

Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης

Σχολή διοίκησης και οικονομίας

Τμήμα Λογιστικής



Πτυχιακή εργασία

Επιβλέπων Καθηγητής : κ. Γαρεφαλάκης Αλέξανδρος

« Τα ΚΡΙ's – Key Performance Indicators »

Δέτσιμα Κλημεντίνη Α.Μ. 8813

Παπαβασιλείου Δέσποινα Α.Μ. 8794

Ηράκλειο, 2014

Περιεχόμενα

Abstract.....	4
Περίληψη	5
Εισαγωγή	6
1.Κεφάλαιο 1	7
1.1. Ιστορική αναδρομή	7
1.2. Βασικοί ορισμοί :Μέτρο, Metric, Δείκτες (βασικός δείκτης απόδοσης ή key performance indicator)	8
1.2.1. Μέτρο.....	8
1.2.2. Δείκτες	8
1.2.3. Metric, Μέτρο απόδοσης ή δείκτης απόδοσης.....	9
1.2.4. Ορισμός KPI	10
1.3. Ποιά η χρησιμότητα των KPI's	11
1.4. Παραδείγματα των KPI's μέσα στις επιχειρήσεις.....	12
1.5. Γενικά συμπεράσματα των KPI's	13
1.6. Κριτήρια SMART	14
1.7. Χαρακτηριστικά ενός καλού KPI	15
2. Κεφάλαιο 2	17
2.1. ESG ορισμός.....	17
2.2 Ιστορική αναδρομή	17
2.3. Σκοπός.....	18
2.4. Περιβαλλοντική Διακυβέρνηση.....	19
2.5. Κοινωνική Διακυβέρνηση.....	20
2.6. Εταιρική Διακυβέρνηση.....	21
3. Κεφάλαιο 3	22
3.1. Ιστορία GRI	22
3.2. Ορισμός GRI.....	25
3.3. Σκοπός-Στόχος –Προϋποθέσεις	25
3.4. Οι αρχές του GRI	26
3.5. Εξέλιξη μοντέλου.....	28
3.6. Αποστολή GRI.....	28

3.7. Απολογισμός Βιωσιμότητας	29
3.8. Αξιολογήσεις επιπέδου εφαρμογής των οδηγιών	30
3.9 Δείκτες βιώσιμης ανάπτυξης.....	30
4. Κεφάλαιο 4	31
4.1. Διεθνή λογιστικά πρότυπα	31
5. Κεφάλαιο 5	33
5.1. Swot Analysis	33
6. Κεφάλαιο 6	36
6.1. Μεθοδολογία έρευνας.....	36
6.2. Πίνακες και συμπεράσματα	38
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.....	71
Βιβλιογραφία – Διαδικτυακές Αναφορές	74

Abstract

Among the latest years, it widely acknowledged, through observation, that corporations, massively tend to use the properties of Key Performance Indicators to estimate their overall performance and sustainability. Corporations use Key Performance Indicators in order to evaluate success or failure and to provide business leaders with crucial measurable data. Furthermore, other non-financial factors are also taken into consideration from investors to evaluate corporate behavior in order to determine the future financial performance of companies. These non-financial factors include environmental, social and corporate governance (ESG). Sustainability reporting, is very significant ,as well, for companies to understand the performance of their viability- GRI. Statements KPI's of ESG – GRI are depicted and presented in tabular form, in order to finally , provide us with data from twenty companies referring to all indicators.

Περίληψη

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει μία έντονη κίνηση των επιχειρήσεων για τη μέτρηση των επιδόσεων και της βιωσιμότητας με τη βοήθεια βασικών δεικτών. Οι επιχειρήσεις λοιπόν λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους σημαντικά μετρικά στοιχεία δηλαδή βασικούς δείκτες απόδοσης ή αλλιώς Key Performance Indicators. Δηλαδή χρησιμοποιούν τα KPI's για να εκτιμήσουν την επιτυχία ή την αποτυχία τους. Ο ρόλος των KPI's είναι χρήσιμος γιατί παρέχει μετρήσιμα στοιχεία στους ηγέτες των επιχειρήσεων. Η κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί διαφορετικούς δείκτες KPI's για τη μέτρηση της απόδοσης και παρακολούθηση της μελλοντικής επιτυχίας της οργάνωσής της.

Σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και μη χρηματοοικονομικοί παράγοντες που χρησιμοποιούνται στις κεφαλαιαγορές από τους επενδυτές για να αξιολογούν την εταιρική συμπεριφορά και να καθορίζεται η μελλοντική οικονομική απόδοση των εταιριών. Αυτοί οι μη χρηματοοικονομικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την περιβαλλοντική, κοινωνική και εταιρική διακυβέρνηση (ESG). Εκτός από την υποβολή εκθέσεων ESG σημαντική είναι και η υποβολή εκθέσεων αειφορίας για να κατανοήσουν οι επιχειρήσεις τις επιδόσεις της βιωσιμότητάς τους. Ο GRI λοιπόν, ο οποίος είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός αναλαμβάνει να προωθήσει την οικονομική βιωσιμότητα. Τα KPI's λοιπόν αναλύονται σε ESG και GRI.

Τέλος παρουσιάζονται σε πίνακες, καταστάσεις KPI's των ESG και GRI και τα Strengths – Weaknesses του SWOT Analysis με στοιχεία είκοσι εταιριών από τέσσερις διαφορετικές χώρες σε όλους τους δείκτες (περιβαλλοντικούς, κοινωνικούς, οικονομικούς και εταιρικής διακυβέρνησης). Συγκρίνονται τα στατιστικά στοιχεία των εταιριών μεταξύ τους πριν και μετά την τήρηση των Δ.Λ.Π και παράλληλα εξετάζονται τα στατιστικά στοιχεία των εταιριών μεταξύ τους.

Εισαγωγή

Από τα αρχαία χρόνια μέχρι σήμερα η μέτρηση και η αξιολόγηση φαίνεται ότι υπήρχαν από πάντα. Με την πάροδο του χρόνου λοιπόν, στον κλάδο των επιχειρήσεων, οι επιχειρηματίες στράφηκαν στις επιδόσεις και τη διαχείριση. Για να φτάσει κανείς να καταλάβει τί είναι πραγματικά τα KPI's θα πρέπει πρώτα να κατανοήσει τη σημασία της μέτρησης, της αξιολόγησης και του δείκτη απόδοσης. Άρα η εργασία εξηγεί αναλυτικά τί ακριβώς είναι τα KPI's ή αλλιώς Key Performance Indicators και ποια η σπουδαιότητά τους στις επιχειρήσεις. Με τη βοήθεια των δεικτών KPI's, τα ενδιαφερόμενα μέρη των εταιριών μπορούν να μετρήσουν τη βελτίωση ή την επιδείνωση της απόδοσης μιας δραστηριότητας.

Μπορεί να διακρίνει κανείς ότι η δομή της εργασίας χωρίζεται σε έξι κεφάλαια. Αναλύοντας το πρώτο κεφάλαιο γίνεται κατανοητή η έννοια του όρου των KPI's και που χρησιμοποιούνται.

Στη συνέχεια στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι μη χρηματοοικονομικοί παράγοντες που περιλαμβάνουν την περιβαλλοντική, κοινωνική και εταιρική διακυβέρνηση – πρότυπο ESG και ο σκοπός του.

Ακόμα στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται αναλυτικά η εξέλιξη του GRI από την πρώτη έκδοση μέχρι και την τέταρτη γενιά των κατευθυντήριων γραμμών της βιωσιμότητας, το G4. Ωστόσο εξηγείται τί είναι GRI, ο σκοπός-ο στόχος- οι προϋποθέσεις του, οι αρχές του, ο απολογισμός βιωσιμότητάς του και πιο γενικά αυτών.

Απαραίτητη δε ήταν η αναφορά των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων στο τέταρτο κεφάλαιο και του SWOT Analysis στο πέμπτο κεφάλαιο αντίστοιχα μιας και η έρευνα που ακολουθεί αναφέρεται και στα δύο.

Τέλος στο έκτο κεφάλαιο, πραγματοποιήθηκε έρευνα πάνω σε κάποια δείγματα δεδομένων είκοσι εταιριών τεσσάρων διαφορετικών χωρών (ΗΠΑ, Γαλλία, Γερμανία και Ιαπωνία). Οι πίνακες αναφέρονται σε στοιχεία των ESG και των GRI που αποκτήθηκαν από την ιστοσελίδα του Thomson Reuters.

1.Κεφάλαιο 1

1.1. Ιστορική αναδρομή

Η ιστορία της μέτρησης

Η **μέτρηση** ως ανθρώπινη δραστηριότητα δεν είναι νέα, όπως φαίνεται από την ιστορία χρησιμοποιήθηκε ως μέσο για την ανακάλυψη και ερμηνεία .Οι αρχαιολόγοι θεωρούν ότι το πρώτο εργαλείο μέτρησης που χρησιμοποιείται στην ανθρώπινη ιστορία είναι το οστό Lebombo, μια περόνη μπαμπούνου που περιείχε είκοσι-εννιά κομμένες εγκοπές. Αυτό το ραβδί χρονολογείται το 35.000 π.χ. και ανακαλύφθηκε στα Lebombo βουνά στη Σουαζιλάνδη.

Η **αξιολόγηση**, ως μια μορφή μέτρησης χρησιμοποιήθηκε ήδη από τον 3ο αιώνα μ.Χ., όταν αυτοκράτορες της δυναστείας Wei αξιολογήθηκαν για την απόδοση των επίσημων μελών της οικογένειας .Η ατομική αξιολόγηση των επιδόσεων εντοπίστηκε από τον κινέζο φιλόσοφο Sin Yu, ο οποίος είπε « Ο αυτοκρατορικός εκτιμητής των Εννέα Βαθμών σπάνια βαθμολογεί τους άνδρες σύμφωνα με την αξία τους αλλά πάντα σύμφωνα με τις συμπάθειες και τις αντιπάθειες του».

Ένα σημαντικό ορόσημο για την πραγματοποίηση της σύνδεσης μεταξύ των οργάνων μέτρησης ως ανθρώπινη δραστηριότητα και οι επιδόσεις ήταν το 1494, όταν ο Luca Pacioli δημοσίευσε στη Βενετία « Summa de arithmetica, geometrica, proportioni et proportionalita» δηλαδή «Τα πάντα για την αριθμητική, γεωμετρία ,διαστάσεις και την αναλογικότητα». Είναι μια λεπτομερειακή πρακτική που οι Ενετοί ναύτες ήταν σε θέση να αξιολογήσουν την απόδοση των ιστιοπλοϊκών αποστολών τους, **η οποία έγινε η βάση του διπλογραφικού λογιστικού συστήματος.**

Η βιομηχανική επανάσταση προστέθηκε σε αυτόν το συνδυασμό της οργάνωσης ως μηχανή, που έπαιξε σημαντικό ρόλο στην προώθηση της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας .Το αποτέλεσμα ήταν ένα οργανωτικό μοντέλο διαχείρισης των επιδόσεων βασισμένο στη μηχανική ,στη διοίκηση και τον έλεγχο της σκέψης οδηγούμενο από υποκειμενικές εκτιμήσεις και οικονομικούς δείκτες. Το μοντέλο αυτό δούλεψε σε ορισμένο βαθμό λόγω των ατελειών, έτσι πολλοί οργανισμοί άκμασαν και ωρίμασαν .Υπάρχει όμως καλύτερος τρόπος αλλά δεν είναι απλό. Απαιτεί μία αλλαγή σε πολλαπλά επίπεδα,

από τη φιλοσοφία της απόδοσης, τις νοοτροπίες και τις διαδικασίες. Με την πάροδο του χρόνου, η χρήση των Βασικών Δεικτών Απόδοσης (KPIs) έγινε συνώνυμο με τη μέτρηση των **επιδόσεων** και της **διαχείρισης**.

(<http://www.smartkpis.com>)

1.2. Βασικοί ορισμοί :Μέτρο, Metric, Δείκτες (βασικός δείκτης απόδοσης ή key performance indicator)

Για να φτάσει κάποιος να καταλάβει τί είναι πραγματικά τα KPI's θα πρέπει πρώτα να κατανοήσει από τα αρχαία χρόνια μέχρι σήμερα τη σημασία της μέτρησης ,αξιολόγησης και δείκτη απόδοσης.

Σε πολλούς τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας, η χρήση των εργαλείων είναι απαραίτητη για την επίτευξη των αποτελεσμάτων. Στη μέτρηση και την αξιολόγηση χρησιμοποιούνται εννοιολογικά και φυσικά εργαλεία .Σε κάθε μέτρηση της απόδοσης και σε συστήματα διαχείρισης βρίσκονται τα μέτρα ,οι μετρήσεις ,οι δείκτες ή KPI's.

1.2.1. Μέτρο

Είναι ένας αριθμός ή ποσότητα που καταγράφει ως άμεσα παρατηρήσιμη τιμή ή την απόδοση .Όλα τα μέτρα αποτελούνται από έναν αριθμό και μια μονάδα μέτρησης. Ο αριθμός απαντάει στο ερώτημα "πόσο" και η μονάδα στο "τί ". Μερικά παραδείγματα μέτρων μονάδας είναι τα δολάρια ,οι ώρες ,οι μετρητές κ.τ.λ.

1.2.2. Δείκτες

Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) ,ορίζει ως έναν δείκτη ως ποιοτικό ή ποσοτικό παράγοντα ή μεταβλητή που παρέχει ένα απλό και αξιόπιστο μέσο για την μέτρηση των επιτευγμάτων.

Ως πρώτο βήμα, πρέπει να οριστούν δείκτες παρακολούθησης και αξιολόγησης.

Συνήθως υπάρχουν πολλοί πιθανοί δείκτες για κάθε επιθυμητό αποτέλεσμα, ωστόσο κάποιοι από αυτούς μπορεί να είναι πιο κατάλληλοι και χρήσιμοι από άλλους. Κατά συνέπεια,καλό θα είναι να διαμορφώνει κανείς πρώτα έναν κατάλογο με τους πιθανούς δείκτες και στη συνέχεια να αξιολογεί τους δείκτες αυτούς με βάση ένα σύνολο κριτηρίων επιλογής (π.χ. να είναι αντικειμενικοί,

άμεσοι, επαρκείς, ποσοτικοί, πρακτικοί, αξιόπιστοι κλπ.). Κατά κανόνα, οι δείκτες που επιλέγονται πρέπει να έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Πρέπει να είναι συναφείς με τους βασικούς στόχους του έργου.
- Πρέπει να είναι λίγοι σε αριθμό και με ουσιαστική σημασία.
- Τα δεδομένα που απαιτούνται για τον υπολογισμό των δεικτών πρέπει να είναι εύκολα διαθέσιμα και να αποκτώνται έγκαιρα και με λογικό κόστος.
- Στο μέτρο του δυνατού, οι δείκτες απόδοσης θα πρέπει να επιτρέπουν την ποσοτική μέτρηση της προόδου, του αποτελέσματος ή της επίπτωσης. Ωστόσο, για ορισμένους στόχους έργων (π.χ. ανάπτυξη ικανοτήτων) μπορεί να είναι αναγκαία η διαμόρφωση ποιοτικών δεικτών για τη μέτρηση της επιτυχίας, οι οποίοι ωστόσο θα πρέπει παράλληλα να επιτρέπουν την αξιόπιστη παρακολούθηση.

Για να δημιουργήσει τον αρχικό κατάλογο πιθανών δεικτών, ο Υπεύθυνος Συντονιστής μπορεί να οργανώνει μία συνάντηση παραγωγής ιδεών (brainstorming meeting) με όλα τα μέλη της ομάδας Έργου, να ζητά τη γνώμη ειδικών στο πεδίο της παρέμβασης ή/και να συνεργάζεται με άλλες οντότητες που υλοποιούν έργα με παρεμφερές αντικείμενο και συνεπώς μπορεί να έχουν χρησιμοποιήσει αντίστοιχους δείκτες στο παρελθόν.

Ένα παράδειγμα δείκτη απόδοσης πάνω στην ενεργειακή υποδομή θα μπορούσε να αναλυθεί σε εκροές, αποτελέσματα και επιπτώσεις.

Εκροές → χλμ. δικτύου διανομής ηλεκτρικής ενέργειας/ αερίου που κατασκευάστηκαν/ αναβαθμίστηκαν

χλμ. νέων/ αναβαθμισμένων γραμμών/ αγωγών

Αποτελέσματα → Αύξηση εκτιμώμενου αριθμού χρηστών

Μείωση ενεργειακού κόστους (€/KWh)

Επιπτώσεις → % αλλαγή στις περιβαλλοντικές επιπτώσεις με όρους αυξημένων ή μειωμένων ρύπων (CO₂, SO₂, NO_x...)

1.2.3. Metric, Μέτρο απόδοσης ή δείκτης απόδοσης

Ένας γενικός όρος που περιλαμβάνει την ποσοτική βάση με την οποία οι στόχοι καθορίζονται και η επίδοσή τους αξιολογείται. Βοηθά ποσοτικά την επίτευξη ενός αποτελέσματος, το ποσοτικό στοιχείο της απόδοσης ενός οργανισμού.

Κατά καιρούς εκδόθηκε ένας σημαντικός αριθμός άρθρων με θέμα τον ορισμό της απόδοσης αλλά όπως αναφέρουν οι **Meyer & Gupta (1994)**, υπήρχε μια μαζική διαφωνία ως προς το τι είναι απόδοση. Παρατηρούμε λοιπόν διαφορετικούς ορισμούς. Σύμφωνα με τους **Van Drongelin & Cook** μέτρηση της απόδοσης είναι : κομμάτι της διαδικασίας ελέγχου το οποίο σχετίζεται με την απόκτηση και ανάλυση πληροφοριών για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας ,του προγραμματισμού που έχει γίνει και των παραγόντων που μπορεί να επηρεάζουν την επιλεγόμενη στρατηγική.

Από την άλλη η άποψη των **Sink & Tuttle** εστιάζει στη χρησιμότητα των πληροφοριών που απορρέουν από ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης για τους managers. Δηλαδή στην παροχή πληροφοριών, η αξιοποίηση των οποίων θα βοηθήσει τους managers να λάβουν τις καλύτερες δυνατές αποφάσεις ώστε να βελτιώσουν την απόδοση κάθε οργανισμού/εταιρείας.

Στη συνέχεια ο **Neely (1996)** όρισε τη μέτρηση της απόδοσης ως «τη διαδικασία ποσοτικοποίησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της επιχείρησης, του συστήματος ή της διαδικασίας που μας ενδιαφέρει».

Σημαντικό για την έννοια της απόδοσης είναι η σύνδεση της με τη στρατηγική. Μόνο όταν ένας οργανισμός κατανοήσει το ρόλο της στρατηγικής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και δράσης γίνεται αντιληπτή η αξία των κατάλληλα σχεδιασμένων μέτρων απόδοσης στην υποστήριξη της.(**Mintzberg 1978**).

Έρευνα έχει δείξει πως οργανισμοί που χρησιμοποιούν ισορροπημένα συστήματα μέτρησης της απόδοσης σαν βάση της διοίκησης τους ,αποδίδουν πολύ καλύτερα από εκείνα που δεν τα συμπεριλαμβάνουν(**Lingle & Schiemann 1996**).

(<http://www.smartkpis.com>)

1.2.4. Ορισμός KPI

Ένας δείκτης απόδοσης ή βασικός δείκτης απόδοσης (KPI) είναι ένα είδος μέτρησης των επιδόσεων. Ένας οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει KPIs για να εκτιμηθεί η επιτυχία της ή να αξιολογήσει την επιτυχία της συγκεκριμένης δραστηριότητας στην οποία εμπλέκεται. Μερικές φορές η επιτυχία ορίζεται με βάση την επίτευξη προόδου προς την κατεύθυνση των στρατηγικών στόχων, αλλά συχνά η επιτυχία είναι απλώς η επαναλαμβανόμενη, περιοδική επίτευξη κάποιου επιπέδου επιχειρησιακού στόχου (π.χ. μηδέν ελαττώματα,10/10 την ικανοποίηση

των πελατών κλπ). Δηλαδή βοηθούν μια οργάνωση για να μετρήσουν την πρόοδο προς τους οργανωτικούς στόχους της.

(<http://en.wikipedia.org>)

Ένα KPI είναι ένα μέτρο που επιβλήθηκε στις σημαντικές οικονομικές και μη οικονομικές επιχειρηματικές πληροφορίες που παρέχει μια ένδειξη για την επιτυχία ή την αποτυχία μιας επιχείρησης.

Ο ρόλος των KPIs στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού πηγάζει από την πεποίθηση ότι KPIs παρέχουν μετρήσιμα και αντικειμενικά πρότυπα με τα οποία οι ηγέτες των επιχειρήσεων μπορούν να παρακολουθούν την πρόοδο και την υλοποίηση των αλλαγών. Οι επιχειρησιακοί ηγέτες βασίζονται σε αυτά τα KPIs για να τους βοηθήσουν να πάρουν πιο αντικειμενικές και επιστημονικές αποφάσεις για το σχεδιασμό, μειώνοντας έτσι την πιθανότητα ανθρώπινου λάθους.

Η επιλογή του σωστού KPI βασίζεται σε μια καλή κατανόηση του τι είναι σημαντικό για τον οργανισμό. Αυτό που είναι σημαντικό εξαρτάται : από το τμήμα μέτρησης της απόδοσης π.χ. τα KPIs που είναι χρήσιμα στη χρηματοδότηση θα είναι αρκετά διαφορετικά από τα KPIs που έχουν ανατεθεί στις πωλήσεις. Άρα διαφέρουν ανάλογα με την επιχείρηση.

1.3. Ποιά η χρησιμότητα των KPI's

Οι δείκτες KPI's χρησιμοποιούνται κυρίως από τις εταιρίες για τους εξής λόγους:

- 1) Την αξιολόγηση της επιτυχίας του κάθε οργανισμού σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει.
- 2) Την προετοιμασία και το σχεδιασμό για την επίτευξη του τελικού στόχου.
- 3) Τον προσδιορισμό του επιπέδου της εταιρίας
- 4) Την παρακολούθηση της καλύτερης απόδοσης και τον καθορισμό σε πραγματικό χρόνο των θεμάτων που χρειάζονται βελτίωση.
- 5) Υψηλότερη απόδοση των εργαζόμενων αφού έχουν καλύτερη αίσθηση των επιπέδων παραγωγής και τείνουν να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια.

6) Παρέχονται στα ενδιαφερόμενα μέρη (Διευθυντικά στελέχη, εργαζόμενοι, μέτοχοι, ελεγκτικοί οργανισμοί) πληροφορίες ως προς τις λειτουργίες του οργανισμού, τις αποδόσεις που έχει και αν είναι σε καλό δρόμο σύμφωνα με τις προβλέψεις.

7) Γίνεται πιο εύκολη η σύγκριση μεταξύ εταιρειών, είτε είναι ανταγωνιστικές είτε συνεργαζόμενες.

1.4. Παραδείγματα των KPI's μέσα στις επιχειρήσεις

Μια KPI σχετίζεται με μία συγκεκριμένη διαδικασία και γενικά αντιπροσωπεύεται από μία αριθμητική τιμή. Μια KPI μπορεί να έχει ένα στόχο και επιτρεπόμενα περιθώρια ή κατώτερα και ανώτερα όρια, σχηματίζοντας μια σειρά από επιδόσεις ότι η διαδικασία θα πρέπει να επιτύχει. Μια KPI μπορεί να θεωρηθεί ως μία μετρική με ένα στόχο.

Παράδειγμα από ένα απλό KPI: Μέσος χρόνος απάντησης των πελατών σε μία έρευνα είναι λιγότερο από δύο μέρες.

Παράδειγμα από ένα σύνθετο KPI: Ένας οργανισμός θέτει σε λειτουργία τους ακόλουθους επιχειρηματικούς στόχους → 1) Οι παραγγελίες πρέπει να γίνονται μέσα σε τρεις μέρες σε σύγκριση με το σημερινό μέσο όρο πέντε ημερών. 2) Μέσο ποσό των παραγγελιών πρέπει να αυξηθεί κατά 10%.

Για να προσδιοριστεί εάν η νέα διαδικασία τους είναι να επιτύχει τους επιχειρηματικούς στόχους της, ο αναλυτής επιχειρήσεων παρακολουθεί τα παρακάτω KPIs :

- **Διάρκεια αποστολής KPI.** Για τη διαδικασία παράδοσης, να παρακολουθείται η ημερομηνία παραγγελίας κατά την ημερομηνία παράδοσης και η παρακολούθηση όταν ο μέσος χρόνος από την αποστολή είναι μέσα σε ένα εύρος 20% του στόχου των πέντε ημερών.
- **Εγχειρίδιο για την έγκριση των παραγγελιών KPI.** Για τη διαδικασία χειρισμού παραγγελιών , να παρακολουθείται τις διάρκειες έγκρισης και όταν ο μέγιστος χρόνος έγκρισης υπερβαίνει τη πρώτη εργάσιμη μέρα.
- **Μέσο ποσό της τάξης KPI.** Για τη διαδικασία παραγγελίας των πελατών ,να παρακολουθείται το μέσο ποσό της κάθε παραγγελίας.

