



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ**

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

**Ρόλος της συμμετοχής σε Εφοδιαστικές Αλυσίδες στην Εταιρική Κοινωνική
Ευθύνη Επιχειρήσεων του κλάδου Τροφίμων και Ποτών**

Χρήστος Η. Ζούβελος

Επιβλέπων καθηγητής:

Γιάννης Τσουλφάς, Επίκουρος Καθηγητής ΓΠΑ

Αθήνα 2022

ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Ρόλος της συμμετοχής σε Εφοδιαστικές Αλυσίδες στην Εταιρική Κοινωνική
Ευθύνη Επιχειρήσεων του κλάδου Τροφίμων και Ποτών

“Role of Supply Chain Participation in the Corporate Social Responsibility of
Food and Beverage Industry”

Χρήστος Η. Ζούβελος

Εξεταστική Επιτροπή:

Γιάννης Τσουλφάς, Επίκουρος. Καθηγητής ΓΠΑ (επιβλέπων)

Στάθης Κλωνάρης, Καθηγητής ΓΠΑ

Δαμιανός Σακάς, Αναπληρωτής. Καθηγητής ΓΠΑ

Ρόλος της συμμετοχής σε Εφοδιαστικές Αλυσίδες στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Επιχειρήσεων του κλάδου Τροφίμων και Ποτών

*ΠΜΣ Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων & Γεωργίας
Τμήμα Αγροτικής Οικονομίας & Ανάπτυξης
Τμήμα Επιστήμης Τροφίμων & Διατροφής του Ανθρώπου*

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο η εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) εφαρμόζεται ολοένα και περισσότερο. Η ευαισθητοποίηση για τα περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα που συνδέονται με την ανάπτυξη και τη χρήση των προϊόντων, δείχνουν να είναι ζητήματα, τα οποία προκαλούν το ενδιαφέρον των καταναλωτών, των προμηθευτών και των μετόχων. Για τον λόγο αυτό οι επιχειρήσεις, στην προσπάθειά τους να ακολουθήσουν τις νέες εξελίξεις και τις μεταβαλλόμενες τάσεις, είναι πλέον υποχρεωμένες να εντοπίζουν και να εφαρμόζουν καινοτόμες και βιώσιμες λύσεις, όχι μόνο εντός των ορίων του οργανισμού τους, αλλά και σε ολόκληρο το δίκτυο της αλυσίδας εφοδιασμού.

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εντοπιστεί ο ρόλος της Εφοδιαστικής Αλυσίδας στην ΕΚΕ των επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων και ποτών. Συγκεκριμένα η εργασία στοχεύει να εντοπίσει και να αναλύσει τις σχέσεις των παραγόντων που ωθούν τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν πρακτικές ΕΚΕ.

Στο πλαίσιο αυτό αρχικά πραγματοποιείται μία βιβλιογραφική ανασκόπηση των εννοιών της ΕΚΕ. Έπειτα εξετάζονται οι διαστάσεις της και τα προσδοκώμενα οφέλη κατά την εφαρμογή της. Εξετάζονται, επίσης, οι πρωτοβουλίες που υπάρχουν για την ΕΚΕ καθώς και πληροφορίες σχετικά με την εφαρμογή της στην πράξη. Στη συνέχεια, η εργασία εστιάζει στην ανάπτυξη της Εφοδιαστικής Αλυσίδας και τις διαστάσεις της. Επιπλέον αναδεικνύεται η ΕΚΕ στον κλάδο τροφίμων και ποτών και τέλος παρουσιάζεται η μεθοδολογία και οι παράγοντες της έρευνας.

Όσον αφορά στο ερευνητικό πλαίσιο, απευθύνθηκαν ερωτηματολόγια σε εταιρείες τροφίμων και ποτών και συγκεκριμένα στα τμήματά τους που εξειδικεύονται στα ζητήματα ΕΚΕ. Οι επιχειρήσεις αυτές παρουσιάζουν απολογισμούς ΕΚΕ και ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε σε αυτές που ακολουθούν τις κατευθυντήριες γραμμές της Global Reporting Initiative.

Επιστημονική περιοχή: Εφοδιαστική Αλυσίδα

Λέξεις-κλειδιά: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ), Εφοδιαστική Αλυσίδα, επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών, παράγοντες υιοθέτησης ΕΚΕ

Role of Supply Chain Participation in the Corporate Social Responsibility of Food and Beverage Industry

MSc Food & Agriculture Business Administration and Management

Department of Agricultural Economics & Development

Department of Food Science & Human Nutrition

ABSTRACT

In today's business world, the implementation of Corporate Social Responsibility (CSR) is becoming more and more prevalent. Awareness of the environmental and social issues associated with product development and use shows that stakeholders such as consumers, suppliers and shareholders are significantly interested in these issues. For this reason, in their efforts to cope with new developments and changing trends, companies are now obliged to identify and implement innovative and sustainable solutions, not only within the boundaries of their organization, but also throughout the supply chain network.

The purpose of this research is to identify the role of the Supply Chain in CSR of food and beverage companies. Specifically, this dissertation aims to identify and analyze the relationships between the factors that drive firms to adopt CSR practices.

In this context, a literature review of CSR concepts is first conducted. Then, its dimensions and the expected benefits when implementing it are examined. Existing CSR initiatives and information on its implementation in practice are also provided. The dissertation then focuses on the development of the Supply Chain and its dimensions. In addition, the emergence of CSR in the food and beverage industry is discussed and finally the methodology is explained along with the factors of the research.

Regarding the research framework, questionnaires were sent to food and beverage companies; specifically, they were addressed to the departments dealing with CSR issues. These companies publish CSR reports and special emphasis was given to those that follow the Global Reporting Initiative guidelines.

Scientific area: Supply chain

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), supply chain, food and beverage companies, CSR drivers

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα της διπλωματικής, Επίκουρο. Καθηγητή κ. Γιάννη Τσουλφά για την αμέριστη συμπαράσταση, την πολύτιμη βοήθεια του και τις θετικές και στοχευμένες υποδείξεις του κατά τη διάρκεια όλης της εκπόνησης της διατριβής μου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα υπόλοιπα μέλη της Τριμελούς Εξεταστικής Επιτροπής, τον καθηγητή κ. Στάθη Κλωνάρη και τον Αναπληρωτή Καθηγητή Δαμιανό Σακά για την κατανόηση τους.

Τέλος, δεν θα μπορούσα να μην ευχαριστήσω και να μην αφιερώσω την παρούσα εργασία στην οικογένεια μου, για την απεριόριστη συμπαράσταση τους, βοήθεια, υπομονή και αγάπη που μου δίνουν σε κάθε βήμα...ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ...Ηρακλή, Αγγελική, Κατερίνα και Αργύρη.

«Με την άδειά μου, η παρούσα εργασία ελέγχθηκε από την Εξεταστική Επιτροπή μέσα από λογισμικό ανίχνευσης λογοκλοπής που διαθέτει το ΓΠΑ και διασταυρώθηκε η εγκυρότητα και η πρωτοτυπία της»

Πίνακας Περιεχομένων

1. ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	9
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
1.2 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	9
1.3 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	11
1.3.1 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	12
1.3.2 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	12
1.3.3 ΚΟΙΝΩΝΙΑ	13
1.3.4 ΑΓΟΡΑ	13
1.4 ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΟΦΕΛΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	14
1.5 ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΚΑΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	17
1.5.1 GRI- GLOBAL REPORTING INITIATIVE	18
1.5.2 ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ISO 2600	20
1.5.3 ΠΡΟΤΥΠΟ ΑΑ1000	22
1.6 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ	22
1.6.1 ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	23
1.6.2 ΣΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	24
1.6.3 ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	24
2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ	26
2.1 ΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΤΟΠΙΟ	26
2.2 ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΚΑΙ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ	27
2.3 ΔΙΕΥΡΥΜΕΝΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ	29
2.4 Η ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ-ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ	32
2.5 ΠΡΑΣΙΝΟ ΠΡΟΪΟΝ	33
2.6 ΠΡΑΣΙΝΗ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΚΑΙ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ	35
2.7 ΠΡΑΣΙΝΗ ΑΠΟΘΗΚΗ	36
2.8 ΒΑΣΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΠΡΑΣΙΝΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ	37
2.9 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΜΠΟΔΙΑ ΤΗΣ ΠΡΑΣΙΝΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ	37
3. Η ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ	39
3.1 ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ	40
3.2 ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	41
3.3 ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ	44
3.4 ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ	45
4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	47
4.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΕ	48
4.1.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ – INTERNAL DRIVERS	49

4.1.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ-EXTERNAL DRIVERS	50
4.1.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ.....	51
4.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΟΜΗΣ SSIM	53
4.3 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	54
4.4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ISM.....	58
4.5 MICMAC ΑΝΑΛΥΣΗ.....	60
5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	62
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	64
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ	72

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Παράγοντες που ωθούν την υιοθέτηση πρακτικών ΕΚΕ

Πίνακας 2: Οι παράγοντες με βάση την SSIM μέθοδο

Πίνακας 3: Αρχικός πίνακας προσπελασιμότητας

Πίνακας 4: Τελικός πίνακας προσπελασιμότητας

Πίνακας 5: Κατανομή Επιπέδων του κάθε παράγοντα

Πίνακας 6: Ανάλυση MICMAC

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Τρίπτυχο σύστημα προτύπων του GRI

Εικόνα 2: Θεματολογία του ISO 26000

Εικόνα 3: Αλυσίδα Αξίας σύμφωνα με τον Porter

Εικόνα 4: Δίκτυα Εφοδιασμού ή Supply chain

Εικόνα 5: Διαδικασία της Αντίστροφης Αλυσίδας Εφοδιασμού

Εικόνα 6: Οι 8 διαστάσεις καλών πρακτικών της ΕΚΕ

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Μοντέλο ISM για τους παράγοντες της εφαρμογής της ΕΚΕ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) είναι ένα σημαντικό ζήτημα για την ακαδημαϊκή κοινότητα και τον επιχειρηματικό κόσμο. Η έννοια της έχει διαμορφωθεί και εξελιχθεί πολλές φορές με το πέρασμα των χρόνων και εμπλουτίζεται συνεχώς με νέες προσεγγίσεις.

Η εφαρμογή της ΕΚΕ έχει καταστεί αναγκαία για τις επιχειρήσεις, όπως αυτές που δραστηριοποιούνται στον κλάδο τροφίμων και ποτών. Ο κλάδος αυτός έχει ισχυρό αντίκτυπο τόσο στην οικονομία, το περιβάλλον όσο και στην κοινωνία. Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει είναι πολυάριθμες όπως, η σωστή χρήση των φυσικών πόρων, η διαβίωση των ζώων, η ασφάλεια και ποιότητα τροφίμων καθώς και η αποτελεσματική διαχείριση ενέργειας και αποβλήτων.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία αρκετές έρευνες για την ΕΚΕ έχουν επικεντρωθεί σε διάφορες περιπτώσεις και κλάδους. Παρόλη την ανερχόμενη τάση δημοσιεύσεων απολογισμών κοινωνικής υπευθυνότητας, ο κλάδος τροφίμων και ποτών δεν έχει διερευνηθεί ιδιαίτερα και συγκεκριμένα σε σχέση με τον ρόλο που έχει στην ΕΚΕ η Εφοδιαστική Αλυσίδα (ΕΑ).

Η εφαρμογή της ΕΚΕ σε όλες τις επιχειρησιακές δραστηριότητες αλλά και την Εφοδιαστική Αλυσίδα μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της εικόνας των επιχειρήσεων, την ελαχιστοποίηση των αποβλήτων, τη δημιουργία κερδών και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ενσωμάτωση ζητημάτων περιβαλλοντικής και κοινωνικής ευθύνης στην Εφοδιαστική Αλυσίδα έχει γίνει σημαντικός παράγοντας για τις ευρύτερες στρατηγικές των επιχειρήσεων.

Βασικός στόχος της έρευνας είναι να εντοπίσει τον ρόλο της Εφοδιαστικής Αλυσίδας στην ΕΚΕ των επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων και ποτών. Η μελέτη συνεισφέρει στη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των παραγόντων που ωθούν τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν πρακτικές ΕΚΕ. Η παρούσα μελέτη χρησιμοποιεί την Ερμηνευτική Διαρθρωτική Μοντελοποίηση (Interpretive Structural Modeling – ISM) και την ανάλυση MICMAC για την ανάλυση των σχέσεων μεταξύ των παραπάνω παραγόντων..

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, ο παράγοντας που φαίνεται να σχετίζεται περισσότερο είναι η εγγύτητα στον πελάτη. Ο συγκεκριμένος ασκεί μεγάλη επιρροή στις επιχειρήσεις του κλάδου τροφίμων και ποτών και τις ωθεί να υιοθετήσουν πρακτικές ΕΚΕ.

Η δομή της παρούσας εργασίας είναι η εξής:

Στο 1^ο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην εξέλιξη της έννοιας της ΕΚΕ, στις διαστάσεις της, τα προσδοκώμενα οφέλη της και την εφαρμογή της.

Στο 2^ο κεφάλαιο πραγματοποιείται επισκόπηση της διοίκησης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Συγκεκριμένα περιγράφεται το σύγχρονο επιχειρησιακό τοπίο, η αλυσίδα αξίας, η διευρυμένη Εφοδιαστική Αλυσίδα και οι παρεμβάσεις σε αυτή που συνδέονται με ζητήματα ΕΚΕ.

Στο 3^ο κεφάλαιο παρουσιάζονται η ανάδειξη της ΕΚΕ στον κλάδο τροφίμων και ποτών. Αποτυπώνονται επίσης η κατάσταση στην Ευρώπη και Ελλάδα καθώς και οι σχέσεις της με την Εφοδιαστική Αλυσίδα.

Στο 4^ο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι μέθοδοι ανάλυσης ISM και MICMAC που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα.

Στο 5^ο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα, οι περιορισμοί και οι προτεινόμενες μελλοντικές προεκτάσεις της έρευνας.

1. ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ΕΚΕ είναι μία έννοια η οποία συνεχώς εξελίσσεται και επαναπροσδιορίζεται με την πάροδο των χρόνων. Η ΕΚΕ χαρακτηρίζεται πλέον ως ένα ζήτημα δυναμικό και ενδιαφέρον που κάθε επιχειρηματικός κλάδος αντιμετωπίζει. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί όλο και περισσότερο απαιτείται να εναρμονιστούν σχετικά με τις κοινωνικές, περιβαλλοντικές και οικονομικές διαστάσεις της επιχειρηματικής λειτουργίας τους.

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφονται οι ορισμοί που έχουν δοθεί κατά καιρούς για την ΕΚΕ με σκοπό τη αποσαφήνιση του όρου και τη σχέση του με τις διαστάσεις που αναφέρθηκαν νωρίτερα. Στην συνέχεια θα επιχειρηθεί η κατανόηση του πολυδιάστατου χαρακτήρα της και της συμβολής της στη βιώσιμη ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

1.2 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Οι περισσότεροι ορισμοί περιγράφουν την ΕΚΕ ως την έννοια σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις υιοθετούν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες τόσο στις εσωτερικές τους δραστηριότητες όσο και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.

Ο Bowen (1953) θεωρεί πως οι επιχειρήσεις κατέχουν την αυστηρή υποχρέωση να ακολουθούν τις πολιτικές και αποφάσεις οι οποίες είναι αποδεκτές και επιθυμητές από την κοινωνία (Bowen, 1953). Σύμφωνα με τον Davis (1973) η ΕΚΕ συνιστά την προοπτική της επιχείρησης να αναφερθεί σε ζητήματα πέρα από τα όρια των οικονομικών και τεχνικών και των απαιτήσεων που κατέχουν (Davis, 1973). Επιπλέον ο Carroll (1979) ορίζει πως η ΕΚΕ περιλαμβάνει τις οικονομικές, νομικές και ηθικές προεκτάσεις που η κοινωνία προσδοκά σε μια χρονική περίοδο (Carroll, 1979).

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή μέσα από την Πράσινη Βίβλο που εξέδωσε αναφέρει πως οι επιχειρήσεις που ακολουθούν πρότυπα ΕΚΕ ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς προβληματισμούς στις επιχειρηματικές τους ενέργειες και στις επαφές τους με άλλα μέρη. Ουσιαστικά, η ΕΚΕ δηλώνει πως μια επιχείρηση ανεξαρτήτως μεγέθους ενδιαφέρεται όχι μόνο για την ανάπτυξη και την αποδοτικότητα της, αλλά και για τον περιβαλλοντικό και κοινωνικό αντίκτυπο που επιφέρουν οι δραστηριότητές της (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2001).

Ο Hopkins (2003) πιστεύει πως ηθικό ή υπεύθυνο είναι να κάνεις τους ενδιαφερόμενους να πιστεύουν ότι υπάρχει μία ακολουθία ενός σχεδίου – μοντέλου. Η κοινωνική ευθύνη ενσωματώνει την οικονομική ευθύνη ως έννοια. Επίσης υποστηρίζει ότι ο σημαντικότερος

στόχος της κοινωνικής ευθύνης είναι να εξασφαλίσει υψηλά επίπεδα διαβίωσης όσον αφορά τους εργαζόμενους αλλά και το κοινωνικό σύνολο, διαφυλάσσοντας ταυτόχρονα το κέρδος (Hopkins, 2003).

Ένας ορισμός που μπορεί να φανεί χρήσιμος ώστε να γίνει καλύτερα αντιληπτή η έννοια της ΕΚΕ, ειδικότερα για τις επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών (που είναι και το αντικείμενο εστίασης της παρούσας διατριβής) είναι αυτός των (Blowfield & Frynas, 2005). Περιγράφουν την ΕΚΕ ως μία έννοια ομπρέλα που στεγάζει ένα σύνολο θεωριών και πρακτικών οι οποίες εξηγούν πως οι επιχειρήσεις έχουν α) την υπευθυνότητα των πράξεων τους απέναντι στην κοινωνία, στο φυσικό περιβάλλον πέραν της νομικής συμμόρφωσης και της ευθύνης των ιδιωτών, β) την πλήρη υπαιτιότητα της συμπεριφοράς αυτών με τους οποίους συνεργάζονται (αφορά και την εφοδιαστική αλυσίδα) και γ) την υποχρέωση διαχείρισης των σχέσεων τους με την κοινωνία είτε για την εταιρική βιωσιμότητα είτε για να ενισχύσουν την κοινωνία. Η έννοια της ΕΚΕ σχετίζεται με την έννοια της βιωσιμότητας κάθε επιχείρησης η οποία στηρίζεται σε τρεις βασικούς άξονες (Ksiezak & Fischbach, 2018):

- Τον οικονομικό
- Τον κοινωνικό
- Τον περιβαλλοντικό

Στην Κίνα η έννοια της ΕΚΕ αναφέρεται στην υπεύθυνη διαχείριση, τις οικονομικές επιδόσεις, την κοινωνική συνεισφορά και την προστασία του περιβάλλοντος από τις επιχειρήσεις (Dongmin, 2012). Αντίστοιχα στις Η.Π.Α ΕΚΕ σημαίνει να «αναλαμβάνεις την προσωπική ευθύνη για τις πράξεις σου και τις συνέπειες που έχουν αυτές στην κοινωνία. Εργαζόμενοι και επιχειρήσεις οφείλουν να περάσουν μία φάση προσωπικής αλλαγής, να επανεξετάσουν τους ρόλους και τις ευθύνες τους και να ενισχύσουν την ικανότητα ανάληψης ευθύνης» (Παλαιολόγος, 2013). Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 2014 προώθησε ένα νέο ορισμό για την ΕΚΕ. Σύμφωνα με αυτό ορίζεται ως η ευθύνη των επιχειρήσεων για το αντίκτυπο τους στην κοινωνία (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2014).

