

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ**

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Όνομα Προγράμματος με Πλάγια Γράμματα

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Εταιρική Κοινωνική ευθύνη και Βιωσιμότητα στην Ελληνική βιομηχανία φαρμάκων .
Εφαρμογή και προοπτικές .**

Δημήτριος Παπαγεωργίου

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια

Νίκη Γλαβέλη

ΜΑΙΟΣ 2023

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ**

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Βιωσιμότητα στην Ελληνική βιομηχανία φαρμάκων. Εφαρμογή και προοπτικές

Δημήτριος Παπαγεωργίου

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια

Νίκη Γλαβέλη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Διοίκηση -Τεχνολογία -Ποιότητα από τη Σχολή Οικονομικών του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2023

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει τις έννοιες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) και της βιωσιμότητας στην ελληνική φαρμακοβιομηχανία εστιάζοντας στο βαθμό κατανόησης αλλά και στο βαθμό και τρόπο εφαρμογής των αρχών τους. Στο πρώτο σκέλος της εργασίας μελετώνται διεξοδικά οι έννοιες ΕΚΕ και βιωσιμότητα, ενώ ακολούθως στο εμπειρικό σκέλος λαμβάνει χώρα ποιοτική έρευνα με συνεντεύξεις σε στελέχη εταιρειών από τον φαρμακευτικό κλάδο. Από την έρευνα αυτή διαπιστώνονται οι αντιλήψεις αυτών σχετικά με την ΕΚΕ και τη βιωσιμότητα, καθώς επίσης και οι πολιτικές και πρακτικές που εφαρμόζονται αλλά και τα προβλήματα και εμπόδια για την εφαρμογή τους. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι εταιρείες του κλάδου γνωρίζουν επιφανειακά τι είναι η ΕΚΕ και η βιωσιμότητα και εξίσου επιφανειακές είναι οι δράσεις τους σε αυτόν τον τομέα. Στο κατώφλι της νέας εποχής που έρχεται οι ελληνικές φαρμακοβιομηχανίες θα πρέπει να μετασχηματίσουν τους οργανισμούς τους και εισάγουν νέα βιώσιμα μοντέλα στην λειτουργία τους και στην στρατηγική τους προκειμένου να διεκδικήσουν το παρόν και το μέλλον.

Αναφορικά με την μεθοδολογία που εφαρμόζεται στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας θα πρέπει να σημειωθεί ότι στο πρώτο σκέλος λαμβάνει χώρα εκτενής βιβλιογραφική αναζήτηση σε έγκριτα επιστημονικά περιοδικά, καθώς και σε αντίστοιχες βάσεις δεδομένων που αφορούν το υπό εξέταση αντικείμενο. Επιπλέον, χρησιμοποιούνται και πηγές από το διαδίκτυο, έτσι ώστε η προσέγγιση που λαμβάνει χώρα να είναι όσο το δυνατόν πιο επικαιροποιημένη. Στο δεύτερο σκέλος της εργασίας παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας -ποιοτική έρευνα με ημιδομημένες συνεντεύξεις σε ανώτερα διευθυντικά στελέχη εταιρειών στον φαρμακευτικό κλάδο αναφορικά με την προσέγγισή τους στην ΕΚΕ και τη βιωσιμότητα - καθώς και τα αποτελέσματα αυτής. Τέλος, συζητούνται η θεωρητική και πρακτική συμβολή της και οι περιορισμοί της έρευνας και προτείνονται πεδία μελλοντικής έρευνας.

Λέξεις Κλειδιά: *Βιωσιμότητα, ΕΚΕ, Ελλάδα, Ποιοτική Έρευνα, Φαρμακευτικός Κλάδος*

Summary

The aim of this thesis is to study the concepts of Corporate Social Responsibility (CSR) and sustainability in the Greek pharmaceutical industry. In the first part of the paper, CSR and sustainability are studied in depth, while in the empirical part, a qualitative research is conducted focusing on the views of pharmaceutical company executives. The interviews try to unlock their perceptions regarding CSR and sustainability, as well as the implemented policies and practices and the obstacles and problems encountered. The results of the survey show that the companies in the sector know superficially what CSR and sustainability are and their actions in this area are equally superficial. At the threshold of the new era that is coming, the Greek pharmaceutical industries will have to transform their organizations and introduce new sustainable models in their operation and strategy in order to claim the present and the future.

With regard to the methodology applied in the context of this study, it should be noted that in the first part, an extensive literature review is conducted based on refereed scientific journals and databases related to the subject under consideration. In addition, sources from the web are also used. In the second part of the thesis, emphasis is placed on the research methodology (qualitative research with the use of semi-structured interviews with senior managers of pharmaceutical companies regarding their approach to CSR and sustainability), the presentations of the research results and their discussion. Also, the theoretical and practical implications are presented, limitations are discussed and future research avenues are suggested.

Keywords: *Sustainability, CSR, Greece, Qualitative Research, Pharmaceutical Industry*

Ευχαριστίες

«Ολοκληρώνοντας την παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου προς όλους συνέβαλαν σ' αυτό. Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια κ. Νίκη Γλαβέλη για την επιλογή του θέματος, την υποστήριξη, καθώς και τη διαρκή βοήθεια που μου προσέφερε, στα πλαίσια εκπόνησης της εργασίας αυτής. Ακόμη, νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω τους διδάσκοντες καθηγητές μου στο Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου για τις γνώσεις και τα πολύτιμα εφόδια που μου παρείχαν κατά τη διάρκεια των σπουδών μου. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα στελέχη των φαρμακευτικών εταιρειών που έλαβαν μέρος στην έρευνα και την οικογένειά μου για την υποστήριξη και στο συγκεκριμένο στάδιο των σπουδών μου.

Περιεχόμενα Σχημάτων

Σχήμα 1 - Πυραμίδα του Carroll (Carroll A. B., 1991) **Error! Bookmark not defined.**

Σχήμα 2 - Μοντέλο συστημάτων ενδιαφερομένων μερών ΕΚΕ (Mason & Simmons, 2014) **Error!**

Bookmark not defined.

Σχήμα 3 – Τομείς Βιωσιμότητας (Porter & Van der Linde, 1995) **Error! Bookmark not defined.**

Σχήμα 4 - Βασικά στοιχεία επιχειρηματικών μοντέλων σύμφωνα με τους A Osterwalder και Y. Pigneur (2010) (Osterwalder & Pigneur, 2010)..... **Error! Bookmark not defined.**

Σχήμα 5 - Καμβάς για βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα (Bocken, Short, Rana, & Evans, 2013) **Error!**

Bookmark not defined.

Σχήμα 6 – Αρχέτυπα βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων Source: . Βιώσιμα Επιχειρηματικά

Αρχέτυπα (Bocken, Short, & Rana, 2014) **Error! Bookmark not defined.**

Σχήμα 7 - Business Model Osterwalder & Pigneur (2010) **Error! Bookmark not defined.**

Σχήμα 8 - Triple Layer Business Model Canvas (Azapagic, 2003)..... **Error! Bookmark not defined.**

Σχήμα 9 - Οι 17 Στόχοι για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη..... **Error! Bookmark not defined.**

Σχήμα 10- Τα χαρακτηριστικά των συνεντευξεων61

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	4
Summary	5
Ευχαριστίες	6
Περιεχόμενα Σχημάτων	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	12
I. Σκοπός και χρησιμότητα της έρευνας	12
Κεφάλαιο 1	14
Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	14
1.1 Εισαγωγή.....	14
1.2 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: εννοιολογικός προσδιορισμός και εξελίξεις	14
1.3 Περιεχόμενο – Διαστάσεις της ΕΚΕ	19
1.4 Στάδια εξέλιξης της κοινωνικής συμπεριφοράς και ανταπόκρισης της επιχείρησης	23
1.5 Θεωρία Των Ενδιαφερομένων Μερών.....	26
1.5 Οφέλη Των Επιχειρήσεων.....	28
1.6 Η ΕΚΕ Στην Ευρώπη και Στην Ελλάδα.....	29
1.7 Συμπεράσματα	30
Κεφάλαιο 2	31
Βιωσιμότητα	31
2.1. Εισαγωγή.....	31

2.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός.....	31
2.2 Εταιρική Βιωσιμότητα	35
2.3 Επιχειρηματικά Μοντέλα.....	36
2.4 Βιώσιμα Επιχειρηματικά Μοντέλα	39
2.5 Εργαλεία Κατανόησης Βιώσιμου Επιχειρηματικού Μοντέλου.....	42
2.6 Απολογισμοί Βιωσιμότητας.....	46
2.7 Βασικές Αρχές και Οδηγίες Σύνταξης Απολογισμών Βιωσιμότητας (NFRD & CSRD)	47
2.7.1 GRI.....	50
2.7.2 Οικουμενικό Σύμφωνο ΟΗΕ	51
2.7.3 Ελληνικός Κώδικας Βιωσιμότητας	55
2.8 Οφέλη Απολογισμών Βιωσιμότητας.....	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	58
Μεθοδολογία.....	58
3.1 Σκοπός της έρευνας-ερευνητικά ερωτήματα.....	58
3.2. Το πλαίσιο της έρευνας: ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας στην Ελλάδα.....	58
3.3 Ερευνητική στρατηγική – δείγμα/δειγματοληψία.....	59
3.3.1. Ερευνητικό εργαλείο	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	63
Παρουσίαση αποτελεσμάτων – Σχολιασμός	63

4.2 Περιγραφή δείγματος	63
4.3 Αποτελέσματα-συζήτηση	64
4.3.2 Βαθμός και τρόπος εφαρμογής ΕΚΕ	64
4.3.2 Πρακτικές ΕΚΕ	64
4.3.3. Εσωτερική οργάνωση των εταιρειών για ΕΚΕ.....	65
4.3.4. Βαθμός και τρόπος εφαρμογής βιωσιμότητας	66
4.3.5 Ενδιαφέρον για εμπάθυση της Βιωσιμότητας	67
Κεφαλαίο 5...Συμπεράσματα, Συμβολή της έρευνας, περιορισμοί και μελλοντική έρευνα	69
5.1 Εισαγωγή	69
5.2 Συμπεράσματα.....	69
5.3 Συμβολή της έρευνας	71
5.3.1 Συμβολή της έρευνας σε θεωρητικό επίπεδο	72
5.3.2 Συμβολή της έρευνας σε πρακτικό επίπεδο.....	72
5.4 Περιορισμός της έρευνας -Δείγμα.....	74
Βιβλιογραφία	75
Παράρτημα 1.Οδηγός συνεντεύξης	81

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

I. Σκοπός και χρησιμότητα της έρευνας

Οι έννοιες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) και της βιωσιμότητας έχουν μπει στην Ατζέντα των κυβερνήσεων αλλά και στην ρητορική και πρακτική των επιχειρήσεων για πάνω από 50 χρόνια. Ειδικότερα μετά από τις πρόσφατες αλλαγές π.χ. Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (2015), Ευρωπαϊκή στρατηγική 2020 και 2030, Ευρωπαϊκή και Εθνική Στρατηγική για την ΕΚΕ και τις ευρωπαϊκές , οδηγίες NFRD και CSRD η ενσωμάτωση των πιο πάνω εννοιών στα επιχειρηματικά μοντέλα των επιχειρήσεων αποτελεί μονόδρομο . Ειδικότερα ο φαρμακευτικός κλάδος (στον οποίο εστιάζει η παρούσα εργασία) επηρεάζει την υγεία των καταναλωτών αλλά και το κόστος παροχής της υγείας αποτελεί ένα σημαντικό κλάδο της οικονομίας που η εφαρμογή των πιο πάνω αρχών είναι ακόμη πιο επιτακτική. Πράγματι ο κλάδος έχει κατηγορηθεί για μια «λίστα εγκλημάτων» όπως: ανήθικες πρακτικές τιμολόγησης, ανήθικο μάρκετινγκ, δωροδοκίες, εγκατάλειψη των φτωχών, κλινικές δοκιμές σε χώρες του τρίτου κόσμου και σε ευαίσθητες κοινωνικά ομάδες, θέματα βιοϊατρικής και έχει επίσης (πέρα από το κοινωνικό) και υψηλά περιβαλλοντικό αποτύπωμα. Επομένως παρουσιάζει μεγάλο ερευνητικό ενδιαφέρον να μελετηθεί το πως αντιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις του κλάδου τις έννοιες της ΕΚΕ και της βιωσιμότητας, αλλά και το πως και σε ποιόν βαθμό τις εφαρμόζουν και τις ενσωματώνουν στα επιχειρηματικά τους μοντέλα. Τα συμπεράσματα αυτής της έρευνας θα μπορούσαν να αποτυπώσουν την υφιστάμενη κατάσταση και να δείξουν την κατεύθυνση της εξέλιξης των εταιρειών του κλάδου σε ότι αφορά την εσωτερική τους οργάνωση και το επιχειρηματικό μοντέλο τους αλλά και σε επίπεδο στρατηγικής τι κατεύθυνση πρέπει να ακολουθήσουν προκειμένου να συμβαδίσουν με το ευρωπαϊκό και παγκόσμιο γίγνεσθαι .

II. Δομή

Η παρούσα εργασία αποτελείται από 5 κεφάλαια. Αναλυτικότερα:

Στο πρώτο κεφάλαιο με τίτλο «Εταιρική κοινωνική ευθύνη», αρχικά γίνεται μια εννοιολογική αναζήτηση του όρου της εταιρικής ευθύνης. Στη συνέχεια παρατίθεται το περιεχόμενο και οι Διαστάσεις της ΕΚΕ και παρατίθεται η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών . Τέλος γίνεται αναφορά στα οφέλη των επιχειρήσεων από την ΕΚΕ, γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στην εφαρμογή της ΕΚΕ στην Ελλάδα και στην Ευρώπη και αναλύονται τα συμπεράσματα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο «Βιωσιμότητα» αναλύεται ο εννοιολογικός προσδιορισμός και αναφέρεται η ιστορική εξέλιξη της έννοιας της βιωσιμότητας τις τελευταίες δεκαετίες . Στην συνέχεια γίνεται αναφορά στη εταιρική βιωσιμότητα και εξετάζονται τα επιχειρηματικά και τα βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα . Μετά ακολουθεί ο προσδιορισμός των απολογισμών βιωσιμότητας και των βασικών αρχών σύνταξής τους .Τέλος εξετάζεται η έννοια και η εφαρμογή του GRI , του οικουμενικού συμφώνου του ΟΗΕ και του Ελληνικού κώδικα Βιωσιμότητας .

Στο τρίτο κεφάλαιο «Μεθοδολογία» περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας ,η ερευνητική στρατηγική ,το ερευνητικό δείγμα ,το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε .Τέλος παρατίθεται η ηθική και η δεοντολογία της έρευνας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο «Παρουσίαση αποτελεσμάτων -σχολιασμός» αποτυπώνονται τα αποτελέσματα της έρευνας και η ομαδοποίηση από τα δεδομένα των τριών συνεντεύξεων σε αντιστοιχία με τα ερευνητικά ερωτήματα.

Στο πέμπτο κεφάλαιο «Συμπεράσματα, Συμβολή της Έρευνας, Περιορισμοί & Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα» της παρούσας εργασίας παρουσιάζονται τα συμπεράσματα όπως προκύπτουν από τα ερευνητικά αποτελέσματα των προηγούμενων κεφαλαίων και γίνεται προσπάθεια αξιολόγησης της συνεισφοράς της παρούσας έρευνας σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο, λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς. Η εργασία ολοκληρώνεται με προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Κεφάλαιο 1

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

1.1 Εισαγωγή

Στο πρώτο Κεφάλαιο της παρούσης παρουσιάζεται η έννοια, το περιεχόμενο και η εξέλιξη του όρου Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ), που αποσκοπούν όλες εκείνες τις ενέργειες των επιχειρήσεων για την αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών και κοινωνικών θεμάτων, καθώς και οι προσεγγίσεις που έχουν αναπτυχθεί γύρω από αυτή (π.χ. μοντέλο ενδιαφερομένων μερών). Πρόσθετα, συζητούνται ο βαθμός ωριμότητας των επιχειρήσεων σε σχέση με την ΕΚΕ και οι εξελίξεις σε Ευρώπη και Ελλάδα.

1.2 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: εννοιολογικός προσδιορισμός και εξελίξεις

1.2.1. Εννοιολογικός προσδιορισμός

Ο μέγας στοχαστής και συγγραφέας Νίκος Καζαντζάκης έλεγε «Να αγαπάς την ευθύνη. Να λες, εγώ μονάχος μου έχω χρέος να σώσω τον κόσμο. Αν δεν σωθεί εγώ θα φταίω» Τα λόγια αυτά είναι ίσως και τα πιο κατάλληλα για να περιγράψει φιλοσοφικά η έννοια της ΕΚΕ.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στην πράσινη βίβλο που εκδόθηκε το 2001 για την ΕΚΕ, την όριζε αναλυτικότερα ως «η έννοια σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη» (COM 366, 2001). Δέκα χρόνια αργότερα το 2011, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή μέσω της ανανεωμένης στρατηγικής της για την ΕΚΕ την ορίζει ως «η ευθύνη των επιχειρήσεων για την επίδραση που έχουν στην κοινωνία».

Η έννοια της ΕΚΕ ποικίλει ανάλογα με την κουλτούρα και τον γεωγραφικό προσανατολισμό κάθε χώρας περικλείει όμως πάντα την ευθύνη κάθε επιχείρησης ή οργανισμού απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη τα οποία επηρεάζει ή επηρεάζεται από αυτά μέσα από την άσκηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Όμως ανεξάρτητα από την προέλευσή τους η ΕΚΕ ενσωματώνει ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά (CSR Hellas, n.d.):

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

Ανατρέχοντας στους ορισμούς, στην ελληνική βιβλιογραφία ο ορισμός της ΕΚΕ που υιοθετείται στο πλαίσιο της Εθνικής Στρατηγικής λαμβάνει υπόψη τους διεθνείς ορισμούς αλλά και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ελληνικής επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Οι βασικές πτυχές της έννοιας της ΕΚΕ για την Ελλάδα είναι οι εξής (Υπουργείο Ανάπτυξης, 2014):

- Η ΕΚΕ αποτελεί εθελοντική αυτοδέσμευση επιχειρήσεων και οργανισμών και στοχεύει στην υπεύθυνη λειτουργία και διαχείριση των δραστηριοτήτων τους.
- Ως εθελοντική αυτοδέσμευση, η ΕΚΕ προϋποθέτει την ανάληψη πρωτοβουλιών και δραστηριοτήτων, επιπλέον της ελάχιστης συμμόρφωσης με την εκάστοτε νομοθεσία.
- Στη βάση των παραπάνω χαρακτηριστικών, η έννοια της ΕΚΕ αποτελεί ένα ολοκληρωμένο πλέγμα πολιτικών και δράσεων που υιοθετεί κάθε επιχείρηση, προσδιορίζοντας τη σχέση της με την κοινωνία και δεν περιορίζεται στην κοινωνική/περιβαλλοντική σήμανση (social /environmental labelling) προϊόντων και υπηρεσιών ούτε στην απολογιστική ανασκόπηση (reporting) δράσεων και πρωτοβουλιών.

Συνοψίζοντας, η έννοια της ΕΚΕ περικλείει την ευθύνη κάθε επιχείρησης ή οργανισμού απέναντι στους ανθρώπους, την κοινωνία και το περιβάλλον για τον τρόπο που τους επηρεάζει από την άσκηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Η ΕΚΕ είναι μια δυναμική έννοια της οποίας οι αρχές και αξίες εξελίσσονται συνεχώς και ακολουθούν τους προβληματισμούς και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η κοινωνία.” Σήμερα, οι προκλήσεις αυτές απαιτούν

άμεση λύση, αλλά με προοπτική. Αυτή η μελλοντική προοπτική συνδέει στενά τις έννοιες της ΕΚΕ και της Βιώσιμης Ανάπτυξης σε ένα σύνολο που ενσωματώνει την εξασφάλιση βιωσιμότητας στο παρόν με παράλληλη φροντίδα για την ευημερία των μελλοντικών γενεών και είναι η βάση του οράματός μας” (Υπουργείο Ανάπτυξης, 2014).

1.2.2. Εξελίξεις σχετικά με την ΕΚΕ

Επιστημονικά η έννοια της ΕΚΕ εμφανίστηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1950 με το έργο του Howard R. Bowen «Social Rensposibilities of the businessman» σύμφωνα με τον οποίο η εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ) εκφράζει μια θεμελιώδη ηθική στον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία συμπεριφέρεται στην κοινωνία. «Η ηθική συμπεριφορά προς τα ενδιαφερόμενα μέρη και αναγνωρίζει το πνεύμα του νομικού και ρυθμιστικού περιβάλλοντος». Το πρωτοποριακό και ρηξικέυθο έργο του Bowen τον κατατάσσει σε περίοπτη θέση ανάμεσα στους μελετητές του θέματος και δίκαια θεωρείται ως σήμερα ως ο πατέρας της ΕΚΕ (Bowen, 1950).

Στην δεκαετία του 1960 η ΕΚΕ εξελίσσεται και συνδέεται με την επιχειρηματική ηθική λόγω των δράσεων που αναπτύσσουν αμερικανικές εταιρείες στις χώρες της Αφρικής και της Ασίας, αλλά και λόγω της ανάπτυξης ισχυρών κοινωνικών ρευμάτων εντός των ΗΠΑ όπως το φεμινιστικό κίνημα, το κίνημα για την προστασία του περιβάλλοντος, για τα πολιτικά δικαιώματα και το κίνημα προστασίας των καταναλωτών.

Στις δεκαετίες του 1960 και του 1970, άρχισαν να εμφανίζονται συζητήσεις για τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις που προκαλούνται από τις ανθρώπινες ενέργειες. Σε αυτήν την περίοδο, επισημαίνουμε το βιβλίο «Silent Spring» που ασχολήθηκε με το θέμα της αδιάκριτης χρήσης χημικών και φυτοφαρμάκων (ιδίως διχλωροδιφαινυλοτριχλωροαιθάνιο, κοινώς γνωστό ως DDT) και την Έκθεση Ορίων Ανάπτυξης, που ανατέθηκε από τη Λέσχη της Ρώμης. Η έκθεση, η οποία γράφτηκε από τους Meadows, et al. (1972), έκανε μια προβολή για τα επόμενα 100 χρόνια. Σύμφωνα με την έκθεση, η αχαλίνωτη τάση για οικονομική ανάπτυξη θα οδηγούσε στα όρια τους φυσικούς πόρους. Για να αποφευχθεί το τέλος των πόρων, θα απαιτούνταν να παγώσει η αύξηση του παγκόσμιου πληθυσμού και του βιομηχανικού κεφαλαίου. Αυτή η έννοια ονομάστηκε «διατριβή μηδενικής ανάπτυξης» και ήταν μια άμεση επίθεση στις θεωρίες της συνεχούς οικονομικής ανάπτυξης. Η μελέτη κατέληξε στα εξής (Meadows, Meadows, Randers , & Behrens, 1972):

- Εάν διατηρούνταν οι τάσεις στην αύξηση του παγκόσμιου πληθυσμού, τη μείωση των φυσικών πόρων και την μόλυνση του περιβάλλοντος , τα όρια ανάπτυξης του πλανήτη θα έφταναν σε 100

χρόνια. Το αποτέλεσμα θα ήταν μια ξαφνική και ανεξέλεγκτη μείωση τόσο του πληθυσμού όσο και της βιομηχανικής παραγωγικής ικανότητας.

- Η κατάσταση της παγκόσμιας ισορροπίας θα έπρεπε να σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να ικανοποιούνται οι βασικές υλικές ανάγκες κάθε ανθρώπου στη Γη και ότι κάθε άτομο έχει κάθε γενιάς ίσες ευκαιρίες να αξιοποιήσει τις ανθρώπινες δυνατότητές του.
- Ο Frederick (1960) υποστήριξε ότι οι πόροι των επιχειρήσεων θα πρέπει εκτός των άλλων να χρησιμοποιούνται για ευρείς κοινωνικούς σκοπούς.
- Ο McGuire (1963) υπογράμμισε ότι η κοινωνική ευθύνη παροτρύνει τις επιχειρήσεις να αποδεχτούν συγκεκριμένες ευθύνες έναντι της κοινωνίας οι οποίες επεκτείνονται πέρα από τις οικονομικές και νομικές υποχρεώσεις τους.
- Οι Hay and Gray (1974) χαρακτηρίζουν αυτήν την περίοδο της ανάπτυξης της ΕΚΕ ως Quality of life management (Ποιότητα διαχείρισης της ζωής).
- Ο Friedman (1970) διατυπώνει την άποψη ότι η μόνη εκδήλωση κοινωνικής υπευθυνότητας της επιχείρησης είναι η δημιουργία κερδών για τους μετόχους τους.

Πρέπει να τονιστεί εδώ ότι χαρακτηριστικό αυτής της δεκαετίας είναι η απουσία σύνδεσης της ΕΚΕ με την χρηματοοικονομική απόδοση της επιχείρησης.

