



ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Επικοινωνία και Νέα
Δημοσιογραφία» Σχολή Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών
Επιστημών**

Μεταπτυχιακή Διατριβή Επιπέδου Μάστερ

**“Η Στρατηγική Επικοινωνία της ΕΚΕ στην Ελληνική
Βιομηχανία: Μια εμπειρική Μελέτη Μικτής Μεθοδολογίας
για τη συγκριτική ανάλυση της Επικοινωνίας της ΕΚΕ στο
ψηφιακό περιβάλλον αμφιλεγόμενων και μη αμφιλεγόμενων
βιομηχανιών”**

**της Σαλαβούρα Κατερίνας
Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Δρ. Διαμαντάκη Κατερίνα
Ιούνιος, 2020**

Μεταπτυχιακή Διατριβή

“Η Στρατηγική Επικοινωνία της ΕΚΕ στην Ελληνική Βιομηχανία: Μια εμπειρική Μελέτη Μικτής Μεθοδολογίας για τη συγκριτική ανάλυση της Επικοινωνίας της ΕΚΕ στο ψηφιακό περιβάλλον αμφιλεγόμενων και μη αμφιλεγόμενων βιομηχανιών”

της Σαλαβούρα Κατερίνας

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην «Επικοινωνία και Νέα Δημοσιογραφία» από τη Σχολή Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Επιτροπή Επίβλεψης Μεταπτυχιακής Διατριβής

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:

Δρ. Κατερίνα Διαμαντάκη

Μέλος της Επιτροπής:

Δρ. Λήδα Τσενέ

Μέλος της Επιτροπής:

Δρ. Διονύσιος Πάνος

Περιεχόμενα

Ευρετήριο Εικόνων.....	6
Ευχαριστίες.....	7
Περίληψη.....	8
Abstract	8
Εισαγωγή	9
Σημασία της έρευνας	11
Επισκόπηση κεφαλαίων.....	12
Μέρος Ι: Θεωρητικό Πλαίσιο	16
Κεφάλαιο 1 ^ο Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	16
1. Το χρονικό της ΕΚΕ: από τους ρωμαϊκούς χρόνους έως την εποχή της παγκοσμιοποίησης.....	16
1.2 Βιωσιμότητα: η νέα νοοτροπία της επιχειρηματικότητας στην εποχή της παγκοσμιοποίησης.....	19
1.3 Η Τρίτη Γενιά ΕΚΕ : η δημιουργία Κοινής Αξίας	21
1.4 Τι είναι τελικά η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη;	24
1.5 Στρατηγικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	28
1.6 Ο κανόνας των πέντε ενεργειών για να κάνεις το καλό στην κοινωνία	32
1.7 Η ενάρετη επιχειρηματικότητα και τα οφέλη της	35
1.8 Η ΕΚΕ ενισχύει την αξία της επωνυμίας του προϊόντος.....	38
1.9 Θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών (Stakeholder Theory)	40
1.10 Θεωρία της νομιμοποίησης	44
1.11 Πολιτικές των κυβερνήσεων για την ΕΚΕ.....	47
1.12 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και αμφιλεγόμενες βιομηχανίες	48
Κεφάλαιο 2 ^ο Στρατηγική Επικοινωνία και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	54
2. Η σπουδαιότητα της στρατηγικής.....	54
2.1 Επικοινωνία και Μοντέλα Επικοινωνίας.....	55
2.2 Ο στρατηγικός σχεδιασμός για την επικοινωνία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης .	58
2.3 Ποιοτικοί στόχοι που επιτυγχάνονται μέσα από την στρατηγική επικοινωνία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	62
2.4 Μοντέλα και στρατηγικές επικοινωνίας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	65
2.5 Μοντέλα και στρατηγικές επικοινωνίας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις αμφιλεγόμενες βιομηχανίες	68
2.6 Δημόσιες σχέσεις και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....	70
2.7 Δημοσιότητα και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....	72
2.8 Η Θεωρία των καταστάσεων (<i>Situation Theory</i>) στις Δημόσιες σχέσεις	73

2.9 Τμηματοποίηση για την αποτελεσματικότερη επικοινωνία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	77
2.10 Το μήνυμα για την Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	79
2.11 Η πειθώ του μηνύματος: εκκλήσεις και πλαισιώσεις για μια πετυχημένη επικοινωνία	82
2.12 Το μήνυμα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις αμφιλεγόμενες βιομηχανίες.....	85
2.13 Μοντέλα και Θεωρίες της Κοινωνικής Ψυχολογίας για αποτελεσματικά μηνύματα	86
2.14 Η επιλογή των μέσων επικοινωνίας για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....	90
2.15 Η εποχή της CSR 2.0 : Νέες Τεχνολογίες και επικοινωνία της ΕΚΕ	91
2.16 Οι αδυναμίες της επικοινωνίας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	97
2.17 Οι προσδοκίες των καταναλωτών από την επικοινωνία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	99
2.18 Συμπέρασμα.....	100
Μέρος II: Μεθοδολογία	103
Κεφάλαιο 3 ^ο Μεθοδολογία Έρευνας.....	103
3. Σχεδιασμός της έρευνας- ερευνητικά ερωτήματα	103
3.1 Κωδικοποίηση δεδομένων.....	110
Κεφάλαιο 4 ^ο Αποτελέσματα έρευνας	121
4 Παρουσίαση των οργανισμών- Παπαστράτος PMI - Καπνοβιομηχανία	121
4.1 Το όραμα και οι αξίες της ΠαπαστράτοςPMI.....	121
4.1.2 Η συμμόρφωση της Παπαστράτος με το ρυθμιστικό πλαίσιο	123
4.1.3 Η οικονομική της απόδοση και η συμβολή της στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας.....	123
4.1.4 Δράσεις κοινωνικής υπευθυνότητας της Παπαστράτος.....	124
4.1.5 Κανάλια Επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη.....	126
4.2 Τράπεζας Πειραιώς -Χρηματοοικονομικός Τομέας	127
4.2.1 Το όραμα και οι αξίες της Τράπεζας Πειραιώς	127
4.2.2 Η συμμόρφωση της Τράπεζας Πειραιώς με το ρυθμιστικό πλαίσιο	128
4.2.3 Η οικονομική της απόδοση και η συμβολή της στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας.....	130
4.2.4 Δράσεις κοινωνικής υπευθυνότητας της Τράπεζας Πειραιώς.....	131
4.2.5 Κανάλια επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη.....	133
4.3. Β/S/Η Οικιακές συσκευές ABE - Οικιακές συσκευές-Μικροσυσκευές	136
4.3.1 Το όραμα και οι αξίες της Β/S/Η Οικιακές συσκευές ABE	136
4.3.2 Η συμμόρφωση της Β/S/ΗΟικιακές συσκευές ABE με το ρυθμιστικό πλαίσιο	137
4.3.3 Η οικονομική της απόδοση και η συμβολή της στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας.....	138

4.3.4 Δράσεις κοινωνικής υπευθυνότητας της B/S/H Οικιακές συσκευές ΑΒΕ.....	139
4.3.5 Κανάλια και τρόποι επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη.....	140
4.4 Cosmote Group - Τηλεπικοινωνίες.....	142
4.4.1 Το όραμα και οι αξίες της Cosmote Group	142
4.4.2 Η συμμόρφωση της Cosmote Group με το ρυθμιστικό πλαίσιο	143
4.4.3 Η οικονομική της απόδοση και η συμβολή της στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας.....	144
4.4.4 Δράσεις κοινωνικής υπευθυνότητας της Cosmote Group.....	145
4.4.5 Κανάλια επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη.....	148
4.5 Συγκριτική παρουσίαση των ετήσιων αναφορών εταιρικής υπευθυνότητας των τεσσάρων οργανισμών.....	150
4.6 Συγκριτική παρουσίαση της επικοινωνίας της ΕΚΕ στις εταιρικές ιστοσελίδες των τεσσάρων οργανισμών.....	155
4.7 Συγκριτική παρουσίαση της επικοινωνίας της ΕΚΕ στο Facebook και LinkedIn των τεσσάρων οργανισμών.....	158
4.8 Πώς αντιλαμβάνονται οι μάνατζερ την επικοινωνία της ΕΚΕ;.....	173
Κεφάλαιο 5 ^ο Συζήτηση.....	182
5.1 Το σχέδιο στρατηγικής επικοινωνίας των οργανισμών για την ΕΚΕ και οι στρατηγικές για τη συμμετοχή του κοινού.....	185
5.2 Storytelling ή απλή πληροφόρηση;.....	190
5.3 Σύγκριση των επικοινωνιακών μοντέλων αμφιλεγόμενων και μη αμφιλεγόμενων οργανισμών	192
Συμβολή της παρούσας έρευνας	196
Περιορισμοί Έρευνας	197
Παράρτημα Α Το ψηφιακό προφίλ των οργανισμών	199
Παπαστράτος	199
Τράπεζας Πειραιώς	205
B/S/H Οικιακές συσκευές ΑΒΕ/ Brand Pitsos.....	210
Cosmote Group	212
Παράρτημα Β Ερωτήσεις Συνέντευξης.....	216
Βιβλιογραφία	217

Ευρετήριο Εικόνων

Εικόνα 1- Πυραμίδα της ΕΚΕ, Carroll (1991).....	27
Εικόνα 2- Βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητα κατά τους Porter & Kramer (2006)	37
Εικόνα 3-Αμφιλεγόμενες βιομηχανίες	53
Εικόνα 4-Συγκριτική παρουσίαση των CSR Reports.....	154
Εικόνα 5-Συγκριτική παρουσίαση εταιρικών ιστοσελίδων.....	158
Εικόνα 6-Επικοινωνία ΕΚΕ σε Facebook.....	160
Εικόνα 7-Επικοινωνία ΕΚΕ σε LinkedIn.....	160
Εικόνα 8-Συχνότητα μηνυμάτων ΕΚΕ στο Facebook	161
Εικόνα 9- Συχνότητα μηνυμάτων ΕΚΕ στο LinkedIn	162
Εικόνα 10-Θεματολογία μηνυμάτων ΕΚΕ στο Facebook	163
Εικόνα 11-Θεματολογία μηνυμάτων ΕΚΕ στο LinkedIn	164
Εικόνα 12 - Έκκληση μηνυμάτων ΕΚΕ στο Facebook και στο LinkedIn	165
Εικόνα 13- Είδος συναισθήματος για ΕΚΕ στο Facebook και LinkedIn	167
Εικόνα 14- Ζωντάνια αναρτήσεων	168
Εικόνα 15- Διαδραστικότητα αναρτήσεων -Αμφιλεγόμενες Βιομηχανίες	168
Εικόνα 16- Διαδραστικότητα αναρτήσεων Μη αμφιλεγόμενες Βιομηχανίες	169

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς την καθηγήτρια κα Δρ. Διαμαντάκη Κατερίνα για την πολύτιμη στήριξη και καθοδήγηση της για την επιτυχή εκπόνηση της ανά χείρας μεταπτυχιακής διατριβής.

Περίληψη

Η επικοινωνία των ενεργειών ΕΚΕ αποτελεί τη βασική παράμετρο της ανάδειξης των δράσεων ΕΚΕ του οργανισμού. Η εφαρμοσμένη στρατηγική επικοινωνία μπορεί να ρυθμίσει την απήχηση του μηνύματος της ΕΚΕ στην κοινωνία. Η παρούσα έρευνα διερευνά τους σκοπούς και τους τρόπους με τους οποίους τέσσερις ελληνικές επιχειρήσεις επικοινωνούν την κοινωνική τους υπευθυνότητα στα ενδιαφερόμενα μέρη. Μέσα από τη συγκριτική παρουσίαση της εφαρμοσμένης στρατηγικής επικοινωνίας που υιοθετούν τέσσερις ελληνικές εταιρείες από διαφορετικές βιομηχανίες για την προώθηση της κοινωνικής τους υπευθυνότητας καταγράφονται οι ομοιότητες και οι διαφορές στην επικοινωνιακή τους στρατηγική, τα μοντέλα επικοινωνίας που εφαρμόζουν, το είδος του μηνύματος της ΕΚΕ και τα αποτελέσματα της επικοινωνιακής τους στρατηγικής. Η διερεύνηση για την στρατηγική τους λαμβάνει ακόμη υπόψη τη διάκριση τους σε αμφιλεγόμενες και μη αμφιλεγόμενες εταιρείες και έχει ως σημείο αναφοράς δυο κεντρικές θεωρίες, τη θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών (Freeman, 1984 Stakeholder Theory) και τη θεωρία των καταστάσεων (Grunig & Repper, 1992 Situation Theory). Τέλος, βάσει των ευρημάτων της έρευνας προτείνονται η υιοθέτηση του μοντέλου της αμφίδρομης επικοινωνίας ως επιδραστικότερης για την επικοινωνία της ΕΚΕ. Το μήνυμα δε για την ΕΚΕ προτείνεται να εστιάζει στις ωφέλειες και τα μετρήσιμα αποτελέσματα των ενεργειών αυτών προς την κοινωνία.

Λέξεις κλειδιά: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη# Στρατηγική Επικοινωνία #Αμφίδρομη Ασύμμετρη Επικοινωνία# Τμηματοποίηση κοινού# Θεωρία των Ενδιαφερόμενων μερών# Θεωρία των Καταστάσεων# Μήνυμα ΕΚΕ# Αμφιλεγόμενες και μη Αμφιλεγόμενες Βιομηχανίες

Abstract

The applied strategic communication of CSR can be valuable both for company and society. The message of CSR could be more effective than ever. For the reasons above, the purpose of my research is to analyze the strategies of four Greek companies from different industrial sectors (Controversial vs Non Controversial Industries) and how these companies communicate their CSR actions to their stakeholders. Having compared their communications CSR strategies, the research remarks the distinctions of their strategies, the models of communication which are applied, the kind of message which is diffused and their communication efficacy. The research bases on two salient academic theories, namely the Stakeholder Theory (Freeman, 1984) and the Situation Theory (Grunig&Repper, 1992). The results indicate the necessity companies embrace more effective communication models. It is suggested companies adopt the two- way communication models and build a strong CSR message that would present the qualitative results of their CSR actions to society.

Key words: Corporate Social Responsibility #Strategic Communication# Two-way symmetric or asymmetric communication model# Segmentation # Stakeholder

Εισαγωγή

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι μέρος της πολιτικής των οργανισμών, δημόσιων και ιδιωτικών, για να ενισχύσουν την παρουσία τους στην κοινωνία, να προσφέρουν και να έχουν οικονομικά και κοινωνικά ανταποδοτικά οφέλη. Η σπουδαιότητα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης έγκειται στο γεγονός πως ο οργανισμός που την υιοθετεί ως βασικό μέρος της στρατηγικής και της επιχειρηματικής του ανάπτυξης, όχι μόνο πετυχαίνει την αναβάθμιση της εικόνας και της παρουσίας του σε ένα ιδιαίτερα απαιτητικό ανταγωνιστικό περιβάλλον, αλλά πολύ περισσότερο δημιουργεί δυνατά ερείσματα κοινωνικής, πολιτικής και πολιτιστικής ευαισθησίας. Δεδομένου ότι οι κοινωνίες αντιμετωπίζουν πολλές προκλήσεις και η παγκοσμιοποιημένη αγορά είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική, οι κίνδυνοι για μια εταιρεία να εκτεθεί στο κοινό της αυξάνονται σημαντικά. Συνεπώς, ως μέρος της προληπτικής διαχείρισης μιας ενδεχόμενης κρίσης, όλο και περισσότεροι οργανισμοί αναλαμβάνουν ρόλο στη συνδιαμόρφωση λύσεων για την αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών και των κοινωνικών προκλήσεων.

Η συνεργασία όλων των ενδιαφερόμενων μερών (διοίκηση εταιρείας, εργαζόμενοι, κυβερνητικοί θεσμοί, μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, προμηθευτές, καταναλωτές) για την επιτυχία της εταιρικής υπευθυνότητας, προϋποθέτει την εκπόνηση ενός ολοκληρωμένου επιχειρηματικού και επικοινωνιακού σχεδίου. Η παρούσα έρευνα διερευνά τους σκοπούς και τους τρόπους με τους οποίους οι ελληνικές επιχειρήσεις επικοινωνούν με τα ενδιαφερόμενα μέρη και συγκρίνει τις επικοινωνιακές τους στρατηγικές στο ψηφιακό τους περιβάλλον. Παράλληλα, κατηγοριοποιεί τις επιχειρήσεις σε αμφιλεγόμενες και μη αμφιλεγόμενες βάσει του επιχειρηματικού τους αντίκτυπου στην κοινωνία και εξετάζει αν εφαρμόζουν διαφορετική επικοινωνιακή στρατηγική.

Συγκεκριμένα, στην ανά χείρας εργασία εξετάστηκαν τέσσερις οργανισμοί (Παπαστράτος – PMI, Τράπεζα Πειραιώς, B/S/H Οικιακές συσκευές ABE, COSMOTE Group), οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε διαφορετική βιομηχανία και εφαρμόζουν πολιτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Η έρευνα αυτή, βασισμένη σε προγενέστερες έρευνες και την υπάρχουσα βιβλιογραφία, εκλαμβάνει ως βασική μεταβλητή της αποτελεσματικής επικοινωνίας της ΕΚΕ τη *θεωρία των*

ενδιαφερόμενων μερών (Freeman, 1984), και υιοθετεί την *στρατηγική της τμηματοποίησης* για τη διαμόρφωση ενός επιδραστικού μηνύματος ΕΚΕ. Για παράδειγμα, η έρευνα του Cone (2008) προχωρά σε μια κρίσιμη τμηματοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών, δηλαδή σε αυτούς που είναι σκεπτικιστές (disbelievers) ως προς τις πρωτοβουλίες ΕΚΕ και σε αυτούς που είναι υποστηρικτές (advocators/activists) τέτοιων ενεργειών. Σε αυτή τη διάκριση των ενδιαφερόμενων μερών ως πρόκληση για το τμήμα Επικοινωνιών και Μάρκετινγκ ενός οργανισμού αναδεικνύεται πέρα από το περιεχόμενο του μηνύματος ΕΚΕ και ο βαθμός της συμμετοχής των ενδιαφερόμενων μερών. Το να επικοινωνήσει μια εταιρεία την κοινωνική της υπευθυνότητα και να χτίσει σχέσεις εμπιστοσύνης με τα ενδιαφερόμενα μέρη φαίνεται πως είναι η αποτελεσματικότερη στρατηγική βιωσιμότητας της.

Για τον παραπάνω λόγο, η έρευνα στηρίζεται και στη *θεωρία των καταστάσεων* των Grunig & Repper (1992) ως μιας στρατηγικής αφενός προσαρμοσμένης στις ιδιαίτερες ανάγκες του στοχευόμενου κοινού, αφετέρου προσανατολισμένης στα αμοιβαία συμφέροντα και στις αξίες των επικοινωνούντων. Σύμφωνα με τους Grunig & Hunt (1984), η προσέγγιση των ενδιαφερόμενων μερών είτε θα στηρίζεται στη μονόδρομη επικοινωνία είτε στην αμφίδρομη ασύμμετρη επικοινωνία, είτε στην αμφίδρομη συμμετρική επικοινωνία (όπ. αναφ. Morsing & Schultz, 2006:326· Zhang et al, 2018:2). Η μονόδρομη επικοινωνία δεν προωθεί τον διάλογο, ενώ οι άλλες δυο μορφές επικοινωνίας είναι διαλεκτικές, αλλά διαφέρουν ως προς τον βαθμό αλληλεπίδρασης και συμμετοχής του κοινού που θέλουν να πετύχουν. Συνεπώς, ο στόχος της έρευνας είναι να διερευνήσει ολιστικά την επικοινωνία των τεσσάρων οργανισμών, να συγκρίνει τις επικοινωνιακές τους στρατηγικές και να προτείνει τη σημασία της αμφίδρομης επικοινωνίας για την κοινωνική υπευθυνότητα.

Ειδικά, τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν και απαντήθηκαν είναι τα ακόλουθα:

Ερώτημα 1^ο

Σε ποιο βαθμό οι οργανισμοί εφαρμόζουν ένα στρατηγικό και ολοκληρωμένο σχέδιο επικοινωνίας για την ΕΚΕ;

Ερώτημα 2^ο

Γίνεται τμηματοποίηση κοινού για τη επιλογή του μηνύματος και των μέσων διάχυσης του ή ακολουθείται η στρατηγική της αδιαφοροποίητης επικοινωνίας της ΕΚΕ;

Ερώτημα 3^ο

Τι είδους μηνύματα ΕΚΕ αξιοποιούνται και υπερισχύουν στα ΜΚΔ και στις εταιρικές ιστοσελίδες των οργανισμών; Αυτά που έχουν συναισθηματική ή λογική έκκληση; Η επιλογή της έκκλησης (λογική/συναισθηματική) του μηνύματος επιτυγχάνει την συμμετοχή του κοινού σε αυτές τις πρωτοβουλίες;

Ερώτημα 4^ο

Λαμβάνοντας υπόψη τα τρία μοντέλα επικοινωνίας των Grunig & Hunt (1984) για την προσέγγιση των ενδιαφερόμενων μερών (*μονόδρομη επικοινωνία, αμφίδρομη ασύμμετρη επικοινωνία, αμφίδρομη συμμετρική επικοινωνία*) ποια μοντέλα αξιοποιούν οι οργανισμοί για να επικοινωνήσουν με τα ενδιαφερόμενα μέρη για τις ενέργειες ΕΚΕ; α) στα ΜΚΔ των εταιρικών οργανισμών, β) στις εταιρικές ιστοσελίδες, γ) στις ετήσιες αναφορές εταιρικής υπευθυνότητας;

Ερώτημα 5^ο

Υπάρχει διαφοροποίηση στη στρατηγική της επικοινωνίας της ΕΚΕ ανάμεσα στις αμφιλεγόμενες και μη αμφιλεγόμενες βιομηχανίες;

Σημασία της έρευνας

Τα σημαντικά προβλήματα της κοινωνίας με πρόσφατη την υγειονομική κρίση Covid-19 και οι αλλαγές που έχει επιφέρει η κλιματική αλλαγή στον τρόπο ζωής μας θα ωθήσουν αναπόδραστα τις κυβερνήσεις και τους βιομηχανικούς κλάδους στην επαναξιολόγηση της οικονομικής και πολιτισμικής ανάπτυξης. Με δεδομένη τη μεγάλη κινητοποίηση του επιχειρηματικού κόσμου για διαχείριση της τρέχουσας υγειονομικής κρίσης και τη στήριξη της κοινωνίας, τα μοντέλα μάρκετινγκ και επικοινωνίας των οργανισμών πιθανότατα θα επαναπροσδιοριστούν και θα αποκτήσουν έναν περισσότερο συλλογικό και ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό σε αντίθεση με τη μέχρι τώρα ατομοκεντρική προσέγγιση. Οι εταιρείες εκτιμάται πως θα εστιάσουν στην ουσιαστική συνεισφορά τους στην κοινωνία μέσα από προϊόντα καινοτομίας και ουσιαστικές παρεμβάσεις, όχι μόνο για την αντιμετώπιση των κρίσεων, αλλά και για την πρόληψη τους. Συνεπώς, η βιωσιμότητα μιας εταιρείας θα εξαρτηθεί από την ικανότητα της να ανταποκρίνεται ουσιαστικά στις ανησυχίες των

ενδιαφερόμενων μερών και της κοινωνίας στο σύνολο της. Εν προκειμένω η στρατηγική επικοινωνία της ΕΚΕ αναδεικνύεται ως η απαραίτητη προϋπόθεση για την ενίσχυση των δράσεων κοινωνικής υπευθυνότητας με στόχο οι εταιρείες να δημιουργήσουν κοινή αξία με τα ενδιαφερόμενα μέρη τους.

Επισκόπηση κεφαλαίων

Στο πρώτο μέρος της έρευνας γίνεται εμπειριστατωμένη καταγραφή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ως έννοιας και ως κοινωνικής-πολιτικής μεταβλητής που άλλαξε αφενός τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και αφετέρου την δομή των κοινωνικών σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων και πολιτείας ή μεταξύ των επιχειρήσεων και των πολιτών. Ειδικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια ιστορική αναδρομή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και πως αυτή εξελίχθηκε από μια μορφή φιλανθρωπικής πρωτοβουλίας σε μια ουσιώδη μορφή επιχειρηματικής κουλτούρας και επιχειρηματικής δράσης στην εποχή μας.

Στη συνέχεια ορίζεται πως η βιωσιμότητα και η δημιουργία κοινής αξίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη συνιστούν τις βασικές αρετές της κοινωνικής υπευθυνότητας. Η βιώσιμη επιχειρηματικότητα εστιάζει στη διοίκηση, στην ποιότητα των προϊόντων και στο επιχειρηματικό μοντέλο για την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας των κοινωνικών και περιβαλλοντικών ζητημάτων. Η δημιουργία κοινής αξίας (Creating Share Value) ανάμεσα στην επιχείρηση και τα ενδιαφερόμενα μέρη έχει προταθεί από τους Porter και Kramer (2011) ως η απαραίτητη προϋπόθεση της προόδου, εστιάζοντας στον μετασχηματισμό του υφιστάμενου επιχειρηματικού μοντέλου ανάπτυξης σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο βιώσιμης ανάπτυξης.

Έπειτα παρουσιάζονται δυο αντικρουόμενες στρατηγικές σε επίπεδο μάνατζμεντ για την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Η πρώτη στρατηγική προβλέπει πως η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελεί μέρος της βασικής επιχειρηματικής στρατηγικής του οργανισμού. Η δεύτερη στρατηγική, η οποία δε συνιστά ΕΚΕ, αποτελεί ένα επικοινωνιακό τέχνασμα για να προλάβει ή για να αντικρούσει επικρίσεις ή αντιδράσεις σε σχέση με την δραστηριότητα ενός οργανισμού (Green washing). Επιπλέον, παρουσιάζονται οι μορφές που μπορεί να έχει η στρατηγική της κοινωνικής υπευθυνότητας, καθώς και τα οφέλη της για τον οργανισμό που είναι κοινωνικά υπεύθυνος.

Εν συνεχεία διερευνάται η επίδραση της κοινωνικής υπευθυνότητας στο προφίλ του ίδιου του οργανισμού και πώς η πολιτική αυτή μπορεί να επηρεάσει τις

αποφάσεις των καταναλωτών, κυρίως ως προς την αγοραστική τους πρόθεση για τα ηθικά brand. Έχει αποδειχθεί πως η αξία της επωνυμίας προϊόντος διατηρείται και ενισχύεται μέσα από την ισχυρή σύνδεση της με έναν κοινωνικό σκοπό.

Κατόπιν, γίνεται αναλυτική παρουσίαση της θεωρίας των ενδιαφερόμενων μερών, η οποία είναι χρήσιμη όχι μόνο για την επιλογή και την εφαρμογή δράσεων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, αλλά και για την επικοινωνία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Η δέσμευση και η αφοσίωση του οργανισμού στην υλοποίηση των δράσεων ΕΚΕ είναι μια διαδικασία που απαιτεί την ενεργή συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών για να κερδίσει τη νομιμοποίηση του. Η θεωρία της νομιμοποίησης (Legitimacy Theory) εστιάζει στη δέσμευση των οργανισμών να λειτουργούν σύμφωνα με τους νόμους, τους κανόνες και τις προσδοκίες της κοινωνίας στην οποία επιχειρούν.

Κάτω από αυτό το πρίσμα, αναφέρονται και οι κυβερνητικές πολιτικές, οι οποίες παροτρύνουν τον ιδιωτικό τομέα να συνδράμει στην ευημερία της κοινωνίας. Πολλές κυβερνήσεις επιδιώκουν τη στενή συνεργασία με τον επιχειρηματικό κόσμο για την αντιμετώπιση ζωτικών προβλημάτων των κοινωνιών.

Το πρώτο κεφάλαιο κλείνει με αναφορά στις αμφιλεγόμενες βιομηχανίες (Controversial Industries) και στο τρόπο με τον οποίο ενσωματώνουν την εταιρική υπευθυνότητα στην επιχειρηματική τους λειτουργία. Η επιστημονική βιβλιογραφία συγκαταλέγει στις αμφιλεγόμενες βιομηχανίες εκείνες που η δραστηριότητα τους βλάπτει την κοινωνία, το περιβάλλον, την δημόσια υγεία, ή όσες λειτουργούν αντίθετα με τους ηθικούς κανόνες της κοινωνίας. Η ελαχιστοποίηση της βλάβης φαίνεται να είναι ένας από τους στόχους των αμφιλεγόμενων εταιρειών που εφαρμόζουν την ΕΚΕ.

Στο δεύτερο κεφάλαιο του πρώτου μέρους παρουσιάζονται οι έννοιες της στρατηγικής επικοινωνίας, τα μοντέλα επικοινωνίας και η σημασία τους για το επικοινωνιακό αποτέλεσμα. Εν συνεχεία, καταγράφονται βάσει της βιβλιογραφίας οι στρατηγικές επικοινωνίας για την ΕΚΕ και οι βασικότεροι στόχοι που υπηρετούν, όπως η διαμόρφωση της θετικής εικόνας του οργανισμού και η ενίσχυση της καλής φήμης του. Η προσέγγιση επεκτείνεται στο μοντέλο επικοινωνίας των Grunig & Hunt (1984) αναλύοντας τις στρατηγικές για μονόδρομη επικοινωνία ή αμφίδρομη επικοινωνία, καθώς και την αποτελεσματικότητά τους ανάλογα με τους επικοινωνιακούς στόχους που τίθενται. Κατόπιν, διερευνώνται οι στρατηγικές επικοινωνίας που εφαρμόζουν οι αμφιλεγόμενες βιομηχανίες και οι επικοινωνιακοί

τρόποι με τους οποίους επιχειρούν να αναπλαισιώσουν την αμφιλεγόμενη επιχειρηματική τους δράση.

Ένα άλλο θέμα που εξετάζεται είναι οι Δημόσιες Σχέσεις και πως μπορούν να παίξουν καίριο ρόλο στην επικοινωνία των ενεργειών εταιρικής υπευθυνότητας, συμβάλλοντας στην οικοδόμηση ουσιαστικών σχέσεων με την κοινότητα. Ο ρόλος των διαφορετικών κοινών μιας κοινότητας εξετάζεται βάσει της θεωρίας των καταστάσεων των Grunig & Repper (1992). Η επίδραση που μπορεί να έχει μια κατηγορία κοινού, θετική ή αρνητική απέναντι σε μια δράση εταιρικής υπευθυνότητας είναι κομβικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα της. Συνεπώς, ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός θα αντιμετωπίσει τα διαφορετικά είδη κοινών και θα επικοινωνήσει μαζί τους θα εξασφαλίσει και το επιτυχές επικοινωνιακό αποτέλεσμα.

Στη συνέχεια του κεφαλαίου εξετάζονται η σημασία και ο ρόλος της τμηματοποίησης του κοινού για την διαμόρφωση τόσο των επικοινωνιακών στόχων όσο και του περιεχομένου του μηνύματος ΕΚΕ. Η πειθώ είναι το αποτέλεσμα μιας επιτυχημένης επικοινωνιακής στρατηγικής, η οποία μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με τους επικοινωνιακούς στόχους. Συνεπώς, εξετάζονται και όλα τα διαθέσιμα εργαλεία που έχει ο επαγγελματίας της επικοινωνίας και του μάρκετινγκ για να πετύχει είτε την επίγνωση είτε τη συμμετοχή είτε την αλλαγή στάσης του κοινού πάνω σε ένα κοινωνικό σκοπό ανάλογα με τους στόχους που έχουν τεθεί. Τα διαθέσιμα εργαλεία αντλούνται και από βασικές θεωρίες της κοινωνικής ψυχολογίας ή ιεραρχικά μοντέλα επικοινωνίας βάσει των οποίων μπορεί να διαμορφωθεί ένα μήνυμα ΕΚΕ.

Η επιλογή των μέσων επικοινωνίας αποτελεί ένα σημαντικό μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού της επικοινωνία και δεν θα μπορούσε να μην εξεταστεί στην παρούσα έρευνα. Γίνεται αναφορά στα κανάλια επικοινωνίας και στα νέα μέσα επικοινωνίας για την προώθηση των ενεργειών ΕΚΕ. Το δεύτερο κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την καταγραφή -βάσει της βιβλιογραφίας- των αδυναμιών που έχουν παρατηρηθεί για τις στρατηγικές επικοινωνίας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα τη χαμηλή επίγνωση των καταναλωτών για τα ζητήματα ΕΚΕ.

Στο τρίτο κεφάλαιο με το οποίο ξεκινά το δεύτερο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται αναλυτικά η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την εκπόνηση της παρούσας έρευνας. Η έρευνα στηρίχθηκε στη μεθοδολογία της τριγωνοποίησης, δηλαδή στο συνδυασμό της ποιοτικής και ποσοτικής ανάλυσης περιεχομένου για την

μελέτη της στρατηγικής επικοινωνίας τεσσάρων οργανισμών της ελληνικής αγοράς με κριτήρια το είδος της βιομηχανίας στην οποία ανήκουν (αμφιλεγόμενος- μη αμφιλεγόμενος οργανισμός), την διαφορετική επιχειρηματική τους δραστηριότητα, το μέγεθος τους στην αγορά και την εφαρμογή πολιτικής ΕΚΕ.

Στο τέταρτο κεφάλαιο του δεύτερου μέρους παρουσιάζεται η ανάλυση των δεδομένων, ενώ στο πέμπτο κεφάλαιο απαντώνται τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν.

Μέρος Ι: Θεωρητικό Πλαίσιο

Κεφάλαιο 1^ο Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

1. Το χρονικό της ΕΚΕ: από τους ρωμαϊκούς χρόνους έως την εποχή της παγκοσμιοποίησης

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη έχει ρίζες στο μακρινό παρελθόν. Ήδη στην Ρωμαϊκή εποχή μέσω της νομοθεσίας προβλεπόταν η αναγκαιότητα για προστασία των αδύναμων κοινωνικών στρωμάτων. Στην εποχή της Αναγέννησης έως και τον 19^ο αιώνα οι επιχειρήσεις έγιναν τό όχημα για την κοινωνική ανάπτυξη και την προστασία των αδύναμων. Η ανθρωπιστική κρίση του 18^{ου} αιώνα, η φτώχεια και η ανέχεια πολλών κατοίκων της Ευρώπης έδωσε το έναυσμα στην Χριστιανική Εκκλησία να προχωρήσει σε φιλανθρωπικές ενέργειες για την αντιμετώπιση των μεγάλων κοινωνικών προβλημάτων μέσω της δημιουργίας ιδρυμάτων κοινωνικής πρόνοιας (Latapí et al, 2019:3). Οι χριστιανικές αξίες βρήκαν έκτοτε εφαρμογή στις επιχειρηματικές δραστηριότητες, ιδίως κατά την εποχή της αστικοποίησης και της βιομηχανοποίησης. Οι νέες οικονομικές συνθήκες, η επέκταση της αγοράς, η ανάπτυξη του εργατικού κινήματος ευαισθητοποίησαν τις επιχειρήσεις να λάβουν μέτρα για την βελτίωση των συνθηκών εργασίας.

Τη δεκαετία του 1920 έως και τη δεκαετία του 1950 με κέντρο τις ΗΠΑ παρατηρείται μια συστηματική και συνειδητή στροφή των επιχειρήσεων προς την κοινωνία. Οι επιχειρήσεις προχώρησαν σε ενέργειες που αναδεικνύουν την κοινωνική τους υπευθυνότητα, αλλά και την ευαισθητοποίησή τους για την διατήρηση της κοινωνικής συνοχής, αποτυπώνοντας πως οι ενέργειες αυτές είναι κάτι περισσότερο από μια απλή μορφή φιλανθρωπικής δράσης. Η δεκαετία του 1960 σηματοδότησε την έκρηξη μιας οικονομικής και τεχνολογικής προόδου και πρωτόγνωρης πληθυσμιακής ανάπτυξης. Οι αλλαγές αυτές επέφεραν τη γέννηση των κοινωνικών κινήματων για την προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και του περιβάλλοντος με αποτέλεσμα ο επιχειρηματικός κόσμος να ανταποκριθεί, αναλαμβάνοντας ενέργειες κοινωνικής υπευθυνότητας (Latapí et al, 2019:3-4·Carroll, 2015:88-89). Στη δεκαετία του 1970 έως και τη δεκαετία του 1980 οι ενέργειες κοινωνικής υπευθυνότητας θεσμοθετήθηκαν, γεγονός το οποίο ενίσχυσε την επιχειρηματική τους νομιμότητα, μείωσε κάθε κόστος και ρίσκο, και τους πρόσφερε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την ουσιαστική συνεργασία τους με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Σε αυτό συνέβαλε και η ίδρυση οργανισμών, όπως η Environmental Protection Agency (EPA), η

Consumer Product Safety Commission (CPSC), η Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) και η Occupational Health Safety Administration (OSHA), οι οποίες δημιούργησαν ένα πλαίσιο ρυθμίσεων και περιορισμών για την λειτουργία των επιχειρήσεων (Carroll, 2015:88).

Τη δεκαετία του 1980 η οικονομική πολιτική του φιλελευθερισμού ήταν καθοριστική για την επέκταση των δράσεων της ΕΚΕ, αφού με την περικοπή των προγραμμάτων κοινωνικής πρόνοιας μετατέθηκε στις επιχειρήσεις η υποχρέωση για την ενίσχυση της κοινότητας (Carroll, 2015:88). Το νέο αξίωμα για την ευημερία των κοινωνιών επέβαλε στις επιχειρήσεις να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες υπέρ της κοινωνίας, παρέχοντας υποστηρικτικά προγράμματα για την αντιμετώπιση των κοινωνικών προβλημάτων. Πλέον, η πολιτική ευθύνη του οργανισμού δεν συνδεόταν μόνο με τη συνεργασία του με την κυβέρνηση για την αντιμετώπιση οικονομικών ζητημάτων -τα οποία ρυθμιζόνταν προς όφελος των εταιρειών-, αλλά αφορούσε στην ανάληψη καθηκόντων και ενεργούς συμμετοχής από την πλευρά του οργανισμού για την στήριξη των δημοσίων υποθέσεων, τις οποίες από μόνες τους οι κυβερνήσεις δεν μπορούσαν να χειριστούν. Έτσι, οι εταιρείες ανέλαβαν την υποχρέωση να ενεργούν πολιτικά και να ενισχύουν τον δημόσιο πλούτο, δίνοντας λύσεις σε κοινωνικά ζητήματα (εκπαίδευση, η υγεία, εργασία, επένδυση στην κοινότητα) για την διασφάλιση της σταθερότητας και του δημοσίου συμφέροντος (Tempels et al, 2017:92-94· Crane et al, 2008:13).

Η παγκοσμιοποίηση οδήγησε στο άνοιγμα της ελεύθερης αγοράς και στην δραστηριοποίηση μεγάλων εταιρειών σε εθνικό αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο. Στο διεθνές επίπεδο η τάση της ΕΚΕ είναι αποτέλεσμα της ανάπτυξης του παγκόσμιου εμπορίου και των παγκόσμιων επενδύσεων. Σε εθνικό επίπεδο η ΕΚΕ αντανακλά την επέκταση της ιδιωτικοποίησης και της απορρύθμισης της οικονομίας. Οι επικριτές της παγκοσμιοποίησης¹ υποστηρίζουν πως οι μεγάλες εταιρίες έχουν μεγάλη δύναμη και λόγω της διεθνούς επιχειρηματικής τους δραστηριότητας καθίσταται δύσκολο να ελεγχθούν από τις εθνικές κυβερνήσεις. Ως εκ τούτου, προέκυψε η ανάγκη για ρύθμιση της παγκόσμιας ιδιωτικοποίησης μέσω πρωτοβουλιών όπως η ΕΚΕ, ώστε να

¹Η παγκόσμια οικονομία γίνεται πιο εσωστρεφής, αντί να διευρύνεται ενώ η συγκέντρωση ροής των συναλλαγών, των κεφαλαίων και της τεχνολογίας γίνεται ανάμεσα στα κράτη μέλη του ΟΑΣΑ, αφήνοντας εκτός παιχνιδιού το μεγαλύτερο μέρος του πλανήτη. Ενώ οι διεθνείς οικονομικές αγορές και ο διεθνής ανταγωνισμός μπορεί να επιβάλλουν παρόμοια είδη οικονομικής πειθαρχίας σε όλες τις κυβερνήσεις αυτό δεν προοικονομεί τη σύγκλιση στις εθνικές οικονομικές στρατηγικές ή πολιτικές (Held, &McGrew,2004).

καλυφθεί το κενό ανάμεσα στο νόμο και στην αγορά (Vogel, 2005:8-9). Από την άλλη και οι ίδιες οι κυβερνήσεις προωθούν έμμεσα τις δράσεις ΕΚΕ, κυρίως στην Ευρώπη περισσότερο από ό,τι στις ΗΠΑ, λόγω της κουλτούρας για συνεργασία κυβερνήσεων και επιχειρηματιών. Έτσι, η ΕΚΕ είναι μια απάντηση των μεγάλων επιχειρήσεων σε ακτιβιστές, σε μη κυβερνητικές οργανώσεις και στις ίδιες τις κυβερνήσεις, ώστε να αποδυναμωθούν οι παρεμβάσεις τους στον τρόπο λειτουργία των οργανισμών (Crane et al, 2008:6).

Οι νέες προκλήσεις που προκάλεσε η παγκόσμια αγορά έστρεψαν το ενδιαφέρον των πολυεθνικών στο να βρουν τρόπους για να ενσωματωθούν στις νέες αγορές των αναπτυσσόμενων χωρών, εφαρμόζοντας πολιτικές που είναι φιλικές προς τα ήθη των χωρών αυτών. Η αύξηση του παγκόσμιου ανταγωνισμού, η διακινδύνευση της φήμης των μεγάλων επωνυμιών και η αύξηση της πιθανότητας να γίνουν περισσότερο ευάλωτες σε επιθετικές κριτικές λόγω της υψηλής τους ορατότητας, έκανε τις πολυεθνικές να σχεδιάσουν προσεκτικά τις πρωτοβουλίες ΕΚΕ στις περιοχές όπου δραστηριοποιούνται (Carroll, 2015:88). Από την άλλη πλευρά, το σύγχρονο μοντέλο οικονομικής ανάπτυξης και παραγωγής πλούτου δημιουργεί ανησυχητικά περιβαλλοντικά και κοινωνικά προβλήματα και οι πιέσεις προς τις κυβερνήσεις και τις εταιρείες θα είναι όλο και μεγαλύτερες για τη βιώσιμη ανάπτυξη. Το κλειδί για να παραχθούν πολιτικές που θα διευκολύνουν τη μετάβαση στη βιωσιμότητα είναι οι κυβερνήσεις να αντιμετωπίσουν με διαφορετικό τρόπο τις εταιρείες ανάλογα με το οικονομικό μοντέλο ανάπτυξης που έχουν εφαρμόσει στις χώρες τους (Henriques & Richardson, 2014:10-11).

Οι Jackson & Apostolakou (2010) βάζουν μια νέα παράμετρο για την εφαρμογή της ΕΚΕ στην εποχή της παγκοσμιοποιημένης αγοράς. Υποστηρίζουν πως το οικονομικό μοντέλο ανάπτυξης καθορίζει και τον βαθμό αναγκαιότητας εφαρμογής της ΕΚΕ. Η ΕΚΕ εφαρμόζεται κυρίως από τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε αγορές με το φιλελεύθερο οικονομικό μοντέλο ανάπτυξης, ενώ για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε αγορές με το παρεμβατικό μοντέλο οικονομικής ανάπτυξης η ΕΚΕ έχει προαιρετική μορφή. Αυτό εξηγείται από τις εθνικές δομές και την ύπαρξη κλαδικών παραγόντων, οι οποίοι επηρεάζουν τον τρόπο και τον βαθμό που θα ενσωματώσουν οι επιχειρήσεις στη λειτουργία τους στρατηγικές ΕΚΕ. Η διαφορά για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην ελεύθερη αγορά είναι πως αναγκάζονται να υιοθετήσουν την ΕΚΕ λόγω των πιέσεων που δέχονται από την ίδια την κοινωνία. Με άλλα λόγια, η ΕΚΕ εφαρμόζεται κυρίως

στις βιομηχανίες με υψηλό αντίκτυπο στην κοινωνία και στις ευρωπαϊκές χώρες με χαμηλό βαθμό θεσμικής αλληλεγγύης.

1.2 Βιωσιμότητα: η νέα νοοτροπία της επιχειρηματικότητας στην εποχή της παγκοσμιοποίησης

Το επιχειρείν, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, έχει προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα και έχει διαφοροποιήσει τον τρόπο διοίκησης, ανάπτυξης και δράσης στις αγορές. Έχει εδραιωθεί η αντίληψη πως πλέον για να επιβιώσει ο οργανισμός και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα² χρειάζεται να συμφιλιώσει την ηθική με τους οικονομικούς του στόχους. Εξαιτίας του εθνικού και διεθνούς ανταγωνισμού, των απειλών από ακτιβιστικές οργανώσεις, ενώσεις καταναλωτών ή μη κυβερνητικών οργανισμών, της συγκέντρωσης της δύναμης στα χέρια θεσμικών επενδυτών ο κεντρικός προσανατολισμός των μάντζερς είναι η συνεισφορά τους στην κοινωνία και στο περιβάλλον (Vogel, 2005:25-26). Η επιτυχία των οργανισμών θα εξαρτηθεί από την πολιτική της βιώσιμης ανάπτυξης που θα υιοθετήσουν και από την δυναμική της σχέση τους με ένα εύρος ενδιαφερόμενων μερών (κυβερνητικούς θεσμούς, επενδυτές, καταναλωτές, προμηθευτές, τοπικές κοινότητες, ακτιβιστικές οργανώσεις κ.α) με σκοπό την ευημερία της κοινωνίας (Latapí et al, 2019:10).

Η βιωσιμότητα αφορά το εταιρικό συμφέρον και την συμμόρφωση με τη μέθοδο TBL (The Triple Bottom Line³) του Elkington (1999), σύμφωνα με την οποία η ανάπτυξη ανταποκρίνεται στις ανάγκες της σύγχρονης γενιάς χωρίς να υποτιμά την ικανοποίηση των αναγκών των μελλοντικών γενεών (Βλ. Σχήμα 1, σελ 21). Για αυτόν

²Σε κάθε περίπτωση η επιχείρηση έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όταν προσφέρει: α) πραγματική αξία στην επιχείρηση και στους πελάτες της, β) είναι διατηρήσιμο, γ) δεν είναι εύκολα αντιγράψιμο, δ) αξιολογείται και εκτιμάται σωστά από τους καταναλωτές (Βλαχβέη, 2017:65).

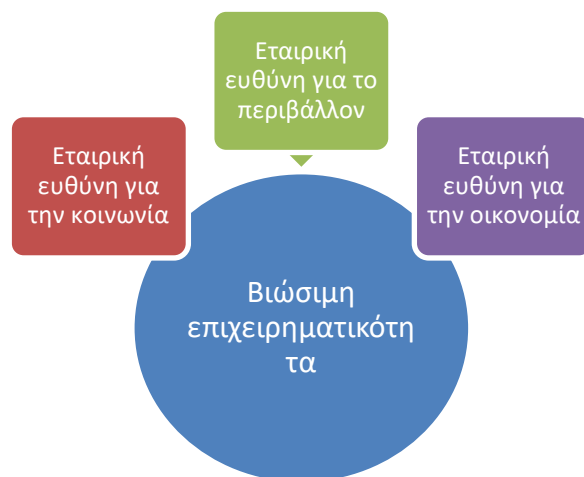
³Η μέθοδος αυτή αποτελεί έναν τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης της εταιρείας σε σχέση με το περιβάλλον, τους ανθρώπους και το κέρδος. Όσον αφορά την αξιολόγηση της εταιρείας ως προς την οικονομική της απόδοση, (economic line of TBL) εξετάζεται η οικονομική αξία που προσφέρει ο οργανισμός στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται και οι δυνατότητες που δημιουργεί για τις επόμενες γενιές. Η κοινωνική απόδοση της εταιρείας (social line of TBL) μετράται μέσα από την ωφέλιμη επιχειρηματική της πολιτική για το εργατικό και ανθρώπινο δυναμικό της και για την κοινότητα. Η κοινωνική ευθύνη αφορά και σε ζητήματα ηθικής και πολιτικής, όπως η γνώση, οι δεξιότητες και η υγεία των κοινωνιών. Η περιβαλλοντική απόδοση εστιάζει (environmental line of TBL) εστιάζει στην σωστή αξιοποίηση των φυσικών πόρων, δηλαδή στην εξοικονόμηση τους για τις επόμενες γενιές (Elkington, 1999). Η αναφορά των οργανισμών με βάση το εργαλείο Triple Bottom Line παρουσιάζει τι κάνει σωστά ο οργανισμός σε επίπεδο λειτουργίας, αποστολής και οράματος και ποιες αδυναμίες του πρέπει να βελτιώσει σε σχέση με τους στρατηγικούς του στόχους. Αυτό το εργαλείο διασφαλίζει την διαφάνεια του οργανισμού και ενισχύει την αποδοτικότητα του (Amos et al, 2016:107).

τον λόγο, οι εταιρείες οφείλουν να λειτουργούν με τρόπους που διασφαλίζουν την μακροχρόνια οικονομική απόδοση, αποφεύγοντας το βραχυπρόθεσμο κέρδος. Αυτή είναι και η ουσία της βιώσιμης ανάπτυξης, η οποία προϋποθέτει η απόδοση της εταιρείας να είναι εξίσου καλή και για την οικονομία και για το περιβάλλον και για την κοινωνία (Porter & Kramer, 2006· Carroll, 2015:92·Amos et al, 2016:91-92).

Ήδη από τη δεκαετία του 1980 η ΕΚΕ συνδέθηκε με την βιώσιμη ανάπτυξη σε ένα λειτουργικό επίπεδο για την εταιρεία, υπακούοντας σε πέντε βασικά κριτήρια: κερδοφορία, οργανωτική ασφάλεια, ένταξη στην αγορά, τοποθέτηση στην αγορά, ανταγωνιστικότητα και αυτοπραγμάτωση (Armandi, 1981). Η ΕΚΕ σε αυτή τη δεκαετία συμπεριλάμβανε θέματα που αφορούσαν την στάση των οργανισμών σε σχέση με την μόλυνση του περιβάλλοντος, την επιδείνωση της αστικής ζωής, την κακομεταχείριση των καταναλωτών, τις εργασιακές διακρίσεις, την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, τις υπό αμφισβήτηση πρακτικές τους που καταπατούσαν τις κοινωνικές αξίες (Carroll, 2008). Αργότερα, το 1992 ιδρύθηκε η Ένωση Επιχειρηματιών για την Κοινωνική Ευθύνη με όραμα της την κοινωνική αλλαγή μέσω της διατήρησης και της αποκατάστασης των φυσικών πόρων και της διασφάλισης της ανθρώπινης αξιοπρέπειας και νομιμότητας (Business for Social Responsibility, 2018·Latarí et al, 2019:8). Η θεσμοποίηση λοιπόν της ΕΚΕ καθιστά τους οργανισμούς βιώσιμους, υποχρεώνοντας τους να ελαχιστοποιούν τις βλαβερές πολιτικές τους και να μεγιστοποιούν διαρκώς τα πλεονεκτήματα της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας (institutionalization of CSR-θεσμοποίηση της ΕΚΕ) (Carroll, 2015·Smith, 2003· Lantos, 2001).

Το 2010 ιδρύθηκε η Παγκόσμια Επιχειρηματική Κοινότητα με σκοπό την βιώσιμη ανάπτυξη. Η βιώσιμη ανάπτυξη έγινε το σημείο αναφοράς της στρατηγικής ανάπτυξης επιχειρηματικών δράσεων των μεγάλων πολυεθνικών κολοσσών, οι οποίοι δεσμεύονται να τηρούν τα προβλεπόμενα περιβαλλοντικά, οικονομικά και κοινωνικά κριτήρια, ώστε να λάβουν την απαιτούμενη νομιμοποίηση για την επιχειρηματική τους δραστηριότητα. Η βιώσιμη επιχειρηματικότητα εστιάζει στη διοίκηση, στην ποιότητα των προϊόντων και στο επιχειρηματικό μοντέλο για την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας των κοινωνικών και περιβαλλοντικών ζητημάτων (Henriques & Richardson, 20014:10-16 ·Amos et al, 2016: 93- 98). Το 2015 στη Συνθήκη των Παρισίων για την κλιματική αλλαγή διατυπώθηκαν δεκαεπτά στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης με προοπτική υλοποίησης στα προσεχή χρόνια έως το 2030. Η τρέχουσα δεκαεπταετία αναδεικνύεται κομβική και οι ηγεσίες των χωρών θα πρέπει να

ασκήσουν πίεση στον επιχειρηματικό κόσμο να υιοθετήσει το βιώσιμο μοντέλο ανάπτυξης, αφού ο τελευταίος δεν δεσμεύεται υποχρεωτικά να το πράξει (Latapí etal, 2019:14).



Σχήμα 1 Βιώσιμη Επιχειρηματικότητα, TBL, Elkington, 1999

Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθεί πως η περιβαλλοντική προστασία φαίνεται να είναι περιορισμένη λόγω της ασυνέπειας πολλών βιομηχανιών να βελτιώσουν την περιβαλλοντική τους απόδοση. Η προσπάθεια για βιώσιμη ανάπτυξη αφορά στην πραγματικότητα ένα περιορισμένο γεωγραφικό πλάτος της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αν και τα περιβαλλοντικά προβλήματα είναι εξίσου έντονα και στις αναπτυσσόμενες χώρες, η πίεση που ασκείται στις βιομηχανίες του αναπτυγμένου κόσμου για μείωση των εκπομπών αερίων και διοξειδίου του άνθρακα από μη κυβερνητικούς οργανισμούς είναι μεγαλύτερη σε σχέση με τις θυγατρικές τους στον αναπτυσσόμενο κόσμο. Σε κάποιες χώρες υπάρχει ένα κενό στο νομοθετικό πλαίσιο, αφού εταιρείες που δεν δραστηριοποιούνται φιλικά προς το περιβάλλον δεν έχουν ανάλογες κυρώσεις παρά το μεγάλο περιβαλλοντικό ρίσκο (Vogel, 2005:111).

1.3 Η Τρίτη Γενιά ΕΚΕ : η δημιουργία Κοινής Αξίας

Η σπουδαιότητα της ΕΚΕ την τελευταία εικοσαετία αναδείχθηκε εξαιτίας των κοινωνικών, οικονομικών και πολιτικών αλλαγών σε διεθνές επίπεδο. Η επιχειρηματική δράση εξαπλώθηκε και έγινε πιο δυνατή εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης. Το γεγονός αυτό προκάλεσε κριτική ως προς τον τρόπο

λειτουργίας των οργανισμών και σε συνδυασμό με κυβερνητικά και οικονομικά σκάνδαλα διαφθοράς, που αφορούσαν μεγάλες πολυεθνικές, έθεσαν υπό αμφισβήτηση το κατά πόσο οι εταιρείες ωφελούν τελικά την κοινωνία, πολλώ δε μάλλον πόσο την βλάπτουν (Smith, 2003:55). Η *προστασία* και η *βελτίωση* είναι οι δυο βασικές πλαισιώσεις της ΕΚΕ. Πρώτον, για να προστατευτεί η κοινωνία οι εταιρείες χρειάζεται να αποφεύγουν ενέργειες βλαπτικές για την κοινωνία (μόλυνση περιβάλλοντος, διακρίσεις στον εργασιακό χώρο, μη ασφαλή προϊόντα κλπ). Δεύτερον, για να βελτιωθεί το επίπεδο ζωής των κοινωνιών οι εταιρείες χρειάζεται να ωφελούν τις κοινωνίες (φιλανθρωπική δράση, σχέσεις με την κοινότητα κλπ) (Carroll, 2015:90).

Κάθε κοινωνία έχει τη δική της κουλτούρα, ενώ το επίπεδο της οικονομικής της ανάπτυξης και το πολίτευμα της καθορίζουν και τον βαθμό ή τον τρόπο που οι οργανισμοί μπορούν να εφαρμόσουν στρατηγικές ΕΚΕ. Οι αναπτυγμένες κοινωνίες έχουν διαφορετικά κριτήρια για την ευημερία των πολιτών τους σε σχέση με τις αναπτυσσόμενες χώρες του κόσμου, στις οποίες η ευζωία περιορίζεται σε πολλές περιπτώσεις στα αναγκαία αγαθά και την επιβίωση των ανθρώπων (Chandler, 2016:13-14). Η επιτυχία μιας εταιρείας συνδέεται με την ικανότητα της να ενσωματώνει τις ανησυχίες των ενδιαφερόμενων μερών στο επιχειρηματικό της μοντέλο, διαμορφώνοντας με αυτόν τον τρόπο κοινή αξία με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Ο οργανισμός δημιουργεί κοινή αξία με τα ενδιαφερόμενα μέρη, όταν εστιάζει σε αυτό που κάνει καλύτερα και το ορίζει μέσω των βασικών επιχειρηματικών του λειτουργιών. Η δημιουργία κοινής αξίας (Creating Share Value) έχει προταθεί από τους Porter και Kramer (2011) ως τρόπος για να ενδυναμώσουν οι εταιρείες την φήμη τους (Βλ. Πίνακας 1, σελ. 25), ενώ η Trapp (2012) αναδιατυπώνει τη δημιουργία κοινής αξίας ως την « *τρίτη γενιά ΕΚΕ*». Οι Porter και Kramer (2011) καταγράφουν πως το μεγάλο πρόβλημα των σύγχρονων οργανισμών είναι ότι προσεγγίζουν αναχρονιστικά την εταιρική υπευθυνότητα αντί να δημιουργούν κοινή αξία. Αυτό σημαίνει πως οι εταιρείες εστιάζουν στην αξιοποίηση μιας βραχυπρόθεσμης οικονομικής απόδοσης, αφήνοντας ανεκμετάλλευτες τόσο τις σπουδαιότερες ανικανοποίητες ανάγκες της αγοράς όσο και την διεύρυνση της επιρροής τους στην κοινωνία για μια μακροπρόθεσμη επιτυχία.

Οι εταιρείες θα δημιουργήσουν κοινή αξία, όταν επανεξετάσουν τα προϊόντα και τις αγορές, ορίζοντας εκ νέου την παραγωγικότητα τους σε αντιστοίχιση με τις αξίες της κοινωνίας και δημιουργώντας τοπικές ομάδες παραγωγής. Η δημιουργία

κοινής αξίας μπορεί να δώσει ένα νέο σχήμα στο καπιταλιστικό μοντέλο ανάπτυξης μέσα από την καινοτομία και την παραγωγικότητα που θα ανταποκρίνεται στις ανθρώπινες ανάγκες (Schonborn et al, 2019:3). Ως εκ τούτου οι οργανισμοί θα αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από την αντιμετώπιση των κοινωνικών προβλημάτων (EUROPEANCOMMISSION, 2011:10).

Οι επιχειρηματικές αποφάσεις σε συνδυασμό με τις κοινωνικές και τις πολιτικές αποφάσεις οφείλουν να ακολουθούν την αρχή της δημιουργίας κοινής αξίας. Αυτό σημαίνει πως οι αποφάσεις πρέπει να υπηρετούν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Για να επιτευχθεί η κοινή αξία οι εταιρείες πρέπει να βάλουν σε προτεραιότητα τα κοινωνικά ζητήματα που έχουν σχέση με τις επιχειρηματικές τους δράσεις και με την αγορά στην οποία γίνονται αυτές οι δράσεις. Αυτό προϋποθέτει οι επιχειρήσεις να εκτιμούν από πριν ποια προϊόντα τους ενδέχεται να δημιουργήσουν ρίσκο⁴ και να προλαμβάνουν την εκδήλωση του ρίσκου μέσα από στρατηγικές επιλογές ΕΚΕ (Porter & Kramer, 2006:5-13).

Η διαμόρφωση κοινής αξίας είναι σημαντική, διότι προβάλλει ταυτόχρονα την κουλτούρα, την αποστολή και την στρατηγική ενός οργανισμού (Chandler, 2016:23), τοποθετώντας τον μέσα στην αγορά, αλλά και στην κοινωνία. Μια εταιρεία λόγου χάρη με ισχυρή φήμη στην κοινότητα μπορεί να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα ακόμα και σε περιόδους κρίσης (Kotler & Lee, 2005:15· WBCSD, 1999:11). Η επιτυχία μιας εταιρείας εξαρτάται από την ευελιξία της να προχωρά από την κουλτούρα της εξυπηρέτησης του εταίρου (*culture agency*) στην αλτρομιστική

⁴Το ρίσκο αφορά στην κοινωνική διαδικασία βάσει της οποίας τα αντικείμενα αναγνωρίζονται και περιγράφονται ως ρίσκο. Η περιγραφή ενός αντικειμένου στο πλαίσιο του ρίσκου έχει δυο άμεσες εφαρμογές. Πρώτον, το απεικονιζόμενο ρίσκο αποκτά ορατότητα, άρα θα πρέπει να αντιμετωπιστεί. Δεύτερον, η πλαισίωση ενός αντικειμένου με ρίσκο εγείρει ερωτήματα σχετικά με το τι θα κάνει κάποιος σε σχέση με αυτό, πως θα συνεχίσει και ποιος θα είναι υπεύθυνος για αυτό. Συνεπώς όταν ένα αντικείμενο τίθεται κάτω από το πρίσμα του ρίσκου, αυτομάτως τοποθετείται σε ένα πλαίσιο προσδοκιών για τη διοίκηση του οργανισμού και για την υπευθυνότητα του δρώντος. Το ρίσκο για έναν οργανισμό συνδέεται συνεπώς με τις ανήθικες πρακτικές του και η σύνδεση αυτή επηρεάζει και την φήμη του (Hansen, 2011:259-260). Το ρίσκο επίσης, συνδέεται με την λειτουργία της εταιρείας ως αποτέλεσμα των εξωτερικών ή εσωτερικών παραγόντων οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν την κερδοφορία της επιχείρησης. Παράγοντες όπως η αλλαγή στη ζήτηση των καταναλωτών μπορούν να προξενήσουν διακύμανση στην τιμή του προϊόντος, καθώς η υψηλή ζήτηση σημαίνει λιγότερο ρίσκο, ενώ η μικρότερη ζήτηση υψηλότερο ρίσκο για τους επενδυτές. Το ρίσκο για μια εταιρεία είναι γενικά ο συνδυασμός ενός συστηματικού και ευκαιριακού ρίσκου, διότι το συστηματικό ρίσκο επηρεάζει έναν μεγάλο αριθμό από ευκαιρίες (market risk), ενώ το ευκαιριακό ρίσκο επηρεάζει έναν μικρότερο αριθμό ευκαιριών (firm-specific unique risks) (Jo&Na, 2012: 441).

κουλτούρα (*altruistic culture*), δηλαδή στην εκδήλωση ενδιαφέροντος προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι αξίες, οι πεποιθήσεις, οι κανόνες και οι πρακτικές της εταιρείας σε αυτήν την περίπτωση ευθυγραμμίζονται τόσο με τις ανάγκες της κοινωνίας όσο και με τους οικονομικούς στόχους της ίδιας της εταιρείας (Schonborn et al, 2019:2).

Από τα παραπάνω προκύπτει πως η δημιουργία κοινής αξίας είναι μια στρατηγική επιλογή και απαιτούνται προσεκτικά σχεδιασμένες ενέργειες, ώστε οι οργανισμοί να πετύχουν την ουσιαστική συνδιαλλαγή τους με την κοινωνία και τους θεσμούς. Αυτό προϋποθέτει από την πλευρά τους να έχουν αξιακά κριτήρια σε σχέση με την παραγωγή και την διανομή των προϊόντων τους, να εκσυγχρονίζουν τη διαχείριση και τη διοίκηση τους, να γνωρίζουν τα ήθη και την κουλτούρα της κοινωνίας στην οποία δραστηριοποιούνται, να ενδιαφέρονται για την πολιτική και την κοινωνική ευημερία, να επενδύουν στην εκπαίδευση και στην ευτυχία των εργαζομένων. Η συμπεριφορά των οργανισμών πρέπει να είναι ρυθμιστική, αναπτύσσοντας σχέσεις εμπιστοσύνης με τα ενδιαφερόμενα μέρη, ενώ η βιωσιμότητα τους θα εξαρτάται από το βαθμό ανταπόκρισης τους στις προσδοκίες της κοινωνίας.

1.4 Τι είναι τελικά η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη;

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι ένα σύνολο αξιών που στηρίζουν την επιχειρηματικότητα (Crane et al, 2008:7), αλλά και ένα μίγμα στρατηγικών που καλούνται οι επιχειρήσεις να εφαρμόσουν για να είναι αποτελεσματικές και βιώσιμες. Αυτό το σύνολο των ενεργειών δεν είναι στατικό αλλά δυναμικό, αφού οι εταιρείες δραστηριοποιούνται σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο κοινωνικό και οικονομικό παγκοσμιοποιημένο οικοσύστημα μέσα στο οποίο για να μπορέσουν να επιβιώσουν οφείλουν να είναι προσαρμοστικές και ανθεκτικές στις αλλαγές. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει η Mazzoni (2019) για δεκαετίες ο ιδιωτικός τομέας λειτουργούσε με απώτατο σκοπό το κέρδος. Από τη στιγμή όμως που οι καταναλωτές, οι επενδυτές, οι εργαζόμενοι και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη προσδοκούν όλο και περισσότερο από τις επιχειρήσεις να λειτουργούν έχοντας ένα υψηλότερο σκοπό, πολλοί ηγέτες του επιχειρηματικού κόσμου ήδη αλλάζουν τον τρόπο προσέγγισης των λειτουργιών της βιομηχανίας τους, της αλυσίδας προμηθειών τους και της συνολικής επιχειρηματικής τους κουλτούρας. Η αναγνώριση των αδυναμιών και των ισχυρών σημείων του οργανισμού, η διάθεση συνεργασίας με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη για την βελτιστοποίηση των επιδόσεων του οργανισμού, η

προσαρμοστικότητα στις αλλαγές, η δημιουργία κοινής αξίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη, είναι κάποια από τα βασικά χαρακτηριστικά της εταιρικής υπευθυνότητας. Στη μεταβιομηχανική κοινωνία ο απώτερος σκοπός της ΕΚΕ είναι να συνεισφέρει μια δυναμική, ανταγωνιστική και συνεκτική οικονομία βασισμένη στη γνώση (Hoang, 2014:4).

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΟΙΝΗΣ ΑΞΙΑΣ
Αξία: Κάνε καλό	Αξία: οικονομικά και κοινωνικά οφέλη σε αναλογία με το κόστος και τα κέρδη
Η εταιρεία ως καλός πολίτης, φιλανθρωπία, βιωσιμότητα	Σύνδεση εταιρείας και κοινότητας για τη δημιουργία κοινής αξίας
Προαιρετική συνεισφορά ή ανταπόκριση του οργανισμού στις εξωτερικές πιέσεις μέσω της στρατηγικής ΕΚΕ	Ενσωμάτωση της στρατηγικής ΕΚΕ για διάκριση του οργανισμού
Διαχωρισμός ενεργειών ΕΚΕ από τη μεγιστοποίηση του κέρδους	Ενσωμάτωση ενεργειών ΕΚΕ για την μεγιστοποίηση του κέρδους
Η ατζέντα των θεμάτων καθορίζεται από εξωτερικές αναφορές ή προσωπικές προτιμήσεις των μάνατζερ	Η ατζέντα είναι εκ των προτέρων με ακρίβεια καθορισμένη από την ίδια την εταιρεία
Περιορισμένος ο αντίκτυπος της ΕΚΕ	Επανατοποθέτηση του εταιρικού προϋπολογισμού

Πίνακας 1 Δημιουργία κοινής αξίας κατά τους Porter και Kramer, 2011

Η υπευθυνότητα έχει τρεις βασικές κατευθύνσεις: πρώτον, την ικανότητα για ανθρωπιστική δράση· δεύτερον, την ενίσχυση και παροχή βοήθειας ή λύσης σε ένα πρόβλημα· τρίτον, ο οργανισμός έχει καθήκοντα και κοινωνικό ρόλο απέναντι στην κοινωνία (Lantos, 2001:607). Η υπευθυνότητα «ποιεί ήθος» για τον οργανισμό αλλά δεν είναι αρκετή, αν δε συνοδεύεται και από τα άλλα τέσσερα βασικά γνωρίσματα

του ήθους, δηλαδή την ειλικρίνεια, τον σεβασμό, την αμεροληψία, και την ενσυναίσθηση. Μια εταιρική δράση θεωρείται πως έχει ήθος, όταν προσφέρει όφελος στην κοινωνία ή παράγει αποτέλεσμα με το λιγότερο κόστος σε σχέση με άλλες εναλλακτικές ενέργειες (Chandler, 2016:14-15). Η Carroll (1991:40) έχοντας αναφερθεί στην ηθική, οικονομική, νομική και φιλανθρωπική υπευθυνότητα των οργανισμών επαναπροσδιορίζει την έννοια της υπευθυνότητας (*responsibility*) και την αντικαθιστά με την έννοια της *άμεσης ανταπόκρισης* (*responsiveness*), δίνοντας έμφαση στην άμεση ανάληψη ενεργού κοινωνικού ρόλου από την ίδια την θέληση των οργανισμών και όχι από τη νομική τους υποχρέωση να είναι υπεύθυνοι (Βλ. Εικόνα 1, σελ. 27). Οι Kim & Choi (2012:186) τονίζουν πως η ΕΚΕ ξεκινά εκεί όπου σταματά ο νόμος, διότι η εταιρική υπευθυνότητα θα πρέπει να συμβαίνει ανεξαρτήτως από την απλή συμμόρφωση με τον νόμο⁵.

Η ανάληψη της άμεσης ανταπόκρισης στα προβλήματα της κοινωνίας απαιτεί ενσυναίσθηση, δηλαδή τη γνωσιακή και συναισθηματική σύνδεση του οργανισμού με το πρόβλημα και τις ανησυχίες των ενδιαφερόμενων μερών μέσω της οποίας ο οργανισμός αναλαμβάνει την ευθύνη που του αναλογεί (Moon, 2019:87-88·Crane et al, 2008:6). Η υπευθυνότητα δεν είναι ένα καλλωπιστικό στοιχείο, αλλά είναι βαθιά ενσωματωμένη στις αξίες και την κουλτούρα του οργανισμού. Η κοινωνική υπευθυνότητα του οργανισμού τον καθιστά ξεχωριστό για την επιχειρηματική του δραστηριότητα⁶ και ικανό να απαντά αφοπλιστικά σε όσους την αμφισβητούν. Αμφισβητήσεις όπως ότι «οι επιχειρήσεις κάνουν ελάχιστα πράγματα προς όφελος της κοινωνίας σε αντίθεση με όσα ισχυρίζονται πως κάνουν» (Smith, 2003:65) ή «πως η ΕΚΕ είναι μια επιφανειακή δημοσιότητα για την προβολή του οργανισμού, ανεξάρτητη από την προσπάθεια του για μια βιώσιμη ανάπτυξη» (Benn et al,2010:405) αντικρούονται μόνο από τις αυθεντικές δράσεις ΕΚΕ.

⁵Οι νόμοι δεν μπορούν να διασφαλίσουν πλήρως την δίκαιη και ωφέλιμη λειτουργία της εταιρίας, μπορούν όμως να θέσουν περιορισμούς και ένα πλαίσιο νόμιμης συμπεριφοράς του οργανισμού (Lantos, 2001:597).

⁶ Η θέση αυτή διατυπώθηκε από τον Phil Watts, διευθυντή της Royal Dutch /Shell Group, (όπ. αν. Smith, 2003:67).

Εικόνα 1- Πυραμίδα της ΕΚΕ, Carroll (1991)



Σύμφωνα με τον Bowen (1953) η εταιρική κοινωνική ευθύνη ορίζεται ως η υποχρέωση των επιχειρηματιών να επιδιώκουν πολιτικές, να λαμβάνουν αποφάσεις ή να υλοποιούν δράσεις που να είναι σύμφωνες με τους στόχους και τις αξίες της κοινωνίας (Latarí et al, 2019:4). Η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι ανάλογη με την κοινωνική δύναμη της εταιρείας. Με άλλα λόγια, αν ο οργανισμός δεν επενδύσει στην εταιρική κοινωνική ευθύνη, τότε η κοινωνική του δύναμη αποδυναμώνεται (Davis, 1960). Η ΕΚΕ αποτελεί στην πράξη μια δέσμευση των οργανισμών, η οποία επικεντρώνεται στην αναβάθμιση της ευζωίας της κοινότητας (Kotler & Lee, 2005:3). Σε πολλές περιπτώσεις όμως, η εφαρμογή της ΕΚΕ αποτελεί μια προαιρετική δέσμευση των επιχειρήσεων για να εξισορροπήσουν και να βελτιώσουν τον περιβαλλοντικό και κοινωνικό τους αντίκτυπο και για να μειώσουν το οικονομικό τους κόστος (Adlidoost, 2012·Franco, 2015). Ωστόσο, η ΕΚΕ δεν δημιουργεί υποχρεωτικά μεγαλύτερο κέρδος για τις επιχειρήσεις, αφού και άλλες παράμετροι, όπως η ποιότητα και η τιμή του προϊόντος/υπηρεσίας μπορούν να επηρεάσουν το αποτέλεσμα μιας επένδυσης (Lynch-Wood, 2007).

Ο Lantos (2001:599) ορίζει την εταιρική κοινωνική ευθύνη ως ένα είδος «κοινωνικού συμβολαίου» σύμφωνα με το οποίο επιχειρήσεις και κοινωνία είναι ισότιμες, ενώ η αμοιβαία συνεργασία τους θα έχει ως αποτέλεσμα αμοιβαία ανταποδοτικά οφέλη. Η εταιρεία έχει ανάγκη τις κοινωνικές πηγές και οι φόροι που πληρώνει δεν είναι αρκετοί για να καλύψουν τις δεσμεύσεις της προς όφελος της

κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται. Αυτό το κενό ένας οργανισμός το καλύπτει μόνο μέσα από τις κοινωφελείς του δραστηριότητες. Η κοινωνική επένδυση θεωρείται απαραίτητο συστατικό για τη βιώσιμη επιχειρηματικότητα. Οι οργανισμοί οφείλουν να εντοπίζουν τα κοινωνικά προβλήματα και να δημιουργούν λύσεις βασισμένες στην αγορά με ένα αποτελεσματικό και υπεύθυνο κοινωνικά τρόπο (Latapí et al, 2019:13), να συνεισφέρουν σε μια καλύτερη κοινωνία και ένα καθαρότερο περιβάλλον, προχωρώντας πέρα από τις συμβάσεις και επενδύοντας στο ανθρώπινο κεφάλαιο, στο περιβάλλον και στις σχέσεις τους με τα ενδιαφερόμενα μέρη (EUROPEAN COMMISSION, 2011).

Η ΕΚΕ αφορά σε μια διαδικασία ανταπόκρισης της εταιρείας σε θέματα νομιμοποίησης των ενεργειών της, όσο και σε μια προληπτική διαδικασία για να προστατεύσει την εικόνα και την φήμη της από ζητήματα που ενδεχομένως πλήξουν την νομιμοποίηση της. Με άλλα λόγια, η ΕΚΕ είναι μια στρατηγική δυο κατευθύνσεων, είτε αντίδρασης είτε πρόληψης για ενέργειες της εταιρείας που έχουν έναν αντίκτυπο στην κοινωνία (Arvidsson, 2010:339·Crane et al, 2008:5·Moon, 2019:88). Υπό αυτή την έννοια, η εφαρμογή της ΕΚΕ συμβάλλει στην ελαχιστοποίηση του αρνητικού αντίκτυπου από την επιχειρηματική δραστηριότητα, στην προληπτική διαχείριση του ρίσκου και στη μεγιστοποίηση των ωφελειών (Pomeroy & Dolnicar, 2008:285·Adlidoost, 2012:12). Αυτό συνεπάγεται πως η ΕΚΕ πρέπει να είναι μέρος της συνολικής επιχειρηματικής στρατηγικής του οργανισμού (προληπτική ΕΚΕ) και όχι προαιρετική στρατηγική (αντιδραστική ΕΚΕ) (Crane et al, 2008:7). Οι εταιρείες που δεν είναι κοινωνικά υπεύθυνες και δεν επιδεικνύουν παρά μόνο βραχυπρόθεσμα ένα κοινωνικό πρόσωπο μπορεί να υπονομεύσουν την εταιρική τους φήμη. Αυτό κατ' επέκταση μπορεί να υπονομεύσει και όποιες πρωτοβουλίες ΕΚΕ αναλαμβάνει η εταιρεία στο επίπεδο της διαχείρισης μιας κρίσης (Moon, 2019:92).

1.5 Στρατηγικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Για ένα υποσύνολο εταιρειών η ΕΚΕ αποτελεί μια στρατηγική στην οποία αξίζει να επενδύσει κανείς. Σε αυτή την περίπτωση διακρίνονται δυο κατηγορίες εταιρειών που εφαρμόζουν ΕΚΕ με διαφορετικά κίνητρα. Η πρώτη κατηγορία έχει ως μέρος της γενικότερης στρατηγικής της την ΕΚΕ και είναι απότοκο της κουλτούρας και της ταυτότητας των ιδιοκτητών της. Ο στόχος είναι να διαφοροποιηθεί η εταιρεία από

τους ανταγωνιστές της και να προσελκύσει αφοσιωμένους καταναλωτές και εργαζόμενους. Η δεύτερη κατηγορία αξιοποιεί στρατηγικά την ΕΚΕ για να μην στοχοποιείται από ακτιβιστικές οργανώσεις και μη κυβερνητικούς οργανισμούς εξαιτίας της υψηλής ορατότητας της επωνυμίας του προϊόντος της. Οι εταιρείες αυτές δρουν «υπεύθυνα» όχι για να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές τους, αλλά για να αποφύγουν να γίνουν αντικείμενο αρνητικής δημοσιότητας (Vogel, 2005: 73-74).

Η δεύτερη κατηγορία που αξιοποιεί στρατηγικά την ΕΚΕ περιγράφει το φαινόμενο του «πράσινου χρήματος» (*greenwashing*⁷phenomenon). Η Greenpeace ορίζει το φαινόμενο αυτό ως την δραστηριότητα που στόχο έχει να παραπλανήσει τους καταναλωτές σε σχέση με τις περιβαλλοντικές πολιτικές μιας εταιρείας ή τα περιβαλλοντικά δήθεν οφέλη που έχει ένα προϊόν ή υπηρεσία. Ως εκ τούτου, μια επικοινωνιακή στρατηγική η οποία στοχεύει αποκλειστικά και μόνο στην ενίσχυση της φήμης της εταιρείας και όχι στο τι κάνει η εταιρεία πραγματικά για το περιβάλλον ή την κοινωνία δεν μπορεί να θεωρηθεί ως πολιτική εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Σε αυτή την περίπτωση η ΕΚΕ και η πράσινη επικοινωνία⁸ γίνονται ένα στρατηγικό προωθητικό εργαλείο για να πετύχει η εταιρεία τον δικό της σκοπό και όχι να κάνει το καλό στην κοινωνία (Basillier & Vauday, 2013:3).

Η επιλογή των επιχειρήσεων να εντάξουν στην συνολική επιχειρηματική τους δραστηριότητα ενέργειες εταιρικής υπευθυνότητας πρέπει να αποτελεί μια στρατηγική αναγκαιότητα. Η ενσωμάτωση της ΕΚΕ στο μάνατζμεντ της επιχείρησης ξεκινά από μια αυτό- ανάλυση του οργανισμού και την ειλικρινή αφοσίωση του στην αλλαγή. Ο βασικός στόχος είναι η εταιρεία να διασφαλίσει την επωνυμία της και να προλάβει τυχόν επιθέσεις ή κριτικές εναντίον της (Werther & Chandler, 2005:322). Ως εκ τούτου, ένας οργανισμός θα πρέπει να εξετάζει από μέσα προς τα έξω την θέση του στην κοινωνία και στην αγορά για να μπορέσει να αξιολογήσει με ακρίβεια τον αντίκτυπο του στην κοινωνία και κατόπιν να εφαρμόσει τις καλύτερες στρατηγικές

⁷Ο όρος «Greenwashing» διατυπώθηκε το 1986 από τον περιβαλλοντολόγο ακτιβιστή στις ΗΠΑ Jay Westerveld (Aggarwal & Kadyan, 2014:23).

⁸Η πράσινη επικοινωνία σε αυτή την περίπτωση έχει δύο κατευθύνσεις. Η πρώτη κατεύθυνση αφορά στην διάχυση πληροφοριών οι οποίες δεν είναι ακριβείς ή εξακριβωμένες για το προϊόν /υπηρεσία. Η δεύτερη κατεύθυνση αφορά στην πληροφόρηση που ναι μεν είναι επαληθεύσιμη, αλλά αφορά σε μια κατηγορία προϊόντος ή υπηρεσίας, το οποίο/η οποία είναι ακριβότερο/η στην τιμή για τον καταναλωτή (Basillier&Vauday, 2013:4).Επίσης, η επικοινωνία εστιάζει μόνο στα θετικά επιτεύγματα του οργανισμού και παραλείπει πληροφορίες για τις ελλείψεις ή αδυναμίες του οργανισμού σε ζητήματα κοινωνικής υπευθυνότητας (Gatti et al, 2019:7).

EKE (Latapí et al, 2019:11). Αυτό μπορεί να συνεπάγεται την αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας μέσω της οικονομικής διασφάλισης και της ανταπόδοσης ωφελειών προς τους εργαζομένους της επιχείρησης, αλλά και την ανάληψη υπεύθυνης συμπεριφοράς προς την κοινωνία (Werther & Chandler, 2005:322).

Η αλλαγή κουλτούρας απαιτεί και την υιοθέτηση της επαγγελματικής ηθικής (*Business Ethics*), δηλαδή ενός συστήματος σκέψης του οποίου οι ρίζες βρίσκονται στο ηθικό καθήκον και στις υποχρεώσεις των εταιρειών. Μέσω αυτού του συστήματος οι εταιρείες και οι μάνατζερς αξιολογούν την εταιρική τους υπευθυνότητα ως προς την ηθική τους υποχρέωση (Carroll, 2015:91-92). Η ηθική επιχειρηματική δραστηριότητα είναι το μέσο για να αυξηθεί η ορατότητα της εταιρείας σε ένα ευρύ ακροατήριο. Τα τρία ερωτήματα στα οποία απαντά η EKE αφορούν την καταλληλότητα (*τι κάνω σωστά και τι λάθος;*), την αυτό-κριτική (*γιατί παίρνω τις σωστές ή τις λάθος αποφάσεις;*), την εφαρμογή (*η καθημερινή διαδικασία που ορίζουν το σωστό και το λάθος κατά τη λήψη αποφάσεων*) (Chandler, 2016:14). Με άλλα λόγια οι οργανισμοί εστιάζουν στην προβολή των πλεονεκτημάτων και των πηγών τους για την κοινωνία (*centrality*), προβλέπουν τις δράσεις των ανταγωνιστών τους μέσω της εφαρμογής στρατηγικών παραμέτρων (*proactivity*), χτίζουν την εικόνα και τη φήμη της εταιρείας (*visibility*), διασφαλίζουν ότι η προστιθέμενη αξία της εταιρείας μέσω της EKE είναι σύμφωνη με τις αξίες της εταιρείας (*appropriability*) και εφαρμόζουν τον εθελοντισμό ως προσφορά στην κοινωνία (Latapí et al, 2019:12).

Οι εταιρείες αναλαμβάνουν συν τοις άλλοις και έναν πολιτικό ρόλο, όταν αντιμετωπίζουν θέματα δημόσιου ενδιαφέροντος: παρέχουν υπηρεσίες για το κοινό καλό (υγεία, εκπαίδευση, ασφάλεια κ.α)· δημιουργούν θέσεις εργασίας, προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες της κοινωνίας· δραστηριοποιούνται σύμφωνα με τα ήθη και την κουλτούρα της κοινότητας στην οποία απευθύνονται και γενικά συνεισφέρουν στο κοινό καλό· στηρίζουν την προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων· αυτορυθμίζονται για να προάγουν την ειρήνη και την βιωσιμότητα. Οι εταιρείες γίνονται καλοί πολίτες (*Corporate citizen ship*), επηρεάζοντας τη δημόσια πολιτική και τα δημόσια συμφέροντα και συνεπικουρώντας στο θεσμικό έργο της κυβέρνησης. Συνεπώς, οι εταιρείες αναλαμβάνουν υποχρεώσεις και καθήκοντα για να είναι νομιμοποιημένες και αποδεκτές από την κοινωνία (Tempels et al, 2017:91·Carroll, 2015:93).

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αντιμετωπίζεται ως η μηχανή της οικονομικής ανάπτυξης και χαρακτηρίζεται από *διαφάνεια*, αφού ο καθορισμός των επιχειρηματικών στόχων γίνεται σε σχέση με την βιώσιμη ανάπτυξη της κοινωνίας, (Heslin & Ochoa, 2008:258). Η ΕΚΕ συμπεριλαμβάνει στη βασική της στρατηγική εναλλακτικές διαδικασίες στην παραγωγή και στην πολιτική της επιχείρησης, όπως η δημιουργία νέων προϊόντων αφενός φιλικών προς το περιβάλλον (μείωση των πλαστικών υλικών και των χημικών, διακοπή της παραγωγής προϊόντων βλαβερών για τη δημόσια υγεία, αλλαγή στη συσκευασία των προϊόντων με οικολογικά υλικά, αξιοποίηση εναλλακτικών μορφών ενέργειας), αφετέρου ικανών να καλύπτουν τις καταναλωτικές ανάγκες. Η προστασία των προσωπικών δεδομένων, η εξυπηρέτηση πελατών με ειδικές ανάγκες ή αναπηρία, η καταπολέμηση της παιδικής εργασίας στις αναπτυσσόμενες χώρες, η βελτίωση των εργασιακών συνθηκών και των απολαβών των εργαζομένων, η βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης είναι κάποιες ενέργειες εταιρικής υπευθυνότητας (Kotler & Lee, 2005:210-211·Vogel, 2005: 76).

Η τάση για την διαμόρφωση μιας ηθικής αγοράς είναι αποτέλεσμα της στρατηγικής εφαρμογής της ΕΚΕ. Όλο και περισσότερες εταιρείες αντιλαμβάνονται την αναγκαιότητα για τη βελτίωση των εργασιακών συνθηκών⁹ στα εργοστάσια δικής τους παραγωγής ή των προμηθευτών τους και εφαρμόζουν τους κανονισμούς της ΕΚΕ, κάτι που βέβαια εξαρτάται από το ποσό που διατίθενται να επενδύσουν. Το 2004 διαμορφώθηκε ένα πλαίσιο κανόνων για την εξασφάλιση αξιοπρεπών συνθηκών εργασίας από μεγάλες εταιρείες της Ευρώπης, οι οποίες δεσμεύτηκαν να το ακολουθήσουν, ανεξαρτήτως του υψηλότερου κόστους για αυτές και με την πίστη πως δίνουν στην επιχειρηματική τους δράση ένα τεράστιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στις αναπτυσσόμενες χώρες, κυρίως εκείνες που προέρχονται από την βιομηχανία των ενεργειακών προϊόντων, επενδύουν τεράστια ποσά στην υγεία και στην εκπαίδευση των κατοίκων στις περιοχές που επιχειρούν. Ο στόχος είναι η ενδυνάμωση της φήμης τους και η

⁹ Οι πολιτικές ΕΚΕ που συνδέονται με τις εργασιακές συνθήκες επηρεάζονται από τρεις παράγοντες. Πρώτον από την ορατότητα της επωνυμίας, που την κάνει πιο ευπρόσβλητη στις κριτικές ακτιβιστών και μη κυβερνητικών οργανώσεων (Nike, Liz Claiborne, Gap Inc, Disney, Starbucks, Ikea, Mattel βρέθηκαν στο στόχαστρο μη κυβερνητικών οργανώσεων)· δεύτερον, από τον έλεγχο των θυγατρικών στις αναπτυσσόμενες χώρες και πόσο εφικτός και αποτελεσματικός είναι· τρίτον, από το που εστιάζει ο οργανισμός το βάρος της συμμόρφωσης με την ηθική. Στην τελευταία περίπτωση φαίνεται να υπάρχει μεγαλύτερη ευαισθησία στα ζητήματα της παιδικής εργασίας, παρά στις κακές εργασιακές συνθήκες γενικά στον αναπτυσσόμενο κόσμο (Vogel,2005:106-109).

εξομάλυνση των σχέσεων τους με τις μη κυβερνητικές οργανώσεις μέσω της εκπόνησης και της υλοποίησης ειδικών προγραμμάτων σε συνεργασία με τις τοπικές ή εθνικές αρχές (Vogel, 2005:107-109, 148-149).

1.6 Ο κανόνας των πέντε ενεργειών για να κάνεις το καλό στην κοινωνία

Οι προωθητικές ενέργειες (*Cause Promotions*) υποστηρίζουν κοινωνικά ζητήματα και πετυχαίνουν αφενός να αυξηθεί η επίγνωση (*awareness*) για ένα κοινωνικό ζήτημα, αφετέρου να υπάρξει ευαισθητοποίηση για το συγκεκριμένο κοινωνικό ζήτημα. Το σημαντικότερο όλων σε αυτή τη στρατηγική είναι ο οργανισμός να επιλέξει ένα ζήτημα το οποίο είναι σχετικό με τις επιχειρηματικές του δραστηριότητες και να αναπτύξει μια καμπάνια με διάρκεια και σταθερότητα για να πετύχει τον σκοπό του, ενδυναμώνοντας παράλληλα και την αφοσίωση των πελατών του. Μέσα από αυτή την ενέργεια τα οφέλη για την εταιρεία είναι πολλαπλά, όπως η ενίσχυση της επωνυμίας της, η τοποθέτηση της στην αγορά, η αύξηση του ενδιαφέροντος για την κίνηση του προϊόντος της, η ικανοποίηση των εργαζομένων της, η προώθηση νέων πολύτιμων συνεργασιών (Kotler & Lee, 2005).

Η εταιρεία μπορεί να εφαρμόσει το Cause-Related Marketing συνεισφέροντας ή δωρίζοντας ένα μέρος από τα κέρδη της για ένα ειδικό κοινωνικό ζήτημα στηριζόμενη στις πωλήσεις του προϊόντος. Τις περισσότερες φορές συνεργάζεται με έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό, δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για να αυξήσει τις πωλήσεις ενός συγκεκριμένου προϊόντος και να πετύχει μια οικονομική υποστήριξη για τον φιλανθρωπικό της σκοπό. Μέσω αυτής της ενέργειας η εταιρεία προσελκύει νέους πελάτες, δραστηριοποιείται σε νέες αγορές, χτίζει θετική εταιρική ταυτότητα, συνδέοντας την με έναν επιθυμητό σκοπό ή με τα θετικά χαρακτηριστικά του μη κυβερνητικού οργανισμού που συνεργάζεται (Porter & Kramer, 2002:2). Το Cause-Related Marketing είναι μια αποτελεσματική και επιδραστική στρατηγική μάρκετινγκ, διότι οι καταναλωτές είναι συνειδητοποιημένοι και συνδέουν τις αγορές τους με ηθικές κοινωνικές αξίες και ανώτερα κίνητρα (Lantos, 2001:624).

Το εταιρικό κοινωνικό μάρκετινγκ (*Corporate Social Marketing*) υποστηρίζει καμπάνιες για αλλαγή συμπεριφοράς του κοινού που αφορούν στη βελτίωση της δημόσιας υγείας, στην ασφάλεια, στην προστασία του περιβάλλοντος και γενικά στην ευζωία της κοινότητας. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, οι αρχές του μάρκετινγκ

αξιοποιούνται για να επηρεάσουν το στοχευόμενο ακροατήριο να αποδεχτεί, ή να απορρίψει, ή να τροποποιήσει ή να απαγορεύσει μια στάση/συμπεριφορά προς όφελος των ατόμων, των ομάδων ή της κοινωνίας συνολικά. Το κοινωνικό μάρκετινγκ το χρησιμοποιούν κυρίως θεσμικοί ή περιβαλλοντικοί φορείς, ή τμήματα υγείας, ασφάλειας και μη κυβερνητικοί οργανισμοί και με αυτούς ένας οργανισμός μπορεί να έρθει σε μια αμοιβαία συνεργασία για να ενισχύσει τη θέση του στην αγορά (Kotler & Lee, 2005·Hoeffler & Keller, 2002:78). Πέρα από την ανάπτυξη των δημοσίων σχέσεων, οι προωθητικές ενέργειες της εταιρείας που συνδέονται στρατηγικά με ένα καλό σκοπό αυξάνουν σημαντικά τις πωλήσεις της (Vogel, 2005:21·Deshpande, 2016:262).

Η εταιρική φιλανθρωπία (*Corporate Philanthropy*) αφορά στην παρουσία του οργανισμού ως «πολίτη» της κοινωνίας και διαθέτει μέρος των κερδών, του χρόνου και του ανθρώπινου δυναμικού του στην υπηρεσία για παράδειγμα των τεχνών, της εκπαίδευσης και της κοινότητας. Η φιλανθρωπική δράση των οργανισμών είναι προαιρετική και αξιώνει τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των κοινωνιών (Caroll, 1991:40-42 ·Smith, 2003:60·Franco, 2015:8).Μια εταιρεία προσφέρει σε έναν φιλανθρωπικό σκοπό είτε με μετρητά, είτε με δωρεές είτε με συνεισφορές υπό τη μορφή υπηρεσιών. Η εταιρική φιλανθρωπία απαντά στις εσωτερικές και εξωτερικές πιέσεις που δέχεται μια επιχείρηση με σκοπό να εξισορροπήσει τις ανησυχίες των ενδιαφερόμενων μερών. Μέσω αυτής της στρατηγικής η εταιρεία χτίζει μια ισχυρή εικόνα και φήμη, διαμορφώνει ουσιαστικές σχέσεις, επεκτείνει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες, λαμβάνοντας ταυτόχρονα ικανοποίηση από τον ισχυρό αντίκτυπο της στην κοινότητα (Kotler & Lee, 2005:24, 144). Η ιδέα για την συνεισφορά της εταιρείας στην κοινωνία με τη μορφή της φιλανθρωπίας έχει τις ρίζες της στις δεκαετίες του 1960 και του 1970 και εκπορεύεται από τη φιλοσοφία της ομάδας «πέντε τοις εκατό», τα μέλη της οποίας έπρεπε να δώσουν ένα ποσοστό (ένα έως πέντε τοις εκατό) από τα μη φορολογούμενα έσοδα τους, χωρίς αυτή η πρωτοβουλία να συνεπάγεται και απαραίτητα ανταπόδοση στα συνολικά τους κέρδη. Κυρίως αυτές οι πρωτοβουλίες κάποιων εταιρειών ωφελούν στο σύνολο την οικονομία και την κοινωνία και όχι μεμονωμένα όσες εταιρείες επενδύουν (Vogel, 2005:18-19· Song, et al, 2018:4).