Η παγκοσμιοποίηση, η οικονομία, η ανάπτυξη της κοινωνίας καθώς και οι πρωτοβουλίες των κυβερνητικών οργανώσεων αλλά και το περιβάλλον των επιχειρήσεων έχουν συμβάλει στην αναδιαμόρφωση της έννοιας της ΕΚΕ (Pavlo & Mohamad, 2019). Συγκεκριμένα η ΕΚΕ διαφεύγει από το πλαίσιο του φιλανθρωπικού κοινωνικού χαρακτήρα και εκφράζεται με προσεγγίσεις που ενσωματώνουν κοινωνικές, περιβαλλοντικές και νομικές ευθύνες. Αυτή η εννοιολογική αλλαγή της ΕΚΕ εξελίχθηκε σε μια επιχειρηματική προσέγγιση που απαιτεί ομαδική ηθική και κατανόηση των επιπτώσεων των επιχειρήσεων (Wood, 2014). Ο

φιλανθρωπικός χαρακτήρας της ΕΚΕ τα τελευταία χρόνια έχει μετατραπεί σε έναν στρατηγικό όρο που αναγνωρίζεται πλέον από τις επιχειρήσεις. Αυτό μπορεί να δικαιολογηθεί για δύο λόγους α) η ιδεολογία της ΕΚΕ είναι ρευστή και β) η ΕΚΕ μεταβάλλεται συνεχώς και εξελίσσεται. Τελικό αποτέλεσμα είναι πως τα τελευταία χρόνια η ΕΚΕ πλέον χρησιμοποιείται ως στρατηγικό εργαλείο των επιχειρήσεων στην σχέση τους με την κυβέρνηση και τα ενδιαφερόμενα μέρη (Hackett, 2017).

Η ΕΚΕ έγινε πλέον θεμελιώδες στοιχείο για τις επιχειρήσεις που τις βοηθάει να επιλύσουν και να απαντήσουν διάφορες κοινωνικές απαιτήσεις και δυσκολίες (Jamali, 2008) αναγκάζοντας έτσι τις επιχειρήσεις να την τοποθετήσουν στις επιχειρηματικές στρατηγικές τους (Lourdes, et al., 2020). Επιπρόσθετα αρχίζει να χρησιμοποιείται ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά και ως εργαλείο για την καλύτερη αξιοποίηση και διαχείριση των πόρων μιας επιχείρησης. Επίσης χρησιμοποιείται και στις πολιτικές προώθησης της εταιρείας που έχουν ως κεντρικό πυλώνα την καινοτομία και την προστασία του περιβάλλοντος (Garcia-Sanchez & Araujo-Bernado, 2020).

1.3 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Η έννοια της ΕΚΕ και ο βαθμός που κάθε επιχείρηση - εταιρεία την εφαρμόζει διαφέρει. Αυτό συμβαίνει διότι κάθε επιχείρηση δεν κατέχει την ίδια δυνατότητα είτε τεχνολογικά είτε οικονομικά. Για παράδειγμα μια επιχείρηση μικρού μεγέθους δε διαθέτει τους ίδιους πόρους σε σχέση με μια μεγάλο επιχείρηση. Επίσης κάθε επιχείρηση επικεντρώνεται σε διαφορετικούς τομείς (για παράδειγμα στο εμπόριο, στην παραγωγή ή στην παροχή υπηρεσιών). Αυτό καθιστά ακόμα πιο δύσκολο το να πλαισιωθεί η ΕΚΕ. Ωστόσο υπάρχει ένας κοινός παρονομαστής που περιέχει τρία σημεία που χαρακτηρίζουν την ΕΚΕ:

- ο εθελοντικός χαρακτήρας
- η προσήλωση στη βιώσιμη ανάπτυξη
- η υιοθέτηση δράσεων και ενεργειών στο πλαίσιο της στρατηγικής μίας επιχείρησης και όχι ως δευτερεύουσα δράση

Η ΕΚΕ διακρίνεται σε δύο σημαντικές διαστάσεις την «εσωτερική» και την «εξωτερική». Η πρώτη αφορά πρακτικές που ασχολούνται με τους εργαζόμενους, με τον κοινωνικό διάλογο και το εργασιακό κλίμα. Αναλυτικότερα η εσωτερική διάσταση περιλαμβάνει (Μουλκιώτης, 2009):

1.3.1 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Σχετικά με το Ανθρώπινο Δυναμικό οι κυριότερες δράσεις της ΕΚΕ αφορούν στην παροχή ίσων ευκαιριών στους εργαζόμενους. Να αποτρέπονται δηλαδή διακρίσεις είτε φυλετικές και εθνικής καταγωγής, είτε θρησκευτικών πεποιθήσεων, να υπάρχει ίση μεταχείριση ανδρών και γυναικών καθώς και ατόμων με αναπηρία. Μία άλλη διάσταση αφορά στην παροχή ιατροφαρμακευτικής κάλυψης όπως και δυνατοτήτων εκπαίδευσης ή βελτίωσης των δεξιοτήτων του προσωπικού με διάφορα προγράμματα δια βίου μάθησης και κατάρτισης (Glavas, et al., 2017). Επιπλέον να παροτρύνονται οι εργαζόμενοι είτε από δική τους ευθύνη είτε κάτω από την κατεύθυνση της επιχείρησης ώστε να συμμετέχουν εθελοντικά σε κοινωνικές ή περιβαλλοντικές εκδηλώσεις (Wang, 2019).

Σε αρκετές επιχειρήσεις εντάσσονται πλέον άτομα στο διοικητικό τμήμα ή προσλαμβάνουν τρίτους συνεργάτες που κατέχουν συγκεκριμένες δεξιότητες και γνώσεις ώστε να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν σωστά μέτρα για την αντιμετώπιση της καταπάτησης των ανθρώπινων δικαιωμάτων στο εργασιακό χώρο και να αποφύγουν κυβερνητικές κυρώσεις (Oga, 2015).

Οι γρήγορες αλλαγές που καλούνται οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν στο ευμετάβλητο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται προκαλεί ανησυχία στους εργαζόμενους και στα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη. Η ανάγκη της διοίκησης για αναδιοργάνωση, περικοπές και μετακίνηση του χώρου παραγωγής μπορεί να επιφέρει αρνητικές μεταβολές στην κοινότητα. Η διαδικασία αυτή θα πρέπει να γίνει με κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο ώστε να προστατέψει τα συμφέροντα όλων των εμπλεκόμενων μερών που θα έχουν λάβει μέρος σε αυτήν. Στην πράξη η ανάμιξη όλων των ενδιαφερόμενων μερών μπορεί να γίνει εφικτή μέσα από ανοιχτές διαβουλεύσεις που θα χαρακτηρίζονται από ειλικρινές ενημερώσεις για ενδεχόμενους κινδύνους, κόστη και εναλλακτικές στρατηγικές – πολιτικές.

Από την άλλη πλευρά η εξωτερική διάσταση εστιάζει σε εξωγενείς παράγοντες της επιχείρησης που επηρεάζονται από τις δραστηριότητες της είτε άμεσα είτε έμμεσα (Μουλκιώτης, 2009). Επεκτείνεται στην τοπική κοινότητα και κοινωνία αλλά και σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη όπως τους επιχειρηματικούς εταίρους, προμηθευτές (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2001). Ποιο διεξοδικά η εξωτερική διάσταση αναφέρεται στα παρακάτω:

1.3.2 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η προστασία του περιβάλλοντος αποτελεί έναν από τους κυριότερους πυλώνες της ΕΚΕ. Η ορθολογική διαχείριση της κατανάλωσης των φυσικών πόρων και η μείωση των ρυπογόνων εκπομπών και αποβλήτων μπορούν να βελτιώσουν τον περιβαλλοντικό αντίκτυπο. Η ένταξη

των επιχειρήσεων σε συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης που ακολουθούν εθνικά και διεθνή πρότυπα (π.χ. ISO 14001, EMAS), ο έλεγχος της κατανάλωσης ηλεκτρικής ενέργειας και νερού, η εφαρμογή προγραμμάτων ανακύκλωσης καθώς και η υιοθέτηση προγραμμάτων πρόληψής της ρύπανσης αποτελούν, κάποιες από τις ενέργειες-επενδύσεις, που συμβάλουν στην υλοποίηση των στόχων της ΕΚΕ (Porter & Kramer, 2006), οι οποίες μπορούν να εκφραστούν ως αμοιβαία επωφελείς ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις και το περιβάλλον.

1.3.3 ΚΟΙΝΩΝΙΑ

Οι κοινωνικές δράσεις της ΕΚΕ περιλαμβάνουν την ένταξη των εταιριών τόσο σε τοπικό περιβάλλον όσο και σε διεθνές. Οι εταιρίες συνεισφέρουν στις κοινότητες στις οποίες δραστηριοποιούνται παρέχοντας θέσεις εργασίας σε άτομα, μισθούς, κοινωνικές παροχές και φόρους στους δήμους καθώς και την υποστήριξη ΜΚΟ μέσω χορηγιών ή δωρεών. Επιπλέον ενισχύουν τους τοπικούς προμηθευτές με προγράμματα και συμφωνίες συνεργασιών με μακροπρόθεσμους στόχους δημιουργώντας έτσι στενές σχέσεις εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Αρκετές είναι οι εταιρείες οι οποίες συμμετέχουν σε κοινοτικά προβλήματα παρέχοντας επαγγελματικές και εκπαιδευτικές καταρτίσεις όπως επίσης είναι υπεύθυνες για την δημιουργία φιλανθρωπικών εκδηλώσεων με σκοπό την επιμόρφωση για την προστασία του περιβάλλοντος, ανθρωπίνων δικαιωμάτων και άλλων κοινωνικών θεμάτων. Τέλος η υποστήριξη πολιτιστικών καλλιτεχνικών και αθλητικών συλλόγων είναι κάποιες από τις ενέργειες που περιγράφει η ΕΚΕ.

1.3.4 ΑΓΟΡΑ

Οι αρχές της ΕΚΕ σχετικά με την αγορά επεκτείνονται στους επιχειρηματικούς εταίρους της επιχείρησης στους πελάτες της και στους προμηθευτές της. Οι ενέργειες που αντανakλούν τη δέσμευση της επιχείρησης στις αρχές της ΕΚΕ πρωτίστως είναι η μεταλαμπάδευση της έννοιας ΕΚΕ σε όλη την εφοδιαστική αλυσίδα (ΕΑ) καθώς και τη χρήση κριτηρίων ΕΚΕ κατά την εύρεση για συνεργασία με προμηθευτές και άλλους συνεργάτες. Οι στενές σχέσεις συνεργασίας με τους εταίρους ελαχιστοποιούν τον βαθμό πολυπλοκότητας επικοινωνίας που μπορεί να υπάρξει και να αποφύγουν ανώφελες δαπάνες. Μακροπρόθεσμα η οικοδόμηση τέτοιων συνεργασιών ενδέχεται να οδηγήσουν σε δίκαιες συναναστροφές και να υπογραφούν συμβόλαια και όροι που οδηγούν σε δίκαιες τιμές.

Επιπρόσθετα μέρος της ΕΚΕ είναι η παροχή τέτοιων προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά που καταναλωτές επιθυμούν με τρόπο που είναι δεοντολογικός και φιλικός προς το περιβάλλον. Θα πρέπει οι εταιρείες στα οργανωτικά τους πλάνα να επιδιώκουν συνεχώς να κατανοούν τις ανάγκες των πελατών τους επιτυγχάνοντας να αποκτήσουν ισχυρές σχέσεις

που θα διαρκέσουν μακροχρόνια προσφέροντας τους ποιότητα ασφάλεια εξυπηρέτηση και αξιοπιστία. Η ευθύνη της εταιρείας από την άλλη πλευρά στο πρόσωπο των μετόχων αφορά τη διαφάνεια της εταιρείας τη σωστή συμπεριφορά της τόσο στους νόμους και κανόνες αλλά και στον βαθμό της απόδοσης της το οποίο αντανακλάται σε μακροχρόνια βελτίωση της αξίας της μετοχής.

1.4 ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΟΦΕΛΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ.

Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν συνεχώς να αποκτήσουν μια ισχυρή φήμη τόσο στο εσωτερικό τους που αφορά τους εργαζόμενους όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον τους και σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ταυτόχρονα σκοπεύουν στη βελτίωση της εικόνας τους και τη δημιουργία θετικού αντίκτυπου στους καταναλωτές ενισχύοντας την εμπιστοσύνη τους. Αυτή η εμπιστοσύνη εκφράζεται μέσα από την προτίμηση των καταναλωτών για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της εταιρείας.

Η εικόνα της επιχείρησης δημιουργείται μέσα από την ανάπτυξη των σχέσεων και των συνεργασιών με τις ομάδες που επικοινωνεί. Ο βαθμός της συνέπειας της, δηλαδή κατά πόσο τηρεί και πραγματοποιεί τις δηλώσεις της, έχει ιδιαίτερη επίπτωση στην εικόνα της. Οι εταιρίες λοιπόν που ακολουθούν προγράμματα ΕΚΕ θα πρέπει να πραγματοποιούν κάθε τους δραστηριότητα με ήθος, εντιμότητα, ειλικρίνεια και να τους διακρίνει η υπευθυνότητα. Σύμφωνα με τους Baron, Bagnoli & Watts μέσα από την έρευνα τους κατέληξαν πως οι επιχειρήσεις που έχουν ηθική εικόνα έχουν την δυνατότητα να πετύχουν καλύτερες τιμές, να διαθέτουν πιστοληπτικές ικανότητες διατηρώντας έτσι την ποιότητα σε ψηλά επίπεδα (Baron, 2001; Bagnoli & Watts, 2003).

Γενικότερα όταν μία επιχείρηση που είναι κοινωνικά υπεύθυνη λειτουργεί με διαφάνεια έχει κατάλληλη συμπεριφορά και δέσμευση προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, ενισχύει την εταιρική της εικόνα. Αυτό προκύπτει από την εμπιστοσύνη που απολαμβάνει από τους καταναλωτές διότι οι ενέργειες και οι επικοινωνιακές πρακτικές των στελεχών marketing γίνονται εύκολα αποδεκτές από αυτούς καθώς διακρίνουν τις θετικές προθέσεις της επιχείρησης. Μία εταιρεία που φαίνεται πως μέσα από τις δραστηριότητες της προσφέρει θετικά αποτελέσματα στον κόσμο όπως θέσεις εργασίας, επενδύει στην προστασία τους περιβάλλοντος, είναι ευαίσθητη απέναντι τόσο στην κοινωνία, το περιβάλλον όσο και στα εργασιακά ζητήματα, γίνεται αποδεκτή από το κοινό που σχηματίζει θετική άποψη για αυτή, ενισχύοντας έτσι την οικονομική της επίδοση (McWilliams & Siegel, 2001; Von & Ziegler, 2008).

Η απόκτηση καλής φήμης προσφέρει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στις εταιρίες επηρεάζοντας θετικά τις επιδόσεις τους. Τέτοια πλεονεκτήματα είναι η δημιουργία συνεργασιών και μακροχρόνιων σχέσεων με άλλους ενδιαφερόμενους, πελάτες ή επενδυτές οι οποίοι εξίσου δραστηριοποιούνται με προγράμματα ΕΚΕ. Αυτή η συνεργασία μπορεί να προωθηθεί ως στρατηγική διαφοροποίησης από την εταιρεία δίνοντας έτσι μια ακόμα δυνατότητα στην επιχείρηση να εδραιωθεί και να αναπτυχθεί. Επιπλέον η υιοθέτηση ενεργειών ΕΚΕ επιτρέπει από την επιχείρηση να κατανοήσει καλύτερα τους καταναλωτές της με αποτέλεσμα να βελτιώσουν τις γνώσεις τους καθώς και τις προτιμήσεις-επιθυμίες τους (Sen & Bhattacharya, 2001).

Σημαντική είναι και η προσφορά της ΕΚΕ σε θέματα που αφορούν τη διαχείριση κινδύνων και την ασφάλεια των προϊόντων. Για τις επιχειρήσεις και ιδιαίτερα αυτές που δραστηριοποιούνται στον τομέα των τροφίμων και ποτών η διαχείριση κινδύνων είναι σημαντικό κομμάτι καθώς αποσπώνται σημαντικά ποσά από το κεφάλαιο της εταιρείας για την αποφυγή και ελαχιστοποίηση προβλημάτων που θα έχουν ως αποτέλεσμα να χαρακτηριστεί το προϊόν ως ακατάλληλο. Αυτό θα στοιχίσει στην εταιρεία τόσο οικονομικά αλλά και θα επηρεάσει και την φήμη της. Η ΕΚΕ προσφέρει μια αποδοτική διαχείριση κινδύνων καθώς προάγει τον διάλογο με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη της, κάνοντας εύκολη την αναγνώριση αναδυόμενων προβλημάτων και πιο άμεση την αντιμετώπιση τους. Επίσης, η συνεχής εκπαίδευση των εργαζόμενων συμβάλλει στην αντιμετώπιση των προβλημάτων και την αποφυγή προβλημάτων ασφαλείας.

Από τα πιο σημαντικά οφέλη είναι τα χαμηλά λειτουργικά κόστη που μια επιχείρηση αποκτά μέσα από την υιοθέτηση της κουλτούρας της ΕΚΕ. Η καταμέτρηση κατανάλωσης νερού και ενέργειας, καθώς και η βελτίωση των συστημάτων και της χρήσης του εξοπλισμού μιας επιχείρησης μπορεί αρχικά να φανεί διαχειριστικά επίπονη και απαιτητική, μακροχρόνια ωστόσο η επιχείρηση έχει θετικά αποτελέσματα και, όχι μόνο αποσβένει τα αρχικά κόστη, αλλά έχει και οικονομικά οφέλη. Αυτό επιτυγχάνεται από τη μείωση της κατανάλωσης του νερού και της ενέργειας, την επαναχρησιμοποίηση και ανακύκλωση πρώτων υλών καθώς και την ελαχιστοποίηση των ρύπων που δίνει την δυνατότητα οι επιχειρήσεις να αποφύγουν νομικές και οικονομικές κυρώσεις.

Μια εταιρεία που προσπαθεί να βελτιώσει τις συνθήκες εργασίας αυξάνοντας τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων από τη μια πλευρά οδηγεί σε αυξανόμενη παραγωγικότητα και μειωμένο αριθμό σφαλμάτων από την άλλη, προσελκύει εξειδικευμένους εργαζομένους. Το ασφαλές και το λειτουργικό εργασιακό περιβάλλον, η καλή φήμη της εταιρείας και η γνώση πως επενδύει στη μελλοντική ανάπτυξη του

εργαζομένου προσελκύει άτομα με εξειδικευμένες γνώσεις ενισχύοντας έτσι την παραγωγική δύναμη της εταιρείας. Κατά συνέπεια η ΕΚΕ γίνεται ολοένα και πιο καθοριστικός παράγοντας στην προέλευση και διατήρηση ταλαντούχου και ποικιλόμορφου δυναμικού.

Σημαντικά είναι τα οφέλη για την κοινωνία και το περιβάλλον. Σχετικά με την κοινωνία οι εταιρείες που συνεισφέρουν στην περιοχή που δραστηριοποιούνται με χορηγίες και φιланθρωπικές συνεισφορές ενισχύουν την εμπιστοσύνη των τοπικών αρχών και ανθρώπων και σχηματίζουν σχέσεις αλληλεξάρτησης. Για το περιβάλλον μια επιχείρηση που είναι κοινωνικά υπεύθυνη εφαρμόζει συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης, εκπαιδεύει το προσωπικό να αγαπά και να προστατεύει το φυσικό περιβάλλον και να υιοθετεί λειτουργίες φιλικές προς αυτό. Η προσπάθεια μείωσης των εκπομπών βλαβερών ουσιών και η μείωση του αποτυπώματος του άνθρακα συμβάλλουν στην προστασία του περιβάλλοντος δίνοντας έτσι την δυνατότητα στις νέες γενιές να αξιοποιήσουν τους φυσικούς πόρους.