Στη δεκαετία του 1970, η ανάπτυξη και ο προβληματισμός γύρω από την ΕΚΕ συνεχίστηκε και απασχόλησε πολλούς μελετητές:

- Οι Wallish and Mc Cowan (1970) διατύπωσαν την έννοια του «πεφωτισμένου συμφέροντος» (enlightened self interest) σύμφωνα με την οποία ήταν σημαντικό να επέλθει συμφιλίωση μεταξύ του κοινωνικού και οικονομικού συμφέροντος της επιχείρησης που είναι από την φύση του ανταγωνιστικά.. Συνεπώς οι επιχειρήσεις θα πρέπει να υποστηρίζουν την ευημερία του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο κινούνται. Παρ όλα αυτά το «πεφωτισμένο μοντέλο» δεν κατάφερε να προσδιορίσει με σαφήνεια τους μηχανισμούς μεταξύ της ΕΚΕ και της οικονομικής απόδοσης (CFR Corporate Financial Performance) των επιχειρήσεων.
- Ο Frederick (1978) προχώρησε στον διαχωρισμό της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης CSR1- από την εταιρική Κοινωνική Ανταπόκριση CSR2 (Corporate Social Responsiveness). Σύμφωνα με τον συγγραφέα «Η ΕΚΕ αφορά την αποδοχή από την εταιρεία μιας κοινωνικής υποχρέωσης

ενώ η Εταιρική Κοινωνική Ανταπόκριση αφορά μια δυναμική κατάσταση και το πως η επιχείρηση αντιδρά στις κοινωνικές προσδοκίες και κοινωνικά θέματα.”

- Οι Akerman (1973) και Murray (1976) διατύπωσαν την άποψη ότι είναι πολύ σημαντικό οι επιχειρήσεις όχι απλά να αποδέχονται την ευθύνη τους απέναντι στην κοινωνία αλλά και να ανταποκρίνονται στις εκάστοτε κοινωνικές απαιτήσεις. (Murray, 1976)

Μια από τις πιο σημαντικές δεκαετίες για την εξέλιξη της ΕΚΕ ήταν η δεκαετία του 1980. Συγκεκριμένα:

- Το τρισδιάστατο μοντέλο της κοινωνικής απόδοσης που εισήγαγε ο Carroll (1979) αποτέλεσε τις βάσεις για την περαιτέρω εξέλιξη και ανάπτυξη της ΕΚΕ από άλλους ερευνητές (Wartick & Cochran, 1985).
- Ο Freeman με το βιβλίο του «Strategic Management and Stakeholder Approach» (1984) τόνισε ότι η επιβίωση της επιχείρησης δεν εξαρτάται πλέον μόνο από τους μετόχους αλλά και από τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders), ομάδες δηλαδή που έχουν όφελος από την αξία της εταιρείας όπως οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, η κυβέρνηση κλπ.

Στην δεκαετία 1990 η έννοια της ΕΚΕ έγινε ευρέως γνωστή και σημειώθηκε πολύ μεγάλη αύξηση του ενδιαφέροντος και της έρευνας της ΕΚΕ σε παγκόσμιο επίπεδο. Στην δεκαετία αυτή αναπτύχθηκε η έννοια του παγκόσμιου εταιρικού πολίτη (global corporate citizen) (Frederick W. , 1978).

- Στο έργο των Wood D.J. and Lodgson J.M. (2002) εισάγεται η έννοια του εταιρικού πολίτη (cc corporate citizen) και αναλύεται η λογικά που η κάθε εταιρεία θα πρέπει να τοποθετεί τον εαυτό της μέσα στην κοινότητα των πολιτών . Στην κοινότητα αυτή όλα τα μέλη της ,εταιρείες και πολίτες, συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις αλληλοεπίδρασης και αλληλοεξάρτησης .
- Οι Mansden and Andriof (2004) ορίζουν την έννοια του καλού εταιρικού πολίτη ως προς την κατανόηση και διαχείριση των επιδράσεων της επιχείρησης στην κοινωνία προς όφελος της επιχείρησης και της κοινωνίας ως ενιαίο σύνολο.

Μετά το 2000 η έννοια της ΕΚΕ διευρύνθηκε και περιέλαβε όλο το φάσμα της επιχείρησης καθώς και επίσης και το ανταγωνιστικό της προφίλ Portrer, M.E and Kramer M.R. (2006).

Σύμφωνα με την Mazur-Wierzbicka (2021), η εξέλιξη της έννοιας της ΕΚΕ έχει καθοριστεί από τεχνολογικές αλλαγές και αλλαγές που σχετίζονται με τις πληροφορίες. Αυτή η εξέλιξη έχει κατηγοριοποιηθεί σε τέσσερα κύρια σημεία: CSR 1.0, CSR 1.5, CSR 2.0 και CSR 3.0. Αξίζει να σημειωθεί ότι η μετάβαση στην ΕΚΕ έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά ανάλογα με την εταιρεία και τη χώρα.

Το CSR 1.0 ήταν η αρχική περίοδος της ΕΚΕ που διήρκεσε μέχρι τη δεκαετία του 2000. Σε αυτήν την περίοδο, οι οργανισμοί ήταν προσανατολισμένοι μόνο στα αποτελέσματα. Έτσι, υπήρχε μικρή ανησυχία για τα μέτρα υποστήριξης των εργαζομένων (π.χ. πρόληψη εργασιακών κινδύνων, μισθολογικό κόστος). Η ΕΚΕ περιοριζόταν σε φιλανθρωπικές δραστηριότητες. Ως εκ τούτου, η ΕΚΕ θεωρήθηκε ως μια μορφή μάρκετινγκ (εξωτερική διαφήμιση)).

Το CSR 1.5 ήταν η εποχή που οι εταιρείες θεώρησαν ότι η ΕΚΕ ήταν μια στρατηγικά προσανατολισμένη ιδέα, όπου το επίκεντρο ήταν η βελτίωση της εταιρικής εικόνας στο κοινό μέσω διαφορετικών πρωτοβουλιών ΕΚΕ.

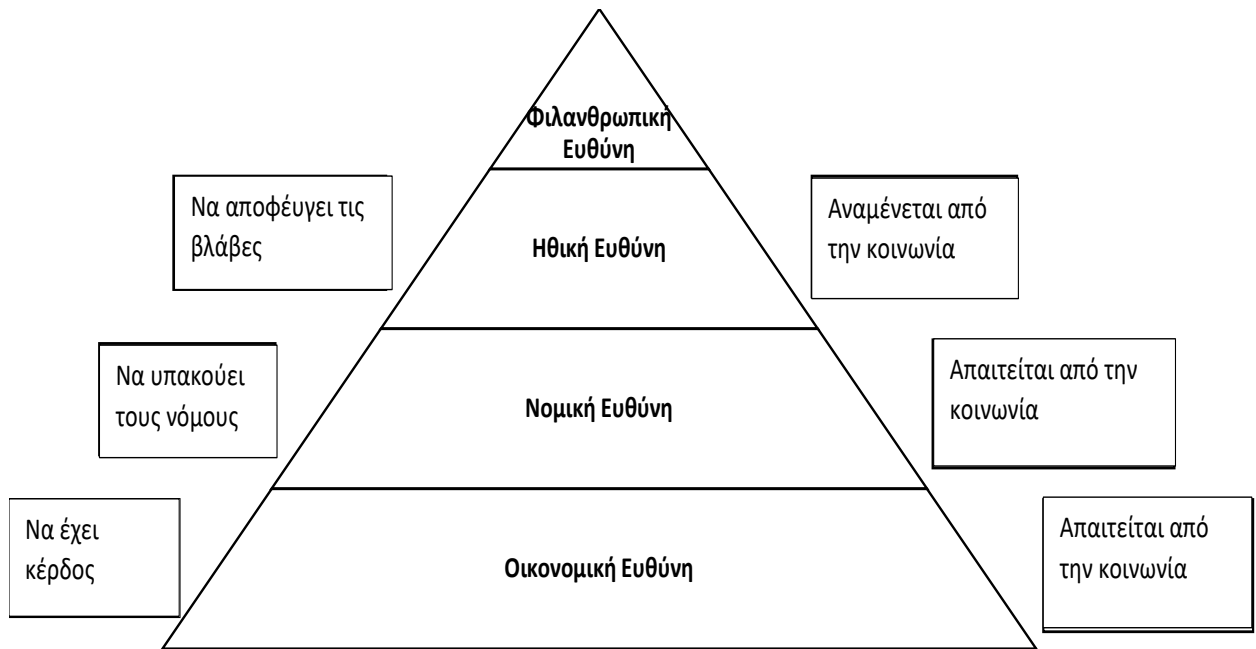
Το CSR 2.0 προωθήθηκε από τη δεκαετία του 2000 και μετά, λόγω της πίεσης από διεθνή φόρουμ και οργανισμούς. Σε αυτό το στάδιο, η ΕΚΕ επηρέασε την ομογένειοποίηση των προβλημάτων (π.χ. σχέδια ισότητας, ηθικούς κώδικες και προγράμματα ανακύκλωσης) και υποστηρίχθηκε από διεθνείς πιστοποιήσεις ποιότητας (όπως τα πρότυπα ISO 26000). Η εταιρική κουλτούρα αναβαθμίστηκε και απέκτησε σημασία.

Το CSR 3.0 ήταν όταν η ΕΚΕ ήταν εύκολα μετρήσιμη και επαληθεύσιμη καθώς βασιζόταν σε μέτρα που επηρέαζαν το κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον. Η ΕΚΕ μετατοπίστηκε και από την εξωτερική πλευρά της επιχείρησης, στην εσωτερική συμπεριφορά που λαμβάνεται υπόψη από και για τους υπαλλήλους. Η επιβίωση των εταιρειών να προσανατολίζεται και προς τους εργαζόμενους και προβλέπει την εμπλοκή τους σε νέες εταιρικές κουλτούρες, βασισμένες σε αποστολές, οράματα και αξίες.

1.3 Περιεχόμενο – Διαστάσεις της ΕΚΕ

Το 1979, ο Carroll παρουσίασε την πυραμίδα της ΕΚΕ ως μία τετραμερή έννοια αναφέροντας ότι: «Η εταιρική κοινωνική ευθύνη περιλαμβάνει τις οικονομικές, νομικές, ηθικές και διακριτικές (φιλανθρωπικές) προσδοκίες που έχει η κοινωνία από τους οργανισμούς σε μια δεδομένη χρονική στιγμή» (Carroll 1979, 1991). Ο τετραμερής ορισμός της ΕΚΕ δημοσιεύθηκε αρχικά το 1979.

Το 1991, ο Carroll εξήγαγε τον ορισμό των τεσσάρων μερών και τον αναδιατύπωσε με τη μορφή πυραμίδας ΕΚΕ. Ο σκοπός της πυραμίδας ήταν να ξεχωρίσει την οριστική πτυχή της ΕΚΕ και να απεικονίσει τη φύση του δομικού στοιχείου του πλαισίου των τεσσάρων μερών (βλ. Σχήμα 1).



Σχήμα 1 - Πυραμίδα του Carroll

Αναλυτικότερα:

.Οικονομικές ευθύνες

Αποτελεί την θεμελιώδη προϋπόθεση ή πιο συγκεκριμένα ,την απαίτηση ύπαρξης των επιχειρήσεων που έχουν πρωτίστως οικονομική ευθύνη απέναντι στην κοινωνία μέσα στην οποία δραστηριοποιούνται. Σύμφωνα με τον Carroll, το πρώτο βήμα για την εφαρμογή της ΕΚΕ είναι η συμμετοχή σε επιχειρηματικές δραστηριότητες και η απόκτηση κερδών.. Επιπλέον, τα κέρδη πρέπει να επανεπενδύονται για να διατηρηθεί η ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Η οικονομική ευθύνη αντιπροσωπεύεται από μια εταιρεία μέσω επενδύσεων, στρατηγικών μάρκετινγκ, επιχειρηματικών λειτουργιών και μακροπρόθεσμων οικονομικών στρατηγικών με διάφορους ενδιαφερόμενους φορείς που αποφέρει κέρδη στην επιχείρηση αυξάνοντας την απασχόληση και τον κύκλο εργασιών προς όφελος της κοινωνίας προσφέροντας τελικά καλύτερο επίπεδο διαβίωσης στους πολίτες

- **Νομικές ευθύνες**

Η κοινωνία έχει θεσπίσει τους ελάχιστους βασικούς κανόνες βάσει των οποίων αναμένεται να λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Οι βασικοί αυτοί κανόνες περιλαμβάνουν νόμους και κανονισμούς συνιστώντας επί της ουσίας μια «κωδικοποιημένη ηθική» που αποτελείται από θεμελιώδεις έννοιες για δίκαιες και αποδεκτές

επιχειρηματικές πρακτικές όπως καθορίζονται σε κρατικό και επιχειρηματικό επίπεδο. Έτσι υπάρχουν σημαντικές προσδοκίες για τις επιχειρήσεις, όπως οι παρακάτω:

- Δραστηριότητα με τρόπο σύμφωνο με τις προσδοκίες της κυβέρνησης και του νόμου.
- Συμμόρφωση με διάφορους κρατικούς και τοπικούς κανονισμούς.
- Συμπεριφέρονται ως νομοταγείς εταιρικοί πολίτες.
- Εκπλήρωση όλων των νομικών τους υποχρεώσεων προς τους κοινωνικούς φορείς.
- Παροχή αγαθών και υπηρεσιών που πληρούν τουλάχιστον τις ελάχιστες νομικές απαιτήσεις.

- **Ηθικές ευθύνες**

- Η ανάληψη ηθικών ευθυνών σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις θα ανταποκρίνονται στο πνεύμα του νόμου και όχι μόνο στο γράμμα του. Έτσι οι ηθικές ευθύνες συγκροτούν κατά κάποιον τρόπο έναν κώδικα δεοντολογίας που περιλαμβάνει, τα πρότυπα τις καλές πρακτικές και τις πολιτικές που υπαγορεύονται ή αναμένονται από την κοινωνία οι δεν κωδικοποιούνται με νόμο. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις θα διεξάγουν την δράση τους με δίκαιο και αντικειμενικό τρόπο ακόμη και σε εκείνες τις περιπτώσεις όπου οι νόμοι δεν παρέχουν καθοδήγηση ή δεν υπαγορεύουν τρόπο δράσης.

Συγκεκριμένα:

- Δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων με τρόπο συνεπή με τις προσδοκίες των κοινωνικών ηθών και των ηθικών κανόνων.
- Αναγνώριση και σεβασμός νέων ή εξελισσόμενων ηθικών κανόνων που υιοθετούνται από την κοινωνία.
- Αποτροπή παραβίασης των ηθικών κανόνων για την επίτευξη επιχειρηματικών στόχων.
- Το να είσαι καλοί εταιρικοί πολίτες κάνοντας αυτό που αναμένεται ηθικά ή ηθικά.
- Αναγνωρίζοντας ότι η επιχειρηματική ακεραιότητα και η ηθική συμπεριφορά υπερβαίνουν την απλή συμμόρφωση με νόμους και κανονισμούς (Carroll A. B., 1991).

- **Φιλανθρωπικές ευθύνες**

Αυτές οι ευθύνες περιλαμβάνουν τις εθελοντικές ή διακριτικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης, οι οποίες καθοδηγούνται από την επιθυμία της επιχείρησης να συμμετέχει σε κοινωνικές δραστηριότητες που δεν είναι υποχρεωτικές, δεν απαιτούνται από το νόμο και δεν αναμένεται γενικά από την επιχείρηση με ηθική έννοια. Οι κοινωνίες αναμένουν από τις επιχειρήσεις να είναι καλοί εταιρικοί πολίτες (ως άτομο). Αν και μερικές φορές υπάρχει ένα αλτρουιστικό κίνητρο για επιχειρηματική προσφορά, οι περισσότερες εταιρείες εμπλέκονται στη φιλανθρωπία ως ένας πρακτικός τρόπος για να αποδείξουν την καλή ιδιότητα του πολίτη (Carroll A. B., 1979).

Αυτές οι ευθύνες, είναι εννοιολογικά ανεξάρτητες αλλά εμπειρικά αλληλένδετες και βοηθούν στην οριοθέτηση της φύσης της κοινωνικής ευθύνης. Συνοπτικά, ο ορισμός της ΕΚΕ των τεσσάρων ευθυνών διαμορφώνει ένα εννοιολογικό πλαίσιο που περιλαμβάνει τις οικονομικές, νομικές, ηθικές και φιλανθρωπικές ή διακριτικές προσδοκίες που θέτει η κοινωνία στις επιχειρήσεις σε μια δεδομένη χρονική στιγμή.

Σε ότι αφορά την κατανόηση κάθε είδους ευθύνης, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η οικονομική ευθύνη «απαιτείται» από τις επιχειρήσεις από την κοινωνία. Η νομική ευθύνη επίσης «απαιτείται» από τις επιχειρήσεις από την κοινωνία. Η ηθική ευθύνη «αναμένεται» από τις επιχειρήσεις από την κοινωνία και η φιλανθρωπική ευθύνη είναι «αναμενόμενη/επιθυμητή» της επιχείρησης από την κοινωνία (Carroll A. B., 1979). Επίσης, όσο περνάει ο καιρός τι ακριβώς σημαίνει καθεμία από αυτές τις τέσσερις κατηγορίες μπορεί να αλλάξει ή να εξελιχθεί επίσης.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι Wartick and Cochran (1985), επεξεργάστηκαν το μοντέλο του Carroll εστιάζοντας σε τρεις προκλήσεις της έννοιας της ΕΚΕ:

- Οικονομική ευθύνη (economic responsibility),
- Δημόσια ευθύνη (public responsibility),
- Κοινωνική ανταπόκριση (social responsiveless).

Και πρότειναν τροποποίηση των τριών διαστάσεων σε:

- Αρχές (principles),
- Διεργασίες (processes),
- Πολιτικές (policies) .

1.4 Στάδια εξέλιξης της κοινωνικής συμπεριφοράς και ανταπόκρισης της επιχείρησης

Ο Καθηγητής Sethi (Sethi S. , 1975) διαμόρφωσε ένα μοντέλο αξιολόγησης της ΕΚΕ στο βιβλίο του «A conceptual Framework for environmental analysis of social issues and Evaluation of business response patterns». Ένα σύστημα αξιολόγησης για δράσεις τέτοιου τύπου πρέπει να έχει τις εξής δύο ιδιότητες α) σταθερές ταξινομήσεις β) σταθερές έννοιες.

Στο πλαίσιο αυτό λοιπόν ,προτείνεται μια λογική βάση σύμφωνα με την οποία οι εταιρικές δραστηριότητες μπορούν να αναλυθούν από την άποψη της κοινωνικής συνάφειας ,μια ταξινόμηση δηλαδή της προσαρμογής των εταιρικών συμπεριφορών στις κοινωνικές ανάγκες έτσι ώστε να είναι δυνατές οι συγκρίσεις με την πάροδο του χρόνου μεταξύ βιομηχανιών και εθνών .

Εισηγείται 3 στάδια εξέλιξης της κοινωνικής συμπεριφοράς και ανταπόκρισης της επιχείρησης:

- 1^ο στάδιο Η κοινωνική υποχρέωση (social obligation),
Η κοινωνική υποχρέωση περιλαμβάνει την εταιρική συμπεριφορά ως απάντηση στις δυνάμεις της αγοράς ή στους νομικούς περιορισμούς
- 2^ο στάδιο Η κοινωνική ευθύνη (social responsibility),
Η κοινωνική ευθύνη κατευθύνει την εταιρική συμπεριφορά σε ένα επίπεδο που να είναι σύμφωνο με τις επικρατούσες κοινωνικές αξίες , κανόνες ,αντιλήψεις και προσδοκίες και οι ενέργειες της είναι ρυθμιστικού χαρακτήρα
- 3^ο στάδιο Η κοινωνική ανταπόκριση (Social Responsiveness).
Η κοινωνική ανταπόκριση διερευνά ποιος πρέπει να είναι ο μακροπρόθεσμος ρόλος της επιχείρησης σε ένα δυναμικό κοινωνικό σύστημα αλληλεπίδρασης με την κοινωνία και οι ενέργειες της είναι προληπτικού χαρακτήρα ..

Για την γενική ταξινόμηση της εταιρικής συμπεριφοράς προτείνεται ο Πίνακας 1:

Διαφορετικές διαστάσεις Συμπεριφοράς	Στάδιο 1: Ρυθμίσεις Κοινωνικής Υποχρεώσεως	Στάδιο 2: Ρυθμίσεις Κοινωνικής Ευθύνης	Στάδιο 3: Κοινωνική Ανταπόκριση, Προληπτική και Προκαταβολική
Αναζήτηση Νομιμότητας	Περιορίζει τη νομιμότητα σε νομικά και οικονομικά μόνο κριτήρια, δεν παραβιάζει τους νόμους· εξισώνει κερδοφόρες επιχειρήσεις με την εκπλήρωση κοινωνικών προσδοκιών.	Αποδέχεται την πραγματικότητα της περιορισμένης συνάφειας μεταξύ νομικών και οικονομικών κριτηρίων νομιμότητας, στην πράξη. Πρόθυμη να υπολογίσει και να αποδεχτεί ευρύτερα-παραπάνω νομικά και οικονομικά- κριτήρια για την μέτρηση της εταιρικής απόδοσης και κοινωνικού ρόλου.	Αποδέχεται τον ρόλο της όπως ορίζεται από το κοινωνικό σύστημα και επομένως υπόκεινται σε αλλαγές, αναγνωρίζει την σημασία των κερδοφόρων λειτουργιών αλλά περιλαμβάνει και άλλα κριτήρια.
Ηθικά Πρότυπα	Λαμβάνει υπόψιν την επιχειρηματική αξία. Οι διευθυντές αναμένεται να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τα δικά τους ηθικά πρότυπα.	Καθορίζει τους κανόνες στην κοινότητα ως σχετικούς όρους, δηλαδή την καλή εταιρική συμπεριφορά. Αποφεύγει να παίρνει ηθική θέση σε θέματα που μπορεί να βλάψουν οικονομικά συμφέροντα ή να πάνε ενάντια στα επικρατούντα κοινωνικά πρότυπα (απόψεις της πλειοψηφίας).	Λαμβάνει ξεκάθαρη θέση σε θέματα δημόσιας ανησυχίας· υποστηρίζει θεσμικά ηθικά πρότυπα ακόμη κι αν αυτά φαίνονται επιζήμια για το άμεσο οικονομικό της συμφέρον ή για τους κυρίαρχους κοινωνικούς κανόνες.
Ενέργειες για την Κοινωνική Ευθύνη της επιχείρησης	Ερμηνεύεται αυστηρά ως περιορισμένη στους μετόχους, προστατεύει με πάθος τα προνόμια έναντι ξένων.	Προσωπικά οι Διευθυντές υπεύθυνοι όχι μόνο για τα δικά τους ηθικά πρότυπα αλλά και για την συλλογικότητα της εταιρείας. Ερμηνεύεται αυστηρά για νομικούς σκοπούς, αλλά διευρύνεται για να περιλαμβάνει ομάδες που επηρεάζονται από αυτές τις ενέργειες. Διαχείριση με περισσότερη έμφαση προς τα έξω	Πρόθυμη να λογοδοτήσει για τις ενέργειές της σε άλλες ομάδες, ακόμα και εκείνες δεν επηρεάζονται άμεσα από τις ενέργειές της.
Λειτουργική Στρατηγική	Εκμεταλλευτική και αμυντική προσαρμογή, μέγιστη εξωτερίκευση κόστους.	Αντιδραστική Προσαρμογή. Όπου είναι ταυτοποιημένη, εσωτερικεύει προηγούμενο εξωτερικό κόστος. Διατηρεί τα τρέχοντα υλικά και κοινωνικά πρότυπα. Αποζημιώνει τα	Προληπτική Προσαρμογή. Παίρνει προβάδισμα στην ανάπτυξη και στην προσαρμογή νέας τεχνολογίας για τους προστάτες του

		<p>θήματα ρύπανσης και άλλων εταιρικών δραστηριοτήτων ακόμα και με την απουσία διαπιστωμένων νομικών λόγων. Αναπτύσσει πρότυπα σε ολόκληρη την βιομηχανία.</p>	<p>περιβάλλοντος. Αξιολογεί τις παρενέργειες των εταιρικών ενεργειών και τις εξαλείφει πριν αυτές γίνουν. Προβλέπει τις μελλοντικές κοινωνικές αλλαγές και αναπτύσσει εσωτερικές δομές για να τις αντιμετωπίσει.</p>
--	--	--	--

Πίνακας 1 – Γενική ταξινόμηση εταιρικής συμπεριφοράς (Sethi P. S., 1979)

Έτσι λοιπόν σε πρώτο στάδιο κατηγοριοποιείται με βάση τον τύπο των σκεπτικών που εφαρμόζονται για την ανταπόκριση στις κοινωνικές πιέσεις.

Η αξιολόγηση μια εταιρικής απάντησης σε ένα σύνολο προβλημάτων μεταξύ των εξωτερικών προκλήσεων φυσικού, κοινωνικοπολιτικού, οικονομικού χαρακτήρα γίνεται με την διαίρεση του χρόνου που έχει παρέλθει μεταξύ της εμφάνισης ενός προβλήματος και της τελικής του επίλυσης – εξάλειψης στα εξής τέσσερα στάδια:

- ✓ Το πρόβλημα.

Η αναγνώριση των αιτιών που δημιουργούν το πρόβλημα .