Από την άλλη όμως κρίνεται σημαντικό για την ίδια τη βιωσιμότητα των εταιρειών να επενδύσουν τις φιλανθρωπικές τους δραστηριότητες σε τομείς που θα τους αποδώσουν μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικά οφέλη. Αυτό απαιτεί μια

διερεύνηση του ανταγωνισμού, δηλαδή της ποιότητας των υποδομών και των εργασιακών συνθηκών, των αναγκών που υπάρχουν στην αγορά δραστηριοποίησης, των δυνατών στρατηγικών συνεργασιών με άλλες εταιρίες για να αναλάβουν συλλογικά την αντιμετώπιση ενός προβλήματος (Porter & Kramer, 2002:2 ·Vogel, 2005:34). Τέλος, η φιλανθρωπία και οι χορηγίες είναι ένας τρόπος για να επιτευχθούν κάποιοι επικοινωνιακοί στόχοι και ακόμα περισσότερο ένας τρόπος για να υποστηριχθεί μια αξιόλογη δραστηριότητα μέσω χρηματοδότησης ή μια σκοπιμότητα για την ικανοποίηση ειδικών προωθητικών εταιρικών στόχων (Smith & Zook, 2011:343).

Μέσω του εθελοντισμού (*Community Volunteering*) μια εταιρεία παρέχει αφενός ως εθελοντές τους εργαζόμενους της προς όφελος της κοινότητας, αφετέρου εξυπηρετεί τους γενικούς επιχειρηματικούς της στόχους. Τα οφέλη μιας τέτοιας πρωτοβουλίας είναι η ενδυνάμωση της εικόνας της εταιρείας, η δημιουργία δυνατών και ειλικρινών σχέσεων με την κοινότητα, η προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού εμπνευσμένου και ικανοποιημένου, η δημιουργία ευκαιριών για την προβολή των προϊόντων/ υπηρεσιών της. Όμως η ανάληψη εθελοντικών πρωτοβουλιών χρειάζεται προσοχή ως προς τον τρόπο με τον οποίο θα επικοινωνηθεί προς τα έξω, διότι μπορεί να εκληφθεί ως υποκριτική πρωτοβουλία και να λειτουργήσει αντιστρόφως ανάλογα προς την φήμη της (Kotler&Lee, 2005).

Η κοινωνική ταμπέλα (*Social Label/ Fair Trade*) εφαρμόζεται από μεγάλες εταιρείες¹⁰ για να αντιμετωπίσουν αφενός τα προβλήματα που αφορούν στις κακές συνθήκες εργασίας στις αναπτυσσόμενες χώρες, αφετέρου για να ζητήσουν τη συνδρομή του ίδιου του καταναλωτή στην προσπάθεια αντιμετώπισης του προβλήματος μέσω της αγοράς προϊόντων ακριβότερων όμως στη τιμή. Συγκεκριμένα, η στρατηγική της κοινωνικής ταμπέλας αντιμετωπίζει τα προβλήματα αυτά μέσω της δημιουργίας ενός νέου προϊόντος (brand), το οποίο συνδέεται με τις βελτιωτικές πρακτικές για συγκεκριμένα προϊόντα. Η στρατηγική αυτή ελκύει την προθυμία των καταναλωτών να πληρώσουν περισσότερο για όσα προϊόντα θεωρούν πως είναι παρασκευασμένα με βάση την ηθική. Το δίκαιο εμπόριο (*Fair Trade*) είναι το πιο γνωστό είδος κοινωνικής ταμπέλας και έχει γίνει ένα βιώσιμο εργαλείο μάρκετινγκ σε πολλές χώρες της Δύσης. Τα πιστοποιημένα προϊόντα ως *Fair Trade*

¹⁰ Κυρίως εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην βιομηχανία της ένδυσης, του αθλητικού εξοπλισμού, των αγροτικών προϊόντων, κυρίως του καφέ).

απεικονίζουν ένα σημαντικό πλεονέκτημα για το εταιρικό και βιομηχανικό εργασιακό κώδικα, τα οποία συνδέουν τους καταναλωτές της Δύσης με τους παραγωγούς των αναπτυσσόμενων χωρών (Vogel, 2005:102-105).

1.7 Η ενάρετη επιχειρηματικότητα και τα οφέλη της

Οι αγορές εξωθήθηκαν σε διαφορετικές κατευθύνσεις από δυνάμεις οι οποίες είναι πέρα από τον έλεγχο των οργανισμών. Νέοι νόμοι, νέες ρυθμίσεις, τα σκαμπανεβάσματα της οικονομικής ανάπτυξης, οι δημογραφικές αλλαγές, οι νέες κοινωνικές αξίες, συμπεριφορές και κουλτούρες, οι ιλιγγιώδεις ρυθμοί ανάπτυξης της τεχνολογίας, ο επιθετικός και άνευ συνόρων ανταγωνισμός είναι κάποιοι παράγοντες που άλλαξαν τις αγορές. Αυτό σημαίνει πως οι οργανισμοί πρέπει να είναι σε μια διαρκή εγρήγορση, προσαρμοστικότητα και ευελιξία για να επιβιώσουν και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα είτε μέσω της αλλαγής των προϊόντων και των υπηρεσιών τους είτε μέσω του τρόπου επικοινωνίας τους και των προωθητικών τους ενεργειών, ακόμα περισσότερο μέσω της αλλαγής της ίδιας τους της κουλτούρας (Smith & Zook, 2011:246). Η υιοθέτηση της ενάρετης επιχειρηματικότητας είναι πλέον αναγκαιότητα για τους οργανισμούς και τα οφέλη που αποκομίζουν πολλαπλά.

Ο κοινωνικά υπεύθυνος οργανισμός γίνεται αντιληπτός ως μια κοινότητα που έχει κανόνες και προσδοκίες. Η εταιρική κουλτούρα αναπροσαρμόζεται και ακολουθεί τις εξελίξεις, αναπλασιάζοντας τα σταθερά χαρακτηριστικά του οργανισμού (Murphy, 1999:111). Οι μάνατζερς από την άλλη, εκδηλώνοντας μια σειρά από ατομικές αρετές για ζητήματα εταιρικής υπευθυνότητας γίνονται ο καθρέφτης του οργανισμού και της εξαιρετικής επιχειρηματικής του δράσης (Ven, 2008:343). Η ΕΚΕ αντιπροσωπεύει με αυτόν τον τρόπο το κεφάλαιο καλής θέλησης (good will capital) και ενδυναμώνει τις σχέσεις της εταιρείας με τους θεσμούς και την κοινωνία. Και αυτό συμβαίνει γιατί, όταν οι άνθρωποι διαβλέπουν ειλικρινή και αυθεντικά κίνητρα στις ενέργειες ΕΚΕ και όχι ιδιοτελή συμφέροντα, τείνουν να τις στηρίζουν θετικά αυτές τις ενέργειες (Kim & Choi, 2012:188).

Η νομική υπευθυνότητα των οργανισμών σε συνδυασμό με την ηθική τους υπευθυνότητα (Caroll, 1991:41) διασφαλίζουν τη νομιμοποίηση του από τα ενδιαφερόμενα μέρη (Jackson & Apostolaku, 2010:373). Στην περίπτωση αθέμιτης δράσης της επιχείρησης, η επιχείρηση όχι μόνο θα στερηθεί τη νομιμοποιημένη αναγνώριση της, αλλά πολύ περισσότερο κινδυνεύει να χάσει την ίδια της την

ύπαρξη. Οι συνήθειες στρατηγικές που ακολουθούν ο οργανισμοί για τη νομιμοποίηση τους είναι να ενημερώσουν και να εκπαιδεύσουν τα κοινά τους για τις πραγματικές αλλαγές στην απόδοση και την δραστηριότητα του οργανισμού, να αλλάξουν την οπτική των κοινών τους για την εικόνα τους ή να επιχειρήσουν να επηρεάσουν την αντίληψη τους, στρέφοντας την προσοχή τους από τα ζητήματα που τα ανησυχούν σε άλλα ζητήματα περισσότερο ελκυστικά ή τέλος, να αλλάξουν τις εξωτερικές τους προσδοκίες για την απόδοση τους¹¹ (Cuganesan et al, 2010:171, 176,181).

Η οικονομική υπευθυνότητα των οργανισμών ενισχύει την κερδοφορία τους, ενισχύει το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα έναντι άλλων και συμβάλλει στην λειτουργική τους αποτελεσματικότητα. Η επένδυση των επιχειρήσεων σε υπεύθυνες και βιώσιμες λύσεις αναπόφευκτα φέρνει νέες επενδύσεις, αφού τα κέρδη τους αυξάνονται μέσω αυτών των επενδύσεων (Chandler, 2016:17- 21·Schonborn et al, 2019:3) (Βλ. Εικόνα 2, σελ.37). Η ΕΚΕ είναι για τις εταιρείες ένα απαιτητικό σχέδιο, αφού σε πολλές περιπτώσεις ο ηθικός σκοπός αντικρούεται με τον οικονομικό σκοπό του οργανισμού. Οι κλασικές οικονομικές θεωρίες υποστηρίζουν πως η ΕΚΕ είναι ακατάλληλη επένδυση και απώλεια εσόδων για τον οργανισμό. Σε πολλές περιπτώσεις η διοίκηση ενός οργανισμού εκφράζει αντιτιθέμενες απόψεις για το αν χρειάζεται να επενδυθούν κεφάλαια σε πρωτοβουλίες ΕΚΕ, αφού αυτά δεν θα οδηγήσουν υποχρεωτικά στην μεγιστοποίηση του κέρδους (Lynch-Wood, 2007).

Παρόλα αυτά, η ΕΚΕ φαίνεται πως επηρεάζει θετικά την οικονομική απόδοση της εταιρείας, αλλά και αντίστροφα το μέγεθος της εταιρείας και η βιομηχανία στην οποία ανήκει επηρεάζουν τα χρηματικά ποσά που θα επενδύσει στην εταιρική υπευθυνότητα (Roberts, 1992:597). Η οικονομική απόδοση είναι ταυτόχρονα και οικονομική υπευθυνότητα και η επιτυχία της εξαρτάται τόσο από την κοινωνική όσο και από την περιβαλλοντική υπευθυνότητα του οργανισμού (Adlidoost, 2012:20-21).

¹¹Οι οργανισμοί συνήθως εστιάζουν και σε αιτίες εξωγενείς από τη δράση της εταιρείας που επιδεινώνει ένα κοινωνικό πρόβλημα και εστιάζει σε λύσεις που αφορούν στην ατομική ευθύνη του καθενός.

Εικόνα 2- Βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητα κατά τους Porter & Kramer (2006)

Γενικά Κοινωνικά Θέματα	Αλυσίδα αξίας και κοινωνικός αντίκτυπος	Κοινωνικές κατευθύνσεις σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον
Τα κοινωνικά ζητήματα τα οποία δεν επηρεάζονται από τις λειτουργίες του οργανισμού δεν επιδρούν μακροπρόθεσμα στην ανταγωνιστικότητα του οργανισμού.	Τα κοινωνικά ζητήματα τα οποία επηρεάζονται από την λειτουργία του οργανισμού και την βασική επιχειρηματική του δραστηριότητα.	Τα κοινωνικά ζητήματα του εξωτερικού περιβάλλοντος τα οποία επηρεάζουν σημαντικά τους καθοδηγητές της εταιρικής ανταγωνιστικότητας στις τοπικές αγορές που λειτουργεί ο οργανισμός.

Αυτό όμως δεν συνεπάγεται ότι μπορεί επακριβώς να μετρηθεί η χρηματική αξία της εταιρείας που επενδύει στην ΕΚΕ, αλλά ότι μπορεί να ενισχυθεί η οικονομική της αξία (Henriques & Richardson, 20014:74 ·Perrini, 2005). Η θετική οικονομική απόδοση για τους οργανισμούς μέσα από τις ενέργειες της ΕΚΕ μπορεί να περιγραφεί μέσα από την ενδυνάμωση της αφοσίωσης των πελατών και την βελτίωση των σχέσεων με τους με πελάτες και προμηθευτές. Επίσης μπορεί να μεταφραστεί με την εξοικονόμηση χρημάτων ως προς την λειτουργία των οργανισμών και το ενεργειακό κόστος, την διαφοροποίηση τους από τους ανταγωνιστές, την παροχή κινήτρων για επενδύσεις και τη δημιουργία ευκαιριών για χρηματοδότηση (Carroll, 2015).

Οι Kotler & Lee (2005) επισημαίνουν πως η ΕΚΕ υποστηρίζει τους στόχους του μάρκετινγκ και ενδυναμώνει την τοποθέτηση της επωνυμίας στην αγορά, δημιουργώντας διαφοροποιημένα προϊόντα, πετυχαίνοντας την προσαύξηση της τιμής τους και επιτυγχάνοντας ευκολότερη διείσδυση σε νέες αγορές. Συν τοις άλλοις, οι καταναλωτές βασίζονται τις αγοραστικές τους δραστηριότητες κυρίως σε εταιρείες με καλή φήμη. Ειδικά σε περιόδους κρίσης φαίνεται πως αγοραστές και επενδυτές ενδιαφέρονται περισσότερο να μάθουν για το προϊόν και την εταιρεία πίσω από το προϊόν (Smith & Zook, 2011:255).

Η εφαρμογή της ΕΚΕ μπορεί να παρέχει εξίσου ένα μεγάλο πλεονέκτημα για την εταιρεία ως προς την στελέχωση της με εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, την διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού και την προσέλκυση νέου. Η εγγύηση της ασφάλειας στον εργασιακό χώρο, στην διοίκηση, στα εργασιακά δικαιώματα, στην ανάπτυξη της κοινότητας, στην διαχείριση του περιβάλλοντος, στην δίκαιη αντιμετώπιση των εργαζομένων, όλα αυτά αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας (Heslin&Ochoa, 2008:259). Το ανθρώπινο δυναμικό σε αυτή την περίπτωση γίνεται ο κοινωνός των δραστηριοτήτων ΕΚΕ της εταιρείας, γεγονός που δίνει δημοσιότητα σε όσα η εταιρεία προσφέρει στην κοινωνία (Kotler & Lee, 2005· Carroll, 2015:89· Ven, 2008:340).

1.8 Η ΕΚΕ ενισχύει την αξία της επωνυμίας του προϊόντος

Αυτό που έχει μεγάλη σημασία στην επιτυχία μιας επωνυμίας προϊόντος¹² είναι να πετύχει συναισθηματική σύνδεση με το στοχευόμενο κοινό. Πλέον οι καταναλωτές αναζητούν περισσότερο πράγματα από την επωνυμία ενός προϊόντος, ενδιαφέρονται για την εταιρική υπευθυνότητα του οργανισμού και για τις ενέργειες που κάνει για να προσφέρει στην κοινωνία. Οι ισχυρότερες επωνυμίες στον κόσμο ενισχύουν την αξία τους¹³ με ενέργειες που αφορούν στην προστασία των δικαιωμάτων του περιβάλλοντος, του εργατικού δυναμικού τους και της κοινότητας. Με άλλα λόγια, η εταιρική υπευθυνότητα είναι βασικό χαρακτηριστικό της επωνυμίας ενός προϊόντος και διαμορφώνει τους συναισθηματικούς δεσμούς¹⁴ που χρειάζονται με το

¹² Η επωνυμία προϊόντος αφορά στην αντίληψη που έχουν οι πελάτες ή το στοχευόμενο ακροατήριο για το προϊόν. Είναι η προσλαμβανόμενη εικόνα για τις συνεργασίες και για τις εγγενείς αξίες των πελατών που αντιπροσωπεύονται από το προϊόν ή μια υπηρεσία. Η επωνυμία ενός προϊόντος αφορά στο όραμα της εταιρείας, τις αξίες και την τοποθέτηση της στην αγορά. Είναι η αντανάκλαση της ολοκληρωμένης εμπειρίας που προσφέρει η εταιρεία στον πελάτη (Smith & Zook, 2011:32).

¹³ Η αξία της επωνυμίας είναι η προστιθέμενη αξία στο βασικό προϊόν της εταιρείας σύμφωνα με τον ορισμό των Mudambi et al (1997). Από τη στιγμή που η αξία μιας επωνυμίας προέρχεται από την αξία που δίνει στους αγοραστές, μια σημαντική διαφοροποίηση της αξίας επωνυμίας δημιουργείται από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Η αξία της επωνυμίας διακρίνεται στα εξής βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα, την γνώση του ονόματος του προϊόντος, την ποιότητα του, τις συμμαχίες του, στην ικανοποίηση που προσφέρει το προϊόν, την πατέντα του και τα κανάλια διανομής και επικοινωνίας του προϊόντος (Lai et al, 2010:459).

¹⁴ Η ιδέα του brand δημιουργήθηκε από την εμφάνιση της «συναισθηματικής οικονομίας» (*emotion economy*), σύμφωνα με την οποία η βάση για να αγοράσει κάποιος απομακρύνεται από τα φυσικά χαρακτηριστικά του προϊόντος και μεταβιβάζεται στις συναισθηματικές εμπειρίες και τον συμβολισμό που φέρουν τα προϊόντα. Το συναίσθημα και οι συμβολισμοί δίνουν κύρος και κάνουν διακριτό ένα προϊόν. Αυτή η μεταβίβαση ονομάζεται branding,

καταναλωτικό κοινό, ώστε να είναι και να παραμείνει ενεργά αφοσιωμένο σε αυτήν (Smith & Zook, 2011:38· Hoeffler & Keller, 2002). Η δύναμη της επωνυμίας προϊόντος προστατεύει τους οργανισμούς από τους ανταγωνιστές, καλλιεργεί τις σχέσεις με τους πελάτες, προωθεί και αυξάνει τις πωλήσεις, τα κέρδη και τον οικονομικό ισολογισμό τους. Συνεπώς, η ισχυρή επωνυμία προϊόντος προσφέρει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού διαφοροποιεί διακριτά τον οργανισμό στην αγορά και καθορίζει την αγοραστική προτίμηση των καταναλωτών (Ven, 2008:345· Lai et al, 2010).

Είναι σημαντικό να τονιστεί πως η διαφορετική προσέγγιση των καταναλωτών σε ζητήματα κοινωνικής υπευθυνότητας σε σχέση με τις λειτουργίες κοινωνικής υπευθυνότητας μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση του κινδύνου απονομιμοποίησης της εταιρείας από τους καταναλωτές. Η αξία της επωνυμίας λόγω της κακής φήμης της εταιρείας διακυβεύεται και μπορεί να της κοστίσει σε πωλήσεις ή υπηρεσίες (Smith, 2003:62·Kapferer, 2004·Pomering & Dolnicar, 2008:285). Συμπεριφορές του οργανισμού που αμαυρώνουν την αξία και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος μπορούν να προκαλέσουν ανυπολόγιστη ζημιά στην φήμη του και να αποδυναμώσουν την αφοσίωση των πελατών προς το προϊόν (Werther & Chandler, 2005:317-318). Ειδικά, οι επωνυμίες προϊόντος που έχουν παγκόσμια απήχηση και κατακλύζουν τις διεθνείς αγορές θα πρέπει να έχουν μια ενιαία σταθερή εικόνα, η παραγωγή τους θα πρέπει να είναι διεθνής και το ίδιο ισχύει και για τα δικαιώματα του περιεχομένου του προϊόντος. Οι πελάτες είναι απαιτητικοί και μια κατάλυση της υπόσχεσης που εμπεριέχεται στην/ ή ταυτίζεται με την επωνυμία προϊόντος είναι ικανή να κλονίσει την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση τους (Smith & Zook, 2011:36-37). Η διασφάλιση της αξίας της επωνυμίας του προϊόντος είναι σημαντικότερη και αποδίδει μακροπρόθεσμα κέρδη στον οργανισμό από ό, τι μια βραχυπρόθεσμη στρατηγική για μεγιστοποίηση του κέρδους, όταν αυτή δεν υπακούει στα ηθικά και νομικά κριτήρια της υπεύθυνης επιχειρηματικότητας (Werther & Chandler, 2005:321).

Οι Devinney et al. (2006: 35) απέδειξαν μέσα από την έρευνα τους πως πολλοί καταναλωτές είναι πρόθυμοι να αγοράσουν προϊόντα με θετικά κοινωνικά χαρακτηριστικά και να πληρώσουν και υψηλότερη τιμή, αν αυτά τα προϊόντα

είναι μια μορφή επικοινωνίας και για αυτό το λόγο μπορεί να είναι επιδραστική (Ven, 2008:340).

υπηρετούν έναν κοινωνικό σκοπό. Συνεπώς, η αξία της επωνυμίας προϊόντος διατηρείται και ενισχύεται μέσα από την ισχυρή της σύνδεση με έναν κοινωνικό σκοπό. Οι ενέργειες για παράδειγμα του εταιρικού κοινωνικού μάρκετινγκ ενδυναμώνουν την εικόνα του προϊόντος και την αξιοπιστία του. Οι καταναλωτές αποκτούν την αντίληψη πως η εταιρεία επενδύοντας στο κοινωνικό μάρκετινγκ και σε ενέργειες εταιρικής υπευθυνότητας κάνει τα πράγματα σωστά (*doing the right things*) και νοιάζεται για την κοινωνία. Αν ο κοινωνικός σκοπός μάλιστα συνδέεται με την επιχειρηματική δράση του οργανισμού ή τη φύση του προϊόντος, τότε η εταιρεία εκλαμβάνεται ως ειδική και για αυτό αξιόπιστη. Αυτό ακολούθως οδηγεί στην ενεργή συμμετοχή των καταναλωτών (*brand engagement*) και στο ενδιαφέρον τους όχι μόνο να υποστηρίξουν το κοινωνικό σκοπό που υπηρετείται μέσω του προϊόντος, αλλά να γίνουν οι ίδιοι πρεσβευτές για τη διάδοση και στήριξη αυτού του σκοπού (Hoeffler & Keller, 2002:80·Kapferer, 2004·Pomering & Dolnicar, 2008). Αυτό που ενδιαφέρει τον καταναλωτή είναι να αναπτύξει ουσιαστική σχέση με ένα εταιρικό brand και μια πρωτοβουλία εταιρικής υπευθυνότητας θεωρείται ενάρετη μόνο όταν παρουσιάζεται μέσα από το κατάλληλο κίνητρο (Ven, 2008:340).

Η αξία της επωνυμίας ενός προϊόντος είναι ισχυρή εξαιτίας της γνώσης που έχουν τα ενδιαφερόμενα μέρη για αυτήν. Αυτό σημαίνει πως οι επιχειρήσεις που έχουν καλή φήμη θα έχουν και μια αξία επωνυμίας ακόμα πιο δυνατή σε σχέση με αυτές των ανταγωνιστών τους. Για να δημιουργήσουν μια βιώσιμη αξία επωνυμίας προϊόντος οι εταιρείες θα πρέπει να διακρίνονται από διαφάνεια στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και να είναι διαλλακτικές με τα ενδιαφερόμενα μέρη ως προς το όραμα, την αποστολή και τις δράσεις τους. Η διαφάνεια γίνεται μια προληπτική συνθήκη για την δημιουργία της επωνυμίας προϊόντος, η οποία μπορεί να προστατεύσει την επιχείρηση από τυχόν διαφωνίες, ή αντικρουόμενες απόψεις των ενδιαφερόμενων μερών. Συνεπώς, μια επιχείρηση θα πρέπει να εστιάσει στη διαφάνεια και την αξιοπιστία της επωνυμίας του προϊόντος της (Brady, 2003:283).

1.9 Θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών (Stakeholder Theory)

Για να ενσωματωθεί η ΕΚΕ σε μια επιχειρηματική στρατηγική πρέπει να κατανοηθεί η σχέση του οργανισμού με τα ενδιαφερόμενα μέρη του. Η ολοένα και αυξανόμενη ευθύνη ενός οργανισμού προς την κοινωνία πέρα από αυτήν της απλής μεγιστοποίησης του κέρδους για τους μετόχους της, οδήγησε στην ανάπτυξη της θεωρίας των ενδιαφερομένων μερών (*Stakeholder Theory*). Πλέον έχει μετατοπιστεί

το επίκεντρο του ενδιαφέροντος από την υιοθέτηση μιας επιχειρηματικής στρατηγικής που επικεντρώνεται αποκλειστικά στο κέρδος, καθώς πιστεύεται ότι οι επιχειρήσεις έχουν μια βαθύτερη ευθύνη προς τα ενδιαφερόμενα μέρη (Adlloost, 2012:25-26).

Το 1984 ο Freeman διατύπωσε τη θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών που αφορά στα άτομα εκείνα ή στις ομάδες ατόμων που προσδοκούν από έναν οργανισμό να ανταποκριθεί και να υλοποιήσει τους στόχους και τις προσδοκίες τους. Ενδιαφερόμενα μέρη είναι κάθε ομάδα ή άτομο το οποίο μπορεί να επηρεάσει ή να επηρεαστεί από τους αντικειμενικούς στόχους της εταιρείας. Ο Grunig (2005:778) ορίζει τα ενδιαφερόμενα μέρη ως το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση· είναι οι άνθρωποι που έχουν να ρισκάρουν κάτι, όταν μια επιχείρηση λαμβάνει αποφάσεις. Ενδιαφερόμενα μέρη θεωρούνται οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι τράπεζες, οι εργαζόμενοι, οι μέτοχοι, οι χρηματο-οικονομικοί σύμβουλοι, οι περιβαλλοντολόγοι, οι κυβερνώντες, οι μη κυβερνητικές οργανώσεις, οι ακτιβιστές κ.α (Werther & Chandler, 2005:318· Adlloost, 2012:4· Lantos, 2001).

Ο οργανισμός βασίζει τη λειτουργία του στα ενδιαφερόμενα μέρη και οι επικρατέστερες τάσεις από πλευράς του οργανισμού για την αξιοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών είναι η ηθική και η διαχειριστική προσέγγιση τους (*Ethical perspective of stakeholder theory / Managerial perspective of stakeholder theory*). Σύμφωνα με την ηθική προσέγγιση οι μάνατζερς του οργανισμού θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τα συμφέροντα όχι μόνο των μετόχων, αλλά και των άλλων ομάδων ή προσώπων, τα οποία, εθελοντικά ή όχι, συνεισφέρουν στις δραστηριότητες και στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Ο στόχος του οργανισμού θα πρέπει να είναι η εξισορρόπηση των χρηματοοικονομικών συμφερόντων των μετόχων με τα συμφέροντα όλων των κατηγοριών ενδιαφερόμενων μερών (Rogers, 1992:597· Morsing & Schultz, 2006:324-325· Lantos, 2001:604· Fernando & Lawrence, 2014:159). Αντίθετα, σύμφωνα με την διαχειριστική προσέγγιση ο οργανισμός ανταποκρίνεται κυρίως στις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των σημαντικότερων και των ισχυρότερων οικονομικά ενδιαφερόμενων μερών για την λειτουργία του οργανισμού (Fernando & Lawrence, 2014:160).

Η Beach (2009:7-8) διακρίνει τρεις κατηγορίες προσέγγισης των ενδιαφερόμενων μερών: την περιγραφική, τη λειτουργική και την κανονιστική. Στην περιγραφική προσέγγιση τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι οι ομάδες ατόμων που

μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία και την επιχειρηματική δράση του οργανισμού. Στη λειτουργική προσέγγιση οι εταιρείες εξετάζουν σε ποιο βαθμό μπορούν να ενσωματώσουν στη δράση τους τα ενδιαφερόμενα μέρη. Τέλος, στην κανονιστική προσέγγιση καταγράφονται οι ηθικές και οι συμβατικές υποχρεώσεις των οργανισμών προς τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Οι Mitchell et al, (1997:854) κατηγοριοποίησαν τα ενδιαφερόμενα μέρη με βάση τρία χαρακτηριστικά: α) τη δύναμη, κατά πόσον δηλαδή μια ομάδα έχει τα μέσα, ώστε να επιβάλει τη θέλησή της, β) τη νομιμότητα, κατά πόσον μια ομάδα διαθέτει κοινωνικά αποδεκτή και αναμενόμενη συμπεριφορά, γ) την αναγκαιότητα, κατά πόσον οι συγκεκριμένες απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων μερών είναι κρίσιμες ή αναγκαίες ή χρονικά επείγουσες. Τα ενδιαφερόμενα μέρη συνεπώς έχουν διαφορετικό βαθμό επιρροής και νομιμότητας (αξιοπιστία των ισχυρισμών τους), δύναμης (δυνατότητα να επηρεάσουν τον οργανισμό), και πίεσης (χρόνο για τις προσδοκίες τους), ενώ ο βαθμός υπευθυνότητας τους εξαρτάται από τις μεταβλητές της ισχύος, του οφέλους, του συμφέροντος και της συλλογικής ικανότητας¹⁵(Tempels et al, 2017:100-101·Carroll, 2015:92).

Οι Sachs et al (2006:509) διακρίνουν τέσσερις κατηγορίες ενδιαφερόμενων μερών: α) αυτά που παρέχουν οφέλη στον οργανισμό β) ή δέχονται οφέλη από τον οργανισμό ή γ) αυτά που προκαλούν ρίσκο για τον οργανισμό δ) ή υφίστανται το ρίσκο από τις ενέργειες του οργανισμού. Αυτή η προσέγγιση των ενδιαφερόμενων μερών δεν εξετάζει μόνο τις πηγές που αφορούν τον οργανισμό (εργαζόμενοι και επενδυτές) και αυτούς που βασίζονται στην αγορά (καταναλωτές, συνεταιρικούς, ανταγωνιστές), αλλά λαμβάνει υπόψη και τα κοινωνικά ή πολιτικά ενδιαφερόμενα μέρη (κυβέρνηση, μη κυβερνητικές οργανώσεις, ΜΜΕ).

Η Marion Young (2011) τοποθετεί την ΕΚΕ σε ένα σύστημα στο οποίο συμμετέχουν πολλοί ενδιαφερόμενοι, όπως η κυβέρνηση, οι επιχειρήσεις, οι κοινωνικές οργανώσεις και τα άτομα. Σε αυτό το σύστημα η βασική μεταβλητή ενεργοποίησης των ενδιαφερόμενων μερών είναι οι αδικίες. Οι αδικίες ορίζονται ως

¹⁵Για παράδειγμα μια πολυεθνική εταιρεία έχει πλεονέκτημα να αλλάξει προς το καλύτερο τις εργασιακές συνθήκες από ό,τι μια μικρή επιχείρηση (*δύναμη*), οι επιχειρήσεις που έχουν πλεονέκτημα έχουν μεγαλύτερη ηθική υποχρέωση να αλλάξουν την αδικία (*όφελος*), οι εργάτες που είναι υπό καθεστώς άθλιων εργασιακών συνθηκών μπορούν να απαιτήσουν καλύτερες συνθήκες (*συμφέρον*) και οι καταναλωτές που καταδικάζουν τις άθλιες συνθήκες εργασίας και τους χαμηλούς μισθούς να πληρώσουν ακριβότερα ένα προϊόν για να καλυτερέψουν οι μισθοί (*συλλογική δυνατότητα*) (Tempels et al, 2017:101).

οι βλάβες που προκαλούνται από τις ενέργειες κάποιων οργανισμών- από τις κακές εργασιακές συνθήκες έως τα παγκόσμια προβλήματα υγείας-εις βάρος της κοινωνίας. Σε αυτό όμως το σύστημα η ευθύνη δεν αποδίδεται μόνο σε έναν από τους εμπλεκόμενους, διότι όλοι αλληλεπιδρούν, συνεργάζονται, ανταγωνίζονται ο καθένας με τον δικό του τρόπο. Η θεωρία λοιπόν της κοινωνικής σύνδεσης της υπευθυνότητας δεν επιτρέπει σε κανένα από τα ενδιαφερόμενα μέρη να αποφύγει τις ευθύνες του, ακόμα και αν αυτό δεν εμπλέκεται άμεσα στις βλαπτικές ενέργειες. Η κοινωνική σύνδεση της υπευθυνότητας ταυτίζεται από την Young (2011) με την πολιτική υπευθυνότητα. Αφορά δηλαδή στην επικοινωνιακή ανάμειξη όλων των μετόχων για χάρη της δίκαιης συνεργασίας ή του συντονισμού ανάμεσα τους, ώστε να παράγουν λιγότερο άδικα αποτελέσματα. Η προσέγγιση της συνοπτικά εστιάζει στα εξής :α) στα λόμπις που κινητοποιούν την κυβέρνηση να αναλάβει δράση για να θεραπεύσει τις αδικίες β) στην αξιοποίηση των ιδιωτών να δώσουν λύση στις αδικίες γ) στη συνεργασία της δημόσιας και της ιδιωτικής πρωτοβουλίας με άλλους δρώντες, δ) στη δημιουργία θεσμών που θα έχουν στενό συντονισμό για την αντιμετώπιση της αδικίας (Tempels et al,2017:103).

Τα ενδιαφερόμενα μέρη συν τοις άλλοις παίζουν κομβικό ρόλο στην υλοποίηση του οράματος και της αποστολής της εταιρείας. Για να γίνει αυτό προϋποτίθενται τα οικονομικά αιτήματα της εταιρείας να εξασφαλίζουν τη διαρκή συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η στρατηγική επικοινωνία και η σωστή διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό, διότι αναπτύσσει ανταποδοτικά οφέλη μέσα από την στοχευμένη προσέγγιση τους, ανταλλάσει γνώση, εξασφαλίζει συμπληρωματικές πηγές χορηγίας και διαμορφώνει την αποτελεσματική διοίκηση (Morsing & Schultz, 2006:324-325· Lantos, 2001· Carroll, 2015:92· Amos, et al, 2016:108). Ένας οργανισμός ευημερεί, αν εφαρμόζει την εταιρική του υπευθυνότητα, έχοντας ως γνώμονα την οπτική των ενδιαφερόμενων μερών (Vollero et al, 2018).

Από την άλλη, σύμφωνα με την αρχή της δίκαιης συνεισφοράς (*principle of contribution justice*) και τα ίδια τα ενδιαφερόμενα μέρη οφείλουν να συμμετέχουν στην διαδικασία δημιουργίας πλούτου για την εταιρεία, εφόσον η υπεύθυνη στάση της εταιρείας οργανώνεται βάσει των πλεονεκτημάτων και των κινδύνων που αντιστοιχούν στη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών. Η εταιρεία με άλλα λόγια, είναι υπεύθυνη να εντοπίσει ποια από τα ενδιαφερόμενα μέρη στοχεύουν στις πρωτοβουλίες ΕΚΕ, να μειώσει τον κίνδυνο και να αυξήσει το όφελος για όλα τα

ενδιαφερόμενα μέρη κατά τη διαδικασία παραγωγής πλούτου (Sachs, et al, 2006:509-510· Henriques & Richardson, 20014:74). Το σημαντικό όμως για έναν οργανισμό είναι να θέτει ξεκάθαρα έναν αντικειμενικό σκοπό και να τον υπηρετεί, λαμβάνοντας υπόψη του τους τρόπους με τους οποίους θα δώσει μια προστιθέμενη αξία (*enlightened value maximisation*¹⁶) στις επιχειρηματικές του δράσεις και αξιολογώντας ποιες από τις απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων μερών είναι εφικτό να υλοποιηθούν προς όφελος συνολικά του οργανισμού και της κοινωνικής του παρουσίας (*enlightened stakeholder theory*) (Jensen, 2001:9-21· Abdulaziz, et al, 2015).

Από τα παραπάνω προκύπτει πως η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών είναι χρήσιμη όχι μόνο για την επιλογή και την εφαρμογή δράσεων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, αλλά και για την επικοινωνία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Μια πετυχημένη στρατηγική της ΕΚΕ, λειτουργική και επικοινωνιακή στηρίζεται στην αναγνώριση και στην κατανόηση των αξιών των ανθρώπων που μπορούν να επηρεάσουν με κάποιο τρόπο την λειτουργία της εταιρείας. Η κατανόηση των αξιών των μετόχων θα τους ενεργοποιήσει να αποκτήσουν μια ενεργή και ουσιαστική συμμετοχή στις δράσεις ΕΚΕ του οργανισμού (Smith, 2003:68). Αυτό επιτυγχάνεται μέσω μια στρατηγικής επικοινωνίας της ΕΚΕ του οργανισμού.

1.10 Θεωρία της νομιμοποίησης

Η θεωρία της νομιμοποίησης εστιάζει στη δέσμευση των οργανισμών να λειτουργούν σύμφωνα με τους νόμους, τους κανόνες και τις προσδοκίες της κοινωνίας στην οποία επιχειρούν (Deegan, 2009). Οι οργανισμοί μπορούν να συνεχίζουν να υπάρχουν σε μια κοινωνία μόνο όταν η κοινωνία αντιλαμβάνεται τους οργανισμούς ως ένα σύστημα αξιών που είναι αντάξιο του δικού της συστήματος αξιών (Gray et al, 2010: 28). Το σύστημα αξιών του οργανισμού και οι αντικειμενικοί του στόχοι δεν συγκλίνουν πάντοτε με το σύστημα αξιών της κοινωνίας λόγω της ρευστότητας των κοινωνικών συνθηκών. Από την άλλη μεριά όμως, η θεωρία της νομιμοποίησης προτείνει πως οι προσδοκίες μιας κοινωνίας πρέπει να ικανοποιούνται συνολικά για να συνεχίσει ο οργανισμός τη λειτουργία του και να διασφαλίσει τη βιωσιμότητα του. Συνεπώς, η νομιμοποίηση χτίζεται πάνω στη συναίνεση (Schultz et al, 2013:688).

¹⁶ Η επιλογή της μεγιστοποίησης της αξίας πρέπει να συμπληρωθεί από το όραμα του οργανισμού, τη στρατηγική και τις τακτικές του και να ενώσει τους μετέχοντες στον οργανισμό για να επικρατήσουν σε μια ανταγωνιστική αγορά. Μια εταιρεία δεν μπορεί να μεγιστοποιήσει την αξία της αν αγνοεί τα συμφέροντα των ενδιαφερόμενων μερών (Jensen, 2001:6).

Η νομιμοποίηση της πολιτικής ευθύνης των οργανισμών σύμφωνα με την προσέγγιση του Habermas¹⁷ απαιτεί την σκόπιμη δημοκρατική εταιρική διακυβέρνηση μέσω της οποίας μπορούν οι εταιρείες να θεσμοθετήσουν τον πολιτικό τους ρόλο (Tempels et al, 2017:94-95·Schultz et al, 2013:683). Ο διάλογος και η στρατηγική της συμμετοχής των ενδιαφερόμενων μερών (*Stakeholder Engagement*) είναι το κλειδί όχι μόνο για την επιτυχημένη πολιτική της ΕΚΕ (Heslin & Ochoa, 2008:261), αλλά και για τη νομιμοποίηση της επιχείρησης από τα ενδιαφερόμενα μέρη και από τους θεσμούς. Σύμφωνα με την θεωρία των θεσμών (*Institution Theory*), οι οργανισμοί εντάσσονται σε ένα ευρύτερο περιβάλλον από το οποίο επηρεάζονται ως προς την επιχειρηματική τους απόδοση. Ανεξάρτητα από τα οικονομικά οφέλη που μπορεί να έχουν, οι οργανισμοί υπόκεινται στις πιέσεις των θεσμών και για αυτό τον λόγο θα πρέπει να κερδίσουν τη νομιμοποίηση τους συμμορφούμενοι με τις κοινές αξίες της κοινωνίας (Werther & Chandler, 2005:318 · Fernando & Lawrence, 2014).

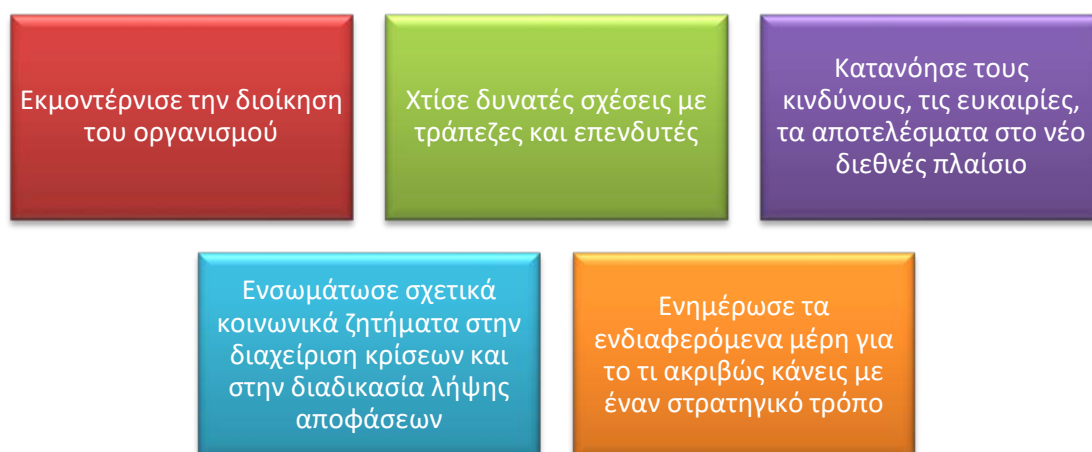
Η δέσμευση και η αφοσίωση του οργανισμού στην υλοποίηση των δράσεων ΕΚΕ είναι μια διαδικασία που απαιτεί την ενεργή συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών (Cortado & Chalmeta, 2016:4). Η ψηφιακή κοινωνία καθιστά την νομιμοποίηση των οργανισμών ως μια διαμεσολαβητική διαδικασία ανάμεσα στους οργανισμούς και στα ενδιαφερόμενα μέρη και πολλές φορές ανάμεσα στα διαφορετικά ενδιαφερόμενα μέρη πέρα από την σφαίρα επιρροής των οργανισμών. Σε αυτό το πολυφωνικό ψηφιακό περιβάλλον οι εταιρείες κερδίζουν τη νομιμοποίηση τους μέσα από την επικοινωνιακή σύσταση τους χωρίς όμως αυτό να εγγυάται την διασφάλιση της για πάντα. Με άλλα λόγια, οι εταιρείες για ζητήματα ΕΚΕ οφείλουν να διαπραγματεύονται επί μονίμου βάσεως τη νομιμοποίηση τους και αυτό το πετυχαίνουν διατηρώντας την καλή εταιρική τους φήμη¹⁸ και ακολουθώντας μια καλή στρατηγική επικοινωνίας της ΕΚΕ τους (Schultz et al, 2013:685·Cornelissen, 2008·Song et al, 2018:6).

¹⁷Ο Χάμερμπας μέσα από το πολυσχιδές έργο του εστίασε στην ανάλυση των αναπτυγμένων καπιταλιστικών κοινωνιών και της δημοκρατίας, της έννοιας της νομιμοποίησης σε ένα κριτικό κοινωνικό-εξελικτικό πλαίσιο, και της σύγχρονης πολιτικής ιδιαίτερα της γερμανικής πολιτικής. Το θεμελιώδες πρόβλημα των σύγχρονων καπιταλιστικών κοινωνιών είναι το έλλειμμα νομιμοποίησης. Αυτό δημιουργείται εξαιτίας της μεγάλης προσπάθειας των καπιταλιστικών δημοκρατιών να ελέγξουν την οικονομία (Plant,1982:341-342).

¹⁸ Η εταιρική φήμη αφορά στη συνεχή αξιολόγηση της εταιρείας από τα ενδιαφερόμενα μέρη, ενώ η βιομηχανική φήμη αφορά στην συνολική και συνεχή αξιολόγηση του βιομηχανικού τομέα από τα ενδιαφερόμενα μέρη με βάση τον οικονομικό, τον κοινωνικό και τον περιβαλλοντικό της αντίκτυπο (Song, et al, 2018:4).

Οι εταιρείες λαμβάνουν νομιμοποίηση, όταν λειτουργούν σύμφωνα με τους κανόνες και πολύ περισσότερο όταν δημοσιοποιούν τις δράσεις ΕΚΕ μέσω των ετήσιων αναφορών εταιρικής υπευθυνότητας (CSR Report). Οι ετήσιες αναφορές για τις δράσεις ΕΚΕ αποτελούν πλέον ένα μόνιμο μέρος της συνολικής επιχειρηματικής δραστηριότητας των οργανισμών και είναι ένα μέσο απόδειξης της βιώσιμης επιχειρηματικότητας τους, αφού σε αυτές καταγράφονται τα κοινωνικά, οικονομικά και περιβαλλοντικά αποτελέσματα των δράσεων τους. Μέσα από τις ετήσιες αναφορές ΕΚΕ οι οργανισμοί επιδιώκουν πέρα από τη νομιμοποίηση τους να ενισχύσουν τη δημόσια εικόνα και τη θέση τους στην αγορά, να προωθήσουν τις σχέσεις τους με τα ενδιαφερόμενα μέρη και με την κυβέρνηση. Οργανισμοί, όπως το World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) και το Global Reporting Initiative (GRI) για παράδειγμα προσφέρουν ένα αξιόπιστο πλαίσιο σύνταξης της ετήσιας αναφοράς ΕΚΕ, αλλά και έναν οδηγό αξιολόγησης για τη βιώσιμη ανάπτυξη (Βλ. Σχήμα 2, σελ 47), τον οποίο μπορούν να τον χρησιμοποιήσουν οι βιομηχανίες της αγοράς για την οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική τους απόδοση (Arvidsson, 2010:342·Adlidoost, 2012). Ο ακριβής προσδιορισμός των προτεραιοτήτων των ενδιαφερομένων μερών και η αξιολόγηση των πληροφοριών στις εκθέσεις ΕΚΕ είναι ζωτικής σημασίας, ώστε να αποτελέσουν ένα αποτελεσματικό επικοινωνιακό όχημα¹⁹(Dawkins, 2005:112-113·Ek & Lundberg, 2018:12-13).

¹⁹ Οι περισσότερες ετήσιες αναφορές ΕΚΕ των εταιρειών σπάνια δίνουν ένα συνεκτικό πλαίσιο της εταιρικής τους υπευθυνότητας, πόσο μάλλον στρατηγικό. Αντί αυτού δίνουν στη δημοσιότητα πληροφορίες για αποσπασματικές πρωτοβουλίες και δράσεις με σκοπό να παρουσιάσουν την εταιρική ευαισθησία. Η μέτρηση και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της ΕΚΕ είναι ένα δυνατό εργαλείο για τη κοινωνική συμπεριφορά της εταιρείας πολλώ δε μάλλον για τον αντίκτυπο των δράσεων της στην κοινωνία. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση μπορεί να είναι τα ίδια, αλλά φαίνεται να αξιοποιούνται με διαφορετικό βάρος ανά περίπτωση, αφού άλλοι εστιάζουν μόνο στην οικονομική αξιολόγηση και όχι στην προσφορά προς την κοινωνία. Συνεπώς, τα δεδομένα των αξιολογήσεων εξαιτίας της ποικιλίας που παρουσιάζουν είναι σχετικά και φαίνεται να μην είναι τόσο αξιόπιστα για την υπευθυνότητα ενός οργανισμού (Porter & Kramer, 2006:1-2).



Σχήμα 2 Στρατηγικές της WBCSD για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Οι εταιρείες που έχουν υψηλή ορατότητα αξιοποιούν πολύ περισσότερο στρατηγικά την ΕΚΕ σε σχέση με τις εταιρείες με χαμηλή ορατότητα, για να κερδίσουν ή να ενισχύσουν τη νομιμοποίησή τους (Cuganesan et al, 2007). Γενικά, οι εταιρείες με υψηλή ορατότητα στους καταναλωτές, με υψηλή πιθανότητα πολιτικού ρίσκου (νομοθεσία, νομιμοποίηση λειτουργίας, διαφθορά κ.α) και με υψηλό ανταγωνισμό αναδεικνύουν στρατηγικά και σε υψηλή συχνότητα προς τα κοινά τους την εταιρική τους υπευθυνότητα. Ως εκ τούτου, για να αποφευχθεί ο κίνδυνος της απονομιμοποίησης του οργανισμού εφαρμόζονται τέσσερις στρατηγικές α) της ενημέρωσης των ενδιαφερόμενων μερών για τις επιχειρηματικές δράσεις του οργανισμού, β) της ενίσχυσης της στήριξης των ενδιαφερόμενων μερών σε αυτές τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, γ) της ανάληψης δράσης από πλευράς του οργανισμού για ένα κοινωνικό ζήτημα που εμπίπτει στις ανησυχίες των ενδιαφερόμενων μερών δ) της αλλαγής των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Fernando & Lawrence, 2014: 153-154).

1.11 Πολιτικές των κυβερνήσεων για την ΕΚΕ

Οι ευρωπαϊκές κυβερνήσεις όλο και περισσότερο αντιλαμβάνονται την αναγκαιότητα ενός βιώσιμου οικονομικού μοντέλου ανάπτυξης και για αυτόν τον σκοπό εφαρμόζουν κάποιες πολιτικές προκειμένου να ενθαρρύνουν όλο και περισσότερες

εταιρείες να είναι υπεύθυνοι και βιώσιμοι οργανισμοί. Η ενίσχυση της επίγνωσης της αγοράς για την ΕΚΕ και την βιώσιμη ανάπτυξη γίνεται μέσα από τις ενημερωτικές καμπάνιες και τους οδηγούς πληροφόρησης ή επιβράβευσης, τις συνεργασίες, τις οικονομικές πρωτοβουλίες (*χορηγίες, φιλανθρωπίες*) αλλά και τις απαιτούμενες ρυθμίσεις/ κανονισμούς για τη βιώσιμη λειτουργία των οργανισμών. Σε αυτή την προσπάθεια είναι σημαντικό να διερευνηθούν και όλοι οι δυνατοί τρόποι ενημέρωσης του επιχειρηματικού κόσμου μέσα από τον τύπο, τα περιοδικά, τα ενημερωτικά e-mail προς τις ενώσεις των βιομηχάνων και των εμπόρων, τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, τις ενώσεις των εργαζομένων, καθώς επίσης και των φορέων μη κυβερνητικών οργανώσεων, εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και λοιπών διοικητικών οργανισμών.

Πολλές κυβερνήσεις στοχεύουν πλέον και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις για την ανάληψη πρωτοβουλιών σε ζητήματα ΕΚΕ. Η ίδια προσπάθεια γίνεται και με τις μη κυβερνητικές οργανώσεις (Berger et al, 2007). Η ειλκρινής συνεργασία μεταξύ των κυβερνήσεων και διαφορετικών τομέων της αγοράς και της βιομηχανίας για τη βιώσιμη ανάπτυξη θα ενεργοποιήσει και τις κατάλληλες πολιτικές για την αντιμετώπιση των προκλήσεων της αγοράς στην εποχή της παγκοσμιοποίησης. Μια επιτυχημένη κυβερνητική πολιτική για την βιώσιμη ανάπτυξη εστιάζει στις ανάγκες των εταιρειών, παρέχοντας τους χρήσιμα εργαλεία και πληροφόρηση για την βελτιστοποίηση της λειτουργίας τους. Είναι γεγονός πως μια τέτοια προσέγγιση είναι δαπανηρή, και για αυτό το λόγο απαιτείται συναίνεση και συνεργασία για την υιοθέτηση εναλλακτικών μεθόδων ανάπτυξης.

1.12 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και αμφιλεγόμενες βιομηχανίες

Οι εταιρείες αμφιλεγόμενης επιχειρηματικής δράσης αντιμετωπίζουν προκλήσεις για την απόδοση τους και συγκριτικά ως προς τις υπόλοιπες βιομηχανίες χαμηλού κινδύνου. Φαίνεται πως προωθούν ακόμα περισσότερο τα μηνύματα της εταιρικής τους υπευθυνότητας για να μειώσουν το ρίσκο, τον σκεπτικισμό και τις αντιδράσεις των ενδιαφερομένων μερών. Η επιστημονική βιβλιογραφία συγκαταλέγει στις αμφιλεγόμενες βιομηχανίες εκείνες που η δραστηριότητα τους βλάπτει την κοινωνία, το περιβάλλον, την δημόσια υγεία, ή λειτουργούν αντίθετα με τους ηθικούς κανόνες της κοινωνίας (Βλ. Εικόνα 3, σελ.53). Θεωρούνται αμφιλεγόμενες, διότι τα προϊόντα τους αντιμετωπίζονται ως βλαβερά με βάση τις κοινωνικές νόρμες και χαρακτηρίζονται ως προϊόντα διεφθαρμένα, ανήθικα και προσβλητικά (Vollero et al,

2018·Jo&Na, 2012: 442). Με άλλα λόγια, είναι οι εταιρείες των οποίων τα προϊόντα/υπηρεσίες για λόγους λεπτότητας, αξιοπρέπειας, ηθικότητας ή φόβου μπορούν να πυροδοτήσουν αντιδράσεις αηδίας, απέχθειας, κατηγορίας ή οργής (Aqueveque et al, 2018:3).

Στις αμφιλεγόμενες βιομηχανίες συγκαταλέγονται τόσο αυτές που τα ίδια τα προϊόντα τους προκαλούν αρνητικές επιπτώσεις στην κοινωνία, όσο και εκείνες που ναί μεν τα προϊόντα τους δεν είναι αυτά καθαυτά επιζήμια, αλλά προκαλούν παράπλευρες απώλειες (*side effects*). Για παράδειγμα μια βιομηχανία που παράγει χάλυβα είναι αμφιλεγόμενη, διότι η λειτουργία της συμβάλει στην εξάντληση των φυσικών πόρων (Song, et al, 2018:4). Αντίθετα βιομηχανικοί κλάδοι, όπως η βιομηχανία των καταναλωτικών αγαθών, των κατασκευών, των τηλεπικοινωνιών, της ενημέρωσης και της ψυχαγωγίας δεν θεωρούνται αμφιλεγόμενοι, διότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες τους έχουν χαμηλό αντίκτυπο στο περιβάλλον και στην κοινωνία²⁰(Vollero et al, 2018).

Οι εταιρείες που εφαρμόζουν την ΕΚΕ επιχειρούν να μειώσουν την αρνητική αντίληψη των ενδιαφερόμενων μερών και να παρουσιαστούν με έναν θετικό τρόπο, ώστε να μειώσουν το ενδεχόμενο ρίσκο για αυτές (Jo & Na, 2012:442). Η ελαχιστοποίηση της βλάβης είναι ένας από τους βασικούς στόχους που θα πρέπει να έχουν οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ των αμφιλεγόμενων εταιρειών, ενώ ταυτόχρονα η προσπάθεια τους για μεγιστοποίηση των ωφελειών γίνεται σε μια διαρκή βάση (Lindorff et al, 2012· Reast et al, 2013). Οι εταιρείες που ανήκουν στις αμφιλεγόμενες βιομηχανίες είναι πιθανότερο να εφαρμόσουν πολιτική ΕΚΕ και μια επικοινωνιακή καμπάνια σε σχέσεις με εκείνες τις εταιρείες που δεν έχουν αμφιλεγόμενη επιχειρηματική δραστηριότητα (Vollero et al, 2018). Η προώθηση των πρωτοβουλιών της ΕΚΕ δίνει την δυνατότητα στις αμφιλεγόμενες βιομηχανίες να κερδίσουν στρατηγικά τη νομιμοποίηση τους και να προστατέψουν την εταιρική τους φήμη. Για αυτό και στις ετήσιες αναφορές τους δίνουν λεπτομερείς πληροφορίες για την καταλληλότητα τους και την υπακοή τους στις κοινωνικές νόρμες (Aqueveque et al, 2018:4-5·Palazzo & Richter, 2005), αναγνωρίζοντας παράλληλα και τις βλαβερές συνέπειες της λειτουργίας τους.

²⁰Οι βιομηχανίες αυτές συγκαταλέγονται στις ενάρετες (*virtuous industries*), διότι παράγουν ωφέλιμα προϊόντα, χρησιμοποιώντας λιγότερο βλαπτικές μεθόδους παραγωγής (Szykman, 2004:311).

Τα οφέλη για τις αμφιλεγόμενες εταιρείες από την εφαρμογή της ΕΚΕ μπορούν να προέλθουν από διάφορες πηγές συμπεριλαμβανομένων του πλούτου των μετόχων και της προστασίας τους, της αποτελεσματικής διαχείριση των κρίσεων, της στρατηγικής προσέλκυσης πελατών και επενδυτών, της διαφάνειας και της ευκολότερης πρόσβασης στις αγορές. Επιπλέον, οι αμφιλεγόμενες εταιρείες με υπευθυνότητα σε περιβαλλοντικά ζητήματα μπορούν να μειώσουν το ρίσκο μέσω της ελάττωσης του κόστους του ίδιου του κεφαλαίου τους ή της μείωσης του χρέους τους (Jo & Na, 2012). Η ενίσχυση της αξίας της αμφιλεγόμενης εταιρείας, η νομιμοποίηση της και η ενδυνάμωση των σχέσεων με το ανθρώπινο δυναμικό της συμβάλλει στην θετική αξιολόγηση της από τους καταναλωτές (Song et al, 2018:9).

Λαμβάνοντας υπόψη και την θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών -κυρίως καταναλωτές και εργαζόμενους- έχει αποδειχθεί πως έχουν καλή άποψη για τις εταιρείες με εταιρική υπευθυνότητα, μολονότι τα προϊόντα τους έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην κοινωνία και στο περιβάλλον. Η θετική αξιολόγηση των ενδιαφερόμενων μερών προϋποθέτει πως οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ των αμφιλεγόμενων βιομηχανιών έχουν άμεση σχέση με την επιχειρηματική τους δραστηριότητα, διαφορετικά αντιμετωπίζονται με καχυποψία. Από την άλλη πλευρά όμως υπάρχει και η άποψη πως οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ των αμφιλεγόμενων εταιρειών θα πρέπει να υποστηρίζουν σκοπούς που δεν σχετίζονται άμεσα με το προϊόν/υπηρεσίες τους για να επιτευχθεί η θετική ανταπόκριση στη φήμη τους²¹, διαφορετικά αποδίδονται κερδοσκοπικά κίνητρα σε αυτές τις πρωτοβουλίες (Kim & Choi, 2012:189-190·Rim & Song, 2013).

Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει την γνώμη και την στάση των ενδιαφερόμενων μερών είναι το είδος της βιομηχανίας στην οποία ανήκει η αμφιλεγόμενη εταιρεία. Η τελευταία αυτή παράμετρος καθορίζει και την αξιολόγηση της ΕΚΕ των αμφιλεγόμενων οργανισμών από τα διαφορετικά ενδιαφερόμενα μέρη, τα οποία εκκινούνται από διαφορετικές ανησυχίες και σε διαφορετικό βαθμό. Τα ενδιαφερόμενα μέρη δηλαδή διαφοροποιούνται εξαιτίας του επιπέδου της αγοράς (*business-to-business* ή *business-to-consumer*) ή τους θεσμικούς παράγοντες (*αναπτυγμένες* ή *αναπτυσσόμενες χώρες*). Η φήμη συνεπώς του αμφιλεγόμενου οργανισμού θα ενισχυθεί μόνο όταν οι υπεύθυνες δράσεις είναι κατάλληλες για το

²¹ Για παράδειγμα δεν μπορεί μια καπνοβιομηχανία να τάσσεται υπέρ της καταπολέμησης του καρκίνου των πνευμόνων όταν το προϊόν που παράγει τον προκαλεί.

περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν και σχετικές με τις ομάδες ενδιαφέροντος που διαπραγματεύονται (Aqueveque et al, 2018:1-3). Η εφαρμογή της ΕΚΕ θα μπορούσε να αποφέρει οφέλη μόνο με την εφαρμογή στρατηγικών λειτουργικού χαρακτήρα (*instrumental*) ή συναλλαγών (*transactional*), όπως με το να βελτιώσουν οι οργανισμοί την ικανότητα τους να διανέμουν ποιοτικά προϊόντα ή να διατηρήσουν την ακεραιότητα τους μέσω της εφαρμογής των νόμων (Palazzo & Richter, 2005), ή μέσω φιλανθρωπικών πρωτοβουλιών για να ενισχύσουν την εικόνα τους (Song et al, 2018).

Η εταιρική φήμη (καλή ή κακή), ανεξαρτήτως του βιομηχανικού τομέα στον οποίο ανήκει η επιχείρηση, παίζει καθοριστικό ρόλο στην αξιολόγηση του οργανισμού ακόμα και αν εφαρμόζει την ΕΚΕ. Η καλή φήμη οικοδομείται μέσω της διατήρησης μιας καλής οικονομικής απόδοσης, της παροχής υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, του προσανατολισμού της στις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού και των πελατών αλλά και της κοινωνικής και περιβαλλοντικής υπευθυνότητας (Song et al, 2018· Σταμάτης, 2007:250). Η ΕΚΕ μπορεί να ενισχύσει έναν οργανισμό με καλή φήμη, μολονότι ανήκει σε μια αμφιλεγόμενη βιομηχανία ενώ αντίθετα, αν έχει κακή φήμη οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ δεν θα του αποδώσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η ηθική φήμη της εταιρείας επηρεάζει την αξιολόγηση των καταναλωτών για την εταιρεία σε σχέση με τις πρωτοβουλίες της ΕΚΕ και τα κίνητρα της. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί διττά: πρώτον, από τη θεωρία της επίδρασης της άρνησης (*negativity effect*) σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι τείνουν να δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στις αρνητικές πληροφορίες παρά στις θετικές, ώστε να καταλήξουν σε κάποιο συμπέρασμα, αφού θεωρούν τις αρνητικές πληροφορίες περισσότερο χρήσιμες (Rim & Song, 2013:178 ·Tao & Ferguson, 2015:39). Δεύτερον, από τη θεωρία της *απόδοσης αιτιότητας*, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι τείνουν να αξιολογούν ένα γεγονός, αξιοποιώντας τις εδραιωμένες αντιλήψεις και πεποιθήσεις τους (Τάκας, 2015:47).

Κάτω από αυτές τις συνθήκες, μια εταιρεία που υιοθετεί την ΕΚΕ δεν πρέπει να δημιουργεί την εντύπωση πως εκμεταλλεύεται έναν κοινωνικό σκοπό για να ανατάξει την εικόνα ή να βελτιώσει τη φήμη της, αλλά να διαμορφώνει την αντίληψη πως αυτές οι προσπάθειες είναι από μέρους της μια ειλικρινής συνεισφορά προς την κοινωνία (Tao & Ferguson, 2015:23, 26-27). Η στρατηγική εφαρμογή της ΕΚΕ είναι μια ευκαιρία για την αμφιλεγόμενη εταιρεία να εστιάσει σε στοχευμένα κοινά και να

ανταποκριθεί στις ανησυχίες τους. Άλλωστε αυτή η προσέγγιση μπορεί να δημιουργήσει κοινή αξία, ανταποδοτική τόσο για τον ίδιο τον οργανισμό που τη δημιουργεί όσο και για τα ενδιαφερόμενα μέρη. Μια ηθική διοίκηση του οργανισμού μέσα από τις δράσεις ΕΚΕ είναι κυρίως μια στρατηγική επένδυση. Παράλληλα, η διοχέτευση πληροφοριών για τις δράσεις ΕΚΕ μέσα από τις ετήσιες αναφορές ΕΚΕ διασφαλίζει τη διαφάνεια, αποτρέποντας το ενδεχόμενο μιας ασύμμετρης επικοινωνίας μεταξύ του οργανισμού και των επενδυτών (Jo & Na, 2012).

Υπάρχει και η αντίθετη άποψη, η οποία έχει αμφισβητήσει την εταιρική κοινωνική ευθύνη στις αμφιλεγόμενες βιομηχανίες, υποστηρίζοντας πως αυτές οι ενέργειες εξυπηρετούν μόνον τα οικονομικά κίνητρα των οργανισμών και όχι την κοινωνία. Συγκεκριμένα, η εφαρμογή της ΕΚΕ στις αμφιλεγόμενες βιομηχανίες χαρακτηρίζεται ως ανήθικη με αποτέλεσμα όχι μόνο να μη βελτιώνεται η κακή φήμη του οργανισμού, αλλά να αυξάνονται τα κόστη και να μειώνεται η αξία των μετόχων (Hill, 2001· El Ghoul et al, 2005). Η ΕΚΕ για τις αμφιλεγόμενες εταιρείες αποκαλύπτει την αποτυχία τους να αντιμετωπίσουν βασικούς κοινωνικούς κανόνες ή προσδοκίες αναφορικά με τη νομιμοποίηση της επιχειρηματικής τους δράσης (Campbell, 2007). Η ΕΚΕ είναι μια στρατηγική με καθαρά λειτουργικό και ανταλλακτικό χαρακτήρα και όχι με χαρακτήρα μετασχηματιστικό (Palazzo & Richter, 2005) και για αυτό το λόγο δεν αποφέρει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα για τις αμφιλεγόμενες εταιρείες (El Ghoul et al, 2005). Η ΕΚΕ δεν είναι παρά ένα τέχνασμα δημοσιότητας ή ένα προωθητικό εργαλείο για να χειραγωγηθεί η κοινή γνώμη και να αυξηθούν τα κέρδη των αμφιλεγόμενων οργανισμών (Kim & Choi, 2012:185·Glantz et al, 2002·Henriksen & Fortmann, 2002:236-239·Schultz et al, 2013). Για παράδειγμα, οι καπνοβιομηχανίες συνεργάζονται με διάφορα λόμπυ υποστηρίζοντας τις δραστηριότητες τους με αντάλλαγμα την ενίσχυση της φήμης τους και την αποκατάσταση της εικόνας τους²² (Gonzalez et al, 2012:363).

²²Η εφαρμογή της ΕΚΕ από τις καπνοβιομηχανίες φαίνεται να έχει διττό και αντικρουόμενο σκοπό, αφού εγείρεται το ερώτημα αν οι καπνοβιομηχανίες την εφαρμόζουν ως πολιτική για να διατηρήσουν σταθερή τη βάση των πελατών τους ή για να προσφέρουν στην ευημερία και την βελτίωση της υγείας της κοινωνίας. Στο πλαίσιο των εκστρατειών τους για την πρόληψη του καπνίσματος οι καπνοβιομηχανίες πραγματοποιούν φιλανθρωπίες μη σχετιζόμενες με την χρήση του καπνού, όπως μέτρα για την ανακούφιση της φτώχειας, σχολικές υποτροφίες για τα παιδιά των μειονοτήτων, δράσεις κατά της παιδικής εργασίας ή μέτρα για την προστασία του περιβάλλοντος (Kim & Choi, 2012:185·Gonzalez et al, 2012:364).

Εικόνα 3-Αμφιλεγόμενες βιομηχανίες

Θέματα ΕΚΕ	Βιομηχανίες
Ηθικά/κοινωνικά	Καπνοβιομηχανίες Βιομηχανίες αλκοόλ Βιομηχανία τζόγου-τυχερών παιχνιδιών Υπηρεσίες σεξ/αμβλώσεων Βιομηχανία όπλων Τράπεζες
Περιβαλλοντικά	Παραγωγή χημικών Φαρμακοβιομηχανίες Βιομηχανία παραγωγής Ενέργειας/ Μεταφορών(αυτοκίνητα, αερομεταφορές) Αγροτικά προϊόντα/ Παραγωγής τροφίμων

Κεφάλαιο 2^ο Στρατηγική Επικοινωνία και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

2. Η σπουδαιότητα της στρατηγικής

Η εταιρεία που διατίθεται να αναπτύξει μια φιλόδοξη ΕΚΕ χρειάζεται να είναι προσεκτική στον τρόπο που θα την επικοινωνήσει προς τα ενδιαφερόμενα μέρη για να μην δημιουργηθεί η εντύπωση πως το κάνει με απώτερο σκοπό το κέρδος (Ven, 2008:342). Συνεπώς, η επιτυχία της επικοινωνίας της ΕΚΕ έγκειται στον προσεκτικό σχεδιασμό της και στην στρατηγική που θα υιοθετηθεί ανάλογα με τους επιδιωκόμενους στόχους του οργανισμού. Η στρατηγική είναι κάποιο σχέδιο ή μια σχεδιασμένη και επιθυμητή πορεία δράσης· είναι μια συστηματική συμπεριφορά με συγκεκριμένες προθέσεις, εκ των οποίων προκύπτουν και οι διάφορες μορφές ή τύποι στρατηγικής (Σιώμκος, 2013:48). Συμπληρωματικά, η στρατηγική μπορεί να προσδιοριστεί μέσα από τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό τους. Με άλλα λόγια, η στρατηγική είναι μια διαδικασία διαχείρισης της αλληλεπίδρασης του οργανισμού με το εξωτερικό και το εσωτερικό του περιβάλλον, ώστε ο οργανισμός να είναι ανά πάσα στιγμή ευέλικτος για να μην αποκλίνει από τον σκοπό του.

Ο οργανισμός μέσω της επιχειρηματικής του στρατηγικής ανταποκρίνεται σε ευκαιρίες και απειλές με τρόπο αποτελεσματικό. Από την άλλη, ο οργανισμός μέσω της επικοινωνιακής του στρατηγικής ευθυγραμμίζει τη φήμη του με το όραμα του, ενώ σε άλλες περιπτώσεις την ενισχύει. Ο στρατηγικός σκοπός προϋποθέτει ένα σύνολο συγκεκριμένων δραστηριοτήτων και τακτικών που στοχεύουν να αυξήσουν τη γνώση, τη φήμη και τη συμπεριφορά του οργανισμού στα ενδιαφερόμενα μέρη (Cornelissen, 2016:118-120· Γεωργόπουλος, 2006:26-27). Η στρατηγική είναι προσαρμοστική σε ό, τι είναι αναγκαίο για να αντιμετωπίσει ο οργανισμός, αφού εξετάζει τη συνολική κατεύθυνση του με σκοπό να συναντήσει τις ποικίλες ανάγκες και προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών και παράλληλα να διατηρήσει την αυτονομία του έναντι αυτών (Hallahan et al, 2007:12).

Μια εταιρική στρατηγική παρέχει ένα στρατηγικό όραμα για ολόκληρο τον οργανισμό όσον αφορά το προϊόν, την αγορά, τη γεωγραφική αρμοδιότητα του ή την αξία της εταιρείας. Το όραμα συχνά εκφράζει, τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία

θέλει να γίνεται αντιληπτή στα ενδιαφερόμενα μέρη, την επιθυμητή της τοποθέτηση στην αγορά και τα μέσα για την απόκτηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος (Cornelissen, 2008). Η στρατηγική βασίζεται πάνω στην αξιολόγηση του κενού που υπάρχει ανάμεσα σε αυτό που η εταιρεία είναι στην παρούσα της κατάσταση και σε αυτό που οραματίζεται να γίνει. Αν η επιχείρηση χρειαστεί να κάνει αλλαγές, θα τις κάνει μέσω στρατηγικής στόχευσης για να φτάσει στην επιθυμητή κατάσταση (*change management*). Επίσης, η στρατηγική συνδέεται με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού και την επιβίωση του, αφού αυτές εξαρτώνται από τον βαθμό με τον οποίο ένας οργανισμός σέβεται την κουλτούρα και τους κανόνες της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται (Hallahan et al, 2007:14). Άλλωστε, η στρατηγική είναι ένας τρόπος να επικοινωνήσει μια επιχείρηση την καλή της πολιτική και αυτό να γίνει με το μικρότερο κόστος (Block, 1987· Παπατριανταφύλλου, 2008:62).

Η υλοποίηση μιας στρατηγικής σε επίπεδο μάρκετινγκ περιλαμβάνει τα στάδια της διαμόρφωσης, της υλοποίησης και της αξιολόγησης/ ελέγχου, φέροντας τα εξής στοιχεία: τέχνασμα, σχέδιο, τοποθέτηση, υπόδειγμα και προοπτική (Σταμάτης, 2007:283-284). Αυτή η παραδοχή έχει ιδιαίτερη σημασία, εφόσον κάθε επιχειρηματικός κλάδος δεν ακολουθεί την ίδια οργανωτική δραστηριότητα, η έκταση της επιχειρηματικής του δραστηριότητας διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και οι αντικειμενικοί στόχοι και οι ανάγκες της κάθε επιχείρησης είναι διαφορετικοί. Επιπλέον, οι βασικοί πόροι, οι υποδομές, τα κεφάλαια, η διαθέσιμη τεχνολογία και οι εγκαταστάσεις, όπως και ο ανθρώπινος παράγοντας διαφοροποιούνται από επιχείρηση σε επιχείρηση (Κορρές, 2015). Ως εκ τούτου, ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση θα επικοινωνήσει το όραμα της, πολλώ δε μάλλον το κοινωνικό της αποτύπωμα επηρεάζεται από τις προαναφερθείσες παραμέτρους.

2.1 Επικοινωνία και Μοντέλα Επικοινωνίας

Η επικοινωνία είναι μια δυναμική διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών, οι οποίες συνθέτουν ένα νόημα διαμέσου ενός κοινού συστήματος συμβάσεων (Fiske, 2010). Η επικοινωνία είναι μια ζωτική λειτουργία, όπου ο κάθε άνθρωπος είναι συγχρόνως πομπός και αποδέκτης (Ψύλλα:1991:1). Τα βασικά στοιχεία της επικοινωνίας είναι ο πομπός/πηγή, το μήνυμα, ο δέκτης και το μέσο/κανάλι. Ο πομπός αξιοποιεί ένα κώδικα, δηλαδή ένα σύστημα νοήματος, κοινό σε όλα τα μέλη μιας κουλτούρας ή υποκουλτούρας για να μεταβιβάσει το μήνυμά του. Ο δέκτης με τη σειρά του

αποκωδικοποιεί το μήνυμα που λαμβάνει. Η πρόσληψη ενός μηνύματος από τον δέκτη είναι μια διαδικασία κατασκευής, αφού ο δέκτης ερμηνεύει το μήνυμα σύμφωνα με τις δικές του προσλαμβάνουσες –ψυχολογικές και κοινωνικές- και τις δικές του αντιληπτικές παραμέτρους ή σύμφωνα με τη δική του κουλτούρα. Αυτό ενδέχεται κατά τη διαδικασία της πρόσληψης να δημιουργήσει τον αποκαλούμενο «θόρυβο²³», ο οποίος θα επηρεάσει και την αποτελεσματικότητα της επικοινωνιακής διαδικασίας (Chandler, 1994:46). Αν το μήνυμα είναι αποτελεσματικό, αυτό θα μετρηθεί μέσω της ανάδρασης (*feedback*) του δέκτη προς τον πομπό και αντίστροφα (Fiske, 2010).

Η επικοινωνία είναι μια βασική κοινωνική διαδικασία που προσδιορίζεται από τη χρήση της γλώσσας, τη γνώση, τις ταυτότητες, τις κοινωνικές δομές μέσω των οποίων καλούνται οι οργανισμοί να παράγουν, να αναπαράγουν ή να αλλάξουν. Η επικοινωνία έχει τη δύναμη να δομεί και να οργανώνει την πραγματικότητα ως μια συνεχόμενη διαδικασία μέσω της οποίας οι άνθρωποι συλλογικά βρίσκουν τους εαυτούς τους και συνειδητοποιούν τα γεγονότα που τους επηρεάζουν. Τα ΜΜΕ και η συμβολική ερμηνεία της πραγματικότητας παίζουν ένα θεμελιώδη ρόλο για την δόμηση του νοήματος. Είναι κοινώς παραδεκτό ότι οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές συμβολικές νόρμες, αφηγήσεις και μύθους. Ο διάλογος ως νοητική και λεκτική διεργασία προσδοκάται να επιφέρει μια γόνιμη αλληλεπίδραση μεταξύ των επικοινωνούντων. Αυτό σημαίνει πως μέσα από το διάλογο αναπαριστώνται διαφορετικές πραγματικότητες και πως η επικοινωνία δεν είναι μόνο μεταφορά νοήματος, αλλά και παραγωγή συμβολισμών (Schultz et al, 2013:684).

Η επικοινωνία αποκτά μια διαφορετική προοπτική με βάση τα δυο βασικά μοντέλα επικοινωνίας, το διαβιβαστικό και το τελετουργικό. Το διαβιβαστικό μοντέλο επικοινωνίας εστιάζει στην κωδικοποίηση και αποκωδικοποίηση του μηνύματος από τον πομπό και τον δέκτη αντίστοιχα. Το τελετουργικό μοντέλο αντίθετα, θεωρεί την επικοινωνία ως διαδικασία παραγωγής και ανταλλαγής

²³Ο θόρυβος είναι οτιδήποτε μπορεί να προστεθεί στο σήμα, χωρίς να έχει μεταδοθεί από τη πηγή, όπως και καθετί που κάνει αναποτελεσματική την αποκωδικοποίηση του προτιθέμενου μηνύματος. Θόρυβος μπορεί να είναι ένας ήχος, ένα τεχνικό πρόβλημα, το ύφος που λέμε κάτι, οι πεποιθήσεις, οι προκαταλήψεις, οι ψυχολογικοί και πολιτισμικοί παράγοντες που μειώνουν την αποτελεσματικότητα του μηνύματος. Ο θόρυβος είτε προέρχεται από την πηγή, το κανάλι, το δέκτη, το ίδιο το μήνυμα και επιφέρει σύγχυση στη πρόθεση του πομπού, περιορίζει την ποσότητα της επιθυμητής πληροφορίας που μπορεί να σταλεί σε μια δεδομένη κατάσταση και χρονική περίοδο (Fiske:2010:15-16).

μηνυμάτων που δημιουργούν το νόημα (Fiske, 2010:8-9). Το διαβιβαστικό μοντέλο επικοινωνίας περιλαμβάνει τόσο γραμμικά όσο και αμφίδρομα μοντέλα. Στα γραμμικά μοντέλα επικοινωνίας η επικοινωνία είναι μονόδρομη και απαντά στο ερώτημα: «Ποιός, τί, από ποιο μέσο, σε ποιόν και με τι αποτέλεσμα» (Windahl & Signitzer, 1999:192). Η προσέγγιση αυτή της επικοινωνίας προωθεί μια γραμμική μετάδοση μηνυμάτων σύμφωνα με την οποία η επικοινωνία ταυτίζεται με τη πληροφόρηση και η πληροφορία με το μήνυμα (Ψύλλα, 1991:2). Στα αμφίδρομα μοντέλα η μορφή επικοινωνίας παύει να είναι γραμμική, εφόσον διαμορφώνεται κυρίως από την ανάδραση / ανατροφοδότηση από το ακροατήριο προς τα ΜΜΕ, τους καθοδηγητές γνώμης και τους αρχικούς επικοινωνητές/πομπούς (Μακ Κουέιλ, 2003:77). Το κέντρο βάρους μετατοπίζεται από τον πομπό στον δέκτη, ο οποίος μέσω της επικοινωνιακής διαδικασίας επιδιώκεται να επηρεαστεί. Η ανατροφοδότηση είναι σημαντική, διότι επιτρέπει στον πομπό να διορθώσει το μήνυμά του σε συνάρτηση με τις αντιδράσεις των δεκτών (Ψύλλα, 1991:2·Windahl & Signitzer, 1999:33).

Το τελετουργικό μοντέλο επικοινωνίας συνδέεται με όρους όπως είναι η αμοιβαιότητα, η συμμετοχή, η σύμπραξη, η συντροφικότητα και η υιοθέτηση μιας κοινής πεποίθησης. Με άλλα λόγια η επικοινωνία εδώ υψώνεται σε μια πράξη νοημάτων (Carey, 1990:18). Το νόημα παράγεται από το συνταίριασμα των εξωτερικών ερεθισμάτων με τις εσωτερικές έννοιες. Το συνταίριασμα εξαρτάται από την κουλτούρα και αυτό σημαίνει πως άνθρωποι από διαφορετική κουλτούρα αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο την πραγματικότητα (Fiske, 2010:35-36). Η τελετουργική επικοινωνία επικεντρώνεται στο μήνυμα που έχει πολλές ερμηνείες εστιάζοντας στα σύμβολα, στη δυναμική της εικόνας και στις υπολανθάνουσες έννοιες που προκύπτουν μέσα από αυτά, όπως οι πολιτιστικές αξίες και το έθνος, η παράδοση, η ενότητα (Μακ Κουέιλ, 2003). Τα σύμβολα δεν περιορίζονται στην αναπαράσταση πραγμάτων, δεν περιορίζονται στην επικοινωνία νοημάτων, αλλά διαμορφώνουν τους κοινωνικούς μας κόσμους (Littlejohn & Fosh, 2012).

Συμπερασματικά, η επικοινωνιακή διαδικασία σε μια ολιστική προσέγγιση είναι μια πολύπλευρη και με πολλές κατευθύνσεις διαδικασία, αφού σε αυτήν εμπλέκονται ο πομπός του μηνύματος, οι επικοινωνητές του μηνύματος (καθοδηγητές και διαμορφωτές γνώμης²⁴), οι παραλήπτες του μηνύματος και μεταβλητές που

²⁴ Δύο κατηγορίες καθοδηγητών γνώμης έχουν αναγνωριστεί: εκείνοι που σκόπιμα επιχειρούν να επηρεάσουν τους άλλους (οι ομιλητές-ρήτορες) κι εκείνοι που δεν έχουν τέτοια πρόθεση αλλά τους ζητείται να πουν τις απόψεις τους (παθητικοί καθοδηγητές) (Windahl &

επηρεάζουν το επικοινωνιακό αποτέλεσμα, όπως ο θόρυβος, τα κανάλια επικοινωνίας και η ανατροφοδότηση (Smith & Zook, 2011:122-126).

2.2 Ο στρατηγικός σχεδιασμός για την επικοινωνία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Η οπτική της επικοινωνίας της ΕΚΕ απαιτεί μια διαφορετική κατανόηση της κοινωνικής υπευθυνότητας, αλλά και των ίδιων των επιχειρήσεων από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Αν η πραγματικότητα κατασκευάζεται από τα ΜΜΕ, ενδεχομένως οι οργανισμοί να μην γίνονται αντιληπτοί ως κοινωνικά υπεύθυνες οντότητες, αλλά ως κατασκευασμένες οντότητες που εμφανίζονται μέσω της επικοινωνίας. Σύμφωνα με τη θεωρία της επικοινωνιακής σύστασης των οργανισμών (*Communicative Constitution of Organizations*) οι οργανισμοί εξαρτώνται από πολλές διαφορετικές τρέχουσες φωνές, των οποίων την πολυφωνία προσπαθούν να ενσωματώσουν. Η συμβολική πολυφωνία είναι σημαντική για την σύσταση των οργανισμών και για την παρουσία τους στα ΜΜΕ ως νέες οντότητες (Schultz et al, 2013:684).

Η στρατηγική επικοινωνία προϋποθέτει προγραμματισμό, συντονισμένες δράσεις και καίριες ενέργειες για την επίτευξη του σκοπού μιας επιχείρησης και την πραγμάτωση της αποστολής και του οράματος της. Τα μηνύματα, οι εικόνες, τα σύμβολα είναι τα μέσα που υπηρετούν την επίτευξη του σκοπού και του οράματος του οργανισμού (Paul, 2011:19-22). Η στρατηγική επικοινωνία ως εκ τούτου αξιοποιεί τα εργαλεία του μάρκετινγκ ακολουθώντας συγκεκριμένα στάδια. Αυτά είναι η ανάλυση του περιβάλλοντος, ο ανταγωνισμός, τα στοιχεία ποιοτικών και ποσοτικών ερευνών, η επιλογή κατηγοριών κοινού που θα προσεγγισθεί, ο ορισμός ποσοτικών και ποιοτικών στόχων, η τοποθέτηση, η αξιολόγηση του επικοινωνιακού σχεδίου και τα εναλλακτικά σενάρια (Σταμάτης, 2007:87-88·Kotler & Lee, 2005·Clark, 2000:369-371).

Sintzer, 1999:100). Οι καθοδηγητές γνώμης λειτουργούν σύμφωνα με την παρομοίωση του Gladwell ως ένας κοινωνικά μεταδοτικός σύνδεσμος και μπορούν να ασκήσουν μεγάλη επιρροή στο ακροατήριό τους. Συνεπώς, οι μαρκετινγκ εστιάζουν τις επικοινωνιακές τους ενέργειες σε μηνύματα που αφορούν και ενδιαφέρουν κυρίως μικρές ομάδες ανθρώπων, ικανοποιώντας τις ανάγκες, τις προσδοκίες και τις πεποιθήσεις τους με σκοπό αυτές οι ομάδες να λειτουργήσουν εθελοντικά ως μεταφορείς του μηνύματος (word of mouth) σε μεγαλύτερα ακροατήρια. Η υποστήριξη μιας επωνυμίας από τους καθοδηγητές γνώμης μπορεί να ενισχύσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στις αγορές (Smith & Zook, 2011:122-123·Σταμάτης, 2007:80-82).

Οι επικοινωνιακοί στόχοι ποικίλουν ανάλογα με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα που θέλει να πετύχει ο οργανισμός, είτε αυτά αφορούν στην αύξηση της επίγνωσης είτε στην πρόκληση ενδιαφέροντος είτε στην εξασφάλιση της συμμετοχής είτε στην αλλαγή της συμπεριφοράς. Γι' αυτό και το κεντρικό μήνυμα μιας καμπάνιας ΕΚΕ θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει ένα call to action²⁵ για την παρακολούθηση και την αξιολόγηση των προσπαθειών, τη χρησιμοποίηση των διαθέσιμων ΜΜΕ και την διανομή του μηνύματος προς τα ενδιαφερόμενα μέρη, ώστε να μπορούν να μειωθούν και τα κόστη προώθησης (Kotler & Lee, 2005: 250·Adldoost, 2012:7).

Η στρατηγική είναι ο τρόπος με τον οποίο θα επιτευχθούν οι επικοινωνιακοί στόχοι ή οι στόχοι μάρκετινγκ ενός οργανισμού και ενσωματώνει όλα τα επικοινωνιακά εργαλεία (διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις, εταιρική επικοινωνία), τα οποία θα υπηρετήσουν τους στόχους (Tao & Ferguson, 2015:24). Μια καλή στρατηγική επικοινωνία βοηθά να είναι σε απόλυτη αρμονία οι επικοινωνιακές τακτικές και τα επικοινωνιακά εργαλεία, όλα προσανατολισμένα προς την ίδια κατεύθυνση, αποφέροντας οφέλη και μειώνοντας το κόστος για τον οργανισμό (Smith & Zook, 2011:235-237). Η διαμόρφωση στρατηγικής περιλαμβάνει ένα συνδυασμό προγραμματισμένων και προκύπτουσών διαδικασιών. Οι διαφαινόμενες διαδικασίες προκύπτουν και αποτελούν μέρος του στρατηγικού σκοπού του οργανισμού και συνδυάζονται με τις προγραμματισμένες. Η επικοινωνιακή στρατηγική τυπικά περιέχει προκατασκευασμένα και ετησίως προγραμματισμένα προγράμματα και εκστρατείες, όπως και ad hoc αντιδράσεις που απαντούν στα προβλήματα και τις ανησυχίες των ενδιαφερόμενων μερών (Cornelissen, 2016:119-120).

Η ακρίβεια των πληροφοριών που η εταιρεία διοχετεύει προς το κοινό της σε σχέση με τις ενέργειες της ΕΚΕ είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την αξιοπιστία και την ειλικρίνεια της (Ven, 2008:342). Η τμηματοποίηση κοινού και η προσαρμογή του μηνύματος για την ΕΚΕ μπορεί να δώσει καλύτερα αποτελέσματα ως προς την επίγνωση για τις δράσεις ΕΚΕ από τα διαφορετικά είδη κοινού σε σχέση με μια μαζική προωθητική επικοινωνιακή ενέργεια. Τα μηνύματα ΕΚΕ πρέπει να ταιριάζουν με τις ανησυχίες των ενδιαφερόμενων μερών. Η επιλογή των μέσων για τη διάχυση

²⁵Οι καμπάνιες call for action είναι κατά κύριο λόγο όλες οι επικοινωνίες οργανισμών που αφορούν ανθρωπιστικό έργο, κλπ. Όλες αυτές οι επικοινωνίες ζητούν από το κοινό να κάνει κάτι: να συμμετάσχει, να δωρίσει χρήματα, κλπ (Μουρδουκούτας, 2012:32).

του μηνύματος παίζει σημαντικό ρόλο για την αξιοπιστία του μηνύματος. Για παράδειγμα, τα άρθρα σε εφημερίδες και περιοδικά, οι ειδήσεις στην τηλεόραση και οι ανακοινώσεις στο ράδιο εκλαμβάνονται από τους καταναλωτές ως πιο αξιόπιστη πηγή πληροφοριών για τις δράσεις ΕΚΕ σε αντίθεση με τα ιδιόκτητα μέσα των οργανισμών (Pomeroy & Dolnicar, 2008:293-298). Από την άλλη όμως, η εδραίωση των νέων μέσων ενημέρωσης γίνεται ένας νέος ρυθμιστής της ΕΚΕ, αφού τα νέα μέσα προσδοκείται να αυξήσουν την φήμη και να εντάξουν γρηγορότερα τα ενδιαφερόμενα μέρη στις ενέργειες αυτές, ακόμα και αν βρίσκονται σε διαφορετική γεωγραφική ακτίνα (Schultz et al, 2013:683).

Η επικοινωνία της ΕΚΕ σχεδιάζεται και προωθείται από την ίδια την εταιρεία. Χωρίς μια ενεργή και επιτυχημένη επικοινωνία για τις ενέργειες ΕΚΕ της εταιρείας τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί να μην έχουν επίγνωση των δράσεων κοινωνικής υπευθυνότητας της εταιρείας και ως εκ τούτου η εταιρεία να μην έχει το αποτέλεσμα που της αναλογεί σε φήμη και οικονομική επιτυχία. Οι Kotler & Lee (2005) προτείνουν μια μετριοπαθή λύση στο πρόβλημα ηθικής για τις προωθητικές ενέργειες των εταιρειών: «Κάνε το καλό και άσε τους άλλους να μιλούν για αυτό», τονίζοντας την ειδοποιό διαφορά ανάμεσα στη διαφήμιση των φιλανθρωπικών ενεργειών και στην πληροφόρηση του κοινού για αυτές. Η σπουδαιότητα της κερδισμένης δημοσιότητας όχι μόνο διαφοροποιεί τον οργανισμό και τα προϊόντα του, αλλά ενισχύει την καλή πρόθεση των καταναλωτών προς την εταιρεία (Lantos, 2001:624).

Σύμφωνα με έρευνες, η επίγνωση για τις πρωτοβουλίες ΕΚΕ είναι χαμηλή στα ενδιαφερόμενα μέρη, γεγονός που επηρεάζει τόσο την στάση και όσο και τη συμπεριφορά τους απέναντι σε έναν οργανισμό με κοινωνική υπευθυνότητα. Οι εταιρείες θα πρέπει να προσανατολιστούν σε αυτήν την κατεύθυνση, δηλαδή την αύξηση της επίγνωσης της ΕΚΕ από την πλευρά των ενδιαφερόμενων μερών. Η υψηλή επίγνωση των δράσεων ΕΚΕ συνεπάγεται θετική στάση και συμπεριφορά προς τον οργανισμό (Sen & Bhattacharya & Korschun, 2006:164· Kim & Ferguson, 2018:550-551· Du et al, 2010:9).

Η επικοινωνία της ΕΚΕ προκειμένου να μην λειτουργήσει εις βάρος του οργανισμού, εφόσον καλείται να δώσει πολλές πληροφορίες για τις ενέργειες του, πρέπει να γίνεται με έναν φυσικό και σχετικό με την επιχειρήσεις τρόπο και να έχει μια ιστορική συνέχεια (Arvidsson, 2010:340). Αν και για τις πρωτοβουλίες της εταιρικής υπευθυνότητας μπορούν να αξιοποιηθούν τα εργαλεία του μάρκετινγκ και της επικοινωνίας, οι πρωτοβουλίες αυτές δεν μπορούν να διαφημιστούν με τον ίδιο

τρόπο, όπως τα προϊόντα, ή υπηρεσίες, γεγονός που καθιστά ακόμα πιο περίπλοκη την προωθητική στρατηγική τους. Αυτό είναι σημαντικό, γιατί η προώθηση των πρωτοβουλιών ΕΚΕ είναι αμφιλεγόμενη, αφού από τη μια εκλαμβάνεται ως μια προσπάθεια της εταιρείας να δείξει τις κοινωνικές τις ευαισθησίες, από την άλλη εκλαμβάνεται ως μια υποκριτική ενέργεια με στόχο το κέρδος. Οι καταναλωτές για παράδειγμα ενδέχεται να γίνουν κυνικοί σε διαφημίσεις με θέμα την ΕΚΕ, σε αντίθεση με το *cause related marketing*, μέσω του οποίου οι καταναλωτές μπορούν να εκπαιδευτούν και να γίνουν συμμετοχοί σε μια κοινωνική πρωτοβουλία (Mohr et al, 1998: 237·Pomeroy & Dolnicar, 2008:288).

Ένα ακόμα ενισχυτικό εργαλείο των επικοινωνιακών ενεργειών είναι και η ετήσια έκθεση εταιρικής υπευθυνότητας των οργανισμών. Οι Zéghal & Ahmed (1990:38) επισημαίνουν πως οι εταιρείες αναγνωρίζουν πλέον τη σημασία των ετήσιων εκθέσεων εταιρικής υπευθυνότητας για να βελτιώσουν τη δημόσια εικόνα τους. Το περιεχόμενο των εκθέσεων κοινωνικής υπευθυνότητας στηρίζεται σε μετρήσιμες ενέργειες της εταιρείας για το κοινωνικό τους αποτύπωμα, διευρύνοντας έτσι τον διάλογο με τα ενδιαφερόμενα μέρη (Werther & Chandler, 2005:323).

Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων από την επένδυση στην ΕΚΕ είναι μια σύνθετη διαδικασία και προϋποθέτει την προσέγγιση, αν όχι την επίτευξη των γενικών επιχειρηματικών στόχων της εταιρείας. Η αξιολόγηση επίσης, συνδέεται και με τους στόχους του τμήματος μάρκετινγκ και ειδικές προσπάθειες πρέπει να γίνουν ως προς την συλλογή πληροφοριών για την εκτίμηση της αποδοτικότητας των πρωτοβουλιών ΕΚΕ στα Μ.Μ.Ε. Η αποδοτικότητα εκτιμάται μέσα από την μέτρηση της εντύπωσης που δημιουργήθηκε στο κοινό όσον αφορά τις επικοινωνιακές ενέργειες: πληρωμένη δημοσιότητα, δημόσιες σχέσεις, κερδισμένη δημοσιότητα, επισκεψιμότητα στο website του οργανισμού κ.α (Kotler & Lee, 2005: 253-254). Το σημαντικό όμως όλων είναι η αξιολόγηση της στρατηγικής επικοινωνίας της ΕΚΕ να εστιάζει στο κατά πόσον οι θέσεις και οι αξίες της εταιρείας έγιναν κατανοητές από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Με άλλα λόγια, η επιτυχία της στρατηγικής επικοινωνίας της ΕΚΕ κρίνεται στον κοινό προσανατολισμό που θα έχουν τόσο η εταιρεία όσο και τα ενδιαφερόμενα μέρη για την επίτευξη λύσης (Clark, 2000:371-372).

