

**Мікроекономіка**

Леонідас ПОУЛІОПОУЛОС,
Марі ГЕІТОНА,
Теофілас ПОУЛІОПОУЛОС,
Амалія ТРІАНТАФІЛІДОУ

**АВТОНОМНИЙ ВІДДІЛ
КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ (КСВ)
ТА ЙОГО ВПЛИВ НА СПРИЙНЯТТЯ
МЕНЕДЖЕРАМИ КСВ**

Резюме

Проаналізовано те, який вплив має окремих, автономний (або неавтономний) відділ організації (компанії), з точки менеджерів грецьких підприємств, на практику та здійснення КСВ. Висновки свідчать, що менеджери компаній Греції, де немає спеціальних відділів КСВ, на відміну від тих, де такі відділи є, характеризуються вищим ступенем інституціоналізації, оскільки вона забезпечує фінансові та податкові переваги. Іншими словами, ми ви-

© Леонідас Поуліопоулос, Марі Геїтона, Теофілас Поуліопоулос,
Амалія Тріантафілідоу, 2014.

Поуліопоулос Леонідас, Технологічний інститут Західної Македонії, Касторія, Греція.

Геїтона Марі, PhD, доцент економіки охорони здоров'я та соціальної політики, Пелопоннеський університет, Греція.

Поуліопоулос Теофілас, магістр бізнес-адміністрації, Тернопільський національний економічний університет, Україна.

Тріантафілідоу Амалія, магістр менеджменту послуг, Афінський університет економіки і бізнесу, Греція.

явили, що те, як компанія скеровує свою діяльність і практику КСВ, не дуже впливає на менеджерів чи директорів, незалежно від того, має ця компанія окремий відділ КСВ чи ні.

Ключові слова

Корпоративна соціальна відповідальність, КСВ, інституалізація, внутрішній автономний відділ КСВ, суспільство, середовище, працівники.

Класифікація за JEL: M14.

1. Вступ

В іншій статті про КСВ під заголовком «Сприйняття та думки менеджерів з приводу корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у Греції» ми досліджували, аналізували та оцінювали думки менеджерів стосовно різних питань сприйняття КСВ, а саме:

1. Які фактори впливають на бажання менеджерів інституалізувати КСВ?
2. Як грецькі менеджери ставляться до питань КСВ?
3. Як грецькі компанії здійснюють діяльність КСВ?

У цій статті ми дослідимо, чи автономний, або окремий, відділ компанії впливає на здійснення КСВ. Перш ніж розглянути результати опитування, ми коротко визначимо, яке взагалі ставлення до питання КСВ.

У менеджменті термін «корпоративна соціальна відповідальність» використовується для визначення зобов'язань організації, які слугують своїм власним інтересам та інтересам суспільства. Дехто характеризує дотримання принципів соціальної відповідальності як подвійні вигоди, тобто забезпечення економічного прибутку та впливу на суспільство. Інші йдуть ще далі, посилаючись на потрібні – покращення економічних, соціальних та екологічних показників (Schermerhorn, 2011, pg. 151).

2. Визначення КСВ

Корпоративна соціальна відповідальність має багато визначень, але, згідно із Зеленою Книгою, яка вийшла у 2001 році, Європейська Комісія дає таку характеристику: КСВ є добровільною інтеграцією бізнесу, соціальної та екологічної діяльності й відносин з усіма зацікавленими акціонерами (персонал – суспільство – акціонери). Хоч на європейському рівні існує угода для визначення цього поняття, а також і для діяльності, яку воно передбачає, однак його точне походження і характеристики змінюються залежно від національного, соціального та культурного середовища, де ця діяльність зародилася і розвивалася.

Визначення КСВ в основі своїй випливає з двох основних підходів: твердження, що завдання компанії полягає лише в тому, щоб максимізувати прибуток у рамках закону і дотримуватись лише декількох етичних обмежень (Friedman, 1970; Левітт, 1958), та іншого, де пропонується ширше коло зобов'язань перед суспільством (Andrews, 1973; Carroll, 1979; Davis і Blomstrom, 1975, 1987; Epstein, 1987; McGuire, 1963) (Carroll, Schwartz, 2003, с. 503).

