



Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη & Ηθική

Ενότητα 4: Διαχείριση επιχειρηματικών συμμετόχων

Φραγκίδης Γαρύφαλλος
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο ΤΕΙ Κεντρικής Μακεδονίας» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



Διαχείριση επιχειρηματικών συμμετόχων

- Η έννοια των επιχειρηματικών συμμετόχων (stakeholders) κατέχει κεντρική θέση στην προσπάθεια κατανόησης της σχέσης της επιχείρησης με το περιβάλλον της.
 - Εισάγει έννοιες υπευθυνότητας και ηθικής στον τρόπο που διαμορφώνονται αυτές οι οι σχέσεις
- Η διαχείρισης επιχειρηματικών συμμετόχων αποτελεί μία σύγχρονη προσέγγιση στην ανάλυση
 - του επιχειρηματικού περιβάλλοντος
 - της αλληλεπίδρασης μεταξύ της επιχείρησης και των παραγόντων που το αποτελούν.

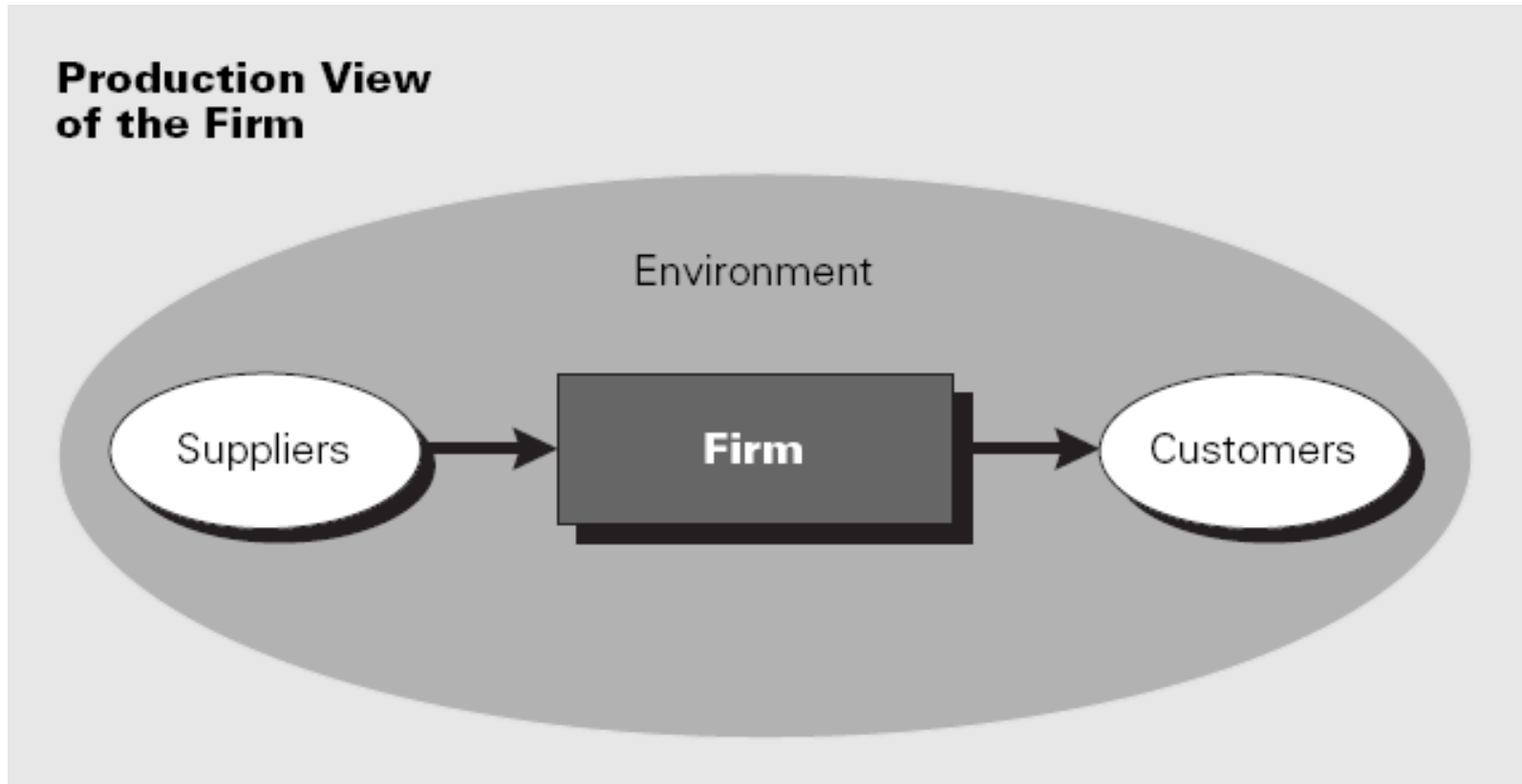
Η έννοια του συμμετόχου

- **Συμμέτοχος** (stakeholder) – **Μέτοχος** (stock/ share – holder)
 - ενδιαφέρον συμφέρον
 - δικαιώματα.
- **Συμμέτοχος** είναι κάποιος παράγοντας που προσφέρει με κάποιον τρόπο στη λειτουργία της επιχείρησης.
- Η έννοια της συμμετοχής εκφράζεται με **τρεις βασικές μορφές**:
 - Ιδιοκτησία
 - Δικαίωμα: νομικό δικαίωμα & ηθικό δικαίωμα
 - Ενδιαφέρον: όταν ένα άτομο ή ομάδα επηρεάζεται από κάποια απόφαση, τότε έχει ενδιαφέρον για την απόφαση αυτή

