



## **ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

### **ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**“Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως στρατηγική των επιχειρήσεων και η συμβολή της στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.”**

**“Social Corporate Responsibility as a business strategy and its contribution to the corporate competitive advantage”**

**Γεωργουλάκης Νικόλαος**

AM:2015010017

#### **Εξεταστική Επιτροπή:**

Επιβλέπων: Καθηγ. Βασίλειος Μουστάκης

Πρώτο Μέλος: Καθηγ. Γεώργιος Σταυρουλάκης

Δεύτερο Μέλος: Μαρία Μπακατσάκη, ΕΔΙΠ

**Χανιά, Ιανουάριος, 2022**



## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Μουστάκη Βασίλειο ο οποίος μου έδωσε την δυνατότητα να ασχοληθώ με το παραπάνω θέμα, της διπλωματικής μου εργασίας και με καθοδήγησε στην υλοποίησή της. Επιπλέον ευχαριστώ την κυρία Μπακατσάκη Μαρία για την επικουρική συμβολή της στην ολοκλήρωση αυτής.

Τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ στους γονείς μου, την αδελφή μου και τους φίλους μου, για την ανιδιοτελή στήριξή τους καθ'όλη την διάρκεια της φοίτησης μου στο Πολυτεχνείο Κρήτης.

## Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	iii
ABSTRACT .....	iv
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ - ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ .....	v
Εισαγωγή .....	1
Σκοπός.....	1
Προσδοκώμενα αποτελέσματα .....	1
Στόχοι και δομή εργασίας.....	2
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑ: ΟΡΙΣΜΟΣ, ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΚΕ .....</b>	<b>3</b>
1.1 Ορισμοί της ΕΚΕ .....	3
1.2 Ιστορική Αναδρομή .....	6
1.3 ΕΚΕ στην Ελλάδα .....	8
1.4 Διαστάσεις ΕΚΕ.....	9
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΥΟ: Η ΕΚΕ ΑΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ .....</b>	<b>12</b>
2.1 Η ΕΚΕ στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις .....	12
2.2 Η ΕΚΕ στις μεγάλες επιχειρήσεις.....	15
2.3 Η ΕΚΕ στις φαρμακοβιομηχανίες.....	20
2.4 Η ΕΚΕ στον τραπεζικό τομέα .....	22
2.5 Η ΕΚΕ στα μέσα μαζικής ενημέρωσης .....	26
2.6 Η ΕΚΕ στις βιομηχανίες .....	27
2.7 Η ΕΚΕ στον πρωτογενή τομέα.....	28
2.8 Η ΕΚΕ στα logistics.....	29
2.9 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	30
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΑ: ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΛΕΓΧΟΥ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΚΕ .....</b>	<b>31</b>
3.1 Πρότυπα.....	31
3.2 Δείκτες.....	33
3.3 Βραβεία .....	35
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: Η ΕΚΕ ΣΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ .....</b>	<b>36</b>
4.1 Η Έννοια του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος .....	36
4.2 Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος .....	37
4.3 Κυριότερα Οφέλη της ΕΚΕ στην Επιχείρηση .....	38
4.3.1 Βελτιωμένη Φήμη .....	38
4.3.2 Αυξημένη Απόδοση .....	39
4.3.3 Βελτιωμένη δημόσια εικόνα .....	39
4.3.4 Αυξημένη πίστη πελατών .....	40
4.3.5 Καλύτερη Διαχείριση Κρίσεων/Κινδύνων .....	40
4.3.6 Μάθηση και Καινοτομία .....	41
4.3.7 Περισσότερες Ευκαιρίες Επένδυσης .....	41
4.3.8 Βιωσιμότητα .....	41
4.3.9 Προϋποθέσεις Επίτευξης Ανταγωνιστικότητας .....	42
4.4 ΕΚΕ και Marketing .....	42

4.4.1 Προώθηση Σκοπού ( <i>Cause – Related Promotion</i> ).....	43
4.4.2 <i>Marketing Συνδεδεμένο με το Σκοπό (Cause-Related marketing)</i> .....	43
4.4.3 Εταιρικό Κοινωνικό Marketing ( <i>Corporate Social Marketing</i> ).....	43
4.4.4 Διαφήμιση.....	44
4.4.5 Η Αναγκαιότητα της ΕΚΕ για την Κοινωνία.....	44
4.5 Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	45
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Μελέτη περιπτώσεων</b> .....	46
5.1 Εισαγωγή .....	46
5.2 Η περίπτωση της αυτοκινητοβιομηχανίας VW.....	47
5.3 Η περίπτωση της αεροναυπηγικής βιομηχανίας Boeing .....	53
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b> .....	59
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	62

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) σημαίνει τη συνειδητή και εθελοντική προσπάθεια των επιχειρήσεων να συμβιβάσουν τους κοινωνικούς και οικολογικούς στόχους με την οικονομική δραστηριότητα. Η ανάληψη της κοινωνικής και οικολογικής ευθύνης από τις εταιρείες θεωρείται ένας τρόπος εφαρμογής της έννοιας της βιώσιμης ανάπτυξης. Ο όρος ΕΚΕ είναι ασαφής και το ακριβές πεδίο δραστηριότητας πίσω από αυτήν την έννοια διαμορφώνεται ανάλογα με την περιοχή, την κουλτούρα, το νομικό και θεσμικό πλαίσιο, τις οικονομικές και κοινωνικές ανάγκες και την πολιτική που εφαρμόζει η κάθε κυβέρνηση. Οι οικολογικές και κοινωνικές δραστηριότητες βρίσκονται στο επίκεντρο των πρωτοβουλιών ΕΚΕ. Χαρακτηριστικά θέματα ΕΚΕ είναι η συμμόρφωση με τα ανθρώπινα δικαιώματα, καθώς και οι εργασιακές και κοινωνικές νομοθεσίες, η προστασία του περιβάλλοντος και του κλίματος, η προστασία των καταναλωτών και η βιώσιμη διαχείριση των φυσικών πόρων.

## **ABSTRACT**

Corporate Social Responsibility (CSR) means the conscious and voluntary effort of companies to reconcile social and ecological goals with economic activity. The assumption of social and ecological responsibility by companies is considered a way of applying the concept of sustainable development. The term CSR is vague and the exact field of activity behind this concept is shaped by the region, the culture, the legal and institutional framework, the economic and social needs and the policy pursued by each government. Ecological and social activities are at the heart of CSR initiatives. Typical CSR issues are human rights compliance, as well as labor and social legislation, environmental and climate protection, consumer protection and the sustainable management of natural resources.

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ - ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	ΣΕΛΙΔΑ
<b>Διάγραμμα 1.</b> Η αξία του brand name του ομίλου πριν και μετά το σκάνδαλο.	53
<b>Διάγραμμα 2.</b> Τα καθαρά κέρδη/ ζημίες της Boeing μεταξύ 2014 και 2020 (σε εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ)	60
<b>Διάγραμμα 3.</b> Μικτές παραγγελίες Boeing 737 από το 2004 έως το 2020	61



# Εισαγωγή

## Σκοπός.

Σκοπός της εργασίας είναι να παρουσιαστεί η εταιρική κοινωνική ευθύνη, μια μορφή διακυβέρνησης και διαδικασιών των εταιρειών για τη συμμόρφωση κατ' αρχήν με τις νομικές απαιτήσεις του κάθε κράτους που έχει έδρα κάθε εταιρεία. Μια διαδικασία που προσδιορίζει τις πρακτικές και τις συμπεριφορές που υιοθετεί μια εταιρεία σε εθελοντική βάση, με την πεποίθηση ότι θα έχει αποτελέσματα που μπορούν να αποφέρουν οφέλη και πλεονεκτήματα στην ίδια την εταιρεία αλλά και στο ευρύ κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί. Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ανθρωπότητα, με την καταστροφή του περιβάλλοντος και την κλιματική αλλαγή, την μεγάλη φτώχεια και την ανεργία, την εκμετάλλευση ανθρώπων αλλά και των φυσικών πόρων ολόκληρων περιοχών, έχουν αναγάγει την εταιρική κοινωνική ευθύνη σε απαίτηση προς τις εταιρείες προκειμένου να αντιμετωπιστούν αυτά τα προβλήματα.

## Προσδοκώμενα αποτελέσματα.

Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα από την εργασία, είναι κυρίως να γίνουν κατανοητές, οι συνθήκες κάτω από τις οποίες λειτουργούν οι επιχειρήσεις, σε ολόκληρο τον κόσμο, οι επιπτώσεις της λειτουργίας τους στην οικονομική ανάπτυξη όλων των κρατών και των κοινωνιών, αλλά και των κακών επιπτώσεων από τις πολιτικές που ακολουθούν στο βωμό του κέρδους, καταστρέφοντας το περιβάλλον, την οικονομία πολλών χωρών, προκαλώντας αλυσιδωτές αντιδράσεις σε ολόκληρο τον κόσμο. Προσδοκάτε μέσα από παραδείγματα εταιρειών που εφάρμοσαν πολιτικές με μόνο σκοπό την κερδοσκοπία, να καταδειχθεί η καταστροφή που προκάλεσαν από την μια πλευρά, αλλά και την καταστροφή που προκάλεσαν στην ίδια τη φήμη τους, λειτουργώντας κοντόφθαλμα και με μεγάλο επιχειρηματικό ρίσκο προκειμένου να αυξήσουν τα κέρδη τους.

Το παράδειγμα κακής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ειδικά από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα την περίοδο 2007-2008 που στο βωμό του κέρδους, δημιούργησαν οικονομική κρίση και έφεραν στα όρια πολλά κράτη.

## Στόχοι και δομή εργασίας

Βασικός στόχος της παρούσας εργασίας είναι η περιγραφή και η ανάλυση της έννοιας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, καθώς και η υπογράμμιση της σπουδαιότητάς της. Ένας ακόμη βασικός σκοπός είναι να αποδειχθεί η ταυτόχρονη σύνδεση της ΕΚΕ τόσο με την κοινωνική όσο και με την επιχειρησιακή πρόοδο. Επιχειρείται ουσιαστικά να παρατεθούν κάποια θεωρητικά στοιχεία, τα οποία εν τέλει μέσα από την εφαρμογή του μοντέλου γραμμικής παλινδρόμησης θα ελεγχθεί σε τι βαθμό είναι εφαρμόσιμα και πραγματικά.

Σε ότι αφορά τη δομή της εργασίας, αρχικά στο πρώτο κεφάλαιο θα γίνει μια γενική αναφορά στην έννοια και τους ορισμούς της ΕΚΕ ενώ στο δεύτερο κεφάλαιο θα περιγραφούν οι πιθανές μορφές που μπορεί να πάρει η ΕΚΕ ανάλογα το επιχειρησιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο εφαρμόζεται. Προς τεκμηρίωση των παραπάνω, θα παρατεθούν συγκεκριμένα παραδείγματα επιχειρήσεων τόσο της Ελλάδας όσο και του εξωτερικού. Θα γίνει ακόμη ένας σύντομος σχολιασμός για τον βαθμό στον οποίο βρίσκει εφαρμογή η ΕΚΕ ανά επαγγελματικό κλάδο. Ακολουθεί στο τρίτο κεφάλαιο, η παρουσίαση μεθόδων ελέγχου της απόδοσης των επιχειρήσεων σε θέματα κοινωνικής υπευθυνότητας καθώς και οι εταιρείες οι οποίες διακρίνονται σε αυτόν τον τομέα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο θα αναλυθούν τα πλεονεκτήματα που αναπτύσσονται από την εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης τόσο σε επιχειρησιακό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο. Ουσιαστικά, θα δείχθεί το πώς η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εφαρμόζοντας τις αρχές της ΕΚΕ, και ταυτόχρονα να συμβάλλει στην αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων. Θα γίνει παράλληλα αναφορά στη συμβολή της ΕΚΕ στην επιχειρησιακή στρατηγική, στη χάραξη marketing plan και τη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού της εταιρείας. Προκειμένου να τεκμηριωθεί το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας, στο πέμπτο κεφάλαιο θα γίνει αναλυτική παρουσίαση δύο παραδειγμάτων εταιριών οι οποίες αποσκοπώντας στο βραχυπρόθεσμο κέρδος και την άμεση παραγωγή κέρδους αγνόησαν τις πρακτικές της ΕΚΕ παρουσιάζοντας παράλληλα το τι αποτελέσματα είχε αυτό στην εικόνα τους και τελικά στα οικονομικά τους.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΡΙΣΜΟΣ, ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΚΕ

## 1.1 Ορισμοί της ΕΚΕ

Η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) είναι μια δυναμική έννοια η οποία εξελίσσεται συνεχώς. Σε γενικές γραμμές με τον όρο ΕΚΕ νοείται ένα σύνολο πράξεων ευθύνης αλλά και γενικότερα η ηθική συμπεριφορά των επιχειρήσεων απέναντι στην κοινωνία, το περιβάλλον, τους εργαζόμενους καθώς και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη τα οποία επηρεάζονται από την λειτουργία των επιχειρηματικών μονάδων.

Παρά την ευρύτατη χρησιμοποίηση της έννοιας της ΕΚΕ και την εκτενή βιβλιογραφία, δεν υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος και κοινά αποδεκτός ορισμός για αυτήν. Οι περισσότεροι φορείς αλλά και ερευνητές οι οποίοι ασχολήθηκαν με το θέμα έδωσαν ο καθένας και έναν διαφορετικό ορισμό. Οι ορισμοί διαφέρουν στις λεπτομέρειες, ανάλογα με την φιλοσοφία και τον βαθμό ανάπτυξης κάθε χώρας. Για την παραπάνω διαφοροποίηση ευθύνεται σε μεγάλο βαθμό και ο πολυδιάστατος χαρακτήρας της έννοιας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, καθώς επίσης και η υποκειμενικότητα στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την εφαρμογή της.

Παρακάτω παρατίθενται κάποιοι από τους πιο αντιπροσωπευτικούς ορισμούς:

- Το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη παραθέτει τον εξής ορισμό: «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η οικειοθελής δέσμευση των επιχειρήσεων για ένταξη στις επιχειρηματικές τους πρακτικές κοινωνικών και περιβαλλοντικών δράσεων, που είναι πέρα από όσα επιβάλλονται από τη νομοθεσία και έχουν σχέση με όλους όσους άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους» (CSR HELLAS, no date).
- Το Διεθνές Επιχειρηματικό Συμβούλιο για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (WBCSD) ορίζει: «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η διαρκής δέσμευση των επιχειρήσεων για ηθική συμπεριφορά και συμβολή στην οικονομική ανάπτυξη με ταυτόχρονη βελτίωση της ποιότητας ζωής τόσο του εργατικού τους δυναμικού και των οικογενειών τους καθώς επίσης και των τοπικών κοινοτήτων και της κοινωνίας γενικότερα» (WBCSD, no date).

- Ενώ σύμφωνα με τον ορισμό στην Πράσινη Βίβλο (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2001), «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η έννοια σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς προβληματισμούς στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς αντιλαμβάνονται ότι η υπεύθυνη συμπεριφορά οδηγεί στην αειφόρο επιχειρηματική επιτυχία». Το 2011, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή με ανακοίνωσή της, τόνισε τη σημαντικότητα της προσφοράς των επιχειρήσεων, προσθέτοντας ως ορισμό της ΕΚΕ την «ευθύνη των επιχειρήσεων για τον αντίκτυπό τους στην κοινωνία» (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2011) .
- Παρόμοιοι ορισμοί έχουν δοθεί από τους μελετητές που ασχολήθηκαν με την ΕΚΕ. Πιο συγκεκριμένα, το 1991 ο καθηγητής Carroll δημιούργησε το πρώτο παγκοσμίως αποδεκτό μοντέλο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Σύμφωνα με τον Carroll η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων αναπτύσσεται σαν μια πυραμίδα περιλαμβάνοντας τέσσερις περιοχές: την οικονομική, τη την νομική την ηθική και την φιланθρωπική υπευθυνότητα (Carroll, 1991). Σύμφωνα με τον ίδιο, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν ταυτόχρονα όλα τα είδη των ευθυνών, με τις οικονομικές και νομικές ευθύνες ωστόσο να προηγούνται των άλλων δύο (Carroll, 1979). Ακόμη, κάθε διάσταση δύναται να εξεταστεί σε σχέση με τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη των επιχειρήσεων, δηλαδή τους ιδιοκτήτες, τους πελάτες, τους εργαζόμενους και την κοινωνία γενικότερα (Carroll, 1999).
- Μία από τις πιο διαδεδομένες θεωρίες γύρω από την έννοια της ΕΚΕ είναι η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών (Stakeholders), την οποία πρώτος εισήγαγε ο Freeman το 1984 (cited in Freeman, 2010, pp. 1-31). Η βάση της θεωρίας εγγυάται στο γεγονός ότι το μέγεθος των επιχειρήσεων είναι πλέον τόσο μεγάλο και η επιρροή που ασκούν στη κοινωνία τόσο ισχυρή, ώστε οφείλουν να παρουσιάζουν υπευθυνότητα σε περισσότερους τομείς της κοινωνίας και όχι μόνο στους μετόχους. Πιο συγκεκριμένα η θεωρία εκφράζει τη σχέση ανάμεσα σε επιχειρήσεις και ενδιαφερόμενα μέρη ως μια σχέση ανταλλαγής, στην οποία οι ομάδες των ενδιαφερόμενων μερών βοηθούν τις επιχειρήσεις στην ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων και στην επίτευξη των στόχων τους και σαν αντάλλαγμα περιμένουν από αυτές να βελτιώσουν το

βιοτικό τους επίπεδο. Ο ίδιος ο Freeman εξέφρασε ότι τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων οφείλουν να είναι υπόλογοι απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη και όχι μόνο απέναντι στους μετόχους (Τσάνος, 2019). Το περιβάλλον της επιχείρησης (άμεσο κι έμμεσο) το οποίο αλληλοεπιδρά με την επιχείρηση και έχει ενδιαφέρον από τις δραστηριότητες της συνιστά τα ενδιαφερόμενα μέρη. Στο άμεσο περιβάλλον εντάσσονται οι μέτοχοι, οι εργαζόμενοι και οι δανειστές-πιστωτές ενώ στο έμμεσο το Κράτος και οι τοπικές κοινωνίες.

- Κάτι παρόμοιο εξέφρασαν και οι Bhattacharya και Sen (2004), λέγοντας ότι οι επιχειρήσεις, έχοντας τεράστια δύναμη, ελέγχουν το μεγαλύτερο ποσοστό των πόρων της κοινωνίας με αποτέλεσμα να έχουν αναγκαστικά και αυξημένες υποχρεώσεις απέναντι σε αυτήν. Οι Porter και Kramer (2006) όρισαν την ΕΚΕ ως μία στρατηγική των επιχειρήσεων η οποία είναι ικανή να δημιουργήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Παρά τις επιμέρους διαφορές που εντοπίζονται στους παραπάνω ορισμούς λόγω της διαφορετικής προσέγγισης, φιλοσοφίας και συνθηκών, διακρίνονται κοινά σημεία, τα οποία μάλιστα συνιστούν τα βασικά χαρακτηριστικά της ΕΚΕ. Η ΕΚΕ αποτελεί αυτοδέσμευση των επιχειρήσεων (Wood, 1991) και για να αναγνωριστεί θα πρέπει να εμφανίζει μεγάλο χρονικό διάστημα εφαρμογής έως ότου γίνει πια «κομμάτι» αυτών. Η φιλοσοφία και οι δράσεις της ΕΚΕ θα πρέπει να «αγκαλιάζουν» αρμονικά τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Τέλος, σαν φιλοσοφία οφείλει να εναρμονιστεί με το στρατηγικό μοντέλο της εκάστοτε εταιρίας, να συμβάλει στην εξέλιξη αυτής και να οδηγεί τελικά σε βιώσιμη και αειφόρο ανάπτυξη με υπεύθυνο τρόπο (Σουμπενιώτης & Ταμπακούδης, 2019).

## 1.2 Ιστορική Αναδρομή

Η Βιομηχανική Επανάσταση στα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα μπορεί να θεωρηθεί το σημείο εκκίνησης για την ανάληψη κοινωνικών πρωτοβουλιών από τη μεριά των επιχειρήσεων (Pedersen, 2015). Το σύστημα αξιών πάνω στο οποίο βασίστηκε η βιομηχανική επανάσταση και η κατασπατάληση των φυσικών πόρων, οδήγησε στην υποβάθμιση τόσο του φυσικού όσο και του κοινωνικού περιβάλλοντος. Η κατάσταση αυτή πυροδότησε το συναίσθημα της ανάγκης για αλλαγή και βελτίωση της ειδικής κατάστασης. Η ανάγκη αυτή πήρε μορφή με την ανάληψη φιλανθρωπικών πρωτοβουλιών από τις επιχειρήσεις. Εκπονήθηκαν ακόμη μελέτες, οι οποίες αποσκοπούσαν στο να γίνουν κατανοητές οι επιπτώσεις της ταχείας και ανορθόδοξης ανάπτυξης της βιομηχανίας, με τελικό στόχο τον περιορισμό των επιπτώσεων αυτών.

Τον 20<sup>ο</sup> αιώνα, υπήρξε έντονη εκδήλωση φιλανθρωπικών πρωτοβουλιών από διάφορες εταιρείες. Αυτό ήταν αποτέλεσμα, της καθιέρωσης του νομοθετικού πλαισίου σε ότι αφορά τη λειτουργία των επιχειρήσεων καθώς και της υιοθέτησης του θεσμού της πρόνοιας από την πλευρά του κράτους. Τα παραπάνω ενισχύθηκαν σε μεγάλο βαθμό μετά το μεγάλο κραχ του 1929. Ήταν ένα χρόνο αργότερα, το 1930, όταν οι πανεπιστημιακοί Merrick Dodd και Adolf Berle (cited in Macintosh, 1999) υποστήριξαν ότι οι δράσεις που εντάσσονται στο πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης από την πλευρά των επιχειρήσεων, θα οδηγήσουν σε αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων τους. Ακόμη, οι δράσεις αυτές θα μπορούσαν να συμβάλλουν στη διαφήμιση των προϊόντων τους. Συνέπεια των παραπάνω, θα είναι τελικά η αύξηση των πωλήσεων.

Μετά το τέλος του 2<sup>ου</sup> Παγκοσμίου Πολέμου, επικράτησε η λεγόμενη «ελεύθερη οικονομία» και η λογική του «the business of business is business» σύμφωνα με την οποία, μοναδική ευθύνη των επιχειρήσεων είναι η παραγωγή πλούτου για τους μετόχους τους. Η επικράτηση των παραπάνω, σε συνδυασμό με την αυξημένη επίδραση που είχαν πλέον οι πολυεθνικές στην οικονομία των κρατών, οδήγησαν στη δημιουργία ερωτηματικών γύρω από τις σχέσεις των εταιριών με την κοινωνία και κατά πόσο οι πρώτες θα έπρεπε να είναι υπόλογες στην δεύτερη.

Μετά το 1960, η ΕΚΕ άρχισε να έρχεται ξανά στην επιφάνεια και να αποτελεί σημαντικό κομμάτι της εταιρικής, της πολιτικής και οικονομικής σκηνής (Marens, 2013). Το 1972 η Λέσχη της Ρώμης, με επικεφαλής τον Dennis Meadows δημοσίευσε την έκθεση «Τα Όρια της Ανάπτυξης», μέσω της οποίας ήρθε

ουσιαστικά στο προσκήνιο η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης. Το κύριο συμπέρασμα της έκθεσης αυτής ήταν ότι το οικονομικό μοντέλο που μέχρι τότε ίσχυε, οδηγούσε σε καταστροφή των φυσικών πόρων. Θα οδηγούσε ακόμη και σε εξαφάνιση του ανθρώπινου γένους, σε περίπτωση που οι οικονομικοί παράγοντες δεν έκαναν κάτι να ανατρέψουν αυτήν την καταστροφή (Meadows, 2004).

Την ίδια χρονιά, το Συνέδριο της Στοκχόλμης εισήγαγε στην ατζέντα της διεθνούς πολιτικής τους περιβαλλοντικούς προβληματισμούς. Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.) εξέδωσε το 1976 τις «Κατευθυντήριες Οδηγίες για Πολυεθνικές Επιχειρήσεις» (αναθεωρήθηκαν το 2000), παροτρύνοντας τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν καλές επιχειρηματικές πρακτικές σε εθελοντικό επίπεδο. Η έννοια της Βιώσιμης Ανάπτυξης ορίζεται μόλις το 1987 ως «η ανάπτυξη που ικανοποιεί τις ανάγκες του παρόντος χωρίς να διακυβεύεται η δυνατότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιήσουν τις δικές τους» στην έκθεση Brundtland της Παγκόσμιας Επιτροπής για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη (Keeble, 1988).

Το 1995 δημιουργείται το Παγκόσμιο Επιχειρηματικό Συμβούλιο για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη. Ένας θεσμός στον οποίο ανήκουν εκατοντάδες εταιρείες από τριάντα χώρες και αποσκοπεί στην ανάπτυξη ενός μοντέλου διαχείρισης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με ισορροπία ανάμεσα στην οικονομική περιβαλλοντική και κοινωνική διάσταση της επιχείρησης. Το 2000 στις εργασίες του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου της Λισαβόνας, οι επιχειρήσεις κλήθηκαν να ενσωματώσουν την έννοια της κοινωνικής ευθύνης εντός του πλαισίου δράσης τους. Συγκεκριμένα, έμφαση δόθηκε στις ίσες ευκαιρίες, στη δια βίου μάθηση, στην κοινωνική ενσωμάτωση και στη βιώσιμη ανάπτυξη. Το 2001 το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο του Γκέτεμποργκ της Ευρωπαϊκής Επιτροπής εγκρίνει τη Στρατηγική της Βιώσιμης Ανάπτυξης με βάση οικονομικούς, κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς άξονες και εκδίδεται η Πράσινη Βίβλος η οποία προωθεί ένα ευρωπαϊκό πλαίσιο για την ΕΚΕ (CSR CYPRUS, no date). Στην Πράσινη Βίβλο τονίζεται ότι οι επιχειρήσεις δεν θα πρέπει να υποδεικνύουν υπευθυνότητα μόνο σε ότι αφορά τις νομικές τους υποχρεώσεις, αλλά και να προβαίνουν σε περαιτέρω δράσεις, επενδύοντας περισσότερο στις σχέσεις τους με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Το 2006 δημιουργήθηκε η Ευρωπαϊκή Συμμαχία για την ΕΚΕ, η οποία έχει ως στόχο, οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις να εκφράζουν εθελοντικά την υποστήριξή τους.

Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα, να συμβάλλουν στην αειφόρο ανάπτυξη, την καινοτομία και την ανταγωνιστικότητα, πάντα μέσα σε ένα πλαίσιο υπευθυνότητας. Τον Οκτώβριο του 2010 εκδόθηκε η «ανανεωμένη στρατηγική της ΕΕ για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη», η οποία παρουσίασε μια θεώρηση της ΕΚΕ εστιασμένη στις δεσμεύσεις των επιχειρήσεων, ενώ εισήγαγε και νέα πρότυπα όπως το ISO 26000.