Для подолання розриву між економічними та іншими очікуваннями свої бачення запропонував Арчі Керролл (1979). Він дає таке визначення корпоративної соціальної відповідальності: КСВ включає в себе економічні, правові, етичні та дискреційні очікування, які суспільство вимагає від компаній у (певний) даний момент часу. Таким чином, у світлі наведеного вище визначення можна подати рівні CSR у вигляді діаграми (рис. 1).

Рисунок 1

Піраміда Керола корпоративної соціальної відповідальності



Джерело: Керол А. Б. Піраміда корпоративної соціальної відповідальності: рух до морального менеджменту організаційних акціонерів // Горизонти бізнесу. – Липень-серпень. – 1991. – С. 39–48; Квартальник бізнес-етики. – Т. 13, № 4 (жовтень 2003). – С. 503–530.

Керол писав: «Перша і найважливіша соціальна відповідальність бізнесу – економіка. Насамперед компанія становить собою основну економічну одиницю суспільства» (с. 500). Тоді Керол класифікує всі інші види корпоративної відповідальності в порядку зменшення їх важливості: 1) законна, 2) етична, 3) благодійницька. Декому може видатись дивним, що запропоновану Керолом класифікацію з дуже обмеженою нормативною основою також підтримують споживачі (Maignan, 2001, с. 60). Чимало теоретиків та емпіричних дослідників використовували чотири категорії Керола і галузі КСВ. Багато праць про бізнес-етику базується на шкалі Керола.

3. Непідвладність КСВ часові

Термін КСВ може бути сучасним, але він, як філософія, зародився в давні часи, досить поглянути на спонсорство Олімпійських ігор у Стародавній Греції. КСВ у різних формах і під різними назвами, як от спонсорство, милосердя, благодійність, добродійність та ін. була дуже поширена впродовж століть.

У XIX столітті, коли відбувається перехід від сільськогосподарського до індустріального суспільства, у Європі, а також в Америці розробляли різні соціальні моделі, за якими підприємства в різний спосіб проявляли свою соціальну відповідальність, надаючи житло своїм працівникам або піклуючись про їхні сім'ї.

На початку XX століття розпочинається створення правової основи для діяльності підприємств та розвитку держави соціального забезпечення. Особливо після фінансової кризи 1929 року дух милосердя спонукав до створення правових, договірних та організаційних структур, які розвинулися сьогодні в так звані соціальні зобов'язання.

Після Другої світової війни, з появою транснаціональних корпорацій, у світовій економіці збільшився вплив на прийняття бізнес-моделі. Самі компанії несуть відповідальність перед своїми акціонерами в тому, щоб збільшити прибуток і багатство, керуючись відомим гаслом «бізнес бізнесу є бізнес», і порушують питання відносин між бізнесом і суспільством.

У 1987 році ООН опублікувала свою знамениту доповідь Брундланд, у якій йдеться про те, що довгострокове економічне зростання, боротьба з бідністю й ефективне управління навколишнім середовищем часто йдуть поруч. У цій доповіді вперше з'явилася і концепція сталого розвитку, яку незабаром почали пов'язувати з поняттям корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) Директиви для малих і середніх підприємств, грецька мережа корпоративної соціальної відповідальності, 2008, с. 4).

Історично склалося, що термін «соціальна відповідальність», а також термін «соціальне реагування» були на початку 1970-х представлені в різних працях з ділового адміністрування. Пітер Дракер (Peter Drucker) був одним з перших, хто у своїй книзі використав термін «соціальна відповідальність». Він вважає, що термін «соціальна відповідальність» належить до одного з восьми завдань, які повинна ставити перед собою компанія.

У 1999 році на Всесвітньому економічному форумі в Давосі вперше було дано визначення корпоративної соціальної відповідальності як соціальної необхідності. Тоді Генеральний Секретар ООН попросив великі компанії розробити базовий план соціальної відповідальності, щоб гарантувати добру волю компаній стосовно гуманістичної глобальної економіки. Водночас у листопаді 1999 року було розроблено бізнес-принципи ООН, відомі як Принципи Саллівана, де підписанти домовилися про таке:

- підтримувати економічну, соціальну та політичну справедливість у місцях їхнього бізнесу;
- захищати права людини і сприяти реалізації рівних прав;
- навчати та працевлаштовувати інвалідів;
- дотримуватись політики більшої терпимості та порозуміння між людьми, допомагаючи поліпшити якість життя бізнес-середовища (Thanopoulos, 2003, p. 165–166).