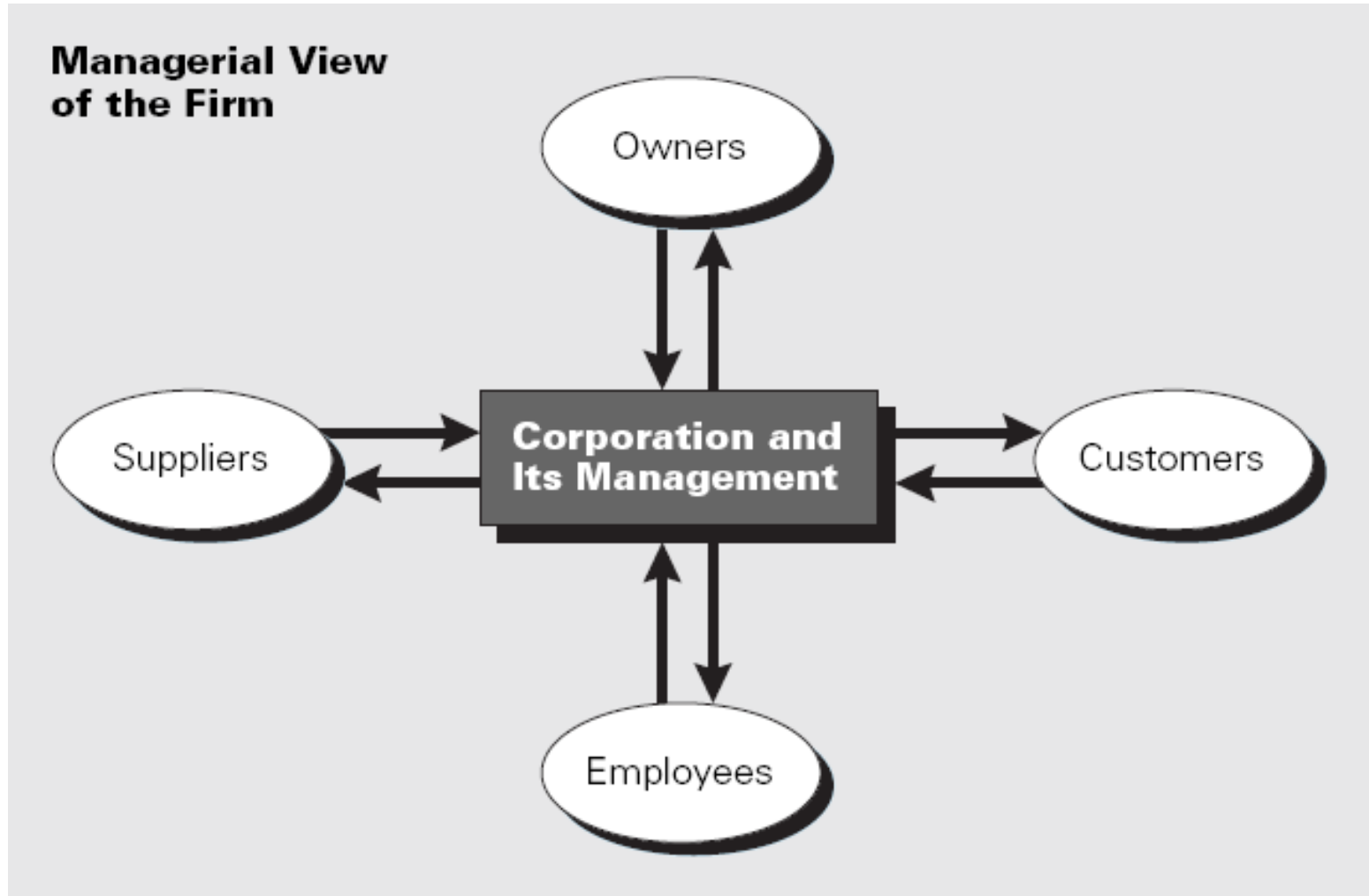
Επιχειρηματικός συμμετοχος: ορισμός

- Επιχειρηματικός συμμετοχος νοείται κάθε άτομο ή σύνολο ατόμων που ...
 - έχουν κάποιο ενδιαφέρον, συμφέρον