### 1.3 ΕΚΕ στην Ελλάδα

Το 1996 έγινε η πρώτη ουσιαστική προσπάθεια εμφύσησης των ιδεών της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στον επιχειρηματικό κόσμο της Ελλάδας. Τον Οκτώβριο εκείνου του έτους το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών (ΕΒΕΑ) οργάνωσε ημερίδα με σκοπό την παρουσίαση των δράσεων του «Ευρωπαϊκού Δικτύου Επιχειρήσεων για την Κοινωνική Συνοχή (EBNSC)». Παράλληλα εξετάστηκε το κατά πόσο είναι υλοποιήσιμη και συμφέρουσα η ίδρυση ενός Ελληνικού Δικτύου Επιχειρήσεων για την Κοινωνική Συνοχή στα πρότυπα προφανώς του αντίστοιχου Ευρωπαϊκού. Στην ημερίδα συμμετείχαν 18 ελληνικές επιχειρήσεις καθώς και μέλη του Ευρωπαϊκού Δικτύου. Τρία χρόνια αργότερα σε νέα εκδήλωση του ΕΒΕΑ και με την συμμετοχή 12 επιχειρήσεων της Ελλάδας, εκπροσώπων του EBNSC, του Συνδέσμου Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ) καθώς και του τότε Συνδέσμου Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος (ΣΒΒΕ) ορίστηκε η συντονιστική επιτροπή για την δημιουργία του Ελληνικού Δικτύου (CSR HELLAS, no date).

Τελικά η σύσταση καταστατικού και η ίδρυση του Ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη πραγματοποιήθηκε ένα χρόνο αργότερα, το 2000 (Αλεξίου, 2008). Το δίκτυο αποτελείτο από 13 ελληνικές επιχειρήσεις και τους 3 συλλογικούς φορείς που αναφέρθηκαν παραπάνω (ΕΒΕΑ, ΣΕΒ και ΣΒΒΕ). Το 2002 πραγματοποιήθηκε τροποποίηση του καταστατικού, ενέργεια που αποσκοπούσε στην μετατροπή του ονόματος «Ελληνικό Δίκτυο για την Ελληνική Συνοχή» σε «Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη».

Τροποποίηση καταστατικού πραγματοποιήθηκε και το 2014, έτσι ώστε να προστεθεί ο διακριτικός τίτλος CSR HELLAS, με την ονομασία «Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη» να διατηρείται. Το Ελληνικό Δίκτυο αριθμεί πλέον 129 μέλη, κάποια εκ των οποίων είναι βασικοί πυλώνες της ελληνικής



οικονομίας. Βασικός στόχος του Δικτύου CSR HELLAS είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της οικονομίας, παρέχοντας στις επιχειρήσεις χρήσιμα εργαλεία και συμβουλές, έτσι ώστε να εντάξουν στη νοοτροπία και στη στρατηγική τους την φιλοσοφία της υπεύθυνης επιχειρηματικότητας. Το Δίκτυο στοχεύει στη συνεχή ενημέρωση των μελών του σχετικά με τα θέματα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, την εξέλιξη αυτής καθώς και την προώθηση καλών πρακτικών προς υιοθέτηση. Αναλαμβάνει την οργάνωση δράσεων (διοργάνωση ημερίδων, συνεδρίων κ.α.) οι οποίες αποσκοπούν στην αντιμετώπιση περιβαλλοντικών και κοινωνικών προβλημάτων που προκύπτουν και απασχολούν την ελληνική κοινωνία διαχρονικά. Τα παραπάνω προφανώς μπορούν να επιτευχθούν μόνο μέσα σε ένα πλαίσιο συλλογικότητας, το οποίο προωθεί το Δίκτυο μεταξύ των μελών του (CSR HELLAS, no date).

Στην Ελλάδα λειτουργεί και το Corporate Responsibility Institute (Ινστιτούτο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης), το οποίο είναι μια μη κερδοσκοπική εταιρεία, η οποία εκπροσωπεί το CR Index (CRI) στην Ελλάδα σε συνεργασία με το BITC (Business In The Community). Ο ρόλος του είναι ουσιαστικά η αξιολόγηση των επιχειρήσεων σε θέματα ΕΚΕ. Εισάγει ουσιαστικά ένα εθνικό δείκτη απόδοσης της Εταιρικής Ευθύνης. Ο Δείκτης Εταιρικής Υπευθυνότητας (CRI), εισήχθη στην Ελλάδα το Φεβρουάριο του 2008 από το Ινστιτούτο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

#### 1.4 Διαστάσεις ΕΚΕ

Η επιχείρηση αποτελεί αναπόσπαστο και εξαιρετικά σημαντικό κομμάτι της κοινωνίας των ανθρώπων. Πέρα από τα αγαθά ή τις υπηρεσίες που προσφέρει, δίνει στον άνθρωπο την ευκαιρία να εργαστεί προκειμένου να εξασφαλίσει τα απαραίτητα, να κοινωνικοποιηθεί και να νιώσει παραγωγικός. Η επιχείρηση είναι αναπόσπαστο γράναζι την μηχανής της οικονομίας (Σουμπενιώτης & Ταμπακούδης, 2019), λόγω των θέσεων εργασίας που προσφέρει, καθώς και των φόρων που πληρώνει. Προκειμένου όμως να λειτουργήσει και να συμβάλλει στην οικονομία, μία επιχείρηση χρησιμοποιεί ως επί το πλείστον πόρους από το περιβάλλον και το επιβαρύνει. Είναι σημαντικό λοιπόν, οι επιχειρήσεις να δείχνουν σεβασμό προς το περιβάλλον και η προσφορά τους προς αυτό να είναι γενναιόδωρη.

### ***Εσωτερική Διάσταση***

Το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης έχει να κάνει κυρίως με το ανθρώπινο δυναμικό της. Εδώ οι πρακτικές της ΕΚΕ περιλαμβάνουν κατα βάση την εξασφάλιση υγιούς και ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας για το εργατικό δυναμικό καθώς και την καταβολή αξιοπρεπών μισθών και ενδεχομένως κάποιων οικονομικών επιβραβεύσεων (Park & Sturman, 2009). Ωστόσο τα παραπάνω δεν αποτελούν τις μόνες υποχρεώσεις της επιχείρησης απέναντι στο εσωτερικό κοινωνικό περιβάλλον. Η επιχείρηση οφείλει να ενισχύει το διάλογο ανάμεσα σε ανώτερα και κατώτερα στελέχη ενώ τα αιτήματα των τελευταίων πρέπει να ακούγονται και να αξιολογούνται προσεκτικά (Αλεξίου, 2008). Ακόμη, οφείλει να προωθεί την δια βίου εκπαίδευση και εξέλιξη των εργαζομένων της, να δημιουργεί ένα ευέλικτο και «υγιές» ωράριο εργασίας το οποίο θα βοηθά στην ανάπτυξη ισορροπίας ανάμεσα στην εργασία την οικογένεια και τον ελεύθερο χρόνο. Συνιστάται να ακολουθείται μια διαδικασία πρόσληψης εργαζομένων χωρίς κοινωνικές διακρίσεις ή άλλους περιορισμούς, διαδικασία η οποία θα προωθεί την ισότιμη απασχόληση και ατόμων που ανήκουν σε μειονότητες.

Τέλος, πέρα της εξασφάλισης ασφαλών συνθηκών εργασίας, απαραίτητη είναι η επαρκής ασφαλιστική κάλυψη του εργατικού δυναμικού και η παροχή περαιτέρω βοήθειας σε περίπτωση ατυχήματος, όπως για παράδειγμα η διατήρηση της θέσης εργασίας του παθόντα και η κανονική του πληρωμή όσο διαρκεί η ανάρρωση. Κάποια από τα παραπάνω ελέγχονται και έχουν νομοθετηθεί από τους δημόσιους φορείς, ωστόσο συνίσταται οι επιχειρήσεις να λαμβάνουν συμπληρωματικά μέτρα και να αναλαμβάνουν περαιτέρω δράσεις για την προώθησή τους.

### ***Εξωτερική Διάσταση***

Σε ότι αφορά το εξωτερικό περιβάλλον, η Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.) έχει δώσει κάποιες κατευθυντήριες γραμμές. Πιο συγκεκριμένα, μέσα από δική της ανακοίνωση, η Ε.Ε. κατέστησε σαφές ότι αποσκοπεί στο να γίνει η Ευρώπη μια ήπιος αριστεύσασα σε θέματα κοινωνικής υπευθυνότητας (Βαξεβανίδου, 2011). Προτρέπει τις επιχειρήσεις να συμβάλλουν στην καταπολέμηση και τη μείωση της ανεργίας τοπικά αλλά και διεθνώς. Προτείνεται να λάβουν πρωτοβουλίες ενισχύοντας την σχέση ανάμεσα, στα ιδρύματα τριτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και τις ίδιες τις επιχειρήσεις (Κοτταρίδη, 2019). Ο σεβασμός των ανθρωπίνων

δικαιωμάτων αποτελεί ένα φλέγον ζήτημα, με τις επιχειρήσεις να καλούνται να συμμορφωθούν με τις βασικές αξίες οργανισμών όπως ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών (Αλεξίου, 2008). Στόχος είναι να γίνει προσπάθεια φαινόμενα όπως η παιδική εργασία και η καθολική φτώχεια να εξαλειφθούν. Τα παραπάνω αφορούν ιδιαίτερα επιχειρήσεις που είτε δραστηριοποιούνται είτε συνδέονται μέσω της εφοδιαστικής τους αλυσίδας με αναπτυσσόμενα κράτη, στα οποία παρατηρείται κατάφορη παραβίαση των ανθρώπινων δικαιωμάτων.

Η εξωτερική κοινωνική ευθύνη ωστόσο αφορά κι άλλα μέρη όπως οι τοπικές κοινωνίες, οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι δημόσιες αρχές και γενικότερα όσοι βρίσκονται έξω από την επιχείρηση αλλά επηρεάζονται από αυτήν. Όσον αφορά τους πελάτες, τους συνεργάτες και τους προμηθευτές, η επιχείρηση οφείλει να χτίζει σχέσεις εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας. Κάθε δραστηριότητα θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από διαφάνεια (Αλεξίου, 2008). Όλα αυτά βοηθούν τόσο την επιχείρηση να προγραμματιστεί καλύτερα πάνω σε μία σταθερή βάση. Ακόμη, δύναται να βοηθηθούν τα τρία ενδιαφερόμενα μέρη (πελάτες, συνεργάτες και προμηθευτές) να ικανοποιήσουν καλύτερα τις ανάγκες τους και να αναγνωρίσουν την αξιοπιστία της επιχείρησης.

Τα περιβαλλοντικά ζητήματα συνδέονται σε μεγάλο βαθμό με την λειτουργία των επιχειρήσεων τόσο σε τοπικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Η επιχείρηση οφείλει να εφαρμόζει στρατηγικές περιορισμού των ρύπων. Ακόμη οφείλει να επιδιώκει τη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και την επαναχρησιμοποίηση και ανακύκλωση των υλικών της. Γίνεται κατανοητό λοιπόν από τα παραπάνω, ότι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ενυπάρχει τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Παράλληλα ασκεί επιρροή πάνω σε αυτά σε κοινωνικό, οικονομικό και περιβαλλοντικό επίπεδο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΕΚΕ ΑΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

Είναι προφανές ότι δεν εκφράζουν όλες οι επιχειρήσεις το κοινωνικό τους πρόσωπο με τον ίδιο τρόπο. Κάθε επιχείρηση μπορεί να μετατρέψει τις αρχές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σε πράξη με διαφορετικό τρόπο. Αυτό εξαρτάται κυρίως από το μέγεθος της εκάστοτε εταιρίας. Εξαρτάται ακόμη από τη φύση της και από τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται.

### 2.1 Η ΕΚΕ στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το μέγεθος μίας επιχείρησης είναι εκείνο που κυρίως καθορίζει το εάν, σε τι βαθμό και με τι τρόπο εκφράζεται η ΕΚΕ από την ίδια. Σε ότι αφορά την Ελλάδα, έχει παρατηρηθεί ότι η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη στον κλάδο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (Δαμουλιάνου, 2007). Είναι κατανοητό και λογικό, οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις να είναι σε θέση να εντάξουν στην πολιτική τους πιο εύκολα κοινωνικά υπεύθυνες δράσεις. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι έχουν τη δυνατότητα να αξιοποιήσουν τις οικονομίες κλίμακας και συνεπώς να εξασφαλίσουν μεγαλύτερο budget για τέτοιου είδους δράσεις. Ακόμη, οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι σε θέση να προβληθούν σε ακριβά μέσα διαφήμισης, όπως η τηλεόραση και να επωφεληθούν από τη διαφήμιση του κοινωνικού τους προσώπου (Τσακίρη, 2015). Ήδη από τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της ΕΚΕ στην Ελλάδα, υπήρχε η γενική πεποίθηση ότι η ΕΚΕ ως στρατηγική, ήταν εφαρμόσιμη μόνο από μεγάλες εταιρείες. Αυτό οφειλόταν στο γεγονός ότι τα εργαλεία και οι δείκτες μέτρησης των ενεργειών ΕΚΕ ήταν προσαρμοσμένα στις δράσεις και στις ανάγκες των μεγαλοεπιχειρήσεων.

Ωστόσο, το μέγεθος και η διαφοροποίηση στη δομή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων δεν θα έπρεπε να αποτελεί αποτρεπτικό παράγοντα για την ενασχόληση των ίδιων με δράσεις εταιρικής υπευθυνότητας. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις αυτές όντας ο πυρήνας της επιχειρηματικότητας στην κοινωνία μέσα στην οποία δραστηριοποιούνται, παρουσιάζουν και ευθύνες απέναντι σε αυτήν. Ακριβώς, λόγω του μικρού μεγέθους τους αποτελούν οργανισμούς μέσα στους οποίους καλλιεργείται το λεγόμενο «οικογενειακό κλίμα». Εκμεταλλευόμενες το κλίμα αυτό καθώς και τις στενές σχέσεις που αναπτύσσονται με τους προμηθευτές και τους καταναλωτές, τους δίνεται η δυνατότητα να επενδύσουν στις σχέσεις τους με το τρίπτυχο εργαζόμενοι-

προμηθευτές-πελάτες και να «ντύσουν» τις σχέσεις αυτές με εμπιστοσύνη και αξιοπιστία. Ουσιαστικά, οφείλουν να επιδιώκουν την ποιοτική κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων, των προμηθευτών και των πελατών τους, γεγονός που θα προσδώσει διαχρονικότητα στις μεταξύ τους σχέσεις. Αυτό με τη σειρά του θα βοηθήσει στη συνεχή εξέλιξη της ίδιας της επιχείρησης μέσα σε ένα σταθερό και γνώριμο περιβάλλον. Τα παραπάνω αποτελούν από μόνα τους δράσεις που εμπίπτουν στο πεδίο δράσης της ΕΚΕ και καλύπτουν τον ανθρώπινο και τον κοινωνικό παράγοντα καθώς και τον παράγοντα της αγοράς.

Επιπρόσθετα, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να εστιάσουν στην ποιότητα των προϊόντων τους επιλέγοντας κατάλληλα τους προμηθευτές τους και προωθώντας τοπικά προϊόντα. Μπορούν να συμμετέχουν ενεργά στα δρώμενα της κοινωνίας στην οποία βρίσκονται, είτε παραχωρώντας το προσωπικό τους για κάποιες ώρες εθελοντικής εργασίας (Τσακίρη, 2015), είτε υποστηρίζοντας με άλλους τρόπους δράσεις που αποσκοπούν στην κοινωνική ανάπτυξη. Σε ότι αφορά το περιβάλλον, έχουν, όπως και οι μεγάλες επιχειρήσεις, τη δυνατότητα να υιοθετήσουν φιλικές προς το περιβάλλον στρατηγικές όπως είναι η τακτική ανακύκλωση υλικών, ο περιορισμός των εκπεμπόμενων ρύπων και η αγορά εξοπλισμού περιβαλλοντικά ελεγχμένου.

Τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, παρατηρείται μία προσπάθεια ένταξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στη νοοτροπία της ΕΚΕ. Αναλυτικότερα, το 2008 το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη εξέδωσε τον «Οδηγό Κοινωνικής Ευθύνης για Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις». Ο οδηγός παρέχει χρήσιμες πληροφορίες και κατευθυντήριες γραμμές για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις προκειμένου να εντάξουν στη στρατηγική τους την ΕΚΕ. Ένα ακόμη σημαντικό βήμα για την ένταξη της στρατηγικής ΕΚΕ στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι η καθιέρωση του δείκτη CRI pass. Το CRI pass αποτελεί ένα διαγνωστικό εργαλείο που δίνει την ευκαιρία σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις αλλά και σε πολυεθνικές που επιθυμούν να κάνουν τα πρώτα τους βήματα στην υπεύθυνη επιχειρηματικότητα και να λάβουν γνώση των βασικών αρχών αυτής. Παράλληλα αξιολογεί τις επιδόσεις των επιχειρήσεων σε τέσσερις βασικούς τομείς: την κοινωνία, το περιβάλλον, τους εργαζομένους και την αγορά.

Είναι γεγονός ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν την ραχοκοκαλιά της ελληνικής επιχειρηματικότητας. Εάν λοιπόν υπάρχει επιθυμία να χαρακτηριστεί η

Ελλάδα ως μία χώρα με υψηλή κοινωνική ευαισθητοποίηση, είναι αναγκαίο να καταβληθεί ακόμη μεγαλύτερη προσπάθεια ένταξης περισσότερων τέτοιων επιχειρήσεων στην νοοτροπία της ΕΚΕ.

Παρότι υπάρχει αυτή η αντίληψη για τις μικρές επιχειρήσεις που στην πλειοψηφία τους είναι «οικογενειακές», μελέτες δείχνουν ότι η Εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να εφαρμοστεί στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις με την ίδια επιτυχία όπως και οι μεγάλες επιχειρήσεις. Η μελέτη των Yanez-Araque, et al, (2021) για μικρές οικογενειακές Ισπανικές επιχειρήσεις παρουσιάζει ένα ενδιαφέρον εύρημα: Όταν αναλαμβάνουν ίσες δεσμεύσεις για την ΕΚΕ, οι οικογενειακές ΜΜΕ έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο στις οικονομικές τους επιδόσεις που προκύπτουν από δράσεις ΕΚΕ από τις μεγάλες επιχειρήσεις. Οι μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν ένα πρόσθετο κίνητρο να εμπλακούν σε δράσεις ΕΚΕ, καθώς αυτές οι ενέργειες αντικατοπτρίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό στα οικονομικά τους αποτελέσματα από εκείνα των μεγάλων επιχειρήσεων.

Ειδικά η εταιρική κοινωνική ευθύνη των μικρών επιχειρήσεων απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό είναι πολύ σημαντική και αντικατοπτρίζει την εικόνα της επιχείρησης και την φήμη της, καθώς οι επιδόσεις σε άλλες μορφές όπως η βιώσιμη ανάπτυξη ή η πράσινη ανάπτυξη, δεν εξαρτάται ουσιαστικά από αυτές αλλά από την συνεργασία τους με τους προμηθευτές. Οι μικρομεσαίες και ειδικά οι μικρές επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύσσουν μια Οργανωσιακή κουλτούρα η οποία αφορά το σύστημα αξιών και τα πιστεύω της επιχείρησης και καθορίζει τον τρόπο ενεργειών της, ενθαρρύνοντας τους εργαζόμενους σε καινοτόμους τρόπους δράσης και τους τρόπους συμπεριφοράς προς τους πελάτες και το κοινωνικό σύνολο. (Ασπρίδης, 2015).

Με την σειρά τους όμως οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, να έχουν κίνητρα για να προσφέρουν το καλύτερο δυνατό επίπεδο εργασίας. Αυτό εξαρτάται από αφενός από την ικανοποίηση τους σε προσωπικό επίπεδο (υλικές και ηθικές αμοιβές) όσο και από το επίπεδο διοίκησης της επιχείρησης που επιλέγει απλά την διαχείριση – διοίκηση ή την ηγεσία. Η ηγεσία σαν έννοια είναι σύνθετη και δεν μπορεί να καθοριστεί σε στενά πλαίσια, ενώ μπορεί να έχει και διαφορετική σημασία για κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα και σίγουρα διαφορετική σημασία κατά την διάρκεια της ιστορίας. Η πιο αποδεκτή έννοια όμως σε κάθε τομέα είναι ότι ηγέτης είναι εκείνος που ασκεί θετική επιρροή πάνω σε μια

ομάδα ανθρώπων που έχουν ένα κοινό σκοπό ή στόχο και τα αποτελέσματα της ομάδας επηρεάζονται από την ικανότητα του ηγέτη. Όταν η ηγεσία της ομάδας (η διοίκηση – διεύθυνση μιας επιχείρησης) είναι ανεπαρκής ή αδιάφορη για τι ανθρώπινο δυναμικό, η απόδοση, το ενδιαφέρον και το ηθικό της ομάδας είναι αναλογικά μειωμένο. (Northouse, 2018: Argus & Samson, 2021).

Τα τελευταία χρόνια στη διεθνή βιβλιογραφία αλλά και λειτουργικό επίπεδο, ειδικά στις μεγάλες επιχειρήσεις, έχει αντικατασταθεί ο όρος εργαζόμενος ή προσωπικό και χρησιμοποιείται ευρέως ο όρος ανθρώπινο δυναμικό και ανθρώπινο κεφάλαιο προκειμένου να τονισθεί η αυξημένη αξία των ανθρώπων σε κάθε μορφή εργασίας αλλά και η εταιρική κοινωνική ευθύνη απέναντι τους. Η σύγχρονη μορφή της επιχειρηματικότητας στο έντονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, οι δυνατότητες συναλλαγών και φθηνών επιλογών κάθε επιχείρησης από ολόκληρο τον κόσμο, οι πληροφορίες και τα δεδομένα του διαδικτύου, έχουν καταδείξει ότι το πιο ανθρώπινο κεφάλαιο είναι αυτό που έχει πλέον την μεγαλύτερη αξία μακροπρόθεσμα για την επιβίωση της επιχείρησης. (Παπαλεξανδρή, 2008 : Μπουραντάς, 2005).

Για τις μικρές επιχειρήσεις η ικανοποίηση του προσωπικού, η επιμόρφωση του και η καθοδήγηση του έχει πολύ μεγαλύτερη σημασία καθώς δεν έχουν το «βάρος» και τα «περιουσιακά στοιχεία» των μεγάλων εταιρειών που τους επιτρέπει σε ένα βαθμό να αντιμετωπίσουν διάφορα προβλήματα που μπορεί να παρουσιαστούν.

## 2.2 Η ΕΚΕ στις μεγάλες επιχειρήσεις

Το τοπίο σε ότι αφορά τις μεγάλες επιχειρήσεις είναι πιο ξεκάθαρο. Ασκώντας τεράστια επίδραση πάνω στην παγκόσμια οικονομία, η απαίτηση για τη συνεισφορά τους στην αντιμετώπιση κοινωνικών και περιβαλλοντικών ζητημάτων ήρθε από τις κοινωνίες (Hancock, 2004). Ουσιαστικά, οι καταναλωτές και η κοινωνία στο σύνολό της, απαίτησε από τις μεγαλοεθνικές να αναλάβουν δράση και να στραφούν στην εταιρική υπευθυνότητα είτε μέσω των προτιμήσεών τους είτε μέσα από άλλες δράσεις, όπως διαδηλώσεις κατά ανεύθυνων εταιρικών δραστηριοτήτων. Ο Val Gooding, ο οποίος διατέλεσε γενικός διευθυντής της Bupa από το 1998 έως το 2008, είχε επισημάνει ότι η αγορά αλλάζει και είναι ευθύνη των επιχειρήσεων να διερωτηθούν τι είναι αυτό που πλέον τις διαφοροποιεί σαν οργανισμούς στα μάτια τόσο των πελατών τους όσο και των εργαζομένων τους (cited in Hancock, 2004,

p.21.).

Έχοντας καταλάβει λοιπόν οι μεγάλες επιχειρήσεις τη σημαντικότητα που έχει η ανάδειξη μιας υπεύθυνης εταιρικής εικόνας και την επιρροή που ασκεί αυτή στις προτιμήσεις του καταναλωτικού τους κοινού, λαμβάνουν όλο και περισσότερες πρωτοβουλίες προς αυτήν την κατεύθυνση. Δεν είναι και λίγες βέβαια εκείνες οι οποίες έχουν καταλάβει ότι επενδύοντας στον ανθρώπινο παράγοντα και στην εξέλιξη αυτού επενδύουν ουσιαστικά στους μελλοντικούς τους εργαζομένους. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή θέλοντας να ενισχύσει ακόμα περισσότερο την υιοθέτηση αρχών υπεύθυνης επιχειρηματικότητας, κατέστησε υποχρεωτική την δημοσιοποίηση των στοιχείων Εταιρικής Υπευθυνότητας (σε εκθέσεις) για τις επιχειρήσεις που απασχολούν προσωπικό άνω των 500 ατόμων. Οι εκθέσεις αυτές αποτελούν έναν απολογισμό των ενεργειών και των στόχων της εταιρείας σε θέματα που έχουν να κάνουν με το περιβάλλον την κοινωνία τους εργαζόμενους και γενικότερα το σύνολο της αγοράς. Σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγε το GRI (Global Reporting Initiative), το 60% των ατόμων που διαβάζουν τις εκθέσεις αυτές επηρεάζονται θετικά σε ότι αφορά την καταναλωτική τους προτίμηση. Η ίδια έρευνα κατέδειξε ότι μεγάλο ποσοστό ατόμων (40%) που αναζητά εργασία διαβάζει την έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας μιας επιχείρησης πριν απευθυνθεί σε αυτήν (Αυλώνας, 2019).

Όπως γίνεται κατανοητό από όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, οι μεγάλες επιχειρήσεις και οι πολυεθνικές έχουν τόσο την υποχρέωση όσο και τα μέσα να αφήσουν πίσω τους ξεπερασμένες στρατηγικές που χαρακτηρίζονται από την λογική του «the business of business is business». Οφείλουν να προσαρμοστούν στη νέα πραγματικότητα που θέλει την επιχείρηση οδηγό στη διαδικασία βελτίωσης των κοινωνικών προβλημάτων. Αυτό, προφανώς δεν θα λειτουργήσει ανασταλτικά για την ίδια, αντίθετα θα την βοηθήσει να εξελιχθεί και να βελτιώσει τα αποτελέσματά της.

Οι κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες τείνουν να προσελκύουν υπαλλήλους που είναι πρόθυμοι να κάνουν τη διαφορά στην κοινωνική ευθύνη εκτός από την απλή είσπραξη ενός μισθού. Με τις μεγάλες εταιρείες, υπάρχει δύναμη σε αριθμούς, όπου οι συλλογικές προσπάθειες των εργαζομένων μπορούν να επιτύχουν ουσιαστικά αποτελέσματα, τα οποία αυξάνουν το ηθικό στο χώρο εργασίας και ενισχύουν την παραγωγικότητα. Οι εταιρείες με κοινοτικό προσανατολισμό συχνά απολαμβάνουν και τον ανταγωνισμό τους, χάρη στην ανώτερη εικόνα της επωνυμίας. Για



παράδειγμα<sup>1</sup>, ο Διευθύνων Σύμβουλος της Tesla Inc. (TSLA) Elon Musk έχει προσελκύσει επιτυχώς καταναλωτές με γνώμονα το περιβάλλον, με τη σειρά πρωτοποριακών ηλεκτροκίνητων αυτοκινήτων και πράσινων προϊόντων αυτοκινήτου.

