



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ**  
**ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ**

**ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ**  
**ΣΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

**ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ Ν. ΒΑΚΑΛΟΠΟΥΛΟΥ**

**15 Ιουνίου 2023**

## Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διδακτορικής Διατριβής



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---

### ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διδακτορικής διατριβής)

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διδακτορική διατριβή για τη λήψη του διδακτορικού τίτλου, του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, με τίτλο **ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ ΣΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου διδακτορικού, 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 διπλώματός μου.

Υπογραφή Διδάκτορα

Όνοματεπώνυμο. Κωνσταντίνα Βακαλοπούλου

Ημερομηνία. 15 – 6 - 2023

Στα παιδιά μου,

Αναστασία και Νίκο,

Να γνωρίζετε, ότι η ζωή δεν  
εξαρτάται από την τύχη, αλλά  
κυρίως από τις σωστές εκτιμήσεις,  
τις σωστές επιλογές, τους στόχους,  
τα αποτελέσματα και τον άμεσο  
χρόνο που ζούμε. Να έχετε θάρρος!

Επιλέξτε να μάθετε, επιλέξτε τα  
μεγάλα και τα ωραία στη ζωή, ίσως  
και δύσκολα κάποιες φορές,  
επιλέξτε την ομορφιά σε ότι κάνετε,  
επιλέξτε να βλέπετε τα θετικά,  
επιλέξτε να ζείτε όπως εσείς θέλετε  
και σας αξίζει.

Ν' αγαπάτε τον εαυτό σας και να να  
έχετε δίπλα σας εκλεκτούς  
ανθρώπους.

Σας λατρεύω!



---

# Περίληψη

---

Η έννοια της αειφορίας απασχολεί όλο και περισσότερο τις σύγχρονες επιχειρήσεις, οι οποίες προσπαθούν να προσαρμοστούν σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Για το λόγο αυτό, ακολουθούν συγκεκριμένες κατευθύνσεις και πρότυπα διαχείρισης, στοχεύοντας στους τρεις πυλώνες της αειφορίας, οικονομία, κοινωνία και περιβάλλον. Για να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους στον τομέα της αειφορίας, οι εταιρείες χρησιμοποιούν τα πρότυπα και τις στρατηγικές που τους επιτρέπουν να παρακολουθούν τα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν κάθε φορά. Διεθνείς φορείς, όπως η ΕΕ και ο ΟΗΕ στοχεύουν σε συγκεκριμένες προτεραιότητες αειφορίας, που ως στόχο τους έχουν την ενθάρρυνση και την κινητοποίηση των επιχειρήσεων για μια πιο ισορροπημένη, βιώσιμη ανάπτυξη. Οι εταιρείες που δημιουργούν αξία μέσα από αειφορικές πρακτικές, είναι πιο πιθανό να καταστήσουν την αειφορία παράγοντα της εταιρικής τους κουλτούρας, να εκπαιδεύσουν τους υπαλλήλους για το πώς να ενσωματώσουν τη βιωσιμότητα στην εργασία τους και να προσελκύουν πελάτες και επιχειρηματικούς εταίρους και να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι να αναδείξει το ρόλο και την αξία της αειφορίας για τις επιχειρήσεις, με έμφαση ειδικότερα στην περιβαλλοντική και κοινωνική διαχείριση και στους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την υιοθέτηση ή μη προτύπων και πρακτικών αειφορίας, τόσο από το εσωτερικό, όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Πρόκειται για μία καινοτόμο προσέγγιση του ρόλου της αειφορίας για τις επιχειρήσεις, όπου για πρώτη φορά συσχετίζεται η αειφορία με πληθώρα παραγόντων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, ώστε να αποκαλυφθούν οι μηχανισμοί επηρεασμού των τρόπων διαχείρισης της, μέσω των αντίστοιχων πρακτικών, με ιδιαίτερη έμφαση στην κοινωνική και περιβαλλοντική διαχείριση.

Για την επίτευξη του σκοπού και των στόχων της διατριβής πραγματοποιήθηκε πρωτογενής ποσοτική έρευνα πανελλήνιας εμβέλειας σε δείγμα 172 επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και ανήκουν στον κλάδο τροφίμων και ποτών. Οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν μπορούν να χαρακτηριστούν έμπειρες στο κομμάτι της αειφορίας, καθώς εντός των κριτηρίων επιλογής ήταν η πιστοποίησή τους κατά ISO 9000 και ISO 14000, ενώ στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε στρωματοποιημένη δειγματοληψία κατά κύκλο εργασιών και αριθμό εργαζομένων. Με τον τρόπο αυτό οι εταιρείες χωρίστηκαν σε μικρές, μεσαίες και μεγάλες.

Η ανάλυση των ευρημάτων επιβεβαίωσε τα όσα υποστήριξαν προηγούμενες ερευνητικές προσπάθειες, αλλά προσέφερε και καινούργια δεδομένα για το ζήτημα της αειφορίας στον επιχειρηματικό τομέα. Το αυξανόμενο επίπεδο ωριμότητας των ελληνικών επιχειρήσεων σε θέματα αειφορίας, οι οποίες πλέον την αντιμετωπίζουν ολιστικά και όχι επιλεκτικά, αναφορικά με τους τρεις πυλώνες, οικονομία, κοινωνία και περιβάλλον, εντοπίζεται εμφατικά στην παρούσα έρευνα απαντώντας στον σκεπτικισμό και την κριτική που είχαν δεχθεί σε προηγούμενες ερευνητικές προσπάθειες. Οι σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους, αντιμετωπίζουν με σοβαρότητα τη βιώσιμη ανάπτυξη και αυξάνουν προοδευτικά τις πρωτοβουλίες τους σε θέματα αειφορίας. Ωστόσο, υπάρχουν σημαντικά περιθώρια περαιτέρω επέκτασης της εφαρμογής της, τόσο εντός των επιχειρήσεων που έχουν ήδη επιλέξει τη συγκεκριμένη προσέγγιση, όσο και από επιχειρήσεις που μέχρι τώρα δεν έχουν υιοθετήσει πρακτικές για την αειφορία.

Τα αποτελέσματα της έρευνας εντόπισαν ότι η χρήση προτύπων και εργαλείων συσχετίζεται με τις αντιλήψεις για θέματα αειφορίας σε συνολικό επίπεδο και ανεξάρτητα από το μέγεθος των επιχειρήσεων. Εντοπίζονται δύο διαφορετικές ομάδες επιχειρήσεων που συναντώνται στο συνολικό πληθυσμό, οι οποίες διαχωρίζονται στις επιχειρήσεις για τις οποίες η χρήση προτύπων και εργαλείων λειτουργεί ως παράγοντας υιοθέτησης πρακτικών αειφορίας, και σε αυτές για τις οποίες η χρήση προτύπων και εργαλείων φαίνεται «αποσυνδεδεμένη» από αυτή. Ωστόσο, εντοπίζονται επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους που χρησιμοποιούν πρότυπα και εργαλεία είτε «ουσιαστικά», είτε «τυπικά», με την έννοια της εφαρμογής ενός φορμαλιστικού πλαισίου και όχι ενός συστήματος αξιών για την επιχείρηση.

Τα εσωτερικά κίνητρα για τις ελληνικές επιχειρήσεις αναδεικνύονται σε βαρύνουσας σημασίας σε σχέση με τα εξωτερικά κίνητρα. Αν και αυτό το εύρημα μπορεί να αφορά αποκλειστικά τον ελληνικό βιομηχανικό κλάδο των τροφίμων και ποτών που διερευνήθηκε, σε αυτά τα αποτελέσματα μπορούν να προστεθούν οι διαφοροποιήσεις που παρατηρήθηκαν μεταξύ Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Διαχείρισης καθώς και οι διαφοροποιήσεις που προέκυψαν από το μέγεθος των επιχειρήσεων. Αναφορικά με τα εμπόδια υιοθέτησης πρακτικών αειφορίας, τα αποτελέσματα υποστήριξαν την σχετικά πιο ορθολογική με χρηματοοικονομικά κριτήρια στάση των μεγαλύτερων επιχειρήσεων. Μπορεί οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις να επηρεάζονται περισσότερο από τα εμπόδια, εξαιτίας του κόστους που σχετίζεται με εκπαίδευση προσωπικού, αμοιβές συμβούλων και επενδυτικό κόστος για τη βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων, ωστόσο, οι μεγάλες επιχειρήσεις δεν είναι άτρωτες απέναντι σε αυτούς τους ανασταλτικούς παράγοντες.

Το νέο Λειτουργικό Πλαίσιο Αειφορίας που αναπτύχθηκε στην παρούσα διατριβή προέκυψε μέσα από την τεκμηρίωση των σχέσεων που διερευνήθηκαν εμπειρικά και είναι σε θέση να υποστηρίξει από κοινού την Περιβαλλοντική και Κοινωνική διαχείριση των οργανισμών προκειμένου να πετύχουν τους στόχους αειφορίας που έχουν θέσει. Μέσα από την πρόταση συγκεκριμένων βημάτων δίνει την ευκαιρία στις επιχειρήσεις να παρακολουθήσουν την πορεία τους και να κάνουν τις απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις για να πετύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Έχοντας εντάξει τον παράγοντα του μεγέθους, διασφαλίζεται η δυνατότητα καθολικής εφαρμογής του από μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, ενώ η απλότητά του προσφέρει ευελιξία και ευκολία στην κατανόηση, ώστε να μπορεί να προσαρμοστεί γρήγορα και χωρίς μεγάλες αλλαγές, τόσο στην στρατηγική και στις πρακτικές αειφορίας, όσο και στην καθημερινή λειτουργία των επιχειρήσεων.

**Λέξεις κλειδιά:** Ενσωμάτωση Πρακτικών Αειφορίας, Παράγοντες Αειφορίας, Υιοθέτηση Προτύπων Συστημάτων Διαχείρισης, Λειτουργικό Πλαίσιο Αειφορίας, Σύστημα, Γνώση για την Αειφορία, Κίνητρα Υιοθέτησης Αειφορίας, Εμπόδια Υιοθέτησης Αειφορίας, βιομηχανία.

---

# Ευχαριστίες

---

Η ολοκλήρωση και παράδοση της παρούσας διδακτορικής διατριβής, προσκαλεί την υποχρέωσή μου να ευχαριστήσω όλους όσους με υποστήριξαν επιστημονικά και συνέδραμαν προσωπικά από την έναρξη της επιστημονικής προσπάθειάς μου, έως το πέρας της. Στην διαδρομή αυτή συνέβαλαν πολλά πρόσωπα, που την σφράγισαν ως σήμερα.

Ξεκινώ με τον διαρκή παρόντα, τον Καθηγητή Σωτήριο Καρβούνη. Είχα την τιμή να επιλεγώ ως υποψήφια διδάκτωρ του για την παρούσα διατριβή και την τύχη να με καθοδηγεί ο ίδιος προσωπικά στην περιπέτεια της γνώσης, αλλά και στην ίδια την πορεία της ζωής μου. Ο Καθηγητής Καρβούνης υπήρξε για όλους εμάς τους φοιτητές του υπόδειγμα επιστήμονα και πανεπιστημιακού δασκάλου. Η γενναιοδωρία του στην μετάδοση της γνώσης και στις ζωές των φοιτητών του, αλλά και ευρύτερα της πανεπιστημιακής κοινότητας, τον έχει συμπεριλάβει στη χορεία των προσωπικοτήτων της φωτεινής πλευράς της ζωής, που πορεύονται με σοφία και προσφορά. Ο Καθηγητής Καρβούνης, ζει στις παρακαταθήκες, πράξεις και έργα που μας κληροδότησε, κυρίως όμως, βρίσκεται στις καρδιές όλων μας. Τον ευχαριστώ και τον ευγνωμονώ με βαθιά υπόκλιση.

Ευχαριστώ με ιδιαίτερο σεβασμό τον επιβλέποντα της παρούσας διατριβής, Καθηγητή Αθανάσιο Λαγοδήμο, ο οποίος συντέλεσε καθοριστικά στην ολοκλήρωσή της. Τον ευχαριστώ για την υπομονή και την προσφορά του κατά τη διάρκεια αυτού του «ταξιδιού». Ο Καθηγητής Λαγοδήμος μετέδωσε και σ'εμένα την προσπάθεια να φέρεις την ποιότητα στην έρευνα και τη γνώση, αφού και τον ίδιο χαρακτηρίζουν η ποιότητα στην διδασκαλία και η αναγνωρισμένη επιστημονική κατάρτιση που αποδεικνύονται από το σπουδαίο συγγραφικό έργο του. Μου δίδαξε τον τρόπο να φτάσει ο ερευνητής σε τεκμηριωμένα και ασφαλή αποτελέσματα, αλλά και να προσπαθεί να προσεγγίσει την ουσία, την σπουδαιότητα του θέματος και την αλήθεια των πραγμάτων. Κυρίως, ο Καθηγητής Λαγοδήμος μου δίδαξε ότι τα πιο πολύτιμα στη ζωή, είναι ο νους και το πνεύμα.

Εκφράζω επίσης, τις θερμές ευχαριστίες και στα μέλη της τριμελούς Εξεταστικής Επιτροπής. Τον Καθηγητή μου Δημήτριο Γεωργακέλλο, που στάθηκε σημαντικός αρωγός σε κάθε προσπάθεια, από τις προπτυχιακές και μεταπτυχιακές σπουδές μου, έως την ολοκλήρωση της παρούσας διατριβής. Τον ευχαριστώ για όλα όσα μου δίδαξε αυτά τα χρόνια, αλλά



κυρίως, για την αξία της προσπάθειας και της επίτευξης των στόχων. Η έμπρακτη και πολύπλευρη καθοδήγησή του ήταν καθοριστική για εμένα.

Ευχαριστώ τον Καθηγητή Παναγιώτη Αρτίκη για την συμβολή του, την εμπιστοσύνη και την υποστήριξή του ως το πέρας της διατριβής.

Ευχαριστώ ιδιαίτερα τον Επίκουρο Καθηγητή Παναγιώτη Χουντάλα, για την αμέριστη υποστήριξη, υπομονή και επιμονή του στη συγγραφή της διατριβής, τόσο στη διάρκεια της θεωρητικής, όσο και της εμπειρικής έρευνας. Εκφράζω την εκτίμησή μου για την ακεραιότητά του, τη γνώση και την διαρκή προσπάθειά του, με τις οποίες πορεύεται στη ζωή. Αξίες που μεταδίδει και στους φοιτητές του.

Έχοντας την τιμή και τη χαρά να υπηρετώ το Πανεπιστήμιο Πειραιώς από τις προπτυχιακές σπουδές μου, ευχαριστώ θερμά τον Καθηγητή Γεώργιο Οικονόμου, τον Καθηγητή Αθανάσιο Κουρεμένο, τον Καθηγητή Μιχαήλ Σφακιανάκη, τον Καθηγητή Νικόλαο Γεωργόπουλο και τον αναπληρωτή Καθηγητή Μάρκο Τσόγκα, τους οποίους σέβομαι και εκτιμώ απεριόριστα.

Για τη συμβολή επίσης στην έρευνα πεδίου, ευχαριστώ τα στελέχη στις υπηρεσίες Επιχειρηματικής Πληροφόρησης της ICAP CRIF (πρώην ICAP A.E.) και ιδιαίτερα την κα Δρακοπούλου, για τα στοιχεία του μητρώου των Ελληνικών Βιομηχανιών του κλάδου Τροφίμων και Ποτών που μου εξασφάλισε. Ευχαριστώ και τους Γενικούς Διευθυντές, τους Υπεύθυνους Ποιότητας και τους Υπεύθυνους Παραγωγής όλων των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα.

Ευχαριστώ επίσης θερμά πολύτιμους και αγαπημένους φίλους που ήταν κοντά μου πρακτικά και συναισθηματικά στη διάρκεια εκπόνησης της διατριβής, όπως η Ναταλία Χατζηφώτη, ο Κώστας ο Νάκος, ο Γιάννης Περήφανος με σαφή επιστημονικό λόγο και αντίλογο, η Χριστίνα Κάππα, η Ρούλα Καρέτσου, η Στέλλα Ρήγα, η Αναστασία Ρήγα, η Μάρω Μώρου και η Έφη Μπιτάκου.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ ανήκει στην οικογένειά μου, τα παιδιά μου Αναστασία και Νίκο που μου δίνουν χαρά και έμπνευση, ιδιαίτερα στον σύζυγό μου Κώστα Παπαδημητρίου, «βράχος» ακλόνητος της ζωής μας, στη μητέρα μου Ελευθερία που έδωσε και δίνει στα παιδιά της εφόδια και όνειρα, στα αδέρφια μου που από μικρή θαυμάζω και τα έχω πρότυπα, Μάρκο και Λένα, αλλά και σε όσα θεωρώ αδέρφια μου στην οικογένεια, Σωτήρη, Γιώργο, Βασίλη και Μαρία. Δεν μπορώ να παραλείψω τα παιδιά της οικογένειας

που είναι παιδιά μου και μας δίνουν χαρές και περηφάνια, την Ελεάνα, την Νατάσα, τον Νίκο, τον Γιάννη, την Ελευθερία και τον Κωνσταντίνο, αλλά και τον Βασίλη και τη Μαρίλια.

Τις μεγαλύτερες ευχαριστίες στέλνω, στον μεγάλο παρόντα της ζωής μου, τον πατέρα μου Νίκο Μ. Βακαλόπουλο, που χαμογελά ικανοποιημένος με την συνεχή πρόοδο.

---

## Πίνακας Περιεχομένων

---

<b>1. Εισαγωγή .....</b>	<b>2</b>
1.1. Αντικείμενο .....	3
1.2. Σκοπός και Επιμέρους Στόχοι.....	4
1.3. Μεθοδολογία Διατριβής .....	7
1.4. Δομή Διατριβής .....	8
<b>2 Βασικές έννοιες αειφορίας.....</b>	<b>10</b>
2.1 Αειφορία – ορισμός- ιστορία.....	11
2.2 Αρχές αειφορίας .....	13
2.3 Αειφόρος Ανάπτυξη .....	15
2.4 Πυλώνες αειφορίας .....	19
2.4.1 Οικονομία.....	19
2.4.2 Κοινωνία.....	19
2.4.3 Περιβάλλον .....	20
2.5 Διεθνείς Οδηγίες και Στρατηγικές για την Αειφόρο Ανάπτυξη .....	22
2.5.1 Οδηγίες και Στρατηγικές του ΟΗΕ .....	22
2.5.2 Οδηγίες και Στρατηγικές της ΕΕ.....	25
2.5.3 Οδηγίες και Στρατηγικές άλλων διεθνών οργανισμών .....	27
2.6 Εκροή – Στόχος.....	28
2.7 Η σχέση των επιχειρήσεων με την αειφορία.....	30
2.7.1 Περιβαλλοντική διαχείριση των επιχειρήσεων.....	30
2.7.2 Κοινωνική διαχείριση των επιχειρήσεων .....	31
2.7.3 Περιβαλλοντικές επιδόσεις .....	33
2.7.4 Κοινωνικές επιδόσεις.....	34
2.8 Ελλάδα – επιχειρήσεις .....	35
<b>3 Πρότυπα Συστημάτων Διοίκησης, Κίνητρα και Εμπόδια .....</b>	<b>40</b>
3.1 Πρότυπα Συστήματα Διοίκησης και εργαλεία για περιβαλλοντική και κοινωνική διαχείριση.....	41
3.2 Πρότυπα περιβαλλοντικής διαχείρισης .....	49

3.3	Εργαλεία περιβαλλοντικής διαχείρισης .....	51
3.4	Πρότυπα κοινωνικής διαχείρισης .....	53
3.5	Εργαλεία κοινωνικής διαχείρισης.....	54
3.6	Η συνδρομή εργαλείων και προτύπων στην περιβαλλοντική διαχείριση ...	55
3.7	Η συνδρομή εργαλείων και προτύπων στην κοινωνική διαχείριση .....	56
3.8	Κίνητρα επιχειρήσεων για συγκεκριμένη δράση .....	57
3.8.1	<i>Τα κίνητρα, η αποτελεσματικότητα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα</i> <i>57</i>	
3.8.2	<i>Κίνητρα για την υιοθέτηση των αρχών της αειφορίας από τις</i> <i>επιχειρήσεις γενικά .....</i>	<i>59</i>
3.8.3	<i>Κίνητρα και μέγεθος επιχειρήσεων.....</i>	<i>67</i>
3.8.4	<i>Κίνητρα για την περιβαλλοντική και κοινωνική διαχείριση από τις</i> <i>επιχειρήσεις.....</i>	<i>67</i>
3.9	Εμπόδια επιχειρήσεων.....	69
3.9.1	<i>Επίδραση των εμποδίων στην εφαρμογή περιβαλλοντικών και</i> <i>κοινωνικών πρακτικών .....</i>	<i>69</i>
3.9.2	<i>Εμπόδια στην υιοθέτηση των αρχών της αειφορίας από τις</i> <i>επιχειρήσεις.....</i>	<i>71</i>
3.9.3	<i>Εμπόδια για την περιβαλλοντική διαχείριση από τις επιχειρήσεις .....</i>	<i>72</i>
3.9.4	<i>Εμπόδια για την κοινωνική διαχείριση από τις επιχειρήσεις.....</i>	<i>73</i>
<b>4</b>	<b>Πρακτικές Αειφορίας .....</b>	<b>76</b>
4.1	Πρακτικές για την αειφόρο ανάπτυξη .....	77
4.2	Περιβαλλοντικές πρακτικές .....	87
4.3	Κοινωνικές πρακτικές.....	93
4.4	Οικονομικές πρακτικές - Αποτελεσματικότητα .....	101
<b>5</b>	<b>Λειτουργικό Πλαίσιο Διαχείρισης Δράσεων για την Αειφορία .....</b>	<b>104</b>
5.1	Εισαγωγή στο Λειτουργικό Πλαίσιο .....	105
5.2	Συστήματα διαχείρισης αειφορίας.....	110
5.3.1	<i>Σύστημα διαχείρισης Plan-Do-Check-Act .....</i>	<i>113</i>
5.3.2	<i>Σύστημα διαχείρισης Life Cycle Assessment (LCA) .....</i>	<i>115</i>
5.3.3	<i>Σύστημα διαχείρισης αειφορίας για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις..</i>	<i>117</i>
5.3.4	<i>Σύστημα διαχείρισης αειφορίας Enterprise Sustainability Risk</i> <i>Management (ESRM).....</i>	<i>120</i>

5.3.5	Σύστημα Διαχείρισης Αειφορίας <i>Sustainable Products and Services Development (SPSD)</i> .....	122
5.3.6	Σύστημα διαχείρισης αειφορίας <i>Quality-Cost-Delivery-Partnership (QCDP)</i> 124	
5.3.7	Σύστημα διαχείρισης αειφορίας <i>Green Business Process Management (GBPM)</i> 126	
5.3.8	Σύστημα διαχείρισης αειφορίας <i>Cynefin</i> .....	128
5.3.9	Σύστημα διαχείρισης αειφορίας <i>Abnoba</i> (μηχανισμός βελτίωσης διαδικασιών).....	130
5.3.10	Σύστημα διαχείρισης αειφορίας συνέργειας <i>Total Quality Management-Sustainability Development (TQM-SD)</i> .....	131
5.3.11	Σύστημα διαχείρισης αειφορίας για την ενσωμάτωση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις επιχειρηματικές διαδικασίες.....	135
5.3.12	Σύστημα διαχείρισης αειφορίας <i>Sustainability Cost Accounting (SCA)</i> 137	
5.3.13	Σύστημα διαχείρισης αειφορίας <i>Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)</i> 139	
5.3.14	Σύστημα διαχείρισης αειφορίας Χάρτης Σύνδεσης Βιωσιμότητας.....	141
5.3.15	Σύστημα διαχείρισης αειφορίας για τις επιχειρήσεις της βιομηχανίας τροφίμων .....	142
5.3.16	Σύστημα διαχείρισης αειφορίας Εταιρικής Βιωσιμότητας ( <i>Corporate Sustainability Management System-CSMS</i> ).....	144
5.3.17	Ανασκόπηση συστημάτων <i>Business Case Sustainability (BCS)</i> .....	145
<b>6</b>	<b>Νέο Λειτουργικό Πλαίσιο Αειφορίας (ΛΠΑ) .....</b>	<b>148</b>
6.1	Γενικά για τα Λειτουργικά Πλαίσια.....	149
6.2	Η ανάγκη για ένα νέο Λειτουργικό Πλαίσιο Αειφορίας .....	150
6.3	Προτεινόμενα Μοντέλα .....	151
6.3.1	Προτεινόμενο Μοντέλο Κοινωνικής Διαχείρισης .....	151
6.3.2	Προτεινόμενο Μοντέλο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης.....	154
6.4	Νέο συνδυαστικό μοντέλο .....	156
6.5	Επικύρωση του νέου μοντέλου .....	167
<b>7</b>	<b>Σχέδιο Εμπειρικής Έρευνας .....</b>	<b>174</b>
7.1	Οριοθέτηση ερευνητικών ερωτημάτων .....	175
7.2	Εννοιολογικό πλαίσιο έρευνας .....	177
7.2.1	Εξαρτημένες μεταβλητές .....	177

7.2.2	<i>Ανεξάρτητες μεταβλητές</i> .....	180
7.2.3	<i>Διαμεσολαβητικές μεταβλητές</i> .....	181
7.2.4	<i>Ολοκληρωμένη θεώρηση εννοιολογικού πλαισίου έρευνας</i> .....	182
7.3	<i>Ανάπτυξη ερευνητικών υποθέσεων</i> .....	182
<b>8</b>	<b>Αποτελέσματα Εμπειρικής Έρευνας</b> .....	<b>198</b>
8.1	<i>Περιγραφή Δεδομένων</i> .....	200
8.1.1	<i>Ανάλυση Μεταβλητών</i> .....	200
8.1.2	<i>Έλεγχος Κατανομών</i> .....	219
8.2	<i>Σύνθετες Μεταβλητές</i> .....	225
8.3	<i>Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων</i> .....	231
8.3.1	<i>Συσχέτιση μεταξύ επιπέδου Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης</i> .....	231
8.3.2	<i>Συσχέτιση μεταξύ επιπέδου Γνώσης και επιπέδου Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης</i> .....	232
8.3.3	<i>Επίδραση του βαθμού εφαρμογής Προτύπων &amp; Εργαλείων στα επίπεδα Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης</i> .....	236
8.3.4	<i>Προσανατολισμός Κινήτρων υιοθέτησης πρακτικών και επίπεδα Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης</i> .....	241
8.3.5	<i>Επίδραση του επιπέδου Εμποδίων υιοθέτησης πρακτικών στα επίπεδα Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης</i> .....	247
8.3.6	<i>Επίδραση του βαθμού εφαρμογής Προτύπων &amp; Εργαλείων στο βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών</i> .....	251
8.3.7	<i>Επίδραση της Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης στο βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών</i> .....	254
8.3.8	<i>Επίδραση του επιπέδου Εμποδίων υιοθέτησης πρακτικών στο βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών</i> .....	257
8.4	<i>Σύνθεση Εμπειρικών Ευρημάτων και Συζήτηση</i> .....	261
8.4.1	<i>Η έννοια της Αειφορίας ως Περιβαλλοντική και Κοινωνική Διαχείριση</i> 261	
8.4.2	<i>Η Γνώση ως παράγοντας Αειφορίας</i> .....	262
8.4.3	<i>Η χρήση Προτύπων &amp; Εργαλείων ως παράγοντας Αειφορίας</i> .....	264
8.4.4	<i>Τα κίνητρα των Επιχειρήσεων ως προς την Αειφορία</i> .....	266
8.4.5	<i>Ο ρόλος των Εμποδίων ως προς την Αειφορία</i> .....	267
8.4.6	<i>Η χρήση Προτύπων &amp; Εργαλείων για την ανάπτυξη Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών Αειφορίας</i> .....	269

8.4.7	<i>Η συσχέτιση μεταξύ πλαισίου Αειφορίας και αντίστοιχων Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών</i>	270
8.4.8	<i>Ο ρόλος των Εμποδίων που αντιμετωπίζουν οι Επιχειρήσεις ως προς την προώθηση Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών Αειφορίας</i>	271
8.5	Συζήτηση και αναθεώρηση του Νέου Λειτουργικού Πλαισίου Αειφορίας (ΛΠΑ) και του Νέου Συνδυαστικού Μοντέλου	273
8.5.1	Αναθεώρηση του Λειτουργικού Πλαισίου Αειφορίας (ΛΠΑ)	277
8.5.2	Αναθεώρηση της πρότασης για το συνδυαστικό μοντέλο	280
<b>9</b>	<b>Συμπεράσματα</b>	<b>284</b>
9.1	Συνοπτική παρουσίαση της μελέτης	285
9.1.1	Σύνοψη υπόβαθρου και στόχων διατριβής	285
9.1.2	Σύνοψη κύριων εννοιών	287
9.1.3	Υφιστάμενα λειτουργικά πλαίσια αειφορίας	292
9.1.4	Νέο Λειτουργικό Πλαίσιο Αειφορίας (ΛΠΑ)	294
9.1.5	Ανάπτυξη εμπειρικής έρευνας	296
9.1.6	Αποτελέσματα έρευνας	300
9.2	Βασικά συμπεράσματα, ευρήματα και εκροές της μελέτης	302
9.3	Περιορισμοί της μελέτης	308
9.4	Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	309
	<b>Βιβλιογραφικές αναφορές</b>	<b>314</b>
	<b>Παράρτημα Α</b>	<b>332</b>
	<b>Ερωτηματολόγιο Έρευνας Πεδίου</b>	<b>332</b>





---

# Κατάλογος Πινάκων

---

Πίνακας 4-1: Περιβαλλοντικές πρακτικές και πηγές αναφοράς .....	92
Πίνακας 4-2: Κοινωνικές πρακτικές και πηγές αναφοράς .....	95
Πίνακας 4-3: Οικονομικές πρακτικές και πηγές αναφοράς .....	102
Πίνακας 5-1: Συστήματα διαχείρισης αειφορίας με σχέση αιτίας-αιτιατού .....	145
Πίνακας 6-1: Αναφορά των δομικών στοιχείων του νέου συνδυαστικού μοντέλου στα υφιστάμενα Λειτουργικά Πλαίσια Αειφορίας.....	171
Πίνακας 8-1: Βασικά στοιχεία δείγματος .....	201
Πίνακας 8-2: Τομέας δραστηριότητας του δείγματος .....	202
Πίνακας 8-3: Δραστηριότητες που πραγματοποιούνται στην επιχείρηση .....	204
Πίνακας 8-4: Ρύποι της επιχείρησης .....	205
Πίνακας 8-5: Απουσία προστίμου για ρυθμιστικό ή κανονιστικό θέμα .....	206
Πίνακας 8-6: Συμμετοχή σε χρηματοδοτούμενα προγράμματα για την υλοποίηση πρακτικών αειφορίας .....	206
Πίνακας 8-7: Χρήση όρων στην επιχείρηση .....	207
Πίνακας 8-8: Συστηματική παρακολούθηση εξελίξεων διαχείρισης.....	207
Πίνακας 8-9: Απαραίτητη υιοθέτηση πρακτικών .....	208
Πίνακας 8-10: Μεταβολή πρωτοβουλιών σε θέματα αειφορίας τα τελευταία 3 χρόνια.....	208
Πίνακας 8-11: Εξοικείωση επιχείρησης με πρότυπα και εργαλεία αειφορίας.....	209
Πίνακας 8-12: Παράγοντες επιρροής απόφασης για υιοθέτηση πρακτικών αειφορίας .....	210
Πίνακας 8-13: Παράγοντες παρεμπόδισης εφαρμογής πρακτικών αειφορίας.....	211
Πίνακας 8-14: Μεταβλητές περιβαλλοντικής διαχείρισης .....	213
Πίνακας 8-15: Μεταβλητές κοινωνικής διαχείρισης.....	215
Πίνακας 8-16: Βαθμός υλοποίησης περιβαλλοντικών πρακτικών.....	216
Πίνακας 8-17: Βαθμός υλοποίησης κοινωνικών πρακτικών .....	218
Πίνακας 8-18: Εφαρμογή όλων των πρακτικών που απαιτούνται για τη βελτίωση της διαχείρισης .....	218
Πίνακας 8-19: Συνολική αξιολόγηση της επιχείρησης για τη διαχείριση .....	218
Πίνακας 8-20 – Έλεγχος κατανομών των μεταβλητών για τα κίνητρα αειφορίας ...	220

Πίνακας 8-21: Έλεγχος κατανομών των μεταβλητών για τα εμπόδια αειφορίας ....	220
Πίνακας 8-22: Έλεγχος κατανομών των μεταβλητών περιβαλλοντικής διαχείρισης της επιχείρησης .....	222
Πίνακας 8-23: Έλεγχος κατανομών των μεταβλητών κοινωνικής διαχείρισης της επιχείρησης.....	223
Πίνακας 8-24: Έλεγχος κατανομών των μεταβλητών για τις πρακτικές περιβαλλοντικής διαχείρισης της επιχείρησης .....	224
Πίνακας 8-25: Έλεγχος κατανομών των μεταβλητών για τις πρακτικές κοινωνικής διαχείρισης της επιχείρησης .....	225

---

# Κατάλογος σχημάτων

---

Σχήμα 4-1 – Διαστάσεις βιωσιμότητας .....	78
Σχήμα 4-2 – Μονοπάτι προς ένα βιώσιμο μέλλον .....	80
Σχήμα 4-3 – Βασικοί δείκτες βιώσιμης ανάπτυξης .....	82
Σχήμα 4-4 – Πρακτικές περιβαλλοντικής εφοδιαστικής αλυσίδας.....	97
Σχήμα 4-5 – Πρακτικές κοινωνικής εφοδιαστικής αλυσίδας .....	98
Σχήμα 4-6 – Ποσοστό δημοσιεύσεων ανά διάσταση αειφορίας.....	100
Σχήμα 5-1 – Ανάγκες ενδιαφερόμενων μερών .....	107
Σχήμα 5-2 – Σύστημα αξιολόγησης εργαλείων βιωσιμότητας.....	110
Σχήμα 5-3 – Σύστημα διαχείρισης αειφορίας Pressure State Response (PSR).....	111
Σχήμα 5-4 – Σύστημα διαχείρισης αειφορίας Global Reporting Initiative (GRI).....	111
Σχήμα 5-5 – Σύστημα διαχείρισης αειφορίας United Nations Commission for Sustainable Development (UNCSD).....	112
Σχήμα 5-6 – Βασικά στοιχεία του συστήματος Plan-Do-Check-Act (PDCA).....	113
Σχήμα 5-7 – Σχεδιασμός και ενσωμάτωση του συστήματος PDCA στην εταιρική κοινωνική ευθύνη.....	114
Σχήμα 5-8 – Ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνου στο σύστημα διαχείρισης αειφορίας.....	115
Σχήμα 5-9 – Σύστημα διαχείρισης Life Cycle Assessment (LCA) .....	116
Σχήμα 5-10 – Σταδιακά βήματα προς το σύστημα διαχείρισης αειφορίας.....	117
Σχήμα 5-11 – Σύστημα διαχείρισης αειφορίας στην ικανότητα παραγωγής (FMF).....	119
Σχήμα 5-12 – Σύστημα διαχείρισης αειφορίας Enterprise Sustainability Risk Management (ESRM).....	121
Σχήμα 5-13 – Σύστημα διαχείρισης αειφορίας Sustainable Products and Services Development (SPSD).....	123
Σχήμα 5-14 – Σύστημα διαχείρισης αειφορίας Sustainable Supply Chain Management (QCDP).....	125
Σχήμα 5-15 – Σύστημα διαχείρισης αειφορίας Business Process Management (BPM) .....	126
Σχήμα 5-16 – Σύστημα διαχείρισης αειφορίας Green Business Process Management .....	127
Σχήμα 5-17 - Το σύστημα διαχείρισης αειφορίας Cynefin .....	129
Σχήμα 5-18 – Σύστημα διαχείρισης αειφορίας Abnoba.....	131

Σχήμα 5-19 – Σύστημα διαχείρισης αειφορίας Total Quality Management-Sustainable Development (TQM-SD) .....	132
Σχήμα 5-20 – Σύστημα διαχείρισης αειφορίας για την ενσωμάτωση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις επιχειρηματικές διαδικασίες .....	136
Σχήμα 5-21 – Σύστημα διαχείρισης αειφορίας Sustainability Cost Accounting (SCA).....	138
Σχήμα 5-22 – Σύστημα διαχείρισης αειφορίας Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) .....	140
Σχήμα 5-23 – Σύστημα διαχείρισης αειφορίας Χάρτης Σύνδεσης Βιωσιμότητας .....	142
Σχήμα 5-24 – Σύστημα διαχείρισης αειφορίας για τις επιχειρήσεις της βιομηχανίας τροφίμων .....	143
Σχήμα 5-25 – Σύστημα διαχείρισης αειφορίας Corporate Sustainability Management System (CSMS) .....	144
Σχήμα 6-1 – Βασικό Μοντέλο Κοινωνικής Διαχείρισης.....	153
Σχήμα 6-2 – Βασικό Μοντέλο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης .....	155
Σχήμα 6-3– Συνδυαστικό Μοντέλο Πέντε Βημάτων για Κοινωνική και Περιβαλλοντική Διαχείριση.....	162
Σχήμα 8-1 – Αναθεωρημένο μοντέλο Κοινωνικής Διαχείρισης .....	279
Σχήμα 8-2 – Αναθεωρημένο μοντέλο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης.....	280
Σχήμα 8-3 – Αναθεωρημένο συνδυαστικό Μοντέλο Πέντε Βημάτων για Κοινωνική και Περιβαλλοντική Διαχείριση .....	281



---

# **Κεφάλαιο 1**

---

## ***1. Εισαγωγή***

---

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο παρόν κεφάλαιο εισάγεται το κεντρικό αντικείμενο της διατριβής και οριοθετείται το ευρύτερο πλαίσιο μέσα στο οποίο αυτή κινείται. Παράλληλα, καθορίζονται οι βασικές προδιαγραφές υλοποίησης αυτής. Αρχικά, παρουσιάζεται μία γενική θεώρηση του ερευνητικού αντικειμένου, το οποίο αφορά πρωτίστως στην αειφορία των βιομηχανιών, ως νέα φιλοσοφία διοίκησης. Ακολούθως, ορίζεται ο κύριος σκοπός της διατριβής, καθώς και οι επιμέρους στόχοι της. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθείται για την επίτευξη των προαναφερθέντων στόχων και η δομή της διατριβής, όπως αναπτύσσεται στα επιμέρους κεφάλαια που την αποτελούν.

### **1.1. Αντικείμενο**

Οι οικολογικές καταστροφές των τελευταίων δεκαετιών, έλαβαν μεγάλη δημοσιότητα στα μέσα ενημέρωσης με αποτέλεσμα μία «πράσινη κινητοποίηση» σε επίπεδο περιβαλλοντικών, μη κυβερνητικών οργανώσεων. Η οικονομική ανάπτυξη δεν αποδείχθηκε η προσδοκώμενη λύση στις παγκόσμιες ανισότητες. Αυτή η συνειδητοποίηση απαιτούσε μια αλλαγή παραδείγματος στην έννοια της ανάπτυξης.

Η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης εμφανίστηκε ως συμβιβασμός μεταξύ των εννοιών της ανάπτυξης και της διατήρησης, οι οποίες άρχισαν να θεωρούνται ως αλληλεξαρτώμενα ζητήματα. Ο όρος «αειφορία», ένα ουσιαστικό που χρησιμοποιείται στην οικολογία για να αναφέρεται σε μια κατάσταση ή συνθήκη που μπορεί να διατηρηθεί για αόριστο χρονικό διάστημα, εισήχθη σε πιο τακτική βάση (Du Pisani, 2006).

Εν μέσω της διευρυνόμενης αναγνώρισης του τρόπου με τον οποίο περιβαλλοντικά ζητήματα όπως η κλιματική αλλαγή δημιουργούν επιχειρηματικές ευκαιρίες και κινδύνους, τα αποτελέσματα μιας παγκόσμιας έρευνας McKinsey (2021), δείχνουν ότι οι εταιρείες που παράγουν αξία από τα προγράμματα βιωσιμότητας, ακολουθούν ένα ξεχωριστό σύνολο πρακτικών διαχείρισης.

Η ΕΕ συνέβαλε θετικά και εποικοδομητικά στην ανάπτυξη της ατζέντας 2030 και δεσμεύεται να εφαρμόσει αυτούς τους στόχους σε όλες τις πολιτικές της (European Commission, 2016). Συνολικά, έχουν καθοριστεί 17 Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης, με 169 σχετικούς στόχους, που πρέπει να επιτευχθούν έως το 2030 (United Nations, 2015).

Όπως επισημαίνει η έκθεση Brundtland, η αειφορία δεν είναι μια κατάσταση σταθερής αρμονίας, αλλά μια διαδικασία αλλαγής κατά την οποία η εκμετάλλευση των πόρων, η κατεύθυνση των επενδύσεων και οι αλλαγές στους θεσμούς, ανταποκρίνονται στις ανάγκες τόσο του παρόντος, όσο και του μέλλοντος.

Μέσα από την υιοθέτηση και εφαρμογή αρχών αειφορίας, οι επιχειρήσεις μπορούν να οικοδομήσουν και να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς μέσα από την περιβαλλοντική και κοινωνική διαχείριση βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητά τους. Οι απαιτήσεις των ενδιαφερομένων θεωρούνται ως ευκαιρίες και όχι ως περιορισμοί. Οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται στρατηγικά τους πόρους τους για να ανταποκριθούν σε αυτές τις απαιτήσεις και να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που συνδέονται με αυτές προς όφελος της επιχείρησης.

Η αειφορία αποτελεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη τις περιβαλλοντικές ανησυχίες μαζί με την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη και είναι σήμερα η πιο ευρέως αποδεκτή προσέγγιση για τον ορισμό της βιωσιμότητας. Ωστόσο, αυτός ο ορισμός διέπεται από ελλείψεις επειδή το θέμα είναι περίπλοκο και η διάταξή του σε τρεις διαστάσεις μπορεί να θεωρηθεί υπερβολικά απλοποιημένη (Καρβούνης & Γεωργακέλλος, 2003; Moneva, Archel & Correa, 2006; Elkington, 2006).

Η αειφορία, επομένως, αποτελεί μία στρατηγική προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις, στη βάση της οποίας θέτουν συγκεκριμένους στόχους.

## **1.2 Σκοπός και Επιμέρους Στόχοι**

Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι να αναδειχθεί ο ρόλος και η αξία της αειφορίας για τις επιχειρήσεις, η πολυπλοκότητα διαχείρισης της αειφορίας με



έμφαση ειδικότερα στην περιβαλλοντική και κοινωνική διαχείριση και πώς η διαχείρισή της αειφορίας, σχετίζεται και επηρεάζεται από παράγοντες, όπως τα πρότυπα, τα διαθέσιμα εργαλεία, τα σχετικά κίνητρα, τα εμπόδια υιοθέτησης των πρακτικών διαχείρισης και άλλα στοιχεία του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Κυριότερα, ο προσδιορισμός του προσδιορισμού του επιπέδου εφαρμογής των παραγόντων και των πρακτικών που ενισχύουν την αειφόρο λειτουργία των επιχειρήσεων.

Πρόκειται για μία καινοτόμο προσέγγιση του ρόλου της αειφορίας για τις επιχειρήσεις, όπου για πρώτη φορά συσχετίζεται η αειφορία με πληθώρα παραγόντων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, ώστε να αποκαλυφθούν οι μηχανισμοί επηρεασμού των τρόπων διαχείρισης της, μέσω των αντίστοιχων πρακτικών, με ιδιαίτερη έμφαση στην κοινωνική και περιβαλλοντική διαχείριση. Η οικονομική διαχείριση, ως συνιστώσα, είναι υπαρκτή και αναπτυγμένη ήδη σε κάποιο βαθμό από τις επιχειρήσεις. Κρίνεται επομένως αναγκαίο, να αναδειχθεί το πώς επηρεάζεται η σωστή αειφόρα διαχείριση και λειτουργία των επιχειρήσεων, μέσα στο πλαίσιο μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης για την καλύτερη ανάλυση, επιλογή και εφαρμογή μιας στρατηγικής αειφορίας.

Άλλωστε έχει ήδη φανεί από την βιβλιογραφία ότι οι εταιρείες που δημιουργούν αξία από προγράμματα περιβαλλοντικής διαχείρισης, είναι πιο πιθανό να καταστήσουν τη βιωσιμότητα παράγοντα της εταιρικής τους κουλτούρας, να εκπαιδεύσουν τους υπαλλήλους για το πώς να ενσωματώσουν τη βιωσιμότητα στην εργασία τους και να προσελκύουν πελάτες και επιχειρηματικούς εταίρους (McKinsey, 2021). Επομένως η αειφορία μπορεί να αποτελέσει μια στρατηγική για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι κύριοι στόχοι της διατριβής είναι:

- Η καταγραφή των θεωρητικών ορισμών της αειφορίας και σχετικών με αυτή όρων, εξελικτικά από ιστορικές πρωτοβουλίες.
- Η αναγνώριση και η σύγκριση των βασικών επιμέρους προσεγγίσεων, μέσα από τις οποίες η αειφορία βρίσκει συνήθως πρακτική εφαρμογή.
- Η κριτική επισκόπηση των υφιστάμενων Πλαισίων Εφαρμογής Αειφορίας, με σκοπό τον εντοπισμό των αδυναμιών και των δυνατών τους σημείων.

- Η ανάπτυξη ενός νέου Πλαισίου Εφαρμογής Αειφορίας στις επιχειρήσεις, το οποίο επιτρέπει την υπέρβαση των αδυναμιών που εντοπίζονται στα υφιστάμενα πλαίσια.

Οι επιμέρους στόχοι της διατριβής είναι:

- να διερευνηθεί η συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης
- να διερευνηθεί η συσχέτιση μεταξύ επιπέδου Γνώσης και επιπέδου Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης
- να διερευνηθεί η επίδραση του βαθμού εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων στα επίπεδα Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης
- να διερευνηθεί ο Προσανατολισμός των Κινήτρων και τα επίπεδα Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης
- να διερευνηθεί η επίδραση των Εμποδίων στα επίπεδα Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης
- να διερευνηθεί η επίδραση του βαθμού εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων στο βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών
- να διερευνηθεί η επίδραση της Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης στο βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών.

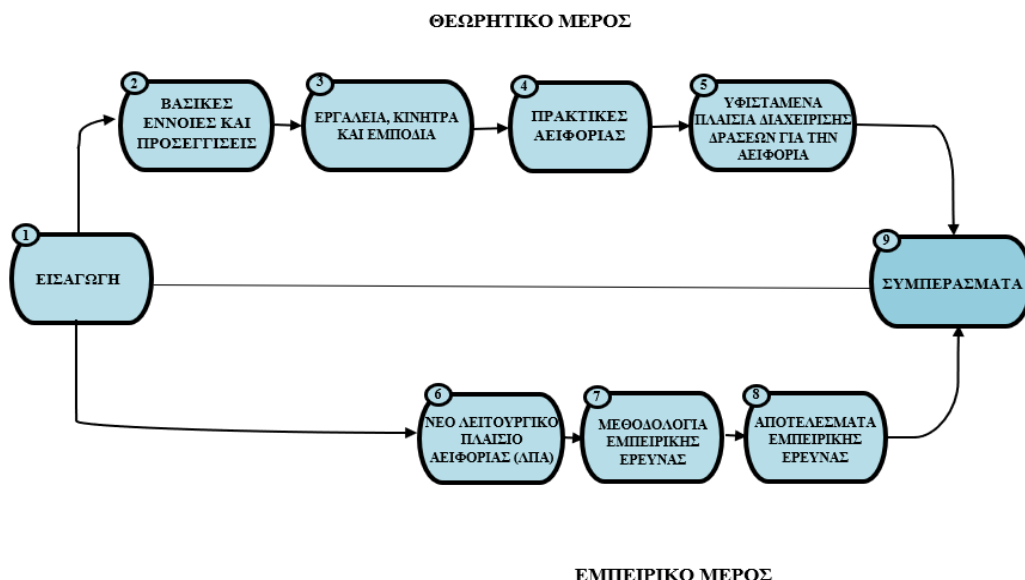
Τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας διατριβής, όπως διαμορφώνονται από το σκοπό και τους στόχους της έρευνας, διαπραγματεύονται έννοιες όπως:

- το επίπεδο γνώσης και αντίληψης της επιχείρησης για θέματα αειφορίας
- τους παράγοντες και τα Προτύπα & Εργαλεία Διαχείρισης των ελληνικών επιχειρήσεων
- το επίπεδο εφαρμογής Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης των ελληνικών επιχειρήσεων

- το επίπεδο εφαρμογής Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών των ελληνικών επιχειρήσεων
- τα κίνητρα για την εφαρμογή Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης και για την εφαρμογή Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών των ελληνικών επιχειρήσεων
- τα εμπόδια για την εφαρμογή Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης και για την εφαρμογή Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών των ελληνικών επιχειρήσεων

### 1.3 Μεθοδολογία Διατριβής

Οι στόχοι της διατριβής αντιμετωπίστηκαν μεθοδολογικά σε δύο μέρη: (α) το θεωρητικό μέρος και (β) το εμπειρικό μέρος. Κάθε ένα από τα δύο αυτά μέρη διαρθρώνεται αντίστοιχα στα κεφάλαια 2 – 6 και 7 – 9 αντίστοιχα με το κεφάλαιο των συμπερασμάτων. Τα ανωτέρω παρουσιάζονται στο Σχήμα 1.1 και στη συνέχεια αναλύεται το περιεχόμενο κάθε κεφαλαίου.



ΣΧΗΜΑ 1-1

## **1.4 Δομή Διατριβής**

Η δομή της παρούσας διατριβής είναι λιτή, αλλά παράλληλα λειτουργική.

Στο πρώτο κεφάλαιο έχει γίνει μία μικρή εισαγωγή στο πεδίο της αειφορίας, με ιδιαίτερη έμφαση στη σημαντικότητα του θέματος, τους σκοπούς και τους στόχους της διατριβής, καθώς επίσης και τη μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί για να επιβεβαιωθούν οι ερευνητικές υποθέσεις.

Στο 2ο κεφάλαιο γίνεται μία εκτενέστατη παρουσίαση του όρου «αειφορία» και των αρχών της, καθώς και της αειφόρου ανάπτυξης. Επίσης πραγματοποιείται ανάλυση των πυλώνων της αειφορίας, δηλαδή της οικονομίας, της κοινωνίας και του περιβάλλοντος, όπως και η σχέση των επιχειρήσεων με την αειφορία, δηλαδή η περιβαλλοντική και η κοινωνική διαχείριση των επιχειρήσεων και οι κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιδόσεις της αειφορίας.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα πρότυπα συστήματα διοίκησης και τα εργαλεία για την περιβαλλοντική και κοινωνική διαχείριση, καθώς επίσης τα κίνητρα των επιχειρήσεων για συγκεκριμένη δράση, δηλαδή τη σχέση των κινήτρων με την αποτελεσματικότητα και τον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων, τα κίνητρα για υιοθέτηση των αρχών της αειφορίας κι άλλα. Στο ίδιο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα εμπόδια των επιχειρήσεων, δηλαδή η επίδραση των εμποδίων στην εφαρμογή περιβαλλοντικών και κοινωνικών πρακτικών.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται περιβαλλοντικές και κοινωνικές πρακτικές. Στο πέμπτο κεφάλαιο, υπάρχει μια εκτενής ανασκόπηση των υφιστάμενων πλαισίων εφαρμογής της διαχείρισης για την αειφορία που έχουν προταθεί από προηγούμενους ερευνητές και προηγούμενες μελέτες.

Το έκτο κεφάλαιο είναι αποκλειστικά αφιερωμένο στο Νέο Λειτουργικό Πλαίσιο Διαχείρισης Δράσεων για την αειφορία, το οποίο αναπτύχθηκε μέσα από την παρούσα διατριβή.

Στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία έρευνας αναλυτικά, η παρουσίαση του δείγματος της έρευνας, η παρουσίαση του εργαλείου της έρευνας και η ερευνητική δεοντολογία που ακολουθήθηκε.

Στο όγδοο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας και η συζήτησή τους με τα όσα εντοπίστηκαν κατά την ανασκόπηση προηγούμενων ερευνητικών έργων, ενώ παράλληλα σχολιάζεται το Νέο Λειτουργικό Πλαίσιο Διαχείρισης Δράσεων για την αειφορία που αναπτύχθηκε.

Τέλος, στο ένατο κεφάλαιο ακολουθούν τα συμπεράσματα της διατριβής, οι περιορισμοί της έρευνας και τα θέματα για μελλοντική έρευνα.

---

## Κεφάλαιο 2

---

### *2 Βασικές έννοιες αειφορίας*

---

## ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ

### **2.1 Αειφορία – ορισμός- ιστορία**

Η αειφόρος ανάπτυξη, μια έννοια που προέκυψε στο πλαίσιο μιας αυξανόμενης συνειδητοποίησης μιας επικείμενης οικολογικής κρίσης, ήταν μια από τις κινητήριες δυνάμεις της παγκόσμιας ιστορίας στα τέλη του 20ού αιώνα και πιο συγκεκριμένα στα τέλη της δεκαετίας του 1960 και στις αρχές της δεκαετίας του 1970. Μετά από δύο παγκόσμιους πολέμους ήταν προφανές ότι, ιδιαίτερα στον ηθικό τομέα, υπήρχε επίσης μια αρνητική πλευρά στην επιστημονική και τεχνολογική πρόοδο, η οποία είχε φέρει υλική πρόοδο και ευκολότερη διαβίωση. Μέχρι τη δεκαετία του 1970 η ιδέα της συνεχούς προόδου έβρισκε ολοένα και λιγότερους υποστηρικτές. Η «πρόοδος», όπως έγινε αντιληπτή, είχε παράσχει νομιμοποίηση για την κυριαρχία της ελεύθερης αγοράς, για την αποικιακή εκμετάλλευση των μη δυτικών κοινωνιών και για την υποβάθμιση του οικοσυστήματος. Κατά την περίοδο της άνευ προηγουμένου βιομηχανικής και εμπορικής επέκτασης μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, οι άνθρωποι συνειδητοποίησαν ότι η ταχεία αύξηση του πληθυσμού, η ρύπανση και η εξάντληση των πόρων αποτελούσαν απειλές για το περιβάλλον και την επιβίωσή τους. Από τη δεκαετία του 1960, επιστημονικές πληροφορίες σχετικά με τη ζημιά που προκλήθηκε στο φυσικό περιβάλλον από τις ανθρώπινες δραστηριότητες, δημοσιεύτηκαν σε διάφορα βιβλία. Οι οικολογικές καταστροφές έλαβαν μεγάλη δημοσιότητα στα μέσα ενημέρωσης με αποτέλεσμα μία «πράσινη κινητοποίηση» σε επίπεδο περιβαλλοντικών μη κυβερνητικών οργανώσεων. Η περιβαλλοντική ανησυχία έγινε πιο έντονη λόγω του φόβου ότι η οικονομική ανάπτυξη θα μπορούσε να θέσει σε κίνδυνο την επιβίωση της ανθρώπινης φυλής και του πλανήτη. Αυτή η ανησυχία, εν αναμονή μιας επικείμενης οικολογικής καταστροφής, υποκίνησε έναν νέο τρόπο σκέψης για την ανάπτυξη και προετοίμασε το δρόμο για τη βιώσιμη ανάπτυξη ως εναλλακτική λύση στην απεριόριστη οικονομική ανάπτυξη (Du Pisani, 2006).

Έτσι, μέχρι τη δεκαετία του 1970 αμφισβητήθηκαν οι υπάρχουσες έννοιες της «πρόοδου» και της «ανάπτυξης». Η οικονομική ανάπτυξη δεν αποδείχθηκε η

προσδοκώμενη λύση στις παγκόσμιες ανισότητες. Αυτή η συνειδητοποίηση απαιτούσε μια αλλαγή παραδείγματος στην έννοια της ανάπτυξης. Παλαιότερα η ανάπτυξη και η διατήρηση, θεωρούνταν αντικρουόμενες ιδέες, επειδή η διατήρηση θεωρούνταν η προστασία των πόρων και η ανάπτυξη ως η εκμετάλλευση των πόρων. Πλέον, η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης εμφανίστηκε ως συμβιβασμός μεταξύ των εννοιών της ανάπτυξης και της διατήρησης, οι οποίες άρχισαν να θεωρούνται ως αλληλεξαρτώμενα ζητήματα. Ο όρος «αιεφορία», ένα ουσιαστικό που χρησιμοποιείται στην οικολογία για να αναφέρεται σε μια κατάσταση ή συνθήκη που μπορεί να διατηρηθεί για αόριστο χρονικό διάστημα, εισήχθη σε πιο τακτική βάση (Du Pisani, 2006).

Η βιωσιμότητα βασίζεται σε μια απλή αρχή: Όλα όσα χρειαζόμαστε για την επιβίωση και την ευημερία μας εξαρτώνται, άμεσα ή έμμεσα, από το φυσικό μας περιβάλλον. Η επιδίωξη της βιωσιμότητας σημαίνει τη δημιουργία και τη διατήρηση των συνθηκών υπό τις οποίες ο άνθρωπος και η φύση μπορούν να υπάρχουν σε παραγωγική αρμονία για να υποστηρίξουν τις σημερινές και τις μελλοντικές γενιές (US Environmental Protection Agency, 2021). Η βιωσιμότητα απαιτεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη τις περιβαλλοντικές ανησυχίες μαζί με την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη. Ορόσημο στην πορεία προς την αιεφορία ήταν η Έκθεση Brundtland των Ηνωμένων Εθνών «Το κοινό μας μέλλον» από την Παγκόσμια Επιτροπή για την Περιβαλλοντική Ανάπτυξη (WCED) το 1987. Η Επιτροπή Brundtland όρισε τη βιωσιμότητα, ως την ικανοποίηση των αναγκών του παρόντος χωρίς να διακυβεύεται η ικανότητα των μελλοντικών γενεών να καλύψουν τις δικές τους ανάγκες (Estes, 2009; United Nations, 2022).

Η έννοια της βιωσιμότητας περιλαμβάνει επίσης τη διατήρηση, τα τρία Rs (μείωση, ανακύκλωση, επαναχρησιμοποίηση) και την ενεργειακή απόδοση. Η έννοια της βιωσιμότητας έχει μετατραπεί ώστε να περιλαμβάνει τη λεγόμενη Triple Bottom Line, ένας όρος που επινοήθηκε από τον John Elkington στο βιβλίο του *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, δηλαδή τους τρεις πυλώνες της αιεφορίας που είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι μεταξύ τους: α) άνθρωποι, που είναι η πτυχή της κοινωνικής ισότητας που συνεπάγεται τη διασφάλιση των πλεονεκτημάτων, των ευκαιριών και της ισότητας για κάθε



άνθρωπο, β) πλανήτη, η περιβαλλοντική πτυχή που συνεπάγεται τη διατήρηση των φυσικών ιδιοτήτων του οικοσυστήματος μας προς όφελος και για την υγεία των μελλοντικών γενεών, γ) κέρδη, η οικονομική πτυχή που συνεπάγεται εξισορρόπηση της οικονομικής ανάπτυξης με συνειδητοποίηση και ενδιαφέρον για το κοινωνικό καλό και την περιβαλλοντική διαχείριση (Elkington, 2006; Estes, 2009). Στις κατευθυντήριες γραμμές της πρωτοβουλίας Global Reporting Initiative (GRI) γίνεται αναφορά στην έννοια της αειφορίας στη βάση μιας προσέγγισης TBL, δηλαδή Triple Bottom Line. Η προσέγγιση αυτή αναγνωρίζει ότι η έννοια της αειφορίας περιλαμβάνει το περιβάλλον, την κοινωνία και την οικονομία και είναι σήμερα η πιο ευρέως αποδεκτή προσέγγιση για τον ορισμό της βιωσιμότητας. Ωστόσο, αυτός ο ορισμός διέπεται από ελλείψεις επειδή το θέμα είναι περίπλοκο και η διάταξή του σε τρεις διαστάσεις μπορεί να θεωρηθεί υπερβολικά απλοποιημένη (Καρβούνης & Γεωργακέλλος, 2003; Moneva, Archel & Correa, 2006; Elkington, 2006).

## **2.2 Αρχές αειφορίας**

Υπάρχουν εννέα βασικές αρχές της αειφορίας που αναφέρονται σε επιχειρήσεις (Furman, 2009): Ηθική, Διακυβέρνηση, Διαφάνεια, Επιχειρηματικές Σχέσεις, Οικονομική Απόδοση, Συμμετοχή της Κοινότητας / Οικονομική Ανάπτυξη, Αξίες Προϊόντων και Υπηρεσιών, Πρακτικές Απασχόλησης, Προστασία του Περιβάλλοντος.

Ηθική: Η εταιρεία καθιερώνει, προωθεί, παρακολουθεί και διατηρεί πρότυπα και πρακτικές δεοντολογίας στις συναλλαγές με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη της και ενθαρρύνεται το ίδιο, από όλα τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι ηθικές εταιρείες δημιουργούν κώδικες συμπεριφοράς, αναπτύσσουν προγράμματα εκπαίδευσης ηθικής και τιμούν διεθνώς αναγνωρισμένα προγράμματα για τα ανθρώπινα δικαιώματα. Επίσης, προωθείται ενεργά η αναφορά παραβιάσεων δεοντολογίας στις αρμόδιες αρχές.

Διακυβέρνηση: Η εταιρεία διαχειρίζεται όλους τους πόρους της με συνέπεια και αποτελεσματικότητα, αναγνωρίζοντας το καθήκον των εταιρικών διοικητικών συμβουλίων και των διευθυντικών στελεχών να επικεντρώνονται στα συμφέροντα

όλων των ενδιαφερομένων μερών. Η εταιρεία ακολουθεί πρακτικές δίκαιης διαδικασίας και επιδιώκει την ενίσχυση τόσο του χρηματοοικονομικού όσο και του ανθρώπινου κεφαλαίου, ενώ παράλληλα εξισορροπεί τα συμφέροντα όλων των μετόχων της. Η εταιρεία ενθαρρύνει την επίτευξη της αποστολής της, ενώ είναι ευαίσθητη στις ανάγκες των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών της.

**Διαφάνεια:** Η εταιρεία παρέχει έγκαιρη αποκάλυψη πληροφοριών σχετικά με τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις δραστηριότητές της. Οι εταιρείες που ενστερνίζονται αυτήν την αρχή αναγνωρίζουν ότι είναι υπόλογες έναντι των εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερομένων, κατανοώντας τόσο τις ανάγκες πληροφόρησης, όσο και τις ανησυχίες τους σχετικά με τις επιπτώσεις της δραστηριότητάς τους.

**Επιχειρηματικές σχέσεις:** Η εταιρεία εφαρμόζει πρακτικές δίκαιου εμπορίου με προμηθευτές, διανομείς και συνεργάτες, αντιμετωπίζοντάς τους ως πολύτιμους μακροπρόθεσμους συνεργάτες. Οι εταιρείες υποστηρίζουν μακροπρόθεσμες σταθερές σχέσεις με τους προμηθευτές με αντάλλαγμα την ποιότητα, την απόδοση και την ανταγωνιστικότητα.

**Οικονομική Απόδοση:** Η εταιρεία αποζημιώνει τους παρόχους κεφαλαίων με ανταγωνιστική απόδοση επένδυσης και προστασία των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας. Οι στρατηγικές της εταιρείας προωθούν την ανάπτυξη και ενισχύουν τη μακροπρόθεσμη αξία των μετόχων. Τα συμφέροντα των επενδυτών και των δανειστών πρέπει να αναγνωρίζονται ρητά και οι εταιρείες πρέπει να αναπτύξουν επίσημους μηχανισμούς για την προώθηση ενός συνεχούς διαλόγου με τους επενδυτές τους.

**Συμμετοχή της Κοινότητας / Οικονομική Ανάπτυξη:** Η εταιρεία προωθεί μια αμοιβαία επωφελή σχέση μεταξύ της εταιρείας και της κοινότητας, με ευαισθησία στην κουλτούρα, το πλαίσιο και τις ανάγκες της κοινότητας. Οι εταιρείες που εκτιμούν τη συμμετοχή της κοινότητας και την οικονομική ανάπτυξη συνεργάζονται με μέλη της κοινότητας που προωθούν αυστηρά πρότυπα υγείας, εκπαίδευσης, ασφάλειας και οικονομικής ανάπτυξης.

Αξίες Προϊόντων και Υπηρεσιών: Η εταιρεία σέβεται τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τα δικαιώματα των πελατών της και προσπαθεί να παρέχει τα υψηλότερα επίπεδα αξιών προϊόντων και υπηρεσιών.

Πρακτικές Απασχόλησης: Η εταιρεία δραστηριοποιείται σε πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που προάγουν την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, τη διαφορετικότητα και την ενδυνάμωση των εργαζομένων. Οι εταιρείες θεωρούν τους εργαζομένους ως πολύτιμους εταίρους στην επιχείρηση, σεβόμενοι το δικαίωμά τους σε δίκαιες εργασιακές πρακτικές, ανταγωνιστικούς μισθούς και παροχές και ένα ασφαλές, φιλικό προς την οικογένεια, περιβάλλον εργασίας.

Προστασία του Περιβάλλοντος: Η εταιρεία προσπαθεί να προστατεύει και να αποκαθιστά το περιβάλλον και να προωθεί τη βιώσιμη ανάπτυξη με προϊόντα, διαδικασίες, υπηρεσίες και άλλες δραστηριότητες. Οι εταιρείες πρέπει να δεσμευτούν στην ελαχιστοποίηση της χρήσης ενέργειας και φυσικών πόρων και στη μείωση των αποβλήτων και των εκπομπών και να συμμορφώνονται πλήρως με όλους τους υπάρχοντες διεθνείς, εθνικούς και τοπικούς κανονισμούς και βιομηχανικά πρότυπα σχετικά με τις εκπομπές και τα απόβλητα. Η αρχή αυτή συνεπάγεται επίσης δέσμευση για μεγιστοποίηση της χρήσης και παραγωγής ανακυκλώσιμων και ανακυκλώσιμων υλικών, την ανθεκτικότητα των προϊόντων και την ελαχιστοποίηση της συσκευασίας.

### **2.3 Αειφόρος Ανάπτυξη**

Στις αρχές της δεκαετίας του 1970 ο όρος «αειφόρος ανάπτυξη» επινοήθηκε, πιθανώς από την Barbara Ward, ιδρύτρια του Διεθνούς Ινστιτούτου για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη. Οι εννοιολογικές βάσεις για την τρέχουσα χρήση του όρου «αειφόρος ανάπτυξη» παγιώθηκαν στις αρχές της δεκαετίας του 1970. Ένα σχέδιο επιβίωσης απαιτούσε μια «σταθερή κοινωνία» που θα μπορούσε να διατηρηθεί επ' αόριστον, παρέχοντας παράλληλα τη βέλτιστη ικανοποίηση στα μέλη της. Τα όρια της ανάπτυξης αναφέρονταν σε μια συνθήκη οικολογικής και οικονομικής σταθερότητας που είναι βιώσιμη στο μέλλον και ικανή να ικανοποιήσει τις βασικές υλικές ανάγκες όλων των ανθρώπων (Du Pisani, 2006).

Η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης αποτέλεσε τη βάση της Διάσκεψης των Ηνωμένων Εθνών για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη που πραγματοποιήθηκε στο Ρίο ντε Τζανέιρο το 1992. Η σύνοδος κορυφής σηματοδότησε την πρώτη διεθνή προσπάθεια να εκπονηθούν σχέδια δράσης και στρατηγικές για τη μετάβαση προς ένα πιο βιώσιμο πρότυπο ανάπτυξης. Συμμετείχαν περισσότεροι από 100 αρχηγοί κρατών και εκπρόσωποι από 178 εθνικές κυβερνήσεις. Στη σύνοδο κορυφής συμμετείχαν επίσης εκπρόσωποι από μια σειρά άλλων οργανώσεων που εκπροσωπούν την κοινωνία των πολιτών. Η αιχφόρος ανάπτυξη ήταν η λύση στα προβλήματα της περιβαλλοντικής υποβάθμισης που συζητήθηκαν από την Επιτροπή Brundtland στην έκθεση του 1987 (Sustainable Development Commission, n.d.).

Η έννοια της αειφόρου ανάπτυξης έλαβε την πρώτη της σημαντική διεθνή αναγνώριση το 1972 στη Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για το Ανθρώπινο Περιβάλλον που πραγματοποιήθηκε στη Στοκχόλμη. Ο όρος δεν αναφερόταν ρητά, αλλά παρ' όλα αυτά η διεθνής κοινότητα συμφώνησε με την ιδέα - πλέον θεμελιώδη για την αειφόρο ανάπτυξη - ότι τόσο η ανάπτυξη όσο και το περιβάλλον, που μέχρι τώρα αντιμετωπιζόνταν ως χωριστά ζητήματα, θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν με αμοιβαία επωφελή τρόπο (Sustainable Development Commission, n.d.). Στη διακήρυξη της Διάσκεψης των Ηνωμένων Εθνών για το Ανθρώπινο Περιβάλλον, που πραγματοποιήθηκε στη Στοκχόλμη το 1972 ως η πρώτη από μια σειρά διεθνών διασκέψεων για την απειλητική οικολογική κρίση, αναφέρθηκε: «Έχουμε φτάσει σε ένα σημείο στην ιστορία που πρέπει να διαμορφώσουμε δράσεις σε όλο τον κόσμο με πιο συνετή μέριμνα για τις περιβαλλοντικές τους συνέπειες. Μέσω της άγνοιας ή της αδιαφορίας μπορούμε να κάνουμε μαζική και μη αναστρέψιμη βλάβη στο γήινο περιβάλλον από το οποίο εξαρτάται η ζωή και η ευημερία μας (Καρβούνης & Γεωργακέλλος, 2003). Αντίθετα, μέσω πληρέστερης γνώσης και σοφότερης δράσης, μπορούμε να επιτύχουμε για εμάς και τους απογόνους μας μια καλύτερη ζωή σε ένα περιβάλλον που ταιριάζει περισσότερο με τις ανθρώπινες ανάγκες και ελπίδες. Η υπεράσπιση και η βελτίωση του ανθρώπινου περιβάλλοντος για τις σημερινές και τις μελλοντικές γενιές έχει γίνει επιτακτικός στόχος για την ανθρωπότητα» (Du Pisani, 2006).

Ο όρος διαδόθηκε 15 χρόνια αργότερα στο Our Common Future, την έκθεση της Παγκόσμιας Επιτροπής για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη, η οποία περιλάμβανε αυτό που θεωρείται ο «κλασικός» ορισμός της βιώσιμης ανάπτυξης: «ανάπτυξη που ανταποκρίνεται στις ανάγκες του παρόντος χωρίς να διακυβεύεται η ικανότητα των επόμενων γενεών για να καλύψουν τις δικές τους ανάγκες» (Sustainable Development Commission, n.d.).

Στη δεκαετία του 1980, το νέο παράδειγμα της βιώσιμης ανάπτυξης διαδόθηκε και έγινε ευρύτερα χρησιμοποιούμενο. Τα Ηνωμένα Έθνη ανέθεσαν σε μια ομάδα 22 ατόμων από ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες να προσδιορίσουν μακροπρόθεσμες περιβαλλοντικές στρατηγικές για τη διεθνή κοινότητα. Αυτή η Παγκόσμια Επιτροπή για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη (WCED), περισσότερο γνωστή ως Επιτροπή Brundtland, υπέβαλε την έκθεσή της, με τίτλο «Το κοινό μας μέλλον» στον ΟΗΕ το 1987 (Du Pisani, 2006). Ουσιαστικά, η Έκθεση Brundtland των Ηνωμένων Εθνών ήταν μία από τις πρώτες επίσημες εκθέσεις που αναφέρθηκαν στη βιώσιμη ανάπτυξη ως μέσο εξόδου από τον φαύλο κύκλο που συνδέει την οικονομική ανάπτυξη και την καταστροφή των πόρων. Η αποστολή της Έκθεσης Brundtland ήταν να διερευνήσει τις πολυάριθμες ανησυχίες που είχαν εκφραστεί τις προηγούμενες δεκαετίες, δηλαδή ότι η ανθρώπινη δραστηριότητα είχε σοβαρές και αρνητικές επιπτώσεις στον πλανήτη και ότι τα πρότυπα ανάπτυξης και ανάπτυξης θα ήταν μη βιώσιμα εάν συνεχίζονταν ανεξέλεγκτα (Elkington, 2006; Sustainable Development Commission, n.d.).

Η Έκθεση Brundtland επικεντρώθηκε κυρίως στις ανάγκες και τα συμφέροντα των ανθρώπων και ασχολήθηκε με τη διασφάλιση μιας παγκόσμιας δικαιοσύνης για τις μελλοντικές γενιές με την ανακατανομή των πόρων σε φτωχότερα έθνη για να ενθαρρύνει την οικονομική τους ανάπτυξη, προκειμένου να μπορέσουν όλα τα ανθρώπινα όντα να επιτύχουν τις βασικές τους ανάγκες. Η έκθεση εξέφρασε την πεποίθηση ότι η κοινωνική ισότητα, η οικονομική ανάπτυξη και η περιβαλλοντική διατήρηση είναι ταυτόχρονα δυνατές, υπογραμμίζοντας έτσι τα τρία θεμελιώδη στοιχεία της βιώσιμης ανάπτυξης, το περιβάλλον, την οικονομία και την κοινωνία, που αργότερα έγιναν γνωστά ως το τριπλό αποτέλεσμα. Η έκθεση συζητούσε την ανάγκη εφαρμογής ολοκληρωμένων, βιώσιμων λύσεων σε ένα ευρύ φάσμα

προβλημάτων που σχετίζονται με τον πληθυσμό, τη γεωργία και την επισιτιστική ασφάλεια, τη βιοποικιλότητα, τις ενεργειακές επιλογές, τη βιομηχανία και άλλα. Η έκθεση Brundtland αναγνώρισε την ένταση μεταξύ της οικονομικής ανάπτυξης και της προστασίας του περιβάλλοντος. Κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η οικονομική ανάπτυξη ήταν ουσιαστική, ιδιαίτερα στον αναπτυσσόμενο κόσμο, αλλά ότι θα έπρεπε να υπάρξει μια μετάβαση στη «βιώσιμη ανάπτυξη», η οποία θα ήταν περιβαλλοντικά ορθή (Du Pisani, 2006).

Κατά συνέπεια, ένας από τους πρωταρχικούς στόχους της επιτροπής ήταν να βοηθήσει στον καθορισμό κοινών αντιλήψεων για μακροπρόθεσμα περιβαλλοντικά ζητήματα και τις κατάλληλες προσπάθειες που απαιτούνται για την επιτυχή αντιμετώπιση των προβλημάτων προστασίας και βελτίωσης του περιβάλλοντος, μια μακροπρόθεσμη ατζέντα δράσης κατά τις επόμενες δεκαετίες. Η έκθεση Brundtland επικρίθηκε με το επιχείρημα ότι πολλά από τα σχέδιά της δεν υλοποιήθηκαν, αλλά παρείχε μια πολύτιμη πλατφόρμα για περαιτέρω συζήτηση (United Nations, 2022).

Η διάσκεψη του Ρίο έθεσε ένα ακόμη ορόσημο για την αειφορία με τη μορφή μιας στρατηγικής ευρείας δράσης γνωστής ως Ατζέντα 21. Το αποτέλεσμα της διάσκεψης ήταν επίσης ένα έγγραφο που περιείχε τις θεμελιώδεις αρχές στις οποίες πρέπει να βασίζεται η κρατική πολιτική για την κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη λαμβάνοντας υπόψη τις περιβαλλοντικές συνθήκες, η λεγόμενη Διακήρυξη του Ρίο που περιέχει 27 αρχές που ορίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εθνών για τη βιώσιμη ανάπτυξη (Niedziółka, 2012).

Στη συνέχεια, η Παγκόσμια Σύνοδος Κορυφής για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη πραγματοποιήθηκε στο Γιοχάνεσμπουργκ το 2002, στην οποία συμμετείχαν 191 εθνικές κυβερνήσεις, υπηρεσίες του ΟΗΕ, πολυμερείς χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί και άλλες μεγάλες ομάδες για την αξιολόγηση της προόδου από το Ρίο. Η Σύνοδος Κορυφής του Γιοχάνεσμπουργκ απέφερε τρία βασικά αποτελέσματα: μια πολιτική δήλωση, το σχέδιο εφαρμογής του Γιοχάνεσμπουργκ και μια σειρά από πρωτοβουλίες εταιρικής σχέσης. Οι βασικές δεσμεύσεις περιελάμβαναν εκείνες για τη βιώσιμη κατανάλωση και παραγωγή, το νερό και την αποχέτευση και την ενέργεια (Sustainable Development Commission, n.d.).

## **2.4 Πυλώνες αειφορίας**

### **2.4.1 Οικονομία**

Η οικονομική βιωσιμότητα αναφέρεται στη χρήση διαφόρων στρατηγικών για τη βέλτιστη χρήση των υπαρχόντων πόρων, έτσι ώστε να μπορεί να επιτευχθεί μια υπεύθυνη και επωφελής ισορροπία μακροπρόθεσμα. Σε ένα επιχειρηματικό πλαίσιο, η οικονομική βιωσιμότητα περιλαμβάνει την αποτελεσματική χρήση των διαφόρων περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας για να της επιτρέψει να συνεχίσει τη λειτουργία της με κερδοφορία σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Η οικονομική βιωσιμότητα διαδραματίζει βασικό ρόλο στη διασφάλιση της βέλτιστης κατανάλωσης και παραγωγής. Πολλοί υποστηρίζουν ότι η απεριόριστη οικονομική ανάπτυξη είναι μη βιώσιμη και επισημαίνουν πρακτικούς περιορισμούς στην εφαρμογή του κανόνα της οικονομικής βιωσιμότητας χωρίς πρόσθετες περιβαλλοντικές και κοινωνικές διασφαλίσεις. Η σύγχρονη αντίληψη που διέπει την οικονομική βιωσιμότητα επιδιώκει να μεγιστοποιήσει τη ροή του εισοδήματος που θα μπορούσε να παραχθεί, διατηρώντας τουλάχιστον το απόθεμα των περιουσιακών στοιχείων (ή κεφαλαίων) που αποφέρουν αυτό το εισόδημα (Munasinghe, 2007).

### **2.4.2 Κοινωνία**

Η κοινωνική βιωσιμότητα αφορά την κατανόηση των επιπτώσεων των εταιρειών στους ανθρώπους και την κοινωνία και εστιάζει στην εξισορρόπηση των αναγκών του ατόμου με τις ανάγκες του συνόλου. Η μείωση της τρωτότητας και η διατήρηση της υγείας και της ανθεκτικότητας των κοινωνικών και πολιτιστικών συστημάτων και της ικανότητάς τους να αντέχουν τους κραδασμούς είναι σημαντική. Η ενίσχυση του ανθρώπινου κεφαλαίου (μέσω της εκπαίδευσης) και η ενίσχυση των κοινωνικών αξιών, των θεσμών και της ισότητας μπορεί να βελτιώσει την ανθεκτικότητα των κοινωνικών συστημάτων και της διακυβέρνησης. Η διατήρηση του πολιτιστικού κεφαλαίου και της διαφορετικότητας σε ολόκληρο τον κόσμο είναι σημαντική για τη διατήρηση της παγκόσμιας πολιτιστικής ποικιλομορφίας. Συχνά η διατήρηση αυτής της ποικιλομορφίας παραλληλίζεται με τη διατήρηση της

βιοποικιλότητας. Στο πλαίσιο αυτό έχει αναπτυχθεί και ένας παραλληλισμός μεταξύ των αντίστοιχων ρόλων της βιοποικιλότητας και της πολιτιστικής ποικιλομορφίας στην προστασία της ανθεκτικότητας των οικολογικών και κοινωνικών συστημάτων, και των διασυνδέσεων μεταξύ τους. Αρκετές εκθέσεις από διεθνείς οργανισμούς έχουν επισημάνει την αναγκαιότητα της διατήρησης της πολιτιστικής πολυμορφίας, της ενίσχυσης της κοινωνικής συνοχής και των δικτύων σχέσεων όπως και της μείωσης των καταστροφικών συγκρούσεων, ως αναπόσπαστα στοιχεία της παραπάνω προσέγγισης. Μια σημαντική πτυχή της ενδυνάμωσης και της ευρύτερης συμμετοχής είναι η επικουρικότητα, δηλαδή η αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων στο πιο τοπικό επίπεδο. Η κατανόηση των αναγκών και επιθυμιών των κοινοτήτων και η διασύνδεσή τους με φορείς και την κυβέρνηση είναι ζωτικής σημασίας για την κατανομή των πόρων πιο άμεσα, προκειμένου η κοινωνική ανάπτυξη να καταστεί πιο βιώσιμη. Έμφαση έχει δοθεί επίσης και στον σχηματισμό νέων οργανώσεων σε επίπεδο κοινότητας, οι οποίες περιστασιακά υπονομεύουν τα υπάρχοντα δίκτυα και τις τοπικές ομάδες, με αποτέλεσμα οι ντόπιοι κάτοικοι να μη συμμετέχουν στον σχεδιασμό της βιώσιμης ανάπτυξης και να αισθάνονται αποκομμένοι από αυτήν. Έτσι, η εστίαση μετατοπίζεται στη βελτίωση της διακυβέρνησης δίνοντας σε όλα τα άτομα το δικαίωμα να συμμετέχουν σε αποφάσεις που τους επηρεάζουν. Η συνεργασία με το υπάρχον κοινωνικό κεφάλαιο που βασίζεται στην κοινότητα μπορεί επίσης να συνεισφέρει στη μείωση της φτώχειας, ενώ παράλληλα δημιουργεί ευκαιρίες για πιο ουσιαστική συμμετοχή (Munasinghe, 2007).

#### 2.4.3 Περιβάλλον

Η περιβαλλοντική ερμηνεία της βιωσιμότητας επικεντρώνεται στη συνολική βιωσιμότητα και υγεία των ζωντανών συστημάτων με όρους πολλαπλής, δυναμικής, ιεραρχικής κλίμακας, μέτρησης της ανθεκτικότητας, του σθένους και της οργάνωσης. Αυτές οι ιδέες εφαρμόζονται τόσο σε φυσικά (ή άγρια) όσο και σε διαχειριζόμενα (ή γεωργικά) συστήματα και καλύπτουν την άγρια φύση, τις αγροτικές και αστικές περιοχές. Η ανθεκτικότητα είναι η δυνατότητα μιας κατάστασης συστήματος να διατηρήσει τη δομή και λειτουργία της ενόψει της διαταραχής. Επίσης, ορίζεται ως το μέγεθος της αλλαγής που θα προκαλέσει ένα οικοσύστημα αν αλλάξει από τη μια κατάσταση συστήματος στην άλλη. Μια



κατάσταση οικοσυστήματος ορίζεται από την εσωτερική δομή και το σύνολο των διαδικασιών που αλληλοενισχύονται. Η ανθεκτικότητα σχετίζεται επίσης με την ικανότητα ενός συστήματος να επιστρέψει στην ισορροπία μετά από ένα σοκ. Υπό αυτό το πρίσμα υποστηρίζεται ότι η ανθεκτικότητα ενός δεδομένου οικοσυστήματος εξαρτάται από τη συνέχεια των σχετικών οικολογικών διαδικασιών σε μεγαλύτερη ή μικρότερη χωρική κλίμακα. Η προσαρμοστική ικανότητα είναι μια πτυχή της ανθεκτικότητας που αντανακλά ένα στοιχείο μάθησης της συμπεριφοράς του συστήματος, ως απόκριση σε κάποια διαταραχή και σε αυτό το πλαίσιο τα φυσικά συστήματα τείνουν να είναι πιο ευάλωτα σε γρήγορες εξωτερικές αλλαγές από τα κοινωνικά συστήματα. Παράλληλα, το σθένος συνδέεται με την πρωταρχική παραγωγικότητα ενός οικοσυστήματος και είναι ανάλογο με την παραγωγή και την ανάπτυξη ως δείκτης δυναμισμού σε ένα οικονομικό σύστημα. Τέλος, η οργάνωση εξαρτάται τόσο από την πολυπλοκότητα όσο και από τη δομή ενός οικολογικού ή βιολογικού συστήματος. Καταστάσεις οργάνωσης υψηλότερου επιπέδου συνεπάγονται χαμηλότερα επίπεδα εντροπίας. Έτσι, ο δεύτερος νόμος της θερμοδυναμικής απαιτεί ότι η επιβίωση πιο πολύπλοκων οργανισμών εξαρτάται από τη χρήση ενέργειας χαμηλής εντροπίας που προέρχεται από το περιβάλλον τους, η οποία επιστρέφεται ως (λιγότερο χρήσιμη) ενέργεια υψηλής εντροπίας. Σε αυτό το πλαίσιο, η υποβάθμιση των φυσικών πόρων, η ρύπανση και η απώλεια της βιοποικιλότητας είναι επιζήμια επειδή αυξάνουν την τρωτότητα, υπονομεύουν την υγεία του συστήματος και μειώνουν την ανθεκτικότητά του. Σε αυτό το πλαίσιο έχει εισαχθεί η ιδέα των ασφαλών ορίων, η οποία είναι σημαντική, συχνά για να αποφευχθεί η καταστροφική κατάρρευση του οικοσυστήματος. Η βιωσιμότητα μπορεί επίσης να κατανοηθεί από την άποψη της κανονικής λειτουργίας και της μακροζωίας μιας ένθετης ιεραρχίας οικολογικών και κοινωνικοοικονομικών συστημάτων. Ένα συνδεδεμένο οικολογικό-κοινωνικοοικονομικό σύστημα μπορεί να εξελιχθεί έτσι ώστε να διατηρεί ένα επίπεδο βιοποικιλότητας που θα διασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα του συστήματος. Μια τέτοια οικολογική προοπτική υπερβαίνει τον στενότερο οικονομικό στόχο της προστασίας μόνο των οικοσυστημάτων από τα οποία εξαρτώνται άμεσα οι ανθρώπινες δραστηριότητες. Η αειφόρος ανάπτυξη απαιτεί αποζημίωση για ευκαιρίες που χάθηκαν από τις μελλοντικές γενιές, επειδή η σημερινή οικονομική δραστηριότητα

αλλάζει τη βιοποικιλότητα με τρόπους που θα επηρεάσουν τη ροή ζωτικών μελλοντικών οικολογικών υπηρεσιών. Η σύνδεση μεταξύ και η συν-εξέλιξη των κοινωνικοοικονομικών και οικολογικών συστημάτων υπογραμμίζει επίσης την ανάγκη να εξεταστεί η κοινή βιωσιμότητά τους. Εν συντομία, αυτό που χρειάζονται τα οικολογικά (και συνδεδεμένα κοινωνικοοικονομικά) συστήματα είναι η βελτιωμένη υγεία του συστήματος και η δυναμική ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές σε μια σειρά χωρικών και χρονικών κλιμάκων, παρά η διατήρηση κάποιας «ιδανικής» στατικής κατάστασης (Munasinghe, 2007).

## **2.5 Διεθνείς Οδηγίες και Στρατηγικές για την Αειφόρο Ανάπτυξη**

### **2.5.1 Οδηγίες και Στρατηγικές του ΟΗΕ**

Η Ευρωπαϊκή Ένωση και τα Ηνωμένα Έθνη είναι φυσικοί εταίροι στις προσπάθειες για τη διαμόρφωση ενός πιο βιώσιμου, ασφαλέστερου και καλύτερου κόσμου για όλους. Η προσέγγιση της ΕΕ βασίζεται στην εφαρμογή της ατζέντας των Ηνωμένων Εθνών 2030 για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη μαζί με τα κράτη μέλη της. Οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) ορίστηκαν το 2015 από τη διεθνή κοινότητα ως μέρος της Ατζέντας των Ηνωμένων Εθνών 2030 για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη μέσω της οποίας οι χώρες δεσμεύτηκαν συλλογικά να εξαλείψουν τη φτώχεια, να βρουν βιώσιμες και χωρίς αποκλεισμούς αναπτυξιακές λύσεις και να διασφαλίσουν τα ανθρώπινα δικαιώματα όλων. Πιο αναλυτικά, η Ατζέντα 2030 για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη, που εγκρίθηκε από τη διεθνή κοινότητα τον Σεπτέμβριο του 2015, αντιπροσωπεύει ένα φιλόδοξο νέο σχέδιο για να ανταποκριθεί στις παγκόσμιες τάσεις και προκλήσεις. Ο πυρήνας της ατζέντας του 2030 είναι οι 17 Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) και οι σχετικοί στόχοι, που ισχύουν έως το 2030. Μαζί με τις άλλες διεθνείς συνόδους κορυφής και διασκέψεις που πραγματοποιήθηκαν το 2015 στην Αντίς Αμπέμπα και στο Παρίσι, η διεθνής κοινότητα έχει ένα φιλόδοξο νέο πλαίσιο για όλες τις χώρες να συνεργαστούν για κοινές προκλήσεις. Για πρώτη φορά, οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης εφαρμόζονται καθολικά σε όλες τις χώρες και η ΕΕ έχει δεσμευτεί να είναι πρωτοπόρος στην εφαρμογή τους. Η ΕΕ συνέβαλε θετικά και εποικοδομητικά στην ανάπτυξη της ατζέντας 2030 και δεσμεύεται να εφαρμόσει αυτούς τους

στόχους σε όλες τις πολιτικές της. Συνολικά, έχουν καθοριστεί 17 Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης, με 169 σχετικούς στόχους, που πρέπει να επιτευχθούν έως το 2030 (European Commission, 2016). Οι στόχοι αυτοί είναι οι εξής (United Nations, 2015):

Στόχος 1. Τερματισμός της φτώχειας σε όλες τις μορφές της παντού

Στόχος 2. Τερματισμός της πείνας, επίτευξη επισιτιστικής ασφάλειας και βελτιωμένης διατροφής και προώθηση της βιώσιμης γεωργίας

Στόχος 3. Διασφάλιση υγιούς ζωής και προώθηση της ευημερίας για όλους σε όλες τις ηλικίες

Στόχος 4. Διασφάλιση χωρίς αποκλεισμούς και δίκαιη ποιοτική εκπαίδευση και προώθηση ευκαιριών δια βίου μάθησης για όλους

Στόχος 5. Επίτευξη της ισότητας των φύλων και ενδυνάμωση όλων των γυναικών και των κοριτσιών

Στόχος 6. Διασφάλιση διαθεσιμότητας και βιώσιμης διαχείρισης νερού και αποχέτευσης για όλους

Στόχος 7. Διασφάλιση πρόσβασης σε οικονομικά προσιτή, αξιόπιστη, βιώσιμη και σύγχρονη ενέργεια για όλους

Στόχος 8. Προώθηση της βιώσιμης, χωρίς αποκλεισμούς και βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης, της πλήρους και παραγωγικής απασχόλησης και της αξιοπρεπούς εργασίας για όλους

Στόχος 9. Δημιουργία ανθεκτικών υποδομών, προώθηση της βιώσιμης εκβιομηχάνισης της καινοτομίας χωρίς αποκλεισμούς

Στόχος 10. Μείωση της ανισότητας εντός και μεταξύ των χωρών

Στόχος 11. Δημιουργία πόλεων και ανθρώπινων οικισμών χωρίς αποκλεισμούς, ασφαλείς, ανθεκτικούς και βιώσιμους

Στόχος 12. Διασφάλιση βιώσιμων προτύπων κατανάλωσης και παραγωγής

Στόχος 13. Λήψη επείγουσας δράσης για την καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής και των επιπτώσεών της

Στόχος 14. Διατήρηση και βιώσιμη χρήση των ωκεανών, των θαλασσών και των θαλάσσιων πόρων για βιώσιμη ανάπτυξη

Στόχος 15. Προστασία, αποκατάσταση και προώθηση της αειφόρου χρήσης των χερσαίων οικοσυστημάτων, βιώσιμη διαχείριση των δασών, καταπολέμηση της ερημοποίησης και ανάσχεση και αντιστροφή της υποβάθμισης της γης και ανάσχεση της απώλειας βιοποικιλότητας

Στόχος 16. Προώθηση ειρηνικών και χωρίς αποκλεισμούς κοινωνίες για βιώσιμη ανάπτυξη, παροχή πρόσβασης στη δικαιοσύνη για όλους και οικοδόμηση αποτελεσματικών, υπεύθυνων και χωρίς αποκλεισμούς θεσμών σε όλα τα επίπεδα

Στόχος 17. Ενίσχυση των μέσων εφαρμογής και αναζωογόνηση της παγκόσμιας εταιρικής σχέσης για τη βιώσιμη ανάπτυξη

Οι προαναφερθέντες στόχοι θα τονώσουν τη δράση τα επόμενα έτη σε έξι τομείς κρίσιμης σημασίας για την ανθρωπότητα και τον πλανήτη (United Nations, 2015):

Άνθρωποι: αναφέρεται στην απόφαση τερματισμού της φτώχειας και της πείνας, σε όλες τις μορφές και διαστάσεις τους, και τη διασφάλιση ότι όλα τα ανθρώπινα όντα μπορούν να αξιοποιήσουν τις δυνατότητές τους με αξιοπρέπεια και ισότητα και σε ένα υγιές περιβάλλον.

Πλανήτης: αναφέρεται στην απόφαση προστασίας του πλανήτη από την υποβάθμιση, μεταξύ άλλων μέσω της βιώσιμης κατανάλωσης και παραγωγής, της βιώσιμης διαχείρισης των φυσικών του πόρων και της λήψης επείγουσας δράσης για την κλιματική αλλαγή, ώστε να μπορεί να υποστηρίξει τις ανάγκες της παρούσας και των μελλοντικών γενεών.

Ευημερία: αναφέρεται στην απόφαση διασφάλισης ότι όλα τα ανθρώπινα όντα μπορούν να απολαμβάνουν ευημερούσα και ικανοποιητική ζωή και ότι η οικονομική, κοινωνική και τεχνολογική πρόοδος θα πραγματοποιείται σε αρμονία με τη φύση.

Ειρήνη: αναφέρεται στην απόφαση καλλιέργειας κοινωνιών που θα είναι ειρηνικές, δίκαιες και χωρίς αποκλεισμούς, απαλλαγμένες από φόβο και βία. Δεν μπορεί να υπάρξει βιώσιμη ανάπτυξη χωρίς ειρήνη και ειρήνη χωρίς βιώσιμη ανάπτυξη.

Συνεταιρισμός: αναφέρεται στην απόφαση να κινητοποιηθούν τα μέσα που απαιτούνται για την εφαρμογή αυτής της Ατζέντας μέσω μιας Παγκόσμιας Σύμπραξης για την Αειφόρο Ανάπτυξη, βασισμένη σε πνεύμα ενισχυμένης παγκόσμιας αλληλεγγύης, εστιασμένη ιδίως στις ανάγκες των φτωχότερων και πιο ευάλωτων και με τη συμμετοχή όλων των χωρών, όλων των ενδιαφερομένων και όλων των ανθρώπων.

### 2.5.2 Οδηγίες και Στρατηγικές της ΕΕ

Μια πρώτη ανακοίνωση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής σχετικά με τα επόμενα βήματα για ένα βιώσιμο ευρωπαϊκό μέλλον εξηγεί πώς οι δέκα πολιτικές προτεραιότητες της Επιτροπής συμβάλλουν στην εφαρμογή της Ατζέντας του 2030 των Ηνωμένων Εθνών για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη και πώς η ΕΕ θα επιτύχει τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης στο μέλλον. Επόμενα βήματα για ένα βιώσιμο ευρωπαϊκό μέλλον είναι (European Commission, 2016):

- Η απάντηση της ΕΕ στην Ατζέντα του 2030 θα περιλαμβάνει δύο ροές εργασίας: η πρώτη είναι η ενσωμάτωση των στόχων της βιώσιμης ανάπτυξης στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής πολιτικής και στις τρέχουσες προτεραιότητες της Επιτροπής. Η δεύτερη είναι η έναρξη προβληματισμού για την περαιτέρω ανάπτυξη του μακροπρόθεσμου οράματος της ΕΕ και την εστίαση των τομεακών πολιτικών.

- Η Επιτροπή θα χρησιμοποιήσει όλα τα μέσα που έχει στη διάθεσή της, συμπεριλαμβανομένων των εργαλείων βελτίωσης της νομοθεσίας για να διασφαλίσει ότι οι υφιστάμενες και οι νέες πολιτικές λαμβάνουν υπόψη τους τρεις πυλώνες της αειφόρου ανάπτυξης: κοινωνικός, περιβαλλοντικός και οικονομικός.
- Για να δημιουργήσει έναν δυναμικό χώρο που θα φέρει σε επαφή τους διαφορετικούς ενδιαφερόμενους φορείς της δημόσιας και ιδιωτικής σφαίρας, η Επιτροπή θα δρομολογήσει μια πολυμερή πλατφόρμα με ρόλο στην παρακολούθηση και την ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών για την εφαρμογή των ΣΒΑ σε όλους τους τομείς.
- Η Επιτροπή θα υποβάλλει τακτικές εκθέσεις σχετικά με την πρόοδο της ΕΕ προς την εφαρμογή της ατζέντας 2030 και θα ξεκινήσει εργασίες προβληματισμού για την περαιτέρω ανάπτυξη ενός πιο μακροπρόθεσμου οράματος με προοπτική μετά το 2020.

Μια δεύτερη ανακοίνωση σχετικά με μια νέα ευρωπαϊκή συναίνεση για την ανάπτυξη προτείνει ένα κοινό όραμα και πλαίσιο για την αναπτυξιακή συνεργασία για την ΕΕ και τα κράτη μέλη της, ευθυγραμμισμένο με την ατζέντα του 2030.

- Η πρόταση για μια νέα ευρωπαϊκή συναίνεση για την ανάπτυξη αντικατοπτρίζει μια αλλαγή παραδείγματος στην αναπτυξιακή συνεργασία στο πλαίσιο της Ατζέντας 2030, ανταποκρινόμενη στις πιο περίπλοκες και αλληλένδετες προκλήσεις που αντιμετωπίζει σήμερα ο κόσμος.
- Η πρόταση προτείνει κοινό όραμα και πλαίσιο δράσης για όλα τα θεσμικά όργανα της ΕΕ και όλα τα κράτη μέλη, με ιδιαίτερη έμφαση στους οριζόντιους μοχλούς ανάπτυξης, όπως η ισότητα των φύλων, η νεολαία, η βιώσιμη ενέργεια και η δράση για το κλίμα, οι επενδύσεις, η μετανάστευση και η κινητικότητα.
- Στόχος είναι να αυξηθεί η αξιοπιστία, η αποτελεσματικότητα και ο αντίκτυπος της αναπτυξιακής πολιτικής της ΕΕ, με βάση την κοινή ανάλυση, κοινές στρατηγικές, κοινό προγραμματισμό, κοινή δράση και βελτιωμένη υποβολή εκθέσεων.

- Η νέα συναίνεση πρέπει να πλαισιώσει όλες τις δραστηριότητες αναπτυξιακής πολιτικής της ΕΕ και των κρατών μελών της. Παράδειγμα αυτής της προσέγγισης είναι το προτεινόμενο Ευρωπαϊκό Σχέδιο Εξωτερικών Επενδύσεων, το οποίο θα χρησιμοποιήσει την Επίσημη Αναπτυξιακή Βοήθεια για τη μόχλευση χρηματοδότησης από άλλες πηγές για τη δημιουργία βιώσιμης ανάπτυξης προς όφελος των φτωχότερων.

### 2.5.3 Οδηγίες και Στρατηγικές άλλων διεθνών οργανισμών

Μια τρίτη ανακοίνωση σχετικά με μια ανανεωμένη εταιρική σχέση με τις χώρες της Αφρικής, της Καραϊβικής και του Ειρηνικού (ΑΚΕ) προτείνει δομικά στοιχεία για μια νέα, βιώσιμη φάση στις σχέσεις ΕΕ-ΑΚΕ μετά τη λήξη της Συμφωνίας Εταιρικής Σχέσης του Κοτονού το 2020. Από το 2000, η συμφωνία εταιρικής σχέσης του Κοτονού αποτελεί το πλαίσιο για τις σχέσεις της ΕΕ με 78 χώρες από την Αφρική, την Καραϊβική και τον Ειρηνικό (ΑΚΕ). Η σχέση επικεντρώνεται στην εξάλειψη της φτώχειας, τη βιώσιμη ανάπτυξη και τη σταδιακή ένταξη των χωρών ΑΚΕ στην παγκόσμια οικονομία. Επιδιώκει να αυξήσει την ειρήνη και την ασφάλεια και να ενισχύσει το δημοκρατικό πολιτικό περιβάλλον. Η συμφωνία αναθεωρείται κάθε πέντε χρόνια και η πρόταση που εγκρίθηκε σήμερα αποτελεί ένα περαιτέρω βήμα για την προετοιμασία των διαπραγματεύσεων για μια νέα εταιρική σχέση μετά το 2020. Προς μια ανανεωμένη συνεργασία με χώρες της Αφρικής, της Καραϊβικής και του Ειρηνικού μετά το 2020 (European Commission, 2016):

- Μια νέα εταιρική σχέση θα πρέπει να βοηθήσει στην οικοδόμηση ειρηνικών, σταθερών, καλά διοικούμενων, ευημερούμενων και ανθεκτικών κρατών και κοινωνιών στα σύνορά μας και πέρα από αυτό και να επιτύχει τον στόχο μας για μια πολυμερή τάξη βασισμένη σε κανόνες για την αντιμετώπιση παγκόσμιων προκλήσεων.
- Στόχος είναι να γίνει με τις χώρες εταίρους ΑΚΕ μια γενική συμφωνία που θα συνδυάζεται με περιφερειακές προσαρμοσμένες εταιρικές σχέσεις για την

Αφρική, την Καραϊβική και τον Ειρηνικό, οι οποίες αντιμετωπίζουν τις συγκεκριμένες ευκαιρίες και προκλήσεις.

## **2.6 Εκροή – Στόχος**

Όπως παρατηρείται από τις προηγούμενες ενότητες, η αειφορία στο πλαίσιο των επιχειρήσεων βασίζεται σε συγκεκριμένες αρχές (Furman, 2009) και διέπεται από ορισμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες, όπως η μείωση αποβλήτων, η ανακύκλωση και η επαναχρησιμοποίηση υλικών (Estes, 2009). Η επιχείρηση με τη σειρά της, έχει ευαισθητοποιηθεί ως προς την σημασία κάποιας συγκεκριμένης σύνθετης εκροής-στόχο για την ανταγωνιστική της θέση. Αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα πως η αειφορία αποτελείται από ένα σύνολο ενεργειών υπό το πρίσμα μίας διαδικασίας. Αυτό με τη σειρά του οδηγεί στην έννοια της διαχείρισης των επιχειρηματικών διαδικασιών για την επίτευξη της αειφορίας.

Η διαχείριση επιχειρηματικών διαδικασιών (BPM) έχει καθιερωθεί εδώ και καιρό ως ένα σημαντικό εργαλείο διαχείρισης που βοηθά τους οργανισμούς να βελτιώνονται και να καινοτομούν. Ουσιαστικά είναι μια προσέγγιση διαχείρισης που θεωρεί τη λειτουργία ενός οργανισμού ως ένα δίκτυο αλληλένδετων επιχειρηματικών διαδικασιών. Με τη διαχείριση αυτών των διαδικασιών ως ενοποιημένο σύστημα, επικρατεί η αποτελεσματική διαχείριση ολόκληρου του οργανισμού. Με την υιοθέτηση αυτής της προσέγγισης, πολλοί οργανισμοί - που αναζητούν αυξημένη ευελιξία σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον - έχουν αντικαταστήσει εν μέρει ή πλήρως τις παραδοσιακές ιεραρχικές οργανωτικές δομές με προσανατολισμένες στη διαδικασία, με ενδιαφέροντα αποτελέσματα (Chountalas & Lagodimos, 2012, 2019). Η προέλευση του BPM μπορεί να αναχθεί στις θεμελιώδεις εργασίες του F.W. Taylor που διαμόρφωσε τις αρχές της επιστημονικής διαχείρισης και του H. Simon σχετικά με την εφαρμογή της συστημικής σκέψης σε οργανισμούς. Ωστόσο, η μεγάλη ώθηση στη διαμόρφωση της έννοιας του BPM προήλθε από τη συμπληρωματική εργασία των Porter το 1985 και Deming το 1986, οι οποίοι περιέγραψαν τις οριζόντιες διασυνδέσεις των μεμονωμένων δραστηριοτήτων που εκτείνονται σε έναν οργανισμό, ενώ αντιλαμβάνονταν αυτές τις δραστηριότητες ως



ένα ενοποιημένο σύστημα. Αυτές οι δραστηριότητες είναι γνωστές ως επιχειρηματικές διαδικασίες, οι οποίες ορίζονται επίσημα ως ένα σύνολο σαφώς καθορισμένων, δομημένων και λογικά σχετικών δραστηριοτήτων που συνεργάζονται και χρησιμοποιούν πόρους προκειμένου να μετατρέψουν συγκεκριμένες εισροές σε επιθυμητές εκροές (Chountalas & Lagodimos, 2019). Στη βάση αυτή, επομένως, συγκεκριμένες εισροές χρησιμοποιούνται προκειμένου να μετατραπούν σε εκροές που εν προκειμένω σημαίνει την αειφορία.

Εν μέσω της διευρυνόμενης αναγνώρισης του τρόπου με τον οποίο περιβαλλοντικά ζητήματα όπως η κλιματική αλλαγή δημιουργούν επιχειρηματικές ευκαιρίες και κινδύνους, τα αποτελέσματα μιας παγκόσμιας έρευνας McKinsey (2021) δείχνουν ότι οι εταιρείες που παράγουν αξία από τα προγράμματα βιωσιμότητας ακολουθούν ένα ξεχωριστό σύνολο πρακτικών διαχείρισης. Η βιωσιμότητα, επομένως, αποτελεί μία στρατηγική προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις, στη βάση της οποίας θέτουν συγκεκριμένους στόχους.

Οι εταιρείες που δημιουργούν αξία από προγράμματα περιβαλλοντικής διαχείρισης είναι πιο πιθανό να καταστήσουν τη βιωσιμότητα στοιχείο της εταιρικής τους κουλτούρας, να εκπαιδεύσουν τους υπαλλήλους για το πώς να ενσωματώσουν τη βιωσιμότητα στην εργασία τους, να προσελκύουν πελάτες και επιχειρηματικούς εταίρους. Στο πλαίσιο αυτό, η βιωσιμότητα καθορίζει τρόπους διαχείρισης των εγκαταστάσεων των επιχειρήσεων, των δικτύων μεταφορών τους, καθώς και την επιλογή και αξιολόγηση των προμηθευτών και των υλικών τους.

Σύμφωνα και με τον Reinhardt (2000), προκειμένου να είναι βιώσιμη μια εταιρεία πρέπει να διατηρεί στον ισολογισμό της ένα αμείωτο επίπεδο συνολικών καθαρών περιουσιακών στοιχείων, μετρούμενων με το κοινωνικό και περιβαλλοντικό κόστος. Επομένως, για να γίνουν ρεαλιστικές εκτιμήσεις της βιωσιμότητας μιας επιχείρησης πρέπει να ληφθούν υπόψη οι συνολικές οικονομικές της επιδόσεις καθώς και οι περιβαλλοντικές της επιδόσεις. Με αυτόν τον ορισμό, η βιωσιμότητα συνδέεται στενά με τις θεμελιώδεις έννοιες της παραγωγικότητας, της επένδυσης και του κέρδους. Επομένως παρατηρείται και σε αυτήν την περίπτωση πως τα περιουσιακά στοιχεία μίας επιχείρησης αποτιμώνται στη βάση συγκεκριμένων εκροών που σχετίζονται με την αειφορία. Αυτό σημαίνει πως η αειφορία, υπό το πρίσμα της TBL

που αναφέρθηκε και παραπάνω, καθορίζει τις εκροές της επιχείρησης, όπως η παραγωγικότητα και η κερδοφορία. Οι Mondelaers et al. (2011) αναφέρονται και αυτοί στον εταιρικό δείκτη αιεφόρου κερδοφορίας», ένας όρος που αποτυπώνει ταυτόχρονα την επίτευξη (υψηλότερου επιπέδου) στόχων βιωσιμότητας και τη δημιουργία μεγαλύτερης αξίας σε επίπεδο εκρών επιχείρησης (παραγωγή ή κέρδος). Στο πλαίσιο αυτό, η μέτρηση της αποδοτικότητας συνδέεται με στόχους βιωσιμότητας.

## **2.7 Η σχέση των επιχειρήσεων με την αιεφορία**

### **2.7.1 Περιβαλλοντική διαχείριση των επιχειρήσεων**

Η ταχεία βιομηχανική και πληθυσμιακή ανάπτυξη τον 21ο αιώνα επέβαλε μεγαλύτερη πίεση στις επιχειρήσεις να συμβάλουν περισσότερο στην ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας και η προκύπτουσα περιβαλλοντική υποβάθμιση έδωσε επίσης εστίαση σε παράλληλα μέτρα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Ως απάντηση, τα ενδιαφερόμενα μέρη (μέτοχοι, εργαζόμενοι, πελάτες, κυβέρνηση και προμηθευτές) ανησυχούσαν επίσης για περιβαλλοντικά ζητήματα (Glanoroulos, Bersimis, Georgakellos & Sfakianakis, 2014). Ως εκ τούτου, προκύπτει μια επείγουσα απαίτηση από μέρους των επιχειρήσεων να επαναξιολογήσουν την περιβαλλοντική τους απόδοση και να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα για τον περιορισμό των αρνητικών επιπτώσεων της λειτουργίας τους στο περιβάλλον (Καρβούνης & Γεωργακέλλος, 2003). Οι σύγχρονες επιχειρήσεις διασφαλίζουν ότι οι παραγωγικές και επιχειρησιακές τους δραστηριότητες παραμένουν περιορισμένες εντός των ορίων που ορίζονται από επιβαλλόμενα ρυθμιστικά καθεστώτα. Οι εταιρείες δομούν τις πολιτικές τους σύμφωνα με τις κατευθυντήριες γραμμές που παρέχονται από το κυβερνών θεσμικό καθεστώς. Αυτές οι κατευθυντήριες γραμμές εκπορεύονται είτε με τη μορφή μμητικών πιέσεων (απειλές/ελέγχους από ανταγωνιστές), καταναγκαστικών πιέσεων (απειλές/ελέγχους από το νόμο) και κανονιστικών πιέσεων (ελέγχους από την κοινωνία) (Kong et al., 2022).

