



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Ε-ΜΒΑ)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΓΙΑ ΒΙΩΣΙΜΗ
ΑΝΑΠΤΥΞΗ

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΠΡΙΦΤΗΣ
ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ: ΕΜΒΑ2040
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΜΑΡΚΟΣ ΤΣΟΓΚΑΣ

Πειραιάς, 2022

Αφιερώνεται.....

Στην σύζυγο μου Αφροδίτη

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : Ε-MBA» με τίτλο
..... **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΓΙΑ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ**.....

.....
έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο.....**ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΠΡΙΦΤΗΣ**.....

Ημερομηνία.....**15/11/2022**.....

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΓΙΑ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Κωνσταντίνος Πρίφτης

Σημαντικοί όροι: μάρκετινγκ Β2Β, ΕΚΕ, ταυτοποίηση πελάτη-εταιρείας, σχέσεις
προμηθευτή-πελάτη, εμπιστοσύνη

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Παρόλο που υπάρχει υψηλή σχέση ανάμεσα στην εταιρική κοινωνική ευθύνη, τη σημαντική έρευνα για τα αποτελέσματα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στις καταναλωτικές αγορές και στην τρέχουσα επιχειρηματική πρακτική, οι έρευνες για το πόσο επηρεάζει η ΕΚΕ τις οργανωτικές επιχειρηματικές σχέσεις είναι σπάνιες. Με βάση τη θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών, αναπτύσσεται από τους μελετητές μια εμπειρική δομή ενός πλαισίου επιρροής της δέσμευσης ΕΚΕ από έναν προμηθευτή και τα αποτελέσματα που έχουν οι πελάτες του οργανισμού. Η συγκεκριμένη διατριβή διακρίνει και εξετάζει τις δύο βασικές επιχειρηματικές θεωρίες, δηλαδή τον προσανατολισμό των ενδιαφερομένων και της αγοράς, ως ανταγωνιστικές στρατηγικές για την εταιρική ευθύνη και τη βιώσιμη ανάπτυξη. Οι δύο αυτές στρατηγικές τοποθετούν την ευθύνη έξω από την επιχείρηση, ενώ δίνουν ρόλο είτε στους ενδιαφερόμενους είτε στους πελάτες βάσει της στρατηγικής. Επίσης, και οι δύο αυτές στρατηγικές βασίζονται σε υποθέσεις οι οποίες συνδέονται με την αδύναμη βιωσιμότητα στην καλύτερη περίπτωση, η οποία θεωρείται ότι είναι ανεπαρκής, για να επιτευχθεί η βιωσιμότητα στο χώρο και στο χρόνο. Συνεπώς, προτείνεται ότι απαιτείται ένας νέος προσανατολισμός έτσι ώστε η εταιρείες να συμβάλουν στη βιώσιμη ανάπτυξη αναπτύσσοντας στρατηγική βιομηχανικού μάρκετινγκ για τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Important terms : B2B marketing, CSR, customer-company identification, supplier-customer relationships, trust

ABSTRACT

Although there is a high correlation between CSR, significant research on the effects of CSR on consumer markets and current business practice, research on how CSR affects organizational business relationships is rare. Based on stakeholder theory, the researchers develop an empirical framework of an influence framework of a supplier's CSR commitment and the outcomes experienced by the organization's customers. This thesis distinguishes and examines the two main business theories, namely stakeholder and market orientation, as competing strategies for corporate responsibility and sustainable development. Both of these strategies place responsibility outside the business, while giving a role to either stakeholders or customers based on the strategy. Also, both of these strategies are based on assumptions associated with weak sustainability at best, which is considered insufficient to achieve sustainability in space and time. Therefore, it is suggested that a new orientation is required so that companies contribute to sustainable development by developing an industrial marketing strategy for sustainable development.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της συγγραφής της εν λόγω διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω αρχικά τον καθηγητή μου κ. Μάρκο Τσόγκα, για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγησή του σε όλες τις φάσεις εκπόνησης της εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τόσο το εκπαιδευτικό όσο και το διοικητικό προσωπικό του Πανεπιστημίου Πειραιώς για τις γνώσεις και την εμπειρία που μου προσέφεραν αυτά τα δύο χρόνια.

Τέλος, ένα ιδιαίτερο ευχαριστώ αξίζει στη σύζυγό μου Αφροδίτη, που με την υποστήριξη και ενθάρρυνσή της κατάφερα να ολοκληρώσω το μεταπτυχιακό πρόγραμμα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	iii
ABSTRACT	iv
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	v
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	vi
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	vii
ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ	viii
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	ix
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο - ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο – ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ/ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	19
2.1 Διαχείριση και Βιώσιμη Ανάπτυξη	20
2.2 Πλαίσιο για την εταιρική βιωσιμότητα και την εταιρική κοινωνική ευθύνη	22
2.3 Κανονιστική Διαχείριση	24
2.4 Στρατηγικές μάρκετινγκ στην εποχή της βιώσιμης ανάπτυξης	25
2.5 Βασικοί ορισμοί	29
2.6 Καθοριστικοί παράγοντες του Στρατηγικού Μάρκετινγκ Αειφορίας	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο – ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΜΙΑ ΕΥΡΕΙΑ ΑΠΟΨΗ....	37
3.1 Τι είναι η κοινωνικά υπεύθυνη εταιρική συμπεριφορά	40
3.2 Κοινωνικά υπεύθυνες συμπεριφορές και εταιρικά κίνητρα	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο – Β2Β ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (SDG’S)	45
4.1 Οι επιπτώσεις της θέσης βιωσιμότητας του προμηθευτή Β2Β στην απόδοση του αγοραστή: Ο ρόλος της εμπιστοσύνης	49
4.2 Τοποθέτηση βιωσιμότητας Β2Β	51
4.3 Θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής	53
4.4 Εμπιστοσύνη	54
4.5 Απόδοση αγοραστή	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο – CASE STUDY	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο – ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	80
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	87

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

<u>Εικόνα 1: Οι 17 Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών</u>	<u>48</u>
<u>Εικόνα 2 : χάρτης ουσιαστικότητας</u>	<u>68</u>
<u>Εικόνα 3 : κυκλική οικονομία</u>	<u>70</u>

ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ

EKE – Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

B2C – Business to Client

B2B – Business to Business

MO – Market Orientation

SO – Stakeholder Orientation

SS – Strong Sustainability

WS – Weak Sustainability

Πρόλογος

Στη σημερινή εποχή οι πρωτοβουλίες ώθησης των επιχειρήσεων ώστε να ασκήσουν βιωσιμότητα, προέρχονται από διάφορες κατευθύνσεις, καθώς παράγονται ολοένα και περισσότερο από θετικά προϊόντα και υπηρεσίες απευθυνόμενες στους καταναλωτές με ένα πιο φιλικό προς το περιβάλλον τρόπο (Cone Communications, 2013), την αυξανόμενη ευαισθητοποίηση των επενδυτών για τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στις πρωτοβουλίες βιωσιμότητας μιας επιχείρησης και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και την κερδοφορία της, καθώς και τους ρυθμιστικούς φορείς που γνωρίζουν τις μακροπρόθεσμες περιβαλλοντικές επιπτώσεις που υπάρχουν από τους ακόλουθους κυβερνητικούς οργανισμούς και από την κλιματική αλλαγή. Καθώς η εταιρική κοινωνική ευθύνη θεωρείται μια αμφισβητούμενη και εμβρυϊκή έννοια, (Windsor, 2006), οι Porter και Reinhardt (2007) προτείνουν να προχωρήσει αποδεδειγμένα με την εξάσκηση σοβαρών πρωτοβουλιών βιωσιμότητας οι οποίες θα αποτελούν στρατηγική επιταγή σε θέματα ΕΚΕ.

Η έννοια της ΕΚΕ βρίσκεται εδώ και αρκετές δεκαετίες και συμπεριλαμβάνεται στην επιχειρηματική εκπαίδευση από τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, έχοντας λάβει προσοχή τόσο από επαγγελματίες όσο και από ακαδημαϊκούς από τη δεκαετία του 1960 (Carroll και Shabana, 2010). Μια επιχείρηση πρέπει να συμβάλει στην κοινωνία εκτός από το να παράγει κέρδη, νομιμοποιώντας τη σύσταση οργανώσεων μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα όπως είναι η Ethical Corporation και το Business for Social Responsibility με έδρα το Λονδίνο. Κάποιες ανταγωνιστικές και ίσως επικαλυπτόμενες έννοιες όπως είναι η εταιρική ευθύνη και βιωσιμότητα (CRS 2.0), ο κοινωνικός έλεγχος, το πράσινο μάρκετινγκ, η εταιρική κοινωνική απόδοση, η επιχειρηματική ηθική και η εταιρική υπηκοότητα, αύξησαν την προσοχή στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία και στον επιχειρηματικό τύπο.

Οι έννοιες αειφόρος ανάπτυξη ή αειφορία, τη δεκαετία του 2000 έγιναν μια δημοφιλή ιδέα η οποία προστέθηκε κάτω από την ομπρέλα της ΕΚΕ τόσο στο λόγο όσο και στην έρευνα. Οι Peattie and Crane (2005) σχετίζουν το πράσινο μάρκετινγκ στη βιωσιμότητα, ορίζοντας ότι αποτελεί την ολιστική διαδικασία διαχείρισης η οποία είναι υπεύθυνη για να ικανοποιήσει, να προβλέψει και να εντοπίσει τις απαιτήσεις της κοινωνίας και των πελατών με ένα βιώσιμο και κερδοφόρο τρόπο. Οι Kleindorfer et al. (2005) διεύρυναν την προοπτική του πράσινου μάρκετινγκ, έτσι ώστε να συμπεριλαμβάνει επιχειρήσεις σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας και εφοδιασμού. Ειδικά οι επαγγελματίες έμποροι του μάρκετινγκ B2B, μπορούν να επηρεάσουν την αγοραστική συμπεριφορά σε όλες αυτές τις επιχειρήσεις. Για

το λόγο αυτό, η συγκεκριμένη διατριβή επιχειρεί να εξετάσει τις επιχειρήσεις σε διάφορα επίπεδα αξίας της αλυσίδας ανταγωνισμού όπως είναι οι τελικοί χρήστες, οι μεσάζοντες των καναλιών, οι κατασκευαστές και οι παραγωγοί πρώτων υλών.

Οι Driessen και Hillebrand (2013), στη μελέτη τους για την ανάπτυξη νέων πράσινων και οικολογικών προϊόντων, πρότειναν την επέκταση της εξέτασης των συστατικών της αλυσίδας αξίας σε άλλα ενδιαφερόμενα μέρη όπως είναι οι καταναλωτικές ενώσεις, οι ομάδες περιβαλλοντικής πίεσης, οι κυβερνητικοί οργανισμοί και οι νομοθέτες, οι οποίοι μπορούν να κινητοποιήσουν το δημόσιο συμφέρον κατά συγκεκριμένων προϊόντων και επιχειρήσεων. Υποστηρίζεται επομένως, ότι η άσκηση της ΕΚΕ, αποτελεί μια σημαντική απάντηση στη σημερινή αυξανόμενη σύμπλεξη και ευαισθητοποίηση. Κάτι τέτοιο όμως μπορεί και να μην είναι αρκετό καθώς οι καταναλωτές που είναι παγκοσμίως συνδεδεμένοι και πιο συγκεκριμένα μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, οφείλουν να επικοινωνούν πιο αποτελεσματικά τις προσπάθειες και επιτυχίες της ΕΚΕ.

Ενσωματώνοντας την περιβαλλοντική βιωσιμότητα σε μια επιχείρηση, μπορεί να βελτιωθεί η εταιρική κοινωνική εικόνα και να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα στη χρήση των πόρων κάτι το οποίο μπορεί να βελτιώσει τα κέρδη, να μειώσει το κόστος για να αυξήσει τις πωλήσεις. Για να μπορέσουν να επιβιώσουν μακροπρόθεσμα οι οργανισμοί, πρέπει να συναντήσουν την καταναλωτική ζήτηση, η οποία εκτός από το να παρέχει ένα ανώτερο προϊόν ή μια υπηρεσία βασισμένα στην αξία, πρέπει να αποδείξει ότι έχει παραχθεί με τρόπο φιλικό προς το περιβάλλον. Επηρεασμένοι από τις μελέτες των Dangelico και Pujari (2010) και Jahdi και Acikdilli (2009) καθώς και πολλών άλλων, υπάρχει επιδίωξη της ενίσχυσης της κατανόησης του γιατί οι επιχειρήσεις ασχολούνται με τις πράσινες και βιώσιμες δραστηριότητες και σε ποιο στάδιο του κύκλου ζωής του προϊόντος δηλαδή το πότε και το πώς υπάρχουν περιβαλλοντικές δραστηριότητες.

Χρησιμοποιείται σε ολόκληρη την εργασία συνεπής ορολογία, οι όροι πρωτοβουλίας βιωσιμότητας έτσι ώστε να συμπεριλαμβάνονται και άλλοι που χρησιμοποιούνται συνήθως όπως είναι οι πράσινες πρωτοβουλίες, η βιώσιμη ανάπτυξη, η περιβαλλοντική διαχείριση, το πράσινο μάρκετινγκ κ.λπ. Καθώς οι όροι αυτοί εμφανίζονται στη βιβλιογραφία ως υποσύνολο της ΕΚΕ, θεωρούνται σχετικές και βρίσκονται στο επίκεντρο αυτής της εργασίας. Η εργασία αυτή παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για επιχειρήσεις οι οποίες ασχολούνται σοβαρά με το να αξιοποιήσουν πρωτοβουλίες βιωσιμότητας ως μια στρατηγική επιτυχία για τις αγορές B2B, προσφέροντας δύο εννοιολογικά πλαίσια για αυτό.

Κεφάλαιο 1^ο

Εισαγωγή

Είναι γνωστό πως στη σημερινή κοινωνία αντιμετωπίζουμε μείζονα περιβαλλοντικά προβλήματα. Το οικοσύστημα υποβαθμίζεται, η κλιματική αλλαγή, η απώλεια βιοποικιλότητας και η έλλειψη πόρων αποτελούν απειλή για τη σύγχρονη κοινωνία της πρόνοιας και τελικά για την ίδια τη ζωή της γης (Brown, 2011; Rockström et al., 2009). Η περιβαλλοντική κρίση μπορεί να επιτείνει ιδιαίτερα τα προβλήματα υγείας και τη φτώχεια όσο αυξάνεται ο παγκόσμιος πληθυσμός και οι απαιτήσεις για κατανάλωση και ευημερία. Ενώ τα προβλήματα αυτά έχουν ξεκάθαρη ανθρωπογενή προέλευση (MA, 2005; IPCC, 2007; UNEP, 2007), οι ανθρώπινες και κοινωνικές πλευρές της πρόκλησης της βιωσιμότητας δεν είναι δυνατόν να διαχωριστούν από την οργανωμένη ανθρώπινη δράση. Αντίστοιχα με το κλίμα, η αλλαγή αυτή επιφέρει και μια ακραία περίπτωση αποτυχίας της αγοράς (Stern, 2006), κάτι που μπορεί να υποστηρίξει ότι η υποβάθμιση του περιβάλλοντος παράλληλα με την κατανομή του πλούτου στο χρόνο και το χώρο, αποτελούν μια ευρύτερη κοινωνικοοικονομική και πολιτική αποτυχία.

Στον πολιτικό τομέα για παράδειγμα, σε μια προσπάθεια αντικατάστασης του πρωτοκόλλου του Κιότο (Harris, 2007), μπορεί να βρεθεί μια εξήγηση στην ανύψωση των συμφερόντων και των οικονομικών αξιών του στις σημερινές κοινωνίες. Δίνεται ένας ανώτερος ρόλο στον συντονισμό της διανομής και της χρήσης των πόρων ιδιαίτερα στο δυτικό κόσμο (Armour, 1997; Lunt et al., 1996). Ενώ τα εθνικά οικονομικά συμφέροντα και ο διεθνής ανταγωνισμός φαίνεται να συμβάλλουν αποτελεσματικά στο να παρεμποδιστεί η υπεύθυνη λήψη πολιτικών αποφάσεων, καταναλωτές και επιχειρήσεις, στους οποίους ανήκει μεγάλο μερίδιο της ευθύνης για την αιεφόρο ανάπτυξη, δεν κατάφεραν μέχρι στιγμής να επιτύχουν τη διανομή και βιώσιμη χρήση ανθρωπογενούς και φυσικού κεφαλαίου (Brown, 2011; Rockström et al., 2009; Steffen et al., 2011).

Αν και η φιλελεύθερη ιδεολογία και η οικονομική θεωρία υποστηρίζουν ότι ο ρόλος των αγορών και του ατόμου σε μια ουδέτερη και λειτουργική λογική μπορεί να υποστηρίξει ότι οι πόροι που έχουν οι μεγάλες εταιρίες καθώς και η διορατικότητα των επιχειρηματικών δικτύων, έχουν τη δυνατότητα να δώσουν πραγματική δύναμη στις επιχειρήσεις για να μπορέσουν να λειτουργήσουν

ως προάγγελοι της ανάπτυξης για την κοινή μελλοντική (Anderson and Cavanagh, 2000; Coghlan and MacKenzie, 2011) ανάπτυξη. Δεδομένης της σημασίας της αναζήτησης για τη βιωσιμότητα, και την αυξανόμενη συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα, θα πρέπει να υπάρχει μια ανησυχία για το τι να αναμένεται από τις εταιρείες αυτές (Christopoulos et al., 2012). Οι εταιρικές ευθύνες για τη βιωσιμότητα, έχουν επέκταση πέρα από την ανάγκη να ακολουθούν κοινωνικούς κώδικες ηθικής, όπως και να είναι λειτουργικές παρέχοντας οικονομικό πλούτο, για να μπορέσουν να περιλαμβάνουν και έναν ενεργό ρόλο στην κοινωνικοπολιτισμική ευημερία και οικολογική διαχείριση.

Χρησιμοποιώντας περαιτέρω γνώση των περιορισμών και των δυνατοτήτων για μια τέτοια ευθύνη των εταιρειών, μπορούν να βελτιωθούν οι δυνατότητες να διαμορφωθεί η μεταρρύθμιση του επιχειρηματικού τομέα καθώς και να βρεθούν θεσμοί εξισορρόπησης και υποστήριξης καθεστώτων. Αυτή η διατριβή έχει μεγάλη βάση στη συμβατική υπόθεση ότι η επιχειρησιακή θεωρία έχει ρυθμιστική ισχύ και περιγραφική συνάφεια (Armour, 1997; Ghoshal, 2005). Έτσι, η κύρια εταιρική προσέγγιση για τη βιωσιμότητα είναι πιθανό να υποδεχθεί από υπάρχουσες επιχειρηματικές θεωρίες, οι οποίες περιέχουν έγκυρους ισχυρισμούς για το ποιες είναι οι ευθύνες και οι ρόλοι των επιχειρήσεων. Δύο βασικές έννοιες που ανταγωνίζονται για μια τέτοια επιρροή υποδηλώνουν μια ευρύτερη και μια στενή προσέγγιση της ευθύνης. Η στενή προσέγγιση της ευθύνης αποτελεί μια κυρίαρχη προσέγγιση για τις ευθύνες που έχει μια επιχείρηση, και αναμένεται να προσφέρει μια θέση στον κανονιστικό ρόλο με τον οποίο επιτυγχάνεται η βιωσιμότητα, ενώ μπορεί να εκπροσωπηθεί από τον προσανατολισμό προς την αγορά (MO – Market Orientation, Narver and Slater, 1990; Kohli and Jaworski, 1990).

Ο προσανατολισμός στην αγορά με τη στενή έννοια της εστίασης του σε συμβατικά καθορισμένους παράγοντες και οικονομικές συναλλαγές, μπορεί να θεωρηθεί ως θεμέλιο του στρατηγικού μάρκετινγκ από τα μέσα του περασμένου αιώνα (Mitchell et al., 2010). Αντίθετα με την MO, μια ευρύτερη προσέγγιση της ευθύνης έχει τη δυνατότητα να χαρακτηριστεί ως προσανατολισμός προς τα ενδιαφερόμενα μέρη (SO – Stakeholder Orientation, Freeman, 1984; Mitchell et al., 1997). Σύμφωνα με αυτόν, η εταιρική στρατηγική θεωρείται ότι επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες της κοινωνίας των πολιτών. Αυτό αποτελεί ένα πιο περιεκτικό προσανατολισμό σε μια αναδυόμενη εναλλακτική στην επιχειρηματική βιβλιογραφία, η οποία βασίζεται στις ελλείψεις των συμβατικών θεωριών ως προς τα ζητήματα δημοσιότητας και ηθικής τα οποία αντιμετωπίζονται.

Η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) απέκτησε δυναμική και αποτελεί σήμερα στρατηγική σημασία για πολλές εταιρείες. Ανάμεσα στις εταιρείες του Fortune 500, το 90% έχει σαφείς πρωτοβουλίες ΕΚΕ, περισσότερες από τις μισές δημοσιεύοντας ως ξεχωριστή ετήσια έκθεση ΕΚΕ ενώ οι περισσότερες έχουν ανώτερα στελέχη τα οποία είναι για την ΕΚΕ (Luo and Bhattacharya 2009; McKinsey & Company 2009). Η ΕΚΕ ορίζεται ως η εθελοντική εξέταση των ανησυχιών που μπορεί να έχουν οι ενδιαφερόμενοι από μια επιχείρηση τόσο εκτός όσο και εντός των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της (Aguilera et al. 2007; Godfrey, Merrill, and Hansen 2009). Λαμβάνεται επίσης υπόψη η έννοια του stakeholder καθώς εκπροσωπεί κοινωνικές ευθύνες οριοθετώντας συγκεκριμένα άτομα ή ομάδες που οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λάβουν υπόψη τον προσανατολισμό της ΕΚΕ (Carroll 1991, σελ. 43).

Επιπρόσθετα, η εστίαση στις συγκεκριμένες δραστηριότητες των επιχειρήσεων οι οποίες κατευθύνονται από τα ενδιαφερόμενα μέρη, διαφοροποιούν την έννοια της ΕΚΕ από την ευρύτερη έννοια της βιωσιμότητας, παραπέμποντας σε μια γενική κατευθυντήρια γραμμή για την κοινωνία τονίζοντας ιδιαίτερα τις διαγενεακές πτυχές της (Schwartz and Carroll 2008). Η διοικητική εστίαση στην ΕΚΕ έχει απήχηση από την έρευνα στο μάρκετινγκ και σε συναφείς τομείς. Η συγκεκριμένη βιβλιογραφική επισκόπηση έχει στόχο να διαφοροποιήσει τις μελέτες από τους προμηθευτές έναντι των προοπτικών των πελατών διακρίνοντας τα ευρήματα στα πλαίσια από επιχείρηση σε καταναλωτή (B2C) έναντι επιχείρησης σε επιχείρηση (B2B).

Αρκετές μελέτες σε όλο το πλαίσιο B2C, δημιούργησαν μια σύνδεση μεταξύ των δραστηριοτήτων ΕΚΕ μιας επιχείρησης και των σημαντικών αποτελεσμάτων των καταναλωτών όπως είναι η αφοσίωση, η ικανοποίηση και αξιολογήσεις προϊόντων και επιχειρήσεων (Bhattacharya and Sen 2004; Brown and Dacin 1997; Lichtenstein, Drumwright και Braig 2004). Πρακτικά, ωστόσο, η ΕΚΕ αποτελεί επίσης ένα ζήτημα σε βιομηχανίες B2B, καθώς αυτές οι επιχειρήσεις βρίσκονται συχνά εμπλεκόμενες στην πρώτη γραμμή στην ΕΚΕ. Το 2011 για παράδειγμα, η εταιρεία χημικών BASF επένδυσε 48,7 εκατ. ευρώ αποκλειστικά για δραστηριότητες ΕΚΕ, πέρα από τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες με τη μορφή φιλανθρωπικής εμπλοκής (BASF 2012). Στο Marketing News, ένα άρθρο το οποίο συζητείται στο συγκεκριμένο τεύχος, τόνισε ότι τα προγράμματα ΕΚΕ είναι ζωτικής σημασίας για τις εταιρείες B2B (Levy 2010, σελ. 1).

Μια έρευνα η οποία αφορά τις δραστηριότητες ΕΚΕ σε ένα πλαίσιο B2B, παρά την αναγνώριση της σημασίας της ΕΚΕ στην επιχειρησιακή πρακτική, είναι σπάνια. Οι υπάρχουσες έρευνες στη

σφαίρα B2B, επικεντρώνονται συνήθως στον τρόπο με τον οποίον εφαρμόζονται θέματα ΕΚΕ από τις επιχειρήσεις, στο πλαίσιο των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων. Επίσης, έρευνες από την οπτική γωνία των πελατών B2B εξέτασαν προηγούμενους προσανατολισμούς της ΕΚΕ μιας επιχείρησης, μελετώντας την αγορά κοινωνικής ευθύνης (Carter and Jennings 2004). Παραμένει ωστόσο, παραμελημένη από ερευνητές, η μελέτη των επιπτώσεων των προσπαθειών ΕΚΕ ενός προμηθευτή στα οργανωτικά αποτελέσματα του πελάτη. Μια μετα-ανάλυση από τους Vaaland, Heide και O Grønhaug (2008, σελ. 947) επιβεβαίωσε την παρατήρηση αυτή, τονίζοντας ότι ενώ η ΕΚΕ αποτελεί ένα ζήτημα σχετικό με όλους τους συνεργάτες των επιχειρήσεων, οι εμπειρικές μελέτες προτιμούν να επικεντρώνονται στις απαντήσεις των καταναλωτών και το καταναλωτικό μάρκετινγκ, αποκλείοντας με αυτό το τρόπο το μάρκετινγκ B2B.

Μια άλλη σκέψη αποτελεί, ότι αν η οργανωτική αγορά θεωρείται σταθερή δραστηριότητα, τα άτομα τελικά παίρνουν αγοραστικές αποφάσεις. Με αυτό τον τρόπο, όπως συμβαίνει και στις αγοραστικές αποφάσεις των καταναλωτών, τα ίδια χαρακτηριστικά και οι προσωπικές αξίες έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τις αποφάσεις αγοράς των επιχειρήσεων (Drumwright 1994). Μπορούν επομένως, τα ευρήματα από την έρευνα B2C, να μεταφερθούν σε κάποιο βαθμό στη σφαίρα B2B, παρόλες τις σημαντικές διαφορές στους χωριστούς οργανωτικούς καταναλωτές και αγοραστές, ιδίως λόγω τριών κεντρικών χαρακτηριστικών της οργανωτικής αγοράς. Κατά πρώτον, καθώς οι αγοραστές B2B πρέπει να αιτιολογούν συχνά τις αποφάσεις τους σε άλλα μέλη της οργάνωσης, υπάρχει προσπάθεια εξορθολογισμού των ενεργειών τους από τους εμπλεκόμενους (Bunn 1993).

Κατά δεύτερον, καθώς οι επιχειρηματικές δραστηριότητες μιας εταιρείας εξαρτώνται από τις δραστηριότητες και την αξιοπιστία του προμηθευτή, υπάρχει περίπτωση να προκύψουν σοβαρές οργανωτικές συνέπειες επιλέγοντας λάθος επιχειρηματικό εταίρο, δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο αβεβαιότητα. Κατά τρίτον, καθώς οι οργανωτικοί πελάτες έχουν τη δυνατότητα να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση σχετικά με το να δημιουργήσουν μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους προμηθευτές, η αξιοπιστία των προμηθευτών αποτελεί ένα βασικό παράγοντα (Mitchell ο.π). Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά δημιουργούν ένα περιβάλλον στο οποίο η ΕΚΕ μπορεί να λειτουργεί διαφορετικά από ό,τι σε ένα πλαίσιο B2C.

Στόχος

Ο στόχος αυτής της μεταπτυχιακής διατριβής είναι η εννοιολογική σύγκριση και ανασκόπηση του προσανατολισμού προς την αγορά και των ενδιαφερομένων ως ανταγωνιστικές στρατηγικές ευθύνης για τη βιώσιμη ανάπτυξη. Η δεσπόζουσα θέση των δύο αυτών προσανατολισμών στον τομέα της στρατηγικής και της εταιρικής ευθύνης, αποτέλεσε και την αιτία επιλογής τους. (Heikkurinen, 2012). Η εστίαση γίνεται στην ανάλυση ομοιοτήτων και διαφορών τους ως προς (1) υποκείμενες υποθέσεις που σχετίζονται με την αναζήτηση της βιωσιμότητας, (2) πώς γίνεται αντιληπτός ο ρόλος της εταιρείας σε αυτή την αναζήτηση. Η εργασία αυτή έχει επίσης ως στόχο την εξέταση των ερωτημάτων σχετικά με το πώς, πότε και γιατί οι επιχειρήσεις μεταξύ επιχειρήσεων (B2B) συμμετέχουν σε πρωτοβουλίες βιωσιμότητας.

Συνεισφορά

Βασική συμβολή της συγκεκριμένης διατριβής είναι ο σχολιασμός της καταλληλότητας των επιχειρηματικών θεωριών ως βάση για να επιτευχθεί η βιώσιμη ανάπτυξη, και να σκιαγραφηθούν οι προϋποθέσεις για τις επιχειρηματικές στρατηγικές έχοντας στόχο να συμβάλουν στη βιώσιμη ανάπτυξη. Παρόλα αυτά, η ακαδημαϊκή κοινότητα του μάρκετινγκ μπορεί να προσφέρει ελάχιστη καθοδήγηση σχετικά με το σχεδιασμό δραστηριοτήτων και την αποτελεσματικότητα ΕΚΕ σε αγορές B2B. Στο πλαίσιο αυτό, η συγκεκριμένη διατριβή κάνει πέντε βασικές συνεισφορές στην έρευνα μάρκετινγκ. Αρχικά σε αντίθεση με προηγούμενες εμπειρικές μελέτες οι οποίες εξέτασαν τις αντιδράσεις των καταναλωτών, η έρευνα αυτή επικεντρώνεται στα αποτελέσματα των πελατών στο πλαίσιο B2B. Αποδεικνύεται ότι αυτή η δέσμευση ΕΚΕ μπορεί να δώσει επίσης θετικά αποτελέσματα στον τομέα αυτό, παρέχοντας με αυτό τον τρόπο B2B εταιρείες με αιτιολόγηση θεμάτων ενεργού δέσμευσης που σχετίζονται με την ΕΚΕ.

Δεύτερον, προηγούμενες μελέτες είχαν επικεντρωθεί είτε στην πλευρά του πελάτη είτε στον προμηθευτή. Σε αυτή τη μελέτη ενσωματώνονται οι δύο προοπτικές και εξετάζονται οι δραστηριότητες ΕΚΕ των πελατών των προμηθευτών καθώς και οι αντιλήψεις των δραστηριοτήτων αυτών και τα συμπεριφορικά και ψυχολογικά αποτελέσματα, όπως είναι η αφοσίωση τους. Τρίτον, διακρίνονται εμπειρικά και εννοιολογικά δύο πτυχές των προσπαθειών ΕΚΕ μιας επιχείρησης: η ΕΚΕ της επιχειρηματικής πρακτικής δέσμευσης και η ΕΚΕ φιλανθρωπικής δέσμευσης. Τέταρτον, από τη διαφοροποίηση αυτή, εντοπίζονται διακριτά οφέλη των μηχανισμών για κάθε μία από τις πτυχές της ΕΚΕ αντιμετωπίζοντας ένα σημαντικό

ερευνητικό κενό: την παραμονή της έλλειψης έρευνας η οποία εξετάζει τους ψυχολογικούς μηχανισμούς μέσα από τους οποίους οι ενδιαφερόμενοι αντιδρούν και ερμηνεύουν σε μια εταιρεία δραστηριοτήτων ΕΚΕ» (Bhattacharya, Korschun and Sen 2009, σελ. 258).

Βασισμένοι στη θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής και στο εργαλειακό ενδιαφερόμενο μέρος, αποδεικνύεται ότι η επιχειρηματική πρακτική ΕΚΕ δημιουργεί ένα σημαντικό όφελος για τον πελάτη αυξάνοντας την εμπιστοσύνη, ενώ η φιλανθρωπική ΕΚΕ επωφελείται από την ανάπτυξη της δημιουργίας ενός εκφραστικού πελάτη αυξάνοντας την ταύτιση πελάτη-εταιρείας. Πέμπτο, προωθείται η έρευνα εντοπίζοντας παράγοντες έκτακτης ανάγκης οι οποίοι αντανακλούν εξάρτηση στις σχέσεις B2B και πηγές αβεβαιότητας, εξετάζοντας παράλληλα πώς αυτά τα απρόβλεπτα φαινόμενα επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ΕΚΕ με τη δημιουργία ευνοϊκών αποτελεσμάτων για τους πελάτες.

Σχεδιασμός/μεθοδολογία/προσέγγιση

Κατά τη διάρκεια του σταδίου αυτού, έγινε εξέταση των πρωτοβουλιών βιωσιμότητας των επιχειρήσεων B2B σε όλη την αλυσίδα αξίας/εφοδιασμού. Τα δεδομένα εισόδου προήλθαν από τις ίδιες τις επιχειρήσεις και από εξωτερικές πηγές. Αναπτύχθηκαν δύο εννοιολογικά πλαίσια, τα οποία μπορούν να δείξουν για ποιο λόγο οι εταιρείες συμμετέχουν στις πρωτοβουλίες βιωσιμότητας και πώς και πότε μπορούν να το κάνουν.

Περιορισμοί / επιπτώσεις της έρευνας

Για να αποκτηθεί μια μεγαλύτερη προοπτική της συμμετοχής των επιχειρήσεων B2B στις πρωτοβουλίες βιωσιμότητας, χρησιμοποιήθηκε μια ποικιλία από τρίτες πηγές οι οποίες συμπληρώθηκαν με δεδομένα από ιστότοπους εταιρειών. Κάποια παραδείγματα των εταιρειών τα οποία επιλέχθηκαν, περιορίζονται από τη συλλογή των εταιρειών και περιγράφονται σε κάποιες ερευνητικές εργασίες.

Πρακτικές επιπτώσεις

Η έρευνα αυτή προτείνει κάποιες χρήσιμες κατευθυντήριες γραμμές για εταιρείες οι οποίες εξετάζουν το ενδεχόμενο να επεκτείνουν ή και να ξεκινήσουν πρωτοβουλίες βιωσιμότητας, παρέχοντας πλαίσια τα οποία εξετάζουν το πώς, πότε και γιατί γίνεται αυτό, με παραδείγματα από εταιρείες οι οποίες απεικονίζουν τη δέσμευση σε κάθε τομέα. παρέχονται επίσης κατευθυντήριες

γραμμές επικοινωνίας οι οποίες θεωρούνται απαραίτητες για να βελτιωθούν οι σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Κοινωνικές επιπτώσεις

Η στρατηγική μιας επιχείρησης ενσωματώνοντας την περιβαλλοντική βιωσιμότητα, έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει την εταιρική της εικόνα καθώς και να αυξήσει την αποτελεσματικότητά της συμβάλλοντας σε ένα καλύτερο παγκόσμιο περιβάλλον.

Πρωτοτυπία/αξία

Μετά από την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας όσον αφορά την εταιρική κοινωνική ευθύνη (CSR), αποδείχθηκε ότι οι περισσότερες από τις έρευνες επικεντρώνονται σε αγορές από επιχειρήσεις σε καταναλωτές (B2C). Η συγκεκριμένη μελέτη πραγματεύεται την ΕΚΕ στις αγορές B2B, εξετάζοντας τους συμμετέχοντες σε όλα τα επίπεδα της αλυσίδας αξίας/εφοδιασμού: τελικούς χρήστες, μεσάζοντες και κατασκευαστές.

Δομή

Αυτή η εργασία οργανώνεται ως εξής:

Κεφάλαιο 1^ο – παρουσιάζεται μια μικρή εισαγωγή στις έννοιες που θα χρησιμοποιηθούν παρακάτω

Κεφάλαιο 2^ο – παρουσιάζεται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση και αναλύονται έννοιες όπως βιώσιμη ανάπτυξη, ΕΚΕ, στρατηγικές αειφορίας

Κεφάλαιο 3^ο – παρουσιάζεται η έννοια της ΕΚΕ και πως χρησιμοποιείται

Κεφάλαιο 4^ο – παρουσιάζεται η έννοια του B2B μάρκετινγκ και οι δείκτες βιωσιμότητας (SDG's)

Κεφάλαιο 5^ο – παρουσιάζεται η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται στην εργασία αυτή

Κεφάλαιο 6^ο – παρουσιάζεται ένα case study όπου αναλύεται η στρατηγική βιωσιμότητας μιας εταιρίας

Κεφάλαιο 7^ο – παρουσιάζονται κάποια συνοπτικά αποτελέσματα της εργασίας

Κεφάλαιο 8^ο – παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που εξήχθησαν καθώς και κάποιες προτάσεις

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Κεφάλαιο 2^ο

Βιομηχανικό μάρκετινγκ/βιώσιμη ανάπτυξη

Ένα σημαντικό και κεντρικό θέμα για την επιτυχημένη ανάπτυξη των βιώσιμων κοινωνιών αποτελεί η εφαρμογή θεμάτων βιωσιμότητας στις τακτικές των εταιρειών. Καθώς οι εταιρείες έχουν τη δυνατότητα να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια της βιώσιμης ανάπτυξης, υπάρχει ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον επιχειρήσεων και της κοινωνίας για να αναπτυχθεί ο επιχειρηματικός τομέας προς τη βιωσιμότητα (Bansal, 2005; Dahlsrud, 2008; Eweje, 2011). Οι εταιρείες οφείλουν να αντιμετωπίσουν την πολυπλοκότητα η οποία προκαλείται από τη βιώσιμη ανάπτυξη. Οι υποχρεώσεις, οι κίνδυνοι και οι ευκαιρίες σχετικά με τις ανάγκες που έχει η βιωσιμότητα πρέπει μετά τον εντοπισμό τους να γίνουν πιο επιτυχημένες όσον αφορά οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές πτυχές. Υπάρχουν πολλά διαφορετικά εργαλεία, μέσα και προσεγγίσεις για να υποστηριχθεί η πρακτική της διαχείρισης της εταιρικής βιωσιμότητας.