2.3 Ποιοτικοί στόχοι που επιτυγχάνονται μέσα από την στρατηγική επικοινωνία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Η επικοινωνία της ΕΚΕ δεν στοχεύει μόνο στην ενημέρωση των καταναλωτών και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών για τις ενέργειες ΕΚΕ, αλλά επιδιώκει και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης και τη συμμετοχή τους σε αυτές τις ενέργειες. Η επικοινωνία της ΕΚΕ βελτιώνει την αντίληψη των καταναλωτών για την φήμη και την εικόνα της εταιρείας και παράλληλα μειώνει τον σκεπτικισμό τους (Kim & Ferguson, 2018:550, 552·Adlidoost, 2012). Με άλλα λόγια, η επικοινωνία της ΕΚΕ είναι το πειστικό ρητορικό εργαλείο που θα δώσει αξία στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ΕΚΕ, θα συσφίξει τις σχέσεις του οργανισμού με τα ενδιαφερόμενα μέρη (Franco, 2015:4) και θα συμβάλλει στην δημιουργία της καλής φήμης και της εικόνας του οργανισμού.

Η διαμόρφωση της εικόνας²⁶ του οργανισμού αφορά δυο πτυχές: τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση παρουσιάζεται στο ακροατήριο της και τον τρόπο με τον οποίο το ακροατήριο της αντιλαμβάνεται την εικόνα της επιχείρησης. Η εταιρική εικόνα για την ΕΚΕ σχηματίζεται μέσα από τα ποικίλα γνωρίσματα της εταιρικής ταυτότητας και μπορεί να αντικατοπτρίζει την συμμετοχή της στην κοινότητα, τις σχέσεις με το ανθρώπινο δυναμικό, την στάση της στα περιβαλλοντικά ζητήματα και τις σχέσεις με τους προμηθευτές της (Tata & Prasad, 2015:765, 768). Η κατασκευή της εικόνας ενός οργανισμού αποτελεί ταυτόχρονα και μια μακρά κοινωνική διαδικασία, η οποία αναπαριστά την προσαρμογή της επιχείρησης στις εξωτερικές και εσωτερικές αλλαγές του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί και την ανταπόκριση προς /ή αλληλεπίδραση με τα ενδιαφερόμενα μέρη (Gilpin, 2010:267).

Η στρατηγική της επικοινωνίας της εικόνας της ΕΚΕ μπορεί να στηρίζεται στην πρόληψη ή στην αντίδραση, στον δυναμισμό ή στην άμυνα, στην απευθείας μετάδοση του μηνύματος ή στην έμμεση μετάδοση του μηνύματος, στην ενίσχυση της εικόνας της εταιρείας ή στην διόρθωση της εικόνας της. Κάποιες καταστάσεις μπορεί να τραυματίζουν την εικόνα της εταιρείας σε σχέση με την ταυτότητα της στα

²⁶ Οι εικόνες είναι αναπαραστάσεις συλλογικών υποκειμένων. Η «εικόνα» ορίζεται με δύο διαφορετικούς τρόπους: είτε ως ιδιότητα του μηνύματος, δηλαδή η προβαλλόμενη από το υποκείμενο εικόνα (*image projected*), είτε ως λειτουργία του δέκτη, δηλαδή τα χαρακτηριστικά και οι ιδιότητες που αποδίδει ο δέκτης στο υποκείμενο (*image perceived*). Οι εικόνες λειτουργούν ως μηχανισμός διαμεσολάβησης ανάμεσα στο εισερχόμενο μήνυμα και στην αντίδραση του δέκτη. Το μήνυμα επιδρά μόνο εάν μεταβάλλει την εικόνα που έχει ήδη σχηματίσει ο δέκτης. Η εικόνα αυτή έχει δημιουργηθεί ως απόρροια της συνάθροισης όλων των προηγούμενων εμπειριών του δέκτη (Σαμαράς, 2014:13).

ζητήματα ΕΚΕ, ή ενδέχεται κάποιες φορές η εταιρεία να μην λαμβάνει τα αναμενόμενα αποτελέσματα σε σχέση με τις προσπάθειες της στα ζητήματα εταιρικής υπευθυνότητας. Η εικόνα της ΕΚΕ του οργανισμού μπορεί να βληθεί από τα ΜΜΕ και από την πίεση της κοινής γνώμης, όταν υπάρχει ασυμφωνία σε όσα ισχυρίζεται πως κάνει ο οργανισμός και σε όσα πραγματικά κάνει. Ο οργανισμός σε αυτήν την περίπτωση διέρχεται μια κρίση²⁷ (Tata & Prasad, 2015:768,771).

Ένας οργανισμός εστιάζει στην επικοινωνία της ΕΚΕ είτε διότι θέλει ακόμα να είναι δημοφιλής στο ακροατήριο του είτε διότι θέλει να επανατοποθετηθεί στην αγορά σε περίπτωση που η εικόνα του είναι αρνητική. Στην περίπτωση της κατάκτησης της δημοφιλίας οι επικοινωνιακές ενέργειες ενισχύονται ακόμα περισσότερο για την προώθηση των δράσεων ΕΚΕ, αφού τα ακροατήρια έχουν την τάση να δίνουν μεγαλύτερη προσοχή σε αρνητικά γεγονότα που συνδέονται με την εταιρεία, παρά σε όσα θετικά μπορεί ο οργανισμός να έχει προσφέρει στην κοινωνία. Αυτό σημαίνει πως οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προστατέψουν την φήμη τους απέναντι στο ενδεχόμενο μιας αποτυχίας, παρά να ενισχύσουν τη φήμη τους για τις επιτυχίες τους.

Η στρατηγική της επιθυμητής εικόνας είναι μια συνεχόμενη προσπάθεια και οι οργανισμοί επενδύουν στο να περιλαμβάνει η εικόνα τους τα χαρακτηριστικά της ΕΚΕ και να τα επικοινωνούν εμφαντικά προς τα έξω (Tata & Prasad, 2015:772-773). Ο Ven (2008) προτείνει οι οργανισμοί να διατηρήσουν την εταιρική τους εικόνα σε ένα ηθικό πλαίσιο μέσα από την εφαρμογή του νόμου. Αυτό επιτυγχάνεται με την ταυτόχρονη αξιοποίηση της ενσυναίσθησης μέσα από τις επικοινωνιακές ενέργειες του οργανισμού, ο οποίος θα πρέπει να στοχεύει πρώτα στο ακροατήριο εκείνο που ήδη έχει ισχυρή ταύτιση με το κίνητρο του καλού σκοπού.

Η επικοινωνία της ΕΚΕ οφείλει να είναι διαφανής και εξακριβώσιμη (Arvidsson, 2010:342), να εστιάζει στη δέσμευση της εταιρείας για έναν σκοπό, στον

²⁷Η «εικόνα του οργανισμού σε κρίση» σημαίνει πως η ορατότητα του είναι υψηλή, αλλά η αξιολόγηση του έντονα αρνητική. Η σταδιακή αποκλιμάκωση της κρίσης οδηγεί στην «άμβλυνση της κρίσης», όπου η αρνητική στάση παραμένει, αλλά η ορατότητα της εταιρείας μειώνεται σε χαμηλά επίπεδα. Οι αποτελεσματικές στρατηγικές διαχείρισης μιας κρίσης μπορούν να οδηγήσουν στην «επιδιόρθωση της εικόνας». Σε συνθήκες χαμηλής δημοσιότητας επιχειρείται η αποκατάσταση της βλάβης που έχει επιφέρει η κρίση στην εικόνα του οργανισμού και η δημιουργία ενός θετικού αντιληπτικού πλαισίου το οποίο θα παράγει θετικές αξιολογήσεις, ώστε σταδιακά με την αύξηση της δημοσιότητας να ξαναπεράσει η εταιρεία στην «ιδανική εικόνα» της (Σαμαράς, 2014:15-16).

αντίκτυπο της ενέργειας ΕΚΕ για τον συγκεκριμένο σκοπό, στα κίνητρα που την ευαισθητοποίησαν για τον συγκεκριμένο σκοπό και στη συνέπεια/συμφωνία του σκοπού με την επιχειρηματική δράση της εταιρείας (Du et al, 2010: 11· Werther & Chandler, 2005:323). Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα σε συνδυασμό και με την ανθεκτικότητα της σχέσης που δημιουργείται με τα ενδιαφερόμενα μέρη να ισχυροποιήσει την αφοσίωση των καταναλωτών στην εταιρεία και να εδραιώσει την καλή φήμη της.

Ο τρόπος με τον οποίο οι εταιρείες θα επικοινωνήσουν τα κίνητρα τους για την ανάληψη δράσης ΕΚΕ θα επηρεάσει και τον τρόπο με τον οποίο την αντιμετωπίζουν τα ενδιαφερόμενα μέρη. Γενικά, τα κίνητρα που αποδίδονται στους οργανισμούς για τις πρωτοβουλίες ΕΚΕ από τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι δυο ειδών: Τα εξωτερικά κίνητρα σύμφωνα με τα οποία η εταιρεία επιδιώκει να αυξήσει τα κέρδη της και τα εσωτερικά κίνητρα σύμφωνα με τα οποία επιχειρεί δράση από γνήσια ανησυχία γύρω από ένα κεντρικό ζήτημα. Τα εσωτερικά κίνητρα αξιολογούνται θετικά από τα ενδιαφερόμενα μέρη σε αντίθεση με τα εξωτερικά κίνητρα. Νεότερες έρευνες όμως αποδεικνύουν πως τα ενδιαφερόμενα μέρη ακολουθούν μια πιο σύνθετη διαδικασία αξιολόγησης της ταυτότητας του οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη τους κυρίως το ειλικρινές ενδιαφέρον των εταιρειών πίσω από τις πρωτοβουλίες ΕΚΕ, ενώ το κέρδος που προκύπτει από τέτοιες πρωτοβουλίες το καλωσορίζουν θετικά, εφόσον μέρος αυτού επιστρέφεται επενδυτικά στην ίδια την κοινωνία (Du et al, 2010).

Συνεπώς, για να αποτρέψει η εταιρεία το ενδεχόμενο να γυρίσουν μπουμέρανγκ οι επικοινωνιακές της ενέργειες, θα πρέπει το μήνυμά της να δώσει μια ισορροπημένη έμφαση στο γεγονός πως οι προσπάθειες της ωφελούν πρωτίστως την κοινωνία και δευτερευόντως την ίδια την εταιρεία (Dawkins, 2005:109). Μια επιτυχημένη προώθηση της ΕΚΕ στηρίζεται στην αξιολόγηση της ταυτότητας και της κουλτούρας της εταιρείας και στο πως αυτή γίνεται αντιληπτή από τους καταναλωτές. Η διατήρηση της φήμης του οργανισμού, η δημιουργία μιας ηθικής επωνυμίας και η ηθική διαφοροποίηση του προϊόντος αποδεικνύονται ως βασικοί ποιοτικοί στόχοι ενός στρατηγικού σχεδιασμού επικοινωνίας της εταιρικής υπευθυνότητας.

2.4 Μοντέλα και στρατηγικές επικοινωνίας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Οι Grunig & Hunt (1984) προτείνουν τρία μοντέλα επικοινωνίας σε σχέση με την προσέγγιση των ενδιαφερόμενων μερών: την μονόδρομη επικοινωνία, την αμφίδρομη ασύμμετρη επικοινωνία και την αμφίδρομη συμμετρική επικοινωνία (οπ. αναφ Morsing & Schultz, 2006:326· Zhang et al, 2018:2). Ασύμμετρη επικοινωνία είναι η γραμμική προς μια κατεύθυνση επικοινωνία, η οποία είναι προβλέψιμη και μετρήσιμη, ενώ η συμμετρική επικοινωνία σημαίνει ότι κάθε μέρος στην επικοινωνιακή διαδικασία είναι ισότιμα ικανό να επηρεάσει το άλλο (Hallahan et al, 2007:21). Οι στρατηγικές που πλαισιώνουν τα παραπάνω μοντέλα επικοινωνίας αναλύονται στις επόμενες παραγράφους.

Μια στρατηγική είναι το *μοντέλο της πληροφόρησης των μετόχων* (μονόδρομο μοντέλο επικοινωνίας), το οποίο έχει σκοπό να διαχέει την πληροφορία, όχι απαραίτητα με μια πειστική πρόθεση, αλλά για να πληροφορήσει το κοινό για τις καλές προθέσεις, τους στόχους και τις δράσεις του οργανισμού. Αυτό το πετυχαίνει με τα δελτία τύπου, τη διαφήμιση, τα newsletters, τις ειδήσεις για τα ΜΜΕ, τη δημοσιότητα κλπ. Το μοντέλο αυτό το εφαρμόζουν οι κυβερνήσεις, οι μη κυβερνητικοί οργανισμοί και οι εταιρείες. Σύμφωνα με το μοντέλο της πληροφόρησης των μετόχων, οι μέτοχοι έχουν επιρροή είτε δίνοντας την στήριξη τους (αγοραστική συνήθεια, αφοσίωση, επιβράβευση οργανισμού) είτε αντιτιθέμενοι στους σκοπούς και τις δράσεις της εταιρείας (μποϋκοτάζ, κινητοποιήσεις, διαδηλώσεις). Το σημαντικό σε αυτή την στρατηγική της μονόδρομης επικοινωνίας είναι να διασφαλιστεί πως το εκπεμπόμενο μήνυμα μεταφέρει με ελκυστικό, πειστικό και ουσιαστικό τρόπο τις πρωτοβουλίες ΕΚΕ της εταιρείας (Morsing & Schultz, 2006:327· Vollero et al, 2018:2).

Η *στρατηγική της ανταπόκρισης των ενδιαφερόμενων μερών* αφορά τόσο στο αμφίδρομο μοντέλο ασύμμετρης επικοινωνίας όσο και στο αμφίδρομο μοντέλο συμμετρικής επικοινωνίας. Στο αμφίδρομο μοντέλο ασύμμετρης επικοινωνίας η εταιρεία επιχειρεί να αλλάξει την στάση και τη συμπεριφορά του κοινού. Σε αυτή την περίπτωση διεξάγει έρευνες και δημοσκοπήσεις για να αφογκραστεί τις τάσεις των ενδιαφερόμενων μερών και να διαμορφώσει μια στρατηγική επικοινωνία που να ενισχύει και να υποστηρίζει τις δράσεις και τους σκοπούς της εταιρείας. Ουσιαστικά είναι μια μονόδρομη επικοινωνία, αφού ο στόχος εν προκειμένω δεν είναι η

συμμετοχή, αλλά η θετική ανταπόκριση των ενδιαφερόμενων μερών στις πρωτοβουλίες ΕΚΕ του οργανισμού (Morsing & Schultz, 2006:327-328· Vollero et al, 2018:2).

Η *στρατηγική της συμμετοχής των ενδιαφερόμενων μερών* αφορά στο αμφίδρομο μοντέλο συμμετρικής επικοινωνίας μέσω του οποίου η εταιρεία επιχειρεί να πετύχει την ουσιαστική συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών και να μάθει από τις ανησυχίες και τους στόχους τους. Ο σκοπός εδώ είναι μέσω της αμοιβαίας προσπάθειας των ενδιαφερόμενων μερών να παραχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα ως προς τις δράσεις ΕΚΕ τόσο για τον ίδιο τον οργανισμό όσο και για τα ενδιαφερόμενα μέρη (συμφωνία win-win). Η κεντρική ιδέα στην δημιουργία σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη βρίσκεται στον διάλογο. Έτσι ο οργανισμός είναι ενήμερος για τις ανησυχίες και τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών με σκοπό όχι μόνο να τα επηρεάζει αλλά και να επηρεάζεται από αυτά, αλλάζοντας την οπτική και την προσέγγιση του εκεί που κρίνεται απαραίτητο (Morsing & Schultz, 2006:327-328· Vollero et al, 2018:2).

Και οι δυο στρατηγικές, δηλαδή της ανταπόκρισης και της συμμετοχής των ενδιαφερόμενων μερών, είναι χρήσιμες και αλληλοσυμπληρωμένες για να υπάρξει μια επιτυχής επικοινωνία της ΕΚΕ. Οι εταιρείες χρειάζεται να εστιάσουν στη διπλής κατεύθυνσης ασύμμετρη επικοινωνία και να εξετάσουν προσεκτικά τις προοπτικές των διαφορετικών συμφερόντων των ενδιαφερόμενων μερών, ώστε να αντιδρούν γρήγορα σε περίπτωση που παρατηρήσουν κάποια αλλαγή στη στάση τους. Αυτή η διαδικασία βοηθά τις εταιρείες να αποφύγουν κάποια ατυχή συμβάντα που μπορεί να βλάψουν την φήμη τους (Adlidoost, 2012:50). Ο Colleoni (2013 οπ. αν. Vollero et al, 2018:2) προσδιορίζει δυο βασικές στρατηγικές επικοινωνίας της ΕΚΕ, *την αυτό-αναφορική* και τη *διαλεκτική*. Η αυτό-αναφορική στρατηγική ορίζεται μέσα από την ατζέντα της εταιρείας για την ΕΚΕ. Στη διαλεκτική στρατηγική οι κεντρικοί δρώντες είναι τα ενδιαφερόμενα μέρη, οι οποίοι αλληλεπιδρούν με τον οργανισμό και ευθυγραμμίζουν τα συμφέροντα τους μέσω μιας συνεχούς ανατροφοδότησης.

Δυο άλλες στρατηγικές είναι η *λειτουργική στρατηγική* και η *στρατηγική σύμφωνα με την εικόνα της εταιρείας*. Η λειτουργική στρατηγική βασίζεται στην ευθυγράμμιση του προϊόντος του οργανισμού με την ίδια την πρωτοβουλία της

EKE²⁸. Η στρατηγική σύμφωνα με την εικόνα της εταιρείας βασίζεται στην ταύτιση του σκοπού των πρωτοβουλιών EKE με την εικόνα της εταιρείας και για αυτό το λόγο στοχεύει και στην τμηματοποίηση του κοινού²⁹(Song, etal, 2018:7).

Οι Tata & Prasad (2015:773-776) επισημαίνουν τέσσερις κατευθύνσεις στην επικοινωνία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης με κριτήριο την στάση των ενδιαφερόμενων μερών προς την επιχείρηση: α) την προληπτική-αντιδραστική, β) την αποφασιστική- προστατευτική, γ) την άμεση-έμμεση και δ) την ενίσχυση της εικόνας-διόρθωση της εικόνας. Η προληπτική στρατηγική αξιοποιείται για ενδεχόμενες κρίσεις/κινδύνους, η αποφασιστική στρατηγική για να ενισχυθεί η επιθυμητή εικόνα της επιχείρησης και η προστατευτική στρατηγική για να μειωθεί ο αντίκτυπος της κρίσης στην εικόνα τους. Ακολούθως, μια επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει μια επικοινωνία που αναδεικνύει τα κατορθώματα και τις ενέργειες της για την EKE (άμεση) ή να εφαρμόσει μια επικοινωνία που προβάλλει τις ενέργειες άλλων ενδιαφερόμενων μερών που σχετίζονται με την επιχείρηση (έμμεση). Στην περίπτωση της άμεσης επικοινωνίας ο οργανισμός είναι δεσμευμένος στην EKE και θέλει να ενισχύσει την εικόνα του, ενώ η έμμεση επικοινωνία εφαρμόζεται από τον οργανισμό που δεν εξαρτά τόσο την ταυτότητα του από την EKE, αλλά εστιάζει στα ενδιαφερόμενα μέρη με τα οποία συνδέεται. Η διόρθωση της εικόνας ως επικοινωνιακή στρατηγική αξιοποιείται κυρίως για ακροατήρια που έχουν χαμηλές προσδοκίες από την υποστήριξη μελλοντικών πρωτοβουλιών EKE, κυρίως όταν οι δράσεις του οργανισμού είναι γνωστές στο ακροατήριο.

Η στρατηγική επικοινωνία προσδιορίζει τον στρατηγικό της σκοπό βάσει του οποίου συγκεκριμένες ενέργειες θα ευθυγραμμίσουν την φήμη της εταιρείας με το όραμα της επιχείρησης, ώστε να κερδίσει την υποστήριξη των ενδιαφερόμενων μερών. Η στρατηγική επικοινωνία αλλιώς μπορεί να ενδυναμώσει την υπάρχουσα φήμη του οργανισμού με την προϋπόθεση τα ενδιαφερόμενα μέρη να ασπάζονται το όραμα της εταιρείας για να στηρίξουν το προϊόν/υπηρεσίες της³⁰(Cornelissen,

²⁸ Για παράδειγμα η Johnson&Johnson έγινε χορηγός με τα προϊόντα πρώτης βοήθειας που παράγει στο American Red Cross.

²⁹ Για παράδειγμα η καμπάνια της Dove για την πραγματική ομορφιά και η καμπάνια της Avon για τον καρκίνο του μαστού. Σε αυτές τις δυο περιπτώσεις συνδυάζεται τόσο η λειτουργική στρατηγική όσο και η στρατηγική της εικόνας της εταιρείας με τις πρωτοβουλίες EKE.

³⁰ Η προώθηση της EKE μέσω του cause related marketing για παράδειγμα πέρα από τις καθαυτές επικοινωνιακές ενέργειες για την στήριξη του προϊόντος από τα ενδιαφερόμενα μέρη (καταναλωτές ή πελάτες) επηρεάζεται και από την τιμή του προϊόντος/υπηρεσίας, αλλά

2008·Devinney et al, 2006:10-11). Η *στρατηγική της υψηλής σχετικότητας* αφορά στο ταίριασμα της εταιρικής υπευθυνότητας με τις βασικές επιχειρηματικές δραστηριότητες της επιχείρησης. Η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται από τους οργανισμούς που έχουν θετική φήμη. Αντιθέτως, οι οργανισμοί που ανήκουν σε βιομηχανίες με αρνητική φήμη, εφαρμόζουν την *στρατηγική της χαμηλής σχετικότητας*, σύμφωνα με την οποία η επικοινωνία της ΕΚΕ δεν έχει σχέση με τις βασικές επιχειρηματικές τους ενέργειες. Ο στόχος και στις δυο στρατηγικές είναι η θετική ανταπόκριση του κοινού και η επιλογή τους προσδιορίζεται από τον κλάδο της βιομηχανίας στην οποία ανήκουν οι επιχειρήσεις, δηλαδή αν ανήκουν στις μη αμφιλεγόμενες ή στις αμφιλεγόμενες βιομηχανίες (Song et al, 2018:8).

2.5 Μοντέλα και στρατηγικές επικοινωνίας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις αμφιλεγόμενες βιομηχανίες

Οι αμφιλεγόμενες βιομηχανίες αξιοποιούν την θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών, στοχεύοντας κυρίως στην ενημέρωσή τους, όχι όμως απαραίτητα και στη συμμετοχή τους, παρέχοντας τους αναλυτικά αποδεικτικά στοιχεία των δραστηριοτήτων τους μέσα από τις ετήσιες αναφορές ΕΚΕ. Ο στόχος τους είναι να ενημερώσουν με ακρίβεια και διαφάνεια τα ενδιαφερόμενα μέρη για την εταιρική τους υπευθυνότητα, διότι βρίσκονται σε υψηλή ορατότητα και ελέγχονται για τις επιχειρηματικές τους δράσεις συνεχώς (Aqueveque et al, 2018:4-5· Palazzo & Richter,2005). Η *στρατηγική της πληροφόρησης και η μονόδρομη κατεύθυνση της επικοινωνίας* φαίνεται πως προτιμάται από τις αμφιλεγόμενες εταιρείες, οι οποίες θέλουν να έχουν τον έλεγχο των πληροφοριών που διαχέονται προς τα έξω. Υιοθετούν μια αυτό-προσδιοριζόμενη επικοινωνιακή στρατηγική για να κτίσουν και να προβάλλουν την εικόνα τους προς τα έξω και όχι τόσο για το πως λειτουργούν πραγματικά σε σχέση με τα ζητήματα εταιρικής υπευθυνότητας. Τα ενδιαφερόμενα μέρη στην πραγματικότητα αντιλαμβάνονται την εικόνα της αμφιλεγόμενης εταιρείας μέσα από τις δικές της αφηγήσεις και όχι μέσα από την ενεργή τους συμμετοχή στις δραστηριότητες ΕΚΕ της. Η στρατηγική της ενεργούς συμμετοχής φαίνεται να μην στηρίζεται από τις βιομηχανίες αυτές για να μην βρεθούν αντιμέτωπες με αιτήματα που δεν μπορούν να ικανοποιήσουν ή με τα συγκρουόμενα αιτήματα διαφορετικών ενδιαφερόμενων

και από τα λειτουργικά χαρακτηριστικά του/της που συνδέονται με τον σκοπό (Devinney et al, 2006).

μερών.³¹ Και αυτό διότι η στρατηγική της ενεργούς συμμετοχής θα έδινε στα ενδιαφερόμενα μέρη μια δυνατότητα επιρροής στις αποφάσεις για την ΕΚΕ κυρίως για ζητήματα που είναι σπουδαίας κρισιμότητας (Vollero et al 2018:6-7).

Μια άλλη στρατηγική, η οποία λειτουργεί συμπληρωματικά για να ενισχύσει την επωνυμία ενός αμφιλεγόμενου προϊόντος αφορά σε *ενέργειες κοινωνικού μάρκετινγκ με ενημερωτικό και εκπαιδευτικό χαρακτήρα*. Αυτή η στρατηγική εφαρμόζεται με σκοπό να καμφθεί η αντίδραση των καταναλωτών και να ενισχυθεί η επωνυμία του προϊόντος μέσω της ταύτισης του με έναν κοινωνικό σκοπό. Όσες περισσότερες ευκαιρίες δημιουργούν οι αμφιλεγόμενοι οργανισμοί συνεισφέροντας σε έναν κοινωνικό σκοπό και ταυτίζοντας τον με την επωνυμία του προϊόντος τους, τόσο περισσότερο συνδέεται στην αντίληψη των καταναλωτών το προϊόν με τον σκοπό αυτό. Σε αυτό τον στόχο σημαντικό ρόλο παίζουν και οι συνεργασίες του αμφιλεγόμενου οργανισμού με μη κυβερνητικούς οργανισμούς ή φορείς που συνδέονται άμεσα με τον σκοπό και στους οποίους η εταιρεία μπορεί να προσφέρει την ειδημοσύνη της, ενισχύοντας παράλληλα και την επίγνωση των καταναλωτών για την επωνυμία (Hoeffler & Keller, 2002:83-84). Χαρακτηριστικό το παράδειγμα της καπνοβιομηχανίας Philip Morris που οι ενέργειες ΕΚΕ της αφορούσαν στον περιορισμό της επίδρασης του αντικαπνιστικού κινήματος και στην ανάκτηση της αξιοπιστίας της στο κοινό. Τα προγράμματα³² της Philip Morris δεν αφορούσαν μόνο στην πρόληψη του καπνίσματος για τους έφηβους³³, αλλά και στη χρηματοδότηση του ανθρώπινου εργατικού δυναμικού της, στην υποστήριξη των θυμάτων του AIDS

³¹ Για παράδειγμα οι δραστηριότητες της εταιρείας μπορεί να επιβαρύνουν το τοπικό περιβάλλον, από την άλλη όμως χάρη αυτών των δραστηριοτήτων προσφέρονται θέσεις εργασίας στην τοπική κοινότητα. Αυτό μπορεί να φέρει σε αντίθεση διαφορετικά ενδιαφερόμενα μέρη της τοπικής κοινότητας, για την οποία ένας οργανισμός θέλει να κρατήσει ίσες αποστάσεις (Vollero et al, 2018:7).

³² Οι δράσεις ΕΚΕ της Philip Morris για το ανθρώπινο δυναμικό της ή για το επενδυτικό ενδιαφέρον που παρουσιάζει ως τομέας με μεγάλα κέρδη αξιοποιούνται από τον οργανισμό για να λάβει υποστήριξη από τα ενδιαφερόμενα μέρη για την εταιρική της υπευθυνότητα και να μειώσει αντιστάσεις και τις νομικές κυρώσεις του κράτους για το προϊόν της που βλάπτει τη δημόσια υγεία. Και αυτό διότι δεν υπάρχουν νόμοι που να περιορίζουν την φιλανθρωπική δραστηριότητα ή τις δημόσιες σχέσεις των καπνοβιομηχανιών γεγονός που ενισχύει τα αποτελέσματα των προωθητικών ενεργειών του προϊόντος τους. Οι στρατηγικές αυτές δεν μείωσαν πάραυτα τον σκεπτικισμό των αντικαπνιστικών οργανώσεων και έπεισαν πως γίνονται είτε για την αύξηση των κερδών της Philip Morris είτε για να μη αυξάνονται οι φόροι στα καπνικά προϊόντα (policymakers) (Henriksen & Fortmann, 2002:236,239· Glantz et al, 2002).

³³ Think. Don't smoke campaign. PSA Phillip Morris USA (1999). Διαθέσιμο στον διαδικτυακό ιστότοπο <https://www.youtube.com/watch?v=w10Ie-z8_ko>.

και της οικογενειακής βίας και σε δωρεές για την ανακούφιση της πείνας (Kim & Choi, 2012:187-189).

2.6 Δημόσιες σχέσεις και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Σύμφωνα με τον Donald Wright *«Οι άνθρωποι των δημοσίων σχέσεων πρέπει ανά πάσα στιγμή να δρουν με γνώμονα το καλύτερο συμφέρον της κοινωνίας»*. Ο οργανισμός οφείλει να υπηρετεί το δημόσιο συμφέρον και η κοινωνική υπευθυνότητα αποτελεί ένα σημαντικό μέρος των δημοσίων σχέσεων (οπ. αναφ. Baskin & Aronoff & Lattimore, 2001:25). Η Βρετανική Εταιρεία Δημοσίων Σχέσεων δίνει τον εξής ορισμό για τις δημόσιες σχέσεις: *«Οι δημόσιες σχέσεις συνίστανται από την προμελετημένη, προδιαγεγραμμένη και συστηματική προσπάθεια για τη δημιουργία και διατήρηση αμοιβαίας κατανόησης μεταξύ ενός οργανισμού και του κοινού του»*(οπ. αναφ. Σταμάτης, 2007:245-246). Οι δημόσιες σχέσεις αφορούν επίσης, μια διοικητική λειτουργία για το σχεδιασμό, την έρευνα, τη δημοσιότητα, την προώθηση και την συνεργασιακή διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι δημόσιες σχέσεις ενισχύουν λοιπόν την ικανότητα του οργανισμού να αφουγκράζεται, να εκτιμά και να απαντά κατάλληλα στα πρόσωπα και στις ομάδες με τις οποίες επιδιώκει μια καλή σχέση, ώστε να πετύχει ο οργανισμός το όραμα και την αποστολή του (Benn et al, 2010:404 ·Belch & Belch, 2011:642).

Οι δημόσιες σχέσεις αφορούν ακόμα την στρατηγική επικοινωνιακή διαδικασία του οργανισμού, η οποία χτίζει αμοιβαία ωφέλιμες σχέσεις με το κοινό του. Κομβικό ρόλο στην διαμόρφωση μακροχρόνιων σχέσεων μεταξύ του οργανισμού και των ενδιαφερόμενων μερών έχει η ορθή διαχείριση και η κατάλληλη επιλογή της στρατηγικής των δημοσίων σχέσεων (Austin & Pinkleton:2015:4-5·Clark, 2000:367). Οι δημόσιες σχέσεις τέλος, σχετίζονται με τη διαχείριση της φήμης και της δημόσιας εικόνας και παρουσίας ενός οργανισμού. Στόχος τους είναι η κατανόηση αλλά και η επιρροή του κοινού- στόχου μέσω της διατήρησης μιας θετικής εικόνας για την επιχείρηση. Εντός της επιχείρησης οι δημόσιες σχέσεις μπορούν να παίξουν ένα στρατηγικό ρόλο, διευκολύνοντας την κυκλοφορία των πληροφοριών. Βασική παράμετρος για την επιτυχία των δημοσίων σχέσεων είναι η έρευνα και η αξιολόγηση των ενεργειών και της επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη (Μουρδουκούτας, 2012:255-256·Clark, 2000:367).

Οι κύριες λειτουργίες του τμήματος Δημοσίων Σχέσεων είναι η δημοσιότητα του προϊόντος, η καλλιέργεια σχέσεων με τα Μ.Μ.Ε με στόχο την παραγωγή της

θετικής δημοσιότητας και της φήμης διαμέσου της διοχέτευσης σημαντικών πληροφοριών για την εταιρεία και τα προϊόντα/υπηρεσίες της. Επίσης, το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων οργανώνει την εταιρική επικοινωνία για την ενημέρωση και προβολή των δράσεων του οργανισμού, την φυσιογνωμία και τις αξίες της εταιρείας τόσο στο εσωτερικό της όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον.

Οι δημόσιες υποθέσεις (*public affairs*), η πολιτική μεσολάβηση (*lobbying*) και οι παρασκηνιακές ενέργειες είναι κάτω από την αρμοδιότητα των δημοσίων σχέσεων. Σε αυτή την αρμοδιότητα συμπεριλαμβάνονται όλες οι ενέργειες που επιτελεί το τμήμα των Δημοσίων Σχέσεων στο επίπεδο του κράτους, των νομοθετών και των κυβερνητικών στελεχών με στόχο την προστασία των συμφερόντων της επιχείρησης και την προώθηση ή την ακύρωση νομοθεσίας που σχετίζεται με την επιχειρηματική της δράση (είτε άμεσα είτε έμμεσα), την διαχείριση κρίσεων, την χορηγία και την προσέλκυση πόρων (*Fundraising*) ή δράσεις που σχετίζονται με την οικονομική υποστήριξη μη κερδοσκοπικών οργανισμών με σκοπό τη πρόκληση θετικής δημοσιότητας για την εταιρεία (Μουρδουκούτας, 2012:258· Baskin & Aronoff & Lattimore, 2001:28-29· Belch & Belch, 2011:656-657).

Οι δημόσιες σχέσεις μπορούν να συμβάλλουν επικουρικά στην υλοποίηση της κοινωνικής υπευθυνότητας, ενώ οι Grunig και Hunt (1984) υποστηρίζουν πως η ΕΚΕ είναι ένας σημαντικός λόγος για να ενσωματώσουν οι οργανισμοί στην στρατηγική τους τις δημόσιες σχέσεις ως μοντέλο αμφίδρομης επικοινωνίας. Συνεπώς, μέσα από τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη συγκεκριμένων ενεργειών οι δημόσιες σχέσεις μπορεί να είναι ένα δυνατό στρατηγικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό που τις εφαρμόζει (Clark, 2000:368). Η ενσωμάτωση των δημοσίων σχέσεων στην ανάπτυξη των δράσεων ΕΚΕ μπορεί να συνεισφέρει θετικά στο διάλογο με τα ενδιαφερόμενα μέρη, να χτίσει διαρκείς σχέσεις συνεργασίας και αμοιβαιότητας, ενημερώνοντας τους για τις δράσεις ΕΚΕ του οργανισμού. Στην πραγματικότητα οι δημόσιες σχέσεις λειτουργούν εξισορροπητικά ανάμεσα στους επιχειρηματικούς στόχους και στις κοινωνικές επιταγές. Οι δημόσιες σχέσεις μπορεί να μην αποφασίζουν τις στρατηγικές που θα ακολουθήσει ο οργανισμός για τις δράσεις ΕΚΕ, αλλά μπορούν να διαφωτίσουν τη διοίκηση του οργανισμού σε ζητήματα που αφορούν στο εξωτερικό του περιβάλλον, ώστε να ληφθούν οι καταλληλότερες αποφάσεις και να τις επικοινωνήσουν με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο προς τα ενδιαφερόμενα μέρη (Benn et al, 2010:407,417, 419).

Η δημιουργία σχέσεων με την κοινότητα αποτελεί σημαντικό στόχο του τμήματος Δημοσίων Σχέσεων, αλλά και της διοίκησης των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις μπορούν να επιδράσουν στις τοπικές τους κοινότητες και να δημιουργήσουν επωφελείς σχέσεις αλληλεξάρτησης. Κάθε κοινότητα έχει σημαντικό ποσοστό συμμετοχής σε θέματα υγείας και ευημερίας των κατοίκων που βρίσκονται στα γεωγραφικά της όρια. Από την άλλη πλευρά, και κάθε θεσμός έχει ένα ποσοστό συμμετοχής στην υγεία και ευημερία των κατοίκων της κοινότητας. Θεσμοί και κοινότητες αναπτύσσουν αμοιβαίο ενδιαφέρον για την αποτελεσματική και επιτυχή λειτουργία της κάθε πλευράς. Οι σχέσεις με την κοινότητα ως λειτουργία των δημοσίων σχέσεων είναι η θεσμοθετημένη και διαρκής συμμετοχή του οργανισμού στις δραστηριότητες της κοινότητας με στόχο τη διατήρηση και βελτίωση του περιβάλλοντος προς όφελος τόσο του οργανισμού όσο και της κοινότητας. Οι οργανισμοί επιδιώκουν να πληροφορήσουν την κοινότητα για τα προϊόντα τους/υπηρεσίες τους, να διορθώσουν λανθασμένες απόψεις της κοινότητας προς τον οργανισμό, να απαντήσουν στην κριτική και συνεπώς να πετύχουν την ευνοϊκή υποστήριξη της κοινής γνώμης (Ξύγγη,2012:264-265· Baskin, Aronoff & Lattimore, 2001:24-25).

2.7 Δημοσιότητα και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Το κοινό σύμφωνα με έρευνες δέχεται ως περισσότερο αξιόπιστη την πληροφορία που προέρχεται από τα Μ.Μ.Ε σε σχέση με την πληροφορία που διακινείται μέσω της διαφήμισης. Η θετική στάση του κοινού προς τα Μ.Μ.Ε έγκειται στα τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά τους, δηλαδή την ειδημοσύνη, την ανεξαρτησία, την πρόθεση να ενημερώσουν και όχι να πείσουν και την αμφισημία του λόγου που κεντρίζει το ενδιαφέρον του κοινού (Hallahan,1999:333-334). Συνεπώς, οι οργανισμοί θα πρέπει να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις για να λάβουν δημοσιότητα οι ενέργειες τους για κοινωνική υπευθυνότητα. Η δημοσιότητα αναφέρεται στην παραγωγή ειδήσεων για ένα πρόσωπο, προϊόν ή υπηρεσία, οι οποίες μεταδίδονται από τα ηλεκτρονικά ή τα έντυπα μέσα. Οι ενέργειες που αποβλέπουν στη δημοσιότητα αποτελούν υποσύνολο των ενεργειών που αποβλέπουν στις δημόσιες σχέσεις (Belch & Belch, 2011:659). Η προγραμματισμένη δημοσιότητα δεν προέρχεται από κάποια κατάσταση έκτακτης ανάγκης, αλλά είναι το αποτέλεσμα μιας συνειδητής προσπάθειας για την προσέλκυση της προσοχής ως προς ένα ζήτημα, γεγονός ή δράση. Υπάρχει διαθέσιμος χρόνος για τον σχεδιασμό ενός γεγονότος και για τον τρόπο με τον οποίο

θα διαχυθεί στα μέσα ενημέρωσης. Ο τρόπος με τον οποίο τα κοινά αντιλαμβάνονται τα γεγονότα καθορίζει και το αν είναι καλή ή κακή η δημοσιότητα (Ξύγγη,2012:233). Η δημοσιότητα και η ορατότητα προϋποθέτουν πρωτίστως αξιοπιστία που είναι το αποτέλεσμα των παροχών του οργανισμού σε ασφαλή προϊόντα ή υπηρεσίες, την εξυπηρέτηση πελατών και την εφαρμογή μιας κοινωνικά υπεύθυνης πολιτικής. Με άλλα λόγια, τα ήθη, η εταιρική υπευθυνότητα και η εικόνα της εταιρείας συμβάλλουν στην αξιοπιστία του οργανισμού (Smith & Zook, 2011:313,316).

Ο Hallahan (1999:335-345) αναφέρεται στο φαινόμενο της επίδρασης της κερδισμένης δημοσιότητας (*Third-party endorsements effect*), επισημαίνοντας πως η επιβράβευση ενός προϊόντος/ ή ατόμου/ ή σκοπού αφορά στην έκφραση επιδοκimasίας δημόσια και απόλυτα και διαφέρει από την απλή σύσταση που εστιάζει στην προτροπή για αποδοχή ή δοκιμή κάποιου προϊόντος, ατόμου ή σκοπού. Ωστόσο, η επίδραση της κερδισμένης δημοσιότητας ως αποτελεσματικότερης για το κοινό σε σχέση με την πληρωμένη δημοσιότητα (διαφήμιση) είναι σχετική και όχι αποδεδειγμένη, αφού η στάση του κοινού απέναντι στο μήνυμα εξαρτάται από πολλές μεταβλητές. Το ίδιο το θέμα, η πηγή του μηνύματος, η εμπλοκή και ο βαθμός γνώσης του κοινού με το προϊόν και η ποιότητα του επιχειρήματος είναι αυτά που καθορίζουν τη στάση και τη συμπεριφορά του κοινού.

Θα ήταν παράλειψη να μην αναφερθεί και η αντίθετη άποψη ως προς την αποτελεσματικότητα της κερδισμένης δημοσιότητας και των δημοσίων σχέσεων συνολικά. Σύμφωνα με εμπειρικές μελέτες (Lingaard, 2006· Smith, 2003· Lawrence 2002· Windsor, 2002) το γενικό κοινό προτιμά σε μεγάλο ποσοστό να ενημερώνεται περισσότερο μέσω των ιδιόκτητων μέσων των εταιρειών και των ετήσιων αναφορών τους για την κοινωνική υπευθυνότητα παρά μέσω της διαφήμισης και των δημοσίων σχέσεων. Υπάρχει μια γενικότερη αντίληψη δηλαδή πως οι οργανισμοί που προβάλλουν αρκετά τις δράσεις ΕΚΕ έχουν κάτι να κρύψουν, έχουν ένα πρόβλημα νομιμοποίησης, ή έχουν μια προηγούμενη κακή φήμη την οποία θέλουν να αντιστρέψουν, γεγονός που προκαλεί σκεπτικισμό (Morsing & Schultz, 2006:331-332).

2.8 Η Θεωρία των καταστάσεων (*Situation Theory*) στις Δημόσιες σχέσεις

Ο ρόλος της στρατηγικής ενσωμάτωσης των δημοσίων σχέσεων στη συνολική διοίκηση μιας επιχείρησης κρίνεται κομβικός για την κατανόηση του εσωτερικού και

του εξωτερικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί. Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών αφορά τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, εστιάζοντας στα άτομα εκείνα ή στις ομάδες ατόμων που προσδοκούν από έναν οργανισμό να ανταποκριθεί στα αιτήματά τους. Σε αυτές τις ομάδες ενδιαφερομένων μερών αντιστοιχεί διαφορετικό μερίδιο επιρροής στις δραστηριότητες του οργανισμού και ως εκ τούτου προκύπτουν και αντικρουόμενα συμφέροντα (Ihlen, 2008:136).

Μια πληρέστερη κατανόηση της θεωρίας των ενδιαφερόμενων μερών μπορεί να γίνει μέσω της αξιοποίησης της «*θεωρίας των καταστάσεων*». Ο Grunig & Repper (1992:123-125) εξομοιώνουν τα ενδιαφερόμενα μέρη με τα διαφορετικά είδη κοινού προτείνοντας μια στρατηγική προσέγγιση τους για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων στις δημόσιες σχέσεις ενός οργανισμού. Το κοινό μπορεί να προσδιοριστεί ως μια ομάδα ανθρώπων που μοιράζονται τις ίδιες αξίες και σκοπούς, ή ως μια ομοιογενής συλλογική κοινότητα που παραδέχεται πως υπάρχει ένα κοινό πρόβλημα και για αυτόν τον λόγο συνεργάζεται για την επίλυση του (Ni & Jeong-Nam, 2009:218·Grunig, 2005:779). Ο ρόλος του κοινού είναι σημαντικός, αφού από τη στιγμή που αναγνωρίζει ένα πρόβλημα που το επηρεάζει οργανώνεται σε ομάδες πίεσης προς τον οργανισμό. Ο οργανισμός θα πρέπει να κινηθεί διαφορετικά σε ένα γενικό κοινό και διαφορετικά σε κάποιο συγκεκριμένο κοινό (Wilcox κ.ά., 2001:250).

Σύμφωνα με τη θεωρία των καταστάσεων του Grunig (2005), το κοινό μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε τέσσερις κατηγορίες: το ενεργό, το συνειδητοποιημένο, το λανθάνων και το μη κοινό. Η παραπάνω διάκριση του κοινού προκύπτει με κριτήριο δυο ανεξάρτητες μεταβλητές ανταπόκρισης στο μήνυμα (ενεργητικό και παθητικό κοινό) και τρεις εξαρτημένες μεταβλητές που θα επηρεάσουν την απόκριση του, δηλαδή τη γνώση του προβλήματος, τους περιορισμούς που βλέπει για την επίλυση του προβλήματος και τέλος τον βαθμό εμπλοκής του στο πρόβλημα. Το ενεργό και συνειδητοποιημένο κοινό είναι αυτό που επιστρατεύει τις πιο δυναμικές στρατηγικές για να πετύχει τη λύση των προβλημάτων που έχει. Το μη ενεργό κοινό είναι εξίσου σημαντικό, διότι ο τρόπος προσέγγισης του από τους οργανισμούς ενεργοποιεί διαφορετικές στρατηγικές επικοινωνίας (Grunig, 2005:779). Με άλλα λόγια, η θεωρία των καταστάσεων υποστηρίζει ότι η στρατηγική επικοινωνία κατά την διαδικασία της τμηματοποίησης του στοχευόμενου κοινού θα πρέπει να λάβει υπόψη πως το ενεργό κοινό είναι εκείνο που επιδιώκει και αναλύει πληροφορίες για έναν οργανισμό ή θέματα σχετιζόμενα με τον οργανισμό. Η αντίδραση του κοινού εξαρτάται λοιπόν

από το κατά πόσον τα άτομα βρίσκονται υψηλά ή χαμηλά σε βαθμό ενδιαφέροντος αναφορικά με αυτές τις διαστάσεις του προβλήματος (Grunig, 2005· Baskin & Aronoff & Lattimore, 2001:61-62· Windahl & Sintzer,1999:53).

Ο τρόπος με τον οποίο κάποιος αξιοποιεί την πληροφορία επηρεάζει και τη λύση του προβλήματος. Το μοντέλο CAPS(*Communicative Action in Problems*) του Grunig (2005) εξηγεί πότε οι άνθρωποι γίνονται επικοινωνιακά ενεργοί σε σχέση με το πρόβλημα που έχουν εντοπίσει. Οι άνθρωποι όχι μόνο αναζητούν πληροφορίες για τη λύση του προβλήματος, αλλά και για να τις μοιραστούν με τους άλλους, όταν η γνώση και ο βαθμός εμπλοκής τους στο πρόβλημα είναι υψηλή. Η ενεργητική ή προδραστική συμπεριφορά του κοινού για την συγκέντρωση πληροφοριών είναι συστηματικά σχεδιασμένη και έχει σκοπό την επίλυση του προβλήματος. Το ενεργητικό κοινό μπορεί να γίνει υποστηρικτικό ακόμα και εχθρικό στις τρέχουσες ανάγκες ενός οργανισμού, ενώ η αποτελεσματικότητα του στην άσκηση πίεσης προς τους οργανισμούς εξαρτάται από την επικοινωνιακή διαχείριση που θα κάνει. Το συνειδητοποιημένο κοινό είναι σημαντικό για το τι ενέργειες κάνει για να κινητοποιήσει τους άλλους για τα προβλήματα που τους αφορούν. Υπάρχουν ομάδες συνειδητοποιημένου κοινού που δεν είναι ανοικτές στην πληροφόρηση και για αυτό το λόγο δεν έχουν μεγάλη επίδραση στους άλλους, ενώ κάποιες άλλες περισσότερο ανοικτές στην πληροφόρηση, τουλάχιστον σκέφτονται ενέργειες για να επηρεάσουν τους άλλους (Ni & Jeong-Nam, 2009:235-236). Έτσι, το ενεργό και συνειδητοποιημένο κοινό είναι αυτό που έχει τις πιο δυναμικές στρατηγικές για να πετύχει τη λύση των προβλημάτων του. Το μη ενεργό κοινό είναι εξίσου σημαντικό, διότι ο τρόπος προσέγγισης του από τους οργανισμούς ενεργοποιεί διαφορετικές στρατηγικές επικοινωνίας (Grunig, 2005). Η στρατηγική προσέγγιση του κοινού αφορά επίσης είτε την αλλαγή της συμπεριφοράς του οργανισμού στην περίπτωση αντιδράσεων από το περιβάλλον του είτε την προσπάθεια για αλλαγή της συμπεριφοράς των ενδιαφερόμενων μερών. Ως εκ τούτου διαφορετικό χειρισμό χρειάζεται από την πλευρά του οργανισμού το *στρατηγικό κοινό*, δηλαδή το κοινό που είναι σημαντικό για την λειτουργία του οργανισμού, από το *σημαντικό κοινό*, δηλαδή το κοινό που μπορεί να απειλήσει τον οργανισμό ή από το *κοινό που δεν έχει ακόμα τη δύναμη* να περιορίσει τον οργανισμό.

Οι αντιδράσεις του στοχευόμενου κοινού ποικίλλουν από απραξία έως ανάληψη άμεσης δράσης, για αυτό και προτείνεται η δημιουργία ενός χάρτη των ενδιαφερόμενων μερών (*Stakeholder Map*) για την αποτελεσματικότερη

τμηματοποίηση και την προσέγγιση τους από τον οργανισμό. Οι οργανισμοί μπορεί να επιλέγουν τις αγορές για να δραστηριοποιηθούν (*Segmentation Market*) αλλά φαίνεται πως το κοινό επιλέγει ποια επιχείρηση θα κερδίσει την προσοχή του (*Segmentation Public*). Συνεπώς, η διάκριση ανάμεσα στις αγορές και στο κοινό είναι σημαντική μεταβλητή για την επιτυχία της τμηματοποίησης στις δημόσιες σχέσεις. Ο σκοπός σε αυτήν την περίπτωση είναι ο οργανισμός να επιλέξει το κοινό εκείνο που είναι στρατηγικό και σημαντικό για την λειτουργία του και να προβλέψει τους πιθανούς τρόπους που μπορεί να επιλέξει για να αντιδράσει στις επιχειρηματικές δράσεις του οργανισμού (Grunig & Repper, 1992:126-130·Grunig, 2005:779).

Από την άλλη υπάρχει η άποψη πως τόσο η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών όσο και η θεωρία των καταστάσεων είναι απλουστευτική, διότι αγνοούν ή αδυνατούν να εξηγήσουν την ύπαρξη της δημόσιας σφαίρας. Αυτό σημαίνει πως μπορεί να υπάρχουν φορείς στις δημόσια σφαίρα που μπορεί να μην αναγνωρίζονται βάσει των παραπάνω θεωριών. Πολύ περισσότερο οι εν λόγω θεωρίες δεν καταγράφουν τις διαδικασίες, τα δίκτυα και τις συζητήσεις μεταξύ των θεσμοποιημένων φορέων για το ζήτημα που κάθε φορά ανακύπτει και τα σημεία σύγκλισης των ενδιαφερόντων τους. Επίσης, η προσέγγιση του κοινού προσδιορίζεται με κριτήριο τις κοινωνικές ομάδες, γεγονός που εμποδίζει την εξαγωγή ενός χρήσιμου συμπεράσματος για την διαμόρφωση των απόψεων σε μια μαζική κοινωνία ενημέρωσης. Για αυτό το λόγο τα διαφορετικά είδη κοινού προτείνεται να αντιμετωπιστούν ως μέλη- ομάδες της δημόσιας σφαίρας (Ihlen, 2008:139).

Η διαχείριση πολλών κοινών εκτός του οργανισμού είναι προβληματική λόγω της πολύπλοκης φύσης τους. Είναι προβληματική, διότι η επικοινωνία είναι διαμεσολαβημένη, δομημένη σε κάθε αντίδραση και μπορεί να μην ελέγχεται απόλυτα από τον οργανισμό. Ειδικά στην εποχή του διαδικτύου τα γεωγραφικά όρια είναι διάσπαρτα και τα ενδιαφερόμενα μέρη αταυτοποίητα, έχοντας τη δύναμη να καθορίσουν τον δημόσιο διάλογο για την ΕΚΕ πέρα από τον άμεσο έλεγχο της εταιρείας. Χαρακτηριστική η περίπτωση πολλών ακτιβιστικών ομάδων που αντιτίθενται στα μηνύματα ενός οργανισμού και αξιοποιούν online καμπάνιες για να πολεμήσουν πρακτικές οργανισμών με τις οποίες δεν συμφωνούν³⁴(Schultz et al, 2013:687).

³⁴ Δες καμπάνια της Greenpeace κατά της Protect and Gable διότι αγοράζει φοινικέλαιο από εταιρείες που καταστρέφουν τα δάση, το φυσικό καταφύγιο των ουρακοτάγκων, των ελεφάντων και των λιονταριών. Διαθέσιμη στο δικτυακό ιστότοπο

2.9 Τμηματοποίηση για την αποτελεσματικότερη επικοινωνία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Η θεωρία των καταστάσεων και η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών εστιάζει στην κατηγοριοποίηση του ακροατηρίου βάσει του οποίου η επιχείρηση κάθε φορά καλείται να διαπραγματευτεί με απώτερο σκοπό τη συνεργασία και την ικανοποίηση των στόχων αμφοτέρων πλευρών. Και οι δυο θεωρίες είναι παρόμοιες με τις θεωρίες της τμηματοποίησης της αγοράς, διότι παρέχουν μια μέθοδο για την τμηματοποίηση του γενικού κοινού σε ομάδες με αμοιβαία συμφέροντα και αξίες. Η τμηματοποίηση της αγοράς είναι μια πολιτική μάρκετινγκ η οποία προχωρά στον διαχωρισμό μιας συνολικής αγοράς για ένα προϊόν ή υπηρεσία σε υποσύνολα (τμήματα) που παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά (Σιώμοκος, 2013:409-410· Ανδριώτης, 2007:106). Συνεπώς, η τμηματοποίηση της αγοράς αφορά τη διαίρεση μιας ποικιλόμορφης αγοράς σε έναν αριθμό μικρότερων υπο-αγορών με κοινά γνωρίσματα. Στόχος είναι ο εντοπισμός των ομάδων με παρόμοιες απαιτήσεις, ώστε αφενός αυτές να εξυπηρετούνται αποτελεσματικότερα και αφετέρου το μέγεθός τους να είναι επαρκές προκειμένου ο εφοδιασμός του προϊόντος ή της υπηρεσίας να είναι αποδοτικός (Fahy & Jobber, 2014:154· Δημητριάδης & Τζωρτζάκη, 2010:174-176).

Η ανίχνευση των τάσεων της αγοράς προχωρά πέρα από την κλασική τμηματοποίηση του κοινού (δημογραφικά, ψυχογραφικά, lifestyle, καταναλωτικές συνήθειες κ.α) και προϋποθέτει την καλή κατανόηση των αναγκών των πελατών. Το πιο ελκυστικό τμήμα της αγοράς για κάθε οργανισμό είναι γενικά εκείνο που θα αποφέρει στον οργανισμό τα μεγαλύτερα κέρδη. Μέσω της τμηματοποίησης εξοικονομούνται πόροι, αυξάνονται οι πωλήσεις, διαμορφώνονται ουσιαστικότερες σχέσεις με το στοχευόμενο κοινό (Smith & Zook, 2011:43, 229-230).

Τα κριτήρια για την πετυχημένη τμηματοποίηση είναι η αποτελεσματικότητα, η μετρησιμότητα, η προσβασιμότητα, η επιτευξιμότητα, το κέρδος (Fahy & Jobber, 2014:154). Η τμηματοποίηση πρέπει επίσης να είναι μοναδική και αρμόζουσα στην αποστολή του οργανισμού, ενώ παράλληλα να είναι αντιπροσωπευτική για να είναι ουσιαστική. Πιο σημαντικό είναι οι άνθρωποι που αντιπροσωπεύουν αυτές τις αγορές να έχουν μια διαφορετική ανταπόκριση στις στρατηγικές του μάρκετινγκ. Σε αυτή

<https://www.youtube.com/watch?v=8NbsVwzTb_A> και καμπάνια ακτιβιστών κατά της Chevron για την διαφημιστική της καμπάνια we agree, 2010 για τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες σε χώρες του αναπτυσσόμενου κόσμου. Διαθέσιμη στον δικτυακό τόπο <https://www.youtube.com/watch?v=vkqe_2lanZ8>.

την περίπτωση, η θεωρία των καταστάσεων μπορεί να προβλέψει τις διαφορετικές αποκρίσεις του κοινού ανάλογα με την κατηγορία στην οποία το κοινό κατατάσσεται: α) αποκριτικότητα στα προβλήματα και τα ζητήματα, β) μαζική επικοινωνιακή συμπεριφορά, γ) επίδραση της επικοινωνίας στη γνωσιακή στάση και συμπεριφορά κοινού, δ) έκταση και ποιότητα των δημοσίων σχέσεων του οργανισμού, ε) πρόβλεψη της πιθανότητας τα είδη κοινού να συμμετάσχουν σε μια συλλογική αντίδραση για να πείσουν την επιχείρηση (Grunig, 2005:779).

Η έρευνα της Cone Inc (2008) έχει δείξει πως υπάρχει μια κατηγορία κοινού, του οποίου η υποστήριξη ποικίλλει ως προς την υποστήριξη των ενεργειών ΕΚΕ ενός οργανισμού. Αυτή η κατηγορία κοινού διακρίνεται στους δύσπιστους, οι οποίοι θεωρούν πως οι ενέργειες ΕΚΕ γίνονται με σκοπό και μόνο το κέρδος του οργανισμού, και στους υποστηρικτές και ακτιβιστές, οι οποίοι πιστεύουν σε αυτές τις πρωτοβουλίες και πως χρέος των εταιρειών είναι να συνδράμουν στην κοινωνία. Συνεπώς, αν ο προσανατολισμός του οργανισμού είναι κοινωνικός και όχι για λόγους ανταγωνισμού και εξυπηρέτησης των επιχειρηματικών συμφερόντων, ο οργανισμός θα έχει μεγαλύτερη υποστήριξη από τους υποστηρικτές και ακτιβιστές από ό,τι από αυτούς που ανήκουν στους δύσπιστους (Du et al, 2010:17).

Είναι σημαντικό η επικοινωνία της ΕΚΕ να έχει γίνει βάσει προηγηθείσας τμηματοποίησης του κοινού, η οποία θα καθορίσει και το μήνυμα του οργανισμού προς τα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι πληροφορίες της ΕΚΕ που είναι σχετικές με τις ανησυχίες και τα ενδιαφέροντα των εμπλεκόμενων μερών θα προκαλέσουν την προσοχή τους και πολύ περισσότερο την στήριξη τους στις πρωτοβουλίες του οργανισμού. Συνεπώς, οι εταιρείες θα πρέπει να επικοινωνήσουν σωστά και στοχευόμενα τις πρωτοβουλίες τους για να έχουν την μεγαλύτερη υποστήριξη (Du et al, 2010:16). Γενικά, η τμηματοποίηση του κοινού δίνει τη δυνατότητα να προσφέρεται το προϊόν/υπηρεσία με διαφορετικά οφέλη για τις ομάδες κοινού (Smith & Zook, 2011:110). Ειδικά, η τμηματοποίηση του κοινού για τη διαμόρφωση του μηνύματος ως προς την εταιρική υπευθυνότητα μπορεί να δώσει καλύτερα αποτελέσματα ως προς την επίγνωση των διαφορετικών κοινών για τις δράσεις ΕΚΕ από ό,τι θα έδινε μια μαζική προωθητική επικοινωνιακή ενέργεια (Pomeroy & Dolnicar, 2008:293).

Για παράδειγμα, αν το στοχευόμενο ακροατήριο είναι οι καταναλωτές, η εστίαση του μηνύματος στην εκπαίδευση τους για το πως ένα συγκεκριμένο προϊόν είναι η καλύτερη επιλογή για αυτούς και πως με την αγορά αυτή θα προσφέρουν και

στην κοινωνία, θα τους κινητοποιήσει για δράση και ταυτόχρονα τους δίνει την ευκαιρία να αποκαλύψουν τις δικές τους κοινωνικές ευαισθησίες (Devinney et al, 2006:10-11). Τα θέματα τα οποία πυροδοτούν την αφοσίωση των πελατών είναι πρώτον η συμφωνία των αξιών της επωνυμίας προϊόντος με τις βαθιά ριζωμένες όψεις της ζωής, δεύτερον η επωνυμία προϊόντος να υπόσχεται πως μπορεί να συνεισφέρει στην εκπλήρωση των ζητημάτων της ζωής και τρίτον η επωνυμία του προϊόντος να δίνει λύσεις στις τρέχουσες ανησυχίες του στοχευόμενου ακροατηρίου (Smith & Zook, 2011:44).

2.10 Το μήνυμα για την Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Το μήνυμα είναι μια γνωσιακή κατασκευή, η οποία παράγει νοήματα μέσω της αλληλόδρασης πομπού και δεκτών (Fiske, 2010:8). Το νόημα ενός μηνύματος εξαρτάται από τα δομικά γνωρίσματα του και τις ερμηνευτικές διαδικασίες. Τα δομικά γνωρίσματα ενός μηνύματος αντανακλούν τους κανόνες ερμηνείας, αλλά αυτοί οι κανόνες αναδύονται από τη κοινωνική αλληλεπίδραση στα πλαίσια των ομάδων και των κοινοτήτων και είναι κομμάτι των γνωστικών χαρακτηριστικών ενός ατόμου. Με δεδομένο πως η πληροφορία είναι προϊόν της ανθρώπινης παρατήρησης, τα άτομα μπορούν να θεωρηθούν ότι σχηματίζουν «ερμηνευτικές κοινότητες» όπου η αντίληψη και η ερμηνεία του μηνύματος από τον καθένα χωριστά σχηματίζεται σύμφωνα με τις ιστορικές, τοπικές και κοινωνικές του θέσεις (Κλάιν, 2008:602· Windahl & Sintzer,1999:39). Τα μηνύματα από τη στιγμή που χρησιμοποιούν σύμβολα αποκωδικοποιούνται υποκειμενικά (συνδηλώσεις), αφού τα άτομα μπορεί να έχουν διαφορετικές απόψεις σχετικά με την αξιολόγηση, την ισχύ και τη δραστηριότητα μιας έννοιας (Littlejohn & Fosh, 2012:167· Μουρδουκούτας, 2012:24).

Ο Ζώτος (2008:227-235, 241) διακρίνει τα μηνύματα σε μηνύματα σκληρού και μαλακού περιβλήματος. Το μήνυμα σκληρού περιβλήματος στηρίζεται στην πληροφόρηση και έχει τον χαρακτήρα του επείγοντος, πιέζοντας τον δέκτη να λάβει γρήγορα απόφαση. Το μήνυμα μαλακού περιβλήματος είναι ήπιο και διακριτικό, δίνει το περιθώριο για πολλές αναγνώσεις, εστιάζει στο θυμικό, δημιουργεί θετική στάση απέναντι στον αποδέκτη, χωρίς να δίνει συμβουλές για δράση και υπαινίσσεται τι πρέπει να κάνει ο δέκτης. Το μήνυμα βάσει του περιεχομένου του μπορεί να είναι μονόπλευρο και θετικού πλαισίου, δηλαδή να εστιάζει μόνο στη θετική πλευρά των ενεργειών ενός οργανισμού. Το μήνυμα μπορεί να είναι αμφίπλευρο, δηλαδή να

αναφέρει και ένα μειονέκτημα πέρα από τα πλεονεκτήματα του οργανισμού, γεγονός που το καθιστά περισσότερο αντικειμενικό και πειστικό στον αποδέκτη του. Το μήνυμα τέλος μπορεί να είναι αναίρεσης, δηλαδή να ανασκευάζει τα αντεπιχειρήματα μιας θέσης ή μπορεί να είναι μήνυμα αρνητικού πλαισίου το οποίο επικεντρώνεται στις αρνητικές συνέπειες που θα υπάρξουν για τον δέκτη, αν δεν συμμορφωθεί σε όσα του υποδεικνύονται.

Ο Cornelissen (2016:125-128) επισημαίνει πως η στρατηγική πρόθεση του οργανισμού μεταφράζεται σε στρατηγικά μηνύματα τα οποία αλλάζουν ή ενισχύουν τις απόψεις των ενδιαφερομένων μερών σε σχέση με το όραμα και τη φήμη του οργανισμού. Τα μηνύματα είναι στρατηγικά και ως εκ τούτου θεματικά και εστιάζουν σε συγκεκριμένες ικανότητες, δυνάμεις και αξίες του οργανισμού. Τα μηνύματα αυτά επικοινωνούνται διαρκώς και με σαφήνεια στα ενδιαφερόμενα μέρη, ώστε να επιτευχθεί ο στρατηγικός στόχος της αλλαγής ή της παγίωσης της φήμης μιας εταιρείας. Τέλος, το μήνυμα διαφοροποιείται ανάλογα με τον προσανατολισμό του περιεχομένου του. Ο λειτουργικός προσανατολισμός του μηνύματος αναφέρεται σε απτές, χειροπιαστές ικανότητες ή πόρους του οργανισμού· ο συμβολικός προσανατολισμός αναφέρεται στις ψυχοκοινωνικές ανάγκες, τις προτιμήσεις και τις εμπειρίες των ενδιαφερόμενων μερών και ο κλαδικός προσανατολισμός προβάλλει ένα πλεονέκτημα του οργανισμού έναντι των ανταγωνιστών του στον ίδιο κλάδο.

Η επικοινωνία της ΕΚΕ γίνεται μέσω δυο διακριτών κατηγοριών μηνυμάτων. Η μια κατηγορία μηνύματος επικεντρώνεται στον κοινωνικό σκοπό αυτόν καθ'εαυτόν. Η άλλη κατηγορία μηνύματος επικεντρώνεται στις δράσεις της εταιρείας για έναν κοινωνικό σκοπό. Συνήθως αξιοποιείται η δεύτερη κατηγορία μηνύματος που αφορά στην ενεργή συμμετοχή της εταιρείας σε κάποιο κοινωνικό ζήτημα (Adlidoost, 2012:14). Τα μηνύματα που συναντώνται πιο συχνά στις εταιρικές αναφορές ΕΚΕ είναι σχετικά με την λειτουργική αποτελεσματικότητα, την μέγιστη ασφάλεια, την προστασία του περιβάλλοντος, την ποιότητα και την καινοτομία, τον ανοικτό διάλογο, την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, και την κατασκευή της ιδιότητας του υπεύθυνου οργανισμού³⁵ (Perrini, 2005:611).

Το περιεχόμενο του μηνύματος πρέπει να έχει σπουδαιότητα, να δηλώνει πρωτοβουλία/ να κινητοποιεί, να έχει επίδραση, να ταιριάζει στις γενικές δραστηριότητες της εταιρείας και στα ενδιαφέροντα των ενδιαφερομένων μερών, να

³⁵ Benefit Corporations/ B-Corps όπως αναφέρεται στην Carroll (2015:94).

δηλώνει αφοσίωση/δέσμευση. Η σχετικότητα του μηνύματος ΕΚΕ με την συνολική επιχειρηματική δραστηριότητα του οργανισμού και τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές της μεθόδου TBL είναι εξίσου σημαντικά για την αξιοπιστία και την αποδοχή του μηνύματος από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η σύνδεση του μηνύματος παράλληλα με ζητήματα όπως η διατήρηση του εργατικού δυναμικού, η διοίκηση της εταιρείας, και η διαχείριση της κρίσης μπορεί να αποδειχθούν κρίσιμες μεταβλητές για να ξεπεραστούν τα εμπόδια στην επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ως εκ τούτου, τα μηνύματα της ΕΚΕ χρειάζεται να καθοδηγούν, να εκπαιδεύουν και να ενθαρρύνουν την ανατροφοδότηση των ενδιαφερόμενων μερών (Pomeroy & Dolnicar, 2008:297·Devinney et al, 2006:10-11·Du et al, 2010:11·Dawkins, 2005:112·Verk & Golob, 2013:3).

Το περιεχόμενο του μηνύματος ΕΚΕ προσδιορίζεται και από τη στοχοθεσία του οργανισμού, δηλαδή το βασικό λόγο που γίνεται υπεύθυνος κοινωνικά. Αυτό σημαίνει πως μπορεί να διαφέρει ο σκοπός και συνεπώς να διαφοροποιείται και το μήνυμα ΕΚΕ που διαχέεται προς τα ενδιαφερόμενα μέρη. Θα μπορούσε να διακρίνει κανείς τρεις κατευθύνσεις στοχοθεσίας. Τον στόχο για την αύξηση των κερδών (*enterprise role*), τον στόχο για την ηθική στάση του οργανισμού και το καλό που προσφέρει στην κοινωνία (*good citizen role*) και τον στόχο ο οργανισμός να δώσει λύση σε ένα κοινωνικό πρόβλημα (*leadership role*). Ανάλογα λοιπόν με το ρόλο που θα αναλάβει ο οργανισμός στην υπηρεσία της κοινωνίας και τον στόχο που θέλει να υλοποιήσει θα διαμορφώσει και το περιεχόμενο του μηνύματος. Οι πολίτες φαίνεται να διάκεινται θετικά κυρίως σε μηνύματα που αποδεικνύουν το ειλικρινές ενδιαφέρον της εταιρείας και την ουσιαστική συνεισφορά της στην κοινωνία, ενώ ανταποκρίνονται λιγότερο σε μηνύματα που φανερώνουν σκοπιμότητα αύξησης των κερδών του οργανισμού (Reeves & Ferguson-Dethorne, 1980).

Η θεωρία του Weick (1995) «*Sensemaking*» είναι μια γόνιμη μέθοδος μέσω της οποίας το μήνυμα της ΕΚΕ θα έβρισκε τρόπους για να πετύχει την ουσιαστική επαφή και αλληλόδραση με τους βασικούς ενδιαφερόμενους αποδέκτες (Morsing & Schultz, 2006:323). Σύμφωνα με αυτή την θεωρία, όπως περιγράφεται στο βιβλίο του Weick «*Sensemaking in organisations*» τα πράγματα αποκτούν νόημα μέσα από το διάλογο με τους άλλους, μέσα από την ενημέρωση, μέσα από την ανταλλαγή ιδεών και όχι μέσω μιας μονόδρομης ή ακόμα περισσότερο μιας απομονωμένης επικοινωνίας του έργου μας προς τα έξω. Τα βασικά σημεία της θεωρίας αυτής

εστιάζουν στην ταυτότητα του οργανισμού, πως αντιλαμβάνεται τη θέση του και πως την ορίζει μέσα στον κόσμο. Ο Weick (1995: 60-61) αναφέρει χαρακτηριστικά:

«Αν η ακρίβεια είναι ωραία, αλλά όχι απαραίτητη στην δημιουργία νοήματος, τότε τι είναι περισσότερο απαραίτητο; Η απάντηση είναι αυτή. Κάτι που διατηρεί την αξιοπιστία και την συνοχή, κάτι το οποίο είναι λογικό και αξιομνημόνευτο, κάτι το οποίο περιέχει τις προηγούμενες εμπειρίες αλλά και τις προσδοκίες... κάτι το οποίο αιχμαλωτίζει ταυτόχρονα τα συναισθήματα και την σκέψη... με άλλα λόγια η δημιουργία νοήματος είναι μια καλή ιστορία».

Η καλή ιστορία στηρίζεται στα υπάρχοντα στερεότυπα με στόχο να πετύχει τη μεγαλύτερη ανταπόκριση του ακροατηρίου (Gurri et al, 2010:105-107), εμπεριέχει ενσυναίσθηση και διαδίδεται μέσα και έξω από τον οργανισμό, διαμορφώνοντας την εταιρική του ταυτότητα (Moon, 2019:88).

Τα μηνύματα που διαχέονται και παρουσιάζουν την εικόνα της εταιρείας είναι σημαντικό να εμπλέκουν και προδραστικά τα ενδιαφερόμενα μέρη. Αυτό προϋποθέτει πως θα αξιοποιηθούν οι βασικές αρχές της θεωρίας του *Sensemaking*, ώστε να κερδηθεί εκ των προτέρων η επιβράβευση των ενεργειών ΕΚΕ από τα ενδιαφερόμενα μέρη και αυτό μπορεί να γίνει παράλληλα κατά τη διάρκεια των προσπαθειών για τις δράσεις ΕΚΕ (Morsing & Schultz, 2006:334). Η αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει να περιλαμβάνει τόσο τα λογικά και αντικειμενικά δεδομένα, όσο και μια καλή ιστορία, η οποία θα πείσει τους δέκτες για τους καλούς σκοπούς των ενεργειών ΕΚΕ, προκαλώντας την αλλαγή και την επιθυμητή συμπεριφορά. Η αφήγηση είναι ένας σημαντικός παράγοντας πειθούς με την προϋπόθεση να είναι σταθερή και αληθής. Η συνεκτικότητα και ο τόνος του μηνύματος σε συνδυασμό με την ακρίβεια, την ελκυστικότητα, την πρωτοτυπία, την απλότητα και την διαφάνεια είναι σημαντικά για την επιτυχία του μηνύματος ΕΚΕ (Kim & Ferguson, 2018:562·Σταμάτης, 2007:88).

2.11 Η πειθώ του μηνύματος: εκκλήσεις και πλαισιώσεις για μια πετυχημένη επικοινωνία

Τα στοιχεία της πειθούς έχουν τις ρίζες τους στην θεωρία της ρητορικής του Αριστοτέλη σύμφωνα με την οποία ο σκοπός της είναι να πειστεί το ακροατήριο μέσω της αποδείξεως και της αξιοπιστίας του μηνύματος. Αυτό σημαίνει πως η ρητορική απόδειξη μιας θέσης ως απαραίτητη προϋπόθεση της πειθούς στηρίζεται σε τρία διακριτά και αλληλένδετα χαρακτηριστικά: το ήθος, τον λόγο και το πάθος. Το ήθος αφορά στην αξιοπιστία του πομπού, στην ελκυστικότητα του και στην εξειδίκευση του σε σχέση με το μήνυμα που εκπέμπει. Το πάθος αφορά στα

συναισθήματα που προκαλεί το μήνυμα στο ακροατήριο, ενώ ο λόγος είναι τα αποδεικτικά στοιχεία, τα τεκμήρια που εμπεριέχονται στο μήνυμα για ένα θέμα. (Moore & Reinardy, 2012:7-8)

Τόσο οι γνωσιακές όσο και οι συναισθηματικές διαδικασίες παίζουν σημαντικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο οι δέκτες αντιδρούν στο περιεχόμενο των μηνυμάτων ΕΚΕ. Οι γνωσιακές διαδικασίες καθορίζουν κυρίως τη στάση και τη δράση των δεκτών μέσω της επίγνωσης και της αξιολόγησης, ενώ οι συναισθηματικές διαδικασίες τους καθιστούν υποστηρικτές του οργανισμού ή πολέμιους του ανάλογα με τα συναισθήματα που θα νιώσουν, όπως παραδείγματος χάριν ευγνωμοσύνη ή ενοχή, επιβράβευση ή αποδοκιμασία. (Xie et al, 2019). Οι πληροφοριακές/ορθολογιστικές εκκλήσεις εστιάζουν στην πρακτική, λειτουργική και χρηστική ανάγκη του δέκτη για το προϊόν ή την υπηρεσία και τονίζουν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας και/ή τα οφέλη ή τους λόγους για την απόκτηση ή την χρήση μιας συγκεκριμένης επωνυμίας (Belch & Belch, 2010:336). Οι συναισθηματικές εκκλήσεις σχετίζονται με τις κοινωνικές και τις ψυχολογικές ανάγκες των δεκτών για την στήριξη ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (Belch & Belch, 2010:338). Η συναισθηματική έκκληση αφορά στη διέγερση των συναισθημάτων του δέκτη, τα οποία είναι διακριτά και υπάρχουν ανεξάρτητα από τις σκέψεις και τη λογική³⁶. Το μήνυμα γίνεται ευκολότερα αποδεκτό, αφού δεν διεγείρονται οι μηχανισμοί άμυνας και αντεπιχειρημάτων από τον δέκτη, ενώ παράλληλα το μήνυμα διατηρείται και ανακαλείται εύκολα στη μνήμη του δέκτη (Ζώτος, 2008:235, 239). Το σημαντικότερο όλων για την διαμόρφωση ενός επιδραστικού μηνύματος είναι να αποκαλύπτει την καλή γνώση για τις πεποιθήσεις και τις συμπεριφορές του κοινού –στόχου (Cornelissen, 2016:153).

Η *υπεροχή* και η *προσβασιμότητα* παίζουν καθοριστικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο θα επικοινωνηθεί η ΕΚΕ. Υπεροχή σημαίνει εδώ η επικρατέστερη πλαισίωση και προσβασιμότητα η κυρίαρχη εντύπωση που σχηματίζεται στο μυαλό του δέκτη σε σχέση με την πλαισίωση του μηνύματος (Tata & Prasad, 2015:768). Η

³⁶ Η συναισθηματική ζεστασιά είναι μια σημαντική μεταβλητή για την ικανοποίηση, την αφοσίωση και την διαρκή σχέση του καταναλωτή με την εταιρεία. Το συναίσθημα της ζεστασιάς και του ενδιαφέροντος σε μια εκστρατεία ΕΚΕ διαμορφώνει σχέσεις εμπιστοσύνης και κατανόησης προς την εταιρεία. Όταν οι πελάτες αντιλαμβάνονται την εταιρεία ως ικανή, αποτελεσματική και άξια εμπιστοσύνης, τότε διαμορφώνουν μια σχέση σταθερότητας και εμπιστοσύνης ακόμα και στις δύσκολες περιπτώσεις μιας αποτυχίας για τον οργανισμό (Zhang et al, 2018:5-6).

πλαisiώση αποτελεί έναν σημασιολογικό μηχανισμό και παράλληλα έναν μηχανισμό έμμεσης πειθούς στο βαθμό που όχι μόνο κωδικοποιεί την πραγματικότητα, αλλά επηρεάζει εμμέσως την πρόσληψη του δέκτη ως προς την κωδικοποίηση αυτή. Τα πλαίσια συμβάλλουν στην κοινωνική κατασκευή του νοήματος. Η πλαisiώση συνίσταται στο να επιλέγεις ορισμένες πτυχές της αντιληπτής πραγματικότητας και να τις καθιστάς εξέχουσες (*salient*) σ' ένα επικοινωνούμενο κείμενο με τέτοιο τρόπο, ώστε να προωθείς τον ορισμό ενός ειδικού προβλήματος, την αιτιακή ερμηνεία του, την ηθική αξιολόγηση ή / και την προτροπή συγκεκριμένης μεταχείρισης αναφορικά με το περιγραφόμενο αντικείμενο (Entman, 2004: 5). Εν ολίγοις, σύμφωνα με το μοντέλο πλαisiώσης τα μηνύματα απαρτίζονται από τρία μέρη: την ενεργοποίηση ενός γενικού πλαισίου από άποψη συγκεκριμένων λέξεων-κλειδιών διατυπώσεων, τους έκδηλους ή λανθάνοντες συλλογισμούς ή επιχειρήματα ως μέρος του πλαισίου αυτού, και τη σύνδεση με βαθύτερες και πολιτισμικά κοινές κατηγορίες κατανόησης που υποστηρίζουν και νομιμοποιούν την πλαisiώση στο σύνολό της (Cornelissen, 2016:155-156).

Η πλαisiώση του μηνύματος της ΕΚΕ εξαρτάται από παράγοντες, όπως η σπουδαιότητα της εικόνας του οργανισμού για την ΕΚΕ και ο βαθμός στον οποίο αυτή συνδέεται με την συνολική επιχειρηματική του δραστηριότητα ή με κάποια στοχευμένα χαρακτηριστικά της εταιρικής του ταυτότητας. Η πλαisiώση εξαρτάται ακόμα από την δύναμη, την επιρροή και την σπουδαιότητα των ενδιαφερόμενων μερών ως προς τις δραστηριότητες του οργανισμού. Τέλος, η πλαisiώση εξαρτάται από την σημασία της προσλαμβανόμενης εικόνας ΕΚΕ του οργανισμού από το στοχευόμενο ακροατήριο αλλά και από τα ΜΜΕ (Tata&Prasad, 2015:769).

Η έλξη που ασκεί η πηγή επί του δέκτη αναδεικνύεται σε εξαιρετικά σημαντική μεταβλητή ως προς την επιρροή του μηνύματος. Η σχέση που δημιουργείται μεταξύ πομπού και δέκτη αυξάνει την αποτελεσματικότητα της πειθούς του μηνύματος. Οι μελέτες δείχνουν πως τα άτομα που είναι αδιάφορα σε κάποιο μήνυμα επηρεάζονται από το εάν θεωρούν ελκυστικό τον πομπό (Παπατριανταφύλλου, 2008:90-91). Η ανταγωνιστικότητα/εξειδίκευση, η εκτίμηση, η εμπιστοσύνη/ ασφάλεια και τέλος ο δυναμισμός είναι τα χαρακτηριστικά που πρέπει να συνυπάρχουν για την εξασφάλιση της εγκυρότητας της πηγής και της αξιοπιστίας της (Μπόγκα-Καρτέρη, 2005:108-110).

Σύμφωνα με τον Kelman (1961), η πηγή του μηνύματος επηρεάζεται από τρεις μεταβλητές: α) την ουδετερότητα/αντικειμενικότητα αλλά και την εξειδίκευση

της πηγής, β) την ελκυστικότητα της πηγής και γ) την προσλαμβανόμενη δύναμη της πηγής. Με άλλα λόγια, ένα μήνυμα το οποίο εκπέμπεται από μια πηγή με χαμηλό βαθμό αξιοπιστίας δεν έχει την ίδια επίδραση στους αποδέκτες του με εκείνη που θα είχε αν το μήνυμα εκπεμπόταν από μια πηγή με υψηλό βαθμό αξιοπιστίας (οπ. αναφ Smith & Zook, 2011:121-122). Συνεπώς, με βάση τα παραπάνω η αποτελεσματικότητα της επίδρασης του μηνύματος ενός οργανισμού προς τους αποδέκτες του εξαρτάται από την εταιρική του φήμη και την εταιρική του κουλτούρα (Verk & Golob, 2013:6).

2.12 Το μήνυμα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις αμφιλεγόμενες βιομηχανίες

Το περιεχόμενο του μηνύματος επηρεάζει την αξιολόγηση της εικόνας των αμφιλεγόμενων βιομηχανιών από τους καταναλωτές. Ένα μήνυμα που αντιμάχεται στην ουσία του το προϊόν που προωθείται (π.χ διακοπή του καπνίσματος ως πρόταση από τη βιομηχανία καπνού) δημιουργεί ασυνέπεια και αναξιοπιστία σε σχέση με τα κίνητρα του οργανισμού και η εικόνα που σχηματίζεται στο μυαλό των καταναλωτών είναι αρνητική (White & Willness, 2009). Συνεπώς, το μήνυμα της ΕΚΕ δεν πρέπει να επιχειρεί να ελαχιστοποιεί την βλάβη που προκαλεί το προϊόν μέσω της μειωμένης για παράδειγμα - έστω και υπονοούμενα - κατανάλωσης του. Οι αμφιλεγόμενες βιομηχανίες συνίσταται να μην αντιμετωπίζουν το ζήτημα αμφισβήτησης τους, εστιάζοντας απευθείας πάνω στο ίδιο το θέμα μέσω του κοινωνικού τους μηνύματος (Aqueveque et al, 2018:1-3).

Το μήνυμα θα πρέπει αντιθέτως να μετριάξει ή να υποστηρίξει τον θετικό αντίκτυπο των επιχειρηματικών δράσεων του οργανισμού (Lindorff et al, 2012:464) ή να αντανakλά την προθυμία τους να επαναθεωρήσουν, να αντιμετωπίσουν και να ανταποκριθούν στις κοινωνικές ανησυχίες που προκαλούν τα προϊόντα τους με μετριοπάθεια (Reast et al, 2013:146). Πόσο μάλλον η αφήγηση του μηνύματος να εστιάζει και σε αληθινές ιστορίες των ενδιαφερομένων μερών που ευεργετήθηκαν από τις πρωτοβουλίες ΕΚΕ της εταιρείας, όπως συστήνουν οι Jahdi & Acikdilli (2009). Ο συνδυασμός αξιόπιστων μηνυμάτων και δραστηριοτήτων που αποσκοπούν να βοηθήσουν τις ομάδες που επηρεάζονται μειώνει τον σκεπτικισμό και τις έντονες αντιδράσεις και συνεπώς βελτιώνει την φήμη του αμφιλεγόμενου οργανισμού (Aqueveque et al, 2018:10). Η προσέγγιση της ΕΚΕ από τις αμφιλεγόμενες βιομηχανίες θα πρέπει να εστιάζει σε μια ποικιλία στρατηγικών για να μπορέσουν να

ενδυναμώνουν την εικόνα τους είτε με το να διαφοροποιήσουν το περιεχόμενο του μηνύματος τους είτε με το να το προσαρμόσουν στις γενικότερες ανησυχίες των ενδιαφερόμενων μερών³⁷.

2.13 Μοντέλα και Θεωρίες της Κοινωνικής Ψυχολογίας για αποτελεσματικά μηνύματα

Το μοντέλο μηνυμάτων ή αλλιώς τα ιεραρχικά μοντέλα ανταπόκρισης βοηθούν στην προτεραιότητα των επικοινωνιακών στόχων καθορίζοντας το είδος της αναμενόμενης απόκρισης, δηλαδή αν θα είναι γνωστικό/πληροφοριακό, αν θα είναι συναισθηματικό ή συμπεριφορικό. Το πρώτο αυξάνει τα επίπεδα επίγνωσης του παραλήπτη του μηνύματος, ενώ τα άλλα στοχεύουν στην αλλαγή στάσης και στην ανάληψη δράσης από τον παραλήπτη του μηνύματος. Δυο ιεραρχικά μοντέλα ανταπόκρισης είναι το μοντέλο AIDA και το μοντέλο DAGMAR. Το μοντέλο AIDA ή AIDCA (Attention, Interest, Desire, Conviction, Action) προσεγγίζει την διαδικασία πειθούς μέσα από τα στάδια της πρόκλησης προσοχής, του ενδιαφέροντος, της δημιουργίας επιθυμίας και πειθούς και τέλος της πρόκλησης θετικής ανταπόκρισης (Σταμάτης, 2007:303). Σύμφωνα με τη προσέγγιση DAGMAR το επικοινωνιακό έργο πρέπει να βασίζεται σε ένα ιεραρχικό υπόδειγμα που έχει τέσσερα στάδια: επίγνωση, κατανόηση, πεποίθηση, δράση (Belch & Belch, 2010:260).

Τα μοντέλα αυτά είναι βοηθητικά, αλλά όχι καθοριστικά, αφού οι παραλήπτες του μηνύματος δεν περνούν από όλα τα στάδια της διαδικασίας λήψης μιας απόφασης, από τη στιγμή που υπάρχουν και οι αυθόρμητες αποφάσεις οι οποίες παρακάμπτουν αυτήν την ιεραρχία. Έτσι, μια καμπάνια μπορεί να στοχεύει σε ένα

³⁷ Σταχυολογώντας για παράδειγμα τα μηνύματα που αφορούν στην πρόληψη του καπνίσματος από τις καπνοβιομηχανίες σύμφωνα με την εμπειρισταωμένη έρευνα των Glantz et al (2002) μπορούμε να τα κατατάξουμε σε τέσσερις κατηγορίες α) μηνύματα που απευθύνονται κατευθείαν στους νέους, β) μηνύματα που απευθύνονται στους γονείς, γ) μηνύματα που απευθύνονται στους εμπόρους και δ) μηνύματα που παρουσιάζουν την χρηματοδότηση των καπνοβιομηχανιών προς τους οργανισμούς νέας γενιάς. Η γενική προτροπή των μηνυμάτων επικεντρώνεται σε θέματα που κατατάσσουν το κάπνισμα ως επιλογή των ενηλίκων, στην πίεση που δέχονται οι νέοι από τους φίλους τους για να ξεκινήσουν το κάπνισμα, στην αμέλεια των γονιών να ενημερώσουν τα παιδιά τους για τις βλαβερές συνέπειες του καπνίσματος, και στην σπουδαιότητα του νόμου για την απαγόρευση του καπνίσματος. Με άλλα λόγια, το μήνυμα τεχνηέντως αποδεσμεύει την συνήθεια του καπνίσματος ως αποτέλεσμα της προωθητικής ενέργειας της καπνοβιομηχανίας και την μεταθέτει στην ανικανότητα των γονιών να εκπαιδεύουν την αντικαπνιστική κουλτούρα στα παιδιά τους και στις επιρροές που δέχονται οι νέοι από τους συνομηλίκους τους. Στα μηνύματα όμως δεν υπάρχει ούτε το θέμα του εθισμού που προκαλεί η νικοτίνη, ούτε το θέμα για τις βλαβερές της συνέπειες για την υγεία τόσο των καπνιστών, όσο και των παθητικών καπνιστών.

από τα προαναφερθέντα στάδια, δηλαδή στην αύξηση της επίγνωσης, στην αλλαγή αισθήματος ή στην αλλαγή στάσης³⁸/συμπεριφοράς ή στην ανάληψη δράσης (Smith & Zook, 2011:99·Μπόγκα-Καρτέρη:2005:116).

Στην αποτελεσματικότητα ενός μηνύματος μπορούν να συμβάλλουν και άλλες εξωτερικές μεταβλητές, που δεν αφορούν στην ίδια τη δομή του μηνύματος, αλλά σε παραμέτρους ψυχολογικές/γνωσιακές του παραλήπτη (πεποιθήσεις, στάσεις, τάσεις) ή κοινωνικές/οικονομικές (τιμή, διαφήμιση, εμπόριο, προωθητικές ενέργειες, οικογένεια, φίλοι κ.α) (Smith & Zook, 2011:100). Τα ενδιαφέροντα, οι ανάγκες, η αντίληψη³⁹ και τα κίνητρα θα ορίσουν αν θα κεντρίσει την προσοχή κάποιου ένα μήνυμα (Smith & Zook, 2011:103-105). Η κουλτούρα των ανθρώπων λοιπόν παίζει σημαντικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο θα αντιληφθούν τις επικοινωνιακές ενέργειες ενός οργανισμού (Maignan, 2001:59).

Η αξιοπιστία ενός μηνύματος επηρεάζεται και από τις ιδιαίτερες πεποιθήσεις του αποδέκτη του. Σύμφωνα με την κοινωνική ψυχολογία ο δέκτης τείνει να ταυτίζεται με όσους οργανισμούς ανταποκρίνονται στο δικό του αξιακό σύστημα και να διαφοροποιείται από όλους εκείνους που ανήκουν σε άλλο αξιακό σύστημα. Ακόμα και στην περίπτωση που ένας οργανισμός για παράδειγμα έχει αρνητική ανατροφοδότηση για κάποιες δραστηριότητες του, οι πιστοί καταναλωτές του θα συσπειρωθούν και θα υπερασπίσουν τον οργανισμό έναντι εκείνων που επιχειρούν να τον πλήξουν (ομαδοεξυηρητική μεροληψίας/εθνοκεντρισμός⁴⁰). Αυτή η διάσταση

³⁸Οι στάσεις μπορούν να αλλάξουν με διαφορετικούς τρόπους: Αλλάζοντας τις πεποιθήσεις που αφορούν στο προϊόν/υπηρεσία ή αλλάζοντας τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, αλλάζοντας τις συνδέσεις ενός προϊόντος με άλλες συνδέσεις, αλλάζοντας την αντίληψη για τα προϊόντα των ανταγωνιστών, εισάγοντας ένα νέο χαρακτηριστικό το προϊόν (Smith & Zook, 2011:110).

³⁹ Η αντίληψη είναι μια γνωσιακή διαδικασία που το μήνυμα υπόκειται σε υποκειμενικές στρεβλώσεις καθώς το περιεχόμενο του μπορεί να έχει πολλές και διαφορετικές αναγνώσεις και να ερμηνεύεται κατά τον τρόπο που ανταποκρίνεται στις πεποιθήσεις, στις στάσεις, στις προηγούμενες εμπειρίες και γνώσεις του παραλήπτη του (Smith & Zook, 2011). Η πρόσληψη του μηνύματος από τον δέκτη περνά από τρία διακριτά, συνεχόμενα και επικαλυπτόμενα στάδια. Το πρώτο στάδιο είναι η αισθητηριακή διαδικασία. Αντιλαμβανόμαστε αυτά που είναι σημαντικά για μας, και όχι όλες τις προσλαμβάνουσες πληροφορίες με βάση τις αισθήσεις μας. Το δεύτερο στάδιο είναι αυτό της αισθητηριακής οργάνωσης που υπακούει στις αρχές της εγγύτητας, της συμπλήρωσης και της αντίθεσης με κριτήριο τις αισθήσεις μας. Το τρίτο στάδιο είναι της αντιληπτικής οργάνωσης και αφορά σε μια υποκειμενική διαδικασία ερμηνείας του μηνύματος (DeVito :2004:68-70).

⁴⁰Ο άνθρωπος είθισται να αποδίδει αιτιότητα, βασιζόμενος σε προαισθήματα και προσωπικές εδραιωμένες πεποιθήσεις, ή βασιζόμενος στην ευρετική, δηλαδή, χρησιμοποιεί κάποιες συντομεύσεις για να κρίνει τον κοινωνικό περίγυρο και για να ερμηνεύσει τον κόσμο γύρω του. Η υπαγωγή ενός ατόμου σε μια ομάδα, αποτελεί βασικό παράγοντα ενεργοποίησης της εθνοκεντρικής απόδοσης, ως γνωσιακή διαδικασία. Πιο συγκεκριμένα, με την ένταξή του σε

μεταξύ πρόθεσης και συμπεριφοράς εξηγείται από την θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας σύμφωνα με την οποία τα άτομα προσδιορίζουν τον εαυτό τους σε σχέση με την ομάδα την οποία ανήκουν και οι συμπεριφορές τους επηρεάζονται από τους κανόνες, τις αξίες και τις πεποιθήσεις της ομάδας στην οποία ανήκουν (Τάκας, 2015:41-41).

Η στάση είναι ο τρόπος με τον οποίο το συναίσθημα ενός ατόμου εκδηλώνεται προς ένα αντικείμενο ή γεγονός και επηρεάζει κατά συνέπεια και τη συμπεριφορά του. Πολλές έρευνες αναφέρονται στην επίδραση της άρνησης (*negative effect*) κατά την διαδικασία αξιολόγησης ενός οργανισμού από τους καταναλωτές. Σε αυτή την περίπτωση οι καταναλωτές διάκινται αρνητικά προς το μήνυμα, διότι πιστεύουν πως τα κίνητρα της εταιρείας δεν είναι ειλικρινή. Αυτό ερμηνεύεται και από το ότι οι άνθρωποι τείνουν να αξιολογούν πληροφορίες που ανταποκρίνονται στις προϋπάρχουσες πεποιθήσεις τους ή αξίες τους για ένα θέμα, δίνοντας προσοχή μόνο σε αυτές που τις επιβεβαιώνουν και εγείροντας αντίσταση σε εκείνες που δεν τις επιβεβαιώνουν⁴¹(Rim & Song, 2013:169, 178·Παπατριανταφύλλου, 2008:89-90).

