



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»  
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**

**Η Πολιτική Διάσταση της Εταιρικής  
Κοινωνικής Ευθύνης: Μια συγκριτική  
ανάλυση**

**Επιμέλεια: Δήμητρα Ευθυμίου Κεραμίδα**

**Επιβλέπων: Μεταξάς Θεόδωρος, Επίκουρος Καθηγητής**

**Βόλος, 2016**

## ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στην Εφαρμοσμένη Οικονομική του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Βόλος, Ιανουάριος 2016.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Καταρχάς, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου, Επίκουρο Καθηγητή του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας κ. Θεόδωρο Μεταξά για την καθοδήγηση και την βοήθεια που μου προσέφερε κατά τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας.

Επίσης να ευχαριστήσω ολόψυχα τους γονείς μου, Ευθύμιο και Παγώνα, για την οικονομική και ψυχολογική υποστήριξη που μου προσέφεραν προκειμένου να ολοκληρώσω τις σπουδές μου. Αφιερώνω αυτή την εργασία σε αυτούς τους δύο πολύ σημαντικούς ανθρώπους, τον πατέρα μου και τη μητέρα μου, έχοντας πάντα μια σκέψη στο μυαλό μου: «Όσο ψηλά κι αν ανεβείς σε τούτη τη ζωή σου, να μην ξεχνάς πως τα φτερά στα δώσαν οι γονείς σου...».

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

---

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
ABSTRACT.....	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι.....	9
1.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ .....	10
1.2. ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ...	14
1.2.1 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	14
1.2.2 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.....	16
1.2.3 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ.....	20
2.1. ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ....	21
2.1.1. Η ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ .....	23
2.1.2. Η ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ .....	26
2.1.3. Η ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ .....	28
2.2. Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	30
2.2.1. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΣΥΝΤΑΓΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ (CONSTITUTIONALISM THEORY).....	30
2.2.2. Η ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ (INTEGRATIVE SOCIAL CONTRACT THEORY)..	32
2.2.3. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΙΔΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ (CORPORATE CITIZENSHIP) .....	33

---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ .....	35
3.1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ .....	36
3.2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ .....	39
3.2.1. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΓΑΛΛΙΑΣ.....	43
3.2.2. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΓΕΡΜΑΝΙΑΣ.....	46
3.2.3. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΜΕΡΙΚΗΣ.....	48
3.3. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΧΩΡΩΝ .....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙV .....	59
4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	60
5. ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ .....	64

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι μια έννοια που έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων στην παγκόσμια οικονομία, εστιάζοντας στις αλληλεπιδράσεις τους με την κοινωνία. Τα τελευταία χρόνια υιοθετούνται όλο και περισσότερο υπεύθυνες πολιτικές και πρακτικές από τις επιχειρήσεις, οι οποίες επιδιώκουν να είναι οικονομικά αποδοτικές, νομοταγείς, ηθικές και κοινωνικά υποστηρικτικές. Η παρούσα εργασία στοχεύει να διατυπώσει τις διαστάσεις της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και ειδικότερα την πολιτική διάσταση, η οποία βασίζεται σε τρεις άξονες. Συγκεκριμένα, επιχειρεί μέσα από μελέτες περιπτώσεων επιλεγμένων χωρών, οι οποίες έχουν αναγνωρίσει την σημασία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, να αποτυπώσει τις ενέργειες και τις διαδικασίες που ακολουθούν σχετικά με την πολιτική της διάσταση.

*Λέξεις κλειδιά:* εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ), πολιτική διάσταση, διακυβέρνηση, κοινωνικό συμβόλαιο, ιδιότητα πολίτη

**ABSTRACT**

Corporate Social Responsibility is a concept that has attracted the interest of enterprises in the global economy, focusing on their interaction with society. In recent years have seen adopted increasingly responsible policies and practices by enterprises, which aim to be cost effective, law-abiding, ethical and socially supportive. The present diploma thesis aims to submit the dimensions of corporate social responsibility, in particular the political dimension, which is based on three pillars. It attempts through case studies of selected countries that have recognized the importance of corporate social responsibility, to capture the action and the procedures followed on the political dimension.

**Keywords:** corporate social responsibility (CSR) policy dimension, constitutionalism theory, social contract, corporate citizenship

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιάσει την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και ιδιαίτερα την πολιτική διάσταση αυτής, μέσα από τις τρεις πτυχές της. Για τον λόγο αυτό επιλέχθηκε να μελετηθεί μέσω συγκεκριμένων χωρών όπως είναι η Γαλλία, η Γερμανία και η Αμερική.

Στο πρώτο μέρος, αναλύεται η έννοια της ΕΚΕ, διερευνώνται οι επιπτώσεις της στις επιχειρήσεις και οι πρακτικές που λαμβάνονται από αυτές, ενώ ακόμη μελετάται η σχέση της με την εταιρική διακυβέρνηση καθώς επίσης τονίζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προσδίδει στις επιχειρήσεις.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας παρουσιάζονται αναλυτικά οι διαστάσεις της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης όπως μελετήθηκαν μέσα από την βιβλιογραφία, οι οποίες περιλαμβάνουν την συμπεριφορά της επιχείρησης ώστε να είναι οικονομικά αποδοτική, νομοταγής με βάση το δίκαιο, ηθικά και κοινωνικά υποστηρικτική. Το μοντέλο που αναπτύχθηκε για την εταιρική κοινωνική ευθύνη έχει τέσσερις διαστάσεις, την οικονομική, την νομική, την ηθική και την φιλανθρωπική. Ειδικότερα στο κομμάτι αυτό της εργασίας μελετήθηκε η πολιτική διάσταση της ΕΚΕ. Στην συνέχεια παρουσιάζονται οι τρεις πτυχές που την πλαισιώνουν και σχετίζονται με τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των επιχειρήσεων και της κοινωνίας. Η πολιτική διάσταση της ΕΚΕ βασίζεται σε τρεις άξονες οι οποίοι αφορούν τη συνταγματική διάσταση των επιχειρήσεων, την ολοκληρωμένη θεωρία κοινωνικού συμβολαίου και την απόδοση της ιδιότητας του πολίτη στην επιχείρηση.

Στο τρίτο μέρος αναλύεται ο σκοπός για τον οποίο εκπονήθηκε η εργασία αυτή και για να γίνει ομαλή η μετάβαση από το θεωρητικό υπόβαθρο, στο εμπειρικό τμήμα της εργασίας παρουσιάζεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση με θέμα την πολιτική διάσταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Το τμήμα αυτό της εργασίας συνεχίζει παρουσιάζοντας τον τρόπο με τον οποίο η θεωρητική προσέγγιση των προηγούμενων κεφαλαίων βρίσκει εφαρμογή στην περίπτωσης της Γαλλίας, της Γερμανίας και των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής. Οι χώρες οι οποίες επιλέχθηκαν διαθέτουν ισχυρή εταιρική ευθύνη. Για κάθε μια χώρα γίνεται μια σύντομη παρουσίαση της πολιτικής, νομικής, οικονομικής και πολιτιστικής της θέσης, καθώς και ορισμένες δράσεις και ενέργειές της αναφορικά με τα ζητήματα και τις διαστάσεις της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.



Στο τέταρτο και τελευταίο μέρος, διατυπώνονται τα συμπεράσματα όπως προέκυψαν από την ανάλυση των προηγούμενων κεφαλαίων και ιδίως της σύγκρισης μεταξύ των περιπτώσεων μελέτης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι**

---

## 1.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι μια έννοια που έχει προσελκύσει την παγκόσμια προσοχή και απέκτησε μια νέα απήχηση στην παγκόσμια οικονομία. Το αυξημένο ενδιαφέρον για την εταιρική κοινωνική ευθύνη τα τελευταία χρόνια έχει προέλθει από την έλευση της παγκοσμιοποίησης και του διεθνούς εμπορίου, τα οποία αντικατοπτρίζουν την αυξημένη πολυπλοκότητα των επιχειρήσεων και τις νέες απαιτήσεις για την ενίσχυση της διαφάνειας και της εταιρικής ιδιότητας του πολίτη (Jamali και Mirshak, 2007). Επιπλέον, ενώ οι κυβερνήσεις έχουν αναλάβει την παραδοσιακή αποκλειστική ευθύνη για την βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης του πληθυσμού, οι ανάγκες της κοινωνίας έχουν ξεπεράσει τις δυνατότητες των κυβερνήσεων να τις εκπληρώσουν. Σε αυτό το πλαίσιο λοιπόν, τα φώτα της δημοσιότητας εστιάζουν στον αντίκτυπο των επιχειρήσεων στην κοινωνία και οι προοδευτικές εταιρίες επιδιώκουν να διαφοροποιηθούν μέσω της συμμετοχής τους στις δράσεις της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Jamali και Mirshak, 2007).

Το Παγκόσμιο Επιχειρηματικό Συμβούλιο για την Βιώσιμη Ανάπτυξη ορίζει την εταιρική κοινωνική ευθύνη ως *«τη δέσμευση της επιχείρησης να συμβάλλει στην βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, σε συνεργασία με τους εργαζομένους, τις οικογένειες τους και τις τοπικές κοινότητες»* (WBCSD, 2001). Έτσι, η βασική ιδέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι ότι οι επιχειρήσεις έχουν την υποχρέωση να εργαστούν για την ικανοποίηση των αναγκών ενός ευρύτερου φάσματος ενδιαφερομένων. Γενικότερα, η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι ένα σύνολο πρακτικών που εξασφαλίζει την μεγιστοποίηση των θετικών επιπτώσεων των επιχειρήσεων στην κοινωνία ή λειτουργούν κατά ένα τρόπο που να ικανοποιεί και να υπερβαίνει τις νομικές, ηθικές, εμπορικές και δημόσιες προσδοκίες που έχει η κοινωνία από την επιχείρηση (BSR, 2001).

Από την άλλη πλευρά, οι Schwartz και Carroll (2003), δημιούργησαν ένα μοντέλο εταιρικής κοινωνικής ευθύνης για να επισημάνουν ότι αποτελείται από τρεις κατευθύνσεις, την οικονομική, την ηθική και την νομική (Διάγραμμα 1). Σε αυτό το μοντέλο, επισημαίνεται ότι δεν χρειάζονται παραπάνω των τριών κατευθύνσεις για τον προσδιορισμό της έννοιας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, αφού οι πράξεις των επιχειρήσεων περιστρέφονται και προσδιορίζονται από αυτές (Wan-Jan, 2006). Έτσι, οι Schwartz and Carroll (2003), υποστήριξαν ότι η καλύτερη στρατηγική των επιχειρήσεων είναι αυτές να επικεντρωθούν στο μέρος του μοντέλου, όπου όλοι οι τρεις τομείς επικαλύπτονται ή όπου η οικονομική και

δεοντολογική κατεύθυνση επικαλύπτονται όσο η επιχείρηση συμμορφώνεται παθητικά με τον νόμο, διότι αυτό θα φέρει περισσότερα οφέλη για τις επιχειρήσεις (Wan-Jan, 2006).

Διάγραμμα 1: Το μοντέλο των τριών διαστάσεων της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Πηγή: Wan-Jan, 2006



Όπως αναφέρει η Sweeney (2007), ένας από τους παράγοντες στην ασάφεια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι η έλλειψη συναίνεσης ως προς την ερμηνεία της καθώς και τι πραγματικά σημαίνει. Έχει περιγραφεί ως μια διφορούμενη, υποκειμενική, ασαφής, άμορφη και ιδιαιτέρως άυλη ιδέα (Roberts, 2003). Οι πεποιθήσεις και οι στάσεις σχετικά με την φύση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης έχουν μεταβληθεί σε βάθος χρόνου, ενώ οι πρόσφατοι ορισμοί περιγράφουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη μέσα από το πρίσμα των μετόχων (Fisher, 2004). Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders), όπως έχει υποστηριχτεί έχει την δυνατότητα να κάνει την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης πιο πρακτική και κατανοητή (Vos, 2003). Έτσι, παρά την απουσία ενός καθολικά αποδεκτού ορισμού της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, πρόσφατες έρευνες υποδεικνύουν ότι είναι ο τρόπος που μια επιχείρηση διαχειρίζεται την σχέση μεταξύ της επιχείρησης και των ενδιαφερόμενων μερών- μετόχων (Vos, 2003).

Επιπλέον, έχει υποστηριχτεί ότι όλοι οι οργανισμοί έχουν αντίκτυπο στην κοινωνία και στο περιβάλλον μέσω των λειτουργιών τους, των προϊόντων και των υπηρεσιών τους και μέσω της αλληλεπίδρασης τους με τους βασικούς ενδιαφερόμενους φορείς και ως εκ τούτου η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι σημαντική σε όλες τις επιχειρήσεις, είτε αυτές είναι

μεγάλες είτε μικρές (Vos, 2003). Ωστόσο, η βιβλιογραφία για την εταιρική κοινωνική ευθύνη έχει παραδοσιακά εστιαστεί σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Το επίκεντρο της έρευνας για τις μεγάλες επιχειρήσεις υποθέτει ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη όπως γίνεται αντιληπτή από την οπτική μιας μεγάλης επιχείρησης, είναι γενικής προοπτικής για όλες τις επιχειρήσεις (Sweeney, 2007). Όμως, όπως έχει υποστηριχθεί η εταιρική κοινωνική ευθύνη δεν μπορεί να εφαρμοστεί κατά τον ίδιο τρόπο στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις όπως στις μεγάλες επιχειρήσεις, και αυτό διότι έχουν διαφορετική φύση, διαφορετικές δομές και διαφορετικά στυλ διαχείρισης.

Ο Chandler (2001), υποστήριξε ότι ενώ δεν υπάρχει καθολικός ορισμός για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, αναφέρεται γενικά στις πρακτικές των επιχειρήσεων που βασίζονται σε ηθικές αξίες, σε συμμόρφωση με τις νομικές απαιτήσεις, και τον σεβασμό για τους ανθρώπους, τις κοινότητες και το περιβάλλον. Έτσι, πέρα από την πραγματοποίηση κερδών, οι επιχειρήσεις είναι υπεύθυνες για το σύνολο των επιπτώσεών τους στους ανθρώπους και στον πλανήτη. Από την άλλη πλευρά, ο Mate (2002), θεωρεί ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη, έχει πέντε διαστάσεις-θέματα (ανθρώπινα δικαιώματα, τα δικαιώματα των εργαζομένων, τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις, η συμμετοχή της κοινότητας, και οι σχέσεις με τους προμηθευτές). Τα θέματα αυτά, αποτυπώνουν τις βασικές αξίες της εταιρίας και επηρεάζουν τις πολιτικές, τις στρατηγικές της, την λήψη αποφάσεων και τις λειτουργίες (Mate, 2002). Επιπλέον, οι διαφορετικές εταιρικές οντότητες τείνουν να λειτουργούν με τις δικές τους έννοιες της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, το οποίο αντανακλάται στις βασικές αξίες τους και στις παρεμβάσεις της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης τους (Oguntade και Mafimisebi, 2011).

Όπως αναφέρει ο Ismail (2009), υπάρχουν πολλές θεωρίες για την εταιρική κοινωνική ευθύνη και διαχωρίζονται σε τρεις κατηγορίες, στην χρηστική θεωρία, στην διοικητική θεωρία και στην θεωρία των σχέσεων. Πιο συγκεκριμένα, στην χρηστική θεωρία (utilitarian theories), η επιχείρηση λειτουργεί ως μέρος του οικονομικού συστήματος στο οποίο η λειτουργία είναι μηχανική, δηλαδή την μεγιστοποίηση κέρδους (Secchi, 2007). Οι ιδέες για την εταιρική κοινωνική ευθύνη προέκυψαν μετά την συναίσθηση ότι υπάρχει ανάγκη για μια οικονομία ευθύνης. Στην διοικητική θεωρία, η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης προσεγγίζεται από την επιχείρηση εσωτερικά, και αυτή είναι η βασική διαφορά της εν λόγω θεωρίας από την προηγούμενη. Επιπλέον, οι διοικητικές θεωρίες διαιρούνται σε τρεις υποομάδες, δηλαδή την εταιρική κοινωνική επίδοση (CSP), την κοινωνική λογοδοσία, τον έλεγχο και την υποβολή εκθέσεων (SAAR), και την κοινωνική ευθύνη των πολυεθνικών (Secchi,

2007). Τέλος, αναφορικά με την θεωρία των σχέσεων, μπορούμε να πούμε ότι έχει τις ρίζες της στις πολύπλοκες σχέσεις της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της. Η σχεσιακή θεωρία χωρίζεται και αυτή σε τέσσερις υπο- ομάδες, δηλαδή οι επιχειρήσεις και η κοινωνία, η προσέγγιση των ενδιαφερόμενων μερών, η εταιρική ιδιότητα του πολίτη και το κοινωνικό συμβόλαιο (Garriga και Mele, 2004). Στην πρώτη υπο-ομάδα, αναλύεται η αλληλεπίδραση μεταξύ των επιχειρήσεων και της κοινωνίας. Ένα από τα μέτρα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι η ανάπτυξη των οικονομικών αξιών σε μια κοινωνία. Ένα άλλο μέτρο είναι η υποχρέωση ενός ατόμου να εξετάσει τις επιπτώσεις της απόφασης και της δράσης στο σύνολο του κοινωνικού συστήματος (Ismail, 2009).

Στην διεθνή βιβλιογραφία, και πιο συγκεκριμένα όπως υποστηρίζει ο Lantos (2001), υπάρχουν δύο απόψεις σχετικά με τον ρόλο των επιχειρήσεων στην κοινωνία, οι οποίες οδηγούν σε διαφορετικές απόψεις σχετικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Υπάρχει η κλασική άποψη, που βασίζεται στην νεοκλασική οικονομική θεωρία και προσδιορίζει την εταιρική κοινωνική ευθύνη με καθαρά οικονομικούς όρους κερδοσκοπικού χαρακτήρα, με επίκεντρο το κέρδος των μετόχων (Branco και Rodrigues, 2007). Αντιθέτως, υπάρχει και η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών, στην οποία διαπιστώνεται ότι οι επιχειρήσεις έχουν κοινωνική ευθύνη που απαιτεί από αυτές να εξετάσουν τα συμφέροντα όλων των μερών που θίγονται από τις πράξεις τους. Ο Lantos (2001), εντόπισε δύο προοπτικές της κλασικής θεωρίας που προσδιορίζει την εταιρική κοινωνική ευθύνη, την καθαρά κερδοσκοπική άποψη και την περιορισμένη κερδοσκοπική άποψη. Η άποψη της καθαρά κερδοσκοπικής άποψης έχει το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό ότι οι άνθρωποι των επιχειρήσεων έχουν χαμηλότερο σύνολο ηθικών προτύπων από εκείνα της υπόλοιπης κοινωνίας (Branco και Rodrigues, 2007). Σχετικά με την δεύτερη άποψη της νεοκλασικής θεωρίας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, μπορούμε να πούμε ότι πέρα από τους μετόχους υπάρχουν πολλοί παράγοντες που ενδιαφέρονται για τις δράσεις και τις αποφάσεις των επιχειρήσεων. Εκτός από τους μετόχους, τα ενδιαφερόμενα μέρη απαρτίζονται από τους πιστωτές, τους εργαζομένους, τους πελάτες, τους προμηθευτές και τις κοινότητες γενικότερα (Branco και Rodrigues, 2007).

Με την εταιρική κοινωνική ευθύνη και με τις επιπτώσεις της ασχολήθηκε και ο Sahoo (2011), ο οποίος υποστήριξε ότι μια επιχείρηση που δεν παρουσιάζει κέρδη τουλάχιστον ίσα με το κόστος του κεφαλαίου είναι κοινωνικά υπεύθυνη. Οι οικονομικές επιδόσεις και τα κέρδη είναι πολύ σημαντικά για τις επιχειρήσεις, αφού χωρίς αυτά οι επιχειρήσεις δεν θα μπορούν να εκπληρώνουν τις υποχρεώσεις τους και τις ευθύνες τους, ενώ ακόμη δεν θα μπορούν να είναι καλοί εργοδότες για τους εργαζομένους τους (Sahoo, 2011). Ωστόσο, κάθε

οργανισμός πρέπει να αναλάβει την ευθύνη για τις επιπτώσεις του στους εργαζομένους, στο περιβάλλον, στους πελάτες και όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders), διότι αυτά συνολικά απαρτίζουν την κοινωνική τους ευθύνη (Sahoo, 2011).

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί η προσοχή των επιχειρήσεων να κατανοήσουν την ικανότητα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης για την αντιμετώπιση περιβαλλοντικών και κοινωνικών προβλημάτων. Ενώ έχουν γίνει σημαντικές πρόοδοι, η αξιολόγηση των επιδιωκόμενων στόχων παρεμποδίζεται από την ταύτιση των διακριτών φαινομένων και έχει δημιουργήσει παρανοήσεις σχετικά με το εάν οι επιχειρήσεις θα πρέπει να υποστηρίξουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη (Auld et al., 2008).

## **1.2. ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ**

### **1.2.1 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Η κερδοφορία είναι μια από τις διαδικασίες με τις οποίες ένας ηγέτης, μια εταιρία ή ένας οργανισμός επιδιώκει να εξασφαλίσει την ακεραιότητα. Σε μια παγκόσμια κοινωνία των ενδιαφερόμενων μερών, η κερδοφορία είναι μια από τις βασικές προκλήσεις των οργανώσεων (D'Amato et al., 2009). Οι υπεύθυνοι ηγέτες ασχολούνται με την ευθυγράμμιση των απαιτήσεων, των αναγκών, των ενδιαφερόντων και των αξιών των εργαζομένων, των πελατών, των προμηθευτών, των κοινοτήτων, των μετόχων, των μη κυβερνητικών οργανώσεων, το περιβάλλον και την κοινωνία γενικότερα. Το ιστορικό της επιχείρησης από την άποψη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης θα είναι αποτελεσματικό όταν λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που περιέχονται στο εσωτερικό του, καθώς και τις δραστηριότητες της αλυσίδας εφοδιασμού της (D'Amato et al., 2009).

Όπως αναφέρει η Weber (2008), η σχέση μεταξύ της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της οικονομικής επίδοσης έχει διερευνηθεί από πολλούς μελετητές μέσω θεωρητικών και εμπειρικών ερευνών για την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Η εμπειρική έρευνα για την εταιρική κοινωνική ευθύνη και την οικονομική απόδοση, μπορεί να διαχωριστεί σε ποσοτική και ποιοτική. Πιο αναλυτικά, οι ποιοτικές έρευνες στον τομέα αυτό χρησιμοποιούν κυρίως μελέτες περιπτώσεων ή πρακτικά παραδείγματα για να διερευνήσουν την επίδραση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην ανταγωνιστικότητα.

