

# ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ Ή ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ;

## Περίληψη

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη (Corporate Social Responsibility- CSR) αποτελεί έντονο αντικείμενο συζήτησης τον τελευταίο καιρό. Ενώ αυτός ο όρος είναι αρκετά διαφορετικός, τώρα περισσότερο από ποτέ, οι καταναλωτές αρχίζουν να αντιλαμβάνονται την ιδιαιτερότητα του. Η ολοένα αυξανόμενη συνειδητοποίηση των πολιτών σε κοινωνικά θέματα, αναγκάζει τις επιχειρήσεις να γίνουν υπόλογες των πράξεων τους και να επιβάλουν το CSR στις εμπορικές τους δραστηριότητες ως πρόσθετο εργαλείο για αυξημένη απόδοση. Το ερώτημα που τίθεται είναι εάν το CSR αποτελεί επιχειρηματική ηθική ευθύνη ή νέα πρακτική του μάρκετινγκ που αποσκοπεί στη βελτίωση της εταιρικής εικόνας. Το άρθρο αυτό προσπαθεί να προσδιορίσει τι κρύβεται πίσω του αληθοφανούς με αναφορά σε διεθνή παραδείγματα. Είναι γεγονός πως η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αποκτά διαρκώς μεγαλύτερη σημασία, τόσο σε παγκόσμιο επίπεδο όσο και εντός της Ε.Ε. και αποτελεί μέρος συζήτησης για την παγκοσμιοποίηση, την ανταγωνιστικότητα και την αειφορία.

## Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) has been around for some years already. While this term is quite ambiguous, now more than ever before, consumers start to realise the importance of it. Due to the increase awareness they force companies to become responsible for their actions and to impose CSR in their marketing strategies as an extra tool for performance. This paper indicates what lies behind CSR's implementation with reference to international examples and also depicts how imperative is for businesses to respect the society as a whole. Time will tell if the next generation will either suffer or relish a better world.

**JEL Classification: M14, M31.**

**Key words:** Corporate social responsibility, internationalisation, marketing, consumer behaviour.

Αθανάσιος Μπελίδης  
Αναπληρωτής Καθηγητής  
Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό  
Ίδρυμα Θεσσαλονίκης

Θεόδωρος Καργίδης  
Αναπληρωτής Καθηγητής  
Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό  
Ίδρυμα Θεσσαλονίκης

Αριστέιδης Τσατζιπουλίδης  
Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Belidis Athanasios  
Associate Professor  
ATEI of Thessaloniki

Kargidis Theodoros  
Associate Professor  
ATEI of Thessaloniki

Chatzipoulidis Aristeidis  
University of Macedonia

## 1. Εισαγωγή

Η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι συγκεχυμένη με ασαφή όρια και αμφισβητήσιμη νομιμότητα (Lantos, 2001). Η εταιρική κοινωνική ευθύνη (CSR) θεωρείται ένας άκρως ασαφής και άυλος όρος, ο οποίος μπορεί να σημαίνει οτιδήποτε σε οποιονδήποτε (Frankental, 2001). Στις αρχές της δεκαετίας του '60, όταν προέκυψαν τα πρόωρα πρότυπα περιβαλλοντικής ευθύνης, διατυπώθηκαν διάφοροι ορισμοί για το πεδίο δράσης και σημασίας του CSR (Meehan et al., 2006).

Για πολλούς, το CSR ήταν και είναι ακόμα συνώνυμο με τις εθελοντικές και φιλανθρωπικές πράξεις από τις επιχειρησιακές οργανώσεις που σκοπό έχουν να ανακουφίσουν τα κοινωνικά δεινά ή να ωφελήσουν μια μειονεκτούσα κοινωνική ομάδα που επιλέχτηκε από τους διευθυντές μιας εταιρίας (Meehan et al., 2006). Το CSR μπορεί να αποδοθεί με ποικίλους ορισμούς όπως εταιρική κοινωνική απόδοση, εταιρικές κοινωνικές σχέσεις, εταιρική κοινωνική φήμη, εταιρική ευθύνη, εταιρικές κοινοτικές σχέσεις, εταιρική κοινοτική συμμετοχή ή εταιρική υπηκοότητα (Waddock, 2004). Μεταξύ αυτών των ορολογιών, μια πιο ολοκληρωμένη περιγραφή του CSR είναι η επιχειρησιακή του συμβολή στη βιώσιμη ανάπτυξη τόσο της επιχείρησης όσο και της κοινωνίας.

Σύμφωνα με τον Timms (2004), το CSR είναι μία συγκεκριμένη ιδεολογία κατά την οποία η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη τις οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιδράσεις σαν αποτέλεσμα του τρόπου λειτουργία της. Από εμπορικής σκοπιάς, μια παρόμοια ερμηνεία είναι η μεγιστοποίηση των κερδών και η ελαχιστοποίηση των ζημιών έχοντας γνώμονα το κοινωνικό συμφέρον. Στο ίδιο πνεύμα, είναι σημαντικό το CSR να συμβάλει στη μακροπρόθεσμη επιχειρησιακή λειτουργία αλλά ταυτόχρονα να αποτελεί βασικό αγαθό για την ευρύτερη κοινωνία.

Τα ζητήματα που αφορούν τη βιώσιμη ανάπτυξη –που ορίζεται ως “η μακροπρόθεσμη συντήρηση περιβαλλοντικών, οικονομικών και κοινωνικών συστημάτων”– καθώς επίσης και την επιχειρησιακή ηθική, περιλαμβάνουν τρία βασικά συστατικά δράσης του CSR; την οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική ανάπτυξη (Crane & Matten, 2004).

Η “εταιρική κοινωνική ευθύνη καλύπτει τις οικονομικές, νομικές, ηθικές και φιλανθρωπικές προσδοκίες που ορίζονται από την κοινωνία για τις επιχειρήσεις σε ένα δεδομένο χρονικό σημείο” (Carroll & Buchholtz, 2000). Αυτός ο ορισμός ονομάζεται η “πυραμίδα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης” γνωστής και ως “πρότυπο τεσσάρων μελών” (Crane & Matten 2004).

Με άλλα λόγια, η εταιρική κοινωνική ευθύνη ορίζεται ως “η υποχρέωση ενός οργανισμού να μεγιστοποιεί το θετικό αντίκτυπο και να ελαχιστοποιεί τα αρνητικά αποτελέσματά, συμβάλλοντας ως ενεργό μέλος στην κοινωνία, με σεβασμό στις μακροπρόθεσμες ανάγκες και «θέλω»”. Επομένως, το CSR σημαίνει να λειτουργείς ως ένας «καλός διαχειριστής του οικονομικού και ανθρώπινου δυναμικού» (Lantos, 2001).

