



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

«Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη - Μελέτη περίπτωσης ο Όμιλος Mitsis και οι απόψεις των
ανωτέρων στελεχών του Ομίλου»

Καρούση Αναστασία

Α΄ Επιβλέπουσα : Σιγάλα Μαριάννα

Β΄ Επιβλέπων : Σταυρινούδης Θεόδωρος

Μώλος, Φθιώτιδας

Μάϊος 2026

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία της φοιτήτριας Καφούση Αναστασία που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης ο συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του συγγραφέα/δημιουργού. Ο συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων

Ευχαριστίες

Η ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας δεν θα ήταν δυνατή χωρίς τη στήριξη και τη συμβολή σημαντικών ανθρώπων, στους οποίους οφείλω τις θερμότερες ευχαριστίες μου.

Αρχικά, θα ήθελα να εκφράσω την ειλικρινή μου ευγνωμοσύνη προς την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου για την καθοδήγηση, την επιστημονική της υποστήριξη και τις πολύτιμες παρατηρήσεις της καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας. Η βοήθειά της υπήρξε καθοριστική στην επιτυχή ολοκλήρωσή της.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω επίσης στην οικογένειά μου, η οποία στάθηκε δίπλα μου με αγάπη, υπομονή και αδιάκοπη ενθάρρυνση σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου. Η ψυχολογική και ηθική τους στήριξη αποτέλεσε για εμένα δύναμη και κίνητρο σε κάθε δυσκολία που αντιμετώπισα.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	1
Abstract	2
Εισαγωγή.....	4
<i>Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή, Σκοπός της Έρευνας και Ορισμός του Πλαισίου Έρευνας.....</i>	<i>5</i>
1.1 Ιστορία και πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	5
1.2 Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως στρατηγικό ζήτημα στον τουριστικό κλάδο	6
1.3 Ερευνητικό πρόβλημα και σκεπτικό της μελέτης.....	7
1.4 Σκοπός και στόχοι της έρευνας.....	8
1.5 Ερευνητικά ερωτήματα	8
1.6 Πεδίο εφαρμογής και περιορισμοί της έρευνας	9
1.7 Ερευνητική προσέγγιση και πηγές δεδομένων.....	9
1.8 Δομή της διατριβής.....	10
<i>Κεφάλαιο 2: Θεωρητικό Πλαίσιο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και η Εφαρμογή της στον Τουριστικό Τομέα.....</i>	<i>10</i>
2.1 Ορισμός και εξέλιξη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	10
2.1.1 Πρώιμες προσεγγίσεις στην ΕΚΕ	11
2.1.2 Σύγχρονες έννοιες της ΕΚΕ και της βιωσιμότητας.....	11
2.1.3 ΕΚΕ και βιώσιμη ανάπτυξη	12

2.2 Διαστάσεις, αρχές και μοντέλα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	13
2.2.1 Οικονομική ευθύνη.....	13
2.2.2 Κοινωνική ευθύνη	14
2.2.3 Περιβαλλοντική ευθύνη.....	15
2.2.4 Εταιρική διακυβέρνηση και ηθική ευθύνη	15
2.2.5 Θεωρία ενδιαφερομένων μερών και ΕΚΕ.....	16
2.3 Εταιρική κοινωνική ευθύνη στον τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας.....	17
2.3.1 Χαρακτηριστικά των τουριστικών επιχειρήσεων και της ΕΚΕ	17
2.3.2 Περιβαλλοντικές επιπτώσεις του τουρισμού και απαντήσεις ΕΚΕ.....	18
2.3.3 Κοινωνικές επιπτώσεις του τουρισμού και συμμετοχή της κοινότητας	19
2.3.4 ΕΚΕ και προσδοκίες πελατών στον τομέα της φιλοξενίας.....	19
2.4 Μέτρηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	20
2.4.1 Προκλήσεις μέτρησης ΕΚΕ.....	21
2.4.2 Κλίμακες μέτρησης ΕΚΕ στην επιχειρηματική έρευνα	22
2.4.3 Μέτρηση της ΕΚΕ στον κλάδο της φιλοξενίας	22
2.5 Ο ρόλος της ηγεσίας στην εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	23
2.5.1 Στυλ ηγεσίας και προσανατολισμός στην ΕΚΕ	24
2.5.2 Στρατηγικός σχεδιασμός δράσεων ΕΚΕ	24
2.5.3 Ο ρόλος των ανώτερων στελεχών στη λήψη αποφάσεων ΕΚΕ	25

2.5.4 Οργανωσιακή κουλτούρα και εσωτερική επικοινωνία ΕΚΕ	25
2.6 Εμπόδια και παράγοντες επιτυχίας στην εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	26
2.6.1 Οργανωτικά και οικονομικά εμπόδια.....	27
2.6.2 Εμπόδια και παράγοντες επιτυχίας που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό.....	27
2.6.3 Εξωτερικές πιέσεις, κανονιστικοί και θεσμικοί παράγοντες	28
2.7 Επιπτώσεις της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	29
2.7.1 ΕΚΕ και ανταγωνιστικότητα	29
2.7.2 ΕΚΕ και εταιρική φήμη	30
2.7.3 ΕΚΕ και συμμετοχή των εργαζομένων	31
2.7.4 ΕΚΕ και μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα	31
<i>Κεφάλαιο 3: Όμιλος Mitsis, Επιχειρηματικό Προφίλ, Στρατηγική Βιωσιμότητας και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....</i>	32
3.1 Ιστορική εξέλιξη και επιχειρηματικό προφίλ του Ομίλου Mitsis	32
3.1.1 Εξέλιξη του Ομίλου	32
3.1.2 Οργανωτική δομή και διακυβέρνηση.....	33
3.1.3 Θέση του Ομίλου στην ελληνική τουριστική αγορά.....	34
3.2 Εταιρικές αξίες, όραμα και στρατηγική βιωσιμότητας του Ομίλου Mitsis	34
3.2.1 Στρατηγικό όραμα και αποστολή.....	35
3.2.2 Ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στην εταιρική στρατηγική.....	35

3.2.3 Ευθυγράμμιση με τα διεθνή πλαίσια βιωσιμότητας.....	36
3.3 Διακυβέρνηση και διαχείριση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	37
3.3.1 Οργανωτική δομή ΕΚΕ.....	37
3.3.2 Ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου και της ανώτερης διοίκησης	38
3.3.3 Πολιτικές ΕΚΕ και μηχανισμοί εσωτερικού ελέγχου.....	38
3.4 Δράσεις και πρωτοβουλίες κοινωνικής ευθύνης	39
3.4.1 Ευημερία, εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων	39
3.4.2 Ποικιλομορφία, ισότητα και ένταξη	40
3.4.3 Υγεία, ασφάλεια και ευημερία	40
3.4.4 Συμμετοχή στην κοινότητα και κοινωνική προσφορά	41
3.5 Δράσεις και πρωτοβουλίες περιβαλλοντικής ευθύνης	42
3.5.1 Συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης.....	42
3.5.2 Διαχείριση ενέργειας και νερού	43
3.5.3 Διαχείριση αποβλήτων και πρακτικές κυκλικής οικονομίας	43
3.5.4 Προστασία της βιοποικιλότητας και βιώσιμοι προορισμοί	44
3.6 Συμμετοχή και επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη	45
3.6.1 Εργαζόμενοι	45
3.6.2 Πελάτες.....	46
3.6.3 Τοπικές κοινότητες και προμηθευτές	46

3.6.4 Δημόσιοι φορείς και οργανισμοί.....	47
Κεφάλαιο 4: Εμπειρική Έρευνα, Μεθοδολογία και Ανάλυση των Αντιλήψεων των Ανώτερων Στελεχών	47
4.1 Σκοπός της εμπειρικής έρευνας.....	47
4.2 Ερευνητικά ερωτήματα και υποθέσεις.....	48
4.3 Σχεδιασμός έρευνας και μεθοδολογική προσέγγιση	49
4.4 Πληθυσμός και περιγραφή δείγματος.....	50
4.5 Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	52
4.6 Σχεδιασμός ερευνητικού εργαλείου και ερωτηματολογίου	53
4.6.1 Δομή του ερωτηματολογίου	53
4.6.2 Μετρούμενες διαστάσεις CSR.....	55
4.6.3 Προσαρμογή των κλιμάκων μέτρησης της ΕΚΕ	56
4.6.4 Μέθοδοι Στατιστικής Ανάλυσης	57
Κεφάλαιο 5 Στατιστική ανάλυση και ερμηνεία των εμπειρικών ευρημάτων.....	57
5.1 Εισαγωγή	57
5.2 Δημογραφικό Προφίλ των Ερωτηθέντων	58
5.3. Παρουσίαση και ανάλυση αποτελεσμάτων ΕΚΕ	61
5.3.1 Στρατηγική διάσταση της ΕΚΕ	61
5.3.2 ΕΚΕ και ανθρώπινο δυναμικό	63

5.3.3 Περιβαλλοντική ευθύνη.....	66
5.3.4 Ηθική διακυβέρνηση.....	68
5.3.5 Σχέσεις με εξωτερικούς stakeholders.....	70
5.3.6 Αντίληψη αποτελεσμάτων CSR.....	73
5.3.7 Ρόλος ηγεσίας στην εφαρμογή της ΕΚΕ	75
5.3.8 Εμπόδια και προκλήσεις εφαρμογής της ΕΚΕ	77
Κεφάλαιο 6: Συζήτηση των ευρημάτων.....	79
Κεφάλαιο 7: Συμπέρασμα των εμπειρικών ευρημάτων.....	82
Βιβλιογραφία.....	83
Παράρτημα.....	94

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 5.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων	58-60
Πίνακας 5.2 Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις – Στρατηγική Διάσταση ΕΚΕ	61
Πίνακας 5.3 Συχνότητες – Στρατηγική Διάσταση ΕΚΕ	61-62
Πίνακας 5.4 Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις – ΕΚΕ και Ανθρώπινο Δυναμικό	63
Πίνακας 5.5 Συχνότητες - ΕΚΕ και Ανθρώπινο Δυναμικό	64
Πίνακας 5.6 Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις – Περιβαλλοντική Υπευθυνότητα	65-66
Πίνακας 5.7 Συχνότητες - Περιβαλλοντική Υπευθυνότητα	66
Πίνακας 5.8 Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις – Διακυβέρνηση και Ηθική Ευθύνη	68
Πίνακας 5.9 Συχνότητες – Διακυβέρνηση και Ηθική Ευθύνη	69
Πίνακας 5.10 Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις – Σχέσεις με τα Ενδιαφερόμενα Μέρη	70
Πίνακας 5.11 Συχνότητες - Σχέσεις με τα Ενδιαφερόμενα Μέρη	71
Πίνακας 5.12 Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις – Αντίληψη Αποτελεσμάτων ΕΚΕ	72-73
Πίνακας 5.13 Συχνότητες – Αντίληψη Αποτελεσμάτων ΕΚΕ	73
Πίνακας 5.14 Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις-Ρόλος Ηγεσίας στην Εφαρμογή της ΕΚΕ	75
Πίνακας 5.15 Συχνότητες – Ρόλος Ηγεσίας στην Εφαρμογή της ΕΚΕ	75
Πίνακας 5.16 Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις – Εμπόδια και Προκλήσεις Εφαρμογής της ΕΚΕ	77
Πίνακας 5.17 Συχνότητες – Εμπόδια και Προκλήσεις Εφαρμογής της ΕΚΕ	77

Περίληψη

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) αποτελεί τα τελευταία χρόνια έναν από τους σημαντικότερους άξονες στρατηγικής ανάπτυξης των σύγχρονων επιχειρήσεων, καθώς οι οργανισμοί καλούνται να λειτουργούν με γνώμονα όχι μόνο την οικονομική απόδοση αλλά και τη βιωσιμότητα, την κοινωνική υπευθυνότητα και την προστασία του περιβάλλοντος. Ιδιαίτερα στον τουριστικό και ξενοδοχειακό κλάδο, όπου οι επιχειρήσεις αλληλεπιδρούν άμεσα με το φυσικό περιβάλλον, τις τοπικές κοινωνίες, τους εργαζομένους και τους πελάτες, η εφαρμογή πρακτικών ΕΚΕ αποκτά ιδιαίτερη σημασία για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας, της φήμης και της μακροχρόνιας βιωσιμότητας των οργανισμών.

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως στόχο να διερευνήσει τον ρόλο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στον Όμιλο Mitsis και να αποτυπώσει τις αντιλήψεις των ανώτερων στελεχών σχετικά με τη στρατηγική σημασία, την εφαρμογή, τα αποτελέσματα και τις προκλήσεις των πρακτικών ΕΚΕ στον ξενοδοχειακό κλάδο. Παράλληλα, εξετάζεται ο ρόλος της ηγεσίας, της εταιρικής διακυβέρνησης και της βιωσιμότητας στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας και στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με ποσοτική μεθοδολογική προσέγγιση μέσω δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο απαντήθηκε από 102 ανώτερα στελέχη του Ομίλου Mitsis. Η συλλογή των δεδομένων βασίστηκε σε κλίμακες Likert και η ανάλυση πραγματοποιήθηκε με τη χρήση περιγραφικής στατιστικής, μέσω των όρων, τυπικών αποκλίσεων και πινάκων συχνοτήτων, ώστε να αποτυπωθούν αναλυτικά οι απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τις διαφορετικές διαστάσεις της ΕΚΕ.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι τα στελέχη αντιλαμβάνονται την ΕΚΕ ως στρατηγική προτεραιότητα που συμβάλλει σημαντικά στη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα, στη βελτίωση της εταιρικής φήμης και στη βιωσιμότητα του Ομίλου. Παράλληλα, διαπιστώθηκε ότι οι δράσεις ΕΚΕ συνδέονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, τη δέσμευση των εργαζομένων, την ποιότητα των υπηρεσιών και τη δημιουργία θετικών σχέσεων με τις τοπικές κοινωνίες και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ιδιαίτερα θετικά αξιολογήθηκαν οι πρακτικές περιβαλλοντικής διαχείρισης, οι πολιτικές εταιρικής διακυβέρνησης και η ενεργή υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης προς τις δράσεις βιωσιμότητας.

Παράλληλα, αναδείχθηκαν και ορισμένες προκλήσεις εφαρμογής της ΕΚΕ, όπως το αυξημένο λειτουργικό κόστος, η πολυπλοκότητα του ξενοδοχειακού κλάδου, οι περιορισμοί ανθρώπινου δυναμικού και η εποχικότητα των τουριστικών δραστηριοτήτων. Επιπλέον, τα ευρήματα έδειξαν ότι η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων και η αποτελεσματική επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την περαιτέρω ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των πρακτικών ΕΚΕ.

Η μελέτη καταδεικνύει ότι η ΕΚΕ αποτελεί ουσιαστικό στρατηγικό εργαλείο για τη βιώσιμη ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ενώ η δέσμευση της ηγεσίας και η ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στη στρατηγική λειτουργία των οργανισμών αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχή εφαρμογή της.

Λέξεις-κλειδιά: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, βιωσιμότητα, ξενοδοχειακός κλάδος, εταιρική διακυβέρνηση, ηγεσία, Όμιλος Mitsis.

Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) has become, in recent years, one of the most important strategic pillars of modern businesses, as organizations are increasingly required to operate not only with the objective of financial performance but also with a focus on sustainability, social responsibility, and environmental protection. This is particularly significant in the tourism and hospitality industry, where businesses interact directly with the natural environment, local communities, employees, and customers. Consequently, the implementation of CSR practices plays a crucial role in maintaining competitiveness, corporate reputation, and the long-term sustainability of organizations.

The purpose of this thesis is to investigate the role of Corporate Social Responsibility within the Mitsis Group and to examine the perceptions of senior executives regarding the strategic importance, implementation, outcomes, and challenges of CSR practices in the hospitality sector. In addition, the study explores the role of leadership, corporate governance, and sustainability in shaping organizational culture and influencing strategic decision-making processes.

The research was conducted using a quantitative methodological approach through a structured questionnaire completed by 102 senior executives of the Mitsis Group. Data

collection was based on Likert-scale questions, while the analysis was carried out using descriptive statistics, means, standard deviations, and frequency tables in order to provide a comprehensive overview of participants' perceptions regarding the different dimensions of CSR.

The findings of the study revealed that executives perceive CSR as a strategic priority that significantly contributes to the Group's long-term competitiveness, corporate reputation, and sustainability. Furthermore, CSR initiatives were found to be positively associated with employee satisfaction, organizational commitment, service quality, and the development of positive relationships with local communities and stakeholders. Environmental management practices, corporate governance policies, and the active support of top management towards sustainability initiatives were evaluated particularly positively by the participants.

At the same time, several challenges related to CSR implementation were identified, including increased operational costs, the complexity of the hospitality industry, human resource limitations, and the seasonality of tourism activities. In addition, the findings demonstrated that employee engagement and effective communication with stakeholders are critical factors for further enhancing the effectiveness of CSR practices.

Overall, the study highlights that Corporate Social Responsibility constitutes a fundamental strategic tool for the sustainable development and competitiveness of hospitality businesses, while leadership commitment and the integration of sustainability into organizational strategy are considered essential prerequisites for the successful implementation of CSR practices.

Keywords: Corporate Social Responsibility, sustainability, hospitality industry, corporate governance, leadership, Mitsis Group.

Εισαγωγή

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) αποτελεί τα τελευταία χρόνια έναν από τους σημαντικότερους άξονες στρατηγικής ανάπτυξης των σύγχρονων επιχειρήσεων, καθώς οι οργανισμοί καλούνται πλέον να λειτουργούν όχι μόνο με στόχο την οικονομική τους απόδοση αλλά και με γνώμονα τη βιώσιμη ανάπτυξη, την κοινωνική υπευθυνότητα και την προστασία του περιβάλλοντος. Η αυξανόμενη σημασία της βιωσιμότητας, της διαφάνειας και της ηθικής επιχειρηματικής λειτουργίας έχει οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις στην ενσωμάτωση πρακτικών ΕΚΕ στη συνολική στρατηγική και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Carroll & Shabana, 2010). Στον τουριστικό και ξενοδοχειακό τομέα, οι επιχειρήσεις επηρεάζουν άμεσα το φυσικό περιβάλλον, την τοπική κοινωνία, το ανθρώπινο δυναμικό και την εμπειρία των πελατών, γεγονός που καθιστά ιδιαίτερα σημαντική την υιοθέτηση πρακτικών κοινωνικής και περιβαλλοντικής υπευθυνότητας.

Στο σύγχρονο διεθνές περιβάλλον οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καλούνται να ανταποκριθούν στις αυξανόμενες απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων μερών για υπεύθυνη και βιώσιμη λειτουργία. Η προστασία των φυσικών πόρων, η υποστήριξη των τοπικών κοινωνιών, η διασφάλιση δίκαιων εργασιακών πρακτικών και η διατήρηση υψηλών προτύπων εταιρικής διακυβέρνησης αποτελούν πλέον βασικές προϋποθέσεις για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας και της εταιρικής φήμης των τουριστικών οργανισμών (Font et al., 2016). Παράλληλα, η ΕΚΕ μπορεί να συμβάλει σημαντικά στη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης, της εμπιστοσύνης των πελατών και της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας των επιχειρήσεων (Eccles et al., 2014).

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τον ρόλο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στον Όμιλο Mitsis και διερευνά τις αντιλήψεις των ανώτερων στελεχών σχετικά με τη στρατηγική σημασία, την εφαρμογή, τα αποτελέσματα και τις προκλήσεις των πρακτικών ΕΚΕ στον ξενοδοχειακό κλάδο. Ο Όμιλος Mitsis αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους τουριστικούς οργανισμούς στην Ελλάδα και παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον ως μελέτη περίπτωσης, καθώς εφαρμόζει οργανωμένες δράσεις βιωσιμότητας και κοινωνικής υπευθυνότητας σε επίπεδο περιβαλλοντικής διαχείρισης, εταιρικής διακυβέρνησης, ανθρώπινου δυναμικού και σχέσεων με τις τοπικές κοινωνίες.

Η έρευνα πραγματοποιείται με ποσοτική μεθοδολογική προσέγγιση και βασίζεται στη συλλογή πρωτογενών δεδομένων μέσω δομημένου ερωτηματολογίου που απαντήθηκε από

ανώτερα στελέχη του Ομίλου Mitsis. Μέσα από την ανάλυση των αποτελεσμάτων επιδιώκεται να αποτυπωθεί ο βαθμός ενσωμάτωσης της ΕΚΕ στη στρατηγική και στην καθημερινή λειτουργία του οργανισμού, καθώς και να αναδειχθούν τα σημαντικότερα οφέλη και οι προκλήσεις εφαρμογής της.

Τέλος, η μελέτη φιλοδοξεί να συμβάλει τόσο στη θεωρητική όσο και στην πρακτική κατανόηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στον ξενοδοχειακό κλάδο, αναδεικνύοντας τη σημασία της βιωσιμότητας, της ηγεσίας και της εταιρικής διακυβέρνησης στη μακροχρόνια ανάπτυξη των τουριστικών επιχειρήσεων.

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή, Σκοπός της Έρευνας και Ορισμός του Πλαισίου Έρευνας

1.1 Ιστορία και πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) αποτελεί πλέον βασικό στοιχείο της σύγχρονης επιχειρηματικής στρατηγικής, λόγω των αυξανόμενων απαιτήσεων βιωσιμότητας, κοινωνικής υπευθυνότητας και λογοδοσίας απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη (Aguinis & Glavas, 2012; Carroll & Shabana, 2010). Αρχικά, η ΕΚΕ αντιμετωπιζόταν κυρίως ως φιλανθρωπική και εθελοντική δραστηριότητα, χωρίς άμεση σύνδεση με τη στρατηγική λειτουργία των οργανισμών (Carroll, 1991). Η σύγχρονη προσέγγιση αναγνωρίζει ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν μέσα σε ένα ευρύτερο κοινωνικό και περιβαλλοντικό πλαίσιο που επηρεάζει άμεσα τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και ανάπτυξή τους.

Η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις δημιουργούν αξία όταν διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις σχέσεις τους με εργαζομένους, πελάτες, τοπικές κοινωνίες και λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη και όχι μόνο με τους μετόχους (Freeman, 1984). Παράλληλα, η βιώσιμη ανάπτυξη συνδέεται στενά με την ΕΚΕ, καθώς προϋποθέτει ισορροπία μεταξύ οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών στόχων (Elkington, 1997).

Η ΕΚΕ θεωρείται στρατηγικό εργαλείο που ενσωματώνεται στις διαδικασίες διοίκησης και εταιρικής διακυβέρνησης (Eccles et al., 2014; Jamali & Karam, 2018). Η αποτελεσματική

εφαρμογή πρακτικών ΕΚΕ μπορεί να ενισχύσει την εταιρική φήμη, την εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων και τη μακροπρόθεσμη οργανωσιακή απόδοση (Friede et al., 2015).

Η θετική επίδραση της ΕΚΕ δεν είναι πάντα δεδομένη. Σε αρκετές περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν δράσεις κοινωνικής ευθύνης περισσότερο για λόγους εικόνας και επικοινωνίας παρά για ουσιαστική ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στη στρατηγική τους (Delmas & Burbano, 2011; Lyon & Montgomery, 2015). Για τον λόγο αυτό, η αποτελεσματικότητα της ΕΚΕ εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τη δέσμευση της ηγεσίας και την πραγματική ενσωμάτωσή της στην οργανωσιακή κουλτούρα (Jamali & Karam, 2018; Maak & Pless, 2006).

1.2 Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως στρατηγικό ζήτημα στον τουριστικό κλάδο

Ο τουριστικός κλάδος παρουσιάζει ιδιαίτερες απαιτήσεις ως προς την εφαρμογή της ΕΚΕ, καθώς οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αλληλεπιδρούν άμεσα με το φυσικό περιβάλλον, τις τοπικές κοινωνίες και τους εργαζομένους (Bramwell & Lane, 2011). Παράλληλα, οι ξενοδοχειακές μονάδες καταναλώνουν σημαντικούς φυσικούς πόρους και επηρεάζουν την κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη των τοπικών προορισμών (Gössling et al., 2012). Συνέπως, η ΕΚΕ έχει αποκτήσει στρατηγική σημασία στον τουρισμό και συνδέεται με τη βιώσιμη ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων (Jones et al., 2016).

Οι πρακτικές βιωσιμότητας, όπως η εξοικονόμηση ενέργειας και νερού, η ανακύκλωση και η υποστήριξη των τοπικών κοινοτήτων, συμβάλλουν τόσο στη βελτίωση της εικόνας των επιχειρήσεων όσο και στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των τουριστικών προορισμών (Font et al., 2016). Παράλληλα, η ΕΚΕ επηρεάζει θετικά την ποιότητα υπηρεσιών, την εργασιακή ικανοποίηση και την εμπιστοσύνη των πελατών (Glavas & Kelley, 2014; Lee & Kim, 2010; Rhou & Singal, 2021).

Ταυτόχρονα, η αυξανόμενη ευαισθητοποίηση των τουριστών έχει ενισχύσει την πίεση προς τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να λειτουργούν με υπεύθυνο και διαφανή τρόπο (Han et al., 2010). Οι πρωτοβουλίες της ΕΚΕ μπορούν να ενισχύσουν την εταιρική φήμη, την αφοσίωση των πελατών και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όταν εφαρμόζονται ουσιαστικά και όχι αποκλειστικά για επικοινωνιακούς λόγους (Du et al., 2010; Martínez et al., 2014).

Συγχρόνως, η εφαρμογή της ΕΚΕ στον τουριστικό κλάδο παρουσιάζει σημαντικές δυσκολίες, καθώς παράγοντες όπως η εποχικότητα, η πολυπλοκότητα των λειτουργιών και το αυξημένο λειτουργικό κόστος συχνά περιορίζουν τη συστηματική εφαρμογή πολιτικών βιωσιμότητας (Garay & Font, 2012; Jones et al., 2016; Park & Min, 2020).

1.3 Ερευνητικό πρόβλημα και σκεπτικό της μελέτης

Παρόλο που η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη έχει αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία στην τουριστική βιομηχανία, η υπάρχουσα βιβλιογραφία έχει επικεντρωθεί κυρίως στις εξωτερικές επιπτώσεις της, όπως η φήμη της επιχείρησης και οι αντιλήψεις των πελατών (Aguinis & Glavas, 2012). Αντίθετα, περιορισμένη παραμένει η έρευνα σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο τα ανώτερα στελέχη αντιλαμβάνονται και ενσωματώνουν την ΕΚΕ στη στρατηγική διοίκηση των οργανισμών (Jamali & Karam, 2018).

Η συγκεκριμένη έλλειψη είναι ιδιαίτερα εμφανής σε μεγάλους ξενοδοχειακούς ομίλους, όπου η εφαρμογή πολιτικών ΕΚΕ εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τη δέσμευση της ηγεσίας, τις δομές διακυβέρνησης και την οργανωσιακή κουλτούρα (Bansal & DesJardine, 2014).

Στην Ελλάδα, οι πρακτικές βιωσιμότητας αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη σημασία στον ξενοδοχειακό κλάδο. Εντούτοις, η εμπειρική έρευνα που εξετάζει τις αντιλήψεις της ανώτερης διοίκησης σχετικά με την ΕΚΕ παραμένει περιορισμένη. Κατά συνέπεια, η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο τα ανώτερα στελέχη αντιλαμβάνονται τη στρατηγική σημασία, τα οφέλη και τις προκλήσεις της ΕΚΕ παρουσιάζει ιδιαίτερο ερευνητικό ενδιαφέρον.

Στο πλαίσιο αυτό, ο Όμιλος Mitsis αποτελεί κατάλληλη μελέτη περίπτωσης, καθώς εφαρμόζει οργανωμένες πρακτικές βιωσιμότητας και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο.

Οι απόψεις των διοικητικών στελεχών ενδέχεται να επηρεάζονται από οργανωσιακή ταύτιση ή από την ανάγκη θετικής παρουσίασης των στρατηγικών του οργανισμού. Συνεπώς, η αξιολόγηση των ευρημάτων απαιτεί κριτική προσέγγιση.

1.4 Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Ο βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση του ρόλου της ΕΚΕ στον Όμιλο Mitsis και η κατανόηση των αντιλήψεων των ανώτερων στελεχών σχετικά με τη στρατηγική σημασία, την εφαρμογή και την αποτελεσματικότητα των πρακτικών ΕΚΕ.

Ειδικότερα, η έρευνα επιδιώκει να εξετάσει τον βαθμό ενσωμάτωσης της ΕΚΕ στη στρατηγική λειτουργία του Ομίλου, να διερευνήσει τον ρόλο της ηγεσίας στην εφαρμογή πολιτικών βιωσιμότητας, να αναλύσει τα βασικά οφέλη και τις προκλήσεις που συνδέονται με την εφαρμογή της ΕΚΕ, καθώς και να εξετάσει τη σχέση της με την ανταγωνιστικότητα, τη φήμη και τη συνολική οργανωσιακή λειτουργία του οργανισμού.

Η μελέτη εξετάζει επίσης τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που υποστηρίζουν ή περιορίζουν την αποτελεσματική εφαρμογή πρακτικών βιωσιμότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο.

1.5 Ερευνητικά ερωτήματα

Η παρούσα μελέτη επιδιώκει να διερευνήσει τον ρόλο της ΕΚΕ στη στρατηγική λειτουργία και ανάπτυξη του Ομίλου Mitsis, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στον τρόπο με τον οποίο η ανώτερη διοίκηση αντιλαμβάνεται και υποστηρίζει τις σχετικές πρωτοβουλίες.

Με βάση τους στόχους της μελέτης διαμορφώνονται τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

Ερευνητικό Ερώτημα 1

Πώς αντιλαμβάνονται τα ανώτερα στελέχη του Ομίλου Mitsis τη σημασία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και σε ποιο βαθμό τη θεωρούν στρατηγική προτεραιότητα;

Ερευνητικό Ερώτημα 2

Πώς σχεδιάζονται και εφαρμόζονται οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ στον Όμιλο Mitsis και ποιος είναι ο ρόλος της ηγεσίας στη διαδικασία αυτή;

Ερευνητικό Ερώτημα 3

Πώς επηρεάζει η ανώτερη διοίκηση την αποτελεσματικότητα και την εφαρμογή των πρακτικών ΕΚΕ;

Ερευνητικό Ερώτημα 4

Ποια οφέλη και ποιες προκλήσεις αντιλαμβάνονται τα ανώτερα στελέχη σχετικά με την εφαρμογή της ΕΚΕ;

1.6 Πεδίο εφαρμογής και περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα έρευνα περιορίζεται στον Όμιλο Mitsis και εστιάζει στις αντιλήψεις ανώτερων στελεχών που συμμετέχουν στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και σε ζητήματα που σχετίζονται με την ΕΚΕ.

Λόγω της φύσης της μελέτης περίπτωσης, τα αποτελέσματα δεν μπορούν να γενικευτούν στο σύνολο του τουριστικού και ξενοδοχειακού κλάδου. Επιπλέον, η χρήση αυτοαναφερόμενων δεδομένων μέσω ερωτηματολογίου ενδέχεται να επηρεάζει την αντικειμενικότητα των απαντήσεων, καθώς τα στελέχη μπορεί να παρουσιάζουν θετικότερη εικόνα των πρακτικών του οργανισμού λόγω οργανωσιακής ταύτισης.

Τέλος, η έρευνα ακολουθεί εγκάρσιο ερευνητικό σχεδιασμό, γεγονός που σημαίνει ότι αποτυπώνει τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο και δεν επιτρέπει την παρακολούθηση πιθανών μεταβολών των απόψεων με την πάροδο του χρόνου. Παρά τους περιορισμούς αυτούς, η μελέτη παρέχει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τον ρόλο της ηγεσίας και την εφαρμογή της ΕΚΕ σε έναν μεγάλο ξενοδοχειακό οργανισμό.

1.7 Ερευνητική προσέγγιση και πηγές δεδομένων

Η παρούσα μελέτη ακολουθεί ποσοτική ερευνητική προσέγγιση και βασίζεται στη συλλογή πρωτογενών δεδομένων μέσω δομημένου ερωτηματολογίου που απευθύνθηκε σε ανώτερα στελέχη του Ομίλου Mitsis. Το ερευνητικό εργαλείο βασίστηκε σε αναγνωρισμένες κλίμακες μέτρησης της ΕΚΕ και προσαρμόστηκε στις ιδιαιτερότητες του ξενοδοχειακού κλάδου, αξιοποιώντας κυρίως τις προσεγγίσεις των Turker (2009) και Wong και Kim (2020).

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση περιγραφικής στατιστικής, πινάκων συχνοτήτων, μέσων όρων και τυπικών αποκλίσεων, με στόχο την αξιολόγηση των βασικών διαστάσεων της ΕΚΕ, του ρόλου της ηγεσίας και των αντιλήψεων των στελεχών σχετικά με τη βιωσιμότητα και την οργανωσιακή λειτουργία του Ομίλου Mitsis.

1.8 Δομή της διατριβής

Η παρούσα διπλωματική εργασία διαρθρώνεται σε επτά κεφάλαια. Το Κεφάλαιο 1 παρουσιάζει το ερευνητικό αντικείμενο, το ερευνητικό πρόβλημα, τους στόχους και τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης. Το Κεφάλαιο 2 περιλαμβάνει το θεωρητικό πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και τη σύνδεσή της με τον τουριστικό και ξενοδοχειακό κλάδο. Το Κεφάλαιο 3 παρουσιάζει τον Όμιλο Mitsis, τη στρατηγική βιωσιμότητας και τις βασικές πρακτικές ΕΚΕ που εφαρμόζει. Το Κεφάλαιο 4 αναφέρεται στη μεθοδολογία της έρευνας και στις μεθόδους ανάλυσης δεδομένων. Το Κεφάλαιο 5 παρουσιάζει την ανάλυση των εμπειρικών ευρημάτων μέσω συγκεντρωτικών πινάκων και περιγραφικής στατιστικής. Το Κεφάλαιο 6 περιλαμβάνει τη σύζηση των αποτελεσμάτων και τη σύνδεσή τους με τη βιβλιογραφία. Τέλος, το Κεφάλαιο 7 παρουσιάζει τα βασικά συμπεράσματα, τους περιορισμούς της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Κεφάλαιο 2: Θεωρητικό Πλαίσιο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και η Εφαρμογή της στον Τουριστικό Τομέα

2.1 Ορισμός και εξέλιξη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων που είναι σύμφωνη με τις αξίες, τα ηθικά πρότυπα και τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης της κοινωνίας (Fatma et al., 2019). Υπονοεί ότι οι επιχειρήσεις δεν είναι ξεχωριστές οικονομικές οντότητες αλλά κοινωνικοί παράγοντες των οποίων οι αποφάσεις επηρεάζουν ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερομένων μερών (Aguinis & Glavas, 2012; Freeman, 1984). Η ΕΚΕ έχει εξελιχθεί με την πάροδο των ετών, πέρα από την εστίαση στην ηθική, σε μια μορφή διαχείρισης και στρατηγικής που επηρεάζει την εταιρική διακυβέρνηση, τις λειτουργίες και την αξιολόγηση της απόδοσης (Aguinis & Glavas, 2012; Carroll, 1991).