ή δικαίωμα από τη δράση της επιχείρησης,
 - επηρεάζονται από αυτήν,
 - ή μπορούν να την επηρεάσουν

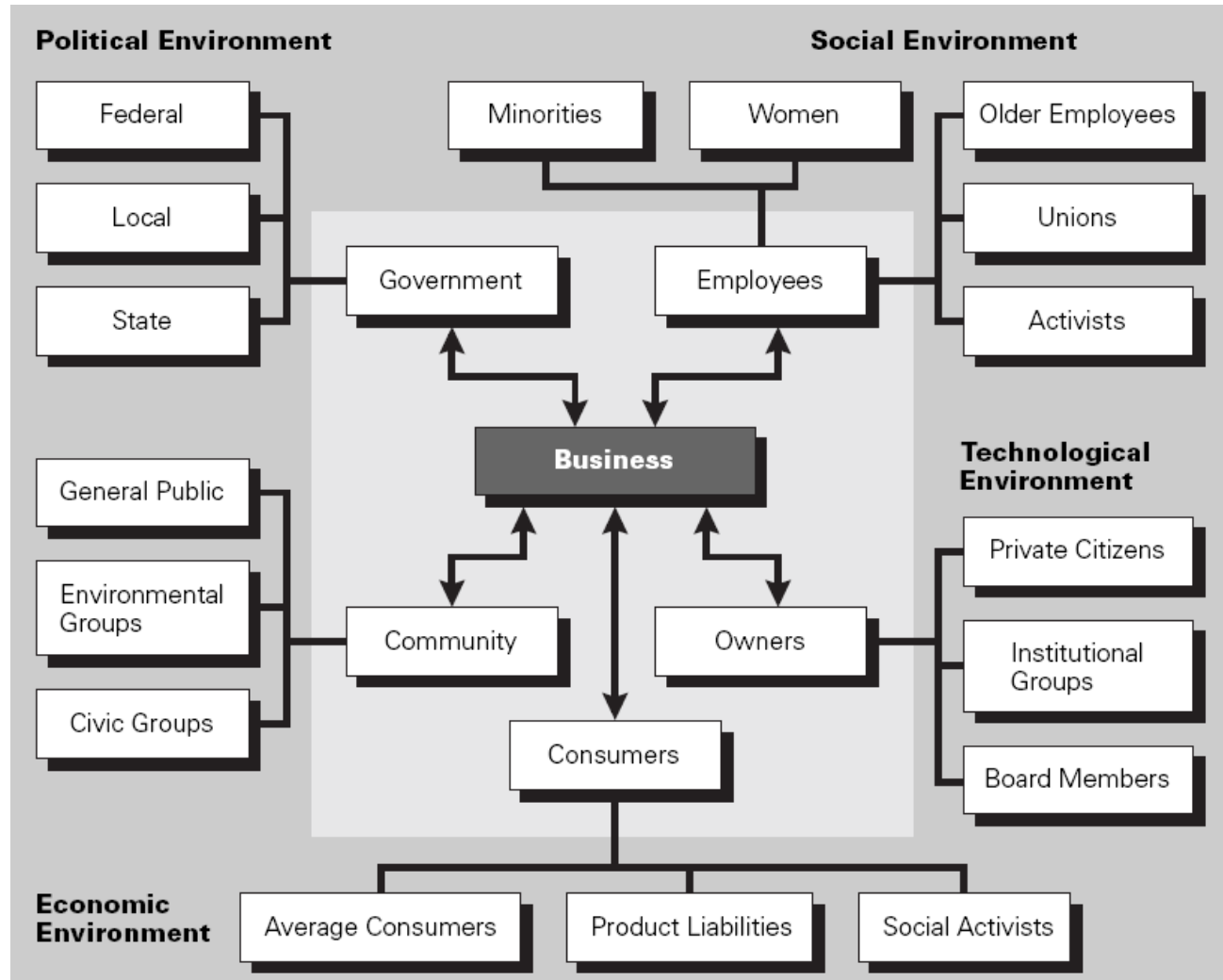
Ποιοι είναι οι επιχειρηματικού συμμέτοχοι?