Πολλές είναι οι εταιρίες που χρησιμοποιούν την κοινωνική εταιρική ευθύνη ως εργαλείο του μάρκετινγκ κυρίως για λόγους αυτοπροβολής και δημοσιότη-

τας χωρίς όμως ουσιαστική συμμετοχή στις κοινωνικές ανησυχίες. Τέτοιου είδους πρακτικές αποτελούν τροχοπέδη εφαρμογής της κοινωνικής εταιρικής ευθύνης. Το μάρκετινγκ οφείλει να παροτρύνει ένα σωστό, ομαδικό πνεύμα συνοχής που αποσκοπεί στην βελτίωση της ποιότητας ζωής παρά να αποπροσανατολίζει τον μέσο καταναλωτή με φλούδες υποσχέσεις και πεπραγμένα.

## 2. Γιατί οι εταιρίες παράγουν CSR πολιτικές;

Οι επιχειρήσεις πλέον, πέρα από την πραγματοποίηση κέρδους, αποκτούν και άλλες ευθύνες (Crane & Matten, 2004). Δεδομένου ότι τα McDonald's ακόμα μάχονται με την McLabel περί αντικοινωνικής συνείδησης και η βιομηχανία καπνού συνεχίζει να υποβάλλεται σε διεθνείς κυρώσεις από καταναλωτικές ομάδες, η ανάγκη να εμφανίζονται οι επιχειρήσεις ως κοινωνικά υπεύθυνα μέλη, είναι όλο και περισσότερο επιτακτική. Οι επιχειρήσεις βρίσκονται αντιμέτωπες με την κοινωνική συνείδηση που αντιτάσσεται στις εταιρικές πρακτικές που, στην πλειοψηφία τους, κρίνονται ανήθικες και ανεύθυνες για την παγκόσμια αγορά.

Αν και παραδοσιακά, οι κυβερνήσεις είναι αρμόδιες για την βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης, οι ανάγκες της κοινωνίας έχουν υπερβεί τις ικανότητες των κυβερνήσεων να τις εκπληρώσουν. Το επίκεντρο στρέφεται όλο και περισσότερο στο ρόλο της επιχειρήσης απέναντι στην κοινωνία. Συνεπώς, οι προοδευτικές επιχειρήσεις πρέπει να επιδιώκουν να διαφοροποιηθούν μέσω των κοινωνικών τους δεσμεύσεων (Jamali, 2006)

Σύμφωνα με τον Porter & Kramer (2006), η ηθική υποχρέωση, η ικανότητα υποστήριξης, η άδεια για νόμιμη λειτουργία και η φήμη, είναι οι τέσσερις υπερασπιστές επιχειρημάτων του CSR που έχουν χρησιμοποιηθεί μέχρι προσφάτως. Οι Crane & Matten (2004) υποστηρίζουν ότι οι εταιρίες εφαρμόζουν την κοινωνική ευθύνη μόνο και εφ' όσον προωθεί το συμφέρον τους.

Οι καταναλωτές εκτιμούν αυτές τις επιχειρήσεις που δεσμεύονται να λειτουργούν ως ισότιμα μέλη μιας κοινωνίας για μεγάλη χρονική περίοδο (Simon, 1995), αν και θεωρείται ότι η συμμετοχή πρέπει να είναι εθελοντική (Timms, 2004). Σύμφωνα με την παραπάνω πρακτική εφαρμογής του CSR οι επιχειρήσεις έχουν πολλές ευκαιρίες ώστε να κερδίσουν την εμπιστοσύνη του κοινού.

## 3. Το CSR και η σχέση του με το λιανικό εμπόριο

Σύμφωνα με έκθεση της PwC (2007), αυξανόμενο ενδιαφέρον παρατηρείται από ποικίλους μετόχους για τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται τους κοινωνικούς, ηθικούς και περιβαλλοντικούς κινδύνους σε όλες τις αλυσίδες ανεφοδιασμού. Αυτή είναι μία από τις κυριότερες αιτίες που έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις σε μια πιο στενή επαφή, αλλά και πιο άμεση εξέταση των CSR πρακτικών τους.

Επιπλέον, οι αλλαγές που απορρέουν από τα διεθνή οικονομικά πρότυπα υποβολής εκθέσεων (IFRS) έχουν οδηγήσει τις επιχειρήσεις να αναθεωρήσουν και να προσαρμόσουν ανάλογα τα στοιχεία των εκθέσεων τους.

Η δέσμευση του CSR προς την υπευθυνότητα και την βελτίωση της κοινωνικής συμμετοχής στο λιανεμπόριο, έχει να αντιμετωπίσει ζητήματα σχετικά με τις εκπομπές καυσαερίων, την παραπλανητική διαφήμιση, την ελλιπή αλυσίδα ανεφοδιασμού, αλλά και ζητήματα που αφορούν τα εργασιακά δικαιώματα των υπαλλήλων. (Brearton et al., 2005). Σχετικές εκθέσεις αποκαλύπτουν παιδιά που εργάζονται στα σκλαβοπάζαρα και νέες γυναίκες που δουλεύουν κάτω από επικίνδυνες συνθήκες εργασίας, άδικα αμειβόμενοι. Η εφαρμογή εταιρικής κοινωνικής ευθύνης βάζει φραγμούς σε παρόμοια επεισόδια και υιοθετεί αυστηρά πρότυπα και έλεγχο στις εργασιακές συνθήκες.

Η έκθεση της UNEP (2002) με θέμα "Συγκέντρωση λιανοπωλητών για μια βιώσιμη ανάπτυξη" αναφέρει ότι υπάρχουν αρκετοί λιανοπωλητές που συμμετέχουν σε κάποιο είδος CSR, με ποικίλα επίπεδα υποχρέωσης. Θετικά χαρακτηρίζεται ο αυξανόμενος αριθμός λιανοπωλητών που δημοσιεύει εκθέσεις «ικανότητας για κοινωνική υποστήριξη» πέρα από τις ετήσιες εκθέσεις. Παρόλο αυτά, ο λιανικός τομέας είναι τόσο ευρύς, που η εφαρμογή ικανότητας κοινωνικής υποστήριξης ποικίλει ανάλογα με το προσωπικό ενδιαφέρον.

