

Sustainable Future: The contribution of TQM via the Business Excellence Models, Performance Management Systems, & Corporate Social Responsibility Frameworks

Dr. Evanthia P. Vorria

Department of Business Administration
Karaoli & Dimitriou 80, 18534 Piraeus
evorria@unipi.gr, evorria@teilar.gr

Prof. George A. Bohoris

Professor in TQM, MBA TQM Director
Department of Business Administration
Karaoli & Dimitriou 80, 18534 Piraeus
bohori@unipi.gr

Abstract

This paper is only a part of the authors attempt to decode the fundamental concepts of Business Excellence through literature review and some studies regarding definitions, key concepts, and empirical approaches, bearing out at the same time the contribution of TQM in a sustainable future. This paper's main objective, more specifically, is to present the fundamental concept 'Taking Responsibility for a Sustainable Future' through EBEM and then expanding the research by studying this concept via the most known Business Excellence Models Performance Management Systems, & Corporate Social Responsibility Frameworks.

Of the Business Excellence Frameworks available, the European Business Excellence Model (EBEM) is one of the most known ones. It is considered to be a non-prescriptive framework based on nine criteria and can be used to assess an organization's progress towards excellence. This Model is based on eight (8) fundamental concepts, and as it is mentioned before, one of them is "Taking Responsibility for a Sustainable Future". In this paper published material associated with this Business Excellence concept are studied and key definitions regarding sustainability are summarized through:

- *Business Excellence Models (EBEM, MBNQA)*
- *Performance Management Systems (BSC)*
- *Corporate Social Responsibility Frameworks (SA8000, AA1000, ISO 26000, etc)*

Keywords: Sustainable Future, Sustainability, Corporate Responsibility, Business Excellence Fundamental Concepts, European Business Excellence Model

JEL classifications: M14 & M19

Βιώσιμο Μέλλον: Η συνεισφορά της ΔΟΠ μέσα από Μοντέλα / Πλαίσια Επιχειρηματικής Αριστείας, Διαχείρισης Απόδοσης & Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Δρ Ευανθία Π. Βορριά

Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων,
Καραολή & Δημητρίου 80, 18534 Πειραιάς
evorria@unipi.gr, evorria@teilar.gr

Καθ. Γεώργιος Α. Μποχώρης

Καθηγητής στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Δ/ντης ΕΜΠΣ ΔΕ-ΟΠ
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων,
Καραολή & Δημητρίου 80, 18534 Πειραιάς
bohori@unipi.gr

Περίληψη

Η παρούσα εργασία αποτελεί μέρος της προσπάθειας των συγγραφέων να αποκωδικοποιήσουν τις θεμελιώδεις αρχές και λειτουργικές απαιτήσεις της Επιχειρηματικής Αριστείας, μέσα από βιβλιογραφική ανασκόπηση και ενδελεχή μελέτη συναφών θεωρητικών πλαισίων και εμπειρικών πρακτικών, αποτυπώνοντας έτσι παράλληλα τη συνεισφορά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στην επίτευξη ενός βιώσιμου μέλλοντος για τις νέες γενιές.

Η μελέτη αυτή βασίζεται στο Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (ΕΜΕΑ), το οποίο είναι ένα από τα πλέον γνωστά και συχνά χρησιμοποιούμενα Πλαίσια Επιχειρηματικής Αριστείας και Διαχείρισης - Αποτίμησης Απόδοσης. Το ΕΜΕΑ βασίζεται σε οχτώ θεμελιώδεις αρχές, μία εκ των οποίων είναι η «Ευθύνη για ένα Βιώσιμο Μέλλον». Με ένασμα την ανάγκη καλύτερης κατανόησης των Θεμελιωδών Αρχών Αριστείας, όπως αυτές καθορίζονται μέσα από το ΕΜΕΑ, στην παρούσα εργασία μελετώνται οι βασικές εμπεριεχόμενες έννοιες, σχετικών με ένα βιώσιμο μέλλον απαιτήσεων, των κυριότερων:

- Πλαισίων Επιχειρηματικής Αριστείας (ΕΜΕΑ, MBNQA)
- Πλαισίων Αποτίμησης / Διαχείρισης Απόδοσης (ΚΣΣ)
- Πλαισίων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (AA1000, SA 8000, ISO 26000, κ.α.).

Λέξεις-Κλειδιά: Βιώσιμο Μέλλον, Βιώσιμη Ανάπτυξη, Κοινωνική Υπευθυνότητα (Ευθύνη), Αρχές Αριστείας, Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας

JEL classifications: M14 & M19

Εισαγωγή

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη της έννοιας «Ευθύνη για ένα Βιώσιμο Μέλλον» κάτω από το πρίσμα αρχικά του ΕΜΕΑ και των επιχειρηματικών απαιτήσεων και ευρύτερων αρχών που είτε επηρεάζουν άμεσα τις αποφάσεις μίας επιχείρησης σχετικά με το άμεσο κοινωνικό, οικονομικό και οικολογικό περιβάλλον της, είτε συνδράμουν έμμεσα στην επιτυχία και υψηλότερη απόδοση των επιχειρηματικών της δράσεων της με απώτερο σκοπό τη βιώσιμη ανάπτυξη και ευημερία. Στη συνέχεια μελετάται η Θεμελιώδης αυτή Αρχή Αριστείας και για άλλα γνωστά Πλαίσια

Επιχειρηματικής Αριστείας, όπως το Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), Πλαίσια Αποτίμησης / Διαχείρισης Απόδοσης, όπως η Κάρτα Σταθμισμένου Στοχοζυγίου (ΚΣΣ) και γνωστά Πλαίσια Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, όπως το AA1000, το SA8000, το GRI, το ISO 26000, κ.α. (Παράγραφος III).

Στα πλαίσια του EMEA έχουν αναπτυχθεί πολλές μελέτες οι οποίες διασύνδεουν αμφίδρομα τις επιμέρους απαιτήσεις των κριτηρίων των «Ενδυναμωτών» με τα κριτήρια των «Αποτελεσμάτων». Αναφορικά με την «Ευθύνη για ένα Βιώσιμο Μέλλον», αυτή η διασύνδεση αποτυπώνεται στο Διάγραμμα 1, η δε εξήγηση αυτής της διασύνδεσης παρατίθεται παρακάτω, θυμίζοντας ότι τα Κριτήρια 1-9 αναφέρονται ή τιτλοφορούνται όπως απεικονίζονται στο Διάγραμμα 2.

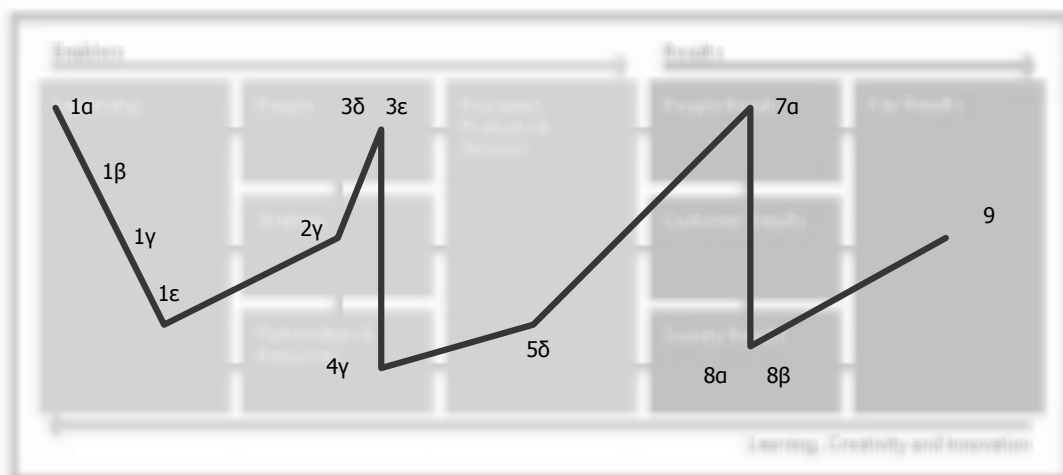
Όπως φαίνεται από το Διάγραμμα 1, η προτεινόμενη από τον EFQM συγκεκριμένη διασύνδεση διατρέχει τα υπο-Κριτήρια 1α, 1β, 1γ, 1ε από το Κριτήριο της 'Ηγεσίας', 2γ από το Κριτήριο της 'Στρατηγικής', 3δ & 3ε από το Κριτήριο του 'Ανθρώπινου Δυναμικού', 4γ από το Κριτήριο των 'Συnergασιών και Πόρων', 5δ από το Κριτήριο των 'Διαδικασιών, Προϊόντων και Υπηρεσιών', 7α από το Κριτήριο των 'Αποτελεσμάτων για το Ανθρώπινο Δυναμικό', 8α, 8β από το Κριτήριο των 'Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία' και 9α & 9β από τα Κριτήρια των 'Κύριων Αποτελεσμάτων'.