Σε αυτό το πλαίσιο οι επιχειρήσεις έχουν δημιουργήσει συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης (EMS) προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις για βελτίωση της

περιβαλλοντικής τους επίδοσης (Lagodimos, Chountalas & Chatzi, 2007). Ως αποτέλεσμα, η βιωσιμότητα έγινε σημαντική αξία σε πολλές εταιρικές κουλτούρες, παρά τις προκλήσεις που διέπουν την πρακτική της εφαρμογής. Πλέον, ένα σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης αποτελεί μέρος της βιώσιμης ανάπτυξης (Esquer-Peralta, Velazquez & Munguia, 2008), που οδηγεί σε σημαντικά οφέλη τις επιχειρήσεις και καθορίζει εν μέρει τη στρατηγική και τις δραστηριότητές της (McKinsey2021). Το EMS είναι ένα μέσο για να ενταχθούν οι αρχές για τη βιωσιμότητα και τις δραστηριότητες στο κατάλληλο διοικητικό πλαίσιο, προκειμένου να υπάρξει ένας αποτελεσματικός επιχειρησιακός τρόπος για να γίνει ευκολότερη η μετάβαση προς την κατεύθυνση της βιώσιμης ανάπτυξης. Μεταξύ άλλων, το σύστημα οικολογικής διαχείρισης και ελέγχου (EMAS) και το ISO 14000 είναι τα κύρια πλαίσια που βοηθούν τους οργανισμούς στη διαχείριση των περιβαλλοντικών απαιτήσεων. Ωστόσο, υπάρχουν επίσης ορισμένες κριτικές για το EMS, με την κυριότερη να αφορά στο ότι δεν εστιάζει παρά ελάχιστα στις κοινωνικές και οικονομικές διαστάσεις της αειφορίας (Esquer-Peralta et al., 2008).

### 2.7.2 Κοινωνική διαχείριση των επιχειρήσεων

Σύμφωνα με τη συμπεριφοριστική θεωρία, η κοινωνική ευθύνη εξετάζει τις πολιτικές πτυχές και τις μη οικονομικές επιρροές στη διευθυντική συμπεριφορά. Αυτό μπορεί επίσης να επεκταθεί για να ληφθούν υπόψη προσωπικά κίνητρα, όπως οι προσωπικές προτιμήσεις του Διευθύνοντος Συμβούλου ή, εναλλακτικά, ορισμένες κρίσιμες προοπτικές που σχετίζονται με την άσκηση εξουσίας. Αυτή η προσέγγιση έχει δύο καθορισμένες πτυχές ανάπτυξης. Η πρώτη σχετίζεται με κάποια μορφή ηθικής ή ηθικής επιταγής ότι ένας οργανισμός θα πρέπει να βοηθά στην επίλυση κοινωνικών προβλημάτων δεδομένου ότι διαθέτει τους πόρους και τις δεξιότητες και επομένως υπάρχει μια σχεδόν ηθική υποχρέωση (Moir, 2001). Σύμφωνα με τη δεύτερη, η κοινωνική ευθύνη περιλαμβάνει τις ανάγκες όλων των ενδιαφερομένων, με βάση τις ακόλουθες αρχές (Moir, 2001): δίκαιη αντιμετώπιση όλων των εργαζομένων, λειτουργία με ηθική και ακεραιότητα, σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, σεβασμός της κοινότητας.

Οι υποστηρικτές της θεσμικής θεωρίας υποστηρίζουν ότι οι εθνικοί θεσμοί διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις οικονομικές, πολιτικές, επιχειρηματικές και

κοινωνικοπεριβαλλοντικές δραστηριότητες των οργανισμών, υπό το πρίσμα δύο κατηγοριών: των άτυπων και των επίσημων θεσμών. Οι επίσημοι θεσμοί αναφέρονται στους γραπτούς κανόνες, τους κωδικοποιημένους κανονισμούς, τα καθιερωμένα πρότυπα και τις επιτακτικές οδηγίες που ρυθμίζουν τις συναλλαγές και τις επιχειρηματικές δραστηριότητες εντός μιας χώρας. Περιλαμβάνουν νόμους, δικαιώματα ιδιοκτησίας και νομικούς κανόνες σε επίπεδο χώρας. Επιπλέον, οι θεσμικοί παράγοντες θεωρείται ότι επηρεάζουν σημαντικά το επίπεδο της διαχειριστικής διακριτικής ευχέρειας και τις συνολικές ενέργειες και συμπεριφορές των επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένων των στρατηγικών κοινωνικής διαχείρισης των εταιρειών. Αντίθετα, οι άτυποι θεσμοί αναφέρονται στις κοινώς δεδομένες και κοινές αξίες, αρχές, έννοιες, πρακτικές και παραδόσεις που κυριαρχούν σε μια συγκεκριμένη κοινωνία. Αυτά παρέχουν τα «άγραφα πρότυπα» που διαμορφώνουν και δικαιολογούν τις κοινωνικές σχέσεις εντός της κοινωνίας. Η επιβίωση και η θεσμική νομιμότητα μιας επιχείρησης μπορεί να απειληθεί εάν λειτουργεί πέρα από τα όρια των καθιερωμένων θεσμικών κανόνων και αξιών που επικρατούν στην κοινωνία (Ben-Amar et al., 2020).

Εξετάζοντας την κοινωνική διαχείριση των επιχειρήσεων, σύντομη αναφορά θα πρέπει να γίνει και στην αξία του κοινωνικού κεφαλαίου που έχει εξεταστεί στο πλαίσιο της διαχείρισης και οργάνωσης των εταιρειών. Το κοινωνικό κεφάλαιο αποτελείται από τη δύναμη των κοινωνικών δεσμών, της πολιτισμικής κουλτούρας που διαμορφώνει και την εταιρική κουλτούρα, καθώς και το ανθρώπινο και πνευματικό κεφάλαιο. Το κοινωνικό κεφάλαιο αφορά ακόμα τις στενές σχέσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού για να προσαρμόσουν τις αξίες και τις συμπεριφορές τους μέσω της κοινωνικής αλληλεπίδρασης, στη βάση της κοινωνικής εμπιστοσύνης, των κοινωνικών σχέσεων και του σεβασμού (Glanoroulos, Bersimis, Georgakellos & Sfakianakis, 2014). Επομένως, θεωρείται ως ανώτερος οργανωτικός πόρος, καθώς ενθαρρύνει μεμονωμένες αλληλεπιδράσεις, που απαιτούνται για συνεργατικές ή κοινές δράσεις. Συνεπώς, το κοινωνικό κεφάλαιο αποτελεί ένα άυλο περιουσιακό στοιχείο που μπορεί να οδηγήσει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και υψηλής οργανωσιακής επίδοσης (Ha, 2021).

### 2.7.3 Περιβαλλοντικές επιδόσεις

Στο πλαίσιο της αειφορίας στην περίπτωση των επιχειρήσεων - και ακόμα πιο συγκεκριμένα της πιστοποίησης - έχουν μελετηθεί αρκετές μεταβλητές εκρών με κυριότερους τους διάφορους δείκτες επιχειρηματικής και περιβαλλοντικής απόδοσης, όπως η βιωσιμότητα, το αντιληπτό κόστος ή τα οφέλη πιστοποίησης και η ικανοποίηση από την πιστοποίηση (Lagodimos et al., 2007). Σύμφωνα με τους Labuschagne, Brent και van Erck (2005), κριτήρια περιβαλλοντικών επιδόσεων συνιστούν: (α) Πόροι αέρος: Το κριτήριο αξιολογεί τη συμβολή μιας εταιρείας στις περιφερειακές επιπτώσεις στην ποιότητα του αέρα (π.χ. τοξικότητα κ.λπ.) καθώς και στις παγκόσμιες επιπτώσεις όπως η υπερθέρμανση του πλανήτη και η καταστροφή του όζοντος στη στρατόσφαιρα. (β) Υδάτινοι πόροι: Το κριτήριο αξιολογεί τη διαθεσιμότητα καθαρού και ασφαλούς νερού εστιάζοντας στις επιπτώσεις μιας εταιρείας στην ποσότητα και την ποιότητα του νερού, δηλαδή τη χρήση νερού και τις εκλύσεις υδατικών λυμάτων και ρύπων, (γ) Πόροι γης: Το κριτήριο αξιολογεί τις επιπτώσεις μιας εταιρείας στην ποσότητα και την ποιότητα των πόρων γης, συμπεριλαμβανομένων των υποκριτηρίων χρήσης γης και μετασχηματισμού (και επακόλουθων επιπτώσεων στη βιοποικιλότητα), άμεσες και έμμεσες εκλύσεις εδαφικών ρύπων κ.λπ., δ) Ορυκτοί και ενεργειακοί πόροι: Το κριτήριο αξιολογεί τη συμβολή μιας εταιρείας στην εξάντληση των μη ανανεώσιμων ορυκτών και ενεργειακών πόρων.

Οι εταιρικοί δείκτες περιβαλλοντικής απόδοσης συνήθως χωρίζονται σε τρεις κύριες κατηγορίες (Delmas & Blass, 2010): α) περιβαλλοντικές επιπτώσεις (τοξικότητα, εκπομπές, χρήση ενέργειας κ.λπ.). β) κανονιστική συμμόρφωση (κατάσταση μη συμμόρφωσης, τέλη παραβίασης, αριθμός ελέγχων κ.λπ.) και γ) οργανωσιακές διαδικασίες (περιβαλλοντική λογιστική, έλεγχοι, αναφορές, σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης κ.λπ.). Για ορισμένους επενδυτές, η αξιολόγηση της εταιρικής περιβαλλοντικής απόδοσης είναι ένας άλλος τρόπος αξιολόγησης της οικονομικής απόδοσης μίας εταιρείας. Περιβαλλοντικά κριτήρια αφορούν ζητήματα, όπως ο σεβασμός στο περιβάλλον, η αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής, οι εκπομπές CO<sub>2</sub>, η ρύπανση του αέρα/υδάτων, η ενεργειακή απόδοση κ.λπ. (Micallef, 2019).

#### 2.7.4 Κοινωνικές επιδόσεις

Οι οργανισμοί είναι μέλη των τοπικών κοινωνιών και ως εκ τούτου θα πρέπει να ενεργούν με υπεύθυνο τρόπο. Η κοινωνική ευθύνη για λογαριασμό των εταιρειών αναφέρεται στα ακόλουθα ζητήματα (Moir, 2001): Χώρος εργασίας (εργαζόμενοι), Αγορά (πελάτες, προμηθευτές), Κοινότητα, Ηθική, Ανθρώπινα δικαιώματα. Ως εκ τούτου, οι κοινωνικές επιδόσεις βασίζονται σε κοινωνικά κριτήρια τα οποία εξετάζουν τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους υπαλλήλους, τους προμηθευτές, τους πελάτες και τις κοινότητες στις οποίες δραστηριοποιείται. Με άλλα λόγια, τα κοινωνικά κριτήρια περιλαμβάνουν κοινωνικά ζητήματα όπως τα εργασιακά και ανθρώπινα δικαιώματα, τα δικαιώματα των ζώων, η προστασία των καταναλωτών, η υγεία και η ασφάλιση των εργαζομένων, η ισότητα των φύλων κ.λπ. (Micallef, 2019).

Σύμφωνα με τον Azaragic (2003), η κοινωνική ευθύνη σχετίζεται με ευρύτερες ευθύνες που έχει η επιχείρηση έναντι των κοινοτήτων στις οποίες δραστηριοποιείται και της κοινωνίας γενικότερα, συμπεριλαμβανομένων τόσο των σημερινών όσο και των μελλοντικών γενεών. Οι ευθύνες αυτές μπορούν να ομαδοποιηθούν στις ακόλουθες ευρείες κατηγορίες: α) ανθρώπινη ανάπτυξη και ευημερία (π.χ. εκπαίδευση και κατάρτιση, υγεία και ασφάλεια, διοικητική ικανότητα), β) ισότητα (π.χ. μισθοί και παροχές, ίσες ευκαιρίες και μη διάκριση) και γ) ηθικά ζητήματα (π.χ. ανθρώπινα δικαιώματα, πολιτιστικές αξίες, δικαιοσύνη μεταξύ των γενεών). Αυτές οι κατηγορίες λαμβάνουν υπόψη τόσο τα συμφέροντα των εργαζομένων, όσο και τα συμφέροντα των ευρύτερων κοινοτήτων και στοχεύουν στο να καταστήσουν τις επιχειρήσεις πιο δίκαιες και ηθικές. Κατά την αντιμετώπιση αυτών των θεμάτων, οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την αξία του ανθρώπινου κεφαλαίου παρέχοντας ένα υγιές και ασφαλές περιβάλλον εργασίας και διαβίωσης, όπως επίσης και ευκαιρίες για προσωπική και κοινοτική ανάπτυξη.

Σύμφωνα με τους Labuschagne et al. (2005), κριτήρια κοινωνικών επιδόσεων συνιστούν: α) Ευρωπαϊκό πλαίσιο για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, β) Κοινωνικοοικονομικές επιπτώσεις για τον μετριασμό της κλιματικής αλλαγής, γ) Συμβούλιο του Νότιου Σίδνεϊ: Κατάλογος ελέγχου SIA, δ) Κατηγορίες SIA για αναπτυξιακά έργα, ε) Dow Jones Sustainability Index.

## **2.8 Ελλάδα – επιχειρήσεις**

Οι Lagodimos et al. (2005) εξέτασαν την υιοθέτηση της πιστοποίησης κατά ISO 9000 στην Ελλάδα από μέρους των βιομηχανιών. Μετά τον εντοπισμό σχεδόν όλων των πιστοποιημένων επιχειρήσεων στην Ελλάδα μέχρι το τέλος του 2002, αναλύονται 1.479 επιχειρήσεις, αριθμός που αντιστοιχεί στο 59,4% περίπου του συνόλου των πιστοποιήσεων. Από την έρευνα διαπιστώθηκε πως το ISO 9000 υιοθετείται περισσότερο από τον κατασκευαστικό τομέα (13,9%), με τις υπηρεσίες (5,1%) και το εμπόριο (5,1%) να υστερούν σημαντικά. Υπάρχουν ακόμα σημαντικές διαφορές μεταξύ των τομέων, υποδηλώνοντας την επιρροή των πρακτικών που σχετίζονται με τη βιομηχανική δραστηριότητα ως έναν από τους σημαντικότερους προσδιοριστικούς παράγοντες της πιστοποίησης, σε αντίθεση με το μέγεθος και την κερδοφορία της επιχείρησης.

Εξετάζοντας την περίπτωση της πιστοποίησης κατά ISO 14001 στην Ελλάδα, ένα πρότυπο περιβαλλοντικής διαχείρισης, οι Lagodimos et al. (2007) βρήκαν μόνο 190 πιστοποιημένες επιχειρήσεις που αντιπροσωπεύουν 220 πιστοποιητικά, εννέα χρόνια μετά την εισαγωγή του προτύπου ISO 14001. Παρατηρούν, ωστόσο, πως μέσα σε ένα έτος σημειώθηκε αύξηση κατά 38% σε εθνικό επίπεδο, που αντιστοιχεί σε αύξηση σχεδόν διπλάσια από αυτή που μετρήθηκε σε επίπεδο ΕΕ.

Επίσης, υπάρχουν και μελέτες που έχουν εξετάσει τις εκθέσεις αειφορίας. Η αναφορά βιωσιμότητας, η οποία ενσωματώνει πληροφορίες για τις οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιδόσεις μιας εταιρείας σε μια ενιαία δημοσίευση, αυξάνεται συνεχώς στην Ελλάδα. Οι Aravossis et al. (2008) εξέτασαν την υιοθέτηση πρακτικών και τις εκθέσεις ΕΚΕ εταιρειών (N=28) σε διαφορετικούς κλάδους στην Ελλάδα. Η έλλειψη προτύπων και το γεγονός ότι η έκθεση δεν έχει καθορισμένο κοινό-στόχο, οδηγεί σε μεγάλη διαφοροποίηση στο περιεχόμενο των εκθέσεων. Βρέθηκαν οκτώ κατηγορίες μέτρων απόδοσης ΕΚΕ που χρησιμοποιούνται κυρίως: Οικονομία, Εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες, Μάθηση και ανάπτυξη, Περιβαλλοντικές επιπτώσεις, Ανθρώπινο δυναμικό, Κοινωνία, Αγορά, Υγεία και ασφάλεια. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στον περιβαλλοντικό αντίκτυπο των εταιρειών,

ενώ ακολουθούν η κατηγορία της κοινωνίας, το ανθρώπινο δυναμικό, η αγορά, η υγεία και ασφάλεια, οι επιχειρηματικές διαδικασίες και τέλος η οικονομία. Επίσης, βρέθηκε ένας πολύ μεγάλος αριθμός διαφορετικών μετρήσεων απόδοσης που χρησιμοποιούνται από τις εταιρείες (N=303), που υποδηλώνει ότι δεν υπάρχει μια σαφής και συνεπής προσέγγιση της μέτρησης της απόδοσης της ΕΚΕ των εταιρειών.

Οι Skouloudis και Evangelinos (2009) αξιολόγησαν την ποιότητα και την πληρότητα των αναφορών βιωσιμότητας που δημοσιεύονται από ελληνικές εταιρείες. Τα συνολικά αποτελέσματα αντικατοπτρίζουν μια βελτίωση στη μη χρηματοοικονομική πληροφόρηση στην Ελλάδα. Ωστόσο, ο περιορισμένος αριθμός εταιρειών που συντάσσουν εκθέσεις βιωσιμότητας, καθώς και τα σημαντικά κενά που υπάρχουν σε αυτές τις εκθέσεις, καταδεικνύουν ότι υπάρχουν ουσιαστικά περιθώρια βελτίωσης.

Σε παρόμοια αποτελέσματα οδηγήθηκαν και οι Panayiotou et al. (2009) που επίσης εξέτασαν τις εκθέσεις ΕΚΕ που δημοσιεύουν εταιρείες στην Ελλάδα. Από την έρευνα διαπιστώθηκε για μία ακόμα φορά το μικρό ποσοστό διείσδυσης της ΕΚΕ στην Ελλάδα, κάτι που αποδεικνύεται από τον μικρό αριθμό δημοσιευμένων εκθέσεων ΕΚΕ και τον μικρό αριθμό εταιρειών που συμμετέχουν σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε θέματα ΕΚΕ. Ωστόσο, υπάρχουν ενδείξεις στην ελληνική αγορά ότι θα αυξηθεί τα επόμενα χρόνια. Επίσης, διαπιστώθηκε πως η ΕΚΕ δεν φαίνεται να είναι συστηματική δραστηριότητα, ενώ τα θέματα που καλύπτονται (Οικονομία, Εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες, Μάθηση και ανάπτυξη, Περιβαλλοντικές επιπτώσεις, Ανθρώπινο δυναμικό, Κοινωνία, Αγορά, Υγεία και ασφάλεια) διαφοροποιούνται μεταξύ των εταιρειών σε επίπεδο έμφασης που αποδίδεται σε αυτά.

Πλέον, όμως, οι ελληνικές επιχειρήσεις συμμετέχουν περισσότερο σε δραστηριότητες και εκθέσεις αειφορίας. Το 2020 δημιουργήθηκε ο Ελληνικός Κώδικας Αειφορίας αναπτύχθηκε από το QualityNet Foundation (QNF) σε συνεργασία με το Γερμανικό Συμβούλιο για την Αειφόρο Ανάπτυξη (RNE) στο πλαίσιο της Πρωτοβουλίας «Αειφόρος Ελλάδα 2020». Είναι αποτέλεσμα ευρύτερου διαλόγου με εκπροσώπους κοινωνικών εταίρων, της κοινωνίας των πολιτών, της δημόσιας διοίκησης, των τοπικών αρχών και της επιχειρηματικής κοινότητας. Ο



Κώδικας τοποθετεί την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης στον πυρήνα της επιχειρηματικής διαχείρισης και λειτουργίας. Αποτελεί ένα δομημένο σύστημα όσον αφορά τη διαφάνεια και την αυτοδέσμευση των οργανισμών. Ανταποκρίνεται στην ανάγκη μέτρησης της οικονομικής, περιβαλλοντικής και κοινωνικής απόδοσης της επιχείρησης με σκοπό την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους όσον αφορά:

- α) την απόκτηση κεφαλαίων μέσω της θετικής αξιολόγησης από την χρηματοπιστωτική αγορά και τα διεθνή επενδυτικά κεφάλαια, β) την ενίσχυση της εξαγωγικής δραστηριότητας, γ) την ένταξή τους σε διεθνή Δίκτυα «Υπεύθυνων Προμηθευτών». Τα Χαρακτηριστικά του Ελληνικού Κώδικα Αειφορίας είναι τα εξής (The Greek Sustainability Code):

- α) Βασίζεται σε διεθνή πρότυπα αναφοράς (Πρωτοβουλία Παγκόσμιας Αναφοράς, Παγκόσμιο Σύμφωνο των Ηνωμένων Εθνών, Οδηγίες ΟΟΣΑ για πολυεθνικές εταιρείες, EFFAS, EMAS) και συστήματα διαχείρισης που εφαρμόζονται ήδη από τους Οργανισμούς (όπως το ISO 26000, 9000, 14000).

- β) Πληρεί τις απαιτήσεις της Ευρωπαϊκής Οδηγίας για τη γνωστοποίηση μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών

- γ) Ενσωματώνει τις αρχές της Βιώσιμης Ανάπτυξης και της Εταιρικής Υπευθυνότητας στη λειτουργία των Οργανισμών

- δ) Συνδέεται με τον Ευρωπαϊκό Κώδικα Αειφορίας που παρουσιάζει το επίπεδο ωριμότητας βιώσιμης ανάπτυξης και υπεύθυνης διαχείρισης και λειτουργίας των οργανισμών σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο.

Επίσης, από το 2020 υπάρχει η ετήσια λίστα των The Most Sustainable Companies in Greece από το Qualitynet Foundation, που αναφέρεται στα ετήσια αποτελέσματα των επιχειρηματικών επιδόσεων στη Βιώσιμη Ανάπτυξη στην Ελλάδα, στη βάση των επιδράσεων της της επιχειρηματικής τους λειτουργίας, σύμφωνα με τα ESG κριτήρια (Environment - Society - Governance) που αναφέρθηκαν και παραπάνω. Υιοθετώντας μία ολιστική προσέγγιση βιώσιμης ανάπτυξης και με βάση τη μεθοδολογία του Sustainability Performance Directory, οι εταιρείες αξιολογούνται στον τομέα (Sustainability Performance Indicator, 2022): α) των πρωτοβουλιών που αφορούν τους θεματικούς πυλώνες της βιώσιμης ανάπτυξης (Διακυβέρνηση,

Αγορά, Περιβάλλον, Κοινωνία Συνεργασίες) και την ανάπτυξη διαλόγου με το σύνολο των ενδιαφερόμενων κοινών τους και της ελληνικής κοινωνίας μέσω του θεσμού διαλόγου Bravo, β) των πολιτικών που εφαρμόζουν στη συστημική τους προσέγγιση στην υπεύθυνη λειτουργία και της πληροφόρηση ESG (environment, social, governance) μέσω της συμπλήρωσης των κριτηρίων του Ελληνικός Κώδικας Βιωσιμότητας, γ) της δημοσιοποίησης μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών.



---

## Κεφάλαιο 3

---

### *3 Πρότυπα Συστημάτων Διοίκησης, Κίνητρα και Εμπόδια*

---

## ΠΡΟΤΥΠΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΕΜΠΟΔΙΑ

### ***3.1 Πρότυπα Συστήματα Διοίκησης και εργαλεία για περιβαλλοντική και κοινωνική διαχείριση***

Όπως επισημαίνει η έκθεση Brundtland, η αειφορία δεν είναι μια κατάσταση σταθερής αρμονίας, αλλά μια διαδικασία αλλαγής κατά την οποία η εκμετάλλευση των πόρων, η κατεύθυνση των επενδύσεων και οι αλλαγές στους θεσμούς ανταποκρίνονται στις ανάγκες τόσο του παρόντος όσο και του μέλλοντος. Αυτή η ευέλικτη προσέγγιση προτείνει μια αντίληψη της αειφορίας ως μια συνέχεια πιθανών σημασιών που μετατοπίζονται από την «αδύναμη» θέση στην «ισχυρή» θέση. Η «αδύναμη» θέση της βιωσιμότητας δεν αμφισβητεί τον σημερινό τρόπο οικονομικής ανάπτυξης και θεωρεί ότι η αειφορία είναι συμβατή με κάποια τροποποιημένη εκδοχή της έννοιας «business as usual». Αντίθετα, η «ισχυρή» θέση της βιωσιμότητας θέτει αυτή την υπόθεση σε αμφισβήτηση και επιδιώκει να επαναπροσδιορίσει τους σκοπούς που πρέπει να επιδιώξει ο ανθρώπινος πληθυσμός, ειδικά στις δυτικές κοινωνίες. Συγκεκριμένα, προτείνεται ότι, από τη στιγμή που ικανοποιούνται οι βασικές ανάγκες, η αυξημένη κατανάλωση μπορεί να μην αποτελεί «ανάπτυξη». Στη βάση αυτή, πρότυπα και κριτήρια που αναπτύσσονται υπό αυτό το σκεπτικό δεν υπαγορεύουν προκαθορισμένες κρίσεις, αλλά παρέχουν επιχειρήματα για αυτήν την αναδυόμενη συζήτηση στην οποία εμπλέκονται επιχειρήσεις, θεσμοί και κοινωνία. Η συζήτηση αυτή επηρεάζεται και εξαρτάται από ένα ευρύ φάσμα παραγόντων όπως η εκπαίδευση, ο πολιτισμός, οι αξίες, οι στάσεις και η ηθική. Τα βασικά ερωτήματα που πλαισιώνουν τη συζήτηση για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη προτύπων και κριτηρίων είναι τα εξής: α) εστίαση στην επιδίωξη της βιωσιμότητας και την ώθηση για αλλαγή, β). άποψη της αλληλεπίδρασης φύσης-ανθρώπου, γ) τι θα πρέπει να υποστηριχθεί, δ) το χάσμα μεταξύ του παρόντος και ενός βιώσιμου μέλλοντος, ε) απαίτηση για έκταση αλλαγής, στ) φύση της διαδικασίας για να επιτευχθεί μια βιώσιμη πορεία, ζ) συνάφεια ανησυχιών για την οικολογική δικαιοσύνη, η) με ποιον τρόπο θα επιτευχθεί η βιωσιμότητα. Παρά το γεγονός ότι αυτή η προσέγγιση ευρείας κλίμακας βασίζεται σε υποκειμενικές αντιλήψεις, έχει σχεδιαστεί για να προσφέρει

έναν χάρτη χωρίς αποκλεισμούς, ώστε οι επιχειρήσεις και η κοινωνία να μπορούν να ορίσουν και να σχεδιάσουν στρατηγικές βελτίωσης με βάση τις βιώσιμες πρακτικές (Moneva, Archel & Correa, 2006).

Εκκινώντας από τη διαπίστωση ότι απαιτείται αξιολόγηση των στόχων για την επίτευξη της βιωσιμότητας, οι Ness, Urbel-Piirsalu, Anderberg και Olsson (2007) αναφέρονται στην ανάπτυξη σχετικών αποτελεσματικών και αξιόπιστων εργαλείων. Στο πλαίσιο αυτό η αξιολόγηση της βιωσιμότητας έχει καταστεί ένας ταχέως αναπτυσσόμενος τομέας. Η αξιολόγηση της βιωσιμότητας είναι ένα εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων και τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής να αποφασίσουν ποιες ενέργειες πρέπει ή όχι να λάβουν σε μια προσπάθεια να κάνουν την κοινωνία πιο βιώσιμη. Ο αριθμός των εργαλείων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση της βιωσιμότητας έχει αυξηθεί. Πολλά εξ αυτών παρέχουν καλύτερες οδηγίες εφαρμογής, δεδομένα και εμπειρίες περιπτώσεων. Η αξιολόγηση της βιωσιμότητας συνδέεται όλο και περισσότερο με το φάσμα των εργαλείων εκτίμησης επιπτώσεων.

Σε αυτό το πλαίσιο, οι δείκτες και οι σύνθετοι δείκτες αναγνωρίζονται όλο και περισσότερο ως χρήσιμο εργαλείο για τη χάραξη πολιτικής και την επικοινωνία για τη μετάδοση πληροφοριών σχετικά με τις επιδόσεις των χωρών σε τομείς όπως το περιβάλλον, η οικονομία, η κοινωνία ή η τεχνολογική ανάπτυξη. Οι εν λόγω δείκτες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για: α) Πρόβλεψη και αξιολόγηση συνθηκών και τάσεων, β) Παροχή πληροφοριών έγκαιρης προειδοποίησης για την πρόληψη οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών ζημιών, γ) διαμόρφωση στρατηγικών και κοινοποίηση ιδεών, δ) Υποστήριξη λήψης αποφάσεων. Κατά την ανάπτυξη ενός πλαισίου και την επιλογή των δεικτών, μπορούν να διακριθούν δύο χαρακτηριστικές κύριες προσεγγίσεις. Η πρώτη είναι η προσέγγιση «από πάνω προς τα κάτω», που σημαίνει ότι οι ειδικοί και οι ερευνητές ορίζουν το πλαίσιο και το σύνολο των δεικτών. Η δεύτερη προσέγγιση είναι η «από κάτω προς τα πάνω» που περιλαμβάνει τη συμμετοχή διαφορετικών ενδιαφερομένων στο σχεδιασμό του πλαισίου και στη διαδικασία επιλογής δεικτών (Singh, Murty, Gupta & Dikshit, 2009).

Αρκετοί διεθνείς φορείς έχουν δημιουργήσει σχετικούς δείκτες (Singh et al., 2009). Ξεκινώντας από την πρόσκληση για δείκτες βιώσιμης ανάπτυξης στην Ατζέντα 21, η Επιτροπή των Ηνωμένων Εθνών για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (CSD) δημοσίευσε έναν κατάλογο περίπου 140 δεικτών, οι οποίοι καλύπτουν κοινωνικές, οικονομικές, περιβαλλοντικές και θεσμικές πτυχές της αειφόρου ανάπτυξης. Περαιτέρω, ο ΟΟΣΑ έχει αναπτύξει το μοντέλο DPSIR (Driving Force Pressure State Impact Response). Το 1997, το Περιβαλλοντικό Πρόγραμμα των Ηνωμένων Εθνών (UNEP) μαζί με τη μη κυβερνητική οργάνωση των Ηνωμένων Πολιτειών, Coalition for Environmentally Responsible Economics (CERES) εγκαινίασαν την πρωτοβουλία GRI με στόχο την ενίσχυση της ποιότητας, της αυστηρότητας και της χρησιμότητας των εκθέσεων βιωσιμότητας. Ως εκ τούτου, η υποβολή εκθέσεων είναι το ισχυρό σημείο εστίασης των κατευθυντήριων γραμμών. Η GRI χρησιμοποιεί ένα ιεραρχικό πλαίσιο σε τρεις τομείς εστίασης, δηλαδή κοινωνικό, οικονομικό και περιβαλλοντικό.

Τον Ιούνιο του 2000 εκδόθηκαν οι πρώτες αναθεωρημένες κατευθυντήριες γραμμές. Αυτή η διαδικασία αναθεώρησης είχε τρεις βασικούς στόχους: τη διεύρυνση της βάσης των ενδιαφερομένων των κατευθυντήριων γραμμών, τη βελτίωση της αναφοράς βιωσιμότητας και την προώθηση της χρησιμότητας και της αξιοπιστίας της. Η δεύτερη έκδοση των κατευθυντήριων γραμμών δημοσιεύτηκε τον Αύγουστο του 2002 στην αρχή της Συνόδου Κορυφής του Γιοχάνεσμπουργκ. Ο κύριος στόχος που επιδιώκει αυτή η νέα έκδοση των κατευθυντήριων γραμμών είναι να βοηθήσει τους οργανισμούς που αναφέρουν και τα ενδιαφερόμενα μέρη τους να διατυπώσουν και να κατανοήσουν τη συμβολή των αναφορών από μέρους των οργανισμών στη βιώσιμη ανάπτυξη. Το πρώτο πρόβλημα που παρατηρείται είναι η έλλειψη σαφούς ορισμού ή αναφοράς σε ορισμό της αειφορίας. Μια έμμεση αναφορά και ερμηνεία μπορεί να βρεθεί στην Εισαγωγή των Κατευθυντήριων Γραμμών, βάσει των οποίων η βιώσιμη ανάπτυξη έχει υιοθετηθεί ευρέως ως θεμέλιο της δημόσιας πολιτικής και της οργανωτικής στρατηγικής. Έτσι, η GRI έχει λάβει μια νέα στροφή στη στρατηγική συμπεριφορά των οργανισμών, θεωρώντας τις πληροφορίες για τη βιωσιμότητα ως στοιχείο μέτρησης, ίσο με τη χρηματοοικονομική αναφορά για οικονομικούς πόρους. Περαιτέρω, οι κατευθυντήριες γραμμές κάνουν πιο σαφή την ερμηνεία της βιωσιμότητας στη

βάση μιας προσέγγισης TBL, όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Ωστόσο, ενδεχομένως η απλοποίηση της έννοιας της βιωσιμότητας σε αυτούς τους τρεις πυλώνες να μην είναι επαρκής (Moneva et al., 2006).

Υπό αυτή την έννοια, πρέπει να ληφθούν υπόψη ορισμένες πτυχές (Moneva et al., 2006). Στη βάση της προσέγγισης TBL απαιτείται η δημοσίευση οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών πληροφοριών με ολοκληρωμένο τρόπο που αντικατοπτρίζει τις δραστηριότητες και τα αποτελέσματα σε αυτές τις τρεις διαστάσεις της απόδοσης της εταιρείας. Ωστόσο, αυτή η ενσωμάτωση απουσιάζει στην επιχειρηματική πρακτική καθώς και στις περισσότερες κατευθυντήριες γραμμές του GRI που έχουν αναπτυχθεί από τις επιχειρήσεις. Επίσης, η έννοια του TBL δεν σημαίνει ότι απαιτείται από τις εταιρείες να μεγιστοποιούν τις αποδόσεις σε τρεις διαστάσεις απόδοσης, αλλά η οικονομική απόδοση είναι το πρωταρχικό μέλημα για την αξιολόγηση της επιχειρηματικής επιτυχίας. Επιπλέον, η έννοια της οικονομίας στη συνολική έννοια της αειφορίας δεν μπορεί να περιοριστεί στη χρηματοοικονομική ανάπτυξη. Το GRI φαίνεται να υιοθετεί μια χρηματοοικονομική προσέγγιση όταν δηλώνει ότι η αναφορά βιωσιμότητας μπορεί να μειώσει τη μεταβλητότητα και την αβεβαιότητα στην τιμή της μετοχής για τις εισηγμένες επιχειρήσεις. Τέλος, σημειώνεται ότι η δομή TBL δεν είναι οριστική, καθώς η GRI δεσμεύεται να τη βελτιώσει, σύμφωνα με νέα συναίνεση σχετικά με το τι μπορεί να μετρήσει καλύτερα την απόδοση του οργανισμού όσον αφορά την αειφορία. Αυτή η επιβεβαίωση θα μπορούσε να σημαίνει ότι δεν υπάρχει μια αμετάβλητη έννοια της αειφορίας, ενώ θα μπορούσε να αντιπροσωπεύει έναν σημαντικό περιορισμό: το GRI καθιερώνει τη συναίνεση ως βάση για την οριοθέτηση της έννοιας της αειφορίας.

Η Επιτροπή των Ηνωμένων Εθνών για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (CSD) δημιούργησε ένα πλαίσιο δεικτών βιωσιμότητας για την αξιολόγηση της κυβερνητικής προόδου προς τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης. Ένα ιεραρχικό πλαίσιο ομαδοποιεί τους δείκτες σε 38 υποθέματα και 15 κύρια θέματα, τα οποία χωρίζονται μεταξύ των τεσσάρων πτυχών της αειφόρου ανάπτυξης. Το Ίδρυμα Χημικών Μηχανικών (ICHEME) δημοσίευσε ένα σύνολο δεικτών βιωσιμότητας το 2002 για τη μέτρηση της βιωσιμότητας των λειτουργιών στη βιομηχανία επεξεργασίας. Το Ινστιτούτο



Wuppertal πρότεινε δείκτες για τις τέσσερις διαστάσεις της βιώσιμης ανάπτυξης, όπως ορίζονται από το CSD των Ηνωμένων Εθνών, μαζί με δείκτες διασύνδεσης μεταξύ αυτών των διαστάσεων (Singh et al., 2009).

Επιπρόσθετα, μεμονωμένοι ερευνητές έχουν επίσης αναπτύξει σχετικούς δείκτες (Singh et al., 2009). Προκειμένου να αξιολογηθούν ταυτόχρονα τόσο οι περιβαλλοντικές όσο και οι κοινωνικές συνιστώσες της βιώσιμης ανάπτυξης, αναπτύχθηκε το βαρόμετρο της αειφορίας. Αποτελείται από δύο συνιστώσες, δηλαδή την ευημερία του οικοσυστήματος και την ανθρώπινη ευημερία που πρέπει να βελτιωθούν για την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης. Το οικολογικό αποτύπωμα μετρά τη συνολική έκταση γης που απαιτείται για τη διατήρηση των απαιτήσεων τροφής, νερού, ενέργειας και διάθεσης απορριμμάτων ανά άτομο, ανά προϊόν ή ανά πόλη. Το πλαίσιο οικολογικής απόδοσης του WBCSD προσπαθεί να μετρήσει την πρόοδο προς την οικονομική και περιβαλλοντική βιωσιμότητα χρησιμοποιώντας δείκτες που είναι σχετικοί και σημαντικοί για τις επιχειρήσεις. Το πλαίσιο LCSP εστιάζει κυρίως στις περιβαλλοντικές πτυχές, την υγεία και την ασφάλεια της βιώσιμης παραγωγής. Το πλαίσιο προτείνει πέντε επίπεδα στη διαδικασία ανάπτυξης που κινούνται προς εξελιγμένους δείκτες βιώσιμης παραγωγής.

Οι Ness et al. (2007) ανέπτυξαν ένα πλαίσιο εργαλείων αξιολόγησης βιωσιμότητας. Το εν λόγω πλαίσιο αποτελείται από τρεις τομείς που είναι οι εξής: 1) δείκτες και υπο-δείκτες, οι οποίοι αναλύονται περαιτέρω σε ολοκληρωμένους και μη ολοκληρωμένους, 2) εργαλεία αξιολόγησης που σχετίζονται με το προϊόν με έμφαση στις ροές υλικού ή/και ενέργειας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας από την άποψη του κύκλου ζωής, 3) ολοκληρωμένη αξιολόγηση, που αναφέρεται σε ένα σύνολο εργαλείων που συνήθως επικεντρώνονται στην αλλαγή πολιτικής ή στην υλοποίηση έργων. Υπάρχει επίσης η γενική κατηγορία που χρησιμοποιείται όταν γίνεται αναφορά σε μη εμπορεύσιμες αξίες και στις τρεις προαναφερθείσες κατηγορίες. Τα εργαλεία είναι διατεταγμένα σε μια χρονική συνέχεια με βάση το αν αναφέρονται στο παρελθόν (αναδρομική προσέγγιση) ή στο μέλλον (προοπτική / προβλεπτική προσέγγιση).

Εκτός της ανάπτυξης δεικτών, διάφοροι ερευνητές έχουν αναπτύξει συνολικά προσεγγίσεις διοίκησης για την περιβαλλοντική και κοινωνική διαχείριση. Επί

παραδείγματι, οι Maxwell, Sheate και van der Vorst (2006) ανέπτυξαν την προσέγγιση παροχής βιώσιμων προϊόντων και υπηρεσιών (SPSD). Οι συγγραφείς εκκινούν από το ότι στο πλαίσιο Triple Bottom Line που αναφέρθηκε παραπάνω, η λειτουργία των εταιρειών, ιδίως στον βιομηχανικό τομέα, ενέχει δυσμενείς επιπτώσεις στη βιωσιμότητα. Οι προκύπτουσες περιβαλλοντικές επιπτώσεις μπορεί να είναι τόσο σημαντικές ώστε τα προϊόντα και η κατανάλωσή τους να θεωρούνται ότι συμβάλλουν σημαντικά στην υποβάθμιση του περιβάλλοντος. Οι αρνητικές κοινωνικές επιπτώσεις γίνονται ολοένα και πιο έντονες, σύμφωνα με την παγκοσμιοποίηση και τις εφοδιαστικές αλυσίδες. Η απάντηση σε αυτό το πρόβλημα είναι η Βιώσιμη Κατανάλωση και Παραγωγή (SCP), μέσα από την ανάπτυξη βιώσιμων προϊόντων και υπηρεσιών (SPSD).

Η προσέγγιση SPD βασίζεται σε υπάρχουσες έννοιες, στρατηγικές, μεθόδους και εργαλεία που σχετίζονται με πτυχές της ανάπτυξης βιώσιμων προσφορών που περιλαμβάνουν τα εξής: α) το ευρύ φάσμα προσεγγίσεων περιβαλλοντικής ανάπτυξης προϊόντων (π.χ. οικολογικός σχεδιασμός και οικολογικός (επανα)σχεδιασμός), β) ο μικρότερος αριθμός ιδεών και προσεγγίσεων Βιώσιμης Ανάπτυξης Προϊόντων που αρχίζουν να αναπτύσσονται, γ) προσεγγίσεις που στοχεύουν στη βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων στη βιομηχανία γενικότερα (π.χ. καθαρή τεχνολογία και συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης), δ) προσεγγίσεις που στοχεύουν στη βελτίωση των επιδόσεων βιωσιμότητας TBL της βιομηχανίας γενικά (π.χ. Συστήματα Διαχείρισης Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και Αειφορίας), ε) προσεγγίσεις κοινωνικής ευθύνης (π.χ. AA1000 Series, SA8000, Global Sullivan Principles and International Labor Organization), στ) λειτουργικές και συστημικές προσεγγίσεις (π.χ. Οικολογικά αποδοτικές υπηρεσίες, οικολογική αποτελεσματικότητα και Συστήματα Εξυπηρέτησης Προϊόντων) (Maxwell et al., 2006).

Η νέα προσέγγιση SPD βασίζεται και εξελίσσει τις υπάρχουσες προσεγγίσεις για να παρέχει στον τομέα της βιομηχανίας μια επίσημη υποστήριξη με στόχο τη μεγιστοποίηση της βιωσιμότητας (περιβαλλοντικής, κοινωνικής και οικονομικής), χωρίς να εστιάζει σε συγκεκριμένες στρατηγικές μεμονωμένα. Πιο συγκεκριμένα μέσα από τη συγκεκριμένη προσέγγιση μπορούν να αναπτυχθούν προϊόντα και

υπηρεσίες που είναι πιο βιώσιμα όσον αφορά την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ της περιβαλλοντικής προστασίας, της κοινωνικής ισότητας και της οικονομικής ευημερίας καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής τους, ενώ παράλληλα πληρούν άλλες βασικές απαιτήσεις, όπως για παράδειγμα ποιότητα, τεχνική σκοπιμότητα και κόστος. Συνολικά, επομένως, οι στόχοι αυτής της προσέγγισης είναι (Maxwell et al., 2006): α) ο εντοπισμός, η αξιολόγηση και η εφαρμογή των επιλογών για την ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στην ανάπτυξη προϊόντων ή/και υπηρεσιών, β) η παροχή προϊόντων και υπηρεσιών που να είναι βιώσιμα (σε περιβαλλοντικούς, κοινωνικούς και οικονομικούς όρους), να επιτυγχάνουν την απαιτούμενη λειτουργικότητά τους και να πληρούν τα παραδοσιακά κριτήρια ποιότητας. Η προσέγγιση SPSD αναπτύχθηκε μετά από αξιολόγηση των υφιστάμενων προσεγγίσεων σύμφωνα με τα κριτήρια που προσδιορίστηκαν για την αποτελεσματική ανάπτυξη βιώσιμων προϊόντων και υπηρεσιών στη βιομηχανία, τα οποία έχουν ως κάτωθι (Maxwell et al., 2006):

1. Μια απλή, ευέλικτη, μη εντάσεως πόρων, προσαρμοσμένη προσέγγιση που βασίζεται σε έναν ποιοτικό οδηγό πλαισίου προτεινόμενων δράσεων με κατάλληλες ποσοτικές υποστηρίξεις όπως απαιτείται.
2. Μετατόπιση της εστίασης από την παροχή προϊόντων στην παροχή λειτουργιών και εξέταση όλων των επιλογών για την παροχή της απαιτούμενης λειτουργικότητας, ώστε να ληφθεί υπόψη εάν μπορεί να παρασχεθεί από μια υπηρεσία, ένα προϊόν ή από κάποιον συνδυασμό.
3. Εξέταση των συστημάτων στα οποία το προϊόν ή/και η υπηρεσία θα λειτουργεί.
4. Ενσωμάτωση όλων των σταδίων του κύκλου ζωής του προϊόντος ή/και της υπηρεσίας.
5. Χρήση προσέγγισης σε επίπεδο στρατηγικής που ενσωματώνει δέσμευση σε επίπεδο στρατηγικής για την ανάπτυξη βιώσιμων προϊόντων ή/και υπηρεσιών.
6. Ενσωμάτωση της προσέγγισης SPSD στα υπάρχοντα επιχειρηματικά συστήματα.
7. Μετατόπιση από μια «πράσινη» περιβαλλοντική εστίαση στην εστίαση της αειφορίας TBL και ενσωμάτωση κριτηρίων βιωσιμότητας TBL με άλλα παραδοσιακά κριτήρια προϊόντων ή/και υπηρεσιών.

8. Χρήση επιχειρηματικής γλώσσας που ταιριάζει στην κουλτούρα της εταιρείας/βιομηχανίας.

9. Ενσωμάτωση της Δυναμικής της Εφοδιαστικής Αλυσίδας (SCD) για τον προσδιορισμό της πιο αποτελεσματικής εταιρείας-στόχου για την εφαρμογή του SPSPD. Αυτό σημαίνει εταιρεία(-ες) με έλεγχο της σύλληψης του προϊόντος και/ή της υπηρεσίας, του σχεδιασμού και στάδια του κύκλου ζωής ανάπτυξης) και για την εφαρμογή στην εφοδιαστική αλυσίδα.

10. Ενσωμάτωση καθοδήγησης για αποτελεσματική ενοποίηση και συντονισμό των οργανισμών της εφοδιαστικής αλυσίδας.

11. Παροχή σχετικών υποστηρικτικών πληροφοριών που να περιλαμβάνουν την επιχειρηματική υπόθεση για την εφαρμογή της προσέγγισης SPSPD, νομικούς παράγοντες και οδηγούς αγοράς, απαιτήσεις συμμόρφωσης, πρότυπα και καινοτόμα παραδείγματα περιπτώσεων.

12. Ενσωμάτωση καθοδήγησης για αποτελεσματική επικοινωνία, οργάνωση και εσωτερική διαχείριση και διαχείριση σε όλη την εφοδιαστική αλυσίδα.

Οι Asif, Searcy, Zutshi και Fisscher (2011) αναφέρονται στο ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης (IMS) που περιλαμβάνει: το ISO 9001 για την ποιότητα, το ISO 14001 και το Σύστημα Οικολογικής Διαχείρισης και Ελέγχου (EMAS) για περιβαλλοντικά θέματα, ISO 10001 για συστήματα ικανοποίησης πελατών και καταγγελιών, το ISO 31000 για διαχείριση κινδύνου, AA1000 για διασφάλιση βιωσιμότητας, ISO 2600 για την εταιρική ευθύνη και το SA 8000 για την κοινωνική ευθύνη. Η εστιασμένη στα ενδιαφερόμενα μέρη προσέγγιση αυτών των προτύπων παρέχει μια θεμελιώδη βάση για την ενσωμάτωση της ΕΚΕ. Η ανάγκη για ενσωμάτωση απορρέει από την ανάγκη αποτελεσματικής χρήσης των οργανωτικών πόρων. Τα πολλαπλά πρότυπα / συστήματα διαχείρισης ασκούν πίεση στους οργανωτικούς πόρους, όπως το προσωπικό, ο χρόνος και τα χρήματα, και θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε μια σειρά από ασυμβατότητες μεταξύ των μεμονωμένων συστημάτων και στην αναποτελεσματική χρήση των πόρων. Η ενοποίηση των συστημάτων παρέχει την υποδομή για τη διαχείριση των απαιτήσεων των ενδιαφερομένων με συντονισμένο

τρόπο. Ένα IMS παρέχει στον οργανισμό τις δομές για να σχεδιάσει τις οργανωτικές διαδικασίες με τέτοιο τρόπο ώστε οι απαιτήσεις των ενδιαφερομένων να μην έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους. Σε στρατηγικό επίπεδο, ένα IMS παρέχει έναν μηχανισμό για αυξημένη αλληλεπίδραση με τα ενδιαφερόμενα μέρη, ένα μέσο για την ανάπτυξη μιας ενημερωμένης κατανόησης των απαιτήσεών τους και έναν τρόπο δομής της αποτελεσματικής και αποδοτικής διοχέτευσης των οργανωτικών πόρων. Σε τακτικό επίπεδο, επικεντρώνεται στο σχεδιασμό ενός ολοκληρωμένου εγχειριδίου διαχείρισης, των διαδικασιών εργασίας, των οδηγιών εργασίας και των διαδικασιών σε επιχειρησιακό επίπεδο, καθώς και στην ανάπτυξη των κριτηρίων και των κανόνων βάσει των οποίων θα μπορούσε να αξιολογηθεί η ενοποίηση. Σε επιχειρησιακό επίπεδο, οι οδηγίες εργασίας και οι δραστηριότητες εργασίας είναι ενσωματωμένες. Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες, όπως ο έλεγχος και η γενική διοίκηση, έχουν επίσης σχεδιαστεί για να αντιμετωπίζουν τις απαιτήσεις των ενδιαφερομένων με ολοκληρωμένο τρόπο, ώστε να προάγουν την αποτελεσματικότητα, να εξοικονομούν πόρους και να μειώνουν τη σύγχυση μεταξύ των εργαζομένων σε επιχειρησιακό επίπεδο.

### **3.2 Πρότυπα περιβαλλοντικής διαχείρισης**

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία (Robert et al., 2002; Weiß & Bentlage, 2006; Heras-Saizarbitoria et al., 2014; Herghiligi et al., 2019) σε διεθνές επίπεδο υπάρχουν δύο κύρια πρότυπα περιβαλλοντικής διαχείρισης: το ISO 14001 και το Σύστημα Οικολογικής Διαχείρισης και Ελέγχου (EMAS). Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν ένα σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης σύμφωνα με αυτά τα πρότυπα δημιουργούν ένα σύστημα μέσω του οποίου η προστασία του περιβάλλοντος μπορεί να ενσωματωθεί τόσο στη μακροπρόθεσμη στρατηγική, όσο και στην καθημερινή διαχείριση ενός οργανισμού (Weiß & Bentlage, 2006).

Το ISO 14000 είναι μια σειρά διεθνώς αναγνωρισμένων προτύπων για τη δόμηση του συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης ενός οργανισμού και τη διαχείριση της περιβαλλοντικής απόδοσης του συστήματος για την πρόκληση περιβαλλοντικής βελτίωσης και εξοικονόμησης κόστους (Weiß & Bentlage, 2006). Το πρότυπο ISO

14001 χαρακτηρίζεται από τις ακόλουθες διαστάσεις (Herghiligi et al., 2019): α) οργανωτικές πολιτικές, β) κατανομή πόρων, γ) επιχειρησιακός έλεγχος και τεκμηρίωση, δ) συστήματα υποστήριξης και πληροφοριών, ε) εκπαίδευση και ανάπτυξη, στ) οργάνωση και δομή αρμοδιοτήτων, ζ) συστήματα εκτίμησης και ανταμοιβής, η) συστήματα μέτρησης και παρακολούθησης.

Το ISO 14000 αντιπροσωπεύει την οικογένεια των προτύπων που σχετίζονται με την περιβαλλοντική διαχείριση. Αυτά τα πρότυπα μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο κατηγορίες ως εξής (Deerak, Bishnoi & Mona, 2015):

α) Πρότυπα προσανατολισμένα στη διαδικασία: Είναι εκείνα τα πρότυπα που σχετίζονται με διαδικασίες. Αυτά μπορούν περαιτέρω να υποδιαιρεθούν σε τρεις κατηγορίες:

- Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης: Παραδείγματα είναι το ISO 14001:2004 και το ISO 14004:2004.
- Αξιολόγηση Περιβαλλοντικής Απόδοσης: Παραδείγματα είναι το ISO 14031:1999 και το ISO 14032:1999
- Περιβαλλοντικός Έλεγχος: Παραδείγματα είναι το ISO 14015:2001 και το ISO 19011:2002.

β) Πρότυπα με γνώμονα το προϊόν: Πρόκειται για τα πρότυπα που σχετίζονται με τον κύκλο ζωής του προϊόντος. Αυτά μπορούν περαιτέρω να υποδιαιρεθούν σε τρεις κατηγορίες:

- Αξιολόγηση Κύκλου Ζωής: Παραδείγματα είναι τα ISO 14040:2006, ISO 14044:2006, ISO 14047:2003, ISO 14048:2002 και ISO 14049:2000.
- Περιβαλλοντική επισήμανση: Παραδείγματα είναι τα ISO 14020:2000, ISO 14021:1999, ISO 14024:1999 και ISO 14025:2006.
- Περιβαλλοντικές πτυχές στα πρότυπα προϊόντων: Παράδειγμα είναι το ISO 14062:2002.

Το EMAS ξεκίνησε το 1993 και τέθηκε σε ισχύ το 1995 και έκτοτε έχει υιοθετηθεί από σχεδόν 4.200 ευρωπαϊκούς οργανισμούς, ειδικά στη Γερμανία, την Ισπανία και την Ιταλία. Το πρότυπο EMAS αρχικά περιοριζόταν σε εταιρείες βιομηχανικών τομέων, αλλά από το 2001 ήταν ανοιχτό σε όλους τους οικονομικούς τομείς, συμπεριλαμβανομένων των δημόσιων και ιδιωτικών υπηρεσιών. Από την σκοπιά του επαγγελματία, αν και είναι αρκετά παρόμοιο με το ISO 14001 και είναι πλήρως συμβατό με την τελευταία έκδοση αυτού του προτύπου, το σύστημα EMAS θεωρείται γενικά πιο απαιτητικό όσον αφορά στις διαχειριστικές απαιτήσεις (π.χ. στόχους, δείκτες απόδοσης και κανονιστική συμμόρφωση) (Heras-Saizarbitoria et al., 2014).

### **3.3 Εργαλεία περιβαλλοντικής διαχείρισης**

Στη βάση της πρωτοβουλίας GRI, οι περιβαλλοντικοί δείκτες επηρεάζονται πολύ από τα μοντέλα συστημάτων διαχείρισης και αποκλείουν ισχυρές βιώσιμες πληροφορίες όπως η πλήρης λογιστική κόστους ή άλλα είδη αναφοράς που σχετίζονται με το περιβάλλον. Το σύστημα GRI βασίζεται στην αποδοτικότητα της κατανάλωσης (υλικά, ενέργεια και νερό), στην επίδραση στη βιοποικιλότητα και στην ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων (εκπομπές, απόβλητα και λύματα, προϊόντα και υπηρεσίες). Πρέπει να επισημανθεί ότι δεν υπάρχει βασικός δείκτης για τους προμηθευτές, αποκλείοντας τη δυνατότητα για Ανάλυση Κύκλου Ζωής, η οποία αναμφίβολα παρέχει ένα καλύτερο μέτρο της αειφορίας (Moneva et al., 2006).

Η εν λόγω ανάλυση, όμως, αποτελεί σημαντικό εργαλείο περιβαλλοντικής διαχείρισης, βάσει των όσων υποστηρίζουν οι Robert et al. (2002) και Ness et al. (2007), προκειμένου να συλλαμβάνονται οι συνολικές ροές υλικών για την παραγωγή του και να αποφεύγονται σφάλματα άγνωστου μεγέθους στην αξιολόγηση του περιβαλλοντικού αντίκτυπου. Το συγκεκριμένο εργαλείο χρησιμοποιείται συχνά για τη σύγκριση προϊόντων με ισοδύναμες λειτουργίες ή για τον προσδιορισμό των πτυχών του κύκλου ζωής που είναι κρίσιμες για τις συνολικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις, καλύπτοντας τις ποιοτικά σημαντικές πτυχές μιας παραγωγικής διαδικασίας από την άποψη της βιωσιμότητας. Επίσης,

χρησιμοποιείται συχνά για τη σύγκριση προϊόντων με ισοδύναμες λειτουργίες ή για τον προσδιορισμό των πτυχών του κύκλου ζωής που είναι κρίσιμες για τις συνολικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Εναλλακτικά, μπορεί να επικεντρωθεί σε μια προοπτική οικολογικών επιπτώσεων για την αντιμετώπιση ορισμένων από τα πιο οξέα προβλήματα των σημερινών βιομηχανικών δραστηριοτήτων.

Ένα ακόμη εργαλείο που αναφέρεται από τους Robert et al. (2002) και τους Ness et al. (2007) είναι η συνολική ροή υλικού (Total material flow - TMF). Σε μακροοικονομικό επίπεδο, η γνώση των συνολικών ροών υλικών εντός μιας καθορισμένης χρονικής περιόδου και για καθορισμένες οικονομικές περιοχές (π.χ. χώρα ή περιοχή) μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την παρακολούθηση ορισμένων πτυχών της βιωσιμότητας (αποϋλοποίηση) και των επιπτώσεων ανάκαμψης. Οι εισαγωγές, οι απώλειες για το περιβάλλον, οι εισροές που συγκομίζονται ή εξορύσσονται εντός της οικονομικής περιοχής και οι εξαγωγές πρέπει να λαμβάνονται υπόψη. Για λόγους δικαιοσύνης, οι κατά κεφαλήν ροές θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη σύγκριση διαφορετικών χωρών και περιοχών όσον αφορά την απόσταση από τον γενικό στόχο της συμμόρφωσης με τους όρους του συστήματος για βιωσιμότητα.

Οι δείκτες περιβαλλοντικής πίεσης (EPIs) που αναπτύχθηκαν από τη Στατιστική Υπηρεσία των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (Eurostat) προσθέτονται από τους Ness et al. (2007). Το σύνολο EPI αποτελείται από 60 δείκτες (π.χ. ζημιές στα δάση, αλιευτική πίεση, τουριστική ένταση, υγειονομική ταφή απορριμμάτων), έξι σε καθένα από τα δέκα πεδία πολιτικής στο πλαίσιο του Πέμπτου Περιβαλλοντικού Προγράμματος Δράσης. Είναι επίσης δυνατό να συγκεντρωθούν οι έξι δείκτες σε κάθε τομέα πολιτικής σε έναν δείκτη, ο οποίος συνολικά αποτελεί δέκα δείκτες περιβαλλοντικής πίεσης. Ο στόχος είναι να παράσχουν ένα κοινό και ολοκληρωμένο σύνολο δεικτών για τα κράτη μέλη της ΕΕ για την αξιολόγηση και τη μέτρηση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας. Αυτοί οι δείκτες επιτρέπουν τη σύγκριση της περιβαλλοντικής κατάστασης σε διάφορες χώρες μέλη της ΕΕ και την αξιολόγηση των τάσεων στα κράτη μέλη και στην ΕΕ συνολικά. Ένα άλλο παράδειγμα είναι το σύνολο των 58 εθνικών δεικτών που χρησιμοποιεί η Επιτροπή των Ηνωμένων Εθνών για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (UNCSD). Η UNCSD δημιουργήθηκε για να



πραγματοποιήσει τις προτεραιότητες της Διάσκεψης των Ηνωμένων Εθνών για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη στο Ρίο ντε Τζανέιρο της Βραζιλίας το 1992. Αυτοί οι δείκτες περιλαμβάνουν κοινωνικούς, περιβαλλοντικούς και θεσμικούς μηχανισμούς παρακολούθησης. Παραδείγματα δεικτών UNCSO περιλαμβάνουν τα επίπεδα ποιότητας του νερού για την περιβαλλοντική κατηγορία, τα εθνικά επίπεδα εκπαίδευσης και τους ρυθμούς αύξησης του πληθυσμού ως κοινωνικούς καθοριστικούς παράγοντες, το κατά κεφαλήν ΑΕΠ για την οικονομική σφαίρα και τον αριθμό των παγκόσμιων συμφωνιών που έχουν επικυρωθεί στην κατηγορία της θεσμικής βιωσιμότητας (Ness et al., 2007).

### **3.4 Πρότυπα κοινωνικής διαχείρισης**

Όπως αναφέρει το Centre for the Promotion of Imports from developing countries (2022), ορισμένα πρότυπα επικεντρώνονται ειδικά στην πιστοποίηση προϊόντων. Η πιστοποίηση προϊόντος εγγυάται ότι ένα προϊόν έχει παραχθεί, υποστεί επεξεργασία και εμπορεύεται σύμφωνα με τα κοινωνικά ή/και περιβαλλοντικά κριτήρια ενός συγκεκριμένου προτύπου. Παραδείγματα συστημάτων πιστοποίησης προϊόντων περιλαμβάνουν το Fairtrade, το Rainforest Alliance, το FairWild και το Fair for Life. Η κοινωνική συμμόρφωση από την άλλη πλευρά, αναφέρεται στο πώς μια επιχείρηση προστατεύει την υγεία, τα δικαιώματα και την ασφάλεια του προσωπικού της, την εφοδιαστική αλυσίδα και την αλυσίδα αξίας. Αυτά τα συστήματα κοινωνικής συμμόρφωσης παρέχουν στις εταιρείες κατευθυντήριες γραμμές για να αναφέρουν τις κοινωνικές τους επιδόσεις. Παραδείγματα αυτών είναι το Business Social Compliance Initiative (BSCI), το SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit) και το Ethical Trading Initiative (ETI). Πολλά από αυτά τα πρότυπα κοινωνικής συμμόρφωσης μπορούν να πιστοποιηθούν, όπως SA8000, B-Corporation, Worldwide Responsible Accredited Production (WRAP) και For Life.

### **3.5 Εργαλεία κοινωνικής διαχείρισης**

Τα εργαλεία κοινωνικής διαχείρισης βασίζονται στις κοινωνικές αρχές που αποτελούνται από όρους όπως Κοινωνική Ευθύνη, Υγεία και Ασφάλεια, αρχή «Ο ρυπαίνων πληρώνει» και Εκθέσεις για τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η κοινωνική ευθύνη αναφέρεται στην ασφαλή, σεβαστή, φιλελεύθερη, δίκαιη και ισότιμη ανθρώπινη ανάπτυξη, συμβάλλοντας στην ανθρωπότητα και το περιβάλλον. Επιπλέον, ο όρος 'υγεία και ασφάλεια' αναφέρεται συνήθως στο εργασιακό περιβάλλον και περιλαμβάνει ευθύνες και πρότυπα. Η αρχή «ο ρυπαίνων πληρώνει» ορίστηκε από ως αρχή σύμφωνα με την οποία όσοι προκαλούν τη ρύπανση πρέπει να πληρώνουν το κόστος που προκαλεί. Έτσι, ο ρυπαίνων πληρώνει για περιβαλλοντική ζημιά με τη μορφή καθαρισμού ή φορολογίας, αλλά συνήθως, στην πράξη, αυτή η αρχή παραβλέπεται. Η αναφορά στα ενδιαφερόμενα μέρη αφορά στην κοινοποίηση της προόδου, των αποτελεσμάτων και του σχεδιασμού με το ευρύ κοινό. Ηγετικό ρόλο έχει αναλάβει η Global Reporting Initiative (GRI), αποτελώντας μία παγκόσμια προσπάθεια για τη δημιουργία ενός πλαισίου αναφοράς για τις οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιδόσεις από όλους τους οργανισμούς (Glavic & Lukman, 2007).

Στη βάση της πρωτοβουλίας GRI, οι κοινωνικοί δείκτες κατηγοριοποιούνται σε διαφορετικά τμήματα με ασθενή σχέση μεταξύ τους και με υπερβολική παρουσία «εργασιακών πρακτικών» (11 βασικοί δείκτες από 17) και «ανθρώπινα δικαιώματα» (7 βασικοί δείκτες από 14). Οι άλλες δύο υπόλοιπες κατηγορίες είναι η κοινωνία (3 βασικοί δείκτες από τους 7) και η διαχείριση προϊόντων (3 βασικοί δείκτες από τους 11). Ωστόσο, ο στόχος αυτών των δεικτών είναι πιο κοντά στην αδύναμη προσέγγιση βιωσιμότητας που αναφέρθηκε παραπάνω, καθώς δεν περιλαμβάνονται σχετικά θέματα όπως οι κοινωνικοί έλεγχοι (Moneva et al., 2006).

### **3.6 Η συνδρομή εργαλείων και προτύπων στην περιβαλλοντική διαχείριση**

Χρησιμοποιώντας και αξιοποιώντας εργαλεία και πρότυπα κοινωνικής διαχείρισης, οι οργανισμοί έχουν διάφορα οφέλη, τα οποία στη βάση της διεθνούς βιβλιογραφίας (Carroll & Shabana, 2010) έχουν ως κάτωθι:

α) Μείωση του κόστους και του κινδύνου: η περιβαλλοντική προληπτική δράση έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους και του κινδύνου. Η ενεργητική δράση σε περιβαλλοντικά θέματα μπορεί να μειώσει το κόστος συμμόρφωσης με τους σημερινούς και μελλοντικούς περιβαλλοντικούς κανονισμούς και να αυξήσει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και μείωση του λειτουργικού κόστους. Οι περιβαλλοντικά υπεύθυνες δεσμεύσεις μπορεί επίσης να μειώσουν τον αρνητικό αντίκτυπο της κοινωνικής ανησυχίας. Οι δραστηριότητες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που στοχεύουν στη διαχείριση των σχέσεων με την κοινότητα μπορεί επίσης να οδηγήσουν σε μειώσεις κόστους και κινδύνου επί παραδείγματι, οι θετικές σχέσεις με την κοινότητα μειώνουν τον όγκο των ρυθμίσεων που επιβάλλονται στην επιχείρηση, επειδή η επιχείρηση θεωρείται ως μέλος της κοινωνίας που υπόκειται σε κυρώσεις.

β) Ανάπτυξη φήμης και νομιμότητας: οι εταιρείες μπορούν να ενισχύσουν τη νομιμότητά τους και να ενισχύσουν τη φήμη τους συμμετέχοντας σε δραστηριότητες περιβαλλοντικής διαχείρισης. Τα διάφορα εσωτερικά και εξωτερικά μέρη αντιλαμβάνονται πως η εταιρεία συμβάλει στην προστασία του περιβάλλοντος και στην αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής με υπεύθυνο τρόπο.

γ) Αναζήτηση αποτελεσμάτων win-win μέσω συνεργατικής δημιουργίας αξίας: τα συνεργατικά επιχειρήματα για τη δημιουργία αξίας επικεντρώνονται στην εκμετάλλευση ευκαιριών που συμβιβάζουν τις διαφορετικές απαιτήσεις των ενδιαφερομένων. Με τον τρόπο αυτό συμβάλουν στη διατήρηση της ευημερίας των πολιτών και της προστασίας του οικοσυστήματος, συμβιβάζοντας τις απαιτήσεις κυβερνήσεων, πελατών, κοινωνίας των πολιτών, εργαζομένων.

### **3.7 Η συνδρομή εργαλείων και προτύπων στην κοινωνική διαχείριση**

Χρησιμοποιώντας και αξιοποιώντας εργαλεία και πρότυπα κοινωνικής διαχείρισης, οι οργανισμοί έχουν διάφορα οφέλη, τα οποία στη βάση της διεθνούς βιβλιογραφίας (Azaragic, 2003; Carroll & Shabana, 2010; Aguinis & Glavas, 2012) έχουν ως κάτωθι:

α) Μείωση κόστους και κινδύνου: οι απαιτήσεις των ενδιαφερομένων παρουσιάζουν πιθανές απειλές για τη βιωσιμότητα του οργανισμού και τα εταιρικά οικονομικά συμφέροντα εξυπηρετούνται με τον μετριασμό των απειλών μέσω ενός κατώτατου ορίου κοινωνικής απόδοσης. Οι δραστηριότητες κοινωνικής διαχείρισης ενισχύουν τη μακροπρόθεσμη αξία των μετόχων μειώνοντας το κόστος και τους κινδύνους, για παράδειγμα που σχετίζονται με την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων από τον οργανισμό, ή την απουσία από την εργασία. Οι δραστηριότητες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που στοχεύουν στη διαχείριση των σχέσεων με την κοινότητα μπορεί επίσης να οδηγήσουν σε μειώσεις κόστους και κινδύνου. Τέλος, η οικοδόμηση θετικών σχέσεων με την κοινότητα μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη φορολογικών πλεονεκτημάτων της εταιρείας.

β) Ανάπτυξη φήμης και νομιμότητας: οι εταιρείες μπορούν να ενισχύσουν τη νομιμότητά τους και να ενισχύσουν τη φήμη τους συμμετέχοντας σε δραστηριότητες κοινωνικής διαχείρισης. Επίσης, αποκτούν νομιμότητα καθώς ορίζεται ως μια γενικευμένη αντίληψη ή υπόθεση ότι οι ενέργειες μιας οντότητας είναι επιθυμητές, σωστές ή κατάλληλες μέσα σε κάποιο κοινωνικά σύστημα κανόνων, αξιών, πεποιθήσεων και ορισμών. Οι αντιλήψεις για το ενδιαφέρον μιας επιχείρησης για την κοινωνία καταδεικνύουν ότι η εταιρεία είναι σε θέση να οικοδομήσει «αμοιβαίες» σχέσεις, οι οποίες υποδεικνύουν ότι η επιχείρηση είναι σε θέση να λειτουργεί ενώ τηρεί τους κοινωνικούς κανόνες και ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των διαφορετικών ομάδων ενδιαφερομένων. Οι εταιρείες επικεντρώνονται στη δημιουργία αξίας αξιοποιώντας κέρδη στη φήμη και τη νομιμότητα που επιτυγχάνονται μέσω της ευθυγράμμισης των συμφερόντων των ενδιαφερομένων. Η φήμη και η νομιμότητα επιβάλλουν στην επιχείρηση να δραστηριοποιείται στην κοινωνία. Οι δραστηριότητες κοινωνικής διαχείρισης ενισχύουν την ικανότητα μιας επιχείρησης να προσελκύει καταναλωτές, επενδυτές

και εργαζόμενους. Επιπλέον, ορισμένοι εργαζόμενοι εκφράζουν την προτίμηση να εργάζονται σε πιο κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες.

γ) Αναζήτηση αποτελεσμάτων win-win μέσω συνεργατικής δημιουργίας αξίας: οι εταιρείες συνδέουν τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων και δημιουργώντας πλουραλιστικούς ορισμούς αξίας για πολλούς ενδιαφερόμενους ταυτόχρονα. Επί παραδείγματι, η εταιρική φιλανθρωπία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να επηρεάσει το ανταγωνιστικό πλαίσιο ενός οργανισμού, το οποίο επιτρέπει στον οργανισμό να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά του και ταυτόχρονα να εκπληρώσει τις ανάγκες ορισμένων από τα ενδιαφερόμενα μέρη του. Για παράδειγμα, η παροχή φιλανθρωπίας σε εκπαιδευτικούς σκοπούς θα βελτιώσει την ποιότητα των διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων για την επιχείρηση. Ομοίως, οι φιλανθρωπικές συνεισφορές στον κοινοτικό σκοπό θα είχαν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία και τη διατήρηση υψηλής ποιότητας ζωής σε τοπικό επίπεδο, η οποία μπορεί να συμβάλει στη διακράτηση πελατών.

### **3.8 Κίνητρα επιχειρήσεων για συγκεκριμένη δράση**

#### **3.8.1 Τα κίνητρα, η αποτελεσματικότητα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Στο πλαίσιο του στρατηγικού management, οι επιχειρήσεις καλούνται να επιλέξουν μεταξύ διαφόρων εταιρικών και ανταγωνιστικών στρατηγικών. Σύμφωνα με τον Porter (1985), οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναπτύξουν στρατηγικές που θα τις επιτρέψουν να αυξήσουν την απόδοσή τους μέσα από την απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Μέσα από την υιοθέτηση και εφαρμογή αρχών αειφορίας, οι επιχειρήσεις μπορούν να οικοδομήσουν και να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς μέσα από την περιβαλλοντική και κοινωνική διαχείριση βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητά τους. Οι απαιτήσεις των ενδιαφερομένων θεωρούνται ως ευκαιρίες και όχι ως περιορισμοί. Οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται στρατηγικά τους πόρους τους για να ανταποκριθούν σε αυτές τις απαιτήσεις και να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που συνδέονται με αυτές προς όφελος της επιχείρησης. Καθώς οι δράσεις περιβαλλοντικής και κοινωνικής διαχείρισης είναι μοναδικές, αυτή η

μοναδικότητα μπορεί να χρησιμεύσει ως βάση για τη διάκριση της επιχείρησης από τους ανταγωνιστές της και, κατά συνέπεια, το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Επί παραδείγματι, εταιρείες που εφαρμόζουν πολιτικές χωρίς αποκλεισμούς μπορεί να βρίσκονται σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα όσον αφορά στην πρόσληψη και τη διατήρηση εργαζομένων από την ευρύτερη δεξαμενή ταλέντων (Carroll & Shabana, 2010; Idowu et al., 2013; Doda, 2015). Επίσης, τέτοιες πολιτικές και πρωτοβουλίες ενισχύουν την αφοσίωση και δέσμευση των πελατών στην επωνυμία, ενώ παράλληλα προσελκύουν και επενδύσεις (Carroll & Shabana, 2010; Ashwin Kumar et al., 2016).

Σύμφωνα με τους Baumgartner και Ebner (2010), οι στρατηγικές εταιρικής βιωσιμότητας που συνδέονται με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες. Η πρώτη είναι η εσωστρεφής, η στρατηγική μετριασμού κινδύνου, η οποία εστιάζει σε νομικά και άλλα εξωτερικά πρότυπα που αφορούν περιβαλλοντικές και κοινωνικές πτυχές για την αποφυγή κινδύνων για την εταιρεία. Η δεύτερη είναι η εξωστρεφής ή αλλιώς νομιμοποιητική στρατηγική, η οποία εστιάζει σε εξωτερικές σχέσεις. Η εξωστρεφής στρατηγική μπορεί να είναι μετασχηματιστική, η οποία αλληλεπιδρά με την αγορά και προσπαθεί να αλλάξει ενεργά τις συνθήκες της αγοράς. Αυτή η στρατηγική στοχεύει στη δημιουργία νέων ευκαιριών στην αγορά υπό το πρίσμα της βιώσιμης ανάπτυξης, συμπεριλαμβανομένων στοιχείων της συντηρητικής και οραματικής στρατηγικής. Η επόμενη είναι η συντηρητική ή στρατηγική αποδοτικότητας, που εστιάζει στην οικολογική απόδοση και καθαρότερη παραγωγή. Η τελευταία είναι η οραματική ή ολιστική στρατηγική βιωσιμότητας που εστιάζει σε ζητήματα βιωσιμότητας σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα προέρχονται από τη διαφοροποίηση και την καινοτομία, προσφέροντας στα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη μοναδικά πλεονεκτήματα. Οι οραματικές στρατηγικές εμφανίζονται με δύο διαφορετικές μορφές: με συμβατικό τρόπο και με συστημικό τρόπο. Οι συμβατικές στρατηγικές οραματισμού βασίζονται στις ευκαιρίες της αγοράς με ευκαιριακό τρόπο. Εφόσον τα ζητήματα βιωσιμότητας οδηγούν σε πλεονεκτήματα της αγοράς, αποτελούν μέρος της στρατηγικής διαχείρισης συμβατικών εταιρειών με προσανατολισμό οραματισμού, επομένως τα στοιχεία για

τη διαμόρφωση στρατηγικής προέρχονται από την προοπτική της αγοράς. Οι συστημικές οραματικές στρατηγικές συνδυάζουν αυτή την άποψη με μια προοπτική από μέσα προς τα έξω: η άποψη που βασίζεται στην αγορά συμπληρώνεται με μια άποψη που βασίζεται στους πόρους και η βιώσιμη ανάπτυξη είναι βαθιά ριζωμένη στο κανονιστικό επίπεδο της εταιρείας.

Εκτός των ανωτέρω, η διαχείριση αξίας αποτελεί ένα σημαντικό μέσο διασφάλισης της βιωσιμότητας και εν τέλει της επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όπως τονίζουν οι Abidin και Pasquire (2005), η έννοια της αξίας βασίζεται στη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης πολλών διαφορετικών αναγκών και των πόρων που χρησιμοποιούνται. Οι διαφορετικές ανάγκες είναι πιθανό να περιλαμβάνουν πτυχές όπως η υψηλή ποιότητα, το καλό εσωτερικό περιβάλλον, η ανθεκτικότητα, η φθηνότερη συντήρηση, η φιλική προς τον χρήστη κ.λπ. Όλες αυτές οι ανάγκες αποτελούν μέρος των στόχων βιωσιμότητας. Τα χαρακτηριστικά της διαχείρισης αξίας οδηγούν σε καλύτερες επιχειρηματικές αποφάσεις, αυξημένη αποτελεσματικότητα, βελτιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες, ενισχυμένη ανταγωνιστικότητα, βελτιωμένη εσωτερική επικοινωνία, ομαδική εργασία και αποφάσεις που μπορούν να υποστηριχθούν από όλους τους ενδιαφερόμενους. Δεδομένου ότι η βιωσιμότητα είναι ένας στόχος, η διαχείριση αξίας είναι μια δομημένη προσέγγιση για τον καθορισμό του τι σημαίνει αξία για έναν πελάτη στην ικανοποίηση μιας αντιληπτής ανάγκης, ορίζοντας με σαφήνεια τους στόχους του έργου και τις απαραίτητες διαδικασίες. Συνεπώς, η διαχείριση αξίας που συνδέεται με την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη της βιωσιμότητας και με τον τρόπο αυτό στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### 3.8.2 Κίνητρα για την υιοθέτηση των αρχών της αειφορίας από τις επιχειρήσεις γενικά

Οι Lynes και Andrachuk (2008) αναφέρουν πως οι επιχειρήσεις επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες για την ενσωμάτωση αρχών αειφορίας και την περιβαλλοντική και κοινωνική διαχείριση, όπως η διαθέσιμη τεχνολογία, η πολιτική ηγεσία, η κατάσταση της οικονομίας, τα πρότυπα και οι συμφωνίες του κλάδου. Αυτοί οι παράγοντες κατηγοριοποιούνται στη βάση τεσσάρων συστημάτων εξής: α)

το σύστημα της αγοράς (η ανάπτυξη πολιτικής βασίζεται σε μια ανάλυση κόστους-οφέλους των πλεονεκτημάτων για την εταιρεία εντός της αγοράς), β) Πολιτικό-θεσμικό σύστημα (η ανάπτυξη πολιτικής βασίζεται στην πολιτική κουλτούρα και το σύστημα διακυβέρνησης εντός του οποίου λειτουργεί η επιχείρηση), γ) Επιστημονικό σύστημα (η ανάπτυξη πολιτικής γίνεται με βάση την επιστημονική γνώση της αιτίας και της συνέπειας), δ) Κοινωνικό σύστημα (η ανάπτυξη πολιτικής γίνεται ως αποτέλεσμα της ανταλλαγής γνώσεων σχετικά με τα συστήματα της αγοράς, τα πολιτικά και τα επιστημονικά συστήματα). Τα τέσσερα αυτά συστήματα συγκεκριμενοποιούν τα κίνητρα των επιχειρήσεων, που έχουν ως κάτωθι: Μακροπρόθεσμη χρηματοοικονομική στρατηγική (π.χ. επένδυση σε αποδοτικές τεχνολογίες χαμηλών εκπομπών), Οικολογική απόδοση (π.χ. μείωση των δαπανών ως αποτέλεσμα της εξοικονόμησης που επιτυγχάνεται μέσω της μείωσης των απορριμμάτων), Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, Βελτιστοποίηση εικόνας, Πιέσεις από τα ενδιαφερόμενα μέρη, Επιθυμία αποφυγής ή καθυστέρησης ρυθμιστικής δράσης.

Κριτήρια που έχουν βρεθεί ότι επηρεάζουν την υιοθέτηση αρχών αειφορίας είναι το μέγεθος της επιχείρησης, οι διάφοροι (εσωτερικοί και εξωτερικοί) λόγοι πιστοποίησης, οι αντιληπτές δυσκολίες εφαρμογής και η στάση απέναντι στην προστασία του περιβάλλοντος (Lagodimos et al., 2007). Οι Hitchcock και Willard (2008) αναφέρουν τα εξής κίνητρα υιοθέτησης των αρχών της αειφορίας από μέρους των επιχειρήσεων:

- Απαίτηση από πελάτες: ολοένα και περισσότεροι πελάτες είναι περιβαλλοντικά και κοινωνικά ευαισθητοποιημένοι, ζητώντας από τις επιχειρήσεις να αναλάβουν τις ευθύνες τους από τη δραστηριότητα των επιχειρήσεών τους, αλλά και να συμβάλουν στη βελτίωση της κοινωνίας.
- Πλεονέκτημα «πρώτης κίνησης»: όταν μία επιχείρηση υιοθετεί μία καινοτομία, τότε λαμβάνει αυξημένη αναγνώριση, κάτι που έχει αντίκτυπο στο μερίδιο αγοράς και την κερδοφορία της. Επίσης, συχνά οι εταιρείες υιοθετούν τις αρχές της αειφορίας προκειμένου να μην υπολείπονται των ανταγωνιστών τους.
- Λογική επέκταση των υφιστάμενων προσπαθειών: η βιωσιμότητα θα μπορούσε να λειτουργήσει ως «ομπρέλα» στην οποία μπορούν να συνδυαστούν οι διαφορετικές δράσεις και προσπάθειες μίας επιχείρησης.



- Προστασία της εικόνας κάποιου: ορισμένες εταιρείες ενδιαφέρθηκαν για τη βιωσιμότητα μετά την καταδίκη τους και την αρνητική κριτική για τη μεταχείριση των εργαζομένων στις ίδιες τις επιχειρήσεις ή τις επιχειρήσεις των προμηθευτών τους.
- Παιδιά: ο πιο συνηθισμένος λόγος που οι άνθρωποι ενδιαφέρονται για τη βιωσιμότητα είναι η ανησυχία τους για το μέλλον των παιδιών ή των εγγονιών τους.
- Ασθένεια: μερικοί άνθρωποι έχουν ένα μέλος της οικογένειας ή φίλο με μια ασθένεια που υπάρχει υποψία ότι σχετίζεται με περιβαλλοντικούς παράγοντες (π.χ. άσθμα, καρκίνος, αυτισμός ή λέμφωμα non-Hodgkin).
- Αγάπη για τη φύση: πολλοί που απολαμβάνουν την ύπαιθρο μπορεί ή όχι να αυτοπροσδιορίζονται ως περιβαλλοντολόγοι (π.χ. κυνήγι, ψάρεμα, πεζοπορία, δασοκομία κ.λπ.).
- Προσωπική εμπειρία: ορισμένοι άνθρωποι μπορεί να ήταν αποδέκτες διακρίσεων ή να είχαν άλλες εμπειρίες που τους έκαναν να νιώθουν ενσυναίσθηση για τα δεινά των άλλων.
- Ταξίδια: συχνά οι ταξιδιώτες επιστρέφουν με εκτίμηση των προβλημάτων του κόσμου και με έκθεση σε διαφορετικούς τρόπους αντιμετώπισης των κοινωνικών προκλήσεων.

Στη βάση και των ανωτέρω, ένα βασικό κίνητρο είναι η λογοδοσία των επιχειρήσεων σχετικά με τις δραστηριότητές τους, που οδηγεί στην αναφορά των δράσεών τους. Η εταιρική κοινωνική αναφορά είναι μια προσπάθεια παροχής πρόσθετων πληροφοριών που θα συλλάβουν ορισμένες από τις εξωτερικές επιδράσεις και, με αυτόν τον τρόπο, θα ενθαρρύνουν τη συμπεριφορά που θα βελτιώσει τις συνέπειες της δυτικής οικονομικής ζωής. Η αναφορά αυτή περιλαμβάνει την επικοινωνία πληροφοριών σχετικά με τον αντίκτυπο μιας οικονομικής οντότητας και των δραστηριοτήτων της στην κοινωνία. Η ουσία της αναφοράς της περιβαλλοντικής και οικονομικής διαχείρισης από μέρους των εταιρειών μπορεί να βρεθεί στη φύση του κοινωνικού συμβολαίου που δημιουργείται μεταξύ της κοινωνίας και των μελών της. Ως συνέπεια της σύμβασης, οι ροές πληροφοριών μεταξύ της κοινωνίας και των μελών της ανταποκρίνονται σε

νομικούς λόγους, σε ηθικούς καθοριστικούς παράγοντες, σε ιεραρχία αξιών ή σε κοινωνικές αρχές. Ενώ οι ροές πληροφοριών που δημιουργούνται ως συνέπεια των νομικών δικαιωμάτων είναι εύκολα αναγνωρίσιμες, οι ροές πληροφοριών που συνδέονται με τα «φιλοσοφικά δικαιώματα» - που συνεχώς αλλάζουν και εξελίσσονται σύμφωνα με την ίδια την ανάπτυξη της κοινωνίας - δεν είναι. Σε αυτό το πλαίσιο μπορεί να γίνει καλύτερα κατανοητή η έννοια του όρου υπευθυνότητα, ή αλλιώς λογοδοσία. Η λογοδοσία μπορεί να οριστεί ως το δικαίωμα λήψης πληροφοριών και η υποχρέωση παροχής πληροφοριών. Έτσι, η λογοδοσία περιλαμβάνει την ευθύνη για την ανάληψη ορισμένων ενεργειών και την ευθύνη για την παροχή απολογισμού αυτών των ενεργειών (Moneva et al., 2006). Ο εκάστοτε οργανισμός θα πρέπει να επιδιώξει να τοποθετήσει την απόδοσή του στο ευρύτερο πλαίσιο οικολογικών, κοινωνικών ή άλλων ορίων ή περιορισμών. Οι ερμηνείες αυτής της αρχής σχετίζονται συνήθως με τα συμφέροντα της εταιρείας: Τα περιβαλλοντικά δεδομένα καλύπτουν τις σημαντικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις των δραστηριοτήτων του οργανισμού στις εγκαταστάσεις παραγωγής μας. Τα κοινωνικά δεδομένα καλύπτουν όλους τους εργαζόμενους. Τα οικονομικά στοιχεία καλύπτουν τον Όμιλο (Moneva et al., 2006).

Παρομοίως, ο Azaragic (2003) επισημαίνει πως ένας σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας ενσωμάτωσης των αρχών αειφορίας στους οργανισμούς είναι η νομοθεσία, η οποία προσαρμόζεται όλο και περισσότερο για την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης. Ένας δεύτερος προσδιοριστικός παράγοντας είναι τα οφέλη που αποκομίζουν οι επιχειρήσεις: Εξοικονόμηση κόστους λόγω καθαρότερων μεθόδων παραγωγής και καινοτομίας (η καινοτομία και η τεχνολογία μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση υλικών, ενέργειας και προϊόντων), 2) Χαμηλότερο κόστος υγείας και ασφάλειας (ένα ασφαλές και υγιές περιβάλλον για τους εργαζόμενους και την κοινότητα βελτιώνει την ευημερία, η οποία μεταφράζεται σε υψηλότερη παραγωγικότητα, μειωμένες αποζημιώσεις και κοστούμια ζημιών και μειωμένο κόστος για κοινωνικές υπηρεσίες και φάρμακα), 3) Χαμηλότερο κόστος εργασίας και καινοτόμες λύσεις (η παροχή καλών συνθηκών εργασίας μπορεί να βελτιώσει τα κίνητρα και την παραγωγικότητα, να μειώσει τις απουσίες από την εργασία ή την αποχώρηση των εργαζομένων από τον οργανισμό και να οδηγήσει σε λιγότερες

διαφωνίες στα συνδικάτα), 4) Εύκολη πρόσβαση σε κεφάλαιο (οι χαμηλότεροι κίνδυνοι που επιτυγχάνονται μέσω της εφαρμογής μιας στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης μπορεί να οδηγήσουν σε χαμηλότερα επιτόκια δανείων ή κόστος ασφάλισης), 5) Βέλτιστη πρακτική σε σχέση με τις ρυθμίσεις (οι εταιρείες που ακολουθούν τις βέλτιστες πρακτικές βρίσκονται σε πολύ καλύτερη θέση από τους ανταγωνιστές τους όσον αφορά στον τρόπο καθορισμού των προτύπων και την κατεύθυνση της ρυθμιστικής αλλαγής) 6) Αυξημένη φήμη (η δέσμευση για βιώσιμη ανάπτυξη μπορεί να ενισχύσει τη φήμη μιας εταιρείας και να εξασφαλίσει την κοινωνική άδεια λειτουργίας της, συμβάλλοντας επίσης στην προσέλκυση ταλέντων), 7) Πλεονέκτημα αγοράς (η μετάβαση προς την ολοκληρωμένη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να επιτρέψει τη δημιουργία βαθύτερων σχέσεων με τους πελάτες και την απόκτηση μεγαλύτερης αξίας παρέχοντας υπηρεσίες), 8) Προσέλκυση ηθικών επενδυτών (ταχεία επέκταση του ηθικού και κοινωνικά υπεύθυνου επενδυτικού κινήματος).

Οι Aguinis και Glavas (2012) διακρίνουν μεταξύ τριών κατηγοριών κινήτρων υιοθέτησης και εφαρμογής προγραμμάτων ΕΚΕ, στη βάση τριών επιπέδων ανάλυσης: θεσμικό, οργανωσιακό, ατομικό.

α) Θεσμικό επίπεδο: αν και μπορεί να υπάρχουν διαφορετικά κίνητρα, οι ενέργειες και η επιρροή των ενδιαφερομένων χρησιμεύουν ως σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης των δράσεων και των πολιτικών ΕΚΕ. Δεύτερον, οι θεσμικές δυνάμεις, συμπεριλαμβανομένων των κανονισμών, των προτύπων και της πιστοποίησης επηρεάζουν επίσης την έκταση και τους τύπους των ενεργειών και των πολιτικών ΕΚΕ που επιλέγουν να εφαρμόσουν οι εταιρείες. Τρίτον, οι θεσμικές δυνάμεις μπορούν συχνά να οδηγήσουν σε συμβολικές δράσεις και πολιτικές ΕΚΕ, με τις οποίες οι εταιρείες φαίνεται να εμπλέκονται στην ΕΚΕ, αλλά αυτές οι πρωτοβουλίες έχουν απλώς σκοπό να κατευνάσουν τις απαιτήσεις των ενδιαφερομένων ή να ικανοποιήσουν τις ελάχιστες απαιτήσεις των προτύπων. Τέταρτον, όσον αφορά τα αποτελέσματα των ενεργειών και των πολιτικών ΕΚΕ, οι εταιρείες που συμμετέχουν στην ΕΚΕ είναι πιθανό να βελτιώσουν τη φήμη τους και να βελτιώσουν την πίστη των πελατών και τις αξιολογήσεις των προϊόντων. Πέμπτον, η σχέση μεταξύ των

πρωτοβουλιών ΕΚΕ και των αποτελεσμάτων αλλάζει ανάλογα με διάφορες μεταβλητές σε επίπεδο θεσμικού οργάνου.

β) Οργανωσιακό επίπεδο: οι εταιρείες εμπλέκονται σε ΕΚΕ κυρίως λόγω των αναμενόμενων οικονομικών αποτελεσμάτων, λόγω κανονιστικών λόγων που έγκεινται στις αξίες της εταιρείας. Επιπλέον, υπάρχουν αρκετά μη χρηματοοικονομικά αποτελέσματα που προκύπτουν από την ΕΚΕ, όπως βελτιωμένες πρακτικές διαχείρισης, ποιότητα προϊόντων, λειτουργική αποτελεσματικότητα, ελκυστικότητα επενδυτών, αναγνωρισμότητα και φήμη, καθώς και πιο διαφοροποιημένη πελατειακή βάση.

γ) Ατομικό επίπεδο: πολλά κανονιστικά κίνητρα επηρεάζουν τη δέσμευση της ΕΚΕ, όπως η ευθυγράμμιση με τις προσωπικές αξίες και το ατομικό ενδιαφέρον για θέματα αειφρίας. Αναφορικά με τα αποτελέσματα, η συμμετοχή σε δραστηριότητες και πολιτικές ΕΚΕ επηρεάζει θετικά την απόδοση, τις συμπεριφορές και τις στάσεις των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, η ΕΚΕ αυξάνει την προσέλκυση ταλέντων, τη δέσμευση των εργαζομένων, την ταύτιση με την εταιρεία, την παραμονή στον οργανισμό, την απόδοση εντός του ρόλου.

Αναφερόμενοι στα κίνητρα υιοθέτησης περιβαλλοντικών προτύπων, οι Heras-Saizarbitoria et al. (2014) στη βιβλιογραφική τους επισκόπηση προτείνουν τα ηθικά, τα ανταγωνιστικά και τα σχεσιακά κίνητρα. Τα ηθικά κίνητρα είναι μια απάντηση σε συναισθήματα που σχετίζονται με την περιβαλλοντική ευθύνη. Τα ανταγωνιστικά κίνητρα προκύπτουν από την αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα σχεσιακά κίνητρα προκύπτουν από την επιθυμία μιας εταιρείας να νομιμοποιηθεί και να βελτιώσει τις σχέσεις μεταξύ των διαφορετικών ομάδων συμφερόντων στην εταιρεία (stakeholders). Σύμφωνα με μία άλλη κατηγοριοποίηση που αναφέρουν, υπάρχουν τέσσερα βασικά κίνητρα: λειτουργικά ανταγωνιστικά κίνητρα (κόστος, παραγωγικότητα), εμπορικά ανταγωνιστικά κίνητρα (αγορά, εικόνα, πελάτες), ηθικά κίνητρα και σχεσιακά κίνητρα (ρυθμιστές, τοπικές οργανώσεις).

Οι Heras-Saizarbitoria et al. (2014) τονίζουν πως, οργανισμοί με υψηλά επίπεδα εσωτερικών και εξωτερικών οδηγών και με πιο εντατικές εσωτερικές πηγές κινήτρων εξασφαλίζουν μεγαλύτερα οφέλη από τη διαδικασία υιοθέτησης ενός συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης και επομένως δείχνουν περισσότερο

ενδιαφέρον για την υιοθέτηση προτύπων περιβαλλοντικής διαχείρισης. Στην περίπτωση του EMAS, οι επιπτώσεις των εσωτερικών κινήτρων ενδέχεται να ενισχυθούν από τις υψηλότερες απαιτήσεις αυτού του συστήματος διαχείρισης σε σύγκριση με το ISO 14001, ιδίως όσον αφορά τη συμμετοχή των εργαζομένων, τη νομική συμμόρφωση και την εξωτερική αναφορά. Δεδομένων αυτών των υψηλότερων απαιτήσεων του EMAS, οι οργανισμοί που ανήκουν στην εσωτερική ομάδα εστίασης είναι πιο πιθανό να επιτύχουν σημαντικά βελτιωμένα αποτελέσματα από αυτή τη διαδικασία. Αντίθετα, σε οργανισμούς της εξωτερικής ομάδας εστίασης, οι οποίοι έχουν υιοθετήσει το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης κυρίως λόγω εξωτερικών πιέσεων, το πρότυπο δεν είναι απαραίτητα ουσιαστικά ενσωματωμένο στις εσωτερικές πρακτικές και αυτό μπορεί να εξηγήσει γιατί ο αντίκτυπός του στην απόδοση είναι λιγότερο σημαντικός.

Η επιχειρηματική δραστηριότητα είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την υιοθέτηση προτύπων περιβαλλοντικής διαχείρισης, σύμφωνα με τους Lagodimos et al. (2007). Όπως υποστηρίζουν, προκειμένου είτε να βελτιωθεί η εταιρική εικόνα είτε να βελτιωθούν οι περιβαλλοντικές επιδόσεις, οι επιχειρήσεις με επικίνδυνες για το περιβάλλον διαδικασίες ή/και προϊόντα θα υιοθετούν το συγκεκριμένο πρότυπο. Εξετάζοντας την περίπτωση της Ελλάδας και της υιοθέτησης του προτύπου ISO 14001, οι συγγραφείς αναφέρουν πως ο κατασκευαστικός τομέας που περιλαμβάνει επικίνδυνες για το περιβάλλον διαδικασίες, αλλά και η μεταποίηση, υιοθετούν περισσότερο αυτό το πρότυπο σε σύγκριση με τις υπηρεσίες και το εμπόριο. Ο βαθμός ανάπτυξης μιας κουλτούρας πιστοποίησης αποτελεί ακόμα έναν παράγοντα: όταν αυτή η κουλτούρα είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένη σε έναν τομέα, πολλές εταιρείες μπορεί να αναζητήσουν την πιστοποίηση ISO 14001 είτε θεωρώντας την ως το επόμενο φυσικό βήμα σε μια συνεχή διαδικασία πιστοποίησης (ανεξαρτήτως πραγματικών αναγκών) είτε αναμένοντας μια τέτοια κίνηση από τους ανταγωνιστές τους.

Η Commission for Environmental Cooperation (2005) προσδιορίζει τρεις σημαντικές κατηγορίες κινήτρων για την υιοθέτηση και εφαρμογή συστημάτων και προτύπων περιβαλλοντικής διαχείρισης, όπως αναλύονται αμέσως παρακάτω:

α) Οικονομικοί παράγοντες: Το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης που έχει υιοθετήσει και εφαρμόσει μία επιχείρηση ενδέχεται να οδηγήσει στη δημιουργία οικονομικής αξίας σε όρους μείωσης του κόστους αλλά και αύξησης της κερδοφορίας. Έτσι, πέντε κύριοι παράγοντες που ενδέχεται να οδηγήσουν στην υιοθέτηση του συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης ακόμα και από μικρές επιχειρήσεις είναι: 1) επιχειρηματικά οφέλη, 2) φορολογικές ελαφρύνσεις, 3) απαιτήσεις αγορών πελατών για προμηθευτές, 4) ασφαλιστικά οφέλη, 5) ένα ρυθμιστικό σύστημα που βασίζεται στην απόδοση. Σε τομείς που υπόκεινται σε αυστηρές ρυθμίσεις, ένα σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης μπορεί να είναι ένας τρόπος να αποδειχθεί στις ρυθμιστικές αρχές, στους δανειστές, στους ασφαλιστές και στους αγοραστές ότι μια εταιρεία διοικείται με περιβαλλοντικά υπεύθυνο τρόπο.

β) Απαιτήσεις πελατών: Για μια μικρή και μεσαία επιχείρηση, μια απτή αξία στη δημιουργία και την εφαρμογή ενός συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης είναι ότι ένα τέτοιο βήμα θα καλύψει τις απαιτήσεις μεγαλύτερων πελατών ή κυρίαρχων αγοραστών. Μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις (π.χ. πολυεθνικές) τείνουν να επιλέγουν προμηθευτές που εφαρμόζουν και οι ίδιοι φιλοπεριβαλλοντικές πολιτικές. Επιλέγοντας να μην συναλλάσσονται με εταιρείες που δεν τηρούν τις περιβαλλοντικές πολιτικές τους, οι μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις των μικρότερων προμηθευτών και διανομέων τους. Υπάρχουν αρκετοί λόγοι για τους οποίους μία πολυεθνική θα υιοθετήσει αυτή τη στρατηγική. Μεταξύ αυτών είναι ο μειωμένος κίνδυνος, οι νέοι κανονισμοί της Ευρωπαϊκής Ένωσης που περιορίζουν τις ουσίες σε καταναλωτικά προϊόντα, η άμεση εξοικονόμηση χρημάτων, οι βελτιωμένες σχέσεις με τους πελάτες ή οι ρυθμιστικές αρχές και η αναγνώριση της ευθύνης για τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις των επιχειρησιακών λειτουργιών.

γ) Απαιτήσεις εμπορικών συλλόγων: Ορισμένες εμπορικές ενώσεις απαιτούν από τα μέλη τους να διαθέτουν ένα σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης ή να τηρούν τους περιβαλλοντικούς κώδικες δεοντολογίας. Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί θα πρέπει να επιδείξουν δέσμευση (τόσο από την ανώτατη διοίκηση όσο και από όλα τα μέλη του οργανισμού) προς αυτήν την κατεύθυνση, το οποίο μεταφράζεται στην

υιοθέτηση συγκεκριμένων πολιτικών που θα καθοδηγούν τις επιχειρησιακές λειτουργίες και θα μετρούν την απόδοση αυτών των πολιτικών και των ενεργειών προς την επίτευξη των φιλοπεριβαλλοντικών στόχων.

### 3.8.3 Κίνητρα και μέγεθος επιχειρήσεων

Εξετάζοντας την υιοθέτηση του προτύπου ISO 14001 από τις ελληνικές επιχειρήσεις, οι Lagodimos et al. (2007) αναφέρονται στη σχέση αυτής με το μέγεθος των εταιρειών. Πιο συγκεκριμένα, μεγαλύτερες σε μέγεθος εταιρείες είναι συνήθως εκείνες που επιλέγουν την πιστοποίηση κατά ISO 14001. Αυτό οφείλεται και στον ρόλο του κράτους σε επίπεδο χρηματοδότησης. Προκειμένου να αυξηθεί η εθνική ευαισθητοποίηση σε θέματα ποιότητας και περιβάλλοντος, η εφαρμογή τυποποιημένων συστημάτων διαχείρισης ISO επιδοτείται παραδοσιακά σε μεγάλο βαθμό από το ελληνικό κράτος, κυρίως μέσω κονδυλίων της ΕΕ. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις (που θεωρούνται πιο αξιόπιστες) ήταν οι κύριοι δικαιούχοι των κρατικών επιδοτήσεων, με αποτέλεσμα τη σύνδεση του ISO 14001 με σχετικά μεγάλες επιχειρήσεις.

Εξετάζοντας την υιοθέτηση του προτύπου ISO 9000 από τις ελληνικές επιχειρήσεις, οι Lagodimos et al. (2005) αναφέρονται και πάλι στη σχέση αυτής με το μέγεθος των εταιρειών. Από την ανάλυση βρέθηκε ότι το πρότυπο ΕΛΟΤ επιλέγεται από τις μεγάλες επιχειρήσεις όλων των βιομηχανιών.

### 3.8.4 Κίνητρα για την περιβαλλοντική και κοινωνική διαχείριση από τις επιχειρήσεις

#### *Εσωτερικά κίνητρα*

Εσωτερικά κίνητρα, όπως υποστηρίζουν οι Heras-Saizarbitoria et al. (2014), είναι κίνητρα που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα, δηλαδή βελτίωση στην απόδοση, την παραγωγικότητα και την κερδοφορία. Όπως υποστηρίζουν οι Δερβιτσιώτης & Λαγοδήμος (2007, σελ. 383-384) για τα κίνητρα υιοθέτησης προτύπων: «στην κατηγορία των εσωτερικών κινήτρων περιλαμβάνονται αυτά που πηγάζουν από την αποδοχή της αξίας των ΠΣΔ ως αποτελεσματικών εργαλείων άσκησης ορθολογικής διοίκησης από τον ενδιαφερόμενο οργανισμό», και ως τέτοια

αναγνωρίζουν τον έλεγχο εκροή-στόχου και τη βελτίωση του συστήματος διοίκησης. Σύμφωνα με τους Ζουμπούλη και συν. (2015), εσωτερικά κίνητρα για την υιοθέτηση περιβαλλοντικών και κοινωνικών προτύπων στο πλαίσιο της περιβαλλοντικής και κοινωνικής διαχείρισης από μέρους των επιχειρήσεων είναι: η μείωση κόστους, η βελτίωση της περιβαλλοντικής επίδοσης, η βελτίωση της εσωτερικής λειτουργίας και οργάνωσης της επιχείρησης, η καλύτερη διαχείριση των περιβαλλοντικών θεμάτων, η αύξηση της παραγωγικότητας, η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και η κρατική υποστήριξη μέσω των επιδοτήσεων.

Στα εσωτερικά κίνητρα εμπίπτουν οι οικονομικές ευκαιρίες, αλλά και οι ηθικές αξίες. Αναφορικά με τις οικονομικές ευκαιρίες υποστηρίζεται ότι, με την εντατικοποίηση των παραγωγικών διαδικασιών, οι επιχειρήσεις μειώνουν τις περιβαλλοντικές τους επιπτώσεις ενώ ταυτόχρονα μειώνουν το κόστος των εισροών και της διάθεσης των απορριμμάτων. Τα έσοδα μπορούν να βελτιωθούν μέσω του πράσινου μάρκετινγκ, της πώλησης απορριμμάτων και της εξωτερικής ανάθεσης. Πόροι που βασίζονται σε ενοίκια, εταιρική φήμη, δυνατότητες μάθησης και την ποιότητα των προϊόντων, μπορούν να αναπτυχθούν μέσω εταιρικών οικολογικών δραστηριοτήτων. Αναφορικά με τις ηθικές αξίες τονίζεται πως οι αξίες των μελών της ανώτατης ομάδας διοίκησης και οι αξίες της εταιρείας είναι καθοριστικής σημασίας για την ενθάρρυνση των εταιρειών να αξιολογήσουν τον ρόλο τους στην κοινωνία (Bansal & Roth, 2000).

#### *Εξωτερικά κίνητρα*

Εξωτερικά κίνητρα, όπως υποστηρίζουν οι Heras-Saizarbitoria et al. (2014), είναι κίνητρα που σχετίζονται με την κοινωνική πίεση που ασκείται από διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη για να πείσουν τους διευθυντές ενός οργανισμού να υιοθετήσουν ορισμένες πρακτικές. Ως εξωτερικά κίνητρα υιοθέτησης προτύπων συστημάτων διοίκησης, οι Δερβιτσιώτης & Λαγοδήμος (2007, σελ. 384-385) εντοπίζουν τις απαιτήσεις των πελατών και γενικότερα της αγοράς, το βαθμό πιστοποίησης των ανταγωνιστών, τη διευκόλυνση των εξαγωγών, τις δυνατότητες που προσφέρονται για προβολή και διαφήμιση και την κάλυψη των απαιτήσεων της κείμενης νομοθεσίας. Σύμφωνα με τους Ζουμπούλη και συν. (2015), εξωτερικά κίνητρα για την υιοθέτηση περιβαλλοντικών και κοινωνικών προτύπων στο πλαίσιο



της περιβαλλοντικής και κοινωνικής διαχείρισης από μέρους των επιχειρήσεων είναι: η βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης, οι πιέσεις της τοπικής κοινωνίας, η είσοδος σε διεθνείς αγορές, η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η απαίτηση πιστοποίησης από τους πελάτες και η συμμόρφωση με τη νομοθεσία. Οι Bansal & Roth (2000) και οι Rotheroe et al. (2003) τονίζουν ότι βασικά εξωτερικά κίνητρα είναι η νομοθεσία, καθώς και οι πιέσεις από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η σημασία της νομοθεσίας για την πρόκληση εταιρικής οικολογικής ανταπόκρισης έχει αναγνωριστεί ευρέως. Οι κλιμακούμενες κυρώσεις, πρόστιμα και νομικά έξοδα έχουν υπογραμμίσει τη σημασία της συμμόρφωσης με τη νομοθεσία, σε συνδυασμό με την αποφυγή δαπανηρών ανακατασκευών των εγκαταστάσεων των επιχειρήσεων.

Τα ενδιαφερόμενα μέρη διαδραματίζουν επίσης καθοριστικό ρόλο. Οι πελάτες, οι τοπικές κοινότητες, οι ομάδες περιβαλλοντικών συμφερόντων, ακόμη και το ίδιο το φυσικό περιβάλλον ενθαρρύνουν τις επιχειρήσεις να λαμβάνουν υπόψη τις οικολογικές επιπτώσεις στη λήψη των αποφάσεών τους. Οι διευθυντές είναι σε θέση να δημιουργήσουν υποστήριξη από τους ενδιαφερόμενους φορείς και να αυξήσουν τη φήμη της εταιρείας (Bansal & Roth, 2000).

