

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ  
ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ**

**ΤΜΗΜΑ**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ»**



***Φοιτήτρια: ΝΤΑΜΠΑΚΑΚΗ ΑΓΓΕΛΙΚΗ***

**ΑΜ:2507**

***Επιβλέπουσα καθηγήτρια: ΓΑΛΑΝΑΚΗ ΜΑΡΙΑ***

**ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2014  
ΗΡΑΚΛΕΙΟ**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	5
Abstract .....	6
Εισαγωγή.....	7

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

1.1 Ιστορική εξέλιξη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	9
1.2 Η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ).....	14
1.3 Επικρατούντες ορισμοί για την ΕΚΕ.....	16
1.4 Τα Είδη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	20

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

2.1 Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Στην Πράξη.....	26
2.2 Δείκτες Απόδοσης Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	29
2.3 Τα οφέλη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	31

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

3.1 Η κατάσταση της ΕΚΕ στην Ελλάδα.....	33
3.2 Το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη .....	37
3.3 Η διεθνής εμπειρία για την ΕΚΕ.....	38
3.4 Η επίδραση της Οικονομικής κρίσης στην ΕΚΕ.....	39

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>**

<b>4.1 Η κοινωνική απόδοση της ΕΚΕ στις επιχειρήσεις.....</b>	<b>43</b>
<b>4.2 Αξιόπιστα εργαλεία μέτρησης κι απόδοσης της ΕΚΕ.....</b>	<b>44</b>
<b>4.3 Προτοβουλίες ποικιλομορφίας στην ΕΚΕ.....</b>	<b>45</b>
<b>4.4 Άλλες προτοβουλίες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....</b>	<b>46</b>
<b>Συμπεράσματα.....</b>	<b>51</b>
<b>Επίλογος.....</b>	<b>52</b>
<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>53</b>

## Ευχαριστίες

Για την παρούσα πτυχιακή εργασία, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την επιβλέπουσα καθηγήτρια κ. Γαλανάκη Μαρία. Η πολύτιμη βοήθεια της, η άψογη συνεργασία της καθώς και η καθοδήγησή της καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας μου ήταν εξαιρετική.

Επίσης, ευχαριστώ ιδιαίτερα όσους συνέβαλαν με τις πληροφορίες τους, τις γνώσεις τους αλλά ακόμη και με τις εμπειρίες τους στην ολοκλήρωση της πτυχιακής μου εργασίας.

## Περίληψη

Τα τελευταία χρόνια, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις αναλαμβάνουν να συνεισφέρουν ενεργά στην κοινωνία, εφαρμόζοντας κοινωνικά υπεύθυνη επιχειρηματική πολιτική, ενισχύοντας κατ' αυτόν τον τρόπο την οικονομική ανάπτυξη και την καλή φήμη της ίδιας της επιχείρησης, αλλά και συμβάλλοντας στην εν γένει ανάπτυξη της χώρας και της κοινωνίας.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη, ορίζεται ως η οικειοθελής δέσμευση των επιχειρήσεων για ένταξη στις επιχειρηματικές τους πρακτικές κοινωνικών, περιβαλλοντικών και πολιτισμικών δράσεων, που είναι πέρα και πάνω από όσα επιβάλλονται από την υπάρχουσα νομοθεσία και έχουν σχέση με όσους επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους.

Οι Έλληνες καταναλωτές γνωρίζουν ότι οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να εφαρμόζουν κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές. Η εφαρμογή των πρακτικών αυτών εντοπίζεται κυρίως στο ανθρώπινο δυναμικό και στα ανθρώπινα δικαιώματα, στις συνθήκες εργασίας και στην εκπαίδευση, στην προστασία του περιβάλλοντος, αλλά και σε δραστηριότητες που στοχεύουν στον πολιτισμό, στη διαφύλαξη της πολιτιστικής κληρονομιάς και την υποστήριξη της Τέχνης γενικότερα.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη για να λειτουργήσει σωστά στην επιχείρηση και στην κοινωνία, πρέπει να ταυτιστεί με τις πολιτικές στο εσωτερικό της επιχείρησης και τους εργαζομένους της, να ενσωματωθεί στη λειτουργία των στρατηγικών του marketing και της αγοράς, αλλά και στις επικρατούσες εκάστοτε οικονομικές, κοινωνικές και πολιτισμικές συνθήκες και τη διεθνή συγκυρία.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει το περιεχόμενο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ). Ως μία από τις πλέον σύγχρονες προτάσεις στο χώρο της επικοινωνίας, του marketing, της διοίκησης επιχειρήσεων κλπ, η ΕΚΕ προσφέρει έναν εναλλακτικό τρόπο λειτουργίας των οργανισμών, μέσω της συμπερίληψης ηθικών και κοινωνικών επιδιώξεων πέρα από τους καθαρά οικονομικούς στόχους.

## **Abstract**

In recent years, more and more companies undertake to actively contribute to society by implementing socially responsible business policy, thereby also contributing to economic development and good reputation of the business itself, but also contributing to the overall development of the country and society.

Corporate social responsibility is defined as the voluntary commitment of businesses to include in their business practices social, environmental and cultural activities that are above and beyond what is imposed by the existing legislation relating to those affected by their activities.

Greek consumers know that companies have begun to implement socially responsible practices. The implementation of these practices predominantly in manpower and human rights, working conditions and education, protecting the environment, but also in activities aimed at culture, the preservation of cultural heritage and supporting the arts in general.

Corporate social responsibility in order to function properly in business and in society, must be identified with the policies within the enterprise and its employees, be incorporated into the operation of strategic marketing and market, but also the prevailing current economic, social and cultural conditions and the international climate.

The purpose of this paper is to study the content of Corporate Social Responsibility (CSR). As one of the newest proposals in the area of communications, marketing, business administration, etc. CSR offers an alternative mode of organizations, through the inclusion of ethical and social aspirations beyond the purely economic aims.

## Εισαγωγή

Η συγκρότηση της κοινωνίας και η συμβίωση μέσα σ' αυτή, στηρίζεται σε ένα πολυδιάστατο πλέγμα κανόνων και σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών της και διέπουν την συμπεριφορά τους. Μία σημαντική προϋπόθεση για τη στήριξη και την ομαλή λειτουργία μιας κοινωνίας αποτελεί η αρμονικότητα των σχέσεων, η οποία εκφράζεται και αξιολογείται με το βαθμό στον οποίο επικρατεί λογική αντιστοιχία δικαιωμάτων και υποχρεώσεων των μελών πνεύμα αλtruισμού και ειρηνικής συνύπαρξης και συνεργασίας. Κάθε μέλος αναγνωρίζεται ως φορέας βασικών δικαιωμάτων, όπως είναι το δικαίωμα της ζωής, της ελευθερίας, της εργασίας και της εξασφάλισης ίσων ευκαιριών ανάπτυξης και ευημερίας.

Καθήκον της κοινωνίας, ως συνόλου, αποτελεί η κατοχύρωση και η προστασία των δικαιωμάτων κάθε μέλους το οποίο, σε αντιστάθμισμα, επιφορτίζεται με την υποχρέωση για πρόσφορα προς το κοινωνικό σύνολο ανάλογη με τις δυνατότητες του.

Η επιχείρηση παρά το γεγονός ότι δεν έχει φυσική υπόσταση ανάλογη με εκείνη του ατόμου είναι εντούτοις αυτοτελής οντότητα και διαθέτει δική της φυσιογνωμία και δική της κοινωνική παρουσία. Η δραστηριότητα και η συμπεριφορά της, βεβαίως εκφράζονται δια των στελεχών της. Η βούληση όμως των στελεχών της η εκφραζόμενη στα πλαίσια της εκτέλεσης των καθηκόντων τους, είναι βούληση της ίδιας της επιχείρησης ως ιδεατής, πλην όμως κοινωνικά και κατά κανόνα και νομικά αναγνωρισμένης ως υπαρκτής, οντότητας. Ομοίως, η δραστηριότητα και η συμπεριφορά των στελεχών αποτελεί δραστηριότητα και συμπεριφορά της επιχείρησης. δηλαδή η επιχείρηση αποτελεί ενεργό μέλος της κοινωνίας, αναπτύσσει δραστηριότητες και δημιουργεί σχέσεις εντός αυτής, υφίσταται την επίδρασή της και επιδρά η ίδια επ' αυτής.

Σε τελική ανάλυση, απολαμβάνει κοινωνικών δικαιωμάτων ανάλογων προς εκείνα των ατόμων και ως εκ τούτου αναλαμβάνει, σε ανταπόδοση, αντίστοιχες υποχρεώσεις και ευθύνες.

Σύμφωνα με τον Howard Bowen(1948), ο οποίος θεωρείται ο πατέρας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, *η υπευθυνότητα αναφέρεται στην υποχρέωση των επιχειρηματιών να επιδιώκουν εκείνες τις πολιτικές, να λαμβάνουν εκείνες τις*

αποφάσεις ή να ακολουθούν εκείνες τις δράσεις, που συνάδουν με τους στόχους και τις αξίες της κοινωνίας μας. Η σχέση δηλαδή μεταξύ της κοινωνίας και των επιχειρήσεων είναι αμφίδρομη κι αλληλένδετη και για το λόγο αυτό ο ιδιωτικός τομέας οφείλει να αναγνωρίσει και να αποδεχτεί το ρόλο και την ευθύνη, που του αναλογεί απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον κι αντίστοιχα να προσαρμόσει τη συμπεριφορά του. Στη σύγχρονη εποχή έχει καταστεί πλέον κοινά αποδεκτό ότι η βιωσιμότητα μιας επιχείρησης κι η αξία της για τους μετόχους δεν επιτυγχάνονται μόνο με τη μεγιστοποίηση του βραχυχρόνιου κέρδους και της άμεσης απόδοσης, αλλά με επίδειξη υπεύθυνης συμπεριφοράς, η οποία εκτός της οικονομικής ανάπτυξης, προωθεί την κοινωνική συνοχή και την προστασία του περιβάλλοντος. Η ΕΚΕ πρέπει να αποτελεί τη βάση της εταιρικής δεοντολογίας και της αντιμετώπισης της κοινωνίας, του περιβάλλοντος και του οικονομικού γίνεσθαι στη σύγχρονη αγορά, γι' αυτό όλο και περισσότερες εταιρείες αντιλαμβάνονται ότι αυτή η τριπλή προσέγγιση μπορεί να αποφέρει σαφή οφέλη για τις επιχειρήσεις, κυρίως μέσω της ενίσχυσης της ικανότητά τους να αντιμετωπίσουν τους επιχειρηματικούς κινδύνους της σημερινής εποχής.

Μέσα λοιπόν, στο πλαίσιο του ολοένα κι αυξανόμενου ενδιαφέροντος για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως σκοπό να αποδώσει συμπυκνωμένα τα βασικά στοιχεία τα οποία συνθέτουν το θεσμό, να διερευνήσει τη σημασία του, να φωτίσει τις πτυχές του, να εξετάσει την αναγκαιότητα από την οποία προέκυψε και τις προϋποθέσεις που πρέπει να τηρούνται για να προκύπτουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την εφαρμογή του.

Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί ότι η σχετική με το θέμα βιβλιογραφία είναι εξαντλητική ως προς τα αναμενόμενα οφέλη, αλλά ταυτόχρονα διαπιστώνεται από πολλούς μελετητές έντονη άσκηση κριτικής, κυρίως ως προς τις μεθοδεύσεις της εφαρμογής της ΕΚΕ. Επομένως ήταν αναπόφευκτο να μην συμπεριληφθούν αυτά τα θέματα στην παρούσα εργασία. Επιπλέον, επιμέρους στόχο αποτέλεσε η μεταφορά του θεσμού στην σύγχρονη εποχή κι η εξέτασή του μέσα από το πρίσμα της οικονομικής κρίσης, από όπου διαφαίνονται ελπιδοφόρες διέξοδοι.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## **1.1 Ιστορική εξέλιξη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης**

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελεί προϊόν του 20ου αιώνα, αλλά κυρίως της δεκαετίας του 1950(Carroll, 2007), οπότε και άρχισε η επιστημονική ανάλυσή της και η σχετική ερευνητική συγγραφή. Η εμφάνιση της ΕΚΕ ως επιχειρηματική συμπεριφορά, αλλά και ως επιστημονικό πεδίο μπορεί να καταγραφεί χρονικά ως εξής:

### Πριν το 1950

Παρά την άνθιση του φαινομένου τις τελευταίες δεκαετίες, υπάρχουν εδώ και πολλά χρόνια ίχνη επιχειρήσεων με αίσθηση κοινωνικής ευθύνης. Η βιομηχανική επανάσταση στα τέλη του 19ου αιώνα μπορεί να θεωρηθεί το σημείο εκκίνησης για την ανάληψη κοινωνικών πρωτοβουλιών από τη μεριά των επιχειρήσεων.

Στα μέσα και τα τέλη του 18ου αιώνα οι επιχειρήσεις έστρεψαν το ενδιαφέρον τους στους υπαλλήλους και συγκεκριμένα ενδιαφέρθηκαν για το πώς θα τους καταστήσουν πιο παραγωγικούς. (Carroll, 2007) Ωστόσο, είναι δυσδιάκριτο το αν αυτό γινόταν για λόγους επιχειρηματικούς, δηλαδή για λόγους οικονομικής αποδοτικότητας της επιχείρησης, ή αν γινόταν για λόγους κοινωνικής ευαισθησίας. Η εμφάνιση την περίοδο εκείνη ενός πρώιμου κοινωνικού κράτους συνηγορεί υπέρ και των δύο, στο βαθμό που τα κοινωνικά ζητήματα της εποχής (δημόσια υγεία, πείνα, παιδική εργασία κλπ) είχαν άμεση συνάφεια με την επιβίωση του οικονομικού συστήματος που γεννιόταν. Παράλληλα, η φιλανθρωπία ήταν ιδιαίτερα έντονη και τα παραδείγματα των Vanderbilt και Rockefeller μαρτυρούν τη μέριμνα της προνομιάς τάξης για την οικονομική επιβίωση των ασθενέστερων στρωμάτων του πληθυσμού. Το ερώτημα, όμως, του εάν επρόκειτο για ατομική ή επιχειρηματική φιλανθρωπία, παραμένει (Carroll, 2007)

Από το 1930 και μετά οι επιχειρήσεις άρχισαν να θεωρούνται ως θεσμοί, όπως η κυβέρνηση, οι οποίοι έπρεπε να ανταποκριθούν σε συγκεκριμένες κοινωνικές υποχρεώσεις. (Eberstadt,1973).

## Δεκαετία του 1950

Ενώ μέχρι τη δεκαετία του 1950 η φιλανθρωπία κυριαρχούσε στο πεδίο της κοινωνικής προσφοράς των επιχειρήσεων και περιελάμβανε κυρίως δωρεές από ελεημοσύνη, από το 1953 έγινε αντιληπτή η συνολική ευθύνη που έχουν οι επιχειρήσεις και η ανάγκη για ανάμειξή τους σε ζητήματα της κοινότητας (Murphy, 1978). Η δημοσίευση του βιβλίου του Bowen<sup>1</sup> “*Social Responsibilities of the Businessman*” (1953) οριοθετεί χρονικά την έναρξη της περιόδου κατά την οποία διαφάνηκε η κυριαρχία του επιχειρηματικού τομέα στην κοινωνική ζωή, και που γίνεται η μετάβαση από τον όρο κοινωνική ευθύνη στον όρο *εταιρική* κοινωνική ευθύνη. (Carroll, 2007) Ο Bowen μάλιστα έδωσε και έναν ορισμό της τελευταίας: «η κοινωνική ευθύνη αναφέρεται στις υποχρεώσεις των επιχειρηματιών να ακολουθούν εκείνες τις πολιτικές, να λαμβάνουν εκείνες τις αποφάσεις ή να ακολουθούν εκείνες τις κατευθυντήριες γραμμές δράσης, οι οποίες είναι επιθυμητές με βάση τους στόχους και τις αξίες της κοινωνίας μας».

Μέχρι τη δεκαετία του 1950, ωστόσο, η φιλανθρωπία ή οι εταιρικές παροχές, ως εκδηλώσεις κοινωνικής ευθύνης, γίνονταν ακόμη περιστασιακά και κυρίως ως απάντηση σε αιτήματα κοινωφελών οργανισμών, όπως τοπικών νοσοκομείων και του αμερικάνικου ερυθρού σταυρού (Muirhead, 1999).

## Δεκαετία του 1960

Στη δεκαετία του 1960 σημειώθηκε μια μνημειώδης αύξηση των προσπαθειών για επισημοποίηση της ΕΚΕ και για ακριβή καθορισμό του της σημασίας και του περιεχομένου της. Ένας από τους ορισμούς που δόθηκαν τη συγκεκριμένη περίοδο ήταν ότι «η ΕΚΕ αναφέρεται στις αποφάσεις και ενέργειες των επιχειρηματιών που αποφασίζονται για λόγους που έστω και μερικώς δεν αφορούν στα άμεσα οικονομικά ή τεχνικά συμφέροντα της εταιρείας» (Davis, 1960).

Η κύρια, παρόλα αυτά, έκφανση της ΕΚΕ συνέχιζε να είναι η φιλανθρωπία. Μάλιστα, η περίοδος αυτή, σύμφωνα με τη Muirhead ήταν η περίοδος της αύξησης και επέκτασης των επιχειρηματικών παροχών. Οι δωρεές συνεχίστηκαν προς κοινωνικές ομάδες που ήδη τις λάμβαναν, ενώ επεκτάθηκαν για να καλύψουν υπηρεσίες υγείας, τον πολιτισμό και τις τέχνες, καθώς και ζητήματα της κοινότητας.

## Δεκαετία 1970

Ένας ορισμός που δόθηκε για την ΕΚΕ τη συγκεκριμένη δεκαετία είχε ως εξής: «μια κοινωνικά υπεύθυνη εταιρεία είναι αυτή, το διοικητικό προσωπικό της οποίας ισορροπεί μία ποικιλία συμφερόντων. Αντί να ωθείται μόνο από το κίνητρο των μεγαλύτερων κερδών για τους μετόχους της, η υπεύθυνη επιχείρηση λαμβάνει επιπλέον υπόψη τους εργαζόμενους, τους προμηθευτές, τους εμπόρους, τις τοπικές κοινότητες και το έθνος» (Johnson, 1971). Ο ορισμός αυτός μπορεί να σχετιστεί σήμερα με τη θεωρία των stakeholder, καθώς αναφέρεται σε μια ποικιλία συμφερόντων, και μάλιστα κατονομάζοντας αρκετές από αυτές (Carroll, 2007).

