



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

Στρατηγικό Μάνατζμεντ και ESG

Κατσιμάρδου Ελένη

Επιβλέπων Καθηγητής:
Νικόλαος Γεωργόπουλος

Πειραιάς, 20.07.2026



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ & ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η Διπλωματική Εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών ν, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων (ΠΜΣ MBA) με τίτλο

«Στρατηγικό Μάνατζμεντ και ESG»

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολο 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 σύνολο τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Πάρα βάση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Ελένη Κατσιμάρδου

Πειραιάς, 20.07.2026

Περίληψη

Σκοπός της εργασίας είναι να διερευνήσει πώς το πλαίσιο ESG ενσωματώνεται στο στρατηγικό μάνατζμεντ και με ποιους μηχανισμούς επηρεάζει τη διαμόρφωση, την υλοποίηση και τον έλεγχο της στρατηγικής. Η μεθοδολογία βασίστηκε σε βιβλιογραφική ανασκόπηση και συνθετική ανάλυση πρόσφατων ακαδημαϊκών πηγών, οργανωμένη γύρω από τον κύκλο του στρατηγικού μάνατζμεντ, δηλαδή ανάλυση περιβάλλοντος, διαμόρφωση στρατηγικής, υλοποίηση και αξιολόγηση. Η σύνθεση δείχνει ότι το ESG λειτουργεί ως σύστημα εξωτερικών πιέσεων και ευκαιριών που επαναπροσδιορίζει την ουσιαστικότητα, την ανταγωνιστική λογική και τη διαχείριση κινδύνου. Τα συμπεράσματα υπογραμμίζουν ότι η αξία του ESG είναι υπό όρους και προκύπτει όταν συνδέεται με σαφείς μηχανισμούς δημιουργίας αξίας, αξιόπιστη μέτρηση και οργανωσιακές δυνατότητες εκτέλεσης. Κρίσιμος παράγοντας είναι η υλοποίηση ως συνεκτικό σύστημα διακυβέρνησης, κουλτούρας, ηγεσίας, εργαλείων και διασφάλισης, ώστε να περιορίζεται η απόκλιση μεταξύ λόγων και πράξεων και να ενισχύεται η ανθεκτικότητα.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1	7
Εισαγωγή	7
1.1 Αντικείμενο της εργασίας.....	7
1.2 Σκοπός και ερευνητικοί στόχοι	7
1.3 Ερευνητικά ερωτήματα.....	8
1.4 Μεθοδολογική προσέγγιση	8
1.5 Δομή της εργασίας	8
Κεφάλαιο 2	10
Θεωρητικό Υπόβαθρο για το Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	10
2.1 Ορισμός και σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ	10
2.2 Φάσεις του στρατηγικού μάνατζμεντ	14
2.2.1 Ανάλυση περιβάλλοντος	14
2.2.2 Διαμόρφωση της στρατηγικής	15
2.2.3 Υλοποίηση της στρατηγικής	16
2.2.4 Αξιολόγηση και έλεγχος	17
2.3 Παγκοσμιοποίηση, καινοτομία και βιωσιμότητα στο στρατηγικό περιβάλλον.	18
2.3.1 Παγκοσμιοποίηση στο στρατηγικό περιβάλλον	18
2.3.2 Καινοτομία στο στρατηγικό περιβάλλον	20
2.3.3 Βιωσιμότητα στο στρατηγικό περιβάλλον.....	22
2.4 Εταιρική διακυβέρνηση και ο ρόλος της ηγεσίας.....	25
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	30
Κεφάλαιο 3	32
Το πλαίσιο ESG ως νέο Πλαίσιο Στρατηγικού Μάνατζμεντ	32
3.1 Ορισμός ESG και εξέλιξη του πλαισίου	32

3.2 Διεθνή πρότυπα, κανόνες και υποχρεώσεις	34
3.3 Ο πυλώνας “Ε”: Περιβάλλον και στρατηγικός σχεδιασμός	36
3.4 Ο πυλώνας «S»: Κοινωνικοί δείκτες, ανθρώπινο δυναμικό και ενδιαφερόμενα μέρη.....	39
3.5 Ο πυλώνας «G»: Εταιρική διακυβέρνηση και λογοδοσία	41
3.6 Μετρήσεις ESG και δείκτες επίδοσης	44
3.7 Κριτική και περιορισμοί του πλαισίου ESG	46
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	48
Κεφάλαιο 4	50
Ανάλυση Περιβάλλοντος και ESG Στρατηγικοί Παράγοντες.....	50
4.1 Ανίχνευση εξωτερικού περιβάλλοντος.....	50
4.2 Ανάλυση κλάδου και ανταγωνισμού με ενσωμάτωση του πλαισίου ESG.....	53
4.3 Στρατηγικοί παράγοντες βιωσιμότητας και κριτικοί παράγοντες επιτυχίας.....	56
4.4 Ανάλυση κινδύνων ESG.....	59
4.5 Συγκριτική αξιολόγηση του πλαισίου ESG και ανταγωνιστικότητα.....	63
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	67
Κεφάλαιο 5	70
Διάρθρωση ESG Στρατηγικής	70
5.1 Εταιρικό όραμα, αποστολή και ESG	70
5.2 Διαμόρφωση στρατηγικής.....	73
5.3 Εταιρική στρατηγική.....	75
5.4 Λειτουργικές στρατηγικές ESG	77
5.5 Συστήματα μέτρησης στρατηγικής ESG	79
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	82
Κεφάλαιο 6	85
Υλοποίηση και Έλεγχος ESG Στρατηγικής.....	85

6.1 Οργανωτικές δομές για την στρατηγική ESG.....	85
6.2 Οργανωσιακή κουλτούρα και αλλαγή	87
6.3 Ηγεσία και προώθηση ESG	89
6.4 Εργαλεία υλοποίησης	90
6.5 Στρατηγικός έλεγχος ESG.....	91
6.6 Προκλήσεις εφαρμογής και εμπόδια	94
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	96
Κεφάλαιο 7	100
Μελέτη περίπτωσης: Alpha Bank.....	100
7.1 Εισαγωγή στη μελέτη περίπτωσης.....	100
7.2 Το τραπεζικό περιβάλλον και η στρατηγική σημασία του ESG	101
7.3 Η ESG στρατηγική της Alpha Bank	103
7.4 Βιώσιμη χρηματοδότηση και δημιουργία αξίας	105
7.5 ESG διακυβέρνηση, μέτρηση και στρατηγικός έλεγχος.....	107
7.6 Κριτική αποτίμηση της μελέτης περίπτωσης.....	109
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	111
Κεφάλαιο 8	113
Συμπεράσματα	113
8.1 Συνολική σύνθεση βιβλιογραφίας.....	113
8.2 Επιπτώσεις για επιχειρήσεις και μάνατζερ	115
8.3 Περιορισμοί της έρευνας	115
8.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	116
Βιβλιογραφία	117

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Αντικείμενο της εργασίας

Η παρούσα εργασία εξετάζει τη σχέση μεταξύ στρατηγικού μάνατζμεντ και του πλαισίου ESG (Environmental, Social, Governance), εστιάζοντας στο πώς οι παράγοντες περιβάλλοντος, κοινωνίας και διακυβέρνησης ενσωματώνονται στις βασικές αποφάσεις διοίκησης. Το αντικείμενο δεν περιορίζεται στη συμμόρφωση ή στην εταιρική υπευθυνότητα ως επικοινωνιακή πρακτική, αλλά προσεγγίζει το ESG ως στοιχείο που επηρεάζει την ανάλυση του περιβάλλοντος, την επιλογή ανταγωνιστικής κατεύθυνσης, τον σχεδιασμό λειτουργικών πολιτικών και τη διαμόρφωση μηχανισμών ελέγχου και μέτρησης. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στη μετάφραση των αρχών ESG σε οργανωσιακές ρουτίνες και στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εφαρμογής.

1.2 Σκοπός και ερευνητικοί στόχοι

Σκοπός της εργασίας είναι να αποσαφηνίσει πώς το ESG μπορεί να λειτουργήσει ως ολοκληρωμένο πλαίσιο στρατηγικού μάνατζμεντ και να δείξει υπό ποιες προϋποθέσεις οδηγεί σε ανθεκτικότητα, αξιοπιστία και διατηρήσιμη αξία. Οι ερευνητικοί στόχοι είναι οι εξής.

- ✓ να συνδεθεί το ESG με τις κλασικές φάσεις του στρατηγικού μάνατζμεντ
- ✓ να αναδειχθούν οι στρατηγικοί παράγοντες και οι κίνδυνοι που εισάγει
- ✓ να παρουσιαστεί η διαμόρφωση ESG στρατηγικής σε επίπεδο εταιρικό, επιχειρηματικό και λειτουργικό, και
- ✓ να αναλυθεί ο ρόλος των δομών διακυβέρνησης, της ηγεσίας, της κουλτούρας, των εργαλείων υλοποίησης και των συστημάτων ελέγχου στη μετατροπή της πρόθεσης σε μετρήσιμη επίδοση.

1.3 Ερευνητικά ερωτήματα

Η εργασία οργανώνεται γύρω από τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα. Πρώτον, με ποιον τρόπο οι διαστάσεις ESG επηρεάζουν την ανάλυση του γενικευμένου και κλαδικού περιβάλλοντος και τη διαμόρφωση στρατηγικών υποθέσεων. Δεύτερον, πώς μεταφράζεται το ESG σε εταιρική και ανταγωνιστική στρατηγική, ώστε να στηρίζει τη διαφοροποίηση, τη διαχείριση κινδύνων και την κατανομή πόρων. Τρίτον, ποια εργαλεία υλοποίησης και ποια συστήματα μέτρησης και ελέγχου απαιτούνται για αξιόπιστη εφαρμογή. Τέταρτον, ποια εμπόδια εμφανίζονται συχνότερα στην πράξη και ποιοι μηχανισμοί μειώνουν την απόκλιση μεταξύ γνωστοποίησης και πραγματικής επίδοσης.

1.4 Μεθοδολογική προσέγγιση

Η μεθοδολογική προσέγγιση είναι βιβλιογραφική και θεωρητική, με στόχο τη σύνθεση ερευνητικών ευρημάτων και εννοιολογικών πλαισίων. Ακολουθείται δομημένη ανασκόπηση της σύγχρονης ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας που αφορά το στρατηγικό μάνατζμεντ, τη βιωσιμότητα, τη διακυβέρνηση και τις μετρήσεις ESG. Η ανάλυση οργανώνεται με βάση τον κύκλο του στρατηγικού μάνατζμεντ (ανάλυση περιβάλλοντος, διαμόρφωση στρατηγικής, υλοποίηση, αξιολόγηση και έλεγχος), ώστε να προκύψει συνεκτική ερμηνεία των σχέσεων μεταξύ ESG προσανατολισμού, στρατηγικών επιλογών και οργανωσιακών δυνατοτήτων εκτέλεσης.

1.5 Δομή της εργασίας

Η εργασία αναπτύσσεται σε οκτώ κεφάλαια. Μετά το παρόν εισαγωγικό κεφάλαιο, το Κεφάλαιο 2 παρουσιάζει το θεωρητικό υπόβαθρο του στρατηγικού μάνατζμεντ, με έμφαση στον ορισμό, στη σημασία και στις βασικές φάσεις του. Το Κεφάλαιο 3 εξετάζει το πλαίσιο ESG ως νέο πεδίο στρατηγικής διοίκησης, αναλύοντας την εξέλιξή του, τα διεθνή πρότυπα, τους τρεις πυλώνες του, τις μετρήσεις και τα βασικά σημεία κριτικής. Το Κεφάλαιο 4 επικεντρώνεται στην ανάλυση του περιβάλλοντος και στους ESG στρατηγικούς παράγοντες, με αναφορά στην κλαδική

ανάλυση, στους κινδύνους βιωσιμότητας και στη συγκριτική αξιολόγηση. Το Κεφάλαιο 5 παρουσιάζει τη διάρθρωση της ESG στρατηγικής σε επίπεδο οράματος, αποστολής, εταιρικής και λειτουργικής στρατηγικής, καθώς και τα αντίστοιχα συστήματα μέτρησης. Το Κεφάλαιο 6 εξετάζει την υλοποίηση και τον έλεγχο της ESG στρατηγικής, δίνοντας έμφαση στις οργανωτικές δομές, στην κουλτούρα, στην ηγεσία, στα εργαλεία εφαρμογής και στις προκλήσεις που συνοδεύουν τη μετάβαση από τον σχεδιασμό στην πράξη. Το Κεφάλαιο 7 περιλαμβάνει μελέτη περίπτωσης από τον τραπεζικό κλάδο, με επίκεντρο την Alpha Bank, ώστε να αναδειχθεί πώς οι αρχές ESG ενσωματώνονται σε στρατηγικές προτεραιότητες, βιώσιμη χρηματοδότηση, μηχανισμούς διακυβέρνησης, μέτρηση και λογοδοσία. Τέλος, το Κεφάλαιο 8 συνοψίζει τα βασικά συμπεράσματα της εργασίας, τις επιπτώσεις για τις επιχειρήσεις και τα διοικητικά στελέχη, τους περιορισμούς της μελέτης και τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Κεφάλαιο 2

Θεωρητικό Υπόβαθρο για το Στρατηγικού Μάνατζμεντ

2.1 Ορισμός και σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί το θεμελιώδες πλαίσιο μέσω του οποίου οι οργανισμοί καθορίζουν τους μακροπρόθεσμους στόχους τους, ευθυγραμμίζουν τις εσωτερικές δυνάμεις που αναπτύσσονται εντός του οργανισμού με τις εξωτερικές ευκαιρίες και χαράσσουν πορείες δράσης ικανές να διατηρήσουν ή και να επεκτείνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού. Με αυτή την έννοια, το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι παραπάνω από ένα απλό ένα σύνολο τακτικών ρουτινών ή επιχειρησιακών αποφάσεων, καθώς ενσωματώνει μια ολοκληρωμένη και συνεχή διευθυντική διαδικασία που καθοδηγεί την πορεία επίδοσης των επιχειρήσεων (Wheelen et al., 2018). Σύμφωνα με τους Wheelen et al. (2018), το στρατηγικό μάνατζμεντ διακρίνεται από το μάνατζμεντ από τον συστημικό του προσανατολισμό, τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και τη διαμόρφωση στρατηγικών απαντήσεων που υπερβαίνουν τις συνήθεις διοικητικές λειτουργίες. Αυτή η ευρύτερη προοπτική υπογραμμίζει τον στρατηγικό ρόλο των ηγετών στη διαμόρφωση της οργανωτικής κατεύθυνσης, στην κατανομή των διαθέσιμων πόρων και τη δημιουργία μηχανισμών αξιολόγησης και ελέγχου.

Η σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ έγκειται κυρίως στην ικανότητά του να αντιμετωπίζει την πολυπλοκότητα και την αβεβαιότητα. Οι σύγχρονοι οργανισμοί λειτουργούν σε αγορές που χαρακτηρίζονται από τεχνολογικές μεταβολές, ρυθμιστικές αλλαγές, κοινωνικές προσδοκίες και παγκόσμιο ανταγωνισμό. Σε αυτό το πλαίσιο, το στρατηγικό μάνατζμεντ παρέχει μια πειθαρχημένη προσέγγιση, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να κατανοήσουν τις συνθήκες που επηρεάζουν την επιβίωση και την ανάπτυξή τους. Η Sourkouhi (2013) υποστηρίζει ότι η ταχεία εξέλιξη του επιχειρηματικού περιβάλλοντος έχει εντείνει τη σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού, καθώς οι οργανισμοί δεν μπορούν πλέον να βασίζονται αποκλειστικά στην ιστορική απόδοση ή στις σταδιακές προσαρμογές. Αντίθετα, πρέπει να υιοθετήσουν

προληπτικές, ενημερωμένες και προσαρμόσιμες στρατηγικές που τους επιτρέπουν να προβλέπουν προκλήσεις, να εκμεταλλεύονται αναδυόμενες ευκαιρίες και να κατανέμουν αποτελεσματικά τους σπάνιους πόρους τους. Ως εκ τούτου το στρατηγικό μάνατζμεντ καθίσταται απαραίτητη προϋπόθεση για την ανταγωνιστικότητα, ιδιαίτερα για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διεθνείς αγορές ή σε κλάδους που υφίστανται διαρθρωτικό μετασχηματισμό.

Μια άλλη κρίσιμη διάσταση του στρατηγικού μάνατζμεντ σχετίζεται με την εννοιολογική της εξέλιξη ως διεπιστημονικό πεδίο. Οι Liu, Zhao και Chen (2024) υποστηρίζουν ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει διάφορους αλληλένδετους κλάδους όπως είναι για παράδειγμα αυτός της εταιρικής στρατηγικής, της ανταγωνιστικής στρατηγικής, της στρατηγικής ηγεσίας και της διαχείρισης της καινοτομίας, οι οποίοι επηρεάζουν όλες τις στρατηγικές αποφάσεις. Αυτή η πολυδιάστατη προσέγγιση αποκαλύπτει ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν περιορίζεται στη διαμόρφωση μιας στρατηγικής, αλλά περιλαμβάνει διαδικασίες λήψης αποφάσεων που καθορίζουν την οργανωτική στάση, τις δυνατότητες του οργανισμού και συνεπώς και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του. Η ενσωμάτωση των διαστάσεων της καινοτομίας, των επιχειρηματικών στάσεων και των διεθνών επιχειρηματικών προοπτικών διευρύνει περαιτέρω την έννοια, καθιστώντας τη απαραίτητο εργαλείο για τους οργανισμούς που επιδιώκουν ανθεκτικότητα και επίδοση.

Τα θεωρητικά θεμέλια του στρατηγικού μάνατζμεντ έχουν επίσης εξελιχθεί σημαντικά. Τα παραδοσιακά μοντέλα δίνουν έμφαση στον γραμμικό σχεδιασμό, την ιεραρχική κατεύθυνση και το προβλέψιμο περιβάλλον. Οι σύγχρονες προσεγγίσεις, ωστόσο, δίνουν έμφαση στις αναδυόμενες στρατηγικές και τη στρατηγική ευελιξία. Ο Sminia (2021) αμφισβητεί την υπόθεση ότι η στρατηγική αντιπροσωπεύει απλώς ένα επιδιωκόμενο σχέδιο, υποστηρίζοντας αντ' αυτού ότι η πραγματική στρατηγική προκύπτει μέσα από ένα μοτίβο ενεργειών που επηρεάζονται από συνεχείς αλληλεπιδράσεις, περιορισμούς και απρόβλεπτα γεγονότα. Η συγκεκριμένη οπτική ευθυγραμμίζεται με την κριτική που ασκεί ο Mintzberg (1994) στις προσεγγίσεις της στρατηγικής που στηρίζονται σε προδιαγραφές, υποστηρίζοντας ότι οι στρατηγικοί ηγέτες δεν μπορούν να περιοριστούν σε γραμμικά, στατικά και προκαθορισμένα σχέδια, αλλά οφείλουν να ανταπεξέρχονται στις απαιτήσεις που προκύπτουν μέσα σε συνθήκες ασάφειας, να μαθαίνουν διαρκώς και να προσαρμόζονται σε δυναμικά

περιβάλλοντα (Mintzberg, 1994). Υπό αυτή την έννοια, το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί ταυτόχρονα μια διαδικασία και μια νοοτροπία, που απαιτεί αναλυτική αυστηρότητα, ερμηνευτική ικανότητα και ανοχή στην αβεβαιότητα.

Εξάλλου, η σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ εκτείνεται πέρα από τις μετρήσεις επίδοσης και περιλαμβάνει την καλλιέργεια της οργανωσιακής ταυτότητας και του σκοπού του οργανισμού. Οι Wheelen et al. (2018) καταδεικνύουν αυτήν την άποψη αυτό μέσω του παραδείγματος της Toyota, της οποίας η στρατηγική φιλοσοφία βασίζεται στη μακροπρόθεσμη σκέψη, τον σεβασμό για τους ανθρώπους και τη συνεχή βελτίωση. Η προσήλωση της Toyota στον Τρόπο της Toyota (Toyota Way), με έμφαση στο kaizen και τον σεβασμό προς τα ενδιαφερόμενα μέρη, καταδεικνύει πώς το στρατηγικό μάνατζμεντ ενσωματώνει πολιτισμικούς κανόνες στην επιχειρηματική πρακτική. Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι το kaizen, θεμελιώδης αρχή της ιαπωνικής διοικητικής φιλοσοφίας, αναφέρεται στη διαρκή, σταδιακή και συστηματική βελτίωση των διαδικασιών, των προϊόντων και των συμπεριφορών μέσα από τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων, ανεξαρτήτως ιεραρχικής θέσης. Αντί να επιδιώκει ριζικές, επαναστατικές αλλαγές, το kaizen προάγει μικρές καθημερινές παρεμβάσεις που συσσωρεύονται και οδηγούν σε διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, ενώ ενισχύει την οργανωσιακή μάθηση, την υπευθυνότητα και την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού (Imai, 1986). Έτσι, η εσωτερική συνοχή ενθαρρύνει την καινοτομία, την ηθική συμπεριφορά και την κοινή δέσμευση, στοιχεία κρίσιμα για την επίτευξη βιώσιμων αποτελεσμάτων. Η περίπτωση της Toyota αποτελεί παράδειγμα του πώς η στρατηγική λειτουργεί όχι μόνο ως διοικητικό εργαλείο αλλά και ως κοινωνική αρχιτεκτονική που διαμορφώνει αξίες, καλλιεργεί τη μάθηση και υποστηρίζει τη στρατηγική συνέχεια σε όλες τις γενιές ηγεσίας.

Επιπλέον, το στρατηγικό μάνατζμεντ ενισχύει την οργανωσιακή προσαρμοστικότητα διευκολύνοντας τον πειθαρχημένο πειραματισμό και την οργανωσιακή μάθηση. Ο Bader (2024) υποστηρίζει ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ εξοπλίζει τις επιχειρήσεις με αναλυτικά εργαλεία και θεωρητικές γνώσεις που τις βοηθούν να ερμηνεύουν τα περιβαλλοντικά σήματα, να διαγιγνώσκουν τις οργανωσιακές τους δυσκολίες, να εντοπίζουν τις προκλήσεις και να επιδιώκουν την καινοτομία. Οι οργανισμοί που παραμελούν το στρατηγικό μάνατζμεντ διατρέχουν τον κίνδυνο να γίνουν αντιδραστικοί, κατακερματισμένοι και ευάλωτοι σε διαταραχές της

αγοράς. Αντίθετα, όσοι θεσμοθετούν τη στρατηγική σκέψη μπορούν να προβλέψουν διαρθρωτικές αλλαγές, να επενδύσουν στρατηγικά σε δυνατότητες και να ευθυγραμμίσουν τις βραχυπρόθεσμες δράσεις με τις μακροπρόθεσμες φιλοδοξίες.

Τέλος, η σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι εμφανής στη συμβολή της στη διακυβέρνηση, την υπευθυνότητα και τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών. Αν και αυτά τα θέματα θα αναλυθούν διεξοδικότερα στα επόμενα κεφάλαια της παρούσας εργασίας, στο σημείο αυτό τονίζεται ότι οι σύγχρονες εταιρείες λειτουργούν σε ολοένα και πιο διαφανή και ελεγχόμενα περιβάλλοντα στα οποία οι στρατηγικές επιλογές επηρεάζουν όχι μόνο την αξία για τους μετόχους, αλλά και το κεφάλαιο φήμης, την κοινωνική νομιμότητα και τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς. Το στρατηγικό μάνατζμεντ βοηθά στη συμφιλίωση αυτών των ανταγωνιστικών επιταγών διατυπώνοντας σαφείς προτεραιότητες, ορίζοντας δομές ευθύνης και συνδέοντας τα αποτελέσματα επίδοσης με τη στρατηγική πρόθεση (Liu et al., 2024). Έτσι, είτε πρόκειται για την αντιμετώπιση προκλήσεων βιωσιμότητας ή διεθνούς επέκτασης είτε τεχνολογικού μετασχηματισμού, το στρατηγικό μάνατζμεντ παρέχει την αρχιτεκτονική μέσω της οποίας οι οργανισμοί κινητοποιούν πόρους, συντονίζουν ποικίλες λειτουργίες και αξιολογούν συστηματικά τα αποτελέσματα.

Συνοψίζοντας, το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί μια απαραίτητη ικανότητα των οργανισμών που ενσωματώνει την ανάλυση, τη λήψη αποφάσεων και την εφαρμογή σε ένα συνεκτικό σύστημα ικανό να αντιμετωπίσει τις απαιτήσεις του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος που χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα και να προωθήσει τη μακροπρόθεσμη επιτυχία τους. Επιπλέον, δίνει τη δυνατότητα στις εταιρείες να καθορίζουν την κατεύθυνση που θέλουν να χαράξουν, να διατηρούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και να επιτυγχάνουν την ευθυγράμμιση μεταξύ του σκοπού, της απόδοσης και της δυναμικής που προέρχεται από το επιχειρηματικό περιβάλλον. Με αυτήν την έννοια, το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί έναν κρίσιμο καθοριστικό παράγοντα της οργανωσιακής ανθεκτικότητας και ένας κεντρικός πυλώνας για την επίτευξη βιώσιμης δημιουργίας αξίας.

2.2 Φάσεις του στρατηγικού μάνατζμεντ

Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ αντικατοπτρίζει μια δομημένη, αλλά προσαρμοστική ακολουθία δραστηριοτήτων που καθοδηγούν τους οργανισμούς στον προσδιορισμό των μακροπρόθεσμων επιδιώξεών τους, στον προσδιορισμό των μέσων για την επίτευξή τους και στη διασφάλιση της συνεχούς ευθυγράμμισης με τις εξελισσόμενες απαιτήσεις που προκύπτουν από το περιβάλλον τους. Αν και το στρατηγικό μάνατζμεντ μπορεί να εμφανίζεται ως μια ενιαία δομή, περιλαμβάνει διακριτές αλλά αλληλένδετες φάσεις, καθεμία από τις οποίες συμβάλλει στη διαμόρφωση και την υλοποίηση μιας συνεκτικής στρατηγικής κατεύθυνσης. Οι Wheelen et al. (2018) τονίζουν ότι οι οργανισμοί ιστορικά εξελίχθηκαν μέσα από πολλαπλές φάσεις στρατηγικής πρακτικής (από τον βασικό οικονομικό σχεδιασμό έως το εξελιγμένο στρατηγικό μάνατζμεντ) αντανakλώντας το γεγονός ότι το περιβάλλον γίνεται ολοένα και πιο περίπλοκο, αλληλένδετο και απρόβλεπτο. Η ώριμη μορφή της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ ενσωματώνει την ανάλυση του περιβάλλοντος, τη διαμόρφωση, την υλοποίηση και τον έλεγχο, αλλά κυρίως ενσωματώνει τη στρατηγική σκέψη σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα, μετατρέποντας τη στρατηγική σε μια συμμετοχική και δυναμική προσπάθεια.

2.2.1 Ανάλυση περιβάλλοντος

Η φάση της ανάλυσης αποτελεί την εμπειρική βάση του στρατηγικού μάνατζμεντ. Σε αυτό το στάδιο, οι διευθυντές εξετάζουν συστηματικά το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον για να αναπτύξουν μια ολοκληρωμένη κατανόηση της στρατηγικής θέσης του οργανισμού. Οι Wheelen et al. (2018) σημειώνουν ότι οι αρχικές προσπάθειες σχεδιασμού βασίζονταν κυρίως στην εσωτερική ορθολογική οργάνωση του προϋπολογισμού. Ωστόσο, καθώς ο ανταγωνισμός εντάθηκε, οι διευθυντές αναγνώρισαν την ανάγκη ενσωμάτωσης της περιβαλλοντικής ευφυΐας, των ανταγωνιστικών γνώσεων και των παγκόσμιων τάσεων στη στρατηγική σκέψη. Η μετάβαση από τον απλό οικονομικό σχεδιασμό στην εξωτερικά προσανατολισμένη ανάλυση σηματοδοτεί μια παραδειγματική αλλαγή, σύμφωνα με την οποία η στρατηγική διαμορφώνεται από τις δυνάμεις της αγοράς αντί να περιορίζεται σε εσωτερικές υποθέσεις.

Η σύγχρονη ακαδημαϊκή έρευνα ενισχύει τη σημασία της ανάλυσης ως πράξη συλλογικής νοηματοδότησης. Οι Mueller και Urbach (2021) αντιλαμβάνονται τις διαδικασίες στρατηγικής ως δραστηριότητες λήψης αποφάσεων που βασίζονται σε πληροφορίες, στις οποίες οι διευθυντές ανταλλάσσουν, ερμηνεύουν και επικυρώνουν γνώσεις για την αξιολόγηση των στρατηγικών συνθηκών. Τα ευρήματά τους δείχνουν ότι η στρατηγική αξιολόγηση δεν είναι απλώς μια αναλυτική προϋπόθεση, αλλά μια κοινωνική πρακτική που επιτρέπει στις ομάδες να κατασκευάζουν κοινές ερμηνείες των οργανωτικών πραγματικοτήτων. Χωρίς ένα αυστηρό αναλυτικό στάδιο, η στρατηγική κινδυνεύει να αποσπαστεί από το πλαίσió της, οδηγώντας σε λανθασμένες προτεραιότητες και μη βέλτιστη επίδοση. Συνεπώς, η ανάλυση του περιβάλλοντος διασφαλίζει ότι η στρατηγική βασίζεται σε στοιχεία και διακρίνεται από προνοητικότητα και από μια ρεαλιστική αξιολόγηση των ευκαιριών και των περιορισμών.

2.2.2 Διαμόρφωση της στρατηγικής

Μόλις αξιολογηθεί το περιβάλλον, οι εταιρείες προχωρούν στη διαμόρφωση της στρατηγικής, η οποία αναφέρεται στη φάση όπου διατυπώνονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι, οι ανταγωνιστικές προσεγγίσεις και οι δεσμεύσεις των κατάλληλων πόρων. Οι Wheelen et al. (2018) περιγράφουν πώς η ωρίμανση αυτής της φάσης απαιτούσε από τους οργανισμούς να προχωρήσουν πέρα από τα πενταετή μοντέλα πρόβλεψης προς έναν συμμετοχικό και βασισμένο σε σενάρια σχεδιασμό. Στην επόμενη φάση της εταιρικής στρατηγικής εξέλιξης, η διαμόρφωση της στρατηγικής συγκεντρώθηκε σε μονάδες σχεδιασμού που υποστηρίζονταν από συμβούλους και εξελιγμένα αναλυτικά εργαλεία. Παρότι η προσέγγιση αυτή ενίσχυσε την τεχνική ακρίβεια, απομάκρυνε τον στρατηγικό σχεδιασμό από την καθημερινή λειτουργία, αφού τα σχέδια εκπονούνταν χωρίς επαρκή συμμετοχή των ανθρώπων που θα τα υλοποιούσαν (Wheelen et al., 2018).

Οι σύγχρονες προσεγγίσεις υποστηρίζουν ότι η διαμόρφωση της στρατηγικής απαιτεί τόσο αναλυτική ακρίβεια, αλλά και συμπεριληπτική συζήτηση. Οι Bozhanova, Kononova και Bondarenko (2017) υποστηρίζουν ότι η επιτυχημένη διαμόρφωση εξαρτάται από την ευθυγράμμιση μεταξύ των στρατηγικών στόχων και των

περιβαλλοντικών συνθηκών, καθώς και των εσωτερικών δυνατοτήτων. Η εννοιολογική τους προσέγγιση των στρατηγικών σταδίων προσδιορίζει τη διαμόρφωση της στρατηγικής ως τον προσδιορισμό συγκεκριμένων στόχων και την επιλογή στρατηγικών εναλλακτικών λύσεων. Τέτοιες επιλογές πρέπει να αντικατοπτρίζουν μια ισορροπία μεταξύ φιλοδοξίας και εφικτότητας, συνδυάζοντας την οργανωτική φιλοδοξία με τον ρεαλισμό των πόρων. Κατά συνέπεια, η διαμόρφωση της στρατηγικής δεν είναι ούτε καθαρά δημιουργική, αλλά ούτε και καθαρά αναλυτική. Αντιθέτως, στην πράξη προκύπτει από τη σύνθεση της κατανόησης του ευρύτερου περιβάλλοντος, των συμπερασμάτων του διαλόγου με τα ενδιαφερόμενα μέρη και της προσήλωσης στον θεσμικό σκοπό του οργανισμού.

2.2.3 Υλοποίηση της στρατηγικής

Η υλοποίηση της στρατηγικής αποτελεί την επιχειρησιακή εφαρμογή της στρατηγικής πρόθεσης. Σε αντίθεση με τη διαμόρφωση, η οποία εστιάζει σε αυτό που πρέπει να γίνει, η υλοποίηση αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι στρατηγικές εφαρμόζονται μέσω δομών, συστημάτων και συμπεριφορών. Οι Wheelen et al. (2018) εξηγούν ότι η μετάβαση από τον στρατηγικό σχεδιασμό στο στρατηγικό μάνατζμεντ συνέβη όταν οι οργανισμοί αναγνώρισαν ότι τα σχέδια, όσο κομψά κι αν είναι, παραμένουν αναποτελεσματικά χωρίς τη διοικητική δέσμευση και τη συμμετοχή του εργατικού δυναμικού. Η φάση αυτή απομάκρυνε τον σχεδιασμό από μια αυστηρά συγκεντρωτική λογική, ενισχύοντας τη συμμετοχή και την ανάληψη ευθύνης για τη στρατηγική σε όλα τα τμήματα και επίπεδα του οργανισμού. Αυτός ο εκδημοκρατισμός της στρατηγικής ευθύνης επέτρεψε σε νέες ιδέες και γνώσεις να διαμορφώσουν τις οδούς δράσης και να αυξήσουν την προσαρμοστικότητα του οργανισμού.

Η έρευνα επιβεβαιώνει την κεντρική θέση της εφαρμογής στον στρατηγικό κύκλο. Οι Mueller και Urbach (2021) παρατηρούν ότι η στρατηγική εκτυλίσσεται μέσω της δράσης, στην οποία οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων μεταφράζουν τις αναλύσεις σε σχέδια εφαρμογής, κινητοποιούν πόρους και συντονίζουν εργασίες. Οι αποτυχίες εφαρμογής συνήθως προκύπτουν από κακή επικοινωνία, αντίσταση στην αλλαγή ή δομική αναντιστοιχία, ζητήματα που δεν μπορούν να επιλυθούν μόνο με ανώτερο σχεδιασμό. Η επιτυχής εφαρμογή απαιτεί δέσμευση εκ μέρους της ηγεσίας, συμμετοχή

των εργαζομένων και οργανωτικά συστήματα ικανά να υποστηρίξουν στρατηγικές πρωτοβουλίες. Όπως τονίζουν οι Bozhanova et al. (2017), η υλοποίηση εν τέλει δεν αποτελεί μια παθητική δραστηριότητα παρακολούθησης, αλλά μια αναπόσπαστη διοικητική ευθύνη που μετατρέπει τις στρατηγικές προθέσεις σε μετρήσιμα αποτελέσματα.

2.2.4 Αξιολόγηση και έλεγχος

Η τελική φάση, η αξιολόγηση και ο έλεγχος, κλείνει τον κύκλο του στρατηγικού μάνατζμεντ αξιολογώντας την επίδοση σε σχέση με τους στρατηγικούς στόχους. Αυτό το στάδιο παρέχει στρατηγική ανατροφοδότηση, επιτρέποντας στις εταιρείες να εντοπίζουν αποκλίσεις, να επανεκτιμούν τις αρχικές υποθέσεις και να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Οι Wheelen et al. (2018) υποστηρίζουν ότι τα συστήματα αξιολόγησης αναπτύχθηκαν καθώς οι οργανισμοί συνειδητοποίησαν ότι η ακρίβεια των προβλέψεων μειώνεται ραγδαία στην επιχειρηματική πραγματικότητα. Σημειώνουν επίσης ότι η έμφαση στον έλεγχο δεν συνεπάγεται άκαμπτη εποπτεία, αλλά αντίθετα, θεσπίζει προσαρμοστικούς μηχανισμούς που διασφαλίζουν τη στρατηγική συνέπεια και τη μάθηση.

Η αξιολόγηση συμβάλλει επίσης στην οργανωσιακή ανθεκτικότητα. Οι Bozhanova et al. (2017) θεωρούν τον έλεγχο ως απαραίτητο για την παρακολούθηση της στρατηγικής εφαρμογής και τη διασφάλιση της ευθυγράμμισης μεταξύ των ενεργειών και των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Χωρίς αυτή τη φάση, η στρατηγική καθίσταται στατική και προοδευτικά αποσυνδέεται από την πραγματικότητα. Η αξιολόγηση ενισχύει τη στρατηγική ευελιξία ενσωματώνοντας τα διδάγματα που αντλήθηκαν σε επόμενους κύκλους σχεδιασμού, επιτρέποντας στους οργανισμούς να βελτιώσουν τις στρατηγικές τους επαναληπτικά. Με αυτόν τον τρόπο, η αξιολόγηση μετατρέπει τη στρατηγική σε μια αέναη διαδικασία προσαρμογής, καινοτομίας και ευθύνης.

Συμπερασματικά, οι φάσεις της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ (ανάλυση του περιβάλλοντος, διαμόρφωση, εφαρμογή και αξιολόγηση) περιλαμβάνουν μια κυκλική και αλληλεξαρτώμενη δομή που μετατρέπει τη στρατηγική

σκέψη σε βιώσιμη επίδοση. Καθώς οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν πρωτοφανή αστάθεια, αυτές οι φάσεις διασφαλίζουν μια συνεκτική στρατηγική κατεύθυνση και βελτιώνουν την προσαρμοστική ικανότητα του οργανισμού και τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών. Το σύγχρονο στρατηγικό μάνατζμεντ δεν είναι επομένως ούτε ένα άκαμπτο γραμμικό μοντέλο, ούτε μια γραφειοκρατική διαδικασία, αλλά μια δυναμική ικανότητα ενσωματωμένη στην οργανωσιακή κουλτούρα, τις ροές πληροφοριών και τη συλλογική δράση.

2.3 Παγκοσμιοποίηση, καινοτομία και βιωσιμότητα στο στρατηγικό περιβάλλον

Αφού ορίστηκε η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ και αναδείχθηκε η σημασία της ως μια ολοκληρωμένη διαδικασία που περιλαμβάνει την ανάλυση του περιβάλλοντος, τη διαμόρφωση, την υλοποίηση και τον έλεγχο της στρατηγικής, καθίσταται πλέον αναγκαίο να εξεταστεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο αυτή η διαδικασία εξελίσσεται. Οι φάσεις του στρατηγικού μάνατζμεντ επηρεάζονται καθοριστικά από μακροοικονομικές, τεχνολογικές και κοινωνικοπολιτικές δυνάμεις. Στο πλαίσιο αυτό, η παγκοσμιοποίηση, η καινοτομία και η βιωσιμότητα αναδύονται ως τρεις καταλυτικοί παράγοντες που επαναπροσδιορίζουν τις στρατηγικές προτεραιότητες των οργανισμών και διαμορφώνουν νέες απαιτήσεις για την επίτευξη της ανταγωνιστικότητας και της προσαρμοστικότητας των οργανισμών

2.3.1 Παγκοσμιοποίηση στο στρατηγικό περιβάλλον

Η παγκοσμιοποίηση έχει μεταμορφώσει το πλαίσιο στο οποίο γίνεται η σύλληψη και η εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ. Ενώ οι εταιρείες κάποτε επικεντρώνονταν κυρίως στις εγχώριες αγορές και αντιμετώπιζαν τις εξαγωγές ως ένα «μπόνους», οι σύγχρονες εταιρείες λειτουργούν σε μια ολοκληρωμένη παγκόσμια οικονομία όπου το κεφάλαιο, η γνώση και οι θέσεις εργασίας κινούνται πέρα από τα σύνορα με πρωτοφανή ταχύτητα (Wheelen et al., 2018). Η παγκοσμιοποίηση, νοούμενη ως η αυξανόμενη διεθνής ολοκλήρωση των αγορών και των εταιρειών, πολλαπλασιάζει τόσο τις ευκαιρίες όσο και τους κινδύνους. Εμπορικές συμφωνίες

όπως η NAFTA, η CAFTA, η ASEAN, η Mercosur και αντίστοιχες της ΕΕ καταδεικνύουν πώς τα περιφερειακά οικονομικά μπλοκ αναδιαμορφώνουν τα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, μειώνουν τα εμπορικά εμπόδια και επεκτείνουν την πρόσβαση στην αγορά, ενώ ταυτόχρονα σκοπεύουν να ενισχύσουν τον ανταγωνισμό, εκθέτοντας παράλληλα τις εταιρείες σε συναλλαγματική, κανονιστική και γεωπολιτική αστάθεια (Wheelen et al., 2018).

Αυτό το νέο περιβάλλον περιπλέκει τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Ο Elkatawneh (2014) υποστηρίζει ότι η παγκοσμιοποίηση αυξάνει την αβεβαιότητα που σχετίζεται με το εταιρικό περιβάλλον πολλαπλασιάζοντας τους οικονομικούς, πολιτικούς, πολιτιστικούς και τεχνολογικούς παράγοντες που πρέπει να λαμβάνουν υπόψη οι διευθυντές όταν κάνουν μακροπρόθεσμες στρατηγικές επιλογές. Αυτό που κάποτε μπορούσε να αντιμετωπιστεί με σχετικά απλή πρόβλεψη απαιτεί τώρα εξελιγμένη σάρωση του περιβάλλοντος, σχεδιασμό σεναρίων και συνεχή επαναξιολόγηση. Σε αυτό το πλαίσιο, οι Gurina και Podrieza (2023) επισημαίνουν ότι, ειδικά για τις αεροπορικές επιχειρήσεις που μελετούν, η διεθνοποίηση δεν αποτελεί πλέον μια συμπληρωματική επιλογή, αλλά θεμελιώδες στοιχείο της στρατηγικής τους, με την έννοια ότι η διεθνής επέκταση επιτρέπει στις εταιρείες αυτές να επιτύχουν αποδοτικότητα σε συνθήκες περιορισμένων πόρων, ενώ η πρόσβασή τους σε μεγαλύτερες αγορές και η συμμόρφωση τους με διεθνή πρότυπα αποτελούν κρίσιμες προϋποθέσεις για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος

Η παγκοσμιοποίηση σχετίζεται επίσης με τη βιωσιμότητα και τον κίνδυνο. Οι Jaber et al. (2024), στη μελέτη τους για μια εταιρεία επιχειρηματικών κεφαλαίων, τονίζουν ότι οι παγκόσμιες δραστηριότητες ενισχύουν την έκθεση στην υποβάθμιση του φυσικού περιβάλλοντος, την κανονιστική ποικιλομορφία και την κοινωνική ανισότητα. Ταυτόχρονα, η παγκοσμιοποίηση ανοίγει την πρόσβαση στις αγορές ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, στην πράσινη χρηματοδότηση και στα διεθνή πλαίσια βιωσιμότητας, δημιουργώντας νέες στρατηγικές ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις που ενσωματώνουν προληπτικά το πλαίσιο ESG (στο οποίο θα γίνει αναλυτική αναφορά στο επόμενο κεφάλαιο) στις παγκόσμιες στρατηγικές τους. Έτσι, η παγκοσμιοποίηση ως έννοια ξεφεύγει από τα στενά όρια μια χωρικής επέκτασης των αγορών καθώς στην ουσία αποτελεί έναν ποιοτικό μετασχηματισμό του ανταγωνιστικού και θεσμικού περιβάλλοντος στο οποίο διαμορφώνεται και εκτελείται η στρατηγική.