### **3.9 Εμπόδια επιχειρήσεων**

#### **3.9.1 Επίδραση των εμποδίων στην εφαρμογή περιβαλλοντικών και κοινωνικών πρακτικών**

Οι Chountalas & Teraskoualos (2018) επισημαίνουν ότι υπάρχουν αρνητικά αποτελέσματα σε οργανισμούς που προκαλούνται από την ενσωμάτωση συστημάτων διαχείρισης που επίσης μπορεί να εμποδίζουν τις επιχειρήσεις να οδηγηθούν σε αυτήν την κατεύθυνση, όπως αρνητικός αντίκτυπος στους εργαζόμενους ή στον ίδιο τον οργανισμό. Ο αρνητικός αντίκτυπος της ένταξης στους εργαζόμενους είναι αποτέλεσμα κυρίως της διατάραξης των ισορροπιών που προκαλεί. Οι οργανισμοί είχαν παραδοσιακά ξεχωριστές ανταγωνιστικές ομάδες για κάθε σύστημα διαχείρισης, οδηγώντας σε σύγκρουση κατά την ενσωμάτωση συστημάτων διαχείρισης. Επιπλέον, η αναμενόμενη απώλεια ταυτότητας κάθε

συστήματος είναι πιθανό να προκαλέσει αρνητικό κλίμα μεταξύ των μεσαίων στελεχών, τα οποία είναι συνήθως υπεύθυνα για τη διαχείριση συστημάτων προς την κατεύθυνση της αειφορίας. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να βιώσουν μια αίσθηση απώλειας ιδιοκτησίας του χώρου εργασίας τους ή ακόμη και απώλειας της δικής τους απασχόλησης ή των συναδέλφων τους λόγω της συγχώνευσης των τμημάτων που είναι υπεύθυνα για την εφαρμογή των επιμέρους συστημάτων διαχείρισης. Ο αρνητικός αντίκτυπος της ένταξης στους ίδιους τους οργανισμούς είναι κυρίως αποτέλεσμα της έλλειψης επαρκούς προσοχής που δίδεται ξεχωριστά σε κάθε τομέα αειφορίας. Λόγω της διαφορετικής φύσης των συστημάτων διαχείρισης, το καθένα έχει το δικό του πεδίο εφαρμογής και είναι προσανατολισμένο προς την ικανοποίηση των απαιτήσεων από διαφορετικούς ενδιαφερόμενους φορείς. Έτσι, ένα ολοκληρωμένο σύστημα θα μπορούσε να υπονομεύσει τη σημασία καθενός από τα συστήματα ξεχωριστά, οδηγώντας τους οργανισμούς να μην δίνουν επαρκή προσοχή σε άλλους τομείς. Αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει ακόμη και στον κίνδυνο αποτυχίας ικανοποίησης των απαιτήσεων πιστοποίησης για καθένα από τα επιμέρους συστήματα.

Ο Azaragic (2003) προσθέτει πως, ενώ είναι σημαντικό ένα σύστημα διαχείρισης βιωσιμότητας να ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές και τα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης, καθώς και το πλαίσιο στο οποίο δραστηριοποιείται, οι ποικίλες διαφορετικές προσεγγίσεις και η επιθυμία σύγκρισης μπορεί να προκαλέσει σύγχυση για τις επιχειρήσεις, τους καταναλωτές, τους επενδυτές και το κοινό και εν τέλει να οδηγήσει σε στρέβλωση της αγοράς. Στη βάση των ανωτέρω, μία πρώτη πρόκληση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή πολιτικής περιβαλλοντικής διαχείρισης προκύπτει από την ανάγκη τροποποίησης της αντίληψης των managers για τους περιβαλλοντικούς κινδύνους. Ένας δεύτερος περιορισμός για το σχεδιασμό πολιτικής, είναι το στάδιο της τεχνολογικής εξέλιξης της εταιρείας / του κλάδου στον οποίον ανήκει και κατά πόσο το στάδιο της εξέλιξης της βιομηχανίας χαρακτηρίζεται από ευελιξία ή ακαμψία για τεχνολογικές αλλαγές, ούτως ώστε να υιοθετηθούν πολιτικές περιβαλλοντικής διαχείρισης. Τέλος, περαιτέρω περιορισμοί επιβάλλονται από τη φύση του κλάδου στον οποίον δραστηριοποιείται μία επιχείρηση (Corral, 2003).

### 3.9.2 Εμπόδια στην υιοθέτηση των αρχών της αειφορίας από τις επιχειρήσεις

Μία σημαντική πρόκληση για τις επιχειρήσεις στο πλαίσιο ενσωμάτωσης των αρχών αειφορίας είναι πώς να μεταφράσουν τις γενικές αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης σε επιχειρηματική πρακτική. Αυτό απαιτεί μια συστημική προσέγγιση σύμφωνα με την οποία η εταιρική βιωσιμότητα δεν θεωρείται ως απλή «προσθήκη» αλλά ενσωματώνεται συστηματικά σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες του οργανισμού. Αυτό με τη σειρά του απαιτεί ένα ισχυρό πλαίσιο διαχείρισης της βιωσιμότητας που επιτρέπει: την κατανόηση των βασικών θεμάτων βιωσιμότητας και των ενεργειών που απαιτούνται για την αντιμετώπισή τους, τη μέτρηση της απόδοσης και αξιολόγηση της προόδου για την εξασφάλιση συνεχών βελτιώσεων και την κοινοποίηση πολιτικών βιωσιμότητας και προόδου προς τη βιωσιμότητα στους σχετικούς ενδιαφερόμενους φορείς. Προς το παρόν, δεν υπάρχουν γενικά πλαίσια διαχείρισης «off-the-shelf» που να επιτρέπουν μια συστημική και δομημένη προσέγγιση για τη διαχείριση της εταιρικής βιωσιμότητας. Αντίθετα, μεμονωμένες, συνήθως μεγάλες, εταιρείες ή τομεακοί οργανισμοί αναπτύσσουν τα δικά τους, εξατομικευμένα συστήματα, με βάση τις ανάγκες τους (Azaragic, 2003).

Ένα σημαντικό εμπόδιο έγκειται στις εγγενείς αδυναμίες των μοντέλων Business Process Management, που αποτελεί μία σημαντική διαδικασία στον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών λειτουργιών, όπως αναφέρθηκε παραπάνω (Chountalas & Lagodimos, 2012, 2019). Τα εν λόγω μοντέλα BPM αποτελούνται από μεμονωμένα στοιχεία χωρίς σαφή αποτελέσματα, δεν παρέχουν αρκετές λεπτομέρειες, αγνοούν τη συνάρτηση υλοποίησης του κύκλου ζωής της διαδικασίας, ενώ τέλος επικεντρώνονται περιοριστικά στη βελτίωση μιας ενιαίας διαδικασίας. Τα μειονεκτήματα αυτά δεν επιτρέπουν την πλήρη εφαρμογή του BPM στην πράξη από μέρους των επιχειρήσεων (Chountalas & Lagodimos, 2012).

Στον αντίποδα αυτής της άποψης, οι Chountalas και Teraskoualos (2018) αναφέρουν πως οι λόγοι για τους οποίους μία εταιρεία δεν προχωρά στην ενσωμάτωση συστημάτων διαχείρισης (π.χ. περιβαλλοντικών, υγιεινής) δεν σχετίζονται τόσο με τη συμβατότητα αυτών των συστημάτων, αλλά με τις αρχές και τις αξίες της ίδιας της εταιρείας. Οι συγγραφείς επισημαίνουν πως οι παράγοντες που εμποδίζουν την υλοποίηση ή την επίτευξη την ενσωμάτωσης συστημάτων

διαχείρισης στη βάση προτύπων είναι: η έλλειψη δέσμευσης της διοίκησης, η έλλειψη διαθεσιμότητας πόρων και η έλλειψη τεχνικής καθοδήγησης από συμβούλους και φορείς πιστοποίησης. Παρόμοια αποτελέσματα αναφέρονται και από τους Genaidy et al. (2010). Οικονομικοί και χρονικοί περιορισμοί, έλλειψη κατανόησης / γνώσης σχετικά με την αειφορία, περιορισμοί σχετιζόμενοι με την εφοδιαστική αλυσίδα, αλλά και η ευρύτητα και ασάφεια της έννοιας 'αειφορία', αναφέρονται από τους Rotheroe et al. (2003) ως βασικοί περιορισμοί στην εφαρμογή αρχών αειφορίας από μέρους των επιχειρήσεων.

Εξετάζοντας το λεγόμενο 'facilities management', δηλαδή τη διαχείριση των κτιριακών εγκαταστάσεων των οργανισμών, οι Elmualim et al. (2010) τόνισαν την ανάγκη οι διαχειριστές να είναι τεχνικοί επαγγελματίες υψηλής ειδίκευσης, ικανοί να κατανοήσουν την πολυπλοκότητα των ευφυών κτιρίων και τη λειτουργία τους. Η έλλειψη επαγγελματικής παροχής και επιστημονικής κατάρτισης μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στην εφαρμογή των αρχών της αειφορίας. Οι συγγραφείς προσθέτουν ακόμα πως λόγοι για τους οποίους οι εταιρείες δεν μπορούν να διαχειριστούν με αποτελεσματικό τρόπο τις ευθύνες βιωσιμότητάς τους είναι: περιορισμοί πελατών, φυσικοί/ιστορικοί περιορισμοί, έλλειψη οργανωσιακής δέσμευσης, έλλειψη εκπαίδευσης, έλλειψη εργαλείων, έλλειψη συνειδητοποίησης των οφελών και αναγκών των αρχών αειφορίας, οικονομικοί περιορισμοί, έλλειψη δέσμευσης ανώτερης διοίκησης, έλλειψη γνώσης, χρονικοί περιορισμοί.

### 3.9.3 Εμπόδια για την περιβαλλοντική διαχείριση από τις επιχειρήσεις

Το κόστος εφαρμογής ενός συστήματος διαχείρισης και της υιοθέτησης πιστοποίησης, αποτελεί ένα σημαντικό εμπόδιο προς την κατεύθυνση της περιβαλλοντικής διαχείρισης από μέρους των επιχειρήσεων, ιδίως για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Boudourgouros & Arvanitoyannis, 2000; Weiß & Bentlage, 2006; Johnstone, 2020). Οι Weiß και Bentlage (2006) αναφέρονται στο άμεσο και έμμεσο κόστος, το οποίο περιλαμβάνει όχι μόνο το εμφανές κόστος για την περιβαλλοντική διαχείριση (π.χ. λογισμικά, πιστοποίηση), αλλά και κόστος που σχετίζεται με τα εξής: εκπαίδευση προσωπικού, αμοιβές συμβούλων, επενδυτικό κόστος για τη βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων.

Εκτός από το κόστος, ζητήματα που άπτονται της οργανωσιακής κουλτούρας καθώς και ζητήματα ασάφειας σχετικά με τη διαδικασία υλοποίησης, αποτελούν περαιτέρω εμπόδια σύμφωνα με τον Johnstone (2020). Οι Deepak et al. (2015) επισημαίνουν τα εξής εμπόδια: χρόνος, ικανό ανθρώπινο δυναμικό, οικονομικοί πόροι, τεκμηρίωση, εταιρική κουλτούρα, κατανόηση των περιβαλλοντικών πτυχών της επιχειρησιακής λειτουργίας. Οι Bravi et al. (2020) επισημαίνουν τα εξής εμπόδια: πολυπλοκότητα των περιβαλλοντικών διαδικασιών, γραφειοκρατία, αύξηση της περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης του ανθρωπίνου δυναμικού.

#### 3.9.4 Εμπόδια για την κοινωνική διαχείριση από τις επιχειρήσεις

Σύμφωνα με το Centre for the Promotion of Imports from developing countries (2022), εμπόδια για την κοινωνική διαχείριση από τις επιχειρήσεις συνιστούν τα ακόλουθα:

Η συνολική πιστοποιημένη αγορά είναι περιορισμένη: Μία από τις βασικές προκλήσεις για την πιστοποίηση είναι ότι, για ορισμένα προϊόντα, η προσφορά είναι πολύ μεγαλύτερη από τη ζήτηση. Μία εταιρεία επενδύει χρόνο και πόρους για να αποκτήσετε πιστοποίηση, αλλά μπορεί να μην έχει τα αναμενόμενα οφέλη και επομένως να μην μπορεί να καλύψει το κόστος πιστοποίησης.

Περιορισμένη αναγνωρισιμότητα από τον καταναλωτή: Οι περισσότεροι προμηθευτές στην αγορά B2B βασίζονται σε κατασκευαστές τελικών προϊόντων ή λιανοπωλητές για να προωθήσουν ετικέτες κοινωνικής πιστοποίησης για να επεκτείνουν τη μελλοντική ζήτηση. Ωστόσο, τα λιγότερο γνωστά πρότυπα, όπως το FairWild, ή αυτά που δεν χρησιμοποιούνται συνήθως σε τελικά προϊόντα, όπως το Fair for Life στη βιομηχανία καλλυντικών, είναι γενικά λιγότερο ορατά στους τελικούς καταναλωτές.

Περιορισμένη δυνατότητα εφαρμογής σε παραγωγούς μικρής κλίμακας: Μια κοινή κριτική των κοινωνικών προτύπων πιστοποίησης είναι ότι δεν ισχύουν εύκολα για παραγωγούς μικρής κλίμακας. Η πιστοποίηση μπορεί να μην είναι εμπορικά βιώσιμη για μικρούς παραγωγούς χαμηλής παραγωγικότητας εξαιτίας του κόστους της πιστοποίησης και της χαμηλής αναλογίας οφέλους-κόστους,, σε αντίθεση με

μεγαλύτερους οργανισμούς που μπορούν να αξιοποιήσουν οικονομίες κλίμακας ή που πληρούν ήδη τα απαιτούμενα κριτήρια. Αυτοί οι οργανισμοί μπορούν να εξασφαλίσουν επαρκή ποιότητα, έχουν πρόσβαση σε πόρους, καθώς και σε αγορές που εκτιμούν καλύτερα τα πιστοποιημένα προϊόντα τους.

Κρυφό ή έμμεσο κόστος: Οι προμηθευτές που ενδιαφέρονται για την πιστοποίηση συχνά επισημαίνουν το κόστος απόκτησης της πιστοποίησης ως εμπόδιο. Αν και το κόστος για τον έλεγχο και την πιστοποίηση μπορεί να είναι σημαντικό, αυτό είναι κυρίως ένα ζήτημα εάν δεν υπάρχει επαρκή ζήτηση για τα πιστοποιημένα προϊόντα ή εάν η παραγωγικότητα ή η κλίμακα παραγωγής είναι πολύ χαμηλή. Ανάλογα με την πιστοποίηση οι έλεγχοι μπορεί να χρειαστεί να επαναλαμβάνονται ετησίως ή κάθε λίγα χρόνια. Μπορεί επίσης να χρειαστεί ενημέρωση του συστήματος παρακολούθησης ή ιχνηλασιμότητας για τις απαιτήσεις πιστοποίησης, καθώς και χρόνος στη διαχείριση και στο μάρκετινγκ. Αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι ο βαθμός στον οποίο η πιστοποίηση ωφελεί τους μικροϊδιοκτήτες εξαρτάται επίσης από τη διοικητική ικανότητα, τη διαφάνεια και την αντιπροσωπευτικότητα της συνεταιριστικής διαχείρισης.

Η πιστοποίηση δεν αντικαθιστά την ανάγκη επένδυσης σε μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους αγοραστές: Παρ' όλο που η απόκτηση πιστοποίησης δείχνει ότι η εταιρεία πληροί ορισμένα κριτήρια που καθορίζονται στο πρότυπο, θα χρειαστεί χρόνος για να οικοδομηθεί εμπιστοσύνη και μακροπρόθεσμες εμπορικές σχέσεις με τους καταναλωτές.

Έλλειψη ευαισθητοποίησης παραγωγών/αγροτών: Ένα άλλο κοινό πρόβλημα στην απόκτηση πιστοποίησης είναι ότι οι παραγωγοί ή οι αγρότες έχουν χαμηλή επίγνωση της πιστοποίησης. Αυτό καθιστά δύσκολο για αυτούς να γνωρίζουν εάν ή ποια οφέλη μπορεί να λαμβάνουν, γεγονός που μειώνει την αποτελεσματικότητα αυτών των οφελών.



---

## **Κεφάλαιο 4**

---

### ***4 Πρακτικές Αειφορίας***

---



## ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ

### 4.1 Πρακτικές για την αειφόρο ανάπτυξη

Οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να συμμορφώνονται με εθνικούς κανονισμούς και διεθνή πρότυπα που διέπουν το περιβάλλον, τις συνθήκες εργασίας, τα ανθρώπινα δικαιώματα, τη δράση κατά της διαφθοράς και την εταιρική διακυβέρνηση. Ωστόσο, η έννοια της αειφορίας ξεπερνά την έννοια της νομικής συμμόρφωσης και έτσι οι επιχειρήσεις μπορούν να συμβάλουν στην οικοδόμηση μιας βιώσιμης κοινωνίας, με την παροχή καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, τα οποία εκτός από οικονομικά ελκυστικά και περιβαλλοντικά υγιή, εκπληρώνουν και μια κοινωνική ανάγκη (Székely & Knirsch, 2005). Για να βελτιώσουν τις περιβαλλοντικές επιδόσεις, οι εταιρείες εξετάζουν ευρέως την ανάπτυξη περιβαλλοντικών στρατηγικών και περιβαλλοντικών λογιστικών προτύπων. Η περιβαλλοντική στρατηγική συνδέει τις εταιρικές πρακτικές και το φυσικό περιβάλλον. Οι αποτελεσματικές στρατηγικές βοηθούν τις εταιρείες να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους για να ανταποκριθούν στις ανάγκες των εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερομένων μερών. Η εισαγωγή συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης και αντίστοιχης πιστοποίησης, όπως το ISO 14001, αποτελεί μία σημαντική πρακτική προς αυτήν την κατεύθυνση (Lagodimos et al., 2007; Heras-Saizarbitoria et al., 2014).

Οι οργανισμοί δεν μπορούν να ισχυρίζονται ότι εξυπηρετούν τα καλύτερα συμφέροντα των μελλοντικών γενεών εάν έχουν αρνητικό αντίκτυπο στο περιβάλλον που θα δυσκολέψει αυτές τις γενιές να ζήσουν με ασφάλεια στον πλανήτη. Ωστόσο, πολλοί οργανισμοί έχουν εξαιρετικά υψηλές ενεργειακές ανάγκες, με αρνητικό αντίκτυπο στο περιβάλλον. Η κλιματική αλλαγή είναι η πιο επείγουσα πτυχή της βιωσιμότητας και ο πιο άμεσος τρόπος για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής είναι η μείωση της κατανάλωσης ενέργειας. Η ενεργειακή αναβάθμιση των κτιρίων αποτελεί λύση προς αυτή την κατεύθυνση, σε συνδυασμό με άλλες δράσεις, όπως έλεγχος και αξιολόγηση της χρήσης ενέργειας, μείωση των απορριμμάτων, σπατάλη πόρων που σχετίζονται με το περιβάλλον, υιοθέτηση

πράσινων μεταφορών και logistics, καθώς και νέα μοντέλα υπηρεσιών που βασίζονται στο Διαδίκτυο (KPMG, 2020; Uzsoki, 2020; OECD, 2021).

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, τα 3Ps που αποτυπώνονται στην εικόνα που ακολουθεί, αποτελούν τα βασικά στοιχεία της αειφορίας, ή αλλιώς τις τρεις διαστάσεις της. Σύμφωνα με τους Silvius & Schipper (2014), στη διεθνή βιβλιογραφία εντοπίζονται επιπλέον αρχές που προσδιορίζουν την έννοια της βιωσιμότητας, όπως η εναρμόνιση των κοινωνικών, πολιτικών και οικονομικών συμφερόντων, ο βραχυπρόθεσμος και μακροπρόθεσμος προσανατολισμός της κάθε επιχείρησης σε τοπικό, διεθνές ή παγκόσμιο επίπεδο, η διαφάνεια και η ηθική, καθώς και η προτίμηση στην κατανάλωση κερδών και όχι κεφαλαίου.



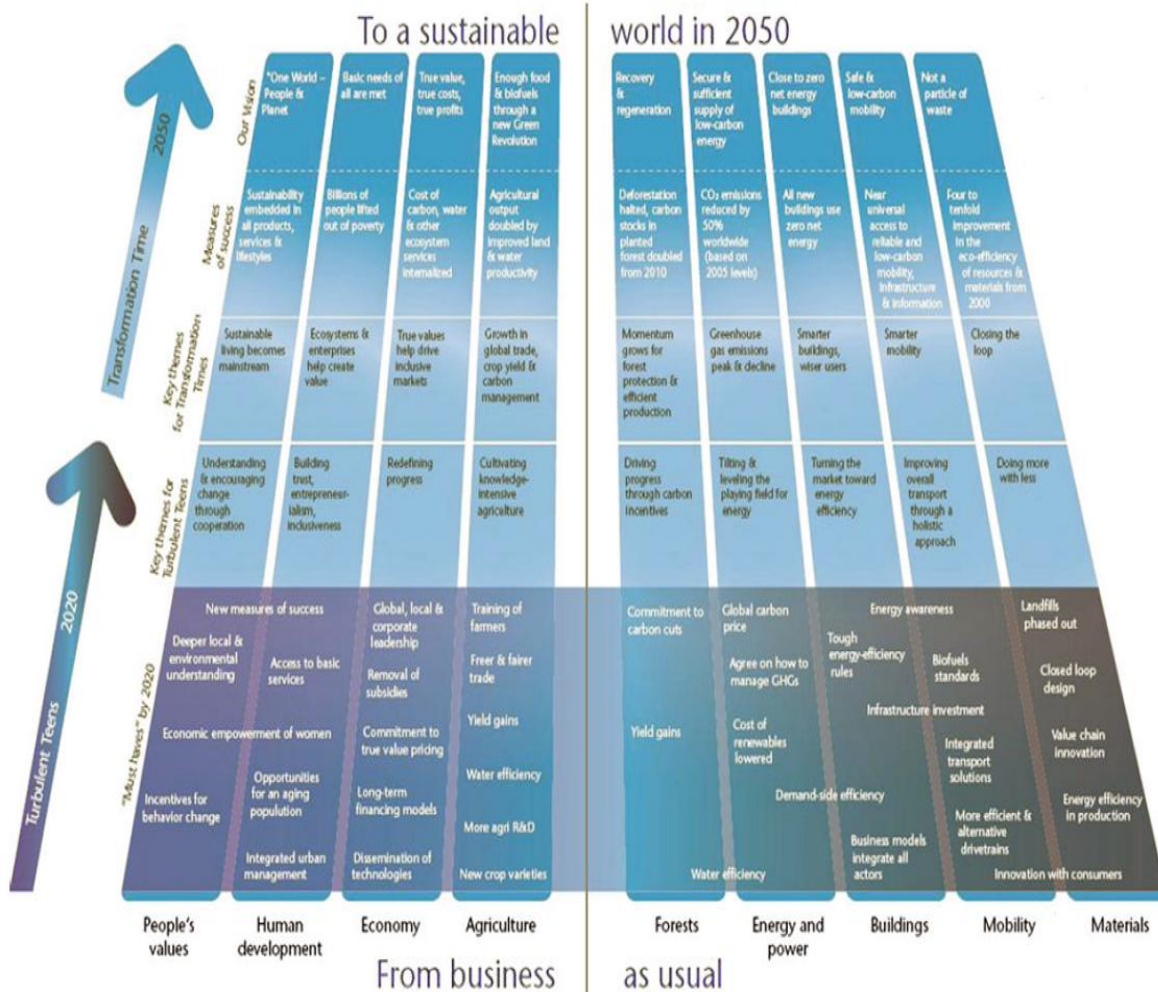
Σχήμα 4-1 – Διαστάσεις βιωσιμότητας

Πηγή: Coşkun-Arslan & Kisacik, 2017

Υπάρχουν πολλοί και διαφορετικοί λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση θα επιλέξει να υιοθετήσει περισσότερο βιώσιμες πρακτικές. Η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών αποτελεί μία επιχειρηματικά έξυπνη κίνηση, καθώς οι εταιρείες μπορεί να κερδίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς, καλύπτοντας την αυξανόμενη ζήτηση για «πράσινα» προϊόντα και δημιουργώντας νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες με οικολογικό προσανατολισμό (Ευρωπαϊκός

Οργανισμός Περιβάλλοντος, 2021). Επιπλέον, πέρα από τη βελτίωση της εικόνας μίας επιχείρησης ή της εικόνας των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχει, η βιωσιμότητα μπορεί να αποτελεί απαίτηση των επενδυτών. Εκτιμούν τις επενδύσεις των μετόχων και την προστασία των πελατών, έτσι τείνουν να τους συμπεριφέρονται καλά για το δικό τους συμφέρον. Στην πραγματικότητα όμως, σύμφωνα με τον Hasan (2012) οι οργανισμοί συνειδητοποιούν τη σχέση τους με το περιβάλλον τους και τις κοινωνικές τους ευθύνες έναντι των διαφορετικών ενδιαφερομένων σε διάφορους βαθμούς. Οι δραστηριότητες ενός οργανισμού επηρεάζουν το τοπικό περιβάλλον και ο τρόπος με τον οποίο χειρίζεται η σχέση με την κοινότητά του μπορεί να επηρεάσει σοβαρά τη φήμη ενός οργανισμού και, τελικά, τη βιωσιμότητά του.

Μία από τις πιο γνωστές πρωτοβουλίες για τη μέτρηση του TBL είναι το έγγραφο οδηγιών Global Reporting Initiative (GRI, 2002), που αναφέρεται από το Περιβαλλοντικό Πρόγραμμα των Ηνωμένων Εθνών (UNEP, 2004) και το Παγκόσμιο Επιχειρηματικό Συμβούλιο για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (WBSCD, 2003). Σύμφωνα με τον Isaksson (2006), ήδη από τις αρχές του 2004, σχεδόν 400 εταιρίες από διάφορες χώρες αναφέρονται στις κατευθυντήριες γραμμές του GRI στις εκθέσεις αειφορίας τους (GRI, 2004). Αυτό περιλαμβάνει εταιρίες όπως η British Airways, η General Motors και η IBM. Το Παγκόσμιο Επιχειρηματικό Συμβούλιο για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (World Business Council for Sustainable Development-WBCSD) συστάθηκε για την προώθηση της βιωσιμότητας στον επιχειρηματικό τομέα. Στην έκθεσή του με τίτλο «Vision 2050» (<http://www.wbcsd.org>), η οποία συντάχθηκε από εμπειρογνώμονες του χώρου προκειμένου να δώσει κατεύθυνση στις επιχειρήσεις, περιγράφονται τα υποχρεωτικά σημεία που θα πρέπει να εφαρμοστούν ώστε να επιτευχθεί παγκόσμια βιωσιμότητα. Μία επιπλέον πρωτοβουλία για την προώθηση της βιωσιμότητας στον επιχειρηματικό τομέα αποτελεί και ο μη κερδοσκοπικός οργανισμός Carbon Disclosure Project (CDP), ο οποίος αποσκοπεί κυρίως στη μείωση των εκπομπών των αερίων θερμοκηπίου και της χρήσης υδάτων ([www.cdp.net](http://www.cdp.net)), αλλά παράλληλα παρέχει συμβουλές στους επενδυτές σχετικά με την αξιολόγηση επιχειρηματικών κινδύνων που συνδέονται με το περιβάλλον.



Σχήμα 4-2 – Μονοπάτι προς ένα βιώσιμο μέλλον

Πηγή: Vision2050 (2010)

Εννέα είναι τα βασικά συστατικά ενός μονοπατιού που θα μπορέσει να οδηγήσει σε ένα βιώσιμο μέλλον σύμφωνα με την παραπάνω εικόνα. Ο Hasan (2012), βασιζόμενος σε αυτά τα συστατικά, πρότεινε πιθανά σενάρια υπό τη μορφή πρακτικών που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε καινοτομίες και στη διαχείριση και διατήρηση της αειφορίας, όπως η ελάφρυνση της πίεσης στις μεγάλες αστικές πόλεις με τη χρήση έξυπνων συστημάτων για ευέλικτο ωράριο εργασίας, ο βελτιωμένος τρόπος ζωής για περιφερειακές, αγροτικές και απομακρυσμένες περιοχές με την παροχή ευρυζωνικών υπηρεσιών στους κατοίκους των περιοχών αυτών για την εκπαίδευση, την υγεία και άλλα, η μείωση της ανάγκης επαγγελματικών ταξιδιών με τη χρήση εικονικής μετάβασης και εργαλεία τηλεδιάσκεψης, η αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων για έναν πιο δημοκρατικό

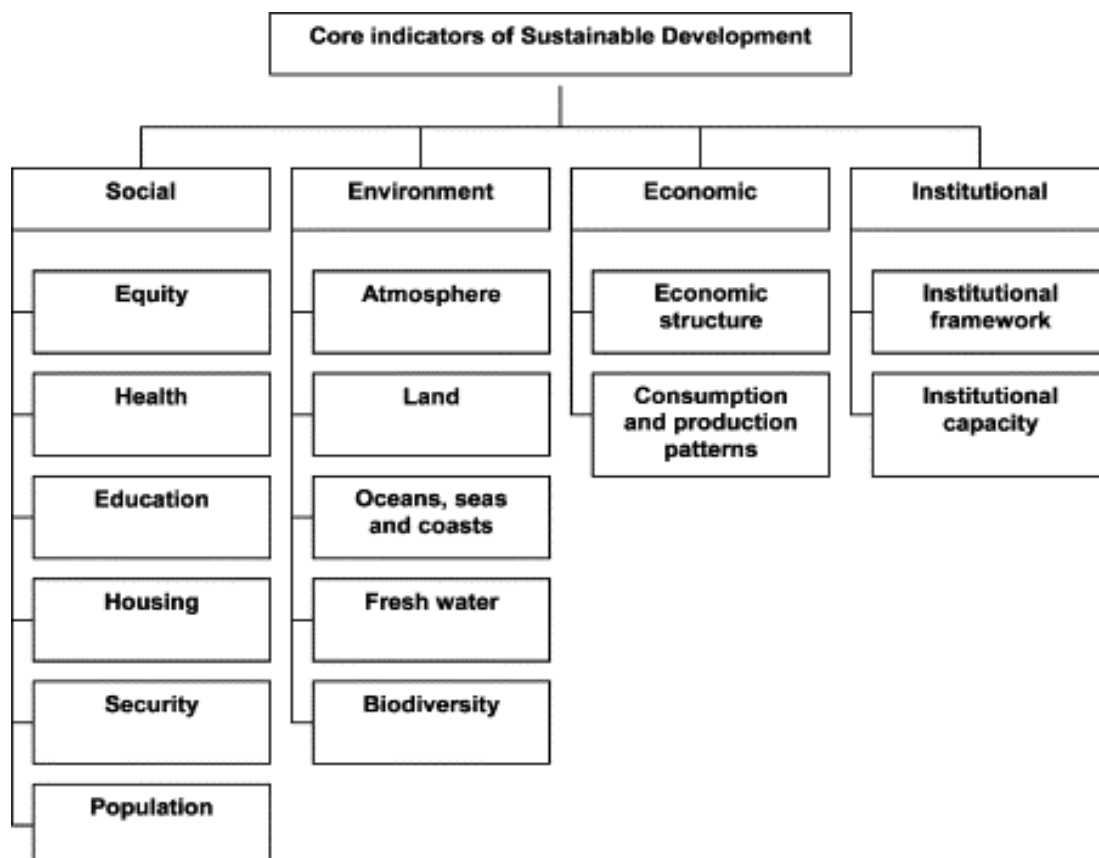
χώρο εργασίας με τη διερεύνηση της οργανωσιακής δομής, η ποιοτική αξιολόγηση της επίδοσης, καθώς και η αποφυγή απώλειας εταιρικής μνήμης με τη δημιουργία κοινοτήτων πρακτικής που διατηρούν την επαφή και την αλληλεπίδραση της τρέχουσας γενιάς εργαζομένων μετά τη συνταξιοδότησή τους.

Εκτός από τις αναφερθείσες δράσεις, κατευθυντήριες γραμμές και πρότυπα υπεύθυνης επιχειρηματικής συμπεριφοράς για πολυεθνικές εταιρίες παρέχονται και από τον ΟΟΣΑ (OECD, 2011). Η κυβέρνηση της κάθε χώρας που έχει συνυπογράψει τη σχετική δήλωση, είτε είναι μέλος του ΟΟΣΑ είτε όχι, δεσμεύεται να ενημερώσει τις επιχειρήσεις που εδρεύουν στην επικράτειά της, σχετικά με:

- Τις γενικές αρχές ορθής επιχειρηματικής συμπεριφοράς,
- Τη δημοσιοποίηση βασικών πληροφοριών σχετικών με τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων,
- Τον σεβασμό των διεθνώς αναγνωρισμένων ανθρωπίνων δικαιωμάτων
- Τα πρότυπα απασχόλησης και εργασιακών σχέσεων, όπως η μεταχείριση των εργαζομένων και η κατάργηση της καταναγκαστικής ή παιδικής εργασίας
- Τις αρχές και τα συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης για την αντιμετώπιση ή την εξάλειψη του περιβαλλοντικού αποτυπώματος των επιχειρήσεων
- Την αποφυγή διαφθοράς σε όλες τις μορφές της, όπως δωροδοκία ή εκβιασμός
- Την εξασφάλιση του σεβασμού όλων των συμφερόντων των καταναλωτών
- Την ανάπτυξη της εγχώριας δυναμικότητας με τη μεταφορά τεχνογνωσίας
- Την εφαρμοστέα νομοθεσία περί ανταγωνισμού
- Την εκπλήρωση των φορολογικών υποχρεώσεων

Οι Perez-Batres et al. (2010) καταστούν σαφές ότι η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών δεν βασίζεται μόνο στα στελέχη της εκάστοτε επιχείρησης, αλλά και στις κυβερνήσεις και τις δημόσιες αρχές των χωρών με την παροχή κινήτρων, προτείνοντας μάλιστα τη θεσμοθέτηση της αειφορίας. Παρόλ' αυτά, οι περισσότερες πρακτικές είναι σε εθελοντική βάση και εντάσσονται στο ευρύτερο πλαίσιο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Brent et al., 2006). Αν και δεν υπάρχει

μία προτεινόμενη λύση που να μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις επιχειρήσεις, οι διαθέσιμες οδηγίες και συστάσεις μπορούν να οδηγήσουν στην ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στις επιχειρηματικές διαδικασίες και βασίζονται στον παρακάτω δείκτη βιώσιμης ανάπτυξης.



Σχήμα 4-3 – Βασικοί δείκτες βιώσιμης ανάπτυξης

Πηγή: Labuschagne et al. (2005)

Πολλές είναι οι επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο που έχουν ήδη εναρμονιστεί με περισσότερο πράσινες πρακτικές και είναι σε θέση να επηρεάσουν άλλες επιχειρήσεις ώστε να κινηθούν προς την ίδια κατεύθυνση. Οι Székely & Knirsch (2005) έχουν ταξινομήσει τις πρακτικές που ακολουθούνται από διάφορους οργανισμούς και εκπαιδευτικά ιδρύματα, οι οποίες παρουσιάζονται αναλυτικά στις επόμενες ενότητες. Οι Salzmann et al. (2005) προτείνουν τρία συγκεκριμένα βήματα, τα οποία σύμφωνα με τη μελέτη τους, μπορούν να θεωρηθούν ως μία

γενική πρακτική βιωσιμότητας. συγκεκριμένα, προτείνουν ότι η κάθε επιχείρηση πρέπει να εφαρμόσει πρακτικές που αφορούν στη δική τους συγκεκριμένη περίπτωση, όπως 1) Συλλογή στοιχείων για τη μελέτη περίπτωσης της βιωσιμότητας της επιχείρησης και προτεινόμενες ενέργειες, 2) Διδακτικά εργαλεία που θα αποτελέσουν έναν «χάρτη» για τους μάνατζερ που θέλουν να δημιουργήσουν τη δικιά τους μελέτη περίπτωσης της βιωσιμότητας για την επιχείρησή τους και 3) Εργαλεία εποπτείας και μέτρησης που είναι σχεδιασμένα να ποσοτικοποιούν τη μελέτη περίπτωσης της αειφορίας της επιχείρησης.

Μία ακόμα πρακτική προς την κατεύθυνση της περιβαλλοντικής αειφορίας είναι η υιοθέτηση και εφαρμογή της «λογιστικής περιβαλλοντικής διαχείρισης» (Environmental management accounting). Η περιβαλλοντική λογιστική βοηθά τις εταιρείες να διαχειρίζονται τους φυσικούς πόρους ελέγχοντας την κατανάλωση ενέργειας, τη ρύπανση, σύμφωνα με τις κατευθυντήριες γραμμές διαφορετικών περιβαλλοντικών προτύπων. Δραστηριότητες που εντάσσονται σε αυτήν την πρακτική περιλαμβάνουν τη συλλογή σχετικών δεδομένων από τις ιστορικές ή τις μελλοντικές ενέργειες της εταιρείας για να υποδείξουν τάσεις χρονοσειράς για στρατηγικές πρωτοβουλίες των επιχειρήσεων για επιχειρησιακούς στόχους και στόχους ανάπτυξης της επιχείρησης. Η απόδοση αυτής της πρακτικής έχει βρεθεί ότι ενισχύει την ικανοποίηση των ενδιαφερομένων. Επιχειρήσεις με υψηλές περιβαλλοντικές επιδόσεις μπορούν να διατηρήσουν μακροπρόθεσμα οικονομικά και κοινωνικά οφέλη εκτός από τις διαφοροποιημένες δυνατότητες λήψης αποφάσεων. Επομένως, η συγκεκριμένη πρακτική αφενός βοηθά τις επιχειρήσεις να επιτύχουν υψηλές εταιρικές περιβαλλοντικές επιδόσεις και αφετέρου συμβάλει στην απόκτηση και διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Gunarathne & Lee, 2015; Zhang, Wang & Zhao, 2019; Kong et al., 2022).

Σύμφωνα με τους Weiser and Zadek (2000), η συζήτηση με ανθρώπους που δυσκολεύονται να καταλάβουν τον λόγο για τον οποίο χρειάζονται οι καινούργιες πρακτικές που οδηγούν στη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης σε όλα της τα επίπεδα, μπορεί να ωφελήσει μία επιχείρηση σε πολύ μεγάλο βαθμό. Η συζήτηση αυτή προϋποθέτει την ανάλυση των πρακτικών και τη γενική ωφέλεια που μπορεί να επιφέρουν κατά την εφαρμογή τους σε μία επιχείρηση με τρόπο ποσοτικό. Δηλαδή,

η δυσπιστία ορισμένων από τα ενδιαφερόμενα μέρη ωθεί την εκάστοτε επιχείρηση να σταθμίζει και να μετρήσει τα πραγματικά αποτελέσματα που επιφέρουν οι πρακτικές βιωσιμότητας τόσο σε οικονομικό, όσο και σε κοινωνικό κομμάτι. Σε αυτό το τμήμα της διαδικασίας, το εργαλείο Earth Enterprise του Διεθνούς Ινστιτούτου για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (International Institute for Sustainable Development-IISD, 1994) μπορεί να βοηθήσει τις εταιρίες στη διαμόρφωση νέων αντιλήψεων και νέων τύπων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, καθώς παρέχει στρατηγικές συμβουλές και συγκεκριμένες πρακτικές προτάσεις προς την αντιμετώπιση των αληθινών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, αποτελώντας ταυτόχρονα μέρος στο πρώτο από τα τρία βήματα που προτείνουν οι Salzmann et al. (2005).

Το δεύτερο βήμα των γενικών πρακτικών αειφορίας βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη μέθοδο της πυξίδας που προτάθηκε από τους Kundt & Liedtke (1999), η οποία αναλύει και περιγράφει τις διάφορες συμβατικές μεθοδολογίες αποτίμησης και τις αναδυόμενες μεθόδους για την ποσοτικοποίηση των μελετών περιπτώσεων των επιχειρήσεων κυρίως στα οικονομικά. Ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία κατά τη διάρκεια του δευτέρου σταδίου είναι η μεθοδολογία ανάπτυξης μίας μελέτης επιχειρηματικής περίπτωσης για τη βιωσιμότητα, όπως περιγράφεται από την WWF (2001). Το εργαλείο αυτό μεταξύ άλλων, παρέχει πλήρη υποστήριξη στους μάνατζερ ούτως ώστε να μπορέσουν οι ίδιοι να αναπαράγουν ένα πακέτο πρακτικών βιωσιμότητας για την επιχείρησή τους (Salzmann et al., 2005), καθώς η μέθοδος αποτελείται από έξι στάδια που το φάσμα τους αρχίζει από την αναγνώριση της επίδρασης ενός βιώσιμου μοντέλου στην επιχείρηση, μέχρι τον καθορισμό των επιθυμητών ενεργειών που πρέπει να λάβει η επιχείρηση στο μέλλον.

Στο τελευταίο από τα τρία βήματα, για την εποπτεία και τα εργαλεία μέτρησης της επίδοσης των πρακτικών βιωσιμότητας, οι Salzmann et al. (2005) βασίζονται ένα εργαλείο ανάλυσης του καθαρού κέρδους, δηλαδή στις οικονομικές επιπτώσεις που επιφέρουν σε περιβαλλοντικό και κοινωνικό επίπεδο η εφαρμογή των διαφόρων πρακτικών. Η μεθοδολογία του εργαλείου που πρότειναν οι Repetto & Austin (2000) εξαρτάται από τα συγκεκριμένα σενάρια της εκάστοτε επιχείρησης και χρησιμοποιεί τυπικές τεχνικές χρηματοοικονομικής ανάλυσης με σκοπό να εξάγει μετρήσιμα αποτελέσματα από την αναμενόμενη επίδραση στις αξίες των μετοχών και τους



ενδεχόμενους κινδύνους.

Μία ακόμα πρακτική αφορά την κοινωνικά υπεύθυνη επένδυση, η οποία αντιπροσωπεύει μια επενδυτική διαδικασία που αντανακλά περιβαλλοντικές και κοινωνικές προτιμήσεις κατά τις επενδυτικές αποφάσεις των εταιρειών (Delmas & Blass, 2010). Η απόδοση επένδυσης (ROI) εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα του διαχειριστή επενδύσεων να προσδιορίζει με ακρίβεια τους παράγοντες που επηρεάζουν τη μελλοντική απόδοση και τον επενδυτικό κίνδυνο. Για τον εντοπισμό τέτοιων παραγόντων χρησιμοποιούνται συνήθως μακροοικονομικές και θεμελιώδεις αναλύσεις. Ωστόσο, ζητήματα που είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν και δεν αποτελούν μέρος των παραδοσιακών μεθόδων μακροοικονομικής ή χρηματοοικονομικής μέτρησης επηρεάζουν επίσης τον κίνδυνο και την απόδοση της επένδυσης. Μεταξύ αυτών των θεμάτων, τα πιο γνωστά είναι αυτά που έχουν να κάνουν με το περιβάλλον, την κοινωνία και τη διακυβέρνηση (ESG) (Ashwin Kumar et al., 2016). Σύμφωνα με τους Sassen et al. (2016), εταιρείες που συμμετέχουν σε πρωτοβουλίες ESG έχουν χαμηλότερο συνολικό και ιδιότυπο κίνδυνο. Πιο συγκεκριμένα, η περιβαλλοντική απόδοση τείνει να μειώνει τον ιδιοσυγκρασιακό κίνδυνο, ενώ ο συνολικός κίνδυνος και ο συστηματικός κίνδυνος μειώνονται σε περιβαλλοντικά ευαίσθητες επιχειρήσεις. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι ένα υψηλότερο επίπεδο ESG επενδύσεων που εστιάζει σε κοινωνικά θέματα μπορεί να αυξήσει την αξία της εταιρείας και να μειώσει τον κίνδυνο. Η επενδυτική φιλοσοφία ESG υιοθετείται από όσους επιθυμούν θέλουν να συμβάλουν στη βιώσιμη ανάπτυξη μέσω της επενδυτικής τους συμπεριφοράς. Η επένδυση με μια προσέγγιση ESG είναι σημαντική διότι παρέχει την ευκαιρία να αξιοποιηθούν επενδυτικές ευκαιρίες και επιπρόσθετα επιτρέπει τη συμβολή στη βιώσιμη ανάπτυξη και αυξάνει την ευαισθητοποίηση για τους τομείς που την επηρεάζουν. Ταυτόχρονα, η επενδυτική φιλοσοφία ESG περιλαμβάνει την αναπόφευκτη υποχρέωση συμμόρφωσης με την ανάγκη προστασίας του περιβάλλοντος, το οποίο υπό το βάρος των συνεπειών της κλιματικής αλλαγής αποτελεί μάλλον μονόδρομο από μέρους των επιχειρήσεων (OECD, 2021). Οι Ben Slimane et al. (2019) και ο Gerard (2019) υποστηρίζουν ότι περιβαλλοντικά,

κοινωνικά και θέματα διακυβέρνησης επηρεάζουν τις τιμές των μετοχών συχνότερα από τις τιμές των ομολόγων, εξαιτίας του μεγαλύτερου βαθμού ευαισθησίας τους.

Περίληπτικά, η επίδοση μιας επιχείρησης όσον αφορά την αειφορία, μετρείται μέσω της αξιολόγησης των τριών πτυχών της βιωσιμότητας, της περιβαλλοντικής, της κοινωνικής και της οικονομικής. Τα κριτήρια, οι δείκτες ή οι μεταβλητές που εξετάζονται πηγάζουν από τη διεθνή βιβλιογραφία και ταξινομούνται σύμφωνα με την κεντρική ιδέα του "Triple Bottom Line" της βιώσιμης ανάπτυξης, όπως διατυπώθηκε στο συνέδριο της "Διεθνούς Επιτροπής Περιβάλλοντος και Ανάπτυξης" το 1987, δηλαδή στην περιβαλλοντική, κοινωνική και οικονομική διάσταση (Henriques and Richardson, 2013).

Οι Martens & Carvalho (2017) χρησιμοποιώντας την πρακτική του TBL ανέδειξαν τέσσερις παραμέτρους που ξεχωρίζουν και κάνουν τη διαφορά στη διαχείριση έργων, οι οποίοι είναι ένα Βιώσιμο και Καινοτόμο Επιχειρηματικό Μοντέλο, η Διαχείριση των Μετόχων, τα Οικονομικά και Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα και τέλος, οι Περιβαλλοντικές Πολιτικές σε συνδυασμό με την Εξοικονόμηση των Πόρων. Παρόλ' αυτά, η συγκριτική ανάλυση των παραπάνω δεικτών είναι ένα πολύπλοκο εγχείρημα λόγω του ευρέος φάσματος πρακτικών αναφοράς για περιβαλλοντική, κοινωνική και οικονομική διακυβέρνηση, ενώ ταυτόχρονα είναι αρκετά δύσκολη η προσπάθεια επαλήθευσης όσον αφορά στην ακρίβεια των στοιχείων που παρέχονται από τις εκάστοτε επιχειρήσεις (Székely & Knirsch, 2005).

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί και η εφαρμογή προγραμμάτων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ). Η ΕΚΕ αναφέρεται στην εφαρμογή πρακτικών από μέρους των επιχειρήσεων για την αντιμετώπιση κοινωνικοοικονομικών και περιβαλλοντικών προβλημάτων (Idowu et al., 2013; Doda, 2015), λειτουργώντας με τρόπο που είναι ηθικός και φιλικός προς την κοινωνία (Ismail, 2009). Οι Kotler και Lee (2016, σελ. 17) τονίζουν ότι «η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι η αφοσίωση στη βελτίωση της ευημερίας της τοπικής κοινωνίας μέσα από επιλεκτικές επιχειρηματικές πρακτικές και τη συνδρομή εταιρικών πόρων». Η ΕΚΕ βασίζεται στις εξής βασικές αρχές (Riskó et al., 2015): α) η ευθύνη των εταιρειών στην κοινότητα / κοινωνία στην οποία λειτουργούν υπερβαίνει τη δημιουργία και παροχή προϊόντων και υπηρεσιών με στόχο μόνο την επίτευξη της κερδοφορίας, β) οι εταιρείες είναι

υπόλογες για τις δραστηριότητές τους και την επίπτωση αυτών στην ευρύτερη κοινότητα / κοινωνία και σε αυτό το πλαίσιο έχουν ευθύνη να συμβάλουν στην αντιμετώπιση σημαντικών κοινωνικοοικονομικών και περιβαλλοντικών προβλημάτων, γ) οι επιχειρήσεις δεν θα πρέπει να εστιάζουν μόνο στην οικονομική αξία, αλλά να εξυπηρετούν ένα εύρος ανθρωπίνων αξιών. Μέσα από δραστηριότητες όπως συνεργασία με ΜΚΟ, επιλογή προμηθευτών που παράγουν προϊόντα με τρόπο φιλικό προς το περιβάλλον, χορηγίες, οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη βάση της αυξημένης φήμης και αναγνωρισιμότητας, προσέλκυση και διακράτηση ταλέντων, δέσμευσης των πελατών και επομένως μεριδίου αγοράς και επίτευξης κερδοφορίας (Idowu et al., 2013; Doda, 2015).

#### **4.2 Περιβαλλοντικές πρακτικές**

Πολλές από τις διεθνώς εφαρμόσιμες περιβαλλοντικές πρακτικές περιγράφονται αναλυτικά ως οδηγίες είτε από το Παγκόσμιο Επιχειρηματικό Συμβούλιο για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (WBCSD), είτε από τον οργανισμό Carbon Disclosure Project (CDP) και αντανακλούν τους στόχους που θέτονται από τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής. Για παράδειγμα, το WBCSD εστιάζει ορισμένα υποχρεωτικά σημεία που πρέπει να τηρηθούν, τα οποία περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, την ανεύρεση αποτελεσματικών τρόπων για μεγαλύτερη παραγωγή τροφίμων χωρίς να χρησιμοποιούνται περισσότεροι πόροι υδάτων και εδάφους, την παρεμπόδιση της αποψίλωσης των δασών, τη μείωση των εκπομπών άνθρακα παγκοσμίως, τη στροφή σε περιβαλλοντικά φιλική ενέργεια και στην αποδοτική χρήση της ενέργειας, καθώς και τη διαμόρφωση των τιμών της αγοράς ώστε να συμπεριλάβουν το κόστος της περιβαλλοντικής ζημίας. Αντίστοιχα, ο οργανισμός CDP εστιάζει στην κλιματική αλλαγή, τη λειψυδρία, τις πλημμύρες και τη ρύπανση, καθώς και στην έλλειψη πρώτων υλών.

Οι Székely & Knirsch (2005) έχουν καταγράψει και αναλύσει τις πρακτικές που ακολουθούνται από γερμανικές εταιρίες όσον αφορά στη βιωσιμότητά τους. Οι περισσότερες περιβαλλοντικές πρακτικές αφορούν στην κατανάλωση ενέργειας,

στη συνολική κατανάλωση νερού, στις εκπομπές αερίων θερμοκηπίου και άλλων ρύπων, στα απόβλητα, στην κατανάλωση χαρτιού, καθώς και στα επαγγελματικά ταξίδια. Σύμφωνα με τους Linnenluecke et al. (2009), η δέσμευση της επιχείρησης στην προστασία του φυσικού περιβάλλοντος και στην υιοθέτηση περιβαλλοντικά βιώσιμων πρακτικών μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη οικονομική επίδοση της επιχείρησης και τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι Hong et al. (2012) κατέγραψαν τις πρακτικές περιβαλλοντικής βιωσιμότητας που εφαρμόζονται από μεγάλες κατασκευαστικές εταιρίες, ανάμεσά τους η Honda και η Toyota, στο πλαίσιο προσπάθειας ικανοποίησης των απαιτήσεων των χρηστών για περισσότερο πράσινα προϊόντα. Επίσης, παρουσιάζουν ένα μοντέλο με πρακτικές αειφορίας που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ως αναφορά για την οικονομική επίδοση των επιχειρήσεων.

Οι Collins et al. (2007) στην έρευνα τους, στην οποία το υπό μελέτη δείγμα αποτελούνταν από 800 επιχειρήσεις όλων των μεγεθών στη Νέα Ζηλανδία, μελέτησαν την υιοθέτηση των πρακτικών βιωσιμότητας και επίσης την αφομοίωση των πρακτικών με βάση τα μεγέθη των επιχειρήσεων. Τα αποτελέσματα της έρευνάς τους ανέδειξαν, όπως ήταν αναμενόμενο, ότι λόγω περισσότερων διαθέσιμων πόρων, οι μεγάλες σε μέγεθος επιχειρήσεις όπως όμιλοι και πολυεθνικές εταιρίες, είναι περισσότερο δραστήριες στην ενσωμάτωση των πρακτικών βιωσιμότητας, καθώς οι ίδιες αναφέρουν ότι το μεγαλύτερο κέρδος ίσως από την εφαρμογή των πρακτικών αυτών είναι η θετική φήμη γύρω από την επιχείρηση και η ενίσχυση της επωνυμίας της. Σε όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους, οι πρακτικές βιωσιμότητας όπως τα προγράμματα ανακύκλωσης, η εκπαίδευση του προσωπικού, η δημοσίευση εκθέσεων και αναφορών και η εθελοντική εργασία αυξήθηκαν σημαντικά μέσα στην τριετία 2003-2006 (Collins et al., 2010). Αντίστοιχα είναι τα αποτελέσματα και για την περίπτωση των μεσαίων και μεγαλύτερων εταιριών της Ελλάδας σύμφωνα με την έρευνα των Foustieris et al. (2018). Για τις επιχειρήσεις της Βραζιλίας, η έρευνα των Batista & Francisco (2018) καταγράφει όλες τις περιβαλλοντικές πρακτικές που έχουν εφαρμοστεί και αφορούν στην ευρύτερη κατηγορία των πρώτων υλών, στην κατανάλωση ενέργειας και νερού, στα απόβλητα, στη βιοποικιλότητα, σε θέματα

μεταφοράς και επαγγελματικών ταξιδιών, στις εκπομπές ρύπων, αλλά και σε μηχανισμούς περιβαλλοντικής διακυβέρνησης.

Η υποβολή εκθέσεων για την αξιολόγηση της κάθε περιβαλλοντικής πρακτικής και της αντίστοιχης επίδοσης της κάθε επιχείρησης, έχει μακρά παράδοση στη Γερμανία, αν και η δημοσίευση εκθέσεων είναι μία από τις πρακτικές που σημειώνει αύξηση διεθνών (Antolín-López et al., 2016). Ωστόσο, οι Székely & Knirsch (2005) αναφέρουν ότι δεν υπάρχει συμφωνία για τα στοιχεία που πρέπει να παρέχονται, τα οποία μέχρι τώρα αφορούν μόνο σε ανεπιθύμητες εκπομπές στο περιβάλλον και στην κατανάλωση ενέργειας, ενώ ελάχιστες ή καθόλου πληροφορίες παρέχονται για την κατανάλωση άλλων φυσικών πόρων ή για τις επιπτώσεις της κατανάλωσης των αναφερόμενων πόρων και των εκπομπών. Για παράδειγμα, οι Manuilova et al. (2011), αναλύουν τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα κατά την παραγωγή ενός προϊόντος, από τη συλλογή πρώτων υλών μέχρι τη σύνθεσή τους, και αναδεικνύουν τις διαφορές που προκύπτουν ανάλογα με τη χρήση της μεθόδου της αξιολόγησης του κύκλου ζωής και της ανάλυσης διαχείρισης κινδύνου. Η ασυμφωνία μεταξύ των προτεινόμενων δεικτών και μεθοδολογιών αναδεικνύεται επίσης από τους Christofi et al. (2012).

Στην περίπτωση της έρευνας των Collins et al. (2007), η εγγραφή μίας επιχείρησης ως μέλος στο δίκτυο των βιώσιμων επιχειρήσεων και το μέγεθος της επιχείρησης αποτελούν τους δύο σημαντικότερους παράγοντες εφαρμογής καλών περιβαλλοντικών πρακτικών, με το μέγεθος της επιχείρησης να βρίσκεται στην πρώτη θέση μεταξύ των σημαντικών παραγόντων. Όσον αφορά στην την εφαρμογή των περιβαλλοντικών πρακτικών στο επίπεδο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, τα βασικά εμπόδια που διαπιστώνονται είναι τρία: η αντίληψη ότι έχουν μικρό ή μηδενικό περιβαλλοντικό αποτύπωμα σε σύγκριση με μεγαλύτερες εταιρίες, η έλλειψη επικεντρωμένων περιβαλλοντικά δυνατοτήτων και τέλος, η ανησυχία για το τελικό οικονομικό κόστος που θα έχουν οι πρακτικές αυτές στην εφαρμογή τους. Στον αντίποδα, οι Pullman et al. (2009) προτείνουν σε όλες τις επιχειρήσεις την υιοθέτηση περιβαλλοντικών και κοινωνικών πρακτικών για να διασφαλίσουν την ταυτόχρονα οικονομική τους βιωσιμότητα.

Αντίστοιχα, οι Brent et al. (2006), αξιολόγησαν την ενδεχόμενη συμβολή της

τεχνολογίας σε σχέση με περιβαλλοντικές πρακτικές που αφορούν 1) στην ποιότητα του αέρα (ορατότητα, επίπεδο θορύβου, μυρωδιά), αλλά και στην υπερθέρμανση του πλανήτη λόγω της τρύπας του όζοντος, 2) στους υδάτινους πόρους, όπως διαθεσιμότητα καθαρού νερού, ποσότητα και ποιότητα, 3) στους χερσαίους πόρους, όπως διάβρωση, ικανότητα αποκατάστασης, βιοποικιλότητα και 4) στους μη ανανεώσιμους ορυκτούς και ενεργειακούς πόρους. Επιπλέον, οι Tan et al. (2011) εστιάζουν στον κατασκευαστικό κλάδο και αναφέρουν ότι η εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών μπορεί να βελτιώσει το περιβαλλοντικό αποτύπωμα των κτηρίων. Με τις πρακτικές τους να επεκτείνονται σε πέντε τομείς, αναφέρουν ότι μπορεί να επιτευχθεί καλύτερη διαχείριση της ενέργειας και των πόρων που καταναλώνονται στην κατασκευαστική διαδικασία. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω πρακτικών όπως, η συμμόρφωση με τη νομοθεσία περί της αειφορίας, τον σχεδιασμό και τις προμήθειες, η χρήση τεχνολογίας και καινοτομίας, η οργανωτική δομή και διαδικασία, η εκπαίδευση και πρακτική εξάσκηση και, τέλος, η μέτρηση, αξιολόγηση και συγγραφή αναφορών και εκθέσεων.

Οι Pullman et al. (2010) μελέτησαν τις περιβαλλοντικές πρακτικές αειφορίας στις εφοδιαστικές εταιρίες τροφίμων και εξέτασαν τον λόγο διαφοροποίησης των επιχειρήσεων με αντικείμενο το κρασί στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής. Όπως συνέβη και σε άλλους τομείς της βιομηχανίας τροφίμων, τα ζητήματα της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας έχουν απασχολήσει κατά καιρούς τα μέσα ενημέρωσης και έχουν συγκεντρώσει την προσοχή του κοινού εδώ και δεκαετίες, και αφορούν στις περιβαλλοντικές επιπτώσεις της παραγωγής, όπως η διάβρωση του εδάφους, η καταστροφή των οικοσυστημάτων, η χρήση λιπασμάτων, ζιζανιοκτόνων και φυτοφαρμάκων (Baughman et al., 2000). Εφόσον αποδεικνύεται ότι η υιοθέτηση πρακτικών αειφορίας συνδέεται με την αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης, ο Szolnoki (2013) δηλώνει πώς αυτό αποτελεί έναν επιπλέον λόγο για την αυξημένη υιοθέτηση τέτοιων πρακτικών στον κλάδο της οινοποιίας, με τους Martens & Carvalho (2013) να προχώρησαν στην ανάπτυξη ενός εργαλείου διαχείρισης της βιωσιμότητας για τις επιχειρήσεις της βιομηχανίας τροφίμων.

Σύμφωνα με τους Silverman et al. (2005) και τον Ohmart (2008), περισσότερο από το 50% των αμπελώνων και των οινοποιείων των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής

σημείωσε μείωση στη χρήση των φυτοφαρμάκων, στην κατανάλωση νερού, στη διάβρωση του εδάφους και στην παραγωγή στερεών και οργανικών αποβλήτων. Από την άλλη, οι Genaidy et al. (2010) σημειώνουν τη σημασία για τη λήψη τέτοιων πρακτικών σε ιδιαίτερα επιβλαβείς για το περιβάλλον κλάδους, όπως αυτός των μεταλλουργιών. Οι Sardana et al. (2020) απέδειξαν τη θετική επίδραση των περιβαλλοντικών πρακτικών για την περίπτωση των επιχειρήσεων στην Ινδία. ενώ οι Ameer & Othman (2012), ανέδειξαν ότι η ενσωμάτωση περιβαλλοντικών πρακτικών όπως η μείωση κατανάλωσης ενέργειας και η μείωση παραγωγής αποβλήτων, οδηγεί στην καλύτερη οικονομική επίδοση των επιχειρήσεων, σύμφωνα με τη μελέτη τους που συμπεριλαμβάνει χώρες όπως η Αυστραλία, η Αυστρία, η Γερμανία, το Βέλγιο, ο Καναδάς, η Γαλλία, η Ιαπωνία, οι Η.Π.Α., η Ολλανδία, η Σουηδία και το Ηνωμένο Βασίλειο, και αφορά σε όλους τους βιομηχανικούς κλάδους της κάθε χώρας. Αντίστοιχα, οι Tachmitzaki, Didaskalou & Georgakellos (2019) ανέδειξαν τη σημασία της ενσωμάτωσης ενός συστήματος για τη διαχείριση της ενέργειας στις Ελληνικές επιχειρήσεις και κατέγραψαν τους προσδιοριστικούς παράγοντες για την υλοποίηση ενός τέτοιου συστήματος, χρησιμοποιώντας στην ανάλυσή τους όχι μόνο τις περιβαλλοντικές πρακτικές, αλλά και παράγοντες που αφορούν στη στρατηγική της επιχείρησης και στη συμμετοχή των εργαζομένων.

Στο σύνολο της βιβλιογραφίας, έχουν αναφερθεί οι κάτωθι περιβαλλοντικές πρακτικές:

- Υποκατάσταση παραδοσιακών ορυκτών καυσίμων από καύσιμα φιλικά προς στο περιβάλλον
- Μείωση ενεργειακής κατανάλωσης
- Μείωση της εκπομπής επιβλαβών αερίων ρύπων
- Χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας
- Μείωση κατανάλωσης φυσικών πόρων (νερό και έδαφος)
- Επιλογή περιβαλλοντικά ευαίσθητων προμηθευτών
- Συστήματα διαχείρισης υγρών αποβλήτων
- Επιλογή εξοπλισμού στην παραγωγή και στις μεταφορές χαμηλής

περιβαλλοντικής όχλησης

- Τακτική συντήρηση εξοπλισμού
- Τακτική έκδοση περιβαλλοντικών αναφορών
- Χρήση ανακυκλώσιμων υλικών συσκευασίας
- Ελαχιστοποίηση όγκου-βάρους υλικών συσκευασίας
- Σχεδιασμός μη ρυπογόνων προϊόντων

Εκτός από τις μελέτες που αναλύθηκαν παραπάνω, οι περιβαλλοντικές πρακτικές που έχουν αναφερθεί στη διεθνή βιβλιογραφία, ομαδοποιούνται σε μεγαλύτερες κατηγορίες. Ο ακόλουθος πίνακας αντιστοιχεί την κάθε κατηγορία με τους συγγραφείς στους οποίους έχει γίνει αναφορά.

*Πίνακας 4-1: Περιβαλλοντικές πρακτικές και πηγές αναφοράς*

Περιβαλλοντική πρακτική	Συγγραφείς
Περιορισμός στην κατανάλωση ενέργειας και φυσικών πόρων	Martens & Carvalho (2017), Zhao et al. (2012), Silvius (2013, 2012), Singh et al. (2009), Gibson (2006), Labuschagne et al. (2005)
Διαχείριση αποβλήτων και ανακύκλωση	Silvius et al. (2013), Silvius et al. (2012), Silvius (2012), Shen et al. (2011), Knoepfel (2010), Singh et al. (2009)
Γενικότερος σχεδιασμός για αειφορία	Martens & Carvalho (2017), Silvius (2013), Shen et al. (2011), Labuschagne et al. (2005), Pope et al. (2004)
Μετακινήσεις εργαζομένων	Silvius (2013), Silvius (2012)



### **4.3 Κοινωνικές πρακτικές**

Όπως συμβαίνει με τις περιβαλλοντικές πρακτικές, οι οδηγίες και οι συστάσεις που δίνονται από όλους τους αρμόδιους φορείς αφορούν και στις αντίστοιχες κοινωνικές πρακτικές. Όσον αφορά στις κοινωνικές πρακτικές που ακολουθούνται κυρίως από γερμανικές εταιρίες (Székely & Knirsch, 2005), αυτές αφορούν κυρίως στο ποσοστό των γυναικών επί του συνολικού ανθρώπινου δυναμικού, στο αντίστοιχο ποσοστό ατόμων με αναπηρία, στην επιλογή προμηθευτών που πληρούν κοινωνικά κριτήρια, στο ποσοστό των ασκούμενων, στα προγράμματα επιμόρφωσης, στις δωρεές και χορηγίες, στην υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων, στις δυνατότητες εξέλιξής τους και στη δέσμευσή τους.

Αντίστοιχα, σύμφωνα με τους Brent et al. (2006), οι διάφορες κοινωνικές πρακτικές που αφορούν 1) στο ανθρώπινο δυναμικό και σε όλες τις πτυχές απασχόλησής του, όπως συνθήκες εργασίας, ασφάλειας, εξέλιξης και ανάπτυξης, 2) στην κοινωνία, όπως διαθεσιμότητα υπηρεσιών και προϊόντων, συνοχή κοινότητας και οικονομική ευημερία, 3) στη συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων, όπως ανταλλαγή πληροφοριών και λήψη αποφάσεων και 4) στη συνολική συμβολή στην οικονομική επίδοση μίας περιοχής, θα μπορούσαν να βελτιωθούν με τη χρήση τεχνολογίας. Σύμφωνα με τους Linnenluecke et al. (2009), η δέσμευση της επιχείρησης στην αντιμετώπιση ζητημάτων που αφορούν σε μειονότητες, σε φιλανθρωπικές δράσεις, σε ανθρώπινα δικαιώματα, στην υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων, στην ευημερία της κοινότητας και στις απαιτήσεις των ενδιαφερομένων, μπορεί να οδηγήσει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην καλύτερη οικονομική επίδοση της επιχείρησης.

Οι Collins et al. (2007) επισημαίνουν στην έρευνα τους ότι υπάρχει ένα πολύ σημαντικό κενό στην βιβλιογραφία όσον αφορά στις κοινωνικές πρακτικές που ακολουθούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Νωρίτερα, οι Sharma & Ruud (2003), ανέφεραν ότι η κοινωνική βιωσιμότητα είναι ο λιγότερο οικείος από τους τρεις πυλώνες αειφορίας και επομένως ο λιγότερο σαφώς καθορισμένος και συνεπώς ο λιγότερο σταθερά υιοθετημένος από τις επιχειρήσεις, ενώ προτείνουν ότι μία ενδεχόμενη λύση σε αυτό το πρόβλημα ίσως να αποτελέσει η δημιουργία ή η χρήση εξειδικευμένων δικτύων που έχει ο κάθε κλάδος και η ικανότητα του εκάστοτε

κλάδου να παρέχει πληροφορίες και παραδείγματα εφαρμογής. Με αυτόν τον τρόπο, μπορεί να εξασφαλιστεί ένα επιπλέον κίνητρο για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις προς την καθοδήγηση και την ενθάρρυνσή τους για την περαιτέρω εφαρμογή και υλοποίηση όλων των πρακτικών βιωσιμότητας και όχι μόνο της οικονομικής και περιβαλλοντικής πρακτικής (Yadav et al., 2018).

Όσον αφορά στη βιομηχανία τροφίμων, οι πρακτικές κοινωνικής βιωσιμότητας έχουν επίσης απασχολήσει τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και είναι περισσότερο περίπλοκες από τις περιβαλλοντικές πρακτικές, εστιάζοντας στο ισοζύγιο εμπορίου, στην υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων, σε ζητήματα εργασίας και ανθρωπίνων δικαιωμάτων (Maloni & Brown, 2006). Οι Hamprecht et al. (2005) εξέτασαν τις βέλτιστες πρακτικές κοινωνικής βιωσιμότητας στον τομέα οινοποιίας της Αμερικής, διαπιστώνοντας ότι τα οινοποιεία αύξησαν την ασφάλεια και την εκπαίδευση των εργαζομένων, ενώ πρόσθεσαν μπόνους αμοιβών και άλλα κίνητρα για τους εποχιακούς εργαζόμενους, όπως στέγαση και ασφάλιση υγείας. Για τις επιχειρήσεις της Βραζιλίας, η έρευνα των Batista & Francisco (2018) καταγράφει όλες τις κοινωνικές πρακτικές που έχουν εφαρμοστεί και αφορούν στην ευρύτερη κατηγορία της απασχόλησης, της ασφάλειας και υγείας των εργαζομένων, στα προγράμματα εκπαίδευσης, στην ποικιλομορφία του ανθρώπινου δυναμικού, στην αρχή της ισότητας και στην αξιολόγηση προμηθευτών όσον αφορά στο κομμάτι των συνθηκών εργασίας, ενώ στο καθαρά κοινωνικό κομμάτι οι πρακτικές αυτές αφορούν στην ευημερία των κοινοτήτων, στην εξάλειψη της διαφθοράς και της παιδικής εργασίας.

Στο σύνολο της βιβλιογραφίας, έχουν αναφερθεί οι κάτωθι κοινωνικές πρακτικές:

- Ενεργή εφαρμογή κανόνων κατά των διακρίσεων σε αποφάσεις πρόσληψης ή εξέλιξης, καθώς και σε όλα τα επιχειρηματικά επίπεδα
- Παροχή ευκαιριών σε ανθρώπους με ειδικές ανάγκες
- Παροχή ευκαιριών ανέλιξης στην επιχείρηση
- Διασφάλιση των θέσεων εργασίας

- Προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων
- Μέτρα συνεχούς μείωσης ατυχημάτων και επικίνδυνων περιστατικών
- Χρονικές διευκολύνσεις απασχόλησης εργαζομένων
- Ενεργό συμμετοχή στην επίλυση προβλημάτων εργαζομένων
- Ενεργή εφαρμογή κανόνων κατά της διαφθοράς
- Ενεργή εφαρμογή κανόνων κατά της σεξουαλικής παρενόχλησης
- Πρόσθετες παροχές και διευκολύνσεις προς τους εργαζόμενους, όπως ευέλικτο ωράριο εργασίας
- Τακτικές μελέτες ικανοποίησης εργαζομένων
- Συμμετοχή εργαζομένων σε συνδικαλιστικά σωματεία
- Προσλήψεις από την τοπική κοινωνία
- Αξιοποίηση προμηθευτών τοπικής κοινωνίας
- Δωρεές και πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας
- Χορηγίες για την παιδεία, τον αθλητισμό και τον πολιτισμό
- Χορηγίες για θέματα υγείας και κοινωνικής προστασίας
- Πραγματοποίηση συχνών δράσεων εθελοντισμού

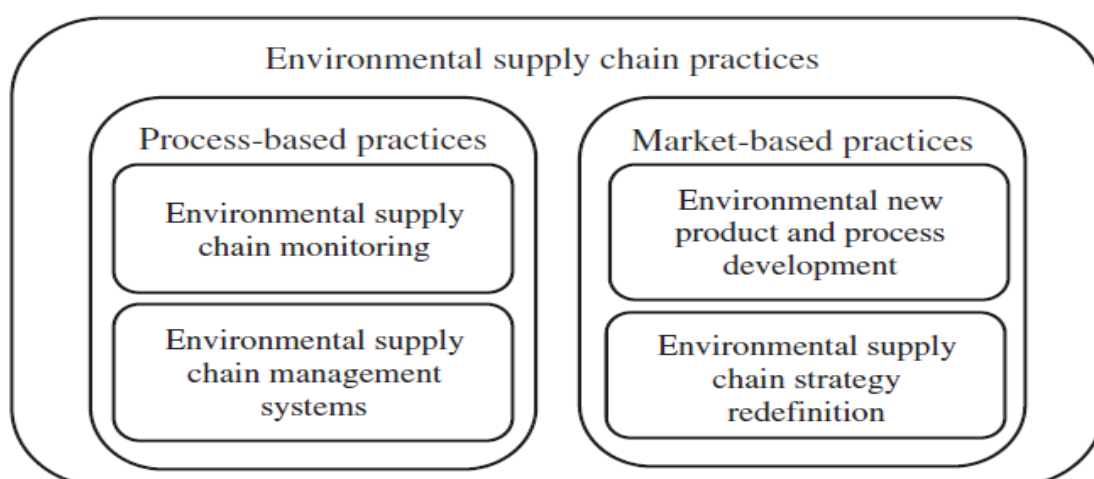
Οι παραπάνω κοινωνικές πρακτικές, ομαδοποιημένες σε μεγαλύτερες κατηγορίες για την εξασφάλιση χώρου, εντοπίζονται και σε αρκετούς άλλους συγγραφείς, όπως φαίνεται από τον πίνακα που ακολουθεί.

*Πίνακας 4-2: Κοινωνικές πρακτικές και πηγές αναφοράς*

Κοινωνική πρακτική	Συγγραφείς
Σεβασμός ανθρωπίνων δικαιωμάτων για ισότητα στην εργασία, καταπολέμηση των διακρίσεων και αποδοχή της διαφορετικότητας, ίσες	Martens & Carvalho (2017), Silvius (2013), Zhao et al. (2012), Silvius 2012), Knoepfel (2010), Pope et al. (2004)

ευκαιρίες για τις γυναίκες και άτομα με ειδικές ανάγκες	
Καλές εργασιακές συνθήκες	Martens & Carvalho (2017), Silvius (2013), Silvius (2012)
Μέτρα για τις συνθήκες υγιεινής και την ασφάλεια των εργαζομένων Προστασία δημόσιας υγείας	Martens & Carvalho (2017), Silvius (2013), Silvius (2012), Shen et al. (2011), Gibson (2006), Labuschagne et al. (2005)
Προγράμματα εκπαίδευσης εργαζομένων για την ανάπτυξη και εξέλιξή τους	Martens & Carvalho (2017), Silvius (2012), Müller & Jugdev (2012), Shen et al. (2011), Knoepfel (2010), Labuschagne et al. (2005)
Συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων μερών στον σχεδιασμό, στη λήψη αποφάσεων και στον έλεγχο	Martens & Carvalho (2017), Silvius (2013), Müller & Jugdev (2012), Knoepfel (2010), Gibson (2006), Labuschagne et al. (2005)
Μέτρα τοπικής ανάπτυξης και προστασία πολιτιστικής κληρονομιάς	Martens & Carvalho (2017), Silvius (2012), Shen et al. (2007), Labuschagne et al. (2005), Pope et al. (2004),
Καταπολέμηση της διαφθοράς και προώθηση υγιούς ανταγωνισμού	Martens & Carvalho (2017), Silvius (2013), Zhao et al. (2012), Silvius (2012), Labuschagne et al. (2005)
Καταπολέμηση παιδικής και καταναγκαστικής εργασίας	Martens & Carvalho (2017), Silvius (2013), Zhao et al. (2012), Silvius (2012), Knoepfel (2010), Labuschagne et al. (2005)

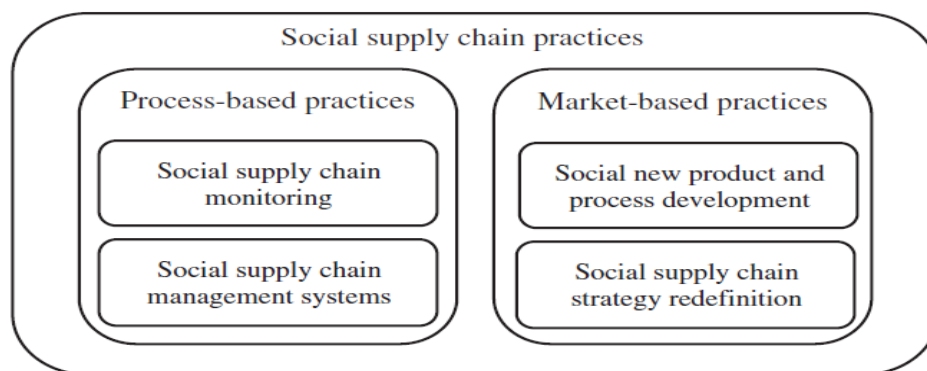
Αξίζει να αναφερθεί ότι πολλές από τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές πρακτικές που αναφέρθηκαν, αντιμετωπίζονται ως μία ενότητα από πολλούς συγγραφείς. Για παράδειγμα, οι Marshall et al. (2015) προσπάθησαν να αναπτύξουν ένα πολυδιάστατο πλαίσιο και μέτρα αξιολόγησης σχετικά με τις πρακτικές βιωσιμότητας της κοινωνικής και περιβαλλοντικής διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Σύμφωνα με τους Piotrowicz & Cuthbertson (2009), η εφαρμογή αυτής της προσέγγισης έχει μεγαλύτερα αποτελέσματα σε διοικητικές επιχειρηματικές διαδικασίες, ειδικά σε σενάρια διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας (Supply Chain Management-SCM), καθώς οι διαδικασίες SCM συχνά συνοδεύονται από υψηλή κατανάλωση πόρων που σχετίζεται κυρίως με τη μεταφορά αγαθών. Ως εκ τούτου, μια καλύτερη ευθυγράμμιση των διεργασιών της αλυσίδας εφοδιασμού μεταξύ των οργανισμών με βάση τις προβλέψεις παραγωγής και τις αναλύσεις βιωσιμότητας της διαδικασίας, μπορεί να βελτιώσει σημαντικά τις εκπομπές CO<sub>2</sub> που παράγεται κατά τη μεταφορά των αγαθών. Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν θεωρητικά ορθές κατασκευές που βασίζονται σε τέσσερις υποκείμενες πρακτικές διαχείρισης της βιώσιμης αλυσίδας εφοδιασμού. Η πρώτη είναι η παρακολούθηση ή αλλιώς εποπτεία, ακολουθεί η εφαρμογή των συστημάτων, η ανάπτυξη νέων προϊόντων και διαδικασιών και τέλος ο τακτικός επαναπροσδιορισμός των στρατηγικών (Marshall et al., 2015).



Σχήμα 4-4 – Πρακτικές περιβαλλοντικής εφοδιαστικής αλυσίδας

Πηγή: Marshall et al., 2015

Όπως φαίνεται από το Σχήμα 4-4, οι πρακτικές περιβαλλοντικής διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορούν να χωριστούν σε δύο μεγαλύτερες κατηγορίες, ανάλογα με το αν είναι πρακτικές που βασίζονται στις διαδικασίες ή πρακτικές που βασίζονται στην αγορά. Ως πιο αξιόπιστο, προσδιορίστηκε ένα μοντέλο δύο παραγόντων με τους παράγοντες που το αποτελούν να βασίζονται στη διαδικασία και στην αγορά. Με βάση αυτές τις εκτιμήσεις, το Green BPM, οι συζητήσεις γύρω από το οποίο βρίσκονται ακόμα στα αρχικά τους στάδια, θα μπορούσε να συμβάλει σε μια πιο αποδοτική διαχείριση των πόρων της εφοδιαστικής αλυσίδας, μοντελοποιώντας την εφαρμογή, την εκτέλεση και την παρακολούθηση βιώσιμων επιχειρηματικών διαδικασιών (Houy et al., 2012). Αυτό δεν επηρεάζει μόνο την εταιρική εικόνα, αλλά και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που βασίζονται στην εξοικονόμηση κόστους (Rao & Holt, 2005). Επιπλέον, έχει αναφερθεί η μείωση της παραγωγής απορριμμάτων σε όλα τα στάδια της επιχείρησης και κυρίως κατά την εφοδιαστική αλυσίδα (Hoesch-Klohe et al., 2010), ενώ αναφορές γίνονται και στη μείωση της κατανάλωσης περιορισμένων πόρων όπως το νερό ή τα ορυκτά καύσιμα (Houy et al., 2010β), καθώς και στον έλεγχο της εκπομπής διοξειδίου του άνθρακα (CO<sub>2</sub>) στις επιχειρηματικές διαδικασίες (Ghose et al., 2009).

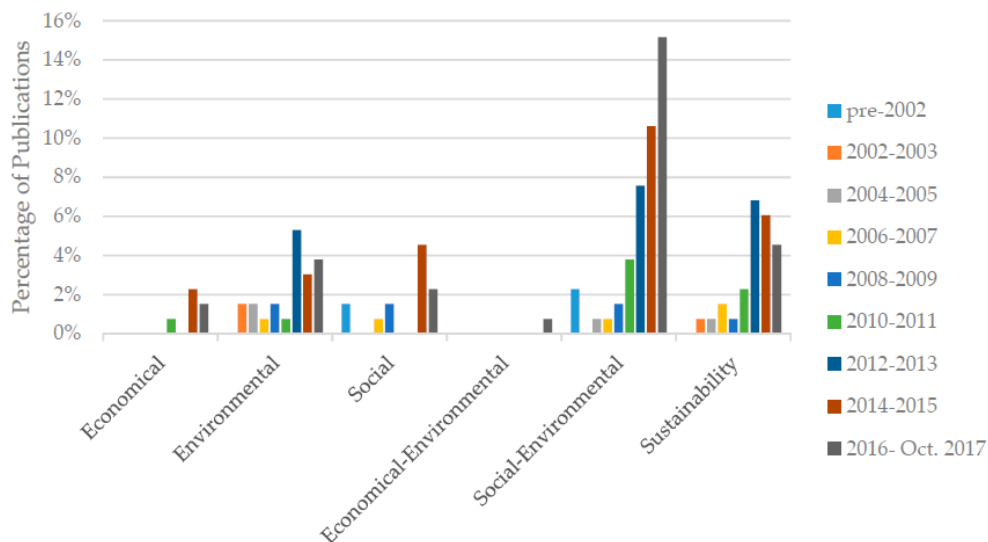


Σχήμα 4-5 – Πρακτικές κοινωνικής εφοδιαστικής αλυσίδας

Πηγή: Marshall et al., 2015

Σύμφωνα με το μοντέλο των Marshall et al. (2015), οι τέσσερις αυτές πρακτικές μπορούν να εφαρμοστούν σε δύο περιπτώσεις, είτε στην περίπτωση της περιβαλλοντικής διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας παραπάνω, είτε στην περίπτωση κοινωνικής διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, η οποία ακολουθεί. Αντίστοιχα, οι Lawrence et al. (2006) αντιμετώπισαν από κοινού το ζήτημα των περιβαλλοντικών και κοινωνικών πρακτικών, εστιάζοντας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες μπορεί να έχουν μικρό περιβαλλοντικό, κοινωνικό και οικονομικό αποτύπωμα ως ξεχωριστές οντότητες, αλλά στο σύνολό τους η αθροιστική τους επίδραση είναι πολύ σημαντική. Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις συγκρίθηκαν με τις πολύ μεγαλύτερες σε μέγεθος εταιρίες και σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνάς τους, πολύ λίγες είναι οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που δημοσιεύουν αναφορές και εκθέσεις σχετικά με τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές πρακτικές τους, με το ποσοστό στις μεγαλύτερες εταιρίες να είναι μεν μεγαλύτερο αλλά να χαρακτηρίζεται χαμηλό, καθώς μόλις μία στις τέσσερις μεγάλες εταιρίες εκδίδει σχετικές αναφορές και εκθέσεις.

Η από κοινού των περιβαλλοντικών και κοινωνικών πρακτικών αειφορίας έχει αναφερθεί από πολλούς συγγραφείς, όπως για παράδειγμα από τον Alhaddi (2015), και πηγάζει πολλές φορές και από τις δύο ανταγωνιστικές θεωρίες που προσπαθούν να περιγράψουν τον αντίκτυπο της βιωσιμότητας στην εταιρική οικονομική απόδοση: η δημιουργία αξίας και η καταστροφή αξίας (Yu & Zhao, 2015). Σύμφωνα με την προσέγγιση της δημιουργίας αξίας, ο εταιρικός κίνδυνος μειώνεται με την υιοθέτηση της περιβαλλοντικής και κοινωνικής ευθύνης, ενώ σύμφωνα με την προσέγγιση της καταστροφής της αξίας, οι εταιρείες που ασχολούνται με την περιβαλλοντική και κοινωνική ευθύνη χάνουν την εστίαση στην κερδοφορία και αντ' αυτού επιδιώκουν την ικανοποίηση των ενδιαφερομένων εις βάρος των μετόχων (Alshehhi et al, 2018). Οι συγγραφείς ανασκόπησαν τη διεθνή βιβλιογραφία, εστιάζοντας σε 132 δημοσιεύσεις, από τις οποίες μόνο μία ήταν ελληνική, και η παρακάτω εικόνα αποτυπώνει τους συνδυασμούς των διαστάσεων της αειφορίας, έτσι όπως μελετώνται από τους ερευνητές από το 2002 μέχρι το 2017.



Σχήμα 4-6 – Ποσοστό δημοσιεύσεων ανά διάσταση αειφορίας

Πηγή: Alshehhi et al, 2018

Οι Miska et al. (2018) ανασκόπησαν τη διεθνή βιβλιογραφία για να αναδείξουν τη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας στη διαδικασία ενσωμάτωσης βιώσιμων πρακτικών σε όλα τα στάδια της επιχείρησης, με τις πρακτικές αυτές να αφορούν στην περιβαλλοντική και κοινωνική διάσταση της αειφορίας. Αν και υπάρχει μία περιορισμένη καταγραφή της πραγματικής κατάστασης, οι Lawrence et al., (2006) αποτυπώνουν καλύτερα τις πρακτικές που ακολουθούνται σε όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως του μεγέθους τους, τόσο σε περιβαλλοντικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο. Χαρακτηριστικά, οι μικρές επιχειρήσεις αποδεικνύεται ότι τείνουν να είναι κοντά με τις τοπικές τους κοινότητες και μάλιστα πολλές από αυτές είναι ενεργές στην υποστήριξη και των υπαλλήλων τους και της τοπικής κοινωνίας. Οι μεγαλύτερες σε μέγεθος εταιρίες από την άλλη, είναι επίσης ενεργά δραστήριες περισσότερο όμως στο κομμάτι της προστασίας του περιβάλλοντος. Αναφορά στις πολλές μεγάλες περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις κάνουν επίσης οι Isaksson & Steimle (2009) για τις κατασκευαστικές εταιρίες, αναδεικνύοντας τα προβλήματα που προκύπτουν με τις μεθοδολογίες όσον αφορά στον τρόπο μέτρησης



#### **4.4 Οικονομικές πρακτικές - Αποτελεσματικότητα**

Η αξιολόγηση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της κάθε επιχείρησης, δηλαδή οι επιπτώσεις των δραστηριοτήτων της στο περιβάλλον, είναι συνήθως ο τρόπος μέσω του οποίου αποτυπώνεται η περιβαλλοντική της επίδοση, αν και οι μακροπρόθεσμες επιπτώσεις δεν αξιολογούνται. Αντίστοιχα, η κοινωνική επίδοση μετρείται μέσω της αξιολόγησης των επιδράσεων της κάθε επιχείρησης στην κοινωνία, ένα ιδιαίτερο δύσκολο εγχείρημα και χωρίς να έχει αναπτυχθεί σε μεγάλο βαθμό. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τους Székely & Knirsch (2005), οι επιχειρήσεις τείνουν να αναφέρουν τις φιλανθρωπικές τους πρωτοβουλίες και τις βελτιωμένες εργασιακές πρακτικές σχετικά με τη μείωση των ατυχημάτων στον χώρο εργασίας ή στην αύξηση του ποσοστού των γυναικών ή των ατόμων διαφορετικής εθνικότητας, οι οποίες ως πρακτικές είναι κάτι περισσότερο από επιθυμητές, αλλά δεν αντικατοπτρίζουν τις προσδοκίες της κοινωνίας όσον αφορά στην οικοδόμηση μιας βιώσιμης κοινωνίας. Χαρακτηριστική είναι η αναφορά του Hasan (2012) για την ανάγκη θέσπισης κυβερνητικής πολιτικής και κανόνων ώστε να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι τυγχάνουν δίκαιης μεταχείρισης, καθώς συχνά δεν ευνοούνται. Στον αντίποδα βρίσκεται η μέτρηση της τρίτης διάστασης της βιωσιμότητας, δηλαδή η οικονομική επίδοση της κάθε επιχείρησης, η οποία έχει σημειώσει σημαντική πρόοδο τα τελευταία χρόνια (Brent et al., 2006).

Οι Maletic et al. (2015) ισχυρίζονται ότι είναι επιτακτική ανάγκη η επιτυχής διαχείριση των πρακτικών βιωσιμότητας για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα αποτελέσματα της έρευνας τους έδειξαν ότι η επίδοση της καινοτομίας έχει μια έμμεση, αλλά θετική επίδραση μεταξύ της σχέσης που δημιουργούν οι πρακτικές βιωσιμότητας και οι χρηματοοικονομικές επιδόσεις και οι επιδόσεις της αγοράς. Το βασικό συμπέρασμα τους είναι ότι όσο πιο ισχυρή είναι η δέσμευση σε πρακτικές βιωσιμότητας, τόσο πιο αυξημένες είναι εν τέλη και οι επιδόσεις καινοτομίας, οι οποίες με τη σειρά τους, οδηγούν σε βελτιωμένες χρηματοοικονομικές επιδόσεις και καλύτερες επιδόσεις της εκάστοτε επιχείρησης στην αγορά.

Στο σύνολο της βιβλιογραφίας έχουν αναφερθεί οι κάτωθι οικονομικές πρακτικές:

Πίνακας 4-3: Οικονομικές πρακτικές και πηγές αναφοράς

Οικονομική πρακτική	Συγγραφείς
Βαθμός απόδοσης επένδυσης και καθαρή παρούσα αξία	Martens & Carvalho (2017), Silvius (2012), Knoepfel (2010), Labuschagne et al. (2005), Pope et al. (2004)
Έρευνα και ανάπτυξη	Martens & Carvalho (2017), Silvius (2012), Knoepfel (2010), Singh et al. (2009), Shenhar et al. (2002)
Δημοσίευση αναφορών	Martens & Carvalho (2017), Shenhar et al. (2002)
Ανατροφοδότηση, αξιολόγηση και ευελιξία	Obradović et al. (2018), Chawla et al. (2018), Alias et al. (2014), Gibson et al. (2013), Silvius (2012)

Ενώ η οικονομική απόδοση μπορεί να μετρηθεί εύκολα με διεθνώς αποδεκτά πρότυπα μέτρα και η περιβαλλοντική απόδοση μπορεί να αξιολογηθεί μέσω μετρήσεων εισροών-εκροών, είναι δύσκολο να μετρηθούν οι κοινωνικές επιδόσεις και τα άυλα περιουσιακά στοιχεία μιας εταιρείας.



---

## **Κεφάλαιο 5**

---

### ***5 Λειτουργικό Πλαίσιο Διαχείρισης Δράσεων για την Αειφορία***

---

## ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΔΡΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΕΙΦΟΡΙΑ

### **5.1 Εισαγωγή στο Λειτουργικό Πλαίσιο**

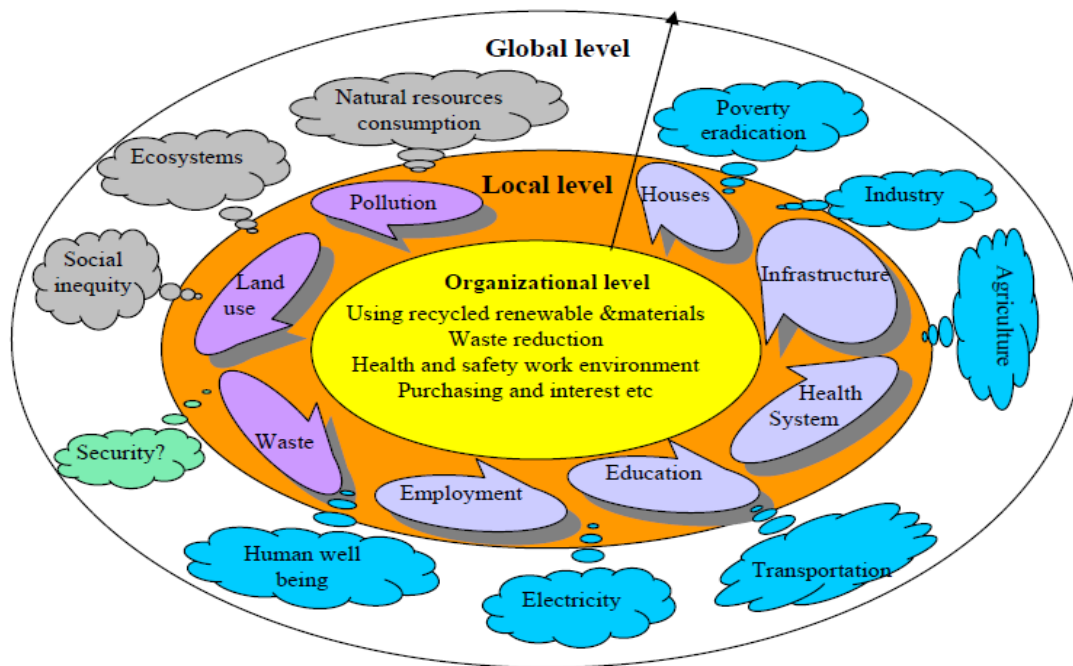
Οι κορυφαίες επιχειρήσεις συνυπολογίζουν τις μεταβαλλόμενες τεχνολογίες, τις αναδυόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών και τις εξελισσόμενες ρυθμιστικές απαιτήσεις και προσπαθούν να τις μετατρέψουν σε βιώσιμες στρατηγικές και λειτουργίες. Οι μεγαλύτερες εταιρίες ακολουθούν μια διαδοχική προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω όταν εφαρμόζουν τη βιωσιμότητα στους οργανισμούς τους, ενώ η δέσμευση της ηγεσίας φαίνεται να είναι το πιο σημαντικό πρώτο βήμα (Salzmann et al., 2005). Αν και οι επιχειρήσεις εστιάζουν στη βιωσιμότητα με πολύ διαφορετικούς τρόπους, τα επιτυχημένα προγράμματα βιωσιμότητας αντιμετωπίζουν μεθοδικά τις στρατηγικές, τις επιχειρησιακές και τις συνεργατικές απαιτήσεις, καθώς και τις απαιτήσεις διακυβέρνησης (Deloitte, 2007).

Στη διασφάλιση της βιωσιμότητας της κάθε επιχείρησης, ο στόχος δεν αφορά μόνο στη συστηματική διαχείριση των κοινωνικών και οικολογικών πτυχών με τη χρήση οικονομικών μεθόδων, αλλά και στην ενσωμάτωσή τους στη συμβατική διαδικασία διαχείρισης των επιχειρήσεων. Από θεσμική άποψη, η διαχείριση της εταιρικής βιωσιμότητας περιγράφει την ομάδα παραγόντων και την οργανωτική δομή εντός της επιχειρηματικής επιχείρησης που ασχολείται με κοινωνικές και οικολογικές πτυχές και την ενσωμάτωσή τους στη συμβατική διαδικασία της λειτουργικής διαχείρισης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (Yilmaz & Flouris, 2010). Η ενσωμάτωση των οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών ζητημάτων αειφορίας στις επιχειρηματικές δραστηριότητες αποτελεί βασική έννοια της αειφορίας και βασίζεται στις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης (Nitu & Nitu, 2009):

- Προστασία του περιβάλλοντος και διατήρηση των πόρων σε τοπικό και διεθνές επίπεδο
- Κοινωνική ευημερία και ισότητα ανθρώπινου δυναμικού και των κοινωνιών
- Οικονομική ευημερία για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη

Συστήματα διαχείρισης υιοθετούνται όλο και περισσότερο από επιχειρήσεις για την προώθηση και επίδειξη ορθών πρακτικών, ενώ την ίδια λογική ακολουθούν πλέον και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, που αποτελούν βασικό μοχλό ανάπτυξη της βιωσιμότητας (Burke & Gaughran, 2007). Μέχρι σήμερα, μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας έχει επικεντρωθεί στον ρόλο της συνεχούς βελτίωσης, ενώ πιο πρόσφατα, η έννοια της βελτιωτικής διαδικασίας έχει λάβει ενδιαφέρον και έχει συσχετιστεί με σημαντικές επιδόσεις και επιχειρηματικά αποτελέσματα. Η διαφορά ανάμεσα στις δύο προσεγγίσεις αφορά στο χρονικό διάστημα στο οποίο επικεντρώνεται η δραστηριότητα βελτίωσης, με τη συνεχή βελτίωση να λαμβάνει χώρα σε σχετικά μεγαλύτερη διάρκεια, ενώ οι βελτιωτικές παρεμβάσεις διαδικασίας γίνονται συνήθως βραχυπρόθεσμα (Rich & Bateman, 2003).

Η διαχείριση της εταιρικής βιωσιμότητας μπορεί να περιγραφεί τόσο με λειτουργικούς όσο και με θεσμικούς όρους. Από λειτουργική άποψη έχει σχεδιαστεί για να κατευθύνει τις οικολογικές, κοινωνικές και οικονομικές επιπτώσεις των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με τέτοιο τρόπο ώστε μια επιχείρηση να αναπτύσσεται προς την κατεύθυνση της βιωσιμότητας (Yilmaz & Flouris, 2010). Ένας πρακτικός τρόπος για τη βελτίωση της αειφορίας μίας επιχείρησης είναι η επέκταση των υφιστάμενων συστημάτων διαχείρισης ή η ανάπτυξη ενός νέου συστήματος με τέτοιο τρόπο ώστε να καλύπτει τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης και τις ανάγκες όλων των ενδιαφερομένων (Nitu & Nitu, 2009).



Σχήμα 5-1 – Ανάγκες ενδιαφερόμενων μερών

Πηγή: Nitu & Nitu, 2009

Χαρακτηριστικό των αγορών σήμερα είναι το ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, μέσα στο οποίο οι επιχειρήσεις καλούνται να λάβουν αποφάσεις γρήγορα, με αποτέλεσμα η διαχείριση της στρατηγικής τους να είναι δυσκολότερη σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια (Wagner, 2004). Ταυτόχρονα, οι πληροφορίες σπανίως επαρκούν, ενώ σύμφωνα με τα νέα δεδομένα, απαιτούνται νέα μέτρα για την αξιολόγηση του αντίκτυπου των στρατηγικών και των ενεργειών των επιχειρήσεων όσον αφορά στη βιωσιμότητά τους (Bose, 2004). Οι León-Soriano et al. (2010) επισημαίνουν ότι οι περιβαλλοντικές και κοινωνικές ελλείψεις αντικατοπτρίζονται μόνο εν μέρει στις οικονομικές συναλλαγές και διαχειρίζονται μέσω συγκεκριμένων συστημάτων περιβαλλοντικής ή κοινωνικής διαχείρισης που δεν συνδέονται με την οικονομική επιτυχία της επιχείρησης.

Η ισορροπημένη κάρτα βαθμολογίας (Balanced Scorecard-BSC) μπορεί αρχικά να αναπτύχθηκε με σκοπό τη σύνδεση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης με οικονομικά αποτελέσματα, αποσκοπώντας στην αύξηση της επιχειρηματικής κερδοφορίας, σήμερα θεωρείται ένα κατάλληλο εργαλείο για τη διαχείριση της βιωσιμότητας ή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Bieker and Waxenberger, 2002).

Οι León-Soriano et al. (2010) ανασκοπούν τη διεθνή βιβλιογραφία και παρουσιάζουν τις μελέτες που έχουν χρησιμοποιήσει ως λύση τη BSC προκειμένου να καλύψουν το κενό της ολοκλήρωσης που παρατηρείται στη διαχείριση της αειφορίας όσον αφορά στον αντίκτυπο της περιβαλλοντικής και κοινωνικής διάστασης στα οικονομικά αποτελέσματα.

Όπως και στην περίπτωση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, η ιδέα ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης (Integrated Management System-IMS) έχει σχεδιαστεί γύρω από τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων μερών. Σύμφωνα με τους Asif et al. (2013), τα τυποποιημένα συστήματα διαχείρισης στην κοινή πρακτική περιλαμβάνουν το ISO 9001 για την ποιότητα, το ISO 14001 και το Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) για περιβαλλοντικά θέματα, το ISO 10001 για συστήματα ικανοποίησης πελατών και παραπόνων, το ISO 31000 για διαχείριση κινδύνου, το AA1000 για διασφάλιση βιωσιμότητας, το ISO 26000 για εταιρική ευθύνη και το SA 8000 για κοινωνική ευθύνη.

Παρά την ελκυστικότητα της μικρότερης διάρκειας, η οποία χαρακτηρίζει τις βελτιώσεις που προτείνονται σε σχέση με τις διαδικασίες, τα συστήματα που βασίζονται στις διαδικασίες πάσχουν σε σχέση με τα συστήματα συνεχούς βελτίωσης κυρίως όσον αφορά στη βιωσιμότητά τους (Burke & Gaughran, 2007). Η εστιασμένη προσέγγιση στα ενδιαφερόμενα μέρη των συστημάτων διαχείρισης αειφορίας παρέχει μια θεμελιώδη βάση για την ενσωμάτωση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ως μέρος αυτών των επιμέρους συστημάτων διαχείρισης ή ενός πιο ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης.

Οι Rojasek & Zimmerman (2011) επισημαίνουν ότι για να εφαρμοστεί ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα βιωσιμότητας, τρία στοιχεία απαιτούνται: ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης βιωσιμότητας, ένα πλαίσιο για τη μέτρηση της απόδοσής της και ένα πρόγραμμα συνεχούς βελτίωσης. Σύμφωνα με τους Culaba & Purvis (1999), τέτοια συστήματα σχετίζονται με την διαδικασίες παραγωγής, χρησιμοποιώντας μεθόδους βάσει της αξιολόγησης του κύκλου ζωής (Life Cycle Assessment-LCA).

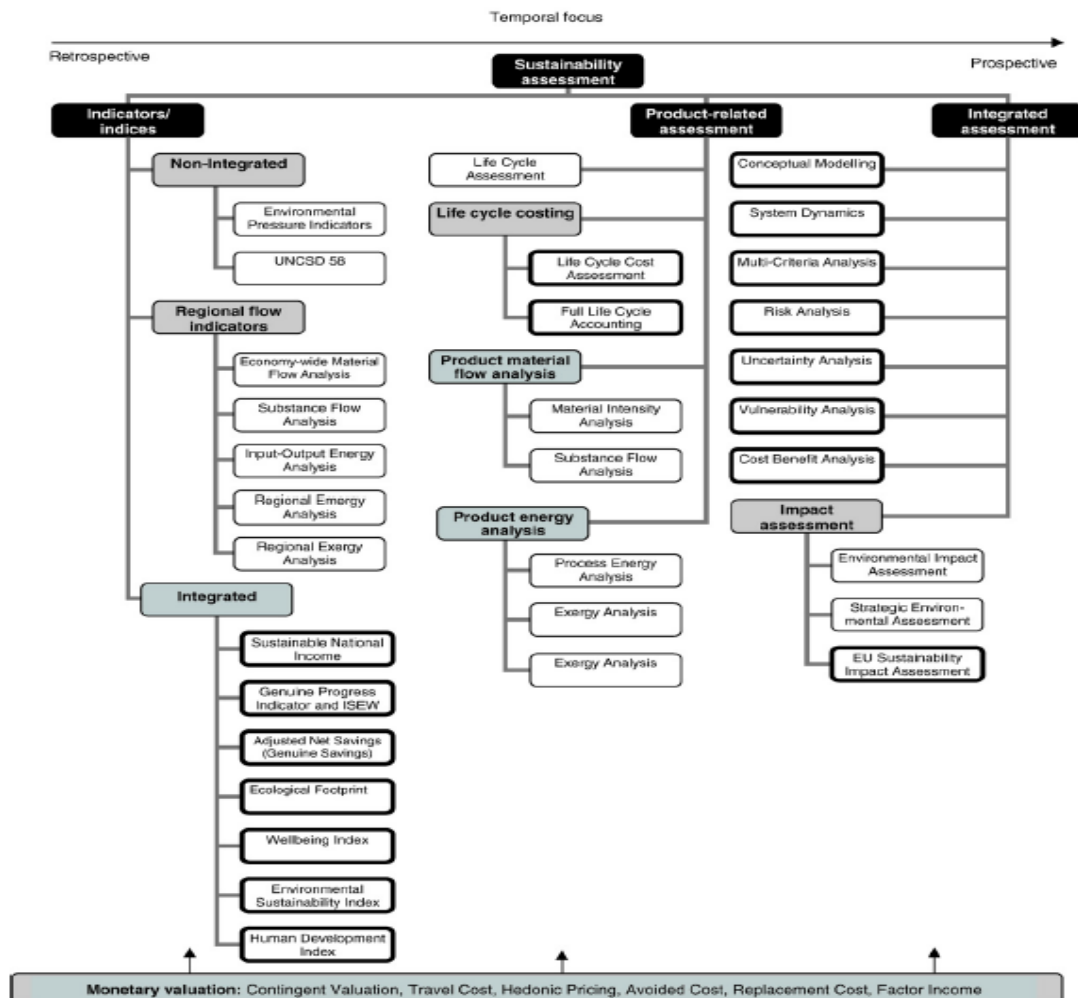
Επιπλέον, όσον αφορά στις διαδικασίες, οι Lindsay et al. (2003) επισημαίνουν ότι δεν υπάρχει ένας σαφής ορισμός για το τι είναι μια διαδικασία. Παρόλ' αυτά, σε



όλους τους διαθέσιμους ορισμούς, υπάρχουν κοινά συστατικά, όπως η μετατροπή της εισροής σε εκροή που αναφέρεται από τον Melan (1992), η προστιθέμενη αξία για τον πελάτη, η οποία είναι προαπαιτούμενο σύμφωνα με τους Adesola & Baines (2005), αλλά και οι επαναλαμβανόμενες και αλληλένδετες δραστηριότητες που αναφέρονται από τον Hammer (1996). Έτσι, ο Isaksson (2006) πιστεύει ότι λόγω των μικρών διαφορών μεταξύ των ορισμών, είναι δυνατή μία σύνθεση που να αντικατοπτρίζει τη μετατόπιση της σημασίας που δίνεται στον πελάτη προς τη σημασία που πρέπει να δίνεται προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Σύμφωνα με τον Psomas et al. (2011), οι επιχειρηματικές διαδικασίες κατηγοριοποιούνται χρησιμοποιώντας διαφορετικές αρχές, με τις δύο περισσότερο κοινές να είναι η φύση της διαδικασίας και ο τρόπος ιεράρχησης των λεπτομερειών που την αφορούν. Οι Cakar et al. (2003) ταξινομούν τις επιχειρηματικές διαδικασίες με βάση τη φύση τους σε διαδικασίες διαχείρισης, σε λειτουργικές και σε υποστηρικτικές διαδικασίες. Ο Harrington (1991) ταξινομεί τις επιχειρηματικές διαδικασίες ως προς την ιεραρχία των λεπτομερειών τους και τις κατηγοριοποιεί σε δραστηριότητες και καθήκοντα. Οι λειτουργικές διεργασίες ορίζονται ως εκείνες που παρέχουν αποτελέσματα στους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους της επιχείρησης, ενώ οι υποστηρικτικές διαδικασίες που παρέχουν υποστήριξη στις λειτουργικές διαδικασίες και οι διαδικασίες διαχείρισης που καλύπτουν τη στρατηγική, τον προγραμματισμό και τον έλεγχο της επιχείρησης αφορούν στους εσωτερικούς (Isaksson, 2006).

Έχοντας αναγνωρίσει ότι υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις για τις μεθόδους, τα εργαλεία και τους δείκτες αξιολόγησης, μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με βάση πολλούς παράγοντες ή διαστάσεις, οι Ness et al. (2007) εξέτασαν στο προτεινόμενο σύστημα τους ακόλουθους παράγοντες: 1) τα χρονικά χαρακτηριστικά του εργαλείου, δηλαδή εάν αξιολογεί το παρελθόν ή χρησιμοποιείται για την πρόβλεψη μελλοντικών αποτελεσμάτων, 2) την περιοχή εστίασης που μπορεί να αφορά από το επίπεδο προϊόντος μέχρι την προτεινόμενη αλλαγή πολιτικής, και 3) την ενσωμάτωση συστημάτων φύσης-κοινωνίας, δηλαδή εάν και σε ποιο βαθμό το εργαλείο συνδυάζει περιβαλλοντικές, κοινωνικές και/ή οικονομικές πτυχές.