Παράλληλα, επισημάνθηκε ότι: «η επιχείρηση είναι και πρέπει να παραμείνει ως ένας πρωταρχικά οικονομικός θεσμός, αλλά έχει την υποχρέωση να βοηθήσει την κοινωνία να επιτύχει τους βασικούς της στόχους, άρα έχει κοινωνικές υποχρεώσεις. Όσο μεγαλύτερη γίνεται μια εταιρεία, τόσο αυξάνουν και οι υποχρεώσεις της» (Steiner, 1971).

Την ίδια δεκαετία παρατηρείται και μια εναλλαγή στους όρους οι οποίοι χρησιμοποιούνται, για να περιγράψουν τις δράσεις υπέρ της κοινωνίας που αναλαμβάνουν οι επιχειρήσεις. Έτσι, γίνεται αναφορά τόσο στην κοινωνική ανταπόκριση (*“responsiveness”*), όσο και στην εταιρική κοινωνική επίδοση (*“corporate social performance”* – CSP ) και την εταιρική κοινωνική ευθύνη (*“corporate social responsibility”* – CSR ) (Carroll, 2007). Σύμφωνα με τον Sethi, υπάρχουν τρεις διαστάσεις της εταιρικής κοινωνικής επίδοσης: η κοινωνική υποχρέωση (η οποία αναφέρεται στην εταιρική συμπεριφορά ως απάντηση στις δυνάμεις της αγοράς ή σε νομικούς περιορισμούς), η κοινωνική ευθύνη (η οποία έχει κανονιστικό χαρακτήρα) και η κοινωνική ανταπόκριση (η οποία αποτελεί προσαρμογή της εταιρικής συμπεριφοράς στις ανάγκες της κοινωνίας) (Sethi, 1975).

Την ίδια εποχή διεξάγονται και οι πρώτες έρευνες σχετικά με την ΕΚΕ. Μία από αυτές έγινε από τους Bowman και Haire, οι οποίοι μελέτησαν κάποιες επιχειρήσεις και προσπάθησαν να αναδείξουν τα θέματα που υπόκεινται στο πλαίσιο της ΕΚΕ, σε αντιδιαστολή προς εκείνα που είναι αμιγώς επιχειρηματικά (Bowman & Manson, 1975). Την επόμενη χρονιά διεξήχθη μια έρευνα με αντικείμενο την άποψη των στελεχών επιχειρήσεων πάνω στην ΕΚΕ, βάσει των αξόνων δράσης που μέχρι τότε θεωρούνταν ότι ανήκουν στο πεδίο κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων

(Holmes, 1976). Αυτοί οι άξονες δράσης έγινε μια προσπάθεια να καταγραφούν με μία έρευνα των αρχών της δεκαετίας, η οποία ως θέματα που ανήκουν στη σφαίρα ευθύνης μιας επιχείρησης κατέγραψε τα δικαιώματα των μειονοτήτων, το περιβάλλον, την εκπαίδευση, τις τέχνες, την αστική ανάπτυξη και τα ανθρώπινα δικαιώματα (Eilbirt & Parket, 1973).

Σε γενικές γραμμές, η δεκαετία του 1970 ήταν περισσότερο περίοδος επιστημονικής ανάλυσης της ΕΚΕ, παρά επιχειρηματικών δράσεων στον τομέα αυτό.

### Δεκαετία 1980

Η επιστημονική ανάλυση της έννοιας της ΕΚΕ συνεχίστηκε από πολλούς συγγραφείς κατά τη συγκεκριμένη δεκαετία. Διακρίνεται η ανάλυση των Tuzzolino και Armandi, οι οποίοι αναφέρθηκαν στην ανάγκη της ύπαρξης ενός αναλυτικού πλαισίου που να βοηθάει τη *λειτουργικότητα (operationalization)* της ΕΚΕ (Carroll, 2007). Διακρίνεται, επιπρόσθετα, η ανάλυση των Wartick και Cochran, οι οποίοι τοποθέτησαν εκ νέου τις διαστάσεις της ΕΚΕ σε ένα νέο πλαίσιο, όπου έκαναν λόγο για αρχές, διαδικασίες και πολιτικές (Carroll, 2007). Παράλληλα, το 1984 αναπτύχθηκε από τον Freeman η θεωρία των stakeholder, η οποία θεωρείται σήμερα βασικό κομμάτι της ανάλυσης και ερμηνείας της ΕΚΕ, και η οποία εξετάζεται παρακάτω. Σε αντίθεση με τα προηγούμενα χρόνια, κατά τα οποία το ενδιαφέρον περιστρεφόταν γύρω από τον καθορισμό της έννοιας της ΕΚΕ, το ενδιαφέρον τώρα εστιάστηκε στην εμπειρική ανάλυσή της και στη διερεύνηση των δυνητικών οφελών για τις εμπλεκόμενες σε αντίστοιχες δραστηριότητες επιχειρήσεις (Carr, Hart, Mackinnon, Mellinger, 2004). Η σημαντικότερη συμβολή στον τομέα αυτό ήταν το έργο του T.Jones (1980), ο οποίος έδωσε έμφαση και μελέτησε την ΕΚΕ ως διαδικασία. Όσον αφορά στα ζητήματα που οι επιχειρήσεις θεωρούσαν κομμάτι της κοινωνικής ατζέντας τους την περίοδο αυτή, σχετικά στοιχεία παρέχονται από τον Frederick. Συγκεκριμένα, οι επιχειρηματικές ανησυχίες και πρακτικές περιστρεφόταν γύρω από περιβαλλοντικά ζητήματα, τις διακρίσεις στο χώρο εργασίας, τις καταχρηστικές ενέργειες απέναντι στους καταναλωτές, την ασφάλεια και υγεία των καταναλωτών, την ποιότητα της εργασιακής ζωής, την υποβάθμιση του αστικού περιβάλλοντος και τις καταχρηστικές πρακτικές των πολυεθνικών εταιρειών (Frederick, 2006).

## Δεκαετία 1990

Ενώ η ΕΚΕ είχε πλέον εδραιωθεί ως πρακτική στον επιχειρηματικό κόσμο μέχρι τη δεκαετία του 1990, ωστόσο η θεωρητική ανάλυση επεκτάθηκε και περιέλαβε τα νέα θεωρητικά μοντέλα της εταιρικής κοινωνικής επίδοσης (Corporate Social Performance – CSP) και της θεωρίας της ηθικής των επιχειρήσεων (*business ethics*)(Carr, Hart, Mackinnon, Mellinger, 2004). Επίσης συνδέθηκαν με την ΕΚΕ νέες έννοιες, όπως η βιωσιμότητα (*sustainability*) και η εταιρική πολιτειότητα (*corporate citizenship*) (Carroll, 2007). Επιπλέον μέρος της έρευνας συγκεντρώθηκε στη σχέση μεταξύ εταιρικής κοινωνικής επίδοσης και οικονομικής επίδοσης (Carroll, 2007).

Καθώς η δεκαετία αυτή συνδέθηκε και με ιδιαίτερα αυξημένους ρυθμούς οικονομικής παγκοσμιοποίησης και διασύνδεσης των αγορών, οι εταιρικές παροχές προς την κοινωνία αυξήθηκαν. Περισσότερες πολυεθνικές εταιρείες έκαναν την εμφάνισή τους, ενώ έγινε κοινός τόπος η ύπαρξη στελεχών με αρμοδιότητα τις εταιρικές δωρεές, την κοινωνική ευθύνη και τη διαχείριση των δημόσιων και κοινοτικών ζητημάτων (Carroll, 2007).

Σημαντική εξέλιξη θεωρείται και η δημιουργία το 1992 της μη κερδοσκοπικής οργάνωσης “Business for Social Responsibility”. Σκοπός της ήταν να εκπροσωπεί τα στελέχη των επιχειρήσεων με αρμοδιότητες σχετικές με την ΕΚΕ. Σύμφωνα με την οργάνωση αυτή, η ΕΚΕ θεωρείται ως “ένα συνεκτικό πλαίσιο πολιτικών, πρακτικών και προγραμμάτων, που ενσωματώνονται στη λειτουργία της επιχείρησης, τις αλυσίδες διανομής και τις διαδικασίες απόφασης” (Carroll, 2007).

## Από το 2000 μέχρι σήμερα

Από το 2000 η έμφαση στις θεωρητικές προσεγγίσεις πάνω στην έννοια της ΕΚΕ έδωσε τη θέση της στις εμπειρικές έρευνες και στη συγκέντρωση του ενδιαφέροντος πάνω σε σχετιζόμενα με την ΕΚΕ ζητήματα, όπως η θεωρία των stakeholder, η ηθική των επιχειρήσεων, η βιωσιμότητα και η εταιρική πολιτειότητα. Επίσης, μελετήθηκε έντονα η σχέση της ΕΚΕ με την εταιρική κοινωνική επίδοση και άλλες σχετικές μεταβλητές. Από την πλευρά των επιχειρήσεων, το ενδιαφέρον στράφηκε στις βέλτιστες πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Μάλιστα,

δημοσιεύθηκε και σχετικός κατάλογος βέλτιστων πρακτικών, απευθυνόμενος στις επιχειρήσεις, από τους Kotler και Lee το 2005.

Η συνεχώς αυξανόμενη σημασία της ΕΚΕ διεθνώς διαφαίνεται, λοιπόν, τόσο από τις σχετικές έρευνες που γίνονται τα τελευταία χρόνια, όσο και από την αύξηση του αριθμού των εταιρειών που ενδιαφέρονται για την ανάπτυξη αντίστοιχων προγραμμάτων. Από την εποχή που η επίδειξη κοινωνικής ευαισθησίας ταυτιζόταν με πράξεις φιλανθρωπίας μέχρι την ανάπτυξη συνεκτικών προγραμμάτων κοινωνικής προσφοράς, η ΕΚΕ έχει εξελιχθεί ως ιδιαίτερος κλάδος, που απορροφά το ενδιαφέρον πολλών επιστημών. Ύστερα από την καταγραφή της ιστορικής εξέλιξης του φαινομένου, μπορεί πλέον να αναλυθεί το περιεχόμενο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και ο τρόπος που αυτή γίνεται αντιληπτή σήμερα.

## 1.2 Η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ)

Η δυσκολία διαμόρφωσης ενός κοινά αποδεκτού ορισμού της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης – ΕΚΕ (γνωστή ως Corporate Social Responsibility ή CRS) από τις επιχειρήσεις αποκαλύπτει τον τρόπο με τον οποίο αυτή έχει αναπτυχθεί. Κατά τη γνώμη ορισμένων, προήλθε από την εταιρική φιλανθρωπία με έμφαση στην κοινωνική βελτίωση. Κατά τη γνώμη άλλων, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί μια πολύ ευρύτερη έννοια και σχετίζεται άμεσα με την αειφόρο ανάπτυξη που εισήχθη από τα ανώτατα στελέχη των Ηνωμένων Εθνών στη σύσκεψη του Rio De Janeiro το 1992.

Οι Panayiotou et al. σε πολύ πρόσφατη μελέτη τους ( 2009 ) κατηγοριοποίησαν τους ορισμούς της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σε τρεις κατηγορίες με βάση ισάριθμες σχετιζόμενες οπτικές (Panayiotou, Aravossis, Moschou 2009):

- ✚ **Σκεπτικιστική οπτική:** Υιοθετεί μια επιφυλακτική στάση και αντιμετωπίζει κριτικά την ΕΚΕ. Με βάση αυτή την οπτική, ο πιο σημαντικός στόχος της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι να παρέχει όσο το δυνατό περισσότερο πλούτο στους μετόχους της επιχείρησης, και μέσω της επίτευξης αυτού του στόχου, θεωρεί ότι εξυπηρετεί ένα κομμάτι της κοινωνίας.
- ✚ **Ουτοπική οπτική:** Αντικατοπτρίζει την ιδέα ότι οι επιχειρήσεις έχουν την ηθική υποχρέωση απέναντι σε όλους τους εμπλεκόμενους με την επιχείρηση, και όχι μόνο στους μετόχους της, να τους ωφελούν με οποίο τρόπο μπορούν.

✚ **Ρεαλιστική οπτική:** Συγκεντρώνει την μεγαλύτερη αποδοχή στον επιστημονικό αλλά και στον επιχειρηματικό χώρο. Με βάση αυτή την οπτική, η ΕΚΕ είναι η διαχείριση του αντίκτυπου της λειτουργίας μιας επιχείρησης τόσο στους άμεσους όσο και στους έμμεσους εμπλεκόμενους με αυτήν, άρα στην κοινωνία στην οποία λειτουργεί και αναπτύσσεται.

Ένας μεγάλος αριθμός ακαδημαϊκών έχουν δημοσιευτεί σχετικά με τον εννοιολογικό προσδιορισμό και τα χαρακτηριστικά στοιχεία που προσδιορίζουν την ΕΚΕ κατά τα τελευταία 30 χρόνια. Παρά την ποικιλία των ορισμών, ίσως, ο πιο ευρέως αποδεκτός εννοιολογικός προσδιορισμός αναφέρεται, αναφορικά με τον επιστημονικό αλλά και τον επιχειρηματικό χώρο είναι αυτός του Archie Carroll, ο οποίος θεωρεί την ΕΚΕ ως μια σύνθεση που αφορά τέσσερις διαφορετικούς τομείς δραστηριότητας της κοινωνίας των σχέσεων (Carroll, 1991):

✚ **Οικονομικές Προσδοκίες:** Οι εταιρίες έχουν τους μετόχους, οι οποίοι αποζητούν ένα εύλογο κέρδος από τις επενδύσεις τους, έχουν τους εργαζόμενους, που θέλουν ασφαλή και δίκαια αμειβόμενη εργασία, τους πελάτες, οι οποίοι ζητούν καλής ποιότητας προϊόντα σε εύλογη τιμή, κ.λπ. Σύμφωνα με τον αριθμό των επιχειρήσεων, αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο έχουν συσταθεί οι επιχειρήσεις στην κοινωνία και πρωταρχική τους ευθύνη αποτελεί η ορθή λειτουργία τους ως οικονομική μονάδα για να παραμείνουν στο επιχειρηματικό χώρο. Όλες οι δευτερεύουσες ευθύνες κατατάσσονται στο πεδίο της ΕΚΕ. Σύμφωνα με τον Carroll, η ικανοποίηση των οικονομικών ευθυνών είναι, συνεπώς, βασική προϋπόθεση από το σύνολο επιχειρήσεων.

✚ **Νομικές Προσδοκίες:** Η ευθύνη των εταιριών σε σχέση με τον νόμο απαιτεί να τηρούν τους όρους και να “παίζουν με τους κανόνες της, παιχνίδι”. Ο Carroll υποδηλώνει ότι η ικανοποίηση των νομικών ευθυνών απαιτείται απ’ όλες τις εταιρίες που επιδιώκουν να είναι κοινωνικά υπεύθυνες.

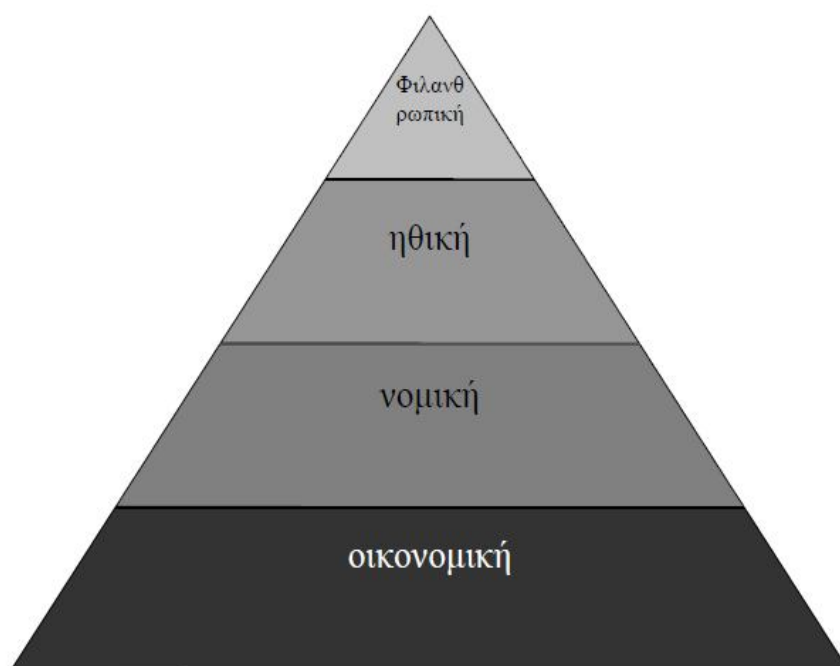
✚ **Ηθικές Προσδοκίες:** Η ευθύνη αυτή υποχρεώνει τις εταιρίες να κάνουν ότι είναι σωστό, δίκαιο και εύλογο, ακόμη και όταν δεν είναι υποχρεωμένες από το νομικό πλαίσιο. Ο Carroll υποστηρίζει ότι οι ηθικές ευθύνες, ως εκ τούτου, αποτελούνται απ’ ότι γενικά αναμένει η κοινωνία πέρα από τις οικονομικές και νομικές προσδοκίες.

✚ **Φιλανθρωπικές Προσδοκίες:** Το τέταρτο επίπεδο της ΕΚΕ εξετάζει το φιλανθρωπικό κομμάτι των επιχειρήσεων. Αυτή η πτυχή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αντιμετωπίζει μια μεγάλη ποικιλία ζητημάτων,



συμπεριλαμβανομένων των δωρεών σε φιλανθρωπικές οργανώσεις, των επενδύσεων υποδομών αναψυχής για τους εργαζόμενους και τις οικογένειές τους, την υποστήριξη τοπικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, ή των τεχνών και της χορηγίας αθλητικών εκδηλώσεων. Σύμφωνα με τον Carroll οι φιλανθρωπικές προσδοκίες είναι απλώς επιθυμητές από τις επιχειρήσεις (Carroll, 1991).

