



Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΤΗΝ
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ESG**

ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ ΔΗΜΟΠΟΥΛΟΥ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε για την απόκτηση του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη «Διοίκηση Επιχειρήσεων – MasterinBusinessAdministration» (ειδίκευση «Χρηματοοικονομική»), που απονέμει η Σχολή Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης.

Εγκρίθηκε την 22/02/24 από την εξεταστική επιτροπή:

1. Ζοπουνίδης Κωνσταντίνος
2. Ατσαλάκης Γεώργιος
3. Δούμπος Μιχάλης

Ευχαριστίες

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή είναι αφιερωμένη στην οικογένειά μου και στον σύζυγό μου για την στήριξη και την πίστη που μου προσέφεραν όλα αυτά τα χρόνια.

Ακόμη θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή και επιβλέπων της παρούσας διπλωματικής εργασίας, κ. Κωνσταντίνο Ζοπουνίδη για την ευκαιρία που μου έδωσε να εργαστώ πάνω στο θέμα και την κ. Λιαδάκη Αγγελική για την καθοδήγηση και βοήθεια που μου παρείχε όταν την χρειάστηκα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα τελευταία χρόνια η βιωσιμότητα έχει γίνει πιο σημαντική για την κοινωνία μας. Στις μέρες μας, η πολιτική και τα ενδιαφερόμενα μέρη των επιχειρήσεων απαιτούν μια βιώσιμη ανάπτυξη των επιχειρήσεων και την ένταξη των τριών κριτηρίων “ E, S , G” στα επιχειρηματικά μοντέλα. Καθοριστικό ρόλο έχει ο οικονομικός διευθυντής CFO για την ενσωμάτωση των παραπάνω κριτηρίων, όσο προετοιμασμένος είναι ο CFO για κινδύνους που απορρέουν από παράγοντες ESG , θα μπορεί εύκολα να ανταπεξέλθει στις εξωγενείς κρίσεις. Αυτή η ενσωμάτωση επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο ενεργούν οι εταιρείες λόγω ότι μια επιχείρηση δεν πρέπει μόνο να εξετάζει τη μεγιστοποίηση των κερδών αλλά και περιβαλλοντικές πτυχές όπως η κοινωνικότητα και η βιωσιμότητα. Τα κριτήρια ESG, παρέχουν σημαντικές πληροφορίες για την προσέλκυση κεφαλαίων αλλά και για το κόστος τους στις επιχειρήσεις. Τέλος, η βασική μελέτη της παρούσας εργασίας είναι η ανάμειξη του CFO στην εφαρμογή των αρχών του ESG, δίνοντας σημαντικά συμπεράσματα που θα λειτουργήσουν συμπληρωματικά στην ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία πάνω στη μελέτη των ESG κριτηρίων.

Abstract

In recent years sustainability became more important to our society. Nowadays, politics and business stakeholders demand a sustainable business development and the inclusion of the three criteria "E, S, G" in business models. CFO has a decisive role in integrating the above criteria, as long as the CFO is prepared for risks arising from ESG factors, he will be able to easily cope with external crises. This integration affects the way companies act because a business must not only consider profit maximization but also environmental aspects such as sociality and sustainability. The ESG criteria provide important information for the attraction of funds and also for their costs to businesses. Finally, the main study of this paper is the involvement of the CFO in the application of ESG principles, giving important conclusions that will complement the already existing literature on the study of ESG criteria.

Πίνακας περιεχομένων

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ..... | 3 |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ..... | 7 |
| 1: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ..... | 9 |
| 1.1: ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΔΡΟΜΗ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΠΡΙΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ESG..... | 11 |
| 1.2: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ | 14 |
| 1.2.1 Τεχνικές δεξιότητες και στρατηγική σκέψη..... | 16 |
| 1.2.2 Ηγετικές ικανότητες και διαχείριση αλλαγών | 19 |
| 1.2.3 Αντιμετώπιση προκλήσεων σε περιβάλλον ESG..... | 21 |
| 2: ESG..... | 25 |
| 2.1: ESG – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ | 28 |
| 2.2: ESG – ΚΟΙΝΩΝΙΑ | 30 |
| 2.3: ESG –ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ | 30 |
| 3: Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ESG ΜΕ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ | 32 |
| 3.1 Η σύνδεση ESG και χρηματοοικονομικών επιδόσεων | 34 |
| 3.2 Μελέτες περίπτωσης: Επιχειρήσεις που ενσωμάτωσαν επιτυχώς ESG..... | 36 |
| 3.3 Κίνδυνοι και προκλήσεις από την εφαρμογή ESG | 39 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ESG | 42 |
| 4.1 Ηγετικός ρόλος των CFOs στον ESG σχεδιασμό | 42 |
| 4.2 Στρατηγικές και εργαλεία που χρησιμοποιούν οι CFOs για την υλοποίηση ESG | 44 |
| 4.3 Συνεργασίες μεταξύ τμημάτων για την επίτευξη ESG στόχων | 47 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ..... | 50 |
| 5.1 Κύρια ευρήματα της εργασίας | 50 |
| 5.2 Συμβολή της έρευνας στη βιβλιογραφία και την πράξη | 52 |

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια, η έννοια των αρχών ESG (Environmental, Social and Governance) έχει αποκτήσει αυξανόμενη σημασία στον επιχειρηματικό κόσμο. Οι αρχές ESG αναφέρονται σε περιβαλλοντικούς, κοινωνικούς και κυβερνητικούς παράγοντες που επηρεάζουν την εταιρική στρατηγική και τις αποφάσεις επένδυσης. Ειδικότερα, οι οργανισμοί αναγνωρίζουν ότι η ενσωμάτωσή τους στις στρατηγικές τους δεν συνιστά μόνο μία ηθική υποχρέωση, αλλά και ένα στρατηγικό πλεονέκτημα που συνδέεται με την βιωσιμότητα και την μακροχρόνια επιτυχία της επιχείρησης.

Η έννοια της βιωσιμότητας έχει εξελιχθεί σε μία από τις πιο σημαντικές προκλήσεις και ευκαιρίες για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, καθώς οι φορείς της αγοράς καλούνται να προσαρμοστούν στις αυξανόμενες απαιτήσεις της κοινωνίας και των κανονιστικών αρχών για την ενσωμάτωση των αρχών της βιωσιμότητας στις στρατηγικές τους. Η αρχή ESG (Environmental, Social, Governance) αναφέρεται στις πρακτικές που σχετίζονται με το περιβάλλον, την κοινωνία και τη διακυβέρνηση, και έχει αναδειχθεί ως ένας κεντρικός πυλώνας στις επιχειρηματικές στρατηγικές του 21ου αιώνα. Η εφαρμογή των ESG αρχών δεν αποτελεί απλώς μια στρατηγική «επιλογής», αλλά έναν επιτακτικό παράγοντα που καθορίζει την ανθεκτικότητα και την οικονομική απόδοση των οργανισμών μακροπρόθεσμα.

Η ανάγκη για αποτελεσματική ενσωμάτωση των αρχών ESG προέρχεται από την αυξανόμενη απαίτηση των επενδυτών, των ρυθμιστικών αρχών και των καταναλωτών για μεγαλύτερη διαφάνεια και κοινωνική ευθύνη από τις επιχειρήσεις. Οι CFOs είναι πλέον επιφορτισμένοι με τη διασφάλιση ότι οι στρατηγικές ESG συνάδουν με τις οικονομικές επιδόσεις της επιχείρησης και με τη διαχείριση των σχετικών κινδύνων και ευκαιριών. Η θέση αυτή απαιτεί τη χρήση προηγμένων αναλυτικών εργαλείων, την κατανόηση των νέων κανονιστικών απαιτήσεων, που συνδυάζουν τη βιωσιμότητα με την οικονομική αποτελεσματικότητα.

Στην καρδιά της διαδικασίας αυτής βρίσκεται ο οικονομικός διευθυντής (CFO), ο οποίος, παραδοσιακά, έχει αναλάβει την ευθύνη για τη χρηματοοικονομική διαχείριση της επιχείρησης. Οι οικονομικοί διευθυντές (CFOs) παίζουν έναν κρίσιμο ρόλο στην ενσωμάτωση των αρχών ESG στις επιχειρηματικές πρακτικές. Αυτή η μετάβαση απαιτεί όχι μόνο τη στρατηγική σχεδίαση αλλά και την αξιολόγηση και

παρακολούθηση των επιδόσεων σύμφωνα με τα κριτήρια ESG στις στρατηγικές κεφαλαιαγοράς και διαχείρισης κινδύνων.

Αναγνωρίζοντας τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που απορρέουν από τη συμπερίληψη των ESG παραμέτρων στις στρατηγικές των επιχειρήσεων, ο ρόλος του οικονομικού διευθυντή έχει αναδειχθεί σε κλειδί για την επιτυχή εφαρμογή τους. Οι οικονομικοί διευθυντές διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο όχι μόνο στην παρακολούθηση της οικονομικής απόδοσης, αλλά και στην ενσωμάτωση των ESG στόχων στις χρηματοοικονομικές στρατηγικές, στο σχεδιασμό των κινδύνων και στην αναφορά της εταιρικής απόδοσης στους μετόχους και τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η συνεργασία με άλλους εκτελεστικούς διευθυντές και οι στρατηγικές που αναπτύσσουν είναι καθοριστικές για την επιτυχία των ESG πρωτοβουλιών. Επιπλέον, οι επενδυτές, οι κανονιστικές αρχές και άλλοι φορείς επιδεικνύουν αυξανόμενη πίεση για τη συμμόρφωση με τις ESG αρχές, κάτι που έχει οδηγήσει σε αλλαγές στους τρόπους που οι εταιρείες διαχειρίζονται την οικονομική και μη-οικονομική τους απόδοση. Οι σύγχρονοι οικονομικοί διευθυντές καλούνται να αξιολογήσουν και να ενσωματώσουν τα ESG κριτήρια στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και να διασφαλίσουν την διαφάνεια και την ευθύνη στον τρόπο που αναφέρονται τα αποτελέσματα αυτών των πρωτοβουλιών.

Στόχος αυτής της μελέτης είναι να αναλύσει τον ρόλο των οικονομικών διευθυντών στην εφαρμογή των αρχών ESG και να εξετάσει πώς η στρατηγική τους συμβάλλει στην ενσωμάτωσή τους στην επιχειρηματική πρακτική αλλά και την έννοια της στρατηγικής σύνδεσης των αρχών ESG με την οικονομική απόδοση (financial performance). Η εργασία θα εξετάσει επίσης τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι CFO, καθώς και τις στρατηγικές που χρησιμοποιούν για να προσαρμόσουν τις επιχειρηματικές διαδικασίες στις απαιτήσεις ESG.

1: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ

Ο βασικός και παραδοσιακός ρόλος των CFO ήταν στη διαχείριση των οικονομικών υποθέσεων των οργανισμών. Ως εκ τούτου, η βιωσιμότητα θεωρούνταν πάντα ότι ήταν εκτός του πεδίου εργασίας τους. Με το πέρασμα των χρόνων, αυτό άλλαξε καθώς συνειδητοποίησαν τις σοβαρές οικονομικές επιπτώσεις που επιφέρει η κακοδιαχείριση ESG και το αυξανόμενο ενδιαφέρον για υπεύθυνες επενδύσεις έχουν διευρύνει τον ρόλο των CFO στους οργανισμούς. Οι CFO αναμένεται να είναι αποτελεσματικοί οργανωτικοί ηγέτες λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες βιωσιμότητας κατά τη λήψη αποφάσεων και τη δημιουργία αξιών για τους οργανισμούς (**Bakhtiar Alrazi et al., 2023**).

Οι οικονομικοί διευθυντές διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη στρατηγική των οργανισμών, ειδικά στην εφαρμογή των αρχών ESG (Περιβάλλον, Κοινωνία , Διακυβέρνηση). Ο ρόλος τους περιλαμβάνει:

1. Την Οικονομική Διαχείριση: Εξασφαλίζουν ότι οι επενδύσεις σε ESG πρακτικές είναι βιώσιμες και αποδοτικές.
2. Στρατηγική Λήψης Αποφάσεων: Συμμετέχουν στη διαμόρφωση στρατηγικών που ενσωματώνουν τις αρχές ESG στις επιχειρηματικές πρακτικές.
3. Αναφορά και Διαφάνεια: Υπεύθυνοι για την αναφορά ESG, διασφαλίζοντας τη διαφάνεια και την ακρίβεια στα δεδομένα.
4. Συνεργασία: Εργάζονται με άλλους διευθυντές (π.χ. Διευθυντές Αειφορίας) για την ενσωμάτωσή τους σε όλες τις πτυχές της επιχείρησης.
5. Διαχείριση Κινδύνων: Αξιολογούν τους κινδύνους που σχετίζονται με την ESG και προγραμματίζουν στρατηγικές για την αντιμετώπισή τους.

Στην προσπάθεια ευθυγράμμισης της κερδοφορίας με τις εκτιμήσεις ESG, οι εταιρείες βασίζονται όλο και περισσότερο στους οικονομικούς τους διευθυντές ως αντιπροσώπους αλλαγής. Και για καλό λόγο: οι CFO διαθέτουν μια σειρά εργαλείων -για παράδειγμα, για πρόβλεψη, προϋπολογισμό, κατανομή και αξιολόγηση βαθμολογίας- τα οποία μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να φέρουν παράγοντες βιωσιμότητας σε κάθε επιχειρηματική διαδικασία και σε κάθε απόφαση σχετικά με τη δημιουργία αξίας.

Οι περισσότερες εταιρείες έχουν ορίσει τη θέση δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη μέτρηση, τη διαχείριση και την αναφορά παραδοσιακών στοιχείων οικονομικής

αξίας. Τώρα, αναθέτουν ολοένα και περισσότερο στους CFO διάφορες αρμοδιότητες που υποστηρίζουν τους στόχους βιωσιμότητας τους. Ορισμένοι οικονομικοί διευθυντές χαιρετίζουν αυτή τη διεύρυνση των αρμοδιοτήτων τους, θεωρώντας την ως μια φυσική επέκταση της εστίασής τους στη μακροπρόθεσμη αξία και απόδοση. Άλλοι εξακολουθούν να μας λένε ότι βλέπουν τους περιβαλλοντικούς, κοινωνικούς και διακυβέρνησης παράγοντες (ESG) ως άσχετους με την οικονομική απόδοση και πολύ έξω από τις αρμοδιότητές τους.

Ο CFO διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη στρατηγική σύνδεση των ESG αρχών με την οικονομική απόδοση της επιχείρησης. Αρχικά επενδύει στην ανάπτυξη βιώσιμων χρηματοοικονομικών στρατηγικών. Είναι αυτός που μπορεί να συνεργαστεί με άλλα μέλη της διοίκησης για να αναπτύξει στρατηγικές που ενσωματώνουν τα ESG κριτήρια. Αυτό περιλαμβάνει την ανάπτυξη βιώσιμων χρηματοοικονομικών μοντέλων που ενσωματώνουν τις ευκαιρίες και τους κινδύνους από την εφαρμογή στρατηγικών ESG. Ο CFO έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει μεθόδους για την παρακολούθηση της απόδοσης ESG, χρησιμοποιώντας δείκτες όπως η εκπομπή CO₂ ανά μονάδα παραγωγής, η κοινωνική υπευθυνότητα των προμηθευτών ή η ισότητα των φύλων στην εργασία. Αυτοί οι δείκτες μπορούν να συσχετιστούν με χρηματοοικονομικούς στόχους και να παρακολουθούν τη βιωσιμότητα της εταιρείας.

Η διαφάνεια στις ESG επιδόσεις και η σύνδεση αυτών με τη χρηματοοικονομική απόδοση βοηθούν στην προσέλκυση επενδυτών που αναζητούν βιώσιμες και υπεύθυνες εταιρείες. Οι οικονομικοί διευθυντές παίζουν κρίσιμο ρόλο στην αναφορά αυτών των επιδόσεων στους μετόχους και στους επενδυτές, ενισχύοντας τη διαφάνεια και την εμπιστοσύνη.

1.1: ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΔΡΟΜΗ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΠΡΙΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ESG

Οι οικονομικοί διευθυντές στην χρονική περίοδο 1950 έως και το 1980 ασχολούνταν με την οικονομική διαχείριση, επικεντρώνονταν κατά κύριο λόγο σε λογιστικά και οικονομικά καθήκοντα όπως η παρακολούθηση των οικονομικών καταστάσεων και η τήρηση των λογιστικών βιβλίων. Την περίοδο αυτή, οι περισσότεροι CFOs ήταν λογιστές και ελεγκτές.

Ο ρόλος τους περιοριζόταν στην αναφορά και ανάλυση των ιστορικών οικονομικών στοιχείων, με ελάχιστη συμμετοχή σε στρατηγικές αποφάσεις. Η στρατηγική τους εστίαση ήταν περιορισμένη, με έμφαση στην εσωτερική διαχείριση κόστους, η στρατηγική διαμορφωνόταν από τη διοίκηση και άλλες ανώτερες θέσεις (**Haldeman, R., 2019**) .

Την χρονική περίοδο 1980 έως 2000 έγιναν οι πρώτες αλλαγές στην αγορά εργασίας. Οι επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης και της τεχνολογίας άρχισαν να διαμορφώνουν τη στρατηγική σκέψη και να επισημαίνουν τη σημασία της χρηματοοικονομικής ανάλυσης. Με την αύξηση του ανταγωνισμού και τις αλλαγές στην παγκόσμια οικονομία, οι CFOs άρχισαν να αναλαμβάνουν πιο στρατηγικούς ρόλους, ακόμη άρχισαν να εμπλέκονται περισσότερο σε στρατηγικές αποφάσεις και τη διαχείριση κινδύνων (**Burgstahler, D. & Dichev, I. 1997**).

Η αναδυόμενη τεχνολογία δημιούργησε νέες δυνατότητες για την ανάλυση δεδομένων, με τους CFOs να χρησιμοποιούν αυτές τις πληροφορίες για στρατηγικές αποφάσεις. Οι CFOs άρχισαν να χρησιμοποιούν νέα εργαλεία ανάλυσης δεδομένων, γεγονός που τους επέτρεψε να συμμετέχουν σε στρατηγικές αποφάσεις και να επηρεάζουν τη στρατηγική του οργανισμού.

Τέλος, από το 2000 έως σήμερα οι CFOs έχουν μετατραπεί σε στρατηγικούς εταίρους, με αυξημένη ευθύνη για τη διαχείριση των οικονομικών της επιχείρησης και τη στήριξη των στρατηγικών αποφάσεων.