Τα KPIs μπορεί να αποτελούνται από μία ή περισσότερες μετρήσεις .Τα υπολογιζόμενα αποτελέσματα από τις μετρήσεις κατά τη διάρκεια της παρακολούθησης της διαδικασίας χρησιμοποιούνται για να προσδιοριστεί αν ο στόχος της KPI έχει επιτευχθεί. Π.χ. η παρακολούθηση του μέσου χρόνου από την αποστολή θα μπορούσε να περιλαμβάνει τις ακόλουθες παραμέτρους:

- Το χρόνο που πέρασε για την ολοκλήρωση των παραγγελιών
- Το χρόνο που πέρασε για την έγκριση
- Τον αριθμό των παραγγελιών που δέχεται
- Διάρκεια λειτουργίας από κάθε εργασία στο πλαίσιο της διαδικασίας
- Το ποσοστό των παραγγελιών που εγκρίνονται αυτόματα

1.5. Γενικά συμπεράσματα των KPI's

Συμπερασματικά καταλήγουμε ότι ο επιχειρηματικός κόσμος χρησιμοποιεί τακτικά τους βασικούς δείκτες απόδοσης ή KPI's για να παρακολουθεί την απόδοση και να προβάλλει τη μελλοντική επιτυχία της οργάνωσης των επιχειρήσεων. Δεν υπάρχει τυποποιημένος κατάλογος των KPI's γιατί μπορεί να διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο ακόμη και από επιχείρηση σε επιχείρηση εντός του ίδιου κλάδου.

Συνοπτικά αυτά που πρέπει να συγκρατήσει κανείς για το πώς λειτουργούν τα KPI's είναι τα εξής :

- Βασικοί Δείκτες Απόδοσης = Σημαντικά μετρικά στοιχεία που χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση της απόδοσης με βάση τους επιχειρησιακούς στόχους.
- Μετρούν τη βελτίωση ή την επιδείνωση της απόδοσης μιας δραστηριότητας, που διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για την επιτυχημένη λειτουργία μιας επιχείρησης.
- Διαφέρουν ανάλογα με την επιχείρηση.
- Οι δείκτες KPI's βασίζονται στους επιχειρησιακούς στόχους .Οι στόχοι αυτοί είναι ποσοτικοποιήσιμοι , μετρήσιμοι και προσανατολισμένοι στο αποτέλεσμα .Ο στόχος λοιπόν μετατρέπεται σε ένα δείκτη KPI.
- Δείκτες ποσοτικοί, πρακτικοί, κατεύθυνσης, πράξης, οικονομικοί
- Αποδίδουν μακροπρόθεσμα αξία για τον οργανισμό

- KPI ≠ Metric Μια KPI είναι μια μέτρηση αλλά μια μέτρηση δεν είναι πάντα KPI. Βασική διαφορά : τα KPI αντικατοπτρίζουν πάντοτε στρατηγικούς άξονες, ενώ μετρήσεις μπορεί να αντιπροσωπεύουν τη μέτρηση της οποιαδήποτε επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- Κορυφαία στελέχη ανακοινώνουν την αποστολή.

1.6. Κριτήρια SMART

Επιτυχείς KPI's ακολουθούν τα κριτήρια SMART :

Specific and simple →Ειδικά (σχετικά με το στόχο της οργάνωσης) δηλαδή να έχουν συγκεκριμένο σκοπό για την εταιρεία και να είναι απλά

Measurable→Μετρήσιμα (για την οργάνωση-αξιολόγηση της προόδου της)

Achievable→Εφικτά (ρεαλιστικά όσον αφορά το επιχειρηματικό περιβάλλον)

Relevant→Σχετικά (συνδέει άμεσα την επιχείρηση και τις μετρήσεις)

Time Bound→Τοποθέτηση (επίτευξη του στόχου σε ένα ορισμένο χρονικό πλαίσιο) δηλαδή οι μετρήσεις και τα αποτελέσματά τους να αναφέρονται σε καθορισμένη χρονική περίοδο, η οποία να ταυτίζεται με την περίοδο για την οποία έχουν προκαθοριστεί οι στόχοι.

Ωστόσο κατά τη διαμόρφωση ενός KPI πρέπει να τεθούν τα ακόλουθα ερωτήματα :

Τί; (καταιγισμός ιδεών σχετικά με τις μεταβλητές όπου μπορεί να παρέχει τα μέσα για τη μέτρηση της αλλαγής των στόχων ή φαινόμενα)

Πόσο; (για να καθορίσει το μέγεθος της αλλαγής που θέλει κάποιος να επιτύχει)

Ποιός; (προκειμένου να αποσαφηνιστεί ποιος ανήκει στην ομάδα-στόχο)

Πού; (συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με την περιοχή παρέμβασης)

Πότε; (ορισμός του χρονικού πλαισίου)

1.7. Χαρακτηριστικά ενός καλού KPI

Η ανατροφοδότηση της μέτρησης της απόδοσης είναι απαραίτητη στα άτομα που είναι υπεύθυνα για τη λήψη αποφάσεων αλλά και στα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη ,ώστε οι πρώτοι να εστιάσουν και να πετύχουν τη βελτίωση των προβληματικών περιοχών και οι δεύτεροι να γνωρίζουν κατά πόσο η επιχείρηση που τους ενδιαφέρει υλοποιεί τις δεσμεύσεις απέναντι τους.Προκειμένου να μπορέσει να ανταπεξέλθει στο ρόλο αυτό ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης θα πρέπει να έχει ορισμένα χαρακτηριστικά. Αυτά θα πρέπει να βοηθήσουν να διασφαλιστεί ότι τα προτεινόμενα KPI's θα είναι χρήσιμα και αποτελεσματικά. Τα χαρακτηριστικά λοιπόν είναι τα εξής :

Σχετικά : Τα KPI's θα πρέπει να είναι σχετικά με την οργάνωση. Ένας τρόπος για να βοηθήσει να εξασφαλιστεί η συνάφεια είναι να σχετίζονται τα KPI's με τους στρατηγικούς στόχους και τους στόχους του οργανισμού ή μιας συγκεκριμένης περιοχής.Ιδανικό θα ήταν να είναι σχετικά με τους ανθρώπους που παρέχουν τα δεδομένα και για τους χρήστες των KPI's, αλλά δε μπορεί να είναι δυνατό για ένα KPI να είναι χρήσιμο για όλους τους χρήστες, λόγω των διαφορών ως προς τις απόψεις και τα συμφέροντα.

Σαφής καθορισμός : Τα KPI's θα πρέπει να έχουν σαφή και κατανοητό ορισμό, προκειμένου να διασφαλιστεί η συνεπής συλλογή και η συγκρισιμότητα τους .Ασαφείς περιγραφές μπορεί να οδηγήσουν σε παρερμηνείες και σύγχυση. Είναι σημαντικό να γίνονται κατανοητά για να μπορούν να χρησιμοποιούνται από τους χρήστες των πληροφοριών. Άρα θα πρέπει να αποφεύγονται οι αφηρημένες έννοιες. Είναι λοιπόν σημαντική η ακρίβεια των στοιχείων και ο υπολογισμός των μέτρων.

Συγκρίσιμα : Τα KPI's ιδανικά θα πρέπει να είναι συγκρίσιμα σε σταθερή βάση τόσο μεταξύ των οργανισμών όσο και με την πάροδο του χρόνου. Πρέπει όμως να υπάρχει ένα πλαίσιο που να καθορίζει αυτή τη σύγκριση γιατί οι εξωτερικές και εσωτερικές συνθήκες μπορεί να διαφέρουν σε τέτοιο βαθμό ,ώστε η σύγκριση να είναι άκυρη.

Επαληθεύσιμα : Τα KPI πρέπει να συλλέγονται και να υπολογίζονται κατά τρόπο που να επιτρέπουν οι πληροφορίες και τα στοιχεία να ελεγχθούν. Τα KPI πρέπει να βασίζονται σε ισχυρά συστήματα συλλογής δεδομένων και θα πρέπει οι διαχειριστές να ελέγχουν την ακρίβεια των πληροφοριών και τη συνοχή τωρηση των μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν.

Αποτελεσματικό κόστος : Ένα άλλο σημαντικό κριτήριο είναι να εξισορροπήσει το κόστος της συλλογής πληροφοριών με τη χρησιμότητα του. Όπου είναι δυνατόν, ένα KPI θα πρέπει να βασίζεται σε ήδη διαθέσιμες πληροφορίες και να συνδέεται με την υπάρχουσα δραστηριότητα συλλογής στοιχείων. Πραγματοποιείται δηλαδή μια μέτρηση των επιδόσεων από οικονομική, μη οικονομική, ποσοτική και ποιοτική πλευρά.

Αποδοτέα : Διαχειριστές των υπηρεσιών πρέπει να είναι σε θέση να επηρεάσουν την απόδοση που μετράται από τα KPI. Εάν αυτό δε συμβαίνει ,τα κίνητρα για την πραγματοποίηση μιας προσπάθειας να βελτιώσει την απόδοση θα μειωθεί, και τα KPIs μπορούν να θεωρηθούν καταχρηστικά και να αποθαρρύνουν το προσωπικό και τα διευθυντικά στελέχη. Άρα πρέπει να υπάρχει προσαρμογή στις ανάγκες των φορέων λήψης αποφάσεων και των δραστηριοτήτων τους.

Απαντητικά : Μια KPI θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις αλλαγές.

Να επιτρέπει την καινοτομία : Ο ορισμός του KPI δεν θα έπρεπε να αποτρέπει οργανισμούς από την ανάπτυξη καινοτόμων διαδικασιών ή να έρχονται σε σύγκρουση με εναλλακτικές μεθόδους ή διαδικασίες για τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών. Τα KPIs θα πρέπει να είναι ιδανικά κατασκευασμένα έτσι ώστε να επιτρέπουν τις εν λόγω καινοτομίες που λαμβάνουν χώρα.

Στατιστικά έγκυρα : Όλα τα KPIs θα πρέπει να είναι στατιστικά έγκυρα.

Έγκαιρα: Τα KPIs πρέπει να βασίζονται σε δεδομένα που είναι διαθέσιμα εντός εύλογου χρονικού διαστήματος. Αυτό το χρονικό διάστημα θα εξαρτηθεί από τη χρήση αυτών των δεδομένων. Κάποια δεδομένα συλλέγονται σε εβδομαδιαία ή ακόμη και σε καθημερινή βάση, όπως απαιτείται για τη διαχείριση της λειτουργίας των υπηρεσιών. Άρα οι εκθέσεις πρέπει να παράγονται σε τακτά χρονικά διαστήματα ώστε να μπορούν ώστε να μπορούν να υποστηρίξουν κατάλληλα τη λήψη αποφάσεων. Ενώ άλλες είναι διαθέσιμες μία φορά το χρόνο για πιο στρατηγικούς και μακροπρόθεσμους σκοπούς.

2. Κεφάλαιο 2

2.1. ESG ορισμός

Η επιτυχής επένδυση μίας εταιρείας εξαρτάται από την ικανότητα της να διακρίνει και να ελέγχει με ακρίβεια τους παράγοντες που επηρεάζουν την αγοραία αξία της. Οι επιχειρήσεις εστίαζαν στην καλή χρήση των χρηματοδοτικών μετρήσεων και στην εξειδικευμένη ερμηνεία λογιστικών και χρηματοοικονομικών δεδομένων για να κατανοήσουν την εταιρική τους αξία. Τα τελευταία όμως χρόνια μη χρηματοοικονομικοί παράγοντες που συμπεριλαμβάνουν και την περιβαλλοντική, κοινωνική, εταιρική διακυβέρνηση (ESG) έχουν καταλάβει όλο και πιο περίοπτη θέση στην αξία των εταιρειών.

Σύμφωνα με το λεξικό των Financial Times, ESG είναι ένας γενικός όρος που χρησιμοποιείται στις κεφαλαιαγορές από τους επενδυτές για να αξιολογούν την εταιρική συμπεριφορά και να καθορίζεται η μελλοντική οικονομική απόδοση των εταιρειών.

Οι παράγοντες της περιβαλλοντικής κοινωνικής εταιρικής διακυβέρνησης αντιπροσωπεύουν ένα ευρύ φάσμα ανησυχιών και συμπεριλαμβάνονται στους μη οικονομικούς παράγοντες, που μπορούν να επηρεάσουν την αποτίμηση των μετοχών, των επενδύσεων του σταθερού εισοδήματος και των ακινήτων της επιχείρησης.

2.2 Ιστορική αναδρομή

Πριν από το 18ο αιώνα για να γίνει η κατανόηση της αξίας μίας επιχείρησης χρησιμοποιούσαν μόνο χρηματοοικονομικά δεδομένα. Προς τα τέλη όμως του ίδιου αιώνα παρατηρήθηκε μια αλλαγή και ενδιαφέρον από τις επιχειρήσεις προς τους υπαλλήλους και την απόδοσή τους. Η σημαντικότερη παρατήρηση εφαρμογής κοινωνικά υπεύθυνων πρακτικών εργασίας είναι το 19ο αιώνα μετά την βιομηχανική επανάσταση όπου αναδείχτηκαν τα εργασιακά δικαιώματα και οι επιχειρήσεις άρχισαν να αναπτύσσουν κοινωνικές πολιτικές. Την ίδια περίοδο στην Αγγλία επιχειρήσεις ασχολήθηκαν με το περιβάλλον προσπαθώντας να καθαρίσουν την πόλη Bradford από την ατμοσφαιρική ρύπανση.

Το 1970 με το καθεστώς του apartheid στη Νότια Αφρική οδήγησε για πρώτη φορά στο να συνταχτεί κώδικας δεοντολογίας και να γίνει επιλεκτική αποεπένδυση για ηθικούς λόγους.

Τον 20ο αιώνα, μετά το κραχ στις επιχειρήσεις επικρατεί το πνεύμα της φιλανθρωπίας και της πρόνοιας χωρίς όμως να λείπουν αυτοί που πιστεύουν ότι οι εταιρείες έχουν ως μόνο σκοπό το κέρδος .

Με την αρχή της νέας χιλιετίας ήρθαν πολλές εξελίξεις, όπως ότι το 2002 ιδρύθηκε η ερευνητική ομάδα περιβαλλοντικής χρηματοδότησης ,πολλές έρευνες διεξήχθησαν για τα θέματα ESG, μεγάλες τράπεζες όρχησαν να χρησιμοποιούν ESG βάση έρευνας όπως η βραζιλιάνικη τράπεζα Unibanco k Mike Tyrell's Jupiter Fund στο Λονδίνο το 2001.

Μετά το 2005 καθώς οι αγορές αλλάζουν συνεχώς και η τεχνολογία εξελίσσεται με αποτέλεσμα οι εταιρείες να πρέπει να προσαρμόζονται συνεχώς γι'αυτό καλούνται σήμερα να εντάξουν τη Βιώσιμη Ανάπτυξη στον πυρήνα της επιχειρηματικής τους σκέψης.

2.3. Σκοπός

Μεγάλο ρόλο διαδραματίζει το είδος των πληροφοριών στις οποίες δίνουν προσοχή οι επενδυτές. Η στροφή τους προς τα ζητήματα ESG μπορεί να οδηγήσει σε θεμελιώδεις αλλαγές στην οικονομική ευημερία, τη διαχείριση και την κουλτούρα της εταιρείας. Η αύξηση των κινδύνων είναι όλο και περισσότερο πηγή ανησυχίας όπου το περιβάλλον είναι τόσο ευμετάβλητο και ακόμη και η παραμικρή αλλαγή μπορεί να καθορίσει αν μια εταιρεία θα αναπτυχθεί ή όχι. Οι εταιρείες που χρησιμοποιούν ESG μπορούν να μετρήσουν καλύτερα τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους κινδύνους. Το γεγονός αυτό καθιστά τη γνωστοποίηση σχετικά με το πώς οι εταιρείες διαχειρίζονται τους κινδύνους ESG όλο και πιο επιτακτική, γιατί μπορεί να βοηθήσει να προσελκύσει και να διατηρήσει τους επενδυτές και να καθορίσει τη μακροπρόθεσμη αξία της εταιρείας.

Τέλος οι επιχειρήσεις που έχουν ESG καταστάσεις ακολουθούν συγκεκριμένα πρότυπα ISO. Αυτό τους δίνει τη δυνατότητα να συνεργάζονται με άλλες επιχειρήσεις, να μπορούν να συγκριθούν μαζί τους ώστε να γίνονται αποδοτικότερες αλλά και πιο ανταγωνιστικές.

2.4. Περιβαλλοντική Διακυβέρνηση

Η περιβαλλοντική διακυβέρνηση αναφέρεται στις αποφάσεις που παίρνουν οι επιχειρήσεις ως προς τη διαχείριση του φυσικού περιβάλλοντος. Θεωρώντας ότι οι φυσικοί πόροι είναι παγκόσμια δημόσια αγαθά θα έπρεπε όλοι να επωφελούνται και να καλύπτουν τις ανάγκες τους χωρίς να καταστρέφουν το περιβάλλον. Όμως με τις μεγάλες διαστάσεις που πήρε η απειλή της κλιματικής αλλαγής και η εξάντληση των φυσικών πόρων οι επιχειρήσεις άρχισαν να ανησυχούν για τις επιπτώσεις που έχουν οι δραστηριότητές τους στο περιβάλλον. Για τα προβλήματα που ήδη έχουν δημιουργήσει αναπτύσσουν νέες συνήθειες και τακτικές .

Τα περιβαλλοντικά κριτήρια εξετάζουν τη χρήση της ενέργειας , των αποβλήτων, τη ρύπανση , τη διατήρηση των φυσικών πόρων και την επεξεργασία των λημμάτων μιας εταιρείας. Μπορούν επίσης να αξιολογήσουν ποιοι περιβαλλοντικοί κίνδυνοι θα μπορούσαν να επηρεάσουν τα κέρδη της εταιρείας και το πώς η αυτή διαχειρίζεται αυτούς τους κινδύνους. Για παράδειγμα, μια εταιρεία μπορεί να αντιμετωπίσει περιβαλλοντικούς κινδύνους που συνδέονται με το μολυσμένο έδαφος, μία πετρελαιοκηλίδα όπου πρέπει να γίνει η διάθεση των επικίνδυνων αποβλήτων, τη διαχείριση των τοξικών εκπομπών ή τη συμμόρφωση της με τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς της κυβέρνησης.

Αν και δεν πρέπει να θεωρηθούν ως μοναδικές , αυτές είναι μερικές από τις βασικότερες ανησυχίες ESG που ιστορικά είναι τομείς ενδιαφέροντος για τους μετόχους και τους επενδυτές:

1. Η αλλαγή του κλίματος και του οικοσυστήματος, τι επιδράσεις έχει στην εταιρία κ σε τι κινδύνους μπορεί να την έκθεση.
2. Η βιώσιμη ανάπτυξη που αποτελεί το κορυφαίο ζητούμενο του 21 ου αιώνα το οποίο περιγράφει μια ανάπτυξη όπου οι παρούσες γενιές πρέπει να καλύπτουν τις ανάγκες τους χωρίς να θέτουν σε κίνδυνο ή αμφισβήτηση την δυνατότητα των μελλοντικών γενιών να καλύπτουν τις δικές τους.
3. Οι εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα και αερίων του θερμοκηπίου , η γνωστοποίηση, μέτρησης των εκπομπών αυτών και οι τρόποι μείωσης τους.

4. Η διαχείριση επικίνδυνων αποβλήτων και ο καθαρισμός τους είτε είναι τοξικά είτε ήπια βλαβερές ουσίες .
5. Οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας που χρησιμοποιούνται ή θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν μελλοντικά .
6. Η ρύπανση υδάτων, αέρα, εδάφους και υπεδάφους.
7. Η εξάντληση των πόρων.
8. Χρήση τοξικών χημικών και διάθεση τους.
9. Χρήση και παραγωγή ανακυκλωμένων και ανακυκλώσιμων υλικών.

2.5. Κοινωνική Διακυβέρνηση

Κοινωνική διακυβέρνηση είναι όταν οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν κυρίως κοινωνικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με τα άλλα ενδιαφερόμενα μέλη. Άρα κοινωνικό πρόσωπο έχει μια εταιρεία η οποία ενδιαφέρετε για θέματα που προκαλεί η λειτουργία της στην ποιότητα ζωής των εργαζομένων και την ευρύτερη κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται.

Οι βασικότερες κοινωνικές ανησυχίες είναι :

1. **Τα ανθρώπινα δικαιώματα:** Ο μη σεβασμός των διεθνών ανθρωπίνων δικαιωμάτων μπορεί να οδηγήσει ακόμα και σε αποεπένδυση. Έτσι πληροφορίες για μη σωστή ασφάλεια, η χρήση καταναγκαστικής ή παιδικής εργασίας έχει τη δυνατότητα να βλάψει τη φήμη μιας εταιρείας και τις μελλοντικές επενδυτικές της προοπτικές.
2. **Η ποικιλομορφία:** Πρέπει να υπάρχει ποικιλότητα στους εργαζομένους και το Διοικητικό Συμβούλιο γιατί έτσι υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα να βρεθεί το καταλληλότερο προσωπικό για την σωστή θέση.
3. **Η προστασία των καταναλωτών:** Η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών πρέπει να σέβονται τους καταναλωτές.

4. **Η καλή διαβίωση των ζώων** :Οι έλεγχοι των προϊόντων σε ζώα και οι συνθήκες διαβίωσης των ζώων που εκτρέφονται πχ. για την αγορά τροφίμων είναι πληροφορίες που δείχνουν πολλά για μια επιχείρηση.

5. **Η καταπολέμηση της διαφθοράς**:Στα πλαίσια μίας ηθικής διακυβέρνησης οι επιχειρήσεις πρέπει να ενεργούν με διαφάνεια αλλά και να κάνουν ενέργειες κατά τις οποιασδήποτε διαφθοράς

Τα ενδιαφερόμενα μέρη αποτελούν συνήθως το περιβάλλον άμεσο ή έμμεσο το οποίο αλληλεπιδρά με την επιχείρηση και στο οποίο εφαρμόζει τις κοινωνικές πολιτικές .Τα ενδιαφερόμενα μέρη με την εξέλιξη των τεχνολογιών αλλά και με τη στροφή των εταιρειών σε πιο ηθικές και κοινωνικά ευαισθητοποιημένες πολιτικές συνειδητοποιούν πως έχουν μεγαλύτερη δύναμη έναντι των εταιρειών. Έτσι η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να παρατηρεί ποιους επηρεάζει περισσότερο κ να πράξει αναλόγως.

Τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι συνήθως τα παρακάτω:

- Οι εργαζόμενοι.
- Οι πελάτες και οι καταναλωτές.
- Οι προμηθευτές.
- Η κοινωνία στην οποία ανήκει η επιχείρηση.
- Η αγορά.
- Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ).

2.6. Εταιρική Διακυβέρνηση

Η Εταιρική Διακυβέρνηση ασχολείται με την ηγεσία και την διοίκηση της εταιρείας, της αμοιβές των διευθυντικών στελεχών, τους εσωτερικούς ελέγχους , καθώς και τα δικαιώματα των μετόχων. Με την Εταιρική Διακυβέρνηση ο Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας, το ΔΣ ,οι μέτοχοι και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη επιδιώκουν την σωστή οργάνωση, λειτουργία και διοίκηση της εταιρείας, με στόχο την αύξηση της απόδοσής της και τη προστασία των έννομων συμφερόντων όλων των μετόχων της, κυρίως όμως των μετόχων μειοψηφίας, έναντι των μεγαλομετόχων.

Όσον αφορά τη εταιρική διακυβέρνηση, οι επενδυτές θέλουν να ξέρουν ότι μια εταιρεία χρησιμοποιεί ακριβείς και διαφανείς λογιστικές μεθόδους, και θέλουν να δουν ότι ακόμα και οι απλοί μέτοχοι μπορούν να ψηφίζουν για σημαντικά ζητήματα. Επίσης προτιμούν να μην επενδύουν σε εταιρείες που εμπλέκονται σε παράνομες πρακτικές ή χρησιμοποιούν πολιτικές συνεισφορές για να επιτύχουν ευνοϊκή μεταχείριση.

Οι βασικότερες εταιρικές ανησυχίες είναι:

1. **Η διοικητική δομή:** Ο τρόπος λειτουργίας του εσωτερικού συστήματος που διαμορφώνει και ελέγχει τη διοικητική διάρθρωση της εταιρείας. Μια βασική επιδίωξη είναι να υπάρχουν διαφορετικά πρόσωπα για τις θέσεις του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου και του Διευθύνοντος Συμβούλου της εταιρείας.
2. **Οι εργασιακές σχέσεις :** Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προασπίζουν την εξάλειψη των διακρίσεων μεταξύ των εργαζομένων και να επιδιώκουν την βελτίωση των σχέσεών τους γιατί παίζει σημαντικό ρόλο για την αξία της επιχείρησης.
3. **Οι επιτροπές ελέγχου:** Τα ανεξάρτητα μέλη των επιτροπών ελέγχου θα ελέγχουν τα έργα του Διοικητικού Συμβουλίου.
4. **Η εκτελεστική αποζημίωση :** Οι εταιρείες πρέπει να αναφέρουν με σαφήνεια και ακρίβεια τις πληρωμές των διευθυντικών της στελεχών , των bonus αλλά κ των μερισμάτων.
5. **Τα δικαιώματα των μετόχων και οι υποχρεώσεις του ΔΣ :** Οι μέτοχοι κ το ΔΣ έχουν αντίστοιχα δικαιώματα και ευθύνες τα οποία πρέπει να είναι κατά σαφή και ρητό τρόπο ορισμένα.