Οι θεωρίες της Διττούς Αιτιότητας εστιάζουν στην ευρετική (*περιφερειακή οδός*) και στη συστηματική επεξεργασία (*κεντρική οδός*) του μηνύματος από τον δέκτη, οι οποίες επηρεάζουν τη στάση του. Η ευρετική επεξεργασία νοείται ως ένας περισσότερο περιορισμένος τρόπος επεξεργασίας πληροφοριών, στον οποίον ο δέκτης χρησιμοποιεί απλούς κανόνες αποφάσεων για να κρίνει την εγκυρότητα ενός μηνύματος. Η ευρετική επεξεργασία απαιτεί λιγότερη γνωστική προσπάθεια και λιγότερο χρόνο. Η συστηματική επεξεργασία αντίθετα συνιστά μια κοπιώδη και ενσυνείδητη επεξεργασία, σύμφωνα με την οποία οι δέκτες προσπαθούν να αξιολογήσουν τα επιχειρήματα και τα θέματα που ανέκυσαν σε σχέση με την προηγούμενη γνώση που κατέχουν. Η αρχή της ελάχιστης προσπάθειας (*σκέψη με οικονομικό τρόπο*) και η αρχή της επάρκειας (*ο βαθμός της βεβαιότητας που ένα*

μία κοινωνική ομάδα ενεργοποιούνται μια σειρά από προσδοκίες, ερμηνευτικά σχήματα και στερεότυπα. Το φαινόμενο αυτό ορίζεται ως ομαδοεξυτηρητική μεροληψία/εθνοκεντρισμός (Τάκας, 2015:41-42).

⁴¹ Η κοινωνική ψυχολογία ερμηνεύει αυτή την στάση μέσω της θεωρίας της γνωστικής ασυμφωνίας. Γνωστική ασυμφωνία είναι η ψυχολογική διαδικασία κατά την οποία το άτομο υιοθετεί κάποιες στάσεις ή συμπεριφορές για να υπηρετήσει κάποια συναισθήματα ή κάποιες εδραιωμένες αντιλήψεις του, ακόμα και αν η υιοθέτηση της συγκεκριμένης στάσης και συμπεριφοράς δεν είναι στην πραγματικότητα η ωφελιμότερη/καταλληλότερη για αυτό (Dillard & Pfau, 2002:100).

άτομο επιθυμεί να πετύχει, όταν καλείται να κάνει μια εκτίμηση) καθορίζουν τον τρόπο επεξεργασίας του μηνύματος (Γαρδικιώτης, 2008:168-169· Cornelissen, 2016:154).

Σύμφωνα με την θεωρία της σκόπιμης δράσης (*Theory of Reasoned Action*) και την θεωρία της σχεδιασμένης συμπεριφοράς (*Theory of Planned Behavior*), τα άτομα αφενός μπορεί να εκδηλώσουν μια οικειοθελή στάση για δράσεις που έχουν έναν σκοπό και οι επιλογές τους να υπηρετούν αυτό τον σκοπό, αφετέρου το άτομο προκειμένου να πετύχει τον σκοπό αναζητά τις πηγές και τις ευκαιρίες που θα το φέρουν πιο κοντά στο στόχο του. Το γεγονός όμως ότι οι καταναλωτές μπορεί να είναι ευαισθητοποιημένοι απέναντι στα κοινωνικά ζητήματα, δεν οδηγεί νομοτελειακά και στην εκδήλωση της προσδοκώμενης συμπεριφοράς που αντιμετωπίζει τα κοινωνικά ζητήματα (Jones et al, 2017:135). Η αντίληψη που έχει ένα άτομο για τον εαυτό του παίζει σημαντικό ρόλο και στον τρόπο με τον οποίο θα καταναλώσει. Οι άνθρωποι ορίζουν τον εαυτό τους σε αυτό που θα ήθελαν να είναι και σε αυτό που πραγματικά είναι. Το κενό ανάμεσα στον ιδεατό και τον πραγματικό εαυτό ερμηνεύει και την απόσταση που μπορεί να υπάρχει ανάμεσα στην καταναλωτική στάση και στην καταναλωτική συμπεριφορά, συνεπώς και στην επίδραση του μηνύματος (Jones et al, 2017:141). Ως εκ τούτου, ο καταναλωτής υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να αγοράσει προϊόντα τα οποία είναι σύμφωνα με το αξιακό του σύστημα και τον τρόπο με τον οποίο ορίζει τον εαυτό του, όπως υπάρχει και η πιθανότητα να μην το κάνει. Αν για παράδειγμα τα πράσινα προϊόντα παρέχουν στους καταναλωτές πλεονεκτήματα, κάποιοι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να πληρώσουν ακριβότερα για να τα αποκτήσουν. Πάραυτα, αν τα πλεονεκτήματα είναι αποκλειστικά ή για το προνομιακό κοινό το ενδιαφέρον των καταναλωτών μειώνεται, ειδικά αν το προϊόν είναι περισσότερο ακριβό (Vogel, 2005:135).

Σύμφωνα με τη θεωρία των κινήτρων οι ενέργειες και η συμπεριφορά γενικότερα του ανθρώπου υπαγορεύονται από ορισμένα εσωτερικά ελατήρια ή κίνητρα (*motives*), που χαρακτηρίζονται επίσης και ως ανάγκες, επιθυμίες, τάσεις, παρορμήσεις ή και ορμές. Οι ορμές (*drives*) παρακινούν τον άνθρωπο σε δράση, προκειμένου να πραγματώσει ένα πλήθος στόχων που σχετίζονται με την ικανοποίηση των ποικίλων αναγκών του για τη διατήρηση στη ζωή και την ολοκλήρωσή του ως ατόμου. Οι ορμές παρέχουν τη γενική κατεύθυνση και την ώθηση για την επίτευξη των στόχων που θέτει ο άνθρωπος για την ικανοποίηση των αναγκών του. Τα κίνητρα που πρωτίστως ενεργοποιούν τον άνθρωπο είναι η επίλυση ενός προβλήματος, η αποφυγή ενός προβλήματος, η ικανοποίηση των αισθήσεων και

το κίνητρο για κοινωνική αναγνώριση (Φραγκομίχαλος, 2003:7). Είναι σημαντικό πως ακόμα και αν υπάρχουν στόχοι που είναι πιο αδύναμοι σε σχέση με τον πρωταρχικό στόχο, μπορούν να επηρεάσουν και να προσδιορίσουν την τελική συμπεριφορά του καταναλωτή. Με άλλα λόγια, είναι σημαντικό ο επικοινωνητής να λαμβάνει υπόψη του όλα τα πιθανά κίνητρα ενός καταναλωτή, ώστε να εκτιμήσει ορθότερα την δεδομένη κατάσταση και να σχεδιάσει αποτελεσματικότερα την επικοινωνιακή του στρατηγική (Barboroulos & Johansson, 2016:75). Έρευνες στην ψυχολογία προτείνουν ότι τα κίνητρα της ευγνωμοσύνης και του δέους/θαυμασμού κινητοποιούν τους ανθρώπους να εμπλακούν σε δράσεις υπέρ της κοινωνίας και προς υποστήριξη εκείνων που εισηγούνται τέτοιες δράσεις, εν προκειμένω των οργανισμών (Xie et al, 2019: 6).

2.14 Η επιλογή των μέσων επικοινωνίας για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Η διαδικασία της επικοινωνίας της ΕΚΕ εστιάζει στην θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών σύμφωνα με την οποία τα μηνύματα ΕΚΕ και τα κανάλια που χρησιμοποιούνται πρέπει να προσαρμόζονται αφενός στα ιδιαίτερα ενδιαφέροντα των διαφορετικών ενδιαφερόμενων μερών και αφετέρου στα κανάλια προτίμησης για την πληροφόρηση τους (Verk & Golob, 2013:5).

Υπάρχουν δυο βασικές κατηγορίες ενδιαφερομένων μερών σύμφωνα με τον Dawkins (2005). Η πρώτη κατηγορία αφορά τους *καθοδηγητές γνώμης*, δηλαδή τον επιχειρηματικό τύπο, τους επενδυτές, τις μη κυβερνητικές οργανώσεις. Η δεύτερη κατηγορία είναι το *γενικό κοινό*, δηλαδή οι καταναλωτές και οι τοπικές κοινότητες. Οι καθοδηγητές γνώμης είναι πιθανότερο να ψάξουν προληπτικά για πληροφορίες σε σχέση με την ΕΚΕ ενός οργανισμού, αναζητώντας ισχυρές αποδείξεις του κοινωνικού προγράμματος ενός οργανισμού και του αντίκτυπου του στην κοινωνία, καθώς και την μέγιστη αξία της εταιρείας, στρεφόμενοι στην ετήσια έκθεση αειφορίας του οργανισμού (*CSR Reports*). Από την άλλη, το γενικό κοινό δεν κάνει προληπτική έρευνα για τις δράσεις ΕΚΕ ενός οργανισμού, αλλά αποκτά επίγνωση αυτών των ενεργειών μέσα από ανεξάρτητα κανάλια, όπως τα Μ.Μ.Ε, τις συστάσεις από άλλους καταναλωτές ή κοινότητες, τα ίδια τα ιδιόκτητα μέσα του οργανισμού (*οργανωμένη καμπάνια*), τις διαφημίσεις ή τα σημεία πώλησης του προϊόντος.

Για να είναι αποτελεσματική η επικοινωνία προς το γενικό κοινό η εταιρεία πρέπει να αξιοποιήσει πολλά κανάλια ή τα πιο δημοφιλή κανάλια για το στοχευόμενο

(Du et al, 2010:15-16). Τα άρθρα σε εφημερίδες και περιοδικά, οι ειδήσεις στην τηλεόραση και οι ανακοινώσεις στο ράδιο, τα δελτία τύπου, οι πληροφορίες στη συσκευασία του προϊόντος φαίνεται να εκλαμβάνονται από τους καταναλωτές ως πιο αξιόπιστη πηγή πληροφοριών για τις δράσεις ΕΚΕ σε συνδυασμό με τα ιδιόκτητα μέσα των οργανισμών (Pomeroy & Dolnicar, 2008:295·Du et al, 2010:13 ·Eberle et al, 2013:732). Τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν την τάση λοιπόν να εμπιστεύονται περισσότερο το μήνυμα στο οποίο η εταιρεία έχει επάνω του το λιγότερο έλεγχο (Adlidoost, 2012:14). Οι εταιρείες αξιοποιούν και τους ίδιους τους εργαζομένους τους ως επικοινωνητές της υπεύθυνης επιχειρηματικότητας τους. Από τη στιγμή που οι εργαζόμενοι έχουν ένα δικό τους μεγάλο δίκτυο ανθρώπων γίνονται υποστηρικτές των προσπαθειών ΕΚΕ (Du et al, 2010:14).

Ο αριθμός των διαφημίσεων σε σχέση με την ΕΚΕ αυξάνεται και η θεματολογία τους αφορά στο περιβάλλον και σε κοινωνικά ζητήματα. Ωστόσο, φαίνεται πως οι διαφημίσεις ως εργαλείο προώθησης της ΕΚΕ προκαλεί σκεπτικισμό στα ενδιαφερόμενα μέρη κυρίως στο γενικό κοινό. Ο σκεπτικισμός αυτός μπορεί να καμφθεί μέσω των πληροφοριών που διαχέονται, όπως για παράδειγμα ο τρόπος με τον οποίο η εταιρεία αντιμετωπίζει τα κοινωνικά ζητήματα, τα αποτελέσματα που προσδοκούνται πως θα φέρουν ή έφεραν οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ, ή τη δέσμευση των εταιρειών ως προς την εταιρική υπευθυνότητα. Η διαφήμιση φαίνεται να είναι ωφέλιμη κυρίως για τους οργανισμούς που έχουν καλή φήμη και υψηλή ποιότητα προϊόντων σε σχέση με τους οργανισμούς που δεν είναι γνωστοί στους καταναλωτές (Verk & Golob, 2013:4). Οι εταιρείες που επικοινωνούν την ΕΚΕ μέσω της διαφήμισης πρέπει να επιλέγουν ένα κοινωνικό ζήτημα που δεν σχετίζεται άμεσα με τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες, ή να τονίζουν την σπουδαιότητα του κοινωνικού ζητήματος χωρίς να δίνουν έμφαση στο τι κάνει η εταιρεία, ώστε να μειώσουν τον σκεπτικισμό των καταναλωτών (Du et al, 2010: 10).

2.15 Η εποχή της CSR 2.0 : Νέες Τεχνολογίες και επικοινωνία της ΕΚΕ

Οι νέες τεχνολογίες χαρακτηρίζονται από διαδραστικότητα και συνδεσιμότητα και ως εκ τούτου διευκολύνουν την διάδοση των πληροφοριών από στόμα σε στόμα μεταξύ των χρηστών (*word of mouth*). Τα νέα μέσα είναι μέσα έκφρασης όσο και μέσα συνεργασίας και χαρακτηρίζονται από την συμμετοχή, την συζήτηση και την κοινότητα. Τα νέα μέσα εστιάζουν πρωτίστως στη διάδραση παρά στο περιεχόμενο

αυτό κάθε αυτό, το οποίο είτε για αυτόν που το παράγει είτε για αυτόν που το καταναλώνει απαιτεί μια απαιτητική γνωσιακή διαδικασία. Συνεπώς, η διάδραση βρίσκεται σε πρώτο πλάνο έναντι του περιεχομένου (Rim & Song, 2013, 180·Ashley & Tracy, 2014:15, 16·Shawky et al, 2019) και οι εταιρείες άλλαξαν τον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζουν και εφαρμόζουν την επικοινωνιακή τους στρατηγική.

Τα νέα μέσα έχουν χαμηλό κόστος, η διακίνηση των πληροφοριών γίνεται ελεύθερα και οι εταιρείες τα αξιοποιούν για να κερδίσουν ορατότητα στην αγορά, να συνεργαστούν με τους καταναλωτές, να προσεγγίσουν και να ενεργοποιήσουν τα ενδιαφερόμενα μέρη ή να σχεδιάσουν τις προωθητικές τους ενέργειες και να ενισχύσουν τη φήμη τους (Cortado & Chalmeta, 2016:5). Το σημαντικότερο όλων είναι από τη στιγμή που οι εταιρείες αξιοποιούν το διαδίκτυο για να επικοινωνήσουν αλλά και να προωθήσουν το προϊόν τους, να προσελκύσουν την προσοχή του κοινού (*attention management*) και να το κάνουν να ενδιαφερθεί για τις δράσεις τους, πολύ περισσότερο να το καταστήσουν κοινών της κοινωνικής τους υπευθυνότητας (Rim & Song, 2013).

Το κεντρικό θέμα της επικοινωνίας των εταιρειών στον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζουν τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι η αλλαγή του μοντέλου επικοινωνίας από αυτό που μέχρι τώρα ισχύει -μονόδρομη επικοινωνία- σε μια διαδραστική και διπλής κατεύθυνσης επικοινωνία (Abdulaziz et al, 2015:8-9·Cortado & Chalmeta, 2016:2). Το διαδίκτυο προσφέρεται ως μια στρατηγική πλατφόρμα για διάλογο και αλληλεπίδραση, ενώ με την παραγωγή του αντίστοιχου και κατάλληλου περιεχομένου ο οργανισμός μπορεί να προκαλέσει την προσοχή των ενδιαφερόμενων μερών. Αυτό προκύπτει μέσω μιας διαρκούς επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη για τις στρατηγικές και τις ενέργειες ΕΚΕ. Ως εκ τούτου, οι εταιρείες μπορούν να σφυρηλατήσουν μακροχρόνιες σχέσεις και να οδηγήσουν ή να απαντήσουν αποτελεσματικά στην ολοένα και διευρυνόμενη επιρροή των ενδιαφερόμενων μερών (Chaudhri & Wang, 2007:244).

Το νέο αξίωμα με την ανάπτυξη και διάδοση της τεχνολογίας είναι πως «*οι αγορές είναι διάλογοι*» (*markets are conversation*) (Weinberger, 2000). Οι πελάτες μέσω του διαδικτύου μοιράζονται τις εμπειρίες τους και αυτές οι εμπειρίες φτάνουν μέχρι την εταιρεία. Έτσι, η ροή της επικοινωνίας μετατρέπεται σε ένα δίκτυο επικοινωνιών ανάμεσα στους πελάτες, τους καθοδηγητές γνώμης και όλο αυτό χτίζει την επωνυμία ενός προϊόντος. Για αυτόν τον λόγο οι εταιρείες πλέον ελέγχουν και

ακούν όσα λέγονται για αυτές, επικοινωνούν με τους πελάτες και επιχειρούν να δημιουργήσουν στενές σχέσεις μαζί τους (Smith & Zook, 2011:128).

Μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας το μήνυμα της ΕΚΕ θα αποκτήσει μεγαλύτερη αξιοπιστία, διότι λόγω της φύσης των νέων μέσων (*διαδραστικότητα και συνδεσιμότητα*) δημιουργούνται ισχυρότερες σχέσεις ανάμεσα στην εταιρεία και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Επίσης, η εικόνα της εταιρείας ενισχύεται από τη στιγμή που οι σχετικές πληροφορίες για την ΕΚΕ μπορούν να διαδοθούν από ένα μεγάλο αριθμό ενδιαφερόμενων μερών. Άλλωστε, μέσα από έρευνες έχει διαπιστωθεί πως λίγοι είναι εκείνοι που θα ανατρέξουν στην επίσημη ιστοσελίδα του οργανισμού για να διαβάσουν την αναφορά ΕΚΕ ή να αναζητήσουν άλλες σχετικές πληροφορίες για τις πρωτοβουλίες της στα ζητήματα ΕΚΕ. Και αυτό διότι τα νέα μέσα θεωρούνται σημαντικές πηγές ενημέρωσης, διαφάνειας και αξιοπιστίας από πολλούς καταναλωτές, κυρίως από τους Millenials και την Generation Y (Cortado & Chalmeta, 2016:2).

Τα ιδιόκτητα μέσα του οργανισμού μπορούν να συμβάλλουν στην αξιοπιστία μιας επωνυμίας, να κινήσουν το ενδιαφέρον του πελάτη και να τον καταστήσουν υποστηρικτή της επωνυμίας για μια ζωή. Ο συνδυασμός της εταιρικής ιστοσελίδας με άλλες πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης μπορεί να οδηγήσει στην αναβάθμιση της σχέσης του οργανισμού με τον πελάτη και ο πελάτης να διαδώσει το προϊόν με τη σειρά του. Η εταιρική ιστοσελίδα δεν είναι ένα εργαλείο για την δημιουργία επίγνωσης - αυτό το κάνουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης-, αλλά ένα εργαλείο για να καλλιεργήσει την επίγνωση στον καταναλωτή προσκαλώντας τον να συμμετάσχει ενεργά (Smith & Zook, 2011:367·Shawky et al, 2019). Τα ΜΚΔ, πέρα από την δημιουργία επίγνωσης, μπορούν να διαμορφώσουν τη θετική στάση του πελάτη και να κερδίσουν την αφοσίωση του, στοχεύοντας σε ένα εφ' όρου ζωής πελάτη (Smith & Zook, 2011:367).

Τα εταιρικά blogs λόγω του διαδραστικού χαρακτήρα τους επιτρέπουν σε μεγάλο βαθμό την σύνδεση της εταιρείας με το κοινό για να διαμορφώνουν διαρκείς σχέσεις με αυτό, αλλά και για να προωθήσουν το προϊόν τους. Η επικοινωνία της ΕΚΕ μέσω της εταιρικής ιστοσελίδας και του εταιρικού blog μπορεί να ενδυναμώσει την καλή φήμη του οργανισμού υπό προϋποθέσεις. Υπάρχει όμως και το ενδεχόμενο το περιεχόμενο της εταιρικής ιστοσελίδας για την ΕΚΕ να μην συμβάλλει προς αυτή την κατεύθυνση, αν η επικοινωνία προς τα κοινά της είναι μονόδρομη ή πρωτίστως προωθητική κάτι που ενδεχομένως δημιουργήσει έναν σκεπτικισμό στους επισκέπτες

-καταναλωτές για τα κίνητρα της ΕΚΕ. Συνεπώς, ο τρόπος με τον οποίο θα επικοινωνηθεί προς τα έξω η ΕΚΕ μέσω της αξιοποίησης του εταιρικού blog, για να είναι αποτελεσματικός θα πρέπει να διασφαλίζει την αλληλεπίδραση με το κοινό, να προωθεί τον διάλογο, να ενημερώνει και να προβάλλει την ειλικρινή δέσμευση της εταιρείας προς τον κοινωνικό σκοπό που υπηρετεί. Άλλωστε, η αλληλεπίδραση με το κοινό προωθεί την διαδικασία peer review process, η οποία ενισχύει την αξιοπιστία της. Επιπρόσθετα, οι καταναλωτές αισθάνονται έναν ισχυρό δεσμό με την εταιρεία, αισθάνονται ικανοποίηση από τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται και εξυπηρετούνται και το σημαντικότερο είναι πρόθυμοι να δεσμευτούν ενεργά προς την εταιρεία, όταν και αυτή είναι ουσιαστικά ενεργή στα νέα μέσα⁴²(Rim&Song, 2013:168-171).

Ένας αυξανόμενος αριθμός από επιχειρήσεις αξιοποιεί τα ΜΚΔ για να επικοινωνήσει τις πρωτοβουλίες ΕΚΕ καθώς τα κοινά τους προσδοκούν να μοιράζονται ανάλογες πληροφορίες μέσω των νέων μέσων. Έρευνα του SMI-Wizness Social Media Sustainability Index 2011 αποδεικνύει πως περισσότερες από διακόσιες πενήντα επιφανείς εταιρείες χρησιμοποιούν τα ΜΚΔ για να επικοινωνήσουν τα μηνύματα τους και εκατό μεγάλες εταιρείες έχουν το δικό τους blog, Twitter, Facebook ή YouTube, κανάλια που είναι αφιερωμένα στην ΕΚΕ τους. Τα ΜΚΔ έχουν αναγνωριστεί ως το ισχυρότερο μέσο για την διαμόρφωση και ενδυνάμωση των σχέσεων (Tsimonis & Dimitriadis, 2014:329). Συνεπώς τα διαδικτυακά κοινωνικά δίκτυα παίζουν έναν κομβικό ρόλο στην διαμόρφωση των σχέσεων μεταξύ των οργανισμών και των ενδιαφερόμενων μερών και οι οργανισμοί φαίνεται πως έχουν συνειδητοποιήσει την αξία τους για να πετύχουν διαφορετικούς σκοπούς (Abdulaziz, etal, 2015:2 ·Cortado & Chalmeta, 2016:2) από την στιγμή που ένας μεγάλος αριθμός πολιτών αξιοποιεί το διαδίκτυο ως βασική πηγή πληροφόρησης και αλληλεπίδρασης με τους οργανισμούς (Rim & Song, 2013:166).

Ένας άλλος σημαντικός διάλογος διάχυσης του μηνύματος ΕΚΕ είναι οι ίδιοι οι καταναλωτές, οι οποίοι μέσα από τα blogs, τα ΜΚΔ και τα chat rooms μπορούν να μετατραπούν στους καλύτερους πρεσβευτές των ενεργειών ΕΚΕ της εταιρείας (Du et al, 2010:14·Adlidoost, 2012:14). Το «*societing*» είναι η νεότερη αντίληψη του

⁴² Όταν οι διαχειριστές του εταιρικού blog απαντούν στα σχόλια και στα ερωτήματα των επισκεπτών τότε οι επισκέπτες εκλαμβάνουν αυτή την απόκριση ως μια ένδειξη σεβασμού προς τη γνώμη τους και ότι η αφοσίωση της εταιρείας προς αυτούς είναι ειλικρινής (Rim & Song, 2013:170).

μάρκετινγκ, με έμφαση στο γεγονός ότι μια εταιρεία δεν τοποθετεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της απλώς στην αγορά, αλλά μέσα στην κοινωνία (Bolz, 2011:168). Η επικοινωνία της ΕΚΕ μέσα από τα ΜΚΔ δεν συνδέεται μόνο με την αγοραστική πρόθεση του κοινού, αλλά και με την επιθυμία του να εργαστεί σε επιχειρήσεις με υπευθυνότητα. Ακόμα και για τους επενδυτές φαίνεται πως η παρουσία των οργανισμών στα ΜΚΔ και η στρατηγική τους επικοινωνία για την ΕΚΕ μέσα από αυτά τους επηρεάζει θετικά στις αποφάσεις τους (Abdulaziz et al, 2015:14-15,20-21· Cortado & Chalmeta, 2016:3).

Οι καμπάνιες στα ΜΚΔ, αν είναι σωστά ενσωματωμένες στην ολοκληρωμένη επικοινωνία μάρκετινγκ, παρέχουν μια συνεργατική φόρμα διάδρασης και διάχυσης πληροφορίας για το προϊόν σε ένα μεγάλο αριθμό καταναλωτών και έχουν τη δυνατότητα να μετατρέπουν το μήνυμα του οργανισμού από ένα μήνυμα πώλησης σε ένα μήνυμα άντλησης πληροφοριών για την εταιρεία και τις δράσεις της. Αυτό έχει ιδιαίτερη σπουδαιότητα για τον τρόπο με τον οποίο θα στηθούν οι καμπάνιες για τις δράσεις εταιρικής υπευθυνότητας (Kilgour et al, 2015· Sicilia et al, 2016:177). Οι δημιουργικές καμπάνιες κερδίζουν την εμπιστοσύνη, δίνουν προστιθέμενη αξία στο κοινό τους, αλλάζουν τη στάση, τη συμπεριφορά και τις πεποιθήσεις του (Aslan & Eray, 2018:191-192).

Οι επιτυχημένες ψηφιακές καμπάνιες στηρίζονται κυρίως στην παραγωγή ελκυστικού περιεχομένου που αιχμαλωτίζει την προσοχή του κοινού και εμπλουτίζει την εμπειρία του και δεν εστιάζουν στην εξασφάλιση χώρου και χρόνου στα μίντια. Αν μάλιστα η εταιρεία μπορέσει να αξιοποιήσει σωστά τους υποστηρικτές της επωνυμίας της, οι οποίοι είναι διαμορφωτές γνώμης (*influencers*) θα ενισχύει θα ενισχύει την απόδοση επένδυσης (*Return on investment-ROI*) του οργανισμού. Καθώς το μήνυμα διαχέεται από έναν influencer και όχι από την ίδια την εταιρεία, η κοινότητα το αντιλαμβάνεται ως ένα κοινωνικό μήνυμα, και όχι ως μια εταιρική πηγή πληροφόρησης (*μετασχηματιστική διαδικασία των ΜΚΔ- social media transformation process*) (Kilgour et al, 2015). Η word-of-mouth προώθηση της επωνυμίας των προϊόντων έχει γίνει το πρωταρχικό εργαλείο μέτρησης της επιτυχίας της από τη στιγμή που οι πελάτες υποστηρίζουν μια επωνυμία προϊόντος και την προτείνουν στους φίλους τους, πόσο μάλλον αν αυτό το προϊόν συνδέεται με έναν κοινωνικό σκοπό (Smith & Zook, 2011:5· Ashley & Tracy, 2014:17).

Η επικοινωνία του μηνύματος που στηρίζεται στη διαδραστικότητα και στη συνδεσιμότητα εκλαμβάνεται ως αξιόπιστη σε αντίθεση με την μονόδρομη

επικοινωνία του μηνύματος. Όταν μια εταιρεία χρησιμοποιεί διαδραστική επικοινωνία⁴³, τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι πιθανότερο να «ακολουθήσουν» τα κοινωνικά δίκτυα της επιχείρησης, διότι έχουν την ευκαιρία να ανοίξουν διάλογο τόσο με την επιχείρηση, όσο και με τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Αυτή η αίσθηση της ένταξης από τον χρήστη των ΜΚΔ τον κάνει να ταυτιστεί περισσότερο με την εταιρεία, αφού αισθάνεται ότι είναι μέλος μιας κοινότητας (Eberle et al, 2013:734, 742). Τέλος, η διαφάνεια στην επικοινωνία της ΕΚΕ μπορεί να υπηρετήσει τις ανάγκες ενός δομημένου διαλόγου σε ειδικά φόρουμ με την συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών και έτσι να αναπτυχθούν σχέσεις εμπιστοσύνης, συνεργατικές πρωτοβουλίες και δράσεις. Με άλλα λόγια, διαμορφώνεται μια κοινή αξία ανάμεσα σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (Chaudhri & Wang, 2007:244-245).

Η θεματολογία των μηνυμάτων που θα διαχυθούν μέσα από τα ΜΚΔ προς τα ενδιαφερόμενα μέρη αφορά κυρίως την βελτίωση των συνθηκών εργασίας για τους εργαζομένους της εταιρείας, την πρόνοια για το περιβάλλον αλλά και την κοινωνία γενικά. Άλλωστε η επικοινωνία σε αυτή την περίπτωση είναι αμφίδρομη και διπλής κατεύθυνσης, αφού οι εταιρίες αφενός παρουσιάζουν τις πρωτοβουλίες ΕΚΕ τους, αφετέρου τα ενδιαφερόμενα μέρη παρέχουν την αναγκαία ανατροφοδότηση, διαμορφώνοντας τις προϋποθέσεις του διαλόγου και της ουσιαστικής σχέσης μαζί τους. Ακόμα και στην περίπτωση που υπάρξουν αρνητικές⁴⁴ αντιδράσεις από τα ενδιαφερόμενα μέρη, ο οργανισμός έχει την ευκαιρία να απαντήσει και να μειώσει τον αρνητικό αντίκτυπο που θα έχει κάτι τέτοιο στην εικόνα και στη φήμη του (Abdulaziz et al, 2015:1-2 ·Cortado & Chalmeta, 2016:3).

Δεδομένης λοιπόν της δυναμικής του διαδικτύου για τη δημιουργία εντυπώσεων, οι οργανισμοί πρέπει να είναι ικανοί να δημιουργήσουν δεσμούς με

⁴³Επιτυχημένο παράδειγμα καμπάνιας ΕΚΕ και διάχυσης του μηνύματος μέσα από τα social media είναι αυτό της Timberland. Η καμπάνια της το 2008 με τίτλο Earthkeeper στόχευε να δημιουργήσει ένα ηλεκτρονικό δίκτυο ανθρώπων αξιοποιώντας το Facebook, YouTube, το blog, καθώς επίσης και μια συλλογή προϊόντων με την ονομασία Earthkeeper τα οποία υπηρέτησαν το στόχο της σε αυτό τον σκοπό για το περιβάλλον, αλλά ενέπλεξε επιτυχώς τους καταναλωτές να διαδώσουν το μήνυμα της και να συμμετάσχουν ενεργά στην πρωτοβουλία αυτή (Du et al, 2010:14).

⁴⁴ Από τη στιγμή που μήνυμα θα προβληθεί στα ΜΚΔ, η διαφάνεια της παρουσίαση όλων των σχολίων είτε θετικών είτε αρνητικών στις ηλεκτρονικές πλατφόρμες διάδρασης είναι σημαντική για την αξιοπιστία του μηνύματος. Ένα μήνυμα του οποίου η ανατροφοδότηση είναι μόνο θετική μπορεί να εγείρει υποψίες πως το μήνυμα είναι χειραγωγήσιμο από τον οργανισμό, τό ίδιο και αν δεν υπάρχουν σχόλια χρηστών πάνω σε αυτό. Συνεπώς, η αξιοπιστία του μηνύματος δεν φαίνεται πως ενισχύεται λόγω της θετικής ή καθόλου ανατροφοδότησης (Eberle et al, 2013:734, 741)

τους χρήστες του και να προβάλλουν τα οφέλη των δράσεων τους για το κοινό τους. Τα διακεκριμένα χαρακτηριστικά της ΕΚΕ και ο σχεδιασμός της επικοινωνίας τους μέσα από το διαδίκτυο χρειάζονται βελτίωση αφενός για να ικανοποιείται το κοινό, αφετέρου για να πραγματοποιούνται οι προσδοκίες των εταιρειών. Φαίνεται πως οι εταιρείες αξιοποιούν τα ΜΚΔ και παράγουν μηνύματα ΕΚΕ, αλλά κυρίως μηνύματα μονόδρομης ενημέρωσης, δηλαδή απλής πληροφόρησης σε σχέση με τις δράσεις τους. Με άλλα λόγια υπάρχει μια στασιμότητα στον τρόπο με τον οποίο επικοινωνούν την ΕΚΕ και δεν δημιουργούν τις προϋποθέσεις για διάλογο (Cortado & Chalmers, 2016:5-6, 13).

2.16 Οι αδυναμίες της επικοινωνίας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Οι έρευνες έως τώρα έχουν εντοπίσει προβλήματα στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας της ΕΚΕ, τα οποία αφορούν στην χαμηλή επίγνωση για την ΕΚΕ από τα ενδιαφερόμενα μέρη, κυρίως από το ευρύ καταναλωτικό κοινό, στην απουσία τμηματοποίησης για την επικοινωνιακή προώθηση των ενεργειών, στα διαφορετικά συμφέροντα των ενδιαφερόμενων μερών, στην αξιοπιστία των επικοινωνιακών πηγών, και στις διαφορετικές προτιμήσεις των ενδιαφερόμενων μερών για τα κανάλια ενημέρωσης τους (Kim & Ferguson, 2018:550-551).

Οι καταναλωτές φαίνεται να αισθάνονται άνετα και ευχαριστημένοι με τις ιδιότητες/χαρακτηριστικά των προϊόντων που αγοράζουν, αλλά φαίνεται να αγνοούν τα ηθικά χαρακτηριστικά των ίδιων προϊόντων⁴⁵ (Auger et al, 2003). Πολύ περισσότερο δυσκολεύονται να αποκτήσουν και να συγκρατήσουν πληροφορίες σε σχέση με τις πρωτοβουλίες ΕΚΕ των εταιρειών από τις οποίες αγοράζουν και αυτό οφείλεται στον τρόπο με τον οποίο επικοινωνούνται αυτές οι ενέργειες προς τα έξω. Οι έρευνες αποδεικνύουν πως η επίγνωση του κοινού για τα ζητήματα ΕΚΕ είναι χαμηλή, ενώ παράλληλα μεταβλητές, όπως δημογραφικά χαρακτηριστικά του κοινού (ηλικία, εκπαίδευση, κοινωνικό και οικονομικό στάτους) επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο το κοινό επιλέγει αυτοβούλως να ενημερωθεί για τις πρωτοβουλίες ΕΚΕ

⁴⁵Οι έρευνες για τον ηθικό καταναλωτισμό καταλήγουν πως οι καταναλωτές δείχνουν μια μεγάλη ευαισθητοποίηση στα ηθικά συστατικά των προϊόντων και της επιχειρηματικής δράσης και πως αυτή η στάση τους επηρεάζει και την οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων (Deviney et al, 2006:3). Οι εταιρείες από την πλευρά τους πρέπει να παίζουν ένα καινοτόμο ρόλο για να βοηθήσουν τους καταναλωτές να κάνουν περισσότερο βιώσιμες επιλογές. Η αναθεώρηση της βιώσιμης κατανάλωσης και η εκπόνηση ενός σχεδίου δράσης προς αυτή την κατεύθυνση ίσως δώσει την ευκαιρία για την ανακάλυψη νέων μέτρων για την διευκόλυνση της υπεύθυνης κατανάλωσης (EUROPEAN COMMISSION, 2011:10).

των οργανισμών (Pomeroy & Dolnicar, 2008:288·Dawkins,2005:115). Είναι ανησυχητικό το γεγονός πως ένα μεγάλο μέρος των πολιτών δεν έχει επίγνωση για τα επιτεύγματα των οργανισμών ως προς την υπευθυνότητα τους (EUROPEAN COMMISSION, 2011:9-10).

Από την άλλη όμως, οι καταναλωτές που δηλώνουν πως θα στηρίξουν εταιρείες με πράσινα προϊόντα ή με ηθική πολιτική, στην πράξη δεν το κάνουν πάντα. Η διάσταση ανάμεσα στην πρόθεση και στην πράξη εξηγείται από το γεγονός πως υπάρχει ένα μεγάλο κενό στην επικοινωνία της ΕΚΕ, ώστε να προσελκυσθεί ευρέως το ενδιαφέρον του κοινού για τις πολιτικές αυτές. Ακόμα και τα μπόϊκοτάζ ορισμένων καταναλωτών ή ακτιβιστών ενάντια σε επωνυμίες⁴⁶ που διαφωνούν με τις πρακτικές τους, αποδεικνύεται πως επηρεάζουν κυρίως τη φήμη τους (Vogel,2005:48-49).

Για να ξεπεραστούν τα παραπάνω προβλήματα, ερευνητές έχουν προτείνει διάφορες στρατηγικές για την αποτελεσματική επικοινωνία της ΕΚΕ. Συγκεκριμένα, ως προς τον σκεπτικισμό των ενδιαφερόμενων μερών, έχει προταθεί μια χαμηλών τόνων επικοινωνιακή προώθηση για να είναι παραγωγική (Morsing& Schultz, 2006:332), ώστε να αρθούν οι εντυπώσεις πως η ΕΚΕ δεν είναι παρά ένα στρατήγημα της εταιρείας είτε για να καλύψει κάποιες αδυναμίες ή παρατυπίες της, είτε για να αυξήσει μόνο τα κέρδη της. Όσον αφορά τα διαφορετικά ενδιαφέροντα των εμπλεκόμενων μερών, οι έρευνες προτείνουν το μήνυμα να είναι προσαρμοσμένο στις απαιτήσεις και τις ανησυχίες τους προκειμένου να είναι πειστικό (Dawkins, 2005).

Ως προς την αξιοπιστία των πηγών ενημέρωσης, όπως οι ετήσιες αναφορές, οι έρευνες έχουν προτείνει η πληροφόρηση των ενδιαφερόμενων μερών για ζητήματα ΕΚΕ να μην εστιάζει μόνο στα οικονομικά δεδομένα, αλλά και στα κοινωνικά ή περιβαλλοντικά ζητήματα, να είναι ακριβής και διαφανής, παρέχοντας στοιχεία τόσο για τα οφέλη, όσο και για τους κινδύνους που δύνανται από την εφαρμογή τέτοιων πρωτοβουλιών. Παράλληλα, προς αυτήν την κατεύθυνση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας, έχει προταθεί η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στις πρωτοβουλίες ΕΚΕ ως πηγών με μεγάλη δυναμική απήχηση προς τα έξω για την ΕΚΕ (inside-out approach) (Kim&Ferguson, 2018:551· Morsing& Schultz, 2006).

⁴⁶ Κάποια παραδείγματα: PepsiCo, Nike, Shell είναι εταιρίες που έχουν δεχθεί μπόϊκοτάζ στα προϊόντα τους, κάτι που δεν επηρέασε τις συνολικές πωλήσεις τους (Vogel, 2005:51).

Η επικοινωνία της ΕΚΕ είναι σημαντική για την στάση των ανθρώπων απέναντι σε τέτοιες πρωτοβουλίες. Το να κάνεις το καλό, κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται καλά. Οι άνθρωποι μπορούν να αποκτήσουν ένα θετικό συναίσθημα μόνο όταν γίνονται γνώστες των ενεργειών ΕΚΕ και αυτό ισχυροποιεί την πρόθεση τους να στηρίζουν τις ενέργειες αυτές εμπράκτως, κυρίως μέσω της πρόθεσης αγοράς. Το μήνυμα της ΕΚΕ και η πηγή του φαίνεται να παίζει έναν ρόλο σημαντικό και στην στάση και στην αγοραστική πρόθεση του κοινού, για αυτό το λόγο η επίγνωση του κοινού θα πρέπει να αυξηθεί γύρω από τις δραστηριότητες ΕΚΕ του οργανισμού.

Ο συντονισμός των επικοινωνιακών ενεργειών είναι το κλειδί για την σταθερότητα, την διάρκεια και την αξιοπιστία του μηνύματος το οποίο θα πρέπει συμφωνεί και με τη γενική συμπεριφορά του οργανισμού. Προς επίρρωση των ενεργειών αυτών χρειάζεται να αξιοποιούνται και οι παραδοσιακές ενέργειες επικοινωνίας, όπως ο διάλογος μέσω των συχνών συναντήσεων των μάνατζερ του οργανισμού με τα ενδιαφερόμενα μέρη, αλλά και να δοθεί παράλληλα βαρύτητα στην εσωτερική εταιρική επικοινωνία⁴⁷ μέσω της κινητοποίησης των σχετικών τμημάτων. Αν ο οργανισμός δεν επικοινωνεί τις ενέργειες του για όσα καλά προσφέρει στην κοινότητα είναι σαν να αυτοσαμποτάρεται (Wigley, 2008:308·Dawkins, 2005:118-119).

2.17 Οι προσδοκίες των καταναλωτών από την επικοινωνία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Σύμφωνα με έρευνες, η επικοινωνία της ΕΚΕ οφείλει να προσανατολίζεται σε έξι κατευθύνσεις για να είναι αποτελεσματική, ήτοι την ενημέρωση, την επιβράβευση του οργανισμού από μη κυβερνητικές οργανώσεις, την προσωπική σχέση, την αυτό-αποτελεσματικότητα, την σταθερότητα και την διαφάνεια. Οι τέσσερις πρώτες κατευθύνσεις του μηνύματος αφορούν στους λόγους της δράσης ΕΚΕ, ενώ οι δυο τελευταίες αφορούν στον τρόπο που πρέπει να επικοινωνούνται αυτές οι δράσεις. Οι καταναλωτές περιμένουν η επικοινωνία της ΕΚΕ να βασίζεται σε γεγονότα δοσμένα με έναν αντικειμενικό τρόπο, ενώ αντιδρούν αρνητικά σε πληροφορίες προωθητικού περιεχομένου. Δεδομένου πως ο σκεπτικισμός των καταναλωτών είναι από τα

⁴⁷Η εταιρική επικοινωνία στοχεύει στην ενδυνάμωση των σχέσεων της επιχείρησης ή του οργανισμού με τις κύριες ομάδες κοινού που την ενδιαφέρουν. Αποβλέπει στη δημιουργία και διατήρηση ενός θετικού περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο η επιχείρηση θα μπορεί να λειτουργήσει απρόσκοπτα και με επιτυχία (Σταμάτης, 2007:252).

βασικότερα προβλήματα της επικοινωνίας της ΕΚΕ, δεν εκπλήσσει το γεγονός ότι οι καταναλωτές αναμένουν ένα λιγότερο προωθητικό μήνυμα για την ΕΚΕ. Η προσωπική σχέση αφορά στο περιεχόμενο του μηνύματος της ΕΚΕ, το οποίο συνδέεται με τις προσωπικές εμπειρίες και τα ενδιαφέροντα των ανθρώπων στους οποίους απευθύνεται. Η αυτό -αποτελεσματικότητα δεν είναι παρά η πεποίθηση των ανθρώπων ότι μπορούν να παράγουν ένα επιθυμητό αποτέλεσμα μέσα από μια προτεινόμενη συμπεριφορά. Συνεπώς, το μήνυμα ΕΚΕ που θα προβάλλει τα οφέλη για τον ίδιο τον αποδέκτη του θα πυροδοτήσει και την αντίστοιχη συμπεριφορά.

Άλλωστε οι καταναλωτές έχουν το δικαίωμα να γνωρίζουν την προέλευση των προϊόντων που καταναλώνουν, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο παράγονται τα προϊόντα. Αυτό σημαίνει πως οι εταιρείες που επικαλούνται την πολιτική της κοινωνικής υπευθυνότητας, οφείλουν να δίνουν ακριβείς πληροφορίες για την ασφάλεια των προϊόντων ή υπηρεσιών τους. Αυτό αποτελεί μια ηθική επιταγή από πλευράς των οργανισμών προς τους καταναλωτές και επιβάλλει την σταθερότητα και την διαφάνεια των πληροφοριών που αφορούν στην κοινωνική τους υπευθυνότητα (Good Electronics Pauline Overeem & CSR Platform, 2009:80).

Η σταθερότητα της επικοινωνιακής στρατηγικής για την ΕΚΕ αφορά κυρίως την συχνότητα με την οποία η εταιρεία επικοινωνεί προς τα έξω τα αποτελέσματα της ΕΚΕ και όχι τόσο τις δράσεις της. Η συχνότητα της επικοινωνίας ΕΚΕ μπορεί να προσδιοριστεί ως ο αριθμός της κάλυψης που λαμβάνουν τέτοιου είδους ενέργειες από τα Μ.Μ.Ε. Τέλος, η διαφάνεια επιτυγχάνεται μέσα από την ενημέρωση για την ΕΚΕ της επιχείρησης, η οποία θα εστιάζει τόσο στην επιτυχία των δράσεων όσο και στην αποτυχία αυτών. Η διαφάνεια είναι σημαντική, διότι συμβάλλει στη διαμόρφωση σχέσεων εμπιστοσύνης ανάμεσα στον οργανισμό και τα ενδιαφερόμενα μέρη (Kim&Ferguson, 2018· Dawkins, 2005· Morsing & Schultz, 2006).

2.18 Συμπέρασμα

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι ένας τομέας της στρατηγικής των οργανισμών δημόσιων και ιδιωτικών, που δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να ενισχύσουν την παρουσία τους στην κοινωνία, να προσφέρουν στο κοινωνικό σύνολο και να έχουν ανταποδοτικά οικονομικά και κοινωνικά οφέλη. Η σπουδαιότητα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης έγκειται στο γεγονός πως ο οργανισμός που την υιοθετεί ως βασικό μέρος της στρατηγικής και της επιχειρηματικής του ανάπτυξης όχι μόνο επιτυγχάνει την ενίσχυση της εικόνας και της φήμης του σε ένα ιδιαίτερα απαιτητικό

ανταγωνιστικό περιβάλλον, αλλά πολύ περισσότερο πετυχαίνει να είναι κοινωνικά, πολιτικά και πολιτιστικά παρών στις ανησυχίες των ενδιαφερόμενων μερών. Οι κοινωνίες αντιμετωπίζουν πολλές προκλήσεις και η παγκοσμιοποιημένη αγορά είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική. Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί αναλαμβάνουν πέρα από τον οικονομικό και έναν κοινωνικό ρόλο· γίνονται συνδιαμορφωτές λύσεων και επιτελούν ενεργή δράση για την αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών και των κοινωνικών προβλημάτων, ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα ζωής των κοινωνιών.

Η επικοινωνία των ενεργειών ΕΚΕ αποτελεί τη βασική παράμετρο της ανάδειξης των δράσεων κοινωνικής υπευθυνότητας του οργανισμού. Αν και πολλές εταιρείες είναι δραστήριες σε προγράμματα εταιρικής υπευθυνότητας, οι προσπάθειες τους ίσως να μην έχουν το προσδοκώμενο θετικό αποτέλεσμα για τους επιχειρηματικούς τους στόχους, παρά μόνο όταν αξιοποιούν τις κατάλληλες στρατηγικές για να επικοινωνήσουν αυτές τις προσπάθειες στα ενδιαφερόμενα μέρη (Zatwarnicka -Madura et al, 2019:4).

Η εφαρμοσμένη στρατηγική επικοινωνία μπορεί να γίνει ο ρυθμιστής της απήχησης του μηνύματος της ΕΚΕ του οργανισμού και να καθορίσει τον αντίκτυπο του στην κοινωνία. Αν το ζητούμενο είναι η συνεργασία όλων των ενδιαφερόμενων μερών (διοίκηση εταιρείας, εργαζόμενοι, θεσμοί, μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, προμηθευτές, καταναλωτές) για την αποτελεσματικότητα της εταιρικής υπευθυνότητας, τότε είναι σημαντικό να εξεταστεί σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται μια ολοκληρωμένη στρατηγική πολιτική για την ΕΚΕ από τους οργανισμούς ή αν προχωρούν σε αποσπασματικές ενέργειες ως ανταπάντηση στον ανταγωνισμό ή ως μια στρατηγική διαχείρισης μιας προκύπτουσας κρίσης.

Η επικοινωνία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι ένα σημαντικό ζήτημα, κυρίως διότι πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν δυσκολία στον τρόπο με τον οποίο θα επικοινωνήσουν αποτελεσματικά την κοινωνική τους υπευθυνότητα (Kim, 2014). Οι εταιρείες μπορούν να ενδυναμώσουν τις σχέσεις τους με τους επενδυτές και με τους καταναλωτές, μόνο αν επικοινωνήσουν με σαφήνεια την στρατηγική της εταιρικής τους υπευθυνότητας, δηλαδή για ποιο σκοπό και σε ποια χώρα και ποιες ανάγκες ή προβλήματα καλύπτουν/λύνουν, πολλώ δε μάλλον για τα αποτελέσματα αυτών των προσπαθειών. Συνεπώς, οι εταιρείες θα πρέπει να εστιάσουν πέρα από την ανταπόδοση μέρους των εσόδων τους στην κοινωνία και στην κινητοποίηση των όλων των εμπλεκόμενων μερών και των καταναλωτών καθιστώντας τους συμμετόχους σε αυτές τις ενέργειες. Αυτό μπορεί να γίνει μόνο μέσω ενός

μελετημένου στρατηγικού σχεδιασμού επικοινωνίας αυτών των πρωτοβουλιών (Szykman, 2004). Εν ολίγοις, συστήνεται η ανοικτή στάση του επιχειρηματικού κόσμου προς τα ενδιαφερόμενα μέρη μέσα από τον ειλικρινή διάλογο, τη διαφάνεια στην εταιρική διακυβέρνηση, τον στρατηγικό σχεδιασμό των δράσεων και της επικοινωνίας τους.

Μέρος II: Μεθοδολογία

Κεφάλαιο 3^ο Μεθοδολογία Έρευνας

3. Σχεδιασμός της έρευνας- ερευνητικά ερωτήματα

Αξιοποιώντας προηγούμενες έρευνες και τη βιβλιογραφία, η ανά χείρας εργασία επιχειρεί να διερευνήσει την σπουδαιότητα της στρατηγικής επικοινωνίας της εταιρικής υπευθυνότητας προς τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών (*Stakeholder Theory*) και τα τρία μοντέλα επικοινωνίας των Grunig & Hunt (1984) για την προσέγγιση των ενδιαφερόμενων μερών εργαλειοποιούνται για να υποστηριχθεί η σημασία της τμηματοποίησης του κοινού ως απαραίτητης προϋπόθεσης για την εκπόνηση ενός επιδραστικού επικοινωνιακού σχεδιασμού των δράσεων εταιρικής υπευθυνότητας έναντι μιας αδιαφοροποίητης ή αποσπασματικής προωθητικής ενέργειας αυτών των δράσεων (Carroll, 2015). Υποστηρίζεται η σπουδαιότητα της τμηματοποίησης του κοινού για το σχεδιασμό του μηνύματος ΕΚΕ σε συνδυασμό με τους επικοινωνιακούς στόχους (Kotler & Lee, 2005·Pomeroy & Dolnicar, 2008) και τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα (*αύξηση επίγνωσης, ενδιαφέροντος, συμμετοχής ή αλλαγής συμπεριφοράς*), ενώ παράλληλα τονίζεται η σπουδαιότητα της αμφίδρομης επικοινωνίας για την αποτελεσματική επίδραση του μηνύματος της ΕΚΕ.

Οι προηγούμενες έρευνες (Morsing & Schultz, 2006 ·Pomeroy & Dolnicar, 2008· EUROPEAN COMMISSION, 2011· Du et al, 2010·Dawkins, 2005·Kim & Ferguson, 2018·Cortado & Chalmers, 2016· Tata & Prasad, 2015·Aqueveque et al, 2018·Tao & Ferguson, 2015·Kilgour et al, 2015·) επισημαίνουν πως πολλές εταιρείες στοχεύουν να επικοινωνούν σε κάποια από τα ενδιαφερόμενα μέρη τις ενέργειες τους για την κοινωνική τους υπευθυνότητα (επενδυτές και κυβερνήσεις κυρίως), υιοθετώντας ένα μοτίβο αδιαφοροποίητης επικοινωνίας. Βάσει αυτής της διαπίστωσης οι έρευνες αυτές εστιάζουν στην ανάγκη για μια ολοκληρωμένη επικοινωνία με στρατηγική στόχευση.

Η παρούσα έρευνα διερευνά κατά πόσον οι δράσεις εταιρικής υπευθυνότητας επικοινωνούνται, τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνούνται, αν πραγματοποιείται τμηματοποίηση του κοινού και αν ενσωματώνονται στο συνολικό σχεδιασμό επικοινωνίας και μάρκετινγκ των προϊόντων/υπηρεσιών του οργανισμού. Για το σκοπό αυτό εξετάζεται η στρατηγική επικοινωνία της ΕΚΕ σε τέσσερις επιλεγμένους

μεγάλους οργανισμούς από διαφορετικούς βιομηχανικούς τομείς (Παπαστράτος PMI, Τράπεζα Πειραιώς, B/S/H Οικιακές συσκευές ABE, Cosmote Group) στην Ελλάδα.

Οι κύριοι στόχοι οποιασδήποτε επικοινωνίας είναι η πληροφόρηση, η υπενθύμιση και η πειθώ και ένα μήνυμα θεωρείται αποτελεσματικό, όταν πείθει. Η έννοια της πειθούς εστιάζει αφενός στη διάσταση της αξιοπιστίας και αφετέρου στη διάσταση της αποδοχής. Για να πείσει ένα μήνυμα σε σχέση με την εταιρική κοινωνική ευθύνη θα πρέπει να θεωρηθεί αξιόπιστο και να γίνει αποδεκτό από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Συνεπώς, η μεταβλητή των ενδιαφερόμενων μερών, δηλαδή των αποδεκτών του μηνύματος καθώς και η μεταβλητή του μοντέλου επικοινωνίας θα προσδιορίσει και το επικοινωνιακό αποτέλεσμα σε αντιστοιχία με τους στόχους που τίθενται κάθε φορά.

Το μοντέλο επικοινωνίας παίζει καθοριστικό ρόλο στον τρόπο προσέγγισης των ενδιαφερόμενων μερών, τα οποία έχουν διαφορετικό ρόλο και βαθμό επιρροής στις συνολικές επιχειρηματικές ενέργειες ενός οργανισμού. Τα μοντέλα επικοινωνίας των Grunig & Hunt (1984) κατηγοριοποιούν και απεικονίζουν την επικοινωνία σε τρεις διαστάσεις. Οι διαστάσεις αυτές είναι η μονόδρομη επικοινωνία, η αμφίδρομη ασύμμετρη επικοινωνία και η αμφίδρομη συμμετρική επικοινωνία. Οι δυο πρώτες διαστάσεις της επικοινωνίας εστιάζουν στην στρατηγική της απλής πληροφόρησης των μετόχων και στη στρατηγική της ανταπόκρισης των ενδιαφερόμενων μερών αντίστοιχα. Ο στόχος των παραπάνω στρατηγικών είναι αυτοαναφορικός και ορίζεται από την ατζέντα του οργανισμού με σκοπό να διασφαλιστεί πως το μήνυμα για τις δράσεις κοινωνικής υπευθυνότητας του οργανισμού μεταφέρεται ελκυστικά προς τα ενδιαφερόμενα μέρη με σκοπό τη θετική τους ανταπόκριση (Morsing & Schultz, 2006·Zhang et al, 2018). Αντίθετα, ο στόχος της τρίτης στρατηγικής, δηλαδή της συμμετοχής των ενδιαφερόμενων μερών είναι ο διάλογος με σκοπό την υιοθέτηση λύσεων αμοιβαίου συμφέροντος (Colleoni, 2013·Vollero et al, 2018).

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται είναι τα ακόλουθα:

Ερώτημα 1^ο

Σε ποιο βαθμό οι οργανισμοί εφαρμόζουν ένα στρατηγικό και ολοκληρωμένο σχέδιο επικοινωνίας για την ΕΚΕ;

Ερώτημα 2^ο

Γίνεται τμηματοποίηση κοινού για τη επιλογή του μηνύματος και των μέσων διάχυσης του ή ακολουθείται η στρατηγική της αδιαφοροποίησης επικοινωνίας της ΕΚΕ;

Ερώτημα 3^ο

Τι είδους μηνύματα αξιοποιούνται και υπερισχύουν στα ΜΚΔ των οργανισμών; Αυτά που έχουν συναισθηματική ή λογική έκκληση; Η επιλογή της έκκλησης (λογική/συναισθηματική) του μηνύματος επιτυγχάνει την συμμετοχή του κοινού σε αυτές τις πρωτοβουλίες;

Ερώτημα 4^ο

Λαμβάνοντας υπόψη τα τρία μοντέλα επικοινωνίας των Grunig & Hunt (1984) για την προσέγγιση των ενδιαφερόμενων μερών (*μονόδρομη επικοινωνία, αμφίδρομη ασύμμετρη επικοινωνία, αμφίδρομη συμμετρική επικοινωνία*) ποια μοντέλα αξιοποιούν οι οργανισμοί για να επικοινωνήσουν με τα ενδιαφερόμενα μέρη για τις ενέργειες ΕΚΕ; α) στα ΜΚΔ των εταιρικών οργανισμών, β) στις εταιρικές ιστοσελίδες, γ) στις ετήσιες αναφορές εταιρικής υπευθυνότητας;

Ερώτημα 5^ο

Υπάρχει διαφοροποίηση στην στρατηγική της επικοινωνίας της ΕΚΕ ανάμεσα στις αμφιλεγόμενες και μη αμφιλεγόμενες βιομηχανίες;

Η μεθοδολογία που θα αξιοποιηθεί για την απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα είναι μια μικτή μεθοδολογία, η οποία αξιοποιεί την ποιοτική και ποσοτική ανάλυση περιεχομένου, τη συνέντευξη καθώς και την ανάλυση τεκμηρίων στους τέσσερις (4) επιλεγμένους ελληνικούς οργανισμούς, οι οποίοι έχουν ενσωματώσει στην πολιτική τους την ΕΚΕ και έχουν διεθνή προσανατολισμό και δραστηριότητα. Συνεπώς, η στρατηγική που θα εφαρμοστεί για την διερεύνηση και την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων είναι αυτή της τριγωνοποίησης.

Ως τριγωνοποίηση (*triangulation*) ορίζεται η ερευνητική μεθοδολογία που χρησιμοποιείται για να μελετηθεί μία μεταβλητή ή ένα φαινόμενο, μέσα από διαφορετικές πηγές δεδομένων, θεωρίες ή ανάλυση των δεδομένων, καθώς και η αξιοποίηση παραπάνω από μίας μεθόδους, ξεχωριστά ή σε συνδυασμό (Redfern & Norman, 1994· Bowen, 2009:28). Σε αυτήν την έρευνα αξιοποιήθηκαν η μεθοδολογική τριγωνοποίηση και η τριγωνοποίηση με χρήση πολλαπλών πηγών και

δεδομένων (πολλαπλή τριγωνοποίηση).⁴⁸ Η μεθοδολογική τριγωνοποίηση και συγκεκριμένα η μεταξύ των μεθόδων τριγωνοποίηση⁴⁹, αφορά στην ποιοτική και ποσοτική ανάλυση περιεχομένου, οι οποίες παρέχουν διαφορετικά είδη γνώσης για το υπό εξέταση φαινόμενο και συνδυαστικά μπορούν να το φωτίσουν σε βάθος (Denzin, 1989· Redfern & Norman, 1984). Η τριγωνοποίηση μέσω πολλαπλών πηγών και δεδομένων αφορά τις συνεντεύξεις και τα δεδομένα χώρου, δηλαδή τα δεδομένα από διαφορετικές τοποθεσίες, εν προκειμένω από τις εταιρικές ιστοσελίδες, τα ΜΚΔ και τις ετήσιες εκθέσεις αιεφόρου ανάπτυξης των οργανισμών. Οι διαφορετικές πηγές αναμένεται να δώσουν διαφορετικής μορφής πληροφορία, προσδοκώντας να ενισχύσουν την ερμηνευτική ικανότητα της υποφαινόμενης ερευνήτριας και να συμβάλλουν στην διασφάλιση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των συμπερασμάτων της (Hammersley & Atkinson, 1983).

Η τριγωνοποίηση στηρίζεται στην αρχή ότι μία και μοναδική μέθοδος δεν μπορεί να αντικατοπτρίσει την πολυδιάστατη κοινωνική πραγματικότητα. Για να γίνει αυτό χρειάζεται ο συνδυασμός πάνω από μίας μεθόδου (Ευαγγέλου, 2014:113). Αποδεικνύεται ως μια πολλή καλή προσέγγιση για την ακρίβεια της μέτρησης μιας μεταβλητής σε μία μελέτη ή την ερμηνεία ενός φαινομένου. Ο σκοπός της τριγωνοποίησης είναι η πληρότητα. Αυτό σημαίνει ότι ο ερευνητής δεν αναμένει οι πολλαπλές πηγές δεδομένων να επιβεβαιώσουν η μία την άλλη, αλλά ότι κάθε πηγή συμβάλλει στη διαμόρφωση μιας όσο το δυνατό πιο ολοκληρωμένης εικόνας για το υπό εξέταση φαινόμενο (Robson, 2007).

Σταχυολογώντας από τα παραπάνω, τα βασικά πλεονεκτήματα της μικτής μεθοδολογίας μέσω της τριγωνοποίησης είναι τα ακόλουθα: πρώτον, ενισχύει τη δημιουργικότητα και παρέχει στον ερευνητή νέους τρόπους ερμηνείας ενός φαινομένου σε αντίθεση με ήδη καθιερωμένες μεθόδους· δεύτερον, δίνεται η δυνατότητα στον ερευνητή να εξετάσει τα δεδομένα κριτικά, να τα δοκιμάσει και να τα επαληθεύσει· τρίτον, δίνει την δυνατότητα στον ερευνητή να έχει μια ολοκληρωμένη εικόνα του φαινομένου που μελετά, ακόμα περισσότερο να εμπλουτίσει την ερμηνεία του σε περίπτωση που τα αποτελέσματα είναι αποκλίνοντα μεταξύ τους (Jick, 1979· Fielding & Fielding, 1986· Bowen, 2009:30).

⁴⁸Εκτός από τους παραπάνω τύπους τριγωνοποίησης υπάρχει η τριγωνοποίηση των ερευνητών, η τριγωνοποίηση μέσω ανάλυσης δεδομένων και η θεωρητική τριγωνοποίηση (Denzin, 1989· Knafel & Breitmayer, 1989).

⁴⁹Υπάρχει και η εντός των μεθόδων τριγωνοποίηση (Redfern & Norman, 1984), η οποία στην παρούσα έρευνα δεν αξιοποιείται.

Οι περιορισμοί που τίθενται ως προς την χρήση της πολλαπλής τριγωνοποίησης είναι η αδυναμία εγγύησης για την εσωτερική και εξωτερική αξιοπιστία των συμπερασμάτων, οι μέθοδοι που επιλέγονται να μην είναι οι κατάλληλες για τα ερευνητικά ερωτήματα, η περίπτωση σφάλματος του ερευνητή, και η υψηλή δαπάνη για την διεξαγωγή της. Τα πλεονεκτήματα όμως που προσφέρει ως πολλαπλό μεθοδολογικό εργαλείο είναι περισσότερα, όπως αναφέρθηκαν προηγουμένως, και εκτιμάται πως είναι μια ενδεδειγμένη στρατηγική στις κοινωνικές επιστήμες για την μελέτη σύνθετων φαινομένων (Redfern & Norman, 1984).

Ειδικά, η ποιοτική μέθοδος αναφέρεται στο είδος και στο συγκεκριμένο χαρακτήρα του φαινομένου, ενώ η ποσοτική μέθοδος αναλύει την ποσότητα εμφάνισης του φαινομένου που εξετάζεται με σκοπό να διασφαλιστεί η εγκυρότητα, η αξιοπιστία και η επαληθευσσιμότητα των αποτελεσμάτων (Parakevoroulou- Kolia, 2008·Wimmer & Dominick, 2006:157). Σύμφωνα με τους Cook & Reichardt (1979) οι ποσοτικές και ποιοτικές μεθοδολογίες σε συνδυασμό τείνουν να διευκρινίζουν, να διευρύνουν και να δίνουν μια πολύπλευρη οπτική στο υπό εξέταση φαινόμενο, «τριγωνοποιώντας» την αλήθεια.

Η ποιοτική ανάλυση περιεχομένου (*content analysis*) είναι μια από τις μεθόδους που έχουν χρησιμοποιηθεί σε αρκετές έρευνες για την αξιολόγηση των πρακτικών ΕΚΕ (Turker, 2009·Morhardt et al, 2002 ·Adams et al, 1998 · Waddock & Graves, 1997·White & Marsh, 2006). Η μέθοδος αυτή έχει αναδειχθεί τα τελευταία χρόνια ως μια διαφορετική προσέγγιση για την εξέταση των πρωτοβουλιών των επιχειρήσεων που αφορούν σε ζητήματα κοινωνικής υπευθυνότητας (Skouloudis et al, 2011). Ο Krippendorff (2004:18) ορίζει την ανάλυση περιεχομένου ως μια «ερευνητική τεχνική για την κατασκευή και αναπαραγωγή έγκυρων συμπερασμάτων από τα τεκμήρια ανάλογα με το περιεχόμενό τους». Με άλλα λόγια, η ανάλυση περιεχομένου είναι μια διαδικασία η οποία αναπτύσσεται για να εξετάσει το περιεχόμενο καταγεγραμμένων πληροφοριών, οι οποίες χαρακτηρίζονται ως «κοινωνικά γεγονότα», παραγόμενα, διαμοιραζόμενα και αξιοποιούμενα με κοινωνικά οργανωμένες μεθόδους (Wimmer & Dominick, 2006:156·Bowen, 2009:27).

Σύμφωνα με τον Weber (1990) η ανάλυση περιεχομένου είναι μια μέθοδος κωδικοποίησης του περιεχομένου (*textual coding*) ενός κειμένου σε διάφορες κατηγορίες βάσει επιλεγμένων κριτηρίων, εστιάζοντας στην ποσοτικοποίηση του τι μεταφέρει το μήνυμα ως πληροφορία, πώς μεταφέρεται αυτή η πληροφορία (το

κανάλι/μέσο) και από ποιον (την πηγή), αλλά και τις επιδράσεις αυτού του μηνύματος στους παραλήπτες του (Krippendorff, 2004:403-404). Οι Hackston και Milne (1996:84), όπως και οι Zéghal και Ahmed (1990) υποστηρίζουν πως η ανάλυση περιεχομένου μπορεί να εφαρμοστεί, χρησιμοποιώντας βαθμολογικά κριτήρια για την ποσοτικοποίηση των πληροφοριών αλλά και άλλες μεθόδους, όπως για παράδειγμα τον αριθμό λέξεων, προτάσεων, σελίδων, ώστε να εξεταστεί το κατά πόσο αξιόπιστες ή μη είναι οι πληροφορίες που παρέχονται. Η μέθοδος αυτή λοιπόν μελετά και αναλύει την επικοινωνία με έναν συστηματικό, αντικειμενικό και ποσοτικό τρόπο με σκοπό να μετρήσει κάποιες μεταβλητές, οι οποίες ορίζονται από τον ερευνητή ανάλογα με τα ερωτήματα που έχει θέσει (Bowen, 2009:32). Αυτό σημαίνει πως το προς εξέταση περιεχόμενο είναι κωδικοποιημένο με συγκεκριμένες μεταβλητές, χρονικά και ποσοτικά καθορισμένο κατά τον ίδιο τρόπο.

Η συστηματοποιημένη αξιολόγηση του περιεχομένου πραγματοποιείται μέσω αυστηρών προσδιορισμένων κανόνων κατά τη διάρκεια της έρευνας. Η αντικειμενικότητα της μεθόδου διασφαλίζεται μέσα από την ακριβή και κατανοητή εγχειρηματοποίηση των ορισμών και των κανόνων για την ταξινόμηση των μεταβλητών, ώστε να μπορούν να εφαρμοστούν και σε άλλες έρευνες από άλλους ερευνητές, οι οποίοι θα επιλέξουν να επαναλάβουν την ίδια διαδικασία. Η ποσοτικοποίηση των τεκμηρίων λειτουργεί ως δείκτης αντικειμενικότητας και αντιπροσωπευτικότητας για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων και ως ένα στατιστικό εργαλείο, το οποίο βοηθά στην ερμηνεία και ανάλυση τους. Συμπερασματικά, ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα της ανάλυσης περιεχομένου είναι η αναγνώριση (*identification*) ενός φαινομένου και του τρόπου που εξελίσσεται σε βάθος χρόνου (Wimmer & Dominick, 2006:156-158).

Στην παρούσα έρευνα, η ανάλυση τεκμηρίων (*data analysis*) θα στηριχτεί στη συγκέντρωση δευτερογενών δεδομένων⁵⁰ βάσει αυτών που αναφέρονται στις ετήσιες εκθέσεις ΕΚΕ των εξεταζόμενων οργανισμών, στις εταιρικές ιστοσελίδες τους, στα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης, στα Δελτία Τύπου ή σε δημοσιεύματα στον Τύπο αλλά και βάσει των ατομικών συνεντεύξεων των μάντζερς του τμήματος Επικοινωνιών και Μάρκετινγκ των υπό εξέταση οργανισμών. Είναι σημαντικό τα δεδομένα μας να

⁵⁰Δευτερογενή στοιχεία είναι εκείνα που συνελέγησαν για άλλους σκοπούς και όχι για να λύσουν προβλήματα. Τα πρωτογενή στοιχεία είναι εκείνα που συγκεντρώνονται για την επίλυση κάποιου προβλήματος. Η συλλογή πρωτογενών στοιχείων απαιτεί μεγάλο διάστημα σε αντίθεση με τα δευτερογενή που ήδη υπάρχουν (Σταθακόπουλος, 2001:63).

αποκαλύπτουν ένα συνεκτικό μήνυμα. Θα πρέπει να διακρίνονται από τα ακόλουθα βασικά χαρακτηριστικά: συνοχή, συνεκτικότητα, σκοπιμότητα, χρησιμότητα, αξιοπιστία, πληροφορητικότητα, σχετικότητα με τα υπό εξέταση ερευνητικά ερωτήματα και διαθεματικότητα (White & Marsh, 2006:27 ·Krippendorff, 2004:82).

Οι συνεντεύξεις με τους μάνατζερς των επιλεγμένων εταιρειών προσδοκείται ότι θα βοηθήσει να αποτυπωθούν οι αντιλήψεις των στελεχών για την κοινωνική υπευθυνότητα και ενδέχεται να αποκαλύψουν το επίπεδο επίγνωσης τους για την σπουδαιότητα της εφαρμογής της ΕΚΕ ως μέρος της συνολικής στρατηγικής του οργανισμού (Skouloudis et al, 2011:207). Παράλληλα, οι μάνατζερς προσδοκείται να αποκαλύψουν και τους τρόπους που αξιοποιούν για να επικοινωνηθεί η ΕΚΕ. Ο ερευνητής σε μια συνέντευξη στοχεύει περισσότερο στη διάγνωση του εσωτερικού κόσμου των υποκειμένων παρά στην ιεράρχηση και ταξινόμηση των πληροφοριών που του δίνονται (Parakevoroulou- Kolia, 2008). Οι αφηγήσεις είναι αυτές που ευνοούν τη συγκρότηση του αντικειμένου της έρευνας και συνθέτουν έστω αμυδρά την πραγματικότητα, όπως την αντιλαμβάνονται οι ερωτώμενοι. Κατά αυτόν τον τρόπο ο ερευνητής είναι σε θέση να συγκροτήσει ένα ερμηνευτικό πλαίσιο και να προβεί σε συμπεράσματα, έχοντας πάντοτε συνείδηση του κοινωνικού χώρου και χρόνου που δρουν οι ερωτώμενοι (Parakevoroulou- Kolia, 2008· Saunders et al, 1997). Σε αυτή την περίπτωση, ο σχεδιασμός της έρευνας εντοπίζει τις διαφορετικές οπτικές και θέσεις που μπορεί να καταγραφούν σε σχέση με το ίδιο θέμα, για να παράγει συγκριτικά συμπεράσματα για ένα φαινόμενο ή τάση (Krippendorff, 2004:95).

Ο τύπος της συνέντευξης που εφαρμόζεται για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας είναι η ημι-δομημένη συνέντευξη, η οποία επιτρέπει μεγαλύτερη ευελιξία στον αποκρινόμενο και έχει τις ίδιες προκαθορισμένες ερωτήσεις προς όλους τους συνεντευξιαζόμενους (Colin, 2010:320-321). Τα θέματα που διερευνήθηκαν μέσω των ερωτήσεων ήταν αναφορικά με τους στόχους και τα μέσα επικοινωνίας που επιστρατεύονται για την προώθηση της εταιρικής υπευθυνότητας, αλλά και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα από τη στρατηγική μάρκετινγκ που εφαρμόζει ο κάθε οργανισμός για την εταιρική του υπευθυνότητα. Οι μάνατζερς των τριών (3) εκ των τεσσάρων (4) επιλεγθέντων οργανισμών ανταποκρίθηκαν θετικά. Συνεπώς, το δείγμα από τις συνεντεύξεις πληρεί την προϋπόθεση της αντιπροσωπευτικότητας και μπορεί να αξιοποιηθεί συμπληρωματικά στις επιλεγθείσες μεθόδους ποιοτικής και ποσοτικής ανάλυσης για τη διεξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων.

Η ανάλυση των τεκμηρίων θα στηριχθεί στην μέθοδο της θεματικής ανάλυσης περιεχομένου (*Thematic Content Analysis*), η οποία είναι μια περιγραφική διαδικασία των ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων. Αυτή η μέθοδος αναγνωρίζει τα κοινά θέματα και τις κοινές σχέσεις/ μοτίβα βάσει των τεκμηρίων που έχουν συλλεχθεί, γεγονός που κάνει την ερμηνεία τους αξιόπιστη και ευκολότερη για τον ερευνητή. Η περιγραφή και η ανάλυση των τεκμηρίων προκύπτει από τα ίδια τα στοιχεία αυτά καθαυτά, ενώ η ερμηνεία τους βασίζεται στην υποκειμενική αντίληψη του ερευνητή για το τι συμβαίνει πραγματικά σε σχέση με το εξεταζόμενο θέμα και στην απόφαση του να προβάλλει κάποια ειδικά ζητήματα ως σημαντικότερα έναντι άλλων. Τα ειδικά αυτά ζητήματα σχετίζονται άμεσα με τα ερευνητικά ερωτήματα (Du et al, 2010·Vollero et al, 2018·Bowen, 2009:32).

Ο συνδυασμός των θεματικών ενοτήτων ή αλλιώς των μοτίβων, των σκέψεων και των εικόνων έχει σπουδαιότητα ως προς την ανάλυση των τεκμηρίων και οδηγεί σε συγκριτικά συμπεράσματα για τον σκοπό της έρευνας. Η θεματική κατηγοριοποίηση είναι πλούσια σε πληροφόρηση και εν δυνάμει πολύ αποτελεσματική, αφού δίνει τη δυνατότητα να ελεγχθεί αφενός η επαναληπτικότητα των θεμάτων, ερμηνεύοντας ακόμα και τα κρυφά/άδηλα νοήματα, αφετέρου τα θέματα να συστηματοποιηθούν με μεγαλύτερη ακρίβεια (Krippendorff, 2004:107, 110· Ahuvia, 2001:139). Η ερμηνευτική ανάλυση περιεχομένου δεν είναι αυστηρά περιοριστική, αφού η εστίαση στο θεματικό κέντρο του κειμένου λαμβάνει υπόψη της πως αυτό το θεματικό κέντρο επηρεάζει και το υπόλοιπο κείμενο (Ahuvia, 2001:146).

3.1 Κωδικοποίηση δεδομένων

Η κωδικοποίηση της ανάλυσης θα γίνει βάσει των συλλεχθέντων τεκμηρίων και της βιβλιογραφικής προσέγγισης. Για αυτόν τον σκοπό διαμορφώνεται μια λίστα των θεμάτων που εμφανίζονται σταθερά βάσει των τεκμηρίων, τα οποία και θα αναλυθούν σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα και θα συγκριθούν με την βιβλιογραφία στο πεδίο της ΕΚΕ και της επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Για κάθε θέμα θα επιχειρηθεί και η αξιολόγηση του σε αναφορά με την βιβλιογραφία με σκοπό να ενισχυθεί η τεκμηρίωση της θεματικής ανάλυσης (Gomez&Chalmeta, 2011· Tuckett, 2005). Τα θέματα αυτά αφορούν τόσο τα βασικά θέματα που εμπεριέχονται στις ετήσιες εκθέσεις ΕΚΕ:

- αξίες
- αποστολή

- ηθική
- στρατηγικές υλοποίησης των δράσεων
- στόχοι
- αποτελέσματα

όσο και τα *υποστηρικτικά εργαλεία* που αξιοποιούνται για την ενημέρωση των ενδιαφερομένων μερών για την ΕΚΕ:

- Εταιρική καμπάνια για ΕΚΕ
- Μέσα και τρόποι διάχυσης του μηνύματος (ΜΚΔ, ειδική κατηγορία-blog για την εταιρική ευθύνη, διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις, εταιρική επικοινωνία).

Αναλυτικότερα, τα βασικά θέματα⁵¹, τα οποία θα εξεταστούν στις ετήσιες εκθέσεις κοινωνικής υπευθυνότητας, ορίζονται σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση των Adams et al, 1998 και των Hackston&Milne (1996) λαμβάνοντας υπόψη τις εξής μεταβλητές:

- I. 1=Θέματα για το περιβάλλον,2=θέματα για το ανθρώπινο δυναμικό,3=θέματα για ζητήματα ηθικής σε σχέση με τους πελάτες, την κοινότητα, ίσες ευκαιρίες, πολιτική επενδύσεων, φιλανθρωπική δραστηριότητα, ασφάλεια προϊόντος.
- II. Αριθμός σελίδων που αναφέρονται στα τρία είδη πληροφοριών.
- III. Ποιότητα των πληροφοριών: πλήρεις ή ελλιπείς πληροφορίες, θετικές μόνο ή αρνητικές ή ουδέτερες σε σχέση με τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν.
- IV. Είδος βιομηχανίας, δηλαδή αμφιλεγόμενες και μη αμφιλεγόμενες.

Είναι σημαντικό να τονιστεί πως οι υποχρεωτικές εκθέσεις εταιρικής υπευθυνότητας είναι λίγες σε σχέση με τις προαιρετικές⁵² (Adams et al, 1998:5) και για να διασφαλιστεί ένα αξιόπιστο αποτέλεσμα εξετάστηκε η πιο πρόσφατη έκθεση κοινωνικής υπευθυνότητας του κάθε οργανισμού, αφού ο κύριος στόχος της έρευνας είναι η εξέταση του τρόπου με τον οποίο επικοινωνείται από τον οργανισμό η κοινωνική του υπευθυνότητα προς τα ενδιαφερόμενα μέρη. Συνεπώς, οι πρόσφατες

⁵¹Βασικά θέματα ορίζονται εκείνα που αντικατοπτρίζουν τις σημαντικές οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις ενός οργανισμού, ή που επηρεάζουν ουσιωδώς τις αξιολογήσεις και τις αποφάσεις των ενδιαφερομένων μερών.

⁵²Η έρευνα τηςKPMG (2017) παρέχει μια λεπτομερή αναφορά στις τάσεις παγκοσμίως για τις ετήσιες αναφορές ΕΚΕ και όλες τις αναγκαίες πληροφορίες που χρειάζεται μια επιχείρηση για να ενσωματώσει την υπευθυνότητα και την βιώσιμη ανάπτυξη στην εταιρική της κουλτούρα και λειτουργία. Η έρευνα έγινε σε 4,900 εταιρείες σε 49 χώρες και είναι η μεγαλύτερη που έγινε μέχρι τώρα. Η Ελλάδα όσον αφορά τη δημοσίευση των ετήσιων εκθέσεων αειφόρου ανάπτυξης βρίσκεται σε χαμηλή κλίμακα σε σχέση με τον παγκόσμιο μέσο όρο 72%, αφού το 2017 μόλις το 54% των επιχειρήσεων δημοσίευσε ετήσια έκθεση αειφόρου ανάπτυξης(KPMG, 2017:4-5).

εκθέσεις που έχει διαθέσιμες ο κάθε οργανισμός ξεχωριστά είναι : α) Παπαστράτος PMI 2017, β) Τράπεζα Πειραιώς 2018, γ) Όμιλος Cosmote 2018, δ) Β/S/ΗΟικιακές Συσκευές ΑΒΕ 2012-2013.

Η ανάλυση περιεχομένου των εταιρικών ιστοσελίδων και των ΜΚΔ των οργανισμών θα στηριχθεί στην κωδικοποίηση των συλλεχθέντων δεδομένων με βάση τις ακόλουθες μεταβλητές. Για τις εταιρικές ιστοσελίδες, η κωδικοποίηση είναι:

- I. 1= Υπάρχει ειδική κατηγορία για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, 2= δεν υπάρχει ειδική κατηγορία για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, 3= τα δημοσιεύματα στην εταιρική ιστοσελίδα για ΕΚΕ, 4= δεν υπάρχουν δημοσιεύματα για την εταιρική κοινωνική ευθύνη στην εταιρική ιστοσελίδα.
- II. Αριθμός δημοσιευμάτων (Δελτίων Τύπου/Άρθρων/Συνεντεύξεων/Παρουσιάσεων) για την εταιρική κοινωνική ευθύνη στη χρονική περίοδο Ιανουάριος 2019- Φεβρουάριος 2020 στις εταιρικές ιστοσελίδες των οργανισμών.
- III. Θέματα που αναδεικνύονται σε σχέση με την εταιρική κοινωνική ευθύνη στην εταιρική ιστοσελίδα σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση των Adams et al (1998) και των Hackston & Milne (1996).
- IV. Είδος μηνύματος στον τίτλο του δημοσιεύματος για την ΕΚΕ (*λογική ή συναισθηματική έκκληση*). Το περιεχόμενο του μηνύματος και ο τρόπος με τον οποίο παρουσιάζεται προς το ακροατήριο π.χ (επενδυτές, μέτοχοι, ανθρώπινο δυναμικό, θεσμοί, κοινό, μη κυβερνητικές οργανώσεις) επηρεάζει και την έκκληση του μηνύματος (Krippendorff, 2004:95).

Για τα ΜΚΔ⁵³ επιλέχθηκαν το Facebook και το LinkedIn. Η επιλογή των συγκεκριμένων μέσων έγινε με κριτήριο το διαφορετικό τους ύφος και το σκοπό που

⁵³Ο όρος ΜΚΔ βασίζεται στην αλληλεπίδραση μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών συμπεριλαμβανομένων του οργανισμού, των πελατών, των προοπτικών και των φορέων επιρροής. Γενικά, τα ΜΚΔ όπως το Facebook και το LinkedIn μπορούν να προσδιοριστούν ως η παραγωγή, η κατανάλωση και η ανταλλαγή πληροφοριών σε όλες τις πλατφόρμες της κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Συνεπώς, τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν στη διάθεση τους νέα εργαλεία για να ψάξουν πληροφορίες και να μοιραστούν τις σκέψεις τους σε πραγματικό χρόνο και ανεξαρτήτως τόπου (Testarmata et al, 2018:36). Τέλος, τα ΜΚΔ παρέχουν μια δυναμική και εκτεταμένη δυνατότητα για την επικοινωνία της ΕΚΕ μεταξύ των εργαζομένων, της διοίκησης, των πελατών και του γενικού κοινού με έναν αποτελεσματικό τρόπο (Stohl et al, 2017). Τέλος, τα ΜΚΔ ήδη καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο ποσοστό για τη διάχυση πληροφοριών σχετιζόμενων με την εταιρική επικοινωνία σε σχέση με τα άλλα παραδοσιακά κανάλια ενημέρωσης. Συγκεκριμένα, τα ΜΚΔ αξιοποιούνται σε ποσοστό 89% από τους οργανισμούς, το διαδίκτυο σε ποσοστό 77%, η τηλεόραση σε ποσοστό 10% και ακολουθούν

εξυπηρετεί το καθένα από αυτά τα μέσα. Το Facebook είναι το δημοφιλέστερο και το κατεξοχήν μέσο κοινωνικής δικτύωσης, έχει πολλές εφαρμογές και δυνατότητες για την παρουσίαση περιεχομένου τόσο με την μορφή απλού κειμένου όσο και με την μορφή οπτικοακουστικού υλικού. Η έρευνα των Stohl et al (2017) υποστηρίζει πως ο επιχειρηματικός κόσμος σε ποσοστό 80% έχει έναν ή περισσότερους λογαριασμούς στο Facebook. Από τη άλλη το LinkedIn δεν είναι μόνο ένα κοινωνικό μέσο, αλλά και ένα κοινωνικό εργαλείο για να παρουσιάσει την επαγγελματική ταυτότητα των μελών του, ιδιωτών αλλά και εταιρειών. Οι εταιρείες το αξιοποιούν για να προβάλλουν την ταυτότητα τους, να ενισχύσουν την εικόνα και τη φήμη τους (Lipíńska, 2018:24), προσελκύνοντας το καλύτερο ανθρώπινο δυναμικό και επικοινωνώντας με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Και τα δυο μέσα έχουν έντονο το στοιχείο της διαδραστικότητας μέσω των likes, των comments, και των shares (Τσιμιτάκης κ.α, 2011), ενώ ταυτόχρονα λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους, δηλαδή την ορατότητα, την δυνατότητα επεξεργασίας του περιεχομένου, τη υπερσυνδεσιμότητα, την ανταλλαγή γνώσης, παρέχουν στους οργανισμούς μεγάλες επικοινωνιακές δυνατότητες σε σχέση με το στοχευόμενο ακροατήριό τους (Treem & Leonardi, 2013:178).

Η κωδικοποίηση για την ανάλυση του περιεχομένου του μηνύματος ΕΚΕ και του τύπου της επικοινωνίας που εφαρμόζεται στα παραπάνω ΜΚΔ γίνεται σε ένα σώμα **οκτακοσίων πενήντα έξι (856) αναρτήσεων** συνολικά για τους τέσσερις επιλεγθέντες οργανισμούς, οι οποίες αντλήθηκαν από το Facebook και το LinkedIn. Οι οκτακόσιες πενήντα έξι (856) αναρτήσεις αφορούν στη χρονική περίοδο Ιανουάριος 2019 - Φεβρουάριος 2020. Η ανάλυση των αναρτήσεων σε σχέση με την ΕΚΕ γίνεται με βάση τα ακόλουθα κριτήρια, όπως προτείνει η έρευνα των Ji et al (2018) με κάποιες διαφοροποιήσεις ως προς την μεταβλητή του συναισθήματος⁵⁴. Τα κριτήρια είναι:

- I. Τα μορφολογικά χαρακτηριστικά του εταιρικού μηνύματος ΕΚΕ.
- II. Τα τεχνολογικά χαρακτηριστικά του ίδιου του μέσου για την διασύνδεση των χρηστών.
- III. Το είδος της έκκλησης του μηνύματος (λογική ή συναισθηματική έκκληση).

το ραδιόφωνο με ποσοστό 5% και άλλοι τρόποι επικοινωνίας (ημερίδες, συνέδρια, events κ.α) με ποσοστό 2% (Lipíńska, 2018:25).

⁵⁴ Οι Ji et al (2018) εξετάζουν την ένταση και τη δύναμη του συναισθήματος, ενώ η παρούσα έρευνα την απόχρωση του συναισθήματος, δηλαδή αν πρόκειται για αρνητικό ή για θετικό συναίσθημα.

- IV. Το είδος της επικοινωνίας (μονόδρομη ή αμφίδρομη) και τη συχνότητα της επικοινωνίας ενός μηνύματος ΕΚΕ.
- V. Τα θέματα εταιρικής υπευθυνότητας που επικοινωνούνται.
- VI. Την αναλογικότητα εμπορικών μηνυμάτων και μηνυμάτων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Η λογική ή η συναισθηματική θεματολογία/περιεχόμενο του εταιρικού μηνύματος αποτελεί μέρος της βασικής επιχειρηματολογίας της ΕΚΕ του οργανισμού. Το συναίσθημα θεωρείται πως είναι κινητοποιός δύναμη στην ανταπόκριση του ακροατηρίου και συνεπώς αποκαλύπτει και τον τύπο της επικοινωνίας που επιδιώκει ο οργανισμός. Η χρήση επιδραστικών λέξεων που εκφράζουν συναίσθημα, είτε θετικό είτε αρνητικό ορίζεται ως μεταβλητή για την κατηγοριοποίηση του μηνύματος σε μήνυμα συναισθηματικής έκκλησης (White & Marsh, 2006:32).

Τα συναισθήματα προκύπτουν μέσα από την διαδικασία της γνωσιακής αξιολόγησης του ατόμου για όσα το περιβάλλουν. Τα συναισθήματα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο όχι μόνο στη διαδικασία επεξεργασίας των πληροφοριών, αλλά και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στην διαμόρφωση της συμπεριφοράς. Τα εταιρικά μηνύματα στις ιστοσελίδες τους στα ΜΚΔ αξιοποιούν συχνά το συναίσθημα για να προσελκύσουν την προσοχή του ακροατηρίου, για να διευκολύνουν το διάλογο και να για να ενδυναμώσουν την ψηφιακή κοινότητα της εταιρείας. Οι συναισθηματικές πλευρές του μηνύματος επηρεάζουν την ορατότητα και την κοινοποίηση του μηνύματος, προσελκύοντας την προσοχή και ενισχύοντας την διαδικασία της ανατροφοδότησης από το ακροατήριο. Επιπλέον, μέσω της κοινοποίησης ενός συναισθηματικά εμπλουτισμένου μηνύματος, τα ακροατήρια μπορούν καλύτερα να ρυθμίσουν τη δική τους συναισθηματική κατάσταση και να συνδιαμορφώσουν συναισθηματικές εμπειρίες από κοινού με τους άλλους, διαμορφώνοντας έτσι έναν κοινωνικό δεσμό (Ji et al, 2018:92-93).

Η απόχρωση των συναισθημάτων (θετική ή αρνητική) προσδιορίζει και το μέγεθος της δημοσιότητας του μηνύματος, δημιουργώντας ευκολότερα τις προϋποθέσεις για την συμμετοχή του κοινού σε αυτά. Με την παραδοχή πως μια εταιρική ιστοσελίδα στο Facebook ή το LinkedIn διαχέει περιεχόμενο που προβάλλει τα θετικά στοιχεία του οργανισμού για να κτίσει την φήμη του και να καλλιεργήσει σχέσεις εμπιστοσύνης με το ακροατήριο θα διερευνηθεί η επίδραση της συναισθηματικής απόχρωσης του μηνύματος σε συνάρτηση με το επικοινωνιακό

πλαίσιο που προβάλλεται για την αποκρισιμότητα του ακροατηρίου. Η απόχρωση του συναισθήματος διαμορφώνει και το είδος της επικοινωνίας (*μονόδρομη ή αμφίδρομη*) που επιδιώκουν οι οργανισμοί με το ακροατήριο τους. Το Facebook και το LinkedIn καθιστούν εύκολη την κοινωνική μεταβίβαση του συναισθηματικού περιεχομένου του μηνύματος, αφού το κάνουν περισσότερο παρατηρήσιμο και για αυτό το λόγο κοινοποιήσιμο.

Τα μορφολογικά χαρακτηριστικά του μηνύματος είναι ο τρόπος με τον οποίο ένα περιβάλλον παρουσιάζει τις πληροφορίες στις αισθήσεις. Αυτά τα χαρακτηριστικά αφορούν στη ζωντάνια, στη δύναμη και την ένταση του συναισθήματος. Η *ζωντάνια* αφορά την αντιπροσωπευτική ποικιλία ενός διαμεσολαβημένου περιβάλλοντος. Ο *βαθμός της ζωντάνιας* μπορεί να διαφέρει ως προς το εύρος και το βάθος μέσω του οποίου παρουσιάζεται μέσα στο ψηφιακό περιβάλλον. Το *εύρος* αναφέρεται στον αριθμό των αισθητηριακών αναφορών που παρουσιάζονται και στον αριθμό των αισθήσεων που τονώνονται από το μέσο. Το *βάθος* αφορά την ποιότητα της παρουσίασης, όπως για παράδειγμα ο συνδυασμός εικόνας και λεκτικού περιεχομένου είναι πιο ζωντανός από ό τι η παρουσίαση ενός μόνο λεκτικού κειμένου. Παρόμοια η αξιοποίηση ενός συνοδευτικού video αποτελεί πιο ζωντανή παρουσίαση σε σχέση με τη στατική εικόνα, αφού τονώνει τόσο την ακουστική όσο και την οπτική αίσθηση. Ακόμα και το ίδιο το περιεχόμενο μπορεί ανάλογα με τον τρόπο που παρουσιάζεται να ενισχύσει τη ζωντάνια του.

Ως *τεχνολογικά χαρακτηριστικά* ορίζονται αυτά τα οποία η διασύνδεση παρέχει στους αποστολείς και στους αποδέκτες των μηνυμάτων με σκοπό να αλληλεπιδράσουν και να συνεισφέρουν σε μια αμοιβαία συζήτηση (hyperlinks, menu bars, site search tools κ.α). Αυτά τα τεχνολογικά χαρακτηριστικά κωδικοποιούνται με τους όρους υψηλή λειτουργική διαδραστικότητα και χαμηλή λειτουργική διαδραστικότητα. Στο ψηφιακό περιβάλλον του Facebook και του LinkedIn όταν οι αναρτήσεις συνοδεύονται από πολλά και διαφορετικά χαρακτηριστικά διαδραστικότητας, η δομή και η έκταση της ανάρτησης αυξάνεται θεαματικά, σε αντίθεση με ένα μικρότερης έκτασης περιεχόμενο στην ανάρτηση το οποίο θα μειώσει τον ενθουσιασμό των χρηστών για να συμμετάσχουν ενεργά σε αυτό. Το είδος της διαδραστικότητας που εφαρμόζεται μέσω των τεχνολογικών δυνατοτήτων που προσφέρουν τα ΜΚΔ αποκαλύπτει και τον τύπο της επικοινωνίας (*μονόδρομη ή αμφίδρομη*) που εφαρμόζει ο οργανισμός (Ji et al, 2018).

Συμπερασματικά, οι παράμετροι που λαμβάνονται υπόψη για την κωδικοποίηση των τεκμηρίων είναι τα μορφολογικά και τα λειτουργικά χαρακτηριστικά της διαδραστικότητας και της ζωντανίας του μηνύματος, η συναισθηματική απόχρωση των δημοσιεύσεων, καθώς και η συχνότητα των μηνυμάτων για την ΕΚΕ στις αναρτήσεις στα ΜΚΔ. Η κωδικοποίηση αυτή επιτρέπει να εκτιμηθεί το είδος της επικοινωνίας (μονόδρομη/ αμφίδρομη) με την παραδοχή πως η υψηλή ή η χαμηλή διαδραστικότητα ενισχύει την αμφίδρομη επικοινωνία, ενώ η απουσία διαδραστικότητας αντικατοπτρίζει μια μορφή μονόδρομης επικοινωνίας.

Η διαδραστικότητα μετρήθηκε σε τριπλή κλίμακα 0 έως 2, όπου:

- 0=αντιστοιχεί σε μη διαδραστικότητα
- 1= σε χαμηλή διαδραστικότητα
- 2= σε υψηλή διαδραστικότητα.

