMIL A.E.;

### **1.4 Δομή εργασίας**

Η εν λόγω εργασία θα αποτελείται από 4 βασικά κεφάλαια: αυτά της Εισαγωγής (των βασικών εννοιών που διαπραγματεύεται η εργασία, του σκοπού και των στόχων αυτής και της δομής των κεφαλαίων που την απαρτίζουν), της Βιβλιογραφικής Επισκόπησης (η οποία θα αποτελείται από 3 σημαντικά υποκεφάλαια αφιερωμένα στην Εταιρική Διακυβέρνηση, στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και στην επιχείρηση ALUMIL A.E.), της Μεθοδολογίας (η οποία ακολουθήθηκε για την εκπόνηση της εργασίας) και, τέλος, των Συμπερασμάτων και των Προτάσεων για περαιτέρω έρευνα.

### **1.5 Πρωτοτυπία θέματος & Συνεισφορά εργασίας**

Η πρωτοτυπία του θέματος έγκειται στο ότι πραγματεύεται ένα πολύ σημαντικό όρο, αυτόν της Εταιρικής Διακυβέρνησης με έμφαση στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη,

προσπαθώντας να δει μέσα από τη σκοπιά αυτή το ρόλο που παίζουν οι εν λόγω έννοιες στον πραγματικό επιχειρηματικό κόσμο και το κατά πόσο επηρεάζουν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη (stakeholders) αλλά κυρίως τους μετόχους (shareholders). Εκεί στοχεύει και η συνεισφορά της παρούσας εργασίας, και για το λόγο αυτό θεωρείται σημαντική. Μέσα, επομένως, από όλη την παράθεση της βιβλιογραφίας και την κριτική συζήτηση επ' αυτής, αναμένεται να εξαχθούν και ιδιαίτερα σημαντικά και χρήσιμα συμπεράσματα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

### Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Εταιρική Διακυβέρνηση

#### 2.1 Εισαγωγή

Σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ-OECD), η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι μια έννοια που αναφέρεται στις «μεθόδους και διαδικασίες σύμφωνα με τις οποίες ένας οργανισμός διευθύνεται και ελέγχεται» (OECD, 2002 & 2004). Σύμφωνα με τους Shleifer & Vishny (1997), η Εταιρική Διακυβέρνηση αφορά τον τρόπο με τον οποίο πρόκειται να εξασφαλιστεί η απόδοση της επένδυσης των χρηματοδοτών των επιχειρήσεων. Για τους La Porta, et. al. (1999) η Εταιρική Διακυβέρνηση αναφέρεται στους μηχανισμούς προστασίας των συμφερόντων των μετόχων ή των πιστωτών, δηλαδή των εξωτερικών επενδυτών, απέναντι στις παρατυπίες της Διοίκησης ή των Managers, δηλαδή των εσωτερικών επενδυτών (Διοίκηση/Managers). Εν ολίγοις, η Εταιρική Διακυβέρνηση αποτελεί ένα σύστημα στο πλαίσιο του οποίου συντελείται ο καθορισμός του τρόπου με τον οποίο κατανέμονται τόσο τα περιουσιακά δικαιώματα, οι ψήφοι και οι ευθύνες μεταξύ των ποικίλων ενδιαφερόμενων μερών (διοικητικό συμβούλιο, διευθυντικά στελέχη, μέτοχοι, πιστωτές και άλλοι), τα οποία διαθέτουν διαφορετικά συμφέροντα και λειτουργούν εντός ενός οργανισμού, όσο και καταγράφονται οι κανόνες και οι διαδικασίες που ακολουθούνται κατά τη λήψη αποφάσεων. Έτσι, η συνολική διαχείριση μιας επιχείρησης χαρακτηρίζεται από πλήρη διαφάνεια, ενώ η δραστηριότητά της ενισχύεται μέσω της ενεργούς συμμετοχής του συνόλου των ενδιαφερόμενων μερών (Tricker, 1994).

Με άλλα λόγια, η εταιρική διακυβέρνηση είναι ένα όρος με τον οποίο γίνεται αναφορά σε μηχανισμούς, διαδικασίες και δομές (δικλίδες), οι οποίες ως σύνολο καθορίζουν τη διοίκηση μιας επιχείρησης και την κατεύθυνση που ακολουθεί, ενώ συμβάλλουν επίσης στην θετική μεταβολή της περιουσιακής κατάστασης των μετόχων και στην εξυπηρέτηση των συμφερόντων κάθε ενδιαφερόμενης πλευράς. Πραγματοποιείται, επί της ουσίας, μια προσπάθεια για την αντιμετώπιση όσων προβλημάτων προκύπτουν εξαιτίας της πρακτικής που ακολουθεί η διοίκηση της επιχείρησης αναφορικά με τον διαχωρισμό αυτής και της ιδιοκτησίας (Καραμάνης, 2008· Κοκκινάκη & Πετρουλάκη, 2014).

## 2.2 Ορισμοί & Ιστορική αναδρομή

Η «εταιρική διακυβέρνηση» (Ε.Δ.) ως έννοια υπάρχει εδώ και εικοσιπέντε περίπου χρόνια με το ενδιαφέρον της επικεντρωμένο τόσο στις διαφορές που εμφανίζουν οι θεσμοί της σε παγκόσμιο επίπεδο όσο και στην ανησυχητική, μέχρι ενός βαθμού, εξάπλωση της παγκοσμιοποίησης. Έτσι, υπάρχουν τρεις κατηγορίες θεσμικών διαφορών με τις οποίες ασχολείται η εταιρική διακυβέρνηση:

- i) οι ταυτότητες των ιδιωτικών επιχειρήσεων και το μέγεθος με το οποίο κατανέμονται τα μερίδια ιδιοκτησίας αυτών,
- ii) η δομή της διοίκησης των επιχειρήσεων, βάσει του αριθμού, του μεγέθους και της σύνθεσης των επιτροπών ελέγχου,
- iii) οι θεσμοί που καθορίζουν τη διαχειριστική συμπεριφορά σε νομικό και πολιτικό επίπεδο (Gugler, Mueller & Yurtoglu, 2004).

Επί της παρούσης να σημειωθεί ότι οι Επιτροπές Ελέγχου (Ε.Ε.) παίζουν σημαντικό ρόλο στην Ε.Δ. μιας επιχείρησης. Για την ακρίβεια είναι Επιτροπές στις οποίες η συμμετοχή των 3 έως 5 μελών τους ορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) της επιχείρησης. Αυτά είναι ταυτόχρονα και μέλη του ΔΣ, μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα, που ειδικεύονται σε θέματα που αφορούν τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση και τον έλεγχο. Στις αρμοδιότητες των Ε.Ε. περιλαμβάνεται και το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε.). Στο πλαίσιο αυτό υπάρχει τακτή τους ενημέρωση από πλευράς της Διοίκησης, συγκεκριμένα από τους Διευθυντές επιχειρηματικών και υποστηρικτικών Μονάδων, από την Διεύθυνση Λειτουργικών Κινδύνων και, τέλος, τους ελεγκτές, εσωτερικούς και εξωτερικούς. Η ενημέρωση αφορά σε ενέργειες και προγράμματα αναβάθμισης που σχετίζονται με το Σ.Ε.Ε.

Τα ακόλουθα αποτελούν τα κύρια καθήκοντα της Ε.Ε.:

- i.** Υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών στο ζήτημα της Εταιρικής Διακυβέρνησης.
- ii.** Διασφάλιση ύπαρξης και λειτουργίας ενός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου που να χαρακτηρίζεται από επάρκεια και αποτελεσματικότητα.
- iii.** Διασφάλιση της διαφάνειας και αξιοπιστίας όσον αφορά την σύνταξη και την παρουσίαση των Οικονομικών Καταστάσεων.
- iv.** Εποπτεία της λειτουργίας της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου και Κανονιστικής Συμμόρφωσης.



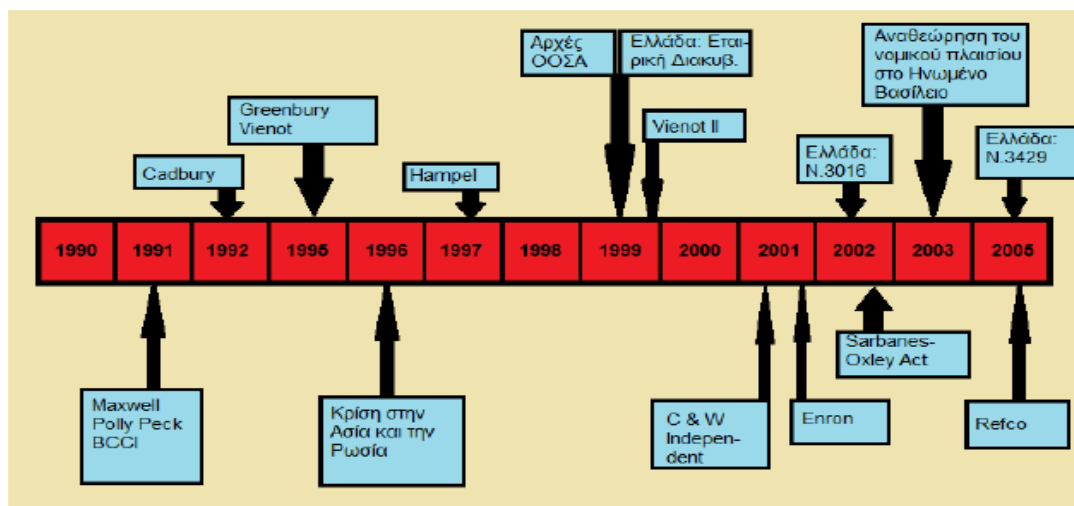
- v. Επιλογή των Εξωτερικών Ελεγκτών και αξιολόγηση τόσο του έργου όσο και της ανεξαρτησίας τους (Κυριαζόπουλος, 2019).

Ο Μπουντουράκης (2003) αντιλαμβάνεται την Ε.Δ. ως όλες εκείνες τις ρυθμίσεις που συμβάλλουν στον καθορισμό της επιχειρηματικής δραστηριότητας την οποία αναπτύσσουν οι, εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών κυρίως, εταιρείες σε νομικό, θεσμικό και εθιμικό επίπεδο. Επιπροσθέτως, η Ε.Δ. ασχολείται με οτιδήποτε αφορά τον έλεγχο στο χώρο των επιχειρήσεων, συγκεκριμένα από τον διεκπεραιωτή αυτού και τον τρόπο με τον οποίο διεξάγεται σε οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα μέχρι τους αποδέκτες αυτού και τον τρόπο με τον οποία κατανέμονται τα πιθανά οφέλη καθώς επίσης και την ύπαρξη πιθανών κινδύνων.

Ο πρώτος πλήρης ορισμός της Ε.Δ. ως έννοιας πραγματοποιήθηκε το 1992 από την Επιτροπή Cadbury στο Ηνωμένο Βασίλειο. Η συγκεκριμένη Επιτροπή θεώρησε την Ε.Δ. ως σύστημα που αποτελείται από κανόνες, πρακτικές και διαδικασίες, η συμβολή του οποίου εντοπίζεται στη διοίκηση αλλά και στον έλεγχο μιας επιχείρησης. Επιπλέον, έγινε μια λεπτομερής αναφορά ως προς τον τρόπο και την αιτία διοίκησης των επιχειρήσεων έχοντας ως δεδομένο ότι η Ε.Δ. διασφαλίζει την διεξαγωγή όλων των απαιτούμενων εσωτερικών διαδικασιών με τις οποίες επιδιώκεται τόσο η λήψη ορθών αποφάσεων όσο και η διεξαγωγή του αναγκαίου ελέγχου, έχοντας το διπλό στόχο της κατανόησης και της παροχής προστασίας στα συμφέροντα όλων των ενδιαφερόμενων σε μια επιχείρηση, δηλαδή των μετόχων, των εργαζόμενων, των πελατών, των προμηθευτών και της κοινωνίας σε ευρύτερο πλαίσιο, οι οποίοι αποκαλούνται συνολικά με τον όρο *stakeholders*. Σύμφωνα με την Επιτροπή, η Ε.Δ. έχει ως κύριο σκοπό της τη δημιουργία προϋποθέσεων που ευνοούν την ανάπτυξη αυτοπεποίθησης και εμπιστοσύνης στις σχέσεις ανάμεσα στην επιχείρηση και τους *stakeholders*, όπως επίσης και τη διασφάλιση ότι οι προθέσεις τους θα χαρακτηρίζονται από ορθότητα και σταθερότητα. Επίσης, γίνεται αναφορά στο Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.), στα καθήκοντα του οποίου περιλαμβάνεται η κατάλληλη εφαρμογή της Ε.Δ., και στους μετόχους της επιχείρησης, στα καθήκοντα των οποίων περιλαμβάνεται ο ορισμός των μελών του Δ.Σ. και των ελεγκτών με τη δέουσα προσοχή εκ μέρους τους, ώστε και οι ρόλοι που επιτελούν να είναι συγκεκριμένοι και οι αρμοδιότητες που διαθέτουν να είναι καθορισμένες με σαφήνεια (Καμινάρης, 2019).

Υπάρχει διαχρονική σύνδεση της Ε.Δ. με πολύ σημαντικά γεγονότα διεθνώς. Αυτά τα ίδια τα γεγονότα, άλλωστε, συνέβαλαν επί της ουσίας στην ικανοποίηση της ανάγκης για την

οποία εξαρχής δημιουργήθηκε η Ε.Δ.. Έτσι, λοιπόν, το 1609 εντοπίζεται η αρχική καταγραφή της Ε.Δ. στο πλαίσιο της εταιρείας «Dutch East India». Συγκεκριμένα, αφορούσε τη διοίκηση και τους μετόχους της. Μάλιστα, η επιχείρηση αυτή αποτέλεσε την πρώτη περίπτωση εισηγμένης εταιρείας στο χρηματιστήριο στον κόσμο (Mueller, 2012). Οι Douma και Schreuder (2013) επισημαίνουν ότι ο Ronald Coase το 1937 έγινε ο πρώτος άνθρωπος που ασχολήθηκε με την έννοια του κόστους συναλλαγών, προχωρώντας στον ορισμό και τη γνωστοποίησή της, επιδιώκοντας με αυτόν τον τρόπο μια πιο πλήρη κατανόηση της ύπαρξης και του τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων από πλευράς του κοινού. Ωστόσο, δεδομένου ότι κατά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο (1939-1945) επήλθε οικονομική καταστροφή, το ενδιαφέρον έκτοτε στράφηκε στην οικονομική ανάπτυξη των χωρών και στον έλεγχο των επιχειρήσεων, συγκεκριμένα στην οργάνωση και στην εντατικοποίηση του από τους μάνατζερ αυτών. Μάλιστα, οι ΗΠΑ ήταν αυτές που διαδραμάτισαν σημαντικό ρόλο σε αυτή την αλλαγή (Lorch, 1989). Στα τέλη της δεκαετίας του 1970 παρατηρήθηκε αύξηση του ενδιαφέροντος για την Ε.Δ. σε διεθνές επίπεδο, ιδιαίτερα από πλευράς Μικρο-Μεσαίων Επιχειρήσεων, η οποία κορυφώθηκε το 1987 εξαιτίας της Wall Street, του θεσμού-σύμβολο για την οικονομική δύναμη των ΗΠΑ, η οποία υπέστη κατάρρευση (Crawford, 2007). Στη συνέχεια, το ενδιαφέρον προς την Ε.Δ. ανανεώθηκε σε άλλες δύο περιπτώσεις. Η μία τοποθετείται χρονικά περίπου στο 1995 εξαιτίας των εξελίξεων στις εταιρείες IBM και Kodak, οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι (CEOs) των οποίων απολύθηκαν, ενώ η άλλη στις αρχές του 2000, εξαιτίας των τεραστίου μεγέθους οικονομικών σκανδάλων που ξέσπασαν στις αμερικανικές εταιρείες WorldCom και Enron (**Εικόνα 3**). Τέλος, στη διάρκεια του 21<sup>ου</sup> αιώνα η σημασία που απέκτησε η Ε.Δ. είναι πλέον μεγάλη και η εφαρμογή της αναγκαία λόγω των επιπτώσεων που προκάλεσαν τόσο η πρόσφατη οικονομική κρίση, η οποία θεωρείται ως μια από τις χειρότερες μετά το Κραχ του 1929 (Κανέτης, 2020), όσο και η πανδημία του COVID-19, η οποία βρίσκεται εν εξελίξει.



Εικόνα 3: Οι κύριοι σταθμοί της Ε.Δ. σε Διεθνές και Ελληνικό επίπεδο (Μπίθα, 2018, σελ.14)

### 2.2.1 Οι αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης

Οι βασικές αρχές που διέπουν την Εταιρική Διακυβέρνηση καθορίστηκαν το 1999 από τον Οργανισμό Οικονομικής Ανάπτυξης και Συνεργασίας (Ο.Ο.Σ.Α.). Έκτοτε η εφαρμογή τους ισχύει για όλες τις επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο. Το 2004 ο Ο.Ο.Σ.Α. προχώρησε σε αναθεώρησή τους. Μετά από αυτή ως βασικές αρχές της Ε.Δ. καταγράφονται οι εξής:

- Παροχή προστασίας στα δικαιώματα των μετόχων της επιχείρησης και στις κύριες λειτουργίες της ιδιοκτησίας αυτών.
- Εξασφάλιση ισότιμης μεταχείρισης ανάμεσα στους μετόχους.
- Αναγνώριση όλων των δικαιωμάτων που έχουν τα ενδιαφερόμενα μέρη και ενθάρρυνση της συνεργασίας που αφορά τόσο τις μεταξύ τους σχέσεις όσο και αυτές με άλλες επιχειρήσεις με ενεργό τρόπο.
- Διασφάλιση ότι η γνωστοποίηση όλων των σημαντικών θεμάτων για την εκάστοτε επιχείρηση θα χαρακτηρίζεται από αμεσότητα και ακρίβεια.
- Διασφάλιση ότι η διοίκηση των επιχειρήσεων θα ακολουθεί στρατηγική καθοδήγηση, ο έλεγχος της διοίκησης, που θα ασκείται από τα Διοικητικά Συμβούλια (Δ.Σ.), θα χαρακτηρίζεται από αποτελεσματικότητα και ότι τα ίδια τα Δ.Σ. θα έχουν την υποχρέωση για λογοδοσία τόσο προς τους μετόχους όσο και προς την ίδια την επιχείρηση (Βαξαβανέλλη, 2016).

Οι βασικές αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης, όπως περιγράφονται παραπάνω, οδηγούν στη διαπίστωση ότι η Ε.Δ. έχει δομηθεί και αναπτυχθεί βάσει των ακόλουθων βασικών σημείων-κλειδιών: Α) **Πειθαρχία:** αναφέρεται στην υποχρέωση για την ύπαρξη συνέπειας κατά τη σύνδεση μεταξύ της προσδοκώμενης αμοιβής που λαμβάνουν τα στελέχη της επιχείρησης και της αξίας που έχουν αποκτήσει οι μετοχές της. Β) **Διαφάνεια:** αναφέρεται στην ετήσια υποχρέωση για γνωστοποίηση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και των παραπλήσιων πληροφοριών από πλευράς επιχειρήσεων δίχως να διαπιστώνεται η ύπαρξη οτιδήποτε μεμπτού. Γ) **Ανεξαρτησία:** αναφέρεται στην υποχρέωση κάλυψης της θέσης του Πρόεδρου του Διοικητικού Συμβουλίου από άτομο το οποίο είναι ταυτόχρονα μέλος της επιχείρησης, ωστόσο ανεξάρτητο και χωρίς να θεωρείται εκτελεστικό. Δ) **Λογοδοσία:** αναφέρεται στην υποχρέωση το Διοικητικό Συμβούλιο και η Επιτροπή Ελέγχου να αποτελούνται από διαφορετικές συνθέσεις. Ε) **Ευθύνη:** αναφέρεται στις συνέπειες που απορρέουν από οποιαδήποτε πράξη και στην υποχρέωση ύπαρξης μηχανισμών για την τήρηση της επιβολής ποινών σε περιπτώσεις όπου διαπιστώνεται μη ορθή διαχείριση μιας επιχείρησης. Στ) **Αμεροληψία:** αναφέρεται στην υποχρέωση η μεταχείριση των μετόχων να χαρακτηρίζεται από ισοτιμία, ακρίβεια και δικαιοσύνη, η πρόσβαση στις ψηφοφορίες να καθίσταται εύκολη και, τέλος, το δικαίωμα για σύγκληση Γενικής Συνέλευσης των μετόχων της επιχείρησης να διασφαλίζεται για κάθε έναν από αυτούς. Ζ) **Κοινωνική συνειδητοποίηση:** αναφέρεται στην υποχρέωση κάθε επιχείρησης να αναπτύσσει περιβαλλοντική και κοινωνική συνείδηση (Θεοδωρίδης, 2008· Βαξαβανέλλη, 2016).

### 2.2.2 Χρησιμότητα & σκοπός Εταιρικής Διακυβέρνησης

Τα κεφάλαια των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούνται για επενδυτικούς - χρηματοδοτικούς σκοπούς, τα λεγόμενα fundings, έχουν τη δυνατότητα πλέον να αντληθούν από πολλαπλές πηγές, απόρροια τόσο της παγκοσμιοποίησης που παρατηρείται στις αγορές όσο και της διαρκούς κίνησης κεφαλαίων σε παγκόσμιο επίπεδο. Από τη μια πλευρά υπάρχει η ανάγκη των επιχειρήσεων για εξασφάλιση των απαραίτητων για την αύξηση του μεγέθους τους και την εγχώρια ή διεθνή ανάπτυξή τους κεφαλαίων, ενώ από την άλλη πλευρά υπάρχει η αναζήτηση των επενδυτών – χρηματοδοτών (investors) για πρόθυμες, όσον αφορά την εναπόθεση κεφαλαίων, επιχειρήσεις ώστε να παρέχεται σε αυτούς η δυνατότητα αυξημένης απόδοσης σε βάθος χρόνου και η εξασφάλιση (assurance)

ότι οι επιχειρήσεις αυτές και χαρακτηρίζονται από οικονομική ευρωστία στο παρόν και θα συνεχίσουν έτσι και μελλοντικά. Επιδιώκοντας να διασφαλιστεί η κεφαλαιακή απόδοση για μεγάλο χρονικό ορίζοντα, οι επενδυτές – χρηματοδότες προβαίνουν σε ανάλυση και εξέταση των στοιχείων της επιχείρησης που άπτονται του ενδιαφέροντος τους, δηλαδή ετήσια δελτία, οικονομικές καταστάσεις και άλλα λοιπά. Έτσι, όλα τα προαναφερθέντα στοιχεία υπόκεινται σε ανεξάρτητο έλεγχο, ώστε να καταστούν δημοσιεύσιμα και να θεωρηθούν τόσο ότι είναι ασφαλή και αξιόπιστα όσο και ότι αποτυπώνουν την πραγματική και ακριβή απεικόνιση της επιχείρησης για μια ορισμένη χρονική στιγμή. Ο ανεξάρτητος έλεγχος ασκείται από εξωτερικούς ελεγκτές, δηλαδή άτομα που χαρακτηρίζονται από συγκεκριμένες ικανότητες και προσόντα και που δεν εμπλέκονται σε καμία σχέση εξάρτησης με την υπό έλεγχο οικονομική μονάδα. Οι εξωτερικοί ελεγκτές επιδιώκουν να εξακριβώσουν τόσο αν οι πληροφορίες που καλούνται να ελέγξουν έχουν παραχθεί σε συμφωνία με τις αρχές της λογιστικής, όπως αυτές είναι γενικά παραδεκτές, όσο και αν είναι σε συμφωνία με τα κριτήρια που έχουν προκαθοριστεί (Τσακλάγκανος, 2008).

Μέχρι πρότινος έχει αποκαλυφθεί μια πληθώρα οικονομικών σκανδάλων και καταρρεύσεων που αφορούν εταιρείες των οποίων η εικόνα, αν και φαινόταν υγιής και κερδοφόρα, απείχε από αυτό που αποτύπωναν τα ετήσια δελτία και οι οικονομικές καταστάσεις τους. Ενδεικτικά παραδείγματα σε διεθνές επίπεδο αποτελούν οι περιπτώσεις των εταιρειών Lehmann Brothers, Barings Bank, Enron, Parmalat, Royal Ahold, όπως και άλλων. Σε αυτές παρατηρήθηκαν δύο κοινά χαρακτηριστικά: η συγκέντρωση τεράστιων κεφαλαίων και το μεγάλο τους οικονομικό εκτόπισμα σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο. Επίσης, η έλλειψη διαφάνειας κατά την επιχειρηματική δραστηριότητα, η υπολειτουργία ή η έλλειψη ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου, η κατάχρηση εξουσίας από πλευράς κάποιων στελεχών με στόχο την οικειοποίηση χρηματικών ποσών προς ικανοποίηση προσωπικών επιδιώξεων, η απουσία πληροφόρησης των ενδιαφερομένων μερών της εκάστοτε επιχείρησης με αμεσότητα, εγκυρότητα και αξιοπιστία, η απουσία δικλίδων ασφαλείας στο εσωτερικό της επιχείρησης, η έλλειψη εποπτείας σε συναλλαγές και σε πρόσωπα που ενεργούσαν για λογαριασμό των επιχειρήσεων όπως και πολλά άλλα αποτέλεσαν τους κοινούς παράγοντες δημιουργίας των εταιρικών σκανδάλων. Η ύπαρξη τέτοιου είδους φαινομένων οδήγησε σε κινητοποίηση των επιχειρήσεων, των μετόχων, των επενδυτών και λοιπών ενδιαφερόμενων μελών προς την κατεύθυνση εφαρμογής πλήρους διαφάνειας και ενίσχυσης της εποπτείας στις ακολουθούμενες διαδικασίες και

στην πραγματοποίηση των συναλλαγών καθώς και προς την ανάπτυξη δράσεων από τις επιχειρήσεις ως σύνολο (Κοκκινάκη & Πετρουλάκη, 2014).

### 2.3 Κύριες θεωρίες Εταιρικής Διακυβέρνησης (Ε.Δ.)

Η Εταιρική Διακυβέρνηση εφαρμόζεται μέσα σε ένα πλαίσιο όπου αξιοποιούνται οι θεωρίες που περιγράφονται παρακάτω, έχοντας η κάθε μία τη δική της ξεχωριστή σημασία και λειτουργία:

- ***Stakeholder Theory* – Η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών**

Πρόκειται για μια θεωρία που η αρχική της εμφάνιση το 1963 εντοπίζεται σε ένα υπόμνημα κατά την ανταλλαγή εσωτερικής αλληλογραφίας του Ερευνητικού Ινστιτούτου του Stanford (Stanford Research Institute). Αποτελεί μία εκ των σημαντικότερων θεωριών που σχετίζονται με την Ε.Δ. και στο πλαίσió της οι εργαζόμενοι, οι μέτοχοι, οι προμηθευτές, η ευρύτερη κοινωνία, κ.α., δηλαδή τα ενδιαφερόμενα μέρη μιας επιχείρησης, θεωρούνται ως σύνολα, ως ομάδες, των οποίων (μερών) η έλλειψη οδηγεί αντίστοιχα σε έλλειψη υπόστασης της ίδιας της επιχείρησης. Επιπροσθέτως, το 1996 οι Franks και Mayer αναφέρθηκαν στα δύο είδη στα οποία διακρίνονται τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης, στα εσωτερικά και στα εξωτερικά. Αξίζει να σημειωθεί ότι η εν λόγω θεωρία αποτελεί τμήμα μιας ευρύτερης θεωρίας, αυτής της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ). Τέλος, η μείωση στην κερδοφορία μιας επιχείρησης σε μακροπρόθεσμο επίπεδο λόγω της βασικής της εστίασης στην εξασφάλιση της ευημερίας των ενδιαφερομένων μερών αποτελεί ένα από τα αποτελέσματα της εφαρμογής της (Jones, Freeman & Wicks, 2002· Βαξαβανέλλη, 2016· Κανέτης, 2020).

- ***Agency Theory* – Η θεωρία της αντιπροσώπευσης**

Πρόκειται για μια θεωρία που η αρχική της ανάπτυξη αποδίδεται στον Adam Smith το 1776, με αποτέλεσμα να θεωρείται η πιο παλιά από όλες όσες σχετίζονται με την Ε.Δ.. Εντούτοις, μόλις το 1932 οι Berle & Means κατάφεραν την παγίωσή της και στη συνέχεια, το 1983, οι Fama & Jensen ολοκλήρωσαν την πλήρη ανάπτυξή της (Λαζαρίδης & Δρυμπέτας, 2011). Η συγκεκριμένη θεωρία αφορά την ανάπτυξη της σχέσης ανάμεσα στα ενδιαφερόμενα μέρη εντός μιας επιχείρησης. Το ενδιαφέρον της είναι στραμμένο πρωτίστως στη σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα στον εντολέα (*principal*) και τον

εντολοδόχο (*agent*), εντός της οποίας εμφανίζονται συχνά προβλήματα που προκαλούνται εξαιτίας αλληλοσυγκρουόμενων συμφερόντων, διαφορετικών προσεγγίσεων απέναντι σε ό,τι αφορά τους κινδύνους καθώς και ζητημάτων κατάχρησης εξουσίας από πλευράς του εντολοδόχου εις βάρος του εντολέα (Μπίθα, 2018· Κανέτης, 2020).

ο ***Managerial Hegemony Theory*** – Η θεωρία της ηγεμονίας της διοίκησης

Πρόκειται για μία θεωρία, εισηγητής της οποίας υπήρξε ο Mace (1971), ενώ αργότερα αναπτύχθηκε υπό τους Vance (1983) και Lorsch & Maciver (1989), κατά την οποία οι μέθοδοι και οι δομές που αφορούν τους τομείς της οργάνωσης, του ελέγχου και της εποπτείας μιας επιχείρησης πρέπει να απαλειφθούν. Ουσιαστικά, στο πλαίσιο της εν λόγω θεωρίας μόνο τα συμφέροντα του ενός από τα ενδιαφερόμενα μέρη θεωρούνται σημαντικά και, ως εκ τούτου, το συγκεκριμένο ενδιαφερόμενο μέρος συγκεντρώνει την πλειοψηφία των προνομίων, τυγχάνει καλύτερης πληροφόρησης και απολαμβάνει μεγαλύτερης συμμετοχής στη διοίκηση της επιχείρησης. Ωστόσο, είναι μια θεωρία που δεν κατάφερε ποτέ να γίνει ευρέως αποδεκτή. Υπάρχουν στελέχη, μάλιστα, που χρησιμοποιούν τις αρχές της προς ικανοποίηση ατομικών επιδιώξεων, διαχειριζόμενα τις καταστάσεις ανάλογα με τα συμφέροντά τους, παρεμποδίζοντας τη διαδικασία της πληροφόρησης και παραποιώντας τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης (Μπίθα, 2018· Κανέτης, 2020).