Ειδικότερα, σύμφωνα με το EMEA, οι ηγέτες οφείλουν να αναπτύσσουν την Αποστολή, το Όραμα, το πλαίσιο αξιών και ηθικής της επιχείρησης, και ταυτόχρονα να δρουν ως πρότυπα ρόλου, δίνοντας το παράδειγμα υψηλού επιπέδου οργανωσιακής συμπεριφοράς (υπο-Κριτήριο 1α). Οι ηγέτες οφείλουν, επιπλέον, να ορίζουν, αποτιμούν, αναθεωρούν και βελτιώνουν διαρκώς το σύστημα διαχείρισης της επιχείρησής τους και σε αυτό να εμπλέκουν και όλους τους εξωτερικούς εμπλεκομένους (Stakeholders) της (υπο-Κριτήριο 1β & 1γ). Σύμφωνα δε με τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον οφείλουν να διατηρούν τις επιχειρηματικές δράσεις τους ευέλικτες και εύκολα προσαρμόσιμες στις νέες συνθήκες (υπο-Κριτήριο 1ε).

Η ανάπτυξη της στρατηγικής πρέπει, επίσης, να στηρίζεται στις ανάγκες των εμπλεκομένων της επιχείρησης και να μπορεί να αναθεωρείται / ανανεώνεται συχνά ανάλογα με τις ανάγκες της (υπο-Κριτήριο 2γ). Η επιτυχία μίας επιχείρησης, όμως, στηρίζεται και στο ανθρώπινο δυναμικό της. Έτσι, οι εργαζόμενοι σε μία επιχείρηση πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να επικοινωνούν μέσα στην επιχείρηση, να αναγνωρίζεται η προσπάθειά τους και να ανταμείβονται για αυτό (υπο-Κριτήριο 3δ & 3ε).

Μία άριστη επιχείρηση πρέπει, επιπρόσθετα, να διαχειρίζονται με ορθό τρόπο τις πρώτες ύλες, τα κτίρια και το μηχανισμό τους και τη διακίνηση των προϊόντων ή την παροχή των υπηρεσιών τους, ώστε να μην επιβαρύνουν το άμεσο και ευρύτερο περιβάλλον τους (υπο-Κριτήριο 4γ & 5δ).

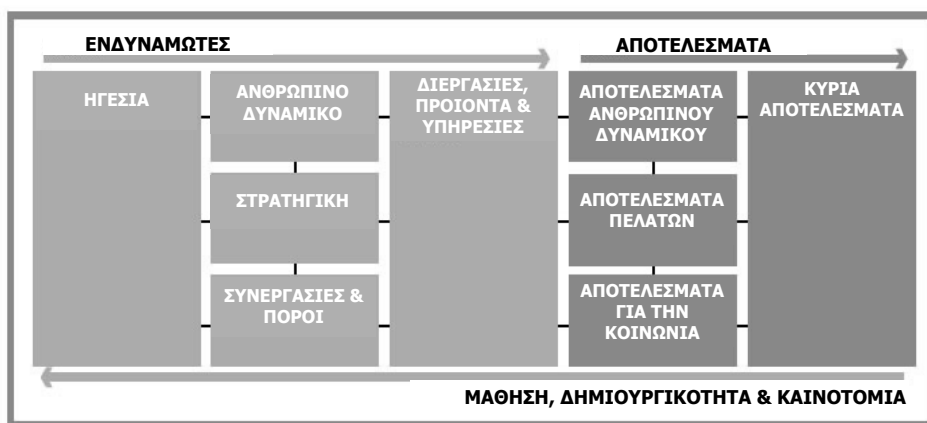
Όλα τα παραπάνω, όπως είναι φυσικό, επηρεάζουν τα Επιχειρηματικά Αποτελέσματα (Κριτήριο 9) της επιχείρησης και ιδιαίτερα την αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για την επιχείρηση αλλά και την εικόνα που προωθεί η επιχείρηση στο κοινωνικό σύνολο (υπο-Κριτήριο 7α, 8α & 8β) (EFQM Publications: Fundamental Concepts of Excellence, 2010).



Διάγραμμα 1: Διάχυση της αρχής «Ευθύνη για ένα Βιώσιμο Μέλλον» στο ΕΜΕΑ

Πηγή: EFQM Publications: Fundamental Concepts of Excellence, 2010

Όπως έχει ήδη ειπωθεί, το ΕΜΕΑ αποτελείται από εννέα Κριτήρια. Το μοντέλο, όπως αυτό γραφικά απεικονίζεται στο Διάγραμμα 2, βασίζεται στην προϋπόθεση ότι τα άριστα αποτελέσματα όσον αφορά στα Κύρια Επιχειρηματικά Αποτελέσματα (Κριτήριο 9), τους Πελάτες (Κριτήριο 6), το Ανθρώπινο Δυναμικό (Κριτήριο 7) και την Κοινωνία (Κριτήριο 8) επιτυγχάνονται μέσω της Ηγεσίας (Κριτήριο 1), η οποία διαχειρίζεται τη Στρατηγική (Κριτήριο 2), το Ανθρώπινο Δυναμικό (Κριτήριο 3), τους Εταιρισμούς και Πόρους (Κριτήριο 4) και μέσω κατάλληλων Διεργασιών, παράγει / προσφέρει κατάλληλα προϊόντα και υπηρεσίες (Κριτήριο 5).



Διάγραμμα 2: Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας 2010

Πηγή: EFQM® Excellence Model

Πέρα από την μελετώμενη στην παρούσα εργασία Θεμελιώδη Αρχή Αριστείας σχετικά με την «Ευθύνη για ένα Βιώσιμο Μέλλον», οι υπόλοιπες επτά Αρχές, όπως αυτές καθορίζονται από το ΕΜΕΑ, για Αριστεία, είναι:

- Επιτυχία Ισορροπημένων Αποτελεσμάτων
- Προστιθέμενη Αξία στους Πελάτες
- Ηγεσία με Όραμα, Έμπνευση & Αξιοπρέπεια
- Διαχείριση μέσω Διαδικασιών

- Επιτυχία μέσω του Ανθρώπινου Δυναμικού
- Καλλιέργεια Δημιουργικότητας και Καινοτομίας
- Ενδυνάμωση Συνεργασιών / Εταιρισμών (EFQM 2010: ww1.efqm.org/en/Home/aboutEFQM/Ourmodels/TheEFQMExcellenceModel/tabid/170/Default.aspx).