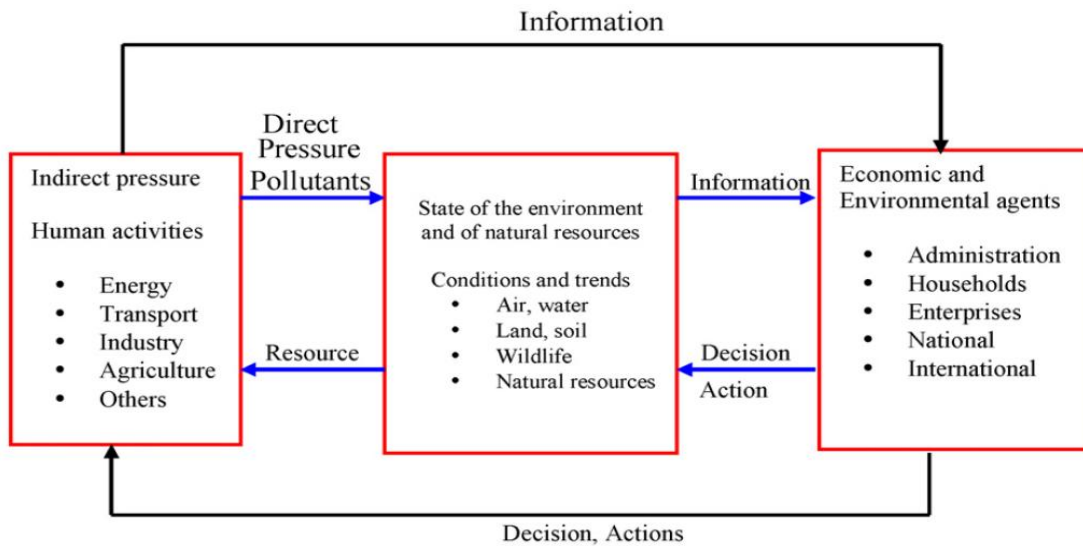


Σχήμα 5-2 – Σύστημα αξιολόγησης εργαλείων βιωσιμότητας

Πηγή: Ness et al., 2007

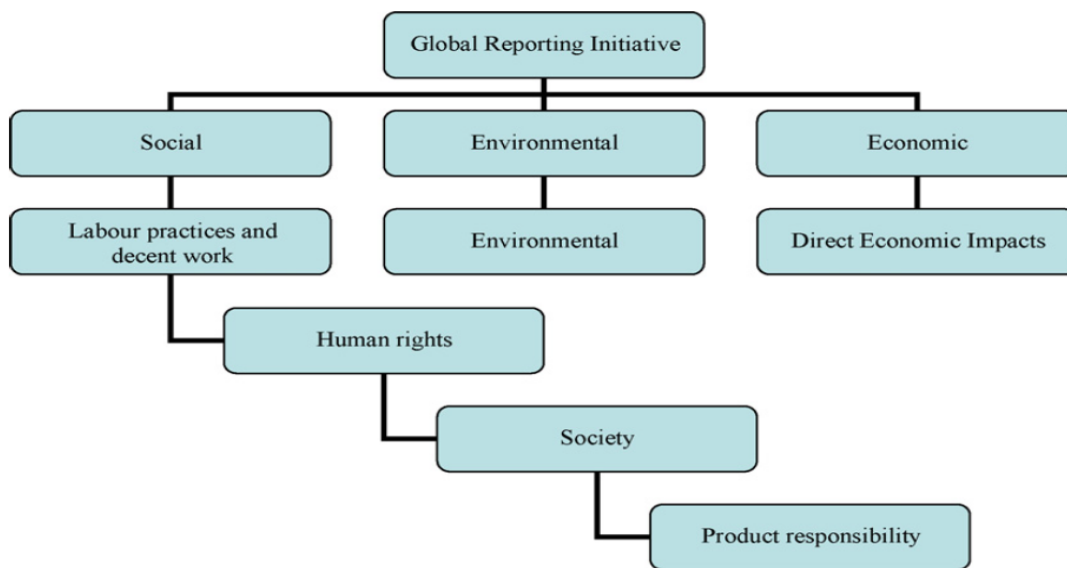
## 5.2 Συστήματα διαχείρισης αιφρορίας

Οι Singh et al. (2009) παρουσίασαν μία ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τις μεθοδολογίες αξιολόγησης της αιφρορίας.



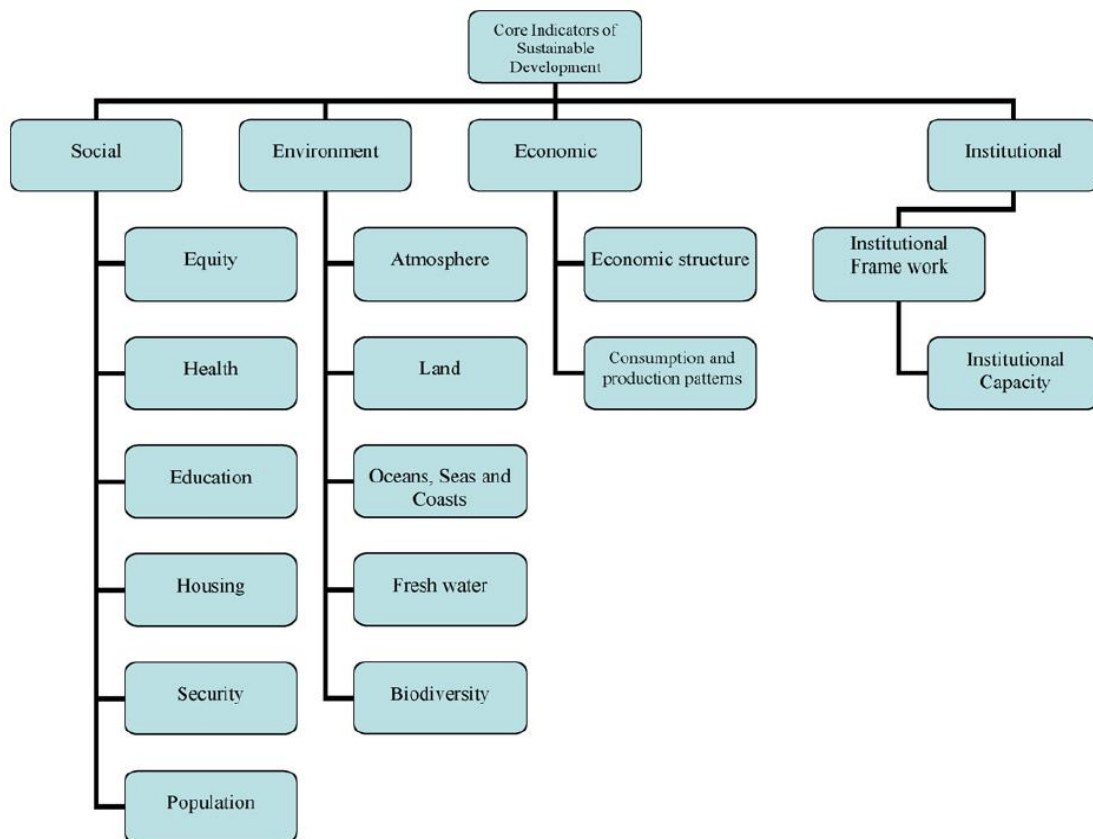
Σχήμα 5-3 – Σύστημα διαχείρισης αιφορίας Pressure State Response (PSR)

Πηγή: Singh et al., 2009



Σχήμα 5-4 – Σύστημα διαχείρισης αιφορίας Global Reporting Initiative (GRI)

Πηγή: Singh et al., 2009



Σχήμα 5-5 – Σύστημα διαχείρισης αειφορίας United Nations Commission for Sustainable Development (UNCSD)

Πηγή: Singh et al., 2009

Το σύστημα Pressure State Response (PSR) βασίζεται στο ότι οι ανθρώπινες δραστηριότητες ασκούν «πιέσεις» στο περιβάλλον και αλλάζουν την ποιότητά του και την ποσότητα των φυσικών πόρων, ενώ η κοινωνία ανταποκρίνεται σε αυτές τις αλλαγές μέσω περιβαλλοντικών και οικονομικών πολιτικών. Το Global Reporting Initiative GRI εγκαινιάστηκε, έχοντας ως ισχυρό σημείο εστίασης των κατευθυντήριων γραμμών την υποβολή εκθέσεων με στόχο την ενίσχυση της ποιότητας. Ενώ, το GRI εστιάζει σε τρεις τομείς, δηλαδή κοινωνικό, οικονομικό και περιβαλλοντικό, το Παγκόσμιο Επιχειρηματικό Συμβούλιο για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (CSD) δημιούργησε ένα πλαίσιο δεικτών βιωσιμότητας για την αξιολόγηση της κυβερνητικής προόδου προς τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης, ομαδοποιώντας τους δείκτες σε 15 κύριους τομείς, οι οποίοι χωρίζονται μεταξύ των τεσσάρων πτυχών της αειφόρου ανάπτυξης (Singh et al., 2009).

### 5.3.1 Σύστημα διαχείρισης Plan-Do-Check-Act

Σύμφωνα με τους Nitu & Nitu (2009), Η δημιουργία ενός συστήματος διαχείρισης για την αειφορία μίας επιχείρησης βασίζεται στον καθορισμό κατάλληλων πρακτικών, διαδικασιών και στόχων, με βάση την ανάλυση των περιβαλλοντικών, κοινωνικών και οικονομικών θεμάτων της αγοράς, όπως αυτά αποτυπώνονται στις συνθήκες της αγοράς, αλλά ταυτόχρονα θα πρέπει να διατηρείται ο κύκλος Plan-Do-Check-Act (PDCA) του συστήματος διαχείρισης.

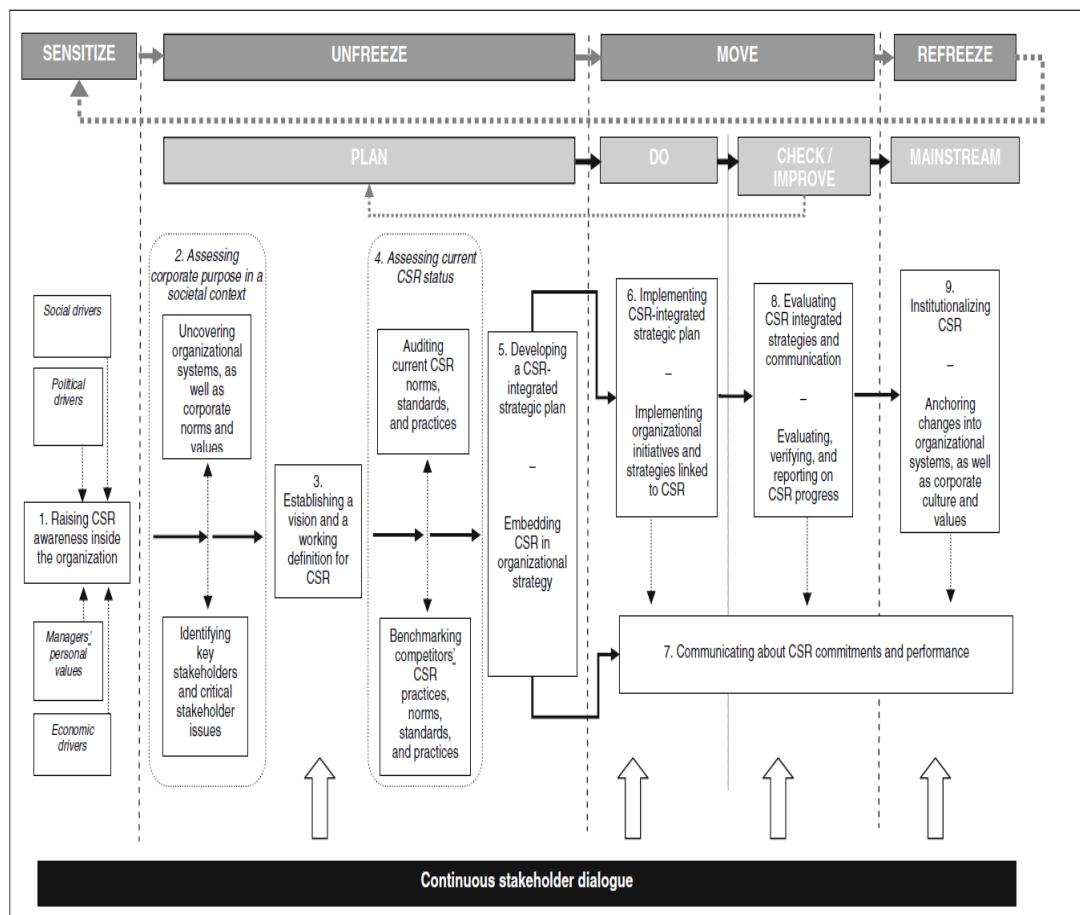


Σχήμα 5-6 – Βασικά στοιχεία του συστήματος Plan-Do-Check-Act (PDCA)

Πηγή: Nitu & Nitu, 2009

Ένα τέτοιο σύστημα διαχείρισης για την αειφορία, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του όλες τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών, ξεκινώντας από το εσωτερικό της επιχείρησης και φτάνοντας σε παγκόσμιο επίπεδο. Αντιμετωπίζοντας το σύστημα αυτό από τη μεριά των ενδιαφερομένων, οι Mason et al. (2009) πρότειναν μικρές διαφοροποιήσεις για την ενσωμάτωση του συστήματος στο ευρύτερο πλαίσιο της

## εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

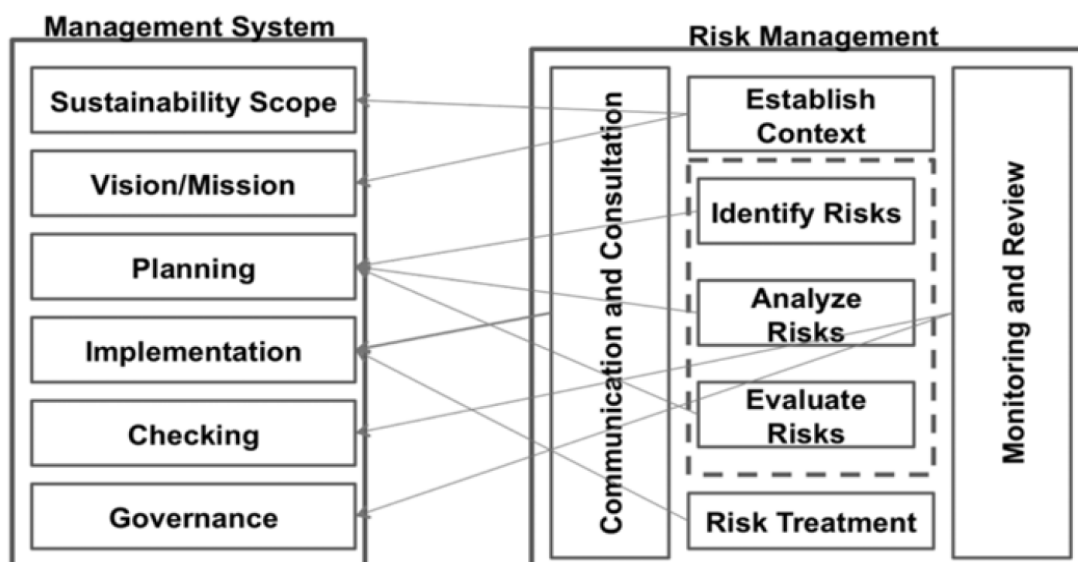


Σχήμα 5-7 – Σχεδιασμός και ενσωμάτωση του συστήματος PDCA στην εταιρική κοινωνική ευθύνη

Πηγή: Maon et al., 2009.

Σύμφωνα με τους Nitu & Nitu (2009), ζωτικής σημασίας, πέρα από την αναγνώριση όλων των ενδιαφερομένων μερών, είναι και η αναγνώριση των περιορισμών, οι οποίοι μπορεί να αφορούν σε οικονομικούς παράγοντες (φορολογική πολιτική, ζήτηση, επιτόκια), κοινωνικούς (πληθυσμιακή αύξηση, διαθεσιμότητα εργαζομένων) ή περιβαλλοντικούς (διαθεσιμότητα γης, φυσικών πόρων). Η αναγνώριση των αναγκών και των περιορισμών χρησιμοποιείται στην ανάλυση και διαχείριση κινδύνου, ώστε να προσδιοριστεί ο κίνδυνος για όλα τα επιχειρησιακά επίπεδα, αλλά και η συμμόρφωση της επιχείρησης με τα κριτήρια που έχουν

επιλεγεί, καθώς και η διαδικασία λήψης αποφάσεων (Maon et al., 2009). Στην ίδια λογική, ο Rojasek (2011) ανέδειξε τη σημασία της ενσωμάτωσης της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου στο σύστημα διαχείρισης της αειφορίας της επιχείρησης.



Σχήμα 5-8 – Ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνου στο σύστημα διαχείρισης αειφορίας

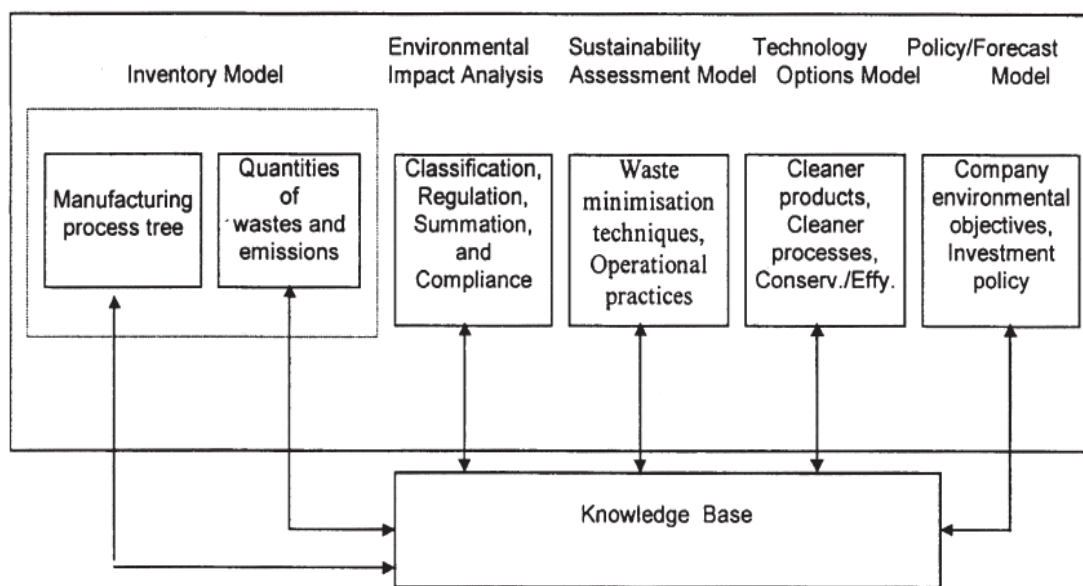
Πηγή: Rojasek, 2011

Τέλος, το σύστημα διαχείρισης της αειφορίας βασίζεται σε πολλές πτυχές της επιχείρησης, όπως στον διάλογο και στη διαπραγμάτευση, στην αλλαγή κουλτούρας και της συμπεριφοράς, καθώς και στη συνεχή μαθησιακή διαδικασία (Maon et al., 2009). Αντίστοιχα, η διαδικασία διαχείρισης κινδύνου θα πρέπει να ενσωματωθεί στο συνολικό σύστημα διαχείρισης της εταιρίας και θα πρέπει να υπόκειται στις απαιτήσεις του συστήματος για παρακολούθηση, επανεξέταση και επικοινωνία τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού (Rojasek, 2011).

### 5.3.2 Σύστημα διαχείρισης Life Cycle Assessment (LCA)

Σύμφωνα με το ISO 14040 (1997), μια μέθοδος αξιολόγησης του κύκλου ζωής ξεκινά με την απόκτηση πρώτων υλών, συνεχίζει με τα στάδια παραγωγής και καταλήγει

είτε στην απόρριψη του προϊόντος είτε στην τελική διάθεσή του προς χρήση, ενώ η μέθοδος περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων, την ανάλυση των αποθεμάτων, την εκτίμηση των επιπτώσεων και την ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Οι Culaba & Purvis (1999) χρησιμοποίησαν τη μεθοδολογία για την αξιολόγηση του κύκλου ζωής και ενσωμάτωσαν διαδικασίες για την αξιολόγηση των επιδράσεων της ελαχιστοποίησης των απορριμμάτων και της ανάκτησης υλικών στην περιβαλλοντική απόδοση των συστημάτων παραγωγής, με την εισαγωγή της παραμέτρου «δείκτης βιωσιμότητας».



Σχήμα 5-9 – Σύστημα διαχείρισης Life Cycle Assessment (LCA)

Πηγή: Culaba & Purvis, 1999

Οι Culaba & Purvis (1999), περιέγραψαν τη μεθοδολογία για την αξιολόγηση του κύκλου ζωής των διαδικασιών παραγωγής λαμβάνοντας υπόψη τα οφέλη της ευελιξίας και της λήψης αποφάσεων που προκύπτουν από τη χρήση ενός έμπειρου συστήματος από τον κλάδο της τεχνητής νοημοσύνης, το οποίο παράγει αποτελέσματα προσανατολισμένα στον επιθυμητό τομέα, βασιζόμενο σε ένα σύνολο γνώσεων και ανθρώπινης εμπειρίας. Τα οφέλη προκύπτουν από τη δυνατότητα ενημέρωσης και επέκτασης της βάσης γνώσεων του έμπειρου συστήματος ανάλογα με τα επιλεγμένα χαρακτηριστικά του κύκλου ζωής και την

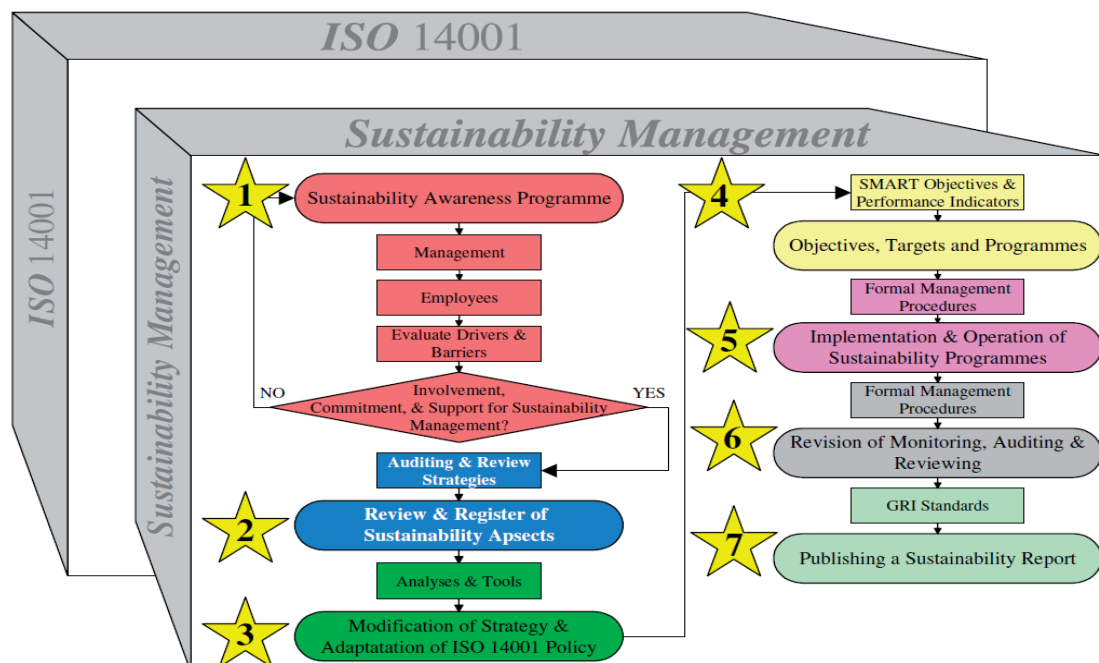


ικανότητα ιεράρχησης εντός της μηχανής συμπερασμάτων, ώστε να διαμορφώνονται οι τελικές αποφάσεις.

### 5.3.3 Σύστημα διαχείρισης αειφορίας για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

#### Σύστημα ενσωμάτωσης της αειφορίας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Με την εφαρμογή ενός συστήματος αειφορίας με πραγματική δέσμευση για βελτιωμένες επιδόσεις, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ) θα επωφεληθούν από την ενισχυμένη αποτελεσματικότητα των λειτουργιών τους, την επικοινωνία και την αλληλεπίδραση με τα ενδιαφερόμενα μέρη και από τις μειωμένες αρνητικές επιπτώσεις στην κοινωνία και το περιβάλλον. Βασισμένοι στη σημασία της απόκτησης πιστοποίησης σύμφωνα με το ISO 14001, οι Burke & Gaughran (2007) ανέπτυξαν ένα σύστημα για την ενσωμάτωση της αειφορίας στις ΜμΕ. Στο πρώτο επίπεδο του συστήματος ο στόχος είναι η απόκτηση της πιστοποίησης, ενώ τα βήματα του δεύτερου επιπέδου παρουσιάζονται στο ακόλουθο Σχήμα 5-10.



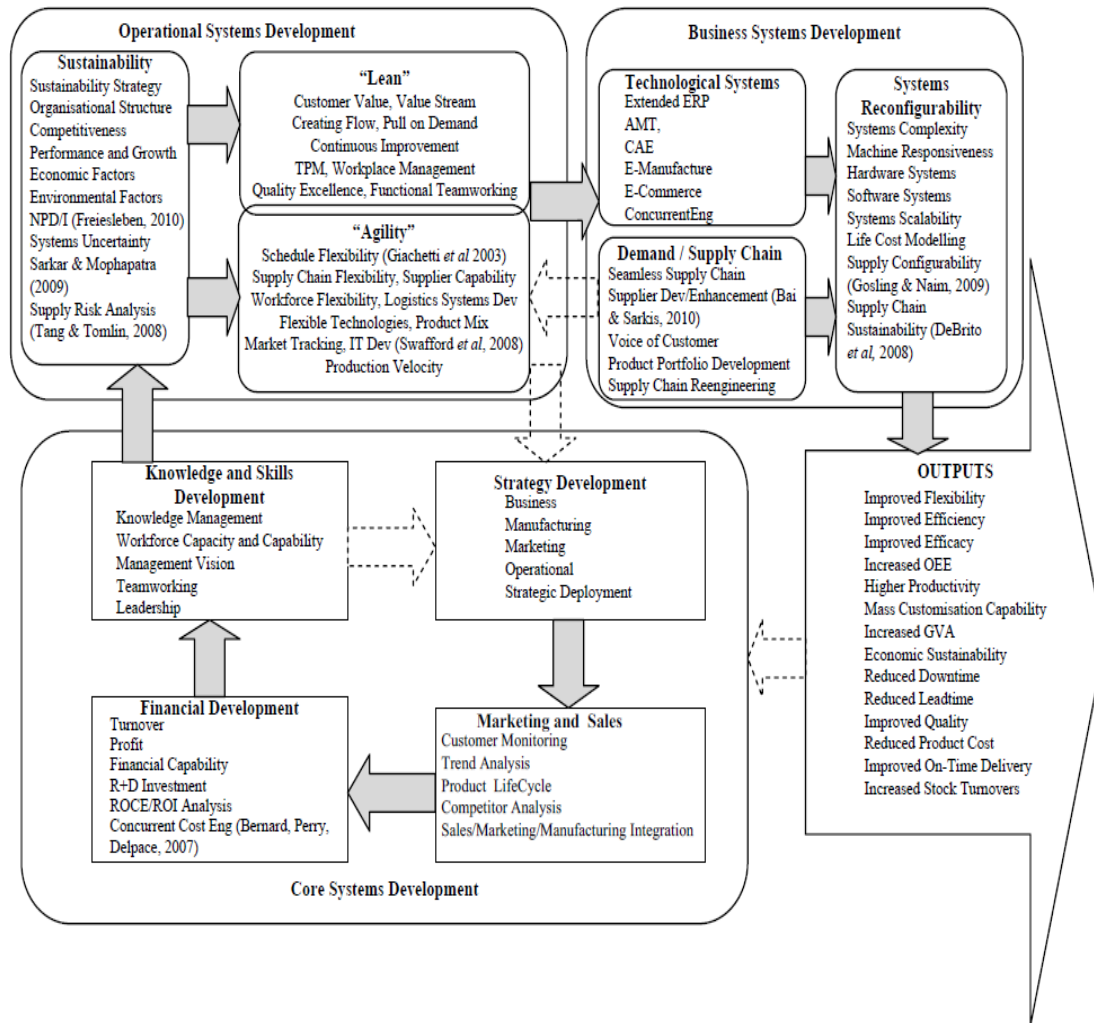
Σχήμα 5-10 – Σταδιακά βήματα προς το σύστημα διαχείρισης αειφορίας

Πηγή: Burke & Gaughran, 2007

Οι ΜμΕ είναι κρίσιμες για την επίτευξη της βιωσιμότητας και, παρόλο που έχουν μοναδικά πλεονεκτήματα ευελιξίας και προσαρμοστικότητας, δεν διαθέτουν τις γνώσεις ή τα απαιτούμενα εργαλεία για τη διαχείριση της βιωσιμότητας στις δραστηριότητές τους. Σε σχέση με το πρώτο επίπεδο, όπου οι ΜμΕ στοχεύουν στη διαδικασία πιστοποίησης μέσω εξωτερικού ελέγχου, στο δεύτερο επίπεδο, προετοιμάζονται για τη δημοσίευση μιας εθελοντικής έκθεσης βιωσιμότητας και τη μετάδοση της εφαρμογής των πρακτικών βιωσιμότητας εσωτερικά (Burke & Gaughran, 2007).

#### *Σύστημα διαχείρισης αειφορίας Fit Management Framework (FMF)*

Λαμβάνοντας υπόψη τις βασικές αρχές της ευελιξίας και της λιτότητας των ΜμΕ, οι Pham & Thomas (2012), πρότειναν μία συστηματική προσέγγιση διαχείρισης αειφορίας για τον προσδιορισμό της ικανότητας παραγωγής (Fit Management Framework-FMF), καθώς σύμφωνα με τους ίδιους, για να μπορέσουν οι ΜμΕ να είναι ανταγωνιστικές θα πρέπει να επιτύχουν ένα αποτελεσματικό επίπεδο λιτότητας, ευελιξίας και βιωσιμότητας, το οποίο αντιστοιχεί στο επίπεδο αλλαγής και αβεβαιότητας εντός ενός λειτουργικού συστήματος καθώς και του εν γένει επιχειρηματικού περιβάλλοντος.



Σχήμα 5-11 – Σύστημα διαχείρισης αβεβαιότητας στην ικανότητα παραγωγής (FMF)

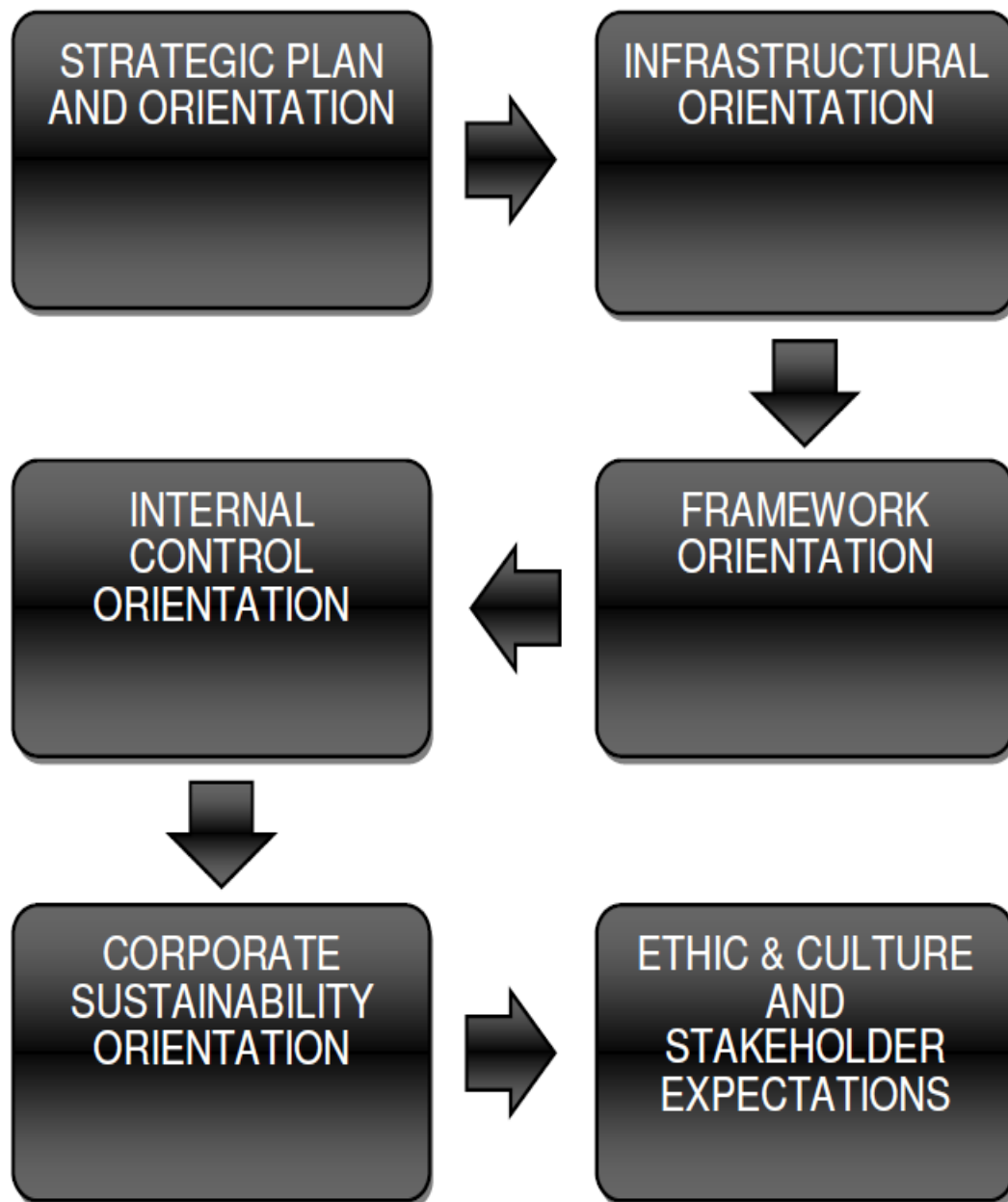
Πηγή: Pham & Thomas, 2012

Οι στρατηγικές της ευελιξίας και της λιτότητας επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να εξοικονομήσουν πόρους σε όρους παραγωγής, αν και η αποτελεσματικότητά τους εξαρτάται από τον όγκο και τη ζήτηση των προϊόντων τους. Η δημιουργία ενός νέου ολιστικού μοντέλου που ενσωματώνει από τη μία πλευρά την παραγωγική αποδοτικότητα που επιτυγχάνεται μέσω της λιτότητας και της ευελιξίας, και την ανάγκη εισόδου σε νέες αγορές μέσω αποτελεσματικών στρατηγικών μάρκετινγκ και καινοτομίας προϊόντων, είναι απαραίτητη για την επίτευξη μακροπρόθεσμης οικονομικής βιωσιμότητας έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να μπορέσουν να ανταποκριθούν στην παροχή εξατομικευμένων προϊόντων σε τιμές μαζικής παραγωγής (Pham & Thomas, 2012).

#### 5.3.4 Σύστημα διαχείρισης αειφορίας Enterprise Sustainability Risk Management (ESRM)

Οι στόχοι της εταιρικής βιωσιμότητας αποτυπώνονται και στη διαχείριση των κινδύνων σύμφωνα με τους Yilmaz & Flouris (2010), οι οποίοι πρότειναν το σύστημα διαχείρισης κινδύνων αειφορίας επιχειρήσεων (Enterprise Sustainability Risk Management-ESRM), το οποίο ενσωματώνει τις διαστάσεις της έννοιας του Triple Bottom Line, δηλαδή τη χρηματοοικονομική, την κοινωνική, και την περιβαλλοντική, και περιλαμβάνει επίσης στρατηγικές και πολιτιστικές διαστάσεις της επιχειρηματικής διαχείρισης, όπως τις αξίες, το όραμα, την επικοινωνία, το στυλ ηγεσίας και τη διαχείριση συγκρούσεων.

Το σύστημα Enterprise Sustainability Risk Management προσφέρει στην ουσία έναν στρατηγικό οδικό χάρτη, για την ανάληψη κινδύνων για τις επιχειρήσεις, αλλά και για την αξιοποίηση των ευκαιριών της βιώσιμης ανάπτυξης. Η διαδικασία του εννοιολογικού μοντέλου Διαχείρισης Κινδύνων Αειφορίας Επιχειρήσεων αποτελείται από πέντε κύριες φάσεις: τον στρατηγικό προσανατολισμό της επιχείρησης με το αντίστοιχο σχέδιο, τον οργανωτικό και διοικητικό προσανατολισμό της με τις αντίστοιχες υποδομές, τη ρύθμιση του συστήματος προσανατολισμού της, τον εσωτερικό έλεγχο για την παρακολούθηση του συστήματος με τις αντίστοιχες αναφορές, καθώς και τον εταιρικό προσανατολισμό για τη βελτιστοποίηση της απόδοσης της βιωσιμότητας της επιχείρησης (Yilmaz & Flouris, 2010):



Σχήμα 5-12 – Σύστημα διαχείρισης αειφορίας *Enterprise Sustainability Risk Management (ESRM)*

Πηγή: Yilmaz & Flouris, 2010

Η απόφαση για την ανάληψη βιωσιμότητας είναι σχετικά εύκολη. Ωστόσο, η εφαρμογή της βιωσιμότητας με τρόπο που εξισορροπεί ευκαιρίες και κινδύνους είναι μια σημαντική πρόκληση και το επιχειρηματικό μοντέλο που ακολουθείται από την εκάστοτε επιχείρηση πρέπει να χαρακτηρίζεται από θεμελιώδη καινοτομία για να επιτύχει τον στόχο του, με την πρωτοποριακή σκέψη να είναι απαραίτητη για

την ενσωμάτωση της βιωσιμότητας σε κάθε πτυχή του επιχειρηματικού μοντέλου (Salzmann et al., 2005).

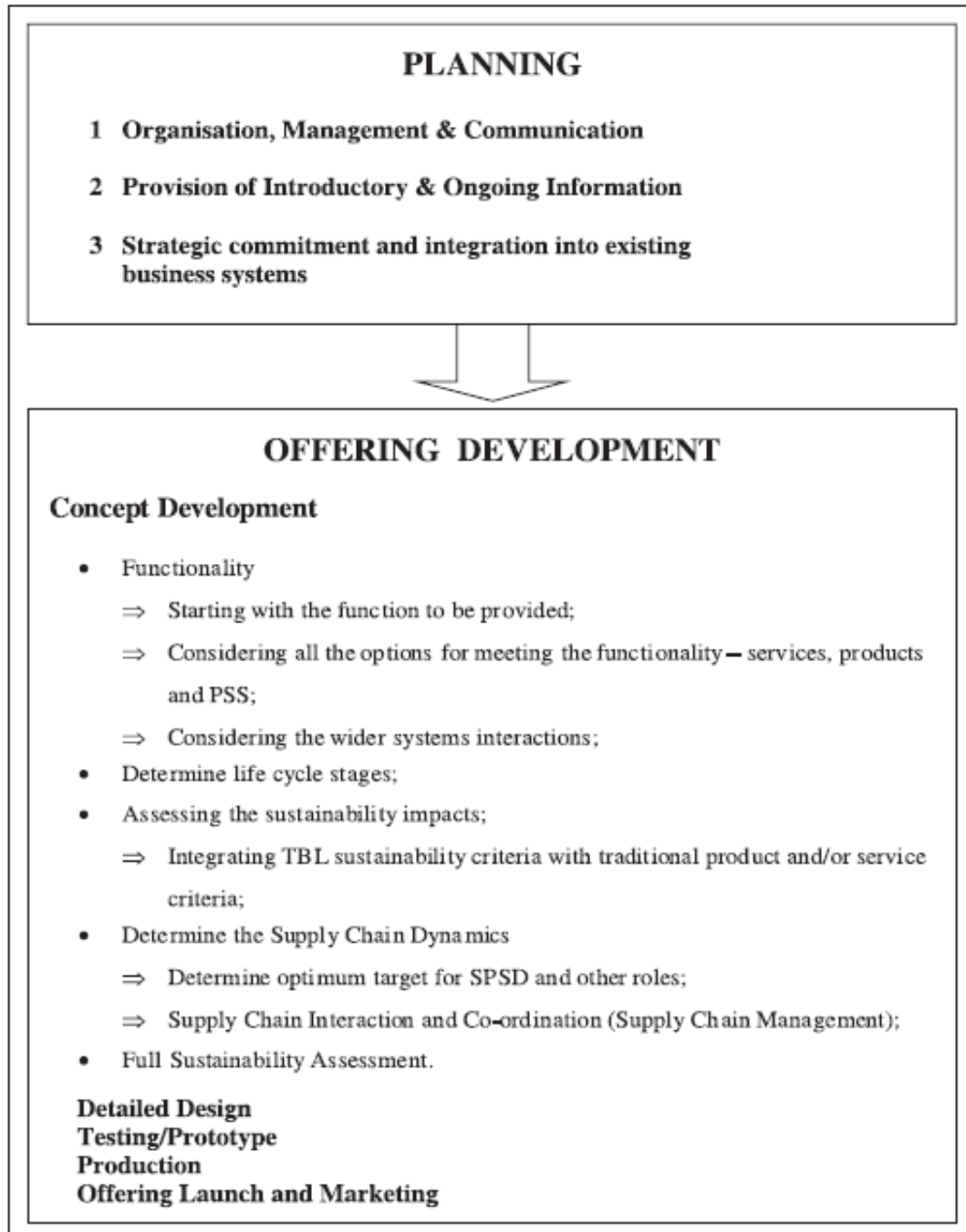
Το μοντέλο πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων Αειφορίας Επιχειρήσεων παρέχει πολλά βασικά οφέλη που επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να διασφαλίσει τη βιωσιμότητά της. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, αυτά περιλαμβάνουν Yilmaz & Flouris (2010):

- Διευθυντικές προσεγγίσεις και διαδικασίες, όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός, η εταιρική διακυβέρνηση, η διαχείριση ανθρώπινων πόρων, η διαδικασία λήψης αποφάσεων, η διαχείριση φήμης, η διαχείριση κρίσεων, ο σχεδιασμός και διαχείριση εταιρικών πόρων και η διαχείριση οικονομικών κινδύνων.
- Η ενοποίηση των οικονομικών, των κοινωνικών και των περιβαλλοντικών μεταβλητών και κριτηρίων με στρατηγικούς στόχους, σύμφωνα με την έννοια της προσέγγισης TBL.
- Πλήρης ενσωμάτωση της βιωσιμότητας σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης από τη διοίκηση και τη στρατηγική της μέχρι τον κάθε εργαζόμενο.
- Κατανόηση της αλληλεξάρτησης μεταξύ της επιχείρησης, της κοινωνίας και του περιβάλλοντος, με ένα ολιστικό αποτύπωμα των οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιπτώσεων στην εταιρική βιωσιμότητα τόσο για τα στελέχη όσο και για το προσωπικό.
- Εξαγορά μετόχων και αύξηση της εταιρικής αξίας της επιχείρησης.

#### 5.3.5 Σύστημα Διαχείρισης Αειφορίας Sustainable Products and Services Development (SPSD)

Το σύστημα διαχείρισης αειφορίας Sustainable Products and Services Development (SPSD) αποτελεί μία νέα προσέγγιση για την εξέλιξη των υπαρχουσών προσεγγίσεων, αποσκοπώντας στο να υποστηρίξει τη βιομηχανία και να μεγιστοποιήσει τη βιωσιμότητά της και αντίστοιχα την περιβαλλοντική, κοινωνική και οικονομική της επίδοση (Maxwell et al., 2006). Τα στάδια της διαδικασίας υλοποίησης SPSP βασίζονται σε μια τροποποιημένη έκδοση των τυπικών διαδικασιών ανάπτυξης προϊόντων ή/και υπηρεσιών που χρησιμοποιούνται στη βιομηχανία και ειδικότερα εκείνων που υποστηρίζονται στο ISO/TR 14062, τα οποία

απεικονίζονται παρακάτω και αφορούν στον σχεδιασμό και στην ανάπτυξη προϊόντων/υπηρεσιών.



Σχήμα 5-13 – Σύστημα διαχείρισης αιεφορίας *Sustainable Products and Services Development (SPSD)*

Πηγή: Maxwell et al., 2006

Βασιζόμενοι στη διδακτορική διατριβή της κύριας ερευνήτριας, οι συγγραφείς προτείνουν το SPSPD ως διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων και υπηρεσιών περισσότερο βιώσιμων όσον αφορά στην επίτευξη ισορροπίας μεταξύ της περιβαλλοντικής προστασίας, της κοινωνικής ισότητας και της οικονομικής ευημερίας καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής τους, ενώ παράλληλα πληρούν άλλες βασικές απαιτήσεις, όπως ποιότητα, τεχνική σκοπιμότητα και κόστος. Αναγνωρίζοντας ότι τα προϊόντα σε όλα τα στάδια του κύκλου ζωής τους (από τις πρώτες ύλες, την παραγωγή, την κατανάλωση έως το τέλος της ζωής τους) μπορούν να προκαλέσουν δυσμενείς περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις υπό το πρίσμα του TBL, οι συγγραφείς προκειμένου να καταλήξουν στην πρόταση του συστήματος SPSPD, ενσωμάτωσαν στην ερευνά τους βασικούς τομείς, οι οποίοι μελετήθηκαν νωρίτερα από την Maxwell (2004).

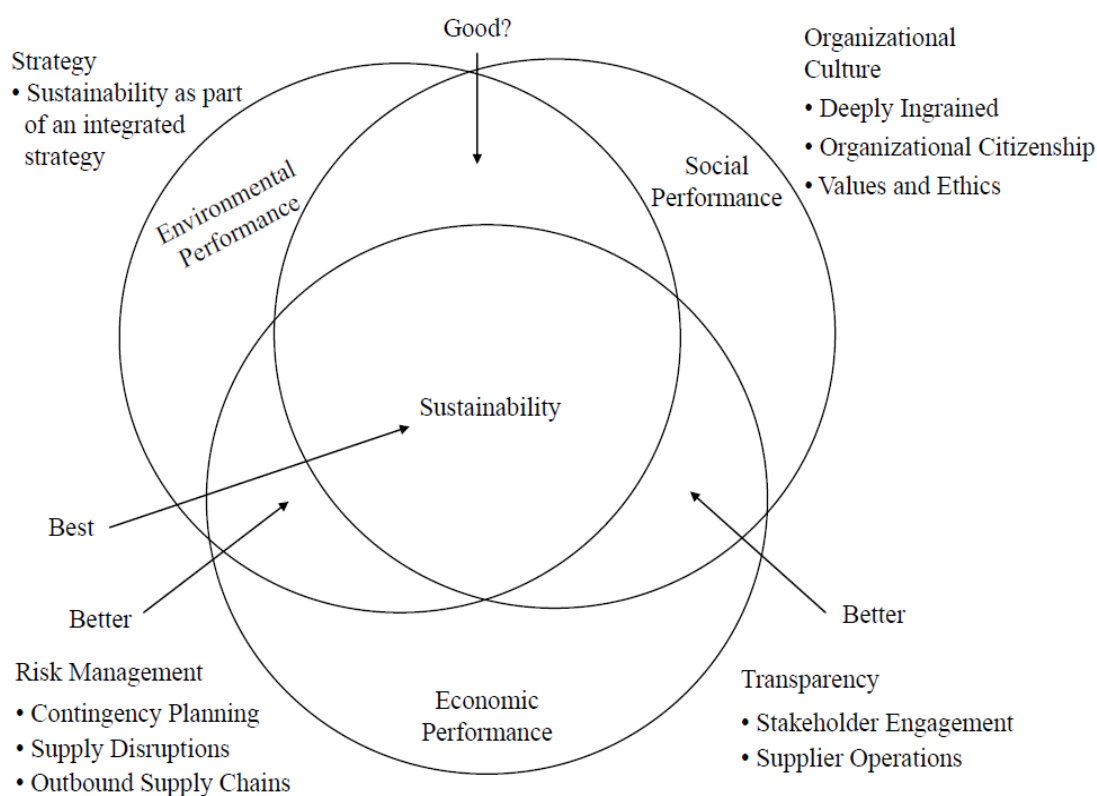
Ανάμεσά τους, αναλύθηκαν οι δυσμενείς περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις της παραγωγής και της κατανάλωσης, οι υφιστάμενες διαθέσιμες προσεγγίσεις, πρακτικές και απαιτήσεις του κλάδου που σχετίζονται με την ανάπτυξη βιώσιμων προϊόντων ή/και υπηρεσιών, ενώ προσδιορίστηκαν τα κριτήρια που πρέπει να συμπεριληφθούν στις προσεγγίσεις του κλάδου για την αποτελεσματική υποστήριξη της ανάπτυξης βιώσιμων αγαθών. Η νέα προσέγγιση SPSPD δοκιμάστηκε σε πενήντα εννέα επιχειρήσεις που απαρτίζουν στο σύνολό τους δέκα αντιπροσωπευτικές αλυσίδες εφοδιασμού για να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητά της για την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών που οδηγούν σε με βελτιωμένη βιωσιμότητα. Αποδείχθηκε ότι η προσέγγιση είναι ρεαλιστική στην υποστήριξη της βιομηχανίας σε ένα πραγματικό πλαίσιο TBL (Maxwell & van der Vorst, 2003), καθώς συγκεντρώνει ένα ευρύ φάσμα στρατηγικών για τη μεγιστοποίηση της περιβαλλοντικής και κοινωνικής επίδοσης σε προσφορές και δεν εστιάζει σε συγκεκριμένες στρατηγικές μεμονωμένα (Maxwell et al., 2006).

### 5.3.6 Σύστημα διαχείρισης αειφορίας Quality-Cost-Delivery-Partnership (QCDP)

Οι Carter et al. (2008) κατόπιν μίας λεπτομερούς ανασκόπησης της βιβλιογραφίας αναφορικά με τη βιωσιμότητα και την εφοδιαστική αλυσίδα, αναγνώρισαν ότι οι



περισσότερες έρευνες εξετάζουν ξεχωριστά το εκάστοτε κομμάτι της βιωσιμότητας, χωρίς να μελετούν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των πρακτικών. Βασιζόμενοι στην έννοια του Logistic Social Responsibility (LSR) και Purchasing Social Responsibility (PSC), προσπάθησαν να εξηγήσουν πώς η ενσωμάτωση της αειφορίας μπορεί να επιτευχθεί στο σύστημα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας και αν η μεταξύ τους σχέση επηρεάζει την οικονομική βιωσιμότητα της επιχείρησης.



Σχήμα 5-14 – Σύστημα διαχείρισης αειφορίας Sustainable Supply Chain Management (QCDP)

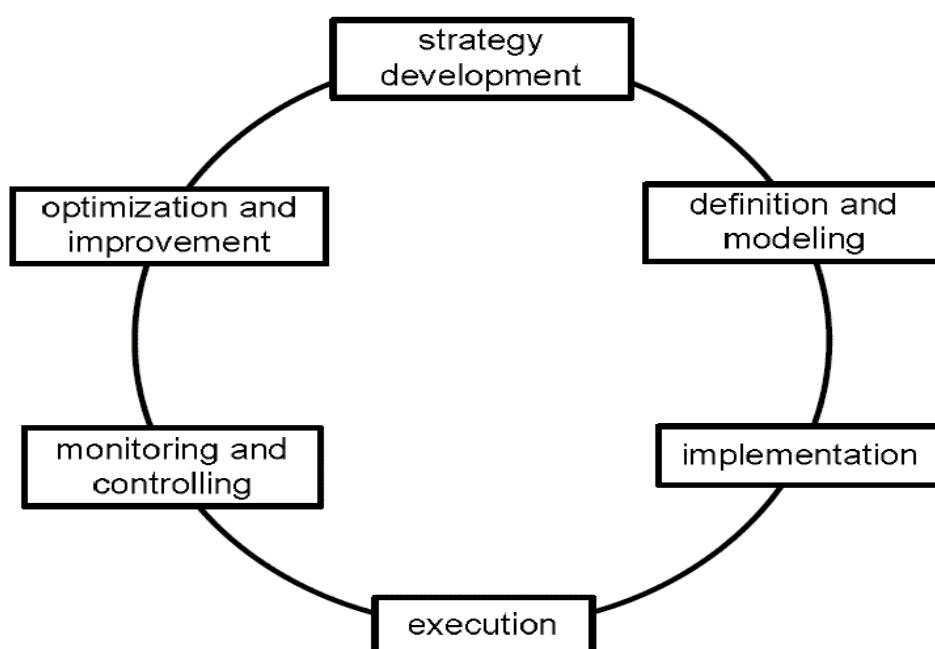
Πηγή: Carter et al., 2008

Στην περίπτωση της μελέτης τους, οι Carter et al. (2008) ορίζουν τη βιώσιμη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας ως τη στρατηγική και διαφανή ενσωμάτωση των κοινωνικών, περιβαλλοντικών και οικονομικών στόχων μίας επιχείρησης στον συστημικό συντονισμό των βασικών επιχειρηματικών διαδικασιών της, ώστε η μακροπρόθεσμη οικονομική επίδοσή της να εξασφαλιστεί. Όπως προκύπτει και από το Σχήμα 5-14, ο ορισμός των συγγραφέων βασίζεται στο Triple Bottom Line,

καθώς και στις τέσσερις υποστηρικτικές πτυχές της βιωσιμότητας, οι οποίες περιλαμβάνουν τη διαχείριση κινδύνου, τη διαφάνεια, τη στρατηγική και την κουλτούρα. Οι συγγραφείς, ακολουθώντας τις συμβουλές των Porter & Kramer (2002), δεν προτείνουν την υιοθέτηση κοινωνικών και περιβαλλοντικών πρακτικών σχετικά με την εφοδιαστική αλυσίδα των επιχειρήσεων, αλλά την ενσωμάτωση τέτοιων πρακτικών στη συνολική στρατηγική της επιχείρησης και στους αντικειμενικούς στόχους κερδοφορίας της.

### 5.3.7 Σύστημα διαχείρισης αειφορίας Green Business Process Management (GBPM)

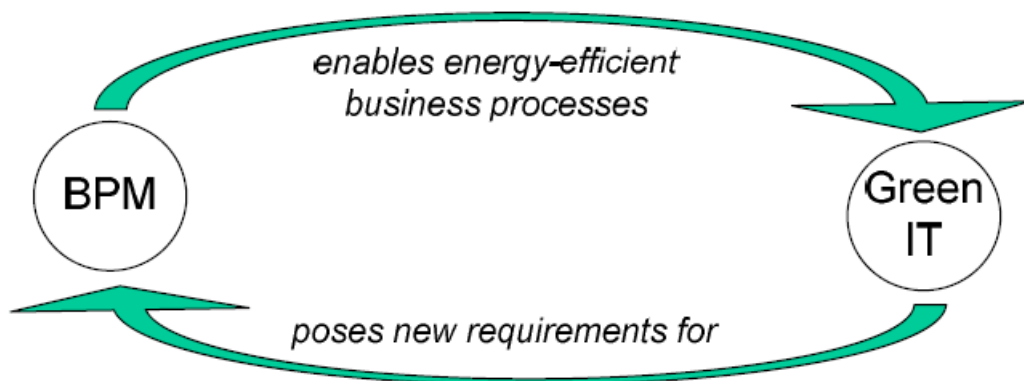
Οι Houy et al. (2010β) αναγνωρίζουν ότι η κατανάλωση ενέργειας έχει αυξηθεί δραματικά λόγω της τεχνολογίας της πληροφορικής, αλλά θεωρούν ότι η πληροφορική μπορεί να αποτελέσει μέρος της λύσης και όχι μόνο του προβλήματος. Εισηγάγαν το σύστημα διαχείρισης αειφορίας Green Business Process Management, βασιζόμενοι στο σύστημα Business Process Management πρότερης μελέτης τους (Houy et al., 2010α).



Σχήμα 5-15 – Σύστημα διαχείρισης αειφορίας Business Process Management (BPM)

Πηγή: Houy et al., 2010α.

Το σύστημα διαχείρισης BPM στοχεύει στη βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών με εξελικτικό τρόπο και βασίζεται σε μια διαδικασία συνεχούς μετασχηματισμού (Pearce et al., 1989). Αποτελεί στην ουσία μία προσέγγιση για την υποστήριξη της επιχείρησης στη διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος (Hung, 2006), ενώ πολύ συχνά γίνεται αντιληπτή ως μία προσέγγιση συνεχούς βελτίωσης σε ολόκληρο τον κύκλο ζωής των επιχειρηματικών διαδικασιών (Scheer & Brabänder, 2010). Μετά την ανάπτυξη της στρατηγικής μίας επιχείρησης, οι διαδικασίες μοντελοποιούνται και εφαρμόζονται, ενώ προβλέπεται και η παρακολούθησή τους και ο έλεγχός τους για την περαιτέρω βελτίωση του μοντέλου (Garrido, 2009).



Σχήμα 5-16 – Σύστημα διαχείρισης αειφορίας Green Business Process Management

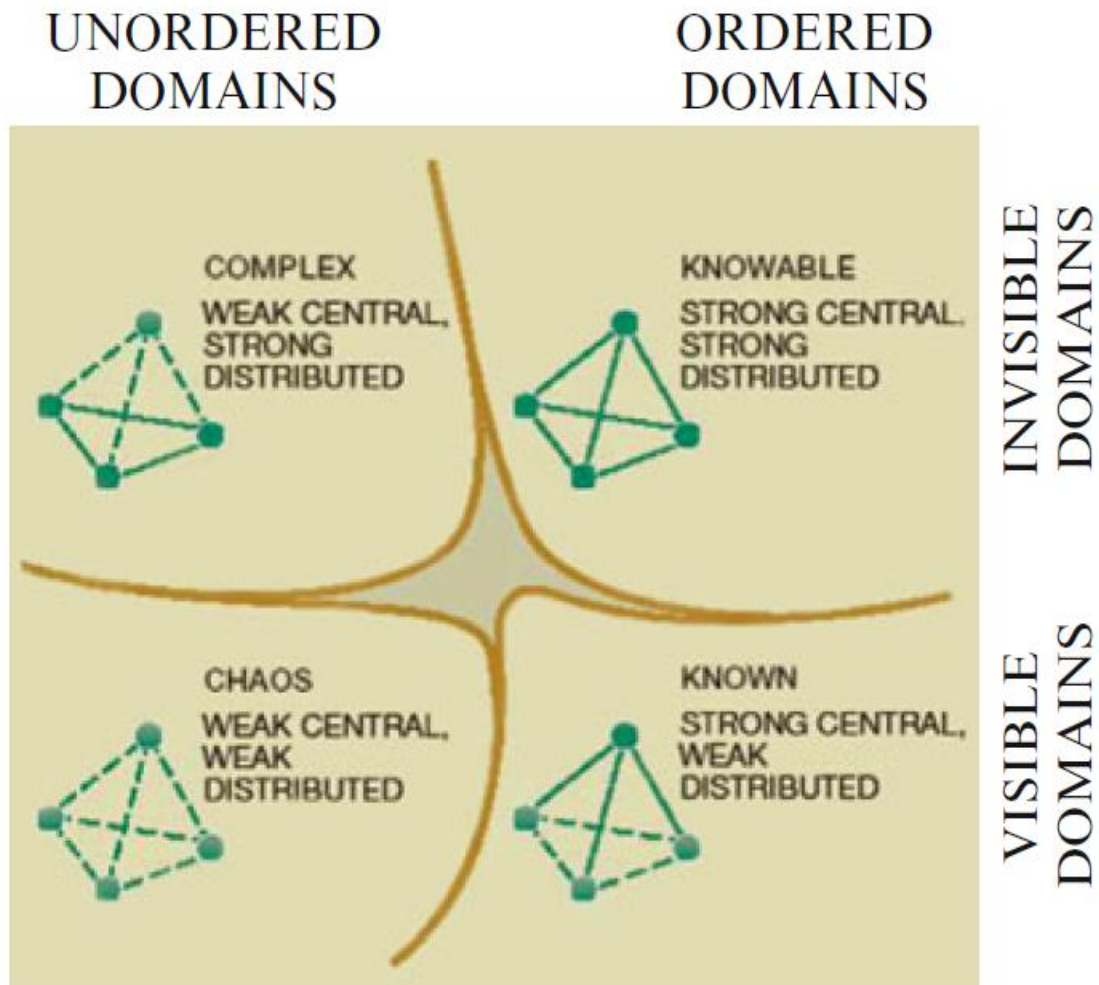
Πηγή: Houy et al., 2010β.

Το Green BPM στοχεύει στην παροχή τεχνικών για τον σχεδιασμό, την εκτέλεση, τον έλεγχο καθώς και την ανάλυση βιώσιμων διαδικασιών σε πολλούς διαφορετικούς τομείς εφαρμογής (Houy et al., 2012). Η έννοια του Green IT προσφέρει ένα σύνολο πιθανών προσεγγίσεων για τη βελτίωση της βιωσιμότητας της επεξεργασίας πληροφοριών, και σε συνδυασμό με το σύστημα διαχείρισης αειφορίας Business Process Management (BPM), μπορεί να υποστηρίξει τις πράσινες πρωτοβουλίες πληροφορικής και συνεπώς τη βιωσιμότητα και την αποδοτικότητα των πόρων των

επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που υποστηρίζονται από τεχνολογίες πληροφορικής γενικότερα. Στο σύστημα Green BPM, κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα μπορεί να αναπαρασταθεί με μία αναλογία που αντιπροσωπεύει την κατανάλωση πόρων και την παραγωγή αποβλήτων, ώστε να μπορεί να μετρηθεί και να ελεγχθεί η συνολική κατανάλωση των απαραίτητων πόρων και η συνολική παραγωγή απορριμμάτων της διαδικασίας (Houy et al., 2010β). Για παράδειγμα, οι κοινές τεχνικές και εργαλεία BPM μπορούν να υποστηρίξουν τη βιωσιμότητα πρωτοβουλιών πράσινης πληροφορικής, όπως η διαχείριση υπηρεσιών πληροφορικής (IT Service Management-ITSM) μέσω της δυνατότητας επιπλέον απλοποίησης της διαδικασίας (Houy et al., 2012).

#### 5.3.8 Σύστημα διαχείρισης αειφορίας Cynefin

Τα πράσινα συστήματα τεχνολογίας της πληροφορίας που περιγράφηκαν νωρίτερα παρέχουν μία κοινωνικοτεχνική προσέγγιση για τα διάφορα και περίπλοκα ζητήματα της επιχειρησιακής βιωσιμότητας. Σύμφωνα με τον Hasan (2012), απαιτείται μία ισορροπία μεταξύ των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων αποφάσεων όταν η επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει ένα αβέβαιο και απρόβλεπτο μέλλον και το σύστημα Cynefin είναι εξαιρετικά κατάλληλο για την κατανόηση δυναμικών, πολύπλοκων φαινομένων και για την καθοδήγηση λογικών αποφάσεων σχετικά με τον τρόπο αντιμετώπισης των προκλήσεων.



Σχήμα 5-17 - Το σύστημα διαχείρισης αιεφορίας Cynefin

Πηγή: Kurtz & Snowden, 2003

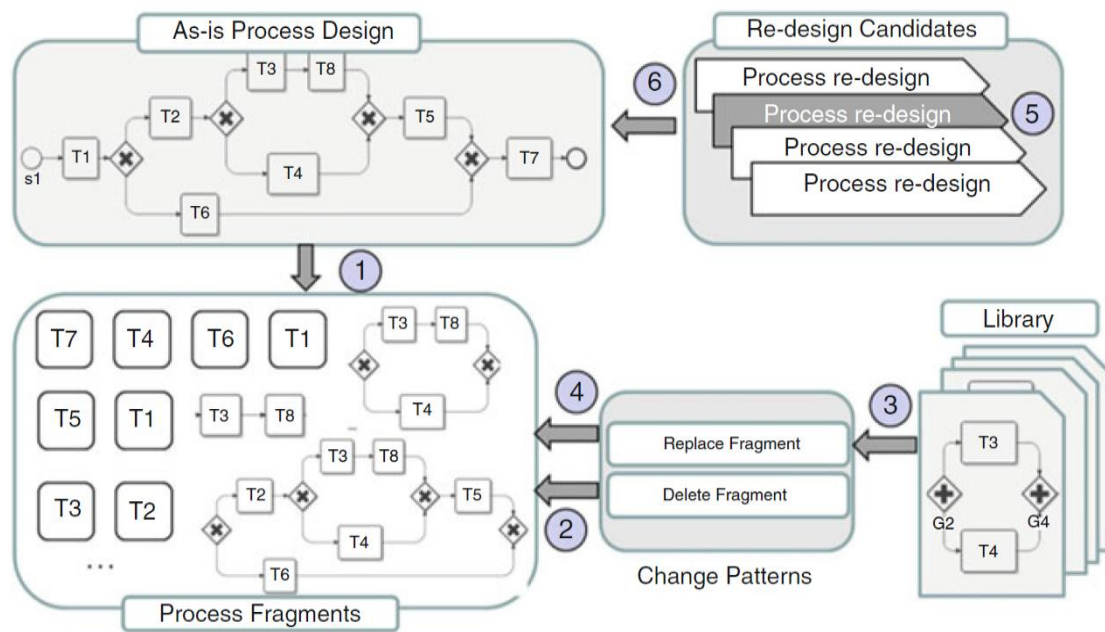
Το σύστημα Cynefin αναπτύχθηκε από τον Snowden (2002), την εποχή που η διαχείριση γνώση αναδυόταν ως αντικείμενο ενδιαφέροντος και οι εξελίξεις στη διαδικασία υποστήριξης αποφάσεων, η αποθήκευση δεδομένων και η επιχειρηματική ευφυΐα μετέτρεψαν τα πληροφοριακά συστήματα από εργαλεία αυτοματοποίησης των επιχειρησιακών διαδικασιών σε στρατηγικής σημασίας συστατικά της επιχείρησης.

Το σύστημα Cynefin απεικονίζεται τόσο ως προς τις διατεταγμένες όσο και τις μη διατεταγμένες επιχειρηματικές διαδικασίες, οι οποίες είναι λιγότερο κατανοητές, αλλά είναι πιο κρίσιμες όσον αφορά στη βιωσιμότητα της επιχείρησης, καθώς απαιτείται μία απαιτητική και μακροπρόθεσμη προοπτική στα ζητήματα

βιωσιμότητας (Hasan, 2012). Σύμφωνα με τους Kurtz & Snowden (2003), αν και η διαφορετικότητα και η ασάφεια θεωρούνται συνήθως ανεπιθύμητες σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον με αποτέλεσμα να καταβάλλεται προσπάθεια για τη μείωσή τους, το απρόβλεπτο των μελλοντικών οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών συνθηκών και οι πολύπλοκες αλληλεπιδράσεις τους είναι ταυτόχρονα ο λόγος για τον οποίο απαιτείται η εκτίμηση της ποικιλομορφίας μεταξύ των επιχειρηματικών διαδικασιών. Τέλος, ο Hasan (2012) επισημαίνει ότι αν και το Business Process Management (BPM) εστιάζει περισσότερο στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και στη βελτιστοποίηση της διαδικασίας, η βιωσιμότητα σπάνια επιτυγχάνεται όταν όλες οι επιχειρηματικές διαδικασίες διαχειρίζονται με συνηθισμένο και προβλέψιμο τρόπο.

#### 5.3.9 Σύστημα διαχείρισης αειφορίας Abnoba (μηχανισμός βελτίωσης διαδικασιών)

Σύμφωνα με τους Reijers & Mansar (2005), η πλειονότητα των υφιστάμενων συστημάτων βελτίωσης διαδικασιών επικεντρώνονται στη βελτιστοποίηση του κύκλου ζωής μιας επιχειρηματικής διαδικασίας, μελετώντας τη δυνατότητα για παράλληλες δραστηριότητες. Ωστόσο, οι νέες συνδυαστικές διαδικασίες που προκύπτουν δεν είναι απαραίτητα ανώτερες όσον αφορά στην περιβαλλοντική τους επίδοση. Ο μηχανισμός βελτίωσης διαδικασιών του συστήματος Abnoba (Hoesch-Klohe & Ghose, 2010β) χρησιμοποιεί μια βιβλιοθήκη αποσπασμάτων από διαδικασίες βέλτιστης πρακτικής για να αντικαταστήσει τμηματικά μέρη μίας διαδικασίας "as-is design," από το «ως έχει σχεδιαστεί» με πιο φιλικά προς το περιβάλλον αποσπάσματα, που προέρχονται από τη συγκεκριμένη βιβλιοθήκη.



Σχήμα 5-18 – Σύστημα διαχείρισης αειφορίας Abnoba

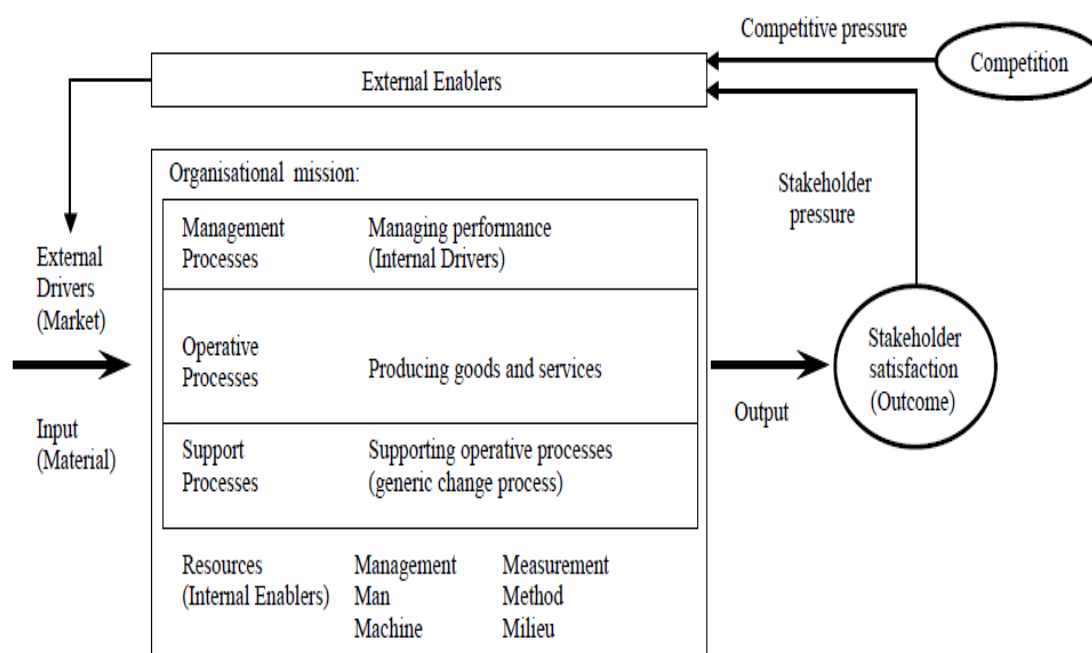
Πηγή: Hoesch-Klohe & Ghose, 2010β.

Για κάθε υποψήφια διαδικασία που επανασχεδιάζεται, διασφαλίζεται ότι πληρούνται οι λειτουργικές απαιτήσεις, ότι η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τους απαιτούμενους πόρους, καθώς και ότι η διαδικασία συμβαδίζει με ρυθμιστικούς κανόνες και είναι περιβαλλοντικά φιλική. Έτσι, γίνεται περισσότερο δυνατή η βελτίωση της περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης της εκάστοτε επιχείρησης (Hoesch-Klohe & Ghose, 2010α).

### 5.3.10 Σύστημα διαχείρισης αειφορίας συνέργειας Total Quality Management-Sustainability Development (TQM-SD)

Η έννοια της διοίκησης ολικής ποιότητας (Total Quality Management-TQM) έχει απασχολήσει τη διεθνή βιβλιογραφία από τη δεκαετία του 1980 και μετά. Σύμφωνα με τους Sila & Ebrahimpour (2003), αν και δεν υπάρχει καθολικά αποδεκτός ορισμός για τη διοίκηση ολικής ποιότητας, οι διάφοροι ορισμοί που προσομοιάζουν μεταξύ τους δίνουν έμφαση στη συνεχή βελτίωση, στην πελατοκεντρική προσέγγιση, στην αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινων πόρων και διαδικασιών. Την ίδια χρονιά, οι Bergman & Klefsjö όρισαν τη διοίκηση ολικής ποιότητας ως μία συνεχή

προσπάθεια για την εκπλήρωση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, ακόμα και για την υπερκάλυψη των αναγκών τους, με συνεχή προσπάθεια βελτίωσης στην οποία εμπλέκονται όλοι οι ενδιαφερόμενοι της επιχείρησης και εστιάζουν στις διαδικασίες, ενώ ο ορισμός τους επαναλαμβάνεται και σε μετέπειτα έρευνες των συγγραφέων (Bergman & Klefsjö, 2010). Σε αυτόν τον ορισμό βασίστηκε ο Isaksson (2006) για να προτείνει το σύστημα διοίκησης ολικής ποιότητας-βιώσιμης ανάπτυξης, καθώς η παροχή της μεγαλύτερης δυνατής αξίας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος συνάδει με τους στόχους της οικονομικής διάστασης της βιωσιμότητας. Η εστίαση της διοίκησης ολικής ποιότητας στη βελτιωμένη οικονομική βιωσιμότητα, αποτελεί έναν τομέα δυνητικής συνέργειας και θα μπορούσε να επεκταθεί για να συμπεριλάβει στοιχεία της βιώσιμης ανάπτυξης.



Σχήμα 5-19 – Σύστημα διαχείρισης αειφορίας Total Quality Management-Sustainable Development (TQM-SD)

Πηγή: Isaksson, 2006.

Στόχος του Isaksson (2006) είναι η δημιουργία μοντέλων διαδικασιών τα οποία περιγράφουν την οργανωσιακή αλλαγή που απαιτείται ώστε η βιώσιμη ανάπτυξη



να μπορεί να θεωρηθεί ως ένα διευρυμένο σύστημα διοίκησης ολικής ποιότητας. Από τη στιγμή που ως βιώσιμη ανάπτυξη ορίζεται η εκείνη η ανάπτυξη που ανταποκρίνεται στις ανάγκες της παρούσας γενιάς, χωρίς να οδηγεί στη διακύβευση της ικανότητας των μελλοντικών γενεών να καλύψουν τις δικές τους ανάγκες (GRI, 2002), οι μελλοντικές γενιές θα μπορούσαν να αποτελούν ένα από τα ενδιαφερόμενα μέρη στα οποία δίνεται εστίαση. Οι αξίες της εστίασης στα ενδιαφερόμενα μέρη, της βιωσιμότητας και της υπευθυνότητας, οι οποίες αποτελούν και τη βασική μεθοδολογία εφαρμογής των κατευθυντήριων γραμμών GRI, αποτελούν ταυτόχρονα και τα στοιχεία βιώσιμης ανάπτυξης στο σύστημα διαχείρισης Total Quality Management-Sustainable Development (TQM-SD). Αυτά τα μοντέλα θα πρέπει να περιγράφουν τα πιο σημαντικά στοιχεία αλλαγής, τα οποία αποτελούν υποχρέωση για τις επιχειρήσεις, και να περιλαμβάνουν συγκεκριμένες μεθοδολογίες και εργαλεία από τη διοίκηση ολικής ποιότητας και βιώσιμης ανάπτυξης (Isaksson, 2006).

Το προτεινόμενο μοντέλο θα πρέπει να προσδιορίζει όλα τα σημαντικά στοιχεία για αλλαγή, αλλά και τα στοιχεία από το σύστημα διαχείρισης αειφορίας TQM-SD. Οι βασικές αξίες αποτελούν μέρος τόσο της διοίκησης όσο και του ανθρώπινου δυναμικού και θα μπορούσαν να μετρηθούν απευθείας ή μέσω μιας διαδικασίας αυτοαξιολόγησης. Οι μεθοδολογίες και τα εργαλεία αποτελούν μέρος του πόρου της οργανωτικής μεθόδου, αλλά πιο συγκεκριμένα αποτελούν μέρος των πόρων που χρησιμοποιούνται για την υλοποίηση της διαδικασίας αλλαγής (Isaksson, 2006). Οι μετρήσεις της διαδικασίας μπορούν επίσης να ταξινομηθούν σε οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική διάσταση σύμφωνα με την έννοια του TBL. Αυτές οι διαστάσεις θα μπορούσαν να εφαρμοστούν σε διαφορετικούς τύπους μετρήσεων, όπως εισροές, εκροές, αποτελέσματα και το επίπεδο απόδοσης των πόρων, ενώ όλα τα παραπάνω θα μπορούσαν να επανεξεταστούν μέσα σε ένα πλαίσιο επιχειρηματικής αριστείας, με τους πρόσθετους τύπους μετρήσεων να περιλαμβάνουν εν δυνάμει εξωτερικά και εσωτερικά κίνητρα (Isaksson και Garvare, 2003).

Τα στοιχεία του προτεινόμενου συστήματος στα οποία δίνεται έμφαση είναι η εστίαση στα ενδιαφερόμενα μέρη, η βιωσιμότητα και η υπευθυνότητα, όπως

προαναφέρθηκε, αλλά και η εστίαση στις διαδικασίες. Η επιλογή πρέπει να θεωρείται ως ενδεικτική του Isaksson (2006), χωρίς να σημαίνει ότι άλλες αξίες, μεθοδολογίες και εργαλεία είναι λιγότερο σημαντικά. Ο συγγραφέας εστιάζει μόνο σε μερικά από τα στοιχεία ενός συστήματος TQM-SD, σκοπεύοντας να δημιουργήσει ένα σύστημα βασισμένο σε διαδικασίες που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σχετικά εύκολα για να αναδείξει επιπλέον πιθανές περαιτέρω συνέργειες μεταξύ της διοίκησης ολικής ποιότητας και της βιώσιμης ανάπτυξης.

Μεθοδολογίες που απαντώνται συχνά στη διοίκηση ολικής ποιότητας, όπως η διαχείριση διαδικασιών, θα πρέπει να εφαρμόζονται όχι μόνο για τη βελτίωση της οικονομικής επίδοσης, αλλά και για την περιβαλλοντική και κοινωνική επίδοση μίας επιχείρησης. Η διοίκηση ολικής ποιότητας, μέσω βελτιωμένων οικονομικών επιδόσεων και της συνέργειάς της με τη βιώσιμη ανάπτυξη, μπορεί να συμβάλλει στην οικονομική αειφορία μίας επιχείρησης, αλλά το κέρδος δεν αποτελεί τη μοναδική απαίτηση αν και είναι απαραίτητο για την οικονομική βιωσιμότητα. Η ελαχιστοποίηση των εσωτερικών απωλειών, οι οποίες συνήθως οδηγούν σε μη βιώσιμα αποτελέσματα, πρέπει να συνοδεύει την επίτευξη κέρδους και ένας τρόπος εκτίμησης αυτών των απωλειών είναι η χρήση της θεωρίας που βασίζεται στο κόστος της κακής ποιότητας, το οποίο συνήθως ισοδυναμεί με χαμηλή βιωσιμότητα σύμφωνα με τη θεωρία που περιγράφεται από τον ίδιο συγγραφέα σε πρότερη μελέτη του (Isaksson, 2005).

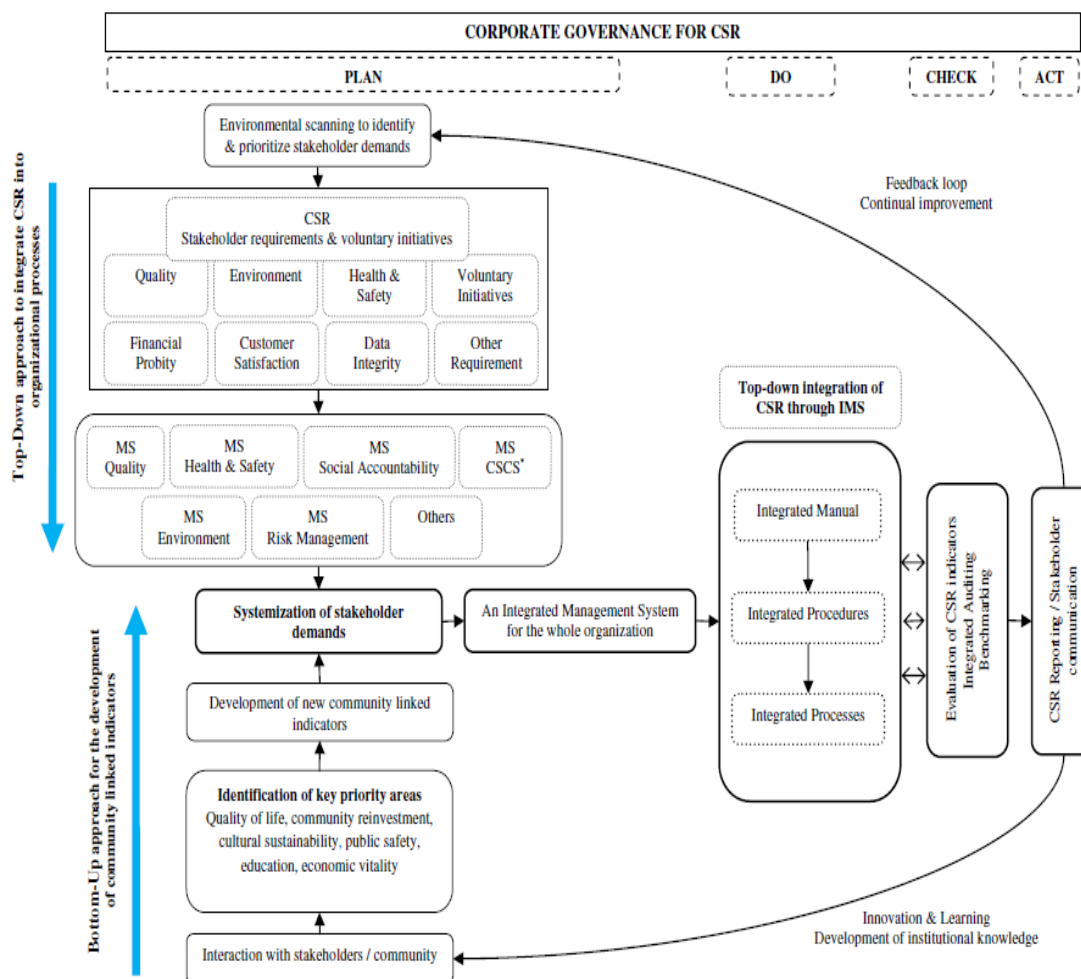
Στο προτεινόμενο σύστημα, η διαδικασία έχει την έννοια ενός ανοικτού συστήματος, το οποίο σημαίνει ότι υπάρχει ανταλλαγή πληροφοριών με το εξωτερικό περιβάλλον. Σύμφωνα με τον Ulrich (1998), τα κριτήρια που χαρακτηρίζουν ένα σύστημα ως επίσημο είναι τα εξής εννέα: 1) ο σκοπός ή αλλιώς η αποστολή, 2) δείκτες για τη μέτρηση της επίδοσης, 3) οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων, 4) τα συστατικά που είναι από μόνα τους συστήματα, 5) τα στοιχεία που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, 6) η ύπαρξη ενός ευρύτερου συστήματος και η αλληλεπίδραση με αυτό, 7) οριοθέτηση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων, 8) οι διαθέσιμοι πόροι και 9) η δέσμευση για την προσπάθεια συνέχισης στο μέλλον. Όλα τα παραπάνω κριτήρια ισχύουν για το προτεινόμενο μοντέλο διαδικασίας TQM-SD, το οποίο θα μπορούσε να ονομαστεί και μοντέλο συστήματος, με την κύρια

διαφορά μεταξύ αυτής της προσέγγισης και ενός παραδοσιακού μοντέλου διαδικασίας να είναι ότι η πρώτη χαρακτηρίζεται από στοιχεία που είναι συστήματα από μόνα τους, καθώς και ότι διαθέτει πόρους.

Το σύστημα διαχείρισης Total Quality Management-Sustainable Development (TQM-SD) αποτελεί στην ουσία έναν επιλεγμένο συνδυασμό μεθοδολογιών και εργαλείων από τη διοίκηση ολικής ποιότητας και βιώσιμης ανάπτυξης. Σύμφωνα με τον Jonker (2000), ο ενισχυμένος ρόλος των επιχειρήσεων όσον αφορά στον τομέα της ποιότητας, είναι αυτός που καθιστά απαραίτητη την καθοδήγησή τους από την ευρύτερη έννοια της αξίας και άρα είναι σημαντικό για μία επιχείρηση να συμπεριλάβει τις έννοιες της αειφορίας και της υπευθυνότητας. Επιπλέον, οι Zairi and Peters (2002) επισημαίνουν ότι η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων δεν πρέπει να αποτελεί απλά μόνο μία χειρονομία, καθώς στην ουσία είναι ένας κρίσιμος μοχλός της επίδοσής τους.

#### 5.3.11 Σύστημα διαχείρισης αειφορίας για την ενσωμάτωση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις επιχειρηματικές διαδικασίες

Το σύστημα για την ενσωμάτωση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) στις επιχειρηματικές διαδικασίες απεικονίζει μια ταυτόχρονη προσέγγιση «ενσωμάτωσης από πάνω προς τα κάτω» και «ανάπτυξης δεικτών που σχετίζονται με την κοινότητα» (Asif et al., 2013).



Σχήμα 5-20 – Σύστημα διαχείρισης αιεφορίας για την ενσωμάτωση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις επιχειρηματικές διαδικασίες

Πηγή: Asif et al., 2013

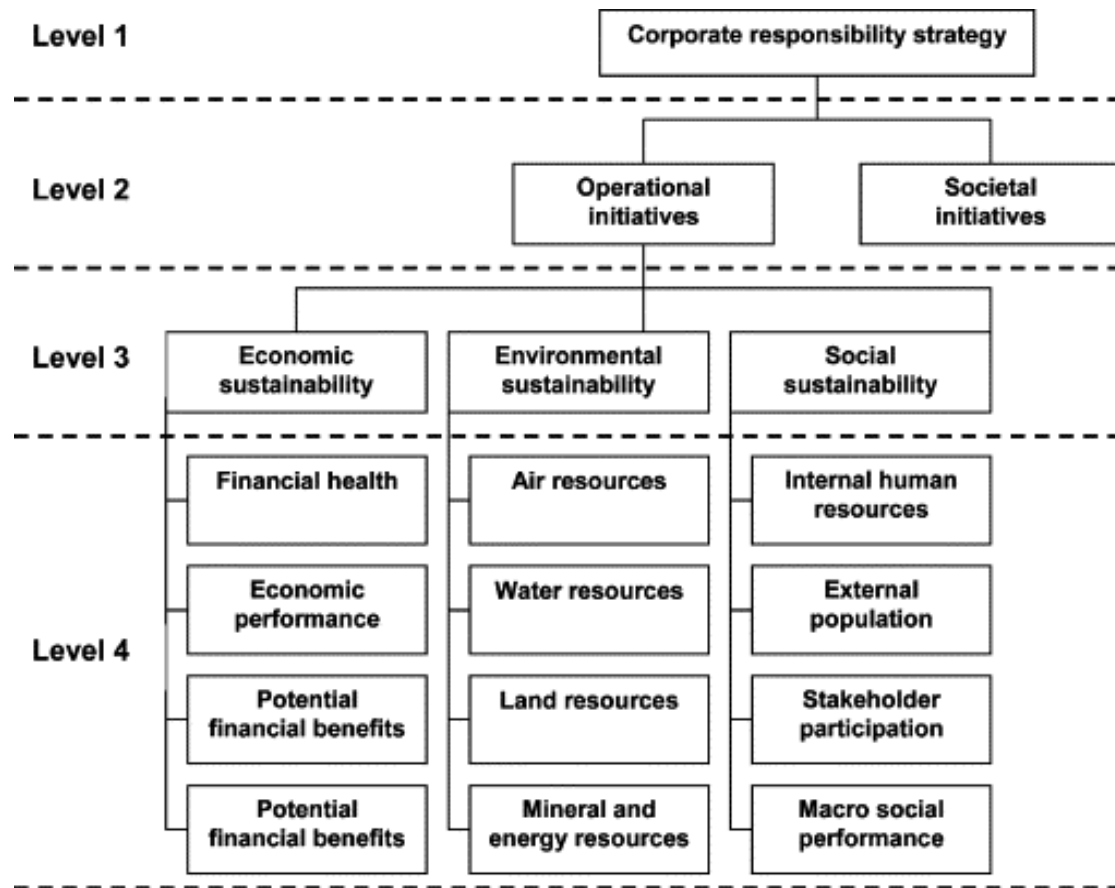
Η προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω επικεντρώνεται στον προσδιορισμό των αναγκών των ενδιαφερομένων μερών και στην ενσωμάτωση της ΕΚΕ στα εσωτερικά συστήματα διαχείρισης, με την ανάπτυξη εσωτερικών δεικτών, όπως αυτοί που σχετίζονται με την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις και τα ζητήματα δικαιοσύνης (Asif et al., 2013). Σύμφωνα με τους συγγραφείς, αυτή η προσέγγιση επιτρέπει την επικοινωνία και τη συστηματική ροή πληροφοριών, άρα παρέχει μια συστηματική προσέγγιση για τη μετάφραση στρατηγικών στόχων της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, την ενσωμάτωση διαφορετικών απαιτήσεων των ενδιαφερομένων στις επιχειρηματικές διαδικασίες, καθώς και τη διαβούλευση με τους ενδιαφερόμενους φορείς, όπως την τοπική κοινωνία, θεωρώντας ότι η παροχή κατάλληλης ποιότητας ζωής είναι ένας από τους

ρόλους της επιχείρησης.

### 5.3.12 Σύστημα διαχείρισης αειφορίας Sustainability Cost Accounting (SCA)

Σύμφωνα με τους Brent et al. (2006), για τη μέτρηση του αντίκτυπου μιας επιχειρησιακής δραστηριότητας στις τρεις κύριες διαστάσεις της βιωσιμότητας πρέπει να προσδιοριστούν οι κατάλληλοι δείκτες, οι οποίοι με τη σειρά τους εξαρτώνται από τις προτιμήσεις των αξιολογητών της εκάστοτε διαδικασίας είτε των υπευθύνων λήψης αποφάσεων για τις επιδόσεις βιωσιμότητας στη βιομηχανία. Οι Labuschagne et al. (2005) σημειώνουν ότι μία συνήθης προσέγγιση που χρησιμοποιείται ευρέως είναι η προσπάθεια μετάφρασης των επιπτώσεων σε οικονομικούς όρους, που είναι κοινά αποδεκτό και κατανοητό, αλλά αυτή η προσέγγιση είναι δύσκολο, αν όχι αδύνατο, ακολουθηθεί και στις περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις, όπου μία ποιοτική μέθοδος (π.χ. πολυκριτηριακή ανάλυση αποφάσεων) θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί.

Η πρώτη προσέγγιση έχει χρησιμοποιηθεί εκτενώς, κυρίως όσον αφορά στην περιβαλλοντική διάσταση της βιωσιμότητας, με τη δημιουργία ενός λογαριασμού αειφορίας, ο οποίος επιχειρεί να υπολογίσει το πρόσθετο κόστος που θα βαρύνει την επιχείρηση, η οποία με τη σειρά της πρέπει να διασφαλίσει ότι οι δραστηριότητές της δεν θα έχουν αρνητικές επιπτώσεις στο φυσικό περιβάλλον και στην κοινωνία στο τέλος μιας λογιστικής περιόδου (Atkinson, 2000). Βασιζόμενοι στις προσεγγίσεις που είναι τώρα γνωστές ως λογιστική πλήρους κόστους (Full Cost Accounting-FCA) και αξιολόγηση συνολικού κόστους (Total Cost Assessment-TCA), οι Brent et al. (2006) προτείνουν το σύστημα διαχείρισης αειφορίας Sustainability Cost Accounting (SCA) για την αξιολόγηση των περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιπτώσεων σε νομισματικούς όρους, σύμφωνα με το TBL.



Σχήμα 5-21 – Σύστημα διαχείρισης αειφορίας Sustainability Cost Accounting (SCA)

Πηγή: Brent et al., 2006

Το περιγραφόμενο σύστημα Sustainability Cost Accounting χωρίζεται σε διαφορετικά επίπεδα για να αντιμετωπίσει τις ξεχωριστές πτυχές της στρατηγικής εταιρικής ευθύνης όσον αφορά στη βιωσιμότητα και βασίζεται σε ένα πλαίσιο κατάλληλων κριτηρίων για την αξιολόγηση των επιδόσεων βιωσιμότητας των δραστηριοτήτων του κλάδου, σύμφωνα με το οποίο μπορούν να εντοπιστούν οι αδυναμίες βιωσιμότητας και οι σχετικές δυνατότητες βελτίωσης της αξιολογούμενης δραστηριότητας (Brent et al., 2006). Αν και το σύστημα SCA έχει αναπτυχθεί ειδικά για σκοπούς διαχείρισης τεχνολογίας και εστιάζει στις επιχειρήσεις της Νότιας Αφρικής, οι συγγραφείς προτείνουν ότι μπορεί να εφαρμοστεί σε άλλες περιοχές και βιομηχανικούς κλάδους.

Σύμφωνα με τους Esquer-Peralta et al. (2008), οι έννοιες της βιώσιμης ανάπτυξης και των συστημάτων διαχείρισης αειφορίας βρίσκουν αυξανόμενη αποδοχή σε

διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένων των ακαδημιών, της πολιτικής και των μη κυβερνητικών οργανισμών, ενώ χρησιμοποιούνται επίσης από τον γενικό πληθυσμό. Οι συγγραφείς, στην προσπάθειά τους να περιγράψουν την αντίληψη διαφορετικών εμπειρογνομόνων σχετικά με τη χρησιμότητα των συστημάτων διαχείρισης βιωσιμότητας ως ολιστικά συστήματα που θα μπορούσαν να ενσωματώσουν περιβαλλοντικά, κοινωνικά και οικονομικά στοιχεία, απέδειξαν ότι, παρά τις συνεχείς συζητήσεις για την αποτελεσματική προσέγγιση της βιωσιμότητας, υπάρχουν πολλά βασικά στοιχεία που είναι κοινά σε όλα τα συστήματα διαχείρισης αειφορίας, όπως το ότι είναι χρήσιμα για τη βιώσιμη ανάπτυξη της επιχείρησης και ότι η σαφής κατανόηση των μακροπρόθεσμων οικονομικών οφελών για την επιχείρηση είναι ένα σημαντικό κίνητρο για την εφαρμογή τους.

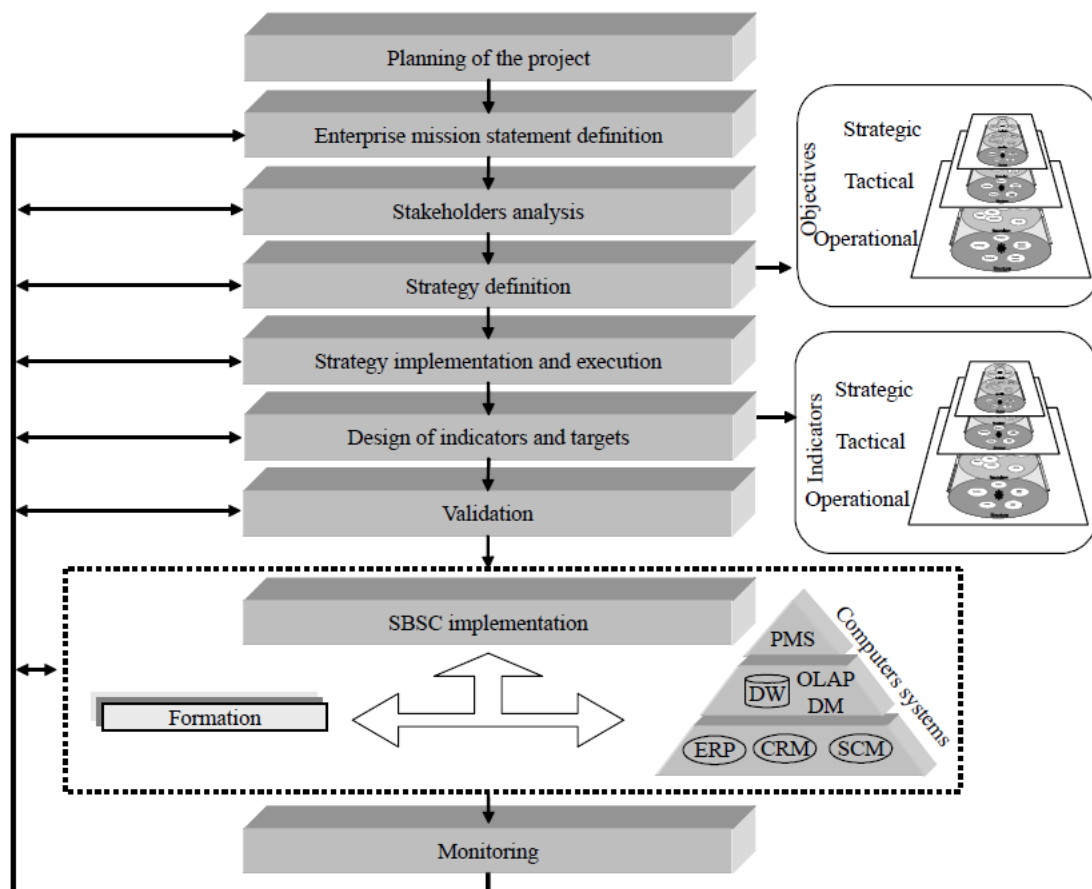
Σχετικό με αυτό το σύστημα, είναι το σύστημα διαχείρισης αειφορίας Quality-Cost-Delivery-Partnership (QCDP) που ανέπτυξαν οι Bateman & David (2002), μελετώντας κατασκευαστικές εταιρίες που προχώρησαν σε βελτιωτικές διαδικασίες για την εξασφάλιση της βιωσιμότητάς τους. Η κοινή προσέγγιση που ακολουθείται, βασίζεται στην εφαρμογή εργαλείων για τη βελτίωση διαδικασιών σχετικά με την ποιότητα, το κόστος, τη διάθεση προϊόντων και τις συνεργασίες, από όπου πήρε και το όνομά της QCDP (quality, cost, delivery, partnership). Αναφερόμενος στις δημόσιες υπηρεσίες, ο Radnor (2010) ανέλυσε τα πλεονεκτήματα και των συστημάτων λιτότητας, των 6Σ (Six Sigmas) και του επανασχεδιασμού των διαδικασιών.

### 5.3.13 Σύστημα διαχείρισης αειφορίας Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)

Σύμφωνα με τους Kaplan & Norton (2001), αν και η Balanced Scorecard δεν αποτελεί ένα εργαλείο για τη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αναλυτική και συστηματική περιγραφή των βημάτων μίας στρατηγικής ώστε να ενισχυθεί η επιτυχής υλοποίησή της. Επίσης, η διαμόρφωση μίας Balanced Scorecard δεν αποτελεί ανεξάρτητη διαδικασία, αλλά μέρος της προσπάθειας της επιχείρησης για τη στρατηγική της τοποθέτηση στην

αγορά και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, και στην περίπτωση της βιώσιμης Balanced Scorecard η επιχείρηση πρέπει να εξασφαλίσει την ενσωμάτωση της αειφορίας σε όλο το φάσμα της επιχείρησης (León-Soriano et al., 2010).

Ο βιώσιμος στρατηγικός σχεδιασμός ή η χρήση βιώσιμων καρτών αποτελεσμάτων έχει αναφερθεί εκτενώς στη βιβλιογραφία, αλλά καμία μελέτη δεν αποτυπώνει αναλυτικά την ολοκληρωμένη διαδικασία που απαιτείται για τη δημιουργία και υλοποίηση και των δύο τεχνικών βήμα προς βήμα. Στα κοινά βήματα τους στρατηγικού σχεδιασμού και της εφαρμογής της Balanced Scorecard βασίστηκαν οι León-Soriano et al. (2010), προτείνοντας το σύστημά της βιώσιμης Balanced Scorecard, το οποίο αναμένεται να επιτρέψει στις επιχειρήσεις να εξοικονομήσουν πόρους και να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα, από τη στιγμή που τα κοινά βήματα εκτελούνται μόνο μία φορά και επιτυγχάνεται σημαντική ολοκλήρωση.



Σχήμα 5-22 – Σύστημα διαχείρισης αειφορίας Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)



Ο κύριος στόχος της προτεινόμενης μεθοδολογίας είναι να περιγραφεί αναλυτικά ο σχεδιασμός και η εφαρμογή ενός συστήματος βιώσιμης Balanced Scorecard μέσω ενός συνόλου δραστηριοτήτων και τεχνικών. Εκτός από τις απαραίτητες φάσεις για τη δημιουργία ενός συστήματος BSC σε μια επιχείρηση, δίνονται οδηγίες για την ενσωμάτωση των διαφορετικών τεχνικών που ήδη υπάρχουν, ενώ πέρα από ένα εργαλείο για τον καθορισμό των δεικτών απόδοσης της επιχείρησης και τη διαχείριση της βιωσιμότητάς, αξιολογείται και η εκπλήρωση των στόχων της, ώστε να είναι δυνατή η βελτιωμένη λήψη αποφάσεων (León-Soriano et al., 2010).

#### 5.3.14 Σύστημα διαχείρισης αειφορίας Χάρτης Σύνδεσης Βιωσιμότητας

Σύμφωνα με τους Epstein & Roy (2001), για τις επιχειρήσεις που δεσμεύονται για τη βελτίωση της περιβαλλοντικής και κοινωνικής τους επίδοσης, η δυσκολία που αντιμετωπίζουν δεν εντοπίζεται στην ενσωμάτωση της βιωσιμότητας αλλά στον τρόπο ενσωμάτωσης. Στο προτεινόμενο σύστημά τους, οι συγγραφείς παρουσιάζουν τα κίνητρα για βιωσιμότητα, τις δράσεις για την αύξησή της και τις επιπτώσεις της σε κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο.



Σχήμα 5-23 – Σύστημα διαχείρισης αειφορίας Χάρτης Σύνδεσης Βιωσιμότητας

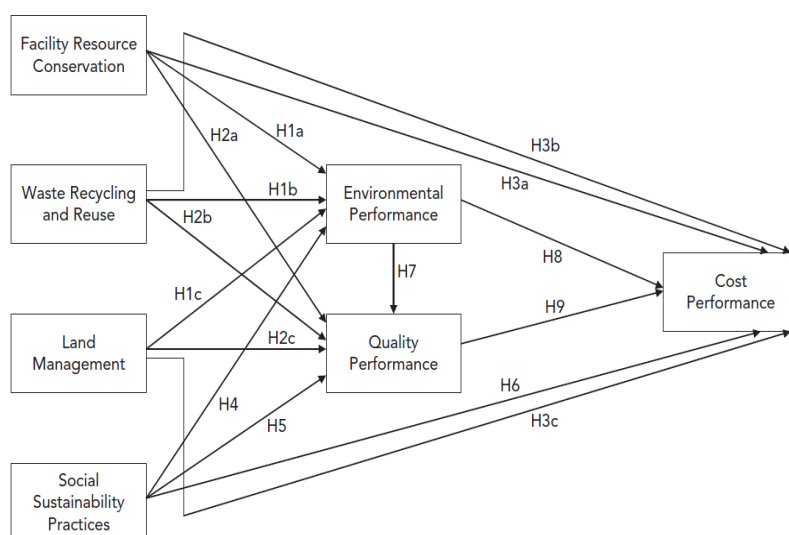
Πηγή: Epstein & Roy, 2001

Αν και υπάρχουν αρκετά συστήματα διαχείρισης αειφορίας που παρέχουν πληροφορίες για μία γενική διαδικασία ενσωμάτωσης, το προτεινόμενο σύστημα εστιάζει στην αναγνώριση σχέσεων και αλληλεπιδράσεων μεταξύ εταιρικών πρωτοβουλιών και κερδοφορίας, καθώς συσχετίζει τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές στρατηγικές Με την αναγνώριση των παραγόντων που επηρεάζουν την κοινωνική επίδοση της επιχείρησης, με τη μέτρησή τους και με τη διαχείριση των επιπτώσεων της καλής ή κακής επίδοσης της επιχείρησης προς τα ενδιαφερόμενα μέρη της, οι μάνατζερ μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά τόσο στην ίδια την επιχείρηση όσο και στην κοινωνία και να ενσωματώσουν την πληροφορία στις καθημερινές αποφάσεις. Το σύστημα των Epstein & Roy (2001) περιλαμβάνει λεπτομέρειες για τη δομή και τα μέτρα που είναι απαραίτητα να ληφθούν ώστε να αλλάξει η οργανωσιακή κουλτούρα και οι διαδικασίες.

### 5.3.15 Σύστημα διαχείρισης αειφορίας για τις επιχειρήσεις της βιομηχανίας τροφίμων

Οι Maloni & Brown (2006) ανέπτυξαν ένα σύστημα για τη διαχείριση της αειφορίας

στην εφοδιαστική αλυσίδα των επιχειρήσεων που ανήκουν στον βιομηχανικό κλάδο της παραγωγής τροφίμων. Σύμφωνα με αυτό το σύστημα, σκιαγραφούνται σε μεγάλο βαθμό και εκτεταμένα τα ζητήματα βιωσιμότητας του κλάδου, συμπεριλαμβανομένων των περιβαλλοντικών κυρίως θεμάτων. Οι ίδιοι οι συγγραφείς προτείνουν την περαιτέρω έρευνα του συστήματός τους προκειμένου να μελετηθεί το κατά πόσο οι συγκεκριμένες πρακτικές αποτελούν και απαίτηση των πελατών, καθώς στη βιομηχανία τροφίμων ειδικότερα, υπάρχουν πολλές πρακτικές κοινωνικής βιωσιμότητας που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επίδοση της επιχείρησης. Ωστόσο, η έρευνα για τις κοινωνικές πτυχές της βιωσιμότητας έχει παραμεληθεί σε σύγκριση με τη μακροπρόθεσμη οικονομική και περιβαλλοντική βιωσιμότητα (Dillard, Dujon and King 2009). Η κοινωνική βιωσιμότητα μετατοπίζει την εστίαση στις κοινότητες, τόσο στις εσωτερικές όσο και στις εξωτερικές ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τις αρχές της κοινωνικής βιωσιμότητας, ο οργανισμός θα πρέπει να παρέχει δίκαιες ευκαιρίες, να ενθαρρύνει τη διαφορετικότητα, να προωθεί τη σύνδεση εντός και εκτός της κοινότητας, να διασφαλίζει την ποιότητα ζωής και να παρέχει δημοκρατικές διαδικασίες μαζί με ανοιχτές και υπεύθυνες δομές διακυβέρνησης (Pullman et al., 2009).



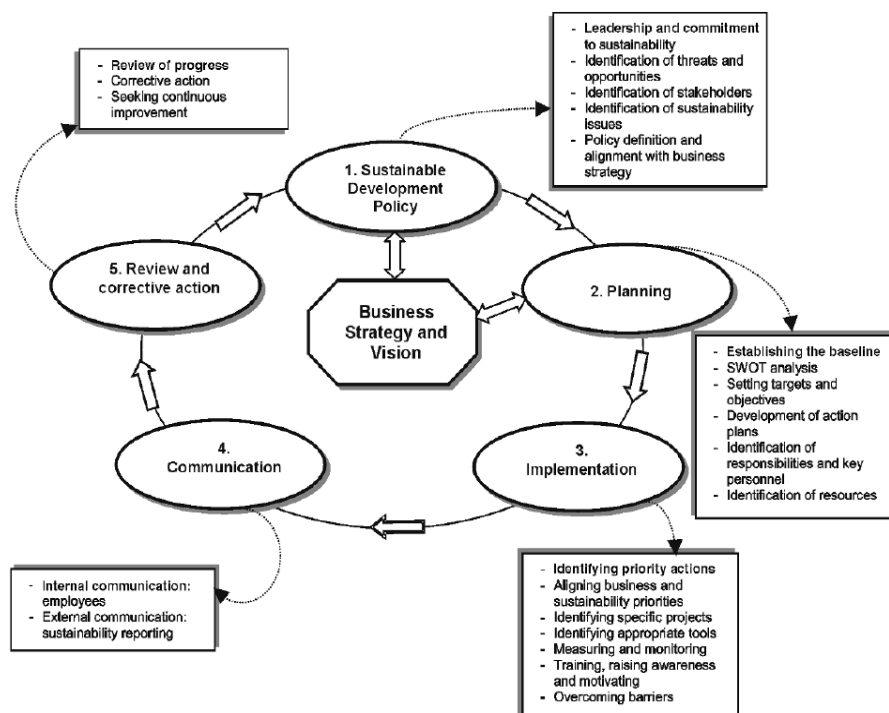
Σχήμα 5-24 – Σύστημα διαχείρισης αειφορίας για τις επιχειρήσεις της βιομηχανίας τροφίμων

Πηγή: Pullman et al., 2009

Το παραπάνω σύστημα συνδέει όλες τις πρακτικές μεταξύ τους και προσπαθεί να αξιολογήσει την επίδρασή τους ως προς την επίδοση της εταιρίας σε οικονομικό επίπεδο, περιβαλλοντικό, αλλά και σε συνολικό ποιοτικό επίπεδο. Απαντώντας σε κάθε μία από τις ερευνητικές τους υποθέσεις που φαίνονται στην εικόνα, αναδεικνύουν όχι μόνο τις άμεσες, αλλά και τις έμμεσες αλληλοεξαρτήσεις μεταξύ των στοιχείων (Pullman et al., 2009).

### 5.3.16 Σύστημα διαχείρισης αειφορίας Εταιρικής Βιωσιμότητας (Corporate Sustainability Management System-CSMS)

Μία εταιρική στρατηγική βιωσιμότητας προκειμένου να είναι επιτυχημένη θα πρέπει να προκύπτει από το όραμα της επιχείρησης, αλλά να ενσωματώνεται σε αυτό επίσης, στο επιχειρηματικό όραμα και στρατηγική. Σύμφωνα με τον Azaragic (2003), η εταιρική βιωσιμότητα δεν αποτελεί απλά μία προσθήκη και θα πρέπει να θεωρείται ως ένα εργαλείο «ομπρέλα», το οποίο υποστηρίζει τις επιχειρήσεις στον εντοπισμό και στη διαχείριση των οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών κινδύνων με ολοκληρωμένο τρόπο.



Σχήμα 5-25 – Σύστημα διαχείρισης αειφορίας Corporate Sustainability Management System (CSMS)

Όπως και στη διοίκηση ολικής ποιότητας, αλλά και στα συστήματα περιβαλλοντικής βιωσιμότητας, έτσι και το προτεινόμενο σύστημα διαχείρισης αποτελείται από τα στάδια της ανάπτυξης πολιτικής, του σχεδιασμού, της εφαρμογής, της επικοινωνίας και του ελέγχου για διορθωτικές δράσεις (Hitchcock & Willard, 2012). Για επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται για μακροπρόθεσμη βιώσιμη ανάπτυξη και για να παρέχουν λύσεις προστιθέμενης αξίας, μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη βιωσιμότητα μπορεί να προσδώσει ευκαιρίες για βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της επωνυμίας τους (Azaragic, 2003).