- ✓ Η ταυτοποίηση

Ο ορισμός του προβλήματος

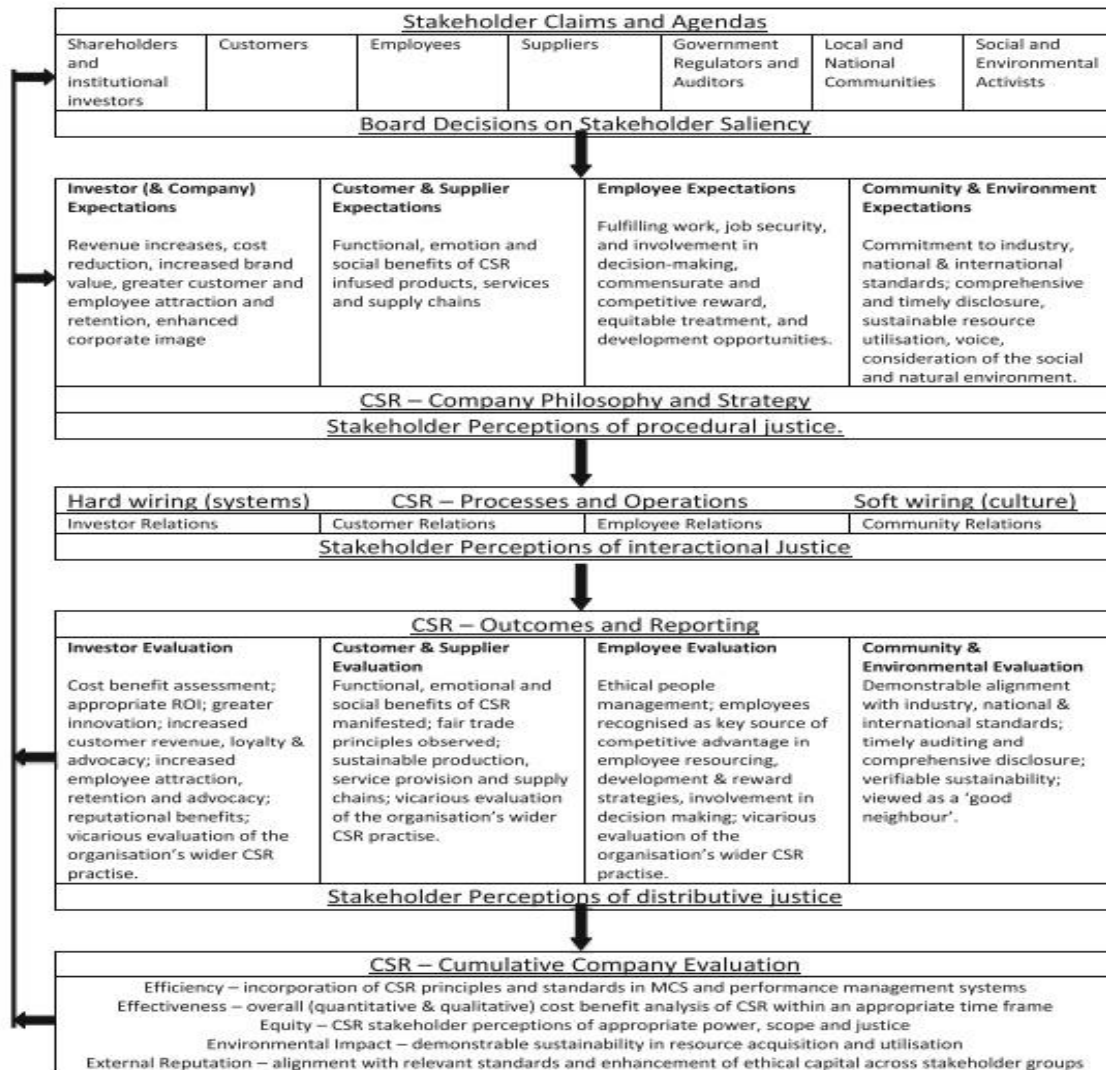
- ✓ Η αντιμετώπιση και η αποκατάσταση.
- ✓ Η πρόληψη.

Το αναλυτικό μοντέλο που περιγράφεται παραπάνω μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο για να κατανοήσουμε καλύτερα πώς αναπτύσσονται οι κοινωνικές συγκρούσεις και πώς ανταποκρίνονται οι επιχειρήσεις στο να προβλέψουν την αποτελεσματικότητα συγκεκριμένων προτύπων εταιρικής απόκρισης σε διαφορετικά στάδια επίλυσης συγκρούσεων.

1.5 Θεωρία Των Ενδιαφερομένων Μερών

Ιστορικά ο όρος «θεωρία των ενδιαφερομένων μερών» εισήχθη πρώτη φορά από τον Ansoff (1965) και έχει να κάνει με τον καθορισμό των στόχων της σύμφωνα με την οποία ένας βασικός στόχος της κάθε επιχείρησης είναι να πετύχει την εξισορρόπηση μεταξύ των αντιμαχόμενων αιτημάτων στην επιχείρηση. Τα ενδιαφερόμενα μέρη περιλαμβάνουν τους μετόχους, τους πιστωτές, τους υπαλλήλους, τους πελάτες, τους προμηθευτές, ομάδες δημοσίου συμφέροντος και κυβερνητικούς φορείς. Ο Freeman (1984) επαναπροσδιορίζοντας τον όρο του Ansoff διατύπωσε την θεωρία των ενδιαφερομένων μερών «stakeholder theory» ορίζοντας σαν «ενδιαφερόμενο μέρος» κάθε ομάδα ή άτομο που μπορεί να επηρεαστεί από την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Το μοντέλο επιχειρηματικού σχεδιασμού που προκύπτει έτσι λαμβάνει υπόψη τα συμφέροντα των ενδιαφερόμενων μερών και αποτελεί μια σταθερά παράμετρος στον στρατηγικό σχεδιασμό της κάθε εταιρείας (Ansoff, 1965; Freeman, 1984). Τα συμβαλλόμενα μέρη μπορούν, βάσει κριτηρίων όπως η ισχύς, η νομιμότητα και η αναγκαιότητα τα διοικητικά στελέχη να μπορούν να δημιουργήσουν ομάδες συμβαλλόμενων μερών στις οποίες πρέπει να αποδοθεί ιδιαίτερη σημασία καθώς και στα μελλοντικά συμβαλλόμενα μέρη (Mitchell et al., 1997). Η εξισορρόπηση των αναγκών όλων των συμβαλλόμενων μερών είναι πάρα πολύ δύσκολη αν όχι αδύνατη. Τα διοικητικά στελέχη έχουν όμως ως βασικό στόχο την ελαχιστοποίηση των διαμαχών μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών και η αποφυγή ανήθικων συμπεριφορών και για τον σκοπό αυτό υλοποιούν δράσεις E.K.E. (Arsic et al., 2017).

Το Σχήμα 2, απεικονίζει το μοντέλο συστημάτων ενδιαφερομένων μερών, το οποίο προσδιορίζει: (1) τις προσδοκίες ορισμένων ομάδων ενδιαφερομένων σχετικά με τον οργανισμό, (2) το πώς ο οργανισμός ανταποκρίνεται στις προσδοκίες αυτές, και (3) και τις συνέπειες και για τα δύο μέρη. Η αποτελεσματική διαχείριση των ενδιαφερομένων μερών περιορισμών



Σχήμα 2 - Μοντέλο συστημάτων ενδιαφερομένων μερών EKE (Mason & Simmons, 2014)

Νεότερες μελέτες φωτίζουν καινούργιες πλευρές της θεωρία των ενδιαφερομένων μερών και την συνδέουν με την απόδοση της επιχείρησης, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Harrison & Wicks, 2013, σ. 52), και τη δημιουργία εταιρικής αξίας (Tantalo & Priem, 2014). Η Μελέτη των Cheng et.al. (2014) εξετάζει εάν οι καλές επιδόσεις στην εταιρική κοινωνική ευθύνη οδηγούν σε καλύτερη πρόσβαση στη χρηματοδότηση λόγω της διαφάνειας που αυτή προϋποθέτει. Οι ερευνητές διαπιστώνουν ότι οι επιχειρήσεις με καλύτερη απόδοση EKE αντιμετωπίζουν αυξημένη πρόσβαση σε χρηματοδότηση ενώ η διαφάνεια που την προϋποθέτει συμβάλει σημαντικά στη αποτελεσματικότητα του οργανισμού και την φήμη του, χρησιμοποιώντας τη δικαιοσύνη ως ηθική βάση για τη διαχείριση των ενδιαφερομένων μερών και την επίτευξη της ικανοποίησης

μέσω της φιλοσοφίας, των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων της ΕΚΕ (Mason & Simmons, 2014, σ. 56; Ullmann, 1985).

:

1.5 Οφέλη Των Επιχειρήσεων

Ίσως θα αναρωτηθεί κανείς γιατί οι επιχειρήσεις θα πρέπει να συμμετέχουν σε δράσεις ΕΚΕ . Από την μελέτη και την εμπειρία της αγοράς προέκυψαν οι παρακάτω διαπιστώσεις:

Μείωση του κόστους

Οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ , είναι σε θέση να συμβάλλουν στη γενικότερη μείωση του κόστους παραγωγής και διαχείρισης των προϊόντων ή των υπηρεσιών των επιχειρήσεων . Θα μπορούσε για παράδειγμα, με το να επιδεικνύει υπευθυνότητα μια εταιρεία να εξοικονομήσει αποτελεσματικά ενέργεια, να μειώσει τα πιθανά απόβλητα αλλά και να ανακυκλώσει τα όποια υλικά.

Περισσότερο παραγωγικοί εργαζόμενοι

Οι δράσεις ΕΚΕ μπορούν να έχουν έναν θετικό αντίκτυπο τόσο στην κινητοποίηση όσο και στο wellbeing των εργαζομένων. Επιπλέον, οι πρωτοβουλίες αυτές είναι σε θέση να δώσουν περισσότερο νόημα στην εργασία των ανθρώπων και να τους κάνουν να νιώθουν υπερήφανοι για τον οργανισμό τους και να δημιουργήσουν ένα επιπλέον κίνητρο για αυξημένη απόδοση στην εργασία τους.

Αύξηση της φήμης χωρίς διαφημιστικό κόστος

Είναι σαφές σε όλους τους εμπλεκόμενους ότι δεν έχει κανένα νόημα να γίνονται δράσεις μέσω της ΕΚΕ και να μην δημοσιοποιούνται. Όταν λοιπόν δημοσιοποιούνται ενισχύουν την φήμη του οργανισμού και γενικότερα βοηθούν την επικοινωνία και το μάρκετινγκ του . Η ΕΚΕ δηλαδή δεν βοηθάει μόνο το engagement των εργαζομένων αλλά και τους καταναλωτές (GLOBAL CSR STUDY, 2013).

Οι τάσεις και η αποτελεσματική στρατηγική

Μία διαρκής πρόκληση αλλά και αναγκαιότητα για τις επιχειρήσεις είναι η χάραξη της στρατηγικής τους μέσα σε ένα κόσμο συνεχών κρίσεων και προκλήσεων με καινούργια θέματα όπως η προστασία του περιβάλλοντος, η διαφορετικότητα, η κοινωνική δικαιοσύνη και συμμετοχή, έρχονται στο προσκήνιο. Ως εκ τούτου η ΕΚΕ δεν μπορεί να μένει εκτός των σχεδιασμών κάθε επιχείρησης μιας και ασχολείται με αυτά τα θέματα. Αρχικά, οι managers και οι επενδυτές αξιοποιούν όλο και περισσότερο τα ESG κριτήρια όταν αξιολογούν την επιχειρηματική πραγματικότητα, με τις στρατηγικές κινήσεις να λαμβάνουν χώρα αφού πρώτα εξεταστούν τα εν λόγω δεδομένα. Επιπρόσθετα, μεγαλύτερη σημασία δίνεται πλέον σε ό,τι αφορά το Diversity και το Inclusion και στο κατά πόσο λαμβάνονται υπόψη όλοι οι πυλώνες τους Τέλος, περισσότερη εστίαση δίνεται και στο πώς οι εταιρείες θα δημιουργήσουν έναν ευρύτερο δεσμό με τους καταναλωτές, προσφέροντας περισσότερα και όχι απλώς ένα προϊόν ή μια υπηρεσία (Παυλάκης, 2021).

1.6 Η ΕΚΕ Στην Ευρώπη και Στην Ελλάδα

Στην Ευρώπη αλλά και παγκόσμια είναι έντονη η έντονη η κινητικότητα για την κατάρτιση ή και την βελτίωση σχεδίων εθνικών στρατηγικών ΕΚΕ. Εθνικά σχέδια για την ΕΚΕ όπως της Δανίας, της Ιταλίας, της Φιλανδίας, της Ιρλανδίας είναι αξιοπρόσεκτα και χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής γιατί αντανακλούν τα θετικότερα σημείων προσέγγισης των χωρών σε αυτά τα θέματα. Στην Ευρώπη και στην Ελλάδα τα θέματα που εξετάζονται είναι η προστασία του περιβάλλοντος, η ενίσχυση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων στις επιχειρήσεις και η σύνδεση τους με την ανταγωνιστικότητα την ευημερία και την δικαιοσύνη. Κύριοι άξονες αυτής της προσπάθειας είναι η ενίσχυση της βιώσιμης ανάπτυξης, η υιοθέτηση της ΕΚΕ από δημόσιους οργανισμούς, η αύξηση της κοινωνικής ενσυναίσθησης των επιχειρήσεων. Αυτό έχει μεγάλη σημασία ιδιαίτερα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις που λόγω του πλήθους τους στην ελληνική οικονομία θα βοηθήσουν στην διασπορά της ΕΚΕ αλλά και των εμπλεκόμενων φορέων καθώς επίσης και των πολιτών με σκοπό την ενεργή συμμετοχή τους στην εφαρμογή δράσεων της ΕΚΕ. Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι η αναγνώριση του ρόλου των δημοσίων επιχειρήσεων στον τομέα της ΕΚΕ είναι πολύ σημαντικός σε συνδυασμό με μια προσπάθεια που γίνεται ειδικά μέσω της Ελλάδας 2.0 για την συνένωση των επιχειρήσεων. Είναι λοιπόν ανάγκη των καιρών η ενσωμάτωση της ΕΚΕ στην στρατηγική και των "εν τοις πράγμασι" λειτουργιών των ιδιωτικών και δημοσίων επιχειρήσεων ανεξαρτήτου μεγέθους αλλά και των συλλογικών τους φορέων (επιμελητήρια, ΓΣΕΒΕΕ κλ.π). Στην προσπάθεια για την διαμόρφωση υπεύθυνου επιχειρηματικού περιβάλλοντος σύμφωνα με τις σύγχρονες επιχειρηματικές τάσεις και το

σχετικό Ευρωπαϊκό θεσμικό πλαίσιο για την ΕΚΕ συμμετέχει σημαντικός αριθμός φορέων, στα εξής επίπεδα: α) διαβούλευσης και σύμπραξης για το σχεδιασμό και την υλοποίηση της εθνικής στρατηγικής και β) ανάπτυξης και προώθησης σχετικών υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις (Υπουργείο Ανάπτυξης, 2014).

1.7 Συμπεράσματα

Από την εννοιολογική μελέτη αλλά και την εξέλιξη της πολιτικής, πολιτιστικής και επιχειρηματικής ζωής και της καθημερινότητας των ανθρώπων και των πολιτών προκύπτει αβίαστα το συμπέρασμα ότι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί το διαρκώς μεταβαλλόμενο αλλά ταυτόχρονα και τόσο σταθερό πεδίο εξέλιξης προς όφελος της ζωής των πολιτών όλου του σύγχρονου κόσμου. Από την αρχή της εμφάνισης της, στον σύγχρονο κόσμο, την δεκαετία του 1950 έχει χυθεί άφθονο μελάνι για να οριστεί εννοιολογικά αλλά και να θεσμοθετηθεί νομικά από διεθνείς οργανισμούς και κυβερνήσεις κρατών. Η εφαρμογή της έγινε και γίνεται σε αλληπάλληλα κύματα ,με σειρά μέτρων και πρωτοβουλιών ,τις τελευταίες δεκαετίες, με ζητούμενο πάντα την βελτίωση της ζωής των ανθρώπων-πολιτών στις χώρες που εφαρμόζεται. Η διαδικασία της σύνδεσης και της εφαρμογής των αρχών της ΕΚΕ στον σύγχρονο κόσμο, αποτελεί σημαντικό παράγοντα προόδου της ζωής των ανθρώπων και πάνω της στηρίζονται πολλά για την εξέλιξη των κοινωνικών, περιβαλλοντικών και οικονομικών θεμάτων που απασχολούν την ανθρωπότητα. Θεωρείται επίσης σημαντικό ότι η έννοια της ΕΚΕ αποτέλεσε προάγγελο της έννοιας της βιωσιμότητας που θα εξεταστεί στο επόμενο κεφάλαιο 2.

Κεφάλαιο 2

Βιωσιμότητα

2.1. Εισαγωγή

Το δεύτερο κεφάλαιο της παρούσης μεταπτυχιακής διατριβής εστιάζει στην έννοια της βιωσιμότητας και στον τρόπο που την έχουν προσεγγίσει και εντάξει οι σύγχρονες επιχειρήσεις στα επιχειρηματικά τους μοντέλα.

2.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός

Ο όρος βιωσιμότητα σημαίνει την διαδικασία της επιβίωσης, την προσπάθεια δηλαδή για μακροημέρευση του ανθρώπου ξεπερνώντας τις δυσκολίες που συναντά σε σχέση με το φυσικό περιβάλλον και τους συνανθρώπους του. Η ερμηνεία αυτή είναι από την φύση της ανθρωποκεντρική αλλά στην σύγχρονη επιστημονική της θεώρηση έρχεται σε αντιδιαστολή με την επιδίωξη της αλόγιστης ανάπτυξης των οικονομικών μεγεθών. Αυτό γίνεται γιατί όχι μόνο θέτει όρους και κανόνες αλλά και γιατί συνδέει την ανάπτυξη με την προστασία του περιβάλλοντος και αυτό προϋποθέτει μακροχρόνιες πολιτιστικές μεταβολές. Αρχαίοι πολιτισμοί καταστράφηκαν από εκρήξεις ηφαιστειών ή μεγάλους σεισμούς όπως συνέβη με την η καταστροφή του Αρχαίου Βασιλείου της Αιγύπτου το 1950 π.Χ. των Σουμερίων το 1800 π.Χ. , των Μάγια το 600 μ.Χ. και των Πολυνησίων του Ράπα Νούι-Νησί του Πάσχα του 1600 μ.Χ. Τα γεγονότα αυτά συνέβησαν γιατί αυτές οι κοινωνίες κατέστρεψαν τα φυσικά συστήματα που τις υποστηρίζαν. Μεγάλοι πολιτισμοί, όπως ο Ινδικός και ο Κινεζικός αλλά και ο αρχαίος Ελληνικός δεν είχαν αποσυνδέσει τη γνώση από το σεβασμό και την ιερότητα της φύσης και λειτουργούσαν με βιώσιμες αξίες.

Εναλλακτικά του όρου «βιώσιμη ανάπτυξη» χρησιμοποιούνται οι όροι «αειφορία», «ολοκληρωμένη, διατηρήσιμη ή διαρκής ή αειφόρος ανάπτυξη» κλπ. Ο όρος «Βιωσιμότητα» (Sustainability) φαίνεται να είναι ο πιο αντιπροσωπευτικός ενώ δεν προκρίνονται άλλοι παρεμφερείς όροι όπως η «ανάπτυξη», η «αύξηση» και η «μεγέθυνση». Η βιωσιμότητα δεν είναι επομένως νέα ούτε ως ιδέα ούτε ως πρακτική (Δεκλερής, 2003).

Η βιωσιμότητα (S) είναι η ικανότητα ενός ανθρώπινου συστήματος, φυσικού ή μικτού, να αντιστέκεται ή να προσαρμόζεται σε μια ενδογενή ή εξωγενή αλλαγή επ' αόριστον. Η Βιώσιμη Ανάπτυξη (SD) είναι μια σκόπιμη και εξελικτική αλλαγή που αυξάνει ή διατηρεί το χαρακτηριστικό του συστήματος, καλύπτοντας τις ανάγκες του πληθυσμού. Από αυτή την άποψη, η βιωσιμότητα είναι ένας μακροπρόθεσμος στόχος. (Dovers & Handmer, 1992).

Ο χαρακτηρισμός βιωσιμότητα ή βιώσιμη ανάπτυξη SD πρωτοεμφανίστηκε το 1980, σε ένα έγγραφο που ονομάζεται World Conservation Strategy: Living Resource Conservation for Sustainable Development. Αυτό το έγγραφο δημοσιεύτηκε από τη Διεθνή Ένωση για τη Διατήρηση της Φύσης (IUCN), από το Παγκόσμιο Ταμείο Άγριας Ζωής (WWF) και από το Περιβαλλοντικό Πρόγραμμα των Ηνωμένων Εθνών (UNEP). Σύμφωνα με αυτό το έγγραφο, «για να είναι βιώσιμη, η ανάπτυξη πρέπει να λαμβάνει υπόψη κοινωνικούς, οικολογικούς και οικονομικούς παράγοντες, έμβιους και μη πόρους και τα πλεονεκτήματα της εναλλακτικής δράσης, μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα» (Linda, 1990, p. 9).

Ο σημαντικότερος ίσως ορισμός της βιώσιμης ανάπτυξης ανήκει στην πρωθυπουργό της Νορβηγίας και Gro Harlem Brundtland η οποία, ως πρόεδρος της Παγκόσμιας Επιτροπής για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη, στη Γενική Συνέλευση των Ηνωμένων Εθνών το 1987, συνέταξε την αναφορά της με τίτλο «Το κοινό μας μέλλον» που είναι γνωστή ως «Brundtland Report». Σύμφωνα με την αναφορά αυτή η βιώσιμη ανάπτυξη ορίζεται «ως η ανάπτυξη που ικανοποιεί τις ανάγκες των σύγχρονων γενεών χωρίς να θέτει σε κίνδυνο την ικανότητα των επόμενων γενεών να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες».

Η Διεθνής Συνδιάσκεψη του Ρίο το 1992 διατύπωσε την η Agenda 21, όπου διατυπώθηκαν για πρώτη φορά και επίσημα οι αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης. Εκεί η βιώσιμη ανάπτυξη ορίζεται ως η ανάπτυξη που παρέχει μακροπρόθεσμα οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά οφέλη φροντίζοντας τις ανάγκες της παρούσας και των μελλοντικών γενεών.

Οι συνθήκες του Maastricht το 1992, του Amsterdam το 1997 και η Διεθνής Συνδιάσκεψη του Johannesburg το 2002, επιβεβαίωσαν και καθιέρωσαν νομικά την αναγκαιότητα της βιωσιμότητας και ενσωματώθηκαν στο Διεθνές Δίκαιο και το Δίκαιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Τέλος θεσπίστηκε από τον ΟΗΕ η Agenda 2030 που θέτει 17 στόχους βιώσιμης ανάπτυξης, με την έκκληση του Kofi Annan για την υπογραφή του Παγκόσμιου Συμφώνου και φανερώνει τη σημασία της συμμετοχής των οργανισμών στην αντιμετώπιση κοινωνικών και περιβαλλοντικών προβλημάτων της ανθρωπότητας. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι οι εταιρείες ανά τον κόσμο πρέπει να σεβαστούν και να εφαρμόσουν στην στρατηγική και στην πρακτική τους καθημερινότητα με τις δέκα παγκόσμιες αρχές και

τους 17 στόχους στους τομείς των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, της εργασίας, του περιβάλλοντος και της καταπολέμησης της διαφθοράς (UN, 2020). Σήμερα, η ατζέντα του 2030 είναι το σχέδιο του ΟΗΕ για ένα δικαιότερο μέλλον για τον πλανήτη και τους ανθρώπους και για την οποία θα αποτελέσει στοιχείο μελέτης σε επόμενο κεφάλαιο.

Κυριολεκτικά, αειφορία ή βιωσιμότητα σημαίνει την «ικανότητα διατήρησης κάποιας οντότητας, αποτελέσματος ή διαδικασίας με την πάροδο του χρόνου» (Basiago, 1999). Ωστόσο, στη βιβλιογραφία για την ανάπτυξη, οι περισσότεροι ακαδημαϊκοί, ερευνητές και επαγγελματίες (Milne & Gray, 2013; Mensah & Enu-Kwesi, 2018), εφαρμόζουν την έννοια για να υποδηλώσουν «τη βελτίωση και τη διατήρηση μιας υγιούς οικονομικής ζωής και ένα υγιές οικολογικό και κοινωνικό σύστημα για την ανθρώπινη ανάπτυξη». Οι Mensah και Enu-Kwesi (2018), τονίζουν επίσης ότι η βιωσιμότητα πρέπει να προσδιορίζει την έννοια της ισότητας μεταξύ γενεών, η οποία είναι μεν σημαντική αλλά δύσκολη, μιάς και οι ανάγκες των μελλοντικών γενεών είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστούν.