Για το στρατηγικό μάνατζμεντ, οι επιπτώσεις έχουν δυο διαστάσεις. Πρώτον, οι επιχειρήσεις πρέπει να ενισχύσουν τις αναλυτικές τους ικανότητες για να αντιμετωπίσουν αυτά τα πολύπλοκα, πολυεπίπεδα περιβάλλοντα όπου αλληλεπιδρούν οι τοπικές, περιφερειακές και παγκόσμιες δυναμικές. Δεύτερον, η παγκοσμιοποίηση απαιτεί μια αναδιατύπωση της έννοιας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ως κάτι που συμπαράγεται μέσα στις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού, τις διασυνοριακές συμμαχίες και τα διεθνικά ρυθμιστικά καθεστώτα. Με αυτήν την έννοια, ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν μπορεί πλέον να βασίζεται σε στενές εθνικές προοπτικές, αλλά θα πρέπει να ενσωματώσει τους διεθνείς εμπορικούς κανόνες, τις παγκόσμιες αλυσίδες αξίας και τη διαπολιτισμική διαχείριση στον πυρήνα της στρατηγικής σκέψης (Wheelen et al., 2018; Elkatawneh, 2014). Υπό αυτή την έννοια, η παγκοσμιοποίηση δεν είναι μια εξωτερική «τάση» αλλά μια δομική συνθήκη που διαμορφώνει το περιεχόμενο και τις διαδικασίες του στρατηγικού μάνατζμεντ.

2.3.2 Καινοτομία στο στρατηγικό περιβάλλον

Η καινοτομία αποτελεί τον δεύτερο καθοριστικό πυλώνα του στρατηγικού μάνατζμεντ στην παγκόσμια οικονομία. Οι Wheelen et al. (2018) υπογραμμίζουν ότι οι μεγάλοι οργανισμοί, οι οποίοι προηγουμένως βασίζονταν σε αποδόσεις κλίμακας και σταθερές ρουτίνες, θεωρούν πλέον ανεπαρκή τέτοια πλεονεκτήματα. Οι περιπτώσεις της Sears και της IBM που αναφέρονται στο βιβλίο των εν λόγω ερευνητών καταδεικνύουν ότι η κυριαρχία σε ένα τεχνολογικό παράδειγμα (λιανικό εμπόριο μέσω καταλόγων, mainframes) δεν εγγυάται την επιβίωση όταν οι αγορές διαταράσσονται. Το στρατηγικό μάνατζμεντ, επομένως, απαιτεί μια διαρκή ικανότητα δημιουργίας και εφαρμογής καινοτομίας σε προϊόντα, διαδικασίες, οργανωτικές δομές και επιχειρηματικά μοντέλα.

Τα εμπειρικά στοιχεία υπογραμμίζουν αυτή την κεντρική θέση. Μια παγκόσμια έρευνα της Boston Consulting Group, την οποία αναφέρουν οι Wheelen et al. (2018), δείχνει ότι για τις περισσότερες εταιρείες, η καινοτομία κατατάσσεται μεταξύ των κορυφαίων στρατηγικών προτεραιοτήτων, με τις αυξανόμενες επενδύσεις να κατευθύνονται τόσο προς το τρέχον όσο και προς το μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ωστόσο, η καινοτομία δεν εξαντλείται στη σύλληψη νέων ιδεών. Οι

Wheelen et al. (2018) υπογραμμίζουν ότι η πραγματική πηγή υπεροχής βρίσκεται στην εφαρμογή τους. Το παράδειγμα των tablet υπολογιστών, οι οποίοι υπήρχαν στην αγορά πριν από την κυκλοφορία του iPad της Apple, αποδεικνύει ότι η πρωτιά δεν αρκεί από μόνη της. Για να αποκτήσει ένας οργανισμός ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η καινοτομία πρέπει να υλοποιείται με τον κατάλληλο συγχρονισμό, να τοποθετείται σωστά στην αγορά και να προσφέρει ανώτερη εμπειρία χρήστη. Μόνο όταν αυτοί οι παράγοντες συνδυαστούν, η καινοτομία μετατρέπεται σε πραγματικό μοχλό ανταγωνιστικού μετασχηματισμού.

Σε αυτό το πλαίσιο, οι Alfaro et al. (2019) υποστηρίζουν ότι **η** το στρατηγικό μάνατζμεντ της καινοτομίας συνδέει την εταιρική στρατηγική, την ηγεσία, τις βασικές ικανότητες, την πνευματική ιδιοκτησία και την επιχειρηματική δραστηριότητα σε ένα συνεκτικό πλαίσιο. Από αυτή την οπτική γωνία, η καινοτομία αποτελεί μια ολοκληρωμένη στρατηγική διαδικασία που επηρεάζεται από σκόπιμες επιλογές σχετικά με τις αγορές, τις τεχνολογίες και τις δυνατότητες. Ο Matriano (2021) υποστηρίζει ομοίως ότι οι οργανισμοί υιοθετούν την καινοτομία σε ποικίλες κλίμακες έντασης (μέτρια, μέτρια και ισχυρή) και ότι κάθε επίπεδο απαιτεί αντίστοιχες στρατηγικές προσεγγίσεις, δομές συνεργασίας και μηχανισμούς διαχείρισης αλλαγών ώστε να είναι σε θέση αυτές να μεταφράσουν την καινοτομία σε βελτίωση της επίδοσης.

Σε αυτό το πλαίσιο, οι Opuala-Charles και Augustine (2023) αναλύουν περισσότερα από πενήντα άρθρα για να διευκρινίσουν πώς πρέπει να τοποθετείται η καινοτομία στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Τονίζουν ότι η καινοτομία οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτρέποντας τη διαφοροποίηση, τη μείωση του κόστους μέσω βελτιώσεων των διαδικασιών και τη δημιουργία νέων προτάσεων αξίας. Τονίζουν επίσης την αμφίδρομη σχέση μεταξύ στρατηγικής και καινοτομίας, καθώς η στρατηγική διαμορφώνει τους τομείς και την ένταση της καινοτόμου προσπάθειας, ενώ η καινοτομία μπορεί να επαναπροσδιορίσει τις στρατηγικές επιλογές και ακόμη και να μεταμορφώσει το βασικό επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρείας.

Στο σύγχρονο στρατηγικό περιβάλλον, η καινοτομία είναι επομένως τόσο μέσο όσο και αποτέλεσμα του αποτελεσματικού στρατηγικού μάνατζμεντ. Οι εταιρείες που αποτυγχάνουν να ενσωματώσουν την καινοτομία στη στρατηγική τους αρχιτεκτονική κινδυνεύουν να ξεπεραστούν από πιο ευέλικτους ανταγωνιστές. Αντίθετα, οι

οργανισμοί που αντιμετωπίζουν την καινοτομία ως μια συστηματική, στρατηγικά διαχειριζόμενη διαδικασία, συνδέοντάς την με την ηγεσία, την κουλτούρα και την ανάπτυξη ικανοτήτων, βρίσκονται σε καλύτερη θέση για να διαχειριστούν τις τεχνολογικές ανατροπές και τις μεταβαλλόμενες προσδοκίες των πελατών (Alfaro et al., 2019; Matriano, 2021). Για τις στρατηγικές που είναι προσανατολισμένες στο ESG, η καινοτομία γίνεται επίσης το όχημα μέσω του οποίου οι περιβαλλοντικοί και κοινωνικοί στόχοι μεταφράζονται σε βιώσιμα προϊόντα, υπηρεσίες και διαδικασίες, ενισχύοντας τον κεντρικό της ρόλο στην τομή της ανταγωνιστικότητας και της εταιρικής ευθύνης.

2.3.3 Βιωσιμότητα στο στρατηγικό περιβάλλον

Η βιωσιμότητα έχει επίσης παγιωθεί ως θεμελιώδης πυλώνας του στρατηγικού μάνατζμεντ. Οι Wheelen et al. (2018) καταγράφουν τη μετάβαση από μια περίοδο κατά την οποία οι επιχειρήσεις θεωρούσαν την περιβαλλοντική προστασία ως δευτερεύουσα υποχρέωση και την κανονιστική συμμόρφωση ως κόστος προς αποφυγή, στο σύγχρονο πρότυπο του «τριπλού αποτελέσματος» (triple bottom line). Υιοθετώντας το πλαίσιο του Elkington (1997), προσεγγίζουν τη βιωσιμότητα μέσα από τρεις αλληλένδετες διαστάσεις, οι οποίες είναι το οικονομικό όφελος, η κοινωνική ευθύνη και ο σεβασμός στο φυσικό περιβάλλον. Στο σημερινό στρατηγικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις δεν μπορούν πλέον να εστιάζουν αποκλειστικά στη μεγιστοποίηση της αξίας των μετόχων, αλλά οφείλουν να ισορροπούν συστηματικά μεταξύ οικονομικής επίδοσης, κοινωνικής συνεισφοράς και περιβαλλοντικής διαχείρισης, αντιμετωπίζοντας τη βιωσιμότητα όχι ως περιορισμό, αλλά ως πηγή μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι πρακτικές επιπτώσεις αυτής της αλλαγής είναι σημαντικές. Οι εταιρείες αναζητούν όλο και περισσότερο πιστοποιήσεις όπως το LEED, υιοθετούν συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης ISO 14001 και επενδύουν σε οικολογικά αποδοτικά κτίρια, ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και πρακτικές κυκλικής οικονομίας (Wheelen et al., 2018). Το LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) αποτελεί το πιο διαδεδομένο παγκοσμίως πρότυπο πιστοποίησης πράσινων κτιρίων, αξιολογώντας την ενεργειακή απόδοση, τη διαχείριση υλικών, την ποιότητα εσωτερικού περιβάλλοντος και τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις του σχεδιασμού και της λειτουργίας ενός κτιρίου

(U.S. Green Building Council, 2018). Αντίστοιχα, το ISO 14001 παρέχει ένα διεθνώς αναγνωρισμένο πλαίσιο για την ανάπτυξη συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης, βοηθώντας τους οργανισμούς να εντοπίζουν, να ελέγχουν και να μειώνουν τις περιβαλλοντικές τους επιπτώσεις μέσω τεκμηριωμένων διαδικασιών, συμμόρφωσης με τη νομοθεσία και συνεχούς βελτίωσης (International Organization for Standardization, 2015).

Οι πρωτοβουλίες αυτές έχουν ουσιαστικό και μετρήσιμο αντίκτυπο, ο οποίος υπερβαίνει την απλή επικοινωνιακή προβολή. Σύμφωνα με τα ευρήματα που παρουσιάζονται στο βιβλίο των Wheelen et al. (2018), οι επιχειρήσεις που υιοθετούν μια συνεκτική στρατηγική βιωσιμότητας καταγράφουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης από τους εργαζομένους τους, οι οποίοι εμφανίζουν ενισχυμένη εργασιακή προσπάθεια και μειωμένη πρόθεση αποχώρησης. Επιπλέον, η προσήλωση στη βιωσιμότητα σχετίζεται με βελτιωμένες οικονομικές επιδόσεις, καθώς οι εταιρείες αυτές παρουσιάζουν σημαντικότερη αύξηση των κερδών ανά μετοχή συγκριτικά με ανταγωνιστές που δεν επενδύουν συστηματικά σε αντίστοιχες πρακτικές. Επομένως, η βιωσιμότητα λειτουργεί ως πολλαπλασιαστής αξίας, καθώς ενισχύει τη φήμη, υποστηρίζει τη συμμόρφωση με ρυθμιστικά πλαίσια και συνδράμει στη διατήρηση και ενδυνάμωση του ανθρώπινου κεφαλαίου, ενώ παράλληλα αποτελεί μοχλό μακροπρόθεσμης οικονομικής απόδοσης.

Η ακαδημαϊκή συζήτηση ανταποκρίνεται σε αυτή την αλλαγή, εισάγοντας νέα θεωρητικά πλαίσια που συνδέουν τη βιωσιμότητα με τη στρατηγική σκέψη. Οι Stead και Stead (2008) προσεγγίζουν τη βιώσιμη στρατηγική διαχείριση (Sustainable Strategic Management, SSM) ως μια εξελικτική διαδικασία κατά την οποία η βιωσιμότητα διαχέεται σε όλα τα επίπεδα της στρατηγικής (εταιρικό, ανταγωνιστικό και λειτουργικό). Κατά την προσέγγισή τους, οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτυγχάνουν ανώτερες επιδόσεις ενσωματώνοντας περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς στόχους στον πυρήνα της στρατηγικής τους, αντί να τους αντιλαμβάνονται ως δευτερεύουσες ή κανονιστικές υποχρεώσεις. Το προτεινόμενο μοντέλο των εν λόγω ερευνητών αναδεικνύει ότι η ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη σύγχρονη οικονομία δεν βασίζεται αποκλειστικά σε υλικούς πόρους ή τεχνολογικές ικανότητες, αλλά στην ικανότητα του οργανισμού να ευθυγραμμίζει τον σκοπό, τις διαδικασίες και τις σχέσεις

με τα ενδιαφερόμενα μέρη με τους μακροπρόθεσμους κοινωνικούς και οικολογικούς περιορισμούς (Stead και Stead, 2008).

Πιο πρόσφατη έρευνα εμβαθύνει σε αυτήν την ανάλυση χρησιμοποιώντας την άποψη που βασίζεται στους φυσικούς πόρους (natural resource-based view, NRBV). Οι Negrao et al. (2024) προτείνουν ένα πλαίσιο που συνδέει τους οργανωτικούς πόρους και τις δυνατότητες με τις διαστάσεις της βιωσιμότητας για τη δημιουργία και την κατάλληλη αξία. Από αυτή την οπτική γωνία, οι περιβαλλοντικές και κοινωνικές ικανότητες δεν είναι εξωτερικές υποχρεώσεις αλλά στρατηγικά περιουσιακά στοιχεία που διαφοροποιούν την εταιρεία, ενισχύουν την ανθεκτικότητα της και προωθούν την καινοτομία. Για παράδειγμα, οι τεχνολογίες που χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τους πόρους, οι διαδικασίες εμπλοκής των ενδιαφερόμενων μερών και οι κουλτούρες που είναι προσανατολισμένες στη βιωσιμότητα μπορούν να γίνουν πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όταν διαχειρίζονται στρατηγικά.

Η παγκοσμιοποίηση εντείνει περαιτέρω τη στρατηγική σημασία της βιωσιμότητας. Οι Jaber et al. (2024) δείχνουν ότι οι παγκοσμιοποιημένες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν αυξημένες πιέσεις που σχετίζονται με την υποβάθμιση του περιβάλλοντος, την ανισότητα και τα πολύπλοκα καθεστώτα συμμόρφωσης, αλλά αποκτούν επίσης πρόσβαση σε διεθνείς αγορές πράσινης χρηματοδότησης και ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Ταυτόχρονα, το επιχείρημα των Porter και Reinhardt - που αναφέρεται από τους Wheelen et al. (2018), σύμφωνα με το οποίο οι επιχειρήσεις πρέπει να αξιολογήσουν την ευπάθειά τους σε κινδύνους που σχετίζονται με το κλίμα (αξιοπιστία υποδομών, διαθεσιμότητα νερού και ενέργειας, πρότυπα ασθενειών) υπογραμμίζει ότι η κλιματική αλλαγή είναι ένα στρατηγικό και όχι απλώς ένα ηθικό, ζήτημα.

Συνοψίζοντας, η βιωσιμότητα στο στρατηγικό περιβάλλον δεν περιορίζεται πλέον στη φιλανθρωπία ή την κανονιστική συμμόρφωση, αλλά αποτελεί έναν πολυδιάστατο, στρατηγικά διαχειριζόμενο τομέα που διαμορφώνει τα προφίλ κινδύνου, τις τροχιές καινοτομίας, τη συμμετοχή των εργαζομένων και τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα. Η βιωσιμότητα αντιπροσωπεύει επομένως έναν βασικό αναλυτικό άξονα μέσω του οποίου η ευθυγράμμιση μεταξύ οικονομικής απόδοσης, κοινωνικής δικαιοσύνης και περιβαλλοντικής διαχείρισης μπορεί να αξιολογηθεί κριτικά και να σχεδιαστεί στρατηγικά.

2.4 Εταιρική διακυβέρνηση και ο ρόλος της ηγεσίας

Η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί το θεσμικό πλαίσιο μέσω του οποίου οργανώνονται η ιδιοκτησία, ο έλεγχος και η λογοδοσία στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Νομικά, η εταιρεία είναι μια οντότητα που επιτρέπει σε διαφορετικούς παράγοντες, όπως είναι οι μέτοχοι, οι διευθυντές και οι υπάλληλοι να συνεισφέρουν κεφάλαιο, τεχνογνωσία και εργασία προς αμοιβαίο όφελος, διαχωρίζοντας παράλληλα την ιδιοκτησία από την καθημερινή διαχείριση (Wheelen et al., 2018). Οι μέτοχοι παρέχουν κεφάλαια και αναμένουν αποδόσεις με τη μορφή μερισμάτων και κεφαλαιακών κερδών, αλλά προστατεύονται από την περιορισμένη τους ευθύνη απέναντι σε λειτουργικούς κινδύνους. Η διοίκηση διαχειρίζεται την εταιρεία χωρίς να παρέχει η ίδια το κεφάλαιο. Αυτός ο διαχωρισμός καθιστά απαραίτητο έναν μηχανισμό διακυβέρνησης, σύμφωνα με τον οποίο οι μέτοχοι εκλέγουν ένα διοικητικό συμβούλιο που φέρει εμπιστευτικό καθήκον να εκπροσωπεί τα συμφέροντά τους, να θέτει βασικές πολιτικές και να επιβλέπει την ανώτατη διοίκηση με τρόπο που να προστατεύει τη μακροπρόθεσμη επίδοση της εταιρείας (Wheelen et al., 2018).

Η εταιρική διακυβέρνηση ορίζεται επομένως συνήθως ως η σχέση μεταξύ των μετόχων, του διοικητικού συμβουλίου και της ανώτατης διοίκησης στον καθορισμό της κατεύθυνσης και της επίδοσης της εταιρείας (Wheelen et al., 2018). Το διοικητικό συμβούλιο είναι επιφορτισμένο με την έγκριση σημαντικών αποφάσεων που επηρεάζουν τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα, τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τις νομικές διατάξεις και την εξισορρόπηση των προσδοκιών πολλαπλών ομάδων ενδιαφερομένων. Τις τελευταίες δεκαετίες, μια σειρά από εταιρικά σκάνδαλα, όπως αυτά στην Enron, την WorldCom και σε άλλες μεγάλες εταιρίες, αποκάλυψαν αδύναμα διοικητικά συμβούλια, συγκρούσεις συμφερόντων και ελλιπή παρακολούθηση, ωθώντας τις ρυθμιστικές αρχές, τους επενδυτές και το ευρύτερο κοινό να απαιτούν πιο υπεύθυνα, επαγγελματικά και ανεξάρτητα διοικητικά συμβούλια. Ως συνέπεια αυτής της μετατόπισης, το παραδοσιακό, τυπικά επικυρωτικό διοικητικό συμβούλιο (rubber-stamp board) ή το άτυπο δίκτυο προσώπων με ισχυρές προσωπικές σχέσεις (old-boy network) υποχωρεί σταδιακά, δίνοντας τη θέση του σε μικρότερα, περισσότερο επαγγελματοποιημένα και ενεργά διοικητικά συμβούλια, τα οποία διαθέτουν σαφώς

καθορισμένες αρμοδιότητες, ουσιαστικό εποπτικό ρόλο και μεγαλύτερη ανεξαρτησία από την εκτελεστική διοίκηση (Wheelen et al., 2018).

Υπάρχει μια γενικότερη σύγκλιση γύρω από τις σύγχρονες βασικές αρμοδιότητες των διοικητικών συμβουλίων. Συνοψίζοντας τη διεθνή πρακτική, οι Wheelen et al. (2018) επισημαίνουν πέντε κύριες διαστάσεις ή καθήκοντα των διοικητικών συμβουλίων των εταιριών: (1) αποτελεσματική ηγεσία και διαδικασίες στο διοικητικό συμβούλιο· (2) εποπτεία της εταιρικής στρατηγικής (3) εξισορρόπηση κινδύνου και πρωτοβουλίας· (4) σχεδιασμός διαδοχής τόσο για το διοικητικό συμβούλιο όσο και για την ανώτατη διοίκηση· και (5) βιωσιμότητα ως μακροπρόθεσμη ανησυχία. Αυτά τα καθήκοντα ευθυγραμμίζονται στενά με εμπειρικά στοιχεία από έρευνες σε διευθυντικά στελέχη, οι οποίες προσδιορίζουν την εταιρική απόδοση, τη διαδοχή Διευθύνοντος Συμβούλου, τον στρατηγικό σχεδιασμό και την ποιότητα της διακυβέρνησης ως τους πιο κρίσιμους τομείς προσοχής των διοικητικών συμβουλίων (Wheelen et al., 2018).

Από νομικής άποψης, τα διοικητικά συμβούλια υποχρεούνται να ενεργούν με «δέουσα προσοχή». Η μη τήρηση αυτού μπορεί να προκαλέσει προσωπική ευθύνη, γεγονός που εξηγεί την ευρεία χρήση της ασφάλισης αστικής ευθύνης των διευθυντών και των στελεχών για την προσέλκυση ειδικευμένων ατόμων. Στο πλαίσιο του στρατηγικού μάνατζμεντ, ο ρόλος του διοικητικού συμβουλίου μπορεί να περιγραφεί μέσω τριών κλιμακούμενων καθηκόντων: παρακολούθηση, αξιολόγηση και επιρροή, καθώς και έναρξη και καθορισμός (Wheelen et al., 2018). Κατ' ελάχιστον, τα διοικητικά συμβούλια παρακολουθούν τις συνθήκες εντός και εκτός της εταιρείας, φέρνοντας στην προσοχή της διοίκησης τις σχετικές εξελίξεις. Τα πιο ενεργά διοικητικά συμβούλια αξιολογούν και επηρεάζουν τις προτάσεις της διοίκησης, θέτοντας κρίσιμα ερωτήματα, προτείνοντας εναλλακτικές λύσεις και διαμορφώνοντας βασικές επιλογές. Τα πιο εμπλεκόμενα διοικητικά συμβούλια προχωρούν ένα βήμα παραπέρα, διατυπώνοντας την αποστολή, διαμορφώνοντας στρατηγικές επιλογές και συνδιαμορφώνοντας την εταιρική κατεύθυνση.

Οι Capasso, Dagnino και Shen (2012) αντιλαμβάνονται αυτή τη διαδικασία ως την αλληλεπίδραση μεταξύ της «στρατηγικής λειτουργίας» (ορισμός και εφαρμογή στρατηγικής) και της «λειτουργίας διακυβέρνησης» (αξιολόγηση της συμφωνίας μεταξύ στρατηγικής, ιδιοκτησιακών συμφερόντων και προσδοκιών των

ενδιαφερομένων). Από αυτή την άποψη, η διακυβέρνηση δεν είναι ένας καθαρά νομικός ή τυπικός περιορισμός, αλλά ένας στρατηγικός μηχανισμός που ευθυγραμμίζει τη διακριτική ευχέρεια της διοίκησης με τη μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας. Οι κανονιστικές μεταρρυθμίσεις έχουν ενισχύσει αυτόν τον στρατηγικό ρόλο. Στις Ηνωμένες Πολιτείες, ο νόμος Sarbanes-Oxley και οι επακόλουθοι κανόνες του χρηματιστηρίου ενίσχυσαν την ανεξαρτησία των επιτροπών ελέγχου, διορισμού υποψηφίων και αποζημιώσεων, απαιτούσαν κώδικες δεοντολογίας για τα ανώτερα στελέχη και αύξησαν τις υποχρεώσεις γνωστοποίησης (Wheelen et al., 2018).

Εμπειρικές έρευνες δείχνουν ότι τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου αφιερώνουν πλέον περισσότερο χρόνο σε λογαριασμούς, πρακτικές διακυβέρνησης και παρακολούθηση της επίδοσης από ό,τι πριν, και ότι τα διοικητικά συμβούλια απαιτούν όλο και περισσότερο από τα μέλη τους να κατέχουν σημαντικά μερίδια μετοχών, ευθυγραμμίζοντας έτσι τα κίνητρά τους με αυτά των μετόχων (Wheelen et al., 2018). Οι Almashhadani και Almashhadani (2023) υποστηρίζουν ότι τέτοιοι μηχανισμοί διακυβέρνησης μετριάζουν τη σχέση μεταξύ στρατηγικού μάνατζμεντ και επίδοσης της εταιρείας, καθώς η ισχυρή διακυβέρνηση μπορεί να ενισχύσει τον θετικό αντίκτυπο των καλών στρατηγικών και να περιορίσει τη ζημιά των κακών, επιβάλλοντας πειθαρχία, διαφάνεια και λογοδοσία.

Οι σύγχρονες εξελίξεις στην εταιρική διακυβέρνηση καταδεικνύουν την ολοένα και πιο στρατηγική της σημασία. Εμπειρικά δεδομένα δείχνουν ότι οι επενδυτές εμφανίζονται διατεθειμένοι να καταβάλουν υψηλότερο τίμημα για μετοχές εταιρειών με ισχυρούς μηχανισμούς διακυβέρνησης, καθώς θεωρούν ότι αυτοί συνδέονται με ανώτερη μακροπρόθεσμη απόδοση, μειωμένο κίνδυνο εταιρικών παρεκτροπών και αντιμετωπίζονται ως «κρίσιμη στρατηγική προτεραιότητα» (Wheelen et al., 2018). Στο πλαίσιο αυτό, ο ρόλος των διοικητικών συμβουλίων έχει αναβαθμιστεί, καθώς πλέον δεν περιορίζονται στην εκ των υστέρων έγκριση στρατηγικών επιλογών, αλλά εμπλέκονται ενεργά στη χάραξη και διαμόρφωση της στρατηγικής κατεύθυνσης του οργανισμού. Παράλληλα, η επιρροή των θεσμικών επενδυτών έχει ενισχυθεί σημαντικά, με αποτέλεσμα πιο συστηματική λογοδοσία και πίεση για συγκρίσιμη επιχειρησιακή απόδοση. Η κατοχή μετοχών από τα μέλη των διοικητικών συμβουλίων καθίσταται πλέον συχνότερη, ενισχύοντας την ευθυγράμμιση συμφερόντων μεταξύ διοίκησης και μετόχων. Την ίδια στιγμή, η σύνθεση των συμβουλίων μεταβάλλεται,

καθώς αυξάνεται η εκπροσώπηση φύλου, εθνοτικής καταγωγής και διεθνούς εμπειρίας, γεγονός που ενισχύει τη γνωσιακή ποικιλομορφία και τη στρατηγική ευελιξία (Wheelen et al., 2018)

Επιπροσθέτως, ολοένα και περισσότερες εταιρείες εγκαταλείπουν παραδοσιακούς αμυντικούς μηχανισμούς έναντι εξαγορών, οι οποίοι στο παρελθόν λειτουργούσαν υπέρ της εδραίωσης της εκτελεστικής διοίκησης, ενώ ταυτόχρονα τα διοικητικά συμβούλια θεσμοθετούν διαδικασίες συστηματικής αυτοαξιολόγησης. Ιδιαίτερα αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ζητήματα όπως η περιβαλλοντική βιωσιμότητα, η ηθική διακυβέρνηση και η πολυμορφία του ανθρώπινου δυναμικού εξετάζονται πλέον σε επίπεδο διοικητικού συμβουλίου, σηματοδοτώντας μια ουσιαστική μετατόπιση από την παραδοσιακή λειτουργία εποπτείας σε μια ενεργή στρατηγική συμπερίληψη (Wheelen et al., 2018).

Η ηγεσία είναι ο άλλος πυλώνας αυτής της δομής. Ενώ το διοικητικό συμβούλιο «κυβερνά», η ανώτατη διοίκηση και ειδικά ο Διευθύνων Σύμβουλος και η ομάδα ανώτατης διοίκησης ηγείται του οργανισμού και διαχειρίζεται τη στρατηγική διαδικασία. Το διοικητικό συμβούλιο θεωρεί την ανώτατη διοίκηση ως κύρια υπεύθυνη για τη διαμόρφωση και την εφαρμογή της στρατηγικής (Wheelen et al., 2018). Τα ανώτερα στελέχη πρέπει να παρέχουν εκτελεστική ηγεσία και όραμα, μεταφράζοντας τον αφηρημένο εταιρικό σκοπό σε συγκεκριμένες στρατηγικές προτεραιότητες και ενορχηστρώνοντας δομές, συστήματα και κουλτούρες για την υλοποίηση αυτών των προτεραιοτήτων. Η έρευνα δείχνει ότι οι ποικιλόμορφες ομάδες ανώτατης διοίκησης, όσον αφορά το λειτουργικό υπόβαθρο, τη θητεία και τη διεθνή εμπειρία, συνδέονται με βελτιωμένο μερίδιο αγοράς, κερδοφορία και τάση για επιδίωξη διεθνούς ανάπτυξης και στρατηγικής καινοτομίας, ιδιαίτερα σε αβέβαια περιβάλλοντα (Wheelen et al., 2018).

Συνεπώς, η εταιρική διακυβέρνηση και η ηγεσία αλληλεπιδρούν στη διαμόρφωση των στρατηγικών αποτελεσμάτων. Ο Jawahar Babu (2012) τονίζει ότι η καλή διακυβέρνηση συνεπάγεται ενεργή συμμετοχή των μετόχων μέσω του διοικητικού συμβουλίου και αποτελεσματικούς ελέγχους και ισορροπίες μεταξύ ιδιοκτητών και διευθυντών. Τα πλαίσια διακυβέρνησης δημιουργούν τα όρια, τα κίνητρα και τους μηχανισμούς παρακολούθησης εντός των οποίων λειτουργεί η ηγεσία. Αντίθετα, η ποιότητα της ηγεσίας επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο ερμηνεύονται και

θεσπίζονται οι δομές διακυβέρνησης. Οι ηθικοί, οραματιστές ηγέτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα συστήματα διακυβέρνησης ως πλατφόρμες για διαφάνεια και συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών, ενώ οι ιδιοτελείς ηγέτες μπορεί να επιδιώξουν να τα παρακάμψουν ή να τα αποδυναμώσουν. Με αυτό το σκεπτικό, οι Almashhadani και Almashhadani (2023) σημειώνουν ότι οι δομές διακυβέρνησης μπορούν είτε να ενισχύσουν είτε να μετριάσουν τη μετατροπή της στρατηγικής πρόθεσης σε απόδοση, ανάλογα με τον σχεδιασμό και την αυστηρότητά τους.

Στο πλαίσιο του στρατηγικού μανάτζμεντ με γνώμονα τα ESG, η εταιρική διακυβέρνηση και η ηγεσία αποκτούν πρόσθετη σημασία. Τα διοικητικά συμβούλια αναμένεται όλο και περισσότερο να ενσωματώνουν τους περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς κινδύνους στη στρατηγική εποπτεία, ενώ οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι καλούνται να διατυπώσουν και να εφαρμόσουν στρατηγικές που συμβιβάζουν τους οικονομικούς στόχους με τις δεσμεύσεις βιωσιμότητας. Η αποτελεσματική διακυβέρνηση διασφαλίζει ότι οι παράμετροι του ESG πλαισίου αλλά ενσωματώνονται στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, την αξιολόγηση κινδύνου και τα συστήματα κινήτρων. Η αποτελεσματική ηγεσία, με τη σειρά της, κινητοποιεί την οργανωτική δέσμευση για αυτούς τους στόχους, ενισχύοντας μια κουλτούρα όπου η ευθύνη, η καινοτομία και η μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας αλληλοενισχύονται.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Alfaro, E., Yu, F., Rehman, N. U., Hysa, E., & co-authors. (2019). Strategic management of innovation. In *The Routledge companion to innovation management* (pp. 107–168). Routledge.
2. Almashhadani, M., & Almashhadani, H. A. (2023). The moderating role of corporate governance on the relationship between strategic management and firm performance: A conceptual study. *International Journal of Scientific and Management Research*, 6(9), 16–33.
3. Bader, I. (2024). Strategic management: A comprehensive review paper. *International Journal of Professional Business Review*, 9(3), 1–43.
4. Bozhanova, V., Kononova, O., & Bondarenko, K. (2017). Essence and basic stages of the construction company strategic management. *Technology Audit and Production Reserves*, 6(4), 4–7.
5. Capasso, A., Dagnino, G. B., & Shen, W. (2012). Corporate governance and strategic management in different contexts: Fostering interchange of a crucial relationship. *Journal of Management and Governance*, 18(4).
6. Elkatawneh, H. H. (2014). *Globalization and strategic planning*. SSRN Electronic Journal.
7. Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.
8. Gurina, G., & Podrieza, S. (2023). Globalization challenges of strategic management of the export potential of aviation complex enterprises. *Electronic Scientific Journal Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*, 19(2), 1–10.
9. Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. McGraw-Hill Education.
10. International Organization for Standardization. (2015). *ISO 14001:2015 – Environmental management systems: Requirements with guidance for use*. ISO.
11. Jaber, M., Sharabati, A. A., Nasereddin, A. Y., & Masa'dah, R. (2024). The impact of globalization on the strategic management sustainability of the venture capital industry. *Preprints*, 1–24.

12. Jawahar Babu, K. V. S. N. (2012). *Role of corporate governance in strategic management*. SSRN Electronic Journal.
13. Liu, Q., Zhao, Z., & Chen, Y. (2024). Comprehensive review of strategic management disciplines: Insights and implications. *Strategic Management Insights*, 1(6), 1–6.
14. Matriano, M. T. D. G. (2021). Strategic approach to innovation management and strategic changes to improve innovation management. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 8(7), 323–329.
15. Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Prentice Hall.
16. Mueller, B., & Urbach, N. (2021). Understanding strategy assessment in IS management. *Information Systems and e-Business Management*, 19(6), 1245–1269.
17. Negrao, K., Gomes, S. C., dos Santos de Carvalho, M. C., & Emmendoerfer, M. (2024). Strategic management for sustainability. *Revista de Administração Contemporânea*, 28(6), 1–23.
18. Opuala-Charles, S., & Augustine, E. (2023). The role of innovation in strategic management: A conceptual review. *Diamond Bridge Economics and Business Journal*, 3(2), 1–20.
19. Porter, M. E., & Reinhardt, F. L. (2007). Grist: A strategic approach to climate. *Harvard Business Review*, 85(10), 22–26.
20. Sminia, H. (2021). Strategic management basics. In *The strategic manager* (pp. 1–18). Routledge.
21. Sourkouhi, Z. K. (2013). Strategic management: Concepts, benefits and process. *IOSR Journal of Business and Management*, 13(3), 61–64.
22. Stead, J. G., & Stead, W. E. (2008). Sustainable strategic management: An evolutionary perspective. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 1(1), 62–81.
23. U.S. Green Building Council. (2018). *LEED v4 for building design and construction*. U.S. Green Building Council.
24. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Concepts in strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability*. Pearson Education Limited.

Κεφάλαιο 3

Το πλαίσιο ESG ως νέο Πλαίσιο Στρατηγικού Μάνατζμεντ

3.1 Ορισμός ESG και εξέλιξη του πλαισίου

Το πλαίσιο ESG (Περιβαλλοντική και Κοινωνική διάσταση και διάσταση Διακυβέρνησης) αναφέρεται σε ένα ολοκληρωμένο σύνολο κριτηρίων που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση του πόσο υπεύθυνα και βιώσιμα λειτουργεί μια εταιρεία σε τρεις βασικές διαστάσεις. Την προστασία του περιβάλλοντος, την κοινωνική ευθύνη και την εταιρική διακυβέρνηση. Εννοιολογικά, το ESG επεκτείνει την παραδοσιακή χρηματοοικονομική ανάλυση ενσωματώνοντας μη χρηματοοικονομικούς κινδύνους και ευκαιρίες που επηρεάζουν τη μακροπρόθεσμη εταιρική επίδοση και ανθεκτικότητα. Όπως σημειώνει η Kiehne (2019), το πλαίσιο ESG προέκυψε ως ένας τρόπος μέτρησης της βιωσιμότητας και του ηθικού αντίκτυπου των επενδύσεων, μεταφράζοντας ζητήματα όπως η κλιματική αλλαγή, η χρήση πόρων, τα ανθρώπινα δικαιώματα, η ποικιλομορφία, η προστασία των καταναλωτών και οι πρακτικές του διοικητικού συμβουλίου σε δομημένους δείκτες και, τελικά, σε αξιολογήσεις ή βαθμολογίες. Υπό αυτή την έννοια, το πλαίσιο ESG λειτουργεί τόσο ως σύστημα αξιολόγησης όσο και ως μηχανισμός σηματοδότησης του συνολικού προφίλ ευθύνης μιας επιχείρησης.

Ο Zhang (2023) ορίζει το πλαίσιο ESG ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα δεικτών που καταγράφει το περιβαλλοντικό αποτύπωμα μιας επιχείρησης (αποδοτικότητα πόρων, εκπομπές, διαχείριση αποβλήτων), την κοινωνική της συμπεριφορά (δικαιώματα και ευημερία των εργαζομένων, ποικιλομορφία, πρακτικές εφοδιαστικής αλυσίδας, συμμετοχή της κοινότητας) και την ποιότητα διακυβέρνησής της (ανεξαρτησία διοικητικού συμβουλίου, εσωτερικοί έλεγχοι, διαφάνεια και διαχείριση κινδύνων). Το πλαίσιο χαρακτηρίζεται από τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά. Πρώτον, είναι ολοκληρωμένο, επειδή λαμβάνει ταυτόχρονα υπόψη περιβαλλοντικούς, και κοινωνικούς παράγοντες και παράγοντες διακυβέρνησης και έτσι προσφέρει μια πολυδιάστατη άποψη της απόδοσης και του κινδύνου βιωσιμότητας. Δεύτερον, είναι

μακροπρόθεσμο, καθώς το πλαίσιο ESG επικεντρώνεται στη διαρκή ικανότητα των επιχειρήσεων να αναπτύσσονται βιώσιμα και όχι στη βραχυπρόθεσμη μεγιστοποίηση του κέρδους. Τρίτον, είναι πολλαπλό, αντανακλώντας τις προσδοκίες των επενδυτών, των εργαζομένων, των καταναλωτών, των ρυθμιστικών αρχών και των κοινοτήτων. Τέταρτον, είναι ποσοτικοποιήσιμο, καθώς οι δείκτες ESG μπορούν να μετρηθούν και να συγκεντρωθούν, επιτρέποντας τη σύγκριση, τη συγκριτική αξιολόγηση και την ενσωμάτωση στις επενδυτικές αποφάσεις (Zhang, 2023).

Ιστορικά, το πλαίσιο ESG εξελίχθηκε μέσα από το πλαίσιο για κοινωνικά υπεύθυνες επενδύσεις και εταιρική κοινωνική ευθύνη, αλλά σταδιακά έχει γίνει πιο τυποποιημένο, βασισμένο σε δεδομένα και οικονομικά προσανατολισμένο. Η Kiehne (2019) επισημαίνει ότι στις χρηματοπιστωτικές αγορές, οι πληροφορίες ESG συμπτυκνώνονται ολοένα και περισσότερο σε βαθμολογίες και αξιολογήσεις, τις οποίες χρησιμοποιούν οι επενδυτές για να αξιολογήσουν τον κίνδυνο, τη φήμη και τον στρατηγικό προσανατολισμό. Ταυτόχρονα, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας και τα αποτελέσματα καινοτομίας μπορούν να αναλυθούν για να αποκαλυφθεί εάν οι εταιρείες αναπτύσσουν πραγματικά τεχνολογίες που σχετίζονται με το ESG, γεγονός που υποδηλώνει ότι το ESG δεν είναι μόνο ένα πλαίσιο αναφοράς, αλλά και ένας πιθανός μοχλός καινοτομίας σε τομείς όπως οι καθαρές τεχνολογίες και η αποδοτικότητα των πόρων.

Πρόσφατες εξελίξεις δείχνουν ότι το πλαίσιο ESG έχει μετατοπιστεί από την εθελοντική σηματοδότηση σε μια σχεδόν θεσμική απαίτηση. Ο Zhang (2023) αναφέρει μια σημαντική αύξηση στον αριθμό των εταιρειών που δημοσιεύουν εκθέσεις ESG ή εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και σημειώνει τον ενεργό ρόλο των κυβερνήσεων, των ρυθμιστικών αρχών και των ενώσεων του κλάδου στην ενίσχυση των απαιτήσεων γνωστοποίησης ESG. Οι πρωτοβουλίες πολιτικής στοχεύουν στη βελτίωση της διαφάνειας, στην αύξηση της επίδοσης ESG και στην καθοδήγηση του κεφαλαίου προς υπεύθυνες επενδύσεις. Ωστόσο, ο Zhang (2023) υποστηρίζει ότι η ρύθμιση από μόνη της δεν επαρκεί. Η εξέλιξη του ESG εξαρτάται επίσης από την ενεργοποίηση του εγγενούς κινήτρου των εταιρειών, αποδεικνύοντας ότι η καλή απόδοση ESG σχετίζεται με υψηλότερη εταιρική αξία, ισχυρότερη ανταγωνιστικότητα και βελτιωμένη πρόσβαση σε πόρους και επενδυτές.

Από την οπτική γωνία του στρατηγικού μάνατζμεντ, το ESG έχει εξελιχθεί από μια ετικέτα εξωτερικής αναφοράς σε ένα βασικό πλαίσιο για τη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας. Ο Lin (2024) τονίζει ότι οι στρατηγικές ESG επηρεάζουν την οικονομική απόδοση, τη φήμη της επωνυμίας, την ικανότητα καινοτομίας και την πρόσβαση σε αναδυόμενες ευκαιρίες όπως η πράσινη χρηματοδότηση, οι βιώσιμες αλυσίδες εφοδιασμού και η υποστηρικτική ρύθμιση. Η εφαρμογή στρατηγικών ESG μπορεί να τονώσει την καινοτομία σε τεχνολογικά και επιχειρηματικά μοντέλα, ενισχύοντας παράλληλα την εμπιστοσύνη των ενδιαφερόμενων μερών και μετριάζοντας τους περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς κινδύνους. Με αυτόν τον τρόπο, το πλαίσιο ESG έχει εξελιχθεί σε αναπόσπαστο μέρος της σύγχρονης στρατηγικής σκέψης, συνδέοντας τη βιωσιμότητα, τη διαχείριση κινδύνων και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα συνεκτικό, προοδευτικό παράδειγμα.