Θεμελιώδης Αρχή: «Ευθύνη για ένα Βιώσιμο Μέλλον»

Η αρχή «Ευθύνη για ένα Βιώσιμο Μέλλον» αντικαθιστά στη νέα έκδοση του ΕΜΕΑ 2010 την αρχή «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη» (ΕΚΕ), με στόχο την εισαγωγή και της έννοιας της βιωσιμότητας, που αποτελεί βασικό στόχο των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, η αρχή «Ευθύνη για ένα Βιώσιμο Μέλλον» εστιάζει πλέον στην πραγματική λήψη ευθυνών για τον οργανωσιακό κώδικα συμπεριφοράς και τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που επηρεάζουν την ευρύτερη κοινότητα. Περιλαμβάνει βέβαια τις αρχές της ΕΚΕ αλλά τις εμπλουτίζει και με άλλες, όπως κοινωνική, οικονομική και οικολογική βιωσιμότητα.

Ειδικότερα, σύμφωνα με το ΕΜΕΑ, οι λειτουργικά άριστες επιχειρήσεις «αναπτύσσουν και υιοθετούν μέσω της κουλτούρας τους ένα ηθικό πλαίσιο αξιών και ένα υψηλό επίπεδο οργανωσιακής συμπεριφοράς, τα οποία τις βοηθούν να αποκτήσουν οικονομική, κοινωνική, οικολογική και βιώσιμη σταθερότητα».

Βιώσιμη Ανάπτυξη

Ένας από τους πιο περιεκτικούς ορισμούς για τη βιώσιμη ανάπτυξη, η οποία είναι μία σύνθετη έννοια, και στην οποία έχουν αποδοθεί διαχρονικά διαφορετικοί ορισμοί, είναι ο ακόλουθος:

«Η ανάπτυξη που ικανοποιεί τις παρούσες ανάγκες, χωρίς να στερούνται οι μέλλουσες γενεές τη δυνατότητα να ικανοποιήσουν και αυτές τις δικές τους ανάγκες» (www.un.org/document/gares/42/areas42-187.htm, November 1987).

Εστιάζοντας στη βιώσιμη ανάπτυξη και όχι σε συναφείς εμπεριεχόμενες έννοιες, όπως αυτή της ΕΚΕ, διαχρονικά έχει αναπτυχθεί ένας αριθμός εμπειρικών Μοντέλων και Πλαισίων για το πως πρέπει να δράσει ένας οργανισμός (ή επιχείρηση), προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της βιώσιμης ανάπτυξης (Hensler & Edgeman, 2002). Ενδεικτικά αναφέρονται το Μοντέλο 7-S (Shared Values, Systems, Structure, Strategy, Skills, Staff & Style), η θεωρία Emergent Cyclical Levels of Existence Theory (ECLLET), η μεθοδολογία SqEME (Zairi, 2002), και το πλαίσιο BEST [B-sustainability για βιο-φυσικό παράγοντα (bio/physical), E-sustainability για τον οικονομικό παράγοντα (economic), S-sustainability για τον κοινωνικό παράγοντα (social), T-sustainability για τον τεχνολογικό παράγοντα (technological)].

Αντίστοιχα, αρκετά μεγάλος είναι ο αριθμός των δεικτών που προτείνονται για την παρακολούθηση της επιχειρηματικής προσπάθειας για τη βιώσιμη ανάπτυξη. Οι δείκτες αυτοί είναι:

- Οικονομικοί (κόστος, επίπεδο μόρφωσης, κόστος ποιότητας, πίστη πελατών)
- Περιβαλλοντικοί (ρύπανση, περιβαλλοντικές επιπτώσεις, πράσινη σήμανση)
- Ηθικοί (νομοθεσία, κοινωνική συμπεριφορά, κοινωνικές επιπτώσεις) (Isaksson & Rickard, 2003, Delai & Takahashi, 2011).

Επιπλέον, τα τελευταία χρόνια έχει σημειωθεί μία αξια επιχειρηματική προσπάθεια για την ανάπτυξη πλαισίων που εστιάζουν στην ΕΚΕ, τα σημαντικότερα και πιο ευρέως χρησιμοποιούμενα από τα οποία, παρουσιάζονται πιο αναλυτικά παρακάτω (Παράγραφος ΙΙΙ).

☞ Βιώσιμη Ανάπτυξη στο ΕΜΕΑ

Η ηθική και κοινωνική διάσταση του ΕΜΕΑ έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης. Πιο συγκεκριμένα, οι Marrewijk & Hardjono (2003) προτείνουν το ΕΜΕΑ ως εργαλείο για την επίτευξη Αριστείας, βιώσιμης ανάπτυξης και Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Είναι μία προσέγγιση με ισορροπία μεταξύ των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας των μετόχων και των εμπλεκόμενων (Martín-Castilla, 2002). Η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης και της βιωσιμότητας των αποτελεσμάτων μέσα στο ΕΜΕΑ γίνεται ακόμα πιο έντονη στην νέα έκδοση του ΕΜΕΑ 2010, όπου πλέον δεν επιζητείται μόνο η επίτευξη καλής απόδοσης αλλά και η επιτυχία αποτελεσμάτων με αποδεδειγμένη διάρκεια.

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ)

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) είναι μία έννοια, που όπως έχει ήδη αναφερθεί θεωρείται ότι παίζει σημαντικό ρόλο για τη βιώσιμη ανάπτυξη ενός οργανισμού (Moura-Leite & Padgett, 2011; Mozes et al., 2011). Παρ' όλες, όμως, τις προσπάθειες που έλαβαν χώρα στη διαμόρφωση του περιεχομένου της ΕΚΕ, δεν φαίνεται να υπάρχει ένας διεθνής και απόλυτα αποδεκτός ορισμός της ΕΚΕ που να κυριαρχεί, ενώ υπάρχουν πολλές έρευνες που μελετούν την πραγματική σημασία της στη λειτουργία ενός οργανισμού / μίας επιχείρησης (Holme, 2010). Παρακάτω, λοιπόν, αναφέρονται μερικές από τις πιο γνωστές και σημαντικές προσεγγίσεις στον ορισμό της ΕΚΕ:

Ο Wood (1991) δηλώνει ότι: *«η βασική ιδέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι ότι ο οργανισμός και η κοινωνία είναι συνυφασμένες παρά ξεχωριστές οντότητες».*

Ο Cannon (1992) αναγνωρίζει, λίγο αργότερα, ότι ο κυρίαρχος ρόλος ενός οργανισμού είναι να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες που η κοινωνία επιθυμεί, στις ποσότητες που επιθυμεί. Δέχεται, ωστόσο, ότι υπάρχει μια αλληλεξάρτηση μεταξύ επιχείρησης και κοινωνίας προς αναζήτηση ενός σταθερού περιβάλλοντος με ένα ευαίσθητοποιημένο και καλά εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό.

Κατά τον Hartman (1998), ΕΚΕ είναι το λογικό και αντικειμενικό ενδιαφέρον για την κοινωνική ευημερία που συγκρατεί την ατομική και οργανωσιακή συμπεριφορά από καταστρεπτικές δραστηριότητες, ανεξαρτήτως του οποιουδήποτε άμεσου κέρδους, και οδηγεί προς την κατεύθυνση θετικών συνεισφορών στην προαγωγή της ατομικής ευημερίας.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ορίζει την ΕΚΕ ως μια έννοια κατά την οποία *«οι εταιρείες ενσωματώνουν κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις καθημερινές τους επιχειρηματικές δραστηριότητες και στην αλληλεπίδρασή τους με τις ομάδες ενδιαφερομένων σε εθελοντική βάση».* Κοινωνική υπευθυνότητα, όμως, δεν σημαίνει μόνο συμμόρφωση με τη σχετική νομοθεσία, αλλά και μεγαλύτερη επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, στο περιβάλλον και στις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη (Πράσινη Βίβλος, 2001).

Οι Bloom & Gundlach (2001) υποστηρίζουν, επίσης, ότι ως ΕΚΕ θεωρείται η υποχρέωση ενός οργανισμού να μεγιστοποιεί τη θετική του επίδραση και

να ελαχιστοποιεί τις αρνητικές επιπτώσεις στην κοινωνία. ΕΚΕ, επιπλέον, σημαίνει κοινωνικά ευαίσθητη διαχείριση των οικονομικών αλλά και των ανθρωπίνων πόρων της κοινωνίας.