ο ***Stewardship Theory*** – Η θεωρία της επιτροπείας – επιμελητείας

Πρόκειται για μία θεωρία, εισηγητές της οποίας υπήρξαν οι Lex Donaldson & James Davis (1991), κατά την οποία η ιδιοκτησία και οι μέτοχοι μιας επιχείρησης δεν προσανατολίζονται στην ικανοποίηση ατομικών συμφερόντων, αλλά οι ενέργειές τους χαρακτηρίζονται από υψηλό αίσθημα καθήκοντος όσον αφορά την επίτευξη των στόχων σε κάθε έργο το οποίο αναλαμβάνουν να φέρουν εις πέρας. Σύμφωνα με τους ίδιους ερευνητές, η διαφορά αυτής της θεωρίας με τη θεωρία αντιπροσώπευσης έγκειται στην απουσία οικονομικών κινήτρων από κάθε διοικητική ενέργεια σε μια επιχείρηση. Απόρροια αυτών είναι η επιχείρηση να αναπτύσσει καλή φήμη, γεγονός που συμβάλλει στην ανάληψη νέων έργων και κατ' επέκταση στη συνεχιζόμενη αύξηση των κερδών της. Με λίγα λόγια, οι ενέργειες της ιδιοκτησίας και των μετόχων εμπνέουν τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη και λειτουργούν προπαρασκευαστικά για τη διατήρηση της κερδοφορίας της επιχείρησης (Μπίθα, 2018· Κανέτης, 2020).

ο *The Resource Dependency Theory* – Η Θεωρία της Εξάρτησης των Πόρων

Πρόκειται για μία θεωρία που ανέπτυξε αρχικά ο Jeffrey Pfeffer κατά την εκπόνηση της πτυχιακής του εργασίας, ενώ η περαιτέρω διεύρυνσή της αποδίδεται στη συνεργασία που ανέπτυξε με τον Gerald Salancik, αποκύημα της οποίας υπήρξε το βιβλίο με τίτλο: «The external control of organizations: A resource dependence perspective» που κυκλοφόρησε το 1978. Η εν λόγω θεωρία έχει ως αντικείμενο της την αναζήτηση σημασίας στο ρόλο των διευθυντών μιας επιχείρησης και στην ανάπτυξη των δεσμών τους με το εξωτερικό της περιβάλλον στην προσπάθειά τους να εκπληρώσουν την ευθύνη της εξασφάλισης των απαραίτητων πόρων, δηλαδή δεξιοτήτων, πληροφοριών, πρόσβασης σε προμηθευτές και κοινωνικές ομάδες κ.α., ώστε η επιχείρηση να αποκτήσει καλύτερη οργάνωση, αυξημένη αποδοτικότητα με απώτερο στόχο να συνεχίσει ως βιώσιμη οντότητα (Hillman, Withers and Collins, 2009· Κανέτης, 2020).

ο *Ownership-Control Separation* – Διαχωρισμός ιδιοκτησίας και ελέγχου

Πρόκειται για μια θεωρία από το 1932, με εισηγητές τους Berle και Means, η οποία αφορά κυρίως τις δημόσιες επιχειρήσεις όπου γίνεται αναφορά στο διαχωρισμό ανάμεσα στην ιδιοκτησία και τον έλεγχο, ο οποίος αποτέλεσε ένα σημαντικό πρόβλημα για τις επιχειρήσεις στη διάρκεια του 20<sup>ου</sup> αιώνα. Το συγκεκριμένο πρόβλημα σχετίζεται με την αναντιστοιχία που εντοπίζεται ανάμεσα σε δύο ρόλους στο εσωτερικό της επιχείρησης, μεταξύ αυτού των διευθυνόντων συμβούλων και αυτού των μετόχων, απόρροιας της οποίας είναι η ανάπτυξη αδιάφορης στάσης ως προς τη διαχείριση των μετοχικών κεφαλαίων, η ανάπτυξη οικονομικών ατασθαλιών, το ξέσπασμα σκανδάλων και η εν γένει μη χρηστή διαχείριση. Εντούτοις, καθώς τα χρόνια περνούσαν και η συγκεκριμένη κατάσταση έφτανε στο αποκορύφωμά της, η συμπεριφορά των μετόχων άλλαξε άρδην, όχι μόνο λόγω της κατοχής των μετοχών, αλλά πολύ περισσότερο επειδή αντιλήφθηκαν το ρόλο τους ως ιδιοκτήτες και ενεργούσαν αναλόγως. Μάλιστα, στις ΗΠΑ περίπου από το 1930 και έπειτα επιχειρήθηκε η ανεύρεση μιας τεχνικής με την οποία ιδιοκτησία και έλεγχος θα μπορούσαν να συνδυαστούν. Ως εκ τούτου, το γεγονός αυτό οδήγησε στη δημιουργία περισσότερο διαφανών διαδικασιών, ανάγκη για συνεχή διοικητικό έλεγχο και για πληροφόρηση των μετόχων με αυξημένη εγκυρότητα και αμεσότητα (Cheffins & Bank, 2009· Κανέτης, 2020).



### ο *Transaction Cost Theory* – Η θεωρία του κόστους συναλλαγών

Πρόκειται για μία θεωρία που αναπτύχθηκε το 1975 με εισηγητή τον Oliver Williamson. Εναλλακτικά αναφέρεται και ως «*Οικονομικά της διακυβέρνησης*». Η βασική της θέση έγκειται στη θεώρηση της επιχείρησης ως δομή που διαθέτει ιδιαίτερη σημασία στο πλαίσιο της οποίας πραγματοποιείται ένα πλήθος από οικονομικές συναλλαγές με συνέπεια τη στροφή του ενδιαφέροντος στο κόστος αυτών των συναλλαγών, οι πηγές του οποίου μπορούν να εντοπιστούν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, στις συνδιαλλαγές της με τους προμηθευτές και τους παρόχους υπηρεσιών και προϊόντων, αλλά και στο εσωτερικό της περιβάλλον λόγω γραφειοκρατίας και των εσωτερικών διαδικασιών που ακολουθούνται (Μπίθα, 2018· Κανέτης, 2020).

#### 2.3.1 Βασικά συστήματα της Ε.Δ.

Υπάρχουν τρία διαδεδομένα συστήματα με τα οποία εφαρμόζεται η Εταιρική Διακυβέρνηση:

##### **A) το Αγγλοσαξονικό σύστημα**

Η προέλευση αυτού του συστήματος εντοπίζεται στις ΗΠΑ και το Ηνωμένο Βασίλειο. Πρόκειται για σύστημα στο πλαίσιο του οποίου η λήψη των τελικών αποφάσεων που αφορούν την επιχείρηση εναπόκειται κατά κύριο λόγο στους μετόχους. Εντούτοις, η ύπαρξη του φαινομένου του «*ελεύθερου επιβάτη – free rider*» αποτελεί ένα χαρακτηριστικό πρόβλημα, σύμφωνα με το οποίο υπάρχει το ενδεχόμενο κάποιος εκ των μετόχων να καρπώνεται οφέλη που προέρχονται από ενέργειες των υπολοίπων, δίχως ο ίδιος να συνεισφέρει ανάλογα στην παραγωγική διαδικασία. Επιπροσθέτως, τα δικαιώματα των μετόχων μπορούν να διασφαλιστούν σε περίπτωση που κάποιος γνωστοποιήσει την πρόθεση για πώληση των μετοχών του με σκοπό να την εκμεταλλευτεί ως μοχλό πίεσης απέναντι στη διοίκηση της επιχείρησης.

##### **B) το Ευρωπαϊκό σύστημα**

Το συγκεκριμένο σύστημα έχει εφαρμογή σε μικρότερες κυρίως αγορές, στις οποίες μπορεί να συμπεριληφθεί και η ελληνική, όπως επίσης και στις περισσότερες χώρες του ΟΟΣΑ. Πρόκειται για σύστημα στο πλαίσιο του οποίου υπάρχουν ομάδες ατόμων με

άμεση συσχέτιση με τις υποθέσεις της επιχείρησης (π.χ. οικογένειες, τράπεζες ή και άλλες επιχειρήσεις) που έχουν την ιδιοκτησία και την ευθύνη για τον έλεγχο αυτής. Πρόκειται για περίπτωση συστήματος προσανατολισμένου στους εργαζόμενους ή/και στα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη, όχι στους μετόχους, όπως ισχύει στο προαναφερθέν Αγγλοσαξονικό σύστημα. Ο προσανατολισμός του αυτός έχει ως συχνή απόρροια να υπάρχει ανισοκατανομή της πληροφόρησης των ενδιαφερόμενων μερών και αυξημένος κρατικός παρεμβατισμός ή παρεμβάσεις από συγκεκριμένες οικογένειες στις εσωτερικές υποθέσεις της επιχείρησης.

### **Γ) το Ιαπωνικό σύστημα**

Στο συγκεκριμένο ιαπωνικής προέλευσης σύστημα έχει παρατηρηθεί αύξηση της ανάπτυξης των επιχειρήσεων και απουσία εταιρικών σκανδάλων. Στο πλαίσιο αυτού οι επιχειρήσεις οργανώνονται αναπτύσσοντας δίκτυα βάσει των ηθικών και κοινωνικών αξιών που χαρακτηρίζουν τις επιχειρήσεις στην Ιαπωνία, στις οποίες παρατηρείται η ύπαρξη σχέσεων εμπιστοσύνης. Ως κύριο χαρακτηριστικό του εν λόγω συστήματος θεωρείται η οικογενειοκρατία, ενώ οι τράπεζες επιτελούν συμβουλευτικό, μετοχικό και συνεταιρικό ρόλο. Παρά το γεγονός ότι δεν είναι ένα σύστημα που σημειώνει ανάπτυξη αυτή τη χρονική περίοδο, εντούτοις βρίσκεται σε φάση αναπροσαρμογής ως προς τις τρέχουσες εξελίξεις (Μπουντούκος, 2011· Λαζαρίδης & Δρυμπέτας, 2011· Κανέτης, 2015).

## **2.4 Οφέλη Εταιρικής Διακυβέρνησης**

Σχετικά με το ζήτημα της ανάπτυξης των επιχειρήσεων και της οικονομίας γενικότερα παρατηρείται ότι υπάρχουν επιρροές από την εταιρική διακυβέρνηση και σε επίπεδο μικροοικονομίας και μακροοικονομίας. Στον τομέα των επιχειρήσεων, όταν ακολουθούνται οι κατάλληλες πρακτικές, παρατηρείται ελαχιστοποίηση των κινδύνων στις επενδύσεις και βελτίωση στις χρηματοοικονομικές τους αποδόσεις. Άλλωστε, σε μακροοικονομικό επίπεδο δεν είναι οι πολιτικοί χειρισμοί αλλά η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων που προκαλεί αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού, ο οποίος καθίσταται πλέον αμεσότερος. Μάλιστα, οι επιχειρήσεις ανήκουν σε έναν τομέα γεμάτο από προκλήσεις και ευκαιρίες, αλλά ταυτόχρονα και απειλές, οι οποίες χρειάζεται να αντιμετωπιστούν. Κατά συνέπεια, η πρακτική των προστατευμένων οικονομιών θεωρείται

ξεπερασμένη, δεδομένου ότι δεν υφίστανται πια οι λεγόμενες τοπικές, ασφαλείς ή κλειστές αγορές, όπου κυριαρχούσαν παρελθοντικές πρακτικές, εφαρμοσμένες από τις παραδοσιακές επιχειρήσεις (Kantor, 2006).

Δεδομένου του συνεχώς αυξανόμενου οικονομικού ανταγωνισμού και της διαρκούς αύξησης της κεφαλαιακής κίνησης, η εταιρική διακυβέρνηση καθίσταται καίριος παράγοντας για τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τους Felton, Hudnut και Heeckeren (1996), οι οποίοι διεξήγαγαν εμπειρική μελέτη, υπήρχαν επενδυτές που προθυμοποιήθηκαν να πληρώσουν κατά μέσο όρο 11% υπεραξία σε εταιρίες οι οποίες θεωρούσαν πως ακολουθούν μια ικανοποιητικού βαθμού εταιρική διακυβέρνηση (Heracleous, 2001). Άλλωστε, ο τρόπος με τον οποίο χρηματοδοτείται μια επιχείρηση σχετίζεται, άμεσα ή έμμεσα, με τις πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζει. Σε άλλη εμπειρική μελέτη, αυτή των Chen et al. (2003), εξετάστηκε η σύνδεση που εντοπίζεται μεταξύ μηχανισμών δημοσιοποίησης πληροφοριών που αφορούν την εταιρική διακυβέρνηση. Από τα συμπεράσματα της εν λόγω μελέτης προκύπτει ότι η επιρροή των μηχανισμών αυτών στο κόστος κεφαλαίου των μετόχων ήταν αυξανόμενη, όμως ήταν μικρότερη συγκριτικά με την επιρροή των μηχανισμών μη δημοσιοποίησης πληροφοριών.

Με δεδομένο ότι η ιδιότητα (θέση στην επιχείρηση) δε συνδέεται πλέον με την υποχρέωση της διοίκησης μιας επιχείρησης, καθώς η τελευταία δεν είναι αναγκαστικά συνδεδεμένη με τη βιολογική ύπαρξη του ιδιοκτήτη της, παρατηρείται αύξηση τόσο στις κινήσεις κεφαλαίου όσο και γενικότερα στη διάρκεια ζωής της επιχείρησης. Κατά συνέπεια, η επιλογή της εξόδου από την επιχείρηση διευκολύνεται για οποιονδήποτε κάτοχο κεφαλαίου το επιθυμεί συγκριτικά με την κοστοβόρα επιλογή της τυφλής πίστης σε μια επιχείρηση ή της συμμετοχής στην διοίκηση της (Hirschman, 1970).

Αυτό που αναζητεί ένας κάτοχος κεφαλαίου για να προχωρήσει σε κάποια επένδυση είναι μια επιχείρηση που εμφανίζει ικανοποιητικά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα σε βάθος χρόνου, διαθέτει σύστημα διοίκησης που εφαρμόζει διαφανείς πρακτικές κατά τη λήψη αποφάσεων και, εν τέλει, έχει προοπτικές για περαιτέρω ανάπτυξη της. Άρα, η εταιρική διακυβέρνηση έχει σημαίνουσα βαρύτητα για την επιλογή του επενδυτή. Για τον Bradley (2004) εξαιτίας των σύγχρονων εταιρικών σκανδάλων η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί ένα ξεχωριστό τύπο κινδύνου, ο οποίος πρέπει να μελετάται από τους ειδικούς και να συνυπολογίζεται από κάθε κάτοχο κεφαλαίου κατά τις επενδυτικές του επιλογές. Το

αποτέλεσμα είναι η βέλτιστη εταιρική διακυβέρνηση στο πλαίσιο μιας επιχείρησης να ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο για τον εκάστοτε ενδιαφερόμενο επενδυτή.

Με βάση τα όσα προαναφέρθηκαν η Εταιρική Διακυβέρνηση φαίνεται ότι προσφέρει τα εξής οφέλη, τα οποία και συμβάλλουν σε εξαιρετικό βαθμό στη βιωσιμότητα της εκάστοτε επιχείρησης:

- Η πληροφόρηση χαρακτηρίζεται από ενισχυμένη διαφάνεια και επάρκεια, ενώ η εμπιστοσύνη των επενδυτών στις επιχειρήσεις συνεπάγεται αύξηση της αξίας των μετοχών τους.
- Η άντληση κεφαλαίων διευκολύνεται, ενώ το κόστος τους καθίσταται χαμηλότερο.
- Η ανεξαρτησία της επιχείρησης διασφαλίζεται, ενώ ο εποπτικός ρόλος του Δ.Σ της αναβαθμίζεται με αποτέλεσμα να εξασφαλίζεται η αντικειμενικότητα κατά τη διαδικασία λήψης διοικητικών αποφάσεων.
- Η αξιοπιστία που διαθέτει η επιχείρηση για πελάτες και προμηθευτές οδηγεί στη σύναψη συμφωνιών που εξυπηρετούν καλύτερα τα συμφέροντά της.
- Η λειτουργία της επιχείρησης καθίσταται περισσότερο αποδοτική και αποτελεσματική.
- Το προσωπικό που προσελκύει η επιχείρηση είναι πιο εξειδικευμένο (Μπούμπαλη, 2006).
- Το κεφαλαιακό κόστος ελαχιστοποιείται.
- Η εμπιστοσύνη των επενδυτών διατηρείται. Απόρροια αυτής είναι η πιο αποδοτική και αποτελεσματική για την επιχείρηση άντληση κεφαλαίων.
- Η τιμή της μετοχής σημειώνει αύξηση.
- Εξασφαλίζονται τόσο η επιτυχία όσο και η ανάπτυξη της επιχείρησης σε οικονομικό επίπεδο.
- Οι ιδιοκτήτες και οι διαχειριστές έχουν τα κατάλληλα κίνητρα ώστε να ικανοποιούν τους στόχους που έχουν θέσει η επιχείρηση και οι μέτοχοί της.
- Η Ε.Δ. συμβάλλει σημαντικά στο σχηματισμό του brand name της επιχείρησης και στην ανάπτυξη της.
- Τα έξοδα σημειώνουν μείωση, ενώ περιορίζονται η διαφθορά, η κακοδιαχείριση και οι κίνδυνοι.

- Η διαχειριστική οργάνωση διασφαλίζεται με τον κατάλληλο τρόπο, γεγονός που προσφέρει οφέλη σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (Πασσίδου & Καραταγλίδου, 2013).

## **2.5 Το θεσμικό πλαίσιο για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα**

Η Εταιρική διακυβέρνηση ήταν πρακτικά μια άγνωστη έννοια στην Ελλάδα έως το 2000 περίπου, όταν με την απόφαση 5/204/14-11-2000, η οποία λήφθηκε από το Δ.Σ. της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς του Χρηματιστηρίου Αθηνών, έγινε υποχρεωτική η εφαρμογή ορισμένων κανόνων συμπεριφοράς για τις εισηγμένες σε αυτό επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, ρυθμίζουν τη λειτουργία και τις ενέργειες τόσο των ιδίων των επιχειρήσεων όσο των εμπλεκόμενων με αυτές προσώπων. Η συγκεκριμένη απόφαση οδήγησε στην ψήφιση του Ν.3016/2002 περί Εταιρικής Διακυβέρνησης. Αν και ο Νόμος ψηφίστηκε στις 17 Μαΐου του 2002, από το 1999 είχε ήδη συσταθεί επιτροπή με ευθύνη για τα περί Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα με ευθύνη της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς του Χρηματιστηρίου. Συντάχθηκε, λοιπόν, από την εν λόγω επιτροπή το Κείμενο Αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης, στο πλαίσιο του οποίου εντάσσονται οι Βέλτιστες Πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης. Εντούτοις, δεν περιλαμβάνει τις υποχρεώσεις συμμόρφωσης των επιχειρήσεων σε σχέση με την εταιρική Διακυβέρνηση (Επιτροπή για την Εταιρική Διακυβέρνηση, 1999) (Μέκος, 2003).

Ο Νόμος 3016/17-5-2002 προέβλεπε τους κανόνες συμπεριφοράς που ήταν υποχρεωμένες να ακολουθούν οι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο επιχειρήσεις. Πρόκειται για κανόνες ρύθμισης πολλών ζητημάτων, όπως η δομή και η επάνδρωση των Δ.Σ., η ανταμοιβή των ανώτερων διοικητικών στελεχών και των μελών του Δ.Σ., ο Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας βάσει του οποίου οργανώνεται η επιχείρηση και, τέλος, ο τρόπος οργάνωσης και η υποχρεωτική λειτουργία των τμημάτων, στα οποία συγκαταλέγονται ο εσωτερικός έλεγχος, η εξυπηρέτηση των μετόχων και οι εταιρικές ανακοινώσεις. Ο συγκεκριμένος Νόμος, ακόμη, ρυθμίζει τις υποχρεώσεις που αφορούν τη δημοσιοποίηση των συναλλαγών και των εμπλεκόμενων προσώπων σε μια επιχείρηση, καθώς και τις αποφάσεις που επηρεάζουν την εξέλιξη της τιμής της μετοχής σε κάθε επιχείρηση. Υπάρχουν δυο ακόμα νόμοι, ο Ν.3091 και ο Ν.3156, οι οποίοι λειτουργούν συμπληρωματικά με τον Ν.3016 και είχαν με τη σειρά τους επίδραση στον καθορισμό της Εταιρικής Διακυβέρνησης σε

εγγώριο επίπεδο. Ειδικότερα, ο Ν.3156/2003 προέβλεπε την υποχρεωτική συγκρότηση υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου σε δημόσιες, μη εισηγμένες στο Χρηματιστήριο, επιχειρήσεις, ένα εξαιρετικής σημασίας γεγονός με γνώμονα την αναγκαιότητα εφαρμογής βέλτιστων πρακτικών όσον αφορά την Εταιρική Διακυβέρνηση στις επιχειρήσεις αυτού του είδους (Μέκος, 2003).

Το Δ.Σ. της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς καθόρισε με την υπ' αριθμόν 3/347/17-2-2005 απόφασή του τις υποχρεώσεις που έχουν οι εκδότες σε ό,τι αφορά την κοινοποίηση προνομιακών πληροφοριών. Πρόκειται για μία ρυθμιστική απόφαση αναφορικά με την επιλογή γεγονότων και καταστάσεων που δύνανται να χαρακτηριστούν ως προνομιακές πληροφορίες, τις υποχρεώσεις υπό τις οποίες επιχειρείται η δημοσίευση τους και τις λεπτομέρειες που αφορούν την τήρηση καταλόγου για άτομα με πρόσβαση σε προνομιακές πληροφορίες, τα οποία υποχρεούνται να κοινοποιήσουν κάθε πιθανή συναλλαγή τους ώστε να αποδειχθεί ότι δε συνδέονται με πηγές που παρέχουν προνομιακές πληροφορίες.

Υπάρχει, επίσης, ο Ν.3340, ο οποίος τέθηκε σε ισχύ τον Μάιο του 2005 και προβλέπει την προστασία της Κεφαλαιαγοράς απέναντι σε πράξεις από πλευράς προσώπων που ενδεχομένως κατέχουν προνομιακές πληροφορίες και σε πράξεις με τις οποίες επιχειρείται χειραγώγηση της αγοράς. Ο συγκεκριμένος Νόμος έχει καίρια συμβολή στην ενίσχυση της Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα. Επιπλέον, την ίδια χρονιά λήφθηκε η υπ' αριθμόν 3/348/19.7.2005 απόφαση από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, η οποία λειτουργεί επί της ουσίας τροποποιητικά στην προηγούμενη υπ' αριθμόν 5/204/14-11-2000 απόφασή της. Εν τέλει, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς με την υπ' αριθμόν 7/372/15-2-2006 απόφασή της, την πιο πρόσφατη τροποποίηση, καθόρισε το Ετήσιο Δελτίο για τις εισηγμένες στο Χρηματιστήριο επιχειρήσεις. Δεν πρέπει να παραλείπεται το γεγονός ότι η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς τόσο με την απόφαση 5/204/14-11-2000<sup>1</sup> όσο και με τις ερμηνευτικές εγκυκλίους 9 & 10, που αποτελούν τμήμα του Νόμου 3016/17-5-2002, έθεσε τις βάσεις για την εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης στις επιχειρήσεις της χώρας μας (Παγώνα, 2015).

---

<sup>1</sup> Απόφαση 5/204/14-11-2000 του Δ.Σ. της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς με θέμα: 'Κανόνες Συμπεριφοράς των Εταιρειών που έχουν εισαγάγει τις μετοχές τους στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και των συνδεδόμενων με αυτές προσώπων.'

Αξιοσημείωτο γεγονός είναι ότι ο ισχύων Νόμος πρόκειται να αντικατασταθεί από τον προσφάτως ψηφισθέντα Νόμο 4706/2020 (ΦΕΚ Α'136/17.7.20) που θα τεθεί σε ισχύ, αρχής γενομένης από τον Ιούλιο του 2021. Ευεργετικά ήταν τα αποτελέσματα της Εταιρικής Διακυβέρνησης στην ανταγωνιστικότητα και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, οι οποίες ωφελήθηκαν από τις βέλτιστες πρακτικές της. Ακόμη, επισημαίνεται ότι ο νέος Νόμος απευθύνεται στο σύνολο των επιχειρήσεων, όχι μόνο σε όσες εξ αυτών είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο (Κουμεντάκης, 2020). Επίσης, με τον νέο αυτό Νόμο (4706/2020) ο Νομοθέτης διαμορφώνει ένα εξαιρετικά απαιτητικό πλαίσιο που αφορά στην εφαρμογή της Ε.Δ. στην Ελλάδα και των κανόνων που τη διέπουν (Δρίτσας, 2020).

Οι απαιτήσεις του Νόμου αυτού έχουν επικουρική λειτουργία στον νόμο για τις Ανώνυμες Εταιρείες που ισχύει κάθε φορά (πιο παλιά Κ.Ν. 2190/1920 και πλέον Ν.4548/2018), επιτρέποντας να υιοθετηθούν πρόσθετες ρυθμίσεις από τις οντότητες που είναι υποκείμενες στην εφαρμογή του, και τις οποίες προέβλεπε ο Ελληνικός Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΚΕΔ, Οκτώβριος 2013<sup>2</sup>). Επειδή, όμως, το πλαίσιο του ΕΚΕΔ είναι ήπιου δικαίου και, επειδή, έχει ως βάση του τη θεμελιώδη αρχή «συμμόρφωση ή αιτιολόγηση», οι υποκείμενες αυτές οντότητες υιοθετούσαν μόνο τους εξαιρετικά τυπικούς υποχρεωτικούς κανόνες, καλύπτοντας έτσι ελάχιστες από τις ουσιαστικές απαιτήσεις που έπρεπε να καλύπτονται. Με τον καινούργιο, λοιπόν, Νόμο και με την ανάγκη για λογοδοσία και διαφάνεια των οντοτήτων (ειδικότερα των εισηγμένων στο Χ.Α.Α.), η ευελιξία αυτή που προσφερόταν από τον παλιό νόμο (3016/2002) περιορίζεται σε σημαντικό βαθμό. Μάλιστα, σε συνδυασμό με τον Νόμο 4548/2018 περί «Αναμόρφωσης του Δικαίου των Ανωνύμων Εταιριών» στην Ελλάδα, αποτελεί και συμβάλει (ο νέος Νόμος) περισσότερο στην ουσία και λιγότερο στην απλή συμπλήρωση των ήδη ισχυουσών απαιτήσεων και ρυθμίσεων (Δρίτσας, 2020).

Επιπροσθέτως, με τον Ν. 4706/2020 παύουν να ισχύουν οι διατάξεις του Ν.3401/2005 «Ενημερωτικό δελτίο δημόσιας προσφοράς κινητών αξιών και εισαγωγής τους για διαπραγμάτευση» και ειδικά το 21<sup>ο</sup> και 26<sup>ο</sup> Άρθρο αυτού. Από την άλλη, δεν αγγίζει σε πρωτογενή βάση θέματα που άπτονται του ελεγκτικού και λογιστικού δικαίου και σχετίζονται με την Επιτροπή Ελέγχου, όπως αυτά καθορίζονται από τον Νόμο 4449/2017 «Υποχρεωτικός έλεγχος των ετήσιων και των ενοποιημένων χρηματοοικονομικών

---

<sup>2</sup> <https://www.sev.org.gr/grafeio-typou/deltia-typou/ellinikos-kodikas-etairikis-diakyvernisis-eked-gia-tis-eisigmenes-etaireies-oktovrios-2013/>

καταστάσεων, δημόσια εποπτεία επί του ελεγκτικού έργου και λοιπές διατάξεις», τροποποιώντας απλά, κάποιες διατάξεις του Άρθρου 44 και του Άρθρου 35 (σε σχέση με τις Επιτροπές Ελέγχου και τα συστήματα κυρώσεων και ερευνών για τους Ορκωτούς Ελεγκτές Λογιστές) (Δρίτσας, 2020).

Τα στοιχεία στα οποία εστιάζει ο νεοψηφισθείς Νόμος για λογαριασμό μιας επιχείρησης είναι: ο καθορισμός της Πολιτικής Καταλληλότητας, του Κανονισμού Λειτουργίας, των αρμοδιοτήτων του Δ.Σ., της λειτουργίας και της στελέχωσης της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, των κυρώσεων σε βάρος άλλων επιχειρήσεων, η διάρθρωση του Δ.Σ. και η κατανομή καθηκόντων για όλα τα μέλη του με βάση την Εταιρική Διακυβέρνηση, η συγκρότηση Επιτροπών στο πλαίσιο των Δ.Σ., ο έλεγχος της εφαρμογής του Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης είτε ως προαιρετική είτε ως υποχρεωτική, η πρόβλεψη για ενημέρωση των επενδυτών και των μετόχων, η διαχείριση συμβάντων που αφορούν την κεφαλαιακή χρήση και, τέλος, ο τρόπος με τον οποίο διατίθενται τα σημαντικά περιουσιακά στοιχεία (Κουμεντάκης, 2020).

Τέλος, ο Ν. 4706/2020 προβαίνει επιτυχώς στα κάτωθι:

- Στον ρητό ορισμό ως βασικά συστατικά του συστήματος εσωτερικού ελέγχου τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς και τη διαχείριση κινδύνων.
- Στην καινοτομία μέσω της παροχής της δυνατότητας επιλογής ανάμεσα σε τρία διαφορετικά μοντέλα για την επίτευξη δημιουργίας Επιτροπής Ελέγχου.
- Στη βελτίωση των υποχρεωτικών αρμοδιοτήτων και των αναφορών της Μονάδας για τον Εσωτερικό Έλεγχο και ταυτόχρονη αναβάθμιση της ανεξαρτησίας της.
- Στην ενίσχυση της διαδικασίας λογοδοσίας, με την εισαγωγή υποχρεωτικής υποβολής έκθεσης, στην τακτική Γενική Συνέλευση, των πεπραγμένων της Επιτροπής Ελέγχου, με την υποχρεωτική παρουσία του επικεφαλής της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου (Δρίτσας, 2020).