Η βασική ιδέα για την εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι ότι ο επιχειρηματικός τομέας θα πρέπει να διαδραματίζει ένα βαθύτερο μη οικονομικό ρόλο στην κοινωνία, εκτός από την παραγωγή αγαθών και την αποκόμιση κερδών (Málonics κ.ά., 2008). Αυτό περιλαμβάνει δράσεις από την πλευρά της επιχείρησης με γνώμονα την κοινωνία και το περιβάλλον, πράγμα που σημαίνει ότι ο ιδιωτικός τομέας αναμένεται να υπερβεί τις κερδοσκοπικές δραστηριότητές του και να αυξήσει την ευημερία της κοινότητας. Μια συνολική εικόνα για τις τρέχουσες πρακτικές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης από τις επιχειρήσεις προσφέρεται στην έρευνα των Rondinelli και Berry (2000), σχετικά με τις περιβαλλοντικές εκθέσεις των διάφορων πολυεθνικών εταιριών. Οι ερευνητές διαχωρίζουν τις δραστηριότητες της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης σε εξωτερικές και εσωτερικές πρακτικές. Εξωτερικές πρακτικές είναι για παράδειγμα τα κίνητρα που δίνονται στους εργαζομένους και τα διευθυντικά στελέχη από την συμμετοχή τους σε έργα βελτίωσης του περιβάλλοντος (Málonics et al., 2008). Από την άλλη πλευρά οι εσωτερικές πρακτικές περιλαμβάνουν αυξημένη συμμόρφωση με τους κανονισμούς για την μείωση των αρνητικών επιπτώσεων στο περιβάλλον των επιχειρήσεων, δηλαδή των επικίνδυνων εκπομπών (Rondinelli και Berry, 2000). Επιπλέον, οι εσωτερικές πρακτικές, αντιπροσωπεύουν ένα πολύ μεγαλύτερο τμήμα του συνολικού ποσού που οι περισσότερες εταιρίες δαπανούν ετησίως για την περιβαλλοντική διαχείριση.

Συνεχίζοντας, οι εσωτερικές και εξωτερικές πρακτικές συμβάλλουν στην αειφόρο ανάπτυξη, τόσο άμεσα, δηλαδή με εξωτερικές δραστηριότητες διατήρησης των πόρων όσο και έμμεσα, δηλαδή με εξοικονόμηση πόρων και μείωση των εισροών (Málonics et al., 2008). Οι πρακτικές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μπορούν να κατηγοριοποιηθούν βάσει των εταιρικών συμφερόντων, όπως αναφέρει ο Spitzek (2005):

- Οι πρακτικές που πρέπει να ληφθούν από τις επιχειρήσεις (καταναλωτικές ανάγκες και απαιτήσεις του νόμου, αφού αγνοώντας αυτά θα υπήρχε κίνδυνος για την άμεση επιβίωση των επιχειρήσεων).
- Οι πρακτικές που θα έπρεπε να ληφθούν, αφού οι συγκεκριμένες είναι ζωτικής σημασίας για την μακροπρόθεσμη επιβίωση, με βάση τις προσδοκίες της κοινωνίας.
- Οι πρακτικές που θα μπορούσαν να ληφθούν, δηλαδή οι πρακτικές που δεν αναμένονται από την κοινωνία και μπορούν να βοηθήσουν στην φήμη της επιχείρησης.



Μια άλλη κατηγοριοποίηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης πραγματοποιήθηκε από τους Rondinelli και Berry (2000):

- Εμπορική ιδιοτέλεια: Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εμμένουν στους νόμους και στους κανονισμούς και να επιλέγουν εκείνες τις δραστηριότητες που ωφελούν τους εταίρους και την κοινωνία και συμβάλλουν άμεσα στην κερδοφορία και την ανταγωνιστικότητα.
- Διευρυμένη ιδιοτέλεια με άμεσα οφέλη: Η ανάληψη δραστηριοτήτων από τις επιχειρήσεις που υπερβαίνουν τις συνήθεις ανησυχίες των επιχειρήσεων προς όφελος των μετόχων και της κοινωνίας με τέτοιο τρόπο, ώστε να υπάρχουν μετρήσιμα βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα οφέλη.
- Διευρυμένη ιδιοτέλεια με μακροπρόθεσμα οφέλη: Ενίσχυση των δραστηριοτήτων της κοινωνίας, όπως εκπαίδευση και κατάρτιση που θα έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην συνέχιση της επιχειρηματικής επιτυχίας.
- Η πρόωθηση του κοινού καλού: Υποστήριξη ή συμμετοχή στις δραστηριότητες που βελτιώνουν τις συνθήκες στην κοινωνία ή τους μετόχους, χωρίς την προσδοκία των άμεσων οφελών για την επιχείρηση.

Τα προγράμματα των επιχειρήσεων για την εταιρική κοινωνική ευθύνη παρέχουν ευκαιρίες στους οργανισμούς να μάθουν από τα έργα στα οποία επενδύουν και να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις αυτές για να βελτιώσουν τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές προϋποθέσεις (Heslin και Ochoa, 2008). Οι πρωτοβουλίες της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως εργαστήρια εκμάθησης για την μελέτη διαφορετικών ιδεών, μεθόδων και διεργασιών χωρίς την πίεση του χρόνου και άλλων τυπικών περιορισμών για την παράδοση των εμπορικών προϊόντων ή υπηρεσιών. Τέλος, η γνώση που έχει αποκτηθεί μέσω των προσπαθειών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μπορούν να βοηθήσει σημαντικά την οργάνωση και να οδηγήσει σε νέες καινοτομίες στο εσωτερικό των οργανισμών (Heslin και Ochoa, 2008).

## 1.2.2 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Προκειμένου να αποσαφηνιστεί η φύση της σχέσης μεταξύ της εταιρικής διακυβέρνησης και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, είναι σημαντικό να γίνει διάκριση

μεταξύ των θετικών και αρνητικών επιπτώσεων, ώστε να μπορούμε ξεχωριστά να εξετάσουμε τις επιπτώσεις της εταιρικής διακυβέρνησης επιτρέποντας την σωστή και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Ωστόσο, η σχέση μεταξύ αποτελεσματικής διακυβέρνησης και θετικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι λίγο πιο περίπλοκη, διότι ενώ η εταιρική κοινωνική ευθύνη έχει δυνητικά θετικά οφέλη για την συνολική απόδοση των επιχειρήσεων, τα οφέλη αυτά είναι μακροχρόνια και αβέβαια (Aroga και Dharwadkar, 2011).

Όπως αναφέρουν οι Young και Thyil (2009), η εταιρική διακυβέρνηση έχει αποκτήσει αυξανόμενη σπουδαιότητα κατά την τελευταία δεκαετία, αφού οι οργανισμοί που έχουν εμπλακεί σε πτωχεύσεις και απάτες μειώνουν παράλληλα την οργανωτική αξία και την απασχόληση. Οι ερευνητές έχουν σηματοδοτήσει την ανάγκη για νέες προοπτικές στα μοντέλα διακυβέρνησης, και ειδικότερα εκείνα τα μοντέλα που ενσωματώνουν τους εργαζομένους ως μέρος του συστήματος (Young και Thyil, 2009). Έτσι, η σημασία των ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να θεωρείται ως βασική συνιστώσα του συστήματος διακυβέρνησης. Όπως υποστηρίζουν επίσης, η εταιρική κοινωνική ευθύνη θα πρέπει να επηρεάζει την εταιρική διακυβέρνηση, μέσω της εστίασης της προσοχής στους εργαζομένους (Young και Thyil, 2009).

Επιπλέον, όσο η εταιρική διακυβέρνηση οδηγείται όλο και περισσότερο από τους ηθικούς κανόνες και την ανάγκη για κερδοφορία η εταιρική κοινωνική ευθύνη προσαρμόζεται στις επικρατούσες επιχειρηματικές πρακτικές, όπως αναφέρει ο Gill (2008). Η αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση συμβάλλει αρχικά, στην προστασία και ανάπτυξη των παραγωγικών πόρων, οδηγώντας συνάμα στην αντικατάσταση των στελεχών που κάνουν μη αποδοτική χρήση ή προβαίνουν σε κατάχρηση των πόρων της επιχείρησης. Επίσης, διάφορες μελέτες δείχνουν ότι δημιουργεί υψηλή απόδοση στις εταιρείες, ενώ άλλες ότι αποτελεί βασικό κριτήριο «βαθμολόγησης» και αξιολόγησης των εταιρειών παγκοσμίως, με σκοπό την τοποθέτηση σε αυτές κεφαλαίων (Statman και Glushkov, 2009). Επιπλέον, βοηθά τις εταιρείες να προσελκύσουν χαμηλού κόστους επενδυτικά κεφάλαια, μέσω της παροχής διασφαλίσεων προς τους δυνητικούς εγχώριους και διεθνείς επενδυτές. Ακολούθως, συμβάλλει στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας που χαρακτηρίζεται από τη συμμόρφωση των εταιρειών προς τους κανόνες των εποπτικών αρχών και της πολιτείας, αλλά και στην ενίσχυση της συμμόρφωσης του διοικητικού συμβουλίου, προς τους κανόνες της ίδιας της εταιρείας. Τέλος, η αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση, συμβάλλει στη διασφάλιση της διαφάνειας, μέσω της κοινοποίησης των οικονομικών πληροφοριών (Yeoh, 2007).

### 1.2.3 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Το απόλυτο μέτρο των στρατηγικών πλεονεκτημάτων των δραστηριοτήτων της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι η αξία που δημιουργούν για την επιχείρηση. Η δημιουργούμενη αξία αφορά στην εύκολη μετρήσιμη ροή των οικονομικών οφελών που αναμένεται να λάβει η επιχείρηση (Burke και Logsdon, 1996). Οι επιχειρήσεις δημιουργούν ή προσπαθούν να δημιουργήσουν αξία στις τρέχουσες επιχειρηματικές δραστηριότητες μέσω επενδύσεων σε νέες τεχνολογίες, νέα προϊόντα, την φήμη του σήματος, και την κατάρτιση και εξυπηρέτηση πελατών. Στο βαθμό που ορισμένα ή και όλα από τα παραπάνω μπορούν να προσδιοριστούν και ως άμεσοι ή έμμεσοι στόχοι της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, είναι πιθανό να δημιουργήσουν αποδεδειγμένα οικονομικά οφέλη στην επιχείρηση (Burke και Logsdon, 1996).

Πολλοί είναι εκείνοι οι επιστήμονες που υποστηρίζουν ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη προσδίδει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ένας λόγος για τον οποίο η εταιρική κοινωνική ευθύνη παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις είναι ότι απαιτεί μια κουλτούρα που μπορεί να εκτελέσει ταυτόχρονα επιτυχώς ένα συνδυασμό δραστηριοτήτων (Smith, 2007). Διάφοροι μελετητές έχουν ερευνήσει την επίδραση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Έτσι, υπάρχουν πολλές λογοτεχνικές αναφορές που υποστηρίζουν ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη απαιτεί ένα συνδυασμό δραστηριοτήτων, όπως η βαθιά μελέτη των δυνάμεων που διαμορφώνουν το μέλλον των βιομηχανιών (Smith, 2007). Για παράδειγμα, οι δραστηριότητες που μπορούν να βοηθήσουν την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η συλλογή πληροφοριών σχετικά με τρέχοντα ή δυνητικά κοινωνικά και πολιτικά ζητήματα, η συμμετοχή των μετόχων σε ενέργειες που αφορούν την εταιρική κοινωνική ευθύνη, η ενσωμάτωση της λήψης αποφάσεων στο στρατηγικό σχεδιασμό, η επικοινωνία με τους ενδιαφερόμενους φορείς και η ηθική επιχειρηματική συμπεριφορά (Smith, 2007).

Ο Zadek (2006), εντοπίζει τρεις γενιές επιχειρήσεων αναφορικά με την υπεύθυνη ανταγωνιστικότητα τους. Οι επιχειρήσεις πρώτης γενιάς έχουν μια βραχυπρόθεσμη στρατηγική που δεν λαμβάνονται σημαντικές και ριζοσπαστικές αποφάσεις για την πορεία της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις δεύτερης γενιάς εγκαθιστούν τον στρατηγικό σχεδιασμό και την διαχείριση του ρίσκου που θα πρέπει να λαμβάνουν (Zadek, 2006). Τέλος, οι επιχειρήσεις τρίτης γενιάς ενσωματώνουν την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην στρατηγική

τους. Επιπλέον, σύμφωνα με τον Mahon (2002), οι ερευνητές του μάρκετινγκ, των δημοσίων σχέσεων και της επικοινωνίας έχουν αποδείξει ότι η εταιρική φήμη είναι ένα από τα κρισιμότερα στοιχεία για την αύξηση της αγοράς των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης.

Για τους Logsdon και Wood (2002), η φήμη είναι μια ισχυρή έννοια για τις επιχειρήσεις, αλλά και τις κυβερνητικές και μη κερδοσκοπικές οργανώσεις. Τα στελέχη και οι διαχειριστές, καθώς και οι εσωτερικοί και εξωτερικοί μέτοχοι χρησιμοποιούν την φήμη για να αξιολογήσουν και να επικοινωνήσουν την αντίληψη τους για τις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς. Ως εκ τούτου, μια καλή φήμη μπορεί να παράγει καλύτερα αποτελέσματα για την επιχείρηση (Filho κ.ά., 2010). Η εταιρική κοινωνική ευθύνη θα πρέπει να συμβάλλει στην ενίσχυση της φήμης και κατά συνέπεια στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όπως αναφέρει ο Barney (1991), η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος πραγματοποιείται μέσω της υλοποίησης των στρατηγικών που προσθέτουν αξία και δημιουργούν οφέλη για την επιχείρηση, όταν μια άλλη επιχείρηση δεν μπορεί να το πράξει. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί επίσης να επιτευχθεί μέσω των εσωτερικών πόρων ή μιας ομάδας εσωτερικών πόρων της επιχείρησης (Barney, 1991). Ωστόσο, για να λάβουν αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι πόροι θα πρέπει να είναι πολύτιμοι, προκειμένου να δημιουργούν δυνατότητες και να εξουδετερώνουν απειλές για την επιχείρηση, σπάνιοι ώστε να μην υπάρχουν σε αντίπαλες επιχειρήσεις ή σε δυνητικό ανταγωνιστή της επιχείρησης, αμίμητοι ώστε κανείς να μην μπορεί να τους μιμηθεί, και μη υποκατάστατοι, που σημαίνει ότι δεν έχουν στρατηγικά ισοδύναμα (Barney, 1991).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ II**

---

## 2.1. ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Ύστερα από μία εκτενή ανάλυση των ορισμών της ΕΚΕ κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών και του γενικότερου πλαισίου γύρω από την έννοια, όπως καταγράφηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, είναι αναγκαία η αναφορά των διαστάσεων της όπως αυτές προέκυψαν. Με μία σύντομη χρονολογική αναφορά, βασισμένη στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, θα ξεκινήσουμε ήδη από το 1950, όπου επικράτησε η αντίληψη ότι η ΕΚΕ αποτελούσε μία υποχρέωση της κοινωνίας (Rahman, 2011). Το 1960, εξελίχθηκε σε μία σχέση που διαμορφώθηκε μεταξύ μιας επιχείρησης και της κοινωνίας, ενώ το 1970 η εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών σε συνεργασία με την συμμετοχή των πολιτών σχημάτισε μια φιλοσοφία που υπογράμιζε το κοινωνικό συμφέρον και στόχευε στη βελτίωση της ποιότητας της ζωής τους και την ανάδειξη της οικονομικής, νομικής καθώς και ηθικής ευθύνης (Rahman, 2011). Κατόπιν το 1980 οι διαστάσεις της ΕΚΕ είχαν χαρακτήρα οικονομικό, νομικό, ηθικό, εθελοντικό και φιλανθρωπικό. Στην συνέχεια το 1990 επισημάνθηκε η εμπλοκή των ενδιαφερόμενων φορέων, η υποχρέωση της κοινωνίας, η περιβαλλοντική διαχείριση, οι άνθρωποι και οι δράσεις τους, ο πλανήτης και η προστασία του, καθώς και το οικονομικό κέρδος. Ωστόσο στον 21ο αιώνα δόθηκε έμφαση στην ενσωμάτωση της κοινωνικής και περιβαλλοντικής ανησυχίας, στον εθελοντισμό, την δεοντολογική συμπεριφορά, την οικονομική ανάπτυξη, την βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών, τα ανθρώπινα και τα εργασιακά δικαιώματα, την προστασία του περιβάλλοντος, την καταπολέμηση της διαφθοράς και την ύπαρξη διαφάνειας (Rahman, 2011).

Ιδιαίτερα κατά τις τελευταίες δεκαετίες, οι προσπάθειες από τις ίδιες τις επιχειρήσεις, να λογοδοτήσουν για τις επιπτώσεις τους τόσο σε κοινωνικό και οικονομικό, όσο και σε περιβαλλοντικό επίπεδο έχουν λάβει μεγάλες διαστάσεις και αυτό το πετυχαίνουν μέσω των εταιρικών συστημάτων πληροφόρησης (Kolk, 2005; Fortanier και Kolk, 2007). Τέτοιες πρακτικές γνωστοποίησης παραδοσιακά εστιάζονται περισσότερο στις περιβαλλοντικές και κοινωνικές πτυχές, ενώ πρόσφατα οι οικονομικές διαστάσεις λαμβάνουν και αυτές όλο και μεγαλύτερη προσοχή ως μέρος της τάσης των επιχειρήσεων, για ενίσχυση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ) τους ή αλλιώς του λεγόμενου συστήματος αναφοράς τριπλών κατώτατων γραμμών (triple bottom line reporting) το οποίο αφορά τους ανθρώπους, τον πλανήτη και το κέρδος (Chapple και Moon, 2005).

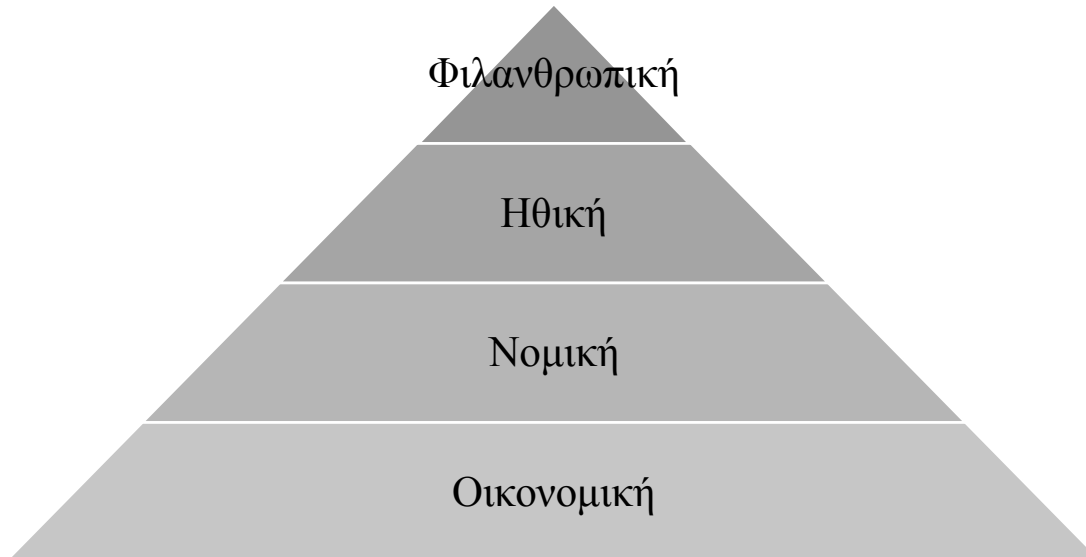
Ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις αναφέρουν τις οικονομικές διαστάσεις της ΕΚΕ είναι πολύ σημαντικός, διότι αναδεικνύει όχι μόνο τις αντιλήψεις τους όσον αφορά τις επιδράσεις από τις λειτουργίες τους, αλλά και πώς αυτές οι επιδράσεις υλοποιούνται, μετριάζονται και διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση (Fortanier και Kolk, 2007). Οι πληροφορίες αυτές θα πρέπει να είναι χρήσιμες για περαιτέρω έρευνα σχετικά με τον οικονομικό αντίκτυπο των επιχειρήσεων σε μακροοικονομικό επίπεδο, καθώς επίσης θα πρέπει να είναι διαθέσιμες στους διευθυντές και τους φορείς χάραξης πολιτικής που ενδιαφέρονται για την αξιολόγηση και την καθοδήγηση της συμπεριφοράς της επιχείρησης (Fortanier και Kolk, 2007).

Ειδικότερα και σύμφωνα με τον Carroll (1983), η εταιρική κοινωνική ευθύνη περιλαμβάνει την συμπεριφορά της επιχείρησης, έτσι ώστε να είναι οικονομικά αποδοτική, νομοταγής με βάση το δίκαιο, ηθικά και κοινωνικά υποστηρικτική. Για να είναι κοινωνικά υπεύθυνες οι επιχειρήσεις πρέπει η κερδοφορία και η υπακοή στον νόμο να είναι βασικές προτεραιότητες όταν συζητάμε για την δεοντολογία της επιχείρησης και τον βαθμό στον οποίο υποστηρίζει την κοινωνία μέσα στην οποία δραστηριοποιείται με την συμβολή του χρήματος και με το χρόνο. Έτσι, ο Carroll (1983), δημιούργησε ένα μοντέλο στο οποίο η εταιρική κοινωνική ευθύνη έχει τέσσερις διαστάσεις, την οικονομική, την νομική, την ηθική και την φιλανθρωπική (Διάγραμμα 2). Συνεχίζοντας, παρά την πληθώρα των ορισμών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης κατά τα τελευταία πενήντα χρόνια, η θεωρία του Carroll για τις τέσσερις διαστάσεις της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι η πιο διαδεδομένη στην διεθνή βιβλιογραφία. Ενδεικτικά οι λόγοι που ίσως η συγκεκριμένη θεωρία είναι η πιο διαδεδομένη είναι οι παρακάτω (Visser, 2006):

- Η θεωρία είναι απλή, κατανοείται εύκολα και έχει μια διαισθητικά ελκυστική λογική.
- Κατά την διάρκεια των 25 χρόνων που δημοσιεύτηκε η συγκεκριμένη θεωρία, αναπαράγεται ως η πιο διάσημη θεωρία στα ακαδημαϊκά περιοδικά για το management και την εταιρική κοινωνική ευθύνη.
- Ο Carroll προσπάθησε να αφομοιώσει διάφορα ανταγωνιστικά θέματα στην θεωρία του, όπως τα θέματα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και των μετόχων.
- Το μοντέλο έχει δοκιμαστεί εμπειρικά και σε μεγάλο βαθμό υποστηρίζεται από τα ευρήματα.
- Το μοντέλο ενσωματώνει και δίνει απόλυτη προτεραιότητα στην οικονομική διάσταση ως πτυχή της ΕΚΕ, η οποία μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις.

