

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και το
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου
και Ιδιωτικού Τομέα**

Executive MBA in Financial Planning

eMBA

Μεταπτυχιακή Διατριβή

«Οι διαστάσεις και η σημασία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης»

Γραμματικόγιαννης Σταύρος

Επιβλέπων Καθηγητής: Γεωργόπουλος Αντώνιος



Διατριβή υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Η παρούσα διατριβή αποτελεί μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη Διοίκηση και τον Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα

Καλαμάτα, Οκτώβριος 2024

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και το
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου
και Ιδιωτικού Τομέα**

Executive MBA in Financial Planning

eMBA

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

**Γεωργόπουλος Αντώνιος (Επιβλέπων) Καθηγητής, Τμήμα Διοίκησης
Πανεπιστήμιο Πατρών**

**Γιακουμάτος Στέφανος
Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής,
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

**Αγοράκη Μαρία-Ελένη
Αναπλ. Καθηγήτρια, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής,
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

UNIVERSITY OF PELOPONNESE
DEPARTMENT OF ACCOUNTING & FINANCE

**Postgraduate Master Program in Management and
Financial Planning for executives of the Public and Private
Sector**

Executive MBA in Financial Planning

eMBA

Master Thesis

The dimensions and importance of corporate social responsibility

Grammatikogiannis Stauros

Supervising Professor: Georgopoulos Antonios



This thesis submitted to the Department of Accounting & Finance of the University of Peloponnese. This dissertation is part of the requirements for obtaining the Master's Degree in Management and Financial Planning for executives of the Public and Private Sector

Kalamata, September 2024

UNIVERSITY OF PELOPONNESE
DEPARTMENT OF ACCOUNTING & FINANCE

**Postgraduate Master Program in Management and
Financial Planning for executives of the Public and Private
Sector**

Executive MBA in Financial Planning



Thesis Committee

Georgopoulos Antonios (Supervisor)

Giakoumatos Stefanos

**Professor, Department of Accounting & Finance, University of
Peloponnese**

Agoraki Maria-Eleni

**Assistant Professor, Department of Accounting & Finance,
University of Peloponnese**

Ο Γραμματικογιάννης Σταύρος δηλώνω υπεύθυνα ότι:

1) Είμαι ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.

2) Αποδέχομαι ότι το Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη του Ιδρύματος, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θεωρώ υποχρέωσή μου να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. *Αντώνιο Γεωργόπουλο* για την πολύτιμη καθοδήγησή του και την ουσιαστική υποστήριξή του. Επιπλέον, θέλω να ευχαριστήσω τους καθηγητές του Προγράμματος για τις γνώσεις που μου μετέδωσαν με υπομονή, οι οποίες θα με συνοδεύουν στην μετέπειτα επαγγελματική μου καριέρα.

Επιπρόσθετα, οφείλω να αφιερώσω την Διπλωματική μου εργασία στην οικογένεια μου για την αμέριστη συμπαράσταση που μου παρείχε κατά την διάρκεια της φοίτησής μου στο ΠΜΣ στη Διοίκηση και στο Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για Στελέχη Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	vi
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	vii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	ix
ABSTRACT.....	x
Περιεχόμενα Σχημάτων	xi
Περιεχόμενα Γραφημάτων.....	xii
Περιεχόμενα Πινάκων	xiii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	3
1.1 Εννοιολογική προσέγγιση	3
1.2 Ιστορική αναδρομή	9
1.3 Εταιρική κοινωνική ευθύνη κι εταιρική διακυβέρνηση.....	12
1.4 Σημασία εταιρικής κοινωνικής ευθύνης για τα εμπλεκόμενα μέρη.....	15
1.5 Οδηγίες και πρότυπα	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ.....	24
2.1 Οικονομική διάσταση.....	24
2.2 Κοινωνική διάσταση	26
2.3 Περιβαλλοντική διάσταση	29

2.4	Πολιτική διάσταση.....	31	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΣΤΙΣ ΞΕΝΕΣ ΚΑΙ ΤΙΣ			
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....			33
3.1	Παραδείγματα από το διεθνή χώρο.....	33	
3.1.1	Η.Π.Α.....	35	
3.1.2	Ευρώπη.....	43	
3.2	Παραδείγματα ελληνικών επιχειρήσεων.....	54	
3.3	Παραδείγματα καταστρατήγησης των αρχών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.....	59	
3.4	Περιορισμοί της έρευνας.....	64	
3.5	Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	64	
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....		65	
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....		67	

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο επιχειρηματικός κόσμος χαρακτηρίζεται- ιδίως κατά την τρέχουσα περίοδο- από το στοιχείο του έντονου ανταγωνισμού όπου κάθε φορέας καλείται να εισάγει συνεχώς ιδέες και πρακτικές που θα τον καθιστούν μακροπρόθεσμα σε ευνοϊκότερη θέση συγκριτικά με τους υπολοίπους. Οι καινοτομίες που είναι διαθέσιμες για τις επιχειρήσεις μπορεί να αφορούν καθαρά στην παραγωγική διαδικασία ή να σχετίζονται με διοικητικές πρακτικές. Κατά τα τελευταία χρόνια, εντοπίζεται διεθνές μια εντεινόμενη τάση υιοθέτησης ενός πλέγματος δραστηριοτήτων στις επιχειρήσεις που έχουν ως στόχο- εκτός από το οικονομικό κέρδος- τον θετικό αντίκτυπο και προς την κοινωνία. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελεί μια επιλογή για όσες επιχειρήσεις επιθυμούν να λειτουργούν με διαφάνεια, με βιώσιμες και δίκαιες πρακτικές, ικανοποιώντας τις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας. Η παρούσα διπλωματική εργασία αναφέρεται στις διαστάσεις της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, καθώς και στη σημασία που αυτές κατέχουν για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Το θέμα προσεγγίστηκε μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, ενώ παρατίθενται και υπαρκτά παραδείγματα δράσεων επιχειρηματικής κοινωνικής ευθύνης.

Λέξεις Κλειδιά: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Βιωσιμότητα, Σύγχρονες επιχειρήσεις.

ABSTRACT

The business world is characterized - especially in the current period - by the element of intense competition where each organization is called upon to constantly introduce ideas and practices that will put it in a more favorable position in the long run compared to the rest. The innovations available to firms may be purely in the production process or related to management practices. In recent years, there has been an increasing international trend towards the adoption of a network of activities in businesses that aim - in addition to financial profit - to have a positive impact on society as well. Corporate social responsibility is an option for those businesses that wish to operate transparently, with sustainable and fair practices, satisfying the demands of modern society. This thesis refers to the dimensions of corporate social responsibility, as well as the importance they hold for modern businesses. The subject was approached through the bibliographic review, while existing examples of corporate social responsibility actions are listed.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Sustainability, Modern business.

Περιεχόμενα Σχημάτων

Σχήμα 1.1 Η ΕΚΕ ως αειφόρος ή βιώσιμη ανάπτυξη.....	5
Σχήμα 2.1 Οι διαστάσεις της ΕΚΕ.....	24

Περιεχόμενα Γραφημάτων

Γράφημα 1.1 Παγκόσμιες επενδύσεις στην ΕΚΕ και την εταιρική διακυβέρνηση, 2012-2018 (σε δις \$)	15
---	----

Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 1.1 Οι 10 επιχειρήσεις με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον για το 2024 στις Η.Π.Α., βάσει της κατάταξης Fortune 100	22
Πίνακας 3.1 Επιχειρήσεις του κόσμου με δράσεις ΕΚΕ	33
Πίνακας 3.2 Ελληνικές επιχειρήσεις με δράσεις ΕΚΕ	56

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες του 20^{ου} αιώνα άρχισαν να συσσωρεύονται πολυάριθμα φαινόμενα κατακριτέων επιχειρηματικών πρακτικών από εταιρείες που με αποκλειστικό στόχο το οικονομικό κέρδος δεν δίσταζαν να καταπατούν ανθρώπινα δικαιώματα, να εμπλέκονται σε αθέμιτες πρακτικές και παρανομίες, αλλά και να υποβαθμίζουν το φυσικό περιβάλλον.

Η συνειδητοποίηση ότι το κόστος που προκαλείται από τέτοιες επιχειρηματικές επιλογές είναι τεράστιο για το σύνολο της κοινωνίας και τη φύση ανάγκασε σταδιακά τον επιχειρηματικό κόσμο να εισάγει τεχνικές και μεθόδους που ενώ εξασφαλίζουν οικονομικό όφελος, ταυτόχρονα, σέβονται και κάποιες αρχές που διασφαλίζουν τον άνθρωπο και το περιβάλλον. Με άλλα λόγια, άρχισε να εντείνεται το ενδιαφέρον για την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Η εν λόγω έννοια είναι ευρεία και περικλείει αρκετές παραμέτρους που όλες, όμως, εστιάζουν στην ηθική και κοινωνικά αποδεκτή συμπεριφορά των επιχειρήσεων.

Στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας επελέγη το να σχολιαστούν οι διαστάσεις και η σημασία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης καθώς εικάζεται ότι αυτή συνιστά την πλέον σύγχρονη τάση για την επιτυχία και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Η προσέγγιση στο εν λόγω θέμα έγινε μέσα από τη μέθοδο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης κι επελέγησαν πολυάριθμες έγκριτες ελληνικές και ξενόγλωσσες πηγές.

Η ανάλυση επιμερίζεται σε συνολικά τρία κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο αποσαφηνίζεται το περιεχόμενο του όρου εταιρική κοινωνική ευθύνη, εντοπίζεται η ιστορική της εξέλιξη, καθώς και η διασύνδεσή με μια εξίσου κρίσιμη διαδικασία, δηλαδή, την εταιρική διακυβέρνηση. Ακόμα, σχολιάζεται η σημασία της για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και αναφέρονται ενδεικτικά κάποιες οδηγίες και πρότυπα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύονται οι βασικές διαστάσεις της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, εφόσον αυτή μπορεί να εκφράζεται ποικιλοτρόπως. Συγκεκριμένα, υφίσταται η οικονομική, η κοινωνική, η περιβαλλοντική και η πολιτική διάσταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας επελέγη να παρατεθεί ένας αριθμός παραδειγμάτων πρακτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης από επιχειρήσεις των Η.Π.Α., της Ευρώπης και της Ελλάδας. Επίσης, με στόχο την καλύτερη κατανόηση της σημασίας και του περιεχομένου της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στο τέλος του κεφαλαίου αναφέρονται και περιπτώσεις καταστρατήγησης των αρχών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Στο παρόν και πρώτο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται λόγος για το εννοιολογικό περιεχόμενο του όρου εταιρική κοινωνική ευθύνη ο οποίος συνδέεται άμεσα με την έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης. Επίσης, σχολιάζεται η σημασία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης για τα εμπλεκόμενα μέρη.

1.1 Εννοιολογική προσέγγιση

Όπως αναφέρουν οι Moon & Bonny (2016α), πριν από 4 δεκαετίες, ο Milton Friedman, κάτοχος βραβείου Νόμπελ Οικονομικών κι ένθερμος υποστηρικτής της ελεύθερης αγοράς, υποστήριζε ότι η κοινωνική ευθύνη της επιχειρηματικότητας είναι μόνο μια: να χρησιμοποιεί τους πόρους της και να εμπλέκεται σε δραστηριότητες που είναι σχεδιασμένες για να αυξάνουν τα κέρδη της. Στα χρόνια που ακολούθησαν, η άποψη αυτή υιοθετήθηκε από πολλούς. Πλέον, όμως, οι συνθήκες έχουν αλλάξει. Η επιχειρηματική ηθική- η ιδέα ότι οι επιχειρήσεις δε θα πρέπει μόνο να συμπεριφέρονται σύμφωνα με κάποια ηθικά πρότυπα, αλλά να επιδεικνύουν επίσης κι ένα επίπεδο κοινωνικής ευθύνης και υπευθυνότητας σε μια ποικιλία ενδιαφερομένων, από τους εργαζόμενους και τους προμηθευτές έως τους πελάτες και το ευρύ κοινό- καταλαμβάνει πλέον μεγαλύτερη προτεραιότητα στα θέματα εστίασης του σύγχρονου Μάνατζμεντ.

Όπως σχολιάζουν οι Hagan & Moon (2016), σήμερα υπάρχουν τέσσερις ισχυρές δυνάμεις που προκαλούν κι επιφέρουν τη μεταβολή: η τεχνολογία, η παγκοσμιοποίηση, η αυξανόμενη αξία των άυλων αγαθών και ο κοινά αποκαλούμενος «πόλεμος των ταλέντων». Οι δυνάμεις αυτές, αναδιαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες διαχειρίζονται τις σχέσεις τους σε διαφορετικά τοπικά, εθνικά και διεθνή περιβάλλοντα με τα μεμονωμένα άτομα και άλλους οργανισμούς. Η επιτυχία των σχέσεων αυτών εξαρτάται από τη θέληση των εταιρειών να γίνουν πιο ειλικρινείς και υπεύθυνες- σαφείς όσον αφορά το συμβόλαιο μεταξύ αυτών και των άμεσα ενδιαφερομένων, αναφορικά με τους πλήρεις στόχους τους, συμπεριλαμβανομένης της κοινωνικής και της περιβαλλοντικής τους επίδρασης και όχι μόνο της οικονομικής, καθώς και για το

βαθμό ως προς τον οποίο επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Το αίτημα για μεγαλύτερη υπευθυνότητα αναγκάζει τους ηγέτες επιχειρήσεων να επανεξετάσουν τις στάσεις και προσεγγίσεις τους και να προσαρμοστούν, αλλά και να προετοιμαστούν για νέους κινδύνους, νέες προκλήσεις και νέες ευκαιρίες.

Έτσι, από τις αρχές του 21^{ου} αιώνα έχει αναπτυχθεί μια νέα διοικητική τάση που προσλαμβάνει ολοένα και μεγαλύτερες διαστάσεις και η οποία αντιλαμβάνεται την αποτελεσματικότητα των οργανισμών και ειδικότερα των επιχειρήσεων όχι μόνο με καθαρά χρηματοοικονομικά κριτήρια, αλλά και με κριτήρια κοινωνικής προσφοράς και ηθικής ενσωμάτωσης των αξιών της κοινότητας στην οποία δραστηριοποιείται ο οργανισμός (Μπατσινίλας κ.α., 2015).

Με βάση τον Hopkins (2006, p.298) *«η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι μια διαδικασία που σχετίζεται με την ηθική ή υπεύθυνη αντιμετώπιση του ενδιαφερόμενου μέρους μιας εταιρείας ή ιδρύματος. «Ηθική ή υπεύθυνη» σημαίνει μεταχείριση των βασικών ενδιαφερομένων με τρόπο που θεωρείται αποδεκτός σύμφωνα με τους διεθνείς κανόνες»*.

Επιπλέον, η ΕΚΕ αντιπροσωπεύει τη μικροοικονομική διάσταση της μακροοικονομικής έννοιας της βιώσιμης ανάπτυξης. Έτσι, η ΕΚΕ μπορεί να γίνεται αντιληπτή ως αναπόσπαστο μέρος της έννοιας της βιώσιμης ανάπτυξης, ως συμβολή στο επιχειρηματικό περιβάλλον στην επίτευξη των στόχων της βιώσιμης ανάπτυξης (Tureac et al., 2010).

Σημειώνεται ότι η έννοια Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) μπορεί να απαντάται και με τη χρήση άλλων όρων όπως εταιρική ευθύνη, εταιρική λογοδοσία, εταιρική ηθική, υπεύθυνη επιχειρηματικότητα και άλλους. Καθώς τα θέματα ΕΚΕ ενσωματώνονται όλο και περισσότερο στις σύγχρονες επιχειρηματικές πρακτικές, υπάρχει μια τάση αυτή να αναφέρεται και ως υπεύθυνη ανταγωνιστικότητα ή εταιρική βιωσιμότητα (Hohnen & Potts, 2007).



Πηγή: Μπατσινίλας κ.α., 2015.

Σχήμα 1.1 Η ΕΚΕ ως αειφόρος ή βιώσιμη ανάπτυξη

Άρα, η ΕΚΕ αναφέρεται στις υποχρεώσεις της επιχείρησης προς την κοινωνία ή, πιο συγκεκριμένα, τα ενδιαφερόμενα μέρη της εταιρείας, δηλαδή, εκείνους που επηρεάζονται από τις εταιρικές πολιτικές και πρακτικές (Smith, 2003).

Όπως υποστηρίζουν και οι Nimani et al. (2022), ανεξάρτητα από τις διαφορετικές ερμηνείες της έννοιας της ΕΚΕ, η σημασία της παραμένει ουσιαστικά η ίδια και υποδηλώνει την ηθική συμπεριφορά μιας επιχείρησης προς τα ενδιαφερόμενα μέρη της. Δεν πρέπει να εκλαμβάνεται ως ξεχωριστή δραστηριότητα από την επιχειρηματική στρατηγική και τις λειτουργίες των εταιρειών. Η ΕΚΕ είναι μια πολύ ευρεία έννοια που περιλαμβάνει τα ανθρώπινα δικαιώματα, όπως ο σεβασμός στους εργαζομένους, τα δικαιώματα των γυναικών, η παιδική εργασία και η κοινωνική δικαιοσύνη, τα δικαιώματα των εργαζομένων, όπως η υγεία και η ασφάλεια, η εκπαίδευση και η κατάρτιση, η αμοιβές και οι παροχές, τη προστασία του περιβάλλοντος, τη συμμετοχή της κοινότητας που αφορά στη συμμόρφωση με τους νόμους, τα προγράμματα κοινοτικής βοήθειας και τον εθελοντισμό των εργαζομένων, τις σχέσεις με τους προμηθευτές, την παρακολούθηση με συστήματα διαχείρισης και λογοδοσίας, και τα δικαιώματα των ενδιαφερομένων.

Ως τρόπος εφαρμογής των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, της εργασίας και των περιβαλλοντικών προτύπων, η ΕΚΕ αντιμετωπίζει πλέον ως η ικανή λύση για τις ανισότητες που δημιουργούνται και επιδεινώνονται από την παγκοσμιοποίηση. Μια τέτοια προσέγγιση υποθέτει ότι μια εταιρεία δεν είναι απλώς μια εγωκεντρική κερδοσκοπική οντότητα, αλλά ότι η ίδια και οι ενέργειές της είναι, ταυτόχρονα, ένα αναπόσπαστο κομμάτι της οικονομίας, της κοινωνίας και του περιβάλλοντος στο οποίο υπάρχει. Οι διευθυντές και τα στελέχη συνειδητοποιούν όλο και περισσότερο ότι η ΕΚΕ μπορεί να διασφαλίζει τα ανθρώπινα δικαιώματα, να παρέχει εργασία και προστασία του περιβάλλοντος στις κοινότητες που εδρεύουν και στους ανθρώπους που απασχολούν (Herrmann, 2004).

Ένα βασικό χαρακτηριστικό της ΕΚΕ περιλαμβάνει τον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία δεσμεύεται, εμπλέκεται και συνεργάζεται με το περιβάλλον της, συμπεριλαμβανομένων των μετόχων, των εργαζομένων, των προμηθευτών, των πελατών, των κοινοτήτων, των μη κυβερνητικών οργανισμών και των κυβερνήσεων. Στο βαθμό που η δέσμευση και η συνεργασία των ενδιαφερομένων συνεπάγονται τη διατήρηση ανοιχτού διαλόγου, την προετοιμασία για τη δημιουργία αποτελεσματικών συνεργασιών και την επίδειξη διαφάνειας, μέσω πρακτικών μέτρησης, λογιστικής και αναφοράς, η σχέση μεταξύ της επιχείρησης και της κοινότητας στην οποία δραστηριοποιείται είναι πιθανό να είναι πιο αξιόπιστη και αξιόπιστη (Asemah et al., 2013).

Η βασική ιδέα της ΕΚΕ είναι ότι μια επιχείρηση πρέπει να ενεργεί και να λογοδοτεί πέρα από τις νομικές της ευθύνες έναντι των μετόχων, των εργαζομένων, των προμηθευτών και των πελατών. Δηλαδή, η επιχείρηση θα πρέπει να «αναγνωρίσει και να αναλάβει την πλήρη ευθύνη για τις μη οικονομικές συνέπειες των δραστηριοτήτων της, σε σχέση με την ευρύτερη κοινωνία και το φυσικό περιβάλλον. Βέβαια, αυτή η διευρυμένη έννοια της επιχειρηματικής ευθύνης δεν είναι καθολικά αποδεκτή, ούτε απαιτείται κι επιβάλλεται από τη νομοθεσία (Robins, 2005).

«Η εταιρική κοινωνική ευθύνη χαρακτηρίζει τις επιχειρήσεις που αποφασίζουν οικειοθελώς και πέρα από κάθε νομική υποχρέωση να ενσωματώσουν τους κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς στόχους στις καθημερινές επιχειρηματικές τους δραστηριότητες» (Μπατσινίλας κ.α., 2015, σ.23).

Η ΕΚΕ θεωρείται βασικό εργαλείο για την προώθηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, της δημιουργικότητας και της καινοτομίας, καθώς και αναφορικά με την ενίσχυση της φήμης μιας εταιρείας στην κοινότητα έναντι των πελατών, των υπαλλήλων, των συνεργατών, των κυβερνητικών φορέων και των μη κυβερνητικών ομάδων. Καθώς η παγκοσμιοποίηση εξελίσσεται, η εμπορική αξία προκύπτει όλο και περισσότερο από την πλευρά της επωνυμίας και της υπεραξίας παρά από την πλευρά του όγκου παραγωγής (Nimani et al., 2022).

Βέβαια, η τάση για μεγαλύτερη υπευθυνότητα δεν σημαίνει την εγκατάλειψη των οικονομικών αρχών, όπως για παράδειγμα της επιχειρηματικότητας που έχει σκοπό το κέρδος. Αντίθετα, η δημιουργία κέρδους επαναπροσδιορίζεται και δεν απορρίπτεται (Βελέντζας & Μπρώνη, 2014).

Επιπρόσθετα, αναφέρεται ότι ένα ισχυρό κίνητρο για τη στροφή του ενδιαφέροντος προς την ΕΚΕ αποτελεί η αποφυγή δαπανηρών δικαστικών υποθέσεων, δυσφήμισης ή πρόκλησης βλάβης στο γόητρο που υπέστησαν αρκετές γνωστές εταιρείες σαν αποτέλεσμα του τρόπου με τον οποίο αντιλαμβάνονταν την επιχειρηματική ανευθυνότητα. Η εταιρεία πετρελαιοειδών Shell, λόγω χάρη, υπέστη δύο πλήγματα της φήμης της το 1995. Το ένα ήταν αποτέλεσμα του τρόπου με τον οποίο επιχείρησε τον καθαρισμό της πετρελαιοκηλίδας του Brent Spar στη Βόρεια Θάλασσα. Το δεύτερο ήταν η αδυναμία της να εναντιωθεί στην απόφαση της Νιγηριανής κυβέρνησης να εκτελέσει τον Ken Saro- Wiwa, έναν ακτιβιστή για τα ανθρώπινα δικαιώματα σε μια περιοχή της Νιγηρίας όπου η Shell είχε σημαντικές δραστηριότητες. Η εταιρεία Nike υπέστη έντονη κριτική όταν αποκαλύφθηκε ότι ένας από τους προμηθευτές της εκμεταλλευόταν την παιδική εργασία (Moon & Bonny, 2016α).

Οι επιχειρήσεις αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των κοινοτήτων στις οποίες δραστηριοποιούνται. Τα ικανά στελέχη γνωρίζουν ότι η μακροπρόθεσμη επιτυχία τους βασίζεται στις συνεχείς καλές σχέσεις με ένα ευρύ φάσμα ατόμων, ομάδων και θεσμών. Οι αποτελεσματικές εταιρείες, επίσης, γνωρίζουν ότι οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να γίνουν αποδεκτές σε κοινωνίες που αποτυγχάνουν — είτε αυτό οφείλεται σε κοινωνικές ή περιβαλλοντικές προκλήσεις, είτε σε προβλήματα διακυβέρνησης. Επιπλέον, το ευρύ κοινό έχει υψηλές προσδοκίες από τον ιδιωτικό τομέα όσον αφορά την υπεύθυνη συμπεριφορά. Οι καταναλωτές αναμένουν από τα αγαθά και τις υπηρεσίες να αντικατοπτρίζουν κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνη

επιχειρηματική συμπεριφορά, σε ανταγωνιστικές τιμές. Οι μέτοχοι αναζητούν, επίσης, βελτιωμένες χρηματοοικονομικές επιδόσεις που ενσωματώνουν κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες, τόσο από πλευράς κινδύνου όσο και ευκαιριών (Hohnen & Potts, 2007).

Σύμφωνα με τον Summerfield (2016), η άποψη του διοικητικού συμβουλίου και η ανεξάρτητη κρίση των διευθυντών που δεν διαθέτουν εκτελεστικές εξουσίες είναι πιθανό να διευκολύνουν άμεσα τον προσδιορισμό της εταιρικής αντίληψης όσον αφορά ηθικά ζητήματα, καθώς και θέματα που αφορούν τα συμφέροντα των άμεσα ενδιαφερομένων. Εκτός από την επανεξέταση των πρακτικών που ήδη εφαρμόζονται, οι δύο παραπάνω φορείς θα πρέπει να είναι σε θέση να προσφέρουν τη γνώση και την εμπειρία τους σε θέματα καλής πρακτικής. Θα πρέπει, ακόμα, να παίζουν κεντρικό ρόλο στον προσδιορισμό της εταιρικής πολιτικής όσον αφορά την κοινωνική ευθύνη και στη διασφάλιση ότι η διαδικασία υποστήριξης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων κοινωνικής ευθύνης εφαρμόζεται με την αρμόζουσα αυστηρότητα.

Η κουλτούρα και η ηθική των οργανισμών και η κοινωνική ευθύνη που προκύπτει από αυτές απαντούν στη μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζουν σήμερα οι διοικήσεις των επιχειρήσεων και η οποία συνίσταται είτε στην αυθόρμητη συνεργασία των μελών των οργανισμών σε ιεραρχικές δομές διοίκησης και οργάνωσης είτε στην αποδοχή του οργανισμού από την κοινωνία ή κοινότητα μέσα στην οποία λειτουργεί (Μπατσινίλας κ.α., 2015).

Οι στρατηγικές και οι πολιτικές ΕΚΕ αντιπροσωπεύουν κρίσιμες πτυχές των επιλογών που κάνει μια εταιρεία – ή πιο σωστά οι μέτοχοι και οι διευθυντές της – σχετικά με το πώς θέλει να κυβερνάται. Αυτό περιλαμβάνει το ποιοι πιστεύεται ότι έχουν νόμιμες αξιώσεις στα έσοδα, καθώς και το ποιοι ενδιαφερόμενοι αξίζουν να έχουν μια νομικά αναγνωρισμένη συμμετοχή στις εταιρικές αποφάσεις (Devinney et al., 2013).

Θεωρείται σημαντικό να λαμβάνεται υπόψιν ότι υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες κινήτρων για την επιλογή της ΕΚΕ. Η μια σχετίζεται με τη δημόσια πολιτική. Επειδή οι επιπτώσεις του επιχειρηματικού τομέα είναι τόσο μεγάλες και με δυνατότητα να είναι είτε θετικές είτε αρνητικές, είναι φυσικό οι κυβερνήσεις και η ευρύτερη κοινωνία να ενδιαφέρονται στενά για το πως λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Αυτό σημαίνει ότι οι προσδοκίες για τις επιχειρήσεις αυξάνονται και οι κυβερνήσεις αναζητούν τρόπους για να αυξήσουν τη θετική συνεισφορά των επιχειρήσεων. Η δεύτερη κατηγορία κινήτρων

προέρχεται από τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Εδώ, οι δραστηριότητες της ΕΚΕ μπορούν να θεωρηθούν τόσο ως κόστος – μέσα από την εισαγωγή νέων προσεγγίσεων λειτουργίας και διαχείρισης- όσο και ως όφελος, μέσα από τη βελτίωση της αξίας της επωνυμίας ή την εισαγωγή προϊόντων που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις βιωσιμότητας (Hohnen & Potts, 2007).