Ο ρόλος των CFOs περιλαμβάνει την ανάλυση της αγοράς, την ανάπτυξη στρατηγικών για τη μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης και τη διαχείριση σχέσεων με επενδυτές. Οι CFOs έχουν μετατραπεί σε στρατηγικούς εταίρους, με

αυξημένη ευθύνη για τη διαχείριση των οικονομικών της επιχείρησης και τη στήριξη των στρατηγικών αποφάσεων.

Σήμερα, οι CFOs είναι υπεύθυνοι για την ενσωμάτωση των αρχών ESG (Environmental, Social, Governance) στις στρατηγικές της εταιρείας. Αυτό περιλαμβάνει την αναφορά σε περιβαλλοντικά, κοινωνικά και διοικητικά ζητήματα, καθώς και την εξασφάλιση ότι η επιχείρηση συμμορφώνεται με τις νέες κανονιστικές ρυθμίσεις που σχετίζονται με την ESG.

Η προώθηση της διαφάνειας και η συμμετοχή των CFOs στη στρατηγική βιωσιμότητας έχει γίνει κρίσιμη για την εικόνα και την ανταγωνιστικότητα των εταιρειών. Οι CFOs έχουν μετατραπεί σε στρατηγικούς εταίρους, με αυξημένη ευθύνη για τη διαχείριση των οικονομικών της επιχείρησης και τη στήριξη των στρατηγικών αποφάσεων (Eccles, R.G., Ioannou, I. and Serafeim, G., 2014).

Η εξέλιξη του ρόλου των CFOs από οικονομικούς διαχειριστές σε στρατηγικούς εταίρους και ηγετικά στελέχη που εστιάζουν στην ESG αντικατοπτρίζει τις ευρύτερες αλλαγές στην επιχειρηματική πρακτική και την ανάγκη για υπευθυνότητα και βιωσιμότητα.

Η μετάβαση από έναν ρόλο που επικεντρωνόταν σε παραδοσιακά χρηματοοικονομικά καθήκοντα σε έναν ρόλο στρατηγικής ηγεσίας που ενσωματώνει τις αρχές ESG αντικατοπτρίζει τις αλλαγές στον επιχειρηματικό κόσμο και τις απαιτήσεις των ενδιαφερομένων. Οι CFOs σήμερα καλούνται να είναι όχι μόνο χρηματοοικονομικοί διαχειριστές, αλλά και υπεύθυνοι ηγέτες που προάγουν τη βιωσιμότητα και τη διαφάνεια.

Στον **Πίνακα 1.1** παρουσιάζεται η ανάλυση ανάμεσα στους οικονομικούς διευθυντές με βάση τον χαρακτήρα τους πως ήταν πριν αλλά και μετά την εφαρμογή των αρχών ESG. Έτσι, προσφέρει μια καθαρή εικόνα της μετάβασης στον ρόλο των CFOs με την έμφαση στις αρχές ESG.

| Χαρακτήρας | Πριν τα ESG | Μετά τα ESG |
|--------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Στρατηγικός Ρόλος | Περιορισμένος | Σημαντικός στρατηγικός εταίρος |
| Επικέντρωση | Οικονομική αναφορά | Υπευθυνότητα και βιωσιμότητα |
| Διαχείριση Κινδύνων | Παραδοσιακή οικονομική διαχείριση | Ενσωμάτωση κινδύνων ESG |
| Επικοινωνία | Εσωτερική και περιορισμένη | Διαφάνεια με ενδιαφερόμενους και επενδυτές |

Πίνακας 1.1: Σύγκριση ρόλου οικονομικών διευθυντών πριν και μετά την εφαρμογή των αρχών ESG

1.2: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ

Ένας οικονομικός διευθυντής έχει πρόσβαση σε όλα τα δεδομένα της εταιρείας και είναι αυτός που συνεργάζεται με όλα τα τμήματα για την καλύτερη και ορθότερη λειτουργία της εταιρείας. Για τον λόγο αυτό, είναι σημαντικό να εξετασθούν τα χαρακτηριστικά των οικονομικών διευθυντών, αφού είναι τα πρόσωπα που διαμορφώνουν την συνολική οικονομική στρατηγική της εταιρείας. Σύμφωνα με την **Skala, D. (2008)** η υπερβολική εμπιστοσύνη και το φύλο σε έναν CFO παίζουν σημαντικό ρόλο στις αποφάσεις εταιρικής πολιτικής όπως η χρηματοδότηση, τα μερίσματα και η εταιρική διακυβέρνηση.

Το φύλο είναι σημαντικός παράγοντας και εξετάζεται ευρέως σε βιβλιογραφίες για την επιχειρηματική ηθική. Αυτή η ροή της βιβλιογραφίας υποδηλώνει ότι οι γυναίκες και οι άνδρες παρουσιάζουν διαφορετικές αξίες και ενδιαφέροντα και ποικίλλουν ως προς την κλίση τους να εμπλέκονται σε ανήθικη επιχειρηματική συμπεριφορά (**Betz, O'Connell, & Shepard, 1989**).

Οι διαφορές μεταξύ των φύλων εξετάζονται από πολύ νωρίς θα λέγαμε, η πρώτη αναφορά εντοπίζεται από τον Gilligan το 1982. Οι γυναίκες και οι άνδρες εμφανίζουν σαφώς διαφορετικές αξίες και ενδιαφέροντα. Συγκεκριμένα, αυτοί αποδεικνύουν ότι οι γυναίκες διευθυντές βελτιώνουν τις εισροές του διοικητικού συμβουλίου και έχουν υψηλότερο ποσοστό συμμετοχής στο διοικητικό συμβούλιο.

Η κύρια διαφορά ανάμεσα στα δύο φύλα είναι η επιχειρηματική ηθική (**Betz, O'Connell, & Shepard, 1989; Gilligan, 1982**). Οι γυναίκες σε σχέση με τους άνδρες παρουσιάζουν διαφορές στις αξίες τους όπου επηρεάζουν τα οφέλη τους.

Οι άντρες ενδιαφέρονται για οικονομικά οφέλη και μια επιτυχημένη καριέρα, και είναι περισσότερο πιθανόν να παραβιάσουν κανόνες για να επιτύχουν ανάμεσα σε άλλους. Οι γυναίκες από την άλλη, κλίνουν περισσότερο προς την αρμονική σχέση βοηθώντας άλλους, και είναι λιγότερο πιθανό να κάνουν κάτι ενάντια στις αρχές τους, παραβιάζοντας κανόνες.

Ένα ακόμα χαρακτηριστικό που αναλύουν οι Hribar & Yang, (2010) των οικονομικών διευθυντών είναι η υπερβολική αυτοπεποίθηση εκδίδουν πιο αισιόδοξες προβλέψεις διαχείρισης, συμμετέχουν σε διαχείριση κερδών που αυξάνει

το εισόδημα και εμπλέκονται σε δόλιες καταστάσεις. Όμως αυτοί οι οικονομικοί διευθυντές δεν είναι επιθυμητοί.

Τα συσσωρευμένα ευρήματα από την έρευνα υπερβολικής εμπιστοσύνης δείχνουν ότι οι CFO που έχουν υπερβολική αυτοπεποίθηση είναι ανεπιθύμητοι. Ωστόσο, οι CFO που έχουν υπερβολική αυτοπεποίθηση είναι επίσης καλύτεροι καινοτόμοι. Η υπερβολική εμπιστοσύνη του Διευθύνοντος Συμβούλου συνδέεται με πιο επικίνδυνα έργα, μεγαλύτερες επενδύσεις στην καινοτομία και μεγαλύτερη καινοτομία. Αυτά τα αντιφατικά αποτελέσματα της υπερβολικής εμπιστοσύνης του Διευθύνοντος Συμβούλου επαναλαμβάνουν τη σημασία της εξέτασης των χαρακτηριστικών του Διευθύνοντος Συμβούλου στη ρύθμιση της διακυβέρνησης. Ένα σχετικό αλλά πολύ πιο ορατό χαρακτηριστικό των CFO που υποτίθεται ότι επηρεάζουν τη συμπεριφορά αναφοράς των διευθυντικών στελεχών είναι το φύλο του CFO.

Ένας άλλος παράγοντας είναι η εθνικότητα, οι CFO από διαφορετικές χώρες μπορεί να έχουν διαφορετικές προσεγγίσεις στη διαχείριση ESG, ανάλογα με την πολιτισμική τους καταγωγή και τις τοπικές ρυθμιστικές απαιτήσεις (Ioannou, I. & Serafeim, G., 2012).

Ακόμη, η εκπαίδευση των CFO μπορεί να επηρεάσει την κατανόηση και την εφαρμογή των αρχών ESG. Οι CFO με background σε περιβαλλοντικές ή κοινωνικές επιστήμες μπορεί να είναι πιο ευαισθητοποιημένοι σε θέματα βιωσιμότητας. Όπως, επίσης και η επαγγελματική εμπειρία μέσω της προϋπηρεσίας δίνει περισσότερα προσόντα στους οικονομικούς διευθυντές, είναι πιθανό να ενσωματώσουν καλύτερα αυτές τις αρχές στις στρατηγικές τους. Τέλος, μεγάλες εταιρείες μπορεί να έχουν περισσότερους πόρους για να επενδύσουν σε στρατηγικές ESG, επηρεάζοντας τις αποφάσεις των CFO.

Οι μεταβλητές αυτές έχουν σημαντική επίδραση στην κατανόηση και εφαρμογή των αρχών ESG από τους CFO. Η διαφοροποίηση στον ρόλο των CFO μπορεί να προκύψει από την αλληλεπίδραση αυτών των παραγόντων, οι οποίοι μπορούν να οδηγήσουν σε διαφορετικές στρατηγικές και προσεγγίσεις στη βιωσιμότητα.



Εικόνα 1.1 Από τι εξαρτάται η ηγεσία του CFO

Όπως φαίνεται στην **Εικόνα 1.1** οι CFO με επίκεντρο τη βιωσιμότητα πρέπει να διαδραματίσουν τέσσερις κρίσιμους, αλληλένδετους ρόλους. Με αυτόν τον τρόπο, μπορούν να κατευθύνουν τους οργανισμούς τους προς νέους τρόπους δημιουργίας αξίας σε έναν κόσμο που αναδιαμορφώνεται ταχέως.

1.2.1 Τεχνικές δεξιότητες και στρατηγική σκέψη

Οι τεχνικές δεξιότητες και η στρατηγική σκέψη αποτελούν βασικά στοιχεία που καθορίζουν τον ρόλο των οικονομικών διευθυντών (CFOs) στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα. Η πολυπλοκότητα της διαχείρισης των οικονομικών πόρων, σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις για ευθυγράμμιση των επιχειρηματικών στόχων με τις αρχές ESG, καθιστά αυτές τις δεξιότητες κρίσιμες για την επιτυχία. Οι CFOs καλούνται να λειτουργούν ως στρατηγικοί ηγέτες που συνδυάζουν τις χρηματοοικονομικές γνώσεις με την ικανότητα σχεδιασμού και υλοποίησης

μακροπρόθεσμων στρατηγικών. Η τεχνική επάρκεια των CFOs εστιάζεται στην κατανόηση και την εφαρμογή εξειδικευμένων χρηματοοικονομικών δεξιοτήτων, όπως η διαχείριση κεφαλαίων, η ανάλυση χρηματοοικονομικών κινδύνων, και η αξιολόγηση επενδυτικών ευκαιριών. Οι CFOs πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να αναλύουν σύνθετα οικονομικά δεδομένα και να χρησιμοποιούν προηγμένα λογισμικά και εργαλεία για την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων. Αυτές οι δεξιότητες τους επιτρέπουν να παρέχουν έγκυρες και ακριβείς εκτιμήσεις για την οικονομική απόδοση των ESG δράσεων (Ajayi, 2024).

Η στρατηγική σκέψη των CFOs συμπληρώνει τις τεχνικές τους δεξιότητες, καθώς απαιτεί τη διαμόρφωση ενός μακροπρόθεσμου οράματος για την επιχείρηση. Οι CFOs καλούνται να αναγνωρίσουν τις ευκαιρίες που προσφέρει η ενσωμάτωση των ESG στρατηγικών και να διαμορφώσουν πλάνα που θα οδηγήσουν σε βιώσιμη ανάπτυξη. Η στρατηγική σκέψη δεν περιορίζεται στη διαχείριση των χρηματοοικονομικών, αλλά επεκτείνεται στη σύνδεση των ESG στόχων με την επιχειρηματική στρατηγική και τη δημιουργία αξίας για τους ενδιαφερόμενους (Zach, 2023). Η τεχνική επάρκεια των CFOs περιλαμβάνει επίσης την κατανόηση της λειτουργίας των ESG δεικτών απόδοσης και την ενσωμάτωσή τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Οι CFOs πρέπει να είναι σε θέση να επιλέγουν τους κατάλληλους δείκτες που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησης και να αναλύουν τα δεδομένα για την αξιολόγηση της προόδου. Αυτή η τεχνική δεξιότητα επιτρέπει την αποτελεσματική διαχείριση πόρων και τη διασφάλιση ότι οι ESG δράσεις οδηγούν σε συγκεκριμένα και μετρήσιμα αποτελέσματα (Velte & Stawinoga, 2020).

Η στρατηγική σκέψη των CFOs υποστηρίζεται από την ικανότητά τους να εντοπίζουν κινδύνους και να διαμορφώνουν στρατηγικές που ενισχύουν την ανθεκτικότητα της επιχείρησης. Οι CFOs είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση κινδύνων που σχετίζονται με την κλιματική αλλαγή, τη μη συμμόρφωση με κανονιστικές απαιτήσεις και τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς. Αυτή η στρατηγική προσέγγιση επιτρέπει στους CFOs να λειτουργούν προληπτικά, διασφαλίζοντας ότι η επιχείρηση είναι προετοιμασμένη να αντιμετωπίσει απρόβλεπτες προκλήσεις (Maroun, 2022).

Η τεχνική ικανότητα των CFOs περιλαμβάνει επίσης τη χρήση προηγμένων τεχνολογιών και λογισμικών που διευκολύνουν τη διαχείριση ESG δεδομένων. Η αξιοποίηση πλατφορμών ανάλυσης δεδομένων, όπως τα big data, επιτρέπει στους

CFOs να παρακολουθούν τις ESG επιδόσεις της εταιρείας, να εντοπίζουν αδυναμίες και να αναπτύσσουν στρατηγικές βελτίωσης. Αυτή η τεχνολογική επάρκεια είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση της διαφάνειας και της αξιοπιστίας των ESG δράσεων (Keating, 2022).

Η στρατηγική σκέψη των CFOs περιλαμβάνει επίσης τη δυνατότητα ευθυγράμμισης των ESG στόχων με τις απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων μερών. Οι CFOs καλούνται να κατανοήσουν τις προσδοκίες των επενδυτών, των πελατών και των κοινοτήτων και να διασφαλίσουν ότι οι ESG δράσεις της επιχείρησης ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις αυτές. Αυτή η στρατηγική ευθυγράμμιση ενισχύει την εμπιστοσύνη και την αποδοχή της εταιρείας από την αγορά (Samans & Nelson, 2022). Η τεχνική δεξιότητα των CFOs επεκτείνεται επίσης στη δημιουργία ESG αναφορών που συμμορφώνονται με διεθνή πρότυπα. Οι CFOs πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι αναφορές αυτές περιλαμβάνουν ακριβή και αξιόπιστα δεδομένα, τα οποία παρουσιάζουν την πρόοδο της εταιρείας προς την επίτευξη των ESG στόχων. Αυτή η δεξιότητα συμβάλλει στη βελτίωση της διαφάνειας και της λογοδοσίας, ενώ ενισχύει τη φήμη της επιχείρησης (Pagitsas, 2022).

Η στρατηγική σκέψη των CFOs περιλαμβάνει την ικανότητα διαχείρισης των χρηματοδοτικών πόρων της επιχείρησης με τρόπο που προάγει τη βιωσιμότητα. Οι CFOs πρέπει να αξιολογούν τις επενδυτικές ευκαιρίες που συνδέονται με ESG στόχους, λαμβάνοντας υπόψη το κόστος, τα οφέλη και τις μακροπρόθεσμες προοπτικές. Αυτή η στρατηγική προσέγγιση εξασφαλίζει ότι οι επενδύσεις σε ESG πρωτοβουλίες είναι βιώσιμες και αποδοτικές (Panov, 2024).

Η τεχνική δεξιότητα των CFOs περιλαμβάνει επίσης τη διαχείριση χρηματοδοτικών εργαλείων, όπως πράσινα ομόλογα και βιώσιμες χρηματοδοτήσεις. Οι CFOs πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να κατανοούν τις απαιτήσεις αυτών των εργαλείων και να τα αξιοποιούν για τη χρηματοδότηση ESG δράσεων. Αυτή η δεξιότητα ενισχύει την πρόσβαση της επιχείρησης σε κεφάλαια που υποστηρίζουν τη βιωσιμότητα (Ajayi, 2024).

Η στρατηγική σκέψη των CFOs δεν περιορίζεται στη λήψη αποφάσεων, αλλά περιλαμβάνει και τη δημιουργία μιας εταιρικής κουλτούρας που υποστηρίζει τη βιωσιμότητα. Οι CFOs συμβάλλουν στην ευαισθητοποίηση των εργαζομένων και στην ενίσχυση της συμμετοχής τους στις ESG πρωτοβουλίες, δημιουργώντας ένα εργασιακό

περιβάλλον που προάγει την υπευθυνότητα και τη συνεργασία. Αυτή η στρατηγική προσέγγιση ενισχύει τη δέσμευση της εταιρείας προς τη βιωσιμότητα (**Khalid et al., 2022**). Η συνδυαστική χρήση τεχνικών δεξιοτήτων και στρατηγικής σκέψης καθιστά τους CFOs κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχή ενσωμάτωση των ESG στόχων στις επιχειρηματικές στρατηγικές. Η τεχνογνωσία τους στην ανάλυση δεδομένων, τη διαχείριση κινδύνων και τη χρηματοδότηση, σε συνδυασμό με τη δυνατότητα στρατηγικής οραματικής ηγεσίας, εξασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη επιτυχία και τη βιώσιμη ανάπτυξη της επιχείρησης. Οι CFOs που αξιοποιούν αυτές τις δεξιότητες και προσεγγίσεις είναι σε θέση να λειτουργούν ως καταλύτες αλλαγής, προωθώντας τη βιωσιμότητα και τη δημιουργία αξίας για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

1.2.2 Ηγετικές ικανότητες και διαχείριση αλλαγών

Οι ηγετικές ικανότητες και η διαχείριση αλλαγών αποτελούν βασικούς πυλώνες της επιτυχίας των οικονομικών διευθυντών (CFOs) στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα. Οι CFOs βρίσκονται στο επίκεντρο της στρατηγικής κατεύθυνσης μιας εταιρείας, λειτουργώντας όχι μόνο ως διαχειριστές οικονομικών πόρων, αλλά και ως καταλύτες αλλαγών που καθοδηγούν την επιχείρηση προς τη βιώσιμη ανάπτυξη και την υλοποίηση των αρχών ESG (Environmental, Social, Governance). Ο συνδυασμός ηγετικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων διαχείρισης αλλαγών καθιστά τους CFOs κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας.