3.2 Διεθνή πρότυπα, κανόνες και υποχρεώσεις

Το πλαίσιο ESG δεν λειτουργεί μεμονωμένα, αλλά ενσωματώνεται σε μια επεκτεινόμενη αρχιτεκτονική διεθνών προτύπων, κανονιστικών πρωτοβουλιών και υποχρεώσεων γνωστοποίησης που καθοδηγούν τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες αξιολογούν, εφαρμόζουν και επικοινωνούν την επίδοσή τους στη βιωσιμότητα. Τέσσερις βασικοί πυλώνες δομούν το τρέχον τοπίο διακυβέρνησης: οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών (ΣΒΑ των Ηνωμένων Εθνών), τα Πρότυπα της Πρωτοβουλίας Παγκόσμιας Αναφοράς (GRI) και το εξελισσόμενο καθεστώς αναφοράς βιωσιμότητας της Ευρωπαϊκής Ένωσης και κυρίως η Οδηγία για την Εταιρική Αναφορά Βιωσιμότητας (CSRD).

Οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (ΣΒΑ) των Ηνωμένων Εθνών αποτελούν τη θεμελιώδη παγκόσμια πολιτική ατζέντα για τη βιώσιμη ανάπτυξη. Οι 17 ΣΒΑ υιοθετήθηκαν το 2015 και διατυπώνουν ένα κοινό σχέδιο με στόχο την εξάλειψη της φτώχειας, την προστασία του πλανήτη και τη διασφάλιση της ευημερίας έως το 2030 (Ηνωμένα Έθνη, 2015). Αν και δεν είναι νομικά δεσμευτικοί για τις εταιρείες, οι ΣΒΑ επηρεάζουν τις εθνικές πολιτικές και τις εταιρικές στρατηγικές καθορίζοντας τις κανονιστικές προσδοκίες σχετικά με τη δράση για το κλίμα, την υπεύθυνη παραγωγή και κατανάλωση, τις αξιοπρεπείς συνθήκες εργασίας και τη μείωση των ανισοτήτων.

Στον τομέα του ESG, οι ΣΒΑ λειτουργούν ως εργαλείο στρατηγικής ευθυγράμμισης, ενθαρρύνοντας τις εταιρείες να συνδέσουν τους επιχειρησιακούς τους στόχους και τις μετρήσεις αντίκτυπου με παγκοσμίως αναγνωρισμένες προτεραιότητες βιωσιμότητας. Η υιοθέτησή τους έχει ομαλοποιήσει την προσδοκία ότι οι εταιρείες συμβάλλουν στα κοινωνικά και περιβαλλοντικά αποτελέσματα πέρα από τις βραχυπρόθεσμες αποδόσεις για τους μετόχους.

Συμπληρώνοντας τους ΣΒΑ, η Πρωτοβουλία Παγκόσμιας Αναφοράς (GRI) παρέχει το κυρίαρχο εθελοντικό πλαίσιο για την αποκάλυψη βιωσιμότητας. Τα Πρότυπα GRI, τα οποία θεσπίστηκαν στα τέλη της δεκαετίας του 1990 και αναθεωρήθηκαν ουσιαστικά το 2021, επιτρέπουν στους οργανισμούς να αναφέρουν τις οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές τους επιπτώσεις με συνεπή και συγκρίσιμο τρόπο (Global Reporting Initiative, 2021). Η αρθρωτή δομή του GRI επιτρέπει στις εταιρείες να προσαρμόζουν τις αναφορές βιωσιμότητας σε ουσιώδη ζητήματα, διατηρώντας παράλληλα την ευθυγράμμιση με τις αναγνωρισμένες βέλτιστες πρακτικές. Ένα καθοριστικό χαρακτηριστικό της αναφοράς GRI είναι η έμφαση που δίνει στον αντίκτυπο και όχι στην πρόθεση, αντανακλώντας μια μετατόπιση από τις συμβολικές δηλώσεις ΕΚΕ προς την επαληθεύσιμη λογοδοσία. Παρόλο που η συμμετοχή παραμένει εθελοντική, το GRI έχει εξελιχθεί σε ένα de facto παγκόσμιο σημείο αναφοράς που υιοθετείται από χιλιάδες εταιρείες και χρησιμοποιείται ευρέως από επενδυτές, ρυθμιστικές αρχές και οργανισμούς αξιολόγησης για την αξιολόγηση της απόδοσης ESG.

Αντίθετα, η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει μεταβεί από την εθελοντική καθοδήγηση σε δεσμευτικές κανονιστικές απαιτήσεις. Η Οδηγία για την Αναφορά Εταιρικής Βιωσιμότητας (CSRD) που υιοθετήθηκε επίσημα το 2022 σηματοδοτεί μια αποφασιστική επέκταση των εταιρικών υποχρεώσεων ESG στην ΕΕ. Αντικαθιστώντας την προηγούμενη Οδηγία για την Υποβολή Μη Χρηματοοικονομικών Αναφορών, η CSRD επιβάλλει λεπτομερείς γνωστοποιήσεις βιωσιμότητας από μεγάλες εταιρείες της ΕΕ, εισηγμένες ΜΜΕ και εταιρείες εκτός ΕΕ με σημαντικές χρηματοδοτικές δραστηριότητες της ΕΕ (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2022). Η υποβολή εκθέσεων πρέπει να ακολουθεί τα Ευρωπαϊκά Πρότυπα Αναφοράς Βιωσιμότητας (ESRS) και να τηρεί την αρχή της «διπλής ουσιαστικότητας», απαιτώντας από τις εταιρείες να αναφέρουν τόσο τον τρόπο με τον οποίο οι παράγοντες βιωσιμότητας επηρεάζουν την οικονομική τους

ανάπτυξη όσο και τον τρόπο με τον οποίο οι δραστηριότητές τους επηρεάζουν την κοινωνία και το περιβάλλον. Η οδηγία εισάγει επίσης υποχρεωτική εξωτερική διασφάλιση και ψηφιακή σήμανση για την ενίσχυση της συγκρισιμότητας και την καταπολέμηση του greenwashing. Η σταδιακή εφαρμογή που ξεκίνησε το 2024 υπογραμμίζει την επείγουσα ανάγκη ενσωμάτωσης της βιωσιμότητας στις βασικές στρατηγικές διαδικασίες αντί να την υποβιβάζει σε περιφερειακές λειτουργίες αναφοράς.

Η CSRD αποτελεί μέρος μιας ευρύτερης αρχιτεκτονικής βιώσιμης χρηματοδότησης που περιλαμβάνει τον Κανονισμό Γνωστοποίησης Βιώσιμων Χρηματοοικονομικών (SFDR) και την Ταξινόμηση της ΕΕ για βιώσιμες οικονομικές δραστηριότητες (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2021). Αυτά τα μέσα καθοδηγούν συλλογικά την κατανομή κεφαλαίων, τη διαφάνεια των επενδυτών και την εταιρική αναφορά, διασφαλίζοντας ότι οι πληροφορίες ESG είναι συνεπείς, συγκρίσιμες και σχετικές με τις επενδύσεις. Ενώ οι ΣΒΑ καθορίζουν παγκόσμιους στόχους και το GRI παρέχει μεθοδολογία αναφοράς, οι κανονισμοί της ΕΕ ενσωματώνουν τα ESG στην νομική και χρηματοοικονομική υποδομή των ευρωπαϊκών αγορών, καθιστώντας τη βιωσιμότητα στρατηγική επιταγή και όχι μια πρωτοβουλία διακριτικής ευχέρειας. Συνολικά, αυτά τα πλαίσια έχουν μετατρέψει την ESG από μια εθελοντική ηθική έννοια σε ένα δομημένο σύστημα προσδοκιών, προτύπων μέτρησης και κανονιστικών καθηκόντων. Για τους σύγχρονους οργανισμούς, η συμμόρφωση δεν είναι πλέον αποκλειστικά θέμα φήμης, καθώς διαμορφώνει την έκθεση σε κινδύνους, την πρόσβαση σε κεφάλαια, την εμπιστοσύνη των ενδιαφερόμενων μερών και τη μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας.

3.3 Ο πυλώνας “Ε”: Περιβάλλον και στρατηγικός σχεδιασμός

Η περιβαλλοντική διάσταση του πλαισίου ESG αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο του σύγχρονου στρατηγικού μάνατζεμντ, καθώς οι εταιρείες αναγνωρίζουν ότι η μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την περιβαλλοντική διαχείριση. Ιστορικά, οι οργανισμοί θεωρούσαν το φυσικό περιβάλλον κυρίως ως πηγή εκμεταλλεύσιμων πόρων και η περιβαλλοντική ζημία αντιμετωπιζόταν ως εξωτερικότητα αποκομμένη από την εταιρική λογοδοσία. Στο σύγχρονο στρατηγικό τοπίο, ωστόσο, οι περιβαλλοντικοί παράγοντες όχι μόνο

διαμορφώνουν το λειτουργικό πλαίσιο μιας επιχείρησης, αλλά αποτελούν επίσης κρίσιμους καθοριστικούς παράγοντες του κινδύνου, των ευκαιριών και της εταιρικής νομιμότητας (Wheelen et al., 2018).

Ένας κεντρικός μηχανισμός μέσω του οποίου οι περιβαλλοντικές παράμετροι εισέρχονται στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων είναι η ανίχνευση του περιβάλλοντος. Η ανίχνευση του περιβάλλοντος περιλαμβάνει τη συστηματική παρακολούθηση, αξιολόγηση και διάδοση πληροφοριών που σχετίζονται με το φυσικό, κοινωνικό και εργασιακό περιβάλλον, για την αποφυγή στρατηγικών εκπλήξεων και τη διασφάλιση της οργανωτικής ανθεκτικότητας (Wheelen et al., 2018). Το φυσικό περιβάλλον (οι κλιματικές συνθήκες, η διαθεσιμότητα πόρων και η οικολογική σταθερότητα) έχει αναδειχθεί ως ζωτική στρατηγική μεταβλητή λόγω των αυξανόμενων κανονιστικών περιορισμών, των πιέσεων των ενδιαφερόμενων μερών και των αβεβαιοτήτων που σχετίζονται με το κλίμα. Η έρευνα υποδηλώνει μια θετική συσχέτιση μεταξύ της ανίχνευσης του περιβάλλοντος και της επίδοσης των επιχειρήσεων, η οποία καθοδηγείται από την ικανότητα πρόβλεψης των περιβαλλοντικών κινδύνων και εντοπισμού ευκαιριών που συνδέονται με την πράσινη καινοτομία και τις αγορές με επίκεντρο τη βιωσιμότητα (Wheelen et al., 2018; Li, 2025).

Στο πλαίσιο του περιβαλλοντικού πυλώνα του πλαισίου ESG, οι επιχειρήσεις πρέπει να αντιμετωπίσουν ένα φάσμα ζητημάτων, όπως οι εκπομπές άνθρακα, η κατανάλωση ενέργειας, η διαχείριση αποβλήτων, η προστασία της βιοποικιλότητας και η μετάβαση σε λειτουργίες που αξιοποιούν αποτελεσματικά τους πόρους. Αυτές οι παράμετροι δεν είναι πλέον προαιρετικές. Οι μεταβολές στις προσδοκίες των πελατών, στη συμπεριφορά των επενδυτών και στο κανονιστικό τοπίο έχουν θέσει την περιβαλλοντική ευθύνη ως προϋπόθεση για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η Kozlona (2023) σημειώνει ότι οι παράγοντες ESG επηρεάζουν πλέον τις αποφάσεις κατανομής κεφαλαίου, καθώς οι επενδυτές ανταμείβουν τις εταιρείες με αξιόπιστες περιβαλλοντικές στρατηγικές και τιμωρούν όσες θεωρούνται περιβαλλοντικά αμελείς.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός στο πλαίσιο του πυλώνα «Ε» απαιτεί επομένως την ενσωμάτωση των περιβαλλοντικών προτεραιοτήτων στη βασική λογική των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων μείωσης των εκπομπών, τον επανασχεδιασμό των αλυσίδων εφοδιασμού για βιωσιμότητα, την υιοθέτηση πρακτικών κυκλικής οικονομίας και την ανάπτυξη πράσινων προϊόντων και

τεχνολογιών. Για παράδειγμα, οι Wheelen et al. (2018) τονίζουν ότι οι εταιρείες πρέπει να λάβουν υπόψη πώς η υπερθέρμανση του πλανήτη, η σπανιότητα των πόρων και οι περιβαλλοντικοί κανονισμοί επηρεάζουν τις δομές κόστους, τις συνθήκες της αγοράς και τη βιωσιμότητα των υφιστάμενων επιχειρηματικών μοντέλων. Η αγνόηση αυτών των δυνάμεων μπορεί να οδηγήσει σε αναστάτωση, χαμένα περιουσιακά στοιχεία, ζημιά στη φήμη και κανονιστικές κυρώσεις.

Η ενσωμάτωση περιβαλλοντικών παραγόντων στη στρατηγική ενισχύει επίσης την ικανότητα καινοτομίας. Η επιδίωξη καθαρότερων διαδικασιών παραγωγής και περιβαλλοντικά υπεύθυνων προϊόντων δημιουργεί ένα εύφορο έδαφος για τεχνολογική πρόοδο. Οι Sharma et al. (2025) καταδεικνύουν ότι οι εταιρείες που ενσωματώνουν μετρήσεις ESG στον στρατηγικό σχεδιασμό είναι πιο πιθανό να υιοθετήσουν περιβαλλοντικές πρακτικές που μειώνουν την έκθεση σε εξωτερικούς κραδασμούς, ενισχύουν την ανθεκτικότητα των εταιρειών και την προσέλκυση επενδυτών με γνώμονα την αποστολή τους. Ομοίως, ο Li (2025) υποστηρίζει ότι τα συστήματα περιβαλλοντικής αξιολόγησης, όταν ενσωματώνονται στη διαχείριση της απόδοσης, δημιουργούν βρόχους ανατροφοδότησης που επιτρέπουν τη συνεχή βελτίωση και λογοδοσία.

Η στρατηγική σημασία του πυλώνα «Ε» ενισχύεται από κοινωνικοπολιτισμικές αλλαγές και αυξημένη περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση, όπως η αυξημένη ζήτηση για βιώσιμα προϊόντα και ο αυστηρότερος έλεγχος από τα ενδιαφερόμενα μέρη (Wheelen et al., 2018). Καθώς οι καταναλωτές, οι κυβερνήσεις και οι χρηματοπιστωτικές αγορές συγκλίνουν γύρω από τις προσδοκίες βιωσιμότητας, οι εταιρείες που ενσωματώνουν προληπτικά τις περιβαλλοντικές ανησυχίες στον στρατηγικό σχεδιασμό μεταβάλλουν την στάση τους όχι μόνο για να συμμορφωθούν με τους εξελισσόμενους κανονισμούς αλλά και για να ανακαλύψουν νέες πηγές αξίας και διαφοροποίησης. Συνοψίζοντας, ο περιβαλλοντικός πυλώνας του πλαισίου ESG αποτελεί σήμερα ένα κεντρικό στοιχείο του στρατηγικού μάνατζμεντ. Μέσω της ανίχνευσης του περιβάλλοντος, της αξιολόγησης των επιπτώσεων και της ενσωμάτωσης των στόχων βιωσιμότητας στην επιχειρηματική στρατηγική, οι εταιρείες οικοδομούν την προσαρμοστική τους ικανότητα, διαφυλάσσουν τη φήμη τους και εξασφαλίζουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια ολοένα και πιο οικολογικά συνειδητοποιημένη παγκόσμια οικονομία.

3.4 Ο πυλώνας «S»: Κοινωνικοί δείκτες, ανθρώπινο δυναμικό και ενδιαφερόμενα μέρη

Η κοινωνική διάσταση του ESG (ο πυλώνας «S») αποτυπώνει τα ανθρώπινα και σχεσιακά στοιχεία της εταιρικής βιωσιμότητας. Ενώ τα περιβαλλοντικά μέτρα συχνά κυριαρχούν στη δημόσια συζήτηση, ο κοινωνικός πυλώνας διαμορφώνει ολοένα και περισσότερο το στρατηγικό μάνατζμεντ, την εταιρική επίδοση και την εμπιστοσύνη των ενδιαφερόμενων μερών. Αυτή η διάσταση περιλαμβάνει την ευημερία του εργατικού δυναμικού, τις εργασιακές πρακτικές, την ποικιλομορφία και την ένταξη, τη συμμετοχή της κοινότητας, τα ανθρώπινα δικαιώματα και τις ευρύτερες κοινωνικές επιπτώσεις της εταιρικής δραστηριότητας. Η αυξανόμενη σημασία της αντανακλά μια μετατόπιση από την αντιμετώπιση της κοινωνικής ευθύνης ως ηθικού πρόσθετου στην αναγνώρισή της ως στρατηγικού περιουσιακού στοιχείου που οδηγεί την ανταγωνιστικότητα και τη μακροπρόθεσμη εταιρική αξία.

Το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί τη βάση του πυλώνα «S». Οι εταιρείες αναμένεται όχι μόνο να συμμορφώνονται με τους εργασιακούς κανονισμούς, αλλά και να καλλιεργούν χώρους εργασίας που ενισχύουν την ευημερία, την ενδυνάμωση και τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των εργαζομένων. Όπως υποστηρίζουν οι Klave και Bruksle (2025), οι κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές (όπως τα προγράμματα πρόνοιας των εργαζομένων, η δίκαιη αμοιβή, οι ευέλικτες εργασιακές ρυθμίσεις και οι επενδύσεις στην επαγγελματική ανάπτυξη) βελτιώνουν την παραγωγικότητα και την καινοτομία, ενισχύοντας παράλληλα την αφοσίωση στο εμπορικό σήμα και την τοποθέτηση στην αγορά. Αυτές οι πρακτικές μειώνουν τις προθέσεις αποχώρησης, ενισχύουν την οργανωτική δέσμευση και προσελκύουν ταλέντα σε ανταγωνιστικές αγορές εργασίας. Οι εργαζόμενοι δίνουν πλέον προτεραιότητα στην εργασία σε εταιρείες που επιδεικνύουν αυθεντικές κοινωνικές αξίες, τοποθετώντας το ανθρώπινο κεφάλαιο ως πρωταρχικό παράγοντα ανταγωνιστικής διαφοροποίησης.

Η διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών αντιπροσωπεύει μια άλλη κεντρική πτυχή του κοινωνικού πυλώνα. Το κοινωνικό αποτύπωμα μιας εταιρείας εκτείνεται πέρα από τους υπαλλήλους της, στους πελάτες, τους προμηθευτές, τις τοπικές κοινότητες και την κοινωνία των πολιτών. Οι Becchetti et al. (2022) προτείνουν ότι η

κοινωνική διάσταση εννοιολογείται καλύτερα μέσω ενός σχεσιακού πλαισίου, στο οποίο η εταιρική αξία προκύπτει από αλληλεπιδράσεις που βασίζονται στην εμπιστοσύνη και προωθούν την αμοιβαιότητα, τη συμμετοχή και την κοινή ευημερία. Αυτή η προσέγγιση μετατοπίζει την προσοχή από την ελάχιστη συμμόρφωση (όπως η αποφυγή βλάβης) στη δημιουργία θετικής κοινωνικής αξίας, ενισχύοντας την ιδέα ότι οι εταιρείες είναι ενσωματωμένες σε κοινωνικά συστήματα των οποίων η ευημερία επηρεάζει άμεσα τα στρατηγικά αποτελέσματα.

Ο κοινωνικός πυλώνας επηρεάζει επίσης την εταιρική διακυβέρνηση και τη λήψη αποφάσεων σε ανώτατο επίπεδο. Οι Rath et al. (2024) αποκαλύπτουν ότι οι κοινωνικές γνωστοποιήσεις μπορούν να επηρεάσουν τις αποδοχές των Διευθύνοντων Συμβούλων, ιδιαίτερα όταν οι δομές των διοικητικών συμβουλίων ευθυγραμμίζονται με τις προσδοκίες ESG. Η μελέτη τους καταδεικνύει ότι, αν και οι μεμονωμένες βαθμολογίες κοινωνικής γνωστοποίησης μπορεί να μην προβλέπουν άμεσα τις αποδοχές, οι ολοκληρωμένες γνωστοποιήσεις ESG το κάνουν, και τα χαρακτηριστικά που αφορούν συγκεκριμένα τους Διευθύνοντες Συμβούλους μετριάζουν αυτή τη σχέση. Αυτά τα ευρήματα δείχνουν ότι οι δομές διακυβέρνησης και τα ηγετικά χαρακτηριστικά διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο οι κοινωνικοί δείκτες λειτουργούν και ανταμείβονται. Τα διοικητικά συμβούλια με μεγαλύτερη ποικιλομορφία φύλου, για παράδειγμα, τείνουν να επιδεικνύουν ισχυρότερη ευθυγράμμιση μεταξύ των εκτελεστικών κινήτρων και της κοινωνικά υπεύθυνης απόδοσης, ακόμη και αν αυτό δεν μεταφράζεται πάντα σε βελτιωμένες πρακτικές γνωστοποίησης. Έτσι, η διακυβέρνηση του κοινωνικού πυλώνα συνδέεται στενά με την ηγετική λογοδοσία και τους μηχανισμούς κινήτρων.

Από στρατηγικής άποψης, ο κοινωνικός πυλώνας είναι εξίσου σημαντικός. Οι Müller et al. (2025) δείχνουν ότι η εφαρμογή του πλαισίου ESG απαιτεί οργανωτικές δομές διακυβέρνησης που ενσωματώνουν κοινωνικές διαστάσεις στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, αναφοράς και παρακολούθησης της απόδοσης. Αυτό ενισχύει την ανάγκη για συστηματικά πλαίσια που μεταφράζουν τις αφηρημένες κοινωνικές δεσμεύσεις σε μετρήσιμα αποτελέσματα. Τέτοια συστήματα είναι ιδιαίτερα κρίσιμα δεδομένων των προσδοκιών των επενδυτών για διαφάνεια και των κοινωνικών απαιτήσεων για εταιρική λογοδοσία στα σύγχρονα επιχειρηματικά περιβάλλοντα που διαμορφώνονται από δημογραφικές αλλαγές, εξελισσόμενες προσδοκίες των

ενδιαφερομένων μερών και αυξημένες κοινωνικές συναινέσεις Όσον αφορά την ευσυνειδησία, ο πυλώνας «S» χρησιμεύει ως κεντρικός μοχλός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι εταιρείες που διαχειρίζονται αποτελεσματικά το ανθρώπινο κεφάλαιο, εμπλέκουν τα ενδιαφερόμενα μέρη και ενσωματώνουν κοινωνικές προτεραιότητες στη διακυβέρνηση και τη στρατηγική τους βρίσκονται σε καλύτερη θέση για να διατηρήσουν την απόδοση, να διαχειριστούν τους κινδύνους φήμης και να προσαρμοστούν στις κοινωνικές αλλαγές. Η κοινωνική διάσταση του ESG αντιπροσωπεύει επομένως όχι μόνο μια ηθική επιταγή αλλά και μια δομική απαίτηση του σύγχρονου στρατηγικού μάνατζμεντ.

3.5 Ο πυλώνας «G»: Εταιρική διακυβέρνηση και λογοδοσία

Η διάσταση διακυβέρνησης του ESG (ο πυλώνας «G») αποτελεί τη δομική και θεσμική βάση της εταιρικής βιωσιμότητας. Ενώ οι περιβαλλοντικές και κοινωνικές πρωτοβουλίες υποδηλώνουν τι επιδιώκει να επιτύχει μια εταιρεία, η διακυβέρνηση καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι φιλοδοξίες κατευθύνονται, παρακολουθούνται και ευθυγραμμίζονται με τον εταιρικό σκοπό. Οι μηχανισμοί διακυβέρνησης καθορίζουν την κατανομή των δικαιωμάτων και των ευθυνών μεταξύ των μετόχων, των διοικητικών συμβουλίων και της εκτελεστικής ηγεσίας, διαμορφώνοντας τη στρατηγική κατεύθυνση, τις δομές λογοδοσίας και την ηθική στάση του οργανισμού. Όπως οι Wheelen et al. (2018) τονίζουν, η εταιρική διακυβέρνηση αντιπροσωπεύει το σύστημα σχέσεων μεταξύ των βασικών ενδιαφερομένων μερών που συλλογικά καθοδηγούν και ελέγχουν την εταιρεία, διασφαλίζοντας ότι οι ενέργειες της διοίκησης ευθυγραμμίζονται με τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα της εταιρείας.

Τα σύγχρονα πλαίσια εταιρικής διακυβέρνησης έχουν εξελιχθεί σημαντικά από την προηγούμενη εστίασή τους στην υπεροχή των μετόχων. Ιστορικά, η διακυβέρνηση θεωρούνταν ως νομική εγγύηση, που οριοθετούσε τη διοικητική εξουσία και αποτρέπει την ευκαιριακή συμπεριφορά των στελεχών. Ωστόσο, στο σύγχρονο πλαίσιο ESG, η διακυβέρνηση εκτείνεται πέρα από τη συμμόρφωση και περιλαμβάνει τη στρατηγική πρόβλεψη, τη διαφάνεια, την ηθική ηγεσία και τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών. Τα διοικητικά συμβούλια αναμένεται όλο και περισσότερο να διαμορφώνουν

τον εταιρικό σκοπό, να αξιολογούν τους κινδύνους βιωσιμότητας και να διασφαλίζουν ότι οι αρχές ESG καθοδηγούν την κατανομή των πόρων και τη στρατηγική λήψη αποφάσεων. Αυτή η μετατόπιση αντανακλά μια ευρύτερη αναγνώριση, σύμφωνα με την οποία η ποιότητα της διακυβέρνησης δεν είναι απλώς ένας μηχανισμός ελέγχου, αλλά ένας καθοριστικός παράγοντας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ένα κεντρικό στοιχείο του πυλώνα διακυβέρνησης είναι ο ρόλος του διοικητικού συμβουλίου. Τα διοικητικά συμβούλια παρακολουθούν τη διοικητική συμπεριφορά, αξιολογούν την επίδοση, ξεκινούν στρατηγικές επιλογές και καθορίζουν τη διαδοχή της ηγεσίας, καθιστώντας αυτά παράγοντες στην ενσωμάτωση των στόχων ESG στην εταιρική στρατηγική (Wheelen et al., 2018). Η εποπτεία του διοικητικού συμβουλίου έχει επεκταθεί πέρα από την παραδοσιακή οικονομική διαχείριση, ώστε να περιλαμβάνει αρμοδιότητες που σχετίζονται με το ESG, όπως η αξιολόγηση του κλιματικού κινδύνου, η διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου και η ηθική διακυβέρνηση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Καθώς οι επενδυτές εξετάζουν ολοένα και περισσότερο την απόδοση του ESG, τα διοικητικά συμβούλια βρίσκονται σε καλύτερη θέση για να ερμηνεύσουν τους αναδυόμενους κινδύνους και ευκαιρίες.

Τα εμπειρικά στοιχεία υπογραμμίζουν τη στρατηγική σημασία των χαρακτηριστικών του διοικητικού συμβουλίου στη διακυβέρνηση του ESG. Οι Rath et al. (2024) καταδεικνύουν ότι οι βαθμολογίες γνωστοποίησης ESG επηρεάζουν σημαντικά τις αποδοχές του Διευθύνοντος Συμβούλου, υποδηλώνοντας ότι οι δομές διακυβέρνησης αναδιαμορφώνουν ενεργά τα συστήματα κινήτρων για να ανταμείψουν τη βιώσιμη εταιρική συμπεριφορά. Είναι ενδιαφέρον ότι, ενώ η συγκεντρωτική γνωστοποίηση ESG συσχετίζεται θετικά με τις αποδοχές, οι μεμονωμένες μετρήσεις δεν παράγουν παρόμοιο αποτέλεσμα, σηματοδοτώντας ότι τα διοικητικά συμβούλια αντιλαμβάνονται την ολιστική απόδοση ESG, αντί για τις αποσπασματικές πρωτοβουλίες, ως αξιόπιστο μέτρο μακροπρόθεσμης δημιουργίας αξίας. Επιπλέον, η ποικιλομορφία του διοικητικού συμβουλίου και ιδίως η εκπροσώπηση των φύλων, διαπιστώθηκε ότι αυξάνει σημαντικά τα επίπεδα αποδοχών των Διευθύνοντων Συμβούλων, υποδεικνύοντας ότι τα ποικιλόμορφα διοικητικά συμβούλια μπορούν να δώσουν προτεραιότητα σε ευρύτερους δείκτες απόδοσης που εκτείνονται πέρα από τα βραχυπρόθεσμα οικονομικά αποτελέσματα. Ωστόσο, τα διοικητικά συμβούλια με ποικιλόμορφη εκπροσώπηση των φύλων δεν ενίσχυσαν την ισχύ των κοινωνικών

γνωστοποιήσεων, αποκαλύπτοντας κενά μεταξύ της εκπροσώπησης και των μηχανισμών επιρροής ESG. Τέτοια ευρήματα καταδεικνύουν τους πολύπλοκους τρόπους με τους οποίους οι δομές διακυβέρνησης διαμεσολαβούν στην ενσωμάτωση της βιωσιμότητας και στα κίνητρα των στελεχών.

Πέρα από τη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου, η διακυβέρνηση ασχολείται επίσης με την αρχιτεκτονική μέσω της οποίας λειτουργεί το ESG. Οι Müller et al. (2025) προσδιορίζουν έντεκα διαστάσεις διακυβέρνησης που απαιτούνται για την εφαρμογή στρατηγικών ESG, που κυμαίνονται από οργανωτικά περιβάλλοντα και γραμμές λογοδοσίας έως μηχανισμούς αναφοράς και εντολές ηγεσίας. Η έρευνά τους υπογραμμίζει τη δομική πολυπλοκότητα της διακυβέρνησης ESG, καταδεικνύοντας ότι οι εταιρείες πρέπει να υιοθετήσουν πολυεπίπεδα ή πολυκεντρικά μοντέλα διακυβέρνησης για να ευθυγραμμίσουν τους στόχους εταιρικής βιωσιμότητας με την εκτέλεση σε επίπεδο έργου. Αυτά τα μοντέλα διασφαλίζουν ότι το ESG δεν παραμένει μια αφηρημένη εταιρική φιλοδοξία, αλλά ενσωματώνεται σε διαδικασίες, οδούς λήψης αποφάσεων και συστήματα αξιολόγησης απόδοσης.

Ένα επιπλέον επίπεδο διακυβέρνησης περιλαμβάνει τη σχέση μεταξύ στελεχών και ενδιαφερομένων μερών, η οποία έχει εξελιχθεί από τη συναλλακτική εμπλοκή προς τη συμμετοχική νομιμότητα. Οι μηχανισμοί διακυβέρνησης ενσωματώνουν πλέον τις προοπτικές των ενδιαφερόμενων μερών όχι μόνο ως προστατευτικά μέτρα φήμης, αλλά και ως πηγές στρατηγικής νοημοσύνης που ενισχύουν την εταιρική προσαρμοστικότητα. Αυτή η μετάβαση ευθυγραμμίζεται με την παρατήρηση των Wheelen et al. (2018) ότι η στρατηγική διαχείριση απαιτεί σάρωση των κοινωνικών δυνάμεων, πρόβλεψη των ρυθμιστικών αντιδράσεων και εξισορρόπηση των απαιτήσεων των ενδιαφερόμενων μερών. Στο πλαίσιο της διακυβέρνησης ESG, τα ενδιαφερόμενα μέρη διαμορφώνουν προσδοκίες σχετικά με την ηθική συμπεριφορά, τη διαφάνεια και τη μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα. Τα διοικητικά συμβούλια που ενσωματώνουν τις φωνές των ενδιαφερόμενων μερών ενισχύουν τη νομιμότητα και μετριάζουν τις αποτυχίες διακυβέρνησης που διαφορετικά θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε κρίσεις φήμης.

Οι σύγχρονες προκλήσεις διακυβέρνησης αντικατοπτρίζουν επίσης τον αυξημένο ρυθμιστικό έλεγχο. Οι κυβερνήσεις, οι οργανισμοί αξιολόγησης και τα χρηματιστήρια έχουν εισαγάγει υποχρεώσεις γνωστοποίησης που απαιτούν από τις

εταιρείες να επιδεικνύουν ποιότητα και διαφάνεια διακυβέρνησης. Αυτοί οι μηχανισμοί μειώνουν την ασυμμετρία πληροφοριών και παρέχουν στους επενδυτές τυποποιημένους δείκτες για την αξιολόγηση των κινδύνων διακυβέρνησης. Μελέτες δείχνουν ότι οι εταιρείες με ισχυρές δομές διακυβέρνησης απολαμβάνουν υψηλότερες αξιολογήσεις πιστοληπτικής ικανότητας, ανώτερη επίδοση μετοχών και χαμηλότερο κόστος κεφαλαίου, ενισχύοντας τη διακυβέρνηση ως ουσιώδη οικονομική μεταβλητή και όχι ως διαδικαστική τυπικότητα (Wheelen et al., 2018).

Συμπερασματικά, η διάσταση της διακυβέρνησης έχει εξελιχθεί σε έναν στρατηγικό θεσμό που ορίζει την εταιρική ταυτότητα και τη μακροπρόθεσμη απόδοση. Ο πυλώνας «G» στηρίζει την ενσωμάτωση ESG ενισχύοντας την ηθική ηγεσία, παρέχοντας κίνητρα για βιώσιμα αποτελέσματα και επιτρέποντας την οργανωσιακή μάθηση. Όπως καταδεικνύει η έρευνα, η διακυβέρνηση αποτελεί προϋπόθεση και επιταχυντή της αριστείας στο πλαίσιο ESG.

3.6 Μετρήσεις ESG και δείκτες επίδοσης

Η άνοδος των μετρήσεων των δεικτών ESG έχει εξελίξει την έννοια της βιωσιμότητας σε μια μετρήσιμη, στρατηγική διάσταση της εταιρικής δραστηριότητας. Οι οργανισμοί ενσωματώνουν πλέον μετρήσεις ESG στις επενδυτικές αποφάσεις, τον στρατηγικό σχεδιασμό και τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου, μετατοπίζοντας από τις εθελοντικές ηθικές δεσμεύσεις προς τη διαχείριση βιωσιμότητας που βασίζεται στην επίδοση. Αυτή η θεσμική μετατόπιση οφείλεται εν μέρει σε εμπειρικά στοιχεία που καταδεικνύουν την οικονομική σημασία της ενσωμάτωσης ESG. Μια μετα-ανάλυση που συνθέτει πάνω από 2.000 εμπειρικές μελέτες επιβεβαιώνει μια θετική σχέση μεταξύ της απόδοσης ESG και των οικονομικών αποδόσεων, ενισχύοντας το πλαίσιο ESG ως ουσιαστικό καθοριστικό παράγοντα της αξίας της εταιρείας και όχι ως έναν απλό παράγοντα φήμης (Friede et al., 2015).

Τα πλαίσια μέτρησης ESG καθιστούν λειτουργική τη βιωσιμότητα ποσοτικοποιώντας τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις, τις κοινωνικές πρακτικές και τις δομές διακυβέρνησης. Οι περιβαλλοντικοί δείκτες συνήθως περιλαμβάνουν τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου, τη μείωση των αποβλήτων και την ενεργειακή

απόδοση. Οι κοινωνικοί δείκτες καταγράφουν τις συνθήκες εργασίας, την ποικιλομορφία στον χώρο εργασίας και τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών. Οι μετρήσεις διακυβέρνησης περιλαμβάνουν την ανεξαρτησία του διοικητικού συμβουλίου, τα δικαιώματα των μετόχων και την ευθυγράμμιση των αμοιβών των στελεχών. Αυτοί οι δείκτες παρέχουν τυποποιημένες προσεγγιστικές μεθόδους για τη βιωσιμότητα, επιτρέποντας στους επενδυτές και τους διευθυντές να συγκρίνουν τις εταιρείες με βάση την απόδοση ESG και όχι με ρητορικές δεσμεύσεις.

Ωστόσο, οι μελετητές έχουν εντοπίσει βαθιές ασυνέπειες και μεθοδολογικό κατακερματισμό στα συστήματα βαθμολόγησης ESG. Η απόκλιση των αξιολογήσεων μεταξύ των μεγάλων οργανισμών εγείρει ανησυχίες σχετικά με τη συγκρισιμότητα των δεδομένων και την αξιοπιστία των αξιολογήσεων. Οι Berg, Kölbel και Rigobon (2022) καταδεικνύουν ότι οι αποκλίσεις δεν πηγάζουν μόνο από την ποικιλία στις επιλογές μέτρησης, αλλά και από διαφορετικές εννοιολογικές ερμηνείες του τι συνιστά απόδοση ESG. Ως αποτέλεσμα, οι επενδυτές αντιμετωπίζουν σημαντική ασάφεια κατά την επιλογή εταιρειών με βάση κριτήρια ESG, υπονομεύοντας την αξιοπιστία της ESG ως στρατηγικού σήματος.

Περαιτέρω επιπλοκές προκύπτουν από ελλιπείς πληροφορίες ESG. Η έρευνα δείχνει ότι τα κενά δεδομένων δημιουργούν στρεβλώσεις όταν οι εταιρείες αποκαλύπτουν επιλεκτικά ευνοϊκούς δείκτες, ενώ παραλείπουν αρνητικούς, αυξάνοντας τον κίνδυνο μεροληπτικής αποτίμησης (Sahin et al., 2022). Η παρουσία ελλিপών συνόλων δεδομένων ESG μπορεί να οδηγήσει σε διογκωμένες θετικές αντιλήψεις για τη βιωσιμότητα, κακή κατανομή κεφαλαίου και ανακριβείς αξιολογήσεις της μακροπρόθεσμης έκθεσης σε περιβαλλοντικούς ή κοινωνικούς κινδύνους.

Παρά τους περιορισμούς αυτούς, η μέτρηση των ESG αποδόσεων παραμένει ένας κεντρικός μηχανισμός μέσω του οποίου οι οργανισμοί νομιμοποιούν τις ατζέντες βιωσιμότητας τους. Η τάση εφαρμογής ενισχύεται από θεσμικές και πολιτικές αλλαγές. Όπως σημειώνουν οι Boffo και Patalano (2020), τα κανονιστικά πλαίσια και η πίεση των επενδυτών απαιτούν ολοένα και περισσότερο διαφανείς, ελέγξιμες μετρήσεις ESG. Πράγματι, η επέκταση της αναφοράς ESG αντικατοπτρίζει την ωρίμανση της βιωσιμότητας ως επενδυτικής λογικής, δημιουργώντας ένα ανταγωνιστικό τοπίο στο οποίο η ποιότητα της γνωστοποίησης και η πολυπλοκότητα των μετρήσεων

επηρεάζουν την πρόσβαση σε οικονομικούς πόρους. Οι εταιρείες που δεν μπορούν να επιδείξουν μετρήσιμη απόδοση ESG ενδέχεται να αντιμετωπίσουν κεφαλαιακούς περιορισμούς, ενώ οι εταιρείες υψηλής απόδοσης εξασφαλίζουν ολοένα και περισσότερο ευνοϊκούς όρους χρηματοδότησης (Arslan et al., 2025).

3.7 Κριτική και περιορισμοί του πλαισίου ESG

Παρά τη ρητορική τους περί υπεύθυνης εταιρικής συμπεριφοράς, τα πλαίσια ESG εμφανίζουν σημαντικές εννοιολογικές και λειτουργικές αντιφάσεις, οι οποίες περιορίζουν την αποτελεσματικότητά τους στη διακυβέρνηση και στις κεφαλαιαγορές. Ένα πρώτο ζήτημα αφορά την πληθώρα των αξιολογήσεων και την ασάφεια των δεικτών μέτρησης. Οι Berg et al. (2022) καταδεικνύουν ότι οι οργανισμοί βαθμολόγησης ESG εφαρμόζουν διαφορετικά συστήματα στάθμισης και ετερογενείς μεταβλητές αξιολόγησης, οδηγώντας σε αντικρουόμενα αποτελέσματα. Αυτή η ασυνέπεια υπονομεύει τη συγκρισιμότητα των αξιολογήσεων, καθιστώντας δύσκολη την ερμηνεία τους από επενδυτές και αποδυναμώνοντας το πλαίσιο ESG ως εργαλείο σηματοδότησης εταιρικής υπευθυνότητας.

Ένα δεύτερο, εξίσου κρίσιμο, πρόβλημα αφορά τη μερική και επιλεκτική γνωστοποίηση πληροφοριών. Οι Sahin et al. (2022) τεκμηριώνουν ότι τα ελλιπή δεδομένα ESG επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να προβάλλουν μόνο θετικές όψεις της δραστηριότητάς τους, δημιουργώντας παραπλανητικές εικόνες απόδοσης. Αυτό το κενό διαφάνειας λειτουργεί ως γόνιμο έδαφος για το greenwashing, όπου η βιωσιμότητα μετατρέπεται σε επικοινωνιακή στρατηγική χωρίς αντίστοιχη αλλαγή πρακτικών. Οι Sneiderienė και Legenzova (2025) υποστηρίζουν ότι το φαινόμενο ενισχύεται από τα ίδια τα πλαίσια αναφοράς, τα οποία επιβραβεύουν τον όγκο των γνωστοποιήσεων αντί του μετρήσιμου περιβαλλοντικού ή κοινωνικού αντίκτυπου.

