



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

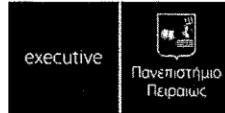
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων  
για Στελέχη (Executive MBA)

**‘Στρατηγική ΕΚΕ Στον Τραπεζικό Κλάδο’**

**ΜΑΡΙΟΛΑΣ ΠΑΣΧΑΛΗΣ του ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2018**

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



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

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : Ε-MBA» με τίτλο

..... ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ Έρε. ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ .....

..... ΣΤΑΔΙΟ .....

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

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας..... 

Όνοματεπώνυμο..... ΜΑΡΙΑΛΑΣ ΠΑΣΧΑΝΗΣ

Ημερομηνία..... 27/11/2018

## Περίληψη

Σύμφωνα με την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης προτείνεται ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξισορροπήσουν τη βελτίωση της κοινωνίας και του περιβάλλοντος με την κερδοφορία των επιχειρήσεων. Τόσο οι επιχειρήσεις όσο και τα τραπεζικά συστήματα περιλαμβάνουν στις δραστηριότητες τους την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, μέσω διαφόρων δράσεων, συνεισφέροντας στην κοινωνία. Η παρούσα έρευνα παρουσιάζει το ρόλο και την έννοια της ΕΚΕ στο τραπεζικό σύστημα. Εξετάζοντας τέσσερις μεγάλες συστημικές τράπεζες μέσω ποιοτικής μεθόδου, η έρευνα αποσκοπεί να γίνει κατανοητή η πραγματική διάσταση της ΕΚΕ στο Ελληνικό τραπεζικό σύστημα, και τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή της. Η έρευνα ολοκληρώνεται με την παρουσίαση και τον σχολιασμό των αποτελεσμάτων.

## Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη .....	7
1.1. Ερευνητικό υπόβαθρο.....	7
1.2. Σημαντικότητα έρευνας.....	8
1.3. Ερευνητικοί στόχοι .....	10
1.4. Ερευνητικά ερωτήματα.....	10
Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.5. ΕΚΕ Γενικά Στοιχεία .....	11
1.5.1. Ορισμός.....	11
1.5.2. Προσαρμογή της έννοιας της ΕΚΕ .....	13
1.5.3. Επιχειρήματα της έννοια ΕΚΕ .....	14
1.5.4. Κατηγορίες ΕΚΕ .....	17
1.5.5. Αξιοποίηση της ΕΚΕ .....	19
1.6. Θεωρία ενδιαφερόμενων μερών .....	24
1.7. ΕΚΕ και ηθικές αξίες.....	28
1.8. Κριτική της ΕΚΕ.....	30
1.9. Η εφαρμογή της ΕΚΕ .....	32
1.10. ΕΚΕ και ελληνικές τράπεζες .....	39
1.11. Εμπειρικές μελέτες πάνω στην ΕΚΕ .....	42
1.12. Συμπεράσματα Κεφαλαίου .....	45
Κεφάλαιο 2 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου .....	49
2.1. Φιλοσοφική προσέγγιση .....	59

2.2.Σχεδιασμός έρευνας .....	61
2.3.Συλλογή δεδομένων .....	62
2.4. Δείγμα .....	64
2.5. Ανάλυση.....	64
2.6 Συμπεράσματα Κεφαλαίου .....	64
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου .....	67
Κεφάλαιο 3 . Ανάλυση .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.1. Alpha Bank .....	69
431.1. Πολιτική.....	69
3.1.2. Δράσεις .....	71
3.1.3. Ενδιαφερόμενα μέρη και επικοινωνία .....	73
3.1.4. Εξωτερική Αξιολόγηση .....	75
3.2.Εθνική Τράπεζα .....	77
3.2.1. Πολιτική.....	77
3.2.2. Δράσεις .....	79
3.2.3. Ενδιαφερόμενα μέρη και επικοινωνία .....	82
3.2.4. Εξωτερική αξιολόγηση .....	83
3.3.Τράπεζα Πειραιώς.....	84
3.3.1 Πολιτική.....	84
3.3.2. Δράσεις .....	86
3.3.3. Ενδιαφερόμενα μέρη και επικοινωνία .....	87

3.3.4.Εξωτερική αξιολόγηση .....	90
3.4. ΕΚΕ Eurobank .....	92
3.4.1. Πολιτική.....	92
3.4.2. Δράσεις .....	93
3.4.3. Ενδιαφερόμενα μέρη και επικοινωνία .....	94
3.4.4 Εξωτερική Πολιτική.....	97
3.5 Συμπεράσματα Κεφαλαίου .....	99
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου .....	103
Συμπεράσματα .....	104
Βιβλιογραφία .....	108

## **Κεφάλαιο 1. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη**

### **1.1. Ερευνητικό υπόβαθρο**

Μετά την έλευση της παγκόσμιας κρίσης το 2008 και των συνοδευτικών εταιρικών σκανδάλων, το να δραστηριοποιείται μια εταιρεία με ηθικό τρόπο μέσα σε μια κοινότητα, έδωσε εντελώς νέα διάσταση στην εταιρική κοινωνική ευθύνη. Ο ορισμός του όρου Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (CSR) έχει αναμορφωθεί πολλές φορές μετά την πρώτη του εμφάνιση στη βιβλιογραφία, περισσότερο από μισό αιώνα πριν. Έχει υπάρξει σημαντική έρευνα που επικεντρώνεται στην έννοια της ΕΚΕ στο πλαίσιο της χρηματοδότησης, στις φιλανθρωπικές πρωτοβουλίες για την καταπολέμηση της φτώχειας σε συγκεκριμένες περιφέρειες και σε προγράμματα πρόληψης προστασίας του περιβάλλοντος.

Ωστόσο, υπάρχει πολύ περιορισμένη έρευνα που αναλύει την ΕΚΕ στο πλαίσιο του παγκόσμιου τραπεζικού κλάδου. Η πτυχή αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική, δεδομένης της σημερινής πίεσης για την αναμόρφωση και ακόμη και την πλήρη αναδιατύπωση των τρόπων λειτουργίας των τραπεζών, τόσο από κανονιστική όσο και από κοινωνική σκοπιά, που επιδιώκουν να καταστήσουν τις τράπεζες λιγότερο επικίνδυνες (αυξάνοντας τη βραχυπρόθεσμη κεφαλαιακή και χρηματοοικονομική πίεση) και πιο κοινωνικά υπεύθυνες. Αυτή η “αναδιάρθρωση” του τραπεζικού τομέα είναι το αποτέλεσμα της εκδήλωσης της πιο πρόσφατης χρηματοπιστωτικής κρίσης, ακολουθούμενη από αμέτρητα εταιρικά σκάνδαλα και τη γενική αρνητική αντίληψη των μεγάλων παγκόσμιων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων που μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο λειτουργίας της παγκόσμιας οικονομίας.

Οι καταναλωτές, καθώς και οι επιχειρήσεις σήμερα, χρειάζονται τη βοήθεια χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Όμως υπάρχουν σημαντικές ελλείψεις ρευστότητας

ως αποτέλεσμα της πιο πρόσφατης χρηματοπιστωτικής αναταραχής. Από την άλλη πλευρά οι τράπεζες πρέπει να εξυπηρετήσουν τις οικονομικές ανάγκες των επιχειρήσεων.

Θα πρέπει να δοθεί ο κατάλληλος χρόνος έτσι ώστε να αποδειχτεί εάν μια αυστηρή κανονιστική απαίτηση θα προχωρήσει, δεδομένης της τάσης της μετατόπισης των επιχειρηματικών στρατηγικών των παγκόσμιων χρηματοπιστωτικών φορέων προς υπεύθυνα τραπεζικά συστήματα. Αυτή η τάση είναι αποτέλεσμα της πίεσης των ρυθμιστικών αρχών σε όλο τον κόσμο, με κυριότερες την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ), την Τράπεζα της Αγγλίας (BOE), και τα Federal Reserves (FED) στις Ηνωμένες Πολιτείες. Μια τέτοια πίεση θα αναγκάσει τις τράπεζες να είναι πιο ασφαλείς, επειδή θα προβλέπουν ότι πρέπει να συρρικνώσουν τις λιγότερο κερδοφόρες διαιρέσεις τους, οι οποίες απαιτούν μεγάλες ποσότητες κεφαλαίου και επίσης να περιορίσουν τα επιδόματα τραπεζικών για αρκετά χρόνια.

Επιπλέον, μελλοντικά θα αποδειχτεί σε ποιο βαθμό οι τράπεζες θα «ανταγωνιστούν», συμμετέχοντας σε σημαντικές δραστηριότητες ΕΚΕ σε αυτή τη νέα οικονομική εντολή.

## **1.2. Σημαντικότητα έρευνας**

Το 2010, το Φόρουμ Διεθνούς Επιχειρηματικού Ηγέτη (IBLF) διεξήγαγε έρευνα σε πενήντα παγκόσμιους επιχειρηματικούς ηγέτες και εκτιμά ότι το 96% των ερωτηθέντων υπογράμμισε ότι «οι προσπάθειες βιωσιμότητας πρέπει να ενσωματωθούν στις αντίστοιχες στρατηγικές και λειτουργίες των επιχειρήσεων». Πρόκειται για ένα σημαντικό άλμα σε σχέση με το 2000, όταν μόνο το 11% των CEO υποστήριζε ότι η ΕΚΕ αποτελεί αναπόσπαστο παράγοντα για τη βελτίωση της εμπορικής επιτυχίας.



Η έρευνα για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποκαλύπτει ότι οι καταναλωτές εξακολουθούν να δίνουν προτεραιότητα στην ΕΚΕ σε διάφορους τομείς παρά την ύφεση. Ωστόσο, από τους δεκατέσσερις δοκιμασμένους επιχειρηματικούς τομείς, τα τρόφιμα, τα καταναλωτικά αγαθά και οι λιανοπωλητές έχουν τα καλύτερα αποτελέσματα, ενώ οι επιχειρηματικοί τομείς, στους οποίους οι ερωτηθέντες αποδίδουν μεγαλύτερη υπευθυνότητα είναι οι χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, η υγειονομική περίθαλψη και τα μέσα ενημέρωσης, όπου και επιδεικνύουν την χειρότερη επίδοση.

Συνολικά, οι τράπεζες ανήκουν σε εκείνες τις βιομηχανίες όπου η μείωση της εμπιστοσύνης είναι πιο αισθητή. Όπως δείχνει ο παρακάτω πίνακας 1-2, ιδίως στο Ηνωμένο Βασίλειο και στις ΗΠΑ, τα τραπεζικά συστήματα έχουν μετατραπεί από τις πιο αξιόπιστες οργανώσεις σε αυτές με το χαμηλότερο επίπεδο εμπιστοσύνης.

**Πίνακας 1.1 : Ποσοστά όσων εμπιστεύονται τις τράπεζες**

Έτος	ΗΠΑ	Μ. Βρετανία
2007	68	41
2008	69	47
2009	36	31
2010	29	21
2011	24	14

Πηγή : Shainesh (2012)

Η μείωση της εμπιστοσύνης της κοινωνίας απέναντι στους τραπεζίτες και των τραπεζιτών προς την κοινωνία είναι αμοιβαία. Ο Muhammad Yunus, βραβευμένος με Νόμπελ, δήλωσε ότι κάθε φορά που προέτρεψε τους τραπεζίτες να επεκτείνουν τα

προγράμματά τους για να καλύψουν ένα συγκεκριμένο πεδίο, δεν έδειξαν κανένα ενδιαφέρον. Ωστόσο, είναι επιτακτική η βελτίωση αυτής της σχέσης στο μέλλον.

### **1.3. Ερευνητικοί στόχοι**

Σκοπός του παρόντος εγγράφου είναι να μελετήσει σε βάθος την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (CSR) καθώς και τρόπο που γίνεται αντιληπτή και μπορεί να εξελιχθεί. Επιπλέον, ο ρόλος της ΕΚΕ αναλύεται στις λειτουργίες των τεσσάρων ελληνικών συστημικών τραπεζών.

Από την άποψη αυτή, τρεις στόχοι τέθηκαν για να εκπληρώσουν τον κύριο σκοπό αυτής της έρευνας:

1. Να διευκρινιστεί η έννοια της ΕΚΕ
2. Να παρουσιαστούν τα οφέλη της ΕΚΕ
3. Να επισημανθεί ο τρόπος εφαρμογής της ΕΚΕ στις τέσσερις ελληνικές συστημικές τράπεζες.

### **1.4. Ερευνητικά ερωτήματα**

Τα ερευνητικά ερωτήματα που αναφέρονται τους στόχους και τον σκοπό της μελέτης ορίζονται παραπάνω. Ως εκ τούτου, τα ερευνητικά ερωτήματα περιλαμβάνουν:

1. Ποια είναι η έννοια της ΕΚΕ στον τραπεζικό τομέα;
2. Ποια είναι τα οφέλη της ΕΚΕ;
3. Πώς εφαρμόζεται η ΕΚΕ σε ελληνικές συστημικές τράπεζες;

## **Βιβλιογραφική Ανασκόπηση**

### **1.5. ΕΚΕ Γενικά Στοιχεία**

Με την παγκοσμιοποίηση και την περιπλοκότητα πολιτισμών στην σημερινή αγορά, οι επιχειρήσεις είναι αντιμέτωπες με πολύπλοκες αλληλεπιδράσεις και αντίθετα συμφέροντα τόσο με διάφορους φορείς αλλά και με τους καταναλωτές τους. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να εφαρμόσουν μία ευρύτερη προσέγγιση της αγοράς η οποία ξεπερνάει την παραδοσιακή, σκοπεύοντας στην καλύτερη εξυπηρέτηση των καταναλωτών καθώς και την επίτευξη των στόχων τους (Zairi, 2012). Η πεποίθηση ότι οι καταναλωτές είναι πιο οργανωμένοι, πιο ενημερωμένοι και πιο απαιτητικοί, έχει αναφερθεί ήδη σε προηγούμενη έρευνα (Kießling et al., 2016).

Με την εμφάνιση των διαδικτυακών κοινωνικών δικτύων, όπως για παράδειγμα το Twitter και το Facebook, η παραπάνω τάση έχει ισχυροποιηθεί σημαντικά. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό από τη στιγμή που πολλές πηγές πίεσης που απορροφά η διοίκηση έχουν σχέση με την συμπεριφορά των επιχειρήσεων και την ηθική τους (Zairi, 2012). Η ιδέα ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να αξιολογούν και να εφαρμόζουν κάποια πολιτική ΕΚΕ είναι μια ευρέως διαδεδομένη αντίληψη και αποτελεί ένα βασικό συστατικό για την επιβίωση μιας υπεύθυνης επιχείρησης, επηρεάζοντας την μακροπρόθεσμη απόδοσή (Wattanasupachoke, 2017).

#### **1.5.1. Ορισμός της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης**

Η ΕΚΕ έχει πλέον μετατραπεί σε εταιρική συμπεριφορά και φιλοσοφία διαχείρισης. Ο αριθμός των επιχειρήσεων που επιλέγει να υιοθετήσει αυτή την φιλοσοφία συνεχώς αυξάνεται σε παγκόσμιο επίπεδο (Calabrese, et al, 2013) Η εφαρμογή της μπορεί να είναι είτε ακούσια, δηλαδή να συμμορφώνεται με τη νομοθεσία, όπως για παράδειγμα, στον τομέα του περιβάλλοντος, είτε εκούσια, ώστε να συνεισφέρουν πόρους όπως για

παράδειγμα ανθρώπους, χρόνο, γνώση, ικανότητες και χρήματα για κοινωνικό συμφέρον.

Επίσης, οι επιχειρήσεις μπορούν να συνεισφέρουν στη βελτίωση συνθηκών εκτός του πεδίου δράσης της επιχείρησης (Bardy et al., 2012). Ένα παράδειγμα πραγματοποίησης του κοινωνικού συμφέροντος από την εφαρμογή συγκεκριμένων πολιτικών ΕΚΕ εκτός του συγκεκριμένου πεδίου δράσης της επιχείρησης αφορά την ανάπτυξη μιας ηλεκτρονικής τραπεζικής εφαρμογής κινητού από μια εταιρεία τηλεπικοινωνιών για να ξεπεράσει τα προβλήματα υποδομής του διαδικτύου σε μια αναπτυσσόμενη χώρα. Η εφαρμογή αυτή αύξησε την προσβασιμότητα στις ηλεκτρονικές τραπεζικές υπηρεσίες και έφερε επανάσταση στο τοπικό τραπεζικό σύστημα.

Ο Calabrese (2013) εξηγεί ότι η ΕΚΕ μπορεί να ενσωματώσει κανόνες που τόσο τα εξωτερικά όσο και τα εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη να τους θεωρήσουν ακριβείς, δίκαιους, ανταποκρίνονται στις προσδοκίες της κοινωνίας σχετικά με την εταιρική ευθύνη και καλύπτουν ενεργά προγράμματα που προάγουν την ανθρώπινη ευημερία (Calabrese, et al., 2013). Παρόλο που υπάρχουν διαφοροποιήσεις στον ορισμό της ΕΚΕ, ένας κοινώς εφαρμοσμένος ορισμός είναι «Η δέσμευση για τη βελτίωση της κοινωνικής ευημερίας μέσω διακριτικών επιχειρηματικών πρακτικών και συμβολής των εταιρικών πόρων» (Murthy & Abeysekera, 2015). Δεδομένου ότι η ΕΚΕ έχει μετατοπιστεί προς στρατηγική λειτουργία με τον οργανισμό ως μονάδα ανάλυσης ένας πιο πρόσφατος ορισμός είναι: «Οι δράσεις που ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα και τη φήμη μιας επιχείρησης» (Turyakira, et al., 2014). Επομένως, θεωρείτε ότι αυτός ο ορισμός είναι ο πιο κατάλληλος για την παρούσα έρευνα.

### **1.5.2. Προσαρμογή της έννοιας της ΕΚΕ**

Μια ευρύτερη άποψη για το τι αποτελεί το πεδίο των συμφερόντων της αγοράς μιας επιχείρησης εξηγεί ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να αναγνωρίζουν ότι όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν το δικαίωμα ικανοποίησης των αναγκών και των επιθυμιών τους, χωρίς να υπολογιστεί αν μια επιχείρηση έχει την ικανότητα ή τη βούληση να τις ικανοποιήσει (Kiessling, et al, 2016).

Έτσι, συνιστάται στις επιχειρήσεις να εφαρμόζουν μια νοοτροπία για την αντιμετώπιση της σύγχρονης επιχειρηματικής πολυπλοκότητας με μια πιο ολιστική προσέγγιση της αγοράς (Kiessling, et al, 2016). Ως αποτέλεσμα, ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο επέλεξαν να διαθέσουν οικονομικούς και άλλους πόρους για την ανάληψη δραστηριοτήτων ΕΚΕ που υπερβαίνουν τις κανονιστικές απαιτήσεις (Bardy, et al., 2012). Με αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις σκοπεύουν να χρησιμοποιήσουν την ΕΚΕ ως στρατηγική απάντηση (Calabrese, et al., 2013) στις πιέσεις της αγοράς και του πελάτη βελτιώνοντας για παράδειγμα την ηθική συμπεριφορά ή τις περιβαλλοντικές επιδόσεις, με στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους (Bardy, et al., 2012).

Δεδομένου ότι όλες οι δραστηριότητες στον τομέα της ΕΚΕ αφορούν εσωτερικούς και εξωτερικούς φορείς, επηρεάζουν περαιτέρω τα περισσότερα, αν όχι όλα, τμήματα μιας επιχείρησης (Arjaliès & Mundy, 2013).

Ο Bosch-Badia (2013) και οι συνεργάτες του υπογραμμίζουν την παρούσα επίδραση της ΕΚΕ, δηλώνοντας ότι η προσοχή και η προτεραιότητα στην ΕΚΕ είναι αναπόφευκτη για όλους τους ηγέτες των επιχειρήσεων σε κάθε χώρα (Bosch-Badia, et al., 2013). Το αποτέλεσμα είναι ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη μεταμορφώνεται και εξελίσσεται από την έννοια της «καλής θέλησης» σε μία επιχειρηματική λειτουργία, ένα στοιχείο στρατηγικής διαχείρισης που έχει κεντρική σημασία για την επιτυχία της

(Carroll & Shabana, 2010) καθώς και ένα ζωτικό μέρος της στρατηγικής μιας επιχείρησης (Morgeson, et al., 2013). Ένα παράδειγμα που συζητήθηκε σε μια έρευνα του PriceWaterhouse Cooper το 2002 αναφέρει ότι «το 70% των παγκόσμιων διευθυντικών στελεχών πιστεύει ότι η ΕΚΕ είναι ζωτικής σημασίας για την κερδοφορία της εταιρείας» (Calabrese, et al., 2013).

### **1.5.3. Επιχειρήματα της έννοια ΕΚΕ**

Σε περιπτώσεις όπου το συμφέρον της ΕΚΕ αποτελείται καθαρά από εξωτερικές ανησυχίες για την επιχείρηση, λαμβάνονται ενέργειες μερικές φορές για την εφαρμογή της και οδηγούνται από προσωπικούς λόγους, για παράδειγμα από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο (Hopkins, 2012). Τα επιχειρήματα κατά της συμπεριφοράς αυτής έχουν επανειλημμένα συζητηθεί στο πλαίσιο ότι η κοινωνική και η περιβαλλοντική ανησυχία θα πρέπει να εκπληρωθεί από τα άτομα μέσω δωρεών ή από τις κυβερνήσεις μέσω φορολογικών εσόδων και όχι από επιχειρήσεις (Friedman, 2007).

Ο Friedman (1970) ανέφερε ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να επικεντρωθούν στη μεγιστοποίηση του κέρδους για τους μετόχους του. Αυτό το κλασικό οικονομικό επιχείρημα κατά της ΕΚΕ υποστηρίζει επίσης ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να το πράξουν στο πλαίσιο των κανόνων της κοινωνίας.

Ο Drucker (1984) συμφώνησε εν μέρει με τον Friedman (1970) ότι οι επιχειρήσεις πρέπει πρώτα να τείνουν να αποκομίζουν κέρδη, γιατί χωρίς κέρδη δεν υπάρχουν διαθέσιμα κεφάλαια για να συμμετάσχουν σε οποιαδήποτε μορφή ΕΚΕ. Ωστόσο, ο Drucker (1984) διαφωνεί ότι το κέρδος θα είναι η μόνη μορφή κοινωνικής ευθύνης μιας επιχείρησης και τονίζει ότι η ΕΚΕ είναι σημαντική και πρέπει να αντιμετωπιστεί. Η άποψη του Drucker (1984) υποστήριξε ότι η ΕΚΕ θα πρέπει να πραγματοποιείται από τις επιχειρήσεις και όχι τις κυβερνήσεις, διότι είναι οι πλέον κατάλληλες για την

αντιμετώπιση κοινωνικών βελτιώσεων, καθώς οι επιχειρήσεις είναι ταχύτερες και μπορούν να δεσμεύσουν πιο εύκολα πόρους όταν μια λύση θεωρείται μια ευκαιρία που δημιουργεί άριστα αμοιβαία οφέλη (Drucker, 1984).

Όταν οι διευθυντές τμημάτων συνειδητοποιήσουν τα δυνητικά προβληματικά ζητήματα συμπεριφοράς, είναι σημαντικό να αναγνωριστεί ότι ορισμένα θέματα μπορούν να αναπτυχθούν και να αποτελέσουν μια ανησυχία για την επιχείρηση όσο περνάει ο καιρός. Αυτό θα μπορούσε να οφείλεται στο γεγονός ότι διάφοροι ενδιαφερόμενοι, πελάτες ή ακτιβιστές, ασκούν πίεση σε μια επιχείρηση για να συμμετάσχουν σε ένα συγκεκριμένο θέμα – που μπορεί είτε να σχετίζεται με την επιχείρηση είτε όχι (Arjaliès & Mundy, 2013).

Οι υπεύθυνοι διευθυντές και τα στελέχη μπορούν στη συνέχεια να επιλέξουν να αντιδράσουν και να συζητήσουν το ζήτημα από την άποψη του δυνητικού κέρδους (Bardy, et al., 2012). Τέτοιες αντιδράσεις θα μπορούσαν συνήθως να εξελιχθούν γύρω από τη δημιουργία άυλων περιουσιακών στοιχείων με τη μορφή ενίσχυσης της επωνυμίας ή βελτιωμένης φήμης (Melo & Garrido-Morgado, 2012), νομιμότητας ή ακεραιότητας (Bosch-Badia, et al., 2013)

Είναι επίσης σημαντικό να σημειωθεί ότι η ΕΚΕ δεν έχει πάντα ως στόχο ή πρέπει να στοχεύει στην ενίσχυση της οικονομικής απόδοσης (Lindgreen & Swaen, 2010). Μια συνιστώμενη προσέγγιση είναι να αντιμετωπιστεί το δυνητικό κέρδος μέσω της διαχείρισης κινδύνων και να εξεταστούν οι επενδύσεις ΕΚΕ μέσω του πρίσματος της έρευνας και ανάπτυξης (E&A) (Drucker, 1984). Ο Drucker (1984) συγκρίνει τις πτυχές της E&A, μια δραστηριότητα ή δραστηριότητες που συνήθως έχουν μεγάλους χρόνους παράδοσης, ενσωματώνει την προθυμία να πειραματιστεί και την πιθανή εγκατάλειψη ενός πειράματος σε περίπτωση που δεν υπάρχουν αποτελέσματα, με την ΕΚΕ και

ισχυρίζεται ότι είναι παρόμοια. Ο Drucker υποστηρίζει ότι οι δραστηριότητες της ΕΚΕ είναι πιο πιθανό να μετατρέψουν ένα κοινωνικό πρόβλημα σε μια οικονομική ευκαιρία και να ωφεληθούν από μια επιχείρηση αν οι δραστηριότητες της ΕΚΕ αντιμετωπίζονται μακροπρόθεσμα και ως πειραματικές (Drucker, 1984).

Έτσι, η ΕΚΕ έχει την εξουσία να παρέχει οικονομικό πλούτο για την επιχείρηση και την κοινωνία υπό μορφή παραγωγικής ικανότητας, ανθρώπινης επάρκειας και δημιουργίας θέσεων εργασίας (Bosch-Badia , et .al., 2013). Αυτές οι βελτιώσεις μπορούν περαιτέρω να μειώσουν τον κίνδυνο προβλημάτων με τρίτους, τα μέσα ενημέρωσης και την κυβέρνηση (Costa, & Menichini, 2013). Με αυτούς τους τρόπους, η συλλογιστική του Friedman (2007) μπορεί σήμερα να θεωρηθεί ότι εμπίπτει στο πεδίο τόσο της μεγιστοποίησης του κέρδους όσο και της ανταπόκρισης σε κανόνες της κοινωνίας (Carroll & Shabana, 2010). Η φροντίδα για τα συμφέροντα των πελατών μιας επιχείρησης ή άλλων κατηγοριών ενδιαφερομένων μερών είναι αποφασιστικά υπέρμετρα (Costa , & Menichini, 2013).

Οι υποστηρικτές της ΕΚΕ επισημαίνουν ότι η απρογραμμάτιστη και ακούσια ΕΚΕ είναι αντιπαραγωγική και μπορεί να προκαλέσει αρνητικούς συνειρμούς από τους ενδιαφερόμενους (Carroll & Shabana, 2010). Συνεπώς, οι επιχειρήσεις ενθαρρύνονται να υιοθετήσουν μια στρατηγική προσέγγιση αν θέλουν να επωφεληθούν από τις προσπάθειές τους για την ΕΚΕ (Tang, et al., 2012) και χρησιμοποιούν το ίδιο πλαίσιο απόφασης όπως και για οποιαδήποτε άλλη απόφαση στρατηγικής διαχείρισης (Bosch-Badia, et al., 2013).

Ένας προτεινόμενος τρόπος για να συζητηθούν και να αξιολογηθούν οι επιδιωκόμενες δραστηριότητες ΕΚΕ είναι να δομηθεί η ιδέα σε αισθητό κοινωνικό αντίκτυπο, όπως για παράδειγμα μείωση των εκπομπών ρύπων, κοινωνικά προγράμματα, στοχεύοντας



συγκεκριμένους στόχους ή ανάγκες της επιχείρησης, ή σε κοινωνικές πολιτικές που καθοδηγούν τις οργανωτικές αποφάσεις. Είναι σημαντικό να ευθυγραμμίζονται οι προσπάθειες της ΕΚΕ με τους στόχους της επιχείρησης σε επίπεδο στρατηγικής διαχείρισης (Orlitzky, 2013). Μια ακόμη προσέγγιση κατηγοριοποίησης μπορεί να επικεντρωθεί στην αιτιολόγηση της εφαρμογής της ΕΚΕ. Οι Carrol και Shabana (2010) προτείνουν να κατηγοριοποιηθούν οι δραστηριότητες ΕΚΕ και το πεδίο εφαρμογής τους σε μείωση κόστους και κινδύνου, ενίσχυση της νομιμότητας και της φήμης, διαμόρφωση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και δημιουργία κερδοφόρων καταστάσεων μέσω της δημιουργίας αμοιβαίας αξίας (Carroll & Shabana, 2010). Ανεξάρτητα από την προσέγγιση κατηγοριοποίησης, είναι σημαντικό οι ομάδες ανώτατων διοικητικών στελεχών (TMT) να αναλάβουν την προσοχή και τη δέσμευση του προσωπικού ώστε να αποκομίσουν τα προβλεπόμενα οφέλη από την ΕΚΕ (Kießling, et al., 2016).