Εξακολουθεί ωστόσο να λείπει μια ολοκληρωμένη και συνολική άποψη για την εταιρική διαχείριση της βιωσιμότητας και CSR1 (Carpenter and White, 2004; Etzion, 2007; Aguinis and Glavas, 2012). Παρόλη την ύπαρξη ενός τεράστιου όγκου βιβλιογραφία σχετιζόμενου με τις δραστηριότητες ΕΚΕ και της απόδοσης της εταιρείας (Griffin and Mahon, 1997· Roman et al., 1999· Salzmann et al., 2005· Nakao et al., 2007· López et al., 2007; Bird et al., 2007; van der Laan et al., 2007; Weber et al., 2008; McWilliams and Siegel, 2011) και με τους οδηγούς για την ΕΚΕ (Dummet, 2006; Maximiano, 2007; Sarkar, 2008; Ditlev-Simonsen and Midttun, 2011), η γνώση σχετικά με το πώς οι εταιρείες θα μπορούσαν να διαχειριστούν αυτή τη σύνδεση απόδοσης ή τα προγράμματα οδήγησης για CSR, θεωρείται ελλιπής (Doppelt, 2003a; 2003b; Hannon and Callaghan, 2011). Για την επιχειρηματική υπόθεση υπάρχουν κάποιες δημοσιεύσεις (Dyllick και Hockerts, 2002; Salzmann et al., 2005; Weber, 2008), διαφαίνεται ωστόσο ένα σκούρο πλαίσιο

διαχείρισης σχετικά με τον τρόπο βελτίωσης, ελέγχου, εφαρμογής και ανάπτυξη στρατηγικών εταιρικής βιωσιμότητας (McGee, 1998; Hannon και Callaghan, 2011; Aguinis και Glavas, 2012).

Συνεπώς, η έρευνα αυτή μπορεί να παράσχει πληροφορίες σχετικά με τη σημαντική πτυχή του τρόπου διαχείρισης της ΕΚΕ και της εταιρικής βιωσιμότητας. Κάτι τέτοιο μπορεί να γίνει αναπτύσσοντας ένα πλαίσιο διαχείρισης για τη συγκεκριμένη διαχείριση εταιρικής βιωσιμότητας σε αλληλένδετα αλλά διαφορετικά επίπεδα διαχείρισης. Χρησιμοποιούνται έννοιες οι οποίες εφαρμόζονται στην επιχειρηματική πρακτική για να μπορέσει να κατανοηθεί η προοπτική της πρακτικής μαζί με τις θεωρητικές επιχειρηματικές προσεγγίσεις. Ένα από τα κύρια ερωτήματα δεν είναι για ποιο λόγο πρέπει μια εταιρεία να είναι βιώσιμη, αλλά πώς μπορεί να το κάνει αυτό.

2.1 Διαχείριση και Βιώσιμη Ανάπτυξη

Όπως ορίζεται από την επιτροπή Brundtland, η αειφόρος ανάπτυξη αποτελεί ένα ηθικό πρότυπο (World Commission on Environment and Development, 1987). Για να γίνει πιο συγκεκριμένη η αειφόρος ανάπτυξη απαιτείται ένας πιο απτός ορισμός. Για το λόγο αυτό δημιουργήθηκε από 10 πρωτοπόρους επιστήμονες αειφορίας το πλαίσιο στρατηγικής ανάπτυξης (FSSD), το οποίο προσφέρει ένα τέτοιο ορισμό στη χρήση 4 γενικών αρχών για τη βιωσιμότητα (Robert et al., 2002):

1. Η φύση δεν υπόκειται σε συστηματικά αυξανόμενες συγκεντρώσεις από ουσίες που εξάγονται από τον φλοιό της γης σε μια βιώσιμη κοινωνία.
2. Η φύση δεν υπόκειται σε συγκεντρώσεις ουσιών παραγόμενες από την κοινωνία,
3. Η φύση δεν υπόκειται σε υποβάθμιση με φυσικά μέσα,
4. και οι άνθρωποι σε αυτή την κοινωνία δεν υπόκεινται σε συνθήκες οι οποίες μπορούν να υπονομεύσουν συστηματικά τις προσπάθειες για να καλυφθούν οι ανάγκες τους.

Όσον αφορά τη βιώσιμη ανάπτυξη, ο ρόλος των επιχειρήσεων συζητήθηκε ως ευθύνη προς την κοινωνία, όπου ως ευθύνη ορίζεται η ανάγκη να εξαλειφθούν οι αρνητικές επιπτώσεις των επιχειρήσεων (Carpenter and White, 2004). Αυτή η προσέγγιση θεωρείται αμυντική. Επιπλέον, υπάρχει η ερώτηση πώς μπορούν οι επιχειρήσεις να συμβάλλουν ενεργά στους στόχους της βιώσιμης ανάπτυξης, δίνοντας μεγάλη σημασία στη σύνδεση της ευθύνης με την ευκαιρία. Στην περίπτωση αυτή η βιώσιμη ανάπτυξη θεωρείται μια πηγή δημιουργίας αξίας για την κοινωνία και την εταιρεία (McWilliams και Siegel, 2011). Η ευθύνη, είναι ξεκάθαρο ότι πρέπει να απαιτεί τη βάση για την ευκαιρία. Οι προσεγγίσεις όμως, εστιάζουν μόνο στο να είναι επιτυχείς για μια

ορισμένη χρονική περίοδο. Η οικολογική απόδοση για παράδειγμα ως μια πτυχή της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας, στην αρχική φάση συνήθως κάνει μεγάλες οικονομίες ενώ τα επόμενα χρόνια γίνεται όλο και δυσκολότερο να βρεθούν περαιτέρω βελτιώσεις (Carpenter and White, 2004, σ. 2–54).

Η ενσωμάτωση των περιβαλλοντικών και κοινωνικών πτυχών στις εταιρικές δραστηριότητες συνδέεται συνήθως με την προσέγγιση της ΕΚΕ. Μπορούν να διακριθούν πολλές κύριες θέσεις μεταξύ ΕΚΕ: η ενσωμάτωση των προοπτικών των ενδιαφερομένων (Buysse and Verbeke, 2003· O’Riordan and Fairbrass, 2008), η εταιρική φιλανθρωπία (Porter και Kramer, 2002), μια καθορισμένη σε γενικές γραμμές ΕΚΕ η οποία περιλαμβάνει και περιβαλλοντικές πτυχές όπως η ΕΚΕ ως εταιρική βιωσιμότητα (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2011). Οι Müller-Christ και Hülsmann όρισαν για την αειφόρο ανάπτυξη στη διοικητική επιστήμη τρεις ερμηνείες: μια ορθολογική ερμηνεία, μια κανονιστική και μια βασισμένη στην καινοτομία (Müller-Christ and Hülsmann, 2003). Η βασισμένη στην καινοτομία της ερμηνείας της βιώσιμης ανάπτυξης είναι και η έννοια της οικολογικής απόδοσης. Η οικολογία και η οικονομία συνδυάζονται ως μια έννοια win-win.

Σε περίπτωση ταυτόχρονων οικονομικών πλεονεκτημάτων πραγματοποιούνται οι οικολογικές καινοτομίες. Ένας από τους στόχους τους είναι η μείωση του κόστους λόγω του ότι έχει αυξηθεί η αποδοτικότητα των πόρων ενέργειας και υλικών, καθώς και οι μειωμένες ποσότητες εκπομπών και αποβλήτων. Η ηθική, η ισότητα και η δικαιοσύνη, θεωρούνται το επίκεντρο της κανονιστικής ερμηνείας της αειφόρου ανάπτυξης. Οι μελλοντικές και οι σημερινές γενιές οφείλουν να ικανοποιηθούν. Η ερμηνεία αυτή είναι βασισμένη σε μεγάλο βαθμό στην ηθική άποψη του ορισμού του Brundtland. Ως αειφόρος ανάπτυξη νοείται η έννοια η οποία βοηθά στο να επιλυθεί ένα πρόβλημα μαζί με την κατανάλωση πόρων και ενέργειας στις βιομηχανικές χώρες, έχοντας στόχο να επιτραπεί στις αναπτυσσόμενες χώρες η οικονομική ανάπτυξη μέσα σε μια οικολογική ικανότητα.

Η ερμηνεία αυτή για την εταιρική βιωσιμότητα μπορεί να προσφέρει μια σύνδεση με την έννοια της διαχείρισης των ενδιαφερομένων (Freeman, 1984· Buysse and Verbeke, 2003· Müller-Christ και Hülsmann, 2003). Αν χρησιμοποιηθεί μια ορθολογική ερμηνεία για τη βιώσιμη ανάπτυξη, η επικέντρωσή της γίνεται στη χρήση των πόρων. Η διαθεσιμότητα όλων των πόρων πρέπει να διασφαλίζεται από τις οργανωτικές δραστηριότητες, ορίζοντας έτσι τη βιωσιμότητα ως διευρυμένη οικονομική αρχή, (Müller Christ and Hülsmann, 2003) η οποία αντιμετωπίζεται ως

μια επέκταση της βασιζόμενης σε πόρους άποψη της στρατηγικής διαχείρισης. Οι 3 αυτές ερμηνείες διαφέρουν κυρίως ως προς τα υποκειμενικά κίνητρα για τη βιωσιμότητα. Για να αναπτυχθούν τα εταιρικά πλαίσια βιωσιμότητας, απαιτούνται στοιχεία από όλες τις ερμηνείες, καθώς κάθε μία από αυτές προσφέρει συγκεκριμένες γνώσεις για το πώς θα διαχειριστεί η εταιρική βιωσιμότητα: η εξοικονόμηση κόστους, η παραγωγικότητα και η καινοτομία θεωρούνται απαραίτητα για να επιβιώσει με οικονομικούς όρους μια εταιρεία.

Οι συγκεκριμένες δράσεις πρέπει να γίνουν με βιώσιμο τρόπο δηλαδή με το να μειωθούν οι αρνητικές περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις, καθώς και να συμβάλει σε μια βιώσιμη κοινωνία μέσα από τις παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα. Οι εταιρικές δραστηριότητες με τη νομιμοποίησή τους εντός μιας εταιρείας όσο και στην κοινωνία, θεωρούνται βασικής σημασίας για τις επιχειρήσεις, οι οποίες απαιτούν ηθική και υπεύθυνη εταιρική συμπεριφορά. Η διαχείριση της εταιρικής βιωσιμότητας συνδέεται σύμφωνα με την ορθολογική ερμηνεία με τη στρατηγική διαχείριση, αποκαλύπτοντας την ουσιαστική ανάγκη εξασφάλισης άυλων πόρων και υλικών.

Συνεπώς, κάποια στοιχεία και από τις 3 ερμηνείες πρέπει να ενσωματωθούν στο πλαίσιο διαχείρισης της εταιρικής βιωσιμότητας. Η ανάγκη για πολυεπίπεδα μοντέλα ΕΚΕ τα οποία συνδυάζουν προγνωστικούς παράγοντες, αποτελέσματα και συντονιστές της ΕΚΕ, αποκαλύφθηκε μέσα από μια εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση (Aguinis and Glavas, 2012). Παρουσιάζεται ένα πλαίσιο διαχείρισης εταιρικής βιωσιμότητας το οποίο ακολουθεί τον ισχυρισμό αυτό υποστηρίζοντας μεμονωμένους οργανισμούς στο να ενσωματώσουν θέματα βιωσιμότητας στη δική τους διαχείριση.

2.2 Πλαίσιο για την εταιρική βιωσιμότητα και την εταιρική κοινωνική ευθύνη

Για να διαχειριστεί η εταιρική βιωσιμότητα, πρέπει να υπάρξει επικέντρωση στην αποτελεσματικότητα, στις απαιτήσεις των ενδιαφερομένων και στην καινοτομία, καθώς και σχετιζόμενα με την αποτελεσματικότητα που έχουν επιχειρηματικές διαδικασίες σύμφωνα με τις αρχές του FSSD.

Ενσωμάτωση της βιωσιμότητας

Τα θέματα αυτά αποτελούν στρατηγικό καθήκον. Μια ουσιαστική προϋπόθεση για την επιτυχία, αποτελεί το θεμέλιο το στρατηγικών βιωσιμότητας και δραστηριοτήτων στην οργανωσιακή κουλτούρα (Burke and Logsdon, 1996; Dentchev, 2004; Lankoski, 2007; Baumgartner, 2009). Οι

επιχειρήσεις, πρέπει να υποστηρίζονται στις δραστηριότητες που έχουν για την αειφορία, αναπτύσσοντας ένα πλαίσιο για την ΕΚΕ και την εταιρική βιωσιμότητα, αποτελούμενο από διαφορετικά επίπεδα διαχείρισης: το επιχειρησιακό επίπεδο διαχείρισης στοχεύει στην εφαρμογή στρατηγικών και κανονιστικών στόχων σε όλες τις εταιρικές δραστηριότητες, το επίπεδο στρατηγικής διαχείρισης στοχεύει στην αποτελεσματικότητα, δηλαδή στο να καθοριστούν οι μακροπρόθεσμοι στόχοι, ενώ το στρατηγικό κανονιστικό επίπεδο στοχεύει στην ενίσχυση και εξασφάλιση της νομιμότητας των εταιρικών δραστηριοτήτων από την κοινωνία και τους ενδιαφερόμενους (Ulrich, 2001).

Η υποστήριξη του πλαισίου γίνεται μέσα από τον έλεγχο, την εφαρμογή και τον εντοπισμό των πτυχών της βιωσιμότητας (Baumgartner, 2010). Το πλαίσιο αυτό συνδυάζει 3 οργανωτικές βασικές μεταβλητές, την οργανωτική κουλτούρα, τα επίσημα μέσα διαχείρισης και την οργανωτική δομή, προσφέροντας μια ολοκληρωμένη άποψη για το πώς θα γίνει η διαχείριση της εταιρικής βιωσιμότητας. Από ηθική άποψη, η συνάφεια που έχει η βιώσιμη ανάπτυξη για μια εταιρεία με τον προσδιορισμό στο πλαίσιο ο οποίος σχετίζεται με τους παράγοντες βιωσιμότητας, θα μπορούσε να υποστηρίξει ότι κάθε εταιρεία πρέπει να είναι βιώσιμη. Στις οικονομίες που βασίζονται στην αγορά όμως, στην πραγματικότητα, οι εταιρείες πρέπει να είναι επιτυχημένες οικονομικά (Rodriguez et al., 2002; Laudal, 2010), κάτι το οποίο υποδηλώνει ότι θεωρείται απαραίτητη η διευκρίνιση των απαιτήσεων, της πίεσης και των αναγκών που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες σχετικά με τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Αυτό θεωρείται ως βάση για να αποκαλυφθούν ευκαιρίες και απειλές ώστε να γίνει μια εταιρεία βιώσιμη. Έτσι, η συνάφεια της βιώσιμης ανάπτυξης και οι συναφείς παράγοντες για τη συγκεκριμένη εταιρεία πρέπει να αναγνωρίζονται. Κάτι τέτοιο σημαίνει ότι η αναγνώριση των εξωτερικών απαιτήσεων και επιπτώσεων οι οποίες προκαλούνται από την εταιρεία έχοντας στόχο την αναγνώριση των απειλών και των ευκαιριών, να σχετίζονται με τη βιωσιμότητα. Αυτοί θεωρούνται οι λεγόμενοι συναφείς παράγοντες, και μπορεί να γίνει ομαδοποίηση τους σε επιχειρηματικό περιβάλλον, παράγοντες ενδιαφερομένων και ανά τομέα (Baumgartner, 2010). Οικολογικοί, τεχνολογικοί, κοινωνικοί, οικονομικοί, νομικοί και πολιτικοί παράγοντες, ανήκουν στους γενικούς παράγοντες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος με τους ειδικούς να περιορίζονται στο μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter (Porter, 1979; 1980; Valentine, 2010).

Ο Porter έκανε τη διάκριση του ανταγωνισμού, των εμποδίων εισόδου, του προμηθευτή ισχύος, της αγοραστικής δύναμης και της απειλής υποκατάστατων, ως ειδικούς για κάθε τομέα παράγοντες, οι οποίοι καθορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού, ενώ στο τέλος ενσωματώθηκαν και οι απαιτήσεις από εσωτερικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς. Κάτι τέτοιο μπορεί να σημαίνει την ύπαρξη διάκρισης μεταξύ παραγόντων και των ενδιαφερομένων, όταν ληφθεί υπόψη η εσωτερική άποψη για τη συνάφεια και τα ζητήματα βιωσιμότητας που μπορεί να έχουν οι παράγοντες. Μπορεί να γίνει η αξιολόγηση αυτών των συναφών παραγόντων σχετικά με τη συνάφειά τους με την εταιρεία. Αυτή η αξιολόγηση μπορεί να γίνει ποιοτικά βασισμένη στο ερώτημα εάν κάποιος συγκεκριμένος παράγοντας πλαισίου θεωρείται σχετικός για την προοπτική βιωσιμότητας μιας εταιρείας.

Για να γίνει υποστήριξη αυτής της αξιολόγησης, γίνεται προφορική περιγραφή της σχέσης μεταξύ ενός συναφούς παράγοντα και κάθε διάστασης της βιώσιμης ανάπτυξης. Η αξιολόγηση της συνάφειας του κάθε παράγοντα γίνεται με τη χρήση μιας ονομαστικής κλίμακας με τις κατηγορίες υψηλή, μεσαία και χαμηλή συνάφεια της αειφόρου ανάπτυξης για την εταιρεία. Με την θεώρηση όλο και περισσότερων συναφών παραγόντων αξιολογούμενων ως υψηλής ή μέσης συνάφειας, τόσο περισσότερο θεωρείται επείγουσα η ενσωμάτωση μιας στρατηγικής σχεδιασμένη στις πτυχές της βιωσιμότητας της εταιρικής διαχείρισης. Η εταιρική βιωσιμότητα και η ΕΚΕ σε τέτοιες περιπτώσεις, θεωρούνται στρατηγικά σημαντικές για μια εταιρεία.

2.3 Κανονιστική Διαχείριση

Οι βασικές αξίες, πεποιθήσεις και στάσεις των ηγετικών στελεχών και των εργαζομένων για την εταιρεία και για τους ρόλους τους σε αυτήν, συνοψίζονται με τον όρο «management philosophy» (Ulrich, 2001, σελ. 423). Μπορεί να δοθεί ένα βαθύτερο νόημα στον προσωπικό ρόλο των διευθυντών και των στελεχών καθώς και στις δραστηριότητές τους από τη διαχείριση της φιλοσοφίας. Κάτι τέτοιο μπορεί να επηρεάσει τις αποφάσεις και τη συμπεριφορά των εργαζομένων και των στελεχών, αποτελώντας μέρος του κανονιστικού επιπέδου της διοίκησης. Η κανονιστική διαχείριση περιλαμβάνει τρία συστατικά στοιχεία: οργανωσιακή κουλτούρα, εταιρική διακυβέρνηση και εταιρικό όραμα και πολιτική (Bleicher, 1996). Η βάση για τις εταιρικές πολιτικές αποτελεί ένα κοινό.

Ο Hinterhuber (2004) περιέγραψε το όραμα περισσότερο για τις δυνατότητες και τις κατευθύνσεις παρά για τους περιορισμούς και τα όρια, περισσότερο για το να ξεκινήσουν νέα πράγματα παρά

για να ολοκληρωθούν παλιά, όπως και για νέες ερωτήσεις παρά για τις απαντήσεις σε αυτές. Η συμπλήρωση ενός οράματος συνήθως γίνεται με τη δήλωση αποστολής, η οποία περιέχει δηλώσεις προθέσεων σχετικά με στόχους, στρατηγικές και τη συνεργασία με ενδιαφερόμενα μέρη και τους πελάτες, καθώς και τη σχέση με άλλες εταιρείες και μερικές φορές και με την ίδια την κοινωνία (Hinterhuber, 2004). Πρέπει να οριστούν βασικοί κανόνες για να διακυβερνηθεί μια εταιρεία, βασισμένοι στην εσωτερική νομική δομή της εταιρείας, ενώ σημειώνονται στο εταιρικό καταστατικό (Bleicher, 1996). Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην οργανωσιακή κουλτούρα, καθώς το να προσαρμοστούν τα νέα συστήματα και οι προσεγγίσεις διοίκησης μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας, μπορεί να ενισχύσει την επιτυχία των νέων αυτών προσεγγίσεων (Kekäle, 1998; Cramer, 2005; Baumgartner, 2009).

Οι κοινοί κανόνες, αξίες και υποθέσεις, καθώς και οι ίδιοι κανόνες επικοινωνίας, οι τρόποι ερμηνείας και κατανόησης συμβόλων, μπορούν να χρησιμεύσουν στις ανθρώπινες οργανώσεις (Schein, 1997). Τα φαινόμενα αυτά υπάγονται όλα στην έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας. Ο Hofstede (2001) περιέγραψε την οργανωτική κουλτούρα ως ιστορικά και ολιστικά επηρεασμένη και σχετιζόμενη με ανθρωπολογικές έννοιες, σχετικά σταθερές και κοινωνικά κατασκευασμένες. Μετά από μια διαδικασία μάθησης, τις αλληλεπιδράσεις με το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον, προκύπτουν οι οργανωσιακές κουλτούρες.

Κάποιες διαδικασίες και ενέργειες οι οποίες είχαν επιτυχία στο παρελθόν, αποτέλεσαν τη βάση κοινά αποδεκτών συμπεριφορών. Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να φέρει σταθεροποίηση, προσανατολισμό και νόημα σε ένα δυναμικό και περίπλοκο κόσμο. Τα μεταφερόμενα σε μια διαδικασία κοινωνικοποίησης στοιχεία όπως είναι η παρατήρηση τελετουργιών, η αφήγηση ιστοριών και άλλα, δεν μαθαίνονται συνειδητά (Schreyögg, 1991· Hatch, 1993). Πρέπει να γίνει αξιολόγηση εάν η κουλτούρα είναι περιοριστική ανοιχτή, αν υπάρχει αμυντική άποψη σχετικά με τη βιώσιμη ανάπτυξη στο επίπεδο της κανονιστικής διαχείρισης (Baumgartner, 2009), καθώς και αν η αειφόρος ανάπτυξη αποτελεί ένα μέρος της δήλωσης του οράματος της εταιρείας.

2.4 Στρατηγικές μάρκετινγκ στην εποχή της βιώσιμης ανάπτυξης

Τα θέματα αειφορίας σε κάποιες επιχειρήσεις και αγορές έχουν γίνει ένας εξαιρετικά σημαντικός και ανταγωνιστικός παράγοντας, ο οποίος επηρεάζει τις στρατηγικές μάρκετινγκ. Κάποια παραδείγματα περιλαμβάνουν τη βιομηχανία τροφίμων (Ionescu-Sommers, 2004; Ionescu-Sommers and Steger, 2008), την αυτοκινητοβιομηχανία (Brunner, 2004; Willander, 2007) και τον

ενεργειακό τομέα(Wohlgemuth et al., 1999; Salzmann, 2004). Η παρούσα διατριβή έχει σαν στόχο να μελετήσει το στρατηγικό επίπεδο της βιωσιμότητας μάρκετινγκ, δηλαδή ποιες στρατηγικές μάρκετινγκ ωφελούν τις επιχειρήσεις υπό το πρίσμα κοινωνικών και οικολογικών προκλήσεων. Τα ερευνητικά ερωτήματα που δημιουργούνται είναι τρία : (1) ποιοι παράγοντες επηρεάζουν τις στρατηγικές του μάρκετινγκ βιωσιμότητας; (2) για ποιο λόγο οι επιχειρήσεις ακολουθούν μια παθητική ή ενεργητική προσέγγιση στρατηγική μάρκετινγκ βιωσιμότητας; και (3) ποια είδη στρατηγικών μάρκετινγκ βιωσιμότητας ακολουθούν οι επιχειρήσεις;

Στο πρώτο μέρος της εργασίας εκτελείται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση μέσα από άρθρα και δημοσιεύσεις τα οποία αφορούν τη στρατηγική του βιομηχανικού μάρκετινγκ για τη βιώσιμη ανάπτυξη, παρουσιάζεται η μεθοδολογία εκτέλεσης της εργασίας ενώ στο δεύτερο μέρος συνεχίζεται με τα αποτελέσματα της έρευνας, κάποια συμπεράσματα τα οποία συζητούνται και κάποιες μελλοντικές προτάσεις. Ο ορισμός του μάρκετινγκ βιωσιμότητας μπορεί να ειπωθεί ως η διατήρηση και οικοδόμηση βιώσιμων σχέσεων με το φυσικό, το κοινωνικό περιβάλλον και τους πελάτες (Belz, 2008; Belz and Peattie, 2009). Όταν δημιουργηθεί περιβαλλοντική και κοινωνική αξία, το μάρκετινγκ βιωσιμότητας προσπαθεί να αυξήσει και να προσφέρει την αξία των πελατών. Το μάρκετινγκ βιωσιμότητας, παρόμοια με τη σύγχρονη έννοια του μάρκετινγκ, προωθεί αποτελεσματικά ομάδες σε επιλεγμένο στόχο, αναπτύσσει βιώσιμες λύσεις οι οποίες παρέχουν ανώτερες τιμές και αξία στους πελάτες και αναλύει τις επιθυμίες και τις ανάγκες των πελατών.

Η τοποθέτηση των προϊόντων, η επιλογή συγκεκριμένων ομάδων – στόχων και η κατάτμηση της αγοράς, εκτός από τις οικολογικές και κοινωνικές ιδιότητες των προϊόντων, αποτελούν στρατηγικές αποφάσεις του μάρκετινγκ βιωσιμότητας. Οι γενικές συμπεριφορικές, ψυχογραφικές, δημογραφικές και γεωγραφικές μεταβλητές, χρησιμοποιούνται για να τμηματοποιηθεί η αγορά του καταναλωτή. Μια μεταβλητή ψυχογραφικής τμηματοποίησης, αποτελεί και η κοινωνικοοικολογική συνείδηση των καταναλωτών. Μπορεί να γίνει η διαφοροποίηση τριών ομάδων καταναλωτών με βάση το συγκεκριμένο κριτήριο (Belz, 2006, 2008). Η πρώτη ομάδα προθυμοποιείται να ενεργήσει σύμφωνα με το πολύ υψηλό επίπεδο κοινωνικοοικολογικής συνείδησης που παρουσιάζει, δηλαδή είναι κοινωνικοοικολογικά ενεργή. Τα οικολογικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, σύμφωνα με την άποψή τους παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων της αγοράς. Η συγκεκριμένη ομάδα των καταναλωτών συνήθως ένα σχετικά μικρή ενώ αντιπροσωπεύει καινοτόμα βιώσιμα καταναλωτικά προϊόντα.

Η δεύτερη ομάδα θεωρείται κοινωνικοοικολογικά προσεγγίσιμη, καθώς παρουσιάζει υψηλό επίπεδο κοινωνικοοικολογικής συνείδησης (Schmidt-Riediger, 2008). Τα μέλη που υπάρχουν σε αυτή την ομάδα είναι απρόθυμα να κάνουν οποιοδήποτε συμβιβασμό σχετικά με την ποιότητα του προϊόντος, αλλά είναι πρόθυμα να πληρώσουν υψηλότερη τιμή για την αντιληπτή προστιθέμενη αξία, αντιπροσωπεύοντας τους πρώτους προσαρμογείς βιώσιμων προϊόντων. Η τρίτη ομάδα θεωρείται κοινωνικοοικολογικά παθητική, καθώς δεν παρουσιάζει ιδιαίτερη συνείδηση για οικολογικά και κοινωνικά ζητήματα. Τα κοινωνικοοικολογικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, δεν εκλαμβάνονται ως προστιθέμενη αξία. Με αυτό τον τρόπο, η συγκεκριμένη ομάδα δεν διατίθεται να συμβιβαστεί σχετικά με την τιμή ή την απόδοση. Αντιπροσωπεύει την πλειοψηφία, η οποία υιοθετεί βιώσιμα προϊόντα.

Μία από τις τρεις κύριες ομάδες οι οποίες παρουσιάστηκαν, μπορεί να στοχεύσει εταιρείες οι οποίες τμηματοποιούν την αγορά ανάλογα με την κοινωνικοοικολογική συνείδηση των καταναλωτών. Η στόχευση αυτή, αντιστοιχεί συνήθως στις τρεις γενικές ανταγωνιστικές στρατηγικές σύμφωνα με τον Porter (1998): στρατηγικές κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης. Το χαρακτηριστικό των στρατηγικών εστίασης είναι η συγκέντρωση μιας συγκεκριμένης θέσης αγοράς. Η θέση που έχει επιλεγθεί καθορίζεται είτε από μια συγκεκριμένη ποικιλία προϊόντων, είτε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, ή είναι μια συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών. Η εξειδικευμένη στρατηγική στην περίπτωση της στρατηγικής βιωσιμότητας μάρκετινγκ, επικεντρώνεται στα κοινωνικοοικολογικά ενεργά στοιχεία.

Η διαφοροποίηση ως δεύτερη στρατηγική έννοια, εννοεί το μάρκετινγκ και τη δημιουργία ενός προϊόντος με μια συγκεκριμένη μοναδική πρόταση πώλησης. Για παράδειγμα, μια εταιρεία έχει τη δυνατότητα διαφοροποίησης μέσω μιας συγκεκριμένης ποιότητας ή τιμής προϊόντος, δικτύου διανομής, υπηρεσιών μετά την πώληση, σχεδίασης, τεχνολογίας και εικόνας. Η στρατηγική αυτή απαιτεί να υπάρχει εξαιρετική εταιρική φήμη που συχνά συνοδεύεται λόγω της αποκλειστικότητας του από μικρό μερίδιο αγοράς. Οι καταναλωτές που αποφασίζουν να αγοράσουν αυτά τα προϊόντα έχουν υψηλή επίγνωση της επωνυμίας ή της ποιότητας, αλλά δεν είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι στις τιμές. Οι εταιρείες από την άλλη μεριά που αποφασίζουν να ακολουθήσουν αυτή τη στρατηγική, έχουν τη δυνατότητα να απαιτήσουν υψηλότερες σχετικά τιμές πετυχαίνοντας κέρδη άνω του μέσου όρου. Αυτό ωστόσο, δεν σημαίνει ότι μπορεί να αγνοηθεί το κόστος. Σημαίνει ότι απλώς το κόστος δεν αποτελεί πρωταρχικό στρατηγικό στόχο.

Η στρατηγική διαφοροποίησης, εφόσον αφορά το στρατηγικό μάρκετινγκ βιωσιμότητας, έχει στόχο την κοινωνικοοικολογική προσέγγιση. Αντίθετα ο στρατηγικός στόχος της τρίτης ανταγωνιστικής στρατηγικής, είναι η επίτευξη της ηγετικής θέσης στο συνολικό κόστος. Κάτι τέτοιο μπορεί να είναι πραγματοποιήσιμο με τη βοήθεια μιας σειράς μεθόδων εξοικονόμησης κόστους, όπως αποτελούν η αξιοποίηση οικονομιών κλίμακας, το κόστος διαφήμισης, η ελαχιστοποίηση ανάπτυξης και έρευνας, και ο αυστηρός έλεγχος των γενικών εξόδων και του μεταβλητού κόστους.

Όταν δίνεται έμφαση στη δημιουργία προϊόντων, την αποφυγή απορριμμάτων και την οικολογική απόδοση, οι στρατηγικές χαμηλού κόστους είναι συμβατές με οικολογικά προσανατολισμένες στρατηγικές, δημιουργώντας αποδεκτά προϊόντα αποδοτικότερα ως προς την χρήση και την παραγωγή των πόρων. Η στρατηγική αυτή συχνά απαιτεί υψηλότερο μερίδιο αγοράς, έχοντας στόχο να κερδίσει μέσω της μαζικής πώλησης και αγοράς σε μεγαλύτερες ποσότητες, σημαντικά πλεονεκτήματα κόστους. Η ομάδα αυτή ταιριάζει με την παθητική κοινωνικοοικολογική. Οι οικολογικές και κοινωνικές πτυχές δίνονται περισσότερο ή λιγότερο στο προϊόν τοποθέτησης, ανάλογα με την επιλεγμένη ομάδα στόχο.

Υπάρχουν τέσσερις πιθανότητες (Meffert and Kirchgeorg, 1998).

1. Τα κοινωνικοοικολογικά κριτήρια παίζουν κυρίαρχο ρόλο στην τοποθέτηση του προϊόντος. Τα κοινωνικοοικολογικά πλεονεκτήματα, θεωρούνται ως πρωταρχικά οφέλη, ενώ η τιμή και η ποιότητα δευτερεύοντα οφέλη.
2. Τα κοινωνικοοικολογικά κριτήρια παίζουν σημαντικό ρόλο στο να τοποθετηθεί το προϊόν, αλλά όχι κυρίαρχο. Η ποιότητα είναι ίση με την τιμή.
3. Τα κοινωνικοοικολογικά κριτήρια αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της διάστασης της ποιότητας.
4. Τα κοινωνικοοικολογικά κριτήρια δεν παίζουν κανένα ρόλο στην επικοινωνία και τοποθέτηση του προϊόντος.

Η πρώτη προσέγγιση τοποθέτησης ταιριάζει με τις εξειδικευμένες στρατηγικές των μικρών πρωτοπόρων βιωσιμότητας. Ο στόχος της είναι κυρίως σε ομάδες καταναλωτών που παρουσιάζουν ιδιαίτερη ευαισθησία σε κοινωνικοοικολογικά ζητήματα με την ανάλογη συμπεριφορά, είναι δηλαδή κοινωνικό οικολογικά ενεργοί. Η δεύτερη και η τρίτη προσέγγιση

αντιστοιχούν στις στρατηγικές διαφοροποίησης των μεγάλων και μεσαίων ηγετών της βιωσιμότητας. Ο στόχος τους είναι ομάδες καταναλωτών ευαίσθητες σε κοινωνικοοικολογικά ζητήματα, οι οποίες είναι πρόθυμες να πληρώσουν ένα ασφάλιστρο στην περίπτωση που η ποιότητα είναι σωστή. Αυτά τα είδη ομάδων – στόχων είναι σημαντικά αναπτυσσόμενα τμήματα σε πολλές αγορές καταναλωτικών αγαθών.

Ένας αριθμός από μελέτες δείχνει ότι αν σε συνδυαστούν επιδέξια τα κοινωνικοοικολογικά κριτήρια με τα κλασικά κριτήρια αγοράς όπως είναι η φρεσκάδα, η δοκιμή, ο σχεδιασμός, η λειτουργικότητα και η απόδοση, δημιουργούνται κίνητρα συμμαχιών τα οποία είναι κρίσιμα για την επιτυχία (Belz, 2001; Ottman et al., 2006). Η τέταρτη προσέγγιση θεωρείται συνεπής με γενικές στρατηγικές ηγεσίας τιμών και κόστους. Οι ομάδες καταναλωτών στις οποίες απευθύνεται, είναι ιδιαίτερα ευαίσθητες στις τιμές. Δεν δίνουν σχεδόν καθόλου σημασία σε κοινωνικοοικολογικά ζητήματα ενώ δεν είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν κάποια ασφάλιστρα, είναι δηλαδή κοινωνικοοικολογικά παθητικοί.

2.5 Βασικοί ορισμοί

Οι έννοιες των όρων αειφορία και ΕΚΕ, συχνά χρησιμοποιούνται παρόμοια και είναι κοντινές. Ο ορισμός της ΕΚΕ είναι ελαφρώς κανονιστικός και ευρύτερος, ενώ με τη σειρά της η βιωσιμότητα τονίζει το μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Οι εταιρείες αυξάνουν τη χρήση του όρου βιωσιμότητα (KPMG 2013, σελ. 6), ενώ η ΕΚΕ εξακολουθεί να κυριαρχεί στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία (Huang και Watson 2015). Η βιωσιμότητα και η ΕΚΕ χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, με το ακρωνύμιο CSR να χρησιμοποιείται ευρέως για συντομία. Ως ΕΚΕ ορίζονται οι εταιρικές πολιτικές και δραστηριότητες οι οποίες διέπουν, διαχειρίζονται και αξιολογούν τις ευθύνες και τις επιπτώσεις μιας εταιρείας στο περιβάλλον και την κοινωνία. Γνωστικός της στόχος είναι η βελτίωση της κοινωνικής ευημερίας ή η μετατροπή των εταιρικών δραστηριοτήτων σε πιο βιώσιμες. Η ΕΚΕ έχει τη δυνατότητα να συμφωνεί πλήρως με τα συμφέροντα των μετόχων αυξάνοντας ακόμη και την αξία της επιχείρησης, όπως με την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και κοινωνικού κεφαλαίου (Lins et al. 2017).