Ο Cadbury (2006) αναφέρει ότι υπάρχουν ορισμένες εταιρείες που συμμετέχουν σε προσπάθειες ΕΚΕ αποκλειστικά για το δημόσιο καλό και δεν αναμένουν εμπορική και οικονομική απόδοση των συνεισφορών τους. Αυτοί οι οργανισμοί πιστεύουν ότι διαδραματίζουν έναν ιδιαίτερο ρόλο στην κοινότητα και ότι η ικανότητά τους να πράττουν το ορθό—η οποία απορρέει από τα κέρδη που αποκομίζουν—δημιουργεί την ευθύνη να προσφέρουν καλό.

Όπως υποστηρίζουν οι Βελέντζας & Μπρόνη (2014), η ΕΚΕ οφείλει να περιλαμβάνει την πρακτική έκφραση της ηθικής διάθεσης μιας εταιρείας να επιστρέψει στην κοινωνία μέρος της προστιθέμενης αξίας που έχει αποκομίσει με κύριο στόχο ν' απαλύνει τις αρνητικές επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης και να διασφαλίσει, έτσι, εκείνο το ελάχιστο της κοινωνικής συνοχής που είναι απαραίτητο για τη μακρόχρονη βιώσιμη ανάπτυξη.

1.2 Ιστορική αναδρομή

Ενώ η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) άρχισε να συζητείται ευρέως από τα τελευταία σαράντα χρόνια του 20ου αιώνα, η ιδέα ότι οι επιχειρήσεις έχουν κοινωνικές υποχρεώσεις ήταν εμφανής τουλάχιστον ήδη από τον 19ο αιώνα. Για παράδειγμα, στη Βρετανία, οι οραματιστές ηγέτες των επιχειρήσεων στον απόηχο της Βιομηχανικής Επανάστασης έχτισαν εργοστασιακές πόλεις - όπως το Bourneville (που ιδρύθηκε από τον George Cadbury το 1879) και το Port Sunlight (που ιδρύθηκε από τον William Lever το 1888) προορίζονταν να παρέχουν στους εργαζομένους και τις οικογένειές τους στέγαση και άλλες ανέσεις όταν πολλά μέρη των πρόσφατα βιομηχανοποιημένων πόλεων ήταν φτωχογειτονιές (Smith, 2003).

Με βάση τους Tureac et al. (2010, p.118) «σήμερα, η ΕΚΕ υπερβαίνει κατά πολύ τη «φιλανθρωπία» του παρελθόντος. Πρόκειται για τη συμβολή των επιχειρήσεων στη βιώσιμη ανάπτυξη».

Η βιομηχανική επανάσταση στα τέλη του 19^{ου} αιώνα μπορεί να θεωρηθεί ως το σημείο εκκίνησης για την ανάληψη κοινωνικών πρωτοβουλιών από τη μεριά των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις εξέφραζαν με διάφορους τρόπους την κοινωνική τους υπευθυνότητα. Με τον ερχομό του 20^{ου} αιώνα και την καθιέρωση των νομικών πλαισίων της λειτουργίας των επιχειρήσεων και την ανάπτυξη του κράτους σε ότι αφορά την πρόνοια, ιδιαίτερα μετά το κραχ του 1929, το πνεύμα της φιλανθρωπίας παραχώρησε το πνεύμα του σε εκτεταμένες ανακατατάξεις σε νομικές, συμβατικές και οργανωτικές δομές (Μπατσινίλας κ.α., 2015).

Όπως, ακόμα, αναφέρουν οι Farcane & Bureana (2015) η έννοια «επιχειρηματική ευθύνη» άρχισε να γίνεται γνωστή το 1949, όταν ο Bernard Dempsey δημοσίευσε στο Harvard Business Review το άρθρο «The Roots of Business Responsibility», όπου ανέφερε επιχειρήματα υπέρ της έννοιας. Λίγο αργότερα, ο Donald K. David, κοσμήτορας του Harvard Graduate School of Business Administration, δημοσίευσε το άρθρο «Business Responsibilities in an Uncertain World». Ο David ισχυρίστηκε ότι οι επιχειρηματίες πρέπει να συμμετέχουν σε δημόσιες δραστηριότητες, πέρα από τις γνωστές οικονομικές λειτουργίες των επιχειρήσεων. Ο Dempsey, από την άλλη, παρουσίασε μια σειρά από φιλοσοφικά επιχειρήματα υπέρ της κοινωνικής ευθύνης, δηλώνοντας ότι τέτοια επιχειρήματα προέρχονται από τις τέσσερις έννοιες της δικαιοσύνης: εμπορική δικαιοσύνη – εμπιστοσύνη στο εμπόριο της αγοράς- διανεμητική δικαιοσύνη – σωστή σχέση μεταξύ κυβέρνησης και ατόμων- γενική δικαιοσύνη – αποδοχής της νομικής υποχρέωσης για ενέργειες με ηθικό τρόπο- και κοινωνική/διανεμητική δικαιοσύνη – υποχρέωση συμβολής στην ευημερία και την πρόοδο των ατόμων και της κοινωνίας. Και οι δύο μελετητές υποστήριξαν την ανάγκη για κοινωνική δικαιοσύνη για δύο λόγους. Από τη μια, λόγω του ότι οι άνθρωποι δεν ζουν απομονωμένοι αλλά χρειάζονται μια κοινότητα για να λειτουργήσουν και, από την άλλη, λόγω των σημαντικών πόρων που ελέγχουν, οι εταιρείες έχουν μεγάλη δύναμη να συμβάλλουν στην πρόοδο της κοινωνίας και των ατόμων της.

Στη δεκαετία του 1970 οι διευθυντές των επιχειρήσεων εφάρμοσαν παραδοσιακές λειτουργίες διαχείρισης για να αντιμετωπίσουν ζητήματα ΕΚΕ, με τα περισσότερα από

αυτά να βασίζονται στο μοντέλο του ατομικού συμφέροντος. Στη δεκαετία του 1980, ωστόσο, τα επιχειρηματικά και κοινωνικά συμφέροντα άρχισαν να συγκλίνουν και οι εταιρείες ανταποκρίνονταν περισσότερο στις απαιτήσεις των μετόχων τους. Επιπλέον, οι ερευνητές για το θέμα επικεντρώθηκαν στην ανάπτυξη νέων ορισμών της ΕΚΕ αναπτύσσοντας εναλλακτικές ή συμπληρωματικές έννοιες και θέματα. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990, η ιδέα της ΕΚΕ έγινε σχεδόν παγκοσμίως επικυρωμένη και τελικά, τη δεκαετία του 2000, η ΕΚΕ έγινε οριστικά ένα σημαντικό στρατηγικό ζήτημα για πολλές εταιρείες, καθώς οι θεσμικές αλλαγές έκαναν την κοινωνική και περιβαλλοντική βιωσιμότητα σημαντική πηγή θεσμικής νομιμότητας των επιχειρήσεων, σε σημείο που οι επιχειρήσεις έχουν τόσο κοινωνικά ενσωματωμένες ευθύνες, καθώς και νομικές ευθύνες (Moura-Leite & Padgett, 2011).

Στη σύγχρονη κοινωνία της γνώσης, της τεχνολογίας, του πλουραλισμού, της πληροφόρησης και της υπερεθνικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων πολλά είναι τα γεγονότα που έκαναν επίκαιρο το ζήτημα της ΕΚΕ. Η διεργασία της παγκοσμιοποίησης και της απελευθέρωσης των αγορών, με τα αμφισβητούμενα αποτελέσματά τους, η ανάγκη ύπαρξης ελάχιστων κανόνων λειτουργίας κι ελέγχου, οι επιπτώσεις των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που αφορούν όλο και περισσότερο μεγαλύτερο αριθμό ατόμων και κρατών, η αύξηση της ευαισθησίας σε θέματα προστασίας του φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος και άλλα θέματα διαμόρφωσαν ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο οι επιχειρήσεις καλούνται πλέον να εντάξουν τη βιώσιμη ανάπτυξη στον πυρήνα της επιχειρηματικής τους σκέψης (Μπατσινίλας κ.α., 2015).

Με βάση τους Tureac et al. (2010), οι συνθήκες οι οποίες υφίστανται σήμερα και που ευνοούν την υιοθέτηση και την ανάπτυξη της ΕΚΕ, έχουν ως κάτωθι:

1. Η παγκόσμια τάση μείωσης του ρόλου του κράτους στην οικονομία ως αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης.
2. Η απελευθέρωση του διεθνούς εμπορίου και των χρηματοπιστωτικών συναλλαγών.
3. Η ενοποίηση των επιχειρήσεων στις παγκόσμιες διεθνικές εταιρείες.
4. Η αύξηση των ροών πληροφοριών μέσω της ανάπτυξης νέων τεχνολογιών.
5. Η μείωση του ρόλου του κράτους στην επίτευξη των προσδοκιών των πολιτών, διασφαλίζοντας την κοινωνική και περιβαλλοντική προστασία.

Ο γρήγορος ρυθμός των τεχνικών προόδων, των υπηρεσιών και των νέων αγαθών που προσαρμόζονται συνεχώς στις απαιτήσεις και τις φιλοδοξίες των καταναλωτών, καθώς και οι απαιτήσεις των επιχειρήσεων να υπερβαίνουν τις προσδοκίες, είναι στοιχεία που ωθούν μια κοινωνία που επικεντρώνεται στα αγαθά να μεταβεί σε μια κοινωνία που επικεντρώνεται στους ανθρώπους (Doda, 2015).

Αξίζει να αναφερθεί ότι η Ευρώπη θεωρείται συχνά η κορυφαία περιοχή σε σχέση με τη κοινωνική και περιβαλλοντική ευθύνη, με τα υψηλότερα περιβαλλοντικά πρότυπα στον κόσμο. Για παράδειγμα, στον δείκτη περιβαλλοντικής απόδοσης του 2012 που υπολογίστηκε από τα Πανεπιστήμια Yale και Columbia, 18 από τις 20 κορυφαίες χώρες βρίσκονταν στην Ευρώπη (Crifo & Rebérioux, 2016).

1.3 Εταιρική κοινωνική ευθύνη κι εταιρική διακυβέρνηση

Αρκετά συχνά, η έννοια της ΕΚΕ αναφέρεται σε συνάρτηση με τον όρο εταιρική διακυβέρνηση, δεδομένου ότι και οι δύο όροι σχετίζονται με τις αρχές και την ηθική κατά την επιχειρηματική δραστηριότητα.

Η εταιρική διακυβέρνηση είναι το πλαίσιο για τις πολιτικές και τις διαδικασίες που διέπουν το Διοικητικό Συμβούλιο σε μια εταιρεία, συμπεριλαμβανομένων των μη εκτελεστικών συμβούλων και άλλων που συμβουλεύουν το Διοικητικό Συμβούλιο. Η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί βασικό μέρος της επιχειρηματικής δεοντολογίας, καθώς η ηθική του Διοικητικού Συμβουλίου και των μεμονωμένων διευθυντών του αποτελεί, ή πρέπει, να αποτελεί τη βάση αυτών των πολιτικών και διαδικασιών (Hopkins, 2006).

Η εταιρική διακυβέρνηση είναι ένα σύστημα αυτόματης ρύθμισης των σχέσεων μεταξύ των στελεχών μιας επιχείρησης, δηλαδή, των μετόχων και των υπόλοιπων εμπλεκομένων, προκειμένου να αξιοποιηθούν οι παραγωγικοί πόροι της στοχεύοντας στο συμφέρον (Βελέντζας & Μπρώνη, 2014).

Η σημασία της εταιρικής διακυβέρνησης έγκειται στην προσπάθειά της να δημιουργεί και να βελτιώνει τους νόμους, τους κανονισμούς και τις συμβάσεις που διέπουν τις λειτουργίες των εταιρειών και να διασφαλίζει ότι προφυλάσσονται τα δικαιώματα των μετόχων, συμβιβάζονται τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων και των διαχειριστών

και ότι διατηρείται ένα διαφανές περιβάλλον όπου κάθε η κάθε εμπλεκόμενη ομάδα είναι σε θέση να αναλάβει τις ευθύνες της και να συμβάλει στην ανάπτυξη και τη δημιουργία αξίας για την εταιρεία (Page, 2005).

Συνολικά, οι συζητήσεις για την εταιρική διακυβέρνηση υποστηρίζουν την ανάγκη για έναν θεσμό μεταξύ των γενικών διευθυντών και των μετόχων των επιχειρήσεων που θα πειθαρχεί αποτελεσματικά τους πρώτους, θα εκπροσωπεί τους μετόχους και τελικά θα εκπροσωπεί άλλους ενδιαφερόμενους, δηλαδή, το διοικητικό ή εποπτικό συμβούλιο (Crifo & Rebérioux, 2016).

Επιπρόσθετα, η χρηστή εταιρική διακυβέρνηση στην πράξη έχει αποδειχθεί πολλαπλής σημασίας. Σε εταιρικό επίπεδο, η χρηστή εταιρική διακυβέρνηση μπορεί να δημιουργεί ευκολότερη και πιο οικονομικά προσιτή πρόσβαση σε νέα κεφάλαια, κάτι που μακροπρόθεσμα οδηγεί σε μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα. Η εφαρμογή των υψηλότερων προτύπων, ακόμα, προωθεί ενεργά μια ισχυρή πρακτική εταιρικής διακυβέρνησης, όπου χρειάζονται άτομα που είναι πρόθυμα και ικανά να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν μια καλή πολιτική εταιρικής διακυβέρνησης. Σε γενικές γραμμές, οι καλά διοικούμενες οντότητες συμβάλλουν στην εθνική οικονομία και την κοινότητα, είναι σε θέση να παρέχουν μεγαλύτερα κέρδη, να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη των επενδυτών στην κεφαλαιαγορά, γεγονός που οδηγεί σε βελτίωση του συστήματος λογοδοσίας, μειώνοντας έτσι τον κίνδυνο οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση να εξαπατώνται ή δραστηριοποιούνται για δικό τους όφελος. Ο σεβασμός των προτύπων καλής εταιρικής διακυβέρνησης βοηθά στη βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, οδηγώντας σε πιο επιτυχημένες λειτουργίες και χαμηλότερο κόστος κεφαλαίου (World Bank, 2010).

Η εταιρική διακυβέρνηση είναι μια καλά καθορισμένη έννοια που σχετίζεται με τη μεγιστοποίηση του κέρδους και την προστασία των οικονομικών παραγόντων που έχουν προσφέρει κεφάλαια στην επιχείρηση. Η ΕΚΕ, από την άλλη, ορίζεται με μικρότερη ακρίβεια και αφορά σε μια έννοια προφανώς σε αντίθεση με τη μεγιστοποίηση του κέρδους επειδή προτείνει ένα σύνολο ενεργειών, οι οποίες είναι επωφελείς για ορισμένους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους και μπορεί να έρχονται σε σύγκρουση με τα συμφέροντα των μετόχων. Ωστόσο, στην πράξη, η ΕΚΕ μπορεί να μην έρχεται σε αντίθεση με τη μεγιστοποίηση του κέρδους, όπως αποδεικνύεται από

την ύπαρξη πολλών εταιρειών, οι οποίες είναι ταυτόχρονα αποδοτικές και κοινωνικά υπεύθυνες (Beltratti, 2005).

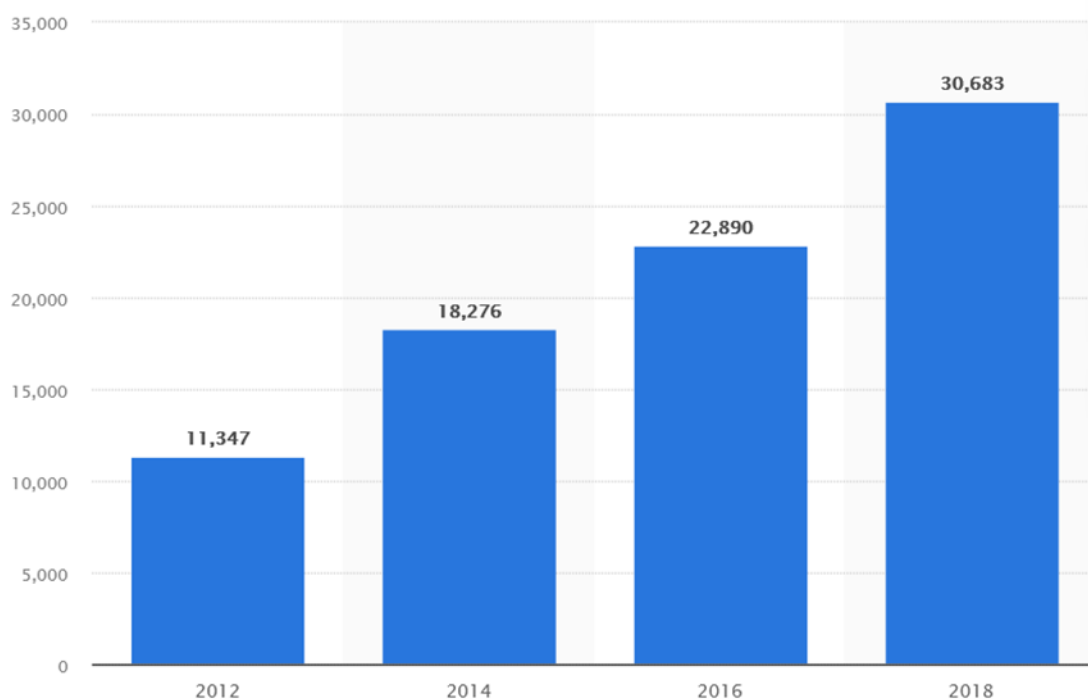
Η εταιρική κοινωνική ευθύνη έχει επικεντρωθεί όλο και περισσότερο στην εταιρική διακυβέρνηση ως όχημα για την ενσωμάτωση κοινωνικών και περιβαλλοντικών ανησυχιών στη διαδικασία λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων, προς όφελος όχι μόνο των χρηματοοικονομικών επενδυτών αλλά και των εργαζομένων, των καταναλωτών και των κοινοτήτων (Gill, 2008).

Η εταιρική διακυβέρνηση αποκτά μεγαλύτερη σημασία, καθώς συμβάλλει σημαντικά στην αύξηση της οικονομικής αποτελεσματικότητας και της οικονομίας της αγοράς. Συγκεκριμένα, η πρακτική και το εύρος των δραστηριοτήτων ΕΚΕ βασίζονται αποκλειστικά στην ανάλυση κόστους-οφέλους, που λαμβάνει υπόψη, αφενός, το επενδυμένο κεφάλαιο (επενδύσεις - αποποίηση ευθυνών από την τρέχουσα κατανάλωση για υψηλότερα αποτελέσματα στο μέλλον), ενώ αφετέρου, και ιδιαίτερα τα «αόρατα» και μακροπρόθεσμα οφέλη που αποκομίζει ένας οργανισμός από τις επενδύσεις και τις υλοποιούμενες δραστηριότητες. Μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η εταιρική διακυβέρνηση και η ΕΚΕ έχουν θετικές σχέσεις, αλλά ότι αυτές οι σχέσεις συνήθως μετριάζονται από διαφορετικούς οργανωτικούς ή εξωτερικούς παράγοντες. Επομένως, η σχέση μεταξύ των δύο εννοιών είναι πολύ ευαίσθητη στις αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών (Berber et al., 2019).

Τόσο η εταιρική διακυβέρνηση όσο και η ΕΚΕ καλούν τις εταιρείες να αναλάβουν τις εμπιστευτικές και ηθικές ευθύνες τους έναντι των ενδιαφερόμενων μερών. Αυτή η πράξη λογοδοσίας είναι ζωτικής σημασίας για μια επιχείρηση, ώστε να κερδίσει και να διατηρήσει την εμπιστοσύνη των οικονομικών της επενδυτών και άλλων ενδιαφερομένων (Page, 2005).

Και οι δύο κλάδοι θεωρείται, επίσης, ότι προσφέρουν σημαντικά μακροχρόνια οφέλη και διασφαλίζουν την αντοχή της επιχείρησης. Όσον αφορά την εταιρική διακυβέρνηση, παρατηρείται ότι οι μηχανισμοί χρηστής διακυβέρνησης συμβιβάζουν τα συμφέροντα των ιδιοκτητών, διευθυντών και όλων όσων εξαρτώνται από την εταιρεία, επιτρέποντας σε αυτές να εξασφαλίσουν μακροπρόθεσμα κεφάλαια, να διατηρήσουν την εμπιστοσύνη των χρηματοπιστωτών και να χρησιμοποιήσουν επαρκώς το αποκτώμενο κεφάλαιο (Βελέντζας & Μπρώνη, 2014).

Ενδεικτικά, δίνεται το πιο κάτω γράφημα όπου αποδίδεται η πορεία των επενδύσεων στην ΕΚΕ σε παγκόσμιο επίπεδο, μεταξύ 2012 και 2018.



Πηγή: Statista, 2024.

Γράφημα 1.1 Παγκόσμιες επενδύσεις στην ΕΚΕ και την εταιρική διακυβέρνηση, 2012-2018 (σε δις \$)

Η σημασία που αποδίδεται πλέον στην ΕΚΕ και την εταιρική διακυβέρνηση είναι ξεκάθαρη, αφού οι σχετικές επενδύσεις σε επίπεδο κόσμου μεταξύ 2012 και 2018, σχεδόν, τριπλασιάστηκαν.

1.4 Σημασία εταιρικής κοινωνικής ευθύνης για τα εμπλεκόμενα μέρη

Παραδοσιακά, οι εταιρείες θεωρούσαν ότι είναι υποχρεωμένες να λογοδοτούν στους ιδιοκτήτες τους, ή στην καλύτερη περίπτωση, στους μετόχους τους. Σήμερα, όμως, πολλοί υιοθετούν ευρύτερη άποψη και πιστεύουν ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λογοδοτούν σε ένα ευρύτερο πλαίσιο ενδιαφερομένων (Hagan & Moon, 2016).

Οι Hohnen & Potts (2007) εντοπίζουν ότι γίνεται ολοένα και μεγαλύτερη αναγνώριση της σημαντικής επίδρασης που έχουν οι δραστηριότητες του ιδιωτικού τομέα — στους εργαζόμενους, τους πελάτες, τις κοινότητες, το περιβάλλον, τους ανταγωνιστές, τους επιχειρηματικούς εταίρους, τους επενδυτές, τους μετόχους, τις κυβερνήσεις και άλλους. Γίνεται, επίσης ολοένα και πιο σαφές ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να συνεισφέρουν τόσο στον δικό τους πλούτο όσο και στον συνολικό πλούτο της κοινωνίας λαμβάνοντας υπόψη την επίδραση που έχουν στον κόσμο γενικότερα όταν λαμβάνουν αποφάσεις. Οι δημοσκοπήσεις των επιχειρήσεων και η εταιρική συμπεριφορά δείχνουν αυξημένα επίπεδα κατανόησης της σχέσης μεταξύ της υπεύθυνης επιχείρησης και της καλής επιχείρησης. Επίσης, οι επενδυτές και οι χρηματοπιστωτικές αγορές αρχίζουν να βλέπουν ότι οι δραστηριότητες ΕΚΕ που ενσωματώνουν ευρύτερα κοινωνικά ενδιαφέροντα στην επιχειρηματική στρατηγική και τις επιδόσεις αποτελούν απόδειξη καλής διαχείρισης. Εκτός από την οικοδόμηση εμπιστοσύνης με την κοινότητα και την παροχή πλεονεκτημάτων στις εταιρείες στην προσέλκυση καλών πελατών και εργαζομένων, η υπεύθυνη συμπεριφορά έναντι των εργαζομένων και άλλων στην κοινωνία μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία αξίας για τις εταιρείες και τους μετόχους τους.

Μέσω της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης προβάλλεται η υπευθυνότητα, η κοινωνική ευσυνειδησία, η ευαισθησία, η συνείδηση και η επιχειρηματική ηθικής μιας επιχείρησης. Η ΕΚΕ ως δράση υπηρετεί τις αρχές και τις αξίες που χαρακτηρίζουν τον πολιτισμό του ανθρώπου, δηλαδή, τον σεβασμό προς τον άνθρωπο, την ανθρώπινη αξιοπρέπεια και την παροχή ίσων ευκαιριών, τον σεβασμό στο περιβάλλον που έχει κληροδοτηθεί από προηγούμενες γενεές και τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου και της ποιότητας ζωής (Μπατσινίλας κ.α., 2015).

Όπως σχολιάζει ο Moir (2001), οι υποστηρικτές της ΕΚΕ θεωρούν ότι είναι προς το ατομικό συμφέρον της επιχείρησης να αναλάβει διάφορες μορφές εταιρικής υπευθυνότητας. Οι μορφές επιχειρηματικού οφέλους που ενδέχεται να προκύψουν μπορεί να περιλαμβάνουν την ενισχυμένη φήμη και τη μεγαλύτερη αφοσίωση και διατήρηση των εργαζομένων.

Επιπρόσθετα, ορισμένες πρωτοβουλίες ΕΚΕ μπορούν να μειώσουν δραματικά το λειτουργικό κόστος. Για παράδειγμα, η μείωση χρήσης υλικών συσκευασίας ή ο σχεδιασμός της βέλτιστης διαδρομής για φορτηγά παράδοσης όχι μόνο μειώνει τις

περιβαλλοντικές επιπτώσεις της λειτουργίας μιας εταιρείας, αλλά μειώνει, επίσης, το κόστος. Η διαδικασία υιοθέτησης των αρχών ΕΚΕ παρακινεί τα στελέχη να επανεξετάσουν τις επιχειρηματικές πρακτικές τους και να αναζητήσουν πιο αποτελεσματικούς τρόπους λειτουργίας. Αναφέρεται, επίσης, ότι η επενδυτική κοινότητα διερευνά τους δεσμούς μεταξύ της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της οικονομικής απόδοσης των επιχειρήσεων. Υπάρχουν αυξανόμενες ενδείξεις ότι οι εταιρείες που ενστερνίζονται τις βασικές αρχές της ΕΚΕ γενικά υπερτερούν των ομολόγων τους που δεν χρησιμοποιούν χαρακτηριστικά της ΕΚΕ. Αυτές οι πληροφορίες μεταφράζονται σε δράση εντός της επενδυτικής κοινότητας. Ένας αυξανόμενος αριθμός αμοιβαίων κεφαλαίων ενσωματώνει πλέον τα κριτήρια ΕΚΕ στις διαδικασίες επιλογής τους για τον έλεγχο σε πιο υγιείς εταιρείες ή τον έλεγχο επιχειρήσεων που δεν πληρούν ορισμένα περιβαλλοντικά ή κοινωνικά πρότυπα. Έτσι, μια προσέγγιση ΕΚΕ από μια εταιρεία μπορεί να βελτιώσει τις δυνατότητες της στην προοπτική της επενδυτικής κοινότητας, την χρηματιστηριακή αποτίμηση της και την ικανότητά της να έχει πρόσβαση σε κεφάλαια από αυτήν την κοινότητα (Asemah et al., 2013).