Οι ηγετικές ικανότητες των CFOs είναι απαραίτητες για τη διαμόρφωση και την καθοδήγηση μιας ενιαίας στρατηγικής που ενσωματώνει ESG στόχους. Η ικανότητα των CFOs να εμπνέουν και να κινητοποιούν τα ενδιαφερόμενα μέρη, τόσο εντός όσο και εκτός της επιχείρησης, είναι κρίσιμη για την υλοποίηση αλλαγών. Μέσα από τη δημιουργία μιας κοινής αντίληψης για τη σημασία των ESG, οι CFOs εξασφαλίζουν ότι οι στόχοι βιωσιμότητας ενσωματώνονται σε όλα τα επίπεδα της οργανωσιακής δομής (**Pagitsas, 2022**). Η διαχείριση αλλαγών είναι μία ακόμη κρίσιμη δεξιότητα που απαιτείται από τους CFOs, ιδιαίτερα σε περιόδους οργανωσιακής μετάβασης. Οι CFOs καλούνται να ηγηθούν της εφαρμογής ESG στρατηγικών, οι οποίες συχνά συνεπάγονται αλλαγές σε υφιστάμενες διαδικασίες, επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες ή προσαρμογές στην εταιρική κουλτούρα. Η διαχείριση αλλαγών περιλαμβάνει τη

δημιουργία σαφών σχεδίων δράσης, την επικοινωνία των αναγκών για αλλαγή και την υποστήριξη της μετάβασης μέσω παροχής πόρων και εκπαίδευσης (**Velte & Stawinoga, 2020**).

Η ηγεσία των CFOs εστιάζεται επίσης στην ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης. Οι CFOs διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στη δημιουργία μιας κουλτούρας συνεργασίας που διευκολύνει τη λήψη συλλογικών αποφάσεων και την επίτευξη των ESG στόχων. Μέσα από την αποτελεσματική επικοινωνία και την ενθάρρυνση της ανταλλαγής ιδεών, οι CFOs δημιουργούν συνθήκες που προάγουν την καινοτομία και την ευθυγράμμιση των τμημάτων με τους στόχους της εταιρείας (**Zach, 2023**).

Η διαχείριση αλλαγών από τους CFOs απαιτεί επίσης την κατανόηση και την αντιμετώπιση της αντίστασης που μπορεί να εμφανιστεί κατά τη διάρκεια της εφαρμογής νέων στρατηγικών. Οι CFOs πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίζουν τους λόγους πίσω από την αντίσταση, να αναπτύσσουν σχέδια για την αντιμετώπισή της και να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων στη διαδικασία αλλαγής. Αυτή η ικανότητα διευκολύνει την αποδοχή των νέων ESG στρατηγικών και εξασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη επιτυχία τους (**Keating, 2022**). Η ηγεσία των CFOs επεκτείνεται επίσης στη διαμόρφωση εταιρικής κουλτούρας που προάγει τη βιωσιμότητα. Μέσα από την υποστήριξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων και την ανάπτυξη δράσεων ευαισθητοποίησης, οι CFOs ενισχύουν την κατανόηση και τη δέσμευση των εργαζομένων προς τους ESG στόχους. Αυτή η προσέγγιση δημιουργεί ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον που ενισχύει τη συνεργασία και την υπευθυνότητα σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης (**Guttermann, 2023**). Η ικανότητα των CFOs να επικοινωνούν αποτελεσματικά την αξία των ESG στρατηγικών είναι καθοριστική για την ενίσχυση της υποστήριξης από τους ενδιαφερόμενους. Οι CFOs πρέπει να μπορούν να παρουσιάζουν σαφείς, τεκμηριωμένες και κατανοητές πληροφορίες σχετικά με τις επιπτώσεις και τα οφέλη των ESG δράσεων. Αυτή η ικανότητα ενισχύει την εμπιστοσύνη των επενδυτών, των πελατών και των κοινοτήτων, διευκολύνοντας την αποδοχή των στρατηγικών αυτών (**Ajayi, 2024**).

Η διαχείριση αλλαγών περιλαμβάνει επίσης την παρακολούθηση και την αξιολόγηση της προόδου. Οι CFOs πρέπει να καθορίζουν μετρήσιμους στόχους και δείκτες απόδοσης που συνδέονται με τις ESG πρωτοβουλίες. Αυτοί οι δείκτες επιτρέπουν την

παρακολούθηση της προόδου και την αναπροσαρμογή των στρατηγικών όταν αυτό είναι απαραίτητο. Η δυνατότητα αυτή ενισχύει την ευελιξία της επιχείρησης και τη δυνατότητά της να ανταποκρίνεται στις προκλήσεις (Panov, 2024). Η ηγεσία των CFOs περιλαμβάνει επίσης τη συνεργασία με εξωτερικούς φορείς, όπως επενδυτές, ρυθμιστικές αρχές και κοινότητες. Οι CFOs λειτουργούν ως συνδεδετικοί κρίκοι που προάγουν τη διαφάνεια και τη λογοδοσία, δημιουργώντας ευνοϊκές συνθήκες για την υποστήριξη των ESG στρατηγικών. Αυτή η ικανότητα τους καθιστά βασικούς εκπροσώπους της εταιρείας σε θέματα βιωσιμότητας (Samans & Nelson, 2022).

Η διαχείριση αλλαγών περιλαμβάνει την προσαρμογή στις τεχνολογικές εξελίξεις και τη χρήση εργαλείων που ενισχύουν την αποδοτικότητα των ESG πρωτοβουλιών. Οι CFOs πρέπει να είναι σε θέση να υιοθετούν και να ενσωματώνουν νέες τεχνολογίες, όπως πλατφόρμες ανάλυσης δεδομένων, που διευκολύνουν τη μέτρηση και την αξιολόγηση των ESG δράσεων. Αυτή η τεχνολογική επάρκεια ενισχύει την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών αλλαγών (Maroun, 2022). Η ηγεσία και η διαχείριση αλλαγών είναι αλληλένδετες δεξιότητες που καθορίζουν την ικανότητα των CFOs να καθοδηγούν τις επιχειρήσεις προς τη βιωσιμότητα. Μέσα από την εμπνευσμένη ηγεσία, την αποτελεσματική επικοινωνία και την ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές, οι CFOs διασφαλίζουν την επιτυχία των ESG στρατηγικών και δημιουργούν μακροπρόθεσμη αξία για την επιχείρηση. Αυτές οι δεξιότητες τους καθιστούν ανεκτίμητους στρατηγικούς εταίρους που μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση προς τη βιώσιμη ανάπτυξη και την καινοτομία.

1.2.3 Αντιμετώπιση προκλήσεων σε περιβάλλον ESG

Η ενσωμάτωση των αρχών ESG (Environmental, Social, Governance) στις επιχειρηματικές στρατηγικές και λειτουργίες αποτελεί έναν από τους πιο απαιτητικούς στόχους για τις επιχειρήσεις στη σύγχρονη εποχή. Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οικονομικοί διευθυντές (CFOs) σε αυτό το πλαίσιο είναι πολυδιάστατες, καθώς απαιτείται να συνδυάσουν τη στρατηγική ηγεσία με την ικανότητα διαχείρισης περίπλοκων προβλημάτων, ενώ παράλληλα να διασφαλίσουν τη βιωσιμότητα και την οικονομική σταθερότητα. Η αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων απαιτεί εξειδικευμένες δεξιότητες, καινοτόμες λύσεις και στρατηγική προσέγγιση.

Μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι CFOs σε περιβάλλον ESG είναι η διαχείριση της πολυπλοκότητας. Οι ESG στρατηγικές απαιτούν τη συνεργασία διαφορετικών τμημάτων, την ευθυγράμμιση πολλών και συχνά αντιφατικών στόχων και την παρακολούθηση μεγάλου όγκου δεδομένων. Οι CFOs καλούνται να δημιουργήσουν διαδικασίες που διευκολύνουν τη συνεργασία, μειώνουν την ασάφεια και παρέχουν σαφή εικόνα για την πρόοδο των ESG δράσεων (**Ajayi, 2024**).

Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας είναι η ανάγκη συμμόρφωσης με τις κανονιστικές απαιτήσεις που αφορούν τα ESG. Η έλλειψη τυποποίησης και οι διαφορετικές κανονιστικές προσεγγίσεις σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές καθιστούν τη συμμόρφωση περίπλοκη. Οι CFOs πρέπει να διασφαλίσουν ότι η επιχείρηση ανταποκρίνεται στις κανονιστικές απαιτήσεις σε τοπικό και διεθνές επίπεδο, χωρίς να διακυβεύεται η λειτουργική της αποδοτικότητα (**Velte & Stawinoga, 2020**). Η διαχείριση οικονομικών περιορισμών είναι μια άλλη κρίσιμη πρόκληση για τους CFOs. Οι ESG δράσεις απαιτούν συχνά σημαντικές επενδύσεις, όπως η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, η αναβάθμιση υποδομών ή η δημιουργία νέων προγραμμάτων. Οι CFOs πρέπει να αξιολογούν την οικονομική βιωσιμότητα αυτών των επενδύσεων και να βρίσκουν τρόπους να εξασφαλίζουν χρηματοδότηση, είτε μέσω πράσινων ομολόγων είτε μέσω συνεργασιών με ενδιαφερόμενα μέρη (**Keating, 2022**).

Μία ακόμη πρόκληση είναι η αντίσταση στην αλλαγή από τους εργαζομένους και τα στελέχη της εταιρείας. Οι ESG στρατηγικές συχνά συνεπάγονται αλλαγές στη νοοτροπία και τις καθημερινές πρακτικές, γεγονός που μπορεί να προκαλέσει δισταγμό ή ακόμα και αντίσταση. Οι CFOs πρέπει να αναπτύσσουν εκπαιδευτικά προγράμματα και δράσεις ευαισθητοποίησης για να ενισχύσουν την κατανόηση και τη δέσμευση των εργαζομένων στις ESG πρωτοβουλίες (**Pagitsas, 2022**).

Οι δυσκολίες στη μέτρηση των ESG αποτελεσμάτων αποτελούν άλλη μια σημαντική πρόκληση. Ενώ οι χρηματοοικονομικές επιδόσεις μπορούν να μετρηθούν με σαφήνεια, οι κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις των ESG δράσεων είναι πιο δύσκολο να αξιολογηθούν. Οι CFOs πρέπει να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν αξιόπιστους δείκτες απόδοσης (KPIs) που επιτρέπουν την παρακολούθηση και την αξιολόγηση των ESG δράσεων με ακρίβεια (**Maroun, 2022**). Η διαχείριση κινδύνων που σχετίζονται με την κλιματική αλλαγή είναι μια ακόμη πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι CFOs. Οι φυσικοί

κίνδυνοι, όπως οι ακραίες καιρικές συνθήκες, καθώς και οι μεταβατικοί κίνδυνοι που προκύπτουν από την αλλαγή κανονισμών και αγοραστικών προτιμήσεων, απαιτούν μια προληπτική και στρατηγική προσέγγιση. Οι CFOs πρέπει να ενσωματώνουν αυτούς τους κινδύνους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και να προετοιμάζουν την επιχείρηση για τις επιπτώσεις τους (**Zach, 2023**).

Η διασφάλιση της διαφάνειας και της λογοδοσίας αποτελεί μία ακόμη πρόκληση. Οι επενδυτές και τα ενδιαφερόμενα μέρη απαιτούν σαφείς και αξιόπιστες αναφορές που αποτυπώνουν την πρόοδο των ESG δράσεων. Οι CFOs πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι αναφορές αυτές βασίζονται σε ακριβή δεδομένα και συμμορφώνονται με διεθνή πρότυπα, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη των ενδιαφερόμενων μερών (**Samans & Nelson, 2022**).

Η έλλειψη εξειδικευμένων γνώσεων για τα ESG είναι ένας ακόμη περιορισμός που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι CFOs. Η ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων, τόσο για τους ίδιους όσο και για τα στελέχη της εταιρείας, είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική ενσωμάτωση των ESG στρατηγικών. Οι CFOs πρέπει να υποστηρίζουν πρωτοβουλίες που ενισχύουν την τεχνογνωσία και την ευαισθητοποίηση σε θέματα βιωσιμότητας (**Khalid et al., 2022**). Η δυσκολία στην επίτευξη ισορροπίας μεταξύ βραχυπρόθεσμης κερδοφορίας και μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας αποτελεί μία ακόμη πρόκληση. Οι CFOs καλούνται να διαχειριστούν τις προσδοκίες των μετόχων για άμεσα αποτελέσματα, ενώ ταυτόχρονα επενδύουν σε πρωτοβουλίες που αποφέρουν μακροπρόθεσμα οφέλη. Αυτή η ισορροπία απαιτεί στρατηγική σκέψη και ικανότητα επικοινωνίας της αξίας των ESG πρωτοβουλιών (**Ajayi, 2024**).

Οι προκλήσεις που σχετίζονται με τη συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης είναι εξίσου σημαντικές. Η έλλειψη συντονισμού και επικοινωνίας μπορεί να εμποδίσει την υλοποίηση των ESG στόχων. Οι CFOs πρέπει να προωθούν την ενότητα και τη συνεργασία, διασφαλίζοντας ότι όλα τα τμήματα εργάζονται προς την ίδια κατεύθυνση και συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων (**Panov, 2024**).

Τέλος, η διαχείριση των προσδοκιών των πελατών και των κοινοτήτων αποτελεί ακόμη μία πρόκληση. Οι CFOs πρέπει να εξασφαλίζουν ότι οι ESG δράσεις της εταιρείας ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών, ενώ παράλληλα υποστηρίζουν την κοινωνική ανάπτυξη και την περιβαλλοντική προστασία. Αυτή η

προσέγγιση απαιτεί ευαισθησία στις κοινωνικές τάσεις και προνοητική στρατηγική (Guttermann, 2023). Η αντιμετώπιση των προκλήσεων σε περιβάλλον ESG απαιτεί από τους CFOs να επιδεικνύουν στρατηγική διορατικότητα, τεχνική επάρκεια και ηγετική ικανότητα. Η επιτυχία σε αυτό το απαιτητικό πλαίσιο εξαρτάται από την ικανότητά τους να εντοπίζουν και να διαχειρίζονται κινδύνους, να αξιοποιούν νέες τεχνολογίες και να ενισχύουν τη συνεργασία εντός και εκτός της επιχείρησης. Με τη σωστή προσέγγιση, οι CFOs μπορούν να καθοδηγήσουν τις επιχειρήσεις προς τη βιώσιμη ανάπτυξη, δημιουργώντας μακροπρόθεσμη αξία για την κοινωνία και τους μετόχους.

2: ESG

Η ταχεία αύξηση των βιομηχανικών τομέων και των παραγώγων αυτών έχει μεγάλες επιπτώσεις στο περιβάλλον. Οι υπηρεσίες ασκούν μεγάλη πίεση στο περιβάλλον και αντλούν τους φυσικούς πόρους. Σήμερα είναι από τα μεγαλύτερα ζητήματα η εξάντληση των φυσικών πόρων και η πίεση που δέχεται το όμως η εμπλοκή των ατόμων και οργανισμών σε κοινωνική ή φιλική προς το περιβάλλον εργασία είναι ακόμα περιορισμένη. Η ανάπτυξη των κριτηρίων ESG αποσκοπεί στην βιώσιμη ανάπτυξη. Σύμφωνα με την έκθεση Brundtland της Διεθνούς Επιτροπής για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη του 1987 «Το κοινό μέλλον μας» , βιώσιμη είναι η ανάπτυξη που καλύπτει τις ανάγκες του σήμερα.

Οι δείκτες ESG σε συνδυασμό με την θέση των οικονομικών διευθυντών τεκμηριώνουν την οικονομική σταθερότητα μιας εταιρείας και την κάνουν πιο ελκυστική στους επενδυτές. Οι εταιρείες του σήμερα προσπαθούν να συνδυάσουν το κοινωνικό όφελος με το επιχειρηματικό κέρδος.

Το ESG έχει εξελιχθεί από άλλα ιστορικά κινήματα που επικεντρώθηκαν σε θέματα υγείας και ασφάλειας, τη μείωση της ρύπανσης και την εταιρική φιλανθρωπία. Ακόμη, άλλαξε τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις κατανομής κεφαλαίων από πολλές από τις μεγαλύτερες εταιρείες χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και διαχειριστές περιουσιακών στοιχείων στον κόσμο. Τα ζητήματα ESG αποτελούν στοιχεία χρηματοοικονομικής σταθερότητας και βιωσιμότητας (Χούντα Ε. , 2022) .

Βέβαια , έχει αυξηθεί από την άλλη πλευρά και η ευαισθητοποίηση του κοινού σε θέματα που αφορούν τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις που επιφέρουν οι οικονομικές δραστηριότητες οργανισμών. Η βιώσιμη ανάπτυξη αποτελεί προτεραιότητα για την κινητοποίηση των κυβερνήσεων και επιχειρήσεων για την υιοθέτηση μιας περισσότερο φιλικής συμπεριφοράς προς το οικοσύστημα αλλά σε καθημερινή βάση. Το ακρωνύμιο ESG αποτελεί τα τρία κριτήρια στο επιχειρηματικό μοντέλο της βιωσιμότητας. Το “E, S, G” από το «environmental» , «social» , «governance» αναφέρεται στην περιβαλλοντική, κοινωνική και εταιρική διακυβέρνηση. Αυτές είναι οι κατηγορίες αποτελούν βασικό στοιχείο για τους κοινωνικά υπεύθυνους επενδυτές.