☞ Η ΕΚΕ στο ΕΜΕΑ

Η ΕΚΕ είναι βασικό χαρακτηριστικό της φιλοσοφίας της ΔΟΠ (Ghobadian et al., 2007) και μία από τις θεμελιώδεις Αρχές Αριστείας¹. Η ΕΚΕ μπορεί, άλλωστε, να επιτευχθεί σύμφωνα και με τους Robson & Mitchell (2007) μέσα από την εφαρμογή του ΕΜΕΑ.

☞ Η ΕΚΕ ως παράγοντας Βιώσιμης Ανάπτυξης και Μέλλοντος

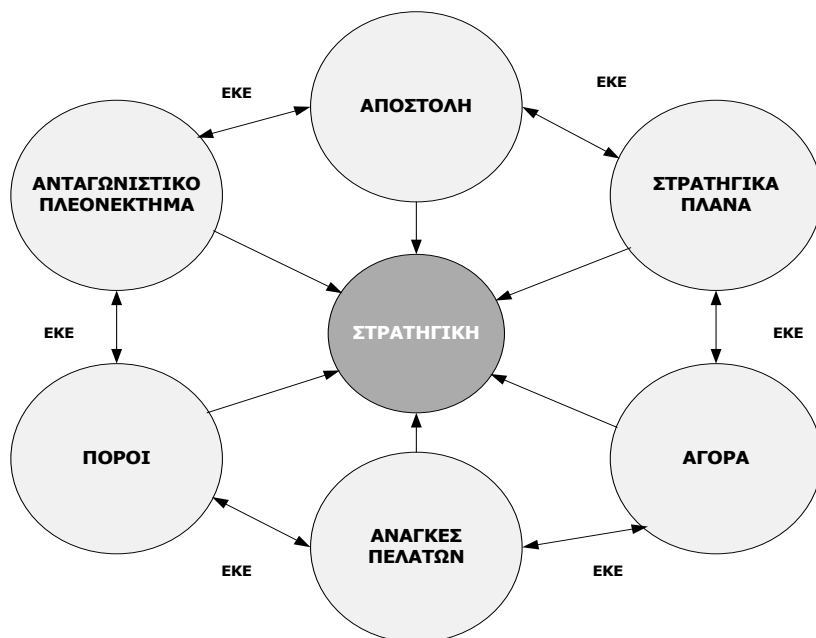
Σύμφωνα με τα παραπάνω, η ΕΚΕ αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας για τις επιχειρήσεις, που υιοθετώντας τις αρχές της, θέτουν βάσεις για ένα βιώσιμο μέλλον. Πιο συγκεκριμένα, τα οφέλη υιοθέτησης επιχειρηματικών δράσεων ΕΚΕ αφορούν κυρίως τα παρακάτω:

- Βελτιωμένη επιχειρησιακή εικόνα και φήμη. Προάγεται η ικανότητα της επιχείρησης να προσελκύει επενδυτές (Hockerts & Moir, 2004), συνεργάτες και πελάτες, καθώς και η ικανότητά της να χτίζει επαφές με οικονομικούς παράγοντες. Μία έρευνα, επίσης, των MacMillan & Joshi (1997) έδειξε ότι η φήμη ενός οργανισμού είναι το σημαντικότερο από τα άυλα περιουσιακά στοιχεία. Η καλή εικόνα ενός οργανισμού επιτυγχάνεται και διατηρείται όταν ο οργανισμός καταφέρνει να εκπληρώσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες όλων των εμπλεκόμενων του (Fombrum & Shanley, 1990)
- Αυξανόμενη πίστη και εμπιστοσύνη για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των οργανισμών που παρατηρείται να είναι ευαισθητοποιημένες για την κοινότητά τους και το περιβάλλον
- Στην περίπτωση των επιχειρήσεων που στοχεύουν να προάγουν τα δίκτυα προμηθειών ή να βελτιώσουν το ηθικό του εργαζομένου, αυτό συχνά οδηγεί σε αυξανόμενη παραγωγικότητα και ποιότητα και μειωμένη πολυπλοκότητα και έξοδα
- Καλύτερο έλεγχο και διαχείριση κινδύνων σε διαφορετικά πλαίσια, όπως η οικονομία, το περιβάλλον και η πελατειακή νοοτροπία. Σημαντικές προκλήσεις για τον οργανισμό αποτελούν η κακή φήμη και οι αρνητικές επιπτώσεις στο περιβάλλον. Οι οργανισμοί που πληρούν αυστηρά περιβαλλοντικά κριτήρια είναι πιθανότερο να είναι περισσότερο κερδοφόροι από άλλους που δεν δείχνουν την ίδια περιβαλλοντική ευαισθησία
- Αυξανόμενη ικανότητα των επιχειρήσεων να ελκύσουν και διατηρήσουν εργαζομένους έχει ως αποτέλεσμα την μείωση της εθελουσίας εξόδου των υπαλλήλων (employee turnover) και του κόστους στελέχωσης και εκπαίδευσης. (www.bsr.org).

Η ΕΚΕ, όμως, συνεισφέρει και στο στρατηγικό σχεδιασμό μίας επιχείρησης. Ειδικότερα, το Διάγραμμα 3 αποτυπώνεται η εμπλοκή των αρχών της ΕΚΕ στη στρατηγική μίας επιχείρησης, καθώς, όπως είναι αντιληπτό, η στρατηγική που ακολουθείται επηρεάζει άμεσα το κοντινό και ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον. Όπως φαίνεται παρακάτω, η στρατηγική μίας επιχείρησης καθορίζεται από την Αποστολή της, τα πλάνα που απορρέουν από αυτήν, την αγορά μέσα στην οποία δραστηριοποιείται, τις ανάγκες

¹ Όπως έχει ήδη αναφερθεί στην έκδοση του ΕΜΕΑ 2010 η αρχή της ΕΚΕ έχει διευρυνθεί στην αρχή «Ευθύνη για ένα Βιώσιμο Μέλλον». Ουσιαστικά, δηλαδή, εκτός από τις διαστάσεις της ΕΚΕ (Κοινωνία, Περιβάλλον, Χρηματοοικονομικοί Δείκτες) δίνεται έμφαση σε όλα τα στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την εξασφάλιση μίας βιώσιμης ανάπτυξης και για τις επόμενες γενιές (EFQM 2010, Fundamental Concepts).

των πελατών της, τους διαθέσιμους πόρους και φυσικά τα στοιχεία που τη διαφοροποιούν και την κάνουν να κερδίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σύμφωνα, λοιπόν, με τους συγγραφείς, εάν πίσω από όλα αυτά βρίσκεται η λογική της ΕΚΕ, τα αποτελέσματα είναι καλύτερα πρώτα για την ίδια την επιχείρηση και σε συνέχεια για όλη την κοινωνία (Galbreath, 2009).



Διάγραμμα 3: Η ΕΚΕ στη Στρατηγική μίας Επιχείρησης
 Πηγή: Galbreath, 2009

Βιώσιμη Ανάπτυξη και Μέλλον μέσα από τα Πλαίσια Διαχείρισης Απόδοσης, Μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας & Πλαισίων ΕΚΕ

1. Κάρτα Σταθμισμένου Στοχοζυγίου (ΚΣΣ)

Η Κάρτα Σταθμισμένου Στοχοζυγίου (Balanced Scorecard) αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του '90 από τους Kaplan και Norton και αποτελεί, κυρίως, ένα σύστημα στρατηγικής διαχείρισης, που χρησιμοποιεί δείκτες απόδοσης για να εξασφαλίσει την αποτελεσματικότερη εφαρμογή της στρατηγικής, αλλά και για να εξειδικεύσει τη στρατηγική σε δομικούς επιχειρηματικούς δείκτες (Kaplan & Norton, 1996α) .