Σε επίπεδο επιχειρήσεων, στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, βιώσιμες θα μπορέσουν να είναι όσες (Tureac et al., 2010):

1. Παρέχουν το κατάλληλο περιβάλλον για τη μετάδοση της γνώσης, την πρόσβαση στον πολιτισμό, τη διαμόρφωση της δια βίου μάθησης, την ανάπτυξη και μετάδοση της εμπειρογνωμοσύνης. Εκείνες δηλαδή που αξιοποιούν τα βασικά στοιχεία της κοινωνίας της γνώσης.
2. Παρέχουν ένα περιβάλλον προσαρμοσμένο στην ποικιλομορφία, την ισότητα, τη διαφάνεια, λαμβάνοντας υπόψη τις συνέπειες των αποφάσεων για τη βιώσιμη ανάπτυξη.
3. Κατέχουν σημαντικό ρόλο στην κοινωνική ευθύνη.
4. Διαθέτουν απαντήσεις σε μεγάλο αριθμό ζητημάτων σχετικά με τις αρμοδιότητες στον τομέα των επιχειρήσεων.
5. Διαπραγματεύονται τα μέσα που είναι ικανά να μετρήσουν την απόδοση των επιχειρήσεων και υποβάλουν εκθέσεις.
6. Διαπραγματεύονται τους στόχους τους.
7. Εξασφαλίζουν το κατάλληλο πλαίσιο για την ανταλλαγή απόψεων μεταξύ όλων των ενδιαφερομένων.

Όπως προσθέτει και ο Smith (2003), η απόδοση μεγαλύτερης βαρύτητας στην ΕΚΕ είναι επιτακτική για πολλές επιχειρήσεις σήμερα, ιδιαίτερα λόγω του κινδύνου φήμης και άλλων πιέσεων του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Για ορισμένες εταιρείες – όπως στη φαρμακευτική βιομηχανία- η ΕΚΕ μπορεί να είναι αναπόφευκτη και φαίνεται να έχει αποκτήσει στρατηγική σημασία. Ωστόσο, εξακολουθούν να υπάρχουν σημαντικές προκλήσεις για την ανάπτυξη και την εφαρμογή στρατηγικής ΕΚΕ, ιδιαίτερα αναφορικά με τη μέτρηση της εταιρικής κοινωνικής απόδοσης και τη συνεργασία με τους ενδιαφερόμενους φορείς. Υπάρχουν, επίσης, πιθανά ερωτήματα σχετικά με τη νομιμότητα των πρωτοβουλιών ΕΚΕ.

Οι Βελέντζας & Μπρώνη (2014) σχολιάζουν ότι παρόλο που η ΕΚΕ μέχρι πρόσφατα προωθούνταν, κυρίως, σε ορισμένες μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες, είναι σημαντική για όλα τα είδη εταιρειών ακόμα και των μικρών και όλους τους κλάδους δραστηριοτήτων. Επιχειρήσεις που θεωρείται ότι έχουν καλό κοινωνικό και περιβαλλοντικό μητρώο αναφέρουν ότι αυτές οι δραστηριότητες μπορούν να οδηγήσουν σε καλύτερες επιδόσεις και να παράγουν περισσότερα κέρδη και ανάπτυξη με θετικά αποτελέσματα άμεσα- όπως καλύτερη εργασιακή επίδοση- ή έμμεσα μέσω της απόκτησης καλύτερης φήμης.

1.5 Οδηγίες και πρότυπα

Η σημασία που αποδίδεται στην ΕΚΕ στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο αναδεικνύεται από το γεγονός ότι, ανά τακτά χρονικά διαστήματα, εκδίδονται σχετικές οδηγίες και πρότυπα.

Συγκεκριμένα, από τη δεκαετία του 1980 κι έπειτα άρχισε να αναπτύσσεται ένας αριθμός πρωτοβουλιών για την ανάπτυξη κοινών περιβαλλοντικών συστημάτων και δεικτών. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονται οι αρχές CERES, οι οδηγίες αναφοράς PERI, η Επιχειρηματική Χάρτα Σταθερής Ανάπτυξης ICC, τα συστατικά σταθερής αναφοράς UNEP, οι δείκτες οικολογικής απόδοσης της Παγκόσμιας Επιτροπής Σταθερής Ανάπτυξης EMAS και μια σειρά προτύπων ISO (Peirce, 2016).

Ο Jones (2016) αναφέρεται στην περίπτωση του διεθνούς προτύπου κοινωνικής ευθύνης SA8000 το οποίο αφορά τον έλεγχο της συμμόρφωσης των εταιρειών και

άλλων οργανισμών με τα βασικά εργατικά πρότυπα, αλλά και τις πρακτικές αναφορικά με τα ανθρώπινα δικαιώματα. Πρόκειται για ένα ουσιαστικό βήμα προόδου για τη διαχείριση της ηθικής και δημιουργήθηκε ως αποτέλεσμα της αυξανόμενης αναγνώρισης του γεγονότος ότι οι διεθνείς αλυσίδες προμηθειών πρέπει να υποβάλλονται σε ανεξάρτητες αντικειμενικές αξιολογήσεις. Ο ανεξάρτητος έλεγχος βοηθά στη βελτίωση των ηθικών προτύπων της αλυσίδας προμηθειών και αποδεικνύει στον έξω κόσμο ότι οι εταιρείες λαμβάνουν μέτρα για τη διασφάλιση κατάλληλων προτύπων για τις αλυσίδες προμηθειών τους. Το εν λόγω πρότυπο βασίζεται στις διατάξεις του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας που αφορούν ζητήματα όπως είναι η καταναγκαστική εργασία και η ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι, καθώς επίσης και στην Οικουμενική Διακήρυξη των Ανθρώπινων Δικαιωμάτων και στις Συμβάσεις των Ηνωμένων Εθνών για τα δικαιώματα του παιδιού.

Επίσης, το πρότυπο κοινωνικής και ηθικής αναφοράς AA1000 του 2005 είναι το πρώτο διεθνές πρότυπο που απευθύνεται ειδικά στη δέσμευση των ενδιαφερομένων μερών των επιχειρήσεων και μπορεί να χρησιμοποιηθεί με δύο τρόπους. Συγκεκριμένα, μπορεί να αξιοποιείται για την υποστήριξη της ποιότητας των ειδικών προτύπων αναφοράς που ήδη υπάρχουν ή που δημιουργούνται είτε ως διαδικασία διαχείρισης κι επικοινωνίας της κοινωνικής και ηθικής αναφοράς κι απόδοσης. Πιο αναλυτικά, το εν λόγω πρότυπο παρέχει στις εταιρείες ένα τυποποιημένο σύστημα το οποίο μπορεί να υποστηρίξει τις διαδικασίες της κοινωνικής και της ηθικής αξιολόγησης. Έτσι, θέτει ως στόχο το να βοηθήσει τις εταιρείες να κατανοήσουν τις σχέσεις μεταξύ διαφορετικών προτύπων και οδηγιών, καθώς επίσης και τις σχέσεις με άλλα εργαλεία διαχείρισης, όπως το balance scorecard ή το μοντέλο επιχειρηματικής υπεροχής (Peirce, 2016).

Ακόμα, αρκετοί διεθνείς φορείς, όπως είναι το Διεθνές Εμπορικό Επιμελητήριο, έχουν δημιουργήσει διεθνή πρότυπα πρακτικής για ζητήματα όπως είναι οι εκβιασμοί και οι δωροδοκίες ή για ζητήματα που έχουν σχέση με τη διαφήμιση και το Μάρκετινγκ. Άλλα χρήσιμα έγγραφα είναι οι Οδηγίες του ΟΟΣΑ για τις πολυεθνικές εταιρείες που δημοσιεύτηκαν το 1999, η Διακήρυξη των Βασικών Αρχών Εργασίας του Διεθνούς Ινστιτούτου Εργασίας που δημοσιεύθηκαν το 1998 και οι αρχές για το περιβάλλον και τη σταθερή ανάπτυξη οι οποίες δημοσιεύτηκαν μετά τις Συνόδους Κορυφής του Ρίο (1992) και του Κιότο (1997). Οι αρχές αυτές μπορούν να βοηθήσουν τις εταιρείες να

συντάξουν κώδικες οι οποίοι αντανακλούν διεθνώς αποδεκτά πρότυπα βέλτιστης πρακτικής (Webley, 2016).

Άλλο παράδειγμα εργαλείου ΕΚΕ για τις επιχειρήσεις είναι οι λεγόμενες *Caux Principles for Business* που δημιουργήθηκαν το 1994 και αποτελούν ένα φιλόδοξο σύνολο συστάσεων που καλύπτουν πολλούς τομείς της εταιρικής συμπεριφοράς. Επιδιώκουν να εκφράσουν το παγκόσμιο πρότυπο για ηθική και υπεύθυνη εταιρική συμπεριφορά και προσφέρουν το πλαίσιο για διάλογο και δράση από επιχειρήσεις και ηγέτες σε όλο τον κόσμο. Βέβαια, δεν υπάρχει κανένας τυπικός μηχανισμός για εταιρική δέσμευση για τις αρχές αυτές. Ακόμα, η *Global Reporting Initiative* του 1999 είναι ένα διεθνές πρότυπο αναφοράς για εθελοντική χρήση από οργανισμούς που αναφέρουν την οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική διάσταση των δραστηριοτήτων τους, για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Η πρωτοβουλία διευθύνεται από τον Συνασπισμό Περιβαλλοντικά Υπεύθυνων Οικονομιών (CERES) και περιλαμβάνει ΜΚΟ, εταιρείες, συμβούλους, λογιστικές εταιρείες, επιχειρηματικές ενώσεις, ακαδημαϊκούς και άλλους. Επιπρόσθετα, οι *Global Sullivan Principles* του 1999 είναι και αυτό ένα φιλόδοξο πρότυπο που αναπτύχθηκε με την είσοδο πολλών πολυεθνικών εταιρειών. Οι αρχές περιλαμβάνουν οκτώ ευρείες οδηγίες για την εργασία, την επιχειρηματική ηθική και τις περιβαλλοντικές πρακτικές των πολυεθνικών εταιρειών και των επιχειρηματικών τους εταίρων. Οι Αρχές συντάχθηκαν από τον αιδεσιμότατο Leon Sullivan, ο οποίος ανέπτυξε οδηγίες για εταιρείες που δραστηριοποιούνταν στη Νότια Αφρική κατά την περίοδο του Απαρτχάιντ. Οι εταιρείες που υποστηρίζουν τις Αρχές, δεσμεύονται δημόσια να τις ενσωματώσουν στις δραστηριότητές τους (Gordon, 2001).

Η Πρωτοβουλία Ηθικού Εμπορίου (*Ethical Trading Initiative*) είναι μια συνεργασία μεταξύ εταιρειών, συνδικάτων και μη κυβερνητικών οργανώσεων. Ο βασικός της κώδικας δίνει έμφαση σε μια εργατικών ζητημάτων. Οι διαδικασίες αναφοράς κι εμπέδωσης καθορίζονται από την αξίωση ότι οι προμηθευτών των μελών της Πρωτοβουλίας θα πρέπει να ικανοποιούν συγκεκριμένα πρότυπα, ενώ η μέτρηση της απόδοσης με διαφανείς τρόπους αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη συνέχιση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τους. Τα μέλη συντάσσουν ετήσιες εκθέσεις προόδου αναφορικά με τον κώδικα, ενώ η Πρωτοβουλία δημοσιεύει μια συνοπτική ετήσια έκθεση (Connor et al., 2016).

Σύμφωνα με τον Peirce (2016), η ποικιλία των προσεγγίσεων που έχουν υιοθετήσει οι εταιρείες για την ηθική και κοινωνική αξιολόγηση και ο πειραματισμός που ενέχεται σε αυτές είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία πρωτοποριακών τεχνικών οι οποίες όμως, σε μερικές περιπτώσεις, έχουν αποδυναμώσει την εμπιστοσύνη. Η υιοθέτηση των προτύπων και των οδηγιών αξιολόγησης που καθοδηγούν τον εκάστοτε οργανισμό ή προσδιορίζουν τα επίπεδα απόδοσης διευκολύνουν την εισαγωγή σταθερότητας στη διαδικασία. Τα πρότυπα, συγκεκριμένα, παρέχουν μια κοινή γλώσσα βέλτιστης πρακτικής στις εταιρείες και τους άμεσα ενδιαφερόμενους, καθιστούν τη βέλτιστη πρακτική περισσότερο ορατή και ενημερώνουν την ανάπτυξη της σχετικής νομοθεσίας. Όμως, προκειμένου να είναι τα πρότυπα επιτυχή θα πρέπει να ευνοούν τις καινοτομίες και την ευελιξία στη διαχείριση των κοινωνικών και ηθικών ζητημάτων. Θα πρέπει, ταυτόχρονα, να παρέχουν τη δυνατότητα στους διοικούντες να διαχειρίζονται, αλλά και να προσελκύουν νέους οργανισμούς στο χώρο της ηθικής αναφοράς και σταθερότητας. Επιπλέον, θα πρέπει να εναρμονίζονται με άλλες προσπάθειες βελτίωσης της υπευθυνότητας και της απόδοσης, συμπεριλαμβανομένων διάφορων νέων εργαλείων διαχείρισης, νέων πειραματισμών συνεργασίας και πρωτοβουλιών για την ανάπτυξη εθνικής και διεθνούς νομοθεσίας.

Πρέπει, ακόμα, να αναφερθεί ότι σήμερα υπάρχει ένας ευρύς αριθμός φορέων κι οίκων αξιολόγησης που αξιολογούν τις επιχειρήσεις και τις κατατάσσουν σε θέσεις, ανάλογα με τις επιδόσεις τους που αφορούν την ικανοποίηση των εργαζομένων, περιβαλλοντικά ζητήματα και λοιπά θέματα κοινωνικού ενδιαφέροντος.

Λόγου χάρη, η αξιολόγηση Fortune 100 του περιοδικού Fortune σε σχέση με τις καλύτερες επιχειρήσεις για να εργάζεται κάποιος πραγματοποιείται εδώ και 30 χρόνια και βασίζεται στην έρευνα με τη συμμετοχή εργαζομένων από επιχειρήσεις διάφορων κλάδων στις Η.Π.Α. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι αναφέρουν εάν οι ηγέτες είναι προσβάσιμοι, επικοινωνούν με ειλικρίνεια και σαφήνεια και εάν οι πράξεις τους συμπίπτουν με τα λεγόμενά τους. Ακόμα, αναφέρουν αν νιώθουν σεβασμό ως άτομα, εάν λαμβάνουν προνόμια εκπαίδευσης, εκτίμηση, υποστήριξη για την ευημερία τους και ευκαιρίες να συνεισφέρουν. Παραθέτουν απόψεις σε σχέση με τις αμοιβές, την αναγνώριση, την ευνοιοκρατία και τις ευκαιρίες, μεταξύ άλλων. Η κατάταξη των επιχειρήσεων βασίζεται στις δηλώσεις αυτές και ο δείκτης υπολογίζεται σύμφωνα με τις απαντήσεις στις έρευνες μεταξύ δημογραφικών ομάδων και ρόλων σε κάθε οργανισμό προκειμένου να αξιολογηθεί τόσο η ποιότητα όσο και τη συνέπεια της

εμπειρίας των εργαζομένων. Ως καλύτερες εταιρείες για απασχόληση θεωρούνται εκείνες που δημιουργούν εξαιρετικές εργασιακές εμπειρίες όχι μόνο για τη διοίκηση, αλλά και για τους υπαλλήλους τους, για κάθε φυλή και εθνικότητα, φύλο ή άλλο δημογραφικό στοιχείο στον οργανισμό. Οι εταιρείες με το ευρύτερο σύνολο εργαζομένων που αναφέρουν θετική εμπειρία στο χώρο εργασίας λαμβάνουν και τις υψηλότερες βαθμολογίες (Fortune Media IP Limited, 2024).

Στον πιο κάτω πίνακα, αναφέρονται οι 10 επιχειρήσεις που κρίθηκαν βάσει του Fortune 100 για το 2024 ως εκείνες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον.

Πίνακας 1.1 Οι 10 επιχειρήσεις με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον για το 2024 στις Η.Π.Α., βάσει της κατάταξης Fortune 100

Κατάταξη	Επιχείρηση
1	Hilton Worldwide Holdings
2	Cisco Systems
3	Nvidia
4	American Express
5	Synchrony
6	Wegmans Food Markets
7	Accenture
8	Marriott International
9	Cadence
10	Comcast NBCUniversal

Πηγή: Fortune Media IP Limited, 2024.

Ακόμα, η SAM Corporate Sustainability Assessment είναι μια ετήσια αξιολόγηση των πρακτικών βιωσιμότητας των εταιρειών, με περισσότερες από 4500 εταιρείες να αξιολογούνται κάθε χρόνο. Επιτρέπει στις επιχειρήσεις να συγκρίνουν την απόδοσή τους με άλλες σε ένα ευρύ φάσμα οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών κριτηρίων που σχετίζονται με τον εκάστοτε κλάδο. Πιο συγκεκριμένα, στην εν λόγω αξιολόγηση περιλαμβάνονται 62 κλάδοι στελέχη των οποίων συμπληρώνουν ερωτηματολόγιο που αξιολογεί, κατά μέσο όρο, 23 θέματα βιωσιμότητας σε 110

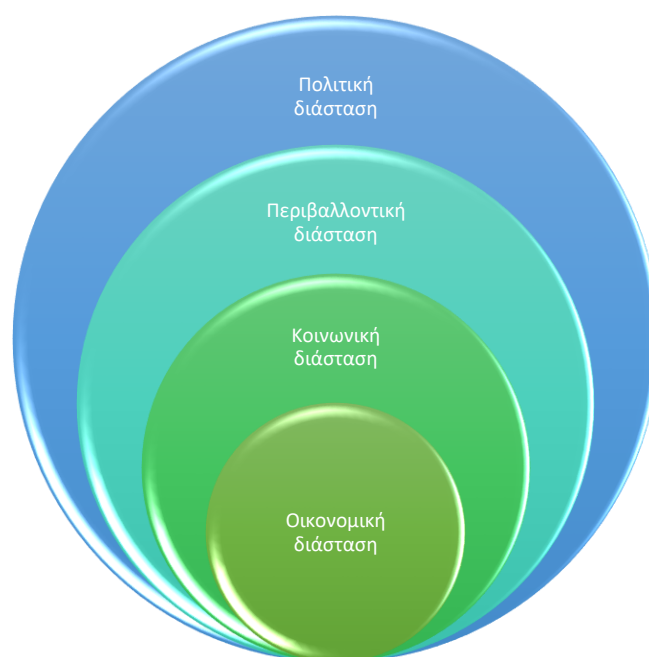
ερωτήσεις. Με βάση τις επιδόσεις τους, οι εταιρείες λαμβάνουν βαθμολογίες που κυμαίνονται από 0 έως 100 και ποσοστιαίες βαθμολογίες για οικονομικά σχετικά κριτήρια βιωσιμότητας. Το 2023, στην αξιολόγηση αυτή συμμετείχαν περισσότερες από 3.500 εταιρείες (S&P Global, 2024).

Ακόμα, η Global Knights αποτελεί έναν ετήσιο δείκτη για τις περισσότερο βιώσιμες εταιρείες στον κόσμο που δημοσιεύεται από την Corporate Knights, μια εταιρεία προϊόντων μέσων ενημέρωσης, έρευνας και χρηματοοικονομικών πληροφοριών με έδρα το Τορόντο του Καναδά. Η προσπάθεια επικεντρώνεται στην προώθηση ενός οικονομικού συστήματος όπου οι τιμές ενσωματώνουν πλήρως το κοινωνικό, οικονομικό και οικολογικό κόστος, αλλά και τα οφέλη (Library of Congress Legal, 2024).

Οι πληροφορίες που εκτέθηκαν στο παρόν κεφάλαιο αποσαφήνισαν το γενικό πλαίσιο της ΕΚΕ. Η ΕΚΕ, όμως, περιλαμβάνει συγκεκριμένες διαστάσεις δράσεων οι οποίες αναλύονται στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Η εκδήλωση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μπορεί να εντοπίζεται σε 4 βασικούς τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας. Έτσι, υπάρχει η οικονομική, η κοινωνική, η περιβαλλοντική και η πολιτική διάσταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Οι εν λόγω διαστάσεις αναλύονται στη συνέχεια.



Πηγή: Ίδια επεξεργασία.

Σχήμα 2.1 Οι διαστάσεις της ΕΚΕ

2.1 Οικονομική διάσταση

Όπως είναι κοινά παραδεκτό, μια εταιρεία πρέπει να ανταποκριθεί στις οικονομικές της ευθύνες που αφορούν σε διάφορες υποχρεώσεις, όπως η επιστροφή χρημάτων στους επενδυτές, η επίτευξη ηγετικής θέσης στην αγορά, η απόκτηση των μέγιστων δυνατών κερδών, η εγγύηση της ικανοποίησης και της αφοσίωσης των πελατών, η παροχή δίκαιης αμοιβής στους εργαζόμενους, η παροχή αγαθών σε δίκαιες τιμές στους

πελάτες, οι προσφορές στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους μέσω δαπανηρών διαφημιστικών εκστρατειών, μεταξύ άλλων (Gonzalez-Rodriguez, 2015).

Η οικονομική διάσταση της ΕΚΕ είναι ένα μέσο για τις εταιρείες να αντιμετωπίσουν προβλήματα που μπορεί να προκύψουν στις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους μετόχους τους (Anggraeni & Palupi, 2023).

Όπως αναφέρουν οι Fischbach & Ksieżak (2018) η οικονομική της ΕΚΕ δεν αφορά μόνο το κέρδος, αλλά πιο σημαντικό θεωρείται το να χρησιμοποιηθεί αυτό σωστά. Για παράδειγμα, οι Uddin et al. (2008) υποστηρίζουν ότι η οικονομική διάσταση της ΕΚΕ έχει να κάνει περισσότερο με την άμεση και έμμεση οικονομική επιβάρυνση της δραστηριότητας μιας επιχείρησης στην τοπική κοινότητα και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς. Οι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις, μάλιστα, μακροπρόθεσμα μπορούν να είναι κερδοφόρες και να εξοικονομήσουν κόστος. Ως εκ τούτου, είναι πιο πιθανό ότι μια εταιρεία σεβόμενη τον κοινωνικό αντίκτυπο των δράσεών της θα επεκτείνει τα ευεργετικά κοινωνικά αποτελέσματα. Επιπλέον, η ολοκλήρωση αυτού του στόχου μπορεί να οδηγήσει την εταιρεία σε περαιτέρω επέκταση. Ως δείκτες της επιτυχίας σε σχέση με την οικονομική διάσταση της ΕΚΕ μπορούν να χρησιμοποιούνται το ΑΕΠ και η ισοτιμία της αγοραστικής δύναμης. Η βελτίωση στα μεγέθη αυτά, αποτελεί ένα μέτρο της συμμετοχής των εταιρειών στη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου. Η θετική αλλαγή της κοινωνίας συνδέεται με την επιτυχία των εταιρειών. Η συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι, επίσης, ζωτικής σημασίας, εφόσον χάρη στη διαφάνεια οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να παρατηρούν τις δράσεις των επιχειρήσεων και να αποφασίζουν σε σχέση με το εάν οι δραστηριότητες αυτές συγκλίνουν με τις αξίες τους. Μια πρώτη παράμετρος που αφορά στην οικονομική διάσταση της ΕΚΕ είναι το πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα όταν ένας σημαντικός αριθμός ανθρώπων μιας περιοχής εργάζονται για την επιχείρηση. Το θέμα εδώ είναι να εξεταστεί ο αντίκτυπος που έχει η εκάστοτε επιχείρηση στους μετόχους της, επομένως στις τοπικές κοινωνίες, τους εργαζόμενους, τις ΜΚΟ, τους πελάτες και τους προμηθευτές. Όσο υψηλότερη είναι η οικονομική απόδοση της εταιρείας, τόσο υψηλότεροι είναι οι μισθοί, οι οποίοι δαπανώνται σε προϊόντα και φόρους. Από την πλευρά της επιχείρησης, τα μεγαλύτερα κέρδη επιτρέπουν τη διάθεση περισσότερων χρημάτων σε κοινωνικά υπεύθυνες δραστηριότητες. Η δεύτερη πτυχή της οικονομικής διάστασης είναι η εισφορά μέσω φόρων. Όσο υψηλότερο είναι το κέρδος, τόσο πιο υψηλή είναι και η φορολογική υποχρέωση καταβάλλεται στην κυβέρνηση, η οποία μπορεί να δαπανά περισσότερα

χρήματα για να αντιμετωπίζει τα πιο σοβαρά ζητήματα στην κοινωνία. Οι επιχειρήσεις, άλλωστε, είναι οι κύριοι φορολογούμενοι σε τοπική βάση.

Υπάρχει, επίσης, μια ακόμα πτυχή της οικονομικής διάστασης της ΕΚΕ η οποία αναφέρεται στην αποφυγή κάθε δραστηριότητας που καταχράται την εμπιστοσύνη. Αυτό έχει να κάνει, κυρίως, με τις αδειοδοτήσεις που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις. Η φήμη μιας εταιρείας, εάν καταρρεύσει σε σχέση με θέματα εμπιστοσύνης, είναι πολύ δύσκολο να ανακτηθεί. Το πιο ορατό παράδειγμα μπορεί να είναι η δωροδοκία και η διαφθορά που μόλις ανακαλυφθούν, αλλάζουν τον τρόπο που αντιμετωπίζεται η εταιρεία για μεγάλο χρονικό διάστημα, αν όχι για πάντα (Fischbach & Ksiezak, 2018).

Όπως επισημαίνουν οι Udin et al. (2008), η οικονομική διάσταση της ΕΚΕ δεν έχει λάβει το απαραίτητο ενδιαφέρον στις διεθνείς συζητήσεις. Κι αυτό, διότι για πολλά χρόνια, η οικονομική πτυχή θεωρείται ευρέως ότι τυγχάνει καλής διαχείρισης. Ωστόσο, στην πραγματικότητα συνιστά τη λιγότερο κατανοητή από πολλούς από εκείνους που διαμορφώνουν πολιτικές σε σχέση με την ΕΚΕ. Οι οικονομικές πτυχές της ΕΚΕ συχνά θεωρούνται λανθασμένα ταυτόσημα μόνο με οικονομικά ζητήματα. Ωστόσο, η οικονομική ευθύνη δεν είναι απλώς θέμα των οικονομικών μεγεθών των εταιρειών, οι οποίες καταγράφουν στοιχεία για την απασχόληση και τα χρέη στις εκθέσεις της εταιρικής ευθύνης τους. Η οικονομική διάσταση θα πρέπει, μάλλον, να λαμβάνει υπόψη τις άμεσες και έμμεσες οικονομικές επιπτώσεις που έχουν οι λειτουργίες του οργανισμού στη γύρω κοινότητα και στα ενδιαφερόμενα μέρη της εταιρείας. Αυτό είναι που συνθέτει την εταιρική οικονομική ευθύνη.

2.2 Κοινωνική διάσταση

Η κοινωνική διάσταση της ΕΚΕ είναι ο βασικός παράγοντας για τη δημιουργία των σχέσεων μεταξύ επιχείρησης και κοινωνίας. Ο βασικός στόχος της κοινωνικής διάστασης είναι ότι οι εταιρείες οφείλουν να εργαστούν για την οικοδόμηση μιας καλύτερης κοινωνίας στο σύνολό της, να ενσωματώσουν τις κοινωνικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και να εξετάσουν το πλήρες εύρος των επιπτώσεών τους στις κοινότητες (Nasrullah & Rahim, 2014).

Όπως υποστηρίζουν οι (Abhishek & Sharma, 2017, p.2) «οι κοινωνικές, ηθικές και ηθικές πτυχές των επιχειρηματικών αποφάσεων είναι εξίσου σημαντικές με τις οικονομικές πτυχές για να κρίνουμε την επιτυχία μιας επιχείρησης. Μια κοινωνικά υπεύθυνη εταιρεία όχι μόνο ανταποκρίνεται στις ανάγκες της κοινωνίας αλλά δημιουργεί επίσης μακροπρόθεσμη και βιώσιμη αγορά για τα προϊόντα της».