Μάλιστα, οι παραπάνω εταιρικές υποχρεώσεις μπορούν να εξεικονιστούν ως μια πυραμίδα:



*Πίνακας 1: Η πυραμίδα των τεσσάρων συστατικών της ΕΚΕ –ειδών ευθύνης των επιχειρήσεων (Carroll, 1991)*

### 1.3 Επικρατούντες ορισμοί για την ΕΚΕ

Εδώ και δεκαετίες τα λόγια που ακούγονται για την κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων πληθαίνουν. Παρ' όλα αυτά η κοινωνική ευθύνη είναι μια έννοια που πολλοί θεωρούν ότι δεν μπορεί να ορισθεί με ακρίβεια. Ακούγονται ορισμοί διάφοροι και συχνά αντιφατικοί, γεγονός που επιτείνει τις δυσκολίες των επιχειρήσεων και των άλλων οργανισμών να συγκεκριμενοποιήσουν την ευθύνη αυτή και δίνει το δικαίωμα σε πολλά στελέχη να αποφύγουν την ενασχόλησή τους με θέματα αυτής της μορφής. Η συζήτηση για την κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων αρχίζει να αποκτά ιδιαίτερη



σημασία από την εποχή που πρωτάρχισαν οι μεγάλες βιομηχανικές ανακατατάξεις, όταν ο κόσμος άρχισε, από τα μέσα του περασμένου αιώνα να βλέπει, να θεμελιώνονται τεράστια βιομηχανικά συγκροτήματα δίπλα σε φτωχοσυννοικίες και να βλέπει την εκμετάλλευση των εργαζομένων να μαστιάζει τις πόλεις και την αδιαφορία των επιχειρηματιών για το κοινό. Όσο και αν φαίνεται περίεργο, μέσα στον αιώνα που πέρασε αντιλαμβάνεται κανείς να έχουν επιβιώσει από τη μια μεριά η στυγνή αντίληψη ότι η επιχείρηση ενδιαφέρεται μόνο για το κέρδος και από την άλλη μεριά η γαλούχηση των εργαζόμενων με συνθήματα που ανταποκρίνονται σ' αυτή την αντίληψη, ανεξάρτητα αν σε πολλές περιπτώσεις έχει μουσειακή αξία.

Η πρώτη περιεκτική προσέγγιση στη σύγχρονη κοινωνική ευθύνη εποχής αναγγέλθηκε το 1953 με τη δημοσίευση των βιβλίων περί κοινωνικής ευθύνης του Howard R. Bowen's του επιχειρηματία. Το Bowen θεώρησε ότι η δημόσια ευθύνη, οι κοινωνικές υποχρεώσεις και η επιχειρησιακή ηθική ήταν συνώνυμα για την κοινωνική ευθύνη και περιέγραψαν τις κοινωνικές ευθύνες όρου των επιχειρηματιών όπως (Howard R. Bowen, 1953)

- «[Κοινωνική Ευθύνη] αναφέρεται στην υποχρέωση των επιχειρηματιών ν' ακολουθήσει εκείνες τις πολιτικές, να λάβει εκείνες τις αποφάσεις, ή ν' ακολουθήσει εκείνες τις γραμμές δράσης που είναι επιθυμητές από την άποψη των στόχων και των τιμών της κοινωνίας μας.»

Άλλοι ορισμοί τονίζουν τη δέσμευση των επιχειρήσεων σε αρχές «ηθικής» συμπεριφοράς, ωστόσο οι περισσότεροι ορισμοί συμφωνούν πως η κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση λαμβάνει υπ' όψιν τα ζητήματα που προκύπτουν από τη λειτουργία της σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος και τη βιώσιμη ανάπτυξη, τα δικαιώματα και την ποιότητα ζωής των εργαζομένων και την ευρύτερη κοινωνία μέσα στην οποία η δραστηριοποιείται.

- «Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η διαρκής δέσμευση μιας επιχείρησης, να συμπεριφέρεται ηθικά και να συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη, ενώ ταυτόχρονα να βελτιώνει την ποιότητα ζωής των εργαζομένων και των οικογενειών τους, καθώς επίσης και της τοπικής κοινότητας και της κοινωνίας γενικότερα». Κατόπιν της έρευνας για την ΕΚΕ, σε διεθνές επίπεδο, ο ορισμός επαναπροσδιορίστηκε ως εξής:
- «Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, είναι η δέσμευση των επιχειρήσεων να συμβάλλουν στη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη και να προσπαθούν μαζί με

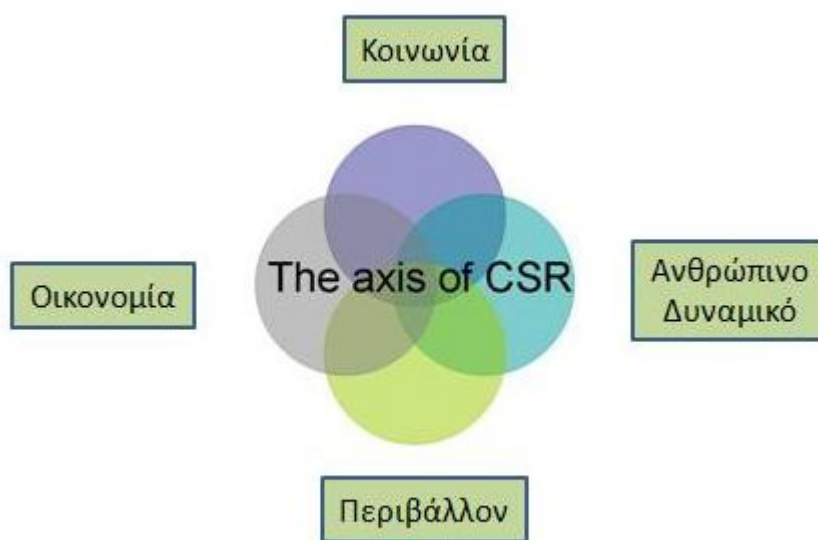
τους εργαζόμενους, τις οικογένειες τους, την τοπική κοινωνία γενικότερα, να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής τους».

Η διαφορετικότητα των ορισμών συνδέεται με την διαφορετική φιλοσοφία, τον διαφορετικό ρυθμό ανάπτυξης κάθε χώρας, τις διαφορετικές προτεραιότητες που υπάρχουν στις διάφορες περιφέρειες. Οι παρακάτω ορισμοί αντικατοπτρίζουν την ποικιλία των προσεγγίσεων της:

- «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι 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 άλλα ενδιαφερόμενα μέρη».(Rondinelli & Berry, 1999)
- Τα ενδιαφερόμενα μέρη αποτελούν το περιβάλλον (άμεσο και έμμεσο) το οποίο αλληλεπιδρά με την επιχείρηση και έχει ενδιαφέρον από τις δραστηριότητες της. Ο αγγλικός όρος είναι Stakeholders, δηλαδή αυτοί που κρατούν – έχουν ενδιαφέρον. Οι άμεσα ενδιαφερόμενοι σε μια επιχείρηση είναι οι μέτοχοι, οι εργαζόμενοι, οι δανειστές – πιστωτές (τράπεζες). Έμμεσα ενδιαφερόμενοι είναι, το Κράτος, οι τοπικές κοινωνίες στις οποίες δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, οι ομάδες πίεσης (pressure groups), για παράδειγμα οι ακτιβιστές, διαδηλωτές κ.α. Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών βοηθάει την επιχείρηση να λάβει υπόψη της όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, τόσο τα άμεσα όσο και έμμεσα, και να ξεκινήσει μια ουσιαστική διαδικασία διαλόγου πριν καθορίσει το πρόγραμμα δράσης της όσον αφορά την Εταιρική κοινωνική της ευθύνη. (Rondinelli & Berry, 1999)
- «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η οικιοθελής δέσμευση των επιχειρήσεων για ένταξη στις επιχειρηματικές τους πρακτικές κοινωνικών και περιβαλλοντικών δράσεων, που είναι πέρα από όσα επιβάλλονται από τη νομοθεσία και έχουν σχέση με όλους όσους άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους».
- «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η διαρκής δέσμευση των επιχειρήσεων για ηθική συμπεριφορά και συμβολή στην οικονομική ανάπτυξη με ταυτόχρονη βελτίωση της ποιότητας ζωής τόσο του εργατικού τους δυναμικού και των οικογενειών τους καθώς επίσης και των τοπικών κοινοτήτων και της κοινωνίας γενικότερα».
- «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η δέσμευση της ηγεσίας μιας επιχείρησης για θεμελιώδεις αξίες και αναγνώριση των τοπικών και πολιτιστικών

διαφορών κατά την εφαρμογή παγκόσμιων πολιτικών. Είναι η υιοθέτηση εκ μέρους των επιχειρήσεων της Σύμβασης του ΟΗΕ για τα Ανθρώπινα δικαιώματα και των εργασιακών δικαιωμάτων του διεθνούς Γραφείου Εργασίας». [Ολλανδία].

- «Η ιδέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης έχει σχέση με τον τρόπο που μια εταιρία εφαρμόζει την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης, η οποία στηρίζεται σε τρεις πυλώνες: τον οικονομικό, τον κοινωνικό και τον περιβαλλοντικό. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη υποδηλώνει ότι μια εταιρεία ασχολείται σοβαρά όχι μόνον με την αποδοτικότητα και ανάπτυξη της, αλλά και τον κοινωνικό και περιβαλλοντικό αντίκτυπό της. Πρέπει επίσης να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στους εκφραζόμενους προβληματισμούς των ενδιαφερόμενων μερών της: εργαζομένων, μετόχων, πελατών, προμηθευτών και της κοινωνίας γενικότερα». (Moon, 2004)



*Πίνακας 2. Οι άξονες της ΕΚΕ (Kotler, 2009)*

Παρ' όλους τους διαφορετικούς ορισμούς υπάρχουν **τρία σημεία** για τα οποία υπάρχει κοινός παρανομαστής.

1. Το πρώτο είναι ο **εθελοντικός χαρακτήρας** της Ε.Κ.Ε. όπου όλες οι δράσεις που οι εφαρμόζουν οι εταιρίες είναι πέρα από το νόμο.
2. Το δεύτερο είναι η **στενή σχέση** της με την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης και

3. Το τρίτο ότι είναι **στρατηγική επιλογή** της επιχείρησης και όχι απλά μια δευτερεύουσα περιστασιακή επιλογή.

## **1.4 Τα Είδη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης**

### **1. Εσωτερική Κοινωνική Ευθύνη**

Σε μια εταιρεία, η εσωτερική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αφορά κυρίως τους υπαλλήλους και συνδέονται με θέματα όπως, η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό, η υγεία και η ασφάλεια καθώς και η διαχείριση της αλλαγής ενώ οι περιβαλλοντικές υπεύθυνες πρακτικές σχετίζονται κυρίως με τη διαχείριση των φυσικών πόρων που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή. Ανοίγουν το δρόμο για τη διαχείριση της αλλαγής και το συνδυασμό της κοινωνικής ανάπτυξης με τη βελτιωμένη ανταγωνιστικότητα. (Kotler, 2009)

#### **• Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Από τις κυριότερες προκλήσεις για τις εταιρείες είναι η προσέλκυση και η συγκράτηση εξειδικευμένου προσωπικού. Στο πλαίσιο αυτό, τα σχετικά μέτρα μπορούν να περιλαμβάνουν τη δια βίου μάθηση, την παραχώρηση αρμοδιοτήτων και εξουσιών στους εργαζομένους, την καλύτερη ενημέρωση σε όλη την επιχείρηση, την καλύτερη ισορροπία μεταξύ εργασίας, οικογένειας και ελεύθερου χρόνου, τη μεγαλύτερη ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού, την ίση αμοιβή και τις προοπτικές σταδιοδρομίας για τις γυναίκες, τον καταμερισμό των κερδών και τα συστήματα παροχής μεριδίων του μετοχικού κεφαλαίου, καθώς και τον προβληματισμό σχετικά με την απασχολησιμότητα και την εξασφάλιση της εργασίας. Έχει επίσης αποδειχθεί ότι η ενεργός εποπτεία και διαχείριση των υπαλλήλων που απουσιάζουν από την εργασία τους λόγω αναπηρίας ή τραυματισμού έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση των δαπανών. (Kotler, 2009)

#### **• Υγεία και Ασφάλεια στην Εργασία**

Το θέμα της υγείας και της ασφάλειας στην εργασία παραδοσιακά έγκεινται σε νομοθετικά και εκτελεστικά μέτρα. Ωστόσο, λόγω της τάσης να ανατίθενται εργασίες σε εργολάβους και προμηθευτές, οι εταιρείες εξαρτώνται όλο και περισσότερο από τις επιδόσεις των εργολάβων τους στο θέμα της υγείας και της

ασφάλειας. Εθελοντικά προγράμματα ως συμπληρωματικά προς τις δραστηριότητες νομοθεσίας και ελέγχου από τις δημόσιες αρχές υιοθετούνται από τις εταιρείες για την περαιτέρω προώθηση της υγείας και της ασφάλειας, χρησιμοποιώντας αυτές τις δύο παραμέτρους ως κριτήρια για την προμήθεια των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους.

- ***Προσαρμογή στην Αλλαγή***

Η αναδιάρθρωση με τρόπο κοινωνικά υπεύθυνο σημαίνει ότι εξισορροπούνται και λαμβάνονται υπόψη τα συμφέροντα και οι ανησυχίες όλων εκείνων που θίγονται από τις αλλαγές και τις αποφάσεις. Ειδικότερα, αυτό συνεπάγεται τη συμμετοχή και την ανάμιξη όλων των ενδιαφερόμενων μερών μέσω της ανοικτής ενημέρωσης και των διαβουλεύσεων. (Kotler, 2009)

- ***Διαχείριση του Περιβαλλοντικού Αντίκτυπου και των Φυσικών Πόρων***

Γενικά η μείωση της κατανάλωσης πόρων ή των ρυπογόνων εκπομπών και αποβλήτων μπορούν να μειώσουν τον περιβαλλοντικό αντίκτυπο. Στον περιβαλλοντικό τομέα, οι περιβαλλοντικές αυτές επενδύσεις αναφέρονται κανονικά ως ευκαιρίες διπλού κέρδους, και για τις επιχειρήσεις και για το περιβάλλον.

## **2. Εξωτερική Κοινωνική Ευθύνη**

Εξωτερική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αφορά την επέκταση της ευθύνης της εταιρείας στην τοπική κοινότητα και αφορά ένα ευρύ σύνολο ενδιαφερόμενων μερών οι οποίοι είναι όχι μόνο οι εργαζόμενοι και οι μέτοχοι αλλά και οι επιχειρηματικοί εταίροι, οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι δημόσιες αρχές και οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί (ΜΚΟ) που εκπροσωπούν τις τοπικές κοινότητες ή ασχολούνται με το περιβάλλον.

- ***Τοπικές Κοινότητες***

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αφορά την ένταξη των εταιρειών στο τοπικό περιβάλλον τους είτε αυτό είναι στην Ευρώπη είτε στον υπόλοιπο κόσμο. Οι εταιρείες συνεισφέρουν στις κοινότητές τους παρέχοντας θέσεις εργασίας, μισθούς, κοινωνικές παροχές καθώς και φόρους. Από την άλλη πλευρά, οι εταιρείες εξαρτώνται από την υγεία, τη σταθερότητα και την ευημερία των κοινοτήτων μέσα στις οποίες λειτουργούν. Επίσης, υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ εταιρειών και του

τοπικού φυσικού περιβάλλοντός τους. Ορισμένες βασίζονται σε ένα καθαρό περιβάλλον για την παραγωγή τους ή την προσφορά των υπηρεσιών τους (καθαρός αέρας, καθαρά ύδατα, δρόμοι χωρίς κίνηση).

#### • **Επιχειρηματικοί Εταίροι, Προμηθευτές και Καταναλωτές**

Μακροπρόθεσμα, η οικοδόμηση σχέσεων με τους επιχειρηματικούς εταίρους και τους προμηθευτές ενδέχεται να οδηγήσει σε δίκαιες τιμές, όρους και προσδοκίες καθώς και ποιότητα και αξιόπιστη παράδοση ή εκτέλεση. Οι εταιρείες που οικοδομούν σχέσεις διαρκείας με τους πελάτες, εστιάζοντας όλη την οργάνωσή τους στην κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών και παρέχοντάς τους ανώτερη ποιότητα, ασφάλεια, αξιοπιστία και εξυπηρέτηση, αναμένεται ότι θα είναι πιο προσοδοφόρες.

#### • **Ανθρώπινα Δικαιώματα**

Αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ότι ο αντίκτυπος των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας στα ανθρώπινα δικαιώματα των εργαζομένων και στις τοπικές κοινότητες ξεπερνά το πεδίο των εργατικών δικαιωμάτων. Οι εθελοντικοί κώδικες συμπεριφοράς μπορούν να συμβάλλουν στην προώθηση διεθνών εργασιακών προτύπων, η αποτελεσματικότητα ωστόσο εξαρτάται από τη σωστή εφαρμογή και την επαλήθευσή τους. (Kotler,2009)

#### • **Παγκόσμιες Περιβαλλοντικές Ανησυχίες**

Μέσω των διασυνοριακών συνεπειών πολλών περιβαλλοντικών προβλημάτων που συνδέονται με τις επιχειρήσεις και της κατανάλωσης πόρων από ολόκληρο τον κόσμο, οι εταιρείες διαδραματίζουν επίσης ενεργό ρόλο στο παγκόσμιο περιβάλλον.

Επιπλέον η επιχείρηση μπορεί να πάρει την πρωτοβουλία από μόνη της, να είναι ο βασικός χορηγός σε μια ήδη υπάρχουσα πρωτοβουλία κάποιου οργανισμού ή να είναι ένας από τους χορηγούς. (Hunger, David, Wheelen, Thomas, 2004)

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε έξι (6) κατηγορίες ανάλογα με τη φύση της ανάλογης πρωτοβουλίας-προγράμματος

1. **Προώθηση Σκοπού (Cause promotion):** Η επιχείρηση προσφέρει χρήματα / προϊόντα / υπηρεσίες για κάποιο κοινωνικό σκοπό και την ευαισθητοποίηση του κοινού γύρω από αυτό.