Η μείωση των ρυπογόνων εκπομπών και αποβλήτων που προέρχονται από επιχειρήσεις μπορούν να μειώσουν τον περιβαλλοντικό αντίκτυπο αλλά και να μειώσουν τους λογαριασμούς κατανάλωσης ενέργειας, καθώς και τις δαπάνες για πρώτες ύλες και την απορρύπανση.

Ως μέρος της κοινωνικής τους ευθύνης, οι εταιρείες καλούνται να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες που χρειάζονται και επιθυμούν οι καταναλωτές, με τρόπο αποτελεσματικό, δεοντολογικό και φιλικό προς το περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις που οικοδομούν μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες τους, εστιάζοντας στην κατανόηση των αναγκών και επιθυμιών τους αλλά και παρέχοντάς ταυτόχρονα ανώτερη ποιότητα-ασφάλεια-αξιοπιστία και εξυπηρέτηση, αναμένεται ότι θα είναι οι πιο προσοδοφόρες. Κατά συνέπεια η εφαρμογή του μάρκετινγκ στον λιανικό εμπόριο θεωρείται μια σημαντική διαδικασία για την ολοκλήρωση των παραπάνω στόχων.

Το "κοινωνικό" μάρκετινγκ (social marketing) προσδιορίζει την θέση του από την εφαρμογή εννοιών και εργαλείων που «εισάγονται» από τον εμπορικό κόσμο, προκειμένου να επηρεαστεί η εθελοντική συμπεριφορά των συγκεκριμένων φορέων και να βελτιωθεί η ποιότητα ζωής τους (Porter, 2006). Με άλλα λόγια, το κοινωνικό μάρκετινγκ είναι ένα ισχυρό εργαλείο ικανό να πείσει τους ανθρώπους να υιοθετήσουν ένα καλύτερο τρόπο ζωής, μια πιο υγιεινή διατροφή και να επηρεάσει σημαντικά τον τρόπο σκέψης αλλά και συναναστροφής.

#### 4. Ο τρόπος αξιολόγησης

Το υψηλό ενδιαφέρον του κοινού για το CSR έχει προκαλέσει έντονες ανησυχίες για το πώς μπορεί η εταιρική ευθύνη να καταγραφεί και να υπολογίζεται (Jamali, 2006). Οι απόψεις δίστανται όσον αφορά τη δυνατότητα μέτρησης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Αυτό με την σειρά του έχει οδηγήσει στην αναθεώρηση επιχειρημάτων που αναφέρονται στην ισχύ, στη ταξινόμηση, στη πραγματική αντανάκλαση του κοινωνικού αντίκτυπου αλλά και

στην αξιοπιστία των στοιχείων που χρησιμοποιούνται για τις εν λόγω εκτιμήσεις (Porter & Kramer, 2006; Isaakson & Gavare, 2003).

Σήμερα, η αξιολόγηση και η βαθμολογία του CSR προέρχεται από διεθνείς οργανισμούς όπως την Account Ability, το Παγκόσμιο Συμβούλιο Επιχειρήσεων για Βιώσιμη Ανάπτυξη (WBCSD), και την Παγκόσμια Έκθεση Εθελοντών που αντιπροσωπεύουν συγκεκριμένα πρότυπα διαδικασιών. Παράδειγμα αποτελεί η υποχρέωση των επιχειρήσεων για συμμόρφωση με τη νομοθεσία, που αφορά τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των εργαζομένων και των οικογενειών τους, της τοπικής κοινότητας και της κοινωνίας γενικότερα (Isaakson & Gavare, 2003).

Μια από τις δημοφιλέστερες προσεγγίσεις στην εταιρική κοινωνική ευθύνη, είναι η «τριπλή κατώτατη γραμμή» (Triple Bottom Line – TBL), που λειτουργεί ως πλαίσιο εταιρικής απόδοσης απέναντι στις οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές παραμέτρους, που αποτελούν και τα τρία βασικά συστατικά της ικανότητας υποστήριξής της (Crane & Matten, 2004). Το εν λόγω μοντέλο αποδόθηκε αρχικά από τον Elkington (1999). Αυτός όρισε ότι το πλαίσιο αυτό περιλαμβάνει ένα σύνολο από αξίες, ζητήματα και διαδικασίες στις οποίες πρέπει να προβούν οι επιχειρήσεις έτσι ώστε να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη τους.

Η προσέγγιση TBL εξετάζει τον τρόπο που οι εταιρίες διαχειρίζονται και ισορροπούν πάνω στις τρεις αυτές ευθύνες (οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές) και προσπαθεί να συμφιλιώσει αυτές τις αλληλένδετες δραστηριότητες με στόχο να σχηματίσει μια ολοκληρωμένη εικόνα εταιρικής απόδοσης (Sauvante, 2002; Panapanaan, 2002; McDonough & Braungart, 2002).

## 5. Όλοι για έναν και ένας για όλους. Ουτοπία ή ελπίδα;

Το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις είναι “παγκόσμιες οντότητες” υποχρεώνονται να λειτουργούν με βάση συγκεκριμένα εθνικά και τοπικά πλαίσια, πολιτισμούς και πολιτικά τοπία, έχοντας σεβασμό στην ανθρώπινη αξιοπρέπεια. (Waddock et al., 2002). Για την ανοικοδόμηση μιας βιώσιμης κοινωνίας πρέπει να υπάρχει μια σφαιρική προοπτική. Η εξασφάλιση βασικών ανθρωπίνων αναγκών είναι υποχρέωση όλων μας για την προστασία της ποιότητας ζωής μελλοντικών γενεών. Παρόλο αυτά, ποιανού ευθύνη είναι;

Σύμφωνα με την εφημερίδα Guardian (2007), ο Tony Blair αδιαφορεί για την μείωση των εκπομπών άνθρακα. Ο πρώην πρωθυπουργός της Αγγλίας, όπως υποστηρίζει η εφημερίδα σε δημοσιεύματά της, δεν έχει καμία πρόθεση να μειώσει τις προσωπικές πτήσεις αναψυχής μεγάλων αποστάσεων σε μια προσπάθεια να μειωθεί το ποσοστό άνθρακα στο περιβάλλον.

Προχωρώντας από τα προσωπικά ίχνη που μπορούν ή όχι να επηρεάσουν μια περιβαλλοντική αλλαγή, υπάρχουν ορισμένες παγκόσμιες δυνάμεις που ενεργούν στις δραστηριότητες των πολυεθνικών εταιριών. Σε αυτές ανήκουν οι συνεχείς αλλαγές στις κοινωνικές αξίες, η δύναμη της κοινής γνώμης, το μεταβαλλόμενο πολιτικό περιβάλλον, οι πεποιθήσεις των μετόχων αλλά και ο ανταγωνισμός. Αυτές οι επιρροές πηγάζουν από την ίδια την κοινωνία και

έχουν επιπτώσεις σε όλες τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων, σε παγκόσμια κλίμακα (Gustafson, 2002).

