

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ, ΛΑΡΙΣΑ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΜΒΑ»**

**Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ**  
**ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**  
**ΡΩΣΣΙΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΙΩΑΝΝΗΣ ΠΑΠΑΔΗΜΟΠΟΥΛΟΣ**

**ΛΑΡΙΣΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2021**

## **Υπεύθυνη Δήλωση**

*«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Διοίκηση Επιχειρήσεων» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».*

Ο Δηλών

Νικόλαος Ρώσσιος

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θεωρώ υποχρέωσή μου να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όσους με τον τρόπο τους συνέβαλαν στην εκπόνηση της παρούσας διπλωματική εργασίας.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κύριο Παπαδημόπουλο, επιβλέποντα καθηγητή μου, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε, αναθέτοντάς μου ετούτη τη διπλωματική εργασία. Τον ευχαριστώ για τη συνεχή παρακολούθηση της εργασίας μου και την πολύτιμη καθοδήγησή του, όλες τις φορές που του ζητήθηκε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησής της για να μπορεί σήμερα να αποτελεί πηγή ή αφορμή προβληματισμού γύρω από το θέμα.

Τέλος, ευχαριστώ από καρδιάς την οικογένειά μου που με βοήθησε να ολοκληρώσω το στόχο μου, με κατανόηση και συνεχή συμπαράσταση όλο αυτόν τον καιρό και το Θεό που με αξίωσε να φτάσω μέχρι εδώ.

**Μετά τιμής,**

***Νίκος Ρώσσιος***

*Ιούνιος 2021, Λάρισα*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία με τίτλο «*Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις*» έχει εκπονηθεί στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «*Διοίκηση Επιχειρήσεων–MBA*» του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Σκοπός της εργασίας είναι η ανάδειξη της κοινωνικής υπευθυνότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ως εργαλείο της βιωσιμότητάς τους στο σύγχρονο ανταγωνιστικό εταιρικό περιβάλλον. Στις ερευνητικές υποθέσεις της εργασίας εντάσσονται τα ερωτήματα αναφορικά με το τί είναι αυτό που καθιστά μια μικρομεσαία επιχείρηση κοινωνικά ευαίσθητη, υπεύθυνη και βιώσιμη, και, συνεπώς, πιο αποτελεσματική από κάποια άλλη, καθώς και το πώς διαφοροποιείται με αυτό τον τρόπο στρατηγικά από τις άλλες επιχειρήσεις. Η δομή της εργασίας αποτελείται από τα εξής διακριτά μέρη: από την *Περίληψη*, στην οποία επιχειρείται η συνοπτική επισκόπηση του θέματος. Από την *Εισαγωγή*, η οποία αποτελεί μια πρώτη προσέγγιση της έννοιας και του περιεχομένου της εργασίας. Από το *ΜΕΡΟΣ I: Εισαγωγή στην ΕΚΕ (Κεφάλαιο Πρώτο και Δεύτερο)*, όπου παρατίθεται το αντικείμενο, ο σκοπός, οι βασικές αρχές και οι διαστάσεις της ΕΚΕ, η επεξήγηση θεμελιωδών εννοιών όπως της ηθικής, της υπευθυνότητας και της διαφάνειας, το σύστημα ταξινόμησης των επιχειρήσεων, οι τομείς δράσης, τα κίνητρα και οφέλη από την αξιοποίησή της, ο δείκτης μέτρησης της αποδοτικότητας και το σύστημα λήψης υπεύθυνων επιχειρηματικών αποφάσεων. Από το *Μέρος II: Ενωσιακό και Ρυθμιστικό Πλαίσιο για την ΕΚΕ (Κεφάλαιο Τρίτο)*, στο οποίο οριοθετείται η νέα ευρωπαϊκή και η εθνική στρατηγική. Από το *Μέρος III: Εφαρμογές της ΕΚΕ στις ΜμΕ (Κεφάλαιο Τέταρτο)*, στο οποίο γίνεται η σύνδεση του αντικείμενου της εργασίας με την υπευθυνότητα ως στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, παραθέτοντας πρακτικές και παραδείγματα κοινωνικά υπεύθυνων μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Τέλος, παρατίθεται το *Μέρος IV: Συμπεράσματα*, όπου αναλύονται τα ευρήματα της εργασίας υπό μορφή κριτικής ανασυγκρότησης για μελλοντικό προβληματισμό στο ζητούμενο.

**ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ:** εταιρική κοινωνική ευθύνη, ηθική επιχειρηματικότητα, ηθική λήψη αποφάσεων, μικρομεσαίες επιχειρήσεις

## ABSTRACT

The dissertation is entitled "*Corporate Social Responsibility in Small and Medium-sized Enterprises (SMEs)*" and is a prerequisite for obtaining the Postgraduate Program degree in Business Administration–MBA at the University of Thessaly. The dissertation aims to highlight the importance of social responsibility for small and medium-sized enterprises as a tool which promotes their sustainability in the market's competition. The main questions raised are: what makes a small and medium-sized enterprise socially sensitive, responsible, sustainable and how this differentiation strategy allows a company to compete in the market as more efficient than other firms. The dissertation consists of the following parts: of the *Summary*, which attempts to provide an overview of the subject; the *Introduction*, which attempts to approach the concept studied; of the *PART I: Introduction to CSR (Chapters One and Two)*, which presents the object, the basic principles and dimensions of CSR, the core arguments such as ethics, responsibility and transparency, the classification system of firms, the incentives and benefits of the implementation, the efficiency index and the ethical decision-making process in SMEs; of the *Part II: EU's and National Regulatory Framework for CSR (Chapter Three)*, which includes the new supranational and national strategy; of the *Part III: CSR Applications in SMEs (Chapter Four)*, which includes practices and examples of socially responsible small and medium enterprises; and, finally, the *Part IV: Conclusions Chapter*, which discusses the research findings followed by some suggestions.

**KEY WORDS:** corporate social responsibility; ethical decision making; ethical entrepreneurship; small and medium enterprises

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ	2
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ – ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ	4
ABSTRACT – KEY WORDS	5
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	6
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	12
ΜΕΡΟΣ 1 <sup>ο</sup> : ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ (ΕΚΕ)	12
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup>	12
1.1.Ορισμός της ΕΚΕ	12
1.2.Βασικές Αρχές και Διαστάσεις της ΕΚΕ	13
1.3.Οι Έννοιες της Ηθικής, της Υπευθυνότητας και της Διαφάνειας ως Στοιχεία της ΕΚΕ	18
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup>	25
2.1.Ταξινόμηση των Επιχειρήσεων με Κριτήριο την ΕΚΕ: Έμφαση στις ΜμΕ	25
2.2.Τομείς Δράσης της ΕΚΕ για τις ΜμΕ	28
2.3.Κίνητρα και Οφέλη από την Εφαρμογή της ΕΚΕ στις ΜμΕ	30
2.4.Δείκτης Μέτρησης της Αποδοτικότητας της ΕΚΕ στις ΜμΕ	32
2.5.Λήψη Κοινωνικά Υπεύθυνων Επιχειρηματικών Αποφάσεων στις ΜμΕ	34
ΜΕΡΟΣ 2 <sup>ο</sup> : ΕΝΩΣΙΑΚΟ ΚΑΙ ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ (ΕΚΕ)	37
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup>	37
3.1.Η Νέα Ευρωπαϊκή Στρατηγική	37
3.2.Η Εθνική Στρατηγική	39
ΜΕΡΟΣ 3 <sup>ο</sup> : ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ (ΕΚΕ) ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (ΜΜΕ)	42
Κεφάλαιο 4	42
4.1.ΕΚΕ και Μικρομεσαία Επιχειρηματικότητα	42
4.2.Η ΕΚΕ ως Στρατηγική Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος των ΜμΕ	45
4.3.Πρακτικές της ΕΚΕ στις ΜμΕ και Παραδείγματα Επιχειρήσεων Κοινωνικής Ευθύνης	53
ΜΕΡΟΣ 4 <sup>ο</sup> : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗ	56
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	59

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ

Σχήμα 1	13
Σχήμα 2	15
Σχήμα 3	19
Σχήμα 4	20
Σχήμα 5	21
Σχήμα 6	22
Σχήμα 7	24
Σχήμα 8	24
Σχήμα 9	25
Σχήμα 10	29
Σχήμα 11	29
Σχήμα 12	31
Σχήμα 13	33
Σχήμα 14	35
Σχήμα 15	35
Σχήμα 16	36
Σχήμα 17	50
Σχήμα 18	52
Πίνακας 1	16
Πίνακας 2	27
Πίνακας 3	32

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη – ΕΚΕ (Social Corporate Responsibility – SCR) αποτελεί μια σχετικά καινούρια έννοια στο σύγχρονο κόσμο, η οποία εστιάζει στην αρμονική συνύπαρξη της επιχειρηματικότητας με δύο σχολές σκέψης: με τη φιλοσοφία της οικονομίας όπου είναι ο νόμος του οίκου και με τη φιλοσοφία της οικολογίας όπου είναι ο λόγος του οίκου (Παπακωνσταντινίδης, 2005). Οι επιχειρήσεις που διακρίνονται από κοινωνική ευθύνη ονομάζονται κοινωνικές ή κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις και η παρούσα διπλωματική εργασία επικεντρώνεται στην κατηγορία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜμΕ).

Για την ολοκληρωμένη κατανόηση του όρου, του περιεχομένου της ΕΚΕ και της συμπεριφοράς των κοινωνικών επιχειρήσεων, η οποία επηρεάζει τα επίπεδα ανταγωνισμού τους στην αγορά αλλά και τη συνολική παρουσία τους στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον, στην παρούσα εργασία αποσαφηνίζονται οι επιμέρους έννοιες που την κατευθύνουν, όπως η κοινωνική υπευθυνότητα και η εταιρική βιωσιμότητα. Φαίνεται ότι αυτές οι δύο έννοιες λειτουργούν αλληλένδετα στο σύγχρονο και απαιτητικό περιβάλλον του ανταγωνισμού της αγοράς (Πουλιόπουλος, κ.ά., 2018).

Ειδικότερα, υπάρχουν πολλές και διαφορετικές έννοιες για το πώς ορίζεται η ΕΚΕ και το τι περιλαμβάνει, σε βαθμό που δεν υπάρχει ένας και μοναδικός ορισμός ομόφωνα αποδεκτός ούτε μια μοναδική ονομασία που αναφέρεται στην ίδια έννοια (Παναγιώτου, Αραβώσης, 2008). Ως εκ τούτου, οι όροι *εταιρική κοινωνική ευθύνη*, *επιχειρηματική κοινωνική ευθύνη*, *εταιρική ευθύνη*, *βιωσιμότητα* ή *δημιουργία κοινών αξιών*, χρησιμοποιούνται εναλλακτικά ή σε συνδυασμό μεταξύ τους, αναφερόμενες ωστόσο στο ίδιο αντικείμενο και για όλους τους τύπους των επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένων των ΜμΕ. Γι' αυτό το λόγο, η χρήση είναι θεμιτό να γίνεται με βάση τα κοινά ή διαφορετικά χαρακτηριστικά που μοιράζονται οι επιχειρήσεις στην πράξη, ώστε να αποτελεί μια ελάχιστη συναίνεση (Πουλιόπουλος, κ.ά., 2018).

Εν συντομία, εξάγοντας τα βασικά και κοινά χαρακτηριστικά από την πλειοψηφία των ορισμών, η εταιρική κοινωνική ευθύνη ορίζεται ως (Πουλιόπουλος, κ.ά., 2018) :



- Εθελοντική, επειδή αρχίζει εκεί που τελειώνει ο νόμος.
- Συμμετοχική, επειδή η συμμετοχή των ενδιαφερομένων ομάδων είναι ουσιαστική.
- Πολυδιάστατη, επειδή επηρεάζει ολόκληρη την αλυσίδα παραγωγής αξίας.
- Διαφανής, επειδή είναι απαραίτητη η αναφορά των θετικών και αρνητικών επιπτώσεών της.
- Στρατηγική, επειδή μόνο με αυτόν τον τρόπο μπορεί να αποφέρουν όφελος τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά της.
- Καινοτόμος, επειδή ωθεί τις επιχειρήσεις στην καινοτομία μέσω της συνεχούς κατάρτισης, εκπαίδευσης και αναβάθμισης.
- Μετρήσιμη, επειδή καθιστά αναγκαία την έρευνα για αναζήτηση συναφών λύσεων και το σχεδιασμό κινήτρων.

Συγκεκριμένα, η εταιρική ευθύνη είναι η ενσωμάτωση της οικονομικής, της ηθικής, της κοινωνικής, της εργασιακής, της περιβαλλοντικής διάστασης και των ανθρωπίνων δικαιωμάτων σε όλες τις δραστηριότητες και τις σχέσεις μιας επιχείρησης με τα εμπλεκόμενα μέρη (ήτοι εργαζόμενοι, πελάτες, προμηθευτές, δημόσια διοίκηση, κοινωνία κ.ά.), περιλαμβάνοντας σε αυτή το θεμιτό ή δίκαιο μανάτζμεντ: δηλαδή τη διοίκηση που ασκεί καλές πρακτικές, παράγει θετικά αποτελέσματα και είναι φιλική προς το εξωτερικό φυσικό ή κοινωνικό περιβάλλον (Ασπρίδης, 2015).

Η κοινωνική ευθύνη αναφέρεται στην υποχρέωση μιας επιχείρησης να διασφαλίσει ότι οι ενέργειές της παράγουν μια θετική επίδραση για τους αποδέκτες ή την κοινωνία γενικότερα. Με άλλα λόγια, είναι η υποχρέωση που φέρει η επιχείρηση ως προς τα τρίτα μέρη, την κοινωνία και την αειφορία του φυσικού περιβάλλοντος (Haski - Leventhal, 2018, Ασπρίδης, 2015).

Συνεπώς, η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι η εφαρμοσμένη βιωσιμότητα ή η βιώσιμη ανάπτυξη που περιλαμβάνει μια ενεργή και εθελοντική συνεισφορά από τις επιχειρήσεις με στόχο τη βελτίωση του κοινωνικού, του οικονομικού και του περιβαλλοντικού κλίματος, συνήθως κατευθυνόμενη από τη βελτίωση της κερδοφορίας και της ανταγωνιστικής τους θέσης στην αγορά. Είναι ένα σύνολο από κοινωνικές υποχρεώσεις που μπορεί να αφορούν μια ομάδα εργασίας της επιχείρησης, ένα τμήμα, έναν εργαζόμενο, αλλά και ολόκληρη την επιχείρηση σε σχέση με το κοινωνικό και περιβαλλοντικό σύστημα, μέσα στο οποίο λειτουργεί ως μέρος τους. Η

έννοια της αειφορίας που βρίσκεται στο κέντρο αυτών των ενεργειών εκτείνεται πέρα από την αναγκαστική συμμόρφωση των κοινωνικά υπεύθυνων επιχειρήσεων με νόμους και κανονισμούς, που λαμβάνουν ως δεδομένο την αυστηρή τήρηση και τη συμμόρφωσή τους με τις βασικές αρχές. Γι' αυτό και οι ως άνω επιχειρήσεις ονομάζονται και επιχειρήσεις κοινωνικής ευθύνης (Haski - Leventhal, 2018, Ασπρίδης, 2015).

Επιπλέον, η βιωσιμότητα είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να αξιοποιεί τους διαθέσιμους αλλά σπάνιους πόρους με τη μέγιστη δυνατή αποδοτικότητα σύμφωνα με τις κατευθυντήριες γραμμές της στρατηγικής οικονομικής ανάπτυξης που σέβεται το περιβάλλον, τα δικαιώματα και τις ανάγκες όλων των συμμετεχόντων. Είναι η έννοια που επιτρέπει στην επιχείρηση να οδηγείται σε ένα σημείο, όπου οι κοινωνικές και οικονομικές απαιτήσεις της εξισορροπούνται με εκείνες της κοινωνίας, φροντίζοντας να μην υπονομεύει τις μελλοντικές ανάγκες (της ίδιας και του κοινωνικού συνόλου στο οποίο απευθύνεται). Δηλαδή, βασίζεται στην ισότητα και τη βιωσιμότητα των σημερινών και των μελλοντικών γενεών. Αρχικά, η βιωσιμότητα θεωρούνταν απλά η ικανότητα των επιχειρήσεων να επιβιώνουν για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Ωστόσο, επειδή η λειτουργία μιας επιχείρησης είναι άρτια συνδεδεμένη με τις κοινωνικές εξελίξεις, σήμερα θεωρείται ότι συνδέεται με τη μεταβολή και έτσι η επιχείρηση μεταβάλλεται όταν μεταβάλλονται κι αυτές, αλλά λογίζεται ως βιώσιμη (Haski - Leventhal, 2018, Ασπρίδης, 2015).

Κατ' αυτό τον τρόπο, η εταιρική βιωσιμότητα αναλύεται ως ένα εργαλείο διαχείρισης των επιχειρήσεων, έχοντας κατά νου τις αξίες, τα ενδιαφέροντα και τις προσδοκίες των τρίτων ενδιαφερόμενων μερών αλλά και της ίδιας. Σαν αποτέλεσμα, οι κίνδυνοι ελαχιστοποιούνται, κάτι το οποίο οδηγεί σε κοινωνική αποδοχή και στην ενθάρρυνση μιας ευνοϊκής συμπεριφοράς προς την εν λόγω επιχείρηση σχετικά με την αγορά των προϊόντων ή των υπηρεσιών της. Οι καταναλωτές την αντιλαμβάνονται ως μια εμπορική οντότητα, στην οποία επιθυμούν να επενδύουν αγοράζοντας το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει, εξασφαλίζοντας έτσι τη βιωσιμότητα της επιχείρησης και συνεπώς το μέλλον της (Πουλιόπουλος, κ.ά., 2018).

Εν κατακλείδι, η ΕΚΕ είναι ένα σύνολο καλών πρακτικών που αποσκοπούν στην αρμονική συνύπαρξη του συντελεστή της επιχειρηματικότητας με το κοινωνικό σύνολο, ελαχιστοποιώντας τον κίνδυνο των ζημιών που απορρέουν από την αγορά των

προϊόντων και τη συμπεριφορά της προς τους ανταγωνιστές αφού βασίζεται στην ευαισθητοποίηση όλων των εμπλεκόμενων μερών και βελτιώνει την θέση των ΜμΕ στην αγορά (Ασπρίδης, 2015, Πουλιόπουλος, κ.ά., 2018).

## ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

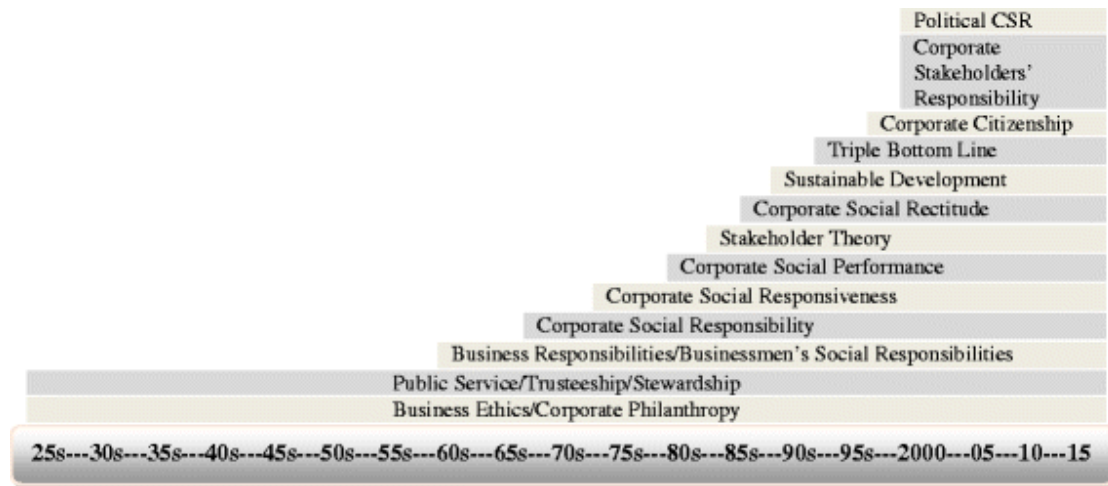
### ΜΕΡΟΣ 1<sup>ο</sup>: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ (ΕΚΕ)

#### Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>

##### 1.1.Ορισμός της ΕΚΕ

Ο όρος Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (εφεξής ΕΚΕ, αγγλ.: Corporate Social Responsibility / Corporate Citizenship / Social Responsibility / Social Responsiveness / Corporate Responsibility) επινοήθηκε το έτος 1953 από τον καθηγητή Howard Bowen του College of Commerce του Πανεπιστημίου του Ιλινόις και αναφέρεται στο βιβλίο του με τίτλο «*Κοινωνικές Ευθύνες των Επιχειρηματιών*». Ο ίδιος ορίζει την ΕΚΕ ως το σύνολο των υποχρεώσεων των επιχειρηματιών που τους επιτρέπει να εφαρμόζουν τις πολιτικές και να λαμβάνουν τις αποφάσεις εκείνες που είναι επιθυμητές σε επίπεδο ενεργειών, δράσεων, στόχων, αποτελεσμάτων και αξιών για την κοινωνία (Bowen, 1953, Carrol, 2008:25).

Η έννοια εισήχθη τόσο στον ακαδημαϊκό χώρο όσο και στην εταιρική φιλανθρωπία. Κατά τη δεκαετία του 1980 αναδύθηκε η θεωρία της επιχειρηματικής ηθικής· τη δεκαετία του 1990 άρχισε να διαδίδεται η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ενώ άρχισε να ασκείται από τους οργανισμούς· από το έτος 2000 και μετά δόθηκε ιδιαίτερη σημασία στην έννοια ενώ πραγματοποιήθηκε σημαντικός όγκος εμπειρικής έρευνας αναφορικά με τους καθοριστικούς παράγοντες της ΕΚΕ, τη διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής και τα αποτελέσματα της χρηστής εφαρμογής της (Latapí Agudelo, et.al., 2019, Masoud, 2017).



Σχήμα 1: Η διαχρονική εξέλιξη της έννοιας και του περιεχομένου της ΕΚΕ. Πηγή: Masoud, 2017:3.