Η επιτυχία ή μη μιας επιχείρησης σε σχέση με την κοινωνική διάσταση της ΕΚΕ βασίζεται στην ποιότητα της εργασίας, την υγεία, την ασφάλεια, την εκπαίδευση, την ανάπτυξη, τη διαφορετικότητα, τα ανθρώπινα δικαιώματα κ.τ.λ. (Ribando & Bonne, 2010).

Οι Udin et al. (2008) πληροφορούν ότι η κοινωνική ευθύνη είναι η νεότερη από τις διαστάσεις της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και τυγχάνει μεγαλύτερης προσοχής σε σχέση με το παρελθόν. Πολλοί οργανισμοί γίνονται ολοένα και πιο ενεργοί στην αντιμετώπιση των κοινωνικών ανησυχιών. Η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων αφορά τους ανθρώπους εντός της εταιρείας, την αλυσίδα εφοδιασμού, την κοινότητα στην οποία εδρεύουν, καθώς και τους πελάτες τους, κάτι που σημαίνει, άρα, το σύνολο των ενδιαφερομένων. Αναφέρεται στην υποχρέωση της διοίκησης να κάνει επιλογές και ενέργειες που θα συμβάλλουν στην ευημερία και τα συμφέροντα της κοινωνίας, καθώς και εκείνων που απασχολούνται εντός του οργανισμού. Πιο αναλυτικά, οι ακόλουθες πτυχές θεωρούνται και ως οι πλέον βασικές της κοινωνικής διάστασης της ΕΚΕ:

- α. Υπευθυνότητα απέναντι στους πελάτες: η ιδέα της αντιμετώπισης των πελατών με σεβασμό και προσοχή δεν είναι καινούργια για τις επιχειρήσεις, εφόσον, συχνά, η ευθύνη απέναντι στους πελάτες έχει άμεση θετική επίδραση στα κέρδη μιας εταιρείας. Υπάρχουν, ωστόσο, ευρύτερες κοινωνικές ευθύνες, συμπεριλαμβανομένης της παροχής καλής σχέσης ποιότητας και τιμής. Επίσης, υπάρχουν κι ευθύνες που μπορεί να περιλαμβάνουν θέματα όπως η ασφάλεια και η ανθεκτικότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών, η εξυπηρέτηση μετά την πώληση, η άμεση και ευγενική προσοχή σε ερωτήματα και παράπονα, η επαρκής προμήθεια προϊόντων ή υπηρεσιών, τα δίκαια πρότυπα διαφήμισης και εμπορίας, καθώς και η πλήρης και ξεκάθαρη πληροφόρηση σε δυνητικούς πελάτες.

- β. Υπευθυνότητα έναντι των εργαζομένων: οι επιχειρήσεις συμβάλλουν σημαντικά στη δημιουργία θέσεων εργασίας στην κοινότητα. Ωστόσο, η κοινωνική ευθύνη προς τους εργαζομένους εκτείνεται πέρα από τους όρους και τις προϋποθέσεις μιας επίσημης σύμβασης εργασίας. Οι εταιρείες πρέπει να μα καλύπτουν τις ευρύτερες προσδοκίες που έχουν οι σημερινοί εργαζόμενοι για την ποιότητα της επαγγελματικής τους ζωής, όπως η μέριμνα για την ευημερία και την ασφάλεια του προσωπικού στην εργασία και η υποστήριξη των δεξιοτήτων και των κινήτρων για την εργασία. Πέρα από αυτές τις προσδοκίες, μια κοινωνικά υπεύθυνη εταιρεία εξασφαλίζει δίκαιη μεταχείριση και ίσες ευκαιρίες για όλους τους υπαλλήλους της, ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, φυλής ή θρησκείας.
- γ. Υπευθυνότητα έναντι της κοινότητας: είναι αλήθεια ότι οι επιχειρήσεις εξαρτώνται από την υγεία, τη σταθερότητα και την ευημερία των κοινοτήτων στις οποίες δραστηριοποιούνται. Συχνά, η πλειονότητα των εργαζομένων και των πελατών της εταιρείας προέρχεται από τη γύρω περιοχή - ειδικά στην περίπτωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Η φήμη μιας εταιρείας στο μέρος όπου εδρεύει, η εικόνα της ως εργοδότη και παραγωγού, αλλά και ως τοπικού παράγοντα, σίγουρα επηρεάζει την ανταγωνιστικότητά της. Πολλές εταιρείες εμπλέκονται σε κοινοτικούς σκοπούς, για παράδειγμα παρέχοντας πρόσθετους χώρους επαγγελματικής κατάρτισης, στρατολογώντας κοινωνικά αποκλεισμένους, χορηγώντας τοπικές αθλητικές και πολιτιστικές εκδηλώσεις και μέσω συνεργασιών με κοινότητες ή δωρεές σε φιλανθρωπικές δραστηριότητες.

Κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να καταδείξει κοινωνική υπευθυνότητα, οφείλει να συνειδητοποιεί και να ανταποκρίνεται ανάλογα στις ανάγκες, τις προσδοκίες, τα δικαιώματα και τις απαιτήσεις των ανθρώπων για την ευημερία τους ζωής. Με βάση την κοινωνική διάσταση, στόχος της επιχείρησης είναι το να λειτουργεί προς όφελος της κοινωνίας στο σύνολό της. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει την προμήθεια προϊόντων δίκαιου εμπορίου, για παράδειγμα, ή την παροχή δίκαιων αμοιβών. Θα μπορούσε επίσης να περιλαμβάνει την ανάληψη προσπαθειών που ωφελούν την κοινωνία, όπως η χρήση πόρων για τη διοργάνωση φιλανθρωπικών σκοπών (Sharma & Gupta, 2003).

2.3 Περιβαλλοντική διάσταση

Η εταιρική δραστηριότητα μπορεί να έχει πολλούς τύπους επιπτώσεων στο περιβάλλον. Συνήθως, οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις αναφέρονται στις αρνητικές επιδράσεις που συμβαίνουν στο φυσικό περιβάλλον λόγω των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Τέτοιες επιπτώσεις μπορεί να περιλαμβάνουν την υπερβολική χρήση φυσικών και μη ανανεώσιμων πόρων ενέργειας, την εκτεταμένη ρύπανση, τον εκφυλισμό της βιοποικιλότητας, την κλιματική αλλαγή, την αποψίλωση των δασών κ.λπ. Δεδομένου ότι πολλά περιβαλλοντικά προβλήματα που σχετίζονται με τις επιχειρήσεις ξεπερνούν τα εθνικά σύνορα, οι περισσότερες εταιρείες είναι επομένως φορείς στο παγκόσμιο περιβάλλον (Udin et al., 2008).

Όπως προσθέτουν και οι Μπατσινίλας κ.α. (2015), μέσω των διασυνοριακών συνεπειών πολλών περιβαλλοντικών προβλημάτων που συνδέονται με τις επιχειρήσεις και την κατανάλωσης πόρων από ολόκληρο τον κόσμο, οι εταιρείες διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στο παγκόσμιο περιβάλλον. Μάλιστα, η περιβαλλοντική ικανότητα υποστήριξης περιλαμβάνει ανακύκλωση αποβλήτων, διαχείριση υδάτινων πόρων, χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και άλλες λύσεις.

Ως μια φιλική προς το περιβάλλον εταιρεία θεωρείται εκείνη που μπορεί να ενσωματώσει θέματα περιβαλλοντικής ευθύνης στην οργανωτική δομή και στη λήψη αποφάσεων. Η περιβαλλοντική διάσταση της ΕΚΕ, δηλαδή, σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες δίνουν προσοχή στον περιβαλλοντικό αντίκτυπο των αποφάσεών τους. Επίσης, υπάρχουν μελέτες που έχουν καταδείξει ότι η περιβαλλοντική διάσταση της ΕΚΕ μπορεί να επηρεάσει την απόφαση μιας εταιρείας να αποφύγει τους φόρους (Anggraeni & Palupi, 2023).

Πιο λεπτομερώς, όπως αναφέρουν οι Arsić et al. (2017), η εφαρμογή της περιβαλλοντικής διάστασης της ΕΚΕ εξαρτάται από διαφορετικούς επίσημους, νομικούς και διοικητικούς όρους που ορίζονται από τις κυβερνήσεις. Τα ενδιαφέροντα διαφορετικών ομάδων σχετικά με την περιβαλλοντική ΕΚΕ εμφανίζουν, μάλιστα, ένα σημαντικό επίπεδο διακύμανσης. Οι ίδιες οι εταιρείες έχουν δικά τους συμφέροντα στην υλοποίηση δραστηριοτήτων προστασίας του περιβάλλοντος. Προσπαθούν να κερδίσουν τη θετική κοινή γνώμη και την υποστήριξη της κοινωνίας, αλλά η επίτευξη αυτών των στόχων δεν μπορεί να είναι δυνατή μόνο με την εκπλήρωση των νομικών

απαιτήσεων και την αποφυγή περιστατικών. Έτσι, οι εταιρείες θα πρέπει να έχουν πιο προορατική προσέγγιση. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη την προστασία του περιβάλλοντος και, επίσης, οι επενδύσεις στην περιβαλλοντική διάσταση της ΕΚΕ μάλλον θα πρέπει να είναι παραπάνω από υποχρεωτικές. Στο πλαίσιο αυτό υπάρχουν ποικίλες σύγχρονες προσεγγίσεις όπως αυτή της βιώσιμης οικονομίας, η ανάπτυξη νέων διαδικασιών και τεχνολογιών, οι πράσινες τεχνολογίες, η οικοδόμηση συνείδησης μεταξύ των πελατών για την αξία των πόρων και της ενεργειακής απόδοσης, επιδιώκοντας τη μείωση των εκπομπών CO₂, η πρόληψη της βλάβης στη βιοποικιλότητα και η ανθεκτική στο κλίμα οικονομία.

Προκειμένου να ικανοποιούν τα βασικά ζητούμενα της περιβαλλοντικής διάστασης της ΕΚΕ, οι επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόζουν τα παρακάτω (Udin et al., 2008):

1. Μέτρηση περιβαλλοντικών επιπτώσεων: οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις μπορούν να μετρηθούν με διάφορους τρόπους, όπως μέσω περιβαλλοντικά διευρυμένων πινάκων εισροών-εκροών, υπολογισμών εισροών υλικών ανά μονάδα υπηρεσίας, υπολογισμό οικολογικού αποτυπώματος και αξιολόγησης κύκλου ζωής, μεταξύ άλλων. Το οικολογικό αποτύπωμα, συγκεκριμένα, μετρά την ποσότητα των πόρων της φύσης που καταναλώνονται σε ένα δεδομένο έτος και τη συγκρίνει με τους διαθέσιμους πόρους στον κόσμο. Η αξιολόγηση του κύκλου ζωής, από την άλλη, χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της περιβαλλοντικής απόδοσης ενός προϊόντος από πρώτες ύλες στην αρχή της παραγωγικής διαδικασίας μέχρι την απόρριψη στο τέλος της χρήσης.
2. Περιβαλλοντική Διαχείριση: για να δεσμευτεί πραγματικά στις περιβαλλοντικές της ευθύνες, μια εταιρεία θα πρέπει να αλλάξει τους παραδοσιακούς τρόπους λειτουργίας της προς έναν πιο περιβαλλοντικά προσανατολισμένο τρόπο παραγωγής. Η περιβαλλοντικά πιο υπεύθυνη προοπτική θα μπορούσε να περιλαμβάνει θέματα όπως η έμφαση στην αυξημένη παραγωγικότητα των πόρων, την καθαρότερη παραγωγή και τον ενεργό διάλογο με τα ενδιαφερόμενα μέρη της εταιρείας. Τα θέματα ποιότητας, υγείας και ασφάλειας μπορούν, επίσης, να ενσωματωθούν στο ίδιο σύστημα διαχείρισης.
3. Η Win-Win προσέγγιση της περιβαλλοντικής ευθύνης: αρκετές εταιρείες έχουν διαπιστώσει ότι η βελτίωση της περιβαλλοντικής απόδοσης μπορεί να έχει ευεργετικά αποτελέσματα και για την ίδια την εταιρεία. Η χρήση λιγότερων

υλικών και ο εξορθολογισμός των διαδικασιών για τη δημιουργία λιγότερων αποβλήτων, λόγω χάρη, μπορεί να μειώσει σημαντικά το κόστος λειτουργίας. Επιπλέον, η προσεκτική ανασκόπηση των λειτουργιών, η οποία είναι απαραίτητη για τη βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων, μπορεί να αποκαλύψει άλλα σημεία βελτίωσης, όπως πιθανούς κινδύνους και υλικές απώλειες. Μια υπεύθυνη δημόσια εικόνα μπορεί επίσης να προσελκύσει περισσότερους πελάτες.

2.4 Πολιτική διάσταση

Εκτός από τις παραπάνω τρεις βασικές διαστάσεις της ΕΚΕ υπάρχει και μια ακόμα που σχετίζεται με την πολιτική. Σε σχέση με τη διάσταση αυτή, εκφράζονται ποικίλες προσεγγίσεις.

Για παράδειγμα, οι Scherer & Palazzo (2011) αναφέρουν ότι πολιτική διάσταση της ΕΚΕ αναφέρεται σε ένα εκτεταμένο μοντέλο διακυβέρνησης όπου οι εταιρείες συμβάλλουν στην παγκόσμια ρύθμιση και παρέχουν δημόσια αγαθά.

«Η πολιτική διάσταση της ΕΚΕ συνεπάγεται εκείνες τις υπεύθυνες επιχειρηματικές δραστηριότητες που μετατρέπουν τις εταιρείες σε πολιτικούς παράγοντες, συμμετέχοντας σε δημόσιες συζητήσεις, συλλογικές αποφάσεις και παροχή δημοσίων αγαθών ή περιορισμό των δημόσιων δεινών σε περιπτώσεις όπου οι δημόσιες αρχές αδυνατούν ή δεν επιθυμούν να εκπληρώσουν αυτόν τον ρόλο. Αυτό περιλαμβάνει, αλλά δεν περιορίζεται σε, εταιρικές συνεισφορές σε διαφορετικούς τομείς διακυβέρνησης, όπως η δημόσια υγεία, η εκπαίδευση, οι δημόσιες υποδομές, η επιβολή κοινωνικών και περιβαλλοντικών προτύπων κατά μήκος των αλυσίδων εφοδιασμού ή η καταπολέμηση της υπερθέρμανσης του πλανήτη, της διαφθοράς, των διακρίσεων ή της ανισότητας» (Scherer et al., 2016, pp.6-7).

Με βάση τους Frynas & Stephens (2015) το πεδίο της πολιτικής διάστασης της ΕΚΕ κυριαρχείται από τη θεσμική θεωρία και τη θεωρία των ενδιαφερομένων, αλλά αυτές οι κυρίαρχες θεωρίες δεν μπορούν να εξηγήσουν ικανοποιητικά τις αλλαγές στην παγκόσμια διακυβέρνηση και την ανάληψη πολιτικών ρόλων από τις εταιρείες. Η

μελλοντική ανάπτυξη μιας σχετικής θεωρίας πρέπει να προχωρήσει πέρα από αυτές τις δύο θεωρίες, προκειμένου να αντιμετωπιστούν ορισμένα κρίσιμα κενά.

Τα όσα έχουν αναφερθεί μέχρι στιγμής αποτελούν τη θεωρητική προσέγγιση σε σχέση με την ΕΚΕ. Μεγαλύτερο, όμως, ενδιαφέρον παρουσιάζει το εάν και ο τρόπος με τον οποίο οι πιο πάνω διαστάσεις εισάγονται στις ξένες, αλλά και τις ελληνικές επιχειρήσεις. Η σχετική μελέτη αποτυπώνεται στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΣΤΙΣ ΞΕΝΕΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Κάθε πρόταση ή διαδικασία αποδεικνύεται αποτελεσματική και χρήσιμη ή όχι, μόνο εφόσον εφαρμοστεί. Αντίστοιχα, άρα, η σημασία και ο ρόλος που αποδίδεται στην ΕΚΕ μπορεί να προσδιοριστεί από το κατά πόσο και με ποιο τρόπο την εφαρμόζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις. Στις ενότητες που ακολουθούν, αναφέρεται ένας ευρύς αριθμός παραδειγμάτων πρακτικών ΕΚΕ που έχουν εισαχθεί τόσο σε ξένες όσο και σε ελληνικές επιχειρήσεις. Επιπρόσθετα, στο τέλος του κεφαλαίου αναφέρονται και περιπτώσεις εταιρικών δραστηριοτήτων που καταστρατήγησαν τις αρχές της ΕΚΕ.

3.1 Παραδείγματα από το διεθνή χώρο

Στον πιο κάτω πίνακα, δίνονται συνοπτικά τα στοιχεία των επιχειρήσεων που αναλύονται στη συνέχεια σε σχέση με τις δράσεις ΕΚΕ.

Πίνακας 3.1 Επιχειρήσεις του κόσμου με δράσεις ΕΚΕ

Χώρα	Εταιρεία	Δράσεις ΕΚΕ
Η.Π.Α.	Citigroup	Κλιματική αλλαγή, βιώσιμη χρηματοδότηση, ενίσχυση των κοινοτήτων, φυλετική ισότητα και ποικιλομορφία των εργαζομένων, συμπερίληψη.
Η.Π.Α.	Hewlett Packard	Στρατηγική βιωσιμότητας Sustainable Impact.
Η.Π.Α.	Johnson & Johnson	Φιλοσοφία καλλιέργειας σχέσεων που βασίζονται σε μεγάλο βαθμό σε ισότιμες

		συνεργασίες με τοπικούς οργανισμούς και ομάδες.
Η.Π.Α.	Nike	Βιωσιμότητα με υποστήριξη από την ηγεσία.
Η.Π.Α.	Starbucks	Εθελοντισμός, πρόγραμμα Drop of Hope, Πρακτικές C.A.F.E.
Μεγάλη Βρετανία	The Body Shop	Υλικά φιλικά προς το περιβάλλον, φυσικά και χωρίς δοκιμές σε ζώα, διακοπή χρήσης υλικού PVC στις συσκευασίες και τα προϊόντα.
Μεγάλη Βρετανία	Lend Lease Europe	«Δέκα Εντολές»
Μεγάλη Βρετανία	Co- operative Bank	Αξιολογεί την κοινωνικής της ευθύνη και τις οικολογικές της επιπτώσεις.
Γερμανία	Merck	Διάθεση δωρεάν φαρμάκων.
Γερμανία	Henkel	Πρόγραμμα Henkel Smile.
Γαλλία	Crédit Agricole S.A.	Υποστήριξη πελατών που έρχονται αντιμέτωποι με νέες οικολογικές προκλήσεις συμβάλλοντας στην ανάπτυξη της βιολογικής γεωργίας, συνεργασίες με ΜΚΟ προκειμένου να βρεθούν καινοτόμες λύσεις, προώθηση της συμμετοχής των νέων μελών στις δημοκρατικές δομές, καθώς και των γυναικών στα Συμβούλια και τις Προεδρίες σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο.
Σουηδία	Hennes & Mauritz (H&M)	Επαναχρησιμοποίηση υλικών.

Σουηδία	Ericsson	Κώδικα Δεοντολογίας για τους υπαλλήλους και τους υπεργολάβους.
---------	----------	--

Πηγή: Ίδια επεξεργασία.

3.1.1 Η.Π.Α.

Ο Camilleri (2016) αναφέρει ότι οι αγορές εργασίας και κεφαλαίου των ΗΠΑ είναι αρκετά άναρχες, καθώς υπάρχουν και χαμηλά επίπεδα παροχής του κράτους πρόνοιας. Κατά συνέπεια, πολλά κοινωνικά ζητήματα, όπως η εκπαίδευση, η υγειονομική περίθαλψη ή οι κοινοτικές επενδύσεις αποτελούν παραδοσιακά τον πυρήνα της ΕΚΕ στο αμερικανικό πλαίσιο. Οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ και οι δραστηριότητες επικοινωνίας στους τομείς της φιλανθρωπίας, της διαχείρισης, του εθελοντισμού και των περιβαλλοντικών υποθέσεων δεν αντιμετωπίζονται ως ζήτημα κανονιστικής συμμόρφωσης στις Η.Π.Α.

Σήμερα, η ΕΚΕ κατέχει σημαντικό ρόλο στην επιχειρηματική ζωή της χώρας, καθώς δεν αρκεί για τις εταιρείες να παράγουν κέρδη. Οι πολίτες των Η.Π.Α. περιμένουν από αυτές ταυτόχρονα να συμπεριφέρονται και με ηθικό και κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο (Forte, 2013).

Όπως σχολιάζουν οι Hoffman et al. (2016), η υιοθέτηση το 1991 των Πολιτειακών Οδηγιών Καταδίκης Οργανισμών αποτέλεσε σημαντικό ορόσημο στο χώρο της επιχειρηματικής ευθύνης και ανάγκασε τη διοίκηση των εταιρειών στις Η.Π.Α. να επικεντρωθούν στην ελαχιστοποίηση του κινδύνου παράνομης συμπεριφοράς μεταξύ των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, καθώς οι εταιρείες έρχονταν αντιμέτωπες με ολοένα και αυστηρότερες ποινές, συνειδητοποίησαν ότι ήταν προς όφελός τους να δημιουργήσουν προγράμματα τα οποία υπερέβαιναν τα ελάχιστα πρότυπα συμμόρφωσης. Έτσι, άρχισαν να εξετάζουν τρόπους αποφυγής των παραβάσεων, αλλά και ενθάρρυνσης της ηθικής συμπεριφοράς.

Οι Hartman et al. (2007) θέλησαν να συγκρίνουν τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνούν τις πρακτικές της ΕΚΕ οι αμερικάνικες, από τη μια, και οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, από την άλλη. Για το σκοπό αυτό μελέτησαν συνολικά 16 επιχειρήσεις και από τις δύο

περιοχές. Όπως εντόπισαν, οι εταιρείες που εδρεύουν στις Η.Π.Α. έδιναν μεγαλύτερη βαρύτητα στην οικονομική διάσταση για συμμετοχή στην ΕΚΕ, ενώ οι οργανισμοί που εδρεύουν στην Ε.Ε. αξιοποιούσαν περισσότερο τα επιχειρήματα περί βιωσιμότητας προκειμένου να ενισχύσουν τις ενέργειές τους στην επικοινωνία των ενδιαφερομένων.

Στη συνέχεια αναφέρονται κάποια ενδεικτικά παραδείγματα αμερικανικών επιχειρήσεων που εφαρμόζουν αρχές και πρακτικές της ΕΚΕ.

Ο αμερικανικός όμιλος χρηματοοικονομικών υπηρεσιών Citigroup έχει προσδιορίσει κάποιες στρατηγικές ΕΚΕ που έχουν θέσει ως προτεραιότητες την κλιματική αλλαγή, τη βιώσιμη χρηματοδότηση, την ενίσχυση των κοινοτήτων, τη φυλετική ισότητα και η ποικιλομορφία των εργαζομένων και την συμπερίληψη, μεταξύ άλλων. Ταυτόχρονα, σε όλες τις θυγατρικές ανά τον κόσμο, καταβάλλεται προσπάθεια για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης του κοινού, τηρώντας τα υψηλότερα πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς. Συγκεκριμένα, ζητείται από τα στελέχη να διασφαλίσουν ότι οι αποφάσεις τους πληρούν τρία βασικά κριτήρια: α) ότι είναι προς το συμφέρον των πελατών, β) ότι δημιουργούν οικονομική αξία και γ) ότι προκύπτουν με απόλυτη ανάληψη της ευθύνης. Η ηθική και οι υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές είναι από τα πιο σημαντικά ζητήματα για τη Citi και τα ενδιαφερόμενα μέρη της. Η Επιτροπή Αποζημίωσης, Διαχείρισης Απόδοσης και Πολιτισμού, λόγου χάρη, επιβλέπει τη δομή αποζημίωσης των κινήτρων για τα ανώτερα στελέχη της Citi, καθώς και τις προσπάθειες της διοίκησης να προωθήσει και να υποστηρίξει την επιθυμητή κουλτούρα και να προωθήσει τη λήψη ηθικών αποφάσεων εντός του οργανισμού. Η Επιτροπή επιβλέπει, επίσης, τις προσπάθειες για την προώθηση της ποικιλομορφίας και της ένταξης στον εργασιακό χώρο στις πρακτικές πρόσληψης, διατήρησης και ανάπτυξης προσωπικού στη Citi (Citigroup Inc., 2023).

Σε σχέση με τη βιωσιμότητα, η Citigroup έχει προχωρήσει κατά τις τελευταίες τρεις δεκαετίες στις πιο κάτω πρωτοβουλίες (Citigroup Inc., 2024):

- 1997: Συμμετείχε στην Πρωτοβουλία Χρηματοδότησης του Προγράμματος του ΟΗΕ για το Περιβάλλον (UNEP FI).
- 2006: Εκδόθηκε το πρώτο ομόλογο μικροχρηματοδότησης τοπικής επενδυτικής στον κόσμο.
- 2007: Έγινε η πρώτη τράπεζα των Η.Π.Α. που δημοσίευσε Δήλωση για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα. Εκδόθηκε η πρώτη Δήλωση για την Κλιματική

Αλλαγή, υποστηρίζοντας μια παγκόσμια συνδεδεμένη πολιτική για το κλίμα που βασίζεται στην αγορά. Ήταν η πρώτη μεγάλη αμερικανική τράπεζα που έθεσε στόχο μείωσης των αερίων του θερμοκηπίου. Ξεκίνησε 10ετή πρωτοβουλία 50 δισεκατομμυρίων δολαρίων για το κλίμα.

- 2010: Προσχώρησε στο Παγκόσμιο Σύμφωνο του ΟΗΕ.
- 2014: Συμμετείχε στην ανάπτυξη του The Green Bond Principles.
- 2015: Κυκλοφόρησε τη στρατηγική βιώσιμης προόδου και διατέθηκε περιβαλλοντική χρηματοδότηση ύψους 100 δις δολαρίων.
- 2016: Ξεκίνησαν οι στόχοι περιβαλλοντικού αποτυπώματος 2020.
- 2017: Ανακοινώθηκε ο στόχος για την προμήθεια ηλεκτρικής ενέργειας 100% από ανανεώσιμες πηγές για τις εγκαταστάσεις της έως το 2020.
- 2019: Έκδοση εναρκτήριου πράσινου ομολόγου 1 δισεκατομμυρίου ευρώ.
- 2020: Δημοσιεύθηκε η ενημερωμένη Στρατηγική Βιώσιμης Προόδου. Επιτεύχθηκε η 100% χρήση ανανεώσιμης ηλεκτρικής ενέργειας για όλες τις εγκαταστάσεις. Συμμετοχή στην Ευρωπαϊκή Συμμαχία Καθαρού Υδρογόνου.
- 2021: Ανακοίνωση δέσμευσης μηδενικών εκπομπών έως το 2050. Ανακοινώθηκε δέσμευση σε βιώσιμη χρηματοδότηση έως το 2030, ύψους ενός τρισεκατομμυρίου ευρώ. Κατέστη ιδρυτικό μέλος της Net Zero Banking Alliance σε συνεργασία με τη Σύμβαση Πλαίσιο του ΟΗΕ για την κλιματική αλλαγή.
- 2023: Προστέθηκαν χαρτοφυλάκια δανείων Κατασκευής Αυτοκινήτων, Εμπορικών Ακινήτων, Χάλυβα και Θερμικής Εξόρυξης Άνθρακα στο Net Zero Plan. Συμμετοχή στην ανάπτυξη του Βιώσιμου Χρηματοδοτικού Πλαισίου Αλουμινίου.