Η Shell, μία από τις μεγαλύτερες εταιρίες πετρελαιοειδών στον κόσμο, παρουσίασε το 2001 στον ιστοχώρο της, την δική της προσέγγιση. «Επηρεάζουμε και επηρεαζόμαστε από πολλές διαφορετικές κοινωνικές ομάδες όπως τους μετόχους μας. Στόχος μας είναι να αναγνωρίσουμε το ενδιαφέρον τους για τις επιχειρησιακές μας δραστηριότητες και να ανταποκριθούμε κατάλληλα σε αυτό».

Η αλήθεια είναι όμως ότι οι περισσότεροι μέτοχοι ενδιαφέρονται αποκλειστικά για κερδοφορία και παραγωγικότητα, αγνοώντας συστηματικά τις όποιες επιπτώσεις στην κοινωνία. Γεγονός είναι επίσης η συμπεριφορά μερικών επιχειρήσεων που παραμελούν ηθελημένα σημαντικά κοινωνικά ζητήματα, μεταφέροντας τις ευθύνες τους σε τρίτους. Αυτή η αμυντική προσέγγιση άρνησης ευθυνών με φόβο τη μείωση των πωλήσεων ή της παραγωγικότητας τους, πρέπει να σταματήσει.

Μια στρατηγική προσέγγιση στην οποία τα κοινωνικά ζητήματα είναι ενσωματωμένα στο πυρήνα της επιχειρηματικής δραστηριότητας, συστήνεται ανεπιφύλακτα από πολλούς συντάκτες, ως επιτακτική λύση στις κοινωνικές ανησυχίες (Jamali 2006, Porter & Kramer, 2006).

## 6. Διεθνή παραδείγματα προς μίμηση

Ακόμη και τα πιο σεβαστά ονόματα στο χώρο των επιχειρήσεων έχουν συνειδητοποιήσει την σημασία του CSR και το έχουν υιοθετήσει ως αναπόσπαστο κομμάτι κάθε απόφασης που λαμβάνουν.

Η Ford, ο αμερικάνικος κατασκευαστής αυτοκινήτων, θεωρεί ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποδεικνύει το πραγματικό πρόσωπο της επιχείρησης, τον τρόπο διεύθυνσής της, την μέριμνα των υπαλλήλων της καθώς επίσης και την αλληλοεπίδρασή της με την κοινωνία.

Ένα ακόμη αξιόλογο διεθνές παράδειγμα είναι η Nike, η αμερικάνικη εταιρία αθλητικών ειδών, η οποία αναφέρει ότι το όραμα της επιχείρησης είναι να παραμείνει καινοτόμος και πρωτοποριακή στον αθλητικό χώρο, αλλά και να συμμετέχει ενεργά ως «παγκόσμιος πολίτης» στην κοινωνική ευημερία. Τονίζει επίσης ότι όλες οι επιχειρησιακές πρακτικές της γίνονται με απώτερο σκοπό μία κερδοφόρα και βιώσιμη κοινωνική ανάπτυξη.

Ακόμη και εταιρίες όπως η Walker Crisps, στοχεύει σε “πράσινους καταναλωτές”. Σε μια προσπάθεια να επηρεάσει την καταναλωτική συμπεριφορά απέναντι στο περιβάλλον άρχισε να χρησιμοποιεί στις συσκευασίες των προϊόντων της ίνες από ανθρακονήματα. Είναι προφανές ότι η δυναμική του μάρκετινγκ με προσανατολισμό την κοινωνική ευημερία αποφέρει καρπούς θέτοντας νέα πρότυπα στον τύπο συσκευασίας (Financial Times, 2007).

Παρόμοια τακτική ακολουθούν και τα Marks & Spencer τα οποία ανήγγειλαν την χρήση ανθρακονημάτων ινών για τις ετικέτες των προϊόντων τους. Το Tesco, γιγαντιαία αλυσίδα σουπερμάρκετ, εξετάζει την υιοθέτηση αυτής της τακτικής σε όλες τις γραμμές των προϊόντων από το 2007. (Carbon Trust, 2007). Η Dell, εταιρία υπολογιστών, κατασκευάζει συστήματα που καταναλώνουν 25% λι-

γότερη ενέργεια προωθώντας έτσι τις περιβαλλοντικές ανησυχίες της εταιρίας.

Η κοινωνική ευθύνη οφείλει να εμπεριέχεται σε κάθε διαφημιστική εκστρατεία έτσι ώστε να ενημερώνει τους πιθανούς αγοραστές ενός συγκεκριμένου προϊόντος για την κοινωνική υπόσταση της κάθε εταιρίας. Το κοινωνικό μήνυμα πρέπει να συμβαδίζει με τις πολιτισμικές αξίες και να είναι συμβατό με τις συνήθειες των πολιτών ενός συγκεκριμένου κοινωνικού συνόλου. Ο ρόλος του κοινωνικού μάρκετινγκ βοηθά τις εταιρίες να ενισχύσουν την εταιρική τους φήμη, να χτίσουν μακροχρόνιες πελατειακές σχέσεις, να γίνουν πιο ανταγωνιστικές και να αποκτήσουν ένα πρόσθετο πλεονέκτημα που θα οδηγήσει σε άνοδο των πωλήσεων (Porter, 2006).

## 7. Η Κοινωνική ευθύνη ως κίνητρο ανάπτυξης

Σύμφωνα με τον Carroll (1991) η πυραμίδα του CSR αποτυπώνει το επίπεδο ευθύνης. Στη βάση της πυραμίδας, κάθε ίδρυμα έχει οικονομικές ευθύνες που οδηγούν στην πραγματοποίηση κέρδους. Ανεβαίνοντας επίπεδο, κάθε επιχείρηση έχει νομικές ευθύνες οι οποίες αναφέρονται στην υπακοή νόμων και κανόνων, ενώ στο επόμενο στάδιο η εταιρία αποκτά ηθικές ευθύνες.

Αυτές αναφέρονται στις υποχρεώσεις μιας επιχείρησης να λειτουργεί με βάση το κοινωνικό συμφέρον και να αποφεύγει οποιοδήποτε ζημιές σε αυτό. Στην κορυφή της πυραμίδας, οι επιχειρήσεις αναμένονται να ενεργούν ως καλοί εταιρικοί πολίτες ώστε να συμβάλουν, με τον τρόπο τους, στην βελτίωση της ποιότητας ζωής.