Що є сутністю КСВ, а що – ні

Не є сутністю:

- Не лише відповідність із законом.
- Благодійність і комерційне спонсорство.
- Відсутність зв'язків із громадськістю. Можна досягти деяких рамок КСВ завдяки піару, але компанія у своїй стратегії не ставить зв'язки з громадськістю собі за мету.
- Прибуток компанії не є невідповідністю з основною метою бізнесу.
- Не слова, а справи.

Є сутністю:

- Соціальна платформа діалогу, інвестування в надійність і довіру, встановлених між зацікавленими сторонами в результаті справедливого, прозорого і постійного діалогу.

- Створення взаємної довіри і поваги, надання можливості взаємодії та постійного вдосконалення, розуміння потреби всіх зацікавлених сторін для здійснення діяльності.
- Вклад, який приносить результати в довгостроковій перспективі та прямо не вимірюється.
- Є джерелом інновацій. Забезпечення рішень та інновацій для компанії, регіону, галузі або навіть суспільства загалом. (Керівництво КСВ для малих і середніх підприємств, Грецька мережа корпоративної соціальної відповідальності, 2008, с. 5–6).

Отже, деяким компаніям, які займають цілі сторінки газет для пропаганди своєї соціальної активності, потрібно бути обережнішими стосовно суті цієї діяльності. Корпоративна соціальна відповідальність – це не рівень інвестицій на невизначений термін, не кількість працівників, зайнятих у компанії, не сплачені податки. Це вкладені або зібрані на благодійні цілі гроші, інвестування в реалізацію цілей, що приводить до зменшення споживання води, паперу, енергії тощо.

4. Маркетинг і КСВ

Ми всі знаємо, що маркетинг завжди перебуває під прицілом критики. Це частково виправдано, але, можливо, і певною мірою несправедливо. Соціальні критики стверджують, що деяка практика маркетингу завдає шкоди окремим споживачам, суспільству, а також іншим підприємствам. Опитування показують, що зазвичай споживачі мають змішане або навіть негативне ставлення до практики маркетингу. Захисники прав споживачів, державні установи та інші критики звинувачують маркетинг у тому, що він завдає шкоди споживачам через високі ціни, облудну практику, примусові продажі, низькоякісні чи небезпечні продукти, умисне марнотратство, погане обслуговування людей з особливими потребами (Armsnrong and Kotler, 2003, с. 706).

З цих і багатьох інших причин споживачі в рамках різних ініціатив, організацій та рухів змушують компанії бути соціально відповідальними. І в цьому випадку виникає скептицизм, чи соціальна чутливість компанії є добровільною, примусовою, нав'язаною, а чи самостійним зобов'язанням перед суспільством, від якого залежить існування компанії.

Важливо, коли КСВ повністю не залежить від філантропії, а тим більше – від маркетингу. КСВ не повинна використовуватись як комунікаційний трюк, що впливає на свідомість соціально та екологічно свідомих споживачів – потенційних клієнтів. Натомість компанії та їх керівники повинні розглядати його як цілісний підхід до поняття бізнесу з точки зору того, наскільки добре їх бізнес-

організація інтегрована в суспільство, оскільки вона ліцензована суспільством і отримує від суспільства прибуток. З цієї причини в багатьох штатах США для соціально відповідальних компаній запроваджено податкові пільги.

Більшості споживачів, особливо в Греції, навіть якщо вони сприймають, підтримують і схвалюють діяльність CSR, нелегко повірити в безкорисливість цих цілей, вважаючи їх заходи злим духом маркетингу. Отже, існує небезпека не лише сплутати соціальну відповідальність з функціями маркетингу, а і знищити можливий позитивний ефект цієї ініціативи компанії. Це, ймовірно, відбувається тому, що у свідомості споживача ці практики є непрямою рекламою, від якої, на їхню думку, потрібно захищатися.

5. Цілі дослідження

У даному дослідженні зроблено спробу відповісти на такі питання:

1. Як грецькі компанії управляють КСВ?
2. Як грецькі менеджери розуміють таке:
 - а) як компанії повинні здійснювати КСВ;
 - б) які вигоди від діяльності КСВ;
 - в) чи потрібно інституціоналізувати КСВ?
3. Чи те, як компанія керує КСВ, впливає на сприйняття менеджерами:
 - а) реалізації ініціатив КСВ;
 - б) вигоди від КСВ;
 - в) необхідності інституціоналізації корпоративної соціальної відповідальності?

