



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Π.Μ.Σ. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ MBA

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

**Αναλύοντας τη σχέση μεταξύ της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και
της οικονομικής απόδοσης σε εταιρείες σε διαφορετικούς κλάδους
και περιοχές**

Συγγραφέας: Τσεκούρας Διονύσιος

ΑΜ: MBA21063

Επιβλέπων: Σαχινίδης Αλέξανδρος

Αθήνα, Ιούνιος 2024



UNIVERSITY OF WEST ATTICA

**SCHOOL OF MANAGEMENT, ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION (MSc/MBA)

Diploma Thesis

**Analyzing the relationship between corporate social responsibility
and financial performance in companies in different industries and
regions**

Student name and surname: Tsekouras Dionysios

Registration Number: MBA21063

Supervisor name and surname: Sahinidis Alexandros

Athens, June 2024



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Π.Μ.Σ. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ MBA

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Αναλύοντας τη σχέση μεταξύ της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της οικονομικής απόδοσης σε εταιρείες σε διαφορετικούς κλάδους και περιοχές

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

A/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ


Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Τσεκούρας Διονύσιος του Βασιλείου, με αριθμό μητρώου MBA21063 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Π.Μ.Σ. Διοίκηση Επιχειρήσεων MBA του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοίκησης, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

*Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Ο Δηλών



ΤΣΕΚΟΥΡΑΣ ΔΙΟΝΥΣΙΟΣ

* Ονοματεπώνυμο /Ιδιότητα

Ψηφιακή Υπογραφή Επιβλέποντα (Υπογραφή)

*** Εάν κάποιος επιθυμεί απαγόρευση πρόσβασης στην εργασία για χρονικό διάστημα 6-12 μηνών (embargo), θα πρέπει να υπογράψει ψηφιακά ο/η επιβλέπων/ουσα καθηγητής/τρια, για να γνωστοποιεί ότι είναι ενημερωμένος/η και συναινεί. Οι λόγοι χρονικού αποκλεισμού πρόσβασης περιγράφονται αναλυτικά στις πολιτικές του Ι.Α. (σελ. 6):**

https://www.uniwa.gr/wp-content/uploads/2021/01/%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%B5%CC%81%CF%82_%CE%99%CE

%B4%CF%81%CF%85%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%85%CC%81_%CE%91%CF%80%CE%BF%CE%B8%
CE%B5%CF%84%CE%B7%CF%81%CE%B9%CC%81%CE%BF%CF%85_final.pdf

Στην οικογένεια μου ...

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	9
ABSTRACT.....	10
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ESG (Environment- Social- Governance).....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: DEI (Diversity, Equity, Inclusion).....	23
3.1 Κοινωνική Επιχειρηματικότητα.....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΚΕ.....	35
5.1 Επιχειρήματα υπέρ της στρατηγικής CSR.....	37
5.2 Επιχειρήματα κατά της στρατηγικής CSR.....	38
5.2.1 Ζήτημα Εταιρικής Νομιμότητας.....	38
5.2.2 Άγνοια για την αξία και εννοιολογική σύγχυση.....	39
5.2.3 Μέτρα αξίας και κοινωνικού αντίκτυπου.....	41
5.2.4 Συμμόρφωση και η μεγάλη εικόνα.....	42
5.2.5 Προσπάθειες για την ενσωμάτωση.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΝΑΛΥΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΗΣ ΕΚΕ.....	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΚΕ.....	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΘΕΤΙΚΑ ΚΑΙ ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΑ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΕΚΕ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ: Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΕΚΕ.....	66
9.1 Η επίδραση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στις επιχειρήσεις και την κοινωνία.....	66
9.2 Η επίδραση της οικονομικής ύφεσης στις δραστηριότητες ΕΚΕ που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό.....	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	72

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία γίνεται στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος της Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA) που υλοποιεί το Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής και ειδικότερα στο πλαίσιο εκπόνησης διπλωματικής εργασίας. Το κεντρικό θέμα της είναι «Αναλύοντας τη σχέση μεταξύ της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της οικονομικής απόδοσης σε εταιρείες σε διαφορετικούς κλάδους και περιοχές». Στην αρχή υπάρχουν η περίληψη και η εισαγωγή όπου εκεί γίνεται μια πρώτη αναφορά στο περιεχόμενο και τον σκοπό της εργασίας. Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στην εταιρική κοινωνική ευθύνη. Το δεύτερο αναλύει το ESG ενώ το τρίτο παρουσιάζει ένα νέο φαινόμενο το DEI, κάνοντας μια ανάλυση στην κοινωνική επιχειρηματικότητα. Το τέταρτο κεφάλαιο κάνει μια ιστορική αναδρομή στους βασικότερους σταθμούς της ΕΚΕ. Το πέμπτο κεφάλαιο αναφέρεται στις στρατηγικές της ΕΚΕ παραθέτοντας τα επιχειρήματα υπέρ και κατά της στρατηγικής CSR. Το έκτο κεφάλαιο κάνει μια ανάλυση στα κυριότερα άρθρα που έχουν προηγηθεί της παρούσας εργασίας, ενώ το έβδομο παρουσιάζει την πυραμίδα της ΕΚΕ. Το όγδοο κεφάλαιο παρουσιάζει την οικονομική απόδοση που έχει στις επιχειρήσεις η ΕΚΕ, και το ένατο παρουσιάζει τα θετικά και τα αρνητικά δραστηριοτήτων της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις εταιρείες. Το δέκατο κεφάλαιο παραθέτει τα συμπεράσματα της έρευνας. Τέλος υπάρχει η βιβλιογραφία της εργασίας.

Λέξεις κλειδιά: Εταιρική Κοινωνική ευθύνη, ESG, DEI, οικονομική απόδοση, οργανωτική απόδοση.

ABSTRACT

This work is carried out within the framework of the Master of Business Administration (MBA) implemented by the University of West Attica (UniWA) and in particular in the context of the preparation of a diploma thesis. The main theme is «Analyzing the relationship between corporate social responsibility and financial performance in companies across different industries and regions». At the beginning there are the abstracts and the introduction where a first reference is made to the content and purpose of the work. The first chapter refers to corporate social responsibility. The second analyzes ESG while the third presents a new phenomenon DEI, making an analysis in social entrepreneurship. The fourth chapter makes a historical review of the main stations of CSR. The fifth chapter refers to CSR strategies by listing the arguments for and against the CSR strategy. The sixth chapter analyzes the main articles that have preceded this work, while the seventh chapter presents the CSR pyramid. The eighth chapter presents the financial performance that CSR has in businesses, and the ninth presents the positive and negative aspects of Corporate Social Responsibility activities in companies. The tenth chapter lists the conclusions of the research. Finally, there is the bibliography of the work.

Keywords: Corporate Social Responsibility, ESG, DEI, financial performance, organizational performance.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία έχει θέμα την «Ανάλυση της σχέσης μεταξύ της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της οικονομικής απόδοσης σε εταιρείες σε διαφορετικούς κλάδους και περιοχές» στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA), της κατεύθυνσης Μάνατζμεντ του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής (ΠΑΔΑ).

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι ένα φαινόμενο που παρατηρείται σε όλες τις προηγμένες κοινωνίες και οικονομίες. Μέσω της ΕΚΕ προωθείται η εταιρική υπευθυνότητα, οι αξίες και οι κοινωνικές ευαισθησίες. Ο John Elkington τη δεκαετία του 90 γράφει γύρω από την CSR σαν ένα πλαίσιο βιωσιμότητας που αναλύει τη κοινωνική, περιβαλλοντική και οικονομική απήχηση μιας επιχείρησης. (Σιαράβας, 2022)

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

Οι όροι οι οποίοι έχουν επηρεάσει τα τελευταία χρόνια το ευρύ κοινό και αναλύονται στην παρούσα εργασία είναι η βιωσιμότητα (sustainability), το ESG, η ΕΚΕ (CSR), ενώ τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να αναδύεται ένας νέος όρος αυτός της DEI (Diversity, Equity, Inclusion). Πολλοί όμως συγχέουν και μπερδεύουν τα παραπάνω. Η ESG και η ΕΚΕ υπάγονται στην βιωσιμότητα, γιατί αφενός χρονικά έχει προηγηθεί στη βιβλιογραφία των άλλων δύο και αφετέρου το ESG και το CSR είναι και οι δύο τρόποι με τους οποίους οι επιχειρήσεις μπορούν να επιδείξουν τη δέσμευσή τους σε βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές. Με άλλα λόγια θα μπορούσαμε να πούμε ότι το ESG είναι η πρακτική, η στοχευμένη προοπτική ενώ η ΕΚΕ είναι η ιδεαλιστική, η μεγάλη εικόνα της βιωσιμότητας. Επίσης η ΕΚΕ θα έλεγε κανείς ότι προπορεύεται του ESG. Σκοπός των επιχειρήσεων είναι να ενταχθούν στις μετρήσεις της ESG και αυτό μπορεί να γίνει μέσω της αυτορρύθμισης και των βιώσιμων πρακτικών με σκοπό το θετικό αντίκτυπο στην κοινωνία και της βελτίωση της μέσω της στρατηγικής ΕΚΕ. (Lutkevich, 2023)

ESG	CSR	Sustainability
Ποσοτικός	Ποιοτικός	Ποσοτικός και Ποιοτικός
Εξωτερικά ρυθμιζόμενο	Αυτορρυθμιζόμενη	Εξωτερικά ρυθμιζόμενο και Αυτορρυθμιζόμενη
Σχετίζεται άμεσα με την αποτίμηση της επιχείρησης	Δεν σχετίζεται άμεσα με την αποτίμηση της επιχείρησης	Σχετίζεται συχνά με την αποτίμηση της επιχείρησης
Υλοποιούνται μέσω μετρημένων στόχων και ελέγχων	Εφαρμογή μέσω της εταιρικής κουλτούρας, των αξιών και της διαχείρισης επωνυμιών	Εφαρμογή μέσω ενός συνδυασμού EKE και ESG

Εικόνα 1: Η EKE και η ESG είναι διαφορετικοί τρόποι επίτευξης στόχων βιωσιμότητας Πηγή: <https://www.techtarget.com/whatis/feature/ESG-vs-CSR-vs-sustainability-Whats-the-difference>

Τα τελευταία χρόνια στη βιβλιογραφία έχει εμφανιστεί ο όρος DEI. Η DEI εστιάζει στην κατανόηση των μοναδικών προοπτικών εργαζομένων από διαφορετικά υπόβαθρα, καλλιεργώντας μια ατμόσφαιρα χωρίς αποκλεισμούς όπου ο καθένας μπορεί να ευδοκιμήσει ανεξάρτητα από τη φυλή, το φύλο ή άλλους δείκτες ταυτότητας και να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση σε ευκαιρίες και πόρους που χρειάζονται για να πετύχουν. (Murray, 2023)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΤΕ) (Corporate and Social Responsibility-CSR) είναι μια δυναμική έννοια που εξελίσσεται συνεχώς. Το 2001 στην Πράσινη Βίβλο που ήταν η πρώτη ανακοίνωση σχετικά με την στρατηγική της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την ΕΚΕ, την όριζε ως «η έννοια σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη». Επίσης, σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή η οποία το 2011 εξέδωσε την ανανεωμένη στρατηγική της για την ΕΚΕ, την όρισε ως «η ευθύνη των επιχειρήσεων για την επίδραση που έχουν στην κοινωνία». Σε αυτό το χρονικό διάστημα αλλά και στα χρόνια που ακολούθησαν έχουν παρατηρηθεί αρκετές μεταβολές στις οικονομικές αλλά και τις κοινωνικές συνθήκες, αλλάζοντας τις αντιλήψεις των θεμάτων των επιχειρήσεων και της κοινωνίας. (CSR Hellas, χ.χ.)

Το βιβλίο του Bowen (1953) θεωρείται η αρχή της σύγχρονης βιβλιογραφίας για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, αφού είναι γνωστός και ως «πατέρας» της ΕΚΕ. Ως εκ τούτου, εισήγαγε μια πρώτη προσέγγιση που αναφέρεται στους επιχειρηματίες και στην υποχρέωση που έχουν απέναντι στην κοινωνία για την επίτευξη των επιθυμητών δράσεων και στόχων. Σύμφωνα με τους Luo και Bhattacharya (2006), η ΕΚΕ αναπτύχθηκε αρχικά στο Ηνωμένο Βασίλειο και τις Ηνωμένες Πολιτείες και στη συνέχεια στην Ελλάδα. Για το λόγο αυτό, υιοθετήθηκε για την περιγραφή εταιρικών δράσεων και πρωτοβουλιών. Μια άλλη άποψη της θεωρίας της ΕΚΕ είναι αυτή των Becker- Olsen και άλλων (2006), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η ΕΚΕ είναι ένα κίνητρο και ένα από τα πιο αποτελεσματικά και αξιόπιστα εργαλεία για τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την εικόνα τους στην κοινωνία. Θεωρείται επίσης ως σημαντικό μέρος μιας οργανωτικής στρατηγικής (Dathe, et al., 2022). Η πρώτη παγκόσμια στρατηγική ΕΚΕ ανακοινώθηκε από την Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων το 2001 με στόχο τον καθορισμό αυτής της έννοιας προκειμένου οι εταιρείες να εφαρμόσουν αυτήν τη στρατηγική σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά θέματα σε συνδυασμό με τις επαφές που έχουν με τους ενδιαφερόμενους φορείς (Hoffmann, 2018). Παρατηρείται ότι πολλοί από τους ορισμούς της ΕΚΕ δεν έχουν κοινά χαρακτηριστικά και αποτελούνται από διαφορετικούς παράγοντες (Tauringana & Chithambo, 2015).

Οι Brown και Dacin (1997) έγραψαν ότι η ΕΚΕ ορίζει και αντιπροσωπεύει τις δραστηριότητες καθώς και το προφίλ μιας εταιρείας. Ένας άλλος ορισμός του Hohner (2007) αναφέρεται στην ΕΚΕ ως επιχειρηματική πολιτική που αφορά δραστηριότητες και δράσεις εκπαιδευτικού, περιβαλλοντικού και πολιτιστικού περιεχομένου (εξωτερική ΕΚΕ), καθώς και ενέργειες υπέρ των δικαιωμάτων των εργαζομένων, των κανόνων υγείας και ασφάλειας (εσωτερική ΕΚΕ). Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί ενσωματώνουν κοινωνικές περιβαλλοντικές και εθελοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες (Fahy et al., 2005).

Κατά τη δεκαετία του '60, έγινε μια προσπάθεια να κατανοηθεί επιτέλους τι σήμαινε η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη για την κοινωνία και τις επιχειρήσεις (Carroll, 1979). Μέχρι το τέλος της δεκαετίας, η ΕΚΕ σχετιζόταν κυρίως με φιλανθρωπικές οργανώσεις, καλύτερες συνθήκες εργασίας για τους εργαζόμενους και βελτιώσεις στις σχέσεις με τους πελάτες (Heald, 1970)



Εικόνα 2: Η ΕΚΕ έδωσε μια άλλη διάσταση στο εργασιακό περιβάλλον.
Πηγή: <https://www.offlinepost.gr/2023/10/04/i-etairiki-koinoniki-euthini-os-ergaleio-diaforopoiisis/>

Αναλύοντας την βιβλιογραφία μπορούμε να εντοπίσουμε αρκετούς ορισμούς για την ΕΚΕ και ειδικότερα σε ότι αφορά γεωγραφικές περιοχές ανά τον πλανήτη ώστε να υπάρχει διαφορετική κουλτούρα, επίπεδο ανάπτυξης, ιστορική διαδρομή ενώ από την άλλη πλευρά οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ασχολούνται με διαφορετικούς κλάδους.

Πέρα από αυτά, η ΕΚΕ μπορεί να συμπεριλάβει μερικά βασικά χαρακτηριστικά όπως

- Η αυτοδέσμευση των ίδιων επιχειρήσεων
- Η διάρκεια και συνέχεια στην εφαρμογή τους
- Η συσχέτιση με κοινωνικά, περιβαλλοντικά και οικονομικά θέματα
- Η συμπερίληψη τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης
- Η αλληλοτροφοδότηση με το στρατηγικό επιχειρηματικό μοντέλο
- Η διασύνδεση με τη βιώσιμη ανάπτυξη της επιχείρησης με υπεύθυνο τρόπο.

Η σημασία του CSR συμπεριλαμβάνει την ευθύνη κάθε επιχείρησης ή οργανισμού κόντρα στα ενδιαφερόμενα μέρη που επηρεάζει ή επηρεάζεται από αυτά και από την άσκηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Στα ενδιαφερόμενα μέρη που αναφέρονται πιο πάνω συμπεριλαμβάνονται οι επιχειρήσεις, οι εργαζόμενοι, οι καταναλωτές, οι προμηθευτές, οι μη κυβερνητικές οργανώσεις, οι τοπικές κοινωνίες, οι μέτοχοι οι επενδυτές και γενικότερα όλοι οι άνθρωποι.

- **Επιχειρήσεις** ανεξαρτήτως από το μέγεθος τους, που μέσα από το υπεύθυνο «επιχειρείν» έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν την οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική τους αποτελεσματικότητα, είτε βραχυπρόθεσμα είτε μακροπρόθεσμα.
- **Εργαζόμενοι.** Η ΕΚΕ μπορεί να εγγυηθεί ένα δημιουργικό και ανταποδοτικό εργασιακό περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις πρέπει να ακολουθούν ένα σύνολο στρατηγικών ενεργειών και πολιτικών για να αποτελούν έναν αποδεκτό εργοδότη στους υπαλλήλους. Κάποιες από αυτές τις ενέργειες είναι:
 - Η συνεχιζόμενη και συστηματική ανάπτυξη των προσόντων και των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, στοχεύοντας στην ατομική αλλά και επαγγελματική βελτίωση τους.
 - Η παραδοχή της διαφορετικότητας και παροχή ίσων ευκαιριών ανεξαρτήτου φύλου, φυλής και εθνικότητας καθώς επίσης και η απαλοιφή των διακρίσεων στο εργασιακό περιβάλλον.
 - Η εξασφάλιση συνεχιζόμενης βελτίωσης των συνθηκών υγείας και ασφάλειας.

- Η κατασκευή ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία ανάμεσα στα διοικητικά στελέχη και το εργατικό δυναμικό.
 - Η δυνατότητα ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής εφαρμόζοντας ελαστικό ωράριο με δυνατότητα να δουλέψουν και από το σπίτι.
- **Καταναλωτές.** Όλο και αυξάνεται το ενδιαφέρον για τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές πιστοποιήσεις των προϊόντων και των υπηρεσιών που προμηθεύονται. Το καταναλωτικό κοινό είναι αυτό που αρκετές φορές ωθεί τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν τις πρωτοβουλίες της ΕΚΕ. Οι συνθήκες με τις οποίες οι επιχειρήσεις παράγουν και εμπορεύονται τα προϊόντα τους, έχουν βασικό ρόλο και αποτελούν βασικό κριτήριο για τη επιλογή μιας μάρκας προϊόντος από την πλευρά των καταναλωτών. Ένας από τους κυριότερους παράγοντες για την συμμετοχή των πελατών, με τον δικό τους τρόπο, στην βιώσιμη ανάπτυξη της κοινωνίας αλλά και των επιχειρήσεων είναι η διαφάνεια στις αγορές. Το παραπάνω μπορεί να υλοποιηθεί με:
 - Εξασφάλιση της πρόσβασης τους σε έγκυρες πληροφορίες οι οποίες σχετίζονται με τα υλικά, τις μεθόδους παραγωγής τους κ.λπ.
 - Πρωτοβουλίες δράσεων οι οποίες θα ενημερώνουν το καταναλωτικό κοινό τον τρόπο με τον οποίο θα λειτουργούν στο πλαίσιο της βιώσιμης ανάπτυξης.
 - Παραγωγή, διάθεση και προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών με τρόπο αποτελεσματικό, δεοντολογικό και φιλικό προς το περιβάλλον.
 - Απάντηση στις ανάγκες αλλά και τις επιθυμίες των καταναλωτών με την προώθηση ασφαλών προϊόντων και υπηρεσιών που έχουν άριστη ποιότητα, δεν περιέχουν επικίνδυνες ουσίες, είναι αξιόπιστες και υποστηρίζονται από διαδικασίες εξυπηρέτησης μετά την πώληση.
 - Αμερόληπτη τιμολόγηση με ταυτόχρονη συμμετοχή όλων των μερών της μεταποιητικής και εφοδιαστικής αλυσίδας που λαμβάνει μέρος στην υλοποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
 - Υπεύθυνη προώθηση και εφαρμογή κανόνων δεοντολογίας στις στρατηγικές μάρκετινγκ και διαφήμισης με στόχο την τήρηση των δικαιωμάτων του καταναλωτή.

- Συνεχής διαβούλευση και ανταλλαγή απόψεων με τους καταναλωτές στοχεύοντας στη βελτίωση.
- **Προμηθευτές.** Ειδικότερα αυτοί είναι ένα από τα πιο βασικά κομμάτια της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι υπεύθυνοι των εταιριών, κοινωνικά και περιβαλλοντικά, δίνουν κίνητρα στους προμηθευτές και τους συνεργάτες της επιχείρησης να εφαρμόζουν και αυτοί κύριους κανόνες κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευθύνης και διαλέγουν να συνεργάζονται με εκείνους που ακολουθούν τα κοινά αποδεκτά πρότυπα σε τομείς όπως είναι τα ανθρώπινα δικαιώματα, η υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων η προστασία του περιβάλλοντος κ.ά. Έτσι μεταδίδονται οι γνώσεις και εμπειρίες που έχουν αποκτηθεί αναβαθμίζοντας με αυτόν τον τρόπο την επιχειρηματική δραστηριότητα σε τοπικό επίπεδο.
- **Μη κυβερνητικές οργανώσεις.** Οι εκπρόσωποι της «Κοινωνίας των Πολιτών» πρέπει να συζητούν με τις εταιρίες ώστε να συνεργάζονται για ένα κοινό σκοπό. Η υλοποίηση τέτοιων συνεργασιών με ειλικρίνεια και συνεχιζόμενη επικοινωνία αποτελούν τη βάση αξιοπιστίας για την από κοινού εμπιστοσύνη και δημιουργούν τις προϋποθέσεις για ανεύρεση λύσεων που έχουν σαν αποτέλεσμα θετικά αποτελέσματα για όλους.
- **Τοπικές κοινωνίες.** Από την πλευρά τους έχουν την επιθυμία να συνυπάρχουν και να μοιράζονται τις ίδιες αξίες και προβληματισμούς. Τα παραπάνω μπορούν να εκφραστούν με δράσεις όπως:
 - Η οικονομική ανάπτυξη που μπορεί να προκληθεί από τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.
 - Προσπάθεια για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής από δράσεις που αναφέρονται στην εκπαίδευση, την υγεία και την περίθαλψη.
 - Ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων σε τοπικά εθελοντικά προγράμματα
 - Αγορές προϊόντων από τοπικούς προμηθευτές κ.ά.
- **Μέτοχοι και επενδυτές.** Από την πλευρά τους στοχεύουν στη εξασφάλιση των επενδύσεων σε μεσο-μακροπρόθεσμο επίπεδο καθώς επίσης έχουν την άποψη ότι η υπεύθυνη επιχειρηματική συμπεριφορά οδηγεί προς τον σωστό δρόμο.

- **Όλους τους ανθρώπους.** Οπουδήποτε και να μένουν καθώς περιμένουν από τις επιχειρήσεις που βρίσκονται στην Ευρώπη να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τις Ευρωπαϊκές αξίες και αρχές, σε όλα τα μέρη του κόσμου που λειτουργούν.



Εικόνα 3: Η CSR μπορεί να οφελήσει μια επιχείρηση στην περαιτέρω εξέλιξη και ανάπτυξη της. Πηγή:<https://krs.gr/2023/12/01/etairiki-koinwniki-euthini-9-tropoi/>

Οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη σε πέντε επίπεδα. Στο πρώτο από αυτά οι εταιρίες δημοσιεύουν ένα κώδικα δεοντολογίας ή έναν οδηγό καλής συμπεριφοράς, στον οποίο περιγράφουν τις προθέσεις τους για την κοινωνία και το περιβάλλον. Στο δεύτερο επίπεδο υλοποιούν ένα πρόγραμμα δράσεων. Με αυτό τον τρόπο, οι επιχειρήσεις είναι δραστηριοποιημένες και ενεργούν ανεξάρτητα με άλλους φορείς. Έτσι η κάθε επιχείρηση δημιουργεί τους στόχους της, εφαρμόζει το πρόγραμμα της και προχωρά σε διορθώσεις σε περίπτωση που χρειαστεί. Οι ενέργειες τις οποίες θα κάνει μπορεί να σχετίζονται με τις κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητες της. Στο τρίτο αποφασίζουν το σύστημα εφαρμογής προσεγγίσεων για θέματα που έχουν σχέση με την ΕΚΕ. Αυτά τα συστήματα μπορούν να εφαρμοστούν σε όλες τις εταιρίες αλλά και σε αυτές που ο τομέας δράσης τους είναι σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή ή αποκλειστικά σε ομοειδείς επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε συγκεκριμένο κλάδο. Η παρατήρηση της εφαρμογής του συστήματος μπορεί να γίνει από την ίδια την επιχείρηση, με τη χρησιμοποίηση

κλαδικού διαγνωστικού εργαλείου ή σε συνεργασία με εξειδικευμένο τρίτο φορέα. Στο τέταρτο συμπεριλαμβάνουν την ΕΚΕ στην καθημερινή επιχειρηματική τους δραστηριότητα υπό το πρίσμα ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης. Στο επίπεδο αυτό η ΕΚΕ εισχωρεί στα τμήματα όλων των λειτουργιών της εταιρείας παρεμβαίνοντας στη λήψη των αποφάσεων. Στο πέμπτο και τελευταίο επίπεδο οι εταιρίες αντιλαμβάνονται τα ενδιαφερόμενα μέρη και παίρνουν πρωτοβουλίες, όπως είναι ο διάλογος με αυτά στοχεύοντας στην κατανόηση των προσδοκιών τους, εξηγώντας τους στόχους της επιχείρησης, ψάχνοντας τρόπους επίτευξης συνεργασιών, εντοπίζοντας κενά στην μεταξύ τους επικοινωνία, έτσι ώστε να εξαλειφθούν. Σε αυτό το σημείο όπου μέσω της ΕΚΕ η επιχείρηση περνά στη δημιουργία διαμοιραζόμενης αξίας για όλους χαρακτηρίζεται από έντονη δημιουργικότητα και καινοτομία από την πλευρά της επιχείρησης αλλά και των ενδιαφερόμενων μερών της.