Η επιχείρηση τεχνολογιών πληροφορικής κι επικοινωνίας Hewlett Packard έχει εισάγει κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές για πάνω πιο 20 χρόνια. Αναλυτικότερα, οι δράσεις της εστιάζουν στα παρακάτω (Moon & Bonny, 2016β):

1. Επιχειρηματικές πρακτικές: στο πλαίσιο αυτής της λειτουργίας, οι υπεύθυνοι της ΕΚΕ είναι επιφορτισμένοι με τη δημιουργία και τη διατήρηση επιχειρηματικών πρακτικών που συσχετίζονται με τις βασικές εταιρικές αξίες που προστατεύουν και ενισχύουν την αξιοπιστία και την υπευθυνότητα της εταιρείας. Αυτό είναι σημαντικό επειδή η αξιοπιστία και η λογοδοσία

αναγνωρίζονται σωστά ως άυλα περιουσιακά στοιχεία που μπορούν να έχουν κρίσιμο αντίκτυπο στην αξία ενός οργανισμού.

2. Εταιρική κοινωνική ευθύνη: αυτή η λειτουργία σχετίζεται την ευθύνη της εταιρείας έναντι των ενδιαφερομένων, των κοινοτήτων και των μη κυβερνητικών οργανώσεων. Βασικός στόχος είναι να διασφαλιστεί ότι οι συνεργάτες, οι προμηθευτές και οι υπεργολάβοι συμμορφώνονται με τις εταιρικές αξίες που σχετίζονται με τις ηθικές πρακτικές εργασίας.
3. Περιβάλλον: αφορά στην ευθύνη για τη διασφάλιση ότι οι τεχνολογίες, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της εταιρείας επηρεάζουν θετικά το περιβάλλον μέσω της καινοτομίας, του σχεδιασμού, της αποτελεσματικότητας, των λειτουργιών και της ανακύκλωσης ή απόρριψης.
4. Ιδιωτικότητα: η εταιρεία αναγνωρίζει την ανάγκη για αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ της εταιρείας και των πελατών και των εργαζομένων της. Οι πρακτικές της ΕΚΕ στο πλαίσιο αυτής της λειτουργίας βοηθούν στην ανάπτυξη και διατήρηση αυτής της εμπιστοσύνης.

Η στρατηγική βιωσιμότητας Sustainable Impact βρίσκεται στο επίκεντρο της επιχειρηματικής στρατηγικής της Hewlett Packard. Στόχος της εταιρείας είναι να καταστεί η πιο βιώσιμη και δίκαιη εταιρεία τεχνολογίας στον κόσμο. Πιο λεπτομερώς, μέσω της στρατηγικής για τη βιωσιμότητα επιχειρείται (Hewlett Packard, 2022):

- α. Δράση για το κλίμα: λήψη επείγουσας και αποφασιστικής δράσης για την επίτευξη καθαρών μηδενικών εκπομπών άνθρακα σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας με επίτευξη καινοτομίας στα προϊόντα και τις υπηρεσίες στο πλαίσιο της κυκλικής οικονομίας.
- β. Ανθρώπινα Δικαιώματα: οικοδόμηση μιας κουλτούρας ισότητας και ενδυνάμωσης εντός και εκτός της εταιρείας, όπου η διαφορετικότητα αναζητείται και αναδεικνύεται και όπου τα παγκόσμια ανθρώπινα δικαιώματα γίνονται κατανοητά και σεβαστά.
- γ. Ψηφιακή Ισότητα: επιτάχυνση της δίκαιης πρόσβασης στην εκπαίδευση, την υγειονομική περίθαλψη και τις οικονομικές ευκαιρίες για όσους παραδοσιακά αποκλείονται, ώστε να μπορούν να συμμετέχουν και να ευδοκιμήσουν σε μια ψηφιακή οικονομία.

Η εταιρεία προϊόντων υγιεινής Johnson & Johnson άρχισε για πρώτη φορά να θέτει περιβαλλοντικούς στόχους το 1990, με διαλείπουσες δημόσιες εκθέσεις να ακολουθούν το 1993 και τις ετήσιες εκθέσεις να ξεκινούν το 1998. Οι πρώτες ετήσιες εκθέσεις επικεντρώθηκαν, κυρίως, σε περιβαλλοντικά ζητήματα και περιλάμβαναν τους όρους «Περιβάλλον, Υγεία και Ασφάλεια» στον τίτλο, μέχρι το 2003 (Borkowski et al., 2010).

Για την εταιρεία Johnson & Johnson, η βασική επιχειρηματική αξία και οι δραστηριότητες EKE βασίζονται σε μια φιλοσοφία καλλιέργειας σχέσεων που βασίζονται σε μεγάλο βαθμό σε ισότιμες συνεργασίες με τοπικούς οργανισμούς και ομάδες. Η στρατηγική OSI της επιχείρησης εστιάζει στην καινοτομία για να αξιοποιήσει και να συνδέσει τις δημιουργικές ιδέες και την καινοτομία των τοπικών ενδιαφερομένων για τοπικά υποστηριζόμενες και διαρκείς υπηρεσίες. Η εταιρεία καλεί τους ενδιαφερόμενους να υποβάλουν καινοτόμες ιδέες μέσω της Πύλης Ιδεών στον ιστότοπό της και αναζητά ενεργά ιδέες για νέα προϊόντα και τεχνολογίες που μπορούν να μοιραστούν με τους καταναλωτές μέσω της από κοινού ανάπτυξης με εσωτερικές επιστημονικές ομάδες συγκεκριμένων εθνών και να εισαχθούν παγκοσμίως. Όσοι επιλέγονται για την ανάπτυξη νέων ιδεών συνδέονται με τοπικούς ειδικούς για να αναπτύξουν τις ιδέες τους και να τις μοιραστούν με το κοινό. Το ίδιο συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι που εργάζονται στις κοινότητες μοιράζονται την πείρα τους με τους εταίρους. Συνολικά, οι στόχοι EKE της επιχείρησης περιλαμβάνουν τη δημιουργία ανοιχτών πλατφορμών ανταλλαγής λύσεων για την τόνωση της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας και για την ηλεκτρονική επικοινωνία εμπειριών μέσω Twitter και Facebook. Η αμφίδρομη προσέγγιση επικοινωνίας του οργανισμού καταδεικνύει τη δέσμευση να λαμβάνει υπόψιν τις αντιλήψεις των ενδιαφερομένων και να επιδιώκει έναν αυθεντικό και αποτελεσματικό διάλογο γύρω από θέματα της EKE. Επιπρόσθετα, η επιχείρηση προωθεί τη μεταφορά γνώσης για να ενδυναμώσει τους πολίτες ώστε αυτοί να είναι ενεργοί και να συνεισφέρουν στην κοινωνία. Ως αποτέλεσμα, ο οργανισμός παρέχει εκπαίδευση, κατάρτιση και καθοδήγηση από υπαλλήλους του. Για παράδειγμα, οι νικητές του Africa Innovation Challenge, επιστήμονες, μηχανικοί και ερευνητές προσλαμβάνονται από την εταιρεία για να λειτουργήσουν ως μέντορες στους εκκολαπτόμενους επιχειρηματίες στον τομέα της υγείας. Οι υπάλληλοι της Johnson & Johnson συνεργάζονται, επίσης, με τους υπαλλήλους της Συμμαχίας για την Επιτάχυνση της Επιστήμης στην Αφρική (AESA) για να φιλοξενήσουν και να

υποστηρίζουν εργαστήρια και μαθήματα επιστήμης, τεχνολογίας, μηχανικής και μαθηματικών για νέους (Oshin-Martin, 2017).

Η παγκοσμίου φήμης εταιρεία αθλητικών ειδών Nike διαθέτει έναν μοναδικό συνδυασμό δυνατοτήτων και ικανοτήτων που την τοποθετούν ως ηγέτη στη βιωσιμότητα. Η Nike, συγκεκριμένα, συγκαταλέγεται μεταξύ των πιο σημαντικών βιώσιμων εταιρειών στον κόσμο και αναγνωρίζεται τακτικά από οργανισμούς που αξιολογούν τη βιώσιμη απόδοση. Για παράδειγμα, η Nike ανακηρύχθηκε μία από τις 100 πιο βιώσιμες εταιρείες στον κόσμο από την Innovest, κατατάχθηκε στην τρίτη θέση στη λίστα Corporate Responsibility Officers 100 Best Corporate Citizens και αναδείχθηκε μία από τις κορυφαίες βιώσιμες μετοχές στον κόσμο από την Sustainable Business. Ο πρωταρχικός λόγος για το πλεονέκτημα της Nike αναφορικά με τη βιωσιμότητα είναι η ηγεσία. Ο Διευθύνων Σύμβουλος και το Διοικητικό Συμβούλιο υποστηρίζουν πολύ τη βιωσιμότητα και πιστεύουν ότι αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο των μακροπρόθεσμων στρατηγικών στόχων της εταιρείας. Η εξουσία συγκεντρώνεται στο Διοικητικό Συμβούλιο του οποίου προεδρεύει ο ιδρυτής Phil Knight, ο οποίος διατηρεί τον έλεγχο της ιδιοκτησίας στην εταιρεία. Αυτό επιτρέπει στην εταιρεία μεγαλύτερη ευελιξία στις διαθέσιμες επιλογές για την εξισορρόπηση κοινωνικών και οικονομικών στόχων, αλλά και της επιτρέπει να πραγματοποιεί επενδύσεις βιωσιμότητας με πολύ μεγάλη περίοδο απόσβεσης (Epstein et al., 2010).

Η στρατηγική προώθησης της Nike περιλαμβάνει δύο στοιχεία που είναι σημαντικά για την ενσωμάτωση της εμπορευματικότητας και της κοινωνικής ευθύνης: τη χρήση χορηγιών ως μέσο προώθησης κοινωνικών σκοπών και τη χρήση επιδοτήσεων πληροφόρησης ως τρόπου διαχείρισης της δημοσιότητας. Και οι δύο έχουν διπλό χαρακτήρα και λειτουργία με τρόπο που ενισχύει την ευελιξία και την κινητικότητα της ταυτότητας της Nike. Η χρήση διασημοτήτων από τον αθλητικό χώρο και η χορηγία αθλητικών εκδηλώσεων και δραστηριοτήτων ως οχημάτων για την προώθηση κοινωνικών σκοπών διευρύνουν το νόημα και των δύο. Τα προϊόντα και η επωνυμία της Nike, η εταιρική της ταυτότητα, ο κοινωνικός ακτιβισμός της για λογαριασμό τρίτων -ειδικά των μειονεκτούντων ή εκείνων που κινδυνεύουν- η ταυτότητα των διασημοτήτων και των αθλημάτων, τροφοδοτούν το μείγμα προώθησης. Τα αποτελέσματα συχνά εκτείνονται πέρα από τοπικά ή εθνικά πλαίσια και έχουν επιρροή σε παγκόσμιο επίπεδο, όπως συνέβη για χρόνια με τον Michael Jordan (LeFeber, 1999).

Καθώς η ΕΚΕ έχει αποκτήσει εξέχουσα θέση σε ολόκληρη την εταιρεία, η δομή της λειτουργίας της ΕΚΕ έχει αλλάξει σημαντικά. Σε μια πρόσφατη αναδιοργάνωση, μεγάλο μέρος του προσωπικού ΕΚΕ έχει μεταφερθεί στις επιχειρηματικές μονάδες για να ενισχυθεί η ενσωμάτωση των σχετικών αρχών και πρωτοβουλιών. Αυτό επιτρέπει στην εταιρεία να επικοινωνεί γρήγορα, να θέτει σε λειτουργία πρωτοβουλίες και να λαμβάνει πληροφορίες από τις επιχειρηματικές μονάδες σχετικά με ένα ευρύ φάσμα προκλήσεων που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα. Ένα περιορισμένο προσωπικό ΕΚΕ εξακολουθεί να δημιουργεί και να προωθεί την ατζέντα της εταιρείας, αλλά η εστίαση έχει μετατοπιστεί από την έμφαση στο κόστος προς μια στρατηγική προσέγγιση. Το 2009, ο αντιπρόεδρος του τμήματος ΕΚΕ έγινε μέλος της Ομάδας Strategic Leadership της Nike, η οποία ορίζει εταιρική στρατηγική μεσαίας και μεγάλης εμβέλειας. Αυτές οι αλλαγές επιτρέπουν την ενσωμάτωση της ΕΚΕ στις αποφάσεις σχετικά με νέα προϊόντα και πρωτοβουλίες κατά τη διάρκεια των διαφόρων φάσεων της διαδικασίας καινοτομίας, αντί να τοποθετείται σε υποδεέστερο στάδιο, μετά την κατάρτιση των στρατηγικών (Epstein et al., 2010).

Η αμερικάνικη επιχείρηση εμπορίας προϊόντων καφέ Starbucks αντιμετώπισε την ΕΚΕ ως μια ευκαιρία για ανάκαμψη μετά τις δυσμενείς οικονομικές της επιδόσεις κατά την περίοδο της κρίσης του 2008. Η διοίκηση της εταιρείας προχώρησε τότε σε μια αμφιλεγόμενη απόφαση κι επέλεξε να μην επικεντρώνεται αποκλειστικά σε οικονομικά ζητήματα, αλλά να εστιάζει και στους ανθρώπους, το περιβάλλον και την κοινότητα. Έκτοτε, η εταιρεία έχει κερδίσει πολλές αναγνωρίσεις μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών λόγω των ηθικών δραστηριοτήτων της που διαδίδονται ευρέως. Μεταξύ των βραβείων που έχει λάβει είναι αυτό της καλύτερης εταιρείας για να εργαστεί κάποιος, της πιο ηθικής και καινοτόμου εταιρείας (Hagan & Moon, 2016).

Η Starbucks εμπλέκεται σε διάφορες δραστηριότητες ΕΚΕ. Για παράδειγμα, παρακινεί τους πελάτες και τους υπαλλήλους της να συμμετάσχουν σε προγράμματα εθελοντισμού στις κοινότητές τους. Ποικίλες καινοτόμες δραστηριότητες έχουν δημιουργηθεί από τα Starbucks για τη διευκόλυνση αυτού του προγράμματος. Το πρόγραμμα Drop of Hope, λόγου χάρη, που ξεκίνησε το 2012 στην Ινδονησία προσκαλεί όλους τους πελάτες να συμμετάσχουν στη βοήθεια παιδιών εκπληρώνοντας τις επιθυμίες τους. Όσοι επιθυμούν να βοηθήσουν, εισέρχονται στον ιστότοπο της επιχείρησης, επιλέγουν το ποια επιθυμία παιδιού θέλουν να ικανοποιήσουν, αγοράζουν το αντίστοιχο αντικείμενο και το τοποθετούν σε κουτί εντός των καταστημάτων. Η

επιχείρηση, εν συνεχεία, αναλαμβάνει να παραδώσει το αντικείμενο στο παιδί. Περισσότερα από 1.000 είδη ευχών έχουν συγκεντρωθεί κατά τη διάρκεια αυτού του προγράμματος. Ταυτόχρονα, η Starbucks εμπλέκεται και στο πλαίσιο της ανακύκλωσης στη χώρα και κάθε εβδομάδα ο επιλεγμένος συνεργάτης της επιλέγει διαφορετικό τύπο σκουπιδιών που θα συλλέξει και που θα ανακυκλώσει για να παραχθούν προϊόντα για περαιτέρω χρήση (Hongdiyanto, 2016).

Η Starbucks δημιούργησε τις Πρακτικές C.A.F.E., δηλαδή, ένα σύνολο κατευθυντήριων γραμμών για την επίτευξη ποιότητας στα προϊόντα της, οικονομικής ευθύνης, κοινωνικής ευθύνης και περιβαλλοντικής ηγεσίας. Η χρήση των πρακτικών C.A.F.E, του δίκαιου εμπορίου και άλλων οργανισμών που συμβάλλουν στην αγορά πιστοποιημένου καφέ έχουν σημαντικό αντίκτυπο στους εργαζόμενους, στις περιβαλλοντικές και κοινωνικές συνθήκες στις φάρμες που καλλιεργούν τον καφέ που αγοράζει η εταιρεία σε όλο τον κόσμο. Το 2014 η Starbucks Corporation έδωσε 11,4 εκατομμύρια δολάρια σε μετρητά, συμπεριλαμβανομένων 1,9 εκατομμυρίων δολαρίων στο Ίδρυμα Starbucks και 38,8 εκατομμυρίων δολαρίων σε συνεισφορές σε είδος. Η Starbucks έχει, επίσης, επενδύσει σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και έχει προωθήσει την ανακύκλωση και τη χρήση επαναχρησιμοποιήσιμων κυπέλλων. Προκειμένου να δημιουργήσει έναν καλύτερο χώρο εργασίας και περιβάλλον για τους εργαζομένους, τις κοινότητες και τους αγρότες τους, τα Starbucks συνεχίζουν να καινοτομούν και να δοκιμάζουν πράσινες πρακτικές. Ταυτόχρονα, μετριάζουν τους κινδύνους για την οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική σταθερότητα και υποστηρίζουν τη νομοθεσία για το κλίμα μέσω των επιχειρήσεων για την Καινοτόμο Πολιτική για το Κλίμα και την Ενέργεια, μεταξύ άλλων (Salib et al., 2015).

Η ΕΚΕ, άρα, είναι σημαντικό μέρος της στρατηγικής διαχείρισης των Starbucks. Η εταιρεία λαμβάνει υπόψη όλα τα μέρη που σχετίζονται με τις δραστηριότητές της, όπως συνεργάτες, πελάτες και κοινότητες. Αυτή η φιλοσοφία διαχείρισης επέτρεψε στην Starbucks όχι μόνο να δημιουργήσει μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες της, αλλά και να γίνει πιο ανταγωνιστική συγκριτικά με όμοιες επιχειρήσεις του κλάδου της (Harnrunghalotorn & Phayonlerd, 2015, αναφέρονται στους Kang & Namkung, 2017).

Όσον αφορά την αναγνώριση της Starbucks σε σχέση με την ΕΚΕ, η εταιρεία έχει καταταχθεί στην όγδοη θέση στην κατάταξη του Fortune για τις πιο θαυμαστές

εταιρείες για το 2022, ενώ παραμένει στην πρώτη κορυφαία δεκάδα σε αυτήν την κατάταξη για πολλά χρόνια. Επιπλέον, η Starbucks περιλαμβάνεται στον δείκτη βιωσιμότητας Dow Jones, καθώς και σε πολλές άλλες λίστες που σχετίζονται με το περιβάλλον, την κοινωνία και τη διακυβέρνηση, όπως οι 100 πιο βιώσιμες εταιρείες των ΗΠΑ του Barron, οι Καλύτεροι Μεγάλοι Εργοδότες της Αμερικής του Forbes και ο Παγκόσμιος Δείκτης Αειφορίας της Sustainalytics . Επιπλέον, κατατάσσεται στη λίστα Ethisphere's World's Most Ethical Companies για 12 συνεχόμενα χρόνια. Όλες αυτές οι επίσημες κατατάξεις καταδεικνύουν ότι οι προσπάθειες ΕΚΕ των Starbucks είναι παγκοσμίως αναγνωρισμένες, αποδίδοντας μια σχετικά θετική εταιρική ταυτότητα όσον αφορά την ΕΚΕ (Li, 2022).

3.1.2 Ευρώπη

Από τη σύσταση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η ΕΚΕ έχει συγκεντρώσει αυξημένη προσοχή στην Ευρώπη, γεγονός που αποδεικνύεται από την ανάπτυξη στρατηγικών βιωσιμότητας. Η στρατηγική για την αειφόρο ανάπτυξη για την Ευρώπη, συγκεκριμένα, εγκρίθηκε τον Ιούνιο του 2001, αναφέροντας ότι η κοινωνική συνοχή, η προστασία του περιβάλλοντος και η οικονομική ανάπτυξη πρέπει να συνυπάρχουν (Forte, 2013).

Η Ευρωπαϊκή Ένωση αναγνωρίζει ότι η ΕΚΕ είναι η συνεισφορά των επιχειρήσεων στη βιώσιμη ανάπτυξη. Η αειφόρος ανάπτυξη είναι ο πυρήνας του στρατηγικού στόχου της Ένωσης ώστε αυτή να καταστεί η πιο ανταγωνιστική και δυναμική οικονομία της γνώσης στον κόσμο. Η Ένωση αναγνωρίζει ότι η βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη οδηγεί σε περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και η μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή χρειάζεται τη συνεργασία του επιχειρηματικού τομέα (Breitbarth et al., 2009).

Γενικά, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει προσδιορίσει την Ευρωπαϊκή πολιτική που μπορεί να αξιοποιηθεί για την ενίσχυση της επιβράβευσης της αγοράς για όσες επιχειρήσεις επιδεικνύουν υπεύθυνη συμπεριφορά. Οι περιοχές αυτές είναι (Erkollar & Oberer, 2012):

1. Κατανάλωση: η αναθεώρηση του Σχεδίου Δράσης για την Αειφόρο Κατανάλωση και Παραγωγή μπορεί να δώσει την ευκαιρία εντοπισμού νέων μέτρων για τη διευκόλυνση πιο υπεύθυνων πρακτικών κατανάλωσης.
2. Δημόσιες συμβάσεις: στην αναθεώρηση των οδηγιών για τις δημόσιες συμβάσεις, η Επιτροπή σκοπεύει να διευκολύνει την καλύτερη ενσωμάτωση κοινωνικών και περιβαλλοντικών θεμάτων στις δημόσιες συμβάσεις.
3. Επένδυση: η Επιτροπή εξετάζει την απαίτηση όλων των επενδυτών να ενημερώνουν τους πελάτες τους σχετικά με ηθικά ή υπεύθυνα επενδυτικά κριτήρια που εφαρμόζουν.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, επιπρόσθετα, έχει παρουσιάσει την Πράσινη Βίβλο με τίτλο «Προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη». Στους βασικούς στόχους του εγγράφου περιλήφθηκαν η εκκίνηση της δημόσιας συζήτησης σχετικά με την έννοια της ΕΚΕ, καθώς και ο εντοπισμός μεθόδων δημιουργίας μιας εταιρικής σχέσης για την ανάπτυξη ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την προώθηση της ΕΚΕ. Οι θέσεις της Επιτροπής, έχουν τύχει επεξεργασίας και είναι διαφωτιστικές για τις διαστάσεις του θέματος. Η ΕΚΕ περιγράφεται ως έννοια σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέλη. Ο κοινωνικά υπεύθυνος δεν εκπληρώνει μόνο πλήρως τις νομικές υποχρεώσεις του, αλλά υπερβαίνει τα όρια της τήρησης του νόμου επενδύοντας περισσότερο στο ανθρώπινο δυναμικό και στο περιβάλλον. Έτσι, η ΕΚΕ δεν θεωρείται υποκατάστατο των κανονιστικών ρυθμίσεων ή της νομοθεσίας όσον αφορά τα κοινωνικά δικαιώματα ή τα περιβαλλοντικά πρότυπα, συμπεριλαμβάνοντας την ανάπτυξη νέας κατάλληλης νομοθεσίας, αλλά πλαίσιο για τον καθορισμό ενιαίας βάσης πάνω στην οποία μπορούν να αναπτυχθούν οι κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές (Βελέντζας & Μπρώνη, 2014).

Μεταξύ 2009 και 2010 οι υπηρεσίες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής φιλοξένησαν άτυπα εργαστήρια που εξέτασαν την αποκάλυψη μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών από την οπτική γωνία των διαφόρων ενδιαφερομένων, υποστηρίζοντας το έργο της Ευρωπαϊκής Συμμαχίας για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Η Ατζέντα 2020 προώθησε, επίσης, την ανανέωση της ΕΚΕ. Το 2010 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ξεκίνησε μια διαδικτυακή δημόσια διαβούλευση για τη συγκέντρωση απόψεων σχετικά με την αποκάλυψη μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών από τις επιχειρήσεις. Έως το 2011

ελήφθησαν συνολικά 259 απαντήσεις από ενδιαφερόμενα μέρη, όπως αναλυτές, μη κυβερνητικές οργανώσεις, συνδικαλιστικές οργανώσεις, ιδιώτες, δημόσιες αρχές, ελεγκτές, υπουργεία, λογιστές, ρυθμιστικές αρχές των αγορών και άλλα (Erkollar & Oberer, 2012).

3.1.2.1 Μεγάλη Βρετανία

Στη Μεγάλη Βρετανία, υπάρχουν εδώ και κάποια χρόνια τάσεις για τη δημιουργία κανονισμών βάσει συγκεκριμένων αξιών, όπου ζητείται από τις επιχειρήσεις να συμμορφώνονται σε ένα απλούστερο σύνολο κανονισμών, ενθαρρύνοντάς της όμως, παράλληλα, να καταστούν περισσότερο ηθικά υπεύθυνες. Για παράδειγμα, μετά το σκάνδαλο με την τράπεζα Barings δημιουργήθηκε μια ρυθμιστική αρχή για τον χρηματοπιστωτικό τομέα της χώρας. Ο ανεξάρτητος φορέας, ο οποίος μέχρι τότε ήταν γνωστός ως Επιτροπή Αξιών και Επενδύσεων, μετονομάστηκε το 1997 σε Αρχή Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών, ενώ παράλληλα του ανατέθηκαν περισσότερες δικαιοδοσίες κι ευθύνες. Αυτές ενσωματώθηκαν στην Πράξη Οικονομικών Υπηρεσιών και Αγορών η οποία ψηφίστηκε τον Ιούνιο του 2000 ενώ μέχρι το 2001 είχε ήδη αρχίσει να εφαρμόζεται. Η λογική πίσω από αυτή την πράξη είναι η εξομάλυνση και απλοποίηση της νομοθεσίας από ένα μόνο φορέα παρά από δέκα διαφορετικούς ρυθμιστές οι οποίοι θα επέβλεπαν τις τράπεζες, τις οικοδομικές εταιρείες, τις ασφάλειες, τις ατομικές επενδύσεις και τις αξίες. Στις δικαιοδοσίες του φορέα περιλαμβάνεται η εξουσιοδότηση επιχειρήσεων και ατόμων, η δημιουργία κανονισμών, η έρευνα, η δυνατότητα παρέμβασης και η επιβολή οικονομικών κυρώσεων. Η Αρχή Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών είναι, επίσης, υπεύθυνη για την καθιέρωση και την παρακολούθηση συμμόρφωσης σε ένα κώδικα εμπορικής δεοντολογίας. Πιο λεπτομερώς, η Αρχή Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών έχει ως στόχο να (Jackman, 2016):

1. Καταστήσει τη ρύθμιση μια περισσότερο διαφανή και ανοικτή διαδικασία.
2. Μεταθέσει τη διορθωτική εφαρμογή πόρων από το στάδιο που ακολουθεί ενός συμβάντος σε προληπτική ανάθεση πόρων πριν το συμβάν.

3. Δημιουργήσει κίνητρα για τις εταιρείες ώστε αυτές να διαχειρίζονται τους κινδύνους αποτελεσματικότερα και, συνεπώς, να ελαττώσουν τους κανονισμούς.

Στη Μεγάλη Βρετανία, οι πολιτικές των μικρομεσαίων επιχειρήσεων συχνά περιθωριοποιούνται στο πλαίσιο των εθνικών προοπτικών. Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για αυτό, κυρίως επειδή οι ΜΜΕ είναι συχνά ιδιωτικές και είναι λιγότερο διατεθειμένες να αναφέρουν δημόσια τις δραστηριότητές τους που σχετίζονται με την ΕΚΕ. Αντίθετα, η στενότερη φύση των, συχνά τοπικών, σχέσεων τους σημαίνει ότι οι προμηθευτές, οι εργολάβοι, οι πελάτες και άλλοι ενδιαφερόμενοι εξοικειώνονται, κυρίως, με τις δραστηριότητες ΕΚΕ των ΜΜΕ μέσω των εργασιακών σχέσεων. Από την άλλη, ο παγκόσμιος χαρακτήρας των μεγαλύτερων εταιρειών της Μεγάλης Βρετανίας σημαίνει επίσης ότι η κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά επηρεάζεται και από τη νομοθετική, πολιτική, οικονομική και ανταγωνιστική ανάπτυξη σε όλο τον κόσμο. Σε αυτούς τους τομείς, οι ρόλοι του τρίτου τομέα και των μη κυβερνητικών οργανώσεων γίνονται πιο έντονοι. Για παράδειγμα, η εμπλοκή ΜΚΟ όπως η Greenpeace και η Διεθνής Αμνηστία σε διαμάχες γύρω από εταιρείες πετρελαίου και φυσικού αερίου που δραστηριοποιούνται στη Νιγηρία ήταν αποφασιστικής σημασίας για την αλλαγή των εταιρικών προσεγγίσεων, ιδίως καθώς αύξησαν τη διεθνή ευαισθητοποίηση σχετικά με τις εκρήξεις, τις διαρροές πετρελαίου και τις παραβιάσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων (Vertigans, 2015).