Παράλληλα, αν και η βιβλιογραφία αναγνωρίζει τη θετική συσχέτιση μεταξύ ESG και χρηματοοικονομικής απόδοσης (Friede et al., 2015), η σχέση αυτή δεν είναι καθολική και φαίνεται να επηρεάζεται από παραμέτρους όπως ο κλάδος, η θεσμική ωριμότητα και οι ευρύτερες μακροοικονομικές συνθήκες, γεγονός που αμφισβητεί τη μονοδιάστατη παρουσίαση των ESG ως εγγύησης αξίας. Επιπλέον, οι καταναεμητικές

συνέπειες των πλαισίων ESG είναι άνισες. Οι Arslan et al. (2025) επισημαίνουν ότι εταιρείες χωρίς ανεπτυγμένες υποδομές αναφοράς, ιδιαίτερα σε αναδυόμενες οικονομίες, αποκλείονται σταδιακά από διεθνείς επενδυτικές ροές, αναπαράγοντας τις ίδιες ανισότητες που το πλαίσιο ESG φιλοδοξεί να αντιμετωπίσει. Τέλος, η εφαρμογή των πλαισίων παραμένει κατακερματισμένη. Οι Chopra et al. (2024) υπογραμμίζουν ότι, χωρίς εναρμονισμένα πρότυπα, το πλαίσιο ESG κινδυνεύει να παραμείνει μια τυπική διαδικασία συμμόρφωσης, αποκομμένη από τον ουσιαστικό μετασχηματισμό της εταιρικής δράσης. Συνολικά, φαίνεται ότι το μέλλον του πλαισίου ESG θα κριθεί από την ικανότητά του να εκφραστεί μέσα από αξιόπιστα συστήματα μέτρησης, τα οποία αποτυπώνουν με ακρίβεια τον πραγματικό κοινωνικό και περιβαλλοντικό αντίκτυπο των επιχειρήσεων. Μόνο τότε το πλαίσιο ESG θα μπορέσει να λειτουργήσει ως αυθεντικός μοχλός εταιρικού μετασχηματισμού και όχι ως ακόμη ένα τεχνικό εργαλείο της χρηματοοικονομικής αγοράς.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Arslan, A., Yener, S., & Akturan, A. (2025). The dark side of ESG ratings: Future challenges for financial resources of firms. *Foresight and STI Governance*, 19(3), 78–85.
2. Becchetti, L., Bobbio, E., Prizia, F., & Semplici, L. (2022). Going deeper into the S of ESG: A relational approach to the definition of social responsibility. *Sustainability*, 14(15), 9668.
3. Berg, F., Kölbel, J. F., & Rigobon, R. (2022). Aggregate confusion: The divergence of ESG ratings. *Review of Finance*, 26(6), 1315–1344.
4. Boffo, R., & Patalano, R. (2020). *ESG investing: Practices, progress and challenges*. OECD Publishing.
5. Chopra, S. S., Senadheera, S. S., Dissanayake, P. D., Withana, P. A., Chib, R., Rhee, J. H., & Ok, Y. S. (2024). Navigating the challenges of environmental, social, and governance ESG reporting: The path to broader sustainable development. *Sustainability*, 16(2), 606.
6. European Commission. (2021). *EU taxonomy for sustainable activities*. Publications Office of the European Union.
7. European Commission. (2022). *Corporate Sustainability Reporting Directive CSRD*. Publications Office of the European Union.
8. Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210–233.
9. Global Reporting Initiative. (2021). *GRI standards 2021: Universal standards*. GRI.
10. Kiehne, D. O. (2019). *Environmental, social and corporate governance ESG – Also an innovation driver?*
11. Klave, E., & Bruksle, I. (2025). The social dimension of sustainability for the business competitiveness. *Environment Technology Resources*, 1, 289–295.
12. Kozlova, N. I. (2023). ESG in the context of strategic business management. *Economics and Management*, 29(2), 213–223.

13. Li, L. (2025). Integrating ESG principles into corporate strategic management: Implementation pathways and performance evaluation systems. *Leadership and Organizational Insights*, 1(1), 7–11.
14. Lin, Y. (2024). The role of ESG strategy implementation in long term value creation for companies. *Journal of Social Science and Cultural Development*, 1(2).
15. Müller, R., Caron, M. A., Drouin, N., Lereim, J., & others. (2025). Governance of ESG implementations: Governance dimensions and their structural implementation. *International Journal of Managing Projects in Business*, 18(1), 1–27.
16. Rath, C., Tripathy, A., & Mangla, S. K. (2024). How the social dimension of ESG influences CEO compensation: Role of CEO and board characteristics. *Business Strategy and the Environment*, 34(1), 762–777.
17. Sahin, Ö., Bax, K., Czado, C., & Paterlini, S. (2022). Environmental, social, and governance scores and the missing pillar: Why does missing information matter? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1782–1798.
18. Sharma, P., Anand, U., & Rawat, A. (2025). Integrating ESG into corporate strategic planning. *International Journal of Environmental Sciences*, 11(5s), 627–633.
19. Sneiderienė, A., & Legenzova, R. (2025). Greenwashing prevention in environmental, social, and governance ESG disclosures: A bibliometric analysis. *Research in International Business and Finance*, 74, 102720.
20. United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. United Nations.
21. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Concepts in strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability*. Pearson Education Limited.
22. Zhang, L. (2023). The impact of environmental, social and governance ESG on corporate value enhancement. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 24, 792–797.

Κεφάλαιο 4

Ανάλυση Περιβάλλοντος και ESG Στρατηγικοί Παράγοντες

4.1 Ανίχνευση εξωτερικού περιβάλλοντος

Η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι μια βασική δραστηριότητα της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ, επειδή η εξωτερική αλλαγή καταστρέφει ταυτόχρονα τα καθιερωμένα πλεονεκτήματα και δημιουργεί νέες ευκαιρίες. Οι Wheelen et al. (2018) τονίζουν ότι οι επιχειρήσεις αποτυγχάνουν εξαιτίας της κακής διαχείρισης των πόρων τους, αλλά και από την αδυναμία προσαρμογής τους στο εξωτερικό περιβάλλον, παρερμηνεύοντας τις μακροοικονομικές τάσεις, υποτιμώντας τις ασυνέχειες της αγοράς και παίρνοντας ως δεδομένες υποθέσεις που δεν ισχύουν πλέον. Από την άποψη του ESG, αυτή η λογική γίνεται πιο έντονη. Οι αλλαγές στον κλιματικό κίνδυνο, οι προσδοκίες των ενδιαφερομένων, τα ρυθμιστικά καθεστώτα και οι προτιμήσεις της κεφαλαιαγοράς μπορούν να ανατιμήσουν τα περιουσιακά στοιχεία, να αναδιαμορφώσουν τα ανταγωνιστικά όρια και να επαναπροσδιορίσουν τι σημαίνει «στρατηγική προσαρμογή». Μια ανάλυση PESTEL «υπό το πρίσμα του ESG πλαισίου» αναδιατυπώνει επομένως τη σάρωση του περιβάλλοντος ως μια συστηματική αναγνώριση περιβαλλοντικών και κοινωνικών παραγόντων και παραγόντων διακυβέρνησης που ενσωματώνονται σε πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικοπολιτισμικές, τεχνολογικές, περιβαλλοντικές και νομικές δυνάμεις, μεταφράζοντάς τις σε στρατηγικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη μακροπρόθεσμη επιβίωση και απόδοση (Wheelen et al., 2018).

Οι πολιτικές δυνάμεις διαδραματίζουν ολοένα και πιο καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της ατζέντας ESG, καθώς οι κυβερνήσεις αξιοποιούν ένα διευρυνόμενο φάσμα πολιτικών και ρυθμιστικών παρεμβάσεων για την επιτάχυνση των βιώσιμων μεταβάσεων. Ενδεικτικά, θεσπίζονται στρατηγικές οδοί απαλλαγής από τον άνθρακα, ενισχύονται οι υποχρεώσεις διαφάνειας και γνωστοποίησης μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών, ενώ επεκτείνονται τα πλαίσια δέουσας επιμέλειας στις αλυσίδες εφοδιασμού. Οι παρεμβάσεις αυτές μετατρέπουν το ESG από προαιρετική εταιρική

πρακτική σε κεντρικό άξονα δημόσιας πολιτικής και εταιρικής λογοδοσίας. Για τους στρατηγικούς σχεδιαστές, το βασικό ζήτημα δεν είναι απλώς η συμμόρφωση, αλλά η πρόβλεψη της κατεύθυνσης της πολιτικής και της αστάθειας, δηλαδή αυτό που οι Wheelen et al. (2018) περιγράφουν ως περιβαλλοντική αβεβαιότητα (πολυπλοκότητα συν αλλαγή). Η ανίχνευση με γνώμονα το ESG εστιάζει στη χαρτογράφηση του μεταβαλλόμενου πλαισίου δημόσιας πολιτικής, αποσαφηνίζοντας ποια εργαλεία αναμένεται να αυστηροποιηθούν, όπως η τιμολόγηση του άνθρακα και τα πρότυπα προϊόντων, ποιοι τομείς προβλέπεται να ενισχυθούν μέσω επιδοτήσεων, όπως οι καθαρές τεχνολογίες και η εκπαίδευση, και πώς οι γεωπολιτικές πιέσεις ενδέχεται να επηρεάσουν την ασφάλεια του εφοδιασμού και την εποπτεία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων στις αλυσίδες αξίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα πολιτικά σήματα να λειτουργούν ως κρίσιμοι πρόδρομοι δείκτες για τις μελλοντικές δομές κόστους και τις συνθήκες νομιμότητας μέσα στις οποίες θα αξιολογείται η επιχειρηματική δραστηριότητα.

Οι οικονομικές δυνάμεις διαμορφώνουν τη στρατηγική ESG μέσω των συνθηκών χρηματοδότησης, του ελέγχου των επενδυτών και των κινδύνων μετάβασης που επηρεάζουν τη ζήτηση και το κόστος κεφαλαίου. Οι Takril et al. (2023) σημειώνουν ότι το πλαίσιο ESG έχει γίνει ένα κριτήριο που χρησιμοποιείται από τους επενδυτές και ότι οι εταιρείες αντιμετωπίζουν ολοένα και περισσότερο την αναφορά και την απόδοση ESG ως μέρος της πρότασης αξίας για τις κεφαλαιαγορές. Ωστόσο, αυτό δημιουργεί ένα στρατηγικό δίλημμα. Οι πρωτοβουλίες και οι αναφορές ESG απαιτούν επενδύσεις και οι διαχειριστές πρέπει να τις δικαιολογήσουν ως μετριασμό του κινδύνου, δημιουργία επιλογών ανάπτυξης ή διασφάλιση της φήμης (Takril et al., 2023). Κατά συνέπεια, η ανίχνευση του περιβάλλοντος πρέπει να παρακολουθεί τον μακροοικονομικό πληθωρισμό και τις τιμές ενέργειας, αλλά και το κλίμα των επενδυτών απέναντι στο ESG πλαίσιο, τις «καφέ εκπτώσεις» ανά τομέα και την οικονομική σκοπιμότητα των πράσινων μεταβάσεων. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο όρος “brown discounts” χρησιμοποιείται στη βιβλιογραφία ESG και στη βιώσιμη χρηματοδότηση για να περιγράψει τη μείωση της αποτίμησης, της ελκυστικότητας ή της χρηματοοικονομικής αξίας επιχειρήσεων, περιουσιακών στοιχείων ή έργων που χαρακτηρίζονται ως περιβαλλοντικά επιβαρυντικά (“brown”), δηλαδή με υψηλό αποτύπωμα άνθρακα ή άλλες αρνητικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις.

Οι κοινωνικοπολιτισμικές δυνάμεις είναι κεντρικές στο «S» του ESG επειδή καθορίζουν τι θεωρούν τα ενδιαφερόμενα μέρη ως δίκαιο, ασφαλές και υπεύθυνο. Οι Wheelen et al. (2018) περιγράφουν μακροπρόθεσμες αλλαγές όπως η αυξανόμενη περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση, η ευαισθητοποίηση για την υγεία, οι δημογραφικές μεταβάσεις και οι αλλαγές στη σύνθεση των νοικοκυριών. Αυτές οι αλλαγές στην ουσία αποτελούν τάσεις που επηρεάζουν τις αγορές εργασίας και τις προσδοκίες των πελατών. Ένα πλαίσιο ESG ερμηνεύει αυτές τις τάσεις ως στρατηγικούς περιορισμούς και ευκαιρίες, ήτοι πίεση για χώρους εργασίας χωρίς αποκλεισμούς, υπευθυνότητα προϊόντος, διαφάνεια και υπεύθυνο μάρκετινγκ. Καθώς οι κανόνες μεταβάλλονται, ο κίνδυνος φήμης αυξάνεται για τις εταιρείες που θεωρούνται εκμεταλλευτικές, ενώ οι ευκαιρίες διαφοροποίησης επεκτείνονται για τις εταιρείες που συνδέουν αξιόπιστα τα προϊόντα και τις πρακτικές με την κοινωνική αξία.

Επιπλέον, οι τεχνολογικές δυνάμεις καθορίζουν ολοένα και περισσότερο την ανταγωνιστικότητα υπό το πρίσμα του πλαισίου ESG, επιτρέποντας τη μέτρηση, την ιχνηλασιμότητα και την καινοτομία χαμηλών εκπομπών άνθρακα. Η περιβαλλοντική σάρωση θα πρέπει επομένως να ακολουθεί τις τεχνολογίες προϊόντων, αλλά και τις υποδομές δεδομένων (π.χ., αναλυτικά στοιχεία ESG, εργαλεία αξιολόγησης κύκλου ζωής, συστήματα ιχνηλασιμότητας) που καθιστούν την απόδοση ESG διαχειρίσιμη. Οι Takril et al. (2023) υπογραμμίζουν ότι η ενσωμάτωση ESG είναι «μετασχηματιστική» όταν ενσωματώνεται στον σχεδιασμό και τη διακυβέρνηση. Η τεχνολογία είναι συχνά το επίπεδο που μετατρέπει τις φιλόδοξες δεσμεύσεις σε λειτουργικά δεδομένα και συγκρίσιμη απόδοση.

Οι περιβαλλοντικές δυνάμεις αντιπροσωπεύουν το «E» στο ESG πιο άμεσα. Οι Wheelen et al. (2018) τονίζουν ότι η κλιματική αλλαγή, οι περιορισμοί των πόρων και το τέλος των «ελεύθερων» εξωτερικοτήτων απαιτούν από τις εταιρείες να σαρώνουν τις οικολογικές συνθήκες, όπως τη διαθεσιμότητα νερού, την κλιματική αστάθεια και τις επιπτώσεις του αποτυπώματος άνθρακα, ενώ παράλληλα λαμβάνουν υπόψη τον τρόπο με τον οποίο οι δραστηριότητές τους επηρεάζουν το φυσικό οικοσύστημα. Στρατηγικά, η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος αναφέρεται στην αναζήτηση για ουσιώδεις εκθέσεις (φυσικούς και μεταβατικούς κινδύνους) και για ευκαιρίες αναδυόμενης αγοράς (καθαρά προϊόντα, ανθεκτικές αλυσίδες εφοδιασμού).

Οι νομικές δυνάμεις μεταφράζουν τις προσδοκίες ESG σε εκτελεστά καθήκοντα. Εδώ, η ανίχνευση εστιάζει στους κανόνες γνωστοποίησης, στην εφαρμογή κατά του greenwashing, στις εργασιακές υποχρεώσεις και στις υποχρεώσεις ανθρωπίνων δικαιωμάτων, καθώς και στα πρότυπα ασφάλειας προϊόντων. Μια προσέγγιση PESTEL υπό το πρίσμα του πλαισίου ESG αντιμετωπίζει τη νομική αλλαγή τόσο ως περιορισμό όσο και ως ανταγωνιστικό μοχλό, καθώς οι δυνατότητες έγκαιρης συμμόρφωσης μπορούν να γίνουν εμπόδια εισόδου, ενώ η αδύναμη διακυβέρνηση μπορεί να δημιουργήσει υποχρεώσεις.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η προσανατολισμένη στο πλαίσιο ESG PESTEL θα πρέπει να τροφοδοτεί τον στρατηγικό έλεγχο μετατρέποντας τις τάσεις σε υποθέσεις, σενάρια και κανόνες λήψης αποφάσεων. Όπως επισημαίνουν οι Wheelen et al. (2018), ο στόχος δεν είναι για τις επιχειρήσεις να επιδιώξουν την τέλεια πρόβλεψη, αλλά να εγκαθιδρύσουν ένα πειθαρχημένο σύστημα στρατηγικής ανίχνευσης του εξωτερικού τους περιβάλλοντος που περιορίζει τον στρατηγικό αιφνιδιασμό και ενισχύει την ποιότητα των μακροπρόθεσμων επιλογών υπό συνθήκες αβεβαιότητας. Η ενσωμάτωση του πλαισίου ESG στην ανάλυση PESTEL ενδυναμώνει ακριβώς αυτή τη λειτουργία, καθώς διασφαλίζει ότι οι πλέον ουσιαστικοί εξωτερικοί προσδιοριστές, δηλαδή εκείνοι που συνδέονται ολοένα στενότερα με τη νομιμότητα, τις ρυθμιστικές απαιτήσεις και την κατανομή κεφαλαίου, δεν παραμένουν διασκορπισμένοι ή έμμεσοι, αλλά παρακολουθούνται συστηματικά, ερμηνεύονται συνεκτικά και μετατρέπονται ρητά σε στρατηγικές προτεραιότητες και αποφάσεις διαχείρισης πόρων.

4.2 Ανάλυση κλάδου και ανταγωνισμού με ενσωμάτωση του πλαισίου ESG

Η ανάλυση του κλάδου και του ανταγωνισμού παραδοσιακά στοχεύει να εξηγήσει γιατί η κερδοφορία διαφέρει μεταξύ των κλάδων και γιατί ορισμένες εταιρείες διατηρούν πλεονέκτημα εντός αυτών. Το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων του Porter παραμένει κεντρικό επειδή συνδέει τη δομή του κλάδου με τη διαπραγματευτική ισχύ και τις συνθήκες απειλής που διαμορφώνουν τις μακροπρόθεσμες αποδόσεις. Ένα πλαίσιο ESG δεν αντικαθιστά αυτήν την ανάλυση, αλλά αντίθετα, διευρύνει το σύνολο των δομικών παραγόντων αναγνωρίζοντας ότι οι περιβαλλοντικοί περιορισμοί, οι

κοινωνικές προσδοκίες και η ποιότητα της διακυβέρνησης επηρεάζουν ολόένα και περισσότερο την αντιπαλότητα, την είσοδο, την υποκατάσταση και τις διαπραγματευτικές θέσεις. Με άλλα λόγια, οι παράγοντες ESG δεν είναι απλώς «ζητήματα φήμης» σε επίπεδο επιχείρησης, αλλά μπορούν να γίνουν δυνάμεις σε επίπεδο κλάδου που αναδιαμορφώνουν τα οικονομικά του ανταγωνισμού και τους κανόνες νομιμότητας βάσει των οποίων λειτουργούν οι επιχειρήσεις.

Από την οπτική γωνία του ανταγωνισμού, το πλαίσιο ESG εντείνει τον ανταγωνισμό προσθέτοντας νέες διαστάσεις απόδοσης (π.χ., απαλλαγή από τον άνθρακα, εργασιακά πρότυπα, έλεγχοι κατά της διαφθοράς) που πρέπει να πληρούν οι επιχειρήσεις για να προστατεύσουν την πρόσβαση στην αγορά και την εμπιστοσύνη στο εμπορικό σήμα. Ο ανταγωνισμός μπορεί να κλιμακωθεί όταν οι κατεστημένοι φορείς αγωνίζονται να επιδείξουν ηγεσία (π.χ., χαρτοφυλάκια προϊόντων χαμηλών εκπομπών άνθρακα) ή όταν οι αποτυχίες ESG προκαλούν δημόσιο έλεγχο και δαπανηρή αποκατάσταση. Ωστόσο, ο ανταγωνισμός μπορεί επίσης να γίνει λιγότερο τιμολογιακός εάν η αξιόπιστη διαφοροποίηση ESG επιτρέπει στις επιχειρήσεις να διεκδικούν ασφάλιστρα ή να έχουν πρόσβαση σε προτιμησιακά συμβόλαια. Η μελέτη των Chang και Lee (2022) καταδεικνύει γιατί το πλαίσιο του κλάδου έχει σημασία. Ο αντίκτυπος αξίας των δραστηριοτήτων ESG δεν είναι ομοιόμορφος και οι κλαδικές συνθήκες, όπως η συγκέντρωση και η ανάπτυξη, μετριάζουν τη σχέση αξίας ESG-επιχείρησης.

Όσον αφορά την απειλή των νέων εισερχομένων, το πλαίσιο ESG μπορεί να αυξήσει τα εμπόδια εισόδου μέσω του κόστους συμμόρφωσης, των δυνατοτήτων δεδομένων και αναφοράς και των απαιτήσεων πιστοποίησης ή διασφάλισης. Οι εισερχόμενοι ενδέχεται να αντιμετωπίσουν «εμπόδια ικανότητας» εάν ο κλάδος απαιτεί ιχνηλασιμότητα, αξιολόγηση κύκλου ζωής ή ελεγμένες γνωστοποιήσεις, οι οποίες απαιτούν επενδύσεις σε συστήματα και διακυβέρνηση. Ωστόσο, το πλαίσιο ESG μπορεί επίσης να μειώσει τα εμπόδια εισόδου επιτρέποντας ανατρεπτικά πράσινα επιχειρηματικά μοντέλα που παρακάμπτουν τα παλαιά περιουσιακά στοιχεία (π.χ. ψηφιακές πλατφόρμες για κυκλικές υπηρεσίες), αλλάζοντας έτσι τη βάση του ανταγωνισμού. Ο Lahodiyenko (2024) υποστηρίζει ότι η ενσωμάτωση του ESG στην εταιρική στρατηγική υποστηρίζει τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα σε ένα δυναμικό περιβάλλον. Σε όρους κλάδου, αυτό υπονοεί ότι η στρατηγική ετοιμότητα

των εταιρειών για εφαρμογή του πλαισίου ESG μπορεί να καθορίσει εάν οι μεταβάσεις προστατεύουν τους κατεστημένους φορείς ή δημιουργούν ευκαιρίες για ευέλικτους εισερχόμενους.

Η απειλή των υποκατάστατων διαμορφώνεται εξάλλου, όλο και περισσότερο από την περιβαλλοντική ρύθμιση, τις καταναλωτικές αξίες και τις τεχνολογικές πορείες που καθιστούν τις εναλλακτικές λύσεις χαμηλού αντίκτυπου πιο ελκυστικές. Όταν οι πελάτες επαναξιολογούν τις κατηγορίες προϊόντων με βάση την ένταση χρήσης του άνθρακα, την υγεία ή την ηθική προμήθεια, τα υποκατάστατα μπορούν να πολλαπλασιαστούν ακόμη και χωρίς την παραδοσιακή υπεροχή τιμής-απόδοσης. Η ανάλυση της στρατηγικής πράσινου μάρκετινγκ του Zhang (2024) με βάση την ανάλυση PESTLE, αν και διεξήχθη σε επίπεδο επιχείρησης, υπογραμμίζει πώς οι μακροοικονομικές τάσεις και τα κανονιστικά σήματα μπορούν να επιταχύνουν την αποδοχή της αγοράς για πιο οικολογικά υποκατάστατα και να αυξήσουν την αβεβαιότητα για τις συμβατικές προσφορές. Αυτό είναι ένα αποτέλεσμα που, σύμφωνα με τους όρους του Porter, ενισχύει την πίεση των υποκατάστατων και μειώνει τους κύκλους ζωής του κλάδου.

Στη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, το πλαίσιο ESG αυξάνει την ικανότητα των αγοραστών να απαιτούν διαφάνεια, ιχνηλασιμότητα και συμμόρφωση από τους προμηθευτές και ειδικά σε περιβάλλοντα B2B όπου οι μεγάλοι αγοραστές επιβάλλουν συγκεκριμένους κώδικες στους προμηθευτές, ελέγχους και αναφορές εκπομπών. Η διαπραγματευτική ισχύς των αγοραστών ενισχύεται ουσιαστικά όταν οι πολιτικές προμηθειών αντιμετωπίζουν το πλαίσιο ESG ως απαραίτητη προϋπόθεση συμμετοχής και όχι ως ένα προαιρετικό ή «καλό να υπάρχει» χαρακτηριστικό. Ωστόσο, οι εταιρείες με ισχυρά διαπιστευτήρια ESG ενδέχεται να μειώσουν τη δύναμη των αγοραστών καθιστώντας τους προτιμώμενους προμηθευτές ή διαφοροποιώντας μέσω αξιόπιστων ισχυρισμών βιωσιμότητας. Η Sui (2025) συνθέτει στοιχεία που αποδεικνύουν ότι οι πρακτικές ESG μπορούν να βελτιώσουν τη φήμη, την καινοτομία, τη διαχείριση κινδύνων και την πρόσβαση σε κεφάλαια. Αυτοί είναι μηχανισμοί που μπορούν να ενισχύσουν τη διαπραγματευτική θέση μιας εταιρείας έναντι των αγοραστών, υπό την προϋπόθεση ότι διατηρείται η αξιοπιστία και διαχειρίζονται οι κίνδυνοι του greenwashing.

Τέλος, η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών μπορεί να αναδιαμορφωθεί από το πλαίσιο ESG μέσω περιορισμών πόρων (π.χ., κρίσιμα ορυκτά), διαταραχών που σχετίζονται με το κλίμα και αυξημένου ελέγχου των πρακτικών εργασίας και περιβάλλοντος στην αγορά εργασίας. Όταν συμμορφώνονται, οι προμηθευτές χαμηλού κινδύνου είναι επιφυλακτικοί. Με την πάροδο του χρόνου, η δύναμή τους αυξάνεται. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις που προχωρούν σε διαφοροποίηση των πηγών προμήθειας, επενδύουν συστηματικά στην ανάπτυξη και αναβάθμιση των προμηθευτών τους ή επιλέγουν μορφές κάθετης ολοκλήρωσης σε καθαρότερες και πιο βιώσιμες εισροές, μπορούν να περιορίσουν ουσιαστικά τη διαπραγματευτική ισχύ των προμηθευτών. Είναι σημαντικό ότι οι επιδράσεις ESG δεν είναι αυτόματα θετικές. Ο Dinarjito (2024) δεν βρίσκει καμία άμεση επίδραση του πλαισίου ESG στην κερδοφορία και την αξία της εταιρείας σε ένα δείγμα εταιριών στην Ινδονησία, ενισχύοντας την άποψη έτσι, ότι οι επενδύσεις ESG θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με την οικονομία του κλάδου και τις οδούς αποκόμισης αξίας. Σύμφωνα με τους Prabowo και Anggoro (2024), η ισχυρή αξιολόγηση της απόδοσης ESG υποστηρίζει την ποιότητα υλοποίησης, η οποία με τη σειρά της καθορίζει εάν το ESG γίνεται πηγή πλεονεκτήματος ή απλώς ένα κέντρο κόστους.

Συνολικά, η ανάλυση Porter υπό το πρίσμα ESG αντιμετωπίζει τις πιέσεις που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα ως δομικές δυνάμεις που επηρεάζουν την ελκυστικότητα και την ανταγωνιστική θέση του κλάδου. Η στρατηγική πρόκληση έγκειται στον προσδιορισμό των παραγόντων ESG που είναι κρίσιμοι για κάθε ανταγωνιστική δύναμη, στον τρόπο με τον οποίο τα δομικά χαρακτηριστικά του κλάδου επηρεάζουν τη δυνατότητα αποκόμισης αξίας και στο πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να μετατρέψουν τη συμμόρφωση και την αξιοπιστία των δεικτών ESG σε υπερασπίσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αντί να εγκλωβιστούν σε μια κατάσταση ομογενοποιημένης ανταγωνιστικής ισοδυναμίας.

4.3 Στρατηγικοί παράγοντες βιωσιμότητας και κριτικοί παράγοντες επιτυχίας

Στο στρατηγικό μάνατζμεντ, οι «στρατηγικοί παράγοντες» αναφέρονται σε εξωτερικές και εσωτερικές συνθήκες που διαμορφώνουν ουσιαστικά τη

μακροπρόθεσμη επιτυχία, ενώ οι «κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας» (critical success factors, CSFs) καθορίζουν το περιορισμένο σύνολο οργανωτικών συνθηκών που πρέπει να υπάρχουν για να εφαρμοστεί αποτελεσματικά μια στρατηγική. Στον τομέα ESG, αυτές οι δύο έννοιες συγκλίνουν. Η βιωσιμότητα δεν αντιμετωπίζεται πλέον ως περιφερειακή λειτουργία συμμόρφωσης, αλλά ως στρατηγικός προσανατολισμός που πρέπει να ενσωματωθεί στην εταιρική στρατηγική, τη διακυβέρνηση και τα λειτουργικά συστήματα. Η πρόσφατη έρευνα τονίζει ότι η κύρια πρόκληση δεν είναι ο σχεδιασμός των δεσμεύσεων ESG, αλλά η εκτέλεσή τους, δηλαδή η μετατροπή των φιλοδοξιών βιωσιμότητας σε συντονισμένες αποφάσεις, επενδύσεις και αποτελέσματα απόδοσης (Butolen et al., 2025; Khamisu et al., 2024).

Ένας πρώτος στρατηγικός παράγοντας είναι ο βαθμός ενσωμάτωσης μεταξύ βιωσιμότητας και εταιρικής στρατηγικής. Τα στοιχεία υποδηλώνουν ότι οι μεσάζοντες της κεφαλαιαγοράς διαφοροποιούν μεταξύ των εταιρειών που επικοινωνούν τη βιωσιμότητα ως αυτόνομο πρόγραμμα και των εταιρειών που ενσωματώνουν τους στόχους βιωσιμότητας σε βασικές στρατηγικές αφηγήσεις. Οι Thun et al. (2024) δείχνουν ότι οι αναλυτές τείνουν να βλέπουν μια ολοκληρωμένη στρατηγική βιωσιμότητας πιο ευνοϊκά από μια αυτόνομη πρωτοβουλία, υποδεικνύοντας ότι η ενσωμάτωση ενισχύει την αντιληπτή στρατηγική συνοχή και αξιοπιστία. Από την οπτική γωνία ενός στρατηγικού παράγοντα, αυτό υποδηλώνει ότι η ενσωμάτωση μειώνει την ασάφεια σχετικά με τις προτεραιότητες, συνδέει τα αποτελέσματα ESG με τους επιχειρηματικούς παράγοντες και σηματοδοτεί ότι η βιωσιμότητα υπόκειται στην ίδια διοικητική πειθαρχία με τους οικονομικούς στόχους. Αυτή η ευθυγράμμιση έχει σημασία επειδή το ESG συχνά αξιολογείται εξωτερικά μέσω ενός συνδυασμού γνωστοποίησης, σημάτων απόδοσης και αξιολογήσεων τρίτων, καθιστώντας τη συνοχή πηγή νομιμότητας και ενδεχομένως πόρο για ανταγωνιστική τοποθέτηση.

Ένας δεύτερος στρατηγικός παράγοντας αφορά τις διαδικασίες διακυβέρνησης και οργάνωσης που επιτρέπουν τη συνεπή εκτέλεση. Οι Eccles et al. (2014) παρέχουν στοιχεία σύμφωνα με τα οποία ότι οι εταιρείες «υψηλής βιωσιμότητας» διαφέρουν δομικά από τους ομολόγους τους. Τα διοικητικά τους συμβούλια είναι πιο πιθανό να φέρουν επίσημη ευθύνη για τη βιωσιμότητα, οι αποδοχές των στελεχών είναι πιο πιθανό να αντικατοπτρίζουν μετρήσιμες βιωσιμότητας και οι διαδικασίες δέσμευσης και μέτρησης των ενδιαφερόμενων μερών είναι πιο ανεπτυγμένες. Είναι σημαντικό ότι

αυτές οι διαφορές δεν είναι συμβολικές, αλλά συνδέονται με ανώτερη μακροπρόθεσμη απόδοση. Στρατηγικά, αυτό ορίζει το πλαίσιο ESG ως μια «δυνατότητα συστήματος» και όχι ως ένα σύνολο διακριτών πρωτοβουλιών. Οι εταιρείες που θεσμοθετούν τη βιωσιμότητα στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (προϋπολογισμός, συστήματα κινήτρων, διακυβέρνηση κινδύνου και υποβολή εκθέσεων) βρίσκονται σε καλύτερη θέση για να διατηρήσουν τη στρατηγική τους προσαρμογή υπό περιβαλλοντική αβεβαιότητα.

Βασιζόμενοι σε αυτό το πλαίσιο, οι Butolen et al. (2025) προτείνουν μια ταξινόμηση των CSF οργανωμένων σε πέντε διαστάσεις. Οργανωτική κουλτούρα, οργανωτική δομή, διαχείριση απόδοσης, πόροι (συμπεριλαμβανομένης της τεχνολογίας και της ψηφιοποίησης) και ενσωμάτωση ενδιαφερόμενων μερών. Αυτή η ταξινόμηση είναι πολύτιμη για τη στρατηγική επειδή διευκρινίζει ότι το βιώσιμο πλεονέκτημα εξαρτάται από συμπληρωματικά πακέτα και όχι από μεμονωμένες παρεμβάσεις. Για παράδειγμα, μια αφήγηση βιωσιμότητας χωρίς διαχείριση απόδοσης παράγει αδύναμη λογοδοσία, η προηγμένη μέτρηση χωρίς κουλτούρα αποφέρει κόπωση συμμόρφωσης και η εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών χωρίς πόρους γίνεται διαβούλευση χωρίς αλλαγή. Υπό αυτή την έννοια, η ταξινόμηση εφαρμόζει αυτό που αποκαλείται «στρατηγική ευθυγράμμιση» σε όλα τα συστήματα.

Οι Khamisu et al. (2024) ενισχύουν αυτήν την πολυπαραγοντική άποψη από την οπτική γωνία των ενδιαφερόμενων μερών και της θεωρίας CSF, προσδιορίζοντας τα χαρακτηριστικά της εταιρείας, την ποιότητα των κερδών και την περιβαλλοντική απόδοση ως θεμελιώδεις καθοριστικούς παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή του πλαισίου ESG. Το πλαίσιό τους υπογραμμίζει ότι η εκτέλεση των κανόνων ESG διαμορφώνεται τόσο από εσωτερικές συνθήκες ικανότητας (π.χ. σταθερή απόδοση που υποστηρίζει τις επενδύσεις) όσο και από εξωτερικές πιέσεις (π.χ. απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων μερών και αξιολογήσεις τρίτων). Για την εταιρική στρατηγική, αυτό υπονοεί ότι η εφαρμογή των κανόνων ESG δεν είναι μόνο μια ηθική επιλογή, αλλά εξαρτάται από την ικανότητα της εταιρείας να χρηματοδοτεί και να διαχειρίζεται την αλλαγή. Εξάλλου, η έμφαση στις αξιολογήσεις είναι στρατηγικά σημαντική, επειδή οι αξιολογήσεις και η διασφάλιση μεσολαβούν στην πρόσβαση σε κεφάλαια και επηρεάζουν τις κρίσεις των ενδιαφερόμενων μερών, ακόμη και όταν η μέτρηση είναι ατελής.

Επιπρόσθετα, σε επίπεδο αποτελεσμάτων, τα στοιχεία υποδηλώνουν ότι η ενσωμάτωση κριτηρίων ESG ενισχύει την εταιρική απόδοση βιωσιμότητας. Οι Barbosa et al. (2023) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η ενσωμάτωση του πλαισίου ESG τείνει να βελτιώνει την απόδοση βιωσιμότητας σε όλα τα πλαίσια. Ωστόσο, οι εν λόγω ερευνητές προειδοποιούν τους διευθυντές να μην υποθέτουν ότι η ενσωμάτωση του πλαισίου ESG αποτυπώνεται πλήρως από δείκτες ανώτατου επιπέδου, γιατί η ποιότητα της εφαρμογής συχνά εξαρτάται από το πώς οι πολιτικές μεταφράζονται σε καθημερινές ρουτίνες, κίνητρα και ανάπτυξη δεξιοτήτων σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα.

Τέλος, η γνωστοποίηση και η υποβολή εκθέσεων αναδεικνύονται τόσο ως στρατηγικός παράγοντας όσο και ως CSF. Οι De Silva Lokuwaduge και Heenetigala (2017), μελετώντας εταιρείες εξόρυξης στην Αυστραλία, δείχνουν ότι η υποβολή εκθέσεων ESG επηρεάζεται έντονα από τη ρύθμιση και ότι η συγκρισιμότητα παραμένει προβληματική λόγω των διαφορετικών δεικτών. Η εργασία τους υπογραμμίζει ότι η υποβολή εκθέσεων μπορεί να λειτουργήσει ως εργαλείο νομιμοποίησης, αλλά χωρίς συνεπείς μετρήσεις και δείκτες σχετικούς με τα ενδιαφερόμενα μέρη, η γνωστοποίηση κινδυνεύει να αποσυνδεθεί από την πραγματική στρατηγική απόδοση. Σε επίπεδο εφαρμογής, αυτό υπογραμμίζει την ανάγκη για συστήματα γνωστοποίησης που είναι ουσιαστικά διασυνδεδεμένα με εσωτερικούς δείκτες απόδοσης και μηχανισμούς διακυβέρνησης, και όχι περιορισμένα σε μια λογική απλής εξωτερικής επικοινωνίας.

4.4 Ανάλυση κινδύνων ESG

Η ανάλυση κινδύνου στο στρατηγικό μάνατζμεντ μεταφράζει την περιβαλλοντική αβεβαιότητα σε κατηγορίες σχετικές με τις αποφάσεις που μπορούν να παρακολουθούνται, να μετριάζονται και, σε ορισμένες περιπτώσεις, να αξιοποιούνται ως πηγές πλεονεκτήματος. Οι Wheelen et al. (2018) ορίζουν την περιβαλλοντική αβεβαιότητα ως το συνδυασμένο αποτέλεσμα της πολυπλοκότητας και της αλλαγής στο εξωτερικό περιβάλλον, υποστηρίζοντας ότι η ανίχνευση και η αξιολόγηση είναι απαραίτητες για την αποφυγή στρατηγικών αιφνιδιασμών και τη διατήρηση της μακροπρόθεσμης προσαρμογής. Ένα πρίσμα ESG διευρύνει το πεδίο των «σχετικών»

κινδύνων αναγνωρίζοντας ότι το κλίμα, οι κοινωνικές προσδοκίες και η ποιότητα της διακυβέρνησης επηρεάζουν όλο και περισσότερο τις ταμειακές ροές, τις αξίες των περιουσιακών στοιχείων, την πρόσβαση στο κεφάλαιο και τη νομιμότητα. Στην πράξη, η ανάλυση κινδύνου ESG είναι πιο χρήσιμη όταν διαφοροποιεί τους τύπους κινδύνου, προσδιορίζει τα κανάλια μετάδοσης σε λειτουργίες και ανταγωνιστική θέση και τα συνδέει με στρατηγικές αντιδράσεις και ελέγχους.

Μια θεμελιώδης κατηγορία είναι ο ρυθμιστικός κίνδυνος, ο οποίος καταγράφει την πιθανότητα οι πολιτικές και οι νομικές απαιτήσεις να επιβάλλουν νέα κόστη, να περιορίζουν τις δραστηριότητες ή να αλλάζουν τις ανταγωνιστικές συνθήκες. Οι Wheelen et al. (2018) παρουσιάζουν πώς οι διεθνείς συμφωνίες και τα περιφερειακά προγράμματα άνθρακα μπορούν να περιορίσουν τις εκπομπές, να δημιουργήσουν μηχανισμούς συναλλαγών και να τιμολογήσουν αποτελεσματικά τις εξωτερικότητες που οι εταιρείες κάποτε θεωρούσαν «ελεύθερες». Στρατηγικά, η συνέπεια είναι ότι η ρύθμιση μπορεί να αναδιαρθρώσει την οικονομία του κλάδου αυξάνοντας τα ελάχιστα πρότυπα, αυξάνοντας το κόστος συμμόρφωσης και επιταχύνοντας την υποκατάσταση τεχνολογίας. Οι εταιρείες αντιμετωπίζουν όχι μόνο το άμεσο κόστος της συμμόρφωσης, αλλά και τον στρατηγικό κίνδυνο να εγκλωβιστούν σε παλαιά περιουσιακά στοιχεία που καθίστανται μη ανταγωνιστικά υπό αυστηρότερα πρότυπα. Από μια οπτική που λαμβάνει υπόψη της το πλαίσιο ESG, ο ρυθμιστικός κίνδυνος είναι επίσης μια δοκιμασία διακυβέρνησης, με την έννοια ότι οι εταιρείες χρειάζονται ισχυρή εποπτεία, σχεδιασμό σεναρίων και εσωτερική λογοδοσία για να διασφαλίσουν ότι η συμμόρφωση δεν παραμένει κατακερματισμένη σε όλες τις λειτουργίες.

Δεύτερον, ο κίνδυνος που απορρέει από την εφοδιαστική αλυσίδα έχει μετασχηματιστεί από μια καθαρά λειτουργική ανησυχία σε κρίσιμη στρατηγική έκθεση στο πλαίσιο του ESG. Οι Wheelen et al. (2018) περιγράφουν πώς οι διαταραχές που σχετίζονται με το κλίμα (καταιγίδες, πλημμύρες, άνοδος της στάθμης της θάλασσας) απειλούν την εφοδιαστική αλυσίδα και τα λιμάνια, ενώ η περιβαλλοντική ρύθμιση αυξάνει το κόστος εισροών και ενέργειας που διαχέεται στους προμηθευτές. Οι δυναμικές αυτές δεν επηρεάζουν όλες τις εταιρείες με τον ίδιο τρόπο, επειδή ορισμένες είναι πιο ευάλωτες. Συγκεκριμένα, μεγαλύτερο κίνδυνο αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις που εξαρτώνται από λίγους προμηθευτές, που δεν έχουν επαρκή εικόνα για το τι συμβαίνει στους προμηθευτές τους ή που δεν εφαρμόζουν σαφή και αυστηρά πρότυπα

επιλογής και ελέγχου προμηθευτών. Συνεπώς, ο κίνδυνος περιλαμβάνει τόσο φυσικές διαταραχές όσο και διαταραχές «κοινωνικής συμμόρφωσης» (παραβιάσεις εργασίας, ισχυρισμοί για παραβίαση ανθρωπίνων δικαιωμάτων) που μπορούν να διακόψουν την προσφορά ή να προκαλέσουν κυρώσεις από τους πελάτες και τις ρυθμιστικές αρχές.

Τρίτον, ο κίνδυνος προϊόντων και τεχνολογίας προκύπτει όταν η βιωσιμότητα καθίσταται προϋπόθεση για κερδοφόρα ανάπτυξη. Οι Wheelen et al. (2018) σημειώνουν ότι οι προτιμήσεις των καταναλωτών και οι νέες τεχνολογίες ανταμείβουν όλο και περισσότερο προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον. Οι εταιρείες που εισάγουν καινοτομίες χαμηλού αντίκτυπου νωρίτερα μπορεί να αποκτήσουν πλεονέκτημα, ενώ οι καθυστερημένες διακινδυνεύουν τη μείωση της ζήτησης τους. Στρατηγικά, αυτός είναι ένας αμφίπλευρος κίνδυνος, με την έννοια ότι τα υπάρχοντα χαρτοφυλάκια προϊόντων μπορούν να αντικατασταθούν από πιο πράσινες εναλλακτικές λύσεις, αλλά η εταιρεία μπορεί επίσης να δημιουργήσει νέες επιλογές ανάπτυξης επενδύοντας σε καθαρότερες τεχνολογίες και επανασχεδιάζοντας τις προτάσεις αξίας. Με αυτήν την έννοια, οι εταιρείες πρέπει να αξιολογήσουν εάν η καινοτομία που βασίζεται στο ESG ευθυγραμμίζεται με τις δυνατότητες και την τοποθέτηση στην αγορά, καθώς τα προγράμματα ESG γίνονται πιο αποτελεσματικά όταν συνδέονται με βασικά πλεονεκτήματα και στρατηγική (Liu, 2025).