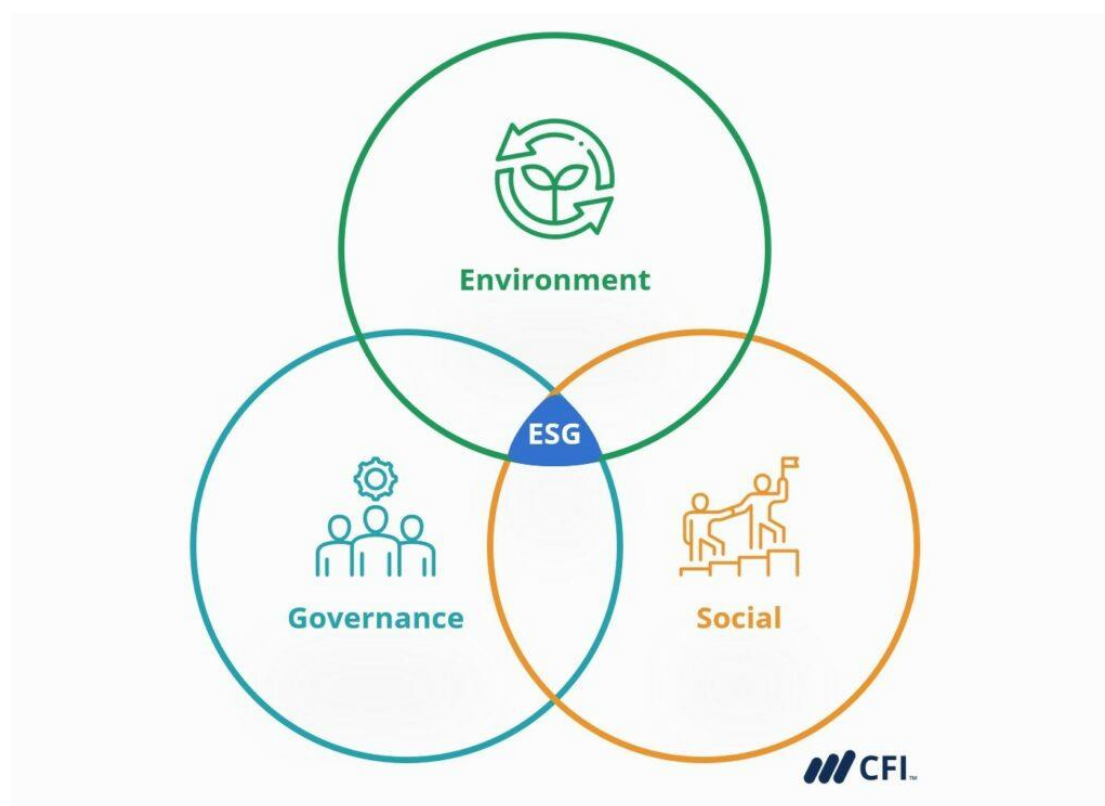
Στις μέρες μας οι επιχειρήσεις έρχονται να λειτουργήσουν μέσα σε ευμετάβλητα πλαίσια και να ενισχύσουν τις προσπάθειες τους για να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητα τους. Έτσι, τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) όπως είναι οι εργαζόμενοι, οι τοπικές κοινότητες, οι μη κυβερνητικές οργανώσεις κ.ά. πρέπει να λειτουργούν με υπευθυνότητα και διαφάνεια, ενώ η απαίτηση για κερδοφορία και οικονομική ευρωστία μένει ως βασικής τους προτεραιότητα.

Έτσι όλο και μεγαλώνει ο αριθμός των επιχειρήσεων (ανεξάρτητα από το μέγεθος τους) που αρχίζουν να καταλαβαίνουν την αυξανόμενη σημασία της φήμης τους και των κινδύνων που την επηρεάζουν, ενώ αποδέχονται τη σημασία και τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή υπεύθυνων επιχειρηματικών πρακτικών. Κατανοούν ότι η εφαρμογή της υπευθυνότητας τους στην πράξη, όπου μια από αυτές είναι ο δεσμός που έχουν με τους εργαζομένους τους και η κοινότητα στην οποία λειτουργούν είναι πλέον πιο σημαντική από ότι τα προηγούμενα χρόνια. Με την ανάπτυξη της ΕΚΕ η επιχείρηση περνά πέρα από την φιλανθρωπία και την απλή δωρεά ή χορήγηση του παρελθόντος και περιλαμβάνει ευθύνη για το περιβάλλον, εφαρμογή καλύτερων εργασιακών πρακτικών, φροντίδα για τις τοπικές κοινότητες και αναγνώριση ότι η επιτυχία τους δεν εξαρτάται εξ ολοκλήρου από την ποιότητα ή την τιμή των προϊόντων τους, αλλά και από το πώς συνολικά αλληλοεπιδρούν με τα ενδιαφερόμενα μέρη τους, ως ζωντανά κομμάτια ενός ευρύτερου συνόλου. (CSR Hellas, χ.χ.)

Υπό ισχυρή ηθική ηγεσία, μια επιχείρηση είναι πιο πιθανό να συμμετάσχει σε πρακτικές ΕΚΕ, καθώς οι ηγέτες όχι μόνο εφαρμόζουν δραστηριότητες ΕΚΕ με αποφασιστικότητα και συνέπεια, αλλά υποστηρίζουν πρωτοβουλίες με σταθερές ενέργειες, οι οποίες με τη σειρά τους ενισχύουν την απόδοση της εταιρείας με την πάροδο του χρόνου (Zhu, et al., 2014). Δεδομένου ότι η ΕΚΕ δεν είναι ένα βραχυπρόθεσμο έργο δέσμευσης, επομένως πρέπει να διαμορφωθεί από μια ισχυρή ηθική ηγεσία. Στην πράξη, οι ηθικοί ηγέτες θα επενδύσουν και θα εφαρμόσουν περισσότερα σε πρωτοβουλίες ΕΚΕ που μπορούν να επηρεάσουν θετικά την απόδοση μιας επιχείρησης (Manner, 2010). Ωστόσο, εάν ένας ηγέτης με ισχυρή ηθική ηγεσία δεν συμμετέχει σε δραστηριότητες ΕΚΕ, το στυλ ηγεσίας του/της δεν μπορεί να βελτιώσει άμεσα την απόδοση της εταιρείας (Zhu, et al., 2014). Με βάση την ιδέα, η ηθική ηγεσία θα επηρεάσει έμμεσα την απόδοση της εταιρείας μέσω των δραστηριοτήτων ΕΚΕ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ESG (Environment- Social- Governance)

Ο όρος «ESG» (Environment- Social- Governance) περιλαμβάνει θέματα περιβάλλοντος, κοινωνίας και εταιρικής διακυβέρνησης που μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητα μιας εταιρίας να παράγει αξία. Στο πλαίσιο της επιχείρησης, μπορεί να περιλαμβάνει την ενσωμάτωση μη χρηματοοικονομικών παραγόντων στην επιχειρηματική στρατηγική και τη λήψη αποφάσεων. Αν και οι δείκτες ESG πολλές φορές αναφέρονται σαν «μη χρηματοοικονομικοί», συνδέονται με την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και η μέθοδος διαχείρισης τους από μια επιχείρηση μπορεί να έχει χρηματοοικονομικές συνέπειες.



Εικόνα 4: Το ESG περιλαμβάνει το περιβαλλοντικά, κοινωνικά θέματα και ζητήματα διακυβέρνησης.
Πηγή:<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/esg/esg-environmental-social-governance/>

- Περιβάλλον: εννοούμε θέματα που έχουν σχέση με το περιβάλλον και έμβια και μη έμβια φυσικά συστήματα, λαμβάνοντας υπόψιν τη γη, τον αέρα, το νερό και το οικοσύστημα. Παραδείγματα για το περιβάλλον μπορούμε να θεωρήσουμε τις εκπομπές αερίων φαινομένου του θερμοκηπίου (ΑΦΘ), τη χρήση και εξάντληση πόρων, την κλιματική αλλαγή, τα απόβλητα και τη ρύπανση.

- **Κοινωνία:** εννοούμε θέματα που συνδέονται με την κοινωνία, τα ανθρώπινα δικαιώματα και την ευημερία των κοινοτήτων στις οποίες δραστηριοποιείται μια επιχείρηση. Εδώ σαν παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε τα εργασιακά πρότυπα, την υγεία, την ασφάλεια, τη διαφορετικότητα στο χώρο εργασίας και τις εργασιακές σχέσεις.
- **Εταιρική Διακυβέρνηση:** εννοούμε θέματα που σχετίζονται με τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τις πρακτικές διαχείρισης και τη δομή εταιρικής διακυβέρνησης. Χαρακτηριστικά παραδείγματα για την εταιρική διακυβέρνηση είναι η δωροδοκία, η διαφθορά, οι αμοιβές στελεχών, η δομή, το μέγεθος, η ποικιλομορφία διοικητικού συμβουλίου, τα ενδοεταιρικά σημεία ελέγχου και διαχείρισης κινδύνου. (Χρηματιστήριο Αθηνών, 2022)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: DEI (Diversity, Equity, Inclusion)

Η διαφορετικότητα (diversity) τιμά την παρουσία διαφορετικών τύπων ανθρώπων με διαφορές σε προοπτικές, εργασιακές και εμπειρίες ζωής, καθώς και θρησκευτικές και πολιτισμικές διαφορές. Περιλαμβάνει αλλά δεν περιορίζεται σε φυλή, χρώμα, εθνικότητα, θρησκεία, κοινωνικοοικονομική κατάσταση, κατάσταση βετεράνου, εκπαίδευση, οικογενειακή κατάσταση, γλώσσα, ηλικία, φύλο, έκφραση φύλου, ταυτότητα φύλου, σεξουαλικό προσανατολισμό, διανοητική ή σωματική ικανότητα, γενετικές πληροφορίες . Ο αντίκτυπος και η δύναμη της διαφορετικότητας μπορούμε να βιώσουμε μόνο όταν αναγνωρίσουμε αυτές τις διαφορές και σεβόμαστε και εκτιμούμε κάθε άτομο.

Η μετοχή (equity) προσδιορίζει, εξαλείφει τα εμπόδια και παρέχει υποστήριξη σε ιστορικά περιθωριοποιημένες ομάδες. Συνεχίζουν να αξιολογούν τα συστήματα και τους κανόνες καθώς και να παρέχουν πρόσβαση, ευκαιρίες και πρόοδο για να εργαστούν προς δίκαια αποτελέσματα.



Εικόνα 5: Η έννοια της DEI εμφανίστηκε για πρώτη φορά στις ΗΠΑ στο χώρο της εκπαίδευσης και τα επόμενα χρόνια επεκτάθηκε και στον εργασιακό χώρο.
Πηγή: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2023/10/26/leveraging-data-to-promote-dei-in-the-workplace/?s>

Η συμπερίληψη (inclusion) είναι η διαφορετικότητα στην πλήρως υλοποιημένη μορφή της. Σημαίνει ότι είμαστε μια κοινότητα ατόμων που εργαζόμαστε μαζί για να

οικοδομήσουμε ένα περιβάλλον που εκτιμά κάθε φωνή, ανεξάρτητα από το υπόβαθρο, την ηλικία, την ταυτότητα ή την εμπειρία τους. (Schools, 2021)

Η έρευνα για τη διαφορετικότητα, την ισότητα και την ένταξη (DEI) δεν είναι νέο φαινόμενο. Πολιτιστικά κινήματα προς την αποδοχή της διαφορετικότητας και την ανοχή των διαφορετικών συμπεριφορών εισήχθησαν στις Ηνωμένες Πολιτείες (ΗΠΑ) τη δεκαετία του 1960 με εκπαίδευση για τη διαφορετικότητα για την αντιμετώπιση των κινήματων για τα πολιτικά δικαιώματα (Dong, 2021), αλλά πραγματικά άρχισαν να προχωρούν στα τέλη της δεκαετίας του 1980, ωθώντας τους ερευνητές να βοηθήσει τη βιομηχανία να κατανοήσει πώς να διαχειρίζεται τη διαφορετικότητα στο χώρο εργασίας (Russen, et al., 2021). Για να δημιουργηθούν ευκαιρίες για άτομα που υποεκπροσωπούνται, εισήχθη θετική δράση και ο κλάδος έπρεπε να προσλάβει διαφορετικούς υποψηφίους, αλλά δεν ήταν σίγουρος πώς να συμπεριλάβει άτομα με διαφορετικό υπόβαθρο και ανάγκες στο εργατικό δυναμικό. Η αφομοίωση (καλωσόρισμα διαφορετικών ανθρώπων αλλά περιμένοντας από αυτούς να συμμορφώνονται με τους τρέχοντες κανόνες) έγινε το πρότυπο στον χώρο εργασίας, ενώ οι ερευνητές ανταποκρίθηκαν σε αυτό το διαφορετικό εργατικό δυναμικό και παρήγαγαν διαχείριση της διαφορετικότητας (DM), ένα εργαλείο που επιτρέπει σε διαφορετικούς εργαζόμενους να αποδώσουν πλήρως τις δυνατότητές τους (O'Donovan, 2017). Επιχειρήσεις και ερευνητές αντέδρασαν σε ένα πολιτιστικό κίνημα που ξεκίνησε από την αμερικανική κοινωνία.

Οι επιχειρήσεις σύντομα συνειδητοποίησαν ότι χρειαζόταν μια πρόσθετη προσπάθεια για να καταστεί δυνατή η ενσωμάτωση και όχι η αφομοίωση, οπότε η ισότητα και η ένταξη μπήκαν στην έρευνα μεταξύ των μέσων της δεκαετίας του 1990 και των αρχών της δεκαετίας του 2000. Αυτές θεωρήθηκαν ως παράγοντες που βοηθούν την ποικιλομορφία στο εργατικό δυναμικό που θα γινόταν πιο εύκολα αποδεκτές από τις μακροχρόνιες εκπαιδευτικές συνεδρίες που δεν είχαν αποτέλεσμα πέρα από μερικές ημέρες ή τις πολιτικές DM που δεν ακολουθήθηκαν με συνέπεια (Dong, 2021) (O'Donovan, 2017). Στη συνέχεια, οι ερευνητές προσπάθησαν να παράσχουν στους οργανισμούς πολιτικές και πρακτικές που έδειχναν δίκαιη μεταχείριση για να επιτρέψουν την επιτυχία, αναγνώρισαν τις ατομικές διαφορές (μοναδικότητα) και εξασφάλισαν την συμμετοχή στην ομάδα εργασίας σε ατομικό επίπεδο (Nishii & Leroy, 2022). Ωστόσο, οι εργαζόμενοι δεν κοινοποίησαν δημόσια την αξιολόγησή τους

για αυτές τις προσπάθειες λόγω του κλίματος εντός του οργανισμού και της έλλειψης εκπροσώπησης στη διοίκηση.

Τα πιο πρόσφατα χρόνια στις ΗΠΑ αλλά και στη χώρα μας, έχουμε δει μια αύξηση στα κοινωνικά κινήματα όπως τα #MeToo, #BlackLivesMatter και #TogetherWeRise. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι έχουν συζητήσει πιο ενεργά και ανοιχτά τις πρακτικές πρόσληψης που προκαλούν διακρίσεις, τις διαδικασίες, τις κοινές εμπειρίες και το κλίμα στο χώρο εργασίας. Αυτό ανάγκασε τους οργανισμούς να επανεξετάσουν στρατηγικές στις οποίες βασιζόμαστε εδώ και δεκαετίες για να υποστηρίξουμε ένα ποικίλο εργατικό δυναμικό. Η αρχική απάντηση ήταν να αυξηθεί και να επεκταθεί η ποικιλότητα σύνθεσης του εργατικού δυναμικού, ειδικά στη διοίκηση. Αυτή η εστίαση ήταν να αλλάξει η ποικιλότητα σε επίπεδο επιφάνειας ή αυτό που φαίνεται εύκολα (π.χ. ηλικία, φύλο, εθνικότητα) αλλά δεν έλαβε υπόψη τη διαφορετικότητα σε βάθος ή τα χαρακτηριστικά που δεν μπορούν να παρατηρηθούν χωρίς αλληλεπίδραση με ένα άτομο (π.χ. γνωστικό ικανότητα, εκπαίδευση, κοινωνικοοικονομική κατάσταση) (Mor Barak, 2015) (Romansky, et al., 2021). Έτσι, δημιουργήθηκαν πρωτοβουλίες ποικιλότητας για τη μείωση των διακρίσεων και των φραγμών για τις υποεκπροσωπούμενες ομάδες όσον αφορά την επιφανειακή και, σε ορισμένους οργανισμούς, την ποικιλότητα σε βάθος για να αποκομίσουν ανταμοιβές στην ουσία μέσω της διατήρησης, των θετικών εντυπώσεων των καταναλωτών και της καινοτομίας (Yang, et al., 2022).

Σε αυτό το σημείο μπορούμε να αναφερθούμε στη νομοθεσία που θέσπισε η Ευρωπαϊκή Ένωση σχετικά με την ισόρροπη εκπροσώπηση των φύλων στα διοικητικά συμβούλια των εταιριών. Επί της ουσίας, μέχρι το 2026 οι εισηγμένες επιχειρήσεις θα πρέπει να διαθέτουν μέλη του υποεκπροσωπούμενου φύλου σε ποσοστό τουλάχιστον 40% των θέσεων διευθυντικών στελεχών. Τα κράτη μέλη της ένωσης μπορούν να επιλέξουν να εφαρμόσουν τα μέτρα τόσο για τα εκτελεστικά όσο και τα μη εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη. (Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, 2024)

Τελικά, η DEI μετακινήθηκε από ένα υποσυστατικό των ανθρώπινων πόρων και εισήχθη ως μια δική της βασική στρατηγική επιχειρηματική λειτουργία που έχει σχεδιαστεί για τη μείωση της μεροληψίας και των διακρίσεων και την αύξηση της δικαιοσύνης στις πρακτικές πρόσληψης και προώθησης (Dong, 2021). Ωστόσο, οι κατάλληλες θεωρίες υποεξετάστηκαν στο εργατικό δυναμικό και στη βιβλιογραφία για

να εξηγηθούν οι επιπτώσεις της διαφορετικότητας στα οργανωτικά αποτελέσματα (Im, et al., 2023).



Εικόνα 6: Το DEI περιλαμβάνει τη συμβιωτική σχέση και τη φιλοσοφία της αναγνώρισης, της υποστήριξης και της αποδοχής εκείνων κάθε φυλετικού, σεξουαλικού φύλου, θρησκευτικού και κοινωνικοοικονομικού υποβάθρου. Πηγή: <https://www.inclusionhub.com/articles/what-is-dei>

Οι πρωτοβουλίες για τη διαφορετικότητα και η διαφορετικότητα έχουν μακρά ιστορία στον εταιρικό κόσμο των Ηνωμένων Πολιτειών σε σύγκριση με την ισότητα και την ένταξη, επειδή η διαφορετικότητα είναι εύκολο να δει κανείς και να ερμηνεύσει τη στρέβλωση, ενώ η ισότητα και η συμπερίληψη πρέπει να καταγράφονται μέσω εμπειριών από πρώτο χέρι (Carlini & Grace, 2021) (Romansky, et al., 2021) (Tracy, et al., 2020). Οι αντιλήψεις για την ισότητα και την ένταξη είναι πιο δύσκολο να παρατηρηθούν, αλλά θεωρούνται μια σημαντική διαδικασία για τη διευκόλυνση της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο (Carlini & Grace, 2021) (Mor Barak, et al., 2021) (Romansky, et al., 2021). Ισότητα σημαίνει να αντιμετωπίζουμε τον καθένα δίκαια, είτε αυτό είναι το ίδιο είτε διαφορετικό, εφόσον είναι λογικό και τα άτομα στον οργανισμό το αντιλαμβάνονται ως δίκαιο (Livingston, 2020). Η ισότητα αναφέρεται στην υποστήριξη που λαμβάνουν οι άνθρωποι όλων των πληθυσμών στον εργασιακό χώρο για να αναπτυχθούν εντός του οργανισμού – είτε είναι ίση μεταξύ των ομάδων είτε είναι προσαρμοσμένη σε άτομα ή συγκεκριμένες ομάδες – η οποία θεωρείται δίκαιη για τους άλλους εντός του οργανισμού (Carlini & Grace, 2021) (Livingston, 2020). Το κλειδί είναι οι αντιλήψεις και η διασφάλιση ότι καμία ομάδα δεν αισθάνεται

ότι οποιαδήποτε άλλη ομάδα λαμβάνει ευνοϊκή μεταχείριση, ακόμα κι αν είναι διαφορετική. (Russen & Dawson, 2023)

Αυτό που φαίνεται στην πράξη περιλαμβάνει: να είσαι σκόπιμος σχετικά με τις πρακτικές πρόσληψης, να εξετάζεις πώς προάγονται οι άνθρωποι σε έναν οργανισμό, να ανταποκρίνονται στις διαφορετικές ανάγκες και να παρέχουν ευκαιρίες μάθησης σε όσους βρίσκονται σε θέσεις εξουσίας για να μετριάσουν τις προκαταλήψεις που αναπόφευκτα συμβαίνουν. Θα υποστηρίξαμε ότι η DEI περιλαμβάνει επίσης τα βήματα που μπορεί να κάνει μια εταιρεία για να δημιουργήσει έναν πιο δίκαιο κόσμο πέρα από τα τείχη της, καθώς καμία εταιρεία δεν είναι σιλό. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει: υποστήριξη των τοπικών κοινοτήτων στις οποίες εδρεύει μια εταιρεία, δωρεές σε οργανισμούς που υποστηρίζουν έναν πιο δίκαιο κόσμο, προσοχή στα τοξικά υποπροϊόντα αποβλήτων που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τις κοινότητες χαμηλότερου εισοδήματος και κατά κύριο λόγο BIPOC (Μαύροι, Ιθαγενείς, Έγχρωμοι), υποστηρίζοντας πολιτικές που δημιουργούν ισότιμο μέρος για να ζουν όλοι και αποκηρύσσουν αυτά που προκαλούν βλάβη. Δυστυχώς, ενώ πολλές εταιρείες εργάζονται ενεργά για την υποστήριξη της DEI στην εργασία – και μερικές μάλιστα δημοσιεύουν μετρήσεις για να παρέχουν κάποια ένδειξη επιτυχίας σε αυτές τις προσπάθειες – δεν υπάρχουν παγκόσμια πρότυπα με τα οποία μια εταιρεία μπορεί να πει ότι πέτυχε στη δημιουργία δίκαιο χώρο εργασίας. (Murray, 2023)

3.1 Κοινωνική Επιχειρηματικότητα

Η ανάλυση των πολύπλοκων κοινωνικών και οικονομικών φαινομένων, όπως η επιχειρηματικότητα με τη διεπιστημονική της φύση, δεν είναι εύκολη υπόθεση (Γκίκας & Χυζ, 2022, p. 28). Η κοινωνική επιχειρηματικότητα (SE) αναφέρεται σε βιώσιμες επιχειρήσεις που συνδυάζουν τις εμπορικές αρχές με ένα όραμα για κοινωνικό αντίκτυπο (Wolk, 2008). Αυτές οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν εμπορικές αρχές για να υποστηρίξουν τις δραστηριότητές τους καθώς εργάζονται προς τον βασικό οργανωτικό σκοπό της δημιουργίας κοινωνικού οφέλους. Οι οργανισμοί που τοποθετούνται στη ζώνη κοινωνικής επιχειρηματικότητας μπορούν να οργανωθούν ως κερδοσκοπικές οντότητες, μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις και ορισμένες μορφές κοινωνικών και κυβερνητικών υπηρεσιών, και δεν περιλαμβάνουν ομάδες που συμμετέχουν μόνο στον κοινωνικό ακτιβισμό και οργανώσεις που παρέχουν κοινωνικές υπηρεσίες. (Ahmad & Bajwa, 2023). Η κοινωνική επιχειρηματικότητα αποδεικνύεται συχνά με επιτυχία σε όλο τον κόσμο σε διάφορους τομείς (εκπαίδευση, πολιτισμός, υγεία, οικονομικά, κ.λπ.)

και διαφορετικοί τύποι κρίσεων, όπως οικονομικές ή κοινωνικές, υπογραμμίζουν την ανάγκη για κοινωνικούς επιχειρηματίες γύρω από τη λέξη (Al-Qudah, et al., 2022) (Storr, et al., 2022). Εκτός από τον μετασχηματισμό των υπαρχουσών αγορών, η κοινωνική επιχειρηματικότητα δημιουργεί επίσης νέες αγορές και αγορές, πρωτοβουλίες όπως το δίκαιο εμπόριο και η μικροχρηματοδότηση. Εστιάζοντας και αντιμετωπίζοντας ενεργά τα κοινωνικά ζητήματα, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες επιφέρουν συνεχώς έναν σημαντικό κοινωνικό μετασχηματισμό (Zeyen, et al., 2013). Σύμφωνα με τους Tiwari et al. (2018), παρά το γεγονός ότι η SE είναι επωφελής για την ευημερία και την ανάπτυξη των οικονομιών, ο σημερινός ρυθμός ανάπτυξης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας είναι αρκετά μέτριος. Αυτή η κατάσταση εγείρει ένα κρίσιμο ερώτημα για τους ακαδημαϊκούς και τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής σχετικά με το πώς μπορεί να επιταχυνθεί και να ενισχυθεί ο ρυθμός ανάπτυξης της SE. Επομένως, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τους υποκείμενους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία σκέψης ενός ατόμου προκειμένου να ενθαρρύνουμε και να βοηθήσουμε τους κοινωνικούς επιχειρηματίες (Tiwari et al. 2017; Hsu & Wang, 2019). Η έρευνα επιβεβαιώνει ότι είναι σημαντικό για τους ακαδημαϊκούς και τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής να αναγνωρίζουν τους παράγοντες που επηρεάζουν τις προθέσεις των ανθρώπων να ξεκινήσουν κοινωνικές επιχειρήσεις (Social Entrepreneurship Intentions-SEI) (Hockerts, 2017). Η προηγούμενη έρευνα για την επιχειρηματική πρόθεση επικεντρώθηκε κυρίως σε μία ή περισσότερες από τις ακόλουθες πέντε προοπτικές: θεωρητικές πτυχές, μεταβλητές που σχετίζονται με το άτομο, επιχειρηματική εκπαίδευση, παράγοντες κατάστασης και σύνδεση πρόθεσης-συμπεριφοράς (Linán & Fayolle, 2015; Ip et al., 2017).

Ένας από τους στρατηγικούς στόχους της κυβέρνησης είναι να ενθαρρύνει την επιχειρηματικότητα επειδή ενισχύει την οικονομική ανάπτυξη και μειώνει την ανεργία και τη φτώχεια (Shkabatur, Bar-El, & Schwartz, 2022). Ένα άλλο ζήτημα συνεχίζει να είναι η αύξηση της ανεργίας που προκαλείται από τις παγκόσμιες οικονομικές κρίσεις, η αύξηση του πληθυσμού και η έλλειψη ανοιχτών θέσεων. Επιπλέον, η εμφάνιση κρίσεων όπως η περιβαλλοντική, η πανδημία κ.λπ. αναδεικνύουν ακόμη περισσότερο την ανάγκη προώθησης και ανάπτυξης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας (Storr et al., 2022).