Έχει τέσσερις βασικές διαστάσεις / παράγοντες, τον Οικονομικό Παράγοντα, τον Παράγοντα του Πελάτη, τον Παράγοντα της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης και τέλος τον Παράγοντα της Εσωτερικής Επεξεργασίας και Λειτουργίας (Kaplan & Norton, 1996β), ως απεικονίζεται στο Διάγραμμα 4:



Διάγραμμα 4: Κάρτα Σταθμισμένου Στοχοζυγίου

Πηγή: Kaplan & Norton, 1996a

Σύμφωνα με τον Wongrassamee (2003), κάθε ένας από τους παράγοντες της ΚΣΣ, μεταφράζονται σε μετρήσεις, οι οποίες πραγματοποιούνται για να αποτιμούν την επιχειρησιακή απόδοση, με στόχο την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

Παρόλο που η ΚΣΣ δεν αναφέρεται σε συγκεκριμένες θεμελιώδεις αρχές που τη διέπουν, η αναγνώριση των αναγκών των εργαζομένων, των πελατών, των μετόχων και του κοινωνικού συνόλου γενικότερα, σε κάθε παράγοντά της ξεχωριστά, την καθιστά ως ένα μέσο επίτευξης βιώσιμων αποτελεσμάτων, καθώς η ανάπτυξη των δεικτών και μετρήσεων του κάθε παράγοντα λαμβάνει υπόψη τις απαιτήσεις των εμπλεκόμενων της εκάστοτε επιχείρησης.

2. Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας βασίστηκε στο αντίστοιχο Αμερικάνικο Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), που εκδόθηκε το 1987 στις ΗΠΑ. Επομένως, τα δυο μοντέλα έχουν αρκετές ομοιότητες:

- εφαρμόζονται εθελοντικά
- έχουν διπλή υπόσταση (αυτο-αξιολόγηση ή βράβευση)
- μπορεί να χρησιμοποιηθούν από διαφορετικές επιχειρήσεις και για αυτό το λόγο υπάρχει εξειδίκευση ανάλογα το μέγεθος, την παροχή υπηρεσίας ή προϊόντος, κ.τ.λ. (Tummala & Tang, 1996).

Όπως είναι επακόλουθο και στο MBNQA δίνεται έμφαση στις επιχειρηματικές δραστηριότητες που είναι απαραίτητες για την επιτυχία βιώσιμων αποτελεσμάτων. Κατ' αντιστοιχία με το EMEA, και το MBNQA διέπεται από θεμελιώδεις Αρχές που το υποστηρίζουν. Μία από αυτές αναφέρεται και στην Κοινωνική Ευθύνη και στην νέα ανανεωμένη έκδοση του μοντέλου τροποποιείται για να περιλαμβάνει και την έννοια της βιωσιμότητας.

Κατ' αντιστοιχία με τη διασύνδεση που παρουσιάζεται και στο EMEA μεταξύ των Κριτηρίων, Μελετώντας, διαπιστώνει κανείς ότι και στο MBNQA γίνεται συχνή αναφορά στην ανάγκη για βιωσιμότητα και επίτευξη βιώσιμων αποτελεσμάτων. Ειδικότερα, άμεση αναφορά στη σημασία

ανάπτυξης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με εστίαση στη βιωσιμότητα γίνεται:

- Στην κατάσταση της επιχείρησης (P.2), όπου ζητείται να περιγραφεί το ανταγωνιστικό περιβάλλον και οι κύριες στρατηγικές προκλήσεις και πλεονεκτήματα της εκάστοτε επιχείρησης. Στην ίδια παράγραφο, απαιτούνται περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το περιεχόμενο της στρατηγικής και των επιλογών της επιχείρησης που οδηγούν σε βιώσιμα αποτελέσματα (P.2 b).
- Στο Κριτήριο της Ηγεσίας, στη συνέχεια (Κριτήριο 1.1 α3), ζητείται να περιγραφεί πώς οι ηγέτες δημιουργούν ένα βιώσιμο οργανισμό και ένα οργανωσιακό περιβάλλον, μέσα στο οποίο επιτυγχάνονται οι στρατηγικοί στόχοι, εκπληρώνεται η Αποστολή της επιχείρησης ή του οργανισμού και προετοιμάζονται κατάλληλα για τις αλλαγές που πιθανόν να προκύψουν στο μέλλον.
- Στο Κριτήριο της Στρατηγικής Ανάπτυξης (Κριτήριο 2.1 α2), αναφέρεται ξεκάθαρα στο πόσο σημαντικός είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης να αναφέρεται στη μακροπρόθεσμη οργανωσιακή βιωσιμότητα, περιλαμβανομένων των κύριων δεξιοτήτων, των παραγόντων εκείνων δηλαδή, που προσδίδουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαρκεί, αλλά και στη μεγάλη ανάγκη διασφάλισης από την επιχείρηση ότι οι κύριες εκροές των πλάνων δράσης της θα είναι και αυτές βιώσιμες (Κριτήριο 2.2 α2)
- Στο Κριτήριο της Εστίασης στο Ανθρώπινο Δυναμικό (Κριτήριο 5) γίνεται μία έμμεση αναφορά στη βιωσιμότητα, καθώς αναφέρεται η σημασία ανάπτυξης των δυνατοτήτων των εργαζομένων, καθώς αυτοί συχνά είναι υπεύθυνοι και για τη διατήρηση καλών και με διάρκεια σχέσεων με τους πελάτες (Κριτήριο 5.2α).
- Στο Κριτήριο της Διαχείρισης Διαδικασιών (Κριτήριο 6.1 b1 & 6.2) γίνεται αναφορά στο σχεδιασμό, στην υλοποίηση, στη διαχείριση και στη βελτίωση των κύριων διεργασιών της επιχείρησης ή του οργανισμού με εστίαση στην πρόσθεση αξίας στους πελάτες και την οργανωσιακή επιτυχία και βιωσιμότητα (Baldrige National Quality Program: Criteria for Performance Excellence, 2009-2010, pp. 4-26).

Γίνεται, συνεπώς, αντιληπτό ότι η αρχή της βιωσιμότητας και της επίτευξης βιώσιμων αποτελεσμάτων για το μέλλον διέπει όλο το MBNQA και καθίσταται ακόμα πιο σημαντική στη νέα έκδοση του μοντέλου, όπου η έννοια της βιωσιμότητας συμπληρώσει τις αρχές των Κοινωνικών Υπευθυνοτήτων (Societal Responsibilities) (Baldrige National Quality Program: Criteria for Performance Excellence, 2009 - 2010, pp. 27).

3. Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας για ΕΚΕ (EFQM for CSR)

Ένα σημαντικό στοιχείο που τονίζει τη σημασία της μελετώμενης, από την παρούσα εργασία Αρχής στα πλαίσια της Επιχειρηματικής Αριστείας, είναι ότι ο EFQM ανέπτυξε ένα Πλαίσιο βασισμένο στο EMEA και προσαρμοσμένο στις αρχές της ΕΚΕ, με σκοπό την ένταξη των αρχών ΕΚΕ στα συστήματα διαχείρισης.

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας για ΕΚΕ είναι ένα μοντέλο που αναπτύχθηκε για να επεξηγήσει τις αρχές της ΕΚΕ, τη σημασία της στις επιχειρησιακές λειτουργίες και τον τρόπο υιοθέτησης αυτών από τους οργανισμούς ή τις επιχειρήσεις. Το μοντέλο αυτό έχει τα εννέα Κριτήρια με προσαρμοσμένο περιεχόμενο στην ΕΚΕ.