Γενικότερα μια εταιρεία που ακολουθεί πρακτικές ΕΚΕ είναι πιθανό να έχει τα εξής οφέλη (Epstein, 2012):

- Καινοτομία. Οι επιχειρήσεις που είναι κοινωνικά υπεύθυνες αναζητούν νέες λύσεις σε προβλήματα που οδηγούν στην ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών.
- Μείωση κόστους. Οι εταιρείες που ακολουθούν πρακτικές ΕΚΕ μειώνουν με ποικίλους τρόπους τα κόστη τους, όπως για παράδειγμα εξοικονομώντας ενέργεια.
- Μακροπρόθεσμα οφέλη καθώς επιδιώκουν τη αειφόρα και όχι τα βραχυπρόθεσμα οφέλη.

Οι εργαζόμενοι και η ΕΚΕ είναι δύο έννοιες που μία επηρεάζει την άλλη προσφέροντας πολλά οφέλη στην επιχείρηση. Αυτό γίνεται διότι οι εργαζόμενοι μπορούν να ενεργούν ως παράγοντες κοινωνικής αλλαγής ασκώντας πίεση στις εταιρίες να υιοθετήσουν κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά (Aguilera, et al., 2007), καθώς η συμβολή τους είναι απαραίτητή για την εξασφάλιση αποτελεσματικών και επιτυχημένων πολιτικών και προγραμμάτων ΕΚΕ (Ramus, 2001). Σε ότι αφορά τους εργαζόμενους μερικά από τα οφέλη σύμφωνα με την (Griek, 2017) είναι η ισχυρή δέσμευση συνεργασίας που αναπτύσσεται μεταξύ εργαζομένου και υπεύθυνου. Αυτή η συνεργασία χτίζεται σταδιακά, από την πλευρά του υπευθύνου ο οποίος ακολουθεί τα πρότυπα της ΕΚΕ λαμβάνει υπόψη του τις ιδέες του εργαζομένου και μαζί προσπαθούν να διαμορφώσουν ένα κατάλληλο εργατικό περιβάλλον το οποίο θα είναι παραγωγικό και αποδοτικό. Επιπλέον οι εργαζόμενοι ταυτίζονται περισσότερο με την εταιρεία και τους μακροπρόθεσμους σκοπούς της, οι δεσμευτικοί κρίκοι με τον οργανισμό που δραστηριοποιούνται δυναμώνουν με αποτέλεσμα να μειώνονται οι αποχωρήσεις και η

δέσμευση αυτή αυξάνει την παραγωγικότητα. Οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν στη δημιουργία στρατηγικών που η εταιρία θα ακολουθήσει αυξάνει τη δημιουργικότητά τους καθώς μέσα από τις διαδικασίες αυτές μπορούν να παραχθούν καινοτόμες ιδέες.

1.5 ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΚΑΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Η πληθώρα πληροφοριών που υπάρχει για την ΕΚΕ και οι τεράστιες διαφορές της λόγω των ποικίλων μορφών επιχειρήσεων κατά τη δημοσιοποίησή τους και των κοινωνικών δηλώσεων τους, σε συνδυασμό με την επιθυμία όσων συμμετέχουν σε τέτοιες δραστηριότητες να μπορούν να συγκριθούν μεταξύ τους αλλά και να ελεγχθούν είχε ως αποτέλεσμα να δημιουργηθούν διεθνώς πρωτοβουλίες που έχουν στόχο να συντάξουν κοινά αποδεκτά πλαίσια που θα βοηθήσουν τις εταιρίες στον τρόπο σύνταξης και παρουσίασης των δραστηριοτήτων, ενεργειών τους ενώ παράλληλα να κατευθύνουν τα άτομα ή υπηρεσίες που έχουν αναλάβει την αξιολόγηση τους.

Οι οργανισμοί διεθνούς χαρακτήρα που έχουν διαμορφωθεί αναπτύσσουν και προτείνουν τρόπους, μεθόδους κοινωνικού απολογισμού, δηλώσεων και ελέγχων. Η πλειοψηφία των οργανισμών αυτών είναι γέννημα επιχειρησιακών πρωτοβουλιών που συσπειρώθηκαν προκειμένου να αναπτύσσουν μια κοινή βάση η οποία θα γίνει αποδεκτή όσο δυνατόν περισσότερο από τους ενδιαφερόμενους. Οι οργανισμοί αυτοί καθιερώνουν ένα τρόπο σύνταξης και δημοσιοποίησης των εταιρικών κοινωνικών δηλώσεων με την έκδοση οδηγιών (Guidelines) καθοδηγώντας τις επιχειρήσεις ως προς τι και πώς πρέπει να δηλώσουν, δηλαδή ποια στοιχεία είναι άξια προς δημοσιοποίηση, ώστε να είναι συγκρίσιμα και να γίνεται έτσι δυνατή η αξιολόγηση υπό το πρίσμα της ΕΚΕ.

Επιπρόσθετα σημαντική είναι και η συμβολή της Ευρωπαϊκής Ένωσης καθώς μέσα από τις πολιτικές της ενθαρρύνει τη συνεργασία με τις επιχειρήσεις που βρίσκονται εντός του Ευρωπαϊκού κλοιού με στόχο να δημιουργηθεί μία Ευρωπαϊκή Συμμαχία για την ΕΚΕ. Έτσι δημιουργήθηκε ένα πλαίσιο το οποίο αποτελείται από νόμους και κανόνες το οποίο δεσμεύει τις εταιρείες να υιοθετήσουν πρακτικές κοινωνικής υπευθυνότητας με βάση το τρίπτυχο «οικονομική ανάπτυξη-βιωσιμότητα-κοινωνική συνοχή».

Μέσα από τις πρωτοβουλίες αυτών των διαφόρων επιχειρήσεων, οργανισμών αλλά και επιτροπών αναπτύχθηκαν διάφορα πρότυπα τα οποία είναι διεθνώς αναγνωρισμένα αλλά και σχεδιασμένα μετά από προσεκτική συλλογική διαδικασία από άτομα που κατέχουν εμπειρία πάνω στα ζητήματα της ΕΚΕ (Gutterman, 2021) όπου οι επιχειρήσεις μπορούν να προτρέξουν και να επιλέξουν τα πρότυπα που επιθυμούν και να ενημερωθούν σχετικά με το πώς να αναπτύξουν και να υιοθετήσουν πρακτικές ΕΚΕ. Ο κύριος σκοπός αυτών των

πρωτοβουλιών είναι να καθοδηγήσουν τις επιχειρήσεις να κάνουν το «σωστό» απέναντι στην κοινωνία, τις βιομηχανικές σχέσεις, το περιβάλλον, τα ανθρώπινα δικαιώματα, την τεχνολογία και το καταναλωτικό ενδιαφέρον (Gutterman, 2021). Ωστόσο οι πρωτοβουλίες αυτές δεν παρέχουν μόνο πληροφορίες για την υιοθέτηση πρακτικών ΕΚΕ αλλά διαθέτουν και δείκτες μέσα από τους οποίους οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να πληροφορηθούν για τον βαθμό υιοθέτησης πρακτικών ΕΚΕ που μία επιχείρηση έχει καταφέρει. Οι δείκτες είναι ένα εργαλείο διαχείρισης και συγκριτικής αξιολόγησης που αναπτύχθηκαν με σκοπό να επιτρέψουν στους ενδιαφερόμενους να συγκρίνουν τις επιδόσεις τους στις πτυχές της ΕΚΕ (El-Masry & Kamal, 2013) που έχουν αποφασίσει να ακολουθήσουν.

Τα πρότυπα που διαμορφώνονται επιχειρούν διάφορες προσεγγίσεις οι οποίες άλλοτε στοχεύουν στις διαδικασίες και άλλοτε στα αποτελέσματα και για αυτό τον λόγο υπάρχουν αρκετά ήδη πρωτοβουλιών ωστόσο στην ενότητα αυτή θα επικεντρωθούμε στις παρακάτω.

1.5.1 GRI- GLOBAL REPORTING INITIATIVE

Η GRI είναι μια από τις πιο διαδεδομένες πρωτοβουλίες σε όλον τον κόσμο. Είναι ένας ανεξάρτητος διεθνής οργανισμός που βοηθά τις επιχειρήσεις και άλλους οργανισμούς να αναλάβουν την ευθύνη για τις επιπτώσεις τους μέσα από τις επιχειρησιακές τους δραστηριότητες τους παρέχοντας τους κατευθυντήριες γραμμές και πρότυπα ώστε να συντάξουν αναφορές βιωσιμότητας «GRI-Standards» (GRI, 2021). Η GRI αποτελείται από πολλούς συμμετόχους και ιδρύθηκε το 1997 στην Βοστώνη μετά από τις πιέσεις των κυβερνήσεων, καταναλωτών αλλά και επενδυτών και ύστερα από το καταστροφικό για το περιβάλλον ατύχημα Exxon Valdez (History, 2018) ώστε οι επιχειρήσεις να είναι πιο διαφανείς σχετικά με τις περιβαλλοντικές, οικονομικές και κοινωνικές τους επιπτώσεις. Με την υποστήριξη τόσο των κυβερνήσεων αλλά και διαφόρων άλλων ενδιαφερόμενων του επιχειρηματικού κλάδου, λογιστών, επενδυτών και διαφόρων σωματείων, δημιουργήθηκε το 2000 το πλαίσιο-οδηγό με κατευθύνσεις απολογισμών με σκοπό την εξασφάλιση της παγκόσμιας αποδοχής. Στη συνέχεια μετά από αρκετές αλλαγές σχεδίων, δοκιμών και αναθεωρήσεων προέκυψε το δεύτερο πακέτο κατευθυντήριων γραμμών GRI G2. Με την πάροδο των χρόνων ο οργανισμός εκδίδει τα επόμενα πλαίσια GRI G3, G4 που αφορά πακέτα κατευθυντήριων γραμμών σχετικά με τα θέματα των αποβλήτων και την βιωσιμότητα. Το 2016 ο GRI πέρασε από την παροχή κατευθυντήριων γραμμών στον καθορισμό των πρώτων παγκοσμίων αναφορών, προτύπων που σχετίζονται με την βιωσιμότητα καθώς επίσης δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να έχουν πρόσβαση σε κατευθυντήριες γραμμές και πληροφορίες για φορολογικά πρότυπα με σκοπό να βοηθήσει τις

εταιρείες να δημιουργούν διαφανείς ενημερωτικές καταστάσεις (GRI, 2021). Ένα σημαντικό στοιχείο που θα πρέπει να τονιστεί σχετικά με την GRI είναι πως τα πρότυπα συνεχώς ανανεώνονται και ενημερώνονται από άτομα που κατέχουν χρόνια εμπειρίας στον τομέα της ΕΚΕ αλλά και από συνεργάτες της βιομηχανικής ζώνης και από μη κρατικές - κυβερνητικές οργανώσεις. Σκοπός της GRI είναι να δίνει συνεχώς τα φώτα του στις επιχειρήσεις ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν και να αντιμετωπίσουν την καθημερινότητα και τη ραγδαία αλλαγή των απαιτήσεων τόσο στην τεχνολογία αλλά και από την κοινωνία, πελάτες και κυβερνήσεις (GRI, 2021).

Η GRI ανέπτυξε ένα σύστημα που για την καλύτερη κατανόηση και χρήση του έχει χωριστεί σε τρεις σειρές όπως αναγράφεται και στην (εικόνα 1) παρακάτω :

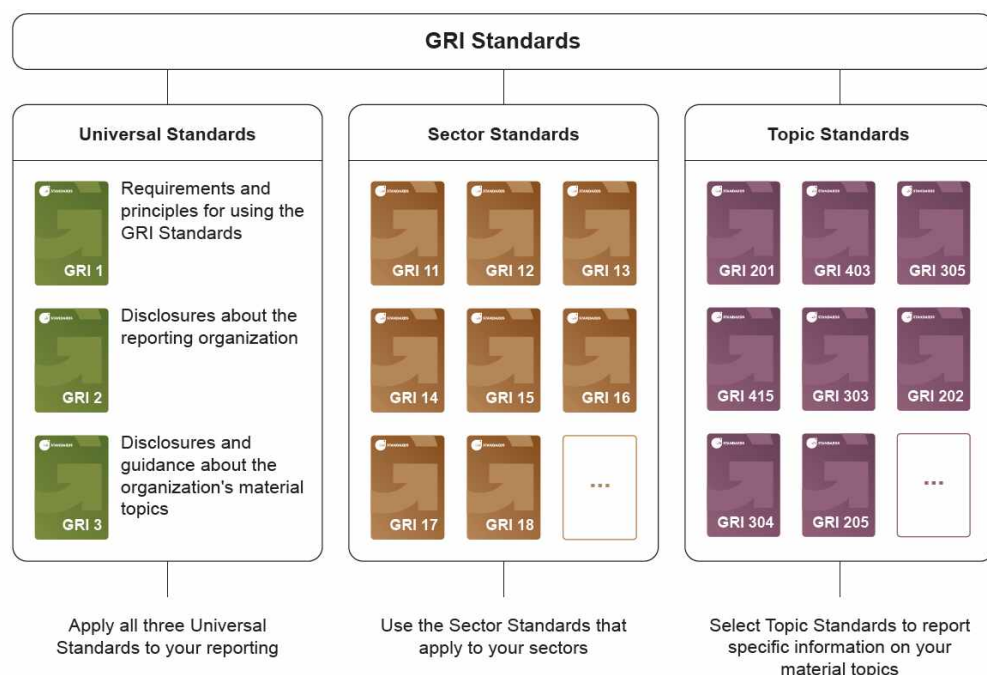
- GRI Universal Standards
- GRI Sector Standards - Πρότυπα ανά Τομέα της επιχείρησης
- GRI Topic Standards – Θεματικά Πρότυπα

Αρχικά το Universal απευθύνεται σε όλες τις επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται να ακολουθήσουν πρότυπα ΕΚΕ και σε αυτό εντάσσονται τα GRI 1,2,3 όπου απαριθμούνται οι απαιτήσεις με τις οποίες πρέπει να συμμορφώνεται ένας οργανισμός για να μπορέσει να προβεί στην δημιουργία και παρουσίαση των εκθέσεων τους σχετικά με τον βαθμό ακολουθίας των πρότυπων αυτών. Επιπρόσθετα εμπεριέχει γνωστοποιήσεις που σχετίζονται για τη δομή μίας επιχείρησης καθώς και για τις δραστηριότητες της σχετικά με του εργαζόμενους, τις στρατηγικές και πολιτικές ενέργειες της εταιρείας ώστε να γίνουν κατανοητές οι επιπτώσεις του οργανισμού. Αντίστοιχα τα Sector Standards σκοπεύουν να αυξήσουν την ποιότητα και πληρότητα των αναφορών, χωρίζοντάς τις σε 40 διαφορετικούς τομείς, τοποθετώντας πρώτα τις αναφορές με τον υψηλότερο αντίκτυπο όπως φυσικό αέριο γεωργία και άλλα. Τα θεματικά πρότυπα από την άλλη πλευρά παρέχουν πιο συγκεκριμένες πληροφορίες για θέματα αποβλήτων, υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία και θέματα που αφορούν τη φορολογία.

Οι απολογισμοί σύμφωνα με την GRI θα πρέπει να εκδίδονται χρονικά μαζί με του οικονομικούς απολογισμούς ώστε να λειτουργούν συμπληρωματικά. Αυτό θα πρέπει να γίνεται διότι μέσα από τα πρότυπα της GRI προκύπτουν αντίστοιχοι δείκτες επίδοσης όπου συμπεριλαμβάνουν τις διαστάσεις της βιώσιμης ανάπτυξης: οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική.

Σχετικά με τους οικονομικούς δείκτες δεν αναφέρονται σε χρηματοοικονομικούς που στοχεύουν στην κερδοφορία της εταιρείας αλλά αντίθετα εστιάζουν στον τρόπο με τον οποίο

η επιχείρηση αλληλοεπιδρά με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Συγκεκριμένα αναλύει τις σχέσεις και συνεργασίες που αυτές μπορεί να είναι άμεσες και έμμεσες με του πελάτες, προμηθευτές τους εργαζόμενους αλλά και των μετόχων είτε αυτές είναι θετικές ή αρνητικές. Οι περιβαλλοντικοί δείκτες στοχεύουν στις επιδράσεις της επιχείρησης που έχει στο φυσικό περιβάλλον. Αντίστοιχα η κοινωνική επίδοση αφορά την καταγραφή των κοινωνικών συστημάτων που χρησιμοποιεί η εταιρεία σε τοπικό εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο. Περιέχει επίσης επιδόσεις υγιεινής και ασφάλειας καθώς και τον βαθμό που τηρούνται τα ανθρώπινα δικαιώματα. Οι δείκτες αυτοί επηρεάζουν σημαντικά τα οικονομικά και περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας αλλά και τη φήμη της.



Εικόνα 1: Τρίπτυχο σύστημα προτύπων του GRI

1.5.2 ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ISO 2600

Το ISO 26000 είναι ένας σημαντικός οδηγός που μπορεί να δώσει κατευθυντήριες γραμμές στις επιχειρήσεις σχετικά με τα πρότυπα της ΕΚΕ και μεθόδους υιοθέτησης. Ο διεθνής οργανισμός ISO το 2010 προχώρησε στην έκδοση οδηγιών και όχι απαιτήσεων που σκοπό έχουν να βοηθήσουν όλους τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν την σημασία της ΕΚΕ και να συμμορφωθούν με τις σωστές πρακτικές και μεθόδους της. Το πρότυπο αναφέρεται στα εξής βασικά θέματα όπως διακρίνονται και στην εικόνα 2 παρακάτω (Iso.org, 2010):

- Περιβάλλον

- Αρχές ορθής επιχειρησιακής πρακτικής
- Καταναλωτικά θέματα
- Συνεργασία-εμπλοκή με την κοινωνία και την ανάπτυξη της
- Ανθρώπινα δικαιώματα
- Εργασιακές πρακτικές
- Εταιρική διακυβέρνηση

Το ISO 26000 είναι ένα πρότυπο που δε φέρει την βαρύτητα της πιστοποίησης αλλά λειτουργεί καθοδηγητικά σχετικά με τη υπευθυνότητα της εταιρείας, καθώς είναι ένα πρότυπο αναγνωρίσιμο σε παγκόσμια εμβέλεια. Οι οδηγίες του μπορούν να εφαρμοστούν από οποιοδήποτε οργανισμό ή εταιρεία ανεξαρτήτου μεγέθους, κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται και διασαφηνίζει σε αυτές ποια είναι τα κατάλληλα εργαλεία ή αρχές ώστε να επιτευχθεί η αξιολόγηση και διαχείριση της επίδοσης των εταιρειών σε θέματα ΕΚΕ. Ένας οργανισμός που ακολουθεί τις γραμμές του ISO 2600 επωφελείται θετικά σε πολλούς τομείς. Αρχικά ισχυροποιείται η φήμη του, προσελκύει ευκολότερα νέο προσωπικό, πελάτες, προμηθευτές και συνεργάτες. Δεύτερον οι σχέσεις του με την κυβέρνηση, τα ΜΜΕ αλλά και την τοπική κοινωνία και κυρίως με τους καταναλωτές γίνονται πιο στενές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δώσει στην επιχείρηση την ευκαιρία να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω της διαφοροποίησης με τις υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου της και να ισχυροποίηση την οικονομία της.