Δεν υπάρχει κοινός ορισμός της ΕΚΕ. Οι περισσότεροι ορισμοί, ωστόσο, φτάνουν στο σημείο όπου οι εταιρείες αναμένεται να ενσωματώνουν κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις σχέσεις τους με τα

ενδιαφερόμενα μέρη σε εθελοντική βάση (Aguinis & Glavas, 2012; Dahlsrud, 2008). Αυτή η ενσωμάτωση σημαίνει υπέρβαση της νομικής συμμόρφωσης και υιοθέτηση προληπτικών πολιτικών που θα δημιουργήσουν μακροπρόθεσμη αξία τόσο για την εταιρεία όσο και για την κοινωνία (Aguinis & Glavas, 2012; Carroll & Shabana, 2010). Η ανάπτυξη της ΕΚΕ υποδηλώνει την ανάπτυξη των παγκόσμιων οικονομικών συστημάτων, των κοινωνικών προσδοκιών και των ζητημάτων βιωσιμότητας (Aguinis & Glavas, 2012; Garriga & Melé, 2004).

2.1.1 Πρώιμες προσεγγίσεις στην ΕΚΕ

Η ΕΚΕ αντιμετωπιζόταν κυρίως ως ηθική και εθελοντική υποχρέωση των επιχειρήσεων απέναντι στην κοινωνία, πέρα από τις οικονομικές και νομικές τους υποχρεώσεις (Carroll, 1991). Οι πρώιμες μορφές της συνδέονταν κυρίως με φιλανθρωπικές δράσεις και κοινωνικές προσφορές, χωρίς ουσιαστική σύνδεση με τη στρατηγική διοίκηση των οργανισμών (Aguinis & Glavas, 2012). Ένα από τα σημαντικότερα πρώιμα μοντέλα ήταν αυτό του Carroll, το οποίο διαχώριζε την ΕΚΕ σε οικονομική, νομική, ηθική και φιλανθρωπική ευθύνη (Carroll, 1991).

Η προσέγγιση αυτή επικρίθηκε επειδή αντιμετώπιζε την ΕΚΕ περισσότερο ως ζήτημα συμμόρφωσης και λιγότερο ως στρατηγικό εργαλείο (Garriga & Melé, 2004). Σταδιακά, η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών υποστήριξε ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να διαχειρίζονται ενεργά τις σχέσεις με εργαζομένους, πελάτες και κοινωνία, ενσωματώνοντας την ΕΚΕ στη στρατηγική και στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξή τους (Freeman, 1984; Harrison et al., 2015).

2.1.2 Σύγχρονες έννοιες της ΕΚΕ και της βιωσιμότητας

Οι σύγχρονες προσεγγίσεις της ΕΚΕ χαρακτηρίζονται από τη σύνδεσή της με τη στρατηγική διοίκηση και τη βιώσιμη ανάπτυξη. Η ΕΚΕ δεν θεωρείται πλέον περιφερειακή δραστηριότητα, αλλά βασικό στοιχείο της επιχειρηματικής στρατηγικής που συμβάλλει στη μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας, στη διαχείριση κινδύνου και στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Aguinis & Glavas, 2012; Carroll & Shabana, 2010). Παράλληλα, η κοινωνική και περιβαλλοντική επίδοση των οργανισμών θεωρείται πλέον κρίσιμος παράγοντας

ενίσχυσης της εταιρικής φήμης, της εμπιστοσύνης των ενδιαφερόμενων μερών και της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας των επιχειρήσεων (Eccles et al., 2014).

Το πλαίσιο της τριπλής κερδοφορίας υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να επιδιώκουν ταυτόχρονα οικονομικούς, κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς στόχους (Elkington, 1997). Επομένως, η ΕΚΕ αντιμετωπίζεται ως ολοκληρωμένη φιλοσοφία διοίκησης και όχι ως σύνολο αποσπασματικών πρωτοβουλιών (Norman & MacDonald, 2004).

Στον τουριστικό και ξενοδοχειακό κλάδο, η ΕΚΕ έχει ιδιαίτερη σημασία λόγω της εξάρτησης του τομέα από το φυσικό περιβάλλον και τις τοπικές κοινωνίες (Gössling et al., 2012). Η βιβλιογραφία επισημαίνει ότι όταν οι πρακτικές ΕΚΕ εφαρμόζονται επιφανειακά ή μόνο για λόγους προβολής, μπορεί να οδηγήσουν σε σκεπτικισμό και περιορισμένα οργανωσιακά οφέλη (Delmas & Burbano, 2011).

2.1.3 ΕΚΕ και βιώσιμη ανάπτυξη

Η σχέση μεταξύ ΕΚΕ και βιώσιμης ανάπτυξης έχει αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία στη σύγχρονη επιχειρηματική στρατηγική (Aguinis & Glavas, 2012; Carroll & Shabana, 2010). Η βιώσιμη ανάπτυξη αναφέρεται στην ισορροπία μεταξύ οικονομικής ανάπτυξης, κοινωνικής ευθύνης και προστασίας του περιβάλλοντος, με στόχο τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα οργανισμών και κοινωνίας (Elkington, 1997). Στο πλαίσιο αυτό, η ΕΚΕ λειτουργεί ως μηχανισμός μέσω του οποίου οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν κοινωνικές και περιβαλλοντικές παραμέτρους στη στρατηγική και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Montiel, 2008).

Η ΕΚΕ συμβάλλει στη βιωσιμότητα μέσω πρακτικών, όπως η μείωση περιβαλλοντικών επιπτώσεων, η προώθηση δίκαιων εργασιακών πρακτικών και η υποστήριξη τοπικών κοινοτήτων (Delmas & Burbano, 2011). Στον τουριστικό κλάδο, η σύνδεση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική λόγω της εξάρτησης του τομέα από φυσικούς πόρους και τοπικά οικοσυστήματα (Font et al., 2016).

Παράλληλα, διεθνή πλαίσια βιωσιμότητας και ESG ενισχύουν τη διαφάνεια και τη λογοδοσία των επιχειρήσεων (Global Reporting Initiative, 2021). Τα οφέλη της ΕΚΕ εμφανίζονται κυρίως όταν οι πρακτικές βιωσιμότητας ενσωματώνονται ουσιαστικά στη στρατηγική και δεν περιορίζονται σε επικοινωνιακές πρωτοβουλίες (Wickert et al., 2016).

2.2 Διαστάσεις, αρχές και μοντέλα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Η ΕΚΕ εξετάζεται ως πολυδιάστατη έννοια που αντανακλά τις διαφορετικές ευθύνες των οργανισμών απέναντι στην κοινωνία (Aguinis & Glavas, 2012; Garriga & Melé, 2004). Οι διαστάσεις αυτές συμβάλλουν στη μετατροπή των αρχών της ΕΚΕ σε πρακτικές πολιτικές και στρατηγικές διαχείρισης (Carroll & Shabana, 2010). Ένα από τα πιο γνωστά μοντέλα είναι αυτό του Carroll, το οποίο διαχωρίζει την ΕΚΕ σε οικονομική, νομική, ηθική και φιλανθρωπική ευθύνη, παρέχοντας ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο κατανόησης των εταιρικών υποχρεώσεων (Carroll, 1991).

Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών συμπληρώνει αυτή την προσέγγιση, υποστηρίζοντας ότι οι οργανισμοί πρέπει να δημιουργούν αξία όχι μόνο για τους μετόχους αλλά και για εργαζομένους, πελάτες, τοπικές κοινωνίες και το περιβάλλον (Freeman, 1984; Harrison et al., 2015). Η προσέγγιση αυτή συνδέει την ΕΚΕ με τη στρατηγική διοίκηση και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

Στην τουριστική βιομηχανία οι διαστάσεις της ΕΚΕ είναι ιδιαίτερα σημαντικές λόγω της εξάρτησης του τομέα από τους φυσικούς πόρους, το ανθρώπινο δυναμικό και τις τοπικές κοινωνίες (Bramwell & Lane, 2011; Gössling et al., 2012). Ως αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις φιλοξενίας καλούνται να ενσωματώνουν περιβαλλοντικές, κοινωνικές και οικονομικές πρακτικές σε μια ολοκληρωμένη στρατηγική βιωσιμότητας (Font et al., 2016; Jones et al., 2016).

2.2.1 Οικονομική ευθύνη

Η οικονομική ευθύνη αποτελεί βασική διάσταση της ΕΚΕ, καθώς οι επιχειρήσεις οφείλουν να είναι οικονομικά βιώσιμες, ανταγωνιστικές και αποτελεσματικές προκειμένου να υποστηρίξουν ευρύτερες κοινωνικές και περιβαλλοντικές δράσεις (Carroll, 1991; Carroll & Shabana, 2010). Η κερδοφορία θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση για τη μακροπρόθεσμη λειτουργία και την ανάπτυξη των οργανισμών, καθώς διασφαλίζει τη βιωσιμότητα, την οργανωσιακή σταθερότητα και τη δυνατότητα επένδυσης σε στρατηγικές ανάπτυξης και κοινωνικής υπευθυνότητας (Carroll, 1991; Carroll & Shabana, 2010).

Στη σύγχρονη προσέγγιση της ΕΚΕ, η οικονομική ευθύνη δεν περιορίζεται στη βραχυπρόθεσμη μεγιστοποίηση του κέρδους, αλλά συνδέεται με τη μακροπρόθεσμη

δημιουργία αξίας, τη διαχείριση κινδύνου και τις υπεύθυνες επιχειρηματικές αποφάσεις (Kaupke & Knyphausen, 2023). Οι οργανισμοί καλούνται να διατηρούν υπεύθυνες σχέσεις με εργαζομένους, πελάτες και ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς πρακτικές που υπονομεύουν την εμπιστοσύνη ή τη σταθερότητα της αγοράς μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τη βιωσιμότητά τους (Kim, 2023).

Στον τουριστικό κλάδο η οικονομική ευθύνη συνδέεται με την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα, την ποιότητα υπηρεσιών και τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα. Πρακτικές ΕΚΕ, όπως η ενεργειακή εξοικονόμηση, η μείωση αποβλήτων και η διατήρηση ανθρώπινου δυναμικού, μπορούν να μειώσουν το λειτουργικό κόστος και να βελτιώσουν την οργανωσιακή απόδοση (Bohdanowicz et al., 2011; Inoue & Lee, 2011). Η υπερβολική έμφαση στα οικονομικά αποτελέσματα ενδέχεται να περιορίσει την ουσιαστική εφαρμογή κοινωνικών και περιβαλλοντικών πρωτοβουλιών, οδηγώντας συχνά σε επιφανειακές πρακτικές ΕΚΕ που εξυπηρετούν κυρίως επικοινωνιακούς και συμβολικούς σκοπούς (Delmas & Burbano, 2011; Wickert et al., 2016; Lyon & Montgomery, 2015)

2.2.2 Κοινωνική ευθύνη

Η κοινωνική ευθύνη αναφέρεται στον αντίκτυπο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στους εργαζομένους, στους πελάτες και στις τοπικές κοινότητες και περιλαμβάνει ζητήματα, όπως τα εργασιακά δικαιώματα, οι συνθήκες εργασίας, η ποικιλομορφία και η ευημερία των ενδιαφερόμενων μερών (Turker, 2009). Οι εργαζόμενοι αποτελούν βασική ομάδα ενδιαφερομένων και οι πρακτικές ΕΚΕ που σχετίζονται με τη δίκαιη μεταχείριση, την εκπαίδευση και την ασφάλεια στον χώρο εργασίας συμβάλλουν στη βελτίωση της οργανωσιακής δέσμευσης, της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης, ιδιαίτερα στον τομέα της φιλοξενίας (Glavas & Kelley, 2014; Kim et al., 2020). Παράλληλα, όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τον οργανισμό ως κοινωνικά υπεύθυνο, είναι πιθανότερο να ταυτίζονται με τις εταιρικές αξίες και να υποστηρίζουν τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού (Miras Rodríguez et al., 2015).

Στον τουριστικό κλάδο η κοινωνική ευθύνη επεκτείνεται και στις τοπικές κοινότητες, καθώς οι τουριστικές επιχειρήσεις επηρεάζουν την απασχόληση, την πολιτιστική κληρονομιά και τη συνοχή των τοπικών κοινωνιών (Pizzi et al., 2021). Πρακτικές, όπως η υποστήριξη τοπικών πρωτοβουλιών και ο σεβασμός της πολιτιστικής ταυτότητας ενισχύουν τις σχέσεις με τις

κοινότητες και συμβάλλουν στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των τουριστικών προορισμών (Font et al., 2016; Sardanelli et al., 2021).

2.2.3 Περιβαλλοντική ευθύνη

Η περιβαλλοντική ευθύνη επικεντρώνεται στη μείωση των αρνητικών περιβαλλοντικών επιπτώσεων των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και στη διατήρηση των φυσικών πόρων. Περιλαμβάνει πρακτικές, όπως η αποδοτικότητα των πόρων, η διαχείριση των αποβλήτων, η μείωση της ρύπανσης και η υιοθέτηση φιλικών προς το περιβάλλον τεχνολογιών (Acuti et al., 2024). Στον κλάδο της φιλοξενίας, αυτή η διάσταση είναι ιδιαίτερα σημαντική λόγω της υψηλής κατανάλωσης ενέργειας και νερού και της σημαντικής παραγωγής αποβλήτων, καθιστώντας τη διαχείριση του περιβάλλοντος στρατηγική προτεραιότητα και όχι δευτερεύουσα μέριμνα (Font & McCabe, 2017).

Τα ξενοδοχεία που εφαρμόζουν πρακτικές περιβαλλοντικής διαχείρισης μπορούν να επιτύχουν τόσο περιβαλλοντικά όσο και οικονομικά οφέλη, συμπεριλαμβανομένης της εξοικονόμησης κόστους και της βελτιωμένης εικόνας της επωνυμίας (Bohdanowicz et al., 2011). Επιπλέον, οι αντιλήψεις των πελατών επηρεάζονται από τις πρωτοβουλίες περιβαλλοντικής ΕΚΕ, καθώς οι περιβαλλοντικά υπεύθυνες πρακτικές μπορούν να διαμορφώσουν τις στάσεις απέναντι στα ξενοδοχεία και να επηρεάσουν τις αποφάσεις αγοράς (Han et al., 2010; Kang et al., 2012). Επίσης, τέτοιες πρακτικές συμβάλλουν στην ισχυρότερη εικόνα της επωνυμίας και στην αφοσίωση των πελατών όταν θεωρούνται γνήσιες και ενσωματώνονται στις βασικές λειτουργίες (Martínez et al., 2014).

2.2.4 Εταιρική διακυβέρνηση και ηθική ευθύνη

Η εταιρική διακυβέρνηση και η ηθική ευθύνη αποτελούν βασικές διαστάσεις της ΕΚΕ, καθώς καθορίζουν τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τη διαφάνεια και τη λογοδοσία των οργανισμών (Aguilera et al., 2007; Gillan et al., 2021). Στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα, η διακυβέρνηση συνδέεται στενά με τις αρχές βιωσιμότητας και τα κριτήρια ESG, τα οποία ενισχύουν την υπεύθυνη επιχειρηματική συμπεριφορά και την αξιολόγηση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας των επιχειρήσεων (Busch et al., 2016; Gillan et al., 2021).

Η ηθική ευθύνη αφορά τη δίκαιη και υπεύθυνη συμπεριφορά των οργανισμών πέρα από τις νομικές υποχρεώσεις, αντανakλώντας κοινωνικές προσδοκίες για ακεραιότητα, διαφάνεια και σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων (Carroll, 1991). Παράλληλα, η αυξανόμενη έμφαση σε ζητήματα όπως η εταιρική διαφάνεια, η προστασία δεδομένων και το “greenwashing” έχει ενισχύσει τη σημασία της ουσιαστικής εφαρμογής πρακτικών ΕΚΕ (Lyon & Montgomery, 2015).

Η αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση συμβάλλει στη στρατηγική ενσωμάτωση της βιωσιμότητας και στη διατήρηση της εμπιστοσύνης των ενδιαφερόμενων μερών (Jamali & Karam, 2018). Αντίθετα, όταν οι πρακτικές ΕΚΕ εφαρμόζονται επιφανειακά και χωρίς πραγματική δέσμευση της διοίκησης, ενδέχεται να υπονομεύεται η αξιοπιστία των σχετικών πρωτοβουλιών (Gillan et al., 2021; Sardanelli et al., 2021).

2.2.5 Θεωρία ενδιαφερομένων μερών και ΕΚΕ

Οι διαστάσεις της ΕΚΕ συνδέονται άμεσα με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών. Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών παρέχει το βασικό θεωρητικό πλαίσιο που συνδέει τις οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές ευθύνες των οργανισμών με τη στρατηγική διοίκηση (Freeman, 1984; Harrison et al., 2015). Σύμφωνα με τον Freeman, τα ενδιαφερόμενα μέρη περιλαμβάνουν κάθε ομάδα ή άτομο που μπορεί να επηρεάσει ή να επηρεαστεί από τη λειτουργία ενός οργανισμού (Freeman, 1984). Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι η μακροπρόθεσμη επιτυχία των επιχειρήσεων εξαρτάται από την αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων με εργαζομένους, πελάτες, προμηθευτές, τοπικές κοινότητες και επενδυτές (Harrison et al., 2015).

Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών συνδέεται στενά με την ΕΚΕ, καθώς οι οργανισμοί καλούνται να ισορροπούν οικονομικούς, κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς στόχους μέσω πρακτικών που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των διαφορετικών ομάδων ενδιαφερόμενων μερών (Aguinis & Glavas, 2012; Turker, 2009).

Οι σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι ιδιαίτερα σημαντικές λόγω της άμεσης αλληλεπίδρασης των επιχειρήσεων με επισκέπτες, εργαζομένους, τοπικές κοινωνίες και δημόσιους φορείς (Bramwell & Lane, 2011; Jones et al., 2016). Ως εκ τούτου, οι αποτελεσματικές στρατηγικές ΕΚΕ απαιτούν διαφάνεια, συνεργασία και ευθυγράμμιση με τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης των τοπικών κοινωνιών (Font et al., 2016).

Η προσέγγιση της ΕΚΕ με επίκεντρο τα ενδιαφερόμενα μέρη συμβάλλει στη βελτίωση της οργανωσιακής φήμης, της εμπιστοσύνης και της μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων (Friede et al., 2015). Όταν η διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών περιορίζεται σε συμβολικές ή επικοινωνιακές πρακτικές, ενδέχεται να υπονομεύεται η αξιοπιστία των πρωτοβουλιών ΕΚΕ και να ενισχύονται αντιλήψεις greenwashing ή εταιρικής υποκρισίας (Acuti et al., 2024; Font et al., 2012; Lyon & Montgomery, 2015).

2.3 Εταιρική κοινωνική ευθύνη στον τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας

Ο κλάδος του τουρισμού και της φιλοξενίας έχει μοναδικά δομικά χαρακτηριστικά που καθιστούν την ΕΚΕ ιδιαίτερα σημαντική. Οι επιχειρήσεις φιλοξενίας δραστηριοποιούνται συχνά σε περιβαλλοντικά ευαίσθητες περιοχές, βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στο ανθρώπινο δυναμικό και επηρεάζουν άμεσα τις τοπικές οικονομίες, τις κοινωνικές δομές και τα φυσικά οικοσυστήματα (Gössling et al., 2012; Jones et al., 2016). Ως αποτέλεσμα, η ΕΚΕ στον τουρισμό συνδέεται στενά με τη βιωσιμότητα, τη διαχείριση προορισμών και την ποιότητα των υπηρεσιών και δεν αποτελεί περιφερειακή δραστηριότητα.

Η ΕΚΕ έχει γίνει ολοένα και περισσότερο μέρος της στρατηγικής διαχείρισης στους οργανισμούς φιλοξενίας. Οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι οι υπεύθυνες πρακτικές επηρεάζουν όχι μόνο τη συμμόρφωση και τη φήμη, αλλά και την ικανοποίηση των πελατών, την απόδοση των εργαζομένων και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του προορισμού (Garay & Font, 2012; Inoue & Lee, 2011). Αυτό υπογραμμίζει τον ρόλο της ΕΚΕ ως βασικής κινητήριας δύναμης τόσο για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όσο και για τη βιώσιμη ανάπτυξη στον τουρισμό.

2.3.1 Χαρακτηριστικά των τουριστικών επιχειρήσεων και της ΕΚΕ

Οι τουριστικές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από υψηλή ένταση εργασίας, εποχικότητα και σημαντική εξάρτηση από τους φυσικούς και τοπικούς πόρους (Gössling et al., 2012). Οι ξενοδοχειακές μονάδες και οι τουριστικές υπηρεσίες λειτουργούν μέσα στις τοπικές κοινωνίες και επηρεάζουν άμεσα το κοινωνικό και περιβαλλοντικό περιβάλλον των προορισμών, γεγονός που αυξάνει τη σημασία της ΕΚΕ και τον αντίκτυπο των

Ευθύνη - Μελέτη περίπτωσης ο Όμιλος Mitsis και οι απόψεις των ανωτέρων στελεχών του Ομίλου επιχειρηματικών πρακτικών στη φήμη των οργανισμών (Bramwell & Lane, 2011; Font et al., 2016).

Η παροχή υπηρεσιών αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό του τουριστικού κλάδου, καθώς οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν άμεσα με τους πελάτες και επηρεάζουν σημαντικά την εμπειρία φιλοξενίας (Karatepe, 2013). Άρα, οι πρακτικές ΕΚΕ που σχετίζονται με τη δίκαιη μεταχείριση, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών και της οργανωσιακής απόδοσης (Glavas & Kelley, 2014; Kim et al., 2020).

Παράλληλα, οι τουριστικές επιχειρήσεις δέχονται αυξανόμενες πιέσεις από ρυθμιστικές αρχές, τοπικές κοινότητες και διεθνείς οργανισμούς να λειτουργούν με υπεύθυνο και βιώσιμο τρόπο (Bramwell & Lane, 2011). Ως αποτέλεσμα, η ΕΚΕ λειτουργεί ως μηχανισμός σύνδεσης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των τουριστικών προορισμών (Coles et al., 2013; Font et al., 2016).

2.3.2 Περιβαλλοντικές επιπτώσεις του τουρισμού και απαντήσεις ΕΚΕ

Ο τουρισμός έχει σημαντικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις, ιδιαίτερα σε προορισμούς με μεγάλη επισκεψιμότητα (Gössling et al., 2012). Ο τομέας συνδέεται με υψηλή κατανάλωση ενέργειας και νερού, παραγωγή αποβλήτων και υποβάθμιση του περιβάλλοντος, καθιστώντας την περιβαλλοντική ευθύνη κρίσιμης σημασίας (Bohdanowicz et al., 2011).

Οι απαντήσεις της ΕΚΕ στον τουρισμό επικεντρώνονται στην αποδοτικότητα των πόρων, στη μείωση των αποβλήτων και στην υιοθέτηση φιλικών προς το περιβάλλον τεχνολογιών (Chan, 2011; Gössling et al., 2012). Τα ξενοδοχεία εφαρμόζουν ολοένα και περισσότερο συστήματα εξοικονόμησης ενέργειας, πρακτικές διαχείρισης νερού και προγράμματα ανακύκλωσης ως μέρος των περιβαλλοντικών στρατηγικών τους (Chan, 2011; Font et al., 2016). Αυτές οι πρωτοβουλίες όχι μόνο μειώνουν τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις, αλλά και δημιουργούν εξοικονόμηση κόστους και βελτιώνουν την επιχειρησιακή αποδοτικότητα (Bohdanowicz et al., 2011; Busch et al., 2016).

Η περιβαλλοντική ΕΚΕ περιλαμβάνει επίσης αναφορές για τη βιωσιμότητα και διαφανή επικοινωνία των περιβαλλοντικών πρακτικών. Αυτές οι πρωτοβουλίες πρέπει να

ενσωματωθούν στις βασικές λειτουργίες για να αποφευχθούν οι αντιλήψεις περί πράσινης απάτης και να διασφαλιστεί η αξιοπιστία (Delmas & Burbano, 2011; Lyon & Montgomery, 2015). Η αποτελεσματική εφαρμογή απαιτεί συνεχή παρακολούθηση και ισχυρή ηγετική δέσμευση (Eccles et al., 2014; Gillan et al., 2021).

2.3.3 Κοινωνικές επιπτώσεις του τουρισμού και συμμετοχή της κοινότητας

Ο τουρισμός έχει σημαντικό κοινωνικό αντίκτυπο στις κοινότητες υποδοχής, επηρεάζοντας την απασχόληση, την κατανομή του εισοδήματος και την πολιτιστική κληρονομιά (Gössling et al., 2012; Inoue & Lee, 2011). Ενώ ο τουρισμός μπορεί να δημιουργήσει οικονομικά οφέλη, μπορεί επίσης να δημιουργήσει κοινωνικές προκλήσεις εάν δεν αντιμετωπιστεί υπεύθυνα (Bramwell & Lane, 2011; Font et al., 2016).

Η ΕΚΕ στον τουρισμό αντιμετωπίζει αυτές τις προκλήσεις μέσω πρακτικών, όπως η βελτίωση της ποιότητας της απασχόλησης, η υποστήριξη των τοπικών προμηθευτών και η συμβολή στην ανάπτυξη της κοινότητας (Garay & Font, 2012; Font et al., 2016). Οι επιχειρήσεις φιλοξενίας διαδραματίζουν βασικό ρόλο στη δημιουργία θέσεων εργασίας, ιδίως σε περιοχές με περιορισμένες οικονομικές ευκαιρίες, καθιστώντας τους δίκαιους μισθούς και τις ασφαλείς συνθήκες εργασίας απαραίτητα συστατικά της ΕΚΕ (Karatepe, 2013;Turker, 2009).

Η εμπλοκή της κοινότητας είναι μια άλλη κρίσιμη διάσταση. Οι τουριστικές επιχειρήσεις που συνεργάζονται με τοπικούς φορείς και υποστηρίζουν πολιτιστικές και κοινωνικές πρωτοβουλίες ενισχύουν την κοινωνική νομιμότητα και μειώνουν τις συγκρούσεις που σχετίζονται με την τουριστική ανάπτυξη (Bramwell & Lane, 2011; Font et al., 2016). Σε αυτό το πλαίσιο, η ΕΚΕ υποστηρίζει τη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων και κοινοτήτων υποδοχής, συμβάλλοντας παράλληλα στη βιώσιμη ανάπτυξη των προορισμών (Jamali & Karam, 2018).

2.3.4 ΕΚΕ και προσδοκίες πελατών στον τομέα της φιλοξενίας

Οι προσδοκίες των πελατών σχετικά με την ΕΚΕ έχουν αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, καθώς οι κοινωνικές και περιβαλλοντικές πρακτικές επηρεάζουν όλο και περισσότερο τις αποφάσεις αγοράς και την αξιολόγηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

(Han et al., 2010; Kang et al., 2012). Οι τουρίστες δίνουν μεγαλύτερη σημασία σε ζητήματα βιωσιμότητας, διαφάνειας και υπεύθυνης λειτουργίας, γεγονός που καθιστά την ΕΚΕ σημαντικό παράγοντα ανταγωνιστικότητας και διαφοροποίησης (Amel-Zadeh & Serafeim, 2018).

Η ΕΚΕ επηρεάζει άμεσα την εμπειρία των πελατών στον κλάδο της φιλοξενίας. Η υιοθέτηση περιβαλλοντικών πρακτικών ενισχύει τις θετικές αντιλήψεις για την επιχείρηση, ενώ οι κοινωνικές πρωτοβουλίες που αφορούν την ευημερία των εργαζομένων επηρεάζουν την ποιότητα υπηρεσιών και την εμπειρία φιλοξενίας (Glavas & Kelley, 2014; Martínez et al., 2014). Όταν η ΕΚΕ ενσωματώνεται ουσιαστικά στη λειτουργία και στη στρατηγική του οργανισμού, μπορεί να ενισχύσει σημαντικά την εμπιστοσύνη, την ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών (Sardanelli et al., 2021).

Η αποτελεσματικότητα της ΕΚΕ εξαρτάται από την αυθεντικότητα και τη συνέπεια των πρακτικών που εφαρμόζονται (Wickert et al., 2016). Υπερβολικοί ή μη τεκμηριωμένοι ισχυρισμοί σχετικά με τη βιωσιμότητα μπορεί να οδηγήσουν σε σκεπτικισμό και να υπονομεύσουν την αξιοπιστία της επιχείρησης (Delmas & Burbano, 2011; Lyon & Montgomery, 2015).

2.4 Μέτρηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Η μέτρηση της ΕΚΕ αποτελεί σημαντική πρόκληση τόσο στην ακαδημαϊκή έρευνα όσο και στη διοικητική πρακτική, λόγω της πολυδιάστατης φύσης της έννοιας και της δυσκολίας μετατροπής κοινωνικών, περιβαλλοντικών και ηθικών παραμέτρων σε μετρήσιμους δείκτες (Aguinis & Glavas, 2012; Carroll & Shabana, 2010). Η ΕΚΕ περιλαμβάνει διαφορετικές διαστάσεις που σχετίζονται με την κοινωνική υπευθυνότητα, τη βιωσιμότητα, τη διακυβέρνηση και τις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη, γεγονός που καθιστά πολύπλοκη την αξιολόγηση της οργανωσιακής απόδοσης (Turker, 2009).

Η ανάγκη ανάπτυξης αξιόπιστων και έγκυρων εργαλείων μέτρησης της ΕΚΕ θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική, ώστε να αποτυπώνονται αποτελεσματικά οι διαφορετικές διαστάσεις της χωρίς να υπεραπλουστεύεται η έννοιά της (Aguinis & Glavas, 2012). Παράλληλα, οι προσεγγίσεις μέτρησης πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις προσδοκίες των διαφορετικών

ενδιαφερόμενων μερών και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε οργανωσιακού περιβάλλοντος (Gillan et al., 2021).

Τα τελευταία χρόνια, η ανάπτυξη πλαισίων ESG και εκθέσεων βιωσιμότητας έχει συμβάλει στη συστηματικότερη αξιολόγηση των πρακτικών ΕΚΕ, ενισχύοντας τη διαφάνεια και τη συγκρισιμότητα μεταξύ οργανισμών (Gillan et al., 2021). Η ύπαρξη δεικτών, εκθέσεων βιωσιμότητας και μηχανισμών αναφοράς δεν διασφαλίζει απαραίτητα την ουσιαστική εφαρμογή της ΕΚΕ, ιδιαίτερα όταν οι πρακτικές βιωσιμότητας χρησιμοποιούνται κυρίως για λόγους προβολής, νομιμοποίησης ή συμμόρφωσης με εξωτερικές απαιτήσεις (Delmas & Burbano, 2011; Font et al., 2012; Lock & Seele, 2016).

2.4.1 Προκλήσεις μέτρησης ΕΚΕ

Η έλλειψη ενός παγκοσμίως αποδεκτού ορισμού της ΕΚΕ αποτελεί μία από τις βασικές προκλήσεις στη μέτρησή της, καθώς η έννοια περιλαμβάνει οικονομικές, κοινωνικές, περιβαλλοντικές και διακυβερνητικές διαστάσεις που διαφοροποιούνται μεταξύ οργανισμών και κλάδων (Aguinis & Glavas, 2012; Carroll & Shabana, 2010). Ως αποτέλεσμα, οι μέθοδοι αξιολόγησης της ΕΚΕ παρουσιάζουν σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς τους δείκτες, τα κριτήρια και τις διαδικασίες μέτρησης, γεγονός που δυσχεραίνει τη συγκρισιμότητα των εμπειρικών μελετών και των οργανωσιακών πρακτικών (Dahlsrud, 2008; Hahn & Kühnen, 2013; Siew, 2015).

Ένα σημαντικό ζήτημα αφορά τη διάκριση μεταξύ ουσιαστικής και συμβολικής ΕΚΕ. Πολλές επιχειρήσεις δημοσιοποιούν δράσεις βιωσιμότητας και κοινωνικής υπευθυνότητας μέσω εκθέσεων και επικοινωνιακών πρακτικών, χωρίς αυτές να αντικατοπτρίζουν πάντα πραγματικές αλλαγές στις οργανωσιακές λειτουργίες (Delmas & Burbano, 2011; Lyon & Montgomery, 2015). Αυτό δημιουργεί τον κίνδυνο αξιολόγησης δηλωμένων προθέσεων αντί πραγματικών αποτελεσμάτων.

Παράλληλα, οι αντιλήψεις για την ΕΚΕ διαφέρουν μεταξύ εργαζομένων, πελατών, διοίκησης και τοπικών κοινοτήτων, γεγονός που καθιστά τη μέτρηση ακόμη πιο σύνθετη (Turker, 2009). Επιπλέον, οι επιπτώσεις των πρακτικών ΕΚΕ εμφανίζονται συχνά μακροπρόθεσμα, δυσκολεύοντας τη σύνδεση των πρωτοβουλιών ΕΚΕ με την οργανωσιακή απόδοση (Eccles et al., 2014). Κατ' επέκταση, η αποτελεσματική μέτρηση της ΕΚΕ απαιτεί πολυδιάστατες και θεωρητικά τεκμηριωμένες προσεγγίσεις που λαμβάνουν υπόψη τόσο τη χρονική διάσταση

Ευθύνη - Μελέτη περίπτωσης ο Όμιλος Mitsis και οι απόψεις των ανωτέρων στελεχών του Ομίλου της βιωσιμότητας όσο και τις ανάγκες και προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών (Bansal & DesJardine, 2014; Hahn et al., 2015; Harrison et al., 2015).

2.4.2 Κλίμακες μέτρησης ΕΚΕ στην επιχειρηματική έρευνα

Προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις στη μέτρηση της ΕΚΕ, έχουν αναπτυχθεί δομημένες κλίμακες που αποτυπώνουν τις βασικές διαστάσεις της υπεύθυνης επιχειρηματικής συμπεριφοράς (Turker, 2009). Μία από τις πιο ευρέως χρησιμοποιούμενες προσεγγίσεις είναι η κλίμακα του Turker, η οποία βασίζεται στη θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών και εξετάζει τις ευθύνες των οργανισμών απέναντι στους εργαζομένους, στους πελάτες, στην κοινωνία και στο περιβάλλον. Η προσέγγιση αυτή παρέχει ένα οργανωμένο πλαίσιο αξιολόγησης της ΕΚΕ και μπορεί να προσαρμοστεί σε διαφορετικά οργανωσιακά και ερευνητικά περιβάλλοντα.

Η συγκεκριμένη κλίμακα χρησιμοποιείται συχνά σε έρευνες που βασίζονται σε ερωτηματολόγια, καθώς δίνει έμφαση στις αντιλήψεις των ενδιαφερόμενων μερών και όχι αποκλειστικά σε αντικειμενικούς δείκτες απόδοσης (Aguinis & Glavas, 2012). Η προσέγγιση αυτή αναγνωρίζει ότι η αποτελεσματικότητα της ΕΚΕ εξαρτάται τόσο από τις επίσημες πολιτικές όσο και από τον τρόπο με τον οποίο οι πρακτικές εφαρμόζονται και γίνονται αντιληπτές μέσα στον οργανισμό.