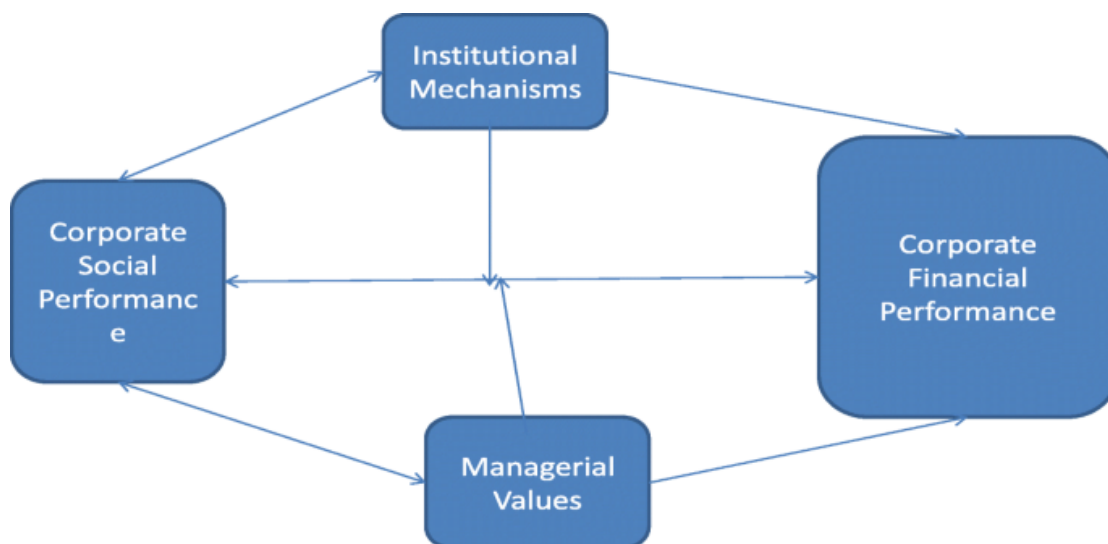
Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις (περιλαμβανομένων και των ΜμΕ που αποτελούν τη ραχοκοκαλιά των περισσότερων οικονομιών) είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το φυσικό περιβάλλον και το κοινωνικό σύνολο μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται και φέρουν την ανάλογη δέσμευση να αναγνωρίζουν την ευθύνη που τους αναλογεί ως μέρη του συνόλου σε σχέση με τα τρίτα ενδιαφερόμενα μέρη. Μεταξύ άλλων, η ΕΚΕ περιλαμβάνει τη συμβολή τους στην αιεφόρο ανάπτυξη, την ασφάλεια, την υγεία, την ευημερία, τον σεβασμό και την τήρηση τόσο τοπικών όσο και διεθνών κανονισμών, λαμβάνοντας υπόψη τα συμφέροντα και τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών και τη διατήρηση της ηθικής συμπεριφοράς, καθώς και τη διαφάνεια στη διοίκηση και τη διαχείριση. Ως εκ τούτου, επηρεάζοντας και επηρεαζόμενες από τα δεδομένα του χώρου και της εποχής της δράσης τους, οφείλουν να δραστηριοποιούνται υπεύθυνα ως μέρη του φυσικού και του κοινωνικού συνόλου, δηλαδή να τηρούν τις αρχές και τις αξίες που χαρακτηρίζουν τον ανθρώπινο πολιτισμό. Με άλλα λόγια, η οικονομική – εμπορική επιτυχία των επιχειρήσεων δεν εξαρτάται μόνο από τις στρατηγικές για τη μεγιστοποίηση των βραχυπρόθεσμων κερδών, αλλά και από την θεώρηση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών στόχων, ακόμη και για την υπεράσπιση των συμφερόντων των καταναλωτών ([COM\(2011\) 681 final](#)).

## 1.2.Βασικές Αρχές και Διαστάσεις της ΕΚΕ

Οι βασικές αρχές της ΕΚΕ απορρέουν από τις θεμελιώδεις αρχές για την εταιρική διακυβέρνηση που δημοσίευσε ο Οργανισμός Οικονομικής Ανάπτυξης και Συνεργασίας (ΟΟΣΑ) το έτος 1999, το πλαίσιο της οποίας θα πρέπει (ΟΕCD, 1999):

- Να προάγει διαφανείς και αποτελεσματικές εμπορικές διαδικασίες, να είναι συμβατό με το νόμο, κάνοντας διάκριση των ευθυνών μεταξύ των εποπτικών, των ρυθμιστικών και των εκτελεστικών αρχών που είναι αρμόδιες για την παρακολούθησή της.
- Να προστατεύει και να διευκολύνει την άσκηση των δικαιωμάτων τόσο των επιχειρηματιών όσο και των καταναλωτών.
- Να διασφαλίζει την ισότιμη μεταχείριση των επιχειρήσεων, χωρίς να αποκλείει τις επιχειρήσεις μειοψηφίας και τις αλλοδαπές επιχειρήσεις.
- Να προασπίζει τα δικαιώματα των εμπλεκομένων που κατοχυρώνονται από το νόμο ή μέσω αμοιβαίων συμφωνιών και να προάγει την υγιή συνεργασία ανάμεσα στις επιχειρήσεις και στους συμμετέχοντες, με σκοπό τη δημιουργία κοινωνικής υπεραξίας και θέσεων εργασίας, για τη διατήρηση ισχυρών οικονομικά επιχειρήσεων. Να διασφαλίζει ότι πραγματοποιείται ακριβής γνωστοποίηση για όλα τα θέματα που αφορούν την επιχείρηση (οικονομική κατάσταση, απόδοση, αλλαγές στην ιδιοκτησία).
- Να προάγει τη στρατηγική καθοδήγηση της επιχείρησης.
- Να ασκεί αποτελεσματικό έλεγχο στις ενέργειες της διοίκησης της επιχείρησης για τη λογοδοσία της απέναντι σε τρίτους.

Οι μηχανισμοί με βάσει τους οποίους λειτουργεί η ΕΚΕ είναι οι εξής (Ogola, Maria, 2020:8):



Σχήμα 2: Μηχανισμοί που υποστηρίζουν το πλαίσιο εφαρμογής της ΕΚΕ. Πηγή: Ogola, Maria, 2020:8.

Συνεπώς, ανάλογα διαμορφώνονται και οι διαστάσεις στις οποίες λειτουργεί η ΕΚΕ:

Διαστάσεις	Ορισμός Διαστάσεων	Περιγραφή Διαστάσεων
<b>A. Περιβαλλοντική Διάσταση</b>	1. Φυσικό Περιβάλλον	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Καθαρότερο περιβάλλον</li> <li>ii. Περιβαλλοντική διαχείριση</li> <li>iii. Περιβαλλοντικές ανησυχίες για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες</li> </ul>
<b>B. Κοινωνική Διάσταση</b>	2. Σχέση μεταξύ Επιχείρησης και Κοινωνίας	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Συμβολή σε μια καλύτερη κοινωνία</li> <li>ii. Ενσωμάτωση των κοινωνικών ανησυχιών στις επιχειρηματικές δραστηριότητες</li> <li>iii. Μέριμνα για το πλήρες εύρος των επιπτώσεων στις τοπικές κοινωνίες</li> </ul>

<b>Γ. Οικονομική Διάσταση</b>	3.Κοινωνικο-οικονομικά χρηματοοικονομικά στοιχεία	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Συμβολή στην οικονομική ή ανάπτυξη</li> <li>ii. Διατήρηση κερδοφορίας</li> <li>iii. Λειτουργία και διαχείριση επιχείρησης</li> </ul>
<b>Δ. Εταιρική Διάσταση</b>	4.Κοινωνικοί εταίροι ή ομάδες εταίρων	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Αλληλεπίδραση με τα ενδιαφερόμενα μέρη</li> <li>ii. Αλληλεπίδραση με τους υπαλλήλους, τους προμηθευτές, τους πελάτες και τις τοπικές κοινωνίες</li> </ul>
<b>Ε. Εθελοντική Διάσταση</b>	5.Ενέργειες και Δράσεις που δεν προβλέπονται από το νόμο	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Βασίζονται στις ηθικές αξίες</li> <li>ii. Έχουν εθελοντικό χαρακτήρα</li> </ul>

Πίνακας 1: Πέντε Διαστάσεις της ΕΚΕ. Πηγή: Ogola, Maria, 2020:12.

Κατ' επέκταση, τα κύρια χαρακτηριστικά της ΕΚΕ διαμορφώνονται ως εξής ([COM/2001/366 final](#)):

- Εφαρμόζεται μέσω ενεργειών, δράσεων, προγραμμάτων, πρωτοβουλιών και πρακτικών εθελοντικού χαρακτήρα, δεν επιβάλλεται υποχρεωτικά με νομοθετικές ρυθμίσεις (εμπίπτει στην έννοια της κοινωνικής προσφοράς).
- Συμπλέει με τη βιώσιμη ανάπτυξη: περιλαμβάνονται τα ανθρώπινα και τα εργασιακά δικαιώματα, η οικονομική ευημερία, η αρμονική συνύπαρξη των επιχειρήσεων με την τοπική κοινωνία, οι σχέσεις με τους προμηθευτές, τους πελάτες, τους μετόχους εταιρειών, τους επενδυτές, ομάδες κοινού και η περιβαλλοντική προστασία.
- Έχει στρατηγική σημασία στη συνολική διαχείριση της επιχείρησης, αποτελώντας πηγή ευκαιρίας, καινοτομίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως πάγια αντίληψη της διοίκησης.



- Οι δράσεις και τα προγράμματα της ΕΚΕ έχουν σκοπό την παραγωγή προστιθέμενης αξίας και επιτρέπουν την ανάπτυξη και διάθεση στην αγορά καινοτομικών προϊόντων και υπηρεσιών με φιλικές προς το περιβάλλον χρήσεις (Porter, Kramer, 2011).
- Δεσμεύει τη διοίκηση της επιχείρησης, τους εργαζομένους και τους εκπροσώπους της ώστε να συμμετέχουν ισότιμα.
- Οι πρακτικές εφαρμογές της χαρακτηρίζονται από κουλτούρα διαφάνειας και επιτρέπουν την αποτελεσματική ροή της πληροφορίας καθ' όλη τη διάρκεια της οικονομικής λειτουργίας.

Η Ευρωπαϊκή Πράσινη Βίβλος της Επιτροπής για την «*Προώθηση ενός Ευρωπαϊκού Πλαισίου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*» ([COM/2001/366 final](#)) αναγνωρίζει δύο κύριες διαστάσεις της ΕΚΕ: την εσωτερική διάσταση και την εξωτερική διάσταση.

Στην εσωτερική της διάσταση, εντός της εταιρείας, οι κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές αφορούν κυρίως επενδύσεις σε ανθρώπινο κεφάλαιο, την υγεία και την ασφάλεια και τη διαχείριση της αλλαγής. Περιλαμβάνουν επίσης πρακτικές που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή και σέβονται το περιβάλλον, καθώς σχετίζονται με τη διαχείριση των φυσικών πόρων. Οι κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές των επιχειρήσεων αφορούν κυρίως τους υπαλλήλους και συνδέονται με θέματα, όπως η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό, η υγεία και η ασφάλεια στην εργασία καθώς και η διαχείριση της αλλαγής ενώ οι περιβαλλοντικές υπεύθυνες πρακτικές σχετίζονται κυρίως με τη διαχείριση των φυσικών πόρων που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή. Ανοίγουν το δρόμο για τη διαχείριση της αλλαγής και το συνδυασμό της κοινωνικής ανάπτυξης με τη βελτιωμένη ανταγωνιστικότητα ([COM/2001/366 final](#), Porter, Kramer, 2011).

Στην εξωτερική της διάσταση, δηλαδή εκτός της εσωτερικής δομής των επιχειρήσεων, οι ίδιες συνεργάζονται με την τοπική κοινότητα, παρέχοντας ουσιαστικά απασχόληση, μισθούς, υπηρεσίες και φορολογικά έσοδα. Την ίδια στιγμή, οι επιχειρήσεις εξαρτώνται από τη σταθερότητα και την ευημερία των κοινοτήτων εντός των οποίων λειτουργούν (Porter, Kramer, 2011). Αφορά ένα ευρύ σύνολο ενδιαφερόμενων μερών, οι οποίοι είναι όχι μόνο εργαζόμενοι και ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων, αλλά και επιχειρηματικοί εταίροι, προμηθευτές, πελάτες, δημόσιες αρχές και Μη Κυβερνητικοί

Οργανισμοί (ΜΚΟ) που εκπροσωπούν τις τοπικές κοινότητες ή ασχολούνται με το περιβάλλον ([COM/2001/366 final](#)).

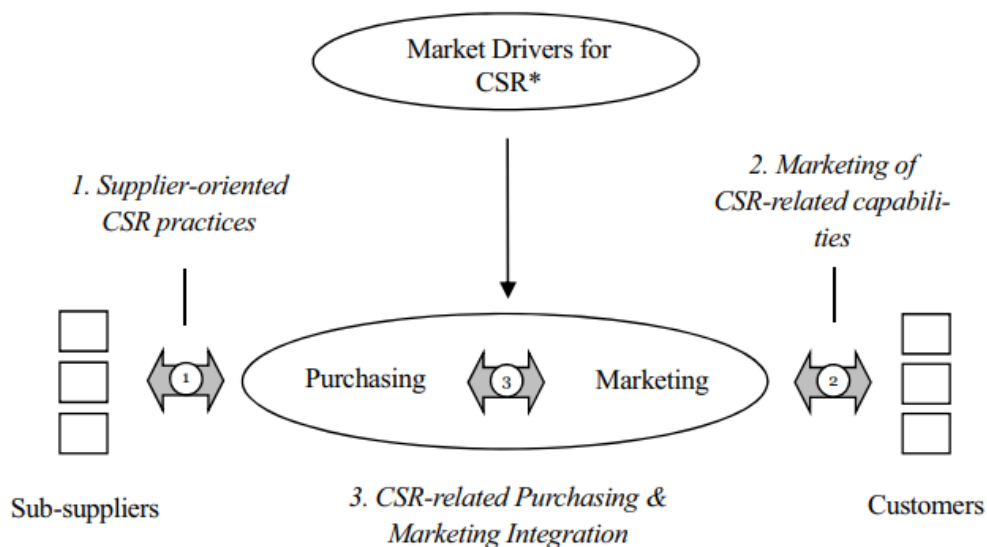
Εν κατακλείδι, η ΕΚΕ καλύπτει ένα ευρύ φάσμα τομέων, όπως: τα ανθρώπινα και εργασιακά δικαιώματα, τις πρακτικές απασχόλησης και τις συνθήκες εργασίας, την επαγγελματική κατάρτιση, την ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων· τα περιβαλλοντικά θέματα όπως η βιοποικιλότητα, η κλιματική αλλαγή, η αποδοτική χρήση των πόρων, η αξιολόγηση του κύκλου ζωής και η πρόληψη της ρύπανσης· τα νομικά θέματα, όπως η μάχη ενάντια στην απάτη και τη διαφθορά· τα λογιστικά θέματα, όπως η προώθηση της κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευθύνης στην εφοδιαστική αλυσίδα, οι αρχές της χρηστής φορολογικής διακυβέρνησης στις σχέσεις μεταξύ των κρατών, δηλαδή της διαφάνειας, της ανταλλαγής πληροφοριών και του θεμιτού ανταγωνισμού σε φορολογικά θέματα· και τέλος τα ευαίσθητα κοινωνικά θέματα, όπως η κοινωνική δικαιοσύνη ([COM/2011/681 final](#), [COM/2001/366 final](#)).

### **1.3.Οι Έννοιες της Ηθικής, της Υπευθυνότητας και της Διαφάνειας ως Στοιχεία της ΕΚΕ**

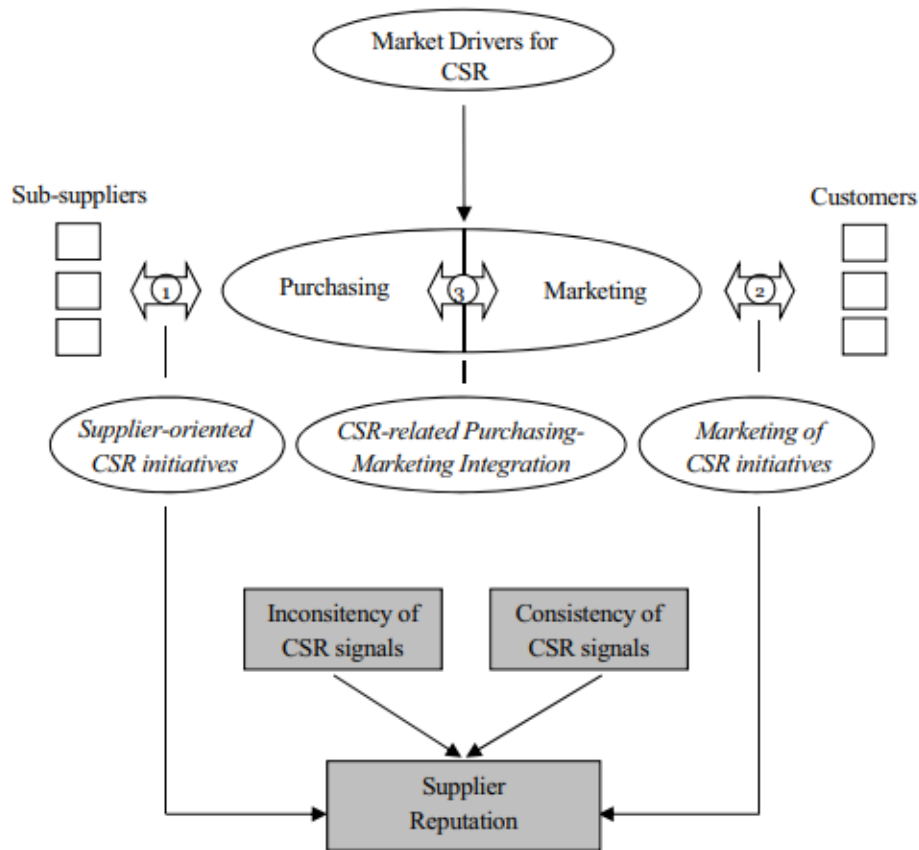
Η έννοια της ηθικής στις επιχειρήσεις έχει στόχο να συνδέσει τον οικονομικό σκοπό ενός οργανισμού (δηλαδή την επίτευξη κέρδους) με το κοινωνικό περιβάλλον. Η κοινωνική επιχειρηματική ηθική ή επιχειρηματική δεοντολογία διερευνά το βαθμό όπου οι πρακτικές που ασκούνται από τις επιχειρήσεις είναι ηθικές ή θεμιτές ή ανήθικες και περιγράφει τις συνθήκες υπό τις οποίες εκτελούνται αυτές οι πρακτικές (Islam, Greenwood, 2021). Η έννοια του *θεμιτού* αναφέρεται στη δικαιοσύνη με την οποία διοικούνται οι εμπορικές υποθέσεις μιας οικονομικής οντότητας ([COM/2011/681 final](#), [COM/2001/366 final](#), Παναγιώτου, Αραβώσης, 2008).

Η μελέτη της ηθικής μιας επιχείρησης, ωστόσο, περιλαμβάνει και την ερώτηση αναφορικά με τους ρόλους που η κοινωνία κατανέμει ή πρέπει να κατανείμει στις οικονομικές μονάδες και πού πρέπει να τοποθετούνται τα όρια αυτών των ρόλων. Ακόμη, αναλύει σε ποιο βαθμό και με ποιους τρόπους μπορούν και πρέπει οι επιχειρήσεις να συνεισφέρουν σε τομείς της κοινωνικής ζωής εκτός του οικονομικού όπως παραδοσιακά προορίζονται. Στη σύγχρονη μορφή της η έννοια χρησιμοποιείται για να συμβάλλει ριζικά στην ευρύτερη κοινωνική αλλαγή προς το καλύτερο με τη

συμμετοχή των επιχειρήσεων ως οικονομικών μονάδων (Islam, Greenwood, 2021). Επιπλέον, σε αυτό περιλαμβάνεται και ο τρόπος με τον οποίο οι προμηθευτές εμπορεύονται τις δυνατότητές τους για να διασφαλίσουν την υπεύθυνη λειτουργία της αλυσίδας εφοδιασμού στους μελλοντικούς αγοραστές καθώς και το μάρκετινγκ των πρακτικών διαχείρισης του εφοδιασμού που σχετίζεται με την ΕΚΕ διότι επηρεάζει τη φήμη τους προς τις επιχειρήσεις (B2B) (Leppelt, et.al., 2013).



Σχήμα 3: Θεωρητική συσχέτιση της έννοιας της ηθικής με τους καταναλωτές, τους προμηθευτές και το μάρκετινγκ μιας εμπορικής επιχείρησης. Πηγή: Leppelt, et.al., 2013:131.



Σχήμα 4: Θεωρητική συσχέτιση της έννοιας της ηθικής με τη φήμη και το μάρκετινγκ μιας εμπορικής επιχείρησης. Πηγή: Leppelt, et.al., 2013:142.

Με άλλα λόγια, είναι ένα σύνολο καλών πρακτικών που αποσκοπούν στην αρμονική συνύπαρξη του *επιχειρείν* με το κοινωνικό σύνολο, ελαχιστοποιώντας τον κίνδυνο των ζημιών, που απορρέουν από την αγορά των προϊόντων και υπηρεσιών που εμπορεύεται μια επιχείρηση υπό την ευαισθητοποίηση των εμπλεκόμενων μερών (διοίκηση, εργαζόμενοι κ.ά.). Όταν οι κίνδυνοι από τη δραστηριοποίηση της επιχείρησης ελαχιστοποιούνται, είτε από τη λειτουργία της (π.χ. μείωση της ρύπανσης του περιβάλλοντος – περιβαλλοντικές αντιοικονομίες) είτε από τη χρήση των προϊόντων / υπηρεσιών της (π.χ. υπερτιμολόγηση αγαθού που μειώνει το εισόδημα των καταναλωτών), τότε οδηγεί στην κοινωνική αποδοχή και την ενθάρρυνση μιας ευνοϊκής συμπεριφοράς προς την εν λόγω επιχείρηση. Δηλαδή, θα πρέπει μια οικονομική μονάδα να μην προκαλεί εξωτερικές επιβαρύνσεις, πρόσθετα οικονομικά

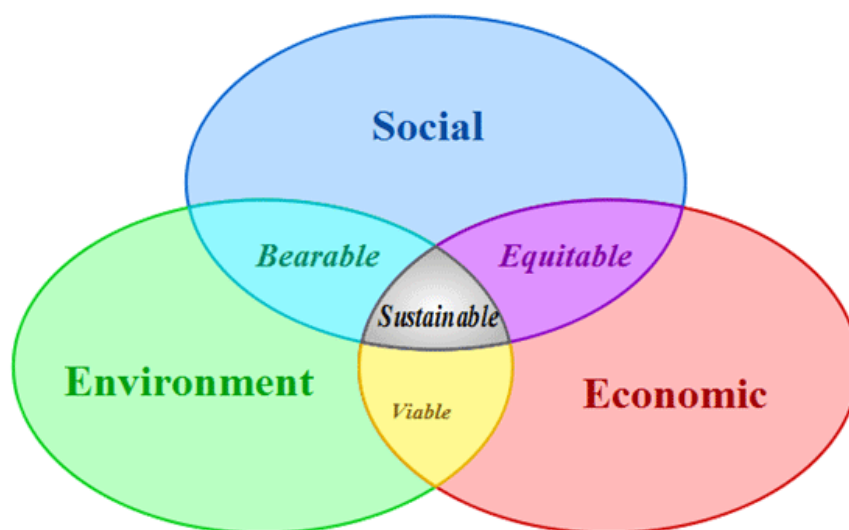
ή κοινωνικά κόστη στην προσπάθειά της να βελτιώσει τη χρηματοοικονομική της απόδοση και την κερδοφορία της (Johnston, et. al., 2021, Zimmermann, et.al., 2021).