### *2.5.1 Θεωρητικό πλαίσιο βέλτιστων πρακτικών Εταιρικής Διακυβέρνησης*

Το Institute for Management Development (IMD) αναφέρει ορισμένες βέλτιστες πρακτικές Εταιρικής διακυβέρνησης, η αξιοποίηση των οποίων οδηγεί σε σημαντική ενίσχυση της στρατηγικής μιας επιχείρησης και στην ορθή λειτουργία της σε επίπεδο εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Σε αυτές, λοιπόν, περιλαμβάνονται:



- i.** *Επιχειρηματική κατεύθυνση που να διαθέτει δομή, συνοχή και στόχους κοινούς:* Στην προκειμένη περίπτωση, η συμβολή της Εταιρικής Διακυβέρνησης έγκειται στον καθορισμό κοινών στόχων, στη γνωστοποίηση αυτών με ορθό τρόπο προς τα ενδιαφερόμενα μέρη και στη διασφάλιση διαρκούς υποστήριξης από όλο το φάσμα της Διοίκησης ώστε να εξασφαλιστεί η επίτευξή τους.
- ii.** *Σχεδιασμός στρατηγικών Εταιρικής Διακυβέρνησης:* Οι στρατηγικές Ε.Δ. οφείλουν να είναι εναρμονισμένες με τη στοχοθεσία της επιχείρησης. Επίσης, πρέπει να πραγματοποιείται έλεγχος για την ύπαρξη των απαραίτητων για την επίτευξη των στόχων πόρων. Ακόμη, οι στρατηγικές πρέπει να καθορίζονται λαμβάνοντας υπόψη οποιοδήποτε ενδεχόμενο ρίσκο στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- iii.** *Υπευθυνότητα:* Σε περίπτωση που μια επιχείρηση καθίσταται παγκόσμιας εμβέλειας (“goes global”) η απόκτηση παγκόσμιας συνείδησης, η κατανόηση των ενδιαφερόμενων μερών συνολικά, όπως επίσης και των πεποιθήσεων, του κώδικα ηθικής και του περιβάλλοντος λειτουργίας και, τέλος, η άσκηση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, η οποία με τις λειτουργίες και τις πρακτικές που διαθέτει επηρεάζει το περιβάλλον λειτουργίας της επιχείρησης σε πολλά επίπεδα, αποκτούν ιδιαίτερη σημασία.
- iv.** *Ανάληψη των εκάστοτε ευθυνών:* Σε μία επιχείρηση κατά κύριο λόγο το Δ.Σ. είναι επιφορτισμένο με την ανάληψη ευθυνών και τη λογοδοσία. Το γεγονός αυτό συμβάλλει στην εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών με σκοπό την ανάπτυξη και τη διασφάλιση ότι οι πρακτικές, οι τακτικές και οι διαδικασίες στο πλαίσιο της επιχείρησης θα χαρακτηρίζονται από διαφάνεια στο σύνολό τους (IMD, 2020).

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Ε.Κ.Ε.)

### 3.1 Εισαγωγή

Από την επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας δεν προκύπτει κάποιος σαφής και κοινά αποδεκτός ορισμός για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη εξαιτίας των διαφορών που παρατηρούνται στις πρακτικές, τις συνήθειες και τις προοπτικές που εντοπίζονται σε επίπεδο κράτους, αλλά και αυτών στην ανάπτυξη της εκάστοτε επιχείρησης (Business for Social Responsibility, 2002). Λόγου χάρη, μια επιχείρηση στις ΗΠΑ αντιλαμβάνεται την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως μια έννοια που αναφέρεται στην ανάληψη ευθυνών σε προσωπικό επίπεδο για πράξεις με κοινωνικό αντίκτυπο. Έτσι, τόσο οι επιχειρήσεις όσο και οι εργαζόμενοι σε αυτές έχουν την υποχρέωση αλλαγών στους ίδιους, επανεξέτασης των ρόλων και των ευθυνών που αναλαμβάνουν αλλά και ενίσχυσης της ικανότητάς τους για την ανάληψη αυτών (Holme, Tinto & Watts, 2000). Σύμφωνα με την Πράσινη Βίβλο (2001), η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως έννοια εκφράζει την εθελοντική ενσωμάτωση στις δραστηριότητες μιας επιχείρησης των κοινωνικών και περιβαλλοντικών ανησυχιών που αναπτύσσονται στο πλαίσιο της αλλά και στις επαφές που διατηρεί με λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη. Από την πλευρά του το Ελληνικό Δίκτυο για την Ε.Κ.Ε. (2005) αντιλαμβάνεται την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως εκούσια δέσμευση εκ μέρους κάθε επιχείρησης για την ανάληψη δράσεων σε κοινωνικό και περιβαλλοντικό επίπεδο, οι οποίες να είναι ενταγμένες στις επιχειρηματικές πρακτικές υπερβαίνοντας τα όσα επιτάσσει η νομοθεσία και σχετιζόμενες με όσους δέχονται άμεσες ή έμμεσες επιρροές από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Τέλος, ο Vogel (2004) επισημαίνει την ύπαρξη τριών κύριων χαρακτηριστικών που εντοπίζονται στο σύνολο των ορισμών: η εθελοντική δράση, ο πολυδιάστατος (οικονομικός, κοινωνικός, περιβαλλοντικός) αντίκτυπος της δραστηριότητας μιας επιχείρησης και η επιχειρηματική υπευθυνότητα.

### 3.2 Ορισμός & σημαντικότητα ΕΚΕ

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Ε.Κ.Ε.) κατά τον Ελληνικό Οργανισμό Μικρών-Μεσαίων Επιχειρήσεων και Χειροτεχνίας (ΕΟΜΜΕΧ) είναι: *«η οικειοθελής δέσμευση των επιχειρήσεων, για ένταξη στις επιχειρηματικές στους 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»* (Μουλκιώτης, 2009:4).

Τα προγράμματα της Ε.Κ.Ε. εφαρμόζονται και ενεργούν στο πλαίσιο διαφόρων τομέων της επιχείρησης, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον και διακρίνονται με βάση αυτό (Ελληνικό Δίκτυο για την Ε.Κ.Ε., 2001). Από τη μία, η αποστολή, το όραμα, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και το εργασιακό κλίμα, ο κοινωνικός διάλογος, η υγιεινή και η ασφάλεια συγκαταλέγονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Από την άλλη, η ενασχόληση με την τοπική κοινωνία, η ανάπτυξη της οικονομίας και η αγορά, τα ανθρώπινα δικαιώματα, το περιβάλλον και η ηθική συγκαταλέγονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Εκτός των προαναφερθέντων, η επιχειρηματική δραστηριότητα δέχεται επιρροές και με τη σειρά της ασκεί επιρροή σε αρκετά ενδιαφερόμενα μέρη, τα οποία περιλαμβάνουν: τους εργαζόμενους, τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους συνεργάτες της επιχείρησης, τους μετόχους και τους επενδυτές, το Κράτος και τις δημόσιες αρχές, την τοπική κοινωνία και τις μη κυβερνητικές οργανώσεις. Η ποιότητα των σχέσεων μεταξύ της επιχείρησης και των εν λόγω μερών διαδραματίζουν καίριο ρόλο για την πρόοδο της πρώτης. Άλλωστε, όταν μια επιχείρηση επιδεικνύει ειλικρινές ενδιαφέρον και αφοσίωση στα κοινωνικά πρότυπα όπως επίσης και ηθική συμπεριφορά, τότε απολαμβάνει την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία με το κοινό, ενώ ταυτόχρονα δημιουργεί καλό όνομα στην αγορά (Clarkson, 1994).

Η σημαντικότητα της Ε.Κ.Ε. συνίσταται στα εξής:

Εξετάζοντας την Ε.Κ.Ε. από ηθικής απόψεως, συμπεραίνεται ότι μέσω αυτής οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να προβούν σε μια σαφή διαπίστωση, ότι βάση τους αποτελεί η κοινωνία εντός του πλαισίου της οποίας δραστηριοποιούν και όχι αποκλειστικά το κέρδος, στο οποίο είναι φυσικό να στηρίζεται η βιωσιμότητά τους. Καθίσταται, λοιπόν, απαραίτητη η θεώρηση της κοινωνίας από πλευράς επιχείρησης ως παράγοντας εξασφάλισης εργαζομένων για την ίδια και καταναλωτών για τα προϊόντα της. Κατά συνέπεια, η σχέση επιχείρησης – κοινωνίας είναι αλληλεξαρτώμενη και επωφελής και για τις δύο πλευρές.

Εξετάζοντας την Ε.Κ.Ε. από οικονομικής απόψεως, συμπεραίνεται ότι μέσω αυτής η επιχείρηση αποκτά τη δυνατότητα επέκτασης του στρατηγικού της σχεδιασμού όπως και

διαχείρισης και ελέγχου των μεταβλητών που υπάρχουν στο κοινωνικό και περιβαλλοντικό της πλαίσιο. Όταν η πολιτική μια επιχείρησης διέπεται από τις αρχές της Ε.Κ.Ε. ωφελείται συνολικά η λειτουργία της, ενώ ταυτόχρονα αναδεικνύονται τόσο η διαφοροποίηση που τη χαρακτηρίζει όσο και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτει.

Η Ε.Κ.Ε. είναι μια στρατηγική με ιδιαίτερη σημασία για τις επιχειρήσεις, καθώς πηγάζει από την κοινωνία αυτή καθαυτή. Άλλωστε, είναι γνωστή η τάση των καταναλωτών για αγορά προϊόντων από επιχειρήσεις που εμπιστεύονται. Κάτι ανάλογο ισχύει και για τους προμηθευτές, οι οποίοι τείνουν να συνεργάζονται με επιχειρήσεις που θεωρούν αξιόπιστες, αλλά και για τους εργαζόμενους, οι οποίοι δείχνουν προτίμηση για επαγγελματική απασχόληση σε σεβαστές από αυτούς επιχειρήσεις. Συνέπεια των σχέσεων με τις προαναφερθείσες ομάδες ανθρώπων είναι να αυξάνονται οι υποχρεώσεις της επιχείρησης απέναντί τους σε αναλογία με την ανάγκη για ικανοποίηση των επιθυμιών τους. Όσον αφορά τους επενδυτές, πρόκειται για μία ομάδα της οποίας τα οφέλη πολλαπλασιάζονται μέσω της ικανοποίησης των αναγκών των υπόλοιπων ενδιαφερόμενων μερών. Τέλος, σχετικά με τον χώρο των επιχειρήσεων, έχει παρατηρηθεί ότι στο πλαίσιο της αγοράς τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από έντονη ομοιογένεια. Απόρροια αυτού είναι οι ταυτότητες των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων να καθίστανται δυσδιάκριτες. Συνεπώς, οι εν λόγω επιχειρήσεις επιδίδονται σε μία διαρκή προσπάθεια δημιουργίας ενός ξεχωριστού, ιδιαίτερου προφίλ η καθεμία, που να χαρακτηρίζει την εταιρική τους ταυτότητα και να επιτελεί διακριτική λειτουργία απέναντι στα στοιχεία αυτά των υπολοίπων. Επιπροσθέτως, έχουν την υποχρέωση παροχής προϊόντων και υπηρεσιών που να χαρακτηρίζονται από υψηλή ποιότητα και να ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών. Μάλιστα, καθήκον της επιχείρησης είναι και η ύπαρξη υψηλής ποιότητας σε ό,τι παρέχει. Η εξασφάλιση αυτής, όμως, προϋποθέτει ορθότητα στην επιλογή των πρώτων υλών καθώς και επίδειξη προσοχής κατά τον σχεδιασμό των προϊόντων και υπευθυνότητας κατά την πραγματοποίηση του ελέγχου ποιότητας τόσο κατά τη διάρκεια όσο και μετά το πέρας της παραγωγικής διαδικασίας. Επομένως, οι επιχειρήσεις υιοθετούν πρακτικές με γνώμονα την άμεση κάλυψη των απαιτήσεων του καταναλωτικού κοινού, ενώ, ταυτόχρονα, επιθυμούν την προστασία και την εδραίωση της φήμης τους. Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι η υιοθέτηση πρακτικών εταιρικής υπευθυνότητας αποτελεί γι' αυτές ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Κλαουδάτου, 2017).

### 3.3 Παράγοντες που οδηγούν στην Ε.Κ.Ε. & λόγοι εφαρμογής της

Οι σημαντικότεροι παράγοντες που οδηγούν στην ύπαρξη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι:

α) Αρχικά, αυτοί που αναφέρονται στη διεθνή σκηνή, δηλαδή η ανάπτυξη υπερεθνικών εταιρειών, η ενίσχυση της εταιρικής εικόνας και η παγκοσμιοποίηση. Ειδικότερα, με τον όρο παγκοσμιοποίηση περιγράφεται η αλληλεξάρτηση, η ενσωμάτωση και η τριβή μεταξύ ατόμων και επιχειρήσεων διεθνώς, η οποία αναπτύσσεται αδιάκοπα. Από οικονομικής απόψεως, η παγκοσμιοποίηση αποτελεί διαδικασία βάσει της οποίας αναπτύσσεται ένα παγκόσμιο οικονομικό σύστημα με τη συνδρομή των εθνικών οικονομιών των χωρών, εντός του οποίου λειτουργούν συγκεκριμένα κέντρα συσσώρευσης της παραγωγής, του εμπορίου και της πληροφόρησης με παγκόσμια εμβέλεια (Λυγγίτσος & Αγγελάκη, 2008).

Η αγορά σε διεθνές επίπεδο χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη του υπερανταγωνισμού (hypercompetition), ο οποίος αποτελεί ένα είδος ανταγωνισμού υπερβολικής έντασης, που εντοπίζεται σε τοπικό, σε εθνικό και σε παγκόσμιο επίπεδο. Η έννοια του υπερανταγωνισμού απασχόλησε την Αυστριακή Σχολή Οικονομικών, η οποία τη χαρακτήρισε ως «δημιουργική καταστροφή (creative destruction)», θεωρώντας τη ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις. Βασική στρατηγική θέση της έννοιας του υπερανταγωνισμού αποτελεί η προσπάθεια από πλευράς των διοικήσεων των επιχειρήσεων για διακοπή του υπάρχοντος «status quo» στην αγορά, η οποία στηρίζεται στην πεποίθηση πως υπάρχει η δυνατότητα για αέναη δημιουργία νέων πλεονεκτημάτων που θα οδηγούν στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (D'Aveni, 1994, 1997).

β) Η μεταβολή που παρατηρείται στη διαδικασία λήψης τελικών αποφάσεων σε οικονομικό και επενδυτικό επίπεδο από τις επιχειρήσεις βάσει της αυξανόμενης επιρροής οικολογικών, κοινωνικών και πολιτισμικών κριτηρίων. Οι καταναλωτές δείχνουν να αφυπνίζονται με αυξανόμενο ρυθμό, γεγονός που οδηγεί στην απαίτηση για επιπλέον πληροφόρηση για τα προϊόντα, συγκεκριμένα για το περιεχόμενο και την προέλευση τους. Με τις δημόσιες υπηρεσίες να έχουν ιδιωτικοποιηθεί, αναδείχτηκε η επιθυμία για κρατική εποπτεία και συντονισμό σε κείριους οικονομικούς τομείς. Επιπροσθέτως, παρατηρείται μεταβολή και στα πρότυπα εργασίας. Η μεταβολή αυτή εκφράζεται με τη στροφή από τις μακροχρόνιες καριέρες στη βραχυπρόθεσμη απασχόληση.

γ) Η καταστροφή του περιβάλλοντος εξαιτίας της οικονομικής δραστηριότητας, η οποία χαρακτηρίζεται από ασυδοσία και έλλειψη ελέγχου. Η διαμορφωθείσα κατάσταση οδήγησε σε στροφή του παγκόσμιου ενδιαφέροντος στο περιβάλλον και στο ζήτημα της κλιματικής αλλαγής.

δ) Η ισχυρή παρουσία και ανάπτυξη της τεχνολογίας και των τηλεπικοινωνιών, η οποία οδήγησε στη διευκόλυνση της μετάδοσης πληροφοριών. Απόρροια αυτού είναι οι συναλλαγές σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο να διεξάγονται πλέον με διαφάνεια (Κλαουδάτου, 2017).

Όσον αφορά τους λόγους ανάγκης εφαρμογής της Ε.Κ.Ε. στις επιχειρήσεις, αυτοί έχουν ως εξής:

- **Αύξηση του ακτιβισμού των συμμετεχόντων:** Η αποκάλυψη των εταιρικών λογιστικών σκανδάλων επηρέασε την εμπλοκή των συμμετεχόντων στις επιχειρήσεις. Η συμμετοχή τους σε αυτές κρίνεται πλέον με βάση τις ηθικές και κοινωνικές συμπεριφορές των επιχειρήσεων. Άλλωστε, δεν είναι μόνο η επιδίωξη μεγιστοποίησης του κέρδους που ενδιαφέρει την κοινή γνώμη και τους διάφορους συμμετόχους. Οι πρακτικές των επιχειρήσεων που χαρακτηρίζονται από έλλειψη κοινωνικής υπευθυνότητας οδήγησε στην ανάληψη δράσεων ακτιβιστικού χαρακτήρα. Οι δράσεις αυτές είχαν ποικίλες μορφές: δημόσιες διαδηλώσεις, αποκάλυψη σκανδάλων στο κοινό, μποϋκοτάζ προϊόντων και υπηρεσιών, ψηφίσματα από τους μετόχους και «κυβερνο-επιθέσεις» σε ιστοσελίδες εταιρειών (Ανούσου, 2017).
- **Η αυξανόμενη δημοτικότητα της «πράσινης» κατανάλωσης:** Το ενδιαφέρον των καταναλωτών για την Ε.Κ.Ε. είναι διαρκές όπως επίσης και η συνήθεια αγοράς προϊόντων από επιχειρήσεις που φημίζονται για την εφαρμογή υπεύθυνων πρακτικών. Είναι δεδομένη, λοιπόν, η αυξανόμενη δραστηριότητα της «πράσινης» κίνησης λόγω της πληροφόρησης που παρέχεται από το εκτεταμένο δίκτυο Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων σε παγκόσμιο επίπεδο. Μάλιστα, με τη χρήση του διαδικτύου ως επικοινωνιακού μέσου καθίσταται εφικτό το μποϋκοτάζ προϊόντων και υπηρεσιών από καταναλωτές σε επιχειρήσεις που δεν εφαρμόζουν προγράμματα Ε.Κ.Ε.. Στο αντίποδα, επιχειρήσεις με προγράμματα απολαμβάνουν την εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού (Tanimoto, 2004).

- **Νέοι κώδικες δεοντολογίας, νέα πρότυπα, καινούργιες κατευθυντήριες γραμμές και δείκτες:** Η διαχρονική εμφάνιση νέων εθελοντικών προτύπων καθώς και εργαλείων για τη μέτρηση της αποδοτικότητας καθιστά την Ε.Κ.Ε. πιο πολύπλοκη, πρωτίστως για πολυεθνικές επιχειρήσεις στις χώρες του αναπτυσσόμενου κόσμου (Fliess, 2007). Οι ερευνητές της Ε.Κ.Ε. και οι επιχειρήσεις που την εφαρμόζουν εστιάζουν ιδιαίτερα στα παγκόσμια πρότυπα, στους κώδικες δεοντολογίας και στα πλαίσια εργασίας που περιλαμβάνει. Ήδη από το 1948, κυβερνήσεις, επιχειρήσεις και οργανισμοί έχουν υποστηρίξει με τον τρόπο τους την ανάπτυξη των κωδίκων και των προτύπων της Ε.Κ.Ε. με σκοπό τη συγκρότηση ηθικών αρχών και οδηγιών προς εφαρμογή από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις (Phatak et al, 2005). Σύμφωνα με τον Leipziger (2003), η ύπαρξη μεγάλου αριθμού προτύπων και κωδίκων δεοντολογίας καθιστά την εφαρμογή της Ε.Κ.Ε. δύσκολο εγχείρημα. Αυτό το αυξημένο δεοντολογικό πλαίσιο αποτελεί απόρροια των μεγάλων εταιρικών σκανδάλων που αποκαλύφθηκαν στις Η.Π.Α. Παράλληλα, ανάλογη είναι η αύξηση της απαίτησης όσων ασχολούνται με την Ε.Κ.Ε. τα εθελοντικά πρότυπα να ενοποιηθούν και να βελτιωθούν συνολικά. Στα εν λόγω πρότυπα συγκαταλέγονται: i) το Οικουμενικό Σύμφωνο<sup>3</sup>. ii) το Global Sullivan Principles, το οποίο στη Διακήρυξη των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων των Ηνωμένων Εθνών και αποτελεί το πιο ευρέως διαδεδομένο πρότυπο που προάγει την υιοθέτηση δίκαιων και αμερόληπτων πολιτικών Ε.Κ.Ε. (Alexis, 2010). iii) το CERES environmental principles, που αποτελεί μια μεγάλη Μη Κυβερνητική Οργάνωση, η οποία πρεσβεύει 10 υψίστης σημασίας περιβαλλοντικές αρχές που είναι οι εξής: (1) προστασία της βιόσφαιρας, (2) αειφόρος χρήση των φυσικών πόρων, (3) μείωση και διάθεση των αποβλήτων, (4) διατήρηση ενέργειας, (5) μείωση κινδύνων, (6) ασφαλή προϊόντα και υπηρεσίες, (7) αποκατάσταση του περιβάλλοντος, (8) πληροφόρηση του κοινού, (9) δέσμευση της Διοίκησης, και (10) έλεγχοι και αναφορές» (Thorne, 2014). και iv) το πρότυπο SA8000 labor<sup>4</sup> (Leipziger, 2003). Ο σκοπός για τον οποίο αναπτύσσονται δεοντολογικοί κώδικες

<sup>3</sup> **United Nations Global Compact - Το Οικουμενικό Σύμφωνο:**

<https://www.aueb.gr/el/content/united-nations-global-compact-%CF%84%CE%BF-%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%85%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CF%83%CF%8D%CE%BC%CF%86%CF%89%CE%BD%CE%BF-0>

<sup>4</sup> SA8000 Standard: <https://sa-intl.org/programs/sa8000/>

και πρότυπα είναι η υιοθέτηση ηθικής συμπεριφοράς από τις επιχειρήσεις. Ωστόσο, υπάρχουν διαφορές από χώρα σε χώρα και από πολιτισμό σε πολιτισμό (Donaldson, 2002).

- **Κανονισμοί και Νόμοι:** Ο Carroll (1999) υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις φέρουν νομική ευθύνη, ένα από τα στοιχεία της E.K.E. με βαρύνουσα σημασία. Υποχρέωση, λοιπόν, των επιχειρήσεων είναι η υπακοή σε όσα προβλέπονται από τη νομοθεσία της εκάστοτε χώρας, σύμφωνα με την οποία καθορίζεται αν κάτι είναι αποδεκτό ή μη αποδεκτό. Η περίπτωση ανυπακοής στη νομοθεσία από μία επιχείρηση επιφέρει συνέπειες για τη φήμη της. Είναι, άλλωστε, δεδομένο ότι κάθε χώρα διαθέτει τα δικά της νομικά συστήματα που διαφέρουν από άλλες χώρες. Αντίστοιχα, υπάρχουν διαφορετικές προσδοκίες από τις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τον Galbreath (2006), η επιβολή των νόμων από τις κυβερνήσεις είναι αναγκαία σε περιπτώσεις αποτυχίας των επιχειρήσεων στη διασφάλιση της ανταγωνιστικότητας, της ασφάλειας των προϊόντων, της ισότητας σε ευκαιρίες για εργασία και, τέλος, στη διατήρηση του περιβάλλοντος καθαρού και υγιούς.
- **Πιο περίπλοκη δέσμευση από πλευράς συμμετεχόντων:** Παρατηρείται μετατόπιση του ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων από το βαθμό ανάμειξης των συμμετεχόντων σε αυτές στον τρόπο ανάμειξης με σκοπό τη βελτιστοποίηση στην οργάνωση της διαδικασίας συμμετοχής (Ανούσου, 2017).
- **Όλη η αλυσίδα εφοδιασμού διακατέχεται από υπευθυνότητα:** Τα τελευταία χρόνια η E.K.E. θεωρούνταν παράγοντας διεύρυνσης των ορίων ευθύνης που έχει μια επιχείρηση. Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες, οι επιχειρήσεις είναι αυτές που φέρουν την ευθύνη των ενεργειών στις οποίες προβαίνουν οι συνεργάτες τους, εστιάζοντας στους προμηθευτές και σε περιβαλλοντικά και εργασιακά ζητήματα, όπως επίσης και σε θέματα ανθρώπινων πόρων (Ανούσου, 2017).
- **Λογοδοσία και διαφάνεια:** Υπάρχει έντονη απαίτηση για διαφάνεια καθώς και για μέτρηση, λογοδοσία και διαρκή βελτίωση της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων σε κοινωνικό, περιβαλλοντικό και οικονομικό επίπεδο, οι οποίες από την πλευρά τους φέρουν την ευθύνη της πληροφόρησης σχετικά με την επίδραση που έχουν οι ενέργειές τους και της προώθησης του διαλόγου στις σχέσεις επιχειρήσεων-συμμέτοχων. Όσες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται ήδη από πρωτοπορία συνεχίζουν την αναζήτηση και για εναλλακτικούς τρόπους ενίσχυσης της αξιοπιστίας τους που



απορρέει από τη διαφάνεια και τις μεθόδους λογοδοσίας που ακολουθούν (Ανούσου, 2017).

- **ΜΚΟ – Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί:** Σύμφωνα με τον Jones (1980), η εφαρμογή και η δημοτικότητα της Ε.Κ.Ε. αυξάνεται συνεχώς εξαιτίας της πίεσης που υφίστανται οι επιχειρήσεις από τις ΜΚΟ. Στόχος των ΜΚΟ είναι οι επιχειρήσεις να θεωρούνται «καλοί πολίτες», δηλαδή οι δεύτερες να υποστηρίζουν τους στόχους των πρώτων. Σύμφωνα με τον Friedman (1970), είναι αχρείαστη η μεγιστοποίηση τόσο της δύναμης όσο και της επίδρασης που έχουν οι ΜΚΟ, αναφέροντας ως ενδεικτικά παραδείγματα τις εταιρίες NIKE και Gap που κατηγορήθηκαν για εκμετάλλευση του προσωπικού τους από ΜΚΟ. Τέτοιου είδους κατηγορίες υποχρέωσαν τις εταιρίες, για λόγους διαφάνειας, να δημοσιοποιούν στοιχεία που αφορούν τις σχέσεις τους με τους προμηθευτές. Δεν υπάρχει άλλος φορέας που να πιέζει τόσο έντονα τις επιχειρήσεις να εντάξουν την Ε.Κ.Ε. στις πρακτικές τους όσο οι ΜΚΟ. Κατά συνέπεια, εξετάζοντας τις σχέσεις επιχειρήσεων-ΜΚΟ κυρίως υπό το πρίσμα της φήμης και της επικοινωνίας, έφτασαν σε σημείο να θεωρούνται ανάλογης περίπου αξίας με τις σχέσεις επιχειρήσεων-επενδυτών.
- **Τεχνολογική εξέλιξη:** Η σύνδεση ανάμεσα στις επιχειρήσεις και την Ε.Κ.Ε. εντάθηκε λόγω της ανάπτυξης που σημειώθηκε στα συστήματα πληροφορικής και στον τομέα της τεχνολογίας γενικότερα. Η ύπαρξη μιας πληθώρας τεχνολογικών μέσων, στα οποία συγκαταλέγονται η κινητή τηλεφωνία, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, το διαδίκτυο, παρέχει στις επιχειρήσεις αναπτυξιακές προοπτικές και τη δυνατότητα άμεσης διάδοσης των ενεργειών που σχετίζονται με την Ε.Κ.Ε. από πλευράς της επιχείρησης. Με λίγα λόγια, η τεχνολογική ανάπτυξη δύναται να συμβάλλει στην αμεσότητα κατά την ανταλλαγή πληροφοριών, με αποτέλεσμα η εταιρική φήμη να μπορεί να διαχειριστεί διαδικτυακά, μία γενικότερη απαίτηση του συνόλου των επιχειρήσεων (Jones, 1980).

### 3.4 Χαρακτηριστικά, αξίες & αρχές Ε.Κ.Ε.

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη χαρακτηρίζεται κατά βάση από τα εξής:

- Οι σύγχρονες επιχειρήσεις εστιάζουν κυρίως στον εθελοντικό και κοινωνικό χαρακτήρα που διαθέτει η Ε.Κ.Ε.. Η εκάστοτε επιχείρηση, λειτουργώντας ως ζωντανός

οργανισμός, δεν περιορίζεται στην επιχειρηματική της δραστηριότητα, αλλά εμφανίζει αλληλεπίδραση με την κοινωνία στην οποία βρίσκεται. Για το λόγο αυτό, είναι υποχρέωση της εκάστοτε επιχείρησης να διαθέτει κοινωνικό πρόσωπο αλλά και να το αναδεικνύει. Η άποψη αυτή αντιπαρατίθεται στην παραδοσιακή και, ταυτόχρονα, κυρίαρχη άποψη σύμφωνα με την οποία αποκλειστική υποχρέωση κάθε επιχείρησης είναι η κερδοφορία και η αύξηση αυτής.