2. **Μάρκετινγκ Σκοπού (Cause related marketing):** Συνδέονται οι πωλήσεις ενός συγκεκριμένου προϊόντος με ένα ποσοστό από τα έσοδά του, το οποίο προσφέρεται σε συγκεκριμένο σκοπό. Το cause - related marketing γίνεται συνήθως για κάποιο συγκεκριμένο προϊόν και για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Η συμφωνία είναι αμοιβαίως συμφέρουσα καθώς κερδίζει τόσο η επιχείρηση όσο και ο οργανισμός με τον οποίο συνεργάζεται. Επιπλέον, ο καταναλωτής έχει την ευκαιρία να βοηθήσει τον συγκεκριμένο σκοπό χωρίς να χρειασθεί να δώσει ο ίδιος χρήματα και παράλληλα χωρίς να πάρει τίποτα σε αντάλλαγμα.
3. **Κοινωνικό Μάρκετινγκ (Corporate social marketing):** Συνδράμει στην αλλαγή της συμπεριφοράς του κοινού όσο αφορά σε κάποιο θέμα και συνήθως υπάρχει συνεργασία με κάποιο δημόσιο φορέα. (Kotler, 2009)
4. **Εταιρική Φιλανθρωπία (Corporate philanthropy):** Είναι η προσφορά χρημάτων σε κάποιο φιλανθρωπικό οργανισμό/σκοπό. Αυτή η ενέργεια είναι η πιο παραδοσιακή μορφή Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.
5. **Εταιρικός εθελοντισμός (Community volunteering):** Η επιχείρηση υποστηρίζει και προτρέπει εργαζομένους και συνεργάτες να προσφέρουν τον χρόνο τους σε κάποιο σκοπό, συνήθως σε επίπεδο τοπικής κοινωνίας. Η ενέργεια μπορεί να ξεκινήσει από την επιχείρηση αυτήν καθ'αυτήν ή να γίνει σε συνεργασία με κάποιον οργανισμό.
6. **Κοινωνικά Υπεύθυνες Επιχειρηματικές Πρακτικές (Socially responsible business practices):** Πρόκειται για πρακτικές που έχουν να κάνουν με τη βελτίωση της ζωής σε επίπεδο τοπικής κοινωνίας και το περιβάλλον.

Εκτός των παραπάνω και σύμφωνα με τη σύγχρονη διεθνή βιβλιογραφία η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μπορεί να διακριθεί σε 3 κατηγορίες ανεξάρτητα με το αν επιβάλλεται από την τοπική κοινωνία καθώς και αν όλοι οι συμμετέχοντες ευνοούνται από τα οφέλη της εφαρμογής των συγκεκριμένων προγραμμάτων. (Hunger, David, Wheelen, Thomas, 2004)

Οι τρεις προαναφερθείσες κατηγορίες είναι οι εξής:

- **Στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη**



Η Στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη συνδυάζει τα κοινωνικά οφέλη με τους άμεσους στρατηγικούς στόχους μιας επιχείρησης. Με την Στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, η επιχείρηση πραγματοποιεί φιλανθρωπίες προς την κοινωνία με στόχο την ενίσχυση των μακροπρόθεσμων οικονομικών τους στόχων. Συνεπώς η κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά των επιχειρήσεων αποσκοπεί στην μεγιστοποίηση του κέρδους. Η συγκεκριμένη επιχειρηματική συμπεριφορά αναπτύχθηκε κατά την περίοδο του 1980 και πρακτικά μπορεί αρχικά η υιοθέτηση της να σήμαινε βραχυπρόθεσμες απώλειες σε ότι αφορά τον προϋπολογισμό μιας επιχείρησης. Ωστόσο μακροπρόθεσμα τα οφέλη της επιχείρησης μπορούν να καταγραφούν από τα οικονομικά δεδομένα όπως είναι αποτελέσματα χρήσης, λόγω της βελτίωσης της εικόνας της επιχείρησης έναντι της κοινωνίας. Για αυτόν τον λόγο η Στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αντιμετωπίζεται ως επένδυση στην δημιουργία καλής φήμης έναντι των πελατών αλλά και των εν δυνάμει πελατών οι οποίοι είναι αυτοί που ενισχύουν την χρηματοοικονομική απόδοση της επιχείρησης. Η εφαρμογή της Στρατηγικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης προκαλεί κάποια ερωτήματα από τα προβλήματα που προκύπτουν αναφορικά με την ικανοποίηση όλων των συμφερόντων και των συμμετεχόντων καθώς κάποια από αυτά προσκρούουν μεταξύ τους. Πολλές έρευνες έχουν αποδείξει ότι τα βραχυπρόθεσμα κέρδη των εταιρειών των οποίων τα στελέχη περιλαμβάνουν στην στρατηγική τους κοινωνικούς στόχους, άλλες φορές αυξάνονται και άλλες φορές μειώνονται. Ωστόσο άλλες έρευνες αποδεικνύουν ότι οι επιχειρήσεις που επενδύουν σε πρακτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης αποδίδουν μακροπρόθεσμα.

- **Ηθική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη**

Η Ηθική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη έχει ως σκοπό, πέρα από την ικανοποίηση των οικονομικών και νομικών υποχρεώσεων στο κοινωνικό σύνολο, να περιλαμβάνει ενέργειες οι οποίες να αποφεύγουν οποιαδήποτε βλάβη στην κοινωνία είτε οικονομική, πνευματική ή ψυχολογική. Οποιαδήποτε εταιρεία δεν εκπληρώνει τα ηθικά της καθήκοντα λειτουργεί ως ανεύθυνος οργανισμός. Τα στελέχη της επιχείρησης γνωρίζουν ότι θα πρέπει να υπάρχει συμμόρφωση στα ιδανικά, ακόμα και αν βραχυπρόθεσμα καθυστερεί την εμφάνιση του κέρδους ή του άμεσου θετικού αποτελέσματος, καθώς αν προβεί σε ενέργειες που αγνοούν αυτές τις πρακτικές (π.χ. περιβαλλοντική μόλυνση της τοπικής κοινωνίας) μεταγενέστερα θα υπάρξει μείωση στα κέρδη των μετόχων καθώς υποβαθμίζεται η ευρύτερη εικόνα της επιχείρησης.



Πρακτικά μια επιχείρηση η οποία στηρίζεται στην ηθική, αποκτά μεγαλύτερη φερεγγυότητα και δημιουργεί εικόνα εμπιστοσύνης έναντι των πελατών, των προμηθευτών, των εργαζομένων κτλ.

- **Ανθρωπιστική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη**

Με τον όρο «Ανθρωπιστική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη», η επιχείρηση δεν αποσκοπεί μόνο στην αποφυγή δημιουργίας κοινωνικής βλάβης αλλά ενισχύει τις προσπάθειες βελτίωσης και εξάλειψης των κοινωνικών προβλημάτων, όπως χαμηλό βιοτικό επίπεδο, ναρκωτικά, εγκληματικότητα, έλλειψη παιδείας. Τα παραπάνω συμβάλλουν στην ύπαρξη κοινωνικής ανισότητας και υποβαθμίζουν τους όρους ζωής. Η Ανθρωπιστική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη περιλαμβάνει ενέργειες, πολιτικές και δράσεις οι οποίες αποσκοπούν στην άμεση επέμβαση του οργανισμού μέσω της κατανομής πόρων βάσει των υπάρχουσών κοινωνικών αναγκών. Τέτοιες ενέργειες της Ανθρωπιστικής Εταιρικής Ευθύνης είναι οι πολιτικές προστασίας του περιβάλλοντος, οι δωρεές σε φιλανθρωπικά ιδρύματα, η συμμετοχή της επιχείρησης σε προγράμματα εύρεσης εργασίας για μακροχρόνια ανέργους, καθώς και διάφορες άλλες δραστηριότητες που η συνιστώσα τους αποσκοπεί στη βελτίωση των όρων και των συνθηκών ζωής. (Kotler, 2009)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>Ο</sup>

### **2.1 Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Στην Πράξη**

Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, για να μπορέσει μια επιχείρηση να εφαρμόσει σωστά και με υπευθυνότητα πολιτικές και λογικές που ακούνε στην έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, θα πρέπει να ακολουθήσει κάποια βήματα τα οποία θα τη βοηθήσουν στο να προσεγγίσει στο μέγιστο βαθμό την έννοια, αλλά και τη σημασία της Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας και επιπλέον μακροπρόθεσμα να επωφεληθεί από την επίτευξη των στόχων. Τα βασικότερα βήματα είναι τα εξής: (Carroll, 2007)

1. Προσδιορισμός του σκοπού και του οράματος της επιχείρησης.
2. Ορισμός υπευθύνου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.
3. Καθορισμός προτεραιοτήτων.
4. Προσδιορισμός των ενδιαφερόμενων μερών.
5. Καθορισμός ενός προγράμματος επιχειρηματικής δραστηριότητας.
6. Εφαρμογή – Παρακολούθηση εφαρμογής – Μέτρηση.
7. Επικοινωνία – Δημοσιοποίηση.

**1. Προσδιορισμός του σκοπού και του οράματος της επιχείρησης:** Πέρα από την επιδίωξη πραγματοποίησης ή μεγιστοποίησης του κέρδους, η επιχείρηση θα πρέπει μέσα στους άμεσους στόχους και οραματισμούς της να ενσωματώσει λογικές ευνοϊκές προς τον άνθρωπο και το περιβάλλον ευρύτερα. Για να μπορέσει μια υπεύθυνα κοινωνικά επιχείρηση να απολαμβάνει της εκτίμησης των εμπορικών συνεργατών της, την ύπαρξη καλών και ουσιαστικών ενδοεταιρικών σχέσεων με τους εργαζόμενους αλλά και την συνεχόμενη αποδοχή της τοπικής κοινωνίας η οποία θα αντιμετωπίζει την επιχείρηση ως υπηρεσία απορρόφησης του τοπικού ενεργού δυναμικού και όχι ως ένα εν δυνάμει ρυπογόνο περιβαλλοντικό παράγοντα, τότε θα πρέπει να αξιολογεί την σημαντικότητα των παραπάνω και να επιδιώκει την ικανοποίηση όλων των ενδιαφερόμενων μερών.

**2. Ορισμός υπευθύνου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη:** Ένα από τα στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει να αναλάβει τον συντονισμό και τον έλεγχο των δράσεων της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης μέσα στην επιχείρηση. Ο ρόλος του υπευθύνου είναι πολλαπλός και σημαντικός. Ο κύριος στόχος είναι να εμπλέξει και να μεταδώσει σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης, όπως Ανθρώπινου Δυναμικού, Πωλήσεων και Marketing, Δικαστικού, Επικοινωνίας, Ποιότητας, Υγιεινής, Ασφάλειας και περιβάλλοντος, την ιδέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και να συντονίζει τη δράση όλων των τμημάτων με οδηγό το συγκεκριμένο τομέα ευθύνης. (Carroll, 2007)

**3. Καθορισμός προτεραιοτήτων:** Η ένταξη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις στρατηγικές μια επιχείρησης δεν συνεπάγεται ότι το σύνολο των δραστηριοτήτων πρέπει και μπορούν να εφαρμοστούν όλες μαζί. Ανάλογα με την συγκεκριμένη θέση της επιχείρησης ή του κλάδου στον οποίο είναι δραστηριοποιημένη θα πρέπει να θέτονται προτεραιότητες. Για παράδειγμα μια επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται σε χώρο που επιβαρύνει το τοπικό περιβάλλον θα πρέπει να θέσει ως άμεση προτεραιότητα τα περιβαλλοντικά θέματα που θα προκύψουν. Οι προτεραιότητες τίθενται από ομάδες εργασίας που εντοπίζουν και αναλύουν τις επικίνδυνες περιοχές ή συμπεριφορές, που θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο την καλή φήμη της επιχείρησης και προσδιορίζουν τις αρμοδιότητες και ευθύνες. Επίσης θα πρέπει να εξετάζονται και οι δυνατότητες που δίνονται από την εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης για καινοτομία, μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και υψηλότερη παραγωγικότητα. Θα πρέπει επομένως να σχηματίζεται ένας οδικός χάρτης για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη που θα περιλαμβάνει βραχυχρόνιες προτεραιότητες και μακροχρόνιους στόχους.

**4. Προσδιορισμός των ενδιαφερόμενων μερών:** Αφορά όλους εκείνους που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από τις δραστηριότητες της επιχείρησης και που εντάσσονται κάτω από τον όρο «ενδιαφερόμενα μέρη». Οι βασικές ομάδες ενδιαφερόμενων μερών (εργαζόμενοι, κοινότητα, καταναλωτές, περιβάλλον, η ευρύτερη κοινωνία), για κάθε μία από αυτές θα πρέπει να σχεδιαστεί ένας χάρτης που να απεικονίζει τις σχέσεις που έχει η επιχείρηση μαζί της. Η κατά τακτά διαστήματα συζήτηση και διαβούλευση με τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί πραγματικά να βελτιώσει την φήμη της επιχείρησης με πολύ μικρό κόστος. Επιπλέον μέσα από τον διάλογο μπορεί να προκύψουν στόχοι αμοιβαίου συμφέροντος που στην συνέχεια μπορούν να εφαρμοστούν στις στρατηγικές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

**5. Καθορισμός ενός προγράμματος επιχειρηματικής δραστηριότητας:** Ο καθορισμός ενός προγράμματος επιχειρηματικής δραστηριότητας, ανάλογα με την ομάδα των ενδιαφερόμενων μερών, περιλαμβάνει τις δεσμεύσεις της επιχείρησης για τα εξής:(Carroll, 2007)

**Περβάλλον:** Θεματα που αναφέρονται σε

7. Επίσημη δεσμευση για βελτιωση της αποτελεσματικότητας, με την οποια η επιχειρηση χρησιμοποιει ολες τις μορφές ενέργειας και πρώτων υλών.
8. Προγράμματα για έλεγχο της χρήσης ενέργειας, νερού και πρώτων υλών, αλλά και των εκπομπών στο περιβάλλον.
9. Δέσμευση για χρήση και προαγωγή ανακυκλωμένων και ανακυκλώσιμων υλικών,αυξάνοντας την ανθεκτικότητα των προϊόντων και ελαχιστοποιώντας τη συσκευασία μέσα απο αποτελεσματικό σχεδιασμό.

**Εργαζόμενοι:** Θεματα που αναφέρονται σε

- Διασφάλιση για την υγιεινή και ασφάλεια όλων των εργαζομένων
- Μεγιστοποιηση της συμμετοχής των εργαζομένων στην εταιρική διακυβέρνηση και βετίωση του εργασιακού περιβάλλοντος.
- Όμοια μεταχείριση προς όλους τους εργαζομένους.

**Προμηθευτές:** Θεματα που αναφέρονται σε

- Υποστήριξη οργανώσεων που προωθούν την ιδέα του δίκαιου εμπόριου.
- Γνώση του τόπου και των συθηκών που παράγονται τα προϊόντα της επιχείρησης και αν κατά την παράγωγή τους ενέχονται θέματα ανθρώπινων δικαιωμάτων.

**Κοινωνία:** Θεματα που αναφέρονται σε

- Μηχανισμούς μεγιστοποίησης και προώθησης της αμφίδρομης επικοινωνίας και συνεργασίας με της τοπικές κοινωνίες.
- Υπαρξη κοινωνικών προγραμμάτων που ενθαρρυνουν τον εθελοντισμό των εργαζομένων και βοηθουν την κοινότητα σε είδος.
- Παροχή εθελοντικής εργασίας σε τοπικές οργανώσεις απο τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και του εργαζομένους.

**6.Εφαρμογή – Παρακολούθηση εφαρμογής – Μέτρηση:** Στην πραγματικότητα, η διαδικασία εφαρμογής απαιτεί την εμπλοκή όλων των εργαζομένων. Ομως συχνά είναι ευκολότερο η διαδικασία να αρχίζει με μια ομάδα οδήγο σε ένα τομέα που έχει οριστεί ότι έχει προτεραιότητα. Η ομάδα θα αποτελείται από διάφορες ιεραρχικές θέσεις μαζί και άτομα που έχουν την γενική στρατηγική της επιχείρησης. Γενικά καλή ιδέα θα ήταν να συμμετέχουν άτομα με εμπειρία από τους τομείς της παραγωγής, των προμηθειών και της έρευνας και ανάπτυξης. Η πρώτη απόστολη της ομάδας είναι να διαμορφώσει, αν χρειάζεται, νέες πολιτικές και διαδικασίες και στη συνέχεια να τις κάνει πρακτική στο συγκεκριμένο τομέα κ.τ.λ. Η μέτρηση των αποτελεσμάτων εφαρμογής πρακτικών ΕΚΕ είναι εφικτή με την χρήση συγκριτικών αξιολογήσεων που λαμβάνουν υπόψη τόσο τις συνθήκες και προτεραιότητες σε εθνικό επίπεδο, όσο και τη φύση των δραστηριοτήτων (ανάλογα με τον κλάδο), αλλά και με την αξιοποίηση εργαλείων αυτοαξιολόγησης και διαρκούς βελτίωσης.

**7. Επικοινωνία – Δημοσιοποίηση:** Η συνεχής και επαγγελματική επικοινωνία των δράσεων ΕΚΕ και του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση δείχνει ότι έχουν αναληφθεί σοβαρά οι κοινωνικές και περιβαλλοντικές ευθύνες της επιχείρησης. Αυτό αυξάνει τη φήμη της, βελτιώνει τις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη, παρακινεί το προσωπικό και μπορεί να βελτιώσει την πρόσβαση σε νέες αγορές και επιχειρηματικές συνεργασίες. Η δημοσιοποίηση των δράσεων ΕΚΕ δημιουργεί αξία σε εκείνους που την ετοιμάζουν γιατί οι πληροφορίες που δίνονται βοηθούν στην λύση αποφάσεων. Κάποιες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη διαδικασία αυτή ως εργαλείο εσωτερικής επικοινωνίας για συνεχή βελτίωση, κάποιες άλλες ως μέσο βελτίωσης των εξωτερικών του σχέσεων και της φήμης τους.

## **2.2 Δείκτες Απόδοσης Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης**

Οι δείκτες απόδοσης είναι συστήματα ιεράρχησης των επιχειρήσεων, ανάλογα με τον βαθμό της κοινωνικής τους υπευθυνότητας. Ένας δείκτης Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σύμφωνα με το εθνικό παρατηρητήριο για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα πρέπει να μελετά τουλάχιστον πέντε τομείς (Booth, 2009)

**1. Θέση της επιχείρησης στην αγορά:** Θα πρέπει δηλαδή να ερευνά τις συνθήκες ανταγωνισμού και την καταναλωτική συμπεριφορά, ενώ απαιτείται να γίνεται ειδική έρευνα για τα άτομα με ειδικές ανάγκες.