Εικόνα 2: Θεματολογία του ISO 26000

Επιπρόσθετα το πρότυπο ISO 26000 στη θεματολογία του ενημερώνει τους ενδιαφερόμενους για τις αρχές και τα πεδία της ΕΚΕ και προάγει την αλληλοκατανόηση της. Λειτουργεί ως

συμπληρωματικό εργαλείο με τις υπόλοιπες πρωτοβουλίες που υπάρχουν στοχεύοντας να τοποθετήσει την επιχείρηση σε μια ορθή γραμμή που θα μπορέσει να αντιληφθεί σε μεγαλύτερο βαθμό για θέματα διαβούλευσης των ενδιαφερόμενων μερών την σωστή ιεράρχηση σημαντικών θεμάτων κοινωνικής ευθύνης και τις σωστές πρακτικές που θα πρέπει να ακολουθήσουν για την διαχείριση αυτών (ΕΛΟΤ, 2014)

1.5.3 ΠΡΟΤΥΠΟ AA1000

Το AA1000 περιέχει μία σειρά από πρότυπα αρχών που έχουν στόχο να ενισχύσουν τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς ώστε να γίνουν πιο υπεύθυνοι και βιώσιμοι. Τα θέματα τα οποία περιέχει είναι πρακτικές και πλαίσια που η επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει για την ανάπτυξη, την ανάλυση και την εφαρμογή πρωτοβουλιών βιωσιμότητας. Επίσης περιέχει σχέδια και πρακτικές συμμετοχής των ενδιαφερόμενων μερών για την καλύτερη διασφάλιση της αξιοπιστίας στις διαδικασίες υποβολής εκθέσεων σχετικά με τις επιδόσεις βιωσιμότητας. Τα πρότυπα αυτά έχουν δημιουργηθεί μέσω πολύ-συμμετοχικών διαδικασιών, και αφορά ένα ευρύ φάσμα επιχειρήσεων είτε μικρομεσαίες είτε πολυεθνικές.

Συγκεκριμένα η σειρά AA1000 αποτελείται από τρία πρότυπα τα οποία είναι τα εξής (AccountAbility, n.d.):

- Το πρότυπο Αρχών Υπευθυνότητας AA1000AP. Παρέχει στις επιχειρήσεις ένα διεθνώς αποδεκτό και ελεύθερα διαθέσιμο σύνολο αρχών που σκοπό έχουν την καθοδήγηση των επιχειρήσεων στις διαδικασίες προσδιορισμού, ιεράρχησης προτεραιοτήτων, και αντιμετώπισης προκλήσεων βιωσιμότητας, με στόχο την μεγιστοποίηση των μακροπρόθεσμων επιδόσεων.
- Το πρότυπο Διασφάλισης AA1000AS. Είναι μία μεθοδολογία που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της φύσης και του βαθμού στον οποίο μία επιχείρηση συμμορφώνεται με τις αρχές AA1000.
- Το πρότυπο AA1000SES Διαβούλευσης με τα Ενδιαφερόμενα Μέρη. Αποτελείται από ένα πλαίσιο υποστήριξης για τους οργανισμούς που τους βοηθάει στις προσπάθειες τους να αξιολογήσουν, να σχεδιάσουν τις διαδικασίες διαβούλευσης με τα ενδιαφερόμενα μέρη τους ώστε να πληρούν κάποιες ελάχιστες προϋποθέσεις και να παρέχουν συγκεκριμένα αποτελέσματα.

1.6 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

Πλέον ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις υιοθετούν και εφαρμόζουν πρακτικές της ΕΚΕ καθώς κρίνονται καθοριστικής σημασίας από τις κυβερνήσεις όσο και από τους υπόλοιπους ενδιαφερόμενους. Για τον παραπάνω λόγο οι οργανισμοί εντάσσουν τέτοιες πρακτικές στον

στρατηγικό τους σχεδιασμό αλλά και στην κουλτούρα τους και στις καθημερινές δραστηριότητές τους. Σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των πρακτικών ΕΚΕ παίζει η εναρμόνιση της διοίκησης κάθε οργανισμού. Θα πρέπει να ασπαστούν δηλαδή τις πρακτικές ΕΚΕ το διοικητικό προσωπικό της εταιρείας και κάθε ανώτατο στέλεχος, ώστε να γίνουν δεκτές σε δεύτερο χρόνο από τους υπόλοιπους εργαζόμενους προκειμένου να ενστερνιστούν την αναγκαιότητα της φιλοσοφίας της ΕΚΕ. Ιδιαίτερη προϋπόθεση για την εφαρμογή της ΕΚΕ που θα πρέπει να συμπεριλάβει μία επιχείρηση είναι η οικονομική της κατάσταση. Τα κεφάλαια που μπορούν να επενδυθούν με σκοπό να γίνει εφικτή η εφαρμογή των πρακτικών ΕΚΕ. Επιπρόσθετα θα πρέπει να μελετήσει τις πολιτικές, κοινωνικές συνθήκες στο χρονικό διάστημα που δραστηριοποιείται για να εξακριβώσει την κατάλληλη στιγμή ώστε να εφαρμόσει τις πρακτικές ΕΚΕ. Ο (Campbell, 2007) τόνισε πως σε περιόδους οικονομικής στενότητας η κρίση μια επιχείρηση μπορεί να στοχεύει στην επίτευξη κέρδους με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να μη συμπεριφέρεται σύμφωνα με τα πρότυπα της ΕΚΕ.

Αφού πλέον ο οργανισμός έχει αποδεχτεί την υιοθέτηση της έννοιας ΕΚΕ θα πρέπει όπως αναφέρθηκε να αναζητήσει σε πιο από όλα τα πεδία της θα επεκταθεί ώστε να μπορέσει να επικεντρωθεί τόσο σε στρατηγικό πλάνο όσο και σε καθημερινή βάση. Μία επιχείρηση δεν είναι απαραίτητο να δραστηριοποιηθεί σε όλους τους πυλώνες της ΕΚΕ άμεσα. Αυτό είναι αρχικά δύσκολο από όλες τις απόψεις. επίσης, η επιχείρηση μπορεί να διατρέξει σημαντικό κίνδυνο κατά την ικανοποίηση των στόχων της, κάτι που μπορεί να αποβεί μοιραίο για την κατάστασή της κατά την προσπάθεια της να ανταποκριθεί ταυτόχρονα όλους του πυλώνες της ΕΚΕ. Έτσι, οι εταιρείες θα πρέπει να ερευνήσουν ποια είναι τα σημεία εκείνα που χρήζουν παρεμβάσεων και ποιες πρακτικές μπορούν να υιοθετήσουν άμεσα.

Οι επιχειρήσεις ακολουθώντας τα πρότυπα ΕΚΕ που υπάρχουν μπορούν να πραγματοποιήσουν παρεμβάσεις στα παρακάτω:

1.6.1 ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Οι ενέργειες που μπορούν να αναληφθούν από την πλευρά της εταιρείας είναι η συνεχής ανάπτυξη των εργαζομένων, κάτι που γίνεται εφικτό με αρκετούς τρόπους. Αρχικά η εκπαίδευση και η μεταλαμπάδευση της γνώσης για την καινούργια τεχνολογία θα πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα στους εργαζόμενους από άτομα εξειδικευμένα είτε μέσα από σεμινάρια, συνέδρια που θα πραγματοποιούνται από την επιχείρηση. Οι πιστοποιήσεις και οι διάφορες επιδοτήσεις για επιμόρφωση όπως μεταπτυχιακών

προγραμμάτων είναι ένας ακόμα τρόπος ανάπτυξης εξασφαλίζοντας έτσι την εξέλιξη τους εργατικού δυναμικού. Η υποστήριξη των εργαζομένων από τη διοίκηση μέσα από αξιολογήσεις αποδόσεων είναι ένα σύστημα που θα μπορούσε ένας οργανισμός να ακολουθήσει. Θα πρέπει να δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να επικοινωνήσει στην διοίκηση της εταιρείας να εκφέρει την γνώμη του για τον τρόπο εργασίας η στρατηγικό πλάνο. Με αυτόν τον τρόπο ο εργαζόμενος αποκτά εμπιστοσύνη προς την εταιρεία καθώς η ιδέα του ακούγεται και αυτό μπορεί να προβεί στην δημιουργία καινοτόμων ιδεών. Οι επιπρόσθετες παροχές στους εργαζόμενους μπορεί να περιλαμβάνουν νοσοκομειακή ασφάλιση, παροχή κουπονιών για αγορές σε σουπερμάρκετ ή άλλες επιχειρήσεις, κάρτες μεταφορών στα ΜΜΜ, βραβεύσεις, δώρα γάμου, κλπ. Η επιχείρηση θα πρέπει να ενισχύει την εσωτερική επικοινωνία των εργαζομένων να επιτρέπει την ύπαρξη σωματείων και να δίνει ιδιαίτερη σημασία στα ανθρώπινα δικαιώματα τους. Να προσφέρει ίσες ευκαιρίες και ίδιες αποδοχές στην ίδια θέσης εργασίας και μην υπάρχουν διακρίσεις.

1.6.2 ΣΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Οι πρακτικές που μπορεί να ακολουθήσει ένας οργανισμός αφορούν στην υποστήριξη ευπαθών ομάδων μέσα από δράσεις συνεργασίας, με φορείς και ιδρύματα καθώς και μέσα από την χρηματοοικονομική υποστήριξη σε δράσεις με ατόμων με ειδικές ανάγκες. Επιπρόσθετα μπορεί να ενισχύσει μέσα από δωρεές τροφίμων σε αστέγους να χρηματοδοτήσει προγράμματα κατά την παιδική φτώχεια και εκμετάλλευση άλλους φιλανθρωπικούς συλλόγους. Επιπρόσθετα μια εταιρεία θα μπορούσε να προσφέρει σε τελειόφοιτους φοιτητές τη δυνατότητα πρακτικής άσκησης ή ακόμα να προσφέρει χορηγήσεις για μεταπτυχιακές σπουδές. Στον επιστημονικό τομέα μια εταιρεία θα μπορούσε να συνεργαστεί και να χορηγεί την έρευνα εταιρειών ή επιστημονικών ομάδων κατά την προσπάθειά τους να αναπτύξουν καινοτόμες ιδέες και τεχνικές. Τέλος ένας οργανισμός θα μπορούσε να είναι υποστηρικτής σε αθλητικές διοργανώσεις και εθελοντικές δράσεις, και να συμβάλει σε οργανώσεις με την εθελοντική βοήθεια των εργαζομένων του.

1.6.3 ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Όσον αφορά στο περιβάλλον οι πρακτικές είναι ποικίλες. Αυτό συμβαίνει διότι μπορεί να είναι απλές ενέργειες που οι εργαζόμενοι κάνουν στην καθημερινότητα τους είτε πρακτικές που περιλαμβάνουν τη χρήση προηγμένης τεχνολογίας για την αντιμετώπιση σύνθετων περιβαλλοντικών προβλημάτων. Οι παραγωγικές εγκαταστάσεις αρχικά θα πρέπει να ακολουθούν και να εναρμονίζονται με την περιβαλλοντική νομοθεσία και το κανονιστικό πλαίσιο. Θα πρέπει να ακολουθούν ορθές πρακτικές διαχείρισης ενέργειας, νερού, και πρώτων υλών κάτι που επιτυγχάνεται με τη χρήση εξοπλισμού καταγραφής. Επιπλέον η

ανακύκλωση σε όλους τους χώρους και εγκαταστάσεις μιας επιχείρησης θα πρέπει να είναι καθημερινή και να γίνεται από όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη. Η σωστή επίβλεψη με τη χρήση της τεχνολογίας κατά την επεξεργασία υγρών και αποβλήτων και η ορθή διάθεση τους είναι μια πρακτική που οφείλει μια εταιρεία να συμπεριλάβει στις δραστηριότητες της. Σχετικά με τις συσκευασίες αποθήκευσης θα μπορούσαν να χρησιμοποιούνται φιλικά για το περιβάλλον υλικά βιοδιασπώμενα και να ελαχιστοποιηθούν οι ποσότητες πλαστικού που χρησιμοποιούνται. Στην καθημερινότητα τους οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εκπαιδεύονται στην εξοικονόμηση ενέργειας.

Όλες αυτές οι πρακτικές είναι εφικτές να υιοθετηθούν από κάθε οργανισμό ανεξαρτήτως μεγέθους και κλάδου. Οι πρακτικές τις ΕΚΕ είναι ευέλικτες και μία επιχείρηση μπορεί να στοχεύει κάθε χρόνο στην πραγματοποίηση μίας ακόμα παραπάνω πρακτικής στα μελλοντικά σχέδια της με αποτέλεσμα να είναι ολοένα περισσότερο κοινωνικά υπεύθυνη.

2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

2.1 ΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΤΟΠΙΟ

Η διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας (ΕΑ) είναι μία έννοια που την συναντάμε από τα αρχαία χρόνια και αναπτύχθηκε μέσα από κατακτητικούς πολέμους όπου οι ηγέτες τους στη προσπάθεια να ανεφοδιάσουν τους στρατιώτες τους με εξοπλισμό και τρόφιμα δημιουργούσαν μία Εφοδιαστική Αλυσίδα. Σημαντικό παράδειγμα είναι ο Μέγας Αλέξανδρος ο οποίος δημιουργούσε συμμαχίες με τους διοικούντες στα εδάφη που είχε καταλάβει δίνοντας έτσι την δυνατότητα στον στρατό τους να ανεφοδιάζετε από τους διάφορους συμμαχικούς σταθμούς που δημιουργούσε. Επίσης είχε δημιουργήσει βάσεις ανεφοδιασμού κατά μήκος των ποταμών όπου προμήθευε τις πόλεις και αυτές με τη σειρά τους εφοδίαζαν τους συμμάχους (Engles, 1980).

Η Εφοδιαστική Αλυσίδα χρησιμοποιήθηκε και κατά τη διάρκεια του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου μέσα από τις Συμμαχικές Δυνάμεις στην Ευρώπη. Η χρήση των αεροπλάνων για τη μεταφορά και παροχή βασικών αγαθών και εξοπλισμού είχε σημαντικό αντίκτυπο στην κάλυψη και αντιμετώπιση του μεγάλου βαθμού ζήτησης εφοδίων σε περιοχές που είχαν άμεση ανάγκη δίνοντας έτσι σημαντικά πλεονεκτήματα στον στρατό ώστε να συνεχίσουν την κατάκτηση τους. Ωστόσο τα χρόνια πέρασαν και η εξέλιξη της κοινωνίας έδωσε το έναυσμα στην ανάπτυξη της επιστήμης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Από τις αρχές της δεκαετίας του '90 οι επιχειρήσεις με τη βοήθεια της τεχνολογίας αλλά και των στοιχείων του management στράφηκαν στην ικανοποίηση των καταναλωτών-πελατών, την ανάπτυξη του εμπορίου καθώς και τη βελτίωση των επικοινωνιακών ικανοτήτων και πλέον στη δημιουργία και λειτουργία ηλεκτρονικών καταστημάτων.

Η ραγδαία ανάπτυξη της Εφοδιαστικής Αλυσίδας και η επέκταση της ευθύνεται στην τεχνολογία και το διαδίκτυο καθώς μέσα από αυτά οι επιχειρήσεις μπόρεσαν να αυξήσουν την παραγωγή τους και να βελτιώσουν τη διακίνηση διαφόρων ειδών. Επιπρόσθετα ο κατάλογος των πελατών εμπλουτίστηκε μέσα από το ηλεκτρονικό εμπόριο καθώς βέβαια η τεχνολογία κατέστησε την επικοινωνία πιο άμεση και αποτελεσματική μεταξύ επιχειρήσεων για θέματα που αφορούν στις παραγωγικές διαδικασίες και διαδικασίες διανομής των προϊόντων.

Πλέον στη σύγχρονη διεθνή αγορά η χρήση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι αναγκαία καθώς οι ανάγκες που καλύπτει είναι καθοριστικές για τις επιχειρήσεις σε οποιοδήποτε σημείο στη Γη. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να έχουν δημιουργηθεί πολλές εταιρείες που

προσφέρουν υπηρεσίες διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας οι οποίες συνεχώς πολλαπλασιάζονται εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης.

2.2 ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΚΑΙ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

Η έννοια της Εφοδιαστικής Αλυσίδας (ΕΑ) ή Supply Chain (SC) περιέχει όλους εκείνους τους οργανισμούς από προμηθευτές πρώτων υλών έως παραγωγούς, διανομείς και πωλητές που εμπλέκονται στη διάθεση προϊόντων ή υπηρεσιών στους πελάτες. Επιπρόσθετα περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τη ροή και τον μετασχηματισμό αγαθών από το στάδιο των πρώτων υλών μέχρι τον τελικό χρήστη, καθώς και τη ροή πληροφοριών που αναφέρονται σε αυτές τις δραστηριότητες (Παπής, 2006).

Η ΕΑ ορίζεται σαν ένα ολοκληρωμένο δίκτυο ή σύστημα δημιουργίας αξίας, που περιλαμβάνει στενά συνεργαζόμενες επιχειρηματικές μονάδες, παραγωγούς, εμπόρους, λιανοπωλητές και τους καταναλωτές. Η ΕΑ επίσης περιέχει και τις διαδικασίες ροής υλικών από τον προμηθευτή πρώτης ύλης ή παραγωγού τελικού προϊόντος μέχρι τον καταναλωτή καθώς ταυτόχρονα διαχειρίζεται και τη ροή πληροφοριών μεταξύ των μελών της αλυσίδας. Η ευρεία έννοια ωστόσο της ΕΑ περιέχει και τις λειτουργίες-διαδικασίες διαχείρισης της ζήτησης, εξυπηρέτησης πελατών, πλήρωσης παραγγελιών και διαχείρισης επιστροφών και παραγωγής (Μαλινδρέτος, 2015). Ο σκοπός της ΕΑ είναι αύξηση της συνολικής κερδοφορίας κατά μήκος της αλυσίδας, η οποία συνεπάγεται στην κερδοφορία όλων των εμπλεκόμενων εταιριών. Αυτό γίνεται εφικτό με την έγκαιρη κατανόηση και ικανοποίηση των πελατειακών αναγκών και με την προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας και ανταγωνιστικού κόστους (Μαλινδρέτος, 2015).

Η ΕΑ σχεδιάζει, υλοποιεί και ελέγχει την αποδοτική και αποτελεσματική αποθήκευση προϊόντων, υπηρεσιών μεταξύ των δύο σημείων προέλευσης και κατανάλωσης για την κάλυψη των αναγκών του καταναλωτή. Σταθερός πυλώνας σε κάθε φάση για όλους τους τομείς της οικονομικής μονάδας είναι η μείωση της χρήσης πόρων με την καλύτερη δυνατή ποιότητα και εξυπηρέτησης τους τελικού πελάτη. Για να καταστεί ολοκληρωμένη μία ΕΑ, θα πρέπει να έχει συνεργασία μεταξύ πολλών επιχειρηματικών λειτουργιών ώστε να παραχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι λειτουργίες αυτές διακρίνονται στο Μάρκετινγκ, στην Διαχείριση Ποιότητας, στην Διοικητική και Μηχανογραφημένη Λογιστική. Επιπλέον χαρακτηριστικά, που συμβάλουν στην ολοκλήρωση μιας ΕΑ με σωστή διαχείριση και

αποδοτική ηγεσία, είναι ο σχεδιασμός και έλεγχος, η ύπαρξη οργανωτικής και δομημένης εργασίας, ή συνεχόμενη ροή προϊόντων και πληροφοριών (Cooper, et al., 1997).