- Ως το σημαντικότερο από τα χαρακτηριστικά της Ε.Κ.Ε. αναγνωρίζεται η αυτορρύθμιση μαζί με τον επακόλουθο κοινωνικό διάλογο, που αντιμετωπίζεται ως η πλατφόρμα όπου συντελείται ένας καθολικά αποδεκτός συμβιβασμός ανάμεσα στα συμφέροντα και στις ανάγκες που έχουν τα διάφορα τμήματα μιας επιχείρησης. Έτσι, προκύπτει η εξασφάλιση του ρόλου της διαφάνειας ως θεμελιώδους χαρακτηριστικό για τη λειτουργία των επιχειρήσεων.
- Στο πλαίσιο της Ε.Κ.Ε. υπάρχει μια συνεχιζόμενη αυτοδέσμευση για θέματα σχετικά με την κοινωνία, την οικονομία και το περιβάλλον. Εφαρμόζεται στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελώντας μέρος ενός στρατηγικού επιχειρηματικού μοντέλου με το οποίο επιδιώκεται η ανάπτυξη με υπεύθυνο τρόπο. Η έκφραση της Ε.Κ.Ε. πραγματοποιείται μέσω προγραμμάτων, πρωτοβουλιών και πρακτικών της καθημερινότητας. Δεν είναι κάτι που καθορίζεται νομοθετικά, καθώς η στρατηγική της διαμορφώνεται από τη φιλοσοφία την οποία αντανακλούν οι αρχές και οι αξίες με βάση τις οποίες λειτουργεί η επιχείρηση.
- Ο σκοπός της Ε.Κ.Ε. είναι η ανάπτυξη της επιχείρησης με βιώσιμο τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο των παραμέτρων σε οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό επίπεδο. Στο σκοπό της συμπεριλαμβάνονται η τήρηση των εργασιακών, και γενικότερα των ανθρωπίνων, δικαιωμάτων και η αगाστή συνύπαρξη του συνόλου των στελεχών και των ομάδων. Η Ε.Κ.Ε. δε διαθέτει ούτε κόστος ούτε εμπορικό χαρακτήρα, αλλά αποτελεί πηγή αξιοποίησης ευκαιριών, καινοτομιών, πρόσθετης αξίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση (Κλαουδάτου, 2017).
- Η δυναμική της έννοιας της Ε.Κ.Ε. έγκειται στη διαρκή εξέλιξη των αρχών και των αξιών της, οι οποίες προσαρμόζονται σε προβληματισμούς και προκλήσεις που ανακύπτουν και χρήζουν αντιμετώπισης στο κοινωνικό πλαίσιο. Τα εργασιακά και τα

ανθρώπινα δικαιώματα, τα δικαιώματα των μετόχων, η προστασία του περιβάλλοντος, η κοινωνική συμμετοχή, η διαδικασία του ελέγχου, όπως και άλλα, αποτελούν κρίσιμες για τη λειτουργία της επιχείρησης αξίες, καθώς συμβάλλουν στην υλοποίηση των ιδεών και στην ενίσχυση εξίσου σημαντικών εννοιών, όπως είναι η ανταγωνιστικότητα, η βιωσιμότητα, η διαφοροποίηση, η καινοτομία και η καταλληλότητα των συνθηκών εργασίας.

- Ιδιαίτερα σημαντική είναι η συμβολή των M. Porter & M. Kramer (2011), οι οποίοι τόνισαν σε άρθρο τους ότι η Ε.Κ.Ε. δημιουργεί κοινή αξία σε επιχειρήσεις και καταναλωτές και μάλιστα η δημιουργία της κοινής αυτής αξίας είναι ένα βήμα πιο μπροστά, ένα πιο προχωρημένο στάδιο από την ίδια την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη:
- Η κοινή αξία σχετίζεται με την επιχείρηση μέσω της ικανότητας αυτής στη ρεαλιστική στοχοθεσία και στην ενσωμάτωση πρωτοβουλιών στις ισχύουσες στρατηγικές όλων των επιπέδων, οι οποίες χαρακτηρίζονται από την υπευθυνότητα τους.
- Η κοινή αξία σχετίζεται με τον καταναλωτή και συγκεκριμένα με την αξία που διαθέτει ο καθένας τους για την επιχείρηση, η οποία να διαφέρει από την αντίστοιχη αξία που του αποδίδει μια ανταγωνιστική επιχείρηση, της οποίας η συμπεριφορά δεν χαρακτηρίζεται από υπευθυνότητα (Porter & Kramer, 2011 – **Εικόνα 4**).

<b>Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη</b>	<b>Δημιουργία Κοινής Αξίας</b>
Εκτίμηση στο να κάνει η επιχείρηση καλό	Εκτίμηση οικονομικών & κοινωνικών οφελών που σχετίζονται με το κόστος
Αγωγή του πολίτη, φιλανθρωπία, βιωσιμότητα	Συνδημιουργία αξίας από επιχείρηση & κοινότητα
Προαιρετική ή ως απάντηση σε εξωτερικές πιέσεις	Καίριας σημασίας για τον ανταγωνισμό
Διαχωρισμένη από τη μεγιστοποίηση του κέρδους	Καίριας σημασίας για τη μεγιστοποίηση του κέρδους
Το εταιρικό πρόγραμμα καθορίζεται από εξωτερικές αναφορές και προσωπικές προτιμήσεις	Το εταιρικό πρόγραμμα εστιάζει στην επιχείρηση και παράγεται εκ των έσω
Ο αντίκτυπος περιορίζεται στο εταιρικό αποτύπωμα και στον προϋπολογισμό της Ε.Κ.Ε.	Επανευθυγραμμίζεται ο προϋπολογισμός ολόκληρης της επιχείρησης

**Εικόνα 4:** Διαφορά ανάμεσα στην Ε.Κ.Ε. & στη Δημιουργία Κοινής Αξίας (ίδια επεξεργασία από Porter & Kramer, 2011)

Τέλος, όσον αφορά τις βασικές αρχές της Ε.Κ.Ε., αυτές έχουν ως ακολούθως:

- i. **Ευθύνη:** η υπευθυνότητα που επιδεικνύει μία επιχείρηση ως προς την επιρροή που έχουν οι ενέργειές της σε κοινωνικό και περιβαλλοντικό επίπεδο. Η υπευθυνότητα αυτή οδηγεί στην εξασφάλιση της βιωσιμότητας, δηλαδή μια παροντικής ενέργειας που διασφαλίζει την πρόληψη μελλοντικών προβλημάτων. Ενδεικτικό είναι το παράδειγμα της εξασφάλισης επαρκών ανανεώσιμων πόρων για χρήση τους στο μέλλον.
- ii. **Διαφάνεια:** η υποχρέωση διαφανούς λειτουργίας μιας επιχείρησης σε ό,τι αφορά τη λήψη αποφάσεων και τις ενέργειες που επηρεάζουν την κοινωνία και το περιβάλλον. Η ειλικρίνεια και η εγκυρότητα των στοιχείων και πληροφοριών στο πλαίσιο της ευθύνης και της ανάληψης ευθυνών αποτελούν άκρως σημαντικά στοιχεία διαφάνειας από πλευράς της επιχείρησης.
- iii. **Ηθική συμπεριφορά:** η υποχρέωση μιας επιχείρησης για την υιοθέτηση ηθικής συμπεριφοράς και για την ανάληψη ευθυνών κατά την εκτέλεση των δραστηριοτήτων της.
- iv. **Σεβασμός των ενδιαφερόντων που διαθέτουν τα εμπλεκόμενα μέρη:** η υποχρέωση μιας επιχείρησης για σεβασμό, συνυπολογισμό και ανταπόκριση στα ενδιαφέροντα των εμπλεκόμενων σε αυτή μερών.
- v. **Σεβασμός απέναντι στο νόμο:** η υποχρέωση μιας επιχείρησης για την υποχρεωτική εφαρμογή της νομοθεσίας σε οποιαδήποτε περίπτωση.
- vi. **Σεβασμός απέναντι στα ανθρώπινα δικαιώματα:** η υποχρέωση μιας επιχείρησης για σεβασμό και αναγνώριση της αξίας των ανθρωπίνων δικαιωμάτων (Κατσούλη, 2011).

### 3.5 Πλεονεκτήματα & μειονεκτήματα Ε.Κ.Ε.

#### *Πλεονεκτήματα:*

- ✓ Οι επιχειρήσεις με την Ε.Κ.Ε ενισχύουν την κερδοφορία τους, αν και σε λιγότερο άμεσο βαθμό σε σχέση με την ενίσχυση που προσφέρει το Marketing. Η εικόνα μιας επιχείρησης (corporate image, brand) υφίσταται βελτίωση μέσω της Ε.Κ.Ε., γεγονός που ασκεί θετική επιρροή στους opinion leaders και στους πελάτες, καθιστώντας την επιχείρηση πιο αποτελεσματική. Άλλωστε, έχει παρατηρηθεί η τάση του καταναλωτικού κοινού να επιλέγει επιχειρήσεις με Ε.Κ.Ε. παρά εκείνες που δε προχωρούν σε εφαρμογή της.

- ✓ Οι δράσεις που σχετίζονται με την Ε.Κ.Ε. εμφανίζουν μειωμένο κόστος και περιορισμένους κινδύνους. Αυτό συμβαίνει επειδή η υιοθέτηση της Ε.Κ.Ε. αποφέρει είτε ελαφρύνσεις σε φορολογικές υποχρεώσεις είτε επιεικείς νομοθετικές ρυθμίσεις σε μια επιχείρηση. Επιπροσθέτως, οι σχέσεις και οι συμμαχίες της επιχείρησης με τους διάφορους φορείς χαρακτηρίζονται από αμοιβαιότητα τόσο στη σχέση αυτή καθαυτή όσο και στα οφέλη που προκύπτουν. Απόρροια αυτού είναι ο περιορισμός του κινδύνου που πηγάζει από την αντιπαλότητα στα ενδιαφερόμενα μέρη. Έτσι, η επιχείρηση παρουσιάζει βελτίωση στην αντίληψη που έχει για το εξωτερικό περιβάλλον και σαφέστερη κατανόηση των επιθυμιών και των απαιτήσεων του κοινωνικού της περίγυρου.
- ✓ Μια επιχείρηση απολαμβάνει αυξημένη νομιμοποίηση και φήμη, αξιοσημείωτο γεγονός δεδομένης της σημασίας που έχει γι' αυτήν η εικόνα της. Η εταιρική φήμη, όπως την αντιλαμβάνονται το καταναλωτικό κοινό και οι φορείς πίεσης, έχει τη δύναμη είτε να ενισχύσει είτε να αποδυναμώσει τη θέση της επιχείρησης δημοσίως. Η εταιρική φήμη μπορεί να ενισχυθεί στην περίπτωση που μια επιχείρηση αποδειχτεί ότι ικανοποιεί τις ποικίλες ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών, ενώ παράλληλα διατηρεί και αποδοτική λειτουργία.
- ✓ Η υιοθέτηση ισχυρής Ε.Κ.Ε. από μια επιχείρηση αποτελεί πολιτική που προσδίδει πιστότητα και εμπιστοσύνη στο εμπορικό της σήμα. Στην περίπτωση ορισμένων μεγάλων επιχειρήσεων, μάλιστα, η φήμη τους εξαρτάται σχεδόν απόλυτα (κατά 95%) από τα άυλα στοιχεία. Συνεπώς, μια επιχείρηση, ούσα μέλος μιας ευρύτερης κοινότητας, αντιμετωπίζει ακόμα και το ενδεχόμενο τιμωρίας της για κάποιες από τις δραστηριότητές της. Ωστόσο, με την αξιοποίηση του διάλογου η εκάστοτε κρίση καθίσταται διαχειρίσιμη με πιο άμεσο και καλύτερο τρόπο και επιφέροντας ελάχιστες απώλειες.
- ✓ Το brand της επιχείρησης μπορεί να ενδυναμωθεί, καθώς η Ε.Κ.Ε. είναι ένα σημείο τομής των προτιμήσεων του καταναλωτικού κοινού και της ταυτότητας που διαθέτει η επιχείρηση. Σύμφωνα με έρευνες, η επένδυση σε ζητήματα υπεύθυνης επιχειρηματικότητας, με τον τρόπο που αυτή γίνεται αντιληπτή από τους καταναλωτές, δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης προς την επιχείρηση. Επίσης, διακρίνονται οι επιχειρήσεις εκείνες που καθιστούν την Ε.Κ.Ε. ως την πλέον σημαντική πολιτική τους, αντιλαμβανόμενες τη σημαντικότητα αυτής τη στρατηγικής για τους πελάτες έναντι των υπολοίπων. Αξίζει να αναφερθεί ότι οι επιχειρήσεις με προσανατολισμό την

υπευθυνότητα (“responsible oriented”) καθίσταται ηγέτιδες του περιγυρού τους, γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η υπευθυνότητα λειτουργεί γι’ αυτές ως βάση ανάπτυξης του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος. Η Ε.Κ.Ε. καθιστά μια επιχείρηση περισσότερο εξωστρεφή και ισχυροποιεί το brand της, ενώ ταυτόχρονα την διαφοροποιεί από άλλες στο πλαίσιο του ανταγωνισμού. Επίσης, συντελεί στην κερδοφορία και στην οικοδόμηση των σχέσεων επιχείρησης – εμπλεκόμενων μερών, με συνέπεια τα τυχόν προβλήματα είτε να προλαμβάνονται είτε να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά, η απόδοση των εργαζομένων να αυξάνεται κ.α.

- ✓ Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οικοδομείται βάσει των ισχυρών σχέσεων της επιχείρησης με τα ενδιαφερόμενα μέρη, απολαμβάνοντας την εμπιστοσύνη και την υποστήριξη τους. Έτσι, σε μια επιχείρηση η ανακύκλωση των εργαζομένων μειώνεται, ενώ έχει πλέον πρόσβαση σε μια ευρύτερη μεγαλύτερη δεξαμενή ταλέντων. Τέλος, το καταναλωτικό κοινό αυξάνει την αφοσίωση του σ’ αυτή. Επομένως, η επιχείρηση καταφέρνει να ξεχωρίσει ανάμεσα στους ανταγωνιστές της.
- ✓ Δημιουργείται αξία που αποδίδεται στη συνεργασία και στην ανταλλαγή πληροφοριών μέσα από δραστηριότητες Ε.Κ.Ε., οι οποίες αναπτύσσουν τη σχέση επιχείρησης-εξωτερικού περιβάλλοντος με κυρίαρχο το αίσθημα της εμπιστοσύνης (Αράπη & Μόλλα, 2013· Κλαουδάτου, 2017).

#### *Μειονεκτήματα:*

- Υπάρχουν κάποιες κατηγορίες κόστους (π.χ. χρόνος, επένδυση) οι οποίες είναι απαραίτητες για την Ε.Κ.Ε. τόσο στη φάση του σχεδιασμού όσο και σε αυτή της εφαρμογής των πρακτικών της. Ωστόσο, οι οικονομικές δυσκολίες που αντιμετωπίζει η πλειοψηφία των μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων στη χώρας μας καθιστούν την Ε.Κ.Ε. μη διαδεδομένη ως πρακτική.
- Ορισμένες ομάδες επιχειρήσεων, με ενδεικτικό παράδειγμα τις μικρομεσαίες, εμφανίζουν αδυναμία στην ανταπόκριση, στην επικοινωνία και στην εφαρμογή νέων τρόπων δράσης. Μάλιστα, σε ό,τι αφορά την υλοποίηση ενός προγράμματος, πολλές εξ αυτών ενδεχομένως να μην έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες, την εμπειρία ή τους πόρους για να ανταπεξέλθουν. Επίσης, παρατηρείται ότι δεν υπάρχει κάποιο θεωρητικό πλαίσιο βάσει του οποίου θα καθορίζεται η εφαρμογή της Ε.Κ.Ε..
- Η Ε.Κ.Ε. δεν έχει οριστεί στο πλαίσιο της ακαδημαϊκής κοινότητας σε διεθνές επίπεδο.

- Η Ε.Κ.Ε., για να εφαρμοστεί, χρήζει διαρκούς επικοινωνίας ανάμεσα στα ενδιαφερόμενα μέρη.
- Η ανάγκη επικοινωνίας μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών προϋποθέτει την εγκατάσταση ανάλογων μηχανισμών στην επιχείρηση ώστε οι ανάγκες και οι προτεραιότητες του κοινού να γίνουν κατανοητές.
- Τα κοινωνικά προγράμματα είναι πολυδάπανα για τη λειτουργία της επιχείρησης. Κατά συνέπεια, το γεγονός αυτό αναγκάζει την επιχείρηση να αυξάνει τις τιμές στα προϊόντα και στις υπηρεσίες που παρέχει. Εν τέλει, το κόστος της αύξησης αυτής επωμίζεται το καταναλωτικό κοινό.
- Παρατηρείται μη ορθή χρήση της Ε.Κ.Ε. από τις επιχειρήσεις στο πλαίσιο των Δημοσίων Σχέσεων της.
- Η Ε.Κ.Ε. ταυτίζεται με τη φιλανθρωπία (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007).

### **3.6 Έρευνα για την Ε.Δ. & την Ε.Κ.Ε. στην Ελλάδα**

Στη σύγχρονη εποχή κατά την οποία η πλειοψηφία των χωρών της Ευρώπης έχει πληγεί σημαντικά από το ξέσπασμα της διεθνούς οικονομικής κρίσης, εγείρεται το ζήτημα της συνέχισης των επενδύσεων σε ενέργειες Ε.Κ.Ε. από πλευράς των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με την έρευνα της Grant Thornton (Διεθνής Έκθεση Επιχειρήσεων, 2011), διαπιστώθηκε ελάχιστη μεταβολή του όγκου των δραστηριοτήτων Ε.Κ.Ε. παγκοσμίως συγκριτικά με το 2008. Στο γεγονός αυτό συνηγορούν και οι Fernández & Souto (2009), οι οποίοι οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα της ανύπαρκτης συσχέτισης Ε.Κ.Ε.- οικονομικής απόδοσης. Όσον αφορά την Ελλάδα, αν και ήταν αναμενόμενο να παρατηρηθεί ιδιαίτερη μείωση των κεφαλαίων που διατίθενται για την Ε.Κ.Ε. λόγω της λιτότητας, τελικά αυτό δε συνέβη. Άλλωστε, οι περισσότερες επιχειρήσεις που ήδη εφαρμόζουν Ε.Δ. και Ε.Κ.Ε. δεν επηρεάστηκε το ποσό των εξόδων τους που αναλογούσαν στις υπηρεσίες Ε.Κ.Ε..

Μια έρευνα που διεξήχθη από τον Αν. Παλαιολόγο το 2013 σχετικά με την εφαρμογή Ε.Δ. και Ε.Κ.Ε. σε Ελληνικές Εταιρείες εισηγμένες στο ΧΑΑ, υπήρξαν διαφωτιστικά αποτελέσματα, τα οποία έχουν ως εξής:

- Ο ρόλος της Εταιρικής Διακυβέρνησης (Ε.Δ.) και της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Ε.Κ.Ε.) είναι ύψιστης σημασίας, καθώς μέσω αυτής διασφαλίζεται η διαφάνεια, η ορθότητα και η αποτελεσματικότητα της διοίκησης, γεγονός που οδηγεί στη μεγέθυνση του οικονομικού αποτυπώματος της επιχείρησης, ενώ παράλληλα

συμβάλλει στην προστασία των συμφερόντων του συνόλου των μετόχων και πιστωτών. Αναλύοντας, λοιπόν, τα αποτελέσματα μια αρχική διαπίστωση είναι ότι το 44% των ελληνικών, εισηγμένων στο Χρηματιστήριο, επιχειρήσεων δεν εφαρμόζουν την Ε.Δ.. Ωστόσο, υπάρχουν συγκεκριμένοι κλάδοι στους οποίους κατά πλειοψηφία απαντά η εφαρμογή της. Έτσι, οι περισσότερες επιχειρήσεις με Ε.Δ. ανήκουν στους ακόλουθους κλάδους: «Πετρέλαιο», «Τηλεπικοινωνίες», «Ταξίδια & Αναψυχή», «Τράπεζες», «Υπηρεσίες Κοινής Ωφέλειας» και «Χημικό». Διαπιστώνεται, επίσης, ότι η εφαρμογή της Ε.Δ. απαντά και στις εταιρείες Υψηλής Κεφαλαιοποίησης, σε ποσοστό μάλιστα που φτάνει το 97,4%. Το γεγονός αυτό είναι αναμενόμενο δεδομένης της επιθυμίας των συγκεκριμένων επιχειρήσεων για αποφυγή παραβίασης ή αδιαφορίας προς τέτοιου είδους αρχές που διαθέτουν ευρωπαϊκή ή και παγκόσμια εμβέλεια, διαφορετικά αυτό θα επέφερε αρνητικές συνέπειες στην εταιρική τους φήμη και εικόνα.

- Κατά ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό (61,3%) η Ε.Κ.Ε. είναι συνολικά απύσα από τις ελληνικές, εισηγμένες στο Χ.Α.Α., επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, βάσει των τριών (3) διαστάσεων της Ε.Κ.Ε., στις σελίδες τους οι εισηγμένες επιχειρήσεις: α) σε ποσοστό 37,1% αναφέρουν την ανάληψη δράσεων με κοινωφελή σκοπό, β) σε ποσοστό 39,5% αναφέρουν δράσεις για την προστασία του περιβάλλοντος, και γ) σε ποσοστό 60,5% αναφέρουν επωφελείς για την εθνική οικονομία δράσεις.
- Υπάρχει υποχρέωση λογοδοσίας και προστασίας των έννομων συμφερόντων των μετόχων (shareholders) από τις σύγχρονες επιχειρήσεις, είτε είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο είτε όχι. Για να συμβεί αυτό χρειάζεται να προβαίνουν στην πρόταση για δράσεις που συμβάλλουν στη βελτίωση ζητημάτων υπευθυνότητας, λογοδοσίας και διαχείρισης κινδύνων. Άλλωστε, όσες επιχειρήσεις προχωρούν σε εφαρμογή της Ε.Δ. σημειώνουν αποδεδειγμένα υγιή ανάπτυξη σε μακροπρόθεσμο επίπεδο στο πλαίσιο της αναδυόμενης διεθνούς αγοράς. Αυτό δεν αποτελεί το μοναδικό κριτήριο ανάπτυξης για τις επιχειρήσεις, υπάρχουν και άλλα στα οποία περιλαμβάνονται η προστασία του περιβάλλοντος αλλά και οι σχέσεις τους με τους εργαζόμενους και με την κοινωνία. Εν ολίγοις, υπόκεινται σε κρίσεις σχετικά με την ευαισθησία που επιδεικνύουν απέναντι στα σύγχρονα κοινωνικά προβλήματα και με την παρέμβαση τους σε αυτά. Η περίπτωση αδυναμίας συμμόρφωσης μιας επιχείρησης με τους προαναφερθέντες όρους συνεπάγεται αδυναμία διαχείρισης της εταιρικής φήμης, με αποτέλεσμα την έλλειψη ανταγωνιστικότητας και, κατά συνέπεια, κερδοφορίας.



Μάλιστα, η άποψη «όσες εταιρείες προσφέρουν στην κοινωνία θυσιάζουν οικονομικά μεγέθη» αποδεικνύεται μύθευμα, καθώς αυτές είναι που παρουσιάζονται ιδιαίτερα κερδοφόρες.

- Τόσο ο Νόμος 3016/2002 περί Εταιρικής Διακυβέρνησης όσο και οι λοιπές προσθήκες του, π.χ. ο Νόμος 3091, αποτελούν κατά κύριο λόγο γενικόλογα και ασαφή κείμενα, στα οποία μάλιστα δεν περιλαμβάνονται παρά ελάχιστες από τις βέλτιστες πρακτικές οι οποίες περιλαμβάνονται στις αντίστοιχες νομοθεσίες άλλων κρατών. Το πρόβλημα αυτό αναγκάζει τις περισσότερες εισηγμένες επιχειρήσεις να υιοθετούν πρακτικές που παραπέμπουν περισσότερο στην τυπική παρά στην ουσιαστική συμμόρφωση τους με τις αρχές της Ε.Δ.. Το αποτέλεσμα είναι να υπάρχει συσχέτιση των θεμάτων Ε.Δ. πρωτίστως με το κόστος, τη στιγμή που η επιδίωξη εφαρμογής των βέλτιστων πρακτικών από τις επιχειρήσεις ενδεχομένως τους προσφέρει περισσότερα οφέλη. Επιπροσθέτως, τόσο οι διεθνείς επενδυτές όσο και οι παράγοντες της αγοράς έχουν γνώση της εγχώριας ελληνικής πραγματικότητας, γεγονός που δημιουργεί πρόβλημα στις εισηγμένες επιχειρήσεις, δεδομένου ότι η χώρα μας κατέχει χαμηλή θέση στην κατάταξη που αναφέρεται στις επιδόσεις που σημειώνουν οι επιχειρήσεις όσον αφορά τα θέματα Ε.Δ.
- Τέλος, σχετικά με τα Συστήματα Ε.Κ.Ε., αν και υπήρξε ως ενός σημείου βελτίωση σε αυτά των εισηγμένων εταιρειών, δεν κατέστη λειτουργικό το πλαίσιο λειτουργίας που θεσμοθετήθηκε γι' αυτό τον λόγο προσέβλεπε στην περαιτέρω ενίσχυσή τους. Η έλλειψη λειτουργικότητας οφείλεται κατά κύριο λόγο στο γεγονός ότι η πλειοψηφία (46%) των εισηγμένων επιχειρήσεων είναι οικογενειακού χαρακτήρα, που σημαίνει ότι η άσκηση διοίκησης σε αυτές βασίζεται σε άτυπες πρακτικές που διαθέτουν χαρακτήρα εθιμικού δικαίου. Κατά συνέπεια, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι υπάρχει απόσταση μεταξύ των συστημάτων Ε.Κ.Ε. που έχουν οι ελληνικές εισηγμένες στο Χ.Α.Α. επιχειρήσεις και αυτών που περιγράφονται στις διεθνείς βέλτιστες πρακτικές στο ζήτημα της οργάνωσης τους (Παλαιολόγος, 2013).

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

### Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Μεθοδολογία εργασίας

#### 4.1 Εισαγωγή

Νέες πληροφορίες αναζητούνται στο πλαίσιο μιας έρευνας με βάση τη λογική και με συστηματικό τρόπο. Οι πληροφορίες αυτές έχουν χρησιμότητα για τη διερεύνηση κάποιου θέματος. Έτσι, η έρευνα έχει ιδιαίτερη σημασία για το σύνολο είτε των επιστημονικών είτε των μη επιστημονικών τομέων, καθώς σε καθημερινή βάση παρατηρούνται διάφορα γεγονότα, προβλήματα, φαινόμενα, αλλά και διαδικασίες που χρειάζεται να αντιμετωπιστούν μέσα από ουσιαστικές λύσεις και προτάσεις επίλυσης. Επομένως, οι επιστήμονες ως κοινότητα είναι επιφορτισμένοι με τη διεξαγωγή ερευνών πάνω σε θέματα που έχουν μεγάλη σημασία αποσκοπώντας στην αναζήτηση και τον εντοπισμό των αιτιών, των εξηγήσεων, των λύσεων και των εφαρμογών τους σε αυτά (Chawla & Sodhi, 2011).

Η Μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί στην παρούσα εργασία είναι εξερευνητική/διερευνητική (*exploratory research*) με έμφαση στην ανάλυση δευτερογενών δεδομένων. Η εν λόγω μεθοδολογία θα αφορά βιβλιογραφική έρευνα, με εις βάθος διερεύνηση των δευτερογενών δεδομένων, ώστε να κατανοηθεί καλύτερα το θέμα που η εργασία πραγματεύεται και να δοκιμαστεί η σκοπιμότητα της μελέτης και η αναμενόμενη αποτελεσματικότητά της (Herbst and Coldwell, 2004). Επιπροσθέτως, θα είναι ποιοτική έρευνα που θα επιτευχθεί μέσω μελέτης περίπτωσης (ALUMIL A.E.) αλλά και μέσω της μεθόδου της συγκριτικής προτυποποίησης (*benchmarking*) βέλτιστων πρακτικών άλλων παρεμφερών επιχειρήσεων.

Η επιχειρηματική επιτυχία σε οποιοδήποτε οικονομικό κλάδο επηρεάζεται από την ενασχόληση των εταιρειών του με ποικίλες πρακτικές που συμβάλλουν στη διατήρηση της απόδοσή τους σε υψηλό επίπεδο. Η σύγχρονη μέθοδος της συγκριτικής αξιολόγησης (*benchmarking*) αποτελεί απόρροια των προσπαθειών αρχικά για την απόκτηση και εν συνεχεία για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από πλευράς των επιχειρήσεων, προσφέροντάς τους μια σαφή πληροφόρηση σχετικά με την επιτυχία ή την αποτυχία τους, γεγονός που την καθιστά εξαιρετικά δημοφιλές ως εργαλείο διαχείρισης

των επιχειρήσεων από τη δεκαετία του 1990 και έπειτα (Cox & Thompson, 1998· MacNeil & Rimmer, 1993).

## 4.2 Προσέγγιση της μεθοδολογίας

Η διεξαγωγή μιας έρευνας μπορεί να πραγματοποιηθεί με δύο τρόπους, ποσοτικά και ποιοτικά (Babbie, 2014). Πιο αναλυτικά, από τη μία, η ποσοτική έρευνα είναι ένα πλαίσιο που συμπεριλαμβάνει την περιγραφή, την εξαγωγή συμπερασμάτων και την επίλυση προβλημάτων χρησιμοποιώντας δεδομένα με τη μορφή αριθμών. Έτσι, είναι αναμενόμενο αυτού του είδους η έρευνα να εστιάζει στη συλλογή και στη σύνοψη αριθμητικών δεδομένων και, κατόπιν, στην εξαγωγή και τη σύνταξη των σχετικών συμπερασμάτων. Από την άλλη, η ποιοτική έρευνα στηρίζεται σε δεδομένα που προέρχονται από λέξεις, ήχους και συναισθήματα, όπως επίσης και από μη αριθμητικά, ποσοτικά ή ποσοτικοποιημένα στοιχεία. Για την ανάλυση των πληροφοριών που προκύπτουν κατά την ποιοτική έρευνα η χρήση μαθηματικών τεχνικών δεν είναι εφικτή. Το γεγονός αυτό υποδεικνύει ότι το αντικείμενο της έρευνας δε διαθέτει την απαραίτητη συχνότητα εμφάνισης ώστε τα δεδομένα και να συλλεχθούν με ευκολία και να είναι αξιόπιστα (Pernecky, 2016).

Γενικότερα, η ποιοτική έρευνα στηρίζεται σε πλουσιότερα της ποσοτικής δεδομένα που είναι υποκειμενικής και ερμηνευτικής φύσεως. Ωστόσο, αν και το θέμα της διερευνάται ενδελεχώς, υπάρχουν περιορισμοί τόσο στο χρόνο για τη διεξαγωγή της όσο στο μέγεθος του δείγματος των συμμετεχόντων. Κατά συνέπεια, παρατηρείται μικρός αριθμός ευρημάτων που προκύπτουν από το δείγμα. Απόρροια αυτού είναι η γενίκευσή τους, είτε σε διαφορετικά περιβάλλοντα είτε για μεγαλύτερου εύρους πληθυσμό, να θεωρείται ανέφικτη. Επιπλέον, είναι παραδεκτό ότι η ανάλυση των ευρημάτων της ποιοτικής έρευνας απαιτεί περισσότερο χρόνο συγκριτικά με αυτήν των ευρημάτων της ποσοτικής (Silverman, 2011).