#### **1.5.4. Κατηγορίες ΕΚΕ**

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μπορεί να διαιρεθεί σε άμεσες φιλανθρωπικές δραστηριότητες χωρίς καμία πρόθεση να κερδίσει (Arjaliès & Mundy, 2013). και σε δραστηριότητες με κάποια στρατηγική πρόθεση, όπως για παράδειγμα τη βελτίωση της φήμης (Melo & Garrido-Morgado, 2012). Επίσης, η ΕΚΕ μπορεί να διευρύνει την αποδοτικότητα της επιχείρησης (Aguinis & Glavas, 2012). Αυτό μπορεί να επιτευχθεί είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά του εργασιακού χώρου.

Παραδείγματα Εσωτερικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στο χώρο εργασίας είναι οι επιτόπιες φροντίδες παιδικής μέριμνας για τους εργαζόμενους, η ανάπτυξη διαδικασιών μη δοκιμών σε ζώα, η ανακύκλωση ή η εφαρμογή εσωτερικών προγραμμάτων περιβαλλοντικής βελτίωσης (Zyglidopoulos, et al., 2012). Η ΕΚΕ εκτός του χώρου εργασίας μπορεί να επιτευχθεί με την υποστήριξη των τοπικών

επιχειρήσεων, την καταπολέμηση της αποψίλωσης των δασών και της θέρμανσης του πλανήτη, την υποστήριξη των μειονοτήτων, την εφαρμογή εξωτερικών προγραμμάτων περιβαλλοντικής βελτίωσης καθώς και τη παροχή βοήθειας σε φυσικές καταστροφές.

Επίσης, η ΕΚΕ μπορεί να συνδυαστεί όταν μια εσωτερική αλλαγή έχει εξωτερικό κέρδος. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι οι προσπάθειες E & A να στοχεύουν σε κοινωνικά προτιμητέα χαρακτηριστικά προϊόντος όπως τα προϊόντα χωρίς παρασιτοκτόνα (Pérez- López, et al., 2015). χαρακτηριστικά διεργασίας, όπως για παράδειγμα, βιολογική καλλιέργεια ή πράσινο μάρκετινγκ (Zyglidopoulos, et al., 2012).

Όλα αυτά έχουν κοινό, τη δυνατότητα αύξησης της προτίμησης των πελατών για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης. Τα συγκεκριμένα παραδείγματα είναι το εκπαιδευτικό πρόγραμμα Marriott Hotel για τους χρόνιους άνεργους, το οποίο στοχεύει σε υψηλότερο βαθμό διατήρησης για θέσεις εισόδου χαμηλού επιπέδου ή το πρόγραμμα κοινοτικής εκπαίδευσης κολλεγίων της Microsoft, το οποίο βελτιώνει τα πρότυπα εκπαίδευσης της πληροφορικής ώστε να αυξήσει την μελλοντική τους ομάδα προσλήψεων (Bosch-Badia, et al., 2013).

Ενώ οι προσπάθειες για βιωσιμότητα, νομιμότητα, φήμη, εμπορικό σήμα, εικόνα και ηθικά καθήκοντα αποτελούν παραδείγματα μέσων και στόχων της ΕΚΕ, υποστηρίζεται ότι τα οφέλη δεν είναι ομοιογενή στις επιχειρήσεις (Carroll & Shabana, 2010). Υποστηρίζεται επίσης, ότι ορισμένες δραστηριότητες ΕΚΕ, όπως για παράδειγμα το πρόγραμμα μείωσης των αποβλήτων μιας επιχείρησης, δεν πρέπει κατ' ανάγκη να θεωρούνται ως ΕΚΕ, αλλά ως συνήθης επιχειρηματική απόφαση όσον αφορά την εξοικονόμηση κόστους (Bosch-Badia, et al., 2013).

### 1.5.5. Αξιοποίηση της ΕΚΕ

Παρά το γεγονός ότι η ΕΚΕ δεν είναι μια νέα έννοια, έχει αυξηθεί πρόσφατα σε δημοτικότητα καθώς περισσότερες επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο υιοθετούν την έννοια της ΕΚΕ (Carroll & Shabana, 2010). Για να τονιστεί η σημασία που έχουν οι επιχειρήσεις στην ΕΚΕ, εκτιμάται ότι οι επιχειρήσεις που διαπραγματεύονται στο Ηνωμένο Βασίλειο συνεισέφεραν σχεδόν το 1% του συνδυασμένου EBIT (κέρδη προ φόρων και τόκων) το 2003, με αποτέλεσμα να παρέχουν δωρεές ύψους 1,6 δισ. δολαρίων σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς (Carroll & Shabana, 2010).

Στη Σουηδία, όπου οι εισφορές φιλανθρωπικών οργανώσεων δεν φορολογούνται, οι επιχειρήσεις συνεισέφεραν πάνω από 300 εκατομμύρια αμερικάνικα δολάρια σε φιλανθρωπικούς σκοπούς κατά την περίοδο των Χριστουγέννων 2009 (Reich, 2013). Σε σύγκριση με το ΑΕΠ του ΙΑΔ (Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν, Ισοτιμία Αγοραστικής Δύναμης) αυτό μεταφράζεται σε περίπου 0,09% για τη Σουηδία και 0,07% για το Ηνωμένο Βασίλειο ή \$ 27 USD ανά πολίτη στο Ηνωμένο Βασίλειο και \$ 33 USD ανά πολίτη στη Σουηδία ή μια διαφορά 22% αν συγκριθεί κατά κεφαλήν.

Αναφέρεται επίσης ότι οι επιχειρήσεις που εμπλέκονται στην ΕΚΕ δεν επικεντρώνονται στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας ή της νομιμότητας όταν ενεργούν με περιβαλλοντικά υπεύθυνο ή με άλλο τρόπο βιώσιμο τρόπο (Clauwaert, 2013). Η νέα κατεύθυνση είναι προς την ενίσχυση της εταιρικής στρατηγικής (Bosch-Badia, et al., 2013). Έτσι, οι επιχειρήσεις συμμετέχουν τώρα στην ΕΚΕ για να αποκτήσουν συγκεκριμένα οφέλη σε αντάλλαγμα (Bondy, et al., 2012), για παράδειγμα αυξημένη εμπιστοσύνη στο σήμα (Zyglidopoulos, et al., 2012). Η ΕΚΕ έχει επίσης αυξηθεί σε δημοτικότητα παγκοσμίως, καθώς θεωρείται σημαντική μακροπρόθεσμη επένδυση που μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Bosch-Badia, et al., 2013).

Αντίθετα, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι κανονιστικές απαιτήσεις ΕΚΕ διακινδυνεύουν με αρνητικές επιπτώσεις στα μακροπρόθεσμα κοινωνικά οφέλη και στις οικονομικές επιδόσεις (Torugsa, et al., 2013). Ένα παράδειγμα των αρνητικών επιπτώσεων είναι όταν οι προσπάθειες μιας επιχείρησης αντιμετωπίζονται με σκεπτικισμό δεν επιτυγχάνουν έτσι οφέλη ενώ επιβαρύνουν το κόστος (Flammer, 2013). Μια άλλη επίπτωση είναι ότι οι επιχειρήσεις με ουδέτερη ή αρνητική φήμη της ΕΚΕ μπορούν να βιώσουν τη μεγαλύτερη μείωση της χρηματιστηριακής αγοράς σε περιόδους οικονομικής ύφεσης από ό, τι οι επιχειρήσεις με θετική φήμη της ΕΚΕ (Gazzola, 2014).

Όπως αναφέρθηκε εν συντομία προηγουμένως, ένα παράδειγμα όπου η ΕΚΕ αποδεικνύεται σημαντική μακροπρόθεσμη επένδυση που οδηγεί τόσο σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όσο και σε βελτίωση της ευρύτερης κοινωνίας, είναι η περίπτωση ενός τηλεπικοινωνιακού φορέα και των δραστηριοτήτων ΕΚΕ σε μια αναπτυσσόμενη χώρα. Λόγω της χαμηλής και ανεπαρκούς πληροφορικής, του χαμηλού επιπέδου μηχανοργάνωσης και των χαμηλών επιπέδων κάλυψης του Διαδικτύου, η χώρα του Πακιστάν υπέφερε από ένα ανεπαρκές τραπεζικό σύστημα. Τώρα το τραπεζικό σύστημα έχει βελτιωθεί λόγω της χρήσης εφαρμογών κινητής τηλεφωνίας που παρέχονται από τηλεπικοινωνιακό φορέα.

Δεδομένου ότι η πλειοψηφία του ενήλικου πληθυσμού στο Πακιστάν δεν διαθέτει τραπεζικό λογαριασμό, μια εταιρική σχέση μεταξύ του φορέα εκμετάλλευσης κινητής τηλεφωνίας Telenor Pakistan και της Tameer Microfinance Bank δημιούργησε μια υπηρεσία για την αντιμετώπιση του προβλήματος. Η υπηρεσία ονομάζεται EasyPaisa και ξεκίνησε τον Οκτώβριο του 2009. Η EasyPaisa είναι μια υπηρεσία λογαριασμού για κινητά που περιλαμβάνει αποταμιεύσεις και αποσύρσεις, εμβάσματα και πληρωμή λογαριασμών.

Πάνω από είκοσι εκατομμύρια Πακιστανοί μπορούν τώρα να ανοίξουν τραπεζικό λογαριασμό σε οποιονδήποτε έμπορο ή συμμετέχοντα στην EasyPaisa, για παράδειγμα ακόμη και για τον τοπικό καπνοπώλη. Εκεί μπορούν να πραγματοποιούν τις τραπεζικές τους συναλλαγές χωρίς να χρειάζεται να επισκεφθούν ένα υποκατάστημα της τράπεζας. Επί του παρόντος πάνω από το εξήντα τοις εκατό των Πακιστανών χρησιμοποιεί υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας και η χρήση της τραπεζικής κινητής τηλεφωνίας αυξάνεται ραγδαία (CNN, 2017). Αυτό υπερβαίνει την ανάγκη για τραπεζικές συναλλαγές μέσω Διαδικτύου, καθώς η βελτίωση της υποδομής του Διαδικτύου στο Πακιστάν θα ήταν πολύ πιο ακριβή για την επίτευξη του ίδιου χρονικού πλαισίου. Ο τηλεπικοινωνιακός πάροχος που έχει στην κυριότητά του την τραπεζική υποδομή Telenor, θεωρείται ως μια αξιόλογη εταιρεία από τους Πακιστανούς που παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών αλλά και συμβάλλει κοινωνικά στη βελτίωση της πακιστανικής κοινωνίας. Αναφέρεται επίσης μια σημαντική αύξηση της εμπιστοσύνης πελατών, παρόλο που επέλεξαν να ανοίξουν το σύστημα EasyPaisa (μη ιδιόκτητο) επιτρέποντας έτσι σε ανταγωνιστικούς τηλεπικοινωνιακούς φορείς να συνδεθούν με το σύστημα. Με τον τρόπο αυτό, η Telenor δημιούργησε ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ακόμη και όταν σκόπιμα επέτρεπε άμεσο ανταγωνισμό.

Η αυξανόμενη δημοτικότητα στην ΕΚΕ εμφανίζεται περαιτέρω στον ρυθμιστικό τομέα, όπου οι επιχειρήσεις αναμένεται όλο και περισσότερο να εφαρμόζουν την εταιρική διαφάνεια και να αναφέρουν τις προσπάθειες ΕΚΕ (Pérez- López, et al., 2015). Προηγουμένως, οι κανονισμοί αφορούσαν περισσότερο έναν συγκεκριμένο τομέα της ΕΚΕ, συνήθως στον τομέα του περιβάλλοντος. Δύο σημαντικά διεθνή παραδείγματα είναι ο αμερικανικός νόμος για τον καθαρό αέρα από το 1977 και ο νόμος περί περιβαλλοντικών παραβάσεων και κυρώσεων από το 1989. Ωστόσο, οι πιο πρόσφατοι κανονισμοί αφορούν ειδικά την ΕΚΕ.

Ένα ακόμη παράδειγμα κανονιστικής αλλαγής βρίσκεται στη Δανία, ένας νόμος που ισχύει από την 1η Ιανουαρίου 2009 απαιτεί από τις μεγαλύτερες εταιρείες που διαπραγματεύονται στο εμπόριο να αναφέρουν όλες τις δραστηριότητες ΕΚΕ στις ετήσιες εκθέσεις τους. Οι επιχειρήσεις της Δανίας δεν χρειάζεται να αναλάβουν καμία ΕΚΕ, αλλά πρέπει να αναφέρουν το πεδίο εφαρμογής τους (Buhmann, 2013). Εν ολίγοις, οι Δανικές επιχειρήσεις είναι ελεύθερες να επιλέξουν εάν επιθυμούν ή όχι να αναλάβουν οικειοθελώς δραστηριότητες ΕΚΕ. Ωστόσο, υπάρχει μια κανονιστική απαίτηση, η οποία εξηγεί ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις στη Δανία πρέπει τώρα να λάβουν θέση σχετικά με την ΕΚΕ στις ετήσιες εκθέσεις τους.

Το Κοινοβούλιο της Δανίας ενέκρινε στις 16 Δεκεμβρίου 2008 την προτεινόμενη “Πράξη για την τροποποίηση του νόμου για τις οικονομικές καταστάσεις της Δανίας: Λογιστική για την ΕΚΕ σε μεγάλες επιχειρήσεις”. Σκοπός είναι να εμπνεύσει τις επιχειρήσεις να αναλάβουν ενεργό ρόλο στην εταιρική ευθύνη και να γνωστοποιήσουν τις δραστηριότητές τους. Η θεσμοθετημένη απαίτηση αποτελεί μέρος του σχεδίου δράσης της κυβέρνησης για την ΕΚΕ και έχει ως σκοπό να προάγει την εξέλιξη της διεθνούς ανταγωνιστικότητας του δανικού εμπορίου και της βιομηχανίας. (Buhmann, 2013). Ο νόμος καλύπτει τις μεγάλες επιχειρήσεις, τις εισηγμένες εταιρείες και τις κρατικές εταιρείες. Οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι επιχειρήσεις που υπερβαίνουν τα δύο από τα τρία όρια μεγέθους: α) σύνολο ενεργητικού / παθητικού ύψους 143 εκατ. DKK (26,6 εκατ. USD). β) με καθαρά έσοδα 286 εκατομμυρίων DKK (52,3 εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ). και γ) έχει κατά μέσο όρο 250 εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης. Το Ηνωμένο Βασίλειο εξετάζει επί του παρόντος μια παρόμοια ρυθμιστική προσέγγιση.

Υπάρχουν επίσης αρκετοί κατάλογοι κατάταξης που παρέχουν θέση σε επίπεδο χώρας στη συμπεριφορά ΕΚΕ όπως για παράδειγμα, ο «Δείκτης απόδοσης της κλιματικής

αλλαγής», (Burck, et al., 2014), «EKE: κατάσταση της υπεύθυνης ανταγωνιστικότητας» (Apospori, et al., 2012) και «Δείκτης περιβαλλοντικής απόδοσης» (Moldan, et al., 2012). Ένα άλλο σημάδι της αυξανόμενης σημασίας της EKE είναι ο οργανισμός ISO, (Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης) ο οποίος έχει επεκτείνει τα πρότυπά του για την κάλυψη της EKE. Το πρότυπο ISO14001, το οποίο αποτελεί πιστοποίηση περιβαλλοντικών επιδόσεων, εξελίχθηκε το 2011 με το νέο πρότυπο CSR ISO26000 (Balzarova & Castka, 2012). Η EKE διαφέρει επίσης σε δημοτικότητα σε περιφερειακό επίπεδο. Οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις λέγεται ότι οδηγούν ευρέως σε όλους τους τομείς της EKE σήμερα (Pérez- López, et al., 2015), ενώ οι αμερικανικές επιχειρήσεις περιορίζουν την εστίασή τους υποστηρίζοντας ότι η EKE αποφεύγει τη συμμετοχή, για παράδειγμα, στον κλάδο του καπνού και των όπλων (Grougiou, et al., 2016). Οι ασιατικές επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να ακολουθούν την προσέγγιση των δυτικών ομολόγων τους με διερευνητικό τρόπο και να μιμούνται τις βέλτιστες πρακτικές των επιχειρήσεων στην ΕΕ αλλά και της υπόλοιπης Ευρώπης (Pérez- López, et al., 2015).

Οι επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν οικειοθελώς την EKE είναι πολυάριθμες και μπορούν να βρεθούν σε οποιαδήποτε βιομηχανία και περιοχή, μεταξύ οποιαδήποτε μεγέθους επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις αυτές μπορούν είτε να είναι πολυεθνικές είτε όχι. Συγκεκριμένα παραδείγματα εταιρειών που εμπλέκονται στην EKE είναι η GE (βιομηχανικός εξοπλισμός), η Carlsberg (FMCG), η IKEA (λιανική), η Toyota (αυτοκινητοβιομηχανία), η Microsoft (λογισμικό ηλεκτρονικών υπολογιστών), η Nestle (FMCG), η Ericson (εταιρεία κινητής τηλεφωνίας). Όλες αυτές οι επιχειρήσεις διαθέτουν σημαντικά προγράμματα EKE που αναγράφονται στην αντίστοιχη ιστοσελίδα τους. Είναι αξιοσημείωτο ότι η EKE χρησιμοποιείται επίσης συχνά σε επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες, όπως για παράδειγμα χρηματοπιστωτικές

υπηρεσίες, τραπεζικές υπηρεσίες, επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας και ξενοδοχεία. Ορισμένοι κλάδοι υπηρεσιών έχουν επιπλέον οργανισμούς ειδικής διαπίστευσης σχετικά με τα στοιχεία της ΕΚΕ.

Ανεξάρτητα από το ποια πηγή ή επίπεδο προέρχονται οι πρωτοβουλίες ή τι οδηγεί σε αυτές τις πρωτοβουλίες, οι προκλήσεις για μια επιχείρηση ή για μία και μόνη βιομηχανία συνήθως επιφέρουν αλλαγές για τις περισσότερες επιχειρήσεις. Επομένως, θα πρέπει να αναμένεται αύξηση της δημοτικότητας της ΕΚΕ, η οποία και επιβάλλεται, για παράδειγμα, μέσω των κανονισμών υποβολής εκθέσεων και εκούσια. (Arjaliès & Mundy, 2013).

### **1.6.Θεωρία ενδιαφερόμενων μερών**

Ο σκοπός της θεωρίας των ενδιαφερομένων μερών χρησιμεύει ως υπόδειγμα για τη δομή και τον σκοπό μιας εταιρείας (Harrison & Wicks, 2013). Ο όρος “ενδιαφερόμενος” εμφανίστηκε για πρώτη φορά σε ένα εσωτερικό υπόμνημα στο SRI International το 1963 (Zech, 2014) ως μέσο αμφισβήτησης της ιδέας ότι οι ενδιαφερόμενοι είναι η ομάδα στην οποία τα στελέχη πρέπει να λογοδοτήσουν (Zech, 2014).

Ο Freeman (2010) και οι συνεργάτες του συνιστούν στους διευθυντές να χρησιμοποιούν ορολογία βασισμένη στην ιδέα του ενδιαφερόμενου, η οποία οδήγησε τον Freeman και άλλους μελετητές να χρησιμοποιήσουν την ιδέα για να επικεντρωθούν σε τρία αλληλένδετα επιχειρησιακά προβλήματα: το πρόβλημα της δημιουργίας αξίας και του εμπορίου, το πρόβλημα της ηθικής που σχετίζεται με τον καπιταλισμό, και το πρόβλημα του συνόλου των επαγγελματιών των επιχειρήσεων (Zech, 2014). Τα θέματα που συζητήθηκαν από τον Freeman (2010) και άλλους διανοούμενους δεν ήταν καινούργια. Ο Freeman (1984) ήταν ο πρώτος που ανέφερε τον συγκεκριμένο όρο, λίγο



καιρό μετά από τους ερευνητές που είχαν επινοήσει και χρησιμοποιήσει τη θεωρία των ενδιαφερομένων σε διάφορες καταστάσεις.

Σύμφωνα με τη θεωρία των ενδιαφερομένων, οι ηγέτες των επιχειρήσεων πρέπει να ερευνήσουν την ΕΚΕ και τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζει όλα τα άμεσα ενδιαφερόμενα πρόσωπα (Michelon, et al., 2013). Τα ενδιαφερόμενα μέρη αποτελούνται από άτομα που λαμβάνουν αποφάσεις για λογαριασμό ενός οργανισμού (McAlister, et al., 2016). Επίσης, τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να περιλαμβάνουν «τους πιστωτές, τους εργαζόμενους, τους πελάτες, τους προμηθευτές και τις κοινότητες γενικότερα» (McAlister, et al., 2016).

Επίσης τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να χωριστούν σε πρωτογενείς ενδιαφερόμενα και δευτερογενείς ενδιαφερόμενα μέρη. Πρωτογενείς ενδιαφερόμενοι είναι τα άτομα που συμμετέχουν στον οργανισμό, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων, των διαχειριστών και της τοπικής κοινότητας (McAlister, et al., 2016). Οι δευτερεύοντες φορείς είναι τα άτομα σε έναν οργανισμό που δεν είναι τόσο σημαντικά για την επιβίωσή τους και δεν έχουν επιρροή στις επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων των κυβερνητικών ρυθμιστικών αρχών και των ομάδων κοινωνικής πίεσης (McAlister, et al., 2016). Ωστόσο, όλοι οι ενδιαφερόμενοι φορείς είναι σημαντικοί για τους οργανισμούς σύμφωνα με την ΕΚΕ (McAlister, et al., 2016). Οι θεωρητικοί των ενδιαφερομένων φορέων ορίζουν την κατάλληλη και ακατάλληλη οργανωτική συμπεριφορά με βάση τον τρόπο συμπεριφοράς των εταιρειών έναντι των ενδιαφερομένων (Illia & Balmer, 2012). Ως εκ τούτου, δεν υπάρχει διερευνητικός στόχος στη θεωρία των ενδιαφερομένων. Οι ερευνητές τη χρησιμοποιούν για να βοηθήσουν τους ηγέτες των οργανώσεων να παρέχουν καλύτερη φροντίδα των μερών τους (Freeman, et al., 2012). Επιπρόσθετα, οι ηγέτες και οι ενδιαφερόμενοι φορείς πρέπει να συζητήσουν τους καλύτερους τρόπους υλοποίησης της ΕΚΕ σε μια

προσπάθεια προστασίας των μερών τους (Vlachos, et.al., et al.,2013). Σύμφωνα με τους (McAlister et al.,2016). η θεωρία των ενδιαφερομένων αποτελεί βασική διαδικασία για τον ορισμό της ΕΚΕ.

Οι υποστηρικτές της θεωρίας των ενδιαφερομένων υποστηρίζουν ότι οι οργανωτικοί ηγέτες ασκούν την ΕΚΕ επειδή η βάση τους είναι κοινωνική σύμβαση και επηρεάζει τις δραστηριότητες όλων των εμπλεκόμενων μερών (Michelon et al., 2013) Η επιτυχία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης απορρέει από το διάλογο των ενδιαφερομένων διότι οι απαραίτητοι φορείς έχουν σχετικές συζητήσεις σχετικά με τον τρόπο εφαρμογής της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Mutti et al., 2012). Ωστόσο, αυτό μπορεί να είναι δύσκολο για τις αναπτυσσόμενες χώρες, όπου η γλώσσα, ο πολιτισμός και η εκπαίδευση ποικίλλουν, γεγονός που δυσχεραίνει τις διαπραγματεύσεις (Mutti, et al., 2012). Η εστίαση της θεωρίας των ενδιαφερομένων στην ΕΚΕ παρέχει προστασία στις επιχειρήσεις και οδηγεί σε αύξηση των κερδών.

Η προϋπόθεση της θεωρίας των ενδιαφερομένων είναι ότι τα περισσότερα από τα οφέλη της εταιρείας θα περάσουν στον πελάτη και τον επενδυτή (Harrison & Wicks, 2013). Η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών προτείνει ότι οι ηγέτες της επιχείρησης θα κάνουν ό, τι μπορούν για να μεγιστοποιήσουν τον πλούτο των ενδιαφερομένων και της επιχείρησης (Azmat & Zutshi, 2012). Οι Harrison & Wicks (2013) υποστήριξαν ότι υπάρχουν αρκετές επιρροές σχετικά με τις μελέτες της ΕΚΕ, οι οποίες κάνουν ρητές και σιωπηρές αναφορές στις προοπτικές των ενδιαφερομένων μερών για τη χρήση συμβατικής στατιστικής μεθοδολογίας.

Οι μελέτες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης βασίζονται στη θεωρία των συμμετεχόντων φορέων, οι οποίες έδειξαν ότι η εφαρμογή των πρακτικών των ενδιαφερομένων επιτυγχάνει στόχους της ΕΚΕ καλύτερα από άλλες προσεγγίσεις (Harrison & Wicks,

2013). Η θεωρία των ενδιαφερομένων με γνώμονα την ΕΚΕ έχει επιτύχει ευρεία αποδοχή σε επιχειρηματικούς οργανισμούς, αλλά μετατοπίζεται καθώς η εταιρεία εξελίσσεται (Vlachos et al., 2013). Επίσης, η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών υποθέτει ότι το καθήκον της εταιρείας είναι η δημιουργία πλούτου σε συνδυασμό με την ΕΚΕ (Azmat & Zutshi, 2012).

Στο πλαίσιο της ΕΚΕ, η θεωρία των ενδιαφερομένων επικεντρώθηκε στην ιδέα ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη δημιουργούν, αυξάνουν και διατηρούν την αξία ενός οργανισμού (Azmat & Zutshi, 2012). Η εταιρική κοινωνική ευθύνη καθορίζει τις ευθύνες των οργανισμών, ενώ η θεωρία των ενδιαφερομένων ορίζει σε ποιον θα πρέπει να λογοδοτεί ο οργανισμός (Azmat & Zutshi, 2012).

Αν μια εταιρεία προκαλεί οποιοδήποτε πρόβλημα στους ενδιαφερόμενους, έχουν καθήκον να διορθώσουν την κατάσταση (Illia & Balmer, 2012). Μια οργάνωση δεν μπορεί να λειτουργήσει σωστά χωρίς ενδιαφερόμενα μέρη.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη λαμβάνει σοβαρά υπ' όψιν της το ενδιαφέρον των ενδιαφερομένων για την οργάνωση και την κοινότητα. Ο διάλογος με τους ενδιαφερόμενους έχει τη δυνατότητα να είναι επωφελής για τη διαχείριση των συναλλαγών των ενδιαφερομένων μερών (Vlachos et al., 2013).

Η επικοινωνία μεταξύ στελεχών και ενδιαφερομένων μερών σχετικά με τις δραστηριότητες και τις υποχρεώσεις της ΕΚΕ μπορεί να εξισορροπήσει τα αιτήματα των ενδιαφερομένων μερών (Vlachos et al., 2013). Στις επιχειρήσεις, τα στελέχη έχουν καθήκον να ενεργούν εξ ονόματος των μετόχων και να αποκομίζουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο κέρδος (McAlister, et al., 2016).

Ο Vlachos (2013) και οι συνεργάτες του υποστήριξαν ότι η σχέση μεταξύ επιχειρήσεων και ενδιαφερομένων θα μπορούσε να είναι δύσκολη λόγω διαφορετικών προσδοκιών,

διαφορετικών ερμηνειών που βασίζονται σε πολιτισμικές διαφορές και ποιο είναι το πιο συνετό μέσο χειρισμού πράξεων.

Ορισμένοι ισχυρίστηκαν ότι ενδέχεται να μην είναι ηθικό να απαιτείται από τα στελέχη να ασκούν την ΕΚΕ επειδή τα κεφάλαια δεν τους ανήκουν. Αντίθετα, ανήκουν στους ενδιαφερόμενους φορείς (McAlister, et al., 2016). Ως εκ τούτου, το κράτος πρέπει να χειριστεί το ρόλο της ΕΚΕ επειδή είναι πολιτικός παράγοντας (McAlister, et al., 2016). Ωστόσο, η ΕΚΕ δεν είναι υποχρεωτική σε όλα τα κράτη, επειδή ορισμένα κράτη πιστεύουν ότι πρέπει να είναι εθελοντικά. Παρόλα αυτά, η θεωρία των συστατικών φορέων χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό των συνδέσεων ή της έλλειψής τους, μεταξύ των στόχων και της διαχείρισης των ενδιαφερομένων μερών (McAlister, et al., 2016).