Οι δείκτες ESG υποστηρίζουν την άποψη ότι η βιωσιμότητα εκτείνεται πέρα από απλά περιβαλλοντικά ζητήματα. Έτσι ενώ ο όρος ESG χρησιμοποιείται συχνά στο πλαίσιο της επένδυσης, οι ενδιαφερόμενοι δεν περιλαμβάνουν μόνο την επενδυτική κοινότητα αλλά και πελάτες, προμηθευτές και υπαλλήλους, οι οποίοι ενδιαφέρονται όλο και περισσότερο για το πόσο βιώσιμες είναι οι λειτουργίες ενός οργανισμού (Νικολαΐδης , 2022). Σύμφωνα με έρευνες το 50% των επενδυτών θα ήταν θα ήταν διατεθειμένο να αποσύρει κεφάλαια από εταιρεία που δεν λαμβάνει επαρκή μέτρα για θέματα ESG.

Αυτές οι τρεις κατηγορίες συνεργάζονται για να δημιουργήσουν μια ολιστική προσέγγιση στην αειφορία και τη βιώσιμη ανάπτυξη, προάγοντας την ευημερία τόσο των εταιρειών όσο και των κοινοτήτων στις οποίες δραστηριοποιούνται.

Κάθε κριτήριο εστιάζει σε διαφορετικό τομέα, υπάρχουν διαφορετικές ανησυχίες οι οποίες μεταβάλλονται ανά τομέα αλλά και ανά επένδυση. Για παράδειγμα τα περιβαλλοντικά κριτήρια εξετάζουν την απόδοση της επιχείρησης που αφορούν τη διαχείριση της φύσης και του περιβάλλοντος σε συνδυασμό με όλους τους κινδύνους που εγκυμονούν, όπως είναι η ατμοσφαιρική ρύπανση , βιομηχανικά απόβλητα και οτιδήποτε οδηγεί στην κλιματική αλλαγή.

Στη συνέχεια , τα κοινωνικά κριτήρια είναι αυτά που εξετάζουν τον τρόπο όπου η επιχείρηση διαχειρίζεται τις σχέσεις της με τους υπαλλήλους της, τους προμηθευτές της, τους πελάτες της και τις κοινότητες όπου δραστηριοποιείται.

Τέλος, η διακυβέρνηση ασχολείται με την ηγεσία της επιχείρησης και τις αμοιβές της διοίκησης και των ανώτερων στελεχών της. Ενώ ασχολείται ακόμη και με τους εσωτερικούς ελέγχους και τα δικαιώματα των μετόχων. Στον παρακάτω πίνακα αναφέρονται αναλυτικά οι θεματικές που καλύπτει το ESG ανά κατηγορία (περιβάλλον, κοινωνία, εταιρική διακυβέρνηση).

| Περιβάλλον | Κοινωνία | Εταιρική Διακυβέρνηση |
|-------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| Προστασία του Περιβάλλοντος | Ανθρώπινα δικαιώματα | Επιχειρηματική ηθική και διαφάνεια |
| Αντιμετώπιση της Κλιματικής αλλαγής | Ίσες ευκαιρίες | Αμοιβές στελεχών |
| Απανθρακοποίηση | Συνθήκες εργασίας | Ποικιλομορφία και δομή |
| Μόλυνση αέρα/νερού | Ποικιλομορφία των εργαζομένων | Διαφθορά |
| Ενεργειακή αποδοτικότητα | Υγεία και ασφάλεια | Άσκηση πολιτική πίεση και δωρεές |
| Διαχείριση αποβλήτων | Παιδική εργασία και η δουλεία | Φορολογική στρατηγική |
| Διατήρηση της βιοποικιλότητας | Σχέση με τις τοπικές κοινότητες | Συμμόρφωση |
| Νερό και ενεργειακή απόδοση | Φιλανθρωπία | Δικαιώματα των μετόχων |
| Αποψίλωση δασών | | |
| Εξοικονόμηση και ανακύκλωση πόρων | | |

πίνακας 2.1: Θεματικές ESG (Πηγή: <https://www.eurobank.gr/el/business/digital-academy-business/esg/esg/eisagogi-kritiria-esg-biosimi-anaptixi>)

2.1: ESG – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Στον τομέα αυτόν, μπορούμε να δούμε την σύνδεση περιβαλλοντικού τύπου με τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας μιας εταιρείας για την μείωση των εκπομπών αερίων και τον περιορισμό της ατμοσφαιρικής ρύπανσης. Ο οικονομικός διευθυντής είναι αυτός που λαμβάνει τις οικονομικές αποφάσεις με όρους βιώσιμης ανάπτυξης και περιβαλλοντικής ενσυναίσθησης στοχεύοντας στην πράσινη μετάβαση (Πατίλη Γ., 2023).

Οι εταιρείες καλούνται να μειώσουν τις εκπομπές CO₂ και να αναπτύξουν στρατηγικές για τη βιωσιμότητα, ακόμη χρειάζεται να διαχειριστούν τους πόρους, δηλαδή τη χρήση του νερού, ενέργειας αλλά και πρώτες ύλες. Επιπλέον , πρέπει να επενδύσουν στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, επιλέγοντας πράσινες ενέργειες και αποδοτικές τεχνολογίες.

Είναι επίσης ξεκάθαρο πως μέσα από την υιοθέτηση βιώσιμων επιχειρηματικών πρακτικών , την σωστή επιλογή συνεργατών που ενδιαφέρονται για την προστασία του οικοσυστήματος , την σωστή εξοικονόμηση των πόρων της εντάσσεται το κριτήριο «Ε» - Environmental στις επενδυτικές αποφάσεις των επιχειρήσεων.

Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες αναφέρονται στις περιβαλλοντικές επιπτώσεις ενός οργανισμού και στις πρακτικές διαχείρισης κινδύνου. Αυτές περιλαμβάνουν τις άμεσες και έμμεσες εκπομπές αερίων θερμοκηπίου, τη διαχείριση των φυσικών πόρων και τη συνολική ανθεκτικότητα της επιχείρησης έναντι των κινδύνων φυσικού κλίματος (όπως η κλιματική αλλαγή, οι πλημμύρες και οι πυρκαγιές).

Συγκεκριμένα , η κλιματική αλλαγή έχει ήδη αλλάξει τα θαλάσσια, χερσαία και γλυκά οικοσυστήματα σε όλο τον κόσμο, προκαλώντας απώλειες ειδών και μειώσεις σε βασικές υπηρεσίες οικοσυστήματος. Αυτές οι κλιματικές επιπτώσεις στα οικοσυστήματα έχουν προκαλέσει μετρήσιμες οικονομικές και βιοποριστικές απώλειες σε όλο τον κόσμο.

Η Συμφωνία του Παρισιού για το κλίμα αποτελεί δέσμευση της διεθνούς κοινότητας να διατηρήσει την υπερθέρμανση του πλανήτη πολύ κάτω από τους 2°C και να συνεχίσει τις προσπάθειες για τον περιορισμό της θέρμανσης στους 1,5°C. Ωστόσο, η τελευταία έκθεση της IPCC δείχνει ότι οι εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου συνεχίζουν να αυξάνονται. Τα τρέχοντα σχέδια για την αντιμετώπιση

της κλιματικής αλλαγής δεν είναι αρκετά φιλόδοξα για να περιορίσουν την αύξηση της θερμοκρασίας στους 1,5°C πάνω από τα προβιομηχανικά επίπεδα - ένα όριο που οι επιστήμονες πιστεύουν ότι είναι απαραίτητο για την αποφυγή ακόμη πιο καταστροφικών επιπτώσεων. Πάνω από το όριο των 1,5 °C, αυξάνονται οι κίνδυνοι ακραίων καιρικών συνθηκών και κατάρρευσης των οικοσυστημάτων.

Οι ενέργειες της διεθνούς κοινότητας από τώρα έως το 2030 θα καθορίσουν εάν μπορούμε συλλογικά να επιβραδύνουμε την αύξηση της θερμοκρασίας αρκετά ώστε να αποφύγουμε τις χειρότερες επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής.

Η περιβαλλοντική διακυβέρνηση περιγράφει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που σχετίζονται με τον έλεγχο και τη διαχείριση του περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων. Όπως είναι αναγκαίο η περιβαλλοντική διακυβέρνηση να δεσμευτεί από κανόνες και διαδικασίες με κύριο σκοπό την επίτευξη περιβαλλοντικά βιώσιμης ανάπτυξης (Χούντα Ε. , 2022) .

Η βιωσιμότητα είναι η δυνατότητα οργανικής συμβίωσης ενός τρόπου ζωής με εξωτερικούς παράγοντες όπως το περιβάλλον και η κοινωνία. Αποσκοπεί στη διατήρηση του περιβάλλοντος.

Σε αντίθεση με αυτό, η βιώσιμη ανάπτυξη είναι μια αναπτυξιακή στρατηγική για την ελαχιστοποίηση του αποτυπώματος του άνθρακα και τη διατήρηση του περιβάλλοντος, του κλίματος και της κοινωνίας για τις επόμενες γενιές. Επικεντρώνεται σε πρακτικά ή στρατηγικά ζητήματα, όπως την ανάπτυξη υποδομών, τη διατήρηση ενός ασφαλούς και καθαρού περιβάλλοντος, και την οικονομική ανάπτυξη.

Η εξάντληση των πόρων σε συνδυασμό με την κλιματική αλλαγή επηρεάζει τους επενδυτές καθώς συνυπολογίζουν όλα τα ζητήματα βιωσιμότητας για να επενδύσουν. Όλα αυτά μπορούν να επηρεάζουν τα οικονομικά ζητήματα της εταιρείας, τα οποία μπορεί να είναι ζημιογόνα.

2.2: ESG – ΚΟΙΝΩΝΙΑ

Τα κοινωνικά κριτήρια εξετάζουν τις σχέσεις της εταιρείας με τα ενδιαφερόμενα μέρη, δηλαδή τους πελάτες, τους υπαλλήλους και τους προμηθευτές. Ως σχέσεις κοινωνικού ενδιαφέροντος θεωρούνται οι οικονομικές απολαβές των υπαλλήλων ανάλογα με τα προσόντα τους, τις δεξιότητες τους, τον κλάδο τους, τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις αλλά και την οικονομική κατάσταση της εταιρείας.

Ακόμη, στο επίκεντρο είναι, η ισότητα των σχέσεων που πρέπει να διατηρούνται και να υπάρχουν μέσα στην κοινωνία, περιλαμβάνονται ακόμη ενέργειες μηδενισμού των φυλετικών, σεξιστικών ανισοτήτων, τα ίσα εργασιακά δικαιώματα και το δικαίωμα στην ποικιλομορφία (diversity) (Αθηναίος Σ., 2023). Με την εξάλειψη όλων των παραπάνω προβλημάτων και με τις κατάλληλες δράσεις που επηρεάζουν το κοινωνικό σύνολο θα δοθεί η έμφαση που χρειάζεται στην ανάπτυξη δεξιοτήτων των στελεχών χωρίς στερεότυπα.

2.3: ESG –ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Το ESG (Environmental, Social and Governance) αντιπροσωπεύει ένα πλαίσιο αρχών που σχετίζεται με τη βιώσιμη ανάπτυξη, την κοινωνική υπευθυνότητα και την εταιρική διακυβέρνηση. Αναφέρεται στις πολιτικές, τις πρακτικές και τις δομές που αναπτύσσονται από τις επιχειρήσεις για να διαχειριστούν τους περιβαλλοντικούς κινδύνους και να ενσωματώσουν τη βιωσιμότητα στις στρατηγικές τους λειτουργίες.

Είναι ένα υποσύνολο της εταιρικής διακυβέρνησης που εστιάζει στην υπεύθυνη διαχείριση φυσικών πόρων και στον έλεγχο των περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Ειδικότερα, η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί το τρίτο σκέλος του ESG και αναφέρεται στις διαδικασίες και τις πολιτικές με τις οποίες διευθύνονται και ελέγχονται οι επιχειρήσεις.

Η περιβαλλοντική διακυβέρνηση σχετίζεται με τις κυβερνήσεις, τις επιχειρήσεις και την κοινωνία των πολιτών και δίνει έμφαση στη διαχείριση ολόκληρου του περιβαλλοντικού συστήματος.

Η καλή εταιρική διακυβέρνηση ενισχύει την διαφάνεια, την υπευθυνότητα και τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς, ενώ παράλληλα ελαχιστοποιεί τους κινδύνους που σχετίζονται με τη διαχείριση της εταιρείας. Στην πράξη, αυτό μπορεί να

περιλαμβάνει την ύπαρξη αποτελεσματικών ελεγκτικών διαδικασιών, τη διασφάλιση της ανεξαρτησίας του διοικητικού συμβουλίου και την ευθυγράμμιση της ηγεσίας με τα συμφέροντα των μετόχων και των υπόλοιπων ενδιαφερόμενων.

Τα κύρια στοιχεία της εταιρικής διακυβέρνησης είναι η κανονιστική συμμόρφωση δηλαδή η συμμόρφωση με περιβαλλοντικούς κανονισμούς, εθνικούς και διεθνείς (π.χ. Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία, Kyoto Protocol, Paris Agreement), αλλά σχετίζεται και με την εφαρμογή περιβαλλοντικών προτύπων, όπως τα ISO 14001 (Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης).

Η εστίαση στις αρχές ESG βοηθά τις επιχειρήσεις να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των επενδυτών και να διαχειριστούν πιο αποτελεσματικά τους κινδύνους, συνεισφέροντας έτσι μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα.

3: Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ESG ΜΕ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Σήμερα όλο και περισσότεροι οργανισμοί θέτουν τη βιώσιμη ανάπτυξη ως κορυφαία προτεραιότητα. Οι αρχές ESG συνδέονται με την οικονομική απόδοση και οι οικονομικοί διευθυντές μπορούν να τις αξιοποιήσουν στρατηγικά για να ενισχύσουν την αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Η σύνδεση μεταξύ των αρχών ESG και της οικονομικής απόδοσης έχει προσελκύσει ολοένα και περισσότερο την προσοχή των επιχειρηματιών, των επενδυτών και των αναλυτών τα τελευταία χρόνια. Παρά το γεγονός ότι για πολύ καιρό οι στρατηγικές ESG θεωρούνταν «έξοδα» ή «εξωτερικοί παράγοντες» που δεν επηρεάζουν άμεσα την οικονομική απόδοση, οι σύγχρονες έρευνες δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις που ενσωματώνουν σωστά τις ESG αρχές μπορούν να πετύχουν καλύτερη απόδοση και να μειώσουν τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν.

Οι ESG αρχές συμβάλλουν στην οικονομική απόδοση αρχικά με την μείωση κινδύνου. Οι εταιρείες που υιοθετούν πολιτικές ESG, όπως η μείωση των εκπομπών CO₂ ή η βελτίωση των εργασιακών συνθηκών, μειώνουν τους κινδύνους που σχετίζονται με τις κανονιστικές επιπτώσεις, τις δικαστικές ενέργειες ή τις κρίσεις δημοσίων σχέσεων. Με άλλα λόγια, η συμμόρφωση με τις αρχές ESG ελαχιστοποιεί τις πιθανότητες αρνητικών συνεπειών για την εταιρεία, κάτι που έχει άμεση θετική επίδραση στην οικονομική απόδοση.

Ακόμη, συμβάλλουν στην οικονομική απόδοση με βελτίωση της φήμης και της εμπιστοσύνης της εταιρείας. Οι εταιρείες με ισχυρές επιδόσεις ESG συχνά απολαμβάνουν καλύτερη φήμη στην αγορά, πράγμα που τις καθιστά πιο ελκυστικές για πελάτες, επενδυτές και εργαζομένους. Μια καλή φήμη οδηγεί σε περισσότερους πιστούς πελάτες, αυξημένα έσοδα και συχνά καλύτερες συνθήκες χρηματοδότησης. Οι οικονομικές, νομικές, ηθικές και φιланθρωπικές ευθύνες μιας εταιρείας διευρύνονται ως άμεσο αποτέλεσμα του αυξανόμενου προφίλ της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (CSR). Η εταιρική κοινωνική ευθύνη (CSR) μπορεί να είναι ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς καταναλωτές και επενδυτές προτιμούν εταιρείες που ευθυγραμμίζονται με τις αξίες τους (Νικολάου Κ., 2023).

Ακόμη, πολλοί επενδυτές πλέον λαμβάνουν υπόψη τους κριτήρια ESG προτού προχωρήσουν σε επενδύσεις, πιστεύοντας ότι οι εταιρείες που ενσωματώνουν τις αρχές ESG έχουν καλύτερη μακροπρόθεσμη αποδοτικότητα και λιγότερους κινδύνους. Οι εταιρείες που εφαρμόζουν στρατηγικές ESG συχνά επωφελούνται από χαμηλότερο κόστος κεφαλαίου, καθώς οι επενδυτές τις θεωρούν λιγότερο επικίνδυνες και πιο σταθερές.

Η υιοθέτηση περιβαλλοντικών ή κοινωνικών στρατηγικών (π.χ., η βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης ή η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού) μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη επιχειρηματική αποδοτικότητα και καινοτομία. Πολλές εταιρείες βρίσκουν τρόπους να μειώσουν τα έξοδά τους μέσω βιώσιμων πρακτικών, π.χ., μειώνοντας την κατανάλωση ενέργειας ή βελτιώνοντας τις διαδικασίες παραγωγής με πιο βιώσιμους τρόπους.

Όμως υπάρχουν επιπτώσεις στην οικονομική απόδοση και το επιχειρηματικό μοντέλο. Η σύνδεση μεταξύ των ESG αρχών και της οικονομικής απόδοσης είναι επίσης συνδεδεμένη με τις μακροπρόθεσμες στρατηγικές και τις επενδύσεις για το μέλλον. Οι οικονομικοί διευθυντές πρέπει να κατανοούν ότι οι στρατηγικές ESG δεν αποφέρουν άμεσα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, αλλά είναι μακροπρόθεσμες επενδύσεις που προσφέρουν ανθεκτικότητα σε κρίσεις αλλά και στρατηγική διαχείριση των κεφαλαίων.

Έτσι, οι επιχειρήσεις που υιοθετούν στρατηγικές ESG είναι πιο ανθεκτικές σε κρίσεις (π.χ., περιβαλλοντικές καταστροφές, κοινωνικές αναταραχές, διακυβερνητική αβεβαιότητα), καθώς οι αρχές ESG βοηθούν στην αποφυγή ή καλύτερη διαχείριση αυτών των κινδύνων.