Οι εταιρίες δεν μπορούν να δραστηρεύουν από την ευθύνη απολογισμού των πράξεών τους. Οι εταιρίες είναι αυτές που δημιουργούν κοινωνικά ζητήματα, άρα έχουν και την ανάλογη ευθύνη να βρουν λύση σ' αυτά, αλλά και να αποτρέψουν πιθανά μελλοντικά προβλήματα (Jamali, 2006).

Ενώ τα οφέλη από το CSR είναι εμφανή και αναγνωρίζονται από την κοινωνία, κατά καιρούς αποτελεί εμπόδιο η αμφισβήτηση του τρόπου συμμετοχής. Το 2002, η απάντηση της τράπεζας Barclay στην Πράσινη Βίβλο της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το CSR σχολιάζει την ύπαρξη μιας εξελισσόμενης ημερήσιας διάταξης. Σύμφωνα με αυτήν, τα ζητήματα που αφορούν την εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι υποκειμενικά, άυλα και δύσκολα να αξιολογηθούν μέσω ενός και μοναδικού πλαισίου κοινωνικής ευθύνης.

Η τράπεζα υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν την δυνατότητα επιλεκτικής συμμετοχής. Εάν δηλαδή η εταιρική κοινωνική συμπεριφορά δεν αρμόζει στην λογική μιας επιχείρησης, τότε ποιος ο λόγος για την ηγεσία της εταιρίας να ακολουθήσει μια κοινωνική πολιτική που μπορεί να επηρεάσει την εικόνα, αλλά και το προφίλ της εταιρίας;

## 8. Εταιρική κοινωνική ευθύνη και μάρκετινγκ. Φίλοι ή εχθροί;

Στη σημερινή κοινωνία όλες οι επιχειρησιακές λειτουργίες πρέπει να γίνονται με γνώμονα τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες και να στοχεύουν στην μείωση ή τη βελτίωση τους. Δυστυχώς, το μάρκετινγκ και το CSR δεν έχουν

καθιερώσει ακόμα ισχυρούς δεσμούς αν και διαφημίσεις όπως της Absolute Vodka ανατρέπουν τα δεδομένα – drink responsibly (πιείτε υπεύθυνα).

Εδώ είναι όμως η ουσία. Εάν η στρατηγική του μάρκετινγκ μπορέσει να ηγηθεί έτσι ώστε να προαγάγει, να διαφημίσει και να ενισχύσει την σπουδαιότητα του CSR ως αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρηματικής λειτουργίας, τότε το αποτέλεσμα θα έχει μόνο θετικές συνέπειες τόσο για την κοινωνία όσο και για τις επιχειρήσεις.

Ο Barry, διευθυντής CSR της Marks & Spencer, υποστηρίζει ότι η εταιρεία έχει ήδη αρχίσει να δημιουργεί συνδέσμους μεταξύ του μάρκετινγκ και του CSR με εντυπωσιακά αποτελέσματα. «Look behind the label – Κοίτα πίσω από την ετικέτα» έχει γίνει η πιο γνωστή και διάσημη διαφημιστική καμπάνια των τελευταίων ετών. Αυτό είναι ένα λαμπρό παράδειγμα για την έκβαση του αποτελέσματος σε περίπτωση που μάρκετινγκ και CSR ενώσουν τις δυνάμεις τους. Η ισχύς του μάρκετινγκ είναι τόσο μεγάλη που έχει την ικανότητα να διαμορφώνει και να επηρεάζει γνώμες και συμπεριφορές. Εάν λοιπόν υπερασπίσει το κοινωνικό συμφέρον τότε και μόνο οι επιχειρησιακές λειτουργίες θα έχουν και κοινωνικό όφελος.

«Το μάρκετινγκ είναι ένα πολυδιάστατο εργαλείο και επειδή έχει μεγάλη δύναμη, αντίστοιχα πρέπει να κουβαλάει και μεγάλες ευθύνες. Στην περίπτωση του CSR, οφείλει να λειτουργήσει ως καταλύτης για την βιώσιμη ανάπτυξη του», υποστηρίζει ο Ed Mayo, διευθύνων σύμβουλος του Παγκόσμιου Συμβουλίου Καταναλωτών. Το μάρκετινγκ είναι αυτό που προκάλεσε αυτήν την αναταραχή στην κοινωνία και στις επιχειρήσεις, άρα το μάρκετινγκ είναι αυτό που μπορεί και πρέπει να ανατρέψει τα δεδομένα υπέρ μιας βιώσιμης κοινωνίας.

Σύμφωνα με άρθρο της εφημερίδα IndustryWeek (2007), το 89% των εταιριών στην Αμερική και το 62% στην Ευρώπη σχεδιάζουν να χρησιμοποιήσουν την τεχνολογία για να διαχειριστούν κατάλληλα τις CSR πρακτικές τους. Σε αυτήν την έρευνα συμμετείχαν περισσότερες από 150 επιχειρήσεις και βιομηχανίες στις ΗΠΑ, Αγγλία, Γερμανία και Γαλλία. Επιπλέον τα αποτελέσματα αποκαλύπτουν ότι το 70% των επιχειρήσεων αφιερώνει σημαντικό μέρος του προϋπολογισμού για πρακτικές CSR, με το 48% των επιχειρήσεων να έχουν αφιερωμένο προϋπολογισμό για περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες.

Σύμφωνα με τα παραπάνω αποτελέσματα, που μπορούν να χαρακτηριστούν ως ευοίωνα, οι συγγραφείς αυτού του άρθρου πιστεύουν ότι η Ελλάδα δεν πρέπει να μείνει έξω από το παιχνίδι των εξελίξεων. Με άλλα λόγια, είναι επιτακτική η ανάγκη για την διενέργεια ανάλογης έρευνας στην οποία οι Έλληνες καταναλωτές θα ενημερωθούν για το ποιες από τις ελληνικές εταιρίες αποποιούνται τις κοινωνικές τους ευθύνες.

Στο ερώτημα εάν υφίσταται επιχειρηματική ηθική, μία έρευνα της EIRIS (2005) δείχνει ότι η χώρα με το μεγαλύτερο ποσοστό επιχειρήσεων που εφαρμόζει πιστά επιχειρησιακά ήθη είναι η Ολλανδία, με το 86% των επιχειρήσεων να έχουν πλήρως ανεπτυγμένη την αίσθηση κοινωνικής ευθύνης. Η Ελλάδα συγκαταλέγεται στις τελευταίες θέσεις ανάμεσα στη Σιγκαπούρη και το Χονγκ Κονγκ.