Η διαδικασία εφαρμογής του μοντέλου περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια,

όπως αυτά περιγράφονται στον Πίνακα 1:

Πίνακας 1: Στάδια Εφαρμογής Μοντέλου EFQM for CSR

Στάδια Εφαρμογής	Επεξήγηση
Έναρξη	Η επιχείρηση τηρεί όλες τις νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις.
Κατά τη διάρκεια	Κατά την εφαρμογή ορισμένων πρακτικών ΕΚΕ απαιτούνται: <ul style="list-style-type: none"> • η ενεργή συμμετοχή και • ο διάλογος με τους εμπλεκόμενους
Ωριμότητα	Ισορροπούνται, μετρώνται και ικανοποιούνται οι προσδοκίες των εμπλεκόμενων. Η ΕΚΕ είναι πλήρως ενσωματωμένη στην πολιτική και στρατηγική και στις καθημερινές λειτουργίες διαχείρισης προς την βιώσιμη ανάπτυξη και Αριστεία.
Τελικές Εκροές	Πλήρης ενοποίηση ΕΚΕ με τη στρατηγική και τις καθημερινές λειτουργίες.

Πηγή: *EFQM Publications: EFQM Framework for CSR, 2004*

4. Μοντέλα, Πλαίσια & Πρότυπα ΕΚΕ

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις καλούνται όχι μόνο να επιδεικνύουν την κοινωνική και περιβαλλοντική τους ευαισθητοποίηση αλλά και να την αποδεικνύουν και μάλιστα με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται και η βιωσιμότητα των εκροών τους. Η αυξανόμενη κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα έχει συντελέσει στη διαμόρφωση ειδικών προτύπων, πλαισίων και μοντέλων, από τα οποία τα πιο γνωστά και πιο ευρέως χρησιμοποιούμενα (εκτός από το EFQM for CSR που παρουσιάστηκε στην προηγούμενη παράγραφο) παρουσιάζονται στη συνέχεια.

☞ Social Accountability 8000 (SA8000)

Το SA8000 είναι ένα πρότυπο, που αναπτύχθηκε από το Διεθνή Οργανισμό Κοινωνικής Υπευθυνότητας (Social Accountability International - SAI), και καθορίζει τις απαιτήσεις για κοινωνική υπευθυνότητα, που καθιστούν έναν οργανισμό ικανό να:

- αναπτύξει και να διατηρήσει πολιτικές και διαδικασίες που μπορεί να ελέγχει
- επιδείξει σε τρίτους οποιεσδήποτε πολιτικές, διαδικασίες και πρακτικές βρίσκονται σε συμφωνία με τις απαιτήσεις αυτού του προτύπου (www.sa8000.org).

Το SA8000 καλύπτει ζητήματα σχετικά με:

- την εργασία (παιδική ή εξαναγκαστική εργασία)
- τις πειθαρχικές πρακτικές και τις πρακτικές κατά των διακρίσεων
- τους μισθούς και τα οφέλη
- τις ώρες εργασίας
- τα θέματα υγείας και ασφάλειας, ελευθερίας, και τέλος,

- τα συστήματα διαχείρισης.

Η πιο νέα (τρίτη) έκδοση του SA8000 είναι του 2008.

☞ AccountAbility 1000 (AA 1000)

Το πρότυπο "AccountAbility 1000" (AA1000) εξασφαλίζει ένα πλαίσιο για την κατανόηση και βελτίωση της ηθικής απόδοσης των οργανισμών (ή επιχειρήσεων), όσο και ένα μέσο για να κριθεί η αξιοπιστία τους.

Το AA1000 είναι ένα πρότυπο διαδικασίας (process standard) και περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα, όπως αυτά απεικονίζονται στον Πίνακα 2:

Πίνακας 2: Βήματα Προτύπου AA 1000

Βήματα Προτύπου	Επεξήγηση
Σχεδιασμός	<ul style="list-style-type: none"> - Εξασφάλιση της δέσμευσης - Εγκαθίδρυση των διεργασιών διακυβέρνησης - Αναγνώριση των εμπλεκόμενων - Ορισμός ή αναθεώρηση των αξιών
Υπολογισμός	<ul style="list-style-type: none"> - Προσδιορισμός των περιοχών με πρόβλημα - Ορισμός του σκοπού της εφαρμοζόμενης διαδικασίας - Αναγνώριση δεικτών - Συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών και ανάλυση των δεδομένων - Θέσπιση στόχων και σχεδιασμός πλάνων βελτίωσης
Επιθεώρηση και Αναφορά	<ul style="list-style-type: none"> - Σύνταξη αναφορών επιθεωρήσεων - Επικοινωνία και αξιολόγηση της ανάδρασής του
Εμπέδωση	<ul style="list-style-type: none"> - Εμπέδωση όλων των νέων αρχών - Εγκαθίδρυση του χρησιμοποιούμενου συστήματος

Πηγή: Tencati et al., 2004

☞ Global Reporting Initiative (GRI)

Το Global Reporting Initiative (GRI) που στα ελληνικά αποδίδεται ως «Έκδοση Απολογισμών Βιωσιμότητας» έχει ως στόχο το σχεδιασμό παγκόσμιων εφαρμόσιμων κατευθυντήριων γραμμών για την προετοιμασία εκθέσεων επιχειρηματικής βιωσιμότητας περιλαμβανομένων τόσο κοινωνικών όσο και περιβαλλοντικών δεικτών (Isaksson & Steimle, 2009).

Ο απολογισμός βιωσιμότητας των οργανισμών (ή επιχειρήσεων) στηρίζεται σε δείκτες οικονομικούς, κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς (Gallego, 2005):

- Οι οικονομικοί δείκτες απεικονίζουν τη ροή κεφαλαίου μεταξύ των διαφόρων εμπλεκόμενων και των κύριων οικονομικών επιδράσεων του οργανισμού (ή επιχείρησης) σε όλα τα επίπεδα της κοινωνίας.
- Οι κοινωνικοί δείκτες κατηγοριοποιούνται περαιτέρω με βάση την ευθύνη για:

- την εργασία
 - τα ανθρώπινα δικαιώματα
 - την κοινωνία
 - τα προϊόντα.
- Οι περιβαλλοντικοί δείκτες καλύπτουν την επίδοση σχετικά με:
 - τις εισροές (π.χ. υλικό, ενέργεια, νερό) και τις εκροές (π.χ. εκπομπές αερίων, υγρά απόβλητα, στερεά απόβλητα)
 - την επίδοση σχετικά με τη βιοποικιλότητα
 - την περιβαλλοντική συμμόρφωση και
 - άλλα συναφή στοιχεία, όπως οι δαπάνες για το περιβάλλον και ο αντίκτυπος σε προϊόντα και υπηρεσίες (<https://www.globalreporting.org/resource/library/G3.1-Sustainability-Reporting-Guidelines.pdf>).

☞ Περιβαλλοντικό Πρότυπο ISO 14001 & EMAS

Τα ISO 14000, που είναι μια σειρά εθελοντικών κατευθυντήριων γραμμών σχεδιασμένων να δημιουργήσουν ομοιόμορφα περιβαλλοντικά πρότυπα ανάμεσα σε προϊόντα, εταιρείες, βιομηχανίες και έθνη. Το ISO 14001 κατευθύνει τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τη δομή του οργανισμού (ή επιχείρησης) προς ένα περιβαλλοντικά ευαίσθητο σύστημα διαχείρισής του (http://www.iso.org/iso/iso_14000_essentials).

Το Eco-Management και Audit Scheme (EMAS) της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι ένα σύστημα σχεδιασμένο για χρήση σε ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Ένωση. Για να γίνουν αποδεκτοί οι οργανισμοί (ή επιχειρήσεις) στο σύστημα αυτό απαιτείται να ακολουθούν μια περιβαλλοντική πολιτική που να υποστηρίζεται πλήρως από την ανώτατη ηγεσία (ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm).