3. Κεφάλαιο 3

3.1. Ιστορία GRI

Το GRI ιδρύθηκε στη Βοστώνη το 1997 από μη κερδοσκοπικές οργανώσεις δηλαδή τη Συμμαχία για Περιβαλλοντικά Υπεύθυνες Οικονομίες (CERES) και το Ινστιτούτο Tellus με την υποστήριξη του UNEP (προγράμματος των

Ηνωμένων Εθνών για το περιβάλλον). Ο πρώην διευθυντής Dr. Robert Massie από CERES και ο διευθύνων σύμβουλος DR. Allen White, δημιούργησαν ένα πλαίσιο για την υποβολή περιβαλλοντικών εκθέσεων σαν σύμβουλοι του CERES στις αρχές του 1990. Για να αναπτυχτεί το πλαίσιο, ο CERES θέσπισε μια "παγκόσμια πρωτοβουλία αναφοράς " το λεγόμενο GRI τμήμα του έργου. Ο στόχος ήταν να δημιουργήσει ένα μηχανισμό λογοδοσίας για να εξασφαλίσει ότι οι εταιρίες αυτές ακολουθούσαν τις Αρχές CERES για την υπεύθυνη περιβαλλοντική συμπεριφορά. Οι επενδυτές ήταν αρχικά ο στόχος του πλαισίου.

Τα GRI περιλαμβάνουν μια πολυμερή προσέγγιση που ιδρύθηκε στις αρχές, όταν ήταν ακόμα ένα τμήμα των CERES. Το 1998 ιδρύθηκε μια διευθύνουσα επιτροπή πολλών ενδιαφερομένων για να αναπτύξει κατευθυντήριες γραμμές του GRI. Μια βασική εντολή της Διευθύνουσας Επιτροπής ήταν "να κάνει περισσότερα από ότι το περιβάλλον ". Σε αυτή τη συμβουλή διευρύνθηκε το πεδίο εφαρμογής του πλαισίου ώστε να συμπεριλάβει κοινωνικά, οικονομικά και θέματα διακυβέρνησης.

Η πρώτη έκδοση των κατευθυντήριων γραμμών ξεκίνησε το **2000**. Το επόμενο έτος σχετικά με την εισήγηση της διευθύνουσας επιτροπής, ο CERES διαχώρισε το GRI ως ανεξάρτητο όργανο.

Η δεύτερη γενιά των κατευθυντήριων γραμμών ,που είναι γνωστή ως **G2**, παρουσιάστηκε το **2002** στην Παγκόσμια Διάσκεψη Κορυφής για την Αειφόρο Ανάπτυξη στο Γιοχάνεσμπουργκ. Έγινε αναφορά του GRI στην Παγκόσμια Διάσκεψη Κορυφής του σχεδίου υλοποίησης. Το πρόγραμμα των Ηνωμένων Εθνών για το περιβάλλον (UNEP → United Nations Environment Program) εξακολουθεί να συνεργάζεται με το GRI και λειτουργεί σε συνεργασία με το κέντρο United Nations Global Compact. Η Ολλανδία είχε επιλεγεί ως χώρα υποδοχής. Το 2002 το GRI επισήμως εγκαινιάστηκε ως οργάνωση UNEP συνεργαζόμενη με την παρουσία του τότε Γενικού Γραμματέα του ΟΗΕ Κόφι Ανάν και μεταφέρθηκε στο Άμστερνταμ ως μια ανεξάρτητη μη κερδοσκοπική οργάνωση. Άρα τα κεντρικά γραφεία του GRI μεταφέρθηκαν στο Άμστερνταμ το 2002 όπου βρίσκεται μέχρι σήμερα η γραμματεία του ως μόνιμο ίδρυμα. Το GRI έχει και τοπικά γραφεία σε άλλες χώρες κάποια από τα οποία βρίσκονται στην Αυστραλία, τη Βραζιλία ,την Ινδία, την Κίνα και τις ΗΠΑ και αποτελείται από ένα παγκόσμιο δίκτυο 30000 ανθρώπων.

Η πρόσληψη της καθοδήγησης του GRI ενισχύθηκε από την έναρξη της **τρίτης γενιάς** των κατευθυντήριων γραμμών βιωσιμότητας **G3** το **2006**. Στην ανάπτυξη

του G3 συμμετάσχουν πάνω από 3000 ειδικοί. Αφού ξεκίνησε το G3, το GRI επέκτεινε τη στρατηγική και το πλαίσιο πληροφόρησης. Επίσημες εταιρικές σχέσεις συνήφθησαν με την Παγκόσμια Συνθήκη (Global Compact) των Ηνωμένων Εθνών, του Οργανισμού για την οικονομική συνεργασία και την ανάπτυξη και άλλες. Οι υπηρεσίες του GRI για τους χρήστες του θα επεκταθούν και θα συμπεριλάβουν : καθοδήγηση και εκπαίδευση, πιστοποίηση του λογισμικού, καθοδήγηση αναφοράς " αρχαρίων " για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις καθώς και την πιστοποίηση πλήρεις εκθέσεων.

Το 2011 το GRI δημοσίευσε τις κατευθυντήριες γραμμές **G3.1** –ενημερωμένο και συμπληρωματικό του G3. Η προβολή του GRI ενισχύθηκε περαιτέρω με τη διετή διάσκεψη στο Άμστερνταμ για την Αειφορία και τη Διαφάνεια.

Η τέταρτη διάσκεψη που έγινε το Μάιο του 2013 προσέλκυσε πάνω από 1500 αντιπροσώπους από 69 χώρες. Έτσι το GRI κυκλοφόρησε τη τέταρτη γενιά των κατευθυντήριων γραμμών της βιωσιμότητας το **G4**. Το G4 είναι η τελευταία έκδοση των κατευθυντήριων γραμμών Απολογισμών Αειφορίας GRI-το βασικό έγγραφο στο πλαίσιο της πληροφόρησης. Οι κατευθυντήριες οδηγίες GRI τροποποιούνται περιοδικά για να παρέχουν πιο αποτελεσματική καθοδήγηση για την υποβολή των εκθέσεων αειφορίας. Οι G4 έχουν σχεδιαστεί με πιο προσιτό τρόπο σε σχέση με τις προηγούμενες εκδόσεις ώστε να ισχύουν για τις μικρές-μεγάλες επιχειρήσεις, πολυεθνικές εταιρίες, το δημόσιο τομέα, τις μη κυβερνητικές οργανώσεις και άλλα είδη οργανισμών σε όλο τον κόσμο. Τα χαρακτηριστικά του G4 είναι απλά και εύκολα στη χρήση τους έτσι ώστε να δίνουν τη δυνατότητα στους δημοσιογράφους να προετοιμάσουν τις αναφορές βιωσιμότητας. Η δημοσιοποίηση των στοιχείων περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τη διαχείριση των θεμάτων και τους δείκτες απόδοσης. (<http://www.globalreporting.org>)

**

#Οικουμενικό σύμφωνο ΟΗΕ (UN Global Compact) : Αρχές και κριτήρια αναπτυγμένα από τον ΟΗΕ για την προαγωγή της ΕΚΕ στις επιχειρήσεις. Είναι μία εθελοντική και διεθνής πρωτοβουλία του ΟΗΕ, στο πλαίσιο της οποίας οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν θα πρέπει να έχουν στόχο τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Global Reporting Initiative (GRI) : Οδηγίες και κριτήρια για τη διασφάλιση της διαφάνειας και της ποιότητας των Εκθέσεων Αειφορίας

United Nations Development Program (UNDP) : Παγκόσμιο αναπτυξιακό δίκτυο του ΟΗΕ που υποστηρίζει τις αλλαγές και συνδέει τα κράτη με τη γνώση, την εμπειρία και τους πόρους που βοηθούν τους ανθρώπους να οικοδομήσουν μια καλύτερη ζωή.

3.2. Ορισμός GRI

Το Global Reporting Initiative (GRI) είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός που προωθεί την οικονομική βιωσιμότητα. Παράγει ένα από τα πιο διαδεδομένα πρότυπα του κόσμου για την υποβολή εκθέσεων αειφορίας -επίσης είναι γνωστό ως οικολογικό αποτύπωμα αναφοράς – υποβολή εκθέσεων για το οικονομικό, περιβαλλοντικό και κοινωνικό τομέα διακυβέρνησης (ESG) ,τριπλή κάτω γραμμή-συμπέρασμα (TBL) και εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ ή αλλιώς CSR). Το GRI επιδιώκει να καταστήσει την υποβολή εκθέσεων αειφορίας από όλες τις οργανώσεις ως ρουτίνα, όπως και συγκρίσιμα με οικονομικές εκθέσεις προκειμένου να κατανοήσουν τις επιδόσεις της βιωσιμότητας τους.

Τα πλαίσια αυτά τα οποία συμπεριλαμβάνουν και τις κατευθυντήριες γραμμές για την υποβολή εκθέσεων απολογισμών βιωσιμότητας προσδιορίζουν τις αρχές και τους δείκτες βάση των οποίων οι οργανισμοί μπορούν να μετρήσουν και να εκδώσουν απολογισμούς της συνολικής τους ετήσιας επίδοσης. Μια έκθεση για τη βιωσιμότητα είναι μια οργανωτική έκθεση που δίνει πληροφορίες σχετικά με την οικονομική, περιβαλλοντική, κοινωνική απόδοση καθώς και την εταιρική διακυβέρνηση τους.

<http://en.wikipedia.org>

Περισσότεροι από (4000) οργανισμούς από (60) χώρες χρησιμοποιούν τις κατευθυντήριες γραμμές για την παραγωγή αναφορών της βιωσιμότητάς τους.

3.3. Σκοπός-Στόχος –Προϋποθέσεις

Βασικός σκοπός του δείκτη GRI είναι να εξελίσσεται συνεχώς ώστε να δημιουργεί καλύτερη περιβαλλοντική οικονομία στις επιχειρήσεις που τον χρησιμοποιούν μέσα από τους απολογισμούς βιωσιμότητας καθώς και καθοδήγηση-υποστήριξη. Το πρόγραμμα των Ηνωμένων Εθνών για το περιβάλλον (UNEP) και το Ινστιτούτο Tellus έχουν σκοπό να αναθεωρήσουν το GRI και να

προωθήσουν πρακτικές συστάσεις για να βοηθήσουν στη διαμόρφωση της μελλοντικής ανάπτυξης της πρωτοβουλίας με παραγωγικούς τρόπους. (<http://en.wikipedia.org>)

Η εναρμόνιση των προτύπων αναφοράς για όλους τους οργανισμούς ανεξάρτητα από το μέγεθος τους είναι ένας βασικός στόχος του GRI. Έχει σαν στόχο επίσης την καθιέρωση των περιβαλλοντικών εκθέσεων με βάση το λογιστικό έλεγχο. Ο GRI ζητά από τους συμμετέχοντες να υποβάλλουν εκθέσεις ακολουθώντας συγκεκριμένα κριτήρια βάση τυποποιημένων κατευθυντήριων γραμμών σχετικά με το περιβάλλον που περιέχονται στο πρωτόκολλο των δεικτών GRI όπως είναι ο δείκτης απόδοσης (PI) , οι οποίοι περιλαμβάνουν κριτήρια για την ενέργεια, τη βιοποικιλότητα και τις εκπομπές ρύπων. Υπάρχουν τριάντα περιβαλλοντικοί δείκτες που κυμαίνονται από EN1 (υλικά που χρησιμοποιούνται κατά βάρος) EN30 (συνολικές περιβαλλοντικές δαπάνες κατά είδος επενδυτικού προϊόντος).

Οι ακόλουθες συνιστώσες είναι βασική προϋπόθεση για την αναθεώρηση. Πρώτον η ανάλυση του πλαισίου αναφοράς GRI (προϊόντα και υπηρεσίες κλπ.), δεύτερον η αξιολόγηση του GRI ως θεσμική δομή καθώς και το επιχειρηματικό μοντέλο και τρίτον μια γενική επισκόπηση του συνόλου των εξελίξεων στην αγορά για τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση. Σύμφωνα με αυτές τις συνιστώσες το UNEP GPPi ζήτησε από τους οργανισμούς να περιλαμβάνουν στην τελική έκθεση συστάσεις για τη μελλοντική ανάπτυξη προϊόντων του GRI και ενός βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου GRI αλλά και για την οικοδόμηση σχέσεων μεταξύ GRI και άλλων δημόσιων και ιδιωτικών πρωτοβουλιών στον τομέα της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης. Οι περιβαλλοντικές επιτυχίες και οι αποτυχίες λοιπόν ενός οργανισμού μπορούν να αξιολογηθούν με την αναφορά βιωσιμότητας.

3.4. Οι αρχές του GRI

Οι αρχές του GRI έχουν σχηματιστεί για να καθορίσουν ένα συμβόλαιο μεταξύ του οργανισμού GRI και της εταιρίας που χρησιμοποιεί το GRI , εξασφαλίζοντας το περιεχόμενο του απολογισμού και τη διασφάλιση της ποιότητας των πληροφοριών.

Οι αρχές είναι οι εξής :

Διαφάνεια: Για την αξιοπιστία μιας επιχείρησης είναι απαραίτητη η αποκάλυψη των προόδων της ,των διαδικασιών και των αξιώσεων στα πλαίσια της προετοιμασίας της έκθεσης.

Σαφήνεια: Οι πληροφορίες θα πρέπει να είναι κατανοητές και λεπτομερείς για τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Επικαιρότητα: Οι εκθέσεις απολογισμού πρέπει να είναι τακτικές και να διατίθενται εγκαίρως στα ενδιαφερόμενα μέρη.

Ακρίβεια: Πρέπει να επιτυγχάνεται η επίτευξη του βαθμού ακρίβειας και να υπάρχει χαμηλό περιθώριο σφάλματος.

Συγκρισιμότητα: Οι πληροφορίες που περιλαμβάνονται στον απολογισμό θα πρέπει να παρουσιάζονται με τρόπο που να παρέχει τη δυνατότητα στους συμμετόχους να αναλύουν τις αλλαγές στην επίδοση του οργανισμού με την πάροδο του χρόνου και να γίνεται εύκολα μια ανάλυση σε σχέση με άλλους οργανισμούς.

Αξιοπιστία: Οι πληροφορίες και οι διαδικασίες κατά την κατάρτιση του απολογισμού θα πρέπει να μπορούν να εξετάζονται ώστε να αποδεικνύεται η ποιότητα και η ουσιαστικότητα των πληροφοριών.

Ισορροπία: Ο απολογισμός θα πρέπει να αναφέρεται και στις θετικές και στις αρνητικές πτυχές της επίδοσης του οργανισμού για να γίνεται σωστή αξιολόγηση της συνολικής επίδοσης.

Πληρότητα: Οι πληροφορίες που αφορούν τις οικονομικές , περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιδράσεις πρέπει να βρίσκονται σε επάρκεια ώστε να μπορούν οι συμμετοχοί να αξιολογούν την επίδοση του οργανισμού.

Πλαίσιο Βιωσιμότητας: Ο απολογισμός θα πρέπει να παρουσιάζει την επίδραση του οργανισμού στο ευρύτερο πλαίσιο βιωσιμότητας.

Ουσιαστικότητα: Οι πληροφορίες σε έναν απολογισμό θα πρέπει να καλύπτουν τα θέματα και τους δείκτες που δείχνουν τις οικονομικές και περιβαλλοντικές επιδράσεις.

Συμμέτοχοι: Ο οργανισμός που εκδίδει τον απολογισμό θα πρέπει να προσδιορίζει τους συμμετόχους της και να εξηγεί στον απολογισμό με ποιον τρόπο ανταποκρίθηκε στις προσδοκίες τους.

3.5. Εξέλιξη μοντέλου

Μερικά παραδείγματα εξέλιξης των εκθέσεων αειφορίας είναι η Henkel (από το 1992), η Intel (από το 1995), η Ben & Jerry (από το 1995) και πολλά άλλα. Αυτό που τις κάνει προοδευτικές είναι ότι όλες οι εταιρίες ξεκίνησαν με την υποβολή μιας περιβαλλοντολογικής και μιας κοινωνικής έκθεσης και στη συνέχεια τις ενσωμάτωσαν σε μια έκθεση βιωσιμότητας. Το περιβαλλοντικό τμήμα της έκθεσης αναφερόταν στον υπολογισμό των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα, την κατανάλωση όλων των πόρων, την αποδοτική χρήση των πόρων καθώς και τους διαλόγους των περιβαλλοντικών φορέων. Ενώ από την άλλη η κοινωνική έκθεση κάλυπτε το θέμα των ανθρώπινων δικαιωμάτων, του υπεύθυνου εργασιακού περιβάλλοντος και διάφορα ευχάριστα κοινωνικά θέματα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι πολλοί πιστεύουν ότι το φαινόμενο των εκθέσεων αυτών υπάρχει μόνο τα τελευταία πέντε με έξι χρόνια. Το 2004 οι ετήσιες εκθέσεις έφτασαν το αριθμό των δύο χιλιάδων περίπου (σύμφωνα με το Corporate Register) ενώ παλαιότερα οι εκθέσεις που υποβάλλονταν δεν ξεπερνούσαν τις εκατό. Υπάρχει λοιπόν συνεχής πρόοδος στην υποβολή εκθέσεων αλλά και στους απολογισμούς βιωσιμότητας μέσω της ανατροφοδότησης των ενδιαφερομένων μερών και του διαλόγου.

Ο οργανισμός Global Reporting Initiative παρουσίασε το νέο πλαίσιο κατευθυντήριων οδηγιών GRI-G4 για τους απολογισμούς Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) στο Amsterdam κατά το τριήμερο συνέδριο στις 23-25 Μαΐου 2013 που συμμετείχαν πάνω από (1700) εκπρόσωποι οργανισμών από όλο τον κόσμο.

3.6. Αποστολή GRI

Η αποστολή του GRI είναι να γίνει η έκθεση αειφορίας πάγια πρακτική. Το GRI παρέχει δωρεάν κατευθυντήριες γραμμές στις επιχειρήσεις ώστε να συντάξουν έκθεση για την οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική απόδοση τους.

3.7. Απολογισμός Βιωσιμότητας

Όλο και περισσότεροι οργανισμοί επιδιώκουν τη βελτίωση της βιωσιμότητας των λειτουργιών τους καθορίζοντας μια διαδικασία απολογισμού βιωσιμότητας ώστε να δημοσιεύουν την οικονομική, περιβαλλοντική, κοινωνική καθώς και τη διακυβερνητική τους επίδοση.

Οι οργανισμοί επιλέγουν να εκδίδουν απολογισμούς βιωσιμότητας λόγω :

- 1) Της καλύτερης κατανόησης των κινδύνων και των ευκαιριών
- 2) Της βελτίωσης της εταιρικής υπόληψης και πίστης στην εμπορική ταυτότητα
- 3) Της ικανότητας για συγκριτική αξιολόγηση της επίδοσης των οργανισμών
- 4) Της καθοδήγησης για τα σχέδια της επιχείρησης
- 5) Της μακροπρόθεσμης διαχειριστικής στρατηγικής και πολιτικής
- 6) Της ανάδειξης του επηρεασμού από και προς τον οργανισμό στις προσδοκίες σχετικά με τη βιώσιμη ανάπτυξη.
- 7) Της συμμόρφωσης με τους εθνικούς κανονισμούς ή τις προϋποθέσεις εισαγωγής τους στο χρηματιστήριο.

Παράλληλα οι απολογισμοί βιωσιμότητας έχουν την δυνατότητα να διευκολύνουν τα ενδιαφερόμενα μέρη στην ορθότερη κατανόηση των επιπτώσεων καθώς και των επιδόσεων σε αυτόν τον τομέα και η έμφαση πάνω στο οικονομικής και μη οικονομικής επίδοσης σύνδεσμο.

Οι κατευθυντήριες οδηγίες αποτελούνται από πέντε μέρη :

- 1) **Εισαγωγή:** Εξηγεί τα κίνητρα και τα οφέλη των απολογισμών βιωσιμότητας
- 2) **Κατευθυντήριες γραμμές του GRI:** Παρέχουν βασικές πληροφορίες σχετικά με τη φύση των κατευθυντήριων γραμμών και δίνουν γενικές πληροφορίες σχετικά με τις προσδοκίες και το σχεδιασμό των εκθέσεων
- 3) **Αρχές της έκθεσης:** Υποβολή των εκθέσεων όπου παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για το λογιστικό επάγγελμα
- 4) **Περιεχόμενο της έκθεσης:** Παρέχει λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με το περιεχόμενο της έκθεσης του GRI
- 5) **Γλωσσάριο με τα παραρτήματα:** Περιλαμβάνει βασικές πληροφορίες σχετικά με το GRI και συμπληρωματικές πληροφορίες που μπορεί να είναι χρήσιμες για την προετοιμασία των εκθέσεων GRI.

3.8. Αξιολογήσεις επιπέδου εφαρμογής των οδηγιών

Οι οργανισμοί αξιολογούνται μέσω του επιπέδου εφαρμογής των οδηγιών δηλαδή Α,Β και C τα οποία καθορίζουν κατά πόσο το περιεχόμενο που προδιαγράφεται από το GRI έχει καλυφθεί μέσα σε ένα απολογισμό βιωσιμότητας. Επίσης τα επίπεδα αυτά έχουν να κάνουν με το ποιες και πόσες από τις δημοσιοποιήσεις του GRI έχουν καλυφθεί. Οι ίδιοι οι οργανισμοί αξιολογούν το επίπεδο εφαρμογής κατά την έκδοση του απολογισμού.

3.9 Δείκτες βιώσιμης ανάπτυξης

Οι δείκτες παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την ανάπτυξη και την κατάσταση μιας εταιρίας,περιοχής,τομέα μετατρέποντας τα δεδομένα σε μετρήσιμα μεγέθη. Άρα υπάρχει πλήρη εικόνα του επιπέδου ανάπτυξής της και του επιθυμητού επιπέδου. Τέλος παρέχουν πληροφορίες για τη σχέση μεταξύ οικονομικών, περιβαλλοντικών, κοινωνικών και θεσμικών στοιχείων.

Τα έσοδα κάθε εταιρίας δεν επηρεάζονται πια αποκλειστικά και μόνο από τους μηχανισμούς της αγοράς .Η κλιματική αλλαγή, τα επικίνδυνα απόβλητα, η πυρηνική ενέργεια και η βιωσιμότητα ασκούν εξίσου μεγάλη επιρροή.

Οι δείκτες αειφορίας θα μπορούσαν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες:

- α) τους περιβαλλοντικούς δείκτες (που ανήκουν στο κλασικό μοντέλο) οι οποίοι διαφέρουν ανάλογα με το θέμα και την κατηγορία στην οποία αναφέρονται
- β) τους δείκτες βιωσιμότητας
- γ) τους δείκτες συνολικής ποιότητας

Απ'την άλλη σημαντικοί είναι και οι χρηματοοικονομικοί αριθμοδείκτες οι οποίοι χωρίζονται σε:

- α) αριθμοδείκτες ρευστότητας
- β) αριθμοδείκτες δραστηριότητας
- γ) αριθμοδείκτες αποδοτικότητας
- δ) αριθμοδείκτες διαρθρώσεως κεφαλαίων και βιωσιμότητας

ε) αριθμοδείκτες επενδύσεων

Το Εθνικό Κέντρο Περιβάλλοντος και Αειφόρου Ανάπτυξης (ΕΚΠΑΑ) έχει ως πρωταρχικό στόχο τη δημιουργία δεικτών αειφόρου ανάπτυξης σε τοπικό επίπεδο αλλά και για κάθε περιβαλλοντικό ζήτημα, πρακτικά όμως δεν έχει γίνει κάποια ολοκληρωμένη ενέργεια.

Αναμφίβολα οι δείκτες αποτελούν ένα χρήσιμο εργαλείο τόσο στους ειδικούς όσο και στους απλούς πολίτες αφού περιγράφουν ένα σύστημα και βοηθούν στη λήψη πολιτικών αποφάσεων.

4. Κεφάλαιο 4

4.1. Διεθνή λογιστικά πρότυπα

Τα τελευταία χρόνια η Ελλάδα δέχεται συχνές αλλαγές με αποτέλεσμα να υπάρχει κρίση στις αγορές. Υπάρχει λοιπόν επιτακτική ανάγκη για εφαρμογή ομοιόμορφων λογιστικών προτύπων. Επειδή το Ελληνικό Λογιστικό Σχέδιο θεωρείται παλιό και μη χρήσιμο να καλύψει τις ανάγκες των επενδυτών σιγά σιγά, εισέρχονται στην Ελλάδα τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα (IFRS).

Τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα (ΔΛΠ - International Accounting Standards - IAS) είναι λογιστικές πρακτικές υπό τη μορφή νόμων με τους οποίους καλούνται να εναρμονιστούν υποχρεωτικά οι ελληνικές επιχειρήσεις, μετά από κοινοτική οδηγία. Μετά από μια μικρή καθυστέρηση στην επιτακτικότητα της εφαρμογής τους, έγιναν υποχρεωτικά από το 2006, αρχικά για τις εισηγμένες αλλά και για λοιπές εταιρίες. Τα ΔΛΠ εμπλουτίστηκαν με οδηγίες που αλλάζανε τον προσανατολισμό τους, που αρχικά ήταν αυστηρά λογιστικός, και είναι πλέον γνωστά ως Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης (IFRS). Τα πρότυπα εκδόθηκαν την περίοδο 1973-2001 από την Επιτροπή Διεθνών Λογιστικών Προτύπων (IASB).

([http:// http://el.wikipedia.org/](http://http://el.wikipedia.org/))

Τα ΔΛΠ οφείλουν να ακολουθούν οι λογιστές και να ελέγχονται από τους ελεγκτές κατά την ετοιμασία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων μίας

επιχείρησης. Η έκδοση των καταστάσεων αυτών επειδή ρυθμίζονται από τη κάθε νομοθεσία των χωρών παρόλο που φαίνονται όμοιες υπάρχουν αρκετές διαφορές.