Μία πιο πρόσφατη έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την Grant Thomson (2008), στην οποία εμφανίζει μόνο το 36% των ιδιωτικών επιχειρήσεων στην



Ελλάδα να έχουν ενσωματώσει πολιτικές «κοινωνικής ευθύνης» στο επίσημο επιχειρησιακό τους πρόγραμμα. Το 85% των ελληνικών επιχειρήσεων υποστηρίζει ότι οποιαδήποτε εφαρμογή επιχειρησιακής ηθικής γίνεται κυρίως για ανάπτυξη δημοσίων σχέσεων και προώθηση του προϊόντος παρά για περιβαλλοντικές ανησυχίες.

Το μάρκετινγκ –για κάποιους ο «αποδιοπομπαίος τράγος» της καταναλωτικής κοινωνίας, υπεύθυνο για τη δημιουργία πλασματικών αναγκών– μπορεί να κάνει τη διαφορά και να βοηθήσει ουσιαστικά στην ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των πολιτών για ένα καλύτερο αύριο.

## 9. Η Εταιρική κοινωνική ευθύνη μέρος αγοραστικής συμπεριφοράς

Ο διευθυντής της UNEP, της οργάνωσης Ηνωμένων Εθνών για την προστασία του Περιβάλλοντος, υποστηρίζει πως «γίνεται όλο και περισσότερο εμφανές ότι οι καταναλωτές ενδιαφέρονται για τον κόσμο που βρίσκεται πίσω από το προϊόν που αγοράζουν. Εκτός από την τιμή και την ποιότητα, απαιτούν να ξέρουν πώς και από ποιον έχει παραχθεί το προϊόν. Αυτή η αυξανόμενη συνειδητοποίηση για τα περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα είναι ένα σημαντικό ελπίδας για την σωτηρία του πλανήτη. Οι κυβερνήσεις και η βιομηχανία πρέπει να στηριχτούν σε αυτήν».

Σύμφωνα με την MORI (2003), εταιρία που ερευνά καταναλωτικές συνήθειες, η έλλειψη πληροφοριών φαίνεται να είναι ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια που αποτρέπει τους καταναλωτές από την υιοθέτηση ηθικής καταναλωτικής συμπεριφοράς. Εν προκειμένω, το 74% των Βρετανών καταναλωτών υποστηρίζουν ότι θα διενεργήσουν τις μελλοντικές τους αγορές βασιζόμενοι στην ηθική, κοινωνική και περιβαλλοντική συμπεριφορά μιας επιχείρησης, ενώ σύμφωνα με την εταιρία ερευνών AlterEco (2000), το 39% των Γάλλων καταναλωτών εκφράζει ότι η έλλειψη πληροφόρησης είναι ο κύριος λόγος που δεν αγοράζουν τα σωστά προϊόντα.

Σχετική έκθεση της εταιρίας Procter & Gamble (2003) που αφορά την ικανότητα επιχειρησιακής κοινωνικής υποστήριξης, απεικονίζει την διαφήμιση ως υπεύθυνη για την διάδοση του δυτικού τρόπου ζωής σε όλον τον κόσμο και την προώθηση μιας αλόγιστης και υπερβολικής κατανάλωσης στις αναπτυσσόμενες χώρες.

Η έλλειψη ενημέρωσης καταγράφεται σε μια παγκόσμια έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την UNESCO (2000), σε περισσότερους από 5000 νέους ενηλίκους (18-25), η οποία έδειξε ότι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που έδειχναν σεβασμό στο περιβάλλον επηρέαζαν μόνο κατά 40% μια ενδεχόμενη αγορά, ενώ οι αγορές πραγματοποιούνταν με βάση την ποιότητα (78%), και την τιμή (71%).

Σύμφωνα με το περιοδικό Economist (2006), η συνολική επένδυση που πηγαίνει στην «καθαρή ενέργεια» αυξήθηκε στα 63 δισεκατομμύρια δολάρια το 2006, αρκετά πάνω από 49 δισεκατομμύρια του 2005 και πολύ πάνω από τα 30 δισεκατομμύρια του 2004. Είναι αξιοπρόσεχτο ότι υπάρχει μια εισροή χρημά-

των στις νέες ενεργειακές τεχνολογίες που μόνο θετικά μπορεί να σχολιαστεί.

Η «καθαρή ενέργεια» λαμβάνει σχεδόν το ένα δέκατο του επιχειρηματικού κεφαλαίου της Αμερικής. Αυτά είναι καλές ειδήσεις για την κοινωνία. Η αύξηση επένδυσης του ιδιωτικού τομέα στις «πράσινες τεχνολογίες» θα σημαίνει φτηνότερη καθαρή ενέργεια, μικρότερη κατανάλωση πόρων και μεγαλύτερη πιθανότητα βελτίωσης και αλλαγής του κλίματος.

Τέλος, σύμφωνα με την Goldman Sachs, αμερικάνικη τράπεζα, περισσότερες από 49 κυβερνήσεις έχουν καθιερώσει στους στόχους τους την προώθηση μεγαλύτερης χρήσης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Έτσι ίσως υπάρχουν βάσιμες ελπίδες τα πράσινα όνειρα να μπορούν να γίνουν αληθινά.

## 10. Συμπεράσματα

Σε απάντηση του αρχικού ερωτήματος, η εταιρική κοινωνική ευθύνη οφείλει να αποτελεί πρωτίστως επιχειρηματική ηθική υποχρέωση κάθε εταιρίας, ανεξάρτητα από το μέγεθος δραστηριοτήτων ή οικονομικής επιφάνειας. Να αποτελεί δηλαδή ουσιαστική διαδικασία επιχειρηματικής λειτουργίας.

Είναι προφανές ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις ψάχνουν για κέρδη. Ελάχιστες είναι αυτές που συνδέουν τις επιχειρησιακές τους δραστηριότητες με την κοινωνία, εκείνο όμως που ξεχνούν είναι ότι για να πετύχουν και να ηγηθούν ενός συγκεκριμένου τομέα, απαιτείται αποδοχή και αναγνώριση από τους καταναλωτές.