Τέταρτον, ο κίνδυνος δικαστικών διαφορών αντικατοπτρίζει την αυξανόμενη χρήση του δικαστικού συστήματος για την απόδοση ευθύνης για περιβαλλοντική ζημία ή παραπλανητικές γνωστοποιήσεις. Οι Wheelen et al. (2018) συγκρίνουν τις αναδυόμενες απειλές για κλιματικές διαφορές με προηγούμενα θέματα που σχετίζονταν με τον καπνό, τα φαρμακευτικά προϊόντα και τον αμιάντο. Η στρατηγική σημασία είναι ότι η νομική έκθεση μπορεί να ενισχύσει το κόστος διακανονισμών, ανατιμολόγησης ασφαλίσεων και απόσπασης της προσοχής από τη διοίκηση. Ο κίνδυνος δικαστικών διαφορών είναι επίσης αλληλένδετος με την ποιότητα των γνωστοποιήσεων, με την έννοια ότι η αδύναμη διακυβέρνηση, οι μη επαληθευμένοι ισχυρισμοί ή η ασυνεπής αναφορά ESG μπορούν να αυξήσουν την ευπάθεια δημιουργώντας ένα χάσμα μεταξύ των δημόσιων δηλώσεων και της επιχειρησιακής πραγματικότητας.

Πέμπτον, ο κίνδυνος φήμης γίνεται καλύτερα κατανοητός ως στρατηγικός κίνδυνος για τα άυλα περιουσιακά στοιχεία, ιδίως την αξία της επωνυμίας, την προσέλκυση εργαζομένων και την εμπιστοσύνη των επενδυτών. Οι Wheelen et al.

(2018) σημειώνουν ότι οι αρνητικές αντιλήψεις σχετικά με τις κλιματικές επιπτώσεις μπορούν να απειλήσουν την αξία της επωνυμίας, ενώ η ισχυρή απόδοση βιωσιμότητας μπορεί να ενισχύσει την αφοσίωση των ενδιαφερόμενων μερών. Είναι σημαντικό ότι η φήμη αλληλεπιδρά με εξωτερικές αξιολογήσεις και σημεία αναφοράς. Ο πολλαπλασιασμός των δεικτών βιωσιμότητας και των συστημάτων αξιολόγησης μπορεί να θεσμοθετήσει τις κρίσεις φήμης και να τροφοδοτήσει την κατανομή κεφαλαίου. Ταυτόχρονα, ο κίνδυνος φήμης δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί αποκλειστικά μέσω της επικοινωνίας, καθώς απαιτεί αξιόπιστη διακυβέρνηση και στοιχεία απόδοσης. Η Dyczkowska (2023) δείχνει ότι ορισμένες εταιρείες σε περιβάλλοντα ευαίσθητα στον κίνδυνο ESG αρχικά αντιμετώπισαν το ESG ως πρωτοβουλίες «bolt-on» αποκομμένες από την εταιρική στρατηγική, ένα μοτίβο που μπορεί να αυξήσει τον κίνδυνο φήμης και τον στρατηγικό κίνδυνο εάν τα ενδιαφερόμενα μέρη ερμηνεύσουν το πλαίσιο ESG ως επιφανειακό και όχι ενσωματωμένο στην γενική στρατηγική της εταιρείας.

Τέλος, ο φυσικός κίνδυνος καταγράφει τις άμεσες κλιματικές επιπτώσεις (ξηρασίες, πλημμύρες, καταιγίδες, άνοδο της στάθμης της θάλασσας) που επηρεάζουν τα περιουσιακά στοιχεία, τις λειτουργίες της εταιρείας αλλά και ολόκληρους κλάδους. Οι Wheelen et al. (2018) επισημαίνουν τη διαφορική έκθεση σε διάφορους τομείς όπως οι ασφάλειες, η γεωργία, τα ακίνητα, ο τουρισμός και η εφοδιαστική, και σημειώνουν πώς οι εταιρείες ενσωματώνουν όλο και περισσότερο τις συνδέσεις κλίματος-πόρων στις αποφάσεις τοποθεσίας και επενδύσεων. Σε στρατηγικό επίπεδο, η διαχείριση του φυσικού κινδύνου προϋποθέτει μια λογική χαρτοφυλακίου που λαμβάνει υπόψη τη γεωγραφική κατανομή των περιουσιακών στοιχείων και τις επιλογές ασφάλισης και τη συστηματική ενσωμάτωσή της στον προγραμματισμό κεφαλαιουχικών δαπανών, αντί για αποσπασματικές και εκ των υστέρων αντιδράσεις σε κρίσεις.

Σε όλες αυτές τις κατηγορίες, η ανάλυση κινδύνου ESG γίνεται τμήμα της συνολικής στρατηγικής όταν συνδέει τους τύπους κινδύνου με συγκεκριμένες διαδικασίες διακυβέρνησης και στρατηγικές επιλογές. Η Dyczkowska (2023) τονίζει ότι η ωριμότητα στην εφαρμογή του πλαισίου ESG ποικίλλει και ότι οι εξωτερικές πιέσεις ωθούν τις επιχειρήσεις προς πιο ολοκληρωμένες προσεγγίσεις. Ο Liu (2025) υποστηρίζει ομοίως ότι η ενσωμάτωση του πλαισίου ESG υποστηρίζει τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα μετριάζοντας τους κανονιστικούς κινδύνους και τους

κινδύνους φήμης, ενισχύοντας παράλληλα την πρόσβαση σε βιώσιμο κεφάλαιο. Συνοψίζοντας, η ανάλυση κινδύνου ESG θα πρέπει να λειτουργεί ως γέφυρα μεταξύ της ανίχνευσης του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρίας και της εκτέλεσης στρατηγικής. Θα πρέπει δηλαδή να εντοπίζει τις ουσιώδεις εκθέσεις, να διευκρινίζει πώς επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση και να καθοδηγεί τις επενδύσεις, την καινοτομία και τα συστήματα ελέγχου για τη διατήρηση της στρατηγικής προσαρμογής.

4.5 Συγκριτική αξιολόγηση του πλαισίου ESG και ανταγωνιστικότητα

Η συγκριτική αξιολόγηση του πλαισίου ESG αποτελεί ένα στρατηγικό εργαλείο ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας, καθώς μετασχηματίζει τις γενικές φιλοδοξίες βιωσιμότητας σε συγκρίσιμα και αξιοποιήσιμα σήματα απόδοσης, τα οποία επηρεάζουν την εμπιστοσύνη των ενδιαφερόμενων μερών, το κόστος και την πρόσβαση σε κεφάλαια, την επιλογή συνεργατών και, σε τελική ανάλυση, τη συνολική ανταγωνιστική τοποθέτηση της επιχείρησης. Από την οπτική του στρατηγικού μάνατζμεντ, η συγκριτική αξιολόγηση υποστηρίζει τη λογική της «στρατηγικής προσαρμογής» επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να συγκρίνουν τη στάση τους ως προς το πλαίσιο ESG με τους ανταγωνιστές, τους ηγέτες του κλάδου και τα αποδεκτά πρότυπα, μειώνοντας έτσι την αβεβαιότητα σχετικά με το τι συνιστά αξιόπιστη απόδοση σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Wheel en et al., 2018). Είναι σημαντικό ότι η συγκριτική αξιολόγηση ESG είναι στην ουσία ένας μηχανισμός στρατηγικής ευφυΐας και ελέγχου που βοηθά τις εταιρείες να αποφασίσουν πού θα ανταγωνιστούν (ποιες ιδιότητες ESG έχουν σημασία σε μια δεδομένη αγορά) και πώς θα ανταγωνιστούν (ποιες δυνατότητες και επενδύσεις δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα).

Μια βασική συμβολή της πρόσφατης βιβλιογραφίας συγκριτικής αξιολόγησης είναι ο ισχυρισμός ότι η ανταγωνιστικότητα είναι βιώσιμη μόνο όταν ενσωματώνει ταυτόχρονα τις ESG διαστάσεις. Οι Sanchez-Gutierrez και González Alvarado (2022) υποστηρίζουν ότι η ανταγωνιστικότητα πρέπει να επαναπροσδιοριστεί μέσω μιας προσέγγισης ESG, επειδή οι εταιρείες επηρεάζουν και επηρεάζονται από την οικολογική και κοινωνική αλλαγή. Αυτή η προοπτική ευθυγραμμίζεται με τη

στρατηγική άποψη ότι οι «κανόνες του παιχνιδιού» εξελίσσονται. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξαρτάται όλο και περισσότερο από τη νομιμότητα και την ανθεκτικότητα όσο και από το κόστος και τη διαφοροποίηση. Η συγκριτική αξιολόγηση παρέχει το συγκριτικό πρίσμα που απαιτείται για την ερμηνεία αυτών των νέων κανόνων και τη μετατροπή τους σε στρατηγικές προτεραιότητες.

Σε μεθοδολογικό επίπεδο, οι Shostak και Plysenko (2024) τονίζουν ότι η συγκριτική αξιολόγηση του πλαισίου ESG προσφέρει ένα πλαίσιο για την ερμηνεία των στρατηγικών, των στόχων και της απόδοσης ESG. Η στρατηγική αξία της συγκριτικής αξιολόγησης έγκειται στην ικανότητά της να διευκρινίζει την ουσιαστικότητα (ποια ζητήματα ESG είναι τα πιο σημαντικά στο ανταγωνιστικό περιβάλλον), να εντοπίζει κενά απόδοσης και να καθοδηγεί επιλογές σχετικά με τη μελλοντική στρατηγική ανάπτυξης. Στην πράξη, οι εταιρείες χρησιμοποιούν τη συγκριτική αξιολόγηση ESG για να αξιολογήσουν τα αποτελέσματα (π.χ. ένταση εκπομπών, ποσοστά τραυματισμών, ανεξαρτησία διοικητικού συμβουλίου) αλλά και τα συστήματα διαχείρισης και τις δεσμεύσεις (π.χ. πολιτικές, έλεγχοι, συμμετοχή ενδιαφερομένων μερών). Αυτή η διπλή εστίαση έχει σημασία καθώς μια εταιρεία μπορεί να φαίνεται «ισχυρή» στην αποκάλυψη, ενώ να παραμένει αδύναμη στην εκτέλεση ή αντίστροφα. Επομένως, η συγκριτική αξιολόγηση θα πρέπει να σχεδιάζεται για να τριγωνοποιεί τις μετρήσεις απόδοσης με τα στοιχεία διακυβέρνησης και εφαρμογής, ειδικά σε κλάδους όπου ο κίνδυνος αξιοπιστίας είναι υψηλός.

Η συγκριτική αξιολόγηση ESG αλληλεπιδρά επίσης με την ανταγωνιστικότητα μέσω μηχανισμών χρηματοπιστωτικής αγοράς. Οι Vannoni και Ciotti (2020), χρησιμοποιώντας μια προσέγγιση συγκριτικής αξιολόγησης σε ένα πλαίσιο ομολογιακών κεφαλαίων ESG, υποδηλώνουν ότι οι πρακτικές ESG συχνά λειτουργούν ως συμπλήρωμα και όχι ως άμεσο υποκατάστατο των κριτηρίων κινδύνου-απόδοσης. Στρατηγικά, αυτό υποδηλώνει ότι οι εταιρείες αντιμετωπίζουν ένα υβριδικό καθεστώς αξιολόγησης. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξαρτάται από την παροχή οικονομικής αξίας, ενώ παράλληλα ανταποκρίνεται στις προσδοκίες ESG που επηρεάζουν την επιλογή των επενδυτών και το κόστος κεφαλαίου. Η συγκριτική αξιολόγηση καθίσταται χρήσιμη επειδή βοηθά τις εταιρείες να προβλέψουν πώς θα τιμολογηθούν και θα συγκριθούν σε κεφαλαιαγορές που λαμβάνουν υπόψη το ESG.

Οι εμπειρικές μελέτες ενισχύουν τη σύνδεση ESG και ανταγωνιστικότητα, αλλά αποκαλύπτουν και διαφοροποιήσεις. Ο Wang (2025), αναλύοντας εισηγμένες εταιρείες, διαπιστώνει ότι η συνολική απόδοση ESG σχετίζεται θετικά με δείκτες ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως η αύξηση των πωλήσεων και το περιθώριο κέρδους, ενώ η περιβαλλοντική διάσταση από μόνη της μπορεί να μην οδηγεί ομοιόμορφα στην ανάπτυξη. Αυτό το αποτέλεσμα είναι σημαντικό καθώς υποδηλώνει ότι τα οφέλη για την ανταγωνιστικότητα μπορεί να προκύψουν πιο αξιόπιστα από την ολοκληρωμένη εκτέλεση του πλαισίου ESG παρά από μεμονωμένες περιβαλλοντικές δράσεις. Τέτοια ευρήματα υποστηρίζουν το επιχείρημα ότι η συγκριτική αξιολόγηση δεν θα πρέπει μόνο να παρακολουθεί ξεχωριστά τα E, S και G, αλλά και να αξιολογεί τη συνοχή μεταξύ των διαστάσεων και την ευθυγράμμιση με τη λογική του επιχειρηματικού μοντέλου.

Μια μακροοικονομική προσέγγιση προσφέρεται από τους Rupo και Caratozzolo (2025), οι οποίοι χαρτογραφούν ερευνητικά ρεύματα που συνδέουν την αποκάλυψη ESG, την απόδοση και την αποτίμηση. Οι έρευνες που περιλαμβάνονται στην ανασκόπηση των εν λόγω ερευνητών δείχνουν ότι το πλαίσιο ESG θεωρείται ολοένα και περισσότερο ως καθοριστικός παράγοντας της ανταγωνιστικότητας και της μακροπρόθεσμης δημιουργίας αξίας, ιδιαίτερα όταν υποστηρίζεται από την ισχύ της διακυβέρνησης και τα κίνητρα που συνδέονται με τα αποτελέσματα βιωσιμότητας. Αυτό αναδεικνύει μια κρίσιμη στρατηγική συνέπεια της συγκριτικής αξιολόγησης, σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις οφείλουν να συγκρίνουν όχι μόνο το «τι γνωστοποιείται», αλλά και το «πώς διακυβερνάται, ελέγχεται και υποστηρίζεται με κίνητρα» η επίδοση ESG, δεδομένου ότι οι εξωτερικοί αξιολογητές συχνά αποτιμούν την αξιοπιστία μέσα από τις ρυθμίσεις διακυβέρνησης και τη διαχρονική συνέπεια των αποτελεσμάτων. Υπό αυτή την έννοια, η συγκριτική αξιολόγηση αποκτά τη μέγιστη πρακτική αξία όταν λειτουργεί ως εργαλείο διοικητικού ελέγχου, δηλαδή ως βάση για σαφείς στόχους, λογοδοσία και κύκλους συνεχούς βελτίωσης και όχι όταν περιορίζεται σε ρόλο απλής εξωτερικής προβολής.

Συνολικά, η συγκριτική αξιολόγηση ESG ενισχύει την ανταγωνιστικότητα (1) διευκρινίζοντας τη σχετική θέση και τις ουσιαστικές προτεραιότητες, (2) επιτρέποντας την αξιόπιστη σηματοδότηση προς τους επενδυτές και τα ενδιαφερόμενα μέρη και (3) υποστηρίζοντας τους στρατηγικούς βρόχους ελέγχου που μεταφράζουν τους στόχους

ESG σε μετρήσιμο πλεονέκτημα. Ωστόσο, η συγκριτική αξιολόγηση πρέπει να εφαρμόζεται με κριτικό πνεύμα, αναγνωρίζοντας την ποικιλομορφία των μετρήσεων και τις πιθανές ασυνέπειες μεταξύ των πλαισίων. Σε στρατηγικό επίπεδο ο στόχος δεν είναι η επιδίωξη μίας και μοναδικής βαθμολογίας αλλά η αξιοποίηση της συγκριτικής αξιολόγησης για την ανάπτυξη ικανοτήτων και δομών διακυβέρνησης που διατηρούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα περιβάλλον αγορών και κανονιστικών ρυθμίσεων που εξελίσσονται υπό την επίδραση των κριτηρίων ESG.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Barbosa, A. de S., da Silva, M. C. B. C., da Silva, L. B., Morioka, S. N., & de Souza, V. F. (2023). Integration of Environmental, Social, and Governance ESG criteria: Their impacts on corporate sustainability performance. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, 410.
2. Butolen, U., Vrečko, I., & Palčič, I. (2025). A taxonomy of critical success factors for implementing corporate sustainability strategies: A systematic review. *Sustainability*, 17(12), 5469.
3. Chang, Y. J., & Lee, B. H. (2022). The impact of ESG activities on firm value: Multi level analysis of industrial characteristics. *Sustainability*, 14(21), 14444.
4. De Silva Lokuwaduge, C. S., & Heenetigala, K. (2017). Integrating Environmental, Social and Governance ESG disclosure for a sustainable development: An Australian study. *Business Strategy and the Environment*, 26(4), 438–450.
5. Dinarjito, A. (2024). ESG as an important factor of company profitability and as a moderation of corporate value. *International Journal of Environmental Sustainability and Social Science*, 5(1), 9–19.
6. Dyczkowska, J. (2023). Is ESG strategy in ESG risk sensitive companies a myth or a reality? Evidence from Poland. In *Sustainable performance in business organisations and institutions: Measurement, reporting and management* (pp. 204–228).
7. Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.
8. Khamisu, M. S., Paluri, R. A., & Sonwaney, V. (2024). Stakeholders' perspectives on critical success factors for environmental social and governance ESG implementation. *Journal of Environmental Management*, 365, 121583.
9. Lahodiyenko, O. V. (2024). Research on the integration of ESG factors into the corporate strategy of the enterprise. *Regional Economy*, 113(3), 117–123.

10. Liu, Z. (2025). The strategic case for ESG: Risk management and long term sustainability. *Advances in Economics Management and Political Sciences*, 197(1), 53–56.
11. Prabowo, A., & Anggoro, Y. (2024). Effectiveness of ESG performance evaluation in improving corporate sustainability: A mixed method approach. *International Journal of Entrepreneurship and Sustainability Studies*, 4(1), 73–93.
12. Rupo, D., & Caratozzolo, A. (2025). ESG as a driver of competitiveness and business value. *Scientia Fructuosa*, 163(5), 111–126.
13. Sanchez Gutierrez, J., & González Alvarado, T. E. (2022). *Environmental, social and governance approach for competitiveness* Preprint. University of Guadalajara.
14. Shostak, I., & Plysenko, H. (2024). Benchmarking of ESG components: Theoretical and methodological aspect. *Actual Problems of Economics*, 1(274), 105–112.
15. Sui, Y. (2025). Sustainability and competitive advantage: The impacts of ESG practices on business performance. *International Journal of Business and Management*, 20(6), 261–261.
16. Takril, N. F., Sabri, S. A., Ika, S. R., & Rafdi, N. J. (2023). Assessing the impact of environmental, social, and governance ESG factors on corporate performance: A literature review. In *The 10th International Conference on Management and Muamalah 2023 ICoMM 2023*. International Islamic University College Selangor.
17. Thun, T. W., Schneider, A., Kayser, C., & Zülch, H. (2024). The role of sustainability integration into the corporate strategy: A perspective on analysts' perceptions and buy recommendations. *Heliyon*, 10(3), e25008.
18. Vannoni, V., & Ciotti, E. (2020). ESG or not ESG? A benchmarking analysis. *International Journal of Business and Management*, 15(8), 152–152.
19. Wang, B. (2025). ESG performance and corporate competitive advantage. *Advances in Economics Management and Political Sciences*, 156(1), 144–150.
20. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Concepts in strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability*. Pearson Education Limited.

21. Zhang, Y. (2024). Analysis of corporate green marketing strategy based on PESTLE model: A case study of Starbucks. *Frontiers in Business Economics and Management*, 17(2), 422–426.

Κεφάλαιο 5

Διάρθρωση ESG Στρατηγικής

5.1 Εταιρικό όραμα, αποστολή και ESG

Η διαμόρφωση μιας στρατηγικής ESG ξεκινά σε εταιρικό επίπεδο, όπου το όραμα και η αποστολή διατυπώνουν τον σκοπό, την ταυτότητα και τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση του οργανισμού. Στο στρατηγικό μάνατζμεντ, ο εταιρικός σκοπός πλαισιώνει αυτό που επιδιώκει να επιτύχει η εταιρεία, θέτει όρια για στρατηγική επιλογή και καθορίζει τα κριτήρια για την κατανομή πόρων σε ανταγωνιστικές προτεραιότητες. Το ESG εντείνει τη σημασία αυτού του πλαισίου, επειδή οι περιβαλλοντικοί και κοινωνικοί στόχοι εισάγουν σαφείς συμβιβασμούς, διευρύνουν τις αξιώσεις των ενδιαφερόμενων μερών και αυξάνουν τον έλεγχο σχετικά με το εάν ο δηλωμένος σκοπός ταιριάζει με τη διακυβέρνηση και την επίδοση. Ως αποτέλεσμα, μια αποστολή προσανατολισμένη στο ESG πρέπει να λειτουργεί ως στρατηγικό εργαλείο που καθοδηγεί τη λήψη αποφάσεων και επιτρέπει την αξιόπιστη επικοινωνία και δεν λειτουργεί απλά ως μια γενική δήλωση αξιών.

Ένα κεντρικό ερώτημα είναι το πώς ορίζεται ο εταιρικός σκοπός όταν ενσωματώνονται οι στόχοι βιωσιμότητας. Ο Ferrarini (2020) δείχνει ότι η σύγχρονη συζήτηση για τον εταιρικό σκοπό αντανακλά πολλαπλές επιστημονικές προοπτικές (νομική, χρηματοοικονομική, οικονομική και διοικητική), καθεμία από τις οποίες προσφέρει διαφορετικές προσεγγίσεις για τη σχέση μεταξύ της αξίας για τους μετόχους και της κοινωνικής αξίας. Από την άποψη της εταιρικής στρατηγικής, ο σκοπός καθίσταται εφαρμόσιμος όταν παρέχει μια συνεκτική λογική δημιουργίας αξίας που μπορεί να ενσωματώσει στόχους βιωσιμότητας με σαφήνεια. Η ανάλυση του Ferrarini (2020) υποστηρίζει την άποψη ότι «ο ευρύτερος σκοπός» είναι εφικτός όταν ενσωματώνεται σε πλαίσια διακυβέρνησης που διευκρινίζουν τη διακριτική ευχέρεια και τη λογοδοσία της διοίκησης. Αυτό είναι κρίσιμο για τη διαμόρφωση της στρατηγικής ESG, καθώς η αποστολή πρέπει να ερμηνεύεται ως ένα σύνολο

προτεραιοτήτων που μπορούν να μεταφραστούν σε στρατηγικούς στόχους και να παρακολουθούνται μέσω συστημάτων επίδοσης.

Η εμπειρική βιβλιογραφία υποδηλώνει ότι οι δηλώσεις αποστολής δεν είναι ουδέτερα κείμενα. Οι Penco et al. (2019), αναλύοντας ευρωπαϊκές εταιρείες, υποστηρίζουν ότι οι δηλώσεις αποστολής λειτουργούν ως εργαλεία εταιρικής επικοινωνίας που διαμορφώνουν τις σχέσεις των ενδιαφερόμενων μερών του οργανισμού, σηματοδοτώντας το πώς η συνάφεια των ενδιαφερόμενων μερών ενσωματώνεται στον στρατηγικό προσανατολισμό. Τα στοιχεία τους συνδέουν το περιεχόμενο της αποστολής που επικεντρώνεται στα ενδιαφερόμενα μέρη με την ΕΚΕ και την περιβαλλοντική επίδοση, υπονοώντας ότι η ρητορική της αποστολής μπορεί να συσχετιστεί με απτά αποτελέσματα βιωσιμότητας. Αυτό υποστηρίζει ότι ο σχεδιασμός της αποστολής επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο εσωτερικεύεται το ESG, ειδικά όταν αναγνωρίζει ρητά τους πελάτες, τους υπαλλήλους, τις κοινότητες και το περιβάλλον ως ενδιαφερόμενα μέρη των οποίων οι προσδοκίες καθοδηγούν τις εταιρικές επιλογές.

Πιο πρόσφατη έρευνα στο πλαίσιο των Benefit Corporations και B Corps παρέχει ένα ιδιαίτερα σχετικό πλαίσιο για την εξέταση των σχέσεων αποστολής - επίδοσης, επειδή αυτές οι εταιρείες θεσμοθετούν τον κοινωνικό σκοπό στο πλαίσιο του νομικού και κοινωνικού σχεδιασμού τους. Οι επιχειρήσεις αυτές λειτουργούν στο πλαίσιο της νομοθεσίας περί Benefit Corporations, η οποία τους επιτρέπει και ταυτόχρονα τις υποχρεώνει να ενσωματώνουν ρητά κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς στόχους στη νομική τους υπόσταση, παράλληλα με την επιδίωξη οικονομικής απόδοσης. Σε αντίθεση με τις συμβατικές κεφαλαιουχικές εταιρείες, οι B Corps δεσμεύονται θεσμικά να εξισορροπούν το κέρδος με το δημόσιο όφελος και να αξιολογούνται ως προς τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές τους επιδόσεις. Οι Mion et al. (2023) διαπιστώνουν ότι οι δηλώσεις αποστολής του Italian B Corps συχνά εκφράζουν μια «διπλή ταυτότητα», όπου η βιωσιμότητα είναι πιο εμφανής από τους οικονομικούς στόχους. Ωστόσο μόνο ορισμένες αποστολές καθορίζουν ενδιαφερόμενα μέρη όπως οι πελάτες, η κοινωνία και το περιβάλλον, ενώ συχνά παραμελούν τους επενδυτές. Είναι σημαντικό ότι η απόδοση της βιωσιμότητας εξαρτάται από τις διαμορφώσεις των χαρακτηριστικών της αποστολής και των οργανωτικών χαρακτηριστικών, υποδηλώνοντας ότι οι αποστολές συμβάλλουν στα αποτελέσματα όταν συνδυάζονται με συμπληρωματικούς πόρους και δομές. Από στρατηγικής

άποψης, αυτό υπονοεί ότι μια ισχυρή αποστολή πρέπει να συνδυάζεται με διακυβέρνηση, μέτρηση και λειτουργικές δυνατότητες για να αποφευχθεί η αποσύνδεση. Ο Mion (2024) συμπληρώνει ότι το «πλούσιο» περιεχόμενο αποστολής που συνδυάζει αξίες, προστασία του περιβάλλοντος, κοινωνικό όφελος και επιτυχία στην αγορά συνδέεται με ισχυρότερη απόδοση κοινωνικού αντίκτυπου μεταξύ των Italian B Corps. Αυτό είναι σημαντικό για τη διαμόρφωση στρατηγικής ESG, επειδή υποδεικνύει ότι οι δηλώσεις αποστολής μπορούν να υποστηρίξουν τη νομιμότητα και τη διαφοροποίηση όταν διατυπώνουν σαφείς κοινωνικές δεσμεύσεις και τις συνδέουν με την ταυτότητα του οργανισμού.

Η στρατηγική αξία της ολοκλήρωσης της αποστολής είναι επίσης ορατή στις αντιλήψεις της κεφαλαιαγοράς. Οι Thun et al. (2024) καταδεικνύουν ότι οι αναλυτές ευνοούν τις εταιρείες που ενσωματώνουν τη βιωσιμότητα στην εταιρική στρατηγική αντί να αντιμετωπίζουν τη βιωσιμότητα ως αυτόνομη πρωτοβουλία. Οι πιο ευνοϊκές αντιλήψεις των αναλυτών για την ολοκλήρωση υποδηλώνουν ότι η αγορά ερμηνεύει το πλαίσιο ESG ως πιο αξιόπιστο όταν ενσωματώνεται στην αφήγηση της βασικής στρατηγικής και, κατά συνέπεια, στην εταιρική διακυβέρνηση και την κατανομή των πόρων. Αυτό ενισχύει την ιδέα ότι η αποστολή και το όραμα δεν πρέπει απλώς να αναφέρουν τα ESG κριτήρια, αλλά να τα εντάσσουν στη στρατηγική λογική της εταιρείας και στη μακροπρόθεσμη πρόταση αξίας της.

Τέλος, τα στοιχεία οργανωσιακών διαδικασιών από τους Eccles et al. (2014) βοηθούν στην αποσαφήνιση του τι απαιτεί ένα «ESG που καθοδηγείται από την αποστολή» για να είναι πραγματικό. Οι εταιρείες με μια διαρκή δέσμευση για βιωσιμότητα παρουσιάζουν διακριτές διαδικασίες. Τα διοικητικά συμβούλια είναι υπεύθυνα, οι αποδοχές των στελεχών περιλαμβάνουν συχνότερα μετρήσεις βιωσιμότητας, η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών είναι πιο συστηματική και οι μη οικονομικές μετρήσεις και γνωστοποιήσεις είναι πιο ανεπτυγμένες. Αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η αποστολή και το όραμα αποκτούν στρατηγικά νόημα όταν θεσμοθετούνται μέσω μηχανισμών διακυβέρνησης και ελέγχου. Επομένως, κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής ESG, η εταιρική αποστολή θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως το σημείο εκκίνησης μιας αλυσίδας υλοποίησης ως εξής. Σκοπός, στρατηγικές προτεραιότητες, διακυβέρνηση και κίνητρα, μέτρηση και γνωστοποίηση, απόδοση. Όταν αυτοί οι σύνδεσμοι είναι συνεκτικοί, η αποστολή μπορεί να

λειτουργήσει ως ένα αξιόπιστο μέσο δέσμευσης που βελτιώνει τη νομιμότητα, ευθυγραμμίζει τα ενδιαφερόμενα μέρη και υποστηρίζει τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα.

5.2 Διαμόρφωση στρατηγικής

Σε επίπεδο επιχειρηματικής στρατηγικής, το ESG γίνεται πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όταν μεταφράζεται σε μια συνεκτική λογική τοποθέτησης, είτε διαφοροποιώντας τις προσφορές και τις διαδικασίες μέσω της απόδοσης βιωσιμότητας, είτε διαμορφώνοντας τις αντιλήψεις των πελατών μέσω αξιόπιστης πράσινης επωνυμίας. Σε αντίθεση με τον σκοπό σε εταιρικό επίπεδο, ο οποίος διευκρινίζει γιατί υπάρχει η εταιρεία, η επιχειρηματική στρατηγική καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία θα ανταγωνιστεί σε συγκεκριμένες αγορές. Εδώ, η διαφοροποίηση ESG γίνεται καλύτερα κατανοητή ως μια στρατηγική επιλογή για ανταγωνισμό σε χαρακτηριστικά που συνδέονται με την περιβαλλοντική και την κοινωνική αξία (π.χ. προϊόντα χαμηλών εκπομπών άνθρακα, υπεύθυνη προμήθεια, δίκαιες εργασιακές πρακτικές) που οι πελάτες, οι ρυθμιστικές αρχές και οι επενδυτές αντιμετωπίζουν ολοένα και περισσότερο ως ουσιώδη. λειτουργεί ως ο βασικός διαμεσολαβητικός μηχανισμός μέσω του οποίου οι επιδόσεις ESG καθίστανται ορατές στην αγορά και μεταφράζονται σε άυλα, αλλά στρατηγικά κρίσιμα, αποτελέσματα, όπως η ενίσχυση της αξίας επωνυμίας, η οικοδόμηση εμπιστοσύνης και η διαμόρφωση πρόθεσης αγοράς. Η αποτελεσματικότητα αυτής της διαδικασίας, ωστόσο, δεν είναι αυτονόητη, καθώς προϋποθέτει ότι οι περιβαλλοντικοί και κοινωνικοί ισχυρισμοί της επιχείρησης είναι αξιόπιστοι, τεκμηριωμένοι και ουσιαστικά ευθυγραμμισμένοι με την πραγματική, υποκείμενη ESG απόδοση, ώστε να αποφεύγεται η αποσύνδεση μεταξύ επικοινωνίας και πρακτικής.

Ένα χρήσιμο σημείο εκκίνησης είναι ο ρόλος του πλαισίου ESG ως «ήπιου» μηχανισμού διακυβέρνησης της αγοράς που διαμορφώνει τα κίνητρα των εταιρειών. Οι Chang και Wang (2024) δείχνουν ότι οι αξιολογήσεις ESG μπορούν να τονώσουν αιτιωδώς την καινοτομία στην πράσινη τεχνολογία, λειτουργώντας ως μια άτυπη ρυθμιστική πίεση που ενισχύει το εσωτερικό κίνητρο για πράσινο μετασχηματισμό. Τα στοιχεία τους υπογραμμίζουν κανάλια που είναι ιδιαίτερα σχετικά με την

επιχειρηματική στρατηγική. Οι αξιολογήσεις ESG μπορούν να μειώσουν τους χρηματοδοτικούς περιορισμούς, επιτρέποντας έτσι επενδύσεις που στηρίζουν διαφοροποιημένες, πιο πράσινες προσφορές. Η μελέτη υποδηλώνει επίσης ότι το ανταγωνιστικό περιβάλλον έχει σημασία, με την έννοια ότι ο ισχυρότερος ανταγωνισμός στην αγορά και η μεγαλύτερη προσοχή στην κεφαλαιαγορά ενισχύουν την ανταπόκριση στην καινοτομία.

Η διαφοροποίηση ESG απαιτεί περαιτέρω κατανόηση των διαστάσεων του πλαισίου ESG που μεταφράζονται σε αξία σχετική με τον καταναλωτή. Ο Takács (2024) παρέχει στοιχεία σύμφωνα με τα οποία οι περιβαλλοντικές και κοινωνικές προσπάθειες συνδέονται με υψηλότερη αξία επωνυμίας, ενώ η συνιστώσα της διακυβέρνησης δεν δείχνει το ίδιο αποτέλεσμα απέναντι στον καταναλωτή. Για την επιχειρηματική στρατηγική, αυτό υποστηρίζει μια προσέγγιση με βάση την οποία οι εταιρείες θα πρέπει να δίνουν προτεραιότητα σε χαρακτηριστικά ESG που έχουν σημασία για τα τμήματα-στόχους, ενώ η διακυβέρνηση μπορεί να λειτουργεί πιο έντονα μέσω της εμπιστοσύνης των επενδυτών και των αντιλήψεων κινδύνου παρά μέσω της άμεσης αξιολόγησης των καταναλωτών.

Το πράσινο branding γίνεται στρατηγικά αποτελεσματικό όταν τα σήματα ESG επεξεργάζονται από τους καταναλωτές σε συμπεριφορικά αποτελέσματα που προβλέπουν συμπεριφορά. Οι Zhang et al. (2025) δείχνουν ότι η αντιληπτή απόδοση ESG ενισχύει την εμπιστοσύνη στην επωνυμία και, μέσω της εμπιστοσύνης και της αναγνώρισης της επωνυμίας, αυξάνει την πρόθεση των καταναλωτών να αγοράσουν προϊόντα χαμηλών εκπομπών άνθρακα. Τα αποτελέσματά τους τονίζουν επίσης τις οριακές συνθήκες μέσω του πράσινου σκεπτικισμού. Οι καταναλωτές ποικίλλουν ως προς την προδιάθεσή τους να αμφισβητούν τους πράσινους ισχυρισμούς, γεγονός που μετριάξει τον τρόπο με τον οποίο τα σήματα ESG μεταφράζονται σε αγοραστική συμπεριφορά.

Ωστόσο, μια επίμονη ανησυχία στο ESG branding είναι το κατά πόσον το μάρκετινγκ δημιουργεί λανθασμένες αντιλήψεις που ξεπερνούν την πραγματικότητα. Ο Stone (2023) σημειώνει ότι οι αντιλήψεις του κοινού για την απόδοση ESG συσχετίζονται μόνο μέτρια με την «αληθινή» απόδοση ESG (όπως προσεγγίζεται από τις μέσες αξιολογήσεις) και το μάρκετινγκ ESG που απευθύνεται στον καταναλωτή είναι σχετικά ασυνήθιστο και δεν συνδέεται έντονα με τις διογκωμένες αντιλήψεις. Τα

ευρήματα του Stone (2023) υπονοούν ότι οι εταιρείες με ισχυρότερη απόδοση ESG ενδέχεται να υποτιμώνται από τους καταναλωτές και, ως εκ τούτου, ενδέχεται να έχουν μια ανεκμετάλλευτη ευκαιρία να επικοινωνήσουν την αξιοπιστία τους. πιο αποτελεσματικά επιτεύγματα ESG.

Συνολικά, τα στοιχεία υποδηλώνουν ότι η στρατηγική ESG σε επίπεδο επιχείρησης θα πρέπει να ενσωματώνει (1) την ανάπτυξη ικανοτήτων και την καινοτομία που βελτιώνουν το ουσιαστικό προφίλ ESG των προϊόντων και των διαδικασιών (Chang & Wang, 2024), (2) την ιεράρχηση των διαστάσεων ESG που είναι πιο πιθανό να μετατραπούν σε αξία επωνυμίας, ανάλογα με την αγορά (Takács, 2024) και (3) αρχιτεκτονικές επικοινωνίας που μετατρέπουν τις αντιλήψεις ESG σε εμπιστοσύνη, αναγνώριση και πρόθεση αγοράς, διαχειριζόμενες παράλληλα τον σκεπτικισμό (Zhang et al., 2025). Η πράσινη επωνυμία δεν είναι επομένως ξεχωριστή από τη διαφοροποίηση ESG, αλλά αποτελεί το συμπλήρωμα από την πλευρά της ζήτησης στην πλευρά της προσφοράς και η αποτελεσματικότητά της εξαρτάται από το χάσμα αξιοπιστίας μεταξύ της επικοινωνούμενης και της πραγματικής απόδοσης (Stone, 2023).

5.3 Εταιρική στρατηγική

Σε επίπεδο εταιρικής στρατηγικής, το πλαίσιο ESG μετατοπίζει τη λογική της διαφοροποίησης (differentiation) και της διαχείρισης χαρτοφυλακίου αλλάζοντας ποια περιουσιακά στοιχεία θεωρούνται στρατηγικά, ποιες επιλογές ανάπτυξης παραμένουν βιώσιμες υπό τις πιέσεις μετάβασης και πώς αξιολογείται η μακροπρόθεσμη αξία. Η εταιρική στρατηγική, επομένως, καθίσταται μια επιλογή σχετικά με το από πού θα προέλθουν τα μελλοντικά κέρδη της εταιρείας υπό αυστηρότερους οικολογικούς περιορισμούς, εξελισσόμενες προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών και ανατιμολόγηση του κλιματικού κινδύνου.

Μια βασική τάση στη διαφοροποίηση που βασίζεται στη βιωσιμότητα είναι η μίμηση. Οι Ioannou & Serafeim (2021) τεκμηριώνουν τη σύγκλιση εντός του κλάδου στις δράσεις βιωσιμότητας, υποδηλώνοντας ότι πολλές πρακτικές ESG διαχέονται γρήγορα και γίνονται «στοιχήματα». Η ανάλυσή τους διακρίνει τις κοινές (μιμητικές)

δράσεις βιωσιμότητας από τις μοναδικές δράσεις που χαρακτηρίζονται από καινοτομία και υψηλότερη αβεβαιότητα, δείχνοντας ότι οι μοναδικές δράσεις συνδέονται θετικά με την απόδοση, ενώ οι κοινές δράσεις όχι. Ως συνέπεια, η εταιρική στρατηγική οφείλει να ανανεώνει διαρκώς τη διαφοροποίηση ESG, επενδύοντας σε πρωτοβουλίες και πρακτικές που διατηρούν τη στρατηγική τους αξία ακόμη και σε περιβάλλοντα έντονου ανταγωνισμού, όπου οι πρακτικές αυτές τείνουν να αντιγράφονται, διασφαλίζοντας έτσι ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν εξαντλείται μέσω απλής μίμησης.

Οι επιλογές εταιρικού χαρτοφυλακίου αντανακλούν αυτήν την πρόκληση διαφοροποίησης μέσω της πράσινης διαφοροποίησης. Οι Hu, Wang και Yang (2019) παρέχουν στοιχεία από κινεζικές εισηγμένες εταιρείες σύμφωνα με τα οποία η περιβαλλοντική ρύθμιση πιέζει τις εταιρείες να μετατοπίσουν τους πόρους και την προσοχή της διοίκησης προς πράσινες στρατηγικές που βασίζονται στην καινοτομία. Τα αποτελέσματά τους υπογραμμίζουν το ότι όταν η κανονιστική πίεση είναι υψηλή και οι πόροι είναι περιορισμένοι, οι εταιρείες μειώνουν τη διαφοροποίηση και εντείνουν την καινοτομία, με την καινοτομία να αντισταθμίζει όλο και περισσότερο το χαμένο εύρος διαφοροποίησης. Αυτό ενισχύει την ιδέα ότι οι αποφάσεις διαφοροποίησης πρέπει να αξιολογούνται όχι μόνο με βάση το εύρος της αγοράς αλλά και με βάση την ικανότητα της εταιρείας να αναπτύξει πράσινες δυνατότητες υπό περιορισμούς. Εξάλλου, σε αυτό το πλαίσιο, οι Arte και Larimo (2022) δείχνουν ότι η διεθνής διαφοροποίηση έχει μια ανεστραμμένη σχέση σχήματος U με την απόδοση και ότι η μεγάλη ή άσχετη ποικιλομορφία προϊόντων τείνει να μειώνει την απόδοση σε σύγκριση με τη μικρότερη και πιο ομοιογενή ποικιλομορφία.

Ο δεύτερος πυλώνας της εταιρικής στρατηγικής είναι η από-επένδυση από τα «καφέ» περιουσιακά στοιχεία, η οποία συχνά δικαιολογείται από στόχους μηδενικού καθαρού κόστους, μείωσης του κινδύνου ή ανακατανομής κεφαλαίου. Ωστόσο, οι Gözlügöl και Ringe (2023) υποστηρίζουν ότι η εκποίηση περιουσιακών στοιχείων έντασης άνθρακα μπορεί να βελτιώσει το αναφερόμενο προφίλ εκπομπών μιας εταιρείας χωρίς απαραίτητα να μειώσει τις εκπομπές στον πραγματικό κόσμο, εάν οι αγοραστές αυτών των περιουσιακών στοιχείων συνεχίσουν να τα με τον ίδιο τρόπο. Αυτό δημιουργεί κίνδυνο αξιοπιστίας και ακεραιότητας για την εταιρική στρατηγική, καθώς οι εταιρείες μπορεί να «πετυχαίνουν» τους στόχους της ενεργειακής μετάβασης μέσω μεταβίβασης ιδιοκτησίας και όχι μέσω ουσιαστικού λειτουργικού

μετασχηματισμού. Έτσι, μειώνεται η νομιμοποίησή τους και αυξάνεται η πιθανότητα αυστηρότερης κανονιστικής παρέμβασης.