#### 5.3.17 Ανασκόπηση συστημάτων Business Case Sustainability (BCS)

Η βιβλιογραφία σχετικά με τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων (Business Case Sustainability-BCS) διαίρεται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, στις θεωρητικές μελέτες που παρουσιάζουν τα συστήματα διαχείρισης αειφορίας και αποσκοπούν στο να εξηγήσουν τη φύση της αλληλεπίδρασης μεταξύ της οικονομικής επίδοσης μίας επιχείρησης και της περιβαλλοντικής ή κοινωνικής της επίδοσης, και στις εμπειρικές μελέτες που προσπαθούν να αποδείξουν την ύπαρξη αυτής της αλληλεπίδρασης (Salzmann et al., 2005).

Τα συστήματα διαχείρισης αειφορίας διαφέρουν μεταξύ τους ως προς τη σχέση αιτίας-αιτιατού, αλλά και προς τη διεύθυνση της αλληλεπίδρασης. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τους Preston and O'Bannon (1997), ως προς την αλληλουχία αιτίας-αιτιατού, η οικονομική επίδοση μίας επιχείρησης μπορεί να οδηγήσει στην περιβαλλοντική/ κοινωνική της επίδοση, μπορεί να συμβαίνει ακριβώς το ανάποδο ή ακόμα μπορεί να υπάρχει συνέργεια μεταξύ των αναφερομένων διαστάσεων. Αντίστοιχα, ως προς το πρόσημο της αλληλεπίδρασης, αυτή μπορεί να είναι θετική, ουδέτερη ή αρνητική.

Πίνακας 5-1: Συστήματα διαχείρισης αειφορίας με σχέση αιτίας-αιτιατού

<b>Συστήματα αρνητικής αλληλεπίδρασης</b>
---

Σύστημα	Περιγραφή
Trade-off hypothesis	Υψηλότερη περιβαλλοντική ή κοινωνική επίδοση οδηγεί σε χαμηλότερη οικονομική επίδοση
Managerial opportunism hypothesis	Υψηλότερη οικονομική επίδοση οδηγεί σε χαμηλότερη περιβαλλοντική ή κοινωνική επίδοση
Negative synergy	Συνδυασμός των δύο προηγούμενων
<b>Συστήματα ουδέτερης αλληλεπίδρασης</b>	
Σύστημα	Περιγραφή
Supply and demand theory of the firm	Δεν υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ της περιβαλλοντικής ή κοινωνικής και οικονομικής επίδοσης, με τις επιχειρήσεις να καλύπτουν τη ζήτηση για τη μεγιστοποίηση των κερδών τους
<b>Συστήματα θετικής αλληλεπίδρασης</b>	
Σύστημα	Περιγραφή
Social impact hypothesis	Υψηλότερη περιβαλλοντική ή κοινωνική επίδοση οδηγεί σε υψηλότερη οικονομική επίδοση
Available funds hypothesis or slack resources theory	Υψηλότερη οικονομική επίδοση οδηγεί σε υψηλότερη περιβαλλοντική ή κοινωνική επίδοση
Positive synergy	Συνδυασμός των δύο προηγούμενων

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Salzmann et al., 2005

Στο σύνολο της βιβλιογραφίας τα συστήματα διαχείρισης αειφορίας προσπαθούν με εξακριβώσουν το κατά πόσο οι επιχειρήσεις:

- Διαθέτουν σαφείς πολιτικές περιβαλλοντικής ή/και κοινωνικής διαχείρισης
- Επαναπροσδιορίζουν σε τακτικά χρονικά διαστήματα τις περιβαλλοντικές ή/και κοινωνικές τους επιδόσεις ώστε να θέσουν τους αντίστοιχους στόχους βελτίωσης
- Αναγνωρίζουν όλες τις περιπτώσεις για τις οποίες απαιτούνται να ληφθούν μέτρα περιβαλλοντικής ή/και κοινωνικής διαχείρισης
- Έχουν κατανομημένες αρμοδιότητες και ευθύνες περιβαλλοντικής ή/και κοινωνικής διαχείρισης κατά μήκος της ιεραρχίας τους

- Προσδιορίζουν και εξασφαλίζουν τους απαιτούμενους πόρους περιβαλλοντικής ή/και κοινωνικής διαχείρισης
- Γνωστοποιούν σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη τις δραστηριότητες περιβαλλοντικής ή/και κοινωνικής διαχείρισης
- Έχουν μέτρα αξιολόγησης και ποσοτικούς δείκτες για όλες τις δραστηριότητες περιβαλλοντικής ή/και κοινωνικής διαχείρισης
- Ελέγχουν τις επιδόσεις τους σε τακτά χρονικά διαστήματα
- Αντιμετωπίζουν όλες τις αποκλίσεις σε σχέση με τους στόχους περιβαλλοντικής ή/και κοινωνικής διαχείρισης που έχουν τεθεί, εφόσον αναγνωρίζουν την αιτία που τις προκαλούν
- Λαμβάνουν προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση ενδεχόμενων περιβαλλοντικών ή/και κοινωνικών κινδύνων
- Εκπαιδεύουν το ανθρώπινο δυναμικό τους σε θέματα περιβαλλοντικής ή/και κοινωνικής διαχείρισης.

---

## Κεφάλαιο 6

---

### *6 Νέο Λειτουργικό Πλαίσιο Αειφορίας (ΛΠΑ)*

---



## ΝΕΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ (ΛΠΑ)

### **6.1 Γενικά για τα Λειτουργικά Πλαίσια**

Ένα Λειτουργικό Πλαίσιο συνήθως είναι μία εννοιολογική αποτύπωση των δραστηριοτήτων και λειτουργιών ενός οργανισμού από μία συγκεκριμένη οπτική γωνία. Από διοικητική άποψη, ένα Λειτουργικό Πλαίσιο είναι ένας τρόπος αποτύπωσης, μία ολιστική ματιά, η οποία επιτρέπει στους οργανισμούς να χειρίζονται, να παρακολουθούν και να διοικούν ένα ευρύτερο σύστημα το οποίο αποτελείται από διαφορετικά τμήματα και τις δραστηριότητες που συνδέουν αυτά τα τμήματα.

Ένα Λειτουργικό Πλαίσιο συχνά είναι μία «στρωματοποιημένη» ή «βηματική» δομή όπου δείχνει σε κάθε στάδιο τι πρέπει να έχει ολοκληρωθεί, ώστε το εξερχόμενο «προϊόν» πχ διαδικασίες, πληροφορίες, να αποτελούν την κατάλληλη είσοδο για το επόμενο στάδιο του πλαισίου.

Το πλαίσιο περιγράφει τις συσχετίσεις και αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διαφόρων λειτουργικών περιοχών, δίνοντας έμφαση στα βήματα που πρέπει να πραγματοποιηθούν και τις δεξιότητες που πρέπει να αναπτυχθούν για την επιτυχημένη μετάβαση από τη μια λειτουργική περιοχή στην άλλη και εν τέλει την επιτυχημένη εφαρμογή όλου του πλαισίου.

Γενικά τα λειτουργικά πλαίσια εδράζονται σε διοικητικές θεωρίες και κοινωνιολογικές προσεγγίσεις, όπως την θεωρία του Δομικού Λειτουργισμού (Structural functionalism) η οποία έχει σαν σημείο θεώρησης το μακρο επίπεδο (δηλαδή ένα επίπεδο αφαίρεσης με χαμηλή έμφαση στην λεπτομέρεια, αλλά υψηλή έμφαση στις έννοιες και το αποτέλεσμα) όπου βλέπει την κοινωνία, τους οργανισμούς και όλους τους εμπλεκόμενους, σαν ένα διασυνδεδεμένο σύστημα από διαφορετικά κομμάτια. Το κάθε ένα από αυτά τα κομμάτια έχει διαφορετική λειτουργία, αλλά όλα μαζί σαν σύνολο λειτουργούν αρμονικά για το επιθυμητό αποτέλεσμα (Dew, 2014).

## **6.2 Η ανάγκη για ένα νέο Λειτουργικό Πλαίσιο Αειφορίας**

Όπως παρουσιάστηκε και στην προηγούμενη ενότητα, υπάρχουν ήδη αρκετά σημαντικά λειτουργικά πλαίσια και συστήματα διαχείρισης για την αειφορία. Αυτό θα μπορούσε να φαίνεται ικανοποιητικό και να αναρωτηθεί κάθε ερευνητής, αν χρειάζεται ένα νέο, μία νέα πρόταση για ένα Λειτουργικό Πλαίσιο Αειφορίας.

Όλα τα πλαίσια και τα συστήματα διαχείρισης της αειφορίας στο επίκεντρο τους, έχουν την ενσωμάτωση των οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών ζητημάτων στις επιχειρηματικές δραστηριότητες και αυτό αποτελεί βασική έννοια της αειφορίας και βασίζεται στις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης (Nitu & Nitu, 2009) και αναλυτικότερα στην:

- Προστασία του περιβάλλοντος και διατήρηση των πόρων σε τοπικό και διεθνές επίπεδο
- Κοινωνική ευημερία και ισότητα ανθρώπινου δυναμικού και των κοινωνιών
- Οικονομική ευημερία για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη

Όμως η «φύση» των υφιστάμενων πλαισίων, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, δείχνει την εννοιολογική χαρτογράφηση δραστηριοτήτων, υπό το πρίσμα του μάκρο περιβάλλοντος, το οποίο μάκρο περιβάλλον είναι ταχέως μεταβαλλόμενο και μέσα στο οποίο οι επιχειρήσεις καλούνται να λάβουν αποφάσεις γρήγορα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, ότι η διαχείριση της στρατηγικής τους είναι δυσκολότερη σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια (Wagner, 2004).

Οπότε υπάρχει συνεχώς ανάγκη για αναπροσαρμογή και νέα λειτουργικά πλαίσια αειφορίας αφού αλλάζει συνεχώς και το μακρο περιβάλλον, αλλά επίσης δεν είναι οι ανάγκες όλων των επιχειρήσεων και όλων των οργανισμών ίδιες.

Στην πραγματικότητα, εφόσον κάθε οργανισμός, έχει διαφορετικούς πελάτες και επενδυτές, όπως επίσης και διαφορετικές ανάγκες για να επιδείξει τον αντίκτυπο των δράσεων για κοινωνική διαχείριση αλλά και για περιβαλλοντική διαχείριση, θα μπορούσε να έχει το δικό του λειτουργικό πλαίσιο αειφορίας ώστε να μπορεί να παρακολουθεί καλύτερα την αποτελεσματικότητα του στους πυλώνες της

αιιφορίας και γενικότερα να παρακολουθεί την στρατηγική της αιιφορίας που έχει αποφασίσει και εφαρμόζει (thesustainability.io, 2023).

### **6.3 Προτεινόμενα Μοντέλα**

#### **6.3.1 Προτεινόμενο Μοντέλο Κοινωνικής Διαχείρισης**

Μετά την παράθεση και παρουσίαση των υφιστάμενων πλαισίων για την αιιφορία από προηγούμενους μελετητές, παρατίθεται το προτεινόμενο Λειτουργικό Πλαίσιο Αιιφορίας αυτής της διατριβής. Το Πλαίσιο αυτό βασίζεται στις αρχές των προηγούμενων και την υφιστάμενη βιβλιογραφία, προσπαθώντας να αναπτύξει μια καινοτόμο προσέγγιση διαχείρισης της αιιφορίας για τις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Αναφορικά με την **Κοινωνική Διαχείριση** οι βασικές παράμετροι που φαίνεται από την βιβλιογραφία να μπορούν να επηρεάσουν το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης το οποίο μπορεί να φτάσει μία επιχείρηση είναι:

- το επίπεδο γνώσης της επιχείρησης σε θέματα αιιφορίας. Έχει φανεί ύστερα από έρευνες ότι η έλλειψη κατανόησης / γνώσης σχετικά με την αιιφορία, μαζί με άλλους παράγοντες, αναφέρεται από τους Rotheroe et al. (2003) ως βασικός περιορισμός στην εφαρμογή αρχών αιιφορίας από μέρους των επιχειρήσεων.
- τα κίνητρα για εφαρμογή κοινωνικών πρακτικών: Τα κίνητρα, είτε είναι εσωτερικά, δηλαδή από την ίδια την επιχείρηση, είτε εξωτερικά, δηλαδή από τις πιέσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος -όπως για παράδειγμα της κοινωνίας και τις προσδοκίες των διαφόρων εμπλεκομένων μερών, φαίνεται να επιδρούν στο επίπεδο κοινωνικής διαχείρισης των επιχειρήσεων (Lagodimos et al., 2007; Heras-Saizarbitoria et al., 2014).
- το επίπεδο αντίληψης: εδώ ουσιαστικά περιλαμβάνεται το επίπεδο αντίληψης της επιχείρησης σε θέματα αιιφορίας και οι προτεραιότητες που δίνει προς αυτή την κατεύθυνση. Το επίπεδο αντίληψης μπορεί να διαφέρει από το επίπεδο γνώσης. Το χαμηλό επίπεδο αντίληψης ή μια λάθος αντίληψη των επιχειρήσεων για την αιιφορία και για τις επιδόσεις τους, έχει

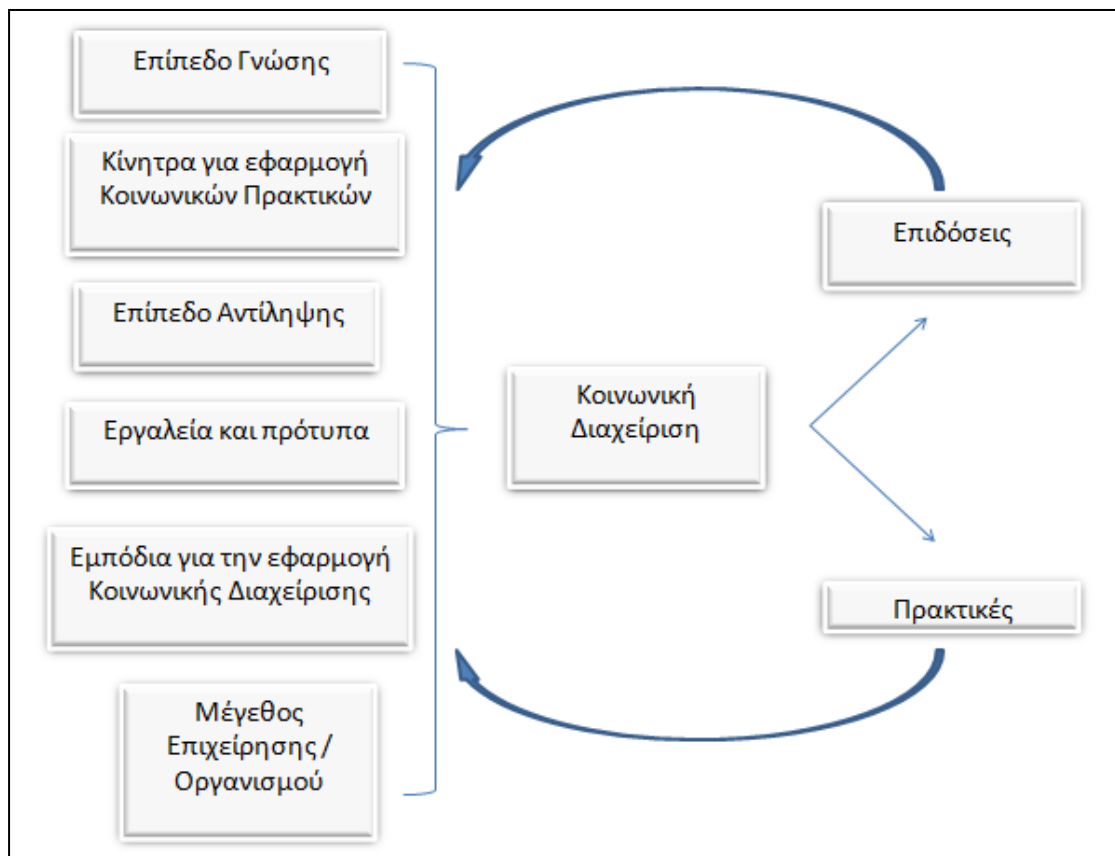
σαν συνέπεια εμπόδια στην εφαρμογή των κοινωνικών και περιβαλλοντικών πρακτικών (Collins et al., 2007).

- τα διάφορα διαθέσιμα εργαλεία και πρότυπα για την κοινωνική διαχείριση: Χρησιμοποιώντας και αξιοποιώντας εργαλεία και πρότυπα κοινωνικής διαχείρισης, οι οργανισμοί έχουν διάφορα οφέλη, τα οποία στη βάση της διεθνούς βιβλιογραφίας (Azaragic, 2003; Carroll & Shabana, 2010; Aguinis & Glavas, 2012) είναι η μείωση κόστους, η ανάπτυξη φήμης και νομιμότητας κ.α.
- τα εμπόδια για την εφαρμογή κοινωνικής διαχείρισης: τα εμπόδια αφορούν κυρίως θέματα του εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων με αποτέλεσμα την παρεμπόδιση πρακτικών κοινωνικής διαχείρισης και κατ'επέκταση των πρακτικών αειφορίας. Τα εμπόδια από το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων (για παράδειγμα πολύπλοκο νομικό περιβάλλον) προσεγγίζεται καλύτερα από τη σκοπιά της έλλειψης κινήτρων. Τέλος, περαιτέρω περιορισμοί επιβάλλονται από τη φύση του κλάδου στον οποίον δραστηριοποιείται μία επιχείρηση (Corral, 2003).
- το μέγεθος επιχείρησης: Το μέγεθος της επιχείρησης έχει ήδη συζητηθεί αρκετά στο θεωρητικό κομμάτι της εργασίας. Με το μέγεθος των επιχειρήσεων επίσης εννοείται και εντοπίζεται η διαθεσιμότητα των πόρων για κοινωνικές δράσεις και πρακτικές. Έτσι για παράδειγμα μία επιχείρηση η οποία είναι μεγάλη θεωρητικά, έχει και πιο πολλούς πόρους διαθέσιμους (χρηματικούς ή ανθρώπινους) (Collins et al., 2010).

Να σημειωθεί ότι αυτό το πλεονέκτημα μπορεί συχνά να εξισορροπηθεί από την πολυπλοκότητα των μεγάλων επιχειρήσεων που κάνει δύσκολη την διαχείριση των πόρων, ακόμα και αν υπάρχουν σε μεγάλη διαθεσιμότητα. Είναι λοιπόν ένα ουσιαστικό θέμα το οποίο απαιτεί διερεύνηση αφού υπάρχει ακόμα ασυμφωνία μεταξύ των ερευνητών (Christofi et al., 2012). Πάντως ερευνητές (Lagodimos et al., 2005 & 2007) αναφέρονται στη σχέση υιοθέτησης προτύπων ISO 9000 και 14001 με το μέγεθος των εταιρειών.

Οι παραπάνω παράγοντες μπορούν να παρασταθούν σαν μεταβλητές οι οποίες μπορεί να λειτουργούν συνεργατικά ή ανταγωνιστικά στο μοντέλο κοινωνικής διαχείρισης των επιχειρήσεων.

Το βασικό μοντέλο της κοινωνικής διαχείρισης μπορεί να αποτυπωθεί συνοπτικά στην παρακάτω εικόνα:



Σχήμα 6-1 – Βασικό Μοντέλο Κοινωνικής Διαχείρισης

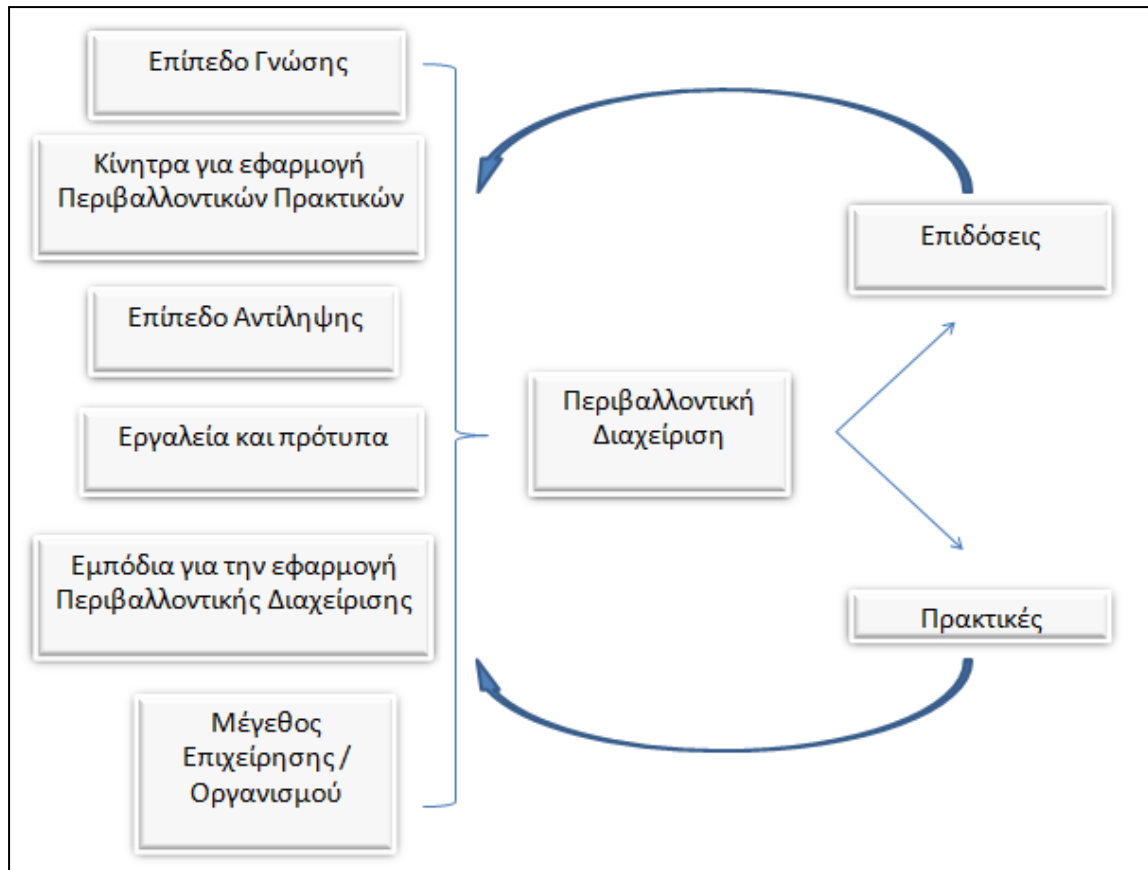
Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Οι επιδόσεις, δηλαδή τα αποτελέσματα, και οι πρακτικές, έχουν ένα σύνδεσμο ανάδρασης με θεμελιώδεις παραμέτρους, όπου ουσιαστικά εννοείται ότι οι καλές επιδόσεις μπορούν να δώσουν παραπάνω κίνητρα στην επιχείρηση για εφαρμογή κοινωνικών πρακτικών, να βελτιώσουν το επίπεδο αντίληψης για τα θέματα αειφορίας και φυσικά να μειώσουν τις αντιδράσεις και τα εμπόδια για την εφαρμογή κοινωνικής διαχείρισης.

Επίσης οι καλές και επιτυχημένες πρακτικές μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να βελτιωθεί οργανωσιακά, παραδείγματος χάριν με μικρές αλλαγές στη δομή, την αποτελεσματικότητα όσον αφορά την αειφορία, το επίπεδο γνώσης το οποίο θα μεταφερθεί και στους νέους συναδέλφους, θα προκαλέσει μία στροφή της επιχείρησης προς την αειφορία. Η ανάδραση πραγματοποιείται αναφορικά με τις επιδόσεις, τα αποτελέσματα και τις πετυχημένες ή όχι πρακτικές της επιχείρησης.

### 6.3.2 Προτεινόμενο Μοντέλο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

Αναφορικά με την Περιβαλλοντική Διαχείριση, οι βασικές παράμετροι που φαίνεται από την βιβλιογραφία να μπορούν να επηρεάσουν το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης το οποίο μπορεί να φτάσει μία επιχείρηση, είναι ανάλογες με τις παραμέτρους οι οποίες αναφέρθηκαν και παραπάνω, για την Κοινωνική Διαχείριση. Συνοπτικά μπορούμε να παρουσιάσουμε το βασικό μοντέλο της περιβαλλοντικής διαχείρισης στην παρακάτω εικόνα:



Σχήμα 6-2 – Βασικό Μοντέλο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Και σε αυτή την περίπτωση, οι επιδόσεις, δηλαδή τα αποτελέσματα, και οι πρακτικές, έχουν ένα σύνδεσμο ανάδρασης με θεμελιώδεις παραμέτρους.

Τα προτεινόμενα μοντέλα ουσιαστικά προκύπτουν από μία αναπαράσταση των σχέσεων μεταξύ των εννοιών, οι οποίες αναζητήθηκαν βιβλιογραφικά και φάνηκε να τις συνδέει μια σχέση. Η σχέση μεταξύ των διαφόρων μεταβλητών τις περισσότερες φορές είναι ήδη αποτυπωμένη μέσα στην βιβλιογραφία (πχ μεγαλύτερες σε μέγεθος εταιρείες είναι συνήθως εκείνες που επιλέγουν την πιστοποίηση κατά ISO 14001).

Καθώς το υπόδειγμα αυτό βασίστηκε σε εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση, είναι πολύ πιθανό να είναι σε θέση να παρέχει ασφαλή και πολύτιμα συμπεράσματα για τις επιχειρήσεις. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής του πρόκειται να ελεγχθεί μέσα από ερευνητική διαδικασία, προκειμένου να αναδειχθούν οι

εντάσεις των σχέσεων και η στατιστική σημαντικότητα του υποδείγματος σε δείγμα ελληνικών επιχειρήσεων.

Στον αντίποδα, υπάρχουν και έννοιες οι οποίες μπορεί να μην έχουν εντοπιστεί βιβλιογραφικά αλλά αποτελεί φιλοδοξία για ν' αναδειχθούν τυχόν σχέσεις επιρροής (πχ επίπεδο γνώσης και μέγεθος επιχείρησης).

Τα προτεινόμενα μοντέλα είναι απλά, γραμμικά και αρκετά κατανοητά, πληρώντας πάντα τις ποιοτικές προδιαγραφές. Είναι γενικά αποδεκτό ότι ένα απλό μοντέλο με λιγότερες παραμέτρους είναι πάντα πιο εύκολο να ερμηνευτεί σε σύγκριση με ένα υπερβολικά πολύπλοκο μοντέλο, και να δοκιμαστεί για την ορθότητα του (Krugman, 2000).

#### **6.4 Νέο συνδυαστικό μοντέλο**

Προχωρώντας ένα βήμα παραπέρα, σε αυτό το σημείο παρουσιάζεται ένας συνδυασμός των δύο παραπάνω προτεινόμενων μοντέλων, με ένα υπόδειγμα από τα ήδη καταγεγραμμένα στη βιβλιογραφία, τα οποία θεωρούνται δοκιμασμένα και κατάλληλα για τη διαχείριση της αειφορίας.

Ξεκινώντας την συζήτηση για τον καλύτερο συνδυασμό των μοντέλων μας με ένα ήδη καταγεγραμμένο στην βιβλιογραφία, θα πρέπει να επαναλάβουμε ότι ένας πρακτικός τρόπος για τη βελτίωση της αειφορίας μίας επιχείρησης είναι η επέκταση των υφιστάμενων συστημάτων διαχείρισης ή η ανάπτυξη ενός νέου συστήματος με τέτοιο τρόπο ώστε να καλύπτει τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης και τις ανάγκες όλων των ενδιαφερομένων (Nitu & Nitu, 2009).

Οι ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών περιλαμβάνονται στα προτεινόμενα βασικά μοντέλα περιβαλλοντικής και κοινωνικής διαχείρισης τα οποία έχουν ήδη παρουσιαστεί, με την μορφή των κινήτρων και ιδιαίτερα των εξωτερικών κινήτρων (προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών και οι διάφορες πιέσεις που μπορούν να ασκήσουν την επιχείρηση). Επομένως, δεν έχει να προσφέρει κάτι σημαντικό η χρήση κάποιου μοντέλου που δίνει έμφαση σε κάποιου είδους stakeholders analysis.



Για τα επιμέρους μοντέλα/συστήματα διαχείρισης αειφορίας, μπορούμε συνοπτικά να σχολιάσουμε τα εξής:

Το σύστημα Pressure State Response (PSR) βασίζεται στο ότι οι ανθρώπινες δραστηριότητες ασκούν «πιέσεις» στο περιβάλλον και αλλάζουν την ποιότητά του και την ποσότητα των φυσικών πόρων, ενώ η κοινωνία ανταποκρίνεται σε αυτές τις αλλαγές μέσω περιβαλλοντικών και οικονομικών πολιτικών. Σε αυτό το μοντέλο δεν φαίνεται να συμπεριλαμβάνονται τα κίνητρα και τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, ούτε τα εργαλεία και τα πρότυπα για την διαχείριση της αειφορίας, τα οποία είναι σημαντικά για την παρούσα έρευνα.

Το Global Reporting Initiative (GRI) έχει ως ισχυρό σημείο εστίασης των κατευθυντήριων γραμμών την υποβολή εκθέσεων με στόχο την ενίσχυση της ποιότητας. Και σε αυτό το μοντέλο δεν συμπεριλαμβάνονται σημαντικές μεταβλητές για την παρούσα έρευνα.

Το σύστημα διαχείρισης Life Cycle Assessment (LCA) χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση του κύκλου ζωής ενός προϊόντος και ενσωματώνει τις διαδικασίες για την αξιολόγηση των επιδράσεων της ελαχιστοποίησης των απορριμμάτων και της ανάκτησης υλικών στην περιβαλλοντική απόδοση των συστημάτων παραγωγής, με την εισαγωγή της παραμέτρου «δείκτης βιωσιμότητας». Επίσης εδώ δεν συμπεριλαμβάνονται σημαντικές μεταβλητές για την παρούσα έρευνα, όπως οι γνώσεις και αντιλήψεις για την αειφορία.

Στο Σύστημα Ενσωμάτωσης της Αειφορίας στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, ο πρώτος και κύριος στόχος είναι η απόκτηση της πιστοποίησης ISO 14001, γεγονός το οποίο συμπεριλαμβάνουμε σαν μεταβλητή στα «Εργαλεία και πρότυπα» και δεν συμπεριλαμβάνει άλλες σημαντικές για την έρευνα μεταβλητές.

Το σύστημα διαχείρισης αειφορίας Fit Management Framework (FMF) προβάλλει την έννοια της λιτής επιχείρησης και την συστηματική προσέγγιση διαχείρισης αειφορίας για τον προσδιορισμό της ικανότητας παραγωγής (Fit Management Framework - FMF). Σε αυτή την πρόταση υποδείγματος δεν συμπεριλαμβάνονται σημαντικές μεταβλητές που αφορούν στην παρούσα έρευνα. Άλλωστε στην

παρούσα μελέτη η εστίαση δεν είναι στην παραγωγική διαδικασία αλλά στην πρωτοβουλία για περιβαλλοντική και κοινωνική διαχείριση.

Το Σύστημα διαχείρισης αειφορίας Enterprise Sustainability Risk Management (ESRM) προσφέρει στην ουσία έναν στρατηγικό οδικό χάρτη, για την ανάληψη κινδύνων για τις επιχειρήσεις, αλλά και για την αξιοποίηση των ευκαιριών της βιώσιμης ανάπτυξης, θεωρώντας ότι η απόφαση για την ανάληψη βιωσιμότητας είναι σχετικά εύκολη αλλά δύσκολη η εκτέλεση της. Η παρούσα διατριβή δεν μελετάει τα εν λόγω θέματα από την άποψη του ρίσκου και δεν παρουσιάζει ενδιαφέρον αυτή η προσέγγιση για τον ερευνητή.

Το Σύστημα Διαχείρισης Αειφορίας Sustainable Products and Services Development (SPSD) αποτελεί μία νέα προσέγγιση και αφορά αφορούν στον σχεδιασμό και στην ανάπτυξη προϊόντων/υπηρεσιών, το οποίο ξεπερνά τις ανάγκες της παρούσας έρευνας.

Το σύστημα διαχείρισης αειφορίας Quality-Cost-Delivery-Partnership (QCDP) προτείνει τον συνδυασμό της μελέτης της βιωσιμότητας, παράλληλα με τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των Logistic Social Responsibility (LSR) και Purchasing Social Responsibility (PSC), τονίζοντας ότι η ενσωμάτωση της αειφορίας μπορεί να επιτευχθεί στο σύστημα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας και ότι η μεταξύ τους σχέση επηρεάζει την οικονομική βιωσιμότητα της επιχείρησης. Η εφοδιαστική αλυσίδα, σαν κομμάτι της αλυσίδας αξίας των επιχειρήσεων, δεν μελετάται στα πλαίσια της παρούσας έρευνας ξεχωριστά, οπότε κι αυτό το μοντέλο δεν παρουσιάζει κάποιο ενδιαφέρον για περαιτέρω μελέτη και συνδυασμό με τα δύο βασικά που έχουν ήδη προταθεί από τον ερευνητή.

Στο σύστημα διαχείρισης αειφορίας Green Business Process Management (GBPM), αναγνωρίζεται ότι η κατανάλωση ενέργειας έχει αυξηθεί δραματικά λόγω της τεχνολογίας της πληροφορικής, αλλά θεωρείται ότι η πληροφορική μπορεί να αποτελέσει μέρος της λύσης και όχι μόνο του προβλήματος. Η τεχνολογία σαν μεταβλητή δεν έχει μελετηθεί στο πλαίσιο της έρευνας, αλλά και ανεξαρτήτως αυτού, δεν έχει αρκετά βαρύνουσα σημασία ώστε να χρησιμοποιηθεί ένα μοντέλο αποκλειστικά για αυτή, ιδιαίτερα για την περίπτωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Το σύστημα διαχείρισης αειφορίας Cynefin είναι εξαιρετικά κατάλληλο για την κατανόηση δυναμικών, πολύπλοκων φαινομένων και για την καθοδήγηση λογικών αποφάσεων σχετικά με τον τρόπο αντιμετώπισης των προκλήσεων. Θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για την αντιμετώπιση των εμποδίων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, αλλά δεν συμπεριλαμβάνονται τα κίνητρα, ούτε τα εργαλεία και τα πρότυπα για την διαχείριση της αειφορίας, τα οποία είναι σημαντικά για την παρούσα έρευνα.

Στο σύστημα διαχείρισης αειφορίας Abnoba (μηχανισμός βελτίωσης διαδικασιών) χρησιμοποιούνται αποσπασματικά πιο φιλικές προς το περιβάλλον διαδικασίες και βέλτιστες πρακτικές από άλλες περιπτώσεις, για να αντικαταστήσουν τμηματικά μέρη μίας υπάρχουσας διεργασίας, απουσιάζουν όμως και εδώ σημαντικές μεταβλητές για την παρούσα έρευνα.

Σύμφωνα με το σύστημα διαχείρισης αειφορίας συνέργειας Total Quality Management - Sustainability Development (TQM-SD), η εστίαση της διοίκησης ολικής ποιότητας στη βελτιωμένη οικονομική βιωσιμότητα αποτελεί έναν τομέα δυνητικής συνέργειας και θα μπορούσε να επεκταθεί για να συμπεριλάβει στοιχεία της βιώσιμης ανάπτυξης, χωρίς όμως να λαμβάνονται υπόψη τα εμπόδια και τα κίνητρα.

Το σύστημα διαχείρισης αειφορίας για την ενσωμάτωση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις επιχειρηματικές διαδικασίες απεικονίζει μια ταυτόχρονη προσέγγιση «ενσωμάτωσης από πάνω προς τα κάτω» και «ανάπτυξης δεικτών που σχετίζονται με την κοινότητα». Σύμφωνα με τους ειδικούς, αυτή η προσέγγιση παρέχει μια συστηματική προσέγγιση για τη μετάφραση στρατηγικών στόχων της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, την ενσωμάτωση διαφορετικών απαιτήσεων των ενδιαφερομένων στις επιχειρηματικές διαδικασίες, καθώς και τη διαβούλευση με τους ενδιαφερόμενους φορείς, όπως την τοπική κοινωνία, θεωρώντας ότι η παροχή κατάλληλης ποιότητας ζωής είναι ένας από τους ρόλους της επιχείρησης. Τα κίνητρα και τα εμπόδια είναι παρόντα, αλλά οι γνώσεις και αντιλήψεις απουσιάζουν.

Σύμφωνα με το σύστημα διαχείρισης αειφορίας Sustainability Cost Accounting (SCA) πρέπει να προσδιοριστούν οι κατάλληλοι δείκτες, οι οποίοι με τη σειρά τους

εξαρτώνται είτε από τις προτιμήσεις των αξιολογητών της εκάστοτε διαδικασίας, είτε των υπευθύνων λήψης αποφάσεων για τις επιδόσεις βιωσιμότητας στη βιομηχανία. Στην περίπτωση αυτής της πολύ δημοφιλούς προσέγγισης όμως, οι αντιλήψεις, τα εμπόδια και τα κίνητρα των επιχειρήσεων απουσιάζουν.

Το σύστημα διαχείρισης αειφορίας Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), το οποίο είναι ένα εργαλείο για τη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αναλυτική και συστηματική περιγραφή των βημάτων μίας στρατηγικής αειφορίας σε όλο το φάσμα της επιχείρησης.

Η παρούσα εργασία έρευνα δεν έχει σαν σκοπό την πρόταση χρήσης της στρατηγικής διαχείρισης. Άλλωστε και σε αυτό το μοντέλο δεν συμπεριλαμβάνονται σημαντικές μεταβλητές για την παρούσα έρευνα, όπως εργαλεία και πρότυπα και η αξιοποίησή τους.

Με το σύστημα διαχείρισης αειφορίας Χάρτης Σύνδεσης Βιωσιμότητας, η βαρύτητα πέφτει στα κίνητρα για βιωσιμότητα, τις δράσεις για την αύξησή της και τις επιπτώσεις της σε κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο. Δεν θα μπορούσε να προταθεί για συνδυασμό καθώς δεν συμπεριλαμβάνονται μεταβλητές των προτύπων και των εμποδίων εφαρμογής κοινωνικής και περιβαλλοντικής διαχείρισης.

Το σύστημα διαχείρισης αειφορίας για τις επιχειρήσεις της βιομηχανίας τροφίμων, το οποίο είναι ένα σύστημα για τη διαχείριση της αειφορίας στην εφοδιαστική αλυσίδα των επιχειρήσεων που ανήκουν στον βιομηχανικό κλάδο της παραγωγής τροφίμων, είναι μεν απόλυτα σχετικό με τον κλάδο στον οποίο επικεντρώνεται η παρούσα έρευνα, ωστόσο παρουσιάζει ελλείψεις στο κομμάτι των γνώσεων και αντιλήψεων, καθώς και στην ξεχωριστή προσέγγιση περιβαλλοντικών και κοινωνικών δράσεων αειφορίας.

Το σύστημα διαχείρισης αειφορίας Εταιρικής Βιωσιμότητας (Corporate Sustainability Management System-CSMS), δίνει έμφαση στην εταιρική στρατηγική βιωσιμότητας η οποία θα πρέπει να προκύπτει από το όραμα της επιχείρησης.

Η εταιρική βιωσιμότητα δεν πρέπει να αποτελεί απλά μία προσθήκη και θα πρέπει να θεωρείται ως ένα εργαλείο «ομπρέλα», το οποίο υποστηρίζει τις επιχειρήσεις στον εντοπισμό και στη διαχείριση των οικονομικών, περιβαλλοντικών και

κοινωνικών κινδύνους με ολοκληρωμένο τρόπο. Τα εμπόδια αειφορικής δράσης δεν περιλαμβάνονται επαρκώς, όπως επίσης το επίπεδο γνώσης.

### Σύστημα διαχείρισης Plan-Do-Check-Act

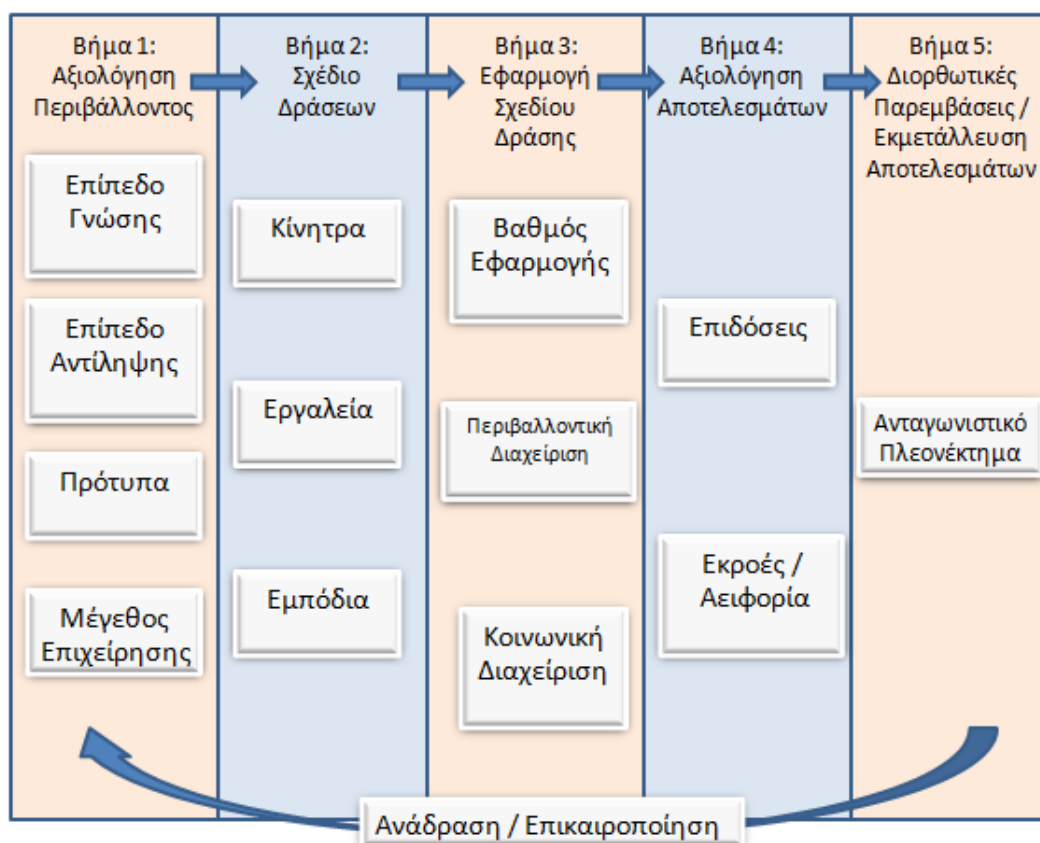
Σύμφωνα με τους Nitu & Nitu (2009), Η δημιουργία ενός συστήματος διαχείρισης για την αειφορία μίας επιχείρησης βασίζεται στον καθορισμό κατάλληλων πρακτικών, διαδικασιών και στόχων, με βάση την ανάλυση των περιβαλλοντικών, κοινωνικών και οικονομικών θεμάτων της αγοράς, όπως αυτά αποτυπώνονται στις συνθήκες της αγοράς, αλλά ταυτόχρονα θα πρέπει να διατηρείται ο κύκλος Plan-Do-Check-Act (PDCA) του συστήματος διαχείρισης.

Το μοντέλο του κύκλου του Deming, δηλαδή το Plan, do, check, act ,αποτελείται από ξεκάθαρα βήματα και προσφέρει και λειτουργικότητα, αμεσότητα και ευκολία, αναφορικά με τους στόχους της παρούσας έρευνας.

Συνοψίζοντας, τα πιο πολλά από τα μοντέλα τα οποία παρουσιάστηκαν, αν και προφανώς είναι λειτουργικά σε κατάλληλες συνθήκες, φαίνονται αρκετά πολύπλοκα, ενώ σαν μια εναλλακτική πρόταση είναι προτιμητέο να προταθεί ένα απλό και βηματικό μοντέλο, το οποίο να μπορεί να εφαρμοστεί και από κάθε επιχείρηση, ανεξαρτήτως κλάδου.

Συνεπώς, προτείνεται η αξιοποίηση του μοντέλου του κύκλου του Deming, με τα τέσσερα βήματα plan-do-check-act και προτείνεται να προστεθεί ένα ακόμα βήμα το οποίο θα ονομαστεί «αξιολόγηση περιβάλλοντος».

Πρόκειται για μία πρόταση πέντε βημάτων η οποία κλείνει με μία ανάδραση, από το 5ο προς το 1ο βήμα, με σκοπό την επανάληψη του και τη συνεχή βελτίωση του επιδιωκόμενου αποτελέσματος δηλαδή της αειφορίας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης.



Σχήμα 6-3– Συνδυαστικό Μοντέλο Πέντε Βημάτων για Κοινωνική και Περιβαλλοντική Διαχείριση

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στο πρώτο βήμα, στην αξιολόγηση του περιβάλλοντος, αξιολογούνται οι πόροι της επιχείρησης και κυρίως οι άυλοι, όπως επίπεδο γνώσης για την αειφορία, επίπεδο αντίληψης για την αειφορία, τα διάφορα πρότυπα τα οποία υπάρχουν διαθέσιμα στο περιβάλλον της επιχείρησης ή στο εξωτερικό της περιβάλλον, το μέγεθος της επιχείρησης (το οποίο υπονοεί και τους διαθέσιμους πόρους για περιβαλλοντική και κοινωνική διαχείριση και για την αειφορία γενικότερα).

Στο δεύτερο βήμα, το Plan, ακολουθείται ο σχεδιασμός των δράσεων ανάλογα με τα κίνητρα της επιχείρησης, τόσο τα εσωτερικά (δηλαδή τις φιλοδοξίες της επιχείρησης για δράση), όσο και τα εξωτερικά (δηλαδή την πίεση από πελάτες και τους υπόλοιπους stakeholders για περιβαλλοντική και κοινωνική δράση). Επίσης για την κατάλληλη ανάπτυξη του σχεδιασμού, λαμβάνονται υπόψη τα διαθέσιμα εργαλεία όπως επίσης και τα διάφορα εμπόδια από τη μεριά της επιχείρησης για να

αναλάβει περιβαλλοντική κοινωνική δράση. Σε αυτό το βήμα επίσης θέτονται οι στόχοι τους οποίους φιλοδοξεί να πετύχει η επιχείρηση με τα συγκεκριμένα σχέδια και καθορίζονται τα μέτρα επιτυχίας των στόχων, είτε σε απόλυτες τιμές είτε σε δείκτες ποσοτικών και ποιοτικών.

Στο τρίτο βήμα πραγματοποιείται η εφαρμογή του σχεδίου δράσης, το οποίο προκρίθηκε στο δεύτερο βήμα, με μεταβλητές όπως βαθμός εφαρμογής, η ένταση και η κατεύθυνση. Ειδικότερα οι δύο διαστάσεις, περιβαλλοντική διαχείριση και κοινωνική διαχείριση είναι τα ζητούμενα. Αυτό το σημείο αποτελεί το πυρήνα του υποδείγματος, καθώς ο βαθμός εφαρμογής και ο τρόπος παρακολούθησης της ανάληψης αειφορικών δράσεων από τις επιχειρήσεις είναι το ζητούμενο που απασχόλησε τα περισσότερα μοντέλα που αναπτύχθηκαν στον παρελθόν. Για το λόγο αυτό, το συγκεκριμένο βήμα αναλύεται με μεγαλύτερη λεπτομέρεια από τα προηγούμενα.

Σε αυτό το βήμα γίνονται στοχευμένες δράσεις και άλλες ενέργειες που αφορούν την ολοκληρωμένη κοινωνική και περιβαλλοντική διαχείριση. Πιο συγκεκριμένα, ο βαθμός εφαρμογής της περιβαλλοντικής και κοινωνικής διαχείρισης μπορεί να εντοπιστεί μέσα από συγκεκριμένες ενέργειες που αναλαμβάνουν οι επιχειρήσεις, όπως έχουν παρουσιαστεί από τους Δερβιτσιώτης & Λαγοδήμος (2007) και από τον Χουντάλα (2010).

Συγκεντρωτικά και συνοπτικά, ο βαθμός εφαρμογής περιβαλλοντικής διαχείρισης των επιχειρήσεων θα μπορούσε να προσδιοριστεί επιτυχημένα από τους παρακάτω επιμέρους παράγοντες (Δερβιτσιώτης & Λαγοδήμος, 2007; Χουντάλας, 2010):

- ύπαρξη σαφώς καθορισμένων πολιτικών περιβαλλοντικής διαχείρισης
- τακτική ανασκόπηση των περιβαλλοντικών επιδόσεων της επιχείρησης και καθορισμός σχετικών στόχων βελτίωσης
- αναγνώριση όλων των διεργασιών για τις οποίες απαιτούνται ενέργειες περιβαλλοντικής διαχείρισης
- ύπαρξη σαφώς κατανεμημένων ευθυνών και αρμοδιοτήτων περιβαλλοντικής διαχείρισης σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας της επιχείρησης

- προσδιορισμός και εξασφάλιση όλων των αναγκαίων πόρων περιβαλλοντικής διαχείρισης
- οι διαδικασίες που σχετίζονται με την περιβαλλοντική διαχείριση είναι τεκμηριωμένες, γνωστές και διαθέσιμες σε κάθε ενδιαφερόμενο
- ποσοτικοποίηση σε μορφή δεικτών των περιβαλλοντικών επιδόσεων σε όλες τις κύριες διεργασίες της επιχείρησης
- τακτικός έλεγχος όλων των διεργασιών της επιχείρησης σε σχέση με τις περιβαλλοντικές της επιδόσεις, βάσει αντικειμενικών στοιχείων και δεδομένων
- άμεσος εντοπισμός και συστηματική αντιμετώπιση όλων των παρατηρούμενων αποκλίσεων των περιβαλλοντικών επιδόσεων της επιχείρησης, αφού καθοριστούν τα γενεσιουργά αίτιά τους
- λήψη προληπτικών μέτρων από την επιχείρηση για την αντιμετώπιση ενδεχόμενων περιβαλλοντικών κινδύνων
- ύπαρξη συστηματικής ενημέρωσης και εκπαίδευσης των εργαζομένων της επιχείρησης σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος.

Αντίστοιχα, ο βαθμός εφαρμογής κοινωνικής διαχείρισης για τις επιχειρήσεις θα μπορούσε να προσδιοριστεί από τους σχετικούς επιμέρους παράγοντες που ακολουθούν (Δερβιτσιώτης & Λαγοδήμος, 2007; Χουντάλας, 2010):

- ύπαρξη σαφώς καθορισμένων πολιτικών κοινωνικής διαχείρισης
- τακτική ανασκόπηση των κοινωνικών επιδόσεων της επιχείρησης και καθορισμός σχετικών στόχων βελτίωσης
- αναγνώριση όλων των διεργασιών για τις οποίες απαιτούνται ενέργειες κοινωνικής διαχείρισης
- ύπαρξη σαφώς κατανοητών ευθυνών και αρμοδιοτήτων κοινωνικής διαχείρισης σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας της επιχείρησης
- προσδιορισμός και εξασφάλιση όλων των αναγκαίων πόρων κοινωνικής διαχείρισης
- οι διαδικασίες που σχετίζονται με την κοινωνική διαχείριση είναι τεκμηριωμένες, γνωστές και διαθέσιμες σε κάθε ενδιαφερόμενο



- ποσοτικοποίηση σε μορφή δεικτών των κοινωνικών επιδόσεων σε όλες τις κύριες διεργασίες της επιχείρησης
- τακτικός έλεγχος όλων των διεργασιών της επιχείρησης σε σχέση με τις κοινωνικές της επιδόσεις, βάσει αντικειμενικών στοιχείων και δεδομένων
- άμεσος εντοπισμός και συστηματική αντιμετώπιση όλων των παρατηρούμενων αποκλίσεων των κοινωνικών επιδόσεων της επιχείρησης, αφού καθοριστούν τα γενεσιουργά αίτιά τους
- λήψη προληπτικών μέτρων από την επιχείρηση για την αντιμετώπιση ενδεχόμενων κοινωνικών κινδύνων
- ύπαρξη συστηματικής ενημέρωσης και εκπαίδευσης των εργαζομένων της επιχείρησης σε θέματα κοινωνικής ευθύνης.

Αυτοί οι παράγοντες περιβαλλοντικής και κοινωνικής διαχείρισης είναι σε θέση να δώσουν μια ξεκάθαρη και αντικειμενική εικόνα του βαθμού εφαρμογής, ανεξάρτητα από το μέγεθος και το είδος της επιχείρησης, επιτρέποντας την κατανόηση του επιπέδου αειφορίας στο οποίο βρίσκεται ο κάθε οργανισμός και δίνοντας τη δυνατότητα για παρακολούθηση και σύγκριση.

Στο τέταρτο βήμα, την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, ουσιαστικά έχουμε την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των δράσεων, όπου καταγράφονται σε πυλώνες οι συγκεκριμένες επιδόσεις έτσι όπως προσδιορίστηκαν στο Βήμα 2 κατά τον σχεδιασμό των δράσεων με εργαλεία όπως δείκτες κλειδιά ή άλλα προσφορά μέσα ανάλογα με την περίπτωση.

Στο πέμπτο και τελευταίο βήμα, στην περίπτωση που όλα βαίνουν σύμφωνα με το σχεδιασμό, τα θετικά αποτελέσματα μπορούν αν δώσουν την ευκαιρία για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι. Υπάρχει περίπτωση αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να μην είναι διατηρήσιμο. Θα πρέπει όμως να είναι συγκριτικό έναντι των ανταγωνιστών, δηλαδή σχετικά βραχυπρόθεσμο, και η διαδικασία να επαναλαμβάνεται από το βήμα 1 μέχρι το βήμα 5 με σκοπό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να μεταμορφωθεί από συγκριτικό σε διατηρήσιμο.

Σε κάθε περίπτωση, η ανάδραση πραγματοποιείται από το βήμα 5 στο βήμα 1, την αξιολόγηση του περιβάλλοντος, με σκοπό τη διόρθωση τυχόν αδυναμιών και την

επικαιροποίηση των σχεδίων δράσης, σύμφωνα με τις αλλαγές του περιβάλλοντος (όπως για παράδειγμα σε μία πιθανή αναθεώρηση των προτύπων).

Το συγκεκριμένο προτεινόμενο συνδυαστικό μοντέλο από τη διοικητική σκοπιά φαίνεται πιο ολοκληρωμένο. Διαθέτει όλα τα χαρακτηριστικά ενός λειτουργικού Πλαισίου για την αειφορία, όπου δηλαδή ξεκινάει και εστιάζει στο μάκρο περιβάλλον, είναι αρκετά αφαιρετικό (δεν εστιάζει σε λεπτομέρειες) αλλά είναι πλήρες εννοιολογικό μοντέλο με έμφαση στη λεπτομέρεια.

Σαν βηματικό μοντέλο είναι λειτουργικό, όπου με σαφήνεια αποτυπώνεται τί πρέπει να έχει ολοκληρωθεί ώστε τα αποτελέσματα ενός σταδίου να χρησιμοποιηθούν σαν είσοδο στο επόμενο βήμα. Δηλαδή οι λειτουργικές περιοχές είναι αρκετά σαφής στο ποιες αποφάσεις και ποια δεδομένα αναμένει η κάθε μια λειτουργική περιοχή από την προηγούμενή της.

Μετά την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος, ακολουθεί το σχέδιο δράσης και στη συνέχεια η εφαρμογή του επιλεγμένου σχεδίου δράσης. Μετά την εφαρμογή του σχεδίου δράσης πρέπει να υπάρχει η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και σαν τελικό στάδιο, γίνονται διαφορετικές παρεμβάσεις ή η εκμετάλλευση των αποτελεσμάτων με σκοπό την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό.

Στο συγκεκριμένο μοντέλο σε κάθε βήμα μπορεί να εμπλέκονται άτομα από όλο το εύρος του οργανισμού (στρατηγικό, τακτικό και λειτουργικό) και αυτό θα εξασφαλίσει την εμπλοκή και δέσμευση όλου του οργανισμού – και κυρίως της διοίκησης- στην εφαρμογή του πλαισίου αειφορίας.

Κλείνοντας την παρούσα ενότητα, αξίζει να σημειωθεί ότι και το προτεινόμενο μοντέλο κοινωνικής διαχείρισης, όπως και το προτεινόμενο μοντέλο περιβαλλοντικής διαχείρισης που παρουσιάστηκαν παραπάνω έχουν το ενδιαφέρον τους, όπου καταλήγουν σε επιδόσεις και πρακτικές έχοντας σαν βάση κοινές παραμέτρους. Είναι πιο συγκεκριμένα και δεν συνδυάστηκαν με τη στρατηγική και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όπως το συνδυαστικό μοντέλο πέντε βημάτων.

Το συνδυαστικό μοντέλο πέντε βημάτων διαθέτει ανάδραση και επικαιροποίηση από το πέμπτο βήμα στο πρώτο, δίνοντας έτσι τη δυναμική της συνεχούς βελτίωσης και της σύνδεσης των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον, γεγονός το οποίο είναι ρεαλιστικό και απαραίτητο για κάθε επιχείρηση και οργανισμό.

### **6.5 Επικύρωση του νέου μοντέλου**

Το νέο συνδυαστικό υπόδειγμα που παρουσιάζεται στην παρούσα διατριβή έρχεται ως απάντηση στην κριτική προσέγγιση στα μοντέλα που αναπτύχθηκαν από σημαντικές, αντίστοιχες ερευνητικές προσπάθειες του παρελθόντος. Το συνδυαστικό υπόδειγμα της παρούσας διατριβής επιδίωξε να συμπεριλάβει όλα τα βασικά χαρακτηριστικά από πληθώρα προηγούμενων επιτυχημένων μοντέλων αειφορίας, επικυρώνοντας με αυτόν τον τρόπο την υπόστασή του. Η πρόταση και η καινοτομία του βρίσκεται στη σύνθεση των βασικών αυτών στοιχείων, στον τρόπο με τον οποίο αυτά συνδυάζονται και στην αμεσότητα και απλότητά του, με σκοπό να μπορεί εύκολα να εφαρμοστεί από επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους και κλάδου. Στην προηγούμενη υποενότητα §6.4 έγινε ένας συνοπτικός σχολιασμός των πιο δημοφιλών υποδειγμάτων που παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο (§5.2.1-5.2.17), ωστόσο, σε αυτό το σημείο παρουσιάζονται τα σημεία στα οποία υπάρχει σύγκλιση του νέου συνδυαστικού υποδείγματος με τα προηγούμενα συστήματα αειφορικής διαχείρισης που αναπτύχθηκαν από άλλους μελετητές.

Αρχικά, το νέο υπόδειγμα στα βήματα που υποδεικνύει ο κύκλος του Deming, το δημοφιλές Plan-Do-Check-Act (PDCA), που αξιοποιήθηκε από αρκετές προσεγγίσεις συστημάτων αειφορικής διαχείρισης, όπως αυτή των Mason et al. (2009) για την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Αυτός ο βηματικός τρόπος αποτύπωσης επιτρέπει την παρακολούθηση των παραγόντων και των διεργασιών που περιλαμβάνονται σε ένα σύστημα και ακολουθεί τη λογική του σχεδιασμού πριν την πράξη, την ανατροφοδότηση μετά την πράξη και τις δράσεις αναπροσαρμογής πριν τον εκ νέου προγραμματισμό. Αποτελεσματική χρήση του PDCA πραγματοποίησε στο σύστημα αειφορίας για την ενσωμάτωση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις

επιχειρηματικές διαδικασίες που ανέπτυξαν οι Asif et al. (2013), όπως επίσης και στην περίπτωση του συστήματος Corporate Sustainability Management System (CSMS) του Azaragic (2003).

Αναφορικά με τους παράγοντες και τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στο νέο υπόδειγμα διαχείρισης της αειφορίας των επιχειρήσεων, στο αρχικό στάδιο περιλαμβάνονται το επίπεδο γνώσης και το επίπεδο αντίληψης των επιχειρήσεων για θέματα αειφορίας. Η γνώση και η επέκτασή της χρησιμοποιήθηκε εκτενώς από τους Culaba & Purvis στο υπόδειγμα που ανέπτυξαν το 1999 ως σύστημα διαχείρισης Life Cycle Assessment (LCA), με ιδιαίτερη εξειδίκευση στην περιβαλλοντική διαχείριση των επιχειρήσεων. Οι γνώσεις, οι αντιλήψεις και η ευρύτερη κουλτούρα μιας επιχείρησης σε θέματα αειφορίας χρησιμοποιήθηκε ως βασικός παράγοντας στα συστήματα που ανέπτυξαν μέσω της έρευνάς τους οι Houy et al., 2010<sup>α</sup>, Pham & Thomas, 2012 και οι Carter et al., 2008, όπως είναι το σύστημα Business Process Management (BPM) και το σύστημα διαχείρισης αειφορίας στην ικανότητα παραγωγής (FMF).

Στο πρώτο βήμα του νέου υποδείγματος περιλαμβάνεται επίσης η αξιολόγηση του περιβάλλοντος και των πόρων της επιχείρησης, καθώς επίσης και τα διάφορα διαθέσιμα πρότυπα και το μέγεθος της επιχείρησης. Αυτά τα στοιχεία βρίσκονται παρόντα στις προσεγγίσεις του συστήματος Abnoba (Hoesch-Klohe & Ghose, 2010<sup>β</sup>) και CSMS (Azaragic, 2003). Τα πρότυπα και το μέγεθος της επιχείρησης έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στην προσέγγιση των Burke & Gaughran (2007), η οποία επικεντρώθηκε στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Στη συνέχεια, το νέο υπόδειγμα εστιάζεται στα κίνητρα της επιχείρησης, τα εσωτερικά και τα εξωτερικά, για περιβαλλοντική και κοινωνική δράση. Επίσης, διερευνώνται τα διαθέσιμα εργαλεία που υπάρχουν διαθέσιμα, αλλά και τα αντίστοιχα εμπόδια που αντιμετωπίζει η επιχείρηση για να αναλάβει περιβαλλοντική κοινωνική δράση. Σε αυτό το σημείο θέτονται, επίσης, οι στόχοι αειφορίας της επιχείρησης και καθορίζονται οι δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων ποσοτικοί και ποιοτικοί.

Το κομμάτι των κινήτρων και των εμποδίων αναλύθηκε εκτενώς στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, καθώς λαμβάνουν καθοριστικό ρόλο στην ανάληψη ή μη αειφορικής

δράσης σε επίπεδο επιχείρησης (Δερβιτσιώτης & Λαγοδήμος, 2007). Τα κίνητρα και τα εμπόδια είναι επίσης παρόντα σε συστήματα διαχείρισης που έχουν αναπτυχθεί στο παρελθόν. Τα κίνητρα χρησιμοποιούνται στα συστήματα των Burke & Gaughran (2007), των Maon et al. (2009) και στο μοντέλο TQM του Isaksson (2006). Από την άλλη, τα εμπόδια ως παράγοντας είναι παρόντα στο σύστημα διαχείρισης Enterprise Sustainability Risk Management (ESRM) των Yilmaz & Flouris (2010) και στο CSMS του Azaragic (2003). Οι Maon et al. (2009) αναφέρονται επίσης και στα εργαλεία που έχουν στη διάθεσή τους οι επιχειρήσεις στο δρόμο προς την αειφορική διαχείριση.

Αναφορικά με τους στόχους αειφορίας και τους δείκτες μέτρησης, εντοπίζεται η παρουσία τους με διάφορους τρόπους, τόσο σε παλαιότερα, όσο και σε πιο πρόσφατα συστήματα. Οι León-Soriano et al. (2010) αναφέρονται ξεκάθαρα σε στόχους με δείκτες στο Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), ενώ άλλες προσεγγίσεις, όπως αυτή των Epstein & Roy (2001), τους ενσωματώνουν στο κομμάτι της στρατηγικής του *Χάρτη Σύνδεσης Βιωσιμότητας*. Αντίστοιχη λογική ακολουθούν στο *Business Process Management (BPM)* τους οι Houy et al., 2010α.

Ο πυρήνας του νέου υποδείγματος, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, είναι η εφαρμογή της περιβαλλοντικής και κοινωνικής διαχείρισης. Στο βήμα αυτό πραγματοποιούνται οι δράσεις και οι ενέργειες που αφορούν την ολοκληρωμένη κοινωνική και περιβαλλοντική διαχείριση, με συγκεκριμένο βαθμό εφαρμογής, ένταση και κατεύθυνση. Το σύστημα διαχείρισης αειφορίας *Sustainable Products and Services Development (SPSD)* των Maxwell et al. (2006), το οποίο δίνει έμφαση στη βιομηχανική παραγωγή, περιλαμβάνει συγκεκριμένες ενέργειες εφαρμογής αειφορικής διαχείρισης, όπως αντίστοιχα κάνει και ο Isaksson (2006) στη δική του προσέγγιση *Total Quality Management-Sustainable Development (TQM-SD)*. Παρόμοια επιλογή ακολουθούν οι Houy et al. (2010β) στο Green Business Process Management, δίνοντας έμφαση στο κομμάτι της ενέργειας. Η εφαρμογή των συστημάτων διαχείρισης είναι παρούσα σε όλα σχεδόν τα προηγούμενα υποδείγματα, με κάποια να είναι πιο αναλυτικά και συγκεκριμένα από άλλα. Σε αυτή την κατεύθυνση, αλλά με πιο αφαιρετική νοοτροπία αναπτύσσεται το

σύστημα ενσωμάτωσης της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις επιχειρηματικές διαδικασίες των Asif et al. (2013).

Στη συνέχεια, το νέο υπόδειγμα αναφέρεται στις επιδόσεις και τις εκροές από την εφαρμογή της αειφορικής διαχείρισης. Η διεργασία από την εφαρμογή στην αξιολόγηση των επιδόσεων περιλαμβάνεται στην πλειοψηφία των συστημάτων που αναλύθηκαν, όπως στους Maon et al. (2009), Rojasek, 2011, αλλά και στο Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) των León-Soriano et al. (2010). Οι επιδόσεις και οι εκροές προσεγγίζονται και μετρούνται με σκοπό την κατανόηση των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή των συστημάτων περιβαλλοντικής και κοινωνικής διαχείρισης και κατά περίπτωση εξειδικεύονται, ανάλογα με τους στόχους της εκάστοτε προηγούμενης συστημικής προσέγγισης. Για παράδειγμα, στο Χάρτη Σύνδεσης Βιωσιμότητας (Erstein & Roy, 2001) επιδιώκουν την επιρροή των εμπλεκόμενων μερών, ενώ στο σύστημα διαχείρισης αειφορίας για τις επιχειρήσεις της βιομηχανίας τροφίμων (Pullman et al., 2009) και στο CSMS (Azaragic, 2003), οι επιδόσεις μπορούν να ελεγχθούν κάθε φορά από τους στόχους που έχει θέσει ο κάθε οργανισμός κατά την ανάπτυξη της στρατηγικής του και ενδεχομένως να υπάρχουν διαφορές μεταξύ των επιχειρήσεων.

Τέλος, το νέο υπόδειγμα εντάσσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προκύπτει για την επιχείρηση από τις επιδόσεις που κατέκτησε από την εφαρμογή της αειφορικής διαχείρισης. Εδώ περιλαμβάνεται επίσης και η ευρύτερη σύγκριση με τους ανταγωνιστές και οι διεργασίες για τη διατηρησιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως για παράδειγμα μέσω ανάδρασης και επικαιροποίησης των αειφορικών στρατηγικών και δράσεων. Ο ανταγωνισμός ως έννοια είναι παρών σε ένα μεγάλο μέρος συστημικών προσεγγίσεων του παρελθόντος. Τέτοια παραδείγματα είναι το σύστημα διαχείρισης αειφορίας στην ικανότητα παραγωγής (FMF) των Pham & Thomas (2012), το μοντέλο TQM του Isaksson (2006) και το Sustainability Balanced Scorecard των León-Soriano et al. (2010). Η τελική διεργασία ανατροφοδότησης και ανάδρασης αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι όλων των προσεγγίσεων που χρησιμοποιούν την προσέγγιση του κύκλου PDCA, ωστόσο, σε κάποιες περιπτώσεις γίνεται ακόμα πιο ξεκάθαρος ο ρόλος που παίζει στη λήψη αποφάσεων και στη χάραξη νέων στρατηγικών. Αυτός είναι και ο λόγος που στο νέο

υπόδειγμα ακολουθείται μια προσέγγιση που μοιάζει περισσότερο με αυτές των Asif et al. (2013) και του Corporate Sustainability Management System (Azapagic, 2003) και λιγότερο με αυτή των Houy et al. (2010α).

*Πίνακας 6-1: Αναφορά των δομικών στοιχείων του νέου συνδυαστικού μοντέλου στα υφιστάμενα Λειτουργικά Πλαίσια Αειφορίας*

<b>Στοιχείο στο μοντέλο</b>	<b>Στοιχεία μοντέλων</b>	<b>Αναφορά σε προηγούμενο έργο</b>
<b>Δομή μοντέλου – Μορφή βημάτων</b>	Plan-Do-Check-Act (PDCA) Κύκλος του Deming	Maon et al. (2009) Asif et al. (2013) Azapagic (2003)
<b>Γνώση</b>	Επίπεδο αντίληψης για θέματα αειφορίας	Culaba & Purvis (1999) Houy et al. (2010α) Pham & Thomas (2012) Carter et al. (2008)
<b>Αξιολόγηση του περιβάλλοντος και των πόρων της επιχείρησης</b>	Διαθέσιμα πρότυπα, Μέγεθος της επιχείρησης	Hoesch-Klohe & Ghose (2010β) Azapagic (2003) Burke & Gaughran (2007)
<b>Κίνητρα για αειφορία</b>	Εσωτερικά & εξωτερικά κίνητρα υιοθέτησης και ανάπτυξης αειφορίας	Δερβιτσιώτης & Λαγοδήμος (2007) Burke & Gaughran (2007) Maon et al. (2009) Isaksson (2006)
<b>Εμπόδια για αειφορία</b>	Εσωτερικά & εξωτερικά εμπόδια υιοθέτησης και ανάπτυξης αειφορίας	Δερβιτσιώτης & Λαγοδήμος (2007) Yilmaz & Flouris (2010) Azapagic (2003) Maon et al. (2009)
<b>Μέτρηση απόδοσης και αξιολόγηση</b>	Στόχοι αειφορίας και δείκτες μέτρησης	León-Soriano et al. (2010) Epstein & Roy (2001) Houy et al. (2010α)

<b>Εφαρμογή αειφορικής διαχείρισης</b>	Δράσεις, ενέργειες για την ολοκληρωμένη κοινωνική & περιβαλλοντική διαχείριση	Maxwell et al. (2006) Isaksson (2006) Houy et al. (2010β) Asif et al. (2013)
<b>Επιδόσεις και εκροές</b>	Επιδόσεις, αποτελέσματα και εκροές από την εφαρμογή της αειφορικής διαχείρισης	Maon et al. (2009), Pojasek, 2011 León-Soriano et al. (2010) Epstein & Roy (2001) Pullman et al. (2009) Azapagic (2003)
<b>Αξία, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, διατηρησιμότητα</b>	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση από τις επιδόσεις στην εφαρμογή της αειφορικής διαχείρισης, διατηρησιμότητα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	Pham & Thomas (2012) Isaksson (2006) León-Soriano et al. (2010)
<b>Ανατροφοδότηση, ανάδραση</b>	Λήψη αποφάσεων και στη χάραξη νέων στρατηγικών	Asif et al. (2013) Azapagic (2003)

Μετά από την παράθεση των παραπάνω, γίνεται ξεκάθαρο ότι η παρούσα διατριβή επιδιώκει την ανάπτυξη μιας συστημικής προσέγγισης, η οποία βασίζεται σε προηγούμενα συστήματα και δεν παρουσιάζει κάτι που δεν έχει δοκιμαστεί προηγουμένως. Ωστόσο, επιλέγει και συνθέτει τα στοιχεία που σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, εμπειρική παρατήρηση και τις σύγχρονες τάσεις των επιχειρήσεων, θεωρούνται ως τα πιο σημαντικά και άμεσα. Με αυτόν τον τρόπο δίνει τη δυνατότητα για την παρουσίαση και την εμπειρική διερεύνηση μιας σύγχρονης προσέγγισης συστήματος διαχείρισης αειφορίας για τη μεγαλύτερη μερίδα των επιχειρήσεων ανεξαρτήτως μεγέθους ή κλάδου. Τα αποτελέσματα της διερεύνησης των αντανάκλαστικών των επιχειρήσεων σε αυτή την προσέγγιση παρουσιάζονται στα κεφάλαια που ακολουθούν.





---

## **Κεφάλαιο 7**

---

### ***7 Σχέδιο Εμπειρικής Έρευνας***

---

## ΣΧΕΔΙΟ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ

Έχοντας ολοκληρώσει την παρουσίαση των τάσεων και αντιλήψεων που καταγράφονται στη διεθνή επιστημονική βιβλιογραφία, καθώς και προηγούμενων προσπαθειών ανάπτυξης μοντέλων αειφορίας μέσα από εμπειρικές μελέτες, στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται το σχέδιο της εμπειρικής έρευνας, το οποίο ακολουθεί την ερευνητική προσέγγιση που προτείνεται από Sekaran (2003), ως εξής:

1. Οριοθέτηση ερευνητικών ερωτημάτων
2. Εννοιολογικό πλαίσιο έρευνας
3. Ανάπτυξη ερευνητικών υποθέσεων, και
4. Μεθοδολογία εμπειρικής έρευνας.

Κεντρικός άξονας εφαρμογής της παραπάνω προσέγγισης αποτελεί το Λειτουργικό Πλαίσιο Αειφορίας (ΛΠΑ), όπως αυτό αναπτύχθηκε στο θεωρητικό μέρος της διατριβής σύμφωνα και με την βιβλιογραφική επισκόπηση που πραγματοποιήθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια.

### **7.1 Οριοθέτηση ερευνητικών ερωτημάτων**

Τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας διατριβής, όπως διαμορφώνονται από το σκοπό και τους στόχους της έρευνας σε συνδυασμό με τα όσα αναλύθηκαν παραπάνω στη βιβλιογραφική επισκόπηση, είναι τα εξής:

- Ποιο είναι το επίπεδο γνώσης για θέματα αειφορίας των ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων και ποτών;
- Ποιο είναι το επίπεδο γνώσης Προτύπων & Εργαλείων Διαχείρισης των ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων και ποτών;
- Ποιο είναι το επίπεδο εφαρμογής Περιβαλλοντικής Διαχείρισης των ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων και ποτών;

- Ποιο είναι το επίπεδο εφαρμογής Κοινωνικής Διαχείρισης των ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων και ποτών;
- Ποιο είναι το επίπεδο εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών των ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων και ποτών;
- Ποιο είναι το επίπεδο εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών των ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων και ποτών;
- Ποια κίνητρα και πώς συνεισφέρουν στην εφαρμογή Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης των ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων και ποτών;
- Ποια κίνητρα και πώς συνεισφέρουν στην εφαρμογή Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών των ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων και ποτών;
- Ποια εμπόδια και πώς επιδρούν στην εφαρμογή Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης των ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων και ποτών;
- Ποια εμπόδια και πώς επιδρούν στην εφαρμογή Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών των ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων και ποτών;
- Πώς επηρεάζει το επίπεδο γνώσης σε θέματα αειφορίας την εφαρμογή Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης των ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων και ποτών;
- Πώς επηρεάζει το επίπεδο γνώσης σε θέματα αειφορίας την εφαρμογή Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης των ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων και ποτών;
- Πώς επηρεάζει το επίπεδο εφαρμογής των Προτύπων & Εργαλείων Διαχείρισης την εφαρμογή Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών των ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων και ποτών;

## 7.2 Εννοιολογικό πλαίσιο έρευνας

Το εννοιολογικό πλαίσιο της έρευνας περιλαμβάνει την αναγνώριση, την περιγραφή αλλά και την αντίστοιχη ονοματοθεσία των μεταβλητών οι οποίες εξετάζονται στο πλαίσιο διερεύνησης των ερευνητικών ερωτημάτων. Το συγκεκριμένο στάδιο αποτελεί απαραίτητη και ουσιαστική προϋπόθεση για την μετέπειτα διατύπωση των ερευνητικών υποθέσεων καθώς τεκμηριώνει τόσο εννοιολογικά όσο και στην πράξη τις ερευνητικές μεταβλητές αλλά και τις αναμενόμενες με βάση την προϋπάρχουσα γνώση μεταξύ τους σχέσεις.

Κατά συνέπεια, στην παρούσα ενότητα διακρίνονται και παρουσιάζονται ξεχωριστά οι μεταβλητές ως εξαρτημένες (dependent variables) και ανεξάρτητες (independent variables) ενώ, στη συνέχεια, γίνεται αναφορά και παρουσίαση των σχετικών διαμεσολαβητικών μεταβλητών (moderating variables). Έπειτα από την ολοκλήρωση των παραπάνω, παρουσιάζεται το συνολικό εννοιολογικό πλαίσιο της έρευνας.

### 7.2.1 Εξαρτημένες μεταβλητές

Η κεντρική υπό εξέταση εξαρτημένη μεταβλητή της παρούσας έρευνας αφορά στο «συνολικό βαθμό αειφορίας» (αναφέρεται στο εξής ως  $SUST_{(x)}$ ), η οποία εννοιολογικά – όπως έχει ήδη αναφερθεί – προσεγγίζεται από:

- Το βαθμό «περιβαλλοντικής διαχείρισης» (αναφέρεται στο εξής ως [Γ1]), και
- Το βαθμό «κοινωνικής διαχείρισης» (αναφέρεται στο εξής ως [Γ2])

ως εκ των πραγμάτων (de facto) εννοιολογικές συνιστώσες της συνολικής έννοιας της αειφορίας.

Βεβαίως, όπως τεκμηριώθηκε κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση στο θεωρητικό μέρος της παρούσας διατριβής και υποστηρίχθηκε κατά την ανάπτυξη του νέου υποδείγματος τόσο ο βαθμός περιβαλλοντικής διαχείρισης όσο και ο βαθμός κοινωνικής διαχείρισης προσδιορίζονται από επιμέρους στοιχεία ως εξής:

- Περιβαλλοντική διαχείριση

- ύπαρξη σαφώς καθορισμένων πολιτικών περιβαλλοντικής διαχείρισης [Γ1\_1]
  - τακτική ανασκόπηση των περιβαλλοντικών επιδόσεων της επιχείρησης και καθορισμός σχετικών στόχων βελτίωσης [Γ1\_2]
  - αναγνώριση όλων των διεργασιών για τις οποίες απαιτούνται ενέργειες περιβαλλοντικής διαχείρισης [Γ1\_3]
  - ύπαρξη σαφώς κατανοητών ευθυνών και αρμοδιοτήτων περιβαλλοντικής διαχείρισης σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας της επιχείρησης [Γ1\_4]
  - προσδιορισμός και εξασφάλιση όλων των αναγκαίων πόρων περιβαλλοντικής διαχείρισης [Γ1\_5]
  - οι διαδικασίες που σχετίζονται με την περιβαλλοντική διαχείριση είναι τεκμηριωμένες, γνωστές και διαθέσιμες σε κάθε ενδιαφερόμενο [Γ1\_6]
  - ποσοτικοποίηση σε μορφή δεικτών των περιβαλλοντικών επιδόσεων σε όλες τις κύριες διεργασίες της επιχείρησης [Γ1\_7]
  - τακτικός έλεγχος όλων των διεργασιών της επιχείρησης σε σχέση με τις περιβαλλοντικές της επιδόσεις, βάσει αντικειμενικών στοιχείων και δεδομένων [Γ1\_8]
  - άμεσος εντοπισμός και συστηματική αντιμετώπιση όλων των παρατηρούμενων αποκλίσεων των περιβαλλοντικών επιδόσεων της επιχείρησης, αφού καθοριστούν τα γενεσιουργά αίτιά τους [Γ1\_9]
  - λήψη προληπτικών μέτρων από την επιχείρηση για την αντιμετώπιση ενδεχόμενων περιβαλλοντικών κινδύνων [Γ1\_10]
  - ύπαρξη συστηματικής ενημέρωσης και εκπαίδευσης των εργαζομένων της επιχείρησης σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος [Γ1\_11]
- Κοινωνική διαχείριση
    - ύπαρξη σαφώς καθορισμένων πολιτικών κοινωνικής διαχείρισης [Γ2\_1]

- τακτική ανασκόπηση των κοινωνικών επιδόσεων της επιχείρησης και καθορισμός σχετικών στόχων βελτίωσης [Γ2\_2]
- αναγνώριση όλων των διεργασιών για τις οποίες απαιτούνται ενέργειες κοινωνικής διαχείρισης [Γ2\_3]
- ύπαρξη σαφώς κατανεμημένων ευθυνών και αρμοδιοτήτων κοινωνικής διαχείρισης σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας της επιχείρησης [Γ2\_4]
- προσδιορισμός και εξασφάλιση όλων των αναγκαίων πόρων κοινωνικής διαχείρισης [Γ2\_5]
- οι διαδικασίες που σχετίζονται με την κοινωνική διαχείριση είναι τεκμηριωμένες, γνωστές και διαθέσιμες σε κάθε ενδιαφερόμενο [Γ2\_6]
- ποσοτικοποίηση σε μορφή δεικτών των κοινωνικών επιδόσεων σε όλες τις κύριες διεργασίες της επιχείρησης [Γ2\_7]
- τακτικός έλεγχος όλων των διεργασιών της επιχείρησης σε σχέση με τις κοινωνικές της επιδόσεις, βάσει αντικειμενικών στοιχείων και δεδομένων [Γ2\_8]
- άμεσος εντοπισμός και συστηματική αντιμετώπιση όλων των παρατηρούμενων αποκλίσεων των κοινωνικών επιδόσεων της επιχείρησης, αφού καθοριστούν τα γενεσιουργά αίτιά τους [Γ2\_9]
- λήψη προληπτικών μέτρων από την επιχείρηση για την αντιμετώπιση ενδεχόμενων κοινωνικών κινδύνων [Γ2\_10]
- ύπαρξη συστηματικής ενημέρωσης και εκπαίδευσης των εργαζομένων της επιχείρησης σε θέματα κοινωνικής ευθύνης [Γ1\_11]

Επί της ουσίας, είναι ακριβώς τα στοιχεία αυτά τα οποία, μέσω και της εννοιολογικής τους ενσωμάτωσης στις έννοιες της περιβαλλοντικής και κοινωνικής διαχείρισης, προσδιορίζουν το Λειτουργικό Πλαίσιο Αειφορίας (ΛΠΑ) το οποίο αναπτύχθηκε στην παρούσα διατριβή προκειμένου να αντιμετωπίσει τις εννοιολογικές αλλά και οικονομετρικές αδυναμίες των υφιστάμενων σχετικών πλαισίων.

Άμεσα συνδεδεμένες με τις συνολικές επιδόσεις αειφορίας μιας επιχείρησης μπορούν να θεωρηθούν – σύμφωνα και με το θεωρητικό μέρος της παρούσας διατριβής (π.χ. Ness et al., 2007; Asif et al., 2011; Aguinis & Glavas, 2012) – (α) ο «βαθμός υιοθέτησης πρακτικών αειφορίας» (αναφέρεται στο εξής ως [Δ1]) αλλά και (β) ο «βαθμός αποτελεσματικής εφαρμογής της αειφορίας» (αναφέρεται στο εξής ως [Δ2]), τα οποία αναμένεται να συνδέονται απευθείας με την πρωτογενώς εξαρτημένη μεταβλητή «συνολικός βαθμός αειφορίας» ( $SUST_{(x)}$ ).

### 7.2.2 Ανεξάρτητες μεταβλητές

Κατ' αντιστοιχία, οι ανεξάρτητες μεταβλητές της παρούσας διατριβής αναφέρονται στους προσδιοριστικούς παράγοντες αφενός του συνολικού βαθμού αειφορίας ( $SUST_{(x)}$ ), αφετέρου του βαθμού υιοθέτησης πρακτικών αειφορίας ([Δ1]) και του βαθμού αποτελεσματικής εφαρμογής της αειφορίας ([Δ2]).

Σε ότι αφορά στους προσδιοριστικούς παράγοντες του συνολικού βαθμού αειφορίας ( $SUST_{(x)}$ ), η σχετική βιβλιογραφία (Ness et al., 2007; Singh et al., 2009; Lynes & Andrachuk, 2008; βλ. πίνακες 4-1 & 4-2) όπως παρουσιάστηκε σε προηγούμενα κεφάλαια (βλ. κεφ. 3 & κεφ. 4) αναφέρει ότι συνδέονται κατά κύριο λόγο με:

- Την «αντίληψη» της επιχείρησης [A1] γύρω από τα θέματα αειφορίας,
- Το βαθμό ύπαρξης «εργαλείων» ( $HASTOOLS_{(x)}$ ) στην επιχείρηση,
- Το επίπεδο αλλά και τη σχετική σημαντικότητα της συνεισφοράς εσωτερικών ( $IMOTIVE_{(x)}$ ) και εξωτερικών ( $XMOTIVE_{(x)}$ ) κινήτρων της επιχείρησης ως προς την επίτευξη / προώθηση της αειφορίας, και
- Το βαθμό εμποδίων ( $BARR_{(x)}$ ) που προβάλλονται στην επιχείρηση.

Σημειώνεται πάντως ότι, αν και οι συγκεκριμένοι προσδιοριστικοί παράγοντες έχουν αναφερθεί ήδη εκτενώς στη σχετική βιβλιογραφία, οι περισσότεροι εξ αυτών έχουν συνδεθεί κυρίως με τις έννοιες της Ποιότητας (βλ. Πιστοποίηση / Εργαλεία) αλλά και γενικότερα με την έννοια της Διαχείρισης της Αλλαγής (βλ. Αντίληψεις-Γνώσεις / Εμπόδια), και μόνον ποιοτικά με την έννοια της επιχειρηματικής Αειφορίας (Ness et al., 2007; Singh et al., 2009; Asif et al., 2011; Glavic & Lukman,



2007; Aguinis & Glavas, 2012; Heras-Saizarbitoria et al., 2014). Στο πλαίσιο αυτό, μπορεί να τεκμηριωθεί ότι η παρούσα διατριβή επιτυγχάνει τουλάχιστο δύο σημαντικούς στόχους:

- Την ένταξη των προαναφερθέντων μεταβλητών σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο ποσοτικής μελέτης της (ενδεχόμενης) επιρροής τους στο συνολικό βαθμό Αειφορίας των επιχειρήσεων, και
- Τη συμπλήρωση του πλαισίου προσδιορισμού του συνολικού βαθμού Αειφορίας των επιχειρήσεων από το επίπεδο αλλά και τη σχετική σημαντικότητα της συνεισφοράς των αντίστοιχων εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων των επιχειρήσεων, πεδίο το οποίο αναγνωρίστηκε πως απαιτεί σημαντική περαιτέρω έρευνα. Ιδιαίτερα ως προς αυτό, σημειώνεται ότι η εξέταση της σχετικής συνεισφοράς εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων των επιχειρήσεων στο συνολικό βαθμό αειφορίας αυτών, πραγματοποιείται για πρώτη φορά στην παρούσα εμπειρική έρευνα.

### 7.2.3 Διαμεσολαβητικές μεταβλητές

Ως διαμεσολαβητικές αναφέρονται οι μεταβλητές που (θεωρητικά) παρεμβάλλονται στη συσχέτιση μεταξύ δύο άλλων μεταβλητών και, κατά συνέπεια, είναι ενδεχόμενο να την επηρεάζουν. Στην παρούσα εμπειρική έρευνα διαμεσολαβητικές μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν με δύο τρόπους:

- Για τη διερεύνηση της επιρροής τους απευθείας
  - στο βαθμό Αειφορίας των επιχειρήσεων ( $SUST_{(x)}$ ), αλλά και επιμέρους στο βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης [Δ1],
  - στο βαθμό εφαρμογής Πρακτικών συνολικά [Δ2]
  - στο επίπεδο Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Επιδόσεων [Δ3]
- Για τη διερεύνηση της επιρροής τους μέσω άλλων μεταβλητών και, συγκεκριμένα
  - του επιπέδου γνώσης της επιχείρησης για θέματα αειφορίας [Α1]
  - του επιπέδου Περιβαλλοντικής Διαχείρισης [Γ1]
  - του επιπέδου Κοινωνικής Διαχείρισης [Γ2]

- της ύπαρξης Προτύπων & Εργαλείων [ $HASTOOLS_{(x)}$ ]
- των εσωτερικών κινήτρων [ $IMOTIVE_{(x)}$ ]
- των εξωτερικών κινήτρων [ $XMOTIVE_{(x)}$ ]
- των εμποδίων [ $BARR_{(x)}$ ]

Οι διαμεσολαβητικές μεταβλητές που επιλέχθηκαν, αναγνωρίστηκαν μέσω της βιβλιογραφικής επισκόπησης ως αφενός ενδεχόμενοι προσδιοριστικοί παράγοντες των αποτελεσμάτων των επιχειρήσεων (και άρα και του βαθμού Αειφορίας αυτών), ή ως δομικά χαρακτηριστικά (structural characteristics) αυτών, ή ακόμη και ως παράγοντες προσδιορισμού της φύσης της επιχείρησης έναντι της (περιβαλλοντικής κατά βάση αλλά και κοινωνικής ενδεχομένως) Αειφορίας. Εντός του παραπάνω πλαισίου, η διαμεσολαβητική μεταβλητή που εξετάστηκε είναι το μέγεθος επιχείρησης ( $SIZE_{(x)}$ )

Σε ότι αφορά στη μεταβλητή «μέγεθος επιχείρησης» ( $SIZE_{(x)}$ ), σημειώνεται ότι είναι δυνατό να μετρηθεί τόσο σε όρους αριθμού εργαζομένων όσο και συνολικού κύκλου εργασιών. Στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής, οι δύο αυτές παράμετροι χρησιμοποιήθηκαν εναλλακτικά ώστε να προσδιορίσουν το μέγεθος της επιχείρησης, καθώς δεν αναμένονται – βάσει και της σχετικής βιβλιογραφίας – σημαντικές διαφορές ως προς τη συμπεριφορά των λοιπών μεταβλητών.

#### 7.2.4 Ολοκληρωμένη θεώρηση εννοιολογικού πλαισίου έρευνας

Στις προηγούμενες ενότητες, παρουσιάστηκαν οι επιμέρους διαστάσεις του εννοιολογικού πλαισίου της παρούσας εμπειρικής έρευνας, το οποίο χαρακτηρίζεται αφενός από το Λειτουργικό Πλαίσιο Αειφορίας (ΛΠΑ) όπως αυτό αναπτύχθηκε στην παρούσα μελέτη, αφετέρου από την αναζήτηση συσχετιζόμενων (ή ακόμη και αιτιακών) ανεξάρτητων μεταβλητών οι οποίες προσδιορίζουν και το επιχειρησιακό αποτέλεσμα Αειφορίας.

### **7.3 Ανάπτυξη ερευνητικών υποθέσεων**

Στην προηγούμενη ενότητα παρουσιάστηκαν αναλυτικά οι σχέσεις μεταξύ εξαρτημένων και ανεξάρτητων μεταβλητών καθώς και ο ρόλος των

διαμεσολαβητικών μεταβλητών, όπως αυτές διαμορφώνουν το τελικό εννοιολογικό πλαίσιο της παρούσας μελέτης. Υπογραμμίζεται βέβαια ότι το πλαίσιο αυτό προκύπτει από άλλα και ταυτόχρονα διαμορφώνει την μέχρι τώρα επικρατούσα (βιβλιογραφικά) αντίληψη περί των παραμέτρων οι οποίες προσδιορίζουν το βαθμό επίτευξης αειφορίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις, ιδιαίτερα μάλιστα σε σχέση με την επίδραση των εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων των επιχειρήσεων (βλ. § 3.8).

Κατά συνέπεια, το επόμενο λογικό βήμα της παρούσας εμπειρικής μελέτης είναι η ανάπτυξη των κατάλληλων ερευνητικών υποθέσεων, οι οποίες θα επιτρέψουν το στατιστικό έλεγχο της ισχύος των αναμενόμενων σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών του πλαισίου.

Ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων αναπτύσσεται ως ακολούθως:

- Συσχέτιση μεταξύ επιπέδου Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης
- Συσχέτιση μεταξύ επιπέδου Γνώσης και επιπέδου Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης
- Επίδραση του βαθμού εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων στα επίπεδα Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης
- Προσανατολισμός Κινήτρων και επίπεδα Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης
- Επίδραση του επιπέδου Εμποδίων στα επίπεδα Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης
- Επίδραση του βαθμού εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων στο βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών
- Επίδραση της Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης στο βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών
- Επίδραση του επιπέδου Εμποδίων στο βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών

Συσχέτιση μεταξύ επιπέδου Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης

H <sub>1</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Τα επίπεδα Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων είναι ανεξάρτητα.
	<b>H<sub>A</sub></b> : Τεκμηριώνεται σημαντική (θετική ή αρνητική) συσχέτιση μεταξύ των επιπέδων Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων.

Συσχέτιση μεταξύ επιπέδου Γνώσης και επιπέδου Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης

H <sub>2π</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Το επίπεδο Γνώσης της επιχείρησης για θέματα αιεφορίας είναι ανεξάρτητο ή έχει αρνητική σχέση με το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης
	<b>H<sub>A</sub></b> : Το επίπεδο Γνώσης της επιχείρησης για θέματα αιεφορίας έχει θετική σχέση με το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

H <sub>2π.1</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Το επίπεδο Γνώσης της επιχείρησης για θέματα αιεφορίας είναι ανεξάρτητο ή έχει αρνητική σχέση με το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης <b>για τις μικρές επιχειρήσεις.</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Το επίπεδο Γνώσης της επιχείρησης για θέματα αιεφορίας έχει θετική σχέση με το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης <b>για τις μικρές επιχειρήσεις.</b>
H <sub>2π.2</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Το επίπεδο Γνώσης της επιχείρησης για θέματα αιεφορίας είναι ανεξάρτητο ή έχει αρνητική σχέση με το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις.</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Το επίπεδο Γνώσης της επιχείρησης για θέματα αιεφορίας έχει θετική σχέση με το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις.</b>
H <sub>2π.3</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Το επίπεδο Γνώσης της επιχείρησης για θέματα αιεφορίας είναι ανεξάρτητο ή έχει αρνητική σχέση με το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις.</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Το επίπεδο Γνώσης της επιχείρησης για θέματα αιεφορίας έχει θετική σχέση με το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις.</b>

**H<sub>A</sub>:** Το επίπεδο Γνώσης της επιχείρησης για θέματα αιεφορίας έχει θετική σχέση με το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης **για τις μεγάλες επιχειρήσεις.**

H<sub>2κ</sub>

**H<sub>0</sub>:** Το επίπεδο Γνώσης της επιχείρησης για θέματα αιεφορίας είναι ανεξάρτητο ή έχει αρνητική σχέση με το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης

**H<sub>A</sub>:** Το επίπεδο Γνώσης της επιχείρησης για θέματα αιεφορίας έχει θετική σχέση με το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης

H<sub>2κ.1</sub>

**H<sub>0</sub>:** Το επίπεδο Γνώσης της επιχείρησης για θέματα αιεφορίας είναι ανεξάρτητο ή έχει αρνητική σχέση με το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης **για τις μικρές επιχειρήσεις.**

**H<sub>A</sub>:** Το επίπεδο Γνώσης της επιχείρησης για θέματα αιεφορίας έχει θετική σχέση με το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης **για τις μικρές επιχειρήσεις.**

H<sub>2κ.2</sub>

**H<sub>0</sub>:** Το επίπεδο Γνώσης της επιχείρησης για θέματα αιεφορίας είναι ανεξάρτητο ή έχει αρνητική σχέση με το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης **για τις μεσαίες επιχειρήσεις.**

**H<sub>A</sub>:** Το επίπεδο Γνώσης της επιχείρησης για θέματα αιεφορίας έχει θετική σχέση με το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης **για τις μεσαίες επιχειρήσεις.**

H<sub>2κ.3</sub>

**H<sub>0</sub>:** Το επίπεδο Γνώσης της επιχείρησης για θέματα αιεφορίας είναι ανεξάρτητο ή έχει αρνητική σχέση με το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης **για τις μεγάλες επιχειρήσεις.**

**H<sub>A</sub>:** Το επίπεδο Γνώσης της επιχείρησης για θέματα αιεφορίας έχει θετική σχέση με το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης **για τις μεγάλες επιχειρήσεις.**

Επίδραση του βαθμού εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων στα επίπεδα Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης

Αντίστοιχα, εξετάζεται η επίδραση του βαθμού εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων στο βαθμό Περιβαλλοντικής Διαχείρισης και στο βαθμό Κοινωνικής Διαχείρισης.

H <sub>3π</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων δεν επιδρά στα επίπεδα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης
	<b>H<sub>A</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων επιδρά στα επίπεδα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

Ο συγκεκριμένος έλεγχος αφορά στη διαφορά του μέσου όρου (επιπέδου) Περιβαλλοντικής Διαχείρισης μεταξύ των επιχειρήσεων που διαθέτουν Πρότυπα & Εργαλεία και αυτών που δεν διαθέτουν. Η σύγκριση των δύο αυτών μέσων όρων πραγματοποιείται μέσω ελέγχου-t (t-test).

H <sub>3π.1</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων δεν επιδρά στα επίπεδα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων επιδρά στα επίπεδα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b>
H <sub>3π.2</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων δεν επιδρά στα επίπεδα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων επιδρά στα επίπεδα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>
H <sub>3π.3</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων δεν επιδρά στα επίπεδα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων επιδρά στα επίπεδα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b>

Οι υποθέσεις που αφορούν στην Κοινωνική Διαχείριση ελέγχονται και πάλι μέσω της διαφοράς των μέσων όρων των επιχειρήσεων που διαθέτουν Πρότυπα & Εργαλεία και αυτών που δεν διαθέτουν και έχει ως εξής:

H <sub>3κ</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων δεν επιδρά στα επίπεδα Κοινωνικής Διαχείρισης
	<b>H<sub>A</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων επιδρά στα επίπεδα Κοινωνική Διαχείρισης

H <sub>3κ.1</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων δεν επιδρά στα επίπεδα Κοινωνικής Διαχείρισης <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων επιδρά στα επίπεδα Κοινωνική Διαχείρισης <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b>
H <sub>3κ.2</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων δεν επιδρά στα επίπεδα Κοινωνικής Διαχείρισης <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων επιδρά στα επίπεδα Κοινωνική Διαχείρισης <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>
H <sub>3κ.3</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων δεν επιδρά στα επίπεδα Κοινωνικής Διαχείρισης <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων επιδρά στα επίπεδα Κοινωνική Διαχείρισης <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b>

### Προσανατολισμός Κινήτρων και επίπεδα Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης

Λειτουργικά, η συγκεκριμένη υπόθεση εξετάζεται μέσω της σύγκρισης του συντελεστή κλίσης (beta coefficient) των δύο απλών γραμμικών υποδειγμάτων παλινδρόμησης με μοναδικές ανεξάρτητες μεταβλητές το βαθμό εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων αντίστοιχα.

Αρχικά, συγκρίνεται ο συντελεστής κλίσης των προαναφερθέντων υποδειγμάτων χρησιμοποιώντας ως εξαρτημένη μεταβλητή το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων:

H <sub>4π</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Τα εσωτερικά κίνητρα δεν επιδρούν περισσότερο από τα εξωτερικά κίνητρα στο επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων
	<b>H<sub>A</sub></b> : Τα εσωτερικά κίνητρα επιδρούν περισσότερο από τα εξωτερικά κίνητρα στο επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων

H <sub>4π.1</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Τα εσωτερικά κίνητρα δεν επιδρούν περισσότερο από τα εξωτερικά κίνητρα στο επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Τα εσωτερικά κίνητρα επιδρούν περισσότερο από τα εξωτερικά κίνητρα στο επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b>
H <sub>4π.2</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Τα εσωτερικά κίνητρα δεν επιδρούν περισσότερο από τα εξωτερικά κίνητρα στο επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Τα εσωτερικά κίνητρα επιδρούν περισσότερο από τα εξωτερικά κίνητρα στο επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>
H <sub>4π.3</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Τα εσωτερικά κίνητρα δεν επιδρούν περισσότερο από τα εξωτερικά κίνητρα στο επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Τα εσωτερικά κίνητρα επιδρούν περισσότερο από τα εξωτερικά κίνητρα στο επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b>

Αντίστοιχα, εξετάζεται και η επιρροή των εσωτερικών και εξωτερικών Κινήτρων στο επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης:

H <sub>4κ</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Τα εσωτερικά κίνητρα δεν επιδρούν περισσότερο από τα εξωτερικά κίνητρα στο επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων
-----------------	---



**H<sub>A</sub>:** Τα εσωτερικά κίνητρα επιδρούν περισσότερο από τα εξωτερικά κίνητρα στο επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων

H<sub>4κ.1</sub>

**H<sub>0</sub>:** Τα εσωτερικά κίνητρα δεν επιδρούν περισσότερο από τα εξωτερικά κίνητρα στο επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων **για τις μικρές επιχειρήσεις**

**H<sub>A</sub>:** Τα εσωτερικά κίνητρα επιδρούν περισσότερο από τα εξωτερικά κίνητρα στο επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων **για τις μικρές επιχειρήσεις**

H<sub>4κ.2</sub>

**H<sub>0</sub>:** Τα εσωτερικά κίνητρα δεν επιδρούν περισσότερο από τα εξωτερικά κίνητρα στο επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων **για τις μεσαίες επιχειρήσεις**

**H<sub>A</sub>:** Τα εσωτερικά κίνητρα επιδρούν περισσότερο από τα εξωτερικά κίνητρα στο επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων **για τις μεσαίες επιχειρήσεις**

H<sub>4κ.3</sub>

**H<sub>0</sub>:** Τα εσωτερικά κίνητρα δεν επιδρούν περισσότερο από τα εξωτερικά κίνητρα στο επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων **για τις μεγάλες επιχειρήσεις**

**H<sub>A</sub>:** Τα εσωτερικά κίνητρα επιδρούν περισσότερο από τα εξωτερικά κίνητρα στο επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων **για τις μεγάλες επιχειρήσεις**

#### Επίδραση του επιπέδου Εμποδίων στα επίπεδα Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης

Αυτή η ενότητα ερευνητικών υποθέσεων αφορά στην ανάλυση συσχέτισης μεταξύ επιπέδων Εμποδίων και Περιβαλλοντικής / Κοινωνικής Διαχείρισης, όπου σύμφωνα με τη σχετική θεωρία αναμένεται αρνητική σχέση μεταξύ των δύο μεγεθών. Οι σχετικές κύριες ερευνητικές υποθέσεις έχουν ως εξής:

H<sub>5η</sub>

**H<sub>0</sub>:** Τα Εμπόδια που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι ανεξάρτητα από το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

**H<sub>A</sub>:** Τα Εμπόδια που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση συσχετίζονται με το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

H<sub>5K</sub>

**H<sub>0</sub>:** Τα Εμπόδια που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι ανεξάρτητα από το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης

**H<sub>A</sub>:** Τα Εμπόδια που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση συσχετίζονται με το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης

Και ανά μέγεθος

H<sub>5π.1</sub>

**H<sub>0</sub>:** Τα Εμπόδια που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι ανεξάρτητα από το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης **για τις μικρές επιχειρήσεις**

**H<sub>A</sub>:** Τα Εμπόδια που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση συσχετίζονται με το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης **για τις μικρές επιχειρήσεις**

H<sub>5π.2</sub>

**H<sub>0</sub>:** Τα Εμπόδια που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι ανεξάρτητα από το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης **για τις μεσαίες επιχειρήσεις**

**H<sub>A</sub>:** Τα Εμπόδια που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση συσχετίζονται με το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης **για τις μεσαίες επιχειρήσεις**

H<sub>5π.3</sub>

**H<sub>0</sub>:** Τα Εμπόδια που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι ανεξάρτητα από το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης **για τις μεγάλες επιχειρήσεις**

**H<sub>A</sub>:** Τα Εμπόδια που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση συσχετίζονται με το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης **για τις μεγάλες επιχειρήσεις**

Αντίστοιχα, η διερεύνηση της συσχέτισης των Εμποδίων στα επίπεδα Κοινωνικής Διαχείρισης ανά κατηγορία μεγέθους εταιρείας έχει ως εξής:

H <sub>5K.1</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Τα Εμπόδια που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι ανεξάρτητα από το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Τα Εμπόδια που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση συσχετίζονται με το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b>
H <sub>5K.2</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Τα Εμπόδια που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι ανεξάρτητα από το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Τα Εμπόδια που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση συσχετίζονται με το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>
H <sub>5K.3</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Τα Εμπόδια που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι ανεξάρτητα από το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Τα Εμπόδια που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση συσχετίζονται με το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b>

Επίδραση του βαθμού εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων στο βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών

Στη συνέχεια εξετάζεται η συσχέτιση της ύπαρξης Προτύπων & Εργαλείων στο βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών, μέσα από τις απαντήσεις που έδωσε η ανάλυση συσχέτισης στις ερευνητικές υποθέσεις.

H <sub>6π</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων είναι ανεξάρτητος από το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών
	<b>H<sub>A</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών

H <sub>6π.1</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων είναι ανεξάρτητος από το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b>
H <sub>6π.2</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & είναι ανεξάρτητος από το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>
H <sub>6π.3</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων είναι ανεξάρτητος από το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b>

Αντίστοιχα, για τις Κοινωνικές Πρακτικές, οι υποθέσεις ακολουθούν παρακάτω:

H <sub>6κ</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων είναι ανεξάρτητος από το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών
	<b>H<sub>A</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών

H <sub>6κ.1</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων είναι ανεξάρτητος από το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b>
H <sub>6κ.2</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων είναι ανεξάρτητος από το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>

	<b>H<sub>A</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>
H <sub>6κ.3</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων είναι ανεξάρτητος από το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b>

Επίδραση της Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης στο βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών

Η διερεύνηση των παραγόντων που επιδρούν στο βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών, εξετάζεται από τις παρακάτω ερευνητικές υποθέσεις που αφορούν στη συσχέτιση μέσω Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης. Ο έλεγχος για τις υποθέσεις που ακολουθούν πραγματοποιείται μέσα από ανάλυση συσχέτισης.

H <sub>7η</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης της επιχείρησης είναι ανεξάρτητο από το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών
	<b>H<sub>A</sub></b> : Το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης της επιχείρησης συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών

H <sub>7η.1</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης της επιχείρησης είναι ανεξάρτητο από το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης της επιχείρησης συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b>

H <sub>7π.2</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης της επιχείρησης είναι ανεξάρτητο από το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης της επιχείρησης συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>
H <sub>7π.3</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης της επιχείρησης είναι ανεξάρτητο από το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης της επιχείρησης συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b>

H <sub>7κ</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης της επιχείρησης είναι ανεξάρτητο από το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών
	<b>H<sub>A</sub></b> : Το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης της επιχείρησης συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών

H <sub>7κ.1</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης της επιχείρησης είναι ανεξάρτητο από το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης της επιχείρησης συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b>
H <sub>7κ.2</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης της επιχείρησης είναι ανεξάρτητο από το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης της επιχείρησης συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>

H <sub>7κ.3</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης της επιχείρησης είναι ανεξάρτητο από το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης της επιχείρησης συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b>

Επίδραση του επιπέδου Εμποδίων στο βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών

Οι παρακάτω υποθέσεις εξετάζουν τη συσχέτιση του επιπέδου Εμποδίων στο βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών αντίστοιχα.

Συνολικά ως προς τις Περιβαλλοντικές Πρακτικές η κύρια υπόθεση και οι δευτερεύουσες υποθέσεις ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης που ελέγχονται μέσα από την ανάλυση συσχέτισης, έχουν ως εξής:

H <sub>8π</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Το επίπεδο Εμποδίων που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι ανεξάρτητο από το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών
	<b>H<sub>A</sub></b> : Το επίπεδο Εμποδίων που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών

H <sub>8π.1</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Το επίπεδο Εμποδίων που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι ανεξάρτητο από το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Το επίπεδο Εμποδίων που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b>
H <sub>8π.2</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Το επίπεδο Εμποδίων που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι ανεξάρτητο από το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>

	<b>H<sub>A</sub></b> : Το επίπεδο Εμποδίων που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>
H <sub>8π.3</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Το επίπεδο Εμποδίων που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι ανεξάρτητο από το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Το επίπεδο Εμποδίων που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b>

Αντίστοιχη ανάλυση πραγματοποιείται για τον έλεγχο των υποθέσεων που αφορούν στο βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών:

H <sub>8κ</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Το επίπεδο Εμποδίων που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι ανεξάρτητο από το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών
	<b>H<sub>A</sub></b> : Το επίπεδο Εμποδίων που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών

H <sub>8κ.1</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Το επίπεδο Εμποδίων που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι ανεξάρτητο από το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Το επίπεδο Εμποδίων που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b>
H <sub>8κ.2</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Το επίπεδο Εμποδίων που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι ανεξάρτητο από το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Το επίπεδο Εμποδίων που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>



H<sub>8κ.3</sub>

**H<sub>0</sub>**: Το επίπεδο Εμποδίων που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι ανεξάρτητο από το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών **για τις μεγάλες επιχειρήσεις**

**H<sub>A</sub>**: Το επίπεδο Εμποδίων που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών **για τις μεγάλες επιχειρήσεις**

---

## Κεφάλαιο 8

---

### *8 Αποτελέσματα Εμπειρικής Έρευνας*

---

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας που διενεργήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής, μέσω ειδικού ερωτηματολογίου. Είναι προφανές ότι στην παρούσα ανάλυση βασίζονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν αναφορικά με το επίπεδο Αειφόρου Ανάπτυξης που επιτυγχάνουν οι ελληνικές επιχειρήσεις, αλλά και αναφορικά με τους προσδιοριστικούς παράγοντες (θετικούς και αρνητικούς) αυτής της επίτευξης. Τα συμπεράσματα αυτά, τα οποία αποτελούν και κεντρικό στόχο της παρούσας διατριβής περιγράφονται στο επόμενο κεφάλαιο.

Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση των δεδομένων για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων στηρίχθηκε σε απαντήσεις που ελήφθησαν συνολικά από 172 επιχειρήσεις. Στο πρώτο μέρος του κεφαλαίου περιγράφονται τα χαρακτηριστικά των δεδομένων της έρευνας μέσω: (α) ανάλυσης των μεταβλητών και (β) ελέγχου κατανομών κάθε μεταβλητής [§ 7.1] ενώ στην ενότητα [§ 7.2] παρουσιάζονται οι σχετικές σύνθετες μεταβλητές. Αντίστοιχα, στο δεύτερο μέρος του κεφαλαίου πραγματοποιείται ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων, όπως αυτές έχουν καθοριστεί στο πλαίσιο του σχεδίου εμπειρικής έρευνας [§ 7.3], ενώ το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με συζήτηση επί των συνεπειών των κύριων ευρημάτων της έρευνας, αντιπαραβάλλοντάς τα παράλληλα με αυτά που έχουν εντοπιστεί στην υφιστάμενη σχετική βιβλιογραφία [§ 7.4].

Σημειώνεται πάντως ότι η ανάλυση των μεταβλητών [§ 7.1] θα πρέπει να γίνεται αντιληπτή σε συνδυασμό με την περιγραφή των μεταβλητών της έρευνας (σε λειτουργικό επίπεδο), συμπεριλαμβανομένης και της ανάλυσης όλων των σχετικών όρων αλλά και μεθοδολογιών μέτρησης, όπως αυτό έχει πραγματοποιηθεί διεξοδικά κατά την ανάπτυξη του σχεδίου εμπειρικής έρευνας [βλ. § 6.2 και § 6.4.2 αντίστοιχα].

## **8.1 Περιγραφή Δεδομένων**

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η περιγραφή των χαρακτηριστικών των δεδομένων της έρευνας ολοκληρώνεται σε δύο φάσεις, ως εξής:

- Ανάλυση μεταβλητών, και
- Έλεγχος κατανομών.

### **8.1.1 Ανάλυση Μεταβλητών**

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται: (α) τα βασικά χαρακτηριστικά των μεταβλητών της έρευνας μέσω περιγραφικής στατιστικής και (β) οι συσχετίσεις μεταξύ αυτών μέσω των στατιστικών μετρικών Pearson's Correlation Coefficient ( $r$ ) και Spearman's Correlation Coefficient ( $r_s$ ). Η παρουσίαση αυτή στηρίζεται στην υφιστάμενη δομή του ερωτηματολογίου (βλ. Παράρτημα Α) και περιλαμβάνει:

- Ταυτότητα δείγματος – Δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων
- Βαθμός εξοικείωσης της επιχείρησης με τη βιώσιμη ανάπτυξη και την αειφορία
- Παράγοντες επηρεασμού υιοθέτησης πρακτικών αειφορίας, κοινωνικής και περιβαλλοντικής επίδοσης
- Επίπεδο κοινωνικής και περιβαλλοντικής διαχείρισης της επιχείρησης
- Χρήση εργαλείων διαχείρισης και υιοθέτηση πρακτικών διαχείρισης

**(α) Ταυτότητα δείγματος:** ο Πίνακας 8-1 παρακάτω παρουσιάζει τα βασικά στοιχεία της ταυτότητας των 172 επιχειρήσεων του δείγματος:

Πίνακας 8-1: Βασικά στοιχεία δείγματος

Μεταβλητή	Χαρακτηριστικά	n	Διάγραμμα
<b>Εθνικότητα επιχείρησης</b>	Ελληνική	158	
	Μέλος Πολυεθνικής	13	
	Σύνολο	171	
	Ελλιπείς απαντήσεις	1	
<b>Τύπος επιχείρησης</b>	Εντάσεως κεφαλαίου	46	
	Εντάσεως εργασίας	52	
	Σύνολο	98	
	Ελλιπείς απαντήσεις	74	
<b>Μέγεθος επιχείρησης βάσει αριθμού εργαζομένων</b>	1-9 εργαζόμενοι	10	
	10-49 εργαζόμενοι	66	
	50-249 εργαζόμενοι	70	
	250-749 εργαζόμενοι	15	
	750+ εργαζόμενοι	11	
	Σύνολο	172	
<b>Ποσοστό γυναικών διοικητικών στελεχών</b>	10%	40	
	30%	38	
	40%	23	
	50% +	27	
	Σύνολο	128	
	Ελλιπείς απαντήσεις	44	
<b>Μέγεθος επιχείρησης βάσει συνολικού κύκλου εργασιών</b>	0-2 εκ.€	15	
	2-10 εκ.€	52	
	10-50 εκ.€	73	
	50-200 εκ.€	25	
	200+ εκ.€	6	
	Σύνολο	171	

Σημειώνεται ότι, το μέγεθος της επιχείρησης από πλευράς προσωπικού και ετήσιου τζίρου αποτελεί εν δυνάμει προσδιοριστικό παράγοντα των οργανισμών. Από τα ανωτέρω, αξίζει πάντως να σημειωθεί ότι: (α) το δείγμα της έρευνας αποτελείται από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά, (β) οι περισσότεροι συμμετέχοντες δεν κατάφεραν να απαντήσουν εάν η επιχείρηση είναι εντάσεως κεφαλαίου ή εντάσεως εργασίας και (γ) το ίδιο ισχύει για το ποσοστό γυναικών διοικητικών στελεχών των οργανισμών. Επιπλέον, υπογραμμίζεται ότι οι ελλιπείς απαντήσεις για το μέγεθος της επιχείρησης μπορούν να θεωρηθούν αμελητέες σε αριθμό.



Τομέας δραστηριότητας	Συχνότητα	Γράφημα
Επεξεργασία και συντήρηση κρέατος και παραγωγή προϊόντων κρέατος	19	
Επεξεργασία και συντήρηση φρούτων και λαχανικών	23	
Ψάρια, καρκινοειδή και μαλάκια, παρασκευασμένα και διατηρημένα	13	
Παραγωγή φυτικών και ζωικών ελαίων και λιπών	14	
Παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων	27	
Παραγωγή προϊόντων αλευρόμυλων, παραγωγή αμύλων και προϊόντων αμύλου	10	
Παραγωγή ειδών αρτοποιίας και αλευρωδών προϊόντων	17	
Ζαχαρώδη, κακάο, αρτύματα και καρυκεύματα	18	
Παραγωγή παρασκευασμένων ζωοτροφών	14	
Προϊόντα Ζύθου	4	
Αλκοολούχα Ποτά	16	
Αναψυκτικά /Μη αλκοολούχα ποτά	15	
Άλλη	17	

Πίνακας 8-2: Τομέας δραστηριότητας του δείγματος

Για τους τομείς δραστηριότητας των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στο δείγμα, τα αποτελέσματα εμφανίζονται στον Πίνακα 8-2 παραπάνω. Σύμφωνα με αυτά, οι περισσότερες επιχειρήσεις (2) δραστηριοποιούνται στην παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων, ακολουθούμενες από τις επιχειρήσεις επεξεργασίας και συντήρησης φρούτων και λαχανικών (23). Τη μικρότερη εκπροσώπηση στο δείγμα είχαν οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με προϊόντα ζύθου, με μόλις 4 συμμετοχές.

Η ανάλυση των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών που αναφέρονται στην ταυτότητα του δείγματος, πραγματοποιείται με τη χρήση του στατιστικού κριτηρίου Kendall's tau για μεταβλητές διαβάθμισης. Από τα σχετικά αποτελέσματα, σημειώνεται η προφανής συσχέτιση μεταξύ του μεγέθους των επιχειρήσεων βάσει αριθμού εργαζομένων [ $SIZE_{(p)}$ ] και βάσει συνολικού κύκλου εργασιών [ $SIZE_{(v)}$ ] 0,719 ( $p$ -value < 0,01).

Ο Πίνακας 8-3 παρακάτω παρουσιάζει το βαθμό στον οποίο πραγματοποιούνται συγκεκριμένες δραστηριότητες στις επιχειρήσεις του δείγματος. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται με τη μορφή μέσου όρου των απαντήσεων που έδωσαν οι συμμετέχοντες σε μια κλίμακα 4 βαθμών, όπου το 1 δήλωνε απουσία δραστηριότητας και το 4 βασική δραστηριότητα της επιχείρησης. Από τα αποτελέσματα προέκυψε ότι η πιο συνήθης διαδικασία είναι αυτή της συσκευασίας, με μέσο όρο 3,57, ακολουθούμενη από την αποθήκευση-συντήρηση και την επεξεργασία, με 3,52 και 3,34 αντίστοιχα. Η δραστηριότητα που πραγματοποιούν οι λιγότερες επιχειρήσεις του δείγματος είναι αυτή της θερμικής επεξεργασίας, με μέσο όρο μόλις 2,68, έχοντας μέγιστο το 4.

Δραστηριότητες επιχείρησης	Μέσος όρος	Γράφημα
Έρευνα και Ανάπτυξη νέων προϊόντων	2,95	
Πλύση - αρχική επεξεργασία πρώτης ύλης	2,98	
Επεξεργασία	3,34	
Ανάμειξη	3,04	
Θερμική επεξεργασία	2,68	
Συσκευασία	3,57	

Αποθήκευση - Συντήρηση	3,52	
Διανομή	3,27	

*Πίνακας 8-3: Δραστηριότητες που πραγματοποιούνται στην επιχείρηση*



Ο Πίνακας 8-4 που ακολουθεί παρουσιάζει τα είδη των ρύπων που εκπέμπονται από τις επιχειρήσεις του δείγματος. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται με τη μορφή μέσου όρου των απαντήσεων που έδωσαν οι συμμετέχοντες σε μια κλίμακα 5 βαθμών, όπου το 1 δήλωνε απουσία ρύπων και το 5 υπερβολικό βαθμό ρύπων. Από τα αποτελέσματα προέκυψε ότι οι περισσότεροι ρύποι που εκλύονται από τις επιχειρήσεις του δείγματος είναι υγρά βιολογικά απόβλητα, με μέσο όρο 2,60, ακολουθούμενοι από τα στερεά βιολογικά απόβλητα, με 2,39. Πιο σπάνια εμφανίζονται τα υγρά, μη βιολογικά απόβλητα, με 1,74.

Ρύποι	Μέσος όρος	Γράφημα
Στερεά βιολογικά απόβλητα	2,39	
Στερεά μη βιολογικά απόβλητα	1,89	
Υγρά βιολογικά απόβλητα	2,60	
Υγρά μη βιολογικά απόβλητα	1,74	
Αέριοι ρύποι	1,93	

Πίνακας 8-4: Ρύποι της επιχείρησης

Αναφορικά με την απουσία προστίμων για ρυθμιστικά ή κανονιστικά θέματα, ο Πίνακας 8-5, εμφανίζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων, με ένα αθροιστικό ποσοστό της τάξης του 81,4% απάντησε ότι δεν υπάρχουν πρόστιμα για την εταιρία τους και μόλις το 10,5% υπονόησε την ύπαρξη προστίμων, ενώ το 8,1% εμφανίστηκε ουδέτερο στην ερώτηση.

Κανένα πρόστιμο για ρυθμιστικό ή κανονιστικό θέμα		
	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	6	3,5
Διαφωνώ	12	7,0
Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ	14	8,1
Συμφωνώ	26	15,1
Συμφωνώ Απόλυτα	114	66,3

Σύνολο	172	100,0
--------	-----	-------

*Πίνακας 8-5: Απουσία προστίμου για ρυθμιστικό ή κανονιστικό θέμα*

Ο Πίνακας 8-6 αποτυπώνει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τη συμμετοχή τους σε χρηματοδοτούμενα προγράμματα για την υλοποίηση πρακτικών αειφορίας. Σχεδόν το 1/3 των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα έχει καταφέρει να συμμετάσχει σε κάποιο επιδοτούμενο πρόγραμμα, κυρίως σε κοινοτικά και εθνικά προγράμματα με συμμετοχή 37 και 21 εταιρειών αντίστοιχα.

Τύπος προγράμματος	Συχνότητα	Γράφημα
Κοινοτικά	37	
Εθνικά	21	
Τοπικά	4	
Άλλα	4	
<b>Σύνολο</b>	<b>66</b>	

*Πίνακας 8-6: Συμμετοχή σε χρηματοδοτούμενα προγράμματα για την υλοποίηση πρακτικών αειφορίας*

### **(β) Σχετικοί όροι**

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται τα περιγραφικά στοιχεία, σε ότι σε μια εικόνα για την κουλτούρα τους και τον τρόπο που προσεγγίζουν την αειφορία. Πιο συγκεκριμένα, ο Πίνακας 8-7 παρουσιάζει το βαθμό που χρησιμοποιούνται συγκεκριμένοι όροι διαχείρισης. Ο βαθμός καταγράφεται με τη βοήθεια του μέσου όρου των απαντήσεων των συμμετεχόντων, σύμφωνα την κλίμακα 5 βαθμών που είχαν στη διάθεσή τους, όπου το 1 αντιστοιχούσε σε απουσία χρήσης και το 5 στην πολύ συχνή χρήση του όρου. Από τον πίνακα προκύπτει ότι ο πιο δημοφιλής όρος είναι αυτός της κοινωνικά υπεύθυνης επιχείρησης, με 3,84, ακολουθούμενος από τη Βιώσιμη - Αειφόρος Ανάπτυξη, με 3,11. Οι υπόλοιποι όροι έλαβαν μέσους όρους κάτω από 3, με τον πιο σπάνιο να αφορά στο Οικολογικό Αποτύπωμα.

Χρήση όρων	Μέσος Όρος	Γράφημα
Βιώσιμη - Αειφόρος Ανάπτυξη	3,11	
Πράσινη Επιχείρηση	2,96	
Κοινωνικά Υπεύθυνη Επιχείρηση	3,84	
Εκτίμηση Κύκλου Ζωής (Life Cycle Assessment)	2,85	
Οικο-Αποδοτικότητα (Eco-Efficiency)	2,64	
Οικολογικό Αποτύπωμα (Ecological Footprint)	2,56	

*Πίνακας 8-7: Χρήση όρων στην επιχείρηση*

Ο Πίνακας 8-8 που ακολουθεί παρουσιάζει το μέσο όρο των απαντήσεων των συμμετεχόντων αναφορικά με τη συστηματική παρακολούθηση εξελίξεων για την περιβαλλοντική και την κοινωνική διαχείριση. Ακολουθώντας την αντίστοιχη κλίμακα 5 βαθμών τύπου Likert όπως και στον προηγούμενο πίνακα, εντοπίζεται μεγαλύτερος μέσος στη περιβαλλοντική διαχείριση, με 3,81, από την κοινωνική διαχείριση, με 3,70, με το 5 να είναι το μέγιστο δυνατό. Αυτό υποδεικνύει ότι η παρακολούθηση των εξελίξεων είναι στο ίδιο επίπεδο για τα δύο είδη διαχείρισης.

Τομείς παρακολούθησης	Μέσος Όρος	Γράφημα
1. Περιβαλλοντική διαχείριση	3,81	
2. Κοινωνική διαχείριση	3,70	

*Πίνακας 8-8: Συστηματική παρακολούθηση εξελίξεων διαχείρισης*

Αντίστοιχα με τον προηγούμενο πίνακα, ο Πίνακας 8-9 παρουσιάζει τα σχετικά αποτελέσματα για το πόσο σοβαρά αντιμετωπίζεται η υιοθέτηση πρακτικών περιβαλλοντικής και κοινωνικής διαχείρισης από την επιχείρηση. Πάλι σε κλίμακα 5

βαθμών με 5 το απόλυτα σημαντικό, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων εμφάνισαν παρόμοιους μέσου όρους για την περιβαλλοντική και κοινωνική διαχείριση, με 4,45 και 4,43 αντίστοιχα, υποδεικνύοντας την αντίστοιχη σημαντικότητα.

Τομείς υιοθέτησης	Μέσος Όρος	Γράφημα
Περιβαλλοντική διαχείριση	4,45	
Κοινωνική διαχείριση	4,43	

Πίνακας 8-9: Απαραίτητη υιοθέτηση πρακτικών

Ο Πίνακας 8-10 παρουσιάζει την τάση μεταβολής σε θέματα αειφορίας τα τελευταία 3 χρόνια για τις επιχειρήσεις που εκπροσωπήθηκαν μέσω του δείγματος. Από τις απαντήσεις προκύπτει μια ισχυρή τάση αύξησης πρωτοβουλιών, αφού αθροιστικά το 54,6% του δείγματος απάντησαν ότι αυξήθηκαν είτε λίγο είτε πολύ και μόλις το 7% αθροιστικά απάντησε ότι μειώθηκαν.

	Ποσοστό	Γράφημα	Μέσος Όρος
Μειώθηκαν πολύ	2,9%		3,59
Μειώθηκαν λίγο	4,1%		
Ούτε μειώθηκαν, ούτε αυξήθηκαν	38,4%		
Αυξήθηκαν λίγο	40,1%		
Αυξήθηκαν πολύ	14,5%		

Πίνακας 8-10: Μεταβολή πρωτοβουλιών σε θέματα αειφορίας τα τελευταία 3 χρόνια

Ο Πίνακας 8-11 παρακάτω παρουσιάζει σε φθίνουσα σειρά τα εργαλεία και τα πρότυπα διαχείρισης που αξιοποιούν οι επιχειρήσεις, αναφορικά με το μέσο όρο των απαντήσεων των συμμετεχόντων. Οι συμμετέχοντες είχαν στη διάθεσή τους τα παρακάτω πρότυπα, τα οποία βαθμολόγησαν σε μια κλίμακα από το 0 έως το 3, με

το 0 να υποδηλώνει την άγνοια, το 1 να αντιπροσωπεύει την περίπτωση που η επιχείρηση γνωρίζει το συγκεκριμένο πρότυπο ή εργαλείο, με 2 εάν προδιατίθεται να το εφαρμόσει και με το 3 εάν το εφαρμόζει ήδη. Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι τα πιο δημοφιλή πρότυπα για τις επιχειρήσεις του δείγματος είναι το ISO 22000, το ISO 9001 και το ISO 14000. Το λιγότερο γνωστό εργαλείο ήταν το Πρότυπο Κοινωνικής Λογοδοσίας SA 8000.

<b>Εργαλεία/Πρότυπα διαχείρισης επιχείρησης</b>	<b>Μέσος Όρος</b>
Πρότυπο Σύστημα Διαχείρισης Τροφίμων ISO 22000	2,44
Πρότυπο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001	2,26
Πρότυπο Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης ISO 14000	1,26
Πρότυπο Σύστημα Διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία OHSAS 18001	0,84
Eco labeling	0,62
Corporate Social Responsibility (CSR)	0,61
Πρότυπο Σύστημα Αξιολόγησης της Αποδοτικότητας του Περιβαλλοντικού Συστήματος ISO 14031	0,57
Πρότυπο Σύστημα Διαχείρισης Ενέργειας ISO 50001	0,50
Κατευθυντήριες Αρχές Κοινωνικής Υπευθυνότητας ISO 26000	0,49
EMAS	0,47
Σύστημα Global Reporting Initiative (GRI)	0,47
EFQM	0,47
Πρότυπο Κοινωνικής Λογοδοσίας SA 8000	0,45

*Πίνακας 8-11: Εξοικείωση επιχείρησης με πρότυπα και εργαλεία αειφορίας*

### **(γ) Κίνητρα και εμπόδια για αειφορία**

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα περιγραφικά αποτελέσματα για τα κίνητρα και τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να εφαρμόσουν πρωτοβουλίες αειφορίας.

Ο Πίνακας 8-12 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των απαντήσεων, με τη μορφή μέσων όρων σε φθίνουσα σειρά, για τα εσωτερικά και τα εξωτερικά κίνητρα αειφορίας, ως παράγοντες απόφασης για υιοθέτηση πρακτικών αειφορίας. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων δόθηκαν μέσω κλίμακας 5 βαθμών τύπου Likert, όπου το 1 δήλωνε την απουσία σημαντικότητας και το 5 την απόλυτη σημαντικότητα των εν λόγω κινήτρων. Από τον πίνακα προκύπτει ότι το μεγαλύτερο κίνητρο εντοπίζεται στη μείωση των ατυχημάτων, με 4,10, στη μείωση των περιβαλλοντικών κινδύνων, με 4,06 και στην κάλυψη απαιτήσεων νομοθεσίας, με 3,99. Τα λιγότερο σημαντικά κίνητρα αφορούσαν στην βελτίωση σχέσεων με εξωτερικές ομάδες (τοπικές κοινωνίες, θεσμικούς φορείς, ΜΚΟ) και στην βελτίωση εσωτερικής λειτουργίας και κλίματος εργασίας, με μέσους όρους 3,20 και 3,10, αντίστοιχα, έχοντας μέγιστο το 5.

<b>Εσωτερικά &amp; εξωτερικά κίνητρα αειφορίας</b>	<b>Μέσος Όρος</b>
Μείωση των ατυχημάτων	4,10
Μείωση περιβαλλοντικών κινδύνων	4,06
Κάλυψη απαιτήσεων νομοθεσίας	3,99
Βελτίωση εσωτερικής λειτουργίας και κλίματος εργασίας	3,91
Βελτίωση των κοινωνικών επιδόσεων	3,75
Διαφοροποίηση προϊόντος	3,70
Πρώθηση εξαγωγών	3,67
Βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων	3,62
Προβολή – διαφήμιση - φήμη	3,62
Απαιτήσεις πελατών	3,54
Αύξηση κερδοφορίας	3,52
Συμμόρφωση με πρακτικές κλάδου	3,42
Βελτίωση σχέσεων με άμεσα εμπλεκόμενους - stakeholders (προμηθευτές, συνεργάτες, κ.α.)	3,41
Βελτίωση σχέσεων με εξωτερικές ομάδες (τοπικές κοινωνίες, θεσμικούς φορείς, ΜΚΟ)	3,20
Βελτίωση εσωτερικής λειτουργίας και κλίματος εργασίας	3,10

*Πίνακας 8-12: Παράγοντες επιρροής απόφασης για υιοθέτηση πρακτικών αειφορίας*

Σε αντιστοιχία με τα κίνητρα, ο Πίνακας 8-13 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των απαντήσεων, με τη μορφή μέσων όρων σε φθίνουσα σειρά, για τα εμπόδια υιοθέτησης αειφορίας, ως παράγοντες παρεμπόδισης εφαρμογής πρακτικών αειφορίας. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων δόθηκαν στην ίδια κλίμακα 5 βαθμών τύπου Likert. Από τον πίνακα προκύπτει ότι το μεγαλύτερο εμπόδιο εντοπίζεται στο υψηλό λειτουργικό κόστος και στο υψηλό κόστος επένδυσης, με μέσους όρους 3,40 και 3,39 αντίστοιχα. Τα λιγότερο σημαντικά εμπόδια αφορούσαν στην έλλειψη κατάλληλου προσωπικού και στην έλλειψη τεχνογνωσίας, με μέσους όρους 2,59 και 2,51, αντίστοιχα, έχοντας μέγιστο το 5. Σε σύγκριση με τον προηγούμενο πίνακα παρατηρείται σημαντική μείωση στους μέσους όρους από ότι στα κίνητρα, επιβεβαιώνοντας έτσι ότι οι επιχειρήσεις διαθέτουν περισσότερα κίνητρα για την υιοθέτηση αειφορικών πρακτικών από ότι στα εμπόδια που αντιμετωπίζουν, επιβεβαιώνοντας την τάση που διερευνήθηκε στην προηγούμενη ενότητα.

<b>Εμπόδια υιοθέτησης αειφορίας</b>	<b>Μέσος Όρος</b>
Υψηλό λειτουργικό κόστος	3,40
Υψηλό κόστος επένδυσης	3,39
Οργανωτική δυσκολία εφαρμογής	2,91
Έλλειψη κατάλληλου προσωπικού	2,59
Έλλειψη τεχνογνωσίας	2,51

*Πίνακας 8-13: Παράγοντες παρεμπόδισης εφαρμογής πρακτικών αειφορίας*

#### **(δ) Περιβαλλοντική και Κοινωνική Διαχείριση**

Στην παρούσα ενότητα, παρουσιάζονται τα περιγραφικά αποτελέσματα με την αξιοποίηση των μέσων όρων των απαντήσεων των συμμετεχόντων, σύμφωνα με

κλίμακα 5 βαθμών τύπου Likert, όπου το 1 δήλωνε την απόλυτη διαφωνία και το 5 την απόλυτη συμφωνία σε συγκεκριμένες δηλώσεις. Οι δηλώσεις αφορούσαν σε ζητήματα των επιχειρήσεων για την περιβαλλοντική και κοινωνική διαχείριση.

Αρχικά, ο Πίνακας 8-14 που ακολουθεί παρουσιάζει τα αποτελέσματα για την περιβαλλοντική διαχείριση. Καθώς οι μεταβλητές παρουσιάζονται σε φθίνουσα σειρά ανάλογα με το μέσο όρο τους, είναι εύκολο να εντοπιστούν αυτές που συγκέντρωσαν τον υψηλότερο και το χαμηλότερο μέσο όρο. Με υψηλούς μέσους όρους ξεχώρισαν οι σαφείς πολιτικές περιβαλλοντικής διαχείρισης της επιχείρησης και τα προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση ενδεχόμενων περιβαλλοντικών κινδύνων της επιχείρησης, με 4,08 και 4,02 αντίστοιχα, που ήταν και οι μόνες μεταβλητές που κατάφεραν να ξεπεράσουν το όριο του 4. Από την άλλη, τους χαμηλότερους μέσους όρους εμφάνισαν οι μεταβλητές που αφορούσαν στις διεργασίες της επιχείρησής μας ελέγχονται τακτικά σε σχέση με τις περιβαλλοντικές της επιδόσεις, βάσει αντικειμενικών στοιχείων και δεδομένων (δείκτες) και η ποσοτικοποίηση των περιβαλλοντικών επιδόσεων σε όλες τις κύριες διεργασίες της επιχείρησης, με 3,14 και 3,01 αντίστοιχα, έχοντας ως μέγιστη τιμή το 5. Ο συνολικός μέσος όρος για όλες τις μεταβλητές περιβαλλοντικής διαχείρισης υπολογίστηκε σε 3,61, ως προϊόν των μέσων των επιμέρους μεταβλητών.

<b>Περιβαλλοντική Διαχείριση</b>	<b>Μέσος Όρος</b>	
Η επιχείρησή μας έχει σαφείς πολιτικές περιβαλλοντικής διαχείρισης.	4,08	<b>3,61</b>
Η επιχείρησή μας λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση ενδεχόμενων περιβαλλοντικών κινδύνων.	4,02	
Η επιχείρησή μας αναγνωρίζει όλες τις διεργασίες για τις οποίες απαιτούνται ενέργειες περιβαλλοντικής διαχείρισης.	3,82	
Η επιχείρησή μας ανασκοπεί τακτικά τις περιβαλλοντικές της επιδόσεις και θέτει σχετικούς στόχους βελτίωσης.	3,79	
Στην επιχείρησή μας προσδιορίζονται και εξασφαλίζονται όλοι οι αναγκαίοι πόροι περιβαλλοντικής διαχείρισης (άνθρωποι, κεφάλαιο, εξοπλισμός).	3,69	
Η επιχείρησή μας έχει σαφώς κατανοημένες ευθύνες και	3,61	



αρμοδιότητες περιβαλλοντικής διαχείρισης σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας της.		
Όλες οι διαδικασίες που σχετίζονται με την περιβαλλοντική διαχείριση είναι τεκμηριωμένες, γνωστές και διαθέσιμες σε κάθε ενδιαφερόμενο	3,57	
Η επιχείρησή μας ενημερώνει και εκπαιδεύει συστηματικά τους εργαζόμενούς της σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος.	3,52	
Στην επιχείρησή μας εντοπίζονται άμεσα και αντιμετωπίζονται συστηματικά όλες οι παρατηρούμενες αποκλίσεις των περιβαλλοντικών επιδόσεων, αφού καθοριστούν τα γενεσιουργά αίτιά τους.	3,49	
Όλες οι διεργασίες της επιχείρησής μας ελέγχονται τακτικά σε σχέση με τις περιβαλλοντικές της επιδόσεις, βάσει αντικειμενικών στοιχείων και δεδομένων (δείκτες).	3,14	
Οι περιβαλλοντικές επιδόσεις σε όλες τις κύριες διεργασίες της επιχείρησής μας ποσοτικοποιούνται σε μορφή δεικτών.	3,01	

*Πίνακας 8-14: Μεταβλητές περιβαλλοντικής διαχείρισης*

Στη συνέχεια, ο Πίνακας 8-15 που ακολουθεί παρουσιάζει τα αποτελέσματα για την κοινωνική διαχείριση. Οι μεταβλητές παρουσιάζονται επίσης σε φθίνουσα σειρά ανάλογα με το μέσο όρο των απαντήσεων. Με υψηλούς μέσους όρους ξεχώρισαν η συστηματική ενημέρωση και εκπαίδευση σε θέματα υγείας και ασφάλειας καθώς και σε θέματα κοινωνικής ευθύνης και η ύπαρξη σαφών πολιτικών κοινωνικής διαχείρισης της επιχείρησης, με 3,82 και 3,81 αντίστοιχα, αρκετά χαμηλότερο από τους υψηλότερους μέσους όρους της περιβαλλοντικής διαχείρισης. Από την άλλη, τους χαμηλότερους μέσους όρους εμφάνισαν οι μεταβλητές που αφορούσαν στις διεργασίες της επιχείρησής που ελέγχονται τακτικά σε σχέση με τις κοινωνικές της επιδόσεις, βάσει αντικειμενικών στοιχείων και δεδομένων (δείκτες) και η ποσοτικοποίηση των κοινωνικών επιδόσεων σε όλες τις κύριες διεργασίες της επιχείρησης, με 2,72 και 2,68 αντίστοιχα, οι οποίες δεν κατάφεραν να ξεπεράσουν το όριο του 3. Παρατηρείται αντιστοιχία των αποτελεσμάτων περιβαλλοντικής και κοινωνικής διαχείρισης, πράγμα που προδιαθέτει για την ισχυρή συσχέτιση μεταξύ τους. Ο συνολικός μέσος όρος για όλες τις μεταβλητές κοινωνικής διαχείρισης

υπολογίστηκε σε 3,36, ως προϊόν των μέσων των επιμέρους μεταβλητών, αρκετά χαμηλότερος από τον αντίστοιχο της περιβαλλοντικής διαχείρισης.

<b>Κοινωνική Διαχείριση</b>	<b>Μέσος Όρος</b>	
Η επιχείρησή μας ενημερώνει και εκπαιδεύει συστηματικά τους εργαζόμενούς της σε θέματα υγείας και ασφάλειας καθώς και σε θέματα κοινωνικής ευθύνης.	3,82	<b>3,36</b>
Η επιχείρησή μας έχει σαφείς πολιτικές κοινωνικής διαχείρισης.	3,81	
Η επιχείρησή μας λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση ενδεχόμενων κοινωνικών προβλημάτων.	3,58	
Στην εταιρία μας προσδιορίζονται και εξασφαλίζονται όλοι οι αναγκαίοι πόροι κοινωνικής διαχείρισης (άνθρωποι, κεφάλαιο, εξοπλισμός).	3,56	
Η επιχείρησή μας ανασκοπεί τακτικά τις κοινωνικές της επιδόσεις και θέτει σχετικούς στόχους βελτίωσης.	3,52	
Η επιχείρησή μας αναγνωρίζει όλες τις διεργασίες για τις οποίες απαιτούνται ενέργειες κοινωνικής διαχείρισης.	3,45	
Η επιχείρησή μας έχει σαφώς κατανοημένες ευθύνες και αρμοδιότητες κοινωνικής διαχείρισης σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας της.	3,37	
Όλες οι διαδικασίες που σχετίζονται με την κοινωνική διαχείριση είναι τεκμηριωμένες, γνωστές και διαθέσιμες σε κάθε ενδιαφερόμενο.	3,24	
Στην επιχείρησή μας εντοπίζονται άμεσα και αντιμετωπίζονται συστηματικά όλες οι παρατηρούμενες αποκλίσεις των κοινωνικών επιδόσεων, αφού καθοριστούν τα γενεσιουργά αίτιά τους.	3,24	
Όλες οι διεργασίες της επιχείρησής μας ελέγχονται τακτικά σε σχέση με τις κοινωνικές της επιδόσεις, βάσει αντικειμενικών στοιχείων και δεδομένων (δείκτες).	2,72	
Οι κοινωνικές επιδόσεις σε όλες τις κύριες διεργασίες της επιχείρησής μας ποσοτικοποιούνται σε μορφή δεικτών.	2,68	

*Πίνακας 8-15: Μεταβλητές κοινωνικής διαχείρισης*

### (ε) Περιβαλλοντικές και Κοινωνικές Πρακτικές

Σε αυτό το σημείο αναλύονται οι μεταβλητές των περιβαλλοντικών και κοινωνικών πρακτικών αναφορικά με το βαθμό υλοποίησής τους, με τη βοήθεια των μέσων όρων των απαντήσεων, ακολουθώντας την κλίμακα 5 βαθμών που χρησιμοποιήθηκε. Το 1 δήλωνε την απουσία υλοποίησης και το 5 την πλήρη υλοποίηση.

Περιβαλλοντικές Πρακτικές	Μέσος Όρος	
Τακτική συντήρηση εξοπλισμού	4,5	<b>3,66</b>
Μείωση ενεργειακής κατανάλωσης	4,3	
Συστήματα διαχείρισης υγρών αποβλήτων	4,2	
Μείωση της εκπομπής επιβλαβών αερίων ρύπων	4,2	
Σύστημα διαχείρισης επιστροφών (ληγμένα)	4,1	
Μείωση της κατανάλωσης φυσικών πόρων (νερό)	4,1	
Χρήση ανακυκλούμενων υλικών συσκευασίας	4	
Σχεδιασμός μη ρυπογόνων προϊόντων	4	
Ελαχιστοποίηση όγκου-βάρους υλικών συσκευασίας	4	
Υποκατάσταση παραδοσιακών καυσίμων από καύσιμα φιλικά προς το περιβάλλον	3,7	
Επιλογή εξοπλισμού χαμηλής περιβαλλοντικής όχλησης για παραγωγή και μεταφορές	3,7	
Χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας	3,5	
Επιλογή περιβαλλοντικά ευαίσθητων προμηθευτών	3,5	
Τακτική έκδοση περιβαλλοντικών αναφορών	3,2	

Πίνακας 8-16: Βαθμός υλοποίησης περιβαλλοντικών πρακτικών

Ο Πίνακας 8-16 παρουσιάζει σε φθίνουσα σειρά το βαθμό υλοποίησης περιβαλλοντικών πρακτικών από τις επιχειρήσεις του δείγματος. Ο μεγαλύτερος βαθμός υλοποίησης παρατηρείται στην τακτική συντήρηση του εξοπλισμού, με 4,5, ακολουθούμενος από τη μείωση ενεργειακής κατανάλωσης, με 4,3. Ο μικρότερος

βαθμός υλοποίησης, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες εμφανίζεται στην τακτική έκδοση περιβαλλοντικών αναφορών.

Αντίστοιχα, ο Πίνακας 8-17 παρουσιάζει σε φθίνουσα σειρά το βαθμό υλοποίησης κοινωνικών πρακτικών από τις επιχειρήσεις του δείγματος. Ο μεγαλύτερος βαθμός υλοποίησης παρατηρείται στα μέτρα συνεχούς μείωσης ατυχημάτων και επικίνδυνων περιστατικών και στην ενεργή εφαρμογή κανόνων κατά των διακρίσεων (πχ. φύλου, εθνικότητας) σε αποφάσεις πρόσληψης/ εξέλιξης, με ίδιο μέσο όρο 4,5. Ακολουθούν οι προσλήψεις από την τοπική κοινωνία από τη μείωση ενεργειακής κατανάλωσης, με 4,4. Ο μικρότερος βαθμός υλοποίησης, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες εμφανίζεται στις τακτικές μελέτες ικανοποίησης εργαζομένων και στη συμμετοχή εργαζομένων σε συνδικαλιστικά σωματεία της επιλογής τους, με τον ίδιο μέσο όρο 3,4.

<b>Κοινωνικές Πρακτικές</b>	<b>Μέσος Όρος</b>	
Μέτρα συνεχούς μείωσης ατυχημάτων και επικίνδυνων περιστατικών	4,5	<b>3,83</b>
Ενεργή εφαρμογή κανόνων κατά των διακρίσεων (πχ. φύλου, εθνικότητας) σε αποφάσεις πρόσληψης/ εξέλιξης	4,5	
Προσλήψεις από την τοπική κοινωνία	4,4	
Χρονικές διευκολύνσεις απασχόλησης εργαζομένων	4,2	
Ενεργό συμμετοχή στην επίλυση προβλημάτων εργαζομένων	4,2	
Παροχή ευκαιριών ανέλιξης στην επιχείρηση	4,2	
Διασφάλιση των θέσεων εργασίας	4,2	
Ενεργή εφαρμογή κανόνων κατά της διαφθοράς	4,2	
Πρόσθετες παροχές και διευκολύνσεις προς το προσωπικό πέραν του νόμου	4,2	
Αξιοποίηση προμηθευτών τοπικής κοινωνίας	4,2	
Ενεργή εφαρμογή κανόνων κατά της σεξουαλικής παρενόχλησης	4,1	
Παροχή χορηγιών για θέματα υγείας και κοινωνικής προστασίας (ιδρύματα, αδύναμες ομάδες πληθυσμού)	4	
Παροχή χορηγιών για την παιδεία, τον αθλητισμό και τον πολιτισμό	3,9	
Παροχή ευκαιριών σε ανθρώπους με ειδικές ανάγκες	3,8	
Παροχή χορηγιών για σημαντικά έργα ανάπτυξης της τοπικής κοινωνίας	3,8	

Πραγματοποίηση συχνών δράσεων εθελοντισμού (δράσεις ενημέρωσης για το περιβάλλον σε σχολεία,, δράσεις καθαρισμού μαζί με πολίτες κλπ)	3,5	
Τακτικές μελέτες ικανοποίησης εργαζομένων	3,4	
Συμμετοχή εργαζομένων σε συνδικαλιστικά σωματεία της επιλογής τους	3,4	

*Πίνακας 8-17: Βαθμός υλοποίησης κοινωνικών πρακτικών*

Ο Πίνακας 8-18 αναφέρεται στην εφαρμογή όλων των πρακτικών που απαιτούνται για τη βελτίωση της περιβαλλοντικής και κοινωνικής διαχείρισης. Τα αποτελέσματα εμφάνισαν μέσους όρους 3,99 και 3,98 αντίστοιχα, με μέγιστο βαθμό το 5. Ο συνολικός μέσος όρος για την εφαρμογή και των δύο διαχειρίσεων ήταν 3,99, στην ίδια κλίμακα.

<b>Εφαρμογή όλων των πρακτικών βελτίωσης για:</b>	<b>Μέσος Όρος</b>	
Περιβαλλοντική διαχείριση	3,99	<b>3,99</b>
Κοινωνική διαχείριση	3,98	

*Πίνακας 8-18: Εφαρμογή όλων των πρακτικών που απαιτούνται για τη βελτίωση της διαχείρισης*

Παρακάτω, ο Πίνακας 8-19, παρουσιάζει την αξιολόγηση των συμμετεχόντων για την επιχείρηση στην οποία εργάζονται, αναφορικά με την περιβαλλοντική και κοινωνική διαχείριση. Ο μεγαλύτερος μέσος όρος, 3,90, δόθηκε στην κοινωνική διαχείριση, ενώ η περιβαλλοντική διαχείριση έλαβε 3,84, στην πενταβάθμια κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε. Ο συνολικός μέσος όρος και των δύο ήταν 3,87.

<b>Αξιολόγηση επιχείρησης για:</b>	<b>Μέσος Όρος</b>	
Περιβαλλοντική διαχείριση	3,84	<b>3,87</b>
Κοινωνική διαχείριση	3,90	

*Πίνακας 8-19: Συνολική αξιολόγηση της επιχείρησης για τη διαχείριση*

### 8.1.2 Έλεγχος Κατανομών

Στην παρούσα ενότητα ελέγχεται η κανονικότητα των βασικών μεταβλητών της έρευνας μέσω του σχετικού ελέγχου κανονικότητας των Shapiro & Wilk (για  $p > 0.05$  η κατανομή θεωρείται ότι δε διαφέρει σημαντικά από την κανονική). Επιπλέον, παρατίθενται και οι τιμές Ασυμμετρίας (Skewness) και Κυρτότητας (Kurtosis) για κάθε μεταβλητή. Στο πλαίσιο αυτό εξετάζονται:

- Μεταβλητές κινήτρων και εμποδίων αιεφορίας
- Μεταβλητές περιβαλλοντικής και κοινωνικής διαχείρισης της επιχείρησης
- Μεταβλητές περιβαλλοντικών και κοινωνικών πρακτικών της επιχείρησης

#### (α) Μεταβλητές κινήτρων και εμποδίων αιεφορίας

Ο Πίνακας 8-20 παρουσιάζει τον έλεγχο των κατανομών των μεταβλητών της έρευνας που αναφέρονται στα κίνητρα αιεφορίας.

Εσωτερικά & εξωτερικά κίνητρα αιεφορίας	Shapiro-Wilk p-value	Skewness	Kurtosis
Βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων	0,000	-0,646	0,366
Βελτίωση των κοινωνικών επιδόσεων	0,000	-0,548	0,186
Βελτίωση εσωτερικής λειτουργίας και κλίματος εργασίας	0,000	-0,624	0,284
Μείωση των ατυχημάτων	0,000	-1,189	1,228
Μείωση περιβαλλοντικών κινδύνων	0,000	-0,560	-0,042
Αύξηση κερδοφορίας	0,000	-0,556	-0,228
Προνομακή πρόσβαση σε κεφάλαια και κοινοτικά προγράμματα	0,000	-0,199	-0,601
Απαιτήσεις πελατών	0,000	-0,715	-0,069
Πρωώθηση εξαγωγών	0,000	-0,666	-0,321
Διαφοροποίηση προϊόντος	0,000	-0,809	0,523
Συμμόρφωση με πρακτικές κλάδου	0,000	-0,424	-0,504

Προβολή – διαφήμιση - φήμη	0,000	-0,517	-0,296
Κάλυψη απαιτήσεων νομοθεσίας	0,000	-0,758	-0,123
Βελτίωση σχέσεων με εξωτερικές ομάδες (τοπικές κοινωνίες, θεσμικούς φορείς, ΜΚΟ)	0,000	-0,179	-0,662
Βελτίωση σχέσεων με άμεσα εμπλεκόμενους - stakeholders (προμηθευτές, συνεργάτες, κ.α.)	0,000	-0,609	-0,468

Πίνακας 8-20 – Έλεγχος κατανομών των μεταβλητών για τα κίνητρα αιεφορίας

Από τα σχετικά αποτελέσματα προκύπτει ότι όλες οι μεταβλητές εμφανίζουν αρνητική ασυμμετρία. Αυτό υποδεικνύει ότι ο κύριος όγκος της κατανομής συγκεντρώνεται στις μεγαλύτερες τιμές, πράγμα που εντοπίστηκε και τους μέσους όρους. Επιπλέον, καμία μεταβλητή δεν εμφάνισε μη στατιστικά σημαντικό έλεγχο Shapiro-Wilk, πράγμα που υποδεικνύει ότι δεν ακολουθείται η κανονική κατανομή.

Οι ανωτέρω παρεκκλίσεις από την κανονική κατανομή δε συνιστούν ιδιαίτερα προβλήματα για την έρευνα, με δεδομένη και την αυστηρότητα των σχετικών ελέγχων. Συνεπώς, μπορούν να χρησιμοποιηθούν παραμετρικές μέθοδοι στατιστικών ελέγχων.

Εμπόδια αιεφορίας	Shapiro-Wilk p-value	Skewness	Kurtosis
Υψηλό κόστος επένδυσης	0,000	-0,522	-0,508
Υψηλό λειτουργικό κόστος	0,000	-0,385	-0,597
Οργανωτική δυσκολία εφαρμογής	0,000	-0,228	-0,856
Έλλειψη κατάλληλου προσωπικού	0,000	0,234	-0,977
Έλλειψη τεχνογνωσίας	0,000	0,338	-0,979

Πίνακας 8-21: Έλεγχος κατανομών των μεταβλητών για τα εμπόδια αιεφορίας



Αντίστοιχα αποτελέσματα αναφορικά με την κανονικότητα εμφανίζονται στον Πίνακα 8-21 για τα εμπόδια των επιχειρήσεων προς την αειφορία. Εδώ παρατηρείται επίσης η διαφοροποίηση της ασυμμετρίας, που από αρνητική γίνεται θετική, για τις μεταβλητές της έλλειψης κατάλληλου προσωπικού και της έλλειψης τεχνογνωσίας.

### (β) Μεταβλητές περιβαλλοντικής και κοινωνικής διαχείρισης της επιχείρησης

Ο Πίνακας 8-22 παρουσιάζει τον έλεγχο των κατανομών των μεταβλητών της έρευνας που αναφέρονται στην περιβαλλοντική διαχείριση

Περιβαλλοντική Διαχείριση	Shapiro-Wilk p-value	Skewness	Kurtosis
Η επιχείρησή μας έχει σαφείς πολιτικές περιβαλλοντικής διαχείρισης.	0,000	-0,357	-0,662
Η επιχείρησή μας ανασκοπεί τακτικά τις περιβαλλοντικές της επιδόσεις και θέτει σχετικούς στόχους βελτίωσης.	0,000	-0,556	-0,239
Η επιχείρησή μας αναγνωρίζει όλες τις διεργασίες για τις οποίες απαιτούνται ενέργειες περιβαλλοντικής διαχείρισης.	0,000	-0,430	-0,429
Η επιχείρησή μας έχει σαφώς κατανεμημένες ευθύνες και αρμοδιότητες περιβαλλοντικής διαχείρισης σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας της.	0,000	-0,163	-0,812
Στην επιχείρησή μας προσδιορίζονται και εξασφαλίζονται όλοι οι αναγκαίοι πόροι περιβαλλοντικής διαχείρισης (άνθρωποι, κεφάλαιο, εξοπλισμός).	0,000	-0,444	0,118
Όλες οι διαδικασίες που σχετίζονται με την περιβαλλοντική διαχείριση είναι τεκμηριωμένες, γνωστές και διαθέσιμες σε κάθε ενδιαφερόμενο	0,000	-0,737	0,517
Οι περιβαλλοντικές επιδόσεις σε όλες τις κύριες διεργασίες της επιχείρησής μας	0,000	0,065	-0,771

ποσοτικοποιούνται σε μορφή δεικτών.			
Όλες οι διεργασίες της επιχείρησής μας ελέγχονται τακτικά σε σχέση με τις περιβαλλοντικές της επιδόσεις, βάσει αντικειμενικών στοιχείων και δεδομένων (δείκτες).	0,000	-0,019	-0,597
Στην επιχείρησή μας εντοπίζονται άμεσα και αντιμετωπίζονται συστηματικά όλες οι παρατηρούμενες αποκλίσεις των περιβαλλοντικών επιδόσεων, αφού καθοριστούν τα γενεσιουργά αίτιά τους.	0,000	-0,572	0,037
Η επιχείρησή μας λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση ενδεχόμενων περιβαλλοντικών κινδύνων.	0,000	-0,962	1,802
Η επιχείρησή μας ενημερώνει και εκπαιδεύει συστηματικά τους εργαζομένους της σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος.	0,000	-0,265	-0,107

*Πίνακας 8-22: Έλεγχος κατανομών των μεταβλητών περιβαλλοντικής διαχείρισης της επιχείρησης*

Σχεδόν ίδια εικόνα παρουσιάζει ο Πίνακας 8-23 για τις μεταβλητές κοινωνικής διαχείρισης των επιχειρήσεων που εκπροσωπήθηκαν από το δείγμα της έρευνας.

<b>Κοινωνική Διαχείριση</b>	<b>Shapiro-Wilk p-value</b>	<b>Skewness</b>	<b>Kurtosis</b>
Η επιχείρησή μας έχει σαφείς πολιτικές κοινωνικής διαχείρισης.	0,000	-0,950	1,664
Η επιχείρησή μας ανασκοπεί τακτικά τις κοινωνικές της επιδόσεις και θέτει σχετικούς στόχους βελτίωσης.	0,000	-0,184	-0,610
Η επιχείρησή μας αναγνωρίζει όλες τις διεργασίες για τις οποίες απαιτούνται ενέργειες κοινωνικής διαχείρισης.	0,000	-0,463	-0,102
Η επιχείρησή μας έχει σαφώς κατανομημένες ευθύνες και αρμοδιότητες κοινωνικής διαχείρισης σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας της.	0,000	-0,221	-0,457
Στην εταιρία μας προσδιορίζονται και εξασφαλίζονται όλοι οι αναγκαίοι πόροι κοινωνικής διαχείρισης (άνθρωποι, κεφάλαιο, εξοπλισμός).	0,000	-0,340	-0,664
Όλες οι διαδικασίες που σχετίζονται με την κοινωνική διαχείριση είναι τεκμηριωμένες,	0,000	0,029	-0,681

γνωστές και διαθέσιμες σε κάθε ενδιαφερόμενο.			
Οι κοινωνικές επιδόσεις σε όλες τις κύριες διεργασίες της επιχείρησής μας ποσοτικοποιούνται σε μορφή δεικτών.	0,000	0,148	-0,100
Όλες οι διεργασίες της επιχείρησής μας ελέγχονται τακτικά σε σχέση με τις κοινωνικές της επιδόσεις, βάσει αντικειμενικών στοιχείων και δεδομένων (δείκτες).	0,000	0,060	-0,290
Στην επιχείρησή μας εντοπίζονται άμεσα και αντιμετωπίζονται συστηματικά όλες οι παρατηρούμενες αποκλίσεις των κοινωνικών επιδόσεων, αφού καθοριστούν τα γενεσιουργά αίτιά τους.	0,000	-0,380	-0,165
Η επιχείρησή μας λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση ενδεχόμενων κοινωνικών προβλημάτων.	0,000	-0,690	0,410
Η επιχείρησή μας ενημερώνει και εκπαιδεύει συστηματικά τους εργαζόμενούς της σε θέματα υγείας και ασφάλειας καθώς και σε θέματα κοινωνικής ευθύνης.	0,000	-0,414	-0,670

*Πίνακας 8-23: Έλεγχος κατανομών των μεταβλητών κοινωνικής διαχείρισης της επιχείρησης*

Σημαντικό εύρημα και εδώ αποτελεί το γεγονός ότι η συντριπτική πλειοψηφία των μεταβλητών εμφανίζει αρνητική ασυμετρία, πλην μίας, πράγμα που εντοπίστηκε και από τους μέσους όρους των απαντήσεων, παραπάνω. Εξακολουθεί να μην μπορεί να τεκμηριωθεί η κανονικότητα των απαντήσεων.

#### **(γ) Μεταβλητές περιβαλλοντικών και κοινωνικών πρακτικών της επιχείρησης**

Τέλος, ο Πίνακας 8-24 και ο Πίνακας 8-25 Πίνακας 8-20 παρουσιάζουν τον έλεγχο των κατανομών των μεταβλητών της έρευνας που αναφέρονται στις μεταβλητές για τις πρακτικές περιβαλλοντικής και κοινωνικής διαχείρισης αντίστοιχα, που αξιοποιούνται από τις επιχειρήσεις:

Περιβαλλοντικές Πρακτικές	Shapiro-Wilk p-value	Skewness	Kurtosis
---------------------------	----------------------	----------	----------

Συστήματα διαχείρισης υγρών αποβλήτων	0,000	-1,837	3,381
Μείωση ενεργειακής κατανάλωσης	0,000	-0,855	0,731
Χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας	0,000	-0,524	-0,045
Υποκατάσταση παραδοσιακών καυσίμων από καύσιμα φιλικά προς το περιβάλλον	0,000	-0,660	0,902
Τακτική έκδοση περιβαλλοντικών αναφορών	0,000	-0,284	-0,207
Επιλογή περιβαλλοντικά ευαίσθητων προμηθευτών	0,000	-0,866	1,753
Επιλογή εξοπλισμού χαμηλής περιβαλλοντικής όχλησης για παραγωγή και μεταφορές	0,000	-0,552	0,473
Χρήση ανακυκλούμενων υλικών συσκευασίας	0,000	-0,808	0,553
Σχεδιασμός μη ρυπογόνων προϊόντων	0,000	-0,912	1,607
Σύστημα διαχείρισης επιστροφών (ληγμένα)	0,000	-1,417	2,713
Ελαχιστοποίηση όγκου-βάρους υλικών συσκευασίας	0,000	-0,439	-0,518
Μείωση της κατανάλωσης φυσικών πόρων (νερό)	0,000	-0,476	-0,134
Τακτική συντήρηση εξοπλισμού	0,000	-0,585	-0,726
Μείωση της εκπομπής επιβλαβών αερίων ρύπων	0,000	-1,856	5,948

Πίνακας 8-24: Έλεγχος κατανομών των μεταβλητών για τις πρακτικές περιβαλλοντικής διαχείρισης της επιχείρησης

Κοινωνικές Πρακτικές	Shapiro-Wilk p-value	Skewness	Kurtosis
Μέτρα συνεχούς μείωσης ατυχημάτων και επικίνδυνων περιστατικών	0,000	-0,969	1,979
Ενεργή εφαρμογή κανόνων κατά των διακρίσεων (πχ. φύλου, εθνικότητας) σε αποφάσεις πρόσληψης/ εξέλιξης	0,000	-1,252	2,012
Χρονικές διευκολύνσεις απασχόλησης εργαζομένων	0,000	-0,777	0,378
Ενεργό συμμετοχή στην επίλυση προβλημάτων εργαζομένων	0,000	-0,656	0,379
Παροχή ευκαιριών σε ανθρώπους με ειδικές ανάγκες	0,000	-0,604	0,044
Παροχή ευκαιριών ανέλιξης στην επιχείρηση	0,000	-0,690	1,163
Διασφάλιση των θέσεων εργασίας	0,000	-0,665	0,100
Ενεργή εφαρμογή κανόνων κατά της διαφθοράς	0,000	-1,450	3,252
Πρόσθετες παροχές και διευκολύνσεις προς το	0,000	-0,828	0,933

προσωπικό πέραν του νόμου			
Τακτικές μελέτες ικανοποίησης εργαζομένων	0,000	-0,428	0,218
Συμμετοχή εργαζομένων σε συνδικαλιστικά σωματεία της επιλογής τους	0,000	-0,233	-0,337
Ενεργή εφαρμογή κανόνων κατά της σεξουαλικής παρενόχλησης	0,000	-0,352	-0,997
Προσλήψεις από την τοπική κοινωνία	0,000	-0,894	0,560
Αξιοποίηση προμηθευτών τοπικής κοινωνίας	0,000	-0,825	0,432
Παροχή χορηγιών για την παιδεία, τον αθλητισμό και τον πολιτισμό	0,000	-0,726	0,245
Παροχή χορηγιών για σημαντικά έργα ανάπτυξης της τοπικής κοινωνίας	0,000	-0,628	-0,218
Παροχή χορηγιών για θέματα υγείας και κοινωνικής προστασίας (ιδρύματα, αδύναμες ομάδες πληθυσμού)	0,000	-0,907	0,701
Πραγματοποίηση συχνών δράσεων εθελοντισμού (δράσεις ενημέρωσης για το περιβάλλον σε σχολεία,, δράσεις καθαρισμού μαζί με πολίτες κλπ)	0,000	-0,520	-0,268

*Πίνακας 8-25: Έλεγχος κατανομών των μεταβλητών για τις πρακτικές κοινωνικής διαχείρισης της επιχείρησης*

Και στους δύο πίνακες, για όλες τις μεταβλητές εντοπίζεται η αρνητική ασυμμετρία που υποδεικνύει τη συγκέντρωση όλων των απαντήσεων στις μεγάλες τιμές του δείγματος, όπως αντίστοιχα έδειξαν και οι μέσοι όροι στην προηγούμενη ενότητα. Καμία από τις μεταβλητές δεν εμφάνισε μη στατιστικά σημαντικό έλεγχο Shapiro-Wilk, πράγμα που υποδεικνύει ότι δεν ακολουθείται η κανονική κατανομή.

Οι ανωτέρω παρεκκλίσεις από την κανονική κατανομή, όπως ειπώθηκε και παραπάνω, δε συνιστούν ιδιαίτερα προβλήματα για την έρευνα, με δεδομένη και την αυστηρότητα των σχετικών ελέγχων. Συνεπώς, μπορούν να χρησιμοποιηθούν παραμετρικές μέθοδοι στατιστικών ελέγχων.

## **8.2 Σύνθετες Μεταβλητές**

Η μείωση των διαστάσεων ανάλυσης κατά ορισμένες μεταβλητές αλλά και η δημιουργία νέων, σύνθετων μεταβλητών, κρίνεται επιβεβλημένη για την περαιτέρω

ανάλυση των δεδομένων, εφόσον δεν συνεπάγεται βέβαια απώλεια πληροφορίας. Στην παρούσα έρευνα, οι σύνθετες μεταβλητές που δημιουργήθηκαν έχουν ως εξής:

- Μέγεθος επιχείρησης
- Επίπεδο Γνώσης της επιχείρησης για θέματα αειφορίας
- Επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης
- Επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης
- Βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων
- Εσωτερικά κίνητρα
- Εμπόδια αειφορίας
- Βαθμός εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών
- Βαθμός εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών

**(α) Μέγεθος επιχείρησης:** Με δεδομένη την έντονα θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών που αναφέρονται (περιγράφουν) το μέγεθος των επιχειρήσεων (μέγεθος επιχείρησης βάσει αριθμού εργαζομένων και μέγεθος επιχείρησης βάσει συνολικού κύκλου εργασιών), κρίθηκε σκόπιμη η ομαδοποίηση αυτών σε μία μοναδική μεταβλητή ( $SIZE_{ij}$ ). Επιπλέον, για τη διευκόλυνση της περαιτέρω ανάλυσης των δεδομένων, η νέα μεταβλητή σχεδιάστηκε σε κλίμακα με [τρεις] βαθμούς, ως εξής:

- *Επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους:* Στις επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους κατατάσσονται αυτές των οποίων οι εκπρόσωποι επέλεξαν τις δύο μεγαλύτερες κατηγορίες αριθμού εργαζομένων στο ερωτηματολόγιο (250-749 και 750+ εργαζόμενοι) ή/και τις δύο μεγαλύτερες κατηγορίες ετήσιου κύκλου εργασιών στο ερωτηματολόγιο (50-200 και 200+ εκ. €).
- *Επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους:* Στις επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους κατατάσσονται αυτές των οποίων οι εκπρόσωποι επέλεξαν την τρίτη κατηγορία αριθμού εργαζομένων στο ερωτηματολόγιο (50-249 εργαζόμενοι) ή/και την τρίτη κατηγορία ετήσιου κύκλου εργασιών στο ερωτηματολόγιο (10-50 εκ. €).
- *Επιχειρήσεις μικρού μεγέθους:* Στις επιχειρήσεις μικρού μεγέθους κατατάσσονται αυτές των οποίων οι εκπρόσωποι επέλεξαν τις δύο μικρότερες κατηγορίες αριθμού

εργαζομένων στο ερωτηματολόγιο (1-9 και 10-49 εργαζόμενοι) ή/και τις δύο μικρότερες κατηγορίες ετήσιου κύκλου εργασιών στο ερωτηματολόγιο (0-2 και 2-10 εκ. €).

### **(β) Επίπεδο Γνώσης της επιχείρησης για θέματα αειφορίας:**

Το επίπεδο γνώσης της επιχείρησης σε θέματα αειφορίας συντέθηκε μέσα από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην κλίμακα ερωτήσεων A1, αναφορικά με το βαθμό που χρησιμοποιούνται στην επιχείρηση οι παρακάτω όροι:

1. Βιώσιμη - Αειφόρος Ανάπτυξη
2. Πράσινη Επιχείρηση
3. Κοινωνικά Υπεύθυνη Επιχείρηση
4. Εκτίμηση Κύκλου Ζωής (Life Cycle Assessment)
5. Οικο-Αποδοτικότητα (Eco-Efficiency)
6. Οικολογικό Αποτύπωμα (Ecological Footprint)

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων προέκυψαν μέσα από μια κλίμακα πέντε διαστημάτων τύπου Likert, όπου 1=Καθόλου και 5=Απόλυτα. Το επίπεδο γνώσης της επιχείρησης σε θέματα αειφορίας καθορίστηκε από τον μέσο όρο των απαντήσεων  $[A1 = (A1\_1 + A1\_2 + A1\_3 + A1\_4 + A1\_5 + A1\_6) / 6]$ .

### **(γ) Επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης:**

Το επίπεδο περιβαλλοντικής διαχείρισης της επιχείρησης συντέθηκε μέσα τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην κλίμακα ερωτήσεων Γ1, αναφορικά με το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας των συμμετεχόντων στις δηλώσεις που περιλαμβάνονται στην αντίστοιχη κλίμακα. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων προέκυψαν μέσα από μια κλίμακα πέντε διαστημάτων τύπου Likert, όπου 1=Διαφωνώ απόλυτα και 5=Συμφωνώ απόλυτα. Το επίπεδο περιβαλλοντικής διαχείρισης της επιχείρησης καθορίστηκε από τον μέσο όρο των απαντήσεων  $[Γ1 = (Γ1\_1 + Γ1\_2 + Γ1\_3 + Γ1\_4 + Γ1\_5 + Γ1\_6 + Γ1\_7 + Γ1\_8 + Γ1\_9 + Γ1\_10 + Γ1\_11) / 11]$ .

#### **(δ) Επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης:**

Αντίστοιχα, αναφορικά με το επίπεδο κοινωνικής διαχείρισης της επιχείρησης, ο βαθμός του επιπέδου συντέθηκε μέσα τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην κλίμακα ερωτήσεων Γ2 του ερωτηματολογίου και με το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας των συμμετεχόντων στις δηλώσεις που περιλαμβάνονται στην κλίμακα. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων προέκυψαν μέσα από μια κλίμακα πέντε διαστημάτων τύπου Likert, όπου 1=Διαφωνώ απόλυτα και 5=Συμφωνώ απόλυτα. Το επίπεδο περιβαλλοντικής διαχείρισης της επιχείρησης καθορίστηκε από τον μέσο όρο των απαντήσεων [ $G2=(G2\_1+ G2\_2 + G2\_3 + G2\_4 + G2\_5 + G2\_6 + G2\_7 + G2\_8 + G2\_9 + G2\_10 + G2\_11)/11$ ].

#### **(ε) Βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων:**

Ο βαθμός εφαρμογής προτύπων και εργαλείων αειφορίας από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα καθορίστηκε από την ομαδοποίηση των απαντήσεων που έδωσαν οι συμμετέχοντες σε μια λίστα 13 δημοφιλών σχετικών εργαλείων και προτύπων διεθνούς αναγνώρισης και εφαρμογής. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων προέκυψαν μέσα από μια κλίμακα τριών διαστημάτων τύπου Likert, όπου 1=Γνώση προτύπου/εργαλείου, 2=Πρόθεση εφαρμογής προτύπου/εργαλείου και 3=Εφαρμογή προτύπου/εργαλείου. Ο βαθμός εφαρμογής προτύπων και εργαλείων αειφορίας από την επιχείρηση καθορίστηκε από τον μέσο όρο των απαντήσεων των συμμετεχόντων σε αυτή τη λίστα [ $A5=(A5\_1+ A5\_2 + A5\_3 + A5\_4 + A5\_5 + A5\_6 + A5\_7 + A5\_8 + A5\_9 + A5\_10 + A5\_11 + A5\_12 + A5\_13)/13$ ].

#### **(στ) Εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα:**

Η βαθμολόγηση για το κομμάτι των εσωτερικών κινήτρων για αειφορία από τις επιχειρήσεις πραγματοποιήθηκε μέσα από την ομαδοποίηση των απαντήσεων που έδωσαν οι συμμετέχοντες σε 11 από μια λίστα 15 δηλώσεων, αναφορικά με ένα σύνολο δημοφιλών κινήτρων αειφορίας, τα οποία εντοπίστηκαν κατά της



ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και τον αντίστοιχο βαθμό επιρροής τους. Οι υπόλοιπες 4 δηλώσεις αφορούσαν τα εξωτερικά κίνητρα. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων προέκυψαν μέσα από μια κλίμακα πέντε διαστημάτων τύπου Likert, όπου 1=Καθόλου και 5=Απόλυτα, για το βαθμό που επηρέασαν ή επηρεάζουν οι συγκεκριμένοι παράγοντες κινητοποίησης την απόφαση της επιχείρησης για την υιοθέτηση και υλοποίηση πρακτικών αειφορίας. Ο βαθμός των εσωτερικών κινήτρων για αειφορία καθορίστηκε από τον μέσο όρο των 11 απαντήσεων [ $IMOTIVE=(B1\_1 + B1\_2 + B1\_3 + B1\_4 + B1\_5 + B1\_6 + B1\_7 + B1\_10 + B1\_12 + B1\_14 + B1\_15) / 11$ ], ενώ για την περίπτωση των εξωτερικών κινήτρων, ο βαθμός καθορίστηκε από τον μέσο όρο των 4 αντίστοιχων απαντήσεων [ $XMOTIVE=(B1\_8 + B1\_9 + B1\_11 + B1\_13) / 4$ ].

#### **(ζ) Εμπόδια αειφορίας:**

Η βαθμολόγηση για το κομμάτι των παραγόντων αποθάρρυνσης ή αλλιώς εμποδίων για αειφορία από τις επιχειρήσεις πραγματοποιήθηκε μέσα από την ομαδοποίηση των απαντήσεων που έδωσαν οι συμμετέχοντες σε μια λίστα 6 δηλώσεων, αναφορικά με το βαθμό αποθάρρυνσης. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων προέκυψαν μέσα από μια κλίμακα πέντε διαστημάτων τύπου Likert, όπου 1=Καθόλου και 5=Απόλυτα, για το βαθμό που περιόρισαν ή περιορίζουν οι συγκεκριμένοι παράγοντες στην υιοθέτηση και υλοποίηση πρακτικών κοινωνικής και περιβαλλοντικής επίδοσης από την εκάστοτε επιχείρηση. Ο βαθμός των εμποδίων για αειφορία καθορίστηκε από τον μέσο όρο των 6 απαντήσεων [ $BARR=(B2\_1 + B2\_2 + B2\_3 + B2\_4 + B2\_5 + B2\_6) / 6$ ].

#### **(η) Βαθμός εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών:**

Ο βαθμός εφαρμογής πρακτικών περιβαλλοντικής διαχείρισης της επιχείρησης συντέθηκε μέσα τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην κλίμακα ερωτήσεων Δ1 περιβαλλοντικών πρακτικών, αναφορικά με το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας των συμμετεχόντων στις 14 δηλώσεις που περιλαμβάνονται στην αντίστοιχη κλίμακα, με ένα σύνολο δημοφιλών πρακτικών περιβαλλοντικής διαχείρισης, οι οποίες

εντοπίστηκαν κατά της ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων προέκυψαν μέσα από μια κλίμακα πέντε διαστημάτων τύπου Likert, όπου 1=Διαφωνώ απόλυτα και 5=Συμφωνώ απόλυτα. Ο βαθμός εφαρμογής πρακτικών περιβαλλοντικής διαχείρισης της επιχείρησης καθορίστηκε από τον μέσο όρο των απαντήσεων των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις της συγκεκριμένης κλίμακας [ $\Delta 1\text{Π}=(\Delta 1\_E1 + \Delta 1\_E2 + \Delta 1\_E3 + \Delta 1\_E4 + \Delta 1\_E5 + \Delta 1\_E6 + \Delta 1\_E7 + \Delta 1\_E8 + \Delta 1\_E9 + \Delta 1\_E10 + \Delta 1\_E11 + \Delta 1\_E12 + \Delta 1\_E13 + \Delta 1\_E14)/14$ ]

#### **(θ) Βαθμός εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών:**

Αντίστοιχα, αναφορικά με το βαθμό εφαρμογής πρακτικών κοινωνικής διαχείρισης της επιχείρησης, ο βαθμός εφαρμογής πρακτικών κοινωνικής διαχείρισης της επιχείρησης συντέθηκε μέσα τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην κλίμακα ερωτήσεων Δ1 κοινωνικών πρακτικών, αναφορικά με το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας των συμμετεχόντων στις 19 δηλώσεις που περιλαμβάνονται στην αντίστοιχη κλίμακα, με ένα σύνολο δημοφιλών πρακτικών κοινωνικής διαχείρισης, οι οποίες εντοπίστηκαν κατά της ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων προέκυψαν μέσα από μια κλίμακα πέντε διαστημάτων τύπου Likert, όπου 1=Διαφωνώ απόλυτα και 5=Συμφωνώ απόλυτα. Ο βαθμός εφαρμογής πρακτικών κοινωνικής διαχείρισης της επιχείρησης καθορίστηκε από τον μέσο όρο των απαντήσεων των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις της συγκεκριμένης κλίμακας [ $\Delta 1\text{K}=(\Delta 1\_S1 + \Delta 1\_S2 + \Delta 1\_S3 + \Delta 1\_S4 + \Delta 1\_S5 + \Delta 1\_S6 + \Delta 1\_S7 + \Delta 1\_S8 + \Delta 1\_S9 + \Delta 1\_S10 + \Delta 1\_S11 + \Delta 1\_S12 + \Delta 1\_S13 + \Delta 1\_S14 + \Delta 1\_S15 + \Delta 1\_S16 + \Delta 1\_S17 + \Delta 1\_S18 + \Delta 1\_S19)/19$ ].

### 8.3 Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων

Ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων, όπως έχουν καθοριστεί κατά την ανάπτυξη του σχεδίου εμπειρικής έρευνας δομείται ως ακολούθως:

- Συσχέτιση μεταξύ επιπέδου Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης
- Συσχέτιση μεταξύ επιπέδου Γνώσης και επιπέδου Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης
- Επίδραση του βαθμού εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων στα επίπεδα Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης
- Προσανατολισμός Κινήτρων και επίπεδα Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης
- Επίδραση του επιπέδου Εμποδίων στα επίπεδα Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης
- Επίδραση του βαθμού εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων στο βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών
- Επίδραση της Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης στο βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών
- Επίδραση του επιπέδου Εμποδίων στο βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών

#### 8.3.1 Συσχέτιση μεταξύ επιπέδου Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης

Στο πλαίσιο της παρούσας θεματικής ενότητας εντάσσεται η παρακάτω κύρια ερευνητική υπόθεση:

H <sub>1</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Τα επίπεδα Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων είναι ανεξάρτητα.
	<b>H<sub>A</sub></b> : Τεκμηριώνεται σημαντική (θετική ή αρνητική) συσχέτιση μεταξύ των επιπέδων Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων.

Ο έλεγχος της ερευνητικής υπόθεσης H<sub>1</sub> πραγματοποιήθηκε μέσω του ελέγχου της σημαντικότητας του συντελεστή συσχέτισης Pearson (Pearson's r) ως διάφορου του μηδενός (0) και προς τις δύο κατευθύνσεις (two-tailed test), όπου και επιβεβαιώθηκε η σημαντική (Sig < 0.5 / 1000) θετική συσχέτιση μεταξύ των

επιπέδων Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων. Σημειώνεται μάλιστα ότι το επίπεδο του εν λόγω συντελεστή συσχέτισης είναι ιδιαίτερα υψηλό ( $r = 0.54$ ).

Από τα παραπάνω, μπορεί να υποστηριχθεί με ασφάλεια ότι οι επιχειρήσεις που προωθούν την Περιβαλλοντική Διαχείριση ενεργούν αντίστοιχα και με την Κοινωνική Διαχείριση και αντιστρόφως.

### 8.3.2 Συσχέτιση μεταξύ επιπέδου Γνώσης και επιπέδου Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης

Στην παρούσα θεματική ενότητα εξετάζεται η συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου Γνώσης της επιχείρησης και των επιπέδων Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής διαχείρισης αντίστοιχα. Και οι δύο αυτές ερευνητικές υποθέσεις (όπως επίσης και οι επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις που αφορούν στις μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις) ελέγχθηκαν μέσω της σημαντικότητας του συντελεστή συσχέτισης Pearson (Pearson's  $r$ ) ως διαφόρου του μηδενός (0) προς τη θετική κατεύθυνση (one-tail test).

$H_{2\pi}$	<b>H<sub>0</sub></b> : Το επίπεδο Γνώσης της επιχείρησης για θέματα αειφορίας είναι ανεξάρτητο ή έχει αρνητική σχέση με το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης
	<b>H<sub>A</sub></b> : Το επίπεδο Γνώσης της επιχείρησης για θέματα αειφορίας έχει θετική σχέση με το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

Τα αποτελέσματα του ελέγχου της ερευνητικής υπόθεσης  $H_{2\pi}$  απέρριψαν την αρχική υπόθεση και επιβεβαίωσαν τη θετική συσχέτιση του επιπέδου Γνώσης των επιχειρήσεων και του επιπέδου Περιβαλλοντικής Διαχείρισης ( $\text{Sig} < 0.5 / 1000$ ), ενώ το επίπεδο του εν λόγω συντελεστή συσχέτισης είναι μέτριο ( $r = 0.39$ ). Τεκμηριώνεται δηλαδή η ταυτόχρονη εμφάνιση υψηλού γνωστικού επιπέδου των επιχειρήσεων σε θέματα Αειφορίας με υψηλά επίπεδα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης.

$H_{2K}$	<b>H<sub>0</sub>:</b> Το επίπεδο Γνώσης της επιχείρησης για θέματα αειφορίας είναι ανεξάρτητο ή έχει αρνητική σχέση με το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης
	<b>H<sub>A</sub>:</b> Το επίπεδο Γνώσης της επιχείρησης για θέματα αειφορίας έχει θετική σχέση με το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης

Αντίστοιχα, τα αποτελέσματα του ελέγχου της ερευνητικής υπόθεσης  $H_{2K}$  απέρριψαν την αρχική υπόθεση και επιβεβαίωσαν τη θετική συσχέτιση του επιπέδου Γνώσης των επιχειρήσεων και του επιπέδου Κοινωνικής Διαχείρισης (Sig < 0.5 / 1000), με αντίστοιχα μέτριο επίπεδο συντελεστή συσχέτισης ( $r = 0.37$ ), τεκμηριώνοντας έτσι την ταυτόχρονη εμφάνιση υψηλού γνωστικού επιπέδου των επιχειρήσεων σε θέματα Αειφορίας και υψηλών επιπέδων Κοινωνικής Διαχείρισης.

Προκειμένου να εξεταστεί περαιτέρω η συσχέτιση μεταξύ επιπέδου Γνώσης των επιχειρήσεων και επιπέδου Περιβαλλοντικής Διαχείρισης ανά κατηγορία μεγέθους επιχείρησης, εξετάστηκαν όπως έχει προαναφερθεί και οι παρακάτω παράγωγες αλλά εξίσου σημαντικές ερευνητικές υποθέσεις:

$H_{2π.1}$	<b>H<sub>0</sub>:</b> Το επίπεδο Γνώσης της επιχείρησης για θέματα αειφορίας είναι ανεξάρτητο ή έχει αρνητική σχέση με το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης <b>για τις μικρές επιχειρήσεις.</b>
	<b>H<sub>A</sub>:</b> Το επίπεδο Γνώσης της επιχείρησης για θέματα αειφορίας έχει θετική σχέση με το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης <b>για τις μικρές επιχειρήσεις.</b>

Σε ότι αφορά στις μικρές επιχειρήσεις, ο έλεγχος της ερευνητικής υπόθεσης  $H_{2π.1}$  κατέδειξε στατιστικά ισχυρή θετική συσχέτιση ( $r = 0.47$ , Sig = < 0.5 / 1000), γεγονός το οποίο επιτρέπει να τεκμηριωθεί ότι, για τις μικρές επιχειρήσεις, το επίπεδο Γνώσης σχετικά με θέματα Αειφορίας αποτελεί σημαντικό παράγοντα εφαρμογής πλαισίων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης. Η αρχική υπόθεση απορρίπτεται και σημειώνεται ότι ο συντελεστής συσχέτισης είναι ιδιαίτερα υψηλότερος από το συνολικό συντελεστή συσχέτισης του δείγματος (βλ. παραπάνω,  $r = 0.39$ ).

H <sub>2π.2</sub>	<b>H<sub>0</sub>:</b> Το επίπεδο Γνώσης της επιχείρησης για θέματα αειφορίας είναι ανεξάρτητο ή έχει αρνητική σχέση με το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις.</b>
	<b>H<sub>A</sub>:</b> Το επίπεδο Γνώσης της επιχείρησης για θέματα αειφορίας έχει θετική σχέση με το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις.</b>

Αντίστοιχα, σε ότι αφορά στις μεσαίες επιχειρήσεις, ο έλεγχος της ερευνητικής υπόθεσης H<sub>2π.2</sub> κατέδειξε ισχυρή θετική συσχέτιση ( $r = 0.39$ , Sig < 0.5 / 1000), το οποίο σημαίνει ότι για τις μεσαίες επιχειρήσεις το επίπεδο Γνώσης είναι ακόμη πιο σημαντικό σε σχέση με την εφαρμογή πλαισίων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης. Η αρχική υπόθεση απορρίπτεται και υπογραμμίζεται παράλληλα ότι ο συντελεστής συσχέτισης του συγκεκριμένου μέρους του δείγματος ( $r = 0.39$ ) βρίσκεται στα επίπεδα του συνολικού συντελεστή συσχέτισης για σύνολο του δείγματος ( $r = 0.39$ ).

H <sub>2π.3</sub>	<b>H<sub>0</sub>:</b> Το επίπεδο Γνώσης της επιχείρησης για θέματα αειφορίας είναι ανεξάρτητο ή έχει αρνητική σχέση με το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις.</b>
	<b>H<sub>A</sub>:</b> Το επίπεδο Γνώσης της επιχείρησης για θέματα αειφορίας έχει θετική σχέση με το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις.</b>

Αντίθετα με τα παραπάνω αποτελέσματα, ο σχετικός έλεγχος για τις μεγάλες επιχειρήσεις καταδεικνύει ότι η θετική συσχέτιση μεταξύ επιπέδου Γνώσης σχετικά με την Αειφορία και την Περιβαλλοντική Διαχείριση δεν τεκμηριώνεται ( $r = 0.29$ , Sig = 0.093) αφού σύμφωνα με το σχετικό έλεγχο δεν μπορεί να τεκμηριωθεί ότι ο συγκεκριμένος συντελεστής είναι σημαντικά διαφορετικός από το μηδέν (0) ακόμη και σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha = 0.05$ . Η αρχική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί.

Το παραπάνω αποτέλεσμα είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς καταδεικνύει ότι, για τις μεγάλες επιχειρήσεις, το επίπεδο Γνώσης δεν φαίνεται να συσχετίζεται (στατιστικά) με την εφαρμογή πλαισίων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης ή,

διαφορετικά, οι μεγάλες επιχειρήσεις δεν φαίνεται να προάγουν πλαίσια Περιβαλλοντικής Διαχείρισης σε άμεση αναλογία με τη Γνώση τους περί των συγκεκριμένων πρακτικών. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα αποτελεί βεβαίως το έναυσμα για περαιτέρω ανάπτυξη των παραμέτρων που επιδρούν περισσότερο για τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις.

Με τα παραπάνω ως δεδομένα, οι σχετικές ερευνητικές υποθέσεις όπου αναπτύσσεται η συσχέτιση Γνώσης και Κοινωνικής Διαχείρισης έχουν ως εξής:

H <sub>2κ.1</sub>	<b>H<sub>0</sub>:</b> Το επίπεδο Γνώσης της επιχείρησης για θέματα αειφορίας είναι ανεξάρτητο ή έχει αρνητική σχέση με το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης <b>για τις μικρές επιχειρήσεις.</b>
	<b>H<sub>A</sub>:</b> Το επίπεδο Γνώσης της επιχείρησης για θέματα αειφορίας έχει θετική σχέση με το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης <b>για τις μικρές επιχειρήσεις.</b>

Ο σχετικός έλεγχος για τις μικρές επιχειρήσεις τεκμηριώνει μέτρια θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ( $r = 0.35$ ,  $Sig = 0.006$ ) μεταξύ του επιπέδου Γνώσεων και του Πλαισίου Κοινωνικής Διαχείρισης. Η αρχική υπόθεση απορρίπτεται και σημειώνεται ότι ο εν λόγω συντελεστής είναι ελάχιστα χαμηλότερος από αυτόν για το σύνολο του υπό εξέταση δείγματος ( $r = 0.37$ ). Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα φαίνεται να συνάδει και με τη διαπίστωση (υπό H<sub>2π.1</sub>) ότι η Γνώση είναι σημαντικός παράγοντας εφαρμογής πλαισίων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, καθιστώντας έτσι τη Γνώση ως σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα για την Αειφορία στις μικρές επιχειρήσεις.

H <sub>2κ.2</sub>	<b>H<sub>0</sub>:</b> Το επίπεδο Γνώσης της επιχείρησης για θέματα αειφορίας είναι ανεξάρτητο ή έχει αρνητική σχέση με το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις.</b>
	<b>H<sub>A</sub>:</b> Το επίπεδο Γνώσης της επιχείρησης για θέματα αειφορίας έχει θετική σχέση με το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις.</b>

Αντίστοιχα, και η συσχέτιση μεταξύ επιπέδου Γνώσης και Κοινωνικής Διαχείρισης για τις μεσαίες επιχειρήσεις εμφανίζεται θετική στατιστικά σημαντική ( $r = 0.39$ ,  $Sig <$

0.5 / 1000), η αρχική υπόθεση απορρίπτεται, ενώ σημειώνεται ότι ο εν λόγω συντελεστής είναι υψηλότερος από αυτόν που προκύπτει για το σύνολο του υπό εξέταση δείγματος ( $r = 0.37$ ). Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα συνάδει και με τη διαπίστωση (υπό  $H_{2π.2}$ ) καθιστώντας έτσι τη Γνώση ως σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα για την Αειφορία και στις μεσαίες επιχειρήσεις.

	<b>H<sub>0</sub></b> : Το επίπεδο Γνώσης της επιχείρησης για θέματα αειφορίας είναι ανεξάρτητο ή έχει αρνητική σχέση με το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης για τις μεγάλες επιχειρήσεις.
H <sub>2κ.3</sub>	<b>H<sub>A</sub></b> : Το επίπεδο Γνώσης της επιχείρησης για θέματα αειφορίας έχει θετική σχέση με το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης για τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Τέλος, ο έλεγχος συσχέτισης μεταξύ επιπέδου Γνώσεων και επιπέδου Κοινωνικής Διαχείρισης για τις μεγάλες επιχειρήσεις καταδεικνύει για άλλη μια φορά ότι δεν μπορεί να τεκμηριωθεί στατιστικά η εν λόγω συσχέτιση ( $r = 0.33$ ,  $Sig = 0.051$ ). Αν και το αποτέλεσμα είναι μάλλον οριακό, η αρχική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί.

Σε κάθε περίπτωση, θα μπορούσε να τεκμηριωθεί πάντως ότι για τις μεγάλες επιχειρήσεις, το επίπεδο Γνώσης δεν συμβαδίζει με την εφαρμογή αντίστοιχου πλαισίου Κοινωνικής Διαχείρισης, ήτοι ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις ακόμη και αν έχουν επαρκείς Γνώση επί του αντικειμένου δεν φαίνεται να εφαρμόζουν απαραίτητα αυτή τη Γνώση στην πράξη (και άρα θα πρέπει να διερευνηθεί περαιτέρω ο λόγος ή οι λόγοι όπου αυτό συμβαίνει).

### 8.3.3 Επίδραση του βαθμού εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων στα επίπεδα Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης

Έχοντας εξετάσει τη συσχέτιση μεταξύ Γνώσης και Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης, η παρούσα ενότητα εξετάζει την αντίστοιχη επίδραση του βαθμού εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων.



Αρχικά, εξετάζεται η επίδραση στο βαθμό Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, ενώ στη συνέχεια θα εξεταστεί και η σχετική υπόθεση που αφορά στο βαθμό Κοινωνικής Διαχείρισης.

$H_{3\eta}$	<b>H<sub>0</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων δεν επιδρά στα επίπεδα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης
	<b>H<sub>A</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων επιδρά στα επίπεδα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

Ο συγκεκριμένος έλεγχος αφορά στη διαφορά του μέσου όρου (επιπέδου) Περιβαλλοντικής Διαχείρισης μεταξύ των επιχειρήσεων που διαθέτουν Πρότυπα & Εργαλεία και αυτών που δεν διαθέτουν. Η σύγκριση των δύο αυτών μέσων όρων πραγματοποιείται μέσω ελέγχου-t (t-test) που αφορά στο κατά πόσο το επίπεδο της διαφοράς των δύο προαναφερθέντων μέσων όρων ισούται (ή όχι) με το μηδέν (0), ενώ χρησιμοποιείται η υπόθεση διαφορετικής κατανομής διασποράς (unequal variances) προκειμένου να μην περιορίζεται αυθαίρετα ο έλεγχος από τη σχετική υπόθεση (δεδομένου και ότι δεν υπάρχει περιορισμός στην υπολογιστική ισχύ).

Με δεδομένα τα ανωτέρω, τεκμηριώνεται ότι υφίστανται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ επιχειρήσεων που διαθέτουν Πρότυπα & Εργαλεία σε ότι αφορά στην Περιβαλλοντική Διαχείριση και αυτών που δεν διαθέτουν ( $\Delta = 0.27$ ,  $\text{Sig} = 0.017$ ), με την κατεύθυνση της διαφοράς να καταδεικνύει ότι οι επιχειρήσεις που διαθέτουν Πρότυπα & Εργαλεία διαθέτουν και υψηλότερο επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης. Άρα η αρχική υπόθεση απορρίπτεται.

Αντίστοιχα, η υπόθεση που αφορά στην Κοινωνική Διαχείριση ελέγχεται και πάλι μέσω της διαφοράς των μέσων όρων των επιχειρήσεων που διαθέτουν Πρότυπα & Εργαλεία και αυτών που δεν διαθέτουν και έχει ως εξής:

$H_{3\kappa}$	<b>H<sub>0</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων δεν επιδρά στα επίπεδα Κοινωνικής Διαχείρισης
	<b>H<sub>A</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων επιδρά στα επίπεδα Κοινωνική Διαχείρισης

Ο συγκεκριμένος έλεγχος αφορά στη διαφορά του μέσου όρου (επιπέδου) Κοινωνικής Διαχείρισης μεταξύ των επιχειρήσεων που διαθέτουν Πρότυπα & Εργαλεία και αυτών που δεν διαθέτουν. Η σύγκριση των δύο αυτών μέσων όρων πραγματοποιείται μέσω ελέγχου-t (t-test) που αφορά στο κατά πόσο το επίπεδο της διαφοράς των δύο προαναφερθέντων μέσων όρων ισούται (ή όχι) με το μηδέν (0), ενώ χρησιμοποιείται η υπόθεση διαφορετικής κατανομής διασποράς (unequal variances) προκειμένου να μην περιορίζεται αυθαίρετα ο έλεγχος από τη σχετική υπόθεση (δεδομένου και ότι δεν υπάρχει περιορισμός στην υπολογιστική ισχύ).

Με δεδομένα τα ανωτέρω, τεκμηριώνεται ότι μόλις οριακά δεν υφίστανται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ επιχειρήσεων που διαθέτουν Πρότυπα & Εργαλεία σε ότι αφορά στην Κοινωνική Διαχείριση και αυτών που δε διαθέτουν ( $\Delta = 0.19$ ,  $\text{Sig} = 0.050$ ). Η κατεύθυνση της διαφοράς καταδεικνύει ότι οι επιχειρήσεις που διαθέτουν Πρότυπα & Εργαλεία διαθέτουν και υψηλότερο επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης, αλλά όντας στο όριο τα αποτελέσματα δεν είναι στατιστικά σημαντικά και δε δύναται να απορριφθεί η αρχική υπόθεση.

Με τα παραπάνω ως δεδομένα, στη συνέχεια εξετάζονται οι επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις που αφορούν στις μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις αντίστοιχα, αρχικά σε σχέση με το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης και στη συνέχεια σε σχέση με το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης.

$H_{3π.1}$	<b><math>H_0</math>: Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων &amp; Εργαλείων δεν επιδρά στα επίπεδα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης για τις μικρές επιχειρήσεις</b>
	<b><math>H_A</math>: Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων &amp; Εργαλείων επιδρά στα επίπεδα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης για τις μικρές επιχειρήσεις</b>

Από την εφαρμογή του ελέγχου δεν προκύπτει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ του επιπέδου Περιβαλλοντικής Διαχείρισης για τις μικρές επιχειρήσεις που διαθέτουν Πρότυπα & Εργαλεία και του αντίστοιχου αυτών που δεν διαθέτουν ( $\Delta = 0.14$ ,  $\text{Sig} = 0.39$ ). Η αρχική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί, σημειώνεται πάντως

ότι η κατεύθυνση της διαφοράς διατηρείται σε κάθε περίπτωση υπέρ των επιχειρήσεων που διαθέτουν Πρότυπα & Εργαλεία.

H <sub>3π.2</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων δεν επιδρά στα επίπεδα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων επιδρά στα επίπεδα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>

Αντίστοιχα αποτελέσματα λαμβάνονται και από την εφαρμογή του ελέγχου για τις μεσαίες επιχειρήσεις ( $\Delta = 0.26$ ,  $\text{Sig} = 0.15$ ), υπογραμμίζοντας όμως ότι όχι μόνον παραμένει η διαφορά υπέρ των επιχειρήσεων που διαθέτουν Πρότυπα & Εργαλείων, αλλά και εμφανίζεται αυξημένη σε σχέση με αυτή των μικρών επιχειρήσεων. Η αρχική υπόθεση επίσης δεν μπορεί να απορριφθεί.

H <sub>3π.3</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων δεν επιδρά στα επίπεδα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων επιδρά στα επίπεδα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b>

Τέλος, και για τις μεγάλες επιχειρήσεις δεν επιβεβαιώνεται η στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ επιχειρήσεων που διαθέτουν Πρότυπα & Εργαλεία και αυτών που δεν διαθέτουν ( $\Delta = 0.36$ ,  $\text{Sig} = 0.17$ ) και ως εκ τούτου η αρχική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί. Παρατηρείται όμως περαιτέρω αύξηση της εν λόγω διαφοράς ακόμη και σε σχέση με τις μεσαίες επιχειρήσεις.

Στο σημείο αυτό τα αποτελέσματα χρίζουν περαιτέρω επεξήγησης καθώς η συνολική διαφορά επιπέδου Περιβαλλοντικής Διαχείρισης μεταξύ των επιχειρήσεων που διαθέτουν Πρότυπα & Εργαλεία έναντι αυτών που δεν διαθέτουν τεκμηριώνεται ως στατιστικά σημαντική και προς την αναμενόμενη κατεύθυνση, το φαινόμενο αυτό δεν φαίνεται να επιβεβαιώνεται στα επιμέρους δείγματα που αφορούν συγκεκριμένες κατηγορίες μεγέθους επιχειρήσεων (αν και η κατεύθυνση

της διαφοράς διατηρείται ενώ, επιπλέον, η διαφορά επιπέδου καταγράφεται αυξανόμενη όσο μεγαλώνει και το μέγεθος των επιχειρήσεων).

Το φαινόμενο αυτό μπορεί να εξηγηθεί ως εξής: για τις μεσαίες και τις μεγάλες επιχειρήσεις καταγράφεται αριθμητικά σημαντική διαφορά επιπέδου Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, διπλάσια (κατά προσέγγιση) από αυτή που εμφανίζεται στις μικρότερες επιχειρήσεις. Και, μολονότι η διαφορά αυτή δεν μπορεί να τεκμηριωθεί ως στατιστικά ισχυρή, αυτό φαίνεται να συμβαίνει λόγω (σχετικά) σημαντικής διασποράς στα αποτελέσματα των επιχειρήσεων, γεγονός που καταδεικνύει την ύπαρξη δύο επιμέρους ομάδων εντός των συγκεκριμένων κατηγοριών: (α) της ομάδας επιχειρήσεων για τις οποίες η εφαρμογή Προτύπων & Εργαλείων οδηγεί σε αύξηση του επιπέδου Περιβαλλοντικής Διαχείρισης και (β) της ομάδας επιχειρήσεων για τις οποίες η εφαρμογή Προτύπων & Εργαλείων είναι περισσότερο «τυπική», μη οδηγώντας τελικά σε ουσιαστική αύξηση του επιπέδου Περιβαλλοντικής Διαχείρισης. Βεβαίως, όταν εξετάζεται το σύνολο των επιχειρήσεων (ανεξαρτήτως δηλαδή της κατηγορίας μεγέθους τους), η τάση εμφάνισης υψηλότερου επιπέδου Περιβαλλοντικής Διαχείρισης όταν υφίστανται Πρότυπα & Εργαλεία είναι προφανής.

Αντίστοιχα μπορούμε να αναλύσουμε και το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης ανάλογα το μέγεθος της επιχείρησης ως προς το βαθμό εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων ως εξής:

H <sub>3κ.1</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων δεν επιδρά στα επίπεδα Κοινωνικής Διαχείρισης <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων επιδρά στα επίπεδα Κοινωνική Διαχείρισης <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b>

Για την απάντηση των επιμέρους ερευνητικών υποθέσεων που αφορούν στην επίδραση εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων στην Κοινωνική Διαχείριση, σε σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης, πραγματοποιήθηκε επίσης μέσω ελέγχου-t (t-test). Με δεδομένα τα ανωτέρω, δεν τεκμηριώνεται ότι υφίστανται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των μικρών επιχειρήσεων που διαθέτουν Πρότυπα & Εργαλεία σε

ότι αφορά στην Κοινωνική Διαχείριση και αυτών που δεν διαθέτουν ( $\Delta = 0.10$ ,  $\text{Sig} = 0.536$ ). Άρα η αρχική υπόθεση δεν απορρίπτεται.

H <sub>3κ.2</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων δεν επιδρά στα επίπεδα Κοινωνικής Διαχείρισης <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων επιδρά στα επίπεδα Κοινωνικής Διαχείρισης <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>

Αντίστοιχα αποτελέσματα λαμβάνονται και από την εφαρμογή του ελέγχου για τις μεσαίες επιχειρήσεις ( $\Delta = 0.21$ ,  $\text{Sig} = 0.178$ ). Η αρχική υπόθεση επίσης δεν μπορεί να απορριφθεί, όμως παραμένει η διαφορά υπέρ των επιχειρήσεων που διαθέτουν Πρότυπα & Εργαλείων και εμφανίζεται αυξημένη σε σχέση με αυτή των μικρών επιχειρήσεων.

H <sub>3κ.3</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων δεν επιδρά στα επίπεδα Κοινωνικής Διαχείρισης <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων επιδρά στα επίπεδα Κοινωνικής Διαχείρισης <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b>

Τέλος, και για τις μεγάλες επιχειρήσεις επίσης δεν επιβεβαιώνεται η στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ επιχειρήσεων που διαθέτουν Πρότυπα & Εργαλεία και αυτών που δεν διαθέτουν ( $\Delta = 0.25$ ,  $\text{Sig} = 0.303$ ) και ως εκ τούτου η αρχική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί. Παρατηρείται όμως περαιτέρω αύξηση της εν λόγω διαφοράς ακόμη και σε σχέση με τις μεσαίες επιχειρήσεις.

#### 8.3.4 Προσανατολισμός Κινήτρων υιοθέτησης πρακτικών και επίπεδα Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης

Έχοντας εξετάσει τη σχέση Γνώσης και βαθμού εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων με τα επίπεδα Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης, στην ενότητα αυτή εξετάζονται τα Κίνητρα που οδηγούν τις επιχειρήσεις στη διαχείριση αυτή. Όπως

έχει ήδη αναφερθεί σε προηγούμενο Κεφάλαιο, η διερεύνηση της συγκεκριμένης σχέσης αποτελεί θεμελιώδες ζήτημα για την προαγωγή της Αειφόρου ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Λειτουργικά, η συγκεκριμένη υπόθεση εξετάζεται μέσω της σύγκρισης του συντελεστή κλίσης (beta coefficient) των δύο απλών γραμμικών υποδειγμάτων παλινδρόμησης με μοναδικές ανεξάρτητες μεταβλητές το βαθμό εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων αντίστοιχα.

Αρχικά, συγκρίνεται ο συντελεστής κλίσης των προαναφερθέντων υποδειγμάτων χρησιμοποιώντας ως εξαρτημένη μεταβλητή το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων:

$H_{4Π}$	<b>H<sub>0</sub></b> : Τα εσωτερικά κίνητρα υιοθέτησης πρακτικών δεν επιδρούν περισσότερο από τα εξωτερικά κίνητρα υιοθέτησης πρακτικών στο επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων
	<b>H<sub>A</sub></b> : Τα εσωτερικά κίνητρα υιοθέτησης πρακτικών επιδρούν περισσότερο από τα εξωτερικά κίνητρα υιοθέτησης πρακτικών στο επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων

Όπως προκύπτει από τη σχετική ανάλυση, και τα δύο υποδείγματα (εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων) γραμμικής παλινδρόμησης παρουσιάζουν ικανοποιητική επεξηγηματικότητα ( $R^2_{ΕΣ} = 0.21$ ,  $R^2_{ΕΞ} = 0.10$ ), ενώ και τα δύο είναι στατιστικώς ισχυρά ( $Sig_{ΕΣ} < 0.5 / 1000$ ,  $Sig_{ΕΞ} < 0.5 / 1000$ ). Σε ότι αφορά όμως στους συντελεστές κλίσης, δηλαδή στην ευαισθησία του επιπέδου Περιβαλλοντικής Διαχείρισης ως προς τη μοναδιαία μεταβολή της εκάστοτε κατηγορίας κινήτρων, αυτοί παρουσιάζονται θετικοί (ως ήταν αναμενόμενο) αλλά και σημαντικά διαφορετικοί ( $b_{ΕΣ} = 0.57 > b_{ΕΞ} = 0.27$ ). Η αρχική υπόθεση απορρίπτεται.

Η διαφορά των δύο συντελεστών καταδεικνύει ότι τα εσωτερικά κίνητρα είναι περίπου 2.1 φορές πιο ισχυρά από τα εξωτερικά κίνητρα σε σχέση με τη διαμόρφωση του επιπέδου Περιβαλλοντικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων. Αν και στη σχετική βιβλιογραφία αναφέρεται ότι τα εσωτερικά κίνητρα είναι πιο ισχυρά από τα εξωτερικά κίνητρα σε σχέση με τις δράσεις των επιχειρήσεων [βιβλιογραφία], η αναλογία των δύο στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι αξιόλογη:

οποιοσδήποτε εξωτερικές δράσεις (για παράδειγμα σχεδιασμός πλαισίων πολιτικής για την Περιβαλλοντική Διαχείριση στις επιχειρήσεις) χρειάζεται να δημιουργούν πρακτικά διπλάσιο κίνητρο απ' ότι όταν οι επιχειρήσεις είναι εσωτερικά προσανατολισμένες προς την Περιβαλλοντική Διαχείριση.

Αντίστοιχα, εξετάζεται και η επιρροή των εσωτερικών και εξωτερικών Κινήτρων στο επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης:

$H_{4K}$	<b>H<sub>0</sub></b> : Τα εσωτερικά κίνητρα υιοθέτησης πρακτικών δεν επιδρούν περισσότερο από τα εξωτερικά κίνητρα υιοθέτησης πρακτικών στο επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων
	<b>H<sub>A</sub></b> : Τα εσωτερικά κίνητρα υιοθέτησης πρακτικών επιδρούν περισσότερο από τα εξωτερικά κίνητρα υιοθέτησης πρακτικών στο επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων

Και στην περίπτωση αυτή, τα δύο υποδείγματα γραμμικής παλινδρόμησης παρουσιάζουν ικανοποιητική επεξηγηματικότητα ( $R^2_{ΕΣ} = 0.16$ ,  $R^2_{ΕΕ} = 0.13$ ), ενώ και τα δύο είναι στατιστικά σημαντικά ( $Sig_{ΕΣ} < 0.5 / 1000$ ,  $Sig_{ΕΕ} < 0.5 / 1000$ ), οδηγώντας σε απόρριψη της αρχικής υπόθεσης. Επιπλέον, σε ότι αφορά στους συντελεστές κλίσης, και εδώ επιβεβαιώνεται ότι τα εσωτερικά κίνητρα διακρίνονται από αυξημένη «συνεισφορά» στο επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων, έναντι των εξωτερικών κινήτρων ( $b_{ΕΣ} = 0.44 > b_{ΕΕ} = 0.27$ ), κατά περίπου 1.6 φορές.

Έχοντας τεκμηριώσει τη σημαντική οριακή συνεισφορά των Εσωτερικών Κινήτρων έναντι των Εξωτερικών τόσο ως προς την Περιβαλλοντική όσο και ως προς την Κοινωνική Διαχείριση, παρακάτω εξετάζονται οι επιμέρους υποθέσεις που αφορούν στις κατηγορίες μεγέθους των επιχειρήσεων.

H <sub>4π.1</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Τα εσωτερικά κίνητρα υιοθέτησης πρακτικών δεν επιδρούν περισσότερο από τα εξωτερικά κίνητρα υιοθέτησης πρακτικών στο επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Τα εσωτερικά κίνητρα επιδρούν περισσότερο από τα εξωτερικά κίνητρα υιοθέτησης πρακτικών υιοθέτησης πρακτικών στο επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b>

Σε ότι αφορά στις μικρές επιχειρήσεις, επιβεβαιώνεται ότι τα εσωτερικά κίνητρα διακρίνονται από ιδιαίτερη «συνεισφορά» στο επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, έναντι των εξωτερικών κινήτρων ( $b_{EΣ} = 0.44 > b_{EΞ} = 0.22$ ) κατά περίπου 200%, ενώ τα δύο υποδείγματα γραμμικής παλινδρόμησης παρουσιάζουν ικανοποιητική επεξηγηματικότητα ( $R^2_{EΣ} = 0.16$ ,  $R^2_{EΞ} = 0.10$ ), και είναι στατιστικά σημαντικά ( $Sig_{EΣ} < 0.5 / 1000$ ,  $Sig_{EΞ} < 0.5 / 1000$ ). Άρα, αρχική υπόθεση απορρίπτεται.

H <sub>4π.2</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Τα εσωτερικά κίνητρα υιοθέτησης πρακτικών υιοθέτησης πρακτικών δεν επιδρούν περισσότερο από τα εξωτερικά κίνητρα υιοθέτησης πρακτικών στο επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Τα εσωτερικά κίνητρα υιοθέτησης πρακτικών επιδρούν περισσότερο από τα εξωτερικά κίνητρα υιοθέτησης πρακτικών στο επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>

Και στις μεσαίες επιχειρήσεις παραμένουν τα εσωτερικά κίνητρα ως πιο σημαντικά έναντι των εξωτερικών ( $b_{EΣ} = 0.59 > b_{EΞ} = 0.25$ ) περίπου κατά 2.4 φορές, ενώ τα δύο υποδείγματα γραμμικής παλινδρόμησης παρουσιάζουν ικανοποιητική επεξηγηματικότητα ( $R^2_{EΣ} = 0.20$ ,  $R^2_{EΞ} = 0.09$ ), και είναι στατιστικά σημαντικά ( $Sig_{EΣ} < 0.5 / 1000$ ,  $Sig_{EΞ} = 0.01$ ). Άρα, αρχική υπόθεση επίσης απορρίπτεται.



Τέλος, σε ότι αφορά στην Περιβαλλοντική Διαχείριση σε σχέση με τα κίνητρα στις μεγάλες επιχειρήσεις, η ανάλυση έχει ως εξής:

H <sub>4Π.3</sub>	<b>H<sub>0</sub>:</b> Τα εσωτερικά κίνητρα υιοθέτησης πρακτικών δεν επιδρούν περισσότερο από τα εξωτερικά κίνητρα υιοθέτησης πρακτικών στο επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub>:</b> Τα εσωτερικά κίνητρα υιοθέτησης πρακτικών επιδρούν περισσότερο από τα εξωτερικά κίνητρα υιοθέτησης πρακτικών στο επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b>

Τα εσωτερικά κίνητρα παραμένουν ως πιο σημαντικά έναντι των εξωτερικών σε σχέση με τη συνεισφορά τους στο επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης ( $b_{EΣ} = 0.70 > b_{EΞ} = 0.42$ ) περίπου κατά 1.7 φορές, ενώ τα δύο υποδείγματα γραμμικής παλινδρόμησης παρουσιάζουν ικανοποιητική επεξηγηματικότητα ( $R^2_{EΣ} = 0.33$ ,  $R^2_{EΞ} = 0.22$ ), και είναι στατιστικά σημαντικά ( $Sig_{EΣ} < 0.5 / 1000$ ,  $Sig_{EΞ} = 0.004$ ), απορρίπτοντας την αρχική υπόθεση.

Σε σχέση με την Κοινωνική Διαχείριση, για τις μικρές επιχειρήσεις εντοπίστηκαν τα παρακάτω αποτελέσματα:

H <sub>4Κ.1</sub>	<b>H<sub>0</sub>:</b> Τα εσωτερικά κίνητρα υιοθέτησης πρακτικών δεν επιδρούν περισσότερο από τα εξωτερικά κίνητρα υιοθέτησης πρακτικών στο επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub>:</b> Τα εσωτερικά κίνητρα υιοθέτησης πρακτικών επιδρούν περισσότερο από τα εξωτερικά κίνητρα υιοθέτησης πρακτικών στο επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b>

Η συνεισφορά των εσωτερικών κινήτρων στην Κοινωνική Διαχείριση για τις μικρές επιχειρήσεις είναι οριακά ισχυρότερη από αυτή των εξωτερικών κινήτρων ( $b_{EΣ} = 0.25 > b_{EΞ} = 0.18$ ), αν και τα δύο υποδείγματα γραμμικής παλινδρόμησης παρουσιάζουν οριακή επεξηγηματικότητα ( $R^2_{EΣ} = 0.06$ ,  $R^2_{EΞ} = 0.07$ ), με το υπόδειγμα εσωτερικών κινήτρων να μην είναι στατιστικώς ισχυρό και το υπόδειγμα

εξωτερικών κινήτρων να είναι οριακά σημαντικό ( $\text{Sig.}_{\text{ΕΣ}} = 0.07$ ,  $\text{Sig.}_{\text{ΕΕ}} = 0.04$ ), απορρίπτοντας την αρχική υπόθεση.

Τα παραπάνω αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι τα ίδια τα κίνητρα (εξωτερικά ή εσωτερικά) δεν επαρκούν ώστε να εξηγήσουν ικανοποιητικά τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων σε σχέση με την διαμόρφωση του επιπέδου Κοινωνικής Διαχείρισης και, κατά συνέπεια, θα πρέπει να αναλυθεί συνδυαστικά με τους λοιπούς παράγοντες που το προσδιορίζουν. Μια τέτοια προσπάθεια θα επιχειρηθεί στην ενότητα § 7.4 αλλά και, κυρίως, στο επόμενο κεφάλαιο.

$H_{4\kappa.2}$	<b>H<sub>0</sub>:</b> Τα εσωτερικά κίνητρα υιοθέτησης πρακτικών δεν επιδρούν περισσότερο από τα εξωτερικά κίνητρα υιοθέτησης πρακτικών στο επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub>:</b> Τα εσωτερικά κίνητρα υιοθέτησης πρακτικών επιδρούν περισσότερο από τα εξωτερικά κίνητρα υιοθέτησης πρακτικών στο επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>

Αντίθετα με τις μικρές επιχειρήσεις, για τις μεσαίες επιχειρήσεις τα υποδείγματα γραμμικής παλινδρόμησης εμφανίζουν αυξημένη επεξηγηματικότητα ( $R^2_{\text{ΕΣ}} = 0.22$ ,  $R^2_{\text{ΕΕ}} = 0.18$ ), ενώ και τα δύο υποδείγματα είναι στατιστικώς ισχυρά ( $\text{Sig.}_{\text{ΕΣ}} < 0.05 / 1000$ ,  $\text{Sig.}_{\text{ΕΕ}} < 0.05 / 1000$ ). Αυτό οδηγεί σε απόρριψη της αρχικής υπόθεσης.

Η συνεισφορά των εσωτερικών κινήτρων στην περίπτωση αυτή εμφανίζεται περίπου 1.7 φορές μεγαλύτερη ( $b_{\text{ΕΣ}} = 0.55 > b_{\text{ΕΕ}} = 0.32$ ), αν και σημειώνονται τα ιδιαίτερα αυξημένα επίπεδα συνεισφοράς που καταγράφονται και στα δύο υποδείγματα (ήτοι η διαμόρφωση του επιπέδου Κοινωνικής Διαχείρισης στις μεσαίες επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα «ευαίσθητη» στο επίπεδο εξωτερικών και εσωτερικών κινήτρων των εν λόγω επιχειρήσεων).