Διάγραμμα 2: Το μοντέλο του Carroll (1983) για την εταιρική κοινωνική ευθύνη

Πηγή: Wan-Jan, 2006



Όπως υποστηρίζει ο Carroll, οι επιχειρήσεις δεν θα πρέπει να εφαρμόζουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη εάν δεν εφαρμόζονται όλες τις διαστάσεις της (Wan-Jan, 2006). Με άλλα λόγια, μια ολιστική κατανόηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης θα ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να σχεδιάσουν μια στρατηγική για την ενίσχυση της συνολικής απόδοσης των επιχειρήσεων, ενώ η πραγματοποίηση μιας αλτρουιστικής προσέγγισης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι μια επιλογή μόνο όταν οι οικονομικές, νομικές και ηθικές ευθύνες έχουν εκπληρωθεί (Wan-Jan, 2006). Κατά συνέπεια λόγω των πιέσεων του γενικότερου θεσμικού πλαισίου και των ενδιαφερόμενων μερών οι επιχειρήσεις όλο και περισσότερο προωθούν την γνωστοποίηση πληροφοριών σχετικά με την κοινωνική, περιβαλλοντική και την οικονομική διάστασή των δραστηριοτήτων τους σε ετήσιες εκθέσεις (Fortanier και Kolk, 2007).

### 2.1.1. Η ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Ένας από τους πιο διαδεδομένους ορισμούς της ΕΚΕ, σχετίζεται με τη δέσμευση των επιχειρήσεων να συμβάλλουν στη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, σε συνεργασία με τους



εργαζόμενους τους, τις οικογένειές τους, τις τοπικές κοινότητες και την κοινωνία στο σύνολό της, ώστε να επιτευχθεί η βελτίωση της γενικότερης ποιότητας της ζωής (Holme και Watts, 2000). Οι επιχειρήσεις στόχο έχουν την βιώσιμη ανάπτυξη με τη διαχείριση των δράσεων τους με τέτοιο τρόπο, ώστε να ενισχυθεί η οικονομική ανάπτυξη και η αύξηση της ανταγωνιστικότητας, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα την προστασία του περιβάλλοντος και την προώθηση της κοινωνικής ευθύνης, συμπεριλαμβανομένων των συμφερόντων των καταναλωτών (Branco και Rodrigues, 2006).

Εμβαθύνοντας λοιπόν περισσότερο στην θεωρία του Carroll (1979), η εταιρική κοινωνική ευθύνη διακρίνεται σε τρεις προσεγγίσεις. Η πρώτη αφορά έναν εσωτερικό κύκλο ο οποίος περιλαμβάνει τις σαφείς βασικές ευθύνες της εταιρείας για την αποτελεσματική εκτέλεση της οικονομικής λειτουργίας της, δηλαδή τα προϊόντα που έχει, τις θέσεις εργασίας και την γενικότερη οικονομική ανάπτυξη της. Ο ενδιάμεσος κύκλος είναι ο επόμενος και περιλαμβάνει την κατεύθυνση σύμφωνα με την οποία η οικονομική διαδικασία και ανάπτυξη θα συνοδεύονται από την επίγνωση των μεταβαλλόμενων κοινωνικών αξιών και προτεραιοτήτων. Με άλλα λόγια αυτό σημαίνει πως θα δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην προστασία του περιβάλλοντος, την πρόσληψη των εν δυνάμει εργαζομένων, καθώς και τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους. Ο τελευταίος κύκλος ονομάζεται εξωτερικός και σκιαγραφεί τις νέες αναδυόμενες ευθύνες που πρέπει να αναλάβει η επιχείρηση, ώστε να συμμετέχει πιο ενεργά και σε μεγαλύτερο βαθμό στην βελτίωση του κοινωνικού περιβάλλοντος. Ο εξωτερικός κύκλος παραπέμπει στην επιχειρηματικότητα, συμβάλλοντας στην επίλυση μεγάλων κοινωνικών προβλημάτων της κοινωνίας, όπως είναι η φτώχεια και η αστική παρακμή (Carroll, 1979). Στο πλαίσιο του λοιπόν ο Carroll, υποδηλώνει ότι οι επιχειρήσεις δεν πρέπει μόνο να ασκούν κοινωνική υπεύθυνη συμπεριφορά, αλλά και ότι θετικά οικονομικά οφέλη μπορούν να υλοποιηθούν στο πλαίσιο της προαναφερθείσας διαδικασίας (Arlow και Gannon 1982).

Έτσι η πρώτη και κύρια κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων είναι οικονομικής φύσεως. Αυτό σημαίνει πως πρωτίστως η κάθε επιχείρηση αποτελεί μία βασική οικονομική μονάδα της κοινωνίας. Ως εκ τούτου, έχει την ευθύνη για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών τα οποία η κοινωνία επιθυμεί να τα πουλήσει για την απόκτηση κέρδους. Όλες οι άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες που έπονται, στηρίζονται σε αυτή τη θεμελιώδη παραδοχή (Carroll, 1979). Ειδικότερα η οικονομική διάσταση της ΕΚΕ είναι το μέσο με το οποίο οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προκαταλάβουν ιδιαίτερα ζητήματα, όπως είναι η ικανοποίηση των πελατών τους, η ποιότητα και η ασφάλεια των προϊόντων, καθώς και η

διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, θέματα που ενδέχεται να προκύψουν από τις αλληλεπιδράσεις τους με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τα ενδιαφερόμενα μέρη στην αγορά (Torugsa κ.ά., 2013). Κατά συνέπεια, οι οικονομικές ευθύνες αντικατοπτρίζουν την πεποίθηση ότι οι επιχειρήσεις έχουν την υποχρέωση να παράγουν αγαθά και υπηρεσίες τα οποία οι καταναλωτές χρειάζονται και επιθυμούν, ενώ παράλληλα αυτές επιδιώκουν την εξασφάλιση της κερδοφορίας από τις διαδικασίες που ακολουθούν (Branco και Rodrigues, 2006).

Ο τρόπος που μια επιχείρηση δραστηριοποιείται στην αγορά λαμβάνεται ως δείκτης για το πόσο έχει ολοκληρωμένες δράσεις και ευθύνη σε ζητήματα οικονομικής φύσης για τις βασικές επιχειρηματικές δραστηριότητές της και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Torugsa et al., 2013, σ. 384). Ο στόχος αυτών που αναφέρθηκαν προηγουμένως θεωρείται ότι υπερβαίνει τη βραχυπρόθεσμη μεγιστοποίηση των κερδών και τονίζει περισσότερο τον μακροπρόθεσμο χαρακτήρα των οικονομικών διαδικασιών της (Bansal, 2005). Είναι κοινώς αποδεκτό πως οι επιχειρήσεις δημιουργούν αξία μέσω των αγαθών και των υπηρεσιών που παράγουν (Bowman και Ambrosini, 2000). Έτσι οι επιχειρήσεις αυξάνουν την αξία που δημιουργείται μέσω της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των εν λόγω αγαθών και υπηρεσιών. Άλλωστε επισημαίνεται και η αξιοποίηση των ευκαιριών της αγοράς, καθώς και η συμβολή στη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου που σχετίζεται με την ΕΚΕ, δημιουργώντας αξία μέσω της ενθάρρυνσης της ανάπτυξης νέων και διαφορετικών προϊόντων που απαιτούνται από τους καταναλωτές, μειώνοντας το κόστος των εισροών και βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα της παραγωγής (Conner, 1991; Bansal, 2005). Ωστόσο, καθώς η διάσταση της ΕΚΕ απαιτεί αποτελεσματική διαχείριση των διαφόρων τύπων των οικονομικών κεφαλαίων, οι επιχειρήσεις πρέπει να υιοθετήσουν μια μακροπρόθεσμη προοπτική στη διαχείριση και τη λήψη αποφάσεων, ώστε ανά πάσα στιγμή να μπορούν να εγγυηθούν ταμειακές ροές, οι οποίες να είναι αρκετές ώστε να εξασφαλίσουν ρευστότητα, ενώ ταυτόχρονα να παράγουν αποδοτικότητα στους μετόχους (Dyllick και Hockerts 2002, σ. 133).

### 2.1.2. Η ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Η έννοια της «εταιρικής κοινωνικής ευθύνης» άρχισε να δημιουργεί ευρύτερο ενδιαφέρον στη δεκαετία του 1960 στις ΗΠΑ και το Ηνωμένο Βασίλειο, ενώ στη συνέχεια εξαπλώθηκε στην ηπειρωτική Ευρώπη στις αρχές του 1970. Ωστόσο, από τα μέσα του 1980 μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1990 δεν δόθηκε καμία σχεδόν συστηματική προσοχή στο θέμα αυτό (Dyllick, et al., 2002).

Πιο πρόσφατα λοιπόν, τις δύο τελευταίες δεκαετίες, το ζήτημα της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων έχει αποτελέσει αντικείμενο έντονων συζητήσεων και ενδιαφέροντος. Μέρος της διαμάχης αυτής, πηγάζει από τους διαφορετικούς και πολυάριθμους ορισμούς του όρου «κοινωνική ευθύνη» (Murphy, 1978). Σε ορισμένες περιπτώσεις μάλιστα ο όρος «κοινωνική ευαισθησία» έχει διαδοθεί ως υποκατάστατο για την κοινωνική ευθύνη και αναφέρεται στο ότι η πρώτη είναι μια πιο θετική και ακριβής απόδοση της έννοιας από ότι η κοινωνική ευθύνη, διότι πολλές επιχειρήσεις έχουν συνδυάσει την ευθύνη με την υποχρέωση (Murphy, 1978).

Πιο συγκεκριμένα είναι αναγκαίο να προσδιοριστούν τα κοινωνικά ζητήματα και οι θεματικοί τομείς με τους οποίους συνδέεται η ΕΚΕ. Είναι σημαντικό να γίνει μία προσπάθεια ώστε να προσδιοριστούν κατά τρόπο εξαντλητικό τα κοινωνικά ζητήματα που έχουν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις, αφού το μεγάλο πρόβλημα προκύπτει από το γεγονός ότι τα ζητήματα με τα οποία έρχονται αντιμέτωπες διαρκώς αλλάζουν και διαφέρουν (Carroll, 1979). Για παράδειγμα, κοινωνικά θέματα όπως η ασφάλεια των προϊόντων, η επαγγελματική ασφάλεια, οι σωστές συνθήκες υγιεινής και η επιχειρηματική ηθική είναι μείζονος ενδιαφέροντος όπως ομοίως και η ενασχόληση με το περιβάλλον, τον καταναλωτισμό και των διακρίσεων στην απασχόληση. Βέβαια αυτά τα θέματα και ιδιαίτερα ο βαθμός του ενδιαφέροντος που δείχνει ο εκάστοτε οργανισμός ή η επιχείρηση δεν είναι ο ίδιος, καθώς οι εποχές αλλάζουν και κατά περιπτώσεις δίνεται διαφορετική έμφαση (Carroll, 1979).

Σύμφωνα με μια άλλη άποψη για να θεωρείται κοινωνικά βιώσιμη μία επιχείρηση απαιτείται από αυτήν να εσωτερικεύσει το κοινωνικό κόστος, να διατηρήσει και να αυξήσει το μετοχικό κεφάλαιο, να αποφύγει την υπέρβαση της κοινωνικής λογιστικής αξίας των ικανοτήτων της, ενθαρρύνοντας δομές για αυτο-ανανέωση, να ενισχύσει τη δημοκρατία, να διευρύνει το φάσμα των επιλογών των ανθρώπων της και να κατανέμει τους πόρους και τα δικαιώματα της ιδιοκτησίας με δίκαιο τρόπο (Gladwin et al., 1995b, σ. 42). Το πρόβλημα

όμως που υπάρχει εδώ είναι ότι οι επιχειρήσεις συχνά δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες όλων των ενδιαφερομένων ομάδων ταυτόχρονα (Dyllick, et al., 2002, σ. 134). Αντιμετωπίζουν συμβιβασμούς μεταξύ των αναγκών των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών. Γι' αυτόν τον λόγο η πιθανή λύση που θα μπορούσε να δοθεί είναι ο ορισμός της κοινωνικά βιώσιμης επιχείρησης και εκείνης που θεωρείται δίκαιη και αξιόπιστη από όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων (Kaptein και Wempe, 2001).

Αξιόλογο είναι επίσης το γεγονός ότι η ικανότητα ενός οργανισμού να επικοινωνήσει αποτελεσματικά τις στρατηγικές και τις πολιτικές της για την εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ) μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders) (Esrock και Leichty, 1998). Αυτό σημαίνει ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι σε θέση να κατανοήσουν και να συμφωνήσουν σε γενικές γραμμές με τις δραστηριότητες και τις διαδικασίες μιας επιχείρησης και τους λόγους που αυτήν αποφασίζει να τις διεκπαιρεύσει όπως επιθυμεί. Για παράδειγμα, υποθέτουμε πως μια επιχείρηση αποφασίζει να κλείσει ένα εργοστάσιο και να απολύσει τους εργαζομένους της. Εάν η εταιρεία μπορεί να επικοινωνήσει αποτελεσματικά τους λόγους για το κλείσιμο της εν λόγω εγκατάστασης, καθώς και να καταστήσει σαφές γιατί δεν είχε άλλες εναλλακτικές λύσεις, μια τέτοια συμπεριφορά θα μπορούσε να θεωρηθεί σε πολύ καλό βαθμό κοινωνικά βιώσιμη (Dyllick et al., 2002, σ. 134). Συνοπτικά θα μπορούσαμε να πούμε πως κοινωνικά βιώσιμες είναι εκείνες οι επιχειρήσεις που προσθέτουν αξία στις τοπικές κοινωνίες στις οποίες λειτουργούν και μάλιστα με γνώμονα την αύξηση του ανθρώπινου κεφαλαίου και την προώθηση του κοινωνικού κεφαλαίου (Dyllick et al., 2002, σ. 134).

Έχοντας αναγνωρίσει λοιπόν πως ο χώρος εργασίας και η κοινωνία προσεγγίζουν τα δύο σημεία που είναι απαραίτητα για την δημιουργία κοινωνικής συνοχής και ίσων ευκαιριών της κοινωνικής διάστασης της ΕΚΕ, αναγνωρίζονται στοιχεία όπως η υγεία, η ασφάλεια και η γενικότερη ευημερία των εργαζομένων, και επίσης το πλαίσιο μέσα στο οποίο πρέπει να παρακινηθεί το εργατικό δυναμικό, προσφέροντας του ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης, επιτρέποντάς του να λειτουργήσει ως σωστός πολίτης στην τοπική κοινωνία (Torugsa et al., 2013, σ. 384).

Αυτές οι κοινωνικές αρχές σχετίζονται με την ΕΚΕ και παράλληλα εξετάζουν κοινωνικά και ηθικά ζητήματα αναγνωρίζοντας τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερομένων μερών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ώστε αυτό να οδηγήσει σε αμοιβαία αποδεκτά αποτελέσματα για την επιχείρηση και τους ενδιαφερόμενους φορείς της (Bansal, 2005). Ακόμη ιδιαίτερη σημασία δίνουν τις τελευταίες δεκαετίες οι επιχειρήσεις σε φιλανθρωπικούς

σκοπούς και στον εθελοντισμό. Οι επιχειρήσεις υιοθετούν τακτικά τέτοιες συμπεριφορές, προχωρώντας για παράδειγμα στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την εισαγωγή μίας νέας σειράς προϊόντων (Burke και Logsdon, 1996). Στον τομέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, η επιχείρηση η οποία υπερβαίνει τα ελάχιστα πρότυπα για την ποιότητα και την ασφάλεια των υπηρεσιών και των προϊόντων που παρέχει, συμμετέχει στον εθελοντισμό. Σε γενικές γραμμές, οι φιλανθρωπικές εισφορές είναι εθελοντικές, αν και πολλές φορές τα στελέχη υπόκεινται σε κοινωνική πίεση του δικτύου, ώστε να συμβάλουν σε συγκεκριμένες φιλανθρωπίες (Burke και Logsdon, 1996).

### **2.1.3. Η ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ**

Οι οικολογικά συνειδητοποιημένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μόνο τους φυσικούς πόρους που καταναλώνονται σε ποσοστό κάτω από το φυσικό για την αναπαραγωγή ή σε ποσοστό κάτω από την ανάπτυξη υποκατάστατων (Dyllick et al., 2002, σ. 134). Με άλλα λόγια δεν προκαλούν εκπομπές που συσσωρεύονται στο περιβάλλον σε ποσοστό πέρα από την ικανότητα του φυσικού συστήματος να τις απορροφήσει και να τις αφομοιώσει, ενώ ακόμη δεν συμμετέχουν σε δραστηριότητες που υποβαθμίζουν τις υπηρεσίες του οικοσυστήματος (Dyllick et al., 2002, σ. 134). Έτσι γι' αυτόν τον λόγο, κατά την υποβολή των απολογιστικών ετησίων εκθέσεων τους, οι επιχειρήσεις συμπεριλαμβάνουν περιβαλλοντικές πληροφορίες ως ένδειξη ότι διαχειρίζονται με διαφάνεια τις λειτουργίες και τις διαδικασίες τους, διατηρώντας τη νομιμότητα που απαιτείται (Blacconiere και Patten, 1994; Neu κ.ά., 1998). Με άλλα λόγια η εταιρική περιβαλλοντική ευθύνη και οι σχετικές εκθέσεις των επιχειρήσεων, αποτελούν τον κεντρικό δίαυλο γι' αυτές, ώστε να επικοινωνούν τις περιβαλλοντικές τους επιδόσεις, ενώ παράλληλα έχουν αναδειχτεί σε ένα αποτελεσματικό εργαλείο για να αποδείξουν πως παρέχουν ολοκληρωμένα συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης, και εφαρμογής των ορθών κωδικών συμπεριφοράς (Hedberg και Malmborg, 2003).

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία λοιπόν, η περιβαλλοντική διάσταση της ΕΚΕ εστιάζει στην καινοτομία, την οικολογική αποδοτικότητα, την πρόληψη της ρύπανσης του περιβάλλοντος και την περιβαλλοντολογική ηγεσία (Buysse και Verbeke, 2003). Ειδικότερα σύμφωνα με την μελέτη του Hart (1995) διακρίνονται πέντε τομείς, όπου οι επιχειρήσεις μπορούν να ασκούν πράγματι αποφασιστικές και σκόπιμες δραστηριότητες για να γίνουν

«πιο πράσινες». Ενδεικτικά αναφέρονται πως οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι σε θέση να κάνουν επενδύσεις σε συμβατικές πράσινες δραστηριότητες που σχετίζονται με τις πράσινες τεχνολογίες και την κατασκευή προϊόντων, ενώ ακόμη θα πρέπει να γίνουν προσπάθειες να αναμορφώσουν τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, εξετάζοντας ρητά τα περιβαλλοντικά ζητήματα και επιτρέποντας σε εξειδικευμένα άτομα που είναι υπεύθυνα για τη διαχείριση του περιβάλλοντος να συμμετάσχουν στο εταιρικό στρατηγικό σχεδιασμό (Hart, 1995). Επιπλέον, επενδύσεις στις δεξιότητες των εργαζομένων, όπως μετρούνται από την κατανομή των πόρων και την συμμετοχή τους σε προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης περιβαλλοντικής διαχείρισης, καθώς και επενδύσεις σε οργανωτικές ικανότητες, οι οποίες μετρούνται από τη συμμετοχή σε λειτουργικούς τομείς, όπως είναι η έρευνα και η ανάπτυξη, ο σχεδιασμός του προϊόντος, η αγορά, η παραγωγή, η αποθήκευση, η μεταφορά, οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ, και οι ανθρώπινοι πόροι (Hart, 1995). Τέλος επενδύσεις σε επίσημα συστήματα και διαδικασίες διαχείρισης, κατά την διαδικασία των εισροών, της παραγωγής στο σύνολό της και των εκροών, μπορεί να χρησιμοποιηθούν ως μια σημαντική παράμετρος διαχείρισης και προστασία του περιβάλλοντος (Hart, 1995).

Με στόχο την ελαχιστοποίηση λοιπόν των οικολογικών επιπτώσεων μιας επιχείρησης σε ολόκληρο τον κύκλο ζωής των προϊόντων της, το περιβάλλον που σχετίζεται με την ΕΚΕ, συχνά χαρακτηρίζεται από υιοθέτηση διεθνώς αναγνωρισμένων και συμβατών συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης (ή μια συνολική προσέγγιση της διαχείρισης της ποιότητας) (Walley και Whitehead, 1994). Αυτό γίνεται για τη διασφάλιση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από τις δραστηριότητες της εκάστοτε επιχείρησης, οι οποίες παρακολουθούνται και διοικούνται συστηματικά, ενισχύοντας έτσι την αξιοπιστία στα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη και στην εξασφάλιση της περιβαλλοντικής ακεραιότητας και της προστασίας μεταξύ των εσωτερικών ενδιαφερόμενων φορέων (Walley και Whitehead, 1994).

Ωστόσο στοιχεία σε πολλές μελέτες δείχνουν την κακή περιβαλλοντική συνείδηση των επιχειρήσεων και πιο συγκεκριμένα των μικρών και μεσαίων (Schaper 2002). Αυτό στηρίζεται στο γεγονός ότι υπάρχουν παράγοντες, ενδεικτικά όπως είναι η έλλειψη της ικανότητας για τη διαμόρφωση περιβαλλοντικής συμπεριφοράς πέρα από την απλή συμμόρφωση και η πιθανή σύγκρουση που μπορεί να προκύψει μεταξύ των περιβαλλοντικών στόχων που ορίζουν και των πιέσεων από την διαδικασία της παραγωγής που τελικά δέχονται οι επιχειρήσεις (Tilley, 1999).

## 2.2. Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Η πολιτική διάσταση της ΕΚΕ εστιάζει στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των επιχειρήσεων και της κοινωνίας καθώς και στην ισχύ και την θέση των επιχειρήσεων και της ευθύνης που φέρουν στον χώρο της πολιτικής. Η πολιτική διάσταση της ΕΚΕ βασίζεται σε τρεις άξονες: Τη συνταγματική διάσταση των επιχειρήσεων (Corporate Constitutionalism), την ολοκληρωμένη θεωρία κοινωνικού συμβολαίου (Integrative Social Contract Theory) και την απόδοση της ιδιότητας του πολίτη στην επιχείρηση (Corporate Citizenship) (Donaldson & Dunfee, 1994).