Όσον αφορά το περιβάλλον και την βιώσιμη ανάπτυξη, οι καταναλωτές αισθάνονται ότι όταν χρησιμοποιούν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία μιας κοινωνικά υπεύθυνης εταιρείας, κάνουν αυτό που τους αναλογεί. Όσο πιο κοινωνικά υπεύθυνη είναι η εταιρεία, τόσο πιο υποστηρικτικοί γίνονται η κοινότητα και οι καταναλωτές. Το θέμα επικεντρώνεται στην κατανόηση των βιώσιμων επιλογών μια επιχείρησης εντός του πλαισίου του συνεχώς μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού ή οικονομικού περιβάλλοντος. Ως αποτέλεσμα, η βιωσιμότητα προσφέρει μια ποικιλία στρατηγικών για τον μετασχηματισμό ή τη βελτίωση ενός οργανισμού, προκειμένου να αντιμετωπίσει προληπτικά τις κοινωνικοοικονομικές και πολιτικές προκλήσεις που λαμβάνουν χώρα στο συνεχώς εξελισσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Η παγκοσμιοποίηση είναι ο βασικός παράγοντας για έναν ταχέως μεταβαλλόμενο κόσμο ως αποτέλεσμα της διεθνούς οικονομικής αλληλεξάρτησης. Μια τέτοια αλληλεξάρτηση, σε κάποιο βαθμό, έχει οδηγήσει σε καλές ή χειρότερες καταστάσεις σε διάφορες περιοχές του κόσμου. Σε αυτό το πλαίσιο, η περιβαλλοντική βιωσιμότητα είναι επιτακτική διότι, για παράδειγμα, η υπερθέρμανση του πλανήτη ή οι περιβαλλοντικές προκλήσεις επηρεάζουν αρνητικά τα οικοσυστήματα σε όλο τον κόσμο. καθώς και διαθεσιμότητα πόρων και προμήθειες για άτομα πολλαπλών κοινωνικοοικονομικών καταστάσεων και διάφορα επίπεδα επιχειρήσεων, από μεγάλες εταιρείες έως ανεξάρτητες μικρές επιχειρήσεις. (Gurtu, 2020).

Ένα από τα πιο αναγνωρίσιμα υλικά που θεωρούνται ότι καταστρέφουν το περιβάλλον και συμβάλλουν στην κλιματική αλλαγή, είναι ένα προϊόν που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι ευρέως σε κάθε δραστηριότητα τους καθημερινά, το πλαστικό από το οποίο είναι κατασκευασμένα πολλά προϊόντα συσκευασίας αλλά και χρήσης των αντικειμένων.

Είναι σαφές ότι το πλαστικό έχει σημαντικό αντίκτυπο στη ζωή των ανθρώπων και επομένως ο αντίκτυπος της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ)

---

<sup>1</sup> <https://www.investopedia.com/ask/answers/041015/why-social-responsibility-important-business.asp> Why Social Responsibility Matters to Businesses, (ανάκτηση 10.11.2021)

πρέπει να είναι σημαντικός. Είναι σαφές ότι υπάρχει οικονομικός αντίκτυπος της χρήσης του πλαστικού και πράγματι ότι ένας από τους κύριους μοχλούς της εκτεταμένης χρήσης πλαστικού είναι ο οικονομικός αντίκτυπος, καθώς τα προϊόντα που κατασκευάζονται με πλαστικό είναι συνήθως λιγότερο ακριβά στην κατασκευή και στη χρήση τους σε σύγκριση με προϊόντα που βασίζονται σε άλλα υλικά. Ένα από τα προβλήματα, ωστόσο, είναι ότι ο οικονομικός αντίκτυπος εξετάζεται χωριστά από τους άλλους δύο πυλώνες. Σε ό,τι αφορά τον κοινωνικό πυλώνα, υπήρξαν αρκετές επιπτώσεις, άλλες θετικές και άλλες αρνητικές. Για παράδειγμα, μια θετική πτυχή είναι ότι το πλαστικό έχει αυξήσει την υγιεινή πολλών προϊόντων και ενίσχυσε την ασφάλεια σε πράγματα όπως τα τρόφιμα για κατανάλωση όσον αφορά τη συσκευασία. Από την άλλη πλευρά, έχει ενθαρρύνει την απόρριψη των αντικειμένων και την προώθηση της μιας χρήσης που ακολουθείται από την απόρριψη πολλών προϊόντων - αποβλήτων. Από αυτή την πτυχή στον περιβαλλοντικό πυλώνα οι επιπτώσεις ήταν πιο σοβαρές και ενθαρρύνονται τουλάχιστον εν μέρει από τις επιπτώσεις στους άλλους δύο πυλώνες. Τα αποτελέσματα έχουν προκληθεί κυρίως από την απόρριψη πλαστικών προϊόντων που δεν χρειάζονται πλέον για περαιτέρω χρήση. Το πλαστικό διαπερνά το περιβάλλον και το απορριπτόμενο πλαστικό μπορεί να βρεθεί παντού, από τα βαθύτερα μέρη των ωκεανών μέχρι τις κορυφές των βουνών, ακόμη και στο διάστημα. Παρεμβαίνει και σκοτώνει την άγρια ζωή, ενώ ακόμη προκαλεί σοβαρότατα προβλήματα ακόμη και όταν καταπίνεται και εισπνέεται από τον άνθρωπο. Καθώς οι επιπτώσεις και στους τρεις πυλώνες ήταν σημαντικές, είναι προφανές ότι οι επιπτώσεις της ΕΚΕ για τα πλαστικά είναι επίσης σημαντικές. (Crowther & Seifi, 2021).

Οι καταναλωτές άρχισαν να δίνουν μεγάλη σημασία στις οικολογικές συσκευασίες και στην χρήση υλικών φιλικών προς το περιβάλλον αλλά η χρήση του πλαστικού έχει τόσο ευρεία χρήση που δεν αναμένεται στο κοντινό μέλλον να μπορεί να αντικατασταθεί με ένα εναλλακτικό προϊόν που να πληροί όλους τους όρους που χρειάζεται η προστασία του περιβάλλοντος.

Σε ολόκληρο τον κόσμο υπήρξε μια αυξανόμενη ευαισθητοποίηση (κοινή βίοςφαιρα, κοινή πολιτικοοικονομική ιδεολογία, πολιτισμική) διαχύσεις διακυβέρνησης πέρα από τα σύνορα του εθνικού κράτους. Οι κυβερνήσεις και οι περισσότερες οργανωμένες οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών αναγνωρίζουν επίσης την αλληλεξάρτηση των οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών

προτεραιοτήτων. Για παράδειγμα, οι πολιτικές που δημιουργούν θέσεις εργασίας και αυξάνουν τους φόρους για τα δημόσια έσοδα δημιουργούν επίσης κοινωνικά οφέλη. Η οικονομική ανάπτυξη δεν είναι μια επιλογή, αλλά απαραίτητη για τη σημαντική μείωση της φτώχειας. (Rayman-Bacchus & Walsh, 2021).

Στο θέμα της Εταιρικής κοινωνικής ευθύνης όμως αναγνωρίζεται ότι ανεξάρτητα από την ενοποίηση που προσφέρει η παγκοσμιοποίηση, εξακολουθούν να υπάρχουν διαφορετικές απόψεις σε κάθε κράτος για την εταιρική ευθύνη και τη βιωσιμότητα και πως αυτές εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, χώρες όπως ο Καναδάς, η Αυστραλία και η Νότια Αφρική, των οποίων η ανάπτυξη ξεκίνησε ουσιαστικά από τις ευρωπαϊκές αποικιακές δυνάμεις, είχε ιστορικά αγνοήσει κοινωνικά ζητήματα που σχετίζονται με τα δικαιώματα των αυτόχθονων πληθυσμών, εστιάζουν σήμερα τη συζήτηση για την εταιρική τους ευθύνη σε αυτόν τον συγκεκριμένο τομέα, ενώ οι ευρωπαϊκές χώρες δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη βιωσιμότητα του φυσικού περιβάλλοντος. Στην Ασία, που βγαίνει από μια μακρά περίοδο ολοκληρωτικών καθεστώτων και καταπίεσης των λαών, το θέμα της διακυβέρνησης και της διαφάνειας από την κυβέρνηση και τις μεγάλες εταιρείες είναι το πιο σημαντικό ζήτημα. Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) ανέπτυξε κατευθυντήριες γραμμές για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις για την παροχή καθοδήγησης για υπεύθυνη λειτουργία σε παγκόσμιο πλαίσιο. Σε αυτές τις οδηγίες περιλαμβάνονται αρχές, αν και αυτές είναι μη δεσμευτικές καθώς και πρότυπα που συνάδουν με τα παγκοσμίως αναγνωρισμένα πρότυπα και νόμους. (Rayman-Bacchus & Walsh, 2021).

Σήμερα, έχει καταστεί προφανές ότι οι εταιρείες δεν λειτουργούν πλέον σε ένα περιβάλλον όπου μόνο η απόδοση κινδύνου και η αστάθεια περιγράφουν το επιχειρηματικό περιβάλλον. Η επιχείρηση πρέπει να αντιμετωπίσει την αστάθεια συν την αβεβαιότητα, συν την πολυπλοκότητα και την ασάφεια (ή αμφισημία) - **(VUCA<sup>2</sup> - Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity)**. Αυτό απαιτεί νέες ιδιότητες, ικανότητες, πλαίσια και απαιτεί μια νέα επιχειρηματική πολιτική για να ασχοληθεί με

---

<sup>2</sup> Το VUCA είναι ένα ακρωνύμιο (τεχνητή λέξη), που χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1987 και βασίζεται στις θεωρίες ηγεσίας του Warren Bennis και του Burt Nanus, και σημαίνει Volatility, Uncertainty, Complexity και Ambiguity. Ήταν η απάντηση του Κολεγίου Πολέμου Στρατού των ΗΠΑ στην κατάρρευση της ΕΣΣΔ στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Ξαφνικά, δεν υπήρχε πλέον ο μόνος εχθρός, με αποτέλεσμα νέους τρόπους θέασης και αντίδρασης. <https://www.vuca-world.org/>, (ανάκτηση 11.11.2021)

το περιβάλλον της VUCA σε επενδύσεις, χρηματοδότηση και εταιρική κοινωνική ευθύνη. Ο θεωρία του VUCA που επεκτάθηκε και τον επιχειρηματικό κόσμο προκαλεί στην ανεύρεση ενός νέου δρόμου, μιας νέας πολιτικής όπου πρέπει να γίνει κατανοητή η ψυχολογική λογική και η ανάπτυξη της ενσυναίσθητης συμπεριφοράς, η ενασχόληση περισσότερο με τους ανθρώπους και τις ανάγκες τους. Το νόημα και ο σκοπός παίζουν κεντρικό ρόλο στις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

### 2.3 Η ΕΚΕ στις φαρμακοβιομηχανίες

Στις μέρες μας ασκείται όλο και αυξανόμενη κριτική στο φαρμακευτικό κλάδο ο οποίος γίνεται δύσκολα αποδεκτός από το κοινωνικό στερέωμα. Αυτό οφείλεται κυρίως σε γεγονότα του παρελθόντος όπως οι ανακλήσεις φαρμάκων λόγω των παρενεργειών που δημιουργούσαν, αλλά κυρίως στο ότι κάποιες φορές υπερκοστολογούν φάρμακα τα οποία χρησιμοποιούνται σε περιπτώσεις χρόνιων ή σοβαρών ασθενειών όπως το AIDS και ο καρκίνος. Λαμβάνοντας υπόψιν αυτά, οι φαρμακευτικές εταιρείες έχουν καταλάβει ότι είναι υποχρεωμένες να προβούν σε ενέργειες οι οποίες θα οδηγήσουν τους καταναλωτές να αλλάξουν στάση απέναντι σε αυτές. Για τον λόγο αυτό έχουν προβεί στην υλοποίηση ορισμένων προγραμμάτων. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η εθελοντική κάλυψη αναγκών υγείας σε υποανάπτυκτες περιοχές, όπως κάποια χωριά της Αφρικής που υποφέρουν από το AIDS και άλλες μολυσματικές ασθένειες (Καζάζης, p.367). Άλλη μια πρωτοβουλία που εντάσσεται στη λογική της ΕΚΕ και μπορεί να υιοθετηθεί από τις φαρμακοβιομηχανίες, είναι η σύσταση κινητών ιατρικών ομάδων είτε με σκοπό την διεξαγωγή διαγνωστικών τεστ είτε για την απλή ενημέρωση των πολιτών σχετικά με κάποιο νόσημα. Πέρα από αυτό, εξαιρετικά χρήσιμη θεωρείται και η εθελοντική συμμετοχή αυτών των εταιρειών και η υποστήριξή τους σε προσπάθειες που αφορούν την κάλυψη ιατροφαρμακευτικών αναγκών των δυσπρόσιτων και ακριτικών περιοχών. Μία τέτοια δράση θα μπορούσε να είναι για παράδειγμα η δωρεά ιατρικού και υλικοτεχνικού εξοπλισμού σε μικρά ιατρεία και κέντρα υγείας νησιών.

Επιπρόσθετα, αυτού του είδους οι εταιρείες έχουν την δυνατότητα να προωθήσουν και να στηρίξουν χρηματικά τις έρευνες που αποσκοπούν στην αντιμετώπιση ασθενειών και διεξάγονται από ερευνητικά κέντρα πανεπιστημίων. Τέτοιου είδους δράσεις θα μπορούσαν να οδηγήσουν στη σωτηρία χιλιάδων ζωών και να προσδώσουν αξία σε ακόμα περισσότερες. Προφανώς, οι φαρμακευτικές δύνανται

και οφείλουν να εντάξουν στην στρατηγική τους όχι μόνο τις παραπάνω δράσεις αλλά και τις δράσεις που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο (όπως ο σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων κτλ.). Εάν το πράξουν αυτό θα προσδώσουν έναν πιο ανθρώπινο χαρακτήρα στον τρόπο λειτουργίας τους, κάτι το οποίο δεν θα ωφελήσει μόνο το αγοραστικό κοινό αλλά και τις ίδιες τις επιχειρήσεις.

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας εντάσσεται στο ευρύτερο πλαίσιο της δημόσιας υγείας. Η πρόσφατη πανδημία του Covid-19 αλλά και άλλες επιδημίες και πανδημίες που εμφανίστηκαν ιστορικά, αποδεικνύουν ότι για το χώρο της υγείας η εταιρική κοινωνική ευθύνη διαδραματίζει εξίσου σοβαρό λόγο, παρόμοιο με την προστασία του περιβάλλοντος, καθώς πρακτικά συνδέονται άμεσα. Η μόλυνση του περιβάλλοντος εκτός των άλλων προβλημάτων στον πλανήτη συμβάλει στην κακή υγεία, των ανθρώπων. Ο φαρμακευτικός κλάδος έρχεται να συμμετάσχει στην προσπάθεια της καθολικής υγείας όλων των ανθρώπων, αλλά υπάρχουν ενστάσεις λόγω της πολιτικής των φαρμάκων και την δημιουργία τα τελευταία χρόνια γιγάντιων πολυεθνικών που ελέγχουν την πλειοψηφία των φαρμάκων.

Οι φαρμακευτικές εταιρείες έχουν υψηλό βαθμό κοινωνικής ευθύνης μέσω των προϊόντων (φαρμάκων) που διατίθενται στο ευρύ κοινό. Η πρόσβαση σε αυτά τα προϊόντα μπορεί να κάνει τη διαφορά μεταξύ ζωής και θανάτου. Απαιτούνται περαιτέρω πληροφορίες και συζήτηση σχετικά με το πώς οι φαρμακευτικές εταιρείες μπορούν να χρησιμοποιήσουν τους στόχους και τα μέσα τους για να υπονομεύσουν την ικανότητα του κράτους να προστατεύει το δικαίωμα στα φάρμακα. Επιπλέον, μια μελέτη πολλών γνωστών φαρμακευτικών εταιρειών στην Ευρώπη δείχνει ότι επιδεικνύουν περιορισμένη διαφάνεια στην υποβολή εκθέσεων σχετικά με βασικές πτυχές της ΕΚΕ. Η έκθεση Consumers International αναφέρει ότι οι φαρμακευτικές εταιρείες χρησιμοποιούν αδίστακτες και ανήθικες τακτικές μάρκετινγκ όχι μόνο για να επηρεάσουν τους γιατρούς να συνταγογραφήσουν τα προϊόντα τους, αλλά και για να πείσουν τους καταναλωτές ότι τα χρειάζονται. Οι εταιρείες παραβιάζουν τους ηθικούς κώδικες μάρκετινγκ του κλάδου τους. Η Consumers International στην έκθεσή της<sup>3</sup>, αποκαλύπτει ότι υπάρχει «σοκαριστική έλλειψη δημοσίως διαθέσιμων πληροφοριών σχετικά με τα 60 δισεκατομμύρια δολάρια που ξοδεύει ετησίως η

---

<sup>3</sup> <https://www.business-humanrights.org/en/latest-news/report-reveals-tricks-of-pharmaceutical-trade/>  
Report reveals tricks of pharmaceutical trade, (ανάκτηση 13.11.2021)

βιομηχανία για την προώθηση των φαρμάκων και οι εταιρείες φαρμάκων προβάλλουν ανακριβείς ισχυρισμούς σχετικά με την ασφάλεια και την αποτελεσματικότητα των φαρμάκων τους. Αυτός ο τύπος μάρκετινγκ "καλού και φιλικού" συχνά συγκαλύπτεται ως εταιρική κοινωνική ευθύνη. (Danescu & Popa, 2020).

Υπό το βλέμμα του κοινού για αρκετό καιρό, οι φαρμακευτικές εταιρείες έχουν ήδη χρησιμοποιήσει την αναφορά ΕΚΕ ως σημαντικό μέρος των εκστρατειών στρατηγικής διαχείρισης για να αντιμετωπίσουν τις ανησυχίες του κοινού σχετικά με τις λειτουργίες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους που σχετίζονται με ένα ευρύ φάσμα θεμάτων που σχετίζονται με τη δημόσια υγεία και ως εκ τούτου επηρεάζουν αντίληψη του κοινού και βελτίωση της φήμης τους. Τα αποτελέσματα μιας μελέτης που διεξήχθη από τους Demir & Min που δημοσιεύθηκαν το 2019 δείχνουν ότι οι φαρμακευτικές εταιρείες επικεντρώνονται σε βασικές πρακτικές ΕΚΕ. Οι εταιρείες υποβάλλουν πληροφορίες για την ΕΚΕ ως μέρος των δηλώσεων εταιρικής διακυβέρνησής τους μαζί με τις οικονομικές τους εκθέσεις για να δηλώσουν μια θετική σχέση μεταξύ της επιτυχίας τους και της συνεισφοράς τους στην κοινωνία. Τα αποτελέσματά τους δείχνουν ότι η υιοθέτηση υπεύθυνης κοινωνικής συμπεριφοράς επηρεάζει θετικά την κερδοφορία των φαρμακευτικών εταιρειών. (Demir & Min, 2019).

## 2.4 Η ΕΚΕ στον τραπεζικό τομέα

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη βρίσκει μεγάλη εφαρμογή στον τραπεζικό χώρο, τόσο στην Ελλάδα όσο και παγκοσμίως. Σε ό,τι αφορά την Ελλάδα αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός ότι όλες οι συστημικές τράπεζες τη χώρας εκδίδουν ετησίως εκθέσεις Εταιρικής Υπευθυνότητας, ενώ επιπλέον όλες είναι μέλη του CSR HELLAS. Η δράση των τραπεζών προς την κατεύθυνση της κοινωνικής υπευθυνότητας είναι πολυδιάστατη. Περιλαμβάνει χορηγίες σε δραστηριότητες που έχουν να κάνουν με την προστασία του περιβάλλοντος, την παιδεία, τον πολιτισμό ακόμα και τον αθλητισμό. Πέρα από τις χορηγίες, κάποιες τράπεζες υποχρεώνουν τους πελάτες τους να εισάγουν στα επιχειρηματικά τους σχέδια συγκεκριμένες περιβαλλοντικές προϋποθέσεις, προκειμένου να χρηματοδοτηθούν τα πρότζεκτ τους από την τράπεζα. Ένα ενδεικτικό παράδειγμα αποτελεί η Εθνική τράπεζα, η οποία για αρκετό καιρό, κατά την αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας των μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων, χρησιμοποιούσε το μοντέλο Moody's Risk Advisor. Το

μοντέλο αυτό περιλαμβάνει δείκτες αξιολόγησης των κινδύνων και των περιβαλλοντικών επιδράσεων ανά κλάδο δραστηριότητας (Hennigfeld, Pohl & Tolhurst, 2006). Ακόμη, παρατηρείται ευνοϊκότερη στάση των τραπεζών προς τη χρηματοδότηση φιλικών προς το περιβάλλον πρότζεκτ, παρέχοντας ευνοϊκότερους όρους στις συμφωνίες δανεισμού.

Τα τραπεζικά συστήματα ωφελούνται από την πραγμάτωση της EKE (Carroll & Shabana, 2010). Σαν κύρια οφέλη μπορούν να θεωρηθούν η μείωση του κόστους κινδύνου, η δημιουργία νομιμότητας και η καθιέρωση καλής φήμης. Οι McDonald και Rundle-Thiele (2008) ισχυρίστηκαν ότι οι πελάτες παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση στις περιπτώσεις που η τράπεζα συμμετέχει σε εκδηλώσεις που γίνονται για τους ίδιους. Γίνεται αντιληπτό ότι ένα τόσο χρήσιμο και σύγχρονο εργαλείο μάνατζμεντ, όπως θα μπορούσε να χαρακτηριστεί η EKE, δεν θα μπορούσε να λείπει από την επιχειρηματική στρατηγική των τραπεζών, οι οποίες αποτελούν θεμέλιο λίθο της παγκόσμιας οικονομίας.

Παρόλα αυτά το ευρύτερο Χρηματοπιστωτικό σύστημα δεν φημίζεται γενικά για την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Είναι χαρακτηριστικό ότι η τελευταία παγκόσμια οικονομική κρίση του 2007-2008 ξεκίνησε από την έντονη κερδοσκοπία που αποσκοπούσαν τα τραπεζικά ιδρύματα δίνοντας τεράστια ποσά σε στεγαστικά δάνεια στις ΗΠΑ, σε πολίτες που κανονικά δεν πληρούσαν τις προϋποθέσεις προκειμένου να αγοράσουν κατοικίες. Κατόπιν μετέτρεψαν τις υποθήκες των σπιτιών σε πολύπλοκα και σύνθετα χρηματοπιστωτικά προϊόντα, μέσω offshore (υπεράκτιων) θυγατρικών εταιρειών σε μικρά κράτη που δεν έχουν κανένα κρατικό έλεγχο των δραστηριοτήτων τους και τα διέθεσαν κατόπιν στην παγκόσμια αγορά, δημιουργώντας μια επικίνδυνη «φούσκα στον κατασκευαστικό τομέα». Όταν για διάφορους λόγους η «φούσκα» αυτή έσκασε η παγκόσμια οικονομία βρέθηκε μπροστά σε ένα νέο κραχ παρόμοιο με αυτό του 1929. (Krugman, 2009: Jickling, 2010).

Την περίοδο 2000 – 2007, υπήρξε μια δραματική επέκταση του στεγαστικού δανεισμού, ένα μεγάλο μέρος του οποίου ήταν σε δάνεια υψηλού κινδύνου με έντονο κερδοσκοπικό σχεδόν ληστρικό χαρακτήρα. (Mian & Sufi, 2009).

Αυτός ο ανεξέλεγκτος δανεισμός που απέφερα μεν τεράστια κέρδη στο τραπεζικό σύστημα στη συνέχεια έφερε την πλήρη αποτυχία. Οι υπεύθυνοι της Ομοσπονδιακής Κεντρικής τράπεζας των ΗΠΑ - (Federal Reserve Bank - FED) δεν πρόβλεψαν την κρίση, αγνόησαν τα ασφαλή και αποκαλυπτικά δεδομένα και τις

τάσεις στους όγκους δανείων της χώρας, που απαιτούνται για την πρόβλεψη των οικονομικών στοιχείων σε μια πιθανή κρίση. Το μοντέλο της Federal Reserve για οικονομικές προβλέψεις έδωσε μικρή σημασία στα δάνεια ως καθοριστικό παράγοντα στην επικινδυνότητα των επενδύσεων με αποτέλεσμα να επέλθει η καταστροφή η οποία επεκτάθηκε σε ολόκληρο τον κόσμο. (Vague, 2019: Krugman, 2009).

Η επικίνδυνη αυτή πρακτική πολλών τραπεζικών ιδρυμάτων στις ΗΠΑ, έφθασε στο αποκορύφωμα, όταν για λόγους κερδοσκοπίας μετέτρεψαν τις υποθήκες των σπιτιών που υπέγραφαν οι δανειολήπτες, σε πολύπλοκα τραπεζικά προϊόντα υψηλού ρίσκου και υψηλής απόδοσης όπως αναφέρθηκε πιο πάνω. Σε παγκόσμιο επίπεδο πολλές τράπεζες, συνταξιοδοτικά ταμεία, ασφαλιστικοί οργανισμοί, δημόσιοι φορείς, αλλά και απλοί επενδυτές, εκτέθηκαν, αγοράζοντας αυτά τα προϊόντα, ενώ πολλά τραπεζικά ιδρύματα δανειζόταν το ένα από το άλλο προκειμένου με την σειρά τους να διαθέσουν νέα δάνεια σε μία κατασκευαστική αγορά, που λόγω της άνθησης αυτής τόνωσε την οικονομική ανάπτυξη των ΗΠΑ και αύξησε την απασχόληση. Η ξαφνική αύξηση των επιτοκίων της Ομοσπονδιακής τράπεζας των ΗΠΑ, οδήγησε σε αθέτηση πληρωμής των δόσεων των δανείων από μεγάλο ποσοστό δανειοληπτών, με αποτέλεσμα την κατάρρευση του όλου εγχειρήματος. (Krugman, 2009).

Η ικανότητα των τραπεζών να απορροφήσουν τους κινδύνους και το επενδυτικό ρίσκο έπεσε σε χαμηλά επίπεδα, λόγω της ανεπαρκούς κεφαλαιακής βάσης, αλλά και του τεράστιου βραχυπρόθεσμου δανεισμού. Το σημείο της κορύφωσης της κρίσης ήρθε με την πτώχευση της επενδυτικής τράπεζας Lehman Brothers και την κατάρρευση μεγάλων τραπεζικών και ασφαλιστικών οργανισμών όπως η τεράστια εταιρεία AIG, το Φθινόπωρο του 2008. Οι κυβερνήσεις πολλών χωρών αναγκάστηκαν να διαθέσουν κρατικά κεφάλαια, ουσιαστικά χρήματα των φορολογουμένων πολιτών προκειμένου να διασώσουν τα τραπεζικά τους ιδρύματα, παραβλέποντας το γεγονός ότι το Τραπεζικό σύστημα όχι μόνο δεν εφάρμοσε εταιρική κοινωνική πολιτική αλλά αντιθέτως «κορόιδεψε» τους επενδυτές προκειμένου να αποκομίσει τεράστια κέρδη. (Vague, 2019: Jickling, 2010).