.Οι Hák, Janoušková και Moldan (2016) υποστήριξαν ότι ο μετασχηματισμός της παγκόσμιας κοινωνίας, σε βιώσιμη είναι ένα από τα πιο δύσκολες προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο άνθρωπος σήμερα,

Η Παγκόσμια Τράπεζα (2017) συνεχίζει ότι αυτό απαιτεί καινοτόμες προσεγγίσεις για τη διαχείριση της πραγματικότητας.

Ο DESA-UN (2018) Το Γραφείο Διακυβερνητικής Υποστήριξης και Συντονισμού για την Αειφόρο Ανάπτυξη υποστηρίζει ότι ο τελικός σκοπός και στόχος της βιωσιμότητας, είναι να διασφαλίσει την κατάλληλη ισορροπία μεταξύ κοινωνίας, οικονομίας και του περιβάλλοντος, ώστε να διασφαλίζεται η αναγεννητική ικανότητα των πόρων και της ζωής του πλανήτη και την διαιώνιση των οικοσυστημάτων.

Οι Mensah και Enu-Kwesi (2018), ισχυρίζονται ότι ο ορισμός πρέπει επίσης να τονίζει την έννοια της ισότητας μεταξύ γενεών, η οποία είναι σαφώς σημαντική ιδέα αλλά δημιουργεί δυσκολίες, καθώς οι ανάγκες των μελλοντικών γενεών δεν είναι εύκολο να καθοριστούν ούτε να προσδιοριστούν.

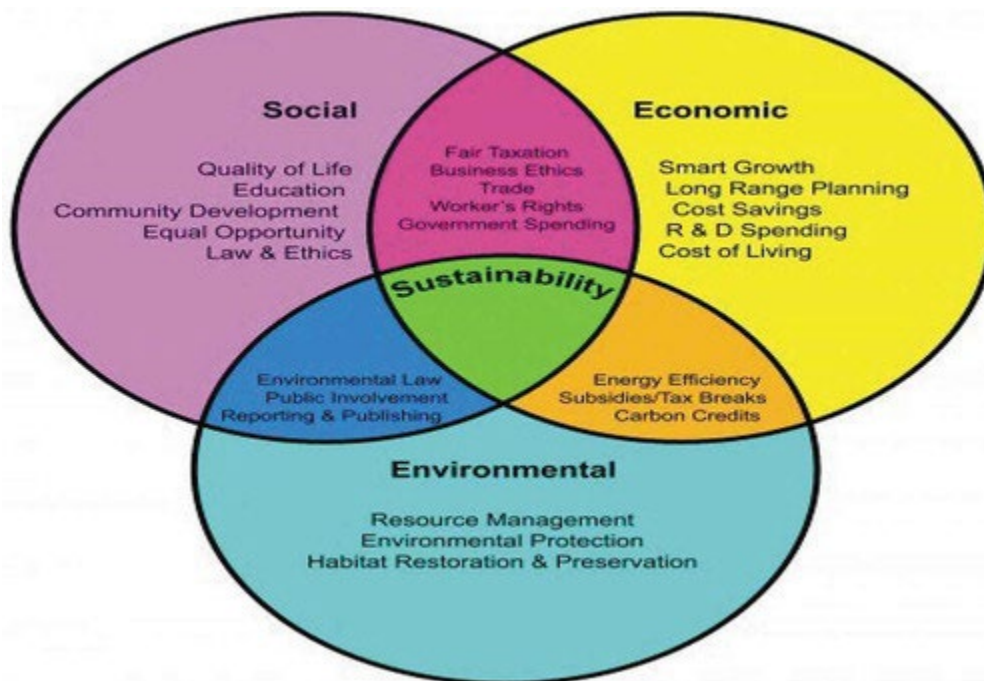
Ο Ben-Eli (2015), βλέπει τη βιωσιμότητα ως μια δυναμική ισορροπία αλληλεπίδρασης μεταξύ του πληθυσμού και των δυνατοτήτων του περιβάλλοντός του, έτσι ώστε ο πληθυσμός να ζει και αναπτύσσεται χωρίς να προκαλεί μη αρνητικές επιπτώσεις και μάλιστα μη αναστρέψιμες στο περιβάλλον από το οποίο είναι απόλυτα εξαρτώμενος

Ο Thomas (2015) υποστηρίζει ότι η βιωσιμότητα θέτει στο επίκεντρο τις ανθρώπινες δραστηριότητες και την ικανότητά τους να ανταπεξέρχονται στις ανάγκες χωρίς να μειώνουν ή να εξαντλούν τους

παραγωγικούς πόρους που είναι διαθέσιμοι .Οι άνθρωποι πρέπει να σκεφθούν τον τρόπο με τον οποίο οι πρέπει να δραστηριοποιούνται στην την οικονομική και κοινωνική τους ζωή αξιολογώντας και αξιοποιώντας τους υπάρχοντες οικολογικούς πόρους για την ανθρώπινη ανάπτυξη.

Συνοπτικά οι σύγχρονες θεωρίες της αειφορίας επιδιώκουν να δώσουν αξία και προτεραιότητα στο να προωθήσουν και να ενσωματώσουν στην σύγχρονη σκέψη κοινωνικά, περιβαλλοντικά και οικονομικά πρότυπα για την αντιμετώπιση των ανθρώπινων προβλημάτων και μελλοντικών προκλήσεων με τρόπο που θα είναι συνεχώς προς όφελος του ανθρώπου (Hussain, Chaudhry, & Batool, 2014).

Ο Stoddart (2011) ορίζει τη βιωσιμότητα ως την αποτελεσματική και δίκαιη κατανομή των πόρων μεταξύ των γενεών με τη λειτουργία κοινωνικό-οικονομικών δραστηριοτήτων εντός των ορίων ενός πεπερασμένου οικοσυστήματος



Σχήμα 3 – Τομείς Βιωσιμότητας (Porter & Van der Linde, 1995)

Η θεωρία της βιώσιμης ανάπτυξης κατά την άποψη των Porter και Van der Linde (1995), σημαίνει «ότι οι καλύτερες επιλογές είναι πιθανό να παραμείνουν εκείνες που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της κοινωνίας και είναι περιβαλλοντικά και οικονομικά βιώσιμες, οικονομικά και κοινωνικά δίκαιες, καθώς και κοινωνικά και περιβαλλοντικά υποφερτές». Αυτό οδηγεί σε τρεις αλληλένδετες σφαίρες ή τομείς βιωσιμότητας που περιγράφουν τις σχέσεις μεταξύ των περιβαλλοντικών, οικονομικών και κοινωνικών πτυχών της SD όπως

αποτυπώνονται στο Σχήμα 3. Αυτό που μπορεί να συναχθεί ως συμπέρασμα από το σχήμα είναι ότι, όσα κάνει ή σχεδιάζει να κάνει ο άνθρωπος πάνω στη γη πρέπει να λαμβάνει υπόψη του ότι αυτές οι ενέργειες έχουν επιπτώσεις στο περιβάλλον, την οικονομία και την κοινωνία.

2.2 Εταιρική Βιωσιμότητα

Η εξέλιξη της έννοιας της βιωσιμότητας οδήγησε στην σύλληψη ενός μοντέλου εταιρικής βιωσιμότητας που καθιερώνει την αντίληψη ότι οι εταιρείες δεν περιορίζονται μόνο στην απόκτηση πλούτου αλλά θα πρέπει να επεκτείνονται και στην δημιουργία θετικών αποτελεσμάτων στην κοινωνική και περιβαλλοντική διάσταση των δραστηριοτήτων τους. Το μοντέλο αυτό είναι το μοντέλο της τριπλής απόδοσης (Triple Bottom Line-TBL) (Miller, 2020).

Ο J Elkington (IH Rowlands - Alternatives Journal, 1999), προσδιορίζει επτά «επαναστάσεις βιωσιμότητας», οι οποίες είναι έτοιμες, να μας οδηγήσουν μελλοντικά σε έναν κόσμο γεμάτο «βιώσιμες εταιρείες». Αυτά τα επτά χαρακτηριστικά (ή «7-D thinking», κατά τα λόγια του Elkington) είναι: αγορές, αξίες, διαφάνεια, τεχνολογία κύκλου ζωής, συνεργασίες, χρόνος και εταιρική διακυβέρνηση.

Οι Schaltegger et al. πρότεινε επίσης επιχειρηματικά μοντέλα προσανατολισμένα στη βιωσιμότητα, τα οποία θα πρέπει να είναι εμποτισμένα με δομικά και πολιτιστικά χαρακτηριστικά όπως: α) ανάπτυξη ομαδικού/κοινωνικού πνεύματος, β) αύξηση/ενίσχυση της εμπιστοσύνης και της αφοσίωσης των εργαζομένων, γ) δέσμευση για αξιολόγηση της βιωσιμότητας και δ) γνωστοποίηση στα ενδιαφερόμενα μέρη.

Οι Bansal και Desjardine είδαν το CS με βάση τη χρονική λογική. Το CS έγκειται στην ικανότητα απεριόριστης και διαχρονικής διαπραγμάτευσης και θα τεθεί σε κίνδυνο από βραχυπρόθεσμο τρόπο εάν η στρατηγική διαχείριση παραλείψει τον παράγοντα χρόνο.

Οι P. Bansal (2005) - Το τρίποδο βιωσιμότητας, όταν μεταφερθεί στον οργανισμό, μπορεί να γίνει κατανοητό ως εξής:

- Ο περιβαλλοντικός πυλώνας μπορεί πρακτικά να επιτευχθεί μέσω της κατάλληλης περιβαλλοντικής δράσης των εταιρειών, η οποία μπορεί να κυμαίνεται από ενέργειες αντίδρασης έως πιο προληπτικές ενέργειες. Οι ενέργειες αντίδρασης σχετίζονται με τον έλεγχο του βαθμού της ρύπανσης ή τη συμμόρφωση προς την νομοθεσία και αναφέρονται στο «end-of-ripe». Οι προληπτικές ενέργειες αποτρέπουν τη ρύπανση «εν τω γενάσθαι» με την όσο το δυνατόν περισσότερη μείωση των αποβλήτων μέσω νέων και καινοτόμων διαδικασιών ή τεχνολογιών που

εφαρμόζονται σε όλη τη διαδικασία παραγωγής. Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες αναφέρονται στις εταιρικές περιβαλλοντικές πολιτικές σχετικά με την ενεργειακή απόδοση, τις εκπομπές αερίων θερμοκηπίου (GHG), τον περιβαλλοντικό κίνδυνο δικαστικών διαφορών και τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, όπου ισχύει (Gompers, Ishii, & Metrick, 2003).

- Ο κοινωνικός πυλώνας μπορεί να επιτευχθεί με την εταιρική κοινωνική ευθύνη που απαιτεί από τις εταιρείες να ενστερνιστούν τις οικονομικές, νομικές, ηθικές και διακριτικές προσδοκίες όλων των ενδιαφερομένων μερών. Οι κοινωνικές πολιτικές έχουν την ίδια ισχύ για τα ποσοστά εναλλαγής εργαζομένων, την εκπαίδευση επίσης των εργαζομένων, αλλά την ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού και τη λογοδοσία της κοινότητας (Gompers, Ishii, & Metrick, 2003).
- Ο οικονομικός πυλώνας μπορεί να επιτευχθεί με τη δημιουργία αξίας. Οι εταιρείες δημιουργούν αξία μέσω των αγαθών που παράγουν και των υπηρεσιών που προσφέρουν χρησιμοποιώντας ως πόρους μέσα παραγωγής βιώσιμες καλές πρακτικές.

2.3 Επιχειρηματικά Μοντέλα

Ο όρος επιχειρηματικό μοντέλο εμφανίστηκε για πρώτη φορά το 1957 σε ένα ακαδημαϊκό άρθρο με τίτλο «Εκπαιδευτές ηλεκτρονίων και επιχειρηματικά μοντέλα» (Bellman, Clark, Malcolm, Craft, & Ricciardi, 1957) και με ένα άρθρο «Ένα πρόβλημα στην σύνθεση» (Jones, 1980). Πέρασαν πολλά χρόνια έως ότου αποκτήσει εξέχουσα θέση προς το τέλος της δεκαετίας του 90 και έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί.

Στο κρατικό πανεπιστήμιο του San Jose, ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφεται ως «μια απλή περιγραφή ή ένας λογαριασμός ή ένα εννοιολογικό σχέδιο για το πώς μια επιχείρηση θα αποκομίσει κέρδος».

Η Eria Consulting ορίζει ένα επιχειρηματικό μοντέλο ως «μοντέλο, το οποίο βοηθά τους οργανισμούς να συνειδητοποιήσουν την οικονομική αξία του προϊόντος, των υπηρεσιών, των επιχειρήσεων ή και της τεχνολογίας τους».

Ένας πολύ σαφής και λεπτομερής ορισμός ενός επιχειρηματικού μοντέλου δίνεται από τους Osterwalder, et al., (2005): «Ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι ένα εννοιολογικό εργαλείο που περιέχει ένα σύνολο στοιχείων και τις σχέσεις τους και επιτρέπει την έκφραση της επιχειρησιακής λογικής μιας συγκεκριμένης επιχείρησης». Όπως ανέφερε ο Osterwalder στο έργο του για την Παραγωγή Μοντέλου Επιχειρήσεων, «η καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου αφορά τη δημιουργία αξίας για επιχειρήσεις, πελάτες και κοινωνίες. Πρόκειται για την αντικατάσταση παρωχημένων μοντέλων». Ο ορισμός που δίνει είναι: «ένα επιχειρηματικό

μοντέλο περιγράφει τη λογική του τρόπου με τον οποίο ένας οργανισμός δημιουργεί, παρέχει και αποτυπώνει αξία» (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, CLARIFYING BUSINESS MODELS: ORIGINS, PRESENT, AND FUTURE OF THE CONCEPT, 2005)

Άλλοι ορισμοί που δίνονται είναι οι εξής:

- «Ένα επιχειρηματικό μοντέλο ορίζεται από τρία κύρια στοιχεία: την πρόταση αξίας, τη δημιουργία αξίας και την παράδοση και τη σύλληψη αξίας» (Bocken, Short, & Rana, A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes, 2014).
- «Ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι μια περιγραφή του πώς ένας οργανισμός καθορίζει και επιτυγχάνει επιτυχία με την πάροδο του χρόνου – την ιστορία και τους αριθμούς» (Upward & Jones, 2015)
- «Είναι μια πρόταση αξίας πελάτη, ένας τύπος κέρδους καθώς και οι βασικοί πόροι και οι βασικές διαδικασίες» (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008).

Βασικά στοιχεία επιχειρηματικών μοντέλων

Υπάρχουν διάφορα στοιχεία επιχειρηματικών μοντέλων. Η ταξινόμηση τεσσάρων στοιχείων χρησιμοποιείται συχνότερα στη βιβλιογραφία, π.χ. Hamel, 2000, Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008, Gołębowski, Dudzik, Lewandowska, & Witek-Hajduk, 2008, ή Nenonen & Storbacka, 2010. Ο πρώτος από τους συγγραφείς δηλώνει ότι τα βασικά στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου περιλαμβάνουν:

- Βασική στρατηγική.
- Στρατηγικοί πόροι.
- Σχέσεις με τους πελάτες .
- Τιμές δικτύου, οι οποίες αλληλοσυνδέονται με τη διαμόρφωση των δραστηριοτήτων, τα κέρδη για τους πελάτες και τα σύνορα της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Παράλληλα, ο Hamel υπογραμμίζει ότι η βάση για την ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού μοντέλου είναι η επίτευξη κέρδους με τη χρήση επιχειρηματικού μοντέλου.

Τα στοιχεία που προτείνονται από τους Johnson, Christensen, & Kagermann (2008) περιλαμβάνουν:

- Πρόταση αξίας για τον πελάτη.
- Φόρμουλα κέρδους.

- Βασικοί πόροι.
- Βασικές διαδικασίες.

Ο T. Gołębowski και οι συν-συγγραφείς διακρίνουν τα ακόλουθα στοιχεία:

- Προτάσεις αξίας για τον πελάτη.
- Πόροι, ικανότητες, γνώση.
- Τοποθεσία σε μια αλυσίδα αξίας.
- Εισόδημα,

τα οποία πρέπει να δημιουργούν, να προσφέρουν και να παρέχουν αξίες και να εξασφαλίζουν την ανταγωνιστικότητα μιας εταιρείας σε μια συγκεκριμένη περιοχή και να επιτρέπουν την αύξηση της αξίας της (Gołębowski, Dudzik, Lewandowska, & Witek-Hajduk, 2008). Τα βασικά στοιχεία των A Osterwalder και Y. Pigneur (2010), αποτυπώνονται στο Σχήμα 4:

Τα τελευταία χρόνια, το ενδιαφέρον για καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα τέθηκε επίσης σε διαφορετικά βιομηχανικά πλαίσια. Τα καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα αναπτύσσονται και χρησιμοποιούνται κυρίως στις εταιρίες του διαδικτύου και στις ηλεκτρονικές επιχειρήσεις (Timmers, 1998).

Ένα επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να αναλυθεί με τη χρήση διαφορετικών μεθοδολογιών και εργαλείων. Οι μέθοδοι απεικόνισης χρησιμοποιούνται γιατί έχουν απτά στοιχεία που μπορούν εύκολα να ερμηνευτούν. Αυτή η προσέγγιση παρέχει δυνατότητες για την εξέταση και τη βελτίωση της διαχειριστικής άποψης μετασχηματίζοντας τα δεδομένα σε νέες μορφές απεικόνισης της πληροφορίας και της γνώσης (Yee, Walker, & Menzfield, 2012). Η απεικόνιση μπορεί να επιτρέψει την εξέλιξη και πιθανώς να αναμορφώσει τις σημερινές απόψεις, να προωθήσει τις αλλαγές και να διευκολύνει τη παγκόσμια σύγκριση και σύγκλιση πολλών επιλογών (Erppler & Platts, 2009). Τα εργαλεία απεικόνισης έχουν χρησιμοποιηθεί ήδη στο παρελθόν για σκοπούς διαχείρισης και στρατηγικής.



Σχήμα 4 - Βασικά στοιχεία επιχειρηματικών μοντέλων σύμφωνα με τους A Osterwalder και Y. Pigneur (2010) (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Τα επιχειρηματικά μοντέλα και η στρατηγική είναι ξεχωριστές αλλά συνδεδεμένες έννοιες (Teese, 2010). Ένα επιχειρησιακό μοντέλο διαρθρώνει τη λογική της δημιουργίας αξίας για τους πελάτες, πώς μπορεί δηλαδή να οργανωθεί η επιχείρηση για να ανταποκριθεί καλύτερα στις ανάγκες των πελατών της, να πληρώσει τα έξοδα της και να αποκομίσει κέρδος. Η στρατηγική καθορίζει τους στρατηγικούς στόχους με βάση τα περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά και τους διαθέσιμους πόρους και περιγράφει τις πρωτοβουλίες και τις πολιτικές που απαιτούνται για την επίτευξη μιας βιώσιμης ανταγωνιστικής θέσης (Vedonato, 2016).

2.4 Βιώσιμα Επιχειρηματικά Μοντέλα

Τα βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα (Sustainable Business Model-SBMs) εξελίσσουν την έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου και βοηθούν στην περιγραφή, ανάλυση, διαχείριση και επικοινωνία α) της βιώσιμης πρότασης αξίας (value proposition) της επιχείρησης στους πελάτες της και σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, β) του τρόπου που η επιχείρηση δημιουργεί και μεταφέρει αυτή την αξία, γ) και του τρόπου που αποτυπώνει την οικονομική αξία ενώ συγχρόνως δημιουργεί ή διατηρεί το φυσικό, κοινωνικό και οικονομικό της κεφάλαιο πέρα από τα οργανωτικά του όρια (Schaltegger, Hansen, & Lüdeke-Freund, 2016, p. 268).

Οι Raith και Siebold (2018) προτείνουν μια ταξινόμηση των οικονομικά βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων σχετικά με τη βιωσιμότητα και τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης (ΣΒΑ). Όπως ισχυρίζονται στο άρθρο

τους ένα οικονομικά βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο με επίκεντρο τους ΣΒΑ μπορεί στη συνέχεια να οριστεί με την παραδοσιακή έννοια ως μια λογική διαδικασία δημιουργίας αξίας, απόδοσης αξίας και λήψης αξίας που μπορεί να διατηρηθεί (Stubbs & Cocklin, 2008).

«Βιώσιμο Επιχειρηματικό Μοντέλο είναι ένα μοντέλο όπου οι έννοιες της βιωσιμότητας αποτελούν την κινητήρια δύναμη της επιχείρησης και επηρεάζουν τον τρόπο λήψης αποφάσεων. Η επιχείρηση μετασχηματίζεται έχοντας υπόψη τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές προτεραιότητες» (Garetti & Taisch, 2012, p. 103)

«Τα βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα έχουν την προοπτική της παγκόσμιας αγοράς, λαμβάνοντας υπόψη την ανάπτυξη των νέων βιομηχανικών χωρών καθώς και την ανάγκη για πιο βιώσιμα προϊόντα και υπηρεσίες» (Bocken, Short, Rana, & Evans, 2013, p. 88).

«Τα βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα υπερβαίνουν την μεταφορά της οικονομικής αξίας και περιλαμβάνουν άλλες μορφές αξίας για ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερόμενων μερών» (Bocken, Short, & Rana, 2014, p. 484).

«Ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο λαμβάνει υπόψη τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερόμενων μερών και θεωρεί ρητά το περιβάλλον και την κοινωνία ως τα βασικότερα ενδιαφερόμενα μέρη» (Evans, Vladimirova, Holgado, & Van Fossen, 2017, p. 44).

«Το βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο είναι η ολιστική λογική αξίας που περιλαμβάνει οικονομικούς, περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς στόχους ενώ παράλληλα λαμβάνει υπόψη τα συμφέροντα όλων των ομάδων ενδιαφέροντος της επιχείρησης» (Birkin, Polesie, & Lewis, 2007, p. 9).

«Τα βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα είναι νέα επιχειρηματικά μοντέλα για την βιώσιμη ανάπτυξη που στηρίζονται στην ισορροπία της μάζας, στον κύκλο ζωής, στην οικολογική ανθεκτικότητα και στα ενδιαφερόμενα μέρη» (Dentchev, Rauter, Johannsdottir, & Snihur, 2018, p. 288).

«Τα βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα προσανατολίζονται κυρίως στην επίλυση των περιβαλλοντικών και κοινωνικών ζητημάτων και η απόκτηση κέρδους δεν είναι το κυρίαρχο μέλημα τους» (Urward & Jones, 2015, p. 1).

«Το βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο είναι ο ορισμός με τον οποίο μία επιχείρηση προσδιορίζει τις κατάλληλες εισροές και πόρους, αποτιμά τον ρόλο της στα οικοσυστήματα και μετρά με δείκτες βιωσιμότητας τα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις των αποφάσεων του επιχειρηματικού μοντέλου» (Schaltegger, Hansen, & Lüdeke-Freund, 2016).

Ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο (sustainable business model – SBM) εξετάζει ένα ευρύ φάσμα συμφερόντων των ενδιαφερομένων, συμπεριλαμβανομένου του περιβάλλοντος και της κοινωνίας. Αυτό μπορεί να βοηθήσει στην ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στον επιχειρηματικό σκοπό, στη συνέχεια σε διαδικασίες και να διερευνήσει ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:

- Καθορίζει πώς τα υλικά μπορούν να χρησιμοποιηθούν ώστε να εξοικονομείται περισσότερη ενέργεια
- Καθορίζει πώς μπορεί να δημιουργηθεί αξία από απόβλητα, όπως ανακύκλωση, πρωτοβουλίες cradle-to-cradle.
- Δίνει προσοχή στην κοινωνική αξία και τα περιβαλλοντικά ζητήματα.
- Διερευνά τη συνεργασία και τις συνεργασίες και τη συμπαραγωγή αξίας.
- Ενθαρρύνει την επάρκεια, όταν κατανοείτε τότε ικανοποιούνται οι ανάγκες.



Σχήμα 5 - Καμβάς για βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα (Bocken, Short, Rana, & Evans, 2013)

Ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο αναγνωρίζει και αντιπροσωπεύει τα πλαίσια στα οποία υπάρχει, ιδιαίτερα τη σχέση του με την κοινωνία και το περιβάλλον και αναλαμβάνει την ευθύνη για τον ρόλο που παίζει σε αυτά τα πλαίσια μακροπρόθεσμα (Raith & Siebold, 2018). Ένας καμβάς για βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα απεικονίζεται στο Σχήμα 5.

2.5 Εργαλεία Κατανόησης Βιώσιμου Επιχειρηματικού Μοντέλου

Η καλύτερη κατανόηση αλλά και η πρακτική εφαρμογή των αρχών της βιωσιμότητας μέσω των λεγομένων εργαλείων (Business Models Tools) όπως ονομάζονται ,τα οποία προσεγγίζουν την βιωσιμότητα είτε από εσωτερικά προς εξωτερικά (προσέγγιση inside in), είτε το αντίστροφο (προσέγγιση inside out).