### **1.7. ΕΚΕ και ηθικές αξίες**

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι απαραίτητη για τις δεοντολογικές επιχειρηματικές πρακτικές (Hilson, 2012). Οι ηθικές αξίες αποτελούν τη βάση της σχέσης μεταξύ επιχειρήσεων και κοινωνίας (Carroll & Buchholtz, 2014). Η δεοντολογία αποτελεί σημείο αναφοράς για τους ηγέτες των επιχειρήσεων και τους ακαδημαϊκούς για μεγάλο χρονικό διάστημα, λόγω των επιπτώσεών της στην κοινωνία (Weiss, 2014). Επιπλέον, η ανησυχία των ενδιαφερομένων για την ηθική είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για τις αναπτυσσόμενες χώρες, συμπεριλαμβανομένης της Νιγηρίας, λόγω της επικράτησης της διαφθοράς (Gberevbie, 2012). Η απουσία δεοντολογίας σε μια επιχείρηση μπορεί να οδηγήσει σε κακή κατάσταση, απώλεια πελατών και χαμηλότερα κέρδη (Weiss, 2014). Επομένως, μια επιχείρηση πρέπει να δεχτεί δεοντολογικές πρακτικές (Weiss, 2014). Η ηθική ηγεσία αποτελεί τη βάση των δεοντολογικών πρακτικών στις τράπεζες (Gberevbie, 2012).

Οι ηθικοί ηγέτες είναι υψίστης σημασίας. Οι ανήθικοι ηγέτες είναι πιθανό να προμηθεύσουν κεφάλαια με οποιοδήποτε κόστος (Gberevbie, 2012). Η ανήθικη ηγεσία ήταν προβληματική στον δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα στη Νιγηρία, συμπεριλαμβανομένου του τραπεζικού τομέα.

Οι ιουδαιο-χριστιανικές νομικές και ηθικές αξίες αποτελούν τη βάση των πολιτικών και πρακτικών της ΕΚΕ (Idemudia, 2014). Ο Hilson, (2012) υποστήριξε ότι το μέλλον της ηθικής συνεργασίας εξαρτάται από την επίγνωση των περιορισμών της ικανότητας της αγοράς να υπηρετεί την κοινωνία. Οι εταιρείες πρέπει να επικεντρωθούν στη δεοντολογία και τη νομιμότητα της συμπεριφοράς μιας επιχείρησης για να ικανοποιήσουν τους πελάτες και τους ενδιαφερόμενους, επειδή οι ενδιαφερόμενοι αποτελούν βασικό στοιχείο στην ύπαρξη ενός οργανισμού (Giannarakis & Theotokas, 2011; Vlachos et al., 2013). Ως εκ τούτου, οι ενδιαφερόμενοι έχουν το δικαίωμα να λαμβάνουν μια ηθική και κοινωνικά υπεύθυνη μεταχείριση από τις εταιρείες (Adeyanju, 2012). Η έλλειψη δεοντολογικής μεταχείρισης των ενδιαφερομένων θα μπορούσε να αποτρέψει την οργάνωση από το κέρδος.

Η πρακτική της ΕΚΕ δίνει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να προσελκύουν επενδυτές λόγω των πρακτικών ηθικής συμπεριφοράς τους (Adeyanju, 2012). Οι εταιρείες επιδεικνύουν την ΕΚΕ όταν διαθέτουν μια ολοκληρωμένη σειρά υπεύθυνων πολιτικών, πρακτικών και προγραμμάτων προς την κοινωνία και το περιβάλλον όσον αφορά τις επιχειρήσεις (Adeyanju, 2012). Ωστόσο, οι επιχειρήσεις δεν αποτελούν την αιτία όλων των προβλημάτων στον κόσμο και δεν έχουν την ικανότητα ή την ευθύνη να τα λύσουν όλα (Bosch-Badia, et al., 2013). Επιπλέον, η πρακτική της ΕΚΕ μπορεί να προκαλέσει αυξημένο κόστος και να μειώσει την απόδοση των οργανισμών (Tang, et al., 2012). Οι ηγέτες των κοινωνικά υπεύθυνων οργανισμών διαχειρίζονται τις επιχειρηματικές

πρακτικές τους με τρόπο που υποστηρίζει και βελτιώνει την τοπική κοινότητα (Adeyanju, 2012).

Σε γενικές γραμμές, οι επιχειρήσεις μπορούν να προσδιορίσουν τις πρακτικές στις οποίες συμπεριφέρονται ηθικά και να τις εφαρμόσουν στα κοινωνικά προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπίσουν σε μια προσπάθεια βελτίωσης της κοινωνίας (Bosch-Badia, et. al., 2013). Οι ηγέτες ορισμένων επιχειρήσεων ευθυγραμμίζουν τις δραστηριότητες της ΕΚΕ με τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες για να διαχειριστούν την ΕΚΕ με τρόπο που να ικανοποιεί τα ενδιαφερόμενα μέρη, το έθνος, τη βιομηχανία και το κοινό (Kolk, 2016). Ως εκ τούτου, οι ηγέτες των επιχειρήσεων μπορούν απλά να ταιριάζουν μια κοινωνική ανάγκη με την ικανότητα της εταιρείας τους να παράσχουν βοήθεια (Carroll & Buchholtz, 2014). Οποιαδήποτε βοήθεια που παρέχεται στην κοινωνία από μια εταιρεία είναι επωφελής.

## **1.8. Κριτική της ΕΚΕ**

Από τα αρχικά στάδια της ίδρυσης της ΕΚΕ αντιμετωπίζονται επιφυλάξεις και αντιρρήσεις, κυρίως στον τομέα της εταιρικής φιλανθρωπίας. Οι κριτικοί έδειξαν ότι αντιτίθενται στον φόβο της σπατάλης των κερδών των επιχειρήσεων, των αμφιλεγόμενων προσπαθειών κοινωνικής απόδοσης και αναρωτήθηκαν για την εγκυρότητα της νομιμότητάς τους. Επίσης, τέθηκε προς συζήτηση οι πολιτικές της ΕΚΕ ως μέρος στρατηγικού σχεδιασμού των επιχειρήσεων, ο οποίος στοχεύει στην συνολική προώθηση της εικόνας, τη ανάπτυξη καλών σχέσεων με τους πελάτες και τους εργαζομένους και φυσικά την αύξηση των κερδών. Αυτές οι ενέργειες δεν μπορούν ότι εκφράζουν την κοινωνική ευθύνη (Carrero & Valor, 2012).

Επιπλέον, οι μέτοχοι διατυπώνουν αντιρρήσεις, καθώς συχνά πιστεύουν ότι τέτοιες πρωτοβουλίες υπερβαίνουν τα προνόμια ενός διευθυντικού στελέχους. Αυτό σημαίνει

ότι στοχεύουν στην αποκομιδή κερδών τόσο για τους επενδυτές όσο και για τους μετόχους, έτσι ώστε η επιχείρηση να αναπτύξει την αξία της, διότι όπως ήδη αναφέρθηκε, υπάρχει δυσκαμψία στην μέτρηση και στην αξιολόγηση των οικονομικών επιπτώσεων των δράσεων της ΕΚΕ (Saleem, Kumar & Shahid, 2016).

Στο ίδιο πλαίσιο αναφέρεται οι αποκλίσεις που μπορεί να αναπτυχθούν στο εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι φιλανθρωπικές πρωτοβουλίες των επιχειρήσεων παρεμβάλουν στο δημοκρατικό έργο των κυβερνήσεων, στις δράσεις της κοινωνικής πολιτικής, με αποτέλεσμα το κράτος να ορίζεται ανενεργό μέλος και η ανακατανομή του πλούτου να μην ασκείται από έναν εκλεγμένο επιχειρηματία (Sharma, 2014). Οι σημαντικότερες αντιρρήσεις και προκαταλήψεις εκφράζονται από τους καταναλωτές που καταλαβαίνουν ότι η κοινωνική δραστηριότητα των εταιρειών και συμπεριλαμβάνεται στα στρατηγικά τους συμφέροντα και ως εργαλείο για τη διαφήμιση.

Οι πιο σκληροί πυρήνες πιστεύουν στην πραγματικότητα ότι οι δράσεις ΕΚΕ έχουν δημιουργήσει καινοτόμους τρόπους διάδοσης των μηνυμάτων τους και ότι μέσω της προσέγγισης της ΕΚΕ ανοίγουν νέα κανάλια πελατών. Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις επιλέγουν να συμμετέχουν σε κοινωνικούς στόχους, όπως για παράδειγμα είναι οι ΜΚΟ, οι οποίες έχουν μεγάλη απήχηση στην κοινωνία, και με αυτό τον τρόπο μπορούν να αντιμετωπιστούν πιο εύκολα και να αποτρέψουν την ενίσχυση των δράσεων έκτακτης ανάγκης, οι οποίες δεν βοηθούν ιδιαίτερα (Carrero & Valor, 2012). Υπάρχει ειδική βιβλιογραφική αναφορά, η οποία αναπτύσσει με κριτικό σκοπία την λειτουργία του κοινωνικού μάρκετινγκ, εστιάζοντας σε διαφημιστικές εκστρατείες στις δράσεις της ΕΚΕ, που αφορούν διαφημιστικά μηνύματα για τις βλαβερές επιπτώσεις του ποτού, του καπνίσματος μιας εταιρείας αλκοολούχων ποτών και καπνού αντίστοιχα.

Έχει αποδειχτεί ότι οι εκστρατείες δεν λειτουργούν μόνο αποτρεπτικά, αλλά και ενισχύουν την κατανάλωση (Hastings & Angus, 2011), έτσι επιβεβαιώνουν ότι οι δράσεις της ΕΚΕ λειτουργούν θετικά για τη φήμη, την εικόνα συνεπώς και για τις πωλήσεις της εταιρείας.

## **1.9. Η εφαρμογή της ΕΚΕ**

Δεδομένου ότι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (CSR) είναι μια αφηρημένη αντίληψη έως κάποιο βαθμό, δεν μπορούσε να καθοριστούν με ακρίβεια τα σύνορά της. Δεν υπάρχει κανένας ομοιόμορφος ορισμός. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι εταιρείες ενεργούν οικειοθελώς με δικές του πεποιθήσεις ή οράματα κέρδους. Η κοινωνικά υπεύθυνη προσέγγιση δεν είναι θεσμική. Οι μεμονωμένες μορφές της έννοιας της ΕΚΕ δημιουργούνται πάντα από μια δεδομένη εταιρεία με τους ίδιους τους ενδιαφερόμενους.

Η έννοια της ΕΚΕ περιέχει τις δεοντολογικές, φιλανθρωπικές, οικονομικές και νομικές προσδοκίες που έχει μια κοινωνία σε σχέση με μια επιχείρηση (Mocan, et al., 2015). Σύμφωνα με τους Rendtorff και Mattson (2012), οι εταιρείες θεωρούνται ως ανθρώπινες κοινότητες που χρησιμοποιούν κοινωνικές πρακτικές για την επίτευξη κοινών στόχων. Αυτοί οι στόχοι υλοποιούνται μέσω δεσμού εμπιστοσύνης και αυθεντικών σχέσεων με τους πελάτες.

Οι σημαντικότερες δεοντολογικές αρχές που προωθούν την «καλή ζωή των πελατών» είναι: η αυτονομία του πελάτη, η αξιοπρέπεια, η ειλικρίνεια, η ευπάθεια του πελάτη τα οποία αποτελούν βασικά τεκμήρια για αξιοπρεπή διαβίωση των πελατών.

Ο Pérez, και ο Del Bosque (2012) εξηγούν ότι το βασικό στοιχείο της ΕΚΕ στον τραπεζικό τομέα είναι: «η κατανόηση της πολυπλοκότητας των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, διαχείριση κινδύνων, ενίσχυση της ηθικής δεοντολογίας στην τραπεζική



επιχείρηση, εφαρμογή στρατηγικής για χρηματοπιστωτική κρίση, προστασία των δικαιωμάτων των πελατών και ρυθμίσεις καναλιών για τις καταγγελίες των πελατών.»

Οι McDonald και Rundle-Thiele (2008) εξέτασαν τη σχέση ανάμεσα της ΕΚΕ και της ικανοποίησης των πελατών στην τράπεζα. Σύμφωνα με τα συμπεράσματα της μελέτης τους, η ικανοποίηση των πελατών επηρεάζεται περισσότερο από εκδηλώσεις προσανατολισμένες σε πελάτες και από δραστηριότητες της ΕΚΕ. Εάν η τράπεζα αποφασίσει να αναπτύξει δραστηριότητες ΕΚΕ, η εστίαση των δραστηριοτήτων αυτών πρέπει να επιλεγεί σωστά.

Η Soana (2011) εξέτασε μια συσχέτιση μεταξύ των κοινωνικών και οικονομικών επιδόσεων των τραπεζών. Από την ανάλυση αυτή προέκυψε ότι οι ιταλικές τράπεζες δεν έχουν δείξει καμία σημαντική συσχέτιση μεταξύ κοινωνικών και οικονομικών επιδόσεων. Σύμφωνα με τη μελέτη αυτή, δεν έχει αποκαλυφθεί καμία αρνητική συσχέτιση μεταξύ κοινωνικών και οικονομικών επιδόσεων.

Από την άλλη πλευρά, τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης αποδεικνύουν ότι οι επενδύσεις των τραπεζών στην ΕΚΕ δεν οδηγούν σε οικονομικά οφέλη για την τράπεζα. Ο Belás (2012) εστιάζει στην κοινωνική ευθύνη της τράπεζας και εξηγούν ότι απαιτείται αύξηση επαγγελματισμού όσων εργάζονται στον χρηματοπιστωτικό τομέα, μεγαλύτερη έμφαση στη συμμόρφωση με τον Κώδικα Δεοντολογίας και επαλήθευση των ικανοτήτων των εργαζομένων. Επιπλέον, υπάρχουν και άλλες προσεγγίσεις, οι οποίες αναφέρονται στη διαφάνεια, εστίαση των συμφερόντων των ενδιαφερομένων μερών και στην συνεργασία με τους κοινωνικούς θεσμούς.

Ο Sahlins (2017) δηλώνει ότι η κοινωνία θα ήθελε να έχει ένα οικονομικό σύστημα που δημιουργεί ευκαιρίες για την ανάπτυξη της οικονομικής ευημερίας και μια ευτυχισμένη ζωή των ανθρώπων. Η αποστολή της ηθικής είναι να ελαχιστοποιήσει την

κατάχρηση της εξουσίας των εταιρειών στις διμερείς σχέσεις ανταλλαγής και να μειώσει τις αρνητικές επιπτώσεις στην καθημερινή ζωή των ανθρώπων. Ένα ουσιώδες ζήτημα, το οποίο εξετάζει η επιχειρηματική ηθική αναφέρεται στον τρόπο τον οποίο μπορεί ο καπιταλισμός να γίνει πιο ηθικός. Σύμφωνα με τον Sigurthorsson (2012), ο κίνδυνος της ΕΚΕ συνίσταται στο γεγονός ότι τείνει να αποτελέσει δικαιολογία για το μαλακό δίκαιο και την εταιρική αυτορρύθμιση.

Οι ισλανδικές τράπεζες εφαρμόζουν την ιδέα της ΕΚΕ μέσω οικονομικής στήριξης φιλανθρωπικών δραστηριοτήτων και δεν δίνουν προσοχή σε ένα σχηματισμό κοινωνικά υπεύθυνων πρακτικών, αλλά μειώνουν τα εργαλεία ΕΚΕ μόνο για τη δημόσια επικοινωνία. Οι εταιρικές κοινωνικές υπεύθυνες πρακτικές πρέπει να επικεντρωθούν περισσότερο στις διαδικασίες που καθιστούν κοινωνικά υπεύθυνο κέρδος και όχι στη διανομή του.

Ο Belás (2012) ανέφερε ότι τα μεγάλα ιδρύματα όπως η Fortis, η Arthur Andersen & Co. και η AIG είχαν ισχυρή ΕΚΕ και ηθική κουλτούρα, αλλά έχουν χρεοκοπήσει ούτως ή άλλως. Οι περιπτώσεις αυτές παρουσιάζουν ασυμφωνία μεταξύ των επίσημων δηλώσεων και των διαδικασιών των ανώτερων στελεχών.

Σύμφωνα με τους Ruiz-Palomino και Martínez-Cañas (2014) η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων δεοντολογίας είναι διαφορετική στις τράπεζες. Ορισμένα προγράμματα αποσκοπούν πρωτίστως στην επίτευξη μιας ευνοϊκής εικόνας σε σχέση με τους κοινωνικοοικονομικούς θεσμούς (κυβέρνηση, μέσα μαζικής ενημέρωσης, κοινωνία, πελάτες) και δεν έχουν σημαντική επίδραση στη δεοντολογία των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Blundell-Wignall (2012) και τους συνεργάτες του, πολλές τράπεζες στο Ηνωμένο Βασίλειο δεν ενεργούν με διαφάνεια.

Το εύρος των παρεχόμενων πληροφοριών δεν επαρκεί, οι πληροφορίες ποιότητας απουσιάζουν για τα άτομα που έχουν οικονομικές δυσκολίες κλπ. Η εταιρεία παραγωγής τσαγιού, Paulišič, Krstinič-Nižič δείχνει ότι η ακεραιότητα, η ευαισθητοποίηση, η ευθύνη, η δημιουργικότητα, η αντικειμενικότητα και ο επαγγελματισμός δεν υπάρχει στον τραπεζικό πολιτισμό (Belás, 2012).

Σύμφωνα με μελέτη των Pérez και Del Bosque (2012), η οποία επικεντρώθηκε στα ισπανικά τραπεζικά ιδρύματα, οι τράπεζες τείνουν να προωθούν μόνο αυτές τις δραστηριότητες μέσω της ΕΚΕ, από την οποία γενικά έχουν το μεγαλύτερο όφελος. Στον τραπεζικό τομέα, υπάρχουν τρεις βασικές ομάδες: οι πελάτες που οι τράπεζες προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις οικονομικές ανάγκες των πελατών τους, οι εργαζόμενοι, με τους οποίους, οι τράπεζες προσπαθούν να αναπτύξουν συνθήκες εργασίας που να τους ικανοποιούν. Η τελευταία ομάδα αναφέρεται στην κοινότητα, γύρω από την τράπεζα, όπου οι τράπεζες συμβάλλουν σε μια βιώσιμη ανάπτυξη. Στον τομέα των δραστηριοτήτων ΕΚΕ, οι Pérez και Del Bosque (2012) υποστηρίζουν ότι οι τράπεζες επιδιώκουν βραχυπρόθεσμη βελτίωση της εικόνας και αύξησης των κερδών της τράπεζας.

Σύμφωνα με τους συγγραφείς, είναι απαραίτητο να ενσωματωθεί η κοινωνική ευθύνη στην εικόνα του οργανισμού και σε μια μακροπρόθεσμη στρατηγική για τη μείωση του σκεπτικισμού. Οι συγγραφείς αναφέρουν ότι ο τραπεζικός τομέας υπέστη μεγάλες απώλειες στην εικόνα και την αξιοπιστία του, λόγω της αναπόσπαστης συμμετοχής του στην οικονομική κρίση. Η έννοια της ΕΚΕ θεωρείται ως το πιο αποτελεσματικό εργαλείο για τη βελτίωση της φήμης.

Συγκεκριμένα, οι Lapavitsas και Powell (2013) εξήγησαν ότι το τραπεζικό σύστημα είναι μια τυπική καπιταλιστική δραστηριότητα που στοχεύει σε κέρδος. Επιπλέον, η

πολιτική που έχει αναπτύξει η *laissez-faire* αναφέρει ότι τα άτομα και οι εταιρείες ενδέχεται να επιδιώξουν να αυξήσουν τον οικονομικό τους πλούτο χωρίς περιορισμούς. Ως εκ τούτου, κατανοείται ότι η χρηματοπιστωτική αγορά παρουσιάζει απεριόριστες ευκαιρίες για οικονομική ανάπτυξη. Με βάση τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας, οι Chih, Chih και Chen (2010) δείχνουν ότι οι μεγαλύτερες εταιρείες προσανατολίζονται περισσότερο στην ΕΚΕ και το γεγονός ότι οι οικονομικές επιδόσεις και η ΕΚΕ δεν συνδέονται από κοινού (Frias-Aceituno, et al., 2013).

Μεγαλύτερη οικονομική απόδοση σημαίνει ότι μια επιχείρηση διαθέτει πολύ περισσότερα διαθέσιμα κεφάλαια για δραστηριότητες ΕΚΕ. Υπάρχει άμεση συσχέτιση μεταξύ της συνολικής υγείας της οικονομίας και ενός επιπέδου εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Εάν η οικονομία βρίσκεται σε άσχημη κατάσταση, για παράδειγμα ο πληθωρισμός είναι υψηλός, η αύξηση της παραγωγικότητας ή η εμπιστοσύνη των καταναλωτών έχει χαμηλό επίπεδο, οι εταιρείες δεν έχουν όραμα να επιτύχουν κέρδος στο εγγύς μέλλον και επομένως δεν συμπεριφέρονται ως κοινωνικά υπεύθυνοι όπως στην περιοχή της οικονομικής αισιοδοξίας. Η σχέση μεταξύ ανταγωνισμού και ΕΚΕ δεν είναι γραμμική. Αυτό σημαίνει ότι ο ανταγωνισμός που είναι πολύ χαμηλός ή πολύ έντονος και έχει αρνητικό αντίκτυπο στην εταιρική κοινωνική ευθύνη. Σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι εταιρείες προσπαθούν να εξοικονομήσουν πόρους λόγω των χαμηλών περιθωρίων κέρδους τους.

Αντίθετα, σε ένα τομέα όπου ο ανταγωνισμός δεν υπάρχει, το περιβάλλον δεν υποχρεώνει τις εταιρείες να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, επειδή οι εμπορικοί εταίροι δεν έχουν τη δυνατότητα επιλογής μεταξύ πολλών εναλλακτικών λύσεων. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, οι εταιρείες ανέλαβαν πιο κοινωνικά υπεύθυνες δραστηριότητες για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον τομέα του εντονότερου ανταγωνισμού στην αγορά.

Ένα υψηλότερο επίπεδο αυτορρύθμισης στον χρηματοπιστωτικό τομέα έχει σημαντικά θετικό αντίκτυπο στην ΕΚΕ. Οι εταιρείες είναι πιο κοινωνικά υπεύθυνα σε χώρες όπου οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών χαρακτηρίζονται από συνεργασία όπου τα σχολεία διαχείρισης και το μακροοικονομικό περιβάλλον είναι καλύτερα.

Οι Wu και Shen (2013) διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ της ΕΚΕ και του κόστους των δανείων των τραπεζών. Στην πραγματικότητα, οι τράπεζες αντιμετωπίζουν εποπτικό ρόλο στις εταιρείες. Στο πλαίσιο μιας διαδικασίας έγκρισης πίστωσης και επακόλουθης επαλήθευσης, οι τράπεζες κερδίζουν πολύ περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την εταιρεία από ό, τι άλλα ενδιαφερόμενα μέρη στην αγορά. Ως εκ τούτου, είναι σε θέση να αξιολογήσουν το επίπεδο των κοινωνικά υπεύθυνων δραστηριοτήτων που αναλαμβάνει η εταιρεία.

Οι συγγραφείς διαπίστωσαν ότι οι εταιρείες που αντιμετωπίζουν προβλήματα με την ΕΚΕ πληρώνουν δάνεια ύψους 7-18 μονάδων βάσης περισσότερο από τις εταιρείες κοινωνικής ευθύνης. Οι επενδύσεις των εταιρειών στην ΕΚΕ μείωσαν την αστάθεια τους και με τον τρόπο αυτό αύξησαν την ελκυστικότητά τους ως δυνητικού δανειολήπτη.

Οι δανειστές είναι πιο ευαίσθητοι στις δραστηριότητες ΕΚΕ του οφειλέτη στην περιοχή με λιγότερο ασφαλές περιβάλλον. Η έρευνα έδειξε επίσης ότι οι λιγότερο αξιόπιστοι δανειολήπτες που συμμετέχουν οικειοθελώς σε δραστηριότητες ΕΚΕ έχουν υψηλότερα πιστωτικά περιθώρια και μικρότερη διάρκεια δανεισμού. Στην περίπτωση αυτή, οι τράπεζες θεωρούν τις επενδύσεις ΕΚΕ ως περιττή διασπορά εταιρικών πόρων, γεγονός που αυξάνει τον κίνδυνο της εταιρείας. Το αποτέλεσμα του αυξημένου κινδύνου μεταφράζεται σε υψηλότερο κόστος δανεισμού.

Σύμφωνα με τον Belás (2012) το δίλημμα των διαχειριστών έγκειται στο γεγονός ότι η έννοια της ΕΚΕ είναι πιο σημαντική για την εταιρεία από την εταιρική ευθύνη λόγω της μεγιστοποίησης των κερδών. Η κύρια ευθύνη των διαχειριστών αφορά τους μετόχους. Οι διευθυντές μπορούν να ικανοποιηθούν εάν επιτευχθεί ένα ελάχιστο και απαιτούμενο από το νόμο επίπεδο ΕΚΕ.

Οι τράπεζες προσανατολίζονται κυρίως για τη μεγιστοποίηση των κερδών και αδιαφορούν για τις δραστηριότητές σε σχέση με τα συμφέροντα των καταθετών, των επενδυτών και του ευρέος κοινού. Οι τράπεζες παραβιάζουν τους νόμους, τους ρυθμιστικούς κανόνες και τον κώδικα δεοντολογίας, προκειμένου να μεγιστοποιήσουν το δικό τους κέρδος. Οι περισσότεροι τραπεζίτες, οι οποίοι αναφέρθηκαν για την κοινωνική ευθύνη, επικεντρώθηκαν κυρίως στην αύξηση της αξίας των μετόχων και των προσωπικών τους επιδομάτων καθώς και του ύψους των “χρυσών αλεξίπτωτων” (Belás, 2012).

Επίσης, ο Belás (2012) επισήμανε ότι η σημασία των δεοντολογικών προτύπων για μια χρηματοπιστωτική αγορά συνίσταται στο γεγονός ότι οι χρηματαγορές λειτουργούν με χρήματα άλλων ιδιοκτητών και ο κίνδυνος μπορεί να αποφέρει κέρδη αλλά και ζημιές. Ο υπερβολικά υψηλός κίνδυνος πρέπει να ελαχιστοποιηθεί για δύο λόγους. Πρώτον, πρέπει να διατηρηθεί μια εμπιστοσύνη σε μια επένδυση. Δεύτερον, ο αναλαμβανόμενος κίνδυνος δεν μπορεί να σημαίνει επικίνδυνη επένδυση.

Στο πλαίσιο της χρηματοπιστωτικής κρίσης, η συζήτηση για μια ηθική πλευρά της τραπεζικής βιομηχανίας είναι ακόμα πιο έντονη. Ο τραπεζικός τομέας θεωρείται συχνά ως μια ακίνητη περιοχή (Demirguc- Kunt, et al., 2013), η οποία επικεντρώνεται κυρίως σε κινδύνους και έσοδα.

Οι Crane και Matten (2016) δηλώνουν ότι ένας τραπεζικός χώρος δεν βρίσκεται σε τομέα ηθικής απαλλαγής. Σύμφωνα με τον συντάκτη, η οικονομική κρίση δείχνει ότι ο επιθετικός καπιταλισμός έχει επιδείξει τα όριά της. Το σύστημα των κανονισμών πρέπει να συμπληρωθεί με διαφάνεια και ηθικές πτυχές. Η δημιουργία μιας βιώσιμης στρατηγικής σημαίνει να οριστεί ο καπιταλισμός με νέο τρόπο μέσω κριτηρίων αποδοτικότητας που εστιάζουν όχι μόνο σε οικονομική απόδοση αλλά και σε οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες που εγγυώνται καλύτερη κατανομή της ευημερίας στους ανθρώπους.

### **1.10. ΕΚΕ και ελληνικές τράπεζες**

Η διοίκηση μιας επιχείρησης οφείλει να ορίσει τους εξωτερικούς και εσωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες που θα προωθήσουν τόσο τη βιωσιμότητα της επιχείρησης όσο και την ανάπτυξη υιοθετώντας πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Baumgartner 2014).