Ακόμα τα ΔΛΠ (IAS) ξεκίνησαν το 1973 από μία διεθνή επιτροπή που ονομαζόταν « Επιτροπή Διεθνών Λογιστικών Προτύπων » ‘International Accounting Standards Committee’ (IASC) η οποία το 2001 μετονομάστηκε σε International Accounting Standards Board (IASB). Η επιτροπή αυτή επιδιώκει να ελαχιστοποιήσει τις παραπάνω διαφορές που σχετίζονται με την κατάρτιση και την παρουσίαση των οικονομικών καταστάσεων για να ενισχυθεί η παγκόσμια συγκρισιμότητα τους. Τα ΔΛΠ δείχνουν τον τρόπο που παρουσιάζονται στις οικονομικές καταστάσεις ,τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, οι υποχρεώσεις της, τα ίδια κεφάλαια, τα έσοδα και τα έξοδα.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση πρότεινε από το 2005, τα ΔΛΠ να εφαρμόζονται υποχρεωτικά από όλους τους οργανισμούς που είναι εισηγμένοι σε χρηματιστήρια αξιών στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Σύμφωνα με το νόμο 2992/2002 άρθρο 1, τα ΔΛΠ εφαρμόζονται στη χώρα μας από 1/1/2005, υποχρεωτικά από τις ανώνυμες Εταιρίες όπου οι μετοχές είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, ενώ προαιρετικά από τις λοιπές επιχειρήσεις που έχουν την μορφή Α.Ε. .

Τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα ονομαστικά είναι:

ΔΛΠ 1: Παρουσίαση Οικονομικών Καταστάσεων

ΔΛΠ 2: Αποθέματα

ΔΛΠ 7: Καταστάσεις Ταμειακών Ροών

ΔΛΠ 8: Λογιστικές Πολιτικές, Αλλαγές στις Λογιστικές Εκτιμήσεις και Λάθη

ΔΛΠ 10: Γεγονότα μετά την ημερομηνία του Ισολογισμού

ΔΛΠ 11: Κατασκευαστικές Συμβάσεις

ΔΛΠ 12: Φόροι Εισοδήματος

ΔΛΠ 14: Οικονομικές Πληροφορίες Κατά Τομέα

ΔΛΠ 16: Ενσώματα Πάγια

ΔΛΠ 17: Μισθώσεις

ΔΛΠ 18: Έσοδα

ΔΛΠ 19: Παροχές σε Εργαζόμενους

ΔΛΠ 26: Λογιστική και Πληροφόρηση Προγραμμάτων Παροχών Αποχώρησης από την Υπηρεσία

ΔΛΠ 20: Λογιστική των Επιχορηγήσεων και Γνωστοποίηση της Κρατικής Υποστήριξης

ΔΛΠ 21: Οι Επιδράσεις των Μεταβολών στις Τιμές Συναλλάγματος

ΔΛΠ 23: Κόστος Δανεισμού

ΔΛΠ 24: Γνωστοποιήσεις Συνδεδεμένων Μερών

ΔΛΠ 27: Ενοποιημένες και Ατομικές Οικονομικές Καταστάσεις

ΔΛΠ 28: Επενδύσεις σε Συγγενείς Επιχειρήσεις

ΔΛΠ 29: Παρουσίαση Οικονομικών Στοιχείων σε Υπερπληθωριστικές Οικονομίες

ΔΛΠ 30: Γνωστοποιήσεις στις Οικονομικές Καταστάσεις Τραπεζών και Όμοιων Χρηματοοικονομικών Ιδρυμάτων

ΔΛΠ 31: Επενδύσεις σε Κοινοπραξίες

ΔΛΠ 32: Χρηματοοικονομικά Μέσα: Αναγνώριση και Αποτίμηση

ΔΛΠ 33: Κέρδη ανά Μετοχή

ΔΛΠ 34: Ενδιάμεσες Οικονομικές Καταστάσεις

ΔΛΠ 36: Μείωση της Αξίας Στοιχείων του Ενεργητικού

ΔΛΠ 37: Προβλέψεις, Ενδεχόμενες Υποχρεώσεις και Ενδιάμεσες Απαιτήσεις

ΔΛΠ 38: Άυλα Στοιχεία του Ενεργητικού

ΔΛΠ 40: Επενδύσεις σε Ακίνητα

ΔΛΠ 41: Γεωργία

5. Κεφάλαιο 5

5.1. Swot Analysis

Το Swot Analysis είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο για την καλύτερη κατανόηση και λήψη αποφάσεων σε επιχείρηση. Το SWOT είναι ένα αρκτικόλεξο για τα Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Πλεονεκτήματα, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές). Αυτό που κάνει το Swot Analysis ισχυρό εργαλείο είναι το ότι με λίγο χρόνο και σκέψη βοηθάει στο να ανακαλυφθούν καινούργιες ευκαιρίες για μια επιχείρηση.

Ο στόχος του Swot Analysis είναι να βοηθήσει να αναπτυχθεί μία ισχυρή επιχειρηματική στρατηγική, η αξιολόγηση των ανταγωνιστών, το σωστό μάρκετινγκ τις επιχειρήσεις, η ανάπτυξη προϊόντων λαμβάνοντας υπόψη τα πλεονεκτήματα, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές που αντιμετωπίζει μια εταιρεία.

Το Swot Analysis χωρίζεται σε δύο μέρη ,στους εσωτερικούς παράγοντες της επιχείρησης που είναι τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες και στους εξωτερικούς παράγοντες τις ευκαιρίες και τις απειλές.Οι εσωτερικοί παράγοντες όπως η φήμη, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας ,η τεχνογνωσία, οι ικανότητες του προσωπικού,η δυνατότητα ανταπόκρισης σε νέες επενδύσεις κλπ μπορούν να μεταβληθούν με στοχευμένη εργασία και την πάροδο του χρόνου .Οι εξωτερικοί παράγοντες όπως οι προμηθευτές ,οι ανταγωνιστές , οι τιμές ,οι ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον κλπ δεν μπορούν να μεταβληθούν από την επιχείρηση.

Οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν μια Swot Analysis ανά πάσα στιγμή,για να αξιολογήσουν ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να πάρουν μέτρα πρόληψης απέναντι στους κινδύνους . Οι νέες επιχειρήσεις πρέπει να αξιοποιήσουν μια Swot Analysis ως μέρος της διαδικασίας σχεδιασμού τους στην αρχή και μετά τουλάχιστον μία φορά το χρόνο για την αναθεώρηση της ετήσιας στρατηγικής τους.

Μία πιο ολοκληρωμένη η Swot Analysis γίνεται καλύτερα από μια ομάδα ανθρώπων με διαφορετικές προοπτικές και καταβολές.Στις συνεδρίες μετά την ανταλλαγή ιδεών και τη δημιουργία μίας τελικής , κατά προτεραιότητα Swot Analysis, γίνεται απαρίθμηση των παραγόντων σε κάθε κατηγορία από την υψηλότερη προτεραιότητα στο άνω μέρος προς τη χαμηλότερη προτεραιότητα στο κάτω μέρος.

Παρακάτω αναφέρονται μερικές ερωτήσεις που βοηθούν να αναπτυχθεί κάθε τμήμα της Swot Analysis.

Πλεονεκτήματα

Είναι τα δυνατά , θετικά χαρακτηριστικά στο εσωτερικό μίας επιχείρησης, είτε είναι υλικά είτε άυλα.

- Τι πλεονεκτήματα έχει η επιχείρηση;
- Τι κάνει καλύτερα από οποιονδήποτε άλλο ανταγωνιστή της;
- Τι εσωτερικούς πόρους έχει;

- Έχει ισχυρές δυνατότητες έρευνας και ανάπτυξης;
- Ποιες άλλες θετικές πτυχές της επιχείρησής προσθέτουν αξία ή προσφέρουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

Αδυναμίες

Είναι οι πτυχές της επιχείρησής που μειώνουν την αξία και την ανταγωνιστικότητα της .

- Ποιες περιοχές χρειάζονται βελτίωση για να επιτευχθούν οι εταιρικοί στόχοι;
- Τι πρέπει να αποφεύγει η επιχείρηση για να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Τι ελλείψεις έχει η επιχείρηση πχ. Στην τεχνολογία;
- Μήπως η επιχείρηση έχει περιορισμένους πόρους;

Ευκαιρίες

Είναι οι μεταβολές σε εξωτερικούς παράγοντες που αν η επιχείρηση τις αξιοποιήσει είναι πιθανό να ευημερήσει.

- Ποιες δυνατότητες υπάρχουν στην αγορά ή το περιβάλλον που μπορεί από αυτές να επωφεληθεί εταιρεία;
- Υπήρξε πρόσφατη ανάπτυξη της αγοράς ή άλλες αλλαγές όπως πχ αλλαγές στην τεχνολογία, την κρατική πολιτική ή την κοινωνία που δημιουργούν ευκαιρίες;
- Ποιες είναι οι καινούργιες τάσεις που αφορούν το περιβάλλον δραστηριοποίησης της επιχείρησης ;

Απειλές

Είναι οι μεταβολές σε εξωτερικούς παράγοντες που η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει και να προσαρμοστεί σε αυτές όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό. Οι μεταβολές αυτές θα μπορούσαν να θέσουν τη στρατηγική ή ακόμα και την ίδια την επιχείρηση σε κίνδυνο.

- Ποιοι είναι οι υπάρχοντες ή οι εν δυνάμει ανταγωνιστές;
- Ποιοι παράγοντες πέρα από τον έλεγχο της επιχείρησης θα μπορούσαν να την θέσουν σε κίνδυνο;
- Υπάρχουν χρηματοδοτικά ή χρηματοοικονομικά προβλήματα;

Υπάρχουν αλλαγές στη συμπεριφορά των καταναλωτών, της οικονομίας, ή των κυβερνητικών κανονισμών που θα μπορούσαν να μειώσουν την αποδοτικότητα.

6. Κεφάλαιο 6

6.1. Μεθοδολογία έρευνας

Σε αυτή την έρευνα μελετάμε με τη βοήθεια των δεικτών ESG και GRI, στοιχεία διαφόρων εταιριών. Μετράμε τις επιδόσεις KPI για να δούμε το βαθμό επιτυχίας τους και εξετάζουμε τα δυνατά και αδύναμα σημεία τους .

Πιο αναλυτικά θα αντλήσουμε δεδομένα από είκοσι εταιρίες. Οι εταιρίες που διαλέξαμε είναι από τέσσερις χώρες :τις ΗΠΑ, τη Γαλλία, τη Γερμανία και την Ιαπωνία. Για την κάθε χώρα πήραμε αντίστοιχα πέντε εταιρίες. Η επιλογή των χωρών δεν είναι τυχαία μιας και είναι από τις πιο οικονομικά και επιχειρηματικά ισχυρές . Επίσης θεωρούνται ως πρωτοπόρες χώρες σε θέματα βιωσιμότητας σύμφωνα και με την εφημερίδα Environmental Leader (Environmental & Energy Management News) .

Οι εταιρίες που επιλέξαμε για το δείγμα είναι οι εξής :

ΗΠΑ

- Abbott Laboratories
- Molson Coors Brewing Company
- Amazon.com, Inc.
- Yahoo! Inc.
- Starbucks Corporation

Γαλλία

- Air France – KLM
- Sodexo SA
- Schneider Electric SA

- Renault SA
- Pernod Ricard SA

Γερμανία

- Adidas AG
- Celecio AG
- Daimler AG
- TUI AG
- Volkswagen AG

Ιαπωνία

- Marubeni Corp
- Panasonic Corp
- CANON INC
- SONY Corp
- Tokyu Corp

Οι εταιρίες αναλύονται μία μία ξεχωριστά ανά χρονιά από το 2002-2004 και από το 2005-2007 δηλαδή μετά την καθιέρωση των ΔΛΠ. Θα εξετάσουμε τέσσερις διαφορετικούς τομείς (οικονομικό- κοινωνικό-περιβαλλοντικό-εταιρική διακυβέρνηση) ως προς τα υψηλά και χαμηλά KPI's αντίστοιχα. Στην εργασία μας επειδή δε μπορούμε να επεκταθούμε σε όλα τα υψηλά και χαμηλά KPI's θα πάρουμε ενδεικτικά τα δύο πιο υψηλά και τα δύο πιο χαμηλά KPI's, για την κάθε χρονιά τόσο για τα ESG όσο και για τα GRI. Στο τέλος των δύο πινάκων ESG και GRI για κάθε εταιρεία παρατηρούμε που εστιάζει το ενδιαφέρον της κάνοντας σύγκριση στους τέσσερις τομείς και βλέπουμε τι διακυμάνσεις έχουν οι δείκτες της ανα χρονιά.

Για τις εταιρείες Starbucks Corporation και SONY Corp παραθέτουμε τα στοιχεία Strengths –Weaknesses τόσο για τα ESG όσο και για τα GRI για τις χρονιές 2002-2004 και 2005-2007. Επίσης γνωρίζοντας ότι στην Swot Analysis τα δεδομένα καταγράφονται κατά σειρά προτεραιότητας θα πάρουμε τα πέντε πρώτα υποθέτοντας ότι είναι τα σημαντικότερα για τις επιλεγμένες εταιρείες. Έπειτα θα

καταγράψουμε ποια είναι τα θετικά και ποια τα αρνητικά κομμάτια που μπορούν να επηρεάσουν την αξία αυτών των εταιριών.

Τέλος με βάση τις παρατηρήσεις μας θα παραθέσουμε τα συμπεράσματά μας για τις τέσσερις χώρες και θα καταλήξουμε στο ποιές είναι πιο αποδοτικές και γιατί.

Οι απαραίτητες πληροφορίες ανακτήθηκαν από την ιστοσελίδα του Thomson Reuters όπου όλες οι εταιρίες είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο και αναγράφουν τις οικονομικές και μη οικονομικές πληροφορίες. Οι αξιολογήσεις ESG και GRI της Thomson Reuters βασίζονται σε αντικειμενικά, συγκρίσιμα και διαφανή στοιχεία. Χρησιμοποιούνται μόνο δημόσια διαθέσιμες πηγές όπως οι ετήσιες εκθέσεις, ΕΚΕ εκθέσεις, ιστοσελίδες ΜΚΟ κλπ. Όλες οι απαντήσεις για ερωτήματα σε κάθε σημείο δεδομένων περνούν από πολλά βήματα επαλήθευσης και τη διαδικασία ποιοτικού ελέγχου.

6.2. Πίνακες και συμπεράσματα

Abbott Laboratories : Δραστηριοποιείται στο τομέα της φαρμακοβιομηχανίας.

ESG YEA RS	HIGH KPIS			LOW KPIS		
	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score
2002	Water Recycling E	Yes	98.06%	Board Background and Skills C	No	6.79%
2002	Waste Reduction E	Yes	93.97%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight C	4 members	13.25%
2003	Energy Efficiency Initiatives E	Yes/Yes	97.20%	Non-Executive Board Members C	77,00%	20.78%
2003	Resource Reduction Policy E	Yes/Yes	94.41%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight C	3 members	21.08%
2004	Family Friendly S	Yes	96.96%	Net Employment Creation S	-16.1 %	4.05%
2004	Resource Reduction Policy E	Yes/Yes	95.23%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight C	4 members	10.79%
2005	Sustainability Compensation Incentives C	Yes	97.35%	Consumer Complaints S	Yes	1.60%
2005	Family Friendly S	Yes	96.98%	Anti-competition Controversies F	Yes	1.79%
2006	Family Friendly S	Yes	96.56%	Product Compliance S	2	1.17%
2006	Sustainability Compensation Incentives C	Yes	96.50%	Consumer Complaints S	Yes	1.60%
2007	Total Donations S	1.49 %	96.12%	Highest Remuneration Package C	33.35 USD mio	1.82%
2007	Family Friendly S	Yes	93.94%	Strictly Independent Board Members C	0,00%	4.08%

GRI YEARS	HIGH KPIs			LOW KPIs		
	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score
2002	Management Training S	Yes	98.17%	Background and Skills C	No	6.79%
2002	Water Recycling E	Yes	98.06%	Size of Board C	4	13.25%
2003	Energy Efficiency Initiatives E	Yes/Yes	97.20%	Stock Compensation C	No	16.67%
2003	Global Reporting C	Yes	96.45%	Non-Executive Board Members C	76.92 %	20.78%
2004	Ozone-Depleting Substances Reduction E	Yes	98.13%	Board Structure Policy C	No	1.52%
2004	Management Training S	Yes	97.30%	Size of Board C	4	10.79%
2005	Sustainability Compensation Incentives C	Yes	97.35%	Anti-competition Controversy S	Yes	1.79%
2005	Family Friendly S	Yes	96.98%	Customer Controversies S	Yes	2.65%
2006	Family Friendly S	Yes	96.56%	Product Compliance S	2	1.17%
2006	Sustainability Compensation Incentives C	Yes	96.50%	Customer Controversies S	Yes	2.70%
2007	Total Donations F	1.49 %	96.12%	Highest Remuneration Package C	33,346,260 USD	1.82%
2007	Toxic Chemicals E	Yes	95.54%	Strictly Independent Board Members C	0.00 %	4.08%

Στον παραπάνω πίνακα των ESG παρατηρούμε ότι η εταιρεία ήδη από το 2002 με 2004 είχε βασικούς στόχους που έχουν να κάνουν με το περιβάλλον όπως η ανακύκλωση νερού (Water Recycling) και οι πρωτοβουλίες για την ενεργειακή απόδοση (Energy Efficiency Initiatives). Το ίδιο χρονικό διάστημα οι μη επιτυχημένοι στόχοι (LOW KPIs) είναι κυρίως Ε.Δ με εστίαση στα θέματα του Διοικητικού Συμβουλίου. Το 2005 με 2007 στέφεται η προσοχή στην εταιρική διακυβέρνηση που πριν είχε χαμηλά ποσοστά και στο κοινωνικό κομμάτι με βασικό στόχο το να είναι φιλική προς τις οικογένειες (Family Friendly).

Στον πίνακα των GRI το 2002 με 2004 οι στόχοι είναι περιβαλλοντικοί (Water Recycling) και κοινωνικοί όπως η κατάρτιση στελεχών (Management Training). Μετά το 2005 μέχρι το 2007 η εταιρεία έχει υψηλά αποτελέσματα και στα τέσσερα πεδία με σημαντικότερα την φιλική προς την οικογένεια πολιτική και τα κίνητρα αποζημίωσης βιωσιμότητας (Sustainability Compensation Incentives). Οι μη επιτυχημένοι στόχοι το 2002 με 2004 ήταν μόνο Ε.Δ αλλά μετά το 2005 προστέθηκαν και κοινωνικής όπως οι διαμάχες πελατών (Customer Controversies) και η συμμόρφωση προϊόντος (Product Compliance).

Molson Coors Brewing Company : Δραστηριοποιείται στο τομέα της ζυθοποιίας.

ESG	HIGH KPIS			LOW KPIS		
YEARS	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score
2002	Is or was the Chairman also CEO C	No/No	91.47%	Non-Executive Board Members C	50%	2.77%
2002	Employee Productivity F	662,513 USD/Employee	85.14%	Comp Committee Management Independence C	No	7.78%
2003	Net Employment Creation S	49.1 %	97.72%	Comp Committee Independence C	33%	3.71%
2003	Board Member Mandates C	0.75 mandates	93.81%	Majority Shares C	40.9 %	4.97%
2004	Board Specific Skills C	100%	86.70%	Majority Shares C	84.3 %	0.51%
2004	Non-audit to Audit Fees Ratio F	1.5 %	85.83%	Nomination Committee Mgmt Independence C	No	5.28%
2005	Net Employment Creation S	21.4 %	86.93%	Wages or Working Condition Controversies S	Yes	0.19%
2005	Is or was the Chairman also CEO C	No/No	85.11%	Nomination Committee Independence C	80%	2.58%
2006	Is or was the Chairman also CEO C	No/No	84.73%	Nomination Committee Independence C	0%	0.13%
2006	Operating Income Growth F	164.9 %	82.23%	Board Experience C	1.9 years	2.37%
2007	Employee Satisfaction F	Yes	97.94%	Nomination Committee Independence C	80%	1.57%
2007	Environmental Labels and Awards E	Yes	92.52%	Ownership and Major Shareholder C	Yes	3.52%

GRI	HIGH KPIS			LOW KPIS		
YEARS	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score
2002	CEO-Chairman Separation C	No/No	91.47%	Non-Executive Board Members C	50.00 %	2.77%
2002	Retained Earnings F	11.071	81.59%	Board Functions Policy C	No	7.13%
2003	CEO-Chairman Separation C	No/No	89.44%	Board Functions Policy C	No	3.45%
2003	Highest Remuneration Package C	1,210,603 USD	85.47%	Compensation Committee Independence C	33.33 %	3.71%
2004	Board Meetings C	12	87.96%	Compensation Policy C	No	2.78%
2004	Specific Skills C	100.00 %	86.70%	Board Functions Policy C	No	3.54%
2005	CEO-Chairman Separation C	No/No	85.11%	Wages or Working Condition Controversies S	Yes	0.19%
2005	Specific Skills C	100.00 %	83.50%	Nomination Committee Independence c	80.00 %	2.58%
2006	CEO-Chairman Separation C	No/No	84.73%	Nomination Committee Independence C	0.00 %	0.13%
2006	Policy S	Yes/Yes	76.29%	Experienced Board C	1.93 Yrs	2.37%
2007	Innovative	Yes	93.58%	Nomination Committee	80.00 %	1.57%

	Production E			Independence C		
2007	Environmental Expenditures E	Yes	92.41%	Ownership C	Yes	3.52%

Στον παραπάνω πίνακα των ESG παρατηρείται ότι η εταιρεία το 2002-2004 είχε υψηλούς στόχους στον οικονομικό τομέα όπως η παραγωγικότητα των εργαζομένων (Employee Productivity). Αλλά και στον τομέα της Ε.Δ με προτεραιότητα στα θέματα του Δ.Σ με δείκτες όπως οι ειδικές δεξιότητες του Δ.Σ (Board Specific Skills). Παρατηρούμε επίσης το ενδιαφέρον για τον κοινωνικό τομέα με τη δημιουργία θέσεων απασχόλησης (Net Employment Creation) η οποία το 2005 παρουσιάζει μικρή μείωση. Το διάστημα 2005-2007 συνεχίζει να έχει υψηλά ποσοστά στους ίδιους τομείς εκτός του 2007 που δείχνει προσοχή και στο περιβάλλον. Χαμηλές αποδόσεις έχει η εταιρεία όλες τις χρονιές που εξετάζουμε κυρίως στην Ε.Δ.

Στον πίνακα των GRI, από το 2002 μέχρι και το 2004 επικρατούν οι εταιρικής διακυβέρνησης στόχοι με κύριο άξονα τα υψηλά ποσοστά επιτυχίας στο διαχωρισμό Διευθύνων Σύμβουλου και προέδρου (CEO-Chairman Separation). Ο δείκτης αυτός παρουσίασε μια μικρή πτώση από το 2005 και μετά. Βλέπουμε επίσης ότι το 2007 η επιχείρηση έδειχνε ενδιαφέρον για το περιβάλλον με περιβαλλοντικές δαπάνες (Environmental Expenditures) όπως και καινοτομίες στη παραγωγή (Innovative Production). Οι χαμηλές αποδόσεις το 2002-2004 είναι εταιρικής φύσεως όπως η πολιτική λειτουργίας του Δ.Σ (Board Functions Policy). Το 2005-2007 εξακολουθεί να έχει χαμηλά ποσοστά στον ίδιο τομέα με τα μικρότερα να είναι στην ανεξαρτησία της επιτροπής διορισμών (Nomination Committee Independence).

Amazon.com, Inc. : Εταιρεία ηλεκτρονικού εμπορίου.