**2. Περιβάλλον:** Μελετάται η κατανάλωση ενέργειας, η χρήση νερού και οι τρόποι διαχείρισης των αποβλήτων που παράγει η επιχείρηση. Η προστασία του περιβάλλοντος, με μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα, αζώτου, ραδιενέργειας, αποτελούν σημαντικά κριτήρια, ενώ αξιολογούνται τα συγκεκριμένα μέτρα που λαμβάνονται, για την λειτουργία της επιχείρησης με τρόπο φιλικό προς το περιβάλλον. (Brammer, Jackson, Matten, 2012)

**3. Εργασία:** Το περιβάλλον της εργασίας, αλλά και τα στοιχεία για το συνολικό εργατικό δυναμικό, με βάση το γένος, την φυλή, την ηλικία, την απασχόληση ατόμων με ειδικές ανάγκες, αποτελούν στοιχεία που μελετώνται. Άλλα στοιχεία που συμπεριλαμβάνονται στις μετρήσεις, είναι ο αριθμός πιθανών ατυχημάτων, οι νομικές κυρώσεις σε θέματα υγιεινής, ασφάλειας και «ίσων ευκαιριών», καθώς και τα πιθανά κρούσματα μη επαγγελματικής συμπεριφοράς. Κάποιες εξελίξεις στην εταιρεία, που μπορεί να επηρεάσουν το ανθρώπινο δυναμικό, όπως εξαγορές και συγχωνεύσεις, είναι ορισμένες ακόμη παράμετροι που αξιολογούνται.

**4. Κοινωνία:** Σε αυτόν τον τομέα, μετράται η χρηματική αξία των χορηγήσεων και δωρεών, ως ποσοστό των κερδών προ φόρων, ενώ αξιολογείται και ο συνολικός χρόνος των εργαζομένων σε φιλανθρωπικές και κοινωνικές εκδηλώσεις.

**5. Ηθική:** Εξετάζονται επίσης στοιχεία σχετικά με φαινόμενα δωροδοκίας, διαφθοράς κ.ά.

Σύμφωνα με το περιοδικό “Χρήμα” (Μάιος 2009), τα κριτήρια για την αποτελεσματικότητα των καλών πρακτικών, ελέγχονται για την αποτελεσματικότητά τους από διεθνή πρότυπα με άξονα τις παραπάνω επισημάνσεις. Οι δείκτες δίνουν επαρκή στοιχεία για την συγκριτική αξιολόγηση των επιχειρήσεων, ως προς τις επιδόσεις τους σε τομείς Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. (Economist Intelligence Unit, 2005)

Η υιοθέτηση του δείκτη CRI (Corporate Responsibility Index) από το ινστιτούτο κοινωνικής ευθύνης αποτελεί τον πρώτο δείκτη μέτρησης της απόδοσης των επιχειρήσεων στον τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην Ελλάδα. Στόχος του δείκτη CRI είναι να παρέχει στις Ελληνικές επιχειρήσεις και

οργανισμούς, ένα αναγνωρισμένο εργαλείο αξιολόγησης και σημείο αναφοράς για την αναγνώριση των επιδόσεων τους σε θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης με βάση διεθνή κριτήρια. Πιο αναλυτικά βάσει του Ινστιτούτου Εταιρικής Ευθύνης, ο δείκτης CRI μετράει την απόδοση των επιχειρήσεων και την επίδραση τους: (Falck, Hebllich, 2007)

**1. Στην κοινωνία**, την υποστήριξη που παρέχει σε πρωτοβουλίες των τοπικών και εθνικών κοινωνιών βοηθώντας στο χτίσιμο εποικοδομητικών σχέσεων με τις κοινωνίες αυτές και τη δημιουργία Αμοιβαίας Εμπιστοσύνης.

**2. Στο περιβάλλον**, αξιολογώντας τις πολιτικές τους και τις ενέργειές τους για τον περιορισμό των δυσμενών επιδράσεων που εξασκεί στις κλιματικές αλλαγές.

**3. Στην αγορά και τους καταναλωτές**, αξιολογώντας την επίδοσή τους στις σχέσεις τους με τους πελάτες τους και την αγορά και στο κατά πόσο παρακολουθούν, κατανοούν και ανταποκρίνονται στις συνεχώς μεταλλασσόμενες ανάγκες των καταναλωτών. Στο τρόπο με τον οποίο πωλούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες με υπευθυνότητα, σωστή ποιότητα και τιμές.

**4. Στους εργαζομένους**, αξιολογώντας τη συμπεριφορά και τις πολιτικές τους στα εργασιακά θέματα όπως: Ασφάλεια, Υγιεινή, Ειλικρινή Επικοινωνία και Δίκαιη Μεταχείριση (Gail, Nowak, 2006)

## 2.3 Τα οφέλη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Μια εταιρεία που έχει φροντίσει να αναπτύξει ένα πρόγραμμα Κοινωνικής Ευθύνης αποκομίζει τα παρακάτω οφέλη:

✚ **Πρώτον, από τη μεριά των καταναλωτών.** Σύμφωνα με τα στοιχεία των δημοσκοπήσεων, ένας στους δύο Ευρωπαίους είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω για να αγοράσει προϊόντα που σέβονται την κοινωνία και το περιβάλλον.

✚ **Δεύτερον, από την πλευρά των εργαζομένων.** Οι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις προσελκύουν και διατηρούν ευκολότερα προσωπικό ποιότητας συγκριτικά με άλλες επιχειρήσεις.

✚ *Τρίτον, από την πλευρά των επενδυτών.* Διαπιστώνεται κατακόρυφη άνοδος των κοινωνικά υπεύθυνων επενδύσεων, με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν σχεδόν σε ολόκληρη την Ευρώπη περισσότερα από 200 ταμεία από συνδρομές επιχειρήσεων με καθαρά δεοντολογικό χαρακτήρα και περιουσιακά στοιχεία 11 δις ευρώ. (Gail, Nowak, 2006)



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### **3.1 Η κατάσταση της ΕΚΕ στην Ελλάδα**

Συγκριτικά με τα δεδομένα της Ευρώπης, στην Ελλάδα η ΕΚΕ αποτελεί σχετικά νέα έννοια, που έχει αποκτήσει ώθηση από το 2001 μεταξύ επιχειρηματιών, οργανισμών προώθησης της ΕΚΕ, και της Πολιτείας. Η ακαδημαϊκή έρευνα βρίσκεται στα πρώτα της βήματα όσον αφορά στο συγκεκριμένο αντικείμενο, εστιάζοντας κυρίως στον ρόλο της επιχείρησης εντός των πλαισίων της κοινωνίας, ένα ρόλο που υπόκειται σε εντυπωσιακή μεταβολή. Μια πρώτη βασική παραδοχή για την Εταιρική Υπευθυνότητα είναι το γεγονός ότι δεν αποτελεί πια «περιφερειακή» δραστηριότητα για τις επιχειρήσεις. Ακόμη και έτσι όμως, σύμφωνα με διαπιστώσεις ειδικών Συμβούλων Επικοινωνίας στον τομέα της Ε.Κ.Ε (Αναλυτής, 2007), φαίνεται ότι στον Ελλαδικό χώρο οι Εταιρείες δεν έχουν καταλήξει σε κάποιο απόλυτο μοντέλο δράσης, και έτσι, σε πολλές περιπτώσεις, ακόμη συμβαίνει να αποκαλούνται προγράμματα Ε.Κ.Ε. σποραδικές χορηγίες ή φιλανθρωπικές εκδηλώσεις, γεγονός που ερμηνεύεται εν μέρει από το ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι μικρομεσαίες ή / και οικογενειακές, και η εταιρική τους υπευθυνότητα ταυτίζεται κυρίως με την αντίληψη περί φιλανθρωπίας του ιδιοκτήτη. Κρίσιμο στοιχείο, όμως, για την υιοθέτηση πρακτικών ΕΚΕ αποτελεί η εκτεταμένου βαθμού διαφθορά στην Ελλάδα. Ενδεικτικά, σύμφωνα με την Αρχή Διεθνούς Διαφάνειας (“Transparency International”), η Ελλάδα κατά το 2003 ήταν 50η μεταξύ 133 κρατών στην κλίμακα διαφθοράς. Η Αρχή Διεθνούς Διαφάνειας με περίπου ενενήντα τμήματα-κλάδους σε παγκόσμια κλίμακα, θεωρεί την διαφθορά ως τον απόλυτο φραγμό στην ανάπτυξη και τα ανθρώπινα δικαιώματα. Πρεσβεύει δε, το ότι οι Εταιρείες οφείλουν να δημιουργήσουν μια αποκλειστική, εσωτερική κουλτούρα βασισμένη στην εμπιστοσύνη, εντός των πλαισίων της οποίας η δωροδοκία δεν θα είναι σε καμία περίπτωση ανεκτή. Σημαντικά είναι τα αποτελέσματα της πρωτοποριακής διεθνούς μελέτης για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη που παρουσιάστηκαν από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο του Centre for Sustainability & Excellence (CSE, 2005), κ. Νίκο Αυλώνα. Στόχος της Έρευνας ήταν ο προσδιορισμός των αντιλήψεων των επιχειρήσεων σε τρία καίρια ζητήματα για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, που

είναι η επίδραση της ΕΚΕ στη βιώσιμη ανάπτυξη/αειφορία και Εταιρική Φήμη, η αξιολόγηση του απολογισμού που διαθέτουν οι επιχειρήσεις για ενέργειες ΕΚΕ και οι καλές πρακτικές σε θέματα που αφορούν την εταιρική κοινωνική ευθύνη και αξιοποίησή της στη βελτίωση της εταιρικής κοινωνικής φήμης και αειφορίας, τόσο σε μικρομεσαίες όσο και σε μεγάλες επιχειρήσεις. Τα αποτελέσματα της Έρευνας, αλλά και οι συγκρίσεις που πραγματοποιήθηκαν μεταξύ μεγάλων και μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα και υπόλοιπη Ευρώπη συνοψίζονται παρακάτω:

- ✚ Υπάρχει από τη μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων, ιδιαίτερα στην Ελλάδα, η έλλειψη συστηματικών μεθοδολογιών/μοντέλων, για την πλήρη ενσωμάτωση, αξιολόγηση αλλά και κατανόηση του απολογισμού που διαθέτουν για ενέργειες και πρακτικές ΕΚΕ.
- ✚ Ενώ οι πρακτικές ΕΚΕ, φαίνεται να είναι κύριο χαρακτηριστικό εταιρειών με σύγχρονες πρακτικές μανάτζμεντ, δεν διαφαίνεται η άμεση επίδρασή τους στα επιχειρησιακά αποτελέσματα. Αντίστοιχα η επίδραση των ενεργειών ΕΚΕ είναι άμεση στις αντιλήψεις των συμμετοχών και κατά συνέπεια στην εταιρική φήμη.
- ✚ Το 47% των επιχειρήσεων δηλώνει ότι το ποσοστό του ετησίου Κέρδους που χρησιμοποιήθηκε το προηγούμενο οικονομικό έτος (2003) σε δραστηριότητες σχετικές με την ΕΚΕ ήταν λιγότερο από 0.5% επί του συνολικού κέρδους. Οι μεγάλες επιχειρήσεις ξοδεύουν σημαντικά περισσότερο από τις ΜΜΕ. Στην Ελλάδα το αντίστοιχο ποσοστό είναι 55%.
- ✚ Μόνο το 37% των εταιρειών που συμμετείχαν σε αυτήν την έρευνα φαίνεται να διαθέτει ολοκληρωμένη εταιρική στρατηγική για την ΕΚΕ. Αναπτύσσουν Ετήσια Έκθεση (Κοινωνικό Απολογισμό) δημοσιεύοντας πέρα από την οικονομική, την περιβαλλοντολογική και κοινωνική απόδοση και έχουν υπεύθυνο άτομο ή επιτροπή για την ΕΚΕ. Το αντίστοιχο ποσοστό για την Ελλάδα είναι 10%, ενώ οι ελληνικές επιχειρήσεις φαίνεται να χειρίζονται τα θέματα ΕΚΕ με έμφαση στην επικοινωνία παρά στην ουσία τους. Συνοπτικά από τα αποτελέσματα της Διεθνούς Μελέτης διαφαίνεται ότι στο αρχικό στάδιο ωριμότητας, στο οποίο βρίσκεται η πλειοψηφία των μεγάλων επιχειρήσεων στην Ελλάδα, οι πρακτικές της ΕΚΕ είναι μέρος δραστηριοτήτων κυρίως του τμήματος δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας με

έμφαση στη φιλανθρωπία και χορηγία παρόλο που υπάρχει αναγνώριση της σημασίας της ως προς τη βιώσιμη ανάπτυξη. Αντίστοιχα ο πρόχειρος προγραμματισμός σχετικών δραστηριοτήτων μπορεί να αποβεί ανούσιος και να οδηγήσει σε περιττές δαπάνες. Για τις ώριμες επιχειρήσεις η ΕΚΕ αποτελεί πλέον αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρικής πολιτικής και στρατηγικής, ενώ μια σειρά από καλές πρακτικές διαγνώστηκαν από πολυεθνικές επιχειρήσεων που αποδεικνύουν πως βρίσκονται σε ένα εξαιρετικά καλό επίπεδο ενσωμάτωσης της ΕΚΕ στη στρατηγική τους. Σε αυτό το στάδιο συνήθως υπάρχει αρμόδιο τμήμα ή επιτροπή που είναι υπεύθυνη για σχετικές δραστηριότητες, για την επίτευξη στρατηγικών στόχων, καθώς και για την ετήσια δημοσιοποίηση Κοινωνικού Απολογισμού. Σε αυτό το επίπεδο φαίνεται βρίσκονται ελάχιστες επιχειρήσεις σήμερα στην Ελλάδα. Οι πολυεθνικές βιομηχανικές εταιρείες που λειτουργούν στην Ελλάδα και λίγες εγχώριες, είναι οι πλέον ενεργοί οργανισμοί στην εφαρμογή πρακτικών ΕΚΕ. Μερικές από αυτές δημοσιεύουν ετησίως κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς απολογισμούς ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 1980, εξασφαλίζοντας έτσι στα ενδιαφερόμενα μέρη τους αυξημένη διαφάνεια και ευρύτερο πλαίσιο λήψης αποφάσεων. Η παροχή υπηρεσιών και ο εμπορικός τομέας ανέδειξαν μια εύρωστη οικονομική ανάπτυξη κατά τα τελευταία έτη στην Ελλάδα. Ως συνέπεια, οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών και οι εμπορικές εταιρείες επένδυσαν κυρίως σε προγράμματα αναδοχής τέχνης και αθλητισμού, υποστηριζόμενα από μεγάλες διαφημιστικές εκστρατείες. Τελευταία, η έμφαση δίνεται στην ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων και σποραδικά σε προγράμματα κοινωνικών σχέσεων (Tsakarestou, 2004). Παράλληλα, ως ιδιαίτερα ανησυχητικά χαρακτηρίζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την 4η Πανελλαδική έρευνα για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την Υπεύθυνη Κατανάλωση-CSR 2008 που διοργάνωσε το Ινστιτούτο Επικοινωνίας με τη συνεργασία του Ελληνικού Δικτύου για την ΕΚΕ, του Παντείου Πανεπιστημίου και της MRB Hellas. Συγκεκριμένα, οι καταναλωτές που τον περασμένο χρόνο αντάμειψαν μια κοινωνικά υπεύθυνη εταιρεία αγοράζοντας προϊόντα της ή μιλώντας θετικά για αυτήν σε άλλους, μειώθηκαν κατά 12% εντός του τελευταίου έτους (από 51,1% το 2007, το ποσοστό μειώθηκε στο 39,1% το 2008). Αντίστοιχα, οι καταναλωτές που τον περασμένο χρόνο τιμώρησαν μια εταιρεία που δεν θεωρούν κοινωνικά

υπεύθυνη αρνούμενοι να αγοράσουν τα προϊόντα της ή επικρίνοντάς την στους άλλους, μειώθηκαν κατά 6,8% εντός του τελευταίου έτους (από 64,9% το 2007, το ποσοστό μειώθηκε στο 58,1% το 2008). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι είναι η πρώτη φορά που μέσω των ευρημάτων της έρευνας CSR παρατηρείται μείωση στα ανωτέρω ποσοστά. Στην ίδια έρευνα, συνολικά, σε σχέση με τον βαθμό κοινωνικής υπευθυνότητας, το 42,7% των ερωτηθέντων δηλώνουν «ενεργοί πολίτες» (από 58,4% το 2007) με θετική ή αρνητική δράση απέναντι στις εταιρείες, ενώ 56,2% των ερωτηθέντων δηλώνουν «μη ενεργοί/αδιάφοροι πολίτες» (από 39,6% το 2007). Η ανωτέρω καταγεγραμμένη μείωση της ενσυνείδητης πράξης σε σχέση με τον βαθμό κοινωνικής υπευθυνότητας θα πρέπει επίσης να συνδεθεί και, σε μεγάλο βαθμό, να αποδοθεί στην επιφύλαξη και δυσπιστία που διατυπώνουν οι καταναλωτές όσον αφορά στον υπεύθυνο ρόλο που εμφανίζουν οι εταιρείες απέναντι στην κοινωνία, καθώς και στα συνολικά κίνητρά τους, καθώς πολύ έντονη δυσπιστία εκδηλώνει η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ως προς τους λόγους δράσης και ως προς την ειλικρίνεια σε σχέση με την κοινωνική και περιβαλλοντική δράση των εταιρειών. Πιο συγκεκριμένα, το 86,2% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι οι εταιρείες δείχνουν ένα κοινωνικό πρόσωπο με στόχο τη βελτίωση της εταιρικής τους εικόνας και όχι την επιθυμία θετικής συμβολής στο κοινωνικό σύνολο. Ομοίως, το 77,6% των ερωτηθέντων διαφωνεί με την ειλικρίνεια και την εντιμότητα της κοινωνικής και περιβαλλοντικής δραστηριότητας των εταιρειών (αύξηση ποσοστού κατά 35,9% από CSR 2005). Παράλληλα, περισσότεροι του ενός στους τρεις ερωτηθέντες (36,5%) θεωρεί ότι το ποσοστό που οι μεγάλες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στη χώρα μας κάνουν ό,τι καλύτερο μπορούν για να είναι πιο υπεύθυνες απέναντι στην ευρύτερη κοινωνία, κυμαίνεται κάτω του 25%, όπως επίσης και με μεγάλη επιφύλαξη αντιμετωπίζουν οι ερωτώμενοι την κοινωνική και περιβαλλοντική ευαισθησία που επιδεικνύουν οι εταιρείες. Η δυσπιστία αυτή καταγράφεται από την πλειοψηφία των ερωτηθέντων (70,7%) που διαφωνεί με την άποψη ότι «οι περισσότερες εταιρείες αφογκράζονται το κοινωνικό σύνολο και ανταποκρίνονται στις ανησυχίες του σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά θέματα». (Αθανασούλης Χ., Πετράκης Μ., Φωτόπουλος Π., Μπρέγκα, 2003).