Ποιοι είναι οι επιχειρηματικού συμμέτοχοι?



Ποιοι είναι οι επιχειρηματικού συμμετόχοι?

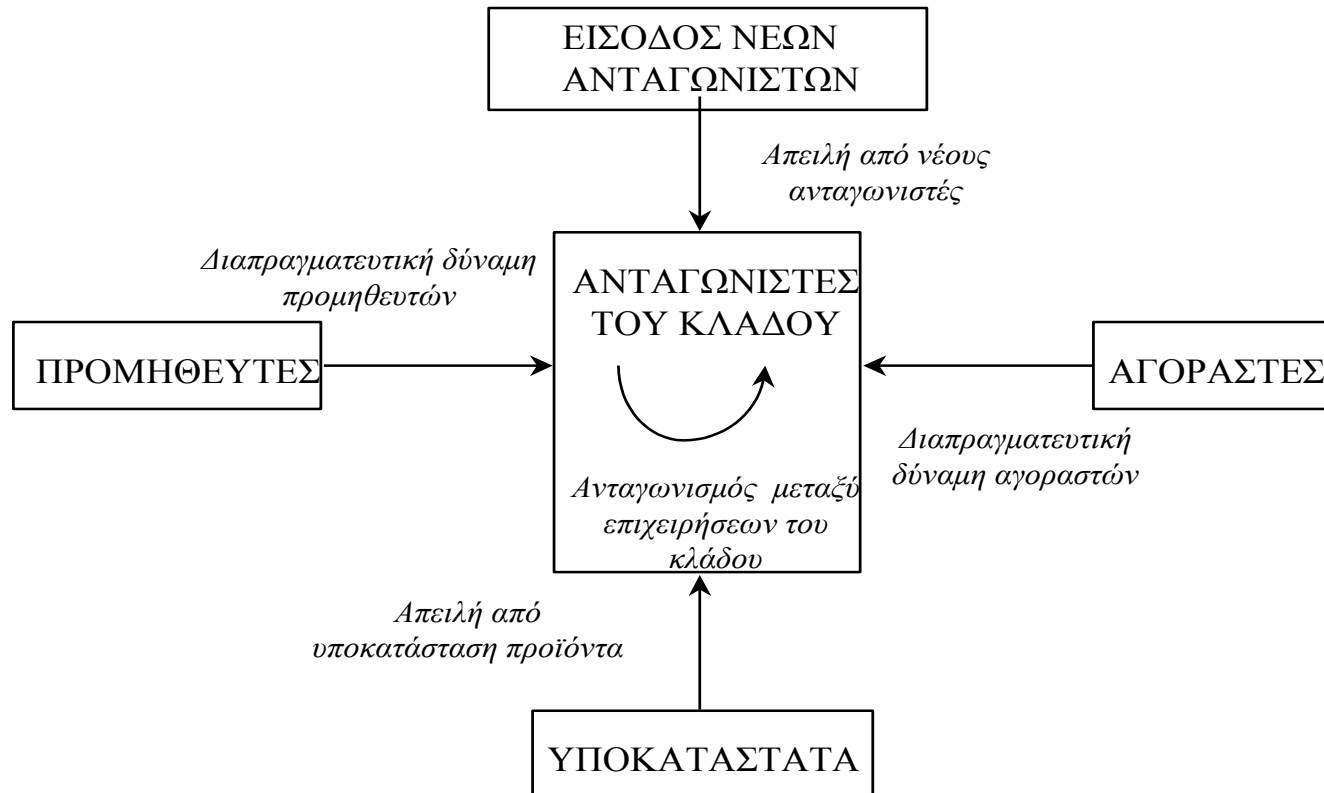


Διαχείριση επιχειρηματικών συμμετόχων

- Αφορά την **ανάλυση του περιβάλλοντος** και τη **λήψη κατευθυντήριων αποφάσεων**
- Λειτουργεί ως **περιορισμός της στρατηγικής διαδικασίας**: κοντά στα συμφέροντα των μετόχων, η επιχείρηση πρέπει να ικανοποιεί και τα συμφέροντα/ δικαιώματα των άλλων συμμετόχων.
 - Έρευνα σε 750 ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων:
 - η αυξημένη πίεση από τους συμμετόχους είναι το δεύτερο κατά σειρά σημαντικό θέμα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις

Το κλασικό μοντέλο στρατηγικής

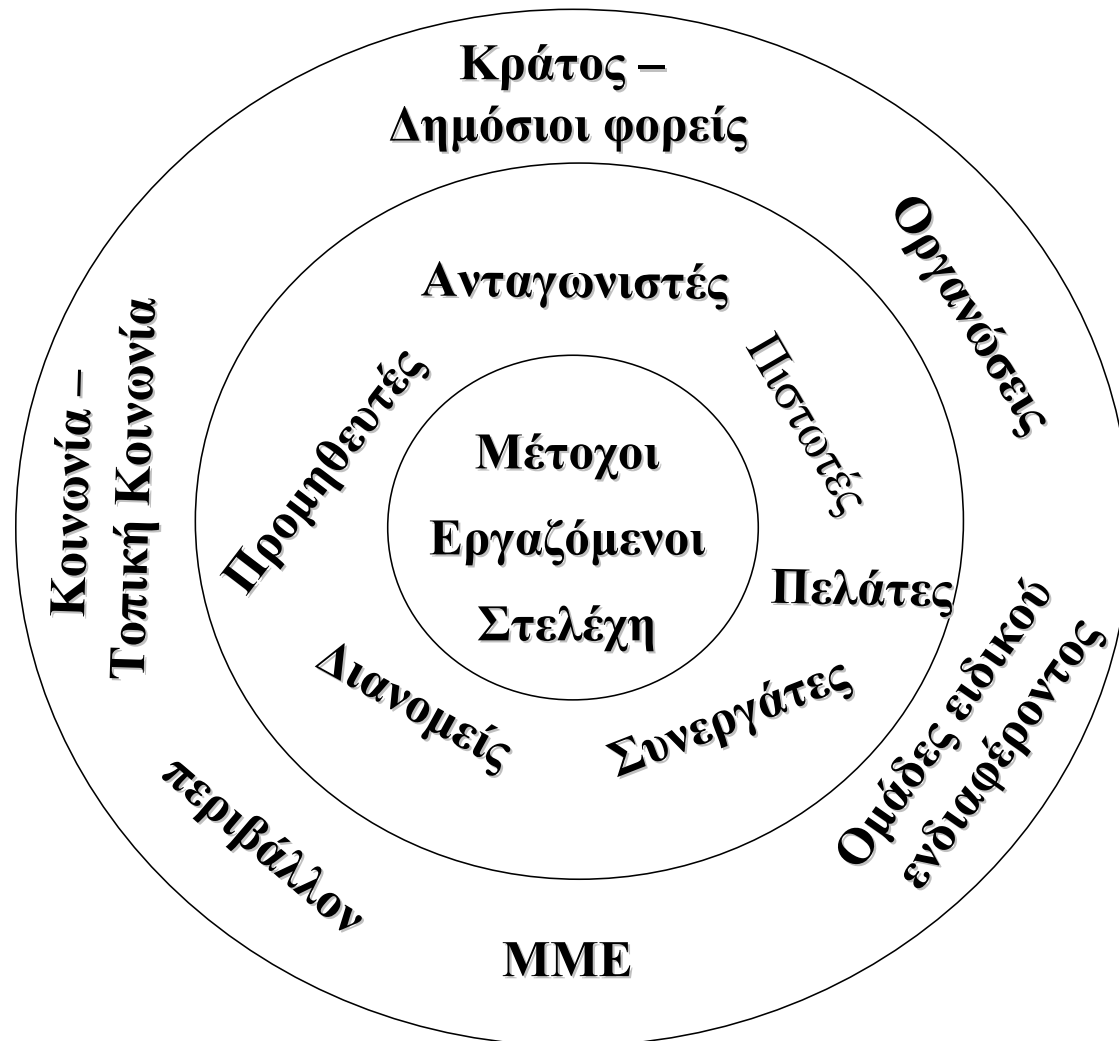
- αναφέρεται στην ανάλυση των δυνάμεων του ανταγωνισμού σε ένα βιομηχανικό κλάδο



Διεύρυνση του μοντέλου στρατηγικής

- Η διαχείριση των επιχειρηματικών συμμετόχων διευρύνει το κλασικό πλαίσιο ανάλυσης της στρατηγικής των επιχειρήσεων
 - Προσθέτει νέες διαστάσεις (με κοινωνική χροιά) → λόγω των διαφορετικών και αυξημένων απαιτήσεων της κοινωνίας
 - Η σύγχρονη επιχείρηση δεν αρκεί να παρακολουθεί τον ανταγωνισμό και τις μεταβολές στον κλάδο της για να πετύχει.