Η μεγιστοποίηση της εταιρικής αξίας ωστόσο, δεν θεωρείται απαραίτητα ίδια με το να μεγιστοποιηθεί η ευημερία των μετόχων (Hart and Zingales, 2017), οι οποίοι θα μπορούσαν να έχουν και μη χρηματικές προτιμήσεις και έτσι με αυτό τον τρόπο φροντίζουν, για τον αρνητικό αντίκτυπο που μπορεί να έχει η εταιρεία στο περιβάλλον ή και στην κοινωνία ακόμη, όταν η

συγκεκριμένη επίπτωση δεν παρέχει άμεσες οικονομικές συνέπειες όπως γίνεται με εξωτερικούς παράγοντες όπως τις εκπομπές CO₂. Συχνά υπονοείται, ότι επιδίωξη μιας επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση της αγοραίας αξίας και της ευρύτερης αντικειμενικής αξίας, προσπαθώντας έτσι να ανταποκριθεί στις προσδοκίες και τις ανάγκες μιας κοινωνίας ή ενός ευρύτερου συνόλου ενδιαφερομένων. Αυτή η διαδικασία μπορεί να στερήσει κέρδη στην επιχείρηση (Roberts 1992; Bénabou και Tirole 2010). Αν και μπορεί να υπάρχει απουσία μετοχών ή κερδών, η μεγιστοποίηση της αξίας δεν θεωρείται απαραίτητο χαρακτηριστικό για να οριστεί η ΕΚΕ (Kitzmueller και Shimshack 2012), καθώς υπερβαίνει τη συμμόρφωση με συμβατικές, ρυθμιστικές και νομικές υποχρεώσεις τονίζοντας με αυτό τον τρόπο τον εθελοντικό της χαρακτήρα (McWilliams και Siegel 2001; Liang και Renneboog 2017), ενώ επεκτείνεται πέρα από το να υπάρχει καλή εταιρική διακυβέρνηση.

Περιλαμβάνεται επίσης ένα ευρύ φάσμα κοινωνικών, περιβαλλοντικών και πολιτικών δραστηριοτήτων διακυβέρνησης (ESG) χωρίς αιχμηρά όρια. Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, η ΕΚΕ αναφέρεται ως επικοινωνία, αποκάλυψη και χρήση πληροφοριών σχετικά με θέματα βιωσιμότητας και ΕΚΕ, συμπεριλαμβάνοντας τις πολιτικές CSR/ESG, τους κινδύνους και τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης. Τα πρότυπα της αναφοράς ΕΚΕ, διέπουν τον τρόπο που αποκαλύπτονται και αναφέρονται τέτοιες πληροφορίες οι επιχειρήσεις, οι οποίες μπορούν να περιλαμβάνουν πληροφορίες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην ετήσια έκθεσή τους, ή να παρέχουν μια ξεχωριστή έκθεση, η οποία πολλές φορές αναφέρεται και ως αναφορά εταιρικής λογοδοσίας, βιωσιμότητας ή μη χρηματοοικονομικής έκθεσης.

Οι εκθέσεις αυτές και οι σχετικές ενότητες μιας ετήσιας έκθεσης, περιέχουν ένα ευρύ φάσμα ποσοτικών και ποιοτικών αλλά όχι απαραίτητα χρηματικών πληροφοριών. Οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να ζητήσουν από έναν σύμβουλο, ελεγκτή ή κάποιον εξωτερικό πάροχο να διασφαλίσει την πιστοποίηση των εκθέσεων και γνωστοποιήσεων ΕΚΕ (Simnett et al. 2009; Casey and Grenier 2015). Το εύρος των προτύπων και της αναφοράς ΕΚΕ, αποτελεί μια σημαντική διάσταση τόσο από άποψη του επιδιωκόμενου κοινού, όσο και από το εύρος των αναμενόμενων πληροφοριών. Οι νοητές προσεγγίσεις βρίσκονται ανάμεσα στο φάσμα δύο άκρων. Βρισκόμενη κάτω από μια στενή προσέγγιση, η αναφορά ΕΚΕ περιορίζεται σε κάποιες πληροφορίες οι οποίες θεωρούνται σημαντικές ή σχετικές για τις επενδυτικές αποφάσεις.

Οι πληροφορίες αυτές μπορεί να χρησιμοποιηθούν από τους επενδυτές για να εκτιμήσουν μελλοντικές ταμειακές ροές ή να αξιολογήσουν τους κινδύνους των επιχειρήσεων καθώς τα θέματα βιωσιμότητας και ΕΚΕ, είναι συχνά συνδεδεμένα με τις συνήθεις επιχειρηματικές δραστηριότητες των εταιρειών (Dhaliwal et al. 2011; Οι Dhaliwal et al. 2012; Οι Grewal et al. 2020). Οι εταιρείες με αυτό τον τρόπο έχουν τη δυνατότητα να μπορούν να αποκαλύπτουν ορισμένες πληροφορίες ΕΚΕ, σύμφωνα πάντα με την υπάρχουσα νομοθεσία περί τίτλων (Wallace 1993, Grayson και Boye-Williams 2011). Είναι παράνομο παραδείγματος χάρη ως εγγεγραμμένοι με το Η SEC να παραλειφθούν σημαντικά γεγονότα (Τμήμα 17(α)(2) του Securities Act του 1933· Άρθρο 18(a) του Securities and Exchange Act του 1934, άσχετα αν αυτές οι πληροφορίες αφορούν ή όχι θέματα ΕΚΕ.

Εξάλλου, το σημείο 303 του Κανονισμού Σ-Κ θεωρεί προαπαιτούμενο από τις επιχειρήσεις, την περιγραφή ορισμένων αβεβαιοτήτων ή τυχόν γνωστών τάσεων τις οποίες είχαν ή να έχουν ουσιώδη δυσμενή ευνοϊκή επίδραση στις καθαρές πωλήσεις ή τα έσοδα από συνεχιζόμενες δραστηριότητες. πάλι δεν γίνεται καμία διάκριση στο αν οι αβεβαιότητες ή οι τάσεις αυτές αφορούν θέματα ΕΚΕ ή όχι. Με τον τρόπο αυτό η αναφορά ΕΚΕ το ένα άκρο του φάσματος, περιορίζεται σε πληροφορίες οικονομικά σημαντικές για τους επενδυτές για να λάβουν αποφάσεις, ενώ μπορεί να μην υπερβαίνουν πολύ τις υπάρχουσες απαιτήσεις υποβολής εκθέσεων. Η στενή αυτή προσέγγιση συνεχίζει να καλύπτει πολλά θέματα ΕΚΕ, ενώ αποκλείει να αναφερθούν εξωτερικές επιδράσεις για τις οποίες λαμβάνει η επιχείρηση κάποια οφέλη χωρίς να επιβαρύνει τα έξοδα.

Η ευρεία προσέγγιση για την αναφορά ΕΚΕ, τοποθετείται στην άλλη άκρη του φάσματος. Το κοινό στόχος και η επέκταση του εύρους της αναφοράς ΕΚΕ, παρέχει πληροφορίες οι οποίες είναι ουσιώδεις ή σχετικές για ένα μεγάλο σύνολο ενδιαφερομένων όπως είναι οι τοπικές κοινωνίες, οι εργαζόμενοι και οι καταναλωτές. Στην προσέγγιση αυτή, η οποία είναι προσανατολισμένη στα ενδιαφερόμενα μέρη, αναφέρονται από τις εταιρείες πληροφορίες που είναι σχετικές με τις επιπτώσεις στην κοινωνία και το περιβάλλον, ανεξάρτητα από το αν αυτές οι επιπτώσεις μπορεί να έχουν για την επιχείρηση υλικές οικονομικές συνέπειες. Η προσέγγιση αυτή με αυτό τον τρόπο περιλαμβάνει κάποιες αναφορές για εξωτερικούς παράγοντες όπως είναι οι εκπομπές CO₂ οι οποίες δεν μπορούν να καλυφθούν από κάποιο καθεστώς τιμολόγησης εκπομπών.

Σε αυτή την προσέγγιση μπορούν ακόμα να περιλαμβάνονται πληροφορίες οι οποίες θεωρούνται υλικό για τους επενδυτές αναφέροντας ότι υπάρχει διπλό κριτήριο ουσιαστικότητας. Αναλύοντας και εξετάζοντας αυτές τις οικονομικές συνέπειες και από αυτά τα δύο φάσματα των χρηματοοικονομικών ουσιωδών πληροφοριών ΕΚΕ, τα οποία απευθύνονται σε επενδυτές δηλαδή την ενιαία ουσιαστικότητα, αλλά και αποκαλύπτουν πληροφορίες ευρύτερα σχετικά με τις εταιρικές επιπτώσεις στην κοινωνία και στο περιβάλλον σε πολλαπλούς ενδιαφερόμενους φορείς, όπως δηλαδή διπλή ουσιαστικότητα. Μια τέτοια περιεκτική προοπτική βρίσκεται σύμφωνη με ένα μεγάλο μέρος της υπάρχουσας βιβλιογραφίας για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, αλλά δεν κάνει απαραίτητα διάκριση μεταξύ των δύο τύπων των πληροφοριών. Επιπρόσθετα, καθώς λαμβάνονται υπόψη και τα δύο σύνολα, επιτρέπεται να συζητηθεί ένα ευρύτερο φάσμα πιθανών συνεπειών και θεμάτων από τις πληροφορίες ΕΚΕ. Είναι αναγνωρισμένο ότι οι επενδυτές αποτελούν μέρος άλλων ομάδων ενδιαφερόμενων όπως είναι οι εργαζόμενοι ή οι καταναλωτές, ενώ έχουν συχνά μη νομισματικές προτιμήσεις, έχοντας με αυτό τον τρόπο την ικανότητα να ενδιαφέρονται για πληροφορίες ΕΚΕ, ακόμη κι αν δεν συμβάλλουν σημαντικά στην επιχείρηση.

2.6 Καθοριστικοί παράγοντες του Στρατηγικού Μάρκετινγκ Αειφορίας

Βασισμένοι στη θεωρία των ενδιαφερομένων, είναι λογικό να υποτεθεί ότι οι στρατηγικές αποφάσεις στο μάρκετινγκ βιωσιμότητας, επηρεάζονται από διαφορετικά είδη ενδιαφερομένων, συμμετοχή στον κλάδο και δημόσια έκθεση. Κάποιες μελέτες προσδιόρισαν τον καταναλωτή ως βασικό μοχλό για τη γενική διαχείριση της αειφορίας και του περιβάλλοντος (Arora and Gangopadhyay, 1995; Henriques and Sadorsky, 1996; Fineman and Clarke, 1996; Ytterhus et al., 1999; Videras and Alberini, 2000; Khanna and Anton, 2002; Delmas and Toffel, 2004; Gonzales - Benito and González-Benito, 2006) και ειδικότερα όσον αφορά το μάρκετινγκ περιβάλλοντος και αειφορίας (Wong et al., 1996; Belz, 2003, 2005). Οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν έντονα την επιχειρηματική υπόθεση για τη βιωσιμότητα (Dyllick and Hockerts, 2002; Ionescu-Somers, ο.π.), ενώ μπορούν να ανταποκριθούν στη δράση της εταιρείας είτε αρνητικά μπουϊκοτάροντας τα προϊόντα της είτε θετικά με την αγορά τους (Henriques and Sadorsky, 1999; Porter and Kramer, 2006).

Προτείνονται λοιπόν οι ακόλουθες υποθέσεις :

Υπόθεση 1

Όσο μεγαλύτερη παρουσιάζεται η αντιληπτή επιρροή των καταναλωτών, τόσο πιο πιθανό είναι για τις επιχειρήσεις να επιδιώξουν μια ενεργή στρατηγική μάρκετινγκ βιωσιμότητας. Μεταξύ καταναλωτών και κατασκευαστών, οι λιανοπωλητές ενεργούν ως φύλακες βιωσιμότητας (Ytterhus et al., ο.π.). Λόγω της αγοραστικής τους δύναμης μπορούν να αλλάξουν σε μεγάλο βαθμό την ευρέα διάθεση βιώσιμων τροφίμων, σε ποιο βαθμό και με ποιους τρόπους αυτά προωθούνται. Αυτός ο ρόλος των λιανοπωλητών είναι διαφορούμενος ειδικά όσον αφορά τη γερμανική αγορά τροφίμων.

Από τη μια μεριά προεξοφλούν τις τιμές των προϊόντων σε τόσο μεγάλο βαθμό ώστε υπάρχουν λίγα περιθώρια για λόγους βιωσιμότητας (Ionescu-Somers, ο.π.). Από την άλλη πλευρά, παίζουν καθοριστικό ρόλο πέρα από τις εξειδικευμένες θέσεις, την εμπορία βιώσιμων προϊόντων διατροφής δηλαδή στο να ενσωματώσουν τα βιώσιμα προϊόντα διατροφής (Ionescu- Somers, ο.π; Wirthgen, 2005). Οι έμποροι λιανικής σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες, λανσάρουν δικές τους μάρκες λιανικής βιωσιμότητας ενώ προωθούν ενεργά βιώσιμα προϊόντα διατροφής (Grabner-Kräuter and Schwarz-Musch, 1999;Belz, 2004). Με αυτό τον τρόπο οι έμποροι λιανικής αποτελούν έναν άλλο βασικό εξωτερικό μοχλό για το μάρκετινγκ βιωσιμότητας.

Υπόθεση 2

Όσο πιθανότερο είναι οι εταιρίες να επιδιώξουν μια ενεργή στρατηγική βιώσιμου μάρκετινγκ, τόσο υψηλότερη είναι και η αντιληπτή επιρροή των λιανοπωλητών. Οι ανταγωνιστές αποτελούν έναν άλλο μοχλό του μάρκετινγκ βιωσιμότητας, όπως φαίνεται από εμπειρικές μελέτες στην Ελλάδα, τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και την Ελβετία (Belz, 2003, 2005, Marshall et al., 2005). Οι ανταγωνιστικές δυνάμεις δεν είναι εξίσου σημαντικές για τις εταιρείες με την πίεση των καταναλωτών, όσον αφορά την προσφορά νέων πράσινων προϊόντων (Wong et al., ο.π.). Καθώς ωστόσο, αυξάνεται η ζήτηση για βιώσιμα προϊόντα διατροφής και οι ανταγωνιστές ξεκινούν να ικανοποιούν τη μη ικανοποιημένες ζητήσεις με την προσφορά πιο βιώσιμων εναλλακτικών λύσεων, είναι λογικό και άλλες εταιρείες να ακολουθήσουν το παράδειγμά τους.

Υπόθεση 3

Όσο πιθανότερο είναι οι εταιρείες να αναπτύξουν ένα ενεργό μάρκετινγκ βιωσιμότητας, τόσο υψηλότερη είναι και η αντιληπτή επιρροή των ανταγωνιστών. Σύμφωνα με εμπειρική έρευνα και βιβλιογραφικές μελέτες, ένας από τους πιο σημαντικούς εξωτερικούς οδηγούς για την περιβαλλοντική και κοινωνική δέσμευση μιας εταιρείας, είναι οι νομοθέτες (Lawrence and Morell, 1995; Wong et al., 1996; Henriques και Sadorsky, 1996; Berry and Rondinelli, 1998; Henriques και Sadorsky, 1999; Hanna and Anton, 2002; Belz, 2003; Delmas and Toffel, 2004; Belz, 2005; González-Benito and González-Benito, 2006). Θεσπίζοντας κανονισμούς για νέα προϊόντα, παρέχοντας πληροφορίες για την ευαισθητοποίηση των καταναλωτών σχετικά με περιβαλλοντικά και κοινωνικά προβλήματα, τα οφέλη που μπορεί να έχουν από κάποια προϊόντα με την εισαγωγή ετικετών βιωσιμότητας, και με την πρόταση εθελοντικών προτύπων, οι νομοθέτες μπορούν να αναγκάσουν τις εταιρείες να λάβουν ενεργή στάση.

Υπόθεση 4

Όσο πιθανό είναι οι εταιρείες να επιδιώξουν μια ενεργή στρατηγική βιώσιμου μάρκετινγκ, τόσο υψηλότερη είναι και η αντιληπτή επιρροή των νομοθετών. Πέρα από τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη όπως είναι οι έμποροι λιανικής, οι νομοθέτες, οι ανταγωνιστές και οι καταναλωτές, υπάρχουν και εσωτερικοί ενδιαφερόμενοι οι οποίοι παίζουν καθοριστικό ρόλο στο μάρκετινγκ βιωσιμότητας. Η περιβαλλοντική διαχείριση μέσα από μια σειρά εμπειρικών ερευνητικών μελετών, φαίνεται ότι εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις προσδοκίες, της αντιλήψεις, τις στάσεις και τις πεποιθήσεις των διαχειριστών (Hunt and Auster, 1990; Bansal and Roth, 2000; Flannery and May, 2000; Sharma, 2000; Banerjee, 2001; Del Brio and Junquera, 2003; Spar και La Mure, 2003; Marshall et al., 2005).

Συγκεκριμένα, μια εμπειρική μελέτη στην Ελβετία, έδειξε ότι η ανώτατη διοίκηση αποτελεί ένα βασικό μοχλό για το μάρκετινγκ βιωσιμότητας (Belz, 2005). Οι Berry and Rondinelli (1998) επισήμαναν στη μελέτη τους, ότι η προληπτική περιβαλλοντική διαχείριση χρειάζεται έναν πρωτοπόρο, ο οποίος συνήθως κατέχει ανώτερη θέση στην εταιρεία : πρέπει να είναι άτομο το οποίο έχει επιρροή εντός του οργανισμού, με ανώτερες διοικητικές δεξιότητες ενώ διαθέτει επίσης επαρκείς πόρους για την περιβαλλοντική διαχείριση.

Οι Fineman and Clarke (1996) έκαναν τη διαπίστωση ότι ο πρωτοπόρος του περιβάλλοντος συνεισφέρει θετικά για την περιβαλλοντική δράση με το ρόλο αυτό να εκπληρώνεται καλύτερα

από ένα διευθύνοντα σύμβουλο ή πρόεδρο. Πολλές μεσαίες και μικρές εταιρείες εξακολουθούν να διοικούνται και να ανήκουν σε οικογένειες ιδίως στη βιομηχανία τροφίμων. Υποθέτεται ότι τα εμπειρικά αποτελέσματα σχετικά με την επίδραση που έχει η ανώτατη διοίκηση σε προληπτικά περιβάλλοντα, το μάρκετινγκ βιωσιμότητας και διαχείρισης μπορεί να εφαρμοστεί και στους ιδιοκτήτες.

Υπόθεση 5

Όσο πιθανό είναι ότι οι εταιρείες θα ακολουθήσουν με ανάλογη στρατηγική μάρκετινγκ βιωσιμότητας, τόσο υψηλότερη είναι και η δέσμευση για βιωσιμότητα από τους ιδιοκτήτες και την ανώτατη διοίκηση των εταιρειών. Επιπρόσθετα, θεωρείται ότι η προβολή των εταιρειών ή η δημόσια έκθεση, παρουσιάζει επίδραση στο μάρκετινγκ βιωσιμότητας (Videras and Alberini, 2000; Arora and Cason, 1996). Κάποιες χρήσιμες παράμετροι για τη δημόσια έκθεση είναι η αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας της (Arora and Cason, 1996; Spar and La Mure, 2003), και το μέγεθος της εταιρείας (Henriques and Sadorsky, 1996; Videras and Alberini, 2000). Το μέγεθος μιας εταιρείας μπορεί να μετρηθεί είτε με τον αριθμό των υπαλλήλων ή πωλήσεων.

Υποδηλώνει γενικά το βαθμό, τις δημόσιες εκθέσεις καθώς επίσης και το δείκτη των πιθανών διαθέσιμων εταιρικών πόρων, διαδραματίζοντας καθοριστικό ρόλο στην εμπορία βιώσιμων προϊόντων και την καινοτομία (Henriques and Sadorsky, 1996; Kirchgeorg, 1990; González-Benito and González-Benito, 2006). Η διαθεσιμότητα των ανθρώπινων ή οικονομικών πόρων μπορεί να επηρεάσει θετικά τη δέσμευση των εταιρειών σχετικά με το περιβάλλον δραστηριοτήτων (Melnyk et al., 2003) και τις δραστηριότητες οικολογικού μάρκετινγκ (Belz, 2003). Πέρα από το μέγεθος της εταιρείας, η αναγνωρισιμότητα και η θέση στην αγορά συμβάλλουν στη δημόσια έκθεσή της (Arora και Cason, 1996; Spar και La Mure, 2003). Γίνεται περισσότερο γνωστή στους καταναλωτές όσο μεγαλώνει και η αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας. Παράλληλα, ωστόσο, αποτελεί εξέχοντα στόχο για τις εκστρατείες των ακτιβιστών και παρακολουθείται πιο προσεκτικά (Elliott και Freeman, 2004).

Υπόθεση 6

Όσο πιθανό είναι ότι οι εταιρείες θα ακολουθήσουν μια ενεργή στρατηγική μάρκετινγκ βιωσιμότητας, τόσο υψηλότερη είναι και η έκφραση του κοινού η οποία μετράται ως προς την αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας, τους εργαζόμενους και τις πωλήσεις. Παλαιότερες μελέτες έδειξαν ότι οι απαιτήσεις των ενδιαφερομένων και τα κοινωνικοοικολογικά ζητήματα διαφέρουν

μεταξύ των βιομηχανιών (Kirchgeorg, 1990; Belz and Hugenschmidt, 1995; Fineman και Clarke 1996; Dyllick et al., 1997; Banerjee, 2002; González-Benito και González-Benito, 2006). Οι παραγωγικά καλές βιομηχανίες αντιμετωπίζουν λιγότερα κοινωνικά και οικολογικά τις βιομηχανίες καταναλωτικών αγαθών. Δηλαδή, οι βιομηχανίες καταναλωτικών αγαθών σε συγκριτικά μεγαλύτερο βαθμό αντιμετωπίζουν τις απαιτήσεις της αγοράς (Belz, 2003). Πέρα από αυτό, κάποιες διακρίσεις σχετιζόμενες με διακυβεύματα και κοινωνικοοικολογικά θέματα, μπορούν επίσης να σχηματιστούν μεταξύ ορισμένων υπο-βιομηχανιών.

Για παράδειγμα ο Schneidewind (1995), παρουσίασε σημαντικές διαφορές στην ελβετική χημική βιομηχανία ανάμεσα στις υπο-βιομηχανίες χημικών χρωμάτων, φαρμακευτικών προϊόντων και φυτοφαρμάκων, όσον αφορά τον οικολογικό αντίκτυπο που μπορεί να έχουν καθώς και την προσαρμογή συγκεκριμένων περιβαλλοντικών στρατηγικών. Στη βιομηχανία τροφίμων φαίνεται να υπάρχουν επίσης σημαντικές διαφορές ανάμεσα σε διαφορετικές υπο-βιομηχανίες (Belz, 1995; Vastag et al., 1996). Ενώ για παράδειγμα η υπο-βιομηχανία αλκοολούχων ποτών αντιμετωπίζει προβλήματα όπως είναι η κατανάλωση από ανηλίκους και η κατάχρηση αλκοόλ, η υπο-βιομηχανία ψαριών αντιμετωπίζει το γεγονός του υπερ-ψαρέματος και της μείωσης των πόρων (Karstens and Belz, 2006).

Υπόθεση 7

Οι απαιτήσεις και τα κοινωνικοοικολογικά ζητήματα των ενδιαφερομένων ποικίλλουν μεταξύ των υπο-βιομηχανιών. Ο υπο-κλάδος με αυτό τον τρόπο παρουσιάζει αντίκτυπο σχετικά με το στρατηγικό μάρκετινγκ βιωσιμότητας. Το είδος και η ένταση του στρατηγικού μάρκετινγκ βιωσιμότητας εξηγείται κυρίως από την συμμετοχή σε υποκλάδο και τη δημόσια έκθεση στην επιρροή επιλεγμένων ενδιαφερομένων.

Κεφάλαιο 3^ο

Εταιρική κοινωνική ευθύνη – μια ευρεία άποψη

Η ώθηση για τις επιχειρήσεις σήμερα να ασκήσουν πρωτοβουλίες βιωσιμότητας, προέρχεται από διάφορες κατευθύνσεις, καθώς οι καταναλωτές ολοένα και απαιτούν περισσότερες υπηρεσίες και προϊόντα τα οποία παράγονται με ένα φιλικό προς το περιβάλλον τρόπο (Cone Communications, 2013). Οι μακροπρόθεσμες περιβαλλοντικές επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής είναι γνωστές από τους ρυθμιστικούς φορείς, ενώ οι επακόλουθοι κυβερνητικοί κανονισμοί με την αυξανόμενη ευαισθητοποίηση των επενδυτών, επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ των πρωτοβουλιών βιωσιμότητας μιας επιχείρησης, με την μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και κερδοφορία της. Ενώ η ΕΚΕ θεωρείται αμφισβητούμενη και εμβρυϊκή έννοια (Windsor, 2006), Porter and Reinhardt (2007), προτείνεται να συνεχίσουν αποδεδειγμένα εξασκώντας σοβαρές πρωτοβουλίες βιωσιμότητας κάτι που αποτελεί στρατηγική επιταγή και θέμα ΕΚΕ.

Η ΕΚΕ ως έννοια, υπάρχει εδώ και δεκαετίες, ενώ είχε συμπεριληφθεί στην επιχειρηματική εκπαίδευση από τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, έχοντας λάβει περισσότερη προσοχή τόσο από επαγγελματίες όσο και από ακαδημαϊκούς από τη δεκαετία του 1960 (Carroll και Shabana, 2010). Η επιχείρηση αυτή οφείλει να συμβάλλει στην κοινωνία εκτός από το να παράγει κέρδη, έχοντας γίνει νόμιμη με τη σύσταση οργανώσεων μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα όπως είναι το Business for Social Responsibility και η Ethical Corporation με έδρα το Λονδίνο. Ανταγωνιστικές έννοιες και ίσως και επικαλυπτόμενες όπως είναι η εταιρική ευθύνη και βιωσιμότητα, ο κοινωνικός έλεγχος, το πράσινο μάρκετινγκ, η εταιρική κοινωνική απόδοση, η επιχειρηματική ηθική η εταιρική υπηκοότητα (CRS 2.0), έχουν αυξήσει την προσοχή τους στον επιχειρηματικό τύπο και στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία.

Η αειφόρος ανάπτυξη ή αειφορία, έγινε μια δημοφιλής ιδέα τη δεκαετία του 2000, ενώ προστέθηκε κάτω από την ομπρέλα ΕΚΕ τόσο ο λόγος όσο και η έρευνα. Οι Peattie and Crane (2005) συσχετίζουν το πράσινο μάρκετινγκ με τη βιωσιμότητα, ορίζοντας το ως την ολιστική διαδικασία διαχείρισης η οποία είναι υπεύθυνη για να ικανοποιηθούν, προβλεφθούν και εντοπιστούν οι απαιτήσεις της κοινωνίας και των πελατών, με ένα βιώσιμο και κερδοφόρο τρόπο. Οι Kleindorfer

et al. (2005) διεύρυναν την προοπτική του πράσινου μάρκετινγκ συμπεριλαμβάνοντας επιχειρήσεις σε ολόκληρη την εφοδιαστική/αξίας αλυσίδα. Διάφοροι έμποροι, ιδίως από επαγγελματίες μάρκετινγκ από επιχείρηση σε επιχείρηση (B2B), μπορούν να επηρεάσουν την αγοραστική συμπεριφορά σε όλες αυτές τις επιχειρήσεις.

Αυτή η διατριβή αυτή επιχειρεί να εξετάσει τις επιχειρήσεις σε διάφορα επίπεδα αλυσίδας αξίας εφοδιασμού όπως είναι : μεσάζοντες τελικών χρηστών και καναλιών και κατασκευαστές παραγωγής πρώτων υλών. Οι Driessen and Hillebrand (2013), στη μελέτη τους για τη νέα ανάπτυξη πράσινων οικολογικών προϊόντων, επέκτειναν την εξέταση των συστατικών της εφοδιαστικής/αξίας αλυσίδας με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως είναι κυβερνητικοί οργανισμοί, καταναλωτικές ενώσεις, ομάδες περιβαλλοντικής πίεσης, και νομοθέτες οι οποίοι έχουν την δυνατότητα να κινητοποιήσουν το δημόσιο συμφέρον κατά συγκεκριμένων προϊόντων και επιχειρήσεων. Υποστηρίζεται επομένως, ότι ασκώντας την ΕΚΕ, αποτελεί μια σημαντική απάντηση στην σημερινή αυξανόμενη σύμπλεξη και ευαισθητοποίηση.

Αυτό όμως μπορεί να μην είναι αρκετό. Οι σημερινοί παγκόσμια συνδεδεμένοι καταναλωτές και πιο συγκεκριμένα μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, προτρέπουν τις εταιρείες να επικοινωνούν αποτελεσματικά την ΕΚΕ με επιτυχίες και προσπάθειες. Η ενσωμάτωση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας σε έναν οργανισμό, μπορεί να αυξήσει την αποτελεσματικότητα και να βελτιώσει την εταιρική εικόνα χρησιμοποιώντας πόρους οι οποίοι μπορούν να αυξήσουν τις πωλήσεις, να βελτιώσουν τα κέρδη και να μειώσουν τα κόστη. Οι επιχειρήσεις για να επιβιώσουν μακροπρόθεσμα πρέπει να συναντήσουν την καταναλωτική ζήτηση, που εκτός από την υπηρεσία που βασίζεται στην αξία ή την παροχή ανώτερου προϊόντος, πρέπει να αποδείξει ότι παράχθηκε με τρόπο φιλικό προς το περιβάλλον.

Το έργο των Dangelico and Pujari (2010) και Jahdi and Acikdilli (2009), έδωσε ένα κίνητρο ενίσχυσης της κατανόησης του για ποιο λόγο οι επιχειρήσεις ασχολούνται με τις πράσινες και βιώσιμες δραστηριότητες, καθώς και σε ποιο στάδιο του κύκλου ζωής του προϊόντος υπάρχουν περιβαλλοντικές δραστηριότητες. Η εργασία αυτή συνεισφέρει δύο εννοιολογικά πλαίσια ενώ παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για επιχειρήσεις που έχουν σοβαρή ενασχόληση με την αξιοποίηση πρωτοβουλιών βιωσιμότητας ως μια στρατηγική επιταγή για να επιτύχουν στην αγορά B2B.

Η ΕΚΕ συζητήθηκε στην επιχειρηματική βιβλιογραφία για περισσότερες από πέντε δεκαετίες. Κάποιες από τις πρώτες εννοιολογήσεις της ΕΚΕ, θεωρήθηκαν ως μια συνέχεια από χαμηλή σε υψηλή ευθύνη (Eels, 1960; Walton, 1967). Για τον Davies (1973), η ΕΚΕ ξεκινά από εκεί όπου καταλήγει ο νόμος : « αποτελεί την αποδοχή μιας κοινωνικής υποχρέωσης από έναν οργανισμό πέρα από τις επιταγές του νόμου.». Η εταιρική κοινωνική υπεύθυνη συμπεριφορά όμως ξεκινά από το νόμο. Οι οργανισμοί μπορούν όντας σε κίνδυνο να επιλέξουν να συμπεριφερθούν εκτός κανονισμών, καθιερώνοντας προσδοκίες που επιβάλλει η κυβέρνηση. Οι κυβερνητικοί οργανισμοί είναι υποχρεωμένοι να αντιμετωπίζουν περαιτέρω τις κοινωνικές προσδοκίες, που οι οργανισμοί θα μπορούσαν διαφορετικά να αγνοήσουν, εάν απλώς επέλεγαν την επιδίωξη οικονομικών στόχων.

Κάποιες επιχειρήσεις λειτουργούν ως εξής : ενώ αρκετοί ανακυκλωτές ηλεκτρονικών απορριμμάτων έχουν κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά, τέτοια απόβλητα εξάγονται από όλο και περισσότερο αναπτυσσόμενες χώρες, με την σπάνια ύπαρξη κανονισμών ή εάν υπάρχουν με τη σπάνια επιβολή τους. Εάν γίνουν αντιληπτοί, ο κίνδυνος και το μέγεθος της ποινής είναι μικρά στην περίπτωση που πιαστούν να υπερβαίνουν τα οικονομικά πλεονεκτήματα τα οποία προκύπτουν από την αποφυγή δαπανηρών προτύπων ανακύκλωσης (McClean, 2013). Ο Edmunds (1977) απέδωσε στην εμφάνιση ενδιαφέροντος για την ΕΚΕ, κάποιες συζητήσεις που αφορούσαν οργανισμούς έναντι της κυβερνητικής ευθύνης, κάτι που ήταν δημοφιλές στη δεκαετία του 1960. Η κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά λοιπόν, η οποία επιβάλλεται από τη νομοθεσία βρίσκεται συνεχώς στο χαμηλότερο άκρο.

Στο αντίθετο άκρο, τοποθετείται η κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά η οποία κινείται καθαρά από αλτρουισμό. Συμπεριφορά η οποία υπερβαίνει τις απαιτήσεις του νόμου χωρίς να λαμβάνει υπόψη τους οικονομικούς στόχους. Απλά κάνει αυτό το οποίο εκλαμβάνεται ως σωστό. Η μέση συμπεριφορά της συνέχειας επικεντρώνεται στο κέρδος. Το βραχυπρόθεσμο κέρδος το οποίο προκύπτει με την αυξανόμενη αφοσίωση των πελατών, και όσο οι πελάτες λαμβάνουν αποφάσεις για την αγορά βασισμένοι στην αυξημένη σημασία και συνειδητοποίηση της κοινωνικά υπεύθυνης συμπεριφοράς. Το συγκεκριμένο φάσμα συμπεριφορών επικεντρώνεται στο να επιτευχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι Fleming and Jones (2013) υποστήριξαν ότι η ΕΚΕ έγινε η βασική άσκηση μάρκετινγκ για τις περισσότερες επιχειρήσεις και μέσα μεγαλύτερου μεγέθους.

3.1 Τι είναι η κοινωνικά υπεύθυνη εταιρική συμπεριφορά;

Ο Dahlsrud από το 2006, προσδιόρισε 37 ορισμούς της ΕΚΕ, ενώ ακόμη και τότε, η μεθοδολογία του για να εντοπιστούν, υποεκτιμά τον πραγματικό αριθμό (Carroll and Shabana, ο.π.). Ένας ορισμός που συναντάται συχνά και είναι ιδιαίτερα χρήσιμος είναι πρώιμος. Ο Carroll το 1991, βασισμένος σε έναν προηγούμενο ορισμό (Carroll, 1979), ανέφερε ότι η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων έχει τέσσερις διαστάσεις: διακριτική δηλαδή φιλανθρωπική, ηθική, οικονομική και νομική. Ο ορισμός αυτός συμφωνεί με τα κίνητρα προσδιορισμού της άσκησης κοινωνικά υπεύθυνης εταιρικής συμπεριφοράς. Η νομική διάσταση ορίζεται από τον κυβερνητικό κανονισμό. Η αναζήτηση οργανισμών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μπορεί να επιδιώξει αύξηση των κερδών στην οικονομική διάσταση δηλαδή ή να ενισχύσει την υποστήριξη και πίστη των ενδιαφερομένων δηλαδή ηθική διάσταση.

Η διακριτική διάσταση μπορεί να καλύψει εκείνα τα πράγματα που κάνει μια επιχείρηση γιατί απλά είναι το σωστό. Κάποιες φορές αυτό περιλαμβάνει φιλανθρωπικές δωρεές για σκοπούς οι οποίοι δεν έχουν σχέση με την επιχείρηση, αλλά μπορεί επίσης να περιλάβει και οποιοδήποτε κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά η οποία δεν υποκινείται από κανονισμούς της κυβέρνησης ή από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κάτι τέτοιο μπορεί να φανεί αλτρουιστικό, αλλά φυσικά είναι σπάνιο να προσδιοριστούν ακριβώς τα κίνητρα πίσω από αυτή τη φαινομενικά αλτρουιστική συμπεριφορά. Ο Barnett (2007) ανέδειξε σε αυτό το θέμα την επιχειρηματική υπόθεση της εξαρτώμενης από τη διαδρομή φύσης των σχέσεων ενδιαφερομένων – επιχείρησης, με την ανάπτυξη μιας δομής ικανότητας επιρροής των ενδιαφερομένων, ώστε να συνδέσουν την οικονομική απόδοση της επιχείρησης με τη βιωσιμότητα.