ESG	HIGH KPIs			LOW KPIs			
	YEAR S	KPI Title	KPI Value	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score	
	2002	Debt to Equity F	-1.69	98.38%	Long-Term Debt F	-0.63	1.62%
	2002	Revenue Growth F	33.9 %	92.98%	Key Management Departures S	Yes	3.56%
	2003	Debt to Equity F	-1.88	98.81%	Long-Term Debt F	-0.65	1.19%
	2003	Highest Remuneration Package C	0.76 USD mio	94.02%	Insider Dealings Controversies F	Yes	1.72%
	2004	Debt to Equity F	-8.18	99.65%	Long-Term Debt F	-0.89	0.35%
	2004	Return on Invested Capital F	52.3 %	99.24%	Return on Equity F	-259.0 %	0.48%
	2005	Return on Equity F	145.9 %	98.46%	Debt to Equity F	06/02/12	2.89%

2005	Net Employment Creation S	33.3 %	92.77%	Long-Term Debt F	0.14	3.26%
2006	Return on Equity S	44.1 %	94.52%	Debt to Equity F	01/02/89	7.56%
2006	Non-audit to Audit Fees Ratio F	0.1 %	84.94%	Long-Term Debt F	0.26	7.68%
2007	Board Compensation C	0.34 USD mio	93.74%	Donations in General S	No/No	12.90%
2007	Return on Equity F	39.8 %	93.47%	Majority Shares C	35.5 %	13.26%

GRI	HIGH KPIs			LOW KPIs			
	YEARS	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score
	2002	Retained Earnings F	127137	96.41%	Key Management Departures S	Yes	3.56%
	2002	Policy S	Yes/Yes	90.84%	Highest Remuneration Package C	10,366,495 USD	10.74%
	2003	Retained Earnings F	2486603	97.08%	Effective Tax Rate F	0	6.79%
	2003	Highest Remuneration Package C	762,882 USD	94.02%	Community Policy S	No/No	13.44%
	2004	Retained Earnings F	1136910	98.82%	Effective Tax Rate F	-1	0.68%
	2004	Stock Option Program C	Yes	90.94%	Experienced Board C	5.21 Yrs	19.81%
	2005	Highest Remuneration Package C	1,181,840 USD	92.21%	Retained Earnings F	-8.2398	0.92%
	2005	Stock Option Program C	Yes	91.69%	Board Meetings C	5	14.49%
	2006	Effective Tax Rate F	0	95.95%	Retained Earnings F	-4.2622	1.17%
	2006	Stock Option Program C	Yes	91.53%	Community Policy S	No/No	3.80%
	2007	Board Member Compensation C	336,247 USD	93.74%	Retained Earnings F	-1.1487	3.85%
	2007	Work-Life Balance S	Yes	93.21%	Board Meetings C	5	9.94%

Στον πίνακα των ESG η εταιρεία είχε προτεραιότητα τους οικονομικούς δείκτες τις χρονιές 2002 με 2004 όπως τα ξένα προς Ίδια Κεφάλαια (Debt to Equity) που αυξάνονται με τα χρόνια. Στις χαμηλές αποδόσεις το 2002-2004 έχει οικονομικούς δείκτες ο σημαντικότερος είναι η αποδοτικότητα των Ιδίων Κεφαλαίων (Return on Equity). Μετά το 2005 παρατηρείται ότι η επιχείρηση δεν ήταν ευχαριστημένη με την αποδοτικότητα των Ιδίων Κεφαλαίων και ανέβασε τα ποσοστά τόσο ώστε να είναι πρώτος στόχος για τις χρονιές 2005-2006. Επίσης φαίνεται ότι ο δείκτης για τα ξένα προς Ίδια Κεφάλαια από πρώτος στόχος μεταφέρθηκε στους χαμηλούς στόχους για τις χρονιές 2005-2006.

Στον πίνακα των GRI το 2002-2004 η προτεραιότητα της εταιρείας ήταν οι οικονομικοί στόχοι με κυριότερο τα κέρδη εις νέο (Retained Earnings). Επίσης

από τους Ε.Δ στόχους η μεγαλύτερη επιτυχία ήταν το πακέτο υψηλότερης αμοιβής (Highest Remuneration Package) που όπως φαίνεται το 2002 ήταν στις χαμηλότερες αποδόσεις. Το διάστημα 2002-2004 χαμηλής απόδοσης δείκτης ήταν και ο αποτελεσματικός φορολογικός συντελεστής (Effective Tax Rate) κάτι που άλλαξε αφού η εταιρεία πέτυχε τον στόχο κατά 95,95% το 2006. Τέλος μετά το 2005 στα χαμηλά ποσοστά μεταφέρθηκαν τα κέρδη εις νέο.

Yahoo! Inc. : Πολυεθνική που παρέχει διαδουκτιακές υπηρεσίες

ESG	HIGH KPIS			LOW KPIS		
YEAR S	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score
2002	Long-Term Debt F	1.00	96.75%	Board Background and Skills C	No	6.80%
2002	Client Satisfaction Report F	Yes	95.46%	Salaries S	2,334 USD/Employee	8.82%
2003	Net Employment Creation S	52.8 %	98.37%	Key Management Departures S	Yes	3.66%
2003	Client Satisfaction Report F	Yes	95.58%	Stock Option Dilution F	6.27 %	5.29%
2004	Revenue Growth F	70.8 %	98.81%	Operating Income Growth F	-816.9 %	1.35%
2004	Cash Flow Growth F	920.0 %	97.80%	Stock Option Dilution F	7.32 %	6.74%
2005	Operating Income Growth F	1,156.1 %	98.05%	Human Rights Controversies S	Yes	0.74%
2005	Revenue Growth F	76.7 %	97.59%	Compensation Controversies C	Yes	0.87%
2006	Revenue Growth F	58.1 %	96.85%	Human Rights Controversies S	Yes	1.23%
2006	Cash Flow Growth F	220.4 %	87.70%	Consumer Complaints S	Yes	1.60%
2007	Long-Term Debt F	1.00	95.20%	Human Rights Controversies S	Yes	0.67%
2007	Green Buildings E	Yes	90.85%	Patent Infringement S	27,176	0.73%

GRI	HIGH KPIS			LOW KPIS		
YEARS	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score
2002	Effective Tax Rate F	0	91.14%	Background and Skills E	No	6.80%
2002	Employee Cost F	0.0088	88.66%	Market Leadership F	953,067,000	7.03%
2003	Effective Tax Rate F	0	93.70%	Key Management Departures S	Yes	3.66%
2003	Policy S	Yes/Yes	84.48%	Experienced Board E	3.97 Yrs	8.69%
2004	Stock Option Program C	Yes	90.90%	Anti Takeover Devices C	2	7.71%
2004	Specific Skills C	100.00 %	86.70%	Salaries F	4,249 USD/Employee	17.18%
2005	Bonus Plan S	Yes/Yes	94.62%	Human Rights Controversies S	Yes	0.74%
2005	Strictly Independent Board	80.00 %	92.27%	Stock Compensation C	No	17.55%

	Members C					
2006	CO2 Reduction E	Yes	95.32%	Human Rights Controversies S	Yes	1.23%
2006	Effective Tax Rate F	0	92.08%	Diversity Controversies S	Yes	1.60%
2007	HIV-AIDS Program S	Yes	94.75%	Human Rights Controversies S	Yes	0.67%
2007	Board Meetings C	16	92.69%	Customer Controversies S	Yes	2.85%

Στον πίνακα των ESG παρατηρούμε ότι από το 2002-2004 η εταιρεία είχε υψηλές αποδόσεις στον οικονομικό τομέα όπως στην αύξηση των εσόδων (Revenue Growth) που είχε το μεγαλύτερο ποσοστό 98,81%. Και μετά το 2005 όμως συνέχιζαν οι οικονομικοί στόχοι να κυριαρχούν, επίσης βλέπουμε μία μικρή μείωση στον δείκτη αύξησης των εσόδων. Το 2007 υπάρχει επιτυχία στις οικολογικές εγκαταστάσεις (Green Buildings). Στις χαμηλές αποδόσεις το 2005-2007 είχε πολύ χαμηλά ποσοστά στα ανθρώπινα δικαιώματα (Human Rights Controversies) και στα παράπονα των πελατών (Consumer Complaints) κοινωνικούς τομείς που μπορούν να βλάψουν την εικόνα και την αξία της εταιρείας.

Στον πίνακα των GRI φαίνεται ότι το 2002-2003 είχε ως βάση τους οικονομικούς στόχους όπως το πραγματικό φορολογικό συντελεστή (Effective Tax Rate) και το 2004 ασχολήθηκε με το εταιρικό κομμάτι όπως το πρόγραμμα Stock Option. Από το 2005 και μετά έδωσε βάση σε όλους τους τομείς με σημαντικές προσθήκες στο κοινωνικό τομέα το πρόγραμμα για τον HIV (HIV-AIDS Program) και στον περιβαλλοντικό την μείωση του CO2 (CO2 Reduction). Βλέπουμε ότι η εταιρεία έχει πολύ χαμηλά ποσοστά στο κοινωνικό κομμάτι όπως στην διαφορετικότητα (Diversity Controversies).

Starbucks Corporation : Η μεγαλύτερη πολυεθνική εταιρεία καφεστίασης .

ESG	HIGH KPIs			LOW KPIs		
	YEARS	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score	KPI Title	KPI Value
2002	Employee Satisfaction F	Yes	99.03%	Diversity Controversies S	Yes	1.40%
2002	Sustainable Transportation E	Yes	97.84%	Employee Productivity F	53,047 USD/Empl	1.63%
2003	Green Buildings E	Yes	98.28%	Human Rights Controversies S	Yes	0.86%
2003	Sustainable Transportation E	Yes	98.17%	Consumer Complaints S	Yes	1.72%
2004	Employee Satisfaction F	Yes	98.33%	Human Rights Controversies S	Yes	0.69%
2004	Sustainable Transportation E	Yes	98.33%	Diversity Controversies S	Yes	1.32%

2005	Sustainable Transportation E	Yes	97.10%	Employee Productivity F	55,385 USD/Empl	1.94%
2005	Green Buildings E	Yes	96.79%	Strictly Independent Board Members C	0%	15.30%
2006	Energy Efficiency Initiatives E	Yes/Yes	95.01%	Employee Productivity F	53,408 USD/Empl	2.46%
2006	Human Rights Policy S	Yes/Yes	94.03%	Anti-competition Controversies F	Yes	2.83%
2007	Employee Satisfaction F	Yes	97.94%	Employee Productivity F	54,718 USD/Empl	2.71%
2007	Client Satisfaction Report F	Yes	96.71%	Board Specific Skills c	17%	3.10%

GRI	HIGH KPIS			LOW KPIS		
YEARS	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score
2002	Product Impact Minimization E	Yes	98.06%	Diversity Controversies S	Yes	1.40%
2002	Transportation Impact Reduction E	Yes	97.84%	Compensation Committee Mgt Independence C	No	7.78%
2003	Social Labels S	Yes	99.35%	Human Rights Controversies S	Yes	0.86%
2003	Product Impact Minimization E	Yes	98.60%	Injuries S	383.00 Injuries/Hours mio	1.39%
2004	CSR Reporting Auditor C	Yes	99.16%	Human Rights Controversies S	Yes	0.69%
2004	Global Compact Signatory C	Yes	99.10%	Diversity Controversies S	Yes	1.32%
2005	GRI Report C	Yes	98.89%	Board Meetings C	5	14.54%
2005	CSR Reporting Auditor C	Yes	98.88%	Strictly Independent Board Members C	0.00 %	15.30%
2006	CSR Reporting Auditor C	Yes	98.58%	Board Functions Policy C	No	1.79%
2006	Global Reporting C	Yes	95.73%	Anti-competition Controversy S	Yes	2.83%
2007	Challenges and Opportunities C	Yes	98.38%	Injuries S	27.30 Injuries/Hours mio	4.40%
2007	Global Compact Signatory C	Yes	98.33%	Generous Fringe Benefits S	No	20.93%

Στον πίνακα των ESG παρατηρούμε ότι ήδη από το 2002-2004 είχε υψηλές αποδόσεις στους δείκτες του περιβάλλοντος όπως οι οικολογικές εγκαταστάσεις (Green Buildings) και η βιώσιμη μεταφορά (Sustainable Transportation) που αυξάνεται μέχρι το 2004. Βλέπουμε επίσης ότι η εταιρεία δίνει βάση στην ικανοποίηση των εργαζομένων (Employee Satisfaction) από την οικονομική πλευρά και όχι από την κοινωνική. Το διάστημα 2002-2004 υπάρχει χαμηλή οικονομική απόδοση των εργαζομένων (Employee Productivity) κάτι που συνεχίζεται και το 2005-2007. Πολύ χαμηλά ποσοστά έχει στο ζήτημα των ανθρωπίνων δικαιωμάτων κάτι που φαίνεται να δυσαρεστούσε την επιχείρηση με αποτέλεσμα το 2006 να έχει επιτυχημένα ποσοστά.

Στον πίνακα των GRI φαίνεται ότι τις χρονιές 2002-2003 υπήρχε επιτυχία στους περιβαλλοντικούς στόχους. Όμως από το 2004 μέχρι το 2007 οι στόχοι της εταιρείας είναι εταιρικής διακυβέρνησης όπως ο απολογισμός του δείκτη GRI (GRI Report). Στους μη επιτυχημένους στόχους έχουν κυρίως κοινωνικά θέματα όπως τα ανθρώπινα δικαιώματα και οι τραυματισμοί των εργαζομένων(Injuries).

Air France – KLM : Αεροπορική εταιρεία

ESG	HIGH KPIs			LOW KPIs		
YEARS	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score
2002	Highest Remuneration Package S	0.28 USD mio	98.03%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight C	11 members	3.24%
2002	Water Recycling E	Yes	95.97%	Ownership and Major Shareholder C	Yes	4.47%
2003	Non-audit to Audit Fees Ratio F	2.7 %	95.92%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight C	11 members	3.63%
2003	Water Recycling E	Yes	95.82%	Ownership and Major Shareholder C	Yes	4.29%
2004	Non-audit to Audit Fees Ratio F	0.2 %	97.40%	Term Duration C	6 years	1.43%
2004	Bonus Plan S	Yes/Yes	90.83%	Nomination Committee Independence C	0,00%	2.91%
2005	Water Recycling E	Yes	96.05%	Term Duration C	6 years	0.82%
2005	Training Costs S	2,539 USD/Employee	95.36%	Is or was the Chairman also CEO C	Yes/Yes	5.81%
2006	Strictly Independent Board Members C	78,00%	97.07%	Customer Controversies S	Yes	1.33%
2006	Water Recycling E	Yes	94.50%	Term Duration C	6 years	1.48%
2007	Operating Income Growth F	1,872.6 %	98.11%	Stock Option Dilution F	11.34 %	0.85%
2007	Personnel Turnover S	3.5 %	94.51%	Term Duration C	6 years	2.03%

GRI	HIGH KPIs			LOW KPIs		
YEARS	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score
2002	Highest Remuneration Package C	278,065 USD	98.03%	Size of Board C	11	3.24%
2002	Stock Option Program C	Yes	96.76%	Effective Tax Rate F	0	3.67%
2003	Stock Option Program C	Yes	96.37%	Effective Tax Rate F	0	2.39%
2003	Water Recycling E	Yes	95.82%	Size of Board C	11	3.63%
2004	Stock Option Program C	Yes	96.28%	Term Duration C	6 Yrs	1.43%
2004	NOx and SOx Emissions Reduction E	Yes	95.63%	Nomination Committee Independence C	0.00 %	2.91%
2005	VOC Emissions Reduction E	Yes	96.27%	Term Duration C	6 Yrs	0.82%
2005	Water Recycling E	Yes	96.05%	CEO-Chairman Separation C	Yes/Yes	5.81%
2006	Strictly Independent Board Members C	77.78 %	97.07%	Customer Controversies S	Yes	1.33%
2006	VOC Emissions Reduction E	Yes	96.14%	Term Duration C	6 Yrs	1.48%
2007	Discharge into Water System E	0.00 Tons/USD	96.99%	Term Duration C	6 Yrs	2.03%

		Mio				
2007	Personnel Turnover S	3.45 %	94.51%	Nomination Committee Independence C	33.33 %	2.77%

Στον πίνακα των ESG η εταιρεία δείχνει ότι είχε εντάξει από πριν το 2005 στην πολιτική της, περιβαλλοντικούς στόχους όπως η ανακύκλωση του νερού (Water Recycling) και κοινωνικούς όπως το σχέδιο Bonus. Το διάστημα 2005-2007 δίνει ακόμα βάση στην ανακύκλωση του νερού αλλά και στους κοινωνικούς στόχους όπως τα έξοδα κατάρτισης (Training Costs). Οι χαμηλές αποδόσεις της εταιρείας έχουν να κάνουν κυρίως με την Ε.Δ όλες της χρονιές που εξετάζουμε

Στον πίνακα των GRI το 2002-2004 η Air France πέτυχε εταιρικούς στόχους όπως το πρόγραμμα Stock Option και περιβαλλοντικούς όπως η ανακύκλωση του νερού και την μείωση των NOx και Sox εκπομπών (NOx and SOx Emissions Reduction). Από το 2005 και μετά τα υψηλά ποσοστά είναι κυρίως στο περιβαλλοντικό κομμάτι όπου βλέπουμε και τον δείκτη της ανακύκλωσης του νερού να έχει αυξηθεί. Τα χαμηλά ποσοστά το 2002-2004 αλλά και το 2005-2007 είναι στον εταιρικό τομέα σε θέματα όπως το μέγεθος του Δ.Σ και οι επιτροπή διορισμών ανεξαρτησία (Nomination Committee Independence).

Schneider Electric SA : Πολυεθνική διανομής ηλεκτρικής ενέργειας.

ESG	HIGH KPIS			LOW KPIS		
YEARS	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score
2002	Employee Cost F	0.0 %	99.65%	Salaries Allocation S	0.0 %	0.35%
2002	Environmental Labels and Awards E	Yes	95.42%	Salaries S	37 USD/Employee	0.58%
2003	Non-audit to Audit Fees Ratio F	3.6 %	94.95%	Product Recalls/Withdrawals S	Yes	2.07%
2003	Employee Satisfaction F	Yes	94.08%	Is or was the Chairman also CEO C	Yes/Yes	7.89%
2004	Employee Satisfaction F	Yes	94.02%	Product Recalls/Withdrawals S	Yes	1.89%
2004	Client Satisfaction Report F	Yes	93.61%	Bribery, Corruption and Fraud Controversies S	Yes	3.78%
2005	Environmental Labels and Awards E	Yes	96.35%	Is or was the Chairman also CEO C	Yes/Yes	5.91%
2005	Extra-Financial Transparency C	Yes	92.41%	Anti Takeover Devices in Excess of Two C	1 devices	6.14%
2006	Strictly Independent Board Members C	69%	93.07%	Anti-competition Controversies F	Yes	2.36%
2006	Non-audit to Audit Fees Ratio F	2.7 %	90.30%	Announced Lay-offs S	0.7 %	3.52%
2007	Sustainability Compensation Incentives C	Yes	96.12%	Anti Takeover Devices in Excess of Two C	3 devices	4.44%

2007	Green Buildings E	Yes	91.51%	Announced Lay-offs S	0.9 %	4.78%
------	--------------------------	-----	--------	-----------------------------	-------	-------

GRI	HIGH KPIs			LOW KPIs		
YEARS	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score
2002	Employee Cost F	0.0003	99.65%	Salaries F	37 USD/Empl	0.58%
2002	Stock Option Program C	Yes	96.65%	Effective Tax Rate F	-2	0.68%
2003	Toxic Chemicals E	Yes	97.91%	CEO-Chairman Separation C	Yes/Yes	7.89%
2003	ct C	Yes	96.38%	Shareholder Rights Policy C	No	9.21%
2004	GRI Report C	Yes	96.02%	Bribery,Corruption and Fraud Controversies S	Yes	3.78%
2004	Bonus Plan S	Yes/Yes	90.87%	CEO-Chairman Separation C	Yes/Yes	7.01%
2005	Toxic Chemicals E	Yes	98.74%	CEO-Chairman Separation C	Yes/Yes	5.91%
2005	Generous Fringe Benefits S	Yes	97.62%	Anti Takeover Devices C	1	6.14%
2006	Toxic Chemicals E	Yes	98.89%	Anti-competition Controversy S	Yes	2.36%
2006	Generous Fringe Benefits S	Yes	97.29%	Bribery,Corruption and Fraud Controversies S	Yes	4.21%
2007	Toxic Chemicals E	Yes	96.61%	Shareholder Rights Policy C	No	2.59%
2007	Renewable/Clean Energy Products E	Yes	96.51%	Anti Takeover Devices C	3	4.44%

Στον πίνακα των ESG το διάστημα 2002-2004 είχε επιτυχίες στους οικονομικούς στόχους όπως την ικανοποίηση των εργαζομένων (Employee Satisfaction) αλλά και στα περιβαλλοντικά βραβεία και ετικέτες (Environmental Labels and Awards) το 2002. Το 2005 βλέπουμε ότι ο προηγούμενος περιβαλλοντικός δείκτης αυξήθηκε. Επίσης παρατηρούμε αλλαγή στην επιχείρηση το 2005-2007, αφού προστέθηκαν εταιρικοί στόχοι όπως η οικονομική διαφάνεια(Extra-Financial Transparency) αλλά και περιβαλλοντικοί στόχοι όπως οι οικολογικές εγκαταστάσεις (Green Buildings). Χαμηλά ποσοστά το 2002-2004 είχε κυρίως στο κοινωνικό τομέα και το 2005-2007 προστέθηκε και η χαμηλή απόδοση σε εταιρικούς στόχους.

Στον πίνακα των GRI από το 2002 μέχρι το 2004 η εταιρεία είχε θέσει στόχους σε όλους τους τομείς με μία κλήση προς τους στόχους Ε.Δ όπως ο απολογισμός του δείκτη GRI (GRI Report).Από το 2005 και μετά έχει δώσει βάσει στους περιβαλλοντικούς στόχους με τον δείκτη τοξικών χημικών(Toxic Chemicals) να αυξάνει τα ποσοστά του. Φαίνεται ότι τα χαμηλά ποσοστά το 2002-2004 είναι περισσότερο εταιρικής διακυβέρνησης όπως ο διαχωρισμός ΔΣ και προέδρου (CEO-Chairman Separation). Τέλος το 2005-2007 προστέθηκαν και χαμηλές κοινωνικές αποδόσεις.

Sodexo SA : Πολυεθνική που δραστηριοποιείται στις υπηρεσίες τροφίμων.

ESG	HIGH KPIs			LOW KPIs		
YEARS	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score
2002	Board Experience C	12.6 years	96.69%	Human Rights Controversies S	Yes	0.45%
2002	Salaries Allocation S	46.3 %	95.47%	Freedom of Association Controversies S	Yes	0.56%
2003	Board Experience C	13.3 years	98.24%	Employee Productivity F	41,732 USD/Empl	1.21%
2003	Water Recycling E	Yes	95.83%	Anti Takeover Devices in Excess of Two C	2 devices	1.86%
2004	Board Experience C	14.1 years	98.00%	Freedom of Association Controversies S	Yes	0.14%
2004	Water Recycling E	Yes	95.81%	Employee Productivity F	44,905 USD/Empl	1.04%
2005	Lost Days S	0.00 per mio work hrs	99.32%	Employee Productivity F	44,484 USD/Empl	1.23%
2005	Environmental Labels and Awards E	Yes	96.35%	Employee Cost F	47.4 %	5.11%
2006	Board Experience C	13.5 years	97.67%	Diversity Compliance S	82,313,321	0.06%
2006	Environmental Labels and Awards E	Yes	96.19%	Employee Productivity F	49,351 USD/Empl	0.64%
2007	Board Experience C	14.4 years	98.16%	Diversity Compliance S	813,259	0.28%
2007	Salaries Allocation S	47.1 %	95.10%	Human Rights Controversies S	Yes	0.28%

GRI	HIGH KPIs			LOW KPIs		
YEARS	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score
2002	Work-Life Balance S	Yes	97.43%	Human Rights Controversies S	Yes	0.45%
2002	Experienced Board C	12.60 Yrs	96.69%	Freedom of Association Controversies S	Yes	0.56%
2003	Experienced Board C	13.25 Yrs	98.24%	Anti Takeover Devices C	2	1.86%
2003	Suppliers Social Impact S	Yes/No	96.93%	Salaries F	19,645 USD/Employee	3.99%
2004	Experienced Board C	14.10 Yrs	98.00%	Freedom of Association Controversies S	Yes	0.14%
2004	Stock Option Program C	Yes	96.29%	Anti Takeover Devices C	2	1.99%
2005	Lost Days S	0.00 per mio work hrs	99.32%	Injuries S	50.52 Injuries/Hours mio	4.55%
2005	Toxic Chemicals E	Yes	98.74%	Employee Cost F	0.4735	5.11%

2006	Toxic Chemicals E	Yes	98.89%	Diversity Compliance S	82,313,321	0.06%
2006	Experienced Board C	13.53 Yrs	97.67%	Anti Takeover Devices C	2	3.34%
2007	Experienced Board C	14.45 Yrs	98.16%	Diversity Compliance S	813,259	0.28%
2007	Challenges and Opportunities C	Yes	97.08%	Human Rights Controversies S	Yes	0.28%

Στον πίνακα των ESG το διάστημα 2002-2007 το ενδιαφέρον της εταιρείας ήταν στραμμένο προς το περιβάλλον με την ανακύκλωση του νερού και στο εταιρικό κομμάτι με την εμπειρία του Δ.Σ (Board Experience). Παρατηρούμε επίσης ότι το 2005-2007 ο δείκτης εμπειρία του Δ.Σ αυξάνεται και συνεχίζουν να υπάρχουν υψηλά ποσοστά σε περιβαλλοντικά ζητήματα. Η εταιρεία είχε χαμηλά ποσοστά στο οικονομικό τομέα παραγωγικότητα εργαζομένων (Employee Productivity) πριν και μετά το 2005 πράγμα που μπορεί να οφείλεται και στο ότι έχει πολύ χαμηλά ποσοστά σε σημαντικούς κοινωνικούς τομείς όπως τα ανθρώπινα δικαιώματα (Human Rights Controversies).

Στον πίνακα των GRI βλέπουμε ότι το 2002-2004 οι πρωταρχικοί στόχοι ήταν Ε.Δ με το έμπειρο ΔΣ (Experienced Board) να αυξάνεται μέχρι το 2003. Το χρονικό διάστημα 2005-2007 παρουσιάζονται και περιβαλλοντικοί δείκτες όπως τα τοξικά χημικά (Toxic Chemicals). Επίσης ο δείκτης για το έμπειρο ΔΣ βλέπουμε ότι αυξάνεται μέχρι το 2007. Χαμηλά ποσοστά είχε στο κοινωνικό κομμάτι όπως την ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι (Freedom of Association Controversies) και τα ανθρώπινα δικαιώματα.