Τα τραπεζικά ιδρύματα είναι επίσης μπλεγμένα στο ξέπλυμα παράνομου χρήματος, με πολλές από αυτές να έχουν εμπλακεί σε τεράστια σκάνδαλα στα οποία είναι αναμειγμένο και μέρος του πολιτικού συστήματος. Το μεγαλύτερο τραπεζικό σκάνδαλο στην Ευρώπη έγινε από την Danske Bank, μια τράπεζα με έδρα την Κοπεγχάγη, η οποία είναι η μεγαλύτερη τράπεζα στη Δανία και μια μεγάλη τράπεζα



λιανικής στην περιοχή της Βόρειας Ευρώπης. Την 1η Φεβρουαρίου 2007, η Danske Bank<sup>4</sup> ολοκλήρωσε την εξαγορά της Εσθονικής AS Sampo Bank έναντι 4,57 δισεκατομμυρίων. Τα νέα υποκαταστήματα της τράπεζας άρχισαν να δέχονται καταθέσεις κυρίως από Ρώσους πελάτες χωρίς έλεγχο και η τράπεζα βρίσκεται υπό έρευνα για ενδεχόμενη συμμετοχή στο πρόγραμμα νομιμοποίησης εσόδων από παράνομες δραστηριότητες. Το σκάνδαλο και τα κεφάλαια που διακινήθηκαν παράνομα εκτιμάται ότι ανέρχονται σε 229 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ.

Μια από τις μεγαλύτερες τράπεζες του κόσμου η Βρετανική HSBC, ελέγχθηκε απο Αμερικανούς εισαγγελείς το 2012 ότι βοήθησε στη νομιμοποίηση παράνομων κεφαλαίων στα υποκαταστήματά της σε όλο τον κόσμο, συμπεριλαμβανομένων κεφαλαίων απο συμμορίες ναρκωτικών του Μεξικού. Σε μια αμφιλεγόμενη απόφαση, οι εισαγγελείς αρνήθηκαν να κατηγορήσουν απευθείας την τράπεζα, αλλά αντίθετα της επέτρεψαν να πληρώσει διακανονισμό 1,92 δισεκατομμυρίων δολαρίων και να τεθεί σε πέντε χρόνια ελέγχων κατά τη διάρκεια των οποίων οι προσπάθειές της για την πρόληψη της νομιμοποίησης εσόδων από παράνομες δραστηριότητες θα παρακολουθούνταν από έναν νομικό που έχει διοριστεί από το δικαστήριο. Μια έρευνα από τη Διεθνή Κοινοπραξία Ερευνητικών Δημοσιογράφων<sup>5</sup>, το BuzzFeed<sup>6</sup> News διαπίστωσε ότι η HSBC συνέχισε να παρέχει τραπεζικές υπηρεσίες σε φερόμενους εγκληματίες και εικονικές εταιρείες που συνδέονται με ληλατημένα κρατικά κεφάλαια και χρήματα από διακινητές ναρκωτικών. Αυτό μάλιστα συνέβη ακόμη και όταν η τράπεζα ήταν υπό δοκιμή και υπό τον έλεγχο του εισαγγελέα που είχε ορίσει το δικαστήριο.

Τα τραπεζικά σκάνδαλα και οι τεράστιοι όγκοι κεφαλαίων και μάλιστα παρανόμων που διακινούνται και που έχουν δει το φως της δημοσιότητας, δημιουργούν το εύλογο ερώτημα της αξίας του ορισμού Εταιρική κοινωνική ευθύνη που τόσο εύκολα, προβάλλεται από αυτά τα ιδρύματα. Η παγκοσμιοποίηση του

---

<sup>4</sup> <https://www.ft.com/content/519ad6ae-bcd8-11e8-94b2-17176fbf93f5> Danske: anatomy of a money laundering scandal, (Ανάκτηση 14.11.2021).

<sup>5</sup> <https://www.icij.org/investigations/fincen-files/hsbc-moved-vast-sums-of-dirty-money-after-paying-record-laundering-fine/> HSBC moved vast sums of dirty money after paying record laundering fine, (Ανάκτηση 14.11.2021).

<sup>6</sup> <https://www.buzzfeednews.com/article/anthonicormier/hsbc-money-laundering-drug-cartels> HSBC got busted for moving dirty money, (Ανάκτηση 14.11.2021).

τραπεζικού κλάδου, η κατάργηση των ελέγχων από τις κεντρικές τράπεζες των κρατών, η πολυπλοκότητα των συναλλαγών και τα σύνθετα χρηματοπιστωτικά προϊόντα, σε συνάρτηση με την δημόσια γραφειοκρατία και αδυναμία ελέγχου, έχουν δημιουργήσει μια παράδοξη κατάσταση. Οι τράπεζες αρνούνται κάθε ουσιαστικό έλεγχο, ενώ ταυτόχρονα ζητάνε την στήριξη του κράτους σε περιόδους κρίσης.

## 2.5 Η ΕΚΕ στα μέσα μαζικής ενημέρωσης

Ρίχνοντας μία ματιά στις εκθέσεις εταιρικής υπευθυνότητας των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (ΜΜΕ), θα διαπιστώσει κάποιος ότι οι περισσότερες δράσεις τους έχουν να κάνουν με το περιβάλλον, την υγιεινή, την ασφάλεια και κοινωνικά ζητήματα. Προφανώς όλες αυτές οι ενέργειες είναι θεμιτές, είναι όμως και αρκετές; Ίσως όχι αν σκεφτεί κάποιος ότι τα ΜΜΕ είναι η κύρια πηγή ενημέρωσης των πολιτών και θα έπρεπε να δοθεί έμφαση σε ενέργειες που εξασφαλίζουν στην διαφάνεια, την δημόσια λογοδοσία, την αμεροληψία και την πολύπλευρη κάλυψη των ειδήσεών τους.

Ο Jules Peck, υπεύθυνος παγκόσμιας πολιτικής της WWF, εξήγησε ότι οι μη κυβερνητικές οργανώσεις κρατούν συντηρητική στάση σε ότι αφορά την αντιμετώπιση των ΜΜΕ επειδή εξαρτώνται από αυτά για την προβολή των δικών τους δράσεων. Από την άλλη, υπάρχει και η άποψη ότι αναγκαστικά οι δημοσιογραφικοί οργανισμοί μεροληπτούν υπέρ των μεγάλων επιχειρήσεων, θυσιάζοντας έτσι την αντικειμενικότητά τους, καθώς εξαρτώνται οικονομικά από αυτές λόγω των διαφημίσεων. Για παράδειγμα, δεν γίνεται ένα κανάλι να ασκήσει έντονη κριτική στο δελτίο του σε μία πετρελαιοβιομηχανία για την περιβαλλοντική της πολιτική, όταν στις διαφημίσεις του προβάλλει την συγκεκριμένη βιομηχανία και αμείβεται για αυτό (Peck, no date).

Ωστόσο, υπάρχουν και εξαιρέσεις σε αυτό. Η εφημερίδα Guardian στους ετήσιους απολογισμούς της, αναφέρεται σε διάφορα θέματα ηθικών αξιών και παρουσιάζει την πολιτική συλλογής των πληροφοριών της καθώς και την πολιτική της όσον αφορά την κάλυψη των διαφόρων ρεπορτάζ. Ακόμη, η εφημερίδα The New York Times, διατηρεί ένα γραφείο επικοινωνίας με διάφορες κοινωνικές ομάδες. Παράλληλα πραγματοποιεί τακτικούς ελέγχους των πηγών που χρησιμοποιούν οι δημοσιογράφοι της, με σκοπό την εξασφάλιση της εγκυρότητας.

Τα παραπάνω δύο παραδείγματα καθιστούν σαφές ότι γίνεται να υπάρξει χρυσή τομή ανάμεσα στην ανάγκη για κέρδος των ΜΜΕ και την ανάγκη για «αληθινή» ενημέρωση. Κάτι τέτοιο είναι αναγκαίο. Εξάλλου, η διαφάνεια και η ειλικρίνεια είναι απαραίτητα στοιχεία όταν μιλάμε για την τέταρτη εξουσία (Konach & Rosenstiel, 2007).

## 2.6 Η ΕΚΕ στις βιομηχανίες

Η βιομηχανία είναι ο κλάδος στον οποίο βρίσκουν απασχόληση οι περισσότεροι εργαζόμενοι. Για τον λόγο αυτό παρατηρείται μεγάλη σύνδεση μεταξύ βιομηχανιών και κοινωνιών. Ακόμη, συχνά ο κλάδος αποτελεί «μήλον της έριδος» σε ότι αφορά τα περιβαλλοντικά ζητήματα και την μόλυνση του περιβάλλοντος. Αυτό οφείλεται στην μεγάλη κατανάλωση φυσικών πόρων που χρειάζεται για την κάλυψη των αναγκών και την υψηλή εκπομπή ρύπων λόγω των δραστηριοτήτων τους.

Είναι λογικό λοιπόν ο κλάδος αυτός να εκτίθεται συχνά σε αυστηρή κριτική σε σχέση με θέματα που αφορούν την εταιρική υπευθυνότητα. Ίσως για αυτό οι βιομηχανίες της Ελλάδας είναι από τους κλάδους που υιοθετούν σε μεγάλο βαθμό πρακτικές ΕΚΕ. Αυτό υποστηρίζεται από το γεγονός ότι η πλειονότητα των μελών του Ελληνικού Δικτύου για την ΕΚΕ, ανήκει στον βιομηχανικό τομέα. Οι επιχειρήσεις του κλάδου, κατανόησαν ότι υιοθετώντας πρακτικές που ανταποκρίνονται στις κοινωνικές ανάγκες της σύγχρονης εποχής, θα είναι σε θέση να αναπτύξουν πλεονέκτημα σε ότι αφορά την προτίμηση των καταναλωτών ( Αλεξίου, 2008).

Οι δράσεις των βιομηχανικών επιχειρήσεων, οι οποίες αφορούν την ΕΚΕ, περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων την εξασφάλιση της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων τους και την προστασία του περιβάλλοντος, υιοθετώντας σύγχρονες και φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές επεξεργασίας και απόρριψης των υλών τους. Ακόμη, γίνεται προσπάθεια προμήθειας ανακυκλώσιμων πρώτων υλών με τα επίπεδα ποιότητας να διατηρούνται σταθερά. Ορισμένες επιχειρήσεις οι οποίες αναλαμβάνουν το ρόλο του προμηθευτή ή του υπεργολάβου, δεν έρχονται σε άμεση επαφή με τον καταναλωτή με αποτέλεσμα να μην αναπτύσσουν θετικές πρακτικές στον ίδιο βαθμό. Ωστόσο, ακόμη και αυτές έχουν παρουσιάσει πρόοδο ανά τα χρόνια.

Λόγω της επίδρασης του κλάδου στην οικονομία και την κοινωνία είναι σημαντικό να μην υπάρχει καθυσχασμός. Πρέπει να γίνεται συνεχής προσπάθεια

εξέλιξης, για την κάλυψη των κοινωνικών αναγκών οι οποίες μεταβάλλονται ανά τους καιρούς. Ιδιαίτερα σημαντική κρίνεται η ανάπτυξη μίας νοοτροπίας η οποία θα συνδέει την μακροπρόθεσμη και την βιώσιμη ανάπτυξη με την εφαρμογή πρακτικών EKE (CSR HELLAS, no date).

## 2.7 Η EKE στον πρωτογενή τομέα

«Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, οι κύκλοι ποιότητας και ζωής των προϊόντων και το καταναλωτικό κοινό διαμορφώνουν νέες προοπτικές και δυναμικές» (Ζήσης, 2019 p.67). Με αυτόν τον τρόπο ο κ. Ζήσης στο βιβλίο του με τίτλο «Πράσινο Επιχειρείν», θέλησε να τονίσει ότι η EKE μπορεί να βρει εφαρμογή και στον πρωτογενή τομέα. Η EKE και η βιώσιμη ανάπτυξη είναι δύο έννοιες σε μεγάλο βαθμό συνδεδεμένες και αλληλεξαρτώμενες. Τα ολοένα και αυξανόμενα περιβαλλοντικά προβλήματα καθιστούν σαφές ότι η «πράσινη» επιχειρηματικότητα έχει ανάγκη από ευφάνταστες νέες ιδέες και την κατάλληλη κατάρτιση των απασχολούμενων, με σκοπό την καθιέρωση μίας νέας πραγματικότητας. Σε αυτή τη νέα πραγματικότητα οι επιχειρηματίες του κλάδου θα εστιάζουν στην ποιοτικότερη κάλυψη των αναγκών των καταναλωτών δείχνοντας τον πρόποτα σεβασμό στο περιβάλλον. Εξάλλου έχει αποδειχθεί ότι οι προτιμήσεις των καταναλωτών επηρεάζονται από τέτοιες στρατηγικές. Χαρακτηριστική είναι η προτίμηση που δείχνουν τα τελευταία χρόνια (και ειδικότερα οι νεότεροι καταναλωτές) στα βιολογικά προϊόντα (Παναγοπούλου, 2020).

Φλέγον ζήτημα ωστόσο, αποτελεί και η προστασία των δικαιωμάτων των ανθρώπων που ασχολούνται με τον πρωτογενή τομέα. Για παράδειγμα σε πολλές χώρες, όπως το Μεξικό, η Κολομβία, η Βενεζουέλα αλλά και πολλές άλλες, μπορεί ο αγροτικός τομέας να αποτελεί οικονομικό πυλώνα ωστόσο η κατανομή πλούτου είναι άνιση και άδικη. Εργασία με πενιχρούς μισθούς, εξαντλητικά ωράρια και άθλιες συνθήκες διαβίωσης είναι καταστάσεις που βιώνουν επί δεκαετίες οι αγρότες των περιοχών αυτών. Αυτές οι ομάδες πληθυσμού είναι περισσότερο εκτεθειμένες σε περιβαλλοντικούς κινδύνους. Ζουν σε περιοχές με ακραίες θερμοκρασίες σπίτια χωρίς τις κατάλληλες προδιαγραφές και ευάλωτα σε πλημμύρες (Bruyninckx, 2019). Αυτά έρχονται σε αντίθεση με τα υψηλά κέρδη που αποκομίζουν οι τεράστιες πολυεθνικές που εμπορεύονται τα παραγόμενα προϊόντα. Προσπάθειες αντιμετώπισης των παραπάνω έχουν γίνει από διάφορες οργανώσεις αλλά και από

δημόσιους φορείς μέσω της θέσπισης κάποιων νόμων. Ωστόσο με τα φαινόμενα εξαθλίωσης να μην εξαλείφονται τόσα χρόνια κρίνεται αναγκαίο και ο ιδιωτικός τομέας να αναλάβει το μερίδιο ευθύνης που του αναλογεί. Χαρακτηριστικό παράδειγμα προς αυτήν την κατεύθυνση αποτελεί η Chiquita. Η γνωστή εταιρεία εμπορίου μπανάνας, μέσω των συμβάσεων που υπογράφει με τους καλλιεργητές εξασφαλίζει το δικαίωμα να διεξάγει όποτε κρίνει σκόπιμο ξαφνικούς ελέγχους στις εγκαταστάσεις ή τις φυτείες. Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζει ότι οι προμηθευτές της συμμορφώνονται με τους νόμους σχετικά με την δουλεία και την παιδική εργασία.

Προστασία των ανθρώπινων δικαιωμάτων και του περιβάλλοντος είναι ο βασικός άξονας στον πρωτογενή τομέα, στον οποίο κρίνεται αναγκαία η εκτεταμένη εφαρμογή πρακτικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Εξάλλου, ο πρωτογενής τομέας αποτελεί σημαντικότατο κομμάτι της οικονομίας πολλών χωρών, μεταξύ αυτών και η Ελλάδα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η επί πλέον προστιθέμενη αξία που δημιουργεί η γεωργία, η οποία σύμφωνα με μελέτη της Εθνικής Τράπεζας (Mylonas, 2015) μπορεί να φθάσει μέχρι 12.2 δισ. ευρώ κάθε χρόνο. Η τεράστια ανάγκη για παραγωγή προϊόντων λόγω της αύξησης του πληθυσμού οδήγησε τις τελευταίες δεκαετίες σε υιοθέτηση πρακτικών, οι οποίες να μην αυξάνουν την παραγωγή αλλά έχουν ολέθριες συνέπειες για το περιβάλλον. Η κοινωνία του σήμερα έχει τις ίδιες ανάγκες σε παραγωγή ωστόσο έχει ανάγκη και από «πράσινες» πρακτικές για την επίτευξη αυτού του στόχου. Διαφορετικά, είναι επιστημονικά αποδεδειγμένο ότι το περιβάλλον θα σταματήσει να μας δίνει όσα μας προσφέρει τόσα χρόνια απλόχερα.

## 2.8 Η EKE στα logistics

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη βρίσκει εφαρμογή και στις εταιρείες οι οποίες ασχολούνται με τις μεταφορές και τα logistics. Αρκετοί μελετητές έχουν ασχοληθεί με την επίδραση και την αναγκαιότητα της EKE στον κλάδο αυτό καθιερώνοντας μάλιστα τον όρο Logistics Social Responsibility (LSR), για να κάνουν αναφορά στην κοινωνικά υπεύθυνη διαχείριση των logistics (Ciliberti Pontrandolfo & Scozzi, 2008). Σε παγκόσμιο επίπεδο οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics, δίνουν έμφαση στην εταιρική υπευθυνότητα υλοποιώντας δράσεις EKE με έμφαση στο περιβάλλον αλλά και την κοινωνία.

Τέτοιες δράσεις, στο κομμάτι της κοινωνίας, είναι η εθελοντική μεταφορά αγαθών και εξοπλισμού σε χώρες του τρίτου κόσμου. Ωστόσο, ακόμη μεγαλύτερη έμφαση δίνεται από αυτές τις εταιρείες σε ότι αφορά το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται προσπάθεια περιορισμού των ρύπων που εκπέμπονται λόγω των δραστηριοτήτων τους, καθώς και καλύτερης διαχείρισης της χρησιμοποιούμενης ενέργειας και του νερού. Για τον σκοπό αυτό οι εταιρείες του κλάδου προτιμούν σε μεγάλο βαθμό να χρησιμοποιούν ανακυκλώσιμα υλικά, να διανέμουν τα προϊόντα τους με οχήματα τα οποία εκπέμπουν ελάχιστους ή καθόλου ρύπους, όπως τα αυτοκίνητα με τους σύγχρονους κινητήρες και τα ποδήλατα αντίστοιχα. Οι DHL, FedEx και DB Schenker είναι τρεις κολοσσοί του κλάδου οι οποίες εντάσσουν διαχρονικά στην στρατηγική τους τις παραπάνω δράσεις. Ο Poist, το 1989 ανέφερε ότι η LSR περιλαμβάνει πρωτοβουλίες που αφορούν την εκπαίδευση των εργαζομένων, τη φιλανθρωπία, το περιβάλλον, την αστική ανανέωση, την κατάργηση των διακρίσεων στο χώρο εργασίας, την υγιεινή και την ασφάλεια καθώς και τη συμμετοχή σε κοινωνικά θέματα τους (cited in León & Juan, 2014, p.84).

## 2.9 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Από όσα αναφέρθηκαν παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η ΕΚΕ σαν φιλοσοφία βρίσκει εφαρμογή σε πάρα πολλούς επαγγελματικούς κλάδους. Οι επιχειρήσεις, σε ότι αφορά τις δράσεις που υλοποιούν, εστιάζουν σε διαφορετικούς τομείς, ανάλογα τις στρατηγικές υποχρεώσεις τους και τον κλάδο στον οποίο ανήκουν. Για παράδειγμα, επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα της ενέργειας δίνουν ιδιαίτερο βάρος σε περιβαλλοντικά ζητήματα χωρίς αυτό να σημαίνει ότι εκδηλώνουν απαξίωση στις ανάγκες των ευπαθών κοινωνικών ομάδων. Υπάρχουν ωστόσο επιχειρησιακοί τομείς, όπως αυτοί της ναυτιλίας και του τουρισμού στους οποίους η ΕΚΕ δεν εμφανίζεται στον απαραίτητο βαθμό (*Μισογεμάτο το ποτήρι της ΕΚΕ στην Ελλάδα*, 2019). Η αλλαγή αυτής της κατάστασης κρίνεται αναγκαία δεδομένου ότι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί ένα σύγχρονο εργαλείο management χρήσιμο και απαραίτητο για όσες εταιρείες που στοχεύουν στην διαχρονική ανάπτυξη τους με βιώσιμο τρόπο, ανεξαρτήτου μεγέθους και τομέα δραστηριοποίησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΛΕΓΧΟΥ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΚΕ

Ο εθελοντικός χαρακτήρας της ΕΚΕ ευθύνεται σε μεγάλο βαθμό για τις δυσκολίες δημιουργούνται σχετικά με την αξιολόγηση των επιχειρήσεων στον τομέα αυτό. Ωστόσο, οι οργανισμοί οι οποίοι ασχολούνται με την εταιρική υπευθυνότητα έχουν δημιουργήσει ορισμένα εργαλεία προκειμένου να «μετρήσουν» την εταιρική υπευθυνότητα, να δώσουν κάποιες κατευθυντήριες γραμμές και να επιβραβεύσουν όσες επιχειρήσεις επιδεικνύουν κοινωνικό πρόσωπο. Τέτοιου είδους εργαλεία μπορούν να θεωρηθούν κάποια πρότυπα πιστοποίησης (ISO), κάποιοι δείκτες και ορισμένα βραβεία.

### 3.1 Πρότυπα

Ένα από τα πιο διαδεδομένα πρότυπα είναι το SA 8000. Το συγκεκριμένο πρότυπο στοχεύει στην συνεχή βελτίωση των συνθηκών εργασίας και την εξάλειψη φαινομένων όπως είναι η καταπάτηση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Το SA 8000 μπορεί να εφαρμοστεί από όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτου μεγέθους (Göbbels & Jonker, 2003). Ορίζει αυστηρές προϋποθέσεις όσον αφορά την παιδική εργασία, τα ωράρια, την πρόληψη και την αμοιβή με αντικειμενικά κριτήρια και γενικότερα εξασφαλίζει την ύπαρξη υγιούς και ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας. Παρόμοιο ήταν και το πρότυπο OHSAS 18001 (Βαξεβανίδου, 2011), το οποίο πλέον έχει αντικατασταθεί από το ISO 45001 το οποίο ορίζει συγκεκριμένες προδιαγραφές προκειμένου να προστατεύονται οι εργαζόμενοι και να αποφεύγονται τα εργασιακά ατυχήματα.

Όσον αφορά τα περιβαλλοντικά ζητήματα, τα ISO της σειράς 14000 ξεχωρίζουν. Πιο συγκεκριμένα το πρότυπο 14001:2004 αποτελεί το πλέον διαδεδομένο παγκοσμίως πρότυπο διαχείρισης περιβάλλοντος και μπορεί να εφαρμοστεί τόσο από μεγάλες όσο και από μικρές επιχειρήσεις, βοηθώντας τις να μετρήσουν και να βελτιώσουν την απόδοση τους σε περιβαλλοντικά ζητήματα. Αποτελεί εργαλείο συμμόρφωσης στην περιβαλλοντική νομοθεσία, είναι πλέον υποχρεωτικό στον νέο Κανονισμό Προμηθειών ενώ και ορισμένες μεγάλες επιχειρήσεις απαιτούν από τους προμηθευτές τους συμμόρφωση με αυτό. Προτρέπει τις επιχειρήσεις, μεταξύ άλλων, να περιορίσουν τις σπατάλες σε ενέργεια, ύλες και νερό, να χρησιμοποιούν ανακυκλώσιμα υλικά ενώ παρέχει ακόμη σχέδια

αντιμετώπισης έκτακτων συνθηκών όπως η πυρκαγιά ή οι διαρροές.

Φλέγον ζήτημα για τους καταναλωτές όταν αγοράζουν ένα προϊόν ή μία υπηρεσία, είναι η προστασία των προσωπικών τους δεδομένων και της ιδιωτικότητας τους. Το πιο αναγνωρισμένο πρότυπο σε αυτόν τον τομέα είναι στο ISO 27001. Όταν μία επιχείρηση υιοθετεί το συγκεκριμένο ISO δεσμεύεται να εφαρμόσει συγκεκριμένες πρακτικές, όπως τακτικούς και διεξοδικούς ελέγχους, προκειμένου να εξασφαλίσει την ασφάλεια των πληροφοριών και των δεδομένων των ενδιαφερόμενων μερών. Πέραν αυτού ως εργαλείο βοηθά την εταιρεία να διαχωρίζει ορθότερα τον τεράστιο όγκο πληροφορίας που έχει να διαχειριστεί και να αντιμετωπίζει κατάλληλα τις απειλές όσον αφορά την ασφάλεια των πληροφοριών της (Calder & Watkins, 2010).

Το πρότυπο ISO 26000 είναι εκείνο το οποίο έχει να κάνει αμιγώς με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Έχει εθελοντικό χαρακτήρα και δεν παρέχεται πιστοποίηση. Το ISO 26000 μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνολο προτύπων ή ένας κώδικας παγκοσμίου βεληνεκούς, ο οποίος εισάγει ιδέες αειφόρου ανάπτυξης στην επιχείρηση (Schwartz & Tilling, 2009, p.2). Παρέχει ουσιαστικά καθοδήγηση και όχι απαιτήσεις στις επιχειρήσεις σε θέματα που αφορούν την εταιρική υπευθυνότητα. Βοηθάει τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν τι είναι εταιρική υπευθυνότητα, ποιες είναι οι ευθύνες τους απέναντι στην κοινωνία, να υιοθετήσουν υπεύθυνες κοινωνικά πρακτικές και γενικότερα να λειτουργούν με ένα υπεύθυνο και διαφανή τρόπο προκειμένου να συμβάλουν στην ευημερία της κοινωνίας.

Πριν κλείσει το κομμάτι των προτύπων, αξίζει να σημειωθεί ότι στα πρότυπα ISO στα οποία παρέχεται πιστοποίηση, αυτή διαρκεί για ορισμένο χρονικό διάστημα. Για την απόδοση της πιστοποίησης ακολουθείται συγκεκριμένη διαδικασία, επομένως η απόκτηση και η διατήρηση αυτής απαιτεί συνεχή συμμόρφωση με το πρότυπο και συνεχείς ελέγχους και αξιολογήσεις.