### 2.2.1. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΣΥΝΤΑΓΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ (CONSTITUTIONALISM THEORY)

Πολλές θεωρητικές απόψεις έχουν διατυπωθεί κατά την διάρκεια των ετών, οι οποίες επιχειρούν να εξετάσουν και να περιγράψουν την πολιτική διάσταση των εταιρικών σχέσεων, δηλαδή με άλλα λόγια τη σύμπραξη και την συνεργασία μεταξύ των εταιρειών. Μία από αυτές έχει να κάνει με τον εταιρικό συνταγματισμό ή αλλιώς την θεωρία της εταιρικής συνταγματικής διακυβέρνησης (Constitutionalism Theory). Με βάση τα ευρήματα της έρευνας των Eid και Sabella (2014), αποδείχθηκε πως ως μια κοινωνικό-πολιτική διαδικασία με ορισμένες ασάφειες, προκύπτουν τρία βασικά ζητήματα τα οποία εξηγούν την εταιρική σχέση που δημιουργείται και πώς αυτή εξελίσσεται. Πρόκειται για την αμοιβαιότητα, την εταιρική συνταγματική διακυβέρνηση και τον ωφελιμισμό, αντιπροσωπεύοντας αντίστοιχα τις κοινωνικές, πολιτικές και ηθικές διαστάσεις των εταιρειών (Eid και Sabella, 2014).

Στο επιχειρηματικό σκηνικό, μια επιχείρηση καλείται να σχετίζεται με την κοινωνία και το περιβάλλον, κατά συνέπεια, είναι απαραίτητο για τις επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν τη νοοτροπία των δημόσιων οργανισμών (Nalle, 2015). Στην περίπτωση αυτή, η θεωρία της εταιρικής συνταγματικής διακυβέρνησης είναι σχετική με την δόμηση ενός πλαισίου το οποίο θα προάγει την ορθή διακυβέρνηση μέσα στις επιχειρήσεις (Nalle, 2015). Αυτή η θεωρία αλλάζει άρδην την θεωρία περί εταιρικού δικαίου, βάζοντας στην άκρη την οικονομική ανάλυση και το πλέγμα των συμβάσεων, επαναπροσδιορίζοντας την επιχείρηση ως ένα πολιτικό όργανο, θέτοντας σε εφαρμογή ένα συνταγματικό πλαίσιο για τις εταιρικές

αποφάσεις. Στο πλαίσιο αυτό, τα επιχειρησιακά συστήματα είναι απαραίτητο να εξασφαλίζουν ότι οι φορείς λήψης αποφάσεων λογοδοτούν για τις αποφάσεις τους και πως οι τελευταίες υπόκεινται σε συζήτηση και αμφισβήτηση από τα εμπλεκόμενα μέλη (Nalle, 2015). Με άλλα λόγια το συγκεκριμένο πλαίσιο, στόχο έχει να παρακινήσει τους μετόχους και όλους τους εμπλεκόμενους φορείς (stakeholders) να συμμετέχουν ενεργά στις επιχειρήσεις και την λήψη αποφάσεων ως μέλη και όχι μονάχα ως επενδυτές, ώστε να εκφράσουν τις μη οικονομικές τους ανησυχίες (Corbett και Spender, 2000).

Η εταιρική συνταγματική διακυβέρνηση προϋποθέτει ότι υπάρχουν αξίες και ιδέες στη δημόσια πολιτική ζωή που παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες κατά την εξέταση της νομικής ρύθμισης της εταιρικής διακυβέρνησης και της λήψης αποφάσεων (Corbett και Spender, 2000). Ωστόσο, η έννοια «εταιρική», δηλώνει ότι στο πλαίσιο του εταιρικού συνταγματισμού, οι αξίες και οι ιδέες θα έχουν διαφορετικές συνθέσεις, εφαρμογές και συνέπειες από ότι τα πολιτικά πλαίσια. Η εφαρμογή της συνταγματικής διακυβέρνησης σχετίζεται με τις επιχειρήσεις, διότι και οι εταιρείες αποτελούν τόσο κοινωνικούς, όσο και πολιτειακούς φορείς (Corbett και Spender, 2000).

Ειδικότερα η εταιρική συνταγματική διακυβέρνηση παρέχει ένα κανονιστικό πλαίσιο μέσω του οποίου μπορούμε να αξιολογήσουμε τη νομιμότητα της λήψης των εταιρικών αποφάσεων και το οποίο στηρίζεται σε τρεις κύριες αρχές (Corbett και Spender, 2000):

- Την λογοδοσία, με την έννοια ότι οι εταιρικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από τον διαχωρισμό των εξουσιών γι' αυτήν.
- Την διαβούλευση, δηλαδή ότι οι εταιρικές αποφάσεις πρέπει να υπόκεινται σε συζήτηση, εξέταση και ψήφιση.
- Την ανάγκη μαχητικής διεκδίκησης, με την έννοια ότι οι εταιρικές αποφάσεις οι οποίες δεν συνάδουν με τα συμφέροντα των εμπλεκόμενων φορέων πρέπει να είναι άμεσα διεκδικήσιμες (Corbett και Spender, 2000).



## 2.2.2. Η ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ (INTEGRATIVE SOCIAL CONTRACT THEORY)

Η ολοκληρωμένη θεωρία του κοινωνικού συμβολαίου αρχικά είχε προταθεί ως μια προσέγγιση που ενοποιεί τα διαφορετικά εμπειρικά και κανονιστικά ρεύματα της επιχειρηματικής ηθικής. Σχετικές μελέτες έχουν τονίσει το δεοντολογικό στοιχείο αυτής της θεωρίας (Donaldson & Dunfee, 1994). Υποθέτοντας πως ένας μάνατζερ καθοδηγείται από την θεωρία του κοινωνικού συμβολαίου, καλείται να δώσει απαντήσεις σε μία σειρά από ερωτήματα όπως ενδεικτικά αναφέρονται «σε ποια κοινότητα αυτός ανήκει;» ή «είναι η πορεία της δράσης του προβλεπόμενη και σύμφωνη με τους κανόνες και τα πρότυπα της εν λόγω κοινότητας;» (Phillips και Johnson-Cramer, 2006, σ. 283). Έτσι λοιπόν με βάση τις απαντήσεις, έπεται η εφαρμογή μεταξύ του προτεινόμενου τρόπου δράσης και δύο συναφών κοινωνικών συμβάσεων που προκύπτουν (Phillips και Johnson-Cramer, 2006, σ. 283). Με άλλα λόγια, η ολοκληρωμένη θεωρία του κοινωνικού συμβολαίου συστήνεται από το μακρο-κοινωνικό συμβόλαιο (macrosocial contract) και το μικρο-κοινωνικό συμβόλαιο (microsocial contract) (Bucar κ.ά., 2003, σ. 267; Donaldson και Dunfee, 1995). Το μακρο-κοινωνικό συμβόλαιο αφορά στις σχέσεις της επιχείρησης με όλους τους ορθολογικούς δρώντες και δομείται με βάση γενικούς κανόνες (Phillips και Johnson-Cramer, 2006, σ. 283), ενώ το μικρο-κοινωνικό συμβόλαιο αντιπροσωπεύει τις πραγματικές και ρητές συμφωνίες οι οποίες είναι δεσμευτικές στο πλαίσιο μιας κοινότητας οικονομικών δρώντων και οι οποίες γίνονται στον τομέα των βιομηχανιών και των εταιρικών ενώσεων εστιάζοντας στις σχέσεις της επιχείρησης με τα άμεσα ενδιαφερόμενα μέρη και τα μέλη των τοπικών κοινοτήτων (Phillips και Johnson-Cramer, 2006; Donaldson & Dunfee, 1994).

Ακόμη, η ολοκληρωμένη θεωρία του κοινωνικού συμβολαίου είναι συμπληρωματική της θεωρίας που αφορά τους εμπλεκόμενους φορείς (stakeholders) ή καλύτερα χρησιμεύει ως σημαντική βάση για την τελευταία, επειδή «οι σχετικές κοινωνικοπολιτικές κοινότητες αποτελούν πρωταρχική πηγή καθοδήγησης σχετικά με τις υποχρεώσεις των ενδιαφερόμενων φορέων που σχηματίζονται ή που λειτουργούν εντός των ορίων τους» (Donaldson και Dunfee, 1999, σ. 248). Επιπλέον οι Donaldson και Dunfee (1994) έθεσαν ευθέως το ζήτημα ότι οι μάνατζερ είναι τα αρμόδια εκείνα άτομα που θα πρέπει να καθορίσουν τις προτεραιότητες των εναλλακτικών ηθικών επιταγών, αναγνωρίζοντας τον τύπο των προτύπων που πρέπει να ακολουθούνται σε μια δεδομένη κατάσταση (Spicer et al., 2004). Στην έρευνα τους οι Spicer

κ.ά. (2004) εξέτασαν μία μόνο πτυχή της θεωρίας και πιο συγκεκριμένα εστίασαν στην διάκριση μεταξύ των hypernorms (υπερ-κανόνες) και την ύπαρξη των τοπικών κανόνων. Με άλλα λόγια αν μια κατάσταση επικαλείται αντικρουόμενα κανονιστικά πρότυπα από τα συνηθισμένα, όπως λόγου χάρη η περίπτωση ενός εκπατρισμένου διευθυντή, ο οποίος αντιμετωπίζει μια σύγκρουση μεταξύ των συνηθισμένων κανόνων που γνωρίζει και ακολουθεί, με εκείνους της χώρας που τον υποδέχεται (Donaldson & Dunfee, 1994), τότε καλείται να αντιμετωπίσει αυτήν την κατάσταση και να ακολουθήσει τις τοπικές προδιαγραφές, εκτός εάν αυτές υπερβαίνουν της αναγνωρισμένης καθολικής ηθικής συμπεριφοράς (Spicer et al., 2004).

Οι Donaldson και Dunfee (1995) προτείνουν μια κοινοτιστική αντίληψη της οικονομικής ηθικής που καθορίζει τη σωστή ηθική συμπεριφορά, διαμέσου της διατάξεως ενός υποθετικού κοινωνικού συμβολαίου δίνοντας έμφαση στην ηθική κατανόηση της ζωής των μελών των οικονομικών συστημάτων και των οργανισμών (Donaldson και Dunfee, 1995, σ. 86).

### **2.2.3. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΙΔΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ (CORPORATE CITIZENSHIP)**

Τόσο το επιχειρηματικό, όσο και το ακαδημαϊκό περιβάλλον ενθαρρύνουν και προωθούν όλο και περισσότερο την ιδιότητα του πολίτη ως μία πτυχή εκ των τριών της πολιτικής διάστασης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, θεωρώντας την ως ένα σύνολο πρακτικών, οι οποίες είναι επιθυμητές όχι μόνο για την κοινωνία γενικά, αλλά και για τις ίδιες τις επιχειρήσεις (Maignan και Ferrell, 2000). Πιο συγκεκριμένα, η ιδιότητα του πολίτη αναπτύσσεται με ταχείς ρυθμούς με μια ποικιλία από δημοφιλείς πρωτοβουλίες όπως είναι η χρηματοδότηση της εκπαίδευσης των εργαζομένων, η οργάνωση προγραμμάτων κατάρτισης ηθικής αυτών, η υιοθέτηση φιλικών προς το περιβάλλον πολιτικών, καθώς και οι χορηγίες υπέρ των εκδηλώσεων για την κοινωνία (Maignan και Ferrell, 2000). Ωστόσο σε ορισμένες περιπτώσεις η ιδιότητα του πολίτη έχει λάβει ελάχιστη προσοχή στην ακαδημαϊκή κοινότητα, διότι η βιβλιογραφία την παραπέμπει ως έννοια στον τομέα της ΕΚΕ και της εταιρικής κοινωνικής επίδοσης (Corporate Social Performance - CSP), θεωρώντας τις ταυτόσημες έννοιες (Pinkston και Carroll, 1994). Ειδικότερα για να είναι σε θέση κάποιος να αντιληφθεί την έννοια της ιδιότητας του πολίτη, ώστε να κατανοήσει σε βάθος τις κλίσεις και τις στάσεις

μιας επιχείρησης για την έννοια αυτήν, θα πρέπει να μελετήσει τις τέσσερις διαστάσεις που την περιστοιχίζουν όπως είναι ο προσανατολισμός, οι ενδιαφερόμενοι φορείς, τα ζητήματα που προκύπτουν και η αυτονομία στην λήψη αποφάσεων (Pinkston και Carroll, 1994).

Η εμφάνιση της έννοιας της ιδιότητας του πολίτη ως μία ευρέως πρακτική διαχείρισης, είναι στενά συνδεδεμένη με την αυξανόμενη πεποίθηση ότι η επιχείρηση ενεργεί ορθολογικά και υποδειγματικά (Burke και Logdson, 1996). Η ιδιότητα του πολίτη ορίζει τις δραστηριότητες και τις οργανωτικές διαδικασίες που υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις για να ανταποκριθούν στην κοινωνική τους ευθύνη (Maignan και Ferrell, 1999). Μάλιστα η αποτυχία της ΕΚΕ να αξιοποιήσει τις δυνατότητές της στην αντιμετώπιση των δυσμενών επιπτώσεων της εταιρικής δραστηριότητας ορισμένες φορές οφείλεται, εν μέρει στην παράλειψη εκ μέρους των υπερασπιστών της για τη δημιουργία ενός καθολικά αποδεκτού ορισμού της έννοιας εντός της επιχείρησης, σε συνδυασμό με την αμείλικτη αντίθεση των εταιρικών στελεχών και των εμπλεκόμενων φορέων να κατευθύνουν αυτήν την ρυθμιστική παρέμβαση (Whitehouse, 2003). Έτσι λοιπόν η ιδιότητα του πολίτη, φαίνεται να έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει τη θέση αυτή λόγω των ευέλικτων και συναινετικών συστημάτων που αφορούν τις επιχειρήσεις, τους δημοκρατικούς θεσμούς και τις οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών στη δημιουργία των αποδεκτών κανόνων (Whitehouse, 2003). Άλλωστε η ιδιότητα του πολίτη επιδιώκει να ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να αναγνωρίζουν την αμοιβαία σχέση τους με την κοινωνία, μέσω της συμμόρφωσης με τις ισχύουσες νομικές υποχρεώσεις που συνοδεύεται από τη χρήση των εθελοντικών πρωτοβουλιών (Whitehouse, 2003).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ**

---

### 3.1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, αποσαφηνίζοντας την εννοιολογική σύλληψη του όρου, εστιάζοντας στις προσεγγίσεις και τα βασικά στοιχεία που την συνθέτουν, παρουσιάζοντας αναλυτικά και σε βάθος κατά κύριο λόγο την πολιτική διάσταση που έχει, διατυπώνοντας όλες τις πτυχές που την πλαισιώνουν. Ακόμη επικεντρώνεται στην ανάδειξη της σπουδαιότητας και ταυτόχρονα της αναγκαιότητας της ΕΚΕ για τις ίδιες τις επιχειρήσεις, αλλά ακόμη περισσότερο για την κοινωνία και τα άτομα που την απαρτίζουν. Με άλλα λόγια μέσα από την εργασία παρουσιάζονται τα οφέλη που αποδίδονται στην κοινωνία από την σύνδεση και την συνεργασία της πρώτης με τις επιχειρήσεις, είτε πρόκειται για οικονομικά, πολιτισμικά ή περιβαλλοντικά οφέλη. Η εκπόνηση της εργασίας βασίστηκε σε βιβλιογραφική ανασκόπηση.

Αρχικά αναλύθηκαν η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, αναπτύχθηκαν οι επιπτώσεις και τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από αυτήν, ενώ ακόμη διερευνήθηκαν οι διαστάσεις της σύμφωνα με την βιβλιογραφία και την εφαρμογή που έχει η ΕΚΕ στα επιχειρηματικά μοντέλα των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα δόθηκε ιδιαίτερα έμφαση στην πολιτική διάσταση της ΕΚΕ και τις θεωρίες που διαμορφώθηκαν γύρω από αυτήν. Κατόπιν έγινε μια βιβλιογραφική και ιστορική αναδρομή της έννοιας.

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται είναι η συγκριτική ανάλυση (comparative analysis) μεταξύ των χωρών Γαλλίας, Γερμανίας και Αμερικής. Η συγκριτική ανάλυση είναι μια μέθοδος σύγκρισης συγκεκριμένων περιπτώσεων ως προς κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή δείκτες. Η συγκριτική ανάλυση μπορεί να διασαφηνίσει τη συμπεριφορά ή τα διακριτικά χαρακτηριστικά ορισμένων φαινομένων. Μπορεί να εφαρμοσθεί σε μια ποικιλία περιπτώσεων όπως για παράδειγμα για την σύγκριση μεθόδων ή τάσεων σε εθνικό, περιφερειακό ή τοπικό επίπεδο. Οι αναλύσεις μπορεί επίσης να επικεντρώνονται σε πλευρές ενός κλάδου, όπως είναι η έρευνα και η ανάπτυξη προϊόντων, η κρατική παρέμβαση και τα θέματα προσωπικού (Rihoux και Ragin, 2009). Αναφορικά με την επιλογή των τριών χωρών, Γαλλία, Γερμανία και Αμερική έγινε για τους εξής λόγους. Αρχικά να σημειωθεί πως αυτές οι τρεις χώρες σχετικά με την πολιτική διάσταση της ΕΚΕ, βιβλιογραφικά βρέθηκαν να σχετίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό, σε αντίθεση με άλλες, γεγονός που θα διευκόλυνε την εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

Η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης παρατηρήθηκε κυρίως σε αγγλοσαξονικά θεσμικά πλαίσια (Carroll, 1999), όπου οι ιδιωτικοί φορείς της αγοράς διατηρούσαν παραδοσιακά μια θετική εικόνα. Το αγγλοσαξονικό μοντέλο χρησιμοποιείται συνήθως στο Ηνωμένο Βασίλειο και τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής και σε ότι αφορά την ηπειρωτική Ευρώπη, το μοντέλο συναντάται ορισμένες φορές και στη Γερμανία, την Ολλανδία και την Αυστρία (Cernat, 2004). Η Γαλλία σε αντίθεση λοιπόν με τις Ηνωμένες Πολιτείες, δεν συνάδει με το παραπάνω μοντέλο καθώς οι ιδιωτικοί φορείς της αγοράς συχνά υποφέρουν από την έλλειψη δημόσιας νομιμοποίησης (Blasco και Zølner, 2010). Ακόμη και οι τρεις χώρες αποτελούν δυτικές δημοκρατίες που μοιράζονται πολλές κοινές αξίες, όπως η ελευθερία της σκέψης και της δράσης, η ισότητα όλων των ατόμων, καθώς και η αναγνώριση του νόμου, γεγονός που υποδηλώνει την ύπαρξη τουλάχιστον ορισμένων ομοιοτήτων αναφορικά με τα καθήκοντα που ανατίθενται στις επιχειρήσεις για το κοινωνικό καλό και συμφέρον (Maignan και Ferrell, 2000). Ωστόσο ακολουθούν παραδοσιακά μια διαφοροποιημένη προσέγγιση για τη διαχείριση των σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων και της κοινωνίας (Maignan και Ferrell, 2000). Ειδικότερα στις ΗΠΑ το σύστημα ελεύθερης αγοράς θεωρείται ως η κύρια πηγή της ευημερίας της κοινωνίας, ενώ στη Γαλλία, η κοινωνική πρόνοια έχει αφεθεί σε μεγάλο βαθμό στα χέρια των δημοσίων αρχών (Schlegelmick και Robertson, 1995). Κατά συνέπεια, θα περίμενε κανείς ο βαθμός συμμετοχής των επιχειρήσεων σε κοινωνικά θέματα να είναι πιο διαδεδομένη και να ενθαρρύνεται στις ΗΠΑ από ό, τι στη Γαλλία.

Οι λόγοι λοιπόν για τους οποίους επιλέχθηκαν με βάση το πολιτικό, νομικό και πολιτισμικό περιβάλλον των εν λόγω χωρών οι δείκτες, του ελέγχου και της άσκησης πιέσεων στα ενδιαφερόμενα μέρη (μέτοχους και επενδυτές), η χρήση προγραμμάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης, η χρήση κώδικα δεοντολογίας και η αφοσίωση σε φιλανθρωπίες και δωρεές είναι ότι όλες οι χώρες βρέθηκαν να δίνουν άλλες περισσότερο και άλλες λιγότερο σημασία σε αυτά τα στοιχεία, ώστε να υιοθετήσουν, να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν τις διαστάσεις της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Bucar et al., 2003). Ειδικότερα ο έλεγχος στους συμμετέχοντες και τους εμπλεκόμενους σε μια επιχείρηση είναι σημαντικός, ώστε να αποτυπώνεται η διαφάνεια, η λογοδοσία και η διαβούλευσή τους στην κοινωνία, επιτυγχάνοντας έτσι την εταιρική συνταγματική διακυβέρνηση. Αυτό συμβαίνει διότι για παράδειγμα τα ενδιαφερόμενα μέρη θα πρέπει να ενισχύσουν τις δημόσιες αξίες όπως είναι η αποφυγή της άδικης συμπεριφοράς, η χρήση αντικειμενικών και όχι υποκειμενικών σκοπών, ώστε η επιχείρηση να έχει θετικό αντίκτυπο στην κοινωνία (Corbett και Spender, 2000).

Ακόμη η προώθηση στρατηγικών για την προστασία του περιβάλλοντος και την ορθή μεταχείριση των διαθέσιμων πόρων, η ανάπτυξη κώδικα δεοντολογίας και ηθικής, καθώς επίσης και η αφοσίωση στον εθελοντισμό, είναι στοιχεία που πηγάζουν από το πολιτιστικό και πολιτικό υπόβαθρο των χωρών, τις στρατηγικές που ακολουθούν και αφορούν ιδιαίτερα την ενεργή ιδιότητα του πολίτη και πως συνδέεται αυτήν με την πεποίθηση της κοινωνίας ότι η επιχείρηση ενεργεί ορθολογικά και υποδειγματικά (Eid και Sabella, 2014). Η ιδιότητα του πολίτη υποστηρίζει σε σημαντικό βαθμό ζητήματα που αφορούν την απασχόληση, την εμπλοκή ενός τοπικού επιχειρηματικού εταίρου, την κατοχύρωση ανθρωπίνων δικαιωμάτων και διαβεβαιώνει πως η επιχείρηση ενδιαφέρεται για προγράμματα ΕΚΕ με άμεσο αντίκτυπο στην κοινωνία (Eid και Sabella, 2014).

### 3.2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Σκοπός της βιβλιογραφικής έρευνας που γίνεται είναι να παραθέσει στοιχεία για την ιστορική εξέλιξη των τριών πτυχών της πολιτικής διάστασης της ΕΚΕ. Αρχικά είναι σημαντικό να αναφερθούμε στο γεγονός ότι παρελθοντικές μελέτες όπως εκείνη των Preston και O'Bannon, (1997) απέδειξε πως δεν προκύπτει πάντα θετική συσχέτιση μεταξύ της κοινωνικής εταιρικής ευθύνης και των επιδόσεων μιας επιχείρησης. Τα αντιφατικά ευρήματα που προέκυπταν στις διάφορες μελέτες αναφορικά με την σχέση μεταξύ της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της οικονομικής επίδοσης των επιχειρήσεων, αποδίδονταν σε μεγάλο βαθμό στις μεγάλες διαφορές που υπήρχαν στη σύλληψη και τη μέτρηση της ιδιότητας του πολίτη, με την τελευταία σε πολλές περιπτώσεις στην βιβλιογραφία να ταυτίζεται με την εταιρική κοινωνική ευθύνη (Carroll, 1991; Waddock και Graves, 1997).