Παράλληλα, σύγχρονες προσεγγίσεις συνδέουν την ΕΚΕ με οργανωσιακά αποτελέσματα, όπως η φήμη, η εμπιστοσύνη των ενδιαφερόμενων μερών και η μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας (Gillan et al., 2021). Οι υπάρχουσες κλίμακες μέτρησης συχνά δυσκολεύονται να αποτυπώσουν πλήρως την πολυδιάστατη και δυναμική φύση της ΕΚΕ, γεγονός που καθιστά αναγκαία την προσαρμογή τους στο εκάστοτε ερευνητικό και οργανωσιακό πλαίσιο (Turker, 2009).

2.4.3 Μέτρηση της ΕΚΕ στον κλάδο της φιλοξενίας

Η εφαρμογή της ΕΚΕ στον κλάδο της φιλοξενίας διαφοροποιείται από άλλους τομείς λόγω της έντονης αλληλεπίδρασης με πελάτες, εργαζομένους και τοπικές κοινότητες, καθώς και της εξάρτησης από τους φυσικούς πόρους των προορισμών (Bramwell & Lane, 2011; Jones et al., 2016). Για τον λόγο αυτό, οι πρακτικές ΕΚΕ ενσωματώνονται άμεσα στις καθημερινές

λειτουργίες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και εκφράζονται μέσω της ποιότητας υπηρεσιών, των εργασιακών πρακτικών, της περιβαλλοντικής διαχείρισης και της συμμετοχής στις τοπικές κοινωνίες.

Η μέτρηση της ΕΚΕ στη φιλοξενία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις αντιλήψεις των εργαζομένων, καθώς αυτοί αποτελούν βασικά εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη και επηρεάζουν άμεσα την εμπειρία των πελατών (Wong & Kim, 2020). Πρακτικές, όπως οι δίκαιες συνθήκες εργασίας, η εκπαίδευση και η οργανωσιακή υποστήριξη συνδέονται με την εργασιακή ικανοποίηση, τη δέσμευση και την ποιότητα υπηρεσιών (Glavas & Kelley, 2014; Kim et al., 2020).

Παράλληλα, η περιβαλλοντική διάσταση της ΕΚΕ αξιολογείται μέσω δεικτών όπως η ενεργειακή απόδοση, η διαχείριση νερού και η μείωση αποβλήτων (Bohdanowicz et al., 2011). Η αποτελεσματική εφαρμογή της ΕΚΕ εξαρτάται από τη δέσμευση της ηγεσίας, την εσωτερική επικοινωνία και τη στρατηγική ενσωμάτωση των πρακτικών βιωσιμότητας στις οργανωσιακές διαδικασίες (Aguinis & Glavas, 2012; Gillan et al., 2021).

Η μέτρηση της ΕΚΕ στον ξενοδοχειακό κλάδο πρέπει να βασίζεται όχι μόνο στις επίσημες πολιτικές των οργανισμών αλλά και στην πραγματική εφαρμογή των πρακτικών βιωσιμότητας. Οι επικυρωμένες κλίμακες μέτρησης και οι δείκτες ESG συμβάλλουν στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της ΕΚΕ και της στρατηγικής ενσωμάτωσής της στις λειτουργίες των επιχειρήσεων (Gillan et al., 2021; Turker, 2009; Wong & Kim, 2020).

2.5 Ο ρόλος της ηγεσίας στην εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Η ηγεσία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην εφαρμογή της ΕΚΕ, καθώς επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο η ΕΚΕ ενσωματώνεται στη στρατηγική, στη λήψη αποφάσεων και στην οργανωσιακή κουλτούρα των επιχειρήσεων (Aguinis & Glavas, 2012; Maak & Pless, 2006). Η αποτελεσματικότητα των πρακτικών ΕΚΕ εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη δέσμευση της διοίκησης και από το κατά πόσο οι ηγέτες προωθούν υπεύθυνες πρακτικές στις καθημερινές λειτουργίες του οργανισμού (Jamali & Karam, 2018).

Ο ρόλος της ηγεσίας είναι ιδιαίτερα σημαντικός στον ξενοδοχειακό κλάδο, λόγω της πολυπλοκότητας των λειτουργιών και της άμεσης αλληλεπίδρασης των επιχειρήσεων με πελάτες, εργαζομένους και τοπικές κοινότητες, στοιχεία που επηρεάζουν άμεσα την

αποτελεσματική εφαρμογή της ΕΚΕ και της βιώσιμης ανάπτυξης (Jamali & Karam, 2018; Waldman & Siegel, 2008; Wong & Kim, 2020). Η διοίκηση επηρεάζει την εφαρμογή κοινών πρακτικών ΕΚΕ σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και καθορίζει εάν η κοινωνική ευθύνη θα αποτελέσει στρατηγική προτεραιότητα ή απλώς μια περιφερειακή δραστηριότητα (Aguinis & Glavas, 2012).

2.5.1 Στυλ ηγεσίας και προσανατολισμός στην ΕΚΕ

Το στυλ ηγεσίας επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί δίνουν προτεραιότητα στην ΕΚΕ και τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στις υπεύθυνες πρακτικές. Η υπεύθυνη ηγεσία δίνει έμφαση στην ηθική συμπεριφορά, στις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη και στη μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας, ευθυγραμμίζοντας τους οργανωτικούς στόχους με ευρύτερες κοινωνικές και περιβαλλοντικές παραμέτρους (Maak & Pless, 2006). Τέτοιες προσεγγίσεις ηγεσίας ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να εσωτερικεύουν τις αξίες της ΕΚΕ και να τις ενσωματώνουν στις καθημερινές λειτουργίες (Waldman et al., 2006; Voegtlin, et al., 2012).

Αντιθέτως, οι ηγετικές προσεγγίσεις που επικεντρώνονται κυρίως στη βραχυπρόθεσμη απόδοση και την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα ενδέχεται να αντιμετωπίζουν την ΕΚΕ ως απαίτηση συμμόρφωσης και όχι ως στρατηγική προτεραιότητα (Aguinis & Glavas, 2012; Waldman & Siegel, 2008). Ως αποτέλεσμα, οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ ενδέχεται να παραμένουν κατακερματισμένες και να μην επιτυγχάνουν ουσιαστικό οργανωτικό αντίκτυπο (Rhou & Singal, 2020). Επομένως, ο ηγετικός προσανατολισμός διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στον βαθμό ενσωμάτωσης της ΕΚΕ στους οργανισμούς φιλοξενίας (Aguinis & Glavas, 2012; Rhou & Singal, 2020).

2.5.2 Στρατηγικός σχεδιασμός δράσεων ΕΚΕ

Η αποτελεσματική εφαρμογή της ΕΚΕ απαιτεί την ενσωμάτωση της στις διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού. Οι οργανισμοί πρέπει να ορίζουν σαφείς στόχους ΕΚΕ, να τους ευθυγραμμίζουν με τις βασικές επιχειρηματικές στρατηγικές και να αναπτύσσουν μηχανισμούς παρακολούθησης και αξιολόγησης (Eccles et al., 2014; Gillan et al., 2021; Wang & Sarkis, 2022). Χωρίς αυτήν την ενσωμάτωση, οι δραστηριότητες ΕΚΕ κινδυνεύουν

να περιοριστούν σε αποσπασματικές πρωτοβουλίες με μειωμένο αντίκτυπο (Aguinis & Glavas, 2012; Gillan et al., 2021).

Στον τομέα της φιλοξενίας, η σύνδεση της ΕΚΕ με την επιχειρηματική στρατηγική ενισχύει τόσο την οργανωτική απόδοση όσο και τις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη (Inoue & Lee, 2011; Rhou & Singal, 2021; Wong & Kim, 2020). Οι επιχειρήσεις που ενσωματώνουν την ΕΚΕ στον στρατηγικό σχεδιασμό είναι πιο πιθανό να εδραιώσουν την εμπιστοσύνη, να ενισχύσουν τη φήμη τους και να βελτιώσουν τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα (Carroll & Shabana, 2010; Jones et al., 2016). Αυτό αναδεικνύει τη σημασία της μετάβασης από αποσπασματικές δράσεις ΕΚΕ σε ολοκληρωμένες και στρατηγικά ενσωματωμένες προσεγγίσεις.

2.5.3 Ο ρόλος των ανώτερων στελεχών στη λήψη αποφάσεων ΕΚΕ

Τα ανώτερα στελέχη διαδραματίζουν βασικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων για την ΕΚΕ, θέτοντας προτεραιότητες, κατανέμοντας πόρους και διαμορφώνοντας τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού. Η δέσμευσή τους σηματοδοτεί τη σημασία της ΕΚΕ τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, επηρεάζοντας τον τρόπο με τον οποίο η ΕΚΕ γίνεται αντιληπτή και εφαρμόζεται σε ολόκληρο τον οργανισμό (Aguinis & Glavas, 2012; Jamali & Karam, 2018).

Οι εκτελεστικές αποφάσεις καθορίζουν επίσης τον τρόπο διαχείρισης των συμβιβασμών μεταξύ οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών στόχων. Η υπεύθυνη ηγεσία περιλαμβάνει την εξισορρόπηση αυτών των ανταγωνιστικών απαιτήσεων, διατηρώντας παράλληλα υψηλά ηθικά πρότυπα και ενεργή συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών (Maak & Pless, 2006). Η ισχυρή δέσμευση της ηγεσίας είναι απαραίτητη για να διασφαλιστεί ότι η ΕΚΕ υπερβαίνει τις συμβολικές δράσεις και ενσωματώνεται ουσιαστικά στις οργανωτικές πρακτικές (Eccles et al., 2014; Gillan et al., 2021).

2.5.4 Οργανωσιακή κουλτούρα και εσωτερική επικοινωνία ΕΚΕ

Η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο οι αξίες της ΕΚΕ εφαρμόζονται στην πράξη. Μια κουλτούρα που βασίζεται στην ηθική, στη λογοδοσία και

στον σεβασμό προς τα ενδιαφερόμενα μέρη διευκολύνει την ενσωμάτωση της ΕΚΕ στις καθημερινές οργανωσιακές πρακτικές (Aguinis & Glavas, 2012; Wickert et al., 2016).

Παράλληλα, η εσωτερική επικοινωνία αποτελεί βασικό μηχανισμό ενίσχυσης της ΕΚΕ, καθώς η σαφής ενημέρωση σχετικά με τους στόχους και τις πρακτικές βιωσιμότητας αυξάνει τη συμμετοχή και την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων (Duthler & Dhanesh, 2018). Όταν οι εργαζόμενοι κατανοούν τη σύνδεση της ΕΚΕ με τον ρόλο τους, είναι πιθανότερο να υιοθετούν υπεύθυνες συμπεριφορές και να συμβάλλουν στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών (Glavas & Kelley, 2014; Kim et al., 2020). Αντίθετα, η αδύναμη επικοινωνία και η έλλειψη συνεπούς οργανωσιακής κουλτούρας μπορούν να οδηγήσουν σε αποσπασματική εφαρμογή της ΕΚΕ και να περιορίσουν την αποτελεσματικότητα των σχετικών πρωτοβουλιών (Duthler & Dhanesh, 2018).

Η ηγεσία, η οργανωσιακή κουλτούρα και η εσωτερική επικοινωνία επηρεάζουν καθοριστικά το κατά πόσο η ΕΚΕ ενσωματώνεται ουσιαστικά στη στρατηγική και στις λειτουργίες των οργανισμών φιλοξενίας ή παραμένει μια συμβολική πρακτική χωρίς ουσιαστικό αντίκτυπο (Eccles et al., 2014; Wickert et al., 2016).

2.6 Εμπόδια και παράγοντες επιτυχίας στην εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Η ΕΚΕ αναγνωρίζεται πλέον ως σημαντική στρατηγική προτεραιότητα, η εφαρμογή της όμως εξακολουθεί να συνοδεύεται από σημαντικές προκλήσεις. Παρατηρείται συχνά κενό μεταξύ των επίσημων δεσμεύσεων ΕΚΕ και της πραγματικής εφαρμογής τους, γεγονός που οδηγεί στη διάκριση μεταξύ συμβολικής και ουσιαστικής ΕΚΕ (Delmas & Burbano, 2011; Wickert et al., 2016; Font et al., 2012). Το φαινόμενο αυτό είναι ιδιαίτερα εμφανές στον τουριστικό κλάδο, όπου η εποχικότητα, οι πιέσεις κόστους και η πολυπλοκότητα των λειτουργιών δυσκολεύουν τη συνεπή εφαρμογή πρακτικών βιωσιμότητας (Jones et al., 2016; Rhou & Singal, 2021).

Η αποτελεσματική εφαρμογή της ΕΚΕ επηρεάζεται τόσο από εξωτερικές πιέσεις, όπως οι απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων μερών και οι κανονιστικές υποχρεώσεις, όσο και από εσωτερικούς οργανωσιακούς παράγοντες, όπως η ηγετική δέσμευση, η οργανωσιακή κουλτούρα και οι δομές διακυβέρνησης (Aguinis & Glavas, 2012; Maak & Pless, 2006). Η

στάση της διοίκησης είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς καθορίζει εάν η ΕΚΕ θα ενσωματωθεί ουσιαστικά στη στρατηγική λειτουργία του οργανισμού ή θα περιοριστεί σε αποσπασματικές και επικοινωνιακές πρωτοβουλίες (Jamali & Karam, 2018; Maak & Pless, 2006; Waldman & Siegel, 2008).

2.6.1 Οργανωτικά και οικονομικά εμπόδια

Οι οργανωτικοί και οικονομικοί περιορισμοί αποτελούν βασικά εμπόδια στην εφαρμογή της ΕΚΕ. Οι πρακτικές ΕΚΕ συχνά απαιτούν επενδύσεις σε εκπαίδευση, υποδομές και διαδικασίες παρακολούθησης, οι οποίες μπορεί να θεωρούνται πρόσθετο κόστος και όχι στρατηγική επένδυση (Wang & Sarkis, 2022). Στον ξενοδοχειακό κλάδο, όπου κυριαρχούν βραχυπρόθεσμοι οικονομικοί στόχοι, όπως η πληρότητα και τα έσοδα, η μακροπρόθεσμη δέσμευση στην ΕΚΕ συχνά περιορίζεται (Jones et al., 2016; Rhou & Singal, 2021).

Όταν η ΕΚΕ αντιμετωπίζεται ως στοιχείο δημιουργίας μακροπρόθεσμης αξίας, οι οργανισμοί είναι πιο πιθανό να ενσωματώνουν τις σχετικές πρακτικές στη στρατηγική τους λειτουργία (Carroll & Shabana, 2010; Eccles et al., 2014). Αντίθετα, όταν θεωρείται δευτερεύουσα δαπάνη, οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ γίνονται πιο ευάλωτες σε οικονομικές πιέσεις και λειτουργικούς περιορισμούς (Aguinis & Glavas, 2012).

Παράλληλα, η έλλειψη συντονισμού και σαφών δομών διακυβέρνησης μπορεί να οδηγήσει σε αποσπασματική εφαρμογή της ΕΚΕ στις επιχειρήσεις φιλοξενίας (Rhou & Singal, 2021). Η στρατηγική ενσωμάτωση της ΕΚΕ και η ύπαρξη ξεκάθαρων αρμοδιοτήτων ενισχύουν τη συνέπεια και την αποτελεσματικότητα των σχετικών πρακτικών (Jamali & Karam, 2018).

2.6.2 Εμπόδια και παράγοντες επιτυχίας που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό

Οι παράγοντες ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν σημαντικά την εφαρμογή της ΕΚΕ, ιδιαίτερα στον ξενοδοχειακό κλάδο όπου η ποιότητα υπηρεσιών εξαρτάται άμεσα από τους εργαζομένους (Kim et al., 2010; Wong & Kim, 2020). Η αποτελεσματική εφαρμογή της ΕΚΕ προϋποθέτει ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν τους στόχους και τον ρόλο τους στις πρακτικές βιωσιμότητας, ώστε να υιοθετούν υπεύθυνες συμπεριφορές στην καθημερινή εργασία τους (Glavas & Kelley, 2014).

Η εσωτερική επικοινωνία και η υποστήριξη της ηγεσίας αποτελούν βασικούς παράγοντες ενίσχυσης της συμμετοχής των εργαζομένων και της σύνδεσης των οργανωσιακών αξιών με τις καθημερινές λειτουργίες (Duthler & Dhanesh, 2018). Αντίθετα, όταν η ΕΚΕ παρουσιάζεται ως αποκομμένη από την επιχειρησιακή πραγματικότητα, η επίδρασή της στη συμπεριφορά των εργαζομένων παραμένει περιορισμένη (Glavas & Kelley, 2014; Kim et al., 2010; Wickert et al., 2016).

Παράλληλα, η υψηλή εναλλαγή προσωπικού στον τουριστικό και ξενοδοχειακό κλάδο δυσκολεύει τη διατήρηση συνεπών πρακτικών ΕΚΕ και αυξάνει τις ανάγκες εκπαίδευσης και προσαρμογής των εργαζομένων (Karatepe, 2013; Park & Min, 2020). Για τον λόγο αυτό, οι οργανισμοί που ενσωματώνουν την ΕΚΕ στις διαδικασίες εκπαίδευσης και αξιολόγησης προσωπικού είναι πιο πιθανό να διατηρούν μακροπρόθεσμα υπεύθυνες πρακτικές (Kim et al., 2020).

2.6.3 Εξωτερικές πιέσεις, κανονιστικοί και θεσμικοί παράγοντες

Η εφαρμογή της ΕΚΕ επηρεάζεται σημαντικά από το κανονιστικό και θεσμικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις φιλοξενίας (Jamali & Karam, 2018). Οι οργανισμοί καλούνται να ανταποκριθούν σε απαιτήσεις που σχετίζονται με την προστασία του περιβάλλοντος, τα εργασιακά δικαιώματα, τη διαφάνεια και τη βιωσιμότητα, γεγονός που αυξάνει την πίεση για υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές (Bramwell & Lane, 2011; Chan, 2011).

Παράλληλα, οι αυξανόμενες απαιτήσεις πελατών, επενδυτών και άλλων ενδιαφερόμενων μερών ενισχύουν τη σημασία της διαφάνειας και της λογοδοσίας μέσω εργαλείων, όπως οι εκθέσεις βιωσιμότητας και τα κριτήρια ESG (Eccles et al., 2014; Wang & Sarkis, 2022). Η εφαρμογή αυτών των πλαισίων μπορεί να δημιουργήσει οργανωτικές δυσκολίες και πρόσθετο διοικητικό φόρτο, ιδιαίτερα όταν δεν υπάρχει επαρκής εσωτερική υποστήριξη ή τεχνογνωσία (Siew, 2015).

Η αποτελεσματικότητα της ΕΚΕ εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία αντιμετωπίζει αυτές τις εξωτερικές πιέσεις. Όταν η ΕΚΕ ενσωματώνεται στρατηγικά και χρησιμοποιείται ως εργαλείο οργανωσιακής βελτίωσης, μπορεί να ενισχύσει την καινοτομία, τη φήμη και τη μακροπρόθεσμη απόδοση των επιχειρήσεων (Eccles et al., 2014; Rhou & Singal, 2020). Αντίθετα, όταν περιορίζεται σε πρακτικές συμμόρφωσης ή

επικοινωνιακής προβολής, υπάρχει κίνδυνος να παραμείνει συμβολική και να μην επηρεάζει ουσιαστικά τη λειτουργία του οργανισμού (Wickert et al., 2016).

Η επιτυχής εφαρμογή της ΕΚΕ στον ξενοδοχειακό κλάδο εξαρτάται από τη στρατηγική ενσωμάτωση, τη δέσμευση της ηγεσίας, την οργανωσιακή κουλτούρα και την αποτελεσματική διαχείριση των εξωτερικών απαιτήσεων (Aguinis & Glavas, 2012; Gillan et al., 2021).

2.7 Επιπτώσεις της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Παρά τις προκλήσεις που σχετίζονται με την εφαρμογή της, ένα σημαντικό σύνολο ερευνών δείχνει ότι η ΕΚΕ μπορεί να δημιουργήσει ουσιαστικά οργανωτικά οφέλη όταν ενσωματώνεται στρατηγικά και υποστηρίζεται έμπρακτα από την ηγεσία (Aguinis & Glavas, 2012; Eccles et al., 2014). Ο αντίκτυπος της ΕΚΕ δεν είναι αυτόματος, καθώς εξαρτάται από την ποιότητα της εφαρμογής, τη δέσμευση της ηγεσίας και από τον βαθμό στον οποίο η ΕΚΕ ενσωματώνεται στις οργανωτικές διαδικασίες αντί να αντιμετωπίζεται ως συμβολική ή επικοινωνιακά καθοδηγούμενη δραστηριότητα (Aguinis & Glavas, 2012; Wickert et al., 2016). Η διάκριση αυτή είναι ιδιαίτερα κρίσιμη σε κλάδους έντασης υπηρεσιών, όπως ο τουρισμός και η φιλοξενία, όπου οι σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη, η εμπειρία του πελάτη και η καθημερινή συμπεριφορά των εργαζομένων παίζουν καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία αξίας (Font & McCabe, 2017; Rhou & Singal, 2021).

2.7.1 ΕΚΕ και ανταγωνιστικότητα

Η ΕΚΕ συνδέεται όλο και περισσότερο με την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών, ιδιαίτερα όταν ενσωματώνεται στη βασική επιχειρηματική στρατηγική και ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών (Carroll & Shabana, 2010). Η στρατηγική εφαρμογή της ΕΚΕ μπορεί να ενισχύσει τη διαχείριση κινδύνων, τη λειτουργική αποδοτικότητα και τη μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας (Eccles et al., 2014; Wang & Sarkis, 2022).

Στον τουριστικό και ξενοδοχειακό κλάδο, η ανταγωνιστικότητα συνδέεται στενά με την ποιότητα υπηρεσιών, τη φήμη και τη βιωσιμότητα των προορισμών (Jones et al., 2016). Πρακτικές ΕΚΕ, όπως η ενεργειακή εξοικονόμηση, η διαχείριση αποβλήτων και η υπεύθυνη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλουν τόσο στη μείωση του κόστους όσο και στη

βελτίωση της εμπειρίας πελάτη και της οργανωσιακής απόδοσης (Bohdanowicz et al., 2011; Glavas & Kelley, 2014).

Παράλληλα, η ΕΚΕ λειτουργεί ως εργαλείο διαφοροποίησης, καθώς οι καταναλωτές προτιμούν όλο και περισσότερο επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αξιόπιστες κοινωνικές και περιβαλλοντικές πρακτικές (Han et al., 2010; Kang et al., 2012). Τα ανταγωνιστικά οφέλη της ΕΚΕ εξαρτώνται από την αυθεντικότητα και τη στρατηγική συνέπεια των πρακτικών και όχι μόνο από την επικοινωνιακή προβολή τους (Martínez et al., 2014).

2.7.2 ΕΚΕ και εταιρική φήμη

Η εταιρική φήμη αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα αποτελέσματα της ΕΚΕ, ιδιαίτερα στον ξενοδοχειακό κλάδο όπου η εικόνα της επιχείρησης επηρεάζεται άμεσα από την εμπειρία των πελατών και τη δημόσια αξιολόγηση μέσω ψηφιακών πλατφορμών και κοινωνικών μέσων (Rhou & Singal, 2021; Xie et al., 2017). Οι πρακτικές ΕΚΕ επηρεάζουν τις αντιλήψεις των ενδιαφερόμενων μερών σχετικά με την αξιοπιστία, τη διαφάνεια και την ηθική συμπεριφορά των οργανισμών, συμβάλλοντας στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης και της αφοσίωσης των πελατών (Jones et al., 2016).

Η ΕΚΕ ενισχύει την εταιρική φήμη όταν υπάρχει συνέπεια μεταξύ των οργανωσιακών αξιών και των πραγματικών επιχειρηματικών πρακτικών (Fombrun et al., 2000; Martínez et al., 2014). Αντίθετα, αποσπασματικές ή συμβολικές δράσεις μπορεί να οδηγήσουν σε σκεπτικισμό και να αυξήσουν τον κίνδυνο αρνητικών αντιδράσεων και κατηγοριών για “greenwashing” (Delmas & Burbano, 2011; Wickert et al., 2016).

Η ηγεσία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διατήρηση της αξιοπιστίας της ΕΚΕ μέσω διαφανούς και συνεπούς επικοινωνίας (Eccles et al., 2014). Στον τουριστικό τομέα, όπου η εταιρική φήμη συνδέεται άμεσα με την εμπιστοσύνη των πελατών και των τοπικών κοινωνιών, η αυθεντική και ουσιαστική εφαρμογή της ΕΚΕ αποτελεί κρίσιμο παράγοντα ενίσχυσης της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων (Font & McCabe, 2017; Martínez et al., 2014; Rhou & Singal, 2021).

2.7.3 ΕΚΕ και συμμετοχή των εργαζομένων

Ένα από τα σημαντικότερα εσωτερικά αποτελέσματα της ΕΚΕ είναι η ενίσχυση της εμπλοκής και της δέσμευσης των εργαζομένων (Glavas & Kelley, 2014; Turker, 2009). Οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται τον οργανισμό τους ως κοινωνικά υπεύθυνο είναι πιο πιθανό να ταυτίζονται με τις οργανωσιακές αξίες, να εμφανίζουν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση και να συμβάλλουν ενεργά στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Kim et al., 2010). Η σχέση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική στον ξενοδοχειακό κλάδο, όπου η ποιότητα των υπηρεσιών εξαρτάται άμεσα από τη συμπεριφορά και τα κίνητρα των εργαζομένων (Karatepe, 2013; Lee & Kim, 2010; Kim et al., 2010).

Πρακτικές ΕΚΕ που σχετίζονται με τη δίκαιη μεταχείριση, την εκπαίδευση, την ασφάλεια και την ηθική διοίκηση συνδέονται με υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης και καλύτερη απόδοση εργαζομένων (Wong & Kim, 2020). Παράλληλα, η θετική αντίληψη των εργαζομένων για την ΕΚΕ ενισχύει τη συμμετοχή τους σε πρωτοβουλίες βιωσιμότητας και κοινωνικής ευθύνης, δημιουργώντας θετικό αντίκτυπο τόσο στην οργανωσιακή κουλτούρα όσο και στην ποιότητα υπηρεσιών (Glavas & Kelley, 2014).

Ο ρόλος της ηγεσίας και της εσωτερικής επικοινωνίας θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικός για τη διατήρηση της οργανωσιακής δέσμευσης, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα φιλοξενίας που χαρακτηρίζονται από υψηλή εναλλαγή προσωπικού (Duthler & Dhanesh, 2018; Park & Min, 2020).

2.7.4 ΕΚΕ και μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα

Η ΕΚΕ συμβάλλει στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των οργανισμών, καθώς συνδέει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες με κοινωνικές και περιβαλλοντικές προτεραιότητες (Eccles et al., 2014). Οι οργανισμοί που ενσωματώνουν την ΕΚΕ στη στρατηγική τους είναι καλύτερα προετοιμασμένοι να διαχειρίζονται κινδύνους, να ενισχύουν την εμπιστοσύνη των ενδιαφερόμενων μερών και να διατηρούν τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητά τους (Carroll & Shabana, 2010).

Στον τομέα του τουρισμού η βιωσιμότητα συνδέεται άμεσα με την προστασία των φυσικών πόρων, τη διατήρηση της ελκυστικότητας των προορισμών και την υποστήριξη των τοπικών κοινωνιών (Bramwell & Lane, 2011; Garay & Font, 2012). Οι πρακτικές ΕΚΕ που προωθούν την περιβαλλοντική προστασία και την κοινωνική υπευθυνότητα συμβάλλουν στη

μακροχρόνια ανάπτυξη των τουριστικών προορισμών και στη δημιουργία βιώσιμης αξίας (Bramwell & Lane, 2011; Font et al., 2016; Saarinen, 2006).

Τα αποτελέσματα εξαρτώνται από τη στρατηγική ενσωμάτωση της ΕΚΕ και από τη δέσμευση της ηγεσίας (Aguinis & Glavas, 2012). Όταν η ΕΚΕ αντιμετωπίζεται ως μακροπρόθεσμος στρατηγικός προσανατολισμός και όχι ως εργαλείο προβολής, μπορεί να ενισχύσει ουσιαστικά τη βιωσιμότητα, τη φήμη και τη συνολική οργανωσιακή απόδοση (Jamali & Karam, 2018).

Η στρατηγικά ενσωματωμένη ΕΚΕ μπορεί να συμβάλει στην ανταγωνιστικότητα, στην εμπιστοσύνη των ενδιαφερόμενων μερών, στην εμπλοκή των εργαζομένων και στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων φιλοξενίας (Glavas & Kelley, 2014; Rhou & Singal, 2020).

Κεφάλαιο 3: Όμιλος Mitsis, Επιχειρηματικό Προφίλ, Στρατηγική Βιωσιμότητας και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

3.1 Ιστορική εξέλιξη και επιχειρηματικό προφίλ του Ομίλου Mitsis

Ο Όμιλος Mitsis είναι ένας από τους παλαιότερους και ισχυρότερους ομίλους φιλοξενίας στην Ελλάδα. Η μακρά ιστορία παρουσίας του στον τουριστικό κλάδο, σε συνδυασμό με τη συνεχή ανάπτυξη και τις ορθολογικές επενδύσεις του, τον καθιστούν επίκαιρο αντικείμενο μελέτης της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ως πρακτικής. Οι τάσεις ανάπτυξης του Ομίλου αφορούν ευρύτερα πρότυπα ανάπτυξης του ελληνικού τουρισμού, δηλαδή τη μετάβαση από τα πρότυπα μαζικού τουρισμού σε πιο διαφοροποιημένες και βιώσιμες υπηρεσίες φιλοξενίας.

3.1.1 Εξέλιξη του Ομίλου

Ο Κωνσταντίνος Μήτσης ίδρυσε τον Όμιλο Mitsis το 1976, συμβάλλοντας σημαντικά στην ανάπτυξη της ελληνικής ξενοδοχειακής βιομηχανίας μέσω καινοτόμων πρακτικών

φιλοξενίας. Ο Όμιλος ήταν από τους πρώτους που εισήγαγαν το μοντέλο των all-inclusive ξενοδοχείων στην Ελλάδα, συνδυάζοντας διαμονή, γαστρονομία και ολοκληρωμένες υπηρεσίες φιλοξενίας σε ένα ενιαίο περιβάλλον υψηλής ποιότητας (Mitsis Group, 2023). Η στρατηγική αυτή ενίσχυσε την ανταγωνιστικότητα του Ομίλου και συνέβαλε στην ισχυρή παρουσία του σε δημοφιλείς τουριστικούς προορισμούς με υψηλή εποχική ζήτηση, όπως η Ρόδος και η Κως.

Κατά τη διάρκεια των επόμενων δεκαετιών, ο Όμιλος Mitsis επεκτάθηκε μέσω εξαγορών, επενδύσεων και ανακαινίσεων ξενοδοχειακών μονάδων σε σημαντικούς ελληνικούς προορισμούς, όπως η Κρήτη και η Αθήνα. Μέχρι το 2023, ο Όμιλος διέθετε περισσότερα από είκοσι ξενοδοχεία και θέρετρα, εξυπηρετώντας μεγάλο αριθμό επισκεπτών κάθε χρόνο (Mitsis Group, 2023).

Η αναπτυξιακή στρατηγική του Ομίλου βασίστηκε κυρίως στην ενίσχυση της παρουσίας του στην ελληνική αγορά και όχι στη γρήγορη διεθνοποίηση. Η προσέγγιση αυτή ενίσχυσε τους δεσμούς του οργανισμού με τις τοπικές οικονομίες και συνέβαλε στη μεγαλύτερη ενσωμάτωση πρακτικών βιωσιμότητας και ΕΚΕ στη στρατηγική λειτουργία του.

3.1.2 Οργανωτική δομή και διακυβέρνηση

Η οργανωτική δομή του Ομίλου Mitsis έχει σχεδιαστεί με στόχο τη διασφάλιση της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας και της στρατηγικής διαχείρισης των ξενοδοχειακών του δραστηριοτήτων. Ο Όμιλος λειτουργεί μέσω της κεντρικής εταιρείας διαχείρισης Κ. Mitsis Filoxenia SA, η οποία συντονίζει τις λειτουργίες των ξενοδοχειακών μονάδων, τις πολιτικές βιωσιμότητας και τις διαδικασίες εταιρικής διακυβέρνησης σε όλο το χαρτοφυλάκιο του οργανισμού (Mitsis Group, 2023). Η δομή αυτή επιτρέπει την εφαρμογή ενιαίων προτύπων λειτουργίας και την αποτελεσματική παρακολούθηση της απόδοσης, διατηρώντας παράλληλα λειτουργική ευελιξία σε επίπεδο ξενοδοχειακής μονάδας.

Η διοίκηση του Ομίλου βασίζεται σε σαφή κατανομή αρμοδιοτήτων μεταξύ των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και των βασικών διοικητικών τμημάτων, όπως τα οικονομικά, το ανθρώπινο δυναμικό, οι λειτουργίες και η βιωσιμότητα. Παράλληλα, ειδικές επιτροπές, όπως η επιτροπή ESG, υποστηρίζουν την παρακολούθηση θεμάτων που σχετίζονται με την εταιρική διακυβέρνηση, την ηθική συμπεριφορά, τη συμμόρφωση και την εφαρμογή πρακτικών ΕΚΕ (Mitsis Group, 2023).

Η ύπαρξη σαφών δομών διακυβέρνησης θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για την αποτελεσματική εφαρμογή της ΕΚΕ, καθώς ενισχύει τη λογοδοσία και τη σύνδεση των πρωτοβουλιών βιωσιμότητας με τη συνολική επιχειρηματική στρατηγική. Η επιτυχής ενσωμάτωση της ΕΚΕ εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συμμετοχή της ηγεσίας και από την ύπαρξη επίσημων μηχανισμών διακυβέρνησης, ιδιαίτερα σε μεγάλους και σύνθετους οργανισμούς φιλοξενίας (Aguinis & Glavas, 2012).

3.1.3 Θέση του Ομίλου στην ελληνική τουριστική αγορά

Ο Όμιλος Mitsis αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους οργανισμούς στον ελληνικό τουριστικό κλάδο, διαθέτοντας εκτεταμένο χαρτοφυλάκιο ξενοδοχειακών μονάδων και ισχυρή παρουσία στην αγορά. Το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα συνδέεται με την αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος, τη διαφοροποίηση των υπηρεσιών και τις μακροχρόνιες συνεργασίες με ταξιδιωτικούς πράκτορες και λοιπούς ενδιαφερόμενους φορείς του τουριστικού οικοσυστήματος. Η έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών και στη συνεχή βελτίωση συμβάλλει στη διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς του σε ένα ιδιαίτερα δυναμικό και ολοένα πιο προσανατολισμένο στη βιωσιμότητα περιβάλλον (Jones et al., 2016; Rhou & Singal, 2020).