Μέσα από τις συνεργασίες των λειτουργιών της ΕΑ που αναφέρθηκαν παραπάνω δημιουργείται αξία για τις επιχειρήσεις η οποία μπορεί να διακριθεί σε πέντε βασικές ροές (Bowersox, et al., 2016):

- Πληροφορίες
- Προϊόντα
- Υπηρεσίες
- Χρηματοοικονομικές
- Γνώσεις

Οι επιχειρήσεις προσπαθούν διαρκώς να προσφέρουν αγαθά και υπηρεσίες στους καταναλωτές τα οποία να οδηγούν σε λειτουργικά και συναισθηματικά οφέλη και ταυτόχρονα να είναι αποδοτικά σε σχέση με το κόστος απόκτησης τους. Αυτό αφορά όχι μόνο στο χρηματικό κόστος αλλά και στον χρόνο στην ενέργεια και το ψυχικό κόστος που χρειάστηκε για την απόκτηση του αγαθού (Μαλινδρέτος, 2015). Επιπρόσθετα οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν θα πρέπει να δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ώστε να διαφοροποιηθούν από τις άλλες επιχειρήσεις στην αγορά. Αυτό μπορεί να γίνει εφικτό μόνο μέσα από την διαδικασία της εξακρίβωσης των πηγών που μπορούν να προσθέσουν αξία στα προϊόντα και στη συνέχεια την εκτέλεση των απαραίτητων ενεργειών προσθήκης αξίας. Συγκεκριμένα η επιχείρηση θα πρέπει να αναλύσει την αλυσίδα αξίας της και των λειτουργιών που την αποτελούν ώστε να την καταστήσουν ολοκληρωμένη.

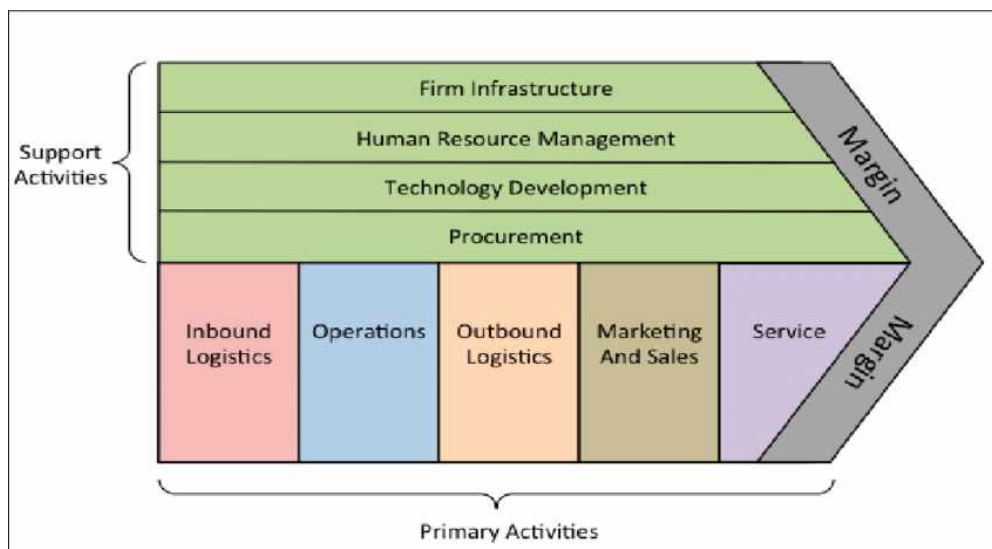
Ο Porter (Porter, 1985) διαίρεσε τις δραστηριότητες σε δύο κατηγορίες τις Κύριες (primary) και Υποστηρικτικές (support) όπως φαίνεται και στην εικόνα 3. Οι κύριες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας είναι:

- Inbound Logistics ή αλλιώς Εισερχόμενα, υποδοχή, διαχείριση, διακίνηση και αποθήκευση αποθεμάτων και πρώτων υλών.
- Παραγωγή, που είναι η διαδικασία μετατροπής, επεξεργασίας, συναρμολόγησης και συντήρησης πρώτης ύλης σε τελικό προϊόν.
- Outbound Logistics ή Εξερχόμενα, που αφορά τις ενέργειες συλλογής, διανομής και μεταφορά του αγαθού προς τον καταναλωτή.

- Marketing και πωλήσεις, που αφορά τις στρατηγικές αναγνωσιμότητας μέσα από την διαφήμιση και επιλογή δικτύου πωλήσεων.
- Υπηρεσίες μετά την πώληση για βελτίωση της εμπειρίας του καταναλωτή όπως υποστήριξη, συντήρηση και αναβάθμιση .

Από την άλλη πλευρά οι υποστηρικτικές δραστηριότητες στοχεύουν να βοηθήσουν τις κύριες με σκοπό να τις κάνουν πιο αποδοτικές. Συγκεκριμένα αυτές οι δραστηριότητες είναι

- Procurement ή Προμήθειες που συγκεκριμένα αφορά τις πρώτες ύλες και τον εξοπλισμό που χρειάζεται η επιχείρηση.
- Ανάπτυξη και αναβάθμιση των τεχνολογιών παραγωγής προϊόντων και διαδικασιών R&D.
- Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Αφορά τον τομέα της στρατολόγησης - στελέχωσης κατάλληλων ατόμων καθώς και τις διαδικασίες εκπαίδευσης αυτών.
- Υποδομές της επιχείρησης που αφορά την γενική διοίκηση της αλλά και τις υποχρεώσεις που έχει, για παράδειγμα νομικές και λογιστικές.



Εικόνα 3 Αλυσίδα Αξίας σύμφωνα με τον Porter

2.3 ΔΙΕΥΡΥΜΕΝΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ

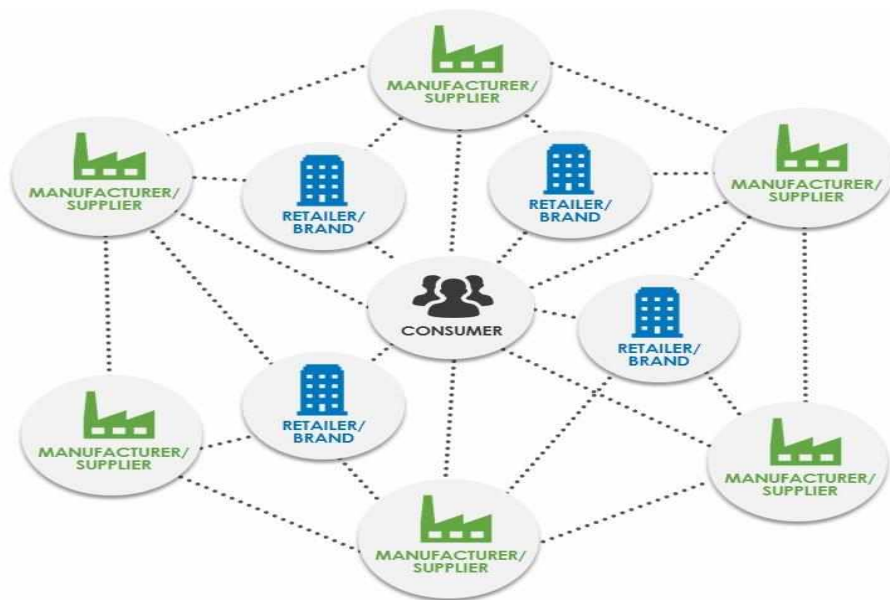
Η Εφοδιαστική Αλυσίδα έχει εξελιχθεί, έτσι ώστε να μπορεί, να υποστηρίζει συνεχώς τις ανάγκες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, όπως είναι η συνεχής αύξηση των απαιτήσεων των καταναλωτών, η μείωση του κύκλου ζωής των αγαθών και η πίεση για μείωση των αποθεμάτων (Sohrabi & Montreuil, 2011). Ένας ακόμα παράγοντας, ο οποίος επηρέασε την ανάπτυξη και την εξέλιξη της ΕΑ, είναι η παγκοσμιοποίηση. Οι παραπάνω λόγοι είχαν ως αποτέλεσμα τον σχηματισμό των Δικτύων Εφοδιαστικής Αλυσίδας, όπως διακρίνεται και

στην Εικόνα 4. Τα δίκτυα αυτά είναι στην ουσία πολλαπλές εφοδιαστικές αλυσίδες μικρής επιχειρησιακής εμβέλειας, οι οποίες συνεργάζονται και συνδέονται μεταξύ τους, έτσι ώστε το αγαθό-προϊόν ή η υπηρεσία να φτάσει στον καταναλωτή - πελάτη ακόμα και στις πιο απομακρυσμένες περιοχές και γενικά να καλύψει τις ανάγκες των ανθρώπων σε μεγαλύτερη γεωγραφική έκταση. Ομοίως και σε μεγαλύτερη κλίμακα συναντάμε τη διαρκείς προσπάθεια από την πλευρά της διαχείρισης ελαχιστοποίησης των κοστών των logistics και να μεγιστοποιηθεί η εξυπηρέτηση των πελατών σε ένα ανταγωνιστικό και μεταβατικό περιβάλλον (Sohrabi & Montreuil, 2011).

Τα Δίκτυα της Εφοδιαστικής Αλυσίδας διαφέρουν μεταξύ τους λόγω της πολυπλοκότητας τους, του μήκους τους ενώ προσδιορίζονται από πολλαπλά χαρακτηριστικά.

Τα παραπάνω δίκτυα, αρχικά περιλαμβάνουν τις λειτουργίες μετακίνησης-μεταφοράς και μετατροπής των πρώτων υλών σε τελικά προϊόντα και την διανομή αυτών, στο τελικό προορισμό τους. Δηλαδή, περιλαμβάνει οντότητες όπως προμηθευτές, αποθήκες, εταιρείες μεταφορών, κέντρα διανομής και τέλος λιανοπωλητές. Γίνεται εύκολα κατανοητό, πώς υπάρχουν πολλαπλοί σύνδεσμοι διαφορετικού χαρακτήρα και για αυτό το λόγο απαιτείται δεξιότητα εμπειρία και αποτελεσματικότητα.

Εάν ένας σύνδεσμος σπάσει ή υπολειπόμενη, μπορεί να επηρεάσει σε σημαντικό βαθμό την υπόλοιπη αλυσίδα και να επιφέρει δαπάνες στην επιχείρηση (CIPS, n.d.). Τα μέλη της αλυσίδας πρέπει να εμπιστεύονται το ένα το άλλο, ως εταίρους που μαζί εργάζονται για την ανάπτυξη των στρατηγικών σχεδίων ζήτησης, πρόβλεψης και καθορισμού των στόχων. Θα πρέπει λοιπόν οι «κρίκοι» της αλυσίδας, να κατέχουν εμπιστοσύνη, να ανταλλάζουν συνεχώς πληροφορίες με απόλυτη συνεργασία και συντονισμό (ARANTES, et al., 2018).



Εικόνα 4: Δίκτυα Εφοδιασμού ή Supply Networks

Η Sohrabi & Montreuil (2011) στην μελέτη τους απέδειξαν την μεταβατική πορεία της Εφοδιαστικής Αλυσίδας ή αλλιώς Ιδιωτική Εφοδιαστική Αλυσίδα (Private Supply) σε διαφορετικές επιχειρήσεις, οι οποίες στην προσπάθεια τους να αντιμετωπίσουν την παγκοσμιοποίηση και τις υψηλές απαιτήσεις μετατράπηκαν σε Δίκτυα Εφοδιασμού (Shared Supply Webs). Στην μελέτη τους σύγκριναν επιχειρήσεις, οι οποίες χρησιμοποιούν και τα δύο διαφορετικά είδη Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Τα συμπεράσματά τους έδειξαν, πως τα Δίκτυα μπορεί να είναι δύσκολα στην διαχείριση τους, ωστόσο προσφέρουν στις επιχειρήσεις πολλά πλεονεκτήματα, όπως η ταχύτητα και η ευελιξία χρήσης προμηθειών από όλους τους συνεργάτες έναντι της Ιδιωτικής ΕΑ, όπου οι επιχειρήσεις δεσμεύονται σε μακροχρόνιες συνεργασίες με αποτέλεσμα να μην υπάρχει δυνατότητα ευελιξίας (Sohrabi & Montreuil, 2011).

Τέλος, η εξέλιξη της τεχνολογίας έχει βοηθήσει σε μεγάλο βαθμό την επέκταση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Το διαδίκτυο είναι πλέον το σπουδαιότερο εργαλείο καθώς μέσα από αυτό η πληροφόρηση καθίσταται πιο σύντομη και παράλληλα συνδέει τον κόσμο ανεξαρτήτου γεωγραφικού τόπου. Όπως, αναφέρθηκε παραπάνω η ΕΑ απαιτεί μεγάλο και συνεχές όγκο πληροφοριών, έτσι λοιπόν η χρήση της τεχνολογίας του διαδικτύου βελτιώνει από όλες τις πλευρές την ΕΑ διότι συνδέει όλα τα μέλη της μέσω των πληροφοριακών συστημάτων που υπάρχουν και συμβάλει στην αυτοματοποίηση των διαδικασιών. Η διαδικασία αυτή μπορεί να χαρακτηριστεί και ως E-supply chain management (Zhou, et al., 2016) και είναι ένας κρίκος που συμβάλει στην απόδοση των Δικτύων Εφοδιαστικής Αλυσίδας.

2.4 Η ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ-ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ

Η αντίστροφη Εφοδιαστική δημιουργήθηκε από τις επιχειρήσεις που προσπαθούν να μειώσουν το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα. Τα θέματα που αφορούν το περιβάλλον και τη βιώσιμη ανάπτυξη τονίζονται διαρκώς από τα διάφορα νομοθετικά όργανα σε όλο τον κόσμο. Τα ενδιαφερόμενα μέρη απαιτούν από τους κατασκευαστές να ξεπεράσουν τα όρια τους και να σκεφτούν τον οικολογικό και κοινωνικό αντίκτυπο των δραστηριοτήτων της ΕΑ τους στο περιβάλλον και την κοινωνία. Στην προσπάθεια τους να εξισορροπήσουν την αποδοτικότητα των δραστηριοτήτων τους και να συμπεριλάβουν πτυχές βιωσιμότητας, θα πρέπει να επανασχεδιάσουν της λειτουργίες της ΕΑ τους ώστε να μετριάσουν τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις, ενισχύοντας παράλληλα την κοινωνική ανάταση σε ολόκληρο το δίκτυο της ΕΑ (Chandiran & Surya Prakasa, 2008; Shen & Chou, 2010; Kushwaha, et al., 2020; Alizadeh, et al., 2020).

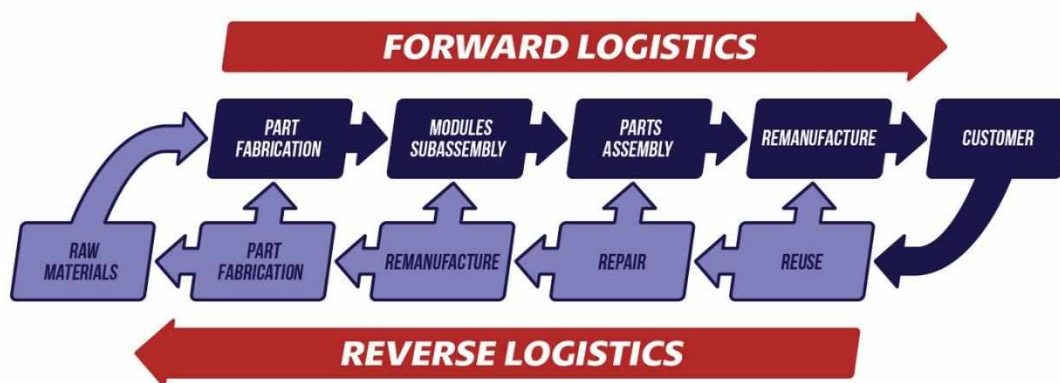
Η αντίστροφη αλυσίδα εφοδιασμού είναι μία σειρά δραστηριοτήτων όπου απαιτούνται για την ανάκτηση χρησιμοποιημένων προϊόντων από τους πελάτες, τα στην συνέχεια η εταιρεία είτε τα απορρίπτει είτε τα επαναχρησιμοποιεί (Guide Jr & Van Wassenhove, 2002). Δηλαδή, περιλαμβάνει τη διακίνηση ανακυκλωμένων και επαναχρησιμοποιημένων υλικών που βρίσκονται στο τέλος του κύκλου της ζωής τους αλλά και τις πληροφορίες και τα προϊόντα από τους τελικούς πελάτες έως τους προμηθευτές ή τον κατασκευαστή.

Η Αντίστροφη Εφοδιαστική Αλυσίδα είναι μία παράλληλη ευθύνη τόσο των παραγωγών όσο και των καταναλωτών, ώστε να μειώσουν τα απόβλητα μέσα από τις διαδικασίες της ανακύκλωσης, ανακατασκευής, επαναχρησιμοποίησης και της σωστής απόρριψης μη αποδεκτών προϊόντων για την ενίσχυση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας (Bouzon, et al., 2016).

Ουσιαστικά, στην αντίστροφη εφοδιαστική αλυσίδα οι ροές ορίζονται προς την αντίθετη κατεύθυνση περιλαμβάνοντας ένα σύνολο διαδικασιών που υπόκεινται στη διαχείριση των υποπροϊόντων της βιομηχανίας και επιστρεφόμενων αγαθών από όλους τους τομείς της εφοδιαστικής αλυσίδας. Στην παρακάτω εικόνα (Εικόνα 7) διακρίνονται αναλυτικά τα περιεχόμενα της, τα οποία αποτελούνται από την άμεση επαναχρησιμοποίηση προϊόντων που δεν έχουν υποστεί επιδιόρθωση ή αναβάθμιση (πελάτες, δοχεία, κ.τ.λ.), στην ανακύκλωση υλικών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την παραγωγή του αυθεντικού προϊόντος αλλά και σε άλλες βιομηχανίες που θα τις χρησιμοποιήσουν ως πρώτες ύλες. Επίσης, συμπεριλαμβάνονται και οι διαδικασίες επανόρθωσης όπου τα επιστρεφόμενα αγαθά,

επιδιορθώνονται και επανακτούν έναν ικανοποιητικό βαθμό λειτουργίας ή αναβαθμίζονται τελείως.

Τέλος, τα προϊόντα, τα οποία επιστρέφονται, αποσυναρμολογούνται διεξοδικά και κάθε κομμάτι του εξετάζεται λεπτομερώς ως προς την ακεραιότητα του, με σκοπό να επεξεργαστούν ξανά (Μαλινδρέτος, 2015).



Εικόνα 5 Διαδικασία της Αντίστροφης Αλυσίδας Εφοδιασμού

Επιχειρήσεις που κατά την διαδικασία του σχεδιασμού της Εφοδιαστικής Αλυσίδας τους συμπεριλαμβάνουν και τις πρακτικές της Αντίστροφης Εφοδιαστικής, δημιουργούν ένα σύστημα κλειστού βρόχου. Αυτό σημαίνει πως στις αποφάσεις σχεδιασμού και κατασκευής ενός προϊόντος λαμβάνεται υπόψη η ενδεχόμενη ανακύκλωση και ανακατασκευή του (Guide Jr & Van Wassenhove, 2002). Για παράδειγμα, η εταιρεία Bosch κατασκευάζει αισθητήρες στους κινητήρες της, οι οποίοι υποδεικνύουν αν ο κινητήρας αξίζει να επισκευαστεί. Το παραπάνω σύστημα προσφέρει στην εταιρεία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, καθώς μπορεί να προωθήσει ένα αγαθό διαφορετικό και ανακυκλώσιμο, συμβάλλοντας έτσι στην οικονομία της επιχείρησης μέσα από την μείωση κόστους έναντι του κόστους που χρειάζεται για να κατασκευαστούν νέες ύλες για την δημιουργία του τελικού προϊόντος.