Renault SA : Αυτοκινητοβιομηχανία

ESG	HIGH KPIS			LOW KPIS		
	YEARS	KPI Title	KPI Value	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score
2002	Water Recycling E	Yes	95.98%	Product Recalls/Withdrawals S	Yes	2.57%
2002	Energy Efficiency Initiatives E	Yes/Yes	95.09%	Is or was the Chairman also CEO C	Yes/Yes	7.92%
2003	Energy Efficiency Initiatives E	Yes/Yes	94.41%	Product Recalls/Withdrawals S	Yes	2.07%
2003	Extra-Financial Transparency C	Yes	93.09%	Nomination Committee Independence C	0%	3.94%
2004	Climate Change Risks/Opportunities E	Yes	95.88%	Nomination Committee Independence C	0%	2.90%
2004	Water Recycling E	Yes	95.81%	Is or was the Chairman also CEO C	Yes/Yes	7.01%
2005	Water Recycling E	Yes	96.06%	Profit Warnings F	Yes	3.48%
2005	Family Friendly S	Yes	96.06%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight C	7 members	10.72%
2006	Environmental Labels and Awards E	Yes	96.19%	Product Recalls/Withdrawals S	Yes	2.64%
2006	Personnel Turnover S	2.9 %	92.94%	Profit Warnings F	Yes	3.92%

2007	Market Share F	Yes	98.99%	Health & Safety Controversies S	Yes	0.79%
2007	Waste Recycling Ratio E	92.2 %	93.67%	Profit Warnings F	Yes	2.59%

GRI	HIGH KPIS			LOW KPIS		
YEARS	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score
2002	Challenges and Opportunities C	Yes	98.77%	CEO-Chairman Separation C	Yes/Yes	7.92%
2002	Board Attendance C	Yes	98.55%	Shareholder Rights Policy C	No	14.73%
2003	Challenges and Opportunities C	Yes	98.14%	Nomination Committee Independence C	0.00 %	3.94%
2003	GRI Report C	Yes	96.38%	CEO-Chairman Separation C	Yes/Yes	7.89%
2004	Challenges and Opportunities C	Yes	98.76%	Nomination Committee Independence C	0.00 %	2.90%
2004	Energy Footprint Reduction E	Yes	97.11%	CEO-Chairman Separation C	Yes/Yes	7.01%
2005	Energy Footprint Reduction E	Yes	96.63%	Audit Committee Management Independence C	No	7.07%
2005	VOC Emissions Reduction E	Yes	96.28%	Shareholder Rights Policy C	No	7.59%
2006	VOC Emissions Reduction E	Yes	96.15%	Shareholder Rights Policy C	No	4.67%
2006	Product Impact Minimization E	Yes	95.62%	Effective Tax Rate F	0	9.76%
2007	Customer Satisfaction Transparency S	Yes	98.99%	Health & Safety Controversies S	Yes	0.79%
2007	Spill Impact Reduction E	Yes	96.78%	Shareholder Rights Policy C	No	2.59%

Στον πίνακα των ESG η Renault βλέπουμε ότι από πολύ νωρίς είχε περιβαλλοντικές ανησυχίες όπως η ανακύκλωση του νερού (Water Recycling) και οι πρωτοβουλίες για την ενεργειακή απόδοση (Energy Efficiency Initiatives). Το 2005-2007 κράτησε υψηλά τους περιβαλλοντικούς και πρόσθεσε και κοινωνικούς στόχους όπως το να είναι φιλική προς την οικογένεια. Το 2007 είχε ως πρώτο οικονομικό στόχο να έχει ικανοποιητικό μερίδιο στην αγορά (Market Share). Οι μη επιτυχημένοι στόχοι είναι βασικά εταιρικοί μέχρι το 2004 και μετά προστέθηκαν και κοινωνικοί όπως οι διαμάχες για της υγεία κ την ασφάλεια (Health & Safety Controversies).

Στον πίνακα των GRI το διάστημα 2002-2004 η εταιρεία είχε υψηλά ποσοστά στην Ε.Δ όπως στις προκλήσεις και ευκαιρίες (Challenges and Opportunities) και στον απολογισμό GRI (GRI Report). Από το 2005 μέχρι το 2007 βλέπουμε στροφή στους στόχους της εταιρείας προς τα περιβαλλοντικά ζητήματα με πολύ καλά ποσοστά στη μείωση VOC εκπομπών (VOC Emissions Reduction) και τη μείωση του ενεργειακού αποτυπώματος (Energy Footprint Reduction). Χαμηλά ποσοστά είχε όλες τις χρονιές κυρίως στο εταιρικό κομμάτι .

Pernod Ricard SA : Εταιρεία παρασκευής αποσταγμένων ποτών.

ESG	HIGH KPIs			LOW KPIs		
YEARS	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score
2002	Non-audit to Audit Fees Ratio F	0.5 %	97.89%	Stock Option Dilution F	10.95 %	0.58%
2002	Board Experience C	13.4 years	97.74%	Term Duration C	6 years	2.76%
2003	Water Recycling E	Yes	95.83%	Stock Option Dilution F	8.72 %	1.26%
2003	Training Costs S	8,337 USD/Employee	92.86%	Term Duration C	6 years	2.29%
2004	Board Experience C	14.0 years	97.81%	Is or was the Chairman also CEO C	Yes/Yes	7.01%
2004	Bonus Plan S	Yes/Yes	90.87%	Stock Option Dilution F	5.95 %	7.14%
2005	Board Experience C	13.2 years	96.54%	Stock Option Dilution F	8.22 %	3.35%
2005	Board Member Mandates C	1.00 mandates	83.86%	Revenue Growth F	-8.8 %	5.87%
2006	Net Employment Creation S	48.2 %	93.87%	Is or was the Chairman also CEO C	Yes/Yes	6.29%
2006	Internal Promotion S	Yes	87.37%	Pension Underfunding F	16.6 %	6.58%
2007	Waste Recycling Ratio E	95.7 %	98.91%	Is or was the Chairman also CEO C	Yes/Yes	6.52%
2007	Board Experience C	15.1 years	98.43%	Nomination Committee Independence C	67%	6.70%

GRI	HIGH KPIs			LOW KPIs		
YEARS	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score
2002	F-Gases Emissions E	Yes	97.92%	Term Duration C	6 Yrs	2.76%
2002	Experienced Board C	13.37 Yrs	97.74%	Training Costs S	0.53 USD/Employee	3.95%
2003	F-Gases Emissions E	Yes	98.09%	Term Duration C	6 Yrs	2.29%
2003	Water Recycling E	Yes	95.83%	Non-Executive Board Members C	42.86 %	4.49%
2004	F-Gases Emissions E	Yes	98.24%	CEO-Chairman Separation C	Yes/Yes	7.01%
2004	Experienced Board C	13.96 Yrs	97.81%	Shareholder Rights Policy C	No	8.45%
2005	F-Gases Emissions E	Yes	98.22%	CEO-Chairman Separation C	Yes/Yes	5.91%
2005	Experienced Board C	13.18 Yrs	96.54%	Audit Committee Management Independence C	No	7.07%
2006	Biodiversity Impact E	Yes	93.43%	Shareholder Rights Policy C	No	4.67%
2006	Global Compact Signatory C	Yes	88.87%	CEO-Chairman Separation C	Yes/Yes	6.29%
2007	Waste Recycling Ratio E	95.75 %	98.91%	Shareholder Rights Policy C	No	2.59%
2007	Experienced Board C	15.08 Yrs	98.43%	Audit Committee Management Independence C	No	4.56%

Στον πίνακα των ESG η εταιρεία το 2002-2004 έδωσε βάση σε στόχους που ήταν και από τους τέσσερις τομείς με σημαντικότερο το δείκτη για την εμπειρία του Δ.Σ.(Board Experience) που συνεχίζει να αυξάνεται και το 2005-2007. Μετά το 2005 η εταιρεία έχει υψηλά ποσοστά και στην Κ.Δ με την εσωτερική προώθηση (Internal Promotion) αλλά και στην περιβαλλοντική με τα απόβλητα ανακύκλωσης (Waste Recycling Ratio). Στους χαμηλούς απόδοσης στόχους βασικό ζήτημα ήταν η διαφοροποίηση του Διευθύνον Συμβούλου με τον Πρόεδρο.

Στον πίνακα των GRI παρατηρούμε ότι τόσο το διάστημα 2002-2004 όσο και το 2005-2007 την εταιρεία ενδιαφέρουν οι τομείς, του περιβάλλοντος με τον δείκτη για τις εκπομπές των αερίων του θερμοκηπίου και τους στόχους Ε.Δ με τον δείκτη έμπειρο Δ.Σ ο οποίος μειώθηκε μετά το 2005 και το 2007 αυξήθηκε ξανά. Επίσης το 2006-2007 βλέπουμε υψηλά ποσοστά στη βιοποικιλότητα(Biodiversity Impact) και την ανακύκλωση αποβλήτων(Waste Recycling Ratio). Σε αντίθεση τα χαμηλά ποσοστά είναι όλες τις χρονιές στο κομμάτι της εταιρικής διακυβέρνησης.

Adidas AG: Εταιρεία αθλητικού εξοπλισμού, θυγατρική της Adidas Group.

ESG	HIGH KPIs			LOW KPIs		
YEA RS	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score	KPI Title	KPI Value	KPI Percent ile Score
2002	Bonus Plan (S)	Yes/Yes	90.72%	Profit Warnings (F)	Yes	6.60%
	Human Rights Policy (S)	Yes/Yes	86.35%	Equal Voting Rights (C.G.)	No	14.88%
2003	Internal Promotion (S)	Yes	90.44%	Cash Flow Growth (F)	-6,434.3 %	0.13%
	Donations in General (S)	Yes/Yes	88.90%	Anti Takeover Devices in Excess of Two (C.G.)	1 devices	6.26%
2004	Sustainable Transportation E	Yes	93.93%	Product Recalls/Withdrawals (S)	Yes	1.89%
	Bonus Plan (S)	Yes/Yes	90.83%	Stock Option Dilution (F)	8.81 %	3.48%
2005	Liquidity (F)	01/02/44	89.90%	Stock Option Dilution (F)	8.87 %	2.89%
	Non-Executive Board Members (C.G.)	100,00%	86.28%	Audit Committee Independence (C.G.)	0,00%	4.17%
2006	Net Employment Creation (S)	65.5 %	96.78%	Comp Committee Independence (C.G.)	0%	3.75%
	Term Duration (C.G.)	1 years	90.63%	Audit Committee Independence (C.G.)	0%	4.16%
2007	Non-audit to Audit Fees Ratio (F)	0.0 %	97.37%	Product Recalls/Withdrawals (S)	Yes	3.54%
	Water Use E	10.15 m3/USD mio	91.58%	Stock Option Dilution (F)	5.50 %	5.95%
GRI	HIGH KPIs			LOW KPIs		

YEARS	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score
2002	Suppliers Social Impact (S)	Yes/Yes	99,55%	Voting Rights (C.G.)	No	14,88%
	HIV-AIDS Program (S)	Yes	96,53%	Community Policy (S)	No/No	16,67%
2003	Challenges and Opportunities (C.G.)	Yes	98,13%	Anti Takeover Devices (C.G.)	1	6,62%
	Suppliers Social Impact (S)	Yes/No	96,92%	Audit Committee Management Independence (C.G.)	No	11,21%
2004	Suppliers Social Impact (S)	Yes/Yes	99,66%	Anti Takeover Devices (C.G.)	1	5,45%
	Challenges and Opportunities (C.G.)	Yes	98,76%	Audit Committee Management Independence (C.G.)	No	8,83%
2005	Retained Earnings (F)	0.9516	89,32%	Audit Committee Independence (C.G.)	0.00 %	4,17%
	Stakeholder Engagement (C.G.)	Yes	89,13%	Compensation Committee Independence (C.G.)	0.00 %	4,53%
2006	Term Duration (C.G.)	1 Yrs	90,63%	Board Meetings (C.G.)	4	3,38%
	Stakeholder Engagement (C.G.)	Yes	87,44%	Compensation Committee Independence (C.G.)	0.00 %	3,75%
2007	Toxic Chemicals E	Yes	96,60%	Board Meetings (C.G.)	4	4,01%
	Suppliers Social Impact (S)	Yes/Yes	96,16%	Audit Committee Management Independence (C.G.)	No	4,57%

Στον παραπάνω πίνακα των ESG βλέπουμε ότι από το 2002-2004 η εταιρία είχε ως στόχο κυρίως τον κοινωνικό τομέα. Π.χ. το σχέδιο bonus αυξήθηκε από το 2002-2004. Επίσης το 2004 σε πολύ μεγάλο ποσοστό βρίσκεται η βιώσιμη μεταφορά (sustainable transportation). Ενώ από το 2005-2007 στόχευσε σε διάφορους δείκτες όλων των τομέων. Ένας από τους πιο ψηλούς δείκτες είναι ο (non-audit to audit fees ratio) δηλαδή η μη ελεγκτική υπηρεσία στην ελεγκτική αναλογία τελών με 97,37%. Απ'την άλλη δεν πέτυχε το στόχο της από το 2002-2004 κατά κύριο λόγο στον οικονομικό τομέα και την εταιρική διακυβέρνηση. Απ'το πιο χαμηλό δείκτη στον τομέα του financial βλέπουμε το (cash flow growth)- ανάπτυξη ταμειακών ροών. Ένα άλλο παράδειγμα είναι η έκδοση νέων μετοχών (stock option dilution) που το 2005 μειώνεται συγκριτικά με το 2004 και ξαναανεβαίνει πάλι το 2007. Επίσης από το 2005-2007 συνεχίζει να είναι χαμηλή η εταιρική διακυβέρνηση όπως το (audit committee independence)- ανεξαρτησία της επιτροπής ελέγχου όπου κατέβηκε.

Στον πίνακα των GRI βλέπουμε ότι από το 2002-2004 η εταιρία πέτυχε στον κοινωνικό τομέα στο δείκτη κοινωνικών επιπτώσεων προμηθευτών (suppliers social impact). Επίσης στόχο είχε και την εταιρική διακυβέρνηση με δείκτη (challenges & opportunities)- προκλήσεις και ευκαιρίες όπου βλέπουμε μια μικρή αύξηση. Το 2005-2007 πέτυχε τους στόχους της και στους υπόλοιπους τομείς. Ο

πιο υψηλός δείκτης εδώ , ανήκει στον περιβαλλοντικό –χημικά απόβλητα (toxic chemicals), πράγμα που σημαίνει ότι άλλαξε ο στόχος της εταιρίας και την κάνει πιο δελεαστική να επενδύσει κανείς. Απ' την άλλη το 2002-2004 δεν πέτυχε τους στόχους της στον τομέα της εταιρικής διακυβέρνησης όπως μηχανισμούς αποτροπής εξαγοράς (anti takeover devices). Όπως και ο δείκτης διαχειριστική ανεξαρτησία της επιτροπής ελέγχου (Audit Committee Management Independence) μειώνεται. Στη συνέχεια το 2005-2007 στον ίδιο δείκτη βλέπουμε μείωση . Ενώ στο δείκτη συνελεύσεις Δ.Σ. (board meetings) παρατηρείται μία αύξηση. Γενικότερα παρατηρούμε ότι στα low KPI's, η εταιρία δε πέτυχε σε δείκτες του τομέα της εταιρικής διακυβέρνησης από το 2002-2007.

Celecio AG: Εταιρία ΑΕ υγειονομικής και φαρμακευτικής περίθαλψης, τμήμα της McKesson Corporation.

ESG	HIGH KPIs			LOW KPIs		
YEARS	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score
2002	Employee Cost (F)	4.6 %	93.59%	Salaries Allocation (S)	4.6 %	6.41%
	Internal Promotion (S)	Yes	91.05%	Majority Shares (C.G.)	59.5 %	11.48%
2003	Net Employment Creation (S)	30.5 %	95.45%	Anti Takeover Devices in Excess of Two (C.G.)	1 devices	6.26%
	Employee Cost (F)	4.9 %	93.25%	Salaries Allocation (S)	4.9 %	6.75%
2004	Employee Cost (F)	5.1 %	91.18%	Key Management Departures (S)	Yes	4.00%
	Internal Promotion (S)	Yes	90.41%	Anti Takeover Devices in Excess of Two (C.G.)	1 devices	5.45%
2005	Percentage of Independent Board Members(CG)	100,00%	95.66%	Ownership and Major Shareholder (C.G.)	Yes	5.81%
	Bonus Plan (S)	Yes/Yes	91.28%	Salaries Allocation (S)	5.2 %	10.30%
2006	Cash Flow Growth (F)	343.3 %	93.00%	Audit Committee Independence (C.G.)	0,00%	4.16%
	Bonus Plan (S)	Yes/Yes	89.93%	Percentage of Independent Board Members (C.G.)	0,00%	4.93%
2007	Non-audit to Audit Fees Ratio (F)	1.7 %	90.87%	Profit Warnings (F)	Yes	2.60%
	Employee Cost (F)	5.5 %	87.65%	Comp Committee Management Independence (C.G.)	No	5.93%
GRI	HIGH KPIs			LOW KPIs		
YEARS	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score
2002	Employee Cost (F)	0.0462	93.59%	Board Meetings (C.G.)	4	5.26%
	Internal Promotion (S)	Yes	91.05%	Board Structure Policy (C.G.)	No	9.17%
2003	Employee Cost (F)	0.0493	93.25%	Board Meetings (C.G.)	4	5.47%
	Internal Promotion (S)	Yes	90.44%	Anti Takeover Devices (C.G.)	1	6.26%

2004	Employee Cost (F)	0.0506	91.18%	Key Management Departures (S)	Yes	4.00%
	Market Leadership (F)	25,967,130,331	90.93%	Board Meetings (C.G.)	4	4.52%
2005	Independent Board Members (C.G.)	100.00 %	95.66%	Ownership (C.G.)	Yes	5.81%
	Bonus Plan (S)	Yes/Yes	91.28%	Board Meetings (C.G.)	5	12.86%
2006	Market Leadership (F)	28,462,645,062	90.06%	Audit Committee Independence (C.G.)	0.00 %	4.16%
	Bonus Plan (S)	Yes/Yes	89.93%	Independent Board Members (C.G.)	0.00 %	4.93%
2007	Market Leadership (F)	32,605,644,701	90.11%	Board Meetings (C.G.)	4	4.01%
	Employee Cost (F)	0.0546	87.65%	Compensation Committee Mgt Independence (C.G.)	No	5.93%

Στον πίνακα των ESG βλέπουμε ότι οι στόχοι της εταιρίας το 2002-2004 ήταν οικονομικοί και κοινωνικοί. Στον πρώτο τομέα ο δείκτης (employee cost) – κόστος εργαζομένων μειώθηκε σταδιακά όπως και στο δεύτερο αντίστοιχα (internal promotion) εσωτερική προώθηση. Στη συνέχεια οι στόχοι της εταιρίας το 2005-2007 συνεχίζουν οι ίδιοι και προστίθεται και η εταιρική διακυβέρνηση όπως ο δείκτης των ανεξάρτητων μελών του Δ.Σ. (percentage of independent board members). Επίσης από το 2005-2007 ο δείκτης (employee cost) συνεχίζει να μειώνεται. Αντίθετα οι στόχοι που δεν κατάφερε η εταιρία από το 2002-2004 είναι από τον κοινωνικό τομέα και της εταιρικής διακυβέρνησης όπως ο δείκτης κατανομής μισθών- (salaries allocation). Από το 2005-2007 παρατηρούμε να συνεχίζουν οι ίδιοι τομείς. Βέβαια ο πιο μικρός δείκτης ανήκει στον οικονομικό τομέα- προειδοποιήσεις κέρδους (profit warnings).

Στον πίνακα των GRI βλέπουμε ότι η εταιρία δεν έχει μεγάλη απόκλιση από τον πίνακα ESG όπου πέτυχε τους οικονομικούς και κοινωνικούς στόχους της. Το 2002-2004 ο δείκτης του κόστους των εργαζομένων όπως και της εσωτερικής προώθησης (internal promotion) μειώθηκαν. Στη συνέχεια το 2005-2007 ο δείκτης πλάνο μπόνους (plan bonus) μειώθηκε ενώ η ηγεσία της αγοράς (market leadership) που ανήκει στον οικονομικό τομέα αυξήθηκε. Τέλος πέτυχε και ένα σημαντικό στόχο στον τομέα της Ε.Δ. δηλαδή τα ανεξάρτητα μέλη του Δ.Σ. (Independent Board Members). Απ'την άλλη οι στόχοι που δεν πέτυχε το 2002-2004 είναι κατά κύριο λόγο του τομέα της Ε.Δ. όπως οι συνεδριάσεις του Δ.Σ. (board meetings). Τέλος το 2005-2007 υπήρχε κατεπανάληψη μείωση των δεικτών στην Ε.Δ.

Daimler AG: Μεγάλη εταιρία κατασκευής Ι.Χ. αυτοκινήτων και φορτηγών και παροχής οικονομικών υπηρεσιών.

ESG	HIGH KPIs			LOW KPIs		
YEARS	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score
2002	Environmental Labels and Awards E	Yes	95.42%	Environmental Compliance E	151,142	0.56%
	Internal Promotion (S)	Yes	91.07%	Customer Controversies (S)	Yes	1.00%
2003	Family Friendly (S)	Yes	97.15%	Dividend Payout Ratio (F)	-3.63	0.34%
	Environmental Labels and Awards E	Yes	95.07%	Diversity Controversies (S)	Yes	0.66%
2004	Operating Income Growth (F)	1,760.5 %	99.20%	Accounting Controversies (F)	Yes	0.62%
	Family Friendly (S)	Yes	96.91%	Anti Takeover Devices in Excess of Two (C.G.)	3 devices	0.62%
2005	Waste Recycling Ratio E	92.6 %	94.35%	Environmental Compliance E	112,480,000	0.17%
	Climate Change Risks/Opportunities E	Yes	92.92%	Announced Lay-offs (S)	2.2 %	1.91%
2006	Environmental Labels and Awards E	Yes	96.19%	Product Impact Controversies E	Yes	0.35%
	Family Friendly (S)	Yes	95.55%	Public Health Controversies (S)	Yes	0.87%
2007	Waste Recycling Ratio E	92.0 %	93.23%	Highest Remuneration Package (C.G.)	12.47 USD mio	3.85%
	Family Friendly (S)	Yes	92.79%	Revenue Growth (F)	-11.2 %	4.59%
GRI	HIGH KPIs			LOW KPIs		
YEARS	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score
2002	Market Leadership (F)	154,677,452,800	99.44%	Environmental Compliance E	151,142 USD	0.56%
	Generous Fringe Benefits (S)	Yes	98.77%	Customer Controversies (S)	Yes	1.00%
2003	Market Leadership (F)	171,719,608,200	99.67%	Diversity Controversies (S)	Yes	0.66%
	Effective Tax Rate (F)	2	99.12%	Bribery, Corruption and Fraud Controversies (S)	Yes	4.28%
2004	Market Leadership (F)	192,603,592,200	99.65%	Anti Takeover Devices (C.G.)	3	0.62%
	Environmental R&D Expenditures E	11,262.93 Cost/USD mio	99.27%	Human Rights Controversies (S)	Yes	0.69%
2005	Market Leadership (F)	112,727,456,000	99.36%	Environmental Compliance E	112,480,000 USD	0.17%
	Energy Footprint Reduction E	Yes	96.80%	Anti Takeover Devices (C.G.)	2	2.32%
2006	Market Leadership (F)	130,933,351,200	99.36%	Product Impact Controversies E	Yes	0.35%
	VOC Emissions Reduction E	Yes	96.14%	Customer Controversies (S)	Yes	1.33%
2007	Environmental R&D Expenditures E	13,960.95 Cost/USD mio	99.65%	Highest Remuneration Package (C.G.)	12,473,595 USD	3.85%
	Market Leadership (F)	148,179,014,100	99.27%	Compensation Committee Independence (C.G.)	25.00 %	7.33%

Στον πίνακα ESG παρατηρούμε ότι ο μεγαλύτερος δείκτης από το 2002-2004 είναι στον οικονομικό τομέα – αύξηση των λειτουργικών εσόδων (operating income growth). Η εταιρία έχει πετύχει τους στόχους της κυρίως στον περιβαλλοντικό και κοινωνικό τομέα όπως οι περιβαλλοντικές ετικέτες και βραβεία (environmental labels & awards) και ότι είναι φιλικό προς την οικογένεια (family friendly). Από το 2005-2007 οι στόχοι συνεχίζουν οι ίδιοι. Άρα μετά την εισαγωγή των Δ.Λ.Π. δε βλέπουμε ιδιαίτερες αλλαγές. Στη συνέχεια στον πίνακα των Low KPIs έχουμε την εμφάνιση δεικτών από όλους τους τομείς με τον πιο μικρό να ανήκει στον οικονομικό τομέα –δείκτης μερισματικών κερδών (divident payout ratio). Ενώ από το 2005-2007 ο πιο μικρός δείκτης, περιβαλλοντική συμμόρφωση (environment compliance) ανήκει στον περιβαλλοντικό τομέα. Άρα πρέπει να είναι πιο προσεκτική η εταιρία με το περιβάλλον μιας και ο όγκος παραγωγής της είναι πολύ μεγάλος.

Στον πίνακα των GRI βλέπουμε ότι οι στόχοι της εταιρίας ήταν κυρίως οικονομικοί και περιβαλλοντικοί. Από το 2002-2004 είχε περισσότερο οικονομικούς στόχους όπως η ηγεσία της αγοράς (market leadership). Ενώ από το 2005-2007 βλέπουμε μια ροπή στους περιβαλλοντικούς στόχους όπως οι περιβαλλοντικές δαπάνες έρευνας και ανάπτυξης (environmental R&D Expenditures). Αυτό είναι πολύ σημαντικό μιας και είναι απαραίτητο η εταιρία να βρίσκει λύσεις για να μην επιβαρύνει το περιβάλλον. Στον πίνακα των μη επιτυχημένων στόχων από το 2002-2004 βλέπουμε ότι δεν πέτυχε τους στόχους της κυρίως στον κοινωνικό τομέα όπως η διαφορετικότητα των αναγκών των πελατών (customer controversies). Ενώ από το 2005-2007 είναι κυρίως δείκτες Ε.Δ. όπως ο μηχανισμός αποτροπής εξαγοράς (anti takeover devices).