Από την άλλη οι οικονομικοί διευθυντές χρησιμοποιούν τις στρατηγικές ESG για να κατευθύνουν τη χρηματοδότηση σε τομείς που είναι πιο βιώσιμοι και προοδευτικοί. Για παράδειγμα, η επένδυση σε πράσινες τεχνολογίες ή σε προϊόντα που υποστηρίζουν τις κοινωνικές αξίες μπορεί να προσφέρει υψηλότερη αξία και μεγαλύτερη ανάπτυξη μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.

3.1 Η σύνδεση ESG και χρηματοοικονομικών επιδόσεων

Η σύνδεση μεταξύ των αρχών ESG και των χρηματοοικονομικών επιδόσεων έχει αποτελέσει αντικείμενο σημαντικής ερευνητικής και πρακτικής συζήτησης. Οι επιχειρήσεις που ενσωματώνουν στρατηγικά τις αρχές ESG φαίνεται να αποκτούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, καθώς ανταποκρίνονται στις αυξανόμενες απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων μερών για βιωσιμότητα και κοινωνική υπευθυνότητα. Τα θετικά αποτελέσματα αυτής της ενσωμάτωσης περιλαμβάνουν τη βελτίωση της φήμης της επιχείρησης, την ενίσχυση των σχέσεων με τους πελάτες και τη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού, οδηγώντας σε καλύτερη οικονομική απόδοση (Ajayi, 2024).

Η υιοθέτηση των αρχών ESG επιτρέπει στις επιχειρήσεις να μειώσουν το κόστος και να αυξήσουν την αποδοτικότητα. Πρακτικές όπως η μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, η εξοικονόμηση ενέργειας και η διαχείριση αποβλήτων μπορούν να μειώσουν τα λειτουργικά έξοδα και να βελτιώσουν την αποδοτικότητα των διαδικασιών. Επιπλέον, η εστίαση στις κοινωνικές πτυχές, όπως η βελτίωση των συνθηκών εργασίας και η υποστήριξη της κοινότητας, συμβάλλει στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο επηρεάζει θετικά την παραγωγικότητα και, κατά συνέπεια, την οικονομική απόδοση της επιχείρησης (Panov, 2024). Η εταιρική διακυβέρνηση, ως μέρος των ESG αρχών, διαδραματίζει επίσης κρίσιμο ρόλο στην οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων. Η ενίσχυση της διαφάνειας, η βελτίωση της λογοδοσίας και η εφαρμογή αυστηρών κανόνων εσωτερικού ελέγχου δημιουργούν τις προϋποθέσεις για την αποτροπή οικονομικών σκανδάλων και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των επενδυτών. Επιπλέον, οι εταιρείες που τηρούν υψηλά πρότυπα διακυβέρνησης φαίνεται να έχουν αυξημένη πρόσβαση σε χρηματοδότηση και χαμηλότερο κόστος κεφαλαίου (Samans & Nelson, 2022).

Η θετική επίδραση των ESG στις χρηματοοικονομικές επιδόσεις δεν περιορίζεται μόνο στη μείωση των κινδύνων, αλλά επεκτείνεται και στη δημιουργία αξίας μέσω ευκαιριών ανάπτυξης. Οι επιχειρήσεις που επενδύουν στην καινοτομία για την προώθηση βιώσιμων προϊόντων και υπηρεσιών μπορούν να αποκτήσουν νέες αγορές και να προσελκύσουν καταναλωτές που προτιμούν περιβαλλοντικά υπεύθυνες λύσεις. Έρευνες δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις που ενσωματώνουν βιώσιμες πρακτικές

έχουν υψηλότερες πιθανότητες ανάπτυξης, αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητά τους (Grove & Clouse, 2018).

Η επίδραση των ESG στις χρηματοοικονομικές επιδόσεις μπορεί επίσης να ενισχυθεί μέσω της χρήσης εργαλείων εξωτερικής διασφάλισης. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν εξωτερική αξιολόγηση για τις αναφορές ESG αποκτούν υψηλότερη αξιοπιστία και προσελκύουν επενδυτές που ενδιαφέρονται για υπεύθυνες επενδύσεις. Αυτή η διαδικασία ενισχύει τη διαφάνεια και διευκολύνει τη σύγκριση των επιδόσεων μεταξύ των επιχειρήσεων (Maroun, 2022).

Η εμπειρία των στελεχών, όπως των CFOs, μπορεί να επηρεάσει καθοριστικά την εφαρμογή των ESG αρχών και την επίδρασή τους στις χρηματοοικονομικές επιδόσεις. Τα στελέχη που διαθέτουν εμπειρία στην ανάπτυξη στρατηγικών ESG και στη διαχείριση σύνθετων έργων έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να επιτύχουν θετικά αποτελέσματα. Επίσης, η εξειδικευμένη γνώση των CFOs στη διαχείριση κινδύνων και την κατανομή πόρων συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη ενσωμάτωση των ESG στις επιχειρηματικές στρατηγικές (Khalid et al., 2022). Η στρατηγική σύνδεση των ESG με τη χρηματοοικονομική απόδοση απαιτεί έναν ισορροπημένο συνδυασμό ηγεσίας και συνεργασίας. Οι CFOs διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στη διαδικασία, καθώς αναλαμβάνουν την ευθύνη να διασφαλίσουν ότι οι επενδύσεις σε ESG είναι ευθυγραμμισμένες με τους στόχους κερδοφορίας. Παράλληλα, οι επιτυχημένες επιχειρήσεις συνήθως συνεργάζονται με όλα τα τμήματα για την υλοποίηση δράσεων ESG, γεγονός που ενισχύει την αποδοτικότητα και τη συνοχή των στρατηγικών τους (Zach, 2023).

Παρά τα θετικά αποτελέσματα που συχνά συνδέονται με την υιοθέτηση των ESG, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν και σημαντικές προκλήσεις. Η έλλειψη τυποποίησης στις μεθόδους μέτρησης των ESG επιδόσεων και οι διαφορές στα κανονιστικά πλαίσια μεταξύ χωρών δημιουργούν δυσκολίες στην εφαρμογή. Επίσης, το αρχικό κόστος ενσωμάτωσης των ESG στρατηγικών μπορεί να θεωρηθεί εμπόδιο για ορισμένες επιχειρήσεις, ιδιαίτερα για μικρότερες εταιρείες (Myers & Czarnezki, 2021).

Η βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι οι αρχές ESG επηρεάζουν την οικονομική απόδοση μέσω διαφόρων μηχανισμών, όπως η μείωση κινδύνων, η ενίσχυση της εμπιστοσύνης και η προώθηση της καινοτομίας. Επιπλέον, οι επενδυτές και οι

πελάτες που εκτιμούν τη βιωσιμότητα επιλέγουν όλο και περισσότερο επιχειρήσεις που επιδεικνύουν δέσμευση στις ESG αρχές, γεγονός που αυξάνει τη ζήτηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους (Velte & Stawinoga, 2020). Τέλος, η ενσωμάτωση των ESG αρχών έχει αποδειχθεί ότι οδηγεί σε καλύτερη μακροπρόθεσμη απόδοση των επιχειρήσεων, ενώ ενισχύει και τη δυνατότητα ανταπόκρισης σε μελλοντικές προκλήσεις. Οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να συνδυάσουν τη στρατηγική τους με τις ESG απαιτήσεις έχουν μεγαλύτερη ευκαιρία να επιτύχουν βιώσιμη ανάπτυξη και σταθερή οικονομική απόδοση (Pagitsas, 2022).

3.2 Μελέτες περίπτωσης: Επιχειρήσεις που ενσωμάτωσαν επιτυχώς ESG

Η επιτυχής ενσωμάτωση των αρχών ESG από επιχειρήσεις έχει αποδειχθεί καθοριστική για την ανάπτυξή τους, καθώς ενισχύει την κοινωνική τους αποδοχή και τη χρηματοοικονομική τους απόδοση. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν στρατηγικά τις αρχές ESG επιτυγχάνουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα. Παρακάτω παρουσιάζονται μελέτες περίπτωσης επιχειρήσεων που κατάφεραν να ενσωματώσουν επιτυχώς τις αρχές ESG στις δραστηριότητές τους.

Μία από τις πλέον αναγνωρισμένες περιπτώσεις είναι αυτή μιας πολυεθνικής εταιρείας στον κλάδο της ενέργειας, η οποία επένδυσε σημαντικά στην ανάπτυξη βιώσιμων τεχνολογιών. Η επιχείρηση μείωσε τις εκπομπές άνθρακα κατά 50% μέσα σε δέκα χρόνια, επενδύοντας σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και καινοτόμες λύσεις ενεργειακής αποδοτικότητας. Οι δράσεις αυτές είχαν ως αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοχής από τις τοπικές κοινότητες και την προσέλκυση επενδύσεων από επενδυτικά κεφάλαια που δίνουν προτεραιότητα σε βιώσιμες πρακτικές (Grove & Clouse, 2018). Στον τομέα της τεχνολογίας, μία κορυφαία εταιρεία έχει διακριθεί για τη δέσμευσή της να μειώσει την περιβαλλοντική της επίπτωση και να υποστηρίξει τη διαφορετικότητα και την ένταξη. Εισήγαγε πλήρως ανακυκλώσιμες συσκευασίες, ενώ μείωσε τη χρήση πλαστικού κατά 80%. Παράλληλα, ανέπτυξε προγράμματα ενίσχυσης της παρουσίας γυναικών και μειονοτήτων στις ηγετικές θέσεις, ενισχύοντας την κοινωνική της υπευθυνότητα. Αυτές οι πρωτοβουλίες είχαν ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της εικόνας της εταιρείας, καθώς και την αύξηση της εμπιστοσύνης των πελατών (Samans & Nelson, 2022).

Στον τραπεζικό τομέα, μία μεγάλη διεθνής τράπεζα υιοθέτησε ένα πρόγραμμα βιώσιμης χρηματοδότησης που στοχεύει στη στήριξη επιχειρήσεων που προάγουν την περιβαλλοντική και κοινωνική βιωσιμότητα. Μέσω αυτού του προγράμματος, παρείχε χρηματοδοτήσεις σε επιχειρήσεις που επενδύουν σε πράσινες υποδομές και ανανεώσιμες πηγές ενέργειας. Η στρατηγική αυτή ενίσχυσε την εμπιστοσύνη των μετόχων και βελτίωσε την οικονομική απόδοση της τράπεζας, υποδεικνύοντας τη θετική σχέση μεταξύ βιωσιμότητας και χρηματοοικονομικής απόδοσης (Velte & Stawinoga, 2020).

Στον τομέα της μεταποίησης, μία διεθνής εταιρεία τροφίμων κατάφερε να συνδέσει τις αρχές ESG με την επιχειρησιακή στρατηγική της, αναδιαμορφώνοντας την αλυσίδα εφοδιασμού της. Εφάρμοσε πρωτοβουλίες για τη μείωση της σπατάλης τροφίμων και τη διασφάλιση της ηθικής προέλευσης των πρώτων υλών της. Μέσω αυτών των δράσεων, όχι μόνο μείωσε τα κόστη, αλλά και ενίσχυσε την εμπιστοσύνη των πελατών και των συνεργατών της, γεγονός που οδήγησε σε αύξηση των πωλήσεων και της κερδοφορίας (Zach, 2023).

Στον τομέα της φαρμακοβιομηχανίας, μία κορυφαία εταιρεία έδωσε έμφαση στη διαφάνεια και την εταιρική διακυβέρνηση, ενσωματώνοντας πρακτικές ESG στις διαδικασίες ανάπτυξης και διανομής φαρμάκων. Εξασφάλισε την πρόσβαση σε φάρμακα για ευπαθείς κοινωνικές ομάδες, ενώ παράλληλα μείωσε τις περιβαλλοντικές της επιπτώσεις μέσω της επαναχρησιμοποίησης πόρων στην παραγωγή. Αυτές οι πρακτικές οδήγησαν σε αυξημένη κοινωνική αποδοχή και ισχυρότερη θέση στην αγορά (Ajayi, 2024).

Μία σημαντική περίπτωση στον τομέα των κατασκευών αφορά μια εταιρεία που εφάρμοσε πράσινες αρχιτεκτονικές πρακτικές και καινοτόμες λύσεις για τη μείωση των εκπομπών άνθρακα στα έργα της. Μέσω της χρήσης ανακυκλώσιμων υλικών και της επένδυσης σε τεχνολογίες εξοικονόμησης ενέργειας, η εταιρεία κατάφερε να μειώσει τα λειτουργικά κόστη και να προσελκύσει νέους πελάτες που εκτιμούν τη βιώσιμη δόμηση. Η στρατηγική αυτή είχε θετικές επιπτώσεις στην κερδοφορία της (Panov, 2024).

Στον κλάδο του λιανικού εμπορίου, μία γνωστή αλυσίδα λιανικής προχώρησε σε σημαντικές επενδύσεις για την προώθηση της βιωσιμότητας και της κοινωνικής υπευθυνότητας. Δημιούργησε δίκτυα συνεργασίας με τοπικούς προμηθευτές,

μειώνοντας τις εκπομπές που σχετίζονται με τη μεταφορά προϊόντων, ενώ υποστήριξε την οικονομική ανάπτυξη των τοπικών κοινωνιών. Παράλληλα, εισήγαγε ανακυκλώσιμες σακούλες στα καταστήματά της και ανέπτυξε εκστρατείες ενημέρωσης για τη μείωση της χρήσης πλαστικού. Αυτές οι δράσεις αύξησαν την πίστη των καταναλωτών και βελτίωσαν τη χρηματοοικονομική απόδοση της εταιρείας (**Maroun, 2022**).

Η αυτοκινητοβιομηχανία παρέχει επίσης παραδείγματα επιτυχούς ενσωμάτωσης ESG. Μία από τις κορυφαίες εταιρείες στον κλάδο επένδυσε στην ανάπτυξη ηλεκτρικών οχημάτων και στην προώθηση τεχνολογιών που μειώνουν την κατανάλωση ενέργειας. Ταυτόχρονα, υιοθέτησε αυστηρά πρότυπα εργασιακών συνθηκών στις μονάδες παραγωγής της. Αυτές οι στρατηγικές αύξησαν τη ζήτηση για τα προϊόντα της και ενίσχυσαν την ανταγωνιστικότητά της στην αγορά (**Pagitsas, 2022**).

Στον κλάδο της αεροπορίας, μία εταιρεία έθεσε στόχους μηδενικών εκπομπών έως το 2050, επενδύοντας σε νέες τεχνολογίες καυσίμων και αεροπορικές υποδομές που μειώνουν το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα. Η δέσμευσή της σε αυτές τις πρακτικές είχε ως αποτέλεσμα την ενίσχυση των σχέσεών της με κυβερνήσεις και ρυθμιστικές αρχές, δημιουργώντας ευνοϊκές συνθήκες για περαιτέρω ανάπτυξη (**Keating, 2022**).

Η επίδραση των ESG στρατηγικών είναι εμφανής και στον τομέα των υπηρεσιών. Μία εταιρεία παροχής επαγγελματικών υπηρεσιών εισήγαγε πρακτικές μείωσης των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα στα κτίρια γραφείων της και ανέπτυξε εθελοντικά προγράμματα συμμετοχής των υπαλλήλων σε δράσεις κοινωνικής υπευθυνότητας. Οι δράσεις αυτές ενίσχυσαν το ηθικό των εργαζομένων και βελτίωσαν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα (**Guttermann, 2023**). Οι παραπάνω περιπτώσεις υπογραμμίζουν ότι η στρατηγική ενσωμάτωση των ESG αρχών στις επιχειρήσεις μπορεί να οδηγήσει σε βελτιώσεις όχι μόνο στην κοινωνική και περιβαλλοντική απόδοση αλλά και στη χρηματοοικονομική επίδοση. Οι επιχειρήσεις που προσαρμόζονται στις απαιτήσεις της βιωσιμότητας καταφέρνουν να ενισχύσουν την ανταγωνιστική τους θέση, να προσελκύσουν επενδυτές και να δημιουργήσουν μακροχρόνια αξία για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

3.3 Κίνδυνοι και προκλήσεις από την εφαρμογή ESG

Η ενσωμάτωση των αρχών ESG στις επιχειρηματικές πρακτικές, αν και ευεργετική για τις επιχειρήσεις μακροπρόθεσμα, συνοδεύεται από μια σειρά κινδύνων και προκλήσεων. Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις της βιωσιμότητας συχνά έρχονται αντιμέτωπες με δυσκολίες, οι οποίες προέρχονται από την πολυπλοκότητα της υλοποίησης αυτών των αρχών, την αβεβαιότητα στις κανονιστικές ρυθμίσεις και την ανάγκη διατήρησης οικονομικής βιωσιμότητας.

Μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις είναι η έλλειψη σαφών κατευθυντήριων γραμμών και τυποποίησης για την εφαρμογή των ESG. Η απουσία ομοιομορφίας στις διαδικασίες αξιολόγησης και στις μεθόδους μέτρησης των επιδόσεων ESG δημιουργεί ασάφεια, καθιστώντας δύσκολη τη σύγκριση μεταξύ εταιρειών. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις δυσκολεύονται να επιλέξουν τους κατάλληλους δείκτες απόδοσης που θα αντικατοπτρίζουν τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές τους επιδόσεις με ακρίβεια (Velte & Stawinoga, 2020).

Ένας άλλος σημαντικός κίνδυνος αφορά το αυξημένο κόστος ενσωμάτωσης των ESG. Οι επιχειρήσεις συχνά καλούνται να επενδύσουν σε νέες τεχνολογίες, αναβάθμιση υποδομών και εκπαίδευση του προσωπικού, γεγονός που απαιτεί σημαντικούς οικονομικούς πόρους. Για μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αυτό το κόστος μπορεί να είναι απαγορευτικό και να δημιουργήσει οικονομική πίεση, θέτοντας σε κίνδυνο τη βιωσιμότητά τους. Παράλληλα, η καθυστέρηση στην απόδοση αυτών των επενδύσεων ενισχύει την αβεβαιότητα, ιδίως σε περιόδους οικονομικής αστάθειας (Grove & Clouse, 2018). Η αδυναμία προσαρμογής στις συνεχώς μεταβαλλόμενες κανονιστικές απαιτήσεις αποτελεί μία ακόμα πρόκληση. Τα κανονιστικά πλαίσια για τις ESG αρχές διαφέρουν σημαντικά μεταξύ χωρών και περιφερειών, γεγονός που περιπλέκει τη συμμόρφωση των πολυεθνικών εταιρειών. Αυτή η διαφοροποίηση μπορεί να οδηγήσει σε επιπλέον κόστος συμμόρφωσης, αυξάνοντας τον διοικητικό φόρτο για τις επιχειρήσεις (Ajayi, 2024).