Επιπλέον, οι Atanasova και Schwartz (2020) δείχνουν ότι η αύξηση των αποθεμάτων πετρελαίου μπορεί να μειώσει την αξία των επιχειρήσεων, με ισχυρότερες αρνητικές επιπτώσεις όπου οι πολιτικές για το κλίμα είναι αυστηρότερες και το κόστος εξόρυξης υψηλότερο. Αυτό συνάδει με την τιμολόγηση του κινδύνου «ξεμπλοκαρίσματος» (“stranding” risk) των αγορών και την τιμωρία της μακροπρόθεσμης, κεφαλαιακής επέκτασης της καφέ βιομηχανίας. Συμπληρωματικά, οι Ardia et al. (2022) διαπιστώνουν ότι οι απροσδόκητες αυξήσεις στις ανησυχίες για την κλιματική αλλαγή σχετίζονται με θετικές αντιδράσεις στις τιμές των μετοχών για τις πράσινες επιχειρήσεις και αρνητικές αντιδράσεις για τις καφέ επιχειρήσεις (brown firms), δηλαδή για τις επιχειρήσεις με υψηλή περιβαλλοντική επιβάρυνση και μεγαλύτερη εξάρτηση από δραστηριότητες υψηλών εκπομπών άνθρακα, αντανakλώντας την ανατιμολόγηση του επιτοκίου προεξόφλησης που συνδέεται με τους κινδύνους μετάβασης και τους φυσικούς κλιματικούς κινδύνους. Συνολικά, οι μελέτες αυτές δείχνουν ότι η εταιρική στρατηγική οφείλει να αντιμετωπίζει τα «καφέ» περιουσιακά στοιχεία ως δυνητικά απομειωτικά για την αξία, λόγω του κινδύνου μετάβασης (transition risk) και της εντεινόμενης κλιματικής εποπτείας. Αυτό ενισχύει τη λογική μιας πειθαρχημένης αποεπένδυσης, η οποία όμως πρέπει να συνοδεύεται από αξιόπιστη επανεπένδυση σε τεχνολογίες, υποδομές και οργανωτικές ικανότητες που συγκροτούν πραγματικές «πράσινες» δυνατότητες.

5.4 Λειτουργικές στρατηγικές ESG

Οι λειτουργικές στρατηγικές μεταφράζουν την πρόθεση για εφαρμογή του πλαισίου ESG στην καθημερινή εκτέλεση, ενσωματώνοντας στόχους βιωσιμότητας σε λειτουργική ρουτίνα, συστήματα ανθρώπινου δυναμικού, προσφορές στην αγορά και κανόνες οικονομικών αποφάσεων. Σε αυτό το επίπεδο, το πλαίσιο ESG καθίσταται εφαρμόσιμο μέσω συγκεκριμένων πρακτικών εκ των οποίων η καθεμία συμβάλλει σε διαφορετικούς μηχανισμούς για τη βελτίωση της απόδοσης και της νομιμότητας.

Οι λειτουργίες και η εφοδιαστική αλυσίδα είναι συχνά το κύριο σημείο των περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιπτώσεων. Οι Hao, Zhang και Zhang (2025) παρέχουν στοιχεία ότι η ολοκλήρωση της εφοδιαστικής αλυσίδας συνδέεται θετικά με την εταιρική απόδοση ESG. Τα αποτελέσματά τους δείχνουν επίσης ισχυρότερες επιπτώσεις σε τομείς υψηλής τεχνολογίας και ώριμες επιχειρήσεις, υποδηλώνοντας ότι η λειτουργική ολοκλήρωση αποφέρει μεγαλύτερα οφέλη ESG όπου οι δυνατότητες συντονισμού και η πολυπλοκότητα των διαδικασιών είναι υψηλότερες.

Εξάλλου, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού γενικότερα και πιο συγκεκριμένα, η πράσινη ΔΑΔ μετατρέπει τους στόχους βιωσιμότητας σε συμπεριφορές του εργατικού δυναμικού και αποτελέσματα κοινωνικής βιωσιμότητας. Η συστηματική ανασκόπηση των Amrutha και Geetha (2020) συνθέτει τη βιβλιογραφία της πράσινης ΔΑΔ και επισημαίνει πρακτικές όπως η πράσινη εκπαίδευση, η πρόσληψη, η αξιολόγηση της απόδοσης και οι ανταμοιβές που καλλιεργούν την πράσινη συμπεριφορά των εργαζομένων. Για τις εταιρείες, αυτό δείχνει ότι η ΔΑΔ δεν πρέπει μόνο να «υποστηρίζει» ρητορικά το πλαίσιο ESG, αλλά θα πρέπει να επανασχεδιάσει τα κίνητρα και τις ικανότητες, ώστε η βιωσιμότητα να γίνει μέρος των προσδοκιών των ρόλων, της ευημερίας και των δίκαιων αποτελεσμάτων στον χώρο εργασίας.

Το μάρκετινγκ και τα βιώσιμα προϊόντα εφαρμόζουν τη διαφοροποίηση ESG συνδέοντας τις πρακτικές της εταιρείας με τις αξίες και την υποστήριξη των καταναλωτών. Οι Peterson et al. (2021) δείχνουν ότι η υποστήριξη των καταναλωτών για βιώσιμες επιχειρήσεις επηρεάζεται έντονα από τις αξίες που βασίζονται στη φύση και από τις αντιλήψεις για την καλοσύνη και την ηθική των επιχειρήσεων. Αυτό υποδηλώνει ότι το βιώσιμο μάρκετινγκ είναι πιο αποτελεσματικό όταν συνδέει τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και την εταιρική συμπεριφορά με ηθικές και οικολογικές έννοιες που οι καταναλωτές αναγνωρίζουν ως αυθεντικές.

Επιπρόσθετα, τα βιώσιμα χρηματοοικονομικά και οι επενδύσεις ESG διαμορφώνουν το κόστος κεφαλαίου και την πειθαρχία της επιλογής επενδύσεων. Οι van Duuren, Plantinga και Scholtens (2016) καταδεικνύουν ότι οι συμβατικοί διαχειριστές περιουσιακών στοιχείων ενσωματώνουν πληροφορίες ESG σε μεγάλο βαθμό για τη διαχείριση κινδύνου και ότι οι επενδύσεις ESG μοιάζουν πολύ με τις θεμελιώδεις επενδύσεις, αν και με περιφερειακές διαφορές στην ερμηνεία. Συμπληρώνοντας αυτό, οι Vu et al. (2025) βρίσκουν μια γενικά αδύναμη σχέση ESG-

αποδόσεων σε όλες τις ανεπτυγμένες αγορές, υποδηλώνοντας ότι οι πληροφορίες ESG έχουν σημαντική τιμή, ωστόσο η δυναμική της απόδοσης εξαρτάται από την παγκόσμια προσοχή στη βιωσιμότητα. Συνολικά, τα ευρήματα αυτά αναδεικνύουν τα χρηματοοικονομικά ως (α) μέσο αξιολόγησης της προόδου, (β) λειτουργία κεντρικού ελέγχου και πειθαρχίας στη στρατηγική, και (γ) κανάλι μέσω του οποίου η εξωτερική προσοχή και οι αντιλήψεις κινδύνου μεταφράζονται σε αποτίμηση της εταιρείας. Κατά συνέπεια, ενισχύεται η ανάγκη για αξιόπιστη εκτέλεση του πλαισίου ESG που στηρίζεται σε μετρήσιμη, πραγματική απόδοση και όχι σε επικοινωνιακές διακηρύξεις.

5.5 Συστήματα μέτρησης στρατηγικής ESG

Η στρατηγική ESG απαιτεί συστήματα μέτρησης που θα μπορούν να προσφέρουν περισσότερα από την απλή παρακολούθηση δεικτών για εξωτερική αποκάλυψη, καθώς θα πρέπει να μεταφράζουν τη στρατηγική πρόθεση σε στόχους, αιτιώδεις λογικές, ευθύνες και βρόχους μάθησης. Η μέτρηση της απόδοσης γίνεται «στρατηγική» όταν διευκρινίζει το πώς οι προτεραιότητες ESG δημιουργούν αξία και πώς παρακολουθείται η πρόοδος με την πάροδο του χρόνου. Υπό αυτή την έννοια, τα συστήματα μέτρησης ESG δεν είναι ουδέτερα μέσα αναφοράς, αλλά διαμορφώνουν τη διοικητική προσοχή και θεσμοθετούν αυτό που ο οργανισμός αντιμετωπίζει ως επιτυχία (Hansen & Schaltegger, 2018; Dauerer, 2025).

Η παράδοση του Balanced Scorecard (BSC) είναι ιδιαίτερα σημαντική επειδή δημιουργήθηκε για να λειτουργήσει τη στρατηγική μέσω συνδεδεμένων προοπτικών και δεικτών. Ωστόσο, οι στρατηγικές τριπλής κατώτατης γραμμής όπως αποδίδεται η λογική του triple bottom line, διευρύνουν την αρχική σύλληψη του BSC, ενσωματώνοντας πέρα από την οικονομική επίδοση και τη συστηματική αποτίμηση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών συνεπειών της στρατηγικής δράσης. Αξίζει να σημειωθεί στο σημείο αυτό ότι ο όρος «στρατηγικές τριπλής κατώτατης γραμμής» αναφέρεται στις στρατηγικές που αξιολογούν την επίδοση της επιχείρησης ταυτόχρονα σε τρεις διαστάσεις, την οικονομική, την κοινωνική και την περιβαλλοντική. Οι Kaplan και McMillan (2020) προτείνουν μια προσαρμογή για τις στρατηγικές βιωσιμότητας πολλαπλών ενδιαφερομένων. Η «Οικονομική» προοπτική διευρύνεται σε «Αποτελέσματα» που περιλαμβάνουν περιβαλλοντικά και κοινωνικά αποτελέσματα

παράλληλα με την οικονομική απόδοση. Ο «Πελάτης» γίνεται «Ενδιαφερόμενοι», αντανακλώντας ότι η αξία ESG παράγεται και αξιολογείται από πολλά μέρη και η «Μάθηση & Ανάπτυξη» γίνεται «Ενεργοποιητές», καταγράφοντας δυνατότητες για συνεργασία, ευθυγράμμιση, δεδομένα και διακυβέρνηση. Αυτός ο επανασχεδιασμός ενισχύει τη στρατηγική συνοχή, επειδή τα αποτελέσματα ESG αντιμετωπίζονται ως βασικοί στρατηγικοί στόχοι, όχι ως περιορισμοί ή παράπλευρες μετρήσεις.

Ένα κεντρικό ζήτημα στο σχεδιασμό των πινάκων αποτελεσμάτων ESG είναι η αρχιτεκτονική τους, δηλαδή το πώς τοποθετούνται και συνδέονται οι στόχοι βιωσιμότητας με τη στρατηγική λογική. Οι Hansen και Schaltegger (2018) υποστηρίζουν ότι οι Ισορροπημένοι Πίνακες Αποτελεσμάτων Βιωσιμότητας (Sustainability Balanced Scorecards, SBSCs) συχνά παρεξηγούνται όταν αντιμετωπίζονται ως γενικά πρότυπα. Η τυπολογία τους υπογραμμίζει ότι διαφορετικές αρχιτεκτονικές (περισσότερο ιεραρχικές αλυσίδες αιτίας-αποτελέσματος έναντι λιγότερο ιεραρχικών, δικτυωμένων λογικών) μπορούν όλες να είναι έγκυρες, ανάλογα με τη στρατηγική βιωσιμότητας και το σύστημα αξιών της εταιρείας.

Πρόσφατες αναλύσεις επιβεβαιώνουν τόσο τη χρησιμότητα των SBSC όσο και τα εμπόδια που δυσχεραίνουν την εφαρμογή τους. Η συστηματική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας από τους Silva et al. (2025) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι προσεγγίσεις SBSC μπορούν να ενισχύσουν την ευθυγράμμιση μεταξύ βιωσιμότητας και στρατηγικών στόχων, ωστόσο οι εταιρείες δυσκολεύονται με την επιλογή κατάλληλων δεικτών βιωσιμότητας και την υπερνίκηση της οργανωτικής αντίστασης. Αυτό σημειώνεται και στην ανασκόπηση της Dauerer (2025) σχετικά με την ενσωμάτωση ESG σε συστήματα μέτρησης απόδοσης, η οποία διαπιστώνει ότι οι περιβαλλοντικοί παράγοντες κυριαρχούν στα σχέδια μέτρησης, ενώ η διακυβέρνηση έχει μελετηθεί λιγότερο και μόνο μια μειοψηφία μελετών ενσωματώνει τα E, S και G συνολικά.

Ωστόσο, η εφαρμοσμένη έρευνα δείχνει πώς η μέτρηση ESG μπορεί να ενσωματωθεί σε οργανωτικά πλαίσια. Οι Stavropoulou et al. (2023) πλαισιώνουν το «Πράσινο Ισορροπημένο Δείκτη Βαθμολογίας» (Green Balanced Scorecard) ως εργαλείο για την παρακολούθηση της περιβαλλοντικής προόδου και της ενεργειακής απόδοσης, υποστηρίζοντας την ενσωμάτωση των περιβαλλοντικών στόχων στα συστήματα διαχείρισης. Στον τομέα του δημόσιου τομέα, οι Garefalakis et al. (2025)

καταδεικνύουν πώς οι δείκτες ESG μπορούν να εφαρμοστούν σε ένα πλαίσιο BSC για τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, υποδεικνύοντας ότι οι λογικές του δείκτη βαθμολογίας ESG μπορούν να προσαρμοστούν σε διαφορετικά περιβάλλοντα διακυβέρνησης, υπό την προϋπόθεση ότι οι δείκτες συνδέονται σαφώς με στρατηγικές προτεραιότητες και δομές λογοδοσίας.

Συνολικά, τα συστήματα μέτρησης ESG τείνουν να είναι αποτελεσματικότερα όταν διαθέτουν αρχιτεκτονική που αντανακλά τη στρατηγική λογική ESG του οργανισμού και όταν βασίζονται σε ένα ουσιαστικά τεκμηριωμένο σύνολο δεικτών στους πυλώνες E, S και G, το οποίο εξυπηρετεί ταυτόχρονα τη μάθηση και τον έλεγχο (Kaplan & McMillan, 2020; Hansen & Schaltegger, 2018; Dauerer, 2025).

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119131.
2. Ardia, D., Bluteau, K., Boudt, K., & Inghelbrecht, K. (2022). Climate change concerns and the performance of green vs. brown stocks. *Management Science*, 69(12), 7607–7632.
3. Arte, P., & Larimo, J. (2022). Moderating influence of product diversification on the international diversification–performance relationship: A meta analysis. *Journal of Business Research*, 139, 1408–1423.
4. Atanasova, C., & Schwartz, E. S. (2020). *Stranded fossil fuel reserves and firm value* (NBER Working Paper No. 26497).
5. Chang, Y., & Wang, S. (2024). A study on the impact of ESG rating on green technology innovation in enterprises: An empirical study based on informal environmental governance. *Journal of Environmental Management*, 358, 120878.
6. Dauerer, A. (2025). A systematic literature review of performance measurement systems and the integration of ESG factors. *Environmental and Sustainability Indicators*, 27, 100746.
7. Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.
8. Ferrarini, G. (2020). *Corporate purpose and sustainability* (ECGI Law Working Paper No. 559/2020). European Corporate Governance Institute.
9. Garefalakis, S., Angelaki, E., Spinthiropoulos, K., Tsamis, G., & Garefalakis, A. (2025). The implementation of ESG indicators in the balanced scorecard: Case study of LGOs. *Risks*, 13(8), 154.
10. Gözlügöl, A. A., & Ringe, W. G. (2023). *Net zero transition and divestments of carbon intensive assets* (ECGI Law Working Paper No. 706/2023; SAFE Working Paper No. 386).

11. Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2018). Sustainability balanced scorecards and their architectures: Irrelevant or misunderstood? *Journal of Business Ethics*, 150, 937–952.
12. Hao, W., Zhang, W., & Zhang, C. (2025). Can supply chain integration enhance corporate ESG performance? *International Review of Economics & Finance*, 103, 104558.
13. Hu, D., Wang, Y., & Yang, X. (2019). Trading your diversification strategy for a green one: How do firms in emerging economies get on the green train? *Organization & Environment*, 32(4), 391–415.
14. Ioannou, I., & Serafeim, G. (2021). *Corporate sustainability: A strategy?* Harvard Business School Working Paper No. 19 065.
15. Kaplan, R. S., & McMillan, D. (2020). *Updating the balanced scorecard for triple bottom line strategies* (Harvard Business School Working Paper No. 21 028).
16. Mion, G. (2024). Mission statement and social impact: Shedding light on the contribution of Italian B corps to society. *Long Range Planning*, 57(1), 102377.
17. Mion, G., Loza Adauí, C. R., Bonfanti, A., & De Crescenzo, V. (2023). Mission statements and financial and sustainability performance: An exploratory study of Benefit Corporations certified as B Corps. *Journal of Business Research*, 157, 113585.
18. Penco, L., Profumo, G., & Tutore, I. (2019). Mission statements and the sustainability communication. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 2, 95–108.
19. Peterson, M., Minton, E. A., Liu, R. L., & Bartholomew, D. E. (2021). Sustainable marketing and consumer support for sustainable businesses. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 157–168.
20. Silva, A., Maldonado, I., da Silva, M., & Cepeda, C. (2025). Sustainability balanced scorecard: Systematic literature review. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(6), 324.
21. Stavropoulou, E., Spinthiropoulos, K., Ragazou, K., Papademetriou, C., & Passas, I. (2023). Green balanced scorecard: A tool of sustainable information systems for an energy efficient business. *Energies*, 16(18), 6432.
22. Stone, D. F. (2023). *ESG perceptions and ESG marketing* (Working paper). SSRN.

23. Takács, A. (2024). The impact of ESG components on brand value. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(16), Article 10411.
24. Thun, T. W., Schneider, A., Kayser, C., & Zülch, H. (2024). The role of sustainability integration into the corporate strategy: A perspective on analysts' perceptions and buy recommendations. *Heliyon*, 10(3), e25008.
25. van Duuren, E., Plantinga, A., & Scholtens, B. (2016). ESG integration and the investment management process: Fundamental investing reinvented. *Journal of Business Ethics*, 138, 525–533.
26. Vu, T. N., Lehkonen, H., Junttila, J. P., & Lucey, B. (2025). ESG investment performance and global attention to sustainability. *The North American Journal of Economics and Finance*, 75(Part A), 102287.
27. Zhang, R., Zhou, X., Liu, Q., & Wang, C. (2025). Brand attitude as the catalyst: Transforming perceived ESG to consumer's purchase intention in low carbon consumption. *Frontiers in Psychology*, 16, 1599472.

Κεφάλαιο 6

Υλοποίηση και Έλεγχος ESG Στρατηγικής

6.1 Οργανωτικές δομές για την στρατηγική ESG

Μια κεντρική συνέπεια πρόσφατης εμπειρικής εργασίας είναι ότι η εκτέλεση της στρατηγικής ESG εξαρτάται όχι μόνο από πολιτικές και γνωστοποιήσεις, αλλά και από βιώσιμες οργανωτικές ρυθμίσεις που κατανέμουν εξουσία, εμπειρογνωμοσύνη και ικανότητα παρακολούθησης. Οι επιτροπές βιωσιμότητας (ή ESG/CSR) σε επίπεδο διοικητικού συμβουλίου αντιπροσωπεύουν έναν εξέχοντα μηχανισμό διακυβέρνησης επειδή επισημοποιούν την εποπτεία, δημιουργούν μια ειδική ατζέντα για ζητήματα ESG και μειώνουν τον κίνδυνο η βιωσιμότητα να παραμένει κατακερματισμένη σε όλες τις λειτουργίες. Χρησιμοποιώντας εταιρείες που είναι εισηγμένες στο MSCI παγκοσμίως στην περίοδο μετά την COVID (2022–2023), οι Aini et al. (2025) δείχνουν ότι η παρουσία μιας επιτροπής βιωσιμότητας συνδέεται θετικά με ισχυρότερες αξιολογήσεις ESG και αποτελέσματα ουσιαστικότητας ESG, υποδεικνύοντας ότι οι επιτροπές μπορούν να υποστηρίξουν την απόδοση που αναγνωρίζεται από εξωτερικούς αξιολογητές αντί να αυξάνουν απλώς την αφηγηματική αναφορά. Αυτό έχει σημασία για την εφαρμογή, επειδή οι αξιολογήσεις και οι δείκτες ουσιαστικότητας καταγράφουν τα αποτελέσματα που αφορούν διάφορους τομείς και σηματοδοτούν ότι ο ρόλος της επιτροπής επεκτείνεται στην ιεράρχηση προτεραιοτήτων και την παρακολούθηση.

Τα στοιχεία που εστιάζουν σε συγκεκριμένους κλάδους ενισχύουν την αξία των επίσημων δομών των επιτροπών όταν συνδυάζονται με συμπληρωματικούς μηχανισμούς διασφάλισης και ελέγχου. Στον τραπεζικό τομέα αναδυόμενων οικονομιών, οι Tumewang et al. (2025) διαπιστώνουν ότι οι τράπεζες με επιτροπές βιωσιμότητας παρουσιάζουν υψηλότερη απόδοση ESG και ότι η εξωτερική διασφάλιση ενισχύει περαιτέρω αυτή τη σχέση, υπονοώντας ότι η αποτελεσματική διακυβέρνηση ESG συχνά συνδυάζει την εσωτερική καθοδήγηση (εποπτεία της

επιτροπής) με την εξωτερική επαλήθευση (διασφάλιση) για την ενίσχυση της αξιοπιστίας και της πειθαρχίας. Ομοίως, στοιχεία από το Ηνωμένο Βασίλειο δείχνουν ότι οι επιτροπές βιωσιμότητας βελτιώνουν την περιβαλλοντική και κοινωνική απόδοση εν μέρει ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής ΕΚΕ, υποδηλώνοντας ότι η πρακτική συμβολή της επιτροπής έγκειται στη μετατροπή των ευρέων δεσμεύσεων σε συνεκτικά στρατηγικά προγράμματα με σαφέστερες προτεραιότητες, πόρους και λογοδοσία (Orazalin, 2020).

Πέρα από τη συνολική απόδοση, ο σχηματισμός επιτροπών έχει συνδεθεί με βελτιώσεις σε συγκεκριμένα στοιχεία ESG και στην εκτέλεση που σχετίζεται με την καινοτομία. Στην Ιαπωνία, η εισαγωγή επιτροπών ΕΚΕ συνδέεται με σημαντικά οφέλη στην απόδοση της ΕΚΕ, υποστηρίζοντας την άποψη ότι οι επιτροπές μπορούν να οδηγήσουν σε συστηματικές βελτιώσεις σε επίπεδο στοιχείων και όχι μόνο σε συμβολική συμμόρφωση (Kubo & Sasaki, 2024). Στην Κίνα, οι επιτροπές ESG φαίνεται να προωθούν την «αμφιδέξια» πράσινη καινοτομία (τόσο διοικητική όσο και τεχνολογική) μέσω καναλιών όπως η αυξημένη προθυμία για πράσινο μετασχηματισμό και η καλύτερη ποιότητα εσωτερικού ελέγχου. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι Huang et al. (2025) χαρακτηρίζουν τις επιτροπές ESG ως επιφορτισμένες τόσο με συμβουλευτικές όσο και με εποπτικές λειτουργίες. Η συμβουλευτική ικανότητα βοηθά στη μετατροπή των φιλοδοξιών βιωσιμότητας σε εφικτούς οδικούς χάρτες, ενώ η εποπτική ικανότητα διατηρεί την εκτέλεση μέσω παρακολούθησης και κλιμάκωσης.

Αυτά τα ευρήματα συλλογικά υποδεικνύουν ένα πολυεπίπεδο δομικό μοντέλο για την εφαρμογή ESG. Στην κορυφή, μια επιτροπή ESG/βιωσιμότητας του διοικητικού συμβουλίου ορίζει ρουτίνες εποπτείας (καθορισμός ημερήσιας διάταξης, στόχοι, αναθεώρηση κινδύνου, προτεραιότητες ενδιαφερομένων μερών) και διασφαλίζει την ευθυγράμμιση με την εταιρική στρατηγική. Σε εκτελεστικό επίπεδο, μια ομάδα βιωσιμότητας (συχνά διαλειτουργική) συντονίζει την εφαρμογή σε όλες τις λειτουργίες, το HR, τις προμήθειες, τη συμμόρφωση και τα οικονομικά, μεταφράζοντας τους στόχους σε έργα, KPI και χρονοδιαγράμματα. Η ενσωμάτωση με τις λειτουργίες ελέγχου είναι επίσης σημαντική καθώς τα στοιχεία διακυβέρνησης υποδηλώνουν ότι οι επιτροπές βιωσιμότητας μπορούν να ενισχύσουν την αξία της γνωστοποίησης ESG, υπονοώντας ότι οι δομές ESG λειτουργούν καλύτερα όταν ενσωματώνονται σε ευρύτερες αρχιτεκτονικές διασφάλισης και διακυβέρνησης.

6.2 Οργανωσιακή κουλτούρα και αλλαγή

Η εφαρμογή μιας στρατηγικής ESG είναι τελικά ένα έργο αλλαγής, καθώς απαιτεί από τους οργανισμούς να αλλάξουν διαδικασίες προτεραιότητες και δεδομένες υποθέσεις, έτσι ώστε η βιωσιμότητα να γίνει ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν οι οργανισμοί. Μια συστηματική ανασκόπηση της οργανωσιακής αλλαγής για την περιβαλλοντική, κοινωνική και οικονομική βιωσιμότητα δείχνει ότι η ακαδημαϊκή κοινότητα αντιμετωπίζει ολοένα και περισσότερο την αλλαγή στη βιωσιμότητα ως μια διαδικασία πολλαπλών σταδίων που διαμορφώνεται από τα οργανωσιακά προηγούμενα και ιδιαίτερα τη μάθηση, την ηγεσία και την κουλτούρα και όχι ως μια ενιαία παρέμβαση με γραμμικά αποτελέσματα (Tiru, 2022).

Σε αυτό το πλαίσιο οι Assoratgoon και Kantabutra (2023) υποστηρίζουν ότι η κουλτούρα που είναι προσανατολισμένη στη βιωσιμότητα δεν μπορεί να περιοριστεί σε ορατά αντικείμενα (πολιτικές, συνθήματα, πιστοποιήσεις). Αντίθετα, πρέπει να βασίζεται σε βαθύτερα κανονιστικά επίπεδα όπως είναι οι αξίες και οι υποθέσεις που νομιμοποιούν τη μακροπρόθεσμη σκέψη, την ευθύνη των ενδιαφερόμενων μερών και τα οικολογικά όρια. Αυτή η έμφαση έχει σημασία για τη διαχείριση της αλλαγής. Ο πολιτιστικός μετασχηματισμός απαιτεί την ευθυγράμμιση συμβόλων και πρακτικών (εκπαίδευση, κίνητρα, κανόνες λήψης αποφάσεων) με αυτές τις βαθύτερες υποθέσεις, διαφορετικά οι πρωτοβουλίες βιωσιμότητας παραμένουν επιφανειακές και ευάλωτες σε βραχυπρόθεσμες πιέσεις απόδοσης.

Τα εμπειρικά στοιχεία ενισχύουν τον ισχυρισμό ότι η κουλτούρα σχετίζεται ουσιαστικά με τα αποτελέσματα ESG. Χρησιμοποιώντας κινεζικές εισηγμένες εταιρείες, οι Bai et al. (2024) δείχνουν ότι η εταιρική κουλτούρα συνδέεται θετικά με την απόδοση ESG και προτείνουν μηχανισμούς μέσω των οποίων η κουλτούρα ασκεί επιρροή, καθώς υποστηρίζουν ότι μπορεί να υποστηρίξει την πράσινη καινοτομία και να αυξήσει τη διαφάνεια των πληροφοριών. Η κουλτούρα διαμορφώνει επίσης τι επιλέγουν να επικοινωνήσουν οι οργανισμοί και πόσο αξιόπιστη είναι αυτή η επικοινωνία. Οι Chadha et al. (2025), βασιζόμενοι στο Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών (Competing Values Framework), δείχνουν ότι μια υποκουλτούρα «δημιουργίας» (προσανατολισμένη στην καινοτομία) συνδέεται με ισχυρότερη περιβαλλοντική

αποκάλυψη, ενώ οι προσανατολισμοί «ελέγχου» και «ανταγωνισμού» μπορούν να λειτουργήσουν ως εμπόδια. Για την εφαρμογή των ESG, η επίπτωση είναι διπλή. Πρώτον, η αποκάλυψη είναι εν μέρει ένα πολιτισμικό προϊόν, που αντανάκλα τις αξίες και τις ανταμοιβές της εταιρείας. Δεύτερον, οι υπερβολικά άκαμπτες κουλτούρες ελέγχου μπορεί να εμποδίσουν τον πειραματισμό και τον διαλειτουργικό συντονισμό, ενώ οι επιθετικές κουλτούρες ανταγωνισμού μπορεί να εκτοπίσουν τις μακροπρόθεσμες επενδύσεις.

Σε εικονικά και υβριδικά περιβάλλοντα εργασίας, η πρόκληση διαμόρφωσης και διατήρησης οργανωσιακής κουλτούρας εντείνεται, καθώς η συγκρότηση κοινού νοήματος και η άτυπη ενίσχυση των επιθυμητών συμπεριφορών καθίστανται δυσκολότερες. Οι Lizares και Cuyegkeng (2024) δείχνουν ότι οι ηγέτες μπορούν να ενσωματώσουν τη βιωσιμότητα στον ψηφιακό εργασιακό χώρο μέσω ενός συνεκτικού συνόλου πρακτικών, όπως η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων, η ηγεσία μέσω παραδείγματος, ο συστηματικός σχεδιασμός και η παρακολούθηση, η ανάπτυξη συνεργασιών, η ενεργοποίηση εσωτερικών κοινοτήτων και η ευθυγράμμιση ατομικών και οργανωσιακών αξιών.

Τέλος, οι εξωτερικές κλιματικές συνθήκες και κίνδυνοι μπορούν να λειτουργήσουν ως καταλύτης εσωτερικής αλλαγής, όταν καθίστανται άμεσα αντιληπτοί και κρίσιμοι για τη λήψη αποφάσεων. Ο Li (2024/2025) δείχνει ότι η αυξημένη έκθεση σε φυσικούς κλιματικούς κινδύνους συνδέεται με συχνότερες και πιο ολοκληρωμένες στρατηγικές προσαρμογής, ενώ η σχέση αυτή ενισχύεται όταν ο οργανισμός διαθέτει ανεπτυγμένες ESG ικανότητες και υιοθετεί μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα. Το εύρημα δείχνει ότι τα κλιματικά γεγονότα και οι προβλέψεις αυξάνουν το αίσθημα επείγοντος, όμως η κουλτούρα και οι δυνατότητες του οργανισμού καθορίζουν αν αυτό θα οδηγήσει σε οργανωμένη προσαρμογή ή σε σπασμωδικές, αποσπασματικές αντιδράσεις. Συνολικά, η βιβλιογραφία αναδεικνύει την οργανωσιακή κουλτούρα τόσο ως κινητήριο παράγοντα όσο και ως αποτέλεσμα της υλοποίησης της ESG στρατηγικής, επηρεάζοντας την καινοτομία, τη διαφάνεια, τη μάθηση και την προσαρμοστικότητα στον χρόνο.

6.3 Ηγεσία και προώθηση ESG

Η ηγεσία αναδεικνύεται στη σύγχρονη βιβλιογραφία ως κρίσιμος μοχλός για να περάσει η ESG από τη διακήρυξη στην πράξη, επειδή τα ανώτερα στελέχη καθορίζουν προτεραιότητες, κατανέμουν πόρους και σηματοδοτούν ποιοι στόχοι θεωρούνται «μη διαπραγματεύσιμοι». Το κοινό συμπέρασμα των πρόσφατων μελετών είναι ότι η ESG υλοποιείται πιο σταθερά όταν η ηγεσία συνδυάζει συνέχεια (ώστε να στηρίζει πολυετείς παρεμβάσεις) και ικανότητα συντονισμού (ώστε να ενώνει λειτουργίες, να καλλιεργεί μάθηση και να κινητοποιεί καινοτομία).

Πρώτα, η συνέχεια της ηγεσίας φαίνεται να λειτουργεί ως βασική προϋπόθεση για διατηρήσιμη ESG επίδοση. Δεδομένα από κινεζικές εταιρείες μετοχών Α δείχνουν ότι η αλλαγή CEO μπορεί να επιδεινώσει αισθητά τα αποτελέσματα ESG, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για αναγκαστικές αποχωρήσεις ή εξωτερικές διαδοχές (Fan et al., 2026). Αυτό υποδηλώνει ότι οι μεταβάσεις διαταράσσουν πιο άμεσα πρακτικές που σχετίζονται με ενδιαφερόμενα μέρη και καθιερωμένους μηχανισμούς λογοδοσίας ενώ παράλληλα μπορεί να ενισχύσουν μια τάση «διαχείρισης εντυπώσεων» μέσω γνωστοποιήσεων. Η μετατόπιση των προτεραιοτήτων, οι παύσεις των πρωτοβουλιών και η αποδυνάμωση λογοδοσίας εντείνονται όταν αλλάζουν ταυτόχρονα πρόεδρος και CEO, δημιουργώντας πρόσκαιρο κενό διακυβέρνησης (Fan et al., 2026). Άρα, η στρατηγική ESG ωφελείται από έναν σχεδιασμό διαδοχής που διατηρεί τις δεσμεύσεις και σταθεροποιεί την εποπτεία.

Δεύτερον, τα χαρακτηριστικά και το εμπειρικό κεφάλαιο των ηγετών επηρεάζουν ουσιαστικά την εκτέλεση της στρατηγικής ESG. Η θέση αυτή στηρίζεται στη θεωρία των ανώτερων κλιμακίων (Upper Echelons Theory), σύμφωνα με την οποία οι στρατηγικές επιλογές και τα οργανωσιακά αποτελέσματα αντανακλούν σε σημαντικό βαθμό τις εμπειρίες, τις αξίες και τα γνωστικά σχήματα των ανώτατων στελεχών (Hambrick, 2007). Υπό αυτό το πρίσμα, CEOs με πράσινη εμπειρία συνδέονται με ισχυρότερη ESG επίδοση, εν μέρει επειδή διευκολύνουν την πράσινη καινοτομία και μετατρέπουν την περιβαλλοντική ευαισθησία σε οργανωσιακή δράση (Li et al., 2025). Συμπληρωματικά, οι CEOs με ποικίλη λειτουργική εμπειρία τείνουν να επιτυγχάνουν καλύτερα ESG αποτελέσματα, καθώς μπορούν να συντονίζουν αποτελεσματικότερα διαφορετικές λειτουργίες και ομάδες ενδιαφερομένων (Liu et al., 2025). Ωστόσο, η σχέση εξαρτάται από το πλαίσιο, καθώς δεσμοί φιλίας CEO–ΔΣ την

αποδυναμώνουν, ενώ ισχυρότερη προσοχή των MME την ενισχύει, επειδή αυξάνει τη λογοδοσία (Liu et al., 2025).

Τρίτον, τα στυλ ηγεσίας που καλλιεργούν καινοτομία και μάθηση είναι κομβικά, ιδίως σε περιβάλλοντα περιορισμένων πόρων. Στις MME, η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την ESG επίδοση, με την οργανωσιακή καινοτομία να λειτουργεί εν μέρει ως μεσολαβητής (Zhu & Huang, 2023). Αντίστοιχα, η ηθική ηγεσία ενισχύει την ESG επίδοση μέσω οργανωσιακής μάθησης, ενώ το εσωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο ενδυναμώνει αυτή τη διαδρομή (Zhu et al., 2025). Τέλος, η ηγετική επίδραση συχνά περνά μέσα από την κουλτούρα, με την έννοια ότι η υπεύθυνη ηγεσία επηρεάζει την υιοθέτηση ESG κυρίως διαμορφώνοντας ευνοϊκή οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία στηρίζει πρακτικές ESG και την καινοτομία (Leal D'Avila & De Montreuil Carmona, 2026).

6.4 Εργαλεία υλοποίησης

Η υλοποίηση μιας στρατηγικής ESG απαιτεί ένα συνεκτικό σύνολο εργαλείων που μετατρέπει το αρχικό όραμα σε σταθερές διοικητικές πρακτικές, συντονισμένες πρωτοβουλίες και μετρήσιμη πρόοδο. Στην πράξη, τα εργαλεία λειτουργούν καλύτερα ως «πακέτο» και όχι ως αποσπασματικές παρεμβάσεις, επειδή η ESG απόδοση εξαρτάται από το πόσο καλά συνδέονται οι στόχοι με τους πόρους, τα κίνητρα, τους ελέγχους και τους μηχανισμούς διασφάλισης

Κομβικό σημείο είναι η ένταξη των ESG δεικτών απόδοσης στα εσωτερικά συστήματα διοίκησης και παρακολούθησης. Σε μεγάλες εισηγμένες επιχειρήσεις, η εφαρμογή ESG KPI μέσα σε εσωτερικά συστήματα διαχείρισης συνδέεται με υψηλότερη συνολική επίδοση ESG, με ιδιαίτερα ισχυρές βελτιώσεις στις περιβαλλοντικές και κοινωνικές διαστάσεις (Gebhardt et al., 2023). Η σημασία του ευρήματος αυτού δεν είναι λογιστική αλλά διοικητική, με την έννοια ότι όταν οι δείκτες «μπαίνουν» στις τακτικές συσκέψεις και στην παρακολούθηση απόδοσης, διαμορφώνουν την ατζέντα, τις προτεραιότητες και τις αποφάσεις. Παράλληλα, δεν προκύπτει σαφές πρόσθετο όφελος από την ταυτόχρονη χρήση των ESG KPI και στα

συστήματα αμοιβών, κάτι που υποδηλώνει ότι ο λειτουργικός έλεγχος μπορεί να είναι πιο ουσιαστικός από μια μηχανική σύνδεση με την αποζημίωση (Gebhardt et al., 2023)

Η έρευνα για τα συστήματα ελέγχου διαχείρισης προσφέρει μια πιο λεπτομερή εικόνα των εργαλείων υλοποίησης. Μελέτη σε μεγάλους ιταλικούς τραπεζικούς ομίλους δείχνει αναδιαμόρφωση των MCS υπό θεσμικές πιέσεις, με ενσωμάτωση ESG στον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, στους μηχανισμούς παρακολούθησης, στις διοικητικές δομές, στους πολιτισμικούς ελέγχους και, όπου ταιριάζει, σε ανταμοιβές (Ferretti et al., 2024). Αντίστοιχα, η μελέτη περίπτωσης της Natura αναδεικνύει ότι η ενσωμάτωση ΣΒΑ και ESG μπορεί να στηριχθεί σε τυπικούς και άτυπους ελέγχους, ακόμη και σε καινοτόμες προσεγγίσεις κέρδους-ζημίας για περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιδράσεις (Silva et al., 2023). Η ουσία είναι ότι η μέτρηση αποκτά νόημα όταν «δένει» με τον σχεδιασμό και με σήματα κουλτούρας, αλλιώς υπάρχει κίνδυνος υιοθέτησης δεικτών χωρίς αλλαγή συμπεριφοράς

Οι ψηφιακές υποδομές αναβαθμίζονται επίσης σε εργαλείο εφαρμογής. Αρχές σχεδιασμού για πλατφόρμες ESG reporting δίνουν έμφαση σε τυποποίηση και διακυβέρνηση δεδομένων, ώστε να υποστηρίζονται τόσο η συμμόρφωση όσο και η διοικητική χρήση των πληροφοριών (Münch et al., 2025). Τέλος, τα κίνητρα χρειάζονται προσοχή, καθώς προτείνεται αποφυγή ομοιόμορφων μετρήσεων στις αμοιβές και επιλογή δεικτών προσαρμοσμένων στην ουσιαστικότητα και στις οδούς αξίας κάθε εταιρείας (Dell’Erba & Gomtsyan, 2024). Η αξιοπιστία ενισχύεται όταν λειτουργίες διασφάλισης, όπως ο εσωτερικός έλεγχος, ελέγχουν την ποιότητα δεδομένων και τροφοδοτούν βελτιώσεις στα συστήματα διοίκησης (Hecimovic & Canestrari-Soh, 2025)

6.5 Στρατηγικός έλεγχος ESG

Ο έλεγχος μιας στρατηγικής ESG εξαρτάται από ένα αλληλένδετο σύνολο πληροφοριών και πρακτικών διασφάλισης που επιτρέπουν στα διοικητικά συμβούλια και τα στελέχη να αξιολογούν την πρόοδο, να εντοπίζουν αποκλίσεις και να επαναξιολογούν τις προτεραιότητες. Στη σύγχρονη διακυβέρνηση, αυτό το σύστημα ελέγχου εκφράζεται συνήθως μέσω (α) αρχιτεκτονικών αναφοράς βιωσιμότητας

(αυτόνομες αναφορές ESG και ολοκληρωμένες αναφορές), (β) εξωτερικών αξιολογήσεων όπως αξιολογήσεις ESG, και (γ) μηχανισμών παρακολούθησης και ελέγχου που ενισχύουν την αξιοπιστία και την λογοδοσία. Μαζί, αυτά τα εργαλεία λειτουργούν ως βρόχοι ανατροφοδότησης που μετατρέπουν τη στρατηγική ESG από μια δηλωτική δέσμευση σε έναν μετρήσιμο, αναθεωρήσιμο και διαχειρίσιμο τομέα απόδοσης.