Οι αναρτήσεις με καθόλου διαδραστικότητα δεν παρουσιάζουν κανένα από τα στοιχεία της διαδραστικότητας, οι αναρτήσεις με χαμηλή διαδραστικότητα παρουσιάζουν κάποια από τα στοιχεία της διαδραστικότητας (*συναίσθημα, εικόνες*) ενώ οι αναρτήσεις με υψηλή διαδραστικότητα παρουσιάζουν όλα τα στοιχεία της διαδραστικότητας (*συναίσθημα, εικόνες, video, hyperlinks, menu bars, site search tools κ.α*). Η παραπάνω εγχειριματοποίηση επιτρέπει την σύγκριση μεταξύ διαδραστικών και μη διαδραστικών αναρτήσεων και την σύγκριση μεταξύ των διαδραστικών αναρτήσεων με διαφορετικά επίπεδα διάδρασης σε σχέση με τις αναρτήσεις που δεν έχουν διάδραση. Ως εκ τούτου αξιολογείται και το είδος της επικοινωνίας (μονόδρομη/ αμφίδρομη) και εκτιμάται ο βαθμός συμμετοχής του κοινού στις αναρτήσεις είτε με τη μορφή των likes ή των comments ή των shares.

Προς επίρρωση της έρευνας για την εγχειριματοποίηση της διαδραστικότητας αξιοποιήθηκε παράλληλα και το μοντέλο των Rafaeli & Sudweeks (1998 *οπ. αναφ. Διαμαντάκη, 2008:294*) το οποίο δίνει έμφαση στην αποκρισιμότητα (οι επικοινωνούντες αποκρίνονται ο ένας στον άλλο) και την αναφορικότητα της διάδρασης (αλληλεξάρτηση και συνάφεια των μηνυμάτων). Το εν λόγω μοντέλο στην ουσία απεικονίζει την ποιότητα της επικοινωνίας (μονόδρομη ή αμφίδρομη επικοινωνία), επειδή μέσω αυτού μπορεί να εστιάσει κανείς στη συχνότητα με την οποία αποκρίνονται οι χρήστες σε ένα μήνυμα, αλλά και στην συχνότητα με την

οποία ο πομπός (οργανισμός) αποκρίνεται στους χρήστες, όταν αυτοί συμμετέχουν σχολιάζοντας την ανάρτηση⁵⁵.

Η ζωντάνια κωδικοποιήθηκε σε κλίμακα από 1 έως 4 όπου:

- 1= απουσία ζωντάνιας και παρουσία μόνο λεκτικού περιεχομένου στο μήνυμα.
- 2= χαμηλό επίπεδο ζωντάνιας με την ύπαρξη μιας στατικής εικόνας ή φωτογραφίας που συνοδεύει το κείμενο ή μείγμα εικόνων που δεν παραπέμπουν σε εξωτερικό σύνδεσμο.
- 3= σχετικά υψηλό επίπεδο ζωντάνιας για αναρτήσεις που συνδυάζουν μια στατική εικόνα ή ένα μείγμα εικόνων ή φωτογραφιών που συνοδεύουν το κείμενο και συνδέσμων που παραπέμπουν σε έναν εξωτερικό σύνδεσμο (την εταιρική ιστοσελίδα, άρθρο, Δελτίο Τύπου για παράδειγμα).
- 4= υψηλό επίπεδο ζωντάνιας και συμπεριλαμβάνει videos τα οποία έχουν πλούσια χαρακτηριστικά σε ήχο και εικόνα.

Τα συναισθήματα κωδικοποιήθηκαν στην κλίμακα 0 έως 1 όπου:

- 0= αντιστοιχεί στην απουσία συναισθήματος στο περιεχόμενο του μηνύματος.
- 1= στην παρουσία συναισθήματος στο περιεχόμενο του μηνύματος.

Η απόχρωση του συναισθήματος (θετικό/ αρνητικό) κωδικοποιήθηκε με την κλίμακα 1 έως 2 σύμφωνα με την οποία:

- 1 = αντιστοιχεί στις επιδραστικές συναισθηματικές λέξεις θετικού αντίκτυπου.
- 2=αντιστοιχεί στις επιδραστικές συναισθηματικές λέξεις αρνητικού αντίκτυπου.

⁵⁵ Οι Rafaeli & Sudweeks διακρίνουν μεταξύ τριών επιπέδων διαδραστικότητας, ανάλογα με το βαθμό στον οποίο τα ανταλλάξιμα μηνύματα σχετίζονται μεταξύ τους και απαντούν το ένα στο άλλο σε μια λογική ακολουθία επόμενων και προηγούμενων μηνυμάτων: α) Η «μη-διαδραστική επικοινωνία» (non-interactive communication), όταν υπάρχουν μηνύματα που ανταλλάσσονται αμφίπλευρα, χωρίς όμως το ένα να «απαντά» νοηματικά στο άλλο. β) Η «αποκριτική επικοινωνία» (reactive communication), όταν όχι μόνο υπάρχουν αμφίπλευρες ανταλλαγές, αλλά επιπλέον το κάθε μήνυμα αναφέρεται/αποκρίνεται στο αμέσως προηγούμενο μήνυμα με το οποίο σχετίζεται νοηματικά. γ) Η πλήρως διαδραστική επικοινωνία», όταν ένα μήνυμα αναφέρεται όχι μόνο σε ένα αλλά σε πολλά προηγούμενα μηνύματα, αλλά και στη μεταξύ τους σχέση (Διαμαντάκη, 2008:295-296). Η παρούσα έρευνα δεν εστιάζει στα τρία επίπεδα διαδραστικότητας ξεχωριστά, αλλά εγχειριματοποιεί μόνο τις έννοιες της αποκρισιμότητας και της αυτοαναφορικότητας.

Η κωδικοποίηση αυτή επιτρέπει τη σύγκριση στην ανταπόκριση που έχουν οι αναρτήσεις με θετικά συναισθήματα και οι αναρτήσεις με αρνητικά συναισθήματα, καθώς επίσης και τη σύγκριση του αριθμού των αναρτήσεων με θετικά και αρνητικά συναισθήματα. Η δεύτερη σύγκριση θα επιβεβαιώσει ή δεν θα επιβεβαιώσει τον αρχικό ισχυρισμό των Ji et al (2018) πως μια εταιρική ιστοσελίδα στο Facebook ή το LinkedIn διαχέει περιεχόμενο που προβάλλει κυρίως τα θετικά στοιχεία του οργανισμού για να κτίσει την φήμη του και να καλλιεργήσει σχέσεις εμπιστοσύνης με το ακροατήριο. Συνεπώς, βάσει των παραπάνω εκτιμάται το είδος της επικοινωνίας (μονόδρομη ή αμφίδρομη).

Η συχνότητα της επικοινωνίας ενός μηνύματος σε σχέση με την ΕΚΕ αφορά το πόσες φορές εμφανίζεται το μήνυμα ΕΚΕ σε διάστημα ενός μηνός στα ΜΚΔ τον Φεβρουάριο 2019 έως τον Φεβρουάριο 2020. Η κωδικοποίηση έγινε σε μια τριμερή κλίμακα 0 έως 3 και είναι η ακόλουθη:

- 1 = 1 μήνυμα ΕΚΕ κάθε μήνα.
- 2=2 μηνύματα ΕΚΕ κάθε μήνα.
- 3 = περισσότερα από 2 μηνύματα ΕΚΕ κάθε μήνα.
- 0= κανένα μήνυμα το μήνα

Τα θέματα εταιρικής υπευθυνότητας που επικοινωνούνται από τα ΜΚΔ των οργανισμών (Facebook και LinkedIn) ορίζονται σύμφωνα και με την κατηγοριοποίηση των Adams et al (1998) και των Hackston & Milne (1996) λαμβάνοντας υπόψη τις εξής μεταβλητές:

- I. 1=Θέματα για το περιβάλλον.
- II. 2=Θέματα για το ανθρώπινο δυναμικό.
- III. 3=Θέματα για ζητήματα ηθικής με υποκατηγορίες α) προσφορά στην κοινότητα (εθελοντισμός, χορηγία, φιλανθρωπία), β) πολιτική επενδύσεων γ) δ) ασφάλεια προϊόντος/καινοτομία προϊόντος
- IV. 4= Δραστηριότητες α) συμμετοχή σε συνέδρια/ημερίδες, β) βραβεύσεις

Τα κριτήρια για την επιλογή των τεσσάρων (4) οργανισμών ήταν τα ακόλουθα. Πρώτον, επιλέχθηκαν τρεις οργανισμοί από τις αμφιλεγόμενες βιομηχανίες (Παπαστράτος, Όμιλος Τράπεζας Πειραιώς, Β/S/H Οικιακές Συσκευές Α.Β.Ε) και ένας οργανισμός από τις μη αμφιλεγόμενες βιομηχανίες (Cosmote Group) για τον σκοπό της έρευνας. Δεύτερον, και οι τέσσερις οργανισμοί έχουν μεγάλο

μερίδιο στην αγορά και ανήκουν στις μεγαλύτερες εταιρείες της χώρας⁵⁶. Τρίτον, και οι τέσσερις οργανισμοί εφαρμόζουν πολιτική κοινωνικής υπευθυνότητας. Τέταρτον, και οι τέσσερις οργανισμοί είναι ενεργοί σε θέματα επικοινωνίας της ΕΚΕ.

Η μελέτη των τεσσάρων οργανισμών θα στηριχθεί σε μια μέθοδο ποιοτικής επαγωγικής έρευνας, η οποία επεξηγεί ή περιγράφει σε μια δεδομένη χρονική περίοδο ένα φαινόμενο. Ως επαγωγική μέθοδος ορίζεται η αναδρομική διαδικασία για τη δημιουργία υποθέσεων εργασίας (Dutot, et al, 2016:13-14) ή ερευνητικών ερωτημάτων. Η μελέτη τους αποτελεί έναν συστηματικό τρόπο για τη διερεύνηση ενός φαινομένου, εν προκειμένω της επικοινωνίας των δράσεων εταιρικής ευθύνης, μέσω της συλλογής δεδομένων και της ανάλυσής τους. Επίσης, η μελέτη των τεσσάρων οργανισμών εξυπηρετεί στην διερεύνηση του φαινομένου στις πραγματικές του διαστάσεις τόσο με τεχνικές συλλογής τεκμηρίων όσο και με μεθοδολογία παραδειγμάτων, καταλήγοντας στην εξαγωγή αποτελεσμάτων (Burns, 2002· Saunders et al, 1997). Η έρευνα στους επιλεγμένους οργανισμούς στηρίχθηκε στην στρατηγική τους για την εταιρική υπευθυνότητα, όπως απεικονίζεται μέσω της εταιρικής τους ιστοσελίδας από τον Ιανουάριο 2020 έως το Φεβρουάριο του 2020 αλλά και όπως αποτυπώνεται στις τελευταίες εκθέσεις τους εταιρικής υπευθυνότητας. Παράλληλα, αξιολογείται και η θεωρία βάσει της βιβλιογραφικής προσέγγισης για να διαμορφώσει την ποιοτική διαδικασία της έρευνας και τις πτυχές της ανάλυσης τεκμηρίων. Η έρευνα στους τέσσερις οργανισμούς θα προσφέρει μια συγκριτική ανάλυση των στοιχείων που προκύπτουν για το κτίσιμο του στρατηγικού σχεδιασμού της ΕΚΕ και της επικοινωνίας της ΕΚΕ στις επιλεγθείσες εταιρείες, ενώ προσδοκάται να δώσει στοιχεία τα οποία είτε επιβεβαιώνουν τη βιβλιογραφία είτε θα προσφέρουν νέα δεδομένα για περαιτέρω διερεύνηση και βελτιστοποίηση της στρατηγικής επικοινωνίας της ΕΚΕ. Ως εκ τούτου, η παραπάνω προσέγγιση για τις επιχειρήσεις κρίνεται ως η πιο κατάλληλη για την υλοποίηση της παρούσας έρευνας, αλλά και για την αξιολόγηση των μέχρι τώρα εμπειρικά θεμελιωμένων θεωριών της στρατηγικής επικοινωνίας για την ΕΚΕ (Cassell & Symon, 2004).

Η διαδικασία διασφάλισης της αξιοπιστίας των τεκμηρίων που προκύπτουν από τις εταιρικές ιστοσελίδες, τα ΜΚΔ των οργανισμών (Facebook και LinkedIn), τις

⁵⁶Το μέγεθος της εταιρείας ορίζεται από τα συνολικά της πλεονεκτήματα και τις συνολικές της πωλήσεις (Waddock & Graves, 1997:308-309·Hackston & Milne,1996:81).

πρόσφατες εκθέσεις βιώσιμης ανάπτυξης των επιλεγθέντων οργανισμών και τις συνεντεύξεις είναι σημαντική για την εγκυρότητα της έρευνας. Η κωδικοποίηση των δεδομένων ταξινομήθηκε σε ουσιαστικές κατηγορίες, οι οποίες μελετήθηκαν συγκριτικά δια μέσου του επιλεγθέντος σώματος ανάλυσης, όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Συγκρίθηκαν οι κωδικοποιημένες κατηγορίες μέσα από ερωτήματα που τέθηκαν, όπως «Πώς αυτό το κείμενο είναι ίδιο ή σε τι διαφέρει σε αντιπαράβολή με τα άλλα; Τί είδους ιδέες/θέσεις/μηνύματα αναφέρονται στις συνεντεύξεις, στις εταιρικές ιστοσελίδες, στα ΜΚΔ των οργανισμών και στις ετήσιες αναφορές ΕΚΕ; Πώς το είδος των μηνυμάτων επηρεάζει συνολικά την εικόνα του οργανισμού και σε ποιο βαθμό συγκλίνει ή διαφοροποιείται αυτή η εικόνα ανάλογα με το είδος της βιομηχανίας στην οποία ανήκει;» Η ανάλυση των δεδομένων γίνεται κατά αυτόν τον τρόπο λειτουργική στην αναγνώριση περιορισμών ως προς τη θεματολογία και στην διασφάλιση της ενότητας και της σχετικότητας των κατηγοριοποιήσεων για τα ερευνητικά ερωτήματα. Όταν το υλικό των τεκμηρίων που έχουν επιλεγεί, διαμορφώνει μια ολοκληρωμένη εικόνα στον τρόπο με τον οποίο οι επιλεγθέντες οργανισμοί οργανώνουν και επικοινωνούν την κοινωνική τους υπευθυνότητα τότε η διαδικασία της συγκέντρωσης και της ανάλυσης των τεκμηρίων είναι αντιπροσωπευτική (Bowen, 2009:37).

Η εσωτερική αυτή αναστοχαστική διαδικασία μέσω των ερωτήσεων για την συλλογή, κατηγοριοποίηση και κωδικοποίηση των δεδομένων σε συνδυασμό και με τις δοθείσες συνεντεύξεις από τους μανάτζερς μειώνουν το ενδεχόμενο των προκαταλήψεων του ερευνητή και του δίνουν ένα εύρος δυνατοτήτων για την επεξεργασία και την ερμηνεία των δεδομένων. Αυτό σημαίνει πως οι πληροφορίες οι οποίες είναι διαθέσιμες σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη μέσω των ετήσιων εκθέσεων ΕΚΕ και μέσω της διαδικτυακής τους προβολής και οι πληροφορίες που θα δώσουν οι συνεντευξιαζόμενοι, θα δώσουν πλούσιο και αξιόπιστο υλικό προς επεξεργασία για να απαντηθούν ικανοποιητικά και αξιόπιστα τα ερευνητικά ερωτήματα (Bhattacharjee, 2012).

Κεφάλαιο 4^ο Αποτελέσματα έρευνας

4 Παρουσίαση των οργανισμών- Παπαστράτος PMI - Καπνοβιομηχανία

4.1 Το όραμα και οι αξίες της Παπαστράτος PMI

Η εταιρεία Παπαστράτος αποτελεί τη μεγαλύτερη ελληνική καπνοβιομηχανία της Ελλάδας και η επιχειρηματική της δραστηριότητα επεκτείνεται και στο εξωτερικό. Από το 2003 αποτελεί μέλος της Phillip Morris International, απασχολώντας χιλιάδες εργαζόμενους και επενδύει μεγάλα ποσά δημιουργώντας προστιθέμενη αξία στην ελληνική οικονομία. Το 2018 υλοποίησε επένδυση τριακόσια εκατομμύρια ευρώ για την παραγωγή νέων προϊόντων θερμαινόμενου καπνού,⁵⁷ εκπληρώνοντας την δέσμευση που έχει αναλάβει μαζί με την μητρική της Philip Morris International (PMI) για ένα μέλλον απαλλαγμένο από τον καπνό του τσιγάρου. Η επένδυση αυτή αποτελεί συνέχεια των προηγούμενων επενδύσεων της εταιρείας, οι οποίες από το 2003 φτάνουν το ένα δισεκατομμύριο ευρώ (Παπάζογλου, 2019· Μπρόιστεντ & Κουκουγιάννη, 2017).

Με βάση τα οικονομικά της στοιχεία η Παπαστράτος το 2017 σημείωσε αύξηση εσόδων (μετά τους ειδικούς φόρους) κατά 22,1%. Τα καθαρά έσοδα της Παπαστράτος ανήλθαν στα 320,9 εκατομμύρια ευρώ - μια σημαντική αύξηση καθώς συνιστά την καλύτερη επίδοση μετά το 2004, χρονιά κατά την οποία αρχίζει η μεγάλη αύξηση των ειδικών φόρων κατανάλωσης καπνού στη χώρα μας. Η θεαματική ανάκαμψη στα έσοδα της εταιρείας εκτιμάται ότι είναι αποτέλεσμα της επιτυχημένης έναρξης της παραγωγής στη χώρα μας των IQOS sticks, των θερμαινόμενων δηλαδή προϊόντων καπνού που αξιοποιούν οι συσκευές IQOS⁵⁸ (Μανδραβέλης, 2019)

Η κεντρική στρατηγική της Παπαστράτος αλλάζει από το 2016 και στηρίζεται στην καινοτομία και στον μετασχηματισμό της σε μια startup εταιρεία από εταιρεία παραγωγής καπνικών προϊόντων. Αποφασίζει την σταδιακή αλλαγή των παραδοσιακών προϊόντων καπνού και φιλοδοξεί μέχρι το 2025 σε συνεργασία με την

⁵⁷Η PMI κυκλοφορεί το IQOS σε 38 χώρες και οι χρήστες του σε αυτές έχουν ξεπεράσει τα 8,6 εκατομμύρια. Στην περίπτωση της χώρας μας, η διάθεση του IQOS ξεκίνησε το 2016 και μέσα σε δύο χρόνια υπάρχουν ήδη 27 καταστήματα IQOS σε όλη την Ελλάδα, ενώ το προϊόν διατίθεται και μέσα από 49 καταστήματα Public (Παπάζογλου 2019).

⁵⁸Το τρέχον χαρτοφυλάκιο προϊόντων της Παπαστράτος που δεν παράγουν καπνό περιέχει τέσσερα προϊόντα σε διάφορα στάδια ανάπτυξης και εμπορευματοποίησης. Το IQOS είναι το πρώτο από τα προϊόντα αυτά, που είναι ήδη διαθέσιμο σε πολλές αγορές σε όλο τον κόσμο.

μητρική της Philip Morris International να τα αντικαταστήσει με άλλα εναλλακτικά προϊόντα, λιγότερο βλαβερά για την υγεία των καπνιστών. Το όραμα της επικεντρώνεται στην φράση του κ. Χαρπαντίδη, Προέδρου και Διευθύνοντα Συμβούλου της Παπαστράτος, αλλά και εμπνευστή της νέας επιχειρηματικής στρατηγικής του οργανισμού:

*«Αλλάζουμε προς το καλύτερο τις ζωές χιλιάδων εκατοντάδων καπνιστών»⁵⁹.
«Πιστέψαμε στις αναπτυξιακές δυνατότητες της Ελλάδας παρά την κρίση και υλοποιήσαμε μια επένδυση που βάζει την Ελλάδα στο κέντρο της παγκόσμιας καινοτομίας»⁶⁰»*

Η Παπαστράτος έχοντας αφουγκραστεί τις ανάγκες της κοινωνίας και δεσμευμένη να υπηρετεί την κοινωνία, έθεσε νέους πρωτοποριακούς στόχους και προχώρησε σε μια μετασχηματιστική επιχειρηματική στρατηγική με σκοπό να «σχεδιάσει ένα μέλλον απαλλαγμένο από τον καπνό του τσιγάρου»⁶¹. Στην εταιρική ιστοσελίδα του οργανισμού μπορεί να διαβάσει κανείς την ακόλουθη θέση:

«Σκοπός μας είναι να γίνουμε κάτι παραπάνω από την κορυφαία εταιρεία τσιγάρων στον κόσμο. Οικοδομούμε το μέλλον της PMI με προϊόντα που δεν παράγουν καπνό και αποτελούν μια πολύ καλύτερη επιλογή από το κάπνισμα του τσιγάρου. Πράγματι, το όραμά μας, όλων εμάς στην PMI, είναι μια μέρα αυτά τα προϊόντα να αντικαταστήσουν τα τσιγάρα. Η κοινωνία περιμένει από εμάς να ενεργούμε με υπευθυνότητα. Και αυτό ακριβώς κάνουμε σχεδιάζοντας ένα μέλλον απαλλαγμένο από τον καπνό του τσιγάρου».

Η ηθική και οι αξίες της -ακεραιότητα, διαφάνεια, νομιμότητα - για την Παπαστράτος η βάση λειτουργίας της κι όχι ένα επικοινωνιακό πρόσχημα. Γνωρίζουν ότι παράγουν ένα προϊόν που συνδέεται με σοβαρές ασθένειες και είναι εθιστικό. Αντιλαμβάνονται ότι η κοινωνία εκφράζει ανησυχίες σχετικά με τα προϊόντα της. Αυτό σημαίνει πως αναφέρονται ευθέως στις βλαβερές επιπτώσεις του καπνίσματος, αποτρέπουν τα παιδιά από το κάπνισμα, αναπτύσσουν μέσω της μητρικής τους εταιρείας προϊόντα δυνητικά μειωμένου κινδύνου και υποστηρίζουν τη θέσπιση ρυθμιστικού πλαισίου για τα προϊόντα δυνητικά μειωμένου κινδύνου (CSR Report Παπαστράτος, 2017:12).

⁵⁹Από τη συνέντευξη που έδωσε για το διαδικτυακό ενημερωτικό περιοδικό insider <https://www.youtube.com/watch?time_continue=18&v=RGxRFbLvyJo&feature=emb_logo>.

⁶⁰Απόσπασμα από τις δηλώσεις του κ. Χαρπαντίδη στο Business News<<https://www.businessnews.gr/el/epixeiriseis/lianemporio-fmcg/stohos-oi-nees-ependyseis-gia-tin-papastratos.html>>

⁶¹Από την επίσημη εταιρική ιστοσελίδα της Παπαστράτος: <https://www.pmi.com/markets/greece/el/about-us/our-vision>

4.1.2 Η συμμόρφωση της Παπαστράτος με το ρυθμιστικό πλαίσιο

Η Παπαστράτος αναγνωρίζει τους κινδύνους για τη δημόσια υγεία που προκαλούν τα προϊόντα καπνού και σέβεται τις αποφάσεις των κυβερνήσεων για την επιβολή περισσότερων περιορισμών και υψηλότερων ειδικών φόρων κατανάλωσης στο τσιγάρο από οποιοδήποτε άλλο καταναλωτικό προϊόν. Ωστόσο, διατυπώσει έντονες αντιρρήσεις για κάποιες ρυθμίσεις που αφαιρούν τις μάρκες από τα πακέτα τσιγάρων τους, αναγκάζοντάς έτσι τους καταναλωτές να επιλέξουν ανάμεσα σε προϊόντα που μοιάζουν σχεδόν πανομοιότυπα. Ο στόχος της Παπαστράτος, όπως φαίνεται από τα παραπάνω είναι η καταπολέμηση του παράνομου εμπορίου τσιγάρων, κάτι που λειτουργεί επιβαρυντικά και για την ίδια την οικονομία της χώρας⁶². Επίσης, η εταιρεία υποστηρίζει σθεναρά την αναγκαιότητα για την ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών καπνιστών με την προσφορά καινοτόμων εναλλακτικών προϊόντων, λιγότερο επιβλαβών για την υγεία σε σχέση με το παραδοσιακό τσιγάρο. Προτείνει την εφαρμογή πολιτικών και ενός ρυθμιστικού πλαισίου με βάση τον μειωμένο κίνδυνο των προϊόντων που δεν παράγουν καπνό, σε συνδυασμό με περαιτέρω περιορισμούς στο τσιγάρο ως αποτελεσματικότερες στρατηγικές για την αντιμετώπιση των βλαβερών συνεπειών του καπνίσματος. Τέλος, δίνει έμφαση στην τήρηση των κανονισμών για να μην ξεκινήσει κάποιος το κάπνισμα ή να το διακόψει (www.PMI Greece- EL).

4.1.3 Η οικονομική της απόδοση και η συμβολή της στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας

Η συνολική προσφορά της εταιρείας στην ελληνική οικονομία αποτιμάται με συνολικό κύκλο εργασιών 1,2 δις ευρώ και εισφορά 1,1 δις ευρώ σε φόρους (συμπεριλαμβανομένων ΦΠΑ και ΕΦΚ), δηλαδή το 2,2% των εσόδων του κράτους. Επιπλέον εισφέρει 85 εκατομμύρια ευρώ προς Έλληνες προμηθευτές με αγορές προϊόντων και υπηρεσιών, η οποία έφτασε τα 4,9 εκατομμύρια ευρώ σε ενέργειες για

⁶²Σε συνέντευξη του στο περιοδικό Forbes ο κ. Χαρπαντίδης επισημαίνει το τεράστιο πρόβλημα της έξαρσης εμπορίου παράνομων καπνικών προϊόντων, εξαιτίας του οποίου χάνονται πολλά χρήματα από τα δημόσια ταμεία. Επισημαίνει τις πρωτοβουλίες της Παπαστράτος για την αντιμετώπιση του προβλήματος: «Από το 2012 έχουμε υλοποιήσει δεκάδες ενέργειες τόσο για την ενημέρωση των καταναλωτών όσο και για την υποστήριξη των διωκτικών Αρχών. Στο πλαίσιο αυτό εντάσσεται το μνημόνιο συνεργασίας που υπογράψαμε με το Λιμενικό Σώμα το 2014, αλλά και η δωρεά στο υπουργείο Οικονομικών του πρώτου αυτοκινούμενου x-ray scanner οχημάτων και εμπορευματοκιβωτίων, αξίας 2 εκατομμυρίων ευρώ, που πραγματοποιήθηκε το 2015. Επίσης, στις αρχές του 2018 χορηγήσαμε στο Λιμενικό Σώμα, μέσω του χρηματοδοτικού προγράμματος PMI Impact, 5 σκάφη ειδικού τύπου, αξίας 2,4 εκατομμυρίων δολαρίων, τα οποία θα είναι έτοιμα να αναλάβουν δράση έως το τέλος της χρονιάς» (Γκίτση, 2018).

την καταπολέμηση του παράνομου εμπορίου καπνικών προϊόντων και απορροφά το 50% της ελληνικής παραγωγής ανατολικών καπνών, ενισχύοντας τον γεωστρατηγικό της ρόλο ως μεταποιητή και προμηθευτή σε χώρες της Ν.Α Ευρώπης. Λειτουργώντας σαν πολλαπλασιαστής αξίας, η Παπαστράτος το 2017 δημιούργησε συνολικά προστιθέμενη αξία 157 εκατ. ευρώ για την ελληνική οικονομία, ποσό που αντιστοιχεί στο 0,09% του ΑΕΠ. Τέλος, η αλλαγή της επιχειρηματικής της κατεύθυνσης είχε σαν αποτέλεσμα και την δημιουργία 400 νέων θέσεων εργασίας για το χρονικό διάστημα 2017-2018 (Παπάζογλου, 2019·CSR Report Παπαστράτος, 2017).

4.1.4 Δράσεις κοινωνικής υπευθυνότητας της Παπαστράτος

Οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ των καπνοβιομηχανιών εστιάζουν κυρίως σε προγράμματα για την πρόληψη του καπνίσματος ή σε προγράμματα για την στήριξη παραμελημένων κοινωνικών ομάδων (Kim&Choi, 2012:184). Οι στόχοι των καμπανιών ΕΚΕ της Philip Morris International δεν αφορούν μόνο στην πρόληψη του καπνίσματος για τους έφηβους, αλλά και στην χρηματοδότηση του ανθρώπινου εργατικού δυναμικού της, στην υποστήριξη των θυμάτων του AIDS και της οικογενειακής βίας, σε δωρεές για την ανακούφιση της πείνας και στην καινοτομία των προϊόντων της (Kim&Choi, 2012:187-189Glantz et al, 2002). Όπως επισημαίνει και ο Lantos (2001:596-597) οι προϋποθέσεις που πρέπει να τηρούν οι εταιρείες σε σχέση με την υπευθυνότητα τους προς την κοινωνία είναι: να παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες με αξία για τους πελάτες τους, να κερδίζουν μια έντιμη επιστροφή των κεφαλαίων που επενδύονται στην εταιρεία, να δημιουργούν νέο πλούτο που μπορεί να δοθεί σε μη κερδοσκοπικούς φορείς που ενισχύουν την κοινωνία μέσα από το έργο τους, να δημιουργούν νέες θέσεις εργασίας, να παράγουν καινοτομία, να δίνουν την εντύπωση πως βελτιώνουν τις συνθήκες ζωής των πολιτών.

Η Παπαστράτος εφαρμόζοντας στρατηγικές κοινωνικής υπευθυνότητας, επενδύει πρωτίστως στο ανθρώπινο δυναμικό της. Με συνεχείς επενδύσεις στην επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων της, στην ανάδειξη ταλέντων και στην αναζήτηση ικανών επαγγελματιών, προσφέρει δυναμικά προγράμματα ανάπτυξης καριέρας, ανταγωνιστικούς μισθούς και παροχές, διεθνή σταδιοδρομία και σύγχρονο περιβάλλον εργασίας. Η Παπαστράτος έχει επανειλημμένα αναγνωριστεί ως εξαιρετικός χώρος εργασίας από το Great Place to Work@Institute Hellas (2012-2014 και 2016) και ως Κορυφαίος Εργοδότης από το Top Employer Institute (2015-2019), ενώ έχει λάβει δύο χρυσά βραβεία για προγράμματα ανάπτυξης εργαζομένων

από τον θεσμό HR Awards. Το 2016 αναδείχθηκε ως η πιο αξιοθαύμαστη εταιρεία στην Ελλάδα ανεξαρτήτως κλάδου από το περιοδικό Fortune και το 2017 ως η πιο αξιοθαύμαστη βιομηχανία στην Ελλάδα (www.PMI Greece- EL)

Στο πλαίσιο της προσφοράς της προς την κοινωνία έχει δαπανήσει περισσότερα από 2 εκατομμύρια ευρώ την περίοδο 2009 – 2017 για την παροχή βοήθειας στις πιο ευάλωτες κοινωνικές ομάδες από τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης. Για αυτό το λόγο συνεργάζεται με διάφορες Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, όπως η Αποστολή, η PRAKSIS, ο ΔΕΣΜΟΣ, η Διοτίμα και η Σχεδία (www.PMI Greece- EL: CSR Report Παπαστράτος, 2017). Τα προγράμματα εταιρικής υπευθυνότητας εκτείνονται σε πέντε πυλώνες και αφορούν στην ευαισθητοποίηση της κοινωνίας για την έμφυλη βία και την ενδυνάμωση των γυναικών (Πρόγραμμα SPEAK), στην στήριξη της καινοτομίας και των start-ups (Πρόγραμμα Disrupt Greece) και τη στήριξη των αγροτών με προγράμματα υποστήριξης των καλών αγροτικών πρακτικών στις γεωργικές εκμεταλλεύσεις, στην πρόσβαση ανέργων και παιδιών άπορων οικογενειών στην εκπαίδευση, στην στήριξη ευαίσθητων κοινωνικών ομάδων (CSR Report Παπαστράτος, 2017).

Το 2017 κάνει έναν επιχειρηματικό μετασχηματισμό και καινοτομεί με τη νέα σειρά προϊόντων για καπνιστές χωρίς τον καπνό του τσιγάρου που συνδυάζουν προηγμένη τεχνολογία και αυστηρή επιστημονική τεκμηρίωση. Η νέα επένδυση σε καπνικά προϊόντα δυνητικά μειωμένου κινδύνου έχει και κοινωνικό χαρακτήρα, αφού μετουσιώνει το όραμα της εταιρείας για έναν κόσμο χωρίς τσιγάρο. Συνδυάζει έτσι την επέκταση των οικονομικών της δραστηριοτήτων με τη βελτίωση της καθημερινότητας της ζωής των καπνιστών σε ολόκληρο τον κόσμο (CSR Report, 2017). Η επένδυση στην ανάπτυξη προϊόντων δυνητικά μειωμένου κινδύνου εκτός του ότι συμβάλλει στην προστασία της δημόσιας υγείας δημιούργησε και νέες θέσεις εργασίας από την καπνοκαλλιέργεια έως το σημείο πώλησης (Γκίτση, 2018).

Τέλος, ως προς την περιβαλλοντική της απόδοση μείωσε την εκπομπή CO₂ κατά 14% σε σχέση με το 2016, την κατανάλωση ενέργειας κατά 80% σε σχέση με το 2016, τα απόβλητα της κατά 40% το 2017. Παράλληλα επένδυσε στη δημιουργία υποδομής για ανακύκλωση⁶³ (CSR Report, 2017).

⁶³Πρόσφερε 42000 μπλε κάδους και 86 απορριματοφόρα ανακύκλωσης.

4.1.5 Κανάλια Επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη

Οι προωθητικές ενέργειες μιας καπνοβιομηχανίας περιορίζονται από τις κοινωνικές νόρμες και τα ήθη της κοινωνίας και ως εκ τούτου η στρατηγική προώθησης με τα προσδοκώμενα αποτελέσματα έχει βαρύνουσα σημασία στις επιχειρηματικές αποφάσεις (Laczniak & Murphy, 2006:155). Οι προωθητικές ενέργειες θα πρέπει για αυτό το λόγο να είναι προσαρμοσμένες στις ηθικές προδιαγραφές που πρεσβεύει η εταιρεία μέσω της πολιτικής της για την αντιμετώπιση ειδικών ηθικών ζητημάτων άρρηκτα συνδεδεμένων με το προϊόν που προσφέρει και με τη βιομηχανία στην οποία ανήκει (Laczniak & Murphy, 2006: 172).

Η επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη γίνεται μέσω του τμήματος Εταιρικών Υποθέσεων, το οποίο αναπτύσσει και υλοποιεί στρατηγικές στους τομείς των ρυθμίσεων για τα προϊόντα καπνού, τα δημοσιονομικά θέματα και την επικοινωνία με στόχο να υποστηρίξει την εταιρεία στην επίτευξη των επιχειρηματικών της στόχων. Ακόμα, σχεδιάζει και υλοποιεί ενέργειες χορηγιών με τις οποίες στηρίζονται η χώρα και οι τοπικές κοινωνίες καθώς και ενέργειες για την καταπολέμηση του παράνομου εμπορίου προϊόντων καπνού (Μιχαλόπουλος, 2016:46). Στο πλαίσιο του εταιρικού της μετασχηματισμού η Παπαστράτος αναδιαμόρφωσε το 2019 το τμήμα Επικοινωνίας της με απώτερο σκοπό να ενδυναμώσει την επικοινωνιακή της στρατηγική στη «νέα εποχή» για τον οργανισμό.

Η επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη πραγματοποιείται κυρίως μέσω εκδηλώσεων, ημερίδων και συνεδρίων με τις τοπικές αρχές, με τις μη κυβερνητικές οργανώσεις, καθώς επίσης και με τους εκπαιδευτικούς και επιχειρηματικούς φορείς. Παράλληλα, πραγματοποιούνται εκπαιδευτικά προγράμματα ανάπτυξης για ανθρώπινο δυναμικό. Η παροχή πληροφοριών στα ΜΜΕ πραγματοποιείται μέσω των Δελτίων Τύπου και των συνεντεύξεων και την ετήσια έκθεση βιωσιμότητας για τις δράσεις και τις στρατηγικές κινήσεις του οργανισμού. Η Παπαστράτος αξιοποιεί την ιστοσελίδα της και τα ΜΚΔ για την παραγωγή περιεχομένου σε σχέση με τα προϊόντα της και τις δράσεις κοινωνικής υπευθυνότητας. Ειδικά στο πλαίσιο του μετασχηματισμού της επιχειρηματικής της δραστηριότητας και της προώθησης του νέου προϊόντος της IQOS sticks αλλά και της επικοινωνίας με τους πελάτες της ή εν δυνάμει πελάτες της, η Παπαστράτος έχει δημιουργήσει μια ειδική brand⁶⁴ ιστοσελίδα και μια εταιρική ιστοσελίδα, την Παπαστράτος μαζί⁶⁵. Η δεύτερη εταιρική ιστοσελίδα

⁶⁴Βλ. τον ιστότοπο <<https://gr.iqos.com/el>>.

⁶⁵Βλ. τον ιστότοπο <www.papastratosmazi.gr>.

εστιάζει στην προώθηση της νέας επιχειρηματικής της κουλτούρας και στο όραμα της για έναν κόσμο χωρίς τσιγάρο καθώς και σε ζητήματα εταιρικής υπευθυνότητας. Η εταιρεία ακόμα διαθέτει δικό της προφίλ στο Facebook και το LinkedIn⁶⁶ καθώς και στο instagram. Αξίζει να αναφερθεί πως το Twitter και το Youtube ως ενεργοί σύνδεσμοι παραπέμπουν στην μητρική της εταιρεία Philip Morris.

Εξαιτίας της αυστηρής νομοθεσίας για τις καπνοβιομηχανίες, οι καπνοβιομηχανίες δεν μπορούν να υιοθετήσουν την διαφήμιση για την προώθηση των προϊόντων τους ούτε τυπικές διαδικασίες προώθησης που ισχύουν για τις υπόλοιπες κατηγορίες προϊόντων. Από την άλλη οι έρευνες έχουν δείξει πως οι καπνοβιομηχανίες δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην συσκευασία του προϊόντος και την αξιοποιούν ως ένα βασικό εργαλείο προωθητικής ενέργειας. Ωστόσο, στη συσκευασία είναι υποχρεωμένες οι καπνοβιομηχανίες να συμπεριλαμβάνουν προειδοποιήσεις για τις βλαβερές επιπτώσεις⁶⁷ του τσιγάρου (Wakefield et al, 2002).

4.2 Τράπεζας Πειραιώς -Χρηματοοικονομικός Τομέας

4.2.1 Το όραμα και οι αξίες της Τράπεζας Πειραιώς

Η Τράπεζα Πειραιώς παρέχει ένα ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών σε περισσότερους από 5,4 εκατομμύρια πελάτες στην Ελλάδα. Σήμερα κατέχει ηγετική θέση στην ελληνική τραπεζική αγορά με μερίδιο αγοράς 29% στα δάνεια και στις καταθέσεις πελατών. Το Όραμά της είναι να αποτελεί την πλέον αξιόπιστη Τράπεζα στην Ελλάδα, δημιουργώντας αξία για τους μετόχους, τους πελάτες και τους εργαζομένους της. Σκοπός της είναι να αποτελεί πυλώνα σταθερότητας για την ελληνική οικονομία, να τροφοδοτεί την ανάπτυξη και να στηρίζει την καινοτομία. Οι δραστηριότητες της είναι σε πλήρη αντιστοιχία με τις αξίες της (υπευθυνότητα, αξιοκρατία, διαφάνεια, αξιοπιστία, σύμπραξη, συνεργασία, οικειότητα), δίνοντας έμφαση στη σχέση εμπιστοσύνης με τους πελάτες της (www. Τράπεζα Πειραιώς· CSR Report, 2018). Η κουλτούρα της επιχειρηματικής της δράσης αποτυπώνεται ως ακολούθως:

⁶⁶Στο LinkedIn έχει έως τώρα 50.397 ακολούθους, στο Facebook 1.379.490 ακολούθους και στο instagram 2115 ακολούθους.

⁶⁷Από τις 20 Μαΐου 2016 το 65% των πακέτων τσιγάρων που κυκλοφορεί στην Ελλάδα καλύπτεται υποχρεωτικά σύμφωνα με τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης από αποτρεπτικά για το κάπνισμα μηνύματα και φωτογραφίες, ενώ το 2014 είχε ψηφιστεί ρύθμιση η οποία απαγορεύει την διαφήμιση των καπνικών προϊόντων (ΦΕΚ 2014/40/ΕΕ).

- Δημιουργούμε συνεχώς αξία.
- Βλέπουμε τα δεδομένα ως πρόκληση.
- Ενθουσιάζουμε τους πελάτες μας.
- Χτίζουμε σχέσεις εμπιστοσύνης.
- Καθοδηγούμε με ακεραιότητα τους ανθρώπους μας.
- Παρέχουμε υψηλού επιπέδου υπηρεσίες. (www. Τράπεζα Πειραιώς: CSR Report, 2018).

Η Τράπεζα μέσα από εξειδικευμένες λύσεις και υπηρεσίες υψηλού επιπέδου προς τους πελάτες της θέτει ως κύριους στόχους της την κερδοφορία και αειφόρο επιχειρηματικότητα καθώς και την απρόσκοπτη, ποιοτική και διαφανή εξυπηρέτηση των πελατών της. Ως εκ τούτου, η Τράπεζα Πειραιώς προχώρησε στην εφαρμογή ενός επιχειρηματικού στρατηγικού σχεδιασμού, του *Agenda 2023* με τρεις βασικούς πυλώνες ανάπτυξης: κερδοφορία, ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών⁶⁸ και εφαρμογή διατηρήσιμων λύσεων (εξυγίανση ισολογισμού, ανάπτυξη βασικών στοιχείων ενεργητικού, ενίσχυση αποτελεσματικότητας). Οι αρχές τραπεζικής υπευθυνότητας προσδιορίζουν και τους στόχους της για την παροχή ρευστότητας προς υγιείς επιχειρήσεις και νοικοκυριά και για τη στήριξη φερέγγυων επενδυτικών προγραμμάτων(www. Τράπεζα Πειραιώς: CSR Report, 2018).

4.2.2 Η συμμόρφωση της Τράπεζας Πειραιώς με το ρυθμιστικό πλαίσιο

Στον απόηχο της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης και του πιεστικού ανταγωνισμού ο τραπεζικός τομέας αντιμετώπισε αυστηρές ρυθμιστικές πιέσεις και βρέθηκε κάτω από τον εξονυχιστικό έλεγχο της κοινωνίας (Anonymus, 2015· Hoang, 2014:1) Άλλωστε, ανεξαρτήτως της χρηματοπιστωτικής κρίσης οι τράπεζες ως οικονομικές οντότητες μπορούν να εμπλακούν και σε ανήθικες ή κοινωνικά ανεύθυνες δραστηριότητες⁶⁹, αφού μπορούν να ενισχύσουν οικονομικά άλλες

⁶⁸ Ο Όμιλος Τράπεζα Πειραιώς ορίζει ως βασικά ενδιαφερόμενα μέρη φυσικά/ή και νομικά πρόσωπα των οποίων οι εύλογες προσδοκίες και τα συμφέροντα θα επηρεαστούν σημαντικά από τη λειτουργία του, αλλά και εκείνους των οποίων οι ενέργειες εύλογα θεωρείται ότι θα επηρεάσουν την ικανότητα του Ομίλου να υλοποιεί με επιτυχία τις στρατηγικές του και να επιτυγχάνει τους στόχους του (CSR Report Ομίλου Πειραιώς, 2018:48)

⁶⁹Η παρακολούθηση των επιχειρήσεων συνδέεται με τα ζητήματα της εταιρικής τους υπευθυνότητας, την νομιμοποίηση τους και την διαφάνεια τους ως προς τις επιχειρηματικές τους συναλλαγές για να προληφθούν και να παταχθούν περιπτώσεις διαφθοράς. Η διαφθορά αφορά στις έκνομες επιχειρηματικές δραστηριότητες και στην δωροδοκία ιδιωτικών ή δημόσιων φορέων από έναν ιδιωτικό οργανισμό σε βάρος του δημόσιου συμφέροντος. Επομένως, οι εταιρείες αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο της διαφθοράς και για αυτό το λόγο

εταιρείες που λειτουργούν εις βάρος της κοινωνίας (Ek & Lundberg, 2018:14). Το επίπεδο των διακανονισμών και των προστίμων στο τραπεζικό τομέα ήταν αποτέλεσμα των κακών πρακτικών του και αυτό εξανάγκασε τις τράπεζες να εφαρμόσουν στρατηγικές για να κερδίσουν την εμπιστοσύνη της κοινωνίας και για να εφαρμόσουν διαφανή επιχειρηματικά μοντέλα (Anonymous, 2015).

Οι επενδυτές δίνουν βαρύτητα στην διαφάνεια του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος το οποίο θα εμπιστευτούν, στην εταιρική του διακυβέρνηση και στις πολιτικές που το ίδρυμα εφαρμόζει για την μείωση του ρίσκου στο περιβάλλον και την κοινωνία. Ως εκ τούτου, οι τράπεζες αναμένεται να δρουν με γνώμονα την ευημερία της κοινωνίας συνολικά, αφού οποιαδήποτε απόφαση των επενδυτών επηρεάζεται από την πολιτική των τραπεζών. Το ρυθμιστικό πλαίσιο για την υγιή λειτουργία των τραπεζικών οργανισμών επιβάλλει την διαφάνεια, την διασφάλιση της προστασίας των πελατών και την ελαχιστοποίηση του οικονομικού ρίσκου (Madrakhimova, 2013:47· EL-FOTOUH, 2019).

Η Τράπεζα Πειραιώς είναι η πρώτη ελληνική τράπεζα που συμμετέχει ενεργά, μαζί με άλλες 29 τράπεζες από όλο τον κόσμο και μέλη United Nations Environment Programme Finance Initiative – UNEP FI, στη διαμόρφωση των παγκόσμιων αυτών Αρχών Υπεύθυνης Τραπεζικής. Οι Αρχές θέτουν τους παγκόσμιους όρους στην αειφόρο τραπεζική και διασφαλίζουν ότι οι τράπεζες δημιουργούν αξία τόσο για τους μετόχους όσο και για την κοινωνία. Παρέχουν το πρώτο παγκόσμιο πλαίσιο για την ενσωμάτωση της αειφορίας σε όλους τους επιχειρηματικούς τομείς της τράπεζας, από τη στρατηγική μέχρι τη διαχείριση χαρτοφυλακίου προϊόντων και τις συναλλαγές.

Η Τράπεζα Πειραιώς εφαρμόζει μια ισχυρή εταιρική διακυβέρνηση και ένα σύστημα εσωτερικών ελέγχων για να διασφαλίσει την διατηρήσιμη ανάπτυξη. Ειδικότερα, η Διεύθυνση Κανονιστικής Συμμόρφωσης του Ομίλου υπαγόμενη στον Τομέα Εταιρικής Διοίκησης έχει δυνατότητα απρόσκοπτης πρόσβασης σε όλα τα στοιχεία και τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την εκπλήρωση των καθηκόντων της. Η Διεύθυνση Κανονιστικής Συμμόρφωσης Ομίλου εξασφαλίζει ότι η Τράπεζα Πειραιώς και ο Όμιλός της συμμορφώνονται με το εκάστοτε ισχύον νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο το οποίο ρυθμίζει την πρόληψη της χρησιμοποίησης του χρηματοπιστωτικού συστήματος για τη νομιμοποίηση εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες και τη χρηματοδότηση της τρομοκρατίας. Για το

χρειάζεται να θωρακιστούν απέναντι σε αυτήν μέσω της γνώσης και της εφαρμογής μιας υπεύθυνης εταιρικής πολιτικής (Hansen, 2011:254).

σκοπό αυτό ελέγχει τη συμμόρφωση των οργανωτικών μονάδων της Τράπεζας και δομεί το κατάλληλο περιβάλλον για τον έγκαιρο εντοπισμό, αποτροπή, διερεύνηση και αναφορά έκνομων προσπαθειών σε συνεργασία με την Πολιτική Κανονιστικής Συμμόρφωσης Ομίλου ([www. Τράπεζα Πειραιώς](http://www.Τράπεζα Πειραιώς)).

4.2.3 Η οικονομική της απόδοση και η συμβολή της στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας

Το σύνολο ενεργητικού του Ομίλου όπως διαμορφώθηκε στις 30.09.2019 άγγιξε τα 59,1 δις ευρώ. Η Τράπεζα Πειραιώς κατέχει την πρώτη θέση στις χρηματοδοτήσεις επιχειρήσεων με μερίδιο αγοράς 32% και υπόλοιπα ύψους περίπου 30 δις ευρώ. Στους εννέα (9) μήνες του 2019 η Τράπεζα Πειραιώς σημείωσε απόδοση 2,0% επί των ενσώματων κεφαλαίων της με ευνοϊκές προοπτικές. Η Τράπεζα Πειραιώς επιδιώκοντας τη διαφοροποίησή της μέσω της παροχής υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών υιοθετεί τις πλέον σύγχρονες διεθνώς καινοτομίες και τεχνολογικές λύσεις⁷⁰. Σε αυτό το πλαίσιο δημιουργήθηκε και λειτουργεί από το 2016 το αυτοματοποιημένο ηλεκτρονικό κατάστημα e-branch. Η Τράπεζα Πειραιώς διαθέτει ιδιαίτερη τεχνογνωσία στο χώρο των μεσαίου και μικρού μεγέθους επιχειρήσεων, στον αγροτικό τομέα (*agri banking*), στην καταναλωτική-στεγαστική πίστη, στην πράσινη τραπεζική (*green banking*), στην παροχή υπηρεσιών κεφαλαιαγοράς και επενδυτικής τραπεζικής, καθώς και στην αγορά leasing και factoring. Δραστηριοποιείται σε τρεις χώρες εκτός Ελλάδας, δηλαδή στην Γερμανία, στην Ουκρανία και στο Ηνωμένο Βασίλειο, ενώ παράλληλα διαθέτει και ένα ευρύ δίκτυο ανταποκριτών το οποίο καλύπτει τις σχέσεις με Χρηματοοικονομικά Ιδρύματα και Χρηματοοικονομικές Αρχές παγκοσμίως. Τέλος, ο Όμιλος απασχολεί σήμερα περίπου 11.400 εργαζομένους, αποτελώντας έναν από τους μεγαλύτερους εργοδότες στην Ελλάδα, ενώ η οικονομική αξία που διανεμήθηκε στην ελληνική οικονομία από την λειτουργία της έφτασε σε ποσοστό 62% το 2018 ([www. Τράπεζα Πειραιώς](http://www.Τράπεζα Πειραιώς)· CSR Report, 2018:240).

⁷⁰Πρόσφατα εισήγαγε και ένα νέο επενδυτικό προϊόν, το οποίο ενισχύει τις ενέργειες της βιώσιμης ανάπτυξης. Πρόκειται για το Piraeus Private Banking World Sustainability Balanced Fund, το πρώτο Private Label Environmental Social and Good Governance (ESG) Fund, το οποίο δημιούργησε το Piraeus Private Banking σε συνεργασία με την Πειραιώς Asset Management ΑΕΔΑΚ (Insider, 2020).

4.2.4 Δράσεις κοινωνικής υπευθυνότητας της Τράπεζας Πειραιώς

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι πλέον ενσωματωμένη στη συνολική στρατηγική των περισσότερων τραπεζών παγκοσμίως. Οι ενέργειες ΕΚΕ διασφαλίζουν τις οικονομικές συναλλαγές με τους στόχους της οικονομίας και της κοινωνίας, βελτιώνουν τα οικονομικά δεδομένα και συμβάλλουν στο να ενεργούν κοινωνικά υπεύθυνα και άλλοι επιχειρηματικοί κλάδοι (Madrakhimova, 2013:52 ·EL-FOTOUH, 2019). Η ΕΚΕ είναι αναγκαιότητα για τον τραπεζικό τομέα και η συμμόρφωση του με τις διεθνείς προδιαγραφές αναφοράς εταιρικής υπευθυνότητας (*Common Reporting Standard*) είναι η βασική προϋπόθεση για να δημιουργήσει κοινή αξία με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η κυβέρνηση, οι πελάτες, και το ανθρώπινο δυναμικό φαίνεται να είναι τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη για τον τραπεζικό τομέα και έχουν σημαντική επίδραση τόσο στην οικονομική του απόδοση όσο και στη φήμη του, γεγονός που προσανατολίζει την ΕΚΕ του προς αυτά κυρίως τα ενδιαφερόμενα μέρη (Hoang, 2014:8).

Ο τραπεζικός οργανισμός που εφαρμόζει την ΕΚΕ αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είτε μέσω της μείωσης είτε μέσω του περιορισμού προστίμων που τίθενται από την κυβέρνηση είτε μέσω της διαφοροποίησης του προϊόντος που προσφέρει. Ταυτόχρονα, η εφαρμογή της ΕΚΕ μειώνει και την πιθανή έκθεση του τραπεζικού οργανισμού στο ρίσκο και ενισχύει την αξία της τράπεζας για την κίνηση κεφαλαίων, συμβάλλοντας θετικά στην οικονομική της απόδοση και τη φήμη της. Σημαντικός παράγοντας άλλωστε για την οικονομική απόδοση των τραπεζών είναι και το ανθρώπινο τους κεφάλαιο, στο οποίο και επενδύουν μέσω της ΕΚΕ για να πετύχουν αφενός την υψηλή του απόδοση και αφετέρου να μειώσουν τα εργασιακά προβλήματα (Hoang, 2014:6-7).

Η Τράπεζα Πειραιώς δεσμεύεται για την ένταξη κοινωνικών, περιβαλλοντικών και πολιτιστικών πτυχών στις επιχειρηματικές της πρακτικές και αναλαμβάνει πρωτοβουλίες που υπερβαίνουν τις νομικές της υποχρεώσεις με σκοπό την ενίσχυση της κοινωνικής ευημερίας και της βιώσιμης ανάπτυξης. Η προστασία των προσωπικών δεδομένων, η αξιοποίηση νέων τεχνολογιών προς όφελος της εξυπηρέτησής των ενδιαφερόμενων μερών, ο σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα, η δυνατότητα πρόσβασης στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες για όλους, αλλά και ο σεβασμός στο περιβάλλον (παροχή κοινωνικών και περιβαλλοντικά υπεύθυνων τραπεζικών προϊόντων/ υπηρεσιών) ως παράγοντες ενίσχυσης της βιώσιμης ανάπτυξης, καθώς και θέματα που άπτονται της εταιρικής κουλτούρας, αλλά και της

εταιρικής διακυβέρνησης, της δημιουργίας οικονομικής αξίας στην κοινωνία, καθώς και της διαχείρισης κινδύνων αποτελούν στρατηγικές προτεραιότητες του Ομίλου (www. Τράπεζα Πειραιώς· CSR Report, 2018).

Στις αξιοσημείωτες δράσεις του Ομίλου είναι η ίδρυση του Πολιτιστικού Ιδρύματος του Ομίλου Πειραιώς, το οποίο είναι κοινωφελές ίδρυμα και επιχορηγείται για τη λειτουργία του από την Τράπεζα Πειραιώς. Σχεδιάζει και υλοποιεί έργα και προγράμματα που άπτονται του πολιτισμού, της εκπαίδευσης και του περιβάλλοντος. Για παράδειγμα η δράση του Ομίλου Project Future απευθύνεται στους νέους 18-29 ετών και στόχο έχει να συνδέσει την εκπαίδευση των νέων με την αγορά εργασίας, ενώ η υπηρεσία της e-branch καλύπτει εξειδικευμένες ανάγκες τραπεζικής εξυπηρέτησης ευαίσθητων κοινωνικών ομάδων, όπως τα άτομα με ειδικές ανάγκες (www. Τράπεζα Πειραιώς· CSR Report, 2018).

Η Τράπεζα Πειραιώς ενσωματώνει στο επιχειρηματικό μοντέλο λειτουργίας της εταιρική υπευθυνότητα, αφού διανεμήθηκε οικονομική αξία σε ποσοστό 2% σε δράσεις εταιρικής υπευθυνότητας για το έτος 2018 (www. Τράπεζα Πειραιώς). Επενδύει στην εταιρική διακυβέρνηση, στις επιχειρησιακές δομές, στη διαφανή επιλογή και αξιολόγηση εταίρων και παροχών. Η συνεργασία της με επιστημονικούς φορείς, με φιλανθρωπικά ιδρύματα, κυρίως στον τομέα της οικογένειας, του παιδιού, της εκπαίδευσης και της υγείας αφορά μια στρατηγική επιλογή με στοχευμένες κοινωνικές παρεμβάσεις. Η δραστηριοποίηση της στα λεγόμενα πράσινα δάνεια έχει απώτερο σκοπό την διασφάλιση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος και της βιώσιμης ανάπτυξης μέσω της υποστήριξης και ανάπτυξης μιας μεγάλης κατηγορίας πράσινων προϊόντων και υπηρεσιών (Polychronidou et al, 2014:195).

Η Τράπεζα Πειραιώς δεν περιορίζει τις δραστηριότητες της ΕΚΕ στην απλή εφαρμογή τους, αλλά στοχεύει σε ένα μακροπρόθεσμο μετασχηματιστικό στρατηγικό⁷¹ σχεδιασμό επενδύοντας στην ανάπτυξη σχέσεων με αναγνωρισμένους οργανισμούς, όπως το πρόγραμμα της για την πράσινη επιχειρηματικότητα (Baumgartner, 2014). Συγκεκριμένα, η Τράπεζα Πειραιώς στηρίζει τη βιώσιμη ανάπτυξη, καθώς είναι η μόνη που συμμετέχει ενεργά μαζί με άλλες 27 τράπεζες στην διαμόρφωση των παγκόσμιων Αρχών Υπεύθυνης Τραπεζικής στο πλαίσιο του

⁷¹ Μια μετασχηματιστική στρατηγική για την βιώσιμη ανάπτυξη των οργανισμών έχει ως κεντρικό πυρήνα της την αλληλεπίδραση της με τις αγορές και την αλλαγή των συνθηκών στην αγορά, διαμορφώνοντας νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες βιώσιμης ανάπτυξης (Baumgartner, 2014:264).

προγράμματος των Ηνωμένων Εθνών για το Περιβάλλον (United Nations Environment Programme Finance Initiative- UNEPFI). Έτσι, η Τράπεζα Πειραιώς παρέχει ολοκληρωμένη υποστήριξη στις ελληνικές επιχειρήσεις για επένδυση σε καθαρές τεχνολογίες και υπηρεσίες χαμηλού άνθρακα με σκοπό την προσαρμογή των επιχειρήσεων στο νέο μοντέλο βιώσιμης ανάπτυξης, την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας τους, την δραστηριοποίηση τους σε νέους καινοτόμους τομείς και την προσαρμογή τους στα νέα πρότυπα. Τέλος, μέσω της Μονάδας Green Banking and Development Programs προωθεί υπεύθυνα προϊόντα και υπηρεσίες (CSR Report Τράπεζα Πειραιώς, 2018:133).

Η Τράπεζα Πειραιώς έχει κερδίσει πολλές διακρίσεις και βραβεία από το 2003 έως και το 2020 για την επιχειρηματική της στρατηγική, το μοντέλο της βιώσιμης ανάπτυξης που εφαρμόζει, την οικονομική της απόδοση και τη συνολική της προσφορά στην ελληνική κοινωνία. Κάποιες από τις σημαντικότερες διακρίσεις για το 2018 αφορούν στην κατάταξη της στο επίπεδο Management B (κλίμακα από A+ έως D-) από την CDP, στο δείκτη εταιρικής αειφορίας «FTSE4Good Emerging Index» της εταιρείας extra financial rating agency FTSE Russel Group με συνολική βαθμολογία «ESG Rating Score» 3,6/5·Τέλος, αναβαθμίστηκε σε θέματα Εταιρικής Υπευθυνότητας στο επίπεδο C- medium (η κλίμακα κυμαίνεται από A+ έως και D-) από την oekom Research και αξιολογήθηκε θετικά για τις δομές της Εταιρικής Διακυβέρνησης από την MSCI ESG Ratings assessment (www. Τράπεζα Πειραιώς).

4.2.5 Κανάλια επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη

Ο Όμιλος Τράπεζας Πειραιώς ακολουθεί μια ολοκληρωμένη στρατηγική επικοινωνίας και μάρκετινγκ τόσο για την προώθηση των προϊόντων της και των υπηρεσιών της όσο και για τις δράσεις κοινωνικής υπευθυνότητας. Ένας πλήρης οδηγός των καναλιών που αξιοποιούνται για να επικοινωνήσει ο Όμιλος με τα ενδιαφερόμενα μέρη παρέχεται μέσα από την ετήσια έκθεση βιώσιμης ανάπτυξης και δραστηριοτήτων του οργανισμού. Σύμφωνα με το CSR Report, 2018 του Ομίλου η επικοινωνία είναι πλούσια και σχεδιασμένη στρατηγικά με γνώμονα την πελατοκεντρική κουλτούρα και την διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων εμπιστοσύνης με το ευρύ κοινό, τους μετόχους, τους επενδυτές, τους αναλυτές επενδύσεων, τους πελάτες, τους εργαζομένους, τους θεσμούς, τις ΜΚΟ. Για αυτό το λόγο καταρτίζει έρευνα ουσιαστικότητα μέσα από δομημένα ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις με στοχευμένες ομάδες ενδιαφερόμενων μερών (focus group) για να διερευνηθούν τα

θέματα που σχετίζονται με τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών. Ταυτόχρονα, ο Όμιλος φροντίζει η εταιρική επικοινωνία τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του να υλοποιείται σύμφωνα με την εταιρική ταυτότητα, το όραμα και τις αξίες του.

Οι διαφημιστικές καμπάνιες που σχεδιάστηκαν και υλοποιήθηκαν για το 2018 προέβαλλαν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του Ομίλου, ενώ για πρώτη φορά υλοποιήθηκαν καμπάνιες για τη μείωση των κόκκινων δανείων και την επιβράβευση της συνέπειας εμπρόθεσμης πληρωμής δανείων. Πραγματοποιήθηκαν ενέργειες για την προβολή αγροτικών προϊόντων και προγραμμάτων μέσω του δελτίου καιρού σε επιλεγμένο τηλεοπτικό μέσο εθνικής εμβέλειας και στη περιοδική έκδοση «Επί Γης», αλλά και διαφημιστική καμπάνια για το Bancassurance σε συνεργασία με μεγάλες ασφαλιστικές εταιρείες της χώρας.⁷² Προωθητικές ενέργειες, όπως το Check in class απευθύνονται σε ειδικό κοινό τους σπουδαστές και υλοποιήθηκε σε 64 δημόσια και ιδιωτικά ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα της χώρας με στόχο αφενός την ενημέρωση των φοιτητών για τα προϊόντα της τράπεζας, αφετέρου την επιβράβευση τους όταν διαμοιράζονται τη γνώση.

Ο Όμιλος προχώρησε στην δημιουργία καινούργιων σελίδων στα ΜΚΔ⁷³ (Facebook, Twitter, Instagram) και διατήρηση της υπάρχουσας σελίδας στο LinkedIn, Youtube με διακριτό περιεχόμενο για την Τράπεζα Πειραιώς και το πρόγραμμα επιβράβευσης Yellow. Το σύνολο των σελίδων της Τράπεζας βρίσκεται στο Top 10 των Financial Pages του Facebook στην Ελλάδα. Η διαχείριση της ψηφιακής επικοινωνίας της ιστοσελίδας της Τράπεζας αυξήθηκε κατά 0,09% (8.661.174 επισκέπτες), ενώ η ομάδα ψηφιακού μάρκετινγκ του Ομίλου σε συνεργασία με την ομάδα του τηλεφωνικού κέντρου διαχειρίστηκαν 5.059 μηνύματα και ερωτήσεις χρηστών με μέσο ποσοστό απόκρισης 95% και μέσο χρόνο απόκρισης περίπου 1,5 ώρα (CSR Report, 2018).

Ως προς τις ενέργειες κοινωνικής υπευθυνότητας με πυλώνα την κοινωνία και τον πολιτισμό επιλέχθηκαν ενέργειες δημοσίων σχέσεων μέσω της διοργάνωσης συνεδρίων, ημερίδων πολιτιστικών εκδηλώσεων και εκθέσεων, χορηγιών, εθελοντισμού, οι οποίες απευθύνονταν ανάλογα με τον επικοινωνιακό σκοπό του

⁷²Πραγματοποιήθηκαν συνεργασίες με ασφαλιστικούς οργανισμούς, την Ergo και την NN Hellas και η διαφημιστική καμπάνια για τα ασφαλιστικά προϊόντα του Ομίλου «Που πάει ο κόσμος».

⁷³Ο αριθμός των ακολούθων στα ΜΚΔ του Ομίλου έως τώρα φτάνει τους 72.370 στο Facebook, 6747 στο Twitter, 48.006 στο LinkedIn, 9027 στο Youtube.

Ομίλου στο ευρύ κοινό ή σε ειδικά κοινά πελατών. Η αξιοποίηση της τεχνολογίας μέσω της εφαρμογής Branch Marketing Management υπηρετεί θέματα προβολής του Ομίλου και είναι ένα κανάλι αμφίδρομης επικοινωνίας και ανατροφοδότησης. Η εφαρμογή αυτή, η οποία αναβαθμίστηκε σε πελατοκεντρικό εργαλείο πώλησης, μείωσε το λειτουργικό κόστος και το περιβαλλοντικό αποτύπωμα της Τράπεζας. Αξίζει να αναφερθεί εδώ η λειτουργία του microsite για μια από τις κεντρικές πρωτοβουλίες εταιρικής υπευθυνότητας, το Project Future⁷⁴ με στόχο να συνδέσει την εκπαίδευση με την αγορά εργασίας.

Ειδικότερα, η επικοινωνία με τους πελάτες πραγματοποιείται μέσω του δικτύου καταστημάτων, της τηλεφωνικής εξυπηρέτησης σε εικοσιτετράωρη βάση, τα ηλεκτρονικά δίκτυα εξυπηρέτησης και της εταιρικής ιστοσελίδας (site, microsite⁷⁵), τραπεζικών μεσολαβητών, ημερίδων, προσωπικών συνεργατών, της έρευνας ικανοποίησης πελατών και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Η επαφή με το ανθρώπινο δυναμικό πραγματοποιείται μέσω των ενδοεταιρικών δικτύων⁷⁶, της απευθείας επαφής των εργαζομένων με το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, των ερευνών κουλτούρας εργαζομένων, των διοργανώσεων εκδηλώσεων και προγραμμάτων εκπαίδευσης. Ο διάλογος με τους επενδυτές γίνεται μέσω γενικών συνελεύσεων μετόχων, μέσω του τμήματος επικοινωνίας εξυπηρέτησης μετόχων, μέσω emails, τηλεδιασκέψεων, παρουσιάσεων, συναντήσεων, συνεδρίων, road shows, μέσω των Δελτίων Τύπου και τέλος μέσω της έκθεσης βιώσιμης ανάπτυξης και δραστηριότητας. Η επικοινωνία με τις εποπτικές και κανονιστικές αρχές διεξάγεται μέσω συναντήσεων, σύνταξης εκθέσεων, συνεδριάσεων, επιστολικής αλληλογραφίας και τακτικών αναφορών.

Η επικοινωνία με τους φορείς της κοινωνίας, του περιβάλλοντος, του πολιτισμού και τους Διεθνείς Οργανισμούς πραγματοποιείται μέσω της ιστοσελίδας του Πολιτιστικού Ιδρύματος Ομίλου Πειραιώς και της ιστοσελίδας του Ομίλου, μέσω εκδηλώσεων, συνεδρίων και μέσω των ΜΚΔ. Η επαφή με τους μη κυβερνητικούς οργανισμούς γίνεται μέσα από συνέδρια, συναντήσεις, την ιστοσελίδα του ομίλου,

⁷⁴Βλ. τον ιστότοπο <www.projectfuture.gr>.

⁷⁵Βλ. τους ιστότοπους <www.apotamievo.gr>, για την προώθηση αποταμιευτικών προγραμμάτων και το <www.properties4sales.gr>, το οποίο αποτελεί μια ηλεκτρονική πλατφόρμα πώλησης ακινήτων.

⁷⁶Ενδοεταιρική επικοινωνία μέσω της λειτουργίας microsite «Φεστιβάλ Αξιών» που απευθύνεται στην ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού (2239 χρήστες), εκπαίδευση και ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω ειδικών υποστηρικτικών προγραμμάτων και εκδηλώσεων, meetings, εσωτερικό κανάλι επικοινωνίας (HR portal).

την έκθεση βιώσιμης ανάπτυξης και δραστηριοτήτων και τις συνέργειες για την υλοποίηση δράσεων κοινού ενδιαφέροντος για το περιβάλλον. Ο διάλογος με τους προμηθευτές/ πάροχους υπηρεσιών γίνεται της υποβολής προσφορών ανάληψης ή παροχής έργου, μέσω θεσμοθετημένης διαδικασίας συμμετοχής, αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτών και πάροχων υπηρεσιών και μέσω της πολιτικής διαχείρισης προμηθευτών και παρόχων. Τέλος, η αλληλεπίδραση με τα ΜΜΕ γίνεται μέσω των Δελτίων Τύπου, της επικοινωνίας μέσω του γραφείου Τύπου της τράπεζας και μέσω των ΜΚΔ (CSR Report Πειραιώς, 2018:48-54).

4.3. B/S/H Οικιακές συσκευές ABE - Οικιακές συσκευές-Μικροσυσκευές

4.3.1 Το όραμα και οι αξίες της B/S/H Οικιακές συσκευές ABE

Οι πληροφορίες που αφορούν στην θυγατρική B/S/H Οικιακές συσκευές ABE για το όραμα, την στρατηγική και τους στόχους της συγκεντρώθηκαν από την ετήσια έκθεση εταιρικής υπευθυνότητας 2012-2013 του οργανισμού. Έκτοτε δεν έχει δημοσιευτεί άλλη αναφορά, αφού η βασική γραμμή της εταιρείας ακολουθεί εκείνη της μητρικής της. Για την ολοκληρωμένη παρουσίαση της BSH Οικιακές συσκευές ABE κρίνεται σκόπιμο να γίνει μια σύντομη αναφορά και στην μητρική της.

Η γερμανική εταιρεία B/S/H Hausgerate GmbH είναι η μεγαλύτερη κατασκευαστική εταιρεία παγκοσμίως στον τομέα των προηγμένων τεχνολογικά οικιακών συσκευών και μικροσυσκευών. Εξαιτίας της ανάπτυξης της τεχνολογίας η B/S/H Hausgerate GmbH μετασηματίστηκε επιχειρηματικά και παρέχει εξειδικευμένες ψηφιακές λειτουργίες, υπηρεσίες και γνώση σε συνδυασμό με την παροχή οικιακών συσκευών, φιλικών προς το περιβάλλον. Το όραμα της είναι να αποτελεί την πρώτη επιλογή των καταναλωτών παγκοσμίως και να βελτιώνει την ζωή των ανθρώπων με την παροχή υψηλής ποιότητας και τεχνολογίας προϊόντων. Η παρουσία της στην βιομηχανία της τεχνολογίας και της κατασκευής οικιακών συσκευών μετρά πάνω από πενήντα χρόνια με 42 εργοστάσια σε όλο τον κόσμο, 61000⁷⁷ εργαζομένους και έσοδα 13,4 δισεκατομμύρια το 2018. Η επιτυχία της είναι αποτέλεσμα τόσο της πελατοκεντρικής της προσέγγισης όσο και της επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό της. Η βιωσιμότητα και ο σεβασμός στην προστασία του

⁷⁷Το 2011 το συνολικό εργατικό της B/S/H Hausgerate GmbH ήταν 45000 (CSR Report B/S/H,2011:8) γεγονός που αποδεικνύει πως υπήρξε σημαντική αύξηση της δυναμικής του οργανισμού από τότε μέχρι το 2018.

περιβάλλοντος και στα ανθρώπινα δικαιώματα είναι οι κεντρικοί άξονες της επιχειρηματικής της στρατηγικής (www. B/S/H Group).

Η B/S/H Οικιακές συσκευές ABE ακολουθεί πιστά την βασική πολιτική και στρατηγική της B/S/H Hausgerate GmbH, υπηρετώντας τον ίδιο σκοπό και όραμα στην αγορά της Ελλάδας. Όπως αναφέρεται στο CSR Report του οργανισμού (2012-2013:16) στόχοι της είναι η υπεύθυνη επιχειρηματικότητα και η δημιουργία κοινής αξίας με τους μετόχους της, η διατήρηση της ηγετικής της θέσης στην αγορά στον τομέα των μεγάλων οικιακών συσκευών, η περεταίρω διείσδυση και βελτίωση των μεριδίων στις μικρές συσκευές, η διατήρηση μιας υγιούς κερδοφορίας, η ενίσχυση των εξαγωγών, η μείωση της εξάρτησης της παραγωγής από την ελληνική αγορά.

Η εταιρεία εστιάζει στην καινοτομία, αφού η στρατηγική της προτεραιότητα παραμένει η παραγωγή και η διάθεση ενεργειακά υπεραποδοτικών οικιακών συσκευών και περιβαλλοντικά φιλικών προϊόντων που θα συμβάλουν σημαντικά στη μείωση της κατανάλωσης των κτηρίων στην Ελλάδα. Στις εταιρικές της αξίες - εμπιστοσύνη, καινοτομία, ποιότητα, υπευθυνότητα, σεβασμός στους ανθρώπους, ακεραιότητα, ειλικρίνεια- δίνει προτεραιότητα στο ανθρώπινο δυναμικό της, το οποίο θεωρεί θεμέλιο της επιτυχίας της και επενδύει στην ανάπτυξη και στην αξιοποίηση των ικανοτήτων του. Σημαντικός πυλώνας της επιχειρηματικής της δράσης είναι η ενίσχυση των δυνατών της σημείων και η ελαχιστοποίηση των κινδύνων. Για αυτό τον λόγο εφαρμόζεται μια βιώσιμη στρατηγική με αίσθημα ευθύνης για το περιβάλλον και την κοινωνία μέσω της ελαχιστοποίησης των επιπτώσεων από την παραγωγή και χρήση των προϊόντων της σε περιβάλλον και καταναλωτές. Ήδη από το 2011 η εταιρεία ενσωμάτωσε με ακόμη πιο ξεκάθαρο τρόπο τις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης στο σύνολο της επιχειρηματικής της λειτουργίας και δραστηριότητας (CSR Report B/S/H, 2012-2013).

4.3.2 Η συμμόρφωση της B/S/H Οικιακές συσκευές ABE με το ρυθμιστικό πλαίσιο

Η B/S/H Οικιακές συσκευές ABE ακολουθεί πρακτικές υπεύθυνης εσωτερικής λειτουργίας και Εταιρικής Διακυβέρνησης με βάση τις απαιτήσεις που ισχύουν σε διεθνές επίπεδο. Σκοπός της να διασφαλίζει τη διαφανή, χρηστή και αποτελεσματική διοίκηση της εταιρείας, που μακροπρόθεσμα οδηγεί στην επιχειρηματική και οικονομική επιτυχία. Το μήνυμα της Διοίκησης είναι σαφές:

«Όπου κι αν δραστηριοποιούμαστε, οι ενέργειές μας είναι σύμφωνα με το νόμο και με τις αρχές που ορίζονται στο Οικουμενικό Σύμφωνο των Ηνωμένων

Εθνών για τα ανθρώπινα δικαιώματα, τις εργασιακές σχέσεις και την προστασία του περιβάλλοντος».

Επιπλέον, οι πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης που ακολουθεί η B/S/H στον τρόπο διοίκησης και λειτουργίας της βρίσκονται σε πλήρη συμμόρφωση με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο της χώρας. Με σκοπό την αποφυγή σύγκρουσης συμφερόντων εφαρμόζονται μια σειρά από διαδικασίες, όροι και δεσμεύσεις οι οποίοι έχουν συμπεριληφθεί στις «Κατευθυντήριες γραμμές επιχειρησιακής συμπεριφοράς» με στόχο την αποφυγή της σύγκρουσης συμφερόντων και απώτερο σκοπό την προάσπιση της διαφάνειας. Παράλληλα, εφαρμόζει ένα πλήρες σύστημα ανεξάρτητων και αντικειμενικών επιθεωρήσεων, το οποίο περιλαμβάνει εξωτερικές και εσωτερικές επιθεωρήσεις από τα κεντρικά του Ομίλου στα συστήματα διοίκησης, στις διεργασίες, στα τμήματα και στους προμηθευτές. Η ανεξαρτησία των επιθεωρητών θεμελιώνεται από εσωτερικές κατευθυντήριες γραμμές και τα αποτελέσματα των επιθεωρήσεων αναφέρονται απευθείας στην διοίκηση. Η επίδοση των συστημάτων διοίκησης ανασκοπείται τακτικά από την διοίκηση της Εταιρείας (CSR Report B/S/H, 2012-2013).

4.3.3 Η οικονομική της απόδοση και η συμβολή της στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας

Η εταιρεία το 2012-2013 μετά από μια μικρή κάμψη των πωλήσεων των οικιακών συσκευών λόγω της οικονομικής κρίσης κατάφερε να ανακάμψει και να έχει ηγετική θέση στην ελληνική αγορά με τις λευκές οικιακές συσκευές, ενώ η εξαγωγική της δραστηριότητα αυξάνεται συνεχώς και εκτείνεται στις ευρωπαϊκές χώρες και στην Κύπρο. Ο κύκλος εργασιών της ανήλθε σε 174,3 εκατομμύρια ευρώ το 2012 και σε 154,0 εκατομμύρια ευρώ το 2013. Το 2012 οι εξαγωγές προϊόντων ανήλθαν σε 72,1 εκατομμύρια ευρώ και το 2013 σε 64,5 εκατομμύρια ευρώ αντίστοιχα. Η εξαγωγική δραστηριότητα εκτείνεται σε 23 χώρες ανά τον κόσμο. Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες της εταιρείας στοχεύουν στην κερδοφόρα ανάπτυξη, τη βιώσιμη ενίσχυση της αξίας της καθώς και την διαφύλαξή της ως επιχείρηση μακροπρόθεσμα. Θεωρεί την διαφύλαξη και ανάπτυξη των μαρκών των μητρικών της εταιρειών αποστολή και υποχρέωσή της. Σημαντική είναι η γενικότερη συνεισφορά του οργανισμού στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της χώρας, καθώς μέσω των δραστηριοτήτων της εταιρείας παράγεται αξία για το σύνολο των συμμετόχων της (CSR Report B/S/H, 2012-2013).

4.3.4 Δράσεις κοινωνικής υπευθυνότητας της B/S/H Οικιακές συσκευές ABE

Η αειφορία είναι μέρος της εταιρικής στρατηγικής της B/S/H Οικιακές συσκευές ABE και διαμορφώνεται σε τρεις πυλώνες, την οικονομία, την προστασία του περιβάλλοντος και την κοινωνία. Σκοπός της είναι η δημιουργία και η διατήρηση αξιών για την εταιρεία και την κοινωνία, ώστε το επιχειρηματικό της πρότυπο να έχει «κοινωνική άδεια λειτουργίας» από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Για αυτό το λόγο έχει δημιουργήσει από το 2010 Ομάδα Εταιρικής Υπευθυνότητας, η οποία από το 2011 συντονίζεται από τον Διευθυντή Ποιότητας. Ρόλος της Ομάδας είναι να εξετάζει τα θέματα Εταιρικής Υπευθυνότητας της Εταιρείας, να σχεδιάζει και να υλοποιεί σχετικές δράσεις. Η Ομάδα αναφέρεται στη Γενική Διεύθυνση της B/S/H, καθώς και στην Διεύθυνση Εταιρικής Υπευθυνότητας του Ομίλου για την διασφάλιση του αειφόρου προσανατολισμού της Εταιρείας. Η B/S/H ακολουθεί τους κανόνες του συμφώνου της Global Compact για την προστασία του περιβάλλοντος, των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, των συνθηκών εργασίας⁷⁸ και της καταπολέμησης της διαφθοράς. Εφαρμόζει τον ανοικτό διάλογο με τα ενδιαφερόμενα μέρη και ανταποκρίνεται στις ανησυχίες τους (CSR Report B/S/H, 2012-2013).

Η B/S/H στο πλαίσιο της κοινωνικής της προσφοράς στοχεύει στην ενίσχυση των ευαίσθητων κοινωνικών ομάδων και κάθε χρόνο προσφέρει - εκτός των άλλων - οικιακές συσκευές σε οργανισμούς και συλλόγους που έχουν ανάγκη. Η εταιρική υπευθυνότητα στην εταιρεία αποτυπώνεται και στον τρόπο που δραστηριοποιείται και λειτουργεί στην αγορά: στόχος αποτελεί η συνεχής μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων (κατανάλωση ενέργειας και νερού) των οικιακών συσκευών που παράγει. Για το λόγο αυτόν, η εταιρεία έχει αναπτύξει μια ολιστική προσέγγιση σε όλους τους τομείς, από την παραγωγή, τη λειτουργία μέχρι και την ανακύκλωση των προϊόντων, ώστε να συνεισφέρει συστηματικά στην προστασία του περιβάλλοντος ενώ ταυτόχρονα ευαισθητοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό της, τους καταναλωτές και τις τοπικές κοινωνίες σε ζητήματα οικολογικής υπευθυνότητας⁷⁹ και ανακύκλωσης

⁷⁸Φροντίζει για ένα υγιές και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον.

⁷⁹Το Green living.gr για παράδειγμα το 2011 ήταν ένα portal που αναπτύχθηκε από την Pitsos, στο πλαίσιο της εταιρικής υπευθυνότητας της BSH και των προσπαθειών της να αφυπνίσει την συνείδηση των Ελλήνων αναφορικά με την επιλογή φιλικών προς το περιβάλλον οικιακών συσκευών. Ταυτόχρονα έτρεχε και μια μεγάλη καμπάνια με το όνομα «GREENDAYS» της PITSOS. Η καμπάνια αφορούσε σε προώθηση της απόσυρσης των παλαιών οικιακών συσκευών με την άμεση συνεργασία της ανακύκλωσης συσκευών α.ε. και είχε διάρκεια περίπου 3 μήνες (CSR Report B/S/H, 2011).

και διαχείρισης αποβλήτων. Η εταιρεία εφαρμόζει Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας σύμφωνα με τις απαιτήσεις του διεθνούς προτύπου ISO 9001 για την εξέλιξη και την παραγωγή οικιακών συσκευών, είναι μέλος του Ελληνικού Δικτύου EKE και έχει Συμμετοχή στον Εθνικό Δείκτη EKE (CR Index) (CSR Report B/S/H, 2012-2013).

Η B/S/H κατά το 2012 έλαβε τα ακόλουθα βραβεία / διακρίσεις: ασημένιο βραβείο του Δείκτη Εταιρικής Υπευθυνότητας, χρυσό βραβείο Superbrand, βράβευση της PITSOS για καινοτόμες πρακτικές στην κατηγορία κοινωνικών δικτύων και διαδραστικού Μάρκετινγκ, βραβείο Οργάνωσης και Διοίκησης για το Περιβάλλον, αναγνώριση Αριστείας 5 αστέρων (R4 E five star), έπαινο για τον απολογισμό Εταιρικής Υπευθυνότητας, ενώ το 2013 πήρε βραβείο Επώνυμου Ελληνικού Προϊόντος, έλαβε πρώτη θέση στην αξιολόγηση της εφαρμογής Συστήματος Παραγωγής μεταξύ 43 εργοστασίων παγκοσμίως, πρώτο Βραβείο για την Εξυπηρέτηση Πελατών στο διαγωνισμό B/S/H Best Practice Awards 2013 (CSR Report B/S/H, 2012-2013).

4.3.5 Κανάλια και τρόποι επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη

Σταθερή επιδίωξη της B/S/H Οικιακές συσκευές ABE παραμένει η συνεχής αμφίδρομη επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη και η καταγραφή των θεμάτων που τους απασχολούν με στόχο την ανταπόκριση της εταιρείας στους προβληματισμούς τους και τη συνεχή βελτίωση της σχέσης της με κάθε ομάδα ενδιαφερόμενων μερών. Από την ετήσια έκθεση εταιρικής υπευθυνότητας προκύπτει πως ο οργανισμός αξιοποιεί ποικίλα κανάλια επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη βάσει του ρόλου που διαδραματίζουν στην επιχειρηματική στρατηγική και λειτουργία του οργανισμού. Με την μητρική της εταιρεία πραγματοποιούνται διοικητικά συμβούλια, εταιρικά συνέδρια και αναφορές. Η επικοινωνία με τους πελάτες γίνεται μέσω προσωπικών επαφών, εκδηλώσεων πωλήσεων, εκπαιδεύσεων και του διαδικτύου, ενώ η επαφή με τους καταναλωτές πραγματοποιείται μέσω διαδικτύου, εντύπων, έρευνας ικανοποίησης, εντύπων και μέσω του τηλεφωνικού κέντρου. Ο διάλογος με την κοινωνία γίνεται μέσω προσωπικών επαφών, επαγγελματικών ενώσεων και οργανισμών, το διαδίκτυο και μέσω έρευνας αγοράς. Η επαφή με τους προμηθευτές πραγματοποιείται μέσω επισκέψεων, αλληλογραφίας, επιθεωρήσεων και το διαδίκτυο, ενώ ο συντονισμός με τα ΜΜΕ γίνεται μέσω συναντήσεων, συνεδρίων

ή συνδέσμων. Η εσωτερική επικοινωνία της εταιρείας με το ανθρώπινο δυναμικό της πραγματοποιείται μέσω των προσωπικών επαφών, των Γενικών Συνελεύσεων, του εταιρικού διαδικτύου, του εταιρικού περιοδικού, της έρευνας προσωπικού και της αξιολόγησης του προσωπικού (CSR Report B/S/H, 2012-2013).

Παρόλα αυτά αξίζει να αναφερθεί ότι από το 2018 ο οργανισμός δεν έχει εταιρική ιστοσελίδα και η διαδικτυακή του παρουσία είναι κατανομημένη βάσει των βασικών επωνυμιών-προϊόντων που εισάγει ή κατασκευάζει. Αυτό συνέβη σύμφωνα με την εξήγηση της μάνατζερ Επικοινωνίας και Μάρκετινγκ του οργανισμού στο πλαίσιο της ανανέωσης της ψηφιακής παρουσίας της μητρικής εταιρείας B/S/H Hausgerate GmbH, η οποία ακόμα δεν έχει δώσει στην ελληνική θυγατρική της την κατευθυντήρια γραμμή για ένα rollout της δικής της εταιρικής ψηφιακής παρουσίας. Συνεπώς, στην τρέχουσα περίοδο μπορεί κανείς να βρει πληροφορίες στις brand ιστοσελίδες α) Οικιακές Συσκευές Siemens, β) Οικιακές συσκευές Bosch, γ) Οικιακές συσκευές Pitsos, δ) Οικιακές συσκευές Neff.⁸⁰ Το ίδιο ισχύει και για τα ΜΚΔ⁸¹ τα οποία παρουσιάζουν την κάθε επωνυμία-προϊόν ξεχωριστά και όχι την εταιρεία στο σύνολο της.

Όσον αφορά τις προωθητικές ενέργειες μέσω της διαφήμισης η εταιρεία συμμορφώνεται με την κατευθυντήρια οδηγία της εξωτερικής και εσωτερικής εταιρικής επικοινωνίας της B/S/H, τη νομοθεσία και ειδικότερα με τον Ελληνικό Κώδικα Διαφήμισης Επικοινωνίας του Συμβουλίου Ελέγχου Επικοινωνίας. Το περιεχόμενο της διαφήμισης ελέγχεται από την εταιρεία παραγωγής, τη διαφημιστική εταιρεία και το Τμήμα Μάρκετινγκ για την διασφάλιση της ειλικρίνειας, της νομιμότητας, την ακρίβειας και της αλήθειας του μηνύματος που προβάλλεται, ενώ οι προωθητικές ενέργειες που γίνονται με τη μορφή διαγωνισμών μεταξύ των τελικών καταναλωτών πραγματοποιούνται με τη συνεργασία του Νομικού Τμήματος (CSR Report B/S/H, 2012-2013).

⁸⁰Η επωνυμία Gaggenau που εισάγει η BSH δεν έχει αντίστοιχη ελληνική ιστοσελίδα, αλλά υπάρχει διαδικτυακά από την γερμανική μητρική εταιρεία Gaggenau. Ο διαδικτυακός ιστότοπος είναι: <<https://www.gaggenau.com/#/Togglebox=region-toggle-9/>>

⁸¹Οι επωνυμίες Bosch, Siemens, Neff, Pitsos για τις οικιακές συσκευές έχουν brand pages Facebook και το κανάλι Youtube. Το Brand Pitsos έχει 71.000 ακολούθους στο Facebook και μόνο μέσω αυτού του Brand επικοινωνούνται ζητήματα εταιρικής υπευθυνότητας. Η τρέχουσα καμπάνια «Είναι Pitsos, είναι σπίτι» στηρίζει τη ΜΚΟ Χαμόγελο του Παιδιού.

4.4 Cosmote Group - Τηλεπικοινωνίες

4.4.1 Το όραμα και οι αξίες της Cosmote Group

Ο Όμιλος ΟΤΕ είναι η μεγαλύτερη εταιρεία τεχνολογίας στην Ελλάδα, προσφέροντας μια ευρεία γκάμα υπηρεσιών: σταθερή, κινητή τηλεφωνία και ευρυζωνικές υπηρεσίες, συνδρομητική τηλεόραση και ολοκληρωμένες λύσεις ICT. Παράλληλα, δραστηριοποιείται στην Ελλάδα και στους τομείς των ναυτιλιακών επικοινωνιών, των ακινήτων και της εκπαίδευσης ενώ έχει εισχωρήσει και στην αγορά της Ρουμανίας, παρέχοντας υπηρεσίες σταθερών και κινητών επικοινωνιών και τηλεόρασης. Με κεντρικό μήνυμα «ένας κόσμος, καλύτερος για όλους» η Cosmote αποτελεί την ενιαία εμπορική μάρκα για όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του Ομίλου.

Το 2015, ο Όμιλος ΟΤΕ προχώρησε σε οργανωτική αναδιάρθρωση λόγω της λειτουργικής ενσωμάτωσης του ΟΤΕ και της COSMOTE με ένα ενιαίο εμπορικό σήμα με την επωνυμία COSMOTE. Στόχος αυτής της ενοποίησης είναι οι καταναλωτές να απολαμβάνουν ολοκληρωμένες, αναβαθμισμένες και καινοτόμες λύσεις για το σύνολο των τηλεπικοινωνιακών αναγκών τους με απλό, κατανοητό και ενιαίο τρόπο. Ο πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος του Ομίλου ΟΤΕ Μιχάλης Τσαμάς είχε δηλώσει χαρακτηριστικά:

«Ολοκληρώσαμε τον μετασχηματισμό μας σε μία σύγχρονη ανταγωνιστική επιχείρηση, καθώς και τη λειτουργική ενοποίηση σταθερής και κινητής. Η καθιέρωση ενιαίας εικόνας για τις εμπορικές μας προτάσεις είναι φυσική εξέλιξη για τον Όμιλο ΟΤΕ. Γινόμαστε ακόμη καλύτεροι για τον πελάτη μας με στόχο να είμαστε η επιλογή της καρδιάς του. Γι' αυτό ενώνουμε τις δυνάμεις των δύο brands, ΟΤΕ και COSMOTE, υπό το νέο εμπορικό μας σήμα. Η απόφαση αυτή είναι σύμφωνη με τις τάσεις της αγοράς σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο» (Ηγουμενίδη, 2015).

Το όραμα και η αποστολή του Ομίλου είναι να φέρει τις δυνατότητες της τεχνολογίας σε όλους, «ώστε να μπορεί ο καθένας να αξιοποιεί πλήρως τις ευκαιρίες του σήμερα και παράλληλα να χτίζει ένα καλύτερο αύριο» να παράγει αξία για τους μετόχους, τους πελάτες, την κοινωνία, τους εργαζόμενους και το περιβάλλον. Ο Όμιλος λειτουργεί υπεύθυνα σε όλη την αλυσίδα αξίας, επιδιώκοντας «να δίνει το παράδειγμα». Εφαρμόζει και αναπτύσσει διαδικασίες, πολιτικές, εργαλεία και μηχανισμούς για τη διαχείριση θεμάτων εταιρικών κινδύνων και κανονιστικής συμμόρφωσης, ανθρωπίνων δικαιωμάτων, επιχειρησιακής συνέχειας, ασφάλειας και απορρήτου των δεδομένων και υπεύθυνων προμηθειών και εφοδιαστικής αλυσίδας.

Στόχοι της Cosmote είναι να παραμείνει ο ηγέτης και πρωτοπόρος της αγοράς, να είναι μία σύγχρονη και δυναμική εταιρεία υψηλής απόδοσης, η οποία βασιζόμενη

στην τεχνολογική της υπεροχή παρέχει σταθερά άριστη εμπειρία στους πελάτες της (www.Cosmote.gr) Η Βιώσιμη Ανάπτυξη αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της επιχειρηματικής της στρατηγικής και αποτυπώνεται σε τέσσερις πυλώνες στρατηγικής: εργαζόμενοι, πελάτες, κοινωνία περιβάλλον. Ειδικά, για τους εργαζόμενους καλλιεργεί κουλτούρα ανάπτυξης, αναγνωρίζει την υψηλή τους απόδοση και τους δίνει ίσες ευκαιρίες να αναδειχθούν. Για τους πελάτες αναπτύσσει καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία συμβάλλουν στη βιώσιμη ανάπτυξη, δημιουργώντας περιβαλλοντικά και κοινωνικά οφέλη. Για την κοινωνία συμβάλλει στην ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων ανθρώπων όλων των ηλικιών, παρέχοντας ίσες ευκαιρίες πρόσβασης στις νέες τεχνολογίες για όλους. Βασικοί άξονες της περιβαλλοντικής στρατηγικής της είναι η αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής και η συνεχής ενσωμάτωση των αρχών της κυκλικής οικονομίας σε όλο το εύρος των δραστηριοτήτων της (CSR Report, 2018).

Η επιχειρηματική δράση του Ομίλου ΟΤΕ ταυτίζεται και προσδιορίζεται από τις αξίες της για βιωσιμότητα, καινοτομία, υπευθυνότητα, εμπιστοσύνη, συνδεσιμότητα, διάλογος, αλληλεγγύη, ακεραιότητα διαφάνεια. Επιδιώκει μέσα από τη συνολική επιχειρηματική της δράση να διακρίνεται ως ο εργοδότης επιλογής στη νέα ψηφιακή εποχή, τόσο για τους υφιστάμενους εργαζόμενους όσο και για τα νέα talenta, να στηρίζει τις ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες, τα παιδιά, τις τοπικές κοινωνίες, την επιχειρηματικότητα, την εκπαίδευση, τον αθλητισμό και τον πολιτισμό. Η Cosmote δεσμεύεται για την ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από τις δραστηριότητές της, την ανάπτυξη και παροχή προϊόντων και υπηρεσιών που ενισχύουν την αύξηση της παραγωγικότητας και συμβάλλουν στην προστασία του περιβάλλοντος καθώς και ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των ενδιαφερομένων μερών⁸² (CSR Report, 2018).