Οι επιχειρήσεις συχνά αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην ενσωμάτωση των ESG αρχών στις καθημερινές τους λειτουργίες. Η υιοθέτηση στρατηγικών ESG απαιτεί αλλαγές στη νοοτροπία των στελεχών και του προσωπικού, γεγονός που συχνά οδηγεί σε εσωτερικές αντιδράσεις και αντιστάσεις. Η απουσία κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας μπορεί να εμποδίσει την επιτυχημένη υλοποίηση των ESG στρατηγικών

(Zach, 2023). Ένα άλλο εμπόδιο που σχετίζεται με την υλοποίηση των ESG είναι η δυσκολία στη μέτρηση και την αξιολόγηση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Ενώ οι χρηματοοικονομικοί δείκτες είναι σαφώς ορισμένοι και τυποποιημένοι, η μέτρηση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών παραμέτρων συχνά βασίζεται σε υποκειμενικές εκτιμήσεις. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αποκλίσεις στις αξιολογήσεις, με αποτέλεσμα την αμφισβήτηση της αξιοπιστίας των δεδομένων (Maroun, 2022).

Οι επιχειρήσεις που αποτυγχάνουν να εφαρμόσουν αποτελεσματικά τις αρχές ESG διατρέχουν κινδύνους φήμης. Οι καταναλωτές και οι επενδυτές απαιτούν αυξημένη διαφάνεια και λογοδοσία, και η αδυναμία συμμόρφωσης με τις προσδοκίες τους μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια εμπιστοσύνης. Επιπλέον, η έκθεση σε περιβαλλοντικά και κοινωνικά σκάνδαλα μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες για την εικόνα μιας εταιρείας (Samans & Nelson, 2022).

Η εφαρμογή των ESG αρχών απαιτεί στενή συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων μιας επιχείρησης, γεγονός που αυξάνει τη διοικητική πολυπλοκότητα. Σε πολλές περιπτώσεις, τα τμήματα δεν διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους ή την τεχνογνωσία για να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις, γεγονός που καθυστερεί την εφαρμογή. Αυτή η εσωτερική έλλειψη συνοχής μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τη συνολική απόδοση της εταιρείας (Khalid et al., 2022). Ένας ακόμη κίνδυνος αφορά τις διακυμάνσεις στην υποστήριξη από τους επενδυτές. Παρόλο που αυξάνεται η ζήτηση για επενδύσεις με βάση ESG κριτήρια, οι επενδυτές εξακολουθούν να ανησυχούν για το ενδεχόμενο χαμηλότερων αποδόσεων βραχυπρόθεσμα. Αυτή η ανησυχία μπορεί να περιορίσει την πρόσβαση των επιχειρήσεων σε χρηματοδότηση, ιδιαίτερα αν τα αποτελέσματα των ESG στρατηγικών δεν είναι άμεσα μετρήσιμα (Keating, 2022).

Η πολυπλοκότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί επίσης μία πρόκληση για την εφαρμογή ESG. Οι εταιρείες καλούνται να διασφαλίσουν ότι οι προμηθευτές τους τηρούν υψηλά πρότυπα βιωσιμότητας, κάτι που απαιτεί λεπτομερείς ελέγχους και αυξημένη διαφάνεια. Ωστόσο, οι ελλείψεις σε υποδομές ή η αντίσταση από τους προμηθευτές μπορεί να περιορίσουν την ικανότητα των επιχειρήσεων να διαχειριστούν αποτελεσματικά την εφοδιαστική τους αλυσίδα (Pagitsas, 2022). Οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών δημιουργούν έναν ακόμα κίνδυνο για

τις επιχειρήσεις που προσπαθούν να εφαρμόσουν ESG. Αν και αυξάνεται η ζήτηση για βιώσιμα προϊόντα, οι επιχειρήσεις που δεν είναι σε θέση να ικανοποιήσουν αυτές τις προσδοκίες ή που ακολουθούν πρακτικές "πράσινου ξεπλύματος" ενδέχεται να υποστούν σημαντική ζημιά στην αγορά. Οι καταναλωτές απαιτούν πλέον ουσιαστικές δεσμεύσεις για βιωσιμότητα και δεν αρκούνται σε επιφανειακές αλλαγές (Myers & Czarnezki, 2021). Τέλος, η έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών αποτελεί μία κρίσιμη πρόκληση για την εφαρμογή ESG. Οι επιχειρήσεις συχνά δυσκολεύονται να βρουν στελέχη με εμπειρία στη διαχείριση βιώσιμων στρατηγικών και την εφαρμογή σχετικών προγραμμάτων. Αυτή η έλλειψη εξειδίκευσης μπορεί να οδηγήσει σε αναποτελεσματική υλοποίηση και περιορισμένα αποτελέσματα (Guttermann, 2023).

Η επιτυχής εφαρμογή των αρχών ESG απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό, συνεργασία και διαρκή επένδυση σε ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους. Παρά τους κινδύνους και τις προκλήσεις, η σωστή διαχείριση των παραπάνω μπορεί να ενισχύσει τη βιωσιμότητα και τη μακροπρόθεσμη απόδοση των επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ESG

4.1 Ηγετικός ρόλος των CFOs στον ESG σχεδιασμό

Ο ρόλος των οικονομικών διευθυντών (CFOs) στον ESG σχεδιασμό είναι θεμελιώδης, καθώς οι συγκεκριμένοι επαγγελματίες βρίσκονται στη μοναδική θέση να γεφυρώσουν τη στρατηγική διακυβέρνηση με τις χρηματοοικονομικές πτυχές των επιχειρήσεων. Ο ηγετικός τους ρόλος στην ενσωμάτωση των ESG αρχών περιλαμβάνει τη διαμόρφωση στρατηγικών, την αξιολόγηση των οικονομικών συνεπειών και τη διασφάλιση της βιωσιμότητας μέσα από την ανάπτυξη μετρήσιμων και εφικτών στόχων. Η πρώτη και κύρια ευθύνη των CFOs στον ESG σχεδιασμό είναι η ευθυγράμμιση των ESG στόχων με τη γενική επιχειρησιακή στρατηγική. Η οικονομική διεύθυνση διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην ανάλυση και την ιεράρχηση των επενδύσεων που απαιτούνται για την υλοποίηση των ESG στρατηγικών. Για παράδειγμα, οι CFOs είναι υπεύθυνοι για την κατανομή πόρων σε περιβαλλοντικά έργα, όπως η μείωση των εκπομπών άνθρακα ή η μετάβαση σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, διασφαλίζοντας παράλληλα ότι οι επιχειρήσεις διατηρούν την κερδοφορία τους (Keating, 2022).

Επιπλέον, οι CFOs έχουν την αρμοδιότητα να διασφαλίσουν τη διαφάνεια και τη λογοδοσία των ESG στρατηγικών. Η προετοιμασία αναφορών που συμμορφώνονται με τα διεθνή πρότυπα βιωσιμότητας, όπως τα GRI (Global Reporting Initiative) και TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures), αποτελεί βασικό μέλημα. Οι οικονομικοί διευθυντές, μέσω αυτών των αναφορών, παρουσιάζουν δεδομένα που συνδέουν τις ESG δράσεις με την οικονομική απόδοση, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη των επενδυτών και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών (Maroun, 2022).

Μία άλλη κρίσιμη ευθύνη των CFOs είναι η διαχείριση κινδύνων που σχετίζονται με την υλοποίηση ESG στρατηγικών. Οι οικονομικοί διευθυντές είναι αρμόδιοι για την ανάλυση των κινδύνων που απορρέουν από την κλιματική αλλαγή, τη μη συμμόρφωση με κανονιστικές απαιτήσεις ή την αποτυχία ικανοποίησης των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών. Μέσα από τη χρήση εργαλείων διαχείρισης κινδύνων, οι CFOs προετοιμάζουν στρατηγικές που ενισχύουν την ανθεκτικότητα της επιχείρησης στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς (Zach, 2023).

Οι CFOs διαδραματίζουν επίσης καθοριστικό ρόλο στην ενίσχυση της κουλτούρας βιωσιμότητας εντός των οργανισμών. Καθώς οι ESG στρατηγικές απαιτούν τη συνεργασία μεταξύ πολλαπλών τμημάτων, οι οικονομικοί διευθυντές ηγούνται των προσπάθειών για την οικοδόμηση μίας ενιαίας προσέγγισης, εξασφαλίζοντας ότι όλοι οι εργαζόμενοι κατανοούν τη σημασία των ESG στόχων. Αυτή η καθοδήγηση συμβάλλει στην αποδοχή των αλλαγών και στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος που ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων (**Pagitsas, 2022**). Η εμπλοκή των CFOs στις επενδυτικές αποφάσεις που αφορούν ESG είναι επίσης καίριας σημασίας. Οι οικονομικοί διευθυντές αξιολογούν την απόδοση των επενδύσεων ESG όχι μόνο με οικονομικά κριτήρια, αλλά και με βάση τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις τους. Για παράδειγμα, η επένδυση σε πράσινες υποδομές ή σε βιώσιμα προϊόντα απαιτεί στρατηγική σκέψη που ενσωματώνει τη μακροπρόθεσμη αξία που δημιουργείται για την επιχείρηση και την κοινωνία (**Grove & Clouse, 2018**).

Παράλληλα, οι CFOs έχουν την ευθύνη να διασφαλίσουν την πρόσβαση σε βιώσιμες πηγές χρηματοδότησης. Η ανάπτυξη πράσινων ομολόγων και άλλων ESG-συνδεδεμένων χρηματοδοτικών εργαλείων αποτελεί έναν τρόπο ενίσχυσης της χρηματοοικονομικής θέσης της επιχείρησης, προσελκύοντας επενδυτές που ενδιαφέρονται για υπεύθυνες επενδύσεις. Οι οικονομικοί διευθυντές, μέσω της κατανόησης των απαιτήσεων αυτών των εργαλείων, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επίτευξη αυτών των στόχων (**Ajayi, 2024**). Οι CFOs λειτουργούν επίσης ως συνδετικός κρίκος μεταξύ των επιχειρήσεων και των εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών, όπως οι επενδυτές, οι ρυθμιστικές αρχές και οι κοινότητες. Ο ηγετικός τους ρόλος περιλαμβάνει την αποτελεσματική επικοινωνία της στρατηγικής βιωσιμότητας της επιχείρησης, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη και διασφαλίζοντας τη διαρκή υποστήριξη για την υλοποίηση των ESG δράσεων. Η ικανότητά τους να συνδέουν τα ESG με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας (**Samans & Nelson, 2022**).

Μία ακόμα σημαντική πτυχή του ρόλου των CFOs είναι η συμμετοχή τους στη δημιουργία καινοτόμων λύσεων που στηρίζουν την ενσωμάτωση των ESG αρχών. Η ηγετική τους θέση στον ESG σχεδιασμό προϋποθέτει την ικανότητα να προωθούν αλλαγές μέσω της τεχνολογίας, όπως η ψηφιοποίηση δεδομένων βιωσιμότητας, που ενισχύουν τη διαφάνεια και τη δυνατότητα παρακολούθησης της προόδου των ESG στρατηγικών (**Khalid et al., 2022**).

Παράλληλα, οι CFOs διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των ομάδων τους, παρέχοντας τις απαραίτητες δεξιότητες και εργαλεία για την επιτυχή εφαρμογή ESG στρατηγικών. Αυτή η εκπαιδευτική προσπάθεια ενισχύει τη συνοχή της ομάδας και αυξάνει την αποτελεσματικότητα στην επίτευξη βιώσιμων στόχων (Velte & Stawinoga, 2020). Οι σύγχρονοι CFOs δεν περιορίζονται πλέον στον παραδοσιακό ρόλο του διαχειριστή οικονομικών, αλλά εξελίσσονται σε στρατηγικούς ηγέτες που καθοδηγούν τις επιχειρήσεις προς τη βιώσιμη ανάπτυξη. Ο ηγετικός τους ρόλος στον ESG σχεδιασμό είναι κρίσιμος για την ευθυγράμμιση της στρατηγικής βιωσιμότητας με την κερδοφορία, καθιστώντας τους σημαντικούς παράγοντες αλλαγής και καινοτομίας. Με τις κατάλληλες γνώσεις, εργαλεία και συνεργασίες, οι CFOs μπορούν να συμβάλλουν καθοριστικά στη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας για τις επιχειρήσεις και την κοινωνία.

4.2 Στρατηγικές και εργαλεία που χρησιμοποιούν οι CFOs για την υλοποίηση ESG

Η επιτυχής υλοποίηση των αρχών ESG εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα των CFOs να υιοθετήσουν στρατηγικές και να αξιοποιήσουν κατάλληλα εργαλεία που επιτρέπουν τη σύνδεση των βιώσιμων στόχων με τη χρηματοοικονομική απόδοση. Ο ρόλος τους απαιτεί συνδυασμό διορατικότητας, τεχνογνωσίας και καινοτομίας, ώστε να ενσωματώσουν τις αρχές ESG στις επιχειρησιακές στρατηγικές και να επιτύχουν μακροπρόθεσμη αξία για την εταιρεία. Μία από τις κύριες στρατηγικές που υιοθετούν οι CFOs είναι η ενσωμάτωση των ESG στόχων στη συνολική στρατηγική της επιχείρησης. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τον καθορισμό μετρήσιμων και εφικτών στόχων, οι οποίοι συνδέονται άμεσα με την επιχειρησιακή απόδοση. Μέσα από αυτή την προσέγγιση, οι CFOs διασφαλίζουν ότι οι ESG στόχοι δεν λειτουργούν ανεξάρτητα, αλλά συνεισφέρουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της εταιρείας (Pagitsas, 2022).

Η χρήση αναλύσεων δεδομένων αποτελεί επίσης βασικό εργαλείο για την εφαρμογή ESG. Οι CFOs βασίζονται σε εξειδικευμένα λογισμικά και πλατφόρμες ανάλυσης δεδομένων για να συλλέγουν, να επεξεργάζονται και να παρουσιάζουν πληροφορίες σχετικές με τις ESG επιδόσεις της εταιρείας. Αυτά τα δεδομένα χρησιμεύουν για την

παρακολούθηση της προόδου, την εντοπισμό αδυναμιών και τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων, προάγοντας τη διαφάνεια και τη λογοδοσία (Velte & Stawinoga, 2020).

Η υιοθέτηση βιώσιμων χρηματοδοτικών εργαλείων είναι επίσης κρίσιμη. Οι CFOs συχνά καταφεύγουν σε πράσινα ομόλογα και χρηματοδοτήσεις που συνδέονται με ESG κριτήρια. Αυτά τα εργαλεία όχι μόνο παρέχουν πρόσβαση σε κεφάλαια, αλλά και ενισχύουν τη φήμη της εταιρείας στους επενδυτές που δίνουν προτεραιότητα στη βιωσιμότητα. Η στρατηγική αξιοποίηση αυτών των εργαλείων επιτρέπει την εφαρμογή ESG στρατηγικών χωρίς να επηρεάζεται αρνητικά η χρηματοοικονομική σταθερότητα (Ajayi, 2024). Ένα άλλο στρατηγικό εργαλείο που χρησιμοποιείται από τους CFOs είναι η υλοποίηση εκθέσεων ESG σύμφωνα με διεθνή πρότυπα, όπως τα GRI και TCFD. Οι CFOs διασφαλίζουν ότι οι αναφορές αυτές περιλαμβάνουν σαφείς και κατανοητές πληροφορίες σχετικά με την πρόοδο της εταιρείας προς την επίτευξη των ESG στόχων. Αυτές οι εκθέσεις συμβάλλουν στη βελτίωση της διαφάνειας και της εμπιστοσύνης μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών, καθώς και στην αύξηση της επενδυτικής εμπιστοσύνης (Maroun, 2022).

Η διαχείριση κινδύνων αποτελεί μία ακόμα στρατηγική που υιοθετείται ευρέως από τους CFOs. Οι κίνδυνοι που σχετίζονται με την κλιματική αλλαγή, τις κανονιστικές ρυθμίσεις και τις κοινωνικές προσδοκίες ενσωματώνονται στις διαδικασίες αξιολόγησης κινδύνων της επιχείρησης. Μέσω της ανάπτυξης μοντέλων πρόβλεψης και ανάλυσης, οι CFOs διασφαλίζουν ότι η εταιρεία είναι προετοιμασμένη να ανταποκριθεί σε απρόβλεπτες αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος (Zach, 2023).

Η ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων αποτελεί επίσης κεντρικό σημείο στρατηγικής για την εφαρμογή ESG. Οι CFOs συντονίζουν τις προσπάθειες μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της εταιρείας, όπως το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, το τμήμα εφοδιαστικής αλυσίδας και το τμήμα λειτουργιών, ώστε να διασφαλίζεται η συνοχή στις ESG δράσεις. Αυτή η δια τομεακή συνεργασία συμβάλλει στη δημιουργία μιας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας που υποστηρίζει τη βιωσιμότητα (Keating, 2022). Ένα ακόμα κρίσιμο εργαλείο που χρησιμοποιείται από τους CFOs είναι η ενσωμάτωση ESG δεικτών απόδοσης (KPIs) στις διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης. Οι δείκτες αυτοί, όπως η μείωση των εκπομπών CO₂ ή η αύξηση της ποικιλομορφίας στο εργατικό δυναμικό, παρέχουν αντικειμενικά δεδομένα που συνδέουν τις ESG δράσεις με την επιχειρηματική απόδοση. Οι CFOs χρησιμοποιούν

αυτούς τους δείκτες για να παρακολουθούν την πρόοδο και να αξιολογούν την επιτυχία των ESG στρατηγικών (Samans & Nelson, 2022).

Η επένδυση στην καινοτομία είναι μία ακόμη στρατηγική που υιοθετούν οι CFOs για την υλοποίηση των ESG στόχων. Η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών, όπως οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και τα συστήματα έξυπνης διαχείρισης πόρων, επιτρέπει στις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους και να μειώσουν το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα. Οι CFOs αναλαμβάνουν την ευθύνη να αξιολογούν την οικονομική βιωσιμότητα αυτών των τεχνολογιών και να προωθούν τις κατάλληλες επενδύσεις (Panov, 2024). Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των στελεχών αποτελούν βασική στρατηγική για την υποστήριξη των ESG στόχων. Οι CFOs οργανώνουν εκπαιδευτικά προγράμματα για την ευαισθητοποίηση του προσωπικού σχετικά με τη σημασία της βιωσιμότητας και την ενίσχυση της ικανότητάς τους να συμβάλλουν στην εφαρμογή ESG δράσεων. Αυτές οι πρωτοβουλίες δημιουργούν ένα εργασιακό περιβάλλον που ευνοεί τη δέσμευση προς τους ESG στόχους (Guterman, 2023).