Η εταιρική ιδιότητα του πολίτη έχει αναδειχθεί ως ένας διακεκριμένος όρος στη σχετική βιβλιογραφία που ασχολείται με τον κοινωνικό ρόλο των επιχειρήσεων (Matten και Crane, 2005). Ο όρος προέρχεται από τις επιχειρήσεις των ΗΠΑ την δεκαετία του 1980 (Altman και Vidaver-Cohen, 2000), ενώ στην συνέχεια άρχισε να λαμβάνει όλο και μεγαλύτερες διαστάσεις στην παγκόσμια επιχειρηματική κοινότητα. Πολλές μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες χρησιμοποίησαν την έννοια της εταιρικής ιδιότητας του πολίτη, ορισμένες από τις οποίες είναι η Coca-Cola, η McDonald's και η Philips (Matten και Crane, 2005). Μάλιστα, υπάρχει εφημερίδα που εξειδικεύεται σε ζητήματα που αφορούν την ιδιότητα του πολίτη, ενώ ακόμη μια σειρά από διάφορα ερευνητικά κέντρα, ασχολείται αποκλειστικά με αυτό το θέμα, συμπεριλαμβανομένων το Boston College στις Ηνωμένες Πολιτείες, το Πανεπιστήμιο του Warwick του Ηνωμένου Βασιλείου καθώς και άλλα (Matten και Crane, 2005). Ωστόσο, αν και η έννοια της εταιρικής ιδιότητας του πολίτη είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται συνήθως από τα άτομα των επιχειρήσεων, γίνεται προσπάθεια και από τους ακαδημαϊκούς να την μετρήσουν εννοιολογικά (Maignan και Ferrell, 2000). Το εννοιολογικό πλαίσιο λοιπόν γύρω από την έννοια της ιδιότητας του πολίτη, είναι χρήσιμο, ώστε να κατανοήσουμε τη φύση της και αποτελεί τμήμα της βιβλιογραφίας που σχετίζεται με την εταιρική κοινωνική ευθύνη (Carroll, 1979) την εταιρική κοινωνική ευαισθησία, την εταιρική κοινωνική επίδοση (Wartick και Cochran, 1985) και τη διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών (Clarkson, 1995; Donaldson και Preston, 1995).

Η εταιρική ιδιότητα του πολίτη ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο οι επιχειρήσεις ανταποκρίνονται στις οικονομικές, νομικές, ηθικές διαστάσεις και την διακριτική ευχέρεια



των αρμοδιοτήτων που τους έχουν επιβληθεί από τα ενδιαφερόμενα μέρη τους. Ο ορισμός αυτός περιλαμβάνει την ταξινόμηση των τεσσάρων κυριότερων σημείων της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που διατύπωσε ο Carroll (1979). Μία από τις βασικές προσεγγίσεις που έχουν χρησιμοποιηθεί για να αξιολογήσουν τη δέσμευση των επιχειρήσεων για την ικανοποίηση των κοινωνικών ευθυνών τους είναι εκείνη των εμπειρικών ερευνών η οποία αξιολογεί την εταιρική ιδιότητα του πολίτη με βάση τις πληροφορίες που παρέχονται είτε από εμπειρογνώμονες του κλάδου, είτε από ειδικούς του επιχειρηματικού τομέα και της κοινωνίας (Maignan και Ferrell, 2000). Για παράδειγμα, ένας αριθμός από μελέτες μετράνε την εταιρική ιδιότητα του πολίτη με το δείκτη φήμης του Fortune, ο οποίος υποχρεώνει τα στελέχη να αξιολογήσουν το βαθμό στον οποίο συγκεκριμένες εκάστοτε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα τους, συμπεριφέρονται υπεύθυνα προς το περιβάλλον και την κοινωνία (Maignan και Ferrell, 2000). Παρά την συχνή χρήση του εν λόγω δείκτη σε προηγούμενες έρευνες (Spencer και Taylor, 1987), η καταλληλότητα του Fortune παραμένει αμφίβολη. Γενικά τόσο ο δείκτης KLD (Kinder, Lydenberg, Domini, & Co.) (Waddock και Graves, 1997) όπως προέκυψε σε άλλες μελέτες, όσο και ο δείκτης Fortune πάσχουν από το γεγονός ότι τα στοιχεία τους δεν βασίζονται σε θεωρητικά επιχειρήματα και δεν αντιπροσωπεύουν επαρκώς τις οικονομικές, νομικές, ηθικές διαστάσεις και κατά συνέπεια και την διακριτική ευχέρεια της εταιρικής ιδιότητας του πολίτη (Maignan και Ferrell, 2000). Ακόμη, σε μια προσπάθεια να αποφευχθεί η υποκειμενικότητα που συνδέεται με τις εκτιμήσεις των εμπειρογνομώνων, ορισμένοι μελετητές επέλεξαν πιο αντικειμενικούς δείκτες της μέτρησης της εταιρικής ιδιότητας του πολίτη. Για παράδειγμα, οι Bragdon και Marlin (1979) χρησιμοποίησαν ένα δείκτη ελέγχου της ρύπανσης, ενώ άλλοι εξέταζαν τα εταιρικά παραπτώματα ως δείκτη της εταιρικής ιδιότητας του πολίτη (Davidson και Worrell, 1990).

Η δεύτερη πτυχή της πολιτικής διάστασης της ΕΚΕ αφορά την ολοκληρωμένη θεωρία του κοινωνικού συμβολαίου (ISCT) και η οποία αναπτύχθηκε αρχικά από τους Donaldson και Dunfee (1994) προσεγγίζοντας την επιχειρηματική ηθική. Η θεωρία αυτή εισήχθη σε δύο άρθρα που δημοσιεύτηκαν το 1994 και το 1995 από τους ίδιους, ενώ στο διάστημα που μεσολάβησε έως δέκα χρόνια αργότερα, δηλαδή περίπου το 2005, η θεωρία έγινε μέρος εξειδικευμένων ζητημάτων που αφορούν και προσανατολίζονται στην λήψη αποφάσεων στην επιχειρηματική ηθική βιβλιογραφία (Dunfee, 2006). Αρχικά ο όρος «ολοκληρωμένη» χρησιμοποιείται για να δείξει ότι η θεωρία βασίζεται σε ένα υποθετικό κοινωνικό συμβόλαιο με όρους που επιτρέπουν την παραγωγή δεσμευτικών ηθικών υποχρεώσεων με την αναγνώριση των πραγματικών προτύπων που δημιουργήθηκαν από τις πραγματικές

κοινωνικές και οικονομικές κοινότητες (Dunfee, 2006). Ο πληθυντικός που χρησιμοποιείται για την έννοια «*συμβόλαια*» επιχειρεί να τονίσει το γεγονός ότι η θεωρία αυτήν οραματίζεται μία πολυπληθή τοπική κοινότητα που βασίζεται σε κοινωνικά συμβόλαια θεσπίζοντας δεσμευτικούς ηθικούς κανόνες. Αυτά με τη σειρά τους περιορίζεται από καθολικές ηθικές αρχές που ονομάζονται *hypernorms* (*υπερ-πρότυπα ή αλλιώς υπερ-κανόνες*) (Dunfee, 2006). Μάλιστα ο Frederick (2000) αναφέρει ότι η θεωρία του κοινωνικού συμβολαίου είναι περιεκτική, περισσότερη αναλυτική και εξελιγμένη, κοινωνικό-πολιτιστικά θεμελιωμένη και εμβαθύνει στις διαχειριστικές λειτουργίες, ενώ ακόμη τόνισε πως η εν λόγω θεωρία αναγνωρίζει βασικές πηγές αξιών προερχόμενες από πολιτικούς, θρησκευτικούς, οικονομικούς και φιλοσοφικούς κανόνες και πρότυπα (Frederick, 2000). Παράλληλα στην έρευνα του υποστήριξε πως η θεωρία των κοινωνικών συμβολαίων αποδέχεται την αναγκαιότητα της οικονομικής αποτελεσματικότητας, ενώ ταυτόχρονα παρέχει ένα σύστημα διαδικαστικής δικαιοσύνης και τήρησης των διαδικασιών. Μέσα στην ακαδημία επιχειρηματική ηθική, η ISCT επιδιώκει να παρέχει μια γέφυρα μεταξύ των τυποποιητικών και περιγραφικών θεωρητικών (Frederick, 2000).

Η τρίτη πτυχή της πολιτικής διάστασης της ΕΚΕ αφορά την *συνταγματική διακυβέρνηση* η οποία λαμβάνει υπόψη της τα ρεαλιστικά πεπραγμένα του εταιρικού δικαίου. Με την έννοια «*συνταγματική*» εννοούμε τα στοιχεία εκείνα για τα οποία ενδιαφέρεται κάποιος ώστε να κατανοήσει τους τρόπους με τους οποίους οι εταιρίες μπορούν, αλλά και πρέπει, να ανταποκρίνονται στις πολιτικές ανησυχίες (Corbett και Spender, 2000). Η συνταγματική διακυβέρνηση παρέχει έναν απολογισμό ή αλλιώς μια ρύθμιση του εταιρικού δικαίου στην οποία οι μέτοχοι της εκάστοτε εταιρείας έχουν έναν ιδιαίτερο ρόλο στο σύστημα διακυβέρνησης. Παρέχει επίσης μια εξήγηση γιατί οι μέτοχοι δεν έχουν το δικαίωμα να διαμορφώσουν την εταιρεία, σύμφωνα με τις δικές τους προσδοκίες, εξυπηρετώντας τα δικά τους συμφέροντα, με τρόπους που δεν συνάδουν με τη δημόσια τάξη. Υπό αυτή την έννοια, τονίζεται η προσπάθεια για ενίσχυση της ποιότητας και της ακεραιότητας των διαδικασιών λήψης αποφάσεων μέσα στις εταιρίες. Αξίζει να σημειωθεί ωστόσο ότι, η συνταγματική διακυβέρνηση δεν αμφισβητεί τον πρωταρχικό ρόλο της υπεροχής των μετόχων σχετικά με το εταιρικό δίκαιο. Αυτό αναφέρεται διότι πολλοί υποστηρικτές του εταιρικού δικαίου ζήτησαν την απομάκρυνση των μετόχων από την πρωτοκαθεδρία, προωθώντας το πλαίσιο το οποίο αναγνωρίζει τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερομένων μερών.

Κατά την ενσάρκωση της λειτουργίας των τριών αρχών της εταιρικής συνταγματικής διακυβέρνησης, ένα σύστημα εταιρικής *λογοδοσίας* πρέπει να παρέχει ένα πλαίσιο που προστατεύει από την καταχρηστική άσκηση της εξουσίας και καθιστά την εταιρική λήψη αποφάσεων ελεγχόμενη και ισορροπημένη. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω του καταμερισμού και του διαχωρισμού των εξουσιών. Ο διαχωρισμός των εξουσιών ως έννοια, χρησιμοποιείται σε μια ευρύτερη και πιο χαλαρή κλίμακα. Δεδομένου ότι η έννοια εφαρμόζεται στον ιδιωτικό τομέα, θα περίμενε κανείς ότι ο καταμερισμός της εξουσίας απαιτεί διαφορετικές ενέργειες, έναντι του δημοσίου τομέα (Corbett και Spender, 2000).

Η αρχή της *σύσκεψης* καθορίζει τη νομιμότητα των εταιρικών αποφάσεων από την αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο οι διεργασίες δεν υπόκεινται στην διαβουλευτική εισόδου, πράγμα που σημαίνει ότι, στο μέτρο του δυνατού, θα πρέπει να υπάρχουν διαδικασίες που είναι ανοικτές, γνήσιες, εκτελούνται με διαφάνεια και αντιπροσωπεύουν μια συλλογική απόφαση σχετικά με ένα ζήτημα. Τα ατομικά συμφέροντα θα πρέπει υπόκεινται σε ανταγωνιστικές προοπτικές που να συζητούνται και να μετατρέπονται σε μια συλλογική απόφαση σχετικά με τα εταιρικά ενδιαφέροντα. Παράδειγμα αποτελεί το καθήκον των μελών ενός Διοικητικού Συμβουλίου το οποίο εκτελεί συλλογικές αποφάσεις. Τέλος, η έννοια της *διεκδίκησης*, αφορά τις εταιρικές εκείνες αποφάσεις, που δεν συνάδουν με τα συμφέροντα των μελών μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού, επιχειρώντας να ανατρέψει αυτήν την κατάσταση και να τις καταστήσει διεκδικήσιμες (Corbett και Spender, 2000).

### 3.2.1. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΓΑΛΛΙΑΣ

Σύμφωνα με την μελέτη των Maignan και Ferrell (2000), οι οποίοι επιχείρησαν μία σύγκριση μεταξύ των χωρών της Γαλλίας και των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής σε ότι αφορά ζητήματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και ειδικότερα δεοντολογικής και ηθικής συμπεριφοράς των δύο χωρών, κατέληξαν στο γεγονός πως και στις δύο χώρες υποστηρίζεται ο ορισμός της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ως ένα δημιούργημα από τις τέσσερις σχετιζόμενες διαστάσεις της, δηλαδή την οικονομική, νομική, ηθική καθώς και την διακριτική ευχέρεια του πολίτη.

Αρχικά εστιάζοντας στην Γαλλία, ο ορισμός αυτός υποδηλώνει πως στην εν λόγω χώρα υπάρχει η δέσμευση για αναγνωρισμένες και έμπρακτες δραστηριότητες, όπως προγράμματα εθελοντισμού, φιλανθρωπικές δωρεές, χορηγίες καθώς και η ενεργή ιδιότητα του πολίτη που αποτελεί πτυχή της πολιτικής διάστασης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Να σημειωθεί επίσης πως πολλές εταιρείες της Γαλλίας, διατηρώντας τον τίτλο της ενεργής ιδιότητας του πολίτη (Corporate Citizenship), δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην οικονομική, νομική, ηθική και διακριτική ευχέρεια των ευθυνών τους. Με άλλα λόγια, αυτό σημαίνει πως ενεργούν με ηθικό και δεοντολογικό τρόπο για ζητήματα που αφορούν την ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με τους κανονισμούς, τις κατευθυντήριες γραμμές, τις κατάλληλες σχέσεις που πρέπει να αναπτύσσουν με τους πελάτες και τους συναδέλφους τους, καθώς και για όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που πρέπει να εκτελέσουν με αποτελεσματικότητα, ώστε να υπάρξει υψηλή απόδοση μελλοντικά (Maignan και Ferrell, 2000). Επιπλέον οι μάνατζερ που ενδιαφέρονται για την αξιολόγηση της δέσμευσης του οργανισμού τους για την εταιρική ιδιότητα του πολίτη, κρίνεται αναγκαίο να ενισχύσουν συγκεκριμένους τομείς στους οποίους οι προσπάθειες της εταιρικής ιδιότητας του πολίτη πρέπει να αναπτυχθούν. Για παράδειγμα, σε σχέση με την ηθική διάσταση της ιδιότητας του πολίτη, το προτεινόμενο μέσο μέτρησης υπογραμμίζει το ρόλο του κώδικα δεοντολογίας, της εμπιστευτικότητας και των διαδικασιών υποβολής απολογιστικών εκθέσεων. Προτείνεται επίσης, ότι αξίες όπως η δικαιοσύνη και η αξιοπιστία αποτελούν σπουδαία βάση και απαίτηση για την ανάπτυξη της εταιρικής ιδιότητας του πολίτη.

Στην μελέτη τους οι Maignan και Ferrell (2000) αποσαφηνίζουν την έννοια της εταιρικής ιδιότητας του πολίτη και την αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων της. Από την μελέτη τους προέκυψε το συμπέρασμα πως η Γαλλία και οι ΗΠΑ είναι χώρες που διαθέτουν

παρόμοιες αξίες δεδομένου ότι διαθέτουν παραπλήσιους πολιτισμούς και κουλτούρες, ενώ επίσης και οι δύο είναι δυτικά αναπτυγμένες δημοκρατικές χώρες. Το συγκεκριμένο μέτρο, ή αλλιώς ο προτεινόμενος δείκτης σύγκρισης των δύο χωρών δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε άλλες χώρες με την ίδια ευκολία, χωρίς ενδελεχή αξιολόγηση της επάρκειας του εκάστοτε πολιτισμού και πολιτικού συστήματος. Σε ένα πρώτο βήμα προς την επέκταση της εφαρμογής του μέτρου και σε άλλες χώρες, η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εξετάσει κατά πόσο τα αποτελέσματα μπορεί να επαναληφθούν και σε άλλες δυτικές χώρες. Ωστόσο όσον αφορά τις οικονομικές δραστηριότητες που μπορούν να αναπτυχθούν και να υποστηριχτούν στις δύο χώρες ως μέτρο σύγκρισης, δεν αποτελούν όλες εκπρόσωπο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, είτε στη Γαλλία είτε στις ΗΠΑ. Με άλλα λόγια δεν θα μπορούσαν όλες να ενσωματωθούν πρακτικά, δεδομένου ότι ορισμένες από τις δραστηριότητες αυτές παρουσιάζονται μόνο σε μία από τις δύο υπό εξέταση χώρες. Ομοίως, ορισμένες δραστηριότητες που σηματοδοτούν την εταιρική ιδιότητα του πολίτη σε ορισμένες βιομηχανίες δεν ισχύουν και σε άλλους κλάδους (Maignan και Ferrell, 2000). Εν συνεχεία λοιπόν των παραπάνω, αξίζει να αναφερθούμε πως στις αρχές του 1990, η ιδέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης των γαλλικών επιχειρήσεων προέκυψε από διάφορες πλευρές (Blasco και Zølner, 2010). Πρωτοπόρος φαίνεται πως ήταν η γαλλική εταιρεία CJD, η οποία το 1992 ανέφερε στο καταστατικό της την έννοια «η επιχείρηση ως πολίτης». Ο συγκεκριμένος όρος διατηρήθηκε ως σημείο αναφοράς για την κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων. Στην συνέχεια το 1992, το περιοδικό «Le Nouvel Observateur» ξεκίνησε το «μανιφέστο για την απασχόληση», που υπεγράφη από ένα αριθμό γαλλικών επιχειρήσεων. Αργότερα, το 1995, αυτό το μανιφέστο έγινε ευρωπαϊκό (Blasco και Zølner, 2010).

Γίνεται αντιληπτό πως οι γαλλικές επιχειρήσεις φαίνεται να είναι αρκετά δραστήριες σε ότι αφορά τον τομέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Blasco και Zølner, 2010). Για παράδειγμα, στις αρχές του 2000, τρεις από τους κύριους φορείς αναφοράς (η Προηγμένη Βιώσιμη Απόδοση Δεικτών, ο FTSE4Good Index Series και οι Δείκτες Βιωσιμότητας του Dow Jones) αξιολογήθηκαν και κατέληξαν ότι τέσσερις από τις πέντε εταιρείες που είναι εγγεγραμμένες στην γαλλική χρηματιστηριακή αγορά σε μία λίστα από 40 εταιρίες, ενεργούσαν με άξονα την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Δείκτης ακόμη αποτελούν οι 373 γαλλικές εταιρείες που συμμετέχουν στο Παγκόσμιο Σύμφωνο του ΟΗΕ (UNGC, 2007) με την Γαλλία να κατατάσσεται στο νούμερο 4 στην παγκόσμια λίστα έκθεσης (KPMG International, 2005). Επιπλέον, στο εσωτερικό της Γαλλίας, ο πρώτος οργανισμός με πρόσθετη χρηματοοικονομική πληροφόρηση εμφανίστηκε το 1997. Οι δραστηριότητες

πληροφόρησης και απολογιστικών εκθέσεων ενθαρρύνθηκαν από το Νόμο για τα οικονομικά του κανονισμού που ισχύουν από το 2003 στην χώρα, υποχρεώνοντας τις εταιρείες που είναι εγγεγραμμένες στο χρηματιστήριο του Παρισιού (περίπου 950) να περιλαμβάνουν την υποβολή εκθέσεων σχετικά με τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις των δραστηριοτήτων τους στους ετήσιους απολογισμούς τους, αποδεικνύοντας έτσι την ενεργή ιδιότητα του πολίτη (Blasco και Zolner, 2010). Ακόμη το έτος 2003 με διευκρινιστική απόφαση, τους ζητείται να κάνουν αναφορά και στις σχέσεις τους με εργολάβους, για τις επιπτώσεις των δραστηριοτήτων τους σε τοπικό επίπεδο, αλλά και για το σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων όταν εκείνοι αναπτύσσουν δραστηριότητες εκτός των συνόρων της χώρας. Ωστόσο, η εφαρμογή του νόμου δεν συνοδεύτηκε από ανάλογες επιδόσεις στο χώρο των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων αλλά και των θυγατρικών των μεγάλων επιχειρηματικών ομίλων.

Παράλληλα με τις δραστηριότητες της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της ιδιότητας τους πολίτη, η εταιρική φιλανθρωπία αυξήθηκε, ωστόσο όμως παραμένει λιγότερο διαδεδομένη από ότι σε άλλες δυτικές χώρες. Η εταιρική φιλανθρωπία αποτελεί ένα πρόσφατο φαινόμενο στη Γαλλία και χρονικά τοποθετείται στο τέλος της δεκαετίας του 1970 (Bennett, 1998). Κατόπιν όμως, το γαλλικό κράτος ενθάρρυνε, διευκόλυνε και προωθεί πλέον την εταιρική φιλανθρωπία μέσω της νομοθεσίας (φορολογική απαλλαγή). Οι γαλλικές εταιρείες φαίνεται να υιοθέτησαν αυτήν την τακτική και προσανατολίστηκαν στην εταιρική φιλανθρωπία, σύμφωνα με μια συγκριτική μελέτη μεταξύ των χωρών Ηνωμένο Βασίλειο, Γερμανία και Γαλλία (Bennett, 1998), καταλήγοντας στο συμπέρασμα μάλιστα ότι οι γαλλικές επιχειρήσεις θεωρούν πως η εταιρική φιλανθρωπία είναι μέρος της επικοινωνίας των επιχειρήσεων και αποτελούν γόνιμο τρόπο για τη βελτίωση της εικόνας τους. Ωστόσο αρκετές εταιρείες δεν συμμορφώνονται πλήρως με το νόμο (Rahib και Pavan, 2004), δηλαδή δεν επιχειρούν να αναπτύξουν την ιδιότητα του πολίτη και γενικότερα την εταιρική συνταγματική διακυβέρνηση. Οι λόγοι που προβάλλονται για την αδυναμία κινητοποίησής τους, είναι η απουσία κυρώσεων, οι τεχνικές δυσκολίες, καθώς και τα έξοδα που συνδέονται με την διαδικασία (Rahib και Pavan, 2004). Επιπλέον, η επιχειρηματική ηθική έχει θεωρηθεί ως ένα απλό μέσο για τη βελτίωση της κακής φήμης, δηλαδή ότι η επιχείρηση πάσχει γενικά και όχι ότι εξ ορισμού δεν είναι κοινωνικά υπεύθυνη. Η γνώμη αυτή υποστηρίχτηκε και στην γαλλική εφημερίδα *Le Monde*, σε σχετικό άρθρο για την κοινωνική ευθύνη των εταιρειών, αναφέροντας πως ο καπιταλισμός βασίζεται στον κερδοσκοπισμό, κατά συνέπεια, δεν μπορεί κανείς να αναμένει από τις εταιρείες αυτές να είναι κοινωνικά υπεύθυνες (Jurissen, 2003).