Η προσέγγιση inside in εξετάζει την εταιρεία , το οργανικό της σχήμα μέσω εξιδανικευμένων ή αρχέτυπων επιχειρηματικών μοντέλων και προσπαθεί να διακρίνει τις ευκαιρίες για καινοτομία μέσω της προστιθέμενης βιώσιμης αξίας . (Bocken, Short, Rana, & Evans, 2013). Η δεύτερη προσέγγιση inside out περιλαμβάνει την λεπτομερή περιγραφή του υπάρχοντος επιχειρηματικού μοντέλου μιας επιχείρησης και διερευνά όλες της πιθανές αλλαγές προς την κατεύθυνση της βιώσιμης ανάπτυξης. Τα δύο βασικότερα εργαλεία ανάπτυξης ενός βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου είναι ο Καμβάς του Επιχειρηματικού Μοντέλου των Osterwalder και Pigneur (2010),ο οποίος έχει αναπτυχθεί με την προσέγγιση inside-out και ο Καμβάς των Τριών Επιπέδων «Triple Layered Business Model Canvas» των (Joyce & Paquin, 2016)

Αναλυτικότερα, στον Καμβά του Επιχειρηματικού Μοντέλου των Osterwalder & Pigneur (2010) , θα πρέπει να ενσωματωθούν δύο επιπλέον νέα στοιχεία που είναι το κοινωνικό-περιβαλλοντικό κόστος και τα κοινωνικά-περιβαλλοντικά οφέλη (Lüdeke-Freund & Dembek, 2017) (Σχήμα 6).

Επίσης, έχουν διατυπωθεί τέσσερα είδη βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων (Geissdoerfer et al, 2018):

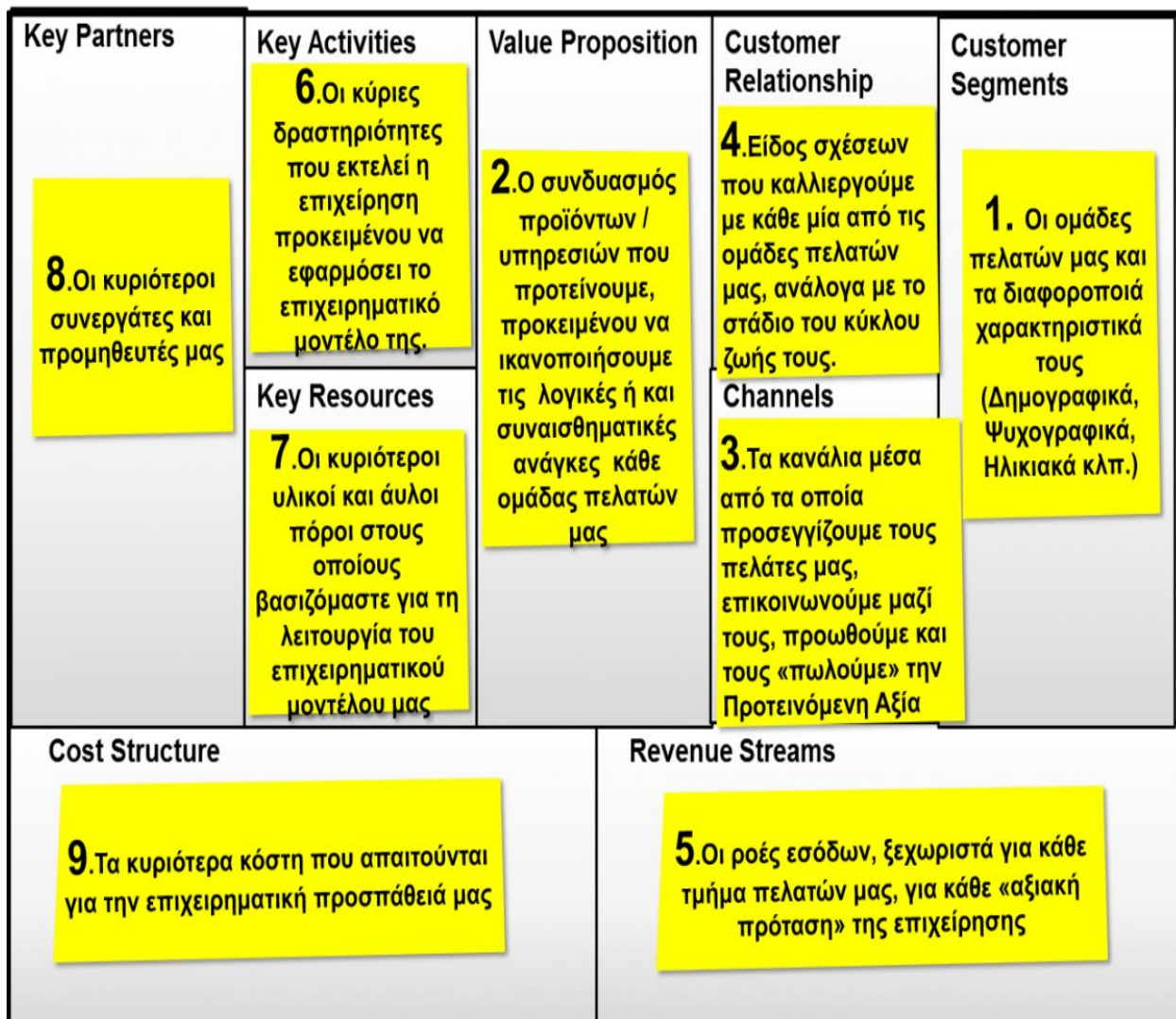
1. Κυκλικά Επιχειρηματικά Μοντέλα (Circular Business Models): Επιχειρηματικά Μοντέλα που έχουν ως στόχο την ανακύκλωση των αποβλήτων και την επαναχρησιμοποίηση των φυσικών πόρων.
2. Κοινωνικές Επιχειρήσεις (Social Enterprises): Επιχειρηματικά Μοντέλα που έχουν ως στόχο τον κοινωνικό αντίκτυπο με την δημιουργία κερδών από την οικονομική τους δραστηριότητα ή από την επανεπένδυση.
3. Μοντέλα στο κάτω μέρος της πυραμίδας (Bottom of the pyramid businesses): Επιχειρηματικά μοντέλα που στοχεύουν σε πελάτες στο κάτω μέρος της πυραμίδας εισοδήματος.
4. Συστήματα Προϊόντων-Υπηρεσιών (Product-service systems): Επιχειρηματικά Μοντέλα που διαμορφώνουν προϊόντα ή και υπηρεσίες σε προσφορές πελατών και παρέχουν ένα προϊόν ή ένα αποτέλεσμα.

	Τεχνολογικά			Κοινωνικά			Οργανωτικά	
Ομαδοποιήσεις	Μεγιστοποιήστε την αποδοτικότητα υλικού και ενέργειας	Δημιουργήστε αξία από τα απόβλητα	Αντικαταστήστε με ανανεώσιμες πηγές και φυσικές διεργασίες	Παραδώστε λειτουργικότητα και όχι ιδιοκτησία	Υιοθετήστε ρόλο επιμέλειας	Ενθαρρύνετε την επάρκεια	Επαναχρησιμοποιήστε προς όφελος κοινωνίας / περιβάλλοντος	Αναπτύξτε λύσεις αναβάθμισης
Αρχέτυπα	Παραγωγή / λύσεις χαμηλού άνθρακα	Κυκλική οικονομία, κλειστός βρόχος	Μετάβαση από μη ανανεώσιμες πηγές σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας	Προσανατολισμός σε μοντέλο PSS (Product-service systems) - συντήρηση, εκτεταμένη εγγύηση	Προστασία της βιοποικιλότητας	Εκπαίδευση καταναλωτών (μοντέλα) επικοινωνία και ευαισθητοποίηση	Όχι για κέρδος	Συνεργατικές προσεγγίσεις (προμήθεια, παραγωγή, λάμπι)
Παραδείγματα	Λιτή κατασκευή	Cradle-2-Cradle	Ηλιακές και αιολικές ενεργειακές καινοτομίες	Προσανατολισμός σε μοντέλο PSS (Product-service systems) - ενόικση, κοινή χρήση	Φροντίδα των καταναλωτών - προώθηση της υγείας και της ευημερίας των καταναλωτών	Εκπαίδευση καταναλωτών (μοντέλα) επικοινωνία και ευαισθητοποίηση	Υβριδικές επιχειρήσεις, Κοινωνική επιχείρηση (για κέρδος)	Μοντέλα υποστήριξης για εκκολαπτήρια και επιχειρηματίες
	Κατασκευή πρόσθετων	Βιομηχανική συμβίωση	Πρωτοβουλία μηδενικών εκπομπών	Μοντέλο PSS προσανατολισμένο στα αποτελέσματα - Πλήρωμη ανά χρήση	Ηθικό εμπόριο (δίκαιο εμπόριο)	Διαχείριση ζήτησης (συμπεριλαμβανομένου υ του ανώτατου ορίου και του εμπορίου)	Εναλλακτική ιδιοκτησία: συνεταίριστικές, αμοιβαίες, (αγρότες) συλλογικές	Αδειοδότηση, Franchising
	Απουλοποίηση (προϊόντων / συσκευασίας)	Επαναχρησιμοποίηση, ανακύκλωση, ανακατασκευή	«Μπλε» οικονομία	Πρωτοβουλία Private Finance (PFI)	Επιλογή επεξεργασίας από εμπόρους λιανικής	Αργή μόδα	Μακροζωία προϊόντος	Ανοιχτή καινοτομία (πλατφόρμες)
	Αυξημένη λειτουργικότητα (για μείωση του συνολικού αριθμού των απαιτούμενων προϊόντων)	Ανακτήστε τη διαχείριση	Βιομηχανική	Desing, Build, Finance, Operate (DBFO)	Ριζική διαφάνεια σχετικά με τις περιβαλλοντικές / κοινωνικές επιπτώσεις	Κοινωνική οικονομία (συμπεριλαμβανομένου υ του ανώτατου ορίου και του εμπορίου)	Premium επωνυμία / περιορισμένη διαθεσιμότητα	Πλήθος / χρηματοδότηση
	Εκτεταμένη ευθύνη παραγωγού	Χρησιμοποιήστε υπερβολική χωρητικότητα	Το φυσικό βήμα	Υπηρεσίες Χημικής Διαχείρισης	Διαχείριση πόρων	Αργή μόδα	Λιτή επιχείρηση	Συνεργασίες «Ασθενούς / αργού κεφαλαίου»
	Εκτεταμένη ευθύνη παραγωγού	Κοινή χρήση στοιχείων (κοινή ιδιοκτησία και συλλογική κατανάλωση)	Πράσινη χημεία			Υπεύθυνη διανομή / προώθηση προϊόντων	Πρωτοβουλίες κοινωνικής και αναζωογόνησης της βιοποικιλότητας («καθαρές θετικές»)	Εντοπισμός
							Βάση πυραμιδικών λύσεων	Σπίτι, ευέλικτη εργασία

Σχήμα 6 – Αρχέτυπα βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων Source: . Βιώσιμα Επιχειρηματικά Αρχέτυπα (Bocken, Short, & Rana, 2014)

Τα δύο βασικότερα εργαλεία ανάπτυξης, όπως προαναφέρθηκε, ενός βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου είναι ο Καμβάς του Επιχειρηματικού Μοντέλου των Osterwalder και Pigneur (2010), και ο Καμβάς των Τριών Επιπέδων «Triple Layered Business Model Canvas» των Joyce & Paquin (2016).

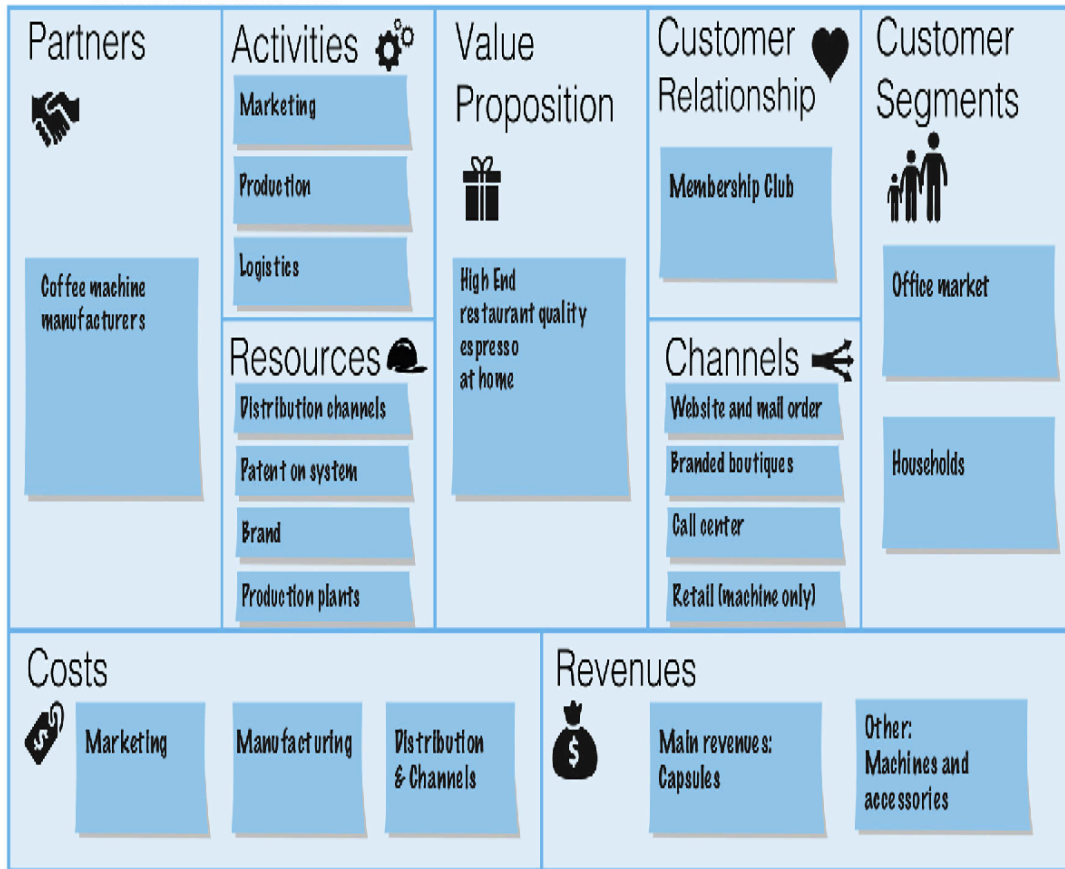
Ο καμβάς του Επιχειρηματικού Μοντέλου των Osterwalder & Pigneur (2010) αποτελεί ένα δημοφιλές οπτικό εργαλείο διαχείρισης της στρατηγικής μιας επιχείρησης για την ανάπτυξη νέων ή την καταγραφή υφιστάμενων επιχειρηματικών μοντέλων. Ο καμβάς επικεντρώνεται στα βασικά κομμάτια που απαρτίζουν ένα επιχειρηματικό πλάνο. Η επιχειρηματική ομάδα συμπληρώνει τις ενότητες που τον απαρτίζουν και κάνει τις αναγκαίες αναπροσαρμογές ώστε επιχειρηματική ιδέα να αποκτήσει την επεξεργασμένη της μορφή. Στο τέλος, και εφόσον εκτιμηθεί ότι το business model παράγει θετικό αποτέλεσμα (δηλ. μια βιώσιμη επιχείρηση) αξιοποιείται το υλικό και εμπειρία που θα προκύψει στην ανάπτυξη ενός πλήρους και λεπτομερούς business plan, όπως αναλύεται στο Σχήμα 7.



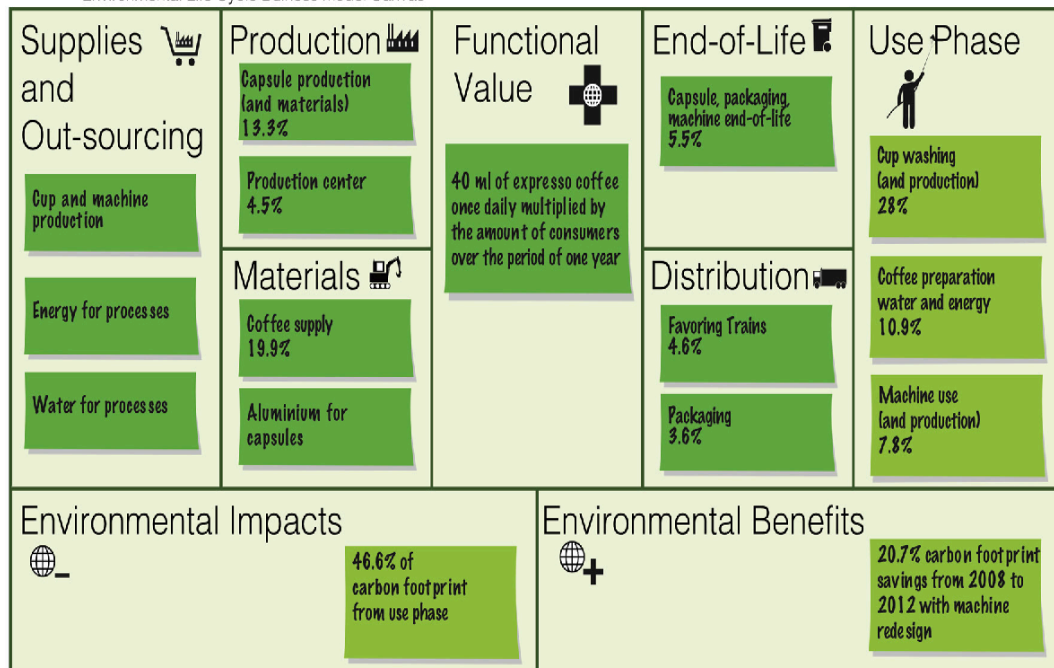
Σχήμα 7 - Business Model Osterwalder & Pigneur (2010)

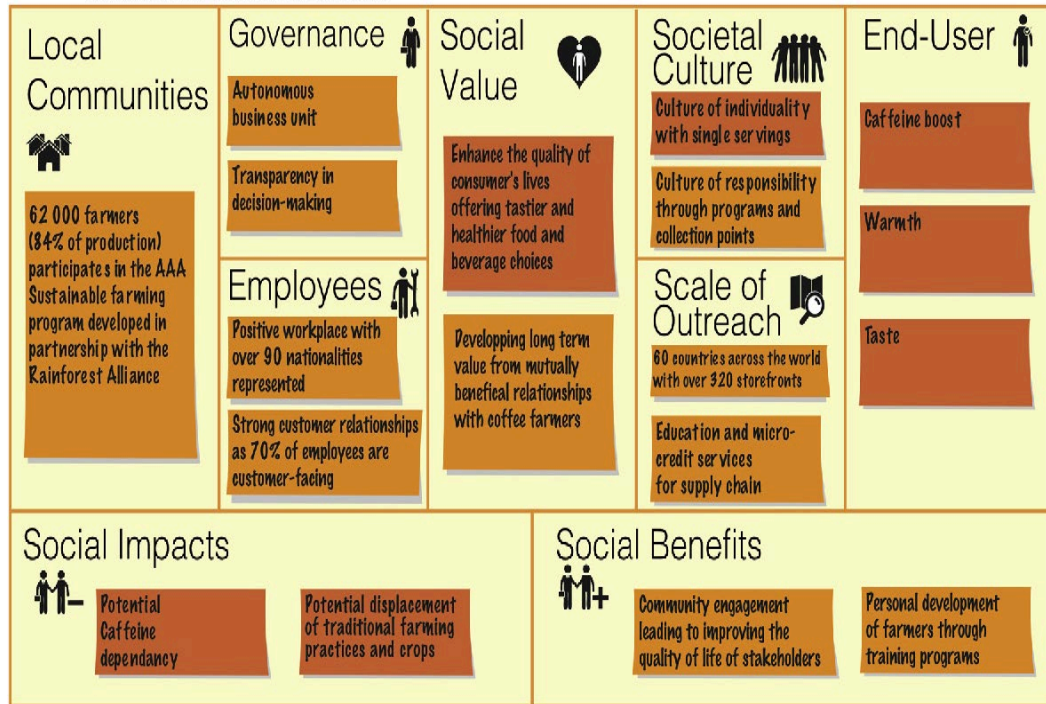
Το Triple Layer Business Model Canvas (TLBMC) ως εργαλείο, δημιουργήθηκε πάνω στον καμβά των Osterwalder & Pigneur και ενισχύθηκε με τα δύο νέα στοιχεία της κοινωνικής και περιβαλλοντικής αξίας που προστίθενται στη οικονομική .Έτσι γεφυρώνει το επιχειρηματικό μοντέλο με την ανάπτυξη βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων για άτομα και οργανισμούς στη αναζήτηση ανταγωνιστικών πολιτικών προσανατολισμένων στη προκλήσεις της βιωσιμότητας , (Boons and Lüdeke-Freund, 2013) (Zott et al., 2011, Spieth et al., 2014) (Shrivastava & Statler, 2012; Azapagic, 2003) (Σχήμα 8).

Economic Business model Canvas



Environmental Life Cycle Business model Canvas





Σχήμα 8 - Triple Layer Business Model Canvas (Azapagic, 2003)

2.6 Απολογισμοί Βιωσιμότητας

Οι απολογισμοί βιωσιμότητας γενικά αποτυπώνουν και δημοσιοποιούν μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες ώστε οι επενδυτές, κάθε ενδιαφερόμενος αλλά και η κοινωνία γενικότερα να έχουν μια ολοκληρωμένη εικόνα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε όλους τους τομείς και ειδικότερα σε θέματα περιβάλλοντος, στις εργασιακές σχέσεις, στα ανθρώπινα δικαιώματα, στην καταπολέμηση της διαφθοράς κλπ. Ο δείκτης που συγκεντρώνει όλα τα ανωτέρω στοιχεία ονομάζεται Δείκτης Κοινωνικής Ευθύνης και αποτελεί το στοιχείο υψηλής προστιθέμενης αξίας για τις επιχειρήσεις, επηρεάζοντας την κερδοφορία αλλά και την ανταγωνιστικότητά τους. Οι απολογισμοί βιωσιμότητας βοηθούν τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις να θέτουν στόχους, να μετρούν τις επιδόσεις τους και να διαχειρίζονται την αλλαγή προκειμένου να καθιστούν πιο βιώσιμες τις δραστηριότητές τους. (GRI -G4)

Οι εταιρείες δεν κρίνονται μόνο από τις χρηματιστηριακές τους επιδόσεις, αλλά και από τη στάση που υιοθετεί η κάθε εταιρεία απέναντι στις παγκόσμιες σύγχρονες προκλήσεις, όπως είναι, οι επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής η φτώχεια, η ανεργία κ.α.

Ένας Απολογισμός Βιωσιμότητας, ως εκ τούτου, είναι ένας πολύτιμος και αξιόπιστος σύμμαχος των επιχειρήσεων, που μπορεί να αναδείξει την εικόνα τους μέσα από σύγχρονες αξίες, όπως είναι η κοινωνική και περιβαλλοντική ευαισθησία. Σύμφωνα και με το δίκτυο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης CSR Hellas, η κατάρτιση των απολογισμών βιωσιμότητας γίνεται από «το Global Reporting Initiative (GRI) - ένας κορυφαίος, μη κερδοσκοπικός οργανισμός στον τομέα της αειφορίας Οι Κατευθυντήριες Οδηγίες που εκδίδει το GRI ανανεώνονται κατά καιρούς, προκειμένου να καθιστούν τους απολογισμούς πιο χρήσιμους, αξιόπιστους και επίκαιρους.

Ιστορικά η Δανία ήταν η πρώτη χώρα που το 1977 που εισήγαγε νομοθεσία για υποχρεωτική έκδοση απολογισμών βιωσιμότητας. Ακολούθησαν και άλλες χώρες όπως η Σουηδία, Αυστραλία, Καναδάς, Κίνα, Γαλλία, Γερμανία, Ινδονησία, Ιταλία, Μαλαισία, Ολλανδία, Νορβηγία, Πορτογαλία και Ηνωμένο Βασίλειο.

2.7 Βασικές Αρχές και Οδηγίες Σύνταξης Απολογισμών Βιωσιμότητας (NFRD & CSRD)

Η EFRAG είναι το ευρωπαϊκό συμβουλευτικό κέντρο για θέματα χρηματοοικονομικής αναφοράς της Ευρωπαϊκής Ένωσης (EFRAG). Πρόκειται για μια μη κερδοσκοπική οργάνωση, η οποία ιδρύθηκε δυνάμει του βελγικού δικαίου και εξυπηρετεί το δημόσιο συμφέρον παρέχοντας στην Επιτροπή συμβουλές σχετικά με την έγκριση των διεθνών προτύπων υποβολής χρηματοοικονομικών στοιχείων. Τον Μάρτιο του 2021 μια ειδική ομάδα πολλών ενδιαφερόμενων μερών, η οποία συστάθηκε από την EFRAG, δημοσίευσε συστάσεις για την πιθανή ανάπτυξη προτύπων υποβολής εκθέσεων βιωσιμότητας για την Ευρωπαϊκή Ένωση (Οδηγία 2021/0104 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της Ευρώπης Βρυξέλλες 21-4-2021).