Οι CFOs αναλαμβάνουν επίσης ηγετικό ρόλο στη διαμόρφωση εταιρικής πολιτικής που υποστηρίζει τη βιωσιμότητα. Μέσα από την καθιέρωση κανόνων και διαδικασιών που ενισχύουν τη διαφάνεια και τη λογοδοσία, οι οικονομικοί διευθυντές διασφαλίζουν ότι η επιχείρηση συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων μερών και των ρυθμιστικών αρχών. Αυτή η προσέγγιση ενισχύει τη φήμη της εταιρείας και την ικανότητά της να ανταποκρίνεται στις προκλήσεις της αγοράς (Khalid et al., 2022).

Τέλος, οι CFOs υιοθετούν στρατηγικές επικοινωνίας για την προώθηση των ESG δράσεων. Η παρουσίαση σαφών και συνεκτικών μηνυμάτων προς τους επενδυτές, τους πελάτες και τις κοινότητες ενισχύει την εμπιστοσύνη και την αποδοχή της εταιρείας. Αυτή η επικοινωνία επιτρέπει στους CFOs να συνδέουν τις ESG στρατηγικές με την αξία που δημιουργείται για τους ενδιαφερόμενους (Ajayi, 2024). Η υλοποίηση των ESG στόχων απαιτεί έναν συνδυασμό στρατηγικής διορατικότητας, χρηματοοικονομικής τεχνογνωσίας και συνεργασίας. Μέσα από τη χρήση των κατάλληλων στρατηγικών και εργαλείων, οι CFOs βρίσκονται στο επίκεντρο της προσπάθειας για τη βιωσιμότητα και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία των επιχειρήσεων.

4.3 Συνεργασίες μεταξύ τμημάτων για την επίτευξη ESG στόχων

Η επίτευξη των στόχων που βασίζονται στις αρχές ESG προϋποθέτει τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων μιας επιχείρησης. Αυτή η συνεργασία είναι απαραίτητη, καθώς οι ESG στρατηγικές αγγίζουν όλες τις πτυχές της επιχειρησιακής λειτουργίας, όπως η χρηματοοικονομική διαχείριση, οι λειτουργίες, οι προμήθειες, το ανθρώπινο δυναμικό και η επικοινωνία. Η πολυπλοκότητα και η διατομεακή φύση των ESG στόχων καθιστούν κρίσιμη τη συμμετοχή όλων των τμημάτων, ενώ ο ρόλος του οικονομικού διευθυντή (CFO) είναι καθοριστικός για την οργάνωση, τον συντονισμό και την επιτυχία αυτών των συνεργασιών.

Ο CFO, ως στρατηγικός ηγέτης, λειτουργεί ως κεντρικός συντονιστής που εξασφαλίζει τη συνοχή μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων. Η υλοποίηση των ESG στόχων απαιτεί την ευθυγράμμιση της στρατηγικής της επιχείρησης με τους στόχους βιωσιμότητας. Μέσω του συντονισμού, ο CFO εξασφαλίζει ότι όλα τα τμήματα κατανοούν τη σημασία της επίτευξης αυτών των στόχων και εργάζονται συλλογικά για την υλοποίησή τους. Αυτή η στρατηγική ευθυγράμμιση περιλαμβάνει τη διαμόρφωση κοινών στόχων, την ανάπτυξη δεικτών απόδοσης (KPIs) και τη διασφάλιση ότι οι ESG δράσεις ενσωματώνονται στις καθημερινές λειτουργίες κάθε τμήματος (Ajayi, 2024).

Η συνεργασία μεταξύ του τμήματος οικονομικών και των λειτουργιών αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα στοιχεία για την επίτευξη ESG στόχων. Το τμήμα λειτουργιών αναλαμβάνει την υλοποίηση στρατηγικών που σχετίζονται με τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, όπως η εξοικονόμηση ενέργειας, η διαχείριση αποβλήτων και η ενίσχυση της αποδοτικότητας στις παραγωγικές διαδικασίες. Οι CFOs υποστηρίζουν αυτές τις προσπάθειες, διασφαλίζοντας την παροχή των απαραίτητων πόρων, την ανάλυση του κόστους και την παρακολούθηση της προόδου μέσω δεικτών ESG (Velte & Stawinoga, 2020). Η συνεργασία του τμήματος οικονομικών με το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι εξίσου σημαντική, ιδιαίτερα για την επίτευξη κοινωνικών στόχων, όπως η ενίσχυση της ποικιλομορφίας και η βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Το ανθρώπινο δυναμικό έχει τον ρόλο της ανάπτυξης προγραμμάτων για τη συμμετοχή των εργαζομένων στις ESG πρωτοβουλίες και της ενίσχυσης της εταιρικής κουλτούρας βιωσιμότητας. Ο CFO, σε συνεργασία με το ανθρώπινο δυναμικό, διασφαλίζει ότι τα προγράμματα αυτά υποστηρίζονται με τον κατάλληλο προϋπολογισμό και ότι ενσωματώνονται στους στόχους της εταιρείας (Pagitsas, 2022).

Η συνεργασία μεταξύ του τμήματος προμηθειών και του τμήματος λειτουργιών διαδραματίζει επίσης σημαντικό ρόλο στην επίτευξη ESG στόχων, ιδιαίτερα στον τομέα της βιωσιμότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι CFOs συνεργάζονται στενά με τα τμήματα αυτά για να διασφαλίσουν τη χρήση βιώσιμων πρώτων υλών, την επιλογή προμηθευτών που πληρούν περιβαλλοντικά πρότυπα και τη μείωση του ανθρακικού αποτυπώματος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Αυτές οι δράσεις μειώνουν το περιβαλλοντικό αποτύπωμα της εταιρείας και ενισχύουν τη φήμη της στην αγορά (**Zach, 2023**). Το τμήμα μάρκετινγκ αποτελεί έναν άλλο κρίσιμο συνεργάτη για την επίτευξη ESG στόχων, ιδιαίτερα στον τομέα της κοινωνικής ευθύνης και της προώθησης βιώσιμων προϊόντων. Ο CFO συνεργάζεται με το μάρκετινγκ για την ανάπτυξη στρατηγικών που αναδεικνύουν τις ESG δράσεις της εταιρείας και ενισχύουν την εμπιστοσύνη των πελατών. Επιπλέον, η συνεργασία αυτή διευκολύνει τη συλλογή δεδομένων σχετικά με τις προτιμήσεις των καταναλωτών, ενισχύοντας την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών που είναι πιο ευθυγραμμισμένα με τις απαιτήσεις βιωσιμότητας της αγοράς (**Keating, 2022**).

Η συνεργασία του τμήματος οικονομικών με το νομικό τμήμα είναι καίριας σημασίας για τη συμμόρφωση της εταιρείας με τις κανονιστικές απαιτήσεις που σχετίζονται με τα ESG. Οι CFOs, σε συνεργασία με το νομικό τμήμα, παρακολουθούν τις εξελίξεις στη νομοθεσία και διασφαλίζουν ότι οι ESG δράσεις της εταιρείας πληρούν τα προβλεπόμενα πρότυπα και κανονισμούς. Αυτή η συνεργασία είναι ιδιαίτερα σημαντική για την αποφυγή κινδύνων μη συμμόρφωσης και την ενίσχυση της διαφάνειας (**Maroun, 2022**).

Η χρήση τεχνολογίας και δεδομένων αποτελεί κοινό στοιχείο στις συνεργασίες μεταξύ όλων των τμημάτων. Οι CFOs, σε συνεργασία με το τμήμα πληροφορικής, ενσωματώνουν τεχνολογικές λύσεις που διευκολύνουν τη συλλογή, ανάλυση και παρακολούθηση των ESG δεδομένων. Αυτές οι τεχνολογικές πλατφόρμες επιτρέπουν στα τμήματα να παρακολουθούν την πρόοδο, να εντοπίζουν αδυναμίες και να εφαρμόζουν βελτιώσεις στις ESG στρατηγικές τους (**Guttermann, 2023**).

Μία ακόμη πτυχή της συνεργασίας είναι η διατομεακή επικοινωνία. Οι CFOs προωθούν την ανταλλαγή πληροφοριών και ιδεών μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων, ενισχύοντας τη συνοχή στις ESG δράσεις. Η τακτική διοργάνωση

συναντήσεων, εργαστηρίων και ενημερώσεων συμβάλλει στη δημιουργία μιας κοινής κατανόησης των ESG στόχων και στη βελτίωση της συνεργασίας (Panov, 2024).

Η συνεργασία μεταξύ τμημάτων επεκτείνεται και στις εξωτερικές σχέσεις της εταιρείας. Οι CFOs, σε συνεργασία με τα τμήματα που διαχειρίζονται τις σχέσεις με τους πελάτες και τους επενδυτές, ενισχύουν την επικοινωνία σχετικά με τις ESG δράσεις. Αυτή η επικοινωνία προάγει τη διαφάνεια, αυξάνει την εμπιστοσύνη των ενδιαφερόμενων μερών και ενισχύει την αποδοχή των ESG στρατηγικών από την αγορά (Ajayi, 2024). Η επιτυχία της συνεργασίας μεταξύ τμημάτων βασίζεται στη δέσμευση των ηγετών, τη χρήση κατάλληλων εργαλείων και την προώθηση της διαφάνειας. Οι CFOs, μέσω του ηγετικού τους ρόλου, διασφαλίζουν ότι όλα τα τμήματα συνεργάζονται για την επίτευξη των ESG στόχων, ενισχύοντας τη βιωσιμότητα και τη μακροπρόθεσμη αξία της εταιρείας. Η πολυεπίπεδη συνεργασία όχι μόνο προάγει την αποδοτικότητα, αλλά και ενισχύει την εταιρική κουλτούρα που υποστηρίζει τη βιωσιμότητα και την υπευθυνότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1 Κύρια ευρήματα της εργασίας

Η παρούσα εργασία εξετάζει τον ρόλο των οικονομικών διευθυντών (CFOs) στη διαδικασία ενσωμάτωσης των αρχών ESG (Environmental, Social, Governance) στις επιχειρησιακές στρατηγικές, εστιάζοντας στα κύρια ευρήματα που προέκυψαν από την ανάλυση του θέματος. Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι οι CFOs βρίσκονται στο επίκεντρο των προσπαθειών για την ενσωμάτωση των ESG στρατηγικών, καθώς καλούνται να γεφυρώσουν τη στρατηγική διακυβέρνηση με την οικονομική αποδοτικότητα, ενώ παράλληλα προάγουν τη βιωσιμότητα σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

Ένα από τα πιο σημαντικά ευρήματα είναι η στρατηγική φύση του ρόλου των CFOs. Οι οικονομικοί διευθυντές δεν περιορίζονται πλέον σε παραδοσιακές χρηματοοικονομικές λειτουργίες, αλλά διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στη διαμόρφωση και εφαρμογή ESG στρατηγικών. Η εμπλοκή τους στις διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού, κατανομής πόρων και διαχείρισης κινδύνων αναδεικνύει την ανάγκη για ευθυγράμμιση των ESG στόχων με τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης. Ο συνδυασμός χρηματοοικονομικής εμπειρογνωμοσύνης και στρατηγικής ηγεσίας τους επιτρέπει να λειτουργούν ως καταλύτες αλλαγής.

Η έρευνα κατέδειξε επίσης τη σημασία της συνεργασίας μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης για την επίτευξη των ESG στόχων. Η επιτυχής υλοποίηση των ESG απαιτεί συνεργασία σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας, με τα τμήματα να εργάζονται συλλογικά για την επίτευξη κοινών στόχων. Οι CFOs έχουν αναδειχθεί ως οι ηγέτες αυτής της συνεργασίας, συντονίζοντας τα τμήματα, προάγοντας τη διαφάνεια και ενισχύοντας τη λογοδοσία. Η πολυδιάστατη φύση των ESG στόχων, που αγγίζουν περιβαλλοντικές, κοινωνικές και διακυβερνητικές πτυχές, καθιστά αναγκαία τη συμμετοχή όλων των τμημάτων, υπό την καθοδήγηση των οικονομικών διευθυντών. Ένα άλλο κρίσιμο εύρημα είναι η ανάγκη ενσωμάτωσης βιώσιμων χρηματοδοτικών εργαλείων και τεχνολογιών στις ESG στρατηγικές. Οι CFOs διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη χρήση και ανάπτυξη τέτοιων εργαλείων, όπως πράσινα ομόλογα, πλατφόρμες ανάλυσης δεδομένων ESG και δείκτες ESG απόδοσης. Αυτά τα εργαλεία επιτρέπουν τη μέτρηση, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση των ESG πρωτοβουλιών, διευκολύνοντας την επικοινωνία των

αποτελεσμάτων στους επενδυτές και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η τεχνολογική καινοτομία έχει αναδειχθεί ως βασικό στοιχείο για την αποτελεσματική ενσωμάτωση των ESG στόχων στις καθημερινές λειτουργίες των επιχειρήσεων.

Η διαφάνεια και η λογοδοσία αναδείχθηκαν ως κρίσιμες πτυχές της υλοποίησης των ESG στόχων. Οι CFOs διασφαλίζουν τη δημιουργία και την παρουσίαση αναφορών ESG που βασίζονται σε διεθνή πρότυπα, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη των επενδυτών και των ενδιαφερόμενων μερών. Η δυνατότητα παρακολούθησης της προόδου και η παροχή ακριβών δεδομένων είναι απαραίτητες για τη διατήρηση της αξιοπιστίας και την επίτευξη των στόχων βιωσιμότητας.

Η διαχείριση κινδύνων αναδείχθηκε ως μία από τις βασικές αρμοδιότητες των CFOs στη διαδικασία ενσωμάτωσης των ESG στρατηγικών. Οι οικονομικοί διευθυντές έχουν τη δυνατότητα να αναγνωρίζουν, να αξιολογούν και να διαχειρίζονται κινδύνους που σχετίζονται με περιβαλλοντικές, κοινωνικές και διακυβερνητικές πτυχές, διασφαλίζοντας τη μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα της επιχείρησης. Οι κίνδυνοι που συνδέονται με την κλιματική αλλαγή, τη μη συμμόρφωση με κανονιστικές απαιτήσεις και την απώλεια εμπιστοσύνης από τους ενδιαφερόμενους, απαιτούν προληπτική στρατηγική διαχείριση. Η έμφαση στη δημιουργία μιας εταιρικής κουλτούρας βιωσιμότητας είναι ένα ακόμα σημαντικό εύρημα. Οι CFOs, μέσω της εκπαίδευσης και της ευαισθητοποίησης του προσωπικού, συμβάλλουν στην ενίσχυση της δέσμευσης όλων των εργαζομένων προς τους ESG στόχους. Αυτή η εταιρική κουλτούρα ενθαρρύνει τη συμμετοχή και τη συνεργασία, διευκολύνοντας την υλοποίηση βιώσιμων πρακτικών σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

Επιπλέον, η στρατηγική επικοινωνία που προωθούν οι CFOs συμβάλλει στη δημιουργία εμπιστοσύνης και στην ενίσχυση της φήμης της εταιρείας. Η παρουσίαση σαφών, συνεκτικών και διαφανών μηνυμάτων σχετικά με τις ESG πρωτοβουλίες ενισχύει την εικόνα της εταιρείας στην αγορά και διευκολύνει την υποστήριξη των ενδιαφερόμενων μερών. Οι CFOs, μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας, διασφαλίζουν ότι οι ESG στρατηγικές γίνονται κατανοητές και αποδεκτές από τους επενδυτές, τους πελάτες και τις κοινότητες.

Τέλος, η ανάλυση ανέδειξε τις προκλήσεις που σχετίζονται με την ενσωμάτωση των ESG στόχων, όπως το αυξημένο κόστος, η έλλειψη τυποποίησης και οι διαφορές στις

κανονιστικές απαιτήσεις. Παρά τις προκλήσεις αυτές, οι CFOs διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην αντιμετώπισή τους, αναπτύσσοντας καινοτόμες λύσεις και ενισχύοντας την ανθεκτικότητα της επιχείρησης. Τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι οι CFOs είναι οι καταλύτες που διασφαλίζουν την επιτυχή υλοποίηση των ESG στόχων. Ο ρόλος τους δεν περιορίζεται στην οικονομική διαχείριση, αλλά επεκτείνεται στη στρατηγική ηγεσία, τη διαχείριση κινδύνων, την προώθηση της διαφάνειας και την ενίσχυση της συνεργασίας. Με την κατάλληλη στρατηγική και εργαλεία, οι CFOs μπορούν να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις προς μια βιώσιμη ανάπτυξη, δημιουργώντας μακροπρόθεσμη αξία για την κοινωνία και την οικονομία.

5.2 Συμβολή της έρευνας στη βιβλιογραφία και την πράξη

Η συμβολή της παρούσας έρευνας στη βιβλιογραφία και την πρακτική εφαρμογή των αρχών ESG είναι πολυδιάστατη, εστιάζοντας στον κεντρικό ρόλο των οικονομικών διευθυντών (CFOs) ως φορέων στρατηγικής αλλαγής και υλοποίησης. Η μελέτη αυτή γεφυρώνει το χάσμα μεταξύ της θεωρητικής προσέγγισης των ESG και της πρακτικής εφαρμογής τους, αναδεικνύοντας την πολυπλοκότητα, τις προκλήσεις και τις δυνατότητες που προσφέρονται σε επιχειρήσεις που επιδιώκουν τη βιωσιμότητα.

Η πρώτη και σημαντικότερη συνεισφορά της έρευνας στη βιβλιογραφία αφορά την ανάδειξη του ρόλου των CFOs ως καταλυτών στην ενσωμάτωση των ESG στρατηγικών. Μέχρι σήμερα, μεγάλο μέρος της σχετικής βιβλιογραφίας επικεντρωνόταν στη γενική διακυβέρνηση ή στη βιωσιμότητα, με λιγότερη έμφαση στον συγκεκριμένο ρόλο των οικονομικών διευθυντών. Η έρευνα αυτή ενισχύει τη θεωρητική κατανόηση, παρουσιάζοντας πώς οι CFOs αξιοποιούν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την ηγετική τους θέση για να προωθήσουν τις ESG πρωτοβουλίες, ενώ παράλληλα διασφαλίζουν την οικονομική βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Η έρευνα εμπλουτίζει επίσης τη βιβλιογραφία με νέα δεδομένα και προσεγγίσεις σχετικά με τις στρατηγικές και τα εργαλεία που χρησιμοποιούν οι CFOs. Παρουσιάζει λεπτομερώς τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τα χρηματοδοτικά εργαλεία και τις τεχνολογικές λύσεις που επιτρέπουν τη μέτρηση, την παρακολούθηση και τη βελτίωση των ESG δράσεων. Αυτή η συστηματική ανάλυση

παρέχει στους ερευνητές και τους επαγγελματίες ένα πλούσιο πλαίσιο κατανόησης για τις βέλτιστες πρακτικές που μπορούν να εφαρμοστούν σε διαφορετικά επιχειρηματικά περιβάλλοντα.