3.2 Εταιρικές αξίες, όραμα και στρατηγική βιωσιμότητας του Ομίλου Mitsis

Η στρατηγική βιωσιμότητας του Ομίλου Mitsis είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τις εταιρικές αξίες και το μακροπρόθεσμο όραμα. Η ΕΚΕ δεν αποτελεί αυτόνομη λειτουργία, αλλά μέρος του ρόλου και των στρατηγικών του Ομίλου. Αυτή η ευθυγράμμιση μεταξύ αξιών και στρατηγικής είναι ενδεικτική των σύγχρονων τάσεων στην ΕΚΕ ως μοχλό δημιουργίας μακροπρόθεσμης αξίας, σε αντίθεση με μια υποχρέωση που βασίζεται στη συμμόρφωση (Carroll & Shabana, 2010).

3.2.1 Στρατηγικό όραμα και αποστολή

Το στρατηγικό όραμα του Ομίλου Mitsis επικεντρώνεται στην παροχή μιας υψηλής ποιότητας εμπειρίας φιλοξενίας και στη θετική συμβολή στην κοινωνία και το περιβάλλον. Ο Όμιλος επικεντρώνεται επίσης στην αποστολή του για αριστεία στην εξυπηρέτηση, γνήσια ελληνική φιλοξενία και σεβασμό για τους ανθρώπους και τους προορισμούς. Οι αρχές αυτές διαμορφώνουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με τις λειτουργίες και καθορίζουν την προσέγγιση βιωσιμότητας και ΕΚΕ του Ομίλου (Mitsis Group, 2023).

Η βιωσιμότητα είναι ένας από τους πυλώνες του οράματος του Ομίλου, το οποίο διαμορφώνεται από την ηγεσία του. Η ανώτατη διοίκηση υπογραμμίζει τη σημασία της κοινωνικής ευθύνης, της περιβαλλοντικής διαχείρισης και της ηθικής διακυβέρνησης ως ενσωματωμένων στοιχείων της επιχειρηματικής λειτουργίας. Η προσέγγιση αυτή ευθυγραμμίζεται με τη σύγχρονη βιβλιογραφία, η οποία αναδεικνύει ότι η ΕΚΕ είναι πιο αποτελεσματική όταν ενσωματώνεται στο οργανωτικό όραμα και υποστηρίζεται ενεργά από την ηγεσία μέσω συστηματικής επικοινωνίας και στρατηγικής κατεύθυνσης (Eccles et al., 2014; Jamali & Karam, 2018).

3.2.2 Ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στην εταιρική στρατηγική

Η εταιρική στρατηγική του Ομίλου Mitsis ενσωματώνει τη βιωσιμότητα με τη μορφή συστηματικών προγραμμάτων, πολιτικών και συστημάτων παρακολούθησης της απόδοσης. Το Πρόγραμμα Βιωσιμότητας και ΕΚΕ του Ομίλου, με τίτλο «Μια Ιστορία Αλλαγής», καθορίζει στρατηγικές προτεραιότητες όσον αφορά την προστασία του περιβάλλοντος, την κοινωνική ένταξη, την ανάπτυξη των εργαζομένων και τη συμμετοχή στην κοινότητα. Οι προτεραιότητες μεταφράζονται σε συγκεκριμένες πρωτοβουλίες και στόχους που επιτρέπουν την εφαρμογή και τη συστηματική αξιολόγησή τους (Mitsis Group, 2024).

Η περιβαλλοντική βιωσιμότητα αντιμετωπίζεται μέσω πρακτικών που στοχεύουν στη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας και νερού, στη διαχείριση των αποβλήτων και στην προστασία της βιοποικιλότητας. Παράλληλα, η κοινωνική διάσταση επικεντρώνεται στην ευημερία των εργαζομένων, την ποικιλομορφία, την εκπαίδευση και τη στήριξη των τοπικών κοινότητων. Οι κώδικες δεοντολογίας, οι μηχανισμοί συμμόρφωσης και η διαφανής υποβολή εκθέσεων συμβάλλουν στην ενίσχυση της διακυβέρνησης και της ηθικής (Carroll, 1991; Jamali & Karam, 2018). Πρόκειται για μια συνδυασμένη στρατηγική που αντικατοπτρίζει την

εννοιολογική κατανόηση του πολυδιάστατου μοντέλου ΕΚΕ και συνδέει την οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική λογοδοσία (Elkington, 1997).

Παράλληλα, η βιωσιμότητα ενισχύει την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού και διευκολύνει τη διαχείριση επιχειρησιακών κινδύνων. Έρευνες δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις φιλοξενίας που αντιμετωπίζουν τη βιωσιμότητα ως στρατηγικό στοιχείο είναι σε θέση να μειώσουν το λειτουργικό κόστος, να ενισχύσουν τη φήμη τους και να βελτιώσουν τις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη, ενισχύοντας τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητά τους (Eccles et al., 2014; Inoue & Lee, 2011; Wang & Sarkis, 2022).

3.2.3 Ευθυγράμμιση με τα διεθνή πλαίσια βιωσιμότητας

Ο Όμιλος Mitsis εμφανίζει ευθυγράμμιση με διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα και πλαίσια βιωσιμότητας. Η Έκθεση Βιωσιμότητας και ΕΚΕ 2024 καταρτίστηκε σύμφωνα με τα πρότυπα της Παγκόσμιας Πρωτοβουλίας Αναφοράς (GRI) και παρουσιάζει με συστηματικό τρόπο τις περιβαλλοντικές, κοινωνικές και διακυβερνητικές επιδόσεις του Ομίλου Mitsis. Παράλληλα, η έκθεση ευθυγραμμίζεται με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών (SDGs), δίνοντας έμφαση στη διαφάνεια, τη λογοδοσία και τη βιώσιμη ανάπτυξη (Mitsis Group, 2024). Μέσα από την οργανωμένη αποτύπωση των δράσεων και των στρατηγικών προτεραιοτήτων του Ομίλου, αναδεικνύεται η δέσμευση για υπεύθυνη επιχειρηματική λειτουργία, προστασία του περιβάλλοντος, ενίσχυση των τοπικών κοινωνιών και προώθηση της ηθικής διακυβέρνησης. Η ευθυγράμμιση αυτή συμβάλλει στη βελτίωση της διαφάνειας και της συγκρισιμότητας των πληροφοριών αποτελώντας βασικό στοιχείο των σύγχρονων πρακτικών βιωσιμότητας και εταιρικής λογοδοσίας (Eccles et al., 2014; Siew, 2015).

Η στρατηγική βιωσιμότητας του Ομίλου αντανακλά επίσης αρχές που συνδέονται με τη βιώσιμη ανάπτυξη, όπως η υπεύθυνη κατανάλωση, η αξιοπρεπής εργασία, η περιβαλλοντική προστασία και η ενίσχυση των τοπικών κοινοτήτων. Η ενσωμάτωση αυτών των αρχών αναδεικνύει τον ρόλο των επιχειρήσεων του τουρισμού στην προώθηση βιώσιμων πρακτικών και στη διασύνδεση οικονομικής ανάπτυξης, κοινωνικής ευημερίας και περιβαλλοντικής προστασίας (Bramwell & Lane, 2011; Garay & Font, 2012).

Η διεθνής ευθυγράμμιση ενισχύει την εμπιστοσύνη και τη λογοδοσία προς τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η υιοθέτηση αναγνωρισμένων προτύπων αναφοράς συμβάλλει στην αξιοπιστία των

πρωτοβουλιών ΕΚΕ και διευκολύνει τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών, ιδιαίτερα σε έναν κλάδο όπως ο τουρισμός, όπου η διαφάνεια και η φήμη διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο (Amel-Zadeh & Serafeim, 2018; Jones et al., 2016).

Συνολικά, ο Όμιλος Mitsis παρουσιάζει μια δομημένη προσέγγιση στην ΕΚΕ, η οποία βασίζεται στη στρατηγική ενσωμάτωση της βιωσιμότητας και στην ευθυγράμμιση με διεθνή πρότυπα (Mitsis Group, 2024). Η προσέγγιση αυτή ενισχύει τη δυνατότητα του οργανισμού να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες απαιτήσεις βιωσιμότητας και να δημιουργεί αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη στο πλαίσιο του τουριστικού τομέα.

3.3 Διακυβέρνηση και διαχείριση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Η διαχείριση και η διακυβέρνηση της ΕΚΕ στον Όμιλο Mitsis είναι τέτοιες ώστε οι υποσχέσεις βιωσιμότητας να μεταφράζονται σε τακτικές λειτουργικές πρακτικές. Η ΕΚΕ δεν θεωρείται περιφερειακή δραστηριότητα αλλά θέμα στρατηγικής διαχείρισης. Αυτή η στρατηγική είναι αποτελεσματική στο πλαίσιο της τρέχουσας βιβλιογραφίας για την ΕΚΕ, η οποία έχει υποστηρίξει την ανάγκη χρήσης επίσημων συστημάτων διακυβέρνησης, λογοδοσίας ηγεσίας και συστημάτων εσωτερικού ελέγχου για την εφαρμογή πρωτοβουλιών ΕΚΕ (Aguinis & Glavas, 2012; Gillan et al., 2021; Jamali & Karam, 2018).

3.3.1 Οργανωτική δομή ΕΚΕ

Ο Όμιλος Mitsis διαθέτει οργανωτική δομή ΕΚΕ, η οποία είναι ενσωματωμένη στην κεντρική δομή διαχείρισης. Η ευθύνη για τη βιωσιμότητα και την ΕΚΕ οργανώνεται και διαχειρίζεται από την K. Mitsis Filoxenia SA, η οποία λειτουργεί ως εταιρεία διαχείρισης του Ομίλου και διασφαλίζει την ομοιομορφία των πολιτικών σε όλες τις ξενοδοχειακές μονάδες. Η προσέγγιση αυτή συνδυάζει κεντρικό συντονισμό και τυποποίηση με λειτουργική ευελιξία σε επίπεδο επιμέρους μονάδων (Mitsis Group, 2024).

Παράλληλα, η λειτουργία της ΕΚΕ υποστηρίζεται από εξειδικευμένο τμήμα Βιωσιμότητας και ΕΚΕ, το οποίο συνεργάζεται διαλειτουργικά με βασικές οργανωτικές μονάδες, όπως το Ανθρώπινο Δυναμικό, οι Λειτουργίες, οι Τεχνικές Υπηρεσίες και τα Οικονομικά. Η διαλειτουργική αυτή ενσωμάτωση επιτρέπει τον συντονισμό περιβαλλοντικών πρωτοβουλιών, πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού και επιχειρησιακών αποφάσεων,

ενισχύοντας τη συνοχή της στρατηγικής βιωσιμότητας. Συνοψίζοντας, τα ενσωματωμένα και διατηρηματικά πλαίσια ΕΚΕ είναι πιο αποτελεσματικά σε σύγκριση με απομονωμένες δομές, ιδιαίτερα σε σύνθετους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών (Gillan et al., 2021; Jamali & Karam, 2018).

3.3.2 Ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου και της ανώτερης διοίκησης

Η διακυβέρνηση της ΕΚΕ στον Όμιλο Mitsis περιλαμβάνει ως πυρήνα την ανώτερη διοίκηση και το Διοικητικό Συμβούλιο. Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι υπεύθυνο για την έγκριση της στρατηγικής βιωσιμότητας, την παρακολούθηση της απόδοσης και την ενσωμάτωσή της στις εταιρικές αξίες και τους μακροπρόθεσμους στόχους. Το Διοικητικό Συμβούλιο επικουρείται από μια επιτροπή ESG, η οποία παρέχει εξειδικευμένη εποπτεία σε περιβαλλοντικά, κοινωνικά και θέματα διακυβέρνησης (Gillan et al., 2021; Mitsis Group, 2024).

Η εσωτερική νομιμοποίηση των πρωτοβουλιών ΕΚΕ ενισχύεται μέσω της λογοδοσίας της ηγεσίας και της συνεπούς υποστήριξης των σχετικών αξιών εντός του οργανισμού. Όταν η ηγεσία προωθεί ενεργά την ΕΚΕ και την ενσωματώνει στην οργανωσιακή κουλτούρα, οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να την αντιλαμβάνονται ως αναπόσπαστο μέρος της εργασιακής πρακτικής και όχι ως τυπική υποχρέωση. Η δυναμική αυτή συνδέεται με αυξημένα επίπεδα εμπλοκής των εργαζομένων και ενισχυμένη υπευθυνότητα σε λειτουργικό επίπεδο (Aguinis & Glavas, 2012; Glavas & Kelley, 2014).

3.3.3 Πολιτικές ΕΚΕ και μηχανισμοί εσωτερικού ελέγχου

Το πλαίσιο πολιτικών που εφαρμόζει ο Όμιλος Mitsis για τη διακυβέρνηση της ΕΚΕ περιλαμβάνει ένα σύνολο αρχών και διαδικασιών που στοχεύουν στην ενίσχυση της ηθικής λειτουργίας και της οργανωσιακής υπευθυνότητας. Μεταξύ των βασικών πολιτικών περιλαμβάνονται ο Κώδικας Επαγγελματικής Δεοντολογίας, η Πολιτική Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, η Πολιτική Υγείας και Ασφάλειας, η Πολιτική Βιωσιμότητας και ΕΚΕ, καθώς και η Πολιτική Βιώσιμων Προμηθειών (Mitsis Group, 2024). Οι πολιτικές αυτές καθορίζουν πρότυπα συμπεριφοράς και λειτουργικές υποχρεώσεις για εργαζομένους, προμηθευτές και συνεργάτες, ενισχύοντας τη συνέπεια μεταξύ των εταιρικών αξιών και της καθημερινής λειτουργίας.

Παράλληλα, η συμμόρφωση και η λογοδοσία υποστηρίζονται μέσω μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου, όπως εσωτερικές αναφορές, διαδικασίες παρακολούθησης και μηχανισμοί υποβολής παραπόνων. Η ύπαρξη καναλιών αναφοράς και επιτροπών διαχείρισης παραπόνων συμβάλλει στη διαφάνεια και στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης εντός του οργανισμού. Η σχετική βιβλιογραφία επισημαίνει ότι οι αποτελεσματικοί μηχανισμοί ελέγχου είναι κρίσιμοι για τη διασφάλιση της συνέπειας μεταξύ των δεσμεύσεων ΕΚΕ και των πραγματικών οργανωσιακών πρακτικών (Carroll & Shabana, 2010; Gillan et al., 2021).

Επιπλέον, η διακυβέρνηση της ΕΚΕ ενισχύεται μέσω της εκπαίδευσης και της εσωτερικής επικοινωνίας, ώστε οι εργαζόμενοι να κατανοούν τις εταιρικές πολιτικές, τα ηθικά πρότυπα και τους στόχους βιωσιμότητας. Η προσέγγιση αυτή αντανακλά μοντέλα ΕΚΕ προσανατολισμένα στα ενδιαφερόμενα μέρη, σύμφωνα με τα οποία τα εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματική εφαρμογή της ΕΚΕ (Duthler & Dhanesh, 2018; Turker, 2009).

3.4 Δράσεις και πρωτοβουλίες κοινωνικής ευθύνης

Ο Όμιλος Mitsis αντιμετωπίζει την κοινωνική ευθύνη ως βασικό πυλώνα της στρατηγικής ΕΚΕ. Ο κοινωνικός του αντίκτυπος είναι ιδιαίτερα σημαντικός, δεδομένου ότι πρόκειται για οργανισμό έντασης εργασίας που δραστηριοποιείται σε τοπικές κοινότητες και βασίζεται σε άμεσες αλληλεπιδράσεις με πολλαπλά ενδιαφερόμενα μέρη. Οι πρωτοβουλίες κοινωνικής ευθύνης εστιάζουν σε ζητήματα που αφορούν τους εργαζομένους, την ένταξη, την υγεία και ασφάλεια στην εργασία, καθώς και τη στήριξη των τοπικών κοινωνιών. Η στρατηγική αυτή αναδεικνύει τη σημασία της κοινωνικής διάστασης της ΕΚΕ στον κλάδο της φιλοξενίας και τον ρόλο της στη δημιουργία αξίας για τα ενδιαφερόμενα μέρη (Garay & Font, 2012; Jones et al., 2016; Kim et al., 2020).

3.4.1 Ευημερία, εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων

Ο Όμιλος Mitsis έχει κοινωνική ευθύνη όσον αφορά την ευημερία και την ανάπτυξη των εργαζομένων του. Ο Όμιλος απασχολεί χιλιάδες εργαζομένους στις ξενοδοχειακές του μονάδες και θεωρεί το ανθρώπινο κεφάλαιο ως έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που συμβάλλουν στην ποιότητα των υπηρεσιών και την ανταγωνιστικότητα. Προγράμματα

κατάρτισης, επαγγελματικής ανάπτυξης και επενδύσεις στην ενίσχυση των δεξιοτήτων είναι μερικές από τις πρωτοβουλίες ΕΚΕ σε αυτόν τον τομέα (Mitsis Group, 2024).

Η συνεχής εκπαίδευση βοηθά στην επαγγελματική ανάπτυξη καθώς και στην ποιότητα των υπηρεσιών. Στον κλάδο της φιλοξενίας, οι πρακτικές ανάπτυξης των εργαζομένων στον τομέα της ΕΚΕ φαίνεται να συνδέονται θετικά με την οργανωτική δέσμευση και την απόδοση (Glavas & Kelley, 2014; Kim et al., 2020). Ο Όμιλος ενισχύει τις εσωτερικές του δυνατότητες επενδύοντας στις δεξιότητες και την ευημερία των εργαζομένων και διευκολύνοντας τη μακροπρόθεσμη απασχολησιμότητα.

3.4.2 Ποικιλομορφία, ισότητα και ένταξη

Η δήλωση ΕΚΕ του Ομίλου Mitsis αναφέρεται ρητά στην ποικιλομορφία, την ισότητα και την ένταξη. Ο Όμιλος είναι ένας εργοδότης ίσων ευκαιριών που επιμένει στη μηδενική ανοχή στις διακρίσεις και την παρενόχληση υποψηφίων λόγω φύλου, ηλικίας ή υπόβαθρου. Οι διαδικασίες πρόσληψης, αξιολόγησης και προαγωγής ενσωματώνονται στις πολιτικές ποικιλομορφίας και ένταξης (Mitsis Group, 2024).

Αυτές οι προσπάθειες ευθυγραμμίζονται με την ευρύτερη βιβλιογραφία για την ΕΚΕ, όπου οι διαστάσεις της κοινωνικής ευθύνης είναι η ένταξη και η ισότητα. Σύμφωνα με τον Turker (2009), η υπευθυνότητα προς τους εργαζομένους συμβάλλει στη διαμόρφωση θετικής οργανωσιακής κουλτούρας και στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών. Οι συμπεριληπτικές πρακτικές συμβάλλουν επίσης στη σταθερότητα του εργατικού δυναμικού και στην ποιότητα των υπηρεσιών σε πολιτισμικά ποικιλόμορφους χώρους εργασίας στον τομέα της φιλοξενίας (Glavas & Kelley, 2014; Kim et al., 2020).

3.4.3 Υγεία, ασφάλεια και ευημερία

Η υγεία, η ασφάλεια και η ευημερία των εργαζομένων αποτελούν θεμελιώδη χαρακτηριστικά της κοινωνικής ευθύνης στον τομέα της φιλοξενίας, όπου οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν σωματικά απαιτητικές εργασίες που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη (Kim et al., 2020; Rhou & Singal, 2021). Στον Όμιλο Mitsis, η υγεία και η ασφάλεια στην εργασία

εφαρμόζονται ολοκληρωμένα και συμπληρώνονται από εκπαίδευση, αξιολόγηση κινδύνου και παρακολούθηση συμμόρφωσης (Mitsis Group, 2024).

Οι πρακτικές αυτές στοχεύουν στην πρόληψη ατυχημάτων και στην προστασία της υγείας των εργαζομένων, καθώς και στην ενθάρρυνση ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος. Μελέτες έχουν δείξει ότι η καλή απόδοση στον τομέα της υγείας και της ασφάλειας βελτιώνει την ικανοποίηση των εργαζομένων και ελαχιστοποιεί τους λειτουργικούς κινδύνους, αυξάνοντας έτσι την κοινωνική ευθύνη και την επιχειρηματική απόδοση (Inoue & Lee, 2011; Neal & Griffin, 2006; Wang & Sarkis, 2022). Η έμφαση αυτή στην ασφάλεια αντανακλά μια προληπτική προσέγγιση της ΕΚΕ, κατά την οποία η διοίκηση δεν περιορίζεται στη συμμόρφωση με κανονιστικά πρότυπα, αλλά επιδιώκει τη δημιουργία ενός βιώσιμου και υπεύθυνου εργασιακού περιβάλλοντος.

3.4.4 Συμμετοχή στην κοινότητα και κοινωνική προσφορά

Η συμμετοχή της κοινότητας αποτελεί ζωτικό μέρος της στρατηγικής κοινωνικής ευθύνης του Ομίλου Mitsis. Ο Όμιλος διατηρεί στενές σχέσεις με τις τοπικές κοινότητες στους προορισμούς όπου δραστηριοποιείται, συμβάλλοντας στη δημιουργία θέσεων εργασίας, στην ενίσχυση των τοπικών οικονομιών και στη στήριξη κοινωνικών και πολιτιστικών δράσεων. Παράλληλα, αναπτύσσει πρωτοβουλίες όπως δωρεές, χορηγίες και συνεργασίες με τοπικούς οργανισμούς, ενισχύοντας τον κοινωνικό του ρόλο (Mitsis Group, 2024).

Οι πρακτικές ΕΚΕ που βασίζονται στην κοινότητα ενισχύουν την κοινωνική συνοχή και τη βιωσιμότητα των προορισμών. Οι τουριστικές επιχειρήσεις που συνεργάζονται ενεργά με τις τοπικές κοινότητες ενισχύουν τη νομιμότητά τους και περιορίζουν τις κοινωνικές συγκρούσεις που συνδέονται με την τουριστική ανάπτυξη (Font et al., 2016; Garay & Font, 2012). Ο Όμιλος επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων και στο κοινωνικό καλό της κοινότητας προωθώντας τις τοπικές οικονομίες και τον πολιτισμό.

Εν ολίγοις, οι πρακτικές διακυβέρνησης και κοινωνικής ευθύνης του Ομίλου Mitsis χαρακτηρίζονται από οργανωμένη διοίκηση, ηγεσία και προσανατολισμό προς τους εργαζομένους και τις κοινότητες. Οι πρακτικές αυτές αντικατοπτρίζουν σύγχρονα μοντέλα ΕΚΕ και βοηθούν τον Όμιλο να εφαρμόσει μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και μια ανταγωνιστική θέση στον τουριστικό κλάδο (Aguinis & Glavas, 2019; Rhou & Singal, 2021).

3.5 Δράσεις και πρωτοβουλίες περιβαλλοντικής ευθύνης

Ένας από τους βασικούς πυλώνες της στρατηγικής ΕΚΕ του Ομίλου Mitsis είναι η περιβαλλοντική ευθύνη, λόγω της φύσης της επιχείρησης φιλοξενίας που απαιτεί πολλούς πόρους και της ευαισθησίας των προορισμών στους οποίους δραστηριοποιείται ο Όμιλος. Οι περιβαλλοντικές πρακτικές στοχεύουν στην ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων και στην προώθηση της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας και της βιωσιμότητας των προορισμών. Η στρατηγική αυτή είναι σύμφωνη με τα σύγχρονα πλαίσια ΕΚΕ, τα οποία ενσωματώνουν την περιβαλλοντική διαχείριση ως μέρος της επιχειρηματικής στρατηγικής και όχι ως κανονισμό (Busch et al., 2016; Eccles et al., 2014; Elkington, 1997; Jones et al., 2016).

3.5.1 Συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης

Ο Όμιλος Mitsis εφαρμόζει συστηματικά συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης για την παρακολούθηση, τον έλεγχο και τη βελτίωση της περιβαλλοντικής του απόδοσης στις ξενοδοχειακές του μονάδες. Τα συστήματα αυτά περιλαμβάνουν τυποποιημένες διαδικασίες παρακολούθησης, εσωτερικούς ελέγχους και επιθεωρήσεις συμμόρφωσης. Για την ενίσχυση της ομοιομορφίας και της λογοδοσίας, οι σχετικές αρμοδιότητες κατανέμονται τόσο σε κεντρικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο επιμέρους μονάδων (Mitsis Group, 2024).

Τα συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης συμβάλλουν στη συνεχή βελτίωση, καθώς επιτρέπουν τη λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων και την αξιολόγηση της περιβαλλοντικής επίδοσης. Η ενσωμάτωση περιβαλλοντικών πρακτικών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οδηγεί σε μετρήσιμες μειώσεις στην κατανάλωση πόρων και στο λειτουργικό κόστος (Bohdanowicz et al., 2011; Busch et al., 2016). Στην περίπτωση του Ομίλου Mitsis τα δεδομένα περιβαλλοντικής παρακολούθησης αξιοποιούνται για τον καθορισμό στόχων, την παρακολούθηση της προόδου και τη δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων μέσω εκθέσεων βιωσιμότητας, ενισχύοντας τη διαφάνεια και τη λογοδοσία (Eccles et al., 2014; Siew, 2015).

3.5.2 Διαχείριση ενέργειας και νερού

Ένα από τα σημαντικότερα περιβαλλοντικά ζητήματα στις δραστηριότητες φιλοξενίας είναι η διαχείριση ενέργειας και νερού. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από συνεχή λειτουργία και έντονη εποχικότητα, γεγονός που οδηγεί σε αυξημένη κατανάλωση ενέργειας για θέρμανση, κλιματισμό και φωτισμό, καθώς και σημαντική χρήση νερού. Ο Όμιλος Mitsis αντιμετωπίζει αυτές τις προκλήσεις επενδύοντας σε ενεργειακά αποδοτικές τεχνολογίες και έξυπνα συστήματα παρακολούθησης και πρακτικές εξοικονόμησης υδάτων (Mitsis Group, 2024).

Οι ενεργειακές πρωτοβουλίες περιλαμβάνουν τη χρήση αποδοτικού φωτισμού, την αναβάθμιση εξοπλισμού και την αξιοποίηση συστημάτων παρακολούθησης κατανάλωσης, με στόχο τη μείωση της ενεργειακής χρήσης και των εκπομπών. Αντίστοιχα, η διαχείριση των υδάτων επικεντρώνεται στη μείωση της κατανάλωσης μέσω αποδοτικών υποδομών, συστημάτων ελέγχου και εκπαίδευσης του προσωπικού. Τέτοιες πρακτικές όχι μόνο συμβάλλουν στην ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, αλλά και δημιουργούν εξοικονόμηση κόστους και βελτίωση της αποτελεσματικότητας στις λειτουργίες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (Bohdanowicz et al., 2011; Chan, 2011; Gössling et al., 2012).

Οι πρακτικές αυτές ευθυγραμμίζονται σύγχρονες προσεγγίσεις της ΕΚΕ, οι οποίες συνδέουν την περιβαλλοντική ευθύνη με τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα. Συγκεκριμένα, οι περιβαλλοντικές επενδύσεις στον τουριστικό τομέα προσθέτουν αξία στην απόδοση όταν ενσωματώνονται στον στρατηγικό σχεδιασμό και δεν θεωρούνται ως μεμονωμένες πρωτοβουλίες (Eccles et al., 2014; Inoue & Lee, 2011).

3.5.3 Διαχείριση αποβλήτων και πρακτικές κυκλικής οικονομίας

Η διαχείριση των αποβλήτων αποτελεί μια οξεία περιβαλλοντική πρόκληση που συνδέεται με τον κλάδο της φιλοξενίας λόγω των μεγάλων ποσοτήτων αποβλήτων τροφίμων, συσκευασιών και καταναλωτικών προϊόντων. Ο Όμιλος Mitsis αντιμετωπίζει την πρόκληση αυτή μέσω προγραμμάτων μείωσης και ανακύκλωσης αποβλήτων που εφαρμόζονται στις εγκαταστάσεις του, υποστηριζόμενα από την εκπαίδευση των εργαζομένων και τη συνεργασία με προμηθευτές (Mitsis Group, 2024).

Οι πρακτικές αυτές ενσωματώνουν αρχές της κυκλικής οικονομίας, όπως η μείωση των υλικών μιας χρήσης, η βελτίωση του διαχωρισμού αποβλήτων και η προώθηση της

επαναχρησιμοποίησης και της ανακύκλωσης. Η προσέγγιση αυτή συνάδει με σύγχρονες στρατηγικές βιωσιμότητας που στοχεύουν στη μείωση της κατανάλωσης πόρων και των περιβαλλοντικών επιπτώσεων (Elkington, 1997; Busch et al., 2016).

Οι τουριστικές επιχειρήσεις που υιοθετούν κυκλικές πρακτικές μπορούν να βελτιώσουν την περιβαλλοντική τους απόδοση και να ενισχύσουν τις αντιλήψεις των ενδιαφερόμενων μερών, ιδιαίτερα όταν οι πρακτικές αυτές εφαρμόζονται ουσιαστικά και επικοινωνούνται με διαφάνεια (Eccles et al., 2014; Font et al., 2016). Υπό αυτή την έννοια, τα προγράμματα διαχείρισης αποβλήτων συμβάλλουν τόσο στην περιβαλλοντική υπευθυνότητα όσο και στην ενίσχυση της εταιρικής αξιοπιστίας.

3.5.4 Προστασία της βιοποικιλότητας και βιώσιμοι προορισμοί

Η προστασία της βιοποικιλότητας εφαρμόζεται ιδιαίτερα στις τουριστικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε νησιωτικούς και παράκτιους προορισμούς. Ο Όμιλος Mitsis αναγνωρίζει ότι τα φυσικά οικοσυστήματα αποτελούν ουσιαστικό μέρος της τουριστικής εμπειρίας και η υποβάθμιση του περιβάλλοντος αποτελεί άμεση απειλή για την ελκυστικότητα του προορισμού (Mitsis Group, 2024).

Οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ στον τομέα της βιοποικιλότητας επικεντρώνονται στην υπεύθυνη χρήση γης, στη διατήρηση των τοπικών οικοσυστημάτων και στη συνεργασία με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη του προορισμού (Garay & Font, 2012). Τέτοιες πρακτικές συμβάλλουν στη βιώσιμη ανάπτυξη των προορισμών και ενισχύουν τη μακροπρόθεσμη ισορροπία μεταξύ τουριστικής δραστηριότητας και περιβαλλοντικής προστασίας (Bramwell & Lane, 2011; Garay & Font, 2012).

Λαμβάνοντας υπόψη τη βιοποικιλότητα στον επιχειρηματικό σχεδιασμό, ο Όμιλος όχι μόνο θα διαδραματίσει τον ρόλο του στη βιωσιμότητα των προορισμών, αλλά θα ενισχύσει και το προφίλ της περιβαλλοντικής ευθύνης. Η προσέγγιση αυτή είναι ενδεικτική των βέλτιστων πρακτικών ΕΚΕ στον τουρισμό, στις οποίες υπάρχει σύνδεση μεταξύ της περιβαλλοντικής διαχείρισης, της ηθικής ευθύνης και της επιχειρηματικής συνέχειας (Eccles et al., 2014; Jones et al., 2016).

3.6 Συμμετοχή και επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη

Η στρατηγική ΕΚΕ του Ομίλου Mitsis ενσωματώνει την εμπλοκή και την επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη ως βασικές διαστάσεις της εφαρμογής της. Η αποτελεσματική υλοποίηση της ΕΚΕ προϋποθέτει συνεχή και ουσιαστική αλληλεπίδραση με τα ενδιαφερόμενα μέρη, προκειμένου να εντοπίζονται οι προσδοκίες τους, να διαχειρίζονται οι επιπτώσεις των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και να ενισχύεται η εμπιστοσύνη (Aguinis & Glavas, 2019; Greenwood, 2007; Freeman, 1984;).

Ο Όμιλος υιοθετεί μια προσέγγιση προσανατολισμένη στα ενδιαφερόμενα μέρη, σε συμφωνία με τη θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών, σύμφωνα με την οποία η επιχειρηματική απόδοση συνδέεται άμεσα με την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ της επιχείρησης και των βασικών ομάδων ενδιαφερόμενων (Freeman, 1984). Στο πλαίσιο αυτό, η ενεργή εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών συμβάλλει στη βελτίωση της λήψης αποφάσεων και στη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας.

3.6.1 Εργαζόμενοι

Μία από τις πιο σημαντικές εσωτερικές ομάδες ενδιαφερομένων σε οργανισμούς φιλοξενίας είναι οι εργαζόμενοι. Ο Όμιλος Mitsis εμπλέκει τους εργαζόμενους χρησιμοποιώντας εσωτερικά κανάλια επικοινωνίας, προγράμματα κατάρτισης και εμπλέκοντάς τους σε πρωτοβουλίες ΕΚΕ. Οι πολιτικές και οι στόχοι της ΕΚΕ επικοινωνούνται συστηματικά, με στόχο την ενίσχυση της ευαισθητοποίησης και την ευθυγράμμιση της συμπεριφοράς των εργαζομένων με τις οργανωτικές αξίες (Mitsis Group, 2024).

Η συμμετοχή των εργαζομένων στην ΕΚΕ αυξάνει τη δέσμευση και την ποιότητα των υπηρεσιών (Glavas & Kelley, 2014; Kim et al., 2010; Turker, 2009). Οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται υψηλό επίπεδο εμπλοκής στην ΕΚΕ εμφανίζουν αυξημένα επίπεδα κινήτρων και φιλοοργανωτικής συμπεριφοράς (Kim et al., 2020). Μέσω της ενεργού συμμετοχής των εργαζομένων σε περιβαλλοντικές και κοινωνικές δράσεις, ο Όμιλος ενισχύει την ενσωμάτωση της ΕΚΕ σε λειτουργικό επίπεδο και βελτιώνει τη συνολική αποτελεσματικότητα των σχετικών πρωτοβουλιών.

3.6.2 Πελάτες

Οι πελάτες αποτελούν μία από τις σημαντικότερες ομάδες εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών, καθώς οι προσδοκίες τους επηρεάζονται όλο και περισσότερο από κοινωνικές και περιβαλλοντικές παραμέτρους (Font & McCabe, 2017; Han et al., 2010; Kang et al., 2012). Ο Όμιλος Mitsis επικοινωνεί τις πρωτοβουλίες ΕΚΕ μέσω ψηφιακών καναλιών, εκθέσεων βιωσιμότητας και ενημερωτικού υλικού στις εγκαταστάσεις του, επιδιώκοντας παράλληλα να αποφεύγει υπερβολικούς ή μη τεκμηριωμένους ισχυρισμούς (Mitsis Group, 2024).

Η επικοινωνία της ΕΚΕ προς τους πελάτες βασίζεται στις αρχές της διαφάνειας και της αυθεντικότητας. Οι πελάτες στον τομέα της φιλοξενίας ανταποκρίνονται θετικά σε υπεύθυνες πρακτικές όταν αυτές είναι συνεπείς με την ποιότητα των υπηρεσιών και ευθυγραμμίζονται με τις αξίες της επωνυμίας (Du et al., 2010; Font & McCabe, 2017; Martínez et al., 2014). Αντίθετα, η υπερβολική ή ανακριβής επικοινωνία ενδέχεται να οδηγήσει σε σκεπτικισμό και να υπονομεύσει την εμπιστοσύνη. Επομένως, η προσεκτική και συνεπής επικοινωνία της ΕΚΕ συμβάλλει στη δημιουργία ισχυρών σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πελάτες.