Η οδηγία NFRD (Non-Financial Reporting Directive), επέβαλε τη δημοσιοποίηση των μη χρηματοοικονομικών στοιχείων. Με την νέα οδηγία (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD επεκτείνεται κατά πολύ το πεδίο εφαρμογής της προηγούμενης. Οι απαιτήσεις της νέας οδηγίας θα ισχύουν

για όλες τις μεγάλες εταιρείες, είτε είναι εισηγμένες σε χρηματιστήρια είτε όχι. Οι εταιρείες εκτός ΕΕ με σημαντική δραστηριότητα στην ΕΕ (με κύκλο εργασιών άνω των 150 εκατομμυρίων ευρώ στην ΕΕ) θα πρέπει επίσης να συμμορφωθούν τις απαιτήσεις. Οι εισηγμένες ΜΜΕ θα καλύπτονται επίσης, αλλά θα έχουν περισσότερο χρόνο να προσαρμοστούν στους νέους κανόνες

Το σχετικό χρονοδιάγραμμα έχει ως εξής:

- Από την 1^η Ιανουαρίου 2024 για τις μεγάλες εταιρείες που υπόκεινται ήδη σε υποχρέωση υποβολής αναφοράς σύμφωνα με την NFRD, με περιθώριο υποβολής το 2025.
- Από την 1^η Ιανουαρίου 2025 για τις μεγάλες εταιρείες που δεν υπόκεινται σε υποχρέωση υποβολής αναφοράς σύμφωνα με την NFRD (με τουλάχιστον 250 εργαζόμενους ή/και 40 εκατ. Ευρώ κύκλο εργασιών ή/και 20 εκατ. Ευρώ στο σύνολο του ενεργητικού), με περιθώριο υποβολής το 2026.
- Από την 1^η Ιανουαρίου 2026 για εισηγμένες ΜΜΕ και άλλες επιχειρήσεις, με περιθώριο υποβολής το 2027.
- Οι ΜΜΕ μπορούν να εξαιρεθούν έως το 2028

Όσον αφορά το πεδίο εφαρμογής της υποβολής εκθέσεων, η CSRD θα υπερβαίνει τις απαιτήσεις της NFRD, επιβάλλοντας τη δημοσιοποίηση ενός ευρύτερου συνόλου δεικτών μέτρησης. (Άρθρο EMEA business voice Newsroom. Απολογισμοί βιωσιμότητας όλα όσα πρέπει να γνωρίζετε (1-7-2022).

Σύμφωνα με το άρθρο 19α παράγραφος 1 και το άρθρο 29α παράγραφος 1 της οδηγίας 2013/34/ΕΕ, οι επιχειρήσεις υποχρεούνται να δημοσιοποιούν πληροφορίες σχετικά με πέντε τομείς υποβολής στοιχείων:

- επιχειρηματικό μοντέλο, πολιτικές (συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών δέουσας επιμέλειας που εφαρμόζουν),
- τα αποτελέσματα των εν λόγω πολιτικών,
- κίνδυνοι και διαχείριση κινδύνων και βασικοί δείκτες επιδόσεων που σχετίζονται με τον συγκεκριμένο τομέα επιχειρήσεων,
- στόχους που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα,
- μετρήσεις που σχετίζονται με το κλίμα.

Επιπλέον, με την καινούργια οδηγία, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να υποχρεούνται να δημοσιοποιούν πληροφορίες σχετικά με την επιχειρηματική τους στρατηγική και την ανθεκτικότητα του επιχειρηματικού

μοντέλου και της στρατηγικής για τους κινδύνους που σχετίζονται με θέματα βιωσιμότητας, καθώς και τυχόν σχέδια που ενδέχεται να έχουν ώστε να διασφαλίζεται ότι το επιχειρηματικό μοντέλο και η στρατηγική τους συνάδουν με τη μετάβαση προς μια βιώσιμη και κλιματικά ουδέτερη οικονομία. Επίσης ορίζεται αν και με ποιον τρόπο το επιχειρηματικό μοντέλο και η στρατηγική τους λαμβάνουν υπόψη τα συμφέροντα των ενδιαφερόμενων μερών· τυχόν ευκαιρίες για την επιχείρηση που προκύπτουν από θέματα βιωσιμότητας. Επίσης απαιτείται η εφαρμογή των πτυχών της επιχειρηματικής στρατηγικής που επηρεάζουν ή επηρεάζονται από θέματα βιωσιμότητας· τυχόν στόχους βιωσιμότητας που θέτει η επιχείρηση και την πρόοδο που έχει σημειωθεί για την επίτευξή τους. Εξετάζονται επίσης ο ρόλος και οι πρωτοβουλίες της διοίκησης σε σχέση με θέματα βιωσιμότητας, οι κυριότερες πραγματικές και δυνητικές αρνητικές επιπτώσεις που συνδέονται με τις δραστηριότητες της επιχείρησης· και ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση έχει προσδιορίσει τις πληροφορίες που υποβάλλει.

Η CSRD θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη διαφάνεια και αύξηση των διαθέσιμων δεδομένων βιωσιμότητας. Θα έχει επίσης επιπτώσεις για τις θυγατρικές επιχειρήσεων εκτός ΕΕ, οι οποίες θα εμπίπτουν στις απαιτήσεις με την υποβολή των εκθέσεων να αναμένεται το 2029.

Τίθενται πρότυπα σύνταξης μελετών βιωσιμότητας (ΟΔΗΓΙΑ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ για την τροποποίηση της οδηγίας 2013/34/ΕΕ, της οδηγίας 2004/109/ΕΚ, της οδηγίας 2006/43/ΕΚ και του κανονισμού (ΕΕ) αριθ. 537/2014, όσον αφορά την υποβολή εκθέσεων βιωσιμότητας από τις εταιρείες). Με την CSRD εμπλουτίζεται και συγχρόνως αυστηροποιείται το πλαίσιο υποβολής εκθέσεων βιωσιμότητας:

1. Αυξάνει σημαντικά ο αριθμός των υπόχρεων επιχειρήσεων στην υποβολή εκθέσεων βιωσιμότητας. Η εκτίμηση της αύξησης του αριθμού των εταιριών που θα συμπεριληφθούν θα είναι 49000 από 11000 που είναι σήμερα ..
2. Οι πληροφορίες που αφορούν την βιωσιμότητα (είδος και περιεχόμενο) καθορίζονται για πρώτη φορά από κοινά αποδεκτά ευρωπαϊκά πρότυπα .
3. Οι δημοσιοποιούμενες πληροφορίες εμπεριέχουν πολλές λεπτομέρειες για θέματα περιβάλλοντος ,κοινωνίας και διακυβέρνησης (θεματικά πρότυπα), ενώ προβλέπεται ότι σε δεύτερο χρόνο θα εξειδικευθούν ανά κλάδο δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων (κλαδικά πρότυπα). Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα έχουν μειωμένες απαιτήσεις πληροφόρησης.

4. Εισάγεται η αρχή του “double materiality” ή διπλή σημαντικότητα . Οι επιχειρήσεις δηλαδή θα πρέπει να γνωστοποιούν τις πληροφορίες που οι δράσεις βιωσιμότητας επηρεάζουν την εξέλιξη τους τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά .
5. Στα κλαδικά πρότυπα γίνεται εκτίμηση του υψηλότερου βαθμού επίδρασης που μπορεί να έχουν ορισμένες δράσεις σε θέματα βιωσιμότητας (“high-risk sectors”).
6. Τέλος, οι εκθέσεις βιωσιμότητας θα ελέγχονται και βεβαιώνονται υποχρεωτικά από τρίτους ανεξάρτητους ελεγκτές. (Μπούρχα, 2022).

Ακόμα, τα πρότυπα που θα ακολουθούν οι επιχειρήσεις κατά τη σύνταξη των εκθέσεων βιωσιμότητας θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις κατευθυντήριες γραμμές της Ε.Ε. Αυτά μπορεί να είναι το Διεθνές Πρότυπο GRI, το πρότυπο του Οργανισμού Λογιστικών Προτύπων για τη βιωσιμότητα (SASB), το διεθνές Συμβούλιο Ενοποιημένης Πληροφόρησης (IIRC) κ.α.

2.7.1 GRI

Ο μη κερδοσκοπικός οργανισμός GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) ιδρύθηκε στην Βοστώνη των ΗΠΑ το 1997 μετά το περιβαλλοντικό ατύχημα στις πετρελαιοκλιδές του Exxon Valdez. με αφετηρία τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς CERES και το Ινστιτούτο TELLOUS (με τη συμμετοχή του Περιβαλλοντικού Προγράμματος του ΟΗΕ). Στόχος ήταν να δημιουργηθεί ένας ανεξάρτητος οργανισμός λογοδοσίας για να διασφαλίσει ότι οι εταιρείες θα τηρούν τις αρχές της υπεύθυνης περιβαλλοντικής συμπεριφοράς. Σύντομα ο στόχος αυτός διευρύνθηκε και συμπεριέλαβε οικονομικά, κοινωνικά και θέματα διακυβέρνησης των επιχειρήσεων.

Το 2000 εξέδωσε το GRI την πρώτη έκδοση των κατευθυντήριων γραμμών gr1 (G1) και οι επόμενες εκδόσεις ενημερώσεις του GRI είναι η G2(2002),G3(2006),G4(2013). Από το 2016 το GRI εξελίχτηκε και από την παροχή κατευθυντήριων γραμμών μεταπήδησε στον καθορισμό των πρώτων παγκοσμίων προτύπων για την υποβολή εκθέσεων βιωσιμότητας στα πρότυπα GRI . Με το πέρασμα του χρόνου τα πρότυπα GRI εξακολουθούν να επικαιροποιούνται και να προστίθενται νέα όπως της φορολογίας (2019) και των αποβλήτων (2020). Το 2021 επικαιροποιήθηκαν τα καθολικά πρότυπα GRI και συνεχίζουν να αναπτύσσονται τα τομεακά πρότυπα.

Η ουσιαστική προσφορά των προτύπων GRI είναι ότι βοηθούν τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να κατανοήσουν τις επιπτώσεις των δράσεων τους στην οικονομία, το περιβάλλον, στην κοινωνία στην οποία συμπεριλαμβάνονται και τα ανθρώπινα δικαιώματα.

Τέλος το GRI είναι ένα αρθρωτό σύστημα που περιλαμβάνει 3 σειρές (επίπεδα) standards που θα χρησιμοποιηθούν μαζί: Καθολικά Πρότυπα, Τομεακά Πρότυπα και Θεματικά Πρότυπα.

Οι Αρχές καθορισμού του περιεχομένου του απολογισμού είναι:

- Συμμετοχικότητα ενδιαφερομένων μερών.
- Πλαίσιο βιωσιμότητας.
- Ουσιαστικότητα.
- Πληρότητα.

Οι Αρχές καθορισμού της ποιότητας του απολογισμού είναι:

- Ισορροπία
- Συγκρισιμότητα
- Ακρίβεια
- Τακτική και έγκαιρη ενημέρωση
- Σαφήνεια
- Αξιοπιστία

Πηγή GRI (G4)(Οδηγίες σύνταξης κανονισμών βιωσιμότητας

2.7.2 Οικουμενικό Σύμφωνο ΟΗΕ

Η διασφάλιση της Βιώσιμης Ανάπτυξης προϋποθέτει ένα σύστημα αξιών που πρέπει να διέπει κάθε επιχείρηση και μια προσέγγιση στο επιχειρείν με βάση αρχές και κανόνες. Έτσι δημιουργήθηκε το έτος 2000 το Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ (UN Global Compact-UNGC) που καθορίζει πέντε τομείς και θεσπίζει δέκα αρχές που πρέπει να ακολουθούνται από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς ανά τον κόσμο.

Ανθρώπινα Δικαιώματα

1. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να υποστηρίζουν και να σέβονται την προστασία των διεθνώς αναγνωρισμένων ανθρωπίνων δικαιωμάτων.
2. να διασφαλίζουν ότι δεν συνεργούν στην καταπάτηση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

Συνθήκες Εργασίας

3. Οι επιχειρήσεις πρέπει να υποστηρίζουν την ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι και την πραγματική αναγνώριση του δικαιώματος συλλογικών διαπραγματεύσεων,
4. την εξάλειψη όλων των μορφών εξαναγκαστικής εργασίας,
5. την αποτελεσματική κατάργηση της παιδικής εργασίας και,
6. την εξάλειψη των διακρίσεων αναφορικά με την απασχόληση και την εργασία.

Περιβάλλον

7. Οι επιχειρήσεις πρέπει να υποστηρίζουν μια προληπτική προσέγγιση στις περιβαλλοντικές προκλήσεις,
8. να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την ευρύτερη προώθηση της περιβαλλοντικής υπευθυνότητας και,
9. να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη και την διάδοση φιλικών προς το περιβάλλον τεχνολογιών.

Καταπολέμηση της Διαφθοράς

10. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λειτουργούν κατά της διαφθοράς σε όλες τις μορφές της, συμπεριλαμβάνοντας τον εκβιασμό και τη δωροδοκία.

Ατζέντα 2030

Η Ατζέντα 2030 είναι το σχέδιο του ΟΗΕ για έναν καλύτερο και δικαιότερο μέλλον για τον πλανήτη και τους ανθρώπους. Η Ατζέντα εγκρίθηκε το 2015 και αποτελείται από 17 στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (ΣΒΑ) (Σχήμα 9) που καταρτίστηκαν σε συνεργασία με κυβερνήσεις, επιχειρήσεις, την κοινωνία των πολιτών και τους πολίτες.

Το Ατζέντα 2030 έχει πέντε βασικά θέματα, γνωστά ως πέντε Ρ: άνθρωποι, πλανήτης, ευημερία, ειρήνη και συνεργασίες καλύπτοντας τομείς όπως η πείνα, η υγεία, η εκπαίδευση, η ισότητα των φύλων, το νερό και η αποχέτευση, η ενέργεια, η οικονομική ανάπτυξη, η βιομηχανία, η καινοτομία και οι υποδομές, οι ανισότητες, οι βιώσιμες πόλεις και κοινότητες, η κατανάλωση και η παραγωγή, κλιματική αλλαγή, φυσικούς πόρους και ειρήνη και δικαιοσύνη.

Συγκεντρωτικά, οι 17 στόχοι ΣΒΑ είναι:

1. Μηδενική φτώχεια
2. Μηδενική πείνα
3. Καλή Υγεία και Ευημερία
4. Ποιοτική Εκπαίδευση
5. Ισότητα των φύλων
6. Καθαρό νερό – αποχέτευση
7. Φτηνή και καθαρή ενέργεια
8. Αξιοπρεπής εργασία και οικονομική ανάπτυξη
9. Βιομηχανία καινοτομία και υποδομές .
10. Λιγότερες ανισότητες
11. Βιώσιμες πόλεις και κοινότητες
12. Υπεύθυνη κατανάλωση και παραγωγή
13. Δράση για το κλίμα
14. Ζωή στο νερό
15. Ζωή στη στεριά
16. Ειρήνη, δικαιοσύνη και ισχυροί θεσμοί
17. Συνεργασία για στόχους



ΣΤΟΧΟΙ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

17 ΣΤΟΧΟΙ ΓΙΑ ΝΑ ΑΛΛΑΞΟΥΜΕ ΤΟΝ ΚΟΣΜΟ ΜΑΣ



Σχήμα 9 - Οι 17 Στόχοι για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη

Συνοπτικά οι 17 ΣΒΑ επιδιώκουν κυρίως να επιτύχουν τους ακόλουθους συνοπτικούς στόχους:

- Εξάλειψη της φτώχειας και της πείνας, εξασφαλίζοντας μια υγιή ζωή
- Καθολική πρόσβαση σε βασικές υπηρεσίες όπως το νερό, η αποχέτευση και η αειφόρος ενέργεια
- Υποστηρίξτε τη δημιουργία ευκαιριών ανάπτυξης μέσω της εκπαίδευσης χωρίς αποκλεισμούς και της αξιοπρεπούς εργασίας
- Προώθηση της καινοτομίας και της ανθεκτικής υποδομής, δημιουργώντας κοινότητες και πόλεις ικανές να παράγουν και να καταναλώνουν βιώσιμα
- Μειώστε την ανισότητα στον κόσμο, ειδικά αυτή που αφορά το φύλο
- Φροντίδα για την περιβαλλοντική ακεραιότητα μέσω της καταπολέμησης της κλιματικής αλλαγής και της προστασίας των ωκεανών και των χερσαίων οικοσυστημάτων
- Προώθηση της συνεργασίας μεταξύ διαφορετικών κοινωνικών παραγόντων για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος ειρήνης και τη διασφάλιση της υπεύθυνης κατανάλωσης και παραγωγής

(Hylton, [2019](#) ; Saner et al., [2019](#) ; UN, σελ.2017).

2.7.3 Ελληνικός Κώδικας Βιωσιμότητας

Ο Ελληνικός Κώδικας Βιωσιμότητας αποτελεί ένα δομημένο σύστημα αναφοράς ως προς τη διαφάνεια και την αυτοδέσμευση των Οργανισμών στα θέματα Βιώσιμης Ανάπτυξης και Υπεύθυνης Επιχειρηματικότητας. Είναι σε θέση να ανταποκριθεί ανάγκη μέτρησης της οικονομικής, περιβαλλοντικής και κοινωνικής επίδοσης των Οργανισμών με στόχο την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους ως προς:

- Την θετική αξιολόγηση της χρηματοπιστωτικής αγοράς για την εξεύρεση κεφαλαίων
- Την ενίσχυση της της εξωστρέφειας των Ελληνικών Επιχειρήσεων και την προωθηση τους σε διεθνή Δίκτυα «Υπεύθυνων Προμηθευτών»
- Βασίζεται σε διεθνή πρότυπα αναφοράς (Global Reporting Initiative, United Nations Global Compact, οι Οδηγίες του ΟΟΣΑ για τις πολυεθνικές, EFFAS, EMAS) και σε διαχειριστικά συστήματα που ήδη εφαρμόζουν οι Οργανισμοί (όπως τα ISO 26000, 9000, 14000).
- Είναι το επίσημο πλαίσιο αναφοράς, για τη μη χρηματοοικονομική πληροφόρηση, σύμφωνα με τις κατευθυντήριες οδηγίες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Στηρίζεται στον ν.4403/2016 σε συνδυασμό με την με αριθμό 62784/06-06-2017 εγκύκλιο του Υπουργείου Οικονομίας
- Προσδιορίζει τον τρόπο ενσωμάτωσης των αρχών Βιώσιμης Ανάπτυξης και Εταιρικής Υπευθυνότητας στη λειτουργία των Επιχειρήσεων
- Συνδέεται με τον Ευρωπαϊκό Κώδικα Βιωσιμότητας - The Sustainability Code. (πηγή greekcode-sustainability).

Κριτήρια 1-4 που αφορούν την στρατηγική

1. Στρατηγική Ανάλυση & Δράση
2. Ουσιαστικότητα.
3. Στοχοθέτηση
4. Διαχείριση της Αλυσίδας Αξίας (value chain)

Κριτήρια 5-10 που αφορούν την διαδικασία διαχείρισης

5. Υπευθυνότητα
6. Κανόνες & Διαδικασίες.
7. Καταγραφή και παρακολούθηση (monitoring)
8. Πολιτικές Αμοιβών και κίνητρα για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη
9. Διάλογος με τα Ενδιαφερόμενα
10. Προϊοντική Υπευθυνότητα και Καινοτομία

Κριτήρια 11-13 που αφορούν το περιβάλλον

11. Χρήση Φυσικών Πόρων
12. Διαχείριση Πόρων
13. Εκπομπές Αερίων και Κλιματική Αλλαγή.

Κριτήρια 14-20 που αφορούν την κοινωνία

14. Εργασιακά Δικαιώματα.
15. Ίσες Ευκαιρίες
16. Απασχόληση.
17. Ανθρώπινα Δικαιώματα στην Προμηθευτική Αλυσίδα
18. Ενίσχυση Τοπικών Κοινωνιών
19. Συμμετοχή σε Πρωτοβουλίες και Πολιτική Επιρροή
20. Πρόληψη και Καταπολέμηση της Διαφθοράς .

2.8 Οφέλη Απολογισμών Βιωσιμότητας

Η σύνταξη των απολογισμών βιωσιμότητας προσφέρει (Οδηγός υπεύθυνης επιχειρηματικότητας CSR Hellas)

- Σε πρώτο στάδιο μια δέσμευση της εταιρείας στην εταιρική κοινωνική ευθύνη και την βιωσιμότητα.

- Σε δεύτερο επίπεδο παρέχει τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά οφέλη για την εταιρεία.
- Σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον συνεισφέρουν στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης των ενδιαφερομένων μερών στις επιδόσεις και στις δεσμεύσεις του οργανισμού.
- Στο εσωτερικό περιβάλλον αφορά την βελτίωση της ίδιας της διαχείρισης και των επιδόσεων στους τομείς που αφορούν την εταιρική υπευθυνότητα και βιωσιμότητα δημιουργώντας την ευκαιρία περιοχών προς βελτίωση και ανάπτυξη σχετικών δράσεων .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Μεθοδολογία

3.1 Σκοπός της έρευνας-ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας συνιστά η εκτίμηση του βαθμού εφαρμογής της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σε φαρμακευτικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα , καθώς και η σύνδεση αυτής με τη βιωσιμότητα των πρακτικών που αυτές εφαρμόζουν.

Ποιο συγκεκριμένα, τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται προς διερεύνηση είναι τα ακόλουθα:

- Ποιος είναι ο βαθμός κατανόησης των όρων αναφορικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και τη βιωσιμότητα ;
- Ποιος είναι ο βαθμός και ο τρόπος εφαρμογής της ΕΚΕ και ποιες πρακτικές χρησιμοποιούν ;
- Τι είδους ενέργειες έχουν υλοποιηθεί από τις συμμετέχουσες εταιρείες στην εσωτερική τους οργάνωση στα πλαίσια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης;
- Ποιος είναι ο βαθμός και τρόπος εφαρμογής της βιωσιμότητας ;
- Ποιο είναι το ενδιαφέρον για εμβάθυνση σε θέματα βιωσιμότητας ;

3.2. Το πλαίσιο της έρευνας: ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας στην Ελλάδα

Η φαρμακοβιομηχανία αποτελεί σημαντικό πυλώνα σταθερότητας και προόδου του παγκόσμιου συστήματος σε οικονομικό, νομικό πολιτικό επίπεδο. Αποτελεί δε και δείκτη πολιτισμού κάθε χώρας αφού από την ομαλή τροφοδοσία της αγοράς σε φάρμακα εξαρτάται και η υγεία του πληθυσμού κάθε χώρας άρα και το επίπεδο διαβίωσής του.

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας στην Ελλάδα είναι ένας δυναμικά αναπτυσσόμενος κλάδος της ελληνικής οικονομίας. Η ελληνική βιομηχανία φαρμάκου έχει σημειώσει εντυπωσιακά αποτελέσματα αυξάνοντας τον όγκο παραγωγής κατά 81% έναντι 43% στην Ε.Ε. και 7% στην λοιπή ελληνική βιομηχανία από το 2017 έως το 2021. Στο ίδιο διάστημα η αύξηση των πωλήσεων άγγιξε το 80% η οποία στηρίχτηκε κυρίως σε εξαγωγές (ΤτΕ, 2012).

Στην πορεία προς το μέλλον η δυναμική απόδοση της φαρμακευτικής βιομηχανίας αναμένεται να ενισχυθεί περαιτέρω από έναν συνδυασμό ευνοϊκών παραγόντων όπως:

1. Η πρόβλεψη για παγκόσμια αύξηση των πωλήσεων των φαρμάκων της τάξης του 100% έως το 2030 φτάνοντας τα 3τρις \$ από 1.4τρις\$ που είναι σήμερα.
2. Η νέα στρατηγική της ΕΕ που ευνοεί την ανάπτυξη της βιομηχανίας φαρμάκων εντός Ε.Ε.
3. Ανάλογα μέτρα στήριξης της ελληνικής φαρμακοβιομηχανίας από την ελληνική πολιτεία σε δύο τομείς:
 - a. Το clawback και την θεσμική του μεταρρύθμιση
 - b. Την Αντιστροφή των αυστηρών συνθηκών χρηματοδότησης της περασμένης δεκαετίας.