4.4.2 Η συμμόρφωση της Cosmote Group με το ρυθμιστικό πλαίσιο

Ο Όμιλος ΟΤΕ συμμορφώνεται με όλες τις νομικές απαιτήσεις που διέπουν τη διοίκηση και τον έλεγχο της εταιρείας, ενώ παράλληλα σέβεται και τηρεί τα διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα καλής και υπεύθυνης εταιρικής διακυβέρνησης. Η εφαρμογή Κανόνων Κώδικα Δεοντολογίας δεσμεύει τον οργανισμό για την υπεύθυνη και ακέραιη λειτουργία του τόσο για την διασφάλιση της καλής φήμης του

⁸² Το 93% των στόχων έχει πλήρως ή μερικώς επιτευχθεί ή βρίσκεται σε εξέλιξη, αντανakλώντας τις συνεχιζόμενες προσπάθειες βελτίωσης των επιδόσεων του Ομίλου ως προς τη Βιώσιμη Ανάπτυξη(CSR Report, 2018).

οργανισμού όσο και για την προστασία των ενδιαφερόμενων μερών. Στον Όμιλο ΟΤΕ η ηθική συμπεριφορά, η ακεραιότητα, η αξιοκρατία και η καταπολέμηση της διαφθοράς είναι ευθύνη όλου του ανθρώπινου δυναμικού του. Παράλληλα, επισημαίνεται πως ο Κώδικας Δεοντολογίας του Ομίλου πρέπει να τηρείται και από τους προμηθευτές και συμβούλους του οργανισμού (www.Cosmote.gr).

Η Cosmote αναγνωρίζοντας τη σημασία των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης⁸³ και τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή τους, ακολουθεί τη διεθνή πρακτική στον τομέα αυτό και επιδιώκει τη συστηματική εφαρμογή αρχών εταιρικής διακυβέρνησης στις λειτουργίες της εταιρείας. Η Cosmote ως ανώνυμη εταιρεία εισηγμένη στην κατηγορία μεγάλης κεφαλαιοποίησης στο Χρηματιστήριο Αθηνών και του Λονδίνου (LSE) συμμορφώνεται πλήρως με την κείμενη και ξένη νομοθεσία και ακολουθεί ως προς τις πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης, τον Ελληνικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΚΕΔ) για τις εισηγμένες εταιρείες, όπως αυτός ισχύει μετά από την αναθεώρησή του από το Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΣΕΔ) το 2013. Ως εκ τούτου, η Cosmote έχει υιοθετήσει κανονισμούς, πολιτικές καθώς και πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης επιπλέον των απαιτήσεων του Νόμου που ακολουθούν τα διεθνή πρότυπα και εφαρμόζονται από τις εταιρείες του Ομίλου ΟΤΕ (www.Cosmote.gr).

4.4.3 Η οικονομική της απόδοση και η συμβολή της στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας

Ο Όμιλος ΟΤΕ είναι ο μεγαλύτερος τηλεπικοινωνιακός πάροχος στην Ελλάδα και μαζί με τις θυγατρικές του αποτελεί έναν από τους κορυφαίους τηλεπικοινωνιακούς ομίλους στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Το 2018 στις εταιρείες στις οποίες συμμετέχει ο Όμιλος ΟΤΕ, απασχολήθηκαν 18.630 εργαζόμενοι. Τα έσοδα του Ομίλου για το 2018 ανήλθαν σε 3.798,7 εκατ. ευρώ εκατομμύρια, ενώ η κεφαλαιοποίηση ανήλθε στα 4,7 δις ευρώ (CSR Report, 2018). Ο Όμιλος ΟΤΕ ανακοίνωσε επενδυτικό πλάνο ύψους 2 δις ευρώ έως το 2022, κυρίως για υποδομές και δίκτυα νέας γενιάς (www.Cosmote.gr). Η οικονομική επίδοση του Ομίλου ΟΤΕ αποτελεί κύριο μέλημα της Διοίκησης και των μετόχων του. Ο Όμιλος παρουσιάζει στοιχεία για την οικονομική αξία που παράγεται από τη λειτουργία του, αλλά και την αξία που διανέμεται, ώστε να γίνει αντιληπτή η άμεση αξία που προστίθεται στις τοπικές

⁸³Η εταιρική διακυβέρνηση αφορά στο σύνολο των αρχών που υιοθετεί μία εταιρεία προκειμένου να διασφαλίσει την απόδοσή της, τα συμφέροντα των μετόχων της και τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερόμενων μερών.

κοινωνίες και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Συγκεκριμένα, η ετήσια συνεισφορά του Ομίλου ΟΤΕ στο ΑΕΠ της Ελλάδας είναι 5.7 δις ευρώ, δηλαδή 3.2% του ΑΕΠ, ενώ η συνολική επίδραση από τη λειτουργία του Ομίλου ανέρχεται σε 4,8 δις ευρώ περίπου. Τονίζεται τέλος εμφατικά η αύξηση της παραγωγικότητας για την περίοδο 2012-2016 σε 0,9 δις ευρώ στο ΑΕΠ της χώρας με στόχο η παραγωγικότητα να αγγίξει την περίοδο 2018-2021 το 1,05 δις ευρώ ετησίως (CSR Report, 2018).

4.4.4 Δράσεις κοινωνικής υπευθυνότητας της Cosmote Group

Οι τηλεπικοινωνίες έχουν ένα σημαντικό αντίκτυπο στην οικονομία και στον τρόπο ζωής των κοινωνιών. Ένα μεγάλο μέρος της οικονομικής ανάπτυξης αποδίδεται στην καινοτομία, στις τεχνολογικές εφαρμογές και στη παροχή υπηρεσιών προς την κοινωνία. Η αυξανόμενη κατανάλωση των προϊόντων τηλεπικοινωνίας έχει διαφορετικές επιπτώσεις στο περιβάλλον, οι οποίες αφορούν είτε τον χρόνο ανακύκλωσης των τεχνολογικών προϊόντων είτε τον τρόπο με τον οποίο αξιοποιούνται οι νέες τεχνολογίες. Γενικά, η βιομηχανία των τηλεπικοινωνιών διαμορφώνει και επηρεάζει συνολικά πολλούς κλάδους της οικονομίας (ψηφιακής οικονομίας όπως ορίζεται σήμερα) και οι επιπτώσεις από την χρήση τους είναι σύνθετες και δύσκολο να προσδιοριστούν λόγω των ταχύτατων αλλαγών στην ανάπτυξη της τεχνολογίας (Pleypys, 2002). Η βιομηχανία τηλεπικοινωνιών σύμφωνα με μια άλλη άποψη φαίνεται πως αξιοποιεί την εταιρική υπευθυνότητα ως αμυντικό εργαλείο για να διασφαλίσει την καλή φήμη της και να ικανοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό της και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, κυρίως επενδυτές, προμηθευτές ή τους ίδιους τους κυβερνητικούς φορείς (Runhaar et al, 2008:485).

Ο Όμιλος ΟΤΕ ευθυγραμμίζει την εταιρική κοινωνική του ευθύνη με τους στρατηγικούς στόχους του, επιδιώκοντας να είναι μια σύγχρονη και δυναμική εταιρεία που δίνει έμφαση στην εμπειρία του πελάτη, στην ποιότητα των υπηρεσιών και στις υψηλές επιδόσεις προς αυτόν. Τα σημαντικότερα θέματα βιώσιμης ανάπτυξης ορίζονται μέσω της ανάλυσης ουσιωδών θεμάτων από την Διαχείριση Εταιρικού Κινδύνου του Ομίλου. Παράλληλα, συμμετέχει ενεργά σε εθνικούς και διεθνείς φορείς βιώσιμης ανάπτυξης, θέτοντας στόχους, πρότυπα και παρακολουθώντας τις εξελίξεις που σχετίζονται με την υπεύθυνη επιχειρηματικότητα και τη βιώσιμη ανάπτυξη (www.Cosmote.gr).

Ο Όμιλος ΟΤΕ έχει προτεραιότητες ως προς τη στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης σύμφωνα με τις επιχειρηματικές του στρατηγικές και τα προσδοκώμενα

αποτελέσματα. Ως εκ τούτου, ο Όμιλος ενισχύει συνεχώς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχει, προσφέρει νέες ευκαιρίες εργασίας, συνεργάζεται με μεγάλο αριθμό προμηθευτών, καταβάλλει φόρους στο κράτος και συνεισφέρει οικονομικά και σε είδος στην κοινωνία. Επιπλέον, παρέχει ίσες ευκαιρίες, σέβεται τα ανθρώπινα δικαιώματα, καταπολεμά τις διακρίσεις, διευκολύνει την πρόσβαση ευπαθών κοινωνικών ομάδων στον ψηφιακό κόσμο και λαμβάνει μέτρα για τη μείωση του περιβαλλοντικού του αποτυπώματος. Ταυτόχρονα, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες του βοηθούν τους πελάτες να μειώσουν τις επιπτώσεις τους στο περιβάλλον (CSR Report, 2018 Cosmote Group).

Την στρατηγική της βιώσιμης ανάπτυξης του Ομίλου έχει αναλάβει η Ομάδα Βιώσιμης Ανάπτυξης του Ομίλου ΟΤΕ, η οποία αποτελείται από περισσότερους από 50 εκπροσώπους από όλες τις επιχειρησιακές μονάδες. Η Ομάδα, επικεφαλής της οποίας είναι η Executive Director Εταιρικής Επικοινωνίας Ομίλου ΟΤΕ, είναι αρμόδια για τη διαχείριση θεμάτων Βιώσιμης Ανάπτυξης. Στόχοι της Ομάδας είναι οι ακόλουθοι:

- Η περαιτέρω διάδοση των αρχών και δράσεων Βιώσιμης Ανάπτυξης στις διαφορετικές επιχειρησιακές μονάδες των εταιρειών.
- Η ευαισθητοποίηση και κινητοποίηση των εργαζομένων.
- Η συλλογή πληροφοριών που αφορούν στις επιδόσεις Βιώσιμης Ανάπτυξης.
- Η δημιουργία μιας κοινής εταιρικής κουλτούρας και η επίτευξη των εταιρικών στόχων για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (CSR Report, 2018).

Τα αποτελέσματα από την εταιρική υπευθυνότητα του Ομίλου ΟΤΕ καταγράφονται μετρήσιμα στην έκθεση αειφόρας ανάπτυξης του 2018 ως εξής: α) Στήριξη της υγείας και της εκπαίδευσης των εργαζομένων αλλά και της κοινωνίας (π.χ δράσεις STEM, υποτροφίες σε φοιτητές ύψους 56500 ευρώ κ.α). β) Προστασία του περιβάλλοντος με φθηνή και καθαρή ενέργεια (59% της ενεργειακής κατανάλωσης καλύπτεται από Εγγυήσεις Προέλευσης και εξοικονόμηση 2,2 εκατ. ευρώ λόγω μέτρων εξοικονόμησης ενέργειας), υπεύθυνη κατανάλωση και παραγωγή (12% μείωση της κατανάλωσης χαρτιού ανά εργαζόμενο) ενώ το 70 % των παραγόμενων αποβλήτων ανακυκλώνεται, επαναχρησιμοποιείται ή αποτεφρώνεται. Οι δράσεις για το κλίμα μείωσαν κατά ποσοστό 6% τις συνολικές εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα, βελτίωσαν κατά ποσοστό 5% την ένταση εκπομπών και 19% την ένταση εκπομπών μεταφοράς δεδομένων. γ) Για το ανθρώπινο δυναμικό το 31%

των εργαζομένων, το οποίο βρίσκεται σε θέσεις ευθύνης είναι γυναίκες, ενώ το 100% των εργαζομένων στις τέσσερις (4) μεγαλύτερες εταιρείες τηλεπικοινωνιών του Ομίλου ΟΤΕ καλύπτονται από τις Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας. Παράλληλα, 2.500 επιχειρήσεις και ελεύθεροι επαγγελματίες εκπαιδεύτηκαν μέσω του προγράμματος #GrowYouBusiness - Digital Training. δ) Για την κοινωνία πραγματοποιήθηκαν 1.839 έλεγχοι ακεραιότητας σε ποσοστό 91% για προμηθευτές, συμβούλους και συνεργάτες, ενώ σε ποσοστό 78% των τιμολογημένων προμηθειών των εταιρειών του Ομίλου ΟΤΕ προήλθαν από εταιρείες εγγεγραμμένες στην Ελλάδα και τη Ρουμανία αντίστοιχα. Τέλος, εκπονήθηκε επενδυτικό πλάνο 2 δις. ευρώ στην Ελλάδα έως το 2022 για υποδομές και δίκτυα νέας τεχνολογίας, και 800.000 ευρώ ίδια επένδυση σε ερευνητικά προγράμματα (CSR Report, 2018).

Το 2018 ο Όμιλος Cosmoteέλαβε πολλά βραβεία και τιμητικές διακρίσεις για τις επιδόσεις του που σχετίζονται με τη Βιώσιμη Ανάπτυξη μεταξύ των οποίων το βραβείο στην κατηγορία «Bravo Governance» για την «Ανάλυση Ουσιαστικών Θεμάτων Βιώσιμης Ανάπτυξης» (Bravo Sustainability Awards 2018). Αναδείχθηκε χρυσός νικητής στο Environmental Awards 2018 για τις ακόλουθες δυο κατηγορίες: στην κατηγορία «Κυκλική Οικονομία – Βιομηχανική Συμβίωση» και για το πρόγραμμα «Ανακατασκευή & Επαναχρησιμοποίηση Τερματικού Εξοπλισμού» και στην κατηγορία «Sustainable Business» για το «Η Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης του Ομίλου ΟΤΕ». Στο Business IT Excellence Awards 2018 ο Όμιλος ΟΤΕ Group έλαβε τα ακόλουθα 4 βραβεία: χρυσό βραβείο στην κατηγορία «Ειδικές Εφαρμογές για Εταιρείες στους κλάδους Τραπεζών/Ασφαλιστικών Εταιρειών» για την υπηρεσία «V-Banking: Digitalizing Customer Relations, powered by Cosmote», χρυσό βραβείο στην κατηγορία «Επανασχεδιασμός Διαδικασιών και Υπηρεσιών στη Δημόσια Διοίκηση» για την υπηρεσία «Digital Service Notification and Fire-Fighting», χρυσό Βραβείο στην κατηγορία «Digital Transformation / Business and ICT strategy connection» για την υπηρεσία «COSMOTE Digital Office» και χάλκινο βραβείο στην κατηγορία «Solution Providers / Software Packages» για την υπηρεσία «e-Fuel Management» (CSR Report, 2018).

Ο Όμιλος ΟΤΕ ανταποκρίνεται στις ερωτήσεις και τις εκτιμήσεις των αναλυτών σχετικά με βιώσιμη ανάπτυξη και τις κοινωνικά υπεύθυνες επενδύσεις. Ειδικά, από το 2008 πληροί όλες τις προδιαγραφές και παραμένει στους διεθνείς χρηματιστηριακούς δείκτες FTSE4Good και συγκαταλέγεται στις εννέα (9) ελληνικές εταιρείες που περιλαμβάνονται στον δείκτη FTSE4Good Emerging. Το 2018, ο ΟΤΕ

αξιολογήθηκε εκ νέου με B- οπότε η εταιρεία διατήρησε την κατάταξή της ως «Prime», τίτλος που αποδίδεται από την oekom research στις εταιρείες- ηγέτες κάθε κλάδου, αναγνωρίζοντας ότι τα διαπραγματεύσιμα ομόλογα και οι μετοχές του ΟΤΕ πληρούν τις προϋποθέσεις για υπεύθυνες επενδύσεις.

Ο Όμιλος ΟΤΕ εξακολουθεί να είναι ενταγμένος στο Ethibel Excellence Investment Register και από τον Φεβρουάριο του 2018, επιλέχθηκε για ένταξη στο Ethibel Pioneer Register.⁸⁴ Η επιλογή αυτή του Ethibel δείχνει ότι η εταιρεία μπορεί να χαρακτηριστεί ως ηγέτης στον τομέα της, σε θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Ο ΟΤΕ από τον Δεκέμβριο του 2018 κατατάσσεται στην πρώτη θέση στον δείκτη «Vigeo Eiris Best Emerging Markets Performers» (στην κατάταξη περιλαμβάνονται 100 προηγμένες εταιρείες σε θέματα βιώσιμης ανάπτυξης), πετυχαίνοντας έτσι την υψηλότερη βαθμολογία και παραμένοντας η μοναδική ελληνική εταιρεία που περιλαμβάνεται σε αυτόν τον δείκτη. Το 2018 κατόπιν αξιολόγησής του από το MSCI ESG Research, ο ΟΤΕ διατήρησε την "A" βαθμολογία του, για θέματα διακυβέρνησης, κοινωνίας και περιβάλλοντος. Από το 2010, ο ΟΤΕ συμμετέχει στην αξιολόγηση του διεθνούς δείκτη CDP (Carbon Disclosure Project) για θέματα κλιματικής αλλαγής και περιβαλλοντικής διαχείρισης, αναρτώντας τις απαραίτητες πληροφορίες στην πλατφόρμα του. Στην αξιολόγηση του 2018 κατατάχθηκε εκ νέου στο επίπεδο «B» (Management), που είναι άνω του μέσου όρου των εταιρειών του κλάδου (CSR Report, 2018).

4.4.5 Κανάλια επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη

Ο Όμιλος Cosmote αναγνωρίζει ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη του έχουν άμεση επίδραση και επιρροή στη βιώσιμη ανάπτυξή του και συνδιαλέγεται με εκπροσώπους τους χωρίς αποκλεισμούς και διακρίσεις. Η επιλογή των καναλιών γίνεται βάσει τμηματοποίησης των ενδιαφερόμενων μερών. Η επαφή με τους πελάτες πραγματοποιείται με πολλά κανάλια, όπως την εταιρική ιστοσελίδα, τα ειδικά διαμορφωμένα micro sites για την εταιρική υπευθυνότητα⁸⁵, το δίκτυο πωλήσεων, τα

⁸⁴ Πρόκειται για ένα Forum του οποίου οι δραστηριότητες αποτελούνται από τρεις βασικούς πυλώνες: το «Trend setter», την «Προσαρμοσμένη υποστήριξη» και την «Κοινωνική ενσωμάτωση». Το Investment Register είναι ένας βιώσιμος επενδυτικός κόσμος, που αποτελείται από εταιρείες και χώρες στις οποίες έχει εφαρμοστεί ένα φίλτρο βιωσιμότητας. Με την αξιολόγηση των δεδομένων, οι βαθμολογίες αποδίδονται σε εταιρείες και χώρες, οι οποίες στη συνέχεια προστίθενται ή εξαιρούνται από το μητρώο (Πηγή: <<https://www.forumethibel.org/en/what-we-do/our-vision>>).

⁸⁵ Υπάρχουν το microsite για τα εκπαιδευτικά προγράμματα και τις κοινωνικές δράσεις του Ομίλου, το microsite στην εταιρική ιστοσελίδα για ζητήματα εταιρικής υπευθυνότητας με

ΜΚΔ (Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube⁸⁶) τα Δελτία Τύπου, τις εταιρικές ανακοινώσεις, συνέδρια⁸⁷, παρουσιάσεις, εθελοντισμός, χορηγίες, διαφημίσεις⁸⁸, τηλεφωνικά κέντρα, τμήματα για σημαντικούς πελάτες, την ετήσια έκθεση βιώσιμης ανάπτυξης, την πραγματοποίηση ερευνών για την ικανοποίηση πελατών και ερευνών για την εταιρική υπευθυνότητα. Η επαφή με τις επιχειρήσεις περιλαμβάνει Δελτία Τύπου, ανακοινώσεις οικονομικών αποτελεσμάτων, road shows, συναντήσεις, τηλεδιασκέψεις, εκπαιδεύσεις και την ετήσια έκθεση εταιρικής υπευθυνότητας. Ο διάλογος με τις μη κυβερνητικές οργανώσεις⁸⁹ πραγματοποιείται μέσω συναντήσεων, συνεδρίων, διαβουλεύσεων, ομάδων εργασιών, των emails και της έκθεσης εταιρικής υπευθυνότητας. Παράλληλα, διαχέεται πληροφοριακό υλικό στα ΜΜΕ (Δελτία Τύπου, συνεντεύξεις, ανακοινώσεις, εκδηλώσεις, έκθεση εταιρικής υπευθυνότητας). Ο διάλογος με το κράτος και τους κυβερνητικούς φορείς γίνεται μέσω διαβουλεύσεων, γραπτής ή προφορικής επικοινωνίας, ενεργούς συμμετοχής σε ενώσεις και συλλόγους, συστηματικής συνεργασίας με τις Τοπικές Αρχές και του απολογισμού της Βιώσιμης Ανάπτυξης. Τέλος, η επικοινωνία με το εργατικό δυναμικό πραγματοποιείται και μέσα από καμπάνιες εσωτερικής επικοινωνίας και προγράμματα ενδυνάμωσης σχέσεων με τους εργαζομένους (CSR Report, 2018).

τίτλο Βιώσιμη Ανάπτυξη, το micro site social wall προς κάθε αποδέκτη μέσα στο οποίο συμπεριλαμβάνεται και σε αυτό η έκθεση βιωσιμότητας του Ομίλου ([www. Cosmote.gr](http://www.Cosmote.gr))

⁸⁶ Έως τώρα η Cosmote στο Facebook έχει 632.363 ακολούθους, στο Twitter έχει 35.300, στο LinkedIn 27.129, στο Youtube 104.000 συνδρομητές.

⁸⁷ π.χ Συμμετοχή στο 2^ο συνέδριο «Stakeholder Panel» υπό την εποπτεία της ΜΚΟ Global Sustain και στο 2^ο συνέδριο «HIGGS Donors και Speed-Dating Event» (CSR Report, 2018).

⁸⁸ Το 2018 πραγματοποιήθηκε και συνεχίστηκε και το έτος 2019 η εταιρική διαφημιστική καμπάνια STEM Εκπαιδευτική Ρομποτική καθώς και η παραγωγή ντοκουμαντέρ με τίτλο «The Real Robokids» (CSR Report, 2018). Αξίζει να αναφερθεί πως σε ζητήματα προώθησης και διαφήμισης ο Όμιλος Cosmote εφαρμόζει τους ισχύοντες νόμους και τους κανονισμούς σχετικά με την επικοινωνία και τη διαφήμιση. Οι εταιρείες ελέγχουν όλο το διαφημιστικό υλικό πριν από τη δημοσιοποίησή του, ώστε να διασφαλίζεται ότι το υλικό επικοινωνίας τηρεί τους ισχύοντες νόμους. Εξασφαλίζουν επίσης ότι το διαφημιστικό υλικό είναι κατάλληλο, δίκαιο, ειλικρινές και σέβεται τη διαφορετικότητα (CSR Report, 2018).

⁸⁹Ενδεικτικά, το 2017, πραγματοποιήθηκαν πάνω από 40 συναντήσεις με εκπροσώπους Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών (ΜΚΟ) στην Ελλάδα, με σκοπό την ανταλλαγή τεχνογνωσίας και απόψεων σχετικά με τη διαχείριση και την υλοποίηση σημαντικών κοινωνικών πρωτοβουλιών, καθώς και για ειδικότερα θέματα, όπως ο εταιρικός εθελοντισμός (CSR Report Cosmote, 2017:15).

4.5 Συγκριτική παρουσίαση των ετήσιων αναφορών εταιρικής υπευθυνότητας των τεσσάρων οργανισμών

Οι ετήσιες αναφορές ΕΚΕ είναι πληροφορίες που διαθέτουν στη δημοσιότητα οι οργανισμοί σε σχέση με την περιβαλλοντική και την κοινωνική τους απόδοση, την ποιότητα της διαχείρισης ή την διαφάνεια της εσωτερικής λειτουργίας τους, πληροφορίες που είναι ζωτικής σημασίας για τους επενδυτές και τους μετόχους για τις αποφάσεις τους (Skouloudis et al, 2010:427). Η ετήσια αναφορά ΕΚΕ μπορεί να οριστεί ως η δημοσιοποίηση οικονομικών και μη οικονομικών δεδομένων του οργανισμού και μπορεί να έχει την μορφή είτε ετήσιας έκδοσης είτε ξεχωριστής έκδοσης κοινωνικής υπευθυνότητας. Συμπεριλαμβάνει πληροφορίες για το φυσικό περιβάλλον, την ενέργεια, τους ανθρώπινους πόρους, τα προϊόντα και τις σχέσεις με την κοινότητα (Hackston & Milne, 1996:78).

Οι λόγοι που όλο και περισσότερες εταιρείες δημοσιεύουν ετήσιες αναφορές ΕΚΕ είναι οι ακόλουθοι: α) συμμόρφωση με τις απαιτήσεις νομιμοποίησης και την προληπτική μείωση του κόστους σε περίπτωση μελλοντικών αυστηρών ρυθμίσεων εις βάρος της εταιρείας β) συμμόρφωση με τους περιβαλλοντικούς κανόνες λειτουργίας της βιομηχανίας, κυρίως για την περίπτωση κυρώσεων μη συμμόρφωσης, γ) μείωση του λειτουργικού κόστους, δ) προώθηση των σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη, ε) διαμόρφωση της προσλαμβανόμενης περιβαλλοντικής ορατότητας της εταιρείας, στ) η ιδέα πως η έκθεση αιεφόρας ανάπτυξης προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Skouloudis et al, 2010:426). Η Ελλάδα όσον αφορά τη δημοσίευση των αναφορών ΕΚΕ βρίσκεται σε χαμηλή κλίμακα σε σχέση με τον παγκόσμιο μέσο όρο (72%), παρουσιάζοντας ένα ρυθμό ανάπτυξης 54% το 2017 κατά επτά μονάδες μόνο υψηλότερο σε σχέση με το 2015 (46%)(KPMG, 2017:4-5). Η έρευνα των Spanos και Mylonakis (2006 οπ. αναφ στους Skouloudis et al, 2011:216) έδειξε πως οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν μια ευαισθητοποίηση στο να προβάλλουν πληροφορίες κοινωνικής υπευθυνότητας που αφορούν κυρίως τους εργαζόμενους και τους καταναλωτές.

Συνήθως, τα στοιχεία που παρουσιάζονται στις ετήσιες αναφορές ΕΚΕ αφορούν τη δομή της διοίκησης και ελάχιστες πληροφορίες για δράσεις μη οικονομικής απόδοσης. Επιπλέον, οι περισσότερες αναφορές ΕΚΕ αναφέρονται σε πληροφορίες σχετικές με το ανθρώπινο δυναμικό, τις δωρεές στην κοινότητα ή σε βραβεύσεις του οργανισμού για την κοινωνική του υπευθυνότητα, ενώ μόνο ένας μικρός αριθμός από αυτές συμπεριλαμβάνει μέτρα για την διαχείριση των

ανθρωπίνων δικαιωμάτων, την πάταξη της διαφθοράς, τις μη ανταγωνιστικές διαδικασίες που ακολουθεί ο οργανισμός (*anti-competitive behaviour procedures*) ή δίνει διευκρινήσεις για τα οικονομικά πρόστιμα που του επιβλήθηκαν σε περίπτωση παραβίασης των νόμων/ή ρυθμίσεων. Επίσης, ένας μεγάλος αριθμός ετήσιων αναφορών ΕΚΕ αποτυγχάνει να προωθήσει την συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών και να απαλλαγεί από την οργανωτική του αποτελεσματικότητα απέναντι στην ευρύτερη κοινωνία.

Οι εταιρείες παρέχουν περισσότερο θετικές πληροφορίες καθώς αυξάνεται η ανησυχία για το περιβάλλον. Όσον αφορά τις πληροφορίες για τα ζητήματα των εργασιακών συνθηκών γίνεται μια προσπάθεια από κάποιες βιομηχανίες να μετριάσουν τις αντιδράσεις σε σχέση με τα εργασιακά δικαιώματα ή την εμπορική τους δραστηριότητα ή να μην προσελκύουν την προσοχή των Μ.Μ.Ε (Adams et al, 1998:16). Οι οργανισμοί που είναι προσανατολισμένοι στους πελάτες δημοσιοποιούν κυρίως πληροφορίες που αφορούν τη σχέση τους με την κοινότητα, γεγονός που ενισχύει την εικόνα τους και επηρεάζει θετικά τις πωλήσεις (Hackston & Milne, 1996:82). Συνεπώς, η έκθεση κοινωνικής υπευθυνότητας μπορεί να αξιοποιηθεί ως εργαλείο προώθησης των εταιρειών για την εικόνα και την φήμη τους (Zéghal & Ahmed, 1990:38)

Από την μελέτη των ετήσιων εκθέσεων της εταιρικής υπευθυνότητας των τεσσάρων επιλεχθέντων οργανισμών προέκυψαν τα εξής στοιχεία. Τα βασικά θέματα για τα ενδιαφερόμενα μέρη της **Τράπεζας Πειραιώς** είναι αυτά που αφορούν πρωτίστως στην ηθική, δηλαδή προστασία προσωπικών δεδομένων, σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα, νέες τεχνολογίες προς όφελος της εξυπηρέτησης των πελατών και ακολούθως τα θέματα που αφορούν στο περιβάλλον και τον πολιτισμό, την εταιρική διακυβέρνηση και την εταιρική κουλτούρα, την δημιουργία οικονομικής αξίας στην κοινωνία και τη διαχείριση κινδύνων (CSR Report, 2018:48). Ο αριθμός των σελίδων της ετήσιας αναφοράς της Τράπεζας Πειραιώς είναι διακόσιες εβδομήντα επτά (277) σελίδες, εκ των οποίων: είκοσι δυο (22) σελίδες αφορούσαν ζητήματα υπευθυνότητας για το περιβάλλον, είκοσι τρεις (23) σελίδες ζητήματα για το ανθρώπινο δυναμικό και διακόσιες είκοσι έξι (226) σελίδες ζητήματα για την ηθική. Ως προς την ποιότητα και την πληρότητα των πληροφοριών για εκάστοτε ζήτημα υπάρχει ακρίβεια και πληρότητα σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Προτύπου GRI, κάτι το οποίο εγγυάται η ανεξάρτητη αρχή διασφάλισης E&Y. Οι πληροφορίες είναι θετικές ή ουδέτερες ως προς την αξιολόγηση των στόχων του Ομίλου για

βιώσιμη επιχειρηματικότητα. Ωστόσο, η Τράπεζα Πειραιώς δεσμεύεται για βελτιστοποίηση των βιώσιμων στρατηγικών της στο μέλλον, χωρίς όμως να συγκεκριμενοποιεί τα αρνητικά ή τις παραλείψεις.

Ο αριθμός των σελίδων της ετήσιας αναφοράς της **Παπαστράτος** είναι συνολικά τριάντα οκτώ (38) σελίδες εκ των οποίων: οι τέσσερις (4) σελίδες αφορούν στο περιβάλλον, οι δυο (2) σελίδες στο ανθρώπινο δυναμικό και οι δέκα (10) σελίδες τα ζητήματα ηθικής. Όπως αναφέρεται στην έκθεση κοινωνικής υπευθυνότητας της Παπαστράτος, τα βασικά θέματα της προσδιορίστηκαν βάση της οικονομικής αξίας που προσφέρει ο οργανισμός στο ΑΕΠ της χώρας, καθώς και στη δημιουργία θέσεων εργασίας σε σχέση με τους άλλους κλάδους της οικονομίας. Το οικονομικό αποτύπωμα της εταιρείας υπερισχύει ως προς την παρουσίαση του αναλογικά με άλλες στρατηγικές εταιρικής υπευθυνότητας. Είναι σαφής η προσπάθεια του οργανισμού να δώσει έμφαση στο συνολικό μετασχηματισμό της από καπνοβιομηχανία σε βιομηχανία τεχνολογίας με την παραγωγή καινοτόμων μη καπνικών προϊόντων. Συνδέει την υπευθυνότητα της με το νέο προϊόν IQOS, το οποίο είναι λιγότερο επιβαρυντικό για τη δημόσια υγεία. Συνεπώς, προσφέρει στην κοινωνία. Αυτό θα μπορούσε να συμπεριληφθεί και στα ζητήματα ηθικής. Οι πληροφορίες για το οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό αποτύπωμα του οργανισμού είναι πλήρεις, ακριβείς και θετικές, ενώ η έμφαση δίνεται σε πληροφορίες για το ανθρώπινο δυναμικό και το περιβάλλον. Ωστόσο, δεν αναφέρονται ενότητες που αφορούν στην εταιρική διακυβέρνηση, τον Κώδικα Δεοντολογίας, τους Ελέγχους κ.α. Δεν γίνεται αναφορά σε αρνητικά δεδομένα ή παραλείψεις του οργανισμού, ενώ η έκθεση παραπέμπει τον αναγνώστη στην επίσημη ιστοσελίδα της PMI International για επιστημονικές έρευνες σε σχέση με το νέο της προϊόν, το IQOS. Ο εξωτερικός φορέας διασφάλισης είναι η E&Y Ελλάδος.

Ο αριθμός των σελίδων της ετήσιας αναφοράς της **B/S/H Οικιακές συσκευές ΑΒΕ** είναι στο σύνολο τους ογδόντα οκτώ(88) εκ των οποίων: οι έντεκα (11) σελίδες αφορούν στο περιβάλλον, οι δώδεκα(12) σελίδες στο ανθρώπινο δυναμικό και οι τριάντα επτά(37) σελίδες ζητήματα ηθικής. Τα βασικά θέματα όπως ορίστηκαν μέσα από το διάλογο -ζητήματα ουσιαστικότητας- με τα ενδιαφερόμενα μέρη και από την έρευνα της μητρικής εταιρείας αφορούσαν κυρίως στο περιβάλλον, στα περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά των προϊόντων και στο ανθρώπινο δυναμικό. Οι πληροφορίες για το περιβάλλον και το ανθρώπινο δυναμικό αξιολογούνται από την ανεξάρτητη αρχή ελέγχου TÜV HELLAS ως πλήρεις και ακριβείς. Στα ζητήματα

ηθικής συμπεριλαμβάνονται γενικές πληροφορίες για την εταιρική διακυβέρνηση, την τήρηση εσωτερικού ελέγχου και τον κώδικα δεοντολογίας για την καταπολέμηση της διαφθοράς, τα περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά των προϊόντων, τις υπεύθυνες προμήθειες και πρωτοβουλίες για την ενίσχυση των ευαίσθητων κοινωνικών ομάδων. Η ενότητα αυτή δεν είναι πλήρης και τα στοιχεία που παρέχονται δεν ελέγχθηκαν από την ανεξάρτητη αρχή ελέγχου, παρά μόνο όσα αφορούν το περιβάλλον και το ανθρώπινο δυναμικό. Οι πληροφορίες είναι θετικές ή ουδέτερες για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας B/S/H Οικιακές συσκευές ABE για βιώσιμη επιχειρηματικότητα χωρίς να αναφέρονται αρνητικά δεδομένα ή παραλείψεις. Ωστόσο, η εταιρεία δεσμεύεται και για την εξωτερική επαλήθευση των στοιχείων που αφορούν τα ηθικά ζητήματα στο μέλλον.

Ο αριθμός των σελίδων της ετήσιας αναφοράς της **Cosmote** είναι συνολικά ογδόντα (80) σελίδες εκ των οποίων: οι έντεκα (11) σελίδες αφορούν στο περιβάλλον, οι οκτώ (8) σελίδες στο ανθρώπινο δυναμικό και οι σαράντα εννέα(49) σελίδες σε ζητήματα ηθικής. Συγκεκριμένα, τα θέματα στα οποία δόθηκε έμφαση με κριτήριο την ουσιαστικότητα τους για τα ενδιαφερόμενα μέρη ήταν η οικονομική επίδοση, η διακυβέρνηση και διοίκηση, οι πολιτικές εταιρικής συμμόρφωσης, η συμμόρφωση εργαζομένων και οι μηχανισμοί διαχείρισης παραπόνων, ο σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα, η επιχειρηματική ανθεκτικότητα, η ασφάλεια και το απόρρητο δεδομένων. Τα υπόλοιπα θέματα αφορούν την ασφαλή και υπεύθυνη χρήση της τεχνολογίας, την εφοδιαστική αλυσίδα, την απασχόληση, τις εργασιακές συνθήκες και την εκπαίδευση του προσωπικού, τα βιώσιμα προϊόντα, την καινοτομία, την υπεύθυνη επικοινωνία με τους πελάτες, την εξυπηρέτηση, την ψηφιακή ένταξη, την συνεισφορά στην κοινωνία, το περιβάλλον. Σύμφωνα με την ανεξάρτητη αρχή διασφάλισης KPMG οι πληροφορίες που δίνονται στην έκθεση αειφόρου ανάπτυξης της Cosmote είναι ακριβείς και πλήρεις και προτείνονται κάποιες βελτιώσεις σε σχέση με την αρχή της Ουσιαστικότητας, της Συμμετοχικότητας, της Ανταπόκρισης και της Επίδρασης χωρίς να αλλοιώνεται η ουσία της βασικής της αξιολόγησης, η οποία είναι θετική. Για παράδειγμα στην αρχή της Ανταπόκρισης προτείνεται ο Όμιλος ΟΤΕ να επικοινωνήσει περαιτέρω στον Απολογισμό Βιώσιμης Ανάπτυξης την προσέγγισή του σχετικά με την αντιμετώπιση των διαφορετικών προσδοκιών ή / και αντικρουόμενων συμφερόντων των ενδιαφερομένων μερών. Οι πληροφορίες είναι θετικές, ωστόσο αναφέρονται και οι στόχοι που δεν επιτεύχθηκαν ή που επιτεύχθηκαν εν μέρει με δέσμευση του Ομίλου για βελτιωτικές ενέργειες στο

μέλλον. Χαρακτηριστικά αναφέρεται πως το 7% των στόχων δεν επιτεύχθηκαν, το 7% βρίσκεται σε εξέλιξη, το 3% επιτεύχθηκαν πλήρως και το 83% επιτεύχθηκαν μερικώς (CSR Report, 2018:15) (Βλ. Εικόνα 4).

Από την έρευνα των CSR Reports των τεσσάρων οργανισμών διαπιστώνονται τα εξής: Οι τέσσερις οργανισμοί ενσωματώνουν πληροφορίες για την περιβαλλοντική και την κοινωνική τους απόδοση πέρα από αυτές που αφορούν στην οικονομική τους απόδοση. Παρατηρείται μια κοινή στρατηγική επικοινωνίας μέσω των CSR Reports, αφού δίνεται έμφαση μέσω του αριθμού των σελίδων που αφιερώνουν κυρίως στο κοινωνικό τους αποτύπωμα, ακολούθως στο ανθρώπινο δυναμικό και τέλος στο περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα (Βλ. Εικόνα 4). Από την άλλη, παρατηρείται διαφοροποίηση ως προς τον αριθμό των σελίδων των CSR Reports των τεσσάρων οργανισμών, καθώς η Τράπεζα Πειραιώς παρουσιάζει μια εκτενή σε αριθμό σελίδων ετήσια έκθεση κοινωνικής υπευθυνότητας (277 σελίδες), ενώ η Παπαστράτος παρέχει την μικρότερη σε αριθμό σελίδων έκθεση κοινωνικής υπευθυνότητας (38 σελίδες). Οι εκθέσεις κοινωνικής υπευθυνότητας της B/S/H Οικιακές συσκευές και της Cosmote είναι 88 και 80 σελίδες αντίστοιχα.

Εικόνα 4-Συγκριτική παρουσίαση των CSR Reports

Είδος Βιομηχανίας Αμφιλεγόμενες	Θέματα 1=Περιβάλλον 2= Ανθρώπινο δυναμικό 3=Ζητήματα ηθικής	Αριθμός σελίδων για κάθε θέμα	Ποιότητα πληροφοριών σε σχέση με τα αποτελέσματα Πλήρεις/ελλιπείς/θετικές/αρνητικές/ουδέτερες
Τράπεζα Πειραιώς CSR Report 2018 Αριθμός σελίδων 277	1,2,3	1: 22 σελίδες 2: 23 σελίδες 3: 226 σελίδες	Πλήρεις και ακριβείς σύμφωνα με τις προδιαγραφές του GRI όπως πιστοποιεί η ανεξάρτητη αρχή ελέγχου E&Y. Θετικές πληροφορίες, καμία αναφορά σε παραλείψεις ή μη επίτευξη στόχων.
BSH Οικιακές συσκευές ABE CSR Report 2012-2013 Αριθμός σελίδων 88	1,2,3	1: 11 σελίδες 2: 12 σελίδες 3: 37 σελίδες	Πλήρεις και ακριβείς σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό και το περιβάλλον. Προτείνονται βελτιώσεις από την ανεξάρτητη αρχή ελέγχου TÜV HELLAS ως προς την ηθική (εταιρική διακυβέρνηση, την τήρηση εσωτερικού ελέγχου, τον κώδικα δεοντολογίας, τα περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά των προϊόντων, τις υπεύθυνες προμήθειες και την στήριξη ευαίσθητων κοινωνικών ομάδων. Θετικές πληροφορίες, καμία αναφορά σε παραλείψεις ή μη επίτευξη στόχων.
Παπαστράτος CSR Report 2017 Αριθμός σελίδων 38	1,2,3	1= 4 σελίδες 2= 2 σελίδες 3= 10 σελίδες	Πλήρεις και ακριβείς σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό, το περιβάλλον και την κοινωνία σύμφωνα με την η ανεξάρτητη αρχή ελέγχου E&Y. Ωστόσο δεν αναφέρονται ζητήματα εταιρικής διακυβέρνησης, κώδικα δεοντολογίας, εσωτερικού ελέγχου κ.α Θετικές πληροφορίες, καμία αναφορά σε παραλείψεις ή μη επίτευξη στόχων
Είδος Βιομηχανίας Μη Αμφιλεγόμενες			
Όμιλος Cosmote CSR Report 2018 Αριθμός σελίδων 80	1,2,3	1= 11 σελίδες 2= 8 σελίδες 3= 49 σελίδες	Πλήρεις και ακριβείς σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό, το περιβάλλον και την κοινωνία όπως πιστοποιεί η ανεξάρτητη αρχή ελέγχου KPMG. Προτείνονται βελτιώσεις σε σχέση με την αρχή της Ουσιαστικότητας, την αρχή της Συμμεταχικότητας, της Ανταπόκρισης και της Επίδρασης. Θετικές πληροφορίες, αλλά και ακριβής αναφορά για όσους στόχους δεν επιτεύχθηκαν εξ ολοκλήρου.

Τα βασικά θέματα της έκθεσης κοινωνικής υπευθυνότητας της Παπαστράτος προσδιορίστηκαν βάση της οικονομικής αξίας που προσφέρει ο οργανισμός στο ΑΕΠ της χώρας, καθώς και της δημιουργίας θέσεων εργασίας σε σχέση με τους άλλους

κλάδους της οικονομίας. Αυτό εξηγεί και την έμφαση του οργανισμού στο συνολικό μετασχηματισμό του από καπνοβιομηχανία σε βιομηχανία τεχνολογίας με την παραγωγή καινοτόμων μη καπνικών προϊόντων, συνδέοντας την υπευθυνότητα του με το νέο προϊόν IQOS, ως λιγότερου επιβαρυντικού για τη δημόσια υγεία και την κοινωνία. Τα βασικά θέματα της έκθεσης κοινωνικής υπευθυνότητας της Τράπεζας Πειραιώς είναι αυτά που αφορούν πρωτίστως στην ηθική, δηλαδή την προστασία των προσωπικών δεδομένων, το σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα και την διαφάνεια για χρηματοδότηση περιβαλλοντικά υπεύθυνων επιχειρηματικών ή ιδιωτικών δράσεων. Η B/S/H Οικιακές συσκευές καθορίζει τα βασικά της θέματα, δίνοντας προτεραιότητα στο περιβάλλον και στο ανθρώπινο δυναμικό, ενώ η Cosmote εστιάζει στο σεβασμό στα ανθρώπινα δικαιώματα, στην επιχειρηματική ανθεκτικότητα, στην ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων και στην ασφαλή και υπεύθυνη χρήση της τεχνολογίας.

Οι ανεξάρτητες αρχές διασφάλισης των τεσσάρων οργανισμών να μην τονίζουν την πληρότητα και την ακρίβεια των πληροφοριών στα CSR Report, αλλά αυτή αφορά συγκεκριμένες ενότητες, όπως αναφέρθηκαν αναλυτικά παραπάνω. Η έρευνα των Skouloudis et al (2011) επισημαίνει πως η ακρίβεια των δεδομένων στις εκθέσεις εταιρικής υπευθυνότητας των ελληνικών επιχειρήσεων δεν είναι υψηλή, αφού κυρίως εστιάζουν σε ζητήματα εταιρικής διακυβέρνησης, σε πληροφορίες σε σχέση με δωρεές στην κοινότητα ή σε βραβεύσεις του οργανισμού για την κοινωνική του υπευθυνότητα και λιγότερο σε μετρήσιμες πολιτικές τους αναφορικά με τα ανθρώπινα δικαιώματα, την πάταξη της διαφθοράς, μη ανταγωνιστικές πολιτικές ή διευκρινήσεις για τα οικονομικά πρόστιμα τους επιβλήθηκαν σε περίπτωση παραβίασης της νομοθεσίας. Η παρούσα έρευνα με βάση τα ευρήματα της καταγράφει μια βελτίωση στην ποιότητα και την ακρίβεια των πληροφοριών στις εκθέσεις κοινωνικής υπευθυνότητας των οργανισμών, χωρίς αυτό να σημαίνει πως δεν χρειάζονται περαιτέρω βελτιωτικές παρεμβάσεις.

4.6 Συγκριτική παρουσίαση της επικοινωνίας της ΕΚΕ στις εταιρικές ιστοσελίδες των τεσσάρων οργανισμών

Είναι γεγονός πως οι εταιρείες διαμορφώνουν θετική φήμη, όταν συνδυάζουν τα εξής στοιχεία: καινοτομία, αριστεία διαχείρισης και λειτουργίας και ειλικρινής άμεση επαφή με τους πελάτες. Σε αυτή την προοπτική συμβάλλει και η εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής επικοινωνίας, η οποία αξιοποιεί διαφορετικά κανάλια

για τη διάχυση του μηνύματος, εκ των οποίων είναι και η εταιρική ιστοσελίδα ή τα ΜΚΔ. Αν μια εταιρεία θέλει να αναπτύξει την ψηφιακή της φήμη θα πρέπει να εστιάσει στην επικοινωνία των προϊόντων/ υπηρεσιών, αλλά και στην ποιότητα/αποτελεσματικότητα των ενεργειών της, αφού αυτά τα ζητήματα είναι τα σημαντικότερα για τους πελάτες (Dutot, et al, 2016).

Τα ψηφιακά κανάλια έχουν σημείο αναφοράς τον πελάτη και το περιεχόμενο που παράγουν γίνεται με στρατηγική στόχευση μέσω της τμηματοποίησης και της προσωποποίησης των μηνυμάτων. Αυτό θα οδηγήσει στην συμμετοχή του πελάτη και στην θετική αξιολόγηση της επωνυμίας προϊόντος. Μέσω της ψηφιακής παρουσίας τους τόσο οι οργανισμοί όσο και οι πελάτες μπορούν να αλληλεπιδράσουν και να συνδημιουργήσουν μέσω της τεχνολογίας και των πλατφόρμων που είναι διαθέσιμες. Όλες αυτές οι πλατφόρμες και τα ψηφιακά κανάλια μπορούν να λειτουργήσουν αποφασιστικά και για την επικοινωνία της ΕΚΕ, διότι αποκαλύπτουν στα ενδιαφερόμενα μέρη τις αξίες του οργανισμού (Dutot et al, 2016).

Από την μελέτη των τεσσάρων οργανισμών διαπιστώθηκε πως και οι τρεις (Παπαστράτος, Τράπεζα Πειραιώς, Cosmote) από τους τέσσερις έχουν ψηφιακή παρουσία με ειδικά διαμορφωμένη εταιρική ιστοσελίδα, ενώ οι δυο (Τράπεζα Πειραιώς, Cosmote) από τους τέσσερις οργανισμούς έχουν και *microsite*⁹⁰ ειδικά διαμορφωμένο για τα ζητήματα εταιρικής υπευθυνότητας. Η Παπαστράτος αντί της δημιουργίας *microsite* έχει διαμορφώσει συμπληρωματικά μια νέα εταιρική ιστοσελίδα, την «Παπαστράτος Μαζί» στο πλαίσιο της καμπάνιας της «Ένας κόσμος χωρίς τσιγάρο», ενώ η Β/S/H Οικιακές συσκευές ΑΒΕ δεν έχει εταιρική ιστοσελίδα από το 2018, αλλά υφίσταται ψηφιακά μέσω των brand ιστοσελίδων της.

Ειδικότερα στο *microsite* της Τράπεζας Πειραιώς υπάρχουν 6 διακριτές υποενότητες σε σχέση με την ΕΚΕ (περιβάλλον, κοινωνία, ανθρώπινο δυναμικό, εταιρική διακυβέρνηση, πολιτισμός, σχέση με πελάτες και προμηθευτές), οι οποίες πληροφορούν περιεκτικά για όσα καταγράφονται αναλυτικά στην ετήσια έκθεση βιωσιμότητας του Ομίλου. Στην επίσημη εταιρική της ιστοσελίδα ο επισκέπτης μπορεί να βρει εκατόν τριάντα εννέα (139) δημοσιεύματα κατά την περίοδο Ιανουάριος 2019 - Φεβρουάριος 2020. Από το σύνολο των δημοσιευμάτων τα πενήντα οκτώ (58) αφορούσαν την εταιρική υπευθυνότητα για επιλεγμένες δράσεις

⁹⁰ Το *microsite* είναι μια ειδική ιστοσελίδα στην κεντρική εταιρική ιστοσελίδα με απώτερο σκοπό να προσελκύσει το ενδιαφέρον σε ειδικά κοινά και να αυξήσει τόσο την επισκεψιμότητα του κεντρικού εταιρικού site όσο και το brand awareness.

του Ομίλου ως προς την κοινωνία (εκπαίδευση, πολιτισμός, επιχειρηματικότητα) και τις διακρίσεις που έλαβε, ενώ τα Δελτία Τύπου παρουσιάζουν κυρίως δράσεις προς την κοινωνία.

Στο microsite της Cosmote υπάρχουν τριάντα δυο (32) δημοσιεύματα για την ΕΚΕ κατά τη χρονική περίοδο Ιανουάριος 2019-Φεβρουάριος 2020, τα οποία παρουσιάζουν συνοπτικά και ουσιαστικά καταναμημένα σε θεματικές ενότητες όσα αναφέρονται και στην έκθεση εταιρικής υπευθυνότητας για το περιβάλλον, την κοινωνία και το ανθρώπινο δυναμικό. Στην εταιρική της ιστοσελίδα υπάρχει η ενότητα Newsroom και αφορά τα Δελτία Τύπου. Σε σύνολο ογδόντα πέντε (85) Δελτίων Τύπου για την περίοδο Ιανουάριος 2019 - Φεβρουάριος 2020 μόνο τα τριάντα τέσσερα (34) αφορούσαν την επικοινωνία των δράσεων εταιρικής υπευθυνότητας του οργανισμού, ενώ τα υπόλοιπα την προϊοντική επικοινωνία. Τα θέματα των τριάντα τεσσάρων (34) Δελτίων Τύπου αφορούσαν την επικοινωνία επιλεγμένων δράσεων του Ομίλου για την εκπαίδευση (προγράμματα STEM) και για την στήριξη των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων σε θέματα τεχνολογίας αλλά και τις χορηγίες του οργανισμού στην κοινωνία.

Η Παπαστράτος στο πλαίσιο του μετασχηματισμού του επιχειρηματικού της μοντέλου αναπλαισιώνει την εικόνα της (*rebranding*) και ταυτίζει το νέο της προϊόν με την βιωσιμότητα της. Προς επίρρωση της στρατηγικής της επικοινωνίας μέσω της επικουρικής ιστοσελίδας της «Παπαστράτος μαζί» προσάρμοσε το περιεχόμενο της σε θέματα ενημέρωσης του ενδιαφερόμενου κοινού για το νέο της όραμα «Ένας κόσμος χωρίς τσιγάρο». Ο αριθμός των δημοσιευμάτων εδώ είναι συνολικά είκοσι δυο (22) δημοσιεύματα κατά την χρονική περίοδο Ιανουάριος 2019-Φεβρουάριος 2020 καταναμημένα σε τρεις διακριτές ενότητες: α) Εταιρικά Νέα, β) Κοινωνικές Δράσεις, γ) Εργασιακό Περιβάλλον. Κυριαρχούν τα δημοσιεύματα σε σχέση με το όραμα της Παπαστράτος, δηλαδή τα ζητήματα ηθικής με δέκα τρία (13) δημοσιεύματα και ακολουθούν επτά (7) δημοσιεύματα για το ανθρώπινο δυναμικό και δυο (2) με θέμα τις δράσεις για το περιβάλλον. Όσον αφορά τη B/S/H οικιακές συσκευές ABE η εταιρική κοινωνική ευθύνη του οργανισμού, αν και συνδέεται με το brand Pitsos, στην εν λόγω ιστοσελίδα η επικοινωνία είναι αποκλειστικά προϊοντική.

Τέλος, ως προς το είδος της έκκλησης (λογική/συναισθηματική) των μηνυμάτων στους κεντρικούς τίτλους των Δελτίων Τύπου και των δημοσιευμάτων στις εταιρικές ιστοσελίδες των οργανισμών προέκυψαν τα ακόλουθα δεδομένα. Για τα πενήντα οκτώ (58) δημοσιεύματα της Τράπεζας Πειραιώς οι δώδεκα (12) τίτλοι

είναι συναισθηματικής έκκλησης και οι σαράντα έξι (46) είναι λογικής έκκλησης. Για την Cosmote στο σύνολο των τριάντα τεσσάρων (34) δημοσιευμάτων οι οκτώ (8) τίτλοι είναι συναισθηματικής έκκλησης και οι είκοσι έξι (26) τίτλοι λογικής έκκλησης. Από τα είκοσι δυο (22) δημοσιεύματα της Παπαστράτος οι οκτώ (8) τίτλοι είναι συναισθηματικής έκκλησης και οι δέκα τέσσερις (14) τίτλοι λογικής έκκλησης (Βλ. Εικόνα 5). Συμπερασματικά, αξιοποιούνται σε μεγαλύτερο αριθμό τα μηνύματα λογικής έκκλησης για τα Δελτία Τύπου.

Εικόνα 5-Συγκριτική παρουσίαση εταιρικών ιστοσελίδων

Εταιρείες	microsite για ΕΚΕ	Δελτία Τύπου στην εταιρική ιστοσελίδα	Θέματα	Είδος μηνύματος στον κεντρικό τίτλο
Αμφιλεγόμενες				
	1=Υπάρχει 2=Δεν υπάρχει Αριθμός δημοσιευμάτων για ΕΚΕ	3 =Υπάρχουν δημοσιεύματα για την ΕΚΕ 4= Δεν υπάρχουν	1=Περιβάλλον 2=Ανθρώπινο Δυναμικό 3=Ηθική	Λογική ή συναισθηματική έκκληση
Τράπεζα Πειραιώς	1 6 Διακριτές υποενότητες σε σχέση με την ΕΚΕ	3 58 Δημοσιεύματα	1,2,3	12 συναισθηματικής έκκλησης 46 μηνύματα λογικής έκκλησης.
BSH Οικιακές συσκευές ΑΒΕ	2	4	-	-
Παπαστράτος	2	3 22 Δημοσιεύματα	2, 3	8 συναισθηματικής έκκλησης 14 μηνύματα λογικής έκκλησης.
Μη αμφιλεγόμενες	microsite για ΕΚΕ	Δελτία Τύπου στην εταιρική ιστοσελίδα	Θέματα	Είδος μηνύματος στον κεντρικό τίτλο
Όμιλος Cosmote	1 32 Δημοσιεύματα	3 34 Δημοσιεύματα	1,2,3	8 συναισθηματικής έκκλησης 26 μηνύματα λογικής έκκλησης.

4.7 Συγκριτική παρουσίαση της επικοινωνίας της ΕΚΕ στο Facebook και LinkedIn των τεσσάρων οργανισμών

Τα ΜΚΔ αναδεικνύονται σε ένα εξαιρετικό εργαλείο επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων και μπορούν να ενισχύσουν τη διαφάνεια και την αλληλεπίδραση των οργανισμών με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η επικοινωνία της ΕΚΕ μέσα από τα ΜΚΔ θα στηριχθεί στα ηθικά χαρακτηριστικά του οργανισμού, οικοδομώντας σχέσεις εμπιστοσύνης με τα ενδιαφερόμενα μέρη (Kollat & Farache, 2017· Du et al, 2010· Go & Bortree, 2017). Με το να είναι οι οργανισμοί παρόντες και ενεργοί στα ΜΚΔ δείχνουν πως κατανοούν την υπευθυνότητα ως μια διαδικασία ανοικτού διαλόγου, ενώ ταυτόχρονα μπορούν να ενισχύσουν την συμμετοχή του ακροατηρίου τους στις ενέργειες ΕΚΕ (Kollat & Farache, 2017:507· Vo et al, 2017).

Η χρήση των ΜΚΔ για την επικοινωνία της ΕΚΕ δεν είναι ακόμα ευρέως αξιοποιούμενη από τους οργανισμούς. Παρόλα αυτά, οι οργανισμοί έχουν ένα λογαριασμό στα ΜΚΔ που τους επιτρέπει να επικοινωνούν απευθείας και να εστιάζουν σε ειδικά κοινά, τα οποία ενδιαφέρονται να μάθουν περισσότερα για την πολιτική του οργανισμού. Αυτό επίσης δίνει τη δυνατότητα στον οργανισμό να βρίσκεται στο επίκεντρο της προσοχής και της συμμετοχής του κοινού σε ενέργειες του για κοινωνική υπευθυνότητα (Testarmata et al, 2018:44). Παράλληλα, έχει αποδειχθεί πως υπάρχει μια σύνδεση της κάθε κοινότητας στα ΜΚΔ με τους οργανισμούς και πως η κοινότητα έχει προσδοκίες από την κοινωνική υπευθυνότητα του οργανισμού (Jurietti et al, 2017). Συνεπώς, η διάδραση ανάμεσα σε μια επωνυμία προϊόντος και τους ακολούθους του στα ΜΚΔ, καθώς επίσης και τους υπάρχοντες ή δυνητικούς πελάτες της στο διαδικτυακό κόσμο είναι κομβικής σημασίας για την δημιουργία εγγύτητας στα ζητήματα κοινωνικής υπευθυνότητας (Dutot et al, 2016:25).

Και οι τέσσερις οργανισμοί έχουν ψηφιακή παρουσία στα ΜΚΔ τόσο για να επικοινωνήσουν τα προϊόντα/ υπηρεσίες τους όσο και τις δράσεις ΕΚΕ. Το ενδιαφέρον είναι πως η Παπαστράτος δεν προωθεί καθόλου τα προϊόντα της παρά μόνο ενέργειες και δράσεις εταιρικής υπευθυνότητας, η Τράπεζα Πειραιώς επικοινωνεί περισσότερο την εταιρική της κοινωνική ευθύνη, ενώ η Cosmote και η BSH επικοινωνούν πρωτίστως τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Συγκεκριμένα, η Παπαστράτος και στις εκατόν δώδεκα (112) αναρτήσεις στο Facebook αναφέρεται στην κοινωνική της υπευθυνότητα. Στο LinkedIn από τις ενενήντα δυο (92) αναρτήσεις οι ενενήντα ένα (91) αφορούσαν την ΕΚΕ και η μια (1) αφορούσε το νέο της προϊόν IQOS. Η Τράπεζα Πειραιώς από τις τετρακόσιες ένα (401) αναρτήσεις στο Facebook, οι διακόσιες εξήντα ένα (261) αφορούσαν την κοινωνική της υπευθυνότητα και οι εκατό σαράντα ένα (141) τα προϊόντα/ υπηρεσίες της. Στο LinkedIn από τις διακόσιες πενήντα (250) αναρτήσεις, οι διακόσιες δέκα οκτώ (218) είχαν θέμα την ΕΚΕ και οι τριάντα δυο (32) αφορούσαν προϊόντα/ υπηρεσίες. Η B/S/H Οικιακές συσκευές ABE στην brand ιστοσελίδα της Pitsos στο Facebook από τις εκατόν σαράντα οκτώ (148) αναρτήσεις οι δέκα έξι (16) αφορούσαν την ΕΚΕ και οι εκατόν τριάντα δυο (132) προϊόντα. Η B/S/H Οικιακές συσκευές ABE δεν έχει ψηφιακή παρουσία στο LinkedIn. Τέλος, η Cosmote από τις διακόσιες δυο (202) αναρτήσεις στο Facebook οι σαράντα τρεις (43) αφορούσαν την ΕΚΕ και οι εκατό πενήντα εννέα (159) προϊόντα/ υπηρεσίες. Αντίθετα στο LinkedIn η Cosmote

φαίνεται να δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στην επικοινωνία της ΕΚΕ, αφού από τις εβδομήντα εννέα (79) αναρτήσεις οι πενήντα ένα (51) αφορούσαν την ΕΚΕ και οι είκοσι οκτώ (28) τα προϊόντα/ υπηρεσίες (Βλ. Εικόνες 6 και 7). Άρα, οι αμφιλεγόμενες βιομηχανίες Παπαστράτος και Τράπεζα Πειραιώς δίνουν μεγαλύτερη έμφαση σε θέματα εταιρικής υπευθυνότητας στα ΜΚΔ σε αντίθεση με την μη αμφιλεγόμενη εταιρεία Cosmote, η οποία εστιάζει κυρίως σε θέματα αναφορικά με τα προϊόντα/υπηρεσίες της.

Εικόνα 6-Επικοινωνία ΕΚΕ σε Facebook

Αμφιλεγόμενες βιομηχανίες Facebook	Σύνολο μηνυμάτων	Μηνύματα για ΕΚΕ	Μηνύματα για προϊόντα/υπηρεσίες
Παπαστράτος	112	112	0
Τράπεζα Πειραιώς	401	261	140
BSH Οικιακές συσκευές ΑΒΕ	148	16	132
Μη αμφιλεγόμενες βιομηχανίες Facebook			
Cosmote	202	43	159

Εικόνα 7-Επικοινωνία ΕΚΕ σε LinkedIn

Αμφιλεγόμενες βιομηχανίες LinkedIn	Σύνολο μηνυμάτων	Μηνύματα για ΕΚΕ	Μηνύματα για προϊόντα/υπηρεσίες
Παπαστράτος	92	91	1
Τράπεζα Πειραιώς	250	218	32
BSH Οικιακές συσκευές ΑΒΕ	0	0	0
Μη αμφιλεγόμενες βιομηχανίες LinkedIn			
Cosmote	79	51	28

Η συχνότητα των μηνυμάτων ΕΚΕ σε Facebook και LinkedIn, όπως διαμορφώθηκε το χρονικό διάστημα Ιανουάριος 2019 έως Φεβρουάριος 2020 είναι η ακόλουθη. Η εταιρεία Παπαστράτος και ο Όμιλος Τράπεζας τόσο στο Facebook όσο και στο LinkedIn επικοινωνεί μηνύματα για την ΕΚΕ περισσότερα από δυο (2)

μηνύματα το μήνα. Η B/S/H Οικιακές συσκευές ABE μέσω της brand ιστοσελίδας της στο Facebook διαχέει σταθερά ένα (1) μήνυμα το μήνα για την κοινωνική της υπευθυνότητα. Η Cosmote προωθεί μηνύματα EKE μέσω του Facebook και του LinkedIn από δυο (2) έως και περισσότερα μηνύματα EKE το μήνα με ελάχιστες διακυμάνσεις στη συχνότητα. Για παράδειγμα τους καλοκαιρινούς μήνες Ιούλιος 2019- Αύγουστος 2019 τα μηνύματα ήταν από μηδέν (0) έως ένα (1) σε Facebook αλλά και LinkedIn. Πάραυτα, η συχνότητα ως επι το πλείστον κυμαίνεται σε περισσότερα από δυο (2) μηνύματα EKE το μήνα (Βλ. Εικόνες 8 και 9, σελ 161-162). Συμπερασματικά, τόσο οι αμφιλεγόμενες εταιρείες (Παπαστράτος, Τράπεζα Πειραιώς) όσο και η μη αμφιλεγόμενη (Cosmote) δημοσιεύουν μηνύματα EKE πάνω από δυο (2) το μήνα στα ΜΚΔ. Η αμφιλεγόμενη εταιρεία BSH Οικιακές συσκευές ABE διαφοροποιείται με ένα (1) μήνυμα για την EKE και αυτό πιθανότατα οφείλεται στην χαμηλού προφίλ επικοινωνιακή προώθηση της EKE που έχει υιοθετήσει συνολικά στη στρατηγική της.

Εικόνα 8-Συχνότητα μηνυμάτων EKE στο Facebook

Facebook	Παπαστράτος	Τράπεζα Πειραιώς	BSH Οικιακές συσκευές ABE	Cosmote
Ιανουάριος 2019	3	3	1	3
Φεβρουάριος 2019	3	3	1	2
Μάρτιος 2019	3	3	1	3
Απρίλιος 2019	3	3	1	2
Μάιος 2019	3	3	2	3
Ιούνιος 2019	3	3	1	2
Ιούλιος 2019	3	3	1	1
Αύγουστος 2019	2	3	1	1
Σεπτέμβριος 2019	3	3	1	3
Οκτώβριος 2019	3	3	1	2
Νοέμβριος 2019	3	3	0	2
Δεκέμβριος 2019	3	3	1	3
Ιανουάριος 2020	3	3	2	3
Φεβρουάριος 2020	3	3	1	1

Εικόνα 9- Συχνότητα μηνυμάτων ΕΚΕ στο LinkedIn

LinkedIn	Παπαστράτος	Τράπεζα Πειραιώς	BSH Οικιακές συσκευές ΑΒΕ	Cosmote
Ιανουάριος 2019	3	3	0	1
Φεβρουάριος 2019	3	2	0	3
Μάρτιος 2019	3	2	0	2
Απρίλιος 2019	3	3	0	2
Μάιος 2019	3	3	0	3
Ιούνιος 2019	3	3	0	3
Ιούλιος 2019	3	3	0	0
Αύγουστος 2019	2	3	0	1
Σεπτέμβριος 2019	3	3	0	3
Οκτώβριος 2019	2	3	0	3
Νοέμβριος 2019	3	3	0	2
Δεκέμβριος 2019	1	3	0	3
Ιανουάριος 2020	3	3	0	3
Φεβρουάριος 2020	3	3	0	3

Ως προς το περιεχόμενο των μηνυμάτων ΕΚΕ που διαχέεται στα ΜΚΔ (Facebook και LinkedIn) των τεσσάρων οργανισμών παρατηρούνται διαφορές οι οποίες καθορίζονται και από τον κλάδο της βιομηχανίας στην οποία ανήκει ο κάθε οργανισμός, αλλά και από την γενικότερη στρατηγική μάρκετινγκ των οργανισμών. Η παρούσα έρευνα κατέγραψε τα εξής δεδομένα ως προς τη θεματική των μηνυμάτων ΕΚΕ. Στην πλατφόρμα του Facebook, η Παπαστράτος επικοινωνεί σαράντα τέσσερα (44) μηνύματα σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό, τριάντα οκτώ (38) μηνύματα σε σχέση με τις δραστηριότητες ΕΚΕ (συνέδρια, ημερίδες, βραβεύσεις) και τριάντα ένα (31) μηνύματα σε σχέση με την ηθική (εθελοντισμός, χορηγίες, φιλανθρωπία, πολιτική επενδύσεων). Η Τράπεζα Πειραιώς επικοινωνεί εκατόν ογδόντα οκτώ (188) μηνύματα σε σχέση με την ηθική, εξήντα επτά (67) μηνύματα σε σχέση με δραστηριότητες ΕΚΕ και έξι (6) μηνύματα αναφορικά με το περιβάλλον. Τα δέκα έξι (16) μηνύματα ΕΚΕ της BSH Οικιακές συσκευές ΑΒΕ αφορούν αποκλειστικά την ηθική. Η Cosmote επικοινωνεί σαράντα δυο (42) μηνύματα για την ηθική και ένα (1) μήνυμα για το περιβάλλον. Από τα παραπάνω δεδομένα διαπιστώνεται πως τόσο οι αμφιλεγόμενες (Παπαστράτος, Τράπεζα Πειραιώς, B/S/ΗΟικιακές συσκευές ΑΒΕ) όσο και οι μη αμφιλεγόμενες βιομηχανίες (Cosmote) επικοινωνούν με στρατηγική στόχευση τα ζητήματα ηθικής με εξαίρεση την Παπαστράτος που δίνει λίγο μεγαλύτερη έμφαση στα θέματα που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό (Βλ. Εικόνα 10, σελ. 163).

Η ίδια στρατηγική περιεχομένου ακολουθείται και στο LinkedIn, αφού και οι τρεις οργανισμοί δίνουν έμφαση σε ζητήματα που αφορούν στην ηθική. Συγκεκριμένα η Παπαστράτος παρουσιάζει τριάντα πέντε (35) μηνύματα, η Τράπεζα Πειραιώς εκατόν εξήντα δυο (162) μηνύματα και η Cosmote τριάντα δυο (32) μηνύματα. Ακολουθούν τα μηνύματα για τις δραστηριότητες ΕΚΕ, με την Παπαστράτος να δημοσιεύει συνολικά τριάντα τέσσερα (34) μηνύματα, την Τράπεζα Πειραιώς σαράντα τέσσερα (44) μηνύματα και την Cosmote έντεκα (11) μηνύματα. Είναι ενδιαφέρον ότι η Cosmote και η Τράπεζα Πειραιώς στο LinkedIn δημοσιεύουν μηνύματα και για το περιβάλλον (7 και 12 μηνύματα αντίστοιχα), κάτι που δεν επικοινωνήσαν μέσα από την πλατφόρμα τους στο Facebook, ενώ η Παπαστράτος κανένα. Από την άλλη, η Παπαστράτος δημοσιεύει τριάντα δυο (32) μηνύματα για το ανθρώπινο δυναμικό και η Τράπεζα Πειραιώς μόνο ένα (1) μήνυμα για το ανθρώπινο δυναμικό (Βλ. Πίνακας 11, σελ 164). Συμπερασματικά, οι μη αμφιλεγόμενες εταιρείες (Παπαστράτος, Τράπεζα Πειραιώς, Β/S/Η Οικιακές συσκευές ΑΒΕ) και η μη αμφιλεγόμενη εταιρεία Cosmote εστιάζουν σε μηνύματα ΕΚΕ που αφορούν κυρίως στις δραστηριότητες τους, με εξαίρεση την Παπαστράτος, η οποία δίνει παράλληλα έμφαση και σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού.

Εικόνα 10-Θεματολογία μηνυμάτων ΕΚΕ στο Facebook

Facebook	1= Περιβάλλον	2= Ανθρώπινο δυναμικό/ισες ευκαιρίες/άριστο εργασιακό περιβάλλον	3= Ηθική	4= Δραστηριότητες
Παπαστράτος Σύνολο 112 μηνύματα	-	44	-εθελοντισμός: 5 -χορηγίες: 2 -φιλανθρωπία: 1 πολιτική επενδύσεων: 23 ασφάλεια προϊόντος/καινοτομία	-συμμετοχή σε συνέδρια/ ημερίδες: 27 -βραβεύσεις: 11
Τράπεζα Πειραιώς Σύνολο 261	6	-	-εθελοντισμός: 4 -χορηγίες: 20 -φιλανθρωπία: 92 πολιτική επενδύσεων: 57 ασφάλεια προϊόντος/καινοτομία: 15	-συμμετοχή σε συνέδρια/ ημερίδες: 60 -βραβεύσεις: 7
BSH Οικιακές συσκευές ΑΒΕ Σύνολο 16 μηνύματα	-	-	-εθελοντισμός -χορηγίες -φιλανθρωπία: 16 πολιτική επενδύσεων ασφάλεια προϊόντος/καινοτομία	-συμμετοχή σε συνέδρια/ ημερίδες -βραβεύσεις
Cosmote Σύνολο 43 μηνύματα	1	-	-εθελοντισμός -χορηγίες: 3 -φιλανθρωπία: 37 πολιτική επενδύσεων: 2 ασφάλεια προϊόντος/καινοτομία: 1	-συμμετοχή σε συνέδρια/ ημερίδες -βραβεύσεις

Εικόνα 11-Θεματολογία μηνυμάτων EKE στο LinkedIn

LinkedIn	1 = Περιβάλλον	2= Ανθρώπινο δυναμικό/ίσες ευκαιρίες/άριστο εργασιακό περιβάλλον	3= Ηθική	4 = Δραστηριότητες
Παπαστράτος Σύνολο 91 μηνύματα		32	-εθελοντισμός: 5 -χορηγίες: 4 -φιλανθρωπία: 2 πολιτική επενδύσεων: 24 ασφάλεια προϊόντος/καινοτομία	-συμμετοχή σε συνέδρια/ ημερίδες: 16 -βραβεύσεις: 8
Τράπεζα Πειραιώς Σύνολο 218 μηνύματα	12	1	-εθελοντισμός: 4 -χορηγίες: 20 -φιλανθρωπία: 58 πολιτική επενδύσεων: 72 ασφάλεια προϊόντος/καινοτομία: 8	-συμμετοχή σε συνέδρια/ ημερίδες: 34 -βραβεύσεις: 10
BSH Οικιακές συσκευές ABE Δεν έχει σελίδα στο LinkedIn			προσφορά στην κοινότητα -εθελοντισμός -χορηγίες -φιλανθρωπία πολιτική επενδύσεων ασφάλεια προϊόντος/καινοτομία	-συμμετοχή σε συνέδρια/ ημερίδες -βραβεύσεις
Cosmote Σύνολο 51 μηνύματα	7		-εθελοντισμός -χορηγίες: 3 -φιλανθρωπία: 13 πολιτική επενδύσεων: 11 ασφάλεια προϊόντος/καινοτομία: 5	-συμμετοχή σε συνέδρια/ ημερίδες: 7 -βραβεύσεις: 5

Σύμφωνα με την έρευνα των (Ji et al, 2018) ο *βαθμός συμμετοχής του κοινού* στις διαδικτυακές πλατφόρμες της εταιρείας αποτελεί απόδειξη της επιτυχίας ή μη των δημοσίων σχέσεων του οργανισμού στην ψηφιακή πραγματικότητα. Η συμμετοχή είναι μια ανταγωνιστική δομή, η οποία εμπεριέχει ως όρος πολλές οπτικές, όπως συμμετοχή στα MKΔ, συμμετοχή στο διάλογο, συμμετοχή στην κοινότητα. Γενικά η συμμετοχή ως όρος έχει δυο βασικές προσεγγίσεις, την λειτουργική προσέγγιση και την ερμηνευτική προσέγγιση. Η λειτουργική προσέγγιση αντιμετωπίζει την συμμετοχή ως μια ψυχολογική κατάσταση του ατόμου, δηλαδή ως μια συμπεριφορική κατασκευή με ιεραρχημένα επίπεδα δραστηριότητας που εκκινούν από την πρόσληψη ενός παθητικού μηνύματος και καταλήγουν σε μια ενεργή αμφίδρομη κατεύθυνσης συζήτηση, συμμετοχή και ψηφιακή προτροπή. Η ερμηνευτική προσέγγιση αντιμετωπίζει τη συμμετοχή ως μια κοινωνική διαδικασία, η οποία τοποθετεί τον οργανισμό σε ένα οικολογικό πλαίσιο μέσα στο οποίο τα κοινωνικά μέλη συνδημιουργούν το νόημα για να αντιμετωπίσουν κοινωνικά ζητήματα, να διαμορφώσουν ένα κοινωνικό κεφάλαιο και να καλλιεργήσουν μια λειτουργική κοινωνία (Ji et al, 2018). Με την παραπάνω παραδοχή διερευνήθηκε ο βαθμός συμμετοχής του ακροατηρίου των τεσσάρων οργανισμών στα MKΔ τους (Facebook και LinkedIn) καθώς και το μοντέλο επικοινωνίας που ακολουθούν (μονόδρομη ή αμφίδρομη επικοινωνία). Συγκεκριμένα, εξετάστηκαν οι εκκλήσεις των μηνυμάτων, η απόχρωση του συναισθήματος στα μηνύματα που είχαν συναίσθημα και ο βαθμός διαδραστικότητας των αναρτήσεων (υψηλή, σχετικά υψηλή, χαμηλή, απύουσα) σε συνάρτηση με τη ζωντάνια τους.

Από τα έρευνα των δεδομένων προέκυψαν τα εξής στοιχεία. Ο Παπαστράτος αξιοποιεί μηνύματα συναισθηματικής έκκλησεως και στα δυο ΜΚΔ (68 στα 112 μηνύματα στο Facebook και 37 στα 91 στο LinkedIn) με μια μικρή διαφοροποίηση ως προς την αναλογία συναισθηματική και λογικής έκκλησης μηνυμάτων στο LinkedIn, στο οποίο υπερिशύουν τα μηνύματα λογικής έκκλησης (54 στα 91). Η Τράπεζα Πειραιώς αντιθέτως δίνει προτεραιότητα στα μηνύματα λογικής έκκλησης, αφού καταγράφηκαν διακόσια είκοσι δυο (222) μηνύματα λογικής έκκλησης από τα διακόσια εξήντα ένα (261) στο Facebook και εκατόν εβδομήντα έξι (176) από τα διακόσια δέκα οκτώ (218) στο LinkedIn. Και τα δέκα έξι (16) μηνύματα της BSH Οικιακές συσκευές ABE στο Facebook ήταν συναισθηματικής έκκλησης. Τέλος, η Cosmote επιστρατεύει μηνύματα συναισθηματικής έκκλησεως και στα δυο ΜΚΔ (26 στα 43 μηνύματα στο Facebook και 18 στα 51 μηνύματα στο LinkedIn), προτιμώντας τα μηνύματα λογικής έκκλησης για το LinkedIn (33 στα 51) από ό,τι για την επικοινωνία της στο Facebook (26 μηνύματα συναισθηματικής έκκλησης και 17 μηνύματα λογικής έκκλησης) (Βλ. Εικόνα 12).

Εικόνα 12 - Έκκληση μηνυμάτων ΕΚΕ στο Facebook και στο LinkedIn

Αμφιλεγόμενες Βιομηχανίες	Λογική έκκληση μηνύματος	Συναισθηματική Έκκληση μηνύματος
Παπαστράτος Facebook 112	44	68
LinkedIn 91	54	37
Τράπεζα Πειραιώς Facebook 261	222	39
LinkedIn 218	176	42
BSH Οικιακές συσκευές ABE Facebook 16		16
LinkedIn 0	0	0
Μη αμφιλεγόμενες Βιομηχανίες		
Cosmote Facebook 43	17	26
LinkedIn 51	33	18

Τα εταιρικά μηνύματα στις ιστοσελίδες τους στα ΜΚΔ αξιοποιούν συχνά το συναίσθημα για να προσελκύσουν την προσοχή του ακροατηρίου, για να διευκολύνουν το διάλογο και να για να ενδυναμώσουν την ψηφιακή κοινότητα της

εταιρείας. Οι συναισθηματικές πλευρές του μηνύματος επηρεάζουν την ορατότητα και την κοινοποίηση του μηνύματος, προσελκύνοντας την προσοχή και ενισχύοντας την διαδικασία της ανατροφοδότησης από το ακροατήριο. Η απόχρωση των συναισθημάτων (θετική ή αρνητική) προσδιορίζει και το μέγεθος της δημοσιότητας του μηνύματος, δημιουργώντας ευκολότερα τις προϋποθέσεις για την συμμετοχή του κοινού σε αυτά. Με την παραδοχή πως μια εταιρική ιστοσελίδα στο Facebook ή το LinkedIn διαχέει περιεχόμενο που προβάλλει τα θετικά στοιχεία του οργανισμού για να κτίσει την φήμη του και να καλλιεργήσει σχέσεις εμπιστοσύνης με το ακροατήριο εξετάζεται η επίδραση της συναισθηματικής απόχρωσης του μηνύματος σε συνάρτηση με το επικοινωνιακό πλαίσιο που προβάλλεται για την αποκρισιμότητα του ακροατηρίου.

Η απόχρωση του συναισθήματος διαμορφώνει και το είδος της επικοινωνίας (*μονόδρομη ή αμφίδρομη*) που επιδιώκουν οι οργανισμοί με το ακροατήριο τους. Το θετικό συναίσθημα φαίνεται σύμφωνα με προηγούμενες έρευνες πως λειτουργεί ενθαρρυντικά στην διάδραση και στη συμμετοχή του κοινού στις ενέργειες και πρωτοβουλίες κοινωνικής υπευθυνότητας ενός οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα ενισχύει τις προσδοκίες και τη θετική ανταπόκριση του κοινού (Ji et al, 2018 ·Hartmann et al, 2005·Burgoon, 1993·Levy & Hino, 2015). Ως προς την απόχρωση του συναισθήματος, και οι τέσσερις οργανισμοί παράγουν εξολοκλήρου μηνύματα θετικής συναισθηματικής έκκλησης (Βλ. Εικόνα 13, σελ. 167). Παράλληλα, η ζωντάνια μιας ανάρτησης σε συνδυασμό με το θετικό συναίσθημα που εκλύει και το βαθμό διαδραστικότητας αναμένεται να κινητοποιήσει το ακροατήριο και να το κάνει να συμμετάσχει ενεργά (likes, comments, shares).

Εικόνα 13- Είδος συναισθήματος για ΕΚΕ στο Facebook και LinkedIn



Όπως προκύπτει από την έρευνα, η ζωντάνια των αναρτήσεων της Παπαστράτος (υψηλή, σχετικά υψηλή) χαρακτηρίζει τις 76 αναρτήσεις στο Facebook από τις εκατόν δώδεκα (112) και τις εξήντα δυο (62) στο LinkedIn από τις ενενήντα ένα (91). Η ζωντάνια των αναρτήσεων της Τράπεζας Πειραιώς (υψηλή, σχετικά υψηλή) διακρίνει τις εκατόν σαράντα επτά (147) από τις διακόσιες εξήντα ένα (261) αναρτήσεις στο Facebook και τις εκατόν δέκα πέντε (115) στο LinkedIn. Όμως, οι εκατόν δέκα τέσσερις (114) αναρτήσεις της Τράπεζας Πειραιώς στο Facebook και οι εκατόν δυο (102) στο LinkedIn έχουν χαμηλή ζωντάνια. Για την Παπαστράτος απαριθμούνται τριάντα έξι (36) και είκοσι εννέα (29) αναρτήσεις με χαμηλή ζωντάνια αντιστοίχως σε Facebook και LinkedIn. Η B/S/H Οικιακές συσκευές παρουσιάζει δέκα τέσσερις (14) αναρτήσεις με υψηλή και σχετικά υψηλή ζωντάνια και δυο αναρτήσεις (2) με χαμηλή ζωντάνια στο Facebook. Τέλος, η ζωντάνια τριάντα τεσσάρων (34) αναρτήσεων της Cosmote στο Facebook και σαράντα δυο (42) αναρτήσεων στο LinkedIn είναι υψηλή και σχετικά υψηλή. Αντιθέτως, ο αριθμός των αναρτήσεων με χαμηλή ζωντάνια είναι έξι (6) για το Facebook και εννέα (9) για το LinkedIn (Βλ. Εικόνα 14, σελ 168).

Εικόνα 14- Ζωντάνια αναρτήσεων

Αμφιλεγόμενες Βιομηχανίες	1=απουσία ζωντάνιας Μόνο λέξεις	2= χαμηλό επίπεδο ζωντάνιας Μια εικόνα ή μείγμα εικόνων χωρίς παραπομπή σε εξωτερικό σύνδεσμο	3= σχετικά υψηλό επίπεδο ζωντάνιας Εικόνα ή μείγμα εικόνων και παραπομπή σε εξωτερικό σύνδεσμο	4= υψηλό επίπεδο ζωντάνιας Video ήχος/ εικόνα
Παπαστράτος Facebook 112 LinkedIn 91	-	36 29	16 19	60 43
Τράπεζα Πειραιώς Facebook 261 LinkedIn 218	- 1	114 102	113 93	34 22
BSH Οικιακές συσκευές ABE Facebook 16 LinkedIn -	- -	2 -	6 -	8 -
Μη αμφιλεγόμενες Βιομηχανίες				
Cosmote Facebook 43 LinkedIn 51	3	6 9	5 14	29 28

Αυτό σημαίνει πως οι τρεις οργανισμοί -Παπαστράτος, B/S/H Οικιακές συσκευές ABE και Cosmote- δημιουργούν ως επί το πλείστον περιεχόμενο το οποίο χαρακτηρίζεται από υψηλή και σχετικά υψηλή ζωντάνια, σε αντίθεση με την Τράπεζα Πειραιώς, της οποίας οι αναρτήσεις είναι είτε χαμηλού επιπέδου ζωντάνιας είτε σχετικά υψηλού. Οι αναρτήσεις και των τεσσάρων οργανισμών στο Facebook διακρίνονται από κάποιου είδους διαδραστικότητα (χαμηλή ή υψηλή), ενώ στο Facebook παρατηρείται πως από τις 43 αναρτήσεις της Cosmote οι 3 δεν έχουν καθόλου διαδραστικότητα (Βλ. Εικόνες 15 και 16 σελ. 168-169)

Εικόνα 15- Διαδραστικότητα αναρτήσεων -Αμφιλεγόμενες Βιομηχανίες

Αμφιλεγόμενες Βιομηχανίες	2= Υψηλή διαδραστικότητα	1= Χαμηλή διαδραστικότητα	0=Απουσία διαδραστικότητας	Μονόδρομη Επικοινωνία	Αμφίδρομη Επικοινωνία
Παπαστράτος Facebook 112	66	46	0	5	107 Likes: 77.608. Comments: 3466 Shares: 4071
LinkedIn 91	56	33	0	63	28 Likes: 25.025 Comments: 654
Τράπεζα Πειραιώς Facebook 261	123	138	0	137	124 Likes: 9421 Comments:393 Shares : 514
LinkedIn 218	121	97	0	218	Likes: 23.084 Comments:59
BSH Οικιακές συσκευές ABE Facebook 16	14	2	0	15	1 Likes : 637 Comments: 9 Shares: 68.

Εικόνα 16- Διαδραστικότητα αναρτήσεων Μη αμφιλεγόμενες Βιομηχανίες

Μη αμφιλεγόμενες Βιομηχανίες					
Cosmote Facebook 43	34	7	3	4	39 Likes: 25051 Comments:1447 Shares:2516
Linkedin 51	37	14	0	50	1 Likes: 6498 Comments: 79

Η ζωντάνια και η διαδραστικότητα της ανάρτησης στα ΜΚΔ παίζουν καθοριστικό ρόλο στην προσέλκυση του ακροατηρίου ώστε αυτό να συμμετέχει ενεργά μέσα από τα likes, τα shares και τα comments. Ειδικότερα, οι αναρτήσεις που έχουν μεγάλη ποικιλία στη χρήση εργαλείων, ενισχύοντας τη ζωντάνια του μηνύματος είναι πιθανότερο να οδηγήσουν στην συμμετοχή του κοινού. Από την άλλη, τα μηνύματα που προκαλούν θετικά συναισθήματα έχουν ανταπόκριση στο ακροατήριο και δημιουργούν την τάση στον δέκτη να σχολιάσει, όταν η ανάρτηση εμπριέχει κάποια χαρακτηριστικά διαδραστικότητας (Ji et al, 2018).

Από την έρευνα προέκυψε πως η Παπαστράτος για τις εκατόν δώδεκα (112) αναρτήσεις της στο Facebook είχε 77.608 likes, 3.466 comments και 4.071 shares. Μπορεί να διακρίνει κανείς μια υψηλή αποκρισιμότητα του ακροατηρίου της σε σχέση με τον αριθμό των εκατόν δώδεκα (112)αναρτήσεων. Η στρατηγική της επικοινωνίας που εφαρμόζει είναι αυτή της αμφίδρομης ασύμμετρης επικοινωνίας, αφού απάντησε σε σχόλια του κοινού της σε εκατόν επτά (107) αναρτήσεις από τις εκατόν δώδεκα (112). Διαφορετική όμως στρατηγική φαίνεται να ακολουθεί η Παπαστράτος στο LinkedIn, στα οποία ναι μεν διαπιστώνεται αποκρισιμότητα από το κοινό με 25.025 likes και 654 comments, αλλά ο οργανισμός απαντά σε πολύ λιγότερες αναρτήσεις, εξασθενίζοντας τη δυναμική της αμφίδρομης επικοινωνίας. Από τις ενενήντα ένα (91) αναρτήσεις απαντά σε σχόλια κοινού σε είκοσι οκτώ (28) αναρτήσεις. Η επανατροφοδότηση από το επικοινωνιακό τμήμα της Παπαστράτος γίνεται μόνο σε θετικά σχόλια και σε ερωτήσεις για διευκρίνιση ή επιλεκτικά σε παράπονα ή επικρίσεις του κοινού. Η Τράπεζα Πειραιώς παρά τη ζωντάνια και τη διαδραστικότητα των αναρτήσεων της δεν έλαβε υψηλή αποκρισιμότητα από το ακροατήριο της και στα δυο ΜΚΔ. Ειδικά, για τις διακόσιες εξήντα ένα (261) αναρτήσεις στο Facebook έλαβε 9.421likes, 393 comments και 514 shares. Στο

Linkedin η Τράπεζα Πειραιώς έλαβε για τις διακόσιες δέκα οκτώ (218) αναρτήσεις likes 23.084 likes και 59 comments. Όμως, η στρατηγική επικοινωνίας στο Linkedin είναι η μονόδρομη επικοινωνία, αφού δεν απαντά σε κανένα από τα σχόλια του κοινού της. Την μονόδρομη επικοινωνία ακολουθεί και η Β/S/H Οικιακές συσκευές ABE αφού απαντά σε ένα (1) από τις δέκα έξι (16) αναρτήσεις της στο Facebook. Ωστόσο, η αποκρισιμότητα του ακροατηρίου είναι σχετικά υψηλή, αφού λαμβάνει 637 likes, 9 Comments και 68 shares για τις δέκα έξι (16) αναρτήσεις της. Τέλος, η Cosmote για τις σαράντα τρεις (43) αναρτήσεις της στο Facebook είχε 25.051 likes, 1.447 comments και 2.516 shares. Μπορεί να διακρίνει κανείς μια υψηλή αποκρισιμότητα του ακροατηρίου της σε σχέση με τον αριθμό των σαράντα τριών (43) αναρτήσεων. Η στρατηγική της επικοινωνίας που εφαρμόζει είναι αυτή της αμφίδρομης ασύμμετρης επικοινωνίας, αφού απάντησε σε σχόλια του κοινού της σε τριάντα εννέα (39) αναρτήσεις από τις σαράντα τρεις (43). Στο Linkedin για τις πενήντα ένα (51) αναρτήσεις η Cosmote έλαβε 6.498 likes και 79 comments. Σε αντίθεση με τη στρατηγική της στο Facebook, στο Linkedin ακολουθεί μονόδρομη επικοινωνία, αφού απαντά μια (1) φορά σε σχόλιο χρήστη.

Από την έρευνα των δεδομένων των τεσσάρων οργανισμών διαπιστώνονται τα εξής: Πρώτον, σύμφωνα με το μοντέλο των Grunig & Hunt (1984) οι διαστάσεις της επικοινωνίας που ακολουθούν και οι τέσσερις οργανισμοί είναι αυτό-αναφορική μέσω της στρατηγική της απλής πληροφόρησης των μετόχων ή της στρατηγικής των ενδιαφερόμενων μερών. Αυτό σημαίνει πως οι εκλυόμενες πληροφορίες για την πολιτική της εταιρικής τους υπευθυνότητας καθορίζονται από τον ίδιο τον οργανισμό με σκοπό την θετική ανταπόκριση των ενδιαφερόμενων μερών. Αυτό διαπιστώνεται κυρίως από το περιεχόμενο για την ΕΚΕ στις επίσημες ιστοσελίδες του οργανισμού και τα Δελτία Τύπου, τα οποία εστιάζουν κυρίως στις ενέργειες του οργανισμού και όχι στα αποτελέσματα ή έστω την διατύπωση θεμάτων για την κοινωνία, προσκαλώντας τα ενδιαφερόμενα μέρη σε μια ενεργή συμμετοχή και δημόσια συζήτηση με τις δικές τους προτάσεις και αυξάνοντας το βαθμό νομιμοποίησης τους.

Αντίστοιχη εικόνα παρατηρείται και στον τρόπο επικοινωνίας των τεσσάρων οργανισμών μέσα από τα ΜΚΔ. Η στρατηγική της επικοινωνίας είναι αυτό-αναφορική, εστιάζοντας άλλοτε στη μονόδρομη επικοινωνία και άλλοτε στη αμφίδρομη ασύμμετρη επικοινωνία, δηλαδή στη στρατηγική της απλής πληροφόρησης των μετόχων και την στρατηγική της ανταπόκρισης των ενδιαφερόμενων μερών αντίστοιχα. Ακόμα και για τις περιπτώσεις που οι οργανισμοί

απαντούν στα ερωτήματα, θέσεις, ανησυχίες των ενδιαφερόμενων μερών, εν προκειμένω ενός κοινού διευρυμένου ως προς τα χαρακτηριστικά του (επενδυτές, πελάτες, ανθρώπινο δυναμικό, καταναλωτές, μη κυβερνητικές οργανώσεις) η ανατροφοδότηση από την πλευρά των οργανισμών είναι επιλεκτική, κυρίως αποκρινόμενη σε σχόλια θετικά του ακροατηρίου τους στα ΜΚΔ για τις πρωτοβουλίες αυτές ή δίνοντας απάντηση επιλεκτικά σε κάποια αρνητικά σχόλια χρηστών.

Δεύτερον, η απάντηση του κοινού στις αναρτήσεις των ΜΚΔ διαφοροποιείται από οργανισμό σε οργανισμό, ανεξαρτήτως των εγγενών λειτουργικών χαρακτηριστικών της αλληλεπίδρασης (hyperlinks, menu bars, search tools) και της ζωντάνιας στις αναρτήσεις των οργανισμών ή της συχνότητας των μηνυμάτων. Η Παπαστράτος, η Cosmote και η B/S/H Οικιακές συσκευές ABE αναλογικά με τον αριθμό των αναρτήσεων τους είχαν μεγάλο αριθμό συμμετοχής του κοινού είτε με τη μορφή των likes είτε με τη μορφή των shares, αλλά λιγότερη εμπλοκή του κοινού με τη μορφή των comments. Από την άλλη, η Τράπεζα Πειραιώς, μολονότι αξιοποιεί τις δυνατότητες των ψηφιακών εργαλείων για ζωντάνια και διαδραστικότητα των αναρτήσεων της λαμβάνει δυσανάλογα χαμηλή εμπλοκή του κοινού σε σχέση με τον αριθμό και τη συχνότητα των αναρτήσεων της. Η εμπλοκή αυτή μορφοποιείται μέσω των likes κυρίως, αλλά σε πολύ μικρό αριθμό μέσω των comments ή των shares.