Στην Ελλάδα αρμόδιο για την πολιτική όσον αφορά τα ζητήματα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι το Υπουργείο Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας. Η Ελληνική Πολιτεία εξετάζει πρακτικές, κυρίως σχετικές με την εσωτερική διάσταση της ΕΚΕ (π.χ., τη διαχείριση των ανθρώπινων δυναμικών, την υγεία και την ασφάλεια στο εργασιακό χώρο, την προσαρμοστικότητα), προκειμένου να ενσωματωθούν τα κοινωνικά και περιβαλλοντικά θέματα στην επιχειρησιακή λειτουργία και στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων. Αυτές οι πρακτικές δεν αποτελούν έναν ξεχωριστό τομέα στο σύστημα διακυβέρνησης προς το παρόν, αλλά προάγονται από νόμους, προγράμματα, έργα, πρωτοβουλίες και εθνικά σχέδια δράσης για την ενθάρρυνση και την διαμόρφωση ευνοϊότερου κλίματος για την ανάπτυξη δράσεων ΕΚΕ. Αξίζει να αναφέρουμε, ότι η Ελληνική Πολιτεία δραστηριοποιείται στην προώθηση της έννοιας της «επιχειρηματικής αριστείας», μέσω του επιχειρησιακού προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα», του Γ΄ ΚΠΣ, και μέσω της επιβράβευσης της περιβαλλοντικής μέριμνας και της Επιχειρηματικής Κοινωνικής Ευθύνης στους τομείς της ενέργειας, του τουρισμού, της μεταποίησης, της τεχνολογικής ανάπτυξης και της έρευνας. Επίσης, στο πλαίσιο συνεργασίας του δημοσίου με τον ιδιωτικό τομέα, τον Ιούνιο του 2006 υπογράφηκε Μνημόνιο Συνεργασίας για την προώθηση της ισότητας των δύο φύλων στους χώρους εργασίας μεταξύ της Γενικής Γραμματείας Ισότητας, του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του Ελληνικού Δικτύου για την ΕΚΕ.

### **3.2 Το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη**

Το CSR Europe είναι το ηγετικό Ευρωπαϊκό δίκτυο επιχειρήσεων για την εταιρική κοινωνική ευθύνη με πάνω από 65 μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες - μέλη. Από την ίδρυση του, το 1995, από τον τότε Πρόεδρο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, Jacques Delors και κύριες Ευρωπαϊκές εταιρείες, αποστολή του CSR Europe είναι να βοηθάει τις εταιρείες, να ενσωματώνουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ) στις καθημερινές τους λειτουργίες και συναλλαγές. Είναι ένα δίκτυο επαγγελματιών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, βασισμένο στην ανταλλαγή λύσεων ΕΚΕ και στη διαμόρφωση του σύγχρονου επιχειρηματικού και πολιτικού πλαισίου, σχετικά με την βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα των εταιρειών. Μέσω του δικτύου του, το

οποίο αποτελείται από 22 Εθνικούς Εταίρους (NPOs) σε 19 Ευρωπαϊκές χώρες, το CSR Europe είναι σε επαφή με περίπου 1800 επιχειρήσεις, που λειτουργούν σ' ένα ευρύ φάσμα κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος. Το CSR Europe χρησιμοποιεί την ποικιλία αυτών των εθνικών στρατηγικών και προτεραιοτήτων ΕΚΕ στο διάλογο του με τα ενδιαφερόμενα μέρη για την Ευρωπαϊκή αυτή τάση. Από την άλλη πλευρά, το δίκτυο διευκολύνει τη μεταφορά εμπειριών και λύσεων ΕΚΕ προς τις επιχειρήσεις και τους Εθνικούς Εταίρους - μέλη του. Το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί τον εθνικό Εταίρο του Ευρωπαϊκού Δικτύου (CSR Europe). Ιδρύθηκε το 2000, με στόχο τη συνεργασία και υποστήριξη των ελληνικών επιχειρήσεων, για την επίτευξη της αποδοτικότητας και της διαρκούς επιχειρηματικής και ανθρώπινης ανάπτυξης, με την ένταξη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στις βασικές επιχειρηματικές τους στρατηγικές και πρακτικές. Μέλη του είναι Σύνδεσμοι και Φορείς, που αντιπροσωπεύουν την επιχειρηματική δραστηριότητα στη χώρα μας, καθώς και επιχειρήσεις, που είναι ευαισθητοποιημένες στο θέμα, ώστε να δημιουργηθεί η βάση για την υποστήριξη της πρωτοβουλίας στην Ελλάδα σε εθνικό επίπεδο. Το Ελληνικό Δίκτυο μέχρι σήμερα αποτελείται από 91 επιχειρήσεις και 6 επιχειρηματικούς φορείς –μέλη.(Tsoutsora, 2004)

### **3.3 Η διεθνής εμπειρία για την ΕΚΕ**

Η εξάπλωση της συστηματικής και στρατηγικής διαχείρισης της ΕΚΕ δεν έχει παντού την ίδια μορφή. Ανάλογα με τις πολιτικές, θεσμικές και πολιτιστικές παραδόσεις και προτεραιότητες της κάθε χώρας διαφοροποιούνται και τα θέματα που συγκεντρώνουν την προσοχή των ενδιαφερομένων μερών και των ίδιων των επιχειρήσεων. Είναι χαρακτηριστικό πως ενώ σε χώρες όπως η Η.Π.Α. και η Βρετανία δίνεται έμφαση στην εθελοντική εφαρμογή καλών πρακτικών, στην Ευρώπη υπάρχουν περισσότερα παραδείγματα μέτρων υποχρεωτικού χαρακτήρα που επιβάλλουν τη δημοσίευση συγκεκριμένων στοιχείων σχετικά με την κοινωνική ευθύνη των εταιρειών. Σε γενικές γραμμές μπορεί να υποστηριχθεί πως το αμερικανικό μοντέλο βασίζεται περισσότερο στην φιλανθρωπική διάσταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την υψηλή ευελιξία, ενώ το ευρωπαϊκό στη δομική προσέγγιση, τις νομοθετικές ρυθμίσεις και τον σχετικά μεγαλύτερο βαθμό

κοινωνικού διαλόγου και συνεργασίας. Οι διεθνείς δείκτες κοινωνικής ευθύνης (FTSE4Good, Dow Jones Sustainability Indexes κ.α.) κυριαρχούνται από επιχειρήσεις αμερικανικής και βρετανικής προέλευσης, ενώ στα περιβαλλοντικά ζητήματα διακρίνονται ιδιαίτερα οι ιαπωνικές επιχειρήσεις. Οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις είναι πιο εξελιγμένες στα θέματα των εργασιακών σχέσεων και στη δημοσίευση περιβαλλοντικών στοιχείων και κοινωνικών απολογισμών, ενώ οι αμερικανικές έχουν αναπτύξει περισσότερο τους εσωτερικούς κώδικες συμπεριφοράς. (Δαμουλιάνου, 2003)

### **3.4 Η επίδραση της Οικονομικής κρίσης στην ΕΚΕ**

Η οικονομική κρίση και η δύσκολη εποχή που περνάμε τον τελευταίο καιρό θα πλήξει αναπόφευκτα επιχειρήσεις, ανθρώπους και κοινότητες. Νέες συνθήκες δημιουργούνται καθημερινά. Οι αλλαγές επηρεάζουν και θα επηρεάζουν την καθημερινή ζωή μας για μεγάλο διάστημα και γίνονται με ρυθμούς και ταχύτητες που δεν αφήνουν περιθώρια ενσωμάτωσής τους. Προβλέπεται να αυξηθεί η ανεργία, να μειωθεί η κατανάλωση και οι προμηθευτές μεγάλων εταιριών θα βρεθούν κάτω από σημαντική πίεση καθώς θα δουν τις παραγγελίες να μειώνονται. Όλη αυτή η κατάσταση έχει οδηγήσει στην υπονόμευση της εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας που έχει ο κόσμος προς τις επιχειρήσεις, ιδιαίτερα τις μεγάλες. Απώλεια που σε αρκετές περιπτώσεις οφείλεται – ευτυχώς δεν φαίνεται να υπάρχουν τέτοια παραδείγματα στην Ελλάδα – σε σημαντικό βαθμό και στον τρόπο που επεδίωξαν και χειρίστηκαν τη διαχείριση των επιχειρήσεών τους κάποια στελέχη και στην άρση κάθε κανόνα λειτουργίας. Φθάσαμε επομένως σε μια κρίση που επηρεάζει όλους. Μπήκαμε σε μια εποχή που θα μπορούσε κάποιος να την χαρακτηρίσει ως “δημιουργικά καταστροφική”. Η κατάσταση που διαμορφώθηκε δεν μπορεί να αφήσει κανέναν χωρίς έντονο προβληματισμό. Όμως επιχειρήσεις, εργαζόμενοι, καταναλωτές, τοπικές κοινωνίες, επενδυτές, η κοινωνία γενικότερα πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι η κρίση μπορεί και πρέπει να αντιμετωπιστεί “δημιουργικά”. Θα πρέπει να ενσκήψουμε στους λόγους που οδήγησαν στη σημερινή κατάσταση και να βρούμε τρόπους αποφυγής τους στο μέλλον. Ιδιαίτερα για τις μεγάλες επιχειρήσεις, η κρίση



αξιοπιστίας είναι βέβαιο ότι θα απαιτήσει πολύ χρόνο για να ξεπεραστεί.  
(Δαμουλιάνου, 2008)

Μια σειρά από ερωτήματα προκύπτουν

- α) Πως μπορεί να αποκατασταθεί η εμπιστοσύνη στις αγορές;
- β) Τι θα σημαίνει αυτό για τις οικειοθελείς πρωτοβουλίες;
- γ) Οι κυβερνήσεις θα αναμορφώσουν τις προτεραιότητές τους σε ότι έχει σχέση με τις συνεργασίες δημόσιου-ιδιωτικού τομέα;
- δ) Θα συνεχίσουν οι εταιρίες να επενδύουν σε δράσεις ΕΚΕ κατά τη διάρκεια της κρίσης;

Στο πλαίσιο αυτό η προσπάθεια για προώθηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης μέσα στο σημερινό κόσμο οπωσδήποτε έχει στοιχεία αναζήτησης και προβληματισμού. Σήμερα, περισσότερο από ποτέ, είναι η ώρα για υλοποίηση δράσεων ΕΚΕ. Ο ρόλος της θα αναβαθμιστεί, θα γίνει πιο αποφασιστικός και θα πρέπει να πάρει πιο στρατηγική μορφή. Πέρα όμως από την επικέντρωση σε εκείνους τους τομείς που έχουν μεγαλύτερη ανάγκη, δεν θα πρέπει να αγνοούμε και τις άλλες μεγάλες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η ανθρωπότητα όπως π.χ. η κλιματική αλλαγή. Σε περιόδους όπως η σύγχρονη δεν θα πρέπει να ελαττώσουμε στο ελάχιστο το ενδιαφέρον μας για τα περιβαλλοντικά θέματα γιατί αν δεν τα αντιμετωπίσουμε τώρα με σθένος ίσως στο μέλλον να προκαλέσουν την επόμενη μεγάλη οικονομική κρίση. Η δικαιολογία ότι η έλλειψη πόρων οδηγεί στη διακοπή δράσεων ΕΚΕ δεν είναι επαρκής και πρέπει οι επιχειρήσεις να προσέξουν γιατί είναι βέβαιο ότι εκείνες που θα συνεχίσουν τη δέσμευσή τους στην ΕΚΕ θα δρέψουν κάποια στιγμή τα οφέλη σε αντίθεση με εκείνες που θα διακόψουν και έτσι θα χάσουν τη φήμη και εικόνα τους στα μάτια των καταναλωτών. Και οι καταναλωτές έχουν μεγάλη και βαθιά μνήμη. Όμως, όπως ανέφερα και πιο πάνω, η μορφή της ΕΚΕ θα αλλάξει σε πολλούς τομείς:

- ✓ Θα γίνει πιο στρατηγική. Περισσότερο από κάθε άλλη φορά τα Διοικητικά Συμβούλια θα πρέπει να πειστούν ότι η ΕΚΕ είναι επένδυση και όχι κόστος.



Τα Δ.Σ. και οι υπεύθυνοι ΕΚΕ θα αναζητούν προγράμματα που θα αποφέρουν το βέλτιστο αποτέλεσμα.

- ✓ Τα προγράμματα θα πρέπει να είναι περισσότερο στοχευμένα και τα αποτελέσματα και η επίδρασή τους θα πρέπει να μετρώνται καλύτερα ενώ τα οφέλη για την επιχείρηση και τις κοινότητες να είναι πιο χειροπιαστά.
- ✓ Θα πρέπει να υπάρχει όραμα για συνεχή ανανέωση και πρόοδο του ανθρώπινου δυναμικού, συμβολή στη διαμόρφωση της νέας κοινωνίας, “χτίσιμο” μακροχρόνιων σχέσεων εμπιστοσύνης με τους μετόχους, τους εργαζόμενους και τους πελάτες, δημιουργία αποτελεσματικότερων συνεργειών με τοπικές κοινότητες, ΜΚΟ και άλλες επιχειρήσεις. Ιδιαίτερα η οικοδόμηση εμπιστοσύνης μεταξύ διοίκησης και εργατικού δυναμικού πρέπει να ενισχυθεί αν δεν θέλουμε να χαθεί η δέσμευση και πιστότητα προς την επιχείρηση. Η περικοπή πόρων για προγράμματα ΕΚΕ για τα οποία το προσωπικό ενδιαφέρεται δεν θα κάνει καλό στην επιχείρηση. Από την άλλη πλευρά, αν χρειαστεί να γίνουν κάποιες περικοπές, η εξισορρόπηση μπορεί να προκύψει από τη μεγαλύτερη ενασχόληση πλεονάζοντος προσωπικού σε προγράμματα ΕΚΕ με την προσφορά εθελοντικής εργασίας. Θα πρέπει να οικοδομεί νέες δυνατότητες. Η διάθεση πόρων σε φιλανθρωπίες δεν ήταν ποτέ τόσο αποτελεσματική όσο η παροχή βοήθειας για αναβάθμιση της ζωής ανθρώπων που βρίσκονται σε ανάγκη μέσα από κατάρτιση και ανάπτυξη δεξιοτήτων. Επένδυση σε κοινότητες και ανθρώπους θα τους βοηθήσει να γίνουν πιο αυτάρκεις και οι κοινότητες πιο βιώσιμες. Θα προϋποθέτει νέους τρόπους διοίκησης. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι έτοιμες να αντιμετωπίσουν και να επιδιώξουν στο μέλλον αυξημένο έλεγχο για τον τρόπο που λειτουργούν και συναλλάσσονται. Όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, ιδιαίτερα οι μέτοχοι, θα αναμένουν από τις επιχειρήσεις να επιδείξουν μεγαλύτερη υπευθυνότητα και αποτελεσματικότερη διαχείριση κινδύνου.

Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις έχουν δεχτεί πιέσεις προκειμένου να αναλάβουν την ευθύνη που τους αναλογεί ως απόρροια των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τους. Απαντώντας στις πιέσεις αυτές πολλές από τις επιχειρήσεις έχουν προχωρήσει στη δημιουργία στρατηγικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) και σε ορισμένες, περισσότερο επιτυχημένες, περιπτώσεις οι εταιρείες έχουν κατορθώσει σε μεγάλο βαθμό να ευθυγραμμίσουν την πολιτική τους αυτή με τη

γενικότερη στρατηγική τους. Συχνά η ΕΚΕ έχει αντιμετωπιστεί ως μία όχι και τόσο συνεχής διαδικασία, με τις εταιρείες να προβαίνουν σε περισσότερο ευκαιριακά και περιστασιακά προγράμματα. Σε κάθε περίπτωση, όμως, η ΕΚΕ, με τον έναν ή τον άλλο τρόπο, έχει επηρεάσει σημαντικά το πώς οι επιχειρήσεις συμπεριφέρονται και επικοινωνούν. Το ερώτημα που γεννάται σήμερα είναι το κατά πόσο το δυσμενές κλίμα που έχει δημιουργηθεί σε παγκόσμιο επίπεδο μετά την πρόσφατη οικονομική κρίση θα μειώσει τον ενθουσιασμό των επιχειρήσεων όσον αφορά στην εμπλοκή τους με την ΕΚΕ και θα τις κάνει να αποστρέψουν το βλέμμα από αυτή. Όταν μιλάμε για εταιρική κοινωνική ευθύνη αναφερόμαστε σε ένα νέο μοντέλο διοίκησης μιας επιχείρησης που προσβλέπει σε μακροχρόνια επένδυση, με διαφάνεια και συνεχή διάλογο για τη δημιουργία συνεργιών. Οι επιχειρήσεις έχουν εισέλθει σε μια «νέα εποχή ευθύνης» και θα πρέπει να προσανατολίσουν τις δραστηριότητές τους στη λεγόμενη οικονομία του μέλλοντος που έχει άμεση σχέση με τη βιώσιμη ανάπτυξη. Στην επίτευξη, δηλαδή, θετικού οικονομικού αποτελέσματος αλλά με παράλληλη φροντίδα για το περιβάλλον και την κοινωνία. Οι νέες δράσεις θα πρέπει να είναι περισσότερο στοχευμένες, τα αποτελέσματά τους περισσότερο μετρήσιμα, ενώ τα οφέλη για την επιχείρηση και τις κοινότητες να είναι πιο χειροπιαστά. Το περιβάλλον δεν αποτελεί πανάκεια στο ζήτημα της κοινωνικής ευθύνης των εταιρειών, ιδιαίτερα σε περιόδους, όπως η παρούσα οικονομική συγκυρία. Οι εργαζόμενοι, η υγιεινή και η ασφάλειά τους, η εκπαίδευση και η διά βίου κατάρτιση, οι ίσες ευκαιρίες για όλους, η φτώχεια, η διαφάνεια και η καταπολέμηση της διαφθοράς, τα ανθρώπινα δικαιώματα είναι προκλήσεις που αντιμετωπίζει σήμερα η κοινωνία και κατά συνέπεια και οι επιχειρήσεις. (Τηλικήδου, 2004) Ωστόσο η πραγματική ευκαιρία που παρουσιάζεται έγκειται στον επαναπροσδιορισμό της ίδιας της έννοιας της ΕΚΕ. Και δεν εννοούμε από άποψη ορισμού φυσικά, αλλά περισσότερο για το πώς την αντιλαμβάνονται οι περισσότερες επιχειρήσεις. Ίσως έχει έρθει πλέον ο καιρός για τις επιχειρήσεις να προσεγγίσουν με εντελώς διαφορετικό τρόπο την έννοια της ΕΚΕ. Ίσως ήρθε η ώρα για πραγματική σύνδεση της με την καρδιά της επιχειρηματικής δραστηριότητας και τη διεξαγωγή της δραστηριότητας αυτής με πιο υπεύθυνο τρόπο. Παρά το γεγονός ότι ακούγεται παράδοξο, η οικονομική ύφεση μπορεί να αποδειχτεί σωτήρια για την ΕΚΕ, εξαλείφοντας τις κοινότοπες και χωρίς όραμα πρακτικές που συνιστώνται σε υπερπροβεβλημένες «δωρεές» και αντικαθιστώντας τις με δράσεις που αποβλέπουν σε πραγματική κοινωνική και περιβαλλοντική βελτίωση. (Το Βήμα, 2008)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### **4.1 Η κοινωνική απόδοση της ΕΚΕ στις επιχειρήσεις**

Η κοινωνική απόδοση της επιχείρησης είναι ο βαθμός στον οποίο μια εταιρεία ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των συνεταίρων της για ένα κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο συμπεριφοράς. Αφού οι συνέταιροι ικανοποιηθούν με την αναφορά των οικονομικών, ίσως στρέψουν την προσοχή τους στο κατά πόσο ολόκληρη η εταιρεία συμπεριφέρεται ως ένας καλός πολίτης απέναντι στην κοινωνία. Ένας τρόπος μέτρησης της κοινωνικής απόδοσης είναι η ανάλυση της ετήσιας αναφοράς της εταιρείας με στόχο την εύρεση σχετικών στατιστικών πληροφοριών.