Διεύρυνση του μοντέλου στρατηγικής



Κατηγορίες επιχειρηματικών συμμετόχων

- **Κριτήριο: το είδος/ μορφή της συμμετοχής**
 - (α) δικαίωμα ιδιοκτησίας
 - (β) νομικό δικαίωμα
 - (γ) ηθικό δικαίωμα
 - (δ) ενδιαφέρον από τη δράση της επιχείρησης.

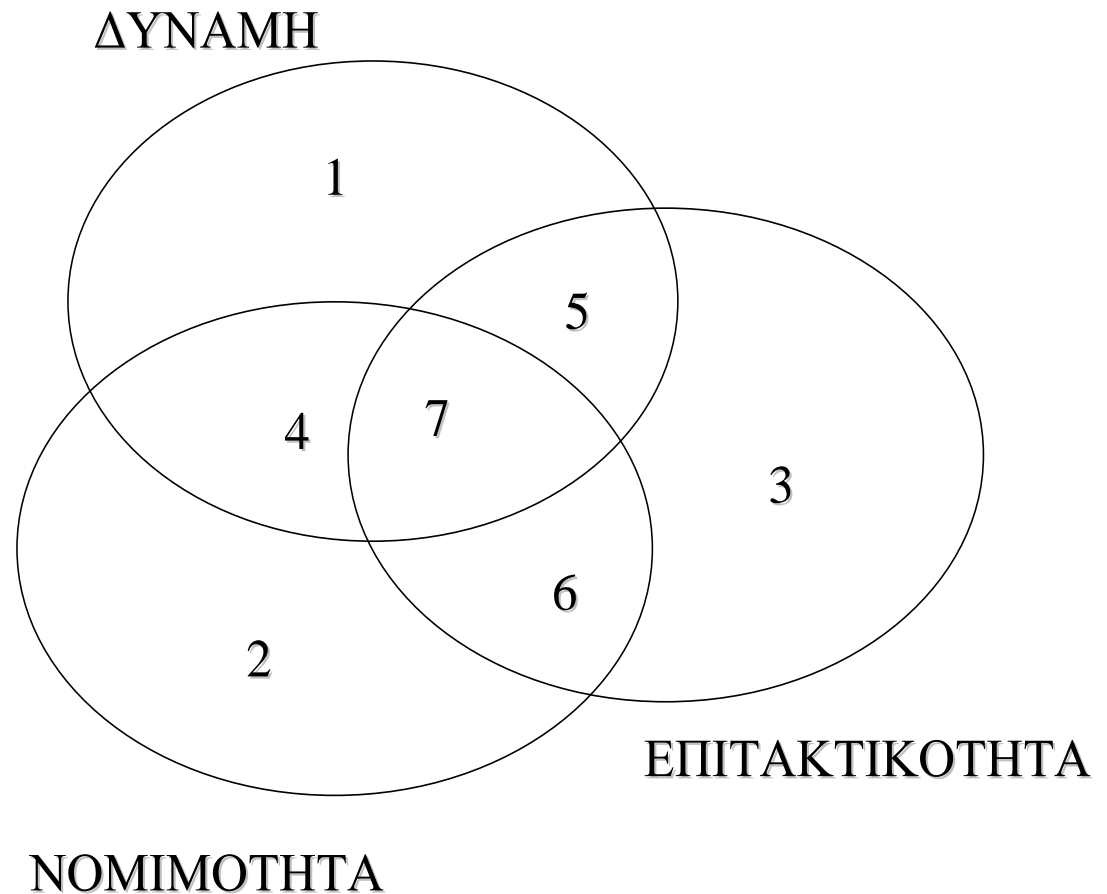
- **Κριτήριο: θέση των συμμετόχων**
 - Εσωτερικοί → εντάσσονται και λειτουργούν εντός της επιχείρησης (εσωτερικός κύκλος)
 - Εξωτερικοί → βρίσκονται και δραστηριοποιούνται έξω από το κεντρικό πλαίσιο της επιχείρησης

Κατηγορίες επιχειρηματικών συμμετόχων

- **Κριτήριο: καθοριστικότητα του ρόλου τους**
 - (α) οι πυρήνες: κατέχουν κεντρικό ρόλο - συμβάλλουν ουσιαστικά στην ύπαρξη της επιχείρησης
 - (β) οι στρατηγικοί: αποτελούν τους άμεσους κινδύνους και ευκαιρίες για την επιχείρηση
 - (γ) οι περιφερειακοί: επηρεάζουν έμμεσα - μπορεί να αποτελέσουν παράγοντες απειλής ή ευκαιρίας
- **Κριτήριο: σημαντικότητα (ad hoc)**
 - *Πρωτεύοντες* - άμεση σχέση συμμετοχής - ανεξάρτητα από τη θέση τους και το είδος της συμμετοχής .
 - *Δευτερεύοντες συμμετέτοχοι*: έμμεση συμμετοχή - δεν έχουν άμεσο συμφέρον από τις αποφάσεις της επιχείρησης