Actor	Frame used	Deliberation mechanisms	Affected Deliberation outcome
Conservationist 8	Environmental frame: <i>Brings up the issue of reforestation</i>	Cueing	Saliency
Business 3	Economic frame: <i>Farmers can get additional income from woods</i>	Keying, layering	Saliency
Conservationist 5	Social justice frame: Farmers may not have the legal right to plant trees	Keying	Saliency
Business 3	Social justice frame: Elaborates on legal rights	Amplifying	Elaboration
Facilitator	Social justice frame: Highlights the issue of whether payments go to landowners or tenants	Amplifying	Saliency, elaboration
Conservationist 7	Social justice frame: Have to ensure the carbon credits are fed back to tenants	Amplifying	Elaboration
Business 3	Social justice frame: Payment systems can make it easier for a big landowner to get rid of a tenant farmer	Extending	Elaboration
Conservationist 7	Social justice frame, environmental frame: Supporting small scale farming is important for maintaining biodiversity	Merging	Elaboration
...			
Business 3	Social justice frame:	Amplifying	Saliency, elaboration
	The contractor is going to take all the money, nothing will go to farmers and estates		
...			
Facilitator (in session summary)	Social justice frame, holistic frame: Who benefits – landowners, farmers, or tenants – was a ‘recurring point’. ‘Where is the balance?’	Amplifying, merging	Saliency, elaboration

Σχήμα 5: Παράδειγμα εξωτερικών οικονομικών και επιβαρύνσεων στην περίπτωση της κοινωνικής εταιρικής ευθύνης. Πηγή: Zimmermann, et.al., 2021.

Ειδικότερα, η ηθική διάσταση αποτυπώνεται στον κύκλο εργασιών μιας επιχείρησης, όταν η ίδια κατανοεί πλήρως ότι αποτελεί μια εμπορική οντότητα άρρηκτα συνδεδεμένη με το κοινωνικό σύνολο, μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται. Ως εκ τούτου, επηρεάζει και επηρεάζεται από τις υπάρχουσες συνθήκες. Γι’ αυτό οφείλει, επομένως, να αναγνωρίζει την ευθύνη που της αναλογεί απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον, δηλαδή να σέβεται τις κεκτημένες αρχές και αξίες που χαρακτηρίζουν τον πολιτισμό: να διατηρεί το σεβασμό προς τον άνθρωπο, να διαφυλάσσει την ανθρώπινη αξιοπρέπεια, να προάγει την παροχή ίσων ευκαιριών, να μην αποκλίνει από το σεβασμό στο περιβάλλον που κληρονόμησε η παρούσα γενεά, να κινείται με γνώμονα τη

βελτίωση του βιοτικού επιπέδου και της ποιότητας ζωής, αλλά να είναι σύμφωνη με τις αρχές της αειφορίας και της βιώσιμης ανάπτυξης. Γενικώς, να μην υπονομεύει το δικαίωμα των επόμενων γενεών στην πρόσβασή τους σε πόρους (Brutland Report, 1987, Johnston, et. al., 2021, Zimmermann, et.al., 2021).



Σχήμα 6: Σύμπλεξη διαστάσεων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης με την έννοια της ηθικής. Πηγή: Brutland Report, 1987, [COM/2011/681 final](#), [COM/2001/366 final](#) και ίδια επεξεργασία.

Όπως φαίνεται στο ως άνω Σχήμα, το κοινό σημείο (τομή) όλων των διαστάσεων είναι η βιωσιμότητα. Ως εκ τούτου, οι έννοιες ηθική και ευθύνη είναι ομόκεντρες και πρέπει να υποστηρίζουν το εταιρικό όραμα των οικονομικών μονάδων χωρίς να υπονομεύουν τα άτομα ως καταναλωτές και ως αποδέκτες των προϊόντων και υπηρεσιών που κυκλοφορούν εντός του οικονομικού συστήματος στο παρόν και το μέλλον (Bryson, 2004).

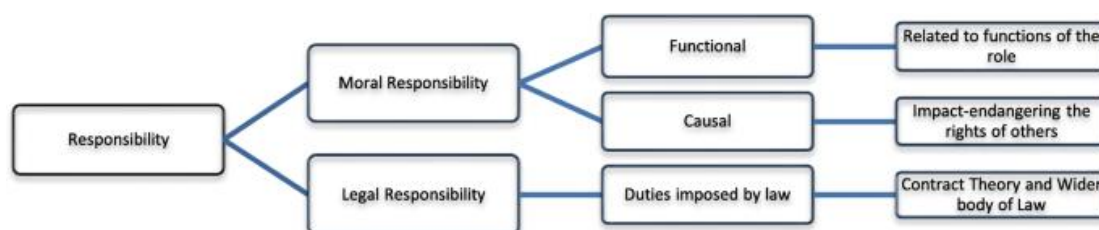
Μια σημαντική προσέγγιση της ηθικής στην επιχειρηματική δραστηριότητα των ΜμΕ αναφέρεται στην έννοια της χρησιμότητας. Και η ΕΚΕ είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επικοινωνιακή στρατηγική μιας επιχείρησης. Συνεπώς, η έννοια της χρησιμότητας επηρεάζει τη λήψη των στρατηγικών και κοινωνικά υπεύθυνων αποφάσεων, καθώς ο βαθμός της καθορίζει και το μέγεθος της αξίας που έχει για την επιχείρηση το μείγμα που θα ακολουθήσει κατά τον προγραμματισμό της. Η καταναλωτική συμπεριφορά μερίδας χρηστών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας συχνά καθορίζει και το περιεχόμενο της στρατηγικής που θα επιλέξει η επιχείρηση για να τα προωθήσει στην αγορά

(Ferrell, Gresham, 1985). Οπότε, πρόκειται για δύο έννοιες που καθορίζουν σημαντικά το κοινωνικό προφίλ μιας επιχείρησης.

Επιπροσθέτως, η έννοια της ηθικής αναφέρεται και στα δικαιώματα των καταναλωτών, δηλαδή στα ελάχιστα επίπεδα ικανοποίησης που αντλούν οι χρήστες ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που προσφέρει μια επιχείρηση στην αγορά. Πρόκειται για διεθνή μεγέθη και κοινά για όλους τους καταναλωτές παγκοσμίως, αλλά για κάθε καταναλωτή είναι υποκειμενικά και διαφέρουν από άτομο σε άτομο (Ferrell, Gresham, 1985). Συγκεκριμένα, για να κάνει χρήση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας κάποιος καταναλωτής, θα πρέπει να έχει ένα κίνητρο. Δηλαδή, οι καταναλωτές πρέπει να έχουν πλήρη αποκάλυψη των πληροφοριών για τα προϊόντα/ υπηρεσίες που πρόκειται να αγοράσουν/ κάνουν χρήση καθώς έχουν το δικαίωμα να γνωρίζουν για πιθανές συνέπειες από την τελική αγορά τους (Ferrell, Gresham, 1985).

Σε πολλές περιπτώσεις παρατηρούνται ηθικές παραβιάσεις από τις επιχειρήσεις με συνέπεια τη διάδοση αρνητικών ειδήσεων που αναφέρονται σε ενέργειες που θεωρούνται απαράδεκτες σε σχέση με τους γενικά αποδεκτούς κανόνες συμπεριφοράς (Cowan, Yazdanparast, 2021). Αυτές οι παραβιάσεις αποτυπώνονται στο μυαλό των καταναλωτών, αναθέτοντας το ρόλο θύματος στους ίδιους ή την κοινωνία και το ρόλο του δράστη στην επιχείρηση. Τότε, το καταναλωτικό κοινό αντιδρά με μποϊκοτάζ, δυσμενείς αξιολογήσεις ή διαμαρτυρίες απέναντι στο προϊόν/υπηρεσία. Με αποτέλεσμα, οι ηθικές παραβιάσεις να αναγκάζουν τους καταναλωτές και τους άλλους εταίρους να αποφασίσουν εάν θα συνεχίσουν τις αγοραστικές και εμπορικές σχέσεις τους με τις παραβατικές επιχειρήσεις (Cowan, Yazdanparast, 2021).

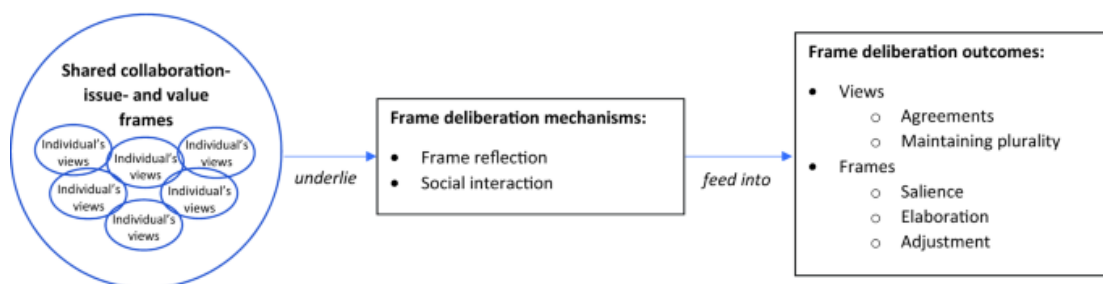
Σε αυτό το σημείο είναι που παρεμβαίνει η ΕΚΕ, καθώς η υπευθυνότητα έχει ως θεμέλια στοιχεία της την ηθική και τη νομιμότητα ως προς την εμπορική δραστηριοποίηση της επιχείρησης και το σκοπό πώλησης των προϊόντων και υπηρεσιών της (Tamvada, 2020).



Σχήμα 7: Βασικά στοιχεία της έννοιας της υπευθυνότητας στην ΕΚΕ και η σχέση μεταξύ διαφορετικών διαστάσεών της, όπως η νομική ευθύνη και η ηθική ευθύνη. Πηγή: Tamvada, 2020:7.

Έτσι, ορισμένες επιχειρήσεις υιοθετούν τις αρχές της ΕΚΕ ως βασικό μέρος της λειτουργίας τους για να αποφύγουν μια κακή φήμη ή ζημία που μπορεί να προκύψει όταν οι ίδιες δεν προστατεύουν τα συμφέροντα των εμπλεκομένων, των καταναλωτών και των οικοσυστημάτων που επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους. Κι αυτό διότι η επιδίωξη κέρδους και κατάκτησης ενός μεριδίου της αγοράς μπορεί να αποβεί εις βάρος της κοινωνικής ευημερίας και μπορεί να προκαλέσει ακόμη και περιβαλλοντική υποβάθμιση (Ross, 2017).

Κατά συνέπεια, το συνδετικό στοιχείο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης με την ηθική που αποτυπώνεται και στη στρατηγική που σχεδιάζει μια ΜμΕ είναι οι ατομικές αξίες των ληπτών αποφάσεων που αντανακλώνται σε όλο το φάσμα της δραστηριοποίησής της. Από αυτές εξαρτάται το δεοντολογικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λαμβάνουν τις αποφάσεις για τις εμπορικές συμφωνίες και την προσαρμογή της αποστολής της επιχείρησης στις αρχές του κοινωνικού περιβάλλοντος (Zimmermann, et.al., 2021).

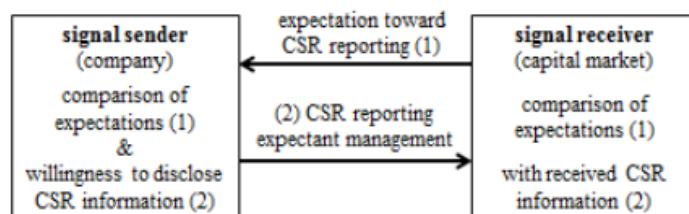


Σχήμα 8: Σύνολο μηχανισμών που επιδρούν στην ηθική διάσταση της ΕΚΕ. Πηγή: Zimmermann, et.al., 2021.

Δηλαδή, σε αυτό το σημείο εισάγεται και η έννοια της δικαιοσύνης και της διαφάνειας, η οποία προστατεύει τους υποκείμενους δρώντες (decision makers, decision takers) και τα συμφέροντά τους από τις εκροές και τα αποτελέσματα του περιεχομένου μιας επιχειρησιακής στρατηγικής. Όλοι οι αποδέκτες του περιεχομένου (καταναλωτές και κοινωνικοί εταίροι) πρέπει να αντιμετωπίζονται ισότιμα και χωρίς διακρίσεις σε βάρος τους από τους προγραμματιστές της επιχείρησης που στοχεύουν σε συγκεκριμένα



target groups της αγοράς. Ακόμη, όσοι εμπλεκόμενοι δεν τηρούν την αρχή της ισότητας των καταναλωτών θα πρέπει να αντιμετωπίζουν τις συνέπειες του νόμου ώστε να μην επαναλάβουν κάποια παραβατική πολιτική, είτε σε επίπεδο διοίκησης της επιχείρησης είτε σε επίπεδο περιεχομένου του προϊόντος/ υπηρεσίας. Ως εκ τούτου, θα πρέπει όσοι από το καταναλωτικό κοινό ζημιώθηκαν να αποζημιώνονται.



Σχήμα 9: Σύνδεση της έννοιας της δικαιοσύνης και της διαφάνειας με την ΕΚΕ. Πηγή: Kuhn et. al., 2014:31.

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>

### 2.1. Ταξινόμηση των Επιχειρήσεων με Κριτήριο την ΕΚΕ: Έμφαση στις ΜμΕ

Σύμφωνα με τον ορισμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ως μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ) θεωρούνται οι οικονομικές μονάδες που πληρούν συγκεκριμένα κριτήρια όπως: οι μικρές επιχειρήσεις διαθέτουν εργατικό δυναμικό με ανώτατο όριο τους 100 υπαλλήλους, ενώ οι μεσαίες διαθέτουν από 100 ή 250 υπαλλήλους, έχουν κύκλο εργασιών έως 50 εκατομμύρια ευρώ και ισολογισμό περίπου 43 εκατομμυρίων ευρώ (Inyang, 2013). Επίσης, πληρούν μια σειρά από ποιοτικά κριτήρια όπως: η διαχείριση ανήκει στον ιδιοκτήτη, κυριαρχούν οι διαπροσωπικές σχέσεις, ελέγχουν μια μικρή αγορά μετοχών, δεν διακρίνονται από γραφειοκρατική δομή και προσανατολίζονται κυρίως στην επίλυση καθημερινών προβλημάτων. Ακόμη, διακρίνονται από υψηλό βαθμό αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον και την κοινότητα στην οποία δραστηριοποιούνται και υπόκεινται στη δυναμική της αγοράς που καθορίζεται από τις μεγάλες επιχειρήσεις μέσω της αλυσίδας εφοδιασμού (Baden, et.al., 2011, Inyang, 2013).

Όποτε, η ευευθυνότητα απορρέει και διαχέεται στην επιχείρηση μέσω του ιδιοκτήτη / διαχειριστή της, ο οποίος (Baden, et.al., 2011, Inyang, 2013):

- Αντιμετωπίζει τους πελάτες, τους επιχειρηματικούς εταίρους και τους ανταγωνιστές του με δικαιοσύνη και ειλικρίνεια.
- Νοιάζεται για την υγεία, την ασφάλεια και τη γενική ευημερία των εργαζομένων και των πελατών.
- Παρακινεί το εργατικό δυναμικό, προσφέροντας ευκαιρίες κατάρτισης και ανάπτυξης.
- Δρα ως καλός πολίτης στην τοπική κοινότητα.
- Σέβεται τους φυσικούς πόρους και το περιβάλλον.

Είναι σημαντικό να διευκρινισθεί ότι η ΕΚΕ ως έννοια και ως σύνολο δράσεων γίνεται αντιληπτή στις ΜμΕ με τον ίδιο τρόπο όπως και στις υπόλοιπες μεγάλες επιχειρήσεις ή εταιρείες, με τη διαφορά ότι λόγω του ευέλικτου μεγέθους – σχήματός τους και των διαπροσωπικών σχέσεων στις οποίες στηρίζονται μπορεί να μεταδοθεί πιο γρήγορα στους εργαζομένους και να αποδώσει καλύτερα αποτελέσματα σε εσωτερικό και εξωτερικό επίπεδο (Baden, et.al., 2011, Inyang, 2013).

Η ταξινόμηση των επιχειρήσεων με κριτήριο την ΕΚΕ δόθηκε αρχικά από τον Clarkson το 1995 και πραγματοποιείται με βάση τους διαφορετικούς τύπους δρώντων υποκειμένων, δηλαδή τα άτομα, που έχουν ή απαιτούν ιδιοκτησία, δικαιώματα ή συμφέροντα σε μια επιχείρηση στις παρελθούσες, τωρινές και μελλοντικές δραστηριότητές τους, και σύμφωνα με τον τρόπο που αντιλαμβάνονται και αναλαμβάνουν τις κοινωνικές τους ευθύνες. Ειδικότερα, οι κατηγορίες εξειδικεύονται ως εξής (Walsh, 2020):

#### **Η Μη – Ευαισθητοποιημένη Επιχείρηση.**

Οι μη ευαισθητοποιημένες επιχειρήσεις δεν είναι πρόθυμες να αναλάβουν τις κοινωνικές τους ευθύνες και δεν συμμετέχουν στο κοινωνικό σύνολο. Θεωρούν ότι τα κοινωνικά έργα είναι κοστοβόρα καθώς απαιτούν κεφάλαια για να εκτελεστούν, εξειδικευμένη γνώση και την απαιτούμενη δικτύωση που οι ίδιες δεν διαθέτουν και ως εκ τούτου δεν αποφέρουν άμεσα οφέλη. Εδώ ανήκουν και οι επιχειρήσεις που αρκούνται στην υποχρεωτική συμμόρφωση με τους νόμους.

#### **Η Φιλάνθρωπος Επιχείρηση**

Αυτού του τύπου οι επιχειρήσεις προσανατολίζουν τις δράσεις τους σύμφωνα με τις ηθικές αξίες που χαρακτηρίζουν τους ιδιοκτήτες τους. Το φιλανθρωπικό τους έργο δεν αποτελεί μέρος της επιχειρηματικής τους στρατηγικής και συνήθως δεν δημοσιοποιείται.

### **Ο Αποσπασματικός Χορηγός**

Οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε αυτή την τυπολογία προσφέρουν κοινωνικές χορηγίες με σκοπό να προβάλλουν ένα καλό εμπορικό όνομα, χωρίς ωστόσο να τις συνδέουν με τη γενικότερη στρατηγική τους. Επιλέγουν τις κοινωνικά υπεύθυνες ενέργειες που θα υλοποιήσουν με βάση τις κοινωνικές εξελίξεις, αξιοποιώντας τις ευκαιρίες προβολής που τους προσφέρουν.

### **Ο Συνεπής Χορηγός**

Οι κοινωνικά συνεπείς επιχειρήσεις επιλέγουν προγράμματα ΕΚΕ που εναρμονίζονται με τη φιλοσοφία και τη στρατηγική τους και με σκοπό να συμβάλλουν στη βελτίωση του φυσικού και κοινωνικού περιβάλλοντος.

### **Ο Ενεργός Εταιρικός Πολίτης**

Αυτού του τύπου οι επιχειρήσεις τοποθετούν την ΕΚΕ στο κέντρο της φιλοσοφίας τους και αναδιαμορφώνουν την οικονομική και διοικητική λειτουργία τους καθώς και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων με τέτοιο τρόπο ώστε να συμβαδίζουν με τις αρχές της όσο το δυνατό περισσότερο. Μέσα από τη συνεργασία τους με άλλους φορείς, επιδιώκουν να συμβάλλουν στην αειφόρο ή βιώσιμη ανάπτυξη, συμμετέχοντας ενεργά στη διαμόρφωση και υλοποίηση των υπεύθυνων κοινωνικών δράσεων.

Πίνακας 2: Κατηγορίες ΕΚΕ που δραστηριοποιούνται οι ΜμΕ. Πηγή: προσαρμογή από Walsh, 2020.

Αναφορικά με τη συμβολή των ΜμΕ στη διάδοση της ΕΚΕ, θεωρείται ότι οι ΜμΕ συμβάλλουν τα μέγιστα σε όρους οικονομικής ανάπτυξης της κοινωνίας συγκριτικά με άλλους τύπους επιχειρήσεων καθώς αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της ευρωπαϊκής οικονομίας (99% επί του συνόλου). Ως εκ τούτου, η συμμετοχή τους στην ΕΚΕ είναι πολύ σημαντική, καθώς αυτές οι επιχειρήσεις συμβάλλουν στη δημιουργία ευκαιριών απασχόλησης, στην προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης, στην ανάπτυξη του ιδιωτικού τομέα και στην δίκαιη διανομή του εισοδήματος (Inyang, 2013).