Σήμερα, είναι αρκετά σημαντικό για τις εταιρείες είναι να προσελκύσουν και να διατηρήσουν εξειδικευμένο προσωπικό. Στο πλαίσιο αυτό, οι επιχειρήσεις ακολουθούν ενέργειες, οι οποίες περιλαμβάνουν τη διά βίου μάθηση, τη βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων, την ορθή πληροφόρηση σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, την εξισορρόπηση εργασίας, οικογενειακού και ελεύθερου χρόνου (Bjerregaard & Luring, 2013). Στον περιβαλλοντικό τομέα, επενδύσεις που αφορούν το περιβάλλον αναφέρονται ως ευκαιρίες τόσο για την επιχείρηση όσο και για το περιβάλλον (Erstein & Buhovac, 2014).

Ο Crane (2013) και οι συνεργάτες του αναφέρουν ότι η ΕΚΕ αφορά την ένταξη των επιχειρήσεων στις τοπικές κοινότητες, στην Ευρώπη και στον κόσμο. Επίσης, αναγνωρίζεται ο αντίκτυπος των ανθρωπίνων δικαιωμάτων των εργαζομένων και των

τοπικών κοινοτήτων μιας εταιρείας πέρα από το πεδίο των εργασιακών δικαιωμάτων. Το Ινστιτούτο Εταιρικής Υπευθυνότητας είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός, ο οποίος διαθέτει την μοναδική αντιπροσώπευση του δείκτη CR στην Ελλάδα και συνεργάζεται στενά με Business in the Community

Ο σκοπός του δείκτη είναι να παρέχει στις ελληνικές επιχειρήσεις ένα αναγνωρισμένο εργαλείο αξιολόγησης και ένα σημείο αναφοράς για την αναγνώριση των επιδόσεων σε θέματα ΕΚΕ βάσει διεθνών προτύπων. Οι δράσεις του Ινστιτούτου Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης περιέχουν την σταθεροποίηση της ΕΚΕ στην Ελλάδα και την συμμετοχή ελληνικών επιχειρήσεων στο παγκόσμιο επιχειρηματικό χάρτη, όπου και παρουσιάζουν θετικά αποτελέσματα σε αυτό τον τομέα.

Σήμερα, η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων αναγνωρίζεται ολοένα και περισσότερο από τις τράπεζες που υιοθετούν προγράμματα εκπαιδευτικών, πολιτιστικών, αθλητικών και περιβαλλοντικών πρωτοβουλιών και υλοποιούν δράσεις χορηγίας προς εύλωτες ομάδες και φιλανθρωπικούς μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς (Madrakhimova, 2013).

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται οχτώ από τις μεγαλύτερες τράπεζες στην Ελλάδα, κατά τη διάρκεια της εμπειρικής μελέτης αυτής της έρευνας, αναφέρονται τα φιλανθρωπικά προγράμματα και οι χορηγίες που προσφέρονται γενικά τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα.

Η στρατηγική της AlphaBank για την ΕΚΕ επικεντρώνεται στα εξής τρία σημεία: ανθρώπινο δυναμικό, κοινωνία και περιβάλλον, στα οποία εστιάζονται οι στόχοι και οι δράσεις του. Η AlphaBank είναι επίσης, ο μοναδικός χορηγός του διεθνούς προγράμματος «Γαλάζια Σημαία», το οποίο προσφέρει προστασία στις ακτές της Ελλάδας (Alpha.gr, 2017).



Μια από τις θεμελιώδεις αξίες λειτουργίας της Εθνικής Τράπεζας σε όλη την ιστορική της πορεία είναι η συμβολή στην ευημερία και στην εξέλιξη της ελληνικής κοινωνίας. Θεωρείται ένας σημαντικός παράγοντας, οποίος καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τη βιώσιμη καθώς και τη μακροπρόθεσμη επιχειρηματική δραστηριότητα και την επιτυχία της Εθνικής Τράπεζας. Ειδικότερα, η Εθνική Τράπεζα συμβάλλει μέσω των επενδυτικών προγραμμάτων που προσφέρονται στον τομέα των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.

Η Εμπορική Τράπεζα εφαρμόζει όλες τις διαδικασίες της ΕΚΕ όπως για παράδειγμα, πολιτικές ηθικής στις προμήθειες, στο μάρκετινγκ, στο ανθρώπινο δυναμικό της τράπεζας και στα συστήματα πιστοληπτικής αξιολόγησης (Polychronidou, et al., 2014).

Η EFG Eurobank Ergasias συμμετέχει ενεργά στην εκπαίδευση, τον αθλητισμό, τον πολιτισμό, την κοινωνία και το περιβάλλον. Η συνολική κοινωνική συμβολή της θεωρείται ακρογωνιαίος λίθος από την ίδρυσή της μέχρι σήμερα. Η Eurobank επίσης επικεντρώνεται σε ενέργειες σχετικά με τους εργαζομένους και έχει εγγραφεί στο ευρωπαϊκό μητρώο εταιρειών που συμμορφώνονται με τους κανονισμούς διαχείρισης του περιβάλλοντος (Eurobank.gr, 2017).

Η Marfin Εγνατία Τράπεζα ήταν μια δυναμικά αναπτυσσόμενη και σύγχρονη τράπεζα που ενσωμάτωνε στις επιχειρηματικές πολιτικές της δράσεις που αφορούσαν την κοινωνία και το περιβάλλον που επηρεαζόταν από τη λειτουργία της. Επίσης ήταν γνωστή για την ανακύκλωση ηλεκτρονικού και ηλεκτρικού εξοπλισμού (Polychronidou, et al., 2014).

Ένα από τα πρώτα μέλη του μη κερδοσκοπικού οργανισμού «Ελληνικό Δίκτυο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης» ήταν η Τράπεζα Κύπρου (τόρα Τράπεζα Πειραιώς). Η ΜΚΟ άνηκε στο ευρωπαϊκό δίκτυο CSR Europe και ο στόχος ήταν να διαδοθεί η

έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στις επιχειρήσεις σε όλη την Ελλάδα. (Polychronidou, et al., 2014).

Η Τράπεζα Πειραιώς αποδίδει μεγάλη σημασία στα θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, συμπεριλαμβανομένης της εταιρικής διακυβέρνησης, της κοινωνικής εργασίας, των πολιτιστικών συνεισφορών και των περιβαλλοντικών θεμάτων. Η συνεργασία με τη φιλανθρωπική πρωτοβουλία που συνεισφέρει η τράπεζα αναφέρεται σε τρεις κοινωνικές παρεμβάσεις : «Παιδί, Οικογένεια και Υγεία». Η συμβολή της είναι γνωστή με τα «ειδικά πράσινα δάνεια» που εκδίδονται (Group, 2017).

Οι δράσεις ΕΚΕ της Ταχυδρομικής Τράπεζας καταδεικνύουν τη σταθερή και συνεχή συμβολή στην κοινότητα για πολλά χρόνια (Polychronidou, et al., 2014).

### **1.11. Εμπειρικές μελέτες πάνω στην ΕΚΕ**

Οι Giannarakis & Theotokas, ( 2011) αξιολόγησαν την εταιρική κοινωνική ευθύνη σε 112 εταιρείες, οι ηγέτες των οποίων υλοποίησαν την πρωτοβουλία Global Reporting Initiative (GRI) μεταξύ 2007 και 2010 σε μια προσπάθεια για τη μέτρηση των επιπτώσεων της χρηματοπιστωτικής κρίσης στην απόδοση της ΕΚΕ.

Η βάση για το πλαίσιο αναφοράς του GRI ήταν μια βαθμολογία 6 σημείων που δοκιμάστηκε σε 112 εταιρείες που μέτρησαν την εταιρική φήμη των εταιρειών, την ανησυχία τους για την κοινότητα, τις πιέσεις των ενδιαφερομένων μερών και 40 οικονομικές επιδόσεις. Η δοκιμασία υπογεγραμμένου ποσού Wilcoxon έδειξε ότι οι εταιρείες αυτές μέσω αύξησης της ΕΚΕ αυξάνουν σημαντικά τις επιχειρηματικές τους επιδόσεις (Giannarakis & Theotokas, 2011). Ένα παραμετρικό δείγμα δοκιμής έδειξε ότι η χρηματοπιστωτική κρίση ανάγκασε τους ηγέτες των εταιρειών να τερματίσουν την κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά, επειδή η ικανοποίηση των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων ήταν δαπανηρές (Giannarakis & Theotokas, 2011).

Ωστόσο, οι Giannarakis & Theotokas, (2011) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν πολλά οφέλη από την εφαρμογή της ΕΚΕ, καθώς και ότι η ΕΚΕ είναι κρίσιμη για τη μακροζωία μιας επιχείρησης, διότι επιβεβαιώνει την εμπιστοσύνη μεταξύ της εταιρείας και των ενδιαφερομένων. Μια δύναμη αυτής της ερευνητικής μελέτης ήταν η χρήση του πλαισίου GRI, επειδή είναι η πιο εμπεριστατωμένη αναφορά της ΕΚΕ από μια επιχείρηση (Giannarakis & Theotokas, 2011).

Οι δύο περιορισμοί που συζητήθηκαν από τους Giannarakis και Theotokas (2011) ήταν ότι βασίστηκαν στη μελέτη για εταιρείες που απαριθμούσαν 4 χρόνια GRI και εξέταζαν μόνο μεγάλες εταιρείες, σε αντίθεση με τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι τόσο σημαντική για τις μεγάλες επιχειρήσεις, όσο και τις μεσαίες και τις μικρές επιχειρήσεις.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι απαραίτητη για τη μακροζωία των οργανώσεων και τις πολιτικές, πρακτικές και δράσεις τους που μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις τους (Adeyanju, 2012). Ο στόχος των οργανισμών είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους και η ενίσχυση της οικονομικής ανάπτυξης (Adeyanju, 2012). Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αυξάνει τα κέρδη, επειδή οι πελάτες αρέσκονται στην ιδέα ότι οι επιχειρήσεις που συνεργάζονται, διαθέτουν ηγέτες που πιστεύουν στην ηθική συμπεριφορά και στην επιστροφή στην κοινότητα (Adeyanju, 2012). Οι εταιρείες με ηγέτες που ασκούν σοβαρά την ΕΚΕ αυξάνουν τις επιχειρηματικές επιδόσεις ακόμη και σε περιπτώσεις όπου οι επιχειρήσεις δεν υποστηρίζουν επενδύσεις (Giannarakis & Theotokas, 2011). Επομένως, η ΕΚΕ αποτελεί υποπροϊόν της κερδοφορίας (Servaes & Tamayo, 2013).

Κάθε προσθήκη στην κατώτατη γραμμή μιας εταιρείας είναι θετική Enquist (2006) και οι συνεργάτες του διεξήγαγαν μια μελέτη περίπτωσης για την ΕΚΕ στη Swedbank, μια

από τις μεγαλύτερες τράπεζες λιανικής στη Σκανδιναβία, και στηριζόταν στη μελέτη σχετικά με τις νεοϊστορικολογικές και τις ενδιαφερόμενες θεωρίες.

Ο Enquist (2006) μαζί με άλλους ερευνητές, βασίζουν τη μελέτη τους στις δομημένες συνεντεύξεις στη Swedbank μεταξύ 2002 και 2004, στις ετήσιες εκθέσεις στην Swedbank και στα συμπληρωματικά στοιχεία που περιλάμβαναν έγγραφα και πτυχιακές και μεταπτυχιακές εργασίες. Τέσσερις επιχειρηματικές δραστηριότητες χρησίμευσαν ως εμπειρικά δεδομένα για τη μελέτη, συμπεριλαμβανομένης της εξοικονόμησης, της Swedbank και της GRI, της Swedbank και του περιβάλλοντος και της πολυπολιτισμικής τραπεζικής.

Τα ευρήματα έδειξαν ότι οι ηγέτες της Swedbank υιοθέτησαν μια ηθική πρακτική της ΕΚΕ, η οποία επηρέασε θετικά τις επιχειρήσεις και βελτίωσε τη σχέση τους με τα ενδιαφερόμενα μέρη (Enquist et al., 2006). Τα ευρήματα ανέφεραν επίσης ότι οι ηγέτες της Swedbank, οι οποίοι είναι πιο κοινωνικά υπεύθυνοι με την πολυπολιτισμική τραπεζική, και ότι η βοήθεια με τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές αποφάσεις θα αποδώσει καλύτερα (Enquist et al., 2006).

Μια παρατηρούμενη δύναμη της ερευνητικής μελέτης ήταν η χρήση του GRI επειδή είναι πλήρης και η κύρια αδυναμία της μελέτης ήταν η χρήση των πτυχίων του πτυχίου και του μεταπτυχιακού διπλώματος που γράφτηκαν από άτομα που εκπαιδεύτηκαν από έναν από τους συγγραφείς διότι οι έρευνες θα μπορούσαν να συμπεριλάβουν προκατάληψη.

Ο Redpath (2013) και οι συνεργάτες του διεξήγαγαν μια ερευνητική μελέτη σχετικά με πιθανές συγκρούσεις διαχείρισης μετά την εφαρμογή της θεωρίας των ενδιαφερομένων μερών. Τα στοιχεία ήταν από την KLD Research & Analytics, Inc. Η KLD είναι μια εταιρεία που παρείχε αξιολογήσεις κοινωνικών ζητημάτων, από το 1991 έως το 2003,

για διάφορες δραστηριότητες ΕΚΕ και τον αντίκτυπο στους ενδιαφερόμενους στην αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών. Οι δραστηριότητες που εξετάστηκαν ήταν κοινοτικές (φιλανθρωπικές δραστηριότητες), διαφορετικότητα (ευκαιρίες για τις μειονότητες), τις σχέσεις των εργαζομένων (κατανομή των κερδών), το περιβάλλον (πρόληψη της ρύπανσης) και το προϊόν (υψηλή καινοτομία). Χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο παλινδρόμησης με τη δοκιμή Wald για να αξιολογήσει τη σημασία (Redpath, et al., 2013).

Ο Redpath (2013) και οι συνεργάτες του διαπίστωσαν ότι η ποικιλομορφία και η ανησυχία για το περιβάλλον έδειξαν ανταμοιβές της αγοράς για τις επιχειρήσεις και η αγορά διστάζει να πραγματοποιήσει δραστηριότητες ΕΚΕ. Ωστόσο, μετά από 2 χρόνια, οι δραστηριότητες της ΕΚΕ βελτίωσαν τις επιχειρήσεις, με αύξηση των ορθών πρακτικών απασχόλησης (Redpath, et al., 2013).

Οι οργανώσεις των οποίων οι ηγέτες δεν κατάφεραν να αναγνωρίσουν τις διαφορετικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες παρεμποδίστηκαν (Redpath, et al., 2013). Οι ευρείες περιόδους ανάλυσης δεδομένων από το 1991 έως το 1997 και το 1998 έως το 2003 ήταν ισχυρές από τη μελέτη έρευνας του. Παρόλα αυτά, η διαγραφή των μικρών αποθεμάτων θετικής λογιστικής αξίας ήταν μια αδυναμία της ερευνητικής μελέτης, διότι τα αποθέματα θα μπορούσαν να έχουν αλλάξει τα αποτελέσματα.

## **1.12 Συμπεράσματα Κεφαλαίου**

Σύμφωνα με τον Zairi (2012), στην σημερινή αγορά, οι επιχειρήσεις είναι αντιμέτωπες με πολύπλοκες αλληλεπιδράσεις και αντίθετα συμφέροντα τόσο με τους διάφορους κλάδους της αγοράς όσο με τους καταναλωτές. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις καλούνται να εφαρμόσουν μία ευρύτερη προσέγγιση, η οποία ξεπερνάει την παραδοσιακή, αποσκοπώντας στην καλύτερη εξυπηρέτηση των καταναλωτών καθώς

και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων τους. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η παρούσα εργασία αποσκοπεί να προσδιορίζει την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ) στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο. Κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση παρουσιάστηκαν θεωρητικές έννοιες πρότερων μελετών, για την καλύτερη κατανόηση του θέματος που εξετάζεται. Συγκεκριμένα, οι Murthy και Abeysekera (2015) εξήγησαν ότι η ΕΚΕ κατανοείται ως η δέσμευση μιας επιχείρησης για τη βελτίωση της κοινωνικής ευημερίας μέσω διακριτικών επιχειρηματικών πρακτικών και συμβολής των εταιρικών πόρων.

Επιπλέον, σήμερα, οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν μια νοοτροπία για την αντιμετώπιση της σύγχρονης επιχειρηματικής πολυπλοκότητας με μια πιο ολιστική προσέγγιση της αγοράς (Kiessling, et al, 2016). Ως αποτέλεσμα, ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων διαθέτει οικονομικούς και άλλους πόρους για την πραγματοποίηση δραστηριοτήτων ΕΚΕ (Bardy, et al., 2012). Ο Calabrese (2013) και συνεργάτες του εξήγησαν ότι οι επιχειρήσεις χρησιμοποιήσουν την ΕΚΕ ως στρατηγική μέθοδο για να είναι πιο ανταγωνιστικοί λόγω των συνεχόμενων αλλαγών στις διεθνείς αγορές.

Προκειμένου να παρουσιαστεί μια ολοκληρωμένη εικόνα της ΕΚΕ θεωρείται σημαντικό να εξεταστεί και ο ρόλος των ενδιαφερόμενων μερών (McAlister, et al.,2016). Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις πρέπει να ερευνήσουν την ΕΚΕ κατά τέτοιο τρόπο ώστε να κατανοείται το επίπεδο επιρροής της σε όλα τα άμεσα ενδιαφερόμενα πρόσωπα. Τα ενδιαφερόμενα μέρη αποτελούνται από άτομα που λαμβάνουν αποφάσεις για λογαριασμό ενός οργανισμού. Επίσης, ο McAlister (2016) και οι συνεργάτες του εξήγησαν ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη αναφέρονται στους πιστωτές, τους εργαζόμενους, τους πελάτες, τους προμηθευτές και τις κοινότητες γενικότερα. Στο πλαίσιο της ΕΚΕ, η θεωρία των ενδιαφερομένων επικεντρώθηκε στην ιδέα ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη δημιουργούν, αυξάνουν και διατηρούν την αξία ενός οργανισμού

(Azmat & Zutshi, 2012). Επιπλέον, η εταιρική κοινωνική ευθύνη καθορίζει τις ευθύνες των οργανισμών, ενώ η θεωρία των ενδιαφερομένων ορίζει σε ποιον θα πρέπει να λογοδοτεί ο οργανισμός (Azmat & Zutshi, 2012).

Ένας ακόμη παράγοντας που πρέπει να προσδιορίσουν οι επιχειρήσεις κατά την εφαρμογή των πρακτικών ΕΚΕ αναφέρεται στην ηθική συμπεριφορά και χρήση των πρακτικών σχετικά με τα κοινωνικά προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπίσουν σε μια προσπάθεια βελτίωσης της κοινωνίας (Bosch-Badia, et. al., 2013). Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις ευθυγραμμίζουν τις δραστηριότητες της ΕΚΕ με τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες, με τρόπο που να ικανοποιεί τα ενδιαφερόμενα μέρη, το έθνος, τη βιομηχανία και το κοινό (Kolk, 2016). Παρόλα αυτά οι δράσεις ΕΚΕ έχουν δημιουργήσει κριτική για τους πραγματικούς σκοπούς που διενεργούνται. Σύμφωνα με τους Carrero και Valor (2012), οι δράσεις της ΕΚΕ θεωρούνται καινοτόμοι τρόποι διάδοσης μηνυμάτων, οι οποίοι ανοίγουν νέα κανάλια πελατών. Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις επιλέγουν να συμμετέχουν σε κοινωνικούς στόχους, όπως για παράδειγμα είναι οι ΜΚΟ, οι οποίες έχουν μεγάλη απήχηση στην κοινωνία και θεωρείται επωφελής.

Καθώς η παρούσα εργασία εξετάζει την εφαρμογή της ΕΚΕ στον τραπεζικό κλάδο αναφέρθηκε ότι οι επενδύσεις των τραπεζών στην ΕΚΕ δεν οδηγούν σε οικονομικά οφέλη για την τράπεζα. Πιο συγκεκριμένα, ο Belás (2012) εξήγησε ότι η κοινωνική ευθύνη μιας τράπεζας μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση επαγγελματισμού όσων εργάζονται στον χρηματοπιστωτικό τομέα, μεγαλύτερη έμφαση στη συμμόρφωση με τον Κώδικα Δεοντολογίας και επαλήθευση των ικανοτήτων των εργαζομένων. Επιπλέον, αναφέρθηκε ότι οι δράσεις ΕΚΕ στον τραπεζικό κλάδο μπορεί να προωθήσουν την διαφάνεια του οργανισμού, να εστιάσουν στα συμφέροντα των ενδιαφερομένων μερών καθώς και να αναδείξουν συνεργασία με τους κοινωνικούς

θεσμούς. Όσο αφορά τις ελληνικές τράπεζες όπου και εξετάζονται από την παρούσα εργασία, ο Madrakhimova (2013) ανέφερε ότι οι δράσεις του Ινστιτούτου Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης περιέχουν την σταθεροποίηση της ΕΚΕ στην Ελλάδα και την συμμετοχή ελληνικών επιχειρήσεων στο παγκόσμιο επιχειρηματικό χάρτη, όπου και παρουσιάζουν θετικά αποτελέσματα σε αυτό τον τομέα.

Σήμερα, η κοινωνική ευθύνη των ελληνικών τραπεζών επικεντρώνεται σε προγράμματα εκπαιδευτικών, πολιτιστικών, αθλητικών και περιβαλλοντικών πρωτοβουλιών καθώς και σε δράσεις χορηγίας προς ευάλωτες ομάδες και φιλανθρωπικούς μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς



## **Βιβλιογραφία Κεφαλαίου**

Adeyanju, O. D. (2012). An assessment of the impact of corporate social responsibility on Nigerian society: The examples of banking and communication industries. *Universal Journal of Marketing and Business Research*, 1(1), 17-43.

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.

Alpha.gr. (2017). ALPHA BANK. [online] Available at: <http://www.alpha.gr/page/default.asp?la=1&id=119> [Accessed 10 Nov. 2017].

Apospori, E., Zografos, K. G., & Magrizos, S. (2012). SME corporate social responsibility and competitiveness: a literature review. *International Journal of Technology Management*, 58(1/2), 10-31.

Arjaliès, D. L., & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 284-300.

Azmat, F., & Zutshi, A. (2012). Perceptions of corporate social responsibility amongst immigrant entrepreneurs. *Social Responsibility Journal*, 8(1), 63-76.

Balzarova, M. A., & Castka, P. (2012). Stakeholders' influence and contribution to social standards development: The case of multiple stakeholder approach to ISO 26000 development. *Journal of Business Ethics*, 111(2).

Bardy, R., Drew, S., & Kennedy, T. F. (2012). Foreign investment and ethics: How to contribute to social responsibility by doing business in less-developed countries. *Journal of Business Ethics*, 106(3), 267-282.

Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.

Belás, J. (2012). Social responsibility and ethics in the banking business: Myth or reality? A case study from the Slovak Republic. *Economic annals*, 57(195), 115-137.

Bjerregaard, T., & Luring, J. (2013). Managing contradictions of corporate social responsibility: the sustainability of diversity in a frontrunner firm. *Business Ethics: A European Review*, 22(2), 131-142.

Blundell-Wignall, A., Atkinson, P. E., & Roulet, C. (2012). The business models of large interconnected banks and the lessons of the financial crisis. *National Institute Economic Review*, 221(1), R31-R43.

Bondy, K., Moon, J., & Matten, D. (2012). An institution of corporate social responsibility (CSR) in multi-national corporations (MNCs): Form and implications. *Journal of Business Ethics*, 111(2), 281-299.

Bosch-Badia, M. T., Montllor-Serrats, J., & Tarrazon, M. A. (2013). Corporate social responsibility from Friedman to Porter and Kramer. *Theoretical Economics Letters*, 3(03).

Buhmann, K. (2013). Danish CSR Reporting Requirement as Reflexive Law: Employing CSR as a Modality to Promote Public Policy Objectives through Law, *The Eur. Bus. L. Rev.*, 24, 187.

Calabrese, A., Costa, R., Menichini, T., Rosati, F., & Sanfelice, G. (2013). Turning Corporate Social Responsibility- driven Opportunities in Competitive Advantages: a Two- dimensional Model. *Knowledge and Process Management*.

Carrero, I., & Valor, C. (2012). CSR-labelled products in retailers' assortment: A comparative study of British and Spanish retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(8), 629-652.

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*, 12(1), 85-105.

Carroll, A., & Buchholtz, A. (2014). *Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management*. Nelson Education

Chih, H. L., Chih, H. H., & Chen, T. Y. (2010). On the determinants of corporate social responsibility: International evidence on the financial industry. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 115-135.

Clauwaert, S. (2013). The country-specific recommendations (CSRs) in the social field: an overview and initial comparison. Background analysis.

CNN. (2017). CNN - Breaking News, U.S., World, Weather, Entertainment & Video News. [online] Available at: <http://edition.cnn.com/> [Accessed 9 Nov. 2017].

Costa, R., & Menichini, T. (2013). A multidimensional approach for CSR assessment: The importance of the stakeholder perception. *Expert Systems with Applications*, 40(1), 150-161. Azmat, F., & Zutshi, A. (2012). Perceptions of corporate social responsibility amongst immigrant entrepreneurs. *Social Responsibility Journal*, 8(1), 63-76.

Crane, A., & Matten, D. (2016). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. Oxford University Press.

Crane, A., Matten, D., & Spence, L. J. (2013). Corporate social responsibility in a global context.

Dahl Rendtorff, J., & Mattsson, J. (2012). Ethics in the bank Internet encounter: An explorative study. *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, 10(1), 36-51.

Demirguc- Kunt, A., Detragiache, E., & Merrouche, O. (2013). Bank capital: Lessons from the financial crisis. *Journal of Money, Credit and Banking*, 45(6), 1147-1164.

Drucker, P. F. (1984). Converting social problems into business opportunities: The new meaning of corporate social responsibility. *California management review*, 26(2), 53-63.

Enquist, B., Johnson, M., & Skålen, P. (2006). Adoption of corporate social responsibility—incorporating a stakeholder perspective. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 3(3), 188-207.

Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014). Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts. Berrett-Koehler Publishers.

Flammer, C. (2013). Corporate social responsibility and shareholder reaction: The environmental awareness of investors. *Academy of Management Journal*, 56(3), 758-781.

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1-21.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. Cambridge University Press.

Freeman, R. E., Rusconi, G., Signori, S., & Strudler, A. (2012). Stakeholder theory (ies): Ethical ideas and managerial action. *Journal of business ethics*, 109(1), 1-2.

Frías-Aceituno, J. V., Rodríguez-Ariza, L., & García-Sánchez, I. M. (2013). Is integrated reporting determined by a country's legal system? An exploratory study. *Journal of cleaner production*, 44, 45-55.

Friedman, M. (1970). A theoretical framework for monetary analysis. *Journal of Political Economy*, 78(2), 193-238.

Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. *Corporate ethics and corporate governance*, 173-178.

Gazzola, P. (2014). Corporate social responsibility and companies' reputation. *Network Intelligence Studies*, 2(3), 74-84

Gberevbie, D. E. (2012). Form of Political Administration System.

Giannarakis, G., & Theotokas, I. (2011). The effect of financial crisis in corporate social responsibility performance. *International Journal of Marketing Studies*, 3(1), 2.

Grougiou, V., Dedoulis, E., & Leventis, S. (2016). Corporate social responsibility reporting and organizational stigma: The case of “sin” industries. *Journal of Business Research*, 69(2), 905-914.

Group, P. (2017). Εταιρική Υπευθυνότητα | Τράπεζα Πειραιώς. [online] Piraeusbankgroup.com. Available at: <http://www.piraeusbankgroup.com/el/corporate-responsibility> [Accessed 10 Nov. 2017].

Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business ethics quarterly*, 23(1), 97-124.

Hastings, G., & Angus, K. (2011). When is social marketing not social marketing?. *Journal of Social Marketing*, 1(1), 45-53.

Hilson, G. (2012). Corporate Social Responsibility in the extractive industries: Experiences from developing countries. *Resources Policy*, 37(2), 131-137.

Hopkins, M. (2012). Corporate social responsibility and international development: is business the solution?.

Idemudia, U. (2014). Corporate social responsibility and development in Africa: Issues and possibilities. *Geography Compass*, 8(7), 421-435.

Illia, L., & Balmer, J. M. (2012). Corporate communication and corporate marketing: Their nature, histories, differences and similarities. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(4), 415-433.

Kiessling, T., Isaksson, L., & Yasar, B. (2016). Market orientation and CSR: Performance implications. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 269-284.

Lapavitsas, C., & Powell, J. (2013). Financialisation varied: a comparative analysis of advanced economies. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 6(3), 359-379.

Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 1-7.