Τρίτον, φαίνεται το συναίσθημα να παίζει ρόλο στην αποκρισιμότητα του κοινού. Οι αναρτήσεις των οργανισμών στα ΜΚΔ στο μεγαλύτερο αριθμό τους είχαν συναισθηματική έκκληση με εξαίρεση τις αναρτήσεις της Τράπεζας Πειραιώς που ήταν κυρίως λογικής έκκλησης. Αυτό θα μπορούσε να ερμηνεύσει και την χαμηλή αποκρισιμότητα του κοινού της αναλογικά προς τον αριθμό των αναρτήσεων της. Το συναίσθημα σε μια ανάρτηση είναι περισσότερο επιδραστικό στην πρόκληση της συμμετοχής του κοινού μέσα από τα likes, τα comments και τα shares σε σχέση με τις αναρτήσεις λογικής έκκλησης (Ji et al, 2018).

Τέταρτον, η επικοινωνία της ΕΚΕ των τριών (Παπαστράτος, Τράπεζα Πειραιώς, Cosmote) εκ των τεσσάρων οργανισμών μέσω της εταιρικής τους ιστοσελίδας πραγματοποιείται είτε μέσω ειδικών Microsite για την ΕΚΕ (Τράπεζα Πειραιώς, Cosmote) είτε μέσω ειδικής αρθρογραφίας ή Δελτίων Τύπου στις Ανακοινώσεις/ News Room στην ιστοσελίδα τους. Η Παπαστράτος αντίθετα επιχείρησε στο πλαίσιο του συνολικού της μετασχηματισμού τη δημιουργία μιας νέας ιστοσελίδας (Παπαστράτος μαζί), η οποία αποτελεί στην πράξη ένα επικοινωνιακό

εργαλείο ενίσχυσης της εταιρικής της καμπάνιας «Ένας κόσμος χωρίς τσιγάρο», αλλά και επανα-τοποθέτησης (repositioning) της ταυτότητας της. Η έρευνα εστιάζοντας στο περιεχόμενο των Δελτίων Τύπου/ αρθρογραφίας και στην προτιμώμενη έκκληση της επικοινωνίας του μηνύματος, κατέγραψε ως επικρατέστερο περιεχόμενο αυτό για δράσεις προς την κοινωνία (ηθική) και προτιμώμενη την λογική έκκληση του κεντρικού μηνύματος των τίτλων και για τους τρεις οργανισμούς. Η Παπαστράτος διαφοροποιείται ελάχιστα ως προς το περιεχόμενο των Δελτίων Τύπου, αφού η επικρατέστερη θεματολογία της αφορά το ανθρώπινο δυναμικό.

Παρατηρώντας συνδυαστικά τα δεδομένα που προκύπτουν από τις αναρτήσεις στα ΜΚΔ και από τα Δελτία Τύπου/ή άρθρα προκύπτει πως το περιεχόμενο των μηνυμάτων για την εταιρική υπευθυνότητα έχει κοινό παρανομαστή του τα ζητήματα ηθικής μέσω δράσεων για την κοινωνία, ενώ παράλληλα δίνεται έμφαση στις βραβεύσεις ή τη συμμετοχή των οργανισμών σε εκδηλώσεις, ημερίδες, χορηγίες. Ο προτιμώμενος τρόπος έκκλησης του μηνύματος στα ΜΚΔ είναι η συναισθηματική, εξαιρουμένης της Τράπεζας Πειραιώς, η οποία αξιοποιεί τη λογική έκκληση. Αντίθετα, στα Δελτία Τύπου/ ή άρθρα ο προτιμώμενος τρόπος έκκλησης του μηνύματος στον κεντρικό τίτλο είναι η λογική. Αυτό εξηγείται και από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά επικοινωνίας των ΜΚΔ, τα οποία προωθούν μια εικονική πραγματικότητα, ζωντανή και νευραλγική, στην οποία το συναίσθημα έχει πρωταγωνιστικό ρόλο.

Πέμπτον, είναι φανερό πως και οι τέσσερις οργανισμοί αξιοποιούν ένα εύρος επικοινωνιακών μέσων και προωθητικών στρατηγικών για να επικοινωνήσουν στα ενδιαφερόμενα μέρη την πολιτική της κοινωνικής τους υπευθυνότητας. Ο τομέας της βιομηχανίας στην οποία ανήκουν, το προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρουν καθορίζει και δίνει προτεραιότητα στις στρατηγικές επικοινωνίας που θα εφαρμόσουν. Συγκεκριμένα, όπως επισημαίνεται στις ετήσιες αναφορές τους κοινωνικής υπευθυνότητας και οι τέσσερις οργανισμοί αξιοποιούν την εταιρική τους ιστοσελίδα, τα ΜΚΔ, τις εκδηλώσεις, τις εκθέσεις και τα συνέδρια για πολιτιστικές, εκπαιδευτικές, κοινωνικές και επιχειρηματικές δράσεις· πραγματοποιούν έρευνες για την ικανοποίηση των πελατών και υλοποιούν ενέργειες όπως ο εθελοντισμός, οι χορηγίες για την κοινωνία, το περιβάλλον, τον πολιτισμό. Επιπροσθέτως, αξιοποιούν τις ετήσιες αναφορές κοινωνικής υπευθυνότητας, κάνουν καμπάνιες εσωτερικής επικοινωνίας και προγράμματα ενδυνάμωσης σχέσεων με τους εργαζομένους, δημοσιεύουν και προωθούν δελτία τύπου ή προβαίνουν σε διαφημιστικές καμπάνιες.

Συνεπώς, το εύρος και η ποικιλία των ενεργειών για την κοινωνική τους υπευθυνότητα είναι προσαρμοσμένη στις απαιτήσεις, τα ενδιαφέροντα και τις προτιμήσεις των ενδιαφερόμενων μερών. Ωστόσο, το ζητούμενο είναι η αποτελεσματικότητα της στρατηγικής επικοινωνίας της ΕΚΕ, δείκτης που καθορίζεται σημαντικά από το βαθμό ουσιαστικής συμμετοχής και όχι μόνο ανταπόκρισης των ενδιαφερόμενων μερών.

4.8 Πώς αντιλαμβάνονται οι μάνατζερ την επικοινωνία της ΕΚΕ;

Οι αντιλήψεις των μάνατζερς για την πολιτική κοινωνικής υπευθυνότητας που εφαρμόζει η εταιρεία στην οποία απασχολούνται, αποκαλύπτουν το επίπεδο επίγνωσης για την αναγκαιότητα της εφαρμογής της ΕΚΕ στην πράξη, αλλά και τη σημασία της σωστής επικοινωνίας της ΕΚΕ προς τα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι συνεντεύξεις που διεξήχθησαν για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας ήταν ημιδομημένες και οι ερωτήσεις προς τους υπεύθυνους επικοινωνίας και μάρκετινγκ των επιλεγμένων οργανισμών ήταν οι ίδιες για όλους. Στη διάθεση της υποφαινόμενης ερευνήτριας ανταποκρίθηκαν θετικά στην πρόσκληση της οι τρεις από τους τέσσερις μάνατζερς των επιλεγθέντων οργανισμών και ως εκ τούτου το δείγμα των απαντήσεων θεωρείται αντιπροσωπευτικό. Τα ερωτήματα στα οποία απάντησαν αφορούσαν τη σύνδεση της πολιτικής κοινωνικής υπευθυνότητας με τους επιχειρηματικούς στόχους του οργανισμού, τους τρόπους και τα κανάλια επικοινωνίας της ΕΚΕ, την επιλογή περιεχομένου αναφορικά με την ΕΚΕ για τα ΜΚΔ και την συχνότητα δημοσιεύσεων αναφορικά με αυτήν, την επιλογή της στρατηγικής για την προώθηση του μηνύματος ΕΚΕ, την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής τους σε σχέση με τους επικοινωνιακούς στόχους που θέτουν και τέλος το βαθμό συμβολής του οργανισμού για την εκπαίδευση του καταναλωτικού κοινού σε ζητήματα κοινωνικής υπευθυνότητας.

I. Η σύνδεση της εταιρικής υπευθυνότητας με τους επιχειρηματικούς στόχους

Η αποτελεσματικότητα του επιχειρηματικού μοντέλου μιας εταιρείας στηρίζεται στην υιοθέτηση και εφαρμογή μιας βιώσιμης πολιτικής μέσα από δράσεις εταιρικής υπευθυνότητας με απώτερο σκοπό την προσφορά της στην κοινωνία και το περιβάλλον και όχι μόνο στην οικονομία. Οι άξονες της πετυχημένης επιχειρηματικής βιωσιμότητας έχουν βασικές προϋποθέσεις τους την στρατηγική βιωσιμότητας και την υπεύθυνη ηγεσία, την αποστολή τους προς την κοινωνία, την εκπαίδευση και την

καινοτομία, την προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και τέλος την αφοσίωση του οργανισμού στην υπηρεσία των πολιτών (Schonborn et al, 2019·Amos et al, 2016· Chandler, 2016·Caroll, 2015).

Οι επιλεγθείσες εταιρείες αντιλαμβάνονται την σπουδαιότητα της βιωσιμότητας και έχουν υιοθετήσει ένα επιχειρηματικό μοντέλο ανάπτυξης, στηριζόμενο στις απαιτήσεις της εποχής και της ελληνικής κοινωνίας, και προσαρμοζόμενο στις επιταγές της παγκόσμιας τάσης των αγορών για καινοτομία. Η βιωσιμότητα των μεγάλων ελληνικών οργανισμών συνδέεται άρρηκτα με την κοινωνία, την ουσιαστική προσφορά στο σύνολο της κοινωνίας και την ευαισθητοποίηση όλων των ενδιαφερόμενων μερών για την εφαρμογή βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων.

“Η Παπαστράτος τα τελευταία τρία χρόνια έχει προχωρήσει σε έναν ολοκληρωτικό μετασχηματισμό. Εξελίσσεται, αλλάζει, από τον τρόπο λειτουργίας της έως τον τρόπο δράσης και επικοινωνίας της προς την κοινωνία. Για παράδειγμα μέχρι πρότινος το μοντέλο επιχειρηματικής δράσης και επικοινωνίας της ήταν βασισμένο στο B2B, ενώ τώρα στρέφεται στο B2C απευθυνόμενη απευθείας στον καταναλωτή. Το νέο της προϊόν είναι καινοτόμο και αποτέλεσμα έρευνας και τεχνολογίας. Η μητρική εταιρεία Philip Morris έχει επενδύσει έξι δισεκατομμύρια στην έρευνα για την παραγωγή του νέου προϊόντος, το οποίο δεν έχει σχέση με τα παραδοσιακά προϊόντα καπνού και είναι λιγότερο επιβλαβές για την υγεία των καπνιστών. Η καινοτομία και η εξέλιξη είναι βασικό στοιχείο της βιωσιμότητας της Παπαστράτος, γεγονός που δεν έχει να κάνει αποκλειστικά με την υπευθυνότητα του οργανισμού απέναντι στην κοινωνία, αλλά κυρίως με το sustainability (βιωσιμότητα) για έναν κόσμο χωρίς τσιγάρο. Η βιωσιμότητα της Παπαστράτος συνδέεται άρρηκτα με την δυναμική της παρουσία στην κοινωνία και επιστρέφει στην κοινωνία μέσω της κοινωνικά υπεύθυνης πολιτικής της. Άλλωστε καμιά εταιρεία δεν είναι βιώσιμη, αν δεν έχει εντάξει στην κουλτούρα της τη βιωσιμότητα. Η Παπαστράτος τόλμησε να αλλάξει, αν και δεν είχε κανένα λόγο εξαιτίας της επιτυχίας της στον χώρο της ελληνικής καπνοβιομηχανίας και της ελληνικής αγοράς. Παρόλα αυτά η Παπαστράτος αλλάζει, διότι είναι υπεύθυνη, καινοτομεί και προσφέρει ένα νέο προϊόν με συναισθηματική αξία στον καταναλωτή-καπνιστή” (Manager Communications and Sustainability, Παπαστράτος)

“Η επικοινωνία για το πλαίσιο της EKE στο επίπεδο της θυγατρικής εταιρείας καθορίζεται από τη μητρική εταιρεία. Εν τω μεταξύ περιπτώσει, η BSH δεν έχει σε τοπικό επίπεδο ξεχωριστό τμήμα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Ωστόσο οι ενέργειες εταιρικής υπευθυνότητας οφείλουν αφενός να εξυπηρετούν τους εταιρικούς στόχους αφετέρου να προσφέρουν πραγματικά καλό στην κοινωνία. Οι παράμετροι που λαμβάνονται υπόψη σε σχέση με τις δράσεις EKE είναι αν αυτές αφορούν μια τοπική κοινωνία ή το σύνολο της κοινωνίας γενικά με την έννοια του καταναλωτή. Στις 9 από τις 10 περιπτώσεις οι δράσεις EKE σταματούν λόγω budget ή λόγω εσωτερικών δομών στην εταιρεία, η οποία θα δώσει προτεραιότητα αλλού” (Head of Communication& Public Relations, B/S/H)

“Τα τελευταία πέντε χρόνια η εταιρική υπευθυνότητα της Cosmote έχει πάρει άλλη διάσταση και γίνεται ο τρόπος για να επιχειρείς, αν θέλεις να είσαι βιώσιμος. Η υπευθυνότητα γίνεται τρόπος για να προσαρμόσεις τον σκοπό σου και να ανταπεξέλθεις ως εταιρεία στις ανάγκες της κοινωνίας. Συνεπώς, η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι ενσωματωμένη στους επιχειρηματικούς στόχους και οι επιχειρηματικές προτεραιότητες είναι στενά συνδεδεμένες με τη βιώσιμη ανάπτυξη. Ωστόσο, στο σύνολο του ο επιχειρηματικός κόσμος φαίνεται να μην έχει αντιληφθεί την σημασία της βιωσιμότητας. Η Cosmote επιδιώκει να ευαισθητοποιήσει και τους υπόλοιπους για την σημασία της βιώσιμης ανάπτυξης. Είναι δύσκολο, ο δρόμος μεγάλος, αλλά ουσιαστικός”(Corporate Responsibility Manager, Cosmote).

II. Η επικοινωνία της ΕΚΕ – στρατηγικές και κανάλια

Οι εταιρείες που εφαρμόζουν πετυχημένη ΕΚΕ έχουν τα εξής κοινά χαρακτηριστικά στην επικοινωνία της: ενσωματώνουν τις επιχειρηματικές τους αξίες στην ποιότητα της λειτουργίας τους· διατηρούν ισχυρά αρχεία καλής συμπεριφοράς, τα οποία αντικατοπτρίζουν την μακροχρόνια συνεισφορά τους στα κοινωνικά ζητήματα· πολύ περισσότερο, οι εταιρείες αυτές επενδύουν στην στρατηγική επικοινωνία της ΕΚΕ, η οποία διασφαλίζει πως οι αξίες και οι προσπάθειες τους για εταιρική υπευθυνότητα κατανοούνται με τον σωστό τρόπο από τους καταναλωτές και από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (Tao & Ferguson, 2015). Για να θεωρηθεί η επικοινωνία της κοινωνικής υπευθυνότητας αξιόπιστη, ένας οργανισμός πρέπει να έχει μια αξιόπιστη ταυτότητα. Η εμπιστοσύνη χτίζεται όταν οι δράσεις του οργανισμού και οι επικοινωνιακές της ενέργειες ταυτίζονται, είναι σταθερές και αποκαλύπτουν το ενδιαφέρον του οργανισμού να ανταποκριθεί ουσιαστικά και υπεύθυνα στις απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων μερών (Kollat & Farache, 2017).

Η στρατηγική επικοινωνίας κοινωνικής υπευθυνότητας που ακολουθούν οι ελληνικές εταιρείες έχουν συγκεκριμένη στόχευση και στοχεύουν σε συγκεκριμένα κοινά. Ο σκοπός και των τριών οργανισμών είναι να επικοινωνήσουν την ΕΚΕ μέσα από τα σωστά κανάλια επικοινωνίας και με τρόπο ώστε η πληροφορία αυτή να είναι χρήσιμη για το κοινό, ευαισθητοποιώντας το γύρω από αυτές τις πρωτοβουλίες και καθιστώντας το ουσιαστικό κοινωνό της προσφοράς τους. Στο πνεύμα αυτό, αξιοποιούν όλα τα μέσα και τους τρόπους επικοινωνίας για τη γνωστοποίηση αυτών των ενεργειών στη επικοινωνιακών στόχων που τίθενται κάθε φορά. Η επικοινωνία της εταιρικής υπευθυνότητας ενσωματώνεται στη συνολική στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθεί ο οργανισμός σε σχέση με την επιχειρηματική του δραστηριότητα. Η τμηματοποίηση του κοινού ορίζει και τα κανάλια επικοινωνίας.

“Το όραμα της Παπαστράτος είναι ένας κόσμος χωρίς τσιγάρο. Αυτό είναι και το βασικό στοιχείο που επικοινωνεί η εταιρεία στην ελληνική κοινωνία. Ο σκοπός της Παπαστράτος δεν είναι να διατυμπανίζει ότι είναι κοινωνικά υπεύθυνος, αλλά να επικοινωνεί από τις πολλές δράσεις του προς την κοινωνία εκείνες που είναι σπουδαίες. Για παράδειγμα έλαβε πρόσφατα την πιστοποίηση EQUAL-SALARY και γίνεται έτσι ο πρώτος εργοδότης στην Ελλάδα που διαθέτει επίσημα αυτή την αναγνώριση, επιβεβαιώνοντας τη δέσμευση τόσο της μητρικής εταιρείας Philip Morris International (PMI) όσο και της Παπαστράτος για την εξάλειψη του μισθολογικού κενού που χωρίζει τις γυναίκες από τους άνδρες στην παγκόσμια αγορά εργασίας. Τέτοιες μεγάλες δράσεις υπευθυνότητας λοιπόν επικοινωνούνται προς την κοινωνία είτε μέσω των Δελτίων Τύπου, είτε μέσω συνεντεύξεων είτε μέσω του ραδιοφώνου ή της τηλεόρασης. Επίσης, η Παπαστράτος συμμετέχει σε συνέδρια και ενημερώνει πιο κλειστά κοινά για τις δράσεις της. Υπάρχει μια ολόκληρη στρατηγική για την επιλογή των κατάλληλων μέσων. Το βασικότερο είναι η προτεραιοποίηση των αποδεκτών. Επιλέγουμε το μέσο με κριτήριο τους ανθρώπους που θα εκτιμήσουν τις ενέργειες κοινωνικής υπευθυνότητας. Επίσης, η επιλογή του μέσου γίνεται με κριτήριο τους στόχους που τίθενται κάθε φορά. Αν θέλουμε να πετύχουμε το awareness τότε η επιλογή μας θα είναι η τηλεόραση. Αν θέλουμε να πετύχουμε συγκεκριμένους επιχειρηματικούς στόχους τότε η διάχυση του μηνύματος θα γίνει σε ειδικά επιλεγμένα κοινά” (Manager Communications and Sustainability, Παπαστράτος).

“Η B/S/H διαθέτει κονδύλια για το marketing communication μέσω επικοινωνίας των μαρκών της, όχι όμως για τα θέματα εταιρικής επικοινωνίας. Αν προχωρήσει σε επικοινωνία του CSR θα το ενσωματώσει με τις ενέργειες του μάρκετινγκ. Η δράση εταιρικής υπευθυνότητας που έχει αναλάβει τα τελευταία τρία χρόνια είναι η συνεργασία της με το Χαμόγελο του Παιδιού και αυτό σε επίπεδο brand όχι corporate. Συγκεκριμένα το brand Pitsos συνδέεται με το Χαμόγελο του Παιδιού μέσω χορηγιών για την στήριξη των εγκαταστάσεων και των χώρων που φιλοξενούνται τα παιδιά, καθώς και τον εξοπλισμό των χώρων αυτών με προϊόντα της Pitsos με σκοπό την λειτουργικότητα και την άνεση που πρέπει να παρέχει στους θαμώνες του ένας χώρος. Η διαφημιστική καμπάνια της Pitsos με κεντρικό θέμα της «Είναι Pitsos είναι σπίτι» είναι σε επίπεδο brand communication. Επίσης, στο πλαίσιο αυτής της χορηγίας εφαρμόζεται επικουρικά και η πολιτική του cause related marketing, στην οποία η συμμετοχή του κοινού με την αγορά ενός προϊόντος Pitsos σημαίνει ταυτόχρονα τη συνεισφορά μέρους από το ποσό της αγοράς προς το Χαμόγελο του Παιδιού. Επιπλέον, η προώθηση της συγκεκριμένης δράσης γίνεται και μέσα στα καταστήματα με ειδική σήμανση πάνω στα προϊόντα της ή διαμέσου ενεργειών μέσω των Retailers. Τέλος, η ίδια η μη κυβερνητική οργάνωση Χαμόγελο του παιδιού επικοινωνεί και επικυρώνει την συνεργασία της με την BSH μέσα από την ιστοσελίδα της και τα MKΔ. Τα MKΔ της Pitsos (Facebook) και την ιστοσελίδα της Pitsos. Η επικοινωνία της χορηγίας αυτής γίνεται και από τα MKΔ του Χαμόγελου του παιδιού. Το LinkedIn το χρησιμοποιεί μόνο η μητέρα εταιρεία BSH για ζητήματα γενικά εταιρικής επικοινωνίας. Η διαφήμιση γενικά δεν αξιοποιείται ως τρόπος για την εταιρική υπευθυνότητα από τη στιγμή που δεν υπάρχει οργανωμένη EKE για την B/S/H οικιακές συσκευές ABE” (Head of Communication & Public Relations, B/S/H).

“Αξιοποιούμε την ετήσια έκθεση και από φέτος έχει ενσωματωθεί σε αυτήν ολόκληρη η στρατηγική του ομίλου (integrated report). Με άλλα λόγια δεν προωθούμε μόνο τις ενέργειες, αλλά όλη την στρατηγική του οργανισμού. Συγκεκριμένα, δίνονται πληροφορίες για την εσωτερική επικοινωνία με σκοπό να ευαισθητοποιηθεί το ανθρώπινο δυναμικό και να αισθανθεί περήφανο για

τον όμιλο. Για παράδειγμα τα θέματα διακρίσεων επικοινωνούνται πέρα από τον μανδύα της εταιρικής υπευθυνότητας. Ο εθελοντισμός επίσης, είναι μέρος της κουλτούρας του Ομίλου και του ανθρώπινου δυναμικού του. Δίνονται πληροφορίες για την εξωτερική επικοινωνία για συγκεκριμένους λόγους και ενέργειες. Πραγματοποιούνται καμπάνιες βάσει θεμάτων, όπως για παράδειγμα η επαφή με τις νέες τεχνολογίες, τη ρομποτική, η χορήγηση υποτροφιών. Οι καμπάνιες είναι ένα *call to action*, ένα *reason to believe*, καλώντας το απλό κοινό να συμμετέχει ενεργά. Ο στόχος μας είναι το *engagement* και όχι η αυτοπροβολή μας. Οι δράσεις μας κοινοποιούνται προς το κοινό και μέσα από τα Δελτία Τύπου, τις συνεντεύξεις. Το κοινό στόχος καθορίζει τα κανάλια και τη φύση του θέματος που θέλουμε να επικοινωνήσουμε. Για παράδειγμα η καμπάνια τρίτη ηλικία και τεχνολογία επικοινωνήθηκε κυρίως μέσα από τη διαφήμιση και τα παραδοσιακά ΜΜΕ'' (Corporate Responsibility Manager, Cosmote).

III. Το περιεχόμενο και η συχνότητα του μηνύματος για την ΕΚΕ στα ΜΚΔ και το engagement

Η αποτελεσματικότητα των μηνυμάτων εξαρτάται από την ποιότητα των επιχειρημάτων που αναπτύσσονται, τις προσδοκίες των ανθρώπων αλλά και την αξιοπιστία και την ειδικότητα του πομπού του μηνύματος. Για το λόγο αυτό απαιτείται μια τεχνητή ενεργοποίηση των προσδοκιών και των ενδιαφερόντων των δεκτών του μηνύματος, ενώ η εταιρική υπευθυνότητα και η εικόνα της εταιρείας συμβάλλουν στην αξιοπιστία του οργανισμού (Παπατριανταφύλλου, 2008·Smith & Zook, 2011). Η επικοινωνία της ΕΚΕ γίνεται μέσω δυο διακριτών κατηγοριών μηνυμάτων, του κοινωνικού σκοπού και των δράσεων για τον κοινωνικό σκοπό. Συνήθως αξιοποιείται η δεύτερη κατηγορία μηνύματος, δηλαδή η ενεργή συμμετοχή της εταιρείας σε κάποιο κοινωνικό ζήτημα (Perrini, 2005·Adlidoost, 2012).

Η συχνότητα του μηνύματος για την ΕΚΕ προσδιορίζεται και από τους επικοινωνιακούς στόχους που θέλει ο οργανισμός να πετύχει, είτε αυτοί αφορούν στο brand awareness είτε αφορούν στο brand/ ή corporate identity είτε αφορούν στο corporate positioning. Ο στόχος της επικοινωνίας είναι η συμμετοχή του κοινού (engagement), κυρίως μέσα από τις πλατφόρμες των ΜΚΔ. Το επιθυμητό engagement, δηλαδή η δράση και η ταύτιση του ακροατηρίου με μια προτεινόμενη ή προβαλλόμενη ενέργεια είναι η απόδειξη μιας ουσιαστικής επικοινωνιακής ενέργειας, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της στρατηγικής του ανοικτού διαλόγου του οργανισμού προς την κοινότητα (Διαμαντάκη, 2008).

Οι ελληνικές εταιρείες αντλούν περιεχόμενο για την στρατηγική διαμόρφωση του περιεχομένου του μηνύματος από τις εκθέσεις εταιρικής υπευθυνότητας. Οι αναρτήσεις τους στα ΜΚΔ επικοινωνούν ποιοτικές πληροφορίες για τις δράσεις τους, οι οποίες θα κινητοποιήσουν συναισθηματικά το κοινό τους και θα το

ευαισθητοποιήσουν. Θεωρείται πως το κοινό έχει θετική στάση απέναντι στις δράσεις κοινωνικής υπευθυνότητας, αρκεί αυτές να είναι ουσιαστικά ωφέλιμες για την κοινωνία. Ο απώτερος σκοπός της επικοινωνιακής τους στρατηγικής στα ΜΚΔ είναι η συμμετοχή του κοινού (engagement) αλλά όχι η απευθείας επικοινωνία. Η οικοδόμηση ενός καλού εταιρικού προφίλ είναι σημαντική προτεραιότητα της επικοινωνιακής τους στρατηγικής και η απάντηση σε ερωτήματα/ ή επικριτικές θέσεις ακολούθων τους γίνεται επιλεκτικά στο πλαίσιο του υγιούς διαλόγου και όχι της αντιπαράθεσης. Τέλος, η ποιότητα και όχι τόσο η συχνότητα των αναρτήσεων στα ΜΚΔ είναι αυτό που τους ενδιαφέρει. Αν η ποιότητα επιβάλλει τη συχνότητα της επικοινωνίας της ΕΚΕ αυτό ακολουθείται ούτως ή άλλως ως στρατηγική επιλογή.

“Οι πληροφορίες που επικοινωνούνται στα ΜΚΔ είναι επικουρικές σε όσα ήδη συμπεριλαμβάνονται στη ετήσια έκθεση αειφόρου ανάπτυξης. Γίνεται σχεδιασμός στην αρχή κάθε έτους για το τι θα προωθηθεί προς τα έξω σε σχέση με τις δράσεις μας. Η συχνότητα του μηνύματος ΕΚΕ επηρεάζεται από το τι έχουμε να πούμε. Σκοπός μας είναι το ποιοτικό περιεχόμενο με ωραίες αφορμές. Δεν θέλουμε να είμαστε για να είμαστε. Επίσης, τόσο η δράση όσο και η διάχυση πληροφοριών για την εταιρική υπευθυνότητα είναι σε αρμονία με την επικοινωνιακή πολιτική της Philip Morris, απλώς την προσαρμόζουμε στην πραγματικότητα της ελληνικής κοινωνίας” (Manager Communications and Sustainability, Παπαστράτος).

“Αυτό που είναι σημαντικό είναι η πληροφόρηση να έχει θετικό περιεχόμενο και όχι λεπτομέρειες για ζητήματα ΕΚΕ που συμπεριλαμβάνονται εκ των πραγμάτων στο CSR Report. Για αυτό το μήνυμα που αφορά την εταιρική υπευθυνότητα είναι απλό, εύληπτο και θετικού συναισθηματικού περιεχομένου. Συνεπώς, η πληροφορία είναι επιλεκτική και θετική για τα ζητήματα εταιρικής υπευθυνότητας με στόχο την ενημέρωση του κοινού όταν το μέσο είναι τα ΜΚΔ ή τα παραδοσιακά ΜΜΕ. Η συχνότητα διάχυσης μηνύματος σε σχέση με την εταιρική υπευθυνότητα είναι στο διάστημα ενός μηνός 1 μήνυμα κατά περίπτωση 2 μηνύματα. Τα υπόλοιπα αφορούν την προϊοντική επικοινωνία και την προώθηση τους (brand marketing communication). Ο στόχος είναι το engagement μέσω των likes και των shares αλλά όχι το direct communication/call to action. Ο διάλογος με το κοινό ή τα ενδιαφερόμενα μέρη δεν είναι το ζητούμενο λόγω της απρόβλεπτης συμπεριφοράς του απλού κοινού. Αυτό φυσικά δε σημαίνει πως δεν θα απαντηθεί ένα σχόλιο αρνητικό σε σχέση με την εταιρεία, αντιθέτως. Απλώς, δεν είναι ο στόχος ο διάλογος με το ευρύ κοινό” (Head of Communication & Public Relations, B/S/H).

“Οι καμπάνιες ενισχύουν τις πληροφορίες που βρίσκονται στην ετήσια έκθεση αειφόρου ανάπτυξης. Δεν γίνονται όμως καμπάνια όλα όσα συμπεριλαμβάνονται στην ετήσια έκθεση αειφόρου ανάπτυξης. Στο LinkedIn δημοσιεύεται κάθε βδομάδα θέμα σχετικό με την εταιρική ευθύνη. Στο facebook κυρίως θέματα που αφορούν την προϊοντική επικοινωνία, αλλά όταν υπάρχει καμπάνια σε σχέση με την εταιρική υπευθυνότητα διαχέεται και από το μέσο αυτό. Στο επίκεντρο τη στρατηγικής επικοινωνίας είναι ο καταναλωτής και το καλό για εκείνον μέσα από τις δράσεις μας εταιρικής υπευθυνότητας. Στοχεύουμε επικοινωνιακά να αναδείξουμε το προφίλ μας ως καλού εργοδότη και ως καλού πολίτη. Ο κόσμος έχει απενοχοποιήσει την εταιρική υπευθυνότητα, δεν αντιμετωπίζει με καχυποψία και θέλει η εταιρεία να έχει αξία στην καρδιά του. Είναι αυτό που

λέμε love brand και ο στόχος μας είναι η Cosmote να είναι love brand''
(Corporate Responsibility Manager, Cosmote).

IV. Ετήσια έκθεση κοινωνικής υπευθυνότητας και τα ενδιαφερόμενα μέρη

Η μεγαλύτερη πλειοψηφία των οργανισμών που δημοσιεύουν εκθέσεις εταιρικής υπευθυνότητας είναι αφενός πολυεθνικές ή μεγάλες εγχώριες εταιρείες, οι οποίες ακολουθούν τις τάσεις της παγκόσμιας αγοράς, για να είναι βιώσιμες βάσει του κοινωνικού και περιβαλλοντικού τους αποτυπώματος (Aravossis & Panayiotou, 2008·KPMG, 2017). Οι οργανισμοί που έχουν πολιτική εταιρικής υπευθυνότητας οφείλουν να δημοσιοποιούν τα αποτελέσματα αυτής της πολιτικής στα ενδιαφερόμενα μέρη και στην κοινωνία. Από τη μια οι ετήσιες αναφορές εταιρικής υπευθυνότητας είναι ένα εργαλείο διαχείρισης του οργανισμού για την κοινωνική του υπευθυνότητα μέσω του οποίου μπορεί να εντοπίζει απειλές ή ευκαιρίες και ως εκ τούτου να παραμένει αποτελεσματικός και ανταγωνιστικός. Από την άλλη, οι ετήσιες αναφορές κοινωνικής υπευθυνότητας είναι μέρος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων για τα ενδιαφερόμενα μέρη (Moravcikova et al, 2015).

Η ετήσια έκθεση κοινωνικής υπευθυνότητας ως εργαλείο επικοινωνίας των οργανισμών γνωστοποιεί στα ενδιαφερόμενα μέρη τη δέσμευση τους για την εταιρική τους υπευθυνότητα. Για αυτό το σκοπό οι οργανισμοί που δημοσιεύουν τα στοιχεία για την κοινωνική και περιβαλλοντική τους απόδοση οφείλουν να στηρίζονται σε ρεαλιστικά δεδομένα, στην ακρίβεια και την πληρότητα των δεδομένων αυτών, ώστε να προσελκύσουν το ενδιαφέρον των ενδιαφερόμενων μερών και να ενισχύσουν την φήμη τους (Vartiak, 2016:177-178). Συνεπώς, ο τρόπος με τον οποίο χτίζεται το μήνυμα του οργανισμού μέσα από την ετήσια έκθεση αειφόρας ανάπτυξης για το όραμα του είναι καθοριστικός για τη θετική ανταπόκριση των ενδιαφερόμενων μερών (Čarnogurský et al, 2015).

Οι μάνατζερς των τριών οργανισμών αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητα της ετήσιας έκθεσης κοινωνικής υπευθυνότητας. Πιστεύουν ότι αποτελεί ένα εργαλείο διαχείρισης των επιχειρηματικών στόχων του οργανισμού, αλλά και ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την προσέλκυση του ενδιαφέροντος των ενδιαφερόμενων μερών. Ο βασικός στόχος του CSR Report είναι η νομιμοποίηση της εταιρείας και η πιστοποίηση της διαφανούς εταιρικής διακυβέρνησης, της αξιοπιστίας και της ηθικής της και όχι τόσο η οικονομική της απόδοση (Carroll, 2015).

“Το επόμενο CSR report της Παπαστράτος θα εκδοθεί προσεχώς για τα έτη 2018-2019. Τα ενδιαφερόμενα μέρη ανταποκρίνονται θετικά στο κοινωνικό μας αποτύπωμα. Η Παπαστράτος είναι ικανοποιημένη από την αποδοχή της στη νέα της επιχειρηματική πρωτοβουλία για έναν κόσμο χωρίς τσιγάρο” (Manager Communications and Sustainability, Παπαστράτος).

“Ο λόγος που γράφονται τα CSR Report είναι κυρίως για λόγους διαφάνειας και προσέλκυσης των ενδιαφερόμενων μερών (επενδυτών, πελατών) από άλλες εταιρείες από διαφορετικό βιομηχανικό τομέα. Η μητρική B/S/H δημοσιεύει ετήσια έκθεση αειφόρου ανάπτυξης, όχι όμως εμείς στην δεδομένη χρονική περίοδο” (Head of Communication & Public Relations, B/S/H).

“Οι ενέργειες μας είναι στοχευμένης ενημέρωσης, είτε προς τους επενδυτές, είτε προς τους πελάτες, είτε προς τους δημοσιογράφους είτε προς το ευρύ κοινό. Δεν κάνουμε μαζική επικοινωνία. Η εταιρική υπευθυνότητα βασικά ενδιαφέρει τους επενδυτές. Για παράδειγμα την ετήσια έκθεση αειφορίας κανείς δεν την διαβάζει συνολικά. Για αυτό και η ετήσια έκθεση αειφοράς ανάπτυξης είναι προσεγγιγμένη ως προς τη δομή της (πέντε ενότητες: απολογισμός βιώσιμης ανάπτυξης, παράρτημα, δείκτες επίδοσης ανθρώπινου δυναμικού, δείκτες επίδοσης περιβάλλοντος- ενέργεια, δείκτες επίδοσης περιβάλλοντος-απορρίμματα), το περιεχόμενο της, την εικαστική της παρουσίαση, ώστε να έχει θετικό αντίκτυπο στους επενδυτές. Το CSR Report είναι ένα management tool για την εσωτερική επικοινωνία διότι μας ενδιαφέρει η ανταπόκριση των ενδιαφερόμενων μερών στην τεχνολογία (Corporate Responsibility Manager, Cosmote).

V. Αξιολόγηση της στρατηγικής επικοινωνίας της ΕΚΕ

Οι προωθητικές ενέργειες για την ΕΚΕ οφείλουν να συμβαδίζουν με την πραγματική ταυτότητα του οργανισμού, δηλαδή τις επιχειρηματικές του δράσεις στην αγορά, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του. Είναι σημαντικό οι ενέργειες του οργανισμού να επιβραβεύονται και από το κοινό στο οποίο απευθύνεται. Η θετική αξιολόγηση των ενεργειών ΕΚΕ απορρέει και από την ισχυρή φήμη της εταιρείας, το πώς οι καταναλωτές της ταυτίζονται με τις δράσεις της ΕΚΕ. Οι καταναλωτές που ταυτίζονται πολύ με τον σκοπό της ΕΚΕ μιας εταιρείας είναι πρόθυμοι να πληρώσουν περισσότερα και για το προϊόν της, ενώ οι συστηματικές πρωτοβουλίες ΕΚΕ έχουν μεγαλύτερη απήχηση από όσες είναι ως λύση σε ένα πρόβλημα αφότου παρουσιάζεται (Ven, 2008).

Η εκπόνηση ενός επικοινωνιακού πλάνου, το οποίο θα προωθεί μηνύματα που κινητοποιούν το κοινό και θα το καθιστούν κοινωνό του μηνύματος αποδεικνύεται καθοριστικός παράγοντας για την πετυχημένη επικοινωνία της κοινωνικής υπευθυνότητας. Για αυτό το λόγο οι επικοινωνιακοί στόχοι οφείλουν να ανταποκρίνονται στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα αναφορικά με το στοχευόμενο κοινό (αύξηση επίγνωσης, ενδιαφέροντος, συμμετοχής ή αλλαγής συμπεριφοράς). Το κεντρικό μήνυμα θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει ένα call to action για την υποστήριξη και την αξιολόγηση των προσπαθειών (Kotler & Lee, 2005).

Η αξιολόγηση της ΕΚΕ συνδέεται σύμφωνα με τις απαντήσεις των τριών μάνατζερς με τους στόχους του τμήματος μάρκετινγκ όπως για παράδειγμα η αύξηση της επίγνωσης των δράσεων της εταιρείας, η ενίσχυση της εταιρικής ταυτότητας, η αύξηση της αφοσίωσης των πελατών, η κινητικότητα προς το προϊόν, η θετική δημοσιότητα και προβολή στα ΜΜΕ και λιγότερο με τις πωλήσεις αυτές καθαυτές.

“Η Παπαστράτος είναι ικανοποιημένη από την αποδοχή της στη νέα της επιχειρηματική πρωτοβουλία για έναν κόσμο χωρίς τσιγάρο” (Manager Communications and Sustainability, Παπαστράτος).

“Οι στόχοι που θέτουμε για το μήνυμα της ΕΚΕ είναι κυρίως ποιοτικοί, δηλαδή μας ενδιαφέρει η εικόνα της εταιρείας, να βγει προς τα έξω πως είμαστε μια μάρκα που δεν την νοιάζει μόνο η πώληση αλλά το ότι προσφέρει στην κοινωνία” (Head of Communication & Public Relations, B/S/H).

“Δεν μετράμε το input (χρήμα, εργαζόμενοι, ώρες, είδος κλπ), αλλά το output δηλαδή τη θετική επίδραση που έχουν οι παρεμβάσεις μας στο κοινωνικό σύνολο. Δεν είναι εύκολο. Τίθενται επικοινωνιακοί στόχοι για το πώς θα αλλάξουν τα νοούμερα, γίνονται έρευνες καταναλωτικού κοινού και η μέτρηση για την ανταπόκριση του κοινού μας γίνεται βάσει διαφορετικών μεταβλητών π.χ πώς μας αντιμετωπίζει το κοινό;” (Corporate Responsibility Manager, Cosmote).

VI. Καταναλωτές και ΕΚΕ.

Η στάση του κοινού και η αγοραστική του συμπεριφορά επηρεάζονται από τις πρωτοβουλίες της ΕΚΕ των οργανισμών, αρκεί οι καταναλωτές να γνωρίζουν αυτές τις πρωτοβουλίες. Η επίγνωση των καταναλωτών για αυτές τις πρωτοβουλίες γίνεται είτε μέσω του κοινωνικού μάρκετινγκ, είτε μέσω άλλων δράσεων, εθελοντισμού ή χορηγιών. Καθώς οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ είναι δυνατόν να πετύχουν την επιθυμητή στάση των καταναλωτών προς τις εταιρείες, οι εταιρείες χρειάζεται όχι μόνο να τις επικοινωνήσουν, πολύ περισσότερο να εκπαιδεύσουν το καταναλωτικό κοινό ως προς αυτές (Pomeroy & Dolnicar, 2008). Με άλλα λόγια, οι εταιρείες από την πλευρά τους πρέπει να παίξουν έναν πρωταγωνιστικό ρόλο για να βοηθήσουν τους καταναλωτές να κάνουν περισσότερο βιώσιμες επιλογές (EUROPEAN COMMISSION, 2011).

Οι μάνατζερς των τριών εταιρειών είχαν την ίδια τοποθέτηση για την πρωτοβουλία του ίδιου του οργανισμού τους να εκπαιδεύει το καταναλωτικό κοινό και να το ευαισθητοποιεί σε κοινωνικά ζητήματα. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από τις κοινές δράσεις με αποδέκτη την κοινωνία και με αρωγό την ίδια την κοινωνία. Ωστόσο, αυτό δεν είναι πάντα εύκολο, και ίσως μια λύση να είναι η έμμεση ανταπόκριση του κοινού σε αυτές τις πρωτοβουλίες, αν όχι η άμεση.

“Ο οργανισμός οφείλει να εκπαιδεύει το κοινό. Και αυτό πρέπει να γίνεται μέσα από καμπάνιες για την ευαισθητοποίηση του κόσμου σε θέματα κοινωνικά. Για

παράδειγμα η Παπαστράτος έχει κάνει μια καμπάνια κατά της κακοποίησης των γυναικών σε συνεργασία με τον μη κυβερνητικό οργανισμό Διοτίμα. Ο κόσμος μπορεί να εκπαιδευθεί και οφείλει ένας οργανισμός να συμβάλλει σε αυτή την κατεύθυνση ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης του κοινού” (Manager Communications and Sustainability, Παπαστράτος).

“Οι εταιρείες μπορούν να εκπαιδεύσουν το κοινό για ζητήματα εταιρικής υπευθυνότητας έμμεσα, όχι άμεσα. Αυτό γίνεται μέσω της γνώσης του κοινού για τις ενέργειες εταιρικής υπευθυνότητας ενός οργανισμού. Βασική αρχή της ΕΚΕ είναι «επιστρέφω πίσω στην κοινωνία» και αυτό το κοινό θα πρέπει να το γνωρίζει” (Head of Communication & Public Relations, B/S/H).

“Σκοπός της επιχείρησης δεν είναι η κερδοφορία, αλλά να συμμετέχει ουσιαστικά στην επίλυση κοινωνικών προβλημάτων. Άρα η εταιρεία παίζει ρόλο στην εκπαίδευση των καταναλωτών για τα θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, στην ενημέρωση και την ευαισθητοποίηση τους (call to action). Οι δράσεις μας στοχεύουν στο awareness του καταναλωτή για εκπαιδευτικά ζητήματα, για θέματα δεξιοτήτων σε σχέση με την τεχνολογία, τη ρομποτική, (S.T.E.M) στη σύγχρονη εποχή, ώστε να παραμείνει κάποιος ανταγωνιστικός και χρήσιμος. Το κλειδί είναι ο καταναλωτής να ενημερωθεί για τον δικό του λόγο” (Corporate Responsibility Manager, Cosmote).

Κεφάλαιο 5^ο Συζήτηση

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι μέρος της συνολικής επιχειρηματικής δραστηριότητας των οργανισμών, άρρηκτα συνδεδεμένη με το όραμα και την αποστολή τους στην κοινωνία. Ο συνολικός σχεδιασμός των προϊόντων/ ή υπηρεσιών μιας εταιρείας οφείλει να γίνεται σύμφωνα με τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης, όπως ορίζεται από τους παγκόσμιους φορείς για τη βιωσιμότητα και την προστασία του περιβάλλοντος. Η βιωσιμότητα αφορά στην ευελιξία και την προσαρμοστικότητα κάθε επιχειρηματικού κλάδου με όρους καινοτομίας, νέων οικονομικών μοντέλων ανάπτυξης και στρατηγικών που βελτιώνουν το επίπεδο ζωής των ανθρώπων και δίνουν λύσεις στα σημαντικά κοινωνικά προβλήματα. Αυτός θα πρέπει να είναι και ο σκοπός των οργανισμών που είναι και φέρονται ως κοινωνικά υπεύθυνοι πολίτες (Corporate citizenship). Με αυτή τη συνθήκη, οι κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες είναι σημαντικό να επικοινωνούν τις πρωτοβουλίες και τις δράσεις τους για την αναβάθμιση της ποιότητας της ζωής των πολιτών και να καλούν τους πολίτες να στηρίξουν αυτές τις ενέργειες.

Η παρούσα εργασία ανέδειξε την ανάδειξη της αναγκαιότητας ενός στοχευμένου πλάνου επικοινωνίας των πρωτοβουλιών ΕΚΕ και εξέτασε τον στρατηγικό σχεδιασμό της επικοινωνίας της ΕΚΕ τεσσάρων οργανισμών, διαφορετικών βιομηχανικών κλάδων καθώς και την αποτελεσματικότητα των επικοινωνιακών τους ενεργειών. Η στρατηγική επικοινωνία προϋποθέτει

προγραμματισμό, συντονισμένες δράσεις και καίριες ενέργειες για την επίτευξη του σκοπού μιας επιχείρησης. Ως εκ τούτου αξιοποιούνται τα εργαλεία του μάρκετινγκ, ακολουθώντας συγκεκριμένα στάδια, δηλαδή την ανάλυση του περιβάλλοντος, τον ανταγωνισμό, τα στοιχεία ποιοτικών και ποσοτικών ερευνών, την επιλογή κατηγοριών κοινού (τμηματοποίηση κοινού), τον προσδιορισμό ποσοτικών και ποιοτικών στόχων, την τοποθέτηση και τέλος την αξιολόγηση του επικοινωνιακού σχεδίου και τα εναλλακτικά σενάρια (Σταμάτης, 2007:87-88·Kotler & Lee, 2005·Clark, 2000:369-371).

Η επικοινωνία της ΕΚΕ σχεδιάζεται και προωθείται από την ίδια την εταιρεία. Χωρίς μια ενεργή και επιτυχημένη επικοινωνία για τις ενέργειες ΕΚΕ της εταιρείας, τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί να μην έχουν επίγνωση των δράσεων κοινωνικής υπευθυνότητας της εταιρείας και ως εκ τούτου η εταιρεία να μην έχει το αποτέλεσμα που της αναλογεί σε φήμη και οικονομική επιτυχία. Σύμφωνα με έρευνες η επίγνωση για τις πρωτοβουλίες ΕΚΕ είναι χαμηλή στα ενδιαφερόμενα μέρη, γεγονός που επηρεάζει τόσο την στάση και όσο και τη συμπεριφορά τους απέναντι σε έναν οργανισμό παρά το γεγονός ότι έχει κοινωνική υπευθυνότητα. Οι εταιρείες θα πρέπει να προσανατολιστούν σε αυτήν την κατεύθυνση, δηλαδή την αύξηση της επίγνωσης της ΕΚΕ από την πλευρά των ενδιαφερόμενων μερών, αναπροσαρμόζοντας τους επικοινωνιακούς τους στόχους. (Sen & Bhattacharya & Korschun, 2006:164·Kim & Ferguson, 2018:550-551· Du et al, 2010:9).

Οι επικοινωνιακοί στόχοι οφείλουν να ανταποκρίνονται στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα όσον αφορά το στοχευόμενο κοινό (αύξηση επίγνωσης, ενδιαφέροντος, συμμετοχής ή αλλαγής συμπεριφοράς). Το κεντρικό μήνυμα θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει ένα call to action για την υποστήριξη στην παρακολούθηση και την αξιολόγηση των προσπαθειών, την χρησιμοποίηση των διαθέσιμων ΜΜΕ και την διανομή του μηνύματος προς τα ενδιαφερόμενα μέρη (Kotler & Lee, 2005: 250·Adlloost, 2012:7). Για αυτό τον σκοπό και η παρούσα έρευνα εστίασε στην τμηματοποίηση του κοινού ως απαραίτητη προϋπόθεση και προεργασία για την αποτελεσματική επικοινωνία της ΕΚΕ. Με σημείο αναφοράς τη θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών του Freeman (1984) και τη θεωρία των καταστάσεων των Grunig & Repper (1992) επιχειρήθηκε μια προσέγγιση της τμηματοποίησης του γενικού κοινού σε ομάδες με αμοιβαία συμφέροντα και αξίες (Fahy & Jobber, 2014· Δημητριάδης & Τζωρτζάκη, 2010·Smith & Zook, 2011). Αυτό σημαίνει πως εξετάστηκε όχι μόνο ο συνολικός στρατηγικός επικοινωνιακός

σχεδιασμός για την ΕΚΕ των τεσσάρων οργανισμών, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο αξιοποιούν τη μέθοδο της τμηματοποίησης του κοινού στο στρατηγικό τους πλάνο.

Η επικοινωνία της ΕΚΕ δεν στοχεύει μόνο στην ενημέρωση των καταναλωτών και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών για τις ενέργειες ΕΚΕ ενός οργανισμού, αλλά επιδιώκει και στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης ανάμεσα τους. Η εμπιστοσύνη είναι ο θεμέλιος λίθος για την οικοδόμηση επιτυχημένων και με διάρκεια σχέσεων μεταξύ του οργανισμού και των ενδιαφερόμενων μερών, ενώ παράλληλα διαμορφώνει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό που την πετυχαίνει. Η επικοινωνία της ΕΚΕ βελτιώνει την αντίληψη των καταναλωτών για την φήμη και την εικόνα της εταιρείας, μειώνοντας τον σκεπτικισμό τους και ενδυναμώνοντας την εμπιστοσύνη τους (Kim & Ferguson, 2018:550, 552· Adlidoost, 2012). Η εμπιστοσύνη των καταναλωτών μπορεί να προσδιοριστεί όχι μόνο ως η πεποίθηση τους πως μπορούν να στηριχθούν στα προϊόντα/ υπηρεσίες του οργανισμού, αλλά πολύ περισσότερο ως η πεποίθηση πως η εταιρεία μπορεί να ικανοποιήσει το συμφέρον τους (Kollat & Farache, 2017).

Ένας τρόπος για να επιτευχθεί η εμπιστοσύνη είναι η ειλικρινής αλληλεπίδραση και ο ανοικτός εποικοδομητικός διάλογος ανάμεσα στους οργανισμούς και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Σύμφωνα με τους Grunig & Hunt (1984), η προσέγγιση των ενδιαφερόμενων μερών είτε θα στηρίζεται στη μονόδρομη επικοινωνία είτε στην αμφίδρομη ασύμμετρη επικοινωνία είτε στην αμφίδρομη συμμετρική επικοινωνία (όπ. αναφ. Morsing&Schultz, 2006:326· Zhang et al, 2018:2). Η μονόδρομη επικοινωνία δεν προωθεί τον διάλογο, ενώ οι άλλες δυο μορφές επικοινωνίας είναι διαλεκτικές, αλλά διαφέρουν ως προς τον βαθμό αλληλεπίδρασης και συμμετοχής του κοινού που θέλουν να πετύχουν.

Ειδικότερα, οι οργανισμοί μπορούν να εφαρμόσουν την στρατηγική της *πληροφόρησης των μετόχων* με σκοπό την απλή πληροφόρηση του κοινού για τις καλές προθέσεις, τους στόχους και τις δράσεις του οργανισμού. Οι τέσσερις οργανισμοί εφαρμόζουν την παραπάνω στρατηγική και την πραγματοποιούν με τη διάχυση πληροφορίας για την ΕΚΕ με τα δελτία τύπου, τη διαφήμιση, τα newsletters, τις ειδήσεις για τα ΜΜΕ, τη δημοσιότητα κλπ. Μια άλλη στρατηγική που εφαρμόζουν είναι και η στρατηγική της *ανταπόκρισης των ενδιαφερόμενων μερών* με σκοπό την αλλαγή της στάσης και της συμπεριφοράς του κοινού, διεξάγοντας πρώτα έρευνες και δημοσκοπήσεις για να αφουγκραστούν τις τάσεις των ενδιαφερόμενων μερών. Ουσιαστικά, οι παραπάνω στρατηγικές συνιστούν μια μονόδρομη

επικοινωνία, αφού ο στόχος εν προκειμένω δεν είναι ο αμοιβαίος διάλογος, αλλά η θετική ανταπόκριση των ενδιαφερόμενων μερών στις πρωτοβουλίες ΕΚΕ του οργανισμού. Τέλος, οι τέσσερις οργανισμοί εφαρμόζουν και την *στρατηγική της συμμετοχής των ενδιαφερόμενων μερών* μαθαίνοντας από τις ανησυχίες και τους στόχους τους και διασφαλίζοντας τις προϋποθέσεις του ανοικτού διαλόγου και της συνεργασίας (Morsing & Schultz, 2006· Vollero et al, 2018). Τα παραπάνω ευρήματα στηρίχθηκαν στη διερεύνηση των τρόπων επικοινωνίας που ακολουθούν οι τέσσερις οργανισμοί για να προσεγγίσουν τα ενδιαφερόμενα μέρη.

5.1 Το σχέδιο στρατηγικής επικοινωνίας των οργανισμών για την ΕΚΕ και οι στρατηγικές για τη συμμετοχή του κοινού⁹¹

Οι επιλεγθείσες εταιρείες αντιλαμβάνονται την σπουδαιότητα της βιωσιμότητας και έχουν υιοθετήσει ένα επιχειρηματικό μοντέλο ανάπτυξης, στηριζόμενο στις απαιτήσεις της εποχής και της ελληνικής κοινωνίας, και προσαρμοζόμενο στις επιταγές της παγκόσμιας τάσης των αγορών για καινοτομία. Η βιωσιμότητα των τεσσάρων μεγάλων ελληνικών οργανισμών συνδέεται άρρηκτα με την κοινωνία, την ουσιαστική προσφορά στο σύνολο της κοινωνίας και την ευαισθητοποίηση όλων των ενδιαφερόμενων μερών για την εφαρμογή βιώσιμων επιχειρηματικών λύσεων. Προς αυτή την κατεύθυνση κινούνται και οι προωθητικές τους ενέργειες για την εταιρική υπευθυνότητα και για αυτό τον λόγο εκπονούν σχέδιο στρατηγικής επικοινωνίας για τις πρωτοβουλίες ΕΚΕ.

Από τα δεδομένα της έρευνας προέκυψε πως οι τρεις από τους τέσσερις οργανισμοί ακολουθούν ένα ολοκληρωμένο σχέδιο για την επικοινωνία της ΕΚΕ. Η Παπαστράτος, η Τράπεζα Πειραιώς και η Cosmote αξιοποιούν όλα τα διαθέσιμα μέσα για την επικοινωνία των εταιρικών τους δράσεων για την ευαισθητοποίηση του κοινού και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών. Η Β/Σ/Η Οικιακές συσκευές μέχρι το 2013 εφάρμοζε μια ολοκληρωμένη πολιτική εταιρικής υπευθυνότητας, ενώ από το 2018 στο πλαίσιο των γενικότερων αλλαγών στη δομή και την κουλτούρα της μητρικής εταιρείας Β/Σ/Η Hausgerate GmbH, τα ζητήματα εταιρικής υπευθυνότητας υλοποιούνται από την ίδια τη μητρική εταιρεία και όχι από τη θυγατρική της τουλάχιστον στην Ελλάδα⁹².

⁹¹Απαντώνται τα ερευνητικά ερωτήματα 1^ο και 2^ο

⁹²Στις 9 από τις 10 περιπτώσεις οι δράσεις ΕΚΕ σταματούν λόγω budget ή λόγω εσωτερικών δομών στην ελληνική θυγατρική εταιρεία, η οποία θα δώσει προτεραιότητα αλλού.

Ο σκοπός και των τριών οργανισμών είναι να επικοινωνήσουν την ΕΚΕ μέσα από τα σωστά κανάλια επικοινωνίας και με τρόπο που η πληροφορία αυτή θα είναι χρήσιμη για το γενικό και ειδικό κοινό, ευαισθητοποιώντας τα για αυτές τις πρωτοβουλίες και καθιστώντας τα ουσιαστικούς κοινωνούς της προσφοράς τους. Αξιοποιούν όλα τα μέσα και τους τρόπους επικοινωνίας για τη γνωστοποίηση αυτών των ενεργειών και αυτό γίνεται βάσει των επικοινωνιακών στόχων που τίθενται κάθε φορά. Γι' αυτόν τον λόγο και η επικοινωνία της εταιρικής υπευθυνότητας ενσωματώνεται στη συνολική στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθεί ο οργανισμός σε σχέση με την επιχειρηματική του δραστηριότητα, ενώ η τμηματοποίηση του κοινού ορίζει και τα κανάλια επικοινωνίας. Η επικοινωνία με τα στοχευόμενα κοινά/ ενδιαφερόμενα μέρη πραγματοποιείται μέσω της εταιρικής ιστοσελίδας, των ειδικών διαμορφωμένων micro sites για την εταιρική υπευθυνότητα, του δικτύου πωλήσεων, των ΜΚΔ (Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube), των Δελτία Τύπου, των εταιρικών ανακοινώσεων, των συνεδρίων, των ημερίδων, των δράσεων εθελοντισμού, των χορηγιών, των διαφημίσεων (με εξαίρεση την Παπαστράτος που λόγω νομοθετικού πλαισίου απαγορεύεται να προχωρά στη διαφήμιση καπνικών προϊόντων), της πραγματοποίησης ερευνών.

Η ψηφιακή παρουσία των τεσσάρων οργανισμών μέσω της εταιρικής ιστοσελίδας και των brand σελίδων στα ΜΚΔ ενισχύει την φήμη τους, ειδικά όταν χρησιμοποιούν τα ψηφιακά μέσα για την προβολή της εταιρικής τους υπευθυνότητας. Σε αυτή την προοπτική συμβάλλει και η εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής επικοινωνίας και στα ψηφιακά κανάλια, τα οποία έχουν σημείο αναφοράς τον πελάτη και η επικοινωνία είναι εξατομικευμένη ανάλογα με τα ενδιαφέροντα του στοχευόμενου κοινού. Οι τρεις οργανισμοί (Παπαστράτος, Τράπεζα Πειραιώς, Cosmote) από τους τέσσερις έχουν ψηφιακή παρουσία με ειδικά διαμορφωμένη εταιρική ιστοσελίδα, ενώ οι δυο (Τράπεζα Πειραιώς, Cosmote) από τους τέσσερις οργανισμούς έχουν και microsite ειδικά διαμορφωμένο για τα ζητήματα εταιρικής υπευθυνότητας. Η Παπαστράτος αντί της δημιουργίας microsite έχει διαμορφώσει συμπληρωματικά μια νέα εταιρική ιστοσελίδα, την Παπαστράτος Μαζί στο πλαίσιο της καμπάνιας της « Ένας κόσμος χωρίς τσιγάρο», ενώ η Β/S/H Οικιακές συσκευές ΑΒΕ υφίσταται ψηφιακά μέσω των brand ιστοσελίδων της. Επιπρόσθετα, και οι

τέσσερις οργανισμοί έχουν ψηφιακή παρουσία στα ΜΚΔ⁹³ τόσο για να επικοινωνήσουν τα προϊόντα/ υπηρεσίες τους όσο και τις δράσεις ΕΚΕ.

Η λογική της ταξινόμησης των πληροφοριών σε σχέση με την ΕΚΕ φαίνεται πως ακολουθείται και στις εταιρικές ιστοσελίδες των οργανισμών με πρωταγωνιστικό ρόλο σε αυτές την Τράπεζα Πειραιώς και την Cosmote. Και οι δυο οργανισμοί έχουν ειδικά microsite για την εταιρική υπευθυνότητα, εκ των οποίων το ένα έχει αναρτημένες και τις εκθέσεις αειφόρας ανάπτυξης χρονολογικά. Η Παπαστράτος ακολουθεί μια άλλη στρατηγική σε σχέση με την ΕΚΕ κυρίως εστιάζοντας στην brand communication επικοινωνία, αφού συνδέει άρρηκτα το νέο της καινοτόμο μη καπνικό προϊόν με την κοινωνική της υπευθυνότητα, χωρίς όμως να προωθεί ανοικτά το προϊόν, αλλά ταυτίζοντας το με την αλλαγή που στοχεύει σε έναν κόσμο χωρίς τσιγάρο. Συνεπώς, η εταιρική ιστοσελίδα απευθύνεται σε όλους αδιαφοροποίητα, αφού συνδέεται με το παραπάνω όραμα.

Η ετήσια έκθεση κοινωνικής υπευθυνότητας φαίνεται πως αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο επικοινωνίας των τεσσάρων οργανισμών⁹⁴ γνωστοποιώντας στα ενδιαφερόμενα μέρη τη δέσμευσή τους για κοινωνική υπευθυνότητα. Η έκθεση αφορά κυρίως τους επενδυτές και τους θεσμικούς φορείς, όχι τόσο το ευρύ κοινό και τους καταναλωτές. Για αυτόν τον σκοπό οι τέσσερις οργανισμοί δημοσιεύουν στοιχεία για την κοινωνική και περιβαλλοντική τους απόδοση στηριζόμενοι σε ρεαλιστικά δεδομένα, στην ακρίβεια και την πληρότητα των δεδομένων αυτών, δίνοντας έμφαση σε ζητήματα πρωτίστως ηθικής και ακολούθως σε ζητήματα που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό και στο περιβάλλον. Επίσης, φροντίζουν οι θεματικές τους να είναι ταξινομημένες και ευδιάκριτες, διευκολύνοντας τα διαφορετικά ενδιαφερόμενα μέρη να αναζητήσουν τις πληροφορίες που τους ενδιαφέρουν περισσότερο.

Η παραπάνω καταγραφή των επικοινωνιακών καναλιών που αξιοποιούν οι τέσσερις οργανισμοί για να προωθήσουν την πολιτική της κοινωνικής τους υπευθυνότητας αποδεικνύει πως η τμηματοποίηση του κοινού είναι βασικό στοιχείο της εκπόνησης του επικοινωνιακού τους πλάνου. Για παράδειγμα τα CSR Reports

⁹³ Η B/S/H Οικιακές συσκευές ΑΒΕ στην brand ιστοσελίδα της Pitsos στο Facebook, ενώ στο LinkedIn δεν έχει αντίστοιχο λογαριασμό.

⁹⁴ Η BSH Οικιακές συσκευές ΑΒΕ δημοσίευσε τη τελευταία έκθεση βιωσιμότητας το 2012-2013, και αυτό λόγω των δομικών αλλαγών και τις νέες προτεραιότητες που έθεσε η μητρική εταιρεία για τη θυγατρική της στην Ελλάδα. Η Παπαστράτος αναμένεται να δημοσιεύσει νέα έκθεση βιωσιμότητας για τα έτη 2018-2019 προσεχώς.

απευθύνονται σε ειδικά κοινά, τους επενδυτές, τους μετόχους, τους θεσμικούς και κυβερνητικούς φορείς, το ανθρώπινο δυναμικό τους. Οι ενέργειες δημοσίων σχέσεων, όπως η διοργάνωση συνεδρίων, ημερίδων και εκδηλώσεων απευθύνονται σε επενδυτές, προμηθευτές, πελάτες, μη κυβερνητικές οργανώσεις αλλά και το ευρύτερο κοινό. Το Facebook αποτελεί για τους τέσσερις οργανισμούς ένα ψηφιακό μέσο με στόχο την επικοινωνία προς το ευρύτερο κοινό, για αυτό και το περιεχόμενο της επικοινωνίας είναι προσαρμοζόμενο στους κανόνες που επιβάλλει το ίδιο το μέσο. Το LinkedIn είναι προορισμένο να υπηρετεί τα ενδιαφέροντα επενδυτών, επαγγελματιών και θεσμικών φορέων και η θεματολογία των αναρτήσεων περιστρέφεται γύρω από ζητήματα αυστηρώς επαγγελματικά. Είναι χαρακτηριστικό πως οι αναρτήσεις για την ΕΚΕ του κάθε οργανισμού ξεχωριστά είναι περισσότερες στο LinkedIn σε σχέση με την προϊοντική επικοινωνία, αντιστρόφως ανάλογα με τις αναρτήσεις στο Facebook.

Αν και η τμηματοποίηση είναι μέρος της στρατηγικής επικοινωνίας των τεσσάρων οργανισμών είναι αξιοσημείωτο πως το είδος της επικοινωνίας που εφαρμόζεται τουλάχιστον για τα ψηφιακά τους μέσα και τα ΜΚΔ είναι ένας συνδυασμός μονόδρομης και αμφίδρομης επικοινωνίας. Όσον αφορά την αμφίδρομη επικοινωνία υιοθετείται το μοντέλο της αμφίδρομης ασύμμετρης επικοινωνίας. Αυτό επιβεβαιώνεται μέσα από τις συνεντεύξεις των μάνατζερς, οι οποίοι τόνισαν πως πρωταρχικός σκοπός τους είναι η καλή εικόνα της εταιρείας και όχι η ανοικτή επικοινωνία, τουλάχιστον με το ευρύ κοινό. Συνεπώς, η τμηματοποίηση του κοινού λαμβάνεται υπόψη για την επιλογή του περιεχομένου του μηνύματος ΕΚΕ. Ο στόχος είναι η εικόνα του οργανισμού και όχι ο διάλογος και η ουσιαστική συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών. Ως εκ τούτου τα προτιμώμενα μοντέλα επικοινωνίας είναι η μονόδρομη επικοινωνία ή η αμφίδρομη ασύμμετρη επικοινωνία (στρατηγική της ενημέρωσης και στρατηγική της ανταπόκρισης).

Σύμφωνα με τους Kollat & Farache (2017) η αμφίδρομη ασύμμετρη μορφή επικοινωνίας φαίνεται να είναι αποδοτικότερη σε σχέση με την συμμετρική με εξαίρεση τους καταναλωτές που είναι πράσινοι καταναλωτές ή είναι αφοσιωμένοι στην επωνυμία, οι οποίοι προτιμούν τη συμμετρική επικοινωνία. Επίσης, η ασύμμετρη επικοινωνία είναι προτιμότερη για να κερδηθεί η εμπιστοσύνη των καταναλωτών, ενώ η συμμετρική για να ενισχύσει την εμπιστοσύνη αυτών που ήδη την έχουν προς τον οργανισμό, κυρίως αν είναι νέοι με την προϋπόθεση να μην γίνεται κατάχρηση του συναισθήματος ή της απευθείας επικοινωνίας προς τους καταναλωτές.

Σε αυτό το επίπεδο γίνεται και η αξιολόγηση των επικοινωνιακών ενεργειών σε σχέση με την ΕΚΕ, δηλαδή ο κοινωνικός αντίκτυπος των ενεργειών, το πρόγραμμα και οι πολιτικές που εφάρμοσαν οι εταιρείες προς όφελος της κοινωνίας. Η αξιολόγηση των επικοινωνιακών ενεργειών δεν αφορά στην αλλαγή της κοινής γνώμης και των ενδιαφερόμενων μερών, αλλά κυρίως στο αν οι θέσεις και οι αξίες της εταιρείας έγιναν κατανοητές από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η επιτυχία της επικοινωνίας της ΕΚΕ κρίνεται ως εκ τούτου με βάση τον κοινό προσανατολισμό που θα αποκτήσουν εταιρεία και ενδιαφερόμενα μέρη για την επίτευξη λύσης (Clark, 2000:371-372). Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας της ΕΚΕ συνδέεται σύμφωνα με τις απαντήσεις των τριών μάντζερς με τους στόχους του τμήματος μάρκετινγκ, όπως είναι για παράδειγμα η αύξηση της επίγνωσης των δράσεων της εταιρείας, η ενίσχυση της εταιρικής ταυτότητας, η αύξηση της αφοσίωσης των πελατών, η κινητικότητα προς το προϊόν, η θετική δημοσιότητα και προβολή στα ΜΜΕ και λιγότερο με τις πωλήσεις αυτές καθαυτές. Η ικανοποίηση τους για το επικοινωνιακό πλάνο υπολογίζεται βάσει της ανταπόκρισης που λαμβάνουν από τα ενδιαφερόμενα μέρη και της στάσης του κοινού μέσω ειδικών εργαλείων σφυγμομέτρησης της απήχησης που έχει η καμπάνια τους.

Συμπερασματικά, οι τέσσερις οργανισμοί ακολουθούν ένα σχέδιο στρατηγικής επικοινωνίας για την ΕΚΕ και εφαρμόζουν την τμηματοποίηση για την επιλογή του μηνύματος ΕΚΕ. Η τμηματοποίηση όμως γίνεται με σκοπό την ενίσχυση της εικόνας και της φήμης των οργανισμών και όχι για την προώθηση του διαλόγου με κριτήριο τις διαφορετικές ανησυχίες των ενδιαφερόμενων μερών. Αυτό επιβεβαιώνεται από τα προτιμώμενα μοντέλα επικοινωνίας που οι τέσσερις οργανισμοί ακολουθούν, δηλαδή αυτό της μονόδρομης επικοινωνίας και της αμφίδρομης ασύμμετρης επικοινωνίας. Η παρούσα έρευνα θέλει να επισημάνει την αναγκαιότητα για στροφή των οργανισμών και στο μοντέλο της αμφίδρομης συμμετρικής επικοινωνίας, αφενός διότι η δύναμη των ψηφιακών καναλιών είναι ο ίδιος ο διάλογος και η δυνατότητα υψηλής αλληλεπίδρασης των χρηστών τους, αφετέρου διότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη δεν είναι προϊόν, αλλά πολιτική που αποκτά δυναμική μόνο μέσω της συνεργασίας και της συμμετοχής των ενδιαφερόμενων μερών.

5.2 Storytelling ή απλή πληροφόρηση⁹⁵;

Η θεωρία του Weick (1995) «Sensemaking» είναι μια επικοινωνιακή στρατηγική μέσω της οποίας η επικοινωνία της ΕΚΕ θα έβρισκε ουσιαστικό αντίκρισμα στην κοινωνία και θα ενεργοποιούσε τα αντανάκλαστικά των αποδεκτών της, ειδικά του ευρύτερου κοινού, ώστε να δουν τη μεγάλη εικόνα και να συνειδητοποιήσουν πως ό τι γίνεται αφορά στην βελτίωση της ποιότητας της ζωής τους. Και αυτό μπορεί να συμβεί μέσω των τεράστιων δυνατοτήτων που δίνει στην ανθρωπότητα η ψηφιακή εποχή μας για ανοικτό διάλογο, ενημέρωση, και ανταλλαγή ιδεών. Ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός θα ενσωματώσει την θεωρία αυτή όχι μόνο στη στρατηγική του επικοινωνία, αλλά και στη κουλτούρα του θα αλλάξει την σχέση του με τα ενδιαφερόμενα μέρη σε μια σχέση συνεργασίας και συλλογικής αυτοπραγμάτωσης. Με άλλα λόγια ο τρόπος με τον οποίο λέγεται η ιστορία είναι πιο σημαντικός και επιδραστικός από την ίδια την ιστορία (Pomeroy & Dolnicar, 2008· Moon, 2019· Gurri et al, 2010).

Το ζητούμενο είναι η επικοινωνία να παράγει νόημα και το νόημα να στηρίζεται στα κίνητρα που ενεργοποιούνται για τα ενδιαφερόμενα μέρη για να στηρίξουν μια πρωτοβουλία κοινωνικής υπευθυνότητας. Το συναίσθημα παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο έναντι της λογικής, ενώ η ισόποση δοσολογία συναισθήματος και τεκμηρίων στις αφηγήσεις των οργανισμών αποτελεί, σε συνδυασμό με το ήθος τους, μια ισχυρή αφορμή για τη συλλογική νοημοσύνη. Η δημιουργία της αίσθησης της κοινότητας με κέντρο αναφοράς την εταιρική υπευθυνότητα προϋποθέτει την καλή σχέση των πελατών με τον οργανισμό. Οι άνθρωποι λαχταρούν να συνδέονται με άλλους ανθρώπους ή με πράγματα που δίνουν νόημα στη ζωή τους. Με δεδομένο αυτό, η εταιρική κοινωνική ευθύνη μέσω ενός καλά επιλεγμένου κοινωνικού σκοπού μπορεί να δημιουργήσει μια κοινότητα ανθρώπων που τους συνδέει ο κοινός σκοπός, η ιεροτελεστία και οι παραδόσεις και πάνω από όλα η ηθική υπευθυνότητα για την επίτευξη του κοινωνικού σκοπού. Η δύναμη και τα χαρακτηριστικά του διαδικτύου μπορούν να δώσουν μεγάλη ώθηση στις δράσεις κοινωνικής υπευθυνότητας. Αυτό ακολούθως οδηγεί στην *ενεργή συμμετοχή των καταναλωτών* και στο ενδιαφέρον τους όχι μόνο να υποστηρίξουν το κοινωνικό σκοπό που υπηρετείται μέσω του προϊόντος/υπηρεσίας/ή του οργανισμού συνολικά, αλλά να γίνουν οι ίδιοι πρεσβευτές για την διάδοση και στήριξη αυτού του σκοπού (Hoeffler & Keller, 2002).

⁹⁵ Απαντώνται τα ερευνητικά ερωτήματα 3^ο και 4^ο

Από την έρευνα προέκυψαν τα εξής στοιχεία. Ο Παπαστράτος και η Cosmote αξιοποιούν μηνύματα συναισθηματικής έκκλησεως και στα δυο ΜΚΔ (Facebook με μια μικρή διαφοροποίηση ως προς την αναλογία συναισθηματικής και λογικής έκκλησης μηνυμάτων στο LinkedIn, στο οποίο υπερισχύουν τα μηνύματα λογικής έκκλησης. Την ίδια στρατηγική ακολουθεί και η B/S/H Οικιακές συσκευές ABE στο Facebook με μηνύματα συναισθηματικής έκκλησης. Αντίθετα, η Τράπεζα Πειραιώς δίνει προτεραιότητα στα μηνύματα λογικής έκκλησης και για τα δυο ΜΚΔ (Facebook και LinkedIn). Η χρήση συναισθήματος στο μήνυμα ΕΚΕ επηρεάζει την ορατότητα και την κοινοποίηση του μηνύματος, προσελκύοντας την προσοχή του κοινού και ενισχύοντας την διαδικασία της ανταπόκρισης του. Το θετικό συναίσθημα φαίνεται σύμφωνα με προηγούμενες έρευνες πως λειτουργεί ενθαρρυντικά στην διάδραση και στη συμμετοχή του κοινού στις ενέργειες και πρωτοβουλίες κοινωνικής υπευθυνότητας ενός οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα ενισχύει τις προσδοκίες και τη θετική ανταπόκριση του κοινού (Ji et al, 2018· Hartmann et al, 2005· Burgoon,1993· Levy & Hino, 2015). Η ίδια διαπίστωση επιβεβαιώνεται και στην παρούσα έρευνα, αφού και οι τέσσερις οργανισμοί παράγουν εξολοκλήρου μηνύματα με θετικό συναίσθημα. Το συναίσθημα σε μια ανάρτηση είναι περισσότερο επιδραστικό στην πρόκληση της συμμετοχής του κοινού μέσα από τα likes, τα comments και τα shares σε σχέση με τις αναρτήσεις λογικής έκκλησης (Ji et al, 2018· Ven, 2008· Yie et al, 2019). Οι αναρτήσεις στα ΜΚΔ των τριών οργανισμών (Παπαστράτος, B/S/H Οικιακές συσκευές ABE, Cosmote) εμπεριείχαν συναισθηματική έκκληση με εξαίρεση τις αναρτήσεις της Τράπεζας Πειραιώς που ήταν κυρίως λογικής έκκλησης. Αυτό θα μπορούσε να ερμηνεύσει και την χαμηλή αποκρισιμότητα του κοινού της Τράπεζας Πειραιώς αναλογικά προς τον αριθμό των αναρτήσεων της. Αντίθετα, στα Δελτία Τύπου/ ή άρθρα ο προτιμώμενος τρόπος έκκλησης του μηνύματος στον κεντρικό τίτλο είναι η λογική. Αυτό εξηγείται και από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά επικοινωνίας των ΜΚΔ, τα οποία προωθούν μια εικονική πραγματικότητα, ζωντανή και νευραλγική, στην οποία το συναίσθημα έχει πρωταγωνιστικό ρόλο.

Ως επιταχυντής του συναισθήματος μιας ανάρτησης είναι η ζωντάνια και η διαδραστικότητα της για την προσέλκυση του ενδιαφέροντος του ακροατηρίου, για να συμμετέχει ενεργά μέσα από τα likes, τα shares και τα comments. Ειδικά, οι αναρτήσεις που έχουν μεγάλη ποικιλία στη χρήση εργαλείων, ενισχύοντας τη ζωντάνια του μηνύματος είναι πιθανότερο να οδηγήσουν στην συμμετοχή του κοινού.

Από την άλλη, τα μηνύματα που προκαλούν θετικά συναισθήματα έχουν ανταπόκριση στο ακροατήριο και δημιουργούν την τάση στον δέκτη να σχολιάσει, όταν η ανάρτηση εμπεριέχει κάποια χαρακτηριστικά διαδραστικότητας (Ji et al, 2018). Οι τρεις οργανισμοί -Παπαστράτος, B/S/H Οικιακές συσκευές ABE και Cosmote- δημιουργούν ως επί το πλείστον περιεχόμενο το οποίο χαρακτηρίζεται από υψηλή και σχετικά υψηλή ζωντάνια, σε αντίθεση με την Τράπεζα Πειραιώς, της οποίας οι αναρτήσεις είναι είτε χαμηλού επιπέδου ζωντάνιας είτε σχετικά υψηλού. Οι αναρτήσεις και των τεσσάρων οργανισμών στο Facebook διακρίνονται από κάποιου είδους διαδραστικότητα (χαμηλή ή υψηλή).

5.3 Σύγκριση των επικοινωνιακών μοντέλων αμφιλεγόμενων και μη αμφιλεγόμενων οργανισμών⁹⁶

Οι βασικές κατευθύνσεις της στρατηγικής επικοινωνίας της ΕΚΕ είναι τέσσερις: πρώτον, η προβολή των πλεονεκτημάτων και των πηγών της εταιρείας για την κοινωνία (centrality)· δεύτερον, η πρόβλεψη των δράσεων των ανταγωνιστών μέσω της εφαρμογής στρατηγικών παραμέτρων (proactivity)· τρίτον, η θετική εικόνα και φήμη της εταιρείας προς τους καταναλωτές (visibility)· τέταρτον, η έμφαση στην προστιθέμενη αξία της εταιρείας για τη κοινωνία και την οικονομία (appropriability) (Latarietal, 2019:12). Η στρατηγική αυτή ακολουθείται τόσο από τις αμφιλεγόμενες όσο και από τις μη αμφιλεγόμενες βιομηχανίες για την προώθηση των δράσεων εταιρικής υπευθυνότητας. Παράλληλα, ένα επιτυχημένο πλάνο επικοινωνίας και μάρκετινγκ προϋποθέτει συγκεκριμένες ενέργειες, όπως η τμηματοποίηση του κοινού και της αγοράς, η διατύπωση ποιοτικών και ποσοτικών στόχων που είναι σύμφωνοι με την κουλτούρα και την επιχειρηματική δραστηριότητα του οργανισμού, η διατύπωση ενός επιδραστικού μηνύματος, προσαρμοσμένου στις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών και τέλος η επιλογή των κατάλληλων επικοινωνιακών μέσων για την προώθηση του μηνύματος.

Το είδος και η έκταση της συμφωνίας ή της σύγκρουσης ανάμεσα στις αρχές της κοινωνικής υπευθυνότητας με τη στρατηγική του μάρκετινγκ ΕΚΕ θα καθορίσουν και την στάση - θετική ή αρνητική - των ενδιαφερόμενων μερών. Η απουσία της ακεραιότητας, της εμπιστοσύνης και της κοινωνικής ωφέλειας εμποδίζουν τις εταιρείες που εφαρμόζουν μάρκετινγκ ΕΚΕ να καρπωθούν τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του. Αυτό ισχύει κυρίως για τις αμφιλεγόμενες εταιρείες των οποίων τα

⁹⁶ Απαντάται το ερευνητικό ερώτημα 5^ο

κίνητρα όσο αγνά και αν είναι, έρχονται σε πλήρη αντίφαση με το προϊόν που παράγουν (Deshpande, 2016:261). Έτσι, ακόμα και αν αυτές οι εταιρείες εφαρμόζουν ΕΚΕ χρειάζεται να εμπνεύσουν εμπιστοσύνη ακόμα περισσότερο στα ενδιαφερόμενα μέρη με γνώμονα τη ταυτότητα τους, κυρίως μέσα από τις δράσεις τους και μέσα από την αρμόζουσα επικοινωνία των δράσεων αυτών.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, η επικοινωνιακή στρατηγική των αμφιλεγόμενων βιομηχανιών είναι αυτό-προσδιοριζόμενη, επειδή φιλτράρει το είδος των πληροφοριών που διαχέονται προς τα έξω (Vollero et al 2018). Οι αμφιλεγόμενες βιομηχανίες δηλαδή επιδιώκουν κυρίως την ενημέρωση των ενδιαφερόμενων μερών, όχι όμως και τη συμμετοχή τους. Δομούν την στρατηγική τους επικοινωνία στη βάση της απλής ενημέρωσης είτε παρέχοντας αναλυτικά αποδεικτικά στοιχεία μέσα από τις ετήσιες αναφορές ΕΚΕ είτε στοχεύοντας στην απευθείας επαφή με τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη (Aqueveque et al, 2018:4-5· Palazzo& Richter,2005). Επίσης, λόγω της αμφιλεγόμενης επιχειρηματικής τους δραστηριότητας είναι πιθανότερο να εφαρμόσουν σε μεγαλύτερη συχνότητα μια καμπάνια για την κοινωνική τους υπευθυνότητα σε σχέση με τις μη αμφιλεγόμενες βιομηχανίες (Vollero et al 2018). Η επικοινωνιακή τους προσέγγιση εστιάζει σε μια ποικιλία στρατηγικών για να μπορέσουν να ενδυναμώσουν την εικόνα τους, οι οποίες ανταποκρίνονται στις γενικότερες ανησυχίες των ενδιαφερόμενων μερών, όπως λόγου χάρη τα περιβαλλοντικά ζητήματα ή ζητήματα για τις εργασιακές συνθήκες του δικού τους ανθρώπινου δυναμικού (Aqueveque et al, 2018).

Από την έρευνα των δεδομένων των τεσσάρων οργανισμών διαπιστώνονται τα εξής: Πρώτον, σύμφωνα με το μοντέλο των Grunig και Hunt (1984) οι διαστάσεις της επικοινωνίας που ακολουθούν και οι τέσσερις οργανισμοί (Παπαστράτος, Τράπεζα Πειραιώς, Β/S/H, Οικιακές συσκευές ΑΒΕ ως αμφιλεγόμενες και Cosmote ως μη αμφιλεγόμενη) είναι αυτό-αναφορική μέσω της στρατηγική της απλής πληροφόρησης των μετόχων ή της στρατηγικής των ενδιαφερόμενων μερών. Αντίστοιχη εικόνα παρατηρείται και στον τρόπο επικοινωνίας των τεσσάρων οργανισμών μέσα από τα ΜΚΔ (Facebook, LinkedIn). Η στρατηγική της επικοινωνίας εστιάζει άλλοτε στη μονόδρομη επικοινωνία και άλλοτε στη αμφίδρομη ασύμμετρη επικοινωνία. Αλλά και τα μέσα που επιστρατεύουν οι τέσσερις οργανισμοί είναι κοινού προσανατολισμού με κάποιες διαφοροποιήσεις.

Η επικοινωνία της ΕΚΕ των τριών οργανισμών (Παπαστράτος, Τράπεζα Πειραιώς, Cosmote) πραγματοποιείται μέσω της εταιρικής τους ιστοσελίδας(και για

τις τρεις εταιρείες) είτε μέσω ειδικών Microsite για την ΕΚΕ (Τράπεζα Πειραιώς, Cosmote) είτε μέσω ειδικής αρθρογραφίας ή Δελτίων Τύπου στις Ανακοινώσεις/ News Room της ιστοσελίδα τους. Συνεπώς, υπάρχει μια μικρή διαφοροποίηση στα μέσα που επιστρατεύουν για να παρουσιάσουν το κοινωνικό τους αποτύπωμα ψηφιακά. Η Τράπεζα Πειραιώς (αμφιλεγόμενη) και η Cosmote (μη αμφιλεγόμενη) έχουν ειδικά microsite για την ΕΚΕ, ενώ η Παπαστράτος ακολουθεί μια ελαφρώς διαφορετική στρατηγική μέσω της ειδικής ιστοσελίδας που διαθέτει, την «Παπαστράτος Μαζί». Η Β/S/H Οικιακές Συσκευές (αμφιλεγόμενη εταιρεία) δεν διαθέτει μια ολοκληρωμένη στρατηγική αξιοποίηση των παραδοσιακών και ψηφιακών καναλιών για την ΕΚΕ, αλλά η προωθητική της στόχευση για την ΕΚΕ είναι αποσπασματική.

Δεύτερον, το περιεχόμενο των μηνυμάτων για την εταιρική υπευθυνότητα στα ΜΚΔ και τα Δελτία Τύπου/ άρθρα έχει κοινό παρανομαστή του τα ζητήματα ηθικής μέσω δράσεων για την κοινωνία, ενώ παράλληλα δίνεται έμφαση στις βραβεύσεις ή τη συμμετοχή των οργανισμών σε εκδηλώσεις, ημερίδες, χορηγίες. Αυτό εξηγείται από το γεγονός πως τα ΜΚΔ έχουν πολλούς αποδέκτες και με διαφορετικά ενδιαφέροντα. Τα ΜΚΔ κυρίως αξιοποιούνται από τις εταιρείες για να ενισχύσουν τη θετική τους εικόνα και να κερδίσουν την εμπιστοσύνη του ακροατηρίου τους. Συνεπώς, τα θέματα που θα επικοινωνηθούν θα είναι εκείνα που ενισχύουν το θετικό προφίλ της εταιρείας, όπως αυτά του εθελοντισμού, των δωρεών, των χορηγιών, των καλών εργασιακών συνθηκών. Ειδικότερα, οι αμφιλεγόμενες βιομηχανίες δεν επικοινωνούν το ζήτημα αμφισβήτησης τους, αλλά αναπλαισιώνουν το ίδιο το θέμα αμφισβήτησης τους μέσω του κοινωνικού τους μηνύματος (Aqueveque et al, 2018). Η Παπαστράτος για παράδειγμα δεν κάνει καμιά αναφορά στο νέο της προϊόν, το IQOS, αλλά επικοινωνεί το γενικότερο όραμα της που ταυτίζεται έμμεσα με το προϊόν της, όπως και ζητήματα κοινωνικής υπευθυνότητας.

Τρίτον, τόσο οι αμφιλεγόμενες όσο και οι μη αμφιλεγόμενες εταιρείες δημοσιεύουν πληροφορίες για τη διαχείριση του περιβάλλοντος, για την ανθρωπιστική τους συνεισφορά στην κοινωνία, για την αφοσίωση τους στην εκπαίδευση των εργαζομένων και την ανάπτυξη τους, για την αφοσίωση τους στη δημόσια υγεία ή για την υποστήριξη τους σε κοινωνικές δράσεις (Kim & Rader, 2010). Αυτό που είναι αξιοπρόσεκτο είναι πως η Παπαστράτος δίνει σημαντικό προβάδισμα σε πληροφορίες που αφορούν στα εργασιακά προνόμια του ανθρώπινου δυναμικού της, ενώ οι άλλες τρεις εταιρείες εστιάζουν κυρίως σε πληροφορίες που

αφορούν στην εκπαίδευση της κοινωνίας (Τράπεζα Πειραιώς, Cosmote) ή σε στήριξη ευάλωτων κοινωνικών ομάδων (B/S/H Οικιακές συσκευές ABE). Ωστόσο, καμιά από τις τέσσερις εταιρείες δεν καταγράφει τα αποτελέσματα από τις δράσεις της ή δεν τονίζει την ωφέλεια τους για την κοινωνία συνολικά, αφού η πληροφορία περιορίζεται στην απλή ενημέρωση για την ίδια τη δράση, όχι το αποτέλεσμα της. Η παρούσα έρευνα υποστηρίζει πως το μήνυμα της ΕΚΕ θα πρέπει να υποστηρίζει τον θετικό αντίκτυπο των επιχειρηματικών δράσεων του οργανισμού (Lindorff et al, 2012) ή να αντανακλά την προθυμία τους να επαναθεωρήσουν, να αντιμετωπίσουν και να ανταποκριθούν στις κοινωνικές ανησυχίες που προκαλούν τα προϊόντα τους με μετριοπάθεια (Reast et al, 2013).

Τέταρτον, η ετήσια έκθεση κοινωνικής υπευθυνότητας φαίνεται πως αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο επικοινωνίας και μάνατζμεντ τόσο για τις αμφιλεγόμενες όσο και για τις μη αμφιλεγόμενες εταιρείες. Και οι τέσσερις δίνουν έμφαση σε ζητήματα ηθικής και έπονται τα θέματα που αφορούν στο περιβάλλον και το ανθρώπινο δυναμικό. Η διαφορά μεταξύ τους εντοπίζεται αναφορικά με τον αριθμό των σελίδων της ετήσιας έκθεσης, αλλά δεν προκύπτει πως η διαφορά αυτή επηρεάζεται από το αν είναι αμφιλεγόμενη ή μη αμφιλεγόμενη η εταιρεία. Αυτό που πιθανότατα εξηγεί την διαφοροποίηση τους στον αριθμό είναι η έκταση και η προτεραιοποίηση στα θέματα ηθικής που θα δημοσιοποιηθούν. Θέματα, όπως η εταιρική διακυβέρνηση, η διαφάνεια και οι εσωτερικοί έλεγχοι και κώδικας δεοντολογίας δεν συμπεριλαμβάνονται στην ετήσια αναφορά αειφόρας ανάπτυξης της Παπαστράτος, ενώ οι άλλες τρεις εταιρείες (Τράπεζα Πειραιώς, B/S/H Οικιακές συσκευές ABE και Cosmote) κάνουν εκτενή αναφορά. Μια ερμηνεία σε αυτό είναι πως η νομιμοποίηση μιας εταιρείας, η οποία επηρεάζεται από τον βιομηχανικό τομέα στον οποίο ανήκει, καθορίζει και το είδος των πληροφοριών που δημοσιοποιούνται στις ετήσιες αναφορές ΕΚΕ (Adams et al, 1998 ·Hackston & Milne,1996). Ή ίσως αυτό το φαινόμενο να εξαρτάται από τους στόχους που θέλει ο οργανισμός να πετύχει (ενίσχυση της εικόνας, προσέλκυση επενδυτών, αύξηση της επίγνωσης για το κοινωνικό πρόσωπο του οργανισμού κ.α) με τη δημοσιοποίηση των ετήσιων αναφορών (Adams et al, 1998).

Πέμπτον, είναι φανερό πως τόσο οι αμφιλεγόμενες όσο και οι μη αμφιλεγόμενες εταιρείες αξιοποιούν τις δημόσιες σχέσεις για να ενδυναμώσουν τις επαφές τους με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι δημόσιες σχέσεις αποδεικνύονται ως η πρακτική εφαρμογή της κοινωνικής υπευθυνότητας (Bernays, 1980) και ένας

σημαντικός λόγος για τους οργανισμούς να τις ενσωματώσουν στην στρατηγική τους, ώστε να πετύχουν αμοιβαία οφέλη με τα ενδιαφερόμενα μέρη (Clark, 2000). Συγκεκριμένα, όπως επισημαίνεται στις ετήσιες αναφορές τους κοινωνικής υπευθυνότητας και οι τέσσερις οργανισμοί αξιοποιούν τις εκδηλώσεις, τις εκθέσεις και τα συνέδρια για πολιτιστικές, εκπαιδευτικές, κοινωνικές και επιχειρηματικές δράσεις και υλοποιούν ενέργειες όπως ο εθελοντισμός, οι χορηγίες για την κοινωνία, το περιβάλλον, τον πολιτισμό. Επιπροσθέτως, κάνουν καμπάνιες εσωτερικής επικοινωνίας και προγράμματα ενδυνάμωσης σχέσεων με τους εργαζομένους, δημοσιεύουν και προωθούν δελτία τύπου ή προβαίνουν σε διαφημιστικές καμπάνιες.

Συμπερασματικά, η επικοινωνιακή στρατηγική για την ΕΚΕ που ακολουθείται από τις αμφιλεγόμενες και τις μη αμφιλεγόμενες εταιρείες είναι η ίδια, αφού τις ενσωματώνουν στη συνολική στρατηγική του μάρκετινγκ με εξαίρεση τη B/S/H Οικιακές συσκευές ΑΒΕ που την αξιοποιεί αποσπασματικά και σε επίπεδο χορηγίας. Η οικοδόμηση ενός καλού εταιρικού προφίλ είναι σημαντική προτεραιότητα της επικοινωνιακής τους στρατηγικής. Τέλος, η ποιότητα και όχι τόσο η συχνότητα ή ποσότητα των δημοσιεύσεων για την κοινωνική τους υπευθυνότητα είναι αυτό που τους ενδιαφέρει. Οι παραπάνω επιλογές στρατηγικής επικοινωνίας της κοινωνικής υπευθυνότητας έρχονται όμως σε αντίθεση με όσα ισχυρίστηκαν οι μάνατζερς για την ευθύνη του οργανισμού που εκπροσωπούν, ότι δηλαδή οφείλει να εκπαιδεύει τους καταναλωτές για ζητήματα εταιρικής υπευθυνότητας. Αυτό θα προϋπέθετε αφενός τη συνεχή και σταθερή εφαρμογή καμπανιών σε σχέση με την ΕΚΕ, αφετέρου την υιοθέτηση ενός μοντέλου αμφίδρομης συμμετρικής επικοινωνίας, κάτι το οποίο δεν επιβεβαίωσε η παρούσα έρευνα.