Γι' αυτούς τους λόγους πρέπει να ξεπεραστούν μια σειρά από εμπόδια που δυσχεραίνουν την ευρύτερη διάδοσή της στον τομέα των ΜμΕ όπως (Bylok, 2016):

- Η έλλειψη κωδικοποίησης του πλαισίου της ΕΚΕ στις ΜμΕ και η πολυπλοκότητα των δράσεων που απαιτούν ειδικές γνώσεις και δεξιότητες από τους εμπλεκόμενους.
- Τα προσωπικά κίνητρα των ιδιοκτητών – διαχειριστών που επικρατούν ενδέχεται να είναι αντίθετα με το πλαίσιο της ΕΚΕ ενώ η απουσία εμπλοκής των δημόσιων αρχών δυσχεραίνει το εγχείρημα.
- Ο ιδιοκτήτης-διαχειριστής είναι κατά κύριο λόγο ο υπεύθυνος για την ανάπτυξη και εφαρμογή των δράσεων της ΕΚΕ και η έλλειψη χρόνου ενασχόλησης λειτουργεί αντίθετα.
- Η υφιστάμενη κατάσταση στις τοπικές κοινότητες ενδέχεται να επηρεάζει την επιλογή της επιχείρησης να επιθυμεί να επικεντρωθεί στην κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά.
- Οι βιομηχανικές σχέσεις εντός των οποίων λειτουργούν οι ΜμΕ και ο τρόπος που οι ανταγωνιστές αντιμετωπίζουν την ΕΚΕ επηρεάζουν άμεσα την προσέγγισή της σχετικά με τον τρόπο χειρισμού των δραστηριοτήτων της.

## **2.2. Τομείς Δράσης της ΕΚΕ για τις ΜμΕ**

Κατά τον Carrol (1979:500, Masoud, 2017), το μοντέλο της ΕΚΕ ενσωματώνει τέσσερα επίπεδα δράσης, στα οποία ταξινομούνται οι κοινωνικές ευθύνες: το οικονομικό, το νομικό, το ηθικό και το φιλανθρωπικό επίπεδο. Ο ίδιος διακρίνει ότι μια επιχείρηση αρχικά ενδιαφέρεται για τις οικονομικές δράσεις (αύξηση κερδοφορίας) και έπειτα για τις νομικές, τις ηθικές και τις φιλανθρωπικές.



Σχήμα 10: Τρισδιάστατο μοντέλο δράσεων της ΕΚΕ του Carroll. Πηγή: Masoud, 2017:4.

Ο τρόπος με τον οποίο μια ΜμΕ αντιλαμβάνεται στην πράξη την ΕΚΕ αποτυπώνεται στο παρακάτω Σχήμα:



Σχήμα 11: Μοντέλο πυραμίδας της ΕΚΕ του Carroll. Πηγή: Masoud, 2017:6.

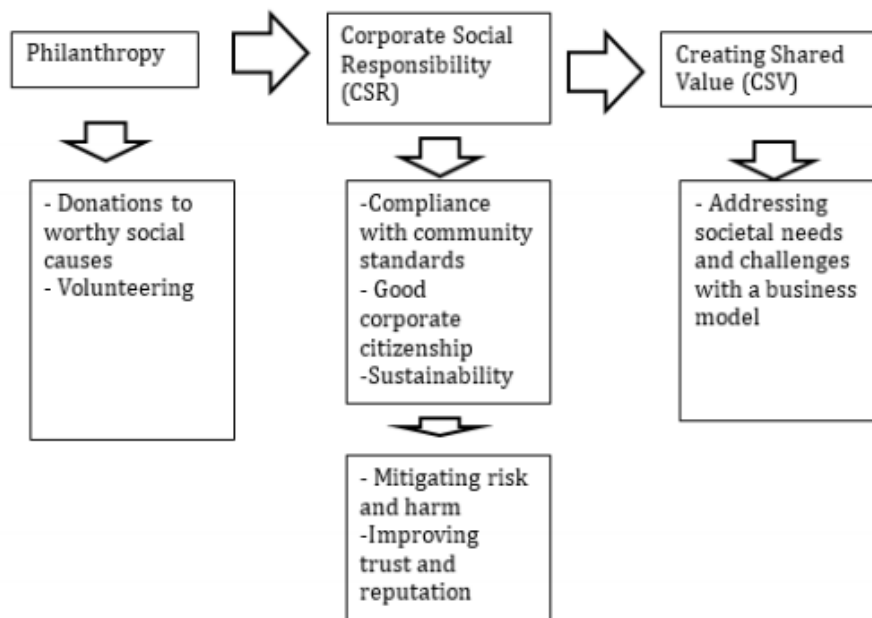
Ειδικότερα, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που κατανοούν πώς λειτουργεί η ΕΚΕ αναπτύσσουν τη δραστηριότητά τους γύρω από τις ακόλουθες δράσεις στους εξής τομείς (Walsh, 2020):

- i. Ο τομέας της δέσμευσης του καταναλωτή. Είναι θεμελιώδους σημασίας να είναι γνωστές οι δράσεις της ΕΚΕ. Είναι σημαντική η συμμετοχή του καταναλωτή όσον αφορά την επίτευξη της αειφόρου ανάπτυξης.

- ii. Ο τομέας της δέσμευσης των εργαζομένων. Με τον ίδιο τρόπο που οι δράσεις της ΕΚΕ θα πρέπει να γνωστοποιούνται δημοσίως, οι εργαζόμενοι θα πρέπει επίσης να τις γνωρίζουν και να είναι ευαισθητοποιημένοι στον ίδιο βαθμό με τον διαχειριστή της επιχείρησης.
- iii. Ο τομέας της καινοτομίας, ο οποίος δίνει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις για να δραστηριοποιούνται προς όφελος της κοινωνίας.
- iv. Ο τομέας της εξοικονόμησης πόρων. Αναφέρεται στη έννοια της βιωσιμότητας, δηλαδή στην ισόρροπη χρήση των φυσικών πόρων, όπως λιγότερο νερό ή λιγότερη ενέργεια.
- v. Ο τομέας της διαφοροποίησης του εμπορικού σήματος. Στο παρελθόν, η διαφοροποίηση του εμπορικού σήματος ήταν ένας από τους κύριους λόγους για τους οποίους οι επιχειρήσεις υιοθέτησαν την ΕΚΕ.
- vi. Ο τομέας του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού. Η ΕΚΕ αποτελεί μια προσπάθεια διασφάλισης των συμφερόντων της επιχείρησης μακροπρόθεσμα. Αυτό σημαίνει ότι τα οικονομικά αποτελέσματα προγραμματίζονται σε βάθος δεκαετίας.
- vii. Ο τομέας της φιλανθρωπίας που προσθέτει αξία στην εμπορική δραστηριότητα της επιχείρησης.

### **2.3.Κίνητρα και Οφέλη από την Εφαρμογή της ΕΚΕ στις ΜμΕ**

Το βασικό κίνητρο αξιοποίησης της ΕΚΕ από τις ΜμΕ συνίσταται στη μεγιστοποίηση της δημιουργίας κοινής αξίας (ΔΚΑ) για τους ιδιοκτήτες – διαχειριστές τους, τους εμπλεκόμενους φορείς και την κοινωνία γενικότερα. Με άλλα λόγια, η ΕΚΕ σε βάθος χρόνου οδηγεί στη ΔΚΑ (Motilewa et.al., 2016, Porter, Kramer, 2011).



Σχήμα 12: Διαφοροποίηση ΔΚΑ και ΕΚΕ. Πηγή: Motilewa et.al., 2016:2673.

Η Δημιουργία Κοινής Αξίας (ΔΚΑ) είναι αναγκαία και για τη δημιουργία οικονομικής αξίας από την επιχείρηση, η οποία είναι απαραίτητη για τη διευθέτηση των αναγκών και των προκλήσεων της μονάδας. Τα οφέλη της ΔΚΑ ως προέκταση της ΕΚΕ είναι τα εξής (Motilewa et.al., 2016, Porter, Kramer, 2011):

ΕΚΕ	ΔΚΑ
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Αξία: επιτυχία</li> <li>•Πολιτικά δικαιώματα, φιλανθρωπία, βιωσιμότητα</li> <li>•Απάντηση σε εξωτερικές πιέσεις</li> <li>•Διαχωρισμός από τη μεγιστοποίηση των κερδών</li> <li>•Η ημερήσια διάταξη καθορίζεται από τις εξωτερικές εκθέσεις και τις προσωπικές προτιμήσεις</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Αξία: οικονομικά και κοινωνικά οφέλη, που σχετίζονται με το κόστος</li> <li>•Δημιουργία κοινής αξίας ανάμεσα στην επιχείρηση και την κοινωνία</li> <li>•Ολοκληρωτική επάρκεια</li> <li>•Ολοκληρωτική μεγιστοποίηση κερδών</li> <li>•Η ημερήσια διάταξη είναι συγκεκριμένη στην επιχείρηση και δημιουργείται εσωτερικά</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η επίδραση περιορίζεται από τον προϋπολογισμό της ΕΚΕ</li> <li>• Παράδειγμα: Δίκαιο και αλληλέγγυο εμπόριο</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επαναπροσδιορισμός του τελικού προϋπολογισμού της επιχείρησης</li> <li>• Παράδειγμα: μετασχηματισμός των εξαγορών για να αυξηθεί η ποιότητα και η απόδοση</li> </ul>
--	---

Πίνακας 3: Κίνητρα και οφέλη από τη ΔΚΑ ως αποτέλεσμα εφαρμογής της ΕΚΕ και οι διαφορές τους.  
 Πηγή: προσαρμογή από Motilewa et.al., 2016, Porter, Kramer, 2011.

Το μεγάλο πλεονέκτημα της ΕΚΕ συνοψίζεται στη μεγάλη συμβολή της στη διαχείριση της εταιρικής φήμης. Αλλά για να είναι σε θέση οι επιχειρήσεις να επωφεληθούν από όλα τα πλεονεκτήματά της, η ΕΚΕ θα πρέπει να ενταχθεί πλήρως στο σκληρό πυρήνα της στρατηγικής των επιχειρήσεων (Zbucnea, 2013).

Αν μια ΜμΕ θέλει να δημιουργήσει ή να αναδείξει την καλή εικόνα της στους ενδιαφερόμενους φορείς ως ένα σύνολο με το οποίο αλληλεπιδρούν, ένας καλός τρόπος για να επιτευχθεί αυτό είναι μέσω της εφαρμογής συστημάτων της ΕΚΕ στην καρδιά της μονάδας. Είναι επομένως ζωτικής σημασίας να υπάρχουν ολοκληρωμένα συστήματα διοίκησης (management) στην καρδιά της επιχείρησης, τα οποία βοηθούν στη διαχείριση των τομέων που συνδέονται τόσο με την ΕΚΕ όσο και με την εταιρική φήμη, καθώς και τους κινδύνους που μπορεί να προκύψουν (Moratis, van Egmond, 2018). Παρ' όλη την οικονομική κρίση, η ΕΚΕ κερδίζει δύναμη και υποστηρικτές και διεισδύει στο χώρο των ΜμΕ, τη δημόσια διοίκηση και τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Για το λόγο αυτό γίνεται όλο και πιο περίπλοκη η επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της ενσωμάτωσης της ΕΚΕ στον πυρήνα τους και καθίσταται ως μια ακόμη μεταβλητή στην καθημερινή διοίκηση των επιχειρήσεων (Moratis, van Egmond, 2018).

#### 2.4. Δείκτης Μέτρησης της Αποδοτικότητας της ΕΚΕ στις ΜμΕ

Το επίπεδο της αποδοτικότητας της ΕΚΕ στις ΜμΕ μετράται με το δείκτη CR (CR Index), ο οποίος εισήχθη στην Ελλάδα το 2008 από το Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης



σε συνεργασία με το BITC (Business in the Community). Συγκεκριμένα, ο δείκτης CRI μετρά την απόδοση των επιχειρήσεων σε τέσσερις τομείς με κοινωνικό αντίκτυπο ([Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης, 2021](#)):

- Στη διαμόρφωση σχέσεων εγγύτητας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των ίδιων και των τοπικών και εθνικών κοινωνιών.
- Στην περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση που τις διακρίνει και στο περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα.
- Στον υπεύθυνο σχεδιασμό των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγουν, καθώς και στη δίκαιη διαμόρφωση των τιμών σε σχέση με την ποιότητα.
- Στην προάσπιση του δικαιώματος των εργαζομένων στην ασφάλεια, την υγιεινή στο χώρο εργασίας και τη δίκαιη μεταχείριση χωρίς διακρίσεις.



Σχήμα 13: Οι τέσσερις τομείς επιδόσεων του CR Index. Πηγή: [Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης, 2021](#).

Ο CRI έχει σχεδιαστεί με βάση τα διεθνή κριτήρια και είναι εναρμονισμένος με τη νέα Εθνική Νομοθεσία 4403/2016. Η αντιστοίχιση<sup>1</sup> του δείκτη επικεντρώνει: στα στοιχεία της επιχείρησης, τη στρατηγική της, στην ενσωμάτωση των αρχών της ΕΚΕ στη λειτουργία, τη συμπεριφορά της και τη λήψη αποφάσεων, στη διαχείριση των θεμάτων της αγοράς και του χώρου εργασίας, στο περιβαλλοντικό της αποτύπωμα και στη

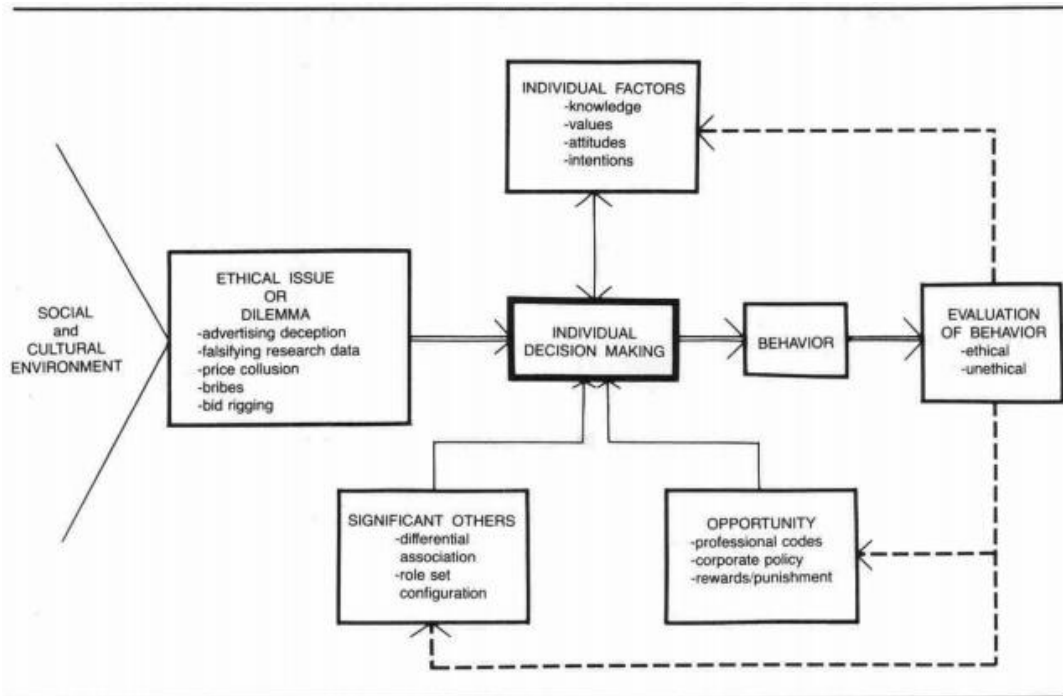
<sup>1</sup>Ο Πίνακας Αντιστοίχισης του CRI δεν εντάσσεται στο σκοπό της εργασίας και για περισσότερες πληροφορίες είναι διαθέσιμος στην ηλεκτρονική διεύθυνση του Ινστιτούτου Εταιρικής Ευθύνης: <http://www.cri.org.gr/library/downloads/Docs/Documents/CRI-GRI%20%CE%A0%CE%99%CE%9D%CE%91%CE%9A%CE%91%CE%A3.pdf>.

δέσμευση τήρησης των αρχών των εργαζομένων. Η χρήση του εστιάζει στην ποιότητα διαχείρισης των επιχειρήσεων αναφορικά με τους τομείς δράσης της ΕΚΕ, δηλαδή στο πώς οι ίδιες αντιλαμβάνονται και προσεγγίζουν την κοινωνική υπευθυνότητα. Η χρήση του επιτρέπει στις επιχειρήσεις να γνωρίζουν τους κινδύνους και τις ευκαιρίες της κοινωνικά υπεύθυνης επιχειρηματικότητας, τις διαφορετικές λειτουργίες της ΕΚΕ και πώς να τις συνδυάζουν συστηματικά στην πράξη, παρέχει πληροφόρηση στους υπόλοιπους κοινωνικούς εταίρους για την κοινωνική αξιοπιστία τους και εμφανίζει τα περιθώρια βελτίωσής τους. Κατ' αυτό τον τρόπο, ο δείκτης συμβάλει στη διαμόρφωση σχέσεων κοινωνικής εγγύτητας μεταξύ των επιχειρήσεων και των επιχειρήσεων με τους καταναλωτές και την κοινωνία ([Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης, 2021](#)).

## **2.5.Λήψη Κοινωνικά Υπεύθυνων Επιχειρηματικών Αποφάσεων στις ΜμΕ**

Η διαδικασία λήψης κοινωνικά υπεύθυνων επιχειρηματικών αποφάσεων στις ΜμΕ αποτελεί κρίσιμο και αναγκαίο καθήκον των υπευθύνων / διαχειριστών τους, προκειμένου να βελτιώσουν τις επιδόσεις, την αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητά τους γενικότερα (Sihan, 2013). Ορίζεται ως η διερεύνηση και η συλλογή των πληροφοριών που απαιτούνται για να ληφθεί μια απόφαση γύρω από ένα ζήτημα, ο εντοπισμός των πιθανών εναλλακτικών λύσεων που υπάρχουν και η ανάληψη δράσης σχετικά, δηλαδή η ίδια η απόφαση. Συνήθως, χρησιμοποιείται στη διοίκηση οργανισμών για την επίλυση ενός προβλήματος ή για την επιλογή μεταξύ εναλλακτικών λύσεων που προσφέρονται για το πρόβλημα με σκοπό να διακριθεί η βέλτιστη ή άριστη για μια επιχείρηση τη δεδομένη χρονική στιγμή (McDevitt, et.al., 2007).

Τα σημαντικότερα σημεία της κοινωνικά υπεύθυνης λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων είναι η αποκτηθείσα γνώση των ληπτών αποφάσεων (decision makers), οι αξίες, οι πεποιθήσεις, οι αντιλήψεις – προσλήψεις και οι στάσεις τους απέναντι στα διάφορα ζητήματα και το ποιους θεωρούν σημαντικούς ως αποδέκτες του περιεχομένου των αποφάσεων. Όπως φαίνεται και στο παρακάτω *Σχήμα*, όλα αυτά τα στοιχεία που συνθέτουν τη συμπεριφορά των ληπτών αποφάσεων καταλαμβάνουν σημαντικό μέρος της διαδικασίας, γενικώς αλλά και ειδικώς στην περίπτωση της ΕΚΕ (Ferrell, Gresham, 1985).



Σχήμα 14: Θεωρητικό πλαίσιο για την κατανόηση της ηθικής λήψης αποφάσεων στις ΜμΕ. Πηγή: Ferrell, Gresham, 1985:89.

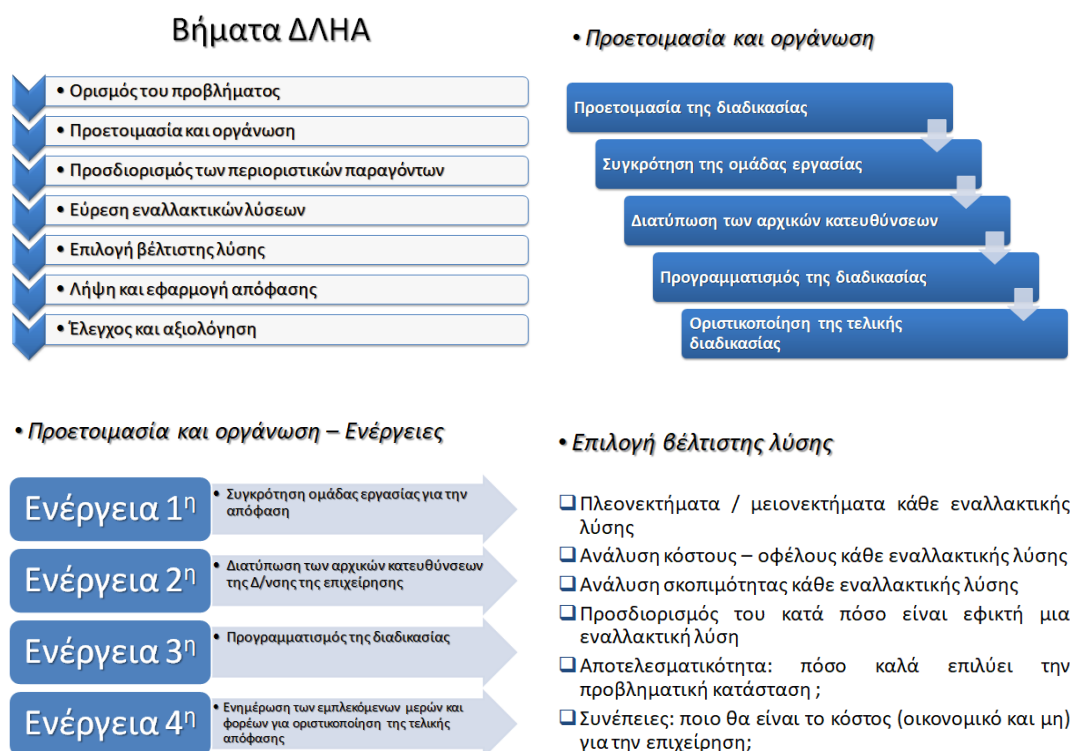
Τα ζητήματα μιας επιχείρησης που απαιτούν εκκίνηση της διαδικασίας και τα στάδια λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων είναι τα εξής (Mattison, 2000):

### Αντικείμενο ΔΛΕΑ



Σχήμα 15: Κατηγορίες επιχειρηματικών προβλημάτων που στοχεύει η διαδικασία και στάδια κοινωνικά υπεύθυνης λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων. Πηγή: Mattison, 2000, McDevitt, et.al., 2007 και ίδια επεξεργασία.

Τα ως άνω εξειδικεύονται στα παρακάτω επιμέρους βήματα και τα βήματα εξειδικεύονται σε ενέργειες. Η προετοιμασία και οργάνωση της διαδικασίας κοινωνικά υπεύθυνης λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων είναι η εξής (Mattison, 2000, McDevitt, et.al., 2007):



Σχήμα 16: Βήματα, προετοιμασία, οργάνωση και επιλογή βέλτιστης λύσης κατά τη διαδικασία λήψης ηθικών επιχειρηματικών αποφάσεων. Πηγή: Mattison, 2000, McDevitt, et.al., 2007 και ίδια επεξεργασία.