TUI AG: Διαθέτει ταξιδιωτικά γραφεία, ξενοδοχεία, αεροπορικές εταιρίες και καταστήματα λιανικής πώλησης. Με άλλα λόγια είναι τουριστική επιχείρηση.

ESG	HIGH KPIs			LOW KPIs		
YEARS	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score
2002	Dividend Payout Ratio (F)	4.28	99.41%	Liquidity (F)	0.45	2.71%
	Operating Income Growth (F)	551.6 %	97.48%	Key Management Departures (S)	Yes	5.25%
2003	Climate Change Risks/Opportunities E	Yes	95.94%	Liquidity (F)	0.45	1.54%
	Environmental Labels and Awards E	Yes	95.07%	Cash Flow Growth (F)	-446.0 %	3.27%
2004	Climate Change Risks/Opportunities E	Yes	95.88%	Human Rights Controversies (S)	Yes	0.69%

	Energy Efficiency Initiatives E	Yes/Yes	95.40%	Insider Dealings Controversies (F)	Yes	0.76%
2005	Climate Change Risks/Opportunities E	Yes	92.93%	Stock Option Dilution (F)	9.13 %	2.64%
	Energy Efficiency Initiatives E	Yes/Yes	92.76%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight (C.G.)	10 members	3.42%
2006	Energy Efficiency Initiatives E	Yes/Yes	91.00%	Return on Invested Capital (F)	-8.0 %	2.03%
	Climate Change Risks/Opportunities E	Yes	90.02%	Return on Equity (F)	-37.6 %	2.14%
2007	Operating Income Growth (F)	1,086.1 %	96.85%	Stock Option Dilution (F)	13.55 %	0.51%
	Percentage of Independent Board Members (CG)	100%	95.70%	Board Experience (C.G.)	1.1 years	3.21%
GRI	HIGH KPIs			LOW KPIs		
YEARS	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score
2002	Challenges and Opportunities (C.G.)	Yes	98.77%	Key Management Departures (S)	Yes	5.25%
	Work-Life Balance (S)	Yes	97.43%	Size of Board (C.G.)	10	5.92%
2003	Challenges and Opportunities (C.G.)	Yes	98.14%	Effective Tax Rate (F)	0	2.13%
	GRI Report (C.G.)	Yes	96.38%	Size of Board (C.G.)	11	3.62%
2004	GRI Report (C.G.)	Yes	96.02%	Human Rights Controversies (S)	Yes	0.69%
	Climate Change Risks and Opportunities (F)	Yes	95.88%	Size of Board (C.G.)	10	5.15%
2005	Work-Life Balance (S)	Yes	97.74%	Size of Board (C.G.)	10	3.42%
	GRI Report (C.G.)	Yes	95.94%	Audit Committee Independence (C.G.)	0.00 %	4.15%
2006	Work-Life Balance (S)	Yes	97.17%	Compensation Committee Independence (C.G.)	0.00 %	3.74%
	GRI Report (C.G.)	Yes	94.81%	Size of Board (C.G.)	10	3.92%
2007	Independent Board Members (C.G.)	100.00 %	95.70%	Effective Tax Rate (F)	0	1.84%
	Family Friendly (S)	Yes	92.80%	Experienced Board (C.G.)	1.07 Yrs	3.21%

Στον πίνακα των ESG διακρίνουμε βασικούς στόχους που έχουν να κάνουν με την οικονομία όπως το ποσοστό πληρωμής μερίσματος (divided payout ratio). Από το 2002-2004 βλέπουμε την ύπαρξη και περιβαλλοντικών στόχων όπως οι κίνδυνοι κλιματικής αλλαγής/ευκαιρίες (climate change risks/opportunities). Το 2005-2007 η εταιρία συνεχίζει να έχει υψηλά αποτελέσματα σ' αυτούς τους τομείς. Απ' την άλλη παρατηρούμε ότι ένας από τους πιο μικρούς δείκτες τις χρονιές 2002-2004 στους μη επιτυχημένους στόχους είναι οι διαφωνίες ανθρωπίνων δικαιωμάτων (human rights controversies) όπου ανήκει στον κοινωνικό τομέα. Γενικά τις χρονιές αυτές είχε χαμηλά ποσοστά στο οικονομικό και κοινωνικό τομέα. Στη συνέχεια τις χρονιές 2005-2007 δεν πέτυχε αντίστοιχα στον οικονομικό τομέα. Σαν συμπέρασμα των στόχων που έχει καταφέρει θα μπορούσαμε να πούμε

ότι δίνει μεγάλη σπουδαιότητα από το 2003-2006 στο περιβάλλον πράγμα πολύ σημαντικό για την επιχείρηση.

Στο πίνακα των GRI, η TUI το 2002-2004 πέτυχε τους στόχους της κυρίως στην Ε.Δ. όπως προκλήσεις και ευκαιρίες (challenges & opportunities) και απολογισμός δεικτών GRI (GRI Report). Από το 2005-2007 συνεχίζουν κάποιοι δείκτες από την Ε.Δ. και η επιχείρηση έχει υψηλά αποτελέσματα και στον κοινωνικό τομέα όπως το δείκτη φιλικό προς την οικογένεια (family friendly). Άρα η εταιρία είχε στόχο να φτιάξει πακέτα, ειδικά διαμορφωμένα για τους τουρίστες που έχουν οικογένεια. Απ' την άλλη στον πίνακα των μη επιτυχημένων στόχων το 2002-2004 η εταιρία δεν κατάφερε να υλοποιήσει κατά κύριο λόγο στόχους Ε.Δ. όπως το μέγεθος Δ.Σ. (size of board) και το 2005-2007 φαίνεται ότι οι μη επιτυχημένοι στόχοι επιμένουν στον τομέα της Ε.Δ.

Volkswagen AG: Σχεδιάζει, κατασκευάζει και διανέμει επιβατικά και εμπορικά οχήματα, μοτοσυκλέτες και μηχανές.

ES G	HIGH KPIs			LOW KPIs		
YEA RS	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score
200 2	Climate Change Risks/Opportunities E	Yes	96.21%	Operating Income Growth (F)	-4,001.8 %	0.12%
	Water Recycling E	Yes	95.98%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight (C.G.)	15 members	0.89%
200 3	Climate Change Risks/Opportunities E	Yes	95.94%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight (C.G.)	13 members	1.75%
	Percentage of Independent Board Members (CG)	100%	95.86%	Operating Income Growth (F)	-105.4 %	7.19%
200 4	Environmental Labels and Awards E	Yes	96.02%	Product Recalls/Withdrawals (S)	Yes	1.89%
	Personnel Turnover (S)	1.6 %	94.58%	Key Management Departures (S)	Yes	3.98%
200 5	Personnel Turnover (S)	1.7 %	97.52%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight (C.G.)	10 members	3.42%
	Extra-Financial Transparency (C.G.)	Yes	92.41%	Audit Committee Independence (C.G.)	0%	4.15%
200 6	Client Satisfaction Report (F)	Yes	92.79%	Customer Controversies (S)	Yes	1.33%
	Lost Days (S)	42.75 per mio work hrs	89.78%	Operating Income Growth (F)	-4,393.8 %	1.36%
200 7	Personnel Turnover (S)	1.0 %	99.62%	Board Compensation (C.G.)	6.24 USD mio	2.48%
	Operating Income Growth (F)	7,238.1 %	99.60%	Bribery, Corruption and Fraud Controversies (S)	Yes	3.43%
GRI	HIGH KPIs			LOW KPIs		
YEA RS	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score
200 2	Challenges and Opportunities (C.G.)	Yes	98.77%	Size of Board (C.G.)	15	0.89%

	Market Leadership (F)	91,260,620,800	98.77%	Board Meetings (C.G.)	4	5.24%
2003	Market Leadership (F)	106,745,641,800	98.57%	Size of Board (C.G.)	13	1.75%
	Environmental R&D Expenditures E	48,813.27 Cost/USD mio	98.33%	Pension Underfunding (F)	0.1252	10.19%
2004	Market Leadership (F)	120,616,035,400	99.10%	Key Management Departures (S)	Yes	3.98%
	F-Gases Emissions E	Yes	98.24%	Board Meetings (C.G.)	4	4.50%
2005	Market Leadership (F)	111,291,264,000	99.25%	Size of Board (C.G.)	10	3.42%
	Personnel Turnover (S)	1.70 %	97.52%	Audit Committee Independence (C.G.)	0.00 %	4.15%
2006	Market Leadership (F)	138,393,050,000	99.48%	Customer Controversies (S)	Yes	1.33%
	Environmental R&D Expenditures E	181.17 Cost/USD mio	96.45%	Effective Tax Rate (F)	0	3.09%
2007	Personnel Turnover (S)	1.00 %	99.62%	Board Member Compensation (C.G.)	6,238,500 USD	2.48%
	Market Leadership (F)	158,869,833,300	99.49%	Bribery, Corruption and Fraud Controversies (S)	Yes	3.43%

Στον πίνακα των ESG βλέπουμε ότι από το 2002-2004 έχει βασικούς στόχους που έχουν να κάνουν με το περιβάλλον όπως οι κίνδυνοι κλιματικής αλλαγής / ευκαιρίες (climate change risks/opportunities) και η ανακύκλωση νερού (water recycling). Ενώ από το 2005-2007 διακρίνουμε μία ροπή στους κοινωνικούς δείκτες όπως ο κύκλος εργασιών του προσωπικού (personnel turnover), ο οποίος παρουσίασε αισθητή αύξηση. Απ'την άλλη στα Low KPI's η εταιρία, δεν πέτυχε κάποιους οικονομικούς – κοινωνικούς και Ε.Δ. στόχους το 2002-2004. Σημαντική παρατήρηση είναι ότι η "Ανάπτυξη Λειτουργικών Εσόδων" (Operating Income Growth) στους οικονομικούς στόχους βρέθηκε από τα high στα low KPI's. Ίσως επειδή ασχολήθηκε περισσότερο με τους υπόλοιπους τομείς άφησε αυτόν τον στόχο και άρα υπήρξε μείωση στα έσοδα της. Στη συνέχεια το 2005-2007 βλέπουμε ότι συνεχίζουν κάποιοι από τους χαμηλούς δείκτες όπως ο (Board Size in Excess of Ten or Below Eight) της Ε.Δ. δηλαδή το μέγεθος πληρώματος σε ποσοστό άνω του δέκα ή κάτω του οχτώ. Ξεκάθαρα φαίνεται λοιπόν ότι το 2005 υπάρχουν δέκα μέλη ενώ είχε πιο πολλά τις προηγούμενες χρονιές.

Στον πίνακα των GRI το 2002-2004 οι στόχοι είναι κυρίως οικονομικοί όπως η ηγεσία της αγοράς (market leadership). Το 2005-2007 η εταιρία έχει υψηλά αποτελέσματα σε όλα τα πεδία εκτός της Ε.Δ. με πιο σημαντικά να συνεχίζει να είναι η ηγεσία της αγοράς και ο κύκλος εργασιών προσωπικού (personnel turnovers). Οι μη επιτυχημένοι στόχοι το 2002-2004 ήταν κυρίως της Ε.Δ. όπως το μέγεθος του Δ.Σ. (size of board) και μετά το 2005 συνεχίζουν οι ίδιοι τομείς.

CANON Inc.: Εξειδικεύεται στην κατασκευή της απεικόνισης και οπτικών προϊόντων .

ESG	HIGH KPIS			LOW KPIS		
YEARS	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score
2002	Human Rights Policy (S)	Yes/Yes	96.43%	Human Rights Controversies (S)	Yes	1.79%
	Return on Invested Capital (F)	10.2 %	94.44%	Equal Voting Rights (C.G.)	No	5.36%
2003	Extra-Financial Transparency (C.G.)	Yes	98.33%	Non-Executive Board Members (C.G.)	0,00%	12.50%
	Human Rights Policy (S)	Yes/Yes	95.00%	Employee Productivity (F)	290,601 USD/Employee	15.00%
2004	Bonus Plan (S)	Yes/Yes	98.91%	Patent Infringement (S)	34,917,083	0.22%
	Credit Ratings (F)	22 points	97.83%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight (C.G.)	12 members	8.48%
2005	Credit Ratings (F)	22 points	99.02%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight (C.G.)	17 members	2.40%
	Bonus Plan (S)	Yes/Yes	98.48%	Equal Voting Rights (C.G.)	No	7.83%
2006	Credit Ratings (F)	22 points	98.21%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight (C.G.)	20 members	1.00%
	Bonus Plan (S)	Yes/Yes	98.12%	Anti Takeover Devices in Excess of Two (C.G.)	1 devices	1.13%
2007	Credit Ratings (F)	22 points	98.45%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight (C.G.)	17 members	1.35%
	Bonus Plan (S)	Yes/Yes	96.57%	Anti Takeover Devices in Excess of Two (C.G.)	1 devices	6.99%
GRI	HIGH KPIS			LOW KPIS		
YEARS	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score
2002	Policy (S)	Yes/Yes	96.43%	Human Rights Controversies (S)	Yes	1.79%
	Management Training (S)	Yes	94.64%	Voting Rights (C.G.)	No	5.36%
2003	Policy (S)	Yes/Yes	95.00%	Non-Executive Board Members (C.G.)	0.00 %	12.50%
	GRI Report (C.G.)	Yes	95.00%	Effective Tax Rate (F)	0	13.46%
2004	Bonus Plan (S)	Yes/Yes	98.91%	Size of Board (C.G.)	12	8.48%
	GRI Report (C.G.)	Yes	97.83%	Voting Rights (C.G.)	No	11.74%
2005	Bonus Plan (S)	Yes/Yes	98.48%	Size of Board (C.G.)	17	2.40%
	Injuries (S)	0.03 Injuries/Hours mio	97.62%	Voting Rights (C.G.)	No	7.83%
2006	Bonus Plan (S)	Yes/Yes	98.12%	Size of Board (C.G.)	20	1.00%
	Climate Change Risks and Opportunities (F)	Yes	97.49%	Anti Takeover Devices (C.G.)	1	1.13%
2007	Injuries (S)	0.05 Injuries/Hours mio	99.00%	Size of Board (C.G.)	17	1.35%
	Retained Earnings (F)	0.9466	97.42%	Anti Takeover Devices (C.G.)	1	6.99%

Στον πίνακα των ESG τις χρονιές 2002-2004 έχει βασικούς στόχους που έχουν να κάνουν με την κοινωνία όπως πολιτική ανθρωπίνων δικαιωμάτων (human rights policy). Το ίδιο χρονικό διάστημα οι μη επιτυχημένοι στόχοι είναι κυρίως Ε.Δ. όπως ισότητα δικαιωμάτων ψήφου (equal voting rights). Το 2005-2007 στρέφεται η προσοχή εκτός από το κοινωνικό και στο οικονομικό κομμάτι με βασικό στόχο την πιστοληπτική ικανότητα (credit ratings). Τέλος τις χρονιές αυτές οι μη επιτυχημένοι στόχοι είναι καθαρά της Ε.Δ.

Στον πίνακα των GRI το 2002-2004 οι στόχοι είναι κοινωνικοί όπως το πλάνο αυξήσεων (bonus plan) , πολιτική (policy) και Ε.Δ. όπως ο απολογισμός του δείκτη GRI (GRI report). Μετά το 2005-2007 η εταιρία έχει υψηλά αποτελέσματα στους κοινωνικούς και οικονομικούς δείκτες με πιο σημαντικά στην ελάττωση και πρόληψη τραυματισμών (injuries) και το πλάνο bonus. Οι μη επιτυχημένοι στόχοι το 2002-2004 ήταν κυρίως Ε.Δ. και από το 2005-2007 ήταν καθαρά Ε.Δ. όπως μέγεθος Δ.Σ. (size of board).

SONY CORP: Κορυφαία κατασκευής εταιρία ηλεκτρονικών προϊόντων .

ESG	HIGH KPIS			LOW KPIS		
YEARS	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score
2002	Dividend Payout Ratio (F)	2.45	98.21%	Comp Committee Management Independence (C.G.)	No	3.57%
	Energy Efficiency Initiatives E	Yes/Yes	94.64%	Energy Use E	669.96 GJ/USD mio	8.33%
2003	Energy Efficiency Initiatives E	Yes/Yes	90.00%	Patent Infringement (S)	212	1.67%
	Board Size in Excess of Ten or Below Eight (CG)	0 members	86.67%	Announced Lay-offs (S)	11.9 %	1.67%
2004	Audit Committee Independence (C.G.)	100%	98.68%	Key Management Departures (S)	Yes	1.09%
	Nomination Committee Mgmt Independence (C.G.)	Yes	98.26%	Comp Committee Management Independence (C.G.)	No	2.17%
2005	Audit Committee Independence (C.G.)	100%	98.98%	Consumer Complaints (S)	Yes	0.63%
	Bonus Plan (S)	Yes/Yes	98.61%	Comp Committee Management Independence (C.G.)	No	2.15%
2006	Audit Committee Independence (C.G.)	100%	99.32%	Patent Infringement (S)	770,95	0.13%
	Bonus Plan (S)	Yes/Yes	98.25%	Announced Lay-offs (S)	6.6 %	0.63%
2007	Audit Committee Independence (C.G.)	100%	99.11%	Patent Infringement (S)	1,276,047	0.37%
	Non-Executive Board Members (C.G.)	79%	97.16%	Profit Warnings (F)	Yes	1.72%
GRI	HIGH KPIS			LOW KPIS		
YEARS	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score

200 2	Effective Tax Rate (F)	1	97.73%	Compensation Committee Mgt Independence (C.G.)	No	3.57%
	Energy Efficiency Initiatives E	Yes/Yes	94.64%	Energy Use E	669.96 GJ/USD mio	8.33%
200 3	Suppliers Social Impact (S)	Yes/No	98.33%	Compensation Committee Mgt Independence (C.G.)	No	3.33%
	Global Reporting (C.G.)	Yes	95.00%	Board Structure Policy (C.G.)	No	5.00%
200 4	Suppliers Social Impact (S)	Yes/No	99.78%	Key Management Departures (S)	Yes	1.09%
	Audit Committee Independence (C.G.)	100.00 %	98.68%	Compensation Committee Mgt Independence (C.G.)	No	2.17%
200 5	Suppliers Social Impact (S)	Yes/No	98.99%	Compensation Committee Mgt Independence (C.G.)	No	2.15%
	Audit Committee Independence (C.G.)	100.00 %	98.98%	Board Meetings (C.G.)	7	3.23%
200 6	Audit Committee Independence (C.G.)	100.00 %	99.32%	Compensation Committee Mgt Independence (C.G.)	No	2.26%
	Market Leadership (F)	63,840,07 4,500	98.36%	Board Meetings (C.G.)	8	8.33%
200 7	Audit Committee Independence (C.G.)	100.00 %	99.11%	Board Meetings (C.G.)	8	1.92%
	Market Leadership (F)	70,430,45 0,550	98.40%	Customer Controversies (S)	Yes	2.21%

Στον πίνακα των ESG βλέπουμε ότι έχει βασικούς στόχους που έχουν να κάνουν με την οικονομία όπως η πληρωμή μερίσματος (dividend payout ratio) και το περιβάλλον όπως πρωτοβουλίες για την ενεργειακή εξοικονόμηση (energy efficiency initiatives). Ενώ το 2005-2007 στρέφεται η προσοχή στην Ε.Δ. όπως ανεξαρτησία της επιτροπής ελέγχου (Audit Committee Independence) και στον κοινωνικό τομέα όπως το πλάνο bonus. Αυτό σημαίνει ότι άλλαξε το στόχο της η επιχείρηση για να έχει πιο παραγωγικό προσωπικό άρα καλύτερη απόδοση στην παραγωγή και στην εισαγωγή νέων ιδεών για καινούργιες συσκευές ή καλυτέρευση των ήδη υπαρχόντων. Το άσχημο είναι ότι οι μη επιτυχημένοι στόχοι το διάστημα 2002-2004 είναι κατά κύριο λόγο κοινωνικοί καθώς επίσης και για το διάστημα 2005-2007 όπως η ανακοίνωση απολύσεων. Πράγμα που σημαίνει ότι σε μια τέτοιου είδους εταιρία οι υπάλληλοι πρέπει να είναι συνεχώς σε εγρήγορση και να έχουν καινοτόμες ιδέες.

Στον πίνακα των GRI το 2002-2004 οι στόχοι είναι και από τα τέσσερα πεδία αλλά με μεγαλύτερο ποσοστό στις κοινωνικές επιπτώσεις προμηθευτών (suppliers social impact). Μετά το 2005-2007 η εταιρία έχει υψηλά αποτελέσματα στην Ε.Δ. όπως ανεξαρτησία της επιτροπής ελέγχου καθώς και ηγεσία της αγοράς στον οικονομικό τομέα. Οι μη επιτυχημένοι στόχοι το 2002-2004 ήταν κυρίως Ε.Δ. όπως πολιτική δομή Δ.Σ. (board structure policy). Το ίδιο συνεχίζει και τις επόμενες χρονιές 2005-2007 με άλλους δείκτες της Ε.Δ.

Marubeni Corp: Έχει μερίδιο αγοράς στα δημητριακά και στην εμπορία χαρτόμαζας καθώς σε ηλεκτρονικά και βιομηχανικές εγκαταστάσεις των επιχειρήσεων.

ESG	HIGH KPIs			LOW KPIs		
YEA RS	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score
200 2	Employee Productivity (F)	2,400,889 USD/Employee	98.21%	Long-Term Debt (F)	0.11	1.79%
	Pension Underfunding (F)	0.1 %	97.92%	Debt to Equity (F)	13.33	1.79%
200 3	Employee Productivity (F)	3,003,230 USD/Employee	98.33%	Net Employment Creation (S)	-11.8 %	1.79%
	Pension Underfunding (F)	0.1 %	98.08%	Long-Term Debt (F)	0.12	5.00%
200 4	Employee Productivity (F)	3,105,012 USD/Employee	97.98%	Revenue Growth (F)	-33.5 %	2.00%
	Human Rights Policy (S)	Yes/Yes	97.39%	Long-Term Debt (F)	0.13	2.39%
200 5	Operating Income Growth (F)	12,751.2 %	99.87%	Diversity Controversies (S)	Yes	0.13%
	Family Friendly (S)	Yes	96.72%	Human Rights Controversies (S)	Yes	0.38%
200 6	Family Friendly (S)	Yes	94.61%	Biodiversity Controversies E	Yes	0.13%
	Human Rights Policy (S)	Yes/Yes	94.24%	Revenue Growth (F)	-29.1 %	0.88%
200 7	Board Member Mandates (C.G.)	0.00 mandates	94.74%	Long-Term Debt (F)	0.26	3.06%
	Pension Underfunding (F)	0.3 %	92.67%	Debt to Equity (F)	3.59	5.76%
GRI	HIGH KPIs			LOW KPIs		
YEA RS	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score
200 2	Pension Underfunding (F)	0.0014	97.92%	Product Impact Controversies E	Yes	1.79%
	Market Leadership (F)	67,561,004,850	87.50%	Retained Earnings (F)	- 0.3591	5.36%
200 3	Pension Underfunding (F)	0.0011	98.08%	Shareholder Rights Policy (C.G.)	No	5.00%
	Market Leadership (F)	74,567,209,440	91.67%	Board Structure Policy (C.G.)	No	5.00%
200 4	Market Leadership (F)	75,815,087,600	98.46%	Board Structure Policy (C.G.)	No	3.26%
	Policy (S)	Yes/Yes	97.39%	Share Structure (C.G.)	No	3.48%
200 5	Family Friendly (S)	Yes	96.72%	Diversity Controversies (S)	Yes	0.13%
	Innovative Production E	Yes	96.59%	Human Rights Controversies (S)	Yes	0.38%
200 6	Innovative Production E	Yes	96.37%	Biodiversity Controversies E	Yes	0.13%
	Family Friendly (S)	Yes	94.61%	Bribery, Corruption and Fraud Controversies (S)	Yes	1.38%
200 7	Renewable/Clean Energy Products E	Yes	95.47%	Retained Earnings (F)	0.3998	21.01%
	Stakeholder Engagement (C.G.)	Yes	93.50%	Effective Tax Rate (F)	0	24.36%

Στον παραπάνω πίνακα των ESG βλέπουμε ότι η εταιρία ήδη από το 2002-2004 έχει βασικούς στόχους που έχουν να κάνουν με την οικονομία όπως η παραγωγικότητα των εργαζομένων (employee productivity). Από το 2005-2007 έχει υψηλά αποτελέσματα περισσότερο στον κοινωνικό παράγοντα όπως να είναι φιλικό προς την οικογένεια (family friendly) και μεγαλύτερο ποσοστό στο δείκτη ανάπτυξης λειτουργικών εσόδων (operating income growth). Αντίστοιχα οι μη επιτυχημένοι στόχοι το 2002-2004 είναι περισσότερο στον οικονομικό τομέα όπως το μακροχρόνιο χρέος (long term debt) και το 2005-2007 προστέθηκαν και από το περιβαλλοντικό και κοινωνικό τομέα.