☞ Πρότυπο ISO 26000:2010 για την Κοινωνική Υπευθυνότητα

Το ISO 26000:2010 είναι ένα διεθνές πρότυπο οδηγιών για την Κοινωνική Υπευθυνότητα. Προορίζεται να χρησιμοποιηθεί από οργανισμούς όλων των ειδών και κλάδων, σε ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες. Το πρότυπο αυτό περιλαμβάνει εθελοντικές κατευθυντήριες γραμμές και όχι απαιτήσεις και ως εκ τούτου δεν αποτελεί πιστοποιήσιμο πρότυπο, όπως το ISO 9001:2008 και το ISO 14001:2004.

Τα 7 βασικά ζητήματα της Κοινωνικής Υπευθυνότητας του ISO 26000:2010 (ISO 26000 project overview, 2010, p. 4) αφορούν σε:

- Οργανωσιακή διακυβέρνηση, όπως ηθικός κώδικας, σεβασμός σε νόμους και κανονισμούς, κ.α. (6.2)
- Ανθρώπινα δικαιώματα, όπως κοινωνικά και πολιτικά δικαιώματα, θεμελιώδη εργασιακά δικαιώματα, κ.α. (6.3)
- Πρακτικές Εργασίας, όπως εργασιακό περιβάλλον, υγιεινή και ασφάλεια, κ.α. (6.4)
- Περιβάλλον, όπως παρεμπόδιση μόλυνσης, προστασία χρήσης γης και πόρων, κ.α. (6.5)
- Δίκαιες επιχειρηματικές πρακτικές, όπως ηθικές και διαφανείς διαδικασίες, συνθήκες ανοιχτού ανταγωνισμού, κ.α. (6.6)
- Καταναλωτές, όπως παραγωγή ασφαλών και ποιοτικών προϊόντων / υπηρεσιών, σωστή πληροφόρηση, κ.α. (6.7)

- Εμπλοκή και ανάπτυξη κοινωνίας, όπως επιπτώσεις στο άμεσο και ευρύτερο κοινωνικό σύνολο, φιλανθρωπίες, δωρεές, κ.α. (6.8) (http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=42546).

Συμπεράσματα

Ανακεφαλαιώνοντας τα παραπάνω, σκοπός αυτής της μελέτης ήταν η κατανόηση της έννοιας «Ευθύνη για ένα Βιώσιμο Μέλλον» κάτω από το πρίσμα των απαιτήσεων του ΕΜΕΑ και των άλλων Πλαισίων Αποτίμησης / Διαχείρισης Απόδοσης, Επιχειρηματικής Αριστείας και ΕΚΕ και η μελέτη των επιχειρηματικών απαιτήσεων και ευρύτερων αρχών που είτε επηρεάζουν άμεσα τις αποφάσεις μίας επιχείρησης σχετικά με το άμεσο κοινωνικό, οικονομικό και οικολογικό περιβάλλον της, είτε συνδράμουν έμμεσα στην επιτυχία και υψηλότερη απόδοση των επιχειρηματικών της δράσεων της με απώτερο σκοπό τη βιώσιμη ανάπτυξη και ευημερία.

Τα τελευταία χρόνια σημειώνεται η έντονη ενασχόληση των επιχειρήσεων με θέματα που αφορούν το περιβάλλον και την κοινωνία γενικότερα. Χαρακτηριστική είναι η συνεχόμενη αύξηση μη κερδοσκοπικών και / ή μη κυβερνητικών οργανώσεων, που ασχολούνται με την ενημέρωση και διάχυση γνώσης και ευαισθητοποίησης καταναλωτών, πελατών, επιχειρήσεων και της κοινωνίας γενικότερα για περιβαλλοντικά και κοινωνικά προβλήματα στα πλαίσια της ΕΚΕ (www.eben.gr, www.eurocharity.gr, www.unglobalcompact.org, www.ilo.org, κ.α.), αλλά και η συνεχής προσπάθεια ερευνητών για την ανάπτυξη μοντέλων και θεωρητικών πλαισίων με βασικά κριτήρια για την αποτελεσματική υιοθέτηση των αρχών της ΕΚΕ, όπως: Caux Round Table (CRT) (www.cauxroundtable.org), Sunshine Standards for Corporate Reporting to Stakeholders (www.caponline.org/sunstds.html), Social Venture Network's (www.svn.org/), Ethical Trading Initiative Website (ETI) (www.ethicaltrade.org), Αρχές CERES (CERES Principles) (www.ceres.org/page.aspx?pid=705), κ.α..

Παρατηρείται, λοιπόν, μία αξιοσημείωτη επιχειρηματική προσπάθεια για την ανάπτυξη πλαισίων που εστιάζουν στην ΕΚΕ. Η ανάπτυξη, όμως, τέτοιων δράσεων ΕΚΕ δεν είναι αρκετή, εάν τα αποτελέσματα δεν έχουν διάρκεια. Στο MBNQA, στην αρχή, και στο ΕΜΕΑ στη συνέχεια, αναγνωρίστηκε αυτό το κενό και εισήχθη η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης και των αναγκαίων επιχειρηματικών δράσεων για ένα βιώσιμο μέλλον στις νέες τους εκδόσεις. Αυτή η τάση ενασχόλησης με τη βιωσιμότητα και την ΕΚΕ αποτέλεσε και το έναυσμα για την παρούσα μελέτη, ως μία προσπάθεια αφενός να συνεχιστεί η μελέτη των συγγραφέων για την αποκρυπτογράφηση όλων των θεμελιωδών Αρχών του ΕΜΕΑ, και αφετέρου για την παρουσίαση των κύριων σημείων όλων των σχετικών Πλαισίων, Μοντέλων και Προτύπων, με σκοπό τη διευκόλυνση των επιχειρήσεων στην επιλογή της καταλληλότερης, για την κάθε περίπτωση, λύσης.

Ο Πίνακας 3 που ακολουθεί συνοψίζει τα αποτελέσματα της προαναφερθείσας μελέτης για τα πιο γνωστά Πλαίσια Αποτίμησης / Διαχείρισης Απόδοσης, Επιχειρηματικής Αριστείας και ΕΚΕ:

Πίνακας 3: «Ευθύνη για ένα Βιώσιμο Μέλλον» στα σημαντικότερα Πλαίσια Διαχείρισης - Αποτίμησης Απόδοσης, Επιχειρηματικής Αριστείας και ΕΚΕ

Στοιχείο Σύγκρισης - Άμεση Αναφορά	ΚΣΣ	ΜΒΝQA	ΕΜΕΑ	ΕΦQM for CSR	AA 1000	SA 8000	GRI	ISO 14000	EMAS	ISO 26000
Οικονομικός Παράγοντας	xxx ²	xxx	xxx	xx	x		xxx			
Κοινωνικός Παράγοντας	x	xx	xxx	xxx	xxx	xxx	xx			xx
Περιβαλλοντικός Παράγοντας	x	x	xx	xxx	x		xx	xxx	xx	xx
Κύρια Εστίαση σε Εμπλεκόμενους	Όλους	Όλους	Όλους	Όλους	Όλους	Εργαζόμενους	Όλους	Προμηθευτές & Πελάτες	Κοινωνία	Όλους
Χρήση για ετήσια αναφορά	xxx	x	x	xx	xx	x	xxx		x	
Χρήση για αυτό-αξιολόγηση	xxx	xx	xxx	xxx	x	x	xx	xx	xx	xx
Χρήση για πιστοποίηση		xxx	xxx	xxx	xxx	xxx		xxx	xxx	

² Ο αριθμός των x σε κάθε κελί του Πίνακα 3 υποδηλώνει την ένταση ή άμεση αναφορά του στοιχείου σύγκρισης στο αντίστοιχο Πλαίσιο / Μοντέλο. Τα τρία x δηλώνουν την πιο έντονη αναφορά. Τα δυο μεσαία έντασης αναφορά. Το ένα μικρής έντασης αναφορά και το κενό κελί δηλώνει καμία αναφορά.