Τέλος, η διαδικασία ολοκληρώνεται με την αξιολόγηση των πεπραγμένων, των εκροών και των αποτελεσμάτων για την κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση όπου και προκύπτει ο βαθμός δεοντολογικής σύμπτωσης του προϊόντος με τη συμπεριφορά και τις ανάγκες των καταναλωτών (Papadakis, Thanos, 2010). Η αξιολόγηση είναι μια αμφίδρομη και δυναμική διαδικασία και μπορεί να επαναλαμβάνεται πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την ολοκλήρωση της κοινωνικά υπεύθυνης στρατηγικής. Έτσι, η επιχείρηση είναι σε θέση να γνωρίζει πού πήγε καλά στην εφαρμογή της ΕΚΕ και σε ποια σημεία χρειάζεται σχεδιαστική αναπροσαρμογή (Mattison, 2000).

## ΜΕΡΟΣ 2<sup>ο</sup>: ΕΝΩΣΙΑΚΟ ΚΑΙ ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ (ΕΚΕ)

### Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>

#### 3.1.Η Νέα Ευρωπαϊκή Στρατηγική

Η ΕΚΕ των ΜμΕ στην ΕΕ αποτελεί έναν ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα για τη βιώσιμη ανάπτυξη του συνόλου. Στο πλαίσιο αυτό, τα αρμόδια θεσμικά όργανα έχουν εισάγει έναν έξυπνο συνδυασμό εθελοντικών και υποχρεωτικών δράσεων για την προώθηση της κοινωνικά υπεύθυνης μικρομεσαίας επιχειρηματικότητας, εφαρμόζοντας τις κατευθυντήριες αρχές των Ηνωμένων Εθνών για τις επιχειρήσεις και τα ανθρώπινα δικαιώματα και της Ατζέντας 2030 για την Αειφόρο Ανάπτυξη ([European Commission](#), 2021). Η εφαρμογή της ΕΚΕ στις ΜμΕ της ΕΕ δεν αφορά μόνο τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν ή τις θέσεις εργασίας και τις ευκαιρίες που δημιουργούν, αλλά και τις συνθήκες εργασίας, τα ανθρώπινα δικαιώματα, την υγεία, το περιβάλλον, την καινοτομία, την εκπαίδευση και την κατάρτιση και ως εκ τούτου τις συνέπειες που έχουν οι δράσεις τους στην κοινωνία συνολικά. Γι' αυτό το λόγο, το ενωσιακό πλαίσιο έχει στόχο να ρυθμίσει τις θετικές και αρνητικές επιπτώσεις της δράσης των ΜμΕ στην κοινωνία και το περιβάλλον και να προάγει την υπεύθυνη επιχειρηματική συμπεριφορά ([European Commission](#), 2021).

Η ευρωπαϊκή στρατηγική για την ΕΚΕ αποτυπώνεται σε ένα ευρύ ρυθμιστικό πλαίσιο που περιλαμβάνει οδηγίες, εργαλεία και δράσεις με σκοπό να οδηγήσει στην αποτελεσματικότερη διάδοση της κοινωνικά υπεύθυνης μικρομεσαίας επιχειρηματικότητας, τόσο στις ίδιες της επιχειρήσεις όσο και στους πολίτες ως τελικούς αποδέκτες ([European Commission](#), 2021).

Έτσι, το 2011 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ενέκρινε την ανανεωμένη στρατηγική της ΕΕ για την ΕΚΕ, η οποία συνδυάζει οριζόντιες διατομεακές προσεγγίσεις με τομείς πολιτικής για την προώθηση της εταιρικής υπευθυνότητας. Το Μάρτιο του 2019 η Επιτροπή εξέδωσε τη συνέχεια της στρατηγικής αυτής (με το έγγραφο [staff working](#)

[document \(SWD\(2019\) 143\)](#). Στο κείμενο εργασίας οι δράσεις κλειδιά είναι ([European Commission](#), 2021):

- Ενθάρρυνση των ΜΜΕ ώστε να ενεργούν με υπεύθυνο τρόπο.
- Πρόβλεψη για δράσεις σε συγκεκριμένους τομείς για την εναρμόνιση του πλαισίου με τους στόχους του ΟΗΕ.
- Καθιέρωση της επιβράβευσης των υπεύθυνων ΜμΕ με βραβεία ΕΚΕ.
- Συνεργασία με τα κράτη μέλη και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.
- Τυποποίηση και καθιέρωση της πιστοποίησης ISO 26000.

Το 2014 καθιερώθηκε η νέα στρατηγική της ΕΕ για την ΕΚΕ στα πλαίσια της Ευρώπης 2020, στοχεύοντας να δημιουργήσει ευνοϊκές συνθήκες για τη βιώσιμη ανάπτυξη και την υπεύθυνη επιχειρηματική συμπεριφορά για τη διαρκή τόνωση της απασχόλησης μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Η Επιτροπή μέσα από αυτό το κείμενο πολιτικής έχει εστιάσει την προσοχή των θεσμών στην κοινωνική και ηθική απόδοση των επιχειρήσεων, προβαίνοντας στην ανανέωση του ρυθμιστικού πλαισίου για την προώθηση της ΕΚΕ διότι η οικονομική κρίση και οι κοινωνικές της συνέπειες έβλαψαν την εμπιστοσύνη των καταναλωτών προς τις επιχειρήσεις. Οι στόχοι της Επιτροπής είναι ([European Commission](#), 2011):

- Βελτίωση και παρακολούθηση των επιπέδων εμπιστοσύνης στις επιχειρήσεις.
- Βελτίωση των διαδικασιών αυτορρύθμισης και από κοινού ρύθμισης των δημόσιων πολιτικών για την ΕΚΕ.
- Βελτίωση του συστήματος επιβράβευσης των ΜμΕ για την ΕΚΕ.
- Η υπεύθυνη κατανάλωση.
- Διαφάνεια στις δημόσιες συμβάσεις.
- Διαφάνεια στις επενδύσεις.
- Βελτίωση των διαδικασιών αποκάλυψης των κοινωνικών και περιβαλλοντικών πληροφοριών από τις ΜμΕ.
- Περαιτέρω ενσωμάτωση της ΕΚΕ στην εκπαίδευση, την κατάρτιση και την έρευνα.
- Ανάδειξη των εθνικών και υποεθνικών πολιτικών για την ΕΚΕ.
- Καλύτερη ευθυγράμμιση των ευρωπαϊκών και των παγκόσμιων προσεγγίσεων της ΕΚΕ.

- Εστίαση σε διεθνώς αναγνωρισμένες αρχές και οδηγίες αναφορικά με την ΕΚΕ.
- Εφαρμογή των κατευθυντήριων αρχών του ΟΗΕ για τις επιχειρήσεις και τα ανθρώπινα δικαιώματα.

Το νέο ρυθμιστικό πλαίσιο για την ΕΚΕ είναι εναρμονισμένο με τα εξής κείμενα πολιτικής ([European Commission](#), 2011):

- [Σχέδιο δράσης για τα ανθρώπινα δικαιώματα και τη δημοκρατία](#) (2015-2019).
- [Κείμενο Γνώμης για τη Βιώσιμη Ευρώπη 2030](#).
- [Οδηγία του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου](#) για την τροποποίηση της Οδηγίας 2013/34/ΕΕ όσον αφορά τη δημοσιοποίηση μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών και πληροφοριών για την πολυμορφία από ορισμένες μεγάλες επιχειρήσεις και ομίλους (L 330/1, 15.11.2014).
- Πρωτοβουλία των [Ηνωμένων Εθνών](#) για την κοινωνική δέσμευση των επιχειρήσεων και τον παγκόσμιο αντίκτυπο στη βιώσιμη ανάπτυξη.
- [Ατζέντα 2030 για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη](#).
- [Οδηγός Υπεύθυνης Επιχειρηματικότητας](#) του ΟΟΣΑ.

### 3.2.Η Εθνική Στρατηγική

Η εθνική στρατηγική για την ΕΚΕ είναι εναρμονισμένη πλήρως με το ευρωπαϊκό πλαίσιο και τις διεθνείς πρακτικές για την υπεύθυνη επιχειρηματικότητα ([Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την ΕΚΕ](#), 2014).

Το 2014 καταρτίστηκε το κείμενο εργασίας για το Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την ΕΚΕ στα πλαίσια της Πρωτοβουλίας Ευρώπη 2020 με τους εξής στόχους ([Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την ΕΚΕ](#), 2014):

- Επίτευξη απασχόλησης στο 70%.
- Μείωση των ατόμων που πλήττονται από τη φτώχεια κατά 450.000 άτομα στους ενήλικες και 100.000 στον παιδικό πληθυσμό.
- Τόνωση της κοινωνικής ασφάλειας και προστασίας.
- Προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

- Καθιέρωση δίκαιου συστήματος αμοιβών και επίτευξη ποιοτικών συνθηκών εργασίας.
- Καταπολέμηση των κοινωνικών διακρίσεων όλων των ειδών.
- Παροχή κατάρτισης και διά βίου μάθησης.
- Στήριξη της κοινωνικής οικονομίας και των συνεργατικών επιχειρήσεων.
- Διατήρηση των θέσεων εργασίας.
- Ενίσχυση της μικρομεσαίας επιχειρηματικότητας.
- Προάσπιση της διαφάνειας και προστασία των προσωπικών δεδομένων.
- Καταπολέμηση της διαφθοράς.
- Καθιέρωση Εταιρικού Κώδικα Δεοντολογίας.
- Προστασία του υγιούς ανταγωνισμού.
- Διαφύλαξη των ορίων της τιμολογιακής πολιτικής των επιχειρήσεων.
- Παροχή εργαλείων ανταγωνιστικότητας στις επιχειρήσεις.
- Κατοχύρωση και διαφύλαξη των δικαιωμάτων των καταναλωτών.
- Διάδοση των αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης και επικαιροποίηση του Ελληνικού Κώδικα που δημιουργήθηκε το 2011.
- Προστασία του περιβάλλοντος από επιβλαβή επιχειρηματική δραστηριότητα.

Το Σχέδιο Δράσης κατηγοριοποιεί τις επιχειρήσεις στις οποίες απευθύνεται ως εξής ([Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την ΕΚΕ](#), 2014):

- M1:  $\geq 250$  εργαζόμενοι ή  $> \text{€}10.000.001$  τζίρος
- M2: 150 - 249 εργαζόμενοι, ή  $\text{€}5.000.001$  -  $\text{€}10.000.000$  τζίρος
- M3: 50 - 149 εργαζόμενοι, ή  $\text{€}1.000.001$  -  $\text{€}5.000.000$  τζίρος
- M4: 10 – 49 εργαζόμενοι ή  $\text{€}500.001$  -  $\text{€}1.000.000$  τζίρος
- M5: έως 9 εργαζόμενοι, ή έως και  $\text{€}500.000$  τζίρος

Περιλαμβάνει τις πολιτικές και τα πρότυπα που οι εθνικοί θεσμοί υιοθετούν για την ΕΚΕ, όπου εξειδικεύονται σε μέτρα νομοθετικού και οικονομικού χαρακτήρα, σε μέτρα ενημέρωσης, ευαισθητοποίησης, εκπαίδευσης και δικτύωσης ([Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την ΕΚΕ](#), 2014).



Τα πεδία εφαρμογής τους δικτύου είναι: το ανθρώπινο δυναμικό και οι διοικήσεις των ΜμΕ, η αγορά των αγαθών και η εφοδιαστική αλυσίδα, το φυσικό και το κοινωνικό περιβάλλον ([Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την ΕΚΕ](#), 2014).

Οι δομές που καλούνται να θέσουν σε εφαρμογή και υποστηρίζουν το Σχέδιο Δράσης είναι ([Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την ΕΚΕ](#), 2014):

- Το Εθνικό Συμβούλιο ΕΚΕ, στο οποίο συμμετέχουν τα συναρμόδια Υπουργεία και οι κοινωνικοί εταίροι.
- Η Αρχή Εφαρμογής και Αξιολόγησης ΕΚΕ που εποπτεύει και συντονίζει την εφαρμογή του Σχεδίου ενώ γνωμοδοτεί και προς το Εθνικό Συμβούλιο.

Τα στάδια υλοποίησης της Εθνικής Στρατηγικής είναι ([Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την ΕΚΕ](#), 2014):

- Κανονιστική Συμμόρφωση
- Ενσωμάτωση ΕΚΕ στη Στρατηγική
- Αξιολόγηση Επιχειρηματικής Συμπεριφοράς με Κριτήρια ΕΚΕ

Η εθνική στρατηγική επικαιροποιήθηκε το 2018 με ειδικά μέτρα και εργαλεία που στοχεύουν ιδιαίτερα στις ΜμΕ και τις μικρές επιχειρήσεις που επιτρέπουν τη διάχυση των πρακτικών ΕΚΕ, τη δημοσιοποίηση των μη χρηματοοικονομικών στοιχείων και καταστάσεων, τον κοινωνικό διάλογο μεταξύ των επιχειρήσεων και των πολιτών, τη δημιουργία Παρατηρητηρίου ΕΚΕ ([Εθνική Στρατηγική για την ΕΚΕ](#), 2018).

## ΜΕΡΟΣ 3<sup>ο</sup>: ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ (ΕΚΕ) ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (ΜΜΕ)

### Κεφάλαιο 4

#### 4.1.ΕΚΕ και Μικρομεσαία Επιχειρηματικότητα

Η ΕΚΕ στη μικρομεσαία επιχειρηματικότητα συνδέεται με την έννοια της ηθικής και έχει στόχο να συνδέσει τον οικονομικό σκοπό μιας ΜμΕ (δηλαδή την επίτευξη κέρδους) με το κοινωνικό περιβάλλον. Η επιχειρηματική ηθική ή επιχειρηματική δεοντολογία διερευνά το βαθμό όπου οι πρακτικές που ασκούνται από τις επιχειρήσεις είναι ηθικές ή ανήθικες και περιγράφει τις συνθήκες υπό τις οποίες εκτελούνται αυτές οι πρακτικές (Islam, Greenwood, 2021). Η μελέτη της ηθικής μιας επιχείρησης, ωστόσο, περιλαμβάνει και την ερώτηση αναφορικά με τους ρόλους που η κοινωνία κατανέμει ή πρέπει να κατανείμει στις οικονομικές μονάδες και πού πρέπει να τοποθετούνται τα όρια αυτών των ρόλων. Ακόμη, αναλύει σε ποιο βαθμό και με ποιους τρόπους μπορούν και πρέπει οι επιχειρήσεις να συνεισφέρουν σε τομείς της κοινωνικής ζωής εκτός του οικονομικού τομέα όπως παραδοσιακά προορίζονται. Στη σύγχρονη μορφή της η έννοια χρησιμοποιείται για να συμβάλλει ριζικά στην ευρύτερη κοινωνική αλλαγή προς το καλύτερο με τη συμμετοχή των επιχειρήσεων ως οικονομικών μονάδων (Islam, Greenwood, 2021).

Σε παγκόσμιο επίπεδο, η εφαρμογή της ΕΚΕ στις ΜμΕ δεν είναι εύκολη υπόθεση, καθώς θέτει ορισμένες προκλήσεις, όπως η συμμετοχή των ΜμΕ στις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού που ακολουθούν ένα ειδικό νομικό πλαίσιο που εκτείνεται πέρα από την ΕΚΕ (Morsing, Perrini, 2009). Ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών έχει δημιουργήσει μια σειρά από έργα και δράσεις που προάγουν την ΕΚΕ στις ΜμΕ. Οι τομείς δράσης είναι ([UNIDO](#), 2021):

- Η δημόσια πολιτική όπου παρέχεται βοήθεια στις κυβερνήσεις των χωρών για τη δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος για την υιοθέτηση κοινωνικά υπεύθυνων και φιλικών προς το περιβάλλον επιχειρηματικών πρακτικών.

- Η πάταξη της διαφθοράς και η κερδοφορία των ΜμΕ όπου στοχεύουν στην παροχή εργαλείων για τη στήριξή τους κατά της διαφθοράς του δημόσιου και του ιδιωτικού συμφέροντος.
- Η δημιουργία έργων περιφερειακής ανάπτυξης όπου απαιτούν δυνατότητες μάθησης από βέλτιστες πρακτικές με παρόμοιο πολιτιστικό, κοινωνικό και οικονομικό υπόβαθρο και παρεμβάσεις ΕΚΕ σε περιφερειακό επίπεδο προκειμένου να διευκολυνθεί η δημιουργία δικτύων και εταιρικών σχέσεων μεταξύ διαφορετικών ενδιαφερομένων.

Σε πολλές οικονομίες του κόσμου οι ΜμΕ αντιλαμβάνονται την ΕΚΕ ως μια επιχειρηματική ευκαιρία για την τόνωση της ανταγωνιστικότητάς τους, όπως οι σκανδιναβικές χώρες (Morsing, Perrini, 2009).

Παρόλα αυτά, σε ευρωπαϊκό επίπεδο, δεν λείπουν οι περιπτώσεις των ΜμΕ όπου αντιλαμβάνονται την ΕΚΕ ως απειλή καθώς φοβούνται ότι ενδέχεται να μην είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις κοινωνικές και περιβαλλοντικές απαιτήσεις των αγοραστών και των αλυσίδων εφοδιασμού χωρίς να χάσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στις εθνικές και διεθνείς αγορές. Ταυτόχρονα, γνωρίζουν ότι εάν δεν πληρούν αυτές τις απαιτήσεις, ενδέχεται να μην είναι σε θέση να αποκτήσουν πρόσβαση σε νέες ξένες αγορές ή μεγάλους διεθνείς αγοραστές που ορίζουν τους δικούς τους κώδικες εταιρικής ηθικής (Morsing, Perrini, 2009). Ωστόσο, τα άμεσα οφέλη της κοινωνικής δέσμευσης για τις ίδιες τις ΜμΕ αναφέρονται στην εξοικονόμηση πόρων (π.χ. μείωση σπατάλης νερού, της χρήσης της ηλεκτρικής ενέργειας και της άσκοπης κατανάλωσης πρώτων υλών), σε περιβαλλοντικές βελτιώσεις (π.χ. μείωση της παραγωγής στερεών αποβλήτων και βελτίωση της σχέσης ποσότητας / ποιότητας νερού), σε κοινωνικές βελτιώσεις (π.χ. μείωση υγειονομικού κινδύνου, βελτίωση των συνθηκών εργασίας / υγείας) και σε βελτιώσεις προϊόντων (π.χ. καλύτερη ποιότητα χρήσης, αυξημένη απόδοση, μειωμένη πιθανότητα απόρριψης) κ.ά. (Morsing, Perrini, 2009).

Στην Ευρώπη οι ΜμΕ διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις οικονομίες των κρατών όπου δραστηριοποιούνται ως κύριοι παραγωγοί της απασχόλησης και του εισοδήματος και ως κινητήρια δύναμη της καινοτομίας και της ανάπτυξης. Δεδομένου ότι απασχολούν πάνω από το ήμισυ του εργατικού δυναμικού του ιδιωτικού τομέα στις οικονομίες των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, είναι πολύ σημαντικό να

διέπονται από υπευθυνότητα και κοινωνική ηθική στη δραστηριοποίησή τους ([CSR Europe](#), 2021).

Ως εκ τούτου, σε υπερεθνικό επίπεδο, η οδηγία 2014/95/EU της Ευρωπαϊκής Ένωσης υποχρεώνει ορισμένες εταιρείες να αποκαλύπτουν μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες στις αναφορές τους, συμπεριλαμβανομένου του τρόπου με τον οποίο διαχειρίζονται τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές προκλήσεις. Ενώ αυτή η απαίτηση συμβάλει στην αύξηση της διαφάνειας και της υπευθυνότητας στο ευρωπαϊκό πεδίο, ισχύει μόνο για περίπου 6.000 μεγάλες εταιρείες, συμπεριλαμβανομένων εισηγμένων στο χρηματιστήριο εταιρειών, τραπεζών, ασφαλιστικών εταιρειών και άλλων που ορίζονται ως οντότητες δημοσίου συμφέροντος ([Road-CSR Project](#), 2018). Αυτό αφήνει εκτός της υποχρέωσης τις ΜμΕ που είναι η κυρίαρχη μορφή επιχειρήσεων στην ΕΕ. Οι ΜμΕ θεωρούνται ουσιαστικής σημασίας για την επίτευξη της στρατηγικής της ΕΕ για την ανάπτυξη και την απασχόληση και επομένως θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στην ως άνω απαίτηση των ευρωπαϊκών θεσμικών οργάνων. Για αυτούς τους λόγους, καθιερώθηκε το έργο Road-CSR, το οποίο χρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης και επιδιώκει να βοηθήσει τα κράτη μέλη να ενσωματώσουν τα ζητήματα της ΕΚΕ στα επιχειρησιακά τους προγράμματα για εφαρμογή τόσο στις μεγάλες εταιρείες όσο και στις ΜμΕ ([Road-CSR Project](#), 2018).

Σε εθνικό επίπεδο, η μικρομεσαία επιχειρηματικότητα οργανώνεται με το Ελληνικό Δίκτυο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, το οποίο αποτελεί ένα μη κερδοσκοπικό σωματείο που δημιουργήθηκε το 2000 με πρωτοβουλία 16 ιδρυτικών μελών, 13 επιχειρήσεων και 3 φορέων. Στόχος του είναι η ευρύτερη διάδοση της έννοιας και των καλών πρακτικών της ΕΚΕ στην ελληνική επιχειρηματική κοινότητα και σε επίπεδο ΜμΕ. Είναι εθνικός εταίρος του δικτύου CSR Europe και συντονιστής των δραστηριοτήτων του Ελληνικού Δικτύου Global Compact για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Το δίκτυο παρέχει στα μέλη του την κατάλληλη εκπαίδευση με πιστοποίηση στο σύστημα Ethos και συνεχή υποστήριξη με το κατάλληλο εκπαιδευτικό υλικό. Έχει αναπτύξει ένα πλήρως εναρμονισμένο πλαίσιο ΕΚΕ με τις αρχές της Ατζέντας 2030 για τη βιώσιμη ανάπτυξη. Σήμερα αριθμεί 10.000 μέλη, φιλοξενώντας ανάμεσά τους και πολλές ΜμΕ ([CSR Hellas.org](#), 2021).

Επίσης, σημαντική είναι και η συμβολή του Ελληνικού Δικτύου Global Compact, το οποίο ιδρύθηκε το 2008 με τη δέσμευση 50 επιχειρήσεων για την τήρηση των δέκα αρχών του Global Compact (Οικουμενικό Σύμφωνο των Ηνωμένων Εθνών), κατά την παραγωγική διαδικασία και τις συναλλαγές τους με την κοινωνία ([Global Compact Network Hellas.gr](#), 2021).