Η ανάπτυξη της κοινωνικής επιχειρηματικότητας μπορεί να αποτελέσει λύση για την αύξηση της παγκόσμιας οικονομικής παραγωγής και τη μείωση των κοινωνικών

προβλημάτων, μέσω της ανάπτυξης καινοτόμων επιχειρήσεων. Όσον αφορά την επίδραση της εκπαίδευσης για την επιχειρηματικότητα στην κοινωνική επιχειρηματική πρόθεση των μαθητών, η βιβλιογραφία και η έρευνα έδειξαν ότι η επιχειρηματική εκπαίδευση και τα μαθήματα που σχετίζονται με την επιχειρηματικότητα είχαν σημαντική επίδραση στην κοινωνική επιχειρηματική πρόθεση των ατόμων. Ο αντίκτυπος της εκπαίδευσης στην επιχειρηματική πρόθεση των μαθητών είναι υπό αμφισβήτηση για ορισμένους ερευνητές, για παράδειγμα ο Nabi et al. (2018) διαπίστωσε ότι η εκπαίδευση για την επιχειρηματικότητα είχε αρνητικό αντίκτυπο στην επιχειρηματική πρόθεση των φοιτητών, ωστόσο, η πλειονότητα των μελετών επιβεβαιώνει μια θετική σχέση μεταξύ της επιχειρηματικής εκπαίδευσης και της κοινωνικής επιχειρηματικής πρόθεσης (Chang, Wannamakok & Kao, 2022, Solórzano-García. , 2022).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

Ηδη από το 1953, ο Bowen θεώρησε ότι ήταν υποχρεωτικό για τις εταιρείες να ανταποκριθούν σε όλες τις προσδοκίες της κοινωνίας. Μεταξύ της εταιρείας και της κοινωνικής άποψης, ήταν ξεκάθαρα αυτή της κοινωνίας. Το κύριο μέλημά του ήταν η μεγιστοποίηση της κοινωνικής ευημερίας και όχι η κερδοφορία της εταιρείας. (Hirigoyen & Poulain-Rehm, 2015)



Εικόνα 7: Η CSR αναπτύσσει μια ολοκληρωμένη και πολυδιάστατη ιδέα απόδοσης πέρα από την οικονομική και χρηματοοικονομική ανάπτυξη. Πηγή: <https://blog.submittable.com/what-are-csr-initiatives/>

Η ιδέα πίσω από όλα αυτά είναι ότι οι εταιρείες πρέπει να αναπτύξουν εθελοντικά υπεύθυνη ιδιότητα του πολίτη (τόσο από οικονομική όσο και από κοινωνική άποψη) ενσωματώνοντας οικονομικές, κοινωνικές, και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις δραστηριότητες και τις σχέσεις τους με τους ενδιαφερόμενους φορείς (εργαζόμενους, πελάτες, προμηθευτές, τοπικές αρχές, μη κυβερνητικές οργανώσεις, το ευρύτερο περιβάλλον κ.λπ.). Η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης προωθεί μια ολοκληρωμένη και πολυδιάστατη ιδέα απόδοσης που δεν είναι απλώς οικονομική και χρηματοοικονομική. Αποτελεί ποιοτική απαίτηση για τη βιώσιμη διαχείριση της εταιρείας και επαναπροσδιορίζει τα πρότυπα και τις αξίες της. Ωστόσο, ταυτόχρονα δεν πρέπει να παραβλέπουμε το γεγονός ότι, «η έννοια της κοινωνικής ευθύνης μπορεί να γίνει κατανοητή μόνο μέσω της αλληλεπίδρασης τριών αρχών: νομιμότητας,

δημόσιας ευθύνης και διαχειριστικής διακριτικής ευχέρειας, οι τρεις αυτές αρχές καταλήγουν σε τρία επίπεδα ανάλυσης: θεσμική, οργανωτική και ατομική». (Wood, 1991)

Η άποψη που είχε κυριαρχήσει τις προηγούμενες δεκαετίες ήταν ότι μοναδική ευθύνη που είχε κάθε επιχείρηση ήταν απέναντι στους μετόχους της. Παρόλο που για την παραγωγή κέρδους απαραίτητη ήταν μια συνεχής συναλλαγή φυσικών εισροών μεταξύ των επιχειρήσεων, οι συναλλαγές που αρκετές φορές δεν λάμβαναν οφειλόταν στις αρχές του αμοιβαίου σεβασμού και της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας, έχοντας σαν αποτέλεσμα αυτό να περνά απαρατήρητο. Ο Milton Friedman, γνωστός οικονομολόγος ήταν ο πρώτος όπου στο βιβλίο του *Freedom and Capitalism*, ανέφερε το 1962 ότι η μόνη εκδήλωση κοινωνικής υπευθυνότητας μιας επιχείρησης είναι η δημιουργία κερδών για τους μετόχους της.

Η υπέρμετρη εκμετάλλευση των πόρων που απορρέει από αυτή τη λογική είχε σαν αποτέλεσμα την σφοδρή αμφισβήτηση της από ανθρώπους, θεσμικούς φορείς αλλά και κάποιους φωτισμένους επιχειρηματίες και έβαλε επίσημα την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην επιχειρηματική αλλά και κοινωνική ατζέντα. (Αλεξίου, 2015)

Στη δεκαετία του 1970, ο Davis (1973), ο οποίος εξέφρασε επίσης τη δική του άποψη κατά της ΕΚΕ ενώ υποστηρίζει ότι οι εταιρείες είναι ανίκανες να οργανώσουν κοινωνικές δράσεις λόγω έλλειψης κατάλληλων μέσων. Κι αυτό γιατί τα στελέχη επιχειρήσεων είναι περισσότερο εστιασμένα σε οικονομικά θέματα και δεν έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση για να αναλάβουν κοινωνικές ευθύνες. Εν κατακλείδι, διερωτήθηκε ότι αν οι εταιρείες έχουν αρκετή δύναμη, γιατί να τους δίνεται η ευκαιρία για περισσότερα. (Davis, 1973)

Ωστόσο, η θεωρία του Hayek (1969) υποστηρίζει ότι οποιαδήποτε ενέργεια ΕΚΕ εντός μιας επιχείρησης μπορεί να την παραπλανήσει από τους βασικούς της στόχους. (Xanthopoulou, et al., 2022)

Ο Carroll (1979) έδωσε έναν ορισμό της ΕΚΕ που αποτελούνταν από τέσσερα σημεία ή ευθύνες μέσα σε ένα πλαίσιο (που ονομάζεται «Carroll's CSR pyramid») που εξηγεί πώς και γιατί οι οργανισμοί πρέπει να αναλαμβάνουν την κοινωνική ευθύνη. Αναφέρθηκε στις οικονομικές, νομικές, ηθικές και φιλανθρωπικές προσδοκίες που έχει μια κοινωνία από τους οργανισμούς. (Carroll, 1979)

Ο Edward Freeman από τη μεριά του το 1984 ανέφερε την άποψη του ότι κάθε επιχείρηση επηρεάζεται πέρα από τους μετόχους της, και από άλλες κοινωνικές ομάδες, τις οποίες επηρεάζει και εκείνη με την σειρά της, είτε άμεσα είτε έμμεσα. Εκείνη την εποχή ανέδειξε και τη θεωρία των «ενδιαφερομένων μερών» όπου εισάγεται για πρώτη φορά επισήμως η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ως τομέα στρατηγικής σημασίας για την επιχείρηση.

Ο Brummer (1991) εξετάζει διάφορες προσεγγίσεις στους ορισμούς της ΕΚΕ και προτείνει ορισμένους σχετικούς τύπους εταιρικής συμπεριφοράς. Ξεκινά από εθελοντικές πράξεις που ξεφεύγουν από το νομικό πλαίσιο της εταιρείας και συνεχίζει με την εκτέλεση ενεργειών υπό τους όρους ευθύνης της κάθε εταιρείας. Αναφέρεται επίσης στη θεωρία του «κοινωνικού συμβολαίου» και της «κοινωνικής νομιμότητας», υποστηρίζοντας ότι λίγες εταιρείες μπορούν να ανταγωνιστούν αυτές τις θεωρίες. (Brummer, 1991)

Μια άλλη καλά θεμελιωμένη θεωρία των Kotler και Lee (2005) αποκαλύπτει ότι η ΕΚΕ υποδηλώνει τη βελτίωση και τη δέσμευση της κοινωνίας μέσω επιχειρηματικών διαδικασιών, η οποία αναφέρεται στην υποχρέωση των εταιρειών να αναλαμβάνουν εθελοντικές πράξεις που δεν βασίζονται σε νόμους και κανόνες. (Kotler & Lee, 2005)

Παρόλα αυτά η εταιρική κοινωνική ευθύνη δεν είναι μια καινούργια ιδέα. Στοιχεία της μπορεί να βρει κανείς στο «πατεernalιστικό μοντέλο» που ακολουθείται στα πρώτα χρόνια της βιομηχανικής επανάστασης, ενώ έννοιες όπως η χορηγία είναι γνωστές ήδη από την αρχαία Ελλάδα. Ο «ουτοπικός σοσιαλισμός» είναι μια προσέγγιση του «επιχειρείν» που συνδέεται με τις αρχές του Διαφωτισμού- ανάλογες προσεγγίσεις διαπιστώνουμε στον Adam Smith, στον Robert Owen και αργότερα στο Henry Ford.

Για πρώτη φορά η εταιρική κοινωνική ευθύνη εμφανίζεται στις οδηγίες [guidelines] του ΟΟΣΑ για τις επενδύσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων σε τρίτες χώρες στο σχετικό παράρτημα τονίζεται ειδικότερα: «Οι επιχειρήσεις που επενδύουν σε τρίτες χώρες [...] οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη τους τούς σκοπούς και τις προτεραιότητες που σχετίζονται με την οικονομική και κοινωνική πρόοδο, συμπεριλαμβανομένης της βιομηχανικής και περιφερειακής ανάπτυξης, της προστασίας του περιβάλλοντος, της δημιουργίας απασχόλησης, της προώθησης της καινοτομίας και της μεταφοράς τεχνολογίας.» (Αλεξίου, 2015)

Το 1989 η Γενική Συνέλευση των Ηνωμένων Εθνών δημοσιεύει την έκθεση Brundtland. Η έκθεση αυτή δίνει ένα σαφή ορισμό της βιώσιμης ή αειφόρου ανάπτυξης (sustainable development): «η βιώσιμη ανάπτυξη είναι η ανάπτυξη που ανταποκρίνεται στις ανάγκες του παρόντος χωρίς να θέτει σε κίνδυνο την ικανότητα των μελλοντικών γενεών να ανταποκριθούν στις δικές τους ανάγκες». (Κυβέλου, 2010)



Εικόνα 8: Η έκθεση Brundtland αποτελεί σταθμό για τον καθορισμό της βιώσιμης ανάπτυξης. Πηγή: <https://www.greenqueen.com.hk/what-is-sustainability-definition/>

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

Τα πρώτα χρόνια του 1990, η «εταιρική κοινωνική ευθύνη» σαν όρος χρησιμοποιείται σε αντίθεση με τις αρνητικές πρακτικές που έρχονται επαναλαμβανόμενα στο προσκήνιο της δημοσιότητας σε όλη τη διάρκεια της δεκαετίας και οι οποίες σχετίζονται κατά κύριο λόγο με παραβιάσεις θεμελιωδών δικαιωμάτων και ελευθεριών των εργαζομένων στις αναπτυσσόμενες χώρες. Για την προβολή αυτών των νέων πρακτικών, μη αποδεκτών για τα διεθνή και ευρωπαϊκά δεδομένα, βασικές αιτίες είναι το δημοκρατικό έλλειμμα, η ανυπαρξία ελεγκτικών μηχανισμών και η διαφορετική

νοοτροπία στις νέες οικονομικές αγορές. Οι πρακτικές αυτές επιβεβαιώνουν ότι τα ανθρώπινα δικαιώματα δεν έχουν την ίδια προτεραιότητα και βαρύτητα σε όλες τις περιοχές του πλανήτη, ακόμη και όταν είναι νομοθετικά κατοχυρωμένα από τις διεθνείς συνθήκες που ισχύουν δια νόμου σε εθνικό επίπεδο. (Αλεξίου, 2015)

Το 2004 εμφανίζεται για πρώτη φορά η έννοια του ESG. (OT.gr Newsroom, 2023) Με τον όρο αυτό συμπεριλαμβάνουμε θέματα που σχετίζονται με το περιβάλλον, την κοινωνία, την εταιρική διακυβέρνηση και έχουν τη δυνατότητα να επιδράσουν στην ικανότητα μιας εταιρείας να δημιουργήσει αξία. Σε εταιρικό πλαίσιο, σχετίζεται με τη συμπερίληψη μη χρηματοοικονομικών παραγόντων στην επιχειρηματική στρατηγική και τη λήψη αποφάσεων. Αν και οι δείκτες ESG συχνά αποκαλούνται «μη χρηματοοικονομικοί», συσχετίζονται με την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και ο τρόπος διαχείρισής τους από μια επιχείρηση μπορεί να έχει αρνητικά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα. (Χρηματιστήριο Αθηνών, 2022)

Τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να αναδύεται το φαινόμενο του DEI (Diversity, Equity and Inclusion). Αν και το φαινόμενο δεν είναι νέο καθώς η πολιτική της DEI προέκυψε από τη Θετική Δράση στις Ηνωμένες Πολιτείες. (Anderson, 2004) Σε ένα άρθρο του 2018, οι υποστηρικτές της DEI πιστεύουν ότι επειδή οι επιχειρήσεις και οι εταιρείες υπάρχουν σε έναν ευρύτερο κόσμο, δεν μπορούν να διαχωριστούν πλήρως από τα ζητήματα που υπάρχουν στην κοινωνία. Ως εκ τούτου, οι συγγραφείς υποστηρίζουν την ανάγκη για τη DEI να βελτιώσει τις σχέσεις με τους συναδέλφους και την ομαδική εργασία. (Gill, et al., 2018)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΚΕ

Aπό τις αρχές του 20ού αιώνα, οι συζητήσεις γύρω από την εταιρική κοινωνική ευθύνη δείχνουν να κάνουν μια «στρατηγική» στροφή. Αν και ο Baron είναι από τους πρώτους που έθεσαν τον όρο «στρατηγική» για να εξηγήσουν την ΕΚΕ σαν δημιουργία αξίας για την επιχείρηση βασιζόμενος στην θεωρία που βασίζεται στους πόρους. (McWilliams & Siegel, 2001)

Η έννοια «στρατηγικός» ετυμολογικά προέρχεται από τη λέξη στρατηγία, που είναι το «αξίωμα ή έργο/ εξουσία στρατηγού» ενώ το επίθετο «στρατηγικός» αναφέρεται σε κάτι που σχεδιάζεται ή προγραμματίζεται για να επιδιωχθεί ένας συγκεκριμένος σκοπός ή κάτι που σχετίζεται με τον προσδιορισμό μακροπρόθεσμων ή γενικών στόχων και συμφερόντων και με τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την πραγματοποίησή τους. Οι σκοποί, οι στόχοι και τα συμφέροντα των ιδιωτικών επιχειρήσεων εστιάζεται κυρίως στο οικονομικό κομμάτι. Άρα όταν αναφερόμαστε στην «στρατηγική CSR» εννοούμε έναν οικονομικό στόχο ή χαρακτήρα στην ευθύνη, δηλαδή έναν σκοπό ή χαρακτήρα που θα ξεπερνά το καλό για το καλό. Με όσα έχουν προηγηθεί μέχρι τώρα καταλαβαίνουμε ότι υπάρχουν σε πρώτο πλάνο εξωγενή (και όχι ενδογενή) κίνητρα για τις πράξεις ευθύνης.

Σπουδαίο ρόλο στην βιβλιογραφία για την ΕΚΕ εδώ και αρκετά χρόνια έχει η στοχευμένη στρατηγική νοοτροπία. Ο William C. Frederick τονίζει ότι η «η CDS, ανεξάρτητα από τη μορφή που παίρνει, εξυπηρετεί συμφέροντα και στόχους της επιχείρησης- και αυτός είναι ο σκοπός της από την εποχή που εμφανίστηκε για πρώτη φορά στην αυγή του 20^{ου} αιώνα». (Frederick, 2006) Η αρχή της κλασικής βιβλιογραφίας για την ΕΚΕ έγινε με τον φιλελεύθερο καπιταλισμό και το σύστημα της ελεύθερης αγοράς. Πρωταρχική ιδέα για την ΕΚΕ ήταν ότι οι εταιρίες σε ένα τέτοιο σύστημα πρέπει να εργάζονται για την κοινωνική βελτίωση τους, κάτι που πρέπει να κάνουν αυτόβουλα έτσι ώστε αυτό να λειτουργεί υπέρ τους αλλά έχοντας τις οικονομικές, τεχνικές και νομικές ευθύνες που τους αναλογούν. Τη δεκαετία του 70 σημαντική άνθιση είχε η ανάπτυξη του όρου της κοινωνικής ευαισθησίας των επιχειρήσεων. (Frederick, 1978/ 1994)

Όπως κατέληξε και νωρίτερα ο Frederick το 1978 η εταιρική κοινωνική ευθύνη (corporate social responsibility) αναφέρεται «στη δυνατότητα μιας εταιρείας να ανταποκρίνεται ευαισθητοποιημένη σε κοινωνικές πιέσεις». Κόντρα σε όλες αυτές τις

γενικές αρχές και τις φιλοσοφικές υπερβολές που χαρακτηρίζουν πολλές φορές τον κανονιστικό διάλογο για την ΕΚΕ, η επικέντρωση στην ευαισθησία δείχνει μια πιο πρακτική ή διαχειριστική προσέγγιση στην μέθοδο που οι επιχειρήσεις μπορούν να ανταπεξέλθουν «σε απτές δυνάμεις του περιβάλλοντος». Η ευαισθησία σχετίζεται με την πολιτική της εκάστοτε επιχείρησης για την επιτυχημένη υλοποίηση της. Στρέφει την προσοχή της στην εταιρική στρατηγική και στον σχεδιασμό της στρατηγικής όταν αντικαθιστά ερωτήματα που απαντούν στο *γιατί* και στο *πώς* να είναι υπεύθυνοι με τον πιο έξυπνο δυνατό τρόπο. Σαν δεδομένο μπορούμε να πάρουμε ότι το κεντρικό ερώτημα για το *αν* οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις κοινωνικές πιέσεις «έχει ήδη απαντηθεί θετικά από την κοινή γνώμη και από πολλές κυβερνητικές ρυθμίσεις για την κοινωνία και το σημαντικό που πρέπει να κάνουν τώρα οι επιχειρήσεις είναι να μάθουν πώς να ανταποκρίνονται γόνιμα, ανθρώπινα και πρακτικά». Παρόλα αυτά, η κοινωνική ευαισθησία των επιχειρήσεων θεωρείται μη ικανοποιητικός αντικαταστάτης της ευθύνης, επειδή δεν καταφέρνει να δώσει κατάλληλη καθοδήγηση ως προς τις θετικές αξίες. Η ευαισθησία που βασίζεται στον ίδιον συμφέρον δεν είναι απαραίτητα συνώνυμη με την (ανιδιοτελή) υπεύθυνη συμπεριφορά από τη σκοπιά ενός συμμετόχου της κοινωνίας.

Η απάντηση σ' αυτήν την πρόκληση που τέθηκε στην βιβλιογραφία για τη CSR ήταν η διατύπωση της άποψης ότι η ευαισθησία και ανταπόκριση αποτελούν μέρη ενός γενικότερου συνόλου και ότι πρέπει να ενσωματωθούν στην γενικότερη, πιο ολιστική έννοια της **εταιρικής κοινωνικής επίδοσης (CSP, corporate social performance)**: τότε μπορούμε να δώσουμε εξηγήσεις για τις *διεργασίες* της ανταπόκρισης χρησιμοποιώντας τις παράλληλες *αρχές* της υπευθυνότητας και τα *αποτελέσματα* που σχετίζονται με την κοινωνική ευθύνη (Wood, 1991)

Βασική θέση στην θεωρία της στρατηγικής της ευθύνης έχει να κάνει με τη διαχείριση των συμμετόχων, αφού προάγει την δημιουργία αξιών για τους συμμετέχοντες και αναγνωρίζει ότι ο ινστρουμενταλισμός μπορεί να δημιουργήσει το υπόβαθρο των κινήτρων που θα προσελκύσει το ενδιαφέρον των συμμετεχόντων. (Freeman, et al., 2010).

Η εταιρική κοινωνική επίδοση (CSP) άρχισε σαν μια ολιστική έννοια που στόχευε στο να συλλάβει και να αποτυπώσει τις κανονιστικές και οργανικές πτυχές της εταιρικής ευθύνης μαζί με πραγματικά αποτελέσματα. Παρόλα αυτά, η έννοια (μαζί με το

στοιχείο της «επίδοσης») τις τελευταίες δεκαετίες σχετίζεται με ένα σύνολο ερευνών με θέμα τον υπολογισμό συγκεκριμένων μεθόδων μέτρηση της CSR και διαφέρει αρκετά από το να μας δώσει μια ολιστική άποψη για τις ευθύνες μιας έρευνας. Ο Vogel αναφέρει ότι «ολόκληροι ωκεανοί μελανιού έχουν χυθεί προς υποστήριξη της αξίωσης ότι η αρετή των εταιρειών φέρνει οικονομικές απολαβές» (Vogel, 2005). Από την άλλη πλευρά ο Pelozo έλαβε υπόψιν του 159 μελέτες που μελετούν το επιχειρηματικό σκεπτικό για τη CPS, όπου το πρώτο μέρος εκδόθηκε το 1972 (Pelozo, 2009). Το μεγαλύτερο μέρος (63%) των ερευνών δείχνουν να υπάρχει θετική σχέση μεταξύ CPS και οικονομικών επιδόσεων ενώ ένα μικρότερο ποσοστό (22%) δείχνει ουδέτερη ή μικτή σχέση. Τα παραπάνω αποτελέσματα είναι παρόμοια και με έρευνες που πραγματοποιήθηκαν τα επόμενα χρόνια.

5.1 Επιχειρήματα υπέρ της στρατηγικής CSR

Ο Porter σε μια συνέντευξη που είχε παραχωρήσει αναφέρεται στις δυσκολίες που καλούνται να αντιμετωπίσουν τα στελέχη των εταιριών σήμερα: «θεωρώ ότι η ρουτίνα στις επιχειρήσεις δεν ικανοποιούν πλέον πολλούς διευθύνοντες συμβούλους ειλικρινά, αλλά και πολλούς εργαζόμενους ή απόφοιτους αυτής [Harvard Business School] και άλλων σχολών διοίκησης επιχειρήσεων ... πολλοί ηγέτες με τους οποίους συζητώ νιώθουν παγιδευμένοι στο σύστημα όπως ορίζεται σήμερα και ότι οι ορίζοντες τους είναι εξαιρετικά κοντόφθαλμοι και πιστεύω ότι δεν αισθάνονται άνετα με τη CSR εξαιτίας του αντίκτυπου που δεν είναι αντιληπτός». (Driver, 2012)

Υπό το πρίσμα της πρακτικής αποτυχίας της CSR, αυτό που απαιτείται είναι μια σκληρή, σοβαρή μελέτη που μπορεί να γεφυρώσει την ανταγωνιστικότητα και τη δημιουργία αξιών ανάλογη με τις κοινωνικές ανάγκες των κοινοτήτων στις οποίες λειτουργούν οι εταιρείες. Ενώ πολλές φορές η CSR αλλάζει σε αντιπερισπασμό, η λογική της στρατηγικής CSR/CSV συμβαδίζει με τις βασικές ικανότητες και τη σταθερή στρατηγική άποψη και τις προκλήσεις μεμονωμένων επιχειρήσεων, στις δικές τους συγκεκριμένες συνθήκες. Διασφαλίζει ότι η οικολογική λογική και τα οικονομικά μέτρα αξίας θα διαμορφώσουν τις εξελίξεις και όχι τα εφήμερα συναισθήματα για την ηθική, την κοινωνία ή το περιβάλλον. Όπως αναφέρουν και οι Porter- Kramer ευσεβείς πόθοι «έχουν οδηγήσει πάρα πολλά επιχειρήματα υπέρ της εταιρικής ευθύνης και βιωσιμότητας εις εταιρικά ώτα μη ακουόντων, επιμένοντας ότι οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν το κέρδος πρέπει να εγκαταλείψουν τον βασικό στόχο τους για το ευρύτερο

καλό. Το μόνο που κάνει μια τέτοια άποψη είναι να απομακρύνει ακόμα περισσότερο την κοινωνία από την επιχείρηση, εις βάρος αμφοτέρων». (Porter & Kramer, 2014)

Η κοινή αξία αντιπροσωπεύει μια εσωτερικά ωθούμενη πρακτική με θετικό και καινοτόμο τρόπο σκέψης σε σχέση με την αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων και αναγκών με τρόπους που πρέπει να είναι κερδοφόροι για την επιχείρηση. Με όλα όσα προηγήθηκαν καταλαβαίνουμε ότι έχει μεγαλύτερη προοπτική να ενθαρρύνει την εταιρική δράση και να υλοποιήσει μια πολυετή και βιώσιμη κινητήρια ισχύ για ανάπτυξη.

Στις περισσότερες των περιπτώσεων η δημιουργία κοινής αξίας συνδέεται με την πραγματοποίηση μεσοπρόθεσμων ή μακροπρόθεσμων στρατηγικών επενδύσεων. Οι Porter και Kramer κατάλαβαν ότι αυτό μπορεί να πηγαίνει κόντρα με τον βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα των χρηματοοικονομικών αγορών: «οι αγορές κεφαλαίου θα συνεχίζουν χωρίς καμία αμφιβολία να πιέζουν τις εταιρίες να παράγουν βραχυπρόθεσμο κέρδος και κάποιες εταιρίες θα συνεχίσουν σίγουρα να κερδίζουν εις βάρος των κοινωνικών αναγκών. Αλλά τέτοια κέρδη θα αποδεικνύονται πρόσκαιρα και θα χάνονται πολύ μεγαλύτερες ευκαιρίες» (Porter & Kramer, 2011) Καταλήγοντας, η CSV είναι ένα βασικό βήμα πέρα από τα συνηθισμένα και μια διορθωτική κίνηση στον βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό πολλών στελεχών επιχειρήσεων. Αυτό το βήμα δεν ακολουθείται από υποσχέσεις (ή απειλές) μιας ριζικής μεταρρύθμισης των επιχειρήσεων, αλλά αυτό ακριβώς είναι το πλεονέκτημα τους. Δεν υπάρχει λόγος να υπάρξει μεταρρύθμιση αλλά αποφασιστικά και ρεαλιστικά οράματα σχετικά με το πώς μπορούν να ξεπεράσουν την κατεστημένη κατάσταση μέσα στα όρια που θέτει ο καπιταλισμός. (Rasche, et al., 2020)

5.2 Επιχειρήματα κατά της στρατηγικής CSR

Ύστερα από την αναφορά που έγινε στα επιχειρήματα υπέρ της θεωρίας των Porter και Kramer, θα συνεχίσουμε με κάποια τρωτά σημεία της θεωρίας για τα οποία δεν έχουν σαφή απάντηση. (Aaehus & Bzdak, 2012) Αρχίζοντας θα αναλύσουμε το θέμα της CSV ως φορέα εταιρικής νομιμότητας.