Η βιβλιογραφία τονίζει ότι υπάρχουν κάποιες εταιρείες που πιστεύουν ότι η περιβαλλοντική τους απόδοση βελτιώνεται, ενώ μπορεί επίσης να οδηγήσει σε καλύτερη κατώτατη γραμμή (Polonsky et al., 1998; Jay, 1990; Langrehr et al., 1992). Οι οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν την κοινωνική ανταπόκριση τους ανακυκλώνοντας περισσότερο ή ρυπαίνοντας λιγότερο, με τη χρήση καθαρότερων πηγών ενέργειας ή λιγότερης ενέργειας και περισσότερων βιώσιμων ή ασφαλέστερων υλικών, τις παραγωγικές τους διαδικασίες ή στα κατασκευασμένα προϊόντα. Οι Bansal and Roth (2000) αναφέρθηκαν σε αυτές τις δράσεις ώστε να αυξηθεί η εταιρική οικολογική ανταπόκριση καθώς οι εταιρείες γίνονται πράσινες. Η ποιοτική μελέτη για τους συμφραζόμενους παράγοντες οι οποίοι προκαλούν οικολογική ανταπόκριση, έκανε τη διαπίστωση ότι οι οργανισμοί

παρακινούνται από την οικολογική ευθύνη, τη νομιμοποίηση και την ανταγωνιστικότητα, και ότι αυτά τα τρία κίνητρα επηρεάζονται από το ατομικό συμφέρον, την εξέχουσα θέση και το πεδίο συνοχής.

Μια προηγούμενη έρευνα τους εντόπισε τέσσερις παράγοντες οικολογικής ανταπόκρισης: ηθικά κίνητρα, οικονομικές ευκαιρίες, πίεση των ενδιαφερομένων και νομοθεσία. Οι Stone et al. (2004) θεώρησαν την ύπαρξη ανάγκης για ένα παράδειγμα το οποίο αποτελείται από την υιοθέτηση από τις επιχειρήσεις μιας οικολογικά προσανατολισμένης κουλτούρας, ώστε να διατηρήσουν τις δραστηριότητές τους, καθώς υπάρχει μια εταιρική αναγνώριση και μια οικολογική φήμη των οργανισμών την οποία γνωρίζουν πολλοί καταναλωτές.

3.2 Κοινωνικά υπεύθυνες συμπεριφορές και εταιρικά κίνητρα

Η Du Pont Inc. παράγει πρώτες ύλες και χημικές ουσίες τα οποία χρησιμοποιεί για να κατασκευάσει τα δικά της προϊόντα τα οποία μεταπωλεί σε άλλους κατασκευαστές για εισροές στα κατασκευαστικά τους προϊόντα. Ο Bombardier, παγκόσμιος κατασκευαστής τρένων και αεροσκαφών, αγοράζει ανταλλακτικά από προμηθευτές ενώ κάποια τα κατασκευάζει ο ίδιος. Η Walmart είναι ένας λιανοπωλητής ο οποίος αγοράζει εμπορεύματα από χιλιάδες προμηθευτές και τα μεταπωλεί στους πελάτες της. Το Starbucks είναι ένας λιανοπωλητής ο οποίος αγοράζει εισροές από πολλούς προμηθευτές, ενώ στη συνέχεια δημιουργεί προϊόντα τα οποία πουλά σε πελάτες του. Ο εστιασμός λοιπόν γίνεται στο χαμηλότερο επίπεδο κινήτρων της ιεραρχίας, την κυβερνητική ρύθμιση και πώς ανταποκρίθηκαν οι επιχειρήσεις στους κανονισμούς οι οποίοι αφορούν τα υλικά την ενέργεια και τη ρύπανση. Οι κοινωνικά υπεύθυνες συμπεριφορές οι οποίες σχετίζονται με τα υλικά, την ενέργεια και τη ρύπανση βρίσκονται κατά μήκος του κάθετου άξονα ενώ τα εταιρικά κίνητρα βρίσκονται στο οριζόντιο επίπεδο άξονα.

Κυβερνητική ρύθμιση και ενέργεια

Είναι δύσκολος ο διαχωρισμός της ρύπανσης και της χρήσης ενέργειας καθώς αυτές οι δύο έννοιες είναι τόσο στενά συνδεδεμένες. Κάτι σημαντικό το οποίο συμβάλλει στις εκπομπές αερίων θερμοκηπίου, είναι οι μεταφορές, με την κυβέρνηση να εισάγει συνεχώς νέα πρότυπα για να μπορέσει να μειώσει τη ρύπανση των αυτοκινήτων. Προσπαθεί λοιπόν να ρυθμίσει περαιτέρω την ενεργειακή τους απόδοση, έτσι ώστε οι κατασκευαστές να βελτιώσουν την ικανότητά τους να πληρούν τα πρότυπα ρύπανσης και ενέργειας στην ταυτόχρονη χρήση προτύπων. Η Ford Motor

Company παρουσίασε τον κινητήρα EcoBoost ο οποίος υπόσχεται μείωση των εκπομπών και αποδοτικότητα του καυσίμου.

Ο Peter Boag, πρόεδρος της η Canadian Fuels Association, προέβλεψε ότι μέχρι το 2025, η κατανάλωση των καυσίμων στα νέα αυτοκίνητα θα μειωθεί κατά το ήμισυ σε σχέση με το 2008 (Calgary Herald, 2013). Κάποιες μελλοντικές προσπάθειες για την αποτελεσματικότητα της ενέργειας, σημαίνει την πρόθεση και κατασκευή περισσότερων αυτοκινήτων τα οποία λειτουργούν με καύσιμο ντίζελ. Στην Ευρώπη περίπου το 50% των νέων αυτοκινήτων λειτουργεί με καύσιμο ντίζελ συγκριτικά με μόλις το 3% στη βόρεια Αμερική (Halliday, 2013). Οι κατασκευαστές κάποιου αυτοκινήτου στο παρελθόν, επέλεξαν να πληρώσουν πρόστιμο ώστε να μην πληρούν τους κυβερνητικούς κανονισμούς σχετικά με την ρύπανση και την ενεργειακή απόδοση, ιδιαίτερα οι τη Mercedes-Benz και BMW (Mayne, 2009).

Κυβερνητικός κανονισμός και υλικά

Ο Καναδάς το 2010, έγινε η πρώτη χώρα παγκοσμίως η οποία απαγόρευσε τη δισφαινόλη Α (BPA) στα μπιμπερό. Οι εισαγωγείς και οι κατασκευαστές αυτού του προϊόντος επηρεάστηκαν άμεσα, αλλά ο νέος κανονισμός παρείχε επίσης καταλύτη για πολλά και νέα βελτιωμένα προϊόντα ακόμη και στις νέες εταιρείες. Για παράδειγμα, η Green to Grow παρουσίασε μια σειρά από μπιμπερό χωρίς BPA, επεκτείνοντας από τότε τη σειρά προϊόντων της ώστε να συμπεριλαμβάνει μια σειρά από συμπληρωματικά φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα. Η εταιρεία σταθερή με τα περιβαλλοντικά προϊόντα της, χρησιμοποιεί το 100% από μελάνι σόγιας και ανακυκλωμένο χαρτί σε όλα τα υλικά συσκευασίας και τα διαφημιστικά της.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ρύπανση

Η Xerox, είναι μια εταιρεία η οποία κατάφερε να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα της θέσης της όσον αφορά τη μείωση της ρύπανσης. Η εταιρεία κατάφερε στο εσωτερικό της να επιτύχει τα ποσοστά της ανακύκλωσης για μη επικίνδυνα υλικά έως και 94%. Το εξωτερικό της, μέσω της Green World Alliance, ένα πρόγραμμα επαναχρησιμοποίησης ανακύκλωσης και συλλογής, ενθάρρυνε την επιστροφή περισσότερων από 3,43 εκατομμυρίων χρησιμοποιημένων φυσιγγίων, με σχεδόν το 95% των υλικών να είναι είτε ανακυκλωμένο είτε επαναχρησιμοποιούμενο. Η Xerox από το 1991 απέτρεψε περισσότερα από 2 δισεκατομμύρια κιλιά πιθανών απορριμμάτων τα οποία θα προερχόταν από χώρος υγειονομικής ταφής. Στη δεκαετία 2002-2011, οι εκπομπές GHG έχουν μειωθεί κατά 36 ανά σεντ.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ενέργεια

Η 3M κατάφερε τη βελτίωση της ανταγωνιστικής της θέσης μέσω της αύξησης της ενεργειακής της απόδοσης. Η προσπάθειά της χρονολογείται από το 1973 με το σχηματισμό του τμήματος ενεργειακής διαχείρισης. Παγκοσμίως μεταξύ του 2000 και του 2012, η 3M αναπροσαρμοσμένη με τις καθαρές πωλήσεις, μείωσε την κατανάλωση ενέργειας κατά 49%. Η εταιρεία επίσης επένδυσε σε εναλλακτικές πηγές ενέργειας. Πολλά από τα παραδείγματα περιλαμβάνουν και αιολική ενέργεια, η οποία τώρα παρέχει το 30% της ενέργειας που χρησιμοποιείται στο εργοστάσιο στο Όστιν του Τέξας, αλλά και στην ηλιακή ενέργεια όπου στο εργοστάσιο στο Περθ του Οντάριο, βρίσκεται ένας ηλιακός τοίχος 2000 τετραγωνικών ποδιών όπου αναμένεται να εκτοπίσει 329 εκατομμύρια BTU (βρετανικές θερμικές μονάδες) ηλεκτρικής ενέργειας ετησίως.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και υλικά

Η Clorox, ήταν αρχικά μια εταιρεία χλωρίνης η οποία εντόπισε την ευκαιρία να αναπτύξει μια σειρά από προσιτά προϊόντα καθαρισμού με συστατικά τα οποία περιγράφονται ως και 99% φυσικά, δηλαδή προερχόμενα από ανανεώσιμες πηγές. Το Green Works ξεκίνησε στις αρχές του 2008. Η σειρά προϊόντων είχε μεγαλύτερο από 40% μερίδιο αγοράς, στην αγορά του φυσικού καθαρισμού σπιτιού εντός ενός έτους. Με αυτό τον τρόπο η Clorox μπόρεσε να επικριθεί για τα ελάχιστα στοιχεία προσπαθειών βιωσιμότητας των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων, φτάνοντας σίγουρα την αξία της προώθησης των βιώσιμων προϊόντων. Το 2012 πραγματοποιήθηκε μια μελέτη σε πάνω από 1000 καταναλωτές όπου βρέθηκε ότι το Green Works είναι η περισσότερο υπεύθυνη μάρκα με την Clorox, τον κατασκευαστή της, να προσδιορίζεται ως η πιο υπεύθυνη εταιρεία. Μεταγενέστερες μελέτες ωστόσο αμφισβήτησαν αυτά τα αποτελέσματα.

Αλτρουισμός και ρύπανση

Η Idea Rebel είναι μια πράσινη από την έναρξη της канаδική εταιρεία ψηφιακού μάρκετινγκ. Η εταιρεία δεν εκτυπώνει οποιαδήποτε υλικά, όλα είναι ψηφιακά. Η εταιρεία στην πραγματικότητα, είχε απορρίψει την επιχείρηση, όταν οι πελάτες επέμεναν να εκτυπωθούν έγγραφα ή άλλες προτάσεις. Όλοι οι εργαζόμενοι πήγαιναν στη δουλειά είτε περπατώντας, είτε με δημόσια συγκοινωνία είτε με ποδήλατο, ενώ κάθε εργαζόμενος έπρεπε να φέρει μαζί του επαναχρησιμοποιήσιμη κούπα καθώς δεν ήταν επιτρεπτά χάρτινα φλιτζάνια καφέ (Borzykowski, 2013).

Αλτρουισμός και ενέργεια

Η Canada's Steam Whistle Brewing ονόμασε κάποτε την μύρα της ως την πιο πράσινη του Καναδά. Αυτό δεν ήταν περίεργο, καθώς η εταιρεία σε όλες τις πτυχές της επιχειρησής της είχε διαχείριση πράσινων πρωτοβουλιών. Ήταν ιδιαίτερα υπεύθυνη για τη διαχείριση της κατανάλωσης ενέργειας με όλη την ηλεκτρική ενέργεια που χρησιμοποιείται στο εργοστάσιο της να προέρχεται από την Bullfrog Power. Ο στόλος φορτηγών της χρησιμοποιεί B20 Βιο-Καύσιμο. Το Enwave's Deep Water Cooling χρησιμοποιείται από το ζυθοποιείο ως εναλλακτική του συμβατικού κλιματισμού. Για τη θέρμανση, χρησιμοποιείται ατμός ο οποίος παρέχεται από εξωτερικό προμηθευτή, έτσι η εταιρία με αυτό τον τρόπο χρησιμοποιεί μόνο όσο ατμό χρειάζεται ακριβώς όταν τον χρειάζεται. Έχει επίσης λάβει δύο πολύ συνειδητές αποφάσεις σχετικά με τον αποδοτικό φωτισμό στις λειτουργίες της.

Αλτρουισμός και υλικά

Η Walmart ήταν ο πρώτος, και πιθανώς ο μοναδικός, λιανοπωλητής ο οποίος διέκοψε τις πωλήσεις απορρυπαντικού πλυντηρίου σε σκόνη. Η μικρότερη συσκευασία εξοικονόμησε έξοδα μεταφοράς (εξοικονόμηση κατανάλωση καυσίμου και εκπομπές GHG), χειρισμό χώρου καθώς και κόστος συσκευασίας (εξοικονόμηση ρύπανσης). Αυτό θα ήταν δύσκολο να υποστηρίξει ότι το μόνο κίνητρα της εταιρείας ήταν η κερδοφορία. Οι χαμένες πωλήσεις των απορρυπαντικών σε σκόνη συγκριτικά με τους ανταγωνιστές λιανοπωλητές είχαν αρνητικό αντίκτυπο σε αυτήν. Η εταιρεία όμως προχώρησε παραπέρα αναπτύσσοντας μια κάρτα βαθμολογίας συσκευασίας, η οποία χρησιμοποιείται επικεντρώνοντας στους προμηθευτές στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Ο συνδυασμός της εστίασης της στη μείωση της συσκευασίας, καθώς και με τις προσπάθειες στην εξοικονόμηση ρύπανσης και ενέργειας έκανε την εταιρεία μία από τις κορυφαίες φιλικές προς το περιβάλλον στον κόσμο εταιρείες.

Κεφάλαιο 4^ο

B2B μάρκετινγκ και στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης (SDG's)

Κάποιες πρόσφατες μελέτες στους τομείς του μάρκετινγκ (Bolton, 2021; Chandy, Johar, Moorman, & Roberts, 2021; Lindgreen, Di Benedetto, & Kock, 2021; Voola, Carlson, Azmat και Sinha, 2021) και των επιχειρήσεων (RRBM, 2021), ενθαρρύνουν στο να επαναπροσδιοριστεί ο σκοπός μιας επιχείρησης με τη διεύρυνση των στόχων της πέρα από τα τυχόν κέρδη συμπεριλαμβάνοντας κοινωνικά αποτελέσματα, και πιο συγκεκριμένα, τη μετακίνηση πέρα από την αξία των μετόχων έτσι ώστε να δοθεί ισότιμη προτεραιότητα σε εργαζόμενους, προμηθευτές και καταναλωτές καθώς και στην ευρύτερη κοινότητα. Για την προληπτική εμπλοκή με τα κοινωνικά θέματα των επιχειρήσεων, υπήρξαν διαφορές κλήσεις από διεθνούς οργανισμούς και κυβερνήσεις όπως είναι τα Ηνωμένα Έθνη (ΟΗΕ), τα οποία δηλώνουν ότι είναι τόσο ορθό όσο και ηθικό να επενδυθεί η βιώσιμη ανάπτυξη για όλους τους ανθρώπους σε έναν υγιή πλανήτη (UNCC, 2019, παρ. 3).

Στη σχετιζόμενη με το μάρκετινγκ βιβλιογραφία, οι μακροοικονομικές αυτές συζητήσεις οδήγησαν στο να αυξηθεί η εστίαση στη βιωσιμότητα (Sun, Bellezza, & Paharia, 2021; White, Habib και Hardisty, 2019). Η βιβλιογραφία όσον αφορά το B2B, ξεκίνησε να ασχολείται μεταξύ άλλων με το περιβάλλον (Mariadoss, Tansuhaj, & Mouri), τα επιχειρηματικά δίκτυα (Lacoste, 2016), τα μεγάλα δεδομένα (Sivarajah, Irani, Gupta, & Mahroof, 2020) και τη βιωσιμότητα σε σχέση με την επωνυμία (Czinkota, Kaufmann, & Basile, 2014). Ο Sharma (2020) συνέταξε μια εξαιρετική περίληψη στη βιβλιογραφία της περιορισμένης βιωσιμότητας B2B, ενώ αιτήθηκε περαιτέρω έρευνας για τη βιωσιμότητα στο B2B, δεδομένου ότι εστιάζει κυρίως στην έρευνα των καταναλωτών. Όπως τόνισε σε αυτή την έρευνα του, οι μελετητές για τη βιωσιμότητα, λόγω της έλλειψης εστίασης από το μάρκετινγκ B2B, θα ήταν έκπληξη αν οι ενδιαφερόμενοι για τις επιχειρήσεις B2B εξέφραζαν αυξανόμενες προσδοκίες ως προς το να ενδιαφερθούν οι επιχειρήσεις με την εμπλοκή τους στη βιωσιμότητα.

Εξαιτίας της μεγάλης οικονομικής σημασίας του τομέα B2B, προβλεπόμενης αξίας 10,6 τρισεκατομμυρίων δολαρίων μέχρι το 2023 (Bonde, Bruno, Wu, Ruhl, & Birrell, 2019), ο τομέας

B2B φαίνεται να επηρεάζει πολλές πτυχές της κοινωνίας συμπεριλαμβανομένης της κοινωνικής ευημερίας και της απασχόλησης. Η Schneider για παράδειγμα, έφερε πολλές αλλαγές στη ζωή ανέργων και ευάλωτων ατόμων στην Ινδία, με την εκπαίδευση τους πάνω στην ηλεκτρική συντήρηση και εγκατάσταση (Schneider Electric, 2021). Σε αντίθεση με τις αγορές B2C, οι αγορές B2B, έχοντας δεδομένη τη φύση τους, τις κάνει πιο διαισθητικά ευθυγραμμισμένες με θέματα βιωσιμότητας. Για παράδειγμα,

- η παρεχόμενη απασχόληση από εταιρείες B2B θα μπορούσαν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στο να ανακουφιστεί η φτώχεια σε κάποια σημεία της κοινωνίας
- οι εταιρείες B2B επικεντρώνονται στο να διαχειριστούν ηθικά την εφοδιαστική αλυσίδα, έχουν τη δυνατότητα να απευθύνουν προκλήσεις για τη σύγχρονη ανθρώπινη δουλειά
- ένα σημαντικό αντίκτυπο στις ανισότητες μπορεί να έχουν και οι πρακτικές προσλήψεων χωρίς αποκλεισμούς σε B2B
- η εστίαση στην κατανάλωση υπηρεσιών και αγαθών και στη βιώσιμη παραγωγή από επιχειρήσεις B2B, μπορεί να προωθήσει την περιβαλλοντική βιωσιμότητα

Συνεπώς, υποστηρίζεται ότι μπορεί να υπάρξει μια μοναδική ευκαιρία για τους σύγχρονους ερευνητές του B2B μάρκετινγκ, ώστε να λάβουν μια θαρραλέα προσέγγιση στην έρευνα αειφορίας (Lindgreen et al., 2020), καθώς και μια προσέγγιση της έννοιας καλύτερο μάρκετινγκ ώστε να υπάρχει ένας καλύτερος κόσμος (Chandy et al., 2021), υιοθετώντας με αυτό τον τρόπο μια πιο κριτική και ολιστική προσέγγιση απέναντι στη βιωσιμότητα. Κάτι τέτοιο μπορεί να περιλάβει το να αμφισβητηθούν οι υποθέσεις οι οποίες είναι σχετιζόμενες με το ρόλο και το σκοπό μιας επιχείρησης B2B στην κοινωνία, καθώς και η έννοια ότι μόνο κάποια ζητήματα βιωσιμότητας είναι σχετιζόμενα με τις αγορές B2B. Επιπρόσθετα, οι προσεγγίσεις αυτές θα μπορούσαν να επιτρέψουν στους μελετητές B2B τη συμμετοχή σε μη συμβατικούς, καινοτόμους και νέους τρόπους αντιμετώπισης διαφόρων κοινωνικών προβλημάτων, τα οποία παραδοσιακά είτε προβλέπονται είτε αγνοούνται από τον τομέα μάρκετινγκ B2B.

Σύμφωνα με τους 17 αναπτυξιακούς βιώσιμους στόχους (SDGs) του ΟΗΕ, η βιωσιμότητα έχει λειτουργήσει αρκετά καλά (George, Howard-Grenville, Joshi, & Tihanyi, 2016). Η ανάπτυξη των 17 αυτών στόχων έγινε το 2015 από τον ΟΗΕ, περιλαμβάνοντας 169 στόχους οι οποίοι μπορούν να παράσχουν έναν οδικό χάρτη για έναν καλύτερο κόσμο έως το 2030 (ΟΗΕ, 2021). Η αειφορία αντιμετωπίζεται ως ακαδημαϊκή έρευνα στη βιβλιογραφία μάρκετινγκ B2B, με την εμφάνιση και

αποδοχή των SDGs σε διαφορετικά επίπεδα δηλαδή εταιρείες, χώρες και ΟΗΕ. Παραμένει εκπληκτικό ότι οι μελετητές του μάρκετινγκ B2B περιορίστηκαν στην εστιασμένη δέσμευση που είχαν με τους SDGs. Κάτι τέτοιο μπορεί να κάνει την η υποτροφία μάρκετινγκ επιτακτική για διάφορους λόγους.

Πρώτον, οι Lindgreen et al. (2020) κάλεσαν σε συμμετοχή σε έρευνα η οποία είχε μεγαλύτερη κοινωνική αξία τους μελετητές του μάρκετινγκ B2B. Οι συγγραφείς συγκεκριμένα, ενθάρρυναν και τόνισαν στροφή της παραγωγής γνώσης από το Mode 1, ο οποίος ορίζεται ως ομογενής, πειθαρχικός και ακαδημαϊκός, στο Mode 2, κάνοντας την έρευνα κοινωνικά υπεύθυνη και διεπιστημονική δίνοντας έμφαση στην εφαρμογή. Η έρευνα αυτή θα πρέπει να συμβάλει θετικά και στην ευρύτερη κοινωνία και οικονομία, καθώς και στους ιδιώτες, εταιρείες ή χώρες προς αναβάθμιση (ESRC, 2020). Υποστήριξαν ότι οι SDG έχουν τη δυνατότητα παροχής ενός πλαισίου για τους μελετητές του μάρκετινγκ B2B, το οποίο εμπλέκεται στο να παραχθεί γνώση κατά τη λειτουργία ρητής δέσμευσης με τους SDG's, κάτι που δίνει έμφαση στην εφαρμογή καθώς και τους 169 στόχους οι οποίοι πέρα από το πλαίσιο B2B, έχουν και κοινωνικό αντίκτυπο.

Δεύτερον, έπραξαν προληπτικά για συμμετοχή σε έρευνα η οποία σχετίζεται με την πρακτική και την κοινωνία, μια αυξημένη έκκληση από μελετητές B2B (Mittal & Sridhar, 2020; Ritter, 2019). Οι Dziubaniuk et al. (2021) προχώρησαν περαιτέρω προτείνοντας ότι η έρευνα B2B σχετίζεται και χτίζει καλύτερα μια γέφυρα μεταξύ επαγγελματιών και μελετητών, κάτι που την κάνει να πρέπει να είναι ευανάγνωστη. Η προσβάσιμη γλώσσα επιβάλλεται ως ανάγκη για να αποτραπούν το να είναι δυσανάγνωστα τα ακαδημαϊκά έγγραφα καθώς είναι δύσκολα και αφηρημένα στην κατανόηση από μη ακαδημαϊκά ακροατήρια (σελ. 225). Αν δεν επεκταθεί το πλούσιο σύνολο της βιβλιογραφίας για την αειφορία και ειδικά για τους SDG's , παρόλο που υπάρχει ένα αυξανόμενο σώμα υποτροφιών για τη βιωσιμότητα, οι ερευνητές B2B διατρέχουν κίνδυνο απώλειας μιας πολύτιμης ευκαιρίας για να συμμετέχουν στη μετα-αφήγηση του κόσμου, κάτι που θεωρείται σημαντικό για πολλούς ενδιαφερόμενους φορείς όπως είναι οι εταιρείες και οι κυβερνήσεις, και ολόένα και περισσότερο επαγγελματίες και φοιτητές του μάρκετινγκ.

Η αντιμετώπιση των σχετικών στόχων και των SDG's, παρέχει ένα δρόμο για να αντιμετωπιστούν οι ανησυχίες σχετικά με το πόσο συναφής είναι η βιβλιογραφία του μάρκετινγκ B2B, με τις ανάγκες της κοινωνίας και τη διευθυντική πρακτική (Business Roundtable, 2019). Τέλος, οι Lindgreen et al. (2021) σε έρευνά τους, ζήτησαν να συζητηθούν προβλήματα τα οποία

αποκαλύφθηκαν μέσα από κάποιες πραγματικές παρατηρήσεις, από όπου μπορούν να εξαχθούν ενδιαφέρουσες και πρωτότυπες ερευνητικές. Οι SDG's θεωρούνται το αποκορύφωμα μιας εκτεταμένης συνεργασίας ανάμεσα στις εταιρείες, τις κυβερνήσεις και τα Ηνωμένα Έθνη. Δεδομένου αυτού, υποστηρίζεται ότι πρέπει να γίνει μια σκόπιμη εστίαση στους SDG,



Εικόνα 1: Οι 17 Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών

Πηγή : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

καθώς και στα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία είναι σχετικά με καθένα από τους 17 SDG's, καθώς και διάφορους άλλους συναφείς στόχους, παρέχοντας στους ερευνητές B2B πιο μεγάλες ευκαιρίες ώστε να συμμετέχουν σε μια κρατική έρευνα η οποία έχει αναγνωσιμότητα, συνάφεια και κοινωνική αξία, ενώ δίνουν τη δυνατότητα να τεθούν τα θεμέλια για περαιτέρω έρευνα. Για να γίνει κάτι τέτοιο, πρέπει πρώτα να κατανοηθεί πώς η υπάρχουσα έρευνα ασχολείται με τους SDG's. Η ενότητα αυτή βασίζεται στην εργασία που έκανε ο Sharma (2020) για τη βιωσιμότητα ώστε να παραχθεί μια επισκόπηση της βιβλιογραφίας μάρκετινγκ B2B σχετικά με τους SDG's. Η ανασκόπηση αυτή, με τη χαρτογράφηση όλων όσων είναι ήδη γνωστά στο πεδίο, μπορεί εντοπίσει τα κενά, να καθορίσει τις βάσεις, και να θέσει ευκαιρίες για μελλοντική έρευνα. Έχοντας αυτό το

στόχο, η καθοδήγηση αυτής της έρευνας γίνεται στο πως η βιβλιογραφία μάρκετινγκ B2B αλληλοεπιδρά με το SDG.

4.1 Οι επιπτώσεις της θέσης βιωσιμότητας του προμηθευτή B2B στην απόδοση του αγοραστή: Ο ρόλος της εμπιστοσύνης

Η βιωσιμότητα για αρκετές δεκαετίες έλαβε μεγάλη προσοχή από ακαδημαϊκούς και ασκούμενους (Chabowski, Mena, & Gonzalez-Padron, 2011; Drumwright, 1994; Porter & Van der Linde, 1995). Στον τομέα της επιχείρησης προς επιχείρηση (B2B), τα περιβαλλοντικά ζητήματα θεωρούνται κρίσιμα καθώς οι επιχειρήσεις αυτές με την κατασκευή των διεργασιών, καταναλώνουν περισσότερους πόρους και επιβαρύνουν περισσότερο το περιβάλλον συγκριτικά με επιχειρήσεις επιχείρηση σε καταναλωτή (B2C) (Kapitan, Kennedy, & Berth, 2019; Mariadoss, Tansuhaj, & Mourí, 2011). Συνεπώς, παρουσιάζεται μια αυξημένη τάση μέσα σε αυτές τις επιχειρήσεις, ώστε να αγοράσουν πρώτα φιλικά προς το περιβάλλον υπηρεσίες και προϊόντα, τα οποία ενσωματώνουν τις δραστηριότητές τους στη βιωσιμότητα (Davis-Sramek, Robinson, Darby, & Thomas, 2020; Thomas, Darby, Dobrzykowski, & van Hoek, 2021). Μια έρευνα έδειξε ότι έως και το 87% των B2B αγοραστών έχουν τη δυνατότητα αγοράς ενός προϊόντος από μια εταιρεία η οποία υποστηρίζεται η βιωσιμότητα (Forbes, 2021).

Η αυξανόμενη έμφαση στη βιωσιμότητα αναδείχθηκε ως σημαντική στρατηγική του μάρκετινγκ βιωσιμότητας (Esty & Winston, 2009; Gupta & Kumar, 2013; Kumar & Christodouloupoulou, 2014; Sheth & Sinha, 2015). Έχει βρεθεί από προηγούμενες έρευνες ότι το να υιοθετηθεί μια στρατηγική βιώσιμου μάρκετινγκ, με την προσφορά ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενισχύει την εικόνα και τη φήμη της επωνυμίας των επιχειρήσεων (Esty & Winston, 2009; Lash & Wellington, 2007; Vesal, Siahtiri, & O'Cass, 2021). Οι Eckles, Ioannou and Serafeim (2014), έκαναν τη διαπίστωση ότι μακροπρόθεσμα οι εταιρείες οι οποίες περιέχουν υψηλή βιωσιμότητα όσον αφορά την οικονομική απόδοση είναι σημαντικά ανώτερες σχετικά με τις λιγότερο βιώσιμες εταιρείες.

Αν και η βιωσιμότητα B2B απέκτησε τα τελευταία χρόνια περισσότερη δυναμική ως ερευνητικό θέμα (Bourlakis, Maglaras, Gallear, & Fotopoulos, 2014; Inigo, Ritala, & Albareda, 2020; Tura, Keränen, & Patala, 2019), ελάχιστες μελέτες επικεντρώθηκαν σε πτυχές του μάρκετινγκ βιωσιμότητας, όπως είναι κάποια οφέλη τα οποία πιθανόν να προέρχονται από βιώσιμες επιχειρήσεις B2B (Kapitan et al., 2019; Sharma, 2020). Η διαπίστωση αυτή, οδήγησε στο να

γίνουν εκκλήσεις για περισσότερη έρευνα όσον αφορά την επίδραση του Μάρκετινγκ βιωσιμότητας B2B, κάνοντας μεγαλύτερη εστίαση στο ρόλο που μπορεί να παίζει η βιωσιμότητα των προμηθευτών ώστε να επηρεάσουν την απόδοση των αγοραστών (Gualandris & Kalchschmidt, 2016; Sharma, 2020). Οι Gualandris and Kalchschmidt (2016, σ. 2471) τόνισαν ότι δεν είναι απόλυτα ξεκάθαρο πόσο σημαντικό ρόλο μπορεί να παίζει ο προμηθευτής παράλληλα με την ανάπτυξη της απόδοσης βιωσιμότητας ενός οργανισμού.

Η παρούσα έρευνα, έκανε μια προσπάθεια στο να συμβάλει στο να διερευνηθεί από τη βιβλιογραφία, πώς και αν η θέση βιωσιμότητας των προμηθευτών B2B, μπορεί να επηρεάσει την απόδοση των αγοραστών. Μια τέτοια προσέγγιση έχει σαν στόχο να συμπληρώσει κάποιες παλιότερες έρευνες στην περιβαλλοντική αειφορία που είχαν επικεντρωθεί κυρίως στο τι αντίκτυπο μπορεί να έχουν οι πρακτικές βιωσιμότητας στην απόδοση εστιακών εταιρειών (Choi & Ng, 2011; Eccles et al., 2014; Jacobs, Singhal, & Subramanian, 2010; Luo & Bhattacharya, 2006; Vesal et al., 2021). Από την οπτική γωνία του αγοραστή, θεωρείται σημαντικό να εξεταστεί η περιβαλλοντική βιωσιμότητα, καθώς η επιτυχία της τοποθέτησης ενός προμηθευτή εξαρτάται από την αντίληψή του. Επιπρόσθετα, στον τομέα B2B, οι περισσότερες έρευνες αειφορίας εστιάζουν στο να διαχειριστούν τις σχέσεις των προμηθευτών και δεν λαμβάνουν υπόψη την επίδραση που μπορεί να έχει βιωσιμότητα στην απόδοση των αγοραστών (Zailani, Jeyaraman, Vengadasan, & Premkumar, 2012).

Το κενό αυτό αντιμετωπίζεται σε αυτή την έρευνα με την εξέταση του πώς η τοποθέτηση της βιωσιμότητας από τον προμηθευτή μπορεί να επηρεάσει την απόδοση του αγοραστή. Παλαιότερες έρευνες έδειξαν ότι οι αντιλήψεις που έχουν οι αγοραστές για τη βιωσιμότητα του προμηθευτή, θεωρούνται κρίσιμες ώστε να επηρεάσουν την εμπιστοσύνη των αγοραστών (Blenkhorn & Mackenzie, 2017; Homburg, Stierl, & Bornemann, 2013), κάτι το οποίο μπορεί να επηρεάσει την τελική απόδοση του αγοραστή (Jiang, Jiang, Cai, & Liu, 2015; Mohan, Nyadzayo, & Casidy, 2021). Οι καταναλωτές ωστόσο συνήθως είναι δύσπιστοι, σχετικά με τις πρωτοβουλίες βιωσιμότητας στις οποίες μπορεί να παίρνουν οι επιχειρήσεις, και στις δύο περιπτώσεις αγορών B2C και B2B, εξαιτίας της εμφάνισης greenwashing σε αρκετές βιομηχανίες (Akturan, 2018).

Θεωρείται λοιπόν σημαντικό για τους προμηθευτές να κατασκευάσουν μια σχέση εμπιστοσύνης προμηθευτή αγοραστή, έτσι ώστε να μειώσουν τις αρνητικές επιπτώσεις του greenwashing. (Mezger, Cabanelas, López-Miguens, Cabiddu, & Rüdiger, 2020). Βασισμένοι στη θεωρία

κοινωνικής ανταλλαγής (Bagozzi, 1975), υποθέτω ότι η θέση ενός προμηθευτή θεωρείται θετική όσον αφορά τη βιωσιμότητα B2B, ενώ επηρεάζει μέσω της εμπιστοσύνης του αγοραστή στην απόδοσή του. Προτείνονται επιπλέον, κάποιιο παράγοντες πλαίσιο, οι οποίοι θα είχαν τη δυνατότητα να επηρεάσουν ρόλο που θα μπορούσε να παίξει η εμπιστοσύνη στη διαμεσολάβηση της απόδοσης και βιωσιμότητας της αγοράς B2B.

Πιο ειδικά, οι έρευνες έδειξαν ότι η ανταγωνιστική ένταση (Auh & Menguc, 2005; Chan, He, Chan, & Wang, 2012; Leonidou, Katsikeas, Fotiadis, & Christodoulidis, 2013; Martin & Javalgi, 2016) και η αβεβαιότητα συναλλαγών (Cannon, Achrol και Gundlach, 2000; Glückler & Armbrüster, 2003), παρουσιάζουν συχνά ένα σημαντικό αντίκτυπο στις σχέσεις διοργάνωσης (Kreye, 2017, 2018). Θεωρείται λοιπόν, ότι η ένταση, η αβεβαιότητα και η συναλλαγή του ανταγωνισμού, μπορούν να μετριάσουν τις έμμεσες επιπτώσεις στην αγοραστική απόδοση μέσω της εμπιστοσύνης, όταν τοποθετηθεί η βιωσιμότητα στην αγορά B2B. Η έρευνα στα πλαίσια της αγοράς B2B για την αειφορία βρίσκεται ακόμη σε πρώιμο στάδιο (Kapitan et al., 2019; Sharma, 2020).

4.2 Τοποθέτηση βιωσιμότητας B2B

Μια στρατηγική η οποία βοηθά τις επιχειρήσεις στο να καλύψουν τις ανάγκες τους χωρίς τη διακύβευση της ικανότητας των μελλοντικών γενεών στο να καλύψουν τις δικές τους ανάγκες, είναι η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών (World Committee for Environment and Development, 1987, σ.41). Και στις δύο αγορές B2B (Closs, Speier, & Meacham, 2011; Kapitan et al., 2019; Vesal et al., 2021) και B2C (Engardio, Capell, Carey, & Hall, 2007; Sen & Bhattacharya, 2001), βιωσιμότητα θεωρείται ως ολοένα και περισσότερο πιο σημαντικός στρατηγικός στόχος. Συνεπώς, μπορεί να επιτραπεί σε μια εταιρεία η μεταφορά των βιώσιμων πρωτοβουλιών της, προκειμένου να ενισχύσει τη φήμη και την εικόνα της, στους σχετικούς ενδιαφερόμενους φορείς, με μια τοποθέτηση βιωσιμότητας (Kapitan et al., 2019). Αναγνωρίζεται ότι υπάρχουν τρεις διαστάσεις της βιωσιμότητας, η περιβαλλοντική, η κοινωνική και η οικονομική (Elkington, 1998).