Madrakhimova, F. S. (2013). Corporate philanthropy. In *Global Conference on Business & Finance Proceedings* (Vol. 8, No. 2, p. 125). Institute for Business & Finance Research.

McAlister, D. T., Marcos, S., & Ferrell, O. C. (2016). Corporate governance and ethical leadership. *Business Ethics: New Challenges for Business Schools and Corporate Leaders: New Challenges for Business Schools and Corporate Leaders*, 56.

McDonald, L. M., & Rundle-Thiele, S. (2008). Corporate social responsibility and bank customer satisfaction: a research agenda. *International Journal of Bank Marketing*, 26(3), 170-182.

Melo, T., & Garrido- Morgado, A. (2012). Corporate reputation: A combination of social responsibility and industry. *Corporate social responsibility and environmental management*, 19(1), 11-31.

Michelon, G., Boesso, G., & Kumar, K. (2013). Examining the link between strategic corporate social responsibility and company performance: an analysis of the best corporate citizens. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(2), 81-94.

Mocan, M., Rus, S., Draghici, A., Ivascu, L., & Turi, A. (2015). Impact of corporate social responsibility practices on the banking industry in Romania. *Procedia Economics and Finance*, 23, 712-716.

Morgeson, F. P., Aguinis, H., Waldman, D. A., & Siegel, D. S. (2013). Extending corporate social responsibility research to the human resource management and organizational behavior domains: A look to the future. *Personnel Psychology*, 66(4), 805-824.

Murthy, V., & Abeysekera, I. (2015). Corporate social reporting practices of top Indian software firms.

Mutti, D., Yakovleva, N., Vazquez-Brust, D., & Di Marco, M. H. (2012). Corporate social responsibility in the mining industry: Perspectives from stakeholder groups in Argentina. *Resources Policy*, 37(2), 212-222.

Orlitzky, M. (2013). Corporate social responsibility, noise, and stock market volatility. *The Academy of Management Perspectives*, 27(3), 238-254.

Pérez, A., & Del Bosque, I. R. (2012). The role of CSR in the corporate identity of banking service providers. *Journal of Business Ethics*, 108(2), 145-166.

Pérez- López, D., Moreno- Romero, A., & Barkemeyer, R. (2015). Exploring the relationship between sustainability reporting and sustainability management practices. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 720-734.

Polychronidou, P., Ioannidou, E., Kipouros, A., Tsourgiannis, L., & Simet, G. F. (2014). Corporate Social Responsibility in Greek Banking Sector—An Empirical Research. *Procedia Economics and Finance*, 9, 193-199.

Redpath, S. M., Young, J., Evely, A., Adams, W. M., Sutherland, W. J., Whitehouse, A., & Gutierrez, R. J. (2013). Understanding and managing conservation conflicts. *Trends in ecology & evolution*, 28(2), 100-109.

Reich, R. (2013). Philanthropy and caring for the needs of strangers. *social research*, 80(2), 517-538.

Ruiz-Palomino, P., & Martínez-Cañas, R. (2014). Ethical culture, ethical intent, and organizational citizenship behavior: The moderating and mediating role of person–organization fit. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 95-108.

Sahlins, M. (2017). *Stone age economics*. Taylor & Francis.



Saleem, S., Kumar, A., & Shahid, A. (2016). Arguments against corporate social responsibility. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2(8).

Servaes, H., & Tamayo, A. (2013). The impact of corporate social responsibility on firm value: The role of customer awareness. *Management Science*, 59(5), 1045-1061.

Servaes, H., & Tamayo, A. (2013). The impact of corporate social responsibility on firm value: The role of customer awareness. *Management Science*, 59(5), 1045-1061.

Shainesh, G. (2012). Effects of trustworthiness and trust on loyalty intentions: Validating a parsimonious model in banking. *International Journal of Bank Marketing*, 30(4), 267-279.

Sharma, S. (2014). Corporate Social Responsibility and Development: Locating the Debate within Literature. *International Journal of Business Ethics in Developing Economies*, 3(1).

Sigurthorsson, D. (2012). The icelandic banking crisis: a reason to rethink CSR?. *Journal of Business Ethics*, 111(2), 147-156.

Soana, M. G. (2011). The relationship between corporate social performance and corporate financial performance in the banking sector. *Journal of Business Ethics*, 104(1), 133-148.

Tang, Z., Hull, C. E., & Rothenberg, S. (2012). How corporate social responsibility engagement strategy moderates the CSR–financial performance relationship. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1274-1303.

Torugsa, N. A., O'Donohue, W., & Hecker, R. (2013). Proactive CSR: An empirical analysis of the role of its economic, social and environmental dimensions on the association between capabilities and performance. *Journal of Business Ethics*, 115(2).

Turyakira, P., Venter, E., & Smith, E. (2014). The impact of corporate social responsibility factors on the competitiveness of small and medium-sized enterprises. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17(2), 157-172.

Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2013). Feeling good by doing good: Employee CSR-induced attributions, job satisfaction, and the role of charismatic leadership. *Journal of business ethics*, 118(3).

Wattanasupachoke, T. (2017). Corporate Social Responsibility (CSR) Strategies: A Study of the Gen Y's Perception in Thailand. *Chulalongkorn Business Review*

Weiss, J. W. (2014). *Business ethics: A stakeholder and issues management approach*. Berrett-Koehler Publishers

Wu, M. W., & Shen, C. H. (2013). Corporate social responsibility in the banking industry: Motives and financial performance. *Journal of Banking & Finance*, 37(9), 3529-3547.

Zairi, M. (2012). *Measuring performance for business results*. Springer Science & Business Media.

Zech, N. (2014). STAKEHOLDER MANAGEMENT IN THE HOSPITALITY INDUSTRY—AN EMPIRICAL SURVEY OF THE STATUS QUO. *Journal of Economics and Management Research*, 3, 135-151.

Zyglidopoulos, S. C., Georgiadis, A. P., Carroll, C. E., & Siegel, D. S. (2012). Does media attention drive corporate social responsibility?. *Journal of Business Research*, 65(11), 1622-1627.

## **Κεφάλαιο 2 Ερευνητική Προσέγγιση**

### **2.1. Εισαγωγή**

Η φιλοσοφία της έρευνας περιλαμβάνει την πηγή, τη φύση και την ανάπτυξη της γνώσης. Η ιδέα δημιουργία γνώσης θεωρείται βαθιά και συμμετέχει στη δημιουργία μιας νέας γνώσης, η οποία θα προκύψει με την ολοκλήρωση της παρούσας έρευνας.

Ο ερευνητής παραμένει ανοιχτός στη νέα γνώση στη διάρκεια της εξέλιξης της μελέτης και επιτρέπει να αναπτυχθεί με τη βοήθεια πληροφοριών (Punch, 2013).

Η συλλογή δευτερογενών δεδομένων και η ανάλυσή τους συμμετέχει στην απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων και η απάντηση τους σηματοδοτεί τη δημιουργία νέας γνώσης (Simmons, et al., 2011). Στην ουσία, η φιλοσοφία της έρευνας περιλαμβάνει τη γνώση και τη διαμόρφωση των πεποιθήσεων και των υποθέσεων.

Η επιλογή μιας συγκεκριμένης φιλοσοφίας για μια έρευνα επηρεάζεται από πρακτικές συνέπειες. Υπάρχουν σημαντικές φιλοσοφικές διαφορές μεταξύ των μελετών που επικεντρώνονται σε γεγονότα και αριθμούς, όπως η ανάλυση των επιπτώσεων των ξένων άμεσων επενδύσεων στο επίπεδο της αύξησης του ΑΕΠ και ποιοτικών μελετών, όπως η ανάλυση του ηγετικού τρόπου για το κίνητρο των εργαζομένων σε οργανισμούς (Mason, 2010).

Οι πολλαπλές πραγματικότητες εξαρτώνται επίσης από άλλα εννοιολογικά συστήματα, γεγονός που καθιστά ακόμη πιο δύσκολη την ερμηνεία υπό τη μια σταθερή πραγματικότητα (Wycisk, et al., 2013). Η γνώση που αποκτάται σε αυτόν τον τομέα είναι κοινωνικά κατασκευασμένη και όχι αντικειμενικά προσδιορισμένη και αντιληπτή (Polsa, 2013).

Με βάση αυτή την προσέγγιση αποφεύγονται τα άκαμπτα διαρθρωτικά πλαίσια όπως και χρησιμοποιεί μια πιο θετική προσέγγιση, υιοθετούνται πιο προσωπικές και ευέλικτες ερευνητικές δομές (Karoulas, & Mitic, 2012), οι οποίες είναι χρήσιμες για την κατανόηση των εννοιών της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης και έχουν νόημα για αυτό που θεωρείται ως πραγματικότητα (Wycisk, et al.,2013).

Επίσης η διερμηνευτική προσέγγιση υποθέτει ότι ο ερευνητής και οι πληροφοριοδότες του είναι αλληλεξαρτώμενοι και αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους (Polsa, 2013). Στην προκείμενη περίπτωση, οι πληροφορίες συλλέχθηκαν από τον ερευνητή ύστερα από ηλεκτρονική έρευνα.

Με βάση αυτό ο διερμηνευτής εισέρχεται στο πεδίο με κάποια προηγούμενη εικόνα του ερευνητικού πλαισίου, αλλά υποθέτει ότι αυτό είναι ανεπαρκές για την ανάπτυξη ενός σταθερού ερευνητικού σχεδίου λόγω της περίπλοκης, πολλαπλής και απρόβλεπτης φύσης του γίνεται αντιληπτή ως πραγματικότητα (Polsa, 2013), όπως ισχύει και στην παρούσα έρευνα. Ο ερευνητής παραμένει ανοιχτός στη νέα γνώση σε όλη τη διάρκεια της μελέτης και την αφήνει να αναπτυχθεί με τη βοήθεια πληροφοριοδοτών.

Η χρήση μιας τέτοιας αναδυόμενης και συνεργατικής προσέγγισης συμβαδίζει με την διερμηνευτική πεποίθηση ότι ο άνθρωπος έχει την ικανότητα να προσαρμόζεται και ότι κανείς δεν μπορεί να αποκτήσει προηγούμενη γνώση του χρόνου και του πλαισίου που συνδέονται με την κοινωνική πραγματικότητα (Polsa, 2013).

Ως εκ τούτου, ο στόχος της διερμηνευτικής έρευνας είναι να κατανοήσει και να ερμηνεύσει τις έννοιες της ανθρώπινης συμπεριφοράς και όχι να γενικεύσει και να προβλέψει αιτίες και συνέπειες (Polsa, 2013; Wycisk, et al.,2013). Με βάση τις παραπάνω πτυχές επιλέχθηκε η διερμηνευτική προσέγγιση.

## 2.2. Σχεδιασμός έρευνας

Η περιγραφική έρευνα μπορεί να εξηγηθεί ως μια δήλωση των υποθέσεων με τον ερευνητή να μην έχει κανέναν έλεγχο επί της μεταβλητής (Sekaran & Bougie, 2016). Επιπλέον, η περιγραφική έρευνα μπορεί να χαρακτηριστεί ως απλή προσπάθεια να προσδιοριστεί, να περιγράψει ή να προσδιοριστεί αυτό που είναι, ενώ η αναλυτική έρευνα επιχειρεί να καταδείξει γιατί είναι έτσι ή πώς έγινε (Silverman, 2013).

Η περιγραφική έρευνα «αποσκοπεί στο να ρίξει φως στα τρέχοντα ζητήματα ή προβλήματα μέσα από μια διαδικασία συλλογής δεδομένων που τους επιτρέπει να περιγράψουν την κατάσταση πληρέστερα από ό, τι ήταν δυνατή χωρίς να χρησιμοποιήσει αυτή τη μέθοδο» (Toury, 2012).

Στην ουσία, περιγραφικές μελέτες χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν διάφορες πτυχές του φαινομένου. Στη δημοφιλή μορφή της, η περιγραφική έρευνα χρησιμοποιείται για να περιγράψει τα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά του δείγματος πληθυσμού (Gravetter & Wallnau, 2016).

Ένα σημαντικό διακριτικό γνώρισμα περιγραφικής έρευνας σε σύγκριση με εναλλακτικούς τύπους μελετών σχετίζεται με το γεγονός ότι ενώ η περιγραφική έρευνα μπορεί να χρησιμοποιήσει μια σειρά μεταβλητών, απαιτείται μια μόνο μεταβλητή για τη διεξαγωγή περιγραφικής μελέτης (Christensen, et al., 2011). Τρεις κύριοι στόχοι των περιγραφικών μελετών μπορούν να εξηγηθούν ως περιγράφοντας, εξηγώντας και επικυρώνοντας τα ευρήματα της έρευνας (Toury, 2012).

Ο Christensen (2011) και οι συνεργάτες του παρέθεσαν ορισμένα πλεονεκτήματα και πλεονεκτήματα της περιγραφικής έρευνας. Στα πλεονεκτήματα αναφέρονται η αποτελεσματικότητα της ανάλυσης μη ποσοτικών θεμάτων και στοιχείων, η δυνατότητα παρακολούθησης του φαινομένου, σε ένα φυσικό και αμετάβλητο

περιβάλλον καθώς και η ευκαιρία ενσωμάτωσης των ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων συλλογής δεδομένων.

Από την άλλη στα μειονεκτήματα της περιγραφικής έρευνας αναφέρονται η ανικανότητα ελέγχου και επαλήθευσης στατιστικών του ερευνητικού προβλήματος. Επίσης, τα αποτελέσματα της έρευνας ενδέχεται να αντανakλούν ένα ορισμένο επίπεδο προκατάληψης εξαιτίας της απουσίας στατιστικών δοκιμών και η πλειονότητα των περιγραφικών μελετών δεν είναι «επαναλαμβανόμενες» λόγω του παρατηρητικού τους χαρακτήρα (Christensen et al., 2011).

### **2.3. Συλλογή δεδομένων**

Οι ποιοτικές μέθοδοι έρευνας είναι ερμηνευτικές και αποσκοπούν στο να δώσουν ένα βάθος κατανόησης. Οι ποιοτικές μέθοδοι βασίζονται σε λέξεις, αντιλήψεις, συναισθήματα κ.λπ. και όχι σε αριθμούς και περιλαμβάνουν πειράματα, συνεντεύξεις, ομάδες εστίασης και ερωτηματολόγια με ανοιχτές ερωτήσεις.

Οι ποιοτικές μέθοδοι αναγνωρίζουν την αφαίρεση και τη γενίκευση δεδομένων και επίσης κατηγοριοποιούν το όραμα, τις εικόνες, τις μορφές και τις δομές σε διάφορα μέσα ενημέρωσης, λέξη και ηχογραφημένος ήχος σε ποιοτικές μεθόδους συλλογής δεδομένων (Miles, et al., 2013).

Οι μέθοδοι συλλογής ποσοτικών δεδομένων δεν κατάφεραν να προσδιορίσουν τα ανθρώπινα συναισθήματα (Englander, 2012).

Οι ποιοτικές μέθοδοι παρέχουν αρκετά στοιχεία για τους ανθρώπους και τις καταστάσεις της ζωής. Επίσης, θεωρείται ότι οι ποιοτικές μέθοδοι επιτρέπουν να κατανοηθεί καλύτερα η συμπεριφορά σε ένα γενικότερο πλαίσιο. Παρόλα αυτά η ποιοτική έρευνα στερείται γενικότητας και θεωρείται ότι είναι αρκετά εξαρτημένη από

τις υποκειμενικές αξιολογήσεις των ερευνητών καθώς και ότι είναι δεν επιτρέπει περαιτέρω έρευνα (Flick, 2014).

Στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η προσέγγιση της ποιοτικής έρευνας. Οι πιο γνωστοί μέθοδοι ποιοτικής έρευνας αφορούν περιπτωσιολογικές μελέτες, παρατήρηση, συνεντεύξεις, ομάδες εστίασης και ερωτηματολόγια με ανοιχτές ερωτήσεις. Η παρούσα έρευνα θα πραγματοποιηθεί με την προσέγγιση της μελέτης περιπτώσεων.

Οι μελέτες περιπτώσεων είναι μια δημοφιλής μέθοδος έρευνας στον τομέα των επιχειρήσεων. Οι μελέτες περιπτώσεων αποσκοπούν στην ανάλυση συγκεκριμένων θεμάτων εντός των ορίων ενός συγκεκριμένου περιβάλλοντος, κατάστασης ή οργάνωσης (Posavac, 2015). Σύμφωνα με το σχεδιασμό της, η μέθοδος έρευνας της μελέτης περιπτώσεων μπορεί να χωριστεί σε τρεις κατηγορίες: επεξηγηματική, περιγραφική και διερευνητική (Lawrence & Tar, 2013).

Επιπλέον, οι περιγραφικές μελέτες περιπτώσεων αποσκοπούν στην ανάλυση της αλληλουχίας των διαπροσωπικών γεγονότων μετά από ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, συνήθως περιγράφουν την κουλτούρα ή την υποκουλτούρα και προσπαθούν να ανακαλύψουν τα βασικά φαινόμενα (Yin, 2013).

Ο Crowe (2011) και οι συνεργάτες του εξήγησαν ότι η μέθοδος μελέτης περιπτώσεων παρουσιάζουν ορισμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Τα πλεονεκτήματα περιλαμβάνουν τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων στο πλαίσιο του φαινομένου, την ενσωμάτωση ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων στην ανάλυση δεδομένων και την ικανότητα καταγραφής των περιπλοκών των πραγματικών καταστάσεων ώστε το φαινόμενο να μπορεί να μελετηθεί σε μεγαλύτερα βάθη.

Αντίθετα, τα μειονεκτήματα των περιπτώσιολογικών μελετών περιλαμβάνουν την έλλειψη αυστηρότητας, τις προκλήσεις που συνδέονται με την ανάλυση των δεδομένων και την πολύ μικρή βάση για γενικεύσεις των συμπερασμάτων (Crowe, et al, 2011).

## **2.4. Δείγμα**

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αφορά τις τέσσερις συστημικές ελληνικές τράπεζες, δηλαδή οι Eurobank, Εθνική Τράπεζα, Τράπεζα Πειραιώς και η Alpha Bank. Οι παραπάνω τράπεζες επιλέχθηκαν μιας και αντιπροσωπεύουν άνω του 80% του συνολικού πληθυσμού των ελληνικών τραπεζών και διέπονται από τους κανόνες της ΕΚΤ, σε σχέση με την ΕΚΕ.

## **2.5. Ανάλυση**

Η ανάλυση των δεδομένων βασίστηκε στη σύγκριση μεταξύ των δευτερογενών δεδομένων που συλλέχθηκαν από τη διαδικτυακή έρευνα για τις τέσσερις συστημικές τράπεζες και από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση.

Με βάση αυτά πραγματοποιήθηκε σύνοψη των δεδομένων. Σε αυτό το στάδιο πραγματοποιήθηκε σύνδεση των ευρημάτων της έρευνας με τις υποθέσεις ή τους ερευνητικούς σκοπούς και στόχους.

## **2.6 Συμπεράσματα Κεφαλαίου**

Όπως αναφέρθηκε στο πρώτο κεφάλαιο, η παρούσα εργασία αποσκοπεί να κατανοήσει την εφαρμογή της ΕΚΕ στις ελληνικές συστημικές τράπεζες. Το δείγμα της παρούσας έρευνας αφορά τις τέσσερις συστημικές ελληνικές τράπεζες. Πιο συγκεκριμένα: α) Eurobank, β) Εθνική Τράπεζα, γ) Τράπεζα Πειραιώς και δ) Alpha Bank.

Ο ερευνητής σύλλεξε δευτερογενή δεδομένα από πρότερες μελέτες προκειμένου να μπορέσει να τα αναλύσει και να απαντήσει στα ερευνητικά ερωτήματα με σκοπό να



δημιουργηθεί μια νέα γνώση. Όπως εξήγησε ο Simmons (2011) και οι συνεργάτες του, η φιλοσοφία της έρευνας διαμορφώνει μια νέα γνώση αναφορικά με το ζήτημα που εξετάζεται κατανοώντας τις πεποιθήσεις και τις υποθέσεις. Με βάση αυτή την προσέγγιση αποφεύγονται τα άκαμπτα διαρθρωτικά πλαίσια καθώς η έρευνα χρησιμοποιεί μια πιο θετική προσέγγιση και ευέλικτη ερευνητική δομή (Karoulas, & Mitic, 2012), προκειμένου να κατανοηθεί επαρκώς το ζήτημα. Ως εκ τούτου, ο ερευνητής θα πρέπει να παραμένει ανοιχτός στη νέα γνώση σε όλη τη διάρκεια της μελέτης.

Αναφέρεται ότι η παρούσα μελέτη προσεγγίζεται μέσω ποιοτικής περιγραφικής έρευνας. Η περιγραφική έρευνα αποσκοπεί στην κατανόηση των ζητημάτων μέσα από μια διαδικασία συλλογής δεδομένων που τους επιτρέπει να περιγράψουν την κατάσταση όσο το δυνατόν καλύτερα (Toury, 2012).

Σύμφωνα με τον Miles (2013) και τους συνεργάτες του, οι ποιοτικές μέθοδοι έρευνας είναι ερμηνευτικές και αποσκοπούν να κατανοήσουν εις βάθος το ζήτημα που εξετάζεται. Πιο συγκεκριμένα, οι ποιοτικές μέθοδοι βασίζονται σε λέξεις, αντιλήψεις, συναισθήματα και όχι σε αριθμούς. Επιπλέον, αναγνωρίζουν την αφαίρεση και τη γενίκευση δεδομένων και επίσης κατηγοριοποιούν το όραμα, τις εικόνες, τις μορφές και τις δομές σε διάφορα μέσα ενημέρωσης, λέξη και ηχογραφημένος ήχος σε ποιοτικές μεθόδους συλλογής δεδομένων (Miles, et al., 2013). Παρόλα αυτά η ποιοτική έρευνα στερείται γενικότητας και θεωρείται ότι είναι αρκετά εξαρτημένη από τις υποκειμενικές αξιολογήσεις των ερευνητών καθώς και ότι είναι δεν επιτρέπει περαιτέρω έρευνα (Flick, 2014).

Οι πιο γνωστοί μέθοδοι ποιοτικής έρευνας αφορούν περιπτωσιολογικές μελέτες, παρατήρηση, συνεντεύξεις, ομάδες εστίασης και ερωτηματολόγια με ανοιχτές

ερωτήσεις. Η παρούσα έρευνα θα πραγματοποιηθεί με την προσέγγιση της μελέτης περιπτώσεων. Σύμφωνα με τον Posavac (2015), οι μελέτες περιπτώσεων είναι μια δημοφιλής μέθοδος έρευνας στον τομέα των επιχειρήσεων καθώς αναλύουν συγκεκριμένα εντός των ορίων ενός συγκεκριμένου περιβάλλοντος, κατάστασης ή οργάνωσης

Συνολικά αναφέρεται ότι η ανάλυση των δεδομένων βασίστηκε στη σύγκριση μεταξύ των δευτερογενών δεδομένων που συλλέχθηκαν από τη διαδικτυακή έρευνα για τις τέσσερις συστημικές τράπεζες και από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση.

## **Βιβλιογραφία Κεφαλαίου**

Christensen, L. B., Johnson, B., Turner, L. A., & Christensen, L. B. (2011). Research methods, design, and analysis.

Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A., & Sheikh, A. (2011). The case study approach. *BMC medical research methodology*, 11(1), 100.

Englander, M. (2012). The interview: Data collection in descriptive phenomenological human scientific research. *Journal of Phenomenological Psychology*, 43(1), 13-35.

Flick, U. (2014). *An introduction to qualitative research*. Sage.

Gravetter, F. J., & Wallnau, L. B. (2016). *Statistics for the behavioral sciences*. Cengage Learning.

Kapoulas, A., & Mitic, M. (2012). Understanding challenges of qualitative research: Rhetorical issues and reality traps. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 15(4), 354-368.

Lawrence, J., & Tar, U. (2013). The use of grounded theory technique as a practical tool for qualitative data collection and analysis. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 11(1), 29.

Mason, M. (2010). Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interviews. In *Forum qualitative Sozialforschung/Forum: qualitative social research*.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2013). *Qualitative data analysis*. Sage.

Posavac, E. (2015). *Program evaluation: Methods and case studies*. Routledge.

Punch, K. F. (2013). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches*. Sage  
Polsa, P. (2013). *The crossover-dialog approach: The importance of*

multiple methods for international business. *Journal of Business Research*, 66(3), 288-297.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.

Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research: A practical handbook*. SAGE Publications Limited.

Simmons, J. P., Nelson, L. D., & Simonsohn, U. (2011). False-positive psychology: Undisclosed flexibility in data collection and analysis allows presenting anything as significant. *Psychological science*, 22(11), 1359-1366.

Toury, G. (2012). *Descriptive Translation Studies and beyond: Revised edition (Vol. 100)*. John Benjamins Publishing.

Wycisk, P., Stollberg, R., Neumann, C., Gossel, W., Weiss, H., & Weber, R. (2013). Integrated methodology for assessing the HCH groundwater pollution at the multi-source contaminated mega-site Bitterfeld/Wolfen. *Environmental Science and Pollution Research*, 20(4), 1907-1917.

Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.

## **Κεφάλαιο 3 Οι 4 Συστημικές Τράπεζες**

### **3.1. Alpha Bank**

#### **3.1.1. Πολιτική**

Η ευθύνη για την περιβαλλοντική πολιτική ανήκει στη Διεύθυνση Διαχείρισης Ακινήτων και Ασφάλειας, η οποία καθορίζει και παρακολουθεί στόχους διατήρησης υπό την καθοδήγηση της Εκτελεστικής Επιτροπής.

Επίσης, η υπηρεσία Ελέγχου και Επιθεώρησης διασφαλίζει τη συμμόρφωση με την περιβαλλοντική πολιτική της τράπεζας. Η Alpha Bank αναλαμβάνει την υποχρέωση να γνωστοποιεί τακτικά πληροφορίες σχετικά με τα αποτελέσματα εφαρμογής της περιβαλλοντικής πολιτικής της.

Η Alpha Bank θεωρεί ότι η οικονομική ανάπτυξη έχει άμεση σχέση με τη βιωσιμότητα του περιβάλλοντος. Θεωρεί ότι έχει ευθύνη για να συμμετέχει ενεργά στη διατήρηση των φυσικών πόρων και στη προστασία του περιβάλλοντος. Για αυτό στοχεύει στη μείωση των άμεσων και έμμεσων περιβαλλοντικών επιπτώσεων που προέρχονται από τις δραστηριότητες της τράπεζας. Μια τέτοια δέσμευση μπορεί να επιτευχθεί μέσω της θέσπισης και εφαρμογής κατάλληλων κανόνων σε επίπεδο ομίλου.

Η Alpha Bank προσπαθεί να εκπληρώσει τις προσδοκίες των μετόχων της, ενώ ταυτόχρονα προωθεί μια ολοκληρωμένη περιβαλλοντική πολιτική. Η περιβαλλοντική πολιτική βασίζεται στην προσπάθεια να μειωθεί η κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας, νερού και θέρμανσης και η προωθηθεί η ανακύκλωση χαρτιού, πλαστικού και άλλων υλικών, βάσει στόχων. Κατά την ενοικίαση ή την αγορά κτιρίων, δίνεται προτεραιότητα στις δομές που συμμορφώνονται όσο το δυνατόν αυστηρότερα με τα κριτήρια διατήρησης της ενέργειας.

Οι ενδιαφερόμενοι που συμμετέχουν ενεργά στο διάλογο για θέματα περιβάλλοντος της Alpha Bank αφορούν τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους μετόχους, το προσωπικό και φυσικά τις κυβερνήσεις.

Με στόχο τη διατήρηση του ελληνικού πνεύματος και την προώθηση του ελληνικού πολιτισμού, η Alpha Bank διαδραματίζει ενεργό ρόλο στην πολιτιστική ζωή της χώρας μέσω της υποστήριξης τέτοιων δραστηριοτήτων.

Για πολλά χρόνια η Τράπεζα έχει δείξει την ανησυχία της για τον πολιτισμό και την τέχνη τόσο μέσω της οικονομικής ενίσχυσης αντίστοιχων γεγονότων αλλά και μέσω δικών της συλλογών και προγραμμάτων.

Η Alpha Bank στοχεύει μέσω της πολιτικής που αφορά τους προμηθευτές της, να παρέχεται η καλύτερη δυνατή ποιότητα των προϊόντων. Στο πλαίσιο αυτό, η τράπεζα συνεργάζεται με υπεύθυνες κοινωνικά επιχειρήσεις, μεταξύ των πελατών της, και η επιλογή των προϊόντων πραγματοποιείται μέσω συγκεκριμένων διαδικασιών και κριτηρίων. Για την προμήθεια δαπανηρών προϊόντων, η Τράπεζα έχει εφαρμόσει τη μέθοδο ηλεκτρονικής δημοπρασίας.