5.2.1 Ζήτημα Εταιρικής Νομιμότητας

Σύμφωνα με τους Porter και Kramer οι θεωρίες τους αφορούν την ουσία (κοινωνικός αντίκτυπος) και όχι τους τύπους. Άρα, μπορεί να προκαλεί μεγάλη εντύπωση το γεγονός ότι η CSV μπορεί να ενισχύσει τις εταιρίες να κερδίσουν τον σεβασμό της

κοινωνίας και να βοηθήσουν στον επαναπροσδιορισμό της σχέσης του καπιταλισμού με την κοινωνία. Όπως αναφέρουν οι Porter και Kramer: «ίσως πιο σημαντικό απ' όλα είναι να καταλάβουμε ότι το να μάθουμε πώς να δημιουργούμε κοινή αξία είναι η μεγαλύτερη ευκαιρία μας να νομιμοποιήσουμε την επιχείρηση ξανά». (Porter & Kramer, 2011) Από την άλλη πλευρά οι Crane, Palazzo, Spence και Matter (2014), θεωρούν ότι ακόμα κι αν πρέπει να αναγνωριστεί ότι δεν είναι οι εταιρίες στο σύνολό τους σωστές για την κοινωνία και ότι η κοινή αξία δεν μπορεί να εξαφανίσει κάθε αδικία, «χρησιμοποιώντας το κίνητρο του κέρδους και τα εργαλεία της εταιρικής στρατηγικής για την επίλυση κοινωνικών προβλημάτων, μια πρακτική που επεκτείνεται ραγδαία, εν μέρει βασισμένη στην έννοια της κοινωνικής αξίας, μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά τόσο στην εξιλέωση της επιχείρησης όσο και σε έναν καλύτερο κόσμο». (Porter & Kramer, 2014) Η βασικότερη κριτική που έκανε ο Porter για τη CSR πραγματοποιήθηκε μέσω μια συνέντευξης που παρέθεσε το 2003, όπου μεταξύ άλλων ανέφερε ότι είχε «εξελιχθεί σε μια θρησκεία γεμάτη ιερείς, στην οποία δεν υπάρχει η ανάγκη της απόδειξης ή της διατύπωσης μιας θεωρίας» (Morsing, 2003)- και μάλλον αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι χρησιμοποίησε θεολογικούς όρους για να αποδώσει το συνοπτικό του έργο. Μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι οι Porter και Kramer συνδέουν την εξιλέωση όχι με την κίνηση των καλών πράξεων (αλτρουισμός, φιλανθρωπία), ούτε με τη λύτρωση από τις αμαρτίες του παρελθόντος (αποδοχή ενοχής για επιλήψιμες ενέργειες), αλλά με την οικονομική επιτυχία (καλά αποτελέσματα ως προς τη δημιουργία αξίας)- και δεν αμφιβάλλουν για την ιερότητα της ιδιοτέλειας των εταιριών. (Crane, et al., 2014)

Οι Porter και Kramer από την πλευρά τους δεν πιστεύουν ότι ο εταιρικός καπιταλισμός είναι υπέρ του καλού της κοινωνίας, αλλά ότι μπορεί να έχει μεγαλύτερο αποτύπωμα στην κοινωνία από άλλους θεσμούς. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί υπό την προϋπόθεση ότι οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν τη σωστή στρατηγική νοοτροπία. Η κριτική που προηγήθηκε είναι γεγονός για όλες τις μορφές της ινστρουμενταλιστικής σκέψης σε σχέση με τη CSR. (Vallentin, 2015)

5.2.2 Άγνοια για την αξία και εννοιολογική σύγχυση

Σύμφωνα με τους Porter και Kramer η CSR δεν σχετίζεται με προσωπικές αξίες, αλλά σχετίζεται με τη «δημιουργία οικονομικής αξίας με έναν τρόπο ο οποίος δημιουργεί επίσης αξία για την κοινωνία, θέτοντας επί τάπητος τις ανάγκες και τις προκλήσεις της». (Porter & Kramer, 2006), (Sahinidis et al, 2018, Sahinidis et al., 2015 Όπως

αναφέρεται και σε ένα άρθρο των New York Times, η νοοτροπία της κοινής αξίας δεν αποτελεί μια ηθική στάση. Ειδικότερα ο Kramer αναφέρει ότι «το θέμα δεν είναι αν οι εταιρίες είναι καλές ή κακές ... το θέμα είναι να κινητοποιηθούν οι εταιρίες έτσι ώστε να αξιοποιήσουν την αγορά καθώς επιχειρούν να λύσουν κοινωνικά προβλήματα». (Lohr, 2011) Γενικότερα, πιστεύουν ότι η CSV είναι μια θεωρία βασισμένη στις απόψεις του Adam Smith για το «αόρατο χέρι» (της αγοράς) και όχι μια έκκληση ώστε τα αόρατα χέρια των επιχειρήσεων να κάνουν ενέργειες που θα έκαναν τη διαφορά. Στην ουσία προβάλλουν τη δημιουργία μιας κοινής αξίας, όχι κοινών αξιών (που όμως, γνωρίζουμε από την οικονομική θεωρία, δεν είναι απαραίτητες στις χρηματοοικονομικές αγορές). Ωστόσο, ο Ghoshal τονίζει ότι όλες οι θεωρίες για τα κοινωνικά φαινόμενα είναι και πρέπει να είναι, αν όχι ιδεολογικά ωθούμενες, τότε σίγουρα να είναι αντιπροσωπευτικές των υποκείμενων αξιών. Αυτό ισχύει για τις οικονομικές θεωρίες όπως και για άλλες θεωρίες. Ο Ghoshal γράφει:

«παρά την αξίωση ότι είναι ελεύθερη αξιών, καμία κοινωνική θεωρία δεν μπορεί να είναι ελεύθερη αξιών. Και ενώ καμία κοινωνική επιστήμη δεν διεκδικεί σε τέτοιο βαθμό να αναγνωρίζεται ως αντικειμενική απ' ότι η οικονομική επιστήμη, καμία κοινωνική επιστήμη δεν είναι πιο φορτωμένη από αξίες, τόσο στις παραδοχές της όσο και στη γλώσσα που χρησιμοποιεί, από την οικονομική επιστήμη και όλα τα παράγωγα της, συμπεριλαμβανομένων των περισσότερων σύγχρονων θεωριών χρηματοοικονομικής και διοίκησης». (Ghoshal, 2005)

Το να παραθέσουμε επιχειρήματα παραμερίζοντας τις προσωπικές αξίες σπαταλώντας χρόνο για ζητήματα της κοινωνικής ευθύνης είναι μια πρόταση ισχυρής αξίας που αντιπροσωπεύει μια στάση ζωής. Με αυτό τον τρόπο μπορούμε να καταλάβουμε την απόσταση που παίρνουν οι Porter και Kramer να κρατήσουν αποστάσεις από τις συμβατικές ιδέες για τη CSR.

Το 2011 ανέφεραν ότι «η κοινή αξία δεν είναι κοινωνική ευθύνη, φιλανθρωπία, ούτε βιωσιμότητα, αλλά είναι ένας νέος τρόπος επίτευξης οικονομικής επιτυχίας» (Porter & Kramer, 2011). Η παραπάνω φράση μπορεί να εννοεί είτε ότι η CSV ξεχωρίζει από αυτούς τους όρους είτε ότι μπορεί να τους αλλάξει. Όλες οι προτάσεις που αναφέρονται δεν αφήνουν να εννοηθεί κάποια πρόθεση για παραχώρηση ή εξυπηρέτηση ιδεών της συμβατικής CSR οι οποίες βασίζονται στις ιδεολογικές προδιαθέσεις του νεοκλασικού δόγματος. Αν και οι Porter και Kramer δεν φαίνεται να αποδέχονται ότι η συμβατική

CSR μπορεί να έχει έναν θετικό ρόλο στην αντιμετώπιση και διόρθωση αυτών των δεινών. Από την άλλη πλευρά φαίνεται να δίνουν ένα προβάδισμα στην δημιουργία οικονομικής αξίας, στην ανάπτυξη και στον εταιρικό αυτοπροσδιορισμό σε σχέση με τις κοινωνικές και δημοκρατικές αξίες υπό μια γενικότερη έννοια.

Η απόρριψη των Porter και Kramer της συμβατικής CSR κατέληξε σε ανούσια εννοιολογική σύγχυση. Η σύγχυση ξεκίνησε από τον ισχυρισμό ότι η CSV είναι καλύτερη και διαφορετική από τη CSR ενώ παράλληλα την ορίζουν σαν να εικάζουν ότι υπάρχουν συμπεριφορές που αντανακλούν σε μια ευαισθητοποίηση (σε νομικά και ηθικά πρότυπα) που λογικά συσχετίζονται με τη CSR- αναγνωρίζοντας με τον τρόπο αυτό ότι οι εταιρείες πρέπει πράγματι να προωθούν τέτοιες συμπεριφορές. Η CSV δεν είναι ίδια, αλλά όμοια σε αρκετά σημεία, καθώς σε θεωρητικό επίπεδο το επιχείρημα τους φαντάζει φυσικό ακόλουθο. Από την άλλη πλευρά, στο κομμάτι της εφαρμογής προκαλεί κάποια αναστάτωση σχετικά με τον προσδιορισμό της CSV σαν κάτι διαφορετικό από την CSR. Στο παραπάνω έρχεται να απαντήσει ο Crane και οι συνεργάτες του καθώς δεν υπάρχει κάποια εννοιολογική διαφορά ανάμεσα στη CSV και τη CSR.

5.2.3 Μέτρα αξίας και κοινωνικού αντίκτυπου

Εξίσου σημαντικό προς διερεύνηση είναι η μέτρηση ή εκτίμηση της κοινής αξίας. Όπως τονίζεται από τους Dembek, Singh και Bakhoo (Dembek, et al., 2015) η απουσία σαφήνειας και ακρίβειας στον ορισμό αντανακλάται επίσης σε προβλήματα με τη λειτουργοποίηση και τη μέτρηση της έννοιας, παρά την υπονοούμενη οικονομική αυστηρότητα. Η ανάλυση φέρνει στην επιφάνεια αρκετά προβλήματα, με κυριότερα ότι δεν υπάρχει κοινή μέθοδος μέτρησης της κοινής αξίας επί του παρόντος. (Pfitzer, et al., 2012) Η έρευνα δίνει τη δυνατότητα αξιολόγησης, αλλά όχι εξειδικευμένα εργαλεία μέτρησης. Επίσης οι περιπτώσεις που χρησιμοποιούνται από τους ειδικούς στοχεύουν στο εταιρικό «όφελος» αντί στα κοινωνικά οφέλη. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την μονόπλευρη υπέρ της επίτευξης οικονομικής επιτυχίας για τις εταιρίες. Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι ο όρος CSV έγκειται σε ατεκμηρίωτες αποδείξεις, με τα περισσότερα από τα παραδείγματα που δίνουν οι Porter και Kramer να είναι πελάτες της FSG (η εταιρεία συμβούλων Foundation Strategic Group) ή συνεργάτες της Σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων του Χάρβαρντ. (Aaehus & Bzdak, 2012) Αξίζει σε αυτό το σημείο να αναφέρουμε ότι η CSV εξετάζεται κυρίως στο επίπεδο μοναδικών και σποραδικών πρωτοβουλιών, έργων και προϊόντων, κάτι που

δημιουργεί την απορία για το αν ή το πως μπορεί να εφαρμοστεί στο οργανωτικό επίπεδο ανάλυσης (Dembek, et al., 2015). Από την πλευρά τους οι Crane κ.ά. αναφέρονται για τη μυωπική εστίαση της CSV σε ένα έργο και προϊόντα (Crane, et al., 2014).

Το βασικότερο μέτρο της αξίας των Porter και Kramer που είναι ο κοινωνικός αντίκτυπος δεν δείχνει να παρουσιάζει την αυστηρότητα και την κατεύθυνση που διέβλεπαν. Κάτι τέτοιο φαίνεται να ισχύει καθώς λαμβάνοντας υπόψιν ότι ξεκινώντας από την εταιρεία, δεν ξεκαθάρισαν τι σκέφτονταν με τον όρο «κοινωνικό αντίκτυπο», διότι δεν ανέλυσαν τις επιθυμίες και τις ανάγκες των κοινωνικών ομάδων που ανήκουν στην ιδέα της CSV. Αν και κάνουν σαφή την αξία των κοινών πρωτοβουλιών και της συνεργασίας (ξεπερνώντας τα όρια κέρδους/ μη κέρδους και ιδιωτικού/ δημόσιου) (Porter & Kramer, 2011), αυτό που φέρνουν στην επιφάνεια είναι μια ασύμμετρη και ανισόρροπη προσέγγιση του όρου της «κοινής χρήσης». Το έλλειμα πολλαπλών απόψεων είναι ένα σοβαρό πρόβλημα (Dembek, et al., 2015) και έχει σαν αποτέλεσμα να βάζει τα συμφέροντα των επιχειρήσεων πάνω από τις κοινωνικές ανησυχίες. Παρόλο που η CSV έχει συνδυαστεί με τη δημιουργία οικονομικής αξίας, μέσα από τη δημιουργία κοινωνικής αξίας και με την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, ενώ παράλληλα αναβαθμίζει τις κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες σε περιβάλλουσες κοινότητες ,που αφορούν στην «επέκταση της συνολικής δεξαμενής της οικονομικής και κοινωνικής αξίας» (Porter & Kramer, 2011). Με τον όρο «κοινωνική αξία» αφήνουν να εννοηθεί ότι έχει κάποια «αξία» για αυτούς που έχουν ανάγκη μέσα σε ένα πλαίσιο κόστους- οφέλους, κάτι που δεν έχει επιβεβαιωθεί ακόμα από τη βιβλιογραφία και τα παραδείγματα για τη CSV αφού δεν προσπαθεί να υπολογίσει κατά πόσο πραγματοποιούνται αληθινά αυτές οι ανάγκες. Στην ανάλυση τους οι Dembek κ.ά. συμπεραίνουν ότι πρέπει να επικεντρωθούν στα μέσα, στις εκβάσεις και στους ωφελούμενους των αποτελεσμάτων της CSV (Dembek, et al., 2015) και επίσης ότι ωφέλιμο μέτρο της αξίας της κοινής αξίας πρέπει να ασπάζεται τον όρο της κοινωνικής αξίας με πιο ουσιώδη τρόπο.

5.2.4 Συμμόρφωση και η μεγάλη εικόνα

Σύμφωνα με τους Porter και Kramer προτείνουν στις επιχειρήσεις να ξεπεράσουν τα όρια της συμμόρφωσης, κάτι που δεν είναι πρωτότυπο για τη CSR. Ένας από τους ο πρωτοπόρους στη βιβλιογραφία της CSR, ο Keith Davis, τονίζει μια επιχείρηση «δεν είναι κοινωνικά υπεύθυνη αν απλώς συμμορφώνεται με τις ελάχιστες απαιτήσεις του

νόμου, επειδή αυτό είναι κάτι που θα έκανε ο οποιοσδήποτε άλλος πολίτης» (Davis, 1973). Ενώ ο συγγραφέας φέρνει στην επιφάνεια ένα ηθικό ζήτημα, οι Porter και Kramer από την πλευρά τους παίρνουν ως δεδομένη τη συμμόρφωση στα νομικά και ηθικά πλαίσια. Στην πραγματικότητα ανάγουν τις κοινές προσπάθειες για τη CSR σε διστακτικές, κοινότυπες δράσεις που θέτονται από την ανάγκη συμμόρφωσης, ενώ οι πιο πολλές ελπιδοφόρες δραστηριότητες και προοπτικές της εταιρικής δράσης ξεφεύγουν από τα όρια αυτού του πλαισίου. Αν και αυτή η προσέγγιση έχει ορισμένα θετικά στοιχεία διακατέχεται από κάποια μειονεκτήματα, τέτοια όπως είναι τα ερωτήματα στα οποία δεν παίρνουμε απαντήσεις. Λαμβάνοντας σαν δεδομένο την συμμόρφωση κλίνουν να μειώνουν την συνθετότητα των εφοδιαστικών αλυσίδων των επιχειρήσεων και τις συνεχείς προκλήσεις που παράγει η κατοχύρωση με κανόνες και κανονισμούς σε ποικίλες κοινωνικές συνθήκες (Crane, et al., 2014). Με παρόμοιο σκεπτικό και στοχεύοντας πάντα στη θετική πλευρά της ευθύνης που δημιουργεί αξία, μειώνουν τη σπουδαιότητα ζητημάτων που έχουν σχέση με τον κίνδυνο και τη διαχείριση κινδύνου, αλλά και τη στρατηγική αξία που μπορούν να έχουν τέτοια θέματα, σε σχέση με υπολογισμούς **σημαντικότητας (materiality)** που μεταχειρίζονται πολλές εταιρείες. Οι Porter και Kramer δεν έχουν αναφερθεί σε αυτό το κομμάτι ως γενική άποψη της CSR απέναντι στη λογοδοσία μπορεί ή πρέπει να ευθυγραμμίζεται με την πιο επικεντρωμένη ατζέντα CSV καταλήγοντας ότι δεν κατορθώνουν να καταγράψουν την ευρύτερη εικόνα της ευθύνης των εταιρειών.

5.2.5 Προσπάθειες για την ενσωμάτωση

Ο τρόπος σκέψης της κοινής αξίας ακολουθείται από υποσχέσεις ενσωμάτωσης, δηλαδή τη λειτουργία στενά στον πυρήνα της εταιρείας. Ωστόσο, η CSV καταγγέλλεται ότι χορηγεί μια συνταγή για στοχευμένες και επιλεγμένες δραστηριότητες οι οποίες μπορούν να προσαρμοστούν καλά σε ένα πλαίσιο ωφέλιμο για όλους, αφήνοντας στις ανώνυμες εταιρείες να λαμβάνουν μέρος στις δραστηριότητες που τους βολεύουν και να αγνοούν άλλα κοινωνικά θέματα που παράγουν μικρότερο οικονομικό κέρδος δημιουργώντας έτσι διλήμματα ή συμβιβασμούς. Παρόλο που οι Porter και Kramer βλέπουν με δισταγμό τις αστραφτερές αναφορές για τη βιωσιμότητα, έχουν οδηγήσει σε έναν όρο που περιγράφει ακριβώς τέτοιου είδους αναφορές για τη βιωσιμότητα και τη θετική αφήγηση σε άλλες μορφές εταιρικής επικοινωνίας. Στις μέρες μας η CSV είναι αυτή που επιλέγουν οι επιχειρήσεις όταν καλούνται να αποφασίσουν, πλαισιώσουν και

επικοινωνήσουν τις προσπάθειες τους υπέρ της κοινωνικής ευθύνης, συνολικά ή εν μέρει, αλλά μέχρι τώρα δεν έχει μεγάλη απήχηση όταν πρέπει να ενσωματωθούν ολοκληρωτικά σε εταιρικές στρατηγικές και προτάσεις αξίας των επιχειρήσεων. Τη δεδομένη χρονική στιγμή δεν δείχνει να γίνεται κάποια αλλαγή των προϋπολογισμών των επιχειρήσεων με βάση την κοινή αξία που υπερασπίζονται τόσο πολύ. Οι Porter και Kramer επισημαίνουν ότι η CSV είναι βασικό μέρος του ανταγωνισμού και της μεγιστοποίησης τους κέρδους, ενώ επίσης προσαρμόζεται στις συγκεκριμένες συνθήκες μιας επιχείρησης που είναι εσωτερικά καθοδηγούμενη (Porter & Kramer, 2011). Σε ποιο πρόσφατη μελέτη πάντως δεν μένουν καθαρές οι κοινωνικές επιπτώσεις της CSV (στο νόημα της κοινωνικής αξίας και στην κοινωνική οργάνωση/ υλοποίηση αυτής της νοοτροπίας). Συμπερασματικά, οι δράσεις υπέρ της κοινής αξίας μπορεί να ασκούνται από επιχειρήσεις που ασχολούνται ταυτόχρονα σε ανεύθυνες δραστηριότητες- χωρίς οι Porter και Kramer να φαίνεται ότι έχουν να πουν κάτι για αυτό. Τέλος, ο Crane κ.ά. ανέφεραν ότι «η CSV μπορεί να οδηγήσει σε νησίδες επωφελών για όλους έργων μέσα σε έναν ωκεανό ανοιχτών συγκρούσεων για το περιβάλλον και την κοινωνία» (Crane, et al., 2014).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΝΑΛΥΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Στην έρευνα τους οι Asfaw, Gebreegziabher και Aregawi αναφέρουν ότι η έννοια της ΕΚΕ δεν είναι καλά αναπτυγμένη στην Αιθιοπία και η περίπτωση της δεν είναι διαφορετική στην περιφερειακή πολιτεία Tigray. Η μελέτη επιδιώκει να καθορίσει τη σχέση μεταξύ των πρακτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και των οικονομικών επιδόσεων των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην περιοχή. Επέλεξαν την περιοχή Tigray ως περιοχή μελέτης για διάφορους λόγους. Από όσο γνωρίζουν οι ερευνητές, υπάρχει μια μικρή μελέτη που έχει διεξαχθεί για την ΕΚΕ στο Tigray. Αυτό πυροδότησε ενδιαφέρον για τη μείωση του ερευνητικού χάσματος παρέχοντας εμπειρικά στοιχεία σχετικά με την έννοια και το εύρος της ΕΚΕ στην περιοχή. Η γεωγραφική εγγύτητα των ζωνών του δείγματος με τον τόπο εργασίας μας και η εξοικείωσή μας με την τοπική γλώσσα και τον πολιτισμό είναι πρόσθετοι παράγοντες. Σε αυτή τη μελέτη ήθελαν να διερευνήσουν σε ποιο βαθμό οι ιδιωτικές μεταποιητικές εταιρείες στην περιοχή είναι ηθικές και κοινωνικά υπεύθυνες. Επίσης, σκόπευαν να εξετάσουν τον αντίκτυπο των προγραμμάτων ΕΚΕ στην ΚΑΠ (CFP) σε δειγματοληπτικές επιχειρήσεις.

Τα ευρήματα αυτής της μελέτης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως εισροές για τη διοίκηση των εταιρειών και για την αξιολόγηση του αποτελέσματος της επένδυσης στην ΕΚΕ με όρους ευρέων εταιρικών στόχων και κοινωνικών οφελών. Αυτό θα παρακινήσει τις επιχειρήσεις να σχεδιάσουν όχι μόνο βραχυπρόθεσμα κέρδη αλλά και μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της επιχείρησής τους. Η μελέτη ωφελεί επίσης διάφορες ανάγκες των ενδιαφερομένων. Συγκεκριμένα, ωφελεί τους υπεύθυνους της χάραξης πολιτικής της περιοχής να κατανοήσουν την έννοια και το εύρος της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και να αποκτήσουν μια εικόνα για τις πρακτικές ΕΚΕ υπό το πρίσμα του μεταποιητικού τομέα. Αυτό βοηθά τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής να θεσπίσουν κώδικα συμπεριφοράς και πολιτικές που ενισχύουν τις πρακτικές ΕΚΕ και επιλύουν προβλήματα που αποτρέπουν την εφαρμογή της ΕΚΕ στην περιοχή. Οι εργαζόμενοι και η κοινωνία επωφελούνται επίσης από τη μελέτη. Η μελέτη συμβουλεύει τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής του εργατικού δυναμικού μέσω του σεβασμού των εργασιακών δικαιωμάτων, της διασφάλισης της ασφάλειας στο χώρο εργασίας και της επένδυσης στους εργαζομένους με εσωτερική και εξωτερική εκπαίδευση που τους βοηθά να κάνουν καλύτερη τη δουλειά τους. Ομοίως, ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να ενσωματώσουν σχέδια κοινωνικής ευημερίας

στις δραστηριότητές τους. Κατά συνέπεια, αυτό επιτρέπει στην κοινωνία να επωφεληθεί από δράσεις ΕΚΕ που στοχεύουν στην κοινωνική ανάπτυξη. Επιπλέον, η μελέτη παρακινεί τις επιχειρήσεις να ασκούν τις δραστηριότητές τους με ηθικό τρόπο και να διατηρούν υψηλά πρότυπα ποιότητας σε λογικές τιμές. Αυτό βοηθά τους πελάτες και τους προμηθευτές να οικοδομήσουν υγιείς σχέσεις με τις εταιρείες που αναζητούν αμοιβαίο όφελος και για τους δύο. Επιπλέον, αυτή η μελέτη μπορεί να προσθεθεί στο υπάρχον σώμα της βιβλιογραφίας για τη σχέση μεταξύ της ΕΚΕ και της ΚΑΠ, όσον αφορά τη Αιθιοπία.

Σε ό,τι αφορά στο θεωρητικό πλαίσιο και στην ανάπτυξη διαφόρων υποθέσεων, δεν υπάρχει ενοποιημένη θεωρία για τη σχέση μεταξύ της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της οικονομικής απόδοσης. Μια αρνητική σχέση υποστηρίζεται από τους νεοκλασικούς οικονομολόγους που υιοθετούν ότι η θετική κοινωνική απόδοση προκαλεί στην επιχείρηση δαπάνες που μειώνουν τα κέρδη και τον πλούτο τους . Σύμφωνα με αυτό το σκεπτικό, οι εταιρείες που συμμετέχουν σε προγράμματα ΕΚΕ βρίσκονται σε μειονεκτική θέση επειδή επιβαρύνονται με περιττά και αποφεύξιμα κόστη. Από την άλλη πλευρά, οι Preston και O'Bannon (1997) προσφέρουν μια «υπόθεση διαχειριστικού ομορτισμού» ως λογική για μια αρνητική σύνδεση CSP-FP. Προτείνουν ότι όταν η οικονομική απόδοση είναι ισχυρή, οι διευθυντές θα μειώσουν τις δαπάνες για την κοινωνική απόδοση επειδή μπορούν να αυξήσουν τη βραχυπρόθεσμη κερδοφορία και να αυξήσουν την προσωπική τους αποζημίωση που συνδέεται με τη βραχυπρόθεσμη κερδοφορία. Ωστόσο, όταν η οικονομική απόδοση είναι κακή, οι διευθυντές θα προσπαθήσουν να αποσπάσουν την προσοχή πραγματοποιώντας δαπάνες για εμφανή κοινωνικά προγράμματα. (Preston & O'Bannon, 1997)

Η ουδέτερη σχέση μεταξύ CSR και FP εξηγείται από την ιδέα ότι η συνολική κατάσταση της επιχείρησης και της κοινωνίας είναι τόσο περίπλοκη που δεν υπάρχει μια απλή, άμεση σχέση μεταξύ CSP και FP (Waddock & Graves, 1997). Σύμφωνα με τον Ullman (Ullmann, 1985), το πώς δεν υπάρχει σχέση μεταξύ CSP και CFP είναι ότι υπάρχουν τόσες πολλές ενδιάμεσες μεταβλητές μεταξύ του CSP και του FP που δεν υπάρχει λόγος να αναμένουμε καμία απολύτως σχέση. Επίσης, οι McWilliams και Siegel (McWilliams & Siegel, 2001) υποστηρίζουν μια ουδέτερη, ή ανύπαρκτη σχέση μεταξύ CSP και FP από ένα πλαίσιο που βασίζεται σε μια θεωρία προσφοράς και ζήτησης της εταιρείας που προϋποθέτει τη μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων.

Υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις παράγουν σε επίπεδο μεγιστοποίησης των κερδών, συμπεριλαμβανομένης της παραγωγικής κοινωνικής απόδοσης. Αυτό οδηγεί κάθε επιχείρηση να παρέχει διαφορετικά ποσά κοινωνικής απόδοσης με βάση τη μοναδική ζήτηση για CSP που έχει η επιχείρηση. Σε κατάσταση ισορροπίας, η ποσότητα CSP που παράγεται από τις επιχειρήσεις θα είναι διαφορετική, αλλά η κερδοφορία θα είναι μεγιστοποιημένη και ίση.

Υπάρχουν επίσης πολλές εξηγήσεις για μια θετική σύνδεση CSP-FP. Πρώτον, υπάρχει μια θετική σχέση επειδή σύμφωνα με τη «θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών», οι διευθυντές αποκομίζουν οικονομικά οφέλη καλύπτοντας τις ανάγκες των ενδιαφερομένων (Preston & O'Bannon, 1997). Μια δεύτερη άποψη προτείνει ότι το πραγματικό κόστος του CSP είναι ελάχιστο σε σύγκριση με τα πιθανά οφέλη για την επιχείρηση (Waddock & Graves, 1997). Για παράδειγμα, το κόστος παροχής παροχών στους εργαζόμενους μπορεί να είναι πολύ μικρότερο από τα κέρδη παραγωγικότητας που προκύπτουν. Ένα τρίτο επιχειρήμα για αυτή τη θετική συσχέτιση είναι η παρουσία έντασης μεταξύ του ρητού κόστους μιας εταιρείας (όπως η πληρωμή χρεογράφων) και του σιωπηρού κόστους τους (όπως το περιβαλλοντικό κόστος). Ως αποτέλεσμα, σύμφωνα με τους Cornell και Shapiro (Cornell & Shapiro, 1987), οι εταιρείες που επιδιώκουν να μειώσουν το έμμεσο κόστος τους μέσω κοινωνικά ανεύθυνων ενεργειών θα επιβαρυνθούν με μεγαλύτερο ρητό κόστος, με αποτέλεσμα να έχουν ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Τέλος, οι Waddock και Graves (Waddock & Graves, 1997) προτείνουν ότι μπορεί να υπάρχει μια θετική σύνδεση CSP-FP λόγω μιας ταυτόχρονης σχέσης που συνδυάζει χαλαρούς πόρους και καλή διαχείριση που οδηγεί σε έναν «ενάρετο κύκλο» μεταξύ CSP και FP.

Όταν δεν υπάρχει ενιαία αποδεκτή θεωρητική βάση με σαφείς εμπειρικές προβλέψεις, η ανάπτυξη υποθέσεων απαιτεί κάποια κρίση (Simpson & Kohers, 2002). Σε αυτή τη μελέτη, προέβλεψαν μια θετική σχέση μεταξύ της ΕΚΕ και της ΚΑΠ όπως αποκαλύπτουν τα ευρήματα των περισσότερων προηγούμενων εμπειρικών μελετών. Ως εκ τούτου, η υπόθεση της παρούσας μελέτης θα μπορούσε να διατυπωθεί ως εξής:

H1: Υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της βαθμολογίας ΕΚΕ και της ΚΑΠ.

Η μελέτη χρησιμοποιεί έναν περιγραφικό ερευνητικό σχεδιασμό και καθιερώνει τη σχέση που υπάρχει μεταξύ της ΕΚΕ και της ΚΑΠ στις μεταποιητικές επιχειρήσεις. Ο πληθυσμός για αυτήν τη μελέτη είναι το σύνολο των ιδιόκτητων κατασκευαστικών

εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην Περιφερειακή Πολιτεία Tigray, στην Αιθιοπία. Τα στοιχεία που συλλέχθηκαν από το περιφερειακό Γραφείο Βιομηχανίας και Εμπορίου έδειξαν ότι το έτος 2014 υπήρχαν 87 επιχειρήσεις στην περιοχή που ασχολούνταν με τον μεταποιητικό τομέα. Υπέθεσαν ότι τουλάχιστον 30 εταιρείες μπορούν να αντιπροσωπεύουν τον πληθυσμό-στόχο και στην πραγματικότητα καταφέραμε να συλλέξουμε δεδομένα από 34 εταιρείες. Ως εκ τούτου, η παρούσα μελέτη καλύπτει συνολικά 34 ιδιωτικές επιχειρήσεις, οι οποίες λειτουργούν εδώ και τουλάχιστον τρία χρόνια. Ο πληθυσμός αποτελούνταν από επιχειρήσεις διαφορετικών ετών λειτουργίας από μερικούς μήνες έως δύο δεκαετίες. Έρευνες δείχνουν ότι οι παλαιότερες επιχειρήσεις έχουν καλύτερη εμπειρία στην ΕΚΕ και επενδύουν περισσότερο σε προγράμματα ΕΚΕ από ό,τι οι νεότερες επιχειρήσεις (Withisuphakorn & Jiraporn, 2015). Έτσι, πιστεύουν ότι το δείγμα της μελέτης θα πρέπει να περιλαμβάνει σχετικά παλαιότερες επιχειρήσεις. Για να συμπεριλάβουν πιο ώριμες επιχειρήσεις στη μελέτη, όρισαν υποκειμενικά το οριακό σημείο στα τρία χρόνια λειτουργίας. Οι εταιρείες του δείγματος προήλθαν από την πόλη Mekelle και άλλες πόλεις που βρίσκονται στις περιφέρειες Δυτικής (Shire Endaselassie), Central (Axum και Adwa), Eastern (Adigrat και Wukro) και Νότιας (Alamata). Ως εκ τούτου, το δείγμα επιλέχθηκε σκόπιμα για να είναι συνεπές με τα κριτήρια ένταξης.

Η μελέτη χρησιμοποίησε τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά δεδομένα από πρωτογενείς και δευτερογενείς πηγές. Χρησιμοποίησαν δομημένο ερωτηματολόγιο για τη συλλογή ποιοτικών δεδομένων από τις εταιρείες του δείγματος. Ως εκ τούτου, οι πηγές που χρησιμοποιήσαμε για να εκχωρήσουμε τους δυαδικούς κωδικούς ήταν ερωτηματολόγια ΕΚΕ που συγκεντρώθηκαν από τα κατάλληλα γραφεία των εταιρειών. Τα ερωτηματολόγια περιλάμβαναν τέσσερις διαστάσεις που μπορούν να αξιολογήσουν με σαφήνεια τον προσανατολισμό της κοινωνικής ευθύνης ενός. Τα οικονομικά στοιχεία προέκυψαν από ελεγμένες εκθέσεις των εταιρειών για την περίοδο 2012-2014. Προσπάθησαν να αναπαράγουν τα δεδομένα τους με τη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε από τις περισσότερες παρόμοιες προηγούμενες μελέτες για να διασφαλίσουν ότι έχουν σημαντική σχέση μεταξύ τους.

Η οικονομική απόδοση μιας επιχείρησης μπορεί να μετρηθεί με διαφορετικούς τρόπους. Αυτή η μελέτη χρησιμοποίησε το μέτρο που βασίζεται στη λογιστική. Συγκεκριμένα, ακολούθησαν τους Waddock and Graves (1997), τους Mahoney and Roberts (Mahoney & Roberts, 2007) και τους Yang et al. (Yang, et al., 2010) στη χρήση

παραδοσιακών δεικτών χρηματοοικονομικής απόδοσης, συμπεριλαμβανομένων των ROA, ROE και ROS (Xanthopoulou & Sahinidis 2022, 2023).

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους λαμβάνουμε δεδομένα σχετικά με την ΕΚΕ από εταιρείες. Στη μελέτη τους χρησιμοποίησαν τέσσερις από τους πέντε δείκτες - (1) πελάτες και προμηθευτές, (2) προσωπικό, (3) τοπική κοινότητα και (4) φυσικό περιβάλλον- που χρησιμοποιήθηκαν από τους Igalens και Gond (Igalens & Gond, 2005). Πραγματοποίησαν την τροποποίηση επειδή οι εταιρείες του δείγματός τους είναι αυτές που είναι οργανωμένες ως Ιδιωτική Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης ή Ατομική Επιχείρηση όπου δεν υπάρχουν θέματα που σχετίζονται με την εταιρική διακυβέρνηση, όπως αμοιβές σε μέλη ΔΣ (περίπτωση σε Μετοχικές Εταιρείες). Επίσης, σε αυτή τη μελέτη οι δείκτες κοινωνικής απόδοσης που προσδιορίστηκαν από τους Igalens και Gond (2005) έχουν τροποποιηθεί κατά κάποιο τρόπο ώστε να αντιπροσωπεύουν τις πιο κοινές Αποκαλύψεις Κοινωνικής Ευθύνης που αναφέρονται στην Ανάλυση Ετήσιων Αναφορών Ernst και Ernst.

Σε αυτή τη μελέτη η εξαρτημένη μεταβλητή είναι η CFP, η οποία υποδεικνύεται με ROA, ROE και ROS και οι ανεξάρτητες μεταβλητές είναι η Βαθμολογία CSR, το Μέγεθος Εταιρείας και η Μόχλευση. Οι μεταβλητές μεγέθους επιχείρησης και μόχλευσης ελέγχονται σε αυτή τη μελέτη. Επιπλέον, ακολούθησαν την πρόταση των McWilliams και Siegel (McWilliams & Siegel, 2000) ότι το κόστος E&A πρέπει να συμπεριληφθεί ως άλλη μεταβλητή ελέγχου στη μελέτη CSR-CFP. Αρχικά είχαν συμπεριλάβει τη μεταβλητή στο μοντέλο παλινδρόμησης. Ωστόσο, δεδομένου ότι οι εταιρείες που δειγματοληπτικά δεν είχαν ιστορικό κόστους E&A, αφαίρεσαν τη μεταβλητή από αυτό το μοντέλο εντελώς.

Τα δεδομένα ΕΚΕ που συλλέχθηκαν επεξεργάστηκαν, κωδικοποιήθηκαν και ταξινομήθηκαν σε διαφορετικά στοιχεία για να διευκολυνθεί μια καλύτερη και αποτελεσματική ανάλυση. Τα δεδομένα CFP κωδικοποιήθηκαν επίσης και καταχωρήθηκαν στο πακέτο λογισμικού SPSS για ανάλυση. Στη συνέχεια, παρόμοια με προηγούμενες μελέτες, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος συσχέτισης για την εξέταση της σχέσης μεταξύ των πρωτοβουλιών ΕΚΕ και της οικονομικής απόδοσης. Ο συντελεστής προσδιορισμού, R τετράγωνο, μέτρο χρησιμοποιήθηκε για να ελεγχθεί η σημασία του μοντέλου παλινδρόμησης στην εξήγηση της σχέσης μεταξύ των ενεργειών ΕΚΕ και

της ΚΑΠ. Επιπλέον, το P-value και το t-test χρησιμοποιήθηκαν για τον έλεγχο της ατομικής σημασίας των μεταβλητών πρόβλεψης που χρησιμοποιήθηκαν στη μελέτη.

Σε αυτή τη μελέτη χρησιμοποιήθηκαν οι μέθοδοι συσχέτισης Pearson και παλινδρόμησης για να αναλύσουμε τη σχέση μεταξύ της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της οικονομικής απόδοσης στις εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα.

Χρησιμοποιώντας την οικονομική απόδοση ως εξαρτημένη μεταβλητή και τη βαθμολογία ΕΚΕ ως ανεξάρτητη μεταβλητή, η μελέτη αποκαλύπτει ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της ΕΚΕ και της ΚΑΠ, η οποία υποστηρίζει εκείνες τις μελέτες που βρήκαν θετικές συνδέσεις στο παρελθόν. Αυτό το αποτέλεσμα δείχνει ότι οι εταιρείες με υψηλή εμπειρία στην ΕΚΕ επιτυγχάνουν καλύτερα οικονομικά οφέλη και αυτές με χαμηλή εμπειρία ΕΚΕ επιτυγχάνουν χαμηλότερη οικονομική απόδοση.

Η ανάλυση παλινδρόμησης διαπιστώνει ότι η βαθμολογία ΕΚΕ των επιχειρήσεων της έρευνας έχει σημαντική θετική σχέση με την οικονομική απόδοση σε επίπεδο $p < 0,01$. Ο συντελεστής CSR αποκαλύπτει ότι μια αύξηση κατά μία μονάδα στο σημείο βάσης CSR οδηγεί μια επιχείρηση σε αύξηση του ROA, του ROE και του ROS κατά 4,7%, 9,6% και 6,9% αντίστοιχα. Αυτό υποδεικνύει περαιτέρω ότι η υψηλότερη βαθμολογία ΕΚΕ θα παράγαγε υψηλότερο ROA, ROE και ROS στις επιχειρήσεις. Αυτό το αποτέλεσμα υποστηρίζει την υπόθεση της μελέτης, η οποία θέτει ότι η δέσμευση στην ΕΚΕ θα είχε καλύτερη οικονομική απόδοση.

Συνολικά, οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ έχουν γίνει ανταποδοτικές όχι μόνο για τα ενδιαφερόμενα μέρη, αλλά και για την οικονομική επιτυχία των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα. Ως εκ τούτου, οι εταιρείες θα πρέπει πάντα να δεσμεύονται να ακολουθούν πολιτική προώθησης της ΕΚΕ στις καθημερινές επιχειρηματικές τους δραστηριότητες, καθώς οι αυξήσεις στις επενδύσεις ΕΚΕ μπορεί να οδηγήσουν σε υψηλότερο CFP ενώ εξισορροπούν τις ανάγκες του προσωπικού, του περιβάλλοντος και της γύρω κοινότητας γενικότερα. Στο άρθρο προτείνεται η εφαρμογή των εννοιών της ΕΚΕ σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες των εταιρειών. (Gebreegziabher, et al., 2015)

Το επόμενο άρθρο που θα αναλύσουμε έχει τίτλο CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND FINANCIAL PERFORMANCE: CORRELATION OR

MISSPECIFICATION? (ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ: ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΣ Ή ΛΑΘΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ;) Σε αυτό το άρθρο, καταδεικνύεται ένα ιδιαίτερο ελάττωμα στις υπάρχουσες οικονομετρικές μελέτες της σχέσης μεταξύ κοινωνικής και οικονομικής απόδοσης. Τα τελευταία χρόνια, πελάτες, εργαζόμενοι, προμηθευτές, κοινοτικές ομάδες, κυβερνήσεις και ορισμένοι μέτοχοι έχουν ενθαρρύνει τις εταιρείες να αναλάβουν πρόσθετες επενδύσεις στην εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ). Ορισμένες εταιρείες ανταποκρίθηκαν σε αυτές τις ανησυχίες αφιερώνοντας περισσότερους πόρους στην ΕΚΕ. Οι διευθυντές άλλων εταιρειών αντιστάθηκαν, υποστηρίζοντας ότι οι πρόσθετες επενδύσεις στην ΕΚΕ δεν συνάδουν με τις προσπάθειές τους να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη. Στο άρθρο συζητούν τη συσχέτιση μεταξύ της ΕΚΕ και της Έρευνας και Ανάπτυξης και πώς να εκτιμήσουμε κατάλληλα τον αντίκτυπο της ΕΚΕ στις χρηματοοικονομικές επιδόσεις.

Υπάρχουν βασικά δύο είδη εμπειρικών μελετών για τη σχέση μεταξύ της ΕΚΕ και της οικονομικής απόδοσης. Ένα σύνολο μελετών χρησιμοποιεί τη μεθοδολογία της μελέτης συμβάντων για να αξιολογήσει τον βραχυπρόθεσμο οικονομικό αντίκτυπο (μη φυσιολογικές αποδόσεις) όταν οι εταιρείες εμπλέκονται σε κοινωνικά υπεύθυνες ή ανεύθυνες πράξεις. Τα αποτελέσματα αυτών των μελετών ήταν μικτά. Άλλες μελέτες είναι ομοίως ασυνεπείς στη σχέση μεταξύ της ΕΚΕ και των βραχυπρόθεσμων οικονομικών αποδόσεων.

Ένα δεύτερο σύνολο μελετών εξετάζει τη φύση της σχέσης μεταξύ κάποιου μέτρου της εταιρικής κοινωνικής απόδοσης, του CSP (ένα μέτρο της ΕΚΕ) και των μετρήσεων της μακροπρόθεσμης απόδοσης της εταιρείας, χρησιμοποιώντας λογιστικά ή οικονομικά μέτρα κερδοφορίας. Τα αποτελέσματα από αυτές τις μελέτες ήταν επίσης μικτά. Η ασυνέπεια των αποτελεσμάτων από αυτές τις μελέτες για τη σχέση μεταξύ ΕΚΕ και απόδοσης δεν προκαλεί έκπληξη, δεδομένης της φύσης των μοντέλων που αποτελούν τη βάση για την εμπειρική εκτίμηση.

Η επένδυση στην ΕΚΕ προωθεί τη διαφοροποίηση των προϊόντων σε επίπεδο προϊόντος και επιχείρησης. Ορισμένες εταιρείες θα παράγουν αγαθά ή υπηρεσίες με χαρακτηριστικά ή χαρακτηριστικά που σηματοδοτούν στον καταναλωτή ότι η εταιρεία ανησυχεί για ορισμένα κοινωνικά ζητήματα. Επίσης, πολλές εταιρείες θα προσπαθήσουν να δημιουργήσουν μια κοινωνικά υπεύθυνη εταιρική εικόνα. Και οι δύο

αυτές στρατηγικές θα ενθαρρύνουν τους καταναλωτές να πιστεύουν ότι, καταναλώνοντας το προϊόν, υποστηρίζουν άμεσα ή έμμεσα μια αιτία. Αυτές οι στρατηγικές είναι αποτελεσματικές με εκείνους τους καταναλωτές που επιθυμούν να υπερασπιστούν τις εταιρείες που αφιερώνουν πόρους στην ΕΚΕ. Κατά συνέπεια, πολλά προϊόντα έχουν ετικέτες που υποδεικνύουν τη χρήση ορισμένων συστατικών και μεθόδων παραγωγής που προάγουν την ΕΚΕ.

Η ΕΚΕ με προσανατολισμό τον καταναλωτή μπορεί επίσης να περιλαμβάνει άυλα χαρακτηριστικά όπως η φήμη για την ποιότητα ή την αξιοπιστία. Το τεκμήριο είναι ότι οι επιχειρήσεις που υποστηρίζουν ενεργά την ΕΚΕ είναι πιο αξιόπιστες και τα προϊόντα τους είναι υψηλότερης ποιότητας. Υπάρχουν ισχυρές ενδείξεις ότι πολλοί (αλλά σίγουρα όχι όλοι) οι καταναλωτές εκτιμούν τα χαρακτηριστικά της ΕΚΕ. Ως εκ τούτου, ένας αυξανόμενος αριθμός εταιρειών ενσωματώνουν την ΕΚΕ στις στρατηγικές μάρκετινγκ, για να εκμεταλλευτούν την απήχηση της σε βασικά τμήματα της αγοράς.

Η υποστήριξη της ΕΚΕ μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για να δημιουργηθεί η φήμη ότι μια επιχείρηση είναι αξιόπιστη και έντιμη και ορισμένοι καταναλωτές μπορεί να υποθέσουν ότι τα προϊόντα μιας αξιόπιστης και έντιμης εταιρείας θα είναι υψηλής ποιότητας.

Τα πιο εντυπωσιακά αποτελέσματα είναι ότι η E&A, η CSP και οι χρηματοοικονομικές επιδόσεις φαίνεται να έχουν ισχυρή θετική συσχέτιση. Αυτή η υπερεκτίμηση προκύπτει επειδή η CSP συσχετίζεται θετικά με την E&A, η οποία έχει βρεθεί ότι είναι ισχυρός καθοριστικός παράγοντας για βελτιώσεις στην οικονομική απόδοση. Υποστηρίζουν ότι οι επενδύσεις σε επίπεδο επιχείρησης σε E&A και οι πρόσθετοι βιομηχανικοί παράγοντες (η ένταση της διαφήμισης ως μέσον για τα εμπόδια εισόδου) θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνονται στις οικονομετρικές προδιαγραφές. Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν την υπόθεσή τους σχετικά με τη σημασία της συμπερίληψης παραγόντων E&A και κλάδου σε ένα μοντέλο που επιχειρεί να «εξηγήσει» την εταιρική απόδοση. Όταν οι παράγοντες E&A και κλάδοι εξαιρούνται από το μοντέλο, ο συντελεστής στο CSP είναι θετικός και στατιστικά σημαντικός. Ωστόσο, όταν στο μοντέλο προστίθενται παράγοντες E&A και της βιομηχανίας, το μέγεθος του συντελεστή μειώνεται δραματικά και δεν είναι πλέον σημαντικό. Έτσι, τα ευρήματά τους υπογραμμίζουν τη σημασία της χρήσης των κατάλληλων προδιαγραφών κατά την εκτίμηση της «απόδοσης» της επένδυσης ΕΚΕ. (McWilliams & Siegel, 2000)

Το τρίτο κατά σειρά άρθρο που θα εξετάσουμε έχει τίτλο Relationships between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: What is the Causality? (Σχέσεις μεταξύ της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της οικονομικής απόδοσης: Ποια είναι η αιτιότητα;). Υπάρχουν ουσιαστικά δύο είδη εμπειρικών μελετών για τη σχέση μεταξύ της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της οικονομικής απόδοσης. Η πρώτη χρησιμοποιεί τη μεθοδολογία της μελέτης γεγονότων για να αξιολογήσει τον βραχυπρόθεσμο οικονομικό αντίκτυπο (μη φυσιολογικές αποδόσεις) όταν οι εταιρείες εμπλέκονται σε κοινωνικά υπεύθυνες (ή ανεύθυνες) πράξεις. Τα αποτελέσματα αυτών των μελετών είναι μικτά. Ο δεύτερος τύπος μελέτης εξετάζει τη σχέση μεταξύ της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και των μακροπρόθεσμων μετρήσεων της οικονομικής απόδοσης, χρησιμοποιώντας λογιστικούς ή χρηματοοικονομικούς δείκτες κερδοφορίας.

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε εδώ εξετάζει συγκεκριμένα την αιτιώδη σχέση μεταξύ της κοινωνικής ευθύνης μιας εταιρείας και της οικονομικής της απόδοσης. Αναπτύσσει μια στατιστική μεθοδολογία βασισμένη στο τεστ αιτιότητας Granger (από αυτή την άποψη επεκτείνει τη μελέτη των (Makni, et al., 2009). Συμβάλλει στην τρέχουσα γνώση σε πολλά επίπεδα. Πρώτον, διατηρεί μια διευρυμένη έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που είναι εγγενώς πολυδιάστατη. Περιλαμβάνει όχι μόνο διαστάσεις που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό και τα ανθρώπινα και κοινωνικά δικαιώματα στον χώρο εργασίας, αλλά και την ποιότητα της διακυβέρνησης, την κοινωνική δέσμευση, το σεβασμό για το περιβάλλον και τη συμπεριφορά της αγοράς. Ακολουθεί επίσης μια διεθνή προσέγγιση που βασίζεται σε ένα ευρύ και ομοιογενές δείγμα εισηγμένων εταιρειών, που αντιπροσωπεύουν τρεις γεωγραφικές περιοχές (Ευρώπη, Ηνωμένες Πολιτείες και περιοχή Ασίας-Ειρηνικού). Επιπλέον, λαμβάνει υπόψη την επιρροή του βιομηχανικού τομέα ταξινομώντας τις εταιρείες σε έξι βασικούς τομείς δραστηριότητας. Επίσης, αποτυπώνει τις επιδόσεις με βάση τη λογιστική (απόδοση ιδίων κεφαλαίων και απόδοση περιουσιακών στοιχείων) και την αγορά (αναλογία αγοράς προς λογιστικούς) δείκτες. Τέλος, σε πρακτικό επίπεδο, δίνει απαντήσεις σε δύο σημαντικά διευθυντικά ερωτήματα: είναι η βελτιωμένη οικονομική απόδοση προϋπόθεση για την εφαρμογή μιας κοινωνικά υπεύθυνης πολιτικής; Και ταυτόχρονα, είναι πιθανό μια τέτοια πολιτική να συμβάλει σε βελτιωμένα κέρδη;

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε εδώ χρησιμοποιεί το τεστ αιτιότητας Granger και κάνει την ακόλουθη υπόθεση:

H1: Ένα μεγαλύτερο (μικρότερο) επίπεδο κοινωνικής ευθύνης Granger-προκαλεί καλύτερη (χειρότερη) οικονομική απόδοση.

Συγκεκριμένα, η Υπόθεση Θετικής Συνέργειας υποστηρίζει ότι τα υψηλά επίπεδα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης οδηγούν σε βελτίωση της οικονομικής απόδοσης, η οποία καθιστά δυνατή την επανεπένδυση σε κοινωνικά υπεύθυνες ενέργειες (Waddock & Graves, 1997). Αυτό δημιουργεί μια ταυτόχρονη και θετική διαδραστική σχέση μεταξύ της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της οικονομικής απόδοσης.

Αυτή η μελέτη φαίνεται να επιβεβαιώνει την Υπόθεση του Διευθυντικού ομορτισμού που προσδιορίστηκε από τους (Preston & O'Bannon, 1997), η οποία υποστηρίζει ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη έχει αρνητική επίδραση στην οικονομική απόδοση. Υπό αυτή την έννοια, έρχεται σε αντίθεση με την υπόθεση του ενάρετου κύκλου, δηλαδή υπάρχει μια θετική σχέση και αμοιβαία ενίσχυση μεταξύ της οικονομικής απόδοσης και της κοινωνικής ευθύνης.

Οι διευθυντές φαίνεται να επιδιώκουν τα δικά τους συμφέροντα σε βάρος άλλων ενδιαφερομένων, όχι μόνο των μετόχων αλλά και των εργαζομένων. Με την παρουσία ισχυρών οικονομικών επιδόσεων, οι διευθυντές μπορεί να επιχειρήσουν να μειώσουν τις κοινωνικές δαπάνες για να μεγιστοποιήσουν τα προσωπικά τους οφέλη. Η μεγιστοποίηση της βραχυπρόθεσμης ωφελιμότητάς τους μπορεί να οδηγήσει σε τιμαριθμική αναπροσαρμογή της αμοιβής τους επί των κερδών αντί για νέες κοινωνικές δαπάνες. Αντίθετα, όταν η οικονομική απόδοση εξασθενεί, οι διευθυντές είναι πιθανό να αντισταθμίσουν τα κακά οικονομικά αποτελέσματα με εντυπωσιακά κοινωνικά προγράμματα.