Ενώ κάθε διάσταση απαιτεί ατομική μελέτη, σύμφωνα με μια πρόσφατη έρευνα βιωσιμότητας B2B, εστιάζεται η περιβαλλοντική διάσταση της σταθερής θέσης (Kapitan et al., 2019; Vesal et al., 2021) για τους παρακάτω λόγους: Πρώτον, εγκυμονούνται περιορισμοί και κίνδυνοι από την περιβαλλοντική υποβάθμιση για τις επιχειρηματικές οργανώσεις, με τις κυβερνητικές απαιτήσεις να θέλουν τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν στρατηγικές περιβαλλοντικής βιωσιμότητας (Gupta &

Kumar, 2013; Sheth & Sinha, 2015). Η Ευρωπαϊκή Ένωση, για παράδειγμα, έθεσε ως στόχο τη μείωση των εκπομπών των αερίων του θερμοκηπίου κατά 55% και 65% και να χρησιμοποιούνται ανανεώσιμες πηγές ενέργειας έως το 2030 (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020). Συνεπώς, οι πρακτικές βιωσιμότητας και η συμμόρφωση με τα περιβαλλοντικά πρότυπα, έπρεπε να εφαρμοστούν από τις μεταποιητικές επιχειρήσεις (Kumar & Χριστοδουλοπούλου, 2014; Sharma, 2020).

Δεύτερον, δημιουργούνται ευκαιρίες για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας από την περιβαλλοντική βιωσιμότητα (Dangelico & Pujari, 2010; Porter & Van der Linde, 1995). Με αυτό τον τρόπο, θεωρείται μια στρατηγική ευκαιρία για τις εταιρείες να ενσωματώσουν την περιβαλλοντική βιωσιμότητα στην επιχειρηματική τους στρατηγική (Porter & Reinhardt, 2007). Οι Lash και Wellington (2007) σημείωσαν, ότι εάν οι επιχειρήσεις αγνοήσουν ζητήματα βιωσιμότητας θα αποκτήσουν ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Για αυτό το λόγο θεωρούνται ζωτικής σημασίας για τη μελλοντική ανταγωνιστικότητα οι περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες (Nidumolu, Prahalad, & Rangaswami, 2009; Sharma, 2020). Ένα βασικό κριτήριο αγοράς για τους αγοραστές των επιχειρήσεων, θεωρούνται οι περιβαλλοντικές επιδόσεις των προμηθευτών (Pujari, Peattie, & Wright, 2004) το οποίο αποτελεί και μια βασική διάσταση μιας βασικής τοποθέτησης βιωσιμότητας της αγοράς B2B (Kapitan et al., 2019).

Στα πλαίσια της αγοράς αυτής, μια σταθερή εστιακή προοπτική ορίζεται από την έννοια της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας. Οι Mariadoss et al. (2011, σ. 1307) όρισαν την περιβαλλοντική βιωσιμότητα ως τις περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν έναν οργανισμό και τις αλυσίδες εφοδιασμού του, ώστε να μειωθούν οι περιβαλλοντικές συνέπειες των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τους. Πιο πρόσφατα, οι Vesal et al. (2021, σελ. 322) σημείωσαν ότι η περιβαλλοντική βιωσιμότητα θεωρείται η οργανωτική δραστηριότητα που έχει ως στόχο να μειώσει τη ρύπανση και να αυξήσει την αποδοτική χρήση άλλων πόρων και ενέργειας ώστε να μειωθούν οι επιζήμιες επιπτώσεις των δραστηριοτήτων στο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Οι ορισμοί αυτοί της τοποθέτησης βιωσιμότητας στην αγορά B2B ωστόσο, δεν αποτυπώνουν πλήρως την εξαρτώμενη σε μεγάλο βαθμό από την οπτική γωνία του αγοραστή φύση της τοποθέτησης σύμφωνα με την εστιακή προοπτική της εταιρείας. Με αυτό τον τρόπο, η έρευνα εντοπίζει τη θέση της βιωσιμότητας των προμηθευτών των αγορών B2B, βοηθώντας στην καλύτερη κατανόηση της σχέσης μεταξύ αγοραστή και πωλητή στην εφοδιαστική αλυσίδα. Με τη συνολική ενσωμάτωση προηγούμενων βιβλιογραφιών καθώς και με τη χρήση της έρευνας των

Karitan et al. (2019), ορίζεται η βιωσιμότητα B2B, ως βαθμός στον οποίο σύμφωνα με την άποψη του αγοραστή ο προμηθευτής πρέπει να θεωρείται εξαιρετικά βιώσιμος, με τις δραστηριότητες τις υπηρεσίες και τα προϊόντα του να έχουν αρκετά χαμηλές αρνητικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Ποιες προηγούμενες έρευνες εξέτασαν τα θετικά αποτελέσματα που μπορεί να έχουν οι πρακτικές βιωσιμότητας είτε από την πλευρά των προμηθευτών και στα δύο πλαίσια B2C και B2B, είτε από την πλευρά της επιχείρησης (Chabowski et al., 2011; Mariadoss et al., 2011).

Η περιβαλλοντική απόδοση της επιχείρησης έχει στενή θετική σχέση με το μερίδιο αγοράς και την κερδοφορία της (Eccles et al., 2014; Jacobs et al., 2010). Υπάρχει η δυνατότητα της ενίσχυσης της αξίας της επωνυμίας (Olsen, Slotegraaf, & Chandukala, 2014) της βελτίωσης της εταιρικής εικόνας με μια ισχυρή θέση βιωσιμότητας (Kolk, 2000). Οι πρακτικές περιβαλλοντικής αειφορίας ειδικότερα, έχουν τη δυνατότητα της ενίσχυσης της εικόνας της επωνυμίας μιας εταιρείας η οποία αυξάνει την αγοραστική της απόδοση (Vesal et al., 2021).

Οφέλη από την τοποθέτηση της βιωσιμότητας συμπεριλαμβανομένων αλλά και χωρίς περιορισμό της αύξησης των προθέσεων της αγοράς (Choi & Ng, 2011), της ισχυρότερης εταιρικής ανταγωνιστικότητας (Dangelico & Pujari, 2010, Porter & Van der Linde, 1995) και της μεγαλύτερης αγοραίας αξίας (Luo & Bhattacharya, 2006), λαμβάνονται από τον προμηθευτή. Δεν είναι όμως σαφές εάν οι πρακτικές της βιωσιμότητας του προμηθευτή μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση του αγοραστή καθώς η τοποθέτηση βιωσιμότητας του προμηθευτή έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει την απόδοση των αγοραστών της (Chang, Wang, Chih, & Tsai, 2012; Hald, Cord'on, & Vollmann, 2009; Kingshott, 2006; Luo, 2002).

4.3 Θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής

Μια από τις εννοιολογικές θεωρίες η οποία επηρεάζει περισσότερο παραδείγματα για να κατανοηθούν οι σχέσεις μάρκετινγκ και οι επιχειρηματικές ανταλλαγές, είναι η θεωρία των κοινωνικών ανταλλαγών (Bagozzi, 1975). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, είναι συνήθως αλληλεξαρτώμενες οι ανταλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων B2B (Doney & Cannon, 1997; Morgan & Hunt, 1994). Η δράση δηλαδή του ενός τμήματος εξαρτάται από τη δράση ενός άλλου (Blau, 1964). Οι Vesal et al. (2021) τόνισαν ότι τα οφέλη τα οποία μπορεί να προσφέρει η περιβαλλοντική βιωσιμότητα στην απόδοση αγοράς του προμηθευτή, εξαρτώνται από τη στάση την οποία έχουν οι αγοραστές απέναντι στο περιβάλλον. Η αμοιβαία αλληλεξάρτηση ειδικότερα, τονίζει κάποιες διαπροσωπικές συναλλαγές με τις οποίες εάν ένα μέρος παρέχει όφελος στο άλλο μέρος ο

παραλήπτης θα πρέπει να απαντήσει (Blau, 1964; Gergen, 1969). Μια κοινωνική ανταλλαγή συνεπώς, μπορεί να περιλάβει αλληλεξαρτώμενες συναλλαγές που δημιουργούν νόρμες και μια διαπροσωπική προσκόλληση (Cropanzano & Mitchell, 2005), όπως είναι η εμπιστοσύνη, κάνοντας έτσι τη σχέση πιο αποτελεσματική με τη μορφή μιας ανταλλαγής (Zaheer & Venkatraman, 1995).

Η εμπιστοσύνη θεωρείται σημαντική για μακροπρόθεσμες σχέσεις στο μάρκετινγκ B2B (Cai, Jun, & Yang, 2010; Ireland & Webb, 2007; Morgan & Hunt, 1994, Molm, Takahashi, & Peterson, 2000). Τα μέρη σε μια ανταλλαγή θεωρείται πιθανότερο να εκπληρώσουν τις δεσμεύσεις τους όταν υπάρχει εμπιστοσύνη, καθώς θεωρούν ότι οι προσπάθειές τους θα είναι ανταποδοτικές (Colquitt, LePine, Piccolo, Zapata, & Rich, 2012). Είναι σημαντικό λοιπόν να κατανοηθεί ο ρόλος της εμπιστοσύνης και να εξεταστεί η επίδραση της βιωσιμότητας B2B για τη σχέση αγοραστή-προμηθευτή.

4.4 Εμπιστοσύνη

Ως διαπροσωπικό φαινόμενο η έννοια της εμπιστοσύνης προέκυψε από μια έρευνα κοινωνικής ψυχολογίας, ενώ αργότερα υπήρξε επέκταση από οργανικούς οργανωτικούς μελετητές οι οποίοι συνέλαβαν την ιδέα της διαπροσωπικής εμπιστοσύνης σε επίπεδο οργανισμού (Zaheer, McEvily, & Perrone, 1998). Ο Dodgson (1993), στα πλαίσια των δύο οργανωτικών σχέσεων όρισε την εμπιστοσύνη ως την προσδοκία του ενός συνεργάτη ότι ο άλλος θα συμπεριφερθεί με προβλέψιμο και αμοιβαία αποδεκτό τρόπο. Ο McAllister (1995) τόνισε ότι η εμπιστοσύνη εμπεριέχει διαφορετικές έννοιες, με την εμπιστοσύνη η οποία βασίζεται στη γνώση και αντανακλά τις προσδοκίες αξιοπιστίας, και την εμπιστοσύνη η οποία βασίζεται στο συναίσθημα και αντικατοπτρίζει τις προσδοκίες αμοιβαίας ανησυχίας (Dowell, Morrison, & Heffernan, 2015; McAllister, 1995; Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998).

Οι γνωστικές και οι συναισθηματικές διαστάσεις αντιπροσωπεύονται από την εμπιστοσύνη σχεσιακής ικανότητας και εμπιστοσύνη αντίστοιχα. Η εμπιστοσύνη ικανότητας θεωρείται ο βαθμός στον οποίο ένας αγοραστής πιστεύει ο προμηθευτής του έχει τη δυνατότητα να εκτελέσει δραστηριότητες ή καθήκοντα σχετιζόμενα με το ρόλο του στο πλαίσιο της εταιρικής σχέσης σε κάποια πρότυπα ικανότητας (Dowell et al., 2015, σελ.120). Αυτή θεωρείται και η γνωστική πτυχή της εμπιστοσύνης αναφορικά με την ικανότητα του προμηθευτή στην πραγματοποίηση εργασιών (Roy, Sivakumar, & Wilkinson, 2004). Η οργανωτική εμπιστοσύνη αποτυπώνεται ως έννοια και

δηλώνεται με τον αγοραστή και την επιχείρηση να τοποθετούνται στην εταιρεία του προμηθευτή (Jiang, Li, Gao, Bao, & Jiang, 2013).

Η σχεσιακή εμπιστοσύνη από την άλλη μεριά, θεωρείται διαπροσωπική. Ο βαθμός στον οποίο ο αγοραστής πιστεύει ότι η προμηθευτής θα ενεργήσει με βάση τον κανόνα αμοιβαιότητας με αξιόπιστο τρόπο και όπως όπως πρέπει, κάτι που επιφέρει ανησυχία (Dowell et al., 2015, σελ.120). Σε αυτή την εμπιστοσύνη γίνεται αντανάκλαση της συναισθηματικής πτυχής της εμπιστοσύνης: ο αγοραστής έχει πίστη στο ότι ο προμηθευτής θα τηρήσει τις υποσχέσεις του και τους κανόνες αμοιβαιότητας (Möllering, 2001). Παλαιότερες μελέτες τεκμηρίωσαν τις θετικές επιπτώσεις που μπορεί να περιέχει εμπιστοσύνη σε διάφορες πτυχές απόδοσης των εταιρειών, όπως είναι χαμηλότερο κόστος συναλλαγής, λιγότερες ευκαιριακές συμπεριφορές και συνεργασία σε από κοινού εγχειρήματα (Morgan & Hunt, 1994; Zaheer & Venkatraman, 1995).

Οι Zaheer και Venkatraman (1995) σημείωσαν ότι με την εμπιστοσύνη μπορεί να μειωθεί το κόστος συναλλαγής μετριάζοντας ή εξαλείφοντας τον ομορτοπισμό. Οι Casidy και Nyadzayo (2019) πιο πρόσφατα, διαπίστωσαν ότι αφοσίωση των πελατών και η προθυμία να πληρώσουν τιμές premium, επηρεάζεται από την εμπιστοσύνη. Οι Habib, Bastl, Karatzas and Mena (2020), έδειξαν ότι η στρατηγική σχέσης αγοραστή εξόδου επηρεάζεται από την εμπιστοσύνη, στο ότι οι αγοραστές θα μπορέσουν να προσφέρουν μια δυνατότητα διαφυγής από τη σχέση, δηλαδή μια ευγενική έξοδο παρουσίας ισχυρής αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Για αυτό το λόγο η εμπιστοσύνη θεωρείται κρίσιμη στην απόδοση της εταιρείας στην διαδικασία κοινωνικής ανταλλαγής (Doney & Cannon, 1997; Morgan & Hunt, 1994; Young-Ybarra & Wiersema, 1999).

4.5 Απόδοση αγοραστή

Τις τελευταίες δεκαετίες έχει ερευνηθεί εκτενώς από τη βιβλιογραφία μάρκετινγκ B2B, η έννοια της απόδοσης του αγοραστή. Οι μελετητές ερεύνησαν την αγοραστική απόδοση με τη χρήση διαφόρων μέτρων συμπεριλαμβανομένων των στόχων μεριδίου αγοράς (Thomas, 2013), την κερδοφορία (Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2002; Wu, Yenyurt, Kim, & Cavusgil, 2006), την πίστη (Casidy & Nyadzayo, 2019), και την προθυμία πληρωμής Premium τιμής (Casidy & Nyadzayo, 2019, Nyadzayo, Mohan, & Casidy, 2020), μεταξύ υπολοίπων. Στη μελέτη αυτή υιοθετήθηκε μια έρευνα των Pfajfar et al. (2019), η οποία εστιάζει στη λειτουργικοποίηση των αποτελεσμάτων απόδοσης του αγοραστή, τα οποία επιτυγχάνονται μέσω της σχέσης του με τον προμηθευτή. Η συγκεκριμένη λειτουργικότητα της απόδοσης είναι βασισμένη στη θεωρία της

κοινωνικής ανταλλαγής, κάνοντάς την ιδανική για να αποδειχθεί το πως η σχέση του αγοραστή με τον προμηθευτή συμβάλλει στα συγκεκριμένα μη χρηματοοικονομικά αλλά και οικονομικά αποτελέσματα απόδοσης (Pfajfar et al., 2019).

Συμπεράσματα κεφαλαίων

Ένα σημαντικό και κεντρικό θέμα για την επιτυχημένη ανάπτυξη των βιώσιμων κοινωνιών αποτελεί η εφαρμογή θεμάτων βιωσιμότητας στις τακτικές των εταιρειών. Επιπρόσθετα, η εστίαση στις συγκεκριμένες δραστηριότητες των επιχειρήσεων οι οποίες κατευθύνονται από τα ενδιαφερόμενα μέρη, διαφοροποιούν την έννοια της ΕΚΕ από την ευρύτερη έννοια της βιωσιμότητας, παραπέμποντας σε μια γενική κατευθυντήρια γραμμή για την κοινωνία τονίζοντας ιδιαίτερα τις διαγενεακές πτυχές της. Η διοικητική εστίαση στην ΕΚΕ έχει απήχηση από την έρευνα στο μάρκετινγκ και σε συναφείς τομείς. Η έρευνα αυτή μπορεί να παράσχει πληροφορίες σχετικά με τη σημαντική πτυχή του τρόπου διαχείρισης της ΕΚΕ και της εταιρικής βιωσιμότητας. Οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) των Ηνωμένων Εθνών αποτελούν επείγουσα έκκληση δράσης από όλες τις χώρες που παρέχουν ένα παγκόσμιο πλαίσιο για την επίτευξη παγκόσμιας ανάπτυξης, εξισορροπώντας παράλληλα την κοινωνική, οικονομική και περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Οι ΣΒΑ απευθύνονται σε όλους τους φορείς της κοινωνίας, αλλά τόσο ο ακαδημαϊκός όσο και ο επαγγελματίας αναγνωρίζουν την ιδιαίτερη σημασία των επιχειρήσεων. Ωστόσο, χρειάζεται ακόμα έρευνα για να γίνει κατανοητός ο ρόλος των επιχειρήσεων ως φορέων βιώσιμης ανάπτυξης

Κεφάλαιο 5^ο

Μεθοδολογία έρευνας

Η υιοθέτηση της μεθοδολογίας της παρούσας μελέτης είναι βασισμένη σε μια συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση (Alcântara & Martens, 2018) με την οποία αναμειγνύεται η ανάλυση περιεχομένου με την βιβλιομετρική ανάλυση. Η ανάλυση περιεχομένου, σύμφωνα με τον Bardin (2011), αναφέρεται στο να ομαδοποιηθούν οι τεχνικές για να αξιολογηθεί η ανθρώπινη επικοινωνία με τη χρήση συστηματικών διαδικασιών, έχοντας ως στόχο να καθοριστεί το περιεχόμενο του μηνύματος, με κύριο σκοπό να εξαχθούν γνώσεις σχετιζόμενες με την αντίληψη του περιεχομένου ενός δεδομένου μηνύματος. Με αυτό τον τρόπο, σύμφωνα με τον ίδιο, θεωρείται δυνατός ο εμπλουτισμός της ερμηνείας των δεδομένων τα οποία συλλέγονται μέσα από το νόημα το οποίο είναι συχνά κρυφό ή σαφές.

Σε αυτή τη μελέτη λοιπόν, χρησιμοποιούνται οι τρεις κλασικές φάσεις του Bardin (2011): προ-ανάλυση, διερεύνηση του υλικού και επεξεργασία των ερμηνειών και αποτελεσμάτων. Η πρώτη φάση υποδιαιρείται σε 5 στάδια και ονομάζεται *Pre-Analysis*. Στο πρώτο στάδιο αναφέρεται η αναζήτηση στις διαδικτυακές βάσεις έρευνας όπου χρησιμοποιήθηκε ένας συνδυασμός λέξης κλειδιών : στα πεδία λέξεων κλειδιών και περίληψης των δικτυακών βάσεων δεδομένων και στον τίτλο του άρθρου, τα οποία επιλέχθηκαν για την παραγωγή ενός ευρέος φάσματος το οποίο σχηματίζει ένα συνεπές και σταθερό θεωρητικό πλαίσιο για ακαδημαϊκές μελέτες.

Στο δεύτερο στάδιο αναφέρονται τα κριτήρια αποκλεισμού και επιλογής πηγών ενώ επικεντρώνεται στο να επιλεγθούν έγγραφα τα οποία σχετίζονται με το ερευνητικό θέμα. Τα κριτήρια επιλογής που χρησιμοποιούνται είναι μόνο έγγραφα σε μορφή άρθρων και άρθρων κριτικής, ενώ συμπεριλαμβάνονται επίσης άρθρα τα οποία δημοσιεύτηκαν σε παγκόσμια περιοδικά από το 2019 έως το 2022 στην αγγλική γλώσσα και σε ψηφιακή μορφή. Τα κριτήρια εξαίρεσης αποτέλεσαν ακαδημαϊκές διατριβές και εργασίες, έντυπα άρθρα, κεφάλαια βιβλίων έγγραφα συνεδρίων.

Στο τρίτο στάδιο γίνεται αναφορά του σκεπτικού του σώματος του έργου εφαρμόζοντας τα κριτήρια αποκλεισμού και ένταξης τη χρονική περίοδο των δημοσιευμένων άρθρων προς ανάλυση καθώς και των επιλεγμένων βάσεων δεδομένων, τα οποία αποτέλεσαν τα άρθρα που τελικά υποστήριξαν το σώμα της εργασίας της συγκεκριμένης διατριβής.

Το τέταρτο βήμα αναφέρεται στην κυμαινόμενη ανάγνωση των επιλεγμένων άρθρων από τα πεδία εισαγωγής και περιλήψεις και τον τίτλο του άρθρου, με τη διαδικασία αυτή να επιτρέπει να βρεθούν επαναλαμβανόμενα άρθρα, καθώς και άρθρα τα οποία δεν είχαν σχέση με τους σκοπούς της τρέχουσας εργασίας.

Το πέμπτο βήμα επέτρεψε να συλληφθούν προτάσεις και στόχοι της συγκεκριμένης έρευνας, στις οποίες ήταν δυνατό να παρατηρηθεί η σημασία της στρατηγικής του βιομηχανικού μάρκετινγκ για τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Η εξερεύνηση των επιλεγμένων άρθρων όπου αποτελεί και τη δεύτερη φάση, είναι η φάση στην οποία γίνεται μια κάθετη ανάγνωση και ανάλυση των επιλεγμένων άρθρων. Η φάση αυτή έχει ένα βήμα στο οποίο συνίσταται στο να εμβαθύνουμε στην κατανόηση και την ανάλυση των επιλεγμένων κειμένων μέσα από την κωδικοποίηση και εξερεύνηση των επιλεγμένων άρθρων, ένα γεγονός το οποίο οδηγεί στη συγκρότηση της συγκεκριμένης διατριβής. Τα άρθρα κατηγοριοποιήθηκαν και διαβάστηκαν πλήρως μέσα από ένα πλαίσιο ανάλυσης της σχέσης με το θέμα της μελέτης. στο πλαίσιο αυτό, μονάδας εγγραφής αποτέλεσαν σημαντικές ιδέες, παραπομπές και αποσπάσματα από τα επιλεγμένα άρθρα.

Έγινε επίσης μια βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με τη βιώσιμη ανάπτυξη στο βιομηχανικό μάρκετινγκ, όταν εντοπιστούν δημοσιεύσεις οι οποίες εστιάζουν σε μεθοδολογικά και εννοιολογικά ζητήματα ή στο να εφαρμοστούν διαφορετικές πρακτικές ή κατευθυντήριες γραμμές οι οποίες εφαρμόζονται στις διάφορες βιομηχανίες. Αναλύθηκε το περιεχόμενο των πηγών αυτών ενώ εντοπίστηκε μια σειρά θεμάτων. Οι στόχοι τους οποίους έχει η βιβλιογραφική ανασκόπηση και αφορούν τις κατευθυντήριες γραμμές και τη στρατηγική μάρκετινγκ για τη βιώσιμη ανάπτυξη επιχειρήσεων, μπορεί να αποτελέσει και έναν οδηγό για να χρησιμοποιηθεί από άλλους. Μια τέτοιου είδους έρευνα μπορεί να χρησιμεύσει στο να ενσωματωθούν προηγούμενες έρευνες και να βοηθηθούν οι σημερινοί και οι μελλοντικοί ερευνητές και επαγγελματίες με τη χρήση της κατάλληλης κατευθυντήριας γραμμής ή πρακτικής ώστε να αναπτύξουν μεθοδολογικές αποφάσεις για να αναβαθμιστεί ο κλάδος των επιχειρήσεων στο θέμα της αειφορίας. Η διατριβή αυτή εισήγαγε κάποια ζητήματα σχετικά με τις στρατηγικές μάρκετινγκ και αειφορίας τις οποίες χρησιμοποιούν οι βιομηχανίες οι οποίες προσδιορίζονται στην εργασία αυτή.

Μελέτη περίπτωσης (case study)

Εκτός από τη βιβλιογραφική συστηματική ανασκόπηση, πραγματοποιήθηκε και μια μελέτη περίπτωσης σε μια εταιρεία η οποία ασχολείται με τεχνικά υφάσματα, λύσεις συσκευασίας και υδροπονικά θερμοκήπια.

Συμμετέχοντες

Σε αυτή τη μελέτη περίπτωσης συμμετείχε ο Sustainability Officer και ο CEO μιας εταιρίας με τεχνικά υφάσματα, λύσεις συσκευασίας και υδροπονικά θερμοκήπια που βρίσκεται στην αγορά εδώ και 45 χρόνια, στους οποίους πραγματοποιήθηκαν δύο συνεντεύξεις σε διάστημα δύο μηνών.

Μέσα συλλογής δεδομένων και διαδικασία

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη σε δύο φάσεις. Η πρώτη συνέντευξη πραγματοποιήθηκε τον Οκτώβρη και η δεύτερη το Νοέμβρη.

Για τη διεξαγωγή της ποιοτικής αυτής έρευνας (μελέτη περίπτωσης) επιλέχθηκε η χρήση ημιδομημένης συνέντευξης στον Sustainability Officer και τον CEO της εταιρίας. Οι ερωτήσεις «αφήνουν ανοικτό το πεδίο στον συμμετέχοντα να εκφράσει την προσωπική του τοποθέτηση ελεύθερα» (Isari, Pourkos, 2018, σελ. 30) και δίνουν τη δυνατότητα στους ερευνητές να «έχουν μεγαλύτερη ελευθερία στη σειρά που θέτουν τις ερωτήσεις, στην ακριβή διατύπωσή τους και στο πόσο χρόνο και προσοχή αφιερώνουν στα διάφορα θέματα» (Robson, 2010, σελ. 330). Η συνέντευξη περιείχε ερωτήσεις με σαφή θεωρητικό προσανατολισμό, αυτόν της γενικής συστημικής προσέγγισης στο πλαίσιο της θεωρίας των οικολογικών συστημάτων (Bronfenbrenner, 1979).

Κεφάλαιο 6^ο

Case study

Γενικές έννοιες ποιοτικής μεθοδολογίας, case study

Στόχος μιας ποιοτικής μεθοδολογίας μελέτης περίπτωσης είναι να επιτραπεί στους ερευνητές η εξαγωγή μια εις βάθος εξερεύνησης περίπλοκων φαινομένων τα όποια αναπτύσσονται μέσα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο. Η έρευνα αυτή η παρουσιάζει μια μελέτη περίπτωσης στον κλάδο των επιχειρήσεων όσον αφορά τη στρατηγική του βιομηχανικού μάρκετινγκ που εφαρμόζει η επιχείρηση αυτή για τη βιώσιμη ανάπτυξη. Παρακάτω παρουσιάζεται μια λίστα ελέγχου όπου απαιτείται από 4 φάσεις: την φάση θεμελίωσης, τη φάση πριν από το πεδίο, τη φάση του πεδίου και τη φάση αναφοράς. Οι 4 αυτές φάσεις συνδέονται μαζί με τις εμπειρίες από τους συγγραφείς και από τη γνώση της εις βάθος μελέτης πολλαπλών μελετών περιπτώσεων, οι οποίες πραγματοποιήθηκαν σε διάφορους οργανισμούς. Αντί να γίνει γενική συζήτηση της μελέτης περίπτωσης, δίνεται ένα συγκεκριμένο σχέδιο που εκτελούνται τα βήματα βήμα προς βήμα σε πραγματικό χρόνο για να διεξαχθεί μια μελέτη περίπτωσης.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια αύξηση του αριθμού των φοιτητών που στην τελική τους διατριβή χρειάζεται να διεξάγουν και μια μελέτη περίπτωσης, ιδίως στον κλάδο διαχείρισης και επιχειρήσεων (Lee & Saunders, 2017). Σε αυτή την ενότητα εξετάζονται κάποιες προκλήσεις και βασικά ζητήματα τα οποία αντιμετωπίζουν οι φοιτητές που πραγματοποιούν την έρευνα από αυτούς τους κλάδους. Πρόσφατα διεξήχθη και μια εις βάθος μελέτη περίπτωσης στη βιομηχανία Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) της Νέας Ζηλανδίας. Έγινε υιοθέτηση μιας προσέγγισης πολλαπλών περιπτώσιολογικών μελετών διάρκειας 2 ετών καθώς θεωρείται δύσκολο να διερευνηθούν σε μία μόνο μελέτη περίπτωσης όλες οι πτυχές ενός φαινομένου (Cruzes, Dybå, Runeson, & Höst, 2015). Η μέθοδος της μελέτης περίπτωσης θεωρείται ότι είναι η πιο ευρέως χρησιμοποιούμενη μέθοδος στον ακαδημαϊκό χώρο όταν κάποιος ερευνητής ενδιαφέρεται για ποιοτική έρευνα (Baskarada, 2014).

Η μελέτη περίπτωσης επιλέγεται από τους ερευνητές ως μέθοδος χωρίς να μπορέσουν να κατανοήσουν μια σειρά παραγόντων οι οποίοι μπορεί να επηρεάσουν το αποτέλεσμα της έρευνας αυτής. Έχοντας δεδομένο ότι απαιτείται ένας σημαντικός χρόνος καθώς και πόροι για να διεξαχθεί

η έρευνα (General Accounting Office, 1990), οποιαδήποτε παρανόηση σχετικά με την εφαρμογή της μεθοδολογίας και τον ερευνητικό στόχο καθώς και με την επικύρωση των ευρημάτων, υπάρχει πιθανότητα να οδηγήσει σε ανεπιθύμητες αρνητικές συνέπειες (Baskarada, 2014). Αν και συζητούνται εκτενώς στη βιβλιογραφία οι περιπτώσιολογικές μελέτες, έχουν γραφεί ελάχιστα για τα συγκεκριμένα βήματα τα οποία μπορεί να χρησιμοποιήσει όποιος θέλει να διεξάγει μια αποτελεσματική έρευνα περίπτωσης (Gagnon, 2010; Hancock & Algozzine, 2016). Ο Baskarada (2014) διευκρίνισε ότι υπάρχει ανάγκη για μια συνοπτική κατευθυντήρια γραμμή η οποία μπορεί να ακολουθηθεί πρακτικά καθώς θεωρείται δύσκολη η εκτέλεση μιας μελέτης περίπτωσης στην πράξη. Εξαιτίας της μακροχρόνιας σημασίας που έχει η ποσοτική μεθοδολογία της έρευνας, υπάρχει μια εκτενής εκπαίδευση των περισσότερων ερευνητών στις ποσοτικές μεθόδους συγκριτικά με τις ποιοτικές μεθόδους (Eriksson & Kovalainen, 2015).

Παρατηρήθηκε επίσης ότι οι ερευνητές διαχείρισης κατέχουν ένα αρκετά περιορισμένο εύρος μεθοδολογικών προσεγγίσεων για να εργαστούν ώστε να διεξαχθούν οι έρευνες (Bazeley, 2015; Molina-Azorín & Cameron, 2015). Η ποιοτική μελέτη περίπτωσης αφορά μια ερευνητική μεθοδολογία η οποία εξερευνά ένα φαινόμενο μέσα σε κάποιο συγκεκριμένο πλαίσιο μέσα από διάφορες πηγές δεδομένων, αναλαμβάνοντας την εξερεύνηση μέσω μιας ποικιλίας μελετών προκειμένου να αποκαλυφθούν πολλαπλές πτυχές του φαινομένου (Baxter & Jack, 2008). Στη μελέτη περίπτωσης, όταν υπάρχει ένα φαινόμενο το οποίο δρα σε πραγματικό χρόνο, τότε πρέπει να διερευνηθεί μέσα στο φυσικό του πλαίσιο εκτιμώντας ότι το πλαίσιο αυτό θα δημιουργήσει μια διαφορά (Kaarbo & Beasley, 1999).

Μια από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες μεθοδολογίες στην ποιοτική έρευνα είναι η μελέτη περίπτωσης (Yazan, 2015). Εξακολουθεί ωστόσο να μην καταλαμβάνει κάποια νόμιμη θέση ως στρατηγική έρευνας για τις κοινωνικές επιστήμες καθώς τα πρωτόκολλα δεν είναι καλά δομημένα και πλήρως καθορισμένα (Yin, 2002). Συνεπώς, οι ερευνητές που δεν έχουν εμπειρία και σκοπεύουν να χρησιμοποιήσουν την μεθοδολογία αυτή, μπερδεύονται συνήθως σχετικά με τη μελέτη περίπτωσης και το πώς πραγματικά διαφέρει από άλλους τύπους μεθοδολογιών ποιοτικής έρευνας (Merriam, 1998). Όσον αφορά την πρακτική και τη θεωρία της ποιοτικής έρευνας υπάρχει εκτεταμένη βιβλιογραφία (Creswell, 2013; Glesne & Peshkin, 1992; Marshall & Rossman, 2014; Merriam & Tisdell, 2015; Patton, 1980, 1990). Συνήθως οι μελέτες αυτές συζητούνται μέσα από την περιπτώσιολογική μελέτη με πρόχειρο τρόπο (Hancock & Algozzine, 2016). Οι ερευνητές δεν ανέπτυξαν ακόμη συναίνεση σχετικά με την εφαρμογή και το σχεδιασμό της μελέτης περίπτωσης

παρόλο που θεωρείται μία από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες μεθόδους ποιοτικής έρευνας στην ακαδημαϊκή κοινότητα κάτι που εμποδίζει την πλήρη εξέλιξή της (Yazan, 2015).

Υπάρχουν ωστόσο λίγες μελέτες σχετικά με τη μεθοδολογία της μελέτης περίπτωσης (Hancock & Algozzine, 2016; Yin, 2017) οι οποίες έκαναν προσπάθεια να παρέχουν και να συνθέσουν λεπτομέρειες για μια ολοκληρωμένη ερευνητική διαδικασία με πρακτικές οδηγίες. Οι Robert K. Yin, ο Sharan Merriam και ο Robert E. Stake είναι 3 συγγραφείς οι οποίοι έχουν επιρροή και παρέχουν διαδικασίες για να διεξαχθεί μια έρευνα περιπτώσεων (Creswell, Hanson, Clark Plano, & Morales, 2007). Θεωρούνται οι 3 βασικοί μεθοδολόγοι οι συστάσεις των οποίων μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τις αποφάσεις που θα πάρουν οι ακαδημαϊκοί ερευνητές σχετικά με το να σχεδιάσουν μια μελέτη περίπτωσης (Yazan, 2015). Χρήσιμες λεπτομέρειες για την έρευνα της μελέτης περίπτωσης παρέχονται επίσης και από μερικά διάσημα βιβλία σχετικά με τη μεθοδολογία αυτή (Merriam, 2002; Stake, 1995; Yin, 2011), τα οποία όμως δίνουν έμφαση πιο πολύ σε θεωρία συγκριτικά με την πράξη και δεν παρέχουν βασική γνώση σε αρχάριους (Hancock & Algozzine, 2016).

Η λίστα ελέγχου με τέσσερις φάσεις για τη διεξαγωγή μιας μελέτης περίπτωσης δίνεται παρακάτω:

- Φάση θεμελίωσης
 - Φιλοσοφική θεώρηση
 - Εξέταση τεχνικών διερεύνησης
 - Ερευνητική λογική εξέταση
- Φάση Prefield
 - Αποφασίζω
 - Πρωτόκολλο μελέτης περίπτωσης
- Φάση πεδίου
 - Επικοινωνία
 - Αλληλεπίδραση
- Φάση αναφοράς
 - Αναφορά μελέτης περίπτωσης

Case study

Η εταιρεία η οποία μελετάται ιδρύθηκε το 1977 για να γίνει με λίγο μετά την ίδρυσή της ένας από τους μεγαλύτερους παραγωγούς λύσεων συσκευασίας, τεχνικών υφασμάτων και υδροπονικών θερμοκηπίων στον κόσμο. Τέλη του 2017 ο όμιλος έκανε μια εσωτερική αναδιάρθρωση με τη μητρική εταιρεία να λειτουργεί ως εταιρεία συμμετοχών. Θεωρείται ένας πολυεθνικός όμιλος εταιρειών ο οποίος ειδικεύεται στο να διανέμει και να παράγει προϊόντα πολυπροπυλενίου έχοντας εγκαταστάσεις παραγωγής σε 6 χώρες και πιο συγκεκριμένα στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, τη Ρουμανία, τη Βουλγαρία, την Ιρλανδία, το Ηνωμένο Βασίλειο και την Ελλάδα. Έχει επίσης εταιρείες εμπορίας και διανομής σε 3 χώρες τη Σερβία, Σουηδία και τη Νορβηγία. Το συνολικό δίκτυο πωλήσεων του ομίλου καλύπτει 80 χώρες.

Τομέας Τεχνικών Υφασμάτων

Ο τομέας των τεχνικών υφασμάτων περιλαμβάνει την εμπορία και παραγωγή συνθετικών υφασμάτων για τεχνικές και βιομηχανικές χρήσεις. Λειτουργεί μέσα από 7 θυγατρικές του ομίλου έχοντας διεθνή εστίαση με το 97% των πωλήσεών της να πραγματοποιείται στη διεθνή αγορά.