Επιπροσθέτως, το Ινστιτούτο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (CR Institute) έχει ενεργό ρόλο στη σύζευξη της μικρομεσαίας επιχειρηματικότητας με την ΕΚΕ. Αποτελεί μια ΜΚΟ που δημιουργήθηκε το 2008 για την εφαρμογή του CR Index σε συνεργασία με το Βρετανικό BITC (Business in the Community). Στόχοι του είναι η ανάπτυξη και διαχείριση πρωτοβουλιών για τη διάχυση, προαγωγή και υποστήριξη της αειφόρου ανάπτυξης, η παροχή υπηρεσιών σε μέλη και οποιοδήποτε ενδιαφερόμενο για δραστηριότητες που στοχεύουν στην προώθηση της ΕΚΕ, η συμμετοχή σε αναπτυξιακά και ερευνητικά προγράμματα, η ανάπτυξη συνεργασιών με οργανισμούς, με ακαδημαϊκά, ερευνητικά, εκπαιδευτικά δίκτυα άλλων χωρών καθώς και ΜΚΟ. Για το σκοπό αυτό έχει αναπτύξει συνεργασίες με το Ελληνικό Δίκτυο Εταιρειών για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, με την Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων, με το Ινστιτούτο Επικοινωνίας και τη Λέσχη Επιχειρηματικότητας ([Ινστιτούτο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης](#), 2021).

#### **4.2.Η ΕΚΕ ως Στρατηγική Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος των ΜμΕ**

Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι ΜμΕ καλούνται να εντάξουν στη στρατηγική τους πρακτικές αειφόρου ανάπτυξης και κοινωνικής πολιτικής. Οι βασικότεροι λόγοι που οδήγησαν σε αυτή την απαίτηση είναι ([UNIDO](#), 2021):

- Η παγκοσμιοποίηση του εμπορίου και της παραγωγής ως το νέο οικονομικό σύστημα, εντός του οποίου λειτουργούν οι ΜμΕ, αποτελώντας την πλειοψηφία επιχειρήσεων σε ορισμένες χώρες.
- Η αμεσότητα της ενημέρωσης στην κοινωνία της πληροφορίας σχετικά με τα οφέλη της ΕΚΕ και η ταχεία διάδοσή τους.
- Η ανάγκη των ΜμΕ για μεγαλύτερη διαφάνεια κατά την παραγωγή και τις συναλλαγές τους.

- Η αδυναμία παρέμβασης των δημόσιων θεσμών και η ανεπάρκεια του δημόσιου τομέα στην επίλυση προβλημάτων φερεγγυότητας των ΜμΕ που αντιμετωπίζουν οι πολίτες – καταναλωτές.
- Η απαίτηση των stakeholders και των shareholders για βιώσιμη ανάπτυξη που είναι ένας στόχος παγκόσμιας προτεραιότητας.

Η στρατηγική του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας ΜμΕ εκφράζεται μέσα από διάφορες λειτουργίες της, τόσο στην παραγωγή όσο και στη διάθεση και τη διαφήμιση των προϊόντων και υπηρεσιών της. Μια εμπορική λειτουργία που συνδυάζει και τα δύο είναι η σύσταση του μείγματος μάρκετινγκ (Sihan, 2013).

Κατά τον Sihan (2013), ο τρόπος που σχεδιάζεται το μείγμα μάρκετινγκ μιας επιχείρησης είναι δυνατό να προσφέρεται ως πεδίο διαμόρφωσης ανήθικων ή αντιδεοντολογικών εμπορικών πρακτικών με σκοπό την αύξηση της κερδοφορίας της. Οι κίνδυνοι που εγκυμονεί είναι οι εξής:

- Παραβίαση του ιδιωτικού απορρήτου (π.χ. λήψη προσωπικών δεδομένων για έρευνα και ανάπτυξη του προϊόντος χωρίς την άδεια των κατόχων) (Sihan, 2013).
- Στερεότυπα (π.χ. εξαγωγή άδικων ή ακατάλληλων συμπερασμάτων για τα άτομα ή για ομάδες ατόμων καταναλωτών, τα οποία εάν εξαχθούν ανεύθυνα, μπορούν να οδηγήσουν σε μια σειρά ηθικά ανεπιθύμητων αποτελεσμάτων) (Sihan, 2013).
- Στόχευση ευάλωτων κοινωνικών ομάδων ως πελάτες (π.χ. παιδιά, ηλικιωμένοι) (Sihan, 2013).
- Εξαίρεση δυνητικών πελατών από την αγορά ενός προϊόντος (π.χ. αποθάρρυνση της ζήτησης ή απλώς άρνηση πώλησης σε ορισμένους πελάτες) (Sihan, 2013).
- Τιμολόγηση και καθορισμός τιμών με βάση συμπράξεις (καρτέλ): θεωρείται αντι-ανταγωνιστικό καθώς και ανήθικο (π.χ. η συμφωνία με ανταγωνιστές για τον καθορισμό των τιμών λειτουργεί εις βάρος του υγιούς ανταγωνισμού και των καταναλωτών και γι' αυτό αποτελεί κρατική ρυθμιστική αρμοδιότητα) (Sihan, 2013).
- Απόκρυψη της αλήθειας για το προϊόν (π.χ. τα παράγωγα του καπνού προκαλούν ασθένειες των πνευμόνων στους καταναλωτές και μια διαφημιζόμενη επιχείρηση που δεν ανακοινώνει την αλήθεια όχι μόνο προσβάλλει την ηθική των χρηστών αλλά και τον ίδιο το νόμο) (Sihan, 2013).

- Προσβλητικό διαφημιστικό περιεχόμενο (π.χ. ύβρεις ή ρατσιστικό περιεχόμενο ή μορφές σεξουαλικής παρενόχλησης ή προσβολή των ιερών και θρησκευτικών συμβόλων) (Sihan, 2013).
- Αμφιλεγόμενο περιεχόμενο (π.χ. γυναικεία προϊόντα προσωπικής χρήσης ή φάρμακα κατά ανιάτων ασθενειών) (Sihan, 2013).
- Χρήση αρνητικής – κίτρινης διαφήμισης (π.χ. ο διαφημιζόμενος επισημαίνει τα μειονεκτήματα των ανταγωνιστικών προϊόντων και όχι τα πλεονεκτήματά τους) (Sihan, 2013).
- Προώθηση του υλισμού (π.χ. η υπερπροβολή της ελκυστικότητας των προϊόντων ωθεί τους αγοραστές στην υπερκατανάλωση που σε πολλές περιπτώσεις εξελίσσεται σε μια σύγχρονη κοινωνική ασθένεια των ατόμων) (Sihan, 2013).

Από τα ως άνω γίνεται φανερό ότι οι ΜμΕ όπως όλοι οι τύποι επιχειρήσεων που αποτελούν πλειοψηφία σε μια οικονομία αποτελούν σημαντικούς κοινωνικούς και οικονομικούς εταίρους και ως εκ τούτου έχουν τη δύναμη να επηρεάζουν μεγάλο μερίδιο της αγοράς των καταναλωτών (Sihan, 2013). Γεγονός που δηλώνει ότι έχουν τη δυνατότητα να προκαλέσουν και μεγάλη βλάβη στους χρήστες ή αποδέκτες της εμπορικής πολιτικής τους μέσα από την παραπλανητική τιμολόγηση και διαφήμιση των προϊόντων τους. Προκειμένου να αποφευχθεί αυτό, θα πρέπει οι προγραμματιστές της στρατηγικής τους να αναγνωρίζουν και να προλαμβάνουν τους ηθικούς κινδύνους που σχετίζονται με τη στρατηγική που επιλέγουν και με όλες τις άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες που αναλαμβάνουν (Sihan, 2013).

Συνεπώς, η ηθική και κοινωνικά υπεύθυνη στρατηγική στις ΜμΕ αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική λειτουργία ζωτικής σημασίας για το μέλλον και τη βιωσιμότητά τους. Η εξέλιξη των ανταγωνιστικών σχέσεων στην αγορά των ΜμΕ δεν μπορεί να αφήσει ανεπηρέαστη την εμπορική λειτουργία αυτών των οικονομικών μονάδων, οι οποίες λόγω του μεγέθους τους συμμετέχουν σημαντικά στο οικονομικό κύκλωμα με την υποστήριξη των καταναλωτικών αναγκών. Ωστόσο, οι κίνδυνοι ηθικής φύσεως που μπορεί να προκύψουν είναι αναπόφευκτο κομμάτι αυτής της λειτουργίας και γι' αυτό πρέπει να αντιμετωπίζεται με τη δέουσα σημασία από τις ηγεσίες τους. Με άλλα λόγια, η ηθική και η δίκαιη στρατηγική στον τομέα των ΜμΕ πρέπει να επιβάλλεται σε ολόκληρη την εταιρική κουλτούρα και μέσω των κατάλληλων σύγχρονων

διαδικαστικών και τεχνολογικών πρακτικών και εργαλείων (προγραμματισμός μάρκετινγκ, λήψη αποφάσεων, χρήση big data) να διαμορφώνει το σημείο υπεροχής έναντι του ανταγωνισμού (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα) (Husted, Allen, 2000, Johnston, et. al., 2021, Le, et.al., 2017, Sivarajah, et.al., 2017, Vitell, Hunt, 2015, 2006, Webley, 2001).

Ως εκ τούτου, μια ηθική και κοινωνικά υπεύθυνη ΜμΕ που εφαρμόζει την ορθή εμπορική δεοντολογία και στη λειτουργία του στρατηγικού σχεδιασμού δεν μπορεί για παράδειγμα να προσβάλλει τις υπάρχουσες κοινωνικές αξίες των καταναλωτών και των κοινωνικών εταίρων, αλλά θα πρέπει να κινείται σε αρμονία με τις ανθρώπινες αρχές καθώς δεν θα προτιμηθεί έναντι των ανταγωνιστών της. Συνεπώς, ο στρατηγικός σχεδιασμός του μίγματος μάρκετινγκ ως δραστηριότητα πρέπει να προγραμματίζεται και να ρυθμίζεται με τρόπο που να αποτρέπει ανήθικες πρακτικές που βλάπτουν τους τελικούς χρήστες – καταναλωτές, αλλά και το ευρύτερο αγοραστικό σύνολο. Για να συμβεί αυτό, θα πρέπει η επιχείρηση να είναι κοινωνικά υπεύθυνη, δηλαδή η ηγεσία της να αντιλαμβάνεται την ηθική και την κοινωνική ευθύνη ως σημαντικά συστατικά του μίγματος μάρκετινγκ. Έχει αποδειχθεί ότι μόνον όταν οι ηγέτες και τα διευθυντικά στελέχη αντιλαμβάνονται πλήρως την ηθική διάσταση της δραστηριότητας της επιχείρησης που διευθύνουν κατορθώνουν να σχεδιάζουν προϊόντα και υπηρεσίες, να λαμβάνουν ηθικές αποφάσεις για την προώθησή τους σύμφωνες με τις ανάγκες των καταναλωτών και να προλαμβάνουν ενδεχόμενη ηθική βλάβη μερίδας του αγοραστικού κοινού (Husted, Allen, 2000, Johnston, et. al., 2021, Le, et.al., 2017, Sihan, 2013, Sivarajah, et.al., 2017, Vitell, Hunt, 2015, 2006, Webley, 2001).

Επιπλέον, το στρατηγικό μίγμα μάρκετινγκ αποτελεί μια ζωτική λειτουργία για μια επιχείρηση όπου συνεχώς μεταβάλλεται ανάλογα με τις τρέχουσες εξελίξεις, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν τις ανάγκες των καταναλωτών. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να συμβαδίζουν με τις τάσεις και να ικανοποιούν πλήρως το πελατολόγιό τους. Οι διαδικασίες χάραξης στρατηγικής θα πρέπει να είναι διαφανείς σχετικά με τα προϊόντα που προωθούν και οι καταναλωτές θα πρέπει να αντιμετωπίζονται δίκαια. Το απόρρητο του καταναλωτή δεν πρέπει ποτέ να διακυβεύεται με πρόσχημα την εταιρική κερδοφορία και η αειφορία των πόρων του περιβάλλοντος θα πρέπει να διαφυλάσσεται με σεβασμό στις επόμενες γενεές. Οι ΜμΕ πρέπει να συμμορφώνονται με τους κανονισμούς και τα πρότυπα που καθορίζονται από τις κυβερνήσεις περί εμπορικής



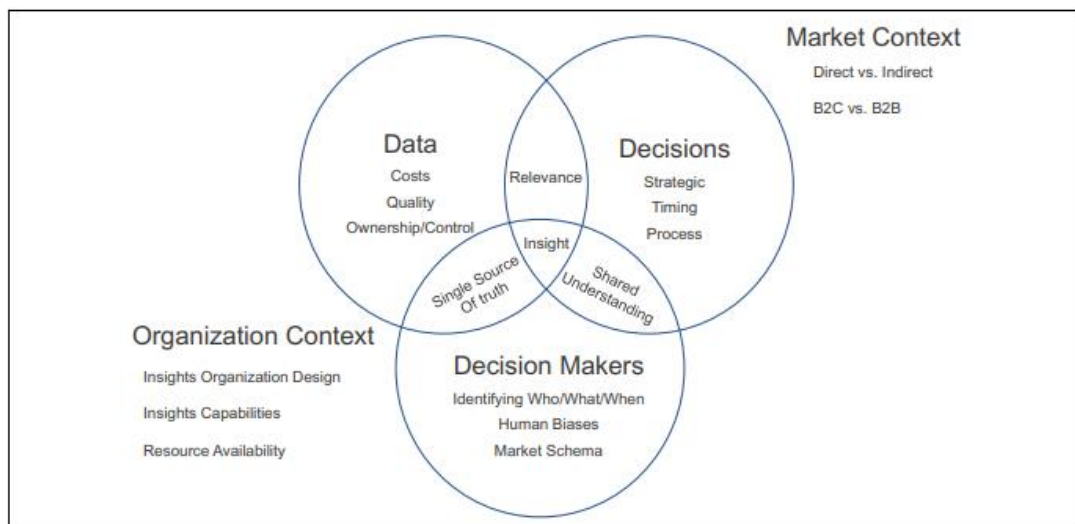
δεοντολογίας (Husted, Allen, 2000, Johnston, et. al., 2021, Le, et.al., 2017, Sihan, 2013, Sivarajah, et.al., 2017, Vitell, Hunt, 2015, 2006, Webley, 2001).

Ακόμη, η έννοια της κοινωνικής ευθύνης θα πρέπει να συζητείται και να συμπεριλαμβάνεται κατά τη διάρκεια όλων των αποφάσεων στρατηγικής που αφορούν μια ΜμΕ, ειδικά το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα που διαμορφώνεται κυρίως μέσα από τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ. Απώτερος σκοπός είναι η εμπορία αγαθών ή υπηρεσιών που δεν περιορίζεται μόνο στο κέρδος της επιχείρησης, αλλά που είναι σε θέση να δημιουργεί κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη με βάση την αξία που παράγει για τους καταναλωτές και αυτό να αποτελεί στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων και όχι απλώς άλλη μια χρήση της ΕΚΕ (Husted, Allen, 2000, Johnston, et. al., 2021, Le, et.al., 2017, Sihan, 2013, Sivarajah, et.al., 2017, Vitell, Hunt, 2015, 2006, Webley, 2001, Παπαδάκης, 2016).

Πρόσθετα, η μέτρηση, η παρακολούθηση και η αξιολόγηση της ηθικής κατάστασης μιας επιχείρησης είναι ένα κρίσιμο μέρος μιας αποτελεσματικής στρατηγικής δεοντολογίας. Ένα θετικό ηθικό καθεστώς εμπορίας παρέχει πολλά οφέλη, όπως η διατήρηση των πελατών, η προσέλκυση νέων, η διατήρηση της εταιρικής φήμης κ.λπ., ενώ μια αρνητική κατάσταση μπορεί να είναι επιζήμια για την επιβίωσή της (Βλαχβέη, 2019).

Προς επίρρωση των ως άνω, ένα παράδειγμα που η ΕΚΕ αξιοποιείται ως στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις ΜμΕ είναι το *δίκαιο* ή *αλληλέγγυο* ή *θεμιτό εμπόριο* (fair trade) (Gilliani, et.al., 2021). Σύμφωνα με αυτό, έχει βρεθεί ότι τα υψηλά επίπεδα φυσικής, κοινωνικής και ψυχολογικής εγγύτητας μεταξύ των παραγωγών, των επιχειρήσεων και των καταναλωτών οδηγούν σε υψηλή δέσμευση όλων των εμπλεκομένων που αυξάνει το αίσθημα της ηθικής συναλλαγής ανάμεσά τους. Η δέσμευση οδηγεί στην καλλιέργεια δεσμών εμπιστοσύνης μεταξύ των καταναλωτών και της επωνυμίας της επιχείρησης. Αυτή η νέα προσέγγιση φαίνεται ότι επιδρά και αμφίδρομα καθώς μειώνει τα επίπεδα «υποκρισίας» των επιχειρήσεων και τη διαμόρφωση ψευδών πληροφοριών γύρω από τα προϊόντα που παράγουν και τις υπηρεσίες που προσφέρουν (π.χ. ως προς τις πρώτες ύλες που χρησιμοποιούν ή τις προδιαγραφές χρήσης) υπό το αίσθημα της ευθύνης που φέρουν να διατηρήσουν τις καλές πρακτικές (Gilliani, et.al., 2021).

Ένα άλλο παράδειγμα αποτελεί η ηθική στη λήψη αποφάσεων με τη χρήση big data. Ο συνδυασμός της κοινωνικής υπευθυνότητας στη χρήση των μαζικών δεδομένων είναι μια νέα τάση που έχει ως στόχο τη στρατηγική ανάπτυξη των επιχειρήσεων αξιοποιώντας σύγχρονα τεχνολογικά εργαλεία που ενισχύουν τον ανταγωνισμό (Morgan, Lurie, 2021). Από αυτή την οπτική, τα δεδομένα είναι πολύτιμα για τις επιχειρήσεις μόνο εάν υποβάλλονται σε επεξεργασία και χρησιμοποιούνται από τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων και μάλιστα με προσανατολισμό στις υπάρχουσες ηθικές κοινωνικές αξίες ενώ λειτουργούν ως ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις ίδιες (Ertemel, 2015). Ως εκ τούτου, τα τελικά προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρουν ικανοποιούν περισσότερο τις καταναλωτικές ανάγκες και συνήθειες όταν προκύπτουν ως αποτέλεσμα μελέτης της αγοραστικής και καταναλωτικής συμπεριφοράς σύμφωνα με τις απαιτήσεις και τις τάσεις του τελικού χρήστη (Morgan, Lurie, 2021).



Σχήμα 17: Βασικά στοιχεία επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας με τη χρήση των big data. Πηγή: Morgan, Lurie, 2021:185.

Τα Big Data είναι ένας όρος που περιγράφει το μεγάλο όγκο δεδομένων, τόσο δομημένων όσο και μη δομημένων, που κατακλύζουν μια επιχείρηση καθημερινά (Ozkose, et.al., 2015). Αλλά δεν είναι ο όγκος των δεδομένων που είναι σημαντικός, είναι αυτό που κάνουν οι οργανισμοί με τα δεδομένα που έχουν σημασία για τη λειτουργία τους (Ertemel, 2015, Gandomi, Haider, 2014). Κι αυτό διότι τα Big Data μπορούν να αναλυθούν για ιδέες που οδηγούν σε καλύτερες αποφάσεις και στρατηγικές

σε μια επιχείρηση (Gandomi, Haider, 2014, Ozkose, et.al., 2015). Η εξόρυξη γνώσης από δεδομένα (data mining) που βρίσκονται στις αποθήκες δεδομένων τους (data warehouses) στοχεύει στη εξατομίκευση των αναγκών του πελάτη και στην ανίχνευση νέων προκλήσεων και στη μέτρηση της ικανοποίησής τους (Elgendy, Elragal, 2014). Με αυτή την τεχνολογία οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν μείωση του χρόνου επεξεργασίας των δεδομένων από ώρες σε δευτερόλεπτα και με βάση τις προτιμήσεις του κάθε πελάτη (knowledge discovery in data bases, K.D.D.) (Elgendy, Elragal, 2014). Αυτές οι εφαρμογές επιτρέπουν σε επιχειρήσεις και καταναλωτές να έχουν καλύτερες υπηρεσίες, καλύτερες εμπειρίες από την αγορά και επίσης να είναι πιο ικανοποιημένοι, δεδομένου ότι τα προσωπικά δεδομένα μπορούν να επιτρέψουν την πρόληψη και ανίχνευση κακών προϊόντων / υπηρεσιών πολύ νωρίτερα από την κυκλοφορία τους (Elgendy, Elragal, 2014). Εδώ ακριβώς συνίσταται η διάσταση της ηθικής στη λήψη αποφάσεων ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τη χρήση των νέων τεχνολογιών (Gandomi, Haider, 2014).

Ως προϋποθέσεις για την εξόρυξη γνώσης πρέπει να πληρούνται (Gandomi, Haider, 2014, Ozkose, et.al., 2015): η ιδιωτικότητα, η ακρίβεια, η ιδιοκτησία και η πρόσβαση, στοιχεία που προστατεύονται πλήρως από τις αρχές και το πλαίσιο της ΕΚΕ.

Στην πράξη, τα Big Data αξιοποιούνται στη στρατηγική ανάπτυξη μιας ΜμΕ μέσω mail (direct e-mail marketing). Δηλαδή, μια επιχείρηση δοκιμάζει τεχνικές εξόρυξης γνώσης, ώστε να καταφέρει να αυξήσει την αποτελεσματικότητα των παραγγελιών της μέσω e-mail. Τα διοικητικά στελέχη ενδιαφέρονται στο να μειώσουν το κόστος αποστολής διαφημιστικών καταλόγων, εστιάζοντας μόνο σε πελάτες οι οποίοι θεωρούνται ως κερδοφόροι και πάντα σε σχέση με την ηθική διάσταση της διαδικασίας (Ertemel, 2015, Gandomi, Haider, 2014, Ozkose, et.al., 2015).