2.5 ΠΡΑΣΙΝΟ ΠΡΟΪΟΝ

Οι επιχειρήσεις στο πλαίσιο των προσπαθειών τους να συμβάλουν στην προστασία του περιβάλλοντος, στράφηκαν στη δημιουργία πράσινων προϊόντων με σκοπό την ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών συνεπειών. Στη βιβλιογραφία αρκετοί ερευνητές διατείνουν πως δεν υπάρχουν εξ ολοκλήρου πράσινα προϊόντα. Εάν υπολογιστεί ο βαθμός κατανάλωσης ενέργειας και η ποσότητα αποβλήτων η έννοια του πράσινου είναι πανάκεια. Για να οριστεί ένα προϊόν πράσινο αρκετοί παράγοντες παίζουν ρόλο όπως η ταυτότητα του

προϊόντος (τρόφιμο, ορυκτό, υπηρεσία κλπ.) , σε ποιον προορίζεται, τι αφορά αλλά και από τον χώρο που έχει παραχθεί (Behnam, et al., 2015).

Δεν είναι εφικτό, να δοθεί ένα ορισμός για το πράσινο προϊόν, καθώς δεν υφίσταται ένα απόλυτα πράσινο προϊόν αλλά αντίθετα χαρακτηρίζεται έτσι αυτό, το οποίο συγκεντρώνει τα πιο πολλά πράσινα χαρακτηριστικά συγκρινόμενο με άλλο (McKinnon, 2015).

Ο Peattie (1995) χαρακτηρίζει πράσινα, τα προϊόντα, τα οποία στο σύνολο των περιβαλλοντικών και κοινωνικών τους επιδόσεων, στους τομείς παραγωγής, χρήσης και διάθεσης, είναι βελτιωμένα σε σχέση με τα προσφερόμενα ανταγωνιστικά προϊόντα με υπολογισμένο όλο το κύκλο ζωής τους (Peattie, 2001). Πράσινα προϊόντα χαρακτηρίζονται αυτά που τείνουν να προστατεύουν ή να ενισχύουν το περιβάλλον εξοικονομώντας πόρους και ενέργεια για την μείωση τοξικών παραγόντων, της ρύπανσης και γενικά των αποβλήτων (Ottman, et al., 2006).

Δηλαδή, πράσινα προϊόντα λέγονται όσα πραγματοποιούν χρήση λιγότερων πόρων και οι αρνητικές συνέπειες τους είναι οι λιγότερες από τα υπόλοιπα προϊόντα (Behnam, et al., 2015).

Η παραγωγή και σχεδιασμός του πράσινου προϊόντος θα πρέπει να συμπεριλαμβάνουν διαδικασίες φιλικές προς το περιβάλλον. Οι διαδικασίες αυτές διακρίνονται ως εξής: (Green, n.d.):

- Κατασκευή προϊόντων από ανακατασκευασμένα ή ανακυκλωμένα υλικά
- Χρήση υλικών από την τοπική κοινωνία ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι εκπομπές μεταφοράς και το κόστος.
- Προϊόντα με φιλικές συσκευασίες προς το περιβάλλον
- Κατασκευή προϊόντων με χρήση οργανικών συστατικών
- Χρήση ειδών που μπορούν να αξιοποιηθούν σε διαδικασίες κομποστοποίησης
- Χρήση συσκευασιών από υλικά που μπορεί να προήλθαν από ανακύκλωση.

Ένα πράσινο προϊόν στον βιομηχανικό τομέα πρέπει να σέβεται τα 3R: reduce, reuse, recycle (μείωση, επαναχρησιμοποίηση, ανακύκλωση) ενώ για τους καταναλωτές θα πρέπει το προϊόν να είναι φιλικό προς το περιβάλλον (να διαθέτει ανακυκλώσιμα ή βιοδιασπώμενα υλικά), να μην επικίνδυνα για κατανάλωση οπού μπορούν να επηρεάσουν την υγεία του καταναλωτή και τέλος η επιχείρηση να είναι κοινωνικά υπεύθυνη (Durif, et al., 2021).

2.6 ΠΡΑΣΙΝΗ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΚΑΙ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ

Οι πρακτικές, οι οποίες περιλαμβάνονται στην πράσινη μεταφορά και διανομή, ξεκινούν από τη δημιουργία ενός πράσινου δικτύου, το οποίο χρησιμοποιεί μηχανήματα και τεχνολογικό εξοπλισμό φιλικό προς το περιβάλλον. Ο πράσινος σχεδιασμός δικτύων μελετά τις βέλτιστες θέσεις όπου θα πρέπει να έχουν τα κέντρα διανομής. Η επιλογή σωστής θέσης ελαχιστοποιεί τις συνολικές αποστάσεις που πρέπει να διανυθούν όπου ταυτόχρονα συνεπάγεται και μείωση εκπομπών καυσαερίων (Μαλινδρέτος, 2015). Δηλαδή η λειτουργία ενός κέντρου διανομής κοντά σε ένα σημείο ζήτησης έχει ως αποτέλεσμα να μειωθούν οι περιττές κινήσεις των οχημάτων που είναι ακατάλληλα για το περιβάλλον συμβάλλοντας έτσι στην προστασία του περιβάλλοντος (Ιακώβου, 2014).

Η εφαρμογή πράσινης διανομής είναι απαραίτητη για την ενίσχυση των περιβαλλοντικών επιδόσεων των επιχειρήσεων και αυτό επιτυγχάνεται μέσω της σωστής χρήσης των καυσίμων και τη βελτιστοποίηση του δικτύου διανομής (Hijjawī, 2022). Η επάνδρωση του στόλου μίας επιχείρησης με ενεργειακά αποδοτικά οχήματα αλλά και με βαρέως τύπου φορτηγά, έχουν ως αποτέλεσμα τον περιορισμό εκπομπής αιωρούμενων σωματιδίων, υδρογονανθράκων και οξειδίων του αζώτου. (Μαλινδρέτος, 2015).

Επίσης, ένα ακόμα πράσινο δίκτυο διανομής μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση ηλεκτρικών οχημάτων, τα οποία δεν παρουσιάζουν εκπομπές αερίων με αποτέλεσμα να μειώνεται η ατμοσφαιρική ρύπανση (Trivellas, et al., 2020).

Επιπλέον, σύμφωνα με τούς Sahar, Afifudin και Indah (2020), η πράσινη διανομή περιλαμβάνει φιλικές προς το περιβάλλον συσκευασίες μεταφοράς (Sahar, et al., 2020).

Οι Kirunga & Kihara (2018) στη μελέτη τους χώρισαν τις κύριες πρακτικές της πράσινης μεταφοράς και διακίνησης ως εξής: α) στην οικολογική σήμανση, β) στην πράσινη συσκευασία, γ) πράσινή ναυτιλία και μεταφορά και δ) την πράσινη αποθήκευση (Kirunga & Kihara, 2018).

Τέλος στα πλαίσια της πράσινης διακίνησης θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην οργάνωση, δρομολόγηση και προγραμματισμού του χρόνου ενός στόλου. Ένας οργανωμένος στόλος ενισχύει σημαντικά την επιχείρηση στη μείωση του κόστους μεταφοράς αλλά και στο να αναβαθμίσει τα επίπεδα εξυπηρέτησης της. Στην αγορά διατίθενται πολλά λογισμικά και προγράμματα, τα οποία εξειδικεύονται στον προγραμματισμό και στη διαχείριση αλλά και στη δημιουργία δρομολογίων, τα οποία επιτυγχάνουν αποδοτικότερη μεταφορά και μείωση των δαπανών.

2.7 ΠΡΑΣΙΝΗ ΑΠΟΘΗΚΗ

Ως πράσινη αποθήκη χαρακτηρίζεται η αποθήκη, η οποία είναι διαμορφωμένη έτσι ώστε να συμβάλλει στη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Ο χώρος της αποθήκης απαιτεί σημαντικές ποσότητες ενέργειας, οι οποίες ανάλογα την επιχείρηση μπορεί να αυξάνονται εφόσον πρέπει να ικανοποιούνται οι συνθήκες θερμοκρασίας και υγρασίας για να διατηρηθούν τα προϊόντα (π.χ. ψυγεία) στην καλύτερη δυνατή κατάσταση τους. Οι σημαντικότεροι τομείς, λοιπόν, στους οποίους θα πρέπει μια επιχείρηση να δώσει έμφαση, είναι η κατανάλωση ενέργειας και η διαχείριση υποβαθμισμένων υλικών.

Επίσης, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να βρίσκονται σε ένα χώρο με κατάλληλη θερμοκρασία και σωστό φωτισμό ώστε να λειτουργούν και να εκτελούν σωστά τα καθήκοντα τους (Μαλινδρέτος, 2015). Για την επίτευξη των κατάλληλων θερμοκρασιών μέσα στην αποθήκη, ο διαχωρισμός της σε τμήματα ανάλογα με τον τομέα δραστηριότητας και με τη χρήση των κατάλληλων θερμοστατών, είναι μία πρακτική, η οποία μπορεί να υιοθετηθεί από τις εκάστοτε επιχειρήσεις.

Η εκμετάλλευση του φυσικού φωτισμού μπορεί να λύσει κάποια από τα προβλήματα των επιχειρήσεων στην προσπάθειά τους να μειώσουν τους βαθμούς κατανάλωσης ενέργειας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την κατασκευή μεγάλων παραθύρων περιμετρικά των εγκαταστάσεων ή να χρησιμοποιηθούν φωτοσωλήνες όπου με την ειδική σχεδίαση τους συλλέγουν το ηλιακό φως στον εσωτερικό χώρο της αποθήκης. Η αξιοποίηση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας από τον ήλιο και τον άνεμο, για τη δημιουργία ηλεκτρικής ενέργειας, είναι μία λύση όπως και η χρήση καυστήρων pellet για τη θέρμανση των χώρων, περιορίζοντας τα κόστη και συμβάλλοντας στην προστασία τους περιβάλλοντος.

Μια αποθήκη, για να χαρακτηριστεί πράσινη, θα πρέπει να αποτελείται και από μηχανήματα φιλικά προς το περιβάλλον. Ο εξοπλισμός που χρειάζεται για την διακίνηση και τοποθέτηση προϊόντων όπως τα περνοφόρα μπορεί να αντικατασταθεί με υβριδικά συστήματα. Στον τομέα της διαχείρισης η χρήση συστημάτων ERP και WMS, λογισμικά προγράμματα που συντονίζουν και διασύνδεουν τις λειτουργίες μεταφορών και αποθήκευσης, βελτιώνουν τις αποδόσεις της επιχείρησης, μειώνοντας τις περιττές κινήσεις που συνεπάγεται σε μείωση δαπανών και ταυτόχρονα εκπομπών βλαβερών αερίων (Μαλινδρέτος, 2015).

Επίσης, μπορεί να εξοπλιστεί με μηχανές που ανακυκλώνουν το νερό, πρέσες συμπίεσης απορριμμάτων και μηχανήματα με εσωτερικής καύσης.

Σύμφωνα με την μελέτη του Kirungan & Kihara (2018) η υιοθέτηση πράσινων πρακτικών αποθήκευσης όπως αποτελεσματικών μεθόδων τροφοδοσίας, ο κατάλληλος σχεδιασμός και

κατασκευή των εγκαταστάσεων αποθήκευσης για την χρήση λιγότερου χώρου οδηγεί σε σημαντική αύξηση των περιβαλλοντικών επιδόσεων (Kirunga & Kihara, 2018).

2.8 ΒΑΣΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΠΡΑΣΙΝΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

Οι βασικοί στόχοι της πράσινης Εφοδιαστικής Αλυσίδας διακρίνονται σε τρεις τομείς, α) στην διαχείριση του κόστους των διαδικασιών παραγωγής, συσκευασίας και μεταφοράς, β) στην τήρηση των κανονισμών όπου αφορούν το περιβάλλον και γ) την κοινωνική υπευθυνότητα.

Ο αρχικός στόχος των επιχειρήσεων αφορά την απόκτηση κερδών μέσω της παραγωγής προϊόντων με λιγότερα βιομηχανικά κόστη, κάνοντας χρήση ανακυκλώσιμων προϊόντων αλλά και καλύτερων και ανανεωμένων συσκευασιών και προγραμμάτων διαχείρισης. Υιοθετώντας τις πράσινες πρακτικές της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις, να αποφύγουν ποινικές και οικονομικές κυρώσεις, οι οποίες επιβάλλονται από τις κυβερνήσεις στα πλαίσια προστασίας του περιβάλλοντος.

Μέσα από τη σωστή διαχείριση και εκμετάλλευση των φυσικών πόρων αναπτύσσεται η βιωσιμότητα και χρησιμοποιώντας ταυτόχρονα τις εναλλακτικές ανανεώσιμες πηγές ενέργειας προστατεύεται το περιβάλλον. Με τη χρήση φιλικών οχημάτων προς το περιβάλλον επιτυγχάνεται η μείωση εκπομπής του διοξειδίου του άνθρακα όπου συνεπάγεται και η μείωση ρύπανσης του ατμοσφαιρικού αέρα.

Τέλος, όσον αφορά την κοινωνία η πράσινη Εφοδιαστική Αλυσίδα στοχεύει στην επισιτιστική ασφάλεια, στην ύπαρξη καθαρού πόσιμου νερού, στην προστασία των ανθρώπινων δικαιωμάτων, στο δίκαιο εμπόριο αλλά και στην υγεία και την ασφάλεια σε γενικό πλαίσιο.

Η πράσινη Εφοδιαστική Αλυσίδα διαθέτει μία τρισδιάστατη προσέγγιση σε αντίθεση με την παραδοσιακή, η οποία εστιάζει μόνο στην οικονομία ενώ η βασικότερη φιλοδοξία της είναι η συμβολή της στην προστασία του περιβάλλοντος (Bradley, 2021).

2.9 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΜΠΟΔΙΑ ΤΗΣ ΠΡΑΣΙΝΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

Η Πράσινη Εφοδιαστική Αλυσίδα (ΕΑ) σε μία εταιρεία μπορεί να φέρει θετικά και αρνητικά αποτελέσματα. Η υιοθέτηση των Green Logistics είναι μία εταιρική προσέγγιση φιλική προς το περιβάλλον, καθώς πραγματοποιείται με σκοπό οι επιχειρήσεις να αποκτήσουν οικονομικά και περιβαλλοντικά (Vanalle , et al., 2017) και κοινωνικά οφέλη (Dermawan, et al., 2018).

Αρχικά, η επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από τη διαφοροποίηση των λειτουργιών των logistics έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων του κλάδου. Οι επιχειρήσεις

μπορούν να ανταπεξέλθουν στους νέου περιβαλλοντικούς κανονισμούς, οι οποίοι επιβάλλονται από τις κυβερνήσεις και τους υπόλοιπους φορείς, αποφεύγοντας έτσι και τυχόν νομικές και οικονομικές κυρώσεις.

Εφαρμόζοντας πράσινες πρακτικές, η επιχείρηση αποκτά αποτελεσματικό marketing, καθώς έχει την δυνατότητα να δείξει την περιβαλλοντική και οικολογική της εικόνα στους καταναλωτές με αποτέλεσμα να ενισχυθεί η κερδοφορία της επιχείρησης.

Οι Sahar Afifudin & Indah (2020) στην έρευνα τους χώρισαν τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η Πράσινη ΕΑ σε τρεις πτυχές: α) στην οικονομία, β) το περιβάλλον και γ) την κοινωνία. Η οικονομία επηρεάζεται από: 1) τη μείωση τους κόστους μέσω της επεξεργασίας των αποβλήτων, 2) από την αύξηση εμπιστοσύνης των πελατών άρα και της προτίμησης, με αποτέλεσμα να παρουσιάζει αύξηση εσόδων και 3) από την απόλυτη αξιοποίηση των εγκαταστάσεων. Ως προς το περιβάλλον, τα θετικά είναι η μείωση των συνολικών ποσοτήτων παραγόμενων απόβλητων, η μείωση ατμοσφαιρικών εκπομπών και η άριστη χρήση νερού. Τέλος, η Πράσινη ΕΑ προωθεί την δημόσια υγεία, καθώς μειώνει τις εκπομπές ακατάλληλων αερίων και αποβλήτων. (Sahar, et al., 2020).

Τα μειονεκτήματα από την άλλη πλευρά είναι τα αυξημένα λειτουργικά κόστη αλλά και το κόστος ως προς την εκπαίδευση των εργαζομένων ώστε να είναι σύμφωνα με τα περιβαλλοντικά πρότυπα της επιχείρησης. Γενικά, η μετάβαση μιας επιχείρησης σε πράσινες πρακτικές, μπορεί να είναι χρονοβόρα και απαιτητική.

Η χρήση οργανικών προϊόντων και βιοδιασπώμενων υλικών απαιτούν μεγάλα ποσά για την απόκτησή τους αυξάνοντας έτσι τα κόστη της επιχείρησης. Σημαντικό εμπόδιο είναι και η δυσκολία εύρεσης αντίστοιχων επιχειρήσεων, οι οποίες χρησιμοποιούν πράσινες πρακτικές, με σκοπό την συνεργασία, εμποδίζοντας έτσι τις δυνατότητες της επιχείρησης να επεκταθεί. Η δημιουργία ενός εφοδιαστικού συστήματος είναι μία πολύπλοκη διαδικασία και με την υιοθέτηση πράσινων πρακτικών μπορεί επιβαρυνθεί η οικονομική θέση της επιχείρησης και να δημιουργηθούν προβλήματα αποδοτικότητας.

Τέλος, απαιτείται μεγάλη υπομονή και αφοσίωση τόσο από τη διεύθυνση της επιχείρησης όσο και από τους εργαζόμενους ώστε να συνηθίσουν τις νέες λειτουργίες των green logistics (Lacroix, et al., 2018).

3. Η ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ.

Η ΕΚΕ λαμβάνει ολοένα και μεγαλύτερη προσοχή στη διεθνή αγορά των τροφίμων και ποτών ή αλλιώς F&B (food and beverage), ειδικά από τότε που οι επιχειρήσεις άρχισαν να στρέφονται στην βιώσιμη ανάπτυξη. Η συνεχής προσπάθεια των καταναλωτών, να βρουν τρόφιμα και ποτά που έχουν παραχθεί κάτω από τις επιθυμητές συνθήκες και ταυτόχρονα είναι ποιοτικά, επηρέασαν τον τρόπο, με τον οποίο οι επιχειρήσεις προωθούν τα προϊόντα τους. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (εκτός των κυβερνητικών και νομικών κανόνων) είναι ένα εργαλείο, με το οποίο οι καταναλωτές απαιτούν από τις επιχειρήσεις να προβάλουν τις δραστηριότητές τους (Topic & Tench, 2018). Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μεγάλες πιέσεις για λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τους και καλούνται να κοινοποιήσουν τις ενέργειες τους που σχετίζονται με την ΕΚΕ (Glavas, et al., 2017).