Κύρια προϊόντα που παράγει ο κλάδος είναι :

- Γεωφάσματα
- Κατασκευαστικά υλικά
- Προϊόντα Υδατοκαλλιέργειας / Κηπουρικής /Γεωργίας
- Προϊόντα κηπουρικής /τοπίου
- Προϊόντα Sport & Leisure
- Ιατρικά / υγιεινής προϊόντα
- Υλικά διήθησης
- Υλικά κλινοσκεπασμάτων και Έπιπλα
- Υλικά αυτοκινητοβιομηχανίας
- Υφάσματα συσκευασίας
- Προηγμένα και σύνθετα υφάσματα
- Υλικά επένδυσης δαπέδου
- Βιομηχανικά υφάσματα
- Σχοινιά και Ιμάντες ARNO

- Βιομηχανικά νήματα και ίνες

Τομέας συσκευασίας

Στον τομέα της συσκευασίας περιλαμβάνονται η εμπορία και παραγωγή βιομηχανικών προϊόντων, ενώ εστιάζεται στην ευρωπαϊκή αγορά, με έμφαση στην Νοτιοανατολική Ευρώπη και την Ιρλανδία. Ο κλάδος αυτός υποστηρίζεται από 6 θυγατρικές του Ομίλου, με το 58% των πωλήσεων του να καταλαμβάνει θέση στην εγχώρια αγορά. Τα κύρια προϊόντα του κλάδου είναι:

- FIBC και Λύσεις πλήρωσης
- Τσάντες / FFS Films
- Μεμβράνη συσκευασίας /επικάλυψης παλετών
- Προστασία φορτίου /Εμπορευματοκιβώτια
- Υφάσματα Συσκευασίας
- Δοχεία / Κάδοι / Έγχυση
- Κύπελλα Θερμοδιαμόρφωσης
- Κιβώτια
- Bag in Box
- Σακούλες σκουπιδιών
- Σπάγκοι και Σχοινιά

Υδροπονικά θερμοκήπια με χρήση γεωθερμικής ενέργειας

Λειτουργεί με απόλυτο σεβασμό στον καταναλωτή και το περιβάλλον από το 2013. Καλλιεργεί νόστιμα και αγνά υδροπονικά λαχανικά σε 46 στρέμματα γης, χρησιμοποιώντας γεωθερμική ενέργεια (ανανεώσιμη πηγή ενέργειας) και με σχεδόν μηδενικό αποτύπωμα άνθρακα.

Βιώσιμη Ανάπτυξη

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της συνέντευξης και από τον CEO και τον Sustainable Officer, προέκυψαν τα εξής συμπεράσματα σχετικά με τη στρατηγική που χρησιμοποιεί ο οργανισμός για τη βιώσιμη ανάπτυξη. Προτεραιότητα λοιπόν αποτελεί ως σχεδιασμός δράσεων οι οποίες επιτρέπουν να μειωθεί περαιτέρω το περιβαλλοντικό αποτύπωμα καθώς και να αναπαραχθούν βιώσιμα και καινοτόμα προϊόντα στα πλαίσια της κυκλικής οικονομίας με την αξιοποίηση στο

έπακρο της ευελιξίας, εμπειρίας, τεχνογνωσίας και της ανθεκτικότητας σε αντίξοες συνθήκες. Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο να διαχειριστούν αποτελεσματικά η επιχειρηματική συνέχεια και να εδραιωθεί η εμπιστοσύνη μεταξύ των ενδιαφερομένων και φυσικά για την προστασία του περιβάλλοντος ως ύψιστο μέλημα. Ο όμιλος εφαρμόζει, διατηρεί και θέτει τις βασικές αρχές σχετικά με τους πυλώνες της οικονομίας, περιβάλλοντος και της κοινωνίας.

Παράλληλα αναπτύσσεται μια συγκεκριμένη πολιτική η οποία αφορά τη διαχείριση εταιρικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής διακυβέρνησης, καθώς και την αειφόρο ανάπτυξη. Η πρόσφατη ένταξη του τμήματος βιώσιμης ανάπτυξης έχει ως στόχο να υλοποιηθούν πρωτοβουλίες και δράσεις οι οποίες δημιουργούν αξία για τους μετόχους και προάγουν τη βιώσιμη ανάπτυξη, την κοινωνία στο σύνολό της για την αγορά σύμφωνα με την πολιτική βιώσιμης ανάπτυξης του ομίλου. Ο όμιλος στην προσέγγιση της βιώσιμης ανάπτυξης, χρησιμοποιεί συστάσεις, εργαλεία και δείκτες τα οποία έχουν διεθνώς διαπιστευμένες πρωτοβουλίες και οργανισμούς (GRI, TCFD, SASB, CDSB, CDP), τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης του ΟΗΕ (SDGs), τις αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου των Ηνωμένων Εθνών (UNG), του Οδηγού Αναφοράς ESG, του Χρηματιστηρίου Αθηνών και το πρότυπο ISO 14064-3 για να επαληθεύσουν και να επικυρώσουν τις εκπομπές αερίων θερμοκηπίου.

Σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση, ο όμιλος ακολούθησε και υιοθέτησε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο πολιτικών, διαδικασιών και αρχών διασφαλίζοντας την υπεύθυνη λειτουργία και διαφάνεια του. Σχετικά με την κοινωνική ευθύνη επιδιώκονται από τον όμιλο η επιτυχία υψηλών επιδόσεων μέσα από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, η διανομή και η παραγωγή οικονομικής αξίας έμμεσα ή άμεσα στις κοινότητες δραστηριοποίησης. Επιπρόσθετα, ο όμιλος διαθέτει περιβαλλοντική πολιτική εστιάζοντας στο μετριασμό των περιβαλλοντικών επιπτώσεων οι οποίες προκύπτουν από δραστηριότητες του, με τη δέσμευση να εφαρμοστούν οι αρχές της κυκλικής οικονομίας, να μειωθούν οι εκπομπές αερίων θερμοκηπίου και η ενέργεια κατανάλωσης καθώς και να υπάρξει υπεύθυνη διαχείριση απορριμμάτων τα οποία σχετίζονται με τις δραστηριότητές της.

Ο όμιλος επιδιώκει να εφαρμόσει πρακτικές οι οποίες προάγουν τη βιώσιμη ανάπτυξη μέσα από τις πολιτικές του ενώ δεσμεύεται να σέβεται το περιβάλλον, την κοινωνία και την ανθρωπότητα έχοντας στόχο να παραμείνει ένας αξιόπιστος κοινωνικός εταίρος. Η προσέγγιση των μελών στη βιώσιμη ανάπτυξη βασίζεται σε 3 πυλώνες: Προϊόν: λειτουργία με σεβασμό για το περιβάλλον

συμβάλλοντας στην εγκύκλιο οικονομία με τη νέα οικονομία πλαστικών, Άνθρωποι: δημιουργείται αξία για τον λαό συμβάλλοντας και στις τοπικές κοινωνίες, Διαδικασία: λειτουργεί με επιχειρηματική ακεραιότητα και διαφάνεια εξασφαλίζοντας τις επιχειρήσεις συνεχώς καθώς και τη βέλτιστη οικονομική απόδοση.

Ανάλυση ουσιαστικότητας

Γίνεται εστίαση στη δημιουργία περιβαλλοντικών, κοινωνικών και οικονομικών οφελών σε όλη την αλυσίδα αξίας και προς τους μετόχους. Στο πλαίσιο αυτό εντοπίστηκαν οι εκ νέου περιβαλλοντικές, κοινωνικές και οικονομικές πτυχές των δραστηριοτήτων του ομίλου και στη συνέχεια προχώρησαν στην ιεράρχηση των υλικών θεμάτων της αειφόρου ανάπτυξης που είναι σχετιζόμενη με το επιχειρηματικό μοντέλο και βασίζεται στη μεθοδολογία του διεθνώς αναγνωρισμένου προτύπου GRI.

Στάδιο 1: προσδιορίζονται τα θέματα της βιώσιμης ανάπτυξης με τη δημιουργία αξίας βασισμένης στην αρχή της συμμετοχής των ενδιαφερομένων και του πλαισίου βιωσιμότητας των προτύπων GRI, ένα και εντοπίστηκαν θέματα τα οποία είναι σχετικά με τα ενδιαφερόμενα μέρη του ομίλου και τις δραστηριότητές τους τα οποία ήρθαν να αναθεωρήσουν τα ακόλουθα μεταξύ άλλων:

- Εσωτερικά έγγραφα σχετικά με τη συνεχιζόμενη εμπλοκή των ενδιαφερομένων, στρατηγική, τις διαδικασίες και τις πολιτικές
- Δημοσιεύσεις για το 2020 που σχετίζονται με τον κλάδο και τον Όμιλο.
- Εκθέσεις Βιώσιμης Ανάπτυξης ομότιμων εταιρειών.
- Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης του ΟΗΕ.
- Εκδόσεις GRI για τη συσκευασία.
- Διεθνή πρότυπα, όπως SASB και BRC.
- Τα θέματα υλικού Τα οποία προέκυψαν από προηγούμενες αναλύσεις ουσιαστικότητας και αναφέρθηκαν στην Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης 2019.

Στάδιο 2: Προσδιορισμός των κριτηρίων ιεραρχίας. Βασισμένος στην αρχή της ουσιαστικότητας και τις δεσμεύσεις των ενδιαφερομένων από τα πρότυπα GRI, ο όμιλος προχώρησε στο να εξειδικεύσει τα κριτήρια για να ιεραρχήσει τα θέματα τα οποία προσδιορίστηκαν:

1. κατά πόσο τα θέματα αυτά επηρεάζουν σημαντικά τις αποφάσεις και τις εκτιμήσεις των ενδιαφερομένων σε σχέση με την ομάδα.

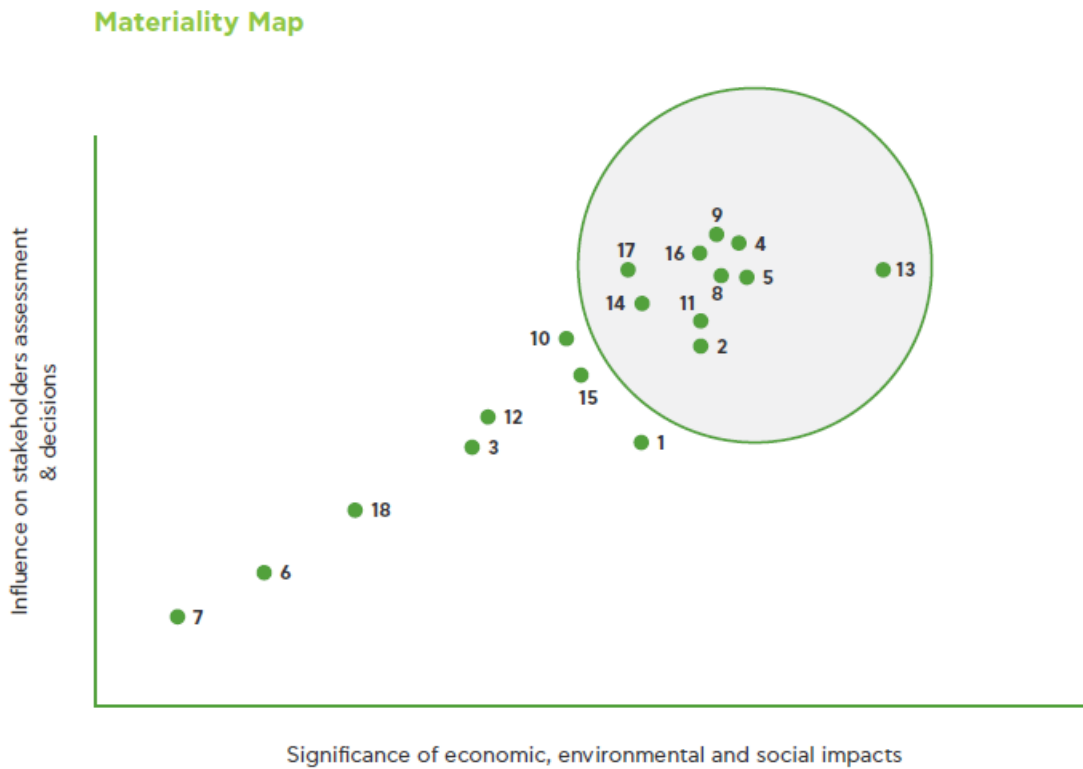
2. κατά πόσο τα θέματα αυτά αντικατοπτρίζουν τις ευρύτερες επιπτώσεις αρνητικές ή θετικές της λειτουργίας του ομίλου στο περιβάλλον, την οικονομία και την κοινωνία.

Στάδιο 3: Ιεραρχία των θεμάτων της αειφόρου ανάπτυξης. τα προηγούμενα κριτήρια ενσωματώθηκαν σε μη δομημένο ερωτηματολόγιο σε μορφή συνέντευξης το οποίο απαντήθηκε από τον CEO και τον Sustainability Officer του ομίλου.

Στάδιο 4: Επικύρωση των αποτελεσμάτων. Η ανώτατη διοίκηση του ομίλου και η επιτροπή αειφορίας επικύρωσαν τα αποτελέσματα βασισμένοι στην αρχή της πληρότητας και της απάντησης της αρχής σχετικά και με τα πρότυπα GRI. Μέσα από αυτή την ανάλυση λοιπόν εντοπίστηκαν 10 θέματα υλικού τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω στο χάρτη ουσιαστικότητας :

1. Βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης
2. Μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου
3. Προσδιορισμός οικονομικών και λειτουργικών κινδύνων και ευκαιριών που προέρχονται από την κλιματική αλλαγή
4. Παροχή καινοτόμων και βιώσιμων προϊόντων στο πλαίσιο της κυκλικής οικονομίας
5. Μείωση των απορριμμάτων και μεγιστοποίηση των ευκαιριών επανεπεξεργασίες και ανακύκλωσης
6. Μείωση κατανάλωσης νερού
7. Προστασία και διατήρηση της βιοποικιλότητας
8. Δημιουργία οικονομικής αξίας και οικονομικής απόδοσης του Ομίλου
9. Διασφάλιση της ποιότητας, της υγείας και της ασφάλειας των πελατών
10. Προώθηση της διαφάνειας των πληροφοριών για τα προϊόντα και των πελατών
11. Δημιουργία και εξασφάλιση θέσεων εργασίας
12. Συνεχής εκπαίδευση και εξέλιξη των εργαζομένων
13. Διασφάλιση της υγείας, της ασφάλειας και της ευημερίας των εργαζομένων
14. Προάσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων στην εργασία
15. Υποστηρίξτε την τοπική κοινωνία και διατηρήστε την ενεργό συμμετοχή και συνεργασία
16. Υπεύθυνη εταιρική διακυβέρνηση και διασφάλιση επιχειρηματικής ηθικής και συμμόρφωσης
17. Διασφάλιση της επιχειρησιακής συνέχειας και ετοιμότητας για αντιμετώπιση έκτακτης ανάγκης

18. Αξιολόγηση προμηθευτών ως προς τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιδόσεις τους



Εικόνα 2 : χάρτης ουσιαστικότητας

Σε σχέση με την παλαιότερη έκθεση η οποία δημοσιεύθηκε προέκυψαν 4 νέα θέματα υλικού:

- Διασφάλιση επιχειρησιακής συνέχειας και ετοιμότητας για αντιμετώπιση έκτακτης ανάγκης.
- Προάσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων στην εργασία.
- Δημιουργία και διασφάλιση θέσεων απασχόλησης.
- Μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου.

Αρκετά θέματα που παρουσιάζονται παρακάτω θεωρήθηκαν το 2019 ως υλικό δεν ξαναπροέκυψαν. Παρόλα αυτά ο όμιλος εξακολουθεί να παρακολουθεί την απόδοσή του σε αυτά καθώς οφείλει να τα αντιμετωπίζει και να τα παρακολουθεί με υπευθυνότητα:

- Αξιολόγηση προμηθευτών ως προς τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιδόσεις τους.
- Συνεχής ανάπτυξη και εκπαίδευση των εργαζομένων.

- Προσαρμογή στις επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής.
- Βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης και μείωση της κατανάλωσης των μη ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.
- Διατήρηση συνεργασίας και ενεργού συμμετοχής και υποστήριξη της τοπικής κοινωνίας.

Παρακολούθηση της βιώσιμης ανάπτυξης

Η εισήγηση, η προέγκριση και η μελέτη αποτελούν τον πρωταρχικό στόχο της επιτροπής αειφορίας προς το διοικητικό συμβούλιο θεμάτων το οποίο σχετίζεται με την επιχειρηματική, κοινωνική και περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Μέσα από την ανάπτυξη της αποτελεσματικότητας, της διαχείρισης και της στρατηγικής της κατάρτισης προτάσεων για την κοινωνική διακυβέρνηση και γενικά για την παρακολούθηση των λειτουργιών της διοίκησης της εταιρείας, των επιτροπών και του διοικητικού συμβουλίου. Μηνιαίως συζητούνται τα θέματα βιώσιμης ανάπτυξης από την επιτροπή αειφορίας, και εν συνεχεία διαβιβάζονται στα υπόλοιπα μέλη του διοικητικού συμβουλίου έτσι ώστε ανάλογα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης ουσιαστικότητας, να τεθούν τα χρονικά σχέδια, οι σχετικοί στόχοι και οι προτεραιότητες για την παρακολούθηση της προόδου και την εφαρμογή τους.

Προϊόν

Στα πλαίσια της κυκλικής οικονομίας παρέχονται βιώσιμα και καινοτόμα προϊόντα πλησιάζοντας τη στρατηγική της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τα πλαστικά, και θέτοντας τα θεμέλια για μια νέα πλαστική οικονομία, εντός της οποίας η παραγωγή και ο σχεδιασμός πλαστικών προϊόντων σέβεται πλήρως την αξιοποίηση των αναγκών για να ιεραρχηθεί η διαχείριση απορριμμάτων δηλαδή η ανακύκλωση, η επαναχρησιμοποίηση και η μείωση και περισσότερους βιώσιμους πόρους. Έτσι περιορίζεται η μόλυνση από πλαστικά απόβλητα και προωθείται περαιτέρω η καινοτομία. Στην εκπλήρωση του στόχου για μια σύγχρονη οικονομία η οποία χαρακτηρίζεται από αποτελεσματική χρήση ενέργειας και πόρων και χαμηλές εκπομπές άνθρακα συμβάλλει και η στρατηγική. Ο όμιλος ανταποκρίνεται πλήρως στη στρατηγική αυτή μετατρέποντας τις προκλήσεις της σύγχρονης εποχής σε ευκαιρίες ανάπτυξης, έχοντας τη φιλοδοξία της προώθησης ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στο πλαίσιο αυτό υιοθετήθηκαν οι αρχές της κυκλικής οικονομίας καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής των προϊόντων.



Εικόνα 3 : κυκλική οικονομία

Πρώτες ύλες

Η διασφάλιση της βιωσιμότητας, της ασφάλειας και της ποιότητας αναφορικά με τη χρήση των φυσικών πόρων στο στάδιο της προμήθειας και επιλογής των πρώτων υλών. Οι πρώτες ύλες αξιολογούνται με βάση τα κριτήρια πέρα από το κόστος, έχοντας στόχο την μακροχρόνια διατήρηση και τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές, καθώς και την ενσωμάτωση όρων στα συμβόλαια για την πρόληψη και διαχείριση κινδύνων οι οποίοι σχετίζονται με την ασφάλεια των προϊόντων καθώς και με τα απαιτούμενα περιβαλλοντικά πρότυπα. Υπάρχει σχεδιασμός να μειωθεί η χρήση του πλαστικού μειώνοντας το βάρος του προϊόντος, με φιλικές προς το περιβάλλον επαναχρησιμοποιούμενες λύσεις, ανάπτυξη και έρευνα επαναχρησιμοποιήσιμων προϊόντων, παραγωγή μονοδικών προϊόντων, αντικατάσταση πρώτων υλών με ανακυκλωμένες ανάπτυξη περιβαλλοντικών δηλώσεων προϊόντων (EPD) και αξιολόγηση κύκλου ζωής προϊόντος (LCA) σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα.

Διανομή / Μεταφορά

Για να πραγματοποιηθεί το μεγαλύτερο μέρος του ωφέλιμου φορτίου στις μεταφορές και για τη βελτιστοποίηση των δρομολογίων, εκτελούνται συνέργειες μεταξύ των εταιρειών του Ομίλου.

Προτιμώνται εάν είναι δυνατόν, η προμήθεια των πρώτων υλών γίνεται από βιομηχανίες οι οποίες βρίσκονται είτε στην ίδια είτε σε κοντινή γεωγραφική περιοχή.

Επαναχρησιμοποίηση

Η κατασκευή και ο σχεδιασμός των προϊόντων γίνεται με στόχο τον μεγαλύτερο δυνατό κύκλο ζωής, έτσι ώστε να έχουν τη δυνατότητα επαναχρησιμοποίησης και της υποβολής επεξεργασίας για μεγάλο χρονικό διάστημα. Η συλλογή και ο σωστός διαχωρισμός, η αποθήκευση των υπολειμμάτων παραγωγής και η συλλογή σε ειδικούς κάδους και η προσωρινή αποθήκευση, έχουν στόχο τη βέλτιστη αξιοποίησή τους.

Απόρριψη Ολοκλήρωση του κύκλου ζωής των πλαστικών

Εκτελείται η κυκλική οικονομία με την κατασκευή και τον σχεδιασμό προϊόντων με μειωμένο βάρος όπως δοχείο γιαουρτιού με μειωμένο βάρος κατά 25% χαμηλότερο, κύπελλο με μειωμένο βάρος κατά 15%.

- Για να μπορέσουν να αναπτυχθούν λύσεις συσκευασίας οι οποίες μειώνουν τις δευτερογενείς ανάγκες συσκευασίας, όπως είναι η αντικατάσταση των ξύλινων παλετών με επαναχρησιμοποιούμενες πλαστικές ή αντικατάσταση των χαρτοκιβωτίων με επαναχρησιμοποίηση μα πλαστικά κουτιά εκτελείται σε συνεργασία με τους πελάτες.
- Κατασκευή και σχεδιασμός προϊόντων πολλαπλής χρήσης και αντικατάσταση των προϊόντων μιας χρήσης όπως είναι παραδείγματος χάρη το επαναχρησιμοποιήσιμο κύπελλο Re-Cup 2.
- Κατασκευή και σχεδιασμός 100% ανακυκλώσιμων προϊόντων. Όλα τα προϊόντα του ομίλου της ομάδας είναι κατασκευασμένα από ένα ενιαίο υλικό (Monomaterial), είτε πολυπροπυλένιο είτε πολυαιθυλένιο.
- Μέσα από την ανακύκλωση κλειστών συστημάτων γίνεται εστίαση στην κατασκευή νέων προϊόντων, όπως είναι τα δοχεία τα οποία κατασκευάζονται από ανακυκλωμένη πρώτη ύλη από φιλμ σακούλας FFS ή από πλαστικά ποτήρια μιας χρήσης για τη συσκευασία πρώτων υλών από ανακυκλωμένες σακούλες του ίδιου τύπου.
- Χρήση 50% ή 100% ανακυκλωμένου υλικού για να παραχθεί βιομηχανική συσκευασία συρρικνωμένου φιλμ το οποίο χρησιμοποιείται κυρίως ως εξωτερικό κάλυμμα για πολλούς τύπους συσκευασιών.

- Ειδικά κατασκευασμένες ανακυκλωμένες σακούλες βαρέως τύπου, για τη μεταφορά προϊόντων βάρους από 25 έως 50 κιλά, κατασκευασμένες από ανακυκλωμένο υλικό από συσκευασία λιπασμάτων κατά 30%.
- Σακούλες σκουπιδιών από 100% ανακυκλωμένο υλικό.
- Δοχεία βαφής από ανακυκλωμένο υλικό.
- Κύπελλα τα οποία έχουν χαμηλότερο ενεργειακό αποτύπωμα προσθέτοντας φυσικές ύλες όπως είναι το ανθρακικό ασβέστιο και άλλα για την κατά 30% μερική αντικατάσταση του πολυπροπυλενίου.
- Προϊόντα μαύρου χρώματος που περιέχουν έως και 50% ανακυκλωμένο πολυπροπυλένιο

Δηλώσεις των Sustainability Officer και CEO

CEO

Ο CEO δήλωσε πως : « είναι μεγάλη χαρά για εμάς, να μοιραστούμε μαζί σας τα αποτελέσματα και τις πρωτοβουλίες της βιώσιμης ανάπτυξης τα οποία πετύχαμε το 2020, και πηγάζουν από τον πολιτισμό και τη στρατηγική που κατασκευάζονται εδώ και αρκετά χρόνια. Το 2020 αποτέλεσε μια σημαντική χρονιά για τον όμιλο, ενώ χαρακτηριζόταν με ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό κεφαλαιοποίησης της παραγωγής και θετικές οικονομικές επιδόσεις σε όλες τις εγκαταστάσεις μας. Η πανδημία υπηρέτησε ως επιταχυντής τάσης αποδεικνύοντας ότι για την επιχειρηματική μας επιτυχία θεωρήθηκε κρίσιμη η προσαρμογή στις εξωτερικές συνθήκες. Η μετάβαση από το γραμμικό στο μοντέλο της κυκλικής οικονομίας, η βιώσιμη αξιοποίηση των πρώτων υλών και η κλιματική αλλαγή αποτελούν τις κύριες προκλήσεις όλων των εταιρειών του ομίλου. Είμαστε πάντα ένα βήμα μπροστά από τις διαρκώς μεταβαλλόμενες εξελίξεις και ανάγκες.

Στο πλαίσιο αυτό και σε ευθυγράμμιση με τον κρίσιμο ρόλο που μπορεί να παίξουν οι παραγωγοί των πλαστικών προϊόντων υποστηρίζουμε την ενημερωμένη στρατηγική της Ευρωπαϊκής Ένωσης σχετικά με τις βιομηχανικές πολιτικές, ενώ εγκρίνεται το σχέδιο δράσης για τη μετάβαση στην κυκλική οικονομία και στη μείωση του ίχνους άνθρακα. Στη σχεδίαση του βιώσιμου μέλλοντος του ομίλου εμείς βάζουμε μπροστά τον άνθρωπο. Με τη συνεχή επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται αναπόσπαστο μέρος του πολιτισμού και της φιλοσοφίας μας. Η ποιότητα ζωής, η ασφάλεια και η υγεία των εργαζομένων μας αποτελούν επίσης μια βασική προϋπόθεση για τη βιώσιμη ανάπτυξη του ομίλου. Σε αυτή την πρωτοφανή κοινωνική κρίση η οποία επηρεάζει

όλο τον κόσμο, εμείς επιδιώκουμε να υποστηρίξουμε και να βοηθήσουμε τις ευάλωτες ομάδες λειτουργώντας ως ισχυρός κρίκος κοινωνικής προσφοράς.

Είμαστε περήφανοι που προχωρήσαμε σε μια αξιοσημείωτη δωρεά 2.000.000 πιστοποιημένων χειρουργικών масκών μιας χρήσης για να βοηθηθούν οι ευάλωτες ομάδες σε όλη τη χώρα καθώς και να αναληφθούν οι κοινωνικές πρωτοβουλίες μέσω του κοινωνικού κέντρου «Σταύρος Χαλιώρης». Παραμένουμε συγκεντρωμένοι και συνεπείς στους στόχους μας, ενισχύουμε την αγοραστική μας θέση και συνεχίζουμε να επενδύουμε στην συνεχή ανάπτυξη και βιώσιμη ανάπτυξη μας. Καθώς εξελίσσεται η πανδημία νιώθουμε πιο δυνατοί και πιο έτοιμοι να ελεγχθούμε σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον το οποίο παρουσιάζει μεγάλες προκλήσεις αλλά και μεγάλες ευκαιρίες.»

Sustainability Officer

«Το μεγαλύτερο στόχο της βιώσιμης στρατηγικής μας αποτελεί η δημιουργία αξίας για το περιβάλλον και την κοινωνία. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει να υπάρξει συνεργασία όλων. Οι υπάλληλοι και τα στελέχη μας στα εργοστάσια όπου κατασκευάζονται και σχεδιάζονται τα προϊόντα, καθώς και οι πελάτες και προμηθευτές, όπου όλοι κατανοούν τη σημασία και το νόημα βιώσιμης ανάπτυξης για το μέλλον και τη ζωή του πλανήτη. Επιπρόσθετα, αυτό αποτελεί μια ιδέα η οποία είναι πλέον συνυφασμένη με την εταιρική μας κουλτούρα. Υπάρχει η καθοδήγηση από μια ισχυρή εταιρική διακυβέρνηση και νοοτροπία η οποία εστιάζεται στη βιωσιμότητα ενώ μπορούμε να διασφαλίσουμε την επιχειρηματική συνέχεια του ομίλου και το κοινό μας μέλλον.»

Κεφάλαιο 7^ο

Συνοπτική παρουσίαση αποτελεσμάτων εργασίας

Στη διατριβή αυτή γίνεται συζήτηση ενός πλαισίου για να διαχειριστεί η εταιρική βιωσιμότητα. Το συγκεκριμένο πλαίσιο αποτελείται από διάφορα επίπεδα διαχείρισης, ενώ συμπληρώνεται ταξινομώντας τα μέσα διαχείρισης για να υποστηριχθεί ο έλεγχος, η επανεξέταση, η υλοποίηση και ο προγραμματισμός των εταιρικών δραστηριοτήτων βιωσιμότητας. Ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για τη διαχείριση της εταιρικής βιωσιμότητας, οφείλει να περιλαμβάνει και τις τρεις διαστάσεις της βιώσιμης ανάπτυξης. Το συγκεκριμένο πλαίσιο παρέχει μια ολοκληρωμένη επισκόπηση από διαφορετικά επίπεδα δράσης και καθηκόντων, τα οποία σχετίζονται με τη διαχείριση εταιρικής βιωσιμότητας, ενώ μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από επαγγελματίες και από μελετητές για να κατανοηθούν οι απαραίτητες περιοχές και δραστηριότητες για τη μετάβαση μιας εταιρείας σε βιώσιμη.

Η εταιρική βιωσιμότητα έχει τη δυνατότητα να αποτελέσει μια πηγή ανταγωνιστικότητας στην περίπτωση που οι ευκαιρίες σχετίζονται με τη βιώσιμη ανάπτυξη, ενώ μπορούν να προσδιοριστούν με τον κατάλληλο τρόπο. Η μελέτη αυτή δείχνει για αυτό το έργο ένα πρακτικό πλαίσιο μιας γενικής μεθοδολογίας, η οποία παρουσιάζεται και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για κάθε εταιρεία που επιθυμεί οργανωτική μετάβαση προς μια βιώσιμη διαχείριση συνδυάζοντας αποδεδειγμένα εργαλεία διαχείρισης και έχοντας ως βασικούς σκοπούς τη βιώσιμη ανάπτυξη και τις στρατηγικές της. Η εταιρική βιωσιμότητα παρόλα αυτά θα πρέπει να είναι συγκεκριμένη για κάθε οργανισμό. Η ολοκληρωμένη άποψη για τα διαφορετικά επίπεδα διαχείρισης τα οποία υποστηρίζονται για τη γενική ενσωμάτωση της πτυχής βιωσιμότητας στις εταιρικές αξίες, αποτελεί μια ολοκληρωμένη άποψη και εφαρμόζονται σε δραστηριότητες, στρατηγικές και εταιρικές αξίες.

Δύο ακόμη κύρια χαρακτηριστικά του πλαισίου αυτού αποτελούν η ενσωμάτωση του backcasting ως αρχή σχεδιασμού για στρατηγικές βιωσιμότητας και η ενσωμάτωση των γενικά αποδεκτών αρχών βιωσιμότητας που προκύπτουν από το FSSD. Τα χαρακτηριστικά αυτά αποτελούν πολύ σημαντικές συνεισφορές για το πώς διαχειρίζεται η βιωσιμότητα και ποιες είναι οι εταιρικές στρατηγικές βιωσιμότητας καθώς επιτρέπεται μια ισχυρή σύνδεση μεταξύ της εταιρικής διαχείρισης και της απτής βιώσιμης ανάπτυξης. Κάτι τέτοιο διασφαλίζει ότι η εταιρική διαχείριση

της βιωσιμότητας αφορά στο να βελτιωθούν αποτελεσματικά η κοινωνική και οι περιβαλλοντική απόδοση σε συνάρτηση με την οικονομική επιτυχία. Η ιδέα να παρουσιαστεί ένα γενικό πλαίσιο φαίνεται να λειτουργεί εις βάρος των λεπτομερών συστάσεων για κάποιους κλάδους.

Ευτυχώς όμως αυτό το πλαίσιο συνδυάζει διαφορετικά επίπεδα διαχείρισης ενώ μπορεί να εφαρμοστεί από διαφορετικούς οργανισμούς που έχουν διαφορετικό μέγεθος και σε διαφορετικούς τομείς. Για το συγκεκριμένο πλαίσιο και την ενσωμάτωση και οργάνωση θεμάτων βιωσιμότητας, τα διαφορετικά επίπεδα διαχείρισης προσδιορίζονται με τη συνάφεια της αιφόρου ανάπτυξης και περιγράφονται σε γενικές γραμμές αλλά με τρόπο δομημένο. Συνεπώς, το ερώτημα το οποίο προκύπτει και πρέπει να απαντηθεί δεν είναι το γιατί μια εταιρεία πρέπει να είναι πιο βιώσιμη αλλά για το πώς μπορεί μια εταιρεία να είναι πιο βιώσιμη.

Θεωρητικές συνεισφορές

Η μελέτη αυτή προσφέρει αρκετές θεωρητικές συνεισφορές αποδεικνύοντας το πόσο σημαντική είναι η υιοθέτηση των βιώσιμων πρακτικών για τις επιχειρήσεις B2B. Κατά πρώτον γίνεται συνεισφορά στη βιβλιογραφία B2B με την προσφορά στοιχείων για τα αποτελέσματα τοποθέτησης της βιωσιμότητας του προμηθευτή στα σχεσιακά και οικονομικά στοιχεία της απόδοσης του αγοραστή, μέσα από τον διαμεσολαβητικό ρόλο της εμπιστοσύνης. Στην ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία φαίνονται ασαφή ευρήματα για τη σχέση που μπορεί να έχει η εκτέλεση μιας επιχείρησης και η βιωσιμότητα. Οι Busch και Hoffmann (2011) για παράδειγμα, εντόπισαν μια αρνητική σχέση ανάμεσα στην οικονομική και περιβαλλοντική απόδοση όταν οι επιχειρήσεις χρησιμοποιήσουν ως βάση διαδικασίας μέτρησης τη διαχείριση άνθρακα. Αντίθετα, οι Li, Zhou και Wu (2017) εντόπισαν ότι στις πρακτικές της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας, οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα βελτίωσης των δραστηριοτήτων της απόδοσης μέσα από τη σχεσιακή ικανότητα της ολοκλήρωσης της γνώσης.

Τα σαφή αυτά ευρήματα συνοψίζονται καλύτερα από τους Kumar, Subramanian και Arputham (2018) οι οποίοι κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι κάποιες μελέτες εντοπίζουν θετική επίδραση της συνεργασίας των οικονομικών επιδόσεων και του περιβάλλοντος, αλλά κάποιες από αυτές δεν βρίσκουν υποστήριξη για τη σχέση αυτή. Με αυτό τον τρόπο επεκτείνεται και εμπλουτίζεται το συγκεκριμένο ερευνητικό ρεύμα αντλώντας από τη θεωρία των κοινωνικών ανταλλαγών, ώστε να παραχθούν εμπειρικά στοιχεία για να συνδεθεί μεταξύ της θέσης βιωσιμότητας B2B της εκτέλεσης του αγοραστή και του προμηθευτή. Ο Sharma (2020) κάλεσε για επιπλέον μελλοντικές

έρευνες για το πώς μπορεί να επιδράσει μια στρατηγική βιωσιμότητας στα αποτελέσματα της απόδοσης και στην αντίληψη των αγοραστών.

Κατά δεύτερο, η συγκεκριμένη διατριβή συμβάλλει στη θεωρία των κοινωνικών ανταλλαγών, εντοπίζοντας την ανταγωνιστική ένταση και τη συναλλακτική αβεβαιότητα ως οριακές συνθήκες υπό τις οποίες η εμπιστοσύνη μπορεί να μεσολαβήσει στη σχέση μεταξύ της τοποθέτησης βιωσιμότητας και αποτελεσμάτων σε επιχειρήσεις B2B. Πιο συγκεκριμένα διαπιστώθηκαν οι έμμεσες επιπτώσεις που μπορεί να έχει η τοποθέτηση της βιωσιμότητας στη σχεσιακή απόδοση μέσω ικανοτήτων, όπου η εμπιστοσύνη μειώνεται όταν υπάρχει υψηλός βαθμός συναλλακτικής αβεβαιότητας. Με όμοιο τρόπο, οι έμμεσες επιπτώσεις της τοποθέτησης βιωσιμότητας στις χρηματοοικονομικές επιδόσεις μέσα από τη σχεσιακή εμπιστοσύνη μπορεί να μειωθούν όταν υπάρχει ένας υψηλός βαθμός συναλλακτικής αβεβαιότητας.