Είναι ενδιαφέρον να παρατηρήσουμε, επιπλέον, ότι οι οικονομικές επιδόσεις έχουν ιδιαίτερα αρνητικό αντίκτυπο σε δύο διαστάσεις της κοινωνικής ευθύνης: τους ανθρώπινους πόρους, που στοχεύουν στη συνεχή βελτίωση των εργασιακών σχέσεων, των εργασιακών σχέσεων και των συνθηκών εργασίας. και το περιβάλλον, το οποίο αξιολογεί την έκταση της περιβαλλοντικής προστασίας και διαχείρισης των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των δραστηριοτήτων της εταιρείας. Η ίδια ερμηνεία μπορεί να εφαρμοστεί στη διάσταση της κοινωνικής δέσμευσης, η οποία προωθεί τη διαχείριση των κοινωνικών επιπτώσεων προϊόντων και υπηρεσιών και ελέγχεται όλο και περισσότερο, και τη διάσταση της συμπεριφοράς του χρηματιστηρίου, η οποία αξιολογεί τα δικαιώματα και τα συμφέροντα των πελατών. την ενσωμάτωση

κοινωνικών και περιβαλλοντικών προτύπων στην επιλογή προμηθευτών και στον σεβασμό των κανόνων ανταγωνισμού. Σε αυτές τις δύο τελευταίες διαστάσεις, η συμπεριφορά των εταιρειών είναι αρκετά περιορισμένη και η διοίκηση έχει μικρή διακριτική ευχέρεια. Αντίθετα, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι διαστάσεις του ανθρώπινου δυναμικού και του περιβάλλοντος βασίζονται περισσότερο στην εθελοντική δέσμευση των εταιρειών, σε αντίθεση με τα περιοριστικά μέτρα που υπαγορεύονται από ευκαιριακές εκτιμήσεις.

Ένα άλλο αποτέλεσμα είναι ότι η μελέτη υποστηρίζει την Υπόθεση του Διευθυντικού Καιροσκοπισμού, ενώ ταυτόχρονα παρέχει μερική επιβεβαίωση της Υπόθεσης Trade-Off (Friedman, 1962) (Friedman, 1970) (Vance, 1975) ή της Υπόθεσης Αρνητικής Συνέργειας στο βαθμό που υπάρχει, για κάποιες διαστάσεις της κοινωνικής ευθύνης και κάποιοι δείκτες απόδοσης, με αρνητική αιτιώδη σχέση. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη δεν φαίνεται να επηρεάζει ούτε την κερδοφορία των περιουσιακών στοιχείων ούτε την οικονομική κερδοφορία με οποιονδήποτε τρόπο, αλλά φαίνεται να έχει στατιστικά σημαντική αρνητική επίδραση στη δημιουργία της αξίας των μετόχων.

Πιο ουσιαστικά, τα αποτελέσματα εγείρουν ερωτήματα σχετικά με τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν στην εταιρική κοινωνική ευθύνη – όπως περιγράφεται από τους Porter και Kraemer (2011) – προς μεγαλύτερη «κοινή αξία».

Υποστηρίζουν ότι η κοινωνική ευθύνη είναι το αποτέλεσμα, στην καλύτερη περίπτωση, εξωτερικών υποχρεώσεων που επιβάλλονται από την κοινωνία των πολιτών, τα μέσα ενημέρωσης και την κυβέρνηση. και στη χειρότερη, ευκαιριακή συμπεριφορά από εταιρείες που προσλαμβάνονται για τους σκοπούς της εταιρικής επικοινωνίας. Τέτοιες εταιρείες κατηγορούνται για αποτυχημένη επικοινωνία και σε ένα πλαίσιο σοβαρής οικονομικής κρίσης η φήμη τους πλήττεται και η νομιμότητά τους αποδυναμώνεται. Αυτό οδηγεί την κυβέρνηση να επιβάλλει, υπό την πίεση των μη κυβερνητικών οργανώσεων και των καταναλωτών, μέτρα που αποδυναμώνουν (κυρίως) την ανταγωνιστικότητα και την ανάπτυξη. (Hirigoyen & Poulain-Rehm, 2015)

Το τέταρτο και τελευταίο άρθρο των Awaysheh, Heron, Perry, και Wilson χρησιμοποίησε για τη μεθοδολογία της έρευνας τις ταξινομήσεις κλάδου Fama–French 48 (FFI48) διευκολύνοντας έτσι τις συγκρίσεις μεταξύ των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Ως μέτρα χρηματοοικονομικής απόδοσης,

χρησιμοποίησαν τόσο τη λογιστική λειτουργική απόδοση όσο και τα μέτρα αποτίμησης βάσει της αγοράς για να συγκρίνουν τις εταιρείες που είναι οι καλύτερες ή οι χειρότερες στην κατηγορία όσον αφορά την ΕΚΕ σε έναν δεδομένο κλάδο με τις υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου.

Η χρήση αναλογιών μπορεί να οδηγήσει σε προβληματικά συμπεράσματα όταν εμφανίζονται ακραίες τιμές (Certo, et al., 2018) (Henderson, et al., 2012) και ως εκ τούτου λαμβάνουν πολλά μέτρα για να μετριάσουν αυτήν την ανησυχία. Πρώτον, απαιτούν από όλες τις εταιρείες του δείγματος να έχουν τουλάχιστον 50 εκατομμύρια δολάρια σε πωλήσεις και 100 εκατομμύρια δολάρια σε περιουσιακά στοιχεία καθ' όλη την περίοδο του δείγματος. Αυτή η απαίτηση μειώνει την επιρροή των ακραίων τιμών στους δείκτες της λειτουργικής απόδοσης ή/και του Tobin's Q από επιχειρήσεις που είναι εξαιρετικά μικρές όσον αφορά τις πωλήσεις ή τα περιουσιακά στοιχεία ή/και στερούνται κερδοφορίας λόγω των επενδυτικών απαιτήσεων σε αρχικό στάδιο της επιχείρησης (π.χ. -σταδιακές εταιρείες βιοτεχνολογίας με ένταση E&A). Δεύτερον, κατασκευάζουν δείκτες χρηματοοικονομικής απόδοσης σε συνολικό επίπεδο για κάθε κλάδο και έτος και αναφέρουν μονομεταβλητές, παραμετρικές και μη παραμετρικές συγκρίσεις των καλύτερων εταιρειών στην κατηγορία τους με τις άλλες εταιρείες του κλάδου, συμπεριλαμβανομένων τις χειρότερες εταιρείες σε αυτή την κατηγορία. Τρίτον, δοκιμάζουν εάν οι καλύτερες στην κατηγορία εταιρείες ΕΚΕ υπερτερούν οικονομικά των ανταγωνιστών τους χρησιμοποιώντας μεταβλητές δεικτών και εκτιμώντας πολυμεταβλητές παλινδρόμησης με σταθερά αποτελέσματα βιομηχανίας ανά έτος και ισχυρά τυπικά σφάλματα ομαδοποίησης (Gormley & Matsa, 2014), συμπεριλαμβανομένων μεταβλητών ελέγχου που έχουν συσχετιστεί με τα μέτρα μας για τις οικονομικές επιδόσεις. Τέλος, εφαρμόζουν μια προσέγγιση οργάνων μεταβλητών ελαχίστων τετραγώνων (2SLS) δύο σταδίων για τον έλεγχο της ενδογενείας χρησιμοποιώντας εργαλεία γεωγραφικής βάσης που λαμβάνουν υπόψη τη συγκέντρωση άλλων τοπικών εταιρειών που είναι οι καλύτερες στην κατηγορία τους.

Στόχος τους ήταν να βρουν εταιρείες που πέρασαν από τις χειρότερες στην κατηγορία στις καλύτερες, ως αποτέλεσμα σημαντικών πρόσθετων επενδύσεων στην ΕΚΕ. Δεδομένης της μακράς ιστορίας των βαθμολογιών ΕΚΕ στα δεδομένα του KLD, ήταν αισιόδοξοι ότι μπορούσαν να εντοπίσουν ένα αρκετά μεγάλο δείγμα που έκαναν σημαντική πρόσθετη επένδυση στην ΕΚΕ. Καθώς εξοικειωθήκαν περισσότερο με την κατανομή των αξιολογήσεων ΕΚΕ στο KLD, τις τάσεις με την πάροδο του χρόνου, τις

σημαντικές διαφορές μεταξύ των βιομηχανιών και τη ομαδοποίηση γύρω από τη διάμεση τιμή εντός των βιομηχανιών, έγινε φανερό ότι οι μεταβάσεις από τη χειρότερη κατηγορία στην καλύτερη είναι τόσο σπάνια που μια τέτοια ανάλυση απλά δεν είναι εφικτή.

Αντιπαραβάλλοντας το καλύτερο στην κατηγορία ή το κορυφαίο 10% σε έναν κλάδο με άλλες εταιρείες του κλάδου, συμπεριλαμβανομένων των χειρότερων στην κατηγορία, πιστεύουν ότι ο ερευνητικός τους σχεδιασμός διακρίνει με μεγαλύτερη ακρίβεια τις εταιρείες που πραγματοποιούν σημαντικές επενδύσεις στην ΕΚΕ σε σχέση με αυτές που δεν κάνουν. Αυτή η προσέγγιση μειώνει επίσης την πιθανότητα οι διανεμητικές ιδιότητες των βαθμολογιών ΕΚΕ και/ή των οικονομικών δεικτών που χρησιμοποιούνται συχνά για τη μελέτη της απόδοσης της εταιρείας να παραμορφώνουν τα αποτελέσματά μας. (Awaysheh, et al., 2020)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΗΣ ΕΚΕ

Ο Archie Carroll παρέδωσε το 1979 έναν ορισμό ή πλαίσιο της ΕΚΕ το οποίο ήταν χωρισμένο σε τέσσερα μέρη. Ο Carroll εξήγαγε αυτό το πλαίσιο ώστε να παρουσιάσει μια γραφική παράσταση της ΕΚΕ σαν μια πυραμίδα. Ο ορισμός του αναφέρει ότι «Η ΕΚΕ περιλαμβάνει τις οικονομικές, νομικές, ηθικές, εθελοντικές (φιλανθρωπικές) προσδοκίες που έχει η κοινωνία από τους οργανισμούς σε μια δεδομένη χρονική στιγμή.»

Η πυραμίδα λοιπόν στηρίζεται στις *κοινωνικές προσδοκίες*: οικονομικές, νομικές, εθελοντικές (φιλανθρωπικές). Επίσης οι ευθύνες στην πυραμίδα κατατάσσονται βάση των ευρημάτων μιας έρευνας που έλαβαν μέρος πάνω από 200 στελέχη. Οι τέσσερις αυτές ευθύνες φτιάχνουν μια βάση που συνεπικουρεί στον χαρακτηρισμό της φύσης των ευθυνών που έχουν οι επιχειρήσεις ως προς την κοινωνία της οποίας αποτελούν μέρος. Η πυραμίδα που αναφέρουμε αποτελεί ένα από τα πιο διαδεδομένα υποδείγματα και χρησιμοποιείται ευρέως από επαγγελματίες και εκπαιδευτικούς στα ΕΚΕ.

Η επιλογή της πυραμίδας σαν γεωγραφικό σχήμα έγινε λόγω του ότι είναι απλή, διαισθητική και κατασκευασμένη για να διατηρείται στις δοκιμασίες του χρόνου. Στη βάση της πυραμίδας παρατηρούμε την οικονομική ευθύνη, που συνιστά θεμελιώδη ανάγκη για τις επιχειρήσεις και παράγοντα διευκόλυνσης για όλες τις άλλες. Η βασική ιδέα είναι ότι η υποδομή της ΕΚΕ στηρίζεται στην προϋπόθεση μιας οικονομικά υγιούς βιώσιμης επιχείρησης.

Η πρώτη ευθύνη είναι οι οικονομικές ευθύνες. Ο Carroll πιστεύει ότι η κοινωνία περιμένει από την επιχείρηση να είναι οικονομικά επιτυχημένη, να προσφέρει θέσεις εργασίας και να είναι συνεπής στις φορολογικές της υποχρεώσεις. Άλλοι επίσης συμπληρώνουν ότι οι επιχειρήσεις συνεισφέρουν ήδη αποτελεσματικά στην κοινωνία πραγματοποιώντας όλα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω. Τέλος ο Carroll υποστηρίζει ότι «το κέρδος είναι το κίνητρο και η ανταμοιβή για τις εταιρίες προκειμένου να κάνουν όλα τα παραπάνω».

Το δεύτερο σύνολο ευθυνών είναι η νομική. Λαμβάνοντας υπόψιν ότι οι ευκαιρίες δεν πραγματοποιούν όσα οι πολίτες περιμένουν από αυτές, έρχονται οι κυβερνήσεις οι οποίες χρησιμοποιούν τη νομοθεσία, την οποία υποχρεούνται να γνωρίζουν και να τηρούν οι επιχειρήσεις. Οι νομικές ευθύνες περικλείουν:

- Τη λειτουργία με τρόπο σύμφωνο με τις προσδοκίες της κυβέρνησης και τον κανόνα δικαίου,
- Τη συμμόρφωση με τους διάφορους ομοσπονδιακούς, κρατικούς και τοπικούς κανονισμούς,
- Την άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας ως νόμιμες εταιρίες με την ιδιότητα του πολίτη,
- Την εκπλήρωση όλων των νομικών υποχρεώσεων έναντι των κοινωνικών ενδιαφερομένων μερών και
- Την παροχή αγαθών και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις νομικές απαιτήσεις.

Στο τρίτο επίπεδο της πυραμίδας είναι η ηθική. Όταν λέμε ότι μια επιχείρηση είναι ηθικά υπεύθυνη, αυτό περιλαμβάνει ότι:

- Λειτουργεί κατά τρόπο συμβατό με τις προσδοκίες των κοινωνικών και ηθικών κανόνων.
- Αναγνωρίζει και σέβεται τα νέα ή εξελισσόμενα ηθικά/ δεοντολογικά πρότυπα,
- Αποτρέπει την παραβίαση των ηθικών προτύπων προκυμμένου να επιτύχει επιχειρηματικούς στόχους.
- Κάνει ό,τι είναι ηθικό ή δεοντολογικά αναμενόμενο ως εταιρεία με την ιδιότητα του πολίτη και
- Αναγνωρίζει ότι η επιχειρηματική ακεραιότητα και η ηθική συμπεριφορά υπερβαίνουν την απλή συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς.

Στην κορυφή της πυραμίδας των ευθυνών είναι η εθελοντική, η οποία είναι προαιρετική, εξαρτάται δηλαδή από τις αποφάσεις της επιχείρησης και των ανωτέρων στελεχών της και εστιάζει στην φιλανθρωπία. Συμπεριλαμβάνει όλες τις μορφές επιχειρηματικών παροχών (χρήματα, παροχών σε είδος και χρόνο) και των εθελοντικών δραστηριοτήτων. Η επιχειρηματική φιλανθρωπία προκύπτει από την επιθυμία συμμετοχής σε κοινωνικές δραστηριότητες οι οποίες δεν είναι υποχρεωτικές, δεν καθορίζονται από τον νόμο και δεν αναμένονται γενικά από την επιχείρηση από ηθικής άποψης. Αξίζει όμως να αναφέρουμε ότι η φιλανθρωπία θα μπορούσε να κατευθύνεται από την οικονομική ευθύνη ή από ηθικές ευθύνες και σε κάποιες χώρες όπως είναι η Ινδία, να είναι υποχρεωτική από το νόμο.

Η πυραμίδα αποτελεί ένα ωφέλιμο υπόδειγμα της ΕΚΕ και έχει συνεισφέρει τα μέγιστα στην μετάβαση από την ειδική στην γενική έννοια της επιχειρηματικής ευθύνης, ενώ

έλαβε υπόψιν της σημαντικές πτυχές όπως είναι η ηθική συμπεριφορά και η φιλανθρωπία. Σε αυτό το σημείο δεν θα μπορούσαμε να παραβλέψουμε την κριτική που διατυπώθηκε γύρω από αυτή, κομμάτια των οποίων οφείλεται στην ελλιπή κατανόηση των ιδεών του Carroll αν και μέρος της κριτικής υφίσταται μέχρι και σήμερα. (Haski- Leventhal, 2018)

Η οργανωτική κουλτούρα και οι επιδόσεις έχουν προσελκύσει σημαντική ερευνητική προσοχή, αλλά επικεντρώνεται κυρίως στον ιδιωτικό τομέα. Σύμφωνα με τη θεωρία, η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν την απόδοση. Η βιβλιογραφία τείνει να υποστηρίζει την ιδέα ότι η δύναμη της οργανωσιακής κουλτούρας και η ευθυγράμμισή της με τη στρατηγική και τη δομή είναι σημαντικές για την εξήγηση της απόδοσης του οργανισμού. Επιπλέον, εμπειρικά στοιχεία σχετικά με τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της μακροπρόθεσμης απόδοσης έχουν αποδειχθεί σε προηγούμενες μελέτες. (Xanthopoulou, et al., n.d.)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΚΕ

Aν και παλαιότερη ιδέα, η έννοια της ΕΚΕ άνθισε τη δεκαετία του '90, προσελκύοντας την προσοχή της βιομηχανίας και του ακαδημαϊκού κόσμου. (Sahinidis & Kanoura, 2014) Εκτός από τα ζητήματα διαφάνειας και διαφθοράς που σχετίζονται με σκάνδαλα, οι μελετητές διερεύνησαν τη σχέση της ΕΚΕ με διάφορα κοινωνικά, περιβαλλοντικά, οικονομικά και νομικά ζητήματα, που προέκυψαν από τις προσδοκίες διαφόρων ομάδων ενδιαφερομένων. (Carroll, 1979) (Chen & Wang, 2011) Στη βιβλιογραφία εμφανίστηκαν διαφορετικές προσεγγίσεις στην έρευνα, καθώς η ΕΚΕ προσέλκυσε το ενδιαφέρον των μαθητών στους τομείς των Οικονομικών, της Οργάνωσης, της Φιλοσοφίας και της Ηθικής, δίνοντας έμφαση σε θέματα που σχετίζονται με τους συγκεκριμένους τομείς. Η μερίδα του λέοντος της έρευνας, ωστόσο, αντιπροσωπεύει αυτή που εξετάζει τη σχέση της ΕΚΕ με την κερδοφορία και την απόδοση. (Margolis & Walsh, 2003) Οι Orlitzky, Schmidt και Rynes (2003), στη μετα-ανάλυσή τους ανέφεραν μια ευεργετική επίδραση των επενδύσεων ΕΚΕ στις δραστηριότητες μιας εταιρείας, στη λογιστική απόδοση - σε αντίθεση με εκείνη που βασίζεται στην αγορά (Aras, et al., 2010), κυρίως λόγω της βελτιωμένης φήμης και καλής θέλησης με εξωτερικούς ενδιαφερόμενους.

Οι Russo και Fouts (1997), εστιάζοντας στην περιβαλλοντική πτυχή της ΕΚΕ, ανέφεραν ότι οι εταιρείες με υψηλότερα επίπεδα περιβαλλοντικής απόδοσης είχαν ανώτερη οικονομική απόδοση. Ομοίως, ο Rakotomavo (2012) διαπίστωσε ότι οι επενδύσεις στην ΕΚΕ παρήγαγαν υψηλότερο μέρισμα για τους επενδυτές των εταιρειών του δείγματος. Από την άλλη πλευρά οι El Ghoul et al. (2010) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι εταιρείες με υψηλότερες επιδόσεις ΕΚΕ έτειναν να έχουν χαμηλότερο κόστος ιδίων κεφαλαίων. Ωστόσο, άλλοι ερευνητές, όπως οι Aras, Aybars και Kutlu, (2010) και McWilliams και Siegel (2001), δεν βρήκαν σημαντική σχέση μεταξύ της ΕΚΕ και της εταιρικής κερδοφορίας και απόδοσης σε μια αναδυόμενη αγορά. Η προσοχή της βιβλιογραφίας για την ΕΚΕ είναι μοιρασμένη στις απαντήσεις της εταιρείας σε εσωτερικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους. Οι στρατηγικές μάρκετινγκ που χρησιμοποιούν την ΕΚΕ στοχεύουν σε μεγάλες ομάδες συμμετόχων, όπως επενδυτές, καταναλωτές, εργαζόμενους, κοινότητες, κυβέρνηση κ.λπ., ελπίζοντας ότι θα παράσχουν θετικά αποτελέσματα για τις εταιρείες (Hildebrand, et al., 2011).

Ο Galbreath (2010) στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προτείνει ότι υπάρχουν επαρκή στοιχεία ότι η ΕΚΕ μπορεί να οδηγήσει σε οφέλη όπως χαμηλότερη εναλλαγή εργαζομένων, υψηλότερη φήμη και βελτιωμένη ικανοποίηση πελατών. Η βιβλιογραφία υποδηλώνει ότι υπάρχει. Όλα αυτά μπορούν να έχουν μια σειρά από θετικά αποτελέσματα για την εταιρεία, που κυμαίνονται από την ικανότητά της να αυξάνει τις τιμές, την ικανότητά της να ανακάμπτει ταχύτερα από κρίσεις και να δημιουργεί εμπόδια στην είσοδο για τους επίδοξους ανταγωνιστές. (Galbreath, 2010)

Άλλοι μελετητές διερεύνησαν την επίδραση της ΕΚΕ στην αντιληπτή τιμή των προϊόντων ή των υπηρεσιών της εταιρείας. Οι Ferreira, Avila και de Faria (2010) βρήκαν ότι οι καταναλωτές αντιλαμβάνονταν μεγαλύτερο όφελος και αποδίδουν μεγαλύτερη αξία στην προσφορά της κοινωνικά υπεύθυνης εταιρείας. (Ferreira, et al., 2010) Οι Mozes, Josman και Yaniv (2011) εξέτασαν την πρόταση ότι η υψηλότερη συμμετοχή στην ΕΚΕ των εργαζομένων θα συσχετιστεί με ένα αυξημένο επίπεδο εργασιακών κινήτρων και ικανοποίησης από την εργασία. (Mozes, et al., 2011) Και οι δύο υποθέσεις υποστηρίχθηκαν και επιβεβαιώθηκαν περαιτέρω οι ισχυρισμοί των Galbreath (2009), Vitaliano (2010) και άλλων. Επομένως, η έρευνα για την ΕΚΕ βρίσκεται σε εξέλιξη και χρειάζεται να ρίξουν περισσότερο φως από τις χώρες σε σχέση με την ΕΚΕ, ειδικά στην περίοδο της οικονομικής κρίσης όπου μπορεί κανείς να σκεφτεί ότι οι εταιρείες θα μπορούσαν να ελαχιστοποιήσουν τις δραστηριότητές τους στην ΕΚΕ. Λαμβάνοντας υπόψη την περίπτωση της Ελλάδας η οποία βρίσκεται εν μέσω μιας τεράστιας κοινωνικο-οικονομικής κρίσης, ο ρόλος των επιχειρήσεων έχει γίνει ακόμη πιο σημαντικός στην προσφορά λύσεων σε κοινωνικά, περιβαλλοντικά, κοινωνικά και εργατικά προβλήματα. (Sahinidis & Kavoura, 2014) Σύμφωνα με τον Crudu (2019) ο ρόλος της επιχειρηματικότητας στην κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη έχει διερευνηθεί εκτενώς, κυρίως στη μετα-Σουμπέτερ εποχή. Η επιτυχία των νεοϊδρυθέντων εγχειρημάτων ενισχύεται από πολλούς παράγοντες όπως οι κοινωνικοί κανόνες, τα προσωπικά χαρακτηριστικά και η εκπαίδευση με προγράμματα εκπαίδευσης για την επιχειρηματικότητα (EEPs), τα οποία αυξάνουν επίσης την επιθυμία των ανθρώπων να γίνουν αυτοαπασχολούμενοι. (Bischoff, et al., 2018) (Xanthopoulou & Sahinidis, 2022) (Sahinidis, et al., 2019)

Αρκετές εμπειρικές μελέτες έχουν εξετάσει τον αντίκτυπο της ΕΚΕ στην απόδοση της επιχείρησης με ένα ευρύ φάσμα θετικών συνεπειών τις τελευταίες τρεις δεκαετίες (Abdullah, et al., 2017) (Lai, et al., 2010). Η θεμελιώδης ιδέα είναι ότι η ΕΚΕ ενισχύει

την απόδοση με τη βελτίωση των σχέσεων με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, γεγονός που επηρεάζει τα έξοδα και τα έσοδα (Lai, et al., 2010). Οι δραστηριότητες ΕΚΕ ενισχύουν την οικονομική απόδοση και μπορούν να παρακινήσουν τους καταναλωτές να αγοράσουν προϊόντα και υπηρεσίες (Lai, et al., 2010) (Gikas, 2024). Πιο συγκεκριμένα, η στόχευση σε κοινωνικά προσανατολισμένους καταναλωτές επιτρέπει στις επιχειρήσεις να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους, καθώς οι δραστηριότητες ΕΚΕ μπορεί να επηρεάσουν άμεσα την ικανοποίηση και την αφοσίωση τους (Chen, 2008). Ως εκ τούτου, οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ είναι επωφελείς για λειτουργικές, εμπορικές και οικονομικές επιδόσεις.

Πολλές έρευνες υποδηλώνουν ότι η ΕΚΕ μπορεί να βελτιώσει την απόδοση της εταιρείας. Ωστόσο, μόνο λίγες μελέτες εξετάζουν τη σχέση ΕΚΕ-πελάτη (Loussaïef, et al., 2014). Οι Sen and Bhattacharya (2001) (Sen & Bhattacharya, 2001) δήλωσαν ότι η ΕΚΕ επηρεάζει θετικά την αξιολόγηση των καταναλωτών και ότι αυτή η επίδραση διαμεσολαβεί εν μέρει από την ταύτιση πελάτη-εταιρείας. Η ΕΚΕ διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο στον καθορισμό του βαθμού ταύτισης των ενδιαφερομένων με τον οργανισμό, κάτι που με τη σειρά του επηρεάζει τη συμπεριφορά των ενδιαφερομένων προς τον οργανισμό. Εάν μια επιχείρηση αποτυγχάνει να συμπεριφέρεται δίκαια στους πελάτες της, τότε η εμπιστοσύνη των πελατών στην εταιρεία μειώνεται. Αντίθετα, εάν ένας οργανισμός αντιμετωπίζει τους πελάτες δίκαια και εξασφαλίζει υψηλό επίπεδο ικανοποίησης μέσω των εργαζομένων και της διοίκησης, τότε η εμπιστοσύνη των πελατών σε αυτόν είναι πιο πιθανό να αυξηθεί. Αυτό θα βοηθούσε στη βελτίωση της συνολικής ταύτισης με έναν οργανισμό και στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού.

Η ενσωμάτωση της ΕΚΕ στις επιχειρηματικές πρακτικές μπορεί να συμβάλει στη μεγιστοποίηση των κοινωνικών και οικονομικών οφελών της (Sun & Price, 2016). Ως εκ τούτου, πολλές μελέτες έχουν προσπαθήσει να βρουν μια παγκόσμια σύνδεση μεταξύ της ΕΚΕ και της απόδοσης (Saeidi, et al., 2015). Η ΕΚΕ αναγνωρίζεται ως ένας κρίσιμος πόρος της εταιρείας με τον οποίο οι επιχειρήσεις δημιουργούν διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Sun & Price, 2016). Οι προσπάθειες ΕΚΕ μπορούν να βοηθήσουν στην παροχή ενός διακριτού σημείου διαφοροποίησης για τις επιχειρήσεις και τέτοιοι πόροι μπορεί να είναι ο κύριος μοχλός για την εξήγηση των αποτελεσμάτων της απόδοσης ή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Campbell & Park, 2017). Οι επιχειρήσεις με περισσότερες πρακτικές ΕΚΕ έχουν καλύτερες δυνατότητες από αυτές

με λιγότερες τέτοιες πρακτικές και έτσι μπορεί να υπάρξει μεγαλύτερη εκτίμηση για τις εταιρείες με τις περισσότερες πρακτικές ΕΚΕ (Su, et al., 2016). Επομένως, η αποτελεσματική διαχείριση των πόρων είναι πιθανό να κάνει καλύτερη χρήση αυτού του πόρου και να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα.