Η ΕΚΕ έχει ιδιαίτερη σημασία για τη βιομηχανία τροφίμων και ποτών καθώς αυτή εξυπηρετεί βασικές ανθρώπινες ανάγκες και έχει ισχυρό αντίκτυπο στη δημόσια υγεία. Οι πρωτοβουλίες της ΕΚΕ έχουν καταστεί βασικός πυλώνας των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στον κλάδο των F&B. Τα ζητήματα ασφαλείας και ποιότητας των τροφίμων έχουν λάβει αξιοσημείωτη προσοχή στη γεωργική έρευνα (Boumediene , 2018). Οι πρακτικές της ΕΚΕ μπορεί να φαίνονται θεμελιώδεις σε έναν κλάδο αλλά μπορεί σε κάποιον άλλον να έχουν μικρότερη σημασία δεδομένων των λειτουργιών της και των χαρακτηριστικών της, έτσι η πίεση που συνεπάγεται στις εταιρίες διαφέρει. Ένα παράδειγμα αμφισβήτησης μπορεί να είναι οι βιώσιμες ενέργειες των εξορυκτικών βιομηχανιών οι οποίες έχουν ένα ισχυρό αντίκτυπο στο περιβάλλον (Hartmann, 2011).

Κατά την διάρκεια της δεκαετίας 1990-2000 ο κλάδος των τροφίμων και των ποτών αντιμετωπίζει προβλήματα τόσο στην ασφάλεια των τροφίμων όσο και στον οικονομικό τομέα καθιστώντας σημαντική την παρουσία της ΕΚΕ σε κάθε επιχείρηση (Monteiro & Hooker, 2017). Ο Campbell (2007) στην μελέτη του προτείνει πως η προσπάθεια των επιχειρήσεων να αναδείξουν τις πρακτικές ΕΚΕ οδηγεί σε πρόσθετο κόστος για αυτές που πιθανά να είναι μεγαλύτερο από τα οφέλη και για τον λόγο αυτό από οικονομικής άποψης δεν έχει νόημα (Campbell, 2007). Ωστόσο πολλές μελέτες έρχονται να αντικρούσουν την άποψη αυτή καθώς υποδεικνύουν πως για τις επιχειρήσεις του κλάδου τροφίμων και ποτών μέσα από την ανάδειξη πρακτικών ΕΚΕ δημιουργείται κέρδος, απλά αυτό μπορεί σε κάποιες

επιχειρήσεις να φανεί μακροπρόθεσμα (Monteiro & Hooker, 2017; Boumediene , 2018; Fiandrino, et al., 2019; Partalidou, et al., 2020).

Τέλος ο κλάδος των τροφίμων και των ποτών – food & beverage (F&B) είναι ένας απαιτητικός κλάδος και η παρουσία της Εφοδιαστικής Αλυσίδας θεωρείται απαραίτητη. Μέσω της Εφοδιαστικής η μεταφορά, η διανομή, η αποθήκευση φρέσκων, ευαίσθητων αλλά και υψηλής ποιότητας προϊόντων, γίνεται βάση των κανονισμών ασφάλειας, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα όλες τις απαιτήσεις, οι οποίες έχουν επιβληθεί με τη παγκοσμιοποίηση και την αυξανόμενη αλλά και απρόβλεπτη αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών (Stritto & Schiralndi, 2013). Οι εταιρείες F&B αναγκάζονται, να διαμορφώνουν και να προσαρμόζουν τις στρατηγικές εφοδιασμού στις ασταθείς συνθήκες της αγοράς και να καινοτομούν συνεχώς στους κοινωνικό-τεχνολογικούς τομείς.

Στον τομέα F&B ο σχεδιασμός και η δημιουργία μιας ΕΑ γίνεται με γνώμονα τις ανάγκες των διατροφικών συνθηκών των καταναλωτών. Για παράδειγμα, υπάρχουν αρκετά προϊόντα, τα οποία προωθούνται και διαφημίζονται από επώνυμες εταιρίες για συγκεκριμένες ομάδες ατόμων, όπως τα vegan προϊόντα. Αντίστοιχα δημιουργούνται οι κατάλληλες Εφοδιαστικές Αλυσίδες ώστε να προσεγγίσουν με ευκολία τις κατηγορίες καταναλωτών με ιδιαίτερες διατροφικές ανάγκες. Κατά αυτό τον τρόπο, κάθε επιχείρηση έχει στο επίκεντρο τον καταναλωτή και μπορεί να παρακολουθεί και να αντιμετωπίζει τις διάφορες αλλαγές στις προτιμήσεις του, μέσα από την πρόβλεψη και την πληροφόρηση (Chugh, et al., 2020).

3.1 ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

Οι επιχειρησιακές λειτουργίες όπως έχει αναφερθεί και στα προηγούμενα κεφάλαια έχουν σημαντικό αντίκτυπο στο περιβάλλον, στους φυσικούς πόρους και στην κοινωνία. Έτσι λοιπόν και οι Ευρωπαίοι απαιτούν από τις επιχειρήσεις να είναι υπεύθυνες απέναντι σε αυτά τα ζητήματα και σε αυτό συμβάλουν οι αρχές της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η Επιτροπή συγκεκριμένα προωθεί την ΕΚΕ μέσα από τις διατάξεις της και ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να τηρούν τις διεθνείς κατευθυντήριες γραμμές και ενισχύει την προβολή της ΕΚΕ (European, n.d.).

Η ΕΚΕ έχει έναν πολυδιάστατο χαρακτήρα και εάν προστεθεί και ο γεωγραφικός παράγοντας σε αυτόν τότε καθίσταται ακόμα πιο δύσκολη η διαδικασία της σύγκρισης των επιχειρήσεων. Για τον λόγο αυτό θα αναφερθούν οι πιο διαδεδομένες πρακτικές που ακολουθούνται από τις επιχειρήσεις των τροφίμων και ποτών στην Ευρώπη (Monteiro & Hooker, 2017; Rieschick, 2017; Schramm-Klein, 2018; Fiandrino, et al., 2019; Topic, et al., 2021).

Αρχικά το μεγαλύτερο ενδιαφέρον της Ευρώπης είναι η προστασία του περιβάλλοντος. Πολλές επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους έχουν υιοθετήσει πρακτικές, οι οποίες εστιάζουν στην προστασία του κλίματος και τη μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα. Επίσης, έχουν θεσπίσει ειδικά μέτρα τόσο στις εγκαταστάσεις παραγωγής τροφίμων και ποτών όσο και στα καταστήματα ώστε να καταφέρουν να είναι κλιματικά ουδέτερες. Κάποια από αυτά είναι η μέτρηση του αποτυπώματος του άνθρακα και η προώθηση προγραμμάτων για αναδάσωση. Κάποιες επιχειρήσεις προσφέρουν εργαλεία υποστήριξης καταναλωτών ή διαδικτυακούς μετρητές με του οποίους οι πελάτες μπορούν να μετρήσουν το δικό τους αποτύπωμα τους άνθρακα. Ιδιαίτερη σημασία δίνεται από τις επιχειρήσεις F&B στη μείωση και διαχείριση των απόβλητων αλλά και στην ανακύκλωση. Όλα τα υλικά που χρησιμοποιούνται στις επιχειρησιακές λειτουργίες ανακυκλώνονται, δηλαδή πλαστικά, χαρτί, δοχεία, φιάλες PET αλλά και τοξικά απόβλητα όπως λαμπτήρες και μπαταρίες. Επιπλέον, δεν χρησιμοποιούνται οι πλαστικές σακούλες στις καθημερινές δραστηριότητες και έχουν αντικατασταθεί από ανακυκλώσιμες ή βιοδιασπώμενες. Στον τομέα της συσκευασίας επειδή πρέπει να τηρούνται οι κανονισμοί ασφάλειας και υγιεινής για τα τρόφιμα και τα ποτά κάποιες πρακτικές όπου ακολουθούνται είναι χρήση βιοδιασπώμενων υλικών ή υλικών που μπορούν να επαναχρησιμοποιούν.

Επιπρόσθετες πτυχές της ΕΚΕ που εφαρμόζονται στην Ευρώπη είναι η τήρηση των ομαλών εργασιακών συνθηκών και η προστασία των ανθρώπινων δικαιωμάτων όπως για παράδειγμα η καταπάτηση της παράνομης παιδικής εργασίας. Επίσης, αναφέρεται στο δίκαιο εμπόριο δηλαδή τους ίσους όρους μεταξύ αγοραστή, πωλητή και προμηθευτή.

Σχετικά με την υποστήριξη της κοινότητας, οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε προγράμματα προσανατολισμού όπως η πληροφόρηση σε σχολεία σχετικά με τη διατροφή και την άσκηση καθώς και σε κοινωνικές πρωτοβουλίες με εκδηλώσεις που υποστηρίζουν αθλητικές δραστηριότητες, τοπικές εκδηλώσεις και φιλανθρωπικούς οργανισμούς.

Επίσης, προσεγγίζονται και οι πρακτικές που αφορούν τους εργαζομένους μέσα από τη δίκαιη εργασία, τη σωστή συμπεριφορά και αντιμετώπιση τους, την αποδοχή της διαφορετικότητας, την ισότητα των φύλων, καθώς και τις δίκαιες αμοιβές.

3.2 ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στην Ελλάδα η υιοθέτηση πρακτικών της ΕΚΕ σε σύγκρισή με τις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές χώρες βρίσκεται σε αρχικό στάδιο. Αυτό συμβαίνει διότι η χώρα αντιμετώπισε και αντιμετωπίζει αρκετά εμπόδια όπως η οικονομική κρίση, η γραφειοκρατία, η διαφθορά αλλά

και η σημαντική έλλειψη κυβερνητικών κινήτρων στις επιχειρήσεις (Nikolaidis & Efthymiadis, 2016). Οι ελληνικές επιχειρήσεις με την υποστήριξη κυρίως των πρωτοβουλιών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής άρχισαν να σχεδιάζουν στις στρατηγικές τους διαδικασίες με σκοπό να εφαρμόσουν πρακτικές της ΕΚΕ.

Η διαφοροποίηση μεταξύ των μεγάλων επιχειρήσεων και των μικρομεσαίων είναι μεγάλη. Αυτό συμβάλλει σημαντικά στην μελέτη εύρεσης πρακτικών ΕΚΕ καθώς για τις μεγάλες εταιρείες, οι οποίες δραστηριοποιούνται και στον χώρο της Ευρώπης, είναι πιο εύκολη η αποδοχή πρακτικών της. Ωστόσο, οι ελληνικές επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών γίνονται ολοένα πιο ενεργές με την πάροδο των χρόνων ειδικά σε περιβαλλοντικά ζητήματα και θέματα όπου αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό και τις τοπικές κοινωνίες (Metaxas & Tsavdaridou, 2013) και έχουν καταφέρει να γίνουν πιο αποτελεσματικές σε σύγκριση με εκείνες πριν από την οικονομική κρίση (Kavoura & Sahinidis, 2015).

Οι κυριότερες πρωτοβουλίες της ΕΚΕ που ακολουθούν οι ελληνικές επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών, διακρίνονται σε ενέργειες για την προστασία του περιβάλλοντος, ενίσχυση της κοινωνίας και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Λίγες είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν υιοθετήσει πολλαπλές πρακτικές της ΕΚΕ στις επιχειρησιακές τους λειτουργίες και δεν εξειδικεύονται σε έναν μόνο τομέα (Costopoulou, et al., 2018).

Συγκεκριμένα οι πρακτικές διακρίνονται στις παρακάτω (Fouseki, 2015; Liapakis, et al., 2017; Costopoulou, et al., 2018; Partalidou, et al., 2020):

- Υποστήριξη ευπαθών ομάδων και παιδιών
- Συνεργασίες με εκπαιδευτικά ιδρύματα
- Οδηγίες και διατροφικές αξίες για τα προϊόντα
- Κάλυψη αναγκών σε βιβλία, υλικό, ρούχα αλλά και τρόφιμα σε σχολεία
- Παροχή διατροφικής εκπαίδευσης στους υπαλλήλους και τους υπολοίπους συνεργάτες
- Εθελοντικές ενέργειες όπως αιμοδοσία, συνεργασία με νοσοκομεία και άλλες οργανώσεις
- Παροχή απασχόλησης
- Ενίσχυση της ορθολογικής παραγωγής
- Υποστήριξη τοπικών κοινωνιών

Οι ελληνικές εταιρίες πλέον δίνουν προσοχή στις στρατηγικές της ΕΚΕ και αυτό φαίνεται πως έχει γίνει ένας ουσιαστικός παράγοντας που εμπλέκεται στη διαδικασία επιλογής προϊόντων ή υπηρεσιών από τους καταναλωτές, πελάτες.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα από την έρευνα της ICAP, τα μεγαλύτερα κονδύλια που δαπανώνται στην Ελλάδα για τις πρακτικές ΕΚΕ σχετίζονται με την Κοινωνία. Το 2021 οι επιχειρήσεις δαπάνησαν 31%, ενώ το 2020 το ποσοστό ήταν στα 34% για πρακτικές που αφορούν την κοινωνία. Η αύξηση αυτή ευθύνεται από την πανδημία του COVID-19, όπου οι επιχειρήσεις κατά την προσαρμογή τους στα νέα δεδομένα, ανάλαβαν περισσότερα μερίδια ευθύνης για την αντιμετώπιση και περιορισμού του ιού. Στήριζαν τόσο το εργατικό δυναμικό τους αλλά πρόσφεραν σημαντικές υλικές και χρηματικές δωρεές τόσο στο Εθνικό Σύστημα Υγείας όσο και σε άλλες δράσεις. Για το 2019 οι δαπάνες είχαν ποσοστό 36%.

Στην Κοινωνία οι δωρεές και χορηγίες σε χρήμα και άλλα υλικά είναι οι σπουδαιότερη πρακτική που ακολουθείτε από τις Ελληνικές επιχειρήσεις. Επίσης παρείχαν υπηρεσίες και προϊόντα για την στήριξη του κοινωνικού συνόλου και παροχή βοήθειας σε έκτακτες καταστάσεις (καταστροφές από πυρκαγιές, φυσικά φαινόμενα). Σημαντική ήταν και η υποστήριξη σε αθλητικούς, πολιτιστικούς συλλόγους και σε άλλες φιλανθρωπικές εκδηλώσεις ΜΚΟ.

Τα κονδύλια που δαπανήθηκαν για το Ανθρώπινο δυναμικό το 2021 ήταν 30%, ενώ το 2020 είχε το ποσοστό της τάξεως του 35%. Σημαντική λεπτομέρεια είναι πως το σύνολο των προϋπολογισμών την περίοδο 2015-2018 υψηλότερη θέση την κατείχε διαχρονικά το Ανθρώπινο Δυναμικό, ενώ τα 2 προηγούμενα χρόνια η Κοινωνία ήταν στην πρώτη θέση. Αντίστοιχα το 2019 οι δαπάνες βρίσκονταν στο ποσοστό των 29%. Οι κυριότερες δράσεις που εμφανίζονται από τις έρευνες για το Ανθρώπινο δυναμικό αφορούν : τις ίσες ευκαιρίες προς όλους τους εργαζόμενους, την παροχή εκπαίδευσης ή βελτίωση δεξιοτήτων του προσωπικού, πρόσθετες παροχές και την ιατροφαρμακευτική περίθαλψη.

Επιπρόσθετα στον τομέα της Αγοράς τα ποσοστά για το 2021 ήταν 17%, το 2020 14% και το 2019 στα 11%. Στην Αγορά οι δημοφιλέστερες πρακτικές που εφαρμόζονται, αφορούν τα συστήματα διαχείρισης και διασφάλισης ποιότητας (ISO), προγράμματα που αναφέρονται στους καταναλωτές (διαχείριση παραπόνων κλπ.) και χρήση κριτηρίων κατά την επιλογή συνεργατών.

Τέλος οι επιχειρήσεις στον τομέα του Περιβάλλοντος εφαρμόζουν προγράμματα ανακύκλωσης, εξοικονόμησης ενέργειας και διαχείρισης αποβλήτων. Επίσης το 80% των επιχειρήσεων έχουν ενταχθεί σε εθνικά/διεθνή πρότυπα περιβαλλοντικής διαχείρισης (GRI, ISO κλπ.) (ICAP, 2021). Στις δράσεις που σχετίζονται με το περιβάλλον τα ποσοστά ήταν 22% για το 2021, 17% για το 2020 και τέλος 24% για το 2019.

3.3 ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

Η σχέση μεταξύ του τομέα των τροφίμων και ποτών και της ΕΚΕ είναι ένα θέμα όπου κεντρίζει το ενδιαφέρον αρκετών ακαδημαϊκών ερευνητών (Vu, et al., 2017; Kaur, 2021). Ο κλάδος των F&B είναι ένας τομέας στενά συνδεδεμένος με την υγεία των ανθρώπων (Souliotis, et al., 2018; Kong, et al., 2019). Στην ουσία υπάρχουν τρεις βασικές αιτίες που οι εταιρίες σπεύδουν να ενσωματώσουν πρακτικές ΕΚΕ στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες (Hartmann, 2011). Αρχικά, η βιομηχανία των τροφίμων και των ποτών έχει σημαντικές επιπτώσεις στο φυσικό περιβάλλον διότι εξαρτάται από τους πόρους του, αλλά και τους ανθρώπους. Στη συνέχεια, ο δεύτερος λόγος είναι η πολυπλοκότητα που χαρακτηρίζει την αλυσίδα εφοδιασμού του κλάδου, καθώς συμπεριλαμβάνει ζητήματα όπως η σωστή μεταχείριση των ζώων, η βιοτεχνολογία, η κοινότητα, το περιβάλλον, τα ανθρώπινα δικαιώματα καθώς και το δίκαιο εμπόριο. Τρίτον, η αλυσίδα του κλάδου αυτού περιέχει μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις που έχουν διαφορετική αντίληψη του περιεχόμενου της ΕΚΕ και το επίπεδο εφαρμογής των πρακτικών της στην αλυσίδα εφοδιασμού.

Σύμφωνα με τους Stranieri, Banterle & Ricci (2018) οι επιχειρήσεις είναι πιθανόν να ακολουθήσουν τα πρότυπα της ΕΚΕ στις αλυσίδες εφοδιασμού σε χαμηλότερο βαθμό για ζητήματα που αφορούν το περιβάλλον. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι οι παραπάνω επιχειρήσεις πρέπει να συμμορφώνονται με συγκεκριμένες διαδικασίες που σχετίζονται με τη δημοσιοποίηση χρηματοοικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών πληροφοριών ώστε να μπορούν να εισαχθούν ή να παραμείνουν στα χρηματιστήρια και να προσελκύσουν επενδυτές. Οι επιχειρήσεις του κλάδου, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε παγκόσμιο επίπεδο, είναι ευαίσθητες στις αιφνίδιες αλλαγές της αγοράς. Για τον λόγο αυτό προβαίνουν σε βραχυπρόθεσμες συνεργασίες και σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη της εφοδιαστικής αλυσίδας (Stranieri, et al., 2018).

3.4 ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ

Με βάση όσων έχουν προαναφερθεί η ΕΚΕ αποκτά αξιοσημείωτη σημασία στην αλυσίδα εφοδιασμού τροφίμων και ποτών, όχι μόνο λόγω της φύσης των προϊόντων αλλά και του σύνθετου χαρακτήρα του κλάδου. Σύμφωνα με την έρευνα των Maloni & Brown (2006) οι καλές πρακτικές που αφορούν το σύνολο του κλάδου μπορούν διακριθούν σε οχτώ διαστάσεις (Εικόνα 8). Αρχικά, αναφέρεται στην καλή μεταχείριση των ζώων, στο δίκαιο εμπόριο, στην βιοτεχνολογία, στην υγεία και την ασφάλεια, το περιβάλλον, την εργασία, τις προμήθειες και τέλος στην κοινωνία (Maloni & Brown, 2006).