Τα αποτελέσματα αυτά έρχονται σε αντίθεση με τα ευρήματα των Krishnan et al. (2006), οι οποίοι τόνισαν ότι η θετική σχέση ανάμεσα στην απόδοση συμμαχίας και της εμπιστοσύνης θεωρείται ισχυρότερη από την υψηλή αβεβαιότητα της συμπεριφοράς. Οι έμμεσες επιπτώσεις της τοποθέτησης της βιωσιμότητας στη σχεσιακή απόδοση μέσα από τη σχεσιακή εμπιστοσύνη ωστόσο, θεωρούνται ισχυρότερες όταν υπάρχει υψηλός βαθμός συναλλακτικής αβεβαιότητας. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν τη σημασία που έχει η μελέτη των διαφορετικών διαστάσεων που μπορεί να έχει ο προσδιορισμός της εμπιστοσύνης στις διαφοροποιημένες επιδράσεις κάθε διάστασης σε διαφορετικούς δείκτες απόδοσης.

Καθώς κάποιες προηγούμενες μελέτες έδειξαν ότι η εμπιστοσύνη μπορεί να επηρεάσει τη σταθερή απόδοση (Alejandro, Souza, Boles, Ribeiro, & Monteiro, 2011; Mohan et al., 2021), οι οριακές συνθήκες οι οποίες καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο η εμπιστοσύνη μπορεί να επηρεάσει την απόδοση παραμένει υπό εξέταση. Οι Casidy και Nyadzayo (2019) κάλεσαν για μελλοντικές μελέτες ώστε να εξεταστούν και άλλοι πιθανοί συναισθηματικοί και γνωστικοί μεσολαβητές, καθώς και άλλες οριακές συνθήκες για τη σχέση μεταξύ των σχεσιακών αποτελεσμάτων και της ποιότητας σχέσης. Ενδιαφέρον παρουσιάζει ότι διαπιστώθηκαν ότι άλλες επιπτώσεις τοποθετήσεις βιωσιμότητας B2B στην απόδοση του αγοραστή μέσα από τη σχεσιακή εμπιστοσύνη, δεν μπορούν να μετατρέψουν σε σημαντικό βαθμό την ανταγωνιστική ένταση. Πιθανός λόγος για αυτό μπορεί να είναι και η πανδημία COVID-19, όπου ενισχύθηκε ως θέμα επιβίωσης η αλληλεξάρτηση μεταξύ του προμηθευτή και του αγοραστή.

Κατά τρίτον η εργασία αυτή συμβάλλει στην ποιοτική λογοτεχνία των σχέσεων με την αποδόμηση της μοναδικής δράσης των συναισθηματικών και γνωστικών στοιχείων εμπιστοσύνης. Η προσέγγιση αυτή μπορεί να ευθυγραμμιστεί με πρόσφατες μελέτες οι οποίες σχετίζονται με την ποιότητα των σχέσεων του πλαισίου B2B, το οποίο μπορεί να εξετάσει τη γνωστική σχεσιακή διαδρομή προς την απόδοση και το διακριτικό συναισθηματικό τμήμα (Casidy et al., 2020; Nyadzayo, Mohan, & Casidy, 2020). Συγκεκριμένα, οι Casidy et al. (2020) εντόπισαν ότι η συναισθηματική δέσμευση μπορεί να παρουσιάσει ισχυρότερα μεσολαβητικά αποτελέσματα στην απόδοση κατά τη διάρκεια της χαμηλής τεχνολογικής αναταραχής, ιδίως ανάμεσα στους μακροπρόθεσμους προσανατολισμούς των πελατών. Οι Nyadzayo, Mohan και Casidy (2020) διαπίστωσαν ότι σε ένα διαπολιτισμικό περιβάλλον, η συναισθηματική δέσμευση μπορεί να έχει σημαντική μεσολάβηση στα αποτελέσματα διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όσον αφορά τη σχεσιακή απόδοση, δηλαδή την προθυμία πληρωμής μιας τιμής premium, ανάμεσα σε κινεζικές και αυστραλιανές επιχειρήσεις, καθώς η υπολογιστική δέσμευση παρουσιάζει σημαντικά αποτελέσματα μόνο στις κινεζικές εταιρείες.

Καθώς η μελέτη αυτή βρήκε ένα αντίθετο αποτέλεσμα της γνωστικής ικανότητας της εμπιστοσύνης και της συναισθηματικής σχεσιακής εμπιστοσύνης στην απόδοση που έχει ο αγοραστής κάτω από την υψηλή συναλλακτική αβεβαιότητα, μπορεί να θεωρηθεί ότι τα ευρήματα της μελέτης αυτής συμπληρώνουν αυτές τις πρόσφατες εργασίες. Τέλος, γίνεται συμβολή στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ βιωσιμότητας με την αποκάλυψη των επακόλουθων επιπτώσεων της τοποθέτησης της στρατηγικής βιωσιμότητας των προμηθευτών για τους αγοραστές με τη χρήση μιας αναδυόμενης θέσης B2B. Καθώς το να οικοδομηθεί μια θεωρία στον τομέα της βιωσιμότητας B2B είναι ακόμα σε πολύ πρωταρχικό στάδιο, οι Karitan et al. (2019) καλούν για μελλοντική έρευνα ώστε να χρησιμοποιηθεί η κλίμακα τοποθέτησης της βιωσιμότητας B2B για να μετρηθεί η σταθερή τοποθέτηση της απόδοσης και βιωσιμότητας. Η συγκεκριμένη μελέτη σε απάντηση καταδεικνύει την εμπειρική σχέση μεταξύ της τοποθέτησης βιωσιμότητας B2B και της απόδοσης του αγοραστή μέσα από το ενισχυμένο επίπεδο της εμπιστοσύνης.

Διοικητικές επιπτώσεις

Τα ευρήματα της συγκεκριμένης μελέτης παρουσιάζουν ότι τα στελέχη B2B εξετάζουν τη βιωσιμότητα του προμηθευτή η οποία τοποθετείται ως ένας σημαντικός μοχλός για την απόδοση των αποτελεσμάτων των αγοραστών. Οι Karitan et al. (2019) διαπίστωσαν ότι οι αγοραστές B2B

παρουσιάζουν προθυμία να εργαστούν με προμηθευτές οι οποίοι είναι γνωστοί ότι υιοθετούν βιώσιμες πρακτικές. Ένα μεγάλο μέρος της μελέτης βασίζεται στα ευρήματά τους τα οποία εμπειρικά καταδεικνύουν ότι η αντίληψη των αγοραστών B2B για την τοποθέτηση της βιωσιμότητας του προμηθευτή, έχει άμεση σχέση με την πεποίθησή τους ότι μπορούν να επιτύχουν σημαντικά οικονομικά και σχεσιακά αποτελέσματα μέσα από τη συνεργασία τους με τον προμηθευτή. Συνεπώς, κατά την επίδραση που έχουν με τους μελλοντικούς και τους υπάρχοντες αγοραστές, θεωρείται σημαντική για τις επιχειρήσεις B2B η συμμετοχή και η αποτελεσματική επικοινωνία για βιώσιμες πρακτικές.

Οι εταιρείες B2B για παράδειγμα, θα μπορούσαν να συμμορφώνονται με τα διεθνή σημεία αναφοράς για τις βιώσιμες πρακτικές συμμετέχοντας σε διαφορετικές πρωτοβουλίες οι οποίες καταδεικνύουν ανησυχίες για το περιβάλλον. Θα ήταν ορθό οι επιχειρήσεις αυτές να προσπαθήσουν να αποκτήσουν περιβαλλοντικό πρόγραμμα διαπίστευσης και πιστοποίησης από αξιόπιστους φορείς όπως είναι οι Ground Control, Eco Certification, ISO14001, οι οποίοι μπορούν στη συνέχεια να εμφανισθούν και να αναφερθούν στην επικοινωνία που έχουν οι εταιρείες με τους αγοραστές, για να ενισχύσουν περαιτέρω τη βιώσιμη εικόνα των επιχειρήσεών τους, οι οποίοι με τη σειρά τους θα μπορέσουν να οδηγήσουν σε ισχυρότερη αγοραστική απόδοση και εμπιστοσύνη. Η πρακτική αυτή ελαχιστοποιεί επίσης τα ζητήματα του greenwashing, σύμφωνα με το οποίο οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν απλά πράσινες λέξεις έτσι ώστε να περιγράψουν τις λειτουργίες τους χωρίς να συμμορφώνονται στην πραγματικότητα με τα υψηλά πρότυπα βιωσιμότητας.

Μια ακόμη βασική επίπτωση η οποία προκύπτει από τα ευρήματα της μελέτης αυτής, είναι η σημασία η οποία μπορεί να έχει η εμπιστοσύνη ικανοτήτων και η σχεσιακή εμπιστοσύνη για τη γεφύρωση της αντίληψης του αγοραστή για τη βιωσιμότητα και την απόδοση, η οποία ποικίλει ανάλογα με το βαθμό της συναλλακτικής αβεβαιότητας. Συγκεκριμένα, βρίσκεται ότι η σχεσιακή εμπιστοσύνη μπορεί να παίζει πιο ισχυρό μεσολαβητικό ρόλο με την ύπαρξη συναλλακτικής αβεβαιότητας. Τα ευρήματα αυτά θεωρούνται πολύ σημαντικά καθώς πολλοί προμηθευτές προσπαθούν να εξασφαλίσουν σε περιόδους ταραχών όπως είναι η πανδημία COVID-19, τη διαθεσιμότητα των απαραίτητων υπηρεσιών και προϊόντων, εξαιτίας ζητημάτων υλικοτεχνικής υποστήριξης (Bloomberg, 2021) και έλλειψης πόρων (Pedersen, Ritter, & Di Benedetto, 2020). Όταν υπάρχουν τέτοια εξαιρετικά αβέβαια περιβάλλοντα, οι προμηθευτές πρέπει να επενδύουν με περισσότερη προσπάθεια στο να αναπτύξουν τις σχέσεις εμπιστοσύνης με τους αγοραστές

ενθαρρύνοντας τους να επικοινωνούν ελεύθερα για τις δυσκολίες, τις προσδοκίες, συναισθήματα και τις ιδέες τους.

Σαφώς και τα ευρήματα της συγκεκριμένης μελέτης υποδηλώνουν ότι οι αγοραστές B2B δεν θεωρούν την ικανότητα των προμηθευτών ως ένα καθοριστικό παράγοντα κάτω από εξαιρετικά αβέβαιες συνθήκες όπου δεν είναι εγγυημένη η διαθεσιμότητα των προϊόντων και υπηρεσιών. Συνεπώς, σε τέτοιες περιπτώσεις οι προμηθευτές θα πρέπει να επικεντρωθούν στο να αναπτύξουν ισχυρές σχέσεις με τους αγοραστές B2B οι οποίοι αντί να βασίζονται στην ικανότητα βασίζονται στην σχεσιακή εμπιστοσύνη. Τέλος, τα ευρήματα της συγκεκριμένης μελέτης υποδηλώνουν ότι η εμπιστοσύνη στην ικανότητα μπορεί να έχει ένα πιο αδύναμο διαμεσολαβητικό ρόλο όταν το περιβάλλον είναι λιγότερο ανταγωνιστικό. Ο ρόλος της εμπιστοσύνης αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα σε στρατηγικές βιωσιμότητας, και της τοποθέτησης της βιωσιμότητας θεωρούνται ζωτικής σημασίας δεδομένου ότι εφαρμόζεται από πολλές βιομηχανίες το greenwashing (Mezger et al., 2020).

Κάτι τέτοιο μπορεί να σημαίνει ότι στο περιβάλλον αυτό οι προμηθευτές οφείλουν να επικεντρωθούν στο να ενισχύσουν τη βιώσιμη εικόνα όσο αυτό θα μπορέσει να επηρεάσει άμεσα την απόδοσή του αγοραστή. Βρέθηκε ωστόσο ότι η βιώσιμη αντίληψη από μόνη της μπορεί να μην επηρεάσει άμεσα σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον την απόδοση του αγοραστή, εξαιτίας του ισχυρότερου διαμεσολαβητικού ρόλου της εμπιστοσύνης ικανοτήτων. Ως εκ τούτου, οι προμηθευτές σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον οφείλουν να επενδύσουν στο να ενισχυθεί η βιώσιμη εικόνα καθώς και η ανάπτυξη εμπιστοσύνης των ικανοτήτων εστιάζοντας στη βελτίωση της πείρας τους (Dowell et al., 2015).

Κεφάλαιο 8^ο

Συμπεράσματα/προτάσεις

Η έρευνα στην παρούσα διατριβή αποκλίνει από προηγούμενες μελέτες οι οποίες έγιναν σχετικά με πελάτες και τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων ΕΚΕ, τα οποία επικεντρώνονται σε επιχειρήσεις Β2C. Εξαιτίας της διακριτής οργανωτικής συμπεριφοράς των αγοραστών, ευρήματα τα οποία ήταν σχετικά με τον αντίκτυπο της ΕΚΕ σε ένα πλαίσιο Β2C δεν είναι εύκολο να μεταφέρει σήμα σε ένα πλαίσιο Β2Β. Η ΕΚΕ ωστόσο, παρουσιάζει μεγάλη πρακτική σημασία για τις βιομηχανίες Β2Β, με την ενίσχυση της ανάγκης διερεύνησης, εάν μπορεί η ΕΚΕ να ενθαρρύνει πιο ευνοϊκές οργανωτικές σχέσεις ανάμεσα σε πελάτη και προμηθευτή. Για να αντιμετωπιστεί αυτό το ζήτημα, η μελέτη αυτή συνεισφέρει σε μια προηγούμενη έρευνα μάρκετινγκ και ΕΚΕ με διάφορους τρόπους. Καταδεικνύεται λοιπόν εμπειρικά ότι η δέσμευση ΕΚΕ μπορεί να δημιουργήσει θετικά αποτελέσματα για τους πελάτες στις επιχειρησιακές σχέσεις μέσα στον οργανισμό, δημιουργώντας στην ουσία έτσι ένα κεντρικό ερευνητικό κενό στη βιβλιογραφία της ΕΚΕ (Vaaland, Heide και Grønhaug 2008).

Αν και κάποια προηγούμενα εννοιολογικά πλαίσια συνδέουν την πραγματική δέσμευση και αντίληψη για την ΕΚΕ και τους ενδιαφερόμενους, καθώς και τα διακριτά αποτελέσματα τους όπως αναφέρουν οι Bhattacharya, Korschun, and Sen (2009), η εμπειρική έρευνα επικεντρώθηκε κυρίως στο να εξετάσει μεμονωμένα τμήματα αυτής της αιτιακής αλυσίδας (Vaaland, Heide, and Grønhaug 2008). Η μελέτη δοκιμάζει εμπειρικά και βασίζεται σε προηγούμενες εννοιολογικές εργασίες ώστε να αναπτυχθεί ένα ολιστικό πλαίσιο το οποίο δεν μπορεί να λάβει υπόψη τις ιδιαιτερότητες του πλαισίου Β2Β. Συγκεκριμένα, καθώς πολλές προηγούμενες έρευνες χειραγώγησαν της φήμη της πλασματικής εταιρείας για την ΕΚΕ (Wagner, Lutz, and Weitz 2009), επιδεικνύονται τα αποτελέσματα της εταιρικής δέσμευσης ΕΚΕ με τη μελέτη πραγματικών επιχειρησιακών σχέσεων.

Με αυτό τον τρόπο ενσωματώνονται οι προοπτικές του πελάτη και του προμηθευτή, ενώ απαντώνται κλήσεις ώστε να ζωγραφιστεί μια πιο έγκυρη εξωτερική εικόνα των δυνάμεων, οι οποίες καθορίζουν τις αντιδράσεις των πελατών στην ΕΚΕ (Du, Bhattacharya και Sen 2007, σελ. 224). Οι περισσότερες έρευνες μάρκετινγκ συνέλαβαν την ΕΚΕ σε παγκόσμιο επίπεδο ή όρισαν

μια συγκεκριμένη δραστηριότητα ως ΕΚΕ. Όπως αναφέρει η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών, μπορεί να γίνει μια πιο συγκεκριμένη προσέγγιση με την εξαγωγή δύο διακριτών πτυχών της δέσμευσης ΕΚΕ. Δείχνεται εμπειρικά ότι η επιχειρηματική πρακτική της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μπορεί να οδηγήσει στην πίστη των πελατών μέσω της εμπιστοσύνης όπου αποτελεί ένα εργαλείο οφέλους των πελατών, ενώ η φιλανθρωπική εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να προωθήσει την πίστη μέσω των πελατών και της εταιρικής ταυτότητας δηλαδή το εκφραστικό όφελος των πελατών, αποκαλύπτοντας με αυτόν τον τρόπο διακριτούς μηχανισμούς οφέλους.

Με αυτό τον τρόπο απαντήθηκαν οι κλήσεις στο να εξεταστούν οι σχέσεις μεταξύ κάποιων τύπων της ΕΚΕ και των αποτελεσμάτων πελατών (Barnett 2007). Ο μηχανισμός λοιπόν, με αυτή την πρόταση περιλαμβάνει δύο διακριτές πτυχές της ΕΚΕ, όπου οι ενοποιημένες μελέτες υποστηρίζουν της δράσης της μέσα από μια οργανική αξία (Klein and Dawar 2004; McWilliams και Siegel 2001) χρησιμοποιώντας μελέτες οι οποίες αναδεικνύουν τις εκφραστικές συνέπειες ΕΚΕ (Lichtenstein, Drumwright και Braig 2004). Καθώς ενσωματώνεται η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών η οποία υποστηρίζει ότι οι δραστηριότητες που είναι προσανατολισμένες στα ενδιαφερόμενα μέρη οφείλουν να παρέχουν κάποια οφέλη για να δημιουργηθούν επιτυχημένες σχέσεις, με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής η οποία δίνει εξηγήσεις για το ποια οφέλη μπορούν να είναι πολύ σημαντικά σε σχέσεις ανταλλαγής, παρέχουν ένα θεωρητικό πλαίσιο για την ταυτόχρονη εξέταση των διακριτών συνεπειών ΕΚΕ (Aguinis και Glavas, 2012).

Η μελέτη αυτή ανταποκρίνεται σε κλήσεις οι οποίες ζητούν να προσδιοριστεί η επιρροή των μεταβλητών του συντονιστή στην αποτελεσματικότητα των προσπαθειών της ΕΚΕ (Barnett 2007). Καθώς προσαρμόζεται η αντίληψη ότι η εξάρτηση και η αβεβαιότητα είναι κεντρικά ενδεχόμενα σε πολλές σχέσεις ανταλλαγής (Cannon και Perreault 1999) στην έρευνα ΕΚΕ, εξάγονται σε συνθήκες κάτω από τις οποίες διαφορετικές πτυχές της ΕΚΕ μπορούν να χάσουν ή να κερδίσουν επιρροή δημιουργώντας ευνοϊκά αποτελέσματα πελατών. Στο σύνολο η έρευνα έδειξε ότι υπό τις συνθήκες υψηλής αβεβαιότητας και υψηλής εξάρτησης είναι ιδιαίτερα σπουδαία μια εργαλειακή διαδρομή της ΕΚΕ.

Τα αποτελέσματα επίσης έδειξαν ότι η ενασχόληση δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την ΕΚΕ αποτελούν μια αξιολογη προσπάθεια για τις επιχειρήσεις Β2Β. Οι δραστηριότητες αυτές θεωρούνται προσεκτικά στοχευμένες ενώ μπορούν να αυξήσουν την αναγνώριση και εμπιστοσύνη στους πελάτες του οργανισμού, κάτι που μπορεί να ενισχύσει την πίστη των πελατών.

Επιπρόσθετα, αναμένεται η αύξηση της σημασίας των ζητημάτων από τους εκπροσώπους τόσο των προμηθευτών όσο και των εταιρειών των πελατών. Σε κάποιες ερωτήσεις που έγιναν σε εταιρείες προμηθευτών όσον αφορά τη σημασία της ΕΚΕ στις σχέσεις Β2Β, υπήρξε στις απαντήσεις υπόνοια ότι στα επόμενα 5 χρόνια θα αυξηθεί, επιβεβαιώνοντας έτσι τη διαχειριστική συνάφεια του θέματος. Οι διαχειριστές οφείλουν να εφαρμόσουν μια πιο λεπτή προσέγγιση στην πρακτική της δέσμευσης ΕΚΕ. Τα αποτελέσματα της εργασίας αυτής αποδεικνύουν ότι οι προσπάθειες ΕΚΕ των προμηθευτών μπορούν να δημιουργήσουν ξεχωριστά οφέλη στους πελάτες ενόργανα έναντι εκφραστικών, ανάλογα με τις πτυχές δέσμευσης της ΕΚΕ.

Με αυτό τον τρόπο, οι Β2Β managers οφείλουν να διαφοροποιήσουν τη δέσμευση ΕΚΕ στις επιχειρησιακές τους δραστηριότητες οι οποίες απευθύνονται σε ενδιαφερόμενους όπου υπάρχει ανταλλαγή στην αγορά και επαγγελματική πρακτική και δέσμευση ΕΚΕ, έξω από τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες οι οποίες απευθύνονται στην κοινότητα δηλαδή στην φιλάνθρωπική ΕΚΕ. Τα στοιχεία ωστόσο αποκαλύπτουν ότι η πλειοψηφία των προμηθευτών ασκεί μάλλον μη συγκεκριμένα τη διαχείριση ΕΚΕ, είτε εμπλέκοντας έντονα και τις δύο πτυχές της, είτε εφαρμόζοντας χαμηλές προσπάθειες και προς τις δύο αυτές πτυχές, επιβεβαιώνοντας με αυτό τον τρόπο τις ανένδοτες ενδείξεις μη στρατηγικού χαρακτήρα των επιχειρήσεων οι οποίες χρησιμοποιούν την ΕΚΕ (Levy 2010). Τα αποτελέσματα προσφέρουν σαφείς κατευθυντήριες γραμμές για τις επιχειρήσεις Β2Β ώστε να εφαρμόσουν μια αποτελεσματική στρατηγική ΕΚΕ.

Αν η αύξηση της εμπιστοσύνης των πελατών αποτελεί τον πρωταρχικό στόχο, ο σκοπός των διευθυντών είναι η προώθηση και η ταυτοποίηση της εταιρείας και του πελάτη, ενώ οι διαχειριστές οφείλουν να εξετάσουν τις δραστηριότητες στα πλαίσια του τομέα της φιλάνθρωπικής ΕΚΕ. Επιπλέον, υπάρχει η αντίληψη του πελάτη για τις δραστηριότητες ΕΚΕ ενός προμηθευτή. Σύμφωνα με τις μελέτες, οι πελάτες Β2Β αντιλαμβάνονται διαφορετικές πτυχές της ΕΚΕ όταν γίνεται αξιολόγηση της ΕΚΕ ενός προμηθευτή. Με αυτό τον τρόπο οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν επιλεκτικά τη φήμη τους για την ΕΚΕ δημιουργώντας θετική δέσμευση στην αντίστοιχη πτυχή. Κάποια απρόβλεπτα γεγονότα του συγκεκριμένου συνδέσμου είναι ότι οι διαχειριστές οφείλουν να διασφαλίσουν την ευαισθητοποίηση των πελατών στις δραστηριότητες αυτές ώστε να αποφευχθεί η αντίληψη του greenwashing.

Για να γίνει κάτι τέτοιο πρέπει να εξακριβωθούν οι αποδόσεις ΕΚΕ σχετικά με την ΕΚΕ του προμηθευτή από τους πελάτες ώστε να παρουσιάσουν θετική δέσμευση. Για να επιτευχθεί αυτός

ο στόχος οι διαχειριστές οφείλουν να περιλαμβάνουν προληπτικά θέματα ΕΚΕ στην επιχειρησιακή τους στρατηγική με τη συνεχόμενη εμπλοκή της ΕΚΕ και των προσπαθειών επικοινωνίας ΕΚΕ με διαφάνεια. Επιπλέον, οι διαχειριστές Β2Β οφείλουν να εξετάσουν τον αντίκτυπο που θα παρουσιάσουν πολλοί παράγοντες του πλαισίου, το οποίο επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της ΕΚΕ στο να δημιουργηθούν ευνοϊκά αποτελέσματα για τους πελάτες. Θα πρέπει για παράδειγμα να κατανοηθεί το επίπεδο το οποίο επικρατεί στην αγορά σχετικά με την αβεβαιότητα καθώς και η στρατηγική σημασία των προϊόντων στους πελάτες. Πιο ειδικά, οι εταιρείες Β2Β καθώς ενεργούν σε αγορές οι οποίες έχουν υψηλή αβεβαιότητα και προσφέρουν σημαντικά προϊόντα οφείλουν να εμπλέκονται σε μια επιχειρηματική πρακτική ΕΚΕ.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η επιχειρηματική πρακτική ΕΚΕ σε ένα τέτοιο περιβάλλον έχει τη δυνατότητα ενίσχυσης της εμπιστοσύνης των πελατών όπου με τη σειρά τους αυξάνουν την πίστη τους. Η επίδραση της επιχειρησιακής πρακτικής ΕΚΕ ταυτόχρονα με την εμπιστοσύνη των πελατών θεωρείται πιο αδύναμη για εκτεταμένες σχέσεις ανταλλαγής, οι οποίες θεωρούνται σχεσιακές σε αντίθεση με τις διακεκριμένες. Επιπρόσθετα, οι πελάτες σε πιο έντονα αγοραστικά ανταγωνιστικά περιβάλλοντα μπορούν πιο εύκολα να στραφούν σε εναλλακτικούς προμηθευτές. Με αυτό τον τρόπο καλλιεργούνται υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης με την ενασχόληση των οργανισμών με πρακτικές ΕΚΕ που μπορεί να είναι λιγότερο σχετικές καθώς οι πελάτες εξαρτώνται λιγότερο σε ένα συγκεκριμένο προμηθευτή. Αντίθετα, αν αυξηθεί η αναγνώριση του πελάτη της εταιρείας υποστηρίζοντας τις κοινωνικές προσφορές με μια πιο πολλά υποσχόμενη στρατηγική για να διαφοροποιηθεί η επιχείρηση και να καθιερωθούν οι μακροχρόνιες σχέσεις.

Τέλος, οι Β2Β managers οφείλουν να αναλύσουν τον προσανατολισμό ΕΚΕ της πελατειακής τους βάσης, καθώς αυξάνεται η αρχή της κοινωνικά υπεύθυνης αγοράς (Carter and Jennings 2004). Ιδίως οι προμηθευτές δραστηριοποιούνται σε μια αγορά στην οποία οι πελάτες θεωρούνται έντονα προσανατολισμένοι στην ΕΚΕ και θα πρέπει να συμμετέχουν στη φιλανθρωπική ΕΚΕ, καθώς η επίδρασή της στην ταυτοποίηση της εταιρείας πελάτη θεωρείται ισχυρότερη για πελάτες οι οποίοι παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα προσανατολισμού ΕΚΕ. Συμπερασματικά, τα αποτελέσματά μας υποδηλώνουν ότι οι προμηθευτές του πλαισίου Β2Β οφείλουν να αναλύσουν συστηματικά τους πελάτες τους και τις προσδοκίες που έχουν σε σχέση με θέματα ΕΚΕ, συγκρίνοντας τις προσδοκίες αυτές με τη φήμη τους για την ΕΚΕ. Μια τέτοια εξέταση και ανάλυση παραγόντων οι οποίοι καθορίζουν το περιβάλλον της πραγματικής αγοράς, μπορεί να βοηθήσει τους προμηθευτές στη δημιουργία μιας συνεκτικής στρατηγικής ΕΚΕ η οποία αντιπροσωπεύει στην αντίστοιχη

καταλληλότητα και συνάφεια της επιχειρηματικής πρακτικής δέσμευσης και της φιλανθρωπικής δέσμευσης ΕΚΕ.

Στόχος της μελέτης αυτής ήταν να γίνει μία εννοιολογική σύγκριση και ανασκόπηση του προσανατολισμού προς την αγορά (ΜΟ) και τον προσανατολισμό των ενδιαφερόμενων μερών (SO) ως ανταγωνιστικές βάσεις για στρατηγικές εταιρικής ευθύνης για βιώσιμη ανάπτυξη. Το ΜΟ και το SO αποτελούν επιχειρηματικές θεωρίες οι οποίες μπορούν να προσφέρουν σχετικά διακριτές προσεγγίσεις στο να εξεταστούν ζητήματα βιωσιμότητας. Μοιράζονται ωστόσο σημαντικές ομοιότητες όσον αφορά τις παραδοχές βιωσιμότητας και το τι ρόλο μπορεί να παίξει η εταιρεία στην αντιληπτή αναζήτηση της βιώσιμης ανάπτυξης. Τελικά, τόσο η ΜΟ όσο και η SO αφήνουν την ευθύνη στους συμμετέχοντες εκτός της εταιρείας: η ΜΟ τονίζει το ρόλο τον οποίο παίζουν οι καταναλωτές και οι πελάτες, ενώ η SO προσφέρει έμφαση στις αξίες και τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων.

Και τα δυο Τα ΜΟ και SO είναι βασισμένα σε υποθέσεις οι οποίες συνάδουν με την αδύναμη αειφορία (WS), στην καλύτερη περίπτωση, και θεωρούνται ανεπαρκείς για να επιτευχθεί η βιωσιμότητα στο χώρο και το χρόνο. Συνεπώς, η θεωρία και από τις επιχειρήσεις περιέχει μια συνταγογραφική δύναμη και περιγραφική συνάφεια, τονίζοντας την ανάγκη για μια επιχειρηματική προσέγγιση στη βιώσιμη ανάπτυξη, η οποία παραδέχεται την εταιρική ευθύνη για τη βιώσιμη ανάπτυξη αποκλίνοντας από την υπόθεση της ισχυρής βιωσιμότητας (SS). Επίσης υποδηλώνεται ότι ο προσανατολισμός της αειφόρου ανάπτυξης (SDO) παρουσιάζεται στο να συμβάλλουν οι εταιρείες στη βιώσιμη ανάπτυξη σε χώρο και χρόνο. Σε περίπτωση μελλοντικών μελετών για την αειφόρο ανάπτυξη, τη στρατηγική και την εταιρική ευθύνη, προτείνεται να μετατοπιστεί η εστίαση στις SDO προκειμένου να συμβάλει στη βιώσιμη ανάπτυξη.

Η τρέχουσα ανάλυση παρουσιάζει μια θεωρητική συμβολή με περιορισμούς στη μελέτη όπως είναι η έλλειψη εμπειρικών περιπτώσεων. Ενθαρρύνονται λοιπόν οι μελετητές να εξετάσουν τους εναλλακτικούς προσανατολισμούς σε πολλαπλά πλαίσια και σε διαφορετικούς τύπους οργανισμών. Στη συνέχεια προτείνεται η μελέτη και η δημιουργία μιας ερευνητικής εργασίας με υψηλή πολιτική και διοικητική συνάφεια ώστε να μελετηθούν οι θεσμοί διαφθοράς και υποστήριξης για το SDO. Δεδομένου ότι η πρόκληση της βιωσιμότητας είναι αυξημένης σημασίας για την ανθρωπότητα (Brown, 2011), θεωρείται προφανές ότι δεν μπορούν οι κοινωνίες να

βασιστούν στην αυτορρύθμιση των παραγόντων της αγοράς. Η κοινωνία και το κράτος των πολιτών οφείλουν να υιοθετήσουν οι ίδιοι SDO και να ενεργήσουν ανάλογα στους ρόλους τους.

Υπάρχει μια σειρά από τομείς για μελλοντική έρευνα οι οποίοι προτείνονται παρακάτω. Οι συνεντεύξεις σε βάθος σε κάποιες μεμονωμένες εταιρείες έχουν την ικανότητα να βοηθήσουν να διευκρινιστεί το πώς, πότε και γιατί οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις μπορούν να συμμετέχουν σε πρωτοβουλίες βιωσιμότητας. Ιδιαίτερα κατά τη διερεύνηση του γιατί, θα ήταν διορατικό να υπάρξουν συνεντεύξεις σε πολλούς πληροφοριοδότες σε μία μόνο εταιρεία. Ενδιαφέρον θα παρουσίαζε επίσης για μια μεμονωμένη εταιρεία να μελετηθούν πολλές τοποθεσίες είτε εντός της χώρας είτε και στα διεθνή σύνορα. Τέλος να γίνει μια προσπάθεια συμπερίληψης παραδειγμάτων εταιρειών οι οποίες καλύπτουν ολόκληρη την αλυσίδα αξίας χωρίς να συμπεριληφθούν όλοι οι συμμετέχοντες στη μονή αλυσίδα. Θα ήταν πολύτιμη η κατανόηση των σχέσεων μέσα σε μια ενιαία αλυσίδα αξίας και πως, πότε και γιατί ένα μέλος μπορεί να επηρεάσει την ίδια την απόφαση σε περιοχές για άλλα μέλη της ίδιας αλυσίδας.

Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να αποτελέσει ένα σημαντικό τομέα για μελλοντική έρευνα. Η παρούσα βιβλιογραφική ανασκόπηση διαπίστωσε ότι το μεγαλύτερο πεδίο της έρευνας είναι βασισμένο στις απόλυτες σχέσεις ανάμεσα στις υπηρεσίες και τα προϊόντα καθώς και τις επιχειρήσεις οι οποίες πραγματοποιούν απευθείας συναλλαγές με τους (B2C), ενώ η παρούσα διατριβή εξετάζει συμπεριφορές στο σύνολο της αξίας/αλυσίδας εφοδιασμού (B2B). Υποθέτεται ότι απαιτείται περισσότερη έρευνα για να χρησιμοποιηθεί η ολιστική αυτή προσέγγιση στις πρωτοβουλίες της βιωσιμότητας, ερευνώντας όλους όσους εμπλέκονται στην αλυσίδα εφοδιασμού και αξίας, συμπεριλαμβανομένων της υπηρεσίας, το τελικό καταναλωτή και του προϊόντος. Επιπρόσθετα, μπορεί να δοθεί μια σειρά προτάσεων για κοινοποίηση πρωτοβουλιών βιωσιμότητας στα ενδιαφερόμενα μέρη.

Στη μελέτη αυτή δεν ερευνήθηκαν εμπειρικές επικοινωνίες αλλά δόθηκαν αρκετές προτάσεις οι οποίες προσαρμόστηκαν από έρευνες οι οποίες διεξήχθησαν σχετικά με τη διαφήμιση πρωτοβουλιών αειφορίας B2B, το οποίο εξετάζει το ευρύτερο μάρκετινγκ επικοινωνιών. Κάτι τέτοιο θα μπορούσε επίσης να αποτελέσει ένα ενδιαφέρον θέμα για μελλοντική έρευνα. Μια εκτενής ανασκόπηση της βιβλιογραφίας MO επιβεβαίωσε την αυξανόμενη πολυπλοκότητα και την εξέλιξή του ως έννοια διαχείρισης. Για πάνω από 6 δεκαετίες η βιβλιογραφία MO τόνισε ότι η διαχείριση του εταιρικού μάρκετινγκ μπορεί να επικεντρωθεί στην εσωτερική εταιρική δύναμη

για να επιτευχθεί η αποτελεσματικότητα και η πολυπλοκότητα της κερδοφορίας μέσω του μάρκετινγκ διαχείρισης καναλιών. Η διαφορετική βιβλιογραφία ωστόσο δηλώνει σαφώς την ανάγκη να επεκταθεί η βασική έννοια.

Η σύνθεση των επιχειρημάτων για την επανασύνδεση του ΜΟ, οι αρχές βιωσιμότητας, το θεσμικό ενδιαφερόμενο μέρος και το βασικό μακρομάρκετινγκ, αποδεικνύουν ότι υπάρχει εξάρτηση της εταιρικής απόδοσης και από την ανάπτυξη οικολογικών, μακροπρόθεσμων εξωτερικών κοινωνικών και εποικοδομητικών αλληλεπιδράσεων, για να στηριχθεί και να ενισχυθεί η θετική μακροπρόθεσμη εταιρική εκτέλεση. Προτείνεται λοιπόν η επανασύνδεση των ΜΟ ως SMO ως μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση στο εταιρικό μάρκετινγκ από τα πλαίσια διαχείρισης τα οποία περιγράφονται στις προηγούμενες αρχές ΜΟ. Με την προσθήκη αυτή γίνεται συμβατική εστίαση της διαχείρισης μάρκετινγκ σε διαστάσεις αγοράς και πελάτες, ενώ το SMO μπορεί να προσφέρει μεγαλύτερη στρατηγική αποτελεσματικότητα μάρκετινγκ μέσα από την αυξημένη κατανόηση για τα οικολογικά και κοινωνικά συστήματα, για τη διατήρηση και βελτίωση των μακροπρόθεσμων επιδόσεων του εταιρικού μάρκετινγκ, για τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να υπαχθούν περιβαλλοντική και κοινωνική προβληματισμοί ενσωματωμένα αποτελεσματικά στην οικονομική διαχείριση.