6. Методика і результати

Було розроблено й електронною поштою надіслано 90 компаніям, які є членами мережі Грецької корпоративної соціальної відповідальності, структуровану анкету. В анкеті було декілька тверджень стосовно думки респондентів, як потрібно управляти КСВ, вигоди від проведення КСВ і необхідності інституціоналізації КСВ. Відповіді оцінювали за п'ятибальною шкалою: від «категорично не погоджуюсь» (1) до «повністю підтримую» (5). Крім того, в анкеті була низка питань, що стосувались способу того, як у компанії здійс-

новалась КСВ, а також кілька загальних запитань про розмір компанії та галузь, у якій вона працює.

Відгукнувся шістдесят один респондент. Однак, у зв'язку з неповними даними, дві анкети було вилучено з подальшого аналізу. Таким чином, у вибірку ввійшло 59 компаній. Для аналізу даних використали Статистичний пакет соціальних наук (SPSS) 17.0. Більшість цих компаній працюють у таких галузях, як роздрібна торгівля, охорона здоров'я, банки, телекомунікації та енергетика. Середньостатистична кількість їх працівників – 1.489,11.

Щодо першого питання дослідження, то слід зазначити, що 69,5 % компаній мали спеціальний відділ для управління КСВ. У більшості грецьких компаній рішення щодо КСВ приймали як керівництво, так і співробітники (69,5 %). І лише у вісімнадцяти компаніях вибірки суто топ-менеджери приймали рішення щодо КСВ. Більшість компаній реалізовували ініціативи КСВ, які стосувались суспільства (89,8 %), охорони навколишнього середовища (89,8 %) і працівників (84,7 %).

У таблиці 1 наведено середні дані та типові відхилення від тверджень, що дає змогу оцінити рівень сприйняття КСВ грецькими менеджерами. Що стосується другого питання, то результати досліджень показують, що грецькі менеджери повністю згодні з тим, що компанії повинні спробувати реалізувати соціальні та екологічні цілі в поєднанні з фінансовими завданнями ($M = 4,91$, $SD = 0,28$). Більш того, вони переконані, що компанії зобов'язані проводити діяльність соціальної відповідальності ($M = 4,62$, $SD = 0,74$).

Щодо вигоди від діяльності КСВ, то більшість респондентів вважає, що практика проведення КСВ підвищує добру волю компанії ($M = 4,61$, $SD = 0,66$), крім того, вони вважають, що державний сектор повинен підтримувати соціально відповідальні компанії ($M = 4,66$, $SD = 0,60$).

І, навпаки, респонденти стримано висловились щодо необхідності інституціоналізації корпоративної соціальної відповідальності ($M = 3,88$, $SD = 1,31$), а також щодо створення національного агентства оцінки ініціатив КСВ, запроваджених грецькими компаніями ($M = 3,66$, $SD = 1,26$).

Для того щоб з'ясувати третє питання дослідження і перевірити, чи існування окремого відділу КСВ компанії міняє ставлення менеджерів до КСВ, було проведено низку незалежних Т-тестів. Було виділено дві групи, залежно від того, чи в компанії був свій відділ КСВ, а чи ні. У таблиці 2 показано результати Т-тестів.

Значні відмінності на рівні 0,05 було виявлено між ставленням менеджерів, які працюють у компаніях, де створені відділи КСВ, і тими, які працюють у компаніях, де немає таких відділів, щодо необхідності заснування окремого відділу для керівництва діяльністю КСВ ($T = 3,64$, $p = 0,000$). Як і очікувалося, менеджери компаній, де працює окремий відділ КСВ, порівняно з тими, де такого відділу немає, більш упевнені, що такі відділи повинні існувати ($M = 4,29$) і, відповідно, ($M = 3,22$).