Συμβολή της παρούσας έρευνας

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας μπορούν να αξιοποιηθούν από επαγγελματίες της επικοινωνίας και του μάρκετινγκ για τον επαναπροσδιορισμό και τη χάραξη ενός στρατηγικού σχεδίου επικοινωνίας της κοινωνικής υπευθυνότητας. Η ενσωμάτωση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στο επιχειρηματικό μοντέλο λειτουργίας των επιχειρήσεων προβάλλει στην τρέχουσα περίοδο περισσότερο από ποτέ ως επιτακτική. Τα σημαντικά προβλήματα της κοινωνίας, με πρόσφατη την υγειονομική κρίση Covid-19 και οι αλλαγές που έχει επιφέρει η κλιματική αλλαγή στον τρόπο ζωής μας θα ωθήσουν αναπόδραστα τις κυβερνήσεις και τους βιομηχανικούς κλάδους στην επαναξιολόγηση της οικονομικής και πολιτισμικής

ανάπτυξης. Με δεδομένη τη μεγάλη κινητοποίηση του επιχειρηματικού κόσμου για διαχείριση της κρίσης και τη στήριξη της κοινωνίας, τα μοντέλα μάρκετινγκ και επικοινωνίας των οργανισμών πιθανότατα θα επαναπροσδιοριστούν και θα αποκτήσουν έναν περισσότερο συλλογικό ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό σε αντίθεση με τη μέχρι τώρα ατομοκεντρική προσέγγιση. Οι επαγγελματίες στο χώρο του μάρκετινγκ και της επικοινωνίας θα χρειαστεί να εστιάσουν σε μοντέλα αμφίδρομης συμμετρικής επικοινωνίας και στην παραγωγή περιεχομένου που θα εστιάζει στις ωφέλειες και τα μετρήσιμα αποτελέσματα των ενεργειών κοινωνικής υπευθυνότητας για τις ομάδες και τις κοινότητες που ευεργετούνται.

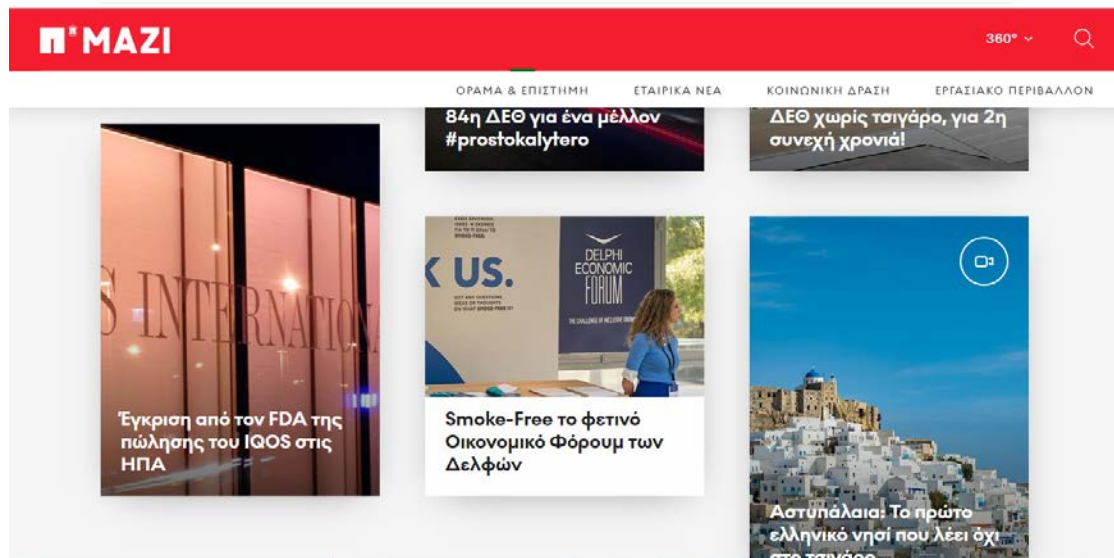
Περιορισμοί Έρευνας

Θα πρέπει να αναφέρουμε πως η παρούσα έρευνα εξέτασε την επικοινωνία της ΕΚΕ σε τέσσερις οργανισμούς στην Ελλάδα από διαφορετικούς βιομηχανικούς κλάδους. Συνεπώς, ο αριθμός αυτός δεν μπορεί να θεωρηθεί εκ των πραγμάτων αντιπροσωπευτικός, αλλά ενδεικτικός μιας τάσης που παρατηρείται στον τρόπο της επικοινωνίας της ΕΚΕ στη χώρα μας. Μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εστιάσει στην στρατηγική επικοινωνία της ΕΚΕ σε περισσότερες εταιρείες είτε από τον ίδιο τομέα δραστηριότητας είτε και από τους υπόλοιπους βιομηχανικούς κλάδους. Επίσης, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια προσπάθεια κοινωνικής υπευθυνότητας από κάποιες ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις και start-up. Θα ήταν σημαντικό να διερευνηθεί, πώς επικοινωνείται η κοινωνική τους υπευθυνότητα ενδεχομένως και σε σύγκριση με τους τρόπους επικοινωνίας που ακολουθούν οι μεγάλοι πολυεθνικοί οργανισμοί. Παράλληλα, ιδιαίτερα χρήσιμη θα ήταν και η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των επικοινωνιακών ενεργειών στα ΜΚΔ. Σε αυτή την περίπτωση είναι σημαντικό να διερευνηθεί ο βαθμός αποκρισιμότητας του κοινού μέσω της διαδραστικότητας. Σύμφωνα με τους Rafaeli & Sudweeks (1998) η διαδραστικότητα σημαίνει την αλληλεξάρτηση και συνάφεια των μηνυμάτων ή αλλιώς το βαθμό στον οποίο διαδοχικά μηνύματα σχετίζονται μεταξύ τους (οπ. αναφ. Διαμαντάκη, 2008). Η υψηλή αποκρισιμότητα σχετίζεται με την υψηλή διαδραστικότητα και την συμμετοχή, δηλαδή τον διάλογο. Τέλος, θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμη και η διερεύνηση των στρατηγικών επικοινωνίας της ΕΚΕ σε ένα μεγαλύτερο εύρος ΜΚΔ (Twitter, Youtube, Instagram, αφού η παρούσα έρευνα περιορίστηκε σε δύο ΜΚΔ, το Facebook και το LinkedIn) για να ελεγχθεί αν υπάρχουν διαφοροποιήσεις ως προς το περιεχόμενο του μηνύματος και την

πλαisiώση του σε συνάρτηση με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των μέσων, τους επικοινωνιακούς στόχους και τα στοχευόμενα κοινά.

Παράρτημα Α Το ψηφιακό προφίλ των οργανισμών Παπαστράτος

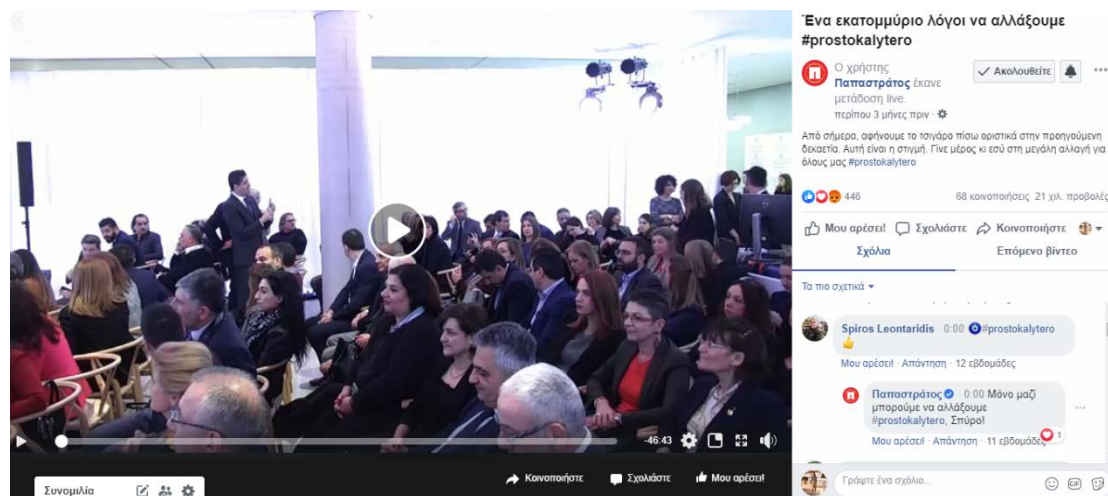
Εταιρική ιστοσελίδα Παπαστράτος Μαζί



Εταιρική ιστοσελίδα Papastratos-PMI



Facebook Παπαστράτος Μαζί



We're a Top Employer

top
EMPLOYER
ΕΜΜΑΔΑ GREECE
2020
CERTIFIED EXCELLENCE IN EMPLOYEE EXPERIENCE

Παπαστράτος
31 Ιανουαρίου

Στην Παπαστράτος, αγαλιάζουμε όλους τους εργαζόμενους μας και τους προσφέρουμε ίσες ευκαιρίες εξέλιξης σε ένα κινούμενο & ευχάριστο περιβάλλον εργασίας. Για έκτη συνεχόμενη χρονιά διακριθήκαμε ως «Κορυφαίος Εργοδότης» από τον Οργανισμό Top Employer Institute. Σας ευχαριστούμε! #TopEmployerGreece #teamPapastratos #Papastratos #prostokalytero

696 51 σχόλια
37 κοινοποιήσεις

Μου αρέσει! Σχόλιο Κοινοποιήστε

Τα πιο σχετικά

Εύα Παπα Respect
Μου αρέσει! · Απάντηση · 14 εβδομάδες

Συνάδελφε Παπαστράτος Thank you, Εύα!
Μου αρέσει! · Απάντηση · 13 εβδομάδες

Γράψτε ένα σχόλιο...

ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΟΥ 1ου SMOKE-FREE DELPHI ECONOMIC FORUM

ΜΑΡΙΑ
COMMUNICATIONS & CSR MANAGER, ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ

Παπαστράτος Milestones 2019!

Μου αρέσει! Σχόλιο Κοινοποιήστε

Παπαστράτος
2.1 κιλ. 153 σχόλια 88 κοινοποιήσεις

Watch
Αναζήτηση βίντεο


Επόμενο βίντεο

Παπαστράτος - Loyalty Awards 2020
Παπαστράτος
5:08 προβολές

Ο Νίκος Φιλίππος για το Fortune Greece
Παπαστράτος
7.1 κιλ. προβολές

Καλό Πάσχα!
Παπαστράτος
3.9 κιλ. προβολές

Women's Day
Παπαστράτος
41 κιλ. προβολές



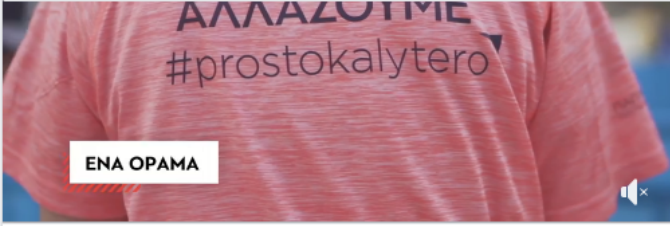
Παπαστράτος ✓
@PapastratosMazi

Αρχική σελίδα

- Πληροφορίες
- Βίντεο
- Φωτογραφίες
- Δημοσιεύσεις
- Κοινότητα
- Σημειώσεις
- Εκδηλώσεις

Δημιουργήστε Σελίδα

👍 Σας αρέσει ▾
📡 Ακολουθείτε ▾
🔗 Κοινοποίηση
⋮



👍❤️👎 195
9 σχόλια 16 κοινοποιήσεις

👍 Μου αρέσει!
💬 Σχόλιο
🔗 Κοινοποιήστε
👤 ▾

Τα πιο σχετικά ▾


👤 Γράψτε ένα σχόλιο...

👤 **Apostolis Kalliaras** Επικό troll ο ... Παπαστράτος να σπονσοράρει ..Μαραθώνιο ! έκαναν και τσιγαράκι μετά τον τερματισμό???

Μου αρέσει! · Απάντηση · 24 εβδομάδες

👤 **Παπαστράτος** ✓ Συντάκτης Κύριε Καλλιάρια καλησπέρα σας. Στο πλαίσιο της εταιρικής κοινωνικής μας ευθύνης, μία από τις προτεραιότητες μας είναι η ενίσχυση της ελληνικής κοινωνίας και οικονομίας. Στην συγκεκριμένη περίπτωση δεν χορηγήσαμε τον Μαραθώνιο αλλά υποστηρίξαμε 3 Μ.Κ.Ο. Ε... [Δείτε περισσότερα](#)

Μου αρέσει! · Απάντηση · 23 εβδομάδες



Παπαστράτος ✓
@PapastratosMazi

Αρχική σελίδα

- Πληροφορίες
- Βίντεο
- Φωτογραφίες
- Δημοσιεύσεις
- Κοινότητα
- Σημειώσεις
- Εκδηλώσεις

Δημιουργήστε Σελίδα

👍❤️ 1,5 χιλ.
46 σχόλια 53 κοινοποιήσεις

👍 Μου αρέσει!
💬 Σχόλιο
🔗 Κοινοποιήστε
👤 ▾


Τα πιο σχετικά ▾

👤 Γράψτε ένα σχόλιο...

👤 **Στάθης Ζαρκάδας** Καλά τα τσιγάρα κ όλα τα σχετικά, κ **μπράβο** για το εργατικό δυναμικό.. Καμία δουλειά κ για μας σε μια τόσο μεγάλη κ καλή εταιρία;;;

Μου αρέσει! · Απάντηση · 29 εβδομάδες

👤 **Παπαστράτος** ✓ Συντάκτης Αγαπητέ Στάθη καλησπέρα. Σε περίπτωση ενδιαφέροντος για θέση εργασίας στην εταιρεία μας, μπορείτε πάντα να επισκέπτεσαι την ιστοσελίδα <https://iqos.buzz/2JoSKeP> και να παρακολουθείς όλες τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας. Καλή συνέχεια.




PMI.COM

Global Job Opportunities Now Available. Join us!

Μου αρέσει! · Απάντηση · 29 εβδομάδες

👤 **Michael Christofas** You can make that change a reality now by not making any smoking products including those that you think are OK but are not!

Μου αρέσει! · Απάντηση · 31 εβδομάδες



Παπαστράτος ✓
@PapastratosMazi

Αρχική σελίδα


- Πληροφορίες
- Βίντεο
- Φωτογραφίες
- Δημοσιεύσεις
- Κοινότητα
- Σημειώσεις
- Εκδηλώσεις

Δημιουργήστε Σελίδα

Σας αρέσει
Ακολουθείτε
Κοινοποίηση
...

25 Οκτωβρίου 2019 · 🌐

Ανεβαίνοντας την υψηλότερη κορυφή του κόσμου. Η ιστορία της Χριστίνας Φλαμπούρη, Remote Sales Manager της Παπαστράτος, μας αφήνει να ονειρευόμαστε τα σπουδαία, τα μεγάλα, τα τολμηρά. Και μας εμπνέει να αλλάζουμε τη ζωή μας κάθε μέρα #prostokalytero.



👍❤️👏 5,8 χιλ.
300 σχόλια 317 κοινοποιήσεις

👍 Μου αρέσει!
💬 Σχόλιο
➦ Κοινοποιήστε
👤

Τα πιο σχετικά ▾

👤 Γράψτε ένα σχόλιο...

https://www.facebook.com/browse/fanned_pages/?id=1925659984382187&show...

👍❤️👏 5,8 χιλ.
300 σχόλια 317 κοινοποιήσεις

👍 Μου αρέσει!
💬 Σχόλιο
➦ Κοινοποιήστε
👤

Τα πιο σχετικά ▾

👤 Γράψτε ένα σχόλιο...

Anastasia Salakidou **Συγχαρητήρια** στην υπέροχη Χριστίνα!!! Πραγματικά άξια!!! Σάς ευχαριστούμε που μας εμπνέεται για να αλλάζουμε προς το καλύτερο!!! Ένα πολύ μικρό βήμα για όλους είναι και το κόψιμο του τσιγάρου!!!

Μου αρέσει! · Απάντηση · 27 εβδομάδες

Παπαστράτος ✓ **Αναστασία** καλημέρα! Αυτό ελπίζουμε, πως οι ιστορίες των ανθρώπων μας θα εμπνεύσουν και άλλους να αλλάξουν #prostokalytero, όπως κάνουν κι εκείνοι πρώτοι!

Μου αρέσει! · Απάντηση · 27 εβδομάδες

Zoe Panos Καλά, ει! Το ότι απαντάτε σε κάθε σχόλιο με ξεπερνάει! Είχα ακούσει και διαβάσει για την Παπαστράτος, αλλά εσείς είστε σε άλλο επίπεδο 🤔 **Συγχαρητήρια!** 🥰

Μου αρέσει! · Απάντηση · 27 εβδομάδες

Παπαστράτος ✓ Ευχαριστούμε για τα σχόλια σου, Ζωή. Μας ενδιαφέρουν πολύ οι απόψεις του κόσμου, γ'αυτό και προσπαθούμε να απαντάμε στα περισσότερα! Μας βοηθάει για να αλλάζουμε #prostokalytero!

LinkedIn ιστοσελίδα Παπαστράτος Tobacco

The screenshot shows the LinkedIn profile of Papastratos S.A., a tobacco company based in Asprópirgos, Attica, with 54,466 followers. The profile page includes a navigation menu on the left with options: Home, About, Jobs, People, Videos, and Ads. The main content area displays a video post from 2 months ago. The video features a circular graphic with the text "2021. One million fewer smokers // #prostokalytero". The video player shows a progress bar at 0:03 / 0:44. Below the video, the caption reads "2021. One million fewer smokers. Astypalea Mayor." and indicates 112 likes and 2,415 views.

This screenshot shows the same LinkedIn profile for Papastratos S.A. The main content area displays a text post from 6 months ago. The text reads: "Women in the EU still earn on average 16% less than men". A fact that comes from [European Commission](#), regarding today's European [#EqualPayDay](#). As the first employer in Greece receiving the official "Equal-Salary" certification, we | ...see more". Below the text is a graphic with the headline "THE FIRST EMPLOYER TO OFFICIALLY RECEIVE THE EQUAL SALARY CERTIFICATION IN GREECE" and an image of the certification logo. The caption below the graphic is "Papastratos Equal Salary Certification" and shows 112 likes and 2 comments.

Τράπεζας Πειραιώς

Εταιρική ιστοσελίδα

Περιβάλλον
Αρχές Περιβαλλοντικής Πολιτικής
Περιβαλλοντικοί Άξονες
Περιβαλλοντική Διαφάνιση
Ομίλου Τράπεζας Πειραιώς
Περιβαλλοντικά Νέα

Κοινωνία
Ανθρώπινα Δυναμικά

Πολιτισμός
Πολιτιστικό Ύψωμα Ομίλου Πειραιώς (ΠΥΟΠ)
Δράσεις για τον Πολιτισμό

Σχέσεις με Πελάτες και Προμηθευτές
Σχέσεις με πελάτες
Σχέσεις με προμηθευτές

Ετήσιες Εκθέσεις 2018
Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης & Δραστηριοτήτων 2018

Εταιρική Διακυβέρνηση
Εταιρική Υπευθυνότητα

Αναλυση Εταιρικής Υπευθυνότητας του Ομίλου Τράπεζας Πειραιώς

1. Βελτιστοποίηση της Εταιρικής Διακυβέρνησης
2. Ευθυγράμμιση των επιχειρηματικών στόχων με την κοινωνική πρόοδο και αλληλεγγύη
3. Υιοθέτηση Άριστων Εργασιακών Πρακτικών
4. Αρμονικές Σχέσεις με τους Κοινωνικούς Εταίρους
5. Προαγωγή του Πολιτισμού
6. Προστασία του Περιβάλλοντος με την Υπεύθυνη Χρήση Φυσικών Πόρων και την Υιοθέτηση Επιχειρηματικών Δράσεων που Παράγουν Περιβαλλοντική και Κοινωνική Ωφέλεια

[Δείτε περισσότερα](#)

<https://www.piraeusbankgroup.com/el/corporate-responsibility>

Ο σκοπός μας

Σκοπός μας είναι να αποτελούμε πυλώνα σταθερότητας για την ελληνική οικονομία, να τροφοδοτούμε την ανάπτυξη και να στηρίζουμε την κοινωνία. Το αποτύπωμά μας στην κοινωνία να είναι θετικό και διαρκές, με οφέλη για τους πελάτες μας, τους ανθρώπους μας, τους μετόχους μας και την κοινωνία συνολικά, σε πλήρη αντιστοιχία με τις αξίες μας.

Το όραμά μας

Όραμά μας είναι να αποτελούμε την πλέον αξιόπιστη τράπεζα στην Ελλάδα, δημιουργώντας αξία για τους μετόχους, τους πελάτες και τους εργαζομένους της.

Οι αξίες μας

- Δημιουργούμε συνεχώς αξία
- Βλέπουμε τα δεδομένα ως πρόκληση
- Ενθουσιάζουμε τους πελάτες μας
- Χτίζουμε σχέσεις εμπιστοσύνης

Link

Εταιρική Διακυβέρνηση
Οικονομικά Αποτελέσματα
Διαδραστικό Γράφημα Πορείας Μετοχής

Ετήσια Έκθεση 2018

Link

Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης & Δραστηριοτήτων

Δείτε με διαδραστικό τρόπο τις δράσεις του Ομίλου Πειραιώς για το περιβάλλον

Facebook ιστοσελίδα Τράπεζα Πειραιώς



Τράπεζα Πειραιώς ✓
@piraeusbank

Αρχική σελίδα

- Κριτικές
- Φωτογραφίες
- Βίντεο
- Δημοσιεύσεις
- Πληροφορίες
- Κοινότητα

Δημιουργήστε Σελίδα

Σας αρέσει ▾ Ακολουθείτε ▾ Κοινοποίηση ...

Τράπεζα Πειραιώς
11 Φεβρουαρίου · 🌐


Με μεγάλη επιτυχία πραγματοποιήθηκε το πρώτο Career Day του #ProjectFuture σε συνεργασία με το #ReGenerationGR. Οι νέοι είχαν την ευκαιρία να συνομιλήσουν με στελέχη, να γνωρίσουν τις εταιρίες και να διεκδικήσουν μια θέση στην αγορά εργασίας.
#PiraeusBank



55 10 σχόλια

Μου αρέσει! Σχόλιο Κοινοποιήστε 🌐 ▾

Τα πιο σχετικά ▾



Τράπεζα Πειραιώς ✓
@piraeusbank

Αρχική σελίδα



- Κριτικές
- Φωτογραφίες
- Βίντεο
- Δημοσιεύσεις
- Πληροφορίες
- Κοινότητα

Δημιουργήστε Σελίδα

Σας αρέσει ▾ Ακολουθείτε ▾ Κοινοποίηση ...

Τράπεζα Πειραιώς
17 Φεβρουαρίου · 🌐

Τα φωτεινά αστέρια που δημιούργησαν τα παιδιά του Παιδικού Χωριού SOS Βάρης στολίζουν το City Link έως τις 29 Φεβρουαρίου. Η σύνθεση των αστεριών αποτελεί «Το φωτεινό μας αστέρι», το Γούρι του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς για το 2020. <http://bit.ly/2u4Uvcp>
#PiraeusBank #CityLink #sosvillagesgr



50 5 κοινοποιήσεις

Μου αρέσει! Σχόλιο Κοινοποιήστε 🌐 ▾

👤 Γράψτε ένα σχόλιο... 📷 📺 🗨️ 🗑️

Τράπεζα Πειραιώς

Κατερίνα Αρχική



Τράπεζα Πειραιώς
@piraeusbank

Αρχική σελίδα

- Κριτικές
- Φωτογραφίες
- Βίντεο
- Δημοσιεύσεις
- Πληροφορίες
- Κοινότητα

Σας αρέσει ▾ Ακολουθείτε ▾ Κοινοποίηση ...

Τράπεζα Πειραιώς
5 Δεκεμβρίου 2019 · 🌐

47 μαθητές και καθηγητές σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη, συμμετείχαν στα Job Shadows που οργάνωσε η Τράπεζα Πειραιώς, σε συνεργασία με το Σωματείο Επιχειρηματικότητας Νέων Junior Achievement Greece στο πλαίσιο της ενίσχυσης της νεανικής επιχειρηματικότητας.
#PiraeusBank

47 μαθητές και καθηγητές σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη, συμμετείχαν στα Job Shadows που οργάνωσε η Τράπεζα Πειραιώς.






👍❤️😄 26

1 σχόλιο 3 κοινοποιήσεις

Τράπεζα Πειραιώς

Κατερίνα Αρχική



Τράπεζα Πειραιώς
@piraeusbank

Αρχική σελίδα

- Κριτικές
- Φωτογραφίες
- Βίντεο
- Δημοσιεύσεις
- Πληροφορίες
- Κοινότητα

Δείτε 6 ακόμη σχόλια

Σας αρέσει ▾ Ακολουθείτε ▾ Κοινοποίηση ...

Τράπεζα Πειραιώς
3 Δεκεμβρίου 2019 · 🌐

Η Τράπεζα Πειραιώς συμμετέχει στο 30th annual Greek Economic Summit που διοργανώνει το American-Hellenic Chamber of Commerce, με τον επίκαιρο τίτλο "Turning the Odds".
#PiraeusBank #amchamgr #GES2019 #GREconomy19



30th Annual GREEK ECONOMIC SUMMIT
"Turning the Odds"

PIRAEUS BANK

👍❤️😄 23

👍 Μου αρέσει! 💬 Σχόλιο ➦ Κοινοποιήστε 🌐 ▾

Δημιουργήστε Σελίδα



Τράπεζα Πειραιώς ✓
@piraeusbank

Αρχική σελίδα

- Κριτικές
- Φωτογραφίες
- Βίντεο
- Δημοσιεύσεις
- Πληροφορίες
- Κοινότητα

Δημιουργήστε Σελίδα



Τράπεζα Πειραιώς

11 Φεβρουαρίου · 🌐

⋮

Με μεγάλη επιτυχία πραγματοποιήθηκε το πρώτο Career Day του #ProjectFuture σε συνεργασία με το #ReGenerationGR. Οι νέοι είχαν την ευκαιρία να συνομιλήσουν με στελέχη, να γνωρίσουν τις εταιρίες και να διεκδικήσουν μια θέση στην αγορά εργασίας.
#PiraeusBank





55

10 σχόλια


Μου αρέσει!


Σχόλιο


Κοινοποιήστε






Τράπεζα Πειραιώς ✓
@piraeusbank

Αρχική σελίδα

- Κριτικές
- Φωτογραφίες
- Βίντεο
- Δημοσιεύσεις
- Πληροφορίες
- Κοινότητα

Δημιουργήστε Σελίδα


Σας αρέσει


Ακολουθείτε


Κοινοποίηση

⋮

Τα πιο σχετικά ▾

Γράψτε ένα σχόλιο...



Giannis John Gialamas Γνωρίζετε ότι το ebanking σας είναι περασμένο εδώ και ώρα, σωστά? Καλό είναι να μην κάνετε posts τέτοιες ώρες..... Περιμένετε να αλυθούν τα προβλήματα σας πρώτα

Μου αρέσει! · Απάντηση · 13 εβδομάδες

👍 5



Liana Spygorouli Giannis John Gialamas εδώ και μέρες! Και προσπαθούμε να πληρώσουμε τις υποχρεώσεις μας και δεν μπορούμε! Και τοκίζονται! Ποιος θα πληρώσει τους τόκους?

Μου αρέσει! · Απάντηση · 13 εβδομάδες

😞 1



Συντάκτης

Τράπεζα Πειραιώς ✓ Καλησπέρα σας. Παρακαλούμε στείλτε μας περισσότερες πληροφορίες για το ζήτημα που αντιμετωπίζετε μέσω μηνύματος για να τις εξετάσουμε και να σας εξυπηρετήσουμε. Στη διάθεσή σας.

Μου αρέσει! · Απάντηση · 13 εβδομάδες

👍 😊 2



Giannis John Gialamas Τράπεζα Πειραιώς σας εχω στείλει. Και στο τηλέφωνο έχει πολύ ώρα αναμονή.Θα μπορούσατε να μας καλέσετε εσείς μήπως? (αν σας στείλω το νούμερο μας?)

Μου αρέσει! · Απάντηση · 13 εβδομάδες

😞 1



Liana Spygorouli Giannis John Gialamas θα σας πάρουν κάποια στιγμή και θα αρχίσουν τις δικαιολογίες ΧΩΡΙΣ αποτέλεσμα. Το μόνο που θα πάει...

LinkedIn ιστοσελίδα Τράπεζα Πειραιώς

The screenshot shows the LinkedIn profile of Piraeus Bank. The header includes the LinkedIn logo, a search bar, and navigation icons for Home, My Network, Jobs, and Messaging. The profile information shows the bank's name, industry (Banking), location (Athens), and 51,307 followers. A left-hand navigation menu lists Home, About, Jobs, People, Videos, and Ads. The main content area features a post from Piraeus Bank, dated 8 months ago, which mentions Mr. Christos Megalou, CEO of Piraeus Bank, participating in a panel discussion. The post includes a video thumbnail with the following text: "Η ΜΟΝΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΑΙ ΜΙΑ ΑΠΟ ΤΙΣ 30 ΠΑΓΚΟΣΜΙΩΣ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΙΧΕ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΞΕΙ ΠΑΓΚΟΣΜΙΩΝ ΑΡΧΩΝ ΥΠΕΥΘΥΝΗΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ." and the UNEP Finance Initiative logo.

https://www.linkedin.com/company/national-bank-of-greece/

The screenshot shows the LinkedIn profile of Piraeus Bank. The header includes the LinkedIn logo, a search bar, and navigation icons for Home, My Network, Jobs, and Messaging. The profile information shows the bank's name, industry (Banking), location (Athens), and 51,307 followers. A left-hand navigation menu lists Home, About, Jobs, People, Videos, and Ads. The main content area features a post from Piraeus Bank, dated 2 months ago, which announces the bank's participation in Project Future. The post includes the text: "Δήλωσε συμμετοχή στο Project Future" and a link: "http://bit.ly/2PP4Hh0". It also states: "Εκπαιδεύσου σε έναν από τους πλώνες εξειδίκευσης; ...see more". Below the text is a video thumbnail showing people working in a modern office setting. The post has 23 likes and 795 views.

LinkedIn interface showing the profile of Piraeus Bank. The profile includes a navigation menu on the left with options: Home, About, Jobs, People, Videos, and Ads. The main content area displays a post from Piraeus Bank, dated 8 months ago, with 51,307 followers. The post text is in Greek and mentions a live event on <http://webtv.un.org/> regarding the signing of the Responsible Banking United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI) in New York. The post has 41 likes and 1 comment.

B/S/H Οικιακές συσκευές ABE/ Brand Pitsos

Brand ιστοσελίδα

Είναι Pitsos. Είναι σπίτι.
με Χαμόγελο!

Το χαμόγελο του παιδιού

Η Pitsos στηρίζει το «Χαμόγελο του Παιδιού»

Facebook ιστοσελίδα Pitsos

Οικιακές Συσκευές
Pitsos ✓
@pitsos.gr

Αρχική σελίδα
Πληροφορίες
Φωτογραφίες
Βίντεο
Σημειώσεις
Φόρμα Επικοινωνίας
Δημοσιεύσεις
PITSOS Inverter
Κοινότητα

Δημιουργήστε Σελίδα

Σας αρέσει ▾ Ακολουθείτε ▾ Κοινοποίηση ...

Οικιακές Συσκευές Pitsos
21 Ιανουαρίου · 🌐

Η θαλπωρή του σπιτιού, μέσα από τα μάτια τους. Αγοράζοντας μια συσκευή Pitsos, στηρίζουμε όλοι μαζί τα παιδιά που μεγαλώνουν στα σπία του οργανισμού «Το Χαμόγελο του Παιδιού». <http://bit.ly/2O10cVR>



Οικιακές Συσκευές Pitsos
26 Ιουλίου 2019 · 🌐

Το σπίτι ενός παιδιού έχει μεγάλη σημασία για την ψυχή του. Ας τα κάνουμε να χαμογελούν όταν βρίσκονται μέσα σε αυτά! Αγοράζοντας μια συσκευή Pitsos, είσαι κι εσύ δίπλα σε κάθε παιδί που μεγαλώνει στα σπία του οργανισμού «το Χαμόγελο του Παιδιού». <http://bit.ly/2u0Y8PM>



αγατούν...

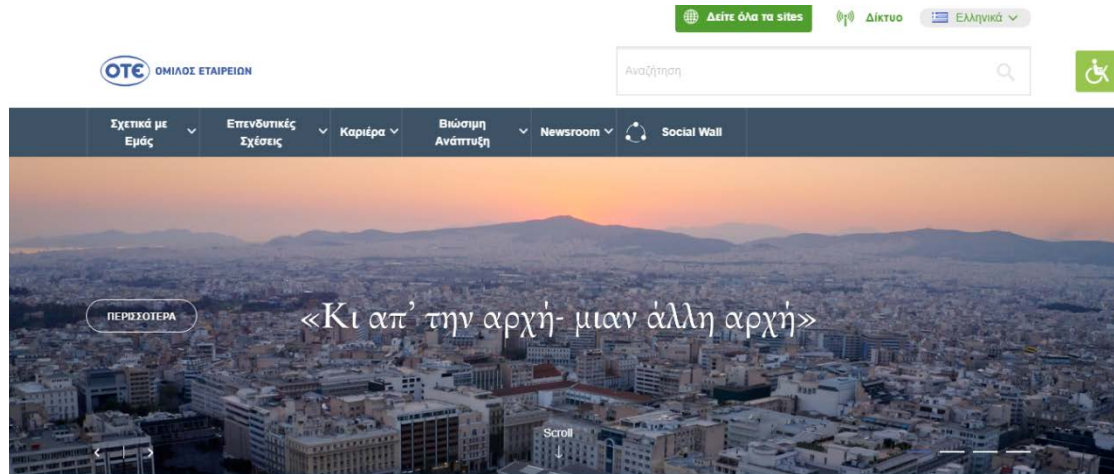


ΤΟ ΣΠΙΤΙ ΤΟΥΣ!

👍 28

Cosmote Group

Εταιρική ιστοσελίδα



Διακυβέρνηση Βιώσιμης Ανάπτυξης	<p>Στον Όμιλο ΟΤΕ αξιοποιούμε τις δυνατότητες που παρέχει η τεχνολογία, για να συμβάλουμε σε έναν καλύτερο κόσμο για όλους.</p> <p>Ενισχύουμε τη βιώσιμη επιχειρηματικότητα του Ομίλου, ενώ συμβάλλουμε στην οικονομία, την κοινωνία και το περιβάλλον.</p> <p>Η Βιώσιμη Ανάπτυξη αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της επιχειρηματικής στρατηγικής του Ομίλου ΟΤΕ, ενώ οι Αρχές Βιώσιμης Ανάπτυξης καθορίζουν τη λειτουργία του.</p>
Μείτωση Επιρροής και Επίδραση	
Δείκτες Κοινωνικά Υπεύθυνων Επενδύσεων (SRI)	
Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs)	
Υπεύθυνη Επιχειρηματικότητα	
Πελάτες	
Εργαζόμενοι	
Κοινωνία	
Κλιματική Αλλαγή &	

Βιώσιμη Ανάπτυξη- Focus Areas

↑

Υπεύθυνη Επιχειρηματικότητα

Προσέγγιση και Επίδοση ^

Υπεύθυνη Επιχειρηματικότητα v

- Πολιτικές και Σύστημα Διαχείρισης Κανονιστικής Συμμόρφωσης
- Διαχείριση Ανθρώπινων Δικαιωμάτων
- Διαχείριση Εταιρικών Κινδύνων
- Επιχειρησιακή Συνέχεια


Ο Όμιλος λειτουργεί υπεύθυνα σε όλη την αλυσίδα αξίας, επιδιώκοντας να δίνει το παράδειγμα.

Στο πλαίσιο αυτό, βρισκόμαστε σε συνεχή διάλογο με όλες τις ομάδες των ενδιαφερόμενων μερών, προσαρμόζοντας, όπου μπορούμε, τα προγράμματα και τις δράσεις μας, ώστε να ανταποκρινόμαστε και στις δικές τους ανάγκες και προτεραιότητες. Τα σημαντικότερα θέματα βιώσιμης ανάπτυξης ορίζονται μέσω της ανάλυσης ουσιωδών θεμάτων που πραγματοποιούμε, σύμφωνα με την προσέγγιση Διαχείρισης Εταιρικού Κινδύνου του Ομίλου.

Επιπλέον, έχουμε αναπτύξει διαδικασίες, πολιτικές, εργαλεία και μηχανισμούς ώστε ο Όμιλος να διαχειρίζεται με υπευθυνότητα και αποτελεσματικότητα θέματα εταιρικών κινδύνων και κανονιστικής συμμόρφωσης, ανθρώπινων δικαιωμάτων, επιχειρησιακής συνέχειας, ασφάλειας και απορρήτου δεδομένων και υπεύθυνων προμηθειών και εφοδιαστικής αλυσίδας.

Παράλληλα, συμμετέχουμε ενεργά σε εθνικούς και διεθνείς φορείς βιώσιμης ανάπτυξης θέτοντας στόχους, πρότυπα και παρακολουθώντας τις εξελίξεις που σχετίζονται με την υπεύθυνη επιχειρηματικότητα και τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Facebook ιστοσελίδα Cosmote




COSMOTE ✓
@cosmote

Αρχική σελίδα

- Δημοσιεύσεις
- Πληροφορίες
- Φωτογραφίες
- Βίντεο
- Twitter
- YouTube
- Κοινότητα
- Εκδηλώσεις

Δημιουργήστε Σελίδα



COSMOTE

28 Νοεμβρίου 2019 · 🌐

...

Αναγνωρίζοντας την αυξημένη ανάγκη για επικοινωνία μετά τον πρόσφατο ισχυρό σεισμό που έπληξε την Αλβανία, στηρίζουμε τους συνδρομητές μας που βρίσκονται στη γειτονική χώρα, προσφέροντας σε όλους πακέτο κινητής για χρήση περιαγωγής, με δωρεάν 300 λεπτά ομιλίας, 300 SMS και 1GB και διάρκεια χρήσης 7 ημερών. Επιπλέον, για να διευκολύνουμε τους συνδρομητές μας που επικοινωνήσαν με τους δικούς τους ανθρώπους στην Αλβανία, επιστρέφουμε την αξία των κλήσεων και των SMS μεταξύ Ελλάδας και Αλβανίας που πραγματοποιήθηκαν στο διάστημα από 26/11 έως και 27/11.

👍❤️😄 Eftimis Louk και 877 ακόμη
63 σχόλια 51 κοινοποιήσεις

👍 Μου αρέσει!
💬 Σχόλιο
➦ Κοινοποιήστε
👤


Τα πιο σχετικά ▾

Γράψτε ένα σχόλιο...

Χρήστος Χαλάς Συγχαρητήρια στο όμιλο ΟΤΕ για αυτήν του την κίνηση, όπως και για τα δωρεάν data στους συνδρομητές του για την black Friday!! 🙌👍👍👍🙏. Ο Ανταγωνισμός δεν δίνει τίποτα και ειδικά δωρεάν όπως εσείς. **Μπράβο** στην κοινωνική πολιτική που εν μέρει εφαρμόζετε! 🙌👍👍👍🙏 Συνεχίστε έτσι!! 🙌👍

Μου αρέσει! · Απάντηση · 23 εβδομάδες · Τροποποιήθηκε

👉 1 απάντηση



COSMOTE ✓
@cosmote

Αρχική σελίδα

- Δημοσιεύσεις
- Πληροφορίες
- Φωτογραφίες
- Βίντεο
- Twitter
- YouTube
- Κοινότητα
- Εκδηλώσεις


Δημιουργήστε Σελίδα

Αγωνίστηκαν και τα κατάφεραν! Δες την πορεία 6 ομάδων προς την επιτυχία, στο ντοκιμαντέρ "The Real Robokids", από 17/1 στο YouTube:
<https://youtu.be/UHdix-xk6gA> #TheRealRobokids #KalyterosKosmos #CosmoteRobotics

ΜΗΝ ΧΑΣΕΤΕ ΤΟ ΝΤΟΚΙΜΑΝΤΕΡ

THE REAL ROBOKIDS

ΑΠΟ 17 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ ΣΤΟ YOUTUBE



COSMOTE ✓
@cosmote

Αρχική σελίδα


- Δημοσιεύσεις
- Πληροφορίες
- Φωτογραφίες
- Βίντεο
- Twitter
- YouTube
- Κοινότητα
- Εκδηλώσεις


Δημιουργήστε Σελίδα


👍 Σας αρέσει
📡 Ακολουθείτε
➦ Κοινοποίηση
⋮

👍 Μου αρέσει!
💬 Σχόλιο
➦ Κοινοποιήστε
👤


Τα πιο σχετικά ▾


 Γράψτε ένα σχόλιο...
 😊 📷 GIF 🗨️


Ενί Χείμ Καλή επιτυχία 🎉🎉🎉🎉 1
 Μου αρέσει! · Απάντηση · 16 εβδομάδες
 Έχει επιλεγεί η ταξινόμηση "Τα πιο σχετικά", συνεπώς κάποιες απαντήσεις μπορεί να έχουν εξαιρεθεί.


Συντάκτης
COSMOTE ✓ Ενί, η προσπάθειά τους είναι μοναδική! Φέτος πετύχαμε παγκόσμια πρωτιά της ελληνικής αποστολής στην Παγκόσμια Ολυμπιάδα Εκπαιδευτικής Ρομποτικής 2019, με την Ελλάδα πρώτη σε μετάλλια, μαζί με την Ρωσία, ανάμεσα σε 73 χώρες. Μπορείς να δεις όλο το ταξίδι προς τον θρίαμβο στο ντοκιμαντέρ μας που θα ανεβεί αύριο στο κανάλι μας στο YouTube! #TheRealRobokids #kalyteroskosmos #cosmoterobotics
 Μου αρέσει! · Απάντηση · 16 εβδομάδες

Έχει επιλεγεί η ταξινόμηση "Τα πιο σχετικά", συνεπώς κάποιες απαντήσεις μπορεί να έχουν εξαιρεθεί.

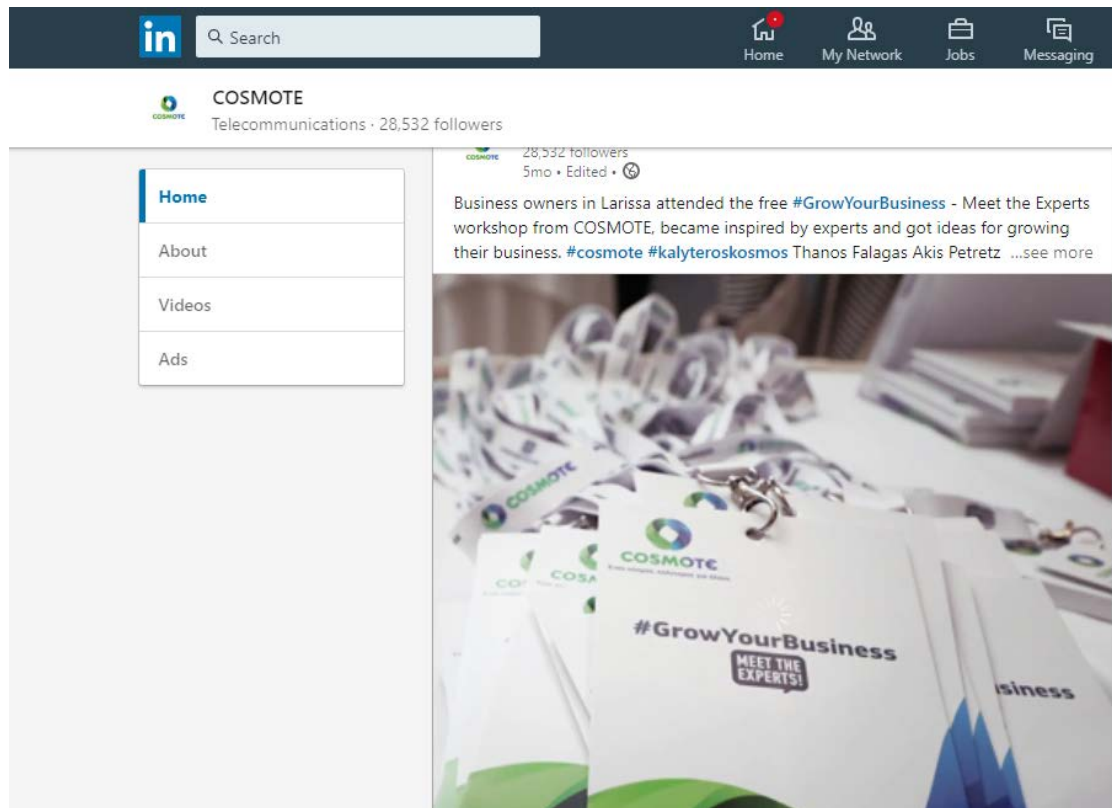

Βάσω Ντζιαδήμα- Αγγελή Μπράβο στα παιδιά κ στη cosmote.. Καλή επιτυχία
 Μου αρέσει! · Απάντηση · 16 εβδομάδες

Δείτε 3 ακόμη σχόλια

LinkedIn ιστοσελίδα Cosmote

The screenshot shows the LinkedIn profile of COSMOTE, a Telecommunications company with 28,532 followers. The navigation bar includes Home, My Network, Jobs, and Messaging. The left sidebar contains links for Home, About, Videos, and Ads. The main content area features a post with the following text: "Smart Water Management Solutions can result in the stabilization of water pressure, quality measurement, detection of leakage or illegal connections and reduction of energy consumption. Create a more ecofriendly city for you and the environment, through COSMOTE Smart Cities Solutions. <https://lnkd.in/dxMqRAT> #Digitization #COSMOTESmartCities #Abetterworldforall #SmartWaterManagement". Below the text is an image of a water tap with a single drop of water falling, and the text "STUDIES IN THE EU SHOW THAT UP TO 60% OF CONSUMED WATER". The URL at the bottom is <https://www.linkedin.com/company/voxxed-days-thessaloniki/>.

The screenshot shows the LinkedIn profile of COSMOTE, a Telecommunications company with 28,532 followers. The navigation bar includes Home, My Network, Jobs, and Messaging. The left sidebar contains links for Home, About, Videos, and Ads. The main content area features a post with the following text: "Street lighting accounts for more than 40% of the energy consumption in Municipalities, therefore cities can benefit from adopting Smart Lighting solutions which will significantly reduce their energy costs. Create a more ecofriendly city for you and the environment, through COSMOTE Smart Cities Solutions. <https://lnkd.in/dJbTH55> #Digitization #COSMOTESmartCities #ABetterWorldForAll #SmartLighting". Below the text is an image of a city at night with the text "STUDIES SHOW THAT CITIES CAN REDUCE ENERGY CONSUMPTION". The URL at the bottom is <https://www.linkedin.com/company/voxxed-days-athens/>.



Παράρτημα Β Ερωτήσεις Συνέντευξης

1. Πώς οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ υποστηρίζουν τους επιχειρηματικούς σας στόχους;
2. Ποιους τρόπους αξιοποιείτε για να προωθήσετε τις ενέργειες ΕΚΕ;
3. Πώς επιλέγετε τα κατάλληλα κανάλια (με ποια κριτήρια) για να προωθήσετε πληροφορίες για την εταιρική σας υπευθυνότητα;
4. Οι πληροφορίες που διαχέετε προς τα ΜΜΕ ή τα ΜΚΔ για την ΕΚΕ είναι ίδιες με όσες συμπεριλαμβάνονται στην ετήσια αναφορά εταιρικής υπευθυνότητας ή συμπληρωματικές σε όσα ήδη καταγράφονται στις αναφορές αυτές;
5. Πόσο συχνά επιλέγετε να δημοσιεύετε περιεχόμενο σε σχέση με την ΕΚΕ; Με ποια κριτήρια επιλέγεται την συχνότητα των δημοσιεύσεων αυτού του περιεχομένου;
6. Σε ποια ενδιαφερόμενα μέρη επικοινωνεί ο οργανισμός την ετήσια αναφορά για την ΕΚΕ; Ποια είναι η ανταπόκριση του στοχευόμενου κοινού σε αυτές τις πληροφορίες;
7. Πώς αξιολογείτε τις προσπάθειες ΕΚΕ; Ποιοι είναι οι επικοινωνιακοί στόχοι και πως μετρώνται;
8. Ο οργανισμός έχει έναν ρόλο να εκπαιδεύει τους καταναλωτές για ζητήματα ΕΚΕ; Αν ναι με ποιους τρόπους θα μπορούσε να γίνει αυτό;

Βιβλιογραφία

Ξενογλώσση

1. Abdulaziz, K. et al (2015) “Using Social Media for CSR Communication and Engaging Stakeholders”. *Research Gage*. Article. pp 1-21.
2. Adams, A.C., & Hill, W.Y. & Roberts, B.C. (1998) “Corporate social reporting practices in Western Europe legitimating corporate behavior?” *British Accounting Review*, Vol 30, pp 1-21.
3. Adldoost, M. (2012) “Communication of CSR activities - A case study in the dairy sector”. *Environmental Economics and Management* (Master’s Programme). Degree thesis No 760 • ISSN 1401-4084 Uppsala, 2012.
4. Aggarwal, P. & Kadyan, A. (2014) “Green Washing: The Darker Side of CSR”. *International Journal of Innovative Research and Practices*, Vol.2, Issue 5, pp 22-35.
5. Ahuvia, A. (2001) “Traditional, interpretive, and reception based content analyses: Improving the ability of content analysis to address issues of pragmatic and theoretical concern”. *Social Indicators Research*, Vol 54, pp 139–172.
6. Amos, O. A., & Uniamikogbo, E. (2016) “Sustainability and triple bottom line: an overview of two interrelated concepts”. *Igbinedion University Journal of Accounting*. Vol. 2, pp 88-110.
7. Aqueveque, C., & Rodrigo, P., & Duran, J. I. (2018) “Be bad but (still) look good: Can controversial industries enhance corporate reputation through CSR initiatives?” *Business Ethics. A European Review*. Vol 27 (3), pp 222-237.
8. Aravossis, K. & Panayiotou, N. (2008) “A study on the corporate social responsibility reports of Greek companies and the use of alternative evaluation methodologies”. *Conference Paper in WIT Transactions on Ecology and the Environment*, pp 255 – 262.
9. Arvidsson, S. (2010) “Communication of Corporate Social Responsibility: A Study of the Views of Management Teams in Large Companies”. *Journal of Business Ethics*. Vol. 96, No. 3, pp 339-354.
10. Ashley, C., & Tracy, T. (2014) “Creative Strategies in Social Media Marketing: An Exploratory Study of Branded Social Content and Consumer Engagement”. *Psychology and Marketing*, pp 15-27.
11. Aslan, P. & Ertem-Eray, T. (2018) “Creativity in Public Relations: What Do Award-Winning Campaigns Tell Us?” *Public Relations and the Power of Creativity (Advances in Public Relations and Communication Management)*. Vol 3. Emerald Publishing Limited, pp 185 -195.
12. Astara, O. et al (2015) “Corporate Social Responsibility: A marketing tool and/or a factor for the promotion of sustainable development for company”. *International Journal on Strategic Innovative Marketing*. Vol. 02, pp 17-33.
13. Auger, P., et al (2003) “What will Consumers Pay for Social Product Features?”. *Journal of Business Ethics*. 42(3), pp 281-304.

14. Austin, W.E. & Pinkleton, E.B. (2015) “*Strategic public relations management: Planning and managing effective communication campaigns*”. New York: Routledge (third edition).
15. Barbopoulos, I., & Johansson L.A. (2016) “A multi-dimensional approach to consumer motivation: exploring economic, hedonic, and normative consumption goals”. *Journal of Consumer Marketing*, 33 (1), pp 75-84.
16. Basillier, R. & Vauday, J. (2013) “The Greenwashing Machine: Is CSR More Than Communication?”. *HAL Archives- Ouvertes*, pp 1-58.
17. Baumgartner, R. J. (2014) “Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development”. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol. 21, Issue 5, pp 258-271.
18. Beach, S. (2009) “Who or what decides how stakeholders are optimally engaged by governance networks delivering public outcomes?”. In: 13th International Research Society for Public Management Conference (IRSPM XIII), 6-8 April 2009, Copenhagen Business School, Fredericksberg, pp 1-37.
19. Benn, S. & Todd, R.L. & Pendleton, J. (2010) “Public Relations Leadership in Corporate Social Responsibility”. *Journal of Business Ethics*. Vol. 96, No. 3 pp 403-423.
20. Berger, G., & Steurer, R., & Konrad, A., Martinuzzi, A. (2007) “Raising Awareness for CSR in EU Member States: Overview of government initiatives and selected cases Final Report to the EU High-Level Group on CSR”. *RIMAS - Research Institute for Managing Sustainability*. Vienna University of Economics and Business Administration, pp 1-53.
21. Bhattacharjee, A. (2012) “*Social Science Research: Principles, Methods, and Practices*”. USA: University of South Florida. (Second edition).
22. Block, N. (1987) “Advertisement for Semantics for psychology”. *Midwest Studies in Philosophy*, 10 (1), pp 615-678.
23. Brady, A. K. O. (2003) “How to generate sustainable brand value from responsibility”. *Journal of Brand Management*, 10 (4/5), pp 279-289.
24. Bonson, E. & Flores, F. (2011) “Social media and corporate dialogue: the response of global financial institutions”. *Online Information Review*, Vol. 35 No. 1, pp 34-49.
25. Bowen, Gl. A., (2009) “Document Analysis as a Qualitative Research Method”. *Qualitative Research Journal*, vol. 9, no. 2, pp. 27-40.
26. Brammer, S., et al. (2006) “Corporate Social Performance and Stock Returns: UK Evidence from Disaggregate Measures”. *Financial Management*. Vol 35, (3), pp 97-116.
27. Braun, V. & Clarke, V. (2006) “Using thematic analysis in psychology”. *Qualitative Research in Psychology*. 3 (2), pp 77-101.
28. Brunner, C.B., & Esch, F.R. & Kinscher, N. (2012) “Communicating corporate social responsibility: empty promises or smart strategy?” in *Advances in Advertising Research*. Gabler Verlag, Vol. III, pp 105-117.
29. Burgoon, J.K (1993) “Interpersonal Expectations, Expectancy Violations, and Emotional Communication”. *Journal of Language and Social Psychology*, 12 (1-2), pp 30-48.

30. Carroll, A. (1991) “*The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*”. Business Horizons.
31. Carroll, A. (2015) “Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks”. *Organizational Dynamics*, 44, pp 87-96.
32. Campbell, J. (2007) “Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility”. *Academy of Management Review*. 32(3), pp 946-967.
33. Carey, J. (1990) “*Communication as culture*”. Essay on media and Society.
34. Čarnogurský, K. et al. (2015) “Practical Importance of CSR in Cross-sector Cooperation”. *Procedia Economics and Finance*, 34, pp 244 – 251.
35. Cassell, C. & Symon, G. (2004) “*Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*”. London: Sage Publications Ltd.
36. Castello, I., & Etter, M. & Årup Nielsen, F. (2016) “Strategies of legitimacy through social media: the networked strategy”. *Journal of Management Studies*. Vol. 53 No. 3, pp 402-432.
37. Chamberlain, N. (1973) “*The Limits of Corporate Responsibility*”. New York: Basic Books.
38. Chandler, D. (2016) “*Strategic Corporate Social Responsibility: Sustainable Value Creation*”. London. Sage Publications. 4th Edition.
39. Chandler, D. (1994) “The Transmission Model of Communication”. Διαθέσιμο διαδικτυακά <<http://visualmemory.co.uk/daniel/Documents/short/trans.html>>. (20/4/2020).
40. Chaudhri, V., & J. Wang, J. (2007) “Communicating Corporate Social Responsibility on the Internet: A Case Study of the Top 100 Information Technology Companies in India”. *Management Communication Quarterly* 21 (2), pp 232-247.
41. Clark, C. (2000) “Differences between Public Relations and Corporate Social Responsibility: An Analysis”. *Public Relations Review*. 26(3), pp 363-380.
42. Colleoni, E. (2013) “CSR communication strategies for organizational legitimacy in social media”. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 18 No. 2, pp 228-248.
43. Cook T. D, & Reichardt C. S (1979) “*Qualitative and Quantitative Methods in Evaluation Research*”. Beverly Hills, CA: Sage.
44. Cornelissen, J. (2008) “*Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*”. London: Sage.
45. Cortado, F. & Chalmeta, R. (2016) “Use of social networks as a CSR communication tool”. *Cogent Business & Management*, 3, pp 1-18.
46. Crane, A. & Matten, P. & Spence, L. (2008) “*Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in Global Context*”. London: Routledge. pp 3-20.
47. Cuganesan, S. & Guthrie, J. & Ward, L. (2007) “Examining CSR disclosure strategies within the Australian food and beverage industry”. *Accounting Forum* 34, pp 169–183.
48. Dawkins, J. (2005) “Corporate responsibility: The communication challenge”. *Journal of Communication Management*. Vol. 9, No. 2, pp 108-119.

49. Deegan, C. (2009) *“Financial accounting theory”*. McGraw Hill: North Ryde. NSW, Australia.
50. Denzin, N. (1989) *“The research act in sociology: A theoretical introduction to sociological methods”*. 3rd edition. McGraw and Hill: New York.
51. Deshpande, S. (2016) “Corporate Social Marketing: Harmonious Symphony or Cacophonous Noise?”. *Social Marketing Quarterly*. Vol. 22(4), pp 255-263.
52. Devinney, T. & Auger, P. & Eckhardt, G. & Birtchnell, T. (2006) “The Other CSR: Consumer Social Responsibility”. *Leeds University Business School Research Papers Series No.15-04*, pp 1-14.
53. Dillard, J. P. & Pfau, M. (2002) *“The Persuasion Handbook: Developments in Theory and Practice”*. London: Sage Publications.
54. Dingwerth, K. & Eichinger, M. (2010) “Tamed Transparency: How Information Disclosure under the Global Reporting Initiative Fails to Empower”. *Global Environmental Politics*, 10(3), pp 74- 96.
55. Du, S., & Bhattacharya, C.B., & Sen, S. (2010) “Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication”. *International Journal of Management Reviews*, 12, pp 8-19.
56. Dutot, V., & Versailles, W.D., & Galvez, L.E (2016) “CSR communications strategies through social media and influence on e-reputation”. *Management Decision*. Vol. 54 (2), pp 1-49.
57. Eberle, D. & Berens, G, & Li, T. (2013) “The Impact of Interactive Corporate Social Responsibility Communication on Corporate Reputation”. *Journal of Business Ethics*. Vol. 118. No. 4, pp 731-746.
58. EL-FOTOUH, A.H. (2019) “Corporate Social Responsibility in Banks” *Corporate Governance Institute*. (5/11/2019). Διαθέσιμο στον δικτυακό ιστότοπο <<https://corgovinstitute.com/corporate-social-responsibility-banks-2/>>. (20/4/2020).
59. El Ghouli, S., & Guedhami, O., & Kwok, C., & Mishra, D. (2011) “Does corporate social responsibility affect the cost of capital?”. *Journal of Banking & Finance*. 35(9), pp 2388-2406.
60. El Houada, N. Y. (2018) “Corporate Social Responsibility in Food and Beverage Industry: An Analysis Study of Soft Drinks Sector in Algeria”. *European Scientific Journal*. Vol.14, No 1, pp 190-207.
61. Ek, D. & Lundberg, J. (2018) *“CSR Reporting in the Banking Industry”*. JÖNKÖPING University. Master Program in Department of Business Administration.
62. Elkington, J. (1999) *“Cannibals with forks, the triple bottom line of 21st century business”*. Capstone Publishing Ltd, United Kingdom).
63. Entman R. (2004) *“Projections of Power: Framing News, Public Opinion, and U.S. Foreign Policy”*. Chicago: University of Chicago Press. Chapter 1 “Projecting Power in the News”, pp 1-28.
64. EUROPEAN COMMISSION. (2011) “A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility”. Brussels, October, 2011. pp 1-15.

65. Fernando, S. & Lawrence, S. (2014) "A theoretical framework for csr practices: integrating legitimacy theory, stakeholder theory and institutional theory". *The Journal of Theoretical Accounting*, 10(1), pp 149-178.
66. Fielding, N. & Fielding, J. (1986) "*Linking Data. The Articulation of Qualitative and Quantitative Methods in Social Research*". Beverly Hills: Sage.
67. Franco, Al. (2015) "*Corporate Social Responsibility and Public Relations: Do Any Clear Distinctions Remain?*". Conference paper at *Stamford International University*. School of Business. Thailand. Publishing: Research Gate, pp 1-15.
68. Gatti, L. & Seele, P. & Rademacher, L. (2019) "Grey zone in – greenwash out. A review of greenwashing research and implications for the voluntary-mandatory transition of CSR". *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(6), pp 1-15.
69. Gilpin, D. (2010) "Organizational Image Construction in a Fragmented Online Media Environment". *Journal of Public Relations Research*, 22 (3) pp 265-287.
70. Glantz, S. et al (2002) "Tobacco Industry Youth Smoking Prevention Programs: Protecting the Industry and Hurting Tobacco Control". *American Journal of Public Health*. Vol 92. No. 6, pp 917-930.
71. Go, E., & Bortree, D. S. (2017) "What and how to communicate CSR? The role of CSR fit, modality interactivity, and message interactivity on social networking sites". *Journal of Promotion Management*, 23(5), pp 727-747.
72. Gomez, L. & Chalmeta, R. (2011) "*Corporate Responsibility in US Corporate Websites: A pilot study*". *Public Relations Review*, 37(1), pp 93-95.
73. Gonzalez, M., & Ling, P. M. & Glantz, S. A (2012) "Planting Trees Without Leaving Home: Tobacco Company Direct-To-Consumer CSR Efforts". *Tobacco Control*, 21 (3), pp 363-365.
74. Godelnik, R. (2012) "Do the Tobacco and Beverage Industries Share the Same CSR Playbook?" *Triple Pundit. Leadership and Transparency*. (3/07/2012). Διαθέσιμο στον δικτυακό ιστότοπο <<https://www.triplepundit.com/story/2012/do-tobacco-and-beverage-industries-share-same-csr-playbook/64091>>. (20/4/2020).
75. Good Electronics Pauline Overeem & CSR Platform (2009) "*Reset. Corporate social responsibility in the global electronics supply chain*". PrimaveraQuint: Dutch, pp 1-98.
76. Gray, R., et al (2010) "*Some theories for social accounting? A review essay and a tentative pedagogic categorization of theorizations around social accounting*", in M. Freedman & B. Jaggi (Ed.). *Sustainability, environmental performance and disclosure: Advances in environmental accounting and management*. Emerald Group Publishing, Bingley: UK, pp 1- 54.
77. Gray, R., & Kouhy, R. & Lavers, S. (1995) "Methodological themes: constructing a research database of social and environmental reporting by UK companies". *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. Vol. 8. No. 2, pp. 78-101.

78. Grunig, J.E. & Repper, F.C. (1992) “*Strategic management, publics, and issues*”, in Grunig, J.E., Dozier, D.M., Ehling, W.P., Grunig, L.A., Repper, F.C. and White, J. (Eds). *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ, pp 117-157.
79. Grunig, J.E. (2005) “Situational theory of publics”. *Encyclopedia of Public Relations*. Vol 2, pp 778-780.
80. Gurri, M., & Denny, C. & Harms A. (2010) “Our Visual Persuasion Gap”. *U.S. Army War College*, 40 (1), pp 101-109.
81. Guthrie, J. & Parker, L.D. (1990) “Corporate social disclosure practice: a comparative international analysis”. *Advances in Public Interest Accounting*. Vol. 3, pp. 159-75.
82. Hackston, D. & Milne, M.J. (1996) “Some determinants of social and environmental disclosures in New Zealand companies”. *Accounting Auditing and Accountability Journal*. Vol 9(1), pp 77–108.
83. Hallahan, K. (1999) “No, Virginia. It’s Not True What They Say about Publicity’s Implied Third-Party Endorsement Effect”. *Public Relations Review*. 25 (3), pp 331-350.
84. Hallahan, K., & Holtzhausen, D., & Van Ruler, B., Verčič, D. Sr. K. (2007) “Defining Strategic Communication”. *International Journal of Strategic Communication*. (1), pp 3-35.
85. Ham, C. & Jeelum, K. (2019) “The role of CSR in Crisis: Integration of Situational Crisis Communication Theory and the Persuasion Knowledge Model”. *Journal of Business Ethics*. Vol 158, pp 353-372.
86. Hammersley, M. & Atkinson, P. (1983) “*Ethnography: Principles in Practice*”. London: Routledge.
87. Hansen, U. & U. Schrader (1997) “A Modern Model of Consumption for a Sustainable Society”. *Journal of Consumer Policy*. 20(4), pp 443-468.
88. Hansen, H. K. (2011) “Corruption and risks. Managing corruption risks”. *Review of International Political Economy*. 18(2), pp 251-275.
89. Hartmann, P. et al (2005) “Green branding effects on attitude: functional versus emotional positioning strategies”. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 23 No. 1, pp 9-29.
90. Henriques, A. & Richardson, J. (2004) “*The Triple bottom Line: Does it All Add Up? Assessing the Sustainability of Business and CSR*”. MapSet Ltd, UK.
91. Henriksen, L. & Fortmann, P. S. (2002) “Young adults’ opinions of Philip Morris and its television advertising”. *Tobacco Control*. (11), pp 236-240.
92. Heslin, P. A. & Ochoa, J. (2008) “Understanding and developing strategic corporate social responsibility”. *Organizational Dynamics*. Vol. 37. No 2, pp 125-144.
93. Hill, J. (2001) “Thinking about a more sustainable business: An indicators approach”. *Corporate Environmental Strategy*. 8(1), pp 30-38.
94. Hoeffler, S., & Keller, K. L. (2002) “Building Brand Equity through Corporate Societal Marketing”. *Journal of Public Policy and Marketing*. 21 (1), pp 78-89.

95. Jackson, G & Apostolakou. A. (2010) "Corporate Social Responsibility in Western Europe: An Institutional Mirror or Substitute?" *Journal of Business Ethics*. Vol. 94. No. 3, pp 371-394.
96. Jahdi, K. S., & Acikdilli, G. (2009) "Marketing communication and corporate social responsibility (CSR): Marriage of convenience or shotgun wedding". *Journal of Business Ethics*. 88(1), pp 103-113.
97. Jensen, M. (2001) "Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function". *Applied Corporate Finance*, 14(3), pp 8-21.
98. Ji, Y. G., & Chen, Z. F., & Tao, W., & Cathy Li, Z. (2018) "Functional and emotional traits of corporate social media message strategies: Behavioral insights from S&P 500 Facebook data". *Public Relations Review*. Vol 45(1), pp 88-103.
99. Jick, T.D. (1979) "Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action". *Administrative Science Quarterly*. 24 (4), pp 602-611.
100. Jo, H. & Na, H. (2012) "Does CSR Reduce Firm Risk? Evidence from Controversial Industry Sectors". *Journal Business of Ethics*. Vol 110, pp 441-456.
101. Jones, R. et al. (2017) "Gender Makes a Difference: Investigating Consumer Purchasing Behavior and Attitudes Toward Corporate Social Responsibility Policies". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 24, pp 133-144.
102. Jurietti, E., & Mandelli, A., & Fudurić, M. (2017) "How do virtual corporate social responsibility dialogs generate value? A case study of the Unilever sustainable living lab". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 24(5), pp 357-367.
103. Ihlen, O. (2008) "Mapping the environment for corporate social responsibility: Stakeholders, publics and the public sphere". *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 13. No. 2, pp. 135-146.
104. Kapferer, J. N. (2004) "*The new strategic brand management Creating and sustaining brand equity long term*" (2nd Ed.) London and Sterling, VA: Kogan Page.
105. Kilgour, M., & Sasser, S. L., & Larke, R. (2015) "The social media transformation process: curating content into strategy". *Corporate communications: An International Journal*, pp 326-343.
106. Kim, S. & Ferguson, M. An. T. (2018) "Dimensions of effective CSR communication based on public expectations". *Journal of Marketing Communications*. 24:6, pp 549-567.
107. Kim, Y. S., & Choi, Y. (2012) "College Students' Perception of Philip Morris's Tobacco-Related Smoking Prevention and Tobacco-Unrelated Social Responsibility". *Journal of Public Relations Research*. 24(2), pp 184-199.
108. Kim, S. & Rader, S. (2010) "What do they can do versus how much they care? Assessing corporate communication strategies on Fortune 500 web sites". *Journal of Communication Management*. 14(1), pp 59-80.

109. Kim, Y. (2014) "Strategic communication of corporate social responsibility (CSR): Effects of stated motives and corporate reputation on stakeholder responses". *Public Relation Review*. Vol 40, pp 838–840.
110. Knafl, K. A. & Breitmayer, B. J. (1989) "*Triangulation in qualitative research: issues of conceptual clarity and purpose*". In Morse JM (ed.): *Qualitative Nursing Research*. Aspen: Rokville, pp 209-220.
111. Kollat, F. & Farache, F. (2017) "Achieving consumer trust on Twitter via CSR communication". *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 34 (6), pp 505–514.
112. Krippendorff, K. (2004) "*Content Analysis: An Introduction to its Methodology*". Second edition, Thousand Oaks: California.
113. Kotler, Ph., & Lee, N. (2005) "*Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*". New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Hoboken.
114. KPMG (2017) "The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017". Διαθέσιμο στο δικτυακό ιστότοπο <<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf>>.(20/4/2020).
115. Laczniak, G. R., & Murphy, P. E. (2006) "*Normative perspectives for ethical and socially responsible marketing*". *Journal of Macromarketing*, 26(2), pp 154-177.
116. Lai, C. et al (2010) "The Effects of Corporate Social Responsibility on Brand Performance: The Mediating Effect of Industrial Brand Equity and Corporate Reputation". *Journal of Business Ethics*. 95, pp 457-469.
117. Landberg, R. & Massa, A. & Pogkas, D. (2019) "Green Finance Is Now \$31 Trillion and Growing". Bloomberg (9/07/2019). Διαθέσιμο στον δικτυακό ιστότοπο < <https://www.bloomberg.com/graphics/2019-green-finance/>>.(20/4/2020).
118. Lantos, P. G. (2001) "The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility». *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 18 No. 7, pp. 595-632.
119. Latapí, A., et al. (2019) "A literature reviews of the history and evolution of corporate social responsibility». *International Journal of Corporate Social Responsibility*. (4:1), pp 1-23.
120. Levy, S & Hino, H. (2015) "Emotional brand attachment: a factor in customer-bank relationships". *International Journal of Bank Marketing*, Vol.34 (2), pp 136-150.
121. Lindorff, M., & Jonson, E. P., & McGuire, L. (2012) "Strategic corporate social responsibility in controversial industry sectors: The social value of harm minimization". *Journal of Business Ethics*. 110(4), pp 457-467.
122. Lipińska, M. (2018) "Corporate communication in social media with the use of LinkedIn". *Social Communication*. Special Issue, pp. 23-29.
123. Lynch-Wood, G. (2007) "The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility". *Journal of Environmental Law*. 19(1), pp 145-147.

124. Madrakhimova, F. (2013) “International banking industry and corporate social responsibility”. *International Journal of Accounting Information Science & Leadership*. Vol. 6. Issue 17, pp 45-54.
125. Maignan, I. (2001) “Consumers Perceptions of Corporate Social Responsibilities: A Cross-Cultural Comparison”. *Journal of Business Ethics*. 30(1), pp 57–72.
126. Mazzoni, M. (2019) “8 Mindset Shifts To Up Your Sustainability Game, From Business Leaders Who Know”. *TriplePundit* (1/11/2019). Διαθέσιμο στον δικτυακό ιστότοπο < <https://www.triplepundit.com/story/2019/8-mindset-shifts-your-sustainability-game-business-leaders-who-know/85481/>>. (20/4/2020).
127. Milne, M., & Adler, R. (1999) “Exploring the reliability of social and environmental disclosure content analysis”. *Accounting, auditing, & Accountability Journal*. 12(2), pp 237-256.
128. Mintz, S. M. (2011) “Triple bottom line reporting for CPAs”. *The CPA Journal*, 81(12), pp 26-33.
129. Mitchell, K. R. & Agle, R. B. & Wood, J. D. (1997) “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Whom and What Really Counts”. *The Academy of Management Review*. Vol. 22. No. 4, pp 853-886.
130. Mohr, L. A., & Webb D. J, & Harris, K. E. (2001) “Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior”. *Journal of Consumer Affairs*, 35(1), pp 45-72.
131. Mohr, L. & Webb, D. (2005) “The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses”. *Journal of Consumer Affairs*. Vol. 39 No. 1, pp 121-147.
132. Moore, J., & Reinardy, S. (2012) “Liars, Killers and Bobbleheads: Behind the Rhetoric of the Target Market Anti-tobacco Campaign”. *Journal of Media Psychology*, 17(2), pp 1-27.
133. Moravcikova, K. et al (2015) “CSR reporting as an important tool of CSR communication”. *Procedia Economics and Finance* 26, pp 332-338.
134. Morhardt J.E., & Baird S., & Freeman, K. (2002) “Scoring corporate environmental and sustainability reports using GRI 2000, ISO 14031 and other criteria”. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol 9, pp 215-233.
135. Morsing, M. & M. Schultz (2006) “Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies”. *Business Ethics: A European Review*. 15(4), pp 323-338.
136. Myers, M. (2002) “Philip Morris' Termination of Ineffective 'Anti-Smoking' Ads Is Positive Step, But Tobacco Companies Should Also Stop Opposing Prevention Programs That Work”. *Campaign for tobacco free kids*. (17/9/2002). Διαθέσιμο στο δικτυακό ιστότοπο < https://www.tobaccofreekids.org/press-releases/id_0542>. (20/4/2020).

137. Ni L, & Jeong-Nam. K. (2009) "Classifying Publics: Communication Behaviors and Problem- Solving Characteristics in Controversial Issues". *International Journal of Strategic Communication*. 3 (4), pp 217-241.
138. Nowak, M. (1996) "A *business as a calling: Work and the examined Life*". The Free Press: New York.
139. Palazzo, G., & Richter, U. (2005) "CSR business as usual? The case of the tobacco industry". *Journal of Business Ethics*. 61(4), pp 387-401.
140. Parakevopoulou- Kolia, A.E. (2008) "Methodology of qualitative research in social sciences and interviews". *Open Education - The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology*. Vol. 4 (1), pp 1-10.
141. Paul, C. (2011) "*Strategic Communication*". USA: PRAEGER.
142. Perrini, F. (2005) "Building a European Portrait of Corporate Social Responsibility Reporting". *European Management Journal*. 23(6), pp 611-627.
143. Plant, R. (1982) "Jurgen Habermas and the Idea of Legitimation Crisis". *European Journal of Political Research*. 10, pp 341-352.
144. Plepys, A. (2002) "The Grey Side of ICT". *Environmental Impact Assessment Review*. 22(5), pp 509-523.
145. Pomeroy, A. & Dolnicar, S. (2008) "Assessing the Prerequisite of Successful CSR Implementation: Are Consumers Aware of CSR Initiatives?". *Journal of Business Ethics*. 85 (S2), pp 285-301.
146. Polychronidou, P., et al (2014) "Corporate Social Responsibility in Greek Banking Sector - An Empirical Research". *Procedia Economics and Finance*. (9), pp 193-199.
147. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006) "Creating Shared Value". *Harvard Business Review* 89, nos. 1-2 (January–February 2011) pp 62–77.
148. Porter, M. & Kramer, M. (2002) "*The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*". *Harvard Business Review*, pp 1-16.
149. Porter, M. & Kramer, M. (2006) "Strategy and Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility". *Harvard Business Review*, pp 1-15.
150. Reast, J., & Maon, F., Lindgreen, A., & Vanhamme, J. (2013) "Legitimacy seeking organizational strategies in controversial industries: A case study analysis and a bidimensional model". *Journal of Business Ethics*. 118(1), pp 139-153.
151. Redfern S. J & Norman I. J (1994) "Validity through triangulation". *Nurse Researcher*. 2 (2), pp 41-56.
152. Reeves, B., & M. A. Ferguson-Dethorne M.A. (1980) "Measuring the Effect of Messages about Social Responsibility". *Public Relations Review*. 6 (3), pp 40-55.
153. Rim, H., & Song, D. (2013) "The ability of corporate blog communication to enhance CSR effectiveness: The role of prior company reputation and blog responsiveness". *International Journal of Strategic Communication*. 7(3), pp 165-185.

154. Roberts, W. R. (1992) "Determinants of corporate social responsibility disclosure: an application of stakeholder theory". *Accounting Organizations and Society*. Vol. 17. No 6, pp 595-612.
155. Rogers, K., & Hudson, B. (2011) "The triple bottom line: The synergies of transformative perceptions and practices of sustainability". *OD Practitioner*. 4(43), pp 3-9.
156. Runhaar, H. & Lafferty, H. (2008) "Governing Corporate Social Responsibility: An Assessment of the Contribution of the UN Global Compact to CSR Strategies in the Telecommunications Industry". *Journal of Business Ethics*. 84, pp 479-495.
157. Sachs, S., & Maurer, M., & Ru'hli, E., & Hoffmann, R. (2006) "Corporate Social Responsibility from a "Stakeholder View" Perspective: CSR Implementation by a Swiss Mobile Telecommunication Provider". *Corporate Governance*. 6(4), pp 506-515.
158. Saunders, M., & Lewis, P. & Thornhill, A. (1997) "*Research Methods for Business Students*". London: Pitman Publishing.
159. Schonborn, G., et al (2019) "Why social sustainability counts: The impact of corporate social sustainability culture on financial success". *Sustainable Production and Consumption*. 17, pp 1-10.
160. Schultz, F. et al (2013) "The Construction of Corporate Social Responsibility in Network Societies: A Communication View". *Journal of Business Ethics*. Vol. 115, No. 4. Special Issue on Organizing CSR, pp 681-692.
161. Sen, S., & Bhattacharya, C. B. & Korschun, D. (2006) "The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment". *Journal of the Academy of Marketing Science*. 34 (2), pp 158-166.
162. Shawky, S., Kubacki, K., Dietrich, T., Weaven, S. (2019) "Using social media to create engagement: a social marketing review". *Journal of Social Marketing*. pp 1-22.
163. Sicilia, M., & Palazón, M., & López, M. (2016) "Brand Pages as a Communication Tool: A State of the Art and a Research Agenda". In Patrick De Pelsmacker (ed.) *Advertising in New Formats and Media*, pp 169 - 188.
164. Skouloudis A., Evangelinos K., Nikolaou I., Filho L.W. (2011) "An overview of corporate social responsibility in Greece: perceptions, developments and barriers to overcome". *Business Ethics: A European Review*. Vol 20 (2), pp 205-226.
165. Szykman, R. L (2004) "Who Are You and Why Are You Being Nice? Investigating the Industry Effect on Consumer Reaction to Corporate Societal Marketing Efforts" in *NA - Advances in Consumer Research*. Vol 31, eds. Barbara E. Kahn and Mary Frances Luce, Valdosta, GA: Association for Consumer Research, pp 306-313.
166. Smith, N. G. (2003) "Corporate social responsibility: not whether, but how?" *California Management Review*. Vol. No. 03, pp 1-35.

167. Smith, P.R. & Zook, Z. (2011) *Marketing Communication. Integrating offline and online with social media*. London: Kogan Page. 5th Edition.
168. Song, B. & Wen, J., & Ferguson, M. A. (2018) "Toward effective CSR communication in controversial industry sectors". *Journal of Marketing Communications*, pp 1-26.
169. Stohl, C., Etter & M., Banghart, S., et al. (2017) "Social Media Policies: Implications for Contemporary Notions of Corporate Social Responsibility" *Journal of Business Ethics*. Vol 142, pp 413–436.
170. Tao, W., & Ferguson, M.A. (2015) "The Overarching Effects of Ethical Reputation Regardless of CSR Cause Fit and Information Source". *International Journal of Strategic Communication*. 9 (1), pp 23-43.
171. Tata, J. & Prasad, S. (2015) "CSR Communication: An Impression Management Perspective". *Journal of Business Ethics*. Vol. 132. No. 4, pp 765-778.
172. Tempels, T. et al. (2017) "Understanding political responsibility in corporate citizenship: towards a shared responsibility for the common good". *Journal of Global Ethics*. 13 (1), pp 90-108.
173. Testarmata. S. & Fortuna, F. & Ciaburri, M. (2018) "The communication of corporate social responsibility practices through social media channels". *Corporate Board: Role, Duties & Composition*. Vol. 14, Issue 1, pp 34-49.
174. Treem, W. J. & Leonardi, M. P. (2013) "Social Media Use in Organizations: Exploring the Affordances of Visibility, Edit ability, Persistence, and Association". *Annals of the International Communication Association*. 36(1), pp 143-189.
175. Tsimonis, G., & Dimitriadis, S. (2014) "Brand strategies in social media". *Marketing Intelligence & Planning*. 32 (3), pp 328-344.
176. Tuckett, A. (2005) "Applying Thematic Analysis Theory to Practice: a researcher's experience". *Contemporary nurse: a journal for the Australian nursing profession*. 19, pp 75-87.
177. Turker, D. (2009) "Measuring corporate social responsibility: a scale development study". *Journal of Business Ethics*. Vol 85, pp 411-427.
178. Xie, C., & Bagozzi, P.R., & Grønhaug, K. (2019) "The impact of corporate social responsibility on consumer brand advocacy: The role of moral emotions, attitudes, and individual differences". *Journal of Business Research*. 95, pp 514-530.
179. Yen Thi Hoang, T. (2014) "CSR in banking sector a literature review and new research directions". *International Journal of Economics, Commerce and Management*. Vol. II. Issue 11, pp 1-22.
180. Young, I. M. (2011) *Responsibility for Justice*. Oxford: Oxford University Press.
181. Vartiak, L. (2016) "CSR reporting of companies on a global scale". *Procedia Economics and Finance*. 39, pp 176-183.
182. Ven Bert van de (2008). «An Ethical Framework for the Marketing of Corporate Social Responsibility». *Journal of Business Ethics*, Vol. 82, No. 2.

- The European Identity in Business and Social Ethics: The Eben 20th Annual Conference in Leuven. Springer. pp 339-352.
183. Verk, N. & Golob, U. (2013) "Discussion on the approaches to CSR communication research: a literature review". Conference: The 8th IRDO International Conference on Social Responsibility and Current Challenges. pp 1-8.
 184. VO, T. T., & Xiao, X., & Ho, S. Y. (2017) "How does corporate social responsibility engagement influence word of mouth on Twitter? Evidence from the airline industry". *Journal of Business Ethics*, pp 1-18.
 185. Vogel, D. (2005) "*The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*". Washington, DC Brookings Institution Press.
 186. Vollero, A., et al (2018) "Corporate social responsibility information and involvement strategies in controversial industries". *Wiley & Sons, Ltd and ERP Environment*, pp 1-11.
 187. Waddock, S.A. & Graves, S. (1997) "The corporate social performance financial performance link". *Strategic Management Journal*. Vol 18(4), pp 303-319.
 188. Wakefield, M. & Morley, C & Horan J K & Cummings K. M. (2002) "The Cigarette pack as Image: New Evidence from Tobacco Industry documents". *Tobacco Control*. (11), pp 173-180.
 189. WBCSD (2019) "Staying competitive in a fast-changing world Practical steps for future-proofing your business".
 190. WBCSD (1999) "Corporate Social Responsibility (CSR) in Brief". *World Economic Council for Sustainable Development*.
 191. Weber, R.P. (1990) "*Basic Content Analysis*" Second Edition, Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences. Vol 49. California.
 192. Weick, E.K. (1995) "*Making Sense of the Organization*". New Jersey: Wiley-Blackwell.
 193. Weinberger, D. (1999) "*The Clue train Manifesto: The End of Business as Usual*". USA: Basic Books
 194. Werther JR, B. W. & Chandler, D. (2005) "Strategic corporate social responsibility as global brand insurance". *Business Horizons*. Vol 48, pp 317 - 324.
 195. White, K., & Willness, C. (2009) "Consumer reactions to the decreased usage message: The role of elaborative processing". *Journal of Consumer Psychology*. 19(1), pp 73-87.
 196. White, D.M., & Marsh, E.E. (2006) "Content Analysis: A Flexible Methodology". *Library Trends*. Vol. 55, (1), pp 22-45.
 197. Wigley, S. (2008) "Gauging Consumers' Responses to CSR Activities: Does Increased Awareness Make Cents?". *Public Relations Review*. 34 (3), pp 306-308.
 198. Wimmer, D. R. & Dominick, R.J. (2006) "*Mass Media Research: an introduction*". Belmont, CA: Thomson, Wadsworth.

199. Yoon, Y., & Gurhan-Canli, Z., & Schwarz, N. (2006) “The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations”. *Journal of Consumer Psychology*. 16 (4), pp 377-390.
200. Young, M. (2011) “*Responsibility for Justice*”. New York: Oxford University Press.
201. Zatwarnicka-Madura, B. et al (2019) “Strategic and Operational Levels of CSR Marketing Communication for Sustainable Orientation of a Company: A Case Study from Bangladesh”. *Sustainability*. 11 (555), pp 1-19.
202. Zéghal, D. & Ahmed, A.S (1990) “Comparison of social responsibility information disclosure media used by Canadian firms”. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. 3 (1), pp 38-53.
203. Zhang, L., et al (2018) “The Joint Effect of Power, Relationship Type, and Corporate Social Responsibility Type on Customers’ Intent to Donate”. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. Vol. XX. No. X pp 1-21.

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Ανδριώτης Κ. (2007) “*Μάρκετινγκ τουριστικών επιχειρήσεων*”. Αθήνα: Σταμούλη.
2. Ανώνυμος (2019) “Στόχος οι νέες επενδύσεις για την Παπαστράτος”. *Business News* (29/3/2019). Διαθέσιμο στον διαδικτυακό ιστότοπο <<https://www.businessnews.gr/el/epixeiriseis/lianemporio-fmcg/stohos-oi-nees-ependyseis-gia-tin-papastratos.html>> (20/4/2020)
3. Ανώνυμος (2020) “Πράσινο Αποτύπωμα στη διαχείριση περιουσίας από το Private Banking της Τράπεζας Πειραιώς”. *Insider* (4/2/2020). Διαθέσιμο στον διαδικτυακό ιστότοπο <<https://www.insider.gr/epiheiriseis/trapezes/130141/prasino-apotypoma-sti-diaheirisi-perioysias-apo-private-banking-tis>>. (20/4/2020).
4. Baskin, O., & Aronoff C., & Lattimore, D. (2001) “*Δημόσιες Σχέσεις: Το επάγγελμα και η άσκηση του*” (4η αμερικανική έκδοση). Αθήνα: Παπαζήση.
5. Belch, G.E., & Belch M.A. (2011) “*Διαφήμιση και προώθηση: Ολοκληρωμένη επικοινωνία μάρκετινγκ*”. 8^η έκδοση. Θεσσαλονίκη: Τζιόλα.
6. Βλαχβέη, Α. (2017) “*Μάρκετινγκ: αρχές, στρατηγικές, εξελίξεις και νέα δεδομένα*”. Αθήνα: Φωτογιούνικα Μονοπρόσωπη ΕΠΕ.
7. Γαρδικιώτης, Α. (2008) “*Κοινωνική Επιρροή, Επισκόπηση και Αξιολόγηση της Έρευνας και των Θεωριών*”. Αθήνα: Gutenberg.
8. Γεωργόπουλος, Ν. (2006) “*Στρατηγικό Μάνατζμεντ*”. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου Γ.
9. Γκίτση, Α (2018) “Χρήστος Χαρπαντίδης: Η Παπαστράτος τόλμησε να αλλάξει και πέτυχε”. *Forbes* (27/4/2018). Διαθέσιμο στον διαδικτυακό ιστότοπο <<https://www.capital.gr/forbes/3288575/xristos-xarpantidis-i-papastratos-tol%2B5ise-na-allaxei-kai-petuxe>>. (20/4/2020).
10. Colin R. (2010) “*Η έρευνα του πραγματικού κόσμου*”. Αθήνα: Εκδ. Gutenberg.
11. Cornelissen, J. (2016) “*Εταιρική Επικοινωνία. Οδηγός Θεωρίας και Πρακτικής*”. Αθήνα: Διάυλος.

12. CSR Report (2018). “Όμιλος Cosmote”. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό ιστότοπο <
<https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/apologismoi.html>>. (20/4/2020).
13. CSR Report (2018) “Τράπεζα Πειραιώς”. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό ιστότοπο <
<https://www.piraeusbankgroup.com/el/investors/financials/annual-reports>>. (20/4/2020).
14. CSR Report (2017) “Παπαστράτος”.
15. CSR Report (2011) “B/S/H Οικιακές συσκευές ABE”.
16. CSR Report (2012-2013) “B/S/H Οικιακές συσκευές ABE”.
17. Δημητριάδης, Σ. & Τζωρτζάκη, Μ.Α. (2010) “*Μάρκετινγκ. Αρχές, Στρατηγικές Εφαρμογές*”. Αθήνα: Rosili.
18. De Vito, J. A. (2004) “Ανθρώπινη Επικοινωνία”. Αθήνα: Γ. Παρίκος & ΣΙΑ ΕΕ.
19. Διαμαντάκη, Κ. (2008) “Η δυνητική κοινότητα: μια ανάλυση της κοινοτικής εμπειρίας στην ύστερη νεωτερικότητα”. Διδακτορική Διατριβή, τμήμα Επικοινωνίας και Μέσων Ενημέρωσης, ΕΚΠΑ.
20. Ευαγγέλου, Ε. (2014) “Η χρήση της μεθοδολογικής τριγωνοποίησης στην έρευνα της ποιότητας ζωής των ψυχικά πασχόντων που ζουν στην κοινότητα”. *e- Journal of science and technology*, 2(9), σελ. 113-120.
21. Ζώτος, Γ. (2008) “*Διαφήμιση: Σχεδιασμός - Ανάπτυξη - Αποτελεσματικότητα*”. 5η έκδοση. International Studio Press: Θεσσαλονίκη.
22. Ηγουμενίδη, Τ. (2015) “Με ενιαίο εμπορικό σήμα προχωρούν ΟΤΕ και Cosmote”. *Ναυτεμπορική* (25/9/2015). Διαθέσιμο στον διαδικτυακό ιστότοπο <
<https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1007855/me-eniaio-emporiko-sima-proxoroun-ote-cosmote>>. (20/4/2020).
23. Fahy J., & Jobber D. (2014) “*Αρχές Μάρκετινγκ*”. Αθήνα: Κριτική.
24. Fiske, J. (2010) “*Εισαγωγή στην Επικοινωνία*”. 3^η έκδοση, Αθήνα :εκδ. Αιγόκερως.
25. Κλάιν, Σ. (2008) “*Διαφήμιση και Επικοινωνία*”. Αθήνα: Καστανιώτη.
26. Κορρές, Γ. (2015) “*Επιχειρηματικότητα και Management*”. [Κεφάλαιο Συγγράμματος]. Στο Κορρές, Γ. 2015. *Επιχειρηματικότητα και ανάπτυξη*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. κεφ 6 Διαθέσιμο στο διαδικτυακό ιστότοπο <
<http://hdl.handle.net/11419/688>>. (20/4/2020).
27. Littlejohn, W.S., & Fosh, K.A. (2012) “*Θεωρίες Ανθρώπινης Επικοινωνίας*”. Αθήνα: Πεδίο. Κεφ. 5 Το μήνυμα. σσ 123-174 (Σημειωτική Παράδοση, Κοινωνιοπολιτισμική παράδοση, Κοινωνιοψυχολογική παράδοση, Φαινομενολογική παράδοση).
28. Μακ Κουέιλ, Ν. (2003) “*Η Θεωρία της Μαζικής Επικοινωνίας για τον 21ο αιώνα*”. Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη.
29. Μανδραβέλης, Β. (2019) “Με νέα προϊόντα και εξαγωγές ανακάμπτουν οι καπνοβιομηχανίες”. *Καθημερινή* (21/10/2019). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό ιστότοπο <
<https://www.kathimerini.gr/1047970/article/oikonomia/epixeirhseis/me-nea-proionta-kai-ezagwges-anakamptoun-oi-kapnoviomhxanies>>. (20/4/2020).

30. Maslow, A. (2011) “*Κίνητρα και προσωπικότητα*”. Μετάφραση. Καρακατσάνη Ε. Αθήνα: Αιώρα.
31. Μουρδουκούτας, Β. (2012) “*Εγχειρίδιο Τέχνης και Τεχνικής της Επικοινωνίας*”. Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.
32. Μπόγκα-Καρτέρη, Κ. (2005) “*Επικοινωνία. Ανθρώπινη, επιχειρησιακή: Θεωρία και εφαρμογές*”. Αθήνα: University Studio Press.
33. Ξύγγη, Μ. (2012) “*Δημόσιες Σχέσεις*”. Αθήνα: Προπομπός.
34. Παπάζογλου, Ν. (2019) “*Παπαστράτος: Η ιστορία της εταιρείας της χρονιάς*”. *Insider* (5/1/2019). Διαθέσιμο στον διαδικτυακό ιστότοπο <<https://www.insider.gr/specials/papastratos-i-istoria-tis-etaireias-tis-hronias>> (20/4/2020).
35. Παπατριανταφύλλου, Γ. (2008) “*Προγράμματα δημοσίων σχέσεων: Στρατηγική και εκτέλεση*”. Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε.
36. Robson, C. (2010) “*Η έρευνα του πραγματικού κόσμου. Ένα μέσον για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές*”. Αθήνα: Gutenberg.
37. Σαμαράς, Αθ. Ν. (2014) “*Εικόνες Κρατών- Θεωρητικό πλαίσιο και εφαρμογές*”, σελ 13-43 στο Σαμαράς, Αθ. Ν (επιμέλεια) *Εικόνες Κρατών και Στρατηγική Επικοινωνία. Ήπια Ισχύς και Μέσα Ενημέρωσης*. Αθήνα: Καστανιώτης.
38. Σιώμοκος, Γ. (2013) “*Στρατηγικό Μάρκετινγκ*”. 3η έκδοση. Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε.
39. Σταθακόπουλος, Β. (2001) “*Μέθοδοι έρευνας αγοράς*”. Αθήνα: Σταμούλη.
40. Σταμάτης, Γ. (2007) “*Ολοκληρωμένη στρατηγική επικοινωνία*”. Αθήνα: Σταμούλη.
41. Τάκας, Ε. (2015) “*Τις Πταίει; Γνωσιακές μεροληψίες στην απόδοση αιτιότητας. Οι στρεβλώσεις στην ακούσια συσχέτιση της αιτιότητας*”. Επισκόπηση της Θεωρίας. Advanced Media Institute, Λευκωσία, ΑΠΚΥ.
42. Τσακλαγκάνος, Αγγ. (2005) “*Βασικές αρχές του Μάρκετινγκ*”. 3^η έκδοση. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη.
43. Φραγκομίχαλος Κ.Ε. (2003) “*Στρατηγική Επικοινωνίας. Η τέχνη του γραπτού και προφορικού λόγου*”. Αθήνα: Γρηγόρη.
44. Ψύλλα, Μ. (1991) “*Η επικοινωνία σαν κοινωνική διεργασία*”. Επιστημονική Επετηρίδα Χαροκόπειου Ανωτάτης Σχολής Οικιακής Οικονομίας.
45. Wilcox D., & Ault P., & Agee W. (2001) “*Δημόσιες Σχέσεις 1: Εισαγωγή στις Δημόσιες Σχέσεις*”. 4η έκδοση, Αθήνα: Γ. Παρίκος & ΣΙΑ Ε.Ε.
46. Windahl, S. & Sintzer, B. (1999) “*Εφαρμοσμένη Επικοινωνία. Μία Εισαγωγή στον Επικοινωνιακό Σχεδιασμό*”. Αθήνα: Καστανιώτης.