Από όλα τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η κάθε επιχείρηση ανάλογα με τις ανάγκες της, το Πλαίσιο Αποτίμησης / Διαχείρισης Απόδοσης, Επιχειρηματικής Αριστείας ή ΕΚΕ που χρησιμοποιεί και τους στρατηγικούς στόχους στους οποίους θέλει να εστιάσει, μπορεί να επιλέξει το αντίστοιχο Πλαίσιο / Μοντέλο για την ανάπτυξη ή βελτίωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της σχετικά με την ΕΚΕ και την επίτευξη βιώσιμων αποτελεσμάτων.

Με την πρόσφατη ανάπτυξη, άλλωστε, και του ISO 26000:2010 που δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές για την ένταξη των αρχών της Κοινωνικής Υπευθυνότητας στα συστήματα διαχείρισης, δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να ξεκινήσουν ή να βελτιώσουν τις δράσεις τους, χωρίς το άγχος της διάκρισης / πιστοποίησης και στη συνέχεια με την απόκτηση καλύτερης γνώσης και εμπειρίας και σε συνδυασμό με κάποιο άλλο Πλαίσιο / Μοντέλο να αποκτήσει τελικά και τη διάκριση / πιστοποίηση που επιθυμεί.

Μελλοντικός στόχος της έρευνας αυτής είναι η μελέτη και των υπόλοιπων Θεμελιωδών Αρχών Αριστείας κάτω από το πρίσμα των πιο γνωστών Πλαισίων και Μοντέλων Αποτίμησης / Διαχείρισης Απόδοσης, που μελετήθηκαν παραπάνω και η παρουσίαση και άλλων κατάλληλων Πλαισίων ή Προτύπων που βοηθούν στην καλύτερη ένταξη των αρχών αυτών στα συστήματα διαχείρισης των επιχειρήσεων. Η συνεισφορά της μελέτης αυτής έγκειται στην προσφορά αυτής της γνώσης για την εις βάθος κατανόηση των αρχών αυτών, και στη συγκριτική αξιολόγηση αυτών, ανεξάρτητα από το Πλαίσιο που χρησιμοποιεί η κάθε επιχείρηση, με σκοπό αφενός την παρότρυνση χρήσης των λύσεων που αρμόζουν στην κάθε περίπτωση και αφετέρου τη γενικότερη διαμόρφωση κατάλληλης κουλτούρας για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Βιβλιογραφία

- Baldrige National Quality Program: Criteria for Performance Excellence, pp. 4-26, 27
- Bloom, P.N. & Gundlach G.T., (2001), "Handbook of Marketing and Society", Sage Publications, Thousand Oaks, CA., pp. 142
- Cannon, T. (1992), "Corporate Responsibility", 1st ed., Pitman Publishing, London
- Delai, I. & Takahashi Σ. (2011), "Sustainability measurement system: a reference model proposal", Social Responsibility Journal, **7**(3), pp. 438-471
- EFQM Publications: EFQM Framework for CSR, 2004
- EFQM Publications: Fundamental Concepts of Excellence, 2010
- Fombrum & Shanley, (1990), "What's in a name? Reputation and Corporate Strategy", Academy of Management Review, **33**(2), p. 5
- Galbreath, J. (2009), "Building corporate social responsibility into strategy", European Business Review, **21**(2), pp. 109-127
- Gallego, I. (2005), "Situation of Corporate Social Responsibility in Spain: An Empirical Analysis", Social Responsibility Journal, **1**(½), pp. 24-37
- Ghobadian, A. Gallear, D. & Hopkins, M. (2007), "TQM and CSR nexus", International Journal of Quality & Reliability Management, **24**(7), pp. 704-721
- Hartman, L.M. (1998), "Perspectives in Business Ethics", Irwin/McGraw-Hill, Boston, MA, pp. 220-237
- Hensler, D. & Edgeman, R. (2002), "Modeling BEST business excellence. The beginning", Measuring Business Excellence, **6**(2), pp. 49-54
- Hockerts, K. & Moir, L. (2004), "Communicating Corporate Responsibility to Investors: The Changing Role of the Investor Relations Function", Journal of Business Ethics, **52**, pp. 85-98

- Holme, C. (2010), "Corporate social responsibility: a strategic issue or a wasteful distraction?", *Industrial and Commercial Training*, **42**(4), pp. 179-185
- Isaksson, R. & Rickard, G. (2003), "Measuring sustainable development using process models", *Managerial Auditing Journal*, **18**(8), pp. 649-656
- Isaksson R. & Steimle U., (2009), "What does GRI-reporting tell us about corporate sustainability?", *The TQM Journal*, **21**(2), pp. 168-181
- ISO 26000 project overview, (2010), p. 4
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996a), "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 75-85
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996β), "Linking the Balance Scorecard to strategy", *California Management Review*, **39**(1), pp. 53-79
- MacMillan and Joshi, (1997), "Sustainable competitive advantage and firm performance: The role of intangible resources", *Corporate Reputation Review*, **1**(1), Henry Stewart Publications
- Marrewijk M. van & Hardjono T.W., (2003), "European Corporate Sustainability Framework for Managing Complexity and Corporate Transformation", *Journal of Business Ethics*, **44**, pp. 121-132
- Martín-Castilla, J.I. (2002), "Possible Ethical Implications in the Deployment of the EFQM Excellence Model", *Journal of Business Ethics*, **39**, pp. 125-134
- Mori, (1998), "Winning with Integrity" Report, London
- Moura-Leite, R. & Padgett R. (2011), "Historical background of corporate social responsibility", *Social Responsibility Journal*, **7**(4), pp. 528-539
- Mozes, M. Josman, Z. & Yaniv, E. (2011), "Corporate social responsibility organizational identification and motivation", *Social Responsibility Journal*, **7**(2), pp. 310-325
- Robson, A. & Mitchell, E. (2007), "CSR performance: driven by TQM implementation, size, sector?", *International Journal of Quality & Reliability Management*, **24**(7), pp. 722-737
- Tencati, A. Perrini, F. & Pogutz, S. (2004), "New Tools to Foster Corporate Socially Responsible Behavior", *Journal of Business Ethics*, **53**, pp. 173-190
- Tummala, V.M. & Tang, C.L. (1996), "Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 certification, Core concepts and comparative analysis", *International Journal of Quality & Reliability Management*, **13**(4), pp. 8-38
- Wongrassamee, S. Gardiner, P.D. & Simmons, J.E.L. (2003), "Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model", *Measuring Business Excellence*, **7**(1), pp. 14-29
- Wood, D.J. (1991), "Corporate social performance revisited", *Academy of Management Review*, **16**, pp. 691-718
- Zairi, M. (2002), "Beyond TQM implementation The new paradigm of TQM sustainability", *Total Quality Management*, **13**(8), pp. 1161-1173

Αναφορές Ευρωπαϊκής Ένωσης

Πράσινη Βίβλος για την Προώθηση ενός Ευρωπαϊκού Πλαισίου για Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, (2001), Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, COM 366 final, Brussels, σελ. 6

Διευθύνσεις Διαδικτύου

ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm
ww1.efqm.org/en/Home/aboutEFQM/Ourmodels/TheEFQME ExcellenceModel/tabid/170/Default.aspx.
www.accountability.org/standards/aa1000aps.html

www.bsr.org
www.capponline.org/sunstds.html
www.cauxroundtable.org
www.ceres.org/page.aspx?pid=705
www.eben.gr
www.ethicaltrade.org
www.eurocharity.gr
www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3.1-Sustainability-Reporting-Guidelines.pdf
www.ilo.org
www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=42546
www.iso.org/iso/iso_14000_essentials
www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=937
www.svn.org/
www.un.org/document/gares/42/areas42-187.htm, November 1987
www.unglobalcompact.org