3.6.3 Τοπικές κοινότητες και προμηθευτές

Οι τοπικές κοινότητες και οι προμηθευτές αποτελούν βασικές ομάδες ενδιαφερόμενων μερών για τη βιωσιμότητα των τουριστικών προορισμών. Μέσω πρακτικών υπεύθυνης προμήθειας, ο Όμιλος Mitsis συνεργάζεται με τοπικούς προμηθευτές, δίνοντας έμφαση στην τοπική προέλευση προϊόντων και στην ανάπτυξη μακροχρόνιων συνεργασιών. Παράλληλα, η εμπλοκή της κοινότητας περιλαμβάνει τη στήριξη τοπικών επιχειρήσεων, πολιτιστικών δράσεων και κοινωνικών πρωτοβουλιών (Mitsis Group, 2024).

Η ενεργή συμμετοχή των επιχειρήσεων στις τοπικές κοινότητες ενισχύει τη κοινωνική νομιμότητα και περιορίζει τις συγκρούσεις που σχετίζονται με την τουριστική ανάπτυξη (Font et al., 2016; Garay & Font, 2012). Μέσω της διαφανούς επικοινωνίας και της συνεργασίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη, ο Όμιλος ευθυγραμμίζεται με τις προτεραιότητες τοπικής ανάπτυξης και συμβάλλει στη δημιουργία βιώσιμων και ανθεκτικών προορισμών.

3.6.4 Δημόσιοι φορείς και οργανισμοί

Οι δημόσιοι οργανισμοί και τα θεσμικά ιδρύματα αποτελούν σημαντικά ενδιαφερόμενα μέρη στον τουριστικό τομέα λόγω του ρυθμιστικού και συντονιστικού τους ρόλου στη διαχείριση των προορισμών (Bramwell & Lane, 2011). Ο Όμιλος Mitsis συνεργάζεται με κυβερνητικούς φορείς, τουριστικούς οργανισμούς και θεσμικούς εταίρους, με στόχο τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τα πρότυπα βιωσιμότητας και την υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών (Mitsis Group, 2024).

Η συμμετοχή σε θεσμικά δίκτυα και πρωτοβουλίες διευκολύνει την πρόσβαση σε τεχνογνωσία, ενισχύει τις συνεργασίες και υποστηρίζει τη συνεχή βελτίωση των πρακτικών ΕΚΕ. Παράλληλα, η ευθυγράμμιση με διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα αναφοράς βιωσιμότητας συμβάλλει στη βελτίωση της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της αξιοπιστίας των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (Eccles et al., 2014; Siew, 2015).

Συμπερασματικά, η περιβαλλοντική ευθύνη και η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών στον Όμιλο Mitsis εμφανίζονται ως συστηματικά οργανωμένες και στρατηγικά ενσωματωμένες λειτουργίες. Τα περιβαλλοντικά προγράμματα αντιμετωπίζουν τις θεμελιώδεις λειτουργικές επιπτώσεις, ενώ η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών ενισχύει στην εμπιστοσύνη, τη νομιμότητα και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα στον τουριστικό κλάδο (Aguinis & Glavas, 2012; Rhou & Singal, 2020).

Κεφάλαιο 4: Εμπειρική Έρευνα, Μεθοδολογία και Ανάλυση των Αντιλήψεων των Ανώτερων Στελεχών

4.1 Σκοπός της εμπειρικής έρευνας

Η παρούσα εμπειρική έρευνα αποσκοπεί στη διερεύνηση των αντιλήψεων των ανώτερων στελεχών του Ομίλου Mitsis σχετικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και τον τρόπο ενσωμάτωσής της στη στρατηγική λειτουργία του οργανισμού. Ειδικότερα, η μελέτη

εξετάζει τον βαθμό στον οποίο η ΕΚΕ αντιμετωπίζεται ως στρατηγική προτεραιότητα, καθώς και τον ρόλο της ηγεσίας στην εφαρμογή και υποστήριξη των σχετικών πρωτοβουλιών.

Η έρευνα επικεντρώνεται στη διοικητική διάσταση της ΕΚΕ, δίνοντας έμφαση στις αντιλήψεις στελεχών που συμμετέχουν άμεσα στη λήψη αποφάσεων και στη διαχείριση λειτουργιών που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα και την εταιρική διακυβέρνηση. Η δέσμευση της ηγεσίας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την ουσιαστική ενσωμάτωση της ΕΚΕ στη στρατηγική των οργανισμών (Aguinis & Glavas, 2012; Jamali & Karam, 2018).

Παράλληλα, η μελέτη επιδιώκει να αποτυπώσει τα βασικά οφέλη και τις προκλήσεις που αντιλαμβάνονται τα στελέχη σχετικά με την εφαρμογή της ΕΚΕ στον ξενοδοχειακό κλάδο. Η διερεύνηση αυτή θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική, καθώς οι επιχειρήσεις φιλοξενίας λειτουργούν σε ένα περιβάλλον όπου η βιωσιμότητα, η εταιρική φήμη και οι σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη επηρεάζουν άμεσα τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα και ανάπτυξη του οργανισμού (Eccles et al., 2014; Jones et al., 2016; Rhou & Singal, 2020).

4.2 Ερευνητικά ερωτήματα και υποθέσεις

Η έρευνα βασίζεται σε ένα σύνολο ερευνητικών ερωτημάτων που προκύπτουν από το θεωρητικό πλαίσιο και τους στόχους της μελέτης και αποσκοπούν στη διερεύνηση του ρόλου της ΕΚΕ στη στρατηγική λειτουργία του Ομίλου Mitsis. Τα ερευνητικά ερωτήματα εστιάζουν κυρίως στην αντίληψη των ανώτερων στελεχών σχετικά με τη σημασία της ΕΚΕ, στον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζονται και εφαρμόζονται οι σχετικές πρωτοβουλίες, καθώς και στον βαθμό εμπλοκής της ανώτερης διοίκησης στη διαδικασία.

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα εξετάζει την αντίληψη των ανώτερων στελεχών σχετικά με τη σημασία της ΕΚΕ στη στρατηγική και στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη του Ομίλου Mitsis. Στο πλαίσιο αυτό διερευνάται κατά πόσο η ΕΚΕ θεωρείται από τη διοίκηση ως παράγοντας που συμβάλλει στην ανταγωνιστικότητα, την εταιρική φήμη και τη βιωσιμότητα του οργανισμού.

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα επικεντρώνεται στην αποτελεσματικότητα της εφαρμογής των δράσεων ΕΚΕ εντός του Ομίλου. Συγκεκριμένα, εξετάζεται κατά πόσο οι σχετικές πρωτοβουλίες σχεδιάζονται συστηματικά, χρηματοδοτούνται επαρκώς και παρακολουθούνται αποτελεσματικά στο πλαίσιο των οργανωτικών διαδικασιών.

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα αφορά τον ρόλο της ηγεσίας και ειδικότερα το επίπεδο εμπλοκής της ανώτερης διοίκησης στον σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση των πρωτοβουλιών ΕΚΕ. Η διάσταση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς αναδεικνύει τη συμβολή της ηγετικής δέσμευσης στην επιτυχή ενσωμάτωση της ΕΚΕ στη στρατηγική των οργανισμών.

Τέλος, το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα διερευνά τα οφέλη αλλά και τις προκλήσεις που αντιλαμβάνονται τα ανώτερα στελέχη σχετικά με την εφαρμογή της ΕΚΕ, ιδίως σε σχέση με την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, την εταιρική φήμη και τη συμμετοχή των εργαζομένων.

Με βάση τα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα διατυπώνονται ορισμένες διερευνητικές υποθέσεις, οι οποίες καθοδηγούν την εμπειρική ανάλυση της μελέτης. Η πρώτη υπόθεση υποστηρίζει ότι η ανώτατη διοίκηση αντιλαμβάνεται την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως στρατηγικό ζήτημα που συμβάλλει στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της εταιρικής φήμης του οργανισμού. Παράλληλα, διατυπώνεται η υπόθεση ότι υψηλά επίπεδα εμπλοκής της ηγεσίας συνδέονται με την αντίληψη αποτελεσματικότερης εφαρμογής των πρωτοβουλιών ΕΚΕ.

Οι υποθέσεις αυτές είναι συνεπείς με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, η οποία υποστηρίζει ότι η ενεργός δέσμευση της ηγεσίας και η ενσωμάτωση της ΕΚΕ στη στρατηγική των οργανισμών αποτελούν βασικούς παράγοντες για την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων στον τομέα της ΕΚΕ (Aguinis & Glavas, 2012; Carroll & Shabana, 2010; Wong & Kim, 2020).

4.3 Σχεδιασμός έρευνας και μεθοδολογική προσέγγιση

Για τη διερεύνηση των αντιλήψεων της ανώτερης διοίκησης σχετικά με την ΕΚΕ στον Όμιλο Mitsis, η παρούσα έρευνα υιοθετεί ποσοτική μεθοδολογική προσέγγιση και υλοποιείται μέσω δομημένου ερωτηματολογίου. Η επιλογή της ποσοτικής μεθόδου κρίθηκε κατάλληλη, καθώς επιτρέπει τη συστηματική συλλογή και ανάλυση δεδομένων σχετικά με τις αντιλήψεις, τις στάσεις και τις εμπειρίες των στελεχών αναφορικά με την εφαρμογή της ΕΚΕ στον οργανισμό. Παράλληλα, η χρήση ερωτηματολογίου διευκολύνει τη σύγκριση των απαντήσεων και την αποτύπωση γενικότερων τάσεων μεταξύ των συμμετεχόντων. Οι ποσοτικές προσεγγίσεις χρησιμοποιούνται ευρέως για τη μέτρηση αντιλήψεων σχετικά με

την ΕΚΕ και τη διερεύνηση οργανωσιακών πρακτικών, ιδιαίτερα σε έρευνες που επικεντρώνονται σε στελέχη και εργαζομένους (Turker, 2009; Aguinis & Glavas, 2012).

Η έρευνα ακολουθεί εγκάρσιο ερευνητικό σχεδιασμό, καθώς τα δεδομένα συλλέγονται σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει την αποτύπωση των υφιστάμενων αντιλήψεων των στελεχών σχετικά με την ΕΚΕ και τον ρόλο της ηγεσίας στον οργανισμό, χωρίς όμως να εξετάζει μεταβολές σε βάθος χρόνου. Παρότι οι εγκάρσιες έρευνες παρουσιάζουν περιορισμούς ως προς τη διερεύνηση αιτιωδών σχέσεων, θεωρούνται ιδιαίτερα κατάλληλες για οργανωσιακές μελέτες που αποσκοπούν στην περιγραφική και διερευνητική ανάλυση αντιλήψεων και πρακτικών (Aguinis & Glavas, 2012; Gillan et al., 2021; Turker, 2009).

Η εσωτερική εγκυρότητα της έρευνας ενισχύεται μέσω της αξιοποίησης προσαρμοσμένων κλιμάκων μέτρησης που βασίζονται σε προηγούμενες εμπειρικές μελέτες σχετικά με την ΕΚΕ και τη φιλοξενία. Συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε με βάση θεωρητικές και εμπειρικές προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται στη βιβλιογραφία της ΕΚΕ και της διοίκησης φιλοξενίας, προκειμένου να διασφαλιστεί η συνάφεια των ερωτήσεων με το ερευνητικό αντικείμενο (Turker, 2009; Wong & Kim, 2020).

Η επιλογή της ποσοτικής προσέγγισης δικαιολογείται επίσης από το οργανωσιακό πλαίσιο της έρευνας. Η περιορισμένη διαθεσιμότητα των ανώτερων στελεχών και η ανάγκη συγκέντρωσης δεδομένων από διαφορετικές διοικητικές μονάδες καθιστούν το δομημένο ερωτηματολόγιο ένα πρακτικό και αποτελεσματικό εργαλείο συλλογής δεδομένων. Επιπλέον, η χρήση τυποποιημένων ερωτήσεων ενισχύει τη συνέπεια των απαντήσεων και διευκολύνει τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων. Η συγκεκριμένη προσέγγιση θεωρείται κατάλληλη για εφαρμοσμένη οργανωσιακή έρευνα στον τομέα της φιλοξενίας, όπου απαιτείται ισορροπία μεταξύ μεθοδολογικής αξιοπιστίας και πρακτικής εφικτότητας (Aguinis & Glavas, 2012).

4.4 Πληθυσμός και περιγραφή δείγματος

Ο πληθυσμός της μελέτης αποτελείται από ανώτερα στελέχη του Ομίλου Mitsis, τα οποία συμμετέχουν ενεργά στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, στη λειτουργική διαχείριση, στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, στη βιωσιμότητα και σε λειτουργίες που σχετίζονται με τη

διακυβέρνηση. Στον πληθυσμό αυτό περιλαμβάνονται μέλη της ανώτατης διοίκησης, επικεφαλής τμημάτων και στελέχη με άμεση ευθύνη για τον σχεδιασμό, τον συντονισμό ή την παρακολούθηση πρωτοβουλιών ΕΚΕ και βιωσιμότητας.

Με βάση οργανωτικές πληροφορίες και τη διοικητική δομή του Ομίλου ο εκτιμώμενος αριθμός στελεχών που πληρούν τα παραπάνω κριτήρια ανέρχεται περίπου σε 160 άτομα. Ο πληθυσμός αυτός θεωρείται κατάλληλος για τη μελέτη, καθώς οι αποφάσεις και οι διαδικασίες που σχετίζονται με την ΕΚΕ συγκεντρώνονται κυρίως σε αυτό το επίπεδο διοίκησης (Aguinis & Glavas, 2012; Jamali & Karam, 2018;; Rhou & Singal, 2020).

Η έρευνα χρησιμοποιεί σκόπιμη δειγματοληψία, καθώς οι συμμετέχοντες επιλέγονται με βάση τη διοικητική τους θέση και την άμεση εμπλοκή τους σε διαδικασίες σχετικές με την ΕΚΕ και τη βιωσιμότητα. Η συγκεκριμένη μέθοδος θεωρείται κατάλληλη σε οργανωσιακές έρευνες που εστιάζουν σε εξειδικευμένες ομάδες στελεχών και επιδιώκουν τη συλλογή τεκμηριωμένων απόψεων από άτομα με σχετική εμπειρία και γνώση του αντικειμένου (Jamali & Karam, 2018; Rhou & Singal, 2020).

Το τελικό δείγμα της έρευνας αποτελείται από 102 στελέχη. Το μέγεθος αυτό θεωρείται επαρκές για τις ανάγκες της παρούσας διερευνητικής και περιγραφικής μελέτης, καθώς καλύπτει σημαντικό ποσοστό του πληθυσμού-στόχου και επιτρέπει την αποτύπωση διαφορετικών διοικητικών αντιλήψεων σχετικά με την ΕΚΕ. Η έρευνα δεν επιδιώκει στατιστική γενίκευση σε ολόκληρο τον ξενοδοχειακό κλάδο, αλλά εστιάζει στην εις βάθος κατανόηση του συγκεκριμένου οργανωσιακού πλαισίου μέσω της μελέτης περίπτωσης του Ομίλου Mitsis.

Η προσέγγιση αυτή ευθυγραμμίζεται με προηγούμενες μελέτες ΕΚΕ στον τομέα της φιλοξενίας, όπου σχέδια μελέτης περίπτωσης και δείγματα στελεχών χρησιμοποιούνται για την ανάλυση στρατηγικών προσανατολισμών, αντιλήψεων ηγεσίας και προκλήσεων εφαρμογής (Jones et al., 2016; Rhou & Singal, 2020). Η σαφής οριοθέτηση του πληθυσμού και το υψηλό ποσοστό κάλυψης ενισχύουν την αξιοπιστία των ευρημάτων, διατηρώντας παράλληλα τον διερευνητικό χαρακτήρα της μελέτης.

4.5 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω ηλεκτρονικής διανομής δομημένου ερωτηματολογίου προς τα ανώτερα στελέχη του Ομίλου Mitsis. Η διανομή του ερωτηματολογίου έγινε μέσω επαγγελματικών διευθύνσεων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και εσωτερικών καναλιών επικοινωνίας του οργανισμού, ώστε να διασφαλιστεί η άμεση πρόσβαση στους συμμετέχοντες και η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας συλλογής δεδομένων. Η ηλεκτρονική μορφή του ερωτηματολογίου επιλέχθηκε λόγω της ευκολίας συμμετοχής, της ταχύτητας συγκέντρωσης δεδομένων και της δυνατότητας διαχείρισης απαντήσεων από στελέχη που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές ξενοδοχειακές μονάδες και διοικητικά τμήματα.

Πριν από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν σχετικά με τον σκοπό της έρευνας, τον ακαδημαϊκό χαρακτήρα της μελέτης και τον εθελοντικό χαρακτήρα της συμμετοχής τους. Επιπλέον, διευκρινίστηκε ότι οι απαντήσεις θα παραμείνουν ανώνυμες και εμπιστευτικές και ότι τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς. Δεν συλλέχθηκαν προσωπικά στοιχεία ταυτοποίησης, ενώ η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε σε συγκεντρωτικό επίπεδο, με στόχο την προστασία της ιδιωτικότητας των συμμετεχόντων.

Η ερευνητική διαδικασία σχεδιάστηκε σύμφωνα με βασικές αρχές ακαδημαϊκής δεοντολογίας και προστασίας προσωπικών δεδομένων. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στη διασφάλιση της εμπιστευτικότητας, της εθελοντικής συμμετοχής και της υπεύθυνης διαχείρισης των δεδομένων καθ' όλη τη διάρκεια της έρευνας.

Η περίοδος συλλογής δεδομένων οργανώθηκε με τρόπο που να παρέχει επαρκή χρόνο ανταπόκρισης στους συμμετέχοντες. Επιπλέον, πραγματοποιήθηκαν περιορισμένες υπενθυμίσεις προς ορισμένους συμμετέχοντες, με στόχο τη βελτίωση του ποσοστού απόκρισης, χωρίς να δημιουργείται πίεση ή παρεμβολή στη διαδικασία συμμετοχής. Η πρακτική αυτή θεωρείται συμβατή με τις οργανωσιακές ερευνητικές προσεγγίσεις που επιδιώκουν τη μείωση της μεροληψίας μη απόκρισης και τη βελτίωση της αξιοπιστίας των δεδομένων (Turker, 2009).

4.6 Σχεδιασμός ερευνητικού εργαλείου και ερωτηματολογίου

Το ερευνητικό εργαλείο της παρούσας μελέτης αποτελείται από δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο σχεδιάστηκε για τη διερεύνηση των αντιλήψεων των ανώτερων στελεχών σχετικά με την ΕΚΕ και τη στρατηγική ενσωμάτωσή της στον Όμιλο Mitsis. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει κλειστού τύπου ερωτήσεις και βασίζεται σε πενταβάθμια κλίμακα Likert, όπου το 1 αντιστοιχεί στο «διαφωνώ απόλυτα» και το 5 στο «συμφωνώ απόλυτα». Η χρήση της συγκεκριμένης κλίμακας θεωρείται κατάλληλη για τη μέτρηση στάσεων και αντιλήψεων σε οργανωσιακές και διοικητικές έρευνες, καθώς διευκολύνει τη σύγκριση απαντήσεων και τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων (Turker, 2009; Wong & Kim, 2020).

Η δομή του ερωτηματολογίου βασίστηκε σε θεωρητικές και εμπειρικές προσεγγίσεις της βιβλιογραφίας σχετικά με την ΕΚΕ, την ηγεσία και τη βιωσιμότητα στον τομέα της φιλοξενίας. Οι επιμέρους ενότητες του εργαλείου σχεδιάστηκαν ώστε να εξετάζουν βασικές διαστάσεις της ΕΚΕ, όπως η στρατηγική σημασία της, η υποστήριξη από την ηγεσία, η εφαρμογή σχετικών πρακτικών και τα αντιλαμβανόμενα οργανωσιακά οφέλη.

Επιπλέον, το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε δημογραφικό τμήμα, μέσω του οποίου συλλέχθηκαν βασικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, όπως το φύλο, η ηλικιακή ομάδα, η διοικητική θέση και τα έτη επαγγελματικής εμπειρίας. Τα στοιχεία αυτά χρησιμοποιήθηκαν για την περιγραφή του δείγματος και για τη διερεύνηση πιθανών διαφοροποιήσεων στις αντιλήψεις των στελεχών ανάλογα με το επίπεδο διοικητικής ευθύνης και την επαγγελματική εμπειρία.

Η διαμόρφωση του ερωτηματολογίου επιδίωξε να εξασφαλίσει σαφήνεια, συνάφεια με το ερευνητικό αντικείμενο και ευκολία κατανόησης από τους συμμετέχοντες. Παράλληλα, η χρήση προσαρμοσμένων στοιχείων από προηγούμενες εμπειρικές μελέτες συνέβαλε στην ενίσχυση της εγκυρότητας του εργαλείου και της συνάφειάς του με το οργανωσιακό πλαίσιο της φιλοξενίας (Turker, 2009; Wong & Kim, 2020).

4.6.1 Δομή του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο οργανώθηκε σε διακριτές θεματικές ενότητες, οι οποίες διαμορφώθηκαν με βάση τους ερευνητικούς στόχους και το θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης. Η δομή αυτή

επιτρέπει τη συστηματική διερεύνηση διαφορετικών διαστάσεων της ΕΚΕ και του ρόλου της ηγεσίας στον Όμιλο Mitsis.

Η πρώτη ενότητα εξετάζει τις αντιλήψεις των στελεχών σχετικά με τη στρατηγική σημασία της ΕΚΕ και τον βαθμό ενσωμάτωσής της στην εταιρική στρατηγική. Οι ερωτήσεις της ενότητας επικεντρώνονται στη συμβολή της ΕΚΕ στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη, στην ανταγωνιστικότητα, στη διαχείριση της φήμης και στη δημιουργία οργανωσιακής αξίας. Η διάσταση αυτή βασίζεται στη σύγχρονη βιβλιογραφία που αντιμετωπίζει την ΕΚΕ ως στρατηγικό στοιχείο της επιχειρηματικής λειτουργίας και όχι ως αποσπασματική δραστηριότητα (Carroll & Shabana, 2010; Eccles et al., 2014).

Η δεύτερη ενότητα αφορά την εφαρμογή πρακτικών ΕΚΕ στον οργανισμό. Τα ερωτήματα επικεντρώνονται σε περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες, κοινωνικές δράσεις, υπεύθυνες πρακτικές απέναντι στους εργαζομένους και πρακτικές βιωσιμότητας που σχετίζονται με τις καθημερινές λειτουργίες του Ομίλου. Στόχος της ενότητας είναι η αποτύπωση του βαθμού στον οποίο η ΕΚΕ εφαρμόζεται ουσιαστικά στις λειτουργικές διαδικασίες και όχι μόνο σε επίπεδο επίσημων δεσμεύσεων, καθώς η αποτελεσματικότητα της ΕΚΕ εξαρτάται από τον βαθμό ενσωμάτωσής της στις καθημερινές οργανωσιακές πρακτικές και στη στρατηγική λειτουργία των επιχειρήσεων (Aguinis & Glavas, 2012; Wickert et al., 2016; Wong & Kim, 2020).

Η τρίτη ενότητα εξετάζει τον ρόλο της ηγεσίας και της εσωτερικής επικοινωνίας στην εφαρμογή της ΕΚΕ. Συγκεκριμένα, αξιολογείται η δέσμευση της ανώτερης διοίκησης, η συμμετοχή της στον σχεδιασμό πρωτοβουλιών βιωσιμότητας και η αποτελεσματικότητα της εσωτερικής επικοινωνίας σχετικά με ζητήματα κοινωνικής ευθύνης και οργανωσιακών αξιών. Η ηγετική υποστήριξη και η οργανωσιακή επικοινωνία αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την ουσιαστική εφαρμογή της ΕΚΕ (Maak & Pless, 2006; Duthler & Dhanesh, 2018).

Η τέταρτη ενότητα επικεντρώνεται στις αντιλαμβανόμενες προκλήσεις εφαρμογής της ΕΚΕ και στο επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης απέναντι στη βιωσιμότητα. Οι συμμετέχοντες καλούνται να αξιολογήσουν παράγοντες που ενδέχεται να δυσκολεύουν την εφαρμογή των σχετικών πρακτικών, όπως οι οικονομικοί περιορισμοί, οι οργανωσιακές δυσκολίες και η ανάγκη ισορροπίας μεταξύ επιχειρησιακών και κοινωνικών στόχων. Η ενότητα αυτή συμβάλλει στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα στελέχη αντιλαμβάνονται τόσο τις

δυνατότητες όσο και τα εμπόδια που σχετίζονται με την ΕΚΕ στο οργανωσιακό περιβάλλον του Ομίλου Mitsis, καθώς η αποτελεσματική εφαρμογή της ΕΚΕ επηρεάζεται από οργανωτικούς, οικονομικούς και διοικητικούς παράγοντες και από τη δέσμευση της ηγεσίας και τη στρατηγική ενσωμάτωση της βιωσιμότητας (Aguinis & Glavas, 2012; Jamali & Karam, 2018; Rhou & Singal, 2020; Wickert et al., 2016).

4.6.2 Μετρούμενες διαστάσεις CSR

Το ερωτηματολόγιο αξιολογεί πολλαπλές διαστάσεις της ΕΚΕ, σύμφωνα με καθιερωμένες θεωρητικές και εμπειρικές προσεγγίσεις της βιβλιογραφίας. Οι βασικές διαστάσεις που εξετάζονται περιλαμβάνουν τον στρατηγικό προσανατολισμό προς την ΕΚΕ, την περιβαλλοντική ευθύνη, την κοινωνική ευθύνη απέναντι στους εργαζομένους και στις τοπικές κοινότητες, τη διακυβέρνηση και την υποστήριξη της ηγεσίας, καθώς και τον αντιλαμβανόμενο αντίκτυπο της ΕΚΕ στην ανταγωνιστικότητα και στην εταιρική φήμη.

Η πολυδιάστατη αυτή προσέγγιση αντανακλά τη σύνθετη φύση της ΕΚΕ και βασίζεται στη θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών, σύμφωνα με την οποία οι οργανισμοί οφείλουν να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες διαφορετικών ομάδων ενδιαφερομένων και όχι αποκλειστικά σε οικονομικούς στόχους (Freeman, 1984). Σύμφωνα με τον Turker (2009), η αξιολόγηση της ΕΚΕ πρέπει να περιλαμβάνει διαφορετικές κατηγορίες ευθυνών απέναντι στους εργαζομένους, στην κοινωνία, στο περιβάλλον και στα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη, ώστε να επιτυγχάνεται πιο ολοκληρωμένη αποτύπωση της οργανωσιακής πρακτικής.

Παράλληλα, η χρήση πολυδιάστατων κλιμάκων μέτρησης θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική στον τομέα της φιλοξενίας, όπου η ΕΚΕ εκδηλώνεται μέσω διαφορετικών λειτουργικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών πρακτικών. Η προσέγγιση αυτή ενισχύει την εγκυρότητα και την επεξηγηματική αξία των ερευνητικών ευρημάτων, ιδιαίτερα σε οργανισμούς υπηρεσιών με έντονη αλληλεπίδραση με εργαζομένους, πελάτες και τοπικές κοινότητες (Kim et al., 2020; Wong & Kim, 2020).

Επιπλέον, η ενσωμάτωση διαστάσεων που σχετίζονται με την ηγεσία και τη στρατηγική υποστήριξη της ΕΚΕ θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική, καθώς η αποτελεσματικότητα της ΕΚΕ επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τη διοικητική δέσμευση, την οργανωσιακή κουλτούρα και τη στρατηγική ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στις επιχειρησιακές λειτουργίες (Jamali & Karam, 2018; Maak & Pless, 2006; Waldman & Siegel, 2008)

4.6.3 Προσαρμογή των κλιμάκων μέτρησης της ΕΚΕ

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου βασίζονται σε επικυρωμένες κλίμακες μέτρησης της ΕΚΕ που έχουν χρησιμοποιηθεί σε προηγούμενες εμπειρικές μελέτες. Συγκεκριμένα, η παρούσα έρευνα αξιοποιεί στοιχεία από την κλίμακα ΕΚΕ του Turker (2009), η οποία εξετάζει τις ευθύνες των οργανισμών απέναντι στους εργαζομένους, στην κοινωνία και στο περιβάλλον, καθώς και από την κλίμακα των Wong και Kim (2020), η οποία έχει αναπτυχθεί ειδικά για τον κλάδο της φιλοξενίας και εστιάζει στις αντιλήψεις των εσωτερικών ενδιαφερόμενων μερών σχετικά με την εφαρμογή της ΕΚΕ.

Οι επιμέρους ερωτήσεις προσαρμόστηκαν στο οργανωσιακό πλαίσιο του Ομίλου Mitsis και στα χαρακτηριστικά του ξενοδοχειακού κλάδου, μέσω αναδιατυπώσεων που διατήρησαν το αρχικό θεωρητικό περιεχόμενο των κλιμάκων. Η προσαρμογή αυτή κρίθηκε απαραίτητη, ώστε οι ερωτήσεις να αντανακλούν με μεγαλύτερη ακρίβεια τις λειτουργικές πρακτικές, τη διοικητική δομή και τις στρατηγικές προτεραιότητες του οργανισμού. Η προσαρμογή επικυρωμένων κλιμάκων σε συγκεκριμένα οργανωσιακά περιβάλλοντα αποτελεί συνήθη πρακτική στην έρευνα της ΕΚΕ, ιδιαίτερα σε μελέτες που επικεντρώνονται σε διαφορετικούς κλάδους (Jamali & Karam, 2018).

Η χρήση θεωρητικά τεκμηριωμένων και εμπειρικά επικυρωμένων κλιμάκων συμβάλλει στην ενίσχυση της εγκυρότητας περιεχομένου και της αξιοπιστίας του ερευνητικού εργαλείου. Η θεμελίωση του ερωτηματολογίου διασφαλίζει ότι οι μεταβλητές που εξετάζονται αντανακλούν βασικές και καθιερωμένες διαστάσεις της ΕΚΕ και της οργανωσιακής βιωσιμότητας (Aguinis & Glavas, 2012; Turker, 2009). Παράλληλα, η προσαρμογή των κλιμάκων στο πλαίσιο της ελληνικής ξενοδοχειακής βιομηχανίας ενισχύει τη συνάφεια των μετρήσεων με την πραγματική λειτουργία του οργανισμού και επιτρέπει την ακριβέστερη αποτύπωση των αντιλήψεων των στελεχών.

Ο σχεδιασμός του ερευνητικού εργαλείου θεωρείται συνεπής με τους στόχους και το θεωρητικό υπόβαθρο της μελέτης. Η χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, η αξιοποίηση επικυρωμένων κλιμάκων ΕΚΕ και η προσαρμογή τους στο οργανωσιακό περιβάλλον του Ομίλου Mitsis δημιουργούν ένα κατάλληλο και αξιόπιστο μεθοδολογικό πλαίσιο για τη διερεύνηση των αντιλήψεων της διοίκησης σχετικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και τη στρατηγική βιωσιμότητας.

4.6.4 Μέθοδοι Στατιστικής Ανάλυσης

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια κωδικοποιήθηκαν και αναλύθηκαν με τη χρήση του στατιστικού λογισμικού SPSS. Η ανάλυση βασίστηκε κυρίως σε περιγραφικές στατιστικές μεθόδους, καθώς ο στόχος της έρευνας είναι η διερεύνηση και αποτύπωση των αντιλήψεων των ανώτερων στελεχών σχετικά με την ΕΚΕ και τον ρόλο της ηγεσίας στον Όμιλο Mitsis.

Αρχικά πραγματοποιήθηκε περιγραφική ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος, μέσω συχνοτήτων και ποσοστών, προκειμένου να παρουσιαστεί το προφίλ των συμμετεχόντων ως προς το φύλο, την ηλικία, τη διοικητική θέση και τα έτη επαγγελματικής εμπειρίας. Στη συνέχεια, χρησιμοποιήθηκαν περιγραφικά στατιστικά μέτρα, όπως μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις, για την αξιολόγηση των απαντήσεων στις επιμέρους διαστάσεις της ΕΚΕ και της ηγεσίας.

Η χρήση περιγραφικών στατιστικών επιτρέπει την αποτύπωση των κυρίαρχων τάσεων και αντιλήψεων των στελεχών σχετικά με την εφαρμογή της ΕΚΕ στον ξενοδοχειακό κλάδο, χωρίς να επιδιώκεται η διερεύνηση αιτιωδών σχέσεων ή η γενίκευση των αποτελεσμάτων σε ευρύτερο πληθυσμό.

Κεφάλαιο 5 Στατιστική ανάλυση και ερμηνεία των εμπειρικών ευρημάτων

5.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει και αναλύει τα εμπειρικά ευρήματα της ποσοτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε στον Όμιλο Mitsis, με αντικείμενο τη διερεύνηση των αντιλήψεων των ανώτερων στελεχών σχετικά με την ΕΚΕ, τη βιωσιμότητα, τον ρόλο της ηγεσίας και τις

προκλήσεις εφαρμογής των σχετικών πρακτικών. Η ανάλυση βασίζεται στις απαντήσεις 102 συμμετεχόντων και οργανώνεται σύμφωνα με τις βασικές θεματικές ενότητες του ερωτηματολογίου.

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων δεν περιορίζεται στην απλή περιγραφή των απαντήσεων, αλλά επιδιώκει να συνδέσει τα στατιστικά ευρήματα με τη θεωρητική βάση της μελέτης. Για τον λόγο αυτό, σε κάθε ενότητα παρουσιάζονται οι μέσοι όροι, οι τυπικές αποκλίσεις και τα ποσοστά συχνότητας, ώστε να φαίνεται με σαφήνεια από ποια δεδομένα προκύπτουν τα συμπεράσματα. Τα ποσοστά συμφωνίας προκύπτουν από τη συνένωση των απαντήσεων «Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα», τα ποσοστά ουδετερότητας από την απάντηση «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» και τα ποσοστά διαφωνίας από τις απαντήσεις «Διαφωνώ» και «Διαφωνώ απόλυτα».

5.2 Δημογραφικό Προφίλ των Ερωτηθέντων

Η ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών είναι σημαντική για την κατανόηση του προφίλ των συμμετεχόντων, καθώς οι αντιλήψεις σχετικά με την ΕΚΕ ενδέχεται να επηρεάζονται από τη διοικητική εμπειρία, τη θέση ευθύνης και τη διάρκεια απασχόλησης στον οργανισμό. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από στελέχη του Ομίλου Mitsis που διαθέτουν γνώση των στρατηγικών και λειτουργικών διαδικασιών που σχετίζονται με την ΕΚΕ.