Ένας από τους στρατηγικούς στόχους της κυβέρνησης είναι να ενθαρρύνει την επιχειρηματικότητα επειδή ενισχύει την οικονομική ανάπτυξη και μειώνει την ανεργία και τη φτώχεια (Shkabatur, et al., 2022). Ένα άλλο ζήτημα συνεχίζει να είναι η αύξηση της ανεργίας που προκαλείται από τις παγκόσμιες οικονομικές κρίσεις, η αύξηση του πληθυσμού και η έλλειψη ανοιχτών θέσεων. Επιπλέον, η εμφάνιση κρίσεων όπως η περιβαλλοντική, η πανδημία κ.λπ. αναδεικνύουν ακόμη περισσότερο την ανάγκη προώθησης και ανάπτυξης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας (Storr, et al., 2022).

Σε έρευνα που πραγματοποίησαν οι Καλλιβώκας και άλλοι παρατήρησαν ότι βρέθηκε σημαντική σχέση μεταξύ Εξωστρέφειας και Χρηματοοικονομικών αποδόσεων. Επίσης, η ευσυνειδησία βρέθηκε να σχετίζεται με τις οικονομικές αποδόσεις, ενώ δεν σχετίζεται με τη βιωσιμότητα. Τέλος, το άνοιγμα στις εμπειρίες δεν σχετίζεται με το κοινωνικό όραμα ούτε με την καινοτομία. Ωστόσο, έχει επιρροή στις οικονομικές αποδόσεις. (Sahinidis, et al., 2015)

Η ανάπτυξη της κοινωνικής επιχειρηματικότητας μπορεί να αποτελέσει λύση για την αύξηση της παγκόσμιας οικονομικής παραγωγής και τη μείωση των κοινωνικών προβλημάτων, μέσω της ανάπτυξης καινοτόμων επιχειρήσεων.

Όσον αφορά την επίδραση της εκπαίδευσης για την επιχειρηματικότητα στην κοινωνική επιχειρηματική πρόθεση των μαθητών, η βιβλιογραφία και η έρευνα έδειξαν ότι η επιχειρηματική εκπαίδευση και τα μαθήματα που σχετίζονται με την επιχειρηματικότητα είχαν σημαντική επίδραση στην κοινωνική επιχειρηματική πρόθεση των ατόμων. Ο αντίκτυπος της εκπαίδευσης στην επιχειρηματική πρόθεση των μαθητών είναι υπό αμφισβήτηση για ορισμένους ερευνητές, για παράδειγμα ο Nabi και άλλοι (Nabi, et al., 2018) διαπίστωσε ότι η εκπαίδευση για την επιχειρηματικότητα είχε αρνητικό αντίκτυπο στην επιχειρηματική πρόθεση των φοιτητών, ωστόσο, η πλειονότητα των μελετών επιβεβαιώνει μια θετική σχέση μεταξύ της επιχειρηματικής εκπαίδευσης και της κοινωνικής επιχειρηματικής πρόθεσης (Chang, et al., 2022) (Solórzano-García, et al., 2022). Υπάρχουν που επιτρέπουν στους ανθρώπους να αναγνωρίζουν τα κοινωνικά ζητήματα που θέλουν να αντιμετωπίσουν και να

αισθάνονται αρκετά έντονα για αυτά ώστε να ενεργούν για την αντιμετώπισή τους.
(Xanthopoulou & Sahinidis, 2023)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΘΕΤΙΚΑ ΚΑΙ ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΑ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΕΚΕ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ: Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΕΚΕ

Υπάρχει σπάνια βιβλιογραφία που συσχετίζει την οικονομική κρίση μιας χώρας με δραστηριότητες ΕΚΕ. Η μείωση των έργων ΕΚΕ είναι μεγαλύτερη στις ΗΠΑ από ό,τι στην Ευρώπη και σε άλλες χώρες. (Karaibrahimoglu, 2010) Οι ευρωπαϊκές χώρες επηρεάστηκαν από την κρίση της περιόδου του 2009- 2010 λόγω της έκθεσής τους στις χρηματοπιστωτικές αγορές των ΗΠΑ (Report, 2011).

Σε περιόδους κρίσης, η ΕΚΕ μπορεί να αποτελέσει απειλή για την επιβίωση των επιχειρήσεων και μια τέτοια στρατηγική δεν αναμένεται σε αυτούς τους καιρούς αβεβαιότητας. Οι εταιρείες μειώνουν τα έργα ΕΚΕ κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης που τις οδηγεί να περιορίσουν τέτοιες επενδυτικές διαδικασίες (Fernandez-Feijoo Souto, 2009) (Karaibrahimoglu, 2010) (Giannarakis & Theotokas, 2011). Στην πραγματικότητα, ο Njoroge (Njoroge, 2009) έδειξε ότι οι εταιρείες συμφωνούν ότι η οικονομική κρίση επηρεάζει τα κοινωνικά έργα.

Μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορες τεχνικές για την επικοινωνία των δραστηριοτήτων ΕΚΕ και για την ευαισθητοποίηση του κοινού σχετικά με την έννοια, συμπεριλαμβανομένων βραβείων, δίνοντας δημόσια αναγνώριση σε πρωτοπόρες εταιρείες στον τομέα της ΕΚΕ, ίσως μια κατηγορία σε ένα πρόγραμμα βραβείων που καλύπτει διάφορες πτυχές της επιχειρηματικής πρακτικής (Commission, 2011). (Kavoura & Sahinidis, 2015)

9.1 Η επίδραση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στις επιχειρήσεις και την κοινωνία

Η επιχειρηματική ευθύνη επηρεάζει θετικά τις εταιρίες δίνοντας πολλά οφέλη από μειονεκτήματα.

Κάποια εξ αυτών που μπορεί να προσφέρει η κοινωνική υπευθυνότητα μιας εταιρείας είναι:

- Αύξηση στις πωλήσεις γιατί οι πελάτες καταλαβαίνουν το κοινωνικό όφελος που δίνει η εταιρεία από τις δραστηριότητες της.
- Η μείωση των οικονομικών δαπανών λόγω οικειοθελούς απομάκρυνσης προσωπικού. Με την προϋπόθεση ότι υπάρχει μια υγιής και σωστή διαχείριση του προσωπικού, οι εργαζόμενοι θα είναι πιο ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας έτσι και θα είναι πιο αποδοτικοί.
- Καλύτερευση στην φήμα της επιχείρησης.
- Η βελτίωση της συνεισφοράς, των δεξιοτήτων και των κινήτρων των εργαζομένων της.
- Η βελτίωση των δεσμών ανάμεσα σε κράτος και εταιρεία.
- Η εμπιστοσύνη και η αφοσίωση των πελατών προς την εταιρεία.
- Η καλύτερευση της οικονομικής απόδοσης.
- Η προστασία και η διατήρηση της καλής φήμης της εταιρείας ενεργώντας κάθε φορά υπέρ των καταναλωτών της και της κοινωνίας.
- Την προστασία της από αρνητικά σχόλια είτε από διάφορες δυσφημίσεις. (Μουσταφαϊ, 2016)

Πολλές μελέτες έχουν θεωρήσει την ΕΚΕ ως πολύτιμο στρατηγικό πλεονέκτημα για τη δημιουργία μιας σχέσης με την κοινωνία (Esen, 2013) (Fatma, et al., 2015) (von Weltzien Hoivik, 2011).

Η κοινωνική ευθύνη αναφέρεται στην αρχή ότι μια επιχειρηματική οργάνωση πρέπει, εκτός από τον πρωταρχικό της σκοπό, να συμμετέχει σε δραστηριότητες για την ευημερία της κοινωνίας (Henderson, 2007), (Singh & Misra, 2020a). Τέτοιες δραστηριότητες μπορεί να περιλαμβάνουν γενικά κοινωνικά ζητήματα, αγροτική ανάπτυξη, γεωργικές δραστηριότητες, εκπαίδευση, επαγγελματική κατάρτιση, διατήρηση, περιβαλλοντική φροντίδα, χρηματοδότηση και προώθηση της τέχνης και του πολιτισμού, υποστήριξη για την υγεία, τον αθλητισμό, την ανεργία, τη φροντίδα των παιδιών και την εξάλειψη της φτώχειας. Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για τους οποίους η κοινωνική ευθύνη είναι σημαντική όταν τονίζεται ο ρόλος των ενδιαφερομένων σε μια συζήτηση για την ΕΚΕ. Πρώτον, οι κοινωνικές δραστηριότητες που κατευθύνονται προς την κοινωνική ευημερία και την υποστήριξη

επικεντρώνονται στο να τραβήξουν την προσοχή των ενδιαφερομένων, να ενισχύσουν τη φήμη του οργανισμού και να επηρεάσουν θετικά τις αποφάσεις των ενδιαφερομένων υπέρ του οργανισμού (Harjoto & Jo, 2011) (Singh & Misra, 2020b). Ο Kim (2014) (Kim, 2014) διαπίστωσε πρώτων ότι οι κοινωνικά υπεύθυνες δραστηριότητες βοηθούν μια εταιρεία να διαχειριστεί την εξωτερική αντίληψη και να διατηρήσει μια καλή φήμη. Δεύτερον, τα προγράμματα ΕΚΕ τείνουν να επικεντρώνονται σε κοινωνικές πρωτοβουλίες σε τοπικό επίπεδο, κάτι που βοηθά στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού από οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική άποψη (Garvin, et al., 2009). Επιπλέον, τέτοια προγράμματα βοηθούν στην ικανοποίηση της συναίνεσης των τοπικών κοινοτήτων, η οποία επιτρέπει σε κάθε εταιρεία να λειτουργεί (Singh & Misra, 2020c).

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, έχει σημειωθεί σημαντική αύξηση των προσπαθειών των επιχειρήσεων όσον αφορά τα κοινωνικά αίτια (Walters, 2009). Ο κύριος παράγοντας είναι, ίσως, ότι η κοινωνική ευθύνη έχει αυξήσει την οργανωτική ικανότητα και τη συνεργασία των ενδιαφερομένων άμεσα μέσω των εγκαταστάσεων παραγωγής και της ευκολότερης ροής των αλυσίδων εφοδιασμού και της υποστήριξης της εργασίας, καθώς και έμμεσα μέσω του πολιτικού συστήματος (Wood & Kaufman, 2007). Η βιβλιογραφία για την ΕΚΕ υποστηρίζει ότι οι επιχειρηματικοί οργανισμοί αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως μέρος της κοινότητας (Loza, 2004) (Worthington, et al., 2006). Οι πολυεθνικές εταιρείες υπογραμμίζουν επίσης τη σημασία των κοινωνικών σχέσεων σε τοπικό αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο (De Chiara & Russo Spena, 2011).

9.2 Η επίδραση της οικονομικής ύφεσης στις δραστηριότητες ΕΚΕ που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό

Προηγούμενα ευρήματα από τους Pelozo και Shan (Pelozo & Shang, 2011) οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η γνώση των εμπόρων για τις απαντήσεις των ενδιαφερομένων σε συγκεκριμένες δραστηριότητες ΕΚΕ είναι μάλλον περιορισμένη. Δεδομένου ότι οι περισσότερες εταιρείες συμμετέχουν πλέον σε δραστηριότητες ΕΚΕ, οι διευθυντές χρειάζονται μεγαλύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο διαφορετικές δραστηριότητες δημιουργούν διαφοροποίηση και πώς μπορούν να δημιουργήσουν μια πρόταση μεγαλύτερης αξίας για τους ενδιαφερόμενους.

Στη μελέτη τους οι Σαχινίδης και Hyz (Sahinidis & Hyz, 2018) καταδεικνύουν ότι, αντίθετα με τις προσδοκίες τους, οι πιο δημοφιλείς δραστηριότητες ΕΚΕ που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό και οι λιγότερο ασκούμενες ήταν αυτές που σχετίζονται με την κοινωνία και το περιβάλλον. Οι δραστηριότητες ΕΚΕ που σχετίζονται με τους εργαζομένους υπερβαίνουν κάθε άλλη κατηγορία σε 9 κλάδους, ενώ αποτελούν τη δεύτερη προτεραιότητα σε άλλους 4 κλάδους από τους συνολικά 19 του δείγματος. Αυτό δείχνει ότι οι εταιρείες δίνουν λιγότερη έμφαση στους καταναλωτές, το περιβάλλον και την κοινωνία και τείνουν να καλύπτουν τις ανάγκες των εσωτερικών μελών τους.

Η έννοια της ΕΚΕ βασίζεται στην αρχή ότι οι εταιρείες δεν μπορούν πλέον να λειτουργούν εντελώς ανεξάρτητα από το κοινωνικό σύστημα στο οποίο ανήκουν και πρέπει να συμπεριφέρονται σύμφωνα με ορισμένες βασικές αρχές που αφορούν την οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική ευθύνη. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη έχει κερδίσει έδαφος στον επιχειρηματικό κόσμο στην Ελλάδα την τελευταία δεκαετία. Οι εταιρικοί διευθυντές έχουν αρχίσει να συνειδητοποιούν ότι για να είναι ανταγωνιστικοί, θα πρέπει να υιοθετούν στρατηγικές ΕΚΕ, ακολουθώντας το παράδειγμα εταιρειών σε πιο προηγμένες οικονομίες που έχουν υιοθετήσει πρακτικές ΕΚΕ για πολλά χρόνια (Bailey, et al., 2016) (Unruh, 2016).

Κατά τη διάρκεια της παρατεταμένης περιόδου της ελληνικής οικονομικής κρίσης, όταν έγινε εμφανής η αλληλεξάρτηση όλων των ενδιαφερομένων, οι εταιρείες που μελετήθηκαν στο άρθρο έδειξαν ξεκάθαρη ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινωνίας, αναδιαρθρώνοντας τα προγράμματά τους ΕΚΕ.

Τα ευρήματα συνάδουν με αυτά άλλων μελετών, καθώς παρουσιάζουν μείωση των δαπανών που σχετίζονται με την ΕΚΕ από τις ελληνικές επιχειρήσεις, αλλά διαπιστώνουν, ταυτόχρονα, ότι οι εταιρείες επαναπροσανατολίζουν και επικεντρώνουν εκ νέου τις δραστηριότητές τους ΕΚΕ για να προσαρμοστούν στις συνθήκες της οικονομικής κρίσης. Επίσης, δείχνουν ότι ακόμη και στα δύσκολα χρόνια της κρίσης, οι ελληνικές εταιρείες έχουν καταφέρει να υλοποιήσουν με επιτυχία αρκετά έργα στο πλαίσιο της ΕΚΕ.

Η στροφή προς τα κοινωνικά ζητήματα και η ευθύνη που επέδειξαν οι εταιρείες απέναντι στην κοινωνία ήταν σε μεγάλο βαθμό μια αντίδραση στην οικονομική κρίση που υπέστη η Ελλάδα τα τελευταία χρόνια. Με τα ποσοστά ανεργίας και φτώχειας να

φτάνουν σε πρωτοφανή επίπεδα, είναι λογικό για τις επιχειρήσεις να επιθυμούν να επιδείξουν ενισχυμένο κοινωνικό προφίλ και να αναδείξουν τη συμβολή τους σε κοινωνικούς σκοπούς μέσω δωρεών, εθελοντισμού, χορηγιών, προγραμμάτων ευαισθητοποίησης κ.λπ.

Ομοίως με τα ευρήματα των Fernandez-Feijoo- Souto (Fernandez-Feijoo Souto, 2009) και Carroll- Shabana (Carroll & Shabana, 2010), υποστηρίζουμε ότι οι εταιρείες πιθανότατα θα επωφεληθούν από τις δραστηριότητες ΕΚΕ όταν τελειώσει η κρίση, καθώς θα έχουν αποκτήσει ή θα διατηρήσει τη φήμη μιας κοινωνικά υπεύθυνης επιχείρησης. Η νομιμότητα και η φήμη είναι πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία για τις εταιρείες, καθώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε περιόδους εταιρικών κρίσεων μετριάζοντας τον αρνητικό αντίκτυπο και προστατεύοντας το μερίδιο αγοράς και τα επίπεδα κέρδους (Taghian, et al., 2015) (Wang, et al., 2016).

Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης δείχνουν επίσης μια αξιοσημείωτη μετατόπιση της έμφασης των δραστηριοτήτων ΕΚΕ μακριά από τους ανθρώπινους πόρους και τους εσωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς γενικότερα. Προκειμένου να εξοικονομήσει πόρους και να τους κατευθύνει στις ομάδες ενδιαφερομένων με προτεραιότητα, η διοίκηση των εταιρειών μείωσε τις αμοιβές των εργαζομένων, περιόρισε τα επιδόματα των εργαζομένων, μείωσε τις επενδύσεις κατάρτισης, ακόμη και κατέφυγε σε μέτρα τερματισμού της απασχόλησης. Ταυτόχρονα, οι τιμές μειώθηκαν για να προσελκύσουν πελάτες που έχασαν σωρευτικά περισσότερο από το 25% των εισοδημάτων των νοικοκυριών τους τα πρώτα πέντε χρόνια της κρίσης. Εκτός από δραστηριότητες που σχετίζονται με τις σχέσεις με τους πελάτες, οι εταιρείες ενσωμάτωσαν στις στρατηγικές ΕΚΕ δραστηριότητες που υποστηρίζουν κοινωνικούς σκοπούς, μόνες τους ή από κοινού με άλλους οργανισμούς, όπως η παροχή υποστήριξης σε μη κυβερνητικούς οργανισμούς (ΜΚΟ). (Sahinidis, et al., 2018)

Τέλος αξίζει να γίνει αναφορά στο Industry 5.0, ένα νέο φαινόμενο που έχει αρχίσει να εμφανίζεται. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή το Industry 5.0 «παρέχει ένα όραμα της βιομηχανίας που στοχεύει πέρα από την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα ως αποκλειστικούς στόχους και ενισχύει το ρόλο και τη συμβολή της βιομηχανίας στην κοινωνία. Τοποθετεί την ευημερία του εργαζομένου στο επίκεντρο της παραγωγικής διαδικασίας και χρησιμοποιεί νέες τεχνολογίες για να προσφέρει ευημερία πέρα από τις θέσεις εργασίας και την ανάπτυξη, με σεβασμό στα όρια

παραγωγής του πλανήτη.» (European Commission, χ.χ.) Η μετάβαση στο Industry 5.0 (5IR) είναι μια αναδυόμενη τάση που εστιάζει στην ενσωμάτωση τεχνολογιών αιχμής όπως το Internet of Things, η ρομποτική και η τεχνητή νοημοσύνη για να φέρει επανάσταση στις διαδικασίες παραγωγής και να ενισχύσει την παραγωγικότητα. Ο πρωταρχικός στόχος του Industry 5.0 είναι η προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης και η αύξηση της ανταγωνιστικότητας. (Hyz & Gikas, 2024)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Tα ευρήματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε από τους Singh και Misra στο άρθρο τους αποκάλυψαν ότι η ΕΚΕ που κατευθύνεται προς την κοινότητα και τους πελάτες προέβλεψε σημαντικά την απόδοση του οργανισμού. Βρέθηκε ότι οι διαχειριστικές αντιλήψεις της ΕΚΕ προς τους εργαζόμενους δεν έχουν σημαντική άμεση σχέση με την απόδοση του οργανισμού. Ένα από τα ενδιαφέροντα αποτελέσματα της μελέτης και σε αντίθεση με την πρόβλεψή τους ήταν η αρνητική και σημαντική αλληλεπίδραση της ΕΚΕ και της εταιρικής φήμης στη σχέση μεταξύ της ΕΚΕ και της οργανωτικής απόδοσης. Αυτό το μετριαστικό αποτέλεσμα δείχνει ιδιαίτερα πόσο σημαντικό είναι για τις φημισμένες επιχειρηματικές εταιρείες να θεωρούν την ΕΚΕ ως τον κύριο παράγοντα που επηρεάζει την οργανωτική δέσμευση. Αυτά τα αποτελέσματα είναι παρόμοια με εκείνα προηγούμενων μελετών που πραγματοποιήθηκαν κυρίως σε ανεπτυγμένα κράτη, οι οποίες βρήκαν μια θετική συσχέτιση μεταξύ της ΕΚΕ και της οργανωτικής απόδοσης (Abu Bakar & Ameer, 2011), (Orlitzky, et al., 2003) (Van Beurden & Gössling, 2008). (Singh & Misra, 2021)

Από την άλλη, η μελέτη των Ali, Rehman, Ali, Yousaf, και Zia βρήκε εξαιρετικά σημαντική θετική σχέση μεταξύ της ΕΚΕ και της οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων, της ΕΚΕ και της οργανωσιακής απόδοσης, της οργανωτικής δέσμευσης και της οργανωτικής απόδοσης. Αυτά τα ευρήματα είναι πολύ σημαντικά για τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων και τους ερευνητές. Απεικονίζει ότι οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν την οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων τους με τη συμμετοχή τους σε κοινωνικές δραστηριότητες, για παράδειγμα, τον εντοπισμό των αναγκών της κοινότητας και την εκπλήρωσή τους, την εργασία για καλύτερο περιβάλλον, τη συμμετοχή στην ευημερία των εργαζομένων, την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων για τους πελάτες και τη συμμόρφωση με κυβερνητικούς κανόνες-κανονισμούς και εργάζονται σε νομικό περιβάλλον. Όλες αυτές οι δραστηριότητες επηρεάζουν σημαντικά και θετικά τη δέσμευση των εργαζομένων με τους οργανισμούς και βελτιώνουν την απόδοση του οργανισμού.

Αυτή η μελέτη παρέχει σημαντικές πληροφορίες στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων που εμπλέκονται στο σχεδιασμό πολιτικών που σχετίζονται με τους εργαζόμενους για την εξύψωση του ηθικού τους και τους παρακινεί να παραμείνουν πιστοί, αφοσιωμένοι

στον οργανισμό τους και να εργαστούν σκληρά για την ανύψωση του οργανισμού. (Ali, et al., 2010)

Τα αποτελέσματα των Kim και Thapa εντόπισαν ότι η ΕΚΕ μεσολάβησε σημαντικά στη σύνδεση μεταξύ της ηθικής ηγεσίας και των επιδόσεων των επιχειρήσεων παροχής τροφίμων. Επιπλέον, τα ευρήματα έδειξαν ότι η λειτουργική απόδοση είχε έμμεση επίδραση στην οικονομική απόδοση μέσω της εμπορικής απόδοσης, ενώ η εμπορική απόδοση είχε άμεση επίδραση στην οικονομική απόδοση. Συνολικά, τα ευρήματα υπογραμμίζουν τον ρόλο που η ηθική ηγεσία που επέδειξε η ανώτερη διοίκηση του franchise food service επηρέασε την έναρξη των δραστηριοτήτων ΕΚΕ, γεγονός που παρέχει κρίσιμες συνέπειες για την έρευνα και την πρακτική του κλάδου. (Kim & Thapa, 2018)

Τέλος η μελέτη του Latif και άλλων επιβεβαιώνει το ρόλο της ΕΚΕ στη βελτίωση των αποτελεσμάτων της ομάδας και του οργανωτική απόδοση. Οι πρωτοβουλίες του οργανισμού για την εκπλήρωση των ευθυνών της ΕΚΕ μπορούν όχι μόνο να οδηγήσουν σε βελτιωμένα αποτελέσματα σε επίπεδο ομάδας από τους εργαζόμενους της ομάδας μέσω της βελτίωσης της ταυτότητας, της αποτελεσματικότητας, τη δέσμευση και τη απόδοση της ομάδας, αλλά και κατά συνέπεια να οδηγήσουν σε βελτιωμένη οργανωτική απόδοση. Αυτό δείχνει ότι οι οργανισμοί πρέπει να εστιάσουν έντονα σε πρωτοβουλίες ΕΚΕ που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στη βελτίωση των αποτελεσμάτων της ομάδας εστιάζοντας στην καριέρα και την προσωπική ανάπτυξη, δημιουργώντας εμπνευσμένα ομαδικά περιβάλλοντα, επιβάλλοντας πρακτικές για την πρόληψη οποιασδήποτε παραβίασης του νόμου και διασφαλίζοντας καλή ηθική συμπεριφορά εντός του οργανισμού. Η μελέτη υπογραμμίζει περαιτέρω ότι δεν είναι μόνο τα μεμονωμένα αποτελέσματα που θα μπορούσαν να εξηγήσουν τον μηχανισμό του αντίκτυπου της ΕΚΕ στην οργανωτική απόδοση. Ως εκ τούτου, οι διευθυντές θα πρέπει να εξετάσουν το ενδεχόμενο να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους όχι μόνο σε διαστάσεις ΕΚΕ αλλά σε αποτελέσματα που βασίζονται στην ομάδα για να οδηγήσουν σε βελτιωμένη οργανωτική απόδοση. Με αυτόν τον τρόπο, οι εταιρείες ενδέχεται να είναι σε καλύτερη θέση να διαχειρίζονται την ΕΚΕ και τις ομάδες, καθώς και την εγγενή τους σχέση. (Latif, et al., 2020)

Ύστερα από την ανάλυση των άρθρων που προηγήθηκε συμπεραίνουμε ότι σε όλα αναφέρεται ο σημαντικός αντίκτυπος τον οποίο έχει η ΕΚΕ στην οργανωσιακή

απόδοση αλλά και γενικότερα στην εν γένη απόδοση των επιχειρήσεων. Επίσης σε αρκετές φορές σημειώθηκε η θετική σχέση που έχει η ΕΚΕ με την οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων. Οι εταιρείες μπορούν να τονώνουν την οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων δίνοντας τους κίνητρα να λάβουν συμμετοχή σε κοινωνικές δραστηριότητες. Θετικό αντίκτυπο μπορεί να έχει η ΕΚΕ και σε αυτούς που κατέχουν θέσεις λήψης αποφάσεων. Η ΕΚΕ μπορεί να δώσει πληροφορίες στους υπευθύνους οι οποίοι συμμετέχουν στον σχεδιασμό πολιτικών έτσι ώστε να ενισχύσουν το ηθικό τους και να τους ενθαρρύνουν ώστε να μείνουν συγκεντρωμένοι, πιστοί και αφοσιωμένοι στον οργανισμό και να δουλέψουν πιο εντατικά ώστε να τον ισχυροποιήσουν ακόμα περισσότερο. Υπάρχουν όμως και αναφορές, όπως είδαμε και παραπάνω που δεν ενστερνίζονται στα όσα ειπώθηκαν καθώς υποστηρίζουν ότι η ΕΚΕ προς τους εργαζομένους δεν έχει σημαντική σχέση με την οργανωτική τους απόδοση. Αντίθετα, η ΕΚΕ προς την κοινωνία και τους πελάτες προέβλεψε μια σημαντική απόδοση του οργανισμού. Τέλος, σε ένα από τα άρθρα που αναλύθηκαν γίνεται ειδική σημείωση στην εμπορική απόδοση και στην επιρροή που έχει στην οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aarhus, M. & Bzdak, M., 2012. Revisiting the Role of "Shared Value" in the Business- Society Relationship. *Business and Professional Ethics Journal*, Issue 31(2), pp. 231- 246.
- Abdullah, M., Ashraf, S. & Sarfraz, M., 2017. The organizational identification perspective of CSR on creative performance: The moderating role of creative self-efficacy.. *Sustainability*, Τόμος 9, p. 2125.
- Abu Bakar, A. S. & Ameer, R., 2011. Readability of corporate social responsibility communication in Malaysia.. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Issue 18(1), p. 50–60.
- Ahmad, S. & Bajwa, I. A., 2023. The role of social entrepreneurship in socio-economic development: a meta-analysis of the nascent field.. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, Τόμος 15(1), pp. 133-157.
- Ali, I. και συν., 2010. Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African Journal of Business Management*, Τόμος 4(12), pp. 2796-2801.
- Al-Qudah, A. A., Al-Okaily, M. & Alqudah, H., 2022. The relationship between social entrepreneurship and sustainable development from economic growth perspective: 15 ‘RCEP’ countries.. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, pp. 44-61.
- Anderson, T. H., 2004. *The Pursuit of Fairness: A History of Affirmative Action*. s.l.:Oxford University Press Inc..
- Aras, G., Aybars, A. & Kutlu, O., 2010. Managing corporate performance: Investigating the relationship between corporate social responsibility and financial performance in emerging markets. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Issue 59, p. 229–254.
- Awaysheh, A., Heron, R. A., Perry, T. & Wilson, J. I., 2020. On the relation between corporate social responsibility and financial performance. *Strategic Management Journal*, 13 Ιανουάριος, Issue 41, pp. 965-987.
- Bailey, J., Klemper, B. & Zoffer, J., 2016. *Sustaining sustainability: What institutional investors should do next on ESG.*, s.l.: s.n.
- Bischoff, K., Volkmann, C. K. & Audretsch, D. B., 2018. Stakeholder collaboration in entrepreneurship education: an analysis of the entrepreneurial ecosystems of European higher educational institutions.. *The Journal of Technology Transfer*, pp. 20-46.
- Brummer, J. J., 1991. *Corporate responsibility and legitimacy: An interdisciplinary analysis*. Νέα Υόρκη: Greenwood Press.