Δεν πρέπει να αγνοούμε ότι η ευημερία των καταναλωτών είναι αυτή που προκαλεί πιθανή αύξηση των πωλήσεων και όχι κάποια πλασματική διαφήμιση κοινωνικής ευθύνης. Κάθε επιχείρηση που σέβεται τον εαυτό της και θέλει να καλείται ανταγωνιστική, οφείλει να θεωρεί την ευζωία της κοινωνίας ως στρατηγική προσέγγιση, ικανή να διαμορφώσει μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Εάν οι εταιρίες ερευνούσαν σε βάθος τα πολλαπλά οφέλη της κοινωνικής ευθύνης, όπως κάνουν με τις επεκτατικές τους δραστηριότητες, θα αναγνώριζαν ότι το CSR αποτελεί εφόδιο παρά εμπόδιο στην δράση τους. Ως υπερασπιστές της κοινωνικής ευθύνης, υπογραμμίζουμε, στο άρθρο αυτό, ένα καινοτόμο τρόπο για την λειτουργία των σύγχρονων επιχειρήσεων. Δηλαδή ένα τρόπο όπου κοινωνία και επιχειρήσεις συνδυάζουν τις δυνάμεις τους και το αποτέλεσμα της συμμαχίας υπερνικά τις προσδοκίες όλων. Η επιχείρηση καλείται να λειτουργήσει ως «πολίτης», αναπτύσσοντας δραστηριότητες αυξημένης κοινωνικής ευαισθησίας. Η πολιτεία, από την πλευρά της, οφείλει να ξεχωρίσει εκείνες τις επιχειρήσεις που προσδοκούν τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου και της ποιότητας ζωής των πολιτών. Η εταιρική συμπεριφορά εξαρτάται άμεσα από τις προσδοκίες των μετόχων και του διοικητικού προσωπικού. Άρα εύλογα μπορούμε να θέσουμε το ερώτημα, γιατί το επίπεδο ανταγωνισμού να εντοπίζεται στην αύξηση της παραγωγικότητας και όχι στις ενέργειες που αποσκοπούν στην συμβολή αντιμετώπισης περιβαλλοντικών και κοινωνικών ζητημάτων;

Τέτοια ριζική διαφοροποίηση προϋποθέτει αλλαγή συμπεριφοράς, αλλά και θέσπιση κανόνων αναφορικά με τη νοοτροπία και τη προσέγγιση των

εμπορικών συναλλαγών. Η κοινωνία ήδη αντιδρά και αντιλαμβάνεται το ρόλο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Πως; Μέσω word of mouth τεχνικών (viral marketing) προσφέροντας αναγνώριση και αποδοχή εταιριών που σέβονται τον πολίτη. Οι εταιρίες που θα προάγουν τη συνεργασία του μάρκετινγκ και της εταιρικής ευθύνης θα βγούνε πολλαπλά κερδισμένες εφόσον επενδύσουν σε χρόνο, ενέργεια και τεχνολογία (guerilla marketing).

Σύμφωνα με την παραπάνω πρακτική εφαρμογής του CSR, οι επιχειρήσεις έχουν πολλές ευκαιρίες για να κερδίσουν την εμπιστοσύνη του κοινού. Η συγκεκριμένη ιδεολογία ενσωματώνει το μάρκετινγκ ως εργαλείο έρευνας, έχοντας γνώμονα το κοινωνικό συμφέρον. Οι δραστηριότητες του μάρκετινγκ δημιουργούν πολλαπλά οφέλη, γιατί όχι μόνο προάγουν την εικόνα και αυξάνουν τις πωλήσεις της επιχείρησης, αλλά αναδεικνύουν, μέσω της προώθησης και της διαφήμισης, τον τρόπο δεοντολογίας και λειτουργίας κάθε μιας από αυτές.

Κάτι ανάλογο υποστηρίζει η Nike, εταιρία πρωτοπόρος σε ζητήματα κοινωνικού ενδιαφέροντος. «Μια επιχείρηση για να είναι επιτυχής στον 21ο αιώνα πρέπει να ενσωματώσει με επιτυχία την εταιρική ευθύνη στην καρδιά των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων. Οι επιχειρήσεις πρέπει να χτίσουν σχέσεις εμπιστοσύνης και να επιτρέψουν τους πολίτες να τις κρίνουν όχι βάση αντίληψης, αλλά με γεγονότα και πράξεις. Η διαφάνεια είναι ένα ουσιαστικό εργαλείο σε αυτή τη διαδικασία».

Είναι λοιπόν υποχρέωση του καθενός, όχι μόνο να προωθεί και να στηρίζει ένα φιλικό περιβάλλον για το σήμερα, αλλά κυρίως να λειτουργεί έχοντας στόχο το τι θα κληρονομήσουμε στις επόμενες γενεές. Αυτό δεν είναι ούτε πυρηνική φυσική, ούτε σύνθετη μαθηματική εξίσωση. Είναι αυτοσεβασμός, ευγενής άμιλλα και συνεργασία.

## References

Brearton, S., Gross, R., Ranney, K., (2005). Corporate Social Responsibility: 2<sup>nd</sup> Annual Ranking, The Globe and Mail, February 25, pp 65

Brunel Research in Enterprise, Innovation, Sustainability and Ethics, (2004). The Challenges of Corporate Social Responsibility. Lessons from the E.U Green Paper, Working paper No. 10, Retrieved April 10, 2007 from [http://www.brunel.ac.uk/2146/brese/docs//WP10\\_Burchell.pdf](http://www.brunel.ac.uk/2146/brese/docs//WP10_Burchell.pdf)

Carroll, A., (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organisational Stakeholders, Business Horizons, July-Aug 1991, 3-48

Carroll, A., Buchholtz, K., (2000). Business & Society, Ethics and Stakeholder Management, South-Western Publishing, Cinn, Ohio.

Crane, A., Matten, D., (2006). Business Ethics, New York: Oxford University Press

Carbon Trust, (2007). Carbon Trust launches Carbon Reduction Label, Retrieved April 10, 2007 from [http://www.carbontrust.co.uk/about/presscentre/160307\\_carbon\\_label.htm](http://www.carbontrust.co.uk/about/presscentre/160307_carbon_label.htm)

Department of Trade and Industry, (2004). Corporate Social Responsibility - A Government Update, United Kingdom, Retrieved April 10, 2007 from [www.csr.gov.uk/pdf/dti\\_csr\\_final.pdf](http://www.csr.gov.uk/pdf/dti_csr_final.pdf)

Elkington, J. (1999). Triple Bottom Line Revolution: Reporting for the third millennium, Australian CPA, 69 (10): 75-77 and 69 (11): 75-76.