Τέλος, σε ότι αφορά στις μεγάλες επιχειρήσεις:

$H_{4\kappa.3}$	<b>H<sub>0</sub>:</b> Τα εσωτερικά κίνητρα υιοθέτησης πρακτικών δεν επιδρούν περισσότερο από τα εξωτερικά κίνητρα υιοθέτησης πρακτικών στο επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b>
-----------------	--

**H<sub>A</sub>:** Τα εσωτερικά κίνητρα υιοθέτησης πρακτικών επιδρούν περισσότερο από τα εξωτερικά κίνητρα υιοθέτησης πρακτικών στο επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων **για τις μεγάλες επιχειρήσεις**

Αρχικά, παρατηρείται ότι το υπόδειγμα των εξωτερικών κινήτρων είναι στατιστικώς μη ισχυρό ( $Sig_{.E\Xi} = 0.08$ ), σε αντίθεση με το υπόδειγμα εσωτερικών κινήτρων ( $Sig_{.E\Xi} < 0.01$ ), το οποίο σημαίνει ότι δεν μπορεί να τεκμηριωθεί στατιστικά ευαισθησία του επιπέδου Κοινωνικής Διαχείρισης των μεγάλων επιχειρήσεων έναντι εξωτερικών κινήτρων. Αντίθετα, είναι σαφές ότι για τις μεγάλες επιχειρήσεις τα εσωτερικά κίνητρα είναι (μεταξύ των δύο κατηγοριών κινήτρων) που προσδιορίζουν στατιστικά το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης, και μάλιστα με χαρακτηριστικό βαθμό «ευαισθησίας» ( $b_{E\Xi} = 0.49$ ). Σύμφωνα με τα παραπάνω δεν υπάρχουν ικανοποιητικά ευρήματα για την απόρριψη της αρχικής υπόθεσης.

### 8.3.5 Επίδραση του επιπέδου Εμποδίων υιοθέτησης πρακτικών στα επίπεδα Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης

Καθώς στις προηγούμενες Ενότητες διερευνήθηκε η επίδραση παραγόντων που κατά κανόνα διευκολύνουν την εμφάνιση και εγκαθίδρυση της έννοιας της Αειφορίας στις επιχειρήσεις (enabling factors), στην παρούσα ενότητα αναλύεται – σύμφωνα και με το ερευνητικό σχέδιο – η επίδραση διαφόρων εμποδίων έναντι σε αυτή.

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, οι σχετικές κύριες ερευνητικές υποθέσεις έχουν ως εξής:

H<sub>5π</sub>

**H<sub>0</sub>:** Τα Εμπόδια υιοθέτησης πρακτικών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι ανεξάρτητα από το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

**H<sub>A</sub>:** Τα Εμπόδια υιοθέτησης πρακτικών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση συσχετίζονται με το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

$H_{5K}$	$H_0$ : Τα Εμπόδια υιοθέτησης πρακτικών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι ανεξάρτητα από το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης
	$H_A$ : Τα Εμπόδια υιοθέτησης πρακτικών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση συσχετίζονται με το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης

Ο συγκεκριμένος έλεγχος αφορά σε ανάλυση συσχέτισης μεταξύ επιπέδων Εμποδίων και Περιβαλλοντικής / Κοινωνικής Διαχείρισης, όπου σύμφωνα με τη σχετική θεωρία αναμένεται αρνητική σχέση μεταξύ των δύο εκάστοτε μεγεθών.

Πράγματι, η πραγματοποίηση των σχετικών ελέγχων καταδεικνύει αρνητική συσχέτιση  $r = -0.38$  μεταξύ επιπέδων Εμποδίων και Περιβαλλοντικής Διαχείρισης ενώ, αντίστοιχα, αρνητική συσχέτιση  $r = -0.29$  προκύπτει και μεταξύ επιπέδων Εμποδίων και Κοινωνικής Διαχείρισης. Η ελαφρώς αυξημένη (απόλυτη) τιμή του συντελεστή συσχέτισης που αφορά στην Περιβαλλοντική Διαχείριση (σε σχέση με την Κοινωνική Διαχείριση) είναι ενδεχομένως αναμενόμενη, δεδομένου ότι η ύπαρξη εμποδίων σε σχέση με την Περιβαλλοντική Διαχείριση αφορά κυρίως σε θέματα που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης, ενώ τα εμπόδια σε σχέση με την Κοινωνική Διαχείριση αφορούν κυρίως οργανωτικά ή λειτουργικά θέματα τα οποία μπορούν – εφόσον υπάρχει θέληση από πλευράς Διοίκησης – να ξεπεραστούν σχετικά πιο εύκολα.

Παρατηρείται δε ότι, και οι δύο συντελεστές συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικοί ( $Sig. < 0.5 / 1000$ ), πράγμα που οδηγεί στην απόρριψη των αρχικών υποθέσεων.

Πιο συγκεκριμένα και, ανά κατηγορία μεγέθους επιχείρησης, η επίδραση των Εμποδίων στα επίπεδα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης επίσης προκύπτει στατιστικά σημαντική ( $Sig_{\text{ΜΙΚΡΕΣ}} < 0.01$ ,  $Sig_{\text{ΜΕΣΑΙΕΣ}} = 0.01$  και  $Sig_{\text{ΜΕΓΑΛΕΣ}} < 0.5 / 1000$ ), ενώ ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν και οι ίδιοι οι συντελεστές συσχέτισης που προκύπτουν, όπως αναλύεται στη συνέχεια. Η στατιστική σημαντικότητα των συντελεστών συσχέτισης οδηγεί στην απόρριψη και των τριών επιμέρους αρχικών υποθέσεων.

H <sub>5π.1</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Τα Εμπόδια υιοθέτησης πρακτικών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι ανεξάρτητα από το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Τα Εμπόδια υιοθέτησης πρακτικών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση συσχετίζονται με το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b>
H <sub>5π.2</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Τα Εμπόδια υιοθέτησης πρακτικών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι ανεξάρτητα από το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Τα Εμπόδια υιοθέτησης πρακτικών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση συσχετίζονται με το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>
H <sub>5π.3</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Τα Εμπόδια υιοθέτησης πρακτικών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι ανεξάρτητα από το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Τα Εμπόδια υιοθέτησης πρακτικών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση συσχετίζονται με το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b>

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η μεγαλύτερη αρνητική συσχέτιση μεταξύ επιπέδου Εμποδίων και Περιβαλλοντικής Διαχείρισης εμφανίζεται στις μεγάλες επιχειρήσεις ( $r = -0.61$ ), με δεύτερο σε απόλυτο μέγεθος τον σχετικό συντελεστή συσχέτισης των μικρών επιχειρήσεων ( $r = -0.34$ ) και τέλος αυτόν των μεσαίων επιχειρήσεων ( $r = 0.29$ ). Τα παραπάνω αποτελέσματα είναι ενδεχομένως ενδεικτικά της σημασίας που έχει η ύπαρξη Εμποδίων για τις μεγάλες αλλά και τις μικρές επιχειρήσεις: για τις πρώτες – όπου υπάρχει κατά κανόνα και πιο καθορισμένη διοικητική δομή και διαδικασίες – η ύπαρξη Εμποδίων φαίνεται να έχει άμεσο αντίκτυπο στο επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης που επιτυγχάνεται μέσω των αντίστοιχων διοικητικών επιλογών / αντικινήτρων, ενώ – αντίστοιχα – για τις μικρές επιχειρήσεις, τα όποια Εμπόδια απλά προσθέτουν στη δυσκολία επίτευξης αυξημένων τέτοιων επιπέδων στην Περιβαλλοντική Διαχείριση.

Αντίστοιχα, η διερεύνηση της επίδρασης των Εμποδίων στα επίπεδα Κοινωνικής Διαχείρισης ανά κατηγορία μεγέθους εταιρείας έχει ως εξής:

H <sub>5K.1</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Τα Εμπόδια υιοθέτησης πρακτικών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι ανεξάρτητα από το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Τα Εμπόδια υιοθέτησης πρακτικών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση συσχετίζονται με το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b>
H <sub>5K.2</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Τα Εμπόδια υιοθέτησης πρακτικών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι ανεξάρτητα από το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Τα Εμπόδια υιοθέτησης πρακτικών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση συσχετίζονται με το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>
H <sub>5K.3</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Τα Εμπόδια υιοθέτησης πρακτικών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι ανεξάρτητα από το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Τα Εμπόδια υιοθέτησης πρακτικών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση συσχετίζονται με το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b>

Από τα αποτελέσματα του ελέγχου συσχετίσεων, προκύπτει και πάλι ισχυρή αρνητική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου Εμποδίων και του επιπέδου Κοινωνικής Διαχείρισης για τις μεγάλες επιχειρήσεις ( $r = -0.41$ , Sig. = 0.01) αλλά και για τις μεσαίες επιχειρήσεις ( $r = -0.26$ , Sig. = 0.02). Αντίθετα, μολονότι εμφανίζεται αρνητικός συντελεστής συσχέτισης και για τις μικρές επιχειρήσεις ( $r = -0.25$ ) αυτός δεν προκύπτει ως στατιστικά σημαντικός (Sig. = 0.06) στο πλαίσιο των ορίων που έχουν τεθεί για την παρούσα έρευνα. Άρα απορρίπτονται οι αρχικές υποθέσεις για τις μεγάλες και μεσαίες επιχειρήσεις, ενώ η αρχική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί στην περίπτωση των μικρών επιχειρήσεων.

Κατά συνέπεια, γίνεται εμφανές ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις εμφανίζουν ιδιαίτερη ευαισθησία ως προς τα επίπεδα Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης που επιτυγχάνουν, ως προς τα επίπεδα Εμποδίων που αντιμετωπίζουν. Αντίστροφα και από πλευράς ενδεχομένως ρυθμιστικού πλαισίου ή πολιτικών προώθησης της Αειφορίας, γίνεται φανερό ότι η όποια πρωτοβουλία περιορισμού των σχετικών εμποδίων που αντιμετωπίζουν οι μεγάλες επιχειρήσεις αναμένεται να επιφέρει πολλαπλώς θετικά αποτελέσματα προς την κατεύθυνση αυτή.

### 8.3.6 Επίδραση του βαθμού εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων στο βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών

Στην παρούσα ενότητα εξετάζεται η σχέση του βαθμού εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων με το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών. Και οι δύο ερευνητικές υποθέσεις ελέγχθηκαν μέσω του συντελεστή συσχέτισης (Pearson's correlation coefficient), όπως φαίνεται παρακάτω.

<b>H<sub>6π</sub></b>	<b>H<sub>0</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων είναι ανεξάρτητος από το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών
	<b>H<sub>A</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών

Ο έλεγχος της παραπάνω ερευνητικής υπόθεση καταδεικνύει στατιστικά σημαντική και θετική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων και, αντίστοιχα, του βαθμού εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών ( $r = 0.23$ , Sig. < 0.01), απορρίπτοντας την αρχική υπόθεση.

<b>H<sub>6κ</sub></b>	<b>H<sub>0</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων είναι ανεξάρτητος από το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών
	<b>H<sub>A</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών

Αντίστοιχα αποτελέσματα λαμβάνονται και ως προς τη συσχέτιση μεταξύ βαθμού εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων και βαθμού εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών, παρατηρείται όμως ότι, αφενός ο εν λόγω συντελεστής συσχέτισης έχει χαμηλότερο

απόλυτο μέγεθος ( $r = 0.16$ ), αφετέρου χαμηλότερο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ( $\text{Sig.} = 0.04$ ), ικανό ωστόσο για την απόρριψη της αρχικής υπόθεσης.

Κατά συνέπεια, θα μπορούσε να τεκμηριωθεί ότι ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων Αειφορίας συσχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών περισσότερο απ' ό,τι με το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών. Βεβαίως, το γεγονός αυτό δύναται να αντανακλά και την πιο συγκεκριμένη φύση της υλοποίησης Περιβαλλοντικών Πρακτικών η οποία μάλιστα γίνεται κατανοητή με πιο αντικειμενικό τρόπο σε σχέση με τις Κοινωνικές Πρακτικές που μπορεί να εφαρμόζει η κάθε επιχείρηση.

Αναλύοντας περαιτέρω την εν λόγω συσχέτιση σε επίπεδο μεγέθους επιχείρησης, λαμβάνουμε τα παρακάτω αποτελέσματα:

H <sub>6π.1</sub>	<p><b>H<sub>0</sub>:</b> Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων &amp; Εργαλείων είναι ανεξάρτητος από το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b></p>
	<p><b>H<sub>A</sub>:</b> Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων &amp; Εργαλείων συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b></p>
H <sub>6π.2</sub>	<p><b>H<sub>0</sub>:</b> Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων &amp; είναι ανεξάρτητος από το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b></p>
	<p><b>H<sub>A</sub>:</b> Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων &amp; Εργαλείων συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b></p>
H <sub>6π.3</sub>	<p><b>H<sub>0</sub>:</b> Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων &amp; Εργαλείων είναι ανεξάρτητος από το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b></p>
	<p><b>H<sub>A</sub>:</b> Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων &amp; Εργαλείων συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b></p>



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ελέγχων, τεκμηριώνεται στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ βαθμού εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων και βαθμού εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών για τις μεγάλες επιχειρήσεις ( $r = 0.54$ ,  $\text{Sig.} < 0.5 / 1000$ ) και οριακά για τις μικρές επιχειρήσεις ( $r = 0.11$ ,  $\text{Sig.} = 0.04$ ), με εμφανώς μικρότερο απόλυτο μέγεθος συσχέτισης. Για τις επιχειρήσεις αυτές οι αρχικές υποθέσεις απορρίπτονται. Αντίθετα, για τις μεσαίες επιχειρήσεις δεν τεκμηριώνεται στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ βαθμού εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων και βαθμού εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών ( $r = 0.18$ ,  $\text{Sig.} = 0.11$ ), άρα η αρχική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί.

Αντίστοιχα, για τη σχέση του βαθμού εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων με το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών ανά κατηγορία μεγέθους επιχείρησης λαμβάνουμε τα παρακάτω αποτελέσματα:

H <sub>6κ.1</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων είναι ανεξάρτητος από το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b>
H <sub>6κ.2</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων είναι ανεξάρτητος από το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>
H <sub>6κ.3</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων είναι ανεξάρτητος από το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Ο βαθμός εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b>

Για τις μεγάλες επιχειρήσεις τεκμηριώνεται υψηλή, θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση του βαθμού εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων με το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών ( $r = 0.54$ ,  $\text{Sig.} < 0.01$ ), απορρίπτοντας την αρχική υπόθεση. Τόσο για τις μεσαίες όσο και για τις μικρές επιχειρήσεις δεν παρατηρείται

στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεγεθών, αν και η κατεύθυνση της συσχέτισης είναι θετική, ως ήταν αναμενόμενο. Συγκεκριμένα, για τις μικρές επιχειρήσεις ο συντελεστής συσχέτισης είναι  $r = 0.01$  (Sig. = 0.95) ενώ για τις μεσαίες επιχειρήσεις ο εν λόγω συντελεστής είναι  $r = 0.02$  (Sig. = 0.86), άρα οι αρχικές υποθέσεις για αυτές τις επιχειρήσεις δεν μπορούν να απορριφθούν.

### 8.3.7 Επίδραση της Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης στο βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών

Διερευνώντας περαιτέρω τους παράγοντες που επιδρούν στο βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών, στην ενότητα αυτή εξετάζονται οι ερευνητικές υποθέσεις που αφορούν στη συσχέτιση μέσω Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης. Συγκεκριμένα, σε ότι αφορά στη σχέση της Περιβαλλοντικής Διαχείρισης με το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών, εξετάζεται η παρακάτω βασική υπόθεση:

$H_{7π}$	<b>H<sub>0</sub></b> : Το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης της επιχείρησης είναι ανεξάρτητο από το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών
	<b>H<sub>A</sub></b> : Το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης της επιχείρησης συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου συσχέτισης μεταξύ των δύο μεγεθών, προκύπτει υψηλή, θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου Περιβαλλοντικής Διαχείρισης και του βαθμού εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών ( $r = 0.54$ , Sig. < 0.5 / 1000) συνολικά, απορρίπτοντας την αρχική υπόθεση.

Αντίστοιχα, ελέγχονται οι παρακάτω υποθέσεις για κάθε επίπεδο μεγέθους επιχειρήσεων ξεχωριστά:

$H_{7π.1}$	<b>H<sub>0</sub></b> : Το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης της επιχείρησης είναι ανεξάρτητο από το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b>
------------	--

	<b>H<sub>A</sub></b> : Το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης της επιχείρησης συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b>
H <sub>7π.2</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης της επιχείρησης είναι ανεξάρτητο από το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης της επιχείρησης συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>
H <sub>7π.3</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης της επιχείρησης είναι ανεξάρτητο από το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης της επιχείρησης συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b>

Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι η υψηλή, θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ επιπέδου Περιβαλλοντικής Διαχείρισης και βαθμού εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών που παρατηρείται για το σύνολο του πληθυσμού διαπιστώνεται εξίσου και σε επίπεδο επιμέρους δειγμάτων με βάση το μέγεθος των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, η συσχέτιση των εν λόγω μεγεθών για τις μεγάλες επιχειρήσεις διαμορφώνεται σε  $r = 0.48$  (Sig. < 0.05), για τις μεσαίες επιχειρήσεις σε  $r = 0.51$  (Sig. < 0.5 / 1000) και για τις μικρές σε  $r = 0.59$  (Sig. < 0.5 / 1000), οδηγώντας σε απόρριψη όλες τις επιμέρους αρχικές υποθέσεις.

Για την αντίστοιχη σχέση του επιπέδου Κοινωνικής Διαχείρισης με το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών ελέγχεται η παρακάτω υπόθεση:

H <sub>7κ</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης της επιχείρησης είναι ανεξάρτητο από το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών
-----------------	---

**H<sub>A</sub>**: Το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης της επιχείρησης συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών

Σε ότι αφορά στη συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου Κοινωνικής Διαχείρισης και του βαθμού εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών συνολικά, προκύπτει υψηλή, θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση των δύο μεγεθών, με το συντελεστή συσχέτισης να διαμορφώνεται σε  $r = 0.48$  (Sig. < 0.5 / 1000) και την αρχική υπόθεση, συνεπώς, να απορρίπτεται.

Αντίστοιχα, για τον έλεγχο της σχέσης του επιπέδου Κοινωνικής Διαχείρισης με το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών ανά επίπεδο μεγέθους επιχείρησης, οι υποθέσεις διαμορφώθηκαν ως εξής:

H <sub>7κ.1</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης της επιχείρησης είναι ανεξάρτητο από το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης της επιχείρησης συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b>
H <sub>7κ.2</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης της επιχείρησης είναι ανεξάρτητο από το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης της επιχείρησης συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>
H <sub>7κ.3</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης της επιχείρησης είναι ανεξάρτητο από το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης της επιχείρησης συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b>

Σε ότι αφορά στις μεγάλες επιχειρήσεις, ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ επιπέδου Κοινωνικής Διαχείρισης και βαθμού εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών διαμορφώνεται σε  $r = 0.34$  (Sig. = 0.04), ενώ για τις μεσαίες επιχειρήσεις ο εν λόγω συντελεστής διαμορφώνεται σε  $r = 0.52$  (Sig. < 0.5 / 1000). Τέλος, για τις μικρές επιχειρήσεις ο εν λόγω συντελεστής συσχέτισης διαμορφώνεται σε  $r = 0.49$  (Sig. < 0.5 / 1000), επιβεβαιώνοντας έτσι την ομοιομορφία της θετικής συσχέτισης μεταξύ επιπέδου Κοινωνικής Διαχείρισης και βαθμού εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών στο σύνολο του δείγματος. Σύμφωνα με αυτά τα ευρήματα όλες οι επιμέρους αρχικές υποθέσεις απορρίπτονται.

### 8.3.8 Επίδραση του επιπέδου Εμποδίων υιοθέτησης πρακτικών στο βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών

Στην παρούσα υποενοότητα εξετάζεται η επίδραση του επιπέδου Εμποδίων στο βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών αντίστοιχα.

Συνολικά ως προς τις Περιβαλλοντικές Πρακτικές η κύρια υπόθεση που ελέγχθηκε έχει ως εξής:

H <sub>8π</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Το επίπεδο Εμποδίων υιοθέτησης πρακτικών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι ανεξάρτητο από το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών
	<b>H<sub>A</sub></b> : Το επίπεδο Εμποδίων υιοθέτησης πρακτικών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών

Από τα αποτελέσματα του ελέγχου προκύπτει – ως ήταν αναμενόμενο – αρνητική συσχέτιση ( $r = -0.26$ ) μεταξύ των δύο μεγεθών, η οποία είναι και στατιστικά σημαντική (Sig. = 0.001), πράγμα που οδηγεί σε απόρριψη της αρχικής υπόθεσης.

Περαιτέρω ανάλυση της συσχέτισης ανά επίπεδο μεγέθους επιχείρησης καταδεικνύει ότι το παραπάνω συνολικό αποτέλεσμα εξειδικεύεται διαφορετικά σε κάθε επιμέρους τμήμα του πληθυσμού:

H <sub>8π.1</sub>	<b>H<sub>0</sub>:</b> Το επίπεδο Εμποδίων υιοθέτησης πρακτικών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι ανεξάρτητο από το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub>:</b> Το επίπεδο Εμποδίων υιοθέτησης πρακτικών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b>
H <sub>8π.2</sub>	<b>H<sub>0</sub>:</b> Το επίπεδο Εμποδίων υιοθέτησης πρακτικών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι ανεξάρτητο από το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub>:</b> Το επίπεδο Εμποδίων υιοθέτησης πρακτικών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>
H <sub>8π.3</sub>	<b>H<sub>0</sub>:</b> Το επίπεδο Εμποδίων υιοθέτησης πρακτικών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι ανεξάρτητο από το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub>:</b> Το επίπεδο Εμποδίων υιοθέτησης πρακτικών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b>

Συγκεκριμένα, για τις μεγάλες επιχειρήσεις δεν τεκμηριώνεται στατιστικά σημαντική συσχέτιση (Sig. = 0.16) μολονότι ο εν λόγω συντελεστής παραμένει αρνητικός και στα επίπεδα του συνολικού δείγματος ( $r = -0.24$ ), όπως συμβαίνει – οριακά – και για τις μικρές επιχειρήσεις ( $r = -0.25$ , Sig. = 0.06). Για τις περιπτώσεις αυτές δεν υφίσταται απόρριψη της αρχικής υπόθεσης. Αντίθετα, η (αρνητική) συσχέτιση μεταξύ επιπέδου Εμποδίων και βαθμού εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών για τις μεσαίες επιχειρήσεις τεκμηριώνεται ως στατιστικά σημαντική ( $r = -0.24$ , Sig. = 0.04), απορρίπτοντας την αρχική υπόθεση.

Εκτός από τις Περιβαλλοντικές Πρακτικές, η παραπάνω ανάλυση πραγματοποιήθηκε και για το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών μέσω της παρακάτω κύριας υπόθεσης, όπου δεν τεκμηριώνεται στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεγεθών καθώς, σε επίπεδο συνολικού δείγματος, ο εν λόγω συντελεστής συσχέτισης προκύπτει ως  $r = -0.14$  (Sig. = 0.07). Συνεπώς, η παρακάτω αρχική υπόθεση απορρίπτεται.

:H <sub>8k</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Το επίπεδο Εμποδίων υιοθέτησης πρακτικών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι ανεξάρτητο από το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών
	<b>H<sub>A</sub></b> : Το επίπεδο Εμποδίων υιοθέτησης πρακτικών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών

Αντίστοιχα, και σε επίπεδο κατηγορίας μεγέθους επιχειρήσεων λαμβάνονται παρόμοια αποτελέσματα:

H <sub>8k.1</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Το επίπεδο Εμποδίων υιοθέτησης πρακτικών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι ανεξάρτητο από το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Το επίπεδο Εμποδίων υιοθέτησης πρακτικών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών <b>για τις μικρές επιχειρήσεις</b>
H <sub>8k.2</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Το επίπεδο Εμποδίων υιοθέτησης πρακτικών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι ανεξάρτητο από το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Το επίπεδο Εμποδίων υιοθέτησης πρακτικών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών <b>για τις μεσαίες επιχειρήσεις</b>
H <sub>8k.3</sub>	<b>H<sub>0</sub></b> : Το επίπεδο Εμποδίων υιοθέτησης πρακτικών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι ανεξάρτητο από το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b>
	<b>H<sub>A</sub></b> : Το επίπεδο Εμποδίων υιοθέτησης πρακτικών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών <b>για τις μεγάλες επιχειρήσεις</b>

**H<sub>A</sub>:** Το επίπεδο Εμποδίων υιοθέτησης πρακτικών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση συσχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών για τις μεγάλες επιχειρήσεις

Για τις μεγάλες επιχειρήσεις, ο εν λόγω συντελεστής συσχέτισης διαμορφώνεται σε  $r = -0.12$  (Sig. = 0.49), για τις μεσαίες επιχειρήσεις  $r = -0.04$  (Sig. = 0.71) και για τις μικρές επιχειρήσεις  $r = -0.15$  (Sig. = 0.25). Και για τις τρεις περιπτώσεις τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης δεν οδηγούν σε απόρριψη των αρχικών υποθέσεων.



## **8.4 Σύνθεση Εμπειρικών Ευρημάτων και Συζήτηση**

Στην παρούσα ενότητα, συνοψίζονται τα κύρια ευρήματα της εμπειρικής έρευνας, με βάση την ακόλουθη δομή:

- Περιγραφικά στατιστικά
- Έλεγχοι κατανομών
- Απάντηση ερευνητικών υποθέσεων της μελέτης με τη βοήθεια ανάλυσης συσχέτισης, σύγκρισης μέσων όρων και ανάλυσης παλινδρόμησης.

### **8.4.1 Η έννοια της Αειφορίας ως Περιβαλλοντική και Κοινωνική Διαχείριση**

Από τους ελέγχους που πραγματοποιήθηκαν, προκύπτει ότι η έννοια της αειφορίας έχει κερδίσει σημαντικό έδαφος στις ελληνικές επιχειρήσεις, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι δεν υπάρχουν σημαντικά περιθώρια περαιτέρω επέκτασης της εφαρμογής της, τόσο εντός των επιχειρήσεων που έχουν ήδη επιλέξει τη συγκεκριμένη προσέγγιση, όσο και από επιχειρήσεις που μέχρι τώρα δεν έχουν υιοθετήσει τη συγκεκριμένη φιλοσοφία (βλ. Πίνακες 8-7, 8-8 & 8-18). Αυτό το εύρημα είναι ιδιαίτερα σημαντικό και έρχεται ως συνέχεια αντίστοιχων ερευνών που πραγματοποιήθηκαν στο παρελθόν (Skouloudis & Evangelinos, 2009; Panayiotou et al., 2009) παρουσιάζοντας την εξέλιξη επάνω στα περιθώρια βελτίωσης που είχαν προβλεφθεί.

Σε κάθε περίπτωση, αυτό που πρωταρχικά προκύπτει από την παρούσα έρευνα είναι ότι η έννοια της αειφορίας εμφανίζεται ταυτόχρονα ως ένα πλαίσιο Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης, με τις επιχειρήσεις να επιδεικνύουν ανάλογα επίπεδα ωριμότητας και στις δύο αυτές συνιστώσες (βλ. Πίνακες 8-9, 8-10, 8-14 & 8-15). Με άλλα λόγια, θα μπορούσε να τεκμηριωθεί ότι οι επιχειρήσεις υιοθετούν (ή όχι) την αειφορία «συνολικά» και όχι επιλεκτικά, ήτοι ως μεμονωμένες κατευθύνσεις δράσεων Περιβαλλοντικού ή Κοινωνικού χαρακτήρα. Αυτό είχε άλλωστε υποδειχθεί και από τον Ελληνικό Κώδικα Αειφορίας (The Greek Sustainability Code).

Το παραπάνω συμπέρασμα είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς αναδεικνύει τη σημασία της «ωρίμανσης» της έννοιας της Αειφορίας εντός των επιχειρήσεων / οργανισμών, καθώς και το γεγονός ότι οι δύο συνιστώσες της αειφορίας αναμένεται να αλληλοεξαρτώνται – όσο μια επιχείρηση ωριμάζει σε θέματα περιβαλλοντικού ενδιαφέροντος τόσο προάγεται αντίστοιχα και η κοινωνική της ευαισθησία, και αντίστροφα. Κατά συνέπεια, μπορεί να τεκμηριωθεί ότι οποιαδήποτε εναρκτήρια δράση εισαγωγής των εννοιών της Αειφορίας σε μια επιχείρηση / οργανισμό ενδέχεται να επιφέρει πολλαπλά θετικά αποτελέσματα, συνολικά. Αυτό δικαιολογεί επίσης το αυξανόμενο ενδιαφέρον των τελευταίων δεκαετιών για την ανάπτυξη δεικτών παρακολούθησης της αειφορικής δραστηριότητας (Singh et al., 2009; Ness et al., 2007; Asif et al., 2011).

#### 8.4.2 Η Γνώση ως παράγοντας Αειφορίας

Με δεδομένα τα παραπάνω που αφορούν στην αντιμετώπιση της Αειφορίας ως Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης ταυτόχρονα, η έρευνα εστιάζει στους παράγοντες που καθορίζουν την στην πράξη εφαρμογή της. Προς την κατεύθυνση αυτή, η Γνώση εμφανίζεται ως ένα εκ των αναμενόμενων προαπαιτούμενων, οπότε και αποτελεί ένα από τα πρώτα στοιχεία / παράγοντες που αναλύονται στην παρούσα έρευνα.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που ελήφθησαν, η Γνώση επί θεμάτων Αειφορίας επαληθεύεται ως σημαντικός παράγοντας που την ενισχύει, τόσο ως προς την Περιβαλλοντική όσο και ως προς την Κοινωνική Διαχείριση (βλ. Πίνακα 8-8), πράγμα που είχε εντοπιστεί ήδη από αρκετά παλαιότερες μελέτες (Rotheroe et al., 2003; Collins et al., 2007). Μια πιο λεπτομερής ανάλυση όμως αναδεικνύει ότι ο ρόλος της Γνώσης φαίνεται να είναι διαφορετικός ανάλογα με το μέγεθος της εκάστοτε επιχείρησης. Η σχέση γενικώς της γνώσης, αντίληψης ή εξοικείωσης των επιχειρήσεων σε ζητήματα αειφορίας ανάλογα με το μέγεθός τους, σε απόλυτα ή οικονομικά μεγέθη, έχει εντοπιστεί αντίστοιχα από προηγούμενους συγγραφείς (Lagodimos et al., 2005 & 2007) και η παρούσα έρευνα έρχεται να τους επιβεβαιώσει σε διαχρονικό επίπεδο.

Πιο συγκεκριμένα, μπορεί να τεκμηριωθεί ότι η Γνώση δρα ως αναγκαία αλλά όχι ικανή συνθήκη για την εμφάνιση αυξημένων επιπέδων Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης καθώς, όμως για τις μεγάλες επιχειρήσεις, δεν επαληθεύεται σχετική θετική συσχέτιση. Προς την κατεύθυνση αυτή, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι η ύπαρξη ικανοποιητικού ή αυξημένου επιπέδου Γνώσης περί της Αειφορίας από τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις αναδεικνύει ταυτόχρονα το ενδιαφέρον των εν λόγω επιχειρήσεων για την Αειφορία και, κατά συνέπεια, την ανάληψη δράσεων από αυτές. Αντίθετα, στις μεγάλες επιχειρήσεις, η Γνώση περί των εννοιών της Αειφορίας δεν αποτελεί συνθήκη ικανή να δρομολογήσει την ανάληψη αντίστοιχων δράσεων και, συνεπώς, η περαιτέρω ανάλυση των παραγόντων και των συνθηκών που τελικά οδηγούν τις μεγάλες επιχειρήσεις προς την κατεύθυνση αυτή (όπως θα παρατεθεί και στις επόμενες υποενότητες) κρίνεται ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα (βλ. § 8.3.2). Υπό μία έννοια, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις κατά κανόνα γνωρίζουν (ή, με μεγαλύτερη ακρίβεια, διαθέτουν στελέχη που γνωρίζουν) τις έννοιες της Αειφορίας, οπότε η απόφαση να προχωρήσουν ή όχι σε αντίστοιχες δράσεις εξαρτάται από άλλους συστημικούς (π.χ., ρυθμιστικό πλαίσιο, νομοθεσία, καταναλωτική προτίμηση) ή ιδιοσυγκρατικούς (π.χ., δομή κόστους, τοποθέτηση επιχείρησης στην αγορά) παράγοντες.

Επιπλέον και, από την οπτική γωνία των απαιτούμενων ρυθμιστικών ή άλλων πρωτοβουλιών για την ανάπτυξη της Αειφορίας στη χώρα μας, τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης / ενότητας αναδεικνύουν την ανάγκη προώθησης της σχετικής Γνώσης σε μεγαλύτερο εύρος μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, προκειμένου ένα μεγαλύτερο μέρος του εν λόγω πληθυσμού να ενδιαφερθεί και τελικά να εφαρμόσει αντίστοιχα πλαίσια (βλ. Πίνακα 8-10). Αντίστροφα, πρωτοβουλίες προώθησης της σχετικής Γνώσης σε μεγάλες επιχειρήσεις (μέσω π.χ. των σχετικών συλλογικών τους φορέων) δεν φαίνεται να διαθέτουν την επιθυμητή δυναμική. Η Γνώση ως απαραίτητη προϋπόθεση προώθησης και ανάπτυξης της Αειφορίας στη χώρα μας υποστηρίχθηκε από προηγούμενες μελέτες (Skouloudis & Evangelinos, 2009) και συνεχίζει να επιβεβαιώνεται.

#### 8.4.3 Η χρήση Προτύπων & Εργαλείων ως παράγοντας Αειφορίας

Συμπληρωματικά της έννοια της Γνώσης, η παρούσα έρευνα εξετάζει τη χρήση Προτύπων & Εργαλείων ως παράγοντα προώθησης πλαισίων Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης, δηλαδή Αειφορίας.

Σε ό, τι αφορά στην Περιβαλλοντική Διαχείριση, τα αποτελέσματα της έρευνας καταδεικνύουν ότι η χρήση Προτύπων & Εργαλείων συνάδει με την εν λόγω συνιστώσα Αειφορίας σε συνολικό επίπεδο, ενώ ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι η συγκεκριμένη συσχέτιση δεν εμφανίζεται στατιστικά σημαντική σε επίπεδο κατηγοριών μεγέθους επιχειρήσεων (βλ. § 8.3.3). Αυτό το εύρημα, ωστόσο, δεν αποτελεί παράδοξο, καθώς προηγούμενες μελέτες που ασχολήθηκαν με την εφαρμογή προτύπων σε ελληνικές επιχειρήσεις εντόπισαν παράγοντες που επιδρούν πολύ περισσότερο από το μέγεθος, όπως είναι για παράδειγμα ο κλάδος και η βιομηχανική δραστηριότητα (Lagodimos et al., 2005). Όπως αναφέρθηκε και στη σχετική ανωτέρω υποενότητα (§ 8.3.3), το φαινόμενο αυτό υποδηλώνει την ύπαρξη δύο διαφορετικών, παράλληλων ομάδων που διατρέχουν το συνολικό πληθυσμό και, κατά συνέπεια, διαμορφώνουν τη συνολική συσχέτιση ως ισχυρή χωρίς όμως να διαθέτουν την απαραίτητη στατιστική ισχύ εντός εκάστης κατηγορίας μεγέθους επιχειρήσεων. Οι ομάδες αυτές θα μπορούσε μάλιστα να τεκμηριωθεί ότι αναφέρονται στις επιχειρήσεις για τις οποίες η χρήση Προτύπων & Εργαλείων λειτουργεί ως παράγοντας Αειφορίας και σε αυτές για τις οποίες η χρήση Προτύπων & Εργαλείων φαίνεται «αποσυνδεδεμένη» από αυτή, αφήνοντας υπόνοιες για μελλοντική διερεύνηση διαφορετικών πτυχών αναφορικά με αυτόν τον παράγοντα.

Μια λογική εξήγηση των παραπάνω είναι ότι οι επιχειρήσεις (ανεξαρτήτως του μεγέθους τους) χρησιμοποιούν Πρότυπα & Εργαλεία «ουσιαστικά» (προς την κατεύθυνση δηλαδή της ουσιαστικής βελτίωσης της Αειφορίας στην επιχείρηση) ή «τυπικά», με την έννοια της εφαρμογής ενός φορμαλιστικού πλαισίου και όχι ενός συστήματος αξιών για την επιχείρηση.

Αναφορικά με την κοινωνική διαχείριση, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι ο όρος «κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση» χρησιμοποιείται περισσότερο από όλους τους υπόλοιπους, συμπεριλαμβανομένων των όρων της «βιώσιμης ανάπτυξης», της

«πράσινης επιχειρηματικότητας» και του «οικολογικού αποτυπώματος» (βλ. Πίνακα 8-7). Αυτό καταδεικνύει την ευαισθησία που έχουν οι ελληνικές επιχειρήσεις στο κομμάτι της κοινωνίας και της προτεραιότητας που δίνουν στην κοινωνική διάσταση της αειφορίας. Αν και η περιβαλλοντική διαχείριση φαίνεται να απασχολεί περισσότερο τις επιχειρήσεις από ότι κοινωνική διαχείριση με ελάχιστη διαφορά στους μέσους όρους, η υιοθέτηση κοινωνικών πρακτικών εντοπίζεται εξίσου σημαντική στο κομμάτι της λήψης αποφάσεων, πιθανότατα λόγω των αποτελεσμάτων της οικονομικής κρίσης των τελευταίων ετών, η οποία είχε έντονες κοινωνικές προεκτάσεις στο σύνολο του πληθυσμού.

Σε ό,τι αφορά τα εργαλεία και τα πρότυπα και το βαθμό υιοθέτησης τους από τις επιχειρήσεις αναφορικά με την κοινωνική διάσταση, η δημοφιλία που παρουσιάζουν οι κατευθυντήριες γραμμές του προτύπου 9001 για την διαχείριση της ποιότητας σχετικά με την υιοθέτηση τους από τις επιχειρήσεις του δείγματος, υποδεικνύουν επίσης τη στόχευση προς τη συμμόρφωση με αρχές κοινωνικού χαρακτήρα. Κάτι τέτοιο εντοπίζεται επίσης από τη γνώση και υιοθέτηση πώς Συστημάτων Υγείας και Ασφάλειας στην εργασία, καθώς και από τις αρχές εταιρικής υπευθυνότητας, οι οποίες όμως βρέθηκαν σε χαμηλότερη θέση αναφορικά με την υιοθέτηση τους (βλ. Πίνακα 8-11).

Αυτό το κενό που εντόπισαν τα αποτελέσματα της έρευνας μεταξύ της ροπής των επιχειρήσεων προς την κοινωνική υπευθυνότητα και της μειωμένης υιοθέτησης των αρχών των αντίστοιχων προτύπων, βασίζεται πιθανότατα στις άτυπες δράσεις που πραγματοποιούν επιχειρήσεις αναφορικά με την κοινωνική διαχείριση, οι οποίες δεν μπορούν εύκολα να αντιστοιχηθούν σε κάποιο από τα διαθέσιμα πρότυπα. Αυτό επιβεβαιώνεται και από την πρωτοβουλία του ΟΗΕ για τη βελτίωση της τυποποίησης της αειφορίας σε οδηγίες οι οποίες περιλαμβάνουν από κοινού τόσο την περιβαλλοντική όσο και την κοινωνική διάσταση και διευκολύνουν τις επιχειρήσεις στο κομμάτι της μέτρησης, της παρακολούθησης και των αποτελεσμάτων της κοινωνικής τους συνεισφοράς (European Commission, 2016; United Nations, 2015).

Κατά συνέπεια, η παρούσα έρευνα τεκμηριώνει την ανάγκη διαφοροποίησης των προσπαθειών της επιχείρησης με βάση το βαθμό «φορμαλισμού» έναντι «ουσίας»

που αυτή επιδεικνύει ως προς την Αειφορία. Με τα παραπάνω ως δεδομένα, η ανάλυση που παρουσιάζεται παρακάτω και αφορά στα (εσωτερικά και εξωτερικά) κίνητρα των επιχειρήσεων γίνεται σαφέστατα πιο ενδιαφέρουσα αλλά και χρήσιμη στην πράξη.

#### 8.4.4 Τα κίνητρα των Επιχειρήσεων ως προς την Αειφορία

Σε ό, τι αφορά στα κίνητρα των επιχειρήσεων για την εφαρμογή πλαισίων Αειφορίας, η παρούσα μελέτη σίγουρα αναδεικνύει τη σημασία τους ως προς το επίπεδο αυτής που τελικά επιτυγχάνεται, κυρίως σε σχέση με την Περιβαλλοντική Διαχείριση (βλ. Πίνακα 8-12). Τα κίνητρα εντοπίζονται στην πλειονότητα αντίστοιχων μελετών ως στρατηγικός παράγοντας δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις σε πολλά επίπεδα (Baumgartner & Ebner, 2010; Idowu et al., 2013; Doda, 2015; Carroll & Shabana, 2010; Ashwin Kumar et al., 2016). Αυτός είναι άλλωστε και ο λόγος που οι πολιτικές αειφορίας επικεντρώνονται σε αυτό το κομμάτι.

Η ιδιαίτερη όμως προστιθέμενη αξία της παρούσας μελέτης προκύπτει από την ανάδειξη των εσωτερικών κινήτρων (δηλαδή κίνητρα που πηγάζουν από τις ίδιες τις αξίες και τις δομές της επιχείρησης) ως πολύ πιο βαρύνουσας σημασίας σε σχέση με τα εξωτερικά κίνητρα (δηλαδή κίνητρα που πηγάζουν από το εξωτερικό περιβάλλον) (Πίνακας 8-12 & § 8.3.4). Η τάση αυτή των ελληνικών επιχειρήσεων να παρακινηθούν από τις αρχές και τις αξίες τους, καθώς και από τις δυνατότητες βελτίωσης της αποτελεσματικότητάς τους σε θέματα απόδοσης, παραγωγικότητας και κερδοφορίας εντοπίζεται επίσης σε προηγούμενες μελέτες που έδειξαν τα γρήγορα αντανακλαστικά υιοθέτησης αντίστοιχων προτύπων (Lagodimos et al., 2007).

Σε ό,τι αφορά στην Περιβαλλοντική Διαχείριση, η συνεισφορά των εσωτερικών κινήτρων σε σχέση με την αντίστοιχη συνεισφορά των εξωτερικών κινήτρων ως προς το επίπεδο Αειφορίας κινείται από 1.7x (μεγάλες επιχειρήσεις) μέχρι 2.4x (μεσαίες επιχειρήσεις), ενώ για τις μικρές επιχειρήσεις ο εν λόγω συντελεστής κινείται στα επίπεδα του 2.0x, αναδεικνύοντας συνολικά το πόσο καλύτερα

αποτελέσματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης επιτυγχάνονται όταν οι επιχειρήσεις δρουν εσωτερικά υποκινούμενες (βλ. § 8.3.4).

Αντίστοιχα, σε ότι αφορά στην Κοινωνική Διαχείριση, τα κίνητρα (εσωτερικά ή εξωτερικά) δεν φαίνεται να συνάδουν με την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων για τις μικρές επιχειρήσεις (θεωρούμε ότι σε αυτή την περιοχή η έννοια της Γνώσης έχει πολύ μεγαλύτερη σημασία και προηγείται ως προαπαιτούμενο των κινήτρων), ενώ για τις μεσαίες επιχειρήσεις επιβεβαιώνεται και πάλι η αυξημένη σημασία των εσωτερικών έναντι των εξωτερικών κινήτρων (με το λόγο των δύο συντελεστών να ανέρχεται σε 1.7x) (βλ. § 8.3.4). Τέλος, σε ότι αφορά στις μεγάλες επιχειρήσεις, αποτελεί χαρακτηριστικό αποτέλεσμα της παρούσας μελέτης ότι μόνον τα εσωτερικά κίνητρα αποτελούν ισχυρό προσδιοριστικό παράγοντα του επιπέδου Κοινωνικής Διαχείρισης που επιτυγχάνεται, εστιάζοντας για άλλη μια φορά στη σημασία διαφοροποίησης μεταξύ «φορμαλισμού» και «ουσίας» στην εφαρμογή των σχετικών εννοιών, διαδικασιών και εργαλείων.

#### 8.4.5 Ο ρόλος των Εμποδίων ως προς την Αειφορία

Σε αντιστοιχία με τα κίνητρα που υποκινούν τις επιχειρήσεις προς την κατεύθυνση της υιοθέτησης πλαισίων Αειφορίας, η παρούσα μελέτη εξετάζει και το ρόλο των ανασταλτικών παραγόντων, ή αλλιώς Εμποδίων.

Τα αποτελέσματα των ελέγχων που πραγματοποιήθηκαν κάνουν σαφές ότι οι επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους, έρχονται αντιμέτωπες με συγκεκριμένους ανασταλτικούς παράγοντες οι οποίοι, εφόσον παρακαμφθούν ή πάψουν να υφίστανται, θα μπορούσαν να προσδώσουν μεγαλύτερη δυναμική στην υιοθέτηση πλαισίων Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης. Η σημαντικότητα αυτών των εμποδίων στην εφαρμογή αειφορικής διαχείρισης από τις επιχειρήσεις έχει ήδη διερευνηθεί εκτενώς από προηγούμενες μελέτες (Chountalas & Lagodimos, 2012, 2019; Chountalas & Teraskoualos, 2018; Genaidy et al., 2010) και τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν το βαθμό επηρεασμού των επιχειρήσεων από αυτούς τους ανασταλτικούς παράγοντες.

Ιδιαίτερη έμφαση στο σημείο αυτό θα πρέπει να δοθεί στο γεγονός ότι, σύμφωνα πάντα με τα αποτελέσματα των στατιστικών ελέγχων, οι μεγάλες επιχειρήσεις

εμφανίζονται ως πιο «ευαίσθητες» σε ότι αφορά στην ύπαρξη εμποδίων, ιδιαίτερα δε σε ότι αφορά στην Περιβαλλοντική Διαχείριση όπου το επίπεδο Εμποδίων εμφανίζει τον υψηλότερο απόλυτο συντελεστή συσχέτισης ( $r = -0.61$ ) μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών επιχειρήσεων (με την Κοινωνική Διαχείριση να ακολουθεί με συντελεστή συσχέτισης  $r = -0.41$ ) (βλ. § 8.3.5). Το γεγονός αυτό είναι εν μέρει αναμενόμενο και σίγουρα συνεπές με τα μέχρι τώρα αποτελέσματα, καθώς αναδεικνύει (ή επιβεβαιώνει για μια ακόμη φορά) την σχετικά πιο ορθολογική με χρηματοοικονομικά κριτήρια στάση των μεγαλύτερων επιχειρήσεων σε σχέση με πρωτοβουλίες που αφορούν στην Αειφορία. Αυτό το εύρημα για τις μεγάλες επιχειρήσεις φαίνεται να έρχεται σε αντίθεση με τα μέχρι τώρα ευρήματα προηγούμενων μελετών (Boudougoroulos & Arvanitoyannis, 2000; Weiß & Bentlage, 2006), που υποστήριζαν ότι, ιδιαίτερα για το κομμάτι της περιβαλλοντικής διαχείρισης, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις επηρεάζονται περισσότερο από τα εμπόδια εξαιτίας του κόστους που σχετίζεται με εκπαίδευση προσωπικού, αμοιβές συμβούλων και επενδυτικό κόστος για τη βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων.

Σε κάθε περίπτωση όμως, τα αποτελέσματα που λαμβάνονται και για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις δεν θα πρέπει να επισκιάζονται από τις (αρνητικές) επιδόσεις των μεγάλων επιχειρήσεων: και στις κατηγορίες αυτές, τεκμηριώνεται η ύπαρξη ρεαλιστικών εμποδίων τα οποία δρουν ανασταλτικά ως προς την επίτευξη καλύτερης διαχείρισης των πλαισίων Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Αειφορίας.

Κατ' επέκταση, τα παραπάνω αποτελέσματα αποτελούν έναυσμα για τον περαιτέρω, πιο συγκεκριμένο εντοπισμό κοινών εμποδίων μεταξύ ομάδων επιχειρήσεων (π.χ. κλάδος, γεωγραφική εγγύτητα, αγορές, ρυθμιστικό πλαίσιο) έτσι ώστε αυτά να μπορούν να αντιμετωπιστούν με τρόπο συνολικό και αποτελεσματικό. Ιδιαίτερα μάλιστα για τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι μόνον με συγκεκριμένες και συντονισμένες δράσεις που θα λαμβάνουν υπόψη και το χρηματοοικονομικό κόστος / όφελος μπορεί να επιτευχθεί ένα συνολικά καλύτερο επίπεδο διαχείρισης της Αειφορίας σε συνολικό επίπεδο.



#### 8.4.6 Η χρήση Προτύπων & Εργαλείων για την ανάπτυξη Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών Αειφορίας

Σε συνέχεια της διερεύνησης σχετικά με την ανάπτυξη πλαισίων διαχείρισης Αειφορίας (ήτοι Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης), στην παρούσα έρευνα εξετάστηκε η συγκεκριμένη συσχέτιση μεταξύ της χρήσης Προτύπων & Εργαλείων (ως πρακτικές εκφάνσεις της έννοιας στην επιχειρησιακή καθημερινότητα) και της ανάπτυξης Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών πρακτικών (βλ. § 8.3.6). Η βιβλιογραφία υποδεικνύει ένα πλήθος διαφορετικών οφελών που είναι εφικτό να αποκομίσουν οι επιχειρήσεις από την αξιοποίηση εργαλείων και προτύπων προώθησης και ενίσχυσης της αειφορικής διαχείρισης (Azaragic, 2003; Carroll & Shabana, 2010; Aguinis & Glavas, 2012).

Τα αποτελέσματα της έρευνας τεκμηριώνουν ότι η χρήση Προτύπων και Εργαλείων πράγματι οδηγεί στην ανάπτυξη τέτοιων πρακτικών (τόσο Περιβαλλοντικών όσο και Κοινωνικών) σε ότι αφορά όμως στις μεγάλες επιχειρήσεις. Αντίθετα, σε ότι αφορά στις μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις, τα αποτελέσματα τεκμηριώνουν μεν τη χρησιμότητα Προτύπων & Εργαλείων ως προς την εφαρμογή Περιβαλλοντικών Πρακτικών Αειφορίας, δεν μπορούν όμως να τεκμηριώσουν την αντίστοιχη συσχέτιση με την εφαρμογή Κοινωνικών Πρακτικών (§ 8.3.6).

Τα παραπάνω αποτελέσματα μπορούν να θεωρηθούν ενδεικτικά της ιδιαιτερότητας των μικρών και των μεσαίων επιχειρήσεων ιδιαίτερα σε θέματα λιγότερο «απτά» όπως είναι η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (εσωτερικά) ή οι σχέσεις με την ευρύτερη τοπική κοινότητα (εξωτερικά). Αντίστοιχα, μπορεί να υποστηριχθεί ότι τα υφιστάμενα Πρότυπα και Εργαλεία δεν έχουν σχεδιαστεί λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες αυτές αλλά, ως επί το πλείστο, αναφέρονται σε επιχειρήσεις με συγκεκριμένες δομές, συγκεκριμένα συστήματα λήψης αποφάσεων αλλά και συγκεκριμένες πολιτικές διαχείρισης τουλάχιστο σε ότι αφορά στις εσωτερικές και εξωτερικές σχέσεις του οργανισμού.

Κατά συνέπεια, τα παραπάνω αποτελέσματα τεκμηριώνουν την ανάγκη περαιτέρω (ή εκ νέου) σχεδιασμού Προτύπων & Εργαλείων τα οποία θα συνάδουν ή θα συνδράμουν στην ανάπτυξη Κοινωνικών Πρακτικών Αειφορίας για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Προφανώς, τα συγκεκριμένα Πρότυπα ή/και Εργαλεία θα

πρέπει να είναι σχετικά απλοποιημένα αλλά και εύχρηστα (τόσο από πλευράς άμεσου κόστους υλοποίησης όσο και από πλευράς πολυπλοκότητας χρήσης) προκειμένου να αποτελέσουν μια χρήσιμη και εφικτή εναλλακτική για τις εν λόγω επιχειρήσεις.

#### 8.4.7 Η συσχέτιση μεταξύ πλαισίου Αειφορίας και αντίστοιχων Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών

Εν συνεχεία, εξετάστηκε η συσχέτιση μεταξύ του γενικότερου πλαισίου Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης (πλαίσιο διαχείρισης της Αειφορίας) και των Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών αντίστοιχα. Τα αποτελέσματα των σχετικών ελέγχων κατέδειξαν ότι η Περιβαλλοντική και η Κοινωνική Διαχείριση εφαρμόζεται παράλληλα με τις αντίστοιχες Περιβαλλοντικές ή Κοινωνικές Πρακτικές τόσο στο σύνολο του δείγματος όσο και στις επιμέρους κατηγορίες μεγέθους επιχειρήσεων, με ιδιαίτερα αυξημένους συντελεστές συσχέτισης ( $r \sim 0.50$ ) (βλ. § 8.3.7).

Τα εν λόγω αποτελέσματα τεκμηριώνουν την πολύ υψηλή συνάφεια μεταξύ των δύο εννοιών, καθώς οι Περιβαλλοντικές και Κοινωνικές Πρακτικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις δεν μπορούν παρά να είναι μέρη – αντίστοιχα – των πλαισίων Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης που υλοποιούν (βλ. Πίνακα 8-19 & § 8.3.7). Στην πράξη όμως, ένα ακόμη πιο σημαντικό συμπέρασμα των παραπάνω αποτελεσμάτων είναι ότι οι επιχειρήσεις δεν μπορούν στην πράξη να εφαρμόσουν Περιβαλλοντική και Κοινωνική Διαχείριση (3-bottom-line) αν δεν ενσωματώσουν στη λειτουργία τους αντίστοιχες Πρακτικές οι οποίες θα οδηγούν τις δράσεις τους σε επίπεδο καθημερινότητας. Αυτό το αποτέλεσμα επιβεβαιώνει τις απόψεις τις σύγχρονης βιβλιογραφίας (Idowu et al., 2013; Doda, 2015; Ashwin Kumar et al., 2016; Ben Slimane et al., 2019), αλλά και τις πρωτοβουλίες των διεθνών φορέων (European Commission, 2016; United Nations, 2015) για ολιστική θεώρηση της έννοιας της αειφορίας, μιας ο αντίκτυπος των Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών πρακτικών που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις διερευνάται από κοινού. Επίσης, η αειφόρος διακυβέρνηση που προωθείται έντονα από τις αναφορές βιωσιμότητας των επιχειρήσεων (κυρίως των μεγάλων) υποδεικνύει την προσπάθεια ανάδειξης

της ενσωμάτωσης των αειφορικών δράσεων στην καθημερινότητα και στη λήψη αποφάσεων.

#### 8.4.8 Ο ρόλος των Εμποδίων που αντιμετωπίζουν οι Επιχειρήσεις ως προς την προώθηση Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών Αειφορίας

Με τα παραπάνω ως δεδομένα, παρουσιάζεται ως εύλογο το ερώτημα περί της επιρροής των ανασταλτικών παραγόντων (Εμπόδια) σε σχέση με την προαγωγή της Αειφορίας από τις επιχειρήσεις: συγκεκριμένα, με δεδομένο ότι οι Περιβαλλοντικές και Κοινωνικές Πρακτικές συνυπάρχουν (ή αποτελούν μέρος) της Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης των επιχειρήσεων (όπως τεκμηριώθηκε στην προηγούμενη ενότητα) όπως επίσης και του γεγονότος ότι τα όποια Εμπόδια δρουν ανασταλτικά ως προς το συνολικό πλαίσιο Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης (βλ. § 8.3.5), μήπως τελικά ο μηχανισμός μέσα από τον οποίο δρουν είναι η αναστολή (ή ο περιορισμός) των Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών των επιχειρήσεων; Με άλλα λόγια, τα όποια Εμπόδια αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις δρουν ανασταλτικά ως προς τις Πρακτικές Αειφορίας συγκεκριμένα, ή γενικότερα ως προς διαχειριστικό πλαίσιο που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις;

Από τα αποτελέσματα των σχετικών ελέγχων τεκμηριώνεται ότι, μολονότι υφίσταται μια εν γένει αρνητική συσχέτιση μεταξύ βαθμού Εμποδίων και επιπέδου εφαρμογής Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών Αειφορίας, η σχέση αυτή δεν επιβεβαιώνεται σε επίπεδο κατηγορίας μεγέθους επιχείρησης (οι σχετικοί συντελεστές προκύπτουν κατά κανόνα ως μη στατιστικά ισχυροί) (βλ. § 8.3.8).

Κατά συνέπεια, μπορεί να τεκμηριωθεί ότι ο ανασταλτικός ρόλος των Εμποδίων ως προς την εφαρμογή ενός πλαισίου Αειφορίας (Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης) δεν φαίνεται να αφορά στην εφαρμογή συγκεκριμένων Πρακτικών, αλλά εκτείνεται πιο πιθανά στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων των επιχειρήσεων ή ακόμη και στη γενικότερη «προδιάθεση» που αυτές μπορεί να έχουν έναντι στην Αειφορία (π.χ., έναντι του ενδεχόμενου κόστους εφαρμογής κατάλληλων πλαισίων διαχείρισης ή, επίσης, έναντι του προσδοκώμενου αποτελέσματος τέτοιων προσπαθειών).

Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα μπορεί να θεωρηθεί ιδιαίτερα σημαντικό καθώς μέσα από αυτό μπορούν να αναληφθούν πιο στοχευμένες πρωτοβουλίες προώθησης πλαισίων Αειφορίας οι οποίες δεν υπάρχει λόγος να εστιάζουν στους συγκεκριμένους μηχανισμούς / πρακτικές αλλά στο αποτέλεσμα που μπορούν να επιδιώκουν ή στην προσπάθεια που ενδέχεται να καταβάλλουν οι επιχειρήσεις προς την κατεύθυνση αυτή. Τέτοιου είδους αποτελέσματα έχουν εντοπιστεί και σε προηγούμενες μελέτες, οι οποίες ανέδειξαν τα αρνητικά αποτελέσματα που μπορεί να προκαλέσει η επιλογή συστημάτων αειφορικής διαχείρισης και πρακτικών αειφορίας, οι οποίες δε συνάδουν με την κουλτούρα ή τις δυνατότητες του οργανισμού, οδηγώντας σε κακές απομιμήσεις και μη επιθυμητά αποτελέσματα (Azapagic, 2003; Chountalas & Tepaskoualos, 2018; Chountalas & Lagodimos, 2012). Αυτός είναι και ο λόγος που κάνει απαραίτητη την ανάπτυξη ευέλικτων και απλών μοντέλων διαχείρισης και λειτουργικών πλαισίων, τα οποία είναι ικανά να λάβουν υπόψιν τους τις δυνατότητες και τις ανάγκες των οργανισμών και θα τους δώσουν την απαραίτητη ελευθερία προσαρμογής, ιδιαίτερα σε ό, τι αφορά τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, που αποτελούν τη μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων σε Ελλάδα και Ευρώπη.

## **8.5 Συζήτηση και αναθεώρηση του Νέου Λειτουργικού Πλαισίου Αειφορίας (ΛΠΑ) και του Νέου Συνδυαστικού Μοντέλου**

Ήδη στις προηγούμενες ενότητες, παρουσιάστηκαν επαρκώς οι επιμέρους διαστάσεις του εννοιολογικού πλαισίου της παρούσας εμπειρικής έρευνας, το προτεινόμενο Λειτουργικό Πλαίσιο Αειφορίας (ΛΠΑ) και το προτεινόμενο συνδυαστικό μοντέλο. Τα παραπάνω προέκυψαν από την αναζήτηση των διαφόρων μεταβλητών μέσα από την βιβλιογραφία και αποτέλεσαν το ερέθισμα για την αναζήτηση συσχετιζόμενων (ή ακόμη και αιτιακών) ανεξάρτητων μεταβλητών, οι οποίες προσδιορίζουν και το επιχειρησιακό αποτέλεσμα Αειφορίας.

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές της παρούσας διατριβής αναφέρονται στους προσδιοριστικούς παράγοντες του συνολικού βαθμού αειφορίας, του βαθμού υιοθέτησης πρακτικών αειφορίας και του βαθμού αποτελεσματικής εφαρμογής της αειφορίας.

Σε ότι αφορά στους προσδιοριστικούς παράγοντες του συνολικού βαθμού αειφορίας, η σχετική βιβλιογραφία όπως παρουσιάστηκε στα προηγούμενα Κεφάλαια 3 και 4 της βιβλιογραφικής ανασκόπησης αναφέρει ότι συνδέονται κατά κύριο λόγο με:

- Την γνώση και αντίληψη της επιχείρησης γύρω από τα θέματα αειφορίας,
- Το βαθμό ύπαρξης «εργαλείων» στην επιχείρηση,
- Το επίπεδο αλλά και τη σχετική σημαντικότητα της συνεισφοράς εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων της επιχείρησης ως προς την επίτευξη / προώθηση της αειφορίας, και
- Το βαθμό εμποδίων που προβάλλονται στην επιχείρηση.

Ως προς τις διαμεσολαβητικές μεταβλητές, αναγνωρίστηκαν μέσω της βιβλιογραφικής επισκόπησης (βλ. Κεφ. 3 και Κεφ. 4) ως αφενός ενδεχόμενοι προσδιοριστικοί παράγοντες των αποτελεσμάτων των επιχειρήσεων (και άρα και

του βαθμού Αειφορίας αυτών), ή ως δομικά χαρακτηριστικά (structural characteristics) αυτών, ή ακόμη και ως παράγοντες προσδιορισμού της φύσης της επιχείρησης έναντι της (περιβαλλοντικής κατά βάση αλλά και κοινωνικής ενδεχομένως) αειφορίας και τελικά εντός του παραπάνω πλαισίου, η διαμεσολαβητική μεταβλητή που εξετάστηκε είναι το μέγεθος επιχείρησης (τόσο σε όρους αριθμού εργαζομένων όσο και συνολικού κύκλου εργασιών).

Με την ολοκλήρωση της εμπειρικής έρευνας, με την χρήση εργαλείων και μεθοδολογιών που χρησιμοποιήθηκαν (περιγραφικά στατιστικά, έλεγχοι κατανομών, απάντηση ερευνητικών υποθέσεων της μελέτης με τη βοήθεια ανάλυσης συσχέτισης, σύγκρισης μέσων όρων και ανάλυσης παλινδρόμησης) προκύπτει η ανάγκη της αναθεώρησης του προτεινόμενου Λειτουργικού Πλαισίου Αειφορίας (ΛΠΑ) και του προτεινόμενου συνδυαστικού μοντέλου.

Στο πλαίσιο αυτό, πρέπει να τονιστεί ότι η παρούσα διατριβή πέτυχε τουλάχιστο δύο σημαντικούς στόχους:

- Την ένταξη των προαναφερθέντων μεταβλητών σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο ποσοτικής μελέτης, της επιρροής τους, στο συνολικό βαθμό αειφορίας των επιχειρήσεων, και
- Τη συμπλήρωση του πλαισίου προσδιορισμού του συνολικού βαθμού Αειφορίας των επιχειρήσεων από το επίπεδο, αλλά και τη σχετική σημαντικότητα της συνεισφοράς των αντίστοιχων εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων των επιχειρήσεων. Σημειώνεται ότι η εξέταση της σχετικής συνεισφοράς εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων των επιχειρήσεων στο συνολικό βαθμό Αειφορίας αυτών (και συγκεκριμένα στην Κοινωνική και Περιβαλλοντική διαχείριση τους) πραγματοποιείται για πρώτη φορά στην παρούσα εμπειρική έρευνα.

Στην συνέχεια παρουσιάζουμε τις μεταβλητές και τις έννοιες που εμπλέκονται στο ΛΠΑ και το προτεινόμενο από τον ερευνητή μοντέλο, ύστερα από την σύνθεση των ευρημάτων από την εμπειρική έρευνα.

## **1. Η έννοια της Αειφορίας ως Περιβαλλοντική και Κοινωνική Διαχείριση**

Από τους ελέγχους που πραγματοποιήθηκαν, προέκυψε ότι η έννοια της Αειφορίας εμφανίζεται ταυτόχρονα ως ένα πλαίσιο Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης, με τις επιχειρήσεις να επιδεικνύουν ανάλογα επίπεδα ωριμότητας και στις δύο αυτές συνιστώσες. Με άλλα λόγια, θα μπορούσε να τεκμηριωθεί ότι οι επιχειρήσεις υιοθετούν (ή όχι) την Αειφορία «συνολικά» και όχι επιλεκτικά, ήτοι ως μεμονωμένες κατευθύνσεις δράσεων Περιβαλλοντικού ή Κοινωνικού χαρακτήρα.

## **2. Η Γνώση ως παράγοντας Αειφορίας**

Η Γνώση επί θεμάτων Αειφορίας επαληθεύεται ως σημαντικός παράγοντας που την ενισχύει, τόσο ως προς την Περιβαλλοντική όσο και ως προς την Κοινωνική Διαχείριση. Μια πιο λεπτομερής ματιά όμως στα αποτελέσματα των αναλύσεων ανέδειξε ότι ο ρόλος της Γνώσης φαίνεται να είναι διαφορετικός ανάλογα με το μέγεθος της εκάστοτε επιχείρησης, άρα ορθώς η διαμεσολαβητική μεταβλητή που εξετάστηκε είναι το μέγεθος επιχείρησης.

Εδώ επίσης πρέπει να γίνει μια σημαντική υπενθύμιση: το επίπεδο αντίληψης και η γνώση δεν ταυτίζονται. Είναι γνωστό ότι η γνώση, σαν μορφή αποθηκευμένων αναπαραστάσεων μιας προηγούμενης εμπειρίας μπορεί να επηρεάσει την αντίληψη με διάφορους τρόπους (Rock, 1985).

Με λίγα λόγια, η αντίληψη είναι η διαδικασία, η οποία βοηθά στον να γίνουν κατανοητές οι πληροφορίες μέσω της οργάνωσης, της αναγνώρισης κ.α. Η γνώση περιλαμβάνει μια σειρά διανοητικών διαδικασιών όπως μνήμη, η συλλογιστική κλπ. Συνεπώς το επίπεδο αντίληψης μπορεί να διαφέρει από το επίπεδο γνώσης. Το χαμηλό επίπεδο αντίληψης ή μια λάθος αντίληψη των επιχειρήσεων για την αειφορία και για τις επιδόσεις τους, έχει σαν συνέπεια εμπόδια στην εφαρμογή των κοινωνικών και περιβαλλοντικών πρακτικών

Πιο συγκεκριμένα, μπορεί να τεκμηριωθεί ότι η Γνώση δρα ως αναγκαία αλλά όχι ικανή συνθήκη για την εμφάνιση αυξημένων επιπέδων αντίληψης και

Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης. Από την έρευνα προέκυψε ότι η Γνώση είναι σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας για την Αειφορία, τουλάχιστον στις μικρές και στις μεσαίες επιχειρήσεις, οπότε η μεταβλητή γνώση θα παραμείνει για χρήση στο ΛΠΑ και στο προτεινόμενο συνδυαστικό μοντέλο.

### **3. Τα κίνητρα των Επιχειρήσεων ως προς την Αειφορία**

Σε ότι αφορά τα κίνητρα των επιχειρήσεων για την εφαρμογή πλαισίων Αειφορίας, η παρούσα μελέτη σίγουρα αναδεικνύει τη σημασία τους ως προς το επίπεδο αυτής που τελικά επιτυγχάνεται, κυρίως σε σχέση με την Περιβαλλοντική Διαχείριση.

Αντίστοιχα, σε ότι αφορά στην Κοινωνική Διαχείριση, τα κίνητρα (εσωτερικά ή εξωτερικά) δεν φαίνεται να συνάδουν με την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων για τις μικρές επιχειρήσεις, ενώ για τις μεσαίες επιχειρήσεις επιβεβαιώνεται και πάλι η αυξημένη σημασία των εσωτερικών έναντι των εξωτερικών κινήτρων. Τέλος, σε ότι αφορά τις μεγάλες επιχειρήσεις, αποτελεί χαρακτηριστικό αποτέλεσμα της παρούσας μελέτης ότι μόνον τα εσωτερικά κίνητρα αποτελούν ισχυρό προσδιοριστικό παράγοντα του επιπέδου Κοινωνικής Διαχείρισης.

### **4. Ο ρόλος των Εμποδίων ως προς την Αειφορία**

Σε αντιστοιχία με τα κίνητρα που υποκινούν τις επιχειρήσεις προς την κατεύθυνση της υιοθέτησης πλαισίων Αειφορίας, η παρούσα μελέτη εξετάζει και το ρόλο των ανασταλτικών παραγόντων, ή αλλιώς Εμποδίων.

Τα αποτελέσματα των ελέγχων που πραγματοποιήθηκαν κάνουν σαφές ότι οι επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους, έρχονται αντιμέτωπες με συγκεκριμένους ανασταλτικούς παράγοντες οι οποίοι, εφόσον παρακαμφθούν ή πάψουν να υφίστανται, θα μπορούσαν να προσδώσουν μεγαλύτερη δυναμική στην υιοθέτηση πλαισίων Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης.



## **5. Η χρήση Προτύπων & Εργαλείων για την ανάπτυξη Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών Αειφορίας**

Τα αποτελέσματα της έρευνας τεκμηριώνουν ότι η χρήση Προτύπων και Εργαλείων πράγματι οδηγεί στην ανάπτυξη τέτοιων πρακτικών (τόσο Περιβαλλοντικών όσο και Κοινωνικών) σε ότι αφορά όμως στις μεγάλες επιχειρήσεις. Αντίθετα, σε ότι αφορά στις μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις, τα αποτελέσματα τεκμηριώνουν μεν τη χρησιμότητα Προτύπων & Εργαλείων ως προς την εφαρμογή Περιβαλλοντικών Πρακτικών Αειφορίας, δεν μπορούν όμως να τεκμηριώσουν την αντίστοιχη συσχέτιση με την εφαρμογή Κοινωνικών Πρακτικών.

## **6. Η συσχέτιση μεταξύ πλαισίου Αειφορίας και αντίστοιχων Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών**

Τα αποτελέσματα των σχετικών ελέγχων κατέδειξαν ότι η Περιβαλλοντική και η Κοινωνική Διαχείριση εφαρμόζεται παράλληλα με τις αντίστοιχες Περιβαλλοντικές ή Κοινωνικές Πρακτικές τόσο στο σύνολο του δείγματος όσο και στις επιμέρους κατηγορίες μεγέθους επιχειρήσεων, με ιδιαίτερα αυξημένους συντελεστές συσχέτισης.

### **8.5.1 Αναθεώρηση του Λειτουργικού Πλαισίου Αειφορίας (ΛΠΑ)**

Στην παρούσα ενότητα γίνεται συζήτηση για τις βασικές παραμέτρους-μεταβλητές που είχαν προκύψει από την μελέτη της βιβλιογραφίας ώστε τελικά να γίνει συζήτηση για αν ορισμένες πρέπει να αφαιρεθούν από το ΛΠΑ ή όχι.

Αναφορικά με την **Κοινωνική Διαχείριση** οι βασικές παράμετροι που είχαν αρχικά προκύψει από την βιβλιογραφική έρευνα και μπορούν να επηρεάσουν το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης το οποίο μπορεί να φτάσει μία επιχείρηση είναι:

- το επίπεδο γνώσης της επιχείρησης σε θέματα αειφορίας: Βασικός παράγοντας σύμφωνα με τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας και θα συμπεριληφθεί στην αναθεώρηση του ΛΠΑ

- τα κίνητρα για εφαρμογή κοινωνικών πρακτικών: Βασικός παράγοντας, τουλάχιστον για επιχειρήσεις και οργανισμούς ορισμένου μεγέθους, οπότε πρέπει να συμπεριληφθεί στην αναθεώρηση του ΛΠΑ
- το επίπεδο αντίληψης: Μεταβλητή η οποία πρέπει να αφαιρεθεί καθώς από την έρευνα προέκυψε ότι η Γνώση είναι σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας για την Αειφορία ενώ η αντίληψη των επιχειρήσεων για την αειφορία και για τις επιδόσεις τους, μπορεί να έχει σαν συνέπεια εμπόδια ή να είναι κίνητρο για την εφαρμογή των κοινωνικών και περιβαλλοντικών πρακτικών.
- τα διάφορα διαθέσιμα εργαλεία και πρότυπα για την κοινωνική διαχείριση: Βασικός παράγοντας σύμφωνα με τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας και θα συμπεριληφθεί στην αναθεώρηση του ΛΠΑ
- τα εμπόδια για την εφαρμογή κοινωνικής διαχείρισης: Βασικός παράγοντας, διαφορετικός για επιχειρήσεις και οργανισμούς ορισμένου μεγέθους, οπότε πρέπει να συμπεριληφθεί στην αναθεώρηση του ΛΠΑ
- το μέγεθος επιχείρησης: Το μέγεθος της επιχείρησης έχει ήδη συζητηθεί αρκετά στο θεωρητικό κομμάτι της εργασίας. Με το μέγεθος των επιχειρήσεων επίσης εννοείται και εντοπίζεται η διαθεσιμότητα των πόρων για κοινωνικές δράσεις και πρακτικές. Έτσι για παράδειγμα μία επιχείρηση η οποία είναι μεγάλη θεωρητικά, έχει και πιο πολλούς πόρους διαθέσιμους (χρηματικούς ή ανθρώπινους) (Collins et al., 2010). Το μέγεθος έχει επιλεχθεί ως η διαμεσολαβητική μεταβλητή που εξετάστηκε (τόσο σε όρους αριθμού εργαζομένων όσο και συνολικού κύκλου εργασιών) και υπό αυτό το πρίσμα έχουν γίνει όλες οι αναλύσεις και οι ερμηνείες των ευρημάτων της εμπειρικής έρευνας.

Οι παραπάνω παράγοντες μπορούν να παρασταθούν σαν μεταβλητές οι οποίες μπορεί να λειτουργούν συνεργατικά ή ανταγωνιστικά στο μοντέλο κοινωνικής διαχείρισης των επιχειρήσεων.



Σχήμα 8-1 – Αναθεωρημένο μοντέλο Κοινωνικής Διαχείρισης

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

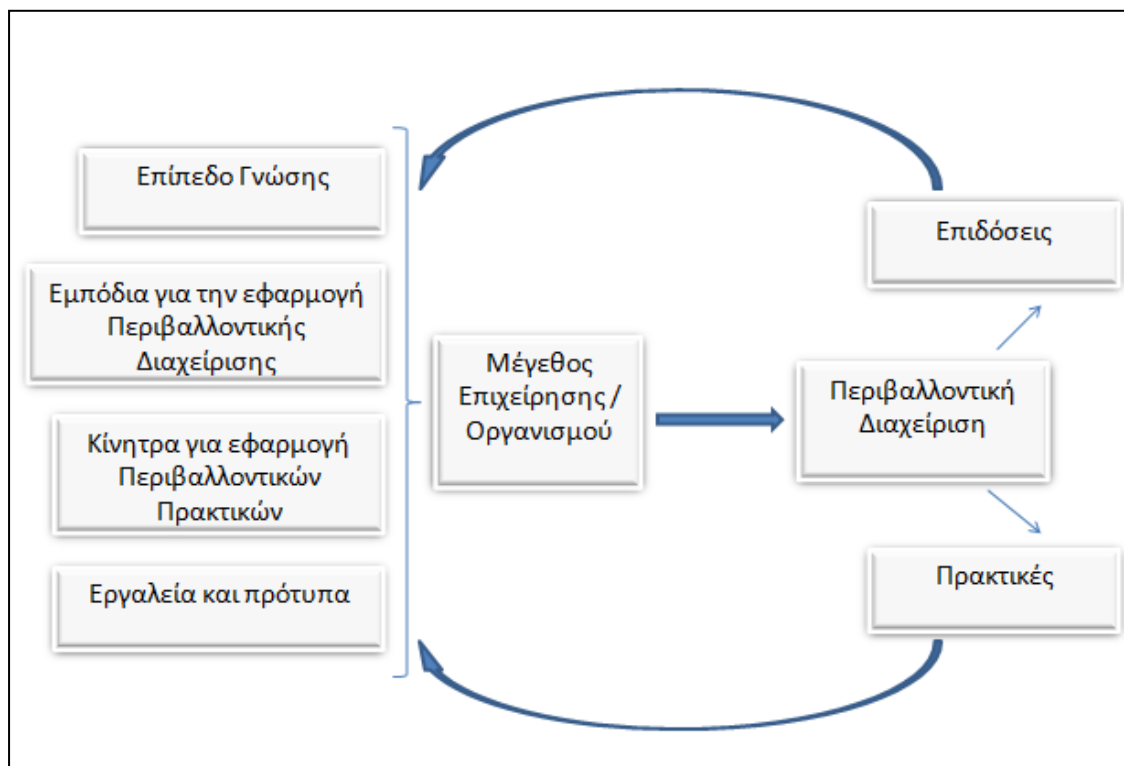
Οι επιδόσεις, δηλαδή τα αποτελέσματα, και οι πρακτικές, έχουν ένα σύνδεσμο ανάδρασης με θεμελιώδεις παραμέτρους, όπου ουσιαστικά εννοείται ότι οι καλές επιδόσεις μπορούν να δώσουν παραπάνω κίνητρα στην επιχείρηση για εφαρμογή κοινωνικών πρακτικών, να βελτιώσουν το επίπεδο γνώσης για τα θέματα αειφορίας και φυσικά να μειώσουν τις αντιδράσεις και τα εμπόδια για την εφαρμογή κοινωνικής διαχείρισης.

Επίσης οι καλές και επιτυχημένες πρακτικές μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να βελτιωθεί οργανωσιακά, παραδείγματος χάριν με μικρές αλλαγές στη δομή, την αποτελεσματικότητα όσον αφορά την αειφορία, το επίπεδο γνώσης το οποίο θα μεταφερθεί και στους νέους συναδέλφους, και γενικά θα αρχίσει να γίνεται μία στροφή της επιχείρησης προς την αειφορία.

Η ανάδραση πραγματοποιείται αναφορικά με τις επιδόσεις, τα αποτελέσματα και τις πετυχημένες ή όχι πρακτικές της επιχείρησης.

Αναφορικά με την **Περιβαλλοντική Διαχείριση**, οι βασικές παράμετροι που φάνηκε από την εμπειρική έρευνα να μπορούν να επηρεάσουν το επίπεδο Περιβαλλοντικής

Διαχείρισης το οποίο μπορεί να φτάσει μία επιχείρηση, είναι ανάλογοι με τις παραμέτρους οι οποίες αναφέρθηκαν και παραπάνω, για την Κοινωνική Διαχείριση και δεν χρειάζεται να τους επαναλάβουμε. Πρακτικά, τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαιώνουν τις σύγχρονες τάσεις τόσο της διεθνούς επιστημονικής βιβλιογραφίας, όσο και των κατευθύνσεων των διεθνών οργανισμών και των προτύπων, για ολιστική αντιμετώπιση και αλληλεπίδραση των τριών πυλώνων της αειφορίας και της αειφορικής διαχείρισης και διακυβέρνησης (οικονομία, κοινωνία, περιβάλλον). Συνοπτικά μπορούμε να παρουσιάσουμε το βασικό μοντέλο της περιβαλλοντικής διαχείρισης στην παρακάτω εικόνα:



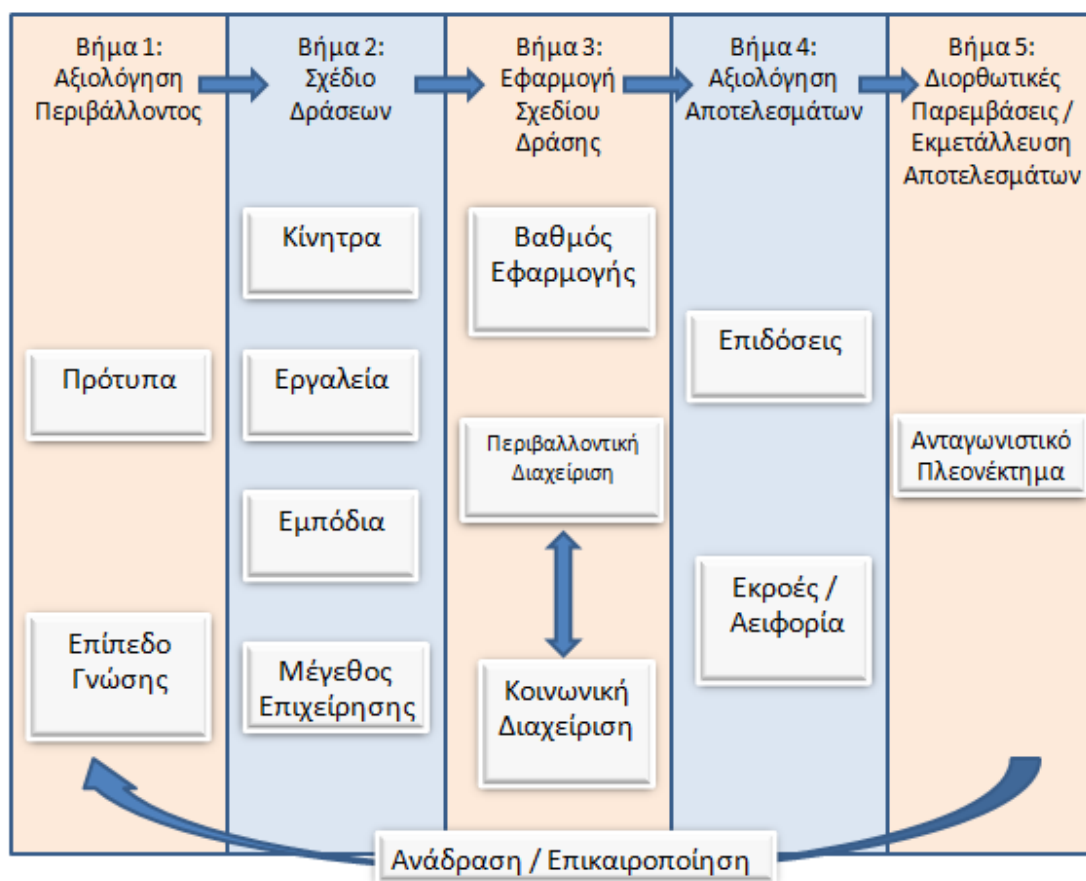
Σχήμα 8-2 – Αναθεωρημένο μοντέλο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

### 8.5.2 Αναθεώρηση της πρότασης για το συνδυαστικό μοντέλο

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζεται η αναθεωρημένη πρόταση πέντε βημάτων η οποία κλείνει με μία ανάδραση, από το 5ο προς το 1ο βήμα, με σκοπό την

επανάληψη του και τη συνεχή βελτίωση του επιδιωκόμενου αποτελέσματος δηλαδή της αειφορίας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης/οργανισμού.



Σχήμα 8-3 – Αναθεωρημένο συνδυαστικό Μοντέλο Πέντε Βημάτων για Κοινωνική και Περιβαλλοντική Διαχείριση

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Μία παρουσίαση και ερμηνεία των πέντε βημάτων είναι η εξής:

Στο πρώτο βήμα, στην αξιολόγηση του περιβάλλοντος, αξιολογούνται οι πόροι της επιχείρησης και κυρίως οι άυλοι, όπως επίπεδο γνώσης για την αειφορία, τα

διάφορα πρότυπα τα οποία υπάρχουν διαθέσιμα στο περιβάλλον της επιχείρησης ή στο εξωτερικό της περιβάλλον.

Στο δεύτερο βήμα, το Plan, ακολουθείται ο σχεδιασμός των δράσεων ανάλογα με τα κίνητρα της επιχείρησης, τόσο τα εσωτερικά (δηλαδή τις φιλοδοξίες της επιχείρησης για δράση), όσο και τα εξωτερικά (δηλαδή την πίεση από πελάτες και τους υπόλοιπους stakeholders για περιβαλλοντική και κοινωνική δράση). Επίσης για την κατάλληλη ανάπτυξη του σχεδιασμού, λαμβάνονται υπόψη τα διαθέσιμα εργαλεία όπως επίσης και τα διάφορα εμπόδια από τη μεριά της επιχείρησης για να αναλάβει περιβαλλοντική και κοινωνική δράση. Σε αυτό το βήμα επίσης θέτονται οι στόχοι τους οποίους φιλοδοξεί να πετύχει η επιχείρηση με τα συγκεκριμένα σχέδια και καθορίζονται τα μέτρα επιτυχίας των στόχων, είτε σε απόλυτες τιμές είτε σε δείκτες ποσοτικούς και ποιοτικούς. Σε αυτό το βήμα μετακινήθηκε και η μεταβλητή «μέγεθος της επιχείρησης», που συμπεριλαμβάνει και τους διαθέσιμους πόρους για περιβαλλοντική και κοινωνική διαχείριση και για την αειφορία γενικότερα. Αυτή η μετακίνηση της μεταβλητής κρίθηκε ως ορθή, αφού το μέγεθος της επιχείρησης/οργανισμού είναι μια διαμεσολαβητική μεταβλητή για την παρούσα έρευνα υπό το πρίσμα της οποίας έχουν γίνει όλες οι αναλύσεις και συσχετίσεις με τις έννοιες «κοινωνική διαχείριση» και «περιβαλλοντική διαχείριση».

Στο τρίτο βήμα πραγματοποιείται η εφαρμογή του σχεδίου δράσης, το οποίο προκρίθηκε στο δεύτερο βήμα, με μεταβλητές όπως βαθμός εφαρμογής, η ένταση και η κατεύθυνση. Ειδικότερα οι δύο διαστάσεις, περιβαλλοντική διαχείριση και κοινωνική διαχείριση είναι τα ζητούμενα και όπως φάνηκε και από την εμπειρική έρευνα, αλληλοσυνδέονται και τροφοδοτούν η μια την άλλη. Δηλαδή δύσκολα θα τις βρούμε χωριστά. Σε αυτό το βήμα γίνονται στοχευμένες δράσεις και άλλες ενέργειες που αφορούν την ολοκληρωμένη κοινωνική και περιβαλλοντική διαχείριση.

Στο τέταρτο βήμα, την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, ουσιαστικά έχουμε την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των δράσεων, όπου καταγράφονται σε πυλώνες οι συγκεκριμένες επιδόσεις έτσι όπως προσδιορίστηκαν στο Βήμα 2 κατά τον σχεδιασμό των δράσεων με εργαλεία όπως δείκτες κλειδιά ή άλλα προσφορά μέσα ανάλογα με την περίπτωση.

Στο πέμπτο και τελευταίο βήμα, στην περίπτωση που όλα βαίνουν σύμφωνα με το σχεδιασμό, τα θετικά αποτελέσματα μπορούν αν δώσουν την ευκαιρία για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Υπάρχει περίπτωση αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να μην είναι διατηρήσιμο. Θα πρέπει όμως να είναι συγκριτικό έναντι των ανταγωνιστών, δηλαδή σχετικά βραχυπρόθεσμο, και η διαδικασία να επαναλαμβάνεται από το βήμα 1 μέχρι το βήμα 5 με σκοπό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να μεταμορφωθεί από συγκριτικό σε διατηρήσιμο. Σε κάθε περίπτωση, η ανάδραση πραγματοποιείται από το βήμα 5 στο βήμα 1, την αξιολόγηση του περιβάλλοντος, με σκοπό τη διόρθωση τυχόν αδυναμιών και την επικαιροποίηση των σχεδίων δράσης, σύμφωνα με τις αλλαγές του περιβάλλοντος (όπως για παράδειγμα σε μία πιθανή αναθεώρηση των προτύπων).

---

## Κεφάλαιο 9

---

### *9 Συμπεράσματα*

---



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το παρόν αποτελεί το τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας διατριβής και παρουσιάζει τα κύρια ευρήματα και συμπεράσματα, τα οποία συνοψίζονται και σχολιάζονται. Αρχικά, παρατίθενται τα κύρια σημεία του κάθε κεφαλαίου με σκοπό την επισήμανση της επιστημονικής συνεισφοράς της μελέτης. Στη συνέχεια, καταγράφονται με συνοπτικό τρόπο τα σημαντικά ευρήματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, καθώς και οι αντίστοιχοι περιορισμοί, ενώ το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση.

### **9.1 Συνοπτική παρουσίαση της μελέτης**

#### 9.1.1 Σύνοψη υπόβαθρου και στόχων διατριβής

Οι περιβαλλοντικές προκλήσεις που έχουν παρατηρηθεί τα τελευταία χρόνια σε συνδυασμό με τις εμφανείς αλλαγές κλίματος, έχουν αποδοθεί από την πλειοψηφία της διεθνούς επιστημονικής κοινότητας και των διεθνών οργανώσεων στο σύγχρονο τρόπο ζωής και τη βιομηχανική δραστηριότητα των επιχειρήσεων. Αυτό, σε συνδυασμό με τη μεγάλη οικονομική κρίση της προηγούμενης δεκαετίας, η οποία είχε σαφείς κοινωνικές προεκτάσεις, οδήγησαν στον επιχειρηματικό κόσμο στην ακόμη μεγαλύτερη ανάληψη πρωτοβουλιών για την προσέγγιση της έννοιας της βιωσιμότητας και της αειφορίας. Η επιστημονική βιβλιογραφία της τελευταίας εικοσαετίας επιδόθηκε με ζήλο στην προσέγγιση της έννοιας της βιωσιμότητας (βλ. Καρβούνης & Γεωργακέλλος, 2003), ενώ οι διεθνείς οργανισμοί όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση και Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών ενθάρρυναν την ανάπτυξη πολιτικών, κατευθύνσεων και οδηγιών για συγκεκριμένους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι 17 στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης του ΟΗΕ, που περιλαμβάνουν ένα άθροισμα περιβαλλοντικών και κοινωνικών στόχων προς όλους τους οργανισμούς, οι οποίοι αποτέλεσαν ένα κράμα περιβαλλοντικής και κοινωνικής διάστασης με στόχο την αειφορία.

Εκτός όμως από τις οδηγίες και τις παραινέσεις των ακαδημαϊκών των διεθνών οργανισμών, η στροφή των επιχειρήσεων προς τη βιωσιμότητα και την υιοθέτηση αρχών αειφορίας καθορίστηκε επίσης από τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από την αειφορική τους δράση (βλ. Καρβούνης & Γεωργακέλλος, 2003). Για το λόγο αυτό, οι περισσότερες σύγχρονες επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως βιομηχανίας και κλάδου στον οποίο συμμετέχουν, έχουν εντάξει τις αρχές της περιβαλλοντικής και κοινωνικής βιωσιμότητας στις ευρύτερες στρατηγικές τους. Συνεπώς, η μελέτη του τρόπου με τον οποίο οι οργανισμοί αντιλαμβάνονται και ενσωματώνουν τις αρχές, τους παράγοντες, τα εργαλεία αειφορίας, τόσο στη μακροπρόθεσμη στρατηγική τους, όσο και στην καθημερινή τους πρακτική, αποτελεί ένα σύγχρονο και ενδιαφέρον επιστημονικό αντικείμενο.

Μέσω της παρούσας διατριβής έγινε η προσπάθεια ανάδειξης του ρόλου και της αξίας της αειφορίας για τις επιχειρήσεις, με έμφαση στους παράγοντες και στις πρακτικές αειφορίας. Ταυτόχρονα διερευνήθηκε η πολυπλοκότητα της περιβαλλοντικής κοινωνικής διαχείρισης για τους οργανισμούς. Επίσης, η παρούσα διατριβή είχε ως σκοπό να διερευνήσει τις σχέσεις και τον επηρεασμό των επιχειρήσεων από τα διαθέσιμα πρότυπα και εργαλεία, καθώς και τη συμβολή των κινήτρων και εμποδίων υιοθέτησης και ενσωμάτωσης πρακτικών διαχείρισης της αειφορίας, τα οποία προκύπτουν από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Ως τελική εκροή, η παρούσα διατριβή στόχευσε στην ανάπτυξη ενός καινοτόμου εννοιολογικού μοντέλου διαχείρισης της αειφορίας εντός των οργανισμών, το οποίο μπορεί να δώσει τη δυνατότητα κατανόησης των διαδικασιών, της ανάπτυξης στρατηγικών και της ενσωμάτωσης πρακτικών αειφορίας με σκοπό την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό το εννοιολογικό υπόδειγμα προσεγγίστηκε με τη μορφή λειτουργικού πλαισίου αειφορίας για τις επιχειρήσεις, το οποίο παρουσιάζει μεγάλη ευελιξία για την ευκολία προσαρμογής και υιοθέτησης, ενώ ταυτόχρονα δίνει την ευκαιρία στους οργανισμούς να αξιολογήσουν το σημείο στο οποίο βρίσκονται και τη διαδρομή που θέλουν να ακολουθήσουν ώστε να πετύχουν τους στόχους αειφορίας που έχουν θέσει.

Η παρούσα διατριβή προσέγγισε την έννοια της αειφορίας μέσα από τις εννέα βασικές αρχές που αναπτύχθηκαν και καθιερώθηκαν στη Διεθνή βιβλιογραφία, δηλαδή την Ηθική, τη Διακυβέρνηση, τη Διαφάνεια, τις Επιχειρηματικές Σχέσεις, την Οικονομική Απόδοση, τη Συμμετοχή της Κοινότητας / Οικονομική Ανάπτυξη, τις Αξίες Προϊόντων και Υπηρεσιών, τις Πρακτικές Απασχόλησης και Προστασία του Περιβάλλοντος (βλ. Furman, 2009). Αντίστοιχα, η βιώσιμη ανάπτυξη προσεγγίστηκε μέσα από το πρίσμα της σύγχρονης αντίληψης των πυλώνων αειφορίας, οικονομία, κοινωνία και περιβάλλον, και τους 17 στόχους που υποδεικνύει η πιο πρόσφατη Λίστα των Ηνωμένων Εθνών, από κοινού με τις αρχές και τις κατευθύνσεις που υποδεικνύουν τα σύγχρονα διεθνή πρότυπα [βλ. § 2.6-2.7]. Καθώς η παρούσα μελέτη ασχολείται πρωτίστως με την κατάσταση της ελληνικής πραγματικότητας, παρουσιάστηκαν στοιχεία από προηγούμενες μελέτες που πραγματοποιήθηκαν σε δείγμα ελληνικών επιχειρήσεων για τον εντοπισμό της αειφόρου δράσης, της υιοθέτησης των αντίστοιχων διεθνών προτύπων αλλά και την ανάδειξη των δυσκολιών που αντιμετωπίζουν - ιδιαίτερα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις- στην προσπάθεια να συμπορευτούν με τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης [βλ. § 2.8].

### 9.1.2 Σύνοψη κύριων εννοιών

Σύμφωνα με την ανάλυση της βιβλιογραφίας που προηγήθηκε, τα πρότυπα συστήματα διοίκησης και τα εργαλεία περιβαλλοντικής και οικονομικής διαχείρισης, προσπάθησαν να υποστηρίξουν τις πρωτοβουλίες των επιχειρήσεων με κατεύθυνση την αειφορία. Συγκεκριμένα, αναπτύχθηκαν ένα πλήθος δεικτών ως εργαλεία για μέτρηση επιδόσεων και χάραξη πολιτικής σε θέματα περιβάλλοντος, οικονομίας, κοινωνίας και τεχνολογικής ανάπτυξης. Σημαντικό ρόλο έπαιξαν επίσης οι κατευθυντήριες γραμμές GRI στην υποβολή ετήσιων εκθέσεων υπευθυνότητας των επιχειρήσεων. Με αυτό τον τρόπο, έγινε η προσπάθεια ενημέρωσης αλλά και εμπλοκής όλων των ενδιαφερόμενων μερών των οργανισμών, μέσα από μια πιο σαφή ερμηνεία της βιωσιμότητας, στη βάση μιας προσέγγισης TBL. Αντίστοιχα, τα τελευταία χρόνια, οι διαδικασίες αξιολόγησης βιωσιμότητας εμπλουτίστηκαν από ένα πλήθος εργαλείων, για την καλύτερη παρακολούθηση, μέτρηση και καταγραφή των αποτελεσμάτων.

Οι προσεγγίσεις της Βιώσιμης Κατανάλωσης και Παραγωγής (SCP) και της ανάπτυξης βιώσιμων προϊόντων και υπηρεσιών (SPSD) ενθάρρυναν σημαντικά τη μεγιστοποίηση της βιωσιμότητας (περιβαλλοντικής, κοινωνικής και οικονομικής), χωρίς να εστιάζονται απαραίτητα σε συγκεκριμένες στρατηγικές, γεγονός που παρείχε την απαιτούμενη ελευθερία στους οργανισμούς να αναπτύξουν τους δικούς τους τρόπους βιώσιμης δράσης και ανάπτυξης. Ωστόσο, οι προσεγγίσεις αυτές καθοδηγούνται από ξεκάθαρους στόχους και αρχές, όπως είναι ο εντοπισμός, η αξιολόγηση και η εφαρμογή των επιλογών για την ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στην ανάπτυξη προϊόντων ή/και υπηρεσιών και η παροχή προϊόντων και υπηρεσιών που να είναι βιώσιμα (σε περιβαλλοντικούς, κοινωνικούς και οικονομικούς όρους), διατηρώντας πάντα την απαιτούμενη λειτουργικότητα και τα κριτήρια ποιότητας (βλ. Maxwell et al., 2006).

Μια άλλη αντίστοιχη πρωτοβουλία αειφορικής λειτουργίας είναι το ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης (IMS), που περιλαμβάνει ένα πλήθος αρχών μέσα από τα δημοφιλή πρότυπα συστήματα διαχείρισης για την ποιότητα (ISO 9001), το περιβάλλον (ISO 14001, EMAS), την ικανοποίηση πελατών (ISO 10001), τη διαχείριση κινδύνου (ISO 31000), τη διασφάλιση βιωσιμότητας (AA1000), την εταιρική (ISO 2600) και την κοινωνική ευθύνη (SA 8000) των οργανισμών (βλ. Asif et al., 2011).

Η ανάπτυξη προτύπων, είτε εστιασμένων στις διαδικασίες είτε στα προϊόντα, σε συνδυασμό με το αντίστοιχα εργαλεία διαχείρισης, έδωσαν στη διαθεσιμότητα των οργανισμών έναν μεγάλο αριθμό από δείκτες για τη μέτρηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους σε θέματα αειφορίας. Καθοριστικό ρόλο σε όλα τα στάδια αυτής της διαδικασίας έπαιξε το Global Reporting Initiative (GRI), αποτελώντας μία παγκόσμια προσπάθεια για τη δημιουργία ενός πλαισίου αναφοράς για τις οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιδόσεις από όλους τους οργανισμούς.

Μέσα από την ανασκόπηση της διεθνούς αρθρογραφίας εντοπίστηκε ομοφωνία αναφορικά με τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν για τους οργανισμούς από την αξιοποίηση εργαλείων και προτύπων κοινωνικής και περιβαλλοντικής διαχείρισης.

Σε αυτά περιλαμβάνονται: η μείωση του κόστους και του κινδύνου από την περιβαλλοντική, προληπτική δράση και το κατώτατο όριο κοινωνικής απόδοσης, η ανάπτυξη της φήμης και της νομιμότητας απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη και η συνεργατική δημιουργία αξίας μέσω της εκμετάλλευσης ευκαιριών που συμβιβάζουν τις διαφορετικές απαιτήσεις των ενδιαφερομένων [βλ. § 3.6-3.7].

Σε ότι αφορά το κομμάτι των κινήτρων για την αειφορική λειτουργία των επιχειρήσεων, η βιβλιογραφία που αναλύθηκε παρουσιάζει ένα πλήθος λόγων για τους οποίους ένας οργανισμός ενθαρρύνεται να στραφεί εκεί προκειμένου να αποκτήσει σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (βλ. Καρβούνης & Γεωργακέλλος, 2003; Glavopoulos, Bersimis, Georgakellos & Sfakianakis, 2014; Carroll & Shabana, 2010; Idowu et al., 2013; Doda, 2015; Ashwin Kumar et al., 2016). Οι προηγούμενες έρευνες έχουν ήδη εντοπίσει τα τέσσερα βασικά συστήματα τα οποία μπορούν να επηρεάσουν μία επιχείρηση να ακολουθήσει και να ενθαρρύνει πρωτοβουλίες αειφορίας, τα οποία χωρίζονται στο σύστημα της αγοράς, στο πολιτικό-θεσμικό σύστημα, στο επιστημονικό σύστημα και στο κοινωνικό σύστημα. Ταυτόχρονα, όσο η έννοια της βιωσιμότητας γίνεται όλο και πιο δημοφιλής στους καταναλωτές, εξαιτίας της ανάγκης λήψης σημαντικών μέτρων για την προστασία του περιβάλλοντος και της κοινωνίας, το αγοραστικό κοινό απαιτεί από τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν συστήματα λογοδοσίας για τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν, ώστε να αποδείξουν ότι συμβαδίζουν με αυτή τη σύγχρονη τάση [βλ. § 3.8.2].

Είναι σημαντικό όμως να τονιστεί το γεγονός ότι η κινητοποίηση των οργανισμών προς μια πιο αειφορική λειτουργία, όπως είναι για παράδειγμα η υιοθέτηση προτύπων διαχείρισης εξαρτάται σημαντικά από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται, καθώς και από την ευρύτερη επιχειρηματική τους δραστηριότητα, όπως έχουν δείξει προηγούμενες μελέτες. Το ίδιο ισχύει και για το μέγεθος των επιχειρήσεων, με την συμπεριφορά των μεγάλων οργανισμών να διαφοροποιείται από αυτή των μικρομεσαίων, κυρίως λόγω των διαθέσιμων πόρων και της νομοθεσίας (Lagodimos et al., 2007). Στη βιβλιογραφία εντοπίστηκε επίσης ότι τα κίνητρά διαχωρίζονται σε εσωτερικά και εξωτερικά, ανάλογα με το ποιος τα

προκαλεί. Έτσι, στα εσωτερικά κίνητρα εμπίπτουν οι οικονομικές ευκαιρίες και οι ηθικές αξίες της επιχείρησης, ενώ στα εξωτερικά περιλαμβάνονται κίνητρα που προκαλούνται από τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη του περιβάλλοντος των οργανισμών, όπως είναι η νομοθεσία, οι απαιτήσεις από πελάτες και η είσοδος σε διεθνείς αγορές [βλ. § 3.8.4].

Στον αντίποδα, η βιβλιογραφική ανασκόπηση παρουσίασε και τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στην εφαρμογή περιβαλλοντικών και κοινωνικών πρακτικών. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι υιοθέτηση ενός κατάλληλου συστήματος διαχείρισης αειφορίας είναι πολύ πιθανό να λειτουργήσει ανασταλτικά και όχι υποστηρικτικά για την αειφορική λειτουργία της επιχείρησης, υποστηρίζοντας τη σημαντικότητα της κατάλληλης επιλογής συστήματος από τους οργανισμούς, στοιχείο επάνω στο οποίο βασίστηκε η ανάπτυξη της παρούσας διατριβής.

Στην ίδια κατεύθυνση μπορεί να επηρεάσει και το πλαίσιο ενσωμάτωσης των αρχών αειφορίας, δηλαδή το πώς μεταφράζονται οι γενικές αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης σε επιχειρηματική πρακτική, καθώς η αειφορία δε θεωρείται ως απλή «προσθήκη» αλλά ενσωματώνεται συστηματικά σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες του οργανισμού. Εμπόδιο προκαλείται επίσης από τις αδυναμίες των μοντέλων Business Process Management, καθώς δομούνται από μεμονωμένα στοιχεία που επικεντρώνονται περιοριστικά στη βελτίωση μιας, ενιαίας διαδικασίας. Από την άλλη, εντοπίζεται η άποψη ότι οι λόγοι για τους οποίους μία εταιρεία δε σχετίζεται τόσο με την ενσωμάτωση συστημάτων διαχείρισης ή τη συμβατότητά τους, έχει να κάνει με τις αρχές και τις αξίες της ίδιας της εταιρείας (Chountalas & Teraskoualos, 2018).

Άλλου είδους εμπόδια που έχουν εντοπιστεί από τη διεθνή βιβλιογραφία αναφορικά με την περιβαλλοντική διαχείριση είναι το κόστος εφαρμογής συστημάτων διαχείρισης και υιοθέτησης πιστοποίησης, όπως επίσης και τα ζητήματα οργανωσιακής κουλτούρας και ασάφειας σχετικά με τη διαδικασία υλοποίησης, ιδιαίτερα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις [βλ. § 3.9.3]. Για το κομμάτι της κοινωνικής διάστασης, εμπόδια συναντώνται τόσο από την αγορά,

δηλαδή τους καταναλωτές και τα ενδιαφερόμενα μέρη, όσο και από την ίδια την επιχείρηση, ιδιαίτερα σε θέματα κόστους και περιορισμένων δυνατοτήτων εφαρμογής σε παραγωγούς μικρής κλίμακας. Ως γενικότερο συμπέρασμα, το κόστος και οι οργανωσιακές δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις αποτελούν την πηγή των εμποδίων υιοθέτησης και εφαρμογής αειφορικής διαχείρισης.

Στην ανάλυση της βιβλιογραφίας που προηγήθηκε έγινε εκτενής αναφορά για τις διάφορες επιλογές πρακτικών βιωσιμότητας που έχουν στη διάθεσή τους οι επιχειρήσεις. Το όφελος από την υιοθέτηση των πρακτικών θεωρείται πλέον τεκμηριωμένο από τη βιβλιογραφία των τελευταίων δύο δεκαετιών, με το ενδιαφέρον να στρέφεται πλέον στους τρόπους μέτρησης και αξιολόγησης των επιδόσεων και της αποτελεσματικότητας εφαρμογής αυτών των πρακτικών, ακολουθώντας την έννοια του "Triple Bottom Line" της βιώσιμης ανάπτυξης. Τα παραδείγματα περιβαλλοντικών πρακτικών που αναφέρθηκαν στην ανάλυση της βιβλιογραφίας αναφέρονται σε ζητήματα όπως η κατανάλωση ενέργειας, η συνολική κατανάλωση νερού, οι εκπομπές αερίων θερμοκηπίου και άλλων ρύπων (αποτύπωμα άνθρακα), τα απόβλητα, η κατανάλωση χαρτιού, καθώς και τα επαγγελματικά ταξίδια. Αντίστοιχα και σε αυτό το σημείο οι μεγάλες σε μέγεθος επιχειρήσεις είναι περισσότερο δραστήριες στην ενσωμάτωση των πρακτικών βιωσιμότητας, καθώς οι ίδιες αναφέρουν ότι το μεγαλύτερο κέρδος από την εφαρμογή των πρακτικών αυτών είναι η θετική φήμη γύρω από την επιχείρηση και η ενίσχυση της επωνυμίας. Επίσης, συζητήθηκε η ενδεχόμενη θετική συμβολή της τεχνολογίας σε σχέση με τις περιβαλλοντικές πρακτικές που αφορούν τη μείωση κατανάλωσης πόρων και εκπομπής ρύπων [βλ. § 4.2, βλ. Glavoroulos, Bersimis, Georgakellos & Sfakianakis, 2014; Tachmitzaki, Didaskalou & Georgakellos, 2019].

Οι αντίστοιχες πρακτικές για την κοινωνική διάσταση επικεντρώνονται σε θέματα όπως το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων, θέματα κοινωνικής συνοχής, οικονομικής ευημερίας και ανισοτήτων, εμπλοκή όλων των ενδιαφερόμενων μερών σε θέματα επικοινωνίας και λήψης αποφάσεων και στη συνολική συμβολή των οικονομικών επιδόσεων και της ευημερίας μιας περιοχής. Καταγράφηκε ότι και στο θέμα της κοινωνικής βιωσιμότητας η τεχνολογία θα μπορούσε να παίξει έναν

καθοριστικό θετικό ρόλο [βλ. § 4.3]. Σύνομη αναφορά έγινε επίσης στις οικονομικές πρακτικές για την κάλυψη των τριών πυλώνων αειφορίας, του περιβάλλοντος, της κοινωνίας και της οικονομίας.

### 9.1.3 Υφιστάμενα λειτουργικά πλαίσια αειφορίας

Αν και οι επιχειρήσεις εστιάζουν στη βιωσιμότητα με πολύ διαφορετικούς τρόπους, όλα τα λειτουργικά πλαίσια που καταγράφηκαν και αναλύθηκαν στην παρούσα διατριβή αντιμετωπίζουν μεθοδικά τις στρατηγικές, τις επιχειρησιακές και τις συνεργατικές απαιτήσεις, καθώς και τις απαιτήσεις διακυβέρνησης. Τα συστήματα διαχείρισης διευκολύνουν τις επιχειρήσεις στην προώθηση ορθών πρακτικών που αποτελούν βασικό μοχλό ανάπτυξης της βιωσιμότητας, ενώ υιοθετούνται όλο και περισσότερο από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Επίσης, το ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, μέσα στο οποίο οι επιχειρήσεις καλούνται να λάβουν αποφάσεις, οδηγεί σε δυσκολίες διαχείρισης της στρατηγικής τους, ενώ σύμφωνα με τα νέα δεδομένα, απαιτούνται νέα μέτρα για την αξιολόγηση του αντίκτυπου των στρατηγικών και των ενεργειών των επιχειρήσεων όσον αφορά στη βιωσιμότητά τους. Τα στοιχεία που απαιτούνται για την εφαρμογή ενός αποτελεσματικού προγράμματος βιωσιμότητας, περιλαμβάνουν σύμφωνα με τη βιβλιογραφία ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης βιωσιμότητας, ένα πλαίσιο για τη μέτρηση της απόδοσής της και ένα πρόγραμμα συνεχούς βελτίωσης.