### 3.2 Δείκτες

To Business in the Community (BITC), ξεκίνησε το 1996 το «Business in the Environment Index» με σκοπό να μετράει τις επιδόσεις των μελών-εταιρειών σε θέματα που αφορούν το περιβάλλον. Ωστόσο, το 2002 τα μέλη ζήτησαν στον δείκτη να λαμβάνονται υπόψιν και κοινωνικά θέματα (Spitzeck, 2009). Έτσι ιδρύθηκε από το BITC ο δείκτης «Corporate Responsibility Index» (CRI). Ο CRI αποτελεί τον σημαντικότερο δείκτη μέτρησης απόδοσης της ΕΚΕ παγκοσμίως, ενώ αποτελεί και το πλέον αναγνωρισμένο μέτρο σύγκρισης μεταξύ των εταιριών σε θέματα εταιρικής υπευθυνότητας. Σαν δείκτης αξιολογεί την απόδοση των μελών του στους τομείς της κοινωνίας, του περιβάλλοντος της αγοράς και των εργαζόμενων. Αναλυτικότερα, όσον αφορά την κοινωνία η επιχείρηση αξιολογείται με βάση το κατά πόσο συμμετέχει σε δράσεις των εθνικών και τοπικών κοινωνιών και κατά πόσο βοηθάει στην πρόοδο αυτών. Στο περιβάλλον μετριέται σε τι βαθμό η επιχείρηση προσπαθεί να περιορίσει το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα και τις δυσμενείς επιπτώσεις της στο περιβάλλον. Όσον αφορά την αγορά, αξιολογούνται οι σχέσεις της εταιρίας με τους καταναλωτές της και κατά πόσο αυτή αφογκράζεται τις ανάγκες τους και προσαρμόζεται σε αυτές. Εξετάζεται ουσιαστικά η υπευθυνότητα που επιδεικνύει ο οργανισμός στους καταναλωτές του. Τέλος, ο CRI μετράει την απόδοση των επιχειρήσεων και την επίδραση τους στους εργαζομένους, αξιολογώντας την συμπεριφορά και τις στρατηγικές σε εργασιακά ζητήματα όπως η ασφάλεια, η υγιεινή και η επικοινωνία με τους εργαζομένους.

Οι επιχειρήσεις λαμβάνουν μία βαθμολογία με βάση τα παραπάνω και τα επίπεδα διάκρισης με βάση αυτήν την βαθμολογία είναι τέσσερα: Platinum, Gold, Silver και Bronze (από την υψηλότερη στην χαμηλότερη διάκριση). Ωστόσο δίνονται βραβεία και για την μεγαλύτερη πρόοδο, την καλύτερη νεοεισερχόμενη εταιρεία καθώς και τιμητικές διακρίσεις ανά πυλώνα αξιολόγησης. Πέραν της βαθμολογίας οι εταιρείες λαμβάνουν και μία πλήρη αναφορά σχετικά με περεταίρω δράσεις που μπορεί να υιοθετήσει καθώς και μία συγκριτική ανάλυση των δικών της επιδόσεων σε σχέση με τις υπόλοιπους συμμετέχοντες. Τα αποτελέσματα κάθε έτους παρουσιάζονται σε ειδική ημερίδα ενώ δημοσιεύονται και σε μία μεγάλη εφημερίδα (Spitzeck, 2009).

Παρόμοια σειρά δεικτών, ο οποίοι αποτελούν εργαλείο μέτρησης της ΕΚΕ, είναι οι FTSE4Good. Είναι δείκτες βιώσιμης ανάπτυξης, σχεδιασμένοι έτσι ώστε να

μετρούν αντικειμενικά τις επιδόσεις των εταιριών που ασπάζονται τις αρχές και τις δράσεις τις ΕΚΕ. Ο δείκτης επικεντρώνεται κυρίως στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων παρά στα παραγόμενα προϊόντα (Collison, Cobb, Power & Stevenson, 2009). Οι τομείς προς εξέταση για την ένταξη μίας εταιρίας στο δείκτη είναι βιώσιμη ανάπτυξη σε περιβαλλοντικό επίπεδο, η ανάπτυξη σχέσεων διαφάνειας με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, η προάσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων τόσο των εργαζομένων όσο και γενικότερα καθώς και η αποποίηση της δωροδοκίας. Ο FTSE4Good χρησιμοποιείται συχνά από ενδιαφερόμενους επενδυτές και τους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς για την αξιολόγηση των επιχειρήσεων, καθώς και από ερευνητές για την σύνδεση της ΕΚΕ με την απόδοση της επιχείρησης.

Άλλος ένας δείκτης ο οποίος πραγματεύεται την αειφόρο ανάπτυξη είναι ο Dow Jones Sustainability Group Index (DJSI). Πιο συγκεκριμένα μετράει τις οικονομικές επιδόσεις και την χρηματιστηριακή αξία μεγάλων επιχειρήσεων με γνώμονα την αειφορία. Συχνά επιχειρήσεις, οργανισμοί και κυβερνητικές οργανώσεις, χρησιμοποιούν τον συγκεκριμένο δείκτη για να δείξουν ότι η ενσωμάτωση κοινωνικών και περιβαλλοντικών παραγόντων στην στρατηγική της επιχείρησης, επηρεάζει θετικά την αξία των μετοχών και την επιχειρηματική δραστηριότητα (Cerin & Dobers, 2001). Σαν δείκτης αποτελεί πολύτιμο εργαλείο για επενδυτές οι οποίοι επιθυμούν να επενδύσουν τα χρήματά τους σε κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις.

### 3.3 Βραβεία

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, με βάση κυρίως τον δείκτη CRI, κάθε χρόνο βραβεύονται οι επιχειρήσεις οι οποίες ξεχωρίζουν με την βαθμολογία τους στο συγκεκριμένο δείκτη. Τα βραβεία σκοπό δεν έχουν μόνο να επιβραβεύσουν τις διακριθείς επιχειρήσεις, αλλά και να και να προωθήσουν και να αναδείξουν μία νέα κοινωνικά υπεύθυνη επιχειρηματικότητα.

Όσον αφορά την Ελλάδα, για 11<sup>η</sup> συνεχόμενη χρονιά, τον Ιούνιο του 2019 έγινε απονομή των βραβείων στις επιχειρήσεις, αξιολογώντας τις επιδόσεις τους για το 2018. Στην ειδική εκδήλωση που οργανώθηκε από το Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης, με την υποστήριξη της Αντιπροσωπείας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στην Ελλάδα βραβεύτηκαν συνολικά 14 εταιρείες. Η Εθνική Τράπεζα και η WIND Ελλάς κατέκτησαν τα βραβεία DIAMOND και PLATINUM αντίστοιχα. Οι επιχειρήσεις GENESIS Pharma, Janssen-Cilag Φαρμακευτική ΑΕΒΕ, Pepsico Greece και Novartis HELLAS A.E.B.E. παρέλαβαν το βραβείο GOLD, το Διαγνωστικό και Θεραπευτικό Κέντρο Αθηνών ΥΓΕΙΑ το βραβείο SILVER και οι εταιρείες Μέλισσα Κίκιζας ΑΒΕΕ Τροφίμων, Αυτοκινητόδρομος Αιγαίου Α.Ε. και Μύλοι Λούλη Α.Ε. το βραβείο BRONZE. Όσον αφορά τον όμιλο με την μεγαλύτερη πρόοδο σε θέματα ΕΚΕ η Janssen-Cilag Φαρμακευτική ΑΕΒΕ βραβεύτηκε με το Best Progress **GOLD** Award. Το Διαγνωστικό και Θεραπευτικό Κέντρο Αθηνών ΥΓΕΙΑ παρέλαβε επίσης το βραβείο Best New Entry, με το οποίο τιμάται η καλύτερη νεοσειρχόμενη εταιρεία.

Πέραν των παραπάνω, τιμητικές διακρίσεις δίνονται και ανά τομέα αξιολόγησης. Στην WIND Ελλάς δόθηκε έπαινος για την κοινωνία ενώ για το περιβάλλον στους Μύλους Λούλη Α.Ε.. Η Pepsico Greece διακρίθηκε για τις συνθήκες εργασιακού περιβάλλοντος ενώ η Janssen-Cilag Φαρμακευτική ΑΕΒΕ. παρέλαβε έπαινο για την αγορά. Το CRI pass, το οποίο αποτελεί διάκριση για μικρομεσαίες επιχειρήσεις δόθηκε στην ΕΘΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ, στην ION Α.Ε, στη Νέα Γενιά Εκπαιδευτήρια Ζηρίδη και στο NJV Athens Plaza.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΕΚΕ ΣΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Στο παρόν κεφάλαιο αρχικά θα γίνει προσπάθεια επεξήγησης της έννοιας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στη συνέχεια θα παρουσιαστεί το πως η υπεύθυνη εταιρική στάση και η ενσωμάτωση των αρχών της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης μπορούν να οδηγήσουν στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τέλος θα δειχθεί με ποιόν τρόπο τα παραπάνω θα βοηθήσουν πέρα από την ίδια την επιχείρηση, την κοινωνία και τα ενδιαφερόμενα μέρη.

### 4.1 Η Έννοια του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Η φράση «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» είναι από τις πιο ευρέως χρησιμοποιούμενες όταν η κουβέντα έχει να κάνει με στρατηγική, μάνατζμεντ, επιχειρήσεις και ανταγωνισμό. Ιδιαίτερα έπειτα από τη δημοσίευση του βιβλίου του Michael Porter, με τίτλο «Competitive Advantage» το 1985, το «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» έγινε αντικείμενο μελέτης και συζήτησης σε πολύ μεγάλο βαθμό (cited in Flint, 2000). Παρά την συστηματική μελέτη γύρω από την έννοια δεν έχει αποδοθεί ένας κοινά αποδεκτός ορισμός. Αυτό οφείλεται κυρίως στον πολυδιάστατο χαρακτήρα της έννοιας. Ουσιαστικά μια επιχείρηση θεωρείται ότι έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν καταφέρνει να διατηρήσει τις αποδόσεις της σταθερά σε υψηλότερο επίπεδο από αυτό των ανταγωνιστών του κλάδου.

Σύμφωνα με τον Porter (1985), διακρίνονται δύο βάσεις για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η πρώτη έχει με να κάνει με το κατά πόσο η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει τα προϊόντα της σε χαμηλό κόστος, δηλαδή να αναπτύξει πλεονέκτημα κόστους. Η δεύτερη βάση είναι η ικανότητα της επιχείρησης να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό και να αναπτύξει πλεονέκτημα διαφοροποίησης. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και της ενιαίας παγκόσμιας αγοράς επιβάλλει την μαζική παραγωγή για την κάλυψη των μεγάλων αναγκών. Αυτό κατά συνέπεια οδηγεί στην ανάπτυξη πολλών ομοειδών προϊόντων.

Για τον λόγο αυτό προκειμένου μια επιχείρηση να ξεχωρίσει και να μεγιστοποιήσει την απόδοση και τα αποτελέσματά της, οφείλει να διαφοροποιηθεί από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου, να αναπτύξει δηλαδή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

## 4.2 Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Με βάση τις δύο παραπάνω πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ο Porter (1991), διατύπωσε ότι υπάρχουν τρεις στρατηγικές που μπορεί να εφαρμόσει μια επιχείρηση και να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πρώτη είναι η Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους. Αφορά κυρίως μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες είναι σε θέση να εφαρμόσουν οικονομίες κλίμακας. Να μπορούν δηλαδή να επιτύχουν μεγάλους όγκους παραγωγής, μειώνοντας το κόστος παραγωγής. Αυτό θα τους δώσει την δυνατότητα να προσφέρουν τα προϊόντα τους σε τιμές χαμηλότερες από αυτές των ανταγωνιστών.

Η δεύτερη είναι η Στρατηγική Διαφοροποίησης. Εδώ η επιχείρηση επιδιώκει την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προσφέροντας προϊόντα υψηλότερης ποιότητας ή προϊόντα που οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται ως μοναδικά. Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να τιμολογήσει τα προϊόντα της ακριβότερα από τους ανταγωνιστές, με τους πελάτες να είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν την διαφορά λόγω της διαφοροποίησης.

Η τρίτη στρατηγική είναι αυτή της Εστίασης. Η στρατηγική αυτή μπορεί να περιέχει στοιχεία από τις δύο προηγούμενες ή να είναι συνδυασμός αυτών. Η διαφοροποίηση έχει να κάνει με το γεγονός ότι εδώ η επιχείρηση εστιάζει την προσοχή της όχι σε ολόκληρη την αγορά αλλά σε ένα κομμάτι αυτής. Το κομμάτι αυτό παρουσιάζει ορισμένες ιδιαιτερότητες τις οποίες η επιχείρηση μπορεί και επιχειρεί να ικανοποιήσει.

Οι πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορούν να διακριθούν σε εσωτερικές και εξωτερικές. Σε ότι αφορά τις εσωτερικές πηγές, κύριο ρόλο παίζει η ικανότητα της επιχείρησης να διαφοροποιηθεί και να καινοτομήσει. Ουσιαστικά, το κατά πόσο η εκάστοτε επιχείρηση μπορεί να εισάγει νέα προϊόντα στις ήδη υπάρχουσες αγορές, να στοχεύσει νέες και γενικότερα να αλλάξει το «παιχνίδι» της αγοράς. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από εξωτερικές πηγές αφορά κυρίως τις αλλαγές στη ζήτηση ορισμένων προϊόντων και στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Ακόμη, κενά που δημιουργούνται στην αγορά λόγω έκτακτων συνθηκών (πχ κάποια ασθένεια στον πρωτογενή τομέα) ή λόγω της προόδου της τεχνολογίας. Τις αλλαγές αυτές κάποιες επιχειρήσεις τις αντιλαμβάνονται γρηγορότερα από άλλες, προσαρμόζονται και τις αξιοποιούν σαν δυνάμεις έναντι των ανταγωνιστών.

### 4.3 Κυριότερα Οφέλη της ΕΚΕ στην Επιχείρηση

Πολλές επιχειρήσεις, ειδικότερα στην ολοένα και ανταγωνιστικότερη αγορά, έχουν αντιληφθεί ότι η υιοθέτηση κοινωνικά υπεύθυνων πρακτικών είναι στρατηγική επιλογή που αποφέρει αρκετά οφέλη. Οι Porter και Kramer (2019), υποστήριξαν ότι η προσκόλληση των επιχειρήσεων σε αναχρονιστικές πρακτικές αδιαφορίας για το κοινωνικό γίνεσθαι, οδηγούν τις επιχειρήσεις στο να εστιάζουν στην βραχυπρόθεσμη οικονομική ανάπτυξη αγνοώντας τις πραγματικές ανάγκες των καταναλωτών.

#### 4.3.1 Βελτιωμένη Φήμη

Σε έρευνα τους οι MacMillan και Joshi διαπίστωσαν ότι η φήμη είναι το σημαντικότερο από τα άυλα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης. Η καλή φήμη μίας επιχείρησης επιτυγχάνεται όταν η ίδια καταφέρνει διαχρονικά να καλύπτει στον βέλτιστο βαθμό τις ανάγκες όλων των ενδιαφερόμενων μερών. Επιχειρήσεις οι οποίες πράττουν αναλόγως και δεν εστιάζουν την προσοχή τους αποκλειστικά στις ανάγκες των μετόχων είναι δεδομένο ότι θα απολαμβάνουν μεγαλύτερη οικονομική απόδοση (Roberts & Dowling, 2002).

Η καλή φήμη που αναπτύσσει μια επιχείρηση αφορά κυρίως τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Στην εποχή της συνεχούς εξέλιξης και της αφθονίας προϊόντων οι καταναλωτές προφανώς επιδιώκουν να καλύψουν τις ανάγκες τους με προϊόντα που συνδυάζουν καλή τιμή και υψηλή ποιότητα αλλά παράλληλα είναι φιλικά προς το περιβάλλον. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η στροφή των καταναλωτών στα βιολογικά προϊόντα ή η προτίμηση καλλυντικών για την παραγωγή των οποίων δεν πραγματοποιούνται πειράματα σε ζώα. Ωστόσο, τα παραπάνω δεν αποτελούν τους μόνους παράγοντες που επηρεάζουν την εικόνα μιας επιχείρησης. Σε γενικές γραμμές όμιλοι που επιδεικνύουν υπευθυνότητα και ευαισθητοποίηση σε ότι αφορά το περιβάλλον, τον κοινωνικό περίγυρο, τα ανθρώπινα δικαιώματα και τους εργαζομένους τους απολαμβάνουν την αναγνώριση των καταναλωτών τους. Δημιουργείται στην συνείδηση των ίδιων μια θετική εικόνα και στάση απέναντι στις κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις γεγονός που επηρεάζει τις προτιμήσεις τους.

Συμπληρωματικά στα παραπάνω, η καλή φήμη την οποία κατέχει μία επιχείρηση δεν επηρεάζει μόνο τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Οι αναζητούντες

εργασία επηρεάζονται εξίσου όσον αφορά τις επιλογές τους όταν καταλαβαίνουν για παράδειγμα ότι μία επιχείρηση είναι ευαισθητοποιημένη σε σχέση με τα εργασιακά θέματα. Εν παραδείγματι, ένας όμιλος ο οποίος ενδιαφέρεται ουσιαστικά για τις ανάγκες των εργαζομένων του και την κάλυψη αυτών, προφανώς όταν έρθει η ώρα να προσλάβει προσωπικό θα έχει περισσότερες και ποιοτικότερες επιλογές. Πέραν των παραπάνω ο όμιλος θα έχει την δυνατότητα διατήρησης του ίδιου προσωπικού μακροπρόθεσμα με τα οφέλη αυτού να είναι προφανή. Η ύπαρξη σταθερού, ποιοτικού και σωστά εκπαιδευμένου προσωπικού αποτελεί αδιαμφισβήτητα μία από τις σημαντικότερες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις (Greening & Turban, 2000).

#### *4.3.2 Αυξημένη Απόδοση*

Μέσω της εφαρμογής πρακτικών ΕΚΕ η επιχείρηση δύναται να αυξήσει την απόδοσή της σε διάφορους τομείς, όπως για παράδειγμα την περιβαλλοντική της απόδοση. Οι Porter και Van der Linder υποστήριξαν ότι οποιαδήποτε υπεύθυνη επιχειρηματική πρακτική δημιουργεί οφέλη, τα οποία είναι αυτονόητα σε τέτοιο βαθμό που η επιχείρηση δεν χρειάζεται καν να τα αναζητήσει. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι πολύ μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες επιτυγχάνουν μείωση κόστους μέσω της εφαρμογής περιβαλλοντικών προγραμμάτων και την ανάπτυξη οικολογικής συνείδησης (Porter & Van der Linder, 1995). Σε ότι αφορά το περιβάλλον εταιρίες οι οποίες έχουν υπεύθυνο περιβαλλοντικό πρόσωπο απολαμβάνουν πέρα του μειωμένου κόστους και κατανάλωσης πόρων και ευνοϊκότερη αντιμετώπιση φορολογικά (π.χ. απαλλαγή από περιβαλλοντικούς φόρους). Αποδοτικότερη μέσω της ΕΚΕ μπορεί να γίνει και η παραγωγικότητα μίας επιχείρησης. Αυτό συνδέεται κυρίως με τη απόδοση των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι δουλεύουν σε ένα υγιές και αρεστό στους ίδιους περιβάλλον η απόδοσή τους αυξάνεται κάτι που σημαίνει ταυτόχρονη αύξηση της παραγωγικής δυνατότητας της επιχείρησης.

#### *4.3.3 Βελτιωμένη δημόσια εικόνα*

Στη σημερινή ψηφιακή εποχή, οι εταιρείες που επιδεικνύουν εταιρική κοινωνική ευθύνη κερδίζουν έκθεση και επαίνους για τη συμμετοχή τους. Η φήμη της επωνυμίας μπορεί να ωφεληθεί μόνο από καλές πράξεις στην κοινότητά που

βρίσκεται και δραστηριοποιείται η εταιρεία, Οι καταναλωτές αισθάνονται καλά όταν αγοράζουν προϊόντα και υπηρεσίες από εταιρείες που βοηθούν την κοινότητά τους.

Η εφαρμογή της ΕΚΕ πρέπει να κοινοποιείται ώστε να γίνει γνωστή από το καταναλωτικό κοινό και την ευρύτερη κοινωνία, νέσω των κοινωνικών μέσων αλλά και των μέσων μαζικής ενημέρωσης, ώστε η εταιρεία να αποκομίσει οφέλη από αυτή την πολιτική της.

#### *4.3.4 Αυξημένη πίστη πελατών*

Σε μια έρευνα της Neilson το 2016, το 56% των συμμετεχόντων είπε ότι «μια επωνυμία που είναι γνωστή για την κοινωνική της αξία» ήταν ο κορυφαίος οδηγός αγορών. Και το 53% των συμμετεχόντων είπε ότι «μια επωνυμία με δέσμευση της κοινότητας» ήταν ο κορυφαίος οδηγός αγορών. Οι πελάτες είναι πιο πιθανό να είναι πιστοί στην επωνυμία εάν οι εταιρικές αξίες ευθυγραμμίζονται με τις προσωπικές τους. Τα προγράμματα ΕΚΕ λειτουργούν για να αναδείξουν τις εταιρικές σας αξίες και να αποδείξουν ότι η ομαδική εργασία, η συμμετοχή της κοινότητας και η δέσμευση βρίσκονται στην κορυφή των βασικών αξιών σας.

#### *4.3.5 Καλύτερη Διαχείριση Κρίσεων/Κινδύνων*

Κατά τη διάρκεια οικονομικών υφέσεων οι επιχειρήσεις και ειδικότερα οι μικρομεσαίες, είναι δυσκολότερο να επενδύσουν σε πρακτικές ΕΚΕ. Ωστόσο όσες το έχουν κάνει πριν την κρίση, είναι ευκολότερο για αυτές να την διαχειριστούν. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι λόγω της καλής φήμης που έχουν, οι καταναλωτές παρά την κρίση διατηρούν την θετική τους στάση απέναντι στην επιχείρηση με αποτέλεσμα η ίδια να υπερτερεί του ανταγωνισμού. Επιπροσθέτως, η υπεύθυνη στάση σε ότι αφορά τους εργαζομένους και το περιβάλλον βοηθούν στον περιορισμό του κινδύνου ατυχημάτων που θα είχαν ολέθριες συνέπειες για τη φήμη της εταιρίας. Για παράδειγμα η διαρροή αερίων στην Ινδία το 1984 στο εργοστάσιο φυτοφαρμάκων της UCIL (θυγατρική της UCC), κόστισε πέρα από χιλιάδες ζωές και εκατοντάδες εκατομμύρια στην ίδια την εταιρεία (πτώση μετοχής, πρόστιμα κτλ.).



#### *4.3.6 Μάθηση και Καινοτομία*

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη έννοια αλλά και μέσα από τις πρακτικές της προωθεί την συνεχή εξέλιξη και την καινοτομία. Μέσω των πρακτικών της μία επιχείρηση έχει την δυνατότητα να παρακολουθεί τις εξελίξεις να αναγνωρίζει ανάγκες και να τις καλύπτει. Για παράδειγμα η ανάγκη για φιλικότερες στο περιβάλλον μετακινήσεις οδήγησαν στην δημιουργία των ηλεκτροκίνητων αυτοκινήτων. Ο κλάδος της ηλεκτροκίνησης αναμένεται να γνωρίσει τεράστια άνθιση στα επόμενα χρόνια παγκοσμίως με εταιρείες οι οποίες ασχολήθηκαν πρώτες με αυτό το κομμάτι (πχ η Tesla) να είναι ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό.

#### *4.3.7 Περισσότερες Ευκαιρίες Επένδυσης*

Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, αρκετοί επενδυτές προτιμούν να επενδύσουν τα χρήματά τους σε κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες. Προφανώς κύριο μέλημα των επενδυτών είναι η καλύτερη απόδοση των κεφαλαίων τους, ωστόσο η σχέση ανάμεσα σε ΕΚΕ και οικονομική απόδοση δεν θα μπορούσε να τους αφήσει αδιάφορους. Χαρακτηριστικά ο Dow Jones Group Sustainability Index (στον οποίο ανήκουν εταιρείες εξέχουσες σε θέματα ΕΚΕ), έχει σημειώσει αύξηση 180% από το 1993. Σε αντίθεση με τον δείκτη Dow Jones Global Index ο οποίος σημείωσε αύξηση 125% στο ίδιο διάστημα (Business Europe, 2001). Πέραν των επενδυτών οι επιχειρήσεις εάν έχουν εντάξει στην στρατηγική τους πρακτικές ΕΚΕ, έχουν την δυνατότητα να βρουν περεταίρω χρηματοδότηση και από άλλους φορείς. Για παράδειγμα, επιχειρήσεις στον πρωτογενή τομέα που κινούνται προσεκτικά και υπεύθυνα σε ότι αφορά το περιβάλλον, μπορούν να λάβουν κρατικές επιχορηγήσεις, επιδοτήσεις και γενικότερα τέτοιου είδους βοήθειες. Σύμφωνα με τους Pava και Krausz (1996) η ενασχόληση μίας εταιρείας με πρακτικές ΕΚΕ επηρεάζει τις τράπεζες και τις επενδυτικές αποφάσεις των επενδυτών.

#### *4.3.8 Βιωσιμότητα*

Βιώσιμη ανάπτυξη και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι δύο έννοιες άρρηκτα συνδεδεμένες στις μέρες μας. Οι επιχειρήσεις σε μεγάλο βαθμό έχουν κατανοήσει ότι δεν ωφελεί πουθενά η ύπαρξή τους ως μεμονωμένο παράδειγμα

ευημερίες μέσα σε μία κοινωνία και ένα περιβάλλον παρακμής. Αντίθετα η στροφή στην υπεύθυνη επιχειρηματικότητα είναι μονόδρομος για την καθιέρωση του «Brand» τους και την επίτευξη μακροχρόνιας ευημερίας. Η επένδυση των επιχειρήσεων στο περιβάλλον δραστηριοποίησής τους είναι ίσως η πιο σημαντική παράμετρος για την μακροπρόθεσμη και βιώσιμη ανάπτυξή τους. Στη σύγχρονη εποχή η παγκοσμιοποίηση, το άνοιγμα των αγορών η ευκολία στην πληροφόρηση και η αυξημένη δύναμη των καταναλωτών επιβάλλουν στις επιχειρήσεις εάν θέλουν να αναπτυχθούν να το κάνουν σε ένα βιώσιμο πλαίσιο. Η ΕΚΕ σαν στρατηγική μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να επιτύχουν το στόχο αυτό.

#### *4.3.9 Προϋποθέσεις Επίτευξης Ανταγωνιστικότητας*

Ωστόσο για να ισχύσουν τα παραπάνω πρέπει να πληρούνται ορισμένες προϋποθέσεις. Σε άρθρο τους οι Sirsly και Lamertz (2008) υποστήριξαν ότι ο βαθμός στον οποίο οι πρακτικές ΕΚΕ οδηγούν ε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξαρτάται από τρεις παραμέτρους. Πιο συγκεκριμένα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το βαθμό στον οποίο η ΕΚΕ ευθυγραμμίζεται με την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης και από το κατά πόσο η επιχείρηση μπορεί να επωφελείται από τα προγράμματα ΕΚΕ. Τέλος σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος παίζει ο βαθμός στον οποίο οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ γίνονται αντιληπτές από τους καταναλωτές και γενικότερα όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Γενικότερα που η ΕΚΕ για να προσδώσει ανταγωνιστικότητα πρέπει να ενυπάρχει στο όραμα και την αποστολή της επιχείρησης μακροπρόθεσμα.