Για τον Creswell (2003) η προσέγγιση που ακολουθείται όσον αφορά τη μεθοδολογία της έρευνας είναι μια καίριας σημασίας επιλογή, καθώς οφείλει να είναι προσαρμοσμένη στις απαιτήσεις κάθε έρευνας. Η προσέγγιση, η οποία έχει εν τέλει επιλεχθεί από τον ερευνητή, παρέχει πληροφόρηση σχετικά με τον σχεδιασμό της έρευνας αλλά και τη δυνατότητα αξιολόγησης της επίδρασης της για όσο διαρκεί η έρευνα. Κατά συνέπεια, η

αποτελεσματικότητα της μεθοδολογικής προσέγγισης κρίνεται από το σχεδιασμό της. Συγκεκριμένα, προϋπόθεση της αποτελεσματικότητας είναι κατόπιν του σχεδιασμού να εξασφαλίζεται ότι οι συγκεκριμένες απαιτήσεις της έρευνας θα καλυφθούν και οι στόχοι που έχουν τεθεί θα ικανοποιηθούν.

Για την παρούσα μελέτη έχει επιλεχθεί η ποιοτική ερευνητική μεθοδολογία, καθώς πρόκειται για μια μελέτη περίπτωση, αυτή της ALUMIL A.E., στο πλαίσιο της οποίας πραγματοποιείται συγκριτική προτυποποίηση (*benchmarking*) σε βέλτιστες πρακτικές οι οποίες ακολουθούνται και από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του βιομηχανικού κλάδου του αλουμινίου, εστιάζοντας τόσο στην Εταιρική Διακυβέρνηση (Ε.Δ.) όσο και στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Ε.Κ.Ε.).

Ειδικότερα, οι μελέτες περίπτωσης προσφέρουν ανάλυση των δεδομένων σε πολλά επίπεδα. Σε αυτό το πλαίσιο η ανάπτυξη μιας θεωρίας συνδυασμένης άμεσα με τα εμπειρικά στοιχεία είναι πιθανό να προσδίδει στοιχεία όπως εμπειρική αξιοπιστία (*empirical validity*), ικανότητα ελέγχου της θεωρίας (*testability*) και καινοτομία (*novelty*), τα οποία προσφέρουν πλεονεκτήματα σε αυτού του είδους την έρευνα (Eisenhardt, 1989).

Όσον αφορά τις μελέτες περίπτωσης, η ανάλυση τους τις κατηγοριοποιεί σε τέσσερις (4) διακριτούς μεταξύ τους τύπους. Συγκεκριμένα, υπάρχουν οι διερευνητικές, οι ενδεικτικές, οι συσσωρευμένες μελέτες περίπτωσης και αυτές της κρίσιμης περίπτωσης (Fox & Bayat, 2007). Επιπλέον, η μελέτη περίπτωσης είναι ερευνητική μέθοδος για την οποία έχουν διατυπωθεί επικρίσεις σχετικά με έλλειψη αξιοπιστίας εξαιτίας του μικρού αριθμού περιπτώσεων που την απασχολούν κάθε φορά (Shuttleworth, 2008). Εντούτοις, θεωρείται επιτυχημένη ως μέθοδος ανάλυσης στο πλαίσιο μιας έρευνας. Αυτή η επιτυχημένη εφαρμογή αποτέλεσε τον λόγο για τον οποίο η συγγραφέας της παρούσας μελέτης την επέλεξε ως βασική ερευνητική μέθοδο για την περίπτωση της ALUMIL A.E. και την εφαρμογή της Εταιρικής Διακυβέρνησης και της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης από αυτή (Schutt, 2008). Τέλος, ο Young (2017) υποστηρίζει ότι η μελέτη περίπτωσης είναι μία ερευνητική μέθοδος που προσφέρει τη δυνατότητα διερεύνησης και εξέτασης φαινομένων που ανακύπτουν στη σύγχρονη πραγματικότητα ως περιπτώσεις των οποίων τα όρια τους με αυτήν δεν είναι εύκολο να διακριθούν.

#### 4.2.1 Benchmarking (Συγκριτική προτυποποίηση / αξιολόγηση)

Με τον όρο benchmarking, ελληνιστί συγκριτική προτυποποίηση, αποδίδεται η διαδικασία σύγκρισης ανάμεσα σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου ή όλων των κλάδων, όσον αφορά τις ίδιες τις επιχειρήσεις, αλλά και τις λειτουργίες ή τις διαδικασίες που τις αφορούν. Η συγκριτική προτυποποίηση αποσκοπεί στη σύγκριση των λειτουργιών των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και στην ανάδυση ιδεών των οποίων η υλοποίηση οδηγεί σε βελτιώσεις στις διαδικασίες, τις προσεγγίσεις και τις τεχνολογίες που εφαρμόζονται για να ελαχιστοποιηθεί το κόστος, να σημειωθεί κερδοφορία και να ενισχυθεί η εμπιστοσύνη και η ικανοποίηση από πλευράς του καταναλωτικού κοινού. Για το λόγο αυτό εμφανίζεται ως συστατικό εξαιρετικής σημασίας κατά την προσπάθεια για διαρκή βελτίωση και για την υιοθέτηση πρωτοβουλιών ποιότητας. Από το 1990 και στο εξής η συγκριτική προτυποποίηση ή αξιολόγηση έχει καταστεί ένα σημαντικό διαχειριστικό εργαλείο στο χώρο των επιχειρήσεων μέσω του οποίου παρέχεται πληροφόρηση σχετικά με την πιθανή επιτυχία ή αποτυχία μιας επιχείρησης (Foster, 1992· Richardson & Taylor, 1993· MacNeil & Rimmer, 1993).

Η εφαρμογή της συγκριτικής προτυποποίησης για μια οποιαδήποτε επιχείρηση σηματοδοτεί την ύπαρξη μιας συγκεκριμένης διαδικασίας που έχει δυνατότητα ενίσχυσης. Μάλιστα, υπάρχουν επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αυτήν την πρακτική για βελτίωση σε διάφορους τομείς τους και για παρακολούθηση των στρατηγικών και των προσεγγίσεων που ακολουθούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, αλλά και της μεταβολής αυτών. Η συγκριτική προτυποποίηση, λοιπόν, πέρα από την ύπαρξη κινήτρων και την ανάγκη ενίσχυσης της εικόνας των επιχειρήσεων ενός βιομηχανικού κλάδου, αποτελεί μια πολύτιμη και αποτελεσματική διοικητική πρακτική στο πλαίσιο του διαρκώς μεταβαλλόμενου σύγχρονου κόσμου (Reh, 2019).

Όποια επιχείρηση προβαίνει σε συγκριτική προτυποποίηση, την εφαρμόζει βάσει τριών βασικών κινητήριων μοχλών, οι οποίοι έχουν ιδιαίτερη σημασία κατά την ανάληψη μιας τέτοιας πρωτοβουλίας. Αυτοί οι μοχλοί ενεργοποίησης της είναι οι ακόλουθοι:

- Ο συνηθέστερος εξ αυτών προκύπτει όταν υπάρχει η αντίληψη στο εσωτερικό της επιχείρησης ότι κάποια από τις διαδικασίες ή τις προσεγγίσεις που ακολουθούνται χρήζει βελτίωσης. Πραγματοποιείται, λοιπόν, συλλογή δεδομένων σχετικά με την απόδοση της επιχείρησης ανά διαφορετικά χρονικά διαστήματα και σε

διαφορετικές συνθήκες, με σκοπό τον εντοπισμό κενών ή των τομέων που πρέπει να ενισχυθούν.

- Δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις που συγκρίνονται με ανταγωνιστικές προς αυτές. Η σύγκριση αυτή γίνεται είτε για να εντοπιστούν κενά κατά την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών και αυτά να εξαλειφθούν είτε για να αποκτήσουν οι επιχειρήσεις ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η συλλογή των δεδομένων σε αυτήν την περίπτωση οδηγεί σε πληροφόρηση σχετικά με τις διαδικασίες και τη λογική με τις οποίες λειτουργεί η ανταγωνιστική επιχείρηση.
- Η «στρατηγική συγκριτική προτυποποίηση» αποτελεί έναν όρο που αναφέρεται στην περιγραφή του ενδιαφέροντος που εμφανίζει μια επιχείρηση για τη σύγκριση της επίδοσής της με αυτή που θεωρείται ως η καλύτερη στον κλάδο της ή στην περιγραφή του τι αποτελεί επίδοση με διεθνές εκτόπισμα. Μάλιστα, η εν λόγω διαδικασία δε περιορίζει την αναζήτηση μόνο στο σχετικό με την επιχείρηση βιομηχανικό κλάδο, αλλά επεκτείνεται και σε άλλους κλάδους όπου ανήκουν επιχειρήσεις με επιτυχημένες ανάλογες λειτουργίες ή διαδικασίες (Reh, 2019).

Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφερθεί η ύπαρξη των τεσσάρων βασικών τύπων συγκριτικής προτυποποίησης: της εσωτερικής (internal benchmarking), της εξωτερικής (external benchmarking), αυτής της επίδοσης (performance benchmarking), και αυτής των πρακτικών (practice benchmarking). Ειδικότερα:

- ❖ Η *εσωτερική συγκριτική προτυποποίηση* αναφέρεται στη σύγκριση ανάμεσα σε μετρήσεις (συγκριτική προτυποποίηση επίδοσης) ή/και ανάμεσα σε πρακτικές που αφορούν τα ποικίλα προϊόντα ή σειρές προϊόντων, τμήματα, προγράμματα, γεωγραφικές περιοχές κ.α. μέσα στο πλαίσιο της επιχείρησης.
- ❖ Η *εξωτερική συγκριτική προτυποποίηση* αναφέρεται στη σύγκριση μεταξύ μετρήσεων ή/και πρακτικών ανάμεσα σε επιχειρήσεις.
- ❖ Η *συγκριτική προτυποποίηση της επίδοσης* αναφέρεται στη συλλογή και στη σύγκριση ποσοτικών δεδομένων των επιχειρήσεων, εν ολίγοις μετρήσεις σε βασικούς δείκτες επίδοσης. Ο συγκεκριμένος τύπος αποτελεί το αρχικό βήμα κατά τη διαδικασία εντοπισμού κενών στην επίδοση των επιχειρήσεων.
- ❖ Η *συγκριτική προτυποποίηση πρακτικών*, αναφέρεται στη συλλογή και στη σύγκριση πληροφοριών ποιοτικής φύσεως που αφορούν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι,

οι διαδικασίες και η τεχνολογία συμβάλλουν στη διεξαγωγή μιας δραστηριότητας (Harper, 2019).

Συνοψίζοντας, με τη συγκριτική προτυποποίηση οι επιχειρήσεις έχουν στην κατοχή τους ένα εν δυνάμει ισχυρό διαχειριστικό εργαλείο του οποίου η χρήση διευκολύνει τη προσπάθεια για διαρκείς βελτιώσεις. Εντούτοις, οι μετρήσεις που διεξάγονται αποκλειστικά εντός της επιχείρησης και η εξάρτησή τους από αυτές καταλήγουν στη δημιουργία μιας μυωπικής προσέγγισης ως προς την κατάσταση της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις υψηλής απόδοσης καταβάλλουν προσπάθεια για τον εντοπισμό των σημαντικών διαδικασιών, λειτουργιών ή προσφορών, όπως επίσης και για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας που τις χαρακτηρίζει σε σχέση με τις κορυφαίες ανταγωνιστικές ή καινοτόμες επιχειρήσεις. Ωστόσο, για την αποφυγή παραπλανητικών αποτελεσμάτων μία επιχείρηση οφείλει να έχει καθορίσει όλες κείνες τις σκόπιμες και επιστημονικές πρωτοβουλίες που χρειάζονται για την υλοποίηση της συγκριτικής προτυποποίησης (Reh, 2019).

Ανακεφαλαιώνοντας, σε ό,τι αφορά την παρούσα μελέτη, ο τύπος μελέτης περίπτωσης που προκρίνεται σύμφωνα με τους στόχους και τα ερωτήματα που έχουν τεθεί είναι ο *διερευνητικός*. Επομένως, οι τύποι τόσο της έρευνας όσο και της μεθοδολογικής προσέγγισης που έχουν υιοθετηθεί επιβεβαιώνονται και συμπίπτουν μέσα από το σχετικό θεωρητικό υπόβαθρο. Τέλος, το είδος της συγκριτικής προτυποποίησης που θα ακολουθηθεί είναι η *συγκριτική προτυποποίηση πρακτικών*, από τη στιγμή που ο στόχος είναι να συγκριθεί η Ε.Δ. και η Ε.Κ.Ε. που ακολουθεί η ALUMIL A.E. σε σχέση με τις ανταγωνίστριες εταιρείες του κλάδου αλουμινίου.

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Μελέτη Περίπτωσης – ALUMIL A.E. & Benchmarking με άλλες εταιρείες του κλάδου

### 5.1 Ιστορική αναδρομή ALUMIL A.E.

Η εταιρεία ALUMIL A.E είναι το μεγαλύτερο ιδιωτικό βιομηχανικό συγκρότημα στη ΝΑ Ευρώπη όσον αφορά τόσο τη δυναμικότητα παραγωγής ολοκληρωμένων συστημάτων αλουμινίου όσο και την αναγνωρισιμότητα που διαθέτει ως προμηθευτής αυτών στην ευρωπαϊκή αγορά προς αρχιτεκτονική χρήση.

Η οικογένεια Μυλωνά, αποχωρώντας από τη «Βιομηχανία Αλουμινίου Βορείου Ελλάδος» (Β.ΑΛ.Β.Ε ΑΕ), προχώρησε το 1988 στην ίδρυση της ALUMIL, η επιχειρηματική δραστηριότητα της οποίας αφορά την παραγωγή προφίλ αλουμινίου, έχοντας ως έδρα των εγκαταστάσεων της τη ΒΙ.ΠΕ Σταυροχωρίου στο Κιλκίς (Μάρτιος 1988). Οι εγκαταστάσεις του εργοστασίου της παραδόθηκαν προς χρήση το 1989 και έναν χρόνο αργότερα η πρώτη γραμμή έλασης αλουμινίου τέθηκε σε λειτουργία. Επίσης, η γραμμή ηλεκτροστατικής βαφής άρχισε να λειτουργεί το 1997 και κατά το επόμενο έτος η εταιρία προχώρησε στην ίδρυση πέντε συνολικά θυγατρικών εταιριών, από τις οποίες οι δύο είναι εγχώριες, στο Κιλκίς και στην Κομοτηνή, ενώ οι υπόλοιπες τρεις εδρεύουν στο εξωτερικό, στην Αλβανία, στην Βουλγαρία και στην Ουγγαρία. Η ανάγκη προώθησης των πωλήσεων οδήγησε την εταιρεία στη συνέχιση της πρακτικής της ίδρυσης θυγατρικών στο εξωτερικό. Έτσι, η εταιρεία απέκτησε παρουσία στην Κύπρο και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες, στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, στην Αμερική, από το 2013 στην Γκάνα και από το 2015 στην Αυστραλία και στην Ινδία (alumil.com., 2020).

Οι σύγχρονες εγκαταστάσεις της επιχείρησης σε συνδυασμό με την επιβολή αυστηρών ελέγχων ποιότητας καθώς και τη διαρκή έρευνα και ανάπτυξη εγγυώνται τη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων ανώτερης ποιότητας και υψηλής προστιθέμενης αξίας, καλύπτοντας έναν ευρύ φάσμα των αναγκών του πελατολογίου της (alumil.com., 2019). Ως εκ τούτου, η εταιρεία έχει στην κατοχή της υπερσύγχρονες βιομηχανικές και εμπορικές μονάδες στη Βόρεια Ελλάδα (Κιλκίς, Σέρρες, Ξάνθη, Κομοτηνή), εμπορικές μονάδες που διαθέτουν άρτια εξοπλισμένους εκθεσιακούς χώρους στις μεγαλύτερες πόλεις της χώρας (Αθήνα, Θεσσαλονίκη), καθώς και ένα ευρύ δίκτυο αντιπροσώπων σε όλη την ελληνική επικράτεια. Επίσης, είναι μια εταιρεία με ισχυρή παρουσία σε διεθνές επίπεδο, σε 4



ηπείρους, σε 45 χώρες, με μεγάλο μερίδιο αγοράς σε βαλκανικές χώρες (Αλβανία, Βουλγαρία, Μαυροβούνιο, Ρουμανία, Σερβία και Σκόπια) (Παπαβασιλείου, 2013).

Η ALUMIL A.E. έχει ως στόχο την ποιοτική βελτίωση της ζωής του ανθρώπου. Για τη επίτευξη του στόχου αυτού επιδιώκει την ενίσχυση της επίδοσης των κτηρίων παρέχοντας υψηλής ποιότητας, τεχνολογίας και αισθητικής προϊόντα. Συγκεκριμένα, με τα προϊόντα της η εταιρεία παρέχει (**Εικόνα 5**):

- Υψηλή αισθητική σύμφωνα με τις τελευταίες αρχιτεκτονικές τάσεις.
- Ενεργειακή απόδοση μέσω προηγμένων θερμομονωτικών συστημάτων αλουμινίου και συστημάτων σκίασης.
- Υψηλό επίπεδο ασφάλειας από διαρρήξεις, βανδαλισμούς, πυρκαγιά, καπνό και σεισμούς.
- Προστασία ακόμη και σε ακραίες καιρικές συνθήκες.
- Διάφορες λύσεις για άτομα με ειδικές ανάγκες.
- Λύσεις ανανεώσιμων πηγών ενέργειας μέσω ενσωμάτωσης φωτοβολταϊκών συστημάτων σε δομικά στοιχεία.

**Εικόνα 5:** Βασικές παροχές προϊόντων της ALUMIL A.E. (alumil.com., 2020)

Η ALUMIL A.E είναι μια εταιρεία με όραμα την κατάκτηση των πρωτείων στην παραγωγή και την ανάπτυξη συστημάτων αλουμινίου προς αρχιτεκτονική χρήση. Η φιλοσοφία και η λειτουργία της διέπεται από συγκεκριμένες αξίες που αντανακλούν το ήθος που διαθέτει στον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζει τόσο τους πελάτες όσο και τους συνεργάτες της. Οι εν λόγω αξίες είναι:

**Ακεραιότητα:** Η εταιρεία χαρακτηρίζεται από ανοιχτό πνεύμα, ειλικρίνεια, ήθος, σεβασμό στις δεσμεύσεις, συνέπεια, τήρηση των υποσχέσεων στις επιχειρηματικές της πρακτικές και συναλλαγές.

**Ομαδικό Πνεύμα:** Στο εσωτερικό της εταιρείας επικρατεί άριστη συνεργασία ανάμεσα στους εργαζομένους και μεταξύ εργαζομένων και Διοίκησης με στόχο το καλύτερο δυνατόν αποτέλεσμα.

**Πρωτοβουλία:** Η εταιρεία είναι πρόθυμη να αξιοποιήσει όλους τους ανθρώπινους ή μη πόρους που έχει στη διάθεσή της προκειμένου να διατηρηθεί η ανάπτυξη τόσο της ίδιας

όσο και καθενός από το προσωπικό της, υιοθετώντας επικοδομητικές για την πρόοδό της προσωπικές ιδέες και απόψεις.

**Αφοσίωση:** Η εταιρεία έχει ως στόχο την ανάπτυξη του αισθήματος της αφοσίωσης προς αυτήν τόσο στο προσωπικό όσο και στους συνεργάτες και τους πελάτες της.

**Μεράκι:** Η εταιρεία εστιάζει στη διατήρηση της θετικής διάθεσης και της αγάπης για τη δουλειά, όπως επίσης και του αισθήματος του να δίνεται ο καθένας με την ψυχή του στη δουλειά αυτή, να έχουν δηλαδή οι εργαζόμενοι της το λεγόμενο μεράκι για τη δουλειά και να παρουσιάζουν ανάλογη εικόνα για την επιχείρηση (alumil.com, 2020).

Η τριαντάχρονη εμπειρία της ALUMIL και η εργασία των 2.200 εργαζομένων της την καθιστούν ως μία εκ των πλέον προηγμένων εταιρειών στους τομείς της σχεδίασης και της παραγωγής αρχιτεκτονικών συστημάτων αλουμινίου σε διεθνές επίπεδο. Πλέον, η επιχείρηση διαθέτει 12 βιομηχανικές μονάδες με έδρα 6 ευρωπαϊκές χώρες, εξοπλισμένες με τις πιο σύγχρονες γραμμές παραγωγής. Συγκεκριμένα, εντός αυτών λειτουργούν **(Εικόνα 6):**

- Πολλαπλές γραμμές CNC, μηχανές κάμψης, πριόνια κοπής, μηχανές διάτρησης.
- Γραμμές συναρμολόγησης εξαρτημάτων.
- Αυτοματοποιημένες γραμμές συσκευασίας.
- Γραμμές διέλασης πολυαμιδίων και PVC.
- Γραμμή συναρμολόγησης βάσεων στήριξης για φωτοβολταϊκά συστήματα.
- Μηχανές στίλβωσης και γραμμές αμμοβολής.
- Μηχανές για την κατασκευή ηχοπετασμάτων.
- Μονάδα κατασκευής παραθύρων και πορτών.

**Εικόνα 6:** Βασικές λειτουργίες στους βιομηχανικούς χώρους της ALUMIL (alumil.com, 2020).

Βασική επιδίωξη της ALUMIL είναι η ανάπτυξη και η παραγωγή συστημάτων αλουμινίου για αρχιτεκτονικές εφαρμογές που χαρακτηρίζονται από ποιότητα, τεχνολογία και αισθητική στο υψηλότερο επίπεδο, γεγονός που θα συμβάλλει τόσο στη βελτίωση της ποιότητας της ανθρώπινης ζωής όσο και στη διατήρηση της ηγετική της θέσης στον τομέα παραγωγής προϊόντων αλουμινίου (alumil.com, 2020).

## 5.2 Κλάδος αλουμινίου, ALUMIL A.E. & αξίες-κλειδιά E.K.E.

Υπάρχουν κάποιες αξίες-κλειδιά που καθορίζουν αν ένας κλάδος θεωρείται επιτυχημένος, όπως επίσης και αν όσες επιχειρήσεις περιλαμβάνει είναι επιτυχημένες σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Το ίδιο ισχύει και για τις εκάστοτε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο αυτό. Συγκεκριμένα, ο κλάδος του αλουμινίου – και κατ’ επέκταση η ALUMIL A.E. – χαρακτηρίζονται από τις εξής αξίες:

### 5.2.1 Βιωσιμότητα / Αειφορία & Περιβάλλον:

Ο βιομηχανικός κλάδος του αλουμινίου για την επίτευξη της αειφόρου ανάπτυξης του επιδιώκει τη βελτίωση του περιβάλλοντος καθώς και της ποιότητας και εκπαίδευσης των εργαζομένων στις σχετικές επιχειρήσεις. Το αλουμίνιο αποτελεί υλικό με ιδιαίτερες ιδιότητες, στις οποίες συγκαταλέγονται η αντοχή απέναντι στη διάβρωση, το μικρό βάρος, η σημαντική αντοχή σε αναλογία με το βάρος και, τέλος, η ανακυκλωσιμότητά του. Τα χαρακτηριστικά αυτά το καθιστούν αρωγό της βιωσιμότητας και της αειφορίας της σχετικής βιομηχανίας. Το αλουμίνιο είναι υλικό με μεγάλο κύκλο ζωής. Για το λόγο αυτό η βιομηχανία του αλουμινίου παράλληλα με το στόχο της διαρκούς βελτίωσης έχει ως στόχο και την προστασία του περιβάλλοντος. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος χρειάζεται να χρησιμοποιεί την πρώτη ύλη με όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικό τρόπο, να ελαχιστοποιήσει τις εκπομπές αερίων ρύπων, να αυξήσει τη συμμετοχή του αλουμινίου κατά τη διάρκεια της χρήσης και, τέλος, να μειώσει σημαντικά τα απόβλητα που προκύπτουν από τη διαδικασία της παραγωγής (Ελληνική Ένωση Αλουμινίου, 2019).

Κατά συνέπεια, ο βιομηχανικός κλάδος του αλουμινίου στην Ελλάδα, έχοντας αναλάβει τη δέσμευση για προστασία του περιβάλλοντος, έχει υιοθετήσει την ανακύκλωση ως πρακτική, γεγονός που αποδεικνύεται και στην πράξη. Μάλιστα, η συγκεκριμένη δράση έχει διακριθεί αποσπώντας βραβείο σε διαγωνισμό της ΕΕ σχετικά με το αρτιότερο ευρωπαϊκό περιβάλλον κατά τη διάρκεια του Πανευρωπαϊκού έτους περιβάλλοντος. Ο κλάδος του αλουμινίου πρωτοστατεί παγκοσμίως στην ελάττωση της κατανάλωσης ενέργειας κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, στην υιοθέτηση κανόνων υγιεινής και ασφάλειας στον εργασιακό χώρο, στο ζήτημα της διαχείρισης βιομηχανικών αποβλήτων και, τέλος, στην ελαχιστοποίηση της εκπομπής αέριων ρύπων (Ελληνική Ένωση Αλουμινίου, 2019).

Το αλουμίνιο αποτελεί φιλικό προς το περιβάλλον υλικό. Όταν πραγματοποιείται έως ενός φυσιολογικού βαθμού εκμετάλλευσή του, δεν παρατηρούνται προβλήματα ούτε στον άνθρωπο ούτε στη φύση. Ωστόσο, σε περίπτωση κατάχρησης της εκμετάλλευσής του παρατηρούνται προβλήματα τόσο στην υγεία των ανθρώπων όσο και στο περιβάλλον. Το περιβαλλοντικό αποτύπωμα της επεξεργασίας του είναι έντονο όταν δεν μειώνονται οι εκπομπές ρύπων ή όταν η ανακύκλωση δεν συντελείται με το σωστό τρόπο. Είναι φυσικό κι επόμενο, λοιπόν, να γίνεται λόγος για ένα φυσικό υλικό (λ.χ. βωξίτης), που υπόκειται σε μηχανική και ηλεκτρολυτική επεξεργασία στις βιομηχανικές μονάδες. Μάλιστα, επί παραδείγματι, ο βαθμός πρόκλησης συμπτωμάτων που σχετίζονται με νευρολογικές και αναπνευστικές διαταραχές είναι υπό διερεύνηση, δίχως να έχει αποδειχτεί απόλυτα συσχέτισή τους με την έκθεση στην επεξεργασία του εν λόγω υλικού.

Επιπλέον, ως μεταλλικό στοιχείο το αλουμίνιο δε χρειάζεται επανάληψη της συντήρησης του από τη στιγμή που εγκαθίσταται κάπου, εκτός και αν προηγηθεί λειτουργικό λάθος (π.χ. λάθος στις διαστάσεις) στην εγκατάστασή του ως προϊόν, όχι ως υλικό. Τέλος, ως υλικό είναι εξαιρετικό, δεδομένου ότι η χρήση του καθιστά, παραδείγματος χάριν, ένα κτήριο βιώσιμο, ενώ η καύση του δε ρυπαίνει το περιβάλλον (Κριαρά, 2013· Atem-oe.gr., 2019).

Η ALUMIL A.E., αποτελεί έναν από τους πιο αναπτυσσόμενους σχεδιαστές και παραγωγούς συστημάτων αλουμινίου. Αποτελεί εταιρεία που κατανοεί τη σχέση μεταξύ ενός υγιούς περιβάλλοντος και της οικονομικής ανάπτυξης και γι' αυτό στοχεύει ώστε τα προϊόντα και οι παρεχόμενες υπηρεσίες της να προστατεύουν και να βελτιώνουν το περιβάλλον. Για του λόγου τω ασφαλές εφαρμόζεται από το 2002 από την ALUMIL A.E. ένα σύστημα διαχείρισης του περιβάλλοντος, το οποίο είναι πιστοποιημένο κατά EN ISO 14001. επιπροσθέτως, η εταιρεία εφαρμόζει το διεθνές πρότυπο ISO 50001 από τις αρχές του 2020, το οποίο συμβάλλει στο να μειώνεται η κατανάλωση, να ελαχιστοποιείται το αποτύπωμα άνθρακα αλλά και το κόστος, και στην προώθηση της βιώσιμης χρήσης της ενέργειας.

Για να επιτευχθεί και πρακτικά – όχι μόνο θεωρητικά – η προστασία του περιβάλλοντος, η ALUMIL A.E. ακολουθεί τα εξής μέτρα:

- Θέτει στόχους μετρήσιμους και σαφείς ώστε να δύναται να αξιολογήσει τις εκάστοτε επιδόσεις της που σχετίζονται με την προστασία του περιβάλλοντος.

- Διεξάγει σε τακτικά χρονικά διαστήματα επιθεωρήσεις για το περιβάλλον και εισάγει μέτρα για την εξοικονόμηση ενέργειας.
- Προσφέρει την απαιτούμενη περιβαλλοντική εκπαίδευση στο προσωπικό της, με έμφαση στους εργαζόμενους που ασχολούνται άμεσα με τα περιβαλλοντικά θέματα.
- Εφαρμόζει στρατηγικές ελαχιστοποίησης και ανακύκλωσης των αποβλήτων.
- Λαμβάνει σοβαρά υπόψη της τις επιδόσεις που έχουν οι προμηθευτές της σε περιβαλλοντικά θέματα.
- Βασίζει τις καινούριες δραστηριότητές της για επέκταση ή ανάπτυξη και στα αμιγώς περιβαλλοντικά κριτήρια.
- Καθιερώνει σημαντικές διαδικασίες για την ορθή διάθεση και για την ουδετεροποίηση των αποβλήτων.
- Χρηματοδοτεί όλα τα προαναφερόμενα (και όχι μόνο) μέτρα ώστε να επιτευχθούν οι περιβαλλοντικοί στόχοι που έχει θέσει κάθε φορά (Alumil.com, 2020).