Στο πλαίσιο αυτό οι ελληνικές φαρμακοβιομηχανίες έχουν ανακοινώσει επενδυτικά σχέδια ενός (1) δισεκατομμυρίου € για την περίοδο 2022-2026 (διαΝΕΟσις, 2022)

3.3 Ερευνητική στρατηγική – δείγμα/δειγματοληψία

Στην παρούσα μελέτη επελέγη η ποιοτική έρευνα για την διερεύνηση της μιας και αυτού του τύπου η έρευνα ανταποκρίνεται καλύτερα στον σκοπό αυτής της συγκεκριμένης διατριβής. Οι ποιοτικές έρευνες εδράζονται στην υιοθέτηση μιας εσωτερικής προσέγγισης της συμπεριφοράς στο πλαίσιο ενός συστήματος και μπορεί να υπάρξει ολιστική προσέγγιση του σκοπού για τον οποίο γίνεται η έρευνα. Η συνέντευξη που είναι από τις πλέον διαδεδομένες μεθόδους συλλογής δεδομένων, στα πλαίσια της ποιοτικής έρευνας. Μέσω της συνεντεύξεις (ημιδομημένης) μελετώνται οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα εις βάθος, ενώ

ταυτόχρονα εξετάζονται οι θέσεις, οι απόψεις, καθώς και γενικότερα ο αξιακός κώδικας των συμμετεχόντων στην εν λόγω διαδικασία. (Patton, 2002)

Προκειμένου μια έρευνα να μπορέσει να διεξαχθεί με επιτυχία, θα πρέπει να επιλεγεί το πλέον κατάλληλο δείγμα. Το επιλεγόμενο δείγμα μιας έρευνας συνδέεται άμεσα με την ποιότητα της έρευνας, καθώς επίσης και με τα συμπεράσματα που απορρέουν από τη συγκεκριμένη έρευνα. Στην έρευνα που λαμβάνει χώρα στα πλαίσια της παρούσας Διατριβής, επιλέγεται δειγματοληψία τυπικής περίπτωσης (typical case sampling), όπου οι περιπτώσεις που επιλέγονται είναι «τυπικές» και θεωρείται ότι ανήκουν στον μέσο όρο, σχετικά με τα χαρακτηριστικά που μελετά ο ερευνητής. Ουσιαστικά, με τον τρόπο αυτό μπορεί να διασφαλιστεί ότι οι πληροφορίες που συλλέγονται από την παρούσα έρευνα δεν μπορούν να απορριφθούν, καθώς δεν συνιστούν ειδικές, ούτε αποκλίνουσες περιπτώσεις.

Λαμβάνοντας υπόψη τα πιο κάτω κριτήρια που τις καθιστούν τυπικές δηλ. τα: μέγεθος, δραστηριότητά τους στον τομέα της ΕΚΕ και της βιωσιμότητας και τη θέση τους στην αγορά, τους έγινε αρχικά επικοινωνία με 15 εταιρείες του κλάδου στις οποίες ο ερευνητής είχε πρόσβαση. Τελικά, τρεις εταιρείες οι: ADELCO A.E, ΠΕΙ.ΦΑ.ΣΥΝ και LAVIPHARM S.A. δέχθηκαν να λάβουν μέρος στην έρευνα καρποφόρησε μόνο για τις 3 (βαθμός ανταπόκρισης; 20%) Αναλυτικότερα:

Η ADELCO A.E --- Ελληνική εταιρεία με έδρα, το Μοσχάτο Αττική η οποία πιθανόν να αποτελεί την παλαιότερη ελληνική φαρμακοβιομηχανία έχει ετήσιο κύκλο εργασιών(2021) 8.072.395 € και κέρδη 1.807.668 € και απασχολεί 92 εργαζόμενους

Η ΠΕΙ.ΦΑ.ΣΥΝ ---Ελληνική εταιρεία με έδρα τον Αγ. Ιωάννη Ρέντη Αττικής έχει ετήσιο κύκλο εργασιών (2021) 201.058.662 € και κέρδη 1.813.819 € και απασχολεί 190 εργαζόμενους

Η LAVIPHARM S.A (Εταιρεία) Ελληνική εταιρεία με έδρα την Παιανία με κύκλο εργασιών (2021) 20.246.000€ και κέρδη 7.740.000 €και απασχολεί 185 άτομα

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με ανώτερα στελέχη των πιο πάνω εταιρειών τηλεφωνικώς μεταξύ της περιόδου Ιανουαρίου – Μαρτίου 2023 χρησιμοποιώντας ως βάση τον οδηγό συνέντευξης, την περιγραφή του δείγματος και τα χαρακτηριστικά των συνεντευξαζομένων

3.3.1. Ερευνητικό εργαλείο

Σχετικά με το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιείται στα πλαίσια της παρούσας έρευνας, πρόκειται για οδηγό συνέντευξης, με τις ερωτήσεις που επιλέχθηκαν να προκύπτουν έπειτα από εκτενή μελέτη της

βιβλιογραφίας που αφορά το υπό εξέταση ζήτημα. Οι ερωτήσεις που τέθηκαν στα πλαίσια της έρευνας αυτής, δύνανται να διαφοροποιούν, λαμβάνοντας υπόψη τις ξεχωριστές ανάγκες του καθενός.

Η καταλληλότητα του ερευνητικού εργαλείου συνδέεται άμεσα με την δυνατότητα, οι ερωτήσεις αυτές να απαντούν στα ερευνητικά ερωτήματα που διερευνώνται, θα πρέπει οι ερωτήσεις αυτές να είναι απλές και κατανοητές και να μην καθοδηγούν τους ανθρώπους στους οποίους απευθύνονται προς κάποια ορισμένη κατεύθυνση αλλά να τους βοηθήσει να αποτυπώσουν την γνώμη τους όσο πιο ξεκάθαρα και ειλικρινά γίνεται. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός ότι οι ερωτήσεις που χρησιμοποιούνται κατά την διαδικασία των συνεντεύξεων αλλά και στα πλαίσια της παρούσας έρευνας ενισχύουν την επικοινωνία μεταξύ των συμμετεχόντων στην ερευνητική διαδικασία και των ερευνητών.

Ο οδηγός συνέντευξης (Βλ. Παράρτημα Ι) που χρησιμοποιείται στα πλαίσια της παρούσας διαδικασίας της συνέντευξης, διαρθρώνεται σε τρεις επιμέρους ενότητες. Ειδικότερα, στα πλαίσια της πρώτης ενότητας εξετάζεται ο βαθμός κατανόησης της ΕΚΕ, καθώς και της βιωσιμότητας. Έτσι, οι συμμετέχοντες διερωτώνται σχετικά με το πως αντιλαμβάνονται την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την έννοια της βιωσιμότητας, ενώ ερωτώνται επίσης για το αν η ΕΚΕ και η βιωσιμότητα αφορούν την επιχείρησή τους ή όχι και γιατί. Ακόμη, οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν στο αν θεωρούν ότι η ΕΚΕ και η βιωσιμότητα προσδίδουν αξία στην επιχείρησή τους, καθώς και αν οι συνισταμένες αυτές συμβάλλουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών της επιχείρησης. Τέλος, στα πλαίσια της πρώτης ενότητας οι συμμετέχοντες ερωτώνται σχετικά με το αν επικοινωνούν με τους πολίτες και την κοινωνία και με ποιον τρόπο τις δράσεις των εταιρειών τους στην ΕΚΕ και στη βιωσιμότητα

Εν συνεχεία, στην δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου, διερευνάται ο βαθμός, καθώς και ο τρόπος εφαρμογής της ΕΚΕ. Πιο αναλυτικά, οι συμμετέχοντες στην έρευνα ερωτώνται για το αν έχουν λάβει γνώση του Εθνικού Στρατηγικού Σχεδίου που διέπει την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, καθώς και για το αν η επιχείρηση που απασχολούνται διαθέτει κάποιο άτομο υπεύθυνο για θέματα ΕΚΕ. Ιδιαίτερη μνεία γίνεται στην υιοθέτηση κάποιων πρακτικών που θεωρείται ότι συνιστούν τμήμα της ΕΚΕ, όπως για παράδειγμα είναι πρακτικές που αφορούν το περιβάλλον, τους ίδιους τους εργαζομένους, τους πελάτες-καταναλωτές, όπως επίσης και τους προμηθευτές-αγοραστές, τους μετόχους, αλλά και ευρύτερα την τοπική κοινωνία. Επιπρόσθετα, διερευνώνται οι λόγοι που ώθησαν τις εταιρείες αυτές στην εφαρμογή των εν λόγω πρακτικών, όπως επίσης εξετάζονται οι λόγοι για τους οποίους ορισμένες πρακτικές δεν μπόρεσαν να εφαρμοστούν με τρόπο που θεωρείται αποτελεσματικές. Επιπλέον, εξετάζεται τι θα μπορούσε να αποτελέσει κίνητρο για την υιοθέτηση πρακτικών ΕΚΕ για τις επιχειρήσεις αυτές, καθώς και αν ενδιαφέρει τους

συμμετέχοντες και κατ' επέκταση τις εταιρείες τους να ενημερωθούν περισσότερο για θέματα που αφορούν την ΕΚΕ.

Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιείται στα πλαίσια της παρούσας εργασίας επικεντρώνεται στον βαθμό, καθώς και στον τρόπο εφαρμογής της βιωσιμότητας. Πιο αναλυτικά, διερευνάται αν οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν στα πλαίσια της παρούσας έρευνας έχουν προβεί στην υιοθέτηση ενός βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου, όπου εξετάζεται αν ακολουθούν οι επιχειρήσεις πρότυπα βιωσιμότητας, όπως επίσης ε ο τρόπος με τον οποίο οργανώνονται εσωτερικά και εξωτερικά για αυτό. Περαιτέρω, δίνεται έμφαση στο αν εκδίδεται απολογισμός βιωσιμότητας και στα πλαίσια ποιων προτύπων στηρίζεται η έκδοση αυτών, ενώ διερευνώνται επίσης οι ευκαιρίες, καθώς και τα ρίσκα που αφορούν τη βιωσιμότητα. Ακόμη, εξετάζονται οι στόχοι, είτε αυτοί είναι περιβαλλοντικοί, είτε κοινωνικοί που έχουν τεθεί, αλλά και αν εφαρμόζεται κάποιο σύστημα στοχοθεσίας και παρακολούθησης επίτευξης των στόχων αυτών. Τέλος, διερευνάται η εξέλιξη της επιχείρησης σε σχέση με τη βιωσιμότητα στο μέλλον.

3.4 Μέθοδος ανάλυσης των αποτελεσμάτων

Η θεματική ανάλυση χρησιμοποιείται για την ανάλυση συνεντεύξεων που καταχωρούνται με μορφή κειμένου και για την ανάλυση των δεδομένων. Με τη θεματική ανάλυση, οι ερευνητές δημιουργούν κωδικοποιήσεις και θέματα με βάση τα δεδομένα που συλλέγουν από τους συμμετέχοντες. Πρόκειται για μια σύνθετη μέθοδο ανάλυσης, η οποία απαιτεί γνώση και μεγάλη προσοχή για τη μείωση των πιθανοτήτων σφάλματος και κατ' επέκταση την εξαγωγή έγκυρων συμπερασμάτων(Τσιώλης, 2014).

3.5. Ηθική και δεοντολογία

Ξεχωριστή αναφορά θα πρέπει να γίνει στην ηθική και δεοντολογία, η οποία επιδιώχθηκε να διαφυλαχθεί στα πλαίσια της έρευνας αυτής. Στα πλαίσια αυτά, οι συμμετέχοντες στην έρευνα, ενημερώθηκαν σχετικά με το αντικείμενο αυτής, όπως επίσης και για τους σκοπούς για τους οποίους η έρευνα πραγματοποιείται. Προκειμένου να υπάρξει διαφύλαξη της εγκυρότητας της ερευνητικής διαδικασίας, επιδιώχθηκε να υπάρξει αναλογικότητα, ισοτιμία, καθώς και διακριτικότητα. Θα πρέπει να τονισθεί ότι η συνέπεια στην ποιοτική έρευνα συνδέεται με τη διαμόρφωση κατανοητών ερευνητικών ερωτήσεων, καθώς επίσης και με την αξία που δημιουργείται από τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τα σχετικά αποτελέσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Παρουσίαση αποτελεσμάτων – Σχολιασμός

4.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρατίθενται η περιγραφή του δείγματος και τα αποτελέσματα της έρευνας οργανωμένα σε ενότητες βάσει του οδηγού όπως: βαθμός κατανόησης των όρων ΕΚΕ και βιωσιμότητα, εφαρμογή αρχών της

4.2 Περιγραφή δείγματος

Για την διεξαγωγή της έρευνας με την μέθοδο της ποιοτικής έρευνας με συνέντευξη, δόθηκαν τρεις συνεντεύξεις.

Εταιρεία	Στέλεχος/Θέση	Επίπεδο εκπαίδευσης	Βιολογικό φύλο	Ηλικία	Χρόνια εργασίας στην εταιρεία
ADELCO A.E	Πρόεδρος (Σ1)	Ανώτατη	Άνδρας	48	15
ΠΕΙ.ΦΑ.ΣΥΝ	Διευθυντής μάρκετινγκ (Σ2)	Ανώτατη	Άνδρας	52	17

LAVIPHARM S.A	Υπεύθυνη μάρκετινγκ (Σ3)	Ανώτατη	Γυναίκα	45	11
------------------	-----------------------------	---------	---------	----	----

Πίνακας 10: Τα χαρακτηριστικά των συνεντευξιζόμενων

Συγκεκριμένα έλαβαν μέρος στην έρευνα ο πρόεδρος της εταιρείας ADELCO A.E, ο διευθυντής μάρκετινγκ της ΠΕΙ.ΦΑ.ΣΥΝ και η υπεύθυνη μάρκετινγκ της LAVIPHARM S.A οι οποίοι υποδείχθηκαν ως τα πλέον κατάλληλα άτομα για το θέμα από την εταιρεία. Τα στοιχεία τους παρουσιάζονται στον Πίνακα 10.

4.3 Αποτελέσματα - Συζήτηση

4.3.1. Βαθμός κατανόησης όρων ΕΚΕ- Βιωσιμότητας

Στόχος αυτής της ενότητας είναι να εξερευνήσει τον βαθμό κατανόησης των εννοιών της ΕΚΕ και της βιωσιμότητας των συνεντευξιζόμενων και κατ επέκταση των εταιρειών που εκπροσωπούν. Από τις απαντήσεις τους όπως

Η εταιρεία μας στον δρόμο της κοινωνικής προσφοράς και ευθύνης και δραστηριοποιείται στον τομέα αυτόν με συγκεκριμένες δράσεις (Σ1)

Η κοινωνική ευθύνη και βιωσιμότητα είναι αναπόσπαστο κομμάτι της δράσης της εταιρείας (Σ2)

προκύπτει το συμπέρασμα ότι δεν έχουν θεωρητική γνώση του τι σημαίνει ΕΚΕ και βιωσιμότητα αλλά συνδέουν την ΕΚΕ και την βιωσιμότητα κυρίως με την φιλανθρωπία και την προστασία του περιβάλλοντος. Μπορεί επομένως να υποστηριχθεί ότι βάσει του μοντέλου του Carroll (1979) εστιάζουν στη αντίληψη ότι η ΕΚΕ συνδέεται με τη φιλανθρωπία. Πρόσθετα, μπορεί να υποστηριχθεί ότι από άποψη ωριμότητας σε σχέση με την ανάπτυξη δραστηριοτήτων ΕΚΕ, βρίσκονται στο στάδιο της κοινωνικής υποχρέωσης (Sethi, 1975).

Πρόσθετα, οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι η βιωσιμότητα και η ΕΚΕ προσδίδουν συγκριτικό πλεονέκτημα στις εταιρείες τους γιατί δίνεται έμφαση σε θέματα υπέρ της κοινωνίας και του περιβάλλοντος (Σ2) κάτι που υποστηρίζεται και από την προσέγγιση του Porter (2006).

4.3.2. Βαθμός και τρόπος εφαρμογής ΕΚΕ-πρακτικές

Στόχος αυτής της ενότητας είναι να διερευνήσει πως και σε ποιο βαθμό έχουν επηρεαστεί οι ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου από την έννοια της ΕΚΕ και ποιες πρακτικές χρησιμοποιούν

Έχουν καταγραφεί κατά την διαδικασία των συνεντεύξεων και μάλιστα στην αρχή δράσεις που αφορούν την ΕΚΕ όπως:

- την αντιμετώπιση του παιδικού καρκίνου ,την μέριμνα ενηλίκων και τέλος την εκπαίδευση του προσωπικού (Σ1).

Με βάση τον Σ2

Η εταιρεία εστιάζει σε δράσεις όπως:

- *Χορήγηση δωρεάν μασκών στους επιβάτες του μετρό*
- *Δωρεές φαρμακευτικών ειδών σε σχολεία*
- *Δωρεά συσκευών αλκοτέστ στην αστυνομία*
- *Σε ότι αφορά το περιβάλλον*
- *Συλλογή μπαταριών*
- *Κάδοι ανακύκλωσης*
- *Φωτοβολταϊκά παραγωγής ρεύματος*

Ενώ σύμφωνα με τον Σ3 οι δράσεις ΕΚΕ συνδέονται με:

- *Παροχή βοήθειας σε ασθενείς συμβουλευτικά και διευκολυντικά σε διαδικασίες θεραπείας ή γραφειοκρατικές .*
- *Ανθρώπινο πρόσωπο της εταιρείας προς τους εργαζομένους της και την ασφάλειά τους*

Από τα πιο πάνω διαπιστώνεται ότι οι ενέργειες τους επικεντρώνονται σε δύο βασικά ενδιαφερόμενα μέρη κοινωνία/περιβάλλον και προσωπικό της εταιρείας (Fremann, 1984).

Επίσης από τις απαντήσεις τα κίνητρα που ωθούν τις επιχειρήσεις του δείγματος στο να υιοθετούν τέτοιες πρακτικές είναι κυρίως η αυστηροποίηση του θεσμικού πλαισίου.

Ενδεικτικά ο Σ2 αναφέρει:

Κίνητρο θα μπορούσε να αποτελέσει η καθιέρωση και εφαρμογή του θεσμικού πλαισίου της πολιτείας αλλά και η απαίτηση της κοινωνίας σε δράσεις ΕΚΕ στο παρόν και στο μέλλον

4.3.3. Εσωτερική οργάνωση των εταιρειών για την ΕΚΕ.

Σε ότι αφορά τον βαθμό και τον τρόπο εφαρμογής της ΕΚΕ οι συνεντευξιζόμενοι δεν έχουν λάβει γνώση του Εθνικού στρατηγικού Σχεδίου για την ΕΚΕ.

Αν και καταδεικνύουν την ΕΚΕ ως σημαντική μόνο ένα στέλεχος αναφέρει ότι υπάρχει κάποιο άτομο υπεύθυνο για θέματα ΕΚΕ στην εταιρεία (Σ2), ενώ για τους υπόλοιπους (Σ1) και (Σ3) δεν υπάρχει καν, γεγονός που επιβεβαιώνει ότι δεν έχουν οι εταιρείες κάποιο κίνητρο είτε εσωτερικό είτε εξωτερικό για να επιδείξουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον. Αυτό οφείλετε σε δυο λόγους .

1. Η αποδοχή της ΕΚΕ υπάρχει μεν αλλά δεν έχει γίνει κατανοητή σε βάθος ότι δηλαδή μπορεί να αποβεί σε όφελος της ίδιας της εταιρείας και συχνά συγχέεται με την φιλανθρωπία
- 2, Ο χαρακτήρας της εφαρμογής της είναι εθελοντικός και δεν υπάρχει κάποια ισχυρή κατευθυντήρια γραμμή από μέρους της πολιτείας .

Και οι 3 συνεντευξιζόμενοι δήλωσαν ότι επικοινωνούν τις δράσεις της εταιρείας σας σε σχέση με την ΕΚΕ και τη βιωσιμότητα μέσω καναλιών όπως μέσα κοινωνικής δικτύωσης, περιοδικά του κλάδου ,news letters είτε διακριτικά (Σ1, Σ3) είτε έντονα (Σ2).

Συμπερασματικά ο βαθμός επικοινωνίας των δράσεων ΕΚΕ και βιωσιμότητας διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία κυρίως διότι διαφέρει η στρατηγική της εταιρείας στο πως τοποθετεί τον εαυτό της στην αγορά και στην κοινωνία ,ποιο είναι το προφίλ που θέλει να αναδείξει και που επιλέγει να κάνει την διαφοροποίησή της σε θέματα μάρκετινγκ .

Η θέση αυτή αποτελεί την εφαρμογή του μοντέλου Sethi για τις ρυθμίσεις κοινωνικής ευθύνης και ηθικά πρότυπα από τους Διευθυντές

4.3.4. Βαθμός και τρόπος εφαρμογής Βιωσιμότητας

Στόχος του αυτού της ενότητας είναι να ερευνηθεί ο βαθμός και ο τρόπος εφαρμογής της από τις επιχειρήσεις του κλάδου. Οι εν λόγω εταιρείες του κλάδου δεν εφαρμόζουν κάποιο πρότυπο βιωσιμότητας, δεν υπάρχει καμιά επιστημονική προσέγγιση ως προς την οργάνωσή τους (inside in, inside out), ούτε βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα εφαρμόζουν. Όπως είναι λοιπόν επόμενο δεν μπορούν να δουν εύκολα τις ευκαιρίες και τα ρίσκα που πρέπει να πάρουν προς την κατεύθυνση της βιωσιμότητας, γεγονός που συνιστά τροχοπέδη στην εξέλιξη της στρατηγικής τους προς μια καλύτερη για αυτές τις εταιρείες μελλοντική κατάσταση. Λίγο καλύτερη είναι η κατάσταση σε ότι αφορά την σύνταξη των απολογισμών βιωσιμότητας για τους οποίους όλοι έχουν λάβει γνώση, δεν τους συντάσσουν γιατί δεν έχουν καμιά νομική υποχρέωση. Υπάρχει όμως μια γενικότερη αίσθηση στους συνεντευξιζόμενους ότι πρέπει να κινηθούν προς την κατεύθυνση της βιωσιμότητας. Ενδεικτικά αναφέρεται:

Όχι η οργάνωσή μας είναι διαφορετική και προς το παρόν δεν θέλουμε να αλλάξει.

Στο μέλλον θα το ξαναδούμε” (Σ1)

Όχι αλλά το μελετάμε” (Σ2)

Όχι αλλά θέλουμε να μάθουμε τι γίνεται με αυτά τα πρότυπα. (Σ3)

Τα μέτρα που λαμβάνονται και οι στόχοι που τίθενται προς την κατεύθυνση της βιωσιμότητας είναι περισσότερο εμπειρικοί αφού δεν είναι ενταγμένοι σε ένα ευρύτερο μοντέλο βιωσιμότητας. Προγραμματίζονται ή είναι στο στάδιο της μελέτης η παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας από τον ήλιο και καλύτερη διαχείριση των αποβλήτων με βελτίωση του τρόπου λειτουργίας των βιολογικών καθαρισμών και με ευρύτερη λειτουργία της ανακύκλωσης. Τέλος, οι απόπειρες σε σχέση με τη βιωσιμότητα εξαντλούνται στον τομέα του περιβάλλοντος και δεν λαμβάνουν υπ όψη κοινωνικούς και οικονομικούς τομείς.

4.3.5. Ενδιαφέρον για εμβάθυνση σε θέματα Βιωσιμότητας

Υπάρχει από τους συνεντευξιζόμενους ενδιαφέρον για το τι μέλλει γενέσθαι με την βιωσιμότητα. Κίνητρο εξωτερικό (Σ2, Σ3) αποτελεί το θεσμικό πλαίσιο που διαμορφώνεται και επιβάλλεται προϊόντος του χρόνου, ενώ συμφωνούν και οι τρεις ότι οι δράσεις ΕΚΕ είναι συνυφασμένες με την ανάπτυξη της εταιρείας στο μέλλον. Σημαντικό ρόλο σε αυτό ζητούν να παίξει η πολιτεία με τις κανονιστικές της διατάξεις αλλά και οι επαγγελματικές οργανώσεις των φορέων τους για την πληρέστερη και αμεσότερη ενημέρωσή τους. Συγκεκριμένα αναφέρουν:

Ναι με την μέριμνα του κράτους (Σ1)

Το νομικό πλαίσιο και η απαίτηση της κοινωνίας για δράσεις βιωσιμότητας στο παρόν και στο μέλλον (Σ2)

Η εφαρμογή του θεσμικού πλαισίου και η προοπτική ανάπτυξης της εταιρείας σε ένα καινούργιο επιχειρηματικό τοπίο που έρχεται (Σ2).

Παράλληλα γίνεται από όλους αποδεκτό όσο και ευκαίριο ότι στο μέλλον θα ακολουθήσουν τις επιταγές της βιωσιμότητας γιατί αρχίζουν να αντιλαμβάνονται ότι αυτή θα παίξει έναν διαρκώς αυξανόμενο ουσιαστικό ρόλο στην επιβίωσή τους. Αναφέρουν σχετικά:

Η Βιωσιμότητα και οι κανόνες της θα ακολουθηθούν από την εταιρεία (Σ1)

Η βιωσιμότητα στον πυρήνα της πολιτικής της εταιρείας για το μέλλον (Σ2)

Αποδεκτή η πρόκληση της βιωσιμότητας (Σ3)

Εκφράζεται όμως η θέληση να αναλάβουν τις νομικές ευθύνες τους και ζητούν να ενημερωθούν για τον ελληνικό κώδικα Βιωσιμότητας ο οποίος προσδιορίζει τον τρόπο ενσωμάτωσης των αρχών της . Είναι σημαντικό που οι εταιρείες ενδιαφέρονται για το βιώσιμο μέλλον τους αλλά και ζητούν να μάθουν για την νομική και κανονιστική πλευρά του (Ελληνικός κώδικας Βιωσιμότητας κ.α.)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Συμπεράσματα, Συμβολή της έρευνας, περιορισμοί και μελλοντική έρευνα

5.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας και η συμβολή τους σε πρακτικό και θεωρητικό επίπεδο ,οι περιορισμοί που τίθενται και οι προτάσεις που προκύπτουν για τυχόν μελλοντική έρευνα .