#### **4.4 ΕΚΕ και Marketing**

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω βασική προϋπόθεση επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της ΕΚΕ είναι το κατά πόσο οι δράσεις κοινωνικής υπευθυνότητας γίνονται αντιληπτές από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Σημαντικό ρόλο σε αυτό μπορεί να παίζει η επιλογή ενός καλού marketing plan από την πλευρά της επιχείρησης. Στο παρόν υποκεφάλαιο θα παρουσιαστούν οι πιο διαδεδομένες μορφές marketing που μπορούν να συμβάλουν στην παρουσίαση και την προώθηση του κοινωνικού προσώπου μιας επιχείρησης.

#### *4.4.1 Προώθηση Σκοπού (Cause – Related Promotion)*

Εδώ η επιχείρηση προσφέρει χρήματα, υπηρεσίες ή προϊόντα προκειμένου να προωθήσει την ευαισθητοποίηση γύρω από ένα κοινωνικό ζήτημα. Γίνεται προσπάθεια ενημέρωσης και αύξησης του ενδιαφέροντος σχετικά με ένα σημαντικό κοινωνικό θέμα. Η εταιρεία μπορεί να είναι αρωγός στην προσπάθεια που διοργανώνει κάποιος άλλος ή να αναλάβει η ίδια πρωτοβουλία (ο Ανδρουτσόπουλος & Φουντής 2008). Οι Varadarajan και Menon υποστήριξαν ότι η συγκεκριμένη μορφή marketing έχει δύο σκοπούς: να υποστηρίξει ένα κοινωνικό ζήτημα και να βελτιώσει την απόδοση της εταιρείας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η εταιρεία Body Shop η οποία ανέλαβε να προωθήσει την παραγωγή καλλυντικών χωρίς να γίνονται πειράματα σε ζώα.

#### *4.4.2 Marketing Συνδεδεμένο με το Σκοπό (Cause-Related marketing)*

Σε αυτήν την περίπτωση η επιχείρηση δεσμεύεται να δωρίσει ένα ποσοστό από τις πωλήσεις ενός συγκεκριμένου προϊόντος της. Η επιχείρηση συνάπτει συμφωνία με ένα Μη Κερδοσκοπικό Οργανισμό προκειμένου να βοηθηθεί ο σκοπός του οργανισμού αλλά και η επιχείρηση να αυξήσει τις πωλήσεις του προϊόντος της. Η συνεργασία αυτές άλλοτε ισχύουν για μικρό χρονικό διάστημα ενώ σε άλλες περιπτώσεις και αρκετά έτη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η δέσμευση της εταιρείας Pampers να δωρίζει ένα συγκεκριμένο ποσό από την αξία κάθε συσκευασίας στη Unicef, προκειμένου να αντιμετωπισθεί ο βρεφικός τέτανος σε χώρες του τρίτου κόσμου.

#### *4.4.3 Εταιρικό Κοινωνικό Marketing (Corporate Social Marketing)*

Εδώ η επιχείρηση πραγματοποιεί ή υποστηρίζει μία καμπάνια η οποία αποσκοπεί στην αλλαγή συμπεριφοράς σε ότι αφορά περιβαλλοντικά, κοινωνικά και θέματα ασφάλειας. Αυτό που διαφοροποιεί την στρατηγική αυτή από την «προώθηση σκοπού», είναι το γεγονός ότι γίνεται ενεργά προσπάθεια μεταβολής της συμπεριφοράς του κοινού στο οποίο απευθύνεται η καμπάνια (Kotler & Lee, 2005). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εταιρεία Philip Morris η οποία ξεκίνησε καμπάνια μέσω της οποίας προτρέπει τους γονείς να μιλήσουν στα παιδιά τους για τις καταστροφικές συνέπειες του καπνίσματος στην υγεία.

#### *4.4.4 Διαφήμιση*

Πέρα των παραπάνω ο πιο απλός και διαδεδομένος τρόπος προβολής του κοινωνικού προσώπου της επιχείρησης είναι η απλή διαφήμιση ή οι χορηγίες. Εάν κάποιος αφιερώσει λίγο χρόνο στην τηλεόραση και γενικότερα στα μέσα ενημέρωσης, θα παρατηρήσει εύκολα ότι πολλές εταιρείες εστιάζουν στην προβολή κοινωνικών ευαισθησιών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Lacta η οποία τον Φεβρουάριο του 2020 λίγο πριν την γιορτή του Αγίου Βαλεντίνου κυκλοφόρησε ένα διαφημιστικό σπότ το οποίο είχε να κάνει με την αγάπη για την διαφορετικότητα. Ακόμη πολλές εταιρείες χορηγούν εκδηλώσεις δράσεις και οργανισμούς με την διαφήμιση και την προβολή τους να είναι το αντάλλαγμα που λαμβάνουν. Γενικότερα στην σύγχρονη πραγματικότητα οι καταναλωτές καθημερινά γίνονται δέκτες εκατοντάδων διαφημίσεων που προβάλλονται στην τηλεόραση τον τύπο και κυρίως στο διαδίκτυο. Η προβολή κοινωνικών θεμάτων και μηνυμάτων στις διαφημίσεις αυτές συμβάλουν τόσο στην προβολή των εταιρειών αλλά και στην ενημέρωση και ευαισθητοποίηση του κοινού σε ότι αφορά τα κοινωνικά θέματα αυτά.

#### *4.4.5 Η Αναγκαιότητα της ΕΚΕ για την Κοινωνία*

Στα παραπάνω υποκεφάλαια παρουσιάστηκε με ποιόν τρόπο οι πρακτικές τις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο όπως είναι προφανές, η ΕΚΕ και η ουσιαστική υιοθέτηση της από την πλειονότητα των επιχειρήσεων μπορεί να συμβάλει στην αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων. Γενικότερα ο ρόλος των επιχειρήσεων στην κοινωνία του σήμερα παρουσιάζεται ολοένα και πιο βασικός (Jordan, 2010). Για τον λόγο αυτό ο επιχειρησιακός κόσμος είναι σημαντικό να κατανοήσει ότι η ΕΚΕ δεν αποτελεί μια απλή πράξη φιλανθρωπίας, αλλά μία αναγκαία στρατηγική επιλογή στην κατεύθυνση της βιώσιμης μακροπρόθεσμης ανάπτυξης. Εάν γίνει αυτό τότε θα έχουμε μία κατάσταση αμοιβαία κερδοφόρα.

Οι επιχειρήσεις θα είναι σε θέση να απολαύσουν τα οφέλη της ΕΚΕ τα οποία αναφέρθηκαν παραπάνω ενώ οι κοινωνίες θα παρουσιάσουν εξίσου κερδισμένες. Καταπολέμηση της ανεργίας, προώθηση κοινωνικών μηνυμάτων, ισότητα εργασιακών ευκαιριών καταπολέμηση φτώχειας και ανισοτήτων είναι μόνο μερικά από τα οφέλη τα οποία δύναται να προσφέρει η ευρεία χρήση πρακτικών ΕΚΕ από τις εταιρείες.

Την στιγμή που όλος ο κόσμος μιλάει για την ανάγκη για αλλαγή σε θέματα που αφορούν τις ανισότητες, την περιβαλλοντική αλλαγή και την ανάγκη για αύξηση του εργασιακού βιοτικού επιπέδου, η ΕΚΕ αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο στα χέρια των επιχειρήσεων οι οποίες καλούνται να κάνουν ένα βήμα μπροστά, να αναλάβουν ευθύνη, να βοηθήσουν και να βοηθηθούν. Είναι κατανοητό άλλωστε ότι καμία όμορφη ιδέα ή επιχείρηση δεν μπορεί να ανθίσει σε μία κοινωνία παρακμής.

#### 4.5 Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Πολλοί αναλυτές και μελετητές προσπάθησαν να αναλύσουν την σχέση ανάμεσα σε ΕΚΕ και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μία έρευνα της McKinsey & Co (cited in Murray & Vogel, 1997) έδειξε ότι οι επενδυτές είναι πρόθυμοι να δεχθούν 20% παραπάνω τιμή για μία μετοχή εάν η μετοχή ανήκει σε εταιρεία με υψηλό βαθμό απόδοσης σε θέματα ΕΚΕ. Παρόμοια έρευνα από το Russell Reynolds Associates έδειξε ότι οι αποφάσεις του 50% των Ευρωπαίων και του 61% των Αμερικανών επενδυτών επηρεάζονται από το εάν μία επιχείρηση εφαρμόζει πρακτικές ΕΚΕ ή όχι. Έρευνα του CSR Europe έδειξε ότι το 20% των ευρωπαίων καταναλωτών είναι πρόθυμο να πληρώσει παραπάνω εάν τα προϊόντα προέρχονται από κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνες επιχειρήσεις (Berens, 2004). Ακόμη ποσοστό μεγαλύτερο του 80% των εταιρειών που βρίσκονται στην λίστα του FORTUNE 500 παρουσιάζουν εκτενώς στις ιστοσελίδες τους τις υπεύθυνες δράσεις στις οποίες ετησίως έχουν προβεί. Με βάση τα παραπάνω φαίνεται ότι η ΕΚΕ πέρα από ηθική υποχρέωση των επιχειρήσεων αποτελεί και εργαλείο οικονομικής προόδου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

### 5.1 Εισαγωγή

Η σημασία της Εταιρικής κοινωνικής ευθύνης έχει αποκτήσει μεγάλη σημασία για τις εταιρείες και ειδικά για τις πολυεθνικές εταιρείες και τις εταιρείες μάρκας, τις εταιρείες δηλαδή που το Brand name είναι αναγνωρίσιμο και τα προϊόντα τους απευθύνονται στο ευρύ καταναλωτικό κοινό. Εταιρείες που μολύνουν το περιβάλλον, που χρησιμοποιούν ανήθικες πρακτικές, έστω και αν αυτές είναι μέσα στο γράμμα του νόμου, εταιρείες που χρησιμοποιούν φτηνά εργατικά χέρια ή παιδική εργασία, σε υποανάπτυκτες ή αναπτυσσόμενες χώρες, αρχίζουν να μπαίνουν στο στόχαστρο της κοινής γνώμης. Ακόμη εταιρείες που διαθέτουν προϊόντα που δεν πληρούν τις ποιοτικές ή περιβαλλοντικές προδιαγραφές, ή ακόμη χειρότερα προκαλούν θανάτους ή μακροχρόνιες βλάβες στους ανθρώπους και το οικοσύστημα, προκειμένου να κερδίσουν βραχυπρόθεσμα κέρδη ή να βρεθούν μπροστά από τον ανταγωνισμό. Μακροπρόθεσμα η καταστροφή του ονόματος, της φήμης τους (Brand name) αλλά και τα πρόστιμα, οι αποζημιώσεις και η μείωση των πωλήσεων επιφέρουν τεράστια οικονομική ζημιά, πολλές φορές πολλαπλάσια των κερδών που ήλπιζαν να αποκομίσουν από την κακή εταιρική πρακτική.

Η νέα αντίληψη για μια εταιρεία και του ρόλου της στην κοινωνία είναι ότι αναλαμβάνει όχι μόνο την ευθύνη να επιδιώξει τα συμφέροντα των όλων των ενδιαφερομένων μερών της, αλλά αναλαμβάνει μια ίση (αν όχι πιο σημαντική) ευθύνη μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών κάθε επιχείρησης να λογοδοτήσει για τις ενέργειές της, όταν ειδικά αυτές προκαλούν καταστροφές είτε στο οικοσύστημα είτε στους ανθρώπους. (Chandler, 2015).

Στην θεωρία των οικονομικών και της ελεύθερης αγοράς, το βασικό κίνητρο της επιχειρηματικότητας, το κέρδος μιας επιχείρησης αντιπροσωπεύει τη δυνατότητα να πουλήσει ένα αγαθό ή μια υπηρεσία σε υψηλότερη τιμή από αυτό που της κοστίζει για να το παράγει. Ωστόσο, η παραγωγή και η κατανάλωση είναι πολύ πιο σύνθετες έννοιες από απλές τεχνικές ή λογιστικές αποφάσεις. Ενσωματώνουν τη συνολική αξία (οικονομική και κοινωνική) που προστίθεται από την επιχείρηση. Η ύπαρξη κέρδους είναι εκ πρώτης όψεως ένδειξη ότι η επιχείρηση πέτυχε να παράγει κάτι που οι καταναλωτές θέλουν, εκτιμούν και το αγοράζουν. Μια επιχείρηση που αποτυγχάνει να αποφέρει επαρκές κέρδος δεν μπορεί να αναπτυχθεί ή να προσφέρει περισσότερες

θέσεις εργασίας ή να πληρώσει υψηλότερους μισθούς. Μακροπρόθεσμα, δεν μπορεί καν να επιβιώσει. Δεν προσφέρει σταθερότητα ή ασφάλεια ή ευκαιρία για τους εργαζόμενους και τους επενδυτές της. Δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις ευρύτερες υποχρεώσεις της απέναντι στην κοινωνία. Είναι μια αποτυχία από όλες τις απόψεις. Το κέρδος όμως θα έπρεπε να αντικατασταθεί με την έννοια την συνολική προστιθέμενης αξίας. Τα μακροπρόθεσμα και σταθερά κέρδη, τα πραγματικά κέρδη που απεικονίζουν την αξία της εταιρείας είναι αυτά που δείχνουν την συνολική αξία που κέρδισαν οι μέτοχοι, οι επενδυτές, οι εργαζόμενοι, η κοινωνία. (Chandler, 2015).

## 5.2 Η περίπτωση της αυτοκινητοβιομηχανίας VW.

Στο παράδειγμα αναφέρεται η περίπτωση της γιγάντιας αυτοκινητοβιομηχανίας VW και το περίφημο σκάνδαλο των ρύπων των πετρελαιοκίνητων αυτοκινήτων του ομίλου (**Dieselgate**).

Ο όμιλος VW διέθεσε στην παγκόσμια και κυρίως στην αμερικανική αγορά μοντέλα αυτοκινήτων με κινητήρα πετρελαίου. Οι κινητήρες αυτοί έπρεπε να εκπέμπουν μια συγκεκριμένη τιμή αερίων για να πληρούν τους νέους αυστηρούς κανόνες προστασίας του περιβάλλοντος. Η περεταίρω έρευνα και εξέλιξη προφανώς ανέβαζε το κόστος κατασκευής ανά μονάδα πώλησης. Ο όμιλος προτίμησε για να κρατήσει χαμηλά το κόστος παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος, να παραποιήσει ηλεκτρονικά (μέσω ειδικού λογισμικού) τη μονάδα ελέγχου κινητήρα (ECU), το οποίο κατά παράβαση του νόμου περί καθαρού αέρα, και των κανονισμών περιβάλλοντος των εκπομπών NOx περιόριζε την εκπομπή οξειδίων του αζώτου κατά τη διάρκεια των εργαστηριακών ελέγχων, από τον πετρελαιοκινητήρα των αυτοκινήτων Volkswagen και Audi. Με τον τρόπο αυτό τα αυτοκίνητα εμφανίζονταν να πληρούν τις αυστηρές προϋποθέσεις της αμερικανικής νομοθεσίας χωρίς να κάνουν συμβιβασμούς στην απόδοση, ενώ σε συνθήκες καθημερινής οδήγησης ο μηχανισμός αντιρρυπαντικού ελέγχου υπολειτουργούσε. (Frigessi di Rattalma, 2017).

Με το που δημοσιοποιήθηκε το σκάνδαλο, η μετοχή της Volkswagen έχασε το 46% της αξίας της ή 42,5 δισεκατομμύρια δολάρια. Λογιστικά προκειμένου να κερδίσει μερικά ευρώ ανά αυτοκίνητο, έχασε ένα τεράστιο ποσό (από πρόστιμα και αποζημιώσεις) και η υπόθεση ακόμη και σήμερα δεν έχει τελειώσει στα δικαστήρια.

Βραχυπρόθεσμα δηλαδή πολλοί μέτοχοι της εταιρείας οι οποίοι είχαν πρόσφατα αγοράσει μετοχές του ομίλου, είδαν τα κέρδη τους να μειώνονται στο μισό



λόγω κακής κοινωνικής ευθύνης και βασικά λόγω κακής διακυβέρνησης από το διοικητικό συμβούλιο. Οι ενδιαφερόμενοι όπως έχουν οριστεί από την σύγχρονη ΕΚΕ, μέτοχοι, ήταν οι πρώτοι που έχασαν από την κίνηση αυτή. Συνολικά όλοι οι ενδιαφερόμενοι, εκτός των μετόχων, όπως οι πελάτες που αγόρασαν το προϊόν, οι άλλοι επενδυτές που κινδύνεψαν οι επενδύσεις τους, οι προμηθευτές λόγω της μείωσης των παραγγελιών τους από την πτώση των πωλήσεων, το κοινωνικό σύνολο μέσω της μόλυνσης του περιβάλλοντος, μακροπρόθεσμα το όνομα της εταιρείας, ακόμη και αυτή η φήμη των Γερμανικών προϊόντων και της αξιοπιστίας.

Εκτός των οικονομικών στοιχείων, οι επιπτώσεις στη φήμη της εταιρείας ήταν καταστρεπτικές. Η αξία του brand name<sup>7</sup>, από την 17<sup>η</sup> στον κόσμο το 2015 (πριν από το σκάνδαλο) και με εκτιμώμενη αξία ονόματος στα 31,02 δισεκατομμύρια δολάρια, έπεσε το 2016 στην 57<sup>η</sup> θέση και εκτιμώμενη αξία ονόματος στα 18,92 δισεκατομμύρια δολάρια ή μια μείωση της τάξης του 40%. Αυτό έχει επιπτώσεις μακροπρόθεσμα καθώς η αξία του ονόματος δεν μπορεί εύκολα να εκτιμηθεί, με οικονομικά μεγέθη, αλλά η εικόνα της θέσης επηρεάζει πολλές μελλοντικές επιχειρηματικές πολιτικές στο μέλλον.

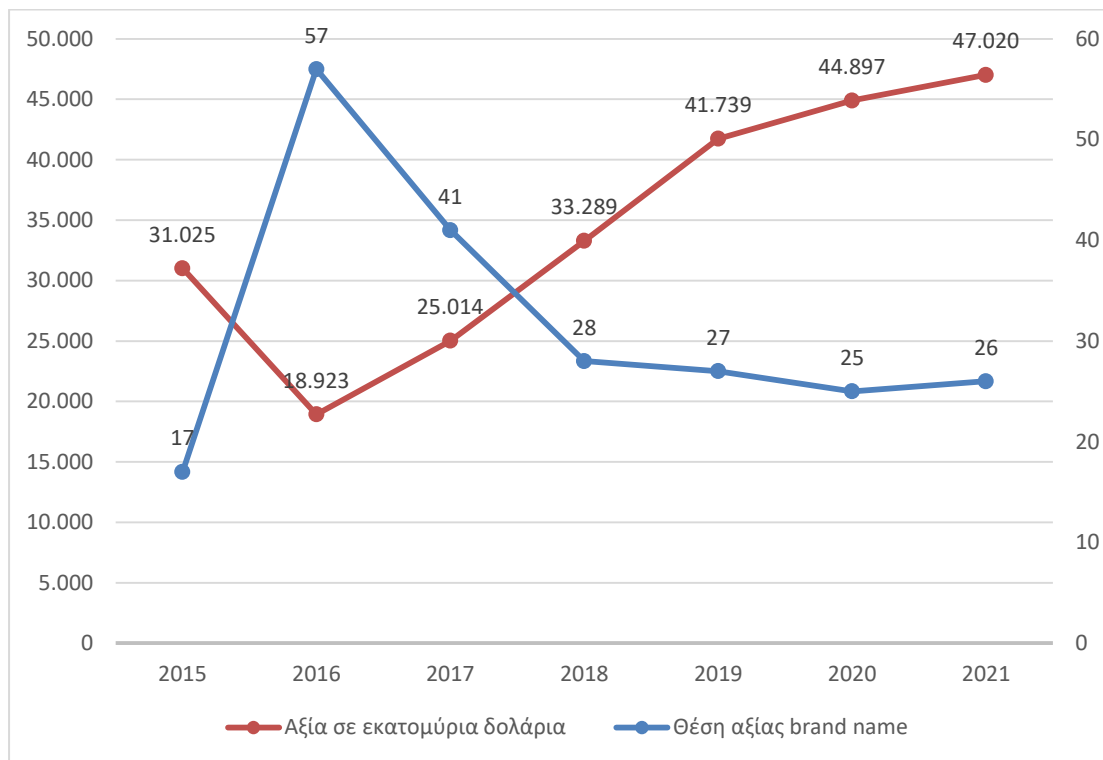
Ενώ η ζημία που υπέστησαν στο σύνολο τους οι Γερμανικές εταιρείες δεν έχει ακόμη ποσοτικοποιηθεί πλήρως σε όλες τις αγορές και τις βιομηχανίες, διάφορες έρευνες εκτιμούν ότι οι Γερμανικές αυτοκινητοβιομηχανίες που δεν έπαιξαν κανένα ρόλο στο σκάνδαλο έχασαν πωλήσεις αξίας δισεκατομμυρίων δολαρίων μόνο στις Ηνωμένες Πολιτείες. Εκτιμάται ότι το σκάνδαλο VW μείωσε τις πωλήσεις BMW, Mercedes-Benz και Smart στις ΗΠΑ (εκτός της VW) κατά περίπου 105.000 οχήματα αξίας 5,2 δισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ (βάσει των τιμών καταλόγου), 12 μήνες μετά το σκάνδαλο που ξέσπασε τον Σεπτέμβριο του 2015. (Bachmann, et al, 2019).

---

<sup>7</sup> <https://www.rankingthebrands.com/Brand-detail.aspx?brandID=189> VW (Volkswagen), (Πρόσβαση 28.7.2021).



**Διάγραμμα 1.** Η αξία του brand name του ομίλου πριν και μετά το σκάνδαλο.



(πηγή: <https://www rankingthebrands.com/Brand-detail.aspx?brandID=189> – επεξεργασία συγγραφέα).

Η περίπτωση της VW αν και εμπίπτει στην συνολική εταιρική πολιτική η οποία δεν εφάρμοσε την εταιρική διακυβέρνηση<sup>8</sup> και φυσικά δεν εφάρμοσε τις αξίες της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, με αποτέλεσμα την τεράστια οικονομική ζημιά για τους μετόχους της εταιρείας, δείχνει ότι ο υπολογισμός του τελικού κόστους ενός προϊόντος μακροπρόθεσμα δεν αποτελεί απλά μια λογιστική εξίσωση κόστος προϊόντος / τεμάχιο, αλλά μια σύνθετη διαδικασία με πολλούς απρόβλεπτους

<sup>8</sup> Η εταιρική διακυβέρνηση είναι το σύστημα κανόνων, πρακτικών και διαδικασιών με τις οποίες μια επιχείρηση κατευθύνεται και ελέγχεται. Η εταιρική διακυβέρνηση περιλαμβάνει ουσιαστικά την εξισορρόπηση των συμφερόντων πολλών ενδιαφερομένων μιας εταιρείας, όπως μετόχους, ανώτερα στελέχη διοίκησης, πελάτες, προμηθευτές, χρηματοδότες, την κυβέρνηση και την κοινότητα που δραστηριοποιείται, και οι επιλογές της διοίκησης έχουν άμεσες επιπτώσεις σε όλους. <https://www.investopedia.com/terms/c/corporategovernance.asp> (πρόσβαση 1.8.2021)

παράγοντες. Το πόσο καλύτερα μπορεί μια εταιρεία να προβλέψει τα πραγματικά κόστη των προϊόντων της και το συνολικό κέρδος / ζημία από τις στρατηγικές επιλογές, κάνει την επιτυχημένη επιχειρηματικότητα.

Τα παραδείγματα του πραγματικού εταιρικού μακροπρόθεσμου κόστους είναι πολλά, παρόμοια με αυτά της VW. Αναφέρονται καθώς δεν αφορούν εξωγενείς παράγοντες που δεν μπορεί να επέμβει η διοίκηση της εταιρείας (φυσικές καταστροφές, πόλεμοι, γεωπολιτικές αναταράξεις) αλλά μια στενόμυαλη πολιτική μείωσης του κόστους παραγωγής, η οποία αποδεικνύεται μακροπρόθεσμα καταστροφική για την οικονομική θέση της επιχείρησης. (Bachmann, et al, 2019).

Εκτός της καταστροφής που υπέστη η VW, το θέμα επεκτείνεται σε ολόκληρο τον όμιλο. Τα γερμανικά MME<sup>9</sup> αναφέρουν ότι η εμπλοκή της γερμανικής αυτοκινητοβιομηχανίας Audi (μέλος του ομίλου VW) στο σκάνδαλο ντίζελ διευρύνεται. Η Audi χρησιμοποίησε τέσσερις και όχι μία αποκαλούμενες συσκευές παραποίησης των εκπομπών αερίου για να συμμορφωθεί με τα πρότυπα εκπομπών καυσαερίων, σύμφωνα με αναφορές των μέσων ενημέρωσης της επιχειρηματικής καθημερινής Handelsblatt και του δημόσιου ραδιοτηλεοπτικού οργανισμού Bayrischer Rundfunk (BR)<sup>10</sup>. Τα μέσα ενημέρωσης αναφέρουν ότι επηρεάζονται και μοντέλα της Porsche (μέλος και αυτή του ομίλου VW), καθώς αυτά χρησιμοποιούσαν κινητήρες Audi.

Στη περίπτωση δηλαδή της VW και του Γερμανικού κράτους έχουμε μια σύμπραξη της πολιτικής με την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Η ΕΚΕ επεκτάθηκε στη πολιτική ΕΚΕ (Political CSR), στην οποία μια γενικά θετική αξιολόγηση της

---

<sup>9</sup> <https://www.cleanenergywire.org/factsheets/dieselgate-timeline-car-emissions-fraud-scandal-germany> Dieselgate - a timeline of the car emissions fraud scandal in Germany, (πρόσβαση 1.8.2021).

<sup>10</sup> Σύμφωνα μάλιστα με τα γερμανικά μέσα ενημέρωσης, ανεξάρτητοι ερευνητές και νομικοί κατηγορούν και τον Γερμανικό Ομοσπονδιακό Οργανισμό Μεταφορών, ότι δεν ενημερώνει και δεν παραδίδει στοιχεία από το σκάνδαλο και των άλλων εταιρειών του ομίλου και διερευνάτε και αυτός. Δηλαδή στην περίπτωση αυτή δεν έχουμε απλά μια κακή εφαρμογή της Εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αλλά προβληματική κοινωνική ευθύνη και από Γερμανική Δημόσια υπηρεσία. <https://www.br.de/nachrichten/wirtschaft/ausmass-der-dieselaaffaere-bei-audi-groesser-als-bekannt,RUsbEwx> (πρόσβαση 1.8.2021).