### 5.2.2 Κυκλική Οικονομία – Scrap

Δεδομένης της γραμμικότητας που χαρακτηρίζει την παγκόσμια οικονομία, οι επιχειρήσεις σε αυτό το πλαίσιο αξιοποιούν τους περιβαλλοντικούς πόρους, τους μετατρέπουν σε καταναλωτικά προϊόντα, τα οποία, αφότου επιτελέσουν το σκοπό δημιουργίας τους, μετατρέπονται σε απορρίμματα. Η συγκεκριμένη πρακτική διαθέτει σαφή μειονεκτήματα, όπως η εξάντληση των φυσικών πόρων, η κατασπατάληση σημαντικών πρώτων υλών και υλικών και η ρύπανση του περιβάλλοντος, τα οποία επιφέρουν μη αναστρέψιμες επιπτώσεις. Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας της παραγωγής στο αλουμίνιο απομένει το scrap, ένας όρος που χρησιμοποιείται για δηλώσει και το σύνολο των προϊόντων αλουμινίου μετά το πέρας της χρήσης τους. Έτσι, το ζήτημα της ανακύκλωσης αυτού του υλικού καθίσταται εξόχως σημαντικό, δεδομένου ότι γι' αυτή τη διαδικασία χρησιμοποιείται ενέργεια που αντιστοιχεί μόλις στο 5% της ενέργειας που χρειάζεται η παραγωγή του πρωτόχυτου αλουμινίου (Atem-oe.gr., 2019).

Επιπλέον, καθώς η κυκλική οικονομία μιμείται τη ζωή, δηλαδή αποτελεί βιομιμητικό μοντέλο, το σύνολο των ανθρώπινων συστημάτων, ιδιαίτερα οι επιχειρήσεις, οφείλουν να έχουν λειτουργία ανάλογη των έμβιων όντων, να προχωρούν σε επεξεργασία των

απαραίτητων υλικών και πόρων μα και σε επιστροφή τους στο φυσικό περιβάλλον. Το βιομημητικό μοντέλο της κυκλικής οικονομίας διαθέτει πέντε κύριες αρχές πάνω στις οποίες έχει δομηθεί:

- Εξαφάνιση των αποβλήτων. Κάθε ένα από τα προϊόντα απαρτίζεται από βιολογικά και τεχνικά μέρη, των οποίων ο σχεδιασμός πρέπει να πραγματοποιείται με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι εφικτή η αποσυναρμολόγηση αλλά και ο επαναπροσδιορισμός της χρήσης τους. Συγκεκριμένα, τα βιολογικά μέρη είναι μη τοξικά και υπόκεινται σε κομποστοποίηση με ευκολία. Τα τεχνικά μέρη, δηλαδή όσα περιλαμβάνουν μέταλλα, πολυμερή, κ.α., πρέπει να διαθέτουν σχεδιασμό που να επιτρέπει την επαναχρησιμοποίησή τους, έχοντας ταυτόχρονα την ελάχιστη δυνατή κατανάλωση ενέργειας.
- Μεγάλη ισχύς της ποικιλομορφίας. Όσα συστήματα χαρακτηρίζονται από ποικιλία μορφών, κλιμάκων και συνδέσεων, διαθέτουν επίσης ενισχυμένη αντοχή σε εξωτερικά πλήγματα. Στον αντίποδα εντοπίζονται τα συστήματα εκείνα που δημιουργούνται με γνώμονα την αποδοτικότητα τους.
- Υποχρέωση παραγωγής ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές.
- Αντανάκλαση του πραγματικού κόστους στις τιμές.
- Συνολική θεώρηση των καταστάσεων και κατανόηση της αλληλεπίδρασης τους από πλευράς των ανθρώπων με βάση τα συστήματα (Enfo.gr, 2012).

Κατά συνέπεια, στο πλαίσιο της κυκλικής οικονομίας (**Εικόνα 7**) είναι καίριας σημασίας η ικανοποίηση του στόχου της αειφόρου ανάπτυξης, καθώς ασκούνται πιέσεις για διαρκή αύξηση της παραγωγής και της κατανάλωσης των φυσικών πόρων. Μάλιστα, από πλευράς της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.) υπάρχει ενθάρρυνση για χρήση των πόρων με γνώμονα την αποδοτικότητα και κυκλικότητα, με έμφαση στις διαδικασίες της διαχείρισης, της μείωσης και της ανακύκλωσης κυρίως των βιομηχανικών αποβλήτων (**Εικόνα 8**). Πρόκειται για ένα εγχείρημα που τυγχάνει της οικονομικής στήριξης της Ε.Ε., για να έχει τη δυνατότητα το σύνολο των βιομηχανιών, συμπεριλαμβανομένων αυτών του αλουμινίου, να λειτουργεί με οικολογική συνείδηση κατά το σχεδιασμό των προϊόντων, ώστε να διαθέτουν το ελάχιστο δυνατό περιβαλλοντικό αποτύπωμα (Γκέκας, 2018· Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2014).



**Εικόνα 7:** Κυκλική Οικονομία

- **2007:** Ανακύκλωση του νερού σε όλες τις φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας. Μέσα από συγκεκριμένες δράσεις επιτεύχθηκε η μείωση της κατανάλωσης νερού, πάνω από 80% στις γραμμές διέλασης και ανοδίωσης και κατά 40% στις γραμμές ηλεκτροστατικής βαφής.
- **2007:** Υλοποιήθηκε ένα πρόγραμμα εξοικονόμησης ηλεκτρικής ενέργειας και μειώθηκε η κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας κατά 12%.
- **2008:** Με την αλλαγή του ενεργειακού εφοδιασμού από LPG σε φυσικό αέριο, μειώθηκε το αποτύπωμα σε διοξείδιο του άνθρακα κατά 65%!
- **2008:** Χρησιμοποιούνται εξ' ολοκλήρου επιφανειακές κατεργασίες χωρίς χρώμιο. Επιπλέον, μέσω της περιβαλλοντικής αναβάθμισης των γραμμών ηλεκτροστατικής βαφής, μειώθηκε η χρήση χημικών ενώσεων κατά τη διαδικασία της απόθεσης υγρών αποβλήτων και βελτιώθηκε εν γένει η ποιότητα των υγρών αποβλήτων.
- **2009:** Ειδική εγκατάσταση για συλλογή και ανακύκλωση/επαναχρησιμοποίηση της περίσσειας ηλεκτροστατικής βαφής που δεν συγκολλάται στην επιφάνεια του αλουμινίου.
- **2010:** Ανακύκλωση αλουμινίου μέσω του προηγμένου χυτηρίου αλουμινίου. Χρησιμοποιώντας ανακυκλωμένο αλουμίνιο υψηλής ποιότητας, η απαιτούμενη ηλεκτρική ενέργεια είναι κατά 95% μικρότερη από την ενέργεια που απαιτείται για την ηλεκτρόλυση της αλουμίνης. Επιπλέον, το χυτήριο της ALUMIL A.E. είναι ένα από τα λίγα στον κόσμο με ηλεκτροδότηση εν μέρει από ηλιακή ενέργεια.
- **2014:** Εφαρμόζεται μια ολιστική προσέγγιση ανακύκλωσης κατά μήκος όλης της παραγωγικής διαδικασίας και γίνεται προσπάθεια ανακύκλωσης κάθε είδους αποβλήτου. Ειδικότερα, το 2014 ανακυκλώθηκαν περίπου 1000 τόνους μη μεταλλικών αποβλήτων.
- **2017:** Αντικαταστάθηκαν όλες οι λάμπες HPS εντός των παραγωγικών εγκαταστάσεων με νέες, φιλικές προς το περιβάλλον λάμπες LED, επιτυγχάνοντας τη μείωση κατανάλωσης ηλεκτρικής ενέργειας για φωτισμό κατά 80%!
- **2020:** Επενδύθηκαν 2,8 εκατομμύρια ευρώ για τη δημιουργία νέας μονάδας διαλογής και επεξεργασίας σκραπ αλουμινίου στις εγκαταστάσεις της εταιρείας στη Βιομηχανική Περιοχή του Κιλκίς. Ο διαχωρισμός του σκραπ γίνεται πλέον μηχανικά, μαγνητικά και με τη χρήση ακτινών X. Η συγκεκριμένη επένδυση, η οποία ολοκληρώθηκε σε διάστημα μόλις τριών μηνών, δίνει τη δυνατότητα να αυξηθεί, σε βάθος 3ετίας, κατά 40% το πράσινο αλουμίνιο το οποίο παράγει η εταιρεία, με σκοπό να αποτελέσει το 70% της συνολικής πρώτης ύλης που εισέρχεται στην παραγωγή.

**Εικόνα 8:** Μείωση & ανακύκλωση αποβλήτων της ALUMIL A.E. (πηγή: <https://www.alumil.com/greece/corporate/about-us/sustainability>)

### 5.2.3 Έντονη παρουσία στο εξωτερικό

Για μια επιχείρηση είναι σημαντικό να καταστεί παγκόσμιας εμβέλειας, καθώς με την επικράτηση της παγκοσμιοποίησης η βιομηχανία, και ο κλάδος της μεταποίησης ειδικότερα, δε στερείται ευκαιριών για επέκταση εκτός των στενών ορίων μιας χώρας, για διεθνοποίηση.

Ειδικότερα, σε ό,τι αφορά μια επιχείρηση που ανήκει στον κλάδο του αλουμινίου, η προσπάθεια για διεθνοποίηση διαθέτει ορισμένα κύρια χαρακτηριστικά-οφέλη, τα ακόλουθα:

1. Οικονομίες κλίμακας: η διαρκής αύξηση του μεγέθους μιας επιχείρησης διευκολύνει την εξοικονόμηση κόστους μέσω της χρήσης ποικιλίας πόρων (π.χ.. πρώτων υλών), τον περιορισμό του μέσου κόστους ανά μονάδα προϊόντος και, τέλος, τον εξορθολογισμό της εκμετάλλευσης των υπηρεσιών που της παρέχονται.
2. Ισχυρή επωνυμία (brand name): εδραιώνοντας μια ισχυρή επωνυμία, μια επιχείρηση διευκολύνεται στην προσπάθεια της τόσο για κάμψη των ισχυρών εμποδίων κατά την είσοδό της σε μια αγορά, όσο και για αμεσότερη εδραίωση της, δεδομένου ότι είναι ήδη γνωστή στο καταναλωτικό κοινό.
3. Πρόσβαση σε περισσότερο προηγμένη τεχνολογία / τεχνογνωσία: η χρήση προηγμένης τεχνολογίας συμβάλλει θετικά στην πορεία μιας επιχείρησης, συγκεκριμένα όσον αφορά την τελειοποίηση των προϊόντων και την διευκόλυνση της καθετοποίησης της παραγωγής. Η ανάγκη για τεχνογνωσία απαιτεί τη λειτουργία ισχυρού τμήματος για την έρευνα και την ανάπτυξη (R&D). Άλλωστε, πρόκειται για δύο μεθόδους που προσφέρουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και ανοίγματα των επιχειρήσεων σε νέες αγορές.
4. Πρόσβαση: η δυνατότητα πρόσβασης σε πληροφορίες, προϊόντα, υπηρεσίες και αγορές σε διεθνές επίπεδο είναι εξαιρετικής σημασίας για μια επιχείρηση, μιας και αυτή της εξασφαλίζει βέλτιστη προστασία, καθώς έτσι διαθέτει καλύτερη θεώρηση των διεθνών αγορών όπως επίσης και αμεσότερη και εγκυρότερη πληροφόρηση.
5. Πρόσβαση σε χαμηλότερης τιμής συντελεστές παραγωγής και πρώτες ύλες: η ύπαρξη της συγκεκριμένης δυνατότητας συνεπάγεται μείωση στο κόστος παραγωγής λόγω της εξασφάλισης χαμηλότερων τιμών.
6. Πρόσβαση σε μια διευρυμένη δεξαμενή ικανών στελεχών: η πρόσβαση σε στελέχη με ικανότητες και εμπειρία σε διεθνείς καταστάσεις αποτελεί πολύτιμο σύμμαχο για



οποιαδήποτε επιχείρηση επιθυμεί τη διαρκή της εξέλιξη, και δη αυτών που ανήκουν στον βιομηχανικό κλάδο του αλουμινίου.

7. Διαφοροποίηση και διασπορά των επιχειρηματικών κινδύνων (business risks): Η ταυτόχρονη παρουσία μιας επιχείρησης σε πολλές αγορές συνεπάγεται ελαχιστοποίηση των κινδύνων να εξαρτάται από αγορές που είναι κορεσμένες (Χατζηδημητρίου, 2003· Γκιάτος, 2011).

Η ALUMIL A.E. συγκεκριμένα διαθέτει ένα ευρύ δίκτυο σε παγκόσμιο επίπεδο, αποτελούμενο από θυγατρικές εταιρείες. Έτσι, η εξυπηρέτησή της διεξάγεται με αποτελεσματικότητα καθώς διαθέτει αρκετές ιδιόκτητες βιομηχανικές μονάδες και μεγάλο αριθμό κέντρων. Τονίζονται τα παρακάτω:

- Πανηπειρωτική διεθνής παρουσία (πάνω από 60 χώρες).
- Τριάντα δύο θυγατρικές εταιρείες ανά τον κόσμο.
- Έξι χώρες (Ελλάδα, Ρουμανία, Βουλγαρία, Βοσνία & Ερζεγοβίνη, Σερβία, Αλβανία) φιλοξενούν δώδεκα εργοστάσιά της.
- Καταστήματα ιδιοκτησίας της για τις πωλήσεις και τη διανομή των προϊόντων σε πληθώρα χωρών (Ελλάδα, Κύπρος, Σερβία, Ρουμανία, Αλβανία, Μαυροβούνιο, Βοσνία & Ερζεγοβίνη, ΠΓΔΜ, Κροατία, Αλβανία, Κόσοβο, Βουλγαρία, Τουρκία, Αυστραλία, Αίγυπτος, Ινδία, Ρωσία).
- Μεγάλος αριθμός (10.000) συνεργατών διεθνώς.
- Ισχυρή μηχανική υποστήριξη στην Ελλάδα, στις Η.Π.Α, στη Σερβία, στη Ρουμανία, στο Ντουμπάι και στην Ινδία (alumil.com, 2021).

#### 5.2.4 Καινοτομία

Η πρακτική της καινοτομίας αποτελεί μονόδρομο για όποια επιχείρηση έχει ως στόχο τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας της εντός του κλάδου της. Μέσω της καινοτομίας καθίσταται ανθεκτική στον ανταγωνισμό, πρωτοστατεί στις προτιμήσεις και τις επιλογές του καταναλωτικού κοινού και των προμηθευτών και αποφεύγει να καταστεί προβλέψιμη, δεδομένου ότι με τη διαρκή τροφοδότηση της αγοράς με καινοτόμα προϊόντα ή/και υπηρεσίες οδηγείται σε ανανέωση του προφίλ της στον επιχειρηματικό χώρο. Με την καινοτομία μια επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τουλάχιστον έως τη στιγμή της αντιγραφής της από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις (Κλαουδάτου, 2017).

Βασικά καινοτόμα χαρακτηριστικά της ALUMIL A.E. αποτελούν τα κάτωθι:

*Τεχνολογία αιχμής:* Η εταιρεία ALUMIL A.E. εστιάζει στην υψηλή ποιότητα κατά την παραγωγή των συστημάτων αλουμινίου. Το Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης της εταιρείας, αξιοποιώντας καινοτόμες μεθόδους, έχει την ευθύνη του σχεδιασμού και της ανάπτυξης των συστημάτων αλουμινίου. Εν συνεχεία, τα συστήματα αυτά υπόκεινται σε δοκιμές και σε πιστοποιήσεις από ινστιτούτα και εργαστήρια πιστοποίησης με παγκόσμια αναγνώριση. Η εταιρεία συμβαδίζει με τις εκάστοτε εξελίξεις στην τεχνολογία χάρη στον υπερσύγχρονο εξοπλισμό (μηχανήματα CNC, εκτυπωτές 3D, κ.α.) που διαθέτει και στο κέντρο δοκιμών, το οποίο χαρακτηρίζεται ως προηγμένο.

*Υλοποίηση του οράματος των πελατών:* Το προαναφερθέν Τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης έχει τη δυνατότητα προσφοράς λύσεων, προσαρμοσμένων στις ανάγκες και στις απαιτήσεις των πελατών, όσον αφορά έργα με ειδικά σχεδιασμένα συστήματα ή ανάλογες τυπολογίες. Το τελευταίο διάστημα η ALUMIL A.E. κατά τη συνεργασία της με την εταιρεία – κολοσσό στον τομέα της τεχνολογίας, Google Inc., κατάφερε να δημιουργήσει για λογαριασμό της ένα από τα πλέον τεχνολογικά εξελιγμένα συστήματα παραθύρων.

*Έρευνα ανθρακονημάτων:* Η εταιρεία διαθέτει πλέον την Carbon Fiber Technologies (CFT), η οποία είναι νέα καινοτόμος θυγατρική επιχείρηση της οποίας η λειτουργία αποσκοπεί στην έρευνα, την ανάπτυξη και εν τέλει την εφαρμογή ανθρακονημάτων σε συστήματα αλουμινίου για αρχιτεκτονική χρήση. Τα ανθρακονήματα ανήκουν στα σύνθετα υλικά τα οποία παρουσιάζουν αυξημένη χρηστικότητα στη σύγχρονη οικοδομική βιομηχανία. Λόγω των ιδιαίτερων ιδιοτήτων τους σε μηχανικό επίπεδο μπορούν να συμβάλλουν στην παραγωγή στιβαρών και άκρως ελαφριών κατασκευών συνδυαστικά με το αλουμίνιο.

*Προηγμένο κέντρο δοκιμών:* Η εταιρεία, πιστή στη τήρηση όλων των διαδικασιών για την δοκιμή των προϊόντων της, προσβλέπει σε κορυφαία αποτελέσματα. Για την επίτευξη τέτοιου είδους αποτελεσμάτων μέσα στη σύγχρονες εγκαταστάσεις δοκιμών της προχωρά σε μέτρηση και πιστοποίηση των επιδόσεων που έχουν τα προϊόντα της. Αρωγός της σε αυτήν την προσπάθεια είναι η συνεργασία που έχει αναπτύξει με το ift Rosenheim, το Ινστιτούτο Πιστοποιήσεων με έδρα τη Γερμανία που τυγχάνει παγκόσμιας αναγνώρισης (alumil.com, 2021).

### 5.2.5 Πιστοποιήσεις ποιότητας

Η σύνδεση που υπάρχει μεταξύ ποιότητας και πιστοποίησης είναι άρρηκτη στο πλαίσιο του βιομηχανικού κλάδου. Άλλωστε, δεν αρκεί για μια βιομηχανία να διατείνεται ότι διαθέτει πρώτες ύλες και παράγει προϊόντα και υπηρεσίες ποιότητας. Οφείλει και να αποδεικνύει αυτόν το ισχυρισμό μέσω της πιστοποίησης. Αυτό αφορά και τις βιομηχανίες του κλάδου του αλουμινίου, στο πλαίσιο του οποίου η πιστοποίηση της ποιότητας ήταν ανέκαθεν εκ των ουκ άνευ. Το σύνολο των επιχειρήσεων του κλάδου οφείλει να εφαρμόζει τα εξής βασικά πρότυπα συστήματα:

- ✓ OHSAS 18001: Διαχείρισης της Υγιεινής & Ασφάλειας.
- ✓ ISO 9001: Διασφάλισης της Ποιότητας.
- ✓ ISO 14001: Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης.

Επιπλέον, δεν πρέπει να παραλειφθεί η αναφορά και στις προδιαγραφές της ποιότητας, όπως αυτές αποτυπώνονται παρακάτω (**Εικόνα 9**):

- Διεθνείς «Προδιαγραφές του σήματος ποιότητας QUALICOAT στα επιστρώματα με πούδρες, λάκκες και υγρές βαφές στο αλουμίνιο που προορίζεται για αρχιτεκτονική χρήση»
- Διεθνείς «Προδιαγραφές του σήματος ποιότητας QUALANOD για ανοδίσωση αλουμινίου με βάση το θειϊκό οξύ»
- Διεθνείς «Προδιαγραφές του σήματος ποιότητας QUALIDECO για την διακόσμηση του βαμμένου αλουμινίου που χρησιμοποιείται σε αρχιτεκτονικές εφαρμογές»

**Εικόνα 9:** Οι προδιαγραφές ποιότητας για τον κλάδο Αλουμινίου

Οι πιστοποιήσεις που λαμβάνει η ALUMIL A.E. αναφορικά με την παραγωγή έχουν ως εξής:

*Σύστημα Διαχείρισης Ενέργειας:* Η εταιρεία έχει λάβει πιστοποίηση ΕΛΟΤ EN ISO 50001:2011 από την TÜV HELLAS (TÜV NORD) A.E.. Το συγκεκριμένο πρότυπο αφορά τη χρήση της ενέργειας με βιώσιμο τρόπο, δηλαδή με τρόπο που να εμφανίζει συμβολή στην ελάττωση της κατανάλωσης, τη μείωση του αποτυπώματος άνθρακα και στην ελαχιστοποίηση του κόστους.

*Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας:* Η επιχείρηση έλαβε πιστοποίηση ISO 9001 από την TÜV NORD CERT, καθώς με το προηγμένο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητάς της τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχει είναι υψηλής ποιότητας, ικανοποιώντας έτσι τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των καταναλωτών.

*FPC – Έλεγχος Παραγωγής Εργοστασίου:* Η εταιρεία έλαβε πιστοποίηση EN ISO 15088 από την TÜV NORD CERT, καθώς διασφαλίζεται ότι προχωρά σε αξιόπιστους ποιοτικούς ελέγχους της παραγωγής της.

*Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης:* Η εταιρεία έλαβε πιστοποίηση EN ISO 14001:2015 από την TÜV NORD CERT για την εναρμόνιση των δραστηριοτήτων της με το φυσικό περιβάλλον.

*Σύστημα Διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία:* Η εταιρεία έλαβε πιστοποίηση BS OHSAS 18001:2007 από την TÜV NORD CERT.

*QUALICOAT:* Η εταιρεία έλαβε πιστοποίηση QUALICOAT για την ποιότητα της ηλεκτροστατικής βαφής που χρησιμοποιεί στα προφίλ αλουμινίου που παράγει, σύμφωνα με ό,τι ισχύει στην Ευρώπη.

*GSB International:* Η εταιρεία έλαβε πιστοποίηση από το GSB International της Γερμανίας από το 2003 και έπειτα για την ποιότητα ηλεκτροστατικής βαφής που χρησιμοποιεί στα προφίλ αλουμινίου που παράγει.

*QUALANOD:* Η εταιρεία έλαβε πιστοποίηση QUALANOD από το 2008 για την υψηλή ποιότητα που χαρακτηρίζει τη διαδικασία ανοδίωσης των προφίλ αλουμινίου στην ανάλογη μονάδα.

Τέλος, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η εταιρεία διαθέτει πιστοποιήσεις για τα προϊόντα της προερχόμενες από 17 διαφορετικοί σχετικούς φορείς (alumil.com, 2021).

### **5.3 Εταιρική Διακυβέρνηση & Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ALUMIL A.E.**

Το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) της εταιρείας ALUMIL A.E. λειτουργεί βάσει ορισμένων ρυθμιστικών κανόνων σε ό,τι αφορά τη σχέση μεταξύ αυτού και των μετόχων της. Οι κανόνες αυτοί διασφαλίζουν ότι η οργάνωση και η λειτουργία της εταιρείας θα

χαρακτηρίζεται από υπευθυνότητα και, επίσης, ότι απώτερη επιδίωξή της θα αποτελεί η συνεχιζόμενη αύξηση της αξίας της εταιρείας και η εξασφάλιση των συμφερόντων των μετόχων της. Η διοίκηση της ALUMIL A.E. ασκείται μέσω αρχών, κανόνων και μηχανισμών ελέγχου, που συναποτελούν τη Εταιρική της Διακυβέρνηση, στο πλαίσιο της οποίας θέτονται οι εξής στόχοι:

- ✚ διαφάνεια στις σχέσεις της με τους επενδυτές,
- ✚ προστασία των συμφερόντων όλων των ενδιαφερόμενων μερών της εταιρείας.

Η ALUMIL A.E. έχει θέσει ως απώτερη επιδίωξή της οι αρχές που διέπουν την εταιρική της διακυβέρνηση να έχουν ισχυρούς δεσμούς με τη γενικότερη εταιρική της κουλτούρα. Άλλωστε, ο ορθός τρόπος διακυβέρνησης μιας εταιρείας, εκτός από την τήρηση των νόμων τυπικά, πρέπει να χαρακτηρίζεται από αξίες όπως η αξιοπιστία και η υπευθυνότητα. Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης εταιρείας οι αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης εφαρμόζονται σε ζητήματα όπως αυτά της σύνθεσης και των αρμοδιοτήτων που έχει τόσο το Δ.Σ. της πρώτης όσο και επιτροπές του, της ύπαρξης μηχανισμών ελέγχου για το σύνολο των δραστηριοτήτων της, όπως επίσης και της λειτουργίας που επιτελεί η Γενική Συνέλευση των μετόχων, ειδικότερα εκείνων που σχετίζονται με τη δικαιοδοσία της εταιρείας και τις υποχρεώσεις της προς τους μετόχους.

Τέλος, όπως ορίζει η εταιρική διακυβέρνηση, η Επιτροπή Ελέγχου, που αποτελείται από ένα εκτελεστικό μέλος του Δ.Σ. και τον επικεφαλής της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, η Επιτροπή Παρακολούθησης Στρατηγικού Σχεδιασμού, και η Επιτροπή Τοποθετήσεων Στελεχών και Αμοιβών, όλες τους Επιτροπές του Δ.Σ. της εταιρείας, πρέπει να έχουν πρόσβαση στους πόρους εκείνους που απαιτούνται ώστε και τα καθήκοντά τους να εκπληρώνονται και να υπάρχει δυνατότητα πρόσληψης εξωτερικών συμβούλων, για την οποία πρέπει να συντάσσονται εκθέσεις προς ενημέρωση του Προέδρου και του λοιπού Δ.Σ..

Όσον αφορά την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Ε.Κ.Ε.) της ALUMIL A.E., αυτή δεν αποτελεί μόνο ένα σύνολο δράσεων και εκδηλώσεων, αλλά χαρακτηρίζει τη φιλοσοφία της εταιρείας από τη στιγμή της ίδρυσής της. Η Ε.Κ.Ε. περιλαμβάνει σκόπιμες ενέργειες οι οποίες αποσκοπούν στη βελτίωση τόσο των ανθρώπων της, όσο και του περιβάλλοντος και της κοινωνίας όπου η εταιρεία έχει τις δραστηριότητές της. Ο άνθρωπος, η ευημερία και η ανάπτυξη αποτελούν για την εταιρεία ένα τρίπτυχο αξιών που αλληλοσυνδέονται άρρηκτα και χαρακτηρίζουν την παροχή των υπηρεσιών της (alumil.com, 2021).

Οι προαναφερθείσες αξίες αξιοποιούνται μέσα από έμπρακτες ενέργειες, καθώς η εταιρεία εστιάζει σε τέσσερις άξονες ενεργειών: α) στην προστασία του περιβάλλοντος μαζί με την εξασφάλιση της υγιεινής και της ασφάλειας, β) στην καταπολέμηση των κοινωνικών αποκλεισμών, γ) στην παροχή ίσων ευκαιριών στο εργασιακό περιβάλλον, δ) στην καλλιέργεια σχέσεων μεταξύ της εταιρείας και των τοπικών κοινοτήτων που χαρακτηρίζονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη και αλληλοσυνεργασία.

Στην Ε.Κ.Ε. της εταιρείας αναφέρεται ακόμη ο οικολογικός της χαρακτήρας που εκφράζεται μέσα από μια πληθώρα δράσεων και πρωτοβουλιών, στις οποίες ενδεικτικά περιλαμβάνονται:

- Εθελοντική αιμοδοσία.
- Υποστήριξη σε πληθώρα κοινωφελών συλλόγων και φορέων, όπως «Το Χαμόγελο του Παιδιού», Σύλλογος Καρκινοπαθών Μακεδονίας – Θράκης, κ.α.
- Πραγματοποίηση πολιτιστικών δρώμενων.

Αξιοσημείωτο είναι και το γεγονός ότι η εταιρεία τον Απρίλιο του 2019 προχώρησε σε δωρεά ενός μη επανδρωμένου αεροσκάφους (drone) στην Πυροσβεστική Υπηρεσία της Δράμας, αποσκοπώντας να αναδείξει την σημασία που δίνει στην πρόληψη και, ειδικότερα, να προσφέρει έναν εξειδικευμένο εξοπλισμό στους πυροσβέστες για τη διευκόλυνση του έργου τους.

Η εταιρεία ALUMIL A.E. είναι επίσης μέλος σε διάφορα δίκτυα επιχειρήσεων, συγκεκριμένα, αποτελώντας μέλος του Ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (CSR Hellas) και ιδρυτικό μέλος του Οικουμενικού Συμφώνου (Global Compact) στο πλαίσιο του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (Ο.Η.Ε.). Ειδικότερα, ο χαρακτήρας αυτού του δικτύου είναι μη κερδοσκοπικός και αποσκοπεί στην προώθηση και την προβολή της Ε.Κ.Ε. ως έννοιας τόσο στο χώρο των επιχειρήσεων όσο και στην κοινωνία γενικότερα στο πλαίσιο της επιδίωξής της για ισορροπία ανάμεσα στην κερδοφορία και στη βιώσιμη ανάπτυξη. Η συμμετοχή της εταιρείας σε ένα διεθνές δίκτυο αυτού του είδους πηγάζει από την πρόθεση των διοικούντων της να στηρίζουν τη συγκεκριμένη πρωτοβουλία του Ο.Η.Ε. και να ρυθμίσουν τη λειτουργία και τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες σύμφωνα με διεθνώς αποδεκτές αρχές στα πλαίσια τομέων, όπως αυτός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, των συνθηκών εργασίας, της προστασίας του περιβάλλοντος και της καταπολέμησης της διαφθοράς (alumil.com, 2021).