Таблиця 1

Середні та типові відповіді менеджерів щодо їх сприйняття КСВ

<i>Інформація про компанії та ініціативи КСВ</i>		
Компанії повинні ставити не лише фінансові цілі, а й цілі своєї соціальної та екологічної діяльності	4,915	0,280
Компанії зобов'язані запроваджувати КСВ	4,627	0,740
Діяльність КСВ повинен керувати спеціально організований відділ компанії	3,966	1,144
Діяльність КСВ компанії повинна висвітлюватись у пресі	4,457	0,624
<i>Інформація про вигоди від КСВ</i>		
Реалізація програми цілісного КСВ збільшує рівень доброї волі компанії	4,610	0,669
Втілення практики КСВ забезпечує конкурентні переваги	4,339	0,733
Споживачі повинні оцінити і підтримувати соціально відповідальні компанії	3,932	0,806
Державний сектор віддаватиме перевагу співпраці із соціально відповідальними компаніями	4,661	0,604
Соціально відповідальні компанії повинні публічно винагороджуватись «етичними винагородами»	4,305	0,969
<i>Відношення до інституалізації КСВ</i>		
Інституалізація – обов'язкова умова КСВ	3,881	1,314
Для оцінки діяльності КСВ повинні бути створені національні агенції	3,661	1,267
Інституалізація КСВ принесе компаніям фінансові та податкові вигоди	3,661	1,281

Таблиця 2

Результати вибірок незалежного Т-тестування

Питання	Наявність відділу КСВ		Оцінка Т	Оцінка Р
	так	ні		
Компанії повинні ставити не тільки фінансові цілі, а й цілі своєї соціальної та екологічної діяльності	4,92	4,88	0,47	0,63
Компанії зобов'язані запроваджувати КСВ	4,60	4,66	0,27	0,78

Питання	Наявність відділу КСВ		Оцінка T	Оцінка P
	так	ні		
Діяльністю КСВ повинен керувати спеціально створений відділ компанії	4,29	3,22	3,64	0,00*
Діяльність КСВ компанії повинна висвітлюватись у пресі	4,46	4,44	0,10	0,91
Реалізація програми цілісного КСВ збільшує рівень доброї волі компанії	4,73	4,33	2,16	0,03*
Втілення практики КСВ забезпечує конкурентні переваги	4,43	4,11	1,60	0,11
Споживачі повинні оцінити і підтримувати соціально відповідальні компанії	3,95	3,88	0,27	0,78
Державний сектор віддаватиме перевагу співпраці із соціально відповідальними компаніями	4,65	4,66	-0,04	0,96
Соціально відповідальні компанії повинні публічно винагороджуватись «етичними винагородами»	4,29	4,33	-0,14	0,88
Інституалізація – обов'язкова умова КСВ	3,90	3,83	0,18	0,85
Для оцінки діяльності КСВ повинні бути створені національні агенції	3,60	3,77	-0,46	0,64
Інституалізація КСВ принесе компаніям фінансові та податкові вигоди	3,41	4,22	-2,31	0,02*

Примітка: * Особливо при $p < 0,05$.

Щодо вигод від запровадження програми КСВ, то думка менеджерів значно різниться ($p < 0,05$): результат менеджерів компаній із КСВ становить ($T = 2,16$), а інших – ($p = 0,03$). Зокрема, менеджери, які працювали в компанії, де був окремий відділ КСВ, більш упевнені ($M = 4,73$), що КСВ збільшить добру волю компанії, порівняно з менеджерами тих компаній, де такого відділу немає ($M = 4,33$).

Цікаво, що результати цього дослідження показали, що ставлення менеджерів також істотно відрізняється ($p < 0,05$) в питанні, чи інституціоналі-

зація КСВ принесе компаніям фінансові та податкові пільги ($T = -2,31$, $p = 0,02$). Менеджери компаній, де немає відділу КСВ, сильніше підтримують аргумент, що компанії отримують фінансові та податкові пільги за рахунок інституціоналізації корпоративної соціальної відповідальності ($M = 4,22$), ніж менеджери компаній, де такі відділи КСВ існують ($M = 3,41$).

Жодних інших значних відмінностей не було виявлено між думкою менеджерів компаній з окремим відділом КСВ і менеджерів компаній без окремого відділу CSR у таких питаннях: а) чи потрібно ставити соціальні та екологічні цілі ($T = 0,47$, $p = 0,63$), б) чи обов'язково втілювати практики КСВ ($T = -0,27$, $p = 0,78$), і в) чи потрібно розкривати інформацію про діяльність КСВ ($T = 0,10$, $p = 0,91$).