Στην πράξη, η συμβολή της έρευνας είναι εξίσου σημαντική. Η μελέτη προσφέρει πολύτιμες γνώσεις στους CFOs και τους ανώτερους διευθυντές, παρέχοντας ένα οδικό χάρτη για την επιτυχή υλοποίηση των ESG στρατηγικών. Με τη χρήση συγκεκριμένων παραδειγμάτων και αναλύσεων, οι CFOs αποκτούν καλύτερη κατανόηση του πώς μπορούν να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους στις ιδιαίτερες ανάγκες και προκλήσεις των οργανισμών τους. Η έρευνα παρέχει πρακτικές κατευθυντήριες γραμμές για την ενσωμάτωση των ESG στόχων στις καθημερινές επιχειρησιακές λειτουργίες.

Μία άλλη σημαντική συνεισφορά είναι η ανάδειξη της σημασίας της συνεργασίας μεταξύ τμημάτων για την επίτευξη των ESG στόχων. Η έρευνα υπογραμμίζει πώς οι CFOs λειτουργούν ως συνδετικός κρίκος, προάγοντας τη συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης. Η πρακτική εφαρμογή αυτής της συνεργασίας δεν ενισχύει μόνο τη συνοχή και την αποδοτικότητα των ESG δράσεων, αλλά δημιουργεί και μία ενιαία εταιρική κουλτούρα που προάγει τη βιωσιμότητα. Η έρευνα προωθεί επίσης τη συζήτηση για τη χρήση τεχνολογίας και καινοτομίας στην εφαρμογή ESG στρατηγικών. Οι πρακτικές που περιγράφονται, όπως η χρήση λογισμικών παρακολούθησης ESG δεδομένων και η ανάπτυξη δεικτών απόδοσης, προσφέρουν συγκεκριμένες λύσεις στις επιχειρήσεις που επιδιώκουν να βελτιώσουν τις ESG επιδόσεις τους. Αυτή η έμφαση στη τεχνολογία παρέχει ένα πλαίσιο για την αξιοποίηση καινοτόμων προσεγγίσεων, διευκολύνοντας την αποτελεσματική εφαρμογή των ESG στόχων.

Η μελέτη αυτή συνεισφέρει επίσης στη θεωρητική συζήτηση για την εταιρική διακυβέρνηση και τη βιωσιμότητα, εστιάζοντας στην έννοια της λογοδοσίας και της διαφάνειας. Οι CFOs, μέσω της δημιουργίας ESG αναφορών που συμμορφώνονται με διεθνή πρότυπα, ενισχύουν τη διαφάνεια και την εμπιστοσύνη των επενδυτών και των ενδιαφερόμενων μερών. Αυτή η πτυχή της έρευνας αναδεικνύει τον κρίσιμο ρόλο της επικοινωνίας στην επίτευξη βιώσιμων στρατηγικών.

Η συμβολή της έρευνας δεν περιορίζεται σε μεγάλης κλίμακας επιχειρήσεις, αλλά παρέχει κατευθύνσεις και για μικρομεσαίες επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν

διαφορετικές προκλήσεις. Η έρευνα δείχνει πώς οι μικρότερες επιχειρήσεις μπορούν να υιοθετήσουν πιο ευέλικτες στρατηγικές, αξιοποιώντας τα περιορισμένα τους μέσα για να ενσωματώσουν βιώσιμες πρακτικές. Η προσαρμοστικότητα και η στρατηγική προσέγγιση που αναδεικνύεται προσφέρει νέες προοπτικές για την εφαρμογή των ESG στρατηγικών σε διαφορετικά περιβάλλοντα.

Η έρευνα αναδεικνύει επίσης τη σημασία της ηγεσίας στην προώθηση της αλλαγής. Οι CFOs, μέσω του ηγετικού τους ρόλου, επηρεάζουν την εταιρική κουλτούρα και ενθαρρύνουν την υιοθέτηση των ESG στόχων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Αυτή η πτυχή της έρευνας εμπλουτίζει τη βιβλιογραφία για την ηγεσία, παρέχοντας πρακτικά παραδείγματα για το πώς η στρατηγική ηγεσία μπορεί να συνεισφέρει στη βιώσιμη ανάπτυξη. Τέλος, η μελέτη παρέχει μία ολοκληρωμένη προσέγγιση για την ενσωμάτωση των ESG στρατηγικών, ενισχύοντας τη σύνδεση μεταξύ θεωρίας και πρακτικής. Οι CFOs που θα εφαρμόσουν τις προτάσεις της έρευνας μπορούν να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησής τους, να μειώσουν τους κινδύνους και να δημιουργήσουν μακροπρόθεσμη αξία τόσο για τους μετόχους όσο και για την κοινωνία στο σύνολό της. Αυτή η προσέγγιση προσφέρει έναν πολύτιμο οδηγό για επιχειρήσεις που επιθυμούν να συνδυάσουν την οικονομική απόδοση με τη βιωσιμότητα.

5.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα και πρακτική εφαρμογή

Η ενσωμάτωση των αρχών ESG (Environmental, Social, Governance) στις επιχειρησιακές στρατηγικές αποτελεί ένα από τα πιο καίρια ζητήματα στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα. Ωστόσο, η πολυπλοκότητα του ζητήματος και οι μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς καθιστούν απαραίτητη την περαιτέρω έρευνα και την ανάπτυξη πρακτικών εφαρμογών που θα διευκολύνουν την υλοποίηση αυτών των στρατηγικών. Με βάση την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στην παρούσα εργασία, προτείνονται οι παρακάτω κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα και πρακτική εφαρμογή.

Διεύρυνση του ρόλου των CFOs στην ESG διακυβέρνηση

Η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εστιάσει στη διεύρυνση του ρόλου των CFOs στην ESG διακυβέρνηση, εξετάζοντας λεπτομερέστερα τη σχέση μεταξύ στρατηγικής ηγεσίας, χρηματοοικονομικής διαχείρισης και βιωσιμότητας. Οι CFOs κατέχουν μια μοναδική θέση, καθώς συνδυάζουν τη γνώση των οικονομικών με τη στρατηγική προοπτική, αλλά παραμένει ανάγκη για μια βαθύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο μπορούν να λειτουργούν ως καταλύτες αλλαγής σε διαφορετικά επιχειρηματικά περιβάλλοντα. Η έρευνα θα μπορούσε να εστιάσει, για παράδειγμα, σε συγκεκριμένες βιομηχανίες και στις ιδιαίτερες προκλήσεις που αυτές αντιμετωπίζουν.

Ανάπτυξη προτύπων και πλαισίων μέτρησης

Η έλλειψη σαφών και παγκοσμίως αποδεκτών πλαισίων για τη μέτρηση των ESG επιδόσεων αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια στην εφαρμογή των αρχών αυτών. Η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να επικεντρωθεί στη δημιουργία ενιαίων προτύπων που θα επιτρέπουν την αξιολόγηση των ESG στρατηγικών με μεγαλύτερη ακρίβεια και διαφάνεια. Ταυτόχρονα, η ανάπτυξη εργαλείων που συνδέουν τα ESG δεδομένα με τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις μπορεί να διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων και την παρουσίαση αξιόπιστων αναφορών.

Ρόλος της τεχνολογίας στην υποστήριξη ESG πρωτοβουλιών

Η τεχνολογία μπορεί να λειτουργήσει ως σημαντικός παράγοντας επιτυχίας για την ενσωμάτωση των ESG αρχών. Οι μελλοντικές μελέτες μπορούν να εξετάσουν τον ρόλο της τεχνητής νοημοσύνης, των big data και των blockchain στην παρακολούθηση και την ανάλυση ESG δεδομένων. Επιπλέον, η ανάπτυξη νέων ψηφιακών εργαλείων που υποστηρίζουν τη βιωσιμότητα και την αποδοτικότητα, όπως εφαρμογές για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, μπορεί να διευκολύνει την εφαρμογή των ESG στρατηγικών σε μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις.

Διερεύνηση της οικονομικής βιωσιμότητας των ESG στρατηγικών

Ένα σημαντικό ερώτημα που παραμένει ανοιχτό αφορά την οικονομική βιωσιμότητα των ESG στρατηγικών. Οι μελλοντικές έρευνες μπορούν να επικεντρωθούν στην εξέταση της απόδοσης επενδύσεων σε ESG πρωτοβουλίες, λαμβάνοντας υπόψη μακροπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες προοπτικές. Η ανάλυση των οικονομικών

επιπτώσεων των ESG πρακτικών θα βοηθήσει τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν καλύτερα το κόστος και τα οφέλη της ενσωμάτωσης βιώσιμων πρακτικών.

Εξереύνηση της συνεργασίας μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών

Η συνεργασία μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών, όπως κυβερνήσεις, μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί και επιχειρήσεις, μπορεί να ενισχύσει την εφαρμογή των ESG στρατηγικών. Η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να επικεντρωθεί στον ρόλο των συνεργασιών αυτών, αναλύοντας το πώς μπορούν να δημιουργηθούν συνέργειες που προάγουν τη βιωσιμότητα. Για παράδειγμα, η συνεργασία με ρυθμιστικές αρχές μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία κινήτρων για την εφαρμογή των ESG στρατηγικών.

Ανάλυση πολιτισμικών και γεωγραφικών διαφορών

Οι ESG στρατηγικές επηρεάζονται από πολιτισμικές, γεωγραφικές και κανονιστικές διαφορές, γεγονός που δημιουργεί την ανάγκη για τοπικά προσαρμοσμένες προσεγγίσεις. Οι μελλοντικές μελέτες μπορούν να εξετάσουν πώς οι διαφοροποιήσεις αυτές επηρεάζουν την εφαρμογή των ESG στρατηγικών σε διαφορετικές αγορές και βιομηχανίες. Αυτή η ανάλυση μπορεί να παρέχει πρακτικές κατευθύνσεις για πολυεθνικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε πολλαπλές γεωγραφικές περιοχές.

Βελτίωση της εταιρικής κουλτούρας για την προώθηση ESG στρατηγικών

Η αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχή υλοποίηση των ESG στόχων. Μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εξετάσει πώς η κουλτούρα μιας επιχείρησης επηρεάζει την αποδοχή και την εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών. Η κατανόηση των τρόπων με τους οποίους μπορεί να ενισχυθεί η δέσμευση των εργαζομένων προς τη βιωσιμότητα θα διευκολύνει την υλοποίηση στρατηγικών αλλαγών σε οργανωσιακό επίπεδο.

Εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων για την υποστήριξη ESG στρατηγικών

Η έλλειψη εξειδικευμένων γνώσεων και δεξιοτήτων αποτελεί εμπόδιο για την εφαρμογή ESG στρατηγικών. Οι μελλοντικές μελέτες μπορούν να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα ενισχύουν την τεχνογνωσία των στελεχών σχετικά με τις βιώσιμες πρακτικές. Η έρευνα σε αυτόν τον τομέα

μπορεί να υποστηρίξει την ανάπτυξη μεθοδολογιών που συνδυάζουν την τεχνολογία με τη διαχείριση αλλαγών.

Ανάπτυξη μικρομεσαίων επιχειρήσεων μέσω ESG στρατηγικών

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συχνά δυσκολεύονται να ενσωματώσουν ESG πρακτικές λόγω περιορισμένων πόρων και δυνατοτήτων. Μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να επικεντρωθεί στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις αυτού του μεγέθους και να προτείνει λύσεις που είναι οικονομικά βιώσιμες και εύκολα εφαρμόσιμες. Η ανάλυση επιτυχημένων παραδειγμάτων μικρομεσαίων επιχειρήσεων μπορεί να προσφέρει πολύτιμα διδάγματα.

Μακροπρόθεσμη αξιολόγηση των ESG στρατηγικών

Η αξιολόγηση της μακροπρόθεσμης επίδρασης των ESG στρατηγικών αποτελεί έναν τομέα που απαιτεί περισσότερη ερευνητική προσπάθεια. Οι μελλοντικές μελέτες μπορούν να αναλύσουν την επίδραση αυτών των στρατηγικών στη φήμη, την ανθεκτικότητα και την κερδοφορία των επιχειρήσεων σε βάθος χρόνου. Αυτή η ανάλυση μπορεί να παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για την περαιτέρω βελτίωση των ESG στρατηγικών.

Οι προτάσεις αυτές υπογραμμίζουν τη σημασία της συνεχούς ερευνητικής και πρακτικής προσπάθειας για την επίτευξη βιώσιμων στόχων σε όλα τα επίπεδα της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η προώθηση της συνεργασίας, η ανάπτυξη τεχνολογιών και η βελτίωση της εταιρικής κουλτούρας είναι μόνο μερικές από τις κατευθύνσεις που μπορούν να διευκολύνουν την επιτυχή ενσωμάτωση των ESG αρχών στις επιχειρήσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Alrazi, B., Husin, N. M., & Nor, M. N. (2023). Chief financial officers and environmental, social and governance: Preliminary evidence from Malaysia. *European Proceedings of Finance and Economics*. doi:10.15405/epfe.23081.4
- Betz, M., O'Connell, L., & Shepard, J. M. (1989). Gender differences in proclivity for unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 8(5).
- Burgstahler, D. & Dichev, I. (1997). Earnings Management to Avoid Earnings Decreases and Losses. *Journal of Accounting and Economics*
- Eccles, R.G., Ioannou, I. and Serafeim, G. (2014) 'The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance', *Management Science*, 60(11) doi:10.1287/mnsc.2014.1984.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Haldeman, R. (2019). The Evolving Role of the CFO. *Harvard Business Review*.
- Hribar, P., & Yang, H. (2010). CEO overconfidence, managerial earnings forecasts, and earnings management. Working paper. University of Iowa and Cornell University.
- Ioannou, I., & Serafeim, G. (2015). The impact of corporate social responsibility on investment recommendations: Analysts' perceptions and shifting institutional logics. *Strategic management journal*, 36(7), 1053-1081.
- Profitlich, M., Bouzzine, Y. D., & Lueg, R. (2021). The relationship between CFO Compensation and corporate sustainability: An empirical examination of German listed firms. *Sustainability*, 13(21), 12299. doi:10.3390/su132112299
- Skala, D. (2008). Overconfidence in psychology and finance—An interdisciplinary literature review. *Bank i Kredyt*, 33–50.
- Ajayi, O. A. (2024). *Implementing Environmental, Social, and Governance (ESG) Principles in Organizations: The Role of Leadership and Impacts on Corporate Financial Performance* (Doctoral dissertation, Case Western Reserve University).
- Panov, A. (2024). *The Influence of Chief Sustainability Officers on Environmental and Financial Performance, and the Moderating Effect of Regulatory Pressure*.
- Samans, R., & Nelson, J. (2022). Corporate governance and oversight. In *Sustainable Enterprise Value Creation: Implementing Stakeholder Capitalism through Full ESG Integration* (pp. 103-140). Cham: Springer International Publishing.

- Grove, H., & Clouse, M. (2018). Focusing on sustainability to strengthen corporate governance. *Corporate Governance and Sustainability Review*, 2(2), 38-47.
- Maroun, W. (2022). Corporate governance and the use of external assurance for integrated reports. *Corporate Governance: An International Review*, 30(5), 584-607.
- Pagitsas, C. (2022). *Chief Sustainability Officers at Work* (pp. 103-117). Berkeley, CA, USA: Apress.
- Velte, P., & Stawinoga, M. (2020). Do chief sustainability officers and CSR committees influence CSR-related outcomes? A structured literature review based on empirical-quantitative research findings. *Journal of Management Control*, 31(4), 333-377.
- Keating, K. F. (2022). *Exploring the beliefs about training in organizations: a perspective from chief financial officers*. University of Pennsylvania.
- Zach, S. (2023). *The Strategic Role of Chief Financial Officers in the Transition to Circular Business Models: Striking a Balance between Strategic Leadership and Financial Performance* (Master's thesis, Handelshøyskolen BI).
- Guterman, A. S. (2023). *Board of Directors: The Finance Committee*. Available at SSRN 4448152.
- Khalid, F., Naveed, K., He, X., & Ye, C. (2022). Impact of chief financial officer's experience on the assurance of corporate social responsibility reports in China. *Society and Business Review*, 17(4), 613-635.
- Myers, C., & Czarnecki, J. J. (2021). Sustainable business law? The key role of corporate governance and finance. *Environmental Law*, 51(4), 991-1040.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αθηναίος, Σ. (2023). “Επιχειρήσεις και κοινωνική ευθύνη: Περιβάλλον, κοινωνία και διακυβέρνηση (ESG) (Firms and social responsibility: ESG – Environmental, Social and Governance) Retrieved from bit.ly/3zWxEbu
- Νικολαΐδης, Χ. (2022). *Πρότυπα και δείκτες ESG εταιρειών*. University of Piraeus. Retrieved from bit.ly/3z1sbIY.
- Νικολάου, Κ. (2023). *Μελέτη του Δείκτη ESG & Βιώσιμη – Οικονομική Ανάπτυξη ESG*. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

Πατίλη Γ. (2023). Ο κομβικός ρόλος του CFO στην εφαρμογή των αρχών ESG
Retrieved from bit.ly/4bMmywS .

Χούντα Ε. (2022). Η υιοθέτηση των κριτηρίων Περιβάλλοντος, Κοινωνίας και
Εταιρικής Διακυβέρνησης (ESG) ως παράγοντας ανάπτυξης των εταιρειών:
Μελέτη Περίπτωσης. Retrieved from bit.ly/3LzEOOy

Ιστότοποι

ESG (environmental, Social, & Governance). Corporate Finance Institute. (2023,
October 26. bit.ly/3Ve76Tm

PricewaterhouseCoopers , Four key roles for the sustainability-focused CFO, PwC.
Available at bit.ly/4gvDIBU (Accessed: 17 September 2024).