Επίσης, στο πλαίσιο των καθημερινών δραστηριοτήτων της, ακολουθεί συστηματικά πολιτικές προστασίας του περιβάλλοντος σύμφωνα με την περιβαλλοντική της πολιτική. Οι κυριότερες περιοχές που επηρεάζονται είναι, μεταξύ άλλων, η κατασκευή και η ανακαίνιση κτιρίων, η χρήση νερού, η θέρμανση πετρελαίου και ηλεκτρικής ενέργειας, η ανακύκλωση υλικών, η διάθεση επικίνδυνων υλικών.

Η Alpha Bank έχει δεσμευτεί να αντιμετωπίσει κάθε άμεσο και έμμεσο αντίκτυπο των δραστηριοτήτων της στο περιβάλλον. Στο πλαίσιο αυτής της προσπάθειας, συνεργάζεται με τους αρμόδιους φορείς, έχει τοποθετήσει ειδικούς κάδους ανακύκλωσης στις κεντρικές μονάδες της τράπεζας και στα καταστήματα της.

Η συνεργασία της τράπεζας με εταιρείες ανακύκλωσης, ανάλογα με τον τύπο του υλικού περιλαμβάνουν την ανακύκλωση χαρτιού, πλαστικών και αλουμινίου, μπαταριών και μπαταριών οχήματος, ανακύκλωση των τόνων, ηλεκτρονικού εξοπλισμού και λαμπτήρων.

### **3.1.2. Δράσεις**

Ο Κλασικός Μαραθώνιος της Alpha Bank Αθήνας συνδέεται με τις υψηλές αξίες του ολυμπιακού πνεύματος και της καλής θέλησης. Η Alpha Bank υπήρξε μεγάλος χορηγός για δέκα συναπτά χρόνια του Κλασικού Μαραθωνίου της Αθήνας, τον μοναδικό αγώνα που διεξάγεται από τον Μαραθώνα στο Παναθηναϊκό Στάδιο.

Επιπλέον, τα τελευταία χρόνια, η Ελληνική Ομοσπονδία Στίβου, διοργάνωσε στο Ζάππειο Μέγαρο (Συνεδριακό και Εκθεσιακό Κέντρο Ζάππειου) το ATHENS CLASSIC MARATHON EXPO όπου η Alpha Bank συμμετείχε με περίπτερο αφιερωμένο στους αθλητές.

Μια ακόμη δράση της αναφέρεται στην “Ημέρα Εθελοντισμού του Ομίλου Alpha Bank”, η οποία ιδρύθηκε το 2009 ως ετήσια πρωτοβουλία, με στόχο την περαιτέρω ευαισθητοποίηση των εργαζομένων του Ομίλου τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό για περιβαλλοντικά αλλά και για κοινωνικά ζητήματα.

Το 2017 συμμετείχαν συνολικά 350 εθελοντές από το προσωπικό του Ομίλου της Alpha Bank στην Ελλάδα, την Κύπρο, τη Ρουμανία και την Αλβανία, μαζί με τις οικογένειές τους. Οι εθελοντές συμμετείχαν σε δραστηριότητες καθαρισμού και εξωραϊσμού σε δημόσιους χώρους.

Η “Ημέρα Εθελοντισμού του Ομίλου Alpha Bank” πραγματοποιήθηκε στην Αθήνα και στην Θεσσαλονίκη την Κυριακή 18 Ιουνίου 2017 , κατά την οποία συμμετείχαν 32 εθελοντές από το προσωπικό της τράπεζας. Κατά τη διάρκεια της φετινής “Ημέρας

Εθελοντισμού” πραγματοποιήθηκαν δραστηριότητες καθαρισμού και εξωραϊσμού για την αποκατάσταση του Ωδείου Αθηνών και της Νέας Παραλίας στην Θεσσαλονίκη.

Στην Αθήνα, μια ομάδα εθελοντών καθάρισε τις επιφάνειες που είχαν υποστεί βλάβη από το γκράφιτι στις περιοχές που περιβάλλουν το Ωδείο Αθηνών, ενώ άλλες δύο ομάδες συμμετείχαν σε εργασίες φύτευσης και εξωραϊσμού στο χώρο. Στη Θεσσαλονίκη, οι εθελοντές της τράπεζας μαζί με εθελοντές από το κολέγιο Ανατόλια και το YMCA της Θεσσαλονίκης αποκατέστησαν ζημιές στα πάρκα που βρίσκονται στη Νέα Παραλία υπό την καθοδήγηση υπαλλήλων του Δήμου της πόλης. Για τη δράση αυτή, οι εθελοντές χρησιμοποίησαν υλικό καθαρισμού και προστασίας που η Alpha Bank έχει δωρίσει στον Δήμο Θεσσαλονίκης.

Στην Κύπρο συμμετείχαν 100 εθελοντές από το προσωπικό της Alpha Bank Cyprus, οι οποίοι συμμετείχαν σε δραστηριότητες καθαρισμού και συντήρησης στο Πάρκο της Κυπριακής Εταιρείας Ανάπτυξης Στερεών στην Αγλαντζιά, Λευκωσία, στο Κεντρικό Πάρκο Λεμεσού, στην παραλία Σπύρος στη Λάρνακα, στο Πάρκο Παραλιμνίου Αμμόχωστος και στο πάρκο Δασούδη στην Πάφο.

Στη Ρουμανία, οι εθελοντές έφτασαν τους 150 από το προσωπικό της Alpha Bank Romania, οι οποίοι συμμετείχαν στον εξωραϊσμό του βοτανικού κήπου του Βουκουρεστίου, ο οποίος έχει ηλικία άνω των 150 ετών. Οι εθελοντές άρχισαν να φυτεύουν το «κήπο των τριαντάφυλλων» και ζωγράφισαν τους φράχτες της γύρω περιοχής. Οι ανάγκες συντήρησης έχουν αυξηθεί λόγω της ετήσιας επισκεψιμότητας του, που ξεπερνά τους 150.000 επισκέπτες.

Στην Αλβανία, 68 εθελοντές από το προσωπικό της Alpha Bank Albania συνέβαλαν στον καθαρισμό της βλάστησης που εμπόδιζε την πρόσβαση στο ιστορικό κάστρο Bashtova του 15ου αιώνα.



Η συμμετοχής της Alpha Bank δεν είναι μόνο οικονομική, αλλά περιλαμβάνει και την παροχή υλικού υποδομής, βιβλίων, και εποπτεία σε σχολεία, βιβλιοθήκες ή συλλόγους σε όλη την Ελλάδα. Λόγω του μεγάλου όγκου των πρωτοβουλιών δεν είναι εφικτό να παρουσιαστούν λεπτομερώς, παρά μόνο ένα μικρό μέρος τους, το οποίο περιλαμβάνεται στην Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Τράπεζας.

Οι δραστηριότητες κοινωνικής συνεισφοράς της, η Τράπεζα αγοράζει κάθε χρόνο μια σημαντική ποσότητα βιβλίων, τα οποία δωρίζονται σε διάφορες βιβλιοθήκες σε ολόκληρη την Ελλάδα, για να διευκολύνουν την επέκταση του περιεχομένου τους.

Το τελευταίο έτος, η τράπεζα επικεντρώνεται στην κοινωνική συμβολή, προκειμένου να υποστηρίξει τους συμπολίτες μας που έχουν ανάγκη, καθώς και οποιαδήποτε ιδρύματα, κοινωνίες και φορείς που αναπτύσσουν πρωτοβουλίες στους τομείς της υγείας, της εκπαίδευσης, του πολιτισμού, και του περιβάλλοντος.

### **3.1.3. Ενδιαφερόμενα μέρη και επικοινωνία**

Η Alpha Bank εργάζεται συστηματικά για την υπεύθυνη και αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών της και δίνει μεγάλη σημασία στην προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Αυτοί οι στόχοι είναι η κύρια ευθύνη της Διεύθυνσης Επιχειρήσεων - Διασφάλιση Ποιότητας και Εξυπηρέτησης Πελατών. Στο πλαίσιο αυτό, η Alpha Bank εφαρμόζει Πολιτική Διαχείρισης Παραπόνων σε επίπεδο τράπεζας και Ομίλου.

Η τράπεζα χρησιμοποιεί μια μεθοδολογική προσέγγιση για την αξιολόγηση των επιπέδων ικανοποίησης των πελατών και την παρακολούθηση της ποιότητας στις προσφερόμενες υπηρεσίες, μεταξύ των οποίων είναι οι έρευνες ικανοποίησης πελατών και ένα σύνολο βασικών δεικτών απόδοσης σε κάθε τομέα που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες.

Η υπηρεσία εξυπηρέτησης πελατών της Alpha Bank είναι υπεύθυνη για τον κεντρικό χειρισμό των αιτημάτων και των καταγγελιών του πελάτη, εξασφαλίζοντας ότι οι απαντήσεις δίνονται έγκαιρα και είναι ενημερωμένες για κάθε μία από αυτές. Η υπηρεσία εξυπηρέτησης πελατών της Alpha Bank, με στόχο την ποιοτική διαχείριση των παραπόνων και των αιτημάτων των πελατών, έχει πιστοποιηθεί από το Bureau VeritasHellas με το πρότυπο ISO 9001 “Διαχείριση και Λειτουργία Παραπόνων και Αιτημάτων Πελατών”.

Επίσης η Alpha Bank προσπαθεί να εξυπηρετήσει τα άτομα με αναπηρία (PwD), αναλαμβάνοντας διάφορα βήματα προκειμένου να διευκολύνει την πρόσβασή τους στις υπηρεσίες της Τράπεζας. Ειδικότερα, στους πελάτες της τράπεζας με προβλήματα όρασης προσφέρεται εξυπηρέτηση πελατών στα καταστήματα χωρίς την ανάγκη να συνοδεύονται από μάρτυρες.

Για να διευκολύνουν τους πελάτες με προβλήματα όρασης κατά τη διεξαγωγή συγκεκριμένων συναλλαγών, οι μάρτυρες που υποχρεούνται να τους συνοδεύουν μπορούν να αντικατασταθούν από δύο λειτουργούς του καταστήματος (εξαιρουμένων εκείνων που εκπροσωπούν την τράπεζα ή ενεργούν δεσμευτικά για αυτήν στη συγκεκριμένη συναλλαγή ή δραστηριότητα), οι οποίοι μπορούν να υπογράψουν τη σχετική συναλλαγή ή άλλα έγγραφα για τον πελάτη.

Η Alpha Bank συμμετέχει ενεργά στην εταιρική ευθύνη του Ομίλου με απώτερο σκοπό να συμβάλει στη βελτίωση του συνόλου της κοινωνίας και προωθεί την ομαδική εργασία και τη συνεργασία.

Η κοινωνική συνεισφορά της Alpha Bank εκπληρώνει την επιχειρηματική της δραστηριότητα. Μέσω ενός δομημένου χορηγικού προγράμματος και σε συνεργασία με το προσωπικό του, η Alpha Bank υποστηρίζει τις τοπικές κοινότητες ώστε να

επιτευχθούν πιο στενοί δεσμοί με την κοινότητα, τις αρχές, τις ΜΚΟ, τους πελάτες και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η τράπεζα στοχεύει σε συμμόρφωση των προμηθευτών, ορίζοντας κριτήρια προστασίας του περιβάλλοντος τα οποία αξιολογούνται κατά τη σύναψη της σύμβασης στον πιο ανταγωνιστικό πλειοδότη. Καθώς επίσης και το προσωπικό ενημερώνεται συνεχώς για τα περιβαλλοντικά ζητήματα των εργασιών της τράπεζας, με στόχο την αύξηση της οικολογικής συνείδησης.

#### **3.1.4. Εξωτερική Αξιολόγηση**

Η Alpha Bank αξιολογήθηκε από τον Διεθνή Οργανισμό FTSE και πέτυχε τον Ιούνιο 2017 την ένταξή της στον χρηματιστηριακό δείκτη αειφορίας Financial Times Stock Exchange4Good (FTSE4GOOD) Emerging Index. Ο δείκτης αφορά τις εισηγμένες επιχειρήσεις ως προς την κοινωνική και περιβαλλοντικής τους επίδοση.

Η ένταξη της Τραπέζης στον διεθνή δείκτη FTSE4GOOD κατατάσσει την επιχειρηματική της δράση της τράπεζας στη διάδοση της υψηλής κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα. Θεωρείται ότι η τράπεζα διαθέτει ένα ισχυρό κίνητρο για την ενίσχυση της παρουσίας της στον τομέα της Εταιρικής Υπευθυνότητας, τόσο σε εθνικό και όσο διεθνές επίπεδο.

Η αξιολόγηση της από την FTSE Russell (επωνυμία της συνεργασίας μεταξύ της FTSE International Limited και της Frank Russell Company) επιβεβαιώνει ότι η Alpha Bank αξιολογήθηκε από ανεξάρτητο φορέα σύμφωνα με τα κριτήρια FTSE4Good και διαπιστώθηκε ότι πληροί τις προϋποθέσεις, ώστε η μετοχή της να συμπεριληφθεί σε αυτές της σειράς δεικτών FTSE4Good.

Η σειρά δεικτών FTSE4Good που δημιουργήθηκε από την FTSE Russell, παγκόσμιας εμβέλειας πάροχος χρηματιστηριακών δεικτών, έχει σχεδιαστεί ώστε να μετρά την

επίδοση των εταιριών, οι οποίες χαρακτηρίζονται από την εφαρμογή σημαντικών πρακτικών στους τομείς του περιβάλλοντος, της κοινωνίας και της διακυβερνήσεως (Environmental-Social-Governance – ESG). Οι δείκτες FTSE4Good χρησιμοποιούνται από πολλούς φορείς της αγοράς για τη δημιουργία και αξιολόγηση κοινωνικά υπεύθυνων επενδυτικών κεφαλαίων και άλλων προϊόντων.

Επιπλέον, η Alpha Bank συμμετέχει σε οργανισμούς και ενώσεις για την αντιμετώπιση καίριων ζητημάτων του τραπεζικού κλάδου. Η τράπεζα επίσης, συμμετέχει στο UNEP FI (The United Nations Environment Programme Finance Initiative), το οποίο αφορά μια πρωτοβουλία των Ηνωμένων Εθνών για την προώθηση της αειφόρου αναπτύξεως με κύριο στόχο την προστασία του περιβάλλοντος. Η Alpha Bank είναι ενεργό μέλος από τον Ιανουάριο του 2007. Από το 2012 συμμετέχει με εκπροσώπηση στο νεοσύστατο Συμβούλιο Κοινωνικών Θεμάτων (Social Issues Advisory Group).

Επίσης, η τράπεζα συμμετέχει στον οργανισμό Global Sustain, ο οποίος είναι ένας οργανισμός που προσφέρει καινοτόμες υπηρεσίες και λύσεις σε θέματα που σχετίζονται με την ΕΚΕ, την πράσινη οικονομία και την ανάπτυξη. Στα μέλη της περιλαμβάνονται μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, εκπαιδευτικά ιδρύματα, σύλλογοι και άλλοι φορείς του ιδιωτικού και του δημόσιου φορέα.

Η Alpha Bank είναι ενεργό μέλος Ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, το οποίο περιλαμβάνει ένα σύνολο επιχειρήσεων μη κερδοσκοπικού σκοπού. Ο στόχος του οργανισμού είναι να προωθεί η έννοια της ΕΚΕ τόσο προς τον επιχειρηματικό κόσμο, όσο και προς το κοινωνικό περιβάλλον. Η Alpha Bank συμμετέχει στον οργανισμό από το 2007.

Επιπλέον, η Alpha Bank είναι ενεργό μέλος σε επιτροπές και συμβούλια της Ελληνικής Ενώσεως Τραπεζών, του Συνδέσμου Διαφημιζομένων Ελλάδος και της Τραπεζής της Ελλάδος.

Μια από τις επιτροπές που η τράπεζα συμμετέχει και αξίζει να σημειωθεί είναι η Επιτροπή αειφόρου αναπτύξεως από την Ελληνική Ένωση Τραπεζών. Η επιτροπή μεριμνά για τη διαμόρφωση γνώμης και θέσεων των τραπεζών σε θέματα αειφόρου αναπτύξεως και προστασίας του περιβάλλοντος, την εκπροσώπηση των τραπεζών σε ομάδες εργασίας και εκδηλώσεις ενημερώσεως και προβολής, τη συνεργασία του χρηματοπιστωτικού τομέα με το Περιβαλλοντικού Προγράμματος των Ηνωμένων Εθνών (UNEP FI), καθώς και όποια άλλα θέματα του τραπεζικού συστήματος που έχουν άμεση σχέση με την αειφόρο ανάπτυξη και το περιβάλλον.

## **3.2.Εθνική Τράπεζα**

### **3.2.1. Πολιτική**

Κατά τη διάρκεια της ιστορία της, η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος βρίσκεται στην πρώτη γραμμή της ελληνικής κοινωνικής και πολιτιστικής ζωής. Σήμερα, ο ρόλος του έχει επεκταθεί τόσο στις κοινότητες όσο και τους πολιτισμούς άλλων χωρών, καθώς η Ε.Τ.Ε. διευρύνεται ολοένα και περισσότερο πέρα από τα σύνορα της Ελλάδας, διατηρώντας πάντοτε τις αρχές της ουσιαδους φύσης και της δέσμευσής της.

Οι διευθύνοντες σύμβουλοι των νομικών οντοτήτων έχουν πρωταρχική ευθύνη για την εφαρμογή της πολιτικής ΕΚΕ για την ΕΤΕ.

Ο Διευθύνων Σύμβουλος της Τράπεζας έχει την αποκλειστική αρμοδιότητα να εξουσιοδοτεί τον προϋπολογισμό που έχει εγκριθεί για την ΕΚΕ και πληροφορεί Διοικητικό Συμβούλιο και το Διοικητικό Συμβούλιο τις σημαντικές αποφάσεις.

Ο Διευθυντής της Διεύθυνσης Γραμματείας του Διοικητικού Συμβουλίου είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή της πολιτικής ΕΚΕ και υποβάλλει τον ετήσιο προϋπολογισμό ΕΚΕ στον Διευθύνοντα Σύμβουλο για την ενημέρωση του Διοικητικού Συμβουλίου και των μετόχων καθώς και ετήσια συνοπτική έκθεση της ΕΚΕ Δράση των κυριότερων θυγατρικών της ΕΤΕ.

Ο Διευθύνων Σύμβουλος μπορεί να εξουσιοδοτήσει τον Διευθυντή της Διεύθυνσης Γραμματείας του Διοικητικού Συμβουλίου να λαμβάνει αποφάσεις για επιχορηγήσεις, κατά περίπτωση, μέχρι ποσού € 30.000, που ο ετήσιος εγκεκριμένος προϋπολογισμός της ΕΚΕ δεν μπορεί να υπερβαίνει συνολικά το 10%.

Τα Συμβούλια των θυγατρικών της ΕΤΕ υιοθετούν το δικό τους πλαίσιο αρχών και αρμοδιοτήτων, με γνώμονα την πολιτική ΕΚΕ της ΕΤΕ. Σε περίπτωση που είτε ένα μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της Εθνικής Τράπεζας είτε του Ομίλου, όπως για παράδειγμα ο ανώτερος διευθυντής ή ο κύριος μέτοχος είναι συνδεδεμένος με μια νομική οντότητα ή οργανισμό που λαμβάνει δέσμευση Ε.Κ.Ε. απαιτείται έγκριση από το διοικητικό συμβούλιο και κατά το χρόνο λήψης της απόφασης αυτής, δεν μπορεί να είναι παρών. Ο ορισμός του συνδεδεμένου προσώπου περιλαμβάνεται στον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης της Εθνικής Τράπεζας.

Το Διοικητικό Συμβούλιο της Εθνικής Τράπεζας καθορίζει τις αρχές που αναφέρονται στην Πολιτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, η οποία θέτει ουσιώδης αξίες και στόχους που διέπουν τις δραστηριότητες της Εθνικής Τράπεζας.

Η Πολιτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης αντικατοπτρίζει τα βασικά στοιχεία του πλαισίου ΕΚΕ και καθορίζει το πλαίσιο δράσης ΕΚΕ για την Τράπεζα και τον Όμιλό της. Η Πολιτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης θα πρέπει να χρησιμοποιείται από τα Διοικητικά Συμβούλια των θυγατρικών της ΕΤΕ ως οδηγός για την ανάθεση εξουσιών

και δράσεων για το σχεδιασμό, την εφαρμογή και τον έλεγχο της ΕΚΕ κάθε θυγατρικής της Εθνικής Τράπεζας.

Η πολιτική της Εθνικής Τράπεζας για την αειφόρο ανάπτυξη και για την προστασία του περιβάλλοντος στοχεύουν να συμβάλουν στην ευαισθητοποίηση του των μετόχων, των πελατών και του προσωπικού στα περιβαλλοντικά ζητήματα. Η τράπεζα προσπαθεί να βελτιώνει συνεχώς το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 14001 σύμφωνα με τις διεθνείς τάσεις.

Επίσης, προβλέπει τη συμμόρφωση με τη σχετική περιβαλλοντική νομοθεσία και ενσωματώνει πρότυπα περιβαλλοντικής προστασίας στις επιχειρηματικές δραστηριότητες της ΕΤΕ, καθορίζοντας στόχους με βάση τα κατάλληλα κριτήρια και αξιολογώντας τον άμεσο και έμμεσο αντίκτυπο των δράσεων της στο περιβάλλον.

### **3.2.2. Δράσεις**

Η Εθνική Τράπεζα και οι θυγατρικές της επιδιώκουν υψηλά πρότυπα εταιρικής ιθαγένειας, διατηρώντας και προωθώντας τις παγκόσμιες ανθρώπινες αξίες, καθώς και τα κοινωνικά, πνευματικά και πολιτιστικά συστήματα αξίας των χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται η Εθνική. Η τράπεζα διασφαλίζει επίσης ότι το πλαίσιο δράσης ΕΚΕ παραμένει ευθυγραμμισμένο με τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα των μετόχων της.

Η Εθνική Τράπεζα και οι θυγατρικές της ακολουθούν όλες τις αποφάσεις που δεν επιτρέπουν συνεργασία με επιχειρήσεις, χώρες και άτομα που υποστηρίζουν τη βία και την τρομοκρατία. Επίσης, υποστηρίζουν ότι η περιβαλλοντική ευθύνη, μέσω της υιοθέτησης και εφαρμογής συγκεκριμένων περιβαλλοντικών πολιτικών, αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της καλής εταιρικής συμπεριφοράς.

Επιπλέον, η Εθνική Τράπεζα και οι θυγατρικές της επιδιώκουν να συμβάλλουν στην πρόοδο και την κοινωνική συνοχή των χωρών που λειτουργούν και να υποστηρίζουν

τις προσπάθειες για την αντιμετώπιση παγκόσμιων κοινωνικών και αναπτυξιακών ζητημάτων. Καθώς επίσης, προσπαθούν να ενισχύσουν και να προωθήσουν πολιτιστικές αξίες και δράσεις στον τομέα της τέχνης και της εκπαίδευσης σε κάθε χώρα λειτουργίας.

Όλη η δράση ΕΚΕ της Τράπεζας και των θυγατρικών της ασκείται ανεξάρτητα από οποιονδήποτε μεμονωμένο πελάτη, μέτοχο ή άλλο ενδιαφερόμενο. Η Τράπεζα και οι θυγατρικές της δεν παρέχουν άμεση ή έμμεση συμμετοχή ή χρηματοδότηση σε πολιτικά κόμματα.

Η Εθνική Τράπεζα και οι θυγατρικές της επιθυμούν να προωθήσουν τις αρμοδιότητες τους σε προγράμματα που σχετίζονται με την κοινωνική αλληλεγγύη, στο έργο των ευρέως αναγνωρισμένων φορέων και οργανώσεων που ασχολούνται με κοινωνικά ζητήματα και σε ευάλωτες κοινωνικές ομάδες και ιδιώτες. Η συνεισφορά τους μεταφράζεται σε χορηγίες για βραβεία, υποτροφίες, έρευνα, έκδοση διαφόρων έργων, βιβλία και ειδικές εκδόσεις, υποστήριξη επιστημονικών εργασιών, ιδιαίτερα συνεδρίων, που καλύπτουν το πλήρες φάσμα των επιστημών.

Η υποστήριξη και η βοήθεια τους επεκτείνονται και σε διάφορους οργανισμούς που προάγουν την αειφόρο ανάπτυξη και την προστασία του περιβάλλοντος, γεγονός που αντικατοπτρίζει τη δέσμευση της Εθνικής Τράπεζας να συνεισφέρει σε ένα βιώσιμο για το περιβάλλον μέλλον για όλους. Παρέχουν επίσης γνώσεις και ερευνητικές ανάγκες, προσφέροντας βιβλία στις βιβλιοθήκες διαφόρων Πανεπιστημίων, Τεχνολογικών Ινστιτούτων και άλλων κοινωνικών οργανώσεων και εξοπλισμό IT που ανήκουν στην Εθνική Τράπεζα για εκπαιδευτικά και κοινωνικά ιδρύματα.

Επίσης, υποστηρίζουν διάφορα εθνικά και διεθνή αθλητικά γεγονότα, όπως η οργάνωση συναντήσεων και αθλητικών ομοσπονδιών, καθώς και ανεξάρτητους



αθλητές για την συμμετοχή και την προετοιμασία τους τόσο για διεθνή πρωταθλήματα όσο και για τους Ολυμπιακούς Αγώνες.

Η Εθνική Τράπεζα και οι θυγατρικές της υποστηρίζουν τη μουσική καθώς και τις οπτικοακουστικές τέχνες μέσω συμβολών σε διάφορες πολιτιστικές δραστηριότητες και εκδηλώσεις και χορηγίες για την ενθάρρυνση και προώθηση της ιστορικής και πολιτιστικής συνείδησης, τις αρχαιολογικές ανασκαφές, τη συντήρηση και αποκατάσταση μνημείων καθώς και την έκδοση πολιτιστικών και ιστορικών ενδιαφερόντων.

Επίσης, συμβάλλουν στην οργάνωση διαφόρων διασκέψεων και άλλων εκδηλώσεων που σχετίζονται με επενδύσεις και οικονομικά, προσφέροντας υποστήριξη και βοήθεια, συμπεριλαμβανομένης της διαθεσιμότητας των χώρων της ΕΤΕ σε τρίτους για εκδηλώσεις.

Προβλέπουν την καταγραφή, συντήρηση και εμπλουτισμό των έργων τέχνης που ανήκουν στην συλλογή έργων τέχνης της Εθνικής Τράπεζας, δανεισμό έργων τέχνης σε διάφορους πολιτιστικούς φορείς για τη συμμετοχή τους σε διάφορες εκθέσεις στην Αθήνα σε άλλα μέρη της Ελλάδος καθώς και ψηφιακές φωτογραφίες έργων τέχνης σε διάφορους οργανισμούς και άτομα.

Η Εθνικής Τράπεζας συμμετέχει ενεργά σε ένα σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης που εστιάζει στη διατήρηση των φυσικών πόρων, στον εξορθολογισμό των μετακινήσεων που σχετίζονται με την εργασία, στην αποτελεσματική ανακύκλωση χαρτιού, στην υιοθέτηση περιβαλλοντικών προτύπων στις προμήθειες στην εφαρμογή πολιτικής για την ανάλυση και αξιολόγηση των περιβαλλοντικών κινδύνων κατά την επεξεργασία της χρηματοδότησης και στη μείωση των στερεών αποβλήτων.

Επιπλέον το Διοικητικό Συμβούλιο της Εθνικής Τράπεζας και των θυγατρικών της, κατά περίπτωση, εγκρίνει τον ετήσιο προϋπολογισμό για δραστηριότητες που σχετίζονται με την ΕΚΕ ως μέρος του προϋπολογισμού του Ομίλου.

### **3.2.3. Ενδιαφερόμενα μέρη και επικοινωνία**

Σύμφωνα με την Εθνική Τράπεζα ενδιαφερόμενα μέρη θεωρούνται τα φυσικά αλλά και τα νομικά πρόσωπα που είτε επηρεάζουν είτε επηρεάζονται, ακόμη και αυτά που ενδέχεται να επηρεαστούν ουσιαστικά από τις δραστηριότητες, τις αποφάσεις και τη συνολική λειτουργία της τράπεζας.

Επίσης η τράπεζα εφαρμόζει ορισμένες διαδικασίες για τον προσδιορισμό των ενδιαφερομένων και αναφέρει ότι χωρίζονται σε βασικές ομάδες. Στα ενδιαφερόμενα μέρη σύμφωνα με τη Εθνική Τράπεζα περιλαμβάνονται οι επενδυτές και μέτοχοι, οι πελάτες, οι υπάλληλοι της τράπεζας, η επιχειρηματική κοινότητα, οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ), οι τοπικές κοινότητες, οι προμηθευτές, οι Κρατικές και Εποπτικές Αρχές, αλλά και τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (ΜΜΕ).