Το διαχειριστικό αυτό εργαλείο πρέπει να τελειοποιηθεί και να δοκιμαστεί από τους διευθυντές παρέχοντας τα μέσα παρακολούθησης και προσαρμογής των εταιρικών στρατηγικών μάρκετινγκ με την εφαρμογή ενός εμπειρικά αποδεδειγμένου μίγματος μακροπρόθεσμων κοινωνικών, οικονομικών οικολογικών δεικτών απόδοσης. Η ανάγκη για την προσθήκη περιβαλλοντικών και κοινωνικών διαστάσεων στην έννοια της διαχείρισης σύγχρονων εταιρειών ΜΟ, ενισχύεται από την αύξηση της συνειδητοποίησης της σημασίας της βιώσιμης ανάπτυξης από τις επιχειρήσεις, της κυβέρνησης, της αγοράς και της κοινωνίας. Η υιοθέτηση του SMO μπορεί να προσφέρει τη δυνατότητα να παραχθούν σημαντικά μακροπρόθεσμα οφέλη τόσο για τα πρωτογενή όσο και για τα δευτερογενή ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης.

Βιβλιογραφία

- Aguilera, Ruth V., Deborah E. Rupp, Cynthia A. Williams, and Jyoti Ganapathi (2007), “Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations,” *Academy of Management Review*, 32 (3), 836–63
- Anderson, S., Cavanagh, J., 2000. *Top 200: The Rise of Corporate Global Power*. Institute for Policy Studies, Washington, DC.
- Armour, L., 1997. The logic of economic discourse: beyond Adam Smith and Karl Marx. *International Journal of Social Economics* 24, 1056e1079
- Arora S, Gangopadhyay S. 1995. Towards a theoretical model of voluntary overcompliance. *Journal of Economic Behavior and Organization* 28(3): 289–309
- Australian Business Deans Council. (2019). 2019 ABDC Journal Quality List Accessed from <https://abdc.edu.au/research/abdc-journal-list/>
- Babu, M. M., Dey, B. L., Rahman, M., Roy, S. K., Alwi, S. F. S., & Kamal, M. M. (2020). Value co-creation through social innovation: A study of sustainable strategic alliance in telecommunication and financial services sectors in Bangladesh. *Industrial Marketing Management*, 89, 13–27.
- Banerjee SB. 2002. Corporate environmentalism: the construct and its measurement. *Journal of Business Research* 55(3): 177–191.
- Bansal, P. and Roth, K. (2000), “Why companies go green: a model of ecological responsiveness”, *Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 4, pp. 717-736.
- Barnett, M.L. (2007), “Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility”, *Academy of Management Review*, Vol. 32 No. 3, pp. 794-816.
- BASF (2012), *BASF Report 2011*. Ludwigshafen, Germany: BASF.
- BBC. (2020). Sir David Attenborough joins Instagram to warn 'the world is in trouble' accessed from <https://www.bbc.com/news/entertainment-arts-54281171>
- Belz FM. 2001. *Integratives Öko-Marketing, Erfolgreiche Vermarktung von ökologischen Produkten und Leistungen*. Gabler: Wiesbaden.

Belz FM. 2003. Öko-Marketing in Europa. Ausprägungsformen und Einflussfaktoren. *Marketing ZFP* 25(3): 169–182.

Belz FM. 2004. A transition towards sustainability in the Swiss agri-food chain (1970–2000): using and improving the multi-level perspective. In *System Innovation and the Transition to Sustainability. Theory, Evidence and Policy*, Elzen B et al. (eds). Wiley: Cheltenham; 97–113.

Belz FM. 2005. Nachhaltigkeits-Marketing: Konzeptionelle Grundlagen und empirische Ergebnisse. In *Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis*, Belz FM, Bilharz, M (eds). Gabler: Wiesbaden; 19–39

Belz FM. 2006. Marketing in the 21st century. *Business Strategy and the Environment* 15(3): 139–144.

Belz FM. 2008. Marketing in the age of sustainable development. In *System Innovation for Sustainability 1. Perspectives on Radical Changes to Sustainable Consumption and Production*, Tukker A et al. (eds). Greenleaf: Sheffield; 114–135.

Belz FM, Peattie K. 2009. *Sustainability Marketing Management: a Global Perspective*. Wiley: Cheltenham; in press

Ben Youssef, K., Leicht, T., Pellicelli, M., & Kitchen, P. J. (2018). The importance of corporate social responsibility (CSR) for branding and business success in small and medium-sized enterprises (SME) in a business-to-distributor (B2D) context. *Journal of Strategic Marketing*, 26(8), 723–739.

Bendixen, M., Bukasa, K. A., & Abratt, R. (2004). Brand equity in the business-to-business market. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 371–380.

Berry MA, Rondinelli DA. 1998. Proactive corporate environmental management: a new industrial revolution. *Academy of Management Executive* 12(2): 38–50.

Bhattacharya, C.B., Daniel Korschun, and Sankar Sen (2009), “Strengthening Stakeholder–Company Relationships Through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives,” *Journal of Business Ethics*, 85 (2), 257–72

Blenkhorn, D. L., & MacKenzie, H. H. (2017). Categorizing corporate social responsibility (CSR) initiatives in B2B markets: The why, when and how. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(8), 1172–1181.

Bolton, R. N. (2021). The convergence of sustainability and marketing: Transforming marketing to respond to a new world. *Australasian Marketing Journal*. <https://doi.org/10.1177/18393349211005200>. Advance online publication.

Bonde, A., Bruno, J., Wu, S., Ruhl, C., & Birrell, R. (2019). US B2B eCommerce Will Hit \$1.8 Trillion By 2023 Accessed from <https://www.forrester.com/report/US+B2B+eCommerce+Will+Hit+18+Trillion+By+2023/-/E-RES136173#>.

Borchardt, M., Ndubisi, N. O., Jabbour, C. J. C., Grebinevych, O., & Pereira, G. M. (2019). The evolution of base of the pyramid approaches and the role of multinational and domestic business ventures: Value-commitment and profit-making perspectives. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.013>. Advance online publication.

Borzykowski, B. (2013), “How one company went completely paperless”, *Globe and Mail*, p. B10, available at: www.idearebel.com

Bouazzaoui, M., Wu, H. J., Roehrich, J. K., Squire, B., & Roath, A. S. (2020). Justice in inter-organizational relationships: A literature review and future research agenda. *Industrial Marketing Management*, 87, 128–137.

Brennan, L., Binney, W., McCrohan, J., & Lancaster, N. (2011). Implementation of environmental sustainability in business: Suggestions for improvement. *Australasian Marketing Journal*, 19(1), 52–57.

Brindley, C., & Oxborrow, L. (2014). Aligning the sustainable supply chain to green marketing needs: A case study. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 45–55.

Brown, L.R., 2011. *World on the Edge: How to Prevent Environmental and Economic Collapse*. WW Norton & Company, New York.

Brown, Tom J. and Peter A. Dacin (1997), “The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses,” *Journal of Marketing*, 61 (January), 68–84.

- Brunner M. 2004. Automotive industry. In *The Business of Sustainability. Building Industry Cases for Corporate Sustainability*, Steger U (ed.). Palgrave: Basingstoke; 75–98.
- Bunn, Michele D. (1993), “Taxonomy of Buying Decision Approaches,” *Journal of Marketing*, 57 (January), 38–56.
- Business Roundtable. (2019). Statement on the Purpose of a corporation Accessed from <https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment/>.
- Caiado, R. G. G., Leal Filho, W., Quelhas, O. L. G., de Mattos Nascimento, D. L., & Avila, L. V. (2018). A literature-based review on potentials and constraints in the implementation of the sustainable development goals. *Journal of Cleaner Production*, 198, 1276–1288
- Calgary Herald (2013), “Reducing GHGs from transportation”, *Calgary Herald*, p. C9.
- Cankurtaran, P., & Beverland, M. B. (2020). Using design thinking to respond to crises: B2B lessons from the 2020 COVID-19 pandemic. *Industrial Marketing Management*, 88, 255–260.
- Carroll, Archie B. (1991), “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders,” *Business Horizons*, 34 (4), 39–48.
- Carroll, A.B. (1979), “A three-dimensional conceptual model of corporate social performance”, *Academy of Management Review*, Vol. 4 No. 4, pp. 497-565.
- Carroll, A.B. and Shabana, K.M. (2010), “The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12 No. 1, pp. 85-105.
- Carter, Craig R. and Marianne M. Jennings (2004), “The Role of Purchasing in Corporate Social Responsibility: A Structural Equation Analysis,” *Journal of Business Logistics*, 25 (1), 145–86.
- Chan, R. Y., He, H., Chan, H. K., & Wang, W. Y. (2012). Environmental orientation and corporate performance: The mediation mechanism of green supply chain management and moderating effect of competitive intensity. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 621–630.
- Chandy, R. K., Johar, G. V., Moorman, C., & Roberts, J. (2021). Better marketing for a better world. *Journal of Marketing*, 85(3), 1–9.

Cheng, J. H., & Sheu, J. B. (2012). Inter-organizational relationships and strategy quality in green supply chains—Moderated by opportunistic behavior and dysfunctional conflict. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 563–572

Christopoulos, S., Horvath, B., Kull, M., 2012. Advancing the governance of crosssectoral policies for sustainable development: a metagovernance perspective. *Public Administration and Development* 32, 305e323.

Claro, D. P., & de Oliveira Claro, P. B. (2004). Coordinating B2B cross-border supply chains: The case of the organic coffee industry. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 19(6), 405–414.

Coghlan, A., MacKenzie, D., 2011. The hard core of power. *The NewScientist* 212, 8e9.

Cone Communications (2013), “2013 Cone Communications Social Impact Study,” www.conecomm.com

Cortez, R. M., & Johnston, W. J. (2017). The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis. *Industrial Marketing Management*, 66, 90–102

Crisafulli, B., Dimitriu, R., & Singh, J. (2020). Joining hands for the greater good: Examining social innovation launch strategies in B2B settings. *Industrial Marketing Management*, 89, 487–498.

Czinkota, M., Kaufmann, H. R., & Basile, G. (2014). The relationship between legitimacy, reputation, sustainability and branding for companies and their supply chains. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 91–101

Dangelico, R.M. and Pujari, D. (2010), “Mainstreaming green product innovation: why and how companies integrate environmental sustainability”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 95 No. 3, pp. 471-486.

Davies, K. (1973), “The case for and against business assumption of social responsibilities”, *Academy of Management Journal*, Vol. 16 No. 2, pp. 312-322.

De Janvry, A., Sadoulet, E., & Suri, T. (2017). Field experiments in developing country agriculture. In , Vol. 2. *Handbook of Economic Field Experiments* (pp. 427–466). Amsterdam, Netherlands: Elsevier.

- De Ruyter, K., De Jong, A., & Wetzels, M. (2009). Antecedents and consequences of environmental stewardship in boundary spanning B2B teams. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(4), 470–487.
- Delmas M, Toffel MW. 2004. Stakeholders and environmental management practices: an institutional framework. *Business Strategy and the Environment* 13(4): 209–222
- Del Brio JA, Junquera B. 2003. Influence of the perception of the external environmental pressures on obtaining the ISO 14001 standard in Spanish industrial companies. *International Journal of Production Research* 41(2): 337–348.
- Driessen, P.H. and Hillebrand, B. (2013), “Integrating multiple stakeholder issues in new product development: an exploration”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 30 No. 2, pp. 364-379.
- Donthu, N., Kumar, S., Pattnaik, D., & Campagna, C. (2020). Journal of marketing theory and practice: A retrospective of 2005–2019. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 28(2), 117–137.
- Drumwright, Minette E. (1994), “Socially Responsible Organizational Buying: Environmental Concern as a Noneconomic Buying Criterion,” *Journal of Marketing*, 58 (July), 1–19.
- Duflo, E., & Banerjee, A. (2011). *Poor economics: A radical rethinking of the way to fight global poverty*. New York: Public Affairs.
- Dyllick T, Hockerts K. 2002. Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment* 11(2): 130–141.
- Dziubaniuk, O., Barner-Rasmussen, W., Koporcic, N., Ivanova-Gongne, M., Mandj’ak, T., & Markovic, S. (2021). Business-to-business marketing research: Assessing readability and discussing relevance to practitioners. *Industrial Marketing Management*, 92, 217–231.
- Edmunds, S.W. (1977), “Unifying concepts in social responsibility”, *Academy of Management Journal*, Vol. 2 No. 1, pp. 38-45
- Eels, R. (1960), *The Meaning of Modern Business*, Columbia University Press, New York, NY.
- Elliott KA, Freeman RB. 2004. White Hats or Don Quixotes? Human Rights Vigilantes in the Global Economy, Centre of Economic Performance Discussion Paper 638, London.

- ESRC. (2020). What is impact? Accessed from www.esrc.ukri.org/research/impact-toolkit/what-isimpact/
- Ferro, C., Padin, C., Høgevold, N., Svensson, G., & Varela, J. C. S. (2019). Validating and expanding a framework of a triple bottom line dominant logic for business sustainability through time and across contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(1), 95–116.
- Fineman S, Clarke K. 1996. Green stakeholders: industry interpretations and response. *Journal of Marketing Studies* 33(6): 715–730.
- Flannery BL, May DR. 2000. Environmental ethical decision making in the U.S. metal-fishing industry. *Academy of Management Journal* 43(4): 642–662.
- Fleming, P. and Jones, M.T. (2013), *The End of Corporate Social Responsibility: Crisis & Critique*, Sage, London.
- Fraj, E., Martínez, E., & Matute, J. (2013). Green marketing in B2B organisations: An empirical analysis from the natural-resource-based view of the firm. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 28(5), 396–410
- Freeman, R.E., 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing, Boston.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B.L., de Colle, S., 2010. *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press, Cambridge
- Genç, E., & Di Benedetto, C. A. (2015). Cross-functional integration in the sustainable new product development process: The role of the environmental specialist. *Industrial Marketing Management*, 50, 150–161.
- George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1880–1895
- Ghoshal, S., 2005. Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning and Education* 4, 75e91.
- Gonzalez-Benito J, Gonzalez-Benito O. 2006. A review of determinant factors of environmental proactivity. *Business Strategy and the Environment* 15(2): 87–102.

- Godfrey, Paul C., Craig B. Merrill, and Jared M. Hansen (2009), "The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Shareholder Value: An Empirical Test of the Risk Management Hypothesis," *Strategic Management Review*, 30 (4), 425–45.
- Grabner-Kräuter S, Scharz-Musch A. 1999. ja! Natürlich: a success story. In *Greener Marketing. A Global Perspective on Greening Marketing Practice*, Charter M, Polonsky MJ (eds). Greenleaf: Sheffield; 316–324.
- Gravereau, V. P., Konopa, L. J., & Grimm, J. L. (1978). Attitudes of industrial buyers toward selected social issues. *Industrial Marketing Management*, 7(3), 199–207.
- Grossmann, A., Mooney, L., & Dugan, M. (2019). Inclusion fairness in accounting, finance, and management: An investigation of A-star publications on the ABDC journal list. *Journal of Business Research*, 95, 232–241.
- Guo, S., Hwang, S., & Wang, C. (2019). Effect of B2B advertising on firm's market value: CSR as a strategic complement. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(5), 895–908
- Halberstadt, J., Niemand, T., Kraus, S., Rexhepi, G., Jones, P., & Kailer, N. (2020). Social entrepreneurship orientation: Drivers of success for start-ups and established industrial firms. In *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.06.012>. Advance online publication
- Halliday, D. (2013), "This could be year of the diesel: new models offer amazing fuel economy", *Edmonton Journal*, p. C4.
- Harris, P.G., 2007. Collective action on climate change: the logic of regime failure. *Natural Resources Journal* 47, 195e224.
- Heikkurinen, P., 2012. Strategic Corporate Responsibility: A Theory Review and Reconsideration of the Conventional Perspective. EGOS conference proceedings, Helsinki. 5e7 June
- Henriques I, Sadorsky P. 1996. The determinants of an environmental responsive firm: an empirical approach. *Journal of Environmental Economics and Management* 30(3): 381–395.
- Henriques I, Sadorsky P. 1999. The relationship between environmental commitment and managerial perception of stakeholder importance. *Academy of Management Journal* 42(1): 87–99.

- Hoejmoose, S., Brammer, S., & Millington, A. (2012). "Green" supply chain management: The role of trust and top management in B2B and B2C markets. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 609–620.
- Hoejmoose, S. U., Roehrich, J. K., & Grosvold, J. (2014). Is doing more doing better? The relationship between responsible supply chain management and corporate reputation. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 77–90.
- Homburg, C., Stierl, M., & Bornemann, T. (2013). Corporate social responsibility in business-to-business markets: How organizational customers account for supplier corporate social responsibility engagement. *Journal of Marketing*, 77(6), 54–72.
- Hulland, J., & Houston, M. B. (2020). Why systematic review papers and meta-analyses matter: An introduction to the special issue on generalizations in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 351–359.
- Hunt CB, Auster ER. 1990. Proactive environmental management: avoiding the toxic trap. *Sloan Management Review* 31(2): 7–18
- Hutt, M. D., Sharma, D., & Speh, T. W. (2014). *Business to business marketing: A south-Asian perspective*. Noida, India: Cengage Learning.
- Ionescu-Somers A. 2004. The food and beverage industry. In *The Business of Sustainability. Building Industry Cases for Corporate Sustainability*, Steger U (ed.). Palgrave: Basingstoke; 178–198.
- Ionescu-Somers A, Steger U. 2008. *Business Logic for Sustainability: a Food and Beverage Industry Perspective*. Palgrave: Basingstoke
- IPCC, 2007. Summary for policymakers. In: Metz, B., Davidson, O.R., Bosch, P.R., Dave, R., Meyer, L.A. (Eds.), *Climate Change 2007: Mitigation. Contribution of Working Group III to the Fourth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Cambridge University Press, Cambridge/ New York
- Jahdi, K.S. and Acikdilli, G. (2009), "Marketing communications and corporate social responsibility (CSR): marriage of convenience or shotgun wedding?", *Journal of Business Ethics*, Vol. 88 No. 1, pp. 103-113.

Jay, L (1990), “Green about the tills: markets discover the eco-consumer”, *Management Review*, Vol. 79 No. 6, pp. 24-28.

Kapitan, S., Kennedy, A. M., & Berth, N. (2019). Sustainably superior versus greenwashing: A scale measure of B2B sustainability positioning. *Industrial Marketing Management*, 76, 84–97.

Khanna M, Anton WRQ. 2002. Corporate environmental management: regulatory and market-based incentives. *Land Economics* 78(4): 539–558.

Klein, S. P., Spieth, P., & Heidenreich, S. (2021). Facilitating business model innovation: The influence of sustainability and the mediating role of strategic orientations. *Journal of Product Innovation Management*, 38(2), 271–288.

Kleindorfer, P.R., Singhal, K. and Wassenhove, L.N.V. (2005), “Sustainable operations management”, *Production and Operations Management*, Vol. 14 No. 4, pp. 482-492.

Kock, F., Assaf, A. G., & Tsionas, M. G. (2020). Developing courageous research ideas. *Journal of Travel Research*, 59(6), 1140–1146.

Kohli, A.K., Jaworski, B.J., 1990. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing* 54, 1e18.

Kumar, V., & Christodoulopoulou, A. (2014). Sustainability and branding: An integrated perspective. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 6–15.

Lacoste, S. (2016). Sustainable value co-creation in business networks. *Industrial Marketing Management*, 52, 151–162.

Langrehr, V.B., Langrehr, F.W. and Tatreau, J. (1992), “Business users’ attitudes toward recycled materials”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 21 No. 4, pp. 361-367.

LaPlaca, P. J., & Katrichis, J. M. (2009). Relative presence of business-to-business research in the marketing literature. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 16 (1–2), 1–22.

Lavissière, A., Mandj´ak, T., Hofmann, J., & Fedi, L. (2019). Port marketing as manifestation of sustainable marketing in a B2B context. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(3), 524–536.

Lawrence AT, Morell D. 1995. Leading-edge environment management: motivation, opportunity, resources and processes. In *Special Research Volume of Research in Corporate Social*

Performance and Policy, *Sustaining the Natural Environment: Empirical Studies on the Interface Between Nature and Organization*, Supplement 1, Collins D, Starik M (eds). JAI Press: Greenwich; 99–126.

Levy, Piet (2010), “Take Responsibility,” *Marketing News*, (May 12), 20–22

Lichtenstein, Donald R., Minette E. Drumwright, and Bridgette M. Braig (2004), “The Effect of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits,” *Journal of Marketing*, 68 (October), 16–32.

Lindgreen, A., Di Benedetto, C. A., Clarke, A. H., Evald, M. R., Bjørn-Andersen, N., & Lambert, D. M. (2020). How to define, identify, and measure societal value. In *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.013>. Advance online publication.

Lindgreen, A., Di Benedetto, C. A., & Kock, F. (2021). How to develop original, courageous ideas in business marketing research. *Industrial Marketing Management*, 95, A1–A4.

Liu, G., Wu, M.-S. S., Ko, W. W., Chen, C.-H. S., & Chen, Y. (2019). Cause-related marketing: Led corporate social responsibility in international business-to-business markets: The contingent roles of host-country sustainable development. *International Marketing Review*, 37(4), 713–734.

Liu, H., Kim, S. J., Wang, H., & Kim, K. H. (2019). Corporate sustainability management under market uncertainty. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 32(5), 1023–1037.

Liu, S., Kasturiratne, D., & Moizer, J. (2012). A hub-and-spoke model for multidimensional integration of green marketing and sustainable supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 581–588.

Lunt, N., Mannion, R., Smith, P., 1996. Economic discourse and the market: the case of community care. *Public Administration* 74, 369e391.

Luo, Xueming and C.B. Bhattacharya (2006), “Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value,” *Journal of Marketing*, 70 (October), 1–18

MA (Millennium Ecosystem Assessment), 2005. *Ecosystems and Human Wellbeing: Synthesis*. Island Press, Washington.

- Mariadoss, B. J., Tansuhaj, P. S., & Mouri, N. (2011). Marketing capabilities and innovation-based strategies for environmental sustainability: An exploratory investigation of B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1305–1318.
- Marshall RS, Cordano M, Silverman M. 2005. Exploring individual and institutional drivers of proactive environmentalism in the US wine industry. *Business Strategy and the Environment* 14(2): 92–109.
- Mayne, E. (2009), “EPA take hard line on compliance”, *Ward’s Auto World*, p. 7.
- McKinsey & Company (2009), “Valuing Corporate Social Responsibility: McKinsey Global Survey Results,” (February), (accessed 10/09/2022), [available at http://www.mckinsey.com/insights/corporate_finance/valuing_corporate_social_responsibility_mckinsey_global_survey_results].
- McClearn, M. (2013), “Where computers go to die”, *Canadian Business*, p. 14.
- Meffert H, Kirchgeorg M. 1998. *Marktorientiertes Umweltmanagement*, 3rd edn. Poeschel: Stuttgart.
- Mio, C., Panfilo, S., & Blundo, B. (2020). Sustainable development goals and the strategic role of business: A systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3220–3245.
- Mittal, V., & Sridhar, S. (2020). Customer based execution and strategy: Enhancing the relevance & utilization of B2B scholarship in the C-suite. *Industrial Marketing Management*, 88, 396–409.
- Mitchell, R.W., Wooliscroft, B., Higham, J., 2010. Sustainable market orientation: a new approach to managing marketing strategy. *Journal of Macromarketing* 30, 160e170.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D., 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really Counts. *Academy of Management Review* 22, 853e886.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & PRISMA Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *Annals of Internal Medicine*, 151(4), 264–W64

- Müller, U., Habel, J., & Stierl, M. (2017). Exerting pressure or leveraging power? The extended chain of corporate social responsibility enforcement in business-to-business supply chains. *Journal of Public Policy & Marketing*, 36(2), 331–347.
- Mutch, N., & Aitken, R. (2009). Being fair and being seen to be fair: Corporate reputation and CSR partnerships. *Australasian Marketing Journal*, 17(2), 92–98.
- Narver, J.C., Slater, S.F., 1990. The effect of a market orientation on business Profitability. *The Journal of Marketing* 54, 20e35.
- Nussbaum, M., & Sen, A. (Eds.). (1993). *The quality of life*. Clarendon Press
- Nussbaum, M., & Sen, A. (Eds.). (1993). *The quality of life*. Clarendon Press. Olwig, M. F. (2021). Sustainability superheroes? For-profit narratives of “doing good” in the era of the SDGs. *World Development*, 142, Article 105427.
- Oruezabala, G., & Rico, J. C. (2012). The impact of sustainable public procurement on supplier management—The case of French public hospitals. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 573–580.
- Ottman J, Staffard ER, Hartman CL. 2006. Avoiding green marketing myopia. Ways to improve consumer appeal for environmentally preferable products. *Environment. Science and Policy for Sustainable Development* 48(5): 22–36.
- Palmatier, R. W., Houston, M. B., & Hulland, J. (2018). Review articles: Purpose, process, and structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(1), 1–5.
- Peattie, K. and Crane, A. (2005), “Green marketing: legend, myth, farce, or prophecy?”, *Quantitative Market Research: An International Journal*, Vol. 8 No. 4, pp. 357-370.
- Persson, N. (2010). An exploratory investigation of the elements of B2B brand image and its relationship to price premium. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1269–1277.
- Polonsky, M.J., Brooks, H., Henry, P. and Schweizer, C. (1998), “An exploratory examination of environmentally responsible straight rebuy purchases in large Australian organizations”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13 No. 1, pp. 54-69.
- Porter ME. 1998. *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press: New York.

Porter ME, Kramer MR. 2006. Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review* 84(12): 78–92.

Porter, M.E. and Reinhardt, F.L. (October 2007), “A strategic approach to climate”, *Harvard Business Review*, Vol. 85 No. 10, pp. 22-26.

Press, M., Robert, I., & Maillefert, M. (2019). The role of linked legitimacy in sustainable business model development. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.009>. Advance online publication.

Pujari, D., Peattie, K., & Wright, G. (2004). Organizational antecedents of environmental responsiveness in industrial new product development. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 381–391.

Quintana-García, C., Benavides-Chicón, C. G., & Marchante-Lara, M. (2020). Does a green supply chain improve corporate reputation? Empirical evidence from European manufacturing sectors. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.12.011>. Advance online publication

Raddats, C., Kowalkowski, C., Benedettini, O., Burton, J., & Gebauer, H. (2019). Servitization: A contemporary thematic review of four major research streams. *Industrial Marketing Management*, 83, 207–223.

Ramirez, E., Gonzalez, R. J., & Moreira, G. J. (2014). Barriers and bridges to the adoption of environmentally sustainable offerings. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 16–24.

Ranta, V., Keränen, J., & Aarikka-Stenroos, L. (2020). How B2B suppliers articulate customer value propositions in the circular economy: Four innovation-driven value creation logics. *Industrial Marketing Management*, 87, 291–305.

Responsible Research in Business and Management (RRBM). (2021). A vision of responsible research in business and management: striving for useful and credible knowledge Accessed from <https://rrbm.network/>. April 27th, 2021.

Ritter, T. (2019). Engaging in engaged B2B scholarship: Relevance squared. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 3, 615–618.

Rivera-Camino, J. (2007). Re-evaluating green marketing strategy: A stakeholder perspective. *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1328–1358.

Rivera-ferre, M. G., Di Masso, M., Vara, I., Cuellar, M., L'opez-i-Gelats, F., Bhatta, G. D., & Gallar, D. (2021). Traditional agricultural knowledge in land management: The potential contributions of ethnographic research to climate change adaptation in. India, Bangladesh, Nepal and Pakistan: *Climate and Development*. <https://doi.org/10.1080/17565529.2020.1848780>. Advance online publication.

Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F.S., Lambin, E.F., Lenton, T.M., Scheffer, M., Folke, C., Schellnhuber, H.J., Nykvist, B., de Wit, C.A., Hughes, T., van der Leeuw, S., Rodhe, H., Sörlin, S., Snyder, P.K., Costanza, R., Svedin, U., Falkenmark, M., Karlberg, L., Corell, R.W., Fabry, V.J., Hansen, J., Walker, B., Liverman, D., Richardson, K., Crutzen, P., Foley, J.A., 2009. A safe operating space for humanity. *Nature* 461, 472e475.

Rodríguez, R., Svensson, G., & Otero-Neira, C. (2019). Future direction of sustainable development in private hospitals: General similarities and specific differences. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 35(3), 537–550.

Romestant, F. (2019). Sustainability agencing: The involvement of stakeholder networks in megaprojects. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.09.005>. Advance online publication.

Rousseau, D. M., Manning, J., & Denyer, D. (2008). Evidence in management and organizational science: Assembling the field's full weight of scientific knowledge through syntheses. *Academy of Management Annals*, 2(1), 475–515.

Rudawska, E. (2019). Sustainable marketing strategy in food and drink industry: A comparative analysis of B2B and B2C SMEs operating in Europe. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 34(4), 875–890

Sachs, J. D., Schmidt-Traub, G., Mazzucato, M., Messner, D., Nakicenovic, N., & Rockström, J. (2019). Six transformations to achieve the sustainable development goals. *Nature Sustainability*, 2(9), 805–814.

Sallnäs, U., & Høge-Brodin, M. (2018). De-greening of logistics? –why environmental practices flourish and fade in provider-shipper relationships and networks. *Industrial Marketing Management*, 74, 276–287

Salzmann O. 2004. Energy industry. In *The Business of Sustainability. Building Industry Cases for Corporate Sustainability*, Steger U (ed.). Palgrave: Basingstoke, UK; 124–151.

Schmidt-Riediger B. 2008. Sustainability Marketing in the German Food Processing Industry. Characteristics, Drivers, and Outcome on an Empirical Basis, PhD thesis, Technische Universität München, Munich. <http://mediatum2.ub.tum.de/node?id=652635>

Schneider Electric. (2021) Accessed from <https://www.se.com/in/en/about-us/sustainability/foundation>

Seshadri, S. (2013). The sustainability syndicate: Shared responsibility in a transorganizational business model. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 765–772.

Schwartz, Mark S. and Archie B. Carroll (2008), “Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks: The Search for a Common Core in the Business and Society Field,” *Business and Society*, 47 (2), 148–85.

Sharma S. 2000. Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *Academy of Management Journal* 43(4): 681–697.

Sharma, A. (2020). Sustainability research in business-to-business markets: An agenda for inquiry. *Industrial Marketing Management*, 88, 323–329.

Sharma, A., Iyer, G. R., Mehrotra, A., & Krishnan, R. (2010). Sustainability and business-to-business marketing: A framework and implications. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 330–341.

Sheth, J. (2020). Business of business is more than business: Managing during the Covid crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 261–264.

Sheth, J. N., & Sinha, M. (2015). B2B branding in emerging markets: A sustainability perspective. *Industrial Marketing Management*, 51, 79–88

Sheu, J. B. (2015). Power shifts and relationship quality improvement of producer–retailer green channel dyads under government intervention. *Industrial Marketing Management*, 50, 97–116.

- Sivarajah, U., Irani, Z., Gupta, S., & Mahroof, K. (2020). Role of big data and social media analytics for business-to-business sustainability: A participatory web context. *Industrial Marketing Management*, 86, 163–179.
- de Sousa Jabbour, A. B. L., Vazquez-Brust, D., Jabbour, C. J. C., & Latan, H. (2017). Green supply chain practices and environmental performance in Brazil: Survey, case studies, and implications for B2B. *Industrial Marketing Management*, 66, 13–28.
- Spar DL, La Mure LT. 2003. The power of activism: assessing the impact of NGOs on global business. *California Management Review* 45(3): 78–100.
- Steffen, W., Grinewald, J., Crutzen, P., McNeill, J., 2011. The Anthropocene: conceptual and historical perspectives. *Philosophical Transactions of The Royal Society* 369, 842e867.
- Stern, N., 2006. *The Economics of Climate Change: The Stern Review*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Stevenson, T. H., & Swayne, L. E. (2011). Is the changing status of African Americans in the B2B buying center reflected in trade journal advertising? *Journal of Advertising*, 40(4), 101–122.
- Stone, G., Joseph, M. and Blodgett, J. (2004), “Toward the creation of an eco-oriented corporate culture: a proposed model of internal and external antecedents leading to industrial firm eco-orientation”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19 No. 1, pp. 68-84.
- Sun, J. J., Bellezza, S., & Paharia, N. (2021). Buy less, buy luxury: Understanding and overcoming product durability neglect for sustainable consumption. *Journal of Marketing*, 85(3), 28–43.
- Svensson, G., Høgevoid, N. M., Petzer, D., Padin, C., Ferro, C., Klopper, H. B., & Wagner, B. (2016). Framing stakeholder considerations and business sustainability efforts: A construct, its dimensions and items. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 31(2), 287–300.
- Talay, C., Oxborrow, L., & Brindley, C. (2018). How small suppliers deal with the buyer power in asymmetric relationships within the sustainable fashion supply chain. *Journal of Business Research*, 117, 604–614.
- Toffel, M.W. (2003), “The growing strategic importance of end-of-life product management”, *California Management Review*, Vol. 4 No. 3, pp. 102-129.

- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- Trim, P. R., & Lee, Y. I. (2019). The role of B2B marketers in increasing cyber security awareness and influencing behavioural change. *Industrial Marketing Management*, 83, 224–238.
- Truscott, R. A., Bartlett, J. L., & Tywoniak, S. A. (2009). The reputation of the corporate social responsibility industry in Australia. *Australasian Marketing Journal*, 17(2), 84–91.
- Tura, N., Keränen, J., & Patala, S. (2019). The darker side of sustainability: Tensions from sustainable business practices in business networks. *Industrial Marketing Management*, 77, 221–231.
- UNCC. (2019). 30 Business leaders join un push to scale up private sector investment for sustainable development Accessed from <https://unfccc.int/news/30-business-leaders-join-un-push-to-scale-up-private-sector-investment-for-sustainable-development>
- UNEP, 2007. *Global Environment Outlook, GEO-4: Environment for Development*. United Nations Environment Programme. Progress Press, Malta.
- United Nations. (2021). *UN Sustainable Development Goals* Accessed from <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- Vaaland, Terje I., Morten Heide, and Kjell Grønhaug (2008), “Corporate Social Responsibility: Investigating Theory and Research in the Marketing Context,” *European Journal of Marketing*, 42 (9/10), 927–53
- Vastag G, Kerekes S, Rondinelli DA. 1996. Evaluation of corporate environmental management approaches: a framework and application. *International Journal of Production Economics*. 43(2/3): 193–211.
- Vesal, M., Siahtiri, V., & O’Cass, A. (2020). Strengthening B2B brands by signalling environmental sustainability and managing customer relationships. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.024>. Advance online publication
- Videras J, Alberini A. 2000. The appeal of voluntary environmental programs: which firms participate and why? *Contemporary Economic Policy* 18(4): 449–461.

- Voola, R., Carlson, J., Azmat, F., & Sinha, A. (2021). Call for papers: Re-imagining marketing scholarship in the era of the UN sustainable development goals. *Australasian Marketing Journal*. <https://doi.org/10.1177/183933492111010010>
- Walton, C.C. (1967), *Corporate Social Responsibilities*, Wadsworth, Belmont, CA.
- White, K., Habib, R., & Hardisty, D. J. (2019). How to SHIFT consumer behaviours to be more sustainable: A literature review and guiding framework. *Journal of Marketing*, 83(3), 22–49.
- Williander M. 2007. Absorptive capacity and interpretation system's impact when 'going green': an empirical study of Ford, Volvo Cars and Toyota. *Business Strategy and the Environment* 16(3): 202–213.
- Windsor, D. (2006), "Corporate social responsibility: three key approaches", *Journal of Management Studies*, Vol. 43 No. 1, pp. 93-114.
- Wirthgen A. 2005. Consumer, retailer, and producer assessments of product differentiation according to regional origin and process quality. *Agribusiness* 21(2): 191–211
- Wohlgemuth N, Getzner M, Park J. 1999. Green power: designing a green electricity marketing strategy. In *Greener Marketing. A Global Perspective on Greening Marketing Practice*, Charter M, Polonsky MJ (eds). Greenleaf: Sheffield; 362–380.
- Wong V, Turner W, Stoneman P. 1996. Marketing strategies and market prospects for environmentally-friendly consumer products. *British Journal of Management* 7(3): 263–281.
- Yao, Q., Liu, J., Sheng, S., & Fang, H. (2019). Does eco-innovation lift firm value? The contingent role of institutions in emerging markets. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 34(8), 1763–1778
- Ytterhus BE, Arnestad P, Lothe S. 1999. Environmental initiatives in the retailing sector: an analysis of supply chain pressures and partnerships. *Eco-Management and Auditing* 6(4): 181–188.
- Zengul, F. D., Byrd, J. D., Jr., Oner, N., Edmonds, M., & Savage, A. (2019). Exploring corporate governance research in accounting journals through latent semantic and topic analyses. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 26(4), 175–192.

Zhang, M., Zeng, W., Tse, Y. K., Wang, Y., & Smart, P. (2020). Examining the antecedents and consequences of green product innovation. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.028>. Advance online publication.

Zhang, W., Chintagunta, P. K., & Kalwani, M. U. (2021). Social media, influencers, and adoption of an eco-friendly product: Field experiment evidence from rural China. *Journal of Marketing*, 85(3), 10–27.