- Campbell, J. M. & Park, J., 2017. Extending the resource-based view: Effects of strategic orientation toward community on small business performance.. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Τόμος 34(January), p. 302–308.
- Carlini, J. & Grace, D., 2021. The corporate social responsibility (CSR) internal branding model: Aligning employees' CSR awareness, knowledge, and experience to deliver positive employee performance outcomes. *Journal of Marketing Management*, Issue 36, pp. 732-760.
- Carroll, A. B., 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, Issue 4, p. 497–505.
- Carroll, A. & Shabana, K., 2010. The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice.. *Int J Manage Rev*, Τόμος 12 (1), p. 85–105.
- Certo, S. T., Busenbark, J. R., Kalm, M. & Lepine, J. A., 2018. Divided we fall: How ratios undermine research in strategic management. *Organizational Research Method*, pp. 211-237.
- Chang, Y. Y., Wannamakok, W. & Kao, C. P., 2022. Entrepreneurship education, academic major, and university students' social entrepreneurial intention: the perspective of Planned Behavior Theory.. *Studies in Higher Education*, Τόμος 47 (11), pp. 2204-2223.
- Chen, H. & Wang, X., 2011. Corporate social responsibility and corporate financial performance in China: An empirical research from Chinese firms. *Corporate Governance*, Issue 11, p. 361–370.
- Chen, Y., 2008. The driver of green innovation and green image- Green core competence.. *J. Bus. Ethics*, Τόμος 81, p. 531–543.
- Commission, E., 2011. *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, Brussels: European Commission.
- Cornell, B. & Shapiro, A., 1987. Corporate stakeholders and corporate finance. *Financial Management*, Issue 16, pp. 5-14.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J. & Matten, D., 2014. Contesting the Value of "Creating Shared Value". *California Management Review*, Issue 56(2), pp. 130- 149.
- CSR Hellas, χ.χ. *Τι είναι EKE*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://csrhellas.org/ti-ine-eke/#1585323149339-ea0b0425-5761>
[Πρόσβαση 2 Ιούλιος 2023].
- Dathe, T., Dathe, R., Dathe, I. & Helmold, M., 2022. Stakeholder der CSR. Στο: *Corporate Social Responsibility (CSR), Sustainability and Environmental Social Governance (ESG)*. s.l.:Springer, pp. 143-148.

- Davis, K., 1973. The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, Τόμος 16(2), pp. 312-322.
- De Chiara, A. & Russo Spina, T., 2011. CSR strategy in multinational firms: focus on human resources, suppliers and community.. *Journal of Global Responsibility*, Issue 2(1), p. 60–74.
- Dembek, K., Singh, P. & Bhakoo, V., 2015. Literature Review of Shared Value: A Theoretical Concept or a Management Buzzword?. *Journal of Business Ethics*.
- Dong, S., 2021. *The History and Growth of the Diversity, Equity, and Inclusion Profession*, s.l.: s.n.
- Driver, M., 2012. An Interview with Michael Porter: Social Entrepreneurship and the Transformation of Capitalism. *Academy of Management Learning and Education*, Issue 11(3), pp. 421-431.
- Esen, E., 2013. The influence of corporate social responsibility (CSR) activities on building corporate reputation.. *In International business, sustainability and corporate social responsibility.*, p. 133–150.
- European Commission, *χ.χ. Industry 5.0*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/industrial-research-and-innovation/industry-50_en
[Πρόσβαση 6 Μάιος 2024].
- Fatma, M., Rahman, Z. & Khan, I., 2015. Building company reputation and brand equity through CSR: the mediating role of trust.. *International Journal of Bank Marketing*, Issue 33(6), p. 840–856.
- Fernandez-Feijoo Souto, B., 2009. Crisis and Corporate Social Responsibility: Threat or Opportunity?. *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, Τόμος 1, pp. 36-50.
- Ferreira, D. A., Avila, M. G. & de Faria, M. D., 2010. Corporate social responsibility and consumers' perception of price. *Social Responsibility Journal*, p. 208–221.
- Frederick, W., 1978/ 1994. From CSR to CSR- The maturing of Business-and-Society Thought. *Business and Society*, Issue 33(2), pp. 150-164.
- Frederick, W., 2006. Corporation Be Good! The Story of Corporate Social Responsibility. USA: Dog Ear Publishing.
- Freeman, R. και συν., 2010. *Stakeholder Theory: The State of the Art*. New York: Cambridge University Press.
- Friedman, M., 1962. *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M., 1970. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 13 September, pp. 32-33, 122-124.
- Galbreath, J., 2010. How does corporate social responsibility benefit firms? Evidence from Australia. *European Business Review*, Τόμος 22, p. 411–431.

- Garvin, T., McGee, T. K., Smoyer-Tomic, K. E. & Aubynn, E. A., 2009. Community–company relations in gold mining in Ghana. *Journal of environmental management*, Issue 90(1), p. 571–586.
- Gebreegziabher, A. H., Asfaw, Y. A. & Aregawi, H. K., 2015. Examining the Relationship between Corporate Social Responsibility and Financial Performance of Manufacturing Companies in Tigray Regional State, Ethiopia. *Ethiopian Journal of Business and Economics*.
- Ghoshal, S., 2005. Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning and Education*, Issue 4(1), pp. 75-91.
- Giannarakis, G. & Theotokas, I., 2011. The Effect of Financial Crisis in Corporate Social Responsibility Performance. *International Journal of Marketing Studies*, Issue 3, pp. 1-10.
- Gikas, A., 2024. Evaluating Factors Enhancing Profitability and Sustainability of the Pharmaceutical Industry in Greece. Στο: *Financial Stability, Economic Growth and Sustainability Development*. London and New York: Routledge, pp. pp.133-145.
- Gill, G. K., McNally, M. J. & Berman, V., 2018. Effective diversity, equity, and inclusion practices. *Healthcare Management Forum*, 16 Αυγούστου, pp. 196-199.
- Gormley, T. A. & Matsa, D. A., 2014. Common errors: How to (and not to) control for unobserved heterogeneity.. *The Review of Financial Studies*, Issue 27(2), p. 617–661.
- Harjoto, M. A. & Jo, H., 2011. Corporate governance and CSR nexus.. *Journal of business ethics*, Issue 100(1), p. 45–67.
- Haski- Leventhal, D., 2018. *Στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Εργαλεία και θεωρίες για υπεύθυνη διοίκηση*. s.l.:ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΖΙΟΛΑ.
- Henderson, A. D., Raynor, M. E. & Ahmed, M., 2012. How long must a firm be great to rule out chance? Benchmarking sustained superior performance without being fooled by randomness. *Strategic Management Journal*, Issue 33(4), p. 387–406.
- Henderson, J. C., 2007. Corporate social responsibility and tourism: Hotel companies in Phuket, Thailand, after the Indian Ocean tsunami.. *International Journal of Hospitality Management*, Τόμος 26(1), p. 228–239.
- Hildebrand, D., Sen, S. & Bhattacharya, C. B., 2011. Corporate social responsibility: A corporate marketing perspective.. *European Journal of Marketing*, Τόμος 45, p. 1353–1364.
- Hirigoyen, G. & Poulain-Rehm, T., 2015. Relationships between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: What is the Causality?. *Journal of Business & Management*, Issue 4(1), pp. 18-43.
- Hoffmann, J., 2018. Talking into (non) existence: Denying or constituting paradoxes of Corporate Social Responsibility. *Human Relations*, Issue 71(5), pp. 668-691.

- Hyz, A. & Gikas, G., 2024. Transition to Industry 5.0: Is it possible to integrate environmental and social issues into technological innovation?. Στο: *Financial Stability, Economic Growth and Sustainable Development*. s.l.:Routledge, pp. 42-53.
- Igalens, J. & Gond, J., 2005. Measuring Corporate Social Performance in France: a critical and empirical analysis of ARESE data. *Journal of Business Ethics*, Issue 56 (2), pp. 131-148.
- Im, J., Chung, Y. & Qin, D., 2023. Exploring diversity, equity, and inclusion in hospitality and tourism firms through the organizational justice and stakeholder theories. *Tourism*.
- Karaibrahimoglu, Y., 2010. Corporate social responsibility in times of financial crisis. *African Journal of Business Management*, Τόμος 4, pp. 382-389.
- Kavoura, A. & Sahinidis, A. G., 2015. Communicating Corporate Social Responsibility Activities in Greece in a period of a prolonged economic crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Issue 175, pp. 496- 502.
- Kim, M.-S. & Thapa, B., 2018. Relationship of Ethical Leadership, Corporate Social Sustainability, Τόμος 10, p. 447.
- Kim, Y., 2014. Strategic communication of corporate social responsibility (CSR): Effects of stated motives and corporate reputation on stakeholder responses.. *Public Relations Review*, Issue 40(5), p. 838–840.
- Kotler, P. & Lee, N., 2005. Best of breed: When it comes to gaining a market edge while supporting a social cause, “corporate social marketing” leads the pack. *Social marketing quarterly*, pp. 91-103.
- Lai, C., Chiu, C., Yang, C. & Pai, D., 2010. The effects of corporate social responsibility on brand performance: The mediating effect of industrial brand equity and corporate reputation.. *J. Bus. Ethics*, Τόμος 95, p. 457–469.
- Latif, K. και συν., 2020. Revisiting the relationship between corporate social responsibility and organizational performance: The mediating role of team outcomes.. *Corp Soc Responsib Environ Manag.*, Τόμος 27, p. 1630–1641.
- Livingston, R., 2020. How to promote racial equity in the workplace. *Harvard Business Review*, Issue 98, pp. 64-72.
- Lohr, S., 2011. First, Make Money. Also, Do Good. *New York Times*, 13 Αυγούστου.
- Loussaïef, L., Cacho-Elizondo, S. & Pettersen, I. B., 2014. Do CSR actions in retailing really matter for young consumers? A study in France and Norway.. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Issue 21(1), p. 9–17.
- Loza, J., 2004. Business– community partnerships: The case for community organization capacity building.. *Journal of Business Ethics*, Issue 53(3), p. 297–311.
- Lutkevich, B., 2023. *ESG vs. CSR vs. sustainability: What's the difference?*.
[Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.techtarget.com/whatis/feature/ESG-vs-CSR-vs-sustainability-Whats-the-difference>

Mahoney, L. & Roberts, R., 2007. Corporate Social Performance, Financial Performance and Institutional Ownership in Canadian Firms. *Accounting Forum*, Issue 31, pp. 233-253.

Makni, R., Francoeur, C. & Bellavance, F., 2009. Causality between Corporate Social Performance and Financial Performance: Evidence from Canadian firms.. *Journal of Business Ethics*, Issue 89(3), p. 409–422.

Manner, M., 2010. The impact of CEO characteristics on corporate social performance.. *J. Bus. Ethics*, Τόμος 93, p. 53–72.

Margolis, J. D. & Walsh, J. P., 2003. Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, Issue 48, p. 268–305.

McWilliams, A. & Siegel, D., 2000. Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?. *Strategic Management Journal*, Issue 21, p. 603–609.

McWilliams, A. & Siegel, D., 2001. Corporate and Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective.. *Academy of Management Review*, Issue 26(1), pp. 117-127.

Mor Barak, M. E., 2015. Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion?. *Human Service Organizations: Management, Leadership, and Governance*, Τόμος 2, pp. 83-88.

Mor Barak, M. E., Luria, G. & Brimhall, K. C., 2021. What leaders say versus what they do: Inclusive leadership, policy-practice decoupling, and the anomaly of climate for inclusion. *Group and Organization Management*, Issue 39, pp. 83-88.

Morsing, M., 2003. *CSR- A Religion with too many Priests*. s.l., s.n., pp. 41-42.

Mozes, M., Josman, Z. & Yaniv, E., 2011. Corporate social responsibility organizational identification and motivation. *Social Responsibility Journal*, p. 310–325.

Murray, R., 2023. *The Difference Between DEI, CSR, and ESG*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.shegeeksout.com/blog/the-difference-between-dei-csr-and-esg/>

Nabi, G. και συν., 2018. Does entrepreneurship education in the first year of higher education develop entrepreneurial intentions? The role of learning and inspiration.. *Studies in Higher Education*, Τόμος 43 (3), pp. 452-467.

Nishii, L. H. & Leroy, H., 2022. A multi-level framework of inclusive leadership in organizations. *Group and Organization Management*, Τόμος 4, pp. 683-722.

Njoroge, J., 2009. *Effects of the global financial crisis on corporate social responsibility in multinational companies in Kenya*, s.l.: s.n.

- O'Donovan, D., 2017. Inclusion: diversity management 2.0", In *Managing Organizational Diversity*. Springer, pp. 1-28.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. & Rynes, S. L., 2003. Corporate social and financial performance: A meta-analysis.. *Organization studies*, Issue 24(3), p. 403–441.
- OT.gr Newsroom, 2023. *διαNEΟσις: Τα κριτήρια ESG στην Ελλάδα και στον κόσμο..* [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.ot.gr/2023/12/18/green/esg/dianeosis-ta-kritiria-esg-stin-ellada-kai-ston-kosmo/>
- Pelozo, J., 2009. The Challenge of Measuring Financial Impact from Investments in Corporate Social Performance. *Journal of Management*, Issue 35(6), pp. 1518-1541.
- Pelozo, J. & Shang, J., 2011. How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), pp. 117- 135.
- Pfitzer, M., Bockstette, V. & Stamp, M., 2012. Innovating for Shared Value. *Harvard Business Review*, Issue 91, pp. 100-107.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R., 2011. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, pp. 78-92.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R., 2014. A Response to a Andrew Crane et. al.'s article by Michael E. Porter and Mark R. Kramer. *California Management Review*, Issue 56(2), pp. 149-51.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R., 2006. Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, Issue 84(12), pp. 78-92.
- Preston, L. & O'Bannon, D., 1997. The Corporate Social-Financial Performance Relationship: A Typology and Analysis.. *Business and Society*, Τόμος 36, pp. 419-429.
- Rasche, A., Morsing, M. & Moon, J., 2020. *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Στρατηγική, Επικοινωνία, Διακυβέρνηση*. Αθήνα: ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Report, G. F. S., 2011. *Grappling with Crisis Legacies*, Washington DC: IMF.
- Romansky, L., Garrod, M., Brown, K. & Deo, K., 2021. How to measure inclusion in the workplace. *Harvard Business Review*.
- Russen, M. & Dawson, M., 2023. Which Should Come First? Examining Diversity, Equity, and Inclusion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Russen, M., Dawson, M. & Madera, J. M., 2021. Gender diversity in hospitality and tourism top management teams: A systematic review of the last 10 years. *International Journal of Hospitality Management*.

- Saeidi, S. P. και συν., 2015. How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction.. *Journal of business research*, Issue 68(2), p. 341–350.
- Sahinidis, A. G., Daskalaki, D., Mantzari, E. & Mantzaris, I., 2018. The Impact of the Economic Crisis on the Corporate Social Responsibility Activities of Greek Companies.. *Sustainability and Social Responsibility: Regulation and Reporting*.
- Sahinidis, A. G., Kallivokas, D., Metalidou, E., Sahinidis, G. A., Tsakni, G., 2015. Demographic and Psychological Characteristics of Social Entrepreneurs in Greece. *Researchgate*, pp. 1-8.
- Sahinidis, A. G. & Kavoura, A., 2014. Exploring Corporate Social Responsibility practices of Greek companies. *The Malopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection*, Δεκέμβριος, Τόμος 25, pp. 185-193.
- Sahinidis, A. G., Polychronopoulos, G. & Kallivokas, D., 2019. Entrepreneurship Education Impact on Entrepreneurial Intention among Tourism Students. A Longitudinal Study. *Strategic Innovative Marketing and Tourism*, pp. 1245- 1250.
- Sahinidis, A. & Hyz, A., 2018. CSR ACTIVITY CONFIGURATION AND THE PRIORITIZING OF STAKEHOLDER CLAIMS: A MULTI-FIRM, MULTI-SECTOR STUDY. *Central European Review of Economics & Finance*, 26(4), pp. 5-24.
- Schools, A., 2021. *DIVERSITY, EQUITY, AND INCLUSION*, s.l.: s.n.
- Sen, S. & Bhattacharya, C. B., 2001. Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility.. *Journal of marketing Research*, Issue 38(2), p. 225–243.
- Shkabatur, J., Bar-El, R. & Schwartz, D., 2022. Innovation and entrepreneurship for sustainable development: Lessons from Ethiopia.. *Progress in Planning*, Τόμος 160.
- Simpson, W. & Kohers, T., 2002. The link between corporate social and financial performance: Evidence from the banking industry. *Journal of Business Ethics*, Issue 35(2), pp. 97-109.
- Singh, K. & Misra, M., 2020a. How to bring positive societal change through Corporate Social Responsibility (CSR)? Modeling the social responsible enablers using ISM- MICMAC.. *IEEE Technology & Engineering Management Conference(TEMSCON)*, pp. 1-6.
- Singh, K. & Misra, M., 2020b. Linking Harmonious CSR and financial inclusion: The moderating effects of financial literacy and income.. *The Singapore Economic Review*, 27 Οκτώβριος.
- Singh, K. & Misra, M., 2020c. Corporate Social Responsibility as a tool for healthtech startups: Modelling enablers of healthcare and social support system to fight Coronavirus Pandemic.. *In 2020 11th International Conference on Computing, Communication and Networking Technologies (ICCCNT)*, pp. 1-6.

- Singh, K. & Misra, M., 2021. Linking Corporate Social Responsibility (CSR) and Organizational Performance: the moderating effect of corporate reputation. *European Research on Management and Business Economics*, pp. 1-10.
- Solórzano-García, M., Navio-Marco, J. & Laguia, A., 2022. The influence of intrinsic motivation and contextual factors on MOOC students' social entrepreneurial intentions.. *Interactive Learning Environments*, Τόμος 30 (9), pp. 1768-1780.
- Storr, V. H., Haeffele, S., Lofthouse, J. K. & Hobson, A., 2022. Entrepreneurship during a pandemic.. *European Journal of Law and Economics*, Τόμος 54 (1), pp. 83-105.
- Sun, W. & Price, J. M., 2016. The impact of environmental uncertainty on increasing customer satisfaction through corporate social responsibility.. *European Journal of Marketing*, Τόμος 50(7/8), p. 1209–1238.
- Su, W., Peng, M. W., Tan, W. & Cheung, Y. L., 2016. The signaling effect of corporate social responsibility in emerging economies.. *Journal of Business Ethics*, Τόμος 134(3), p. 479–491.
- Taghian, M., D'Souza, C. & Polonsky, M., 2015. A stakeholder approach to corporate social responsibility, reputation and business performance.. *Soc Responsib J*, p. 340–363.
- Tauringana, V. & Chithambo, L., 2015. The effect of DEFRA guidance on greenhouse gas disclosure. *The British Accounting Review*, Issue 47(4), pp. 425-444.
- Tracy, S. J., Razzante, R. J. & Hanna, K. N., 2020. *Creating the being of inclusion in organizations. In Organizing Inclusion: Moving Diversity from Demographics to Communication Processes*. s.l.:Routledge.
- Ullmann, A., 1985. Data in search of a theory: A critical examination of the relationship among social performance social disclosure, and economic performance. *Academy of Management Review*, Issue 10, pp. 540-577.
- Unruh, G., 2016. *Out of the Sustainability Doldrums*.. s.l.:MIT Sloan Management Review..
- Vallentin, S., 2015. Instrumental and Political Current in the CSR Debate: On the Demise and (Possible) Resurgence of "ethics". Στο: *The Routledge Companion to Ethics, Politics and Organizations*. London: Routledge, pp. 13-31.
- Van Beurden, P. & Gössling, T., 2008. The worth of values- A literature review on the relation between corporate social and financial performance.. *Journal of Business Ethics*, Issue 82(2), p. 407–424.
- Vance, S. G., 1975. Are socially responsible corporations good investment risks?. *Management Review*, Issue 64(8), p. 18–24.
- Vogel, D., 2005. *The Market for Virtue. The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Washington DC: Booking Institution Press.

- von Weltzien Hoivik, H., 2011. Embedding CSR as a learning and knowledge creating process: The case for SMEs in Norway.. *Journal of Management Development*, Issue 30(10), p. 1067–1084.
- Waddock, S. & Graves, S., 1997. The Corporate Social Performance -Financial Performance link. *Strategic Management Journal*, Issue 18(4), pp. 303-319.
- Walters, G., 2009. Corporate social responsibility through sport: the community sports trust model as a CSR delivery agency.. *Journal of Corporate Citizenship*, Issue 35, p. 81–94.
- Wang, Q., Dou, J. & Jia, S., 2016. A meta-analytic review of corporate social responsibility and corporate financial performance the moderating effect of contextual factors.. *Bus Soc*, Τόμος 55 (8), p. 1083– 1121.
- Withisuphakorn, P. & Jiraporn, P., 2015. The effect of firm maturity on corporate social responsibility (CSR): do older firms invest more in CSR?. *Applied Economics Letters*, Issue 23(4), pp. 298-301.
- Wolk, A., 2008. Business Planning for A Social-Entrepreneurial Approach to Solving Social Problems ENDURING SOCIAL IMPACT.. *Determinants Of Entrepreneurial Intention Among University Students*..
- Wood, C. H. & Kaufman, A., 2007. The communication of corporate social responsibility (CSR) through the supply chain: an SME perspective.. *Small and medium- sized enterprises and the global Economy*, p. 140–153.
- Wood, D., 1991. Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, Issue 16(4), pp. 691-718.
- Worthington, I., Ram, M. & Jones, T., 2006. Exploring corporate social responsibility in the UK Asian small business community.. *Journal of Business Ethics*, Issue 67(2), p. 201–217.
- Xanthopoulou, P. I. & Sahinidis, A. G., 2022. *Determinants Of Entrepreneurial Intention Among University Students*. Plovdiv / Bulgaria, XVII. IBANESS Congress Series on Economics, Business and Management.
- Xanthopoulou, P. & Sahinidis, A., 2023. Mapping the Factors that Influence Social Entrepreneurial Intention: A Systematic Literature Review. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences (BNEJSS)*, Τόμος 9 (4), pp. 14-21.
- Xanthopoulou, P., Sahinidis, A. & Bakaki, Z., χ.χ. The Impact of Strong Cultures on Organisational Performance in Public Organisations: The Case of the Greek Public Administration.. *Social Sciences*, 11(486).
- Xanthopoulou, P., Sahinidis, A. & Stremmenou, K., 2022. Consumer Responses to CSR in Greek Banking Sector: Does CSR Really Matter?. *European Scientific Journal*, Issue 18 (22), pp. 255-277.

- Yang, F., Lin, C. & Chang, Y., 2010. The linkage between corporate social performance and corporate financial performance. *African Journal of Business Management*, Issue 4(4), pp. 406-413.
- Yang, M., Luu, T. & Qian, D., 2022. Group diversity and employee service innovative behavior in the hospitality industry: a multilevel model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Τόμος 2, pp. 808-835.
- Zeyen, A. και συν., 2013. Social entrepreneurship and broader theories: Shedding new light on the 'Bigger Picture'. *Journal of Social Entrepreneurship*, Τόμος 4 (1), pp. 88-107.
- Zhu, Y., Sun, L. Y. & Leung, A. S., 2014. Corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: The role of ethical leadership.. *Asia Pacific Journal of Management*, Issue 31(4), p. 925–947.
- Αλεξίου, Μ., 2015. Εταιρική κοινωνική ευθύνη: μία διαφορετική αντίληψη στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.. *Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας*, p. 115–133.
- Γκίκας, Γ. & Χυζ, Α., 2022. *Αξιολόγηση Επενδύσεων και Μελέτες Σκοπιμότητας*. Nicosia: Broken Hill.
- Eurobank, χ.χ. *ESG: Ορισμοί και ορολογία*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.eurobank.gr/el/business/digital-academy-business/esg/esg/esg-orismoi-orologia>
- Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, 2024. *Ισόρροπη εκπροσώπηση των φύλων στα εταιρικά διοικητικά συμβούλια*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.consilium.europa.eu/el/policies/gender-balance-corporate-boards/>
[Πρόσβαση 27 Ιανουάριος 2024].
- Κυβέλου, Σ., 2010. *Από τη χωροταξία στη χωροδιαχείριση*. Αθήνα: Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΕ.
- Μουσταφαϊ, Α., 2016. *Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και η περίπτωση του ομίλου TITAN*. Αθήνα: ΑΕΙ Πειραιά ΤΤ.
- Σιαράβας, Α., 2022. *Τι είναι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και τι πρέπει να γνωρίζουν οι επενδυτές*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.cnn.gr/focus/apopseis/story/321307/ti-einai-i-etairiki-koinoniki-eythyni-kai-ti-prepei-na-gnorizoyn-oi-ependytes>
[Πρόσβαση 15 Μάρτιος 2024].
- Χρηματιστήριο Αθηνών, 2022. *Οδηγός Δημοσιοποίησης Πληροφοριών ESG 2022*, Αθήνα: Χρηματιστήριο Αθηνών.