Η βρετανική εταιρεία καλλυντικών The Body Shop έχει υπάρξει από τις πρώτες που κατέδειξαν ενδιαφέρον για την ΕΚΕ. Η εταιρεία προσφέρει μια ποικιλία προϊόντων με υλικά φιλικά προς το περιβάλλον, φυσικά και χωρίς δοκιμές σε ζώα. Ο σεβασμός προς το περιβάλλον είναι μια βασική αρχή για την επιχείρηση, ενώ δίνεται και ιδιαίτερη βαρύτητα στην ανακύκλωση και την επαναχρησιμοποίηση των υλικών. Η The Body Shop International, στην πρωτοποριακή της Έκθεση Αξιών του 1997, έδωσε βαρύτητα κυρίως στις δραστηριότητες εντός της Μεγάλης Βρετανίας και δημοσίευσε μια μόνο έκθεση η οποία αναφερόταν στις πολιτικές και την απόδοσή της σε σχέση με κοινωνικά και ηθικά ζητήματα, το περιβάλλον και τα δικαιώματα των ζώων. Ακόμη, η επιχείρηση ενθαρρύνει και υποστηρίζει τις διαδικασίες αξιολόγησης μεταξύ των δικαιούχων εκμετάλλευσης της φίρμας της. Το 1998, οι δικαιούχοι εκμετάλλευσης στη Νέα Ζηλανδία, εξέδωσαν μια έκθεση η οποία αξιολογούσε την απόδοση και συμπεριλάμβανε λεπτομερείς στόχους και ενέργειες για το 2000 σχετικά με κοινωνικά,

ηθικά και περιβαλλοντικά ζητήματα, καθώς επίσης και σε θέματα προστασίας των δικαιωμάτων των ζώων. Τα διδάγματα που άντλησε η εταιρεία από αυτές τις διαδικασίες αναφοράς τη βοήθησαν να τροποποιήσει τις σχέσεις μεταξύ του κέντρου, της περιφέρειας και των άμεσα ενδιαφερομένων (Peirce, 2016).

Το 1991, η Body Shop, αποφάσισε, επιπρόσθετα, να σταματήσει τη χρήση του υλικού PVC στις συσκευασίες και τα προϊόντα της και κανένα αντικείμενο από PVC δεν αγοράστηκε από το 1992 κι έπειτα. Η απόφαση αυτή λήφθηκε ως προληπτικό μέτρο ενάντια στις περιβαλλοντικές συνέπειες που επιφέρει η κατασκευή του PVC, καθώς και στις σχετικές επιπτώσεις του στην υγεία (Moon & Bonny, 2016β).

Η The Body Shop είναι η πρώτη εταιρεία καλλυντικών περιποίησης σώματος που εισήγαγε το πρόγραμμα EKE απευθείας μέσω της δράσης Forever Against Animal Testing ως μορφή ευαισθητοποίησης προς τα ζώα. Το πρόγραμμα Forever Against Animal Testing ξεκίνησε να διεξάγεται το 1989. Ο σκοπός αυτού του προγράμματος περιλαμβάνει την προσπάθεια καταστολής του αριθμού των θανάτων ζώων ως αποτέλεσμα της κατάχρησης που διαπιστώθηκε κατά τη δοκιμή ενός προϊόντος ομορφιάς σε ζώα. Η The Body Shop προωθεί το πρόγραμμα EKE της σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης όπως το Instagram, το Youtube και άλλους ιστότοπους (Warsita & Indriastuti, 2021).

Η εταιρεία Lend Lease Europe αξιοποίησε ένα εγκαταλελειμμένο λατομείο κιμωλίας στο Κεντ προκειμένου να δημιουργήσει ένα εμπορικό κέντρο που αποτέλεσε ένα από τα μεγαλύτερα αναπτυξιακά έργα στη χώρα. Η διοίκηση της εταιρείας δημιούργησε τις «Δέκα Εντολές» της κι έδωσε μεγάλη βαρύτητα στην επιλογή των συνεργατών της, ενώ μεγάλο μέρος της επιτυχίας του προγράμματος οφείλεται στην πλήρη προσέγγιση της εταιρείας όσον αφορά τους συνεργάτες, συμπεριλαμβανομένης και της τοπικής κοινωνίας. Η επιχείρηση καλλιέργησε τις σχέσεις αυτές, όχι μόνο μέσω κοινών στόχων, αλλά και μέσω κοινωνικών και κοινοτικών δραστηριοτήτων. Αυτό, μάλιστα, βοήθησε στο να ενισχυθεί η ομαδική εργασία και η ανθρώπινη επαφή μεταξύ των συνεργατών. Επιπρόσθετα, καινοτομίες εισήχθησαν και κατά τη διάρκεια της κατασκευής του έργου. Η εταιρεία παρείχε απασχόληση σε 400 εργάτες κατασκευών οι οποίοι ήταν μέχρι τότε άνεργοι. Επίσης, σε συνεργασία με τις τοπικές υπηρεσίες εκπαίδευσης η επιχείρηση δημιούργησε έναν φορέα ο οποίος εκπαίδευσε 8.200 εργάτες κατασκευών. Ακόμα, όχι μόνο εκσυγχρονίστηκε το εργοτάξιο εγκαθιστώντας ενδοδίκτυο για την

αυτοματοποίηση της διαδικασίας σύμβασης-αποδοχής, αλλά οι συνθήκες εργασίας έγιναν και περισσότερο ανθρώπινες. Οι εργάτες ερωτούνταν σχετικά με το ποιες υπηρεσίες θα επιθυμούσαν περισσότερο να έχουν στο εργοτάξιο- μια ερώτηση που ποτέ δεν τους είχε γίνει στο παρελθόν- με αποτέλεσμα να έχουν ιερέα, σύγχρονα ντους μέχρι και διάφορες επιλογές γευμάτων. Ένα χρόνο πριν από την εκπνοή της προθεσμίας ολοκλήρωσης του έργου, ο οργανισμός εκπαίδευσης που είχε συσταθεί με πρωτοβουλία της διοίκησης της Lend Lease μετέθεσε το ενδιαφέρον του από την εκπαίδευση για τις κατασκευές στην παροχή πλήρους και συνεχιζόμενης εκπαίδευσης σε εκείνους που θα παρέμεναν στις 7.000 μόνιμες θέσεις που θα δημιουργούσε το εμπορικό κέντρο. Η πρωτοβουλία αυτή βασίστηκε στην επιδίωξη η εκπαίδευση να μην περιορίζεται στις περιστασιακές εργασίες, αλλά μέσα στα πλαίσια της συνεργασίας με την εταιρεία να βοηθά το εργατικό δυναμικό της περιοχής σε ένα νέο ξεκίνημα της επαγγελματικής του καριέρας (Goyder & Desmond, 2016).

Στην έκθεση της τράπεζας για το 1998 εξηγούνταν λεπτομερώς η διαδικασία ανάπτυξης της πολιτικής ηθικής της, περιλαμβάνοντας τα στάδια της προετοιμασίας, της συμβουλευτικής, της επικοινωνίας και της εφαρμογής. Η έκθεση του επόμενου έτους περιλάμβανε μια ελεγμένη θεώρηση της εφαρμογής αυτών των πολιτικών, ενώ η έκθεση του 2000 παρείχε λεπτομερείς δείκτες απόδοσης και στόχους. Συνεπώς, η διαδικασία επικοινωνίας της τράπεζας αποτελεί μέρος της διαδικασίας δημιουργίας και ενίσχυσης των αξιών μέσα στην εταιρεία, αλλά και μεταξύ των άμεσα ενδιαφερομένων. Αυτού του είδους η κοινωνική και ηθική αναφορά στοχεύει στη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας. Αποτελεί έναν τρόπο συνομιλίας με τους άμεσους ενδιαφερόμενους, ενώ βοηθά την τράπεζα να λαμβάνει και αποφάσεις. Πάνω από όλα, όμως, η αναφορά και οι υποκείμενες ηθικές αποφάσεις αποτελούν μέρος του τρόπου με τον οποίο η τράπεζα προσδιορίζει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Άλλες εταιρείες μπορεί να μην χρησιμοποιούν τους άμεσα ενδιαφερόμενους τόσο ευθέως όπως η Co- operative Bank για την επιλογή των αξιών τους. Μπορούν, όμως, να επιδιώκουν να επωφεληθούν από το κύρος και την εμπιστοσύνη που απορρέουν από την έκφραση των προσδοκιών και αναγκών των άμεσα ενδιαφερομένων. Αν η Co- operative Bank ή οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση επιθυμεί να υποστηρίξει τις διακηρύξεις ηθικής της και να ελέγχει τους κινδύνους που παρουσιάζονται απειλητικοί για τη φήμη της, θα πρέπει να διασφαλίσει ότι οι υπάλληλοί της θα τηρήσουν τις

πολιτικές αυτές. Θα πρέπει, δηλαδή, να ενσωματώσει τις αξίες της αυτές από την κορυφή μέχρι και τη βάση (Peirce, 2016).

Η τράπεζα Co-operative Bank της Μεγάλης Βρετανίας αξιολογεί την κοινωνική της ευθύνη και τις οικολογικές της επιπτώσεις. Δημοσιεύει τα αποτελέσματα ερευνών που δείχνουν τι σκέφτονται οι πελάτες, το προσωπικό και οι προμηθευτές της για τη σχέση τους με αυτήν. Θέτει δημόσια στόχους βελτίωσης κάθε σχέσης και αναφέρεται ανοικτά στην επιτυχία ή την αδυναμία εκπλήρωσής τους. Πρωτά, για παράδειγμα, τους προμηθευτές πόσο ικανοποιημένοι είναι από τη σχέση τους με την τράπεζα, αλλά ακόμα και για το πώς συγκρίνεται ο τρόπος αντιμετώπισης της τράπεζας σε σχέση με αυτούς άλλων εταιρειών και αν πιστεύουν ότι η τράπεζα ενεργεί με τιμιότητα (Goyder & Desmond, 2016).

3.1.2.2 Γερμανία

Η συζήτηση γύρω από την ΕΚΕ είναι σχετικά νέα στη Γερμανία. Το ενδιαφέρον άρχισε να εντείνεται μετά το 2000, λόγω πολλών παραγόντων. Πρώτον, οι δημοσιονομικές δυνατότητες του γερμανικού κράτους πρόνοιας είχαν αρχίσει να μειώνονται στα μέσα της δεκαετίας του 1990 λόγω της δαπανηρής διαδικασίας επανένωσης, του παγκόσμιου ανταγωνισμού και των περισσότερων δαπανών κοινωνικής ασφάλισης που προέκυψαν από τις δημογραφικές αλλαγές. Έτσι, προέκυψε το ερώτημα πώς θα μπορούσαν να συμμετάσχουν ιδιωτικοί φορείς προκειμένου να καλύψουν το κενό που άφησε πίσω του το συρρικνούμενο σύστημα πρόνοιας. Δεύτερον, όπως και στις περισσότερες δυτικές χώρες, η ταχέως εξελισσόμενη διαδικασία παγκοσμιοποίησης κατέδειξε την αυξανόμενη δυσκολία ρύθμισης των πολυεθνικών εταιρειών. Αυτό οδήγησε στην έκκληση για περισσότερη αυτοδιαχείριση από την πλευρά των επιχειρήσεων και η ΕΚΕ θεωρήθηκε ως μια πιθανή λύση ως προς αυτό. Επιπλέον, η επιρροή της αγγλοσαξονικής επιχειρηματικής κουλτούρας δημιούργησε μεγαλύτερη προσοχή στην ΕΚΕ, ωστόσο, όχι πάντα με θετική έννοια, καθώς θεωρήθηκε ως συνέπεια του «καπιταλισμού laissez-faire». Τρίτον, μια αναπτυσσόμενη κοινωνία των πολιτών, η οποία απουσίαζε σε μεγάλο βαθμό στη Γερμανία για ολόκληρο τον 20^ο αιώνα, άρχισε να ασκεί μεγαλύτερη πίεση στις επιχειρήσεις ώστε να συμπεριφέρονται με περισσότερο κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο (Fifka & Reiser, 2015).

Εντούτοις, κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές εντοπίζονται σε γερμανικές εταιρείες και κατά το προηγούμενο διάστημα.

Λόγου χάρι, η φαρμακευτική εταιρεία Merck το 1979 ανακάλυψε ότι ένα φάρμακο με την ονομασία Ivermectin που μέχρι τότε χρησιμοποιούταν μόνο στα ζώα ήταν σε θέση να σκοτώσει και το μικρόβιο microfilaria που προκαλούσε την ποτάμια τύφλωση και που μόλυνε κάθε χρόνο 18 εκατομμύρια ανθρώπους σε απομακρυσμένα χωριά στις όχθες ποταμών στις τροπικές περιοχές της Αφρικής και της Νοτίου Αμερικής. Οι ερευνητές της εταιρείας ζήτησαν να αναπτύξουν την ανθρώπινη έκδοση του φαρμάκου. Η ιατρική έρευνα, όμως, και η κλινική πειραματική εφαρμογή θα απαιτούσε τη δαπάνη 100 εκατομμυρίων δολαρίων, κόστος το οποίο η εταιρεία δύσκολα θα μπορούσε να ανακτήσει. Παρόλα αυτά, η διοίκηση πίστευε ότι η ανθρώπινη πλευρά δεν θα έπρεπε να παραμεριστεί και ένιωθε την ηθική υποχρέωση να προχωρήσει παρά το μεγάλο κόστος και τις ελάχιστες ελπίδες κάλυψής του. Μετά από 7 χρόνια κλινικής εφαρμογής η εταιρεία πέτυχε να μετασχηματίσει το φάρμακο για χρήση σε ανθρώπους. Ένα μόνο χάπι, μια φορά το χρόνο λαμβανόμενο ήταν σε θέση να εκριζώσει κάθε ίχνος του παράσιτου από το ανθρώπινο σώμα. Η εταιρεία ζήτησε από το Διεθνή Οργανισμό Υγείας, την αμερικάνικη κυβέρνηση και τις κυβερνήσεις των χωρών που τις μάλιστα το παράσιτο να προβούν στην αγορά του φαρμάκου. Κανένας, όμως, δεν ανταποκρίθηκε. Τότε, η Merck αποφάσισε να μοιράσει το φάρμακο δωρεάν στους ενδεχόμενους ασθενείς. Η ίδια χρηματοδότησε διεθνή επιτροπή για να δημιουργήσει την υποδομή και τα δίκτυα διάθεσης, ώστε να διαφυλαχθεί το φάρμακο από τη διοχέτευσή του σε μαύρη αγορά. Το 1986 το φάρμακο της Merck είχε μεταβάλλει τελικά τη ζωή εκατομμυρίων ανθρώπων. Το αντάλλαγμα αποτυπώθηκε στην ενίσχυση της φήμης της εταιρείας (Βελέντζας & Μπρόνη, 2014).

Η επιχείρηση Henkel καταδεικνύει στοιχεία ΕΚΕ εδώ και 25 χρόνια ήδη. Η Henkel είναι η 3^η επιχείρηση παγκοσμίως στην αγορά ειδών πλύσης και οικιακής φροντίδας, κατατάσσεται μεταξύ των κορυφαίων εταιρειών 10 παγκοσμίως σε καλλυντικά και είδη προσωπικής υγιεινής, είναι ηγέτης στην παγκόσμια αγορά σε κόλλες για οικιακή και βιομηχανική χρήση, καθώς και ηγέτης στην παγκόσμια αγορά στον τομέα των βιομηχανικών και δομικών υλικών, στεγανωτικών και επιφανειών επεξεργασίας. Το πρόγραμμα Henkel Smile, που ξεκίνησε το 2005, συγκεντρώνει όλες τις πτυχές της κοινωνικής δέσμευσης της Henkel που υπερβαίνουν τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες. Το πρόγραμμα Henkel Smile στηρίζεται σε 4 πυλώνες, μία από τις

οποίες είναι η Πρωτοβουλία MIT (Make an Impact on Tomorrow), η οποία υποστηρίζει την εθελοντική εργασία εργαζομένων και συνταξιούχων της Henkel. Η πρωτοβουλία MIT εστιάζει ιδιαίτερα στη συμμετοχή εργαζομένων και συνταξιούχων που εντοπίζουν κοινωνικές προκλήσεις, αναπτύσσουν καινοτόμες λύσεις σε αυτές τις προκλήσεις και τις κάνουν γνωστές στην εταιρεία. Ως εταιρικοί εθελοντές, είναι ενεργοί πρεσβευτές της εταιρείας σε όλες τις εγκαταστάσεις της Henkel σε όλο τον κόσμο (Büchler et al., 2009).

Στη Henkel η έννοια της αξίας των μετόχων νοείται ως το άθροισμα όλων των ενεργειών που λαμβάνονται για τη σταθερή βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των δραστηριοτήτων της εταιρείας, υποστηρίζοντας έτσι την κερδοφόρα ανάπτυξη. Κατά την άποψη της διοίκησης, η επιδίωξη της αξίας των μετόχων είναι προς το συμφέρον των μετόχων, αλλά και όλων των άλλων ενδιαφερομένων. Κι αυτό, διότι εξασφαλίζει πληρωμές αποζημιώσεων, βελτιώνει την κατάσταση της μακροπρόθεσμης απασχόλησης, επιφέρει φόρους για το κράτος και διασφαλίζει στους επιχειρηματικούς εταίρους μια σταθερή και κερδοφόρα επιχειρηματική σχέση. Στη Henkel, η αξία των μετόχων και των ενδιαφερομένων είναι δύο αλληλένδετα και αλληλοϋποστηριζόμενα στοιχεία μιας βιώσιμης εταιρικής στρατηγικής. Επιπρόσθετα, η εμπιστοσύνη θεωρείται πολύ σημαντική για την επιχείρηση καθώς την λογίζει ως το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο που μπορεί να κατέχει ένας οργανισμός. Η εμπιστοσύνη μπορεί να μειώσει το κόστος συναλλαγής στις επιχειρήσεις μεταξύ πελάτη και πωλητή, μεταξύ μιας εταιρείας και των υπαλλήλων της, μεταξύ της διοίκησης και των μετόχων καθώς και άλλων ενδιαφερομένων. Η εμπιστοσύνη, ωστόσο, μπορεί να προκύψει μόνο εάν η εταιρεία και οι υπάλληλοί της είναι συνεπείς όσον αφορά τη γλώσσα, τα σύμβολα και τη συμπεριφορά τους στις αλληλεπιδράσεις τους με τους ανθρώπους. Η εμπιστοσύνη αναδύεται μέσω της διαφάνειας, της επίγνωσης, της εγγύτητας, της συνοχής και της ποιότητας και επιβεβαιώνεται όταν τηρούνται οι υποσχέσεις. Όπου υπάρχουν ασυνέπειες, είναι δύσκολο να πειστούν οι άνθρωποι ότι οι υποσχέσεις που έχουν δοθεί θα εκπληρωθούν, επειδή η εμπιστοσύνη – που είναι η βάση κάθε μορφής συνεργασίας – μειώνεται. Η αποφυγή μιας τέτοιας πιθανής απώλειας εμπιστοσύνης είναι ένας από τους πιο σημαντικούς στόχους που επιδιώκει η Henkel εστιάζοντας στην επιχειρηματική ηθική (Lehner, 2006).

3.1.2.3 Γαλλία

Η Γαλλία, τουλάχιστον σε νομοθετικό επίπεδο, έχει υπάρξει πρωτοπόρος σε σχέση με την ΕΚΕ αφού από το 1977 η νομοθεσία της χώρας προέβλεπε την ετήσια κοινωνική αναφορά από τις εταιρείες. Για τη διασφάλιση της συγκρισιμότητας, ο σχετικός νόμος όριζε ότι οι εταιρείες που απασχολούσαν περισσότερα από 300 άτομα έπρεπε να παρέχουν εκθέσεις σχετικά με μια ολοκληρωμένη λίστα με περισσότερους από 130 δείκτες σχετικά με τους εργαζόμενους και τον χώρο εργασίας, όπως η υγεία και η ασφάλεια, οι συνθήκες εργασίας, η κατάρτιση και οι μισθοί. Για την ενθάρρυνση της διαφάνειας, ο νόμος όριζε ότι αυτός ο «κοινωνικός ισολογισμός» θα πρέπει να συζητηθεί επίσημα με τους εκπροσώπους των εργαζομένων. Τον Ιούλιο του 2012, επιπρόσθετα, 16 οργανώσεις - εκπρόσωποι εργοδοτών, πολυκομματικά ενδιαφερόμενα μέρη, ΜΚΟ- κάλεσαν επίσημα τον Γάλλο Πρωθυπουργό να δημιουργήσει μια εθνική πρωτοβουλία για την προώθηση της ΕΚΕ. Μετά από διάσκεψη τον Σεπτέμβριο του 2012, η κυβέρνηση δημιούργησε επίσημα μια γαλλική πλατφόρμα για την προώθηση της παγκόσμιας δράσης για την ΕΚΕ, η οποία ξεκίνησε από τον Πρωθυπουργό τον Ιούνιο του 2013. Η νέα πλατφόρμα είχε στόχο να δημιουργήσει χώρο για διάλογο και συντονισμό και ως εκ τούτου να συμβάλει σε μια πιο φιλόδοξη ανάπτυξη της ΕΚΕ στη Γαλλία. Επιδιώκει να συντάξει προτάσεις για τη βελτίωση της ενσωμάτωσης και εφαρμογής της ΕΚΕ στις επιχειρήσεις, για να προετοιμαστεί για τη δημιουργία μιας νέας ώθησης για την ΕΚΕ στη χώρα (Maon, 2015).

Μεταξύ των πλέον κοινωνικά υπεύθυνων επιχειρήσεων στη Γαλλία συγκαταλέγεται και ο όμιλος χρηματοοικονομικών υπηρεσιών Crédit Agricole S.A. Η τράπεζα στην πάροδο του χρόνου έχει προχωρήσει σε διάφορες καινοτόμες πρωτοβουλίες, την υποστήριξη πελατών που έρχονται αντιμέτωποι με νέες οικολογικές προκλήσεις συμβάλλοντας στην ανάπτυξη της βιολογικής γεωργίας, ενώ έχει υπογράψει συνεργασίες με ΜΚΟ προκειμένου να βρεθούν καινοτόμες λύσεις και να εκπαιδεύσει τους πελάτες, καθώς και την κοινή γνώμη σε σχέση με τη βιωσιμότητα. Ακόμα, η Crédit Agricole επιδιώκει την προώθηση της συμμετοχής των νέων μελών στις δημοκρατικές δομές, καθώς και των γυναικών στα Συμβούλια και τις Προεδρίες σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο. Για να γίνει αυτό, η Crédit Agricole ανέπτυξε διάφορα εργαλεία επικοινωνίας και ορισμένα προγράμματα εκπαίδευσης για τους επόμενους διαχειριστές της συνεταιριστικής τράπεζας. Το 2009, 115.000 άτομα

αποφάσισαν να ενταχθούν σε αυτή τη συνεταιριστική τράπεζα ως μέλη. Σε καθεμία από τις 39 περιφερειακές τράπεζες της Crédit Agricole υπάρχει ένα πρόσωπο επικοινωνίας για την ΕΚΕ, ενώ ένα τμήμα ΕΚΕ σε εθνικό επίπεδο συντονίζει την πολιτική της ΕΚΕ για ολόκληρο το δίκτυο των καταστημάτων της. Επιπρόσθετα, η τράπεζα έχει δημιουργήσει κάποιους χώρους διαμεσολάβησης, τους «Points passerelles» όπου τα μέλη και οι εργαζόμενοι συναντιούνται με πελάτες που αντιμετωπίζουν δυσκολίες. Ο πελάτης μπορεί να έχει πρόσβαση σε αυτήν την υπηρεσία υπό την προϋπόθεση ότι δείχνει καλή θέληση να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες του. 28 περιφερειακές τράπεζες, περισσότερες από τις μισές από το σύνολο των περιφερειακών τραπεζών του ομίλου Crédit Agricole, παρέχουν αυτές τις υπηρεσίες ήδη από το 1979 (European Association of Co-operative Banks, 2010).

3.1.2.4 Σουηδία

Όπως αναφέρουν οι Lee et al. (2015), στη Σουηδία, ο διαμόρφωση της ΕΚΕ είναι ένας συνδυασμός του ιστορικού υπόβαθρου με τη θεσμική δομή των κοινωνικών ζητημάτων στα τέλη του 19ου αιώνα. Στον πυρήνα του εξελισσόμενου μοντέλου βρισκόταν ο αυστηρός διαχωρισμός μεταξύ των κύριων παραγόντων: του κράτους, των εργοδοτών και των συνδικάτων.

Όπως συνέβη και στη Γερμανία, η ΕΚΕ στη Σουηδία εισήλθε στον χώρο της δημόσιας πολιτικής σχετικά αργά, αλλά με σχετική ισχύ όταν ο σοσιαλδημοκράτης πρωθυπουργός Göran Persson ξεκίνησε την πρωτοβουλία «Σουηδική εταιρική σχέση για την παγκόσμια ευθύνη» το 2002. Η ΕΚΕ τέθηκε υπόψη των αρχών ως θέμα πολιτικής συνάφειας σε σχέση με το κοινοβουλευτικό έργο για την παγκοσμιοποίηση – ειδικά όσον αφορά τη σχέση μεταξύ του εμπορίου, της αναπτυξιακής βοήθειας και της εξωτερικής πολιτικής στη Σουηδία. Η πρωτοβουλία Global Responsibility έχει σχεδιαστεί για να διευκολύνει τον διάλογο και την ανταλλαγή μεταξύ εταιρειών, συνδικαλιστικών οργανώσεων, ενώσεων εργοδοτών και ΜΚΟ (Gjølborg, 2010).

Η σουηδική εταιρεία ενδυμάτων Hennes & Mauritz (H&M) είναι από τις δημοφιλέστερες της χώρας που καταδεικνύουν κοινωνική υπευθυνότητα. Η εταιρεία εστιάζει σημαντικά στην επαναχρησιμοποίηση των υλικών και προς την κατεύθυνση αυτή συλλέγει χρησιμοποιημένα ρούχα τα υλικά των οποίων μπορούν να

αξιοποιηθούν. Τα ρούχα αυτά μπορούν οι πελάτες να τα παραδίδουν στα ταμεία των καταστημάτων και να λαμβάνουν ως ανταμοιβή ένα κουπόνι έκπτωσης για τις επόμενες αγορές τους. Επίσης, σε κάποια καταστήματα της εταιρείας γίνεται επιδιόρθωση ενδυμάτων, ενώ παρέχεται και συμβουλευτική στους πελάτες για την καλύτερη φροντίδα τους, ώστε να επιμηκυνθεί ο χρόνος ζωής τους. Ακόμα, η επιχείρηση έχει θέσει ως στόχο να μειώσει την εκπομπή αερίων του θερμοκηπίου από τις δραστηριότητες των εγκαταστάσεών της. Για το σκοπό αυτό, μεταξύ άλλων, συνεργάζεται με την τράπεζα DBS κι έχει ξεκινήσει ένα χρηματοδοτικό πρόγραμμα που επιτρέπει στους προμηθευτές της να έχουν πρόσβαση σε πράσινα δάνεια. Πρόκειται για μια πρωτοπόρα πρωτοβουλία η οποία συμβάλλει στην ενεργειακή απόδοση και την απαλλαγή από τις ανθρακούχες εκπομπές του τομέα της ένδυσης (H&M Group, 2024).