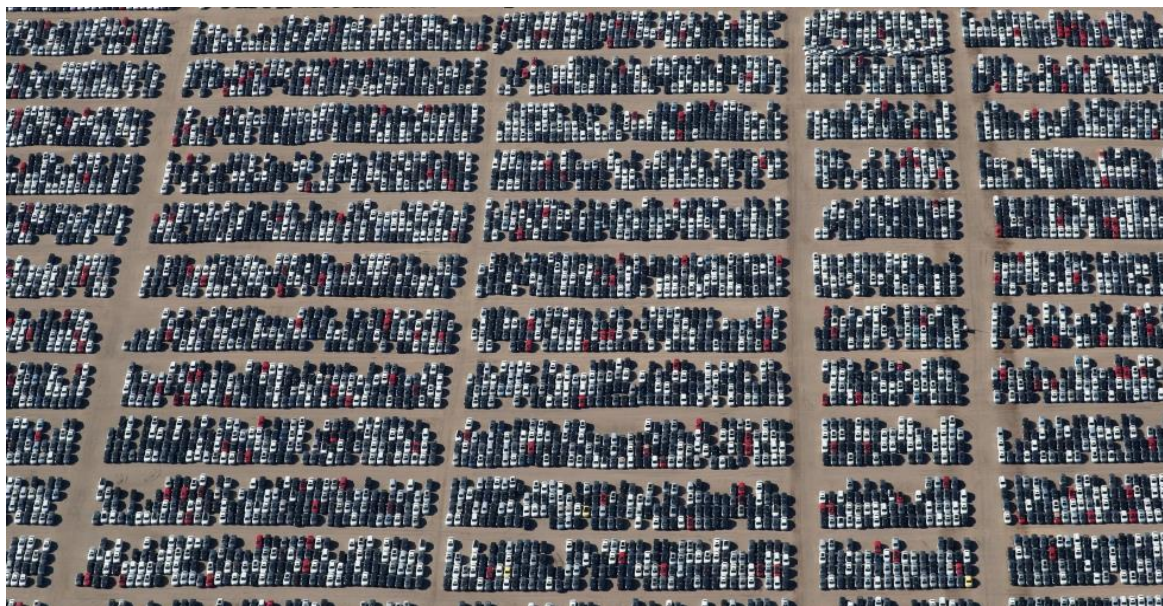
ικανότητας και της προθυμίας των εταιρειών και των εταιρικών ομίλων να είναι αποτελεσματικοί ως πράκτορες που μπορούν να παρέχουν «λύσεις και προσεγγίσεις σε μερικά από τα πιο πιεστικά θέματα στη σημερινή δημόσια ατζέντα.

Η Volkswagen εξόπλισε τουλάχιστον 10,8 εκατομμύρια πετρελαιοκίνητα οχήματα παγκοσμίως με μια συσκευή που εμφανίζει να μειώνει την παραγωγή εκπομπών αερίων θερμοκηπίου κατά τη διάρκεια δοκιμών. Με τις κακόβουλες ενέργειες της, η Volkswagen δεν πρόδωσε μόνο τους πελάτες της, αλλά η εταιρεία παραβίασε επίσης τα πρότυπα οικονομίας καυσίμου που έχουν καθοριστεί από περιβαλλοντικές υπηρεσίες σε διάφορες χώρες. Μια άλλη πτυχή που καλύπτεται από τον αμερικανικό νόμο για τον καθαρό αέρα είναι η παραγωγή οξειδίου του αζώτου και διοξειδίου του αζώτου, που συλλογικά αναφέρονται ως NO<sub>x</sub>. Αυτά τα αέρια θερμοκηπίου πιστεύεται ότι είναι ιδιαίτερα επικίνδυνα και ο κύριος παράγοντας πίσω από την αιθαλομίχλη. Ενώ τα οχήματα ντίζελ τείνουν να έχουν καλύτερη βαθμολογία όσον αφορά τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα, οι εκπομπές NO<sub>x</sub> από τους ντίζελ παραμένουν αιτία ανησυχίας για τους περιβαλλοντικούς ακτιβιστές.

Η EPA εξέδωσε ειδοποίηση παράβασης στη Volkswagen το 2015, επειδή ο οργανισμός πιστεύει ότι οι εκπομπές NO<sub>x</sub> σε πραγματικό χρόνο για ορισμένα οχήματα Audi και Volkswagen είναι έως και 40 φορές υψηλότερες από ό, τι θα έπρεπε. Σε μια συνεργατική μελέτη<sup>11</sup>, ερευνητές στο MIT και στο Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ ισχυρίζονται ότι οι υπερβολικές εκπομπές ρύπων της Volkswagen θα οδηγήσουν στον πρόωρο θάνατο 59 ατόμων στις Ηνωμένες Πολιτείες.

---

<sup>11</sup> <https://www.statista.com/topics/3253/volkswagen-diesel-scandal-us-focus/> Volkswagen Diesel Scandal: US Focus - Statistics & Facts, (Πρόσβαση 2.8.2021).



**Εικόνα 4.** Volkswagen και Audi diesel αυτοκίνητα καθηλωμένα σε ένα νεκροταφείο της ερήμου κοντά στο Victorville της Καλιφόρνια.

Η Volkswagen AG έχει πληρώσει περισσότερα από 7,4 δισεκατομμύρια δολάρια για να αγοράσει περίπου 350.000 οχήματα, δήλωσε η αυτοκινητοβιομηχανία<sup>12</sup> σε πρόσφατη δικογραφία και τώρα αποθηκεύει χιλιάδες οχήματα στις Ηνωμένες Πολιτείες.

Ο όμιλος VW αλλά και κορυφαίοι προμηθευτές ανταλλακτικών που συνεργάζονται με αυτοκινητοβιομηχανίες σε ολόκληρο τον κόσμο, όπως η Γερμανική Bosch, προσπαθούσαν με νομικές διαδικασίες να σταματήσουν τις ομάδες ενδιαφερομένων (συνήθως πελάτες, αντιπρόσωποι, περιβαλλοντικές οργανώσεις, οργανώσεις προστασίας καταναλωτών) οι οποίες αναζητούν έγγραφα που σχετίζονται με τη χρήση του λογισμικού της VW για την απόκρυψη των πραγματικών ρύπων των αυτοκινήτων της και η VW προσπαθεί να σταματήσει το κύμα αιτημάτων<sup>13</sup>. Η

<sup>12</sup> <https://www.ideastream.org/news/why-300000-volkswagens-are-being-stored-in-these-massive-auto-boneyards> 300,000 Volkswagens Are Being Stored In These Massive Auto Boneyards, (Πρόσβαση 2.8.2021).

<sup>13</sup> [https://www.greencarreports.com/news/1106396\\_volkswagen-fights-demands-for-dieselgate-documents-bosch-joins-too](https://www.greencarreports.com/news/1106396_volkswagen-fights-demands-for-dieselgate-documents-bosch-joins-too) Volkswagen fights demands for Dieselgate documents, (Πρόσβαση 2.8.2021).

Volkswagen ζητά από έναν ομοσπονδιακό δικαστή των ΗΠΑ να απορρίψει τα αιτήματα ομάδων που εκπροσωπούν Ευρωπαίους επενδυτές και πελάτες για έγγραφα που σχετίζονται με το σκάνδαλο ντίζελ, αναφέρει το Reuters. Η VW προέτρεψε τον δικαστή να αρνηθεί αυτό που αποκάλεσε «κατάφωρα υπερβολικά αιτήματα». Σημείωσε ότι οι γερμανικές αρχές απέρριψαν παρόμοια αιτήματα εγγράφων από ανησυχία ότι η δημοσίευση εγγράφων μπορεί να θέσει σε κίνδυνο τις δικές τους έρευνες.

Τα συνεχή νομικά ζητήματα είναι μερικά από τα έμμεσα κόστη που θα πρέπει να αντιμετωπίσει η Volkswagen για να επιλύσει το σκάνδαλο με το ντίζελ. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη της VW στην χειρότερη περίπτωση, ενώ εντύπωση προκαλεί και η παρέμβαση δημοσίων Γερμανικών οργανισμών υπέρ της εταιρείας.

### 5.3 Η περίπτωση της αεροναυπηγικής βιομηχανίας Boeing

Μια άλλη γιγάντια εταιρεία η αεροναυπηγική βιομηχανία Boeing έπεσε θύμα της ίδια κοντόφθαλμης πολιτικής μείωσης του κόστους παραγωγής, κακής διακυβέρνησης και κακής εταιρικής ευθύνης. Το αποτέλεσμα μάλιστα στην περίπτωση αυτή ήταν ότι 346 άνθρωποι έχασαν τη ζωή τους από τα 2 πολύνεκρα ατυχήματα που είχαν τα νέα αεροπλάνα της εταιρείας. Τον Σεπτέμβριο του 2019 ένας πληροφοριοδότης<sup>14</sup> που παλαιότερα εργαζόταν ως μηχανικός για την Boeing υπέβαλε μια καταγγελία ηθικής ισχυριζόμενη ότι κατά την ανάπτυξη του 737 Max, η Boeing είχε απορρίψει ένα σύστημα ασφαλείας για την ελαχιστοποίηση του κόστους. Αυτό το κομμάτι του εξοπλισμού ασφαλείας πιστεύεται ότι θα μπορούσε να έχει μείωσε τους κινδύνους που συνέβαλαν στα δύο θανατηφόρα ατυχήματα.

Η Boeing βελτιώνοντας το αεροσκάφος 737 που χρονολογείται από την δεκαετία του '70 και ήταν το εμπορικό αεροσκάφος με τις περισσότερες πωλήσεις στον κόσμο, παρουσίασε μια αναβαθμισμένη έκδοση του 737 MAX. Τον Αύγουστο του 2011 η Boeing ανακοίνωσε δημόσια την κυκλοφορία του 737 MAX. Η παρθενική πτήση του 737MAX πραγματοποιήθηκε στις 29 Ιανουαρίου 2016. Οι στόχοι του 737MAX ήταν να βελτιώσει τη χρήση καυσίμου και την αποδοτικότητα λειτουργίας μέσω της εισαγωγής νέων κινητήρων. Στις 8 Μαρτίου 2017, η Boeing

<sup>14</sup> <https://www.thestreet.com/markets/regulation/boeing-shares-slip-on-report-company-engineer-filed-737-max-complaint-15112575> Boeing Shares Slip on Report Company Engineer Filed 737 Max Ethics Complaint, (πρόσβαση 5.8.2021).



έλαβε την πιστοποίηση FAA. Υπήρχαν μεγάλες προσδοκίες για αυτό το αεροσκάφος. Η Boeing πίεσε να επισπεύσει την έγκριση του 737MAX για να ανταγωνιστεί το αεροσκάφος Ευρωπαϊκής Airbus, το Airbus 320 neo.

Λόγω αυτής της βιασύνης η Boeing παρέδωσε τα αεροσκάφη με ένα προβληματικό ηλεκτρονικό σύστημα ελέγχου των αεροσκαφών, κερδίζοντας από το κόστος έρευνας, ανάπτυξης και των απαιτούμενων δοκιμών του συστήματος. Το ελλατωματικό σύστημα θεωρήθηκε υπεύθυνο για τα 2 πολύνεκρα ατυχήματα όπου αντίστοιχα καινούργια Boeing 737 MAX συνετρίβησαν. Το αποτέλεσμα ήταν η άμεση καθήλωση όλων των αεροσκαφών του τύπου και η άρνηση των αεροπορικών εταιρειών να παραλάβουν τα ήδη κατασκευασμένα αεροπλάνα που είχαν παραγγείλει.

Αμέσως μετά τη δεύτερη συντριβή του 737MAX τον Μάρτιο, πολλές χώρες και αεροπορικές εταιρείες άρχισαν να ακυρώνουν ή να μην δέχονται να παραλάβουν τα αεροσκάφη 737 MAX εν αναμονή της έρευνας για τα ατυχήματα. Ωστόσο, στις ΗΠΑ, οι ρυθμιστικές αρχές της FAA και αρκετοί εξέχοντες αερομεταφορείς στάθηκαν στο πλευρό της Boeing. Η FAA επιβεβαίωσε την έκκληση κρίσης της ότι το αεροσκάφος ήταν ακόμα αξιόπλοο. Με βάση την επιβεβαίωση της FAA, η Southwest Airlines και η American Airlines συνέχισαν να πετούν με τα αεροπλάνα. Στη συνέχεια, μόνο όταν ο Πρόεδρος των ΗΠΑ ανακοίνωσε ότι τα αεροπλάνα έπρεπε να καθηλωθούν στο έδαφος, οι ΗΠΑ τα καθήλωσαν. Μέχρι αυτή την απόφαση, η Boeing<sup>15</sup> συνέχισε να αντιστέκεται σε όλες τις προσπάθειες για τη καθήλωση του 737MAX.

Η άμεση απάντηση της Boeing ήταν να διαμαρτυρηθεί στον Πρόεδρο και τους ερευνητές ότι το αεροσκάφος είναι ασφαλές και ότι απλώς η επανεκπαίδευση των πιλότων στο νέο σύστημα είναι το μόνο που χρειάζεται για την επίλυση του προβλήματος. Μόλις στις 4 Απριλίου 2019, ο διευθύνων σύμβουλος της Boeing, Dennis Muilenburg, ανακοίνωσε: «Η Boeing αναλαμβάνει επίσημα την ευθύνη για τις δύο συντριβές». Εξέφρασε τη συμπάθειά του για όλες τις ζωές που χάθηκαν και αναγνώρισε ότι το λογισμικό MCAS<sup>16</sup> έπαιξε ρόλο στα ατυχήματα ενώ δήλωσε για

---

<sup>15</sup> <https://hbr.org/2019/03/how-boeing-should-have-responded-to-the-737-max-safety-crisis>

How Boeing Should Have Responded to the 737 Max Safety Crisis, (πρόσβαση 5.8.2021)

<sup>16</sup> <https://thepointsguy.com/news/boeing-takes-responsibility-for-737-max-crashes/> Boeing Takes Responsibility for Lion Air, Ethiopian 737 MAX Crashes, (Πρόσβαση 5.8.2021).

την ευθύνη της εταιρείας : «Εμείς στη Boeing λυπούμαστε για τις ζωές που χάθηκαν στα πρόσφατα ατυχήματα του 737 και είμαστε επικεντρωμένοι στην ασφάλεια για να διασφαλίσουμε ότι τέτοιες τραγωδίες δεν θα ξανασυμβούν».

Η Boeing έκανε το λάθος να μην αναλάβει την ευθύνη, αμέσως. Κατά την αποκατάσταση ζημιών σε μια εταιρεία, οι ειδικοί λένε ότι η λογοδοσία είναι το κλειδί. Η ανάληψη ευθύνης για μια κατάσταση σημαίνει την κατανόηση των λαθών που έγιναν, την αποδοχή του σφάλματος, την απουσία ευθυνών και στη συνέχεια την εκμάθηση από τα λάθη. Αυτό είναι μέρος της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Αν και η Boeing έφταιγε για την αποτυχία στην παραγωγή ενός ασφαλούς αεροσκάφους, δεν ήταν οι μόνη<sup>17</sup> που έφταιγε σε αυτό το τραγικό συμβάν. Η FAA έφταιγε επίσης. Μετά την πρώτη συντριβή, οι μηχανικοί της FAA παραδέχτηκαν ότι δεν κατανοούσαν πλήρως το λογισμικό MCAS, το οποίο ήταν το αυτόματο σύστημα που συνέβαλε στην αποστολή του αεροπλάνου σε βουτιά. Ως εκ τούτου, οι ρυθμιστικές αρχές της FAA δεν αξιολόγησαν πλήρως τους κινδύνους που ενδέχεται να σχετίζονται με το MCAS, πριν εγκρίνουν το αεροσκάφος το 2017.

Και στην προκειμένη περίπτωση, έχουμε εμπλοκή της πολιτικής και δημόσιων φορέων σε ένα ζήτημα ευθύνης μιας ιδιωτικής εταιρείας, κάτι που πρέπει να προβληματίζει την διεθνή κοινότητα για την εφαρμογή των αξιών και των οδηγιών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

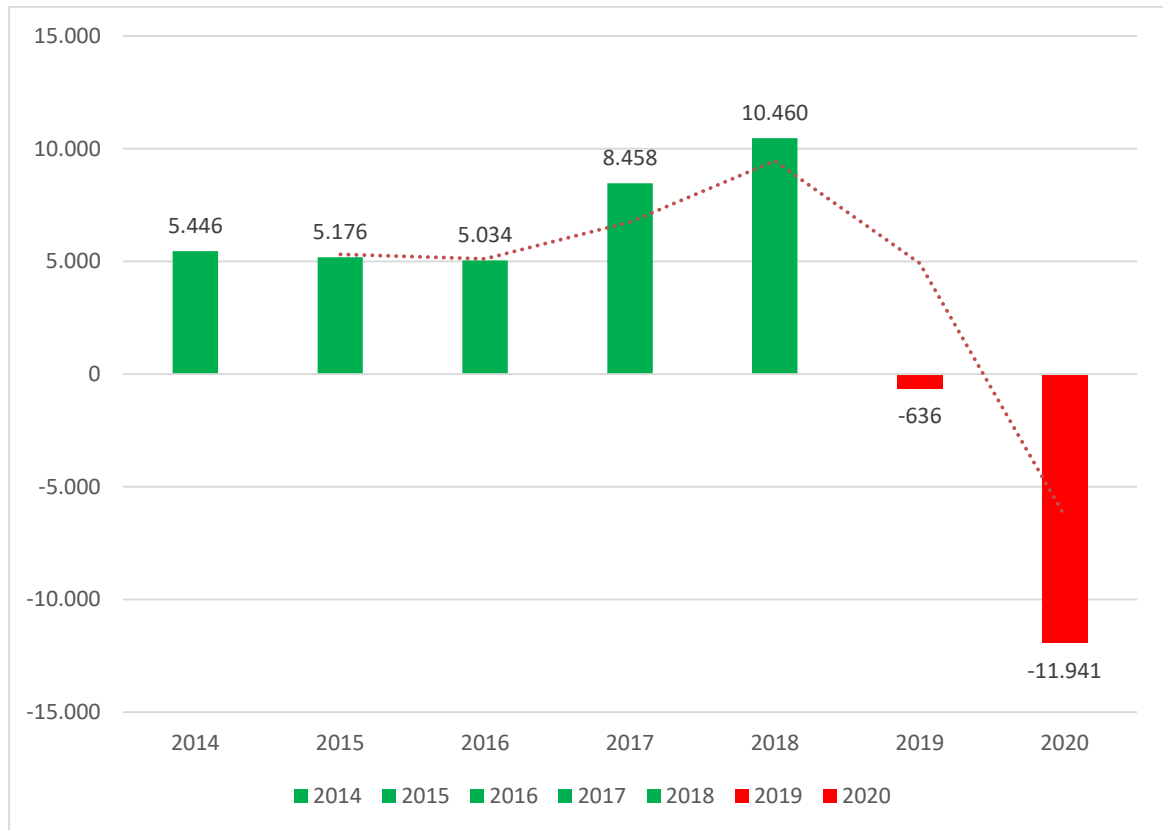
Το 2020, η εταιρεία Boeing παρουσίασε για δεύτερη συνεχόμενη χρονιά ετήσιες απώλειες. Η εταιρεία προκάλεσε καθαρές ζημίες 11,9 δισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ.

Η Boeing έχασε παραγγελίες το 2019 για πρώτη φορά σε τρεις δεκαετίες, καθώς η κρίση 737 Max επηρέασε συνολικά τη φήμη και τα οικονομικά της εταιρείας. Η Boeing παρέδωσε 380 εμπορικά αεροπλάνα το 2019, το χαμηλότερο επίπεδο από το 2007. Το κόστος της Boeing έχει αυξηθεί σε δεκάδες δισεκατομμύρια δολάρια.

---

<sup>17</sup> <https://www.ukessays.com/assignments/corporate-social-responsibility-at-boeing-2021.php>  
Corporate Social Responsibility at Boeing, (πρόσβαση 5.8.2021).

**Διάγραμμα 2.** Τα καθαρά κέρδη/ ζημίες της Boeing μεταξύ 2014 και 2020 (σε εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ)

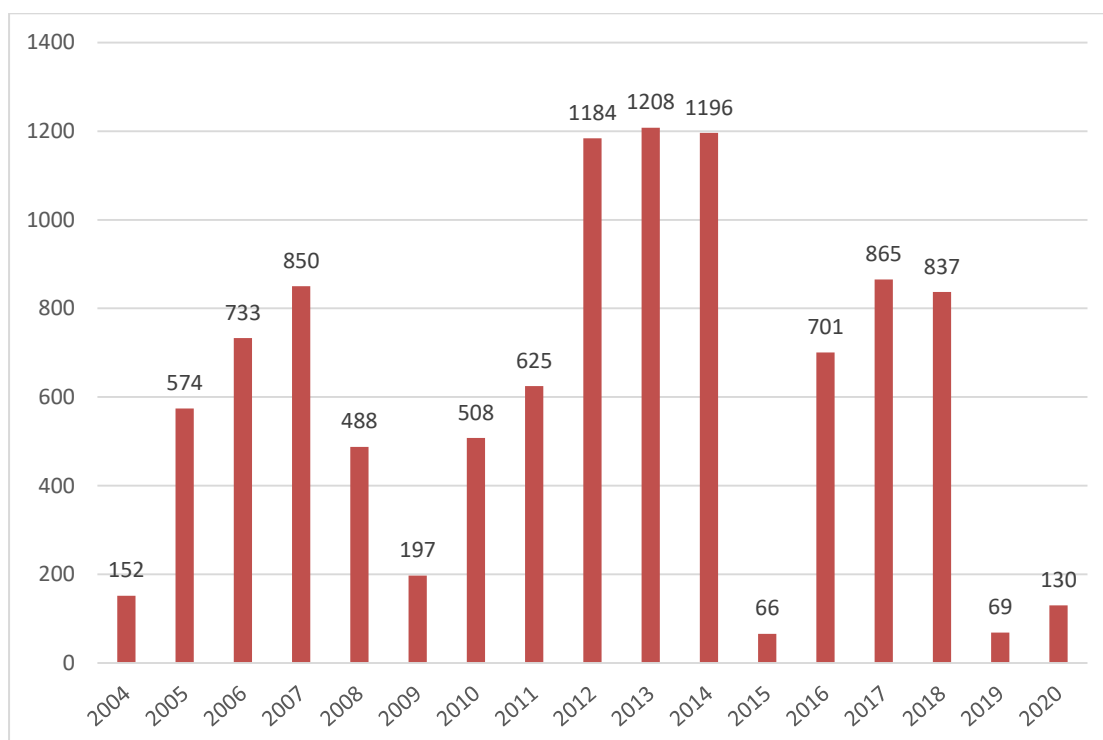


(πηγή: <https://www.statista.com/statistics/268990/annual-results-of-the-boeing-company/> επεξεργασία συγγραφέα).

Το 2020, η Boeing έλαβε ακαθάριστες παραγγελίες για 130 μονάδες της σειράς 737 αεροσκάφους στενού αμαξώματος, αλλά οι καθαρές παραγγελίες μετά από ακυρώσεις και αλλαγές (σύμφωνα με το πρότυπο αναγνώρισης εσόδων ASC 606) έφτασαν σε καταστροφικές αρνητικές 1.034 μονάδες. Η πτώση των καθαρών παραγγελιών ήρθε ως αποτέλεσμα της κρίσης 737 MAX του κατασκευαστή των αεροσκαφών. Η Boeing παρέδωσε περίπου 18 μονάδες των αεροσκαφών της 737 σειράς στην Delta Air Lines το 2019. Με την παράδοση του τελευταίου 737-900 (ER), η Delta ανακοίνωσε σε δήλωσή της ότι η εταιρεία θα κόψει τους δεσμούς της με την Boeing και θα στραφεί σε αεροπλάνα Airbus.



**Διάγραμμα 3.** Μικτές παραγγελίες Boeing 737 από το 2004 έως το 2020



(πηγή: <https://www.statista.com/statistics/273932/orders-of-the-boeing-737/> - επεξεργασία συγγραφέα).

Το παράδειγμα της Boeing, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ένα από τα χειρότερα στην ιστορία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Μετά από έρευνες και ανακρίσεις η εικόνα είναι ότι μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες στην ιστορία της αεροπορίας, έκανε τις χειρότερες επιλογές. Οι επαναλαμβανόμενες παραβιάσεις ασφάλειας και η κακοδιαχείριση του κατασκευαστή του αεροπλάνου δεν ήταν μόνο τραγικές αλλά και κατατάσσονται μεταξύ των πιο ακριβών εταιρικών λαθών στην ιστορία. Η Boeing έχει δηλώσει περίπου 20 δισεκατομμύρια δολάρια σε άμεσες **δαπάνες** από τη καθήλωση των αεροσκαφών 737 MAX στο έδαφος, 8,6 δισεκατομμύρια δολάρια σε αποζημίωση στους πελάτες για τη μη παράδοση των αεροπλάνων τους, 5 δισεκατομμύρια δολάρια για ασυνήθιστο κόστος παραγωγής και 6,3 δισεκατομμύρια δολάρια για αυξημένο κόστος του προγράμματος 737 Max<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> <https://edition.cnn.com/2020/11/17/business/boeing-737-max-grounding-cost/index.html>

Boeing's 737 Max debacle could be the most expensive corporate blunder ever, (πρόσβαση 8.8.2021).

Η εταιρεία δαπάνησε επίσης περίπου 600 εκατομμύρια δολάρια για αποθήκευση σε αεροδρόμια των αεροπλάνων 737 MAX, εκπαίδευση πιλότων και ενημερώσεις λογισμικού που δεν περιλαμβάνονται στη συνολική εκτίμηση κόστους της εταιρείας. Ίδρυσε επίσης ένα ταμείο αποζημίωσης θυμάτων 100 εκατομμυρίων δολαρίων, το οποίο επίσης δεν περιλαμβάνεται στο εκτιμώμενο κόστος των 20 δισεκατομμυρίων δολαρίων της ζημιάς της Boeing.



**Εικόνα 5.** Μοντέλα του 737 MAX καθηλωμένα στο Boeing Field στο Σιάτλ της Ουάσιγκτον, την 1η Ιουλίου 2019 μετά την άρνηση των πελατών να τα παραλάβουν (πηγή: <https://gulfnews.com/business/aviation/no-timeline-for-return-of-boeing-737-max-faa-says-1.67958572>)

Στον εταιρικό κόσμο, η δεοντολογική κοινωνική ευθύνη γενικά προάγει μια αίσθηση καθήκοντος που είναι περισσότερο αντιδραστική παρά προληπτική. Αυτό σημαίνει ότι η αίσθηση του καθήκοντος είναι αντίδραση σε κανονισμό ή νόμο και δεν φαίνεται να προάγει την αποτελεσματικότητα της εταιρείας. (Chakrabarty & Bass, 2015.)