Η Εθνική Τράπεζα έρχεται συχνά σε επαφή με κάθε ομάδα ενδιαφερομένων. Για κάθε ένα από αυτά είναι αρμόδια τα τμήματα επικοινωνιών και οι αντίστοιχες πληροφορίες διαχείρισης.

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη της Τράπεζας και των θυγατρικών της συνεργάστηκαν με είκοσι ακόμη διευθύνσεις κεντρικών τραπεζών και πραγματοποίησαν από κοινού μια αναλυτική μελέτη, όπου αξιολογήθηκαν θέματα τα οποία αφορούν τη βιώσιμη λειτουργία της τράπεζας, όπως συμπληρώθηκαν από όλους τους τομείς επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Επίσης, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η τράπεζα προωθεί τακτική επικοινωνία των στελεχών με τους ενδιαφερομένους.

Η διαδικασία αυτή αντικατόπτριζε 89 ερωτήματα, εκ των οποίων τα 69 σχετίζονται με τη βιώσιμη λειτουργία της Εθνικής Τράπεζας, για την οποία τελικά αναφέρονται 25 σχετικά θέματα. Η υλοποίηση του διαλόγου της Εθνικής Τράπεζας με τους εξωτερικούς της φορείς (Εξωτερική Ανάλυση Αξιοπιστίας) πραγματοποιήθηκε σε δύο φάσεις.

Κατά τη διάρκεια της πρώτης φάσης εφαρμόστηκε μια ποιοτική προσέγγιση με μια σειρά συνεντεύξεων με επιλεγμένα ενδιαφερόμενα μέρη της τράπεζας που γνωρίζουν επαρκώς τα θέματα που αφορούν την χρηματοπιστωτική αγορά και την εταιρική κοινωνική ευθύνη και επιχειρηματική δεοντολογία. Κατά τη διάρκεια της δεύτερης φάσης πραγματοποιήθηκε ένα εργαστήριο σε μια μεγαλύτερη ομάδα ενδιαφερομένων μερών, οι εκπρόσωποι τους προέρχονταν από όλες τις ομάδες

#### **3.2.4. Εξωτερική αξιολόγηση**

Η Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης με το πρότυπο GRI G3 δημοσιεύεται από την Εθνική Τράπεζα από το 2007 και από το 2012 δημοσιεύει το πρότυπο GRI G3.1. Επίσης η Εθνική Τράπεζα από το 2010 έως το 2013 παρέχει επιπλέον λεπτομέρειες Χρηματοδότης (Συμπλήρωμα Χρηματοπιστωτικού Τομέα) και αξιολογείται στο επίπεδο B +.

Η Εθνική Τράπεζα το 2014 αξιολογήθηκε στο επίπεδο A + για την Εταιρική Αναφορά 2013 Κοινωνική Ευθύνη, σύμφωνα με το πρότυπο GRI G3.1. Το 2015, η τράπεζα αποφάσισε σε σχέση με την Εταιρική Αναφορά 2014 Κοινωνική Ευθύνη να εφαρμόσει το πρότυπο GRI G4.

Η Εθνική Τράπεζα συμμετείχε για τέταρτη φορά στον Δείκτη Εταιρικής Υπευθυνότητας (Δείκτης CR), διακρίθηκε το 2014 στην κατηγορία PLATINUM. Ο Δείκτης CR Index αποτελεί σημαντικό δείκτη διεθνούς επιχειρηματικής απόδοσης

στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (CSR). Ο δείκτης θεωρείται ως εθνικός δείκτης ΕΚΕ σε διάφορες χώρες και χρησιμοποιείται ως κορυφαίο μέτρο αξιολόγησης καθώς έχει σημαντικό ρόλο για την αξιολόγηση, ο οποίος μπορεί να συγκρίνει τις επιδόσεις της ΕΚΕ σε τέσσερις συγκεκριμένους τομείς που αφορούν την κοινωνία το περιβάλλον, το προσωπικό και την αγορά.

Η Εθνική Τράπεζα έχει αξιολογηθεί από τους τρεις καλύτερους στην κατηγορία βραβείων «Βραβείο μακροχρόνιας συνεργασίας και εμπλοκής με την ΕΚΕ για το εξαιρετικό πολυετές χορηγικό πρόγραμμα νέας χειρουργικής πτέρυγας του Νοσοκομείου «Ευαγγελισμός», το οποίο υλοποιείται στο πλαίσιο της ευθύνης του προγράμματος Εταιρικής Κοινωνικής Δράσης. Τα Βραβεία Βιωσιμότητας του Ethos του 2014, τα οποία διοργανώθηκαν από την Ethos Media σε συνεργασία με το Τμήμα Διαφήμισης και Παντείου Πανεπιστημιακού Σχεδιασμού, αποσκοπούσαν στην προβολή και την επιβράβευση των βέλτιστων πρακτικών των εταιρειών Βιώσιμης Ανάπτυξης, Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας και Κοινωνικής Καινοτομίας. Το βραβείο «ForumEthics Sustainability» (Forum Βιωσιμότητα της Ηθικής) το οποίο αποσκοπεί σε ένα δυναμικό διάλογο για την αειφόρια και την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Στα βραβεία, η κριτική επιτροπή ξεχώρισε διακεκριμένες προσωπικότητες από τον επιχειρηματικό κόσμο, τον ακαδημαϊκό χώρο, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και την κοινωνία των πολιτών.

### **3.3. Τράπεζα Πειραιώς**

#### **3.3.1 Πολιτική**

Για την Τράπεζα Πειραιώς, η Εταιρική Υπευθυνότητα είναι το μέσο με το οποίο οι επιχειρήσεις εμπεριέχουν οικειοθελώς τις περιβαλλοντικές και τις κοινωνικές τους

ανησυχίες τόσο για τις επιχειρηματικές τους δράσεις όσο και στην επικοινωνία τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η Τράπεζα Πειραιώς δεσμεύεται να ενσωματώσει τις επιχειρηματικές της πρακτικές σε κοινωνικές, περιβαλλοντικές και πολιτιστικές πτυχές και αναλαμβάνει πρωτοβουλίες πέραν των νομικών υποχρεώσεων με στόχο την ενίσχυση της κοινωνικής ευημερίας και της αειφόρου ανάπτυξης. Για αυτό το λόγο η τράπεζα ακολουθεί βελτιστοποίηση της Εταιρικής Διακυβέρνησης στοχεύοντας στη διαφάνεια της διακυβέρνησης και των επιχειρησιακών δομών, καθώς και τις διαδικασίες επιλογής και αξιολόγησης εταίρων και παροχών.

Η Τράπεζα Πειραιώς εγκρίνει και υλοποιεί τις βέλτιστες πρακτικές διακυβέρνησης και λειτουργίας και μεταφέρει συμμετρικές και συστηματικές πληροφορίες στις επενδυτικές και επιχειρηματικές κοινότητες, στα μέσα ενημέρωσης και στις ΜΚΟ.

Επίσης η τράπεζα προσπαθεί να ευθυγραμμίσει τους επιχειρηματικούς στόχους για την κοινωνική αλληλεγγύη και πρόοδο. Αυτό επιτυγχάνεται με την σωστή εξυπηρέτηση πελατών τόσο πριν προβούν σε πωλήσεις όσο και μετά την αγορά προϊόντων και υπηρεσιών. Η τράπεζα δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στον συμβουλευτικό της ρόλο καθώς και στην ανάπτυξη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών με απώτερο σκοπό την προώθηση ανταγωνιστικών πεδίων με προοπτικές ανάπτυξης της τράπεζας.

Η Τράπεζα Πειραιώς υιοθετεί τις βέλτιστες πρακτικές στο χώρο εργασίας μέσω της ενίσχυσης ενός υπεύθυνου και ανθρώπινου οργανισμού, όπου το προσωπικό της εργάζονται συλλογικά με αφοσίωση, ώστε να οδηγήσει την αγορά στη διαφορετικότητα, να καινοτομήσει προσθέτοντας αξία και να διασφαλίσει την ευημερία και την αειφόρο ανάπτυξη του Ομίλου

Επιπλέον, η τράπεζα αναπτύσσει μια αρμονική σχέση με τους κοινωνικούς εταίρους, στοχεύοντας στην επιστροφή μέρους της αξίας που παράγει η τράπεζα στους κοινωνικούς της εταίρους μέσα σε ένα στρατηγικά σχεδιασμένο και συστηματικό πλαίσιο κοινωνικών δράσεων.

### **3.3.2. Δράσεις**

Η Τράπεζα Πειραιώς συμβάλλει ενεργά στην προώθηση της πολιτιστικής ταυτότητας της Ελλάδας μέσω της δημιουργίας, λειτουργίας και συντήρησης θεματικών τεχνολογικών μουσείων του Πολιτιστικού Ιδρύματος του Ομίλου Πειραιώς (ΠΙΟΠ) , τα οποία λειτουργούν ως πολιτιστικά κεντρικά σημεία σε περιοχές της Ελλάδα και διοργανώνοντας επιστημονικές εκδηλώσεις και εκπαιδευτικά προγράμματα για ενήλικες και ανήλικους.

Η τράπεζα εφαρμόζει ερευνητικά προγράμματα και δημοσιεύει τους σκοπούς του Πολιτιστικού Ιδρύματος του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς (ΠΙΟΠ). Καθώς επίσης διασφαλίζει και προβάλλει το Ιστορικό Αρχείο του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς.

Επιπλέον, η τράπεζα παρέχει επιστημονικό συμβουλευτικό υλικό σε δημόσιους και τοπικούς φορείς και συμβάλλει στη διαμόρφωση πολιτιστικών πολιτικών. Η τράπεζα λειτουργεί εξειδικευμένη βιβλιοθήκη και προωθεί τη διασύνδεση του πολιτισμού και του περιβάλλοντος μέσω του θεματικού πεδίου: “Πολιτιστικές τοποθεσίες”.

Όσο αναφορά την ορθή χρήση φυσικών πόρων και τη γενικότερη προστασία του περιβάλλοντος συμβάλλει με υπευθυνότητα στις περιβαλλοντικές επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η Τράπεζα Πειραιώς στηρίζει συστηματικά την πράσινη επιχειρηματικότητα μέσω ολοκληρωμένων υπηρεσιών προς τους πελάτες. Πρωταρχικός στόχος της τράπεζας είναι η υποστήριξη και ανάπτυξη μιας μεγάλης κατηγορίας πράσινων προϊόντων και υπηρεσιών.

Επίσης, αναπτύσσει στρατηγικές για τη βελτίωση των περιβαλλοντικών δράσεων του Ομίλου, στοχεύοντας να μειώσει το επιχειρηματικό της αποτύπωμα στην καταστροφή του περιβάλλοντος. Επίσης, υποστηρίζει καινοτόμες λύσεις για την επιχειρηματικότητα και τη βιοποικιλότητα και την ενίσχυση του κοινωνικού ιστού.

Επιπλέον η τράπεζα αναπτύσσει εργαλεία αξιολόγησης και διαδικασιών για τη διαχείριση του ρυθμιστικού και φυσικού κινδύνου κλιματικής αλλαγής και υποστηρίζει άτομα και επιχειρήσεις για καλύτερη προσαρμογή στις επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής.

### **3.3.3. Ενδιαφερόμενα μέρη και επικοινωνία**

Ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς ορίζει ως κύριους συντελεστές τα φυσικά και νομικά πρόσωπα των οποίων οι εύλογες προσδοκίες και συμφέροντα επηρεάζονται σημαντικά από τη λειτουργία του καθώς και εκείνα των οποίων οι ενέργειες επηρεάζουν άμεσα τη δυνατότητα του Ομίλου να πραγματοποιήσει επιτυχώς τους στόχους και τις στρατηγικές της.

Στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων της ο Όμιλος προωθεί τακτική επικοινωνία με τους ενδιαφερόμενους φορείς, η συχνότητα των οποίων καθορίζεται από τη φύση της σχέσης με τους ενδιαφερόμενους προκειμένου να ανταποκριθούν στις ανάγκες και τις προσδοκίες τους και να ανταποκριθεί άμεσα και αποτελεσματικά σε ζητήματα που τους αφορούν.

Ως εκ τούτου, μέσω του διαλόγου που διεξήχθη το 2016, η ομάδα αναγνώρισε ότι τα βασικά θέματα των ενδιαφερομένων περιλαμβάνουν την εκμετάλλευση νέων τεχνολογιών για την καλύτερη εξυπηρέτηση των αναγκών τους, τον σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, τη συνεχή κατάρτιση των εργαζομένων αλλά και τον

σεβασμό προς το περιβάλλον και τον πολιτισμό ως παράγοντες που συμβάλλουν στην αειφόρο ανάπτυξη.

Στο πλαίσιο συνεργασίας με τους επενδυτές παρέχονται ακριβής και έγκυρες πληροφορίες σχετικά με τη στρατηγική και την συνολική πορεία του Ομίλου, που είναι απαραίτητες για να αξιολογηθούν οι επενδύσεις της Τράπεζας Πειραιώς.

Στα μέσα επικοινωνίας (παρουσιάσεις, δελτία τύπου, τηλεδιασκέψεις, διαδίκτυο) παρουσιάζονται τα τριμηνιαία οικονομικά αποτελέσματα και ανακοινώνονται οι επιχειρηματικές εξελίξεις. Επίσης, η τράπεζα προσπαθεί να επιτύχει επικοινωνία μεταξύ Διοίκησης και επενδυτών μέσω εκδηλώσεων, συναντήσεων, τηλεδιασκέψεων οδικών εκδηλώσεων και συνέδριων.

Η Τράπεζα Πειραιώς παρέχει υπεύθυνη πληροφόρηση σχετικά με τα προϊόντα και υπηρεσίες σε σχέση με τον κώδικα δεοντολογίας και επιχειρηματικής δεοντολογίας μέσω 24ωρης Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης Πελατών. Διαθέτει Δίκτυο υποκαταστημάτων και ψηφιακά κανάλια (ηλεκτρονικό υποκατάστημα, ATM, ηλεκτρονική τραπεζική, κινητή τραπεζική).

Η Τράπεζα Πειραιώς διεξάγει σεμινάρια με ομάδες πελατών, ερευνά και αξιολογεί την ικανοποίηση των πελατών. Έχει αναπτύξει ένα συστηματικό διάλογο μεταξύ των πελατών και της “υπηρεσίας διαχείρισης σχέσεων” για εξατομικευμένη εξυπηρέτηση και διαχείριση των κεφαλαίων τους, αποκρίνοντας άμεσα σε μεμονωμένα αιτήματα μέσω εντύπων επικοινωνίας, μέσω ιστότοπου και ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Το Πρόγραμμα Voice of Customer (Φωνή του Καταναλωτή) είναι ένα εργαλείο που εφαρμόζεται για συστηματική και δομημένη συλλογή και ανάλυση της εξυπηρέτησης των πελατών με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Τράπεζας.



Στο πλαίσιο συνεργασίας τραπεζών, η Τράπεζα Πειραιώς έχει αναπτύξει μια αμοιβαία ανταλλαγή πληροφοριών και συλλογική εκπροσώπηση σε χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς. Ως εκ τούτου συνεργάζεται με ξένους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς και ενώσεις στο πλαίσιο διμερών και πολυμερών συνεργασιών.

Η Τράπεζα Πειραιώς συμμετέχει σε ένα τακτικό διάλογο και προωθεί τη συνεργασία με εμπορικές ενώσεις, εμπορικά και βιομηχανικά επιμελητήρια.

Στο πλαίσιο επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη έχει δημιουργήσει μια ανοιχτή επικοινωνία με τους υπαλλήλους και διασφαλίζει τη συνεχιζόμενη ανάπτυξη, τη δίκαιη μεταχείριση και την επιβράβευση τους.

Επιπλέον, η τράπεζα προσπαθεί να επικοινωνήσει με όλους τους υπαλλήλους σχετικά με τις ανάγκες στελέχωσης για να προσφέρει ευκαιρίες ανάπτυξης και μεταφοράς. Έχει καθιερώσει διαδικασίες για τις αξιολογήσεις των επιδόσεων των εργαζομένων και τις αξιολογήσεις ικανοτήτων.

Η Τράπεζα Πειραιώς προσπαθεί να ενισχύσει την ανθεκτικότητα των εργαζομένων προκειμένου να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις προκλήσεις που συναντούν κατά τη διάρκεια της ζωής τους και να τους ευαισθητοποιήσει θέματα εταιρικής ευθύνης. Επίσης, παρέχει προγράμματα βοήθειας τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τις οικογένειές τους.

Η τράπεζα στοχεύει στις εθελοντικές δράσεις με συμμετοχή εργαζομένων καθώς επίσης και την πολιτιστική ευαισθησία τους.

Στο πλαίσιο συνεργασίας των κρατικών ρυθμιστικών αρχών Ομαδοποίηση του κανονιστικού πλαισίου και των τοπικών κοινοτήτων η Τράπεζα Πειραιώς παρέχει καθοδήγηση για έργα πολιτιστικής ανάπτυξης σε τρίτους. Οι δράσεις της περιλαμβάνουν την κοινωνία, τον πολιτισμό και το περιβάλλον μέσω εθελοντισμού,

κοινών ευρωπαϊκών έργων για την προστασία του περιβάλλοντος και συνεργασία με οικονομική υποστήριξη σε συγκεκριμένες ΜΚΟ.

Επιπλέον, οι Τράπεζα Πειραιώς συνεργάζεται με προμηθευτές για την παροχή υπηρεσιών σε αμοιβαία επωφελή βάση. Η τράπεζα αξιολογεί και επιλέγει προμηθευτές μέσω εξωτερικής ανάθεσης. Διασφαλίζει την κοινωνική της υπευθυνότητα συμμετέχοντας σε σεμινάρια, ενημερωτικές συναντήσεις και συμμετοχή σε διαδηλώσεις ζωντανών υλικών για μεγάλες προμήθειες συστημάτων πληροφορικής, πράσινες προμήθειες & προμήθειες κλπ.

### **3.3.4.Εξωτερική αξιολόγηση**

Η Τράπεζα Πειραιώς αποτελεί συστατικό στοιχείο του αναδυόμενου δείκτη FTSE4Good, μετά την έναρξή του τον Δεκέμβριο του 2016, από τον παγκόσμιο πάροχο δείκτη FTSE RusselGroup. Ο δείκτης χρηματιστηριακής αγοράς FTSE4Good αναλύει τις επιδόσεις των επιχειρήσεων με τις βέλτιστες πρακτικές βιωσιμότητας που πληρούν τα διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα αειφόρου ανάπτυξης.

Σχέδιο Αποκάλυψης Άνθρακα (ΣΑΑ): Από το 2010, η Τράπεζα Πειραιώς υποβάλλει στο CDP πληροφορίες σχετικά με τις περιβαλλοντικές του επιδόσεις και τις αντίστοιχες ενέργειες και πρωτοβουλίες. Το 2016, η βαθμολογία CDP της Τράπεζας Πειραιώς αυξήθηκε κατά δύο επίπεδα για να φτάσει στη “Διοίκηση Β”. Δεν υπάρχει άλλη τράπεζα στην Ελλάδα πέρα της Τράπεζας Πειραιώς που έχει φτάσει σε αυτό το επίπεδο, αποδεικνύοντας έτσι ότι η Τράπεζα αναλαμβάνει δράση για την ενσωμάτωση του κλιματικού κινδύνου και των ευκαιριών στις βασικές δραστηριότητές της.

Η Τράπεζα Πειραιώς έχει συμπεριληφθεί για ένα ακόμη έτος στο Εμπορικό Μητρώο της ETHIBEL στο Εμπορικό Μητρώο της ETHIBEL. Η επιλογή αυτή είναι απόδειξη

της συνεχούς εστίασης της Τράπεζας στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, η οποία επιδεικνύει υψηλότερο βαθμό στον τραπεζικό τομέα.

Η Τράπεζα Πειραιώς είναι η μοναδική τράπεζα της Ελλάδος που λαμβάνει το πιο σημαντικό βραβείο για την Εταιρική της Ευθύνη από το Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης. Η Τράπεζα Πειραιώς έλαβε μέρος για ένατη συνεχή χρονιά στην ετήσια αξιολόγηση του Ινστιτούτου (δείκτης CR).

Επίσης, το πρακτορείο αξιολόγησης Oekom Research AG αξιολόγησε την απόδοση της Τράπεζας Πειραιώς σε θέματα περιβάλλοντος και κοινωνικών θεμάτων με την D +. Με αυτό τον τρόπο η τράπεζα αναγνωρίστηκε για την ολοκληρωμένη εφαρμογή περιβαλλοντικής πολιτικής της.

Με την καταχώρησή του «Η επέκταση ενός ισχυρού πιστοποιημένου ΕΝΣ - η υπόθεση της Τράπεζας Πειραιώς», η Τράπεζα βραβεύτηκε σε εθνικό επίπεδο στην κατηγορία «Διοίκηση» για τη δομή, ανάπτυξη και λειτουργία του Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης που εφαρμόζει, στα Ευρωπαϊκά Επιχειρηματικά Βραβεία για το Περιβάλλον, τα οποία διοργανώνονται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Με την ίδια εγγραφή σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η Τράπεζα έλαβε διάκριση ως ένας από τους τέσσερις κορυφαίους οργανισμούς από τους 180 υποψηφίους για να έχει επιτύχει σημαντικά περιβαλλοντικά επιτεύγματα. Τα Ευρωπαϊκά Επιχειρηματικά Βραβεία για το Περιβάλλον είναι ένα σημαντικό ευρωπαϊκό θεσμικό όργανο που αναγνωρίζει τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις που υιοθετούν πολιτικές για την αειφόρο ανάπτυξη, την προστασία του περιβάλλοντος, και την κυκλική οικονομία.

### **3.4. ΕΚΕ Eurobank**

#### **3.4.1. Πολιτική**

Η Eurobank, όντας οργανισμός με ισχυρό το αίσθημα ευθύνης απέναντι στους ενδιαφερόμενους, εφαρμόζει με συνέπεια Στρατηγική Εταιρικής Υπευθυνότητας έτσι ώστε να παρέχονται ολοκληρωμένες, διαφανείς και υπεύθυνες πληροφορίες.

Για την Eurobank, η εταιρική ευθύνη θεωρείται θεμελιώδες ζήτημα, άμεσα συνδεδεμένο με τον στρατηγικό σχεδιασμό της, που καθορίζει το σύνολο των δραστηριοτήτων της.

Δεδομένου ότι οι καιροί είναι αρκετά δύσκολοι, η Eurobank ανταποκρίνεται στις κοινωνικές ανάγκες, ως ενεργό μέλος τη βελτίωση του κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος, εφαρμόζοντας υπεύθυνες πράξεις, οι οποίες προάγουν την επιχειρησιακή ηθική. Αναπόσπαστο μέρος της Εταιρικής Ευθύνης της Eurobank είναι η βέβαιη σχέση εμπιστοσύνης, συνεργασίας και αμοιβαίου οφέλους με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, οι οποίοι είναι είτε άμεσα είτε έμμεσα επηρεασμένοι από τις λειτουργίες της Eurobank.

Στο πλαίσιο αυτό, η Eurobank προωθεί μια συνεχή επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη (μέτοχοι, εργαζόμενοι, επιχειρηματική κοινότητα, νέοι επιχειρηματίες, προμηθευτές, Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις και ομοσπονδίες, πελάτες, επενδυτές, κυβερνητικές και ρυθμιστικές Αρχές, και τα μέσα ενημέρωσης), με σκοπό να ανταποκριθούν στις προσδοκίες τους έμπρακτα και να χειριστούν όλες τις ανησυχίες τους με θετικό αποτέλεσμα.

Η ανεξόφλητη θέση της Eurobank στον τραπεζικό τομέα και η συμβολή της συνολικά στον οικονομικό τομέα δεν σχετίζονται μόνο με τη χρηματοοικονομική της επίδοση. Ο

ρόλος της Eurobank ως εταιρικού πολίτη είναι άρρητα συνδεδεμένος με το ρόλο της τράπεζας από την ίδρυσή της.

Η Eurobank αναγνωρίζει ότι η Εταιρική Υπευθυνότητα αποτελεί βασική κινητήρια δύναμη του στρατηγικού σχεδιασμού, των λειτουργιών και της κοινωνικής συμβολής της. Η τράπεζα προσπαθεί με αυξημένη την εταιρική ευθύνη, με ευαισθησία, και σεβασμό να βελτιώσει το κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον στο οποίο συμμετέχει.

Ο Όμιλος, με βάση τη διαφάνεια, τη σύγχρονη εταιρική διακυβέρνηση, και την αξιοπιστία, και την ειλικρίνεια συνεχώς αναπτύσσει ισχυρούς δεσμούς αμοιβαίας συνεργασίας και εμπιστοσύνης με τους πελάτες, τους μετόχους, τους εργαζόμενους, και τους προμηθευτές, την επιχειρηματική κοινότητα, το κράτος, τα μέσα ενημέρωσης, τις ρυθμιστικές αρχές, τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις.

Ο Όμιλος της Eurobank υποστηρίζει ενεργά τους πυλώνες της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας των νέων, την εκπαίδευση, την κοινωνική αλληλεγγύη τον πολιτισμό, τον αθλητισμό και το περιβάλλον.

#### **3.4.2. Δράσεις**

Από την ίδρυσή της το 1990, ο Όμιλος Eurobank συνδυάζει τις δραστηριότητες με ευθύνες προς τους κοινωνικούς εταίρους του, συμπεριλαμβανομένων των πελατών, των μετόχων, των εργαζομένων, του συνόλου της κοινωνίας και του περιβάλλοντος. Η ομάδα είναι το κύριο μέλος του Ελληνικού Δικτύου Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και σημαντικός παράγοντας των δράσεων ΕΚΕ στην Ελλάδα.

Η ομάδα βασίζεται στη συνοχή της κατεύθυνσης των δράσεων, στον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό και στην ανάπτυξη σχέσεων με αναγνωρισμένους οργανισμούς. Ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός και συνεχής υποστήριξη για τις δράσεις ΕΚΕ παρέχει αξιοπιστία για το μέλλον.

Στην Ελλάδα, τα τελευταία χρόνια, η Eurobank έχει επικεντρωθεί στην ανάδειξη του επιχειρηματικού πνεύματος ως βασικού παράγοντα τόσο για την εξάλειψη της οικονομικής κρίσης αλλά και για ένα νέο ξεκίνημα στην οικονομία. Η Eurobank εκτός από τα προγράμματα που σχετίζονται με την εκπαίδευσης, τον πολιτισμού και την προστασίας του περιβάλλοντος, η τράπεζα έχει υλοποιήσει προγράμματα σε νέες καινοτόμες επιχειρηματικές πρωτοβουλίες.

Οι δράσεις ΕΚΕ του Ομίλου Eurobank περιλαμβάνουν τις ενέργειες εντός της επιχείρησης, οι οποίες αφορούν την εταιρική διακυβέρνηση, τη διαχείριση των φυσικών πόρων και των περιβαλλοντικών επιπτώσεων καθώς και τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Επίσης οι δράσεις ΕΚΕ της τράπεζας περιλαμβάνουν και εξωτερικές αλληλεπιδράσεις με τις διαχειριστικές σχέσεις τους με όλους όσους εμπλέκονται στις επιχειρήσεις του Ομίλου και φυσικά τις ενέργειες για το περιβάλλον, τον αθλητισμό, την παιδεία, τον πολιτισμό, και την κοινωνική αλληλεγγύη.

#### **3.4.3. Ενδιαφερόμενα μέρη και επικοινωνία**

Στο πλαίσιο της στρατηγικής Εταιρικής Υπευθυνότητας, η Eurobank συνεργάζεται στενά με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και προωθεί τον διάλογο με όλα τα νομικά και φυσικά πρόσωπα που συνδέονται είτε έμμεσα είτε άμεσα με την Eurobank και επηρεάζονται από τις δραστηριότητες της.

Στο πλαίσιο επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη περιλαμβάνονται οι αναλυτές επενδυτών, οι οποίοι στοχεύουν στην έγκαιρη αναφορά ακριβών και πλήρων πληροφοριών σχετικά με τη στρατηγική και την απόδοση του Ομίλου.

Η Eurobank δημοσιεύει τα οικονομικά αποτελέσματα στην ιστοσελίδα της Τράπεζας μέσω Δελτίων Τύπου και Εταιρικών Ανακοινώσεων και πληροφοριών μέσω της ιστοσελίδας της Τράπεζας στο ειδικό τμήμα με τίτλο «Επενδυτές» και στις υποενότητες

«Οικονομικά Αποτελέσματα», «Χρηματιστήριο», «Μέτοχοι «Ενημερωτικά Δελτία», «Δελτία Τύπου», «Εταιρικές Ανακοινώσεις», «Ενημερωτικά Δελτία».