Τα υφιστάμενα συστήματα και λειτουργικά πλαίσια αειφορίας που αναλύθηκαν στην παρούσα διατριβή περιλαμβάνουν στην πλειοψηφία τους τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών για αποτελεσματική περιβαλλοντική και κοινωνική διαχείριση. Επίσης, λαμβάνουν υπόψη τους συγκεκριμένα σημεία του εκάστοτε οργανισμού, εμφανίζοντας αδυναμίες στην καθολική εφαρμογή τους σε οργανισμούς με διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες, ένα εύρημα το οποίο έχει παρατηρηθεί στο παρελθόν για την περίπτωση των προτύπων. Από την παρουσίαση των διαφορετικών συστημάτων προκύπτει το συμπέρασμα ότι το καθένα έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ανάλογα με το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας, το μέγεθος της επιχείρησης, τα ενδιαφερόμενα μέρη και φυσικά τους στόχους βιωσιμότητας του εκάστοτε οργανισμού. Ο κάθε



οργανισμός μπορεί να επιλέξει το σύστημα διαχείρισης που θέλει να ακολουθήσει ανάλογα με τους στόχους αειφορίας που έχουν τεθεί.

Για την κάλυψη του μεγαλύτερου μέρους των διαφορετικών επιλογών που έχουν στα χέρια τους οι επιχειρήσεις προκειμένου να καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο σκοπεύουν να προσεγγίσουν τα ζητήματα διαχείρισης αειφορίας, στην παρούσα διατριβή παρουσιάστηκαν και αναλύθηκαν τα πιο δημοφιλή συστήματα και πλαίσια λειτουργίας που καταγράφονται στη διεθνή βιβλιογραφία. Καταγραφήκαν συστήματα που ασχολούνται με τις πιέσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, τη διαχείριση και αξιολόγηση του κύκλου ζωής του προϊόντος σε θέματα αειφορίας, τη συστηματική προσέγγιση διαχείρισης αειφορίας για τον προσδιορισμό της ικανότητας παραγωγής, το σύστημα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας και την κατανάλωση ενέργειας. Επίσης, παρουσιάστηκαν συστήματα που επικεντρώνονται στο μέγεθος της επιχείρησης, στην ανάλυση δυναμικών εντός και εκτός επιχείρησης, στη βελτιστοποίηση διαδικασιών, στη διαχείριση ποιότητας, στην εταιρική υπευθυνότητα, στη λογοδοσία, στην εταιρική στρατηγική βιωσιμότητας και στην ανάληψη και διαχείριση κινδύνου.

Παρόλη την πληθώρα διαφορετικών προσεγγίσεων μέσω της ανάλυσης των συστημάτων εντοπίζεται, είτε αρκετά μεγάλη πολυπλοκότητα στην κατανόηση και λειτουργία τους, που είναι πιθανό να αποθαρρύνει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να τα υιοθετήσουν, είτε μια απλότητα που δύσκολα πηγαίνει σε βάθος, αδυνατώντας να συμπεριλάβει λεπτομέρειες που είναι πιθανό να επηρεάσουν σημαντικά τα αποτελέσματα αειφορίας.

Επιπλέον, μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση εντοπίστηκε η μεγάλη σημασία που έχουν τα κίνητρα που ωθούν τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν πρακτικές αειφορίας, καθώς και τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί στην προσπάθειά τους να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από την αειφορική τους δράση. Μπορεί κάποια από τα πλαίσια που αναλύθηκαν να εντάσσουν τα κίνητρα ή τα εμπόδια στο σύστημά τους, αλλά δεν εντοπίστηκε κάποιο που να τα συνδυάζει και μάλιστα υπό το πρίσμα του μεγέθους της επιχείρησης το οποίο, όπως υποστηρίχθηκε στη βιβλιογραφική επισκόπηση, αποτελεί καθοριστικότερο παράγοντα υιοθέτησης και εφαρμογής πρακτικών

αιεφορίας. Το επίπεδο γνώσης σε θέματα αιεφορίας, που είναι στενά συνδεμένο με την κουλτούρα, τις αρχές και τις αξίες του οργανισμού υπάρχει επίσης σε κάποια από τα υφιστάμενα πλαίσια, ωστόσο, επίσης δε συνδυάζεται με το μέγεθος της επιχείρησης. Ακόμη, το επίπεδο γνώσης σε θέματα αιεφορίας μπορεί να έχει στο παρελθόν συνδυαστεί με τα κίνητρα και τις πρακτικές, αλλά δεν έχει διασταυρωθεί με τα εμπόδια.

Με βάση τα παραπάνω, κρίνεται αναγκαία η ανάπτυξη ενός νέου λειτουργικού πλαισίου αιεφορικής δράσης, το οποίο να καλύπτει βασικά κενά των προηγούμενων και ταυτόχρονα να είναι και εύχρηστο, ώστε να μπορεί να υιοθετηθεί από τους οργανισμούς ανεξάρτητα από το μέγεθός τους.

#### 9.1.4 Νέο Λειτουργικό Πλαίσιο Αιεφορίας (ΛΠΑ)

Μετά την παράθεση και παρουσίαση των υφιστάμενων πλαισίων για την αιεφορία από προηγούμενους μελετητές, παρουσιάστηκε το προτεινόμενο λειτουργικό πλαίσιο αιεφορίας αυτής της διατριβής. Το Πλαίσιο αυτό βασίζεται στις αρχές των προηγούμενων και την υφιστάμενη βιβλιογραφία, προσπαθώντας να αναπτύξει μια καινοτόμο προσέγγιση διαχείρισης της αιεφορίας για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, λαμβάνοντας υπόψη το μέγεθος και τους διαθέσιμους πόρους τους.

Το πλαίσιο αυτό αναπτύχθηκε με βάση τους παράγοντες αιεφορίας που σύμφωνα με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, δύνανται να επηρεάσουν σημαντικά την περιβαλλοντική και κοινωνική διαχείριση των επιχειρήσεων. Αναπτύχθηκε μέσα από δύο διαφορετικά μοντέλα, ένα για την περιβαλλοντική και ένα για την κοινωνική διαχείριση [βλ. § 5.20].

Οι βασικοί παράγοντες που φαίνεται από την βιβλιογραφία να μπορούν να επηρεάσουν το επίπεδο Κοινωνικής Διαχείρισης το οποίο μπορεί να φτάσει μία επιχείρηση είναι:

- το επίπεδο γνώσης της επιχείρησης σε θέματα αιεφορίας
- τα κίνητρα για εφαρμογή κοινωνικών πρακτικών
- το επίπεδο αντίληψης της επιχείρησης σε θέματα αιεφορίας

- τα διάφορα διαθέσιμα εργαλεία και πρότυπα για την κοινωνική διαχείριση
- τα εμπόδια για την εφαρμογή κοινωνικής διαχείρισης
- το μέγεθος επιχείρησης

Αντίστοιχα, οι βασικοί παράγοντες που φαίνεται από την βιβλιογραφία να μπορούν να επηρεάσουν το επίπεδο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης το οποίο μπορεί να φτάσει μία επιχείρηση είναι:

- το επίπεδο γνώσης της επιχείρησης σε θέματα αειφορίας
- τα κίνητρα για εφαρμογή περιβαλλοντικών πρακτικών
- το επίπεδο αντίληψης της επιχείρησης σε θέματα αειφορίας
- τα διάφορα διαθέσιμα εργαλεία και πρότυπα για την περιβαλλοντική διαχείριση
- τα εμπόδια για την εφαρμογή περιβαλλοντικής διαχείρισης
- το μέγεθος επιχείρησης

Τα δύο διαφορετικά αυτά μοντέλα συνδυάστηκαν στη συνέχεια σε εννοιολογικό επίπεδο και αποδόθηκαν σε σύστημα αξιοποιώντας τα τέσσερα βήματα του κύκλου του Deming (plan-do-check-act), με σκοπό την απλούστερη απεικόνιση σε θεωρητικό επίπεδο, αλλά και ευκολότερη προσαρμογή του στο περιβάλλον μια επιχείρησης, που θα επιτρέψει την καλύτερη κατανόησή του από στελέχη και εργαζόμενους και συνεπώς την ταχύτερη υιοθέτησή του. Πρόκειται για μία πρόταση πέντε βημάτων η οποία κλείνει με μία ανάδραση, από το 5ο προς το 1ο βήμα, με σκοπό την επανάληψη του και τη συνεχή βελτίωση του επιδιωκόμενου αποτελέσματος δηλαδή της αειφορίας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης, μέσα από την ανάπτυξη και αξιοποίηση των κατάλληλων πρακτικών αειφορίας.

#### 9.1.5 Ανάπτυξη εμπειρικής έρευνας

Η εμπειρική έρευνα που πραγματοποιήθηκε βασίστηκε σε σχέδιο που καθόρισε τις αντίστοιχες προδιαγραφές και αναπτύχθηκε σε τέσσερα στάδια ως εξής:

1. Οριοθέτηση ερευνητικών ερωτημάτων
2. Εννοιολογικό πλαίσιο έρευνας
3. Ανάπτυξη ερευνητικών υποθέσεων και
4. Μεθοδολογία εμπειρικής έρευνας.

Κεντρικός άξονας εφαρμογής της παραπάνω προσέγγισης αποτελεί το Λειτουργικό Πλαίσιο Αειφορίας (ΛΠΑ), όπως αυτό αναπτύχθηκε στο θεωρητικό μέρος της διατριβής σύμφωνα και με την βιβλιογραφική επισκόπηση που πραγματοποιήθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια.

Αρχικά, μέσα από τη ανασκόπηση προηγούμενων εμπειρικών μελετών καθορίστηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποιο είναι το επίπεδο γνώσης για θέματα αειφορίας των ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων και ποτών;
- Ποιο είναι το επίπεδο γνώσης Προτύπων & Εργαλείων Διαχείρισης των ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων και ποτών;
- Ποιο είναι το επίπεδο εφαρμογής Περιβαλλοντικής Διαχείρισης των ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων και ποτών;
- Ποιο είναι το επίπεδο εφαρμογής Κοινωνικής Διαχείρισης των ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων και ποτών;
- Ποιο είναι το επίπεδο εφαρμογής Περιβαλλοντικών Πρακτικών των ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων και ποτών;
- Ποιο είναι το επίπεδο εφαρμογής Κοινωνικών Πρακτικών των ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων και ποτών;

- Πώς επηρεάζει το επίπεδο γνώσης για θέματα αειφορίας την εφαρμογή Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης των ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων και ποτών;
- Πώς επηρεάζει το επίπεδο γνώσης για θέματα αειφορίας την εφαρμογή Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης των ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων και ποτών;
- Πώς επηρεάζει το επίπεδο εφαρμογής των Προτύπων & Εργαλείων Διαχείρισης την εφαρμογή Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών των ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων και ποτών;
- Πώς επηρεάζουν τα κίνητρα την εφαρμογή Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης, τις Περιβαλλοντικές και Κοινωνικές Πρακτικές των ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων και ποτών;
- Πώς επηρεάζουν τα εμπόδια την εφαρμογή Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης, τις Περιβαλλοντικές και Κοινωνικές Πρακτικές των ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων και ποτών;

Στη συνέχεια, καθορίστηκε το εννοιολογικό πλαίσιο, μέσα από τον ορισμό των βασικών μεταβλητών για την απάντηση των ανωτέρω ερευνητικών ερωτημάτων.

Η κεντρική υπό εξέταση εξαρτημένη μεταβλητή της παρούσας έρευνας αφορά στο «συνολικό βαθμό αειφορίας» (αναφέρεται στο εξής ως  $SUST_{(x)}$ ), η οποία εννοιολογικά – όπως έχει ήδη αναφερθεί – προσεγγίζεται από:

- Το βαθμό «περιβαλλοντικής διαχείρισης» (αναφέρεται στο εξής ως [Γ1]), και
- Το βαθμό «κοινωνικής διαχείρισης» (αναφέρεται στο εξής ως [Γ2])

ως εκ των πραγμάτων, (de facto) εννοιολογικές συνιστώσες της συνολικής έννοιας της αειφορίας.

Ως προσδιοριστικοί παράγοντες του συνολικού βαθμού αειφορίας ( $SUST_{(x)}$ ) ή, αλλιώς, ανεξάρτητες μεταβλητές μελετήθηκαν:

- Η «αντίληψη» της επιχείρησης [A1] γύρω από τα θέματα αειφορίας,
- Ο βαθμός ύπαρξης «εργαλείων» ( $HASTOOLS_{(x)}$ ) στην επιχείρηση,
- Το επίπεδο αλλά και τη σχετική σημαντικότητα της συνεισφοράς εσωτερικών ( $IMOTIVE_{(x)}$ ) και εξωτερικών ( $XMOTIVE_{(x)}$ ) κινήτρων της επιχείρησης ως προς την επίτευξη / προώθηση της αειφορίας, και
- Ο βαθμός εμποδίων ( $BARR_{(x)}$ ) που προβάλλονται στην επιχείρηση.

Οι προαναφερθείσες μεταβλητές μελετήθηκαν επίσης με δύο τρόπους:

- Για τη διερεύνηση της επιρροής τους απευθείας
  - στο βαθμό Αειφορίας των επιχειρήσεων ( $SUST_{(x)}$ ), αλλά και επιμέρους στο βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης [Δ1],
  - στο βαθμό εφαρμογής Πρακτικών συνολικά [Δ2]
  - στο επίπεδο Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Επιδόσεων [Δ3]
- Για τη διερεύνηση της επιρροής τους μέσω άλλων μεταβλητών και, συγκεκριμένα
  - του επιπέδου γνώσης της επιχείρησης για θέματα αειφορίας [A1]
  - του επιπέδου Περιβαλλοντικής Διαχείρισης [Γ1]
  - του επιπέδου Κοινωνικής Διαχείρισης [Γ2]
  - της ύπαρξης Προτύπων & Εργαλείων [ $HASTOOLS_{(x)}$ ]
  - των εσωτερικών κινήτρων [ $IMOTIVE_{(x)}$ ]
  - των εξωτερικών κινήτρων [ $XMOTIVE_{(x)}$ ]
  - των εμποδίων [ $BARR_{(x)}$ ]

Επίσης, εντός του παραπάνω πλαισίου, η διαμεσολαβητική μεταβλητή που εξετάστηκε ήταν το μέγεθος επιχείρησης ( $SIZE_{(x)}$ ). Στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής η μεταβλητή «μέγεθος επιχείρησης» ( $SIZE_{(x)}$ ), υπολογίστηκε τόσο σε όρους αριθμού εργαζομένων όσο και συνολικού κύκλου εργασιών.

Στο επόμενο στάδιο, πραγματοποιήθηκε η ανάπτυξη των ερευνητικών υποθέσεων, οι οποίες ελέγχθηκαν μέσω παραμετρικής ανάλυσης. Οι θεματικές ενότητες των ερευνητικών υποθέσεων ήταν οι ακόλουθες:

- Συσχέτιση μεταξύ επιπέδου Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης
- Συσχέτιση μεταξύ επιπέδου Γνώσης και επιπέδου Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης
- Επίδραση του βαθμού εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων στα επίπεδα Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης
- Προσανατολισμός Κινήτρων και επίπεδα Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης
- Επίδραση του επιπέδου Εμποδίων στα επίπεδα Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης
- Επίδραση του βαθμού εφαρμογής Προτύπων & Εργαλείων στο βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών
- Επίδραση της Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης στο βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών
- Επίδραση του επιπέδου Εμποδίων στο βαθμό εφαρμογής Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Πρακτικών

Σημειώνεται σε αυτό το σημείο ότι οι έλεγχοι υποθέσεων πραγματοποιήθηκαν τόσο για το σύνολο του δείγματος όσο και ξεχωριστά για κάθε μία από τις τρεις κατηγορίες μεγέθους της επιχείρησης, μικρές, μεσαίες και μεγάλες.

Τέλος, στο κομμάτι της μεθοδολογίας παρουσιάστηκαν τα βήματα υλοποίησης της έρευνας πεδίου, ως εξής:

- Μετρήσεις
- Σχεδιασμός ερωτηματολογίου
- Δειγματοληψία – συλλογή δεδομένων

Η μέτρηση του  $SUST_{(x)}$  βασίστηκε στο συνδυασμό του βαθμού περιβαλλοντικής διαχείρισης και του βαθμού κοινωνικής διαχείρισης των επιχειρήσεων. Το επίπεδο περιβαλλοντικής διαχείρισης της επιχείρησης συντέθηκε μέσα από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων σε 11 απολύτως κατανοητές δηλώσεις, αναφορικά με το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων προέκυψαν μέσα από μια κλίμακα πέντε διαστημάτων τύπου Likert, όπου 1=Διαφωνώ απόλυτα και 5=Συμφωνώ απόλυτα. Το επίπεδο περιβαλλοντικής διαχείρισης της επιχείρησης

καθορίστηκε από τον μέσο όρο των απαντήσεων. Αντίστοιχα, αναφορικά με το επίπεδο κοινωνικής διαχείρισης της επιχείρησης, ο βαθμός του επιπέδου συντέθηκε μέσα τις απαντήσεις των συμμετεχόντων σε 11 ανάλογες δηλώσεις, αναφορικά με το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους.

Η συλλογή πρωτογενών δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσα από ερωτηματολόγιο που απευθύνθηκε σε εκπροσώπους επιχειρήσεων πρωτογενούς και δευτερογενούς τομέα τροφίμων και ποτών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, οι οποίες είχαν τουλάχιστον μια πιστοποίηση ISO και εταιρική ιστοσελίδα. Σχεδιάστηκε εξ αρχής με βάση τους στόχους της παρούσας έρευνας και διακινήθηκε μέσω ηλεκτρονικού και συμβατικού ταχυδρομείου. Δομήθηκε σε πέντε ενότητες με βάση το επίπεδο γνώσης σε θέματα αειφορίας και εφαρμογής αντίστοιχων πρωτοβουλιών και υιοθέτηση αρχών προτύπων διαχείρισης, παραγόντων επηρεασμού δράσεων περιβαλλοντικής και κοινωνικής διαχείρισης, μέτρησης επιπέδου περιβαλλοντικής και κοινωνικής διαχείρισης, εφαρμογής πρακτικών περιβαλλοντικής και κοινωνικής διαχείρισης και πληροφοριών ταυτότητας του δείγματος. Χρησιμοποιήθηκαν σχεδόν αποκλειστικά κλειστές ερωτήσεις για την πιο εύκολη και ταχύτερη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Συγκεντρώθηκαν 181 ερωτηματολόγια, μετά από ενέργειες προώθησης και υπενθύμισης τηλεφωνικής επικοινωνίας. Μετά από την προκαταρκτική ανάλυση του συνόλου των ερωτηματολογίων, εντοπίστηκαν κάποια που χαρακτηρίστηκαν ως μη έγκυρα, συνεπώς κατάλληλα για ανάλυση κρίθηκαν 172 ερωτηματολόγια.

#### 9.1.6 Αποτελέσματα έρευνας

Μετά από τον καθαρισμό και την κατάλληλη κωδικοποίηση των απαντήσεων, τα δεδομένα εισήχθησαν σε λογισμικό στατιστικής επεξεργασίας SPSS, ώστε να καταστεί δυνατή η ανάλυσή τους για την απάντηση των ερευνητικών υποθέσεων, που είχαν καθοριστεί κατά το σχεδιασμό της έρευνας.



Η ανάλυση ξεκίνησε αρχικά με την περιγραφή της ταυτότητας του δείγματος και των υπολοίπων δεδομένων που συλλέχθηκαν, χρησιμοποιώντας περιγραφική στατιστική ανάλυση. Στο δείγμα συμμετείχαν κυρίως ελληνικές επιχειρήσεις, με την πλειοψηφία τους να είναι μικρομεσαίες και μοιρασμένες σχεδόν εξίσου σε ότι αφορά τους τύπους έντασης κεφαλαίου και έντασης εργασίας. Οι περισσότερες επιχειρήσεις βρίσκονται τον κλάδο παραγωγής και επεξεργασίας τροφίμων, ενώ η παραγωγή και επεξεργασία ποτών συμμετείχε με αρκετά μικρότερο ποσοστό. Οι πιο δημοφιλείς δραστηριότητες για τις επιχειρήσεις του δείγματος ήταν η συσκευασία, η αποθήκευση και συντήρηση, η επεξεργασία και η διανομή τροφίμων. Συνεπώς οι περισσότεροι ρύποι αφορούν σε υγρά και στερεά βιολογικά απόβλητα.

Σχετικά με τα αποτελέσματα αναφορικά με το επίπεδο γνώσης σε θέματα αειφορίας, οι συμμετέχοντες απάντησαν στην πλειοψηφία τους ότι ο όρος «αειφορία» που χρησιμοποιείται πιο συχνά στην επιχείρησή τους είναι αυτός της κοινωνικά υπεύθυνης επιχείρησης, ακολουθούμενος από αυτό της βιώσιμης και αειφόρου ανάπτυξης, ενώ η συστηματική παρακολούθηση των εξελίξεων της διαχείρισης πραγματοποιείται περισσότερο στο κομμάτι της περιβαλλοντικής διάστασης με μικρή διαφορά από την κοινωνική. Ενδιαφέρον σημείο ήταν το κατά πόσο μεταβλήθηκαν οι πρωτοβουλίες σε θέματα αειφορίας τα τελευταία 3 χρόνια για την επιχείρηση, όπου η πλειοψηφία των απαντήσεων έδειξε αύξηση. Τα πιο δημοφιλή πρότυπα και εργαλεία αειφορίας με τα οποία ήταν εξοικειωμένοι οι εκπρόσωποι των επιχειρήσεων είναι το ISO 22000, το ISO 9001 και το ISO 14000.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης το γεγονός ότι οι μέσοι όροι αναφορικά με τα εσωτερικά και τα εξωτερικά κίνητρα αειφορίας κινήθηκαν σε υψηλότερο επίπεδο σε σχέση με τα εμπόδια υιοθέτησης της αειφορίας, επιβεβαιώνοντας έτσι την αυξητική τάση υιοθέτησης πρωτοβουλιών σε θέματα αειφορίας των τελευταίων χρόνων. Σχετικά με το επίπεδο περιβαλλοντικής διαχείρισης, οι μέσοι όροι των απαντήσεων εμφανίστηκαν αρκετά υψηλότεροι από τους αντίστοιχους της κοινωνικής διαχείρισης. Ωστόσο, σε ό, τι αφορά το κομμάτι του βαθμού υλοποίησης περιβαλλοντικών και κοινωνικών πρακτικών, οι μέσοι όροι κινήθηκαν πάνω από το όριο του 3, δείχνοντας με αυτόν τον τρόπο την περιβαλλοντικά και κοινωνικά

υπεύθυνη δράση των επιχειρήσεων του δείγματος, με τις κοινωνικές δράσεις να είναι περισσότερες σε αριθμό, αλλά με ίδιο μέσο όρο με τις περιβαλλοντικές.

Συμπερασματικά, ο κλάδος και οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα εμφανίζει υψηλό επίπεδο γνώσης και εξοικείωσης σε θέματα αειφορίας με το αντίστοιχο υψηλό επίπεδο εφαρμογής πρακτικών περιβαλλοντικής και κοινωνικής διαχείρισης. Αντιθέτως, η υιοθέτηση συγκεκριμένων διεθνών προτύπων δεν εμφανίζεται το ίδιο υψηλή. Αυτό το εγγενές ζήτημα υιοθέτησης προτύπων έχει εντοπιστεί κατά κόρων σε προηγούμενες μελέτες, ιδιαίτερα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Lagodimos et al., 2005 & 2007). Τα κίνητρα που παρακινούν τις επιχειρήσεις για αειφορική δράση εμφανίζονται πιο ισχυρά από τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν, γεγονός που εξηγεί τους λόγους για τους οποίους οι επιχειρήσεις εμφάνισαν υψηλούς μέσους όρους στα υφιστάμενα επίπεδα περιβαλλοντικής και κοινωνικής διαχείρισης. Τέλος, καθώς η περιβαλλοντική και κοινωνική διαχείριση, είτε από την άποψη των εφαρμοζόμενων πρακτικών είτε από την άποψη του υφιστάμενου επιπέδου για τις επιχειρήσεις, εμφανίζουν παρόμοιους μέσους όρους που κινούνται στην ίδια κατεύθυνση, εντοπίζεται το εύρημα της προσέγγισης της έννοιας της αειφορίας ταυτόχρονα και από τις δύο διαστάσεις, ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης.

## **9.2 Βασικά συμπεράσματα, ευρήματα και εκροές της μελέτης**

Η συζήτηση και η σύγκριση των ευρημάτων της παρούσας ερευνητική προσπάθειας εντόπισε σημεία που συμπορεύονται με τη βιβλιογραφία, αλλά και σημεία που εμφανίζουν διαφοροποιήσεις. Τα αποτελέσματα που διαφοροποιούνται προσφέρουν από τη μία πλευρά νέα γνώση σε θέματα υιοθέτησης πρακτικών αειφορίας από τις βιομηχανικές επιχειρήσεις, ιδιαιτέρως για την Ελλάδα, και από την άλλη πλευρά εντοπίζουν θεματικούς τόπους που προσφέρονται για μελλοντική έρευνα.

Το αυξανόμενο επίπεδο ωριμότητας των ελληνικών επιχειρήσεων σε θέματα αειφορίας, οι οποίες πλέον την αντιμετωπίζουν ολιστικά και όχι επιλεκτικά, αναφορικά με τους τρεις πυλώνες, οικονομία, κοινωνία και περιβάλλον, εντοπίζεται

εμφατικά στην παρούσα έρευνα απαντώντας στον σκεπτικισμό και την κριτική που είχαν δεχθεί σε προηγούμενες ερευνητικές προσπάθειες. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους, αντιμετωπίζουν με σοβαρότητα τη βιώσιμη ανάπτυξη και αυξάνουν προοδευτικά τις πρωτοβουλίες τους σε θέματα αειφορίας.

Από την παρούσα έρευνα προκύπτει ότι η έννοια της αειφορίας έχει κερδίσει σημαντικό έδαφος στις ελληνικές επιχειρήσεις, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι δεν υπάρχουν σημαντικά περιθώρια περαιτέρω επέκτασης της εφαρμογής της, τόσο εντός των επιχειρήσεων που έχουν ήδη επιλέξει τη συγκεκριμένη προσέγγιση, όσο και από επιχειρήσεις που μέχρι τώρα δεν έχουν υιοθετήσει τη συγκεκριμένη φιλοσοφία. Σημαντικό είναι επίσης να τονιστεί ότι οι επιχειρήσεις υιοθετούν την αειφορία «συνολικά» και όχι επιλεκτικά, ήτοι ως μεμονωμένες κατευθύνσεις δράσεων περιβαλλοντικού ή κοινωνικού χαρακτήρα, αναδεικνύοντας τη σημασία της «ωρίμανσης» της έννοιας της αειφορίας εντός των επιχειρήσεων / οργανισμών, καθώς και το γεγονός ότι οι δύο συνιστώσες της αειφορίας αναμένεται να αλληλοεξαρτώνται.

Μία ενδιαφέρουσα διαφοροποίηση που παρατηρήθηκε μέσα από την ανάλυση των ευρημάτων της παρούσας έρευνας αφορά στη γνώση επί των ζητημάτων αειφορίας και στο ρόλο που αυτή παίζει στις αντίστοιχες πρακτικές που υιοθετούνται. Αν και παλαιότερες έρευνες έχουν εντοπίσει τη σημασία του συγκεκριμένου παράγοντα ως κινητήριο μοχλό υιοθέτησης πρακτικών αειφορίας, η παρούσα μελέτη έρχεται να υποστηρίξει τη σημασία που έχει το μέγεθος της επιχείρησης, τόσο σε αριθμό εργαζομένων όσο και σε απόλυτα οικονομικά μεγέθη, σε αυτή τη σχέση. Συγκεκριμένα, εντοπίζεται σχετικά υψηλή συσχέτιση του επιπέδου γνώσης σε ζητήματα αειφορίας με την υιοθέτηση των αντίστοιχων πρακτικών για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, στοιχείο που όμως δεν είναι εμφανές στις μεγάλες επιχειρήσεις. Αυτό το εύρημα πιθανότατα προκύπτει από την υιοθέτηση πρακτικών αειφορίας ανεξάρτητα από το επίπεδο γνώσης των μεγάλων επιχειρήσεων, οι οποίες είναι αναγκασμένες να ακολουθούν αυστηρότερες οδηγίες από τις μικρότερες. Σε κάθε περίπτωση όμως, το συγκεκριμένο αποτέλεσμα χρήζει πιο

ενδεδειγμένης έρευνας και αποτελεί ενδιαφέρουσα προέκταση για μελλοντικές μελέτες.

Σε ό, τι αφορά στην Περιβαλλοντική Διαχείριση, τα αποτελέσματα της έρευνας καταδεικνύουν ότι η χρήση Προτύπων & Εργαλείων συνάδει με την εν λόγω συνιστώσα αειφορία σε συνολικό επίπεδο, ωστόσο, η συγκεκριμένη σχέση δεν εμφανίζει μεγάλη ένταση σε επίπεδο κατηγοριών μεγέθους επιχειρήσεων. Αυτό το εύρημα συνάδει με προηγούμενες μελέτες που ασχολήθηκαν με την εφαρμογή προτύπων σε ελληνικές επιχειρήσεις, οι οποίες εντόπισαν παράγοντες που επιδρούν πολύ περισσότερο από το μέγεθος, όπως είναι για παράδειγμα ο κλάδος και η βιομηχανική δραστηριότητα (Lagodimos et al., 2005).

Εν συνεχεία, τα αποτελέσματα της έρευνας εντόπισαν ότι η χρήση προτύπων και εργαλείων συσχετίζεται με τις αντιλήψεις για θέματα αειφορίας σε συνολικό επίπεδο, ωστόσο, η συγκεκριμένη συσχέτιση δε διαφοροποιείται ανάλογα με το μέγεθος των επιχειρήσεων. Το εύρημα αυτό υποστηρίζει την ύπαρξη δύο διαφορετικών ομάδων επιχειρήσεων που συναντώνται στο συνολικό πληθυσμό διαμορφώνοντας τη συνολική συσχέτιση ως ισχυρή, οι οποίες διαχωρίζονται στις επιχειρήσεις για τις οποίες η χρήση προτύπων και εργαλείων λειτουργεί ως παράγοντας υιοθέτησης πρακτικών αειφορίας και σε αυτές για τις οποίες η χρήση προτύπων και εργαλείων φαίνεται «αποσυνδεδεμένη» από αυτή. Αυτός ο διαχωρισμός που εντοπίστηκε προσφέρεται για μελλοντική διερεύνηση των διαφορετικών προεκτάσεων της χρήσης προτύπων και εργαλείων στην υιοθέτηση πρακτικών. Σύμφωνα όμως με την αντίληψη της παρούσας έρευνας, οι επιχειρήσεις ανεξαρτήτως του μεγέθους τους χρησιμοποιούν πρότυπα και εργαλεία είτε «ουσιαστικά», είτε «τυπικά», με την έννοια της εφαρμογής ενός φορμαλιστικού πλαισίου και όχι ενός συστήματος αξιών για την επιχείρηση.

Ένα ακόμα ενδιαφέρον εύρημα που κατέγραψε η παρούσα μελέτη είναι ότι στον κλάδο που εξετάστηκε ο όρος «κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση» χρησιμοποιείται περισσότερο σε σχέση με όρους όπως «βιώσιμη ανάπτυξη», «πράσινη επιχειρηματικότητα» και «οικολογικό αποτύπωμα». Αν και η περιβαλλοντική διαχείριση φαίνεται να απασχολεί περισσότερο τις επιχειρήσεις από ότι κοινωνική διαχείριση με ελάχιστη διαφορά στους μέσους όρους, η κοινωνική διάσταση

αποτελεί σημαντική προτεραιότητα, πιθανότατα λόγω των αποτελεσμάτων της οικονομικής κρίσης των τελευταίων ετών, η οποία είχε έντονες κοινωνικές προεκτάσεις στο σύνολο του πληθυσμού.

Τα αποτελέσματα της έρευνας όμως εντόπισαν ένα κενό μεταξύ της ροπής των επιχειρήσεων προς την κοινωνική υπευθυνότητα και της μειωμένης υιοθέτησης των αρχών των αντίστοιχων προτύπων. Παρόλο που είναι απαραίτητη η περαιτέρω διερεύνηση του θέματος, αυτό το εύρημα είναι πιθανότατα προϊόν των άτυπων δράσεων που πραγματοποιούν επιχειρήσεις αναφορικά με την κοινωνική διαχείριση, οι οποίες δεν μπορούν εύκολα να αντιστοιχηθούν σε κάποιο από τα διαθέσιμα πρότυπα. Κατά συνέπεια, η παρούσα έρευνα τεκμηριώνει την ανάγκη διαφοροποίησης με βάση το βαθμό «φορμαλισμού» έναντι «ουσίας» των προσπαθειών που καταβάλουν οι ελληνικές επιχειρήσεις, κατά την υιοθέτηση πρακτικών αειφορίας.

Ενδιαφέρουσες προεκτάσεις της παρούσας έρευνας αποτελούν επίσης τα ευρήματα που αφορούν τα κίνητρα των επιχειρήσεων για την υιοθέτηση πρακτικών αειφορίας. Τα εσωτερικά κίνητρα για τις ελληνικές επιχειρήσεις αναδεικνύονται σε πολύ πιο βαρύνουσας σημασίας σε σχέση με τα εξωτερικά κίνητρα. Αυτό το αποτέλεσμα που προέκυψε από την ανάλυση των απαντήσεων του δείγματος υποστηρίζει μια σημαντική καινοτομία της μελέτης, καθώς η σύγκριση αυτή δεν έχει καταγραφεί στο παρελθόν για τον ελληνικό βιομηχανικό κλάδο. Σε αυτό μπορεί να προστεθούν οι διαφοροποιήσεις που παρατηρήθηκαν μεταξύ Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Διαχείρισης καθώς και οι διαφοροποιήσεις που προέκυψαν από το μέγεθος των επιχειρήσεων. Οι διαφοροποιήσεις μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων αποτελούν πεδίο ενδιαφέροντος των μελλοντικών ερευνών, οι οποίες όμως θα πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψιν τους το μέγεθος των επιχειρήσεων, όπως κατέδειξε η παρούσα μελέτη.

Αναφορικά με τα εμπόδια υιοθέτησης πρακτικών αειφορίας, τα αποτελέσματα υποστήριξαν την σχετικά πιο ορθολογική με χρηματοοικονομικά κριτήρια στάση των μεγαλύτερων επιχειρήσεων. Αυτό το εύρημα για τις μεγάλες επιχειρήσεις φαίνεται να έρχεται σε αντίθεση με τα μέχρι τώρα ευρήματα προηγούμενων μελετών, ιδιαίτερα για το κομμάτι της περιβαλλοντικής διαχείρισης. Μπορεί οι

μικρομεσαίες επιχειρήσεις επηρεάζονται περισσότερο από τα εμπόδια εξαιτίας του κόστους που σχετίζεται με εκπαίδευση προσωπικού, αμοιβές συμβούλων και επενδυτικό κόστος για τη βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων, ωστόσο, οι μεγάλες επιχειρήσεις δεν είναι άτρωτες απέναντι σε αυτούς τους ανασταλτικούς παράγοντες. Αντίθετα με τα όσα υποστηρίζει η βιβλιογραφία, τα αποτελέσματα έδειξαν το μεγάλο βαθμό επηρεασμού των εμποδίων και για τις μεγάλες επιχειρήσεις, που πιθανότατα διαθέτουν πολύ περισσότερους πόρους και τεχνογνωσία σε θέματα αειφορίας. Από την παρούσα μελέτη προτείνεται η περαιτέρω έρευνα για πιο συγκεκριμένο εντοπισμό κοινών εμποδίων μεταξύ ομάδων επιχειρήσεων (π.χ. κλάδος, γεωγραφική εγγύτητα, αγορές, ρυθμιστικό πλαίσιο) έτσι ώστε τα εμπόδια να αντιμετωπιστούν με τρόπο συνολικό και αποτελεσματικό. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι μόνον με συγκεκριμένες και συντονισμένες δράσεις που θα λαμβάνουν υπόψη και το χρηματοοικονομικό κόστος / όφελος μπορεί να επιτευχθεί ένα συνολικά καλύτερο επίπεδο διαχείρισης της αειφορίας σε συνολικό επίπεδο για τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

Από την άλλη, η ανάλυση των δεδομένων έδειξε ότι ο ανασταλτικός ρόλος των εμποδίων υιοθέτησης ενός πλαισίου Περιβαλλοντικής και Κοινωνικής Διαχείρισης δεν συνδέεται με την εφαρμογή συγκεκριμένων πρακτικών, όπως έχει εντοπίσει το κύριο σώμα της βιβλιογραφίας, αλλά εκτείνεται στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων των επιχειρήσεων ή ακόμη και στη γενικότερη «προδιάθεση» που αυτές μπορεί να έχουν έναντι στην αειφορία. Αυτό το εύρημα της παρούσας μελέτης αποτελεί σημαντική εκροή, καθώς μέσα από αυτό μπορούν να αναληφθούν πιο στοχευμένες πρωτοβουλίες υιοθέτησης πρακτικών αειφορίας, οι οποίες δεν είναι απαραίτητο να εστιάζουν σε συγκεκριμένους μηχανισμούς, αλλά στο αποτέλεσμα. Τα συμπεράσματα από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε υποστηρίζουν την ανάπτυξη ευέλικτων και απλών μοντέλων διαχείρισης και λειτουργικών πλαισίων που θα επιτρέπουν την άμεση και με μικρό κόστος υιοθέτηση πρακτικών από τις επιχειρήσεις, σε αντίθεση με τα πολύπλοκα συστήματα που καταγράφονται στη βιβλιογραφία. Παρόλη την απλότητά τους, αυτά τα μοντέλα διαχείρισης είναι σε θέση να λάβουν υπόψιν τους τις δυνατότητες και τις ανάγκες των οργανισμών και θα τους δώσουν την απαραίτητη ελευθερία

προσαρμογής, ιδιαίτερα σε ό, τι αφορά τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, που αποτελούν τη μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων σε Ελλάδα και Ευρώπη.

Εκτός από τη διερεύνηση των παραγόντων υιοθέτησης πρακτικών αειφορίας που επηρεάζουν την Περιβαλλοντική και Κοινωνική Διαχείριση στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, καθώς και των αντίστοιχων μεταξύ τους σχέσεων, εκροή της παρούσας διατριβής αποτελεί η ανάπτυξη ενός νέου Λειτουργικού Πλαισίου Αειφορίας. Το νέο Πλαίσιο στηρίζεται στις βασικές αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης και λαμβάνει υπόψη του τις προηγούμενες αντίστοιχες προσπάθειες που έχουν γίνει από σχετικές μελέτες, ενώ έχει δυνατότητες να υποστηρίξει τις επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να λειτουργήσουν με κατεύθυνση την αειφορία, ανεξάρτητα από το μέγεθός τους.

Η παρούσα διατριβή πέτυχε τουλάχιστον δύο σημαντικούς στόχους:

- Την ένταξη σημαντικών μεταβλητών που αναδείχθηκαν μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας ως κύριοι παράγοντες επηρεασμού της αειφορικής δράσης των επιχειρήσεων (γνώση και αντίληψη της επιχείρησης γύρω από τα θέματα αειφορίας, βαθμό ύπαρξης «εργαλείων» στην επιχείρηση, εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα της επιχείρησης ως προς την επίτευξη / προώθηση της αειφορίας, και βαθμό εμποδίων που προβάλλονται στην επιχείρηση) σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο ποσοτικής μελέτης της επιρροής τους στο συνολικό βαθμό Αειφορίας των επιχειρήσεων, και
- Τη συμπλήρωση του πλαισίου προσδιορισμού του συνολικού βαθμού αειφορίας των επιχειρήσεων από το επίπεδο αλλά και τη σχετική σημαντικότητα της συνεισφοράς των αντίστοιχων εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων των επιχειρήσεων. Σημειώνεται ότι η εξέταση της σχετικής συνεισφοράς εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων των επιχειρήσεων αναφορικά με τις πρακτικές αειφορίας που αξιοποιούν (και συγκεκριμένα στην Κοινωνική και Περιβαλλοντική διαχείριση τους) πραγματοποιείται για πρώτη φορά στην παρούσα εμπειρική έρευνα.

Το νέο Λειτουργικό Πλαίσιο Αειφορίας που αναπτύχθηκε στην παρούσα διατριβή προέκυψε μέσα από την τεκμηρίωση των σχέσεων που διερευνήθηκαν εμπειρικά και είναι σε θέση να υποστηρίξει από κοινού την Περιβαλλοντική και Κοινωνική διαχείριση των οργανισμών προκειμένου να πετύχουν τους στόχους αειφορίας που έχουν θέσει. Μέσα από την πρόταση συγκεκριμένων βημάτων δίνει την ευκαιρία στις επιχειρήσεις να παρακολουθήσουν την πορεία τους και να κάνουν τις απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις για να πετύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Έχοντας εντάξει τον παράγοντα του μεγέθους, διασφαλίζεται η δυνατότητα καθολικής εφαρμογής του από μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, ενώ η απλότητά του προσφέρει ευελιξία και ευκολία στην κατανόηση, ώστε να μπορεί να προσαρμοστεί γρήγορα και χωρίς μεγάλες αλλαγές, τόσο στην στρατηγική και στις πρακτικές αειφορίας όσο και στην καθημερινή λειτουργία των επιχειρήσεων.

### **9.3 Περιορισμοί της μελέτης**

Παρά τα προαναφερθέντα πλεονεκτήματα του νέου λειτουργικού πλαισίου, υπάρχουν και σημαντικοί περιορισμοί που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Αρχικά, το συγκεκριμένο Πλαίσιο αναπτύχθηκε σε θεωρητική βάση και εξετάστηκε εμπειρικά ως προς τα χαρακτηριστικά του. Παρόλο που η ανάπτυξη του στηρίχθηκε σε δοκιμασμένες λύσεις προηγούμενων μελετών, είναι πολύ πιθανό να αποκτηθούν διαφορετικά συμπεράσματα από την εφαρμογή του στην πράξη. Προτείνει το πώς και το πότε μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά, ιδιαίτερα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις με περιορισμένους πόρους, εν τούτοις είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι δυναμικές που μπορεί να αναπτυχθούν από την εφαρμογή του σε επιχειρηματικό περιβάλλον είναι πολύ πιθανό να οδηγήσουν σε αντίστοιχη αναθεώρησή του.

Επίσης, οι σχέσεις που παρουσιάστηκαν μέσα από την εμπειρική διερεύνηση των στοιχείων του Νέου Λειτουργικού Πλαισίου, βασίστηκαν σε έρευνα πεδίου ενός συγκεκριμένου κλάδου και μιας συγκεκριμένης χώρας. Αυτό αναφέρεται διότι προφανώς το περιβάλλον λειτουργίας επηρεάζει την κουλτούρα των οργανισμών αλλά και τις αντίστοιχες εξωτερικές δυνάμεις που δέχονται. Η διαφοροποίηση του



πεδίου έρευνας είναι πολύ πιθανό να επηρεάσει τις συγκεκριμένες σχέσεις και να δώσει διαφορετικά αποτελέσματα στην περίπτωση που το συγκεκριμένο Πλαίσιο εφαρμοστεί σε διαφορετικούς κλάδους ή περιοχές με διαφορετικό κοινωνικό, οικονομικό και νομικό περιβάλλον.

Ολοκληρώνοντας, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι το νέο λειτουργικό Πλαίσιο που παρουσιάστηκε διερευνήθηκε εμπειρικά μέσω ερευνητικού εργαλείου, το οποίο ζήτησε από τους συμμετέχοντες να αξιολογήσουν οι ίδιοι τους οργανισμούς που εκπροσωπούν. Αυτή η υποκειμενική διάσταση είναι πολύ πιθανόν να περιορίζει την αντικειμενικότητα των αποτελεσμάτων. Η αύξηση της αντικειμενικότητας σε αυτές τις περιπτώσεις μπορεί να προκύψει μόνο μέσα από την επαναλαμβανόμενη χρήση του συγκεκριμένου ερευνητικού εργαλείου, πράγμα που μπορεί να βοηθήσει και στη βελτίωση αποτύπωση των ερωτήσεων για την καλύτερη περιγραφή των μεταβλητών που εκπροσωπούν.

#### **9.4 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**

Η παρούσα διατριβή, μέσω της ανάπτυξης του προτεινόμενου Λειτουργικού Πλαισίου Αειφορίας αλλά και του συνδυαστικού μοντέλου, όπως επίσης και της διενέργειας έρευνας πεδίου η οποία πραγματοποιήθηκε, εμπλούτισε την μέχρι σήμερα ερευνητική πληροφορία για τα Συστήματα Διαχείρισης Αειφορίας και των Λειτουργικών Πλαισίων Διαχείρισης Δράσεων για την Αειφορία. Ωστόσο, κατά τη διάρκεια της συγγραφής της διατριβής και με την ολοκλήρωση της έρευνας πεδίου, δημιουργήθηκαν και νέα ερωτήματα τα οποία θα άξιζε να διερευνηθούν σε μελλοντικές μελέτες.

Οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα που παρουσιάζονται στην παρούσα ενότητα έχουν προκύψει και ήδη έχουν αναφερθεί σε διάφορα σημεία της διατριβής, ειδικά στην κριτική προσέγγιση της βιβλιογραφίας, και σχετίζονται τόσο με την υπέρβαση των περιορισμών της διατριβής όσο και με νέες κατευθύνσεις που ξεπερνούν τον σκοπό της παρούσας διατριβής.

Οι περιορισμοί που σχετίζονται με την έκταση της διατριβής και του ερωτηματολογίου, σε ένα πρώτο επίπεδο καλύφθηκαν από την ανάλυση του

Λειτουργικού Πλαισίου Αειφορίας έτσι όπως προτάθηκε στην αρχή, αλλά και έτσι όπως κατέληξε αναθεωρημένο στο τέλος της διατριβής, λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας. Οι παράγοντες αειφορίας που διερευνήθηκαν καλύπτουν μεγάλες περιοχές της διοίκησης και στρατηγικής των επιχειρήσεων, και όπως είναι φυσιολογικό καθένας από αυτούς δύναται να αναπτυχθεί σε μεγαλύτερο βάθος -είτε σε θεωρητικό επίπεδο, είτε σε εμπειρικό επίπεδο με την πραγματοποίηση περαιτέρω ερευνών.

Οι βασικοί παράγοντες των μοντέλων, έτσι όπως προτάθηκαν και κατέληξαν στην αναθεώρηση τους, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως σημείο αναφοράς για περαιτέρω διερεύνηση των εννοιών αυτών. Συνεπώς, η σε βάθος μελέτη για κάθε ένα από αυτά τα δομικά στοιχεία των μοντέλων, μπορεί να αποτελέσει ξεχωριστό αντικείμενο για περαιτέρω έρευνα, ειδικότερα σε ότι αφορά τα στοιχεία τα οποία είναι κομβικής σημασίας για την περαιτέρω χρήση και εφαρμογή τους, παραδείγματος χάρη για τον παράγοντα αειφορίας «γνώση». Επιπλέον, μπορεί να εξεταστεί η ειδική βαρύτητα κάθε παράγοντα αειφορίας συγκριτικά με τους υπόλοιπους στην αποτελεσματική περιβαλλοντική και κοινωνική διαχείριση.

Ενδιαφέρον, επίσης, για μελλοντική έρευνα παρουσιάζει και η σύγκριση των αποτελεσμάτων της διατριβής, έτσι όπως προέκυψαν και ενσωματώθηκαν στο αναθεωρημένο Λειτουργικό Πλαίσιο Αειφορίας, και η σύγκριση με άλλα υφιστάμενα συστήματα διαχείρισης και άλλα λειτουργικά πλαίσια τα οποία ναι μεν συζητήθηκαν σε ένα πρώτο επίπεδο στην παρούσα διατριβή, αλλά μπορεί να γίνει συγκεκριμένη ένα-προς-ένα σύγκριση για να αναδειχθούν οι αδυναμίες και τα ισχυρά σημεία κάθε πλαισίου βάσει σχετικών αποτελεσμάτων και να προταθούν βελτιώσεις.

Επιπλέον μπορεί να γίνει η συγκριτική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων για το Λειτουργικό Πλαίσιο Αειφορίας όταν αυτό σχεδιάζεται και εφαρμόζεται σε βάση αυτοαξιολόγησης από τις επιχειρήσεις, σε αντιδιαστολή με αντικειμενικές προσεγγίσεις άλλων εξωτερικών φορέων (π.χ. συμβουλευτικών εταιρειών) όπου με αυτόν τον τρόπο είναι δυνατόν να διαπιστωθεί αν υπάρχει και κατά πόσο υπάρχει πρόβλημα μεροληψίας.

Με δεδομένο ότι οι σχετικές με τα λειτουργικά πλαίσια έρευνες απευθύνονται σε υψηλόβαθμα στελέχη (υπευθύνους ποιότητας ή διευθυντές), η διερεύνηση του βαθμού κατά τον οποίο οι αντιλήψεις τους επηρεάζουν τα ευρήματα των διαφόρων ερευνών για τα λειτουργικά πλαίσια αειφορίας, αποτελούν ένα κρίσιμο θέμα.

Επιπλέον κρίνεται σκόπιμη η διερεύνηση του ρόλου των κινήτρων των επιχειρήσεων για πιστοποίηση (υιοθέτηση προτύπων) αν και αυτή η καινοτόμα προσέγγιση σε σχέση με την θεώρηση των κινήτρων ως εσωτερικά και εξωτερικά υπήρξε στην παρούσα διατριβή.

Τέλος, η παρούσα διατριβή σε μία μελλοντική εκδοχή της θα μπορούσε να έχει πεδίο μελέτης και εταιρείες από άλλους κλάδους ή ακόμα και από άλλες χώρες, πάντα με σκοπό την αναθεώρηση του Λειτουργικού Πλαισίου Αειφορίας, ώστε να μπορούν να ενσωματωθούν ευρύτερες γεωγραφικές ή επιχειρηματικές διαφορές και να διαπιστωθεί αν μπορεί να υπάρξει ένα Λειτουργικό Πλαίσιο Αειφορίας το οποίο να είναι καθολικά λειτουργικό και αποδεκτό.

## Επιμύθιο

Στη συγκεκριμένη διατριβή με το αναθεωρημένο Λειτουργικό Πλαίσιο Αειφορίας, έγινε μια μικρή προσπάθεια συμβολής στην αειφορία και στα συστήματα διαχείρισης των επιχειρήσεων.

Εντάσσεται η προσπάθεια αυτή σε μια μεγαλύτερη ανάγκη να καταλάβει ο σημερινός κόσμος ότι πρέπει να προστατεύει και να μεριμνεί για τη φύση και τον άνθρωπο. Είναι απαραίτητο να επενδύσουμε στο περιβάλλον, ώστε να το διασώσουμε για εμάς και για τις επόμενες γενιές που θα έρθουν.

Δεν είναι τυχαίο ότι η μητέρα Γη, η Γαία/Γη αποτελούσε στην ελληνική αρχαιότητα προσωποποίηση της γήινης σφαίρας και έδρα κάθε ύπαρξης. Ήταν μια αρχέγονη και αυτογέννητη θεότητα από την οποία άρχισε η διαμόρφωση του κόσμου.

Γι αυτό και ο Όμηρος την εξύμνησε ως μητέρα πάντων:

Ομηρικός Υμνος Εις Γην μητέρα πάντων:

*Θα ψάλω τη Γαία, μητέρα όλων, που έχει γερά θεμέλια,  
τη γηραιότατη που τρέφει όλα όσα υπάρχουν πάνω της  
κι όσα διασχίζουν τη θεική στεριά και τη θάλασσα  
κι όσα πετούν· αυτά τρέφονται από τον δικό σου πλούτο.  
Από σένα, σεβαστή, γίνονται οι εύτεκνοι και οι εύγονοι·  
από σένα εξαρτάται να δοθεί βιος στους θνητούς  
ή να τους αφαιρεθεί. Κι είναι ευτυχής αυτός που ολόψυχα  
θα τιμήσεις. Αφθονα θα του είναι όλα.  
Πηγή ζωής τα καλλιεργημένα χωράφια του, αθρόα τα ζωντανά  
στους αγρούς και το σπίτι του πλημμυρισμένο από αγαθά.  
Τέτοιοι άνδρες κυβερνούν πόλεις όπου επικρατεί η ευνομία και υπάρχουν όμορφες  
γυναίκες· πολλή ευδαιμονία και πλούτος τους συντροφεύει.  
Αγόρια με σφρίγος νεανικό και καλή διάθεση στέκουν καμαρωτά,  
χαρούμενα κορίτσια σ' ανθοστόλιστους χορούς  
παίζουν και χοροπηδούν πάνω στα τρυφερά άνθη της χλόης·  
έτσι είναι όσοι από σένα τιμώνται, σεβαστή θεά, γενναιόδωρε δαίμονα.  
Χαίρε, μητέρα των θεών, σύζυγε του έναστρου ουρανού,  
ως ανταμοιβή για την ωδή μου, πρόθυμα δίνε μου μian ευχάριστη ζωή.  
Κι εγώ πάλι θα σε μνημονεύσω σε άλλο τραγούδι μου.*



---

## Βιβλιογραφικές αναφορές

---

- Abidin, N. Z., & Pasquire, C. L. (2005). Delivering sustainability through value management. Concept and performance overview. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 12(2), 168-180.
- Adesola, S., & Baines, T. (2005). Developing and evaluating a methodology for business process improvement. *Business process management journal*. 11(1), 37-46.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.
- Alhaddi, H. (2015). Triple bottom line and sustainability: A literature review. *Business and Management Studies*, 1(2), 6-10.
- Alias, Z., Zawawi, E. M. A., Yusof, K., & Aris, N. M. (2014). Determining critical success factors of project management practice: A conceptual framework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 153, 61-69.
- Alshehhi, A., Nobanee, H., & Khare, N. (2018). The impact of sustainability practices on corporate financial performance: Literature trends and future research potential. *Sustainability*, 10(2), 494, doi:10.3390/su10020494.
- Ameer, R., & Othman, R. (2012). Sustainability practices and corporate financial performance: A study based on the top global corporations. *Journal of business ethics*, 108(1), 61-79.
- Antolín-López, R., Delgado-Ceballos, J., & Montiel, I. (2016). Deconstructing corporate sustainability: a comparison of different stakeholder metrics. *Journal of Cleaner Production*, 136, 5-17.
- Aravossis, K. G., Panayiotou, N. A., & Tsousi, K. (2008). Performance analysis of the Greek corporate social responsibility reporting companies - proposal of an evaluation methodology. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 3(2), 1-14.
- Ashwin Kumar, N. C., Smith, C., Badis, L., Wang, N., Ambrosy, P., & Tavares, R. (2016). ESG factors and risk-adjusted performance: a new quantitative model. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 6(4), 292-300.

- Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., & Fisscher, O. A. (2013). An integrated management systems approach to corporate social responsibility. *Journal of cleaner production*, 56, 7-17.
- Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., & Fisscher, O. A. M. (2011). An integrated management systems approach to corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, doi:10.1016/j.jclepro.2011.10.034.
- Atkinson, G. (2000). Measuring Corporate Sustainability. *Journal of Environmental Planning and Management*, 43(2), 235-252.
- Azapagic, A. (2003). Systems approach to corporate sustainability. A General Management Framework. *Process Safety and Environmental Protection*, 81(5), 303-316.
- Bateman, N., & David, A. (2002). Process improvement programmes: a model for assessing sustainability. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(5), 515-526.
- Batista, A. A. D. S., & Francisco, A. C. D. (2018). Organizational sustainability practices: A study of the firms listed by the Corporate Sustainability Index. *Sustainability*, 10(1), 226, doi:10.3390/su10010226.
- Baughman, A. T., Brown, E. J., Brummet, W., Dramko, J. M., Goldstein, J. H., & Hooper, B. E. (2000). *California winemaking impact assessment* (Doctoral dissertation, M. E. S. M.), University of California, Santa Barbara).
- Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010). Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels. *Sustainable Development*, 18, 76-89.
- Ben Slimane, M., Le Guenedal, T., Roncalli, T., & Sekine, T., (2019). ESG Investing in Corporate Bonds. *Mind the Gap*, 1-61.
- Ben-Amar, W., Francoeur, C., Marsat, S., & Wahid, A. S. (2020). How do firms achieve corporate social performance? An integrated perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28, 1078-1090.
- Bergman, B., & Klefsjö, B. (2010). *Quality from customer needs to customer satisfaction*. 3<sup>rd</sup> ed. Lund: Studentlitteratur.
- Bieker, T. and Waxenberger, B. (2002). Sustainability balanced scorecard and business ethics—developing a balanced scorecard for integrity management. *Proceedings of 10<sup>th</sup> International Conference of the Greening of Industry Network*, Göteborg.
- Bose, R. (2004). Knowledge management metrics. *Industrial Management & Data Systems*, 106(1), 457-68.

- Boudouropoulos, I. D., & Arvanitoyannis, I. S. (2000). Potential and perspectives for application of environmental management system (EMS) and ISO 14000 to food industries. *Food Reviews International*, 16(2), 177-237.
- Bravi, L., Santos, G., Pagano, A., & Murmura, F. (2020). Environmental management system according to ISO 14001:2015 as a driver to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2599-2614.
- Brent, A. C., Van Erck, R. P., & Labuschagne, C. (2006). Sustainability cost accounting-part 1: a monetary procedure to evaluate the sustainability of technologies in the South African process industry. *South African Journal of Industrial Engineering*, 17(2), 35-51.
- Burke, S., & Gaughran, W. F. (2007). Developing a framework for sustainability management in engineering SMEs. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 23(6), 696-703.
- Cakar, F., Bititci, U. S., & MacBryde, J. (2003). A business process approach to human resource management. *Business Process Management Journal*, 9(2), 190-207.
- Carbon Disclosure Project: [www.cdp.net](http://www.cdp.net)
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, DOI: 10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x.
- Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International journal of physical distribution & logistics management*, 38(5), 360-387.
- Centre for the Promotion of Imports from developing countries (2022). What is the current offer in social certifications and how will it develop?. Ανακτήθηκε από: <https://www.cbi.eu/market-information/social-certifications#what-are-social-certification-standards>
- Chawla, V., Chanda, A., Angra, S., & Chawla, G. (2018). The sustainable project management: A review and future possibilities. *Journal of Project Management*, 3(3), 157-170.
- Chountalas, P. T., & Lagodimos, A. G. (2012). A Critical Review of Business Process Management Models. In: *Volume of Essays in Honour of Prof. S. Karvounis* (pp. 159-171). Athens: University of Piraeus.
- Chountalas, P. T., & Lagodimos, A. G. (2019). Paradigms in business process management specifications: a critical overview. *Business Process Management Journal*, 25(5), 1040-1069.



- Chountalas, P. T., & Tepaskoualos, F. A. (2018). Selective integration of management systems: a case study in the construction industry. *The TQM Journal*, <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2018-0028>.
- Christofi, A., Christofi, P., & Sisaye, S. (2012). Corporate sustainability: historical development and reporting practices. *Management Research Review*, 35(2), 157-172.
- Collins, E., Lawrence, S., Pavlovich, K., & Ryan, C. (2007). Business networks and the uptake of sustainability practices: the case of New Zealand. *Journal of cleaner production*, 15(8-9), 729-740.
- Collins, E., Roper, J., & Lawrence, S. (2010). Sustainability practices: trends in New Zealand businesses. *Business Strategy and the Environment*, 19(8), 479-494.
- Commission for Environmental Cooperation (2005). Successful Practices of Environmental Management Systems in Small and Medium-Size Enterprises Commission for Environmental Cooperation. A North American Perspective. Ανακτήθηκε από: <http://www3.cec.org/islandora/en/item/2273-successful-practices-environmental-management-systems-in-small-and-medium-size-en.pdf>
- Corral, C. M. (2003). Sustainable production and consumption systems-cooperation for change: assessing and simulating the willingness of the firm to adopt/develop cleaner technologies. The case of the In-Bond industry in northern Mexico. *Journal of Cleaner Production*, 11, 411-426.
- Coşkun Arslan, M., & Kisacik, H. (2017). The corporate sustainability solution: Triple bottom line. *The Journal of Accounting and Finance, Special Issue*, 18-34.
- Culaba, A. B., & Purvis, M. R. I. (1999). A methodology for the life cycle and sustainability analysis of manufacturing processes. *Journal of Cleaner Production*, 7(6), 435-445.
- Deepak, B., Bishnoi, N. P., & Mona, S. (2015). Challenges and benefits of implementing an Environmental Management System: A review. *International Journal of Advanced Scientific and Technical Research*, 5(2), 159-180.
- Delmas, M., & Blass, V. D. (2010). Measuring Corporate Environmental Performance: the Trade-Offs of Sustainability Ratings. *Business Strategy and the Environment*, 19, 245-260.
- Deloitte (2007). Creating the “Wholly Sustainable Enterprise”: A practical Guide to Driving Shareholder Value through Enterprise Sustainability. Deloitte Development LLC.

- Dew, K. (2014) "Structural functionalism," *The Wiley Blackwell Encyclopedia of Health, Illness, Behavior, and Society*, pp. 2390–2394. Available at: <https://doi.org/10.1002/9781118410868.wbehibs305>.
- Dillard, J., Dujon, V., & King, M. C. (Eds.). (2009). *Understanding the social dimension of sustainability*. London: Routledge.
- Doda, S. (2015). The Importance of Corporate Social Responsibility. *Journal of Sociological Research*, 6(1), 86-91.
- Du Pisani, J. A. (2006). Sustainable development – historical roots of the concept. *Environmental Sciences*, 3(2), 83-96.
- Elkington, J. (2006). Governance for Sustainability. *Corporate Governance*, 14(6), 522-529.
- Elmualim, A., Shockley, D., Valle, R., Ludlow, G., & Shah, S. (2010). Barriers and commitment of facilities management profession to the sustainability agenda. *Building and Environment*, 45, 58-64.
- EN ISO 9000 (2000). *Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary (ISO 9000:2000)*. Brussels: European Committee for Standardisation.
- Epstein, M. J., & Roy, M. J. (2001). Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers. *Long range planning*, 34(5), 585-604.
- Esquer-Peralta, J., Velazquez, L., & Munguia, N. (2008). Perceptions of core elements for sustainability management systems (SMS). *Management Decision*, 46(7), 1027-1038.
- European Commission (2016). Sustainable Development: EU sets out its priorities. Ανακτήθηκε από: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_16\\_3883](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_16_3883)
- Fousteris, A. E., Didaskalou, E. A., Tsogas, M. M. H., & Georgakellos, D. A. (2018). The environmental strategy of businesses as an option under recession in Greece. *Sustainability*, 10(12), 4399, doi:10.3390/su10124399
- Furman, L. J. (2009). The Nine Principles of Sustainability. Ανακτήθηκε από: <https://popularlogistics.com/2009/11/the-nine-principles-of-sustainability/>
- Gallagher, A. (2010). The coastal sustainability standard: A management systems approach to ICZM. *Ocean & Coastal Management*, 53(7), 336-349.
- Garrido, P. (2009). Business sustainability and collective intelligence. *The Learning Organization*, 16, 208–222.
- Genaidy, A. M., Sequeira, R., Tolaymat, T., Kohler, J., Wallace, S., & Rinder, M. (2010). Integrating science and business models of sustainability for environmentally-challenging industries such as secondary leads melters: A systematic review

- and analysis of findings. *Journal of Environmental Management*, 91, 1872-1882.
- Gerard, B. (2019). ESG and socially responsible investment: a critical review. *Beta*, 33(01), 61-83.
- Ghose, A., Hoesch-Klohe, K., Hinsche, L., & Le, L.-S. (2009). Green business process management: A research agenda. *Australasian Journal of Information Systems*, 16(2), 103-117.
- Gibson, B., Hassan, S., & Tansey, J. (2013). *Sustainability assessment: criteria and processes*. Routledge.
- Gibson, R. B. (2006). Sustainability assessment: basic components of a practical approach. *Impact assessment and project appraisal*, 24(3), 170-182.
- Gilbert Silvius, A. J., Schipper, R., & Nedeski, S. (2013). Sustainability in Project Management: Reality Bites. *PM World J*, 1-14.
- Glavic, P., & Lukman, R. (2007). Review of sustainability terms and their definitions. *Journal of Cleaner Production*, 15, 1875-1885.
- Glavopoulos, E., Bersimis, S., Georgakellos, D., & Sfakianakis, M. (2014). Investigating the factors affecting companies' attitudes towards CSR and CER during the fiscal crisis in Greece. *Journal of Environmental Planning and Management*, 57(11), 1612-1641.
- GRI (2002). Global Reporting Initiative – Sustainability Reporting Guidelines, Global Reporting Initiative, Boston.
- GRI (2004). Organisations using the GRI guidelines.
- Gunarathne, N., & Lee, K-H. (2015). Environmental Management Accounting (EMA) for environmental management and organizational change. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 11, 362–383.
- Ha, M-T. (2021). Social capital and firm operational performance: The mediating roles of knowledge sharing. *Cogent Business & Management*, 8(1), doi: 10.1080/23311975.2021.1973237.
- Hammer, M. (1996). *Beyond Reengineering*. New York: Harper Collins Publishers.
- Hamprecht, J., Corsten, D., Noll, M., & Meier, E. (2005). Controlling the sustainability of food supply chains. *Supply chain management: an international journal*, 10(1), 7-10.
- Harrington, J.H. (1991). *Business Process Improvement – The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Hasan, H. (2012). Unordered business processes, sustainability and green IS. In *Green Business Process Management* (pp. 39-58). Springer, Berlin, Heidelberg.

- Hasan, H. (2012). Unordered business processes, sustainability and green IS. In *Green Business Process Management* (pp. 39-58). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Henriques, A., & Richardson, J. (2013). *Triple Bottom Line*. Routledge.
- Heras-Saizarbitoria, I., Arana, G., & Boiral, O. (2014). Outcomes of Environmental Management Systems: the Role of Motivations and Firms' Characteristics. *Wiley Online Library*, doi: 10.1002/bse.1884.
- Herghiligiu, I. V., Robu, I-B., Pislaru, M., Vilcu, A., Asandului, A. L., Avasilcăi, S., & Balan, C. (2019). Sustainable Environmental Management System Integration and Business Performance: A Balance Assessment Approach Using Fuzzy Logic. *Sustainability*, 11, doi:10.3390/su11195311.
- Hitchcock, D., & Willard, M. (2012). *The step-by-step guide to sustainability planning: how to create and implement sustainability plans in any business or organization*. London: Routledge.
- Hoesch-Klohe, K., Ghose, A., & Lê, L. S. (2010 $\alpha$ ). Towards green business process management. In *2010 IEEE International Conference on Services Computing* (pp. 386-393). IEEE.
- Hong, P., Roh, J. J., & Rawski, G. (2012). Benchmarking sustainability practices: evidence from manufacturing firms. *Benchmarking: An International Journal*, 19(4/5), 634-648.
- Houy, C., Fettke, P., Loos, P. (2010 $\alpha$ ). Empirical research in business process management - analysis of an emerging field of research. *Business Process Management Journal*, 16, 619-661
- Houy, C., Reiter, M., Fettke, P., & Loos, P. (2010 $\beta$ ). Towards green BPM—sustainability and resource efficiency through business process management. In *International Conference on Business Process Management* (pp. 501-510). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Houy, C., Reiter, M., Fettke, P., Loos, P., Hoesch-Klohe, K., & Ghose, A. (2012). Advancing business process technology for humanity: Opportunities and challenges of green BPM for sustainable business activities. *Green Business Process Management*, 75-92.
- Houy, C., Reiter, M., Fettke, P., Loos, P., Hoesch-Klohe, K., & Ghose, A. (2012). Advancing business process technology for humanity: Opportunities and challenges of green BPM for sustainable business activities. In J. vom Brocke et al. (eds.), *Green Business Process Management* (pp. 75-92). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Hung, R. Y. (2006). Business process management as competitive advantage: A review and empirical study. *Total Quality Management*, 17(1), 21-40.

- Idowu, S. O., Capaldi, N., Zu, L., & Das Gupta, A. (2013). *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. Berlin: Springer-Verlag.
- International Institute for Sustainable Development (1994). Earth Enterprise Tool Kit: 188. International Institute for Sustainable Development, Winnipeg.
- Isaksson, R. (2005). Economic sustainability and the cost of poor quality. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 12, 197-209.
- Isaksson, R. (2006). Total quality management for sustainable development: Process based system models. *Business Process Management Journal*, 12(5), 632-645.
- Isaksson, R., & Garvare, R. (2003). Measuring sustainable development using process models. *Managerial Auditing Journal*, 12, 197-209.
- Isaksson, R., & Steimle, U. (2009). What does GRI-reporting tell us about corporate sustainability? *The TQM Journal*, 21(2), 168-181.
- Ismail, I. (2009). Corporate Social Responsibility and Its Role in Community Development: An International Perspective. *The Journal of International Social Research*, 2(9), 199-209.
- ISO14040 (1997). Environmental Management-Life Cycle Assessment-Principles and Framework, Geneva.
- Johnstone, L. (2020). A systematic analysis of environmental management systems in SMEs: Possible research directions from a management accounting and control stance. *Journal of Cleaner Production*, 244, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118802>.
- Jonker, J. (2000). Organizations as responsible contributors to society: Linking quality, sustainability and accountability. *Total Quality Management*, 11(4-6), 741-746.
- Kaplan, R. and Norton, D. (2001). *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Knöpfel, H., & Taylor, T. (Eds.). (2010). *Survival and Sustainability as Challenges for Projects: Proceedings of the International Expert Seminar in Zurich, Switzerland on 18th-19th February 2010*. International Project Management Association.
- Kong, Y., Javed, F., Sultan, J., Hanif, M. S., & Khan, N. (2022). EMA Implementation and Corporate Environmental Firm Performance: A Comparison of Institutional Pressures and Environmental Uncertainty. *Sustainability*, 14, <https://doi.org/10.3390/su14095662>.
- Kotler, P. και Lee, N (2016) *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*. Αθήνα: Economia Publishing.

- KPMG (2020). Sustainable investing: fast-forwarding its evolution. Ανακτήθηκε από: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/02/sustainable-investing.pdf>.
- Krugman, P. (2000) "How complicated does the model have to be?," *Oxford Review of Economic Policy*, 16(4), pp. 33–42. doi: 10.1093/oxrep/16.4.33.
- Kundt, M., & Liedtke, C. (1999). Die Compass-Methodik. Companies and Sectors Path to Sustainability, Wuppertal Papers Nr. 97:66. Wuppertal Institute, Wuppertal.
- Kurtz, C., & Snowden, D. (2003). The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. *IBM Systems Journal*, 42(3), 462-483.
- Labuschagne, C., Brent, A. C., & Van Erck, R. P. (2005). Assessing the sustainability performances of industries. *Journal of cleaner production*, 13(4), 373-385.
- Lagodimos, A. G., Chountalas, P. T., & Chatzi, K. (2007). The state of ISO 14001 certification in Greece. *Journal of Cleaner Production*, 15, 1743-1754.
- Lagodimos, A. G., Dervitsiotis, K. N., & Kirkagaslis, S. E. (2005). The penetration of ISO 9000 Certification in Greek Industries. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(4), 505-527.
- Lawrence, S. R., Collins, E., Pavlovich, K., & Arunachalam, M. (2006). Sustainability practices of SMEs: the case of NZ. *Business strategy and the environment*, 15(4), 242-257.
- León-Soriano, R., Muñoz-Torres, M. J., & Chalmeta-Rosaleñ, R. (2010). Methodology for sustainability strategic planning and management. *Industrial management & data systems*, 110(2), 249-268.
- Lindsay, A., Downs, D., & Lunn, K. (2003). Business processes—attempts to find a definition. *Information and software technology*, 45(15), 1015-1019.
- Linnenluecke, M. K., Russell, S. V., & Griffiths, A. (2009). Subcultures and sustainability practices: The impact on understanding corporate sustainability. *Business Strategy and the environment*, 18(7), 432-452.
- Lynes, J. K., & Andrachuk, M. (2008). Motivations for corporate social and environmental responsibility: A case study of Scandinavian Airlines. *Journal of International Management*, 14, 377-390.
- Maletic, M., Maletic, D., Dahlgard, J., Dahlgard-Park, S. M., & Gomišček, B. (2015). Do corporate sustainability practices enhance organizational economic performance? *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(2,3), 184-200.

- Maloni, M. J., & Brown, M. E. (2006). Corporate social responsibility in the supply chain: an application in the food industry. *Journal of business ethics*, 68(1), 35-52.
- Manuilova, A., Hallberg, K., Sanne, K., Widheden, J., & Bogeskär, M. (2005). DANTEs: a demonstration project for sustainable development. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 16(2)143-152.
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of business ethics*, 87(1), 71-89.
- Marshall, D., McCarthy, L., Heavey, C., & McGrath, P. (2015). Environmental and social supply chain management sustainability practices: construct development and measurement. *Production Planning & Control*, 26(8), 673-690.
- Martens, M. L., & Carvalho, M. M. (2017). Key factors of sustainability in project management context: A survey exploring the project managers' perspective. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1084-1102.
- Martens, M. L., & de Carvalho, M. M. (2013). An exploratory study of sustainability evaluation in project management. *Product: Management and Development*, 11(2), 111-117.
- Maxwell D, & van der Vorst R. (2003). Developing sustainable products and services. *Journal of Cleaner Production*, 11(8), 883e95.
- Maxwell D. (2004). Developing sustainable products and services in industry. PhD thesis. London: Imperial College.
- Maxwell, D., Sheate, W., & Van der Vorst, R. (2006). Functional and systems aspects of the sustainable product and service development approach for industry. *Journal of cleaner production*, 14(17), 1466-1479.
- McKinsey (2021). How companies capture the value of sustainability: Survey findings. Ανακτήθηκε από: <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/how-companies-capture-the-value-of-sustainability-survey-findings>
- Melan, E.H. (1992). Process Management. Methods for Improving Products and Service. New York: McGraw-Hill.
- Micallef, R. (2019). *Environmental, social and governance (ESG) factors: how are stock returns, operating performance and firm value impacted?* Master's thesis, University of Malta.

- Miska, C., Szócs, I., & Schiffinger, M. (2018). Culture's effects on corporate sustainability practices: A multi-domain and multi-level view. *Journal of World Business*, 53(2), 263-279.
- Moir L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility?. *Corporate Governance*, 1(2), 16-22.
- Mondelaers, K., Kuosmanen, T., Van Passel, S., Buysse, J., Lauwers, L., & Van Huylenbroeck, G. (2011). Sustainable efficiency of firms when new sustainability targets are introduced. Ανακτήθηκε από: [https://ageconsearch.umn.edu/record/114633/files/Mondelaers\\_Koen\\_174.pdf](https://ageconsearch.umn.edu/record/114633/files/Mondelaers_Koen_174.pdf).
- Moneva, J. M., Archel, P., & Correa, C. (2006). GRI and the camouflaging of corporate unsustainability. *Accounting Forum*, 30, 121-137.
- Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott—the elucidation of project success. *International journal of managing projects in business*.
- Munasinghe, M. (2007). Sustainable Development Triangle. Ανακτήθηκε από: [https://www.researchgate.net/publication/295539679\\_Sustainable\\_Development\\_Triangle](https://www.researchgate.net/publication/295539679_Sustainable_Development_Triangle)
- Ness, B., Urbel-Piirsalu, E., Anderberg, S., & Olsson, L. (2007). Categorising tools for sustainability assessment. *Ecological economics*, 60(3), 498-508.
- Nitu, L., & Nitu, L. (2009). A management system for sustainable development—A new challenge. In *Proceedings Congress: 53rd European Organization for Quality—EOQ Congress: World Quality Congress, Dubrovnik, Croatia*.
- Obradović, V., Todorović, M., & Bushuyev, S. (2018, September). Sustainability and agility in project management: contradictory or complementary? In *Conference on Computer Science and Information Technologies* (pp. 522-532). Springer, Cham.
- OECD (2011). OECD Guidelines for Multinational Enterprises, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264115415-en>.
- OECD (2021). *ESG Investing and Climate Transition: Market Practices, Issues and Policy Considerations*. Paris: OECD.
- Ohmart, C. (2008) Green wine without greenwashing? *Wines & Vines*, 89(7), 77-79.
- Panayiotou, N. A., Aravossis, K. G., & Moschou, P. (2009). Chapter 7 Greece: A Comparative Study of CSR Reports. Στο: S. O. Idowu & W. L. Filho (Eds.), *Global Practices of Corporate Social Responsibility* (σελ. 149-164). Berlin: Springer-Verlag.



- Pearce, D., Markandya, A., Barbier, E.B. (1989). *Blueprint for a Green Economy*. London: Earthscan.
- Perez-Batres, L. A., Miller, V. V., & Pisani, M. J. (2011). Institutionalizing sustainability: an empirical study of corporate registration and commitment to the United Nations global compact guidelines. *Journal of Cleaner Production*, 19(8), 843-851.
- Pham, D. T., & Thomas, A. J. (2012). Fit manufacturing: a framework for sustainability. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 23(1), 103-123.
- Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2009). Sustainability – A new dimension in information systems evaluation. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(5), 492-503.
- Pojasek, R. B. & Zimmerman, A. (2011). CISR: Corporate Social Responsibility Meets Continual Improvement. *Environmental Quality Management*, 21(10), 83-94.
- Pojasek, R. B. (2011). Linking sustainability to risk management. *Environmental Quality Management*, 21(2), 85-96.
- Pope, J., Annandale, D., & Morrison-Saunders, A. (2004). Conceptualising sustainability assessment. *Environmental impact assessment review*, 24(6), 595-616.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press
- Psomas, E. L., Fotopoulos, C. V., & Kafetzopoulos, D. P. (2011). Core process management practices, quality tools and quality improvement in ISO 9001 certified manufacturing companies. *Business Process Management Journal*, 17(3), 437-460.
- Pullman, M. E., Maloni, M. J., & Carter, C. R. (2009). Food for thought: social versus environmental sustainability practices and performance outcomes. *Journal of supply chain management*, 45(4), 38-54.
- Pullman, M. E., Maloni, M. J., & Dillard, J. (2010). Sustainability practices in food supply chains: how is wine different? *Journal of Wine Research*, 21(1), 35-56.
- Radnor, Z. J. (2010). *Review of business process improvement methodologies in public services* (pp. 1-94). London: Aim Research.
- Rao, P., & Holt, D. (2005). Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9), 898-916.

- Reijers, H. A., & Mansar, S. L. (2005). Best practices in business process redesign: An overview and qualitative evaluation of successful redesign heuristics. *Omega-International Journal of Management Science*, 33(4), 283-306.
- Reinhardt, F. (2000). Sustainability and the Firm. *Interfaces*, 30(3), 26–41.
- Repetto, R. & Austin, D. (2000). Pure Profit: The Financial Implications of Environmental Performance. World Resource Institute.
- Rich, N., & Bateman, N. (2003). Companies' perceptions of inhibitors and enablers for process improvement activities. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(1), 185-199.
- Riskó, T. C., Péntek, A., & Wiwczarowski, T. (2015). Corporate Social Responsibility through the eyes of consumers. *Agroeconomia Croatica*, 5(1), pp. 21-31.
- Robert, K-H., Schmidt-Bleek, B., ..., & Wackernagel, M. (2002). Strategic sustainable development - selection, design and synergies of applied tools. *Journal of Cleaner Production*, 10, 197-214.
- Rock, I. (1985). Perception and knowledge. *Acta psychologica*, 59(1), 3-22.
- Rotheroe, N., Keenlyside, M., & Coates, L. (2003). Local agenda 21; articulating the meaning of sustainable development at the level of the individual enterprise. *Journal of Cleaner Production*, 11, 537-548.
- Salzmann, O., Ionescu-Somers, A., & Steger, U. (2005). The business case for corporate sustainability: literature review and research options. *European management journal*, 23(1), 27-36.
- Sardana, D., Gupta, N., Kumar, V., & Terziovski, M. (2020). CSR 'sustainability' practices and firm performance in an emerging economy. *Journal of Cleaner Production*, 258, 120766.
- Sassen, R., Hinze, A. K., & Hardeck, I. (2016). Impact of ESG factors on firm risk in Europe. *Journal of business economics*, 86(8), 867-904.
- Scheer, A.-W., & Brabänder, E. (2010). The process of business process management. In J. vom Brocke & M. Rosemann (Eds.), *Handbook on business process management 2—Strategic alignment, governance, people and culture* (pp. 239-265). Berlin: Springer.
- Sekaran, U. (2003). Determining sample size. *Sekaran. Uma (4th Eds.), Research methods for business: A skill building approach*, 263-298.
- Sharma, S, & Ruud, A. (2013). On the path to sustainability: integrating social dimensions into the research and practice of environmental management. *Business Strategy and the Environment*, 12(4), 205e14.

- Shen, L. Y., Li Hao, J., Tam, V. W. Y., & Yao, H. (2007). A checklist for assessing sustainability performance of construction projects. *Journal of civil engineering and management*, 13(4), 273-281.
- Shen, L., Wu, Y., & Zhang, X. (2011). Key assessment indicators for the sustainability of infrastructure projects. *Journal of construction engineering and management*, 137(6), 441-451.
- Shenhar, A. J., Tishler, A., Dvir, D., Lipovetsky, S., & Lechler, T. (2002). Refining the search for project success factors: a multivariate, typological approach. *R&D Management*, 32(2), 111-126.
- Sila, I., & Ebrahimpour, M. (2003). Examination and comparison of the critical factors of total quality management (TQM) across countries. *International Journal of production research*, 41(2), 235-268.
- Silverman, M., Marshall, R. S., & Cordano, M. (2005). The greening of the California wine industry: Implications for regulators and industry associations. *Journal of Wine Research*, 16(2), 151-169.
- Silvius, A. J., & Schipper, R. P. (2014). Sustainability in project management: A literature review and impact analysis. *Social Business*, 4(1), 63-96.
- Silvius, G. (2012). Sustainability in project management: Vision, mission, ambition. *Proceedings of the PMSummit*.
- Silvius, G. (2013). Sustainability in project management processes. In *Sustainability Integration for Effective Project Management* (pp. 58-75). IGI Global.
- Silvius, G., & Schipper, R. P. (2014). Sustainability in project management: A literature review and impact analysis. *Social Business*, 4(1), 63-96.
- Silvius, G., Schipper, R. P., & Nedeski, S. (2013). Sustainability in Project Management: Reality Bites. *PM World J*, 1-14.
- Silvius, G., Schipper, R. P., & Planko, J. (2012). *Sustainability in project management*. Gower Publishing, Ltd.
- Singh, R. K., Murty, H. R., Gupta, S. K., & Dikshit, A. K. (2009). An overview of sustainability assessment methodologies. *Ecological indicators*, 9(2), 189-212.
- Skouloudis, A., & Evangelinos, K. I. (2009). Sustainability Reporting in Greece: Are We There Yet?. *Environmental Quality Management, Autumn*, 43-60.
- Snowden, D. (2002). Complex acts of knowing: Paradox and descriptive self-awareness. *Journal of Knowledge Management*, 6(2), 100-111.
- Sustainability Performance Directory (2022). Ανάδειξη των ηγέτιδων επιχειρήσεων στη χώρα μας. Ανακτήθηκε από: <https://directory.sustainablegreece2020.com/gr/evaluation>

- Sustainable Development Commission (n.d.). History of SD. Ανακτήθηκε από: [https://www.sd-commission.org.uk/pages/history\\_sd.html](https://www.sd-commission.org.uk/pages/history_sd.html)
- Székely, F., & Knirsch, M. (2005). Responsible leadership and corporate social responsibility: Metrics for sustainable performance. *European Management Journal*, 23(6), 628-647.
- Szolnoki, G. (2013). A cross-national comparison of sustainability in the wine industry. *Journal of Cleaner Production*, 53, 243-251.
- Tachmitzaki, E. V., Didaskalou, E. A., & Georgakellos, D. A. (2019). Energy management practices' determinants in greek enterprises. *Sustainability*, 12(1), 133-150, doi:10.3390/su12010133.
- Tan, Y., Shen, L., & Yao, H. (2011). Sustainable construction practice and contractors' competitiveness: A preliminary study. *Habitat international*, 35(2), 225-230.
- The Greek Sustainability Code (2020). Ανακτήθηκε από: [https://greekcode.sustainablegreece2020.com/userfiles/files/Greek\\_Code\\_synopsis\\_EN.pdf](https://greekcode.sustainablegreece2020.com/userfiles/files/Greek_Code_synopsis_EN.pdf).
- thesustainability.io (2023) *Sustainability framework - develop a robust, effective and a scalable framework and action plan, sustainability strategy sustainability reporting digital communication*. Διαθέσιμο στο: <https://www.thesustainability.io/sustainability-framework>.
- Ulrich, W. (1988). Systems thinking, systems practice, and practical philosophy: A program of research. *Systems Practice*, 1(2), 137-163.
- UNEP (2004), United Nations Environmental Program.
- United Nations (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Ανακτήθηκε από: <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- United Nations (2022). Sustainability. Ανακτήθηκε από: <https://www.un.org/en/academic-impact/sustainability>
- Uzsoki, D. (2020). Sustainable Investing. Shaping the future of finance. Ανακτήθηκε από: <https://www.iisd.org/system/files/publications/sustainable-investing.pdf>
- Vision2050. (2010). Vision 2050: A new agenda for business, report from the World Business Council for Sustainability.
- Wagner, C. (2004). Enterprise strategy management systems: current and next generation. *Journal of Strategic Information Systems*, 13(2), 105-28.
- WBSCD (2003), World Business Council for Sustainable Development.
- Weiser, J. & Zadek, S. (2000). Conversations with Disbelievers. The Ford Foundation.

- Weiß, P., & Bentlage, J. (2006). *Environmental Management Systems and Certification*. Uppsala: The Baltic University Press.
- World Business Council for Sustainable Development (Παγκόσμιο Συμβούλιο Επιχειρήσεων για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη): <http://www.wbcsd.org>,
- WWF-UK (2001). To Whose Profit? Building a Sustainable Business Case.
- Yadav, N., Gupta, K., Rani, L., & Rawat, D. (2018). Drivers of sustainability practices and SMEs: A systematic literature review. *European Journal of Sustainable Development*, 7(4), 531-531.
- Yilmaz, A. K., & Flouris, T. (2010). Managing corporate sustainability: Risk management process based perspective. *African journal of business management*, 4(2), 162-171.
- Yu, M., & Zhao, R. (2015). Sustainability and firm valuation: an international investigation. *International journal of accounting and information management*, 23, 289-307.
- Zairi, M., & Peters, J. (2002). The impact of social responsibility on business performance. *Managerial Auditing Journal*, 17(4), 174-178.
- Zhang, S., Wang, Z., & Zhao, X. (2019). Effects of proactive environmental strategy on environmental performance: Mediation and moderation analyses. *Journal of Cleaner Production*, 235, 1438-1449.
- Zhao, Z. Y., Zhao, X. J., Davidson, K., & Zuo, J. (2012). A corporate social responsibility indicator system for construction enterprises. *Journal of cleaner production*, 29, 277-289.
- Δερβιτσιώτης, Κ., & Λαγοδήμος, Α. (2007). Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. *Οικονομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα*.
- Ευρωπαϊκός Οργανισμός Περιβάλλοντος, 2021. Είναι επιχειρηματικά έξυπνη κίνηση. <https://www.eea.europa.eu/el/simata-eop-2010/semata-2012/analutike-proseggise/einai-epikheirematika-exupne-kinese>.
- Καρβούνης, Σ., & Γεωργακέλλος, Δ. (2003). Διαχείριση του περιβάλλοντος: επιχειρήσεις και βιώσιμη ανάπτυξη. *Εκδόσεις Σταμούλη*.
- Ζουμπούλης, Α., Πελέκα, Ε., & Τριανταφυλλίδης, Κ. (2015). Αρχές Περιβαλλοντικής Διαχείρισης - Εκτίμηση Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων. Στο: Ζουμπούλης, Α., Πελέκα, Ε., & Τριανταφυλλίδης, Κ. (Επιμ), *Πράσινη χημεία και τεχνολογία στη*

βιώσιμη ανάπτυξη. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/2325>.

Χουντάλας, Π. (2010). *Τα πρότυπα συστήματα διοίκησης ως παράγων εφαρμογής διοίκησης επιχειρηματικών διεργασιών* (Doctoral dissertation, Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων).



---

## **Παράρτημα Α**

---

### ***Ερωτηματολόγιο Έρευνας Πεδίου***

---



**ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ  
ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

*Αναμενόμενη διάρκεια συμπλήρωσης: ~ 20 λεπτά*

**ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ**

**Όνοματεπώνυμο:**

**Θέση:**

## ΟΡΙΣΜΟΙ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ:

**Περιβαλλοντική Διαχείριση:** Σύνολο συστηματικών τεχνικών και ενεργειών διοίκησης για τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από τη λειτουργία μιας επιχείρησης (με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο).

**Κοινωνική Διαχείριση:** Σύνολο συστηματικών τεχνικών και ενεργειών διοίκησης για την εξασφάλιση της υγείας και ευημερίας των εργαζομένων μιας επιχείρησης, καθώς και της ευρύτερης προσφοράς της στην κοινωνία (με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο).

**Περιβαλλοντικές επιδόσεις:** Το αποτέλεσμα της περιβαλλοντικής διαχείρισης.

**Κοινωνικές επιδόσεις:** Το αποτέλεσμα της κοινωνικής διαχείρισης.

**Πρακτικές Αειφορίας:** Όλες οι πρωτοβουλίες για βελτίωση περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιδόσεων.

## ΜΕΡΟΣ Α

A1. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται στην επιχείρησή όροι όπως: [2,99]

	Καθόλου	Λίγο	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	Πολύ	Απόλυτα	Μέσος Όρος
1. Βιώσιμη - Αειφόρος Ανάπτυξη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,11
2. Πράσινη Επιχείρηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,96
3. Κοινωνικά Υπεύθυνη Επιχείρηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,84
4. Εκτίμηση Κύκλου Ζωής (Life Cycle Assessment)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,85
5. Οικο-Αποδοτικότητα (Eco-Efficiency)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,64
6. Οικολογικό Αποτύπωμα (Ecological Footprint)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,56

A2. Σε ποιο βαθμό στην επιχείρησή σας ενημερώνεστε και παρακολουθείτε συστηματικά τις εξελίξεις για θέματα που αφορούν σε: [3,75]

	Καθόλου	Λίγο	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	Πολύ	Απόλυτα	Μέσος Όρος
1. Περιβαλλοντική διαχείριση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,81
2. Κοινωνική διαχείριση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,70

**A3. Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τις παρακάτω προτάσεις: Στην επιχείρησή μας, πιστεύουμε ότι είναι απαραίτητη η υιοθέτηση πρακτικών: [4,44]**

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μέσος Όρος
1. Περιβαλλοντικής διαχείρισης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,45
2. Κοινωνικής διαχείρισης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,43

**A4. Σε ποιο βαθμό έχουν μεταβληθεί οι πρωτοβουλίες της επιχείρησής σας σε θέματα αειφορίας για την οικονομική περίοδο των τελευταίων τριών χρόνων στη χώρα μας; [3,59]**

Μειώθηκαν πολύ	Μειώθηκαν λίγο	Ούτε μειώθηκαν, ούτε αυξήθηκαν	Αυξήθηκαν λίγο	Αυξήθηκαν πολύ	Μέσος Όρος
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,59

**A5. Ποια από τα παρακάτω πρότυπα και εργαλεία γνωρίζει, θα εφαρμόσει ή εφαρμόζει η επιχείρησή σας; [0,87]**

Εργαλεία/Πρότυπα	Γνωρίζει	Θα Εφαρμόσει	Εφαρμόζει	Μέσος Όρος
1. Πρότυπο Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης ISO 14000	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1,26
2. Πρότυπο Σύστημα Διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία OHSAS 18001	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,84
3. Πρότυπο Σύστημα Διαχείρισης Τροφίμων ISO 22000	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,44
4. Πρότυπο Σύστημα Αξιολόγησης της Αποδοτικότητας του Περιβαλλοντικού Συστήματος ISO 14031	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,57
5. Κατευθυντήριες Αρχές Κοινωνικής Υπευθυνότητας ISO 26000	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,49
6. Πρότυπο Κοινωνικής Λογοδοσίας SA 8000	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,45
7. Πρότυπο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,26
8. Πρότυπο Σύστημα Διαχείρισης Ενέργειας ISO 50001	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,50
9. Eco labeling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,62
10. EMAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,47
11. Σύστημα Global Reporting Initiative (GRI)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,47
12. Corporate Social Responsibility (CSR)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,61
13. EFQM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,47
14. Άλλο:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,75

## ΜΕΡΟΣ Β

B1. Σε ποιο βαθμό επηρέασαν ή επηρεάζουν οι παρακάτω παράγοντες την απόφαση της επιχείρησής σας για την υιοθέτηση και υλοποίηση πρακτικών αειφορίας; [3,43]

Η Ανάγκη της επιχείρησης για:	Καθόλου	Λίγο	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	Πολύ	Απόλυτα	Μέσος Όρος
1. Βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,62
2. Βελτίωση των κοινωνικών επιδόσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,75
3. Βελτίωση εσωτερικής λειτουργίας και κλίματος εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,91
4. Μείωση των ατυχημάτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,10
5. Μείωση περιβαλλοντικών κινδύνων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,06
6. Αύξηση κερδοφορίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,52
7. Προνομιακή πρόσβαση σε κεφάλαια και κοινοτικά προγράμματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,10
8. Απαιτήσεις πελατών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,54
9. Προώθηση εξαγωγών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,67
10. Διαφοροποίηση προϊόντος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,70
11. Συμμόρφωση με πρακτικές κλάδου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,42
12. Προβολή – διαφήμιση – φήμη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,62
13. Κάλυψη απαιτήσεων νομοθεσίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,99
14. Βελτίωση σχέσεων με εξωτερικές ομάδες (τοπικές κοινωνίες, θεσμικούς φορείς, ΜΚΟ)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,20
15. Βελτίωση σχέσεων με άμεσα εμπλεκόμενους - stakeholders (προμηθευτές, συνεργάτες, κ.α.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,41
16. Άλλο:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,26

B2. Σε ποιο βαθμό περιόρισαν ή περιορίζουν οι παρακάτω παράγοντες την επιχείρησή σας στην υιοθέτηση και υλοποίηση πρακτικών κοινωνικής και περιβαλλοντικής επίδοσης; [2,48]

Η αποθάρρυνση στην επιχείρηση από:	Καθόλου	Λίγο	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	Πολύ	Απόλυτα	Μέσος Όρος
1. Υψηλό κόστος επένδυσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,39
2. Υψηλό λειτουργικό κόστος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,40
3. Οργανωτική δυσκολία εφαρμογής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,91
4. Έλλειψη κατάλληλου προσωπικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,59
5. Έλλειψη τεχνογνωσίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,51
6. Άλλο:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,08

## ΜΕΡΟΣ Γ

Γ1. Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με την περιβαλλοντική διαχείριση που αφορούν στην επιχείρησή σας: [3,61]

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μέσος
1. Η επιχείρησή μας έχει σαφείς πολιτικές περιβαλλοντικής διαχείρισης.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,08
2. Η επιχείρησή μας ανασκοπεί τακτικά τις περιβαλλοντικές της επιδόσεις και θέτει σχετικούς στόχους βελτίωσης.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,79
3. Η επιχείρησή μας αναγνωρίζει όλες τις διεργασίες για τις οποίες απαιτούνται ενέργειες περιβαλλοντικής διαχείρισης.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,82
4. Η επιχείρησή μας έχει σαφώς κατανεμημένες ευθύνες και αρμοδιότητες περιβαλλοντικής διαχείρισης σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας της.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,61
5. Στην επιχείρησή μας προσδιορίζονται και εξασφαλίζονται όλοι οι αναγκαίοι πόροι περιβαλλοντικής διαχείρισης (άνθρωποι, κεφάλαιο, εξοπλισμός).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,69
6. Όλες οι διαδικασίες που σχετίζονται με την περιβαλλοντική διαχείριση είναι τεκμηριωμένες, γνωστές και διαθέσιμες σε κάθε ενδιαφερόμενο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,57
7. Οι περιβαλλοντικές επιδόσεις σε όλες τις κύριες διεργασίες της επιχείρησής μας ποσοτικοποιούνται σε μορφή δεικτών.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,01
8. Όλες οι διεργασίες της επιχείρησής μας ελέγχονται τακτικά σε σχέση με τις περιβαλλοντικές της επιδόσεις, βάσει αντικειμενικών στοιχείων και δεδομένων (δείκτες).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,14
9. Στην επιχείρησή μας εντοπίζονται άμεσα και αντιμετωπίζονται συστηματικά όλες οι παρατηρούμενες αποκλίσεις των περιβαλλοντικών επιδόσεων, αφού καθοριστούν τα γενεσιουργά αίτιά τους.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,49
10. Η επιχείρησή μας λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση ενδεχόμενων περιβαλλοντικών κινδύνων.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,02
11. Η επιχείρησή μας ενημερώνει και εκπαιδεύει συστηματικά τους εργαζόμενούς της σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,52

Γ2. Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με την κοινωνική διαχείριση που αφορούν στην επιχείρησή σας: [3,36]

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μέσος Όρος
1. Η επιχείρησή μας έχει σαφείς πολιτικές κοινωνικής διαχείρισης.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,81
2. Η επιχείρησή μας ανασκοπεί τακτικά τις κοινωνικές της επιδόσεις και θέτει σχετικούς στόχους βελτίωσης.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,52
3. Η επιχείρησή μας αναγνωρίζει όλες τις διεργασίες για τις οποίες απαιτούνται ενέργειες κοινωνικής διαχείρισης.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,45
4. Η επιχείρησή μας έχει σαφώς κατανεμημένες ευθύνες και αρμοδιότητες κοινωνικής διαχείρισης σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας της.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,37
5. Στην εταιρία μας προσδιορίζονται και εξασφαλίζονται όλοι οι αναγκαίοι πόροι κοινωνικής διαχείρισης (άνθρωποι, κεφάλαιο, εξοπλισμός).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,56
6. Όλες οι διαδικασίες που σχετίζονται με την κοινωνική διαχείριση είναι τεκμηριωμένες, γνωστές και διαθέσιμες σε κάθε ενδιαφερόμενο.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,24
7. Οι κοινωνικές επιδόσεις σε όλες τις κύριες διεργασίες της επιχείρησής μας ποσοτικοποιούνται σε μορφή δεικτών.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,68
8. Όλες οι διεργασίες της επιχείρησής μας ελέγχονται τακτικά σε σχέση με τις κοινωνικές της επιδόσεις, βάσει αντικειμενικών στοιχείων και δεδομένων (δείκτες).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,72
9. Στην επιχείρησή μας εντοπίζονται άμεσα και αντιμετωπίζονται συστηματικά όλες οι παρατηρούμενες αποκλίσεις των κοινωνικών επιδόσεων, αφού καθοριστούν τα γενεσιουργά αίτιά τους.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,24
10. Η επιχείρησή μας λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση ενδεχόμενων κοινωνικών προβλημάτων.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,58
11. Η επιχείρησή μας ενημερώνει και εκπαιδεύει συστηματικά τους εργαζόμενούς της σε θέματα υγείας και ασφάλειας καθώς και σε θέματα κοινωνικής ευθύνης.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,82

## ΜΕΡΟΣ Δ

Δ1. Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τις παρακάτω προτάσεις: **Στην επιχείρησή μας υλοποιούμε συγκεκριμένες πρακτικές αειφορίας και λαμβάνουμε πρωτοβουλίες για: [Περιβαλλοντικές: 3,66 & Κοινωνικές: 3,83]**

<b>Περιβαλλοντικές Πρακτικές</b>	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μέσος Όρος
1. Συστήματα διαχείρισης υγρών αποβλήτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,18
2. Μείωση ενεργειακής κατανάλωσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,28

<b>Περιβαλλοντικές Πρακτικές</b>	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μέσος Όρος
3. Χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,50
4. Υποκατάσταση παραδοσιακών καυσίμων από καύσιμα φιλικά προς στο περιβάλλον	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,65
5. Τακτική έκδοση περιβαλλοντικών αναφορών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,19
6. Επιλογή περιβαλλοντικά ευαίσθητων προμηθευτών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,47
7. Επιλογή εξοπλισμού χαμηλής περιβαλλοντικής όχλησης για παραγωγή και μεταφορές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,73
8. Χρήση ανακυκλούμενων υλικών συσκευασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,98
9. Σχεδιασμός μη ρυπογόνων προϊόντων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,02
10. Σύστημα διαχείρισης επιστροφών (ληγμένα)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,07
11. Ελαχιστοποίηση όγκου-βάρους υλικών συσκευασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,97
12. Μείωση της κατανάλωσης φυσικών πόρων (νερό)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,13
13. Τακτική συντήρηση εξοπλισμού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,52
14. Μείωση της εκπομπής επιβλαβών αερίων ρύπων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,18
15. Άλλη:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,09

<b>Κοινωνικές Πρακτικές</b>	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μέσος Όρος
1. Μέτρα συνεχούς μείωσης ατυχημάτων και επικίνδυνων περιστατικών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,49
2. Ενεργή εφαρμογή κανόνων κατά των διακρίσεων (πχ. φύλου, εθνικότητας) σε αποφάσεις πρόσληψης/ εξέλιξης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,48
3. Χρονικές διευκολύνσεις απασχόλησης εργαζομένων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,21
4. Ενεργό συμμετοχή στην επίλυση προβλημάτων εργαζομένων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,23
5. Παροχή ευκαιριών σε ανθρώπους με ειδικές ανάγκες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,82
6. Παροχή ευκαιριών ανέλιξης στην επιχείρηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,17
7. Διασφάλιση των θέσεων εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,23
8. Ενεργή εφαρμογή κανόνων κατά της διαφθοράς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,15
9. Πρόσθετες παροχές και διευκολύνσεις προς το προσωπικό πέραν του νόμου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,17
10. Τακτικές μελέτες ικανοποίησης εργαζομένων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,42
11. Συμμετοχή εργαζομένων σε συνδικαλιστικά σωματεία της επιλογής τους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,38
12. Ενεργή εφαρμογή κανόνων κατά της σεξουαλικής παρενόχλησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,06
13. Προσλήψεις από την τοπική κοινωνία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,39
14. Αξιοποίηση προμηθευτών τοπικής κοινωνίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,17
15. Παροχή χορηγιών για την παιδεία, τον αθλητισμό και	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

τον πολιτισμό						3,87
16. Παροχή χορηγιών για σημαντικά έργα ανάπτυξης της τοπικής κοινωνίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,76
17. Παροχή χορηγιών για θέματα υγείας και κοινωνικής προστασίας (ιδρύματα, αδύναμες ομάδες πληθυσμού)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,04
18. Πραγματοποίηση συχνών δράσεων εθελοντισμού (δράσεις ενημέρωσης για το περιβάλλον σε σχολεία,, δράσεις καθαρισμού μαζί με πολίτες κλπ)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,51
19. Άλλη:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,12

**Δ2. Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τις παρακάτω προτάσεις: Η επιχείρησή μας εφαρμόζει όλες τις πρακτικές που απαιτούνται για την βελτίωση των: [3,99]**

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Μέσος Όρος
1. Περιβαλλοντικών της επιδόσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,99
2. Κοινωνικών της επιδόσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,98

**Δ3. Πώς αξιολογείτε συνολικά στην επιχείρησή σας τις: [3,87]**

	Καθόλου	Λίγο	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	Πολύ	Απόλυτα	Μέσος Όρος
1. Περιβαλλοντικές της επιδόσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,84
2. Κοινωνικές της επιδόσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,90

## ΜΕΡΟΣ Ε

**E1. Η επιχείρησή σας είναι: [(α): 1,08 & (β): 1,53]**

**(α)**

Ελληνική	<input type="checkbox"/>
Μέλος Πολυεθνικής	<input type="checkbox"/>

**(β)**

Εντάσεως κεφαλαίου	<input type="checkbox"/>
Εντάσεως εργασίας	<input type="checkbox"/>

**E2. Ποιος είναι ο αριθμός των εργαζομένων στην επιχείρησή σας; [2,72]**

1-9: <input type="checkbox"/>	10-49: <input type="checkbox"/>	50-249: <input type="checkbox"/>	250-749: <input type="checkbox"/>	750+: <input type="checkbox"/>	2,72
-------------------------------	---------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------	------

**E3. Τι ποσοστό από το σύνολο των διοικητικών στελεχών στην επιχείρησή σας είναι γυναίκες; [2,29]**

10% <input type="checkbox"/>	30% <input type="checkbox"/>	40% <input type="checkbox"/>	50% + <input type="checkbox"/>	2,29
------------------------------	------------------------------	------------------------------	--------------------------------	------



**E4. Ποιος ήταν ο κύκλος εργασιών της επιχείρησής σας το 2011 (σε εκ. €); [2,72]**

0-2: <input type="checkbox"/>	2-10: <input type="checkbox"/>	10-50: <input type="checkbox"/>	50-200: <input type="checkbox"/>	200+: <input type="checkbox"/>	2,72
-------------------------------	--------------------------------	---------------------------------	----------------------------------	--------------------------------	------

**E5. Σε ποιες από τις παρακάτω κατηγορίες του κλάδου Τροφίμων και Ποτών δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας; [1,00]**

Κατηγορίες:		Μέσος Όρος
Επεξεργασία και συντήρηση κρέατος και παραγωγή προϊόντων κρέατος	<input type="checkbox"/>	1,00
Επεξεργασία και συντήρηση φρούτων και λαχανικών	<input type="checkbox"/>	1,00
Ψάρια, καρκινοειδή και μαλάκια, παρασκευασμένα και διατηρημένα	<input type="checkbox"/>	1,00
Παραγωγή φυτικών και ζωικών ελαίων και λιπών	<input type="checkbox"/>	1,00
Παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων	<input type="checkbox"/>	1,00
Παραγωγή προϊόντων αλευρόμυλων, παραγωγή αμύλων και προϊόντων αμύλου	<input type="checkbox"/>	1,00
Παραγωγή ειδών αρτοποιίας και αλευρωδών προϊόντων	<input type="checkbox"/>	1,00
Ζαχαρώδη, κακάο, αρτύματα και καρυκεύματα	<input type="checkbox"/>	1,00
Παραγωγή παρασκευασμένων ζωοτροφών	<input type="checkbox"/>	1,00
Προϊόντα Ζύθου	<input type="checkbox"/>	1,00
Αλκοολούχα Ποτά	<input type="checkbox"/>	1,00
Αναψυκτικά /Μη αλκοολούχα ποτά	<input type="checkbox"/>	1,00
Άλλη	<input type="checkbox"/>	1,00

**E6. Σε ποιο βαθμό υλοποιούνται από την επιχείρησή σας οι παρακάτω δραστηριότητες; [3,17]**

	Καθόλου	Λίγο	Πολύ	Απόλυτα	Μέσος Όρος
Έρευνα και Ανάπτυξη νέων προϊόντων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,95
Πλύση - αρχική επεξεργασία πρώτης ύλης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,98
Επεξεργασία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,34
Ανάμειξη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,04
Θερμική επεξεργασία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,68

Συσκευασία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,57
Αποθήκευση - Συντήρηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,52
Διανομή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,27

**E7. Ποια είναι η φύση των περισσότερων ρύπων της επιχείρησής σας; [2,11]**

<i>ΡΥΠΟΙ</i>	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγα</i>	<i>Ούτε Λίγα Ούτε Πολλά</i>	<i>Πολλά</i>	<i>Πάρα πολλά</i>	<i>Μέσος Όρος</i>
Στερεά βιολογικά απόβλητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,39
Στερεά μη βιολογικά απόβλητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1,89
Υγρά βιολογικά απόβλητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,60
Υγρά μη βιολογικά απόβλητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1,74
Αέριοι ρύποι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1,93

**E8. Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τη παρακάτω πρόταση: Στην επιχείρησή μας δεν έχει επιβληθεί τα τελευταία χρόνια κανένα πρόστιμο για ρυθμιστικό ή κανονιστικό θέμα. [4,34]**

<i>Διαφωνώ Απόλυτα</i>	<i>Διαφωνώ</i>	<i>Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ Απόλυτα</i>	<i>Μέσος Όρος</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,34

**E9. Στην επιχείρησή σας, έχετε συμμετάσχει σε χρηματοδοτούμενα προγράμματα για την υλοποίηση πρακτικών αειφορίας;**

	<i>ΝΑΙ</i>	<i>ΟΧΙ</i>
Κοινοτικά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εθνικά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τοπικά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ**

Εάν επιθυμείτε να λάβετε γνώση των βασικών αποτελεσμάτων της έρευνας, παρακαλώ σημειώστε τον τρόπο με τον οποίο θα προτιμούσατε να επικοινωνήσουμε μαζί σας:

<input type="checkbox"/> Ταχυδρομικά	Διεύθυνση επικοινωνίας:
<input type="checkbox"/> Μέσω e-mail	Ηλεκτρονική διεύθυνση:
<input type="checkbox"/> Μέσω fax	Αριθμός fax: Υπόψη:

Δ1Π	3,92
Δ1Κ	3,83
STDSCORE	1,09
BARR	2,48
IMOTIVE	3,64
XMOTIVE	3,66
DMOTIVE	(0,02)
ZDMOTIVE	(0,00)
SUMA5	2,90
SUMENVSTD	1,35
BU POLLUTANTS	2,37
SOCMOTIVE	3,60
ENVMOTIVE	3,79

SMOTIVE	3,65
SUST	3,49