Δύο καθηγητές λογιστικής οι οποίοι ενδιαφέρθηκαν για την κοινωνική ευθύνη ερεύνησαν τις ετήσιες αναφορές των 100 μεγαλύτερων εταιρειών στον κατάλογο με τις εταιρείες που δημοσίευσε το περιοδικό Fortune. Οι εταιρείες είχαν συνεργαστεί με ένα αριθμό βιομηχανιών συμπεριλαμβανομένων κάποιων χημικών βιομηχανιών, βιομηχανιών υγείας, πετρελαιοβιομηχανιών, βιομηχανικών κατασκευών, τροφίμων, ηλεκτρονικών, αεροδιαστημικής και πληροφορικής. Η ανάλυση που σχετιζόταν στενά με την κοινωνική απόδοση αποκάλυψε κάποια περιβαλλοντικά μέτρα τα οποία αναφέρθηκαν μαζί με τη συχνότητά τους :

- Μέτρα κατά της μόλυνσης, 74%
- Εισφορές για την αποφυγή εγκλημάτων, 0%
- Εισφορές στους αστέγους, 10%
- Εισφορές για την αντιμετώπιση του AIDS και εισφορές για προγράμματα απεξάρτησης, 10%
- Εισφορές στις τέχνες, 17%
- Εισφορές για την εκπαίδευση, 44%

Οι συγγραφείς ενθαρρύνθηκαν με το γεγονός ότι οι τιμές σ' αυτές και σε άλλες κατηγορίες είχαν βελτιωθεί από τα προηγούμενα χρόνια. Μια άλλη προσέγγιση για τον υπολογισμό της κοινωνικής απόδοσης της επιχείρησης είναι η παρατήρηση του τρόπου με τον οποίο η εταιρεία ανταποκρίνεται στα κοινωνικά ζήτημα, εξετάζοντας με μεγαλύτερη λεπτομέρεια τα προγράμματα. Οι δυο παρακάτω

ενότητες περιγράφουν την δραστηριότητα της εταιρείας απέναντι σε ένα αριθμό κοινωνικών ζητημάτων(Business Impact, 2000)

## 4.2 Αξιόπιστα εργαλεία μέτρησης κι απόδοσης της ΕΚΕ

Για την αξιολόγηση των επιχειρήσεων ως προς τις επιδόσεις τους στον τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης έχουν δημιουργηθεί διάφοροι Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί και δείκτες που βοηθούν τις επιχειρήσεις με ποιους τρόπους να είναι κοινωνικά υπεύθυνες. Παρακάτω γίνεται μια αναφορά στα σημαντικότερα εργαλεία μέτρησης-απόδοσης της ΕΚΕ.

Αρχικά υπάρχει η έννοια του Κοινωνικού Απολογισμού που μια επιχείρηση ή οργανισμός καλείται να δημοσιεύει κάθε χρόνο και ο οποίος αναφέρεται στις ενέργειες της επιχείρησης στον τομέα της ΕΚΕ.

- **GRI (Global Reporting Initiative).** Η διεθνής Οργάνωση GRI έχει σαν σκοπό να μεταδώσει τις αρχές του Πλαισίου του Κοινωνικού Απολογισμού, που περιλαμβάνει οικονομικές, περιβαλλοντολογικές και κοινωνικές επιδόσεις της επιχείρησης.

- **BITC (Business in the Community).** Το BITC, υπό την προεδρία του Πρίγκιπα της Ουαλίας αποτελεί έναν από τους κορυφαίους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στον τομέα της ΕΚΕ και υποστηρίζει εδώ και 25 χρόνια κορυφαίους οργανισμούς και επιχειρήσεις. Στο πλαίσιο αυτό έχει αναπτύξει το CR Index.

- **CR Index.** Το CR Index είναι ο πρώτος εθνικός δείκτης εταιρικής ευθύνης και μετράει τις επιδόσεις των επιχειρήσεων στον τομέα της Εταιρικής Ευθύνης καθώς, και τις επιδράσεις τους στην κοινωνία, το περιβάλλον, την αγορά και τους εργαζόμενους, με βάση τα διεθνή πρότυπα και κριτήρια. Σύμφωνα με τον δείκτη υπάρχουν τέσσερα επίπεδα διάκρισης των κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιδόσεων ενός οργανισμού : Platinum, Gold, Silver, Bronze.

- **CRI (Corporate Responsibility Institute).** Το CRI είναι μία αστική μη Κερδοσκοπική Εταιρεία που έχει αναλάβει την αποκλειστική εκπροσώπηση του CR Index στην Ελλάδα σε συνεργασία με το BITC. Στόχος του είναι να παρέχει στις Ελληνικές Επιχειρήσεις και Οργανισμούς το πιο αναγνωρισμένο εργαλείο αξιολόγησης και σημείο αναφοράς για την αναγνώριση των επιδόσεων τους σε θέματα ΕΚΕ με βάση τα διεθνή κριτήρια.

- **GPTW (Great Place To Work).** Το GPTW είναι ένας πιο εξειδικευμένος δείκτης που αξιολογεί το εργασιακό περιβάλλον της επιχείρησης. Το GPTW εκπροσωπείται από το Great Place To Work Institute, μια εταιρεία παροχής διοικητικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών και ερευνών που βοηθά επιχειρήσεις από όλους τους κλάδους να επιτύχουν βελτιώσεις διαρκείας στις εργασιακές τους σχέσεις.
- **Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.** Είναι ένα μη κερδοσκοπικό σωματείο που ιδρύθηκε το 2000 από μια ομάδα 3 επιχειρηματικών φορέων και 13 εταιρειών. Στόχος του είναι η διάδοση της ευρύτερης έννοιας και των καλών πρακτικών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην ελληνική επιχειρηματική κοινότητα. (Center for Social Markets, 2001)

### 4.3 Πρωτοβουλίες ποικιλομορφίας στην ΕΚΕ

Ένα σημαντικό βήμα για τους οργανισμούς είναι η αποδοχή της πολιτισμικής ποικιλομορφίας αφού εξασφαλιστεί ότι τα άτομα πολλών διαφορετικών τάξεων έχουν ίση πρόσβαση προς την εξέλιξη και τις ευκαιρίες. Ισότητα σημαίνει επίσης ότι οι υπάλληλοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν όλα τα ταλέντα τους. Αντί να αποφεύγουν απλά τις διακρίσεις στην εργασία, αυτοί οι οργανισμοί λειτουργούν κοινωνικά υπεύθυνα δημιουργώντας περισσότερες ευκαιρίες για τις διαφορετικές ομάδες ανθρώπων.

Οι πρωτοβουλίες ποικιλομορφίας μπορεί να είναι κοινωνικά υπεύθυνες αλλά αποτελούν επίσης μια φυσική απάντηση στις τάσεις του πληθυσμού. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που αφορούν στην αξιολόγηση των διαφορών ή στον υπολογισμό της πολιτισμικής ποικιλομορφίας είναι ένα άλλο στοιχείο των προγραμμάτων ποικιλομορφίας. Η εκπαίδευση με στόχο την αξιολόγηση των διαφορών επιχειρεί να φέρει την αρμονία στο χώρο εργασίας διδάσκοντας τους ανθρώπους τον τρόπο με τον οποίο θα τα πάνε καλά με τους συνεργάτες τους που ίσως προέρχονται από διαφορετικές τάξεις. Πολύ συχνά το πρόγραμμα στοχεύει στην ελαχιστοποίηση των ανοιχτών ρατσιστικών και φυλετικών εκφράσεων.

Όλες οι μορφές εκπαίδευσης με στόχο την αξιολόγηση των διαφορών στοχεύουν στη βελτίωση της ενημέρωσης των ατόμων και την κατανόηση προς τα άτομα που κατά κάποιο τρόπο διαφέρουν. Κάποιες φορές η διαφορά γίνεται αμέσως ορατή όπως στην περίπτωση του διαφορετικού χρώματος ή της φυσικής κατάστασης.

Άλλες φορές, η διαφορά δεν γίνεται αμέσως ορατή όπως στην περίπτωση της θρησκευτικής πίστης ή του σεξουαλικού προσανατολισμού.

Τα θέματα της εκπαίδευσης επικεντρώνονται στους τρόπους με τους οποίους οι άντρες και οι γυναίκες ή τα άτομα διαφορετικού χρώματος εκφράζουν διαφορετικές αξίες, στάσεις και πολιτισμική βάση. Ορισμένες φορές τα προγράμματα είναι αντιφατικά, άλλες πάλι όχι. Όπως περιγράφηκε από το σύμβουλο σε θέματα ποικιλομορφίας R. Roosevelt Thomas, Jr., οι στόχοι της αξιολόγησης των διαφόρων περιλαμβάνουν ένα ή περισσότερα στοιχεία από τα παρακάτω:

- Την ενθάρρυνση της μάθησης και της αποδοχής των διαφορών ανάμεσα στα άτομα.
- Το να βοηθηθούν οι συμμετέχοντες ώστε να κατανοήσουν τα συναισθήματα τους και τη στάση τους απέναντι στα άτομα που είναι «διαφορετικά».
- Την ερευνά του τρόπου με τον οποίο οι διαφορές μπορεί να ωφελήσουν το εργασιακό περιβάλλον.
- Την ενθάρρυνση των σχέσεων εργασίας ανάμεσα στα άτομα που διαφέρουν.

Ένα σημαντικό σημείο με στόχο την ύπαρξη αποτελεσματικότερων σχέσεων με τις ομάδες που διαφέρουν είναι η στάση κατανόησης απέναντι στην άποψη τους. Προκειμένου να βοηθήσουν τους εκπαιδευόμενους να αναπτύξουν την κατανόηση τους, οι εκπρόσωποι των διάφορων ομάδων εξηγούν τα συναισθήματα τους τα οποία σχετίζονται με τον εργασιακό χώρο. Εντούτοις, οι εταιρίες ανακάλυψαν ότι όταν οι υπάλληλοι είναι υπερβολικά απότομοι κατά τη διάρκεια αυτών των συγκεντρώσεων, μπορεί αργότερα να είναι δύσκολη η δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων στην ομάδα εργασίας. Συνεπώς η εκπαίδευση πάνω στην ποικιλομορφία των ομάδων δεν έχει αποτελέσματα. (CEFRE, 2001)

#### **4.4 Άλλες πρωτοβουλίες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης**

Η δημιουργία ευκαιριών για ένα ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό αποτελεί σημαντική πρωτοβουλία κοινωνικής ευθύνης. Σ' αυτό το σημείο παρουσιάζονται οι θετικές αντιδράσεις των επιχειρήσεων απέναντι σε άλλα σημαντικά κοινωνικά ζητήματα. Μια εταιρεία η οποία λαμβάνει πρωτοβουλίες σ' αυτούς τους τομείς μπορεί να θεωρηθεί κοινωνικώς υπεύθυνη. Οι πρωτοβουλίες κοινωνικής ευθύνης περιλαμβάνουν της άδειες για κοινωνικούς σκοπούς, την αποδοχή των ατόμων που

αποκαλύπτουν κάποια λάθη, τα προγράμματα αναδιοργάνωσης και τα προγράμματα για την φροντίδα των ηλικιωμένων.

#### ➤ **ΑΔΕΙΕΣ ΓΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥΣ ΣΚΟΠΟΥΣ**

Ορισμένες εταιρείες προσφέρουν στους υπαλλήλους τους άδειες μετά πληρωμής από μερικές εβδομάδες μέχρι ακόμα και έξι μήνες ώστε να αποτρέψουν την υπερβολική κούραση. Ωστόσο, άδεια για κοινωνικούς σκοπούς προσφέρει σε επίλεκτους υπαλλήλους κάποιο χρόνο εκτός εργασίας προκειμένου να εκτελέσουν κάποια σημαντικά κοινωνική εργασία. Για παράδειγμα, το τμήμα της American Express που σχετίζεται με τα ταξίδια, επιτρέπει στους υπαλλήλους της με 10 και πάνω χρόνια υπηρεσίας να πάρουν άδεια ως και έξι μήνες προκειμένου να συνεισφέρουν στην κοινότητα. Το κοινωνικό καλό που εκτελεί ένα άτομο το οποίο έχει πάρει άδεια γι' αυτό το σκοπό από την εργασία του, συχνά λαμβάνει τη μορφή του δανεισμού της εμπειρογνομosύνης μιας επιχείρησης σε ένα μη κερδοσκοπικό οργανισμό. Ένα παράδειγμα θα αποτελούσε ένας ελεγκτής μιας επιχείρησης ο οποίος σχετίζεται έμμεσα με την επαγγελματική πείρα κάπου.

#### ➤ **ΑΠΟΔΟΧΗ ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ ΠΟΥ ΑΠΟΚΑΛΥΠΤΟΥΝ ΚΑΠΟΙΑ ΛΑΘΗ**

Αυτό το άτομο είναι συνήθως ένας υπάλληλος ο οποίος αποκαλύπτει κάποιες λανθασμένες πράξεις στον τομέα της οργάνωσης σε εταίρους οι οποίοι μπορούν να αναλάβουν δράση. Συνήθως αυτά τα άτομα εξοστρακίζονται και εξευτελίζονται από τις εταιρείες που ελπίζουν ότι θα βελτιώσουν με μέσα όπως οι εκτιμήσεις χαμηλής απόδοσης ή τα εμπόδια σε περίπτωση κάποιας παραγωγής. Τις περισσότερες φορές τα επιχειρήματα αυτών των ατόμων αγνοούνται.

Ένα κλασικό παράδειγμα της περίπτωσης τέτοιων ατόμων έλαβε χώρα στην επιχείρηση Morton Thiocol Inc. η οποία είχε σχέση με την καταστροφή του Challenger το 1986. δύο μηχανικοί είχαν καταθέσει σε μια εξωτερική επιτροπή ότι υπήρχαν προβλήματα με τους πυραύλους του διαστημόπλοιου. Επιπλέον, είχαν ειδοποιήσει τους διευθυντές και τους αξιωματούχους της NASA να αναλάβουν την μοιραία εκτόξευση. Μετά την κατάθεσή τους οι μηχανικοί μετατέθηκαν σε θέσεις εργασίας χωρίς κανένα ενδιαφέρον. Αργότερα η επιτροπή που είχε κάνει την έρευνα παρενέβη ώστε οι μηχανικοί να επανέλθουν στις θέσεις τους.



Μόνο ένας οργανισμός με δυνατή κοινωνική συνείδηση θα κάλυπτε τους υπαλλήλους οι οποίοι θα πληροφορούσαν το κοινό για τις λανθασμένες πράξεις τους. Εντούτοις, ορισμένες επιχειρήσεις αποδέχονται ολοένα και περισσότερο τους υπαλλήλους που ενδυναμώνουν την κοινωνική εικόνα της εταιρίας, αποκαλύπτοντας πράξεις οι οποίες θα μπορούσαν να βλάψουν την κοινωνία.