Η αναφορά είναι ο πιο ορατός πυλώνας του στρατηγικού ελέγχου ESG, αλλά η αξία της εξαρτάται από την ευθυγράμμιση με τις κανονιστικές προσδοκίες και την ποιότητα του δημοσιοποιημένου περιεχομένου. Τα στοιχεία σχετικά με τη σχέση μεταξύ της ενοποιημένης αναφοράς και της Οδηγίας για την Εταιρική Αναφορά Βιωσιμότητας (Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD) της ΕΕ υποδηλώνουν ότι οι ενοποιημένες αναφορές που καταρτίζονται βάσει του πλαισίου IR δεν πληρούν αυτόματα τα πιο λεπτομερή Ευρωπαϊκά Πρότυπα Αναφοράς Βιωσιμότητας (European Sustainability Reporting Standards, ESRS). Οι Raimo et al. (2025) διαπιστώνουν ότι η μέση συμμόρφωση με τα ESRS μεταξύ των εταιρειών της ΕΕ που δημοσιεύουν ενοποιημένες αναφορές το 2023 είναι σχετικά χαμηλή, υποδεικνύοντας ένα πιθανό «κενό εφαρμογής» μεταξύ της αφηγηματικής ενοποίησης και των λεπτομερών, προτυποποιημένων απαιτήσεων γνωστοποίησης. Είναι σημαντικό ότι η συμμόρφωση είναι υψηλότερη μεταξύ των μεγαλύτερων εταιρειών και των εταιρειών σε περιβαλλοντικά ευαίσθητους κλάδους, γεγονός που υποδηλώνει ότι τόσο η χωρητικότητα όσο και η έκθεση σε πιέσεις από τα ενδιαφερόμενα μέρη διαμορφώνουν την ευθυγράμμιση της αναφοράς (Raimo et al., 2025). Αυτό έχει άμεσες επιπτώσεις στον στρατηγικό έλεγχο καθώς εάν η αναφορά δεν αντιστοιχίζεται με σαφήνεια στα υποχρεωτικά στοιχεία γνωστοποίησης, καθίσταται πιο δύσκολο για τα διοικητικά συμβούλια να χρησιμοποιούν τις αναφορές ως αξιόπιστα μέσα εσωτερικού ελέγχου αντί για εργαλεία εξωτερικής νομιμότητας.

Οι δομές διακυβέρνησης μπορούν να ενισχύσουν την ποιότητα της αναφοράς βελτιώνοντας την εποπτεία και την επιμέλεια. Στη βιομηχανία πετρελαίου και φυσικού αερίου, η αποτελεσματικότητα των επιτροπών βιωσιμότητας συνδέεται θετικά με την ολοκληρωμένη ποιότητα αναφοράς, με το μέγεθος και την επιμέλεια της επιτροπής να αναδεικνύονται ως ιδιαίτερα σημαντικοί παράγοντες (Mshana, 2024). Αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι ο στρατηγικός έλεγχος ενισχύεται όταν η ευθύνη της

αναφοράς βασίζεται στις ρουτίνες του διοικητικού συμβουλίου αντί να ανατίθεται ως καθήκον συμμόρφωσης. Ταυτόχρονα, ο μετριαστικός ρόλος της οικονομικής απόδοσης υποδηλώνει ότι οι περιορισμοί πόρων και οι ανταγωνιστικές προτεραιότητες μπορούν να περιπλέξουν τη μετάφραση της εποπτείας σε αναφορές υψηλότερης ποιότητας (Mshana, 2024).

Οι αξιολογήσεις ESG αποτελούν ένα δεύτερο, εξωτερικό επίπεδο στρατηγικού ελέγχου, διαμορφώνοντας τα αποτελέσματα της φήμης και κυρίως, τα κίνητρα της διοίκησης. Οι εταιρικές αντιδράσεις στις αλλαγές στις αξιολογήσεις ESG δείχνουν ότι οι κινήσεις των αξιολογήσεων μπορούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις χρηματοδότησης και τη δυναμική της κεφαλαιακής δομής, υπογραμμίζοντας ότι οι αξιολογήσεις λειτουργούν ως σήματα απόδοσης που αντικατοπτρίζουν την αγορά και τα οποία η διοίκηση πρέπει να παρακολουθεί και να διαχειρίζεται (Carrillo et al., 2024). Ωστόσο, οι αξιολογήσεις αποτελούν επίσης αμφισβητούμενα εργαλεία μέτρησης. Συγκρίνοντας πολλαπλές αξιολογήσεις ESG με βαθμολογίες αντίκτυπου των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDG), ο van Zanten (2025) αναφέρει έλλειψη συσχέτισης και υποστηρίζει ότι οι βαθμολογίες των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDG) μπορεί να αποτυπώνουν καλύτερα τον τρόπο με τον οποίο τα ενδιαφερόμενα μέρη κρίνουν τις επιπτώσεις της βιώσιμης ανάπτυξης στον πραγματικό κόσμο, ενώ οι αξιολογήσεις ESG αντανακλούν συχνότερα αξιολογήσεις που βασίζονται στον κίνδυνο.

Η παρακολούθηση, ο εσωτερικός έλεγχος και η εξωτερική διασφάλιση ολοκληρώνουν τον κύκλο στρατηγικού ελέγχου βελτιώνοντας την αξιοπιστία των δεδομένων και ενισχύοντας τις διορθωτικές ενέργειες. Στις Ηνωμένες Πολιτείες, τα στοιχεία δείχνουν σημαντική αύξηση στη διασφάλιση ESG μεταξύ των εταιρειών του S&P 500 και συνδέουν τη διασφάλιση με βελτιώσεις στην γνωστοποίηση, τις αξιολογήσεις ESG και την θεσμική ιδιοκτησία, υποδηλώνοντας ότι η επαλήθευση μπορεί να αυξήσει την αντιληπτή αξιοπιστία και τη χρησιμότητα των πληροφοριών ESG για την κεφαλαιαγορά (Gipper et al., 2025). Τα στοιχεία από διάφορες χώρες δίνουν ομοίως έμφαση στα λειτουργικά χαρακτηριστικά της διασφάλισης δείχνοντας ότι η δυαδικότητα ελεγκτή-βεβαιωτή μπορεί να μειώσει την υστέρηση διασφάλισης, ενώ οι αυστηρότερες προσεγγίσεις διασφάλισης μπορούν να μειώσουν το μερίδιο των μετρήσεων που επαληθεύονται σε εύλογο επίπεδο διασφάλισης λόγω μεθοδολογικού συντηρητισμού (Delgado Sánchez et al., 2026). Στρατηγικά, αυτό υποδηλώνει ότι οι

εταιρείες πρέπει να σχεδιάζουν τη διασφάλιση όχι μόνο για τη συμμόρφωση, αλλά και για τη χρησιμότητα των αποφάσεων. Το εύρος των διασφαλισμένων KPI, ο ρυθμός επαλήθευσης και η ενσωμάτωση των ευρημάτων στις διαδικασίες αξιολόγησης της διοίκησης καθορίζουν εάν η διασφάλιση λειτουργεί ως γνήσιος μοχλός ελέγχου ή ως συμβολικό πρόσθετο. Συνολικά, ο στρατηγικός έλεγχος ESG είναι ισχυρότερος όταν τα πλαίσια αναφοράς ευθυγραμμίζονται με τα κανονιστικά πρότυπα, οι αξιολογήσεις ερμηνεύονται κριτικά παράλληλα με τις μετρήσεις αντίκτυπου και οι ρυθμίσεις παρακολούθησης/ελέγχου παρέχουν αξιόπιστη επαλήθευση που ανατροφοδοτεί τη διοικητική δράση και την εποπτεία της διακυβέρνησης.

6.6 Προκλήσεις εφαρμογής και εμπόδια

Η εφαρμογή στρατηγικών ESG συναντά εμπόδια που δεν είναι απλώς «τεχνικά προβλήματα εκτέλεσης», αλλά βαθύτερες τριβές γύρω από το τι θεωρείται αξία, πώς οργανώνεται ο έλεγχος, πώς παράγονται αξιόπιστα δεδομένα και πώς κρίνεται η αξιοπιστία από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι, αν αυτά τα σημεία δεν αντιμετωπιστούν με αλλαγές στη νοοτροπία, στη διακυβέρνηση και στα συστήματα διοίκησης, η βιωσιμότητα κινδυνεύει να παραμείνει μια παράλληλη ατζέντα αντί για ενσωματωμένη στρατηγική.

Μια κεντρική πρόκληση είναι η «αορατότητα» του κόστους και των συμβιβασμών ESG στις εσωτερικές ρουτίνες αποφάσεων. Οι Sheehan et al. (2023) υποστηρίζουν ότι πολλές περιβαλλοντικές και κοινωνικές βλάβες δεν αποτυπώνονται με τρόπο που να επηρεάζει την εσωτερική λογιστική και τη διοικητική κρίση, με αποτέλεσμα οι οργανισμοί να δυσκολεύονται να οριοθετήσουν, να ιεραρχήσουν και να σχεδιάσουν δίκαιες πρωτοβουλίες. Το πρόβλημα εντείνεται όταν κυριαρχεί η πεποίθηση ότι ο βασικός σκοπός είναι η μεγιστοποίηση βραχυπρόθεσμων αποδόσεων για τους μετόχους, οπότε οι επενδύσεις ESG εκλαμβάνονται ως διακριτικό κόστος ή ως εργαλείο φήμης. Η προτεινόμενη διέξοδος είναι μια «νοοτροπία ESG» που επαναπροσδιορίζει τι μετρά ως αξία και καθιστά τις αρνητικές εξωτερικότητες σχετικές για τις αποφάσεις εντός της εταιρείας (Sheehan et al., 2023).

Δεύτερο εμπόδιο είναι η δυσκολία ενσωμάτωσης της βιωσιμότητας στα συστήματα ελέγχου διαχείρισης. Οι οργανισμοί συχνά αντιμετωπίζουν εμπόδια τόσο στην τεχνική ολοκλήρωση δεδομένων και μετρήσεων σε όλη την αλυσίδα αξίας όσο και στον διαλειτουργικό συντονισμό μεταξύ τμημάτων και επιπέδων. Οι Beusch et al. (2022) δείχνουν ότι η ολοκλήρωση βελτιώνεται όταν υπάρχει διαρκής διασταυρούμενος διάλογος και όταν η ανώτατη ηγεσία επικοινωνεί ενεργά τις πεποιθήσεις για τη βιωσιμότητα, ώστε να μη «περιθωριοποιείται» ως ειδικό θέμα. Χωρίς τέτοιους μηχανισμούς, οι έλεγχοι βιωσιμότητας απλά ακολουθούν τους οικονομικούς ελέγχους, δημιουργώντας ασυνεπείς προτεραιότητες και χαμηλή λειτουργική έλξη (Beusch et al., 2022).

Τρίτο, οι προκλήσεις μέτρησης εντείνονται όταν οι εταιρείες βασίζονται σε εξωτερικές αξιολογήσεις ESG. Οι Berg et al. (2022) τεκμηριώνουν σημαντική απόκλιση μεταξύ μεγάλων αξιολογητών λόγω διαφορών μέτρησης και πεδίου, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε «βελτιστοποίηση» για τη μεθοδολογία ενός αξιολογητή αντί για βελτίωση της πραγματικής απόδοσης, ή σε σύγχυση ως προς τις προτεραιότητες. Τέταρτο, η αποσύνδεση γνωστοποίησης και πρακτικής υπονομεύει την εμπιστοσύνη και έχει οικονομικές συνέπειες. Η αποσύνδεση συνδέεται με χαμηλότερη εταιρική βιωσιμότητα, αποσταθεροποίηση συνεργασιών με πελάτες και αυξημένους χρηματοδοτικούς περιορισμούς (Zhan et al., 2025). Παράλληλα, η έρευνα για τους ΣΒΑ δείχνει συχνή επιφανειακή ευθυγράμμιση και επιλεκτική «παράβλεψη», όταν οι στόχοι δεν ενσωματώνονται ουσιαστικά στη στρατηγική και στις λειτουργίες (Heras-Saizarbitoria et al., 2022).

Τέλος, έρευνες υπογραμμίζουν ότι τα εμπόδια είναι πολλά και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Για παράδειγμα, μια συστηματική ανασκόπηση καταγράφει 90 μοναδικά εμπόδια και τονίζει ότι η υιοθέτηση βιωσιμότητας είναι ιδιαίτερα σύνθετη και απαιτεί έγκαιρη αντιμετώπιση κενών δυνατοτήτων (Adm. Sci., 2025). Συνολικά, η υπέρβαση των εμποδίων προϋποθέτει να γίνουν ορατές οι εξωτερικότητες στα συστήματα αποφάσεων, να ενσωματωθεί η βιωσιμότητα στα πακέτα ελέγχου και στον συντονισμό, να ερμηνεύονται προσεκτικά οι αξιολογήσεις, να ευθυγραμμίζονται οι γνωστοποιήσεις με επαληθεύσιμες ενέργειες και να αναπτύσσονται οργανωσιακές ικανότητες που στηρίζουν την διατηρήσιμη εφαρμογή και όχι μόνο την τυπική συμμόρφωση.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Aini, S. N., Harymawan, I., Setiawan, D., & Adhariani, D. (2025). Sustainability committee and ESG performance: A worldwide evidence. *Business Strategy and Development*, 8(3), e70173.
2. Assoratgoon, W., & Kantabutra, S. (2023). Toward a sustainability organizational culture model. *Journal of Cleaner Production*, 400, 136666.
3. Bai, F., Shang, M., & Huang, Y. (2024). Corporate culture and ESG performance: Empirical evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 437, 140732.
4. Berg, F., Kölbel, J. F., & Rigobon, R. (2022). Aggregate confusion: The divergence of ESG ratings. *Review of Finance*, 26(6), 1315–1344.
5. Beusch, P., Frisk, J. E., Rosén, M., & Dilla, W. (2022). Management control for sustainability: Towards integrated systems. *Management Accounting Research*, 54, 100777.
6. Carrillo, F., Naranjo, A., Oztekin, O., & Sardarli, S. (2024). *Corporate responses to ESG rating changes*.
7. Chadha, G., Singhanian, M., & Gupta, S. (2025). Greening the narrative: How organizational culture impacts environmental disclosures. *Business Strategy and the Environment*.
8. Delgado Sánchez, V. P., Zorio-Grima, A., & Merello, P. (2026). Sustainability reporting assurance: Knowledge, lags, levels, and providers in leading global companies. *Journal of Innovation & Knowledge*, 12, 100899.
9. Dell’Erba, M., & Gomtsyan, S. (2024). Regulatory and investor demands to use ESG performance metrics in executive compensation: Right instrument, wrong method. *Journal of Corporate Law Studies*, 24(1), 1–40.
10. Fan, Y., Guo, M., & Pan, Y. (2026). Succession without sustainability? CEO turnover and ESG performance: Evidence from China. *International Review of Economics & Finance*, 105, 104843.
11. Ferretti, P., Gonnella, C., & Martino, P. (2024). Integrating sustainability in management control systems: An exploratory study on Italian banks. *Meditari Accountancy Research*, 32(7), 1–34.

12. Gebhardt, M., Thun, T. W., Seefloth, M., & Zülch, H. (2023). Managing sustainability. Does the integration of environmental, social and governance key performance indicators in the internal management systems contribute to companies' environmental, social and governance performance? *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 2175–2192.
13. Gipper, B., Ross, S., & Shi, S. X. (2025). ESG assurance in the United States. *Review of Accounting Studies*, 30, 1753–1803.
14. Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334–343.
15. Hecimovic, A., & Canestrari-Soh, D. (2025). Strategies for internal auditors to expand their role in ESG assurance. *The British Accounting Review*, 101805.
16. Heras-Saizarbitoria, I., Urbietta, L., & Boiral, O. (2022). Organizations' engagement with sustainable development goals: From cherry-picking to SDG-washing? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 316–328.
17. Huang, Y., Zhang, G., Chen, X., & Du, K. (2025). From awareness to action: The role of ESG committees in driving corporate ambidextrous green innovation. *Energy Economics*, 150, 108835.
18. Kubo, K., & Sasaki, R. (2024). The impact of a CSR committee on CSR performance. *Japan and the World Economy*, 71, 101269.
19. Leal D'Avila, A. E. S., & De Montreuil Carmona, L. J. (2026). Empowering ESG practices and eco-innovation due to responsible leadership and organizational culture. *Journal of Global Responsibility*, 1–23.
20. Li, J., Zhu, Y., & Ma, T. (2025). The impact of the CEO's green experience on corporate ESG performance: Based on the upper echelons theory perspective. *Sustainability*, 17(15), 6859.
21. Li, X. (2024/2025). Physical climate change exposure and firms' adaptation strategy. *Strategic Management Journal*.
22. Lizares, R. E. J. R., & Cuyegkeng, M. A. C. (2024). Building sustainable organizations online: How leaders embed sustainability into organizational culture in virtual contexts. *Sustainable Development*, 32(6), 6434–6448.
23. Liu, E. X., Zhou, S., & Mi, J. (2025). Diversity breeds strength: CEO functional experience diversity and corporate ESG performance. *Business Strategy and the Environment*, 34(4), 4832–4852.

24. Mshana, A. A. (2024). Sustainability committee effectiveness and integrated reporting quality in the oil and gas industry: Does corporate financial performance matter? *Cogent Business & Management*, 11(1).
25. Münch, M., Mayer, J., & Quick, R. (2025). Making a virtue out of necessity – Design principles for an ESG reporting platform. *Journal of Management Control*.
26. Mutua, K. (2025). An in-depth analysis of barriers to corporate sustainability. *Administrative Sciences*, 15(5), 161.
27. Orazalin, N. (2020). Do board sustainability committees contribute to corporate environmental and social performance? The mediating role of corporate social responsibility strategy. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 140–153.
28. Raimo, N., L'Abate, V., Sica, D., & Vitolla, F. (2025). Integrated reporting and the Corporate Sustainability Reporting Directive: Bridging the gap or growing apart? *Management Decision*.
29. Sheehan, N. T., Vaidyanathan, G., Fox, K. A., & Klassen, M. A. (2023). Making the invisible, visible: Overcoming barriers to ESG performance with an ESG mindset. *Business Horizons*, 66(2), 265–276.
30. Silva, A., Almeida, M., & Costa, P. (2023). Management control systems and the integration of the Sustainable Development Goals into business models. *Sustainability*, 15(3), 2246.
31. Tipu, S. A. A. (2022). Organizational change for environmental, social, and financial sustainability: A systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 16(6), 1697–1742.
32. Tumewang, Y. K., Almarayeh, T., & Alharasis, E. (2025). Sustainability committee, external assurance, and ESG performance: Empirical evidence from banking industry in emerging economies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(2), 2728–2745.
33. Zhan, X., Zhan, Y., & Li, G. (2025). The cost of ESG decoupling: How misaligned disclosures undermine corporate sustainability? *SAGE Open*, 15, 1–17.
34. Zhu, J., & Huang, F. (2023). Transformational leadership, organizational innovation, and ESG performance: Evidence from SMEs in China. *Sustainability*, 15(7), 5756.

35. Zhu, J., Zhi, W., & Fang, Y. (2025). Ethical leadership, organizational learning, and corporate ESG performance: A moderated mediation model. *International Review of Economics & Finance*, 98, 103966.

Κεφάλαιο 7

Μελέτη περίπτωσης: Alpha Bank

7.1 Εισαγωγή στη μελέτη περίπτωσης

Η Alpha Bank επιλέγεται ως μελέτη περίπτωσης, επειδή αποτελεί παράδειγμα ενσωμάτωσης του ESG στο στρατηγικό μάνατζμεντ του τραπεζικού κλάδου. Η επιλογή της είναι κατάλληλη για την παρούσα εργασία που εξετάζει τη σχέση ανάμεσα στο στρατηγικό μάνατζμεντ και το ESG, καθώς η τράπεζα παρουσιάζει τη βιωσιμότητα ως κεντρικό στοιχείο του προσανατολισμού της και δηλώνει ότι τα ESG κριτήρια εντάσσονται στο σύνολο των δραστηριοτήτων της (Alpha Bank, n.d.-a). Αυτή η τοποθέτηση επιτρέπει στην ανάλυση να προχωρήσει πέρα από τη γενική συζήτηση περί εταιρικής υπευθυνότητας και να εστιάσει στους μηχανισμούς μέσω των οποίων οι ESG προτεραιότητες διαμορφώνουν στόχους, διακυβέρνηση, αποφάσεις, λογοδοσία.

Η περίπτωση της Alpha Bank είναι επίσης χρήσιμη λόγω της διαθέσιμης τεκμηρίωσης για το ESG πλαίσιο που αυτή εφαρμόζει. Το ESG Reporting Hub περιλαμβάνει δηλώσεις βιωσιμότητας, αναφορές υπεύθυνης τραπεζικής, ESG databooks, δηλαδή πίνακες δεικτών ESG, κλιματικές αναφορές και πλαίσια πράσινης χρηματοδότησης, που συγκροτούν μια βάση για την εξέταση των στρατηγικών δεσμεύσεων και μηχανισμών παρακολούθησης (Alpha Bank, n.d.-b). Το υλικό αυτό στηρίζει την εφαρμογή του θεωρητικού πλαισίου, ιδίως ως προς τις συνδέσεις ανάμεσα στην ανάλυση περιβάλλοντος, τη διαμόρφωση στρατηγικής, την υλοποίηση και τον έλεγχό της.

Επιπλέον, η παρούσα μελέτη περίπτωσης λειτουργεί ως σύνδεσμος ανάμεσα στη θεωρία και την πράξη. Η επικαιροποιημένη ESG στρατηγική της Alpha Bank, οι μετρήσιμοι στόχοι, το πλαίσιο βιώσιμης χρηματοδότησης και η υποδομή αναφορών επιτρέπουν την αξιολόγηση του τρόπου με τον οποίο ένας τραπεζικός οργανισμός μετατρέπει τις ESG αρχές σε στρατηγικές προτεραιότητες και λειτουργικά συστήματα. Έτσι, η περίπτωση στηρίζει το επιχείρημα της εργασίας, καθώς το ESG αποκτά

στρατηγική αξία όταν εντάσσεται στη λήψη αποφάσεων, στην κατανομή πόρων και στη λογοδοσία.

7.2 Το τραπεζικό περιβάλλον και η στρατηγική σημασία του ESG

Ο τραπεζικός κλάδος αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό πεδίο για την εξέταση της εφαρμογής του πλαισίου ESG, επειδή οι τράπεζες λειτουργούν ως ενδιάμεσοι ανάμεσα σε παρόχους κεφαλαίων, δανειολήπτες, επενδυτές, ρυθμιστικές αρχές και κοινωνία. Οι στρατηγικές τους επιλογές επηρεάζουν την κατανομή της πίστης και των επενδύσεων, γεγονός που σημαίνει ότι οι ESG προτεραιότητες αφορούν τόσο την εσωτερική διοίκηση όσο και την κατεύθυνση της οικονομικής δραστηριότητας. Σε αυτό το πλαίσιο, το ESG πλαίσιο αποκτά στρατηγική σημασία για τις τράπεζες, καθώς διαμορφώνει την αξιολόγηση κινδύνου, την ποιότητα του χαρτοφυλακίου, την εμπιστοσύνη των ενδιαφερόμενων μερών, την πρόσβαση σε κεφάλαια, τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα και την ικανότητα στήριξης ενός βιώσιμου μετασχηματισμού της οικονομίας (European Commission, 2025).

Το ευρωπαϊκό ρυθμιστικό περιβάλλον ενισχύει αυτόν τον στρατηγικό ρόλο. Η Οδηγία για την Εταιρική Αναφορά Βιωσιμότητας (Corporate Sustainability Reporting Directive) απαιτεί από μεγάλες και εισηγμένες εταιρείες να δημοσιοποιούν πληροφορίες για κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς κινδύνους, ευκαιρίες και επιπτώσεις στους ανθρώπους και στο περιβάλλον. Οι πρώτες εταιρείες που υπάγονται στην οδηγία εφαρμόζουν τους νέους κανόνες για το οικονομικό έτος 2024, με δημοσίευση αναφορών το 2025, ενώ η αναφορά πραγματοποιείται σύμφωνα με τα Ευρωπαϊκά Πρότυπα Αναφοράς Βιωσιμότητας (European Sustainability Reporting Standards) (European Commission, 2025). Συνεπώς, οι τράπεζες αντιμετωπίζουν αυξημένες προσδοκίες για διαφανή γνωστοποίηση και συγκρίσιμη πληροφόρηση βιωσιμότητας, στοιχείο που επηρεάζει άμεσα τη φήμη τους μέσω της εμπιστοσύνης των επενδυτών.

Παράλληλα, το πλαίσιο ESG έχει ενταχθεί στην τραπεζική εποπτεία και στη διακυβέρνηση κινδύνων. Η Ευρωπαϊκή Αρχή Τραπεζών έχει εκδώσει τελικές κατευθυντήριες γραμμές για τη διαχείριση ESG κινδύνων, απαιτώντας από τα

τραπεζικά ιδρύματα να αναγνωρίζουν, να μετρούν, να διαχειρίζονται και να παρακολουθούν τους περιβαλλοντικούς, κοινωνικούς και διοικητικούς κινδύνους. Οι κατευθυντήριες γραμμές αναφέρονται επίσης σε σχέδια αντιμετώπισης των κινδύνων που συνδέονται με τη μετάβαση προς μια κλιματικά ουδέτερη οικονομία της ΕΕ και στοχεύουν στην ενίσχυση της θεσμικής ανθεκτικότητας σε βραχυπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο ορίζοντα (European Banking Authority, 2025). Το πλαίσιο αυτό τοποθετεί το πλαίσιο ESG στον πυρήνα της τραπεζικής διαχείρισης κινδύνων.

Το ελληνικό τραπεζικό περιβάλλον κινείται στην ίδια κατεύθυνση, καθώς η χρηματοοικονομική γνωστοποίηση για το κλίμα αποτελεί πλέον μέρος της ευρύτερης θεσμικής προσέγγισης στη βιώσιμη χρηματοδότηση. Η Τράπεζα της Ελλάδος έχει υιοθετήσει την κοινή στάση του Ευρω-συστήματος για αρχές βιώσιμων και υπεύθυνων επενδύσεων που σχετίζονται με την κλιματική αλλαγή και δημοσιεύει κλιματικές χρηματοοικονομικές γνωστοποιήσεις από τον Μάρτιο του 2023. Οι γνωστοποιήσεις αυτές αξιοποιούν το κοινό πλαίσιο που είναι βασισμένο στις συστάσεις TCFD και NGFS, με δείκτες και στόχους για την αξιολόγηση και διαχείριση κλιματικών κινδύνων σε χαρτοφυλάκια ευρώ εκτός νομισματικής πολιτικής (Bank of Greece, 2026).

Επομένως, η στρατηγική σημασία του ESG στην τραπεζική προκύπτει από τη σύνδεση της κατανομής κεφαλαίων, της ρυθμιστικής πίεσης, της διαχείρισης κινδύνων και της χρηματοδότησης της μετάβασης. Οι τράπεζες μπορούν να στηρίξουν την πράσινη μετάβαση μέσω χρηματοδότησης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, ενεργειακής αποδοτικότητας, βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων και κοινωνικά υπεύθυνων επενδυτικών δραστηριοτήτων. Ταυτόχρονα, χρειάζεται να ευθυγραμμίζουν τα συστήματα διακυβέρνησης, τις πιστοδοτικές διαδικασίες, την ποιότητα των δεδομένων και τις πρακτικές δημοσιοποίησης με τα νέα πρότυπα. Αυτό το κλαδικό πλαίσιο προετοιμάζει την ανάλυση της Alpha Bank, όπου το ESG εξετάζεται ως πρακτικό στοιχείο διαμόρφωσης και υλοποίησης στρατηγικής, στρατηγικού ελέγχου και μακροπρόθεσμης δημιουργίας αξίας μέσα σε έναν αυστηρά ρυθμιζόμενο χρηματοπιστωτικό κλάδο και σε ένα τραπεζικό μοντέλο που είναι περισσότερο προσανατολισμένο στη βιωσιμότητα.

7.3 Η ESG στρατηγική της Alpha Bank

Σε συνέχεια της κλαδικής ανάλυσης της προηγούμενης ενότητας, η ESG στρατηγική της Alpha Bank μπορεί να εξεταστεί ως εφαρμοσμένο παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο η βιωσιμότητα εντάσσεται στο στρατηγικό μάνατζμεντ ενός τραπεζικού οργανισμού. Η τράπεζα δηλώνει ότι η βιωσιμότητα βρίσκεται στον πυρήνα της στρατηγικής της και ότι τα ESG κριτήρια ενσωματώνονται στο σύνολο των δραστηριοτήτων της. Η επικαιροποίηση της στρατηγικής το 2024 οργανώνεται γύρω από τρεις βασικές προτεραιότητες, δηλαδή την περιβαλλοντικά βιώσιμη οικονομία, την υγιή οικονομική και κοινωνική πρόοδο και την ισχυρή, διαφανή διακυβέρνηση (Alpha Bank, n.d.-a). Αυτή η διατύπωση δείχνει ότι το ESG λειτουργεί ως στρατηγικό πλαίσιο, μέσα από το οποίο η τράπεζα ορίζει τη δημιουργία αξίας, τον προσανατολισμό στη διαχείριση κινδύνων και τη θεσμική λογοδοσία.

Ο περιβαλλοντικός πυλώνας συνδέεται στενά με τη χρηματοδότηση της μετάβασης και την ευθυγράμμιση του χαρτοφυλακίου. Η Alpha Bank παρουσιάζει τη συμμετοχή της στη Net-Zero Banking Alliance ως δέσμευση για ευθυγράμμιση με μηδενικές καθαρές εκπομπές έως το 2050. Παράλληλα, οι περιβαλλοντικοί της στόχοι περιλαμβάνουν βιώσιμες χρηματοδοτήσεις ύψους 4,4 δισ. ευρώ έως το 2026, τουλάχιστον 2,6 δισ. ευρώ για συστήματα ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και τουλάχιστον 300 εκατ. ευρώ για βιώσιμα δάνεια προς μικρές επιχειρήσεις (Alpha Bank, n.d.-a). Το 2024 ESG Databook παρέχει μια βάση παρακολούθησης με ποσοτικά δεδομένα, καθώς καταγράφει 1.809 εκατ. ευρώ σε νέες βιώσιμες χρηματοδοτήσεις και 356 εκατ. ευρώ σε νέες χρηματοδοτήσεις έργων ανανεώσιμων πηγών ενέργειας για το 2024 (Alpha Bank, 2025). Συνεπώς, ο περιβαλλοντικός πυλώνας συνδυάζει στρατηγική φιλοδοξία, μετρήσιμη χρηματοδοτική δραστηριότητα και δείκτες λειτουργικού αποτυπώματος.

Ο κοινωνικός πυλώνας διευρύνει τη στρατηγική λογική του ESG πέρα από την κλιματική μετάβαση. Η Alpha Bank συνδέει την κοινωνική πρόοδο με τη συμπεριληπτική πρόσβαση στη χρηματοδότηση, το ασφαλές και συμπεριληπτικό εργασιακό περιβάλλον, τον χρηματοοικονομικό αλφαριθμητισμό, τον πολιτισμό, την υγεία και την εκπαίδευση (Alpha Bank, 2023). Στο ESG Databook, η κοινωνική διάσταση αποτυπώνεται μέσα από δείκτες όπως η συμμετοχή των γυναικών σε διοικητικές θέσεις, οι προσλήψεις νέων, οι κοινωνικές επενδύσεις, η προσβασιμότητα,

η συμμετοχή των εργαζομένων και οι δράσεις χρηματοοικονομικής εκπαίδευσης (Alpha Bank, 2025). Αυτό δείχνει ότι ο κοινωνικός πυλώνας συνδέεται τόσο με την εσωτερική οργάνωση της τράπεζας όσο και με τον ευρύτερο ρόλο της απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη. Με όρους στρατηγικού μάνατζμεντ, ενισχύει το ανθρώπινο κεφάλαιο, την κοινωνική νομιμοποίηση, την ένταξη των πελατών και την ικανότητα του οργανισμού να ανταποκρίνεται στις κοινωνικές προσδοκίες.

Ο πυλώνας της διακυβέρνησης παρέχει στη στρατηγική τη δομή εφαρμογής της. Η Alpha Bank αναφέρει ότι το Διοικητικό Συμβούλιο εποπτεύει και εγκρίνει τους ESG στόχους και τις σχετικές δεσμεύσεις, ενώ η Επιτροπή Εταιρικής Διακυβέρνησης, Βιωσιμότητας και Υποψηφιοτήτων εποπτεύει τα ESG ζητήματα σε επίπεδο Διοικητικού Συμβουλίου (Alpha Bank, n.d.-b). Σε επίπεδο διοίκησης, η Επιτροπή Βιωσιμότητας του Ομίλου καθοδηγεί τη στρατηγική ESG και εποπτεύει την υλοποίησή της, με τη στήριξη του ESG συντονιστή του Ομίλου, της Διεύθυνσης Εταιρικής Διακυβέρνησης και Βιωσιμότητας και μιας διαλειτουργικής ομάδας ESG, στην οποία συμμετέχουν μονάδες διαχείρισης κινδύνων, λιανικής τραπεζικής, ανθρώπινου δυναμικού, οικονομικών, λειτουργιών, μάρκετινγκ και επικοινωνίας, χονδρικής τραπεζικής, νομικών υπηρεσιών, κανονιστικής συμμόρφωσης και διακυβέρνησης (Alpha Bank, n.d.-b). Η δομή αυτή δείχνει ότι το ESG εντάσσεται στα κανάλια λήψης αποφάσεων ως οριζόντιο πεδίο διοίκησης, πέρα από τη λογική μιας περιφερειακής λειτουργίας.

Το Sustainable Finance Framework ενισχύει περαιτέρω τη σύνδεση της ESG στρατηγικής με τις λειτουργικές διαδικασίες. Το πλαίσιο καθορίζει τον τρόπο ταξινόμησης χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών ως βιώσιμων, ενσωματώνει περιβαλλοντικά και κοινωνικά κριτήρια στη δανειοδοτική δραστηριότητα, ευθυγραμμίζεται στον βαθμό του εφικτού με διεθνείς αρχές και την Ευρωπαϊκή Ταξινόμηση και εντάσσει την αξιολόγηση της βιώσιμης χρηματοδότησης στην υφιστάμενη διαδικασία πιστοδοτικής έγκρισης (Alpha Bank, 2023). Παράλληλα, αποδίδει ρόλους σε επιχειρησιακές μονάδες, διακυβέρνηση, πιστωτικό κίνδυνο, κλιματικό και ESG κίνδυνο, κανονιστική συμμόρφωση και εσωτερικό έλεγχο. Εν κατακλείδι, η ESG στρατηγική της Alpha Bank δείχνει μια μετάβαση από τις γενικές δεσμεύσεις βιωσιμότητας σε μετρήσιμους στόχους, θεσμοθετημένη διακυβέρνηση, ενσωμάτωση κινδύνων και λειτουργικό συντονισμό.

7.4 Βιώσιμη χρηματοδότηση και δημιουργία αξίας

Με βάση την ESG στρατηγική της Alpha Bank, η βιώσιμη χρηματοδότηση αποτελεί το σημείο στο οποίο η στρατηγική πρόθεση εισέρχεται στον πυρήνα του τραπεζικού μοντέλου. Η Alpha Bank παρουσιάζει τη βιωσιμότητα ως κεντρικό στοιχείο της στρατηγικής της και συνδέει τα ESG κριτήρια με τη χρηματοδότηση, τα επενδυτικά προϊόντα, τα ψηφιακά κανάλια και τη στήριξη επιχειρήσεων που κινούνται προς περισσότερο βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα (Alpha Bank, n.d.). Με αυτή την έννοια, το ESG πλαίσιο λειτουργεί ως μηχανισμός δημιουργίας αξίας, καθώς η τράπεζα μπορεί να αξιοποιήσει την πιστοδοτική της λειτουργία για να στηρίξει έργα μετάβασης, να ανταποκριθεί στις ρυθμιστικές απαιτήσεις και να τοποθετηθεί ως στρατηγικός εταίρος επιχειρήσεων που αναζητούν κεφάλαια για βιώσιμο μετασχηματισμό.

Το Sustainable Finance Framework, δηλαδή το πλαίσιο βιώσιμης χρηματοδότησης, παρέχει τη λειτουργική βάση αυτού του στρατηγικού ρόλου. Η Alpha Bank ορίζει τη βιώσιμη χρηματοδότηση ως τη διαδικασία κατά την οποία περιβαλλοντικοί, κοινωνικοί και διοικητικοί παράγοντες λαμβάνονται υπόψη στις επενδυτικές αποφάσεις του χρηματοπιστωτικού τομέα, οδηγώντας στη χρηματοδότηση βιώσιμων οικονομικών δραστηριοτήτων και έργων (Alpha Bank, 2023). Το πλαίσιο καθιερώνει διαδικασίες ταξινόμησης χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών ως βιώσιμων και στοχεύει στον εντοπισμό επιλέξιμων δραστηριοτήτων και στον χαρακτηρισμό συγκεκριμένων δανείων ως πράσινων ή κοινωνικών. Η ευθυγράμμιση του με διεθνώς αναγνωρισμένες κατευθυντήριες αρχές, όπως οι Green Bond Principles, Green Loan Principles, Sustainability Linked Loan Principles, Social Bond Principles και η EU Taxonomy Climate Delegated Act, ενισχύει την αξιοπιστία της διαδικασίας ταξινόμησης (Alpha Bank, 2023).

Το πλαίσιο δείχνει επίσης τον τρόπο με τον οποίο τα ESG κριτήρια ενσωματώνονται στη δανειοδοτική διαδικασία. Η τράπεζα εφαρμόζει αξιολογήσεις σε επίπεδο πελάτη και συναλλαγής κατά την πιστοδοτική προέλευση, αξιοποιώντας κλαδικά ESG κριτήρια και τα χαρακτηριστικά της χρηματοδοτούμενης δραστηριότητας. Το τελικό ESG αποτέλεσμα τροφοδοτεί τη λήψη πιστοδοτικών αποφάσεων, την τιμολόγηση, την παρακολούθηση, τη διαχείριση κινδύνων και την

αναφορά (Alpha Bank, 2023). Η σύνδεση αυτή έχει ιδιαίτερη στρατηγική σημασία, επειδή συνδέει τη βιωσιμότητα με την κερδοφορία που είναι προσαρμοσμένη στον κίνδυνο. Ένας δανειολήπτης με ισχυρότερο προφίλ βιωσιμότητας μπορεί να συνδέεται με χαμηλότερη έκθεση σε κινδύνους μετάβασης, ενώ οι βιώσιμες επενδύσεις μπορούν να λαμβάνουν επιλεκτικά τιμολογιακά κίνητρα. Έτσι, το ESG εντάσσεται στην πιστοδοτική πειθαρχία και στη σχέση της τράπεζας με τον πελάτη.

Η Alpha Bank ταξινομεί τη βιώσιμη χρηματοδότηση μέσα από διαφορετικά κανάλια. Τα πράσινα και κοινωνικά δάνεια ειδικού σκοπού κατευθύνουν κεφάλαια σε επιλέξιμα έργα, ενώ οι χρηματοδοτήσεις που σχετίζονται με τον Μηχανισμό Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας στηρίζουν δραστηριότητες ευθυγραμμισμένες με την πράσινη μετάβαση. Γενικού σκοπού χρηματοδότηση μπορεί επίσης να δοθεί σε εταιρείες των οποίων το επιχειρηματικό μείγμα αντλεί σημαντικό μέρος των εσόδων από επιλέξιμες πράσινες ή κοινωνικές δραστηριότητες. Τα sustainability linked loans, δηλαδή δάνεια συνδεδεμένα με στόχους βιωσιμότητας, δημιουργούν κίνητρα ώστε οι πελάτες να επιτυγχάνουν συμφωνημένους δείκτες επίδοσης, όπως μείωση εκπομπών, χρήση ανανεώσιμης ενέργειας, ενίσχυση της διαφορετικότητας, υγεία και ασφάλεια ή βελτίωση ESG αξιολογήσεων (Alpha Bank, 2023). Οι μηχανισμοί αυτοί διευρύνουν τη βιώσιμη χρηματοδότηση, καθώς επηρεάζουν και την εταιρική συμπεριφορά και τον μετασχηματισμό των επιχειρηματικών μοντέλων.

Το Green Bond Framework, δηλαδή το πλαίσιο πράσινων ομολόγων, προσθέτει μια διάσταση που σχετίζεται με την κεφαλαιαγορά, σε αυτή τη στρατηγική. Η Alpha Bank το περιγράφει ως έναν συγκεκριμένο οδικό χάρτη για τη διοχέτευση κεφαλαίων σε έργα που προωθούν περιβαλλοντικούς στόχους και ως σημείο αναφοράς για μελλοντικά πράσινα προϊόντα ή χρηματοοικονομικά μέσα (Alpha Bank, 2025). Οι επιλέξιμες θεματικές του περιλαμβάνουν ενεργειακή αποδοτικότητα, ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, βιώσιμες μεταφορές, αποδοτική χρήση πόρων, έλεγχο ρύπανσης και πράσινα κτίρια. Το πλαίσιο προβλέπει διαδικασίες επιλογής έργων, διαχείρισης εσόδων, αναφοράς κατανομής, αναφοράς αντίκτυπου και εξωτερικής αξιολόγησης από την ISS Corporate (Alpha Bank, 2025). Η δομή αυτή συνδέει τη στρατηγική άντλησης κεφαλαίων με περιβαλλοντικούς στόχους και λογοδοσία προς τους επενδυτές.

Η σύνδεση με τις διεθνείς αρχές υπεύθυνης τραπεζικής αποσαφηνίζει τη περαιτέρω τη λογική πίσω από αυτήν τη στρατηγική. Οι UNEP FI Principles for

Responsible Banking τονίζουν ότι οι υπεύθυνες τράπεζες μετρούν και διαχειρίζονται τον αντίκτυπο της χρηματοδότησής τους στους ανθρώπους, στην κοινωνία και στον πλανήτη, ενώ δημιουργούν αξία για τους πελάτες, τους μετόχους και την κοινωνία στο σύνολό της (UNEP FI, n.d.). Η προσέγγιση της Alpha Bank ακολουθεί αυτή τη λογική, καθώς αξιοποιεί τη βιώσιμη χρηματοδότηση για να συνδυάσει εμπορική ανάπτυξη, διαχείριση κινδύνων, στήριξη της μετάβασης των πελατών και περιβαλλοντικό αντίκτυπο. Συνεπώς, η δημιουργία αξίας προκύπτει μέσα από νέες δανειοδοτικές ευκαιρίες, ισχυρότερη ανθεκτικότητα χαρτοφυλακίου, αυξημένη εμπιστοσύνη ενδιαφερόμενων μερών, ρυθμιστική ευθυγράμμιση και συμβολή στην πράσινη μετάβαση.