Μεταβλητή	Κατηγορία	Ποσοστό
Φύλο	Άνδρας	51,0%
	Γυναίκα	41,2%
	Προτιμώ να μην απαντήσω	6,9%
	Άλλο	1,0%

Ηλικία	25–34	17,6%
	35–44	40,2%
	45–54	29,4%
	55–64	9,8%
	65+	2,9%
Διοικητικό επίπεδο	Ανώτερο στέλεχος ξενοδοχειακής μονάδας	81,4%
	Ανώτερο στέλεχος κεντρικής διοίκησης	18,6%
Τομέας αρμοδιοτήτων	Λειτουργίες	37,3%
	Marketing / Πωλήσεις	25,5%
	Στρατηγική & Διοίκηση	16,7%
	Εξυπηρέτηση πελατών	7,8%
	Οικονομικά	4,9%
	Ανθρώπινο δυναμικό	4,9%
	ΕΚΕ / Βιωσιμότητα	2,0%
Έτη εργασίας στον Όμιλο	0–5 έτη	22,5%
	6–10 έτη	35,3%

	11–15 έτη	26,5%
	16–20 έτη	13,7%
	Πάνω από 20 έτη	2,0%
Συνολική εμπειρία στον τουρισμό	0–5 έτη	3,9%
	6–10 έτη	15,7%
	11–15 έτη	26,5%
	16–20 έτη	22,5%
	Πάνω από 20 έτη	31,4%

Πίνακας 5.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων

Ως προς το φύλο, το δείγμα εμφανίζει σχετικά ισορροπημένη κατανομή, καθώς το 51,0% των συμμετεχόντων είναι άνδρες και το 41,2% γυναίκες, γεγονός που επιτρέπει την αποτύπωση διαφορετικών διοικητικών αντιλήψεων. Παράλληλα, το 6,9% επέλεξε να μην απαντήσει, διατηρώντας τον ανώνυμο χαρακτήρα της έρευνας.

Η ηλικιακή κατανομή δείχνει ότι το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος ανήκει στις ηλικίες 35–44 ετών (40,2%) και 45–54 ετών (29,4%). Συνεπώς, η πλειονότητα των συμμετεχόντων διαθέτει σημαντική επαγγελματική εμπειρία και ενεργό διοικητικό ρόλο, γεγονός που ενισχύει την αξιοπιστία των απαντήσεων και την ικανότητα αξιολόγησης των στρατηγικών βιωσιμότητας του Ομίλου.

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι ότι το 81,4% των συμμετεχόντων προέρχεται από ξενοδοχειακές μονάδες, ενώ μόλις το 18,6% από την κεντρική διοίκηση. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι η έρευνα αποτυπώνει κυρίως τις αντιλήψεις στελεχών που βρίσκονται κοντά στην καθημερινή εφαρμογή των πολιτικών ΕΚΕ και στις λειτουργικές προκλήσεις του οργανισμού.

Ως προς τον τομέα αρμοδιοτήτων, το 37,3% των συμμετεχόντων προέρχεται από τις λειτουργίες, το 25,5% από το Marketing και τις Πωλήσεις και το 16,7% από τη Στρατηγική και Διοίκηση. Η κατανομή αυτή επιτρέπει την αποτύπωση τόσο της επιχειρησιακής όσο και της στρατηγικής διάστασης της ΕΚΕ.

Σε σχέση με τα έτη εργασίας στον Όμιλο Mitsis, το 35,3% εργάζεται στον οργανισμό από 6 έως 10 έτη, ενώ το 26,5% διαθέτει εμπειρία 11–15 ετών. Παράλληλα, το 31,4% των συμμετεχόντων έχει συνολική επαγγελματική εμπειρία άνω των 20 ετών στον τουριστικό και ξενοδοχειακό κλάδο, γεγονός που ενισχύει περαιτέρω την εγκυρότητα των απαντήσεων.

Το δημογραφικό προφίλ του δείγματος θεωρείται ιδιαίτερα κατάλληλο για τους στόχους της έρευνας, καθώς περιλαμβάνει στελέχη με σημαντική εμπειρία, λειτουργική γνώση και διοικητική ευθύνη, στοιχεία που ενισχύουν την αξιοπιστία των εμπειρικών ευρημάτων.

5.3. Παρουσίαση και ανάλυση αποτελεσμάτων ΕΚΕ

5.3.1 Στρατηγική διάσταση της ΕΚΕ

Τα στελέχη του Ομίλου Mitsis εμφανίζουν ιδιαίτερα θετική στάση απέναντι στη στρατηγική σημασία της ΕΚΕ. Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι η βιωσιμότητα θεωρείται βασικό στοιχείο της μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικότητας, της στρατηγικής ανάπτυξης και της οργανωσιακής λειτουργίας του Ομίλου.

Ειδικότερα, στην ερώτηση σχετικά με το κατά πόσο η CSR συμβάλλει στη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα του Ομίλου, το 57% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι «συμφωνεί απόλυτα» και το 32% ότι «συμφωνεί», ενώ μόλις το 3% εξέφρασε αρνητική άποψη. Ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 4,42 και η τυπική απόκλιση στο 0,78, γεγονός που δείχνει πολύ υψηλό επίπεδο συμφωνίας μεταξύ των στελεχών. Το εύρημα αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η βιωσιμότητα θεωρείται σημαντικός παράγοντας ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας και της μακροπρόθεσμης ανάπτυξης του οργανισμού.

Ερώτηση	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Η CSR συμβάλλει στη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα	4,42	0,78
Η CSR αποτελεί μέρος της στρατηγικής του Ομίλου	4,44	0,74
Οι δράσεις CSR ευθυγραμμίζονται με τις αξίες και την εταιρική ταυτότητα	4,12	0,96
Η ενσωμάτωση της βιωσιμότητας βοηθά στη διαχείριση κινδύνων	3,99	0,94

Ερώτηση	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Οι στόχοι βιωσιμότητας λαμβάνονται υπόψη στη λήψη αποφάσεων	4,09	0,99

Πίνακας 5.2 Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις – Στρατηγική Διάσταση ΕΚΕ

Ερώτηση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Η CSR συμβάλλει στη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα	1%	2%	10%	32%	57%
Η CSR αποτελεί μέρος της στρατηγικής του Ομίλου	1%	1%	10%	33%	57%
Οι δράσεις CSR ευθυγραμμίζονται με τις αξίες και την εταιρική ταυτότητα	3%	5%	15%	35%	44%
Η ενσωμάτωση της βιωσιμότητας βοηθά στη διαχείριση κινδύνων	1%	6%	21%	41%	33%
Οι στόχοι βιωσιμότητας λαμβάνονται υπόψη στη λήψη αποφάσεων	3%	5%	15%	38%	41%

Πίνακας 5.3 Συχνότητες – Στρατηγική Διάσταση ΕΚΕ

Αντίστοιχα θετικά ήταν και τα αποτελέσματα σχετικά με το αν η CSR αποτελεί μέρος της στρατηγικής του Ομίλου. Συγκεκριμένα, το 57% των συμμετεχόντων απάντησε «συμφωνώ απόλυτα» και το 33% «συμφωνώ», ενώ μόλις το 2% διαφώνησε. Ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 4,44 και η τυπική απόκλιση στο 0,74. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι η ΕΚΕ αντιμετωπίζεται ως ουσιαστικό στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού και της διοικητικής λειτουργίας του Ομίλου Mitsis.

Παράλληλα, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι δράσεις ΕΚΕ ευθυγραμμίζονται με τις αξίες και την εταιρική ταυτότητα του οργανισμού. Στην αντίστοιχη ερώτηση, το 44% των στελεχών απάντησε «συμφωνώ απόλυτα» και το 35% «συμφωνώ», ενώ το 15% διατήρησε ουδέτερη στάση και το 8% εξέφρασε αρνητική άποψη. Ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 4,12 και η τυπική απόκλιση στο 0,96. Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι η πλειονότητα των στελεχών

θεωρεί πως οι δράσεις βιωσιμότητας συνδέονται ουσιαστικά με την οργανωσιακή φιλοσοφία και την εταιρική ταυτότητα του Ομίλου.

Σημαντικά ήταν και τα αποτελέσματα σχετικά με τον ρόλο της βιωσιμότητας στη διαχείριση κινδύνων. Συγκεκριμένα, το 33% των συμμετεχόντων δήλωσε «συμφωνώ απόλυτα» και το 41% «συμφωνώ», ενώ το 21% παρέμεινε ουδέτερο. Ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 3,99 και η τυπική απόκλιση στο 0,94. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι τα περισσότερα στελέχη αναγνωρίζουν τη συμβολή της βιωσιμότητας στη μείωση οργανωσιακών κινδύνων, αν και ένα μέρος των συμμετεχόντων εμφανίζεται πιο επιφυλακτικό ως προς τον βαθμό πρακτικής εφαρμογής αυτής της σύνδεσης.

Τέλος, στην ερώτηση σχετικά με το αν οι στόχοι βιωσιμότητας λαμβάνονται υπόψη στη λήψη αποφάσεων, το 41% των συμμετεχόντων απάντησε «συμφωνώ απόλυτα» και το 38% «συμφωνώ», ενώ το 15% παρέμεινε ουδέτερο και το 8% εξέφρασε αρνητική άποψη. Ο μέσος όρος ήταν 4,09 και η τυπική απόκλιση 0,99. Το αποτέλεσμα αυτό παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς δείχνει ότι, παρότι η βιωσιμότητα θεωρείται σημαντικός παράγοντας στρατηγικής διοίκησης, εξακολουθούν να υπάρχουν διαφοροποιήσεις ως προς τον βαθμό ενσωμάτωσης των σχετικών στόχων στις καθημερινές διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Τα αποτελέσματα αναδεικνύουν ότι η ΕΚΕ και η βιωσιμότητα θεωρούνται βασικά στοιχεία της στρατηγικής λειτουργίας και της μακροπρόθεσμης ανάπτυξης του Ομίλου Mitsis. Παράλληλα, τα ευρήματα δείχνουν ότι η περαιτέρω ενίσχυση της ουσιαστικής ενσωμάτωσης των στόχων βιωσιμότητας στη διοικητική πρακτική αποτελεί σημαντικό πεδίο οργανωσιακής ανάπτυξης.

5.3.2 ΕΚΕ και ανθρώπινο δυναμικό

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα στελέχη του Ομίλου Mitsis αξιολογούν θετικά τη σύνδεση της ΕΚΕ με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και την ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος. Παράλληλα, τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι οι πολιτικές ΕΚΕ θεωρούνται σημαντικός παράγοντας ενίσχυσης της εργασιακής ικανοποίησης, της ποιότητας υπηρεσιών και της οργανωσιακής λειτουργίας.

Ερώτηση	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Ο Όμιλος επενδύει στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του	4,09	0,86

Ερώτηση	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
ανθρώπινου δυναμικού		
Ο Όμιλος προσφέρει υγιές και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον	4,21	0,93
Υπάρχει ίση μεταχείριση και σεβασμός στη διαφορετικότητα	4,13	1,00
Οι πολιτικές CSR ενισχύουν το εργασιακό ηθικό	3,88	1,04
Η CSR επηρεάζει θετικά την ποιότητα των υπηρεσιών	4,14	0,99

Πίνακας 5.4 Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις – ΕΚΕ και Ανθρώπινο Δυναμικό

Ερώτηση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Ο Όμιλος επενδύει στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού	1%	1%	24%	40%	36%
Ο Όμιλος προσφέρει υγιές και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον	2%	4%	12%	39%	45%
Υπάρχει ίση μεταχείριση και σεβασμός στη διαφορετικότητα	2%	6%	14%	37%	43%
Οι πολιτικές CSR ενισχύουν το εργασιακό ηθικό	4%	7%	19%	41%	31%
Η CSR επηρεάζει θετικά την ποιότητα των υπηρεσιών	3%	5%	12%	39%	43%

Πίνακας 5.5 Συχνότητες - ΕΚΕ και Ανθρώπινο Δυναμικό

Ειδικότερα, στην ερώτηση αν ο Όμιλος επενδύει στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, το 36% των συμμετεχόντων απάντησε «συμφωνώ απόλυτα» και το 40% «συμφωνώ», ενώ το 24% παρέμεινε ουδέτερο. Ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 4,09 και η τυπική απόκλιση στο 0,86, γεγονός που δείχνει σχετικά υψηλό επίπεδο συμφωνίας μεταξύ των στελεχών. Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη προσωπικού θεωρούνται σημαντικό μέρος της οργανωσιακής στρατηγικής του Ομίλου.

Ιδιαίτερα θετικά ήταν και τα αποτελέσματα σχετικά με το εργασιακό περιβάλλον. Συγκεκριμένα, στην ερώτηση αν ο Όμιλος προσφέρει υγιές και ασφαλές εργασιακό

περιβάλλον, το 45% των συμμετεχόντων δήλωσε «συμφωνώ απόλυτα» και το 39% «συμφωνώ», ενώ μόλις το 6% εξέφρασε αρνητική άποψη. Ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 4,21 και η τυπική απόκλιση στο 0,93. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι η ασφάλεια και η ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος αξιολογούνται ιδιαίτερα θετικά από την πλειονότητα των στελεχών.

Παρόμοια εικόνα παρουσιάζεται και στην ερώτηση αν υπάρχει ίση μεταχείριση και σεβασμός στη διαφορετικότητα. Το 43% των συμμετεχόντων απάντησε «συμφωνώ απόλυτα» και το 37% «συμφωνώ», ενώ το 14% παρέμεινε ουδέτερο και το 8% εξέφρασε αρνητική άποψη. Ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 4,13 και η τυπική απόκλιση στο 1,00. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι οι αρχές ισότητας και σεβασμού της διαφορετικότητας θεωρούνται σημαντικό στοιχείο της οργανωσιακής κουλτούρας του Ομίλου Mitsis.

Σημαντικά ήταν και τα αποτελέσματα σχετικά με την επίδραση των πολιτικών ΕΚΕ στο εργασιακό ηθικό. Στην αντίστοιχη ερώτηση, το 31% των συμμετεχόντων δήλωσε «συμφωνώ απόλυτα» και το 41% «συμφωνώ», ενώ το 19% παρέμεινε ουδέτερο και το 11% εξέφρασε αρνητική άποψη. Ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 3,88 και η τυπική απόκλιση στο 1,04. Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι, παρότι η πλειονότητα των στελεχών θεωρεί πως οι πολιτικές CSR επηρεάζουν θετικά το εργασιακό ηθικό, εξακολουθούν να υπάρχουν διαφοροποιήσεις ως προς τον βαθμό επίδρασης των πρακτικών αυτών στην καθημερινή εργασιακή εμπειρία.

Τέλος, ιδιαίτερα θετικά ήταν και τα αποτελέσματα σχετικά με την επίδραση της CSR στην ποιότητα των υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, το 43% των συμμετεχόντων απάντησε «συμφωνώ απόλυτα» και το 39% «συμφωνώ», ενώ το 12% παρέμεινε ουδέτερο. Ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 4,14 και η τυπική απόκλιση στο 0,99. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι τα στελέχη αναγνωρίζουν τη θετική συμβολή της ΕΚΕ στη βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών και της συνολικής λειτουργικής αποτελεσματικότητας του Ομίλου.

Τα αποτελέσματα της ενότητας αναδεικνύουν ότι η ΕΚΕ συνδέεται στενά με την ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού, της ποιότητας εργασιακού περιβάλλοντος και της παροχής υπηρεσιών στον Όμιλο Mitsis. Παράλληλα, τα ευρήματα δείχνουν ότι η περαιτέρω ενίσχυση της επίδρασης των πολιτικών ΕΚΕ στο εργασιακό ηθικό αποτελεί σημαντικό πεδίο οργανωσιακής ανάπτυξης.

5.3.3 Περιβαλλοντική ευθύνη

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα στελέχη του Ομίλου Mitsis αξιολογούν θετικά τις πρακτικές περιβαλλοντικής διαχείρισης και τη στρατηγική σημασία της περιβαλλοντικής ευθύνης. Παράλληλα, τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η βιωσιμότητα θεωρείται σημαντικό στοιχείο της οργανωσιακής λειτουργίας και της μακροπρόθεσμης ανάπτυξης του Ομίλου.

Ερώτηση	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Ο Όμιλος έχει εφαρμόσει συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης	4,17	0,92
Υπάρχουν στοχευμένες δράσεις για μείωση ενέργειας και νερού	3,91	1,02
Υπάρχουν δράσεις για μείωση αποβλήτων και αύξηση ανακύκλωσης	3,93	0,97
Οι δράσεις περιβαλλοντικής ευθύνης έχουν ουσιαστικά αποτελέσματα	3,81	0,98
Η περιβαλλοντική ευθύνη αποτελεί επενδυτική προτεραιότητα	4,12	0,95

Πίνακας 5.6 Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις – Περιβαλλοντική Υπευθυνότητα

Ερώτηση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Ο Όμιλος έχει εφαρμόσει συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης	1%	5%	15%	38%	43%
Υπάρχουν στοχευμένες δράσεις για μείωση ενέργειας και νερού	3%	7%	20%	40%	32%
Υπάρχουν δράσεις για μείωση αποβλήτων και αύξηση ανακύκλωσης	2%	6%	22%	41%	31%
Οι δράσεις περιβαλλοντικής ευθύνης έχουν ουσιαστικά αποτελέσματα	3%	6%	26%	41%	26%
Η περιβαλλοντική ευθύνη αποτελεί επενδυτική προτεραιότητα	2%	5%	15%	39%	41%

Πίνακας 5.7 Συχνότητες - Περιβαλλοντική Υπευθυνότητα

Ειδικότερα, στην ερώτηση σχετικά με το αν ο Όμιλος έχει εφαρμόσει συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης, το 43% των συμμετεχόντων απάντησε «συμφωνώ απόλυτα» και το 38% «συμφωνώ», ενώ μόλις το 6% εξέφρασε αρνητική άποψη. Ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 4,17 και η τυπική απόκλιση στο 0,92, γεγονός που δείχνει υψηλό επίπεδο συμφωνίας μεταξύ των στελεχών. Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι οι περιβαλλοντικές πρακτικές θεωρούνται ουσιαστικό μέρος της λειτουργίας και της στρατηγικής του Ομίλου Mitsis.

Σημαντικά ήταν και τα αποτελέσματα σχετικά με τις στοχευμένες δράσεις για μείωση ενέργειας και νερού. Συγκεκριμένα, το 32% των συμμετεχόντων δήλωσε «συμφωνώ απόλυτα» και το 40% «συμφωνώ», ενώ το 20% παρέμεινε ουδέτερο και το 10% εξέφρασε αρνητική άποψη. Ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 3,91 και η τυπική απόκλιση στο 1,02. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι η πλειονότητα των στελεχών αξιολογεί θετικά τις πρακτικές εξοικονόμησης φυσικών πόρων, αν και ένα μέρος των συμμετεχόντων εμφανίζεται πιο επιφυλακτικό ως προς την αποτελεσματικότητα ή την έκταση εφαρμογής τους.

Παρόμοια εικόνα παρουσιάζεται και στην ερώτηση σχετικά με τις δράσεις για μείωση αποβλήτων και αύξηση της ανακύκλωσης. Το 31% των συμμετεχόντων απάντησε «συμφωνώ απόλυτα» και το 41% «συμφωνώ», ενώ το 22% παρέμεινε ουδέτερο. Ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 3,93 και η τυπική απόκλιση στο 0,97. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι οι πρακτικές ανακύκλωσης και περιβαλλοντικής διαχείρισης αξιολογούνται θετικά από την πλειονότητα των στελεχών.

Σημαντικά ήταν επίσης τα αποτελέσματα σχετικά με το αν οι δράσεις περιβαλλοντικής ευθύνης έχουν ουσιαστικά αποτελέσματα. Το 26% των συμμετεχόντων δήλωσε «συμφωνώ απόλυτα» και το 41% «συμφωνώ», ενώ το 26% παρέμεινε ουδέτερο και το 9% εξέφρασε αρνητική άποψη. Ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 3,81 και η τυπική απόκλιση στο 0,98. Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι, παρότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεωρούν ότι οι δράσεις περιβαλλοντικής ευθύνης παράγουν θετικά αποτελέσματα, εξακολουθούν να υπάρχουν διαφοροποιήσεις ως προς τον βαθμό αποτελεσματικότητας και πρακτικής επίδρασής τους.

Τέλος, ιδιαίτερα θετικά ήταν τα αποτελέσματα σχετικά με το αν η περιβαλλοντική ευθύνη αποτελεί επενδυτική προτεραιότητα. Συγκεκριμένα, το 41% των συμμετεχόντων απάντησε «συμφωνώ απόλυτα» και το 39% «συμφωνώ», ενώ το 15% παρέμεινε ουδέτερο. Ο μέσος

όρος διαμορφώθηκε στο 4,12 και η τυπική απόκλιση στο 0,95. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι η περιβαλλοντική βιωσιμότητα θεωρείται σημαντική επενδυτική και στρατηγική προτεραιότητα για τον Όμιλο Mitsis.

Τα αποτελέσματα αναδεικνύουν ότι οι πρακτικές περιβαλλοντικής ευθύνης και βιωσιμότητας αξιολογούνται θετικά και θεωρούνται σημαντικό μέρος της στρατηγικής λειτουργίας του Ομίλου Mitsis. Παράλληλα, τα ευρήματα δείχνουν ότι η περαιτέρω ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της πρακτικής εφαρμογής των περιβαλλοντικών δράσεων αποτελεί σημαντικό πεδίο οργανωσιακής ανάπτυξης.

5.3.4 Ηθική διακυβέρνηση

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η διακυβέρνηση, η διαφάνεια και η ηθική λειτουργία του οργανισμού αξιολογούνται ιδιαίτερα θετικά. Παράλληλα, τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η ύπαρξη σαφών κανόνων δεοντολογίας, μηχανισμών συμμόρφωσης και πολιτικών λογοδοσίας θεωρείται σημαντικό στοιχείο της βιώσιμης λειτουργίας και της οργανωσιακής αξιοπιστίας του Ομίλου Mitsis.

Ερώτηση	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Στον Όμιλο υπάρχουν σαφείς κανόνες επιχειρηματικής δεοντολογίας	4,33	0,89
Στον Όμιλο υπάρχουν μηχανισμοί ελέγχου και συμμόρφωσης	4,22	0,84
Στον Όμιλο η διαφάνεια αποτελεί σταθερή προτεραιότητα	4,09	1,00
Στον Όμιλο οι πολιτικές διακυβέρνησης υποστηρίζουν τη CSR	4,23	0,91
Στον Όμιλο η λογοδοσία και η ευθύνη είναι ενσωματωμένες στη διοίκηση	4,15	0,95

Πίνακας 5.8 Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις – Διακυβέρνηση και Ηθική Ευθύνη

Ειδικότερα, στην ερώτηση σχετικά με το αν στον Όμιλο υπάρχουν σαφείς κανόνες επιχειρηματικής δεοντολογίας, το 52% των συμμετεχόντων απάντησε «συμφωνώ απόλυτα» και το 34% «συμφωνώ», ενώ μόλις το 4% εξέφρασε αρνητική άποψη. Ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 4,33 και η τυπική απόκλιση στο 0,89, γεγονός που δείχνει πολύ υψηλό επίπεδο συμφωνίας μεταξύ των στελεχών. Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι ο Όμιλος διαθέτει σαφές θεσμικό πλαίσιο και οργανωμένες πολιτικές ηθικής λειτουργίας.

Σημαντικά ήταν και τα αποτελέσματα σχετικά με τους μηχανισμούς ελέγχου και συμμόρφωσης. Συγκεκριμένα, το 43% των συμμετεχόντων δήλωσε «συμφωνώ απόλυτα» και το 41% «συμφωνώ», ενώ το 15% παρέμεινε ουδέτερο. Ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 4,22 και η τυπική απόκλιση στο 0,84. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι οι μηχανισμοί ελέγχου και συμμόρφωσης αξιολογούνται ιδιαίτερα θετικά από την πλειονότητα των στελεχών.

Ερωτήσεις	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Στον Όμιλο υπάρχουν σαφείς κανόνες επιχειρηματικής δεοντολογίας	1%	3%	11%	34%	52%
Στον Όμιλο υπάρχουν μηχανισμοί ελέγχου και συμμόρφωσης	2%	1%	15%	41%	43%
Στον Όμιλο η διαφάνεια αποτελεί σταθερή προτεραιότητα	3%	5%	15%	38%	41%
Στον Όμιλο οι πολιτικές διακυβέρνησης υποστηρίζουν τη CSR	2%	2%	14%	39%	45%
Στον Όμιλο η λογοδοσία και η ευθύνη είναι ενσωματωμένες στη διοίκηση	2%	4%	15%	39%	42%

Πίνακας 5.9 Συχνότητες – Διακυβέρνηση και Ηθική Ευθύνη

Παρόμοια εικόνα παρουσιάζεται και στην ερώτηση αν η διαφάνεια αποτελεί σταθερή προτεραιότητα στον Όμιλο. Το 41% των συμμετεχόντων απάντησε «συμφωνώ απόλυτα» και το 38% «συμφωνώ», ενώ το 15% διατήρησε ουδέτερη στάση και το 8% εξέφρασε αρνητική άποψη. Ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 4,09 και η τυπική απόκλιση στο 1,00. Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι η οργανωσιακή διαφάνεια θεωρείται βασικό στοιχείο της διοικητικής λειτουργίας, αν και ένα μικρότερο ποσοστό στελεχών εμφανίζεται πιο επιφυλακτικό ως προς τον βαθμό εφαρμογής της.

Ιδιαίτερα θετικά ήταν και τα αποτελέσματα σχετικά με το αν οι πολιτικές διακυβέρνησης υποστηρίζουν τη ΕΚΕ. Συγκεκριμένα, το 45% των συμμετεχόντων απάντησε «συμφωνώ απόλυτα» και το 39% «συμφωνώ», ενώ το 14% παρέμεινε ουδέτερο. Ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 4,23 και η τυπική απόκλιση στο 0,91. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι η εταιρική διακυβέρνηση συνδέεται ουσιαστικά με την εφαρμογή της ΕΚΕ και της βιωσιμότητας στον οργανισμό.

Τέλος, στην ερώτηση αν η λογοδοσία και η ευθύνη είναι ενσωματωμένες στη διοίκηση, το 42% των συμμετεχόντων δήλωσε «συμφωνώ απόλυτα» και το 39% «συμφωνώ», ενώ το 15% παρέμεινε ουδέτερο και το 6% εξέφρασε αρνητική άποψη. Ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 4,15 και η τυπική απόκλιση στο 0,95. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι η λογοδοσία και η υπεύθυνη διοίκηση αξιολογούνται θετικά, αν και εξακολουθούν να υπάρχουν διαφοροποιήσεις ως προς τον βαθμό πλήρους ενσωμάτωσής τους στην οργανωσιακή πρακτική.

Τα αποτελέσματα αναδεικνύουν ότι η ηθική διακυβέρνηση, η διαφάνεια και οι πολιτικές συμμόρφωσης θεωρούνται σημαντικά στοιχεία της λειτουργίας του Ομίλου Mitsis. Παράλληλα, τα ευρήματα δείχνουν ότι η περαιτέρω ενίσχυση της κουλτούρας λογοδοσίας και της ουσιαστικής εφαρμογής των αρχών διαφάνειας αποτελεί σημαντικό πεδίο οργανωσιακής ανάπτυξης.

5.3.5 Σχέσεις με εξωτερικούς stakeholders

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα στελέχη του Ομίλου Mitsis αξιολογούν θετικά τις σχέσεις του οργανισμού με τις τοπικές κοινωνίες, τους συνεργάτες και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Παράλληλα, τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι οι δράσεις ΕΚΕ θεωρούνται σημαντικός παράγοντας ενίσχυσης της κοινωνικής παρουσίας και της οργανωσιακής αξιοπιστίας του Ομίλου.

Ερώτηση	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Ο Όμιλος διατηρεί δημιουργικές σχέσεις με τις τοπικές κοινωνίες	4,15	0,91
Ο Όμιλος υποστηρίζει τις τοπικές οικονομίες και προμηθευτές	4,28	0,86
Οι πελάτες αναγνωρίζουν τις δράσεις CSR	3,89	0,97

Ερώτηση	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Ο Όμιλος επικοινωνεί επαρκώς τις δράσεις CSR	3,67	1,08
Η συνεργασία με θεσμούς και οργανισμούς είναι αποτελεσματική	3,98	0,94

Πίνακας 5.10 Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις – Σχέσεις με τα Ενδιαφερόμενα Μέρη

Ερώτηση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Ο Όμιλος διατηρεί δημιουργικές σχέσεις με τις τοπικές κοινωνίες	2%	2%	18%	39%	41%
Ο Όμιλος υποστηρίζει τις τοπικές οικονομίες και προμηθευτές	1%	3%	12%	39%	47%
Οι πελάτες αναγνωρίζουν τις δράσεις CSR	2%	6%	24%	41%	29%
Ο Όμιλος επικοινωνεί επαρκώς τις δράσεις CSR	4%	9%	29%	36%	24%
Η συνεργασία με θεσμούς και οργανισμούς είναι αποτελεσματική	3%	5%	18%	43%	33%

Πίνακας 5.11 Συχνότητες - Σχέσεις με τα Ενδιαφερόμενα Μέρη

Στην ερώτηση αν ο Όμιλος διατηρεί δημιουργικές σχέσεις με τις τοπικές κοινωνίες, το 41% των συμμετεχόντων απάντησε «συμφωνώ απόλυτα» και το 39% «συμφωνώ», ενώ το 18% παρέμεινε ουδέτερο. Ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 4,15 και η τυπική απόκλιση στο 0,91, γεγονός που δείχνει υψηλό επίπεδο συμφωνίας μεταξύ των στελεχών. Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι η συνεργασία με τις τοπικές κοινωνίες θεωρείται σημαντικό στοιχείο της στρατηγικής κοινωνικής υπευθυνότητας του Ομίλου Mitsis.

Ιδιαίτερα θετικά ήταν και τα αποτελέσματα σχετικά με την υποστήριξη των τοπικών οικονομιών και προμηθευτών. Συγκεκριμένα, το 47% των συμμετεχόντων δήλωσε

Η Εταιρεία υπέστη σημαντική Ευθύνη - Μελέτη περίπτωσης ο Όμιλος Mitsis και οι απόψεις των ανωτέρων στελεχών του Ομίλου

«συμφωνώ απόλυτα» και το 39% «συμφωνώ», ενώ μόλις το 4% εξέφρασε αρνητική άποψη. Ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 4,28 και η τυπική απόκλιση στο 0,86. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι η ενίσχυση της τοπικής οικονομίας και η συνεργασία με τοπικούς προμηθευτές αξιολογούνται ιδιαίτερα θετικά και θεωρούνται σημαντική διάσταση της ΕΚΕ του Ομίλου.

Παρόμοια εικόνα παρουσιάζεται και στην ερώτηση αν οι πελάτες αναγνωρίζουν τις δράσεις ΕΚΕ. Το 29% των συμμετεχόντων απάντησε «συμφωνώ απόλυτα» και το 41% «συμφωνώ», ενώ το 24% διατήρησε ουδέτερη στάση και το 8% εξέφρασε αρνητική άποψη. Ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 3,89 και η τυπική απόκλιση στο 0,97. Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι, παρότι η πλειονότητα των στελεχών θεωρεί ότι οι πελάτες αναγνωρίζουν τις δράσεις κοινωνικής ευθύνης, εξακολουθούν να υπάρχουν διαφοροποιήσεις ως προς τον βαθμό προβολής και αντίληψης των σχετικών πρωτοβουλιών.

Μεγαλύτερη διαφοροποίηση απόψεων παρατηρήθηκε στην ερώτηση σχετικά με το αν ο Όμιλος επικοινωνεί επαρκώς τις δράσεις CSR. Συγκεκριμένα, το 24% των συμμετεχόντων απάντησε «συμφωνώ απόλυτα» και το 36% «συμφωνώ», ενώ το 29% παρέμεινε ουδέτερο και το 13% εξέφρασε αρνητική άποψη. Ο μέσος όρος ήταν 3,67 και η τυπική απόκλιση 1,08. Το αποτέλεσμα αυτό παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς δείχνει ότι, παρά τη συνολικά θετική εικόνα της ΕΚΕ, η επικοινωνία και η προβολή των σχετικών δράσεων ενδέχεται να μην θεωρούνται εξίσου αποτελεσματικές από όλα τα στελέχη.

Τέλος, σημαντικά ήταν και τα αποτελέσματα σχετικά με τη συνεργασία του Ομίλου με θεσμούς και οργανισμούς. Το 33% των συμμετεχόντων δήλωσε «συμφωνώ απόλυτα» και το 43% «συμφωνώ», ενώ το 18% παρέμεινε ουδέτερο. Ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 3,98 και η τυπική απόκλιση στο 0,94. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι η συνεργασία με εξωτερικούς φορείς αξιολογείται θετικά και θεωρείται σημαντικό στοιχείο της κοινωνικής και οργανωσιακής λειτουργίας του Ομίλου Mitsis.

Τα αποτελέσματα της ενότητας αναδεικνύουν ότι η ΕΚΕ συνδέεται στενά με τη διατήρηση θετικών σχέσεων με τις τοπικές κοινωνίες, τους πελάτες και τους εξωτερικούς συνεργάτες του Ομίλου Mitsis. Παράλληλα, τα ευρήματα δείχνουν ότι η περαιτέρω ενίσχυση της επικοινωνίας και προβολής των δράσεων CSR αποτελεί σημαντικό πεδίο οργανωσιακής ανάπτυξης.

5.3.6 Αντίληψη αποτελεσμάτων CSR

Τα αποτελέσματα αποτυπώνουν μια ιδιαίτερα θετική αντίληψη των στελεχών του Ομίλου Mitsis σχετικά με την επίδραση της ΕΚΕ στην οργανωσιακή εικόνα, στη βιώσιμη ανάπτυξη και στη συνολική επιχειρησιακή πορεία του οργανισμού. Παράλληλα, τα ευρήματα δείχνουν ότι η ΕΚΕ συνδέεται άμεσα με την ενίσχυση της φήμης, της ανταγωνιστικότητας και της μακροπρόθεσμης αξίας του Ομίλου.

Ερώτηση	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Η CSR ενισχύει την εταιρική φήμη	4,41	0,77
Η CSR βελτιώνει την εικόνα του brand	4,36	0,81
Η CSR συμβάλλει στη διατήρηση προσωπικού	3,89	1,00
Η CSR υποστηρίζει τη βιωσιμότητα των τουριστικών προορισμών	4,00	0,98
Η CSR ενισχύει την οικονομική απόδοση σε βάθος	4,13	0,93

Πίνακας 5.12 Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις – Αντίληψη Αποτελεσμάτων ΕΚΕ

Ερώτηση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Η CSR ενισχύει την εταιρική φήμη	1%	2%	10%	33%	56%
Η CSR βελτιώνει την εικόνα του brand	1%	2%	12%	34%	53%
Η CSR συμβάλλει στη διατήρηση προσωπικού	4%	6%	20%	41%	31%
Η CSR υποστηρίζει τη βιωσιμότητα των τουριστικών προορισμών	3%	5%	18%	41%	35%
Η CSR ενισχύει την οικονομική απόδοση σε βάθος	2%	3%	18%	38%	41%

Πίνακας 5.13 Συχνότητες – Αντίληψη Αποτελεσμάτων ΕΚΕ

Πιο συγκεκριμένα, στην ερώτηση αν η ΕΚΕ ενισχύει την εταιρική φήμη, το 56% των συμμετεχόντων απάντησε «συμφωνώ απόλυτα» και το 33% «συμφωνώ», ενώ μόνο το 3% εξέφρασε αρνητική στάση. Ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 4,41 και η τυπική απόκλιση στο

0,77, γεγονός που καταδεικνύει πολύ υψηλό βαθμό σύγκλισης απόψεων μεταξύ των στελεχών. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι η ΕΚΕ θεωρείται καθοριστικός παράγοντας ενίσχυσης της αξιοπιστίας και της δημόσιας εικόνας του Ομίλου Mitsis.