Κατηγορίες επιχειρηματικών συμμετόχων

- 1.Κοιμώμενος
- 2.Διακριτικός
- 3.Απαιτητικός
- 4.Κυριαρχικός
- 5.Επικίνδυνος
- 6.Εξαρτώμενος
- 7.Απόλυτος



Διαχείριση των επιχειρηματικών συμμετόχων

1. αναγνώριση των επιχειρηματικών συμμετόχων
2. προσδιορισμός των συμφερόντων και των απαιτήσεων των συμμετόχων
3. προσδιορισμός των υποχρεώσεων της επιχείρησης προς τους συμμετόχους
4. προσδιορισμός των χαρακτηριστικών των συμμετόχων
5. προσδιορισμός της ικανότητας των συμμετόχων να αποτελέσουν παράγοντες απειλής ή συνεργασίας
6. διαμόρφωση στρατηγικών αποτελεσματικής διαχείρισης των συμμετόχων
7. αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών διαχείρισης των συμμετόχων

1. Αναγνώριση των επιχειρηματικών συμμετόχων

- Συστήματα ταξινόμησης
- Αναγνώριση ομάδων ειδικών συμφερόντων μέσα σε κάθε περίπτωση συμμετόχου
 - υποπεριπτώσεις/ εξειδικεύσεις
 - διαφορετικά χαρακτηριστικά και απαιτήσεις.

1. Αναγνώριση των επιχειρηματικών συμμετόχων

Ιδιοκτήτες	Μεγαλομέτοχοι, μικρομέτοχοι, ιδιώτες επενδυτές, θεσμικοί επενδυτές (αμοιβαία κεφάλαια, επενδυτικοί οργανισμοί, κλπ.), μέτοχοι μειοψηφίας, ταμείο ασφαλίσεως εργαζόμενων.
Εργαζόμενοι	διοικητικά στελέχη, εργοδηγοί, μεσαία στελέχη, εργάτες, επιστημονικό προσωπικό, νεοπροσλαμβανόμενοι, παντρεμένοι, γυναίκες, μειονότητες, συνδικαλιστές.
Πολιτεία	Κυβέρνηση, νομοθετικά όργανα, κυβερνητικοί οργανισμοί, δημόσιοι λειτουργοί, περιφερειακοί φορείς, τοπικοί φορείς,
Πελάτες	καταναλωτές, πελάτες χονδρικής, πελάτες λιανικής, διανομείς, κυβερνητικοί οργανισμοί, ενώσεις καταναλωτών, κλαδικές ενώσεις πελατών
Προμηθευτές	στρατηγικοί προμηθευτές, μικροί προμηθευτές, κλαδικές ενώσεις προμηθευτών, ανταγωνιστές μέσω κάθετης ολοκλήρωσης
Ανταγωνιστές	Κλαδικές ενώσεις, εγχώριοι ανταγωνιστές, πολυεθνικές, εισαγωγείς, ανταγωνιστής Α, ανταγωνιστής Β,
Κοινωνικές ομάδες/ οργανώσεις	INKA, WMF, Greenpeace, Φίλοι της Γης, Σύλλογος Γυναικών, Σύλλογος ατόμων με ειδικές ανάγκες, οργανώσεις εργαζομένων, κοκ

2. Προσδιορισμός συμφερόντων και απαιτήσεων

<u>ΠΕΛΑΤΕΣ – ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ</u>		
	• Πληροφόρηση	• Ποιότητα
	• Διαφήμιση	• Συσκευασία
	• Ασφάλεια	• Τιμή
	• Ικανοποίηση	•
<u>ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ</u>		
	• Αμοιβές	• Συνθήκες Εργασίας
	• <u>Ιδιωτικότητα</u>	• Σταθερότητα - σιγουριά
	• Συμμετοχή	• Ανάπτυξη
	• Συνδικαλισμός	• Εκπαίδευση
	• Διαδικασίες πρόσληψης/ απόλυσης	• Τιμιότητα
	• Διακρίσεις	
<u>ΙΔΙΟΚΤΗΤΕΣ</u>		
	• Μερίσματα	• Παρακρατηθέντα κέρδη
	• Πληροφόρηση	