### 3.2.2. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΓΕΡΜΑΝΙΑΣ

Σε έρευνά του ο Whitley (2000) έχει εντοπίσει τέσσερα στοιχεία που διαμορφώνουν το εθνικό σύστημα των επιχειρήσεων της χώρας και τα οποία αφορούν το πολιτικό σύστημα, το πολιτισμικό σύστημα, το χρηματοπιστωτικό σύστημα, καθώς και το σύστημα εκπαίδευσης και εργασίας. Ωστόσο για την χώρα της Γερμανίας και των ΗΠΑ, έμφαση δίνεται στο πολιτικό και το πολιτιστικό σύστημα, διότι έχουν το μεγαλύτερο αντίκτυπο στην πολιτική διάσταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Όσον αφορά το πολιτικό σύστημα, η κύρια διαφορά μεταξύ της Γερμανίας και των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής, είναι η συμμετοχή και ο ακτιβισμός του κράτους, δηλαδή πόσο δραστήριο θεωρείται αυτό (Fifka, 2013). Σε όλη την ιστορία της Γερμανίας, η κυβέρνηση, ανεξάρτητα από τις διαφορετικές μορφές και τα πολιτικά καθεστώτα, όπως ήταν κατά περιόδους η μοναρχία, η δικτατορία και πλέον η δημοκρατία, παραδοσιακά έχει ισχυρή επιρροή στην κοινωνική και οικονομική κατάσταση και προσπάθησε να κατευθύνει και αργότερα προς την σωστή κατεύθυνση την χώρα στους δύο τομείς, συμπεριλαμβανομένου και της συμμετοχής των πολιτών (Fifka, 2013). Με την πάροδο του χρόνου, το κράτος επέκτεινε συνεχώς τον κοινωνικό του ρόλο, φτάνοντας την κορυφή την δεκαετία του 1880 με τις κοινωνικές μεταρρυθμίσεις που θεσπίστηκαν στο πλαίσιο του τότε καγκελαρίου ονόματι Bismarck για τις παροχές της υγείας, των ατυχημάτων και άλλων κοινωνικών πτυχών. Αργότερα, με το πέρασμα του αιώνα, ιδρύθηκαν οι οργανώσεις κοινωνικής πρόνοιας, όπως ο Στρατός της Σωτηρίας (1919) και ο Γερμανικός Ερυθρός Σταυρός (1921), οι οποίοι κατέλαβαν με επαγγελματισμό την παροχή κοινωνικών υπηρεσιών, που σταδιακά κέντρισε το ενδιαφέρον των ιδιωτών, κάνοντας τους να συμμετέχουν εθελοντικά. Σήμερα, πάνω από το 90% του προϋπολογισμού των οργανώσεων αυτών, προέρχεται από δημόσιους πόρους και μπορούν να θεωρηθούν ως ημι-κυβερνητικοί οργανισμοί. Για τη χρηματοδότηση του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης, οι επιχειρήσεις αναγκάζονται όλο και περισσότερο να συμμετάσχουν στην παροχή κοινωνικών υπηρεσιών, όχι μόνο για τους εργαζόμενούς τους, αλλά και για τον πληθυσμό στο σύνολό του μέσω της φορολογίας και της αναδιανομής (Fifka, 2013).

Λόγω της ισχυρής κορπορατιστικής ιστορίας της χώρας της Γερμανίας λοιπόν (Pugh και Tyrrall, 2001) η συμμετοχή των εργαζομένων ήταν ανέκαθεν ισχυρή και συνεχίζει να είναι, αφού οι μεγάλες κοινωνικές και οικονομικές πολιτικές διαπραγματεύονται από την

κυβέρνηση, τις εργοδοτικές οργανώσεις και τα συνδικάτα. Σε αντίθεση ο δημόσιος τομέας στις ΗΠΑ, υποστηρίζει την κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων, αφήνοντας μεγαλύτερο περιθώριο στις επιχειρήσεις για εμπλοκή τους, δίχως να τις περιορίζει και να τις καθοδηγεί αυστηρά λόγω άλλωστε του περιορισμένου ρόλου της κυβέρνησης. Ως επί το πλείστον περιορίζεται ο ρόλος της στην παροχή υποστήριξης για τους έχοντες ανάγκη και μόνο σε περιπτώσεις όπου άλλα συστήματα υποστήριξης, όπως η οικογένεια ή αγορά αποτυγχάνουν, επεμβαίνει (Fifka, 2013). Αυτή η σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο χωρών μπορεί επίσης να εκφραστεί με στατιστικούς όρους. Με άλλα λόγια δηλαδή στην Γερμανία, οι δημόσιες κοινωνικές υπηρεσίες αντιπροσώπευαν το 29% του ΑΕΠ για το 2009, ενώ στις Ηνωμένες Πολιτείες μόλις το 18,1% (ΟΟΣΑ 2009) (Fifka, 2013). Παρά το γεγονός ότι η κυβέρνηση των Ηνωμένων Πολιτειών σταδιακά έχει βελτιώσει και δυναμώσει τον κοινωνικό και οικονομικό ρόλο της, εξακολουθούν να μην υπάρχουν εκτενή συστήματα κοινωνικής ασφάλισης, με την πρόσφατη μάλιστα μεταρρύθμιση περί υγειονομικής περίθαλψης που αποτελεί μία προσπάθεια να καλύψει μία ανάγκη.

Αναφορικά με τα χαρακτηριστικά των πολιτιστικών συστημάτων των δύο χωρών είναι στενά συνδεδεμένες με το αντίστοιχο πολιτικό περιβάλλον. Οι Γερμανοί στηρίζονται παραδοσιακά στην κυβέρνηση, όταν πρέπει να αντιμετωπίσουν σοβαρά κοινωνικά προβλήματα (Habisch και Wegner, 2005). Αντίθετα, στις Ηνωμένες Πολιτείες, λόγω του περιορισμένου ρόλου της κυβέρνησης, η ιδιωτική πρωτοβουλία είναι πολύ ισχυρότερη (Fifka, 2013). Ωστόσο, η ισχυρή συμμετοχή των πολιτών στις Ηνωμένες Πολιτείες δεν είναι μόνο αποτέλεσμα της ευρείας έλλειψης της κυβέρνησης, αλλά στηρίζεται επίσης στο πουριτανικό ήθος που έχει διαμορφώσει η αμερικανική κουλτούρα. Ο πουριτανισμός απαιτεί φιλανθρωπική δραστηριότητα, όχι από αλτρουιστικά κίνητρα, αλλά ως ένδειξη πρόνοιας. Εκείνοι που ήταν σε θέση να αυξήσουν τον πλούτο τους και να επιστρέψουν ένα μέρος αυτού στην κοινωνία θεωρήθηκαν ως οι «εκλεκτοί» (Fifka, 2013). Ακόμη σε ότι αφορά το εκπαιδευτικό σύστημα της Γερμανίας, παρουσιάζει μία ακαμψία και δεν φαίνεται να προσφέρει ουσιαστική πρόσβαση για τις ανάγκες των επιχειρήσεων, σε αντίθεση με τις Ηνωμένες Πολιτείες, όπου τα ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα είναι πιο ευέλικτα, ώστε να κατανοήσουν πως μπορούν να έχουν συμφέρον από το εκπαιδευτικό σύστημα, με αποτέλεσμα, να γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή ο σχεδιασμός των προγραμμάτων σπουδών τους. Άλλωστε είναι ιδιαίτερα σημαντικό να αναφερθεί σχετικά με το πλαίσιο για την ενεργή ιδιότητα του πολίτη, πως τα ιδιωτικά ιδρύματα λόγω του πολύ ισχυρού ανταγωνισμού στην



αγορά των ΗΠΑ για την εκπαίδευση, βρίσκονται σε συνεχή αναζήτηση για ανάπτυξη συνεργασιών με τις επιχειρήσεις, καθώς και για δωρεές και χορηγίες (Fifka, 2013).

Η επιλογή της Γερμανίας ως χώρα για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας, θα μπορούσε επίσης να βασιστεί στην συγκρισιμότητα καθώς και το περιβάλλον εθελοντισμού που έχει διαμορφώσει (Gamerschlag κ.ά., 2011). Η εταιρική κοινωνική ευθύνη διαφέρει μεταξύ των χωρών (Matten και Moon, 2008). Για την δημιουργία ενός ομοιογενούς συνόλου δεδομένων, είναι αναγκαία η προσέγγιση εταιρειών με το ίδιο πολιτικό και κοινωνικό υπόβαθρο. Η Γερμανία είναι μία χώρα η οποία δεν έχει καμία επίσημη ρύθμιση για το πώς να υποβάλει έκθεση σχετικά με τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές πτυχές της (Habisch και Wegner, 2005; Gamerschlag κ.ά., 2011). Ως εκ τούτου, η δημοσιοποίηση των διαστάσεων της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης της καθώς και της ιδιότητας του πολίτη, είναι απολύτως εθελοντική (Gamerschlag et al., 2011).

### 3.2.3. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΜΕΡΙΚΗΣ

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη με όλο το φάσμα των διαστάσεων της προέρχεται από επιχειρήσεις των ΗΠΑ τη δεκαετία του 1980 (Altman και Vidaver-Cohen, 2000), αν και ο όρος έχει άρχισε από τότε να απασχολεί την παγκόσμια επιχειρηματική κοινότητα (Matten και Crane, 2005). Η ολοκληρωμένη θεωρία των κοινωνικών συμβάσεων (ISCT) προϋποθέτει ότι οι χώρες με τα θεσμικά όργανα υψηλότερης ποιότητας, θα έχουν πιο αποτελεσματική οικονομική αλληλεπίδραση. Η σύγκριση ορισμένων βασικών κοινωνικών θεσμών (νόμοι, εκπαιδευτικό σύστημα και κράτος) και της ποιότητας των οικονομικών αλληλεπιδράσεων οδήγησε σε μια υπόθεση που κατατάσσει τις ΗΠΑ σε ένα υψηλό επίπεδο δεοντολογικής στάσης (Bucar κ.ά., 2003). Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω το νομικό σύστημα των ΗΠΑ βασίζεται στα αγγλοσαξονικά πρότυπα και διακατέχεται από αρχές του δικαίου, ενώ δεν έχει υποστεί ριζικές αλλαγές. Ακόμη όσον αφορά το πολιτικό καθεστώς των ΗΠΑ χαρακτηρίζεται ως μια σταθερή και ώριμη δημοκρατία. Η Αμερική λοιπόν είναι μια δημοκρατική χώρα με δυτική κουλτούρα και πολιτισμικές αρχές, που μοιράζεται αρκετές κοινές αξίες και αντιλήψεις με χώρες της Ευρώπης όπως είναι η Γαλλία, καθώς επίσης προωθεί και υποστηρίζει την ελευθερία της σκέψης και της δράσης, της ισότητας όλων των ατόμων, καθώς και την αναγνώριση του νόμου (Maignan και Ferrell, 2000). Οι Hisrich και Bucar

(2001) περιγράφουν το σχηματισμό της Αμερικής, ως μια κοινωνία συμφιλίωσης τόσο στις προσωπικές αξίες, όσο και στις κοινωνικοοικονομικές ευθύνες. Ο Vogel (1992) περιγράφοντας τις κυριότερες διαφορές της επιχειρηματικής ηθικής στις ΗΠΑ σε σχέση με άλλες αναπτυγμένες οικονομίες, κατέληξε πως στις ΗΠΑ, η ηθική είναι σε μεγάλο βαθμό επικεντρωμένη σε ατομικό επίπεδο, περισσότερο νόμο-κεντρική και προσανατολισμένη στους κανόνες, με την οικονομική συμπεριφορά των περισσότερων εταιρειών καθώς και των ανθρώπων σε ατομικό επίπεδο να ρυθμίζονται από το νόμο. Ωστόσο στις Ηνωμένες Πολιτείες, οι εταιρείες έχουν την τάση να αντιμετωπίζουν σημαντικά κοινωνικά και οικονομικά ζητήματα μέσα από εθελοντικές εταιρικές πολιτικές, προγράμματα και στρατηγικές, κυρίως λόγω των νομικών απαιτήσεων που είναι λιγότερο αυστηρές από εκείνες στην Ευρώπη σχετικά με θέματα όπως είναι η παροχή υγειονομικής περίθαλψης, τα δικαιώματα των εργαζομένων, η προστασία του περιβάλλοντος (Avetisyan και Ferrary, 2013)

Αναφορικά με την ολοκληρωμένη θεωρία του κοινωνικού συμβολαίου παρέχει περιορισμένη βάση για να εξηγήσει ενδεχόμενες διαφορές μεταξύ των επιχειρηματιών και των μάνατζερ. Παραδοσιακά η θεωρία του κοινωνικού συμβολαίου λειτουργεί σε μακροοικονομικό επίπεδο, όπου ορίζει μια υποθετική συμφωνία μεταξύ των ορθολογικών μελών μιας κοινότητας. Σε μεγάλο βαθμό, οι μάνατζερ και οι επιχειρηματίες θα πρέπει να κινούνται στο ίδιο πλαίσιο επιρροής από τους κοινωνικούς θεσμούς (Bucar et al., 2003).

Οι επιχειρηματίες σχηματίζουν κοινωνικές συμβάσεις με τους εργαζομένους και το ευρύ κοινό, ενώ οι μάνατζερ διατυπώνουν συμβάσεις με τους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων. Αυτές οι δυνητικές αποκλίσεις των σχέσεων μεταξύ των ενδιαφερόμενων επιχειρήσεων εξηγούνται καλύτερα από τη θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών. Οι Donaldson και Dunfee (1999) ανέπτυξαν ένα σύστημα ISCT, συνδυάζοντας τις μακρο και μικρο μορφές του κοινωνικού συμβολαίου, όπου πολύ μικρές συμβάσεις αντιπροσωπεύουν τις πραγματικές συμφωνίες στον τομέα των βιομηχανιών και των οργανισμών. Η ολοκληρωμένη θεωρία των κοινωνικών συμβάσεων είναι συμπληρωματική με τη θεωρία των ενδιαφερομένων ή μάλλον χρησιμεύει ως το κανονιστικό θεμέλιο για τη θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών, διότι οι συναφείς κοινωνικοοικονομικές πολιτικές κοινότητες αποτελούν κύρια πηγή καθοδήγησης σχετικά με τις υποχρεώσεις των ενδιαφερομένων οργανώσεων που σχηματίζονται και που λειτουργούν εντός των ορίων τους (Donaldson και Dunfee, 1999, σελ. 248). Οι Αμερικανοί γενικά πιστεύουν σε ένα σύστημα ελεύθερης αγοράς. Η πίστη στην καλοσύνη των ανθρώπων είναι πολύ ισχυρότερη μεταξύ των Αμερικανών και είναι ίσως ένα από τα ψυχολογικά εμπόδια που προκύπτει στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης. Χωρίς εμπιστοσύνη, είναι

δύσκολο να χτίσει κανείς μια επιχειρηματική ομάδα και να αποκτήσει κεφάλαια από εξωτερικούς πόρους. Οι δυσκολίες αυτές εμποδίζουν την ανάπτυξη της οικονομίας (Avetisyan και Ferrary, 2013). Οι Αμερικανοί επιχειρηματίες και τα διευθυντικά στελέχη αποκάλυψαν ένα υψηλό επίπεδο ηθικών στάσεων, ωστόσο όμως υπάρχει μια έντονη αίσθηση του ρεαλισμού ιδιαίτερα σε ορισμένες περιπτώσεις, όπως η εκμετάλλευση εμπιστευτικών πληροφοριών και οι δωροδοκίες (Bucar et al., 2003). Ακόμη αναφορικά με την θεσμοθέτηση της διαδικασίας της ενεργής ιδιότητας του πολίτη στις Ηνωμένες Πολιτείες διαφέρει από εκείνη της Γαλλίας και της Γερμανίας, ως αποτέλεσμα των διαφορετικών συμμετοχών των εμπλεκόμενων φορέων. Η θεσμοθέτηση της ΕΚΕ στις Ηνωμένες Πολιτείες καθοδηγείται σε μεγάλο βαθμό από την αγορά και επηρεάζεται από τις εταιρείες και τους επενδυτές, ενώ στη Γαλλία για παράδειγμα υπάρχει σε σημαντικό βαθμό η επίδραση της κυβέρνησης για την προώθηση της ΕΚΕ και τις ορθές πρακτικές καθοδήγησης (Avetisyan και Ferrary, 2013).

### 3.3. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΧΩΡΩΝ

Η σύγκριση των χωρών (Πίνακας 1) μεταξύ τους βασίστηκε σε ομοιότητες και διαφορές τους. Η σύγκριση αφορά το θεσμικό πλαίσιο που διέπει την καθεμία, με την έννοια του ποια χώρα ακολουθεί ή όχι το αγγλοσαξονικό μοντέλο και πως την επηρεάζει αυτό. Ακόμη το πολιτικό καθεστώς με τους κανόνες του και πως οι δυο αυτοί παράγοντες επηρέασαν με την πάροδο των ετών τις χώρες. Επιπλέον το πολιτισμικό επίπεδο, η κουλτούρα και τα κίνητρα των χωρών για να αναπτύξουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Κατά συνέπεια εξετάζοντας τα παραπάνω στοιχεία, επιχειρούμε να δούμε το αντίκτυπο που έχουν συνολικά αυτά, στις διαδικασίες στο εσωτερικό των επιχειρήσεων στην κάθε χώρα αντίστοιχα. Το αγγλοσαξονικό μοντέλο χρησιμοποιείται στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής και σε ότι αφορά την ηπειρωτική Ευρώπη, το μοντέλο συναντάται ορισμένες φορές και στη Γερμανία (Cernat, 2004). Η Γαλλία σε αντίθεση λοιπόν με τις δύο άλλες χώρες, δεν συνάδει με το παραπάνω μοντέλο καθώς οι ιδιωτικοί φορείς της αγοράς συχνά υποφέρουν από την έλλειψη δημόσιας νομιμοποίησης (Blasco και Zölner, 2010). Επιπλέον οι τρεις χώρες αποτελούν δυτικές δημοκρατίες που μοιράζονται πολλές κοινές αξίες, όπως η ελευθερία της σκέψης και της δράσης, η ισότητα όλων των ατόμων, καθώς και η αναγνώριση του νόμου, γεγονός που υποδηλώνει την ύπαρξη τουλάχιστον ορισμένων ομοιοτήτων αναφορικά με τα

καθήκοντα που ανατίθενται στις επιχειρήσεις τους για την συμβολή τους στο κοινωνικό καλό και συμφέρον (Maignan και Ferrell, 2000). Ωστόσο, όπως επισημάνθηκε και παραπάνω, οι χώρες έχουν υιοθετήσει παραδοσιακά μια διαφοροποιημένη προσέγγιση για τη διαχείριση των σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων και της κοινωνίας (Maignan και Ferrell, 2000). Ειδικότερα στις ΗΠΑ το σύστημα ελεύθερης αγοράς θεωρείται ως η κύρια πηγή της ευημερίας της κοινωνίας, ενώ στη Γαλλία, η κοινωνική πρόνοια έχει αφηθεί σε μεγάλο βαθμό στα χέρια των δημοσίων αρχών (Schlegelmick και Robertson, 1995). Κατά συνέπεια, θα περίμενε κανείς ο βαθμός συμμετοχής των επιχειρήσεων σε κοινωνικά θέματα να είναι πιο διαδεδομένη και να ενθαρρύνεται στις ΗΠΑ από ό, τι στη Γαλλία και την Γερμανία.

Αναλυτικότερα η Γαλλία και η Γερμανία είναι αναμφισβήτητα δύο ευρωπαϊκές χώρες με προηγμένες δημοκρατίες, όπου η ανάπτυξη των κοινωνικών και περιβαλλοντικών κανονιστικών πλαισίων για εταιρικές πράξεις και πολιτικές για τη δημόσια ΕΚΕ είναι ισχυρές. Στις δύο χώρες η έννοια της ενεργής ιδιότητας του πολίτη και του συνταγματισμού εταιρικής διακυβέρνησης, θέτει τις επιχειρήσεις στην διαδικασία να θεωρούν την πολιτική διάσταση της ΕΚΕ ως πολύ σημαντική έννοια για τους ανθρώπους, μέσω της διαφάνειας των δραστηριοτήτων τους και τη συμμόρφωση με τις φορολογικές υποχρεώσεις. Αναφέρεται επίσης στην υποχρέωση των επιχειρήσεων να διατηρούν μια άμεση σύνδεση με το τοπικό περιβάλλον τους και να συμβάλουν στην επίλυση των κοινωνικών προβλημάτων με την δημιουργία συνεργασιών με άλλους φορείς της κοινωνίας. Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά του μοντέλου «βιωσιμότητα και ενεργή ιδιότητα του πολίτη» είναι η κοινωνική υπεύθυνη συμπεριφορά των εταιρειών, οι οποίες αναμφίβολα συμβάλλουν στην κοινωνική αλλαγή. Ουσιαστικά, γίνεται μια προσπάθεια οι επιχειρήσεις της Γερμανίας και της Γαλλίας να λειτουργήσουν ως γνήσιοι κοινωνικοί φορείς, με την εταιρική ιδιότητα του πολίτη. Σε αυτό το μοντέλο, η κυβερνητική δράση προωθεί κυρίως την ΕΚΕ και δημιουργεί κίνητρα για να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αναλάβουν την κοινωνική τους ευθύνη (Albareda, 2007). Η έννοια της «κοινωνικής οικονομίας της αγοράς» ανταποκρίνεται επίσης στην ίδια αρχή, που συνδυάζει την οικονομική και προσωπική ελευθερία με την κοινωνική δικαιοσύνη. Σε αυτές τις κυβερνήσεις, ο ρόλος της επιχείρησης στην κοινωνία είναι πολύ πιο κοντά στους κοινωνικούς στόχους και τις κοινωνικές πρακτικές (Schmidt, 1996). Η Γαλλία και η Γερμανία ως χώρες που αποτελούν μέρος του μοντέλου «βιωσιμότητα και ενεργή ιδιότητα του πολίτη» διαθέτουν ένα ισχυρό και υγιές κράτος πρόνοιας, όπου κατά την δεκαετία του 1990, έπρεπε να αντέξουν τις επιπτώσεις της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, της αύξησης των κοινωνικών δαπανών και των συνεπειών της γήρανσης του πληθυσμού (Albareda, 2007).