Στον πίνακα των GRI βλέπουμε ότι οι στόχοι το 2002-2004 είναι κυρίως οικονομικοί όπως ανεπαρκής συνταξιοδότηση εργαζομένων (pension underfunding) και ηγεσία της αγοράς. Το 2005-2007 στρέφεται η προσοχή στο περιβαλλοντικό και κοινωνικό παράγοντα όπως η καινοτόμος παραγωγή (innovative production) και φιλικό προς την οικογένεια αντίστοιχα. Ενώ τα Low KPI's το 2002-2004 ήταν κυρίως της Ε.Δ. όπως πολιτική δομή Δ.Σ. (board structure policy) ενώ το 2005-2007 πιο χαμηλά βρίσκονταν οι κοινωνικοί δείκτες όπως διαφωνίες λόγω διαφορών (diversity controversies).

Panasonic Corp: Πολυεθνική εταιρία ηλεκτρονικών ειδών.

ESG	HIGH KPIs			LOW KPIs		
YEARS	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score
2002	Water Recycling E	Yes	89.29%	Return on Invested Capital (F)	-7.5 %	1.85%
	Stock Option Dilution (F)	0.00 %	88.46%	Operating Income Growth (F)	-209.4 %	1.92%
2003	Client Satisfaction Report (F)	Yes	96.67%	Dividend Payout Ratio (F)	-1.44	1.67%
	Family Friendly (S)	Yes	96.67%	Employee Productivity (F)	217,694 USD/Employee	5.00%
2004	Client Satisfaction Report (F)	Yes	98.91%	Customer Controversies (S)	Yes	0.43%
	Internal Promotion (S)	Yes	96.74%	Product Recalls/Withdrawals (S)	Yes	2.94%
2005	Cash Flow Growth (F)	522.4 %	96.36%	Customer Controversies (S)	Yes	1.14%
	Energy Efficiency Initiatives E	Yes/Yes	96.34%	Return on Equity (F)	1.7 %	4.43%
2006	Energy Efficiency Initiatives E	Yes/Yes	94.74%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight (C.G.)	16 members	2.26%
	Human Rights Policy (S)	Yes/Yes	94.36%	Equal Voting Rights (C.G.)	No	8.27%
2007	Bonus Plan (S)	Yes/Yes	96.81%	Spills and Pollution Controversies E	Yes	0.45%
	Internal Promotion (S)	Yes	92.65%	Anti Takeover Devices in Excess of Two (C.G.)	2 devices	1.84%

GRI	HIGH KPIS			LOW KPIS		
YEA RS	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score
200 2	Compensation Policy (C.G.)	Yes	98.21%	Critical Countries - Indigenous People Controversies (S)	Yes	3.57%
	Spill Impact Reduction E	Yes	97.50%	Size of Board (C.G.)	17	10.71%
200 3	Spill Impact Reduction E	Yes	97.50%	Pension Underfunding (F)	0.1858	9.62%
	Management Equal Opportunity (S)	Yes	96.67%	Voting Rights (C.G.)	No	16.67%
200 4	Spill Impact Reduction E	Yes	98.44%	Customer Controversies (S)	Yes	0.43%
	Market Leadership (F)	71,730,74 4,960	97.58%	Pension Underfunding (F)	0.1071	11.67%
200 5	Market Leadership (F)	81,385,36 0,240	99.11%	Customer Controversies (S)	Yes	1.14%
	Suppliers Social Impact (S)	Yes/No	98.99%	Voting Rights (C.G.)	No	7.83%
200 6	Challenges and Opportunities (C.G.)	Yes	99.62%	Size of Board (C.G.)	16	2.26%
	Market Leadership (F)	75,601,79 6,500	98.61%	Voting Rights (C.G.)	No	8.27%
200 7	Stock Option Program (C.G.)	Yes	98.90%	Spills and Pollution Controversies E	Yes	0.45%
	Market Leadership (F)	77,328,36 3,300	98.65%	Anti Takeover Devices (C.G.)	2	1.84%

Στον πίνακα των ESG διακρίνουμε ότι η εταιρία το 2002-2004 στοχεύει κυρίως οικονομικά όπως φαίνεται με την αναφορά ικανοποίησης του πελάτη (client satisfaction report) αλλά και κοινωνικά όπως εσωτερική προώθηση (internal promotion). Στη συνέχεια το 2005-2007 οι στόχοι από τους τομείς αυτούς συνεχίζουν και είναι υψηλοί και σ'αυτούς προστίθεται και ο περιβαλλοντικός τομέας όπως πρωτοβουλίες για την ενεργειακή απόδοση (energy efficiency initiative). Απ'την άλλη οι μη επιτυχημένοι στόχοι το 2002-2004 είναι κυρίως οικονομικοί όπως η απόδοση επενδυμένων κεφαλαίων (return on invested capital). Και το 2005-2007 βλέπουμε μειώσεις και στα τέσσερα πεδία.

Στον πίνακα GRI βλέπουμε ότι το 2002-2004 οι στόχοι εμφανίζονται και στους τέσσερις τομείς με έμφαση στο περιβάλλον όπως η μείωση της επιρροής στο περιβάλλον (spill impact reduction). Ενώ το 2005-2007 η εταιρία έχει υψηλά αποτελέσματα στον οικονομικό τομέα όπως η ηγεσία της αγοράς. Απ'την άλλη, ο πιο μη επιτυχημένος στόχος το 2002-2004 αναφέρεται στο δείκτη διαμάχες πελατών (customer controversies) στον κοινωνικό τομέα. Στη συνέχεια το 2005-2007 παρατηρούμε ότι οι μη επιτυχημένοι στόχοι ήταν κυρίως της Ε.Δ. όπως τα δικαιώματα ψήφου (voting rights).

Tokyu Corp: Ιδιωτικός σιδηροδρομικός φορέας και προγραμματιστής εδάφους.

ESG	HIGH KPIs			LOW KPIs		
YEARS	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score
2002	Revenue Growth (F)	22.7 %	94.44%	Stock Option Dilution (F)	6.60 %	1.92%
	Dividend Payout Ratio (F)	0.47	87.50%	Long-Term Debt (F)	0.15	5.36%
2003	Net Employment Creation (S)	13.2 %	98.21%	Return on Invested Capital (F)	0.3 %	8.93%
	Dividend Payout Ratio (F)	1.77	95.00%	Liquidity (F)	0.52	10.87%
2004	Stock Option Dilution (F)	0.00 %	96.61%	Net Employment Creation (S)	-19.9 %	1.12%
	Environmental Labels and Awards E	Yes	92.39%	Dividend Payout Ratio (F)	-0.45	1.54%
2005	Green Buildings E	Yes	96.72%	Long-Term Debt (F)	0.18	2.15%
	Water Use E	89.77 m3/USD mio	92.16%	Debt to Equity (F)	6.72	2.90%
2006	Board Background and Skills (C.G.)	Yes	90.10%	Net Employment Creation (S)	-9.0 %	1.93%
	Return on Equity (F)	16.2 %	87.09%	Long-Term Debt (F)	0.25	2.88%
2007	Return on Equity (F)	17.9 %	90.56%	Liquidity (F)	0.55	4.82%
	Environmental Labels and Awards E	Yes	90.56%	Long-Term Debt (F)	0.32	6.00%
GRI	HIGH KPIs			LOW KPIs		
YEARS	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score
2002	Board Attendance (C.G.)	Yes	91.07%	Retained Earnings (F)	-0.4674	1.79%
	Effective Tax Rate (F)	1	88.64%	Salaries (F)	14,979 USD/Employee	13.64%
2003	Effective Tax Rate (F)	1	90.38%	Retained Earnings (F)	-0.5290	5.00%
				Policy (S)	No/No	11.67%
2004	Board Attendance (C.G.)	Yes	97.39%	Board Structure Policy (C.G.)	No	3.26%
	Background and Skills (C.G.)	Yes	90.87%	Retained Earnings (F)	-0.5920	3.30%
2005	Board Attendance (C.G.)	Yes	97.10%	Board Structure Policy (C.G.)	No	3.16%
	Green Buildings E	Yes	96.72%	Retained Earnings (F)	-0.1094	3.17%
2006	Board Attendance (C.G.)	Yes	97.62%	Retained Earnings (F)	0.0438	4.91%
	Effective Tax Rate (F)	1	95.47%	Size of Board E	8	14.66%
2007	Suppliers Social Impact (S)	Yes/No	95.71%	Retained Earnings (F)	0.1923	7.25%
	Generous Fringe Benefits (S)	Yes	91.67%	Voting Rights (C.G.)	No	10.05%

Στον παραπάνω πίνακα ESG της εταιρίας από το 2002-2004 ασχολήθηκε κυρίως με τον οικονομικό τομέα με υψηλότερο δείκτη το (stock option dilution). Ενώ από το 2005-2007 οι πιο υψηλοί δείκτες ήταν του περιβάλλοντος όπως τα πράσινα κτίρια (green buildings) πράγμα που σημαίνει ότι άλλαξε το στόχο της. Απ'την άλλη στα Low KPI's το 2002-2004 διακρίνουμε ότι το (stock option

dilution) μεταφέρθηκε από τον πίνακα των υψηλών στόχων. Και το 2005-2007 συνεχίζει να έχει χαμηλά ποσοστά στον οικονομικό τομέα όπως το (long-term debt).

Στον πίνακα GRI το 2002-2004 οι στόχοι είναι οικονομικοί και Ε.Δ. με πιο υψηλό δείκτη τη συμμετοχή Δ.Σ. (board attendance). Στη συνέχεια το 2005-2007 η εταιρία έχει υψηλά αποτελέσματα και στα τέσσερα πεδία με πιο σημαντικά τη συμμετοχή Δ.Σ. και τα πράσινα κτίρια για το περιβάλλον. Οι μη επιτυχημένοι στόχοι το 2002-2004 ήταν κυρίως του οικονομικού τομέα όπως τα αποτελέσματα εις νέο (retained earnings). Και τελικά το 2005-2007 συνεχίζει και μειώνεται το ποσοστό αποτελέσματα εις νέο.

STRENGTHS-WEAKNESSES SUMMARY

STRENGTHS-WEAKNESSES SUMMARY	2004	2003	2002	STRENGTHS-WEAKNESSES SUMMARY	2007	2006	2005
Sustainable Transportation	Yes	Yes	Yes	Sustainable Transportation	Yes	No	Yes
Emission Reduction Policy	Yes/No	Yes/Yes	Yes/Yes	Climate Change Risks/Opportunities	Yes	Yes	No
Waste Reduction	Yes	Yes	Yes	Waste Reduction	Yes	No	Yes
Board Background and Skills	No	No	Yes	Board Specific Skills	90%	50%	58%
Term Duration	3 years	3 years	3 years	Is or was the Chairman also CEO	No/No	No/No	No/No

STRENGTHS-WEAKNESSES SUMMARY	2004	2003	2002	STRENGTHS-WEAKNESSES SUMMARY	2007	2006	2005
Community Policy	Yes/Yes	Yes/No	Yes/No	Management Training	Yes	No	No
Total Donations	0.28 %	0.13 %	0.25 %	Internal Promotion	Yes	No	No
Effective Tax Rate	0	0	0	Effective Tax Rate	0	0	0
Global Reporting	Yes	Yes	No	Climate Change Risks and Opportunities	Yes	Yes	No
CSR Reporting Auditor	Yes	No	No	Retained Earnings	0.9585	0.9653	0.9276

Στον πίνακα των Strengths & Weaknesses των ESG για την εταιρεία Starbucks Corporation παρατηρούμε ότι η εταιρεία για τις χρονιές 2002ως 2004 είχε δυνατά σημεία κυρίως στον τομέα της περιβαλλοντικής διακυβέρνησης όπως η βιώσιμη μεταφορά , η πολιτική μείωσης των εκπομπών και η μείωση των αποβλήτων. Αλλά βλέπουμε το μορφωτικό επίπεδο και τις δεξιότητες του Δ.Σ να είναι από τα θετικά στοιχεία 2002 και να γίνεται αδυναμία για το 2003-2004. Το

διάστημα 2005-2007 η βιώσιμη μεταφορά και η ανακύκλωση του νερού είναι από τα δυνατά κομμάτια της επιχείρησης . Οι ειδικές δεξιότητες του Δ.Σ είναι αδυναμία το 2005-2006 αλλά το 2007 γίνεται από τα θετικά χαρακτηριστικά. Τέλος βλέπουμε μια αδυναμία στο θέμα διαχωρισμού Προέδρου και Διευθύνων Σύμβουλου.

Στον πίνακα των GRI βλέπουμε ότι είχε δυνατά σημεία στην κοινωνική πολιτική κυρίως το 2004 και αδυναμία είχε στις συνολικές δωρεές που τα ποσοστά ήταν χαμηλά. Επίσης παρατηρούμε ελλείψεις στην αναφορά στόχων και στον έλεγχο της αναφοράς CSR που μέχρι το 2004 πέτυχε να τις καλύψει. Για τις χρονιές 2005-2007 κυρίως είναι ο κοινωνικός τομέας στον οποίο είχε αδυναμία το 2005-2006 αλλά το 2007 φαίνεται να βελτιώθηκε όπως στην κατάρτιση στελεχών. Όλο το διάστημα 2002-2007 είχε μηδενικές αποδόσεις στο πραγματικό φορολογικό συντελεστή που σημαίνει ότι είναι ένα αδύναμο σημείο που δεν κατάφερε να βελτιώσει.

STRENGTHS-WEAKNESSES SUMMARY (ESG)	2004	2003	2002	STRENGTHS-WEAKNESSES SUMMARY	2007	2006	2005
Emission Reduction Policy	Yes/Yes	Yes/Yes	Yes/Yes	Sustainable Transportation	Yes	No	No
Waste Reduction	Yes	Yes	Yes	Climate Change Risks/Opportunities	Yes	No	No
Board Background and Skills	Yes	No	No	Board Background and Skills	Yes	Yes	Yes
Nomination Committee Mgmt Independence	Yes	No	No	Board Diversity	Yes	N/A	N/A
Comp Committee Management Independence	No	No	No	Board Experience	3.5 years	4.2 years	7.0 years
STRENGTHS-WEAKNESSES SUMMARY (GRI)	2004	2003	2002	STRENGTHS-WEAKNESSES SUMMARY	2007	2006	2005
Management Training	Yes	Yes	Yes	Management Training	Yes	Yes	Yes
Market Leadership	71,890,3 89,690	63,376,4 07,840	57,064,2 82,740	Total Donations	0.05 %	0.06 %	0.05 %
Global Reporting	Yes	Yes	Yes	Effective Tax Rate	1	1	0
CSR Reporting Auditor	Yes	Yes	Yes	Climate Change Risks and Opportunities	Yes	No	No
Vision and Strategy Policy	Yes	Yes	Yes	Market Leadership	70,430,4 50,550	63,840,0 74,500	66,870,8 13,440

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα των Strengths & Weaknesses των ESG για την εταιρία SONY, παρατηρούμε ότι τις χρονιές 2002-2004 είχε δυνατά σημεία στην πολιτική μείωση της εκπομπής (emission reduction policy) και στη μείωση αποβλήτων (waste reduction). Βλέπουμε ότι για το ιστορικό και δεξιότητες

του Δ.Σ. καθώς και η επιτροπή διορισμών στελεχών ανεξαρτησίας ήταν τα αδύνατα σημεία στην επιχείρηση για τις χρονιές 2002-2003, ενώ το 2004 μετατράπηκαν σε δυνατά σημεία. Τέλος η Επιτροπή Διαχείρισης της Ανεξαρτησίας ήταν αδύνατο σημείο για τις χρονιές 2002-2004. Αντίθετα τις χρονιές 2005-2007 η βιώσιμη μεταφορά και η κλιματική αλλαγή (κίνδυνοι/ευκαιρίες) για το 2005-2006 ήταν αδύνατα σημεία ενώ το 2007 η εταιρία κατάφερε να τα κάνει δυνατά. Επίσης το ιστορικό και οι δεξιότητες του Δ.Σ. από το 2005-2006 ήταν καθαρά δυνατό σημείο για την εταιρία. Και τέλος η εμπειρία του Δ.Σ. βλέπουμε ότι μειώνεται από το 2005 στο 2007.

Αντίστοιχα στον πίνακα των Strengths & Weaknesses των GRI βλέπουμε ότι είχε μόνο δυνατά σημεία τις χρονιές 2002-2004 στην εκπαίδευση των στελεχών, στην υποβολή συνολικών εκθέσεων, στην Ε.Κ.Ε.των ελεγκτών, στο όραμα και τη στρατηγική πολιτική και ακόμα αυξάνεται η ηγεσία της αγοράς. Απ'την άλλη παρατηρούμε ότι η εκπαίδευση των στελεχών συνεχίζει να είναι το δυνατό της σημείο και τις χρονιές 2005-2007. Επίσης ο φορολογικός της συντελεστής αυξάνεται από το μηδέν στο ένα τις επόμενες χρονιές. Οι κλιματικές αλλαγές ωστόσο παρόλο που δεν ήταν ευνοϊκός παράγοντας το 2005-2006, το 2007 δημιούργησε ευκαιρίες για την επιχείρηση.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Σαν συνολικό συμπέρασμα για το δείγμα των εταιριών μας από τις ΗΠΑ μπορούμε να πούμε ότι για το διάστημα 2002-2004 στοχεύουν κυρίως στον οικονομικό και στον εταιρικής διακυβέρνησης τομέα όπως είναι τα έσοδα ανάπτυξης και το πακέτο υψηλότερων αμοιβών. Μόνο οι εταιρείες Starbucks Corporation και Abbott Laboratories είχαν εντάξει και κάποιους περιβαλλοντικούς στόχους. Το 2005-2007 παρατηρούμε ότι οι επιχειρήσεις προσθέτουν τους στόχους και από τους τέσσερις τομείς όπως στο να είναι κοινωνικά ευαισθητοποιημένοι πχ προς τις οικογένειες. Εξαίρεση αποτελεί η Yahoo! Inc. η οποία συνέχισε και μετά το 2005 να έχει κυρίως οικονομικούς στόχους. Οι μη επιτυχημένοι στόχοι είναι βασικά εταιρικής διακυβέρνησης με σημαντικό το θέμα των καθηκόντων του Δ.Σ.

Στο δείγμα εταιρειών από την Γαλλία συμπεραίνουμε ότι το 2002-2004 έχουν κύριους στόχους πρώτα στο περιβαλλοντικό κομμάτι όπως την ανακύκλωση του νερού και τη μείωση τοξικών χημικών και μετά στην εταιρική διακυβέρνηση, που δίνουν βάση στην εμπειρία του Δ.Σ και την ανάλυση GRI. Το 2005-2007 οι εταιρείες συνεχίζουν με την ίδια πολιτική αυξάνοντας και τους περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς τους στόχους. Παρατηρούμε επίσης ότι γενικότερα δεν έχουν πολλούς οικονομικούς στόχους σε προτεραιότητα ούτε πριν το 2005 ούτε μετά. Χαμηλές αποδόσεις είχαν στην εταιρική διακυβέρνηση.

Σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήσαμε όσο αναφορά τις πέντε εταιρίες της Γερμανίας για τα έτη 2002-2004 διαπιστώσαμε ότι επενδύουν περισσότερο στο κοινωνικό και οικονομικό τομέα. Όπως να είναι φιλικές προς την οικογένεια και στην ηγεσία της αγοράς. Ενώ από το 2005-2007 βλέπουμε να προστίθενται και οι άλλοι δύο τομείς του περιβαλλοντικού τομέα και της εταιρικής διακυβέρνησης, όπως οι περιβαλλοντικές ετικέτες και βραβεία και να είναι ανεξάρτητα μέλη του Δ.Σ. Επίσης τις ίδιες χρονιές κάποιες εταιρίες συνεχίζουν τους ίδιους στόχους με τις χρονιές 2002-2004. Ενώ για τους μη επιτυχημένους στόχους βλέπουμε περισσότερο την Ε.Δ. όπως συνεδριάσεις Δ.Σ.

Αντίθετα στις ιαπωνικές εταιρίες συμπεραίνουμε ότι τις χρονιές από το 2002-2004 στοχεύουν κυρίως οικονομικά όπως το πλάνο bonus, την παραγωγικότητα των εργαζομένων και την ικανοποίηση του πελάτη. Στη συνέχεια το 2005-2007 έχουν σαν στόχο σχεδόν σε όλα τα πεδία όπως τη συμμετοχή Δ.Σ., τις πρωτοβουλίες για την ενεργειακή απόδοση, τη καινοτόμος παραγωγή, την ανεξαρτησία της επιτροπής ελέγχου, την πιστοληπτική ικανότητα και τον κύκλο εργασιών προσωπικού. Ενώ για τους μη επιτυχημένους στόχους βλέπουμε διαφορετικά αποτελέσματα από εταιρία σε εταιρία.

Γενικότερα θα μπορούσε να πει κανείς ότι οι επιχειρήσεις της Ιαπωνίας και της Αμερικής εστιάζουν και επενδύουν σε δείκτες που αφορούν κυρίως τον οικονομικό και εταιρικής διακυβέρνησης τομέα αλλά κάνουν προσπάθειες μετά το 2005 για μία πιο υπεύθυνη πολιτική προς το περιβάλλον και την κοινωνία. Αντίθετα οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις και ιδιαίτερα οι γαλλικές είχαν εντάξει τους δείκτες βιωσιμότητας πριν το 2005. Τέλος οι μη επιτυχημένοι στόχοι σε όλες τις εταιρίες ήταν κατά κύριο λόγο της Ε.Δ.

Από τα στοιχεία της έρευνας που πραγματοποιήσαμε σε συνδυασμό με τις πληροφορίες της θεωρίας ,συμπεραίνουμε ότι οι επιχειρήσεις που έχουν εισάγει από νωρίς τους δείκτες κοινωνικής ,εταιρικής και περιβαλλοντικής διακυβέρνησης τείνουν να έχουν καλύτερες αποδόσεις. Γι'αυτό όλο και περισσότερες εταιρίες προσαρμόζονται χρησιμοποιώντας τους βασικούς δείκτες απόδοσης.

Η χρήση των δεικτών αυτών δίνει στις επιχειρήσεις διαφάνεια και καλή εικόνα προς τρίτους που σημαίνει ότι αμέσως γίνονται πιο ανταγωνιστικές , αποδοτικές και ελκυστικές προς τους επενδυτές. Άρα όταν οι τέσσερις τομείς βρίσκονται σε ισορροπία βλέπουμε μεγαλύτερη ανάπτυξη στις επιχειρήσεις, αυτό είναι θετικό στοιχείο για να αυξήσουν την αξία τους. Σημαντικό λοιπόν πλεονέκτημα έχουν και οι επιχειρήσεις που κατανοούν ποιες είναι οι αδυναμίες τους και προσπαθούν να τις βελτιώσουν με τη βοήθεια του Swot Analysis.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι η σχέση των δεικτών κοινωνικής ,εταιρικής και περιβαλλοντικής διακυβέρνησης και της απόδοσης των εταιρειών είναι αμφίδρομη, όσο υψηλότερα είναι τα ποσοστά των δεικτών τόσο καλύτερη είναι η απόδοση. Έτσι καταλαβαίνουμε ότι για τις επιχειρήσεις είναι σχεδόν επιτακτική η ανάγκη να επενδύσουν σε ηθικές πολιτικές προς το περιβάλλον ,την κοινωνία και την ίδια την εταιρεία.

Βιβλιογραφία – Διαδικτυακές Αναφορές

- Σακέλλης Ε., «Διεθνή λογιστικά πρότυπα – ανάλυση και εφαρμογή σε συνδυασμό με το ελληνικό γενικό λογιστικό σχέδιο και την εμπορική και φορολογική νομοθεσία, πρακτικές εφαρμογές», Εκδόσεις Σακέλλη, Αθήνα 2002
- Καρβούνης Σ. – Γεωργιάκελλος Δ., «Διαχείριση του περιβάλλοντος: Επιχειρήσεις και βιώσιμη ανάπτυξη», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2003
- Γεωργιάκελλος Δ., «Διαχείριση του περιβάλλοντος: Επιχειρήσεις και βιώσιμη ανάπτυξη», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2003
- Τραυλός Ν. Γ., «Εταιρική Διακυβέρνηση: Έννοιες και Εμπειρικά Πορίσματα». Οικονομικός Ταχυδρόμος, 2003
- «Environmental, Social, and Governance Factors at Listed Companies A Manual for Investors» 2008 CFA Institute.
- Jeff Smith «The KPI Book» 2001 Insight Training & Development Limited.
- «Applying Key Performance Indicators to Build Your Business» 2012 Pacific Crest Group.
- <http://www.smartkpis.com>
- <http://smallbusiness.chron.com>
- <http://en.wikipedia.org>
- <http://www.accountancygreece.gr/>
- <http://www.ibm.com>
- http://www.gerke.com/documents/ten_characteristics_of_a_good_kpi_pd_dw.pdf
- <http://publib.boulder.ibm.com/>

- <http://www.taxheaven.gr/>
- <http://www.environmentalleader.com/2014/01/28/us-firms-dominate-sustainability-yearbook/>
- <https://www.globalreporting.org>
- <http://www.proveandimprove.org/tools/griguideguidelines.php>
- <http://www.aegean.gr/environment/eda/envirohelp/greece/bestpractices/EnvIndicators.html>
- <http://www.sdev.gr/>
- <http://www.digilib.lib.unipi.gr/dspace/bitstream/unipi/4682/1/Tsimpoura.pdf>
- <http://www.plant-management.gr>
- <http://www.investopedia.com>
- <http://thomsonreuters.com>
- <http://sustainabilityadvantage.com>
- <http://www.environmentalleader.com/>
- <http://lexicon.ft.com>
- www.esgmanagers.com
- <http://www.dashboardinsight.com>
- <http://articles.bplans.com/how-to-perform-swot-analysis>
- http://www.threadneedle.com/media/4956293/en_esg_indicators_and_key_issues
- <http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/translatingESG.pdf>