7.5 ESG διακυβέρνηση, μέτρηση και στρατηγικός έλεγχος

Μετά την ανάλυση της βιώσιμης χρηματοδότησης, το επόμενο ζήτημα αφορά τον τρόπο με τον οποίο η Alpha Bank μετατρέπει τις ESG δεσμεύσεις σε διακυβέρνηση, μέτρηση και στρατηγικό έλεγχο. Το Sustainable Finance Framework δείχνει ότι η εφαρμογή ενσωματώνεται στη διαδικασία πιστοδοτικής έγκρισης της τράπεζας και λειτουργεί ως μέρος του τραπεζικού μηχανισμού λήψης αποφάσεων. Οι επιχειρησιακές μονάδες πραγματοποιούν τον αρχικό έλεγχο των χρηματοδοτήσεων, η Διεύθυνση Διακυβέρνησης και Βιωσιμότητας αξιολογεί τις επιλέξιμες συναλλαγές, η μονάδα πιστωτικού κινδύνου ελέγχει την ευθυγράμμιση με τις πιστοδοτικές πολιτικές, η μονάδα κλιματικού και ESG κινδύνου επανεξετάζει τις ταξινομήσεις, η κανονιστική συμμόρφωση παρακολουθεί το ρυθμιστικό πλαίσιο και ο εσωτερικός έλεγχος αξιολογεί τους εσωτερικούς μηχανισμούς που σχετίζονται με το πλαίσιο (Alpha Bank, 2023). Αυτή η κατανομή αρμοδιοτήτων δημιουργεί μια αλυσίδα ελέγχου που συνδέει την ESG ταξινόμηση με την τραπεζική διακυβέρνηση.

Η συγκεκριμένη δομή διακυβέρνησης έχει στρατηγική σημασία, επειδή συνδέει τη βιωσιμότητα με δικαιώματα λήψης αποφάσεων, λογοδοσία και πειθαρχία κινδύνου. Η Επιτροπή Βιωσιμότητας του Ομίλου εποπτεύει την εφαρμογή της στρατηγικής βιωσιμότητας και παρακολουθεί την πρόοδο προς τους στόχους βιώσιμης χρηματοδότησης, ενώ το πλαίσιο αναθεωρείται σε ετήσια βάση ώστε να ανταποκρίνεται στις ρυθμιστικές εξελίξεις και στις επιλέξιμες δραστηριότητες (Alpha

Bank, 2023). Με όρους στρατηγικού μάνατζμεντ, ο ESG έλεγχος βασίζεται σε περιοδική αναθεώρηση, διαλειτουργικό συντονισμό και ένταξη στις πιστοδοτικές διαδικασίες. Επομένως, το μοντέλο της Alpha Bank δείχνει πώς το ESG περνά από το επίπεδο της πολιτικής διατύπωσης στο επίπεδο της λειτουργικής εκτέλεσης, μέσα από οργανωσιακούς ρόλους και μηχανισμούς έγκρισης.

Η μέτρηση αποτελεί το δεύτερο στοιχείο του ελέγχου. Το 2024 ESG Databook παρέχει δείκτες που επιτρέπουν στην τράπεζα να παρακολουθεί τη χρηματοοικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική της επίδοση. Ενδεικτικά, για το 2024 αναφέρει 1.809 εκατ. ευρώ σε νέες βιώσιμες χρηματοδοτήσεις, 356 εκατ. ευρώ σε νέες χρηματοδοτήσεις έργων ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και 68 εκατ. ευρώ σε πράσινα δάνεια λιανικής, συμπεριλαμβανομένων δανείων προς μικρές επιχειρήσεις (Alpha Bank, 2025). Περιλαμβάνει επίσης δείκτες για χρηματοδοτούμενες εκπομπές σε τομείς προτεραιότητας, κατανάλωση ενέργειας, εκπομπές αερίων θερμοκηπίου, ανακυκλωμένα απόβλητα, συμμετοχή γυναικών σε διοικητικές θέσεις, προσλήψεις νέων, δράσεις χρηματοοικονομικής εκπαίδευσης και περιστατικά προστασίας προσωπικών δεδομένων πελατών (Alpha Bank, 2025). Οι δείκτες αυτοί παρέχουν στη στρατηγική ESG μια μετρήσιμη βάση.

Η αναφορά ολοκληρώνει τον μηχανισμό στρατηγικού ελέγχου, καθώς καθιστά την ESG επίδοση ορατή στα ενδιαφερόμενα μέρη. Το ESG Reporting Hub της Alpha Bank συγκεντρώνει δηλώσεις βιωσιμότητας, ESG databooks, αναφορές υπεύθυνης τραπεζικής, κλιματικές αναφορές, Green Bond Framework, απαντήσεις CDP και εξωτερικές γνωμοδοτήσεις (Alpha Bank, n.d.). Παρουσιάζει επίσης ESG αξιολογήσεις και επιδόσεις, όπως την αξιολόγηση AA στον δείκτη MSCI ESG Ratings, την αξιολόγηση B από το CDP και τη διατήρηση Prime Status στην αξιολόγηση ISS ESG Corporate Rating το 2025 (Alpha Bank, n.d.). Αυτή η υποδομή αναφοράς στηρίζει τη διαφάνεια και επιτρέπει σε επενδυτές, ρυθμιστικές αρχές, πελάτες και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη να αξιολογούν κατά πόσο οι ESG δεσμεύσεις συνοδεύονται από μια τεκμηριωμένη επίδοση.

Ανακεφαλαιώνοντας, το σύστημα ESG διακυβέρνησης και μέτρησης της Alpha Bank αντανakλά τη λογική του στρατηγικού ελέγχου που αναπτύχθηκε στο προηγούμενο θεωρητικό κεφάλαιο. Η εφαρμογή του ESG εξαρτάται από την οργανωσιακή ευθύνη, τα αξιόπιστα δεδομένα, την εσωτερική επανεξέταση, την

εξωτερική αναφορά και τη λογοδοσία. Στην περίπτωση αυτή, ο έλεγχος ενσωματώνεται στην πιστοδοτική αξιολόγηση, στη διαχείριση κινδύνων, στην αναφορά βιωσιμότητας και στη διοικητική εποπτεία.

7.6 Κριτική αποτίμηση της μελέτης περίπτωσης

Η Alpha Bank αποτελεί πρόσφορη περίπτωση για την κριτική αποτίμηση της στρατηγικής ενσωμάτωσης του ESG, επειδή συνδυάζει σαφείς στόχους βιωσιμότητας, εργαλεία βιώσιμης χρηματοδότησης, μηχανισμούς διακυβέρνησης και συστηματική δημόσια αναφορά. Η περίπτωση της δείχνει ότι το ESG μπορεί να λειτουργήσει ως πλαίσιο στρατηγικού μάνατζμεντ όταν συνδέεται με την κατανομή κεφαλαίων, τη διαχείριση κινδύνων, τον λειτουργικό συντονισμό και τη λογοδοσία. Η στρατηγική της τράπεζας τοποθετεί τη βιωσιμότητα στον πυρήνα του επιχειρηματικού της προσανατολισμού, ενώ οι δράσεις βιώσιμης τραπεζικής δείχνουν πώς αυτή η κατεύθυνση μεταφέρεται στη δανειοδότηση, στα επενδυτικά προϊόντα, στις πράσινες λύσεις και στη στήριξη της μετάβασης των πελατών (Alpha Bank, n.d.-a; Alpha Bank, n.d.-b).

Η θετική πλευρά της περίπτωσης είναι ότι η Alpha Bank εμφανίζει υψηλό βαθμό ESG ωριμότητας στο ελληνικό τραπεζικό περιβάλλον. Οι Garefalakis et al. (2025) διαπιστώνουν ότι η Alpha Bank και η Eurobank παρουσιάζουν πιο ανεπτυγμένες και διαφανείς πρακτικές διακυβέρνησης και περιβαλλοντικής διαχείρισης σε σχέση με τις υπόλοιπες συστημικές τράπεζες. Η ίδια μελέτη επισημαίνει διαφοροποιήσεις ως προς την ωριμότητα, το βάθος γνωστοποίησης και τη στρατηγική συνοχή. Τα ισχυρά σημεία της Alpha Bank εντοπίζονται στους στόχους βιώσιμης χρηματοδότησης, στο ESG μοντέλο διακυβέρνησης, στις κλιματικές δεσμεύσεις και στη δομημένη αναφορά.

Ταυτόχρονα, η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης αναδεικνύει ζητήματα μέτρησης και συγκρισιμότητας. Η αξιολόγηση ESG εξαρτάται από την ποιότητα, τη σταθερότητα και τη συγκρισιμότητα των δεδομένων. Οι Garefalakis et al. (2025) σημειώνουν ότι ο περιβαλλοντικός πυλώνας ποσοτικοποιείται πιο συστηματικά, ενώ οι κοινωνικοί δείκτες παρουσιάζουν μεγαλύτερη ανομοιογένεια. Ωστόσο, το ESG

Databook της Alpha Bank ενισχύει τη μέτρηση με δείκτες βιώσιμης χρηματοδότησης, χρηματοδοτούμενων εκπομπών, ενέργειας, ανθρώπινου δυναμικού και διακυβέρνησης (Alpha Bank, 2025). Η EU Taxonomy συμβάλλει στην αξιοπιστία αυτής της διαδικασίας, επειδή παρέχει κοινά ευρωπαϊκά κριτήρια για το ποιες οικονομικές δραστηριότητες μπορούν να θεωρηθούν περιβαλλοντικά βιώσιμες. Έτσι, η ταξινόμηση των πράσινων χρηματοδοτήσεων της Alpha Bank αποκτά μεγαλύτερη σαφήνεια, συγκρισιμότητα και προστασία από αόριστους ή υπερβολικούς ισχυρισμούς βιωσιμότητας (European Commission, 2026).

Εν κατακλείδι, η περίπτωση της Alpha Bank δείχνει ότι το ESG αποκτά ουσιαστική στρατηγική αξία όταν εντάσσεται στις πιστοδοτικές αποφάσεις, στη διαχείριση χαρτοφυλακίου, στην εποπτεία κινδύνων, στην αξιοποίηση δεδομένων και στη δημόσια λογοδοσία. Η αξία του στηρίζεται σε σαφείς προτεραιότητες, μετρήσιμους στόχους, εσωτερικό συντονισμό και αξιόπιστη αναφορά, στοιχεία που συνδέουν τη βιωσιμότητα με τη χρηματοοικονομική διοίκηση. Έτσι, η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης λειτουργεί ως παράδειγμα εφαρμογής ESG στο στρατηγικό μάνατζμεντ των τραπεζών σήμερα.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Alpha Bank. (2023). Sustainable finance framework. <https://www.alpha.gr/-/media/AlphaHoldings/Files/enimerosi-ependuton/apologismoi-drastiriotion/alpha-bank-sustainable-finance-framework-december-2023.pdf>
2. Alpha Bank. (2025). 2024 ESG databook. https://www.alpha.gr/-/media/AlphaGr/Files/Group/ESG-Apologismoi/AB-2025-ESG_DATABOOK.pdf
3. Alpha Bank. (2025). Inaugural green bond framework: Presentation of the key components. <https://www.alpha.gr/-/media/AlphaHoldings/pdf-files/apologismoi-pdf/Alpha-Bank-Green-Bond-Framework--ESG-Strategy-IP.pdf>
4. Alpha Bank. (n.d.). ESG reporting hub. <https://www.alpha.gr/en/Group/esg-and-sustainability/esg-reporting-hub>
5. Alpha Bank. (n.d.). Sustainable banking and investments. <https://www.alpha.gr/en/Group/esg-and-sustainability/sustainable-banking-and-investments>
6. Alpha Bank. (n.d.-a). Our ESG strategy and goals. <https://www.alpha.gr/en/Group/esg-and-sustainability/our-esg-strategy-and-goal>
7. Alpha Bank. (n.d.-b). ESG governance model. <https://www.alpha.gr/en/Group/esg-and-sustainability/our-esg-strategy-and-goal/esg-governance-model>
8. Alpha Bank. (n.d.-b). ESG reporting hub. <https://www.alpha.gr/en/Group/esg-and-sustainability/esg-reporting-hub>
9. Bank of Greece. (2026). Climate related financial disclosures. <https://www.bankofgreece.gr/en/the-bank/social-responsibility/sustainability-and-climate-change/climate-change-and-the-bank-of-greece/climate-related-financial-disclosures?mode=preview>
10. European Banking Authority. (2025). Guidelines on the management of ESG risks. <https://www.eba.europa.eu/activities/single-rulebook/regulatory-activities/sustainable-finance/guidelines-management-esg-risks>

11. European Commission. (2025). Corporate sustainability reporting. https://finance.ec.europa.eu/financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
12. European Commission. (2026). EU taxonomy for sustainable activities. https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en
13. Garefalakis, S., Katsougri, M., Angelaki, E., Spinthiropoulos, K., & Garefalakis, A. (2025). Strategic ESG integration and sustainability reporting in the Greek banking sector: A comparative assessment. *Administrative Sciences*, 15(10), 401.
14. United Nations Environment Programme Finance Initiative. (n.d.). Principles for responsible banking. <https://www.unepfi.org/banking/bankingprinciples/>

Κεφάλαιο 8

Συμπεράσματα

8.1 Συνολική σύνθεση βιβλιογραφίας

Η παρούσα εργασία ανέδειξε ότι η ενσωμάτωση του ESG στο στρατηγικό μάνατζμεντ δεν αφορά μια ακόμη θεματική πολιτική, αλλά μια μετατόπιση στον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός ορίζει την αξία και τη βιωσιμότητα του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος. Στην πράξη, οι αποφάσεις παύουν να κρίνονται μόνο από τη βραχυπρόθεσμη οικονομική αποτελεσματικότητα και αξιολογούνται ολοένα περισσότερο με όρους ανθεκτικότητας, νομιμοποίησης, πρόσβασης σε πόρους και διαχείρισης ρίσκου. Αυτό σημαίνει ότι σε συνθήκες ESG μετάβασης, η στρατηγική κρίνεται από το αν προλαμβάνει κινδύνους και δημιουργεί επιλογές, όχι μόνο από το αν «συμμορφώνεται» όταν οι πιέσεις κορυφωθούν.

Κεντρικό συμπέρασμα είναι ότι το ESG αποκτά στρατηγικό νόημα μόνο όταν συνδέεται με σαφή λογική ουσιαστικότητας και με συγκεκριμένους μηχανισμούς δημιουργίας αξίας. Όπου η ESG ατζέντα παραμένει γενική, οι οργανισμοί τείνουν να υιοθετούν μεμονωμένες πρωτοβουλίες που δεν αλλάζουν τον τρόπο λειτουργίας τους και δεν παράγουν μετρήσιμη βελτίωση. Αντίθετα, όταν τα θέματα ESG χαρτογραφούνται ως πραγματικοί οδηγοί κόστους, εσόδων, κεφαλαίου, κινδύνου και φήμης, η στρατηγική αποκτά καθαρό προσανατολισμό. Επιλέγει λίγες κρίσιμες προτεραιότητες, επενδύει στοχευμένα και οργανώνει την εκτέλεση με τρόπο που μειώνει την αβεβαιότητα και αυξάνει τη συνέπεια. Με άλλα λόγια, το ESG δεν «προσθέτει» στόχους, αλλά αναβαθμίζει τα κριτήρια επιλογής στόχων.

Παράλληλα, προκύπτει ότι η ανταγωνιστική διαφοροποίηση μέσω ESG έχει περιορισμένη διάρκεια όταν στηρίζεται σε πρακτικές που γίνονται γρήγορα κοινός τόπος. Το στρατηγικό πλεονέκτημα δεν βρίσκεται σε γενικές δεσμεύσεις ή σε επιφανειακές πιστοποιήσεις, αλλά σε οργανωσιακές ικανότητες που επιτρέπουν επαναλαμβανόμενη, αξιόπιστη εκτέλεση. Τεχνογνωσία, ενσωμάτωση στην αλυσίδα αξίας, δεδομένα υψηλής ποιότητας, μηχανισμούς ελέγχου, ρυθμούς μάθησης και

κουλτούρα λογοδοσίας. Έτσι, η στρατηγική μετακινείται από την επικοινωνία προς τη λειτουργική υπεροχή, με την έννοια ότι το ζητούμενο δεν είναι να «φαίνεται» η επίδοση, αλλά να παράγεται σταθερά και να μπορεί να τεκμηριώνεται. Στο ίδιο πλαίσιο, οι κινήσεις αναδιάρθρωσης χαρτοφυλακίου και από-επένδυσης αναδεικνύονται ως εργαλεία υψηλής στρατηγικής σημασίας, αλλά και υψηλού κινδύνου, καθώς μπορούν να μειώσουν την έκθεση σε κινδύνους και να προστατεύσουν την αξία, όμως αξιολογούνται αυστηρά ως προς την ακεραιότητα, δηλαδή ως προς το αν μεταβάλλουν πραγματικά τις επιπτώσεις ή απλώς μεταφέρουν την ευθύνη και βελτιώνουν την εικόνα.

Το πιο αποφασιστικό συμπέρασμα ωστόσο αφορά την υλοποίηση της στρατηγικής. Η εργασία καταλήγει ότι το ESG αποτυγχάνει συνήθως όχι στη διατύπωση, αλλά στη μετάφραση της πρόθεσης σε λειτουργική πραγματικότητα. Η επιτυχία εξαρτάται από το αν ο οργανισμός συγκροτεί ένα συνεκτικό σύστημα που ενώνει διακυβέρνηση, ρόλους, διαδικασίες, μέτρηση, ανατροφοδότηση και διασφάλιση. Όταν αυτά λειτουργούν αποσπασματικά, δημιουργούνται «δύο ταχύτητες» διοίκησης. Τα οικονομικά συστήματα που ορίζουν τις πραγματικές προτεραιότητες, ενώ το πλαίσιο ESG παραμένει απλά μια παράλληλη ρητορική. Όταν λειτουργούν συντονισμένα, το πλαίσιο ESG μετατρέπεται σε πλαίσιο πειθαρχίας της διοίκησης, καθώς ενισχύει τον έλεγχο, βελτιώνει τη λήψη αποφάσεων, κατευθύνει επενδύσεις και μειώνει τον κίνδυνο ασυνέπειας μεταξύ λόγων και πράξεων.

Τελικά, η εργασία δείχνει ότι το πλαίσιο ESG αναδιαμορφώνει ολόκληρο τον κύκλο του στρατηγικού μάντζμεντ. Η ανάλυση περιβάλλοντος γίνεται περισσότερο προληπτική και προσανατολισμένη σε σενάρια και υποθέσεις. Η διαμόρφωση στρατηγικής αποκτά λογική ανθεκτικότητας, με έμφαση στη διατήρηση νομιμοποίησης και πρόσβασης σε κρίσιμους πόρους. Η υλοποίηση μετατρέπεται σε υπόθεση οργανωσιακών δυνατοτήτων και συντονισμού και όχι σε «πρόγραμμα δράσεων». Ο έλεγχος επεκτείνεται από τους παραδοσιακούς οικονομικούς δείκτες στην αξιοπιστία δεδομένων, στη συγκρισιμότητα, στη διαφάνεια και στην εμπιστοσύνη των ενδιαφερόμενων μερών. Άρα, το καταληκτικό νόημα είναι ότι η ESG στρατηγική, όταν εφαρμόζεται σοβαρά, αποτελεί τρόπο άσκησης της στρατηγικής διοίκησης σε συνθήκες μετάβασης.

8.2 Επιπτώσεις για επιχειρήσεις και μάνατζερ

Για τις επιχειρήσεις, το βασικό πρακτικό μήνυμα είναι ότι το πλαίσιο ESG πρέπει να αντιμετωπίζεται ως πυρήνας στρατηγικής διοίκησης και όχι ως επικοινωνιακή ή κανονιστική υποχρέωση. Αυτό απαιτεί σαφή επιλογή ουσιωδών θεμάτων, σύνδεσή τους με συγκεκριμένους μηχανισμούς αξίας και μετατροπή τους σε λειτουργικά πρότυπα αποφάσεων. Οι μάνατζερ χρειάζεται να «κλειδώνουν» τη στρατηγική σε δομές διακυβέρνησης, ρόλους και διαδικασίες, ώστε να μην εξαρτάται από πρόσωπα ή συγκυρίες. Η διοίκηση οφείλει να επενδύει σε ικανότητες εκτέλεσης, όπως δεδομένα και συστήματα μέτρησης, ενσωμάτωση στην αλυσίδα αξίας, μηχανισμούς ελέγχου και εσωτερική λογοδοσία, ώστε η πρόοδος να είναι μετρήσιμη και επαληθεύσιμη. Παράλληλα, η πράσινη διαφοροποίηση χρειάζεται πειθαρχία. Όταν οι πρακτικές είναι εύκολα αντιγράψιμες, η ανταγωνιστική υπεροχή διαρκεί λίγο, άρα προτεραιότητα πρέπει να είναι οι οργανωσιακές δυνατότητες που είναι δύσκολο να αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης και η αξιοπιστία. Τέλος, οι αποφάσεις χαρτοφυλακίου, επενδύσεων και από-επενδύσεων πρέπει να αξιολογούνται όχι μόνο ως προς τη βελτίωση δεικτών, αλλά και ως προς το αν οδηγούν σε πραγματική αλλαγή και αντέχουν σε έλεγχο από ρυθμιστές, επενδυτές και κοινωνία.

8.3 Περιορισμοί της έρευνας

Η εργασία βασίστηκε σε δευτερογενή βιβλιογραφική σύνθεση, άρα τα συμπεράσματα εξαρτώνται από την ποιότητα, τη μεθοδολογία και το πλαίσιο των διαθέσιμων μελετών. Η ετερογένεια κλάδων, χωρών και μετρήσεων ESG περιορίζει τη δυνατότητα γενικεύσεων, καθώς ίδιες πρακτικές μπορεί να έχουν διαφορετικά αποτελέσματα ανάλογα με την ουσιαστικότητα και το θεσμικό πλαίσιο. Επιπλέον, η έμφαση σε δημοσιευμένες πηγές μπορεί να υποτιμά πρακτικές εφαρμογής που δεν καταγράφονται συστηματικά. Τέλος, η ταχεία εξέλιξη των κανονιστικών απαιτήσεων και των προτύπων αναφοράς καθιστά ορισμένα ευρήματα ευαίσθητα στον χρόνο.

8.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Μελλοντική έρευνα μπορεί να εστιάσει σε συγκριτικές, κλαδικές μελέτες που αποσαφηνίζουν πότε το ESG παράγει πραγματική ανταγωνιστική αξία και πότε οδηγεί κυρίως σε συμμόρφωση. Χρειάζονται διαχρονικές προσεγγίσεις που εξετάζουν πώς οι οργανωσιακές ικανότητες, η κουλτούρα και τα συστήματα ελέγχου χτίζονται και σταθεροποιούνται, καθώς και ποιοι μηχανισμοί μειώνουν την απόκλιση λόγων-πράξεων. Επίσης, είναι κρίσιμη η διερεύνηση της ποιότητας και συγκρισιμότητας των δεδομένων ESG, των επιπτώσεων των αξιολογήσεων/ratings στη διοικητική συμπεριφορά και των πραγματικών περιβαλλοντικών αποτελεσμάτων πίσω από στρατηγικές από-επένδυσης και «πράσινης» μετάβασης.

Βιβλιογραφία

- Aini, S. N., Harymawan, I., Setiawan, D., & Adhariani, D. (2025). Sustainability committee and ESG performance: A worldwide evidence. *Business Strategy and Development*, 8(3), e70173.
- Alfaro, E., Yu, F., Rehman, N. U., Hysa, E., & co-authors. (2019). Strategic management of innovation. In *The Routledge companion to innovation management* (pp. 107–168). Routledge.
- Almashhadani, M., & Almashhadani, H. A. (2023). The moderating role of corporate governance on the relationship between strategic management and firm performance: A conceptual study. *International Journal of Scientific and Management Research*, 6(9), 16–33.
- Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119131.
- Ardia, D., Bluteau, K., Boudt, K., & Inghelbrecht, K. (2022). Climate change concerns and the performance of green vs. brown stocks. *Management Science*, 69(12), 7607–7632.
- Arsilan, A., Yener, S., & Akturan, A. (2025). The dark side of ESG ratings: Future challenges for financial resources of firms. *Foresight and STI Governance*, 19(3), 78–85.
- Arte, P., & Larimo, J. (2022). Moderating influence of product diversification on the international diversification-performance relationship: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 139, 1408–1423.
- Assoratgoon, W., & Kantabutra, S. (2023). Toward a sustainability organizational culture model. *Journal of Cleaner Production*, 400, 136666.
- Atanasova, C., & Schwartz, E. S. (2020). *Stranded fossil fuel reserves and firm value* (NBER Working Paper No. 26497).

Bader, I. (2024). *Strategic management: A comprehensive review paper*. *International Journal of Professional Business Review*, 9(3), 1–43.

Bai, F., Shang, M., & Huang, Y. (2024). Corporate culture and ESG performance: Empirical evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 437, 140732.

Barbosa, A. de S., da Silva, M. C. B. C., da Silva, L. B., Morioka, S. N., & de Souza, V. F. (2023). Integration of Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria: their impacts on corporate sustainability performance. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, 410.

Becchetti, L., Bobbio, E., Prizia, F., & Semplici, L. (2022). Going deeper into the S of ESG: A relational approach to the definition of social responsibility. *Sustainability*, 14(15), 9668.

Berg, F., Kölbel, J. F., & Rigobon, R. (2022). Aggregate confusion: The divergence of ESG ratings. *Review of Finance*, 26(6), 1315–1344.

Beusch, P., Frisk, J. E., Rosén, M., & Dilla, W. (2022). Management control for sustainability: Towards integrated systems. *Management Accounting Research*, 54, 100777.

Boffo, R., & Patalano, R. (2020). *ESG investing: Practices, progress and challenges*. OECD Publishing.

Bozhanova, V., Kononova, O., & Bondarenko, K. (2017). Essence and basic stages of the construction company strategic management. *Technology Audit and Production Reserves*, 6(4), 4–7.

Butolen, U., Vrečko, I., & Palčič, I. (2025). *A Taxonomy of Critical Success Factors for Implementing Corporate Sustainability Strategies: A Systematic Review*. *Sustainability*, 17(12), 5469.

Capasso, A., Dagnino, G. B., & Shen, W. (2012). Corporate governance and strategic management in different contexts: Fostering interchange of a crucial relationship. *Journal of Management and Governance*, 18(4).

Carrillo, F., Naranjo, A., Oztekin, O., & Sardarli, S. (2024). Corporate responses to ESG rating changes.

Chadha, G., Singhania, M., & Gupta, S. (2025). Greening the narrative: How organizational culture impacts environmental disclosures. *Business Strategy and the Environment*.

Chang, Y., & Wang, S. (2024). A study on the impact of ESG rating on green technology innovation in enterprises: An empirical study based on informal environmental governance. *Journal of Environmental Management*, 358, 120878.

Chang, Y.-J., & Lee, B.-H. (2022). The impact of ESG activities on firm value: Multi-level analysis of industrial characteristics. *Sustainability*, 14(21), 14444.

Chopra, S. S., Senadheera, S. S., Dissanayake, P. D., Withana, P. A., Chib, R., Rhee, J. H., & Ok, Y. S. (2024). Navigating the challenges of environmental, social, and governance (ESG) reporting: The path to broader sustainable development. *Sustainability*, 16(2), 606.

Dauerer, A. (2025). A systematic literature review of performance measurement systems and the integration of ESG factors. *Environmental and Sustainability Indicators*, 27, 100746

De Silva Lokuwaduge, C. S., & Heenetigala, K. (2017). Integrating Environmental, Social and Governance (ESG) Disclosure for a Sustainable Development: An Australian Study. *Business Strategy and the Environment*, 26(4), 438–450.

Delgado Sánchez, V. P., Zorio-Grima, A., & Merello, P. (2026). Sustainability reporting assurance: Knowledge, lags, levels, and providers in leading global companies. *Journal of Innovation & Knowledge*, 12, 100899.

Dell’Erba, M., & Gomtsyan, S. (2024). Regulatory and investor demands to use ESG performance metrics in executive compensation: Right instrument, wrong method. *Journal of Corporate Law Studies*, 24(1), 1–40.

Dinarjito, A. (2024). ESG as an important factor of company profitability and as a moderation of corporate value. *International Journal of Environmental Sustainability and Social Science*, 5(1), 9–19.

Dyczkowska, J. (2023). Is ESG strategy in ESG-risk-sensitive companies a myth or a reality? Evidence from Poland. In *Sustainable performance in business organisations and institutions: Measurement, reporting and management* (pp. 204–228).

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.

Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2011). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*. CRC Press.

Elkatawneh, H. H. (2014). Globalization and strategic planning. *SSRN Electronic Journal*.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.

European Commission. (2021). EU taxonomy for sustainable activities. Publications Office of the European Union.

European Commission. (2022). Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Publications Office of the European Union.

Fan, Y., Guo, M., & Pan, Y. (2026). Succession without sustainability? CEO turnover and ESG performance: Evidence from China. *International Review of Economics & Finance*, 105, 104843.

Ferrarini, G. (2020). Corporate purpose and sustainability (ECGI Law Working Paper No. 559/2020). European Corporate Governance Institute.

Ferretti, P., Gonnella, C., & Martino, P. (2024). Integrating sustainability in management control systems: An exploratory study on Italian banks. *Meditari Accountancy Research*, 32(7), 1–34.

Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210–233.

Garefalakis, S., Angelaki, E., Spinthiropoulos, K., Tsamis, G., & Garefalakis, A. (2025). The implementation of ESG indicators in the balanced scorecard—Case study of LGOs. *Risks*, 13(8), 154.

Gebhardt, M., Thun, T. W., Seefloth, M., & Zülch, H. (2023). Managing sustainability—Does the integration of environmental, social and governance key performance indicators in the internal management systems contribute to companies' environmental, social and governance performance? *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 2175–2192.

Gipper, B., Ross, S., & Shi, S. X. (2025). ESG assurance in the United States. *Review of Accounting Studies*, 30, 1753–1803.

Global Reporting Initiative. (2021). *GRI standards 2021: Universal standards*. GRI.

Gözlügöl, A. A., & Ringe, W.-G. (2023). Net-zero transition and divestments of carbon-intensive assets (ECGI Law Working Paper No. 706/2023; SAFE Working Paper No. 386).

Gurina, G., & Podrieza, S. (2023). Globalization challenges of strategic management of the export potential of aviation complex enterprises. *Electronic Scientific Journal Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*, 19(2), 1–10.

Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2018). Sustainability balanced scorecards and their architectures: Irrelevant or misunderstood? *Journal of Business Ethics*, 150, 937–952.

Hao, W., Zhang, W., & Zhang, C. (2025). Can supply chain integration enhance corporate ESG performance? *International Review of Economics & Finance*, 103, 104558.

Hecimovic, A., & Canestrari-Soh, D. (2025). Strategies for internal auditors to expand their role in ESG assurance. *The British Accounting Review*, 101805.

Heras-Saizarbitoria, I., Urbietta, L., & Boiral, O. (2022). Organizations' engagement with sustainable development goals: From cherry-picking to SDG-washing? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 316–328.

Hu, D., Wang, Y., & Yang, X. (2019). Trading your diversification strategy for a green one: How do firms in emerging economies get on the green train? *Organization & Environment*, 32(4), 391–415.

Huang, Y., Zhang, G., Chen, X., & Du, K. (2025). From awareness to action: The role of ESG committees in driving corporate ambidextrous green innovation. *Energy Economics*, 150, 108835.

International Organization for Standardization. (2015). ISO 14001:2015 – Environmental management systems: Requirements with guidance for use. ISO.

Ioannou, I., & Serafeim, G. (2021). Corporate sustainability: A strategy? Harvard Business School Working Paper No. 19-065.

Jaber, M., Sharabati, A. A., Nasereddin, A. Y., & Masa'dah, R. (2024). The impact of globalization on the strategic management sustainability of the venture capital industry. *Preprints*, 1–24.

Jawahar Babu, K. V. S. N. (2012). Role of corporate governance in strategic management. *SSRN Electronic Journal*.

Kaplan, R. S., & McMillan, D. (2020). Updating the balanced scorecard for triple bottom line strategies, Harvard Business School Working Paper No. 21-028.

Khamisu, M. S., Paluri, R. A., & Sonwaney, V. (2024). Stakeholders' perspectives on critical success factors for environmental social and governance (ESG) implementation. *Journal of Environmental Management*, 365, 121583.

Kiehne, D.-O. (2019). *Environmental, social and corporate governance (ESG) – Also an innovation driver?*

Klave, E., & Bruksle, I. (2025). The social dimension of sustainability for the business competitiveness. *Environment Technology Resources*, 1, 289–295.

- Kozlova, N. I. (2023). ESG in the context of strategic business management. *Economics and Management*, 29(2), 213–223.
- Kubo, K., & Sasaki, R. (2024). The impact of a CSR committee on CSR performance. *Japan and the World Economy*, 71, 101269.
- Lahodiyenko, O. V. (2024). Research on the integration of ESG factors into the corporate strategy of the enterprise. *Regional Economy*. 113 (3), 117-123.
- Leal D'Avila, A. E. S., & De Montreuil Carmona, L. J. (2026). Empowering ESG practices and eco-innovation due to responsible leadership and organizational culture. *Journal of Global Responsibility*, 1–23.
- Li, J., Zhu, Y., & Ma, T. (2025). The impact of the CEO's green experience on corporate ESG performance: Based on the upper echelons theory perspective. *Sustainability*, 17(15), 6859.
- Li, L. (2025). Integrating ESG principles into corporate strategic management: Implementation pathways and performance evaluation systems. *Leadership and Organizational Insights*, 1(1), 7–11.
- Li, X. (2024/2025). Physical climate change exposure and firms' adaptation strategy. *Strategic Management Journal*.
- Lin, Y. (2024). The role of ESG strategy implementation in long-term value creation for companies. *Journal of Social Science and Cultural Development*, 1(2).
- Liu, E. X., Zhou, S., & Mi, J. (2025). Diversity breeds strength: CEO functional experience diversity and corporate ESG performance. *Business Strategy and the Environment*, 34(4), 4832–4852.
- Liu, Q., Zhao, Z., & Chen, Y. (2024). Comprehensive review of strategic management disciplines: Insights and implications. *Strategic Management Insights*, 1(6), 1–6.
- Liu, Z. (2025). The strategic case for ESG: Risk management and long-term sustainability. *Advances in Economics Management and Political Sciences*, 197(1), 53–56.

- Lizares, R. E. J. R., & Cuyegkeng, M. A. C. (2024). Building sustainable organizations online: How leaders embed sustainability into organizational culture in virtual contexts. *Sustainable Development*, 32(6), 6434–6448.
- Matriano, M. T. D. G. (2021). Strategic approach to innovation management and strategic changes to improve innovation management. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 8(7), 323–329.
- Metwally, A. (2025). ESG disclosure and firm value: Do audit committee characteristics and sustainability committee matter? *International Journal of Financial Studies*, 13(4), 188.
- Mion, G. (2024). Mission statement and social impact: Shedding light on the contribution of Italian B corps to society. *Long Range Planning*, 57(1), 102377.
- Mion, G., Loza Adauí, C. R., Bonfanti, A., & De Crescenzo, V. (2023). Mission statements and financial and sustainability performance: An exploratory study of Benefit Corporations certified as B Corps. *Journal of Business Research*, 157, 113585.
- Mshana, A. A. (2024). Sustainability committee effectiveness and integrated reporting quality in the oil and gas industry: Does corporate financial performance matter? *Cogent Business & Management*, 11(1).
- Mueller, B., & Urbach, N. (2021). Understanding strategy assessment in IS management. *Information Systems and e-Business Management*, 19(6), 1245–1269.
- Müller, R., Caron, M.-A., Drouin, N., Lereim, J., & others. (2025). Governance of ESG implementations: Governance dimensions and their structural implementation. *International Journal of Managing Projects in Business*, 18(1), 1–27.
- Münch, M., Mayer, J., & Quick, R. (2025). Making a virtue out of necessity – Design principles for an ESG reporting platform. *Journal of Management Control*.
- Mutua, K. (2025). An in-depth analysis of barriers to corporate sustainability. *Administrative Sciences*, 15(5), 161.

- Negrao, K., Gomes, S. C., dos Santos de Carvalho, M. C., & Emmendoerfer, M. (2024). Strategic management for sustainability. *Revista de Administração Contemporânea*, 28(6), 1–23.
- Opuala-Charles, S., & Augustine, E. (2023). The role of innovation in strategic management: A conceptual review. *Diamond Bridge Economics and Business Journal*, 3(2), 1–20.
- Orazalin, N. (2020). Do board sustainability committees contribute to corporate environmental and social performance? The mediating role of corporate social responsibility strategy. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 140–153.
- Penco, L., Profumo, G., & Tutore, I. (2019). Mission statements and the sustainability communication. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (2), 95–108.
- Peterson, M., Minton, E. A., Liu, R. L., & Bartholomew, D. E. (2021). Sustainable marketing and consumer support for sustainable businesses. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 157–168.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Porter, M. E., & Reinhardt, F. L. (2007). Grist: A strategic approach to climate. *Harvard Business Review*, 85(10), 22–26.
- Prabowo, A., & Anggoro, Y. (2024). Effectiveness of ESG performance evaluation in improving corporate sustainability: A mixed method approach. *International Journal of Entrepreneurship and Sustainability Studies*, 4(1), 73–93.
- Raimo, N., L'Abate, V., Sica, D., & Vitolla, F. (2025). Integrated reporting and the Corporate Sustainability Reporting Directive: Bridging the gap or growing apart? *Management Decision*.
- Rath, C., Tripathy, A., & Mangla, S. K. (2024). How the social dimension of ESG influences CEO compensation: Role of CEO and board characteristics. *Business Strategy and the Environment*, 34(1), 762–777.

Rupo, D., & Caratozzolo, A. (2025). ESG as a driver of competitiveness and business value. *Scientia Fructuosa*, 163(5), 111–126.

Sahin, Ö., Bax, K., Czado, C., & Paterlini, S. (2022). Environmental, social, and governance scores and the missing pillar: Why does missing information matter? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1782–1798.

Sanchez-Gutierrez, J., & González Alvarado, T. E. (2022). Environmental, social and governance approach for competitiveness (Preprint). University of Guadalajara.

Sharma, P., Anand, U., & Rawat, A. (2025). Integrating ESG into corporate strategic planning. *International Journal of Environmental Sciences*, 11(5s), 627–633.

Sheehan, N. T., Vaidyanathan, G., Fox, K. A., & Klassen, M. A. (2023). Making the invisible, visible: Overcoming barriers to ESG performance with an ESG mindset. *Business Horizons*, 66(2), 265–276.

Shostak, I., & Plysenko, H. (2024). Benchmarking of ESG components: Theoretical and methodological aspect. *Actual Problems of Economics*, 1(274), 105–112.

Silva, A., Almeida, M., & Costa, P. (2023). Management control systems and the integration of the Sustainable Development Goals into business models. *Sustainability*, 15(3), 2246.

Silva, A., Maldonado, I., da Silva, M., & Cepeda, C. (2025). Sustainability balanced scorecard: Systematic literature review. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(6), 324.

Sminia, H. (2021). Strategic management basics. In *The strategic manager* (pp. 1–18). Routledge.

Sneiderienė, A., & Legenzova, R. (2025). Greenwashing prevention in environmental, social, and governance (ESG) disclosures: A bibliometric analysis. *Research in International Business and Finance*, 74, 102720.

Sourkouhi, Z. K. (2013). Strategic management; concepts, benefits and process. *IOSR Journal of Business and Management*, 13(3), 61–64.

- Stavropoulou, E., Spinthiropoulos, K., Ragazou, K., Papademetriou, C., & Passas, I. (2023). Green balanced scorecard: A tool of sustainable information systems for an energy efficient business. *Energies*, 16(18), 6432.
- Stead, J. G., & Stead, W. E. (2008). Sustainable strategic management: An evolutionary perspective. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 1(1), 62–81.
- Stone, D. F. (2023). ESG perceptions and ESG marketing (Working paper). SSRN.
- Sui, Y. (2025). Sustainability and competitive advantage: The impacts of ESG practices on business performance. *International Journal of Business and Management*, 20(6), 261–261.
- Takács, A. (2024). The impact of ESG components on brand value. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(16), Article 10411.
- Takril, N. F., Sabri, S. A., Ika, S. R., & Rafdi, N. J. (2023). Assessing the impact of environmental, social, and governance (ESG) factors on corporate performance: A literature review. The 10th International Conference on Management and Muamalah 2023 (ICoMM 2023), International Islamic University College Selangor.
- Thun, T. W., Schneider, A., Kayser, C., & Zülch, H. (2024). The role of sustainability integration into the corporate strategy – A perspective on analysts’ perceptions and buy recommendations. *Heliyon*, 10(3), e25008.
- Tipu, S. A. A. (2022). Organizational change for environmental, social, and financial sustainability: A systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 16(6), 1697–1742.
- Tumewang, Y. K., Almarayeh, T., & Alharasis, E. (2025). Sustainability committee, external assurance, and ESG performance: Empirical evidence from banking industry in emerging economies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(2), 2728–2745.
- U.S. Green Building Council. (2018). *LEED v4 for building design and construction*. U.S. Green Building Council.

United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. United Nations.

van Duuren, E., Plantinga, A., & Scholtens, B. (2016). ESG integration and the investment management process: Fundamental investing reinvented. *Journal of Business Ethics*, 138, 525–533.

van Zanten, J. A. (2025). Measuring companies' environmental and social impacts: An analysis of ESG ratings and SDG scores. *Organization & Environment*, 38(3), 403–439.

Vannoni, V., & Ciotti, E. (2020). Esg or not esg? A benchmarking analysis. *International Journal of Business and Management*, 15(8), 152–152.

Vu, T. N., Lehkonen, H., Junttila, J.-P., & Lucey, B. (2025). ESG investment performance and global attention to sustainability. *The North American Journal of Economics and Finance*, 75(Part A), 102287.

Wang, B. (2025). ESG performance and corporate competitive advantage. *Advances in Economics Management and Political Sciences*, 156(1), 144–150.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Concepts in strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability*. Pearson Education Limited.

Yadav, S., Samadhiya, A., Kumar, A., & Luthra, S. (2024). Environmental, social, and governance (ESG) reporting and missing (M) scores in the Industry 5.0 era: Broadening firms' and investors' decisions to achieve sustainable development goals. *Sustainable Development*, 33(3), 3455–3477.

Zhan, X., Zhan, Y., & Li, G. (2025). The cost of ESG decoupling: How misaligned disclosures undermine corporate sustainability? *SAGE Open*, 15, 1–17.

Zhang, L. (2023). The impact of environmental, social and governance (ESG) on corporate value enhancement. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 24, 792–797.

Zhang, R., Zhou, X., Liu, Q., & Wang, C. (2025). Brand attitude as the catalyst: Transforming perceived ESG to consumer's purchase intention in low-carbon consumption. *Frontiers in Psychology, 16*, 1599472.

Zhang, Y. (2024). Analysis of corporate green marketing strategy based on PESTLE model: A case study of Starbucks. *Frontiers in Business Economics and Management, 17*(2), 422–426.

Zhu, J., & Huang, F. (2023). Transformational leadership, organizational innovation, and ESG performance: Evidence from SMEs in China. *Sustainability, 15*(7), 5756.

Zhu, J., Zhi, W., & Fang, Y. (2025). Ethical leadership, organizational learning, and corporate ESG performance: A moderated mediation model. *International Review of Economics & Finance, 98*, 103966.