Κατά συνέπεια, κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, η ΕΚΕ έχει προστεθεί έντονα στην πολιτική συζήτηση των δύο χωρών, γύρω από τις αυξανόμενες ανησυχίες για τις οικονομίες τους, την έλλειψη ανταγωνιστικότητας και της ενημέρωσης για ένα περιβάλλον που θα γνωρίσει ευημερία.

Η συζήτηση για την ΕΚΕ, ως εκ τούτου, συχνά προέρχεται από το εσωτερικό των ιδίων των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις μπορούν να ενώσουν τις δυνάμεις τους και να δημιουργήσουν πλατφόρμες, στις οποίες θα δύναται να μοιραστούν τις εμπειρίες τους και να εκφραστούν με μία φωνή (Albareda, 2007). Μεταξύ των χωρών που περιλαμβάνονται στο παρόν μοντέλο, η Γαλλία απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή. Στη Γαλλία, η ΕΚΕ είναι καθιερωμένη στην εκάστοτε κυβέρνηση που υποστηρίζεται από δραστηριότητες με επίκεντρο την αειφόρο ανάπτυξη, σε τέτοιο βαθμό που, κατά καιρούς, οι δραστηριότητες αυτές φαίνεται να κατευθύνονται αποκαλύπτοντας μια πιο κανονιστική προσέγγιση, σύμφωνα προφανώς με το πιο κεντρικό προσανατολισμό του γαλλικού κράτους (Schmidt, 1996). Σε αυτές τις χώρες, οι κυβερνήσεις έχουν προωθήσει την ΕΚΕ μέσω της στήριξης των επιχειρηματικών οργανώσεων και μέσω συγκεκριμένων πολιτικών πρωτοβουλιών για την προώθηση και ευαισθητοποίηση σε ζητήματα απασχόλησης του ανθρωπίνου δυναμικού και του περιβάλλοντος (Albareda, 2007).

Σε ότι αφορά την σύγκριση της Γερμανίας με τις ΗΠΑ, (Fifka, 2013) όπως περιγράφεται, το πολιτικό και πολιτιστικό σύστημα των Ηνωμένων Πολιτειών παρέχει ένα πιο γόνιμο έδαφος για την διατύπωση της πολιτικής διάστασης της ΕΚΕ και των τριών πτυχών που την πλαισιώνει, έναντι του κεντρικού αξιακού πολιτικού καθεστώτος της Γερμανίας. Η χαμηλή ανάμειξη της κυβέρνησης στις Ηνωμένες Πολιτείες, τα αδύναμα κοινωνικά συστήματα, οι πολλές θρησκευτικές και πολιτικές παραδόσεις και αξίες, που διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στην αμερικανική κοινωνία, έχουν ως αποτέλεσμα να αναμένεται από τον ιδιωτικό τομέα και τις ιδιωτικές επιχειρήσεις να συμβάλλουν στην κοινωνική ευθύνη (Fifka, 2013). Στη Γερμανία από την άλλη πλευρά, επικρατεί η αντίληψη, ότι είναι υποχρέωση του κράτους να διασφαλιστεί η δικαιοσύνη και πως όλοι αναλαμβάνουν τα πλεονεκτήματα της ισότητας σε ό, τι αφορά αυτήν (Habisch και Wegner, 2005; Fifka, 2013). Αυτό λοιπόν είναι κυβερνητικό καθήκον, το οποίο εμφανίζεται και επιτυγχάνεται μέσω της φορολογίας και της αναδιανομής από το κράτος, άλλωστε έχουν δημιουργήσει συγκεκριμένο κώδικα δεοντολογίας με το όνομα “*Round Table on Corporate Codes of Conduct*” που στοχεύει στη βελτίωση των εργασιακών και κοινωνικών προτύπων (Gonzalez και Martinez, 2004). Ακόμη ενώ στις Ηνωμένες Πολιτείες η αντίστοιχη κοινωνική ευθύνη

θεωρείται σε μεγάλο βαθμό εθελοντικού χαρακτήρα, στη Γερμανία χαρακτηρίζεται από την εκπλήρωση των νομικών απαιτήσεων. Ωστόσο όμως η εθελοντική κοινωνική πρωτοβουλία των επιχειρήσεων γίνεται όλο και περισσότερο σημαντική και για την Γερμανία, όπως και σε άλλες χώρες της Δυτικής Ευρώπης και μελλοντικά θα προσφέρει μεγάλες δυνατότητες για την κοινωνία και για τις επιχειρήσεις (Fifka, 2013).

<i>Χώρες</i>	<i>Έλεγχος &amp; πιέσεις στα ενδιαφερόμενα μέρη (μέτοχους και επενδυτές)</i>	<i>Χρήση προγραμμάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης</i>	<i>Χρήση κώδικα δεοντολογίας</i>	<i>Αφοσίωση σε φιλανθρωπίες &amp; δωρεές</i>
<i>Γαλλία</i>	<i>Υψηλός</i>	<i>Υψηλή</i>	<i>Χαμηλή</i>	<i>Χαμηλή</i>
<i>Γερμανία</i>	<i>Μέτριος</i>	<i>Χαμηλή</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Υψηλή</i>
<i>Αμερική</i>	<i>Χαμηλός</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Υψηλή</i>	<i>Υψηλή</i>

Πίνακας 1. Συγκριτικός Πίνακας Ανάλυσης Περιπτώσεων Μελέτης

Με βάση τον Πίνακα 1, αναλυτικότερα μπορούμε να πούμε αρχικά, πως για να οικοδομήσουν την εικόνα της ενεργής και φιλότιμης ιδιότητας του πολίτη, οι επιχειρήσεις στις ΗΠΑ πρωτίστως δίνουν την ιδιαίτερη έμφαση στο να αναπτύξουν τις διαδικασίες εκείνες που αποσκοπούν στην παροχή πόρων στην κοινωνία, μέσω φιλανθρωπικών προγραμμάτων και του εθελοντισμού. Αυτές οι ενέργειες ακολουθούνται από την λήψη ορθών πρακτικών και μέτρων αναφορικά με την διαχείριση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, ωστόσο όμως σε μικρότερο βαθμό. Από την άλλη πλευρά οι γαλλικές επιχειρήσεις πρωτίστως δεσμεύονται για προγράμματα που αφορούν την προστασία και διαφύλαξη του περιβάλλοντος όσον αφορά την εταιρική κοινωνική ευθύνη, ενώ δεν αποτελεί προτεραιότητα τους η συστηματική αφοσίωση σε δωρεές και φιλανθρωπίες. Επιπλέον, στη Γαλλία, τα προγράμματα ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα, αναφέρονται συχνότερα ως ενδεικτικά της κοινωνικής ευθύνης που διαμορφώνουν απέναντι στην κοινωνία. Με άλλα λόγια οι γαλλικές

επιχειρήσεις οικοδομούν την ιδιότητα του πολίτη αναφερόμενες σε μια σειρά από πρακτικές που συνδέονται στενά με την παραγωγική διαδικασία. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις των ΗΠΑ προσπάθησαν να εμφανιστούν ως κοινωνικά υπεύθυνες κυρίως τονίζοντας τη συμμετοχή τους σε πρωτοβουλίες που εκτείνονται πέρα από τις απλές δραστηριότητες παραγωγής και προώθησης, αναφερόμενες περισσότερο σε φιλανθρωπικά προγράμματα και τον εθελοντισμό. Σε ότι αφορά την Γερμανία, οι δωρεές αποτελούν για την χώρα εξέχουσα μορφή κοινωνικής ευθύνης για τις επιχειρήσεις της και μάλιστα σε σχετική έρευνα που έγινε βρέθηκε πως το 60% των 100 συμμετεχόντων γερμανικών επιχειρήσεων καταβάλλει εισφορές για αυτόν τον σκοπό (Fifka, 2013). Στην ίδια μελέτη για τις αμερικανικές εταιρίες το ποσοστό έφτανε το 85% για τις 100 συμμετέχουσες αντίστοιχα εταιρίες. Επιπλέον σχεδόν το 30% του συνόλου των δραστηριοτήτων της ενεργής ιδιότητας του πολίτη των γερμανικών επιχειρήσεων έρχεται με τη μορφή δωρεών, ενώ αντίστοιχα για τις ΗΠΑ φτάνει το 25% (Fifka, 2013). Ακόμη, οι επιχειρήσεις στις ΗΠΑ δίνουν ιδιαίτερη έμφαση σε ζητήματα σχετικά με την ποιότητα ζωής, την εκπαίδευση, τον πολιτισμό και τις τέχνες που αποτελούν θέματα τα οποία απασχολούν τα ενδιαφερόμενα μέρη. Παρομοίως και οι γερμανικές εταιρείες υπογραμμίζουν και τονίζουν την σημασία της πολιτιστικής πολυμορφίας και ιδιαίτερα τις τέχνες και τον πολιτισμό (Silberhorn και Warren, 2007). Για την εταιρική διακυβέρνηση των γερμανικών επιχειρήσεων με τις τρεις πτυχές που την πλαισιώνουν, οι ενέργειες της «λογοδοσίας» και της «ανταπόκρισης» διατηρούνται σε χαμηλά επίπεδα έναντι της «διαφάνειας», η οποία είναι υψηλή, αναγνωρίζοντας την αλληλεξάρτηση των επιχειρήσεων και της κοινωνίας, η οποία διαρκώς εξελίσσεται (Silberhorn και Warren, 2007). Σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος αναφέρθηκε περισσότερο από γαλλικές επιχειρήσεις, σε αντίθεση με τις γερμανικές, οι οποίες αν και αναγνωρίζουν το γεγονός ότι η προστασία του περιβάλλοντος αποτελεί προτεραιότητα, το ζήτημα αυτό, ξεπεράστηκε, στην προσπάθειά τους να παρέχουν ποιοτικότερα προϊόντα και υπηρεσίες (Silberhorn και Warren, 2007).

Ανακεφαλαιώνοντας στην προσπάθειά τους να χτίσουν μία εικόνα υπεύθυνων επιχειρήσεων, οι αμερικανικές επιχειρήσεις έχουν την τάση να επικεντρώνονται σε θέματα που συνδέονται με την ευημερία της κοινότητας, βάζοντας στην άκρη τις πρωτοβουλίες που συνδέονται στενά με τις παραγωγικές δραστηριότητές τους. Αντιθέτως οι γαλλικές επιχειρήσεις υπογραμμίζουν την σπουδαιότητα της προστασίας του περιβάλλοντος και την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών υιοθετώντας σε μεγάλο βαθμό μια εστιασμένη προσέγγιση της ΕΚΕ. Οι γερμανικές επιχειρήσεις εστιάζουν σε μέτριο έως υψηλό βαθμό στον εθελοντισμό και τα προγράμματα αντιμετώπισης κοινωνικών προβλημάτων, γεγονός που

στηρίζεται κυρίως σε κοινωνικούς και οικονομικούς παράγοντες. Είναι γνωστό άλλωστε πως στη Γερμανία όπως και σε άλλα ευρωπαϊκά συστήματα κρατών πρόνοιας, οι προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης και της δημογραφικής αλλαγής έχουν μειώσει την φορολογική ικανότητα των κυβερνήσεων, θέτοντας σε κίνδυνο την ύπαρξη των συστημάτων κοινωνικής στήριξης και ενίσχυσης των επιχειρήσεων και όχι μόνο, με αποτέλεσμα ορισμένες φορές η εταιρική κοινωνική ευθύνη και οι διαστάσεις της να περιορίζονται (Fifka, 2013). Επιπλέον οι διαφορές στην επικοινωνία της ΕΚΕ συνδέονται και με τις διαφορετικές αντιλήψεις των επιχειρήσεων, καθώς και με τον διαφοροποιημένο ρόλο τους στην κοινωνία μεταξύ των ευρωπαϊκών και των αγγλοσαξονικών χωρών, αφού για παράδειγμα, το κράτος ήταν ανέκαθεν το αρμόδιο όργανο που αναλάμβανε την κοινωνική ευημερία στην Ευρώπη (Fifka, 2013).

Στον Πίνακα 2 που ακολουθεί, συνοψίζονται μερικές από τις δράσεις της πολιτικής διάστασης της ΕΚΕ για την κάθε χώρα αντίστοιχα.



Πίνακας 2. Σύνοψη δράσεων πολιτικής διάστασης ΕΚΕ συγκριτικά

<i>Χώρες</i>	<b>Δράσεις ΕΚΕ</b>	<b>Πτυχές πολιτικής διάστασης</b>
<i>Γαλλία</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προαγωγή της κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευθύνης ενθαρρύνοντας τα μέλη των εταιρειών να τηρούν τα μέσα, τα πρότυπα και τις σχετικές διεθνείς αρχές</li> </ul>	Εταιρική Διακ/ση
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διαφάνεια και Λογοδοσία για την δραστηριότητα των εταιρειών και συμμόρφωση με τις φορολογικές υποχρεώσεις</li> </ul>	Εταιρική Διακ/ση
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιβολή στις εισηγμένες γαλλικές εταιρείες να δίνουν κοινωνικές και περιβαλλοντικές πληροφορίες στις ετήσιες απολογιστικές εκθέσεις τους</li> </ul>	Ενεργή ιδιότητα πολίτη
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εθνική στρατηγική αποτελεί η δημιουργία ενός συστήματος αναφοράς σε εθνικό επίπεδο για την ανάλυση των πρακτικών και την ανάπτυξη των κοινωνικά υπεύθυνων επενδύσεων</li> </ul>	ISCT
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ενσωμάτωση κοινωνικών και περιβαλλοντικών ανησυχιών στις επιχειρηματικές τους δράσεις και στην αλληλεπίδραση με τους ενδιαφερόμενους φορείς σε εθελοντική βάση</li> </ul>	Ενεργή ιδιότητα πολίτη
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Χρήση του νόμου NER, ανεπίσημες δομές όπως το Global Compact και το Πρωτόκολλο του Κιότο</li> </ul>	ISCT

<b>Γερμανία</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάπτυξη κοινωνικών και περιβαλλοντικών κανονιστικών πλαισίων για εταιρικές πράξεις και δράσεις</li> </ul>	ISCT
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διαφάνεια των δράσεων των εταιρειών και συμμόρφωση με τις φορολογικές υποχρεώσεις</li> </ul>	Εταιρική Διακ/ση
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κώδικας δεοντολογίας με το όνομα “Round Table on Corporate Codes of Conduct” που στοχεύει στη βελτίωση των εργασιακών και κοινωνικών προτύπων στις αναπτυσσόμενες χώρες μέσω κωδίκων συμπεριφοράς</li> </ul>	ISCT
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εθνική γενική στρατηγική για την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων περιλαμβάνοντας την πολιτική διάσταση της ΕΚΕ</li> </ul>	Ενεργή ιδιότητα πολίτη
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιβολή συμμετοχής στην παροχή κοινωνικών υπηρεσιών, όχι μόνο για τους εργαζόμενους τους, αλλά και για τον πληθυσμό στο σύνολό του, μέσω της φορολογίας και της αναδιανομής</li> </ul>	Ενεργή ιδιότητα πολίτη
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εθελοντική γνωστοποίηση των κατευθυντήριων γραμμών για τη διαφάνεια και τη διαχείριση των επιχειρήσεων (με άλλα λόγια η δημοσιοποίηση της εταιρικής διακυβέρνησης, καθώς και της ιδιότητας του πολίτη, είναι απολύτως εθελοντική)</li> </ul>	Εταιρική Διακ/ση
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανυπαρξία κυρώσεων για μη συμμόρφωση, αλλά απαραίτητη η δήλωση εάν συμμορφώνονται ή όχι με τον κώδικα δεοντολογίας</li> </ul>	Ενεργή ιδιότητα πολίτη

<i>Αμερική</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υπέρμετρος βαθμός εθελοντικού χαρακτήρα</li> </ul>	Ενεργή ιδιότητα πολίτη
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συμβολή των ιδιωτικών εταιρειών για την αντιμετώπιση σημαντικών κοινωνικών και οικονομικών ζητημάτων μέσα από εθελοντικές πολιτικές, προγράμματα και στρατηγικές όπως περιβάλλον, ανθρώπινα δικαιώματα και απασχόληση</li> </ul>	Ενεργή ιδιότητα πολίτη
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δέσμευση μιας επιχείρησης αναφορικά με ζητήματα όπως η ορθή μεταχείριση των εργαζομένων του και η προστασία του περιβάλλοντος</li> </ul>	Ενεργή ιδιότητα πολίτη
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Νομικές απαιτήσεις λιγότερο αυστηρές από εκείνες των ευρωπαϊκών χωρών, σχετικά με θέματα όπως είναι η παροχή υγειονομικής περίθαλψης, τα δικαιώματα των εργαζομένων, την προστασία του περιβάλλοντος</li> </ul>	Εταιρική Διακ/ση
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υψηλή ηθική συμπεριφορά στα πλαίσια της θεωρίας του κοινωνικού συμβολαίου, λόγω της μακράς παράδοσης στην χώρα για την ανταγωνιστικότητα της αγοράς, που δεν αφήνει περιθώρια ανήθικης συμπεριφοράς</li> </ul>	ISCT

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV**

---

#### 4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να αναπτύξει την έννοια της πολιτικής διάστασης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Ειδικότερα, η εννοιολογική σύλληψη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης προσέλκυσε παγκόσμιο ενδιαφέρον και απέκτησε μια νέα απήχηση στην παγκόσμια οικονομία. Το αυξημένο ενδιαφέρον για την εταιρική κοινωνική ευθύνη τα τελευταία χρόνια έχει προέλθει από την έλευση της παγκοσμιοποίησης και του διεθνούς εμπορίου, τα οποία αντικατοπτρίζουν την αυξημένη πολυπλοκότητα των επιχειρήσεων και τις νέες απαιτήσεις για την ενίσχυση της διαφάνειας και της εταιρικής ιδιότητας του πολίτη (Jamali και Mirshak, 2007). Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αφορά τους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις διοικούν τις επιχειρησιακές τους διαδικασίες στοχεύοντας στη δημιουργία ενός συνολικού θετικού αντίκτυπου που θα είναι προς όφελος του κοινωνικού συμφέροντος. Άλλωστε έχει αναγνωριστεί η σημασία της και αποτελεί πλέον μια συστημική φιλοσοφία που κάθε επιχείρηση οφείλει να υιοθετήσει, καθώς αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της κοινωνίας. Ακόμη, θεωρείται συχνά ως μια στρατηγική απάντηση στην πίεση από τα ενδιαφερόμενα μέρη, τα οποία μπορεί να επηρεαστούν αρνητικά από τις πρακτικές της εταιρείας. Έτσι λοιπόν οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να μετριάσουν αυτές τις πιέσεις και να ενισχύσουν τη φήμη και την αξία της εταιρείας (Jackson και Apostolakou, 2010).

Αναφορικά με τις διαστάσεις της ΕΚΕ, σύμφωνα με τον Carroll (1983), η εταιρική κοινωνική ευθύνη περιλαμβάνει την συμπεριφορά της επιχείρησης, έτσι ώστε να είναι οικονομικά αποδοτική, νομοταγής με βάση το δίκαιο, ηθικά και κοινωνικά υποστηρικτική. Κατόπιν ο Carroll (1983) δημιούργησε ένα μοντέλο στο οποίο η εταιρική κοινωνική ευθύνη έχει τέσσερις διαστάσεις, την οικονομική, την νομική, την ηθική και την φιλανθρωπική. Ειδικότερα, στα πλαίσια αυτής της εργασίας, επιχειρήσαμε να διερευνήσουμε την πολιτική της διάσταση, η οποία προσεγγίζει την κοινωνική και εξετάζει την σχέση που αναπτύσσει η επιχείρηση με την κοινωνία, καθώς και την ισχύ και την θέση των επιχειρήσεων στο χώρο της πολιτικής.

Η πολιτική διάσταση της ΕΚΕ επικεντρώνεται στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των επιχειρήσεων και της κοινωνίας, καθώς και στην ισχύ και θέση των επιχειρήσεων και της εγγενούς τους ευθύνης στο χώρο της πολιτικής. Η πολιτική διάσταση της ΕΚΕ δομείται από τρεις συνιστώσες: τη συνταγματική διάσταση των επιχειρήσεων (Corporate constitutionalism), την ολοκληρωμένη θεωρία κοινωνικού συμβολαίου (Integrative social

contract theory) και την απόδοση της ιδιότητας του πολίτη στην επιχείρηση (Corporate Citizenship).

Στην συνέχεια της βιβλιογραφικής ανασκόπησης που παρατέθηκε, ώστε να αποτυπώσει τις πτυχές της πολιτικής διάστασης της ΕΚΕ, ακολούθησε η συγκριτική ανάλυση τριών περιπτώσεων μελέτης τριών χωρών με βάση την βιβλιογραφία και οι οποίες είναι η Γαλλία, η Γερμανία και η Αμερική. Σύντομα θα μπορούσε να εξαχθεί το συμπέρασμα πως οι χώρες μπορούν, μακροπρόθεσμα να επηρεάσουν την ηθική φύση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς τους, με την ανάπτυξη τυπικών και άτυπων θεσμών που ευνοούν τα υψηλά ηθικά πρότυπα (Bucar et al., 2003). Όμως για να επιτευχθεί αυτό, κρίνεται αναγκαίο ορισμένες χώρες, αλλά και κλάδοι να εστιάσουν το ενδιαφέρον τους και να βελτιώσουν καταστάσεις όπως η έλλειψη κινήτρων στην αγορά για ανάπτυξη της ΕΚΕ, η οποία υπονομεύει το επιχειρηματικό ενδιαφέρον για την πολιτική διάστασή της, να βελτιωθούν οι κώδικες δεοντολογίας, να εντοπιστούν τα κενά και οι ασυμμετρίες στις τυποποιημένες πληροφορίες, να υποστηριχτούν οι μηχανισμοί παρακολούθησης και να επιβληθούν μηχανισμοί ελέγχου. Οι διεθνείς πρακτικές έχουν δείξει ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη δεν αφορά ένα μόνο μέρος της επιχείρησης. Απαιτείται συνολική προσπάθεια, ώστε να μπορέσει να ταυτιστεί με τις πολιτικές στο εσωτερικό της επιχείρησης και τους εργαζομένους της, με τις στρατηγικές της για την ανάπτυξή της στις αγορές, καθώς και με την προβολή της εικόνας της επιχείρησης. Η ώριμη προσέγγιση της ΕΚΕ αντικατοπτρίζεται σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης που σχετίζονται με τους εργαζομένους την κοινωνία, τους πελάτες, το περιβάλλον και γενικότερα όλους τους συμμετόχους (stakeholders).