3. Προσδιορισμός των υποχρεώσεων της επιχείρησης απέναντι στους συμμετέχοντες

	Οικονομική Υποχρέωση	Νομική Υποχρέωση	Ηθική Υποχρέωση
Συμμέτοχος Α	✓	✓	✓
Συμμέτοχος Β		✓	
Συμμέτοχος Γ	✓		✓
Συμμέτοχος Δ			✓

3. Προσδιορισμός των υποχρεώσεων της επιχείρησης απέναντι στους συμμετέχοντες

ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	
Αμοιβές	Οι αμοιβές προς τους εργαζόμενους θα είναι αντίστοιχες με αυτές των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου
Ιδιωτικότητα	Δεν αναμιγνύομαστε στην προσωπική ζωή των εργαζόμενων εκτός εργασιακού χώρου
Συμμετοχή	Η συμμετοχή των εργαζόμενων στη λήψη αποφάσεων αφορά μόνο τις περιπτώσεις που προβλέπει ο νόμος
Συνδικαλισμός	Δεν αποθαρρύνουμε την συνδικαλιστική οργάνωση των εργαζόμενων
Διαδικασίες πρόσληψης/ απόλυσης	Μας ενδιαφέρει να προσλαμβάνουμε τους καλύτερους υποψηφίους κάθε φορά, ανεξάρτητα από άλλους παράγοντες. Όταν πρέπει να απολύσουμε, λαμβάνουμε υπόψη και τη θέση των εργαζόμενων. Πρέπει να προσπαθούμε να τους βοηθήσουμε να βρουν νέα απασχόληση
Διακρίσεις	Ζητήματα φύλου και ηλικίας δεν επηρεάζουν τις αποφάσεις μας σε θέματα διαχείρισης προσωπικού
Συνθήκες Εργασίας	Δίνουμε έμφαση στην ασφάλεια και υγιεινή στους χώρους εργασίας
Σταθερότητα - σιγουριά	Κάθε στέλεχος είναι προσωπικά υπεύθυνο για την εξασφάλιση της εργασίας κάθε εργαζόμενου.
Ανάπτυξη	Πρέπει να παρέχουμε στους εργαζόμενους όλες τις ευκαιρίες να αναδείξουν τις ικανότητές τους
Εκπαίδευση	Κάθε εργαζόμενος πρέπει να έχει ευκαιρίες ανάπτυξης και βελτίωσης των εργασιακών του χαρακτηριστικών.
Τιμιότητα	Οφείλουμε να ενημερώνουμε τους εργαζόμενους για κάθε θέμα που σχετίζεται με τα συμφέροντά τους μέσα στην επιχείρηση

4. Προσδιορισμός των χαρακτηριστικών

	<u>ΔΥΝΑΜΗ</u>			<u>ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ</u>			<u>ΕΠΙΤΑΚΤΙΚΟΤΗΤΑ</u>		
	Πολύ	Μέτριο	Λίγο	Πολύ	Μέτριο	Λίγο	Πολύ	Μέτριο	Λίγο
ΠΕΛΑΤΕΣ – ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ									
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ									
ΙΔΙΟΚΤΗΤΕΣ									
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ									
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ – ΔΙΑΝΟΜΕΙΣ									
ΤΟΠΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑ – ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ									
ΠΙΣΤΩΤΕΣ									
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ									

5. Πιθανότητα να αποτελέσουν παράγοντες απειλής/ συνεργασίας

- Χρησιμοποίηση σεναρίων για την πιθανή συμπεριφορά των συμμετόχων
- Τύποι επιχειρηματικών συμμετόχων
 - «ο υποστηρικτής»: (μέτοχοι, στελέχη, πελάτες, προμηθευτές,)
 - «ο περιθωριακός»: (καταναλωτές, επενδυτικοί οργανισμοί, πολιτεία)
 - «ο απειλητικός»: (εργατικά συνδικάτα, ανταγωνιστές, οικολογικές ομάδες, ομάδες καταναλωτών)
 - «ο απρόβλεπτος»: (οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, οι πελάτες, πολιτεία)

6. Στρατηγικές διαχείρισης των επιχειρηματικών συμμετόχων

ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΑΠΕΙΛΗΣ

ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ	υψηλή	Τύπος 1: <u>«υποστηρικτής»</u> Στρατηγική: «συνεργασίας»	Τύπος 4: <u>«απρόβλεπτος»</u> Στρατηγική: «παρακολούθησης» ή «συνεργσίας»
	χαμηλή	Τύπος 2: <u>«οριακός»</u> Στρατηγική: «παρακολούθησης»	Τύπος 3: <u>«απειλητικός»</u> Στρατηγική: «άμυνας»
		χαμηλή	υψηλή

Τέλος Ενότητας