Більш того, жодних істотних відмінностей у двох виборках не було знайдено в питаннях ставлення до: а) КСВ забезпечує конкурентні переваги ($T = 1,60$, $p = 0,11$), б) споживачі повинні винагороджувати соціально відповідальні компанії ($T = 0,27$, $p = 0,78$), в) державний сектор повинен підтримувати компанії, які реалізують КСВ ($T = -0,04$, $p = 0,96$) і г) соціально відповідальні компанії повинні публічно винагороджуватись етичними нагородами ($T = -0,14$, $p = 0,88$).

Крім того, обидві групи менеджерів істотно не відрізняються в питанні інституціоналізації КСВ. Зокрема, думки менеджерів компаній з окремими відділами КСВ істотно не відрізняються від думок менеджерів компаній, де такого відділу КСВ немає, стосовно: а) вкрай важливо, що КСВ має бути інституціоналізовано ($T = 0,18$, $p = 0,85$) і б) для оцінки діяльності КСВ має бути створено національне агентство КСВ ($T = -0,46$, $p = 0,64$).

7. Висновки

Дане дослідження переслідувало потрійну мету. По-перше, дослідити, як грецькі компанії керують діяльністю КСВ, по-друге, вивчити, як менеджери ставляться до різних питань КСВ, і, по-третє, вивчити питання, чи є різниця у ставленні менеджерів компаній, які мають структури управління КСВ, та менеджерів компаній, де немає таких структур, до вигод та інституціоналізації КСВ.

Результати цього дослідження показують, що майже 90 % опитаних компаній займаються деякими видами діяльності КСВ (тобто, питаннями суспільства, навколишнього середовища, працівників). Проте не всі компанії, які діяли відповідально, мали відділи КСВ. Результати показали, що майже 70 % досліджених грецьких компаній планують і застосовують у себе практики КСВ. Наведений вище висновок перегукується з дослідженнями Поллака та ін. (Pollach, 2012, с. 204–216), яке показало, що більшість компаній у європейських країнах мають свої внутрішні відділи КСВ управління цією діяльніс-

тю. Цікаво, що в більшості компаній (70 %) керівництво КСВ здійснювалось завдяки моделі участі, оскільки співробітники компаній залучались до участі у процесі прийняття рішень щодо діяльності КСВ. Дане дослідження також показало, що більшість грецьких менеджерів повністю підтримують думку, що компанії повинні проводити КСВ, а також заохочувати цю діяльність. Більш того, вони вважають, що за рахунок реалізації КСВ компанії можуть диференціювати себе і створювати конкурентні переваги. Однак менеджери компаній, де існують відділи КСВ, більш упевнені, що ці практики підвищують добру волю компанії.

Грецькі менеджери стримано ставляться до того, щоб КСВ інституціоналізувати. Насправді, на відміну від менеджерів компаній з відділами КСВ, менеджери компаній, де немає такого відділу, більше підтримують ідею інституціоналізації, оскільки вона забезпечує фінансові та податкові переваги. Виглядає так, що спосіб, який компанія використовує для здійснення керівництва КСВ (внутрішньо чи ні) не чинить великого впливу на ставлення менеджерів до КСВ. Така відсутність різниці між думкою менеджерів компаній із окремим відділом КСВ та менеджерів компаній без такого відділу може бути пов'язана з тим фактом, що більшість керівників у рамках вибірки мають однакове бачення даного питання.

Література

1. Armstrong G., Kotler P., 2009, Introduction in Marketing, Epikentro publications (in Greek).
2. Carroll A., Schwartz M, 2003, Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach, Business Ethics Quarterly, Vol. 13, No. 4 (Oct., 2003), pp. 503–530. Published by: Philosophy Documentation Center Stable.
3. Greek Network for Corporate Social Responsibility CSR Guide for SMEs in the Greek Network, 2008 (In Greek): http://www.csrhellas.org/portal/images/stories/files/Guide_definitive.pdf, visit 20/12/2012.
4. Maignan I., 2001. Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibilities: A Cross-Cultural Comparison Journal of Business Ethics 30: 57–72, 2001.
5. Pollach, I., Johansen, T., Nielsen, A., Thomsen, C., 2012. The Integration of CSR into Corporate Communication in Large European Companies, Journal of Communication Management, Vol. 16, No. 2, pp. 204–216.
6. Thanopoulos G., 2003. Business ethics and deontology, Interbooks (in Greek).
7. Schermerhorn J., 2011. Management, John Wiley and Sons.