Από την σύγκριση των χωρών μεταξύ τους προέκυψε πως στις Ηνωμένες Πολιτείες, οι δραστηριότητες της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι λιγότερο οργανωμένες και κυρίως εξετάζουν τις εθελοντικές πρωτοβουλίες της κοινωνίας των πολιτών χωρίς την παρέμβαση των δημόσιων αρχών, ενώ στη Γαλλία η ανάπτυξη της ΕΚΕ προέρχεται και επιτυγχάνεται μέσω διαφόρων τοπικών νομοθετικών κείμενων και με πρωτοβουλίες της κυβέρνησης. Αναφορικά με το πολιτικό καθεστώς, η ομοσπονδιακή κυβέρνηση των Ηνωμένων Πολιτειών σε σύγκριση με τη γαλλική κυβέρνηση, δεν ενεργεί ως συντονιστής της πολιτικής ΕΚΕ και δεν προάγει ενεργά την θεματολογία της, παρά την εγκαθίδρυση της αμερικανικής Υπηρεσίας Προστασίας του Περιβάλλοντος, η οποία έχει ρίξει φως σχετικά με την προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, την υγεία και το περιβάλλον στη χώρα. Σε αντίθεση λοιπόν με τις Ηνωμένες Πολιτείες, η Γαλλία, κατέχει πιο ενεργό ηγετικό ρόλο στον τομέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, μια θέση που έχει αποδοθεί στις ιδιαίτερα οικονομικές και πολιτικές

δομές που βρίσκονται στη Γαλλία. Ιστορικά, στη Γαλλία, η καθιέρωση της ενεργής ιδιότητας του πολίτη των εταιριών, καθώς και η διαφάνεια στις διαδικασίες τους, έχει διαδραματίσει κεντρικό ρόλο στις εργασιακές σχέσεις, που οδηγεί σε μια εκτεταμένη νομική κωδικοποίηση των ζητημάτων των εργασιακών σχέσεων. Μάλιστα η Γαλλία περιγράφεται ως πρωτοπόρος στην πολιτική και την πρακτική της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και την εφαρμογή των διαστάσεών της. Από την άλλη πλευρά βρέθηκε πως στη Γερμανία, οι κυβερνήσεις είναι ενθαρρυντικές αλλά δεν επιβάλλουν άμεσα τη γνωστοποίηση των περιβαλλοντικών και κοινωνικών πληροφοριών. Με άλλα λόγια, έμμεσα επιχειρούν να αποκαλύψουν την ηθική συμπεριφορά που ακολουθούν κατά το σχεδιασμό των χαρτοφυλακίων τους, παρά το γεγονός ότι δεν είναι υποχρεωμένοι να το πράξουν, καλούνται ωστόσο να το δηλώσουν (Antal et al., 2009). Άλλωστε οι διαστάσεις της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης για την γερμανική κοινωνική οικονομία, διαφέρουν από την προσέγγιση του αγγλοσαξονικού μοντέλου το οποίο για παράδειγμα ακολουθούν οι Ηνωμένες Πολιτείες, λόγω της ισχυρής συντεχνιακής παράδοσης των προτύπων και των όρων των διαπραγματεύσεων, συχνά μεταξύ των ενώσεων που εκπροσωπούν τους εργοδότες και τα συνδικάτα (Antal et al., 2009). Ο όρος «κοινωνική» για τους Αμερικάνους αναφέρεται κυρίως στην εξωτερική κοινότητα στην οποία δραστηριοποιείται η εταιρεία, σε αντίθεση με την Γερμανία και την Γαλλία όπου αναφέρεται στην κοινότητα των εργαζομένων. Άλλωστε οι γερμανικές επιχειρήσεις προτιμούν τον όρο *ενεργή ιδιότητα του πολίτη*, όταν θέλουν να περιγράψουν τις εθελοντικές δραστηριότητες τους και την μέριμνα τους για την κοινωνία (Antal et al., 2009).

Εν κατακλείδι οι κυβερνήσεις στην Γαλλία και την Γερμανία παροτρύνουν τις επιχειρήσεις στα πλαίσια της ενεργής ιδιότητας του πολίτη, να προωθούν την ανάπτυξη των κοινωνικών και περιβαλλοντικών κανονιστικών πλαισίων για τις εταιρικές πράξεις και δράσεις τους, αναφορικά με την πολιτική διάσταση της ΕΚΕ και τους αναγκάζουν να προάγουν την διαφάνεια στις δραστηριότητες τους. Ενθαρρύνουν ακόμη τα μέλη τους να τηρούν τα μέσα, τα πρότυπα και τις σχετικές διεθνείς αρχές, σύμφωνα με τις πτυχές της εταιρικής διακυβέρνησης, δηλαδή την λογοδοσία στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, την διαβούλευση και την διεκδίκηση, γεγονός που βοηθάει στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας που χαρακτηρίζεται από τη συμμόρφωση των εταιρειών προς τους κανόνες των εποπτικών αρχών και της πολιτείας, αλλά και στην ενίσχυση της συμμόρφωσης του διοικητικού συμβουλίου, προς τους κανόνες της ίδιας της εταιρείας, επιτυγχάνοντας ηθική συμπεριφορά. Ωστόσο αναμφισβήτητα οι Ηνωμένες Πολιτείες αποτελούν μια χώρα με ισχυρή εταιρική ιδιότητα του πολίτη, αν και στην περίπτωση αυτήν, οι διαστάσεις της ΕΚΕ, έχουν σε μεγάλο βαθμό

εθελοντικό χαρακτήρα και επικρατεί η αντίληψη πως η συμβολή των ιδιωτικών εταιρειών για την αντιμετώπιση σημαντικών κοινωνικών και οικονομικών ζητημάτων είναι σημαντική και αναγκαία, μέσα από εθελοντικές πολιτικές, προγράμματα και στρατηγικές, που αφορούν το περιβάλλον, τα ανθρώπινα δικαιώματα και άλλα παρόμοια κοινωνικά ζητήματα, χωρίς να ασκείται πίεση από την κυβέρνηση.



## 5. ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

Albareda, L., Lozano, J.M. & Ysa, T. (2007) “Public Policies on Corporate Social Responsibility: The Role of Governments in Europe” *Journal of Business Ethics* 74, 391-407.

Altman, B.W., & Vidaver-Cohen, D. (2000) “A framework for understanding corporate citizenship: Introduction to the special edition of Business and Society Review Corporate citizenship and the new millennium” *Business and Society Review* 105 (1), 1-7.

Antal A.B., Oppen M., & Sobczak A. (2009) “(Re)discovering the Social Responsibility of Business in Germany” *Journal of Business Ethics* 89, 285-301.

Arlow, P., & Gannon, M.J. (1982) “Social Responsiveness, Corporate Structure, and Economic Performance” *The Academy of Management Review* 7 (2), 235-241.

Arora, P., & Dharwadkar, R. (2011) “Corporate governance and corporate social responsibility (CSR): The moderating roles of attainment discrepancy and organization slack” *Corporate governance: an international review* 19 (2), 136-152.

Auld, G., Bernstein, S., & Cashore, B. (2008) “The new corporate social responsibility” *Annual Review of Environment and Resources* 33, 413-435.

Avetisyan, E., & Ferrary, M. (2012) “Dynamics of Stakeholders’ Implications in the Institutionalization of the CSR Field in France and in the United States” *Journal of Business Ethics* 115 (1), 115-133.

Bansal, P., (2005) “Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development” *Strategic Management Journal* 26 (3), 197-218.

Barney, J. (1991) “Firm resources and sustained competitive advantage” *Journal of management* 17 (1), 99-120.

Bennett, R. (1998) "Corporate philanthropy in France, Germany and the UK. International comparisons of commercial orientation towards company giving in European nations" *International Marketing Review* 15 (6), 458-475.

Blacconiere, W.G., & Patten, D.M. (1994) "Environmental disclosures, regulatory costs, and changes in firm value" *Journal of Accounting and Economics* 18 (3), 357-377.

Blasco, M., & Zølner, M. (2010) "Corporate Social Responsibility in Mexico and France Exploring the Role of Normative Institutions" *Business & Society* 49 (2), 216-251.

Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000) "Value Creation versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy" *British Journal of Management* 11, 1-15.

Bragdon, J.H., Jr. & Marlin, J.T. (1979) "Is Pollution Profitable?" *Risk Management*, 19 (4), 9-18.

Branco M.C., & Rodrigues, L.L. (2006) "Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives" *Journal of Business Ethics* 69 (2), 111-132.

Branco, C.M., & Rodrigues, L.L. (2007) "Positioning stakeholder theory within the debate on corporate social responsibility" *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* 12 (1), 5-15.

Bucar, B., Glas, M., & Hisrich, R.D. (2003) "Ethics and entrepreneurs: An international comparative study" *Journal of Business Venturing* 18 (2), 261-281.

Burke, L., & Logsdon, J.M. (1996) "How corporate social responsibility pays off" *Long range planning* 29 (4), 495-502.

Business for Social Responsibility: 2001, Introduction to Corporate Social Responsibility. [Online] available: [http://www.bsr.org/bsrresources/WhitePapers\\_IssueArea.cfm](http://www.bsr.org/bsrresources/WhitePapers_IssueArea.cfm)

- Buysse, K., & Verbeke, A. (2003) “Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective” *Strategic Management Journal* 24 (5), 453-470.
- Carroll, A.B. (1979) “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance” *The Academy of Management Review* 4 (4), 497-505.
- Carroll, A.B. (1999) “Corporate social responsibility evolution of a definitional construct” *Business and society* 38 (3), 268-295.
- Cernat, L. (2004) “The emerging European corporate governance model: Anglo-Saxon, Continental, or still the century of diversity?” *Journal of European Public Policy* 11 (1), 147-166.
- Chandler, G. (2001) “Defining Corporate Social Responsibility,” Ethical Performance Best Practice, Fall 2002, cited in “What is Corporate Social Responsibility?” *Catalyst Corporation and U.S. Agency for International Development (USAID)*.
- Chapple, W., & Moon, J. (2005) “Corporate social responsibility (CSR) in Asia: A seven country study of CSR web site reporting” *Business & Society* 44 (4), 415-441.
- Clarkson, M.B.E. (1995) “A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance” *Academy of Management Review* 20 (1), 92-117.
- Conner, K.R. (1991) “A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?” *Journal of Management* 17 (1), 121-154.
- Corbett, A., & Spender, P. (2000) “Corporate Constitutionalism” *Sydney Law Review*, 31 (1), 147-161.

- Davidson, W.N. & Worrell, D.L. (1990) “A Comparison and Test of the Use of Accounting and Stock Market Data in Relating Corporate Social Responsibility and Financial Performance” *Akron Business and Economic Review* 21 (3), 7-19.
- D’Amato, A., Henderson, S., & Florence, S. (2009), “Corporate social responsibility and sustainable business” *Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership*.
- Donaldson, T. & Dunfee, T.W. (1994) “Toward a unified conception of business ethics: integrative social contracts theory” *Academy Management Review* 19 (2), 252-284.
- Donaldson, T. & Dunfee, T. (1995) “Integrative social contracts theory: A communitarian conception of economic ethics” *Economics and Philosophy* 11 (1), 85-112.
- Donaldson, T. & Preston, L.E. (1995) “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications” *Academy of Management Review* 20 (1), 65-91.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002) “Beyond the Business Case for Corporate Sustainability” *Business Strategy and the Environment* 11 (2), 130-141.
- Eid, N.L. & Sabella, A.R. (2014) “A fresh approach to corporate social responsibility (CSR): partnerships between businesses and non-profit sectors” *Corporate Governance* 14 (3), 352-362.
- Esrock, S.L., & Leichty, G.B. (1998) “Social responsibility and corporate web pages: Self-presentation or agenda-setting?” *Public Relations Review* 24 (3), 305-319.
- Fifka, M.S. (2013) “Corporate citizenship in Germany and the United States – differing perceptions and practices in transatlantic comparison” *Business Ethics: A European Review* 22 (4), 341-356.

- Filho, S., Wanderley, L.S.O., Gómez, C.P., & Farache, F. (2010) “Strategic corporate social responsibility management for competitive advantage” *BAR-Brazilian Administration Review* 7 (3), 294-309.
- Fischer, J. (2004) “Social responsibility and ethics: clarifying the concepts” *Journal of Business Ethics* 52 (4), 381-390.
- Fortanier, F. & Kolk, A. (2007) “On the Economic Dimensions of Corporate Social Responsibility Exploring Fortune Global 250 Reports” *Business & Society* 46 (4), 457-478.
- Frederick, W.C. (2000b) “Seeking Common Ground: A Response to Dunfee”, *Business and Society Review* 105 (4), 502-504.
- Gamerschlag, R., Moller, K., & Verbeeten, F. (2011) “Determinants of voluntary CSR disclosure: empirical evidence from Germany” *Review of Managerial Science* 5 (2), 233-262.
- Gladwin, T.N., Krause, T.S., & Kennelly, J.J. (1995) “Beyond Eco-Efficiency: Towards Socially Sustainable Business” *Sustainable Development* 3 (1), 35-43.
- Garriga, E., & Melé, D. (2013) “Corporate social responsibility theories: Mapping the territory”, In Citation Classics from the *Journal of Business Ethics* 69-96 Springer Netherlands.
- Gill, A. (2008) “Corporate governance as social responsibility: A research agenda” *Berkeley J. Int'l L.* 26, 452
- Gonzalez, M.C., & Martinez C.V. (2004) “Fostering Corporate Social Responsibility Through Public Initiative: From the EU to the Spanish Case” *Journal of Business Ethics* 55 (3), 275-293.

Habisch, A. and M. Wegner: 2005, 'Germany: Overcoming the Heritage of Corporatism', in A. Habisch, J. Jonker, M. Wegner and R. Schmidpeter (eds.), *Corporate Social Responsibility Across Europe* (Springer Verlag, Berlin), pp. 111–123.

Hart, S.L., (1995) "A Natural-Resource-Based View of the Firm" *The Academy of Management Review* 20 (4), 986-1014.

Hedberg, C.J., & Malmberg, F. (2003) "The Global Reporting Initiative and corporate sustainability reporting in Swedish companies" *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 10 (3), 153-164.

Heslin, P.A., & Ochoa, J.D. (2008) "Understanding and developing strategic corporate social responsibility" *Organizational Dynamics* 37 (2), 125-144.

Hisrich, R.D. & Bucar, B. (2001) "Ethics of business managers vs. entrepreneurs" *Journal of Developmental Entrepreneurship* 6 (1), 59-82.

Holme, R. & Watts, P. (2000) "Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense" *World Business Council for Sustainable Development*, Geneva.

Ismail, M. (2009) "Corporate social responsibility and its role in community development: An international perspective" *The Journal of International Social Research* 2 (9), 199-209.

Jackson, G. & Apostolakou, A. (2010) "Corporate Social Responsibility in Western Europe: An Institutional Mirror or Substitute?" *Journal of Business Ethics* 94 (3), 371-394.

Jamali, D., & Mirshak, R. (2007) "Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context" *Journal of business ethics* 72 (3), 243-262.

Kaptein, M., & Wempe, J. (2001) "Sustainability management, balancing conflicting economic, environmental, and social corporate responsibilities" *Journal of Corporate Citizenship* 1 (2), 91-106.

- Kolk, A. (2005) “Environmental reporting by multinationals from the triad: Convergence or divergence?” *Management International Review* 45 (1), 145-166.
- Lantos, G.P. (2001) “The boundaries of strategic corporate social responsibility” *Journal of consumer marketing* 18 (7), 595-632.
- Logsdon, J.M., & Wood, D.J. (2002) “Reputation as an emerging construct in the business and society field: An introduction” *Business and Society* 41 (4), 365-370.
- Mahon, J.F. (2002) “Corporate reputation research agenda using strategy and stakeholder literature” *Business & Society* 41 (4), 415-445.
- Maignan, I. & Ferrell, O.C. (1999) “Antecedents of Corporate Citizenship: An Investigation of French Businesses” *Journal of Business Research* 51(1), 37-51.
- Maignan, I. & Ferrell, O.C. (2000) “Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France” *Journal of Business Ethics* 23, 283-297.
- Málovics, G., Csigéné, N.N., & Kraus, S. (2008) “The role of corporate social responsibility in strong sustainability” *The Journal of Socio-Economics* 37 (3), 907-918.
- Mate, K. (2002) “Capacity building and policy networking for sustainable mineral-based development” *Report prepared for UNCTAD under Project M of the UN Development Account (2000-2002)*.
- Matten, D., & Crane, A. (2005) “Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization” *The Academy of Management Review* 30 (1), 166-179.
- Matten, D., & Moon, J. (2008) “Implicit and explicit CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility” *Academy of Management Review* 33 (2), 404-424.

- Murphy, P.E. (1978) “An evolution: Corporate social responsiveness” *University of Michigan Business Review* 30 (6), 19-25.
- Nalle, V.I. (2015) “The Corporate Constitutionalism Approach in the Formulation of CSR” *Indonesia Law Review* 5 (1), 1-13.
- Neu, D., Warsame H., & Pedwell, K. (1998) “Managing public impressions: environmental disclosures in annual reports” *Accounting Organisations and Society* 23 (3), 265-282.
- Oguntade, A., & Mafimisebi, T. (2011) “Contributions of corporate social responsibility to agriculture and rural development in Nigeria” *Journal of sustainable development in Africa* 13 (4), 110-128.
- Phillips, R.A. & Johnson-Cramer, M.E. (2006) “Ties that Unwind: Dynamism in Integrative Social Contracts Theory” *Journal of Business Ethics* 68 (3), 283-302.
- Pinkston, T.S. & Carroll, A.B. (1994) “Corporate citizenship perspectives and foreign direct investment in the U.S.” *Journal of Business Ethics* 13 (3), 157-169.
- Preston, L.E. & O’Bannon, D.P. (1978) “Analyzing Corporate Social Performance: Methods and Results” *Journal of Contemporary Business* 7, 135-149.
- Pugh, G.T. & Tyrrall, D. (2001) “Consensus in the German labour market: Economic consequences and the implications for reform” *International Journal of Manpower* 22 (6), 526-543.
- Rahman, S. (2011) “Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility” *World Review of Business Research* 1 (1), 166-176.
- Roberts, S. (2003) “Supply chain specific? Understanding the patchy success of ethical sourcing initiatives” *Journal of Business Ethics* 44 (2-3), 159-170.



- Rondinelli, D.A., & Berry, M.A. (2000) "Environmental citizenship in multinational corporations: social responsibility and sustainable development" *European Management Journal* 18 (1), 70-84.
- Sahoo, C. (2011) "Corporate Social Responsibility: Issues and Controversies. European" *Journal of Business and Management* 3 (2), 45-49.
- Schaper, M. (2002) "Small firms and environmental management: Predictors of green purchasing in western Australian pharmacies" *International Small Business Journal*, 20, 235-251.
- Schlegelmick, B.B. & Robertson, D.C. (1995) "A Influence of Country and Industry on Ethical Perceptions of Senior Executives in the U.S. and Europe" *Journal of International Business Studies* 4, 879-881.
- Schmidt, V.A. (1996) "The decline of traditional state dirigisme in France: The transformation of political economic policies and policymaking processes" *Governance* 9 (4), 375-405.
- Schwartz, M.S., & Carroll, A.B. (2003) "Corporate social responsibility: A three-domain approach" *Business Ethics Quarterly* 13 (4), 503-530.
- Secchi, D. (2007) "Utilitarian, managerial and relational theories of corporate social responsibility" *International Journal of Management Reviews* 9 (4), 347-373.
- Silberhorn, D., & Warren, R.C., (2007) "Defining corporate social responsibility" *European Business Review* 19 (5), 352-372.
- Smith, A. D. (2007) "Making the case for the competitive advantage of corporate social responsibility" *Business Strategy Series* 8 (3), 186-195.

- Spencer, B.A. & Taylor, G.S. (1987) “A Within and Between Analysis of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Financial Performance” *Akron Business and Economic Review* 18, 7-18.
- Spicer, A., Dunfee, T.W. & Bailey, W.J. (2004) “Does National Context Matter in Ethical Decision Making? An Empirical Test of Integrative Social Contracts Theory” *The Academy of Management Journal* 47 (4), 610-620.
- Spitzeck, H. (2005), “Society's case for corporate responsibility” In *Paper submitted to the EURAM 2005 Pre-Conference Event, Munich*.
- Statman, M., & Glushkov, D. (2009) “The wages of social responsibility” *Financial Analysts Journal* 65 (4), 33-46.
- Sweeney, L. (2007) “Corporate social responsibility in Ireland: barriers and opportunities experienced by SMEs when undertaking CSR” *Corporate Governance: The international journal of business in society* 7 (4), 516-523.
- Tilley, F. (1999) “The gap between environmental attitudes and the environmental behavior of small firms” *Business Strategy and the Environment* 8 (4), 238-248.
- Torugsa, N.A., O'Donohue, W., & Hecker, R. (2013) “Proactive CSR: An Empirical Analysis of the Role of its Economic, Social and Environmental Dimensions on the Association between Capabilities and Performance” *Journal Business Ethics*, 115, 383-402.
- Visser, W. (2006) “Revisiting Carroll's CSR pyramid. Corporate citizenship in developing countries” 29-56.
- Vogel, D. (1992) “The globalization of business ethics: why America remains distinctive” *California Management Review* 35 (1), 30-49.

- Vos, J.F., (2003) “Corporate social responsibility and the identification of stakeholders” *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 10 (3), 141-152.
- Waddock, S.E. & Graves, S.B. (1997) “The Corporate Social Performance-Financial Performance Link” *Strategic Management Journal* 18 (4), 303-319.
- Walley, N., & Whitehead, B. (1994) “It’s not easy being green” *Harvard Business Review* 72 (3), 46-52.
- Wan-Jan, W.S. (2006) “Defining corporate social responsibility” *Journal of Public Affairs* 6 (3-4), 176-184.
- Wartick, S.L. & Cochran, P.L., (1985), “The Evolution of the Corporate Social Performance Model” *Academy of Management Review* 10 (4), 758-769.
- Whitehouse, L. (2003) “Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship and the Global Compact A New Approach to Regulating Corporate Social Power?” *Global Social Policy December* 3 (3), 299-318.
- Whitley, R. (2000) “The Institutional Structuring of Innovation Strategies: Business Systems, Firm Types and Patterns of Technical Change in Different Market Economies” *Organization Studies* 21 (5), 855-886.
- World Business Council for Sustainable Development: 2001, The Business Case for Sustainable Development: Making a Difference Towards the Johannesburg Summit 2002 and Beyond. [Online] available: <http://www.wbcsd.org>
- Yeoh, P. (2007) “Corporate governance models: Is there a right one for transition economies in Central and Eastern Europe?” *Managerial Law* 49 (3), 57-75.

Young, S., & Thyil, V. (2009) “Governance, employees and CSR: Integration is the key to unlocking value” *Asia Pacific Journal of Human Resources* 47 (2), 167-185.

Zadek, S. (2006) “Responsible competitiveness: Reshaping global markets through responsible business practices” *Corporate Governance: The international journal of business in society* 6 (4), 334-348.