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο κόσμος των επιχειρήσεων έχει έρθει αντιμέτωπος τα τελευταία χρόνια με ένα κύμα ευαισθητοποίησης για κοινωνικά, οικονομικά και περιβαλλοντικά θέματα, όπως αυτά αντιμετωπίζονται από τις εταιρείες. Αν και οι πρώτες αναφορές, μελέτες και διαμάχες για το τι εννοείται κοινωνική ευθύνη ξεκίνησαν από την δεκαετία του 1930, μόνο κατά την δεκαετία του 1960 άρχισαν να παρουσιάζονται σοβαρές απαιτήσεις από διεθνείς οργανισμούς και κράτη, όταν άρχισε να γίνεται κατανοητό το πρόβλημα μόλυνσης και καταστροφής του περιβάλλοντος από τις έντονες ανθρώπινες δραστηριότητες. Η Εταιρική κοινωνική ευθύνη άρχισε να συμπεριλαμβάνεται στον στρατηγικό σχεδιασμό και στις πολιτικές των επιχειρήσεων, ενώ τα τελευταία χρόνια με την εξάπλωση του διαδικτύου και των κοινωνικών μέσων, διάφορα σκάνδαλα και παρατυπίες εταιρειών και μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων άρχισαν να γίνονται ευρέως γνωστά, απειλώντας την φήμη, το όνομα των εταιρειών αυτών.

Εταιρική κοινωνική ευθύνη σημαίνει ευθύνη για την κοινωνία. Πρόκειται για όλα όσα κάνει μια εταιρεία εθελοντικά για την κοινωνία και το περιβάλλον στο πλαίσιο των βασικών της δραστηριοτήτων, για παράδειγμα όταν δίνει προσοχή σε δίκαιες συνθήκες εργασίας στο δικό της χώρο ή σε θυγατρικές της ή σε εταιρείες με προμηθευτές ή εφαρμόζει προγράμματα για την προστασία του περιβάλλοντος, ή κάνει δωρεές στο κοινωνικό σύνολο όπως σε σχολεία, αθλητικούς ομίλους, κοινωνικές δομές, νοσοκομεία κ.λ.π. . Η συντομογραφία CR χρησιμοποιείται επίσης συχνά επειδή η λέξη κοινωνική είναι παραπλανητική σε αυτό το πλαίσιο. Αυτό που εννοείται δεν είναι η κοινωνική δέσμευση, αλλά η κοινωνία στο σύνολό της. Αναλαμβάνοντας την ευθύνη, μια εταιρεία χτίζει εμπιστοσύνη με τα ενδιαφερόμενα μέρη της - δηλαδή, με όλα τα άτομα που ενδιαφέρονται για το αποτέλεσμα του έργου, ανεξάρτητα από το αν εμπλέκονται στην λειτουργία της ή επηρεάζονται από αυτήν. Μόνο μέσω αυτής της εμπιστοσύνης λαμβάνουν τη στήριξη αυτών των ενδιαφερομένων.

Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις συχνά εμπλέκονται πολύ στην περιοχή που έχουν την έδρα τους, χορηγώντας τοπικούς αθλητικούς συλλόγους και κοινωνικές δομές, δωρίζοντας σε φιλανθρωπικές οργανώσεις. Αλλά για πολλούς αυτό δεν είναι κάτι που διαφημίζεται, είναι μέρος της εικόνας της εταιρείας τους, μερικές φορές για γενιές. Συχνά πρόκειται για οικογενειακές επιχειρήσεις που λειτουργούν στην περιοχή για πολλά χρόνια. Αλλά στο μέλλον κάθε εταιρεία θα πρέπει να ασχοληθεί με

το θέμα της ΕΚΕ συμπεριλαμβανομένου του μάρκετινγκ, προκειμένου να προωθήσουν αυτή την εικόνα.

Σε κάθε περίπτωση, η δέσμευση πρέπει να αντικατοπτρίζει τις βασικές αξίες της εταιρείας, να είναι μέρος της φιλοσοφίας της εταιρείας και της εταιρικής κουλτούρας. Η ενσωμάτωση της κοινωνικής δέσμευσης στην εταιρική στρατηγική μακροπρόθεσμα είναι πιο αποτελεσματική από τα μεμονωμένα ή βραχυπρόθεσμα μέτρα χρηματοδότησης και παροχές καθώς προβάλλει το όνομα της επιχείρησης.

Οι εταιρείες αντιμετωπίζουν όλο και περισσότερο κοινωνικά ζητήματα όπως η υγεία, η φτώχεια ή τα ανθρώπινα δικαιώματα, με τους δικούς τους υπαλλήλους ή έμμεσα μέσω σχέσεων με πελάτες, συνεργάτες και προμηθευτές. Αυτοί αναμένουν όλο και περισσότερο από τις εταιρείες να αναλάβουν την κοινωνική ευθύνη. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη εξελίσσεται σε ανταγωνιστικό παράγοντα που επηρεάζει καθοριστικά τη μελλοντική βιωσιμότητα μιας εταιρείας.

Πολλοί όμως είναι αυτοί που αντιτίθενται με την σπουδαιότητα που έχουν αναγάγει την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Μπορεί οι διεθνείς οργανισμοί, τα κράτη και οι Ενώσεις (όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση) να δημοσιεύουν μελέτες, θέσεις και αποφάσεις πολλές φορές, αλλά η πραγματικότητα της αγοράς είναι πολλές φορές αμείλικτη.

Θα μπορούσε να αντιταχθεί ότι η ΕΚΕ είναι απλώς μια εφήμερη «μόδα» μια «επιφανειακή» εικόνα στο πλαίσιο των προβλημάτων του πλανήτη επειδή, πρώτον, οι περισσότερες εταιρείες δεν εμπλέκονται, δεύτερον, πολλές εταιρείες δεσμεύονται μόνο για την ΕΚΕ για «τελετουργικούς» λόγους και τρίτον, ακόμη και οι δεσμευμένοι ενδιαφέρονται περισσότερο για τις επιπτώσεις της ΕΚΕ στη δική τους επιχείρηση (είτε νομικά είτε προβολής του ονόματος τους) και όχι για τα πραγματικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν.

Επίσης κοινωνική ευθύνη όπως αναφέρθηκε είναι μια έννοια που μπορεί να έχει πολλές διαστάσεις. Η εταιρεία πρότυπο για παράδειγμα NOKIA ή η Apple με το iPhone, αλλά και πολλές άλλες εταιρείες στο χώρο της κινητής τηλεφωνίας, κατασκευάζουν τα τηλέφωνα τους στην Κίνα και σε άλλες αναπτυσσόμενες χώρες της Ασίας, όπου η παιδική εργασία και η εργατική εκμετάλλευση είναι ο κανόνας, αλλά καμία δυτική κοινωνία δεν αποδοκιμάζει τα προϊόντα τους, αγοράζοντας όλα τα νέα μοντέλα που παράγουν.

Αντίστοιχα μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες στο χώρο του αθλητισμού όπως η NIKE και η Adidas κατασκευάζουν σε τρίτες χώρες με αμφιλεγόμενη εργατική προστασία, τα είδη τους προκειμένου οι ανεπτυγμένες χώρες να έχουν τα καταναλωτικά αγαθά που χρειάζονται. Πρόσφατα διαμαρτυρίες ακτιβιστών στις ΗΠΑ κατά της NIKE και της Apple, ανάγκασαν τις εταιρείες να δηλώσουν ότι θα σταματήσουν την συνεργασία τους με υπό-κατασκευαστές και προμηθευτές που χρησιμοποιούν εργοστάσια σε χώρες με αμφιλεγόμενες εργατικές και κοινωνικές πολιτικές, αλλά αυτό μάλλον γίνεται για να ηρεμήσουν οι διαμαρτυρίες, κανείς δεν μπορεί να ελέγξει αυτές τις πολύπλοκες επιχειρηματικές διαδρομές, σε συνάρτηση ότι πολλές από αυτές τις τεράστιες πασίγνωστες εταιρείες έχουν την έδρα τους σε φορολογικούς παραδείσους, πρώτον για να αποφεύγουν την φορολογία και δεύτερον για να μην ελέγχονται από τα αρμόδια θεσμικά και νομικά όργανα των κρατών.

Μόνο όταν οι κακές πολιτικές εταιρειών έχουν επιπτώσεις στα ανεπτυγμένα κράτη ή υπάρχουν περιβαλλοντικές επιπτώσεις, υπάρχει έντονη κοινωνική διαμαρτυρία κατά των εταιρειών αυτών για μικρό χρονικό διάστημα και λόγω του καταγιστικού ρυθμού των γεγονότων που διαδραματίζονται σε ολόκληρο τον πλανήτη και της ταχύτητας αναμετάδοσης τέτοιου όγκου πληροφοριών με αποτέλεσμα να καθίστανται παρωχημένες, αλλά και τις αδιαφορίας γενικά των ανθρώπων σε ότι δεν τους αγγίζει πραγματικά.

Παρόλα αυτά και σύμφωνα με τα στοιχεία που δημοσιεύουν διεθνείς οργανισμοί, υπάρχει ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, καθώς για πολλές οργανωμένες επιχειρήσεις έχει συμπεριληφθεί στον στρατηγικό σχεδιασμό τους, στην εταιρική κουλτούρα και στην πολιτική τους, με αποτέλεσμα να κερδίζουν από την εφαρμογή της.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Argus, D., & Samson, D. (2021). *Strategic Leadership for Business Value Creation*.
- Bachmann, R., Ehrlich, G., Fan, F., & Ruzic, D. (2019). *Firms and collective reputation: a study of the Volkswagen emissions scandal*. USA: National bureau of economic research.
- Boubaker, S., & Nguyen, D. (2019). *Corporate Social Responsibility, Ethics and Sustainable Prosperity*. UK: World Scientific Publishing Company
- Chakrabarty, S., & Bass, B. (2015). A Journal of Business Ethics: *JBE; Dordrecht Vol. 126, Iss. 3, (Feb 2015): 487-512*.
- Chandler, D., (2015). *Corporate social responsibility. A strategic perspective*. U.K.: Expert Press.
- Crowther, D., & Seifi, S. (2021). *The Palgrave Handbook of Corporate Social Responsibility*. Switzerland: Palgrave Macmillan
- Crowther, D., & Seifi, S. (2021). *The Palgrave Handbook of Corporate Social Responsibility*. Switzerland: Palgrave Macmillan
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corp Soc Responsib Environ Manag* 15:1–13
- Danescu, T., & Popa, M. (2020). Public health and corporate social responsibility: exploratory study on pharmaceutical companies in an emerging market. *Globalization and Health* volume 16, Article number: 117 (2020)
- Deegan, C. (2002). The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. *Account Audit Account J* 15(3):282–311
- Demir, M., & Min, M. (2019). Consistencies and discrepancies in corporate social responsibility reporting in the pharmaceutical industry. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 2019; 10(2): 333–64.
- European Commission, (2001). *CSR Green Paper Consultation*. Brussel: Commission of the European Communities.
- European commission, (2010). *EUROPE 2020. A strategy for smart,*

*sustainable and inclusive growth*. Brussels: Communication from the Commission

- Friedman, M. (1970), *the social responsibility of business is to increase its profit*. The New York Times Magazine.
- Frigessi di Rattalma, M. (2017). *The dieselgate. A Legal Perspective*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Gurtu, A. (2020). *Recent Advancements in Sustainable Entrepreneurship and Corporate Social Responsibility*. USA: Business Science Reference
- Gurtu, A. (2020). *Recent Advancements in Sustainable Entrepreneurship and Corporate Social Responsibility*. USA: Business Science Reference
- Idowu, S., Sitnikov, C., & Moratis, L. (2018). *ISO 26000. A Standardized View on Corporate Social Responsibility*. Switzerland: Springer International Publishing AG.
- Jickling, M. (2010). *Causes of the Financial Crisis*. USA: CRS Report for Congress
- Krugman, P. (2009). *The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008*. USA: W. W. Norton & Company
- Lechner, F., & Boli, J. (2020). *The Globalization Reader*. USA: John Wiley & Sons
- Lessambo, F. (2014). *The International Corporate Governance System. Audit Roles and Board Oversight*. U.K.: Palgrave Macmillan.
- Meadows, D., Randers, J., & Meadows, D. (2004). *The Limits to Growth. The 30-Year Update*. USA: Chelsea Green Publishing Company
- Metallo, C., Ferrara, F., Lazazzara, A., & Za, S. (2021). *Digital Transformation and Human Behavior\_ Innovation for People and Organisations*. Switzerland: Springer International Publishing AG.
- Mian, A., & Sufi, A. (2009). The Consequences of Mortgage Credit Expansion: Evidence from the U.S. Mortgage Default Crisis. *Quarterly Journal of Economics* 124 (4) (2009): 1449–1496,
- Moon, J., (2015). *Corporate Social Responsibility. A Very Short Introduction*.

U.K.: Oxford University Press.

- Northouse, P. (2018). *Leadership. Theory and Practice*. USA: Sage Publications.
- Rayman-Bacchus, L., & Walsh, P. (2021). *Corporate Responsibility and Sustainable Development. An Integrative Perspective*. USA: Routledge.
- *Sustainable Development*. USA: UN.
- Tricker, B. (2020). *The Evolution of Corporate Governance*. U.K.: Cambridge University Press
- UN, 2030 Agenda. (2015). *Transforming our world. The 2030 Agenda for*
- UN-Human Rights, (2011). *UN Guidelines for Business and Human Rights. Implementing the United Nations Protect, Respect and Remedy Framework*. Geneva: United Nations
- Vague, R. (2019). *A Brief History of Doom. Two Hundred Years of Financial Crises*. USA: University of Pennsylvania Press.
- WCED, (1987). *Our Common Future*. World Commission on Environment and Development
- Yanez-Araque, B., Hernandez, J., Gutierrez-Broncanoc, S., & Jimenez-Estevez, P. (2021). Corporate social responsibility in micro-, small- and medium-sized enterprises: Multigroup analysis of family vs. nonfamily firms. *Journal of Business Research Volume 124, January 2021, Pages 581-592*.
- Zimmermann, A., Schmidt, R., Jain, L. (2021). *Architecting the Digital Transformation. Digital Business, Technology, Decision Support, Management*. Switzerland: Springer.
- Ασπρίδης, Γ. (2015). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη – Η Όψη του Ανθρώπινου Παράγοντα στην Επιχείρηση*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Παπαλεξανδρή, Ν. (2008). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.



- Πουρναράκης, Ε., & Αξαρχολόγλου, Κ. (2015). Αρχές Οικονομικής Ανάλυσης. Αθήνα: Σοφία.
- Τουρνά, Ε. (2015). Χρηματοοικονομική Λογιστική. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών

## ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- Περίπου 730 αντιπρόσωποι εκπροσωπώντας 44 χώρες συναντήθηκαν στο Bretton Woods το 1944 με κύριους στόχους τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος συναλλάγματος, την πρόληψη της ανταγωνιστικής υποτίμησης των νομισμάτων και την προώθηση της διεθνούς οικονομικής ανάπτυξης. Η απόφαση ήταν ότι ο χρυσός ήταν η βάση για το δολάριο ΗΠΑ και τα άλλα νομίσματα συνδέονταν με την αξία του δολαρίου ΗΠΑ. Το σύστημα Bretton Woods τελείωσε ουσιαστικά στις αρχές της δεκαετίας του 1970 όταν ο Πρόεδρος Nixon ανακοίνωσε ότι οι ΗΠΑ δεν θα ανταλλάσσουν πλέον χρυσό με αμερικανικό νόμισμα.  
<https://www.investopedia.com/terms/b/brettonwoodsagreement.asp> (πρόσβαση, 3.7.2021)
- <http://mneguidelines.oecd.org/annualreportsontheguidelines.htm> Annual reports on the OECD Guidelines for Multinational Enterprises, (πρόσβαση, 3.7.2021)
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52011DC0681> communication from the commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, (πρόσβαση, 4.7.2021)
- <https://www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp> Corporate Social Responsibility (CSR), (πρόσβαση, 4.7.2021)
- <https://csrhellas.org/ti-ine-eki/#1585323190241-d07fdb83-573e> Ορισμός της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ), (πρόσβαση, 4.7.2021)
- <https://www.wbcsd.org/> World Business Council for Sustainable Development,

(πρόσβαση, 4.7.2021)

- [https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_en) corporate social responsibility & Responsible business conduct, (πρόσβαση, 4.7.2021)
- Τα ενσώματα περιουσιακά στοιχεία είναι ο πιο βασικός τύπος περιουσιακών στοιχείων στον ισολογισμό μιας επιχείρησης. Είναι η κύρια μορφή περιουσιακών στοιχείων στις περισσότερες εταιρείες. Τα ενσώματα περιουσιακά στοιχεία είναι περιουσιακά στοιχεία με πεπερασμένη ή διακριτή αξία και συνήθως φυσική μορφή. Παράδειγμα ενσώματων περιουσιακών στοιχείων είναι τα οικόπεδα, τα κτίρια, ο βιομηχανικός εξοπλισμός, ο εξοπλισμός γραφείων, εργαλεία και υλικά, τα μεταφορικά μέσα. Τα χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία όπως μετοχές και ομόλογα, τα οποία αντλούν την αξία τους από συμβατικές απαιτήσεις, θεωρούνται ενσώματα περιουσιακά στοιχεία.  
<https://www.investopedia.com/terms/t/tangibleasset.asp> (πρόσβαση, 5.7.2021)
- Ένα άυλο περιουσιακό στοιχείο είναι ένα περιουσιακό στοιχείο που δεν έχει φυσική υπόσταση, όπως ένα δίπλωμα ευρεσιτεχνίας, το εμπορικό σήμα της επιχείρησης, ή πνευματικά δικαιώματα. Τα άυλα περιουσιακά στοιχεία που δημιουργήθηκαν από μια εταιρεία δεν εμφανίζονται στον ισολογισμό και δεν έχουν καταχωρημένη λογιστική αξία. <https://www.investopedia.com/terms/i/intangibleasset.asp> (πρόσβαση, 5.7.2021)
- <http://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/revistaprogreso/en/the-best-practice-in-corporate-social-responsibility-is-best-practice-in-corporate-governance/> The best practice in corporate social responsibility is the best practice in corporate governance, (πρόσβαση, 5.7.2021)
- Ενδιαφερόμενος είναι κάθε άτομο, ομάδα ή μέρος που έχει συμφέρον σε έναν οργανισμό και τα αποτελέσματα των ενεργειών του. Τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν διαφορετικά συμφέροντα και οι εταιρείες συχνά αντιμετωπίζουν συμβιβασμούς προσπαθώντας να τους ικανοποιήσουν όλους, μέσα βέβαια στα νομικά και θεσμικά πλαίσια του κράτους που έχουν την έδρα τους.  
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/stakeholder/> (πρόσβαση, 5.7.2021)

- Το πρότυπο SA8000 είναι το κορυφαίο πρόγραμμα κοινωνικής πιστοποίησης παγκοσμίως. Το Πρότυπο SA8000 και το Σύστημα Πιστοποίησης παρέχουν ένα πλαίσιο για οργανισμούς όλων των τύπων, σε κάθε βιομηχανία και σε οποιαδήποτε χώρα, για να διεξάγουν επιχειρήσεις με τρόπο δίκαιο και αξιοπρεπή για τους εργαζόμενους και να αποδεικνύουν την τήρησή τους στα υψηλότερα κοινωνικά πρότυπα. Δημιουργήθηκε από το SAI το 1997 ως η πρώτη αξιόπιστη κοινωνική πιστοποίηση, ηγείται της βιομηχανίας για πάνω από 20 χρόνια. <https://sa-intl.org/programs/sa8000/> (πρόσβαση, 10.7.2021)
- <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html> ISO 26000 - Social responsibility, (πρόσβαση 10.7.2021).
- <https://www.iso.org/home.html> International Standards Organisation, (πρόσβαση 12.7.2021).
- [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/standards/docs/en/iso\\_26000\\_comm\\_p\\_rotocol\\_n15.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/standards/docs/en/iso_26000_comm_p_rotocol_n15.pdf) Communication Protocol, (πρόσβαση 12.7.2021).
- [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/standards/docs/en/iso\\_26000\\_basic\\_training\\_n48.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/standards/docs/en/iso_26000_basic_training_n48.pdf) Basic Training Material on ISO 26000, (πρόσβαση 12.7.2021).
- <https://sdgs.un.org/publications/transforming-our-world-2030-agenda-sustainable-development-17981> transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development, (πρόσβαση 14.7.2021).
- <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld> transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, (πρόσβαση 14.7.2021).
- <https://www.ftserussell.com/products/indices/ftse4good> FTSE4Good Index Series, (πρόσβαση 16.7.2021).
- <https://www.spglobal.com/esg/performance/indices/> Dow Jones Sustainability Indices (DJSI), (πρόσβαση 16.7.2021).
- <https://www.ilo.org/declaration/lang--en/index.htm> ILO Declaration on Fundamental

Principles and Rights at Work, (πρόσβαση 20.7.2021).

- <https://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/social-policy/lang--en/index.htm> International Labour Standards on Social policy, (πρόσβαση 20.7.2021).
- <http://www.cri.org.gr/Contents.aspx?CatId=82> CRI PASS για όσες επιχειρήσεις κάνουν τα πρώτα τους βήματα στην Εταιρική Υπευθυνότητα, (πρόσβαση 22.7.2021).
- [https://www.ion.gr/uploaded/newletters/167\\_newsletter\\_july\\_19.htm](https://www.ion.gr/uploaded/newletters/167_newsletter_july_19.htm) Η ION διακρίνεται με το CRI Pass 2018-2019, (πρόσβαση 23.7.2021).
- <http://www.cri.org.gr/Contents.aspx?lang=gr&CatId=97&View=8> 14 κορυφαίες επιχειρήσεις διακρίνονται για τις υψηλές επιδόσεις τους στην Εταιρική Υπευθυνότητα βάσει των αξιολογήσεων CR Index & CRI Pass, (πρόσβαση 23.7.2021).
- <https://www.rankingthebrands.com/Brand-detail.aspx?brandID=189> VW (Volkswagen), (Πρόσβαση 28.7.2021).
- Η εταιρική διακυβέρνηση είναι το σύστημα κανόνων, πρακτικών και διαδικασιών με τις οποίες μια επιχείρηση κατευθύνεται και ελέγχεται. Η εταιρική διακυβέρνηση περιλαμβάνει ουσιαστικά την εξισορρόπηση των συμφερόντων πολλών ενδιαφερομένων μιας εταιρείας, όπως μετόχους, ανώτερα στελέχη διοίκησης, πελάτες, προμηθευτές, χρηματοδότες, την κυβέρνηση και την κοινότητα που δραστηριοποιείται, και οι επιλογές της διοίκησης έχουν άμεσες επιπτώσεις σε όλους.  
<https://www.investopedia.com/terms/c/corporategovernance.asp> (πρόσβαση 1.8.2021)
- <https://www.cleanenergywire.org/factsheets/dieselgate-timeline-car-emissions-fraud-scandal-germany> Dieselgate - a timeline of the car emissions fraud scandal in Germany, (πρόσβαση 1.8.2021).
- Σύμφωνα μάλιστα με τα γερμανικά μέσα ενημέρωσης, ανεξάρτητοι ερευνητές και νομικοί κατηγορούν και τον Γερμανικό Ομοσπονδιακό Οργανισμό Μεταφορών, ότι δεν ενημερώνει και δεν παραδίδει στοιχεία από το σκάνδαλο και των άλλων εταιρειών του ομίλου και διερευνάτε και αυτός. Δηλαδή στην περίπτωση αυτή δεν

έχουμε απλά μια κακή εφαρμογή της Εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αλλά προβληματική κοινωνική ευθύνη και από Γερμανική Δημόσια υπηρεσία.  
<https://www.br.de/nachrichten/wirtschaft/ausmass-der-dieselaaffaere-bei-audi-groesser-als-bekannt,RUsbEwx> (πρόσβαση 1.8.2021).

- <https://www.statista.com/topics/3253/volkswagen-diesel-scandal-us-focus/> Volkswagen Diesel Scandal: US Focus - Statistics & Facts, (Πρόσβαση 2.8.2021).
- <https://www.ideastream.org/news/why-300000-volkswagens-are-being-stored-in-these-massive-auto-boneyards> 300,000 Volkswagens Are Being Stored In These Massive Auto Boneyards, (Πρόσβαση 2.8.2021).
- [https://www.greencarreports.com/news/1106396\\_volkswagen-fights-demands-for-dieselgate-documents-bosch-joins-too](https://www.greencarreports.com/news/1106396_volkswagen-fights-demands-for-dieselgate-documents-bosch-joins-too) Volkswagen fights demands for Dieselgate documents, (Πρόσβαση 2.8.2021).
- <https://www.thestreet.com/markets/regulation/boeing-shares-slip-on-report-company-engineer-filed-737-max-complaint-15112575> Boeing Shares Slip on Report Company Engineer Filed 737 Max Ethics Complaint, (πρόσβαση 5.8.2021).
- <https://hbr.org/2019/03/how-boeing-should-have-responded-to-the-737-max-safety-crisis> How Boeing Should Have Responded to the 737 Max Safety Crisis, (πρόσβαση 5.8.2021).
- <https://thepointsguy.com/news/boeing-takes-responsibility-for-737-max-crashes/> Boeing Takes Responsibility for Lion Air, Ethiopian 737 MAX Crashes. (Πρόσβαση 5.8.2021).
- <https://www.ukessays.com/assignments/corporate-social-responsibility-at-boeing-2021.php> Corporate Social Responsibility at Boeing, (πρόσβαση 5.8.2021).
- <https://edition.cnn.com/2020/11/17/business/boeing-737-max-grounding-cost/index.html> Boeing's 737 Max debacle could be the most expensive corporate blunder ever, (πρόσβαση 8.8.2021).

**Νέα**

- <https://www.investopedia.com/ask/answers/041015/why-social-responsibility-important-business.asp> Why Social Responsibility Matters to Businesses, (ανάκτηση 10.11.2021)
- Το VUCA είναι ένα ακρωνύμιο (τεχνητή λέξη), που χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1987 και βασίζεται στις θεωρίες ηγεσίας του Warren Bennis και του Burt Nanus, και σημαίνει Volatility, Uncertainty, Complexity και Ambiguity. Ήταν η απάντηση του Κολεγίου Πολέμου Στρατού των ΗΠΑ στην κατάρρευση της ΕΣΣΔ στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Ξαφνικά, δεν υπήρχε πλέον ο μόνος εχθρός, με αποτέλεσμα νέους τρόπους θέασης και αντίδρασης. <https://www.vuca-world.org/>, (ανάκτηση 11.11.2021)
- <https://www.business-humanrights.org/en/latest-news/report-reveals-tricks-of-pharmaceutical-trade/> Report reveals tricks of pharmaceutical trade, (ανάκτηση 13.11.2021)
- <https://www.ft.com/content/519ad6ae-bcd8-11e8-94b2-17176fbf93f5> Danske: anatomy of a money laundering scandal, (Ανάκτηση 14.11.2021).
- <https://www.icij.org/investigations/fincen-files/hsbc-moved-vast-sums-of-dirty-money-after-paying-record-laundering-fine/> HSBC moved vast sums of dirty money after paying record laundering fine, (Ανάκτηση 14.11.2021).
- <https://www.buzzfeednews.com/article/anthonycormier/hsbc-money-laundering-drug-cartels> HSBC got busted for moving dirty money, (Ανάκτηση 14.11.2021).