Η επιχείρηση τηλεπικοινωνιών και τεχνολογίας Ericsson διαθέτει Κώδικα Δεοντολογίας που απευθύνεται στους υπαλλήλους και τους υπεργολάβους της. Ο Κώδικας χρησιμοποιείται ως όργανο για την ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με τις βασικές αρχές της δεοντολογίας και επικεντρώνεται αυστηρά στις συνθήκες εργασίας και στο περιβάλλον.. Ο Κώδικας Δεοντολογίας της Ericsson φαίνεται να διέπεται από νομικές υποχρεώσεις και νομικές απαιτήσεις, επαναλαμβάνοντας τους νόμους των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, χωρίς πολλές περισσότερες λεπτομέρειες. Η εταιρεία απαιτεί δίκαιη και ίση μεταχείριση όλων των ανθρώπων και τηρεί τους νόμους για τους μισθούς και τις ώρες εργασίας. Στον Κώδικα, συζητείται, επίσης, το θέμα της ασφάλειας, παρέχοντας ρυθμίσεις σχετικά με τις εξόδους, την πυρασφάλεια και τις πρώτες βοήθειες. Επιπλέον, υπάρχουν ενότητες που αφορούν τις συνθήκες εργασίας και στέγασης, καθώς και περιβαλλοντικά θέματα και σχόλια για την παιδική εργασία. Χωρίς αμφιβολία, το κράτος κοινωνικής πρόνοιας της Σουηδίας διαπερνά τη φιλοσοφία της Ericsson, καθώς φαίνεται να κυριαρχείται από το δίκαιο των ανθρωπίνων δικαιωμάτων (Fleege & Adrian, 2004).

3.2 Παραδείγματα ελληνικών επιχειρήσεων

Η προώθηση της ΕΚΕ στην Ελλάδα ξεκίνησε το 2000 με τη βοήθεια του Ελληνικού Δικτύου για την ΕΚΕ. Το Δίκτυο ιδρύθηκε από 13 εταιρείες και μέχρι σήμερα έχουν

ενταχθεί περισσότερες από 60 εταιρείες. Οι στόχοι του Δικτύου είναι η συνεχής ενημέρωση και διάδοση πληροφοριών για την έννοια της ΕΚΕ, η δικτύωση και η συνεργασία με επιχειρήσεις, συνδικάτα και άλλους οργανισμούς σε όλα τα επίπεδα για την ανταλλαγή και τη διάδοση πληροφοριών, η ευαισθητοποίηση της επιχειρηματικής κοινότητας και του ευρύτερου κοινού σχετικά με τις κοινωνικές δραστηριότητες και τις συνεισφορές των επιχειρήσεων σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο, η κινητοποίηση και ανάπτυξη συνεργασιών για την προώθηση κοινών κοινωνικών έργων και την καταπολέμηση των κοινωνικών προβλημάτων, η μεταφορά, προσαρμογή και διάδοση βέλτιστων πρακτικών στον τομέα της κοινωνικής συνοχής και της ΕΚΕ, καθώς και η προώθηση όλων των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που διεξάγονται για την επίτευξη των στόχων του Δικτύου (Metaxas & Tsavdaridou, 2010).

Μέχρι την εκδήλωση της κρίσης του 2008, ο αριθμός των οργανισμών που είχαν κοινοποιήσει τη δέσμευσή τους στη μεγαλύτερη εθελοντική πρωτοβουλία εταιρικής ευθύνης στον κόσμο, τις παγκόσμιες αρχές του ΟΗΕ, ήταν χαμηλός. Όμως, έκτοτε εκθετική αύξηση στον αριθμό των συμμετεχόντων επιχειρήσεων, ενώ ο αριθμός των ενδιαφερόμενων φορέων που δήλωσαν τη δέσμευσή τους στην πρωτοβουλία έχει υπερτριπλασιαστεί (Skouloudis et al., 2011).

Μια ενδιαφέρουσα κατηγορία επιχειρήσεων σε σχέση με την ΕΚΕ, ιδιαίτερα στις κατασταλτικές οικονομικές συνθήκες που βίωσε πρόσφατα η Ελλάδα, είναι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Το γεγονός ότι η πλειονότητα αυτών των επιχειρήσεων επλήγη περισσότερο οφείλεται, κυρίως, στην εστίασή τους στην εσωτερική αγορά. Φυσικό επακόλουθο αυτού του γεγονότος είναι ότι πλέον επικεντρώνονται κυρίως στην επιβίωση παρά στην άμεση συνεισφορά στην ΕΚΕ. Για την προώθηση της ΕΚΕ μεταξύ των ΜΜΕ, οργανισμοί όπως το Ελληνικό Δίκτυο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης δημιούργησαν (στο ευρωπαϊκό πλαίσιο) προγράμματα υποστήριξης για την αποτελεσματική εφαρμογή των πρακτικών ΕΚΕ ως μέσο για την ενίσχυση της μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικότητάς τους. Τα αποτελέσματα τέτοιων προγραμμάτων είναι δύσκολο, βέβαια, να ποσοτικοποιηθούν, ιδιαίτερα υπό την αστάθεια του επιχειρηματικού περιβάλλοντος στην Ελλάδα. Η συμβολή στον τομέα της ΕΚΕ, επίσης, αφορά περισσότερο σε περιβαλλοντικά ζητήματα παρά σε κοινωνικοοικονομικά (Harkiolakis, 2015).

Όπως συμβαίνει και διεθνώς, αντίστοιχα, στην Ελλάδα σήμερα υπάρχουν επιχειρήσεις από διάφορους κλάδους δραστηριότητας που εστιάζουν σε πρακτικές της ΕΚΕ.

Στον πίνακα της συνέχειας αναφέρονται τα στοιχεία των επιχειρήσεων που δρουν στο πλαίσιο της ΕΚΕ, ενώ ακολουθεί ο σχετικός σχολιασμός.

Πίνακας 3.2 Ελληνικές επιχειρήσεις με δράσεις ΕΚΕ

Εταιρεία	Δράσεις ΕΚΕ
Motor Oil	Μέτρηση της ειδικής κατανάλωσης ενέργειας, των ειδικών εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα, της ειδικής κατανάλωσης νερού και των ειδικών εκπομπών διοξειδίου του θείου. Δωρεές και χορηγίες σε ευπαθείς κοινωνικές ομάδες.
ΟΠΑΠ	Ανακαίνιση και αναμόρφωση δομών υγείας.
Εθνική Τράπεζα	Πρακτικές που προάγουν το ευ ζην, προώθηση επενδύσεων στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, πολυετές πρόγραμμα υποστήριξης του Νοσοκομείου «Ευαγγελισμός».

Πηγή: Ίδια επεξεργασία.

Η περιβαλλοντική στρατηγική της εταιρείας πετρελαιοειδών Motor Oil εστιάζει στη μέτρηση της ειδικής κατανάλωσης ενέργειας, των ειδικών εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα, της ειδικής κατανάλωσης νερού και των ειδικών εκπομπών διοξειδίου του θείου. Με βάση τις μετρήσεις από το 2008 κι έπειτα, η εν λόγω περιβαλλοντική στρατηγική της εταιρείας λειτουργεί αποτελεσματικά. Η Motor Oil θέτει περιβαλλοντικούς στόχους που σχετίζονται με πολλές πτυχές, όπως η μείωση της κατανάλωσης φυσικών πόρων και ενέργειας, η βελτίωση της χρήσης νερού, ατμού και καυσίμων και στοχεύει στην κάλυψη των αναγκών των διυλιστηρίων με την

αυτοπαραγωγή της απαιτούμενης ηλεκτρικής ενέργειας. Επιπλέον, οι παραγωγές προϊόντων φιλικών προς το περιβάλλον, όσον αφορά τις δεδομένες δυνατότητες και την πρόληψη της ρύπανσης του περιβάλλοντος με χρήση φιλικής προς το περιβάλλον τεχνολογίας, όπου είναι δυνατόν, αποτελούν βασικούς στόχους της περιβαλλοντικής στρατηγικής της Motor Oil. Επιπρόσθετα, ιδιαίτερο ενδιαφέρον δίνεται στην ελεγχόμενη διαχείριση των ατμοσφαιρικών εκπομπών και τη συνεχή παρακολούθηση της ποιότητας της ατμόσφαιρας, στην προώθηση της ανακύκλωσης και επαναχρησιμοποίησης, καθώς και στην αποτελεσματική διαχείριση των στερεών και υγρών αποβλήτων/υποπροϊόντων της, καθώς και στην αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων που προκύπτουν από καταστάσεις έκτακτης ανάγκης με τη δημιουργία και τη θέσπιση σχεδίων αντιμετώπισης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης όπως αυτό που αφορά τις πετρελαιοκηλίδες (Metaxas & Tsavdaridou, 2017).

Εκτός από την οικονομική δραστηριότητα που υποστηρίζει η εταιρεία στην τοπική κοινωνία μέσω των φόρων, των πωλήσεων και των εξόδων διαβίωσης 600 εργαζομένων της που στεγάζονται σε κοντινή απόσταση, η εταιρεία προχωρά και σε δωρεές και χορηγίες, κυρίως, σε ευπαθείς κοινωνικές ομάδες που επλήγησαν σκληρά από την πρόσφατη οικονομική κρίση που διήλθε η Ελλάδα. Οι συνεισφορές της εταιρείας ήταν με τη μορφή συμπληρωμάτων διατροφής, δωρεών πετρελαίου θέρμανσης και λιπαντικών και υποστήριξη φιλανθρωπικών οργανώσεων και ιδρυμάτων. Επιλεγμένες δραστηριότητες περιλαμβάνουν, επίσης, δωρεές προς τον Ελληνικό Ερυθρό Σταυρό και εγκαταστάσεις υγείας και νοσοκομεία. Ένα άλλο τμήμα των κοινωνικών συνεισφορών περιλαμβάνει την υποστήριξη οργανισμών πολιτιστικής κληρονομιάς για έργα αναδιαμόρφωσης και συντήρησης εσωτερικού και εξωτερικού χώρου, τοπικές εφημερίδες και μέσα ενημέρωσης για την κάλυψη των εξόδων έκδοσης, εκπαιδευτικές και ερευνητικές πρωτοβουλίες, τεχνολογικές συνεισφορές για την κάλυψη εκπαιδευτικών αναγκών μαθητών και σχολείων, αθλητικές δραστηριότητες και εκδηλώσεις εικαστικών και παραστατικών τεχνών (Harkiolakis, 2015).

Ο ΟΠΑΠ, έχει και αυτός επιλέξει να ολοκληρώνει ποικίλες δράσεις ΕΚΕ. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι έχει υποστηρίξει την ανακαίνιση και αναμόρφωση του θεραπευτικού περιβάλλοντος των δύο Παιδιατρικών Νοσοκομείων, «Η Αγία Σοφία» και «Παναγιώτης & Αγλαΐα Κυριακού», δημιουργώντας ένα ευχάριστο χώρο για τα παιδιά, τους γονείς τους, το νοσηλευτικό και ιατρικό προσωπικό. Με τον τρόπο αυτό, ο οργανισμός υποστήριξε τη δημόσια υγεία στην χώρα, πραγματοποιώντας 30 έργα

ανακαίνισης στα οποία συμπεριλαμβάνονται 23 νοσηλευτικές μονάδες δυναμικότητας 564 κλινών. Στις υπερσύγχρονες πλέον νοσηλευτικές μονάδες των Νοσοκομείων έχουν γίνει όλες οι απαραίτητες κτιριακές επισκευές και αισθητικές παρεμβάσεις. Επιπρόσθετα, μέσα από το πρόγραμμα «Αθλητικές Ακαδημίες ΟΠΑΠ» υποστηρίζει τους νέους για να ασχοληθούν με τον αθλητισμό, εμπνέοντάς τους με τα αθλητικά ιδεώδη. Το εν λόγω πρόγραμμα που ξεκίνησε το 2014 με ακαδημίες ποδοσφαίρου και το 2019 επεκτάθηκε και σε ακαδημίες μπάσκετ, στηρίζει 200 ερασιτεχνικές ακαδημίες σε 49 Νομούς της Ελλάδας, υποστηρίζοντας 25.000 μικρούς αθλητές. Παράλληλα, ο ΟΠΑΠ φροντίζει να ενισχύει συνεχώς την τεχνική κατάρτιση των προπονητών των Ακαδημιών που συμμετέχουν στο πρόγραμμα μέσα από την υλοποίηση εκπαιδευτικών σεμιναρίων, ώστε να είναι σε θέση να προσφέρουν την καλύτερη υποστήριξη στα παιδιά. Αξίζει, ακόμα, να αναφερθεί ότι ο ΟΠΑΠ επιθυμώντας να υποστηρίξει την και επιχειρηματικότητα, υλοποιεί το πρόγραμμα «Επιχειρηματική Ανάπτυξη από τον ΟΠΑΠ» το οποίο σχεδιάστηκε για να δώσει προοπτική σε αναπτυσσόμενες μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ώστε μέσα από την εξέλιξη τους να δημιουργήσουν νέες θέσεις εργασίας και να διευρύνουν τους επιχειρηματικούς τους ορίζοντες (ΟΠΑΠ Α.Ε., 2024).

Από τον χρηματοπιστωτικό τομέα, μία από τις θεμελιώδεις αξίες και αρχές της Εθνικής Τράπεζας σε όλη την ιστορική της διαδρομή είναι η συμβολή στην πρόοδο και την ευημερία της ελληνικής κοινωνίας, παράγοντας ιδιαίτερα σημαντικός αφού καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τη μακροπρόθεσμη και βιώσιμη επιχειρηματική δραστηριότητα και επιτυχία της Τράπεζας. Ειδικότερα, η Εθνική Τράπεζα συμβάλλει μέσω των επενδυτικών προγραμμάτων που προσφέρονται στον τομέα των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (Βελέντζας & Μπρώνη, 2014).

Επιπρόσθετα, σε σχέση με την υγεία, η Εθνική Τράπεζα έχει δεσμευθεί να προωθεί συστηματικά πρακτικές που προάγουν το ευ ζην. Για τους εργαζόμενους, συγκεκριμένα, έχει δημιουργηθεί το ταμείο υγείας των ανθρώπων της τράπεζας, ενώ κατά τη διάρκεια της πρόσφατης πανδημίας ήταν διαθέσιμη και ειδική γραμμή υποστήριξης για τους υπαλλήλους και τις οικογένειές τους. Στο πλαίσιο της υποστήριξης της δημόσιας υγείας η Τράπεζα έχει αναπτύξει ένα πολυετές πρόγραμμα υποστήριξης του Νοσοκομείου «Ευαγγελισμός», ενώ εμπλέκεται συνεχώς σε νέες χορηγίες και σχέδια συνεχούς χρηματοδότησης τομέων σχετικών με την υγεία. Ακόμα, αναγνωρίζοντας την αξία της εκπαίδευσης, ο οργανισμός ενθαρρύνει τη δια βίου

μάθηση εντός και εκτός του περιβάλλοντός του και μεριμνά για την ευημερία του συνόλου, μέσω της διαρκούς επιμόρφωσης και του ψηφιακού αλφαριθμητισμού. Συγκεκριμένα, υλοποιούνται τα προγράμματα πρακτικής άσκησης i-work@nbg, καθώς και ειδικά σχεδιασμένα προγράμματα για κρατικές υποτροφίες. Παράλληλα, δίνεται βαρύτητα στον ψηφιακό αλφαριθμητισμό σε όλες τις ηλικιακές ομάδες κι εκπαίδευση για τη δυνατότητα χρήσης της ηλεκτρονικής τραπεζικής (Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, 2024).

3.3 Παραδείγματα καταστρατήγησης των αρχών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Δεδομένου ότι η τήρηση των αρχών της ΕΚΕ είναι εθελοντική και δεν μπορεί να επιβληθεί σε καμία επιχείρηση, είναι εύκολο να παρατηρούνται συνεχώς περιπτώσεις καταστρατήγησης των αρχών αυτών.

Προηγούμενα, αναφέρθηκε η εταιρεία αθλητικών ειδών Nike σε σχέση με πρακτικές ΕΚΕ που εφαρμόζει σήμερα. Παρόλα αυτά, στο παρελθόν, η επιχείρηση βρέθηκε στο επίκεντρο της επικαιρότητας για τελείως διαφορετικούς λόγους. Ενώ η Nike έχει υπάρξει πολύ δραστήρια διεθνώς παρέχοντας ευκαιρίες εργασίας σε διάφορους προμηθευτές, η εταιρεία έχει υποστεί και έντονη κριτική για αυτούς τους προμηθευτές που χρησιμοποιούν εργάτες με χαμηλούς μισθούς για να παράγουν αθλητικά παπούτσια. Είναι προφανές ότι μεγάλο μέρος της αρχικής επιτυχίας της Nike προήλθε από την αποφασιστικότητά της να αγοράσει αθλητικά παπούτσια από τις πηγές με το χαμηλότερο κόστος σε όλο τον κόσμο, χωρίς άμεσες ξένες επενδύσεις στα δικά της εργοστάσια παραγωγής. Επιπλέον, η επιτυχία της εταιρείας συνδέθηκε με τη δαπάνη των πόρων της σε διασημότητες υψηλού προφίλ, όπως ο Michael Jordan, για να εκλαϊκεύσει την επιθυμία και τη ζήτηση για τα προϊόντα της (Mujtaba et al., 2005).

Συγκεκριμένα, στο τέλος της προηγούμενης χιλιετίας, άρχισαν οι πρώτες αντιδράσεις εναντίον της διεθνούς επιχείρησης αθλητικών ειδών Nike, όταν, το 1991, ο ακτιβιστής Jeff Ballinger δημοσίευσε μια έκθεση που τεκμηριώνει τους χαμηλούς μισθούς και τις κακές συνθήκες εργασίας σε εργοστάσιο της επιχείρησης, στην Ινδονησία. Η Ινδονησία είναι η τρίτη μεγαλύτερη παραγωγική βάση της Nike, μετά την Κίνα και το

Βιετνάμ, με 140.000 εργαζόμενους σε 14 συμβαλλόμενα εργοστάσια. Το 1996, το περιοδικό Life δημοσίευσε φωτογραφία με παιδιά σε εργοστάσιο της Nike στο Πακιστάν να συναρμολογούν μπάλες ποδοσφαίρου (Thompson, 2017).

Κάτω από την αυξανόμενη πίεση, η Nike θέσπισε κώδικα δεοντολογίας το 1992, προκειμένου να συμμορφωθεί με τα πρότυπα εργασίας και να καθορίσει τους μισθούς, αλλά αυτές οι πρακτικές δεν εφαρμόστηκαν πλήρως πριν το 1995-1996 (Murphy & Mathew, 2001).

Όμως, αποκαλύφθηκαν νέες παραβάσεις και τότε η Nike ανέθεσε στον ακτιβιστή Andrew Young να ερευνήσει τις συνθήκες εργασίας στα εργοστάσια της επιχείρησης στο εξωτερικό. Ο Young συνέταξε έκθεση θετική ως προς την στάση της επιχείρησης και η Nike έσπευσε να την δημοσιεύσει. Παρόλα αυτά, πολλοί κατέκριναν την έκθεση ως μη αναληθή και ιδιαίτερα προστατευτική απέναντι στην επιχείρηση (Thompson, 2017). Η αποκάλυψη των σκανδάλων προκάλεσε κοινωνικές αντιδράσεις, διαδηλώσεις κατά την διάρκεια Ολυμπιακών Αγώνων, αλλά και έξω από καταστήματα της επιχείρησης. Ο κόσμος άρχισε να απέχει από τις αγορές των προϊόντων, κάτι που παροδικά μείωσε τις πωλήσεις της Nike (Thompson, 2017).

Το 2001, θέλοντας να αντιστραφεί το δυσμενές κλίμα, εκπρόσωπος της επιχείρησης δεσμεύτηκε δημοσίως ότι η επιχείρηση θα προχωρούσε στις παρακάτω παρεμβάσεις (Wazir, 2001):

1. Η ελάχιστη ηλικία θα αυξανόταν σε 18 έτη για τους εργαζόμενους στα εργοστάσια υποδημάτων και σε 16 για τα εργοστάσια ένδυσης.
2. Η επιχείρηση θα συμπεριλάμβανε μη κυβερνητικές οργανώσεις στην εποπτεία των εργοστασίων της και θα δημοσίευε τα αποτελέσματα των επιθεωρήσεων.
3. Η Nike θα επέκτεινε το πρόγραμμα εκπαίδευσης των εργαζομένων, με δωρεάν μαθήματα ισοδύναμου δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.
4. Η επιχείρηση θα παρείχε δάνεια σε 4.000 οικογένειες στο Βιετνάμ, την Ινδονησία, το Πακιστάν και την Ταϊλάνδη.
5. Η επιχείρηση θα χρηματοδοτούσε 4 πανεπιστήμια για την έρευνα στις υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές.

Επιπρόσθετα, το διάστημα 2002-2004 η εταιρεία πραγματοποίησε, περίπου, 600 ελέγχους στα εργοστάσιά της, συμπεριλαμβανομένων επαναλαμβανόμενων επισκέψεων σε προβληματικά εργοστάσια. Ταυτόχρονα, ακτιβιστές των ανθρωπίνων

δικαιωμάτων αναγνωρίζουν ότι οι αυξημένες προσπάθειες παρακολούθησης αντιμετωπίζουν, τουλάχιστον, μερικά από τα χειρότερα προβλήματα, όπως κλειδωμένες πόρτες εργοστασίων και μη ασφαλείς χημικές ουσίες, αλλά εξακολουθούν να υπάρχουν ζητήματα (Nisen, 2013).

Μετά από χρόνια επικρίσεων σχετικά με τις εργασιακές της πρακτικές στα εργοστάσια στο εξωτερικό, η Nike το 2005 έγινε η πρώτη μεγάλη εταιρεία ένδυσης που αποκάλυψε τα ονόματα και τις τοποθεσίες εκατοντάδων εργοστασίων που παράγουν τα παπούτσια, τα ρούχα και άλλα προϊόντα της. Παραδέχθηκε, ακόμα, την ύπαρξη καταχρηστικής συμπεριφοράς, είτε φυσικής είτε λεκτικής, σε πολλά από τα εργοστάσιά της, όπου οι καταγγελίες κυμαίνονταν από τις ώρες εργασίας που υπερέβαιναν τις 60 ώρες ανά εβδομάδα, μέχρι την απαγόρευση της φροντίδας της ατομικής υγιεινής των εργαζομένων (Daily Mail, 2011).

Στο Βιετνάμ, σήμερα, το γραφείο της Nike απασχολεί εκατό άτομα, ενώ ο ανταγωνιστής Reebok έχει μόνο τέσσερις δικούς του ανθρώπους που εδρεύουν στη χώρα. Η Nike έχει μια ομάδα εταιρικής ευθύνης στο Βιετνάμ μεγαλύτερη από τις ομάδες κεντρικών γραφείων πολλών παγκόσμιων εταιρειών που εκδηλώνουν, επίσης, ενδιαφέρον για την κοινωνική, ηθική και περιβαλλοντική διάσταση των επιχειρήσεων. Η σημερινή ομάδα εταιρικής ευθύνης της Nike στο Βιετνάμ περιλαμβάνει έναν αμερικανικό διευθυντή εργασίας που μιλάει ιαπωνικά, έναν Αμερικάνο υπεύθυνο για την εταιρική ευθύνη, ενός Βιετναμέζου περιβαλλοντικού ειδικού και δύο επιθεωρητές του Βιετνάμ. Ο πρώτος διευθυντής εργασιακής πρακτικής της Nike στο Βιετνάμ παραμένει εκεί ως διευθυντής παραγωγής και συνεχίζει να συμβουλεύει για θέματα εταιρικής ευθύνης (Murphy & Mathew, 2001).

Μετά από συστηματική προσπάθεια, η επιχείρηση κατάφερε να τοποθετήσει πολύ υψηλά στους στόχους της την κοινωνική υπευθυνότητα. Κι αυτό, το επεδίωξε τοποθετώντας σε ισάξια θέση τις 5 κατηγορίες εμπλεκομένων σε αυτήν που είναι οι καταναλωτές, οι μέτοχοι, οι επιχειρηματικοί συνεργάτες, οι εργαζόμενοι και η κοινωνία. Με εστίαση στην κοινωνική υπευθυνότητα, η Nike ελπίζει να χτίσει και να βελτιώσει τις σχέσεις της με τους καταναλωτές, να επιτύχει μια εφοδιαστική αλυσίδα υψηλής ποιότητας και να παράγει πρωτοπόρα και καινοτόμα προϊόντα. Αν και πρόκειται για μια μακρά και δύσκολη διεργασία, η ίδια η επιχείρηση, αλλά και οι εργαζόμενοί της ήδη λαμβάνουν τα πρώτα οφέλη (Ferrell et al., 2010).

Η Nestle, η μεγαλύτερη εταιρεία τροφίμων στον κόσμο, με ετήσιο τζίρο που προσεγγίζει τα 50 δισεκατομμύρια δολάρια έχει μελετήσει βαθιά τους στόχους και τις αξίες της. Εντούτοις, πολλοί θεωρούν ότι η ηθική της επιχείρησης είναι περιορισμένη λόγω της στάσης της στη διατροφή των βρεφών και στα γενετικά μεταλλαγμένα τρόφιμα (Goyder & Desmond, 2016).

Πιο αναλυτικά, μέχρι το 1968, είχε αναπτυχθεί μια διαμάχη σχετικά με τις μαζικές διαφημιστικές και μάρκετινγκ εκστρατείες της Nestle. Αυτή η καμπάνια περιλάμβανε δωρεάν δείγματα σε νέες μητέρες στα νοσοκομεία και χρήση διαφημιστικών πινακίδων και άλλων εικόνων. Ωστόσο, η πιο ευρέως επικριμένη πτυχή της εκστρατείας της Nestle ήταν η χρήση γυναικών ντυμένων νοσοκόμων στα χωριά των αναπτυσσόμενων χωρών οι οποίες μοίραζαν δωρεάν δείγματα βρεφικού γάλακτος, δίνοντας έτσι την εντύπωση ότι το προϊόν Nestle είχε επικυρωθεί από το ιατρικό επάγγελμα. Η εκστρατεία έδωσε, επίσης, την εντύπωση ότι το βρεφικό γάλα ήταν ένα ασφαλές και εύκολο στη χρήση υποκατάστατο του μητρικού γάλακτος στις αναπτυσσόμενες χώρες. Δυστυχώς, όμως, το προϊόν δεν ήταν ούτε ασφαλές ούτε εύκολο στη χρήση. Τα αποτελέσματα ήταν τραγικά. Τα εγγενή προβλήματα στις αναπτυσσόμενες χώρες - αναλφαβητισμός, φτώχεια και ανθυγιεινές συνθήκες - σε συνδυασμό με την απάτη των πρακτικών μάρκετινγκ της Nestle οδήγησαν στον θάνατο εκατοντάδων βρεφών. Η άμεση αιτία αυτής της τραγωδίας ήταν η κακή χρήση του προϊόντος.. Οι μητέρες, που δεν έλαβαν ουσιαστικές οδηγίες για τη σωστή χρήση του βρεφικού γάλακτος, ανακάτεψαν το προϊόν με μολυσμένο νερό, δεν καθάρισαν σωστά τα μπουκάλια και δεν τα τοποθέτησαν στο ψυγείο μετά την προετοιμασία, με αποτέλεσμα την ανάπτυξη θανατηφόρων βακτηρίων. Σε άλλες περιπτώσεις, η φόρμουλα αναμίχθηκε με πολύ νερό από μητέρες που υπέθεσαν ότι περισσότερο νερό σήμαινε περισσότερη φόρμουλα και, κατά συνέπεια, λιγότερα χρήματα που ξοδεύονταν για παιδικές τροφές. Λόγω του υψηλού επιπέδου αναλφαβητισμού στις αναπτυσσόμενες χώρες, οι γυναίκες δεν μπορούσαν να διαβάσουν τις ετικέτες οδηγιών στο προϊόν. Αν μπορούσαν, θα είχαν συνειδητοποιήσει ότι αραιώνοντας τη φόρμουλα υποσίτιζαν τα παιδιά τους (Finkle, 1993).