Ανάλογα θετικά ήταν και τα αποτελέσματα σχετικά με τη συμβολή της ΕΚΕ στη βελτίωση της εικόνας του brand. Συγκεκριμένα, το 53% των συμμετεχόντων δήλωσε «συμφωνώ απόλυτα» και το 34% «συμφωνώ», ενώ μόλις το 3% διαφώνησε. Ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 4,36 και η τυπική απόκλιση στο 0,81. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι δράσεις κοινωνικής υπευθυνότητας συνδέονται στενά με την ενίσχυση της εταιρικής ταυτότητας και της αναγνωρισιμότητας του οργανισμού.

Παρόμοια τάση καταγράφηκε και στην ερώτηση σχετικά με τη συμβολή της ΕΚΕ στη διατήρηση προσωπικού. Το 31% των συμμετεχόντων απάντησε «συμφωνώ απόλυτα» και το 41% «συμφωνώ», ενώ το 20% διατήρησε ουδέτερη στάση και το 10% εξέφρασε αρνητική άποψη. Ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 3,89 και η τυπική απόκλιση στο 1,00. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι, αν και η πλειονότητα των στελεχών θεωρεί πως η ΕΚΕ επηρεάζει θετικά τη διατήρηση εργαζομένων, εξακολουθούν να υπάρχουν διαφοροποιήσεις ως προς τον βαθμό επίδρασης των σχετικών πρακτικών στην εργασιακή δέσμευση και παραμονή του προσωπικού.

Σημαντικά ήταν επίσης τα αποτελέσματα σχετικά με τη συμβολή της ΕΚΕ στη βιωσιμότητα των τουριστικών προορισμών. Ειδικότερα, το 35% των συμμετεχόντων δήλωσε «συμφωνώ απόλυτα» και το 41% «συμφωνώ», ενώ το 18% παρέμεινε ουδέτερο. Ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 4,00 και η τυπική απόκλιση στο 0,98. Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι η ΕΚΕ θεωρείται ουσιαστικός παράγοντας στήριξης της βιώσιμης ανάπτυξης και της προστασίας των προορισμών στους οποίους δραστηριοποιείται ο Όμιλος Mitsis.

Τέλος, ιδιαίτερα θετικές ήταν και οι απαντήσεις σχετικά με την επίδραση της ΕΚΕ στη μακροπρόθεσμη οικονομική απόδοση. Συγκεκριμένα, το 41% των συμμετεχόντων απάντησε «συμφωνώ απόλυτα» και το 38% «συμφωνώ», ενώ το 18% διατήρησε ουδέτερη στάση. Ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 4,13 και η τυπική απόκλιση στο 0,93. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι τα στελέχη αναγνωρίζουν τη συμβολή της ΕΚΕ στη δημιουργία διατηρήσιμης οικονομικής αξίας και στην ενίσχυση της οργανωσιακής ανθεκτικότητας.

Τα αποτελέσματα αναδεικνύουν ότι η ΕΚΕ αντιμετωπίζεται ως σημαντικός παράγοντας ενίσχυσης της φήμης, της εταιρικής εικόνας, της βιωσιμότητας και της μακροπρόθεσμης

ανάπτυξης του Ομίλου Mitsis. Παράλληλα, τα ευρήματα δείχνουν ότι η περαιτέρω ενίσχυση της επίδρασης της CSR στη διατήρηση προσωπικού αποτελεί σημαντικό πεδίο οργανωσιακής βελτίωσης.

5.3.7 Ρόλος ηγεσίας στην εφαρμογή της ΕΚΕ

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα στελέχη του Ομίλου Mitsis αξιολογούν ιδιαίτερα θετικά τον ρόλο της ηγεσίας στην εφαρμογή της ΕΚΕ. Παράλληλα, τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η διοίκηση θεωρείται βασικός παράγοντας ενσωμάτωσης της βιωσιμότητας στη στρατηγική λειτουργία και στην οργανωσιακή κουλτούρα του Ομίλου.

Ερώτηση	Μέσος Όρος Τυπική Απόκλιση	
Η ανώτατη διοίκηση στηρίζει ενεργά την CSR	4,47	0,76
Οι αποφάσεις της διοίκησης ενσωματώνουν στοιχεία CSR	4,39	0,80
Η ηγεσία επικοινωνεί καθαρά τους στόχους CSR	4,09	0,99
Η ηγεσία εξασφαλίζει επαρκείς πόρους για δράσεις CSR	4,11	1,00
Η κουλτούρα CSR είναι διαμορφωμένη από την ηγεσία	4,31	0,88

Πίνακας 5.14 Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις – Ρόλος Ηγεσίας στην Εφαρμογή της ΕΚΕ

Στην ερώτηση αν η ανώτατη διοίκηση στηρίζει ενεργά την ΕΚΕ, το 60% των συμμετεχόντων απάντησε «συμφωνώ απόλυτα» και το 31% «συμφωνώ», ενώ μόλις το 3% εξέφρασε αρνητική άποψη. Ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 4,47 και η τυπική απόκλιση στο 0,76, γεγονός που δείχνει πολύ υψηλό επίπεδο συμφωνίας μεταξύ των στελεχών. Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι η ηγεσία του Ομίλου θεωρείται ιδιαίτερα υποστηρικτική απέναντι στις δράσεις κοινωνικής ευθύνης και βιωσιμότητας.

Αντίστοιχα θετικά ήταν και τα αποτελέσματα σχετικά με το αν οι αποφάσεις της διοίκησης ενσωματώνουν στοιχεία ΕΚΕ. Συγκεκριμένα, το 55% των συμμετεχόντων δήλωσε «συμφωνώ απόλυτα» και το 33% «συμφωνώ», ενώ μόλις το 3% διαφώνησε. Ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 4,39 και η τυπική απόκλιση στο 0,80. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι η ΕΚΕ θεωρείται ουσιαστικά ενσωματωμένη στη διαδικασία λήψης διοικητικών αποφάσεων και στον στρατηγικό σχεδιασμό του Ομίλου.

Ερώτηση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Η ανώτατη διοίκηση στηρίζει ενεργά την CSR	1%	2%	8%	31%	60%
Οι αποφάσεις της διοίκησης ενσωματώνουν στοιχεία CSR	1%	2%	11%	33%	55%
Η ηγεσία επικοινωνεί καθαρά τους στόχους CSR	3%	5%	15%	38%	41%
Η ηγεσία εξασφαλίζει επαρκείς πόρους για δράσεις CSR	3%	5%	15%	36%	43%
Η κουλτούρα CSR είναι διαμορφωμένη από την ηγεσία	2%	3%	10%	36%	51%

Πίνακας 5.15 Συχνότητες – Ρόλος Ηγεσίας στην Εφαρμογή της ΕΚΕ

Παρόμοια εικόνα παρουσιάζεται και στην ερώτηση σχετικά με την επικοινωνία των στόχων ΕΚΕ από την ηγεσία. Το 41% των συμμετεχόντων απάντησε «συμφωνώ απόλυτα» και το 38% «συμφωνώ», ενώ το 15% παρέμεινε ουδέτερο και το 8% εξέφρασε αρνητική άποψη. Ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 4,09 και η τυπική απόκλιση στο 0,99. Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι η πλειονότητα των στελεχών θεωρεί πως η ηγεσία επικοινωνεί αποτελεσματικά τους στόχους βιωσιμότητας, αν και εξακολουθούν να υπάρχουν διαφοροποιήσεις ως προς τον βαθμό σαφήνειας και συνέπειας της σχετικής επικοινωνίας.

Σημαντικά ήταν και τα αποτελέσματα σχετικά με την εξασφάλιση επαρκών πόρων για δράσεις ΕΚΕ. Συγκεκριμένα, το 43% των συμμετεχόντων δήλωσε «συμφωνώ απόλυτα» και το 36% «συμφωνώ», ενώ το 15% διατήρησε ουδέτερη στάση και το 8% εξέφρασε αρνητική άποψη. Ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 4,11 και η τυπική απόκλιση στο 1,00. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι τα περισσότερα στελέχη θεωρούν πως η διοίκηση υποστηρίζει έμπρακτα την εφαρμογή της ΕΚΕ μέσω της διάθεσης πόρων και οργανωτικής υποστήριξης.

Τέλος, ιδιαίτερα θετικά ήταν και τα αποτελέσματα σχετικά με το αν η κουλτούρα ΕΚΕ είναι διαμορφωμένη από την ηγεσία. Στην αντίστοιχη ερώτηση, το 51% των συμμετεχόντων απάντησε «συμφωνώ απόλυτα» και το 36% «συμφωνώ», ενώ το 10% παρέμεινε ουδέτερο. Ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 4,31 και η τυπική απόκλιση στο 0,88. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι η ηγεσία θεωρείται καθοριστικός παράγοντας διαμόρφωσης της οργανωσιακής κουλτούρας βιωσιμότητας και κοινωνικής υπευθυνότητας στον Όμιλο Mitsis.

Τα αποτελέσματα αναδεικνύουν ότι η ηγεσία διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην εφαρμογή της ΕΚΕ και στη στρατηγική ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στον Όμιλο Mitsis. Παράλληλα, τα ευρήματα δείχνουν ότι η περαιτέρω ενίσχυση της εσωτερικής επικοινωνίας και της πρακτικής υποστήριξης των δράσεων ΕΚΕ μπορεί να συμβάλει ακόμη περισσότερο στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και συνοχή.

5.3.8 Εμπόδια και προκλήσεις εφαρμογής της ΕΚΕ

Τα αποτελέσματα αναδεικνύουν ότι τα στελέχη του Ομίλου Mitsis αντιλαμβάνονται την εφαρμογή της ΕΚΕ ως μια διαδικασία που συνοδεύεται από σημαντικές οργανωσιακές και λειτουργικές απαιτήσεις. Παράλληλα, τα ευρήματα δείχνουν ότι παράγοντες όπως το οικονομικό κόστος, οι περιορισμένοι ανθρώπινοι πόροι, η ιδιαιτερότητα του τουριστικού κλάδου και η εποχικότητα επηρεάζουν ουσιαστικά την αποτελεσματικότητα των δράσεων CSR.

Ερώτηση	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Το κόστος αποτελεί εμπόδιο για περαιτέρω δράσεις CSR	3,79	1,09
Οι περιορισμοί ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν την εφαρμογή CSR	4,01	0,96
Η πολυπλοκότητα του κλάδου δυσκολεύει την εφαρμογή CSR	3,93	1,01
Η επικοινωνία με stakeholders αποτελεί πρόκληση	4,07	0,92
Η εποχικότητα επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της CSR	4,07	0,90

Πίνακας 5.16 Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις – Εμπόδια και Προκλήσεις Εφαρμογής της ΕΚΕ

Ερώτηση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Το κόστος αποτελεί εμπόδιο για περαιτέρω δράσεις CSR	4%	8%	21%	39%	28%
Οι περιορισμοί ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν την εφαρμογή CSR	2%	5%	17%	42%	34%
Η πολυπλοκότητα του κλάδου	3%	6%	18%	41%	32%

Ερώτηση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
δυσκολεύει την εφαρμογή CSR					
Η επικοινωνία με stakeholders αποτελεί πρόκληση	2%	4%	15%	43%	36%
Η εποχικότητα επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της CSR	2%	3%	16%	44%	35%

Πίνακας 5.17 Συχνότητες – Εμπόδια και Προκλήσεις Εφαρμογής της ΕΚΕ

Πιο συγκεκριμένα, στην ερώτηση αν το κόστος αποτελεί εμπόδιο για την περαιτέρω ανάπτυξη δράσεων ΕΚΕ, το 28% των συμμετεχόντων απάντησε «συμφωνώ απόλυτα» και το 39% «συμφωνώ», ενώ το 21% παρέμεινε ουδέτερο και το 12% εξέφρασε αρνητική άποψη. Ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 3,79 και η τυπική απόκλιση στο 1,09. Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι το οικονομικό κόστος θεωρείται από σημαντικό μέρος των στελεχών ως βασικός περιοριστικός παράγοντας για την περαιτέρω ενίσχυση των πρωτοβουλιών βιωσιμότητας.

Ανάλογη εικόνα παρουσιάστηκε και στην ερώτηση σχετικά με τους περιορισμούς ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα, το 34% των συμμετεχόντων δήλωσε «συμφωνώ απόλυτα» και το 42% «συμφωνώ», ενώ το 17% διατήρησε ουδέτερη στάση. Ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 4,01 και η τυπική απόκλιση στο 0,96. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι η διαθεσιμότητα προσωπικού και οι άνθρωποι πόροι θεωρούνται καθοριστικοί παράγοντες για την αποτελεσματική εφαρμογή των πολιτικών ΕΚΕ στον οργανισμό.

Παρόμοια ήταν και τα αποτελέσματα σχετικά με την πολυπλοκότητα του ξενοδοχειακού και τουριστικού κλάδου. Το 32% των συμμετεχόντων απάντησε «συμφωνώ απόλυτα» και το 41% «συμφωνώ», ενώ το 18% παρέμεινε ουδέτερο και το 9% εξέφρασε αρνητική άποψη. Ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 3,93 και η τυπική απόκλιση στο 1,01. Το αποτέλεσμα αυτό καταδεικνύει ότι τα ιδιαίτερα λειτουργικά χαρακτηριστικά του κλάδου δημιουργούν πρόσθετες δυσκολίες στην εφαρμογή πρακτικών βιωσιμότητας και κοινωνικής υπευθυνότητας.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν και τα αποτελέσματα σχετικά με την επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders). Συγκεκριμένα, το 36% των συμμετεχόντων δήλωσε

«συμφωνώ απόλυτα» και το 43% «συμφωνώ», ενώ το 15% διατήρησε ουδέτερη στάση. Ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 4,07 και η τυπική απόκλιση στο 0,92. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι η αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη θεωρείται σημαντική πρόκληση για τη συνολική εφαρμογή της ΕΚΕ.

Τέλος, ιδιαίτερα υψηλά ήταν τα ποσοστά συμφωνίας σχετικά με την επίδραση της εποχικότητας στην αποτελεσματικότητα της ΕΚΕ. Στην αντίστοιχη ερώτηση, το 35% των συμμετεχόντων απάντησε «συμφωνώ απόλυτα» και το 44% «συμφωνώ», ενώ το 16% παρέμεινε ουδέτερο. Ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο 4,07 και η τυπική απόκλιση στο 0,90. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι η εποχικότητα του τουριστικού τομέα επηρεάζει σημαντικά τη συνέπεια και τη σταθερότητα εφαρμογής των δράσεων βιωσιμότητας.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι, παρά τη θετική στάση των στελεχών απέναντι στην ΕΚΕ, εξακολουθούν να υφίστανται σημαντικές προκλήσεις που δυσκολεύουν την πλήρη εφαρμογή της στον Όμιλο Mitsis. Παράλληλα, τα ευρήματα αναδεικνύουν την ανάγκη ενίσχυσης των διαθέσιμων πόρων, της οργανωσιακής υποστήριξης και της αποτελεσματικότερης συνεργασίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη, ώστε να ενδυναμωθεί περαιτέρω η στρατηγική βιωσιμότητας του οργανισμού.

Κεφάλαιο 6: Συζήτηση των ευρημάτων

Η παρούσα έρευνα εξέτασε τον τρόπο με τον οποίο τα ανώτερα στελέχη του Ομίλου Mitsis αντιλαμβάνονται την ΕΚΕ και τη σύνδεσή της με τη στρατηγική λειτουργία, τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν ότι η ΕΚΕ δεν αντιμετωπίζεται αποκλειστικά ως εργαλείο προβολής ή επικοινωνίας, αλλά ως σημαντικός μηχανισμός οργανωσιακής ανάπτυξης και μακροπρόθεσμης επιχειρησιακής ενίσχυσης. Η διαπίστωση αυτή συνδέεται με τη σύγχρονη θεωρητική προσέγγιση που αντιμετωπίζει την ΕΚΕ ως στρατηγικό στοιχείο διοίκησης και εταιρικής διακυβέρνησης (Eccles et al., 2014; Jamali & Karam, 2018).

Τα ευρήματα έδειξαν ότι η πλειονότητα των στελεχών θεωρεί πως η ΕΚΕ συμβάλλει ουσιαστικά στη φήμη, στην αξιοπιστία και στη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα του Ομίλου. Η σύνδεση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική στον ξενοδοχειακό κλάδο, όπου η

εταιρική εικόνα και η εμπιστοσύνη των πελατών επηρεάζουν άμεσα την οργανωσιακή απόδοση και τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με τη θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών, σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις δημιουργούν μακροπρόθεσμη αξία όταν λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες εργαζομένων, πελατών, τοπικών κοινωνιών και λοιπών ενδιαφερόμενων ομάδων (Freeman, 1984). Παράλληλα, η θετική αξιολόγηση της συμβολής της ΕΚΕ στη φήμη και στην ανταγωνιστικότητα του Ομίλου επιβεβαιώνει την άποψη ότι η βιωσιμότητα μπορεί να λειτουργήσει ως παράγοντας διαφοροποίησης και ενίσχυσης της οργανωσιακής ανθεκτικότητας (Eccles et al., 2014).

Ιδιαίτερα σημαντική ήταν και η διάσταση που σχετίζεται με το ανθρώπινο δυναμικό. Τα στελέχη αναγνώρισαν ότι οι πρακτικές ΕΚΕ επηρεάζουν θετικά το εργασιακό περιβάλλον, την εργασιακή ικανοποίηση, τη συνεργασία και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το εύρημα αυτό αποκτά ιδιαίτερη σημασία στον ξενοδοχειακό κλάδο, καθώς η ποιότητα των υπηρεσιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συμπεριφορά, τα κίνητρα και τη δέσμευση των εργαζομένων. Η παρατήρηση αυτή συμφωνεί με τη βιβλιογραφία που υποστηρίζει ότι η ΕΚΕ μπορεί να ενισχύσει την οργανωσιακή ταύτιση και τη θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό (Glavas & Kelley, 2014). Παράλληλα, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η σύνδεση της ΕΚΕ με τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού ενισχύει τη συνολική λειτουργική αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Εξίσου σημαντικά ήταν και τα ευρήματα που αφορούν την περιβαλλοντική διάσταση της ΕΚΕ. Οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν θετικά τις δράσεις που σχετίζονται με την εξοικονόμηση ενέργειας και νερού, την ανακύκλωση και τη διαχείριση αποβλήτων. Η θετική αυτή στάση συνδέεται με τη γενικότερη τάση του τουριστικού τομέα να ενσωματώνει πρακτικές βιωσιμότητας λόγω της άμεσης εξάρτησής του από φυσικούς πόρους και τοπικά οικοσυστήματα (Font et al., 2016; Gössling et al., 2012). Παράλληλα, η αναγνώριση της περιβαλλοντικής ευθύνης ως επενδυτικής προτεραιότητας δείχνει ότι οι σχετικές δράσεις δεν θεωρούνται μόνο επικοινωνιακές πρακτικές, αλλά συνδέονται με τη μακροπρόθεσμη λειτουργία και ανάπτυξη του οργανισμού.

Τα αποτελέσματα ανέδειξαν επίσης τον καθοριστικό ρόλο της ηγεσίας στην εφαρμογή της ΕΚΕ. Η ανώτατη διοίκηση αξιολογήθηκε ως ιδιαίτερα υποστηρικτική απέναντι στις δράσεις βιωσιμότητας, ενώ τα στελέχη αναγνώρισαν ότι οι αποφάσεις της διοίκησης ενσωματώνουν στοιχεία κοινωνικής και περιβαλλοντικής υπευθυνότητας. Η παρατήρηση αυτή συμφωνεί με τη θεωρητική προσέγγιση σύμφωνα με την οποία η διοικητική δέσμευση αποτελεί βασική

προϋπόθεση για την ουσιαστική ενσωμάτωση της ΕΚΕ στη στρατηγική λειτουργία των οργανισμών (Jamali & Karam, 2018). Επιπλέον, η θετική αξιολόγηση της διακυβέρνησης, της διαφάνειας και της λογοδοσίας ενισχύει την άποψη ότι η αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί κρίσιμο στοιχείο οργανωσιακής αξιοπιστίας και βιωσιμότητας (Eccles et al., 2014).

Παρά το γενικά θετικό πλαίσιο αξιολόγησης, η έρευνα ανέδειξε και σημαντικές δυσκολίες εφαρμογής της ΕΚΕ. Το αυξημένο λειτουργικό κόστος, οι περιορισμοί ανθρώπινου δυναμικού, η πολυπλοκότητα του ξενοδοχειακού τομέα και η εποχικότητα θεωρήθηκαν βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματική εφαρμογή των δράσεων βιωσιμότητας. Το εύρημα αυτό συμφωνεί με τη βιβλιογραφία που υποστηρίζει ότι η εφαρμογή της ΕΚΕ στον τουριστικό κλάδο αποτελεί μια σύνθετη διαδικασία, η οποία απαιτεί συνεχή οργανωσιακή προσαρμογή και σημαντικούς πόρους (Garay & Font, 2012; Jones et al., 2016).

Επιπλέον, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η επικοινωνία των δράσεων ΕΚΕ και η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων σε διαδικασίες λογοδοσίας δεν αξιολογούνται εξίσου θετικά από όλα τα στελέχη. Η διαπίστωση αυτή παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς ενδέχεται να υποδηλώνει ότι η ύπαρξη επίσημων πολιτικών και μηχανισμών δεν διασφαλίζει πάντοτε την πλήρη ενσωμάτωση της κουλτούρας βιωσιμότητας στην καθημερινή λειτουργία του οργανισμού. Η παρατήρηση αυτή συνδέεται με την άποψη ότι οι πρακτικές βιωσιμότητας μπορεί να παραμένουν σε συμβολικό επίπεδο όταν δεν συνοδεύονται από ουσιαστική οργανωσιακή συμμετοχή και κουλτούρα λογοδοσίας (Delmas & Burbano, 2011).

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι η ΕΚΕ αποτελεί σημαντικό στρατηγικό εργαλείο για τον Όμιλο Mitsis, καθώς συνδέεται με τη βιωσιμότητα, την οργανωσιακή ανάπτυξη, την ανταγωνιστικότητα και τη δημιουργία θετικής εταιρικής εικόνας. Παράλληλα όμως, αναδεικνύεται ότι η αποτελεσματική εφαρμογή της απαιτεί συνεχή διοικητική υποστήριξη, επαρκείς πόρους, ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας και ουσιαστική συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών.

Κεφάλαιο 7: Συμπέρασμα των εμπειρικών ευρημάτων

Η παρούσα μελέτη ανέδειξε ότι η ΕΚΕ αποτελεί σημαντικό στοιχείο της στρατηγικής λειτουργίας του Ομίλου Mitsis και συνδέεται άμεσα με τη βιώσιμη ανάπτυξη και τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα του οργανισμού. Τα ανώτερα στελέχη αξιολόγησαν θετικά τόσο τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές δράσεις όσο και τον ρόλο της ηγεσίας στην υποστήριξη της βιωσιμότητας και της εταιρικής διακυβέρνησης.

Τα ευρήματα δείχνουν ότι η ΕΚΕ δεν αντιμετωπίζεται μόνο ως εργαλείο βελτίωσης της εταιρικής εικόνας, αλλά και ως μηχανισμός ενίσχυσης της οργανωσιακής λειτουργίας, της σχέσης με τα ενδιαφερόμενα μέρη και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Παράλληλα, η έρευνα ανέδειξε ότι η σύνδεση της ΕΚΕ με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και την οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να ενισχύσει την εργασιακή ικανοποίηση, τη συνεργασία και τη συνολική λειτουργική αποτελεσματικότητα.

Η έρευνα κατέδειξε ότι η εφαρμογή της ΕΚΕ συνοδεύεται και από σημαντικές προκλήσεις. Το αυξημένο κόστος εφαρμογής, οι περιορισμοί προσωπικού, η εποχικότητα και οι απαιτήσεις του ξενοδοχειακού κλάδου επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των σχετικών πρακτικών. Επιπλέον, τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα λογοδοσίας και η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων μπορούν να ενισχυθούν περαιτέρω, ώστε οι δράσεις βιωσιμότητας να ενσωματωθούν πιο ουσιαστικά στην καθημερινή λειτουργία του οργανισμού.

Με βάση τα παραπάνω, προτείνεται η περαιτέρω ενίσχυση της στρατηγικής ενσωμάτωσης της ΕΚΕ μέσω συστηματικής εκπαίδευσης προσωπικού, ανάπτυξης μηχανισμών εσωτερικής επικοινωνίας και μεγαλύτερης συμμετοχής των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Παράλληλα, η συνεχής αξιολόγηση των δράσεων βιωσιμότητας και η ενίσχυση της συνεργασίας με τοπικές κοινωνίες και ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να συμβάλουν στην αποτελεσματικότερη εφαρμογή της ΕΚΕ.

Η έρευνα παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς, καθώς πραγματοποιήθηκε σε έναν μόνο ξενοδοχειακό οργανισμό και βασίστηκε σε αυτοαναφερόμενα δεδομένα στελεχών. Για τον λόγο αυτό, μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να επεκταθούν σε περισσότερες τουριστικές επιχειρήσεις και να αξιοποιήσουν συνδυασμό ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων, ώστε να

εξεταστεί βαθύτερα η σχέση μεταξύ ηγεσίας, οργανωσιακής κουλτούρας και βιώσιμης ανάπτυξης στον τουριστικό τομέα.

Βιβλιογραφία

Acuti, D., Bellucci, M., & Manetti, G. (2024). Preventive and Remedial Actions in Corporate Reporting Among “Addiction Industries”: Legitimacy, Effectiveness and Hypocrisy Perception. *Journal of Business Ethics*, 189, 603–623. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05375-3>

Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Corporate governance and social responsibility: A comparative analysis. *Academy of Management Review*, 32(3), 836–863. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275678>

Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>

Amel-Zadeh, A., & Serafeim, G. (2018). Why and how investors use ESG information: Evidence from a global survey. *Journal of Financial Economics*, 128(1), 87–103. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2018.03.001>

Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1), 70–78. <https://doi.org/10.1177/1476127013520265>

Bohdanowicz, P. (2006). Environmental awareness and initiatives in the Swedish and Polish hotel industries—Survey results. *International Journal of Hospitality Management*, 25(4), 662–682. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.06.006>

Bohdanowicz, P., & Martinac, I. (2007). Determinants and benchmarking of resource consumption in hotels—Case study of Hilton International and Scandic in Europe. *Energy and Buildings*, 39(1), 82–95. <https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2006.05.005>

Bohdanowicz, P., Zientara, P., & Novotna, E. (2011). International hotel chains and environmental protection: An analysis of Hilton's We Care! Program (Europe, 2006–2008). *Journal of Sustainable Tourism*, 19(7), 797–816. <https://doi.org/10.1080/09669582.2010.549566>

Bramwell, B., & Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5), 411–421. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.580586>

Busch, T., Bauer, R., & Orlitzky, M. (2016). Sustainable development and financial markets: Old paths and new avenues. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 303–318. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2978-9>

Camilleri, M. A. (2020). Corporate sustainability, social responsibility and environmental management: An introduction to theory and practice with case studies. *Sustainability*, 12(18), 7608. <https://doi.org/10.3390/su12187608>

Carroll, AB (1991). The pyramid of corporate social responsibility. Towards the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39 to 48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

Carroll, AB, & Shabana, K. (2010). The business case for corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85 to 105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>

Chan, ESW (2011). Implementing environmental management systems in small and medium sized hotels. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35(1), 3 to 23. <https://doi.org/10.1177/1096348010382233>

Coles, T., Fenclova, E., & Dinan, C. (2013). Tourism and corporate social responsibility: A critical review and research agenda. *Tourism Management Perspectives*, 6, 122–141. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2013.02.001>

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>

Delmas, M., & Burbano, V. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64 to 87. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64>

Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8–19. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>

Duthler, G., & Dhanesh, G. (2018). The role of corporate social responsibility in internal communication. *Public Relations Review*, 44(4), 671 to 680. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.07.012>

Eccles, RG, Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835 to 2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks, the triple bottom line of 21st century business*. Oxford, United Kingdom. Capstone Publishing.

Fatma, M., Khan, I., & Rahman, Z. (2019). Striving for legitimacy through CSR: An exploration of employee responses in controversial industry sector. *Social Responsibility Journal*, 15(7), 924–938. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2017-0116>

Flammer, C. (2015). Does Corporate Social Responsibility Lead to Superior Financial Performance? A Regression Discontinuity Approach. *Management Science*, 61(11), 2549–2568. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.2038>

Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Barnett, M. L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review*, 105, 85–106. <https://doi.org/10.1111/0045-3609.00066>

Font, X., & McCabe, S. (2017). Sustainability and marketing in tourism. *Tourism Management*, 60, 869 to 878. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.06.002>

Font, X., Elgammal, I., & Lamond, I. (2017). Greenhushing, the deliberate under communication of sustainability practices by tourism businesses. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(7), 1007–1023. <https://doi.org/10.1080/09669582.2016.1158829>

Font, X., Garay, L., & Jones, S. (2016). Sustainability motivations and practices in small tourism enterprises in European protected areas. *Journal of Cleaner Production*, 137, 1439–1448. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.01.071>

Font, X., Walmsley, A., Cogotti, S., McCombes, L., & Häusler, N. (2012). Corporate social responsibility: The disclosure–performance gap. *Tourism Management*, 33(6), 1544–1553. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.02.012>

Freeman, RE (1984). *Strategic management, a stakeholder approach*. Boston, Massachusetts. Pitman.

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. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>

Garay, L., & Font, X. (2012). Doing good to do well. *Tourism Management*, 33(2), 329 to 337. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.04.003>

Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1–2), 51–71. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>

Gillan, S. L., Koch, A., & Starks, L. T. (2021). ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, 66, 101889. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101889>

Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165–202.
<https://doi.org/10.5840/beq20143206>

Global Reporting Initiative (GRI) (2021). GRI Standards. Ανακτήθηκε 20 Μαρτίου, 2026 από <https://www.globalreporting.org>

Gössling, S. (2002). Global environmental consequences of tourism. *Global Environmental Change*, 12(4), 283–302. [https://doi.org/10.1016/S0959-3780\(02\)00044-4](https://doi.org/10.1016/S0959-3780(02)00044-4)

Gössling, S., Peeters, P., Hall, C. M., Ceron, J.-P., Dubois, G., Lehmann, L. V., & Scott, D. (2012). Tourism and water use: Supply, demand, and security. An international review. *Tourism Management*, 33(1), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.03.015>

Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2015). Inter-market variability in CO₂ emission-intensities in tourism: Implications for destination marketing and carbon management. *Tourism Management*, 46, 203–212. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.021>

Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315 to 327. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9509-y>

Hahn, R., & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5–21. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.005>

Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2015). Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 297–316. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2047-5>

Han, H., Hsu, L. T. J., and Sheu, C. (2010). Application of the theory of planned behavior to green hotel choice. *Tourism Management*, 31(3), 325 to 334. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.03.013>

Han, H., Hsu, L.-T. J., & Lee, J.-S. (2010). Empirical investigation of the roles of attitudes toward green behaviors and hotel image. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 659–668. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.12.011>

Harrison, J. S., Freeman, R. E., & Abreu, M. C. S. (2015). Stakeholder theory as an ethical approach to effective management. *Business Ethics Quarterly*, 25(1), 1–18. <https://doi.org/10.1017/beq.2014.50>

Inoue, Y., & Lee, S. (2011). Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries. *Tourism Management*, 32(4), 790–804. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.06.019>

Ioannou, I., & Serafeim, G. (2015). CSR and investment recommendations. *Organization Science*, 26(4), 1056–1081. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0949>

Jamali, D., & Karam, C. (2018). Corporate social responsibility in developing countries as an emerging field of study. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 32–61. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12112>

Jamali, D., & Karam, C. (2018). CSR in developing countries. *Business Ethics Quarterly*, 28(1), 1–36. <https://doi.org/10.1017/beq.2017.48>

Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2016). Sustainability in the hospitality industry: Some personal reflections on corporate challenges and research agendas. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), 36–67. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0470>

Ju, R., Dong, C., & Zhang, Y. (2021). How controversial businesses communicate CSR on Facebook: Insights from the Canadian cannabis industry. *Public Relations Review*, 47(4), 102059. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102059>

Kang, K., Stein, L., Heo, C., & Lee, S. (2012). Consumers' willingness to pay for green initiatives. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 564 to 572. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.08.001>

Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132–140. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.003>

Kaupke, K., & Knyphausen-Aufsess, Dz (2023). Sustainability and firm value in the oil and gas industry – A vicious circle? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(3), 1129–1144. <https://doi.org/10.1002/csr.2409>

Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T., and Kim, N. M. (2010). Corporate social responsibility and employee company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557 to 569. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0440-2>

Kim, HL, Rhou, Y., Topcuoglu, E., & Kim, YG (2020). Why hotel employees care about corporate social responsibility. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102505. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102505>

Kim, J. [J.]. (2023). CSR-company fit in the sin industry: Addressing negative contributions, NFC, and perceived motives. *Asian Journal of Communication*, 33(6), 568–591. <https://doi.org/10.1080/01292986.2023.2265401>

Kim, J. [J.], Milliman, J., & Lucas, A. (2020). Effects of CSR on employee retention via identification and quality-of-work-life. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(3), 1163–1179. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0573>

KPMG. (2020). The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020. Ανακτήθηκε 20 Μαρτίου, 2026 από <https://kpmg.com>

Lee, S., & Kim, D. Y. (2010). Effects of corporate social responsibility on employee attitudes and service quality in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 498–507. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.10.011>

Lock, I., & Seele, P. (2016). The credibility of CSR reports in Europe. *Journal of Cleaner Production*, 122, 186–200. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.060>

Lyon, T. P., & Montgomery, A. W. (2015). The means and end of greenwash. *Organization Science*, 26(1), 223–249. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0943>

Maak, T., & Pless, N. (2006). Responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99 to 115. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>

Martínez, P., Pérez, A., & del Bosque, IR (2014). CSR influence on hotel brand image and loyalty. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 27(2), 267–283. <https://doi.org/10.1108/arla-12-2013-0190>

Martínez, P., Pérez, A., & Rodríguez del Bosque, I. (2014). CSR influence on hotel brand image and loyalty. *Tourism Management*, 40, 124–136. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.05.013>

Mbaiwa, J. E. (2005). The socio-cultural impacts of tourism development in the Okavango Delta, Botswana. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 2(3), 163–185. <https://doi.org/10.1080/14766820508668457>

Mihalič, T. (2000). Environmental management of a tourist destination. *Tourism Management*, 21(1), 65–78. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00096-5](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00096-5)

Miras-Rodríguez, MDM, Carrasco-Gallego, A., & Escobar-Pérez, B. (2015). Has the CSR engagement of electrical companies had an effect on their performance? A closer look at the environment. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 819–835. <https://doi.org/10.1002/bse.1848>

Mitsis Group, (2023). Sustainability and Corporate Social Responsibility Report 2023. Athens, Greece. Mitsis Group. Ανακτήθηκε 16 Ιανουαρίου, 2026 από <https://www.mitsis.com/el/sustainability>

Mitsis Group, (2024). Sustainability and Corporate Social Responsibility Report 2024. Athens, Greece. Mitsis Group. Ανακτήθηκε 10 Απριλίου, 2026 από <https://www.mitsis.com/el/sustainability>

- Montiel, I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability: Separate pasts, common futures. *Organization & Environment*, 21(3), 245–269. <https://doi.org/10.1177/1086026608321329>
- Neal, A., & Griffin, M. (2006). A study of safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 946 to 953. <https://doi:10.1037/0021-9010.91.4.946>
- Norman, W., & MacDonald, C. (2004). Getting to the bottom of “triple bottom line”. *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 243–262. <https://doi.org/10.5840/beq200414211>
- Park, S. Y., & Min, H. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: The role of job satisfaction and work engagement. *Sustainability*, 12(7), 2821. <https://doi.org/10.3390/su12072821>
- Pizzi, S., Moggi, S., Caputo, F., & Rosato, P. (2021). Social media as stakeholder engagement tool: CSR communication failure in the oil and gas sector. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 849–859. <https://doi.org/10.1002/csr.2094>
- Rhou, Y., & Singal, M. (2020). A review of the business case for CSR in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102330. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102330>
- Rhou, Y., & Singal, M. (2021). A review of the business case for CSR in the hospitality industry. *Journal of Business Ethics*, 170(4), 675–692. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04344-8>
- Rhou, Y., and Singal, M. (2021). Corporate social responsibility and customer satisfaction, the role of firm reputation, customer trust, and identification. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102728. <https://doi:10.1016/j.ijhm.2020.102728>
- Saarinen, J. (2006). Traditions of sustainability in tourism studies. *Annals of Tourism Research*, 33(4), 1121–1140. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2006.06.007>

Sardanelli, D., Conte, F., Vollero, A., & Siano, A. (2021). CSR signaling. *European Management Journal*, 41(2), 274–281. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.12.003>

Sardanelli, D., Conte, F., Vollero, A., & Siano, A. (2021). CSR signals: Exploring their use in controversial industries. *Italian Journal of Marketing*, 2021(3), 249–266. <https://doi.org/10.1007/s43039-021-00030-z>

Siew, R. Y. J. (2015). A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs). *Journal of Cleaner Production*, 86, 180–195. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.08.087>

Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility, a scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411–427. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>

Voegtlin, C., Patzer, M., & Scherer, A. G. (2012). Responsible leadership in global business: A new approach to leadership and its multi-level outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 1–16. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0952-4>

Waldman, D. A., & Siegel, D. S. (2008). Defining the socially responsible leader. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 117–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.008>

Waldman, D. A., Javidan, M., & Siegel, D. S. (2006). Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1703–1725. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00642.x>

Wang, Z., & Sarkis, J. (2022). CSR governance, integration, and performance outcomes. *Journal of Business Ethics*, 175(4), 851–872. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04697-0>

Wang, Z., and Sarkis, J. (2022). Corporate social responsibility governance and firm performance. *Business Strategy and the Environment*, 31(5), 2015 - 2030. <https://doi:10.1002/bse.3007>

Wen, J., Tian, F., Fan, X., & Sun, R. (2025). A meta-analysis of employee perceptions of CSR in tourism and hospitality. *Tourism Management*. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2024.105066>

Wickert, C., Scherer, A. G., and Spence, L. J. (2016). Walking and talking corporate social responsibility, implications of firm size and organizational cost. *Journal of Management Studies*, 53(7), 1169 to 1196. <https://doi:10.1111/joms.12209>

Wong, AKF, & Kim, S. (2020). Development and validation of standard hotel corporate social responsibility scale from the employee perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102507. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102507>

Wong, I. A., and Kim, S. S. (2020). Development and validation of a scale to measure corporate social responsibility in the hospitality industry. *Tourism Management*, 77, 104020. <https://doi:10.1016/j.tourman.2019.104020>

Xie, K. L., Kwok, L., and Wang, W. (2017). Monetizing managerial responses on TripAdvisor, performance implications across hotel classes. *Tourism Management*, 58, 143 to 153. <https://doi:10.1016/j.tourman.2016.11.019>

Παράρτημα

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη - Μελέτη περίπτωσης ο Όμιλος Mitsis και οι απόψεις των ανωτέρων στελεχών του Ομίλου.