Ethical Investment Research Services (EIRIS), (2005), "Oil and defence companies lack systems to counter bribery and corruption", London, 28<sup>th</sup> September 2005, Retrieved September 17, 2008 from <http://www.eiris.org/files/press%20releases/oildefencebriberysep05.pdf>

European Commission, (1999). Summary report, Brussels, Retrieved April 10, 2007 from [www.fta.co.uk/information/otherissues/eu020221EUTransportPaper.htm](http://www.fta.co.uk/information/otherissues/eu020221EUTransportPaper.htm)

Financial Times, (2007), Snack-maker aims for green consumers with carbon labels, Emissions, Article by Fiora Harvey, March, pp 4

Ford Motors, (2007), Good Works, Retrieved April 10, 2007 from <http://www.ford.com/en/goodWorks/default.htm?referrer=home>

Fortune Magazine, (2006). Accountability: Beyond the Bottom Line, Retrieved April 10, 2007 from [http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/2006/10/30/8391850/index.htm](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2006/10/30/8391850/index.htm)

Frankental, P., (2001). Corporate Social Responsibility – a PR invention? , Corporate communication: An international Journal, Vol.6, No.1, 18-23

Grant Thomson, (2008), "Corporate Social Responsibility: a necessity not a choice".

International Business Report 2008, Retrieved September 17, 2008, [www.gthk.com.hk/cmstree.GetCmsAsset.do?cmsAssetType=2&fileName=IBR2008%20-%20CSR%20report.pdf&targetId](http://www.gthk.com.hk/cmstree.GetCmsAsset.do?cmsAssetType=2&fileName=IBR2008%20-%20CSR%20report.pdf&targetId)

Gustafson, J., (2002). Business the Ultimate Resource: Corporate Social Responsibility – Are You Giving Back or just Giving Away? London: Bloomsbury Publishing, 291-292

IndustryWeek, (2007). "Companies Are Using Technology to Manage Corporate Responsibility", Retrieved May 3, 2007 from <http://www.industryweek.com/ReadArticle.aspx?ArticleID=13746>

Ipsos MORI, (2003). MORI Launches Second CSR Study among Public, Retrieved April 10, 2007 from <http://www.ipsos-mori.com/about/news/rep-csr.shtml>

Isaksson, R., Gavare, R., (2003). Measuring Sustainable Development Using Process Models, Managerial Auditing Journal, Vol. 18, No. 8, 649-656

Jamali, D., (2006). Insights into Triple Bottom Line Integration from a Learning Organization Perspective, Business Process Management Journal, Vol. 12, No. 6, 809-821

Lantos, G., (2001). The Boundaries of Corporate Social Responsibility, Journal of Consumer Marketing, Vol. 18, No. 7, 595-630.

McDonough, W., Braungart, M., (2002). "Design for the triple bottom line: new tools for sustainable commerce", *Corporate Environmental Strategy*, Vol. 9 No. 3, 251-8.

Meehan, J., Meehan, K., Richards, A., (2006). "Corporate social responsibility: the 3C-SR model" *International Journal of Social Economics*, Vol. 33 No. 5/6, 386-398

Nike Sportswear, (2004). *Corporate Responsibility Report 04*, Retrieved April 10, 2007 from [www.nike.com/nikebiz/gc/r/fy04/docs/FY04\\_Nike\\_CR\\_report\\_full.pdf](http://www.nike.com/nikebiz/gc/r/fy04/docs/FY04_Nike_CR_report_full.pdf)

Panapanaan, V., (2002). "Management of corporate social responsibility towards sustainability: Triple bottom line approach", Presented on August 5-9.

PSFK, (2007). "Marketing and CSR, Why they need to start talking to each other", Retrieved May 3, 2007 from [http://www.psfk.com/2006/11/marketing\\_and\\_c.html](http://www.psfk.com/2006/11/marketing_and_c.html)

People, Planet and Profits, *The Shell Report 2001*, Retrieved April 10, 2007 from [http://www.bcsd.org.tw/images/doc/301/002/002\\_3/SHELL%20REPORT\\_2001.PDF](http://www.bcsd.org.tw/images/doc/301/002/002_3/SHELL%20REPORT_2001.PDF)

Porter, M. (2006): *Competitiveness in a globalised world: Michael Porter on the microeconomics foundations of the competitiveness of nations, regions, and firms.* *Journal of International Business Studies*, 37, pp. 163-175.

Porter, M., Kramer, M., (2006). *Strategy & Society*, *Harvard Business Review*, 78-92

PriceWaterhouseCoopers, (2007). *Retail & Consumer: Industry Issues*, Retrieved April 10, 2007 from <http://www.pwc.com/extweb/industry.nsf/docid/A2CF579DF3F025E08025709D004A3D66>

Procter & Gamble, *Sustainability report*, (2003). *Linking opportunity with Responsibility, 2003* Retrieved April 10, 2007 from [http://www.pg.com/content/pdf/01\\_about\\_pg/01\\_about\\_pg\\_homepage/about\\_pg\\_to\\_olbar/download\\_report/sustainability\\_report.pdf](http://www.pg.com/content/pdf/01_about_pg/01_about_pg_homepage/about_pg_to_olbar/download_report/sustainability_report.pdf)

Sauvante, M., (2002). "The triple bottom line: a boardroom guide", *Director's Monthly*, Vol. 25 No. 11, pp. 1-6.

Simon, F., (1995). *Global Corporate Philanthropy: A Strategic Framework*, *International Marketing Review*, Vol. 12, No. 4, 20-37

Tesco Supermarket, (2003), *Corporate Social Responsibility Review*, Retrieved April 10, 2007 from <http://www.tesco.com/everyLittleHelps/tescocsr.htm>

The Economist, (2006), November, "Green Dreams" pp.11

The Guardian (2007), "Carry on Flying, says Blair – Science will save the planet", January

UNESCO Youth, (2000), *Sustainable consumption patterns and life styles*, Retrieved April 10, 2007 from <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001242/124238e.pdf>

United Nations Environment Programme, (2002) November 4, Paris, Meeting of the Retail Industry on Sustainable Development, 3-15

Waddock, S., (2004). Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship. *Business and Society Review*, March, 109 (1) 5-42

Waddock, S., Bodwell, C., Graves, S., (2002). "Responsibility: the new business imperative", *Academy of Management Executive*, Vol. 16 No. 20, pp. 132-47.

World Business Council for Sustainable Development, (2007). Retrieved April 10, 2007 from <http://www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?MenuID=1>

Just How Accountable Are You?, (2006). Retrieved April 10, 2007 from [www.accountabilityrating.com/files/AR\\_benchmarking\\_services.pdf](http://www.accountabilityrating.com/files/AR_benchmarking_services.pdf)