Η τράπεζα ακολουθεί πιστά τις Ετήσιες Γενικές Συνελεύσεις και Έκτακτες Γενικές Συνελεύσεις Μεριδιούχων ώστε να ενημερωθούν για τυχών νέες επενδυτικές σχέσεις, την ετήσια Οικονομική Έκθεση, ετήσια Έκθεση Επιχειρηματική Κοινότητα Αμοιβαία Συνεργασία και ανοιχτή επικοινωνία, με σκοπό την προστασία των συμφερόντων της επιχειρηματικής κοινότητας.

Ο Όμιλος Eurobank προωθεί στρατηγικές συνεργασίες με τους μεγάλους οργανισμούς όπως τον ΣΕΒ, την Ελληνική Συνομοσπονδία Τουρισμού (ΣΕΤΕ), τον Πανελλήνιο Σύνδεσμο Εξαγωγέων (ΠΕΣ), τον Ελληνικό Σύνδεσμο Διεθνών Επιχειρήσεων (ΣΕΒΕ) και την Ένωση Εξαγωγέων Κρήτης (ΑΗΚ), στοχεύοντας στην επιχειρηματικότητα, στην καινοτομία και στην εξωστρέφεια των ελληνικών επιχειρήσεων.

Επιπλέον, έχει αναπτύξει προγράμματα (Go International Business Missions Program, Exportgate.gr) με σκοπό να βοηθήσουν τις ελληνικές επιχειρήσεις να έρθουν σε επαφή με ξένους επενδυτές και να επιτύχουν επιχειρηματικές συμφωνίες.

Η Eurobank έχει δημιουργήσει βραβεία ανάπτυξης και επιχειρηματικότητας σε συνεργασία με την Grant Thornton και συμμετέχει τακτικά σε διαλόγους με επαγγελματικούς συλλόγους και εμπορικά και βιομηχανικά επιμελητήρια.

Όσο αναφορά τους εργαζομένους της προωθεί μια συνεχή επικοινωνία με σκοπό την απόκτηση και ανάπτυξη δεξιοτήτων. Η Eurobank έχει δημιουργήσει το σύστημα «Αχιρίο» ως διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού της και προωθεί ένα συνολικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα για τραπεζικά και άλλα θέματα γενικού ενδιαφέροντος. Επίσης, δημοσιεύει τις κενές θέσεις εργασίας στην εσωτερική αγορά εργασίας με διαφανή τρόπο.

Επιπλέον, η Διοίκηση επικοινωνεί με το προσωπικό μέσω ενημέρωσης, πρωινών συνεδριάσεων, επισκέψεων στην ομάδα και κοινωνικών εκδηλώσεων. Η τράπεζα επικοινωνεί μέσω του κέντρου επαφής HR4U.

Ο Όμιλος Eurobank συμμετέχει σε συναντήσεις, προωθώντας τις εταιρικές σχέσεις και τις διαβουλεύσεις με θεσμικούς εκπροσώπους του Κράτους, με τη Διοίκηση και τις Εποπτικές Αρχές, τους καταναλωτές και τον διαμεσολαβητή για τις τραπεζικές και επενδυτικές υπηρεσίες.

Με τα μέσα ενημέρωσης, η Τράπεζα προσπαθεί να εξασφαλίσει τη βέλτιστη και αποτελεσματική προώθηση της, των προϊόντων και υπηρεσιών της. Για αυτό συμμετέχει ενεργά σε Δελτία Τύπου, συνεντεύξεις και διαφημίσεις.

Η τράπεζα έρχεται σε επαφή με ορισμένες Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις & Σύλλογοι Συνεχής έτσι ώστε να προωθήσει και υποστηρίξει τις δράσεις τους με κοινωνικό αντίκτυπο.

Η Eurobank υποστηρίζει θερμά τη νεανική επιχειρηματικότητα. Αυτό σημαίνει ότι η Τράπεζα επιθυμεί να προωθήσει νέες επιχειρήσεις και ερευνητικές προσπάθειες με βάση συγκεκριμένα κριτήρια και διαφανείς διαδικασίες.

Επιπλέον συμμετέχει ενεργά στην οργάνωση της «Ελλάδας Καινοτομεί!», η οποία αφορά την εφαρμοσμένη έρευνα και καινοτομία. Η όλη ενέργεια πραγματοποιείται σε συνεργασία με την Ελληνική Ομοσπονδία Επιχειρήσεων (ΣΕΒ) και συμμετέχει στην ομάδα εργασίας «Θέματα Καταναλωτών» της Ελληνικής Ομοσπονδίας Επιχειρήσεων (ΣΕΒ). Επίσης, η τράπεζα είναι οργανωτής του προγράμματος για την ανάπτυξη του αυγού σε συνεργασία με την Corallia.

Η Eurobank διαθέτει ένα δίκτυο καταστημάτων λιανικής τραπεζικής (Eurobank και New TT BranchNetwork) με εξειδικευμένα κέντρα εξυπηρέτησης, ένα ιδιωτικό



τραπεζικό δίκτυο και βραβευμένα ηλεκτρονικά κανάλια (ATM, e-Banking, m-Banking), έχοντας πάντοτε ως γνώμονα την υπεύθυνη πληροφόρηση, εξυπηρέτηση πελατών και παροχή προϊόντων και υπηρεσιών με αίσθηση σεβασμού και διαφάνειας.

Επίσης, διαθέτει εύκολη πρόσβαση μέσω συνεργασίας με την Hellenic Post 24/7, το οποίο είναι ένα τηλεφωνικό κέντρο πελατών μέσω EuroPhone Banking

Στο πλαίσιο επικοινωνίας με τους πελάτες η Eurobank έχει δημιουργήσει προγράμματα ενημέρωσης με ομάδες πελατών, έρευνες ικανοποίησης πελατών και επικοινωνία μέσω των κοινωνικών μέσων. Επίσης, παρέχει πληροφορίες για τις τρέχουσες οικονομικές εξελίξεις στην ιστοσελίδα της Τράπεζας και μέσω ενημερωτικών Δελτίων Τύπου.

Στο πλαίσιο επικοινωνίας με τους προμηθευτές φροντίζει να διεξάγει συνεργασίες με βάση διαφανείς διαδικασίες και ειδικά κριτήρια για την επίτευξη αμοιβαία επωφελών αποτελεσμάτων. Η τράπεζα εφαρμόζει ηλεκτρονικό σύστημα υποβολής προσφορών.

Η τράπεζα επιθυμεί να στηρίζει ενεργά τις τοπικές κοινότητες με στόχο την προβολή της τοπικής ποικιλομορφίας. Για αυτό το λόγο έρχεται σε επικοινωνία με εκπροσώπους της τοπικής κοινότητας μέσω των τοπικών εκπροσώπων της Τράπεζας και υποστηρίζει τοπικές οργανώσεις και ιδρύματα μέσω στοχευόμενων ενεργειών, χορηγιών, κοινών οργανωμένων εκδηλώσεων.

#### **3.4.4 Εξωτερική Πολιτική**

Η Eurobank είναι ενεργό μέλος σε οργανισμούς και ενώσεις που προωθούν την υπεύθυνη επιχειρηματικότητα και την αειφόρο ανάπτυξη.

Το Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ (UN Global Compact) θεωρείται μια διεθνή εθελοντική πρωτοβουλία για την ενίσχυση της υπεύθυνης επιχειρηματικής δραστηριότητας και την αειφόρο ανάπτυξη, η οποία περιέχει ένα πλαίσιο δέκα διεθνώς αποδεκτών αρχών σε τομείς που αναφέρονται στην προστασία του περιβάλλοντος, στα

ανθρώπινα δικαιώματα, τις συνθήκες εργασίας, και στην καταπολέμηση της διαφθορά. Οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν, έχουν δεσμευτεί να ευθυγραμμίσουν τις δραστηριότητές και τη στρατηγική τους. Η Eurobank είναι ενεργό μέλος του Οικουμενικού Σύμφωνου του ΟΗΕ από το 2008, ακολουθώντας ρητά τις δέκα αρχές του.

Από το 2005 συμμετέχει στην Χρηματοοικονομική Πρωτοβουλία του Περιβαλλοντικού Προγράμματος των Ηνωμένων Εθνών (UNEP FI). Με αυτό τον τρόπο συμβάλει στην αειφόρο ανάπτυξη. Επίσης, η τράπεζα από το 2010 έως και το 2014 συμμετείχε στο Διοικητικό Συμβούλιο της Επιτροπής Τραπεζικής και ήταν μέλος της Παγκόσμιας Διοικούσας Επιτροπής του οργανισμού. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου η Eurobank ανέλαβε την Προεδρία της Ευρωπαϊκής Ομάδας Δράσης, όπου και καθοδήγησε την εκστρατεία προώθησης της Αειφόρου Τραπεζικής στην Ευρωπαϊκή Ένωση και συμμετείχε ενεργά στην έκδοση του πρώτου στο είδος του Εγχειριδίου Αειφόρου Τραπεζικής σε παγκόσμιο επίπεδο.

Επιπλέον, η Eurobank από το 2014 είναι πρεσβευτής στην Πρωτοβουλία Sustainable Greece 2020. Η πρωτοβουλία πραγματοποιείται από το QualityNet Foundation και συνεργάζεται με τους πιο σημαντικούς επιχειρηματικούς φορείς της Ελλάδος, έχοντας ως στόχο την ενίσχυση της υπεύθυνης επιχειρηματικότητας και της βιώσιμης ανάπτυξης μέσω μιας συστηματοποιημένης επικοινωνίας και της δημιουργία εργαλείων και μεθόδων, όπως ο Οδηγός Καλών Πρακτικών (Παρατηρητήριο Βιωσιμότητας) που αφορούν με τους τρεις πυλώνες της βιώσιμης ανάπτυξης: την οικονομία, την κοινωνία και το περιβάλλον. Επίσης, η Eurobank συμμετέχει στο Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (CSR Hellas) από το 2003.

Η Eurobank είναι μέλος της Global Sustain και μέσω της παροχής καινοτόμων υπηρεσιών βοηθάει την εταιρική υπευθυνότητα, την αειφορία, την πράσινη οικονομία, την επιχειρηματική ηθική, τις υπεύθυνες επενδύσεις, και τα ανθρώπινα δικαιώματα.

Η Eurobank υπήρξε πρωτοπόρος στη δημιουργία της διατραπεζικής Επιτροπής Αειφόρου Ανάπτυξης της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών και συμμετέχει ενεργά στις δραστηριότητες της έως και σήμερα. Η Eurobank, επίσης είναι ενεργό μέλος της σταθερής ομάδας εργασίας εμπειρογνομόνων (EEFIG), η οποία είναι θεσμοθετημένης από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή για τη Χρηματοδότηση Ενεργειακής Απόδοσης.

### **3.5 Συμπεράσματα Κεφαλαίου**

Στον παρόν κεφάλαιο εξετάστηκαν οι τέσσερις συστημικές τράπεζες που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά. Όπως αναφέρθηκε στο τρίτο κεφάλαιο οι πληροφορίες που παρουσιάστηκαν προήλθαν από το διαδίκτυο και συγκεκριμένα από τον ηλεκτρονικό ιστότοπο της κάθε εταιρείας. Δεδομένου ότι η παρούσα εργασία αποσκοπεί να κατανοήσει την εφαρμογή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στον ελληνικό χρηματοπιστωτικό κλάδο, συλλέχθηκαν και παρουσιάστηκαν πληροφορίες σχετικά με την πολιτική, τις δράσεις, τα ενδιαφερόμενα μέρη καθώς και την εξωτερική αξιολόγηση, όπου ακολουθείται από τις εταιρείες αναφορικά με την εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα. Οι πληροφορίες που παρατέθηκαν στις προηγούμενες παραγράφους του κεφαλαίου συνοψίζονται για περαιτέρω κατανόηση.

Σύμφωνα με την πολιτική που ακολουθείται από την Alpha Bank η οικονομική ανάπτυξη έχει άμεση σχέση με τη βιωσιμότητα του περιβάλλοντος. Επίσης, αναφέρθηκε ότι συμμετέχει υπεύθυνα και ενεργά στη διατήρηση των φυσικών πόρων και στη προστασία του περιβάλλοντος. Μέσω της πολιτικής που ακολουθεί σχετικά με τις δράσεις ΕΚΕ, η Alpha Bank προσπαθεί να εκπληρώσει τις προσδοκίες των μετόχων

της, ενώ ταυτόχρονα προωθεί μια ολοκληρωμένη περιβαλλοντική πολιτική. Η περιβαλλοντική πολιτική της βασίζεται στην προσπάθεια μείωσης της κατανάλωσης της ηλεκτρικής ενέργειας, του νερού και της θέρμανσης. Επιπλέον, προωθηθεί την ανακύκλωση χαρτιού, πλαστικού και άλλων υλικών, βάσει των στόχων που θέτει. Ως αναφέρθηκε και παραπάνω η εταιρεία υποστηρίζει τον κλασσικό μαραθώνιο, ενώ τα τελευταία χρόνια διατηρεί η Alpha Bank συμμετείχε με περίπτερο αφιερωμένο στους αθλητές του στίβου. Μια ακόμη δράση της αναφέρεται στην “Ημέρα Εθελοντισμού του Ομίλου Alpha Bank”, η οποία ιδρύθηκε το 2009. Για πολλά χρόνια η Τράπεζα έχει δείξει την ανησυχία της για τον πολιτισμό και την τέχνη τόσο μέσω της οικονομικής ενίσχυσης αλλά και μέσω δικών της συλλογών και προγραμμάτων.

Η Alpha Bank στοχεύει μέσω της πολιτικής που αφορά τους προμηθευτές της, να παρέχεται η καλύτερη δυνατή ποιότητα των προϊόντων. Στο πλαίσιο αυτό, η τράπεζα συνεργάζεται με υπεύθυνες κοινωνικά επιχειρήσεις, μεταξύ των πελατών της, και η επιλογή των προϊόντων πραγματοποιείται μέσω συγκεκριμένων διαδικασιών και κριτηρίων. Επιπλέον αναφέρθηκε ότι η συμμετοχής της Alpha Bank περιλαμβάνει την παροχή υλικού υποδομής, βιβλίων, και εποπτεία σε σχολεία, βιβλιοθήκες ή συλλόγους σε όλη την Ελλάδα. Όσο αφορά, την εξωτερική αξιολόγησή της, η εταιρεία έχει ενταχθεί στο διεθνή δείκτη FTSE4GOOD, ο οποίος κατατάσσει την επιχειρηματική της δράση της τράπεζας στη διάδοση υψηλή κοινωνικής και περιβαλλοντικής υπευθυνότητας. Επιπλέον, η Alpha Bank συμμετέχει σε οργανισμούς και ενώσεις για την αντιμετώπιση καίριων ζητημάτων του τραπεζικού κλάδου. Συνολικά μπορεί να αναφερθεί ότι η Alpha Bank έχει ως απώτερο σκοπό να συμβάλει στη βελτίωση του συνόλου της κοινωνίας και προωθεί την ομαδική εργασία και τη συνεργασία.

Μια από τις πιο σημαντικές τράπεζες στην ελληνική αγορά αναφέρεται στην Εθνική Τράπεζα. Σύμφωνα με την πολιτική που ακολουθεί η εταιρεία σχετίζεται με την

αιεφόρο ανάπτυξη και για την προστασία του περιβάλλοντος στοχεύοντας στην συμβολή και ευαισθητοποίηση των μετόχων, των πελατών και του προσωπικού στα περιβαλλοντικά ζητήματα. Οι δράσεις ΕΚΕ της Εθνικής Τράπεζας αναφέρονται σε προγράμματα που σχετίζονται με κοινωνικά ζητήματα και ευάλωτες κοινωνικές ομάδες και ιδιώτες. Η συνεισφορά της περιλαμβάνει χορηγίες για βραβεία, υποτροφίες, έρευνα, έκδοση διαφόρων έργων, βιβλία και ειδικές εκδόσεις, υποστήριξη επιστημονικών εργασιών, ιδιαίτερα συνεδρίων, που καλύπτουν το πλήρες φάσμα των επιστημών. Επίσης, οι ενέργειές υποστηρίζουν διάφορα εθνικά και διεθνή αθλητικά γεγονότα, τη μουσική και οπτικοακουστικές τέχνες καθώς και τη συντήρηση και αποκατάσταση μνημείων. Σχετικά με τα ενδιαφερόμενα μέρη αναφέρθηκε ότι η Εθνική Τράπεζα έρχεται σε επαφή με κάθε ομάδα ενδιαφερομένων. Για κάθε ένα από αυτά είναι αρμόδια τα τμήματα επικοινωνιών και οι αντίστοιχες πληροφορίες διαχείριση. Επίσης, κατά τη διάρκεια των τελευταίων δέκα ετών, η εταιρεία έχει λάβει υψηλή αξιολόγηση από έγκυρους φορείς.

Στην συνέχεια εξετάστηκε η Τράπεζα Πειραιώς αναφορικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Σύμφωνα με την πολιτική που ακολουθεί, η εταιρεία δεσμεύεται να ενσωματώσει πρακτικές σχετικά με την κοινωνία, το περιβάλλον και το πολιτισμό. Επίσης, η τράπεζα Πειραιώς αναλαμβάνει πρωτοβουλίες πέραν των νομικών υποχρεώσεων με στόχο την ενίσχυση της κοινωνικής ευημερίας και της αιεφόρου ανάπτυξης. Επιπλέον, η εταιρεία εγκρίνει και υλοποιεί τις βέλτιστες πρακτικές διακυβέρνησης και λειτουργίας μεταφέροντας συστηματικές πληροφορίες στις επενδυτικές και επιχειρηματικές κοινότητες, στα μέσα ενημέρωσης και στις ΜΚΟ. Στις δράσεις της συγκεκριμένης τράπεζας περιλαμβάνονται η δημιουργία, λειτουργία και συντήρηση θεματικών τεχνολογικών μουσείων του Πολιτιστικού Ιδρύματος του Ομίλου Πειραιώς (ΠΙΟΡ). Λειτουργεί εξειδικευμένη βιβλιοθήκη και προωθεί τη

διασύνδεση του πολιτισμού και του περιβάλλοντος καθώς επίσης στηρίζει συστηματικά την πράσινη επιχειρηματικότητα μέσω ολοκληρωμένων υπηρεσιών προς τους πελάτες. Όπως αναφέρθηκε στην παράγραφο 4.3.3, στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων της προωθεί τακτική επικοινωνία με τους ενδιαφερόμενους φορείς, προκειμένου να ανταποκριθούν στις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Από το 2010, η Τράπεζα Πειραιώς υποβάλλει πληροφορίες σχετικά με τις περιβαλλοντικές του επιδόσεις και έχει διακριθεί για την ουσιαστική συμβολή της.

Η τέταρτη συστημική τράπεζα που εξετάστηκε ήταν η Eurobank όπου σύμφωνα με την πολιτική της εταιρείας, η εταιρική υπευθυνότητα θεωρείται θεμελιώδες ζήτημα, άμεσα συνδεδεμένο με τον στρατηγικό της σχεδιασμό. Συγκεκριμένα, η εταιρεία επιδιώκει να εφαρμόζει υπεύθυνες πράξεις, οι οποίες προάγουν την επιχειρησιακή ηθική. Επίσης, θεωρείται αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρείας η ανάπτυξη εμπιστοσύνη με τα ενδιαφερόμενα μέρη, προωθώντας μια συνεχή επικοινωνία με όλους. Οι δράσεις που ακολουθεί η εταιρεία αναφέρονται σε προγράμματα που σχετίζονται με την εκπαίδευση, τον πολιτισμό και την προστασία τους περιβάλλοντος. Επιπλέον, αναφέρεται ότι εταιρεία Eurobank είναι ενεργό μέλος σε σημαντικούς οργανισμούς που αξιολογούν και πιστοποιούν την συμβολή των εταιρειών για την προώθηση της κοινωνίας και του περιβάλλοντος.

## **Βιβλιογραφία Κεφαλαίου**

Alpha.gr. (2017). Εταιρική Υπευθυνότητα | ALPHA BANK. [online] Available at: <https://www.alpha.gr/el/omilos/etairiki-upeuthunotita> [Accessed 10 Nov. 2017].

Eurobank.gr. (2017). Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. [online] Available at: <https://www.eurobank.gr/el/omilos/etairiki-koinoniki-euthuni> [Accessed 10 Nov. 2017].

Group, P. (2017). Εταιρική Υπευθυνότητα | Τράπεζα Πειραιώς. [online] Piraeusbankgroup.com. Available at: <http://www.piraeusbankgroup.com/el/corporate-responsibility> [Accessed 10 Nov. 2017].

Εθνική Τράπεζα. (2017). Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. [online] Available at: <https://www.nbg.gr/el/the-group/corporate-social-responsibility> [Accessed 10 Nov. 2017].

## **Συμπεράσματα**

Η αξία και ο ρόλος της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην κοινωνία οφείλει να μην πραγματώνεται μόνο για στρατηγικούς σκοπούς. Η ΕΚΕ πρέπει να προχωρήσει πολύ πέρα από τη φιλανθρωπία, επιτρέποντας στους οργανισμούς να την διαχειρίζονται, με ευθύνη και κέρδος για αυτούς (Kesavan, et. al., 2013).

Επομένως, η ενσωμάτωση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στα πλαίσια διαχείρισης της πολιτικής και των δράσεων της ΕΚΕ στον τραπεζικό τομέα διασφαλίζουν ότι τόσο οι τράπεζες όσο και τα ενδιαφερόμενα μέρη συμβάλλουν υπεύθυνα στην κοινωνία (Freeman & Hasnaoui, 2011).

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να αναλύσει την έννοια της ΕΚΕ στον τραπεζικό τομέα, τα οφέλη της και πως αυτά εφαρμόζονται στο τραπεζικό τομέα. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη κατέχει όλο και μεγαλύτερο ρόλο στον χώρο των τραπεζών. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη δημιουργεί προσδοκίες στην κοινωνία και προωθούν μια υπεύθυνα εικόνα σε εργαζόμενους, σε πελάτες, επενδυτές, και σε προμηθευτές.

Η εργασία κατάφερε επιτυχώς να προσδιορίσει όλα τα ερευνητικά ερωτήματα που ζητήθηκαν. Αρχικά, αποσαφήνισε την έννοια η ΕΚΕ στο τραπεζικό σύστημα εξηγώντας ότι αναφέρεται σε δεοντολογικές, νομικές, οικονομικές και φιλανθρωπικές απαιτήσεις που σχετίζονται μια κοινωνία με μια τράπεζα. Τα τραπεζικά συστήματα που πρόκειται να υιοθετήσουν την ΕΚΕ στις δραστηριότητές τους εφαρμόζουν εκπαιδευτικά, πολιτιστικά, αθλητικά και περιβαλλοντικά προγράμματα για φιλανθρωπικούς μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και ομάδες.

Όπως παρατήρησαν οι Carroll και Shabana (2010), τα τραπεζικά συστήματα ωφελούνται από την πραγμάτωση της ΕΚΕ. Τα κύρια οφέλη αναφέρονται στη μείωση κόστους και κινδύνου, στη δημιουργία νομιμότητας, φήμης και κερδοφορίας. Επίσης,



οι McDonald και Rundle-Thiele (2008) κατέληξαν ότι η ικανοποίηση των πελατών επηρεάζεται περισσότερο από εκδηλώσεις προσανατολισμένες σε πελάτες.

Οι δράσεις των τραπεζών καταλήγουν θετικά αποτελέσματα και είναι αποδεκτές από την κοινωνία με ικανοποίηση. Όπως φαίνεται από την τρέχουσα έρευνα η ΕΚΕ είναι αναπόσπαστο κομμάτι στην λειτουργία των τραπεζών και επεκτείνεται σε διαφορετικούς κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς τομείς.

Η βιβλιογραφική έρευνα αναφέρει ότι η ΕΚΕ μπορεί να χωριστεί σε άμεσες φιλανθρωπικές δραστηριότητες χωρίς καμία πρόθεση να κερδίσει και σε δραστηριότητες με κάποια στρατηγική πρόθεση, όπως για παράδειγμα τη βελτίωση της φήμης, την επέκταση της αποδοτικότητας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά του εργασιακού χώρου.

Συγκεκριμένα, η Alpha Bank έχει θεσπίσει «Ημέρα Εθελοντισμού», με σκοπό την συμβολή και ευαισθητοποίηση των εργαζομένων της τόσο στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Με αυτό τον τρόπο η Alpha Bank στοχεύει σε ένα από τα κύρια θέματα της σημερινής εποχής, την περιβαλλοντική προστασία και ταυτόχρονα δραστηριοποιεί τους εργαζομένους της.

Η Εθνική Τράπεζα συμμετέχει ενεργά σε διαφορετικούς τομείς όπως με την παροχή χορηγιών και υποτροφιών, έκδοση έργων, υποστήριξη αθλητικών γεγονότων, αποκατάσταση και συντήρηση μνημείων. Καταλαμβάνοντας το μεγαλύτερο δυνατό εύρος των πεδίων που ασχολείται η ΕΚΕ.

Οι Τράπεζα Πειραιώς και Eurobank δεν περιορίζουν τις δραστηριότητες της ΕΚΕ στην απλή εφαρμογή της, αλλά στοχεύουν σε ένα μακροπρόθεσμο προγραμματισμό και την ανάπτυξη σχέσεων με αναγνωρισμένους οργανισμούς, όπως αναφέρει και ο Baumgartner (2014). Συνεπώς, η Τράπεζα Πειραιώς ξεχωρίζει για την συμμετοχή της

στο πρόγραμμα Πράσινη Επιχειρηματικότητα, ενώ η Eurobank υποστηρίζει ενεργά την νεανική επιχειρηματικότητα.

Από τη συλλογή δεδομένων φαίνεται ότι η Εθνική Τράπεζα εφαρμόζει σε όλα τα δυνατά πεδία, την ΕΚΕ, έχοντας ως γνώμονα τη βέλτιστη προώθηση της με υπευθυνότητα και ηθική τόσο για την κοινωνία όσο και για τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η παρούσα έρευνα είναι περιγραφική και εστιάζει στη συλλογή δεδομένων, που επιτρέπουν να αξιολογηθούν οι δράσεις της ΕΚΕ τόσο μέσα όσο και έξω από τις τέσσερις συστημικές τράπεζες που εξετάστηκαν ως μελέτες περιπτώσεων. Η μέθοδος που πραγματοποιήθηκε για τους σκοπούς της έρευνας βοήθησε να κατανοηθεί η συμπεριφορά των τραπεζικών συστημάτων σε ένα ευρύτερο πλαίσιο.

Όπως ήδη αναφέρθηκε η έρευνα κατάφερε να απαντήσει σε κάθε ένα από τα ερωτήματά της. Η συλλογή αυτών των δεδομένων διέπονται από περιορισμούς. Η μικρή βάση δεδομένων, η έλλειψη αυστηρότητας στη συλλογή πληροφοριών και τα γενικευμένα συμπεράσματα περιορίζουν την περαιτέρω έρευνα. Η παρούσα έρευνα εξετάζει την εφαρμογή της ΕΚΕ στις συγκεκριμένες τράπεζες καθώς και περιορίζεται στα όρια της ελληνικής αγοράς. Η έλλειψη στατιστικών δεδομένων αποτρέπει την πλήρη κατανόηση της πραγματικής διάστασης της ΕΚΕ στο τραπεζικό σύστημα.

Μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να προσεγγίσει την ΕΚΕ σε κάθε τράπεζα ξεχωριστά. Με αυτό τον τρόπο θα επέτρεπε στον μελλοντικό ερευνητή να απαντήσει για τη ακριβή συμβολή της ΕΚΕ στην κοινωνία και πως αυτή βελτιώνει την φήμη και την κερδοφορία της τράπεζα. Επίσης, ο συνδυασμός μιας ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας θα μπορούσε να αναλύσει νέες πτυχές της ΕΚΕ στο τραπεζικό σύστημα, όπως για παράδειγμα να εξεταστεί συγκριτικά η εφαρμογή της ΕΚΕ σε ένα ευρύτερο πλαίσιο

της ελληνικής αγοράς, είτε μια σύγκριση του ελληνικού με το ευρωπαϊκό τραπεζικό σύστημα.

## **Βιβλιογραφία**

Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.

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*, 12(1), 85-105.

Freeman, I., & Hasnaoui, A. (2011). The meaning of corporate social responsibility: The vision of four nations. *Journal of Business Ethics*, 100(3), 419-443.

Kesavan, R., Bernacchi, M. D., & Mascarenhas, O. A. (2013). Word of mouse: CSR communication and the social media. *International Management Review*, 9(1), 58.

McDonald, L. M., & Rundle-Thiele, S. (2008). Corporate social responsibility and bank customer satisfaction: a research agenda. *International Journal of Bank Marketing*, 26(3), 170-182.