Το παρόν ερωτηματολόγιο εντάσσεται στο πλαίσιο εκπόνησης διπλωματικής εργασίας και αφορά τη μελέτη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (CSR) στον Όμιλο Mitsis.

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση των απόψεων των ανώτερων στελεχών της Κεντρικής Διοίκησης του Ομίλου, καθώς και των ανώτερων στελεχών των ξενοδοχειακών μονάδων, σχετικά με την εφαρμογή της CSR στον Όμιλο.

Η συμμετοχή στην έρευνα είναι εθελοντική και ανώνυμη, ενώ κάθε συμμετέχων μπορεί να αποχωρήσει οποιαδήποτε στιγμή το επιθυμεί. Τα δημογραφικά στοιχεία που ζητούνται αποσκοπούν αποκλειστικά στη συλλογή στατιστικών δεδομένων και καλύπτονται από πλήρη εχεμύθεια και προστασία προσωπικών δεδομένων. Τα δεδομένα που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς και ερευνητικούς σκοπούς. Ο εκτιμώμενος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είναι 10-12 λεπτά.

Οι παρακάτω ενότητες αφορούν απαντήσεις με βάση την κλίμακα Likert: 1. Διαφωνώ απόλυτα 2. Διαφωνώ 3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ απόλυτα

Παρακαλούμε απαντήστε στις παρακάτω ενότητες με βάση τον βαθμό συμφωνίας σας.



1. Ενότητα Α: Στρατηγική διάσταση CSR *

	1. Διαφωνώ απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ απόλυτα
Η CSR αποτελεί μέρος της στρατηγικής του Ομίλου;	☐	☐	☐	☐	☐
Η CSR συμβάλλει στη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα του Ομίλου;	☐	☐	☐	☐	☐
Οι δράσεις CSR ευθυγραμμίζονται με τις αξίες και την εταιρική ταυτότητα;	☐	☐	☐	☐	☐
Η ενσωμάτωση της βιωσιμότητας βοηθά στη διαχείριση κινδύνων;	☐	☐	☐	☐	☐
Οι στόχοι βιωσιμότητας λαμβάνονται υπόψη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων;	☐	☐	☐	☐	☐



2. Ενότητα Β: Κοινωνική ευθύνη και ανθρώπινο δυναμικό *

	1. Διαφωνώ απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ απόλυτα
Ο Όμιλος επενδύει στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού;;	☐	☐	☐	☐	☐
Ο Όμιλος προσφέρει υγιές και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον;;	☐	☐	☐	☐	☐
Υπάρχει ίση μεταχείριση και σεβασμός στη διαφορετικότητα;;	☐	☐	☐	☐	☐
Οι πολιτικές CSR ενισχύουν το εργασιακό ηθικό;;	☐	☐	☐	☐	☐
Η CSR επηρεάζει θετικά την ποιότητα των υπηρεσιών;;	☐	☐	☐	☐	☐



3. Ενότητα C: Περιβαλλοντική ευθύνη *

	1. Διαφωνώ απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ απόλυτα
Ο Όμιλος έχει εφαρμόσει συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης;;	☐	☐	☐	☐	☐
Υπάρχουν στοχευμένες δράσεις για μείωση ενέργειας και νερού;;	☐	☐	☐	☐	☐
Υπάρχουν δράσεις για μείωση αποβλήτων και αύξηση ανακύκλωσης;;	☐	☐	☐	☐	☐
Οι δράσεις περιβαλλοντικής ευθύνης έχουν ουσιαστικά αποτελέσματα;;	☐	☐	☐	☐	☐
Η περιβαλλοντική ευθύνη αποτελεί επενδυτική προτεραιότητα;;	☐	☐	☐	☐	☐

4. Ενότητα D: Ηθική διακυβέρνηση και συμμόρφωση *

	1. Διαφωνώ απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ απόλυτα
Στον Όμιλο υπάρχουν σαφείς κανόνες επιχειρηματικής δεοντολογίας;;	☐	☐	☐	☐	☐
Στον Όμιλο υπάρχουν μηχανισμοί ελέγχου και συμμόρφωσης;;	☐	☐	☐	☐	☐
Στον Όμιλο η διαφάνεια αποτελεί σταθερή προτεραιότητα;;	☐	☐	☐	☐	☐
Στον Όμιλο οι πολιτικές διακυβέρνησης υποστηρίζουν τη CSR;	☐	☐	☐	☐	☐
Στον Όμιλο η λογοδοσία και η ευθύνη είναι ενσωματωμένες στη διοίκηση;;	☐	☐	☐	☐	☐

5. Ενότητα Ε: Σχέσεις με εξωτερικούς stakeholders *

	1. Διαφωνώ απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε συμφωνώ ούτε δισσωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ απόλυτα
Ο Όμιλος διατηρεί δημιουργικές σχέσεις με τις τοπικές κοινωνίες;;	☐	☐	☐	☐	☐
Ο Όμιλος υποστηρίζει τις τοπικές οικονομίες και προμηθευτές;;	☐	☐	☐	☐	☐
Οι πελάτες αναγνωρίζουν τις δράσεις CSR;	☐	☐	☐	☐	☐
Ο Όμιλος επικοινωνεί επαρκώς τις δράσεις CSR;	☐	☐	☐	☐	☐
Η συνεργασία με θεσμούς και οργανισμούς είναι αποτελεσματική;	☐	☐	☐	☐	☐

6. Ενότητα F: Αντίληψη αποτελεσμάτων CSR *

	1. Διαφωνώ απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ απόλυτα
Η CSR ενισχύει την εταιρική φήμη;	☐	☐	☐	☐	☐
Η CSR βελτιώνει την εικόνα του brand;	☐	☐	☐	☐	☐
Η CSR συμβάλλει στη διατήρηση προσωπικού;	☐	☐	☐	☐	☐
Η CSR υποστηρίζει τη βιωσιμότητα των τουριστικών προορισμών;	☐	☐	☐	☐	☐
Η CSR ενισχύει την οικονομική απόδοση σε βάθος χρόνου;	☐	☐	☐	☐	☐



7. Ενότητα G: Ο ρόλος της ηγεσίας *

	1. Διαφωνώ απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ απόλυτα
Η ανώτατη διοίκηση στηρίζει ενεργά την CSR;	☐	☐	☐	☐	☐
Οι αποφάσεις της διοίκησης ενσωματώνουν στοιχεία CSR;	☐	☐	☐	☐	☐
Η ηγεσία επικοινωνεί καθαρά τους στόχους CSR;	☐	☐	☐	☐	☐
Η ηγεσία εξασφαλίζει επαρκείς πόρους για δράσεις CSR;	☐	☐	☐	☐	☐
Η κουλτούρα CSR είναι διαμορφωμένη από την ηγεσία;;	☐	☐	☐	☐	☐

8. Ενότητα Η: Εμπόδια και προκλήσεις *

	1. Διαφωνώ απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ απόλυτα
Το κόστος αποτελεί εμπόδιο για περαιτέρω δράσεις CSR;	☐	☐	☐	☐	☐
Οι περιορισμοί ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν την εφαρμογή CSR;	☐	☐	☐	☐	☐
Η πολυπλοκότητα του κλάδου δυσκολεύει την εφαρμογή CSR;	☐	☐	☐	☐	☐
Η επικοινωνία με stakeholders αποτελεί πρόκληση;;	☐	☐	☐	☐	☐
Η εποχικότητα επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της CSR;	☐	☐	☐	☐	☐

9. Σε ποιο φύλο ανήκετε; *

- ☐ Άνδρας
- ☐ Γυναίκα
- ☐ Άλλο
- ☐ Προτιμώ να μην απαντήσω

10. Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε; *

- ☐ 25-34
- ☐ 35-44
- ☐ 45-54
- ☐ 55-64
- ☐ 65+

11. Ποιο είναι το επίπεδο της διοικητικής σας θέσης; *

- ☐ Ανώτερο στέλεχος Κεντρικής Διοίκησης Ομίλου
- ☐ Ανώτερο στέλεχος Ξενοδοχειακής Μονάδας

12. Ποια είναι η θέση σας στο οργανόγραμμα της Κεντρικής Διοίκησης; *

- ☐ CEO / Γενική Διοίκηση
- ☐ Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού
- ☐ Διευθυντής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης / Βιωσιμότητας Διευθυντής
- ☐ Marketing & Επικοινωνίας
- ☐ Διευθυντής Οικονομικών
- ☐ Άλλο:

13. Ποια είναι η θέση σας στο οργανόγραμμα των Ξενοδοχειακών Μονάδων; *

- ☐ General Manager Operations
- ☐ Manager
- ☐ Food & Beverage Manager Sales
- ☐ Manager
- ☐ Front Office / Concierge Manager
- ☐ Άλλο:

14. Σε ποιον τομέα αρμοδιοτήτων του Ομίλου Mitsis ανήκετε; *

- ☐ Στρατηγική & Διοίκηση
- ☐ Λειτουργίες
- ☐ Ανθρώπινο Δυναμικό
- ☐ Οικονομικά
- ☐ Marketing / Πωλήσεις
- ☐ Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη / Βιωσιμότητα Εξυπηρέτηση
- ☐ Πελατών
- ☐ Άλλο:

15. Πόσα έτη εργάζεστε στον Όμιλο Mitsis; *

- ☐ 0–5 έτη
- ☐ 6–10 έτη
- ☐ 11–15 έτη
- ☐ 16–20 έτη
- ☐ Πάνω από 20 έτη

16. Ποια είναι η συνολική σας εμπειρία στον τουριστικό / ξενοδοχειακό κλάδο; *

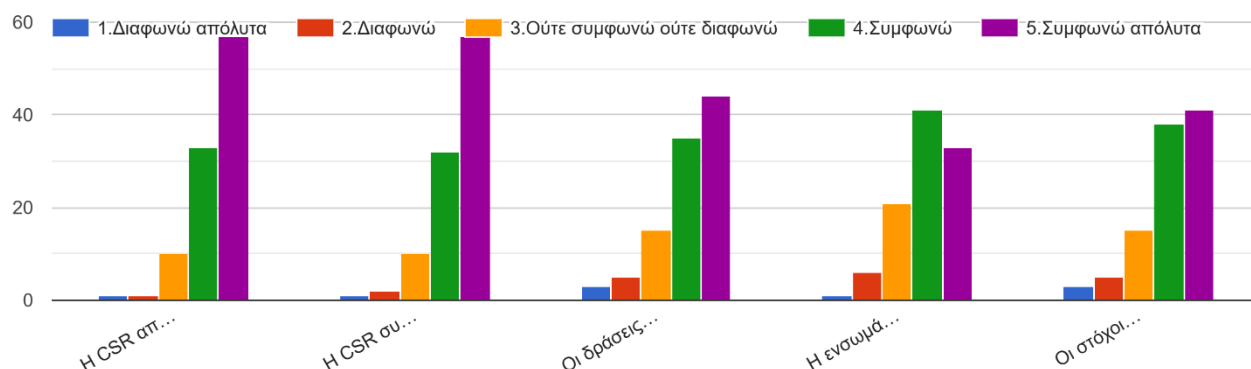
- ☐ 0–5 έτη
- ☐ 6–10 έτη
- ☐ 11–15 έτη
- ☐ 16–20 έτη
- ☐ Πάνω από 20 έτη

Σας ευχαριστούμε πολύ για την συμμετοχή σας στην έρευνα!

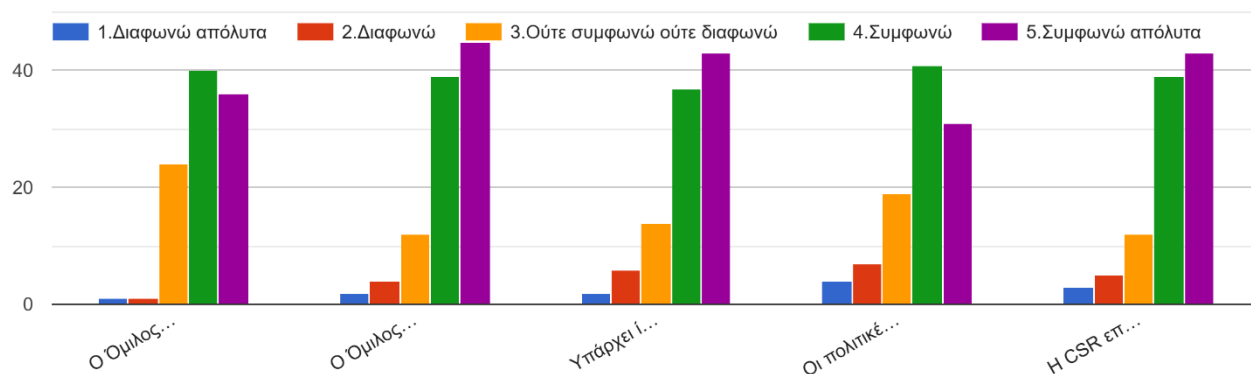
Αυτό το περιεχόμενο δεν έχει δημιουργηθεί και δεν έχει εγκριθεί από την Google.

Google Φόρμες

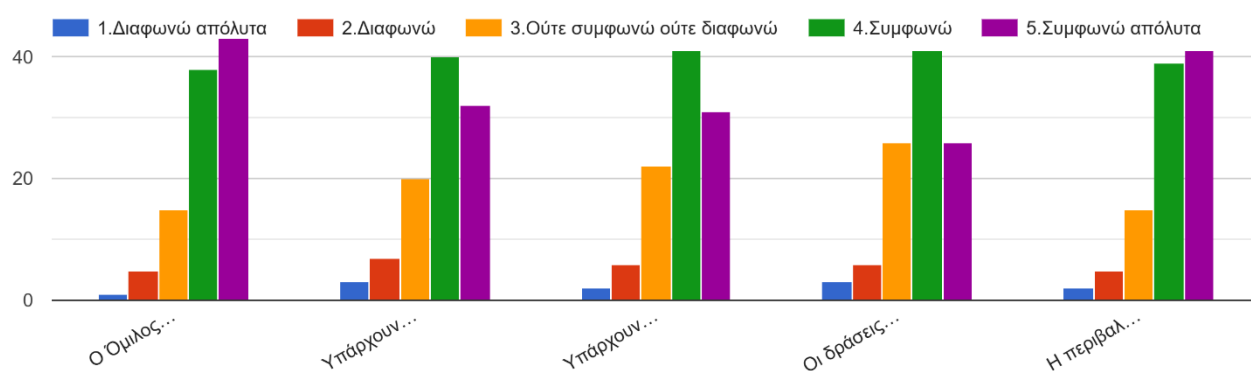
Ενότητα Α: Στρατηγική διάσταση CSR



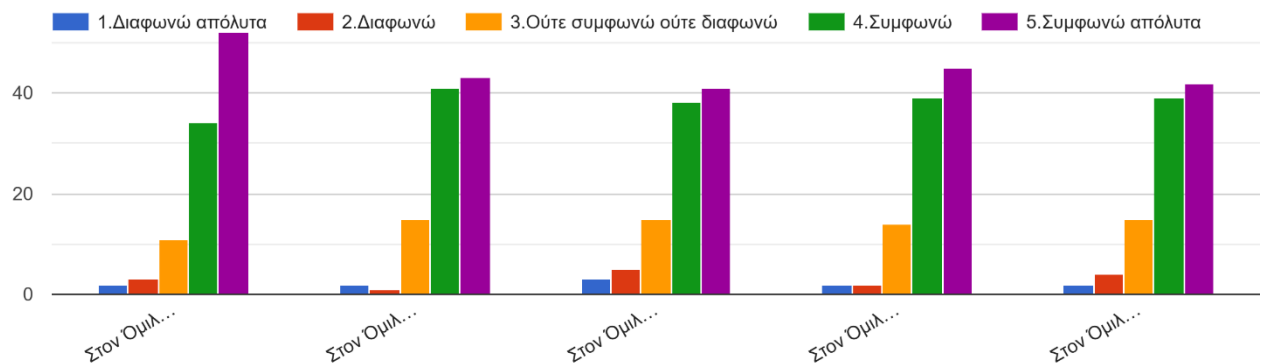
Ενότητα Β: Κοινωνική ευθύνη και ανθρώπινο δυναμικό



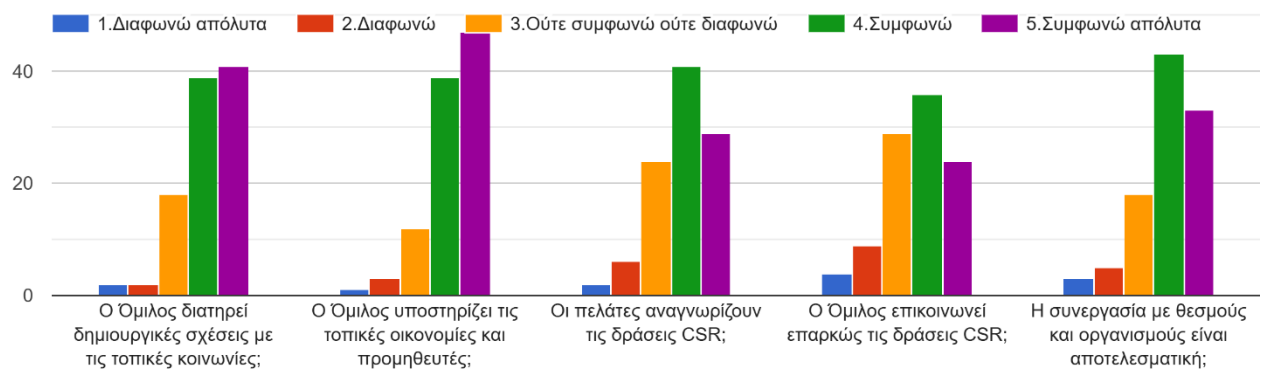
Ενότητα Γ: Περιβαλλοντική ευθύνη



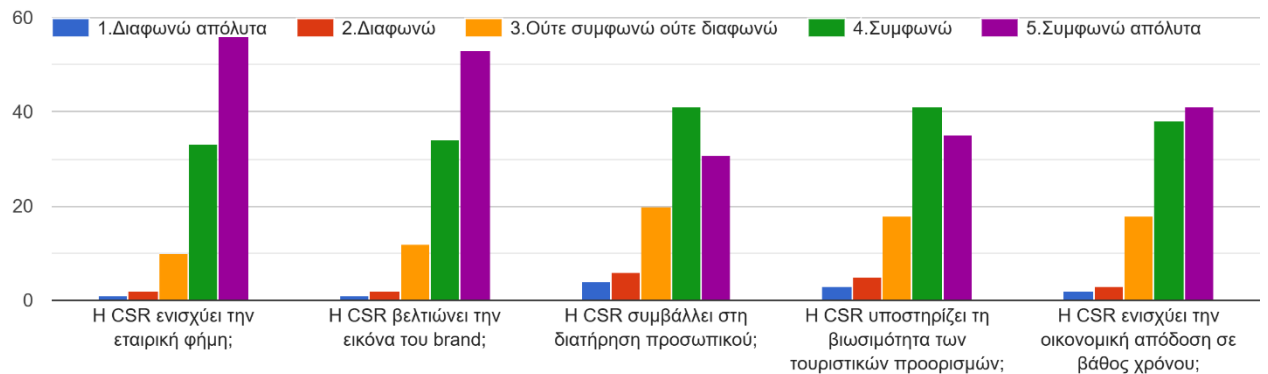
Ενότητα D: Ηθική διακυβέρνηση και συμμόρφωση



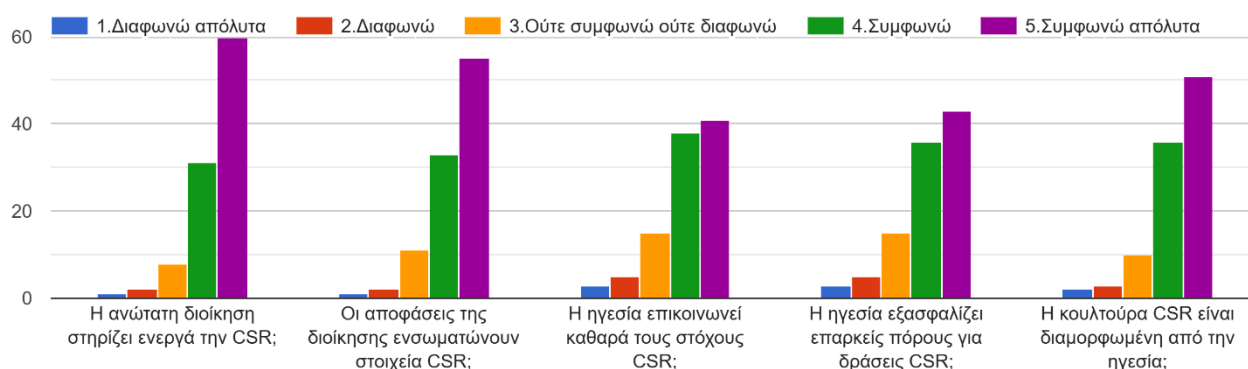
Ενότητα E: Σχέσεις με εξωτερικούς stakeholders



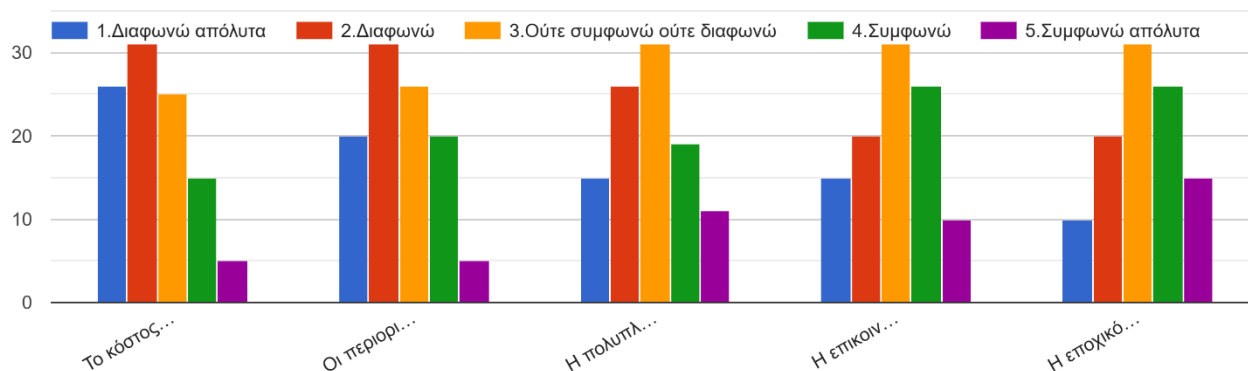
Ενότητα F: Αντίληψη αποτελεσμάτων CSR



Ενότητα Γ: Ο ρόλος της ηγεσίας

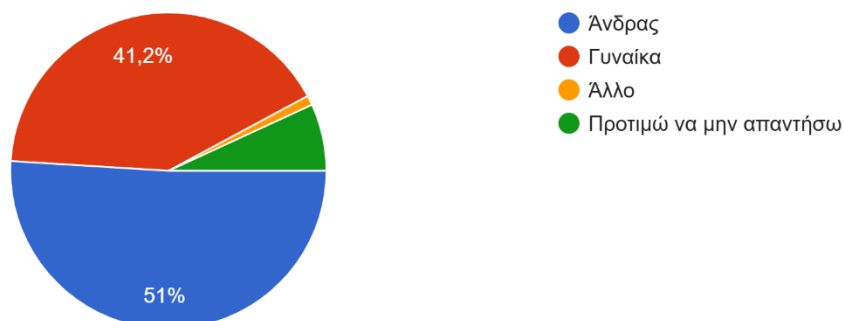


Ενότητα Η: Εμπόδια και προκλήσεις



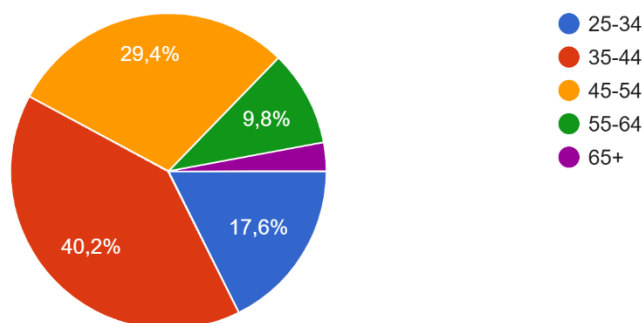
Σε ποιο φύλο ανήκετε;

102 απαντήσεις



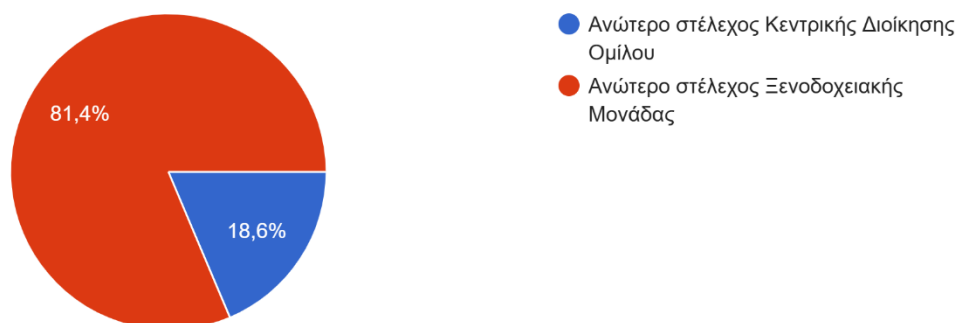
Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε;

102 απαντήσεις



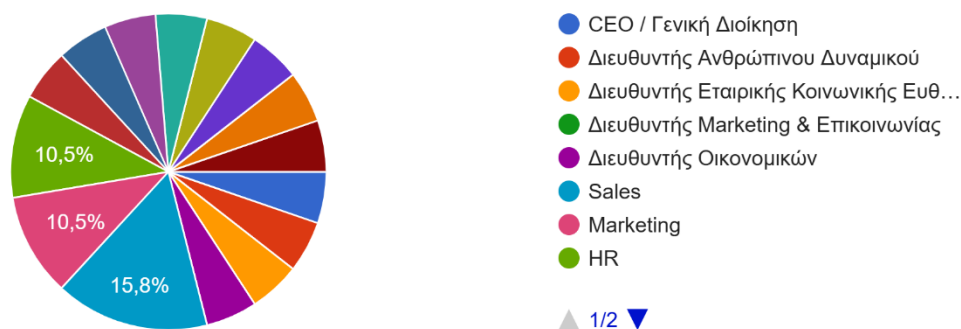
Ποιο είναι το επίπεδο της διοικητικής σας θέσης;

102 απαντήσεις



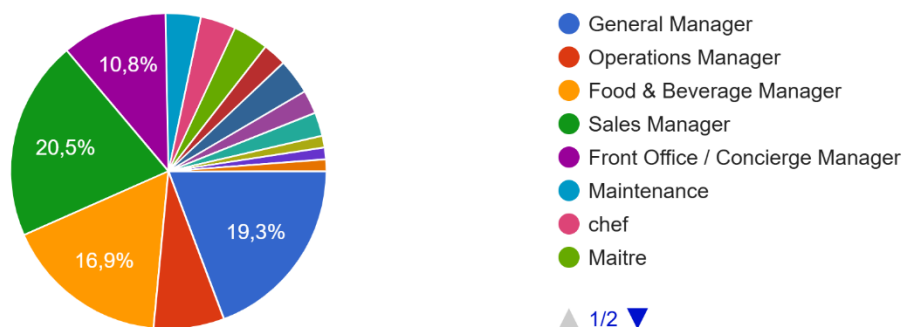
Ποια είναι η θέση σας στο οργανόγραμμα της Κεντρικής Διοίκησης;

19 απαντήσεις



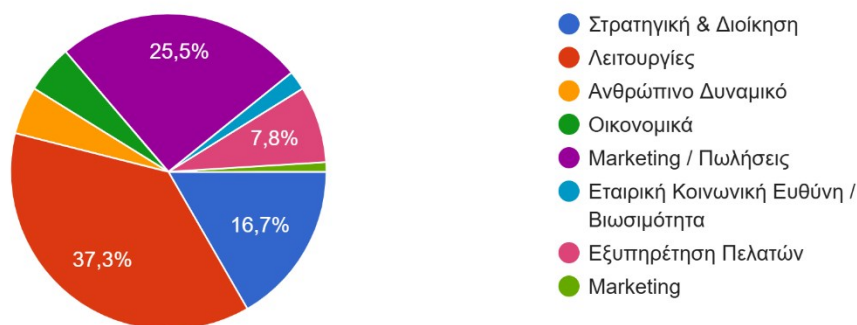
Ποια είναι η θέση σας στο οργανόγραμμα των Ξενοδοχειακών Μονάδων;

83 απαντήσεις



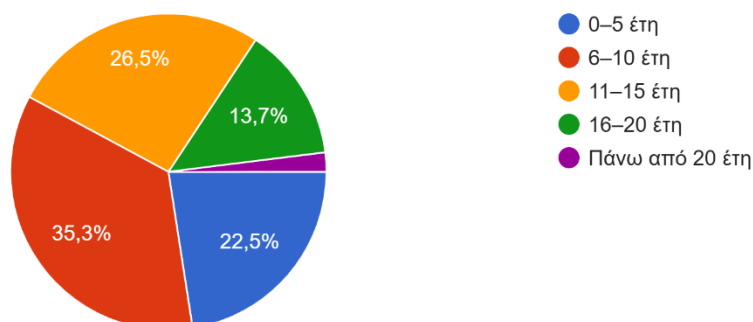
Σε ποιον τομέα αρμοδιοτήτων του Ομίλου Mitsis ανήκετε;

102 απαντήσεις



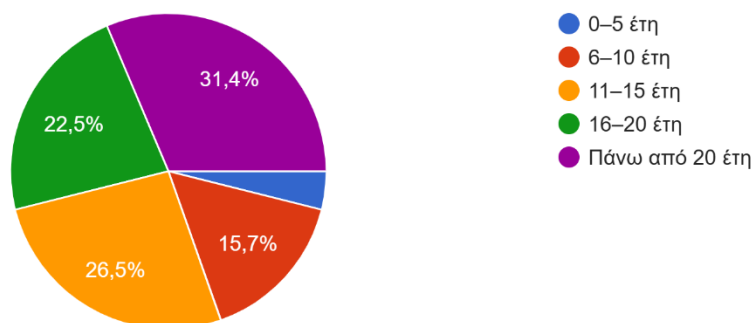
Πόσα έτη εργάζεστε στον Όμιλο Mitsis;

102 απαντήσεις



Ποια είναι η συνολική σας εμπειρία στον τουριστικό / ξενοδοχειακό κλάδο;

102 απαντήσεις



Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν.1599/1986, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής μου εργασίας, δεν προσβάλλει κάθε μορφής δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας, προσωπικότητας και προσωπικών δεδομένων τρίτων, δεν περιέχει έργα/εισφορές τρίτων για τα οποία απαιτείται άδεια των δημιουργών/δικαιούχων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται

στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον και πληρούν τους κανόνες της επιστημονικής παράθεσης.