5.2 Συμπεράσματα

Είναι πλέον παραδεκτό από την παγκόσμια κοινότητα σε όλες τις εκφάνσεις της πολιτική ,οικονομική ,κοινωνική ότι ο πλανήτης και οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν κινδύνους πρωτόγνωρους που εκφεύγουν των στενών ορίων των κρατών και των λαών .Η αντιμετώπιση αυτών των κινδύνων χρειάζεται την παγκόσμια συστράτευση και συνεργασία όλων των δυνάμεων σε καινούργιες και πρωτοπόρες δράσεις. Αυτό σημαίνει ότι η εφαρμογή της βιωσιμότητας γίνεται αναγκαιότητα .

Η ανάγκη αυτή οδήγησε την Ευρωπαϊκή Ένωση να καθιερώσει και αυτή την εφαρμογή των απολογισμών βιωσιμότητας για όλη την Ευρώπη και να ζητήσει ,μέσω των οδηγιών NFRD & CSRD , από τις επιχειρήσεις να τα εφαρμόσουν .

Στην Ελλάδα οι φαρμακοβιομηχανίες έως τώρα στην πλειονότητά τους δεν συντάσσουν απολογισμούς βιωσιμότητας είτε λόγω της πολυδιάσπασής τους είτε λόγω της μη υποχρέωσής τους από τον νόμο .

Ωστόσο σύμφωνα με τις οδηγίες NFRD και CSRD οι φαρμακευτικές εταιρείες και στην Ελλάδα οφείλουν να εντάξουν την βιωσιμότητα τόσο στην εσωτερική οργάνωση όσο και να εξελίξουν την στρατηγική τους και την δράση τους στο εξωτερικό περιβάλλον. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων προέκυψε ότι η έννοια της ΕΚΕ και της βιωσιμότητας είναι έννοιες γνωστές στις ελληνικές φαρμακοβιομηχανίες . Χρειάζεται όμως πολλά να γίνουν ακόμα ώστε η βιώσιμη ανάπτυξη να γίνει η βάση και η καθημερινότητα των συγκεκριμένων επιχειρήσεων αλλά και ολόκληρης της ελληνικής φαρμακοβιομηχανίας και του κλάδου γενικότερα.

Συγκεκριμένα οι εταιρείες υιοθετούν δράσεις ΕΚΕ όπως προσφορές σε νοσηλευτικά και κοινωνικά ιδρύματα αλλά και λιγότερο σε εκπαιδευτικά σεμινάρια του προσωπικού .

- Τους αφορούν και τονίζουν το κοινωνικό τους πρόσωπο
- Θεωρούν ότι οι δράσεις τους προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γιατί είναι υπέρ της κοινωνίας και του περιβάλλοντος
- Οι δράσεις αυτές πότε επικοινωνούνται έντονα και πότε όχι
- Δεν έχουν λάβει γνώση του Εθνικού στρατηγικού σχεδίου για την ΕΚΕ
- Συνήθως δεν έχουν συγκεκριμένο άτομο για αυτές τις δράσεις
- Οι δράσεις τους περιλαμβάνουν τους εργαζόμενους ,το περιβάλλον και την κοινωνία
- Ενδιαφέρονται να ενημερωθούν αρμοδίως για θέματα ΕΚΕ και βιωσιμότητας
- Έχουν πολύ μικρό βαθμό εφαρμογής της βιωσιμότητας .
- Δεν έχουν υιοθετήσει κάποιο βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο ,δεν εκδίδουν απολογισμούς βιωσιμότητας και δεν έχουν υιοθετήσει σύστημα στοχοθεσίας και παρακολούθησης επίτευξης των στόχων της .
- Η βιωσιμότητα αντιμετωπίζεται σαν το μέλλον της δράσης τους και της στρατηγικής τους που όμως θέλουν να φτάσουν με μικρά βήματα .

Είναι επίσης απορίας άξιον ότι πολλές εταιρείες και μάλιστα από τις ηγέτιδες του χώρου, στελέχη των οποίων αρνήθηκαν να παραχωρήσουν συνεντεύξεις και να συμβάλλουν στην έρευνα. Μια πρώτη εξήγηση είναι ότι οι μεγάλες εταιρείες δεν ενδιαφέρονται να συμμετάσχουν σε μια τέτοια έρευνα. Ερευνώντας όμως το θέμα διαπιστώθηκε ότι οι δράσεις ΕΚΕ και βιωσιμότητας έχουν μεγάλη σημασία για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής και την επιλογή βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων για την δράση των μεγάλων φαρμακευτικών και αποφεύγουν να δημοσιοποιήσουν στοιχεία ακόμα και αν αυτά είναι ήσσονος σημασίας.

Από την άλλη πλευρά των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων τα πράγματα σε ότι αφορά την ΕΚΕ και ιδιαίτερα για την βιωσιμότητα είναι ακόμα σε εμπειρική και ελλιπή εφαρμογή. Μερικές αρχίζουν δειλά-δειλά να εντάσσουν στον μελλοντικό τους σχεδιασμό τα θέματα ΕΚΕ και βιωσιμότητας σε οργανωτικό και πρακτικό επίπεδο αλλά οργανωμένα και επίσημα είναι ακόμα σε πολύ χαμηλό επίπεδο. Επίσης πρέπει να επισημανθεί ότι στο δείγμα του φαρμακευτικού κλάδου στην Ελλάδα παρατηρείται μια «κυριαρχία» των δράσεων ΕΚΕ, ενώ οι πρακτικές και δράσεις βιωσιμότητας είναι πολύ λιγότερες.

Εως σήμερα για κάθε επιχείρηση του φαρμακευτικού χώρου στην χώρα μας υπάρχει μια βάση οργάνωσης για την ΕΚΕ που πολλές φορές όμως συγχέεται με την φιλανθρωπία. Αντίθετα η εφαρμογή της βιωσιμότητας είναι σε πολύ πιο χαμηλό στάδιο με εμφανείς δράσεις την ανακύκλωση και την βιολογική επεξεργασία των αποβλήτων που όμως δεν απαντούν στον ουσιαστικό και πρακτικό νόημα της όπως αυτά διατυπώνονται πλέον και σε νομικό επίπεδο. Είναι ένα πεδίο στο οποίο πρέπει να υπάρξουν πολλές και πολυεπίπεδες δράσεις για να επιτευχθεί ο αναγκαίος εκσυγχρονισμός.

5.3 Συμβολή της έρευνας

Η συμβολή αυτής της έρευνας είναι μικρή γιατί αποτυπώνει το σύγχρονο θεωρητικό και νομικό και πολιτικό υπόβαθρο που ισχύει για την ΕΚΕ και την βιωσιμότητα στην Ευρώπη και στην Ελλάδα και διαπιστώνει τον βαθμό εφαρμογής των αρχών αυτών στη ελληνική πραγματικότητα των φαρμακοβιομηχανιών. Το γεγονός αυτό την καθιστά ένα χρήσιμο εργαλείο αφετηρίας και δράσης για κάθε ενδιαφερόμενο σε ατομικά ή επιχειρηματικό επίπεδο.

5.3.1 Συμβολή της έρευνας σε θεωρητικό επίπεδο

Η συμβολή αυτής της έρευνας σε θεωρητικό επίπεδο είναι μικρή αλλά ακριβής γιατί το δείγμα που χρησιμοποιεί είναι μικρό και δεν είναι αντιπροσωπευτικό όλου του κλάδου . Διατυπώνει τις σύγχρονες ευρωπαϊκές και παγκόσμιες απαιτήσεις σε νομικό και πολιτικό επίπεδο που καλούνται οι ελληνικές φαρμακευτικές βιομηχανίες να ενστερνιστούν και να εντάξουν στην δομή τους και στην δράση τους για θέματα ΕΚΕ και βιωσιμότητας .

Αναλύει τις πολιτικές και νομικές ενέργειες που έχουν γίνει από πλευράς Ευρωπαϊκής Ένωσης και της Ελληνικής πολιτείας και το θέτει σε γνώση του κάθε αναγνώστη με απλό και κατανοητό τρόπο

5.3.2 Συμβολή της έρευνας σε πρακτικό επίπεδο

Αυτή η έρευνα διαπιστώνει τον βαθμό εφαρμογής της ΕΚΕ και της βιωσιμότητας στις ελληνικές φαρμακοβιομηχανίες .Ο αρχικός βαθμός της εφαρμογής των παραπάνω αρχών έτσι όπως έχει περιγραφεί αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο αναφοράς που μπορούν να στηριχθούν οι ενδιαφερόμενες φαρμακοβιομηχανίες αναλόγου ή και μεγαλύτερου μεγέθους έτσι ώστε να βελτιώσουν πρακτικά τις επιδόσεις τους σε αυτόν τον τομέα .

Μετά από την έρευνα και τα αποτελέσματα της θα μπορούσαν να δοθούν κάποιες παραινέσεις προς τα στελέχη των εταιρειών που έλαβαν μέρος στην έρευνα . Θα μπορούσε να λεχθεί ότι θα πρέπει να αυξήσουν τους ρυθμούς τους και προς την κατεύθυνση της βιώσιμης ανάπτυξης τόσο οργανωτικά όσο και επιχειρηματικά . Συγκεκριμένα θα πρέπει να αναδιοργανώσουν το οργανωτικό τους μοντέλο και να το μετατρέψουν σε βιώσιμο επιχειρηματικό . Να λάβουν γνώση του ελληνικού κώδικα βιωσιμότητας και να προσαρμοστούν σε αυτόν και τέλος να παρακολουθήσουν τις διεθνείς εξελίξεις στον τομέα αυτόν και να βγάλουν τα αναγκαία συμπεράσματα .

5.4 Περιορισμοί της έρευνας

Ως δείγμα χρησιμοποιήθηκαν τρεις μικρομεσαίες εταιρείες του κλάδου του φαρμάκου . Ήταν οι μόνες που προσφέρθηκαν να παραχωρήσουν συνέντευξη . Δεύτερος και τελευταίος περιορισμός επίσης είναι και ο

μικρός χρόνος που έχει αρχίσει η εφαρμογή των αρχών της ΕΚΕ και της βιωσιμότητας στις ελληνικές φαρμακοβιομηχανίες και το αρχικό στάδιο στο οποίο είναι η εφαρμογή τους

5.5 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η έρευνα γύρω από τα θέματα ΕΚΕ και βιωσιμότητας σε ότι αφορά τις ελληνικές φαρμακοβιομηχανίες είναι ένα πολύ ενδιαφέρον πεδίο δράσης γιατί επί της ουσίας τα θέματα αυτά τώρα αρχίζουν αν επεισέρονται στην καθημερινότητα αυτών των επιχειρήσεων . Μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να διερευνήσει εκ νέου τον βαθμό εφαρμογής της ΕΚΕ και της βιωσιμότητας και στις μεγάλες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις του κλάδου , να καταδείξει την πρόοδο που έχει επιτευχθεί τόσο σε εσωτερικό οργανωτικό επίπεδο όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον να διαπιστώσει προβλήματα εφαρμογής τους και να προτείνει λύσεις αντιμετώπισης τους . Το νέο στοιχείο που ενδεχομένως θα μπορούσε να προστεθεί σε μια καινούργια έρευνα θα ήταν η μελέτη και αξιολόγηση των απολογισμών βιωσιμότητας που στο σύντομο σχετικά μέλλον θα αφορούν όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτου μεγέθους και θέσεως στην αγορά .

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

- Ackerman, R. W. (1973). How companies respond to social demands. *Harvard Business Review*, 51(4), 88-98.
- Ansoff, H. (1965). Corporate Strategy. In M. Huang, & L. Cao, *The Relationship between Institutional Capital and Competitive Advantage: Literature Review and Future Research*. McGraw-Hill.
- Azapagic, A. (2003). Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. *Process Safety and Environmental Protection*, 81(5), 303-316. <https://doi.org/10.1205/095758203770224342>
- Bansal, P., & Wagner, M. (2017). *Managing the Business Case for Sustainability: The Integration of Social, Environmental and Economic Performance*. Routledge.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197-218. <https://doi.org/10.1002/smj.441>
- Basiago, A. D. (1998). Economic, social, and environmental sustainability in development theory and urban planning practice. *Environmentalist*, 19(2), 145-161. <https://doi.org/10.1023/A:1006697118620>
- Bellman, R., Clark, C. E., Malcolm, D. G., Craft, C. J., & Ricciardi, F. M. (1957). On the construction of a multi-stage, multi-person business game. *Operations Research*, 5(4), 469-503.

- Birkin, F., Polesie, T., & Lewis, L. (2009). A new business model for sustainable development: an exploratory study using the theory of constraints in Nordic organizations. *Business Strategy and the Environment*, 18(5), 277-290. <https://doi.org/10.1002/bse.581>
- Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance International Journal of Business in Society*, 13(5), 482-497. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2013-0078>
- Bowen, H. R. (1950). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. <https://doi.org/10.2307/257850>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-g](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-g)
- Cheng, B., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). Corporate social responsibility and access to finance. *Strategic Management Journal*, 35(1), 1-23. <https://doi.org/10.1002/smj.2131>
- Dentchev, N., Rauter, R., Jóhannsdóttir, L., Snihur, Y., Rosano, M., Baumgartner, R., ... & Jonker, J. (2018). Embracing the variety of sustainable business models: A prolific field of research and a future research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 194, 695-703. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.156>
- Dovers, S. R., & Handmer, J. W. (1992). Uncertainty, sustainability and change. *Global Environmental Change*, 2(4), 262-276. [https://doi.org/10.1016/0959-3780\(92\)90044-8](https://doi.org/10.1016/0959-3780(92)90044-8)
- Elkington, J. (2004). Enter the Triple Bottom Line. Retrieved 2023, from <https://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>
- Eppler, M. J., & Platts, K. W. (2009). Visual strategizing: the systematic use of visualization in the strategic-planning process. *Long Range Planning*, 42(1), 42-74. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.11.005>

- Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. (2017). Business model innovation for sustainability: Towards a unified perspective for creation of sustainable business models. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 597-608. <https://doi.org/10.1002/bse.1939>
- Frederick, W.C. (1978). *From CSRI to CSR2: The Maturing of Business-and-Society Thought*. Working Paper, University of Pittsburgh, Graduate School of Business, Pittsburgh
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2(4), 54-61. <https://doi.org/10.2307/41165405>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman.
- Friedman, M. (1970). A Friedman doctrine: The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 13(1970), 32-33.
- Garetti, M., & Taisch, M. (2012). Sustainable manufacturing: trends and research challenges. *Production Planning & Control*, 23(2-3), 83-104. <https://doi.org/10.1080/09537287.2011.591619>
- Global CSR Study. (2013). *Corporate social responsibility is no longer*. Retrieved 2023, from https://www.energystar.gov/sites/default/files/asset/document/2013_cone_communicationsecho_global_csr_study.pdf
- Gołębiowski, T., Dudzik, T., Lewandowska, M., & Witek-Hajduk, M. (2008). *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Gompers, P., Ishii, J., & Metrick, A. (2003). Corporate governance and equity prices. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(1), 107-156. <https://doi.org/10.1162/00335530360535162>
- Hák, T., Janoušková, S., & Moldan, B. (2016). Sustainable Development Goals: A need for relevant indicators. *Ecological Indicators*, 60, 565-573. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2015.08.003>
- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Harvard Business School Press.
- Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 97-124. <https://doi.org/10.5840/beq20132314>
- Hay, R., & Gray, E. (1974). Social responsibilities of business managers. *Academy of Management Journal*, 17(1), 135-143. <https://doi.org/10.5465/254777>

- Hussain, F., Chaudhry, M. N., & Batool, S. A. (2014). Assessment of key parameters in municipal solid waste management: a prerequisite for sustainability. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 21(6), 519-525. <https://doi.org/10.1080/13504509.2014.971452>
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). *Reinventing Your Business Model*. Harvard Business School.
- Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22(3), 59-67. <https://doi.org/10.2307/41164877>
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Linda, S. (1990). *Signs of hope: Working towards our common future*. Oxford University Press.
- Lüdeke-Freund, F., & Dembek, K. (2017). Sustainable business model research and practice: Emerging field or passing fancy?. *Journal of Cleaner Production*, 168, 1668-1678. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.093>
- Mason, C., & Simmons, J. (2014). Embedding corporate social responsibility in corporate governance: A stakeholder systems approach. *Journal of Business Ethics*, 119, 77-86. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1615-9>
- Mazur-Wierzbicka, E. (2021). Communicating socially responsible actions by means of social media in the process of building the image of an organization, as seen in the case of start-ups from the cosmetics industry. *Procedia Computer Science*, 192, 4279-4289. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.204>
- McGuire, J. (1963). *Business and society*. McGraw Hill.
- Meadows, D. H., Meadows, D. I., Randers, J., & Behrens, W. (1972). *The Limits to Growth. A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. Universe Books.
- Mensah, M. S., & Enu-Kwesi, F. (2018). Determinants of research collaboration towards a knowledge-based economy in Ghana. *Industry and Higher Education*, 32(5), 326-340. <https://doi.org/10.1177/0950422218789060>
- Miller, K. (2020). *The triple bottom line: What it is & why it's important*. Harvard Business School Online.

- Milne, M. J., & Gray, R. (2013). W (h)ither ecology? The triple bottom line, the global reporting initiative, and corporate sustainability reporting. *Journal of Business Ethics*, 118, 13-29. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1543-8>
- Murray Jr, E. A. (1976). The social response process in commercial banks: an empirical investigation. *Academy of Management Review*, 1(3), 5-15. <https://doi.org/10.5465/amr.1976.4400575>
- Nenonen, S., & Storbacka, K. (2010). Business model design: conceptualizing networked value co-creation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), 43-59. <https://doi.org/10.1108/17566691011026595>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1-25. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E., & Linde, C. V. D. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97-118. <https://doi.org/10.1257/jep.9.4.97>
- Raith, M. G., & Siebold, N. (2018). Building business models around sustainable development goals. *Journal of Business Models*, 6(2), 71-77. <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v6i2.2467>
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3-10. <https://doi.org/10.1177/1086026615599806>
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3-10. <https://doi.org/10.1177/1086026615599806>

- Sethi, S. P. (1979). A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns. *Academy of Management Review*, 4(1), 63-74. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4289184>
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California Management Review*, 17(3), 58-64. <https://doi.org/10.2307/41162149>
- Shrivastava, P., & Statler, M. (2012). *Learning from the global financial crisis: Creatively, reliably, and sustainably*. Stanford University Press.
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “sustainability business model”. *Organization & Environment*, 21(2), 103-127. <https://doi.org/10.1177/1086026608318042>
- Tantalo, C., & Priem, R. L. (2016). Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, 37(2), 314-329. <https://doi.org/10.1002/smj.2337>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3-8. <https://doi.org/10.1080/10196789800000016>
- Ullmann, A. A. (1985). Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms. *Academy of Management Review*, 10(3), 540-557. <https://doi.org/10.2307/258135>
- UN. (2018). *The Sustainable Development Goals Report*. Retrieved 2023, from <https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2018/thesustainabledevelopmentgoalsreport2018-en.pdf>
- UN. (2020). *UN global compact 20th-anniversary progress report: Uniting business in the decade of action*. UN Global Compact, DNV GL.
- Upward, A., & Jones, P. (2015). An ontology for strongly sustainable business models: Defining an enterprise framework compatible with natural and social science. *Organization & Environment*, 29(1), 97-123. <https://doi.org/10.1177/1086026615592933>

- Vedovato, M. (2016). Strategy Visualization, Cognitive Frames, and Strategy Renewal in SMEs. *International Journal of Management and Applied Research*, 3(1), 1-13. <https://doi.org/10.18646/2056.31.16-001>
- Wallich, H., & McGowan, J. (1970). Stockholder interest and the corporation's role in social policy. In W. Baumol, *A New Rationale for Corporate Social Policy*. Committee for Economic Development.
- Wartick, S., & Cochran, P. (1985). The evolution of corporate social performance. In S. Njeri Wamitu (Eds.), *Corporate Social Responsibility: Intentions and Practice*. McGraw-Hill.
- Wood, D. J., & Logsdon, J. M. (2002). Social Issues in Management as a Distinct Field: Corporate Social Responsibility and Performance. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/0007650316680041>
- Yee, J., Walker, A., & Menzfield, L. (2012). The use of design visualisation methods to support decision making. In *DS 70: Proceedings of DESIGN 2012, the 12th International Design Conference, Dubrovnik, Croatia*.

Ελληνική

- Δεκλερής, Μ. Η. (2003). *Ένα μέλλον για την Αθήνα*. Mendor Editions S.A.
- COM 366. (2001). Πράσινο βιβλίο. Προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, *Επιτροπή των Ευρωπαϊκών κοινοτήτων*. Retrieved 2023, from [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_el.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_el.pdf)
- CSR Hellas. (n.d.). *Δίκτυο CSR Hellas*. Retrieved 2023, from <https://csrhellas.org/>
- διαΝΕΟσις. (2022). *Κυκλική οικονομία: Ευκαιρίες, προκλήσεις και επιδράσεις στην ελληνική οικονομία*. Retrieved 2023, from https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2022/10/Circular_economy-14102022.pdf
- Μπούρχα, Κ. (2022). *Κριτήρια ESG & Εκθέσεις βιωσιμότητας: Το νέο ευρωπαϊκό πλαίσιο και τι σημαίνει για τις επιχειρήσεις*. Retrieved 2023, from <http://www.sevbcsd.org.gr/article/378/kriteria-esg-ektheseis-biosimotetas-neo-europaiko-plaisio-kai-ti-semainei-gia-tis-epikhe>
- Παυλάκης, Χ. (2021). *CSR in Workplace Practices: Η υπευθυνότητα σε όλο της το μεγαλείο! HR*. Retrieved 2023, from <https://hrpro.gr/csr-in-workplace-practices-i-ypefthynotita-se-olo-tis-to-megaleio/>
- ΤτΕ. (2012). *Δελτίο Τύπου: Ελληνική φαρμακοβιομηχανία: Αξιοποιώντας την ευρωπαϊκή τάση προς αυξημένη επάρκεια*. (Τράπεζα της Ελλάδος) Retrieved 2023, from <https://www.nbg.gr/>

Υπουργείο Ανάπτυξης. (2014). *Εθνική Στρατηγική για την ΕΚΕ*. Retrieved 2023, from <http://www.opengov.gr/ypoian/?p=5181>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Οδηγός συνέντευξης

Βαθμός κατανόησης ΕΚΕ- Βιωσιμότητας

1. Πως αντιλαμβάνεστε την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την βιωσιμότητα ;
2. Θεωρείται ότι η ΕΚΕ και η βιωσιμότητα αφορούν την επιχείρησή σας;
 - ✓ Αν ναι γιατί ;
 - ✓ Αν όχι γιατί ;
3. Θεωρείται ότι η ΕΚΕ και η βιωσιμότητα προσδίδουν αξία στην επιχείρησή σας και συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών σας .
4. Επικοινωνείτε με τους πολίτες και την κοινωνία και με ποιο τρόπο τις δράσεις της εταιρείας σας στην ΕΚΕ και στην βιωσιμότητα;

Βαθμός και τρόπος εφαρμογής ΕΚΕ

5. Έχετε λάβει γνώση του Εθνικού στρατηγικού Σχεδίου για την ΕΚΕ;
6. Υπάρχει κάποιο άτομο υπεύθυνο για θέματα ΕΚΕ στην εταιρεία σας ;
7. Έχετε υιοθετήσει κάποιες πρακτικές που θεωρείτε ότι αποτελούν κομμάτι της ΕΚΕ
Τι αφορούν αυτές ;

- ✓ Περιβάλλον
- ✓ Εργαζομένους

- ✓ Πελάτες – Καταναλωτές
- ✓ Μετόχους
- ✓ Τοπική κοινωνία -πολιτιστική κληρονομιά -πολίτες
- ✓ Προμηθευτές
- ✓ Ανταγωνιστές

Εάν ναι

8.Τι σας ώθησε στην υιοθέτηση αυτών των πρακτικών ?

Εαν όχι

9. Γιατί δεν προχωρήσατε στην εφαρμογή κάποιων πρακτικών ;

Τι σας εμπόδισε ;

10.Τι θα μπορούσε να αποτελέσει κίνητρο για την υιοθέτηση πρακτικών ΕΚΕ για εσάς ;

11. Θα σας ενδιέφερε να ενημερωθείτε περισσότερο για θέματα που αφορούν την

ΕΚΕ και πώς ;

Βαθμός και τρόπος εφαρμογής Βιωσιμότητας

12.Έχετε υιοθετήσει ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο ;

- ✓ Ακολουθείτε πρότυπα βιωσιμότητας ;
- ✓ Πως οργανώνεστε εσωτερικά και εξωτερικά γι' αυτό

13.Εκδίδεται απολογισμός βιωσιμότητας και σε ποια πρότυπα στηρίζουν την έκδοσή του ;

14.Ποιες ευκαιρίες και ρίσκα σε σχέση με την βιωσιμότητα λαμβάνεται υπ' όψιν ;

15.Τι στόχους(περιβαλλοντικούς κοινωνικούς κλπ) έχετε θέσει ;

- ✓ Εφαρμόζεται ένα σύστημα στοχοθεσίας και παρακολούθησης επίτευξης των στόχων της ;

16.Πως βλέπετε την εξέλιξη της επιχείρησης σε σχέση με την βιωσιμότητα στο μέλλον.