#### ➤ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ

Μια πρωτοβουλία κοινωνικής ευθύνης ευρείας κλίμακας για τις επιχειρήσεις είναι η επένδυση πόρων ώστε να βοηθήσει η αναδιοργάνωση των πληγέντων περιοχών. Επένδυση μπορεί να σημαίνει κατασκευή γραφείων ή βιομηχανιών σε ένα φτωχό τμήμα της πόλης ή προσφορά επαγγελματικής εκπαίδευσης των κατοίκων αυτών των περιοχών. Η ασφαλιστική εταιρία Prudential Insurance Company βοηθά την αναδιοργάνωση του κέντρου των πόλεων επενδύοντας χρήματα σε επιχειρήσεις όπως μανάβικα, είδη σπιτιού και ψυχαγωγία. Ένα από τα έργα στα οποία επένδυσε είναι το Κέντρο Τεχνών του Νιου Τζέρσεϋ –New Jersey Performing Art Center. Ο Peter Goldberg, πρόεδρος του ιδρύματος Prudential εξηγεί τη λογική των προγραμμάτων αναδιοργάνωσης της κοινότητας. “Το λαμπρό μέλλον αυτής της εταιρείας, αυτής της βιομηχανίας και ολόκληρου του επιχειρηματικού κόσμου της Αμερικής συνδέεται άμεσα με την υγεία της Αμερικανικής Κοινωνίας”. Σημαντικές επενδύσεις επιχειρήσεων σε προγράμματα κοινωνικής αναδιοργάνωσης έγιναν στο Λος Άντζελες μετά τις ταραχές του 1992. Ο οργανισμός κοινής ωφέλειας Southern California Edison δημιούργησε ένα κέντρο επαγγελματικής εκπαίδευσης αξίας \$16,5 εκατομμυρίων σε μια από τις πληγείσες περιοχές. Επίσης ο οργανισμός προσλαμβάνει νέους με σωματικά προβλήματα για ένα αριθμό έργων της κοινότητας. Ένα άλλο παράδειγμα είναι αυτά της Hyundai Motors στην Αμερική η οποία εκπαιδεύει κάθε χρόνο γύρω στους 40 νέους που ανήκουν σε μειονότητες για να τους δοθεί το πτυχίο του μηχανικού ενώ κάθε μαθητής κοστίζει στην επιχείρηση \$10.000. Ένας εκπρόσωπος της επιχείρησης εξηγεί, “Χρειαζόμαστε άμεσα εκπαιδευόμενους μηχανικούς και οι άνθρωποι χρειάζονται δουλειά. Αυτό το πρόγραμμα τους εκπαιδεύει ώστε να κάνουν καριέρα”.

#### ➤ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΤΩΝ ΗΛΙΚΙΩΜΕΝΩΝ

Μια σημαντική πρόκληση που έχουν να αντιμετωπίσουν οι υπάλληλοι και οι εργοδότες είναι ότι σχεδόν το 10% των εργατών έχει την ευθύνη ενός ηλικιωμένου



συγγενή. Σύμφωνα με μια εκτίμηση, ο ένας στους τρεις εργάτες θα έχει αυτή την ευθύνη έως το έτος 2020. Πίσω από την προβλεπόμενη αύξηση βρίσκονται τρεις δημογραφικές τάσεις: ο αριθμός των ηλικιωμένων αυξάνεται ταχέως, τα άτομα με χρόνιες παθήσεις ζουν περισσότερο και στο εργατικό δυναμικό υπάρχουν περισσότερες γυναίκες απ' ό,τι στο παρελθόν (Σχεδόν τα τρία τέταρτα των ατόμων που φροντίζουν τους ηλικιωμένους είναι γυναίκες).

Μια μελέτη του Ινστιτούτου Εργασίας και Οικογένειας πάνω σε 305 υπαλλήλους που έχουν την φροντίδα ηλικιωμένων συγγενών, τεκμηριώνει το πρόβλημα. Το 39 % ανέφερε ότι οι ευθύνες αυτές τους αποσπούσαν την προσοχή από την εργασία τους το 25 % άλλαξε εργασία εξαιτίας αυτού του προβλήματος. Άλλες μελέτες αποκάλυψαν ότι οι διακοπές της εργασίας και οι απουσίες απ' αυτήν που έχουν σχέση με την φροντίδα των ηλικιωμένων είναι ζημιά για την επιχείρηση.

Πολλές εταιρίες λαμβάνουν μια πρωτοβουλία κοινωνικής ευθύνης προκειμένου να αντιμετωπίσουν την ανάγκη για την φροντίδα των ηλικιωμένων που αυξάνεται συνεχώς. Σχεδόν το 25 % των μεγάλων επιχειρήσεων (επιχειρήσεις με περισσότερους από 1000 υπαλλήλους) προσφέρουν κάποια προγράμματα και υπηρεσίες που παρέχουν βοήθεια στον τομέα φροντίδας των ηλικιωμένων. Οι διάφορες μορφές βοήθειας περιλαμβάνουν υπηρεσίες παροχής πόρων σεμινάρια, ομάδες στήριξης καθώς και μακροπρόθεσμη ασφάλιση (νοσοκόμες στα σπίτια). Σχεδόν το 15 % των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (με 80 ως 999 υπαλλήλους) παρέχει επίσης κάποια βοήθεια.

Σε γενικές γραμμές, η ευέλικτη πολιτική εργασίας όπως οι ευέλικτες ώρες εργασίας και άδειες για κοινωνικούς λόγους όπως ορίζει η Πράξη περί Παροχής Οικογενειακών και Ιατρικών Αδειών - Family and Medical Leave Act – βοηθούν τα άτομα να ασχοληθούν με την φροντίδα των ηλικιωμένων.

### **➤ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΝΟΣ ΗΘΙΚΟΥ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΧΩΡΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Η δημιουργία ενός ηθικού και κοινωνικά υπεύθυνου χώρου εργασίας δεν είναι απλά ένα ζήτημα τύχης και κοινής λογικής. Οι ανώτεροι διευθυντές, οι οποίοι βοηθούνται από άλλους διευθυντές και επαγγελματίες, μπορούν να δημιουργήσουν στρατηγικές και προγράμματα με στόχο να ενθαρρύνουν τις ηθικές και κοινωνικά αποδεκτές πράξεις. Παρακάτω γίνεται μια περιγραφή ορισμένων από αυτές της πρωτοβουλίες:

- **Επίσημοι μηχανισμοί για τον έλεγχο της ηθικής.** Συχνά οι μεγάλοι οργανισμοί δημιουργούν επιτροπές ηθικής ώστε να εξασφαλιστεί η ηθική και κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά. Τα μέλη της επιτροπής αποτελούνται από έναν εκπρόσωπο της ανώτερης διοίκησης καθώς και άλλους διευθυντές και ολόκληρο τον οργανισμό. Ένας ειδικός πάνω στην ηθική και κοινωνική ευθύνη από το τμήμα ανθρωπίνων πόρων, μπορεί επίσης να αποτελέσει μέλος της ομάδας. Η επιτροπή βοηθάει στη δημιουργία πολιτικής που θα αφορά στην ηθική και κοινωνική ευθύνη ενώ μπορεί να διεξάγει έλεγχο ηθικής σε όλες τις δραστηριότητες της εταιρίας.

Επιπλέον τα μέλη τις επιτροπής μπορούν να εξετάσουν τις διαμαρτυρίες που αφορούν σε ηθικές παραβάσεις υπάλληλων έναντι πελατών. Ένας σημαντικός παράγοντας είναι η πρόσληψη ενός ανώτερου στελέχους το οποίο θα είναι υπεύθυνο για την τήρηση των ηθικών κανόνων. Το στέλεχος αυτό μπορεί να είναι ο γενικός σύμβουλος.

- **Γραπτοί οργανωτικοί κώδικες συμπεριφοράς.** Πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν γραπτούς ηθικούς κώδικες λειτουργίας ως κατευθυντήριες γραμμές για την ηθική και κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά. Αυτές οι κατευθυντήριες γραμμές έχουν γίνει πολύ σημαντικές για τη οι υπάλληλοι στον τομέα της διοίκησης δεν ελέγχονται τόσο στο παρελθόν. Ορισμένοι τομείς αυτών των κωδικών είναι γενικοί όπως η απαίτηση από τα άτομα να συμπεριφέρονται με ειλικρίνεια και αμεροληψία.

- **Έντονη αναφορά στα ζητήματα ηθική και κοινωνικής ευθύνης.** Η συνεχής αναφορά στο θέμα ενθαρρύνει την ηθική και κοινωνικώς υπεύθυνη συμπεριφορά. Η ανώτερη διοίκηση μπορεί να διαδώσει το όφελος, από άποψη ανταγωνισμού, της ηθικής και της κοινωνικής υπεύθυνης συμπεριφοράς.

- **Η ηγεσία.** Μια σημαντική προσέγγιση της ενθάρρυνσης της ηθικής και της κοινωνικής ευθύνης λαμβάνει χώρα στα μέλη της ανώτερης διοίκησης, να συμπεριφέρονται πρώτα αυτή κατά αυτό τον τρόπο, έτσι ώστε να αποτελέσουν παράδειγμα για τους υφισταμένους τους. (CSR wire, 2006)

## Συμπεράσματα

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη λαμβάνει όλο και μεγαλύτερες διαστάσεις στον χώρο των επιχειρήσεων και των οργανισμών, οι οποίες επενδύουν τόσο στην εσωτερική όσο και στην εξωτερική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

Με τον τρόπο αυτό οι εταιρείες δημιουργούν προσδοκίες στους πολίτες και δείχνουν τον καλό τους χαρακτήρα σε εργαζόμενους, σε πελάτες και σε προμηθευτές. Οι κοινωνικές εταιρικές δράσεις, εφόσον γίνονται με οργάνωση, μεθοδικότητα, προγραμματισμό και επιφέρουν ευνοϊκά αποτελέσματα, γίνονται αποδεκτές από την κοινωνία με ικανοποίηση. Διαδραματίζουν ρόλο ουσιαστικό στην εδραίωση θετικής φήμης της επιχείρησης ή του οργανισμού, που συντελεί στην αύξηση της κερδοφορίας τους.

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη θεωρείται βασικό τμήμα της σύγχρονης επικοινωνίας και του marketing. Εφόσον σχεδιαστεί και εφαρμοστεί σωστά, καταλήγει σε επιτυχία τόσο για τον οργανισμό που ανέλαβε να υπηρετήσει έναν κοινωνικό στόχο, όσο και για την ίδια την κοινωνία που αντλεί από αυτόν οφέλη. Πρόκειται, με άλλα λόγια, για μια κατάσταση που και τα δύο μέρη κερδίζουν (win - win situation). Εφόσον οι πόροι, που αλλιώς θα δεσμεύονταν για εσωστρεφείς σκοπούς π.χ. διαφημιστικούς, καταλήγουν να μετουσιώνονται σε κοινωνικά προγράμματα, δεν υπάρχει βάσιμος λόγος να αμφισβητηθεί η αξία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Έτσι, αυξάνεται η εμπιστοσύνη της κοινωνίας στις επιχειρήσεις και στις δημόσιες οργανώσεις και καλλιεργείται σχέση συνταύτισης και συνυπηρέτησης κοινών στόχων και υπέρτερων, μη υλικών, αξιών.

## Επίλογος

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί μια αρχή που ταιριάζει στην οικονομία, της ελεύθερης αγοράς, όπου όμως η επιδίωξη του ατομικού κέρδους δεν γίνεται σε βάρος της συλλογικής ή κοινωνικής ευημερίας ούτε σε βάρος των επόμενων γενεών. Αντίθετα, η επιδίωξη του κέρδους είναι συμβατή με δραστηριότητες που βελτιώνουν τη θέση των εργαζομένων, προωθούν την αξιοπρέπεια του ατόμου, ενισχύουν την προστασία του περιβάλλοντος και λαμβάνουν υπόψη τους το μέλλον των επόμενων γενεών. Είναι δηλαδή, μια νέα αντίληψη στη νέα εποχή για την οποία δεν υπάρχει ένας κοινός ορισμός, η οποία όμως κερδίζει συνεχώς έδαφος.

Στα πλαίσια αυτά και λαμβάνοντας υπόψη την υπάρχουσα κατάσταση σε εθνικό και μη επίπεδο οι επιχειρήσεις θα πρέπει να συνεχίσουν, περισσότερο από ποτέ, την υλοποίηση δράσεων για Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη με σκοπό την ανάπτυξη και την διασφάλιση της επιχειρηματικής τους εξέλιξη.

## Βιβλιογραφία

- 1) Αθανασούλης Χ., Πετράκης Μ., Φωτόπουλος Π., Μπρέγκα Ι., BSc, MSc, Ερευνητική ομάδα Athens Graduate School of Management GSM (2003), «Η Επιχειρησιακή Ηθική ως Παράγοντας Ανάπτυξης της Επιχείρησης», Athens Graduate School of Management, Αθήνα
- 2) Αναλυτής, Ν. (2007), Εισήγηση κατά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας του Ινστιτούτου Επικοινωνίας «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Υπεύθυνη Κατανάλωση-CSR 2007», 24 Απριλίου, Αθήνα.
- 3) Booth P., (2009), “Editorial: Corporate Social Responsibility”, in the Journal complication, pp 2-4
- 4) Bowman E. & Manson H. 1975, ‘A strategic Posture toward corporate social responsibility’, California Management Review, 18, pp. 49-58.
- 5) Brammer S. , Jackson G. , and Matten D. (2012), “ CSR as an interface between business and society: broadening the debate”, Corporate Social Responsibility and institutional theory: new perspectives on private governance, 10(1), pp. 3-28
- 6) Business Impact, (2000), “Winning with integrity: a guide to social responsibility”, Business in the Community, London.
- 7) Carroll, A. 2007, ‘A history of corporate social responsibility: concepts and practices’, in The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, eds A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon & D. Siegel, Oxford University Press, Oxford
- 8) Carroll, A. 1991, ‘The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders’ Business Horizons, July August, pp.39-48 URL:  
<http://www.rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.pyramidofcsr.pdf>  
(accessed 13 October 2008).
- 9) Carr E., Hart K., Mackinnon J., Mellinger S., 2004, ‘Corporate Social Responsibility: A Study of four Successful Vermont Companies’.URL  
:[http://www.uvm.edu/~jgm/courses/BSAD307- CSR\\_Project.pdf](http://www.uvm.edu/~jgm/courses/BSAD307-CSR_Project.pdf)  
(accessed 6 October 2008).

- 10) Center for Social Markets (2001), “CSR Perspectives from Indian Business”, <http://www.csmworld.org>
- 11) CEFRE (2001), “Action-research on corporate citizenship among European small and medium enterprises. Final report.” , CEFRE Laboratory, Rome.
- 12) CSR wire (2006), “What is Corporate Social Responsibility?”, The Corporate Social Responsibility Newswire, <http://www.csrwire.com/pdf/WhatIsCSR.pdf>
- 13) Δαμουλιάνου, Χ. (2003), «Όταν ο Δημόσιος Τομέας Δεν Αδιαφορεί», Στελέχη, Οικονομική Καθημερινή, 18 Μαΐου
- 14) Δαμουλιάνου, Χ. (2008), «Ιδρύθηκε το Ελληνικό Δίκτυο Global Compact», Οικονομική Καθημερινή, 8 Ιουνίου, σελ.14.
- 15) Davis K. 1960, ‘Can Business afford to ignore Social Responsibilities?’ California Management Review, 2, Spring, pp. 70-76.
- 16) Eberstadt, N. 1973, ‘What history tells us about corporate responsibilities’, Business and Society Review/Innovation, autumn, pp. 76-81.
- 17) Economist Intelligence Unit, (2005), The importance of corporate responsibility, pp1-43
- 18) Eilbirt H. & Parket R. 1973 ‘The current status of corporate social responsibility’, Business Horizons, 16, August, pp. 5-14.
- 19) Falck O. ,Heblich S. (2007), “ CSR in the course of time”, Corporate Social Responsibility: doing well by doing good. 50(1), pp 247-248
- 20) Frederick W. 2006, Corporation be good: the story of corporate social responsibility, Dog Ear Publishing, Indianapolis.
- 21) Gail T., Nowak M., (2006), “historical definitions of CSR”, Corporate Social Responsibility: A definition,62(1),pp 3-14
- 22) Holmes S. 1976, ‘Executive perceptions of corporate social responsibility, Business Horizons, 19, June, pp. 34-40.
- 23) Howard R. Bowen 1953 “Social responsibility of the businessman” New York: Harper & Row
- 24) Hunger, J. David, Wheelen, Thomas L.,(2004), Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Εκδόσεις ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ, Αθήνα
- 25) Johnson H. 1971, Business in Contemporary Society: Framework and Issues, Wadsworth Publishing, Belmont.

- 26) Kotler P., (2009), ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ «Πώς να προσφέρετε το καλύτερο δυνατό στην εταιρεία και στο σκοπό της επιλογής σας», Εκδόσεις ECONOMIA PUBLISHING.
- 27) Moon, J. 2004, Government as a Driver for Corporate Social Responsibility, URL: [http://www.nottingham.ac.uk /business/ICCSR/pdf/ResearchPdfs/20-2004.pdf](http://www.nottingham.ac.uk/business/ICCSR/pdf/ResearchPdfs/20-2004.pdf) (accessed 21 October 2008)
- 28) Muirhead S. 1999, Corporate Contributions: The View from 50 years, The Conference Board, New York
- 29) Murphy P. 1978, ‘An Evolution: Corporate Social Responsiveness, University of Michigan Business Review, November
- 30) Panayiotou, N.A., Aravossis, K.G. and Moschou P. (2009), “Greece: A Comparative Study of CSR Reports”, σε Idowu, S.O. and Filho, W.L., “Global Practices of Corporate Social Responsibility”, Springer.
- 31) Rondinelli, D & Berry, M. 1999, Environmental Citizenship in multinational Corporations: Social Responsibility and Sustainable Development, URL:[http://www.greeningofindustry.org/gin1999/Rondinelli%20\\_Berry.pdf](http://www.greeningofindustry.org/gin1999/Rondinelli%20_Berry.pdf) (accessed: 18 October 2008)
- 32) Sethi, P. 1975 ‘Dimensions of corporate social performance: an analytic Framework’, California management Review, 17, Spring, pp. 58-64.
- 33) Steiner, G. 1971, Business and Society, Random House, New York.
- 34) Τηλικίδου, Ε.Ι. (2004), «Η έρευνα του μάρκετινγκ. Θεωρητικές προσεγγίσεις και εφαρμογές», Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
- 35) Το Βήμα (2008), «Accountability Rating Greece 2008. Η κοινωνική ευθύνη και οι ελληνικές επιχειρήσεις.», Οικονομία, Το Βήμα, 14.12.2008, <http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&ct=19&artid=24668&dt=14/12/2008>
- 36) Tsakarestou, B. (2004), “Corporate Social Responsibility in Greece”, σε Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M. & Schmidpeter, R., “Corporate Social Responsibility Across Europe” ,Springer, New York.
- 37) Tsoutsora, M. (2004), “Corporate Social Responsibility and Financial Performance” , Berkeley, California
- 38) Zynia L. Rionda, (2002), “ Why do companies decide to get involved in CSR, and how do they benefit?”, What is CSR?, pp 1-9.