Όπως πληροφορεί ο Peirce (2016) η φαρμακευτική εταιρεία Novo Group εμπλέκεται σε μερικές από τις πιο σημαντικές και αμφισβητούμενες επιχειρηματικές δραστηριότητες και αγορές προϊόντων. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνεται και η χρήση πειραματόζωων και γενετικά μεταλλαγμένων οργανισμών για την παραγωγή

ινσουλίνης κι ενζύμων. Η επιχείρηση συντάσσει ετήσιες εκθέσεις με αντικείμενο το περιβάλλον και τη βιοηθική κι έχει εμπλακεί σε διάλογο με τους άμεσα ενδιαφερόμενους από τις αρχές της δεκαετίας του 1990. Η πρώτη της κοινωνική έκθεση συντάχθηκε το 1999. Ως κίνητρο των δραστηριοτήτων αναφοράς της αναφέρει την κατανόηση των ομάδων των άμεσα ενδιαφερόμενων σε θέματα καταναλωτών, περιβάλλοντος και βιοτεχνολογίας. Έχει δηλώσει ότι η συνομιλία με τους άμεσα ενδιαφερόμενους όλα αυτά τα χρόνια όχι μόνο βοήθησε να κατανοήσει καλύτερα τις ανάγκες τους, αλλά έχει επίσης συμβάλει σημαντικά στη διαμόρφωση μια στρατηγικής σταθερής ανάπτυξης.

Οι Βελέντζας & Μπρώνη (2014) αναφέρονται στην περίπτωση που επιχειρήσεις εμπλέκονται στην νομιμοποίηση εσόδων από παράνομες κι εγκληματικές ενέργειες. Διευκρινίζεται ότι η νομιμοποίηση εσόδων από παράνομες ενέργειες αποκαλείται και ως ξέπλυμα βρώμικου χρήματος- money laundering. Καλύπτει όλες τις διαδικασίες στις οποίες προβαίνουν όσοι μέσα από εγκληματικές πράξεις αντλούν κεφάλαια και προσπαθούν να τα εισάγουν στο επίσημο χρηματοπιστωτικό σύστημα, χωρίς να μπορεί να εντοπιστεί η αρχική προέλευσή τους. Ενεργούν, δηλαδή, με τρόπο που αποτρέπει την αληθή εξακρίβωση της πηγής των χρημάτων αυτών (Chong & Lopez-de-Silanes, 2015). Η διαδικασία του ξεπλύματος βρώμικου χρήματος μπορεί να γίνεται με διάφορες μεθόδους, όπως μέσω της κατάχρησης ασφαλιστικών εταιρειών ή την χρήση μιας λεγόμενης εταιρείας κελύφους. Σήμερα, οι μέθοδοι εξελίσσονται διαρκώς και περιλαμβάνουν τον τομέα των ακινήτων, το διεθνές εμπόριο και τις υπεράκτιες-offshore εταιρείες, μεταξύ άλλων. Μάλιστα, χάρη στα νέα τεχνολογικά μέσα η διαδικασία μπορεί να ολοκληρώνεται και χωρίς προσωπική επαφή μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών.

Παράδειγμα εμπλοκής σε τέτοιου είδους δραστηριότητες αποτελεί η χαρακτηρισθείσα ως διεφθαρμένη τράπεζα Bank of Credit and Commerce International η οποία ιδρύθηκε στο Λουξεμβούργο το 1972 με τη διοίκηση στο Λονδίνο και με κεφάλαια Αράβων μέχρι το κλείσιμό της το 1991 από την Τράπεζα της Αγγλίας. Είχε 430 υποκαταστήματα σε 73 χώρες και δεχόταν χρήματα οποιασδήποτε προέλευσης με αποτέλεσμα να είναι η τράπεζα επιλογής δικτατόρων, τρομοκρατών, εμπόρων ναρκωτικών και όπλων. Η ιστορία της τελείωσε όταν το 1988 συνελήφθησαν 11 στελέχη της με την κατηγορία διαχείρισης 33 εκατομμυρίων δολαρίων σε περίοδο 2 ετών τα οποία προέρχονταν από εμπόριο ναρκωτικών (Βελέντζας & Μπρώνη, 2014).

3.4 Περιορισμοί της έρευνας

Ο βασικός περιορισμός της ανάλυσης που προηγήθηκε έγκειται στο γεγονός ότι επρόκειτο για βιβλιογραφική ανασκόπηση και όχι πρωτογενή έρευνα. Η πραγματοποίηση της πρωτογενούς μελέτης θα απαιτούσε μεγαλύτερο χρόνο πλαίσιο για την ολοκλήρωση της εργασίας, κάτι που δεν μπορούσε να γίνει κατά την τρέχουσα περίοδο.

3.5 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η ΕΚΕ είναι, ίσως, η σημαντικότερη τάση για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και θεωρείται σκόπιμο να μελετώνται οι διάφορες εκφάνσεις της συνεχώς. Έτσι, στο πλαίσιο της μελλοντικής έρευνας θα μπορούσε, για παράδειγμα, να μελετηθεί πιο λεπτομερώς η σχέση μεταξύ ΕΚΕ και οικονομικής απόδοσης στις επιχειρήσεις, καθώς και ο ρόλος του εργατικού δυναμικού στην επιτυχή ολοκλήρωση σχετικών δραστηριοτήτων.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο τρόπος με τον οποίο καλείται να λειτουργήσει μια σύγχρονη επιχείρηση διαφέρει σημαντικά με ότι ίσχυε μέχρι κάποιες δεκαετίες στο παρελθόν. Παραδοσιακά, το οικονομικό κέρδος υπήρξε το μοναδικό ζητούμενο και, συχνά, με όποιο παράπλευρο κόστος.

Σήμερα, όμως, το να παράγεται αποκλειστικά οικονομικό όφελος θεωρείται προβληματικό. Οι κοινωνικές συνθήκες και απαιτήσεις έχουν αναδείξει ζητήματα που καμία επιχείρηση δεν θα πρέπει να παραβλέπει. Η καταπάτηση των ανθρώπινων δικαιωμάτων και η περιβαλλοντική υποβάθμιση και οι εκδηλώσεις τους που μπορούν να γίνονται γνωστές ακόμα και σε πραγματικό χρόνο, ασκούν πιέσεις στους σύγχρονους οργανισμούς ώστε να λειτουργούν όχι μόνο με βάση το περιορισμένο, δικό τους όφελος, αλλά και την ευημερία της κοινωνίας.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη πλέον μπορεί να ειπωθεί ότι συνιστά μια αναγκαιότητα και μια συνθήκη αναγνώρισης και ανταγωνιστικότητας. Όσες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι το να δραστηριοποιούνται και στο πλαίσιο του ευρύτερου καλού, είναι σε θέση, ταυτόχρονα, να απολαμβάνουν φήμη, κερδοφορία και μακροχρόνια επιβίωση.

Με βάση την ευρεία ανάλυση που προηγήθηκε σε σχέση με τις διαστάσεις και τη σημασία της ΕΚΕ για τις επιχειρήσεις μπορούν να εξαχθούν κάποια βασικά και κρίσιμα συμπεράσματα. Αρχικά, η επίδειξη ΕΚΕ μόνο όφελος μπορεί να παράσχει είτε σε ατομικό είτε κοινωνικό επίπεδο. Ακόμα, η ΕΚΕ μπορεί να εκδηλώνεται μέσα από έναν μεγάλο αριθμό πρωτοβουλιών, διαφόρων φύσεων. Με τον τρόπο αυτό, κάθε επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να εμπλέκεται σε δράσεις που επιθυμεί ή που είναι σε θέση να υποστηρίξει, βάσει των δυνατοτήτων της. Επιπρόσθετα, η εμπειρία και η επιστημονική γνώση παράσχουν το παράδειγμα για επιχειρήσεις που ίσως έχουν καθυστερήσει να αντιληφθούν την αξία της ΕΚΕ.

Σαφώς, κάθε προσπάθεια στο πλαίσιο της ΕΚΕ- τουλάχιστον θεωρητικά- πρέπει να εκλαμβάνεται ως θετική. Καμία πρωτοβουλία, όμως, δεν θα μπορέσει να καταστεί κατά το βέλτιστο βαθμό αποτελεσματική εάν δεν έχει την αναγνώριση και την υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης, καθώς και των κατώτερων επιπέδων των στελεχών. Οι

επιχειρήσεις διοικούνται από ανθρώπου και η στάση τους- σε πολύ μεγάλο βαθμό- καθορίζει το αποτέλεσμα της οποιαδήποτε επιλογής. Εάν τα άτομα που διευθύνουν και λειτουργούν τους οργανισμούς δεν αντιληφθούν την αξία της ΕΚΕ, ποτέ αυτή δεν θα μπορέσει να προσφέρει πλήρως τα οφέλη για τα οποία αναπτύχθηκε.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Βελέντζας, Γ. & Μπρόνη, Γ., (2014), *Επιχειρηματική ηθική, εταιρική διακυβέρνηση & εταιρική κοινωνική ευθύνη. Λογιστική & Ελεγκτική. Ηθική & Δεοντολογία*, Θεσσαλονίκη: Ιδιωτική Έκδοση.

Goyder, M. & Desmond, P., (2016), Ο ρόλος της ηγεσίας. Στο: Moon, C. & Bonny, C., (Επιμ.), *Ηθική των επιχειρήσεων, Αντιμέτωποι με το ζήτημα, 2^η ανατύπωση*, Αθήνα: Economia Publishing.

Hagan, J. & Moon, C., (2016), Νέα οικονομία, νέα ηθική. Στο: Moon, C. & Bonny, C., (Επιμ.), *Ηθική των επιχειρήσεων, Αντιμέτωποι με το ζήτημα, 2^η ανατύπωση*, Αθήνα: Economia Publishing.

Hoffman, W., M., Drisoll, D., M. & Painter- Morland, M., (2016), Ενσωμάτωση ηθικής και κουλτούρας των οργανισμών. Στο: Moon, C. & Bonny, C., (Επιμ.), *Ηθική των επιχειρήσεων, Αντιμέτωποι με το ζήτημα, 2^η ανατύπωση*, Αθήνα: Economia Publishing.

Jackman, D., (2016), Κανονισμοί βασισμένοι σε αξίες. Στο: Moon, C. & Bonny, C., (Επιμ.), *Ηθική των επιχειρήσεων, Αντιμέτωποι με το ζήτημα, 2^η ανατύπωση*, Αθήνα: Economia Publishing.

Jones, K., (2016), Άντληση από διεθνείς πόρους. Στο: Moon, C. & Bonny, C., (Επιμ.), *Ηθική των επιχειρήσεων, Αντιμέτωποι με το ζήτημα, 2^η ανατύπωση*, Αθήνα: Economia Publishing.

Μπατσινίλας, Ε., Πατατούκας, Κ. & Πατατούκας, Π., (2015), *Σύγχρονες αντιλήψεις διοίκησης και ελέγχου επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Moon, C. & Bonny, C., (2016α), Εισαγωγή. Στο: Moon, C. & Bonny, C., (Επιμ.), *Ηθική των επιχειρήσεων, Αντιμέτωποι με το ζήτημα, 2^η ανατύπωση*, Αθήνα: Economia Publishing.

Moon, C. & Bonny, C., (2016β), Στάσεις και προσεγγίσεις. Στο: Moon, C. & Bonny, C., (Επιμ.), *Ηθική των επιχειρήσεων, Αντιμέτωποι με το ζήτημα, 2^η ανατύπωση*, Αθήνα: Economia Publishing.

Peirce, M., (2016), Παρέχοντας εξηγήσεις για την ηθική. Στο: Moon, C. & Bonny, C., (Επιμ.), *Ηθική των επιχειρήσεων, Αντιμέτωποι με το ζήτημα, 2^η ανατύπωση*, Αθήνα: Economia Publishing.

Summerfield, D., (2016), Επιχειρηματική διοίκηση: το θέμα των άμεσα ενδιαφερομένων. Στο: Moon, C. & Bonny, C., (Επιμ.), *Ηθική των επιχειρήσεων, Αντιμέτωποι με το ζήτημα, 2^η ανατύπωση*, Αθήνα: Economia Publishing.

Webley, S., (2016), Κώδικες βασισμένοι σε αξίες. Στο: Moon, C. & Bonny, C., (Επιμ.), *Ηθική των επιχειρήσεων, Αντιμέτωποι με το ζήτημα, 2^η ανατύπωση*, Αθήνα: Economia Publishing.

Ξενόγλωσση

Abhishek & Sharma, P., K., (2017), DIMENSIONS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, *International Journal in Multidisciplinary and Academic Research*, 6(1), 1-8.

Anggraeni, U., S. & Palupi, A., (2023), CRS' DIMENSIONS: ECONOMIC, SOCIAL, AND ENVIRONMENTAL ON TAX AGGRESSIVENESS, *International Journal of Business, Economics and Law*, 30(1), 172-183.

Arsić, S., Stojanović, A. & Mihajlović, I., (2017), The most important dimensions of Corporate Social Responsibility, *International May Conference on Strategic Management*, 318-336.

Asemah, E., S., Okpanachi, R., A. & Edegoh, L., O., N., (2013), Business Advantages of Corporate Social Responsibility Practice: A Critical Review, *New Media and Mass Communication*, 18, 45-55.

Beltratti, A., (2005), The complementarity between corporate governance and corporate social responsibility, *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, 30, 373-386.

Berber, N., Slavić, A. & Aleksić, M., (2019), The relationship between corporate social responsibility and corporate governance, *Ekonomika*, 65(3), 1-12.

Borkowski, S., Welsh, M., J. & Wentzel, K., (2010), Johnson & Johnson: A Case Study on Sustainability Reporting, *IMA EDUCATIONAL CASE JOURNAL*, 3(2), 1-15.

Breitbarth, T., Harris, P. & Aitken, R., (2009), Corporate social responsibility in the European Union: a new trade barrier?, *Journal of Public Affairs: An International Journal*, 9(4), 239-255.

Büchler, C., Schneider, C., C., Seiler-Hausmann, J., D. & von Bargen, K., (2009), An Integrative Model of Corporate Volunteering: The case of Henkel. In: Jonker, J. & Eskildsen, J., (Eds.), *Management Models for the Future*, Springer.

Cadbury, A., (2006), Corporate social responsibility, *Twenty-First Century Society*, 1(1), 5-21.

Camilleri, M., A., (2016), Corporate Social Responsibility Policy in the United States of America. In: Idowu, S., O. & Vertigans, S., (Eds.), *Corporate Social Responsibility in Times of Crisis*, Springer.

Chong, A. & López-de-Silanes, F., (2007), *Money laundering and its regulations*, Inter-American Development Bank: Washington, DC.

Citigroup Inc., (2023), *2022 Environmental, Social and Governance Report*.

Citigroup Inc., (2024), *Environmental and Social Policy Framework*.

Crifo, P. & Rebérioux, A., (2016), CORPORATE GOVERNANCE AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: A TYPOLOGY OF OECD COUNTRIES, *Journal of Governance and Regulation*, 5(2), 14-27.

Connor, T., Delaney, A. & Rennie, S., (2016), *The Ethical Trading Initiative: negotiated solutions to human rights violations in global supply chains?*, Non-Judicial Redress Mechanisms Report Series, (18).

Devinney, T., M., Schwalbach, J. & Williams, C., A., (2013), Corporate social responsibility and corporate governance: Comparative perspectives, *Corporate Governance: An International Review*, 21(5), 413-419.

Doda, S., (2015), The importance of corporate social responsibility, *Journal of Sociological Research*, 6(1), 86–91.

- Epstein, M., J., Buhovac, A., R. & Yuthas, K., (2010), Why Nike kicks butt in sustainability, *Organizational Dynamics*, 39(4), 353-356.
- Erkollar, A. & Oberer, B., J. (2012), Responsible business: The European Union is driving forward the European strategies on corporate social responsibility, *Journal of EU Research in Business*, DOI: 10.5171/2012.360374.
- European Association of Co-operative Banks, (2010), *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN CO-OPERATIVE BANKS*, Brussels.
- Farcane, N. & Bureana, E., (2015), HISTORY OF “CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY” CONCEPT, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 17(2), 31-48.
- Ferrell C., O., Fraedrich, J. & Ferrell, L., (2010), *Business Ethics 2009 Update: Ethical Decision Making and Cases*, Cengage Learning.
- Fifka, M., S. & Reiser, D., (2015), Corporate Social Responsibility in Between Governmental Regulation and Voluntary Initiative: The Case of Germany. In: Idowu, S., O., Schmidpeter, R. & Fifka, M., S., (Eds.), *Corporate Social Responsibility in Europe. United in Sustainable Diversity*, Springer.
- Fischbach, B. & Książak, P., (2018), Triple Bottom Line: The Pillars of CSR, *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 4(3), 95-110.
- Fleege, E. & Adrian, E., (2004), The implementation of corporate ethics: a comparative study between Motorola and Ericsson, *Journal of Undergraduate Research*, 7(1), 1-9.
- Forte, A., (2013), Corporate Social Responsibility In The United States And Europe: How Important Is It? The Future Of Corporate Social Responsibility, *International Business & Economics Research Journal*, 12(7), 815-824.
- Frynas, J., G. & Stephens, S., (2015), Political corporate social responsibility: Reviewing theories and setting new agendas, *International Journal of Management Reviews*, 17(4), 483-509.
- Gill, A., (2008), Corporate governance as social responsibility: A research agenda, *Berkeley Journal of International Law*, 26(2), 452-478.

Gjørlberg, M., (2010), Varieties of corporate social responsibility (CSR): CSR meets the “Nordic Model”, *Regulation & Governance*, 4(2), 203-229.

Gonzalez-Rodriguez, R., Diaz-Fernandez, C. & Simonetti, B., (2015), The social, economic and environmental dimensions of corporate social responsibility: The role played by consumers and potential entrepreneurs, *International Business Review*, 24, 836-848.

Gordon, K., (2001), *The OECD guidelines and other corporate responsibility instruments: a comparison*, OECD.

Harkiolakis, N., (2015), Corporate Social Responsibility in Times of Crisis: The Case of Greece. In: Idowu, S., O., Schmidpeter, R. & Fifka, M., S., (Eds.), *Corporate Social Responsibility in Europe. United in Sustainable Diversity*, Springer.

Hartman, L., P., Rubin, R., S. & Dhanda, K., K., (2007), The communication of corporate social responsibility: United States and European Union multinational corporations, *Journal of Business Ethics*, 74, 373-389.

He, P., (2010), A typological study on money laundering, *Journal of Money Laundering Control*, 13(1), 15-32.

H&M Group, (2024), *Annual and Sustainability Report 2023*.

Herrmann, K., K., (2004), Corporate Social Responsibility and Sustainable Development: the European Union Initiative as a Case Study, *Indiana Journal of Global Legal Studies*, 11(2), 205-232.

Hewlett Packard, (2022), *HP Sustainable Impact Report*.

Hohnen, P. & Potts, J., (2007), *Corporate social responsibility. An implementation guide for business*, International Institute for Sustainable Development.

Hongdiyanto, C., (2016), *THE IMPLEMENTATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF STARBUCKS COMPANY*, Proceeding of 9th International Seminar on Industrial Engineering and Management, Padang, West Sumatera, Indonesia, September 20-22.

Hopkins, M., (2006), What is corporate social responsibility all about?, *Journal of Public Affairs*, 6(3-4), 298-306.

Kang, J., W. & Namkung, Y., (2018), The effect of corporate social responsibility on brand equity and the moderating role of ethical consumerism: The case of Starbucks, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 42(7), 1130-1151.

Lee, K., H., Herold, D., M. & Yu, A., L., (2016), Small and medium enterprises and corporate social responsibility practice: A Swedish perspective, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(2), 88-99.

LeFeber, W., (1999), *Michael Jordan and the new global capitalism*, New York: Norton.

Lehner, U., (2006), Business Ethics as a Management Instrument–Vision, Values and Code of Conduct at Henkel. In: Hennigfeld, J., Pohl, M. & Tolhurst, N., (Eds.), *The ICCA Handbook on Corporate Social Responsibility*, John Wiley & Sons Ltd.

Li, X., (2022), The discursive construction of corporate identity in the corporate social responsibility reports: A case study of Starbucks, *Frontiers in Psychology*, 13, doi: 10.3389/fpsyg.2022.940541.

Maon, F., (2015), Commanded Aspirations and Half-Hearted Enactment: The (Yet) Unfulfilled Promises of French-Style CSR. In: Idowu, S., O., Schmidpeter, R. & Fifka, M., S., (Eds.), *Corporate Social Responsibility in Europe. United in Sustainable Diversity*, Springer.

Metaxas, T., & Tsavdaridou, M., (2010), Corporate Social Responsibility in Europe: Denmark, Hungary and Greece, *Journal of Contemporary European Studies*, 18(1), 25-46.

Metaxas, T. & Tsavdaridou, M., (2017), Environmental policy and CSR in petroleum refining companies in Greece: Content and global reporting initiative (GRI) analysis, *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 19(03), <https://doi.org/10.1142/S1464333217500120>.

Moir, L., (2001), What do we mean by corporate social responsibility?, *Corporate Governance*, 1(2), 16-22.

Moura-Leite, R., C. & Padgett, R., C., (2011), Historical background of corporate social responsibility, *Social Responsibility Journal*, 7(4), 528-539.

Mujtaba, B., G., Cavico, F., J. & Jones, C., (2005), Global labor practices and corporate social responsibility, *International business and economics research journal*, 4(9), 1-10.

Murphy, F., D. & Mathew, D., (2001), *Nike and Global Labour Practices: A case study prepared for the New Academy of Business Innovation Network for Socially Responsible Business*, New Academy of Business Innovation Network for Socially Responsible Business.

Nasrullah, N., M. & Rahim, M., M., (2014)., CSR in Private Enterprises in Developing Countries, *CSR, Sustainability, Ethics and Governance*, DOI 10.1007/978-3-319-02350-2_2.

Nimani, A., Zeqiraj, V. & Spahija, D., (2022), The importance of corporate social responsibility for companies: The developing market study, *Journal of Governance and Regulation/Volume*, 11(4), 314-320.

Nisen, M., (2013), “How Nike Solved Its Sweatshop Problem”, Business Insider, διαθέσιμο στο: <https://www.businessinsider.com/how-nike-solved-its-sweatshop-problem-2013-5>, ανακτήθηκε την 20/07/2024.

Oshin-Martin, M., (2017), Corporate Social Responsibility: Johnson & Johnson Creating Community Relations and Value through Open Social Innovation and Partnership across Sub-Saharan Africa. In: Pompper, D., (Ed.), *Corporate Social Responsibility, Sustainability, and Ethical Public Relations: Strengthening Synergies with Human Resources*, Emerald Publishing.

Page, J., P., (2005), *Corporate Governance and Value Creation*, University of Sherbrooke, Research Foundation of CFA Institute.

Ribando, J., M. & Bonne, G., (2010), A New Quality Factor: Finding Alpha With Asset4 Esg Data, Starmine Research Note.

Robins, F., (2005), The future of corporate social responsibility, *Asian Business & Management*, 4, 95-115.

Salib, J., Sun, D., Wu, J., Wen, X. & Huang, C., C., (2015), Corporate social responsibility, *Huamin Philanthropy Brochure Series*, 1-22.

Scherer, A., G. & Palazzo, G., (2011), The new political role of business in a globalized world: a review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance and democracy, *Journal of Management Studies*, 48, 899–931.

Scherer, A., G., Rasche, A., Palazzo, G. & Spicer, A., (2016), Managing for Political Corporate Social Responsibility: New Challenges and Directions for PCSR 2.0, *Journal of Management Studies*, 53(3), 273–298.

Sharma, A. & Gupta, N., (2003), The new era of Corporate Social Responsibility, *International Research Journal of Management Science and Technology*, 5(1), 191-205.

Skouloudis, A., Evangelinos, K., Nikolaou, I. & Filho, W., L., (2011), An overview of corporate social responsibility in Greece: perceptions, developments and barriers to overcome, *Business Ethics: A European Review*, 20(2), 205-226.

Smith, N., C., (2003), Corporate social responsibility: whether or how?, *California management review*, 45(4), 52-76.

Thompson, A., B., (2017), *Do Good: Embracing Brand Citizenship to Fuel Both Purpose and Profit*, American Management Association.

Tureac, C., E., Turtureanu, A., G., Bordean, I. & Modiga, G., (2010), Corporate social responsibility and sustainable development, *Acta Universitatis Danubius. Œconomica*, 5(1), 111-118.

Uddin, M., B., Tarique, K., M., & Hassan, M., R., (2008), Three dimensional aspects of corporate social responsibility, *Daffodil International University Journal of Business and Economics*, 3(1), 199–212.

Vertigans, S., (2016), Corporate Social Responsibility in the United Kingdom. In: Idowu, S., O., Schmidpeter, R. & Fifka, M., S., (Eds.), *Corporate Social Responsibility in Europe. United in Sustainable Diversity*, Springer.

Warsita, M. & Indriastuti, H., (2021), The Influence of Corporate Social Responsibility Towards Brand Image and Corporate Reputation on the Study of the Body Shop" Forever Againts Animal Testing" Campaign, *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, 5(2), 84-98.

Wazir, B., (2001), “Nike accused of tolerating sweatshops”, The Guardian, διαθέσιμο στο: <https://www.theguardian.com/world/2001/may/20/burhanwazir.theobserver>, ανακτήθηκε την 20/07/2024.

World Bank, (2010), *Corporate governance manual*, Washington, DC.

Διαδικτυακές πηγές

Statista, (2024), “Investment in environmental, social, and corporate governance worldwide from 2012 to 2018 (in billion U.S. dollars)”, διαθέσιμο στο: <https://www.statista.com/statistics/1135526/investment-environmental-social-corporate-governance-globally/>, ανακτήθηκε την 10/07/2024.

Fortune Media IP Limited, (2024), “Fortune 100 Best Companies to Work For”, διαθέσιμο στο: <https://fortune.com/ranking/best-companies/>, ανακτήθηκε την 12/07/2024.

S&P Global, (2024), “Corporate Sustainability Assessment”, διαθέσιμο στο: <https://www.spglobal.com/esg/csa/>, ανακτήθηκε την 12/07/2024.

Library of Congress Legal, (2024), “Corporate Social Responsibility (CSR): A Resource Guide”, διαθέσιμο στο: <https://guides.loc.gov/corporate-social-responsibility/company-information/company-profiles-rankings>, ανακτήθηκε την 12/07/2024.

Daily Mail, (2011), “Nike workers 'kicked, slapped and verbally abused' at factories making Converse”, διαθέσιμο στο: <https://www.dailymail.co.uk/news/article-2014325/Nike-workers-kicked-slapped-verbally-abused-factories-making-Converse-line-Indonesia.html>, ανακτήθηκε την 20/07/2024.

ΟΠΑΠ Α.Ε., (2024), «Βασικές δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης», διαθέσιμο στο: <https://investors.opap.gr/el-gr/about-us/responsibility/summary-of-csr-activities>, ανακτήθηκε την 26/07/2024.

Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, (2024), «Υγεία και εκπαίδευση για όλους», διαθέσιμο στο: <https://www.nbg.gr/el/omilos/esg/koinwniki-euthini/ygeia-ekpaideusi-gia-olous>, ανακτήθηκε την 26/07/2024.