Επομένως, το μείγμα μάρκετινγκ που στοχεύει στην κοινωνικά υπεύθυνη στρατηγική ανάπτυξη μιας επιχείρησης μέσω της ενδυνάμωσης του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος διαμορφώνεται ως εξής:

	People	Product	Promotion	Price	Place
Data	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demographics</li> <li>Social Networks</li> <li>Customer Review</li> <li>Click Stream</li> <li>Survey Data</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Product Characteristics</li> <li>Product Category</li> <li>Customer Review</li> <li>Survey Data</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promotional Data</li> <li>Survey Data</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transactional Data</li> <li>Survey Data</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Location-based social networks</li> <li>Survey Data</li> </ul>
Method	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clustering</li> <li>Classification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Association</li> <li>Clustering</li> <li>Topic Modeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regression</li> <li>Association</li> <li>Collaborative Filtering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regression</li> <li>Association</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regression</li> <li>Classification</li> </ul>
Application	<ul style="list-style-type: none"> <li>Customer Segmentation</li> <li>Customer Profiling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Product Ontology</li> <li>Product Reputation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promotional Marketing Analysis</li> <li>Recommender Systems</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pricing Strategy Analysis</li> <li>Competitor Analysis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Location-based Advertising</li> <li>Community Dynamic Analysis</li> </ul>

Σχήμα 18: Μείγμα κοινωνικά υπεύθυνου μάρκετινγκ με χρήση big data. Πηγή: Fan, et.al., 2015.

Η χρήση των νέων τεχνολογιών στη χάραξη κοινωνικά υπεύθυνης στρατηγικής μιας επιχείρησης δίνουν πρωτοφανή δύναμη στην κατανόηση, την ανάλυση και την αλλαγή της επιχειρηματικής διαδικασίας, αλλά και στην ισχυρή τοποθέτησή της απέναντι στον ανταγωνισμό. Σήμερα, δεν υπάρχει ΜμΕ που να μην αξιοποιεί τα μαζικά δεδομένα ως εργαλείο τόνωσης της ανταγωνιστικότητάς της από το πλεονέκτημα που της παρέχουν σε σχέση με τη εξατομίκευση των προϊόντων και των υπηρεσιών της με βάση τις καταναλωτικές ανάγκες. Μέσω των Big Data επιτυγχάνεται η οργάνωση και η αυτοματοποίηση των διαδικασιών ευρετηρίασης με τη χρήση λέξεων – κλειδιών, η δημιουργία δεδομένων υψηλής ποιότητας, η μείωση του χρόνου κατηγοριοποίησης, ανακτώνται ταχύτερα τα δεδομένα ενδιαφέροντος, γίνεται καλύτερη επεξεργασία των πληροφοριών, ενώ οργανώνονται και ανανεώνονται πολύ πιο εύκολα (Fan, et.al., 2014). Με τη χρήση των Big Data επιτυγχάνεται αρτιότερη οργάνωση του αρχειακού υλικού των επιχειρήσεων, η διασφάλιση της προστασίας των προσωπικών δεδομένων και της πνευματικής ιδιοκτησίας ενώ και η πρόσβαση είναι ευκολότερη για τους χρήστες (Fan, et.al., 2015). Τα ηλεκτρονικά έγγραφα και αρχεία ταξινομούνται αυτόματα ενώ η επιχείρηση μπορεί να υποστηρίξει ψηφιακά δεδομένα με μεγάλη ετερογένεια (γλώσσα, είδος αρχείου, όγκος κ.ά.). Προσφέρουν δυνατότητες όχι μόνο οργάνωσης, διαχείρισης και επεξεργασίας μεγάλου όγκου δεδομένων, αλλά και δυνατότητες πρόσβασης σε ένα ευρύτερο φάσμα χρηστών σε παγκόσμιο επίπεδο. Ο μακροπρόθεσμος στόχος τους είναι να προσελκύουν οι επιχειρήσεις συνεχώς νέες

ομάδες πελατών, υποστηρίζοντας ταυτόχρονα τις απαιτήσεις τους και τον κοινωνικά υπεύθυνο χαρακτήρα τους (Fan, et.al., 2015).

Εν κατακλείδι, η υιοθέτηση και η συντήρηση μιας υγιούς στρατηγικής ΕΚΕ που μπορεί να βελτιώσει τους στόχους της επιχείρησης στο παρόν και το μέλλον είναι εκείνη που κάνει τη διαφορά και διακρίνει μια ηθική επιχείρηση από άλλες δίνοντάς της το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Thompson, et.al., 2014).

### **4.3. Πρακτικές της ΕΚΕ στις ΜμΕ και Παραδείγματα Επιχειρήσεων Κοινωνικής Ευθύνης**

Παγκοσμίως, ο αριθμός των ΜμΕ που έχουν υιοθετήσει στη στρατηγική τους τις αρχές της ΕΚΕ είναι μεγάλος. Η ΕΚΕ φαίνεται ότι κερδίζει όλο και μεγαλύτερο έδαφος στη μικρομεσαία επιχειρηματικότητα ([UNIDO](#), 2008).

Οι ΜμΕ διαδραματίζουν απαραίτητο ρόλο στην προώθηση της οικονομικής και δίκαιης ανάπτυξης, ιδίως στις αναπτυσσόμενες χώρες. Η επιχειρηματική τους δραστηριότητα εκτελείται γενικά πιο κοντά στους ενδιαφερόμενους καταναλωτές και φορείς λόγω των σχέσεων εγγύτητας που αναπτύσσονται, επιτρέποντάς τους να είναι οι πρώτοι αποδέκτες και συμμετοχοί ([UNIDO](#), 2008).

Ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών διερεύνησε την έννοια της ΕΚΕ σε επτά clusters ΜμΕ σε Ασία, Αφρική και Λατινική Αμερική ([UNIDO](#), 2008). Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, οι ΜμΕ αναγνωρίζουν την ΕΚΕ κυρίως ως εσωτερική δραστηριότητα για την επιχείρηση, όπου επενδύουν επίσης κατά μέσο όρο το 71% του συνολικού ποσού που έχει εξασφαλιστεί για όλες τις δραστηριότητες ΕΚΕ. Με οδηγό τον ιδιοκτήτη, οι δραστηριότητες ΕΚΕ επικεντρώνονται κυρίως στην ευημερία των εργαζομένων και στην υγειονομική περίθαλψη και αντικατοπτρίζουν τη συναισθηματική ικανοποίηση όλων των συμμετεχόντων διαχειριστών, επεκτείνοντας την ευθύνη τους πέρα από την απλή παροχή υπηρεσιών. Επίσης, κάποιες από τις ΜμΕ διαθέτουν το 30% περίπου του συνολικού προϋπολογισμού για δράσεις ΕΚΕ με τη μορφή φιλάνθρωπικών δωρεών προς την κοινότητα, μέσω ΜΚΟ με κοινωνικά αναπτυξιακό ρόλο ([UNIDO](#), 2008).

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, μια περίπτωση κοινωνικά υπεύθυνης επιχείρησης είναι η πολωνική POLIX. Αποτελεί μια οικογενειακή επιχείρηση που λειτουργεί από το 1982, ως ο κορυφαίος παραγωγός ελαστικών καλωδίων PCV, που προτιμάται από πελάτες από την Ευρώπη, τον Καναδά και τις Ηνωμένες Πολιτείες. Τα ελαστικά προϊόντα PCV χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο σε πολλούς τομείς της οικονομίας, όπως η βιομηχανία, η γεωργία, η κηπουρική, η μεταποίηση, οι κατασκευές, τα έπιπλα, στα νοικοκυριά καθώς και σε όλους τους τύπους εργαστηρίων. Η επιχείρηση τροποποιεί τα προϊόντα της ακολουθώντας τις καινοτομίες που προκύπτουν στην αγορά χημικών ουσιών σε συνεχή βάση (Baran, et.al., 2011).

Η POLIX διαθέτει τα ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης ποιότητας (PN - EN ISO 9001: 2001), περιβάλλοντος (PN - EN 14001: 2005), υγείας και ασφάλειας στην εργασία (PN - N 18001: 2004). Όλα τα προϊόντα της είναι φιλικά προς το περιβάλλον και 100% ανακυκλώσιμα. Ακόμη, επικεντρώνεται στον πελάτη, προσφέροντας πάντα επιλογές εκπτώσεων κατά την αγορά. Η κεντρική θέση του πελάτη στην αντίληψη της POLIX δείχνει πόσο σημαντική θεωρεί την αξιοπιστία των προϊόντων. Ως εκ τούτου, όταν κάποιος πελάτης παραπονιέται ότι ένα προϊόν που χρησιμοποιείται είναι ελαττωματικό, αντικαθίσταται πάντα με νέο χωρίς καθυστέρηση. Θεωρείται ως υπόδειγμα ΕΚΕ (Baran, et.al., 2011).

Μια άλλη περίπτωση επιχείρησης κοινωνικής εταιρικής ευθύνης, η οποία αποτελεί πραγματικό παράδειγμα ΕΚΕ είναι η Matusewicz Budowa Maszyn και αφορά την παραγωγή της μηχανικής κατεργασίας πλαστικών υλών και πολύτιμων μετάλλων, συμπεριλαμβανομένου του μηχανολογικού χειρισμού, του κοψίματος, του διπλώματος, της οξυγονοκόλλησης και της στερέωσης των πλαστικών. Η έδρα της εταιρείας βρίσκεται στο Ubocze-GryfowSlaski της Πολωνίας, απασχολεί 100 εργαζομένους και έχει θέσει ως στόχους της την κατάρτιση των εργαζομένων σε σχέση με την υπεύθυνη εμπορική δραστηριοποίηση, την κοινωνία και το περιβάλλον ([Matusewicz Budowa Maszyn](#), 2021).



Η επιχείρηση Matusewicz δραστηριοποιείται ως προμηθευτής προϊόντων και βιομηχανικών υπηρεσιών με πιστοποίηση ISO 9001 και έχει ως στόχο την ανάπτυξη

ικανοτήτων, γνώσεων, κινήτρων των εργαζομένων της μέσω εξειδικευμένης κατάρτισης. Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών της, καθώς και η μείωση ή η αποτροπή των αρνητικών επιπτώσεων στο περιβάλλον αποτελούν ζητήματα που την αφορούν ([Matusiewicz Budowa Maszyn](#), 2021).

Ο λόγος, για τον οποίο η εταιρεία Matusiewicz επέλεξε να δράσει κατ' αυτόν τον τρόπο και να ενσωματώσει τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές ανησυχίες στους στόχους της, είναι επειδή οι πελάτες της ζητούν ολοένα και περισσότερο τα προϊόντα, που παράγονται με ένα κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνο τρόπο. Αν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της δεν είχαν ζήτηση από το καταναλωτικό κοινό, η επιχείρηση δεν θα διατηρούσε υπεύθυνη κοινωνικά δράση. Πιστεύει ότι είναι καθήκον της να προσέχει για την ευημερία και την κινητοποίηση των εργαζομένων της, δεδομένου ότι με τον τρόπο αυτό, θα δώσει μεγαλύτερη παραγωγικότητα και ικανότητα καινοτομίας στην εταιρεία. Τέλος, επικοινωνεί την επιτυχία της στους τελικούς αποδέκτες, την κοινωνία και το περιβάλλον ([Matusiewicz Budowa Maszyn](#), 2021).

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ) αποτελεί μια σύγχρονη έννοια, σχετικά νέα στις κοινωνικές και οικονομικές επιστήμες. Η ΕΚΕ προσβέυει την ενσωμάτωση της οικονομικής, της ηθικής, της κοινωνικής, της εργασιακής, της περιβαλλοντικής διάστασης και των ανθρωπίνων δικαιωμάτων σε όλες τις δραστηριότητες και τις σχέσεις μιας επιχείρησης με τα εμπλεκόμενα μέρη (ήτοι εργαζόμενοι, πελάτες, προμηθευτές, δημόσια διοίκηση, κοινωνία κ.ά.). Ο λόγος που δημιουργήθηκε ήταν η επιτακτική ανάγκη του ανθρώπου να προστατεύσει το περιβάλλον και την κοινωνία από τις επιβλαβείς συνέπειες της επιχειρηματικότητας, μέσω της αειφόρου και ηθικής επιχειρηματικής ανάπτυξης, προστατεύοντας ταυτόχρονα όλα τα εμπλεκόμενα μέρη: τις επιχειρήσεις, τους προμηθευτές, τους εργαζόμενους, την κοινωνία και τελικά τον άνθρωπο και ως καταναλωτή, όπου είναι ο τελικός και σημαντικότερος αποδέκτης.

Στην παρούσα εργασία διερευνήθηκε η σχέση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜμΕ) με την ΕΚΕ. Από τη βιβλιογραφική επισκόπηση προκύπτει ότι οι ΜμΕ που επιχειρούν με βάση την εταιρική κοινωνική ευθύνη παρουσιάζουν μια αξιόπιστη οικονομική δραστηριότητα, κατέχουν μια σημαντική θέση στον ανταγωνισμό, έχουν βιώσιμες και διαχειρίσιμες υποχρεώσεις, σέβονται τους ανταγωνιστές και τους προμηθευτές του κλάδου τους, προστατεύουν το περιβάλλον και δίνουν βάση στην ικανοποίηση των καταναλωτικών αναγκών παράλληλα με την αύξηση της κερδοφορίας τους.

Οι κοινωνικά υπεύθυνες ΜμΕ λειτουργούν αρμονικά με το κοινωνικό και οικονομικό σύνολο, εντός του οποίου δραστηριοποιούνται. Το βασικό κίνητρο αξιοποίησης συνίσταται στη μεγιστοποίηση της δημιουργίας κοινής αξίας (ΔΚΑ) για τους ιδιοκτήτες – διαχειριστές τους, τους εμπλεκόμενους φορείς και την κοινωνία γενικότερα. Τα άμεσα οφέλη της κοινωνικής δέσμευσης για τις ίδιες τις ΜμΕ αναφέρονται στην εξοικονόμηση πόρων (π.χ. μείωση σπατάλης νερού, της χρήσης της ηλεκτρικής ενέργειας και της άσκοπης κατανάλωσης πρώτων υλών), σε περιβαλλοντικές βελτιώσεις (π.χ. μείωση της παραγωγής στερεών αποβλήτων και βελτίωση της σχέσης ποσότητας / ποιότητας νερού), σε κοινωνικές βελτιώσεις (π.χ. μείωση υγειονομικού κινδύνου, βελτίωση των συνθηκών εργασίας / υγείας) και σε βελτιώσεις προϊόντων (π.χ. καλύτερη ποιότητα χρήσης, αυξημένη απόδοση, μειωμένη πιθανότητα απόρριψης του αγαθού).



Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, οι ΜμΕ διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις οικονομίες των κρατών όπου δραστηριοποιούνται ως κύριοι παραγωγοί της απασχόλησης και του εισοδήματος και ως κινητήρια δύναμη της καινοτομίας και της ανάπτυξης. Δεδομένου ότι απασχολούν πάνω από το ήμισυ του εργατικού δυναμικού του ιδιωτικού τομέα στις οικονομίες των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, είναι πολύ σημαντικό να διέπονται από υπευθυνότητα και κοινωνική ηθική στη δραστηριοποίησή τους. Γι' αυτό το λόγο, τα αρμόδια θεσμικά όργανα θεωρούν την ΕΚΕ μια ιδιαίτερα σημαντική έννοια για τη βιωσιμότητα του κοινωνικού περιβάλλοντος. Έτσι, όλες οι ρυθμιστικές ενέργειες που έγιναν και γίνονται γύρω από την ΕΚΕ δηλώνουν ότι είναι μια έννοια χρήσιμη και κοινωνικά αποδεκτή από τον μικρομεσαίο επιχειρηματικό κόσμο, από τους καταναλωτές, από τους φορείς και από τους εργαζόμενους στις επιχειρήσεις αυτές. Καθημερινά κερδίζει έδαφος και προσφέρει όλο και περισσότερα πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις και το περιβάλλον.

Παρά ταύτα, ως μια καινούρια χρονολογικά έννοια έχει μια σειρά από εμπόδια που πρέπει να ξεπεραστούν ώστε να δοθεί ώθηση στην ευρύτερη διάδοσή της στον τομέα των ΜμΕ όπως:

- Η έλλειψη κωδικοποίησης του πλαισίου της ΕΚΕ στις ΜμΕ και η πολυπλοκότητα των δράσεων που απαιτούν ειδικές γνώσεις και δεξιότητες από τους εμπλεκόμενους.
- Τα προσωπικά κίνητρα των ιδιοκτητών – διαχειριστών που επικρατούν ενδέχεται να είναι αντίθετα με το πλαίσιο της ΕΚΕ ενώ η απουσία εμπλοκής των δημόσιων αρχών δυσχεραίνει το εγχείρημα.
- Ο ιδιοκτήτης-διαχειριστής είναι κατά κύριο λόγο ο υπεύθυνος για την ανάπτυξη και εφαρμογή των δράσεων της ΕΚΕ και η έλλειψη χρόνου ενασχόλησης λειτουργεί αντίθετα.
- Η υφιστάμενη κατάσταση στις τοπικές κοινότητες ενδέχεται να επηρεάζει την επιλογή της επιχείρησης να επιθυμεί να επικεντρωθεί στην κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά.
- Οι βιομηχανικές σχέσεις εντός των οποίων λειτουργούν οι ΜμΕ και ο τρόπος που οι ανταγωνιστές αντιμετωπίζουν την ΕΚΕ επηρεάζουν άμεσα την προσέγγισή της σχετικά με τον τρόπο χειρισμού των δραστηριοτήτων της.

Με βάση τα ως άνω κινείται και η νέα εθνική στρατηγική για την ΕΚΕ, η οποία στα πλαίσια της Ευρώπης 2020, στοχεύει να δημιουργήσει ευνοϊκές συνθήκες για τη βιώσιμη ανάπτυξη και την υπεύθυνη επιχειρηματική συμπεριφορά για τη διαρκή τόνωση της απασχόλησης μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Η εθνική στρατηγική για την ΕΚΕ είναι εναρμονισμένη πλήρως με το ευρωπαϊκό πλαίσιο και τις διεθνείς πρακτικές για την υπεύθυνη επιχειρηματικότητα. Ακόμη, είναι επικαιροποιημένη και συνεχώς εμπλουτίζεται με ειδικά μέτρα και εργαλεία που στοχεύουν ιδιαίτερα στις ΜμΕ και επιτρέπουν τη διάχυση των πρακτικών ΕΚΕ, τη δημοσιοποίηση των μη χρηματοοικονομικών στοιχείων και καταστάσεων, τον κοινωνικό διάλογο μεταξύ των επιχειρήσεων και των πολιτών, την παρακολούθηση της υφιστάμενης κατάστασης μέσω του Παρατηρητηρίου ΕΚΕ κλπ.

Εν κατακλείδι, οι ΜμΕ εμπορεύονται επηρεάζοντας και επηρεαζόμενες από τα δεδομένα του χώρου και του κοινωνικο-οικονομικού συστήματος και οφείλουν να δραστηριοποιούνται υπεύθυνα ως μέρη του φυσικού και του κοινωνικού συνόλου, δηλαδή να τηρούν τις αρχές και τις αξίες που χαρακτηρίζουν τον ανθρώπινο πολιτισμό. Με άλλα λόγια, η οικονομική – εμπορική επιτυχία των επιχειρήσεων αυτών δεν εξαρτάται μόνο από τις στρατηγικές για τη μεγιστοποίηση των βραχυπρόθεσμων κερδών, αλλά και από τη θεώρηση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών στόχων, ακόμη και για την υπεράσπιση των συμφερόντων των καταναλωτών.

## ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Baden, D., Harwood, I., Woodward, D., (2011), *The effects of procurement policies on 'downstream' corporate social responsibility activity: Content analytic insights into the views and actions of SME owner-managers*, International Small Business Journal, pp. 1-19 [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.923.9072&rep=rep1&type=pdf>].

Baran, G., Cwik, N., Dalberg, M., Dymowski, J., Grzybek, M., Karpfors, A., Michałowska, M., Nikodemka-Wołowik, A., Probosz, M., Przybysz, M., (2011), *Polish and Swedish SMEs Towards CSR Challenges* [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/03/Polish-and-swedish-SMEs-towards-CSR-challenges.pdf>].

Bowen, H.R., (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York: Harper

Brutland Report, (1987), *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*: Brutland [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: [file:///C:/Users/user/Downloads/our\\_common\\_futurebrundtlandreport1987.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/our_common_futurebrundtlandreport1987.pdf)].

Bryson, J., (2004), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 3<sup>rd</sup> Edition, United States of America: John Wiley & Sons.

Bylok, F., (2016), *The Concept of Corporate Social Responsibility in Strategies of SMEs*, Club of Economics in Miskolc TMP, (12):1, pp. 19-26 [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://real.mtak.hu/37793/1/03.pdf>].

Carroll, A.B. (2008), *A History of Corporate Social Responsibility*. In: Crane, A., Matten, D., McWilliams, A., Moon, J. and Siegel, D.S., Eds., the Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Oxford University Press, Oxford [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://satellinstitute.org/wp-content/uploads/2018/09/AHistoryofCSRConceptsPractices.Oxford.2008.pdf>].

Carroll, A.B., (1979), *A three-dimensional conceptual model of corporate social performance*, *Academy of Management Review*, (4), 497–505 [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/1942764/3-DmodelCSP-with-cover-page.pdf?Expires=1621601526&Signature=TL9qDJ09h30-6F0d-OOx1BPUceutRcZwM4kl05tqJVn6WGbZrw1X17aWGMW9qx4Rnv5pS6jLcdN9ooLjVm5rWS-5GoHVOi26VamOx1fmgjNfPBZemfVp0NJtgu-KgcOB5Fq5km6kci-csV8WCMgLFpcOEPTthiiQNnTvugXg6Puc9-VltYuNhHNdr3tQGKasbgs493LwgA4Ckdldb-b58jlGn8s5Tr5ccB-bbOWSmkpZyh4FiXHCaOqk-kvqsoVmB9C9YaZR-S1v1vndur4barSFaK-YAMHymrWZbEbIOHYfsBEQGStQy7Mw3knYpJcp2UaqZhwsr~wrKTb514HIg&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA>].

Cowan, K., Yazdanparast, A., (2021), *Consequences of Moral Transgressions: How Regulatory Focus Orientation Motivates or Hinders Moral Decoupling*, *Journal of Business Ethics*, 170:115–132 [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-019-04268-8#citeas>].

Elgendy, N., Elragal, A., (2014), *Big Data Analytics: A Literature Review Paper*, *ICDM*, pp. 214– 227 [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: [https://www.researchgate.net/publication/264555968\\_Big\\_Data\\_Analytics\\_A\\_Literature\\_Review\\_Paper](https://www.researchgate.net/publication/264555968_Big_Data_Analytics_A_Literature_Review_Paper)].