## 5.4 Benchmarking με άλλες ηγέτιδες εταιρείες του κλάδου αλουμινίου

### 5.4.1 ΕΛΒΑΛ Ελληνική Βιομηχανία Αλουμινίου

Η ιστορική αναδρομή της εταιρείας ΕΛΒΑΛ ξεκινά το 1971 από την ίδρυση της Etem με έδρα τη βιομηχανική περιοχή της Μαγούλας Αττικής. Η ΕΛΒΑΛ έχει έτος ίδρυσης το 1973, ενώ από την επόμενη χρονιά στα Οινόφυτα Αττικής άρχισε η λειτουργία της μονάδας έλασης αλουμινίου. Αρκετές δεκαετίες αργότερα, συγκεκριμένα το 2009, η εταιρεία συνάπτει συνεργασία με την Furukawa-Sky Aluminum από την Ιαπωνία, η οποία αποδεικνύεται στρατηγικής σημασίας. Η συμμετοχή της ιαπωνικής εταιρείας στο μετοχικό κεφάλαιο της Bridgnorth Aluminium, θυγατρικής της ΕΛΒΑΛ, είναι στο 25%. Κατά το επόμενο έτος, η εταιρεία λανσάρει στην αγορά φύλλα αλουμινίου με την ονομασία «Elval Grain» που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε φορτηγά ψυγεία, συγκεκριμένα στην κατασκευή δαπέδων στους ψυκτικούς τους θαλάμους. Το 2015 σημειώνεται απορρόφηση της εταιρείας από τη ΣΥΜΕΤΑΛ και η επωνυμία της αλλάζει σε Elval Ελληνική Βιομηχανία Αλουμινίου Α.Ε.. Δύο χρόνια αργότερα, το 2017, συγχωνεύονται οι εταιρείες Elval και Halcor με αποτέλεσμα να ιδρυθεί η εταιρεία ElvalHalcor, η οποία με τη σειρά της ξεκινά τη διαπραγμάτευση των μετοχών της στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (Χ.Α.Α.) ως Ανώνυμος Εταιρεία Χαλκού και Αλουμινίου.

Η Elval έχει ως απώτερο σκοπό τη διαρκή βελτίωση της παρουσίας της ανάμεσα στις πιο σημαντικές επιχειρήσεις παραγωγής έλασης αλουμινίου σε διεθνές επίπεδο. Ως αποστολή της έχει τη συνεχιζόμενη επένδυση σε ερευνητικές και αναπτυξιακές ενέργειες όπως επίσης και η σύναψη συνεργασιών σε παγκόσμιο επίπεδο. Αποσκοπεί, ακόμη, στην τεχνολογική και εξοπλιστική εξέλιξη της ίδιας αλλά και του προσωπικού της μέσα από την ανάπτυξη προϊόντων αλουμινίου που διακρίνονται για την καινοτομία τους. Επιπλέον, δεν παραβλέπει το ζητούμενο της βιώσιμης ανάπτυξης, επιδιώκοντας τη συνεχή ποιοτική βελτίωση των παραγόμενων προϊόντων και των προσφερόμενων υπηρεσιών της με στόχο να καταστεί επωφελής επιχείρηση για τα στελέχη, το προσωπικό και τους πελάτες της, αλλά και για την κοινωνία και την οικονομία σε γενικότερο πλαίσιο.

Η λειτουργία της εταιρείας Elval, λοιπόν, διέπεται από διαχρονικές αξίες έχοντας τη βιώσιμη ανάπτυξη στον προσανατολισμό της. Στο πλαίσιο αυτό παρατηρείται ότι λαμβάνει ιδιαίτερα υπόψη:

- *την ακεραιότητα*: η διατήρηση της οποίας πραγματοποιείται μέσα από την απαίτηση για υψηλά ηθικά πρότυπα τόσο από τους συνεργάτες και τους

προμηθευτές όσο και από τους πελάτες της. Οι σχέσεις της, μάλιστα, μαζί τους πρέπει να βασίζονται σε αξίες, όπως η ειλικρίνεια και η εντιμότητα, ώστε να δημιουργείται μια θετική εικόνα για την επιχείρηση στο χώρο δραστηριοποίησής της.

- *την καινοτομία*: μέσα από τη συνεχή αναζήτηση νέων ιδεών και προτάσεων ώστε πάνω σε αυτές να στηρίζει την αναπτυξιακή της πορεία.
- *το περιβάλλον, την ασφάλεια και την υγεία*: είναι δεδομένο πως η Elval σέβεται ιδιαίτερα την ανθρώπινη ζωή, αποδεικνύοντας αυτόν τον σεβασμό με τη συνεχή βελτίωση των προϊόντων της με τρόπο τέτοιο που να διασφαλίζεται και η προστασία του περιβάλλοντος και η ασφάλεια του προσωπικού εντός του χώρου εργασίας. Έχει μάλιστα την απαίτηση και οι προμηθευτές της να ενεργούν αναλόγως στα συγκεκριμένα θέματα.
- *την προτεραιότητα στους πελάτες*: όπως καταδεικνύει το γεγονός της διατήρησης ισχυρών σχέσεων με τους πελάτες της μακροπρόθεσμα. Η προσέγγιση της εταιρείας είναι πελατοκεντρική, η εξυπηρέτηση που προσφέρει είναι σε άριστο επίπεδο, ενώ τα προϊόντα της χαρακτηρίζονται από την ποιότητα κατασκευής και παραδίδονται στους πελάτες έγκαιρα και με υπευθυνότητα.
- *τους ανθρώπους*: η Elval κατανοεί ότι η επιτυχία της στηρίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό της. Γι' αυτό, όταν πρόκειται για την εξέλιξη των ανθρώπων της, αξιοποιεί τις δυνατότητές της για την υποστήριξη τους, την ικανοποίηση των αναγκών τους, την αξιοκρατική τους αντιμετώπιση, την συνεχιζόμενη επιμόρφωση τους και, τέλος, τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που να χαρακτηρίζεται από δυναμισμό, εμπιστοσύνη και να τους παρέχει επικοινωνιακές δυνατότητες.
- *την αποτελεσματικότητα*: η Elval αξιοποιεί και διαχειρίζεται το σύνολο των οικονομικών της πόρων με αποτελεσματικότητα, εστιάζοντας στην πρόληψη των οικονομικών απωλειών και των εργασιακών προβλημάτων, στην τήρηση των χρονικών περιθωρίων και στην προσεκτική χρήση των υλικών. Για την επίτευξη όλων αυτών είναι σε θέση ως επιχείρηση να αναλαμβάνει τις ευθύνες που της αναλογούν, να αποδέχεται την ύπαρξη συνεπειών και να συνεχίζει αδιάκοπα την προσπάθεια για ικανοποίηση των στόχων της επιδιώκοντας βέλτιστα αποτελέσματα (Elval.com., 2019).



Η ElvalHalcor σχετικά με την Εταιρική Διακυβέρνηση αλλά και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αναφέρει:

I. Είναι κατανοητό ότι οι αρχές εταιρικής διακυβέρνησης έχουν ιδιαίτερη σημασία και με την υιοθέτησή τους η εταιρεία αποκτά πλεονεκτήματα. Η λειτουργία της εταιρείας χαρακτηρίζεται από τη εφαρμογή διεθνών καλών πρακτικών και διεθνών προτύπων επιδιώκοντας να καταστεί όσο το δυνατόν πιο επικερδής για τους μετόχους της, τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη και την κοινωνία. Ανήκοντας στις εισηγμένες στο Χ.Α.Α. επιχειρήσεις εγγυάται την εφαρμογή των σχετικών νόμων περί εταιρικής διακυβέρνησης σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, ενώ στη λειτουργία της είναι ενσωματωμένοι κανονισμοί και πρακτικές συμμόρφωσης. Επιπλέον, η εταιρεία διαθέτει Κανονισμό Εσωτερικής Λειτουργίας<sup>5</sup> και εφαρμόζει τον Ελληνικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΚΕΔ). Με τον τρόπο αυτό εκπληρώνει την απαίτηση για διαφάνεια και αποδοτικότητα στη λειτουργία της, όπως επίσης και την ύπαρξη μηχανισμών ελέγχου και αποτελεσματικότητας στη διοίκηση της. Ακόμη, με την υιοθέτηση του Κώδικα Δεοντολογίας και Επιχειρηματικής Ηθικής, του Κώδικα Δεοντολογίας Προμηθευτών/Συνεργατών και με την Πολιτική Επιχειρηματικής Ηθικής και Καταπολέμησης της Διαφθοράς καθίσταται σαφές ότι η εταιρεία έχει μια συγκεκριμένη θέση για τη διαφάνεια, αλλά και την καταπολέμηση της διαφθοράς και δωροδοκίας και παρακολουθεί στενά οτιδήποτε σχετίζεται με αυτά τα ζητήματα.

II. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη της εταιρείας αναδεικνύεται επιγραμματικά από τα παρακάτω:

1. Εθελοντικές συμμετοχές και υπεύθυνες δράσεις της μητρικής εταιρείας και των θυγατρικών αυτής.
2. Συνεχής μέριμνα για το ανθρώπινο δυναμικό της (ιδανικό εργασιακό περιβάλλον, επιβράβευση εργασίας και συμπεριφοράς, αναγνώριση – εξέλιξη).
3. Έντονη επικοινωνιακή δράση.
4. Έμφαση στην Υγιεινή και Ασφάλεια στην εργασία.
5. Υπευθυνότητα για το περιβάλλον, συνεχείς πιστοποιήσεις βιωσιμότητας και διαχείρισης ενέργειας.

---

<sup>5</sup> Ο Κανονισμός Εσωτερικής Λειτουργίας είναι εγκεκριμένος από το Διοικητικό Συμβούλιο της ElvalHalcor και ο Κώδικας Δεοντολογίας και Επιχειρηματικής Ηθικής είναι δεσμευτικός για το σύνολο των εργαζομένων (είναι αναρτημένος στην εταιρική ιστοσελίδα και έχει κοινοποιηθεί στους εργαζόμενους).

6. Υπευθυνότητα για την κοινωνία (στήριξη τοπικής περιοχής, διαφόρων συλλόγων, αθλητισμού, συνεργασία με τοπικούς φορείς, εργολάβους, προμηθευτές και επιχειρηματίες).
7. Παραγωγή και παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και προϊόντων (elvalhacor.com, 2020).

#### 5.4.2 ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

Το 1960 η εταιρεία Αλουμίνιον της Ελλάδος ανακοίνωσε την ίδρυσή της, ενώ τρία χρόνια αργότερα άρχισε να κατασκευάζει τις εργοστασιακές της εγκαταστάσεις στην περιοχή Άγιος Νικόλαος Βοιωτίας. Την επόμενη δεκαετία, κατά το 1975, ίδρυσε θυγατρική εταιρεία με την επωνυμία «Δελφοί-Δίστομον», η οποία υπήρξε η 2<sup>η</sup> μεγαλύτερη παραγωγός βωξίτη στη χώρα. Μετά από μια βραχύβια (2003-2005) εξαγορά της από την εταιρεία ALCAN του Καναδά το πλειοψηφικό πακέτο της εταιρείας επανήλθε σε ελληνικά χέρια, συγκεκριμένα αποτέλεσε μία από τις εταιρείες του Ομίλου Μυτιληναίου, έως και την οριστική της απορρόφηση το 2007, καθιστώντας την έτσι θυγατρική του Ομίλου.

Η Αλουμίνιον της Ελλάδος έχει ως βασική αρχή της λειτουργία της την εξασφάλιση της υπεροχής της στο χώρο των επιχειρήσεων μέσα από το ήθος, τις αξίες και την αρμονική της συνύπαρξη με το περιβάλλον και με τους ανθρώπους. Η δημιουργία αξίας για το προσωπικό και τους πελάτες θεωρείται από την εταιρεία υποχρέωσή της.

Στους βασικούς της στόχους περιλαμβάνονται η παραμονή της σε θέση ισχύος ανάμεσα στους βασικότερους ανεξάρτητους παραγωγούς ενέργειας της χώρας και στους ανταγωνιστές της στο βιομηχανικό της κλάδο σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Άλλοι στόχοι, στους οποίους επίσης η εταιρεία αποδίδει τη δέουσα σημασία, είναι να διατηρεί την κερδοφορία της σε υψηλό επίπεδο, να αποκτά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, να σημειώνει διαρκή πρόοδο με ενέργειες και διαδικασίες που διακρίνονται για την καινοτομία τους και, τέλος, τα πρότυπα ασφαλείας και ποιότητας με τα οποία λειτουργεί να είναι υψηλού επιπέδου (Alhellas.com., 2019).

#### 5.4.2<sup>α</sup> Επιχειρηματική αριστεία και εταιρική κοινωνική ευθύνη

Η Αλουμίνιον της Ελλάδος είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα εταιρείας που αναπτύχθηκε κατά την περίοδο της Μεταπολίτευσης αξιοποιώντας τη βούληση της

εκάστοτε ελληνικής κυβέρνησης να στηρίζει την ανάπτυξη της βαριάς βιομηχανίας, με τον κλάδο του αλουμινίου να αποτελεί ένα σημαντικό μέσο για την πραγμάτωση του συγκεκριμένου στόχου. Η διαχρονική επιτυχία στην πορεία της εταιρείας οφείλεται στην υιοθέτηση της καθετοποιημένης παραγωγής, ούσα μία από τις ελάχιστες τέτοιες περιπτώσεις διεθνώς, ενώ ταυτόχρονα έχει ισχυρή εξαγωγική δραστηριότητα και ανάλογες επιδόσεις σε τεχνικό επίπεδο. Αποτελεί, έτσι, την υπ' αριθμόν ένα ανταγωνίστρια εταιρεία για όσες επιχειρούν να δραστηριοποιηθούν στον βιομηχανικό κλάδο του αλουμινίου (Κωστής, 2015).

Η επιτυχημένη πορεία της εταιρείας βασίζεται στα στελέχη και το προσωπικό της με συνέπεια να καλλιεργείται η ομαδικότητα και αξίες όπως η ακεραιότητα, η διαφάνεια, ο επαγγελματισμός, η επικοινωνία καθώς και η υγιεινή και η ασφάλεια στο χώρο εργασίας που έχουν ιδιαίτερη σημασία γι' αυτή στο πλαίσιο της δραστηριοποίησης της στον κλάδο του αλουμινίου που ανήκει στη βαριά βιομηχανία.

Επιπροσθέτως, η εταιρεία ακολουθεί την πρακτική της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης σε καθημερινή βάση. Για το λόγο αυτό επικεντρώνει τις προσπάθειές της στην καλλιέργεια σχέσεων εμπιστοσύνης με τον κοινωνικό της περίγυρο, ενώ η επίδειξη σεβασμού προς το περιβάλλον και η περιβαλλοντική συνείδηση διέπουν όλο το φάσμα της παραγωγικής της διαδικασίας (Εικόνα 10 – Alhellas.com., 2019).



**Εικόνα 10:** Άξονες & προτεραιότητες ΕΚΕ του Ομίλου Μυτιληναίος & της εταιρείας Δελφοί – Δίστομον (Alhellas.com., 2020)

Η ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ σχετικά με την Εταιρική Διακυβέρνηση αλλά και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αναφέρει:

I. Ο Όμιλος Μυτιληναίος, στον οποίον ανήκει η Αλουμίνιον της Ελλάδος, σε συμφωνία με ό,τι προβλέπεται από την νομοθεσία της Ελλάδας, έχει υιοθετήσει και εφαρμόζει τις αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης και πρακτικές που έχουν παγκόσμια αναγνώριση κατά τη λειτουργία της, ώστε αυτή να διεξάγεται με διαφάνεια και υπευθυνότητα. Επίσης, ακολουθώντας μία στρατηγική που χαρακτηρίζεται από πρότυπα επιχειρηματικότητας υψηλού επιπέδου και βέλτιστες πρακτικές, έχει προβεί στην υιοθέτηση του Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης του Ηνωμένου Βασιλείου του 2018 (THE UK CORPORATE GOVERNANCE CODE – 2018). Ο Όμιλος Μυτιληναίος διαθέτει τέτοιου είδους δομή και τρόπο διακυβέρνησης που του επιτρέπουν να βρίσκεται σε ενισχυμένο διάλογο με το επενδυτικό κοινό αποσκοπώντας στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας για λογαριασμό των μετόχων της. Η εταιρική διακυβέρνηση προσφέρει στον Όμιλο τη δυνατότητα χάραξης και ανάπτυξης της δικής του στρατηγικής, καθώς και οποιουδήποτε στοιχείου χαρακτηρίζει τη λειτουργία του, όπως αξίες, αρχές, γενικές κατευθύνσεις και πολιτικές, προάγοντας έτσι τη διαφάνεια και προασπίζοντας τα συμφέροντα που έχουν οι μέτοχοί του.

II. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη της εταιρείας αναδεικνύεται επιγραμματικά από τα παρακάτω:

1. Υλοποιείται (έτος 2018) η πρώτη αξιολόγηση σε επίσημα πλαίσια που έχει θέσει το σύνολο (147) των βασικών προμηθευτών της όσον αφορά τη βιώσιμη ανάπτυξη, αλλά και η πρώτη επίσημη μελέτη σχετικά με τη συνεισφορά της εταιρείας σε εθνικό επίπεδο στους τομείς της οικονομίας και της απασχόλησης, με τη βοήθεια ενός ανεξάρτητου φορέα διασφάλισης.
2. Εντάσσεται (έτος 2018) η διαδικασία Ανεξάρτητης Διασφάλισης της Έκθεσης Βιώσιμης Ανάπτυξης ως μέρος της στρατηγικής της, όπως ορίζεται από το Διεθνές Πρότυπο ISAE3000 και το Διεθνές Πρότυπο Διασφάλισης AA1000. Επίσης, και η εταιρεία εντάσσεται σε καινούργιους ESG δείκτες, όπως: ο ISS Quality Score, ο THOMPSON Reuters ESG Index, ο Arabesque S-RAY και ο CSR Hub.
3. Συνεχίζεται για 9<sup>η</sup> συνεχή φορά ο επιτυχημένος ετήσιος θεσμός «Διαβούλευση με τους Κοινωνικούς Εταίρους», πραγματοποιώντας θεματικό διάλογο με τίτλο: «Αναπτύσσοντας μια Υπεύθυνη Εφοδιαστική Αλυσίδα» που αφορά τον τομέα Μεταλλουργίας.

4. Ολοκληρώνεται επιτυχώς η αναθεώρηση που επιχειρείται στον τομέα της διαχείρισης του περιβάλλοντος βάσει όσων ορίζονται από το πρότυπο ISO14001/2015 για το χώρο των επιχειρήσεων και δημοσιεύεται η 5<sup>η</sup> αυτόνομη Έκθεση Προόδου «UN Global Compact (Advanced level)».
5. Η εταιρεία συνεργάζεται, συμμετέχει οικειοθελώς, αλλά και υποστηρίζει διάφορες εξαιρετικά σημαντικές πρωτοβουλίες και φορείς Ε.Κ.Ε. και Βιώσιμης Ανάπτυξης (ISO 26000, CSR Hellas, Συμβούλιο Βιώσιμης Ανάπτυξης κοκ).
6. Συμμετοχή της εταιρίας από τον Νοέμβριο του 2019 στην Πρωτοβουλία Υπεύθυνης Διαχείρισης Αλουμινίου, Aluminium Stewardship Initiative (ASI) που διενεργείται σε παγκόσμιο επίπεδο. Η ASI αποτελεί έναν οργανισμό τυποποίησης και πιστοποίησης διεθνούς εμβέλειας, ο οποίος επιτελεί ενθαρρυντικό και υποστηρικτικό ρόλο προς τις επιχειρήσεις του βιομηχανικού κλάδου του αλουμινίου με στόχο τη βιωσιμότητα της ανάπτυξης τους και την υπευθυνότητα της παραγωγής τους. Οι εταιρείες που συμμετέχουν στην εν λόγω πρωτοβουλία δεσμεύονται για μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα που οφείλονται στη διαδικασία της παραγωγής τους ως το 2030, γεγονός που την καθιστά ως δημιουργική πρόκληση γι' αυτές.

#### 5.4.3 EXALCO A.E.

Μια εκ των πιο σημαντικών εταιρειών στη Βιομηχανία Αλουμινίου, η Exalco, ξεκίνησε την επιχειρηματική της δραστηριότητα στη Λάρισα το 1973 και έκτοτε κατέχει το δικό της μερίδιο στην ιστορία αλουμινίου στην Ελλάδα, συνδέοντας την επωνυμία της με την παράδοση, την εμπειρία, την ανάπτυξη και την ποιότητα στα προϊόντα και τις υπηρεσίες της (Exalco.gr, 2020).

Η εταιρεία αποτελεί μια πληρέστατη βιομηχανική μονάδα παραγωγής προφίλ αλουμινίου, ενός προϊόντος που μπορεί να ικανοποιήσει, με τα τωρινά δεδομένα, το σύνολο των αναγκών που προκύπτουν στη δόμηση και στην αρχιτεκτονική. Κύριοι στόχοι της αποτελούν η διαρκής πρόοδος, η ανάπτυξη των υπηρεσιών που παρέχει όπως επίσης και η προσφορά προϊόντων ποιότητας, επιδεικνύοντας ταυτόχρονα τόσο σεβασμό όσο και ευαισθησία απέναντι στο περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται. Εξυπηρετείται από ένα ευρύ δίκτυο στον τομέα των πωλήσεων, ανεπτυγμένο στην Ελλάδα και σε χώρες του

εξωτερικού, το οποίο συμβάλλει στη διατήρηση της εταιρείας σε ισχυρή θέση όσον αφορά τις εξαγωγές αλουμινίου στη χώρα (Παπαδόπουλος, 2017).

Οι κτηριακές εγκαταστάσεις της Exalco απαρτίζονται από μια εργοστασιακή μονάδα με επιφάνεια 52.228 τ.μ. επί οικοπέδου ιδιοκτησίας της με έκταση 178.872 τ.μ. στην περιοχή της Λάρισας. Στο εργοστάσιό της λειτουργούν αρκετές μονάδες, συγκεκριμένα:

- Εξωθητικές μονάδες μαζί με τμήμα παραγωγής μητρών εξώθησης.
- Μεταχειριστική μονάδα επεξεργασίας και ανοδίωσης που διαθέτει πλήρως αυτοματοποιημένα μηχανήματα.
- Μονάδα συστήματος αερικής επίστρωσης, της οποίας η ετήσια παραγωγή αγγίζει τους 10.100 τόνους.
- Μονάδα συστήματος οριζόντιας επίστρωσης.

Επιπλέον, η Exalco έχει στην κατοχή της δύο θυγατρικές επιχειρήσεις εκτός Ελλάδας. Στο Βουκουρέστι της Ρουμανίας εδρεύει η Exalco Romania SRL, ενώ στη Σόφια της Βουλγαρίας η Exalco Bulgaria SRL. Στις χώρες αυτές, όπως και σε άλλες χώρες, η εταιρεία διαθέτει ευρύ δίκτυο πωλήσεων, γεγονός που αναφέρθηκε και παραπάνω.

Η Exalco μοιράζεται με τη μητρική της εταιρεία, τη «ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ», ένα κοινό όραμα, το οποίο αποτυπώνεται με τη φράση: *«Η δημιουργία ενός καλύτερου επιπέδου ζωής για τον άνθρωπο, τόσο ποιοτικά όσο και αισθητικά [...] ενός περιβάλλοντος όπου κυριαρχούν η αισθητική, η ασφάλεια, η ποιότητα και η εργονομία»* (Biokarpet.gr, 2020).

Σύμφωνα με το καταστατικό της εταιρείας (άρθρο 3), βασικός σκοπός της είναι η παραγωγή και η εμπορία προφίλ αλουμινίου όπως επίσης και λοιπών προϊόντων αλουμινίου, στα οποία συγκαταλέγονται ενδεικτικά το αλουμίνιο βαμμένο με ανοδίωση, το αλουμίνιο με βαφή σε απομίμηση ξύλου, το αλουμίνιο με ηλεκτροστατική βαφή, προϊόντα αλουμινίου τύπου BOND, διαφόρων ειδών εξαρτήματα κ.α.. Επιπλέον, εσχάτως η εταιρεία ασχολείται με τον τομέα της ενέργειας, συγκεκριμένα με την έρευνα, τη μελέτη, την ανάπτυξη, την κατασκευή και την εκμετάλλευση φωτοβολταϊκών, στοιχείων και σταθμών. Ακόμη, η εταιρεία έχει θέσει με ευθύνη της Διοίκησής της ως περαιτέρω στόχους την ανάπτυξη ενός δικτύου πρακτορείων και υποκαταστημάτων και τη συμμετοχή της στην ίδρυση νέων εταιρειών του κλάδου ή τη συνεργασία με υφιστάμενες εταιρείες στην Ελλάδα και στο εξωτερικό (ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ, 2018).

Η Exalco A.E. σχετικά με την Εταιρική Διακυβέρνηση αλλά και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αναφέρει:

I. Η εφαρμογή του Ελληνικού Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΚΕΔ) αποτελεί επιλογή του Δ.Σ. της εταιρείας, όπως προβλέπεται από τον ισχύον νομικό καθεστώς. Δεν έχει προχωρήσει σε εφαρμογή κάποιας άλλης σχετικής πρακτικής. Μάλιστα, σύμφωνα με το Παράρτημα I του ΕΚΕΔ, η Exalco, ως εισηγμένη εταιρεία μικρότερου μεγέθους, εμπίπτει στις εξαιρέσεις, με αποτέλεσμα να έχει το δικαίωμα να μην εφαρμόζει τον κώδικα στο ακέραιο. Δεδομένης, λοιπόν, της μη υποχρεωτικής εφαρμογής των ειδικών πρακτικών που περιλαμβάνονται στον ΕΚΕΔ στο σύνολό τους, η εταιρεία έχει τη δυνατότητα υιοθέτησης μόνο κάποιων εξ αυτών.

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου στο πλαίσιο τόσο της εταιρείας Exalco A.E. όσο και του Ομίλου ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ αποτελεί ευθύνη του Δ.Σ., μέσω της Επιτροπής Ελέγχου και της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου, όσον αφορά τόσο την επάρκεια όσο και την αξιολόγηση του. Έτσι, και η περιουσία της εταιρείας περιφρουρείται επαρκώς και οι κίνδυνοι εντοπίζονται και αντιμετωπίζονται με αποτελεσματικότητα. Όσα θέματα σχετίζονται με τις διαδικασίες του ελέγχου και διαπιστώνεται από τη Διοίκηση και τους ελεγκτές, εσωτερικούς και εξωτερικούς, ότι χρήζουν σοβαρής αντιμετώπισης, θέτονται υπ' ευθύνη της Επιτροπής Ελέγχου, η οποία με τη σειρά της υποβάλλει τις σχετικές εκθέσεις στο Δ.Σ. της εταιρείας.

II. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη της εταιρείας αναδεικνύεται επιγραμματικά από τα παρακάτω:

1. Ενθάρρυνση του προσωπικού για συμμετοχή σε όλων των ειδών τα επιμορφωτικά προγράμματα που αποσκοπούν στην ενίσχυση δεξιοτήτων, προσφέρουν τη δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης και ικανοποίησης και λειτουργούν βελτιωτικά ως προς τις καθημερινές επαφές με το καταναλωτικό κοινό και χρηματοδότηση του γι' αυτό το σκοπό,
2. Ενθάρρυνση της ανάπτυξης εθελοντικής συνείδησης στο προσωπικό μέσα από τη συμμετοχή του σε σχετικές δράσεις, όπως συγκέντρωση τροφίμων/ειδών για άπορους, κοινωνικά κινήματα κ.α.,
3. Οργάνωση εκδηλώσεων για τα παιδιά του προσωπικού, στο πλαίσιο των οποίων πραγματοποιείται προσφορά δώρων, ενώ υπάρχει πρόβλεψη για χρηματική

επιβράβευση των παιδιών που συγκαταλέγονται στους αριστούχους των πανελλαδικών εξετάσεων κάθε χρόνο,

4. Μέριμνα σχετικά με την ασφάλεια του προσωπικού,
5. Μέριμνα για την εφαρμογή του ισχύοντος νομικού πλαισίου σχετικά με το περιβάλλον, η οποία περιλαμβάνει τη διαρκή παρακολούθηση, κατανόηση και τήρηση όσων προβλέπουν οι ελληνικές και οι ευρωπαϊκές περιβαλλοντικές οδηγίες,
6. Επένδυση με σκοπό την αναβάθμιση των κτηριακών εγκαταστάσεων της εταιρείας ώστε να καταστούν αποδοτικότερα και να περιοριστεί η κατανάλωση ενέργειας,
7. Συστηματική εφαρμογή της πρακτικής της ανακύκλωσης στον εργασιακό χώρο και χρήση φιλικών προς το περιβάλλον υλικών.
8. Χορηγία διοργανώσεων του αθλητικού και του καλλιτεχνικού τομέα της πόλης, οι οποίες αποσκοπούν στην προώθηση του ευ ζην και του πολιτισμού όπως επίσης και υποστήριξη όσων φορέων αποδεδειγμένα επιτελούν κοινωνικό έργο με τις δράσεις τους,
9. Δυνατότητα πρακτικής άσκησης που προσφέρεται σε ακαδημαϊκούς φοιτητές και σπουδαστές ΟΑΕΔ, αποσκοπώντας στην απόκτηση εμπειρίας στην εργασία εντός ενός πρότυπου εργασιακού περιβάλλοντος,
10. Ενεργό συνεισφορά/συμμετοχή στον τομέα της ενέργειας μέσα από την επένδυση σε Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (ΑΠΕ). Συγκεκριμένα, ο Όμιλος ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ παράγει ηλεκτρική ενέργεια περίπου 9 MW από τους φωτοβολταϊκούς σταθμούς που έχει στο χαρτοφυλάκιο του (ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ, 2019).



## Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>: Συμπεράσματα

### 6.1 Συμπεράσματα με βάση το benchmarking

Το συμπέρασμα που προκύπτει έπειτα από την ανάλυση των τριών βασικότερων ανταγωνιστριών επιχειρήσεων της ALUMIL A.E. είναι ότι καθεμία από αυτές διατηρεί τη μοναδικότητά της. Ωστόσο, δεν πρέπει να αγνοηθεί το γεγονός ότι ο ανταγωνισμός των εν λόγω επιχειρήσεων είναι δύσκολος καθώς υπάρχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά, η απόκτηση των οποίων είναι προϋπόθεση για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης στον κλάδο του αλουμινίου. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα εξής:

- ✦ Οι πωλήσεις στην εγχώρια και στη διεθνή αγορά είναι ένας τομέας βαρύνουσας σημασίας, δεδομένης τόσο της ζήτησης που προέρχεται από ευρωπαϊκές χώρες όσο και του ανταγωνισμού που αντιμετωπίζουν οι εγχώριες επιχειρήσεις του κλάδου του αλουμινίου από αντίστοιχες αμερικάνικες και κινέζικες επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν μεγάλες δυνατότητες παραγωγής.
- ✦ Αν και ο κλάδος του αλουμινίου ανήκει στη βαριά βιομηχανία και η παραγωγή του εξαρτάται από τον εξοπλισμό των επιχειρήσεων, ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα, δηλαδή των εργαζομένων, των προμηθευτών και των πελατών, δεν υστερεί σε σημασία. Συνεισφέρει στην αξία και την ανάπτυξη των εν λόγω επιχειρήσεων, διαθέτοντας ταυτόχρονα αξιοσημείωτη διαπραγματευτική δύναμη.
- ✦ Οι επιχειρήσεις του κλάδου του αλουμινίου επενδύουν σε αξίες όπως η ακεραιότητα, η αποτελεσματικότητα, η εμπιστοσύνη, το μεράκι, η ομαδικότητα, η συνεργατικότητα, αλλά και στην καινοτομία, στα πρότυπα υγιεινής και ασφάλειας καθώς και στις σύγχρονες τεχνολογίες. Η επένδυση αυτή αποτελεί βασικό συστατικό του οράματος, των ιδανικών και των στόχων που έχουν αυτές οι επιχειρήσεις. Το γεγονός αυτό υποδεικνύει την κατανόηση της σημασίας των στοιχείων αυτών από την πλευρά των επιχειρήσεων. Άλλωστε, υπό συνθήκες αυξημένου ανταγωνισμού το καταναλωτικό κοινό είναι πρόθυμο να στηρίξει επιχειρήσεις που δεν περιορίζονται αποκλειστικά στην κάλυψη των αναγκών του, αλλά που δημιουργούν αισθήματα εμπιστοσύνης και σιγουριάς μέσα από τον τρόπο με τον οποίο τους αντιμετωπίζουν και από την ποιότητα που χαρακτηρίζει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους.
- ✦ Και οι τέσσερις ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου του αλουμινίου διακρίνονται για την εξωστρέφειά τους, διαθέτοντας διεθνή παρουσία με θυγατρικές εταιρίες ή με την

σύναψη επικερδών συνεργασιών με ξένες επιχειρήσεις (βλ. Exalco A.E.). Αυτές οι πρακτικές καταδεικνύουν τη συνειδητοποίηση ότι μία ενεργή και δυναμική διεθνής παρουσία των εν λόγω επιχειρήσεων την εποχή της παγκοσμιοποίησης απαιτεί την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και την αδιάκοπη προσπάθεια τους στο πλαίσιο του βιομηχανικού τους κλάδου.

- ✘ Η βιώσιμη ανάπτυξη, η Εταιρική Διακυβέρνηση (Ε.Δ.), η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Ε.Κ.Ε.) και ο σεβασμός στο φυσικό περιβάλλον αποτελούν κυρίαρχες πρακτικές αυτών των επιχειρήσεων. Έχουν καταστεί βασικές επιδιώξεις των στρατηγικών που ακολουθούν με στόχο την εδραίωση τους στον κλάδο του αλουμινίου σε διεθνές επίπεδο.
- ✘ Τέλος, στον **Πίνακα (1)** που ακολουθεί δίνεται μια συνέχεια στη συγκριτική προτυποποίηση με έμφαση στον κύκλο εργασιών, τον αριθμό προσωπικού, τα χρήματα που επενδύονται στην Έρευνα και την Ανάπτυξη (R&D) και στον αριθμό των θυγατρικών και τις χώρες στις οποίες δραστηριοποιείται ολόκληρος ο Όμιλος, που υπάγεται κάθε μία εταιρεία από αυτές· να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα αφορούν το Οικονομικό Έτος 2019. Επίσης, να σημειωθεί ότι η ξεχωριστή Οικονομική Έκθεση για την Αλουμίνιον της Ελλάδος σταμάτησε από το οικ. έτος 2016, καθότι κατόπιν ενσωματώθηκε πλήρως στον Όμιλο Μυτιληναίος και τα οικονομικά της στοιχεία αναλύονται στην γενική ετήσια Έκθεση του Ομίλου. Είναι αξιοσημείωτο, δε, το πόσο δυνατή παρουσία έχουν και οι 4 επιχειρήσεις σε Ελλάδα και εξωτερικό και παρόλη την οικονομική κρίση που εδώ και μία δεκαετία περίπου ταλανίζει την Ελλάδα, φαίνονται αρωγοί και παρουσιάζουν συγκριτικά πλεονεκτήματα, εκμεταλλευόμενες το εξαιρετικό υλικό που διαχειρίζονται, μεταποιούν και πωλούν (βωξίτη, αλουμίνα, αλουμίνιο κοκ) και τη στροφή προς την παραγωγή και εκμετάλλευση της ενέργειας και την κυκλική οικονομία, γενικότερα.

	<b>ElvalHalcor</b>	<b>Αλουμίνιον της Ελλάδος (Μυτιληναίος)</b>	<b>EXALCO A.E. (ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ)</b>	<b>ALUMIL A.E</b>
<b>Πωλήσεις (κύκλος εργασιών Οικ. Έτος 2019)</b>	204.460.600	442.400.000	118.810.000	<b>241.500.000</b>
<b>Αριθμός προσωπικού (σε χιλιάδες)</b>	1.475	1.898	479	<b>835</b>
<b>R &amp; D (εκατ. € - Οικ. Έτος 2019)</b>	650.000	258.000	609.159	<b>651.714</b>
<b>Αριθμός Θυγατρικών</b>	<b>22</b>	<b>155</b>	<b>2</b>	<b>32</b>
<b>&amp; Χώρα</b>	Ελλάδα, Βουλγαρία, Ρουμανία, Τουρκία, Ισπανία, Βέλγιο, Ολλανδία, Γερμανία	Ελλάδα, Ρουμανία, Κύπρος, Τουρκία, Λουξεμβούργο, Π.Γ.Δ.Μ., Αλβανία, Νήσοι Guernsey, Σερβία, Βουλγαρία, Παναμάς, Αγγλία, Χιλή, Πουέρτο Ρίκο, Καζακστάν, Μεξικό, Ουγκάντα, Ιαπωνία, Νιγηρία, Ηνωμένα Αραβικά, Νήσοι Μάρσαλ, Αυστρία, Ιράν, Ιταλία, Γαλλία, Ισπανία, Κορέα, Αυστραλία, Σιγκαπούρη, Ντουμπάι, Σαουδική Αραβία, Πορτογαλία, Κορέα.	Ρουμανία Βουλγαρία	Ελλάδα, Τουρκία, Ρουμανία, Βουλγαρία, Ουκρανία, Σερβία, Μαυροβούνιο, Κύπρος, Αίγυπτο, Γερμανία, Αλβανία, Κόσσοβο, Μολδαβία, Βοσνία, Ινδία, Σκόπια, Γαλλία, Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, Ρωσία, Ελβετία, Αυστραλία, Αμερική, Κροατία, Ηνωμένο Βασίλειο, Κένυα.

**Πίνακας 1:** Σύγκριση των 4 εταιρειών σε 5 βασικούς τομείς (ίδια επεξεργασία με βάση τις οικονομικές εκθέσεις και τις επίσημες ιστοσελίδες των εταιρειών)

## 6.2 Συμπεράσματα με έμφαση στα ερευνητικά ερωτήματα

Στην εν λόγω εργασία έγινε προσπάθεια να αναλυθούν και να απαντηθούν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα, όπως αυτά τέθηκαν στο κεφάλαιο της Εισαγωγής:

- 1) Σχετίζονται και σε τι βαθμό η Εταιρική Διακυβέρνηση και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη;
- 2) Ποιος είναι ο ρόλος που παίζουν οι δύο αυτές έννοιες στην απόδοση της επιχείρησης και στην αξία της στην αγορά;
- 3) Ποιος ο ρόλος των μετόχων της ALUMIL A.E., η οποία εφαρμόζει Εταιρική Διακυβέρνηση και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη;
- 4) Ποια τα συμπεράσματα από τη συγκριτική προτυποποίηση γενικά αλλά και ειδικά με την ALUMIL A.E.;

Από όλη την προηγηθείσα ανάλυση της εγχώριας αλλά και ξένης βιβλιογραφίας και από την ανάλυση περιπτώσεων (case studies analysis) και της συγκριτικής προτυποποίησης / αξιολόγησης (benchmarking) διαφαίνεται ότι:

- ✓ Αναμφισβήτητα σχετίζονται, τελικά, και σε εξαιρετικά μεγάλο βαθμό η Εταιρική Διακυβέρνηση (Ε.Δ.) και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Ε.Κ.Ε.), από τη στιγμή που αμφότερες παίζουν μεγάλο ρόλο για την ευεξία της επιχείρησης και το πώς φαίνεται στο άμεσο και έμμεσο περιβάλλον όπου αυτή δρα, σε σχέση με το «αποτύπωμα» που αφήνει. Ειδικότερα, οι εταιρείες μεγάλης κεφαλαιοποίησης που είναι εισηγμένες στο Χ.Α.Α., δεν τους συμφέρει να διακινδυνεύουν τη γενικότερη εικόνα και τη φήμη τους με το να παραβιάζουν τις αρχές της Ε.Κ.Ε. και της Ε.Δ., ούτε να αποτελούν επίκεντρο τέτοιων σκανδάλων. Όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (Stakeholders) και ειδικότερα οι μέτοχοι (Shareholders) των εταιρειών αυτών σίγουρα στοχεύουν στην κερδοφορία των επιχειρήσεών τους αλλά πλέον κατανοούν ότι τα οφέλη από την υιοθέτηση των βέλτιστων πρακτικών σε Ε.Κ.Ε. και Ε.Δ. είναι πολλά. Τα οφέλη αυτά επικεντρώνονται, κυρίως, στην απόδοση της επιχείρησης και στην αξία της στην αγορά· και οι τέσσερις εταιρείες που αναλύονται στην παρούσα εργασία έχουν κατανοήσει τη σημαντικότητα του ρόλου της Ε.Δ. και της Ε.Κ.Ε. και αυτό είναι διάχυτο και πασιφανές στις ετήσιες Οικονομικές τους Εκθέσεις, στις Εκθέσεις για Βιώσιμη Ανάπτυξη και, φυσικά, στα αποτελέσματα χρήσεως και στην ανταπόκριση που έχουν από την εγχώρια και την ξένη αγορά και από το προσωπικό και τους πελάτες και συνεργάτες τους.

- ✓ Οι μέτοχοι της ALUMIL A.E. συγκεκριμένα στον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης της εταιρείας (σελ. 3) για το 2019, αναφέρουν αυτολεξεί:

«Η ΑΛΟΥΜΥΛ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ Α.Ε. έχει υιοθετήσει τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης, όπως αυτές οριοθετούνται από την ισχύουσα ελληνική νομοθεσία και τις διεθνείς πρακτικές. Η εταιρική διακυβέρνηση ως σύνολο κανόνων, αρχών και μηχανισμών ελέγχου, βάσει των οποίων οργανώνεται και διοικείται η ΑΛΟΥΜΥΛ, στόχο έχει:

- τη διαφάνεια προς το επενδυτικό κοινό,
- τη διασφάλιση των συμφερόντων των μετόχων της Εταιρίας και όλων όσοι συνδέονται με τη λειτουργία της.

Απώτερος στόχος της ΑΛΟΥΜΥΛ είναι η άρρηκτη σύνδεση των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης με την ευρύτερη εταιρική της κουλτούρα, καθώς η ορθή διακυβέρνηση δεν περιορίζεται στην τυπική τήρηση των νόμων, αλλά απαιτεί προσωπική αξιοπιστία και υπευθυνότητα. Οι αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης της ΑΛΟΥΜΥΛ αφορούν στη σύνθεση και τις αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου και των επί μέρους επιτροπών, στην ανάπτυξη μηχανισμών ελέγχου όλων των δραστηριοτήτων του Ομίλου, καθώς και στη λειτουργία της Γενικής Συνέλευσης των Μετόχων, τα πλαίσια της δικαιοδοσίας της και τις υποχρεώσεις της Εταιρίας έναντι των μετόχων της».

Επιπροσθέτως, στην Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης για το 2019 έχει μια εκτενή αναφορά σε όλους τους τομείς που άπτονται της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, με έμφαση στην ίδια την Εταιρεία, στους εργαζόμενούς της, την ευρύτερη κοινωνία, το περιβάλλον και την ολιστική εξυπηρέτηση της αγοράς<sup>6</sup>.

- ✓ Τέλος, σύμφωνα με έρευνα της Grant Thornton (2014), για την Ε.Κ.Ε. έδωσε σημαντικές πληροφορίες για την αύξηση του ενδιαφέροντος των εταιρειών στο συγκεκριμένο πεδίο. Για την εν λόγω έρευνα πραγματοποιήθηκαν 2.500 συνεντεύξεις επιχειρηματιών από 34 χώρες και απέδειξε ότι, πράγματι, (παρά την οικονομική στενότητα και τα διάφορα προβλήματα λιτότητας σε πολλές από αυτές):

«Η μεγαλύτερη ζήτηση για διαφάνεια από τους επενδυτές και η αυξημένη επιρροή των μέσων κοινωνικής δικτύωσης έχουν επικεντρώσει το ενδιαφέρον του κοινού στην ευθύνη των επιχειρήσεων ως προς τον αντίκτυπο των δραστηριοτήτων τους στην οικονομία, το περιβάλλον και την κοινωνία» (σελ.2).

---

<sup>6</sup> <https://www.alumil.com/greece/corporate/about-us/sustainability>

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική Βιβλιογραφία

Αράπη, Δ. και Μόλλα, Α. (2013). Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και η εφαρμογή της από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Πτυχιακή εργασία, Τμήμα Λογιστικής, Αλεξάνδρειο ΤΕΙ Θεσσαλονίκης.

Γιαννούλη, Αικ. (2016). Η στρατηγική της εταιρικής διακυβέρνησης προς θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Διπλωματική εργασία, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης. Ανάκτηση από: <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/9376>.

Γκέκας, Ρ. (2018). Κυκλική οικονομία και Δήμοι: Μια επίκαιρη, ενδιαφέρουσα και δύσκολη λύση. Διαδικτυακό άρθρο, ανάκτηση από: <https://www.localit.gr/site/archives/162493>

Γκιάτος, Ιωαν. (2011). Λόγοι, στόχοι και οφέλη της εγκατάστασης παραγωγής στην αλλοδαπή: οι περιπτώσεις των ελληνικών μεταποιητικών επιχειρήσεων. Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Διατμηματικό πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών. Ανάκτηση από:

<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14251/1/%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%B3%CE%AE%20%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD%20%CE%B1%CE%BB%CE%BB%CE%BF%CE%B4%CE%B1%CF%80%CE%AE%20%20%CE%99%CF%89%CE%AC%CE%BD%CE%BD%CE%B7%CF%82%20%CE%93%CE%BA%CE%B9%CE%AC%CF%84%CE%BF%CF%82.pdf>

Δρίτσας, Σ. (2020). Ν 4706/2020: Το νέο νομικό πλαίσιο για την εταιρική διακυβέρνηση στην Ελλάδα: Ειδικά θέματα εφαρμογής. *ΔΙΚΑΙΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ & ΕΤΑΙΡΙΩΝ*, Τεύχος 8-9/2020, Ενότητα: ΓΝΩΜΟΔΟΤΗΣΕΙΣ - ΜΕΛΕΤΕΣ, σ.930.

Ελληνική Ένωση Αλουμινίου (2019). Ποιότητα. Ανάκτηση από: <http://www.aluminium.org.gr/%CF%80%CE%BF%CE%B9%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1-i-115.html>

Ελληνικό Δίκτυο για την Ε.Κ.Ε. (2001). Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στην Ελλάδα, Ελληνικό Δίκτυο για την Ε.Κ.Ε..

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2014). Η κυκλική οικονομία: συνδέοντας, δημιουργώντας και διατηρώντας την αξία. Ανάκτηση από:

[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:i3oaV\\_b4KbMJ:ekpaa.ypeka.gr/index.php/ekpaa-ypeka/stoxoi/item/download/1\\_b43de9fe0d86b7cf13f6528b4c3c5fa8+&cd=9&hl=el&ct=cInk&gl=gr](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:i3oaV_b4KbMJ:ekpaa.ypeka.gr/index.php/ekpaa-ypeka/stoxoi/item/download/1_b43de9fe0d86b7cf13f6528b4c3c5fa8+&cd=9&hl=el&ct=cInk&gl=gr)

Καραμάνης, Κ. (2008). *Σύγχρονη Ελεγκτική θεωρία και πρακτική σύμφωνα με τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα*, 1<sup>η</sup> Έκδοση Αθηνών, Εκδόσεις: ΟΠΑ.

Κατσούλη, Κ. (2011). Ο δεκάλογος ενός καλού απολογισμού ΕΚΕ. *CSR Reporting Forum*, Review 34.

Κλαουδάτου, Μ. (2017). Το «Επιχειρείν» - Αλλιώς Εταιρική Κοινωνική ευθύνη. Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Πολυτεχνική Σχολή, ανάκτηση από: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:5eJIPAnHlmcJ:https://hellenicus.lib.aegean.gr/handle/11610/18940+&cd=1&hl=el&ct=clnk&gl=gr&client=firefox-b-d>

Κοκκινάκη, Μ. και Πετρουλάκη, Στ. (2014). Εταιρική Διακυβέρνηση και οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις εταιρειών. Πτυχιακή εργασία, ΑΤΕΙ Κρήτης, Τμήμα Λογιστικής. Ανάκτηση από:

[http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/acfi/2014/KokkinakiMaria,PetroulakiStefania/attached-document-1403184608-597481-9425/Kokkinaki\\_Petroulaki.2014.pdf](http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/acfi/2014/KokkinakiMaria,PetroulakiStefania/attached-document-1403184608-597481-9425/Kokkinaki_Petroulaki.2014.pdf).

Κριαρά, Σ.Μ. (2013). Υπάρχει κίνδυνος από το Αλουμίνιο; Ανάκτηση από: <https://www.emedi.gr/%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AC-%CE%B8%CE%AD%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1/%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AF%CE%B1-%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%B2%CE%AC%CE%BB%CE%BB%CE%BF%CE%BD/item/1685-%CF%85%CF%80%CE%AC%CF%81%CF%87%CE%B5%CE%B9-%CE%BA%CE%AF%CE%BD%CE%B4%CF%85%CE%BD%CE%BF%CF%82-%CE%B1%CF%80%CF%8C-%CF%84%CE%BF-%CE%B1%CE%BB%CE%BF%CF%85%CE%BC%CE%AF%CE%BD%CE%B9%CE%BF.html>

Κυριαζόπουλος, Γ. (2019). Εταιρική Διακυβέρνηση. Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Φοροτεχνικής και Νομοθεσίας, ανάκτηση από:

<https://eclass.teiwm.gr/modules/document/file.php/CBL119/%CE%95%CE%A4%CE%91%CE%99%CE%A1%CE%99%CE%9A%CE%97%20%CE%94%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%A5%CE%92%CE%95%CE%A1%CE%9D%CE%97%CE%A3%CE%97.pptx>

Λυγγίτσος, Αλ. και Αγγελάκη, Ν. (2008). Η δυναμική της παγκοσμιοποίησης και οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Διπλωματική εργασία στη Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Χρηματοοικονομικής και Ελεγκτικής.

Μουλκιώτης, Ζ. (2009). Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. ΕΟΜΜΕΧ & Εθνικό Παρατηρητήριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις. Ανάκτηση από: <http://www.ggb.gr/sites/default/files/basic-page-files/%CE%9C%CE%95%CE%9B%CE%95%CE%A4%CE%97%20-%20%CE%95%CE%A4%CE%91%CE%99%CE%A1%CE%99%CE%9A%CE%97%20%CE%9A%CE%9F%CE%99%CE%9D%CE%A9%CE%9D%CE%99%CE%9A%CE%97%20%CE%95%CE%A5%CE%98%CE%A5%CE%9D%CE%97%202009.pdf>

Παλαιολόγος, Αν. (2013). Η Εταιρική Διακυβέρνηση & η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στις Εισηγμένες Εταιρείες του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών. Πρακτικά θέματα διοίκησης και οικονομίας: περιοδικό *Albatross*, 6(1), σ.87-104. Ανάκτηση από: [http://mibes.teilar.gr/esdo\\_proceedings/proceedings/2013/Palaiologos.pdf](http://mibes.teilar.gr/esdo_proceedings/proceedings/2013/Palaiologos.pdf)

Παπαβασιλείου, Ευστ. (2013). Υλοποίηση και αξιολόγηση στρατηγικής πολυεθνικών επιχειρήσεων. Πτυχιακή εργασία, ΑΤΕΙ Ιονίων Νήσων, Τμήμα: Διοίκησης Επιχειρήσεων, ανάκτηση από:

<http://io.teiion.gr:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1484/thesis.pdf?sequence=1>

Παπαδόπουλος, Δ. (2017). *Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Βασικές Έννοιες Χρηματοοικονομικής και Διοίκηση Κεφαλαίου*, Θεσσαλονίκη.

Πασσίδου, Β. και Καραταγλίδου, Π. (2013). Ο ρόλος της Εταιρικής Διακυβέρνησης, οι διαδικασίες Εσωτερικού Ελέγχου και τα πρακτικά για την σύγχρονη επιχείρηση. Μεταπτυχιακή εργασία, ΤΕΙ Ανατολικής Μακεδονίας & Θράκης, Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής. Ανάκτηση από:

<http://digilib.teiemt.gr/jspui/bitstream/123456789/551/1/022013303.pdf> [Πρόσβαση στις 12/07/2020].

Πράσινη Βίβλος (2001). *Προώθηση ενός Ευρωπαϊκού Πλαισίου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*, Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, σ.3-8.

Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση*. Εκδοτικός Οίκος ΡΟΣΙΛΙ, Αθήνα.

Τσακλάγκανος, Α. (2008). *Χρηματοδότηση και αξιολόγηση επενδύσεων*, Εκδ. Κυριακίδη.

Χατζηδημητρίου, Ι. (2003). *Διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες*. Εκδ. Ανικούλα, Θεσσαλονίκη.

### **Ξένη Βιβλιογραφία**

Alexis, G.Y. (2010). The Global Sullivan Principles, in N. Cohen & Robbins, P. (Eds), *Green Business: An A-to-Z Guide, Chapter: The Global Sullivan Principles*. Sage Publications, Inc.

Babbie, E. (2014). *The Basics of Social Research* (6th ed.). Belmont, California: Wadsworth Cengage.

Business for Social Responsibility (2002). *Introduction to Corporate Social Responsibility*, BSR, White Paper.

Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility. *Business and Society*, 38(3), pp.268-295.

Chawla, D. and Sodhi, N. (2011). *Research Methodology: Concepts and Cases*. Vikas Publishing House PVT Ltd.

Clarkson, M.B.E. (1994). *A risk based model of stakeholder theory*. Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory, Centre for Corporate Social Performance and Ethics University of Toronto, Toronto.

Cox, A. and Thompson, I. (1998). On the appropriateness of benchmarking. *Journal of General Management*, 23(4), pp.1-20.

Creswell, J. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.



- D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamic strategic maneuvering*. ARU Press: New York, NY.
- D'Aveni, R. (1997). Waking up to the new era of hypercompetition. *The Washington Quarterly*, 21(1), pp.183-95.
- Donaldson, J., and Fafaliou, I. (2002). Business ethics, corporate social responsibility and corporate governance: a review and summary critique. *European Research Studies Journal*, 6(1-2), 90-110.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), pp.532-550.
- Fernandez, B. & Souto, F. (2009). Crisis and Corporate Social Responsibility: Threat or opportunity?. *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, 2(1), pp.36-50.
- Fliess, B. (2007). *CSR and Trade: Informing Consumers about Social and Environmental Conditions of Globalised Production*. Part I, OECD Trade Policy Working Papers, 4, OECD Publishing.
- Foster, T. (1992). Logistics benchmarking: searching for the best. *Distribution*, 91(3), pp.30-36.
- Fox, W. and Bayat, M.S. (2007). *A guide to managing research*, Juta Publications.
- Friedman, M. (1970). *The social responsibility of business is to increase its profits*. New York: London.
- Galbreath, J. (2006). Corporate Social Responsibility strategy: strategic options, global considerations. *Corporate Governance*, 6(6), pp.175-187.
- Harper, M. (2019). What are the four types of benchmarking? Online article, available at: <https://www.apqc.org/blog/what-are-four-types-benchmarking>
- Herbst, F. and Coldwell, D. (2004). *Business Research*, Juta and Co Ltd.
- Holme, R. Tinto, R. and Watts, P. (2000). *Corporate Social Responsibility: Making good business sense*, Geneva: Switzerland, World Business Control for Sustainable Development.
- Jones, T.M. (1980). Corporate Social Responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22(8), pp.59-67.
- Kidder, T. (1982). *Soul of a new machine*. New York: Avon.
- La Porta, R. Lopez-De-Silanes, F. and Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Political Economy*, 106, pp.1113-1155.
- Leipziger, D. (2003). *The Corporate Responsibility code book*. Sheffield: Greenleaf.
- MacNeil, J. and Rimmer, M. (1993). Benchmarking in Australia: the state of play. *Asia Pacific Journal of Quality Management*, 2(3), pp.30-45.

OECD (2002). *Principles of Corporate Governance*, Organisation for Economic Co-Operation and Development, Paris.

OECD (2004). *Principles of Corporate Governance*, Organisation for Economic Co-Operation and Development, Paris.

Pernecky, T. (2016). *Epistemology for qualitative research*. London: SAGE Publications.

Phatak, A., Bhagat, R., and Kashlak, R. (2005). *International management*. New York: McGraw-Hill.

Porter, M. and Kramer, M. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review Magazine* (January / February), pp.66-77, available at: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

Reh, J. (2019). The importance of benchmarking in improving business operations. Online article, available at: <https://www.thebalancecareers.com/overview-and-examples-of-benchmarking-in-business-2275114>

Richardson, J. and Taylor, G. (1993). *Strategic Benchmarking: the co-evolution of competitor intelligence and quality management*. Paper presented at the American Academy of Management, Atlanta Georgia.

Schutt, R. (2008). Investigating the social world: The process and practice of research. Available at:

<http://www.flipkart.com/investigating-social-world-russell-schutt/1412969409-6nx3fshx1b>

Shleifer, A. and Vishny, R. (1997). A survey of Corporate Governance, *Journal of Finance*, 52, pp.737-784.

Shuttleworth, M. (2008). Quantitative Research Design. Experiment Resources. Available at: <http://www.experiment-resources.com/quantitative-research-design.html>

Sigalas, C. (2015). Competitive advantage: the known unknown concept. *Management Decision*, 53(9). DOI: 10.1108/MD-05-2015-0185.

Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data* (4th ed.). SAGE Publications.

Tanimoto, K. (2004). Changes in the Market Society and Corporate Social Responsibility. *Asian Business & Management*, 3, pp.151.

Thorne, D.M. (2014). Coalition for Environmentally Responsible Economies: American nonprofit organization. Available at:

<https://www.britannica.com/topic/Coalition-for-Environmentally-Responsible-Economies>

Tricker, I.R. (1993). *International Corporate Governance: Text, Cases and Readings*. Asia: Prentice Hall.

Vogel, D. (2004). *The market for virtue: The potential & limits of Corporate Social Responsibility*. Washington, DC: Brookings Institution Press.

Yin, R. (1984). *Case study research*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Young, C.E. (2017). *The advertising research handbook*. Seattle, WA: Ideas in Flight.

### Άλλες διαδικτυακές πηγές

Alhellas.com. (2020). Όραμα & Αξίες. Επίσημη ιστοσελίδα της Αλουμίνιον της Ελλάδος, ανάκτηση από: <https://www.alhellas.com/el-gr/values/corporate-values-principals>

Alumil.com. (2019). Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης. Ανάκτηση από: <https://www.alumil.com/greece/corporate/investor-relations/corporate-governance/principals-of-corporate-governance>

Alumil.com. (2019). Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης. Ανάκτηση από: <https://www.alumil.com/greece/corporate/about-us/sustainability>

Alumil.com. 2020. Επίσημη ιστοσελίδα ALUMIL. Ανάκτηση από: <https://www.alumil.com/greece/corporate/about-us>

Alumil.com (2020). Ποιοι είμαστε. Επίσημη ιστοσελίδα της Alumil, ανάκτηση από: <https://www.alumil.com/greece/corporate/about-us>

Alumil.com (2021). Ιστορική αναδρομή. Επίσημη ιστοσελίδα της Alumil, ανάκτηση από: <https://www.alumil.com/greece/corporate/about-us/history>

Alumil.com (2021). Διεθνής παρουσία. Ανάκτηση από: <https://www.alumil.com/greece/corporate/global-presence>

Atem-oe.gr. (2019). Υγεία – Οικολογία: Το «πράσινο» μέταλλο που σέβεται το περιβάλλον. Ανάκτηση από: <http://www.atem-oe.gr/alouminio-pliروفories/efarmoges-alouminiou/igeia-oikologia-metallo.html>

elvalhalcor.com (2020). Απολογισμός βιώσιμης ανάπτυξης. Ανάκτηση από: <http://docplayer.gr/194636282-Apologismos-viosimis-anaptyxis-gri-index-etisios-apologismos-etisia-oikonomiki-ekthesi-apologismos-viosimis-anaptyxis-2019.html>

BIOKARPET (2018). Παρουσίαση θυγατρικών εταιρειών. Επίσημη ιστοσελίδα, ανάκτηση από: <https://www.biokarpet.gr/enimerosi-ependyton/parousiasi-thygatrikon-etairion/>

BIOKARPET (2019). Ετήσια Οικονομική Έκθεση (1 Ιανουαρίου έως 31 Δεκεμβρίου 2019).

Biokarpet (2020). Αποστολή – Όραμα – Κουλτούρα – Αξίες. Ανάκτηση από: <https://www.biokarpet.gr/i-etaireia/apostoli-orama-koultoura-axies/>

Enfo.gr (2012). Κυκλική οικονομία. Ανάκτηση από: <https://enfo.gr/ar1027>

Exalco.gr (2020). Επίσημη ιστοσελίδα Exalco. Ανάκτηση από: <http://www.exalco.gr/proionta/proionta-ypiresies/>

Grant Thornton (2014). Εταιρική κοινωνική ευθύνη: πέρα από τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση. Ανάκτηση από: [http://www.grant-thornton.gr/globalassets/1.-member-firms/greece/insights/pdfs/ibr/gt\\_ibr2014\\_csr\\_gr.pdf](http://www.grant-thornton.gr/globalassets/1.-member-firms/greece/insights/pdfs/ibr/gt_ibr2014_csr_gr.pdf)

SA8000 Standard: <https://sa-intl.org/programs/sa8000/>

United Nations Global Compact - Το Οικουμενικό Σύμφωνο:

<https://www.aueb.gr/el/content/united-nations-global-compact-%CF%84%CE%BF-%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%85%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CF%83%CF%8D%CE%BC%CF%86%CF%89%CE%BD%CE%BF-0>