Ertemel, A., V., (2015), *Consumer insight as competitive advantage using big data and analytics*, *International Journal of Commerce and Finance*, Vol. 1, Issue 1, pp. 45-51 [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://acikerisim.ticaret.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11467/1345/CONSUMER%20INSIGHT%20AS%20COMPETITIVE%20ADVANTAGE.pdf?sequence=1>].

European Commission, (2019), *Commission Staff Working document - Corporate Social Responsibility, Responsible Business Conduct, and Business and Human Rights: Overview of Progress*, SWD(2019) 143 final, Brussels, 20.3.2019 [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: [file:///C:/Users/user/Desktop/swd-2019-143\\_en%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Desktop/swd-2019-143_en%20(1).pdf)].

European Commission, (2011), Communication From The Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility* /\*COM/2011/0681final\*/ [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52011DC0681> και στο <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=EN>].

European Commission, (2002), *Green paper - Promoting a European framework for corporate social responsibility* /\*COM/2001/0366final\*/ [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366> και στο <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=EN>].

Fan, J., Han, F., Liu, H., (2014), *Challenges of Big Data Analysis*, Natl Sci Rev., (1):2, p.p. 293–314 [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4236847/>].

Fan, S., Lau, R., Zhao, J. L. (2015), *Demystifying Big Data Analytics for Business Intelligence Through the Lens of Marketing Mix*, Big Data Research [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2016/09/5251-English.pdf>].

Ferrell, O. C., Gresham, L. G., (1985), *A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making In Marketing*, Journal of Marketing, (49):87-96 [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38094532/ferrell\\_gresham\\_1985.pdf?1436077699=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DA\\_Contingency\\_Framework\\_for\\_Understandin.pdf&Expires=1617291853&Signature=J5SGyx6Kd5ubYX31Uew9KhBezX3gG85A5KjXf3eCNMLpsOU-VrIDksRsQqij1r6vh0-rSvrDjg1~b1Wbl-jFLGKC7donTw~nvnH7hdGom-uSgo9egRKbMMRKzbZ1PgIhCtJ6Mii-3bRTLpXvPurPVzyYfhWhgUa2PhiPMNK6oYmKowz6vtkgp81varKqMCvWfkATF7HKk35V9INKQlqSKSmlIFHObfDKsd~mcwJc3bIvWql5AHitGgAbffQMmAmGFFublROlbJVHwZ6iBIXItOkdyD-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38094532/ferrell_gresham_1985.pdf?1436077699=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DA_Contingency_Framework_for_Understandin.pdf&Expires=1617291853&Signature=J5SGyx6Kd5ubYX31Uew9KhBezX3gG85A5KjXf3eCNMLpsOU-VrIDksRsQqij1r6vh0-rSvrDjg1~b1Wbl-jFLGKC7donTw~nvnH7hdGom-uSgo9egRKbMMRKzbZ1PgIhCtJ6Mii-3bRTLpXvPurPVzyYfhWhgUa2PhiPMNK6oYmKowz6vtkgp81varKqMCvWfkATF7HKk35V9INKQlqSKSmlIFHObfDKsd~mcwJc3bIvWql5AHitGgAbffQMmAmGFFublROlbJVHwZ6iBIXItOkdyD-)

[UUNRSvF4b3qw760VCWzjjY~6R1wTfiZyQH2AacIhFC8iMPZIRUHG3iotoA & Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://www.researchgate.net/publication/324111111/Beyond_the_hype_Big_data_concepts_methods_and_analytics)].

Gandomi, A., Haider, M., (2014), *Beyond the hype: Big data concepts, methods, and analytics*, International Journal of Information Management, 35:137–144 [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: [file:///C:/Users/user/Downloads/Beyond the hype Big data concepts method.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Beyond_the_hype_Big_data_concepts_method.pdf)].

Gillani, A., Kutaula, S., Leonidou, L.C., (2021), *The Impact of Proximity on Consumer Fair Trade Engagement and Purchasing Behavior: The Moderating Role of Empathic Concern and Hypocrisy*, Journal of Business Ethics, 169:557–577 [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10551-019-04278-6.pdf>].

Husted, B., Allen, D., (2000), *Is It Ethical to Use Ethics as Strategy?*, Business Challenging Business Ethics: New Instruments for Coping with Diversity in International Business, Journal of Business Ethics, 27:21-31 [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-011-4311-0\\_4](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-011-4311-0_4)].

Inyang, B., (2013), *Defining the Role Engagement of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Corporate Social Responsibility (CSR)*, International Business Research, (6): 5 [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://pdfs.semanticscholar.org/e597/a283f038c4d6731c8d7f54726373f6c1eed9.pdf>].

Islam, G., Greenwood, M., (2021), *Reconnecting to the Social in Business Ethics*, Journal of Business Ethics, 170:1–4 [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10551-021-04775-7.pdf>].

Johnston, A., Amaeshi, K., Adegbite, E., Osuji, O., (2021), *Corporate Social Responsibility as Obligated Internalisation of Social Costs*, Journal of Business Ethics, 170:39–52 [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10551-019-04329-y.pdf>].

Kuhn, A.-L., Stiglbauer, M., Heel, J., (2014), *Does mandatory CSR reporting lead to higher CSR transparency? The case of France*, Corporate Ownership & Control, (11):2

[Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: [http://www.virtusinterpress.org/IMG/pdf/COC\\_Volume\\_11\\_Issue\\_2\\_Winter\\_2014\\_4.pdf#page=27](http://www.virtusinterpress.org/IMG/pdf/COC_Volume_11_Issue_2_Winter_2014_4.pdf#page=27)].

Latapí Agudelo, M.A., Jóhannsdóttir, L., Davídsdóttir, B., (2019), *A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility*, International Journal of Corporate Social Responsibility, (4):1 [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://jcsr.springeropen.com/track/pdf/10.1186/s40991-018-0039-y.pdf>].

Le, T. M., Liaw, S.-Y., (2017), *Effects of Pros and Cons of Applying Big Data Analytics to Consumers' Responses in an E-Commerce Context*, Sustainability, (9):798 [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://ideas.repec.org/a/gam/jsusta/v9y2017i5p798-d98276.html>].

Leppelt, T., Foerstl, K., Hartmann, E., (2013), *Corporate Social Responsibility in Buyer-Supplier Relationships: Is it Beneficial for Top-Tier Suppliers to Market their Capability to Ensure a Responsible Supply Chain?* Business Research, 6, 126–152 [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/BF03342746>].

Masoud, N., (2017), *How to win the battle of ideas in corporate social responsibility: the International Pyramid Model of CSR*, International Journal of Corporate Social Responsibility, (2):4 [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://jcsr.springeropen.com/track/pdf/10.1186/s40991-017-0015-y.pdf>].

Mattison, M., (2000), *Ethical Decision Making: The Person in the Process*, Social Work, (45):3 [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <file:///C:/Users/user/Desktop/EthicalDecisionMakingThePersonintheProcess.pdf>].

McDevitt, R., Giapponi, C., Tromley, C., (2007), *A Model of Ethical Decision Making: The Integration of Process and Content*, Journal of Business Ethics, 73:219–229 [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54485194/model\\_podejmowanie\\_etycznych\\_decyzji.pdf?1505920469=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DA\\_Model\\_of\\_Ethical\\_Decision\\_Making\\_The\\_I.pdf&Expires=1617365294&Signature=XMRachoLIT-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54485194/model_podejmowanie_etycznych_decyzji.pdf?1505920469=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DA_Model_of_Ethical_Decision_Making_The_I.pdf&Expires=1617365294&Signature=XMRachoLIT-)

[yx5cf30bdgOf~ztBBaTVhN~ujQa90J5wnkZdWNY10pESG69t-J-L24sdbjDAu2rRaRQnRuVLDlOm7-hS5DIHyUoMINKmJ8Vu5hFBHaPh3ZfQVb7fVsH2iiVkJ3QdetzP-pqwT4tvnWke7xJwVwl4sbe5VQ~V-jnAAEzmke4lS2oAoTfA0PSAMoXUz4yFJaKZHYH5xFCgP3XbTh7EK3kjM3drmo4imQbaU2CcssPWWTVJLEPqla50mDW0M2GzdfAYXff7IlltzvpEMoPcctQ~g~IiZucrY9yThe75MfM0RV-hlbwpum5HsdGm7M1mW2lD8tmetDKEqyfg\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA\].](https://www.researchgate.net/publication/347602711)

Moratis, L., van Egmond, M., (2018), *Concealing social responsibility? Investigating the relationship between CSR, earnings management and the effect of industry through quantitative analysis*, International Journal of Corporate Social Responsibility, (3):8 [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://jcsr.springeropen.com/track/pdf/10.1186/s40991-018-0030-7.pdf>].

Morgan, N., Lurie, R., (2021), *Commentary: A Strategic Perspective on Capturing Marketing Information to Fuel Growth: Challenges and Future Research*, Journal of Marketing, Vol. 85(1), 184-189 [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: [https://www.researchgate.net/profile/Neil-Morgan-3/publication/347602711\\_Commentary\\_A\\_Strategic\\_Perspective\\_on\\_Capturing\\_Marketing\\_Information\\_to\\_Fuel\\_Growth\\_Challenges\\_and\\_Future\\_Research/links/5fe8a95e45851553a0f772c3/Commentary-A-Strategic-Perspective-on-Capturing-Marketing-Information-to-Fuel-Growth-Challenges-and-Future-Research.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Neil-Morgan-3/publication/347602711_Commentary_A_Strategic_Perspective_on_Capturing_Marketing_Information_to_Fuel_Growth_Challenges_and_Future_Research/links/5fe8a95e45851553a0f772c3/Commentary-A-Strategic-Perspective-on-Capturing-Marketing-Information-to-Fuel-Growth-Challenges-and-Future-Research.pdf)].

Morsing, M., Perrini, F., (2009), *CSR in SMEs: do SMEs matter for the CSR agenda?*, Business Ethics: A European Review, (18):1 [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <file:///C:/Users/user/Desktop/SSRN-id1319524.pdf>].

Motilewa, B., Rowland Worlu, E., Agboola, G., Gbervbie, M., (2016), *Creating Shared Value: A Paradigm Shift from Corporate Social Responsibility to Creating Shared Value*, World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, 10:8 [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://eprints.covenantuniversity.edu.ng/8403/1/Creating%20Shared%20Value-A%20Paradigm%20Shift%20from%20CSR%20to%20Creating%20Shared%20Value.pdf>].



Ogola, F.O., Mária, J.F., (2020), *Mechanisms for development in corporate citizenship: a multi-level review*, International Journal of Corporate Social Responsibility, (5):7 [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://jcsr.springeropen.com/track/pdf/10.1186/s40991-020-00051-5.pdf>].

Organisation for Economic Co-operation and Development, (2018), *Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct* [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://mneguidelines.oecd.org/OECD-Due-Diligence-Guidance-for-Responsible-Business-Conduct.pdf>].

Organisation for Economic Co-operation and Development, (1999), *Principles of Corporate Governance* [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: [https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN\(99\)6&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN(99)6&docLanguage=En)].

Ozkose, H., Sertac, E., Gencer, C., (2015), *Yesterday, Today and Tomorrow of Big Data*, World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 195, p.p. 1042 – 1050 [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815036265>].

Papadakis, V., Thanos, I., (2010), *Measuring the Performance of Acquisitions: An Empirical Investigation Using Multiple Criteria*, British Journal of Management, Vol. 21, pp. 859–873 [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://www2.ode.aueb.gr/papadakis/images/files/pubs/2010-Measuring%20the%20Performance%20of%20Acquisitions.pdf>].

Porter, M.E., Kramer, M.R., (2011), *The big idea: Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism –and unleash a wave of innovation and growth*, Harvard Business Review [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://sharedvalue.org.au/wp-content/uploads/2015/12/Harvard-Business-Review-Creating-Shared-Value.pdf>].

Ross, D., (2017), *A research-informed model for corporate social responsibility: towards accountability to impacted stakeholders*, International Journal of Corporate Social Responsibility, (2):8 [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://jcsr.springeropen.com/track/pdf/10.1186/s40991-017-0019-7.pdf>].

Sihan, B., (2013), *Marketing mix-an area of unethical practices?* British Journal of Marketing Studies, Vol.1, No.4, pp. 20-28 [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: [https://www.researchgate.net/profile/Bouguila-I/publication/328560448\\_Marketnig\\_Mix\\_An\\_area\\_of\\_unethical\\_practices/links/5bf3b4e54585150b2bc3b1f8/Marketnig-Mix-An-area-of-unethical-practices.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Bouguila-I/publication/328560448_Marketnig_Mix_An_area_of_unethical_practices/links/5bf3b4e54585150b2bc3b1f8/Marketnig-Mix-An-area-of-unethical-practices.pdf)].

Sivarajah, U., Kamal, M., M., Irani, Z., Weerakkody, V., (2017), *Critical analysis of Big Data challenges and analytical methods*, Journal of Business Research, (70):263-286 [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829631630488X>].

Tamvada, M., (2020), *Corporate social responsibility and accountability: a new theoretical foundation for regulating CSR*, International Journal of Corporate Social Responsibility, (5):2 [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://jcsr.springeropen.com/track/pdf/10.1186/s40991-019-0045-8.pdf>].

Vitell, S., Hunt, S., (2015), *The General Theory of Marketing Ethics: The Consumer Ethics and Intentions Issues*, Handbook of Marketing Ethics Edward Elgar, Publishing Inc. [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://sdh.ba.ttu.edu/j.%20Final%20version%20to%20Nil%20-%20The%20General%20Theory%20of%20Ethics%20Hunts%20Revision%2010-8-2012.pdf>].

Vitell, S., Hunt, S., (2006), *The General Theory of Marketing Ethics: A Revision and Three Questions*, Journal of Macromarketing, (26):2, 1-11 [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.122.7982&rep=rep1&type=pdf>].

Webley, S., (2001), *Business ethics: a SWOT exercise*, Business Ethics - A European Review, (10):3 [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: [file:///C:/Users/user/Downloads/Business ethics a SWOT exercise.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Business%20ethics%20a%20SWOT%20exercise.pdf)].

Zbucheá, A., (2013), *Are Customers Rewarding Responsible Businesses? An Overview of the Theory and Research in the Field of CSR*, Management Dynamics in the Knowledge Economy, (1):3, pp. 367-385 [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την

ηλεκτρονική

διεύθυνση:

<file:///C:/Users/user/Desktop/Zbuchea2013CustomersandCSR.pdf>].

Zimmermann, A., Albers, N. Kenter, J. O., (2021), *Deliberating Our Frames: How Members of Multi-Stakeholder Initiatives Use Shared Frames to Tackle Within-Frame Conflicts Over Sustainability Issues*, Journal of Business Ethics [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-021-04789-1#citeas>].

## ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

Haski - Leventhal, D., (2018), *Στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Εργαλεία και θεωρίες για υπεύθυνη διοίκηση*, Θεσσαλονίκη: Επιστημονικές Εκδόσεις Τζιόλα.

Kotler, P., (2009), *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*, Αθήνα: Economia Publishing.

Kotler, P., Lee N., (2009), *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Πώς να προσφέρετε το καλύτερο δυνατό στην εταιρεία σας και στο σκοπό της επιλογής σας*, Αθήνα: Economia Publishing.

Thompson, A., Strickland, A., J., Gamble, J., (2014), *Σχεδιασμός και Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής: Η Αναζήτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος*, 2<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Utopia

Walsh, J., (2020), *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Στρατηγική, Επικοινωνία, Διακυβέρνηση, Συλλογικό*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Ασπρίδης, Γ., (2015), *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη – Η Όψη του Ανθρώπινου Παράγοντα στην Επιχείρηση*, Εκδόσεις Συνδέσμου Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <file:///C:/Users/user/Desktop/%CE%95%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%B5%CF%85%CE%B8%CF%8D%CE%BD%CE%B7%20-%20%CE%97%20%CF%8C%CF%88%CE%B7%20%CF%84%CE%BF%CF%85%20%CE%B1%CE%BD%CE%B8%CF%81%CF%8E%CF%80%CE%B9%CE%BD>

[%CE%BF%CF%85%20%CF%80%CE%B1%CF%81%CE%AC%CE%B3%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%B1%20%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD%20%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B7.pdf](#)].

Βαξεβανίδου, Μ., (2011), *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Βλαχβέη, Α., (2019), *Μάρκετινγκ: Αρχές, Στρατηγικές Εξελίξεις & Νέα Δεδομένα*, 2<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2014), *Οδηγία 2014/95/ΕΕ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 22ας Οκτωβρίου 2014 για την τροποποίηση της οδηγίας 2013/34/ΕΕ όσον αφορά τη δημοσιοποίηση μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών και πληροφοριών για την πολυμορφία από ορισμένες μεγάλες επιχειρήσεις και ομίλους*, L 330/1, 15.11.2014 [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014L0095&from=EN>].

Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή, (2001), *Γνωμοδότηση της Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής με θέμα "Πράσινη Βίβλος: Ευρωπαϊκό πλαίσιο συνθηκών για την κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων"*, (COM(2001) 366 τελικό), Επίσημη Εφημερίδα, αριθ. C 125 της 27/05/2002, σ. 0044 – 0055 [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: [http://publications.europa.eu/resource/cellar/0ce151d1-bf7b-49e9-82d8-091d5fac1fcd.0003.01/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/cellar/0ce151d1-bf7b-49e9-82d8-091d5fac1fcd.0003.01/DOC_1)].

Παναγιώτου, Ν., Αραβώσης, Κ., (2008), *Αναφορές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην Ελλάδα, μια Εμπειρική Μελέτη*, Σχολή Μηχανολόγων Μηχανικών, Τομέας Βιομηχανικής Διοίκησης & Επιχειρησιακής Έρευνας [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://docplayer.gr/3674608-Anafores-etairikis-koinonikis-eythynis-stin-ellada-mia-empeiriki-meleti.html>].

Παπαδάκης, Β., (2016), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, Τόμος Α, Θεωρία, 7<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Παπακωνσταντινίδης, Λ., (2005), *Εναισθητοποιημένη Τοπική Κοινωνία*, Αθήνα: Εκδόσεις Τυπωθήτω.

Πουλιόπουλος, Λ., Τριανταφυλλίδου, Α., Πουλόπουλος, Θ., (2018), *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Διεθνής εμπειρία και Ελληνική προσέγγιση, με έρευνα στις μεγάλες επιχειρήσεις που ανήκουν στο Δίκτυο ΕΚΕ*, Έκδοση 1<sup>η</sup>, Αθήνα: Εκδόσεις Ίων.

Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, (2014), *Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την Εθνική Στρατηγική της Ελλάδας για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*, Αθήνα [Ανακτήθηκε στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://www.opengov.gr/ypoiان/wp-content/uploads/downloads/2014/07/eke.pdf>].

## ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

CSR Europe, (2010), *A Guide to CSR in Europe Country Insights by CSR Europe's National Partner Organisations*, Πληροφορίες ανακτήθηκαν στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: [https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1036/guide\\_to\\_csr\\_csr%20europe.pdf](https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1036/guide_to_csr_csr%20europe.pdf).

European Commission, (2021), *Action Plan on Human Rights and Democracy (2015-2019)*, JOIN(2015) 16 final, Brussels, 28.4.2015, Πληροφορίες ανακτήθηκαν στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: [https://ec.europa.eu/anti-trafficking/sites/default/files/action-plan-on-human-rights-and-democracy-2015-2019\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/anti-trafficking/sites/default/files/action-plan-on-human-rights-and-democracy-2015-2019_en.pdf).

European Commission, (2019), *Corporate social responsibility & Responsible business conduct*, Πληροφορίες ανακτήθηκαν στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: [https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_en).

European Commission, (2019), *Reflection paper: towards a sustainable Europe by 2030*, Πληροφορίες ανακτήθηκαν στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: [https://ec.europa.eu/info/publications/reflection-paper-towards-sustainable-europe-2030\\_en](https://ec.europa.eu/info/publications/reflection-paper-towards-sustainable-europe-2030_en).

Global Compact Network Hellas, (2021), Πληροφορίες ανακτήθηκαν στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://globalcompact.gr/>.

Matuszewicz Budowa Maszyn SA, (2021), Πληροφορίες ανακτήθηκαν στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://www.matuszewicz.pl/en/>.

Road-CSR Project, (2018), *The effects of CSR on SME competitiveness*, Interreg Europe, Πληροφορίες ανακτήθηκαν στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://www.interregeurope.eu/road-csr/news/news-article/2833/the-effects-of-csr-on-sme-competitiveness/>.

UNIDO, (2021), *CSR Projects*, Πληροφορίες ανακτήθηκαν στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/csr-projects>.

UNIDO, (2008), *CSR Perceptions and Activities of Small and Medium Enterprises (SMEs) in seven geographical clusters*, Survey Report, Vienna, Πληροφορίες ανακτήθηκαν στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: [https://www.unido.org/sites/default/files/2009-05/CSR\\_perceptions\\_and\\_activities\\_of\\_SMEs\\_in\\_seven\\_geographical\\_clusters\\_0.pdf](https://www.unido.org/sites/default/files/2009-05/CSR_perceptions_and_activities_of_SMEs_in_seven_geographical_clusters_0.pdf)

United Nations, (2021), *Global Compact*, Πληροφορίες ανακτήθηκαν στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://www.unglobalcompact.org/about>.

United Nations, (2021), *The Sustainable Development Agenda 2030*, Πληροφορίες ανακτήθηκαν στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>.

Ελληνικό Δίκτυο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, (2021), Πληροφορίες ανακτήθηκαν στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://csrhellas.org/>.

Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης, (2021), Πληροφορίες ανακτήθηκαν στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://www.cri.org.gr/Contents.aspx?CatId=13> και <http://www.cri.org.gr/library/downloads/Docs/Documents/CRI-GRI%20%CE%A0%CE%99%CE%9D%CE%91%CE%9A%CE%91%CE%A3.pdf>.

Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, (2018), *Εθνική Στρατηγική για την ΕΚΕ*, Πληροφορίες ανακτήθηκαν στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://www.mindev.gov.gr/e%CE%B8%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE->

[%CF%83%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%BA%CE%BF%CE%B9/.](#)

Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, (2014), *Εθνικό Σχέδιο Δράσης Εθνικής Στρατηγικής για την ΕΚΕ*, Κείμενο Εργασίας, Πληροφορίες ανακτήθηκαν στις 14/05/2021 από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://www.opengov.gr/ypoiان/wp-content/uploads/downloads/2014/07/eke.pdf>.