Σχετικά με την πρώτη διάσταση τα ζώα δεν πρέπει να υφίστανται βασανιστήρια. Η μεταχείριση τους, η στέγαση τους αλλά και οι διαδικασίες μεταφοράς και σφαγής θα πρέπει να προσεγγίζονται με ήπιες κινήσεις. Η σωστή αντιμετώπιση των ζώων συμβάλει στην αναβάθμιση της φήμης της επιχείρησης και κατ' επέκταση σε αύξηση των πωλήσεων και κερδών. Στην βιοτεχνολογία οι πρακτικές που αναφέρονται δεν περιλαμβάνει μόνο την χρήση του DNA για την καλλιέργεια ιστών και την κλωνοποίηση, αλλά και την χρήση αντιβιοτικών για την βελτίωση της υγείας των ζώων, την ελαχιστοποίηση απώλειας καλλιεργειών και τη μείωση εξάρτησης ζιζανιοκτόνων και άλλα φυτοφαρμάκων. Επιπρόσθετα οφέλη είναι η ενίσχυση διάρκειας ζωής προϊόντων και την παραγωγή φαρμακευτικών προϊόντων για τα ζώα. Η τρίτη διάσταση της κοινωνίας αφορά την εκπαιδευτική υποστήριξη, τον εθελοντισμό, την επαγγελματική κατάρτιση και ενίσχυση των ευάλωτων ομάδων.

Στην διάσταση του περιβάλλοντος συμπεριλαμβάνονται οι πρακτικές της ανακύκλωσης, στην αξιοποίηση των απόβλητων στην καλύτερη διαχείριση του νερού, η χρήση των αντίστροφων logistics και η αποξήλωση δέντρων. Σχετικά με το δίκαιο εμπόριο οι λιανοπωλητές θα πρέπει να χρησιμοποιούν τιμές που να στηρίζουν τους προμηθευτές τους ώστε να αποφύγουν την πιθανή πτώχευση αλλά και την επιχειρηματική μακροζωία τους. Στα πλαίσια της υγείας και ασφάλειας οι καλές πρακτικές που ακολουθούνται είναι η συνεχής ανταλλαγή πληροφοριών με όλα τα μέρη της εφοδιαστικής αλυσίδας ώστε να αποφευχθούν πιθανές ζημιές που θα οδηγήσουν στην ασφάλεια και την ποιότητα των προϊόντων. Οι πρακτικές ιχνηλασιμότητας επίσης είναι αναγκαίες καθώς και η σήμανση τήρησης των κανονισμών ασφαλείας στις συσκευασίες αποθήκευσης ενισχύουν την αγοραστική δύναμη του προϊόντος.



Εικόνα 6: Οι 8 διαστάσεις καλών πρακτικών της ΕΚΕ

Στα ανθρώπινα δικαιώματα υπάρχουν διεθνή πρότυπα (π.χ. GRI, ISO) που οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν για ζητήματα όπως παιδική και καταναγκαστική εργασία, συλλογικές επιχειρηματικές ενέργειες, αντιμετώπιση και διαχείριση διακρίσεων και άλλων εργασιακών προβλημάτων. Τέλος, στις προμήθειες καλά πρότυπα αφορούν τον τομέα δεοντολογίας από την διεύθυνση των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα διαχείριση και αντιμετώπισης ζητημάτων κατάχρησης εξουσίας, εξαπάτησης, η τήρηση του εφαρμοστέου δικαίου και τέλος αποδοχή ευθυνών από την πλευρά του εργοδότη.

4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Όπως έχει ήδη προαναφερθεί η παρούσα μελέτη ερευνά τον ρόλο της Εφοδιαστικής Αλυσίδας στην ΕΚΕ στον κλάδο τροφίμων και ποτών. Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο, το οποίο στάλθηκε σε εταιρείες τροφίμων και ποτών και συγκεκριμένα στα τμήματα, τα οποία είναι αρμόδια για την ΕΚΕ.

Το ζητούμενο είναι να αξιολογήσουν τις σχέσεις μεταξύ παραγόντων της ΕΚΕ. Οι εν λόγω παράγοντες διακρίνονται σε εξωτερικούς, εσωτερικούς και παράγοντες Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Πίνακας 1), (Tsoulfas, 2022).

Στην παρούσα μελέτη εφαρμόζουμε τη μέθοδο Ερμηνευτική Διαρθρωτική Μοντελοποίηση (Interpretive Structural Modelling – ISM) . Η ISM είναι μία μεθοδολογία που έχει καθιερωθεί για τον προσδιορισμό των σχέσεων μεταξύ συγκεκριμένων στοιχείων όπου καθορίζουν ένα πρόβλημα ή ένα ζήτημα (Jharkharia & Shankar, 2005). Η ISM αποσυνθέτει σύνθετα συστήματα σε διάφορα υποσυστήματα και στη συνέχεια τα μετατρέπει σε πολυεπίπεδα μοντέλα (Watson, 1978). Έχει χρησιμοποιηθεί σε αρκετές μελέτες για τη διερεύνηση των επιπτώσεων μιας οντότητας, σε άλλη στενά συνδεδεμένη οντότητα (Lim, et al., 2017), ενώ χρησιμοποιείται στη βελτίωση της απόδοσης πράσινων επιχειρησιακών πρακτικών (Zhou, et al., 2019). Οι Raut και Gardas (2018) χρησιμοποίησαν την ISM με σκοπό να αναγνωρίσουν και να εντοπίσουν τα εμπόδια των βιώσιμων μεταφορών ώστε να βελτιώσουν τις επιδόσεις της αλυσίδας εφοδιασμού των φρούτων (Raut & Gardas, 2018). Πολλές έρευνες έχουν χρησιμοποιήσει την μεθοδολογία της ISM στην προσπάθεια τους να αναλύσουν ζητήματα εφοδιαστικής αλυσίδας. Συγκεκριμένα οι Agi και Nishant (2017) υιοθέτησαν αυτήν την μεθοδολογία ώστε να αναλύσουν τις σχέσεις μεταξύ των εταίρων της εφοδιαστικής αλυσίδας, με στόχο να ενθαρρύνουν την εφαρμογή πράσινων πρακτικών στην εφοδιαστική αλυσίδα (Agi & Nishant, 2017). Η ίδια μέθοδος χρησιμοποιήθηκε για να διευκρινιστεί πως οι συνεργατικοί παράγοντες της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι σημαντικοί για τη χρηματοδότηση της εφοδιαστικής αλυσίδας (Ma, et al., 2020). Ως εκ τούτου, η ISM είναι μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να διερευνηθεί η σχέση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας στην ΕΚΕ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των τροφίμων και ποτών.

Η μέθοδος αυτή περιλαμβάνει τις παρακάτω φάσεις (Diabat & Govindan, 2011; Attri, et al., 2013; Zhou, et al., 2019; Yang & Lin, 2020). Αρχικά ξεκινάει με τον προσδιορισμό μεταβλητών, οι οποίες έχουν άμεση σχέση με το πρόβλημα ή το ζήτημα. Στη συγκεκριμένη έρευνα διερευνήθηκαν οι παράγοντες που ωθούν τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν πρακτικές ΕΚΕ, λαμβάνοντας υπόψη τη συμμετοχή τους σε εφοδιαστικές αλυσίδες. Στη δεύτερη φάση

προσδιορίζονται οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των παραγόντων και στην τρίτη φάση αναπτύσσεται μια μήτρα που αποτυπώνει τη διάρθρωση των σχέσεων μεταξύ των επιμέρους παραγόντων (Μήτρα Διαρθρωτικών Αλληλεπιδράσεων Structural Self-Interaction Matrix – SSIM). Στην επόμενη φάση προκύπτει η Μήτρα Προσέγγισης στη βάση του αξιώματος της μεταβατικότητας των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών (εάν η μεταβλητή Α σχετίζεται με τη μεταβλητή Β και η μεταβλητή Β σχετίζεται με τη μεταβλητή C, τότε η μεταβλητή Α σχετίζεται με τη μεταβλητή C). Στο επόμενο βήμα, το (SSIM) μετατρέπεται σε πίνακα προσιτότητας (RM) και ελέγχεται η μεταβατικότητα του. Έστερα σχεδιάζετε ένα γράφημα μεταξύ των μεταβλητών με βάση τις σχέσεις που έχουν και μετά γίνεται αφαίρεση-αντικατάσταση των μεταβατικών συνδέσμων και προκύπτει ένα ISM. Τέλος γίνεται έλεγχος του μοντέλου ISM για εννοιολογική ασυνέπεια και γίνονται οι κατάλληλες τροποποιήσεις και παρατηρήσεις.

Ερωτηματολόγιο έρευνας

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε έτσι ώστε να είναι προσαρμοσμένο στις απαιτήσεις της έρευνας. Το πρώτο μέρος υπάρχουν γενικές ερωτήσεις, οι οποίες αφορούσαν τη συλλογή δημογραφικών στοιχείων των εταιρειών. Οι πληροφορίες αυτές αφορούσαν τον αριθμό των εργαζόμενων, πόσα χρόνια ακολουθεί η εταιρεία πρακτικές ΕΚΕ, το είδος της εταιρείας καθώς και το εύρος επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι ερωτήσεις αυτές χρησιμοποιήθηκαν για να αξιολογηθεί η καταλληλότητα των φορέων σε σχέση με τα ερευνητικά ζητούμενα που αναλύονται στην εργασία.

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αφορούσε τις σχέσεις μεταξύ των παραγόντων της ΕΚΕ. Οι αρμόδιοι συμπλήρωσαν τον πίνακα με την χρήση τεσσάρων διαφορετικών συσχετίσεων ανά ζεύγος παραγόντων. Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα Ι.

4.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΕ

Οι κινητήριες μοχλοί της ΕΚΕ μπορούν να διακριθούν σε τρεις κατηγορίες (Πίνακας 1), (Tsoulfas, 2022).

Εξωτερικοί Παράγοντες (EX)	
EX1	Πίεση της Αγοράς
EX2	Κοινωνική Πίεση
EX3	Ρυθμιστικές Πιέσεις
Εσωτερικοί Παράγοντες (IN)	
IN1	Στρατηγική των επιχειρήσεων
IN2	Επιχειρησιακή Κουλτούρα

IN3	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
IN4	Φήμη
Παράγοντες που σχετίζονται με την Εφοδιαστική Αλυσίδα (SC)	
SC1	Κεντρική Εταιρεία
SC2	Εγγύτητα στον τελικό πελάτη
SC3	Γεωγραφικό εύρος δραστηριοποίησης
SC4	Οι απαιτήσεις των Εταίρων
SC5	Αμοιβαία Οικονομικά οφέλη, για τους εταίρους της Εφοδιαστικής Αλυσίδας.
SC6	Αμοιβαία περιβαλλοντικά οφέλη, για τους εταίρους της Εφοδιαστικής Αλυσίδας.
SC7	Αμοιβαία οργανωτικά οφέλη, για τους εταίρους της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Πίνακας 1 Παράγοντες που ωθούν την υιοθέτηση πρακτικών ΕΚΕ

4.1.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ – INTERNAL DRIVERS

Σε σχέση με την εσωτερική διάσταση, διακρίνονται τέσσερις παράγοντες:

- Η Στρατηγική των επιχειρήσεων (Corporate strategy) και η δέσμευση της διοίκησης (Ansari & Kant, 2017)
- Η επιχειρησιακή υποστήριξη και ανάπτυξη πράσινης Κουλτούρας (Organization's culture), (Huang, et al., 2016; Luthra, et al., 2014).
- Το Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Competitive advantage), (Linton, et al., 2007)
- Η Φήμη (Reputation), (Sroufe & Melnyk, 2017).

Η Εταιρική Στρατηγική σχετίζεται με τους καθοριστικούς στόχους των επιχειρήσεων και τις επιδόσεις τους. Η ευαισθητοποίηση της διοίκησης σε θέματα βιωσιμότητας είναι ζωτικής σημασίας για την κατανόηση των πιέσεων που ασκούνται από τα ενδιαφερόμενα μέρη και προκαλούν στην συνέχεια την εφαρμογή πρακτικών ΕΚΕ εντός του οργανισμού, καθώς και σε όλο το δίκτυο της αλυσίδας εφοδιασμού (Saeed & Kersten, 2019). Η δέσμευση της διοίκησης είναι εσωτερική πολιτική για την επίτευξη και εφαρμογή πρωτοβουλιών σε θέματα που σχετίζονται με την αειφορία και πρέπει να ενσωματωθούν στις στρατηγικές τους δραστηριότητες (Bai, et al., 2015).

Οι επιχειρήσεις που δεν επιδεικνύουν προσήλωση σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα αποκτούν συχνά κακή Φήμη αλλά γίνονται και δέκτες προστίμων σε περιπτώσεις σχετικών παραβάσεων (Govindan, et al., 2016). Για τον λόγο αυτό οι εταιρείες θα πρέπει να λαμβάνουν πρωτοβουλίες που συνεχώς ενισχύουν την εταιρική τους Φήμη και σε αυτό μπορεί να συμβάλει η εφαρμογή πρακτικών ΕΚΕ (Chang, 2016). Η Φήμη μπορεί να θεωρηθεί μέρος της στρατηγικής των επιχειρήσεων με την οποία μπορεί η εταιρεία να διαφοροποιηθεί. Μέσα από την οικοδόμηση της Φήμης οι επιχειρήσεις μπορούν να

αναθεωρήσουν και να αναδιοργανώσουν τις συνεργασίες τους σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού και να προωθήσουν πιο διαφανείς, αποτελεσματικές σχέσεις (Stranieri, et al., 2018).

Η επιδείνωση του περιβάλλοντος και η ανεπαρκής ΕΚΕ έχουν ευαισθητοποιήσει ολοένα και περισσότερο τους καταναλωτές αναφορικά με τη ζήτηση για βιώσιμα προϊόντα και υπηρεσίες. Οι ηθικές υποχρεώσεις των επιχειρήσεων στην κοινωνία θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών, που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις και τις αλυσίδες εφοδιασμού να ακολουθήσουν πρακτικές ΕΚΕ. Η Κουλτούρα περιλαμβάνει τη διάδοση πληροφοριών, την καινοτομία, τα ζητήματα υγείας και ασφάλειας καθώς και τον κώδικα δεοντολογίας των επιχειρήσεων (Saeed & Kersten, 2019).

Οι επιχειρήσεις με την παγκοσμιοποίηση βρίσκονται πλέον σε ένα έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Για τον λόγο αυτό, θα πρέπει να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους στην δημιουργία καινοτόμων προϊόντων ή υπηρεσιών, για να διατηρήσουν μακροπρόθεσμα Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην αγορά (Yang & Lin, 2020). Οι Saulina et al. (2017) διαπίστωσαν πως οι σχέσεις μεταξύ της αλυσίδας εφοδιασμού μπορεί να αυξήσει την κατανόηση της πράσινης καινοτομίας από τις επιχειρήσεις (Saulina, et al., 2017). Οι Seaman et al. (2019) αναφέρουν πως η πράσινη καινοτομία διοχετεύει τις επιχειρήσεις με συνεχείς τρόπους να δημιουργούν καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες, σε όλα τα μέλη της αλυσίδας εφοδιασμού (Seman, et al., 2019). Οι An et al. (2014) συμφωνούν πως η συνεργασία μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με αποτέλεσμα ο ρόλος της στην εφοδιαστική αλυσίδα να έχει αναγνωριστεί ευρέως (An, et al., 2014).

4.1.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ-EXTERNAL DRIVERS

Σε σχέση με την εξωτερική διάσταση, διακρίνονται τρεις παράγοντες:

- Η Πίεση της Αγοράς (Market pressures), (Zhang, et al., 2018)
- Η Κοινωνική Πίεση (Societal pressures), (Cai & Zhou, 2014; Saeed & Kersten, 2019)
- Οι Ρυθμιστικές πιέσεις (Regulatory pressures), (Arfaoui, 2018)

Η πρώτη μεταβλητή αφορά την πίεση που ασκείται στις επιχειρήσεις από τους πελάτες-καταναλωτές, την αύξηση του ανταγωνισμού που οι επιχειρήσεις συνεχώς προσπαθούν να τον αντιμετωπίσουν με τη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών (Zhang, et al.,

2018). Επιπρόσθετες πιέσεις ασκούνται και από τους μετόχους, τους προμηθευτές και τους επενδυτές ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι των επιχειρήσεων.

Στη συνέχεια είναι η Κοινωνική πίεση (Societal pressures) που δέχεται η επιχείρηση. Στην ουσία είναι η κοινωνική αναγνώριση των εταιρειών που πρέπει να δημιουργούν μια φιλική ή αλλιώς πράσινη εικόνα καθώς οι καταναλωτές πλέον δίνουν μεγαλύτερη προσοχή σε θέματα που αφορούν το περιβάλλον (Cai & Zhou, 2014). Ο παράγοντας της Κοινωνικής πίεσης περιλαμβάνει πιέσεις από ΜΚΟ, μέσα μαζικής ενημέρωσης, άλλες κοινωνικές ομάδες (περιβαλλοντικές οργανώσεις), δίκτυα βασισμένα σε αξίες, οργανώσεις καταναλωτών και την κοινότητα (Saeed & Kersten, 2019). Τόσο τα MMM και οι ΜΚΟ (Alblas, et al., 2014) συμβάλουν σε σημαντικό βαθμό στην ευαισθητοποίηση των καταναλωτών σχετικά με τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων. Τα μέσα αυτά ενημερώνουν και διαδίδουν πληροφορίες σχετικά με τη βιωσιμότητα (Walker, et al., 2008) αλλά και την κοινωνική και περιβαλλοντική παραβατικότητα των επιχειρήσεων (Govindan, et al., 2016) .

Ο τρίτος παράγοντας περιλαμβάνει τις Ρυθμιστικές πιέσεις (Regulatory pressures) που ασκούνται στις επιχειρήσεις και τις ωθεί να ακολουθήσουν πρακτικές ΕΚΕ. Η συμμόρφωση με του περιβαλλοντικούς κανονισμούς που επιβάλουν οι κυβερνήσεις είναι από τους σπουδαιότερους λόγους υιοθέτησης πρακτικών ΕΚΕ (Arfaoui, 2018). Εθνικές, περιφερειακές ή διεθνείς ρυθμιστικές αρχές, όπως επίσης και φορείς πιστοποίησης (ISO, AA1000) ωθούν τις επιχειρήσεις να ακολουθήσουν τέτοιες πρακτικές. Σε περίπτωση που δεν τηρηθούν οι κανονισμοί οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν πρόστιμα και να τους δημιουργηθούν εμπορικά εμπόδια. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δώσουν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε παραπάνω από μία χώρα, καθώς θα πρέπει να αναλύουν και να συμμορφώνονται με τους εκάστοτε κανονισμούς κάθε περιοχής (Saeed & Kersten, 2019). Οι εμπορικές και επαγγελματικές ενώσεις διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο στην άσκηση πίεσης στις επιχειρήσεις για την υιοθέτηση πρακτικών ΕΚΕ (Zhu & Sakris, n.d.).

4.1.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ.

Οι παράγοντες αυτοί διακρίνονται στους παρακάτω:

- Κεντρική Εταιρεία (Focal company), (Chiou, et al., 2011).
- Εγγύτητα στον τελικό πελάτη (Proximity to the end Customer), (Zimon, et al., 2019).
- Οι απαιτήσεις των Εταίρων (Partner's Requirements), (Zailani, et al., 2015).

- Γεωγραφικό εύρος δραστηριοποίησης (Geographical Range of Activities), (Saeed & Kersten, 2019).
- Τα Αμοιβαία Οικονομικά (Economic) οφέλη, για τους εταίρους της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. (Saeed & Kersten, 2019)
- Τα Αμοιβαία περιβαλλοντικά (Environmental) οφέλη, για τους εταίρους της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. (Saeed & Kersten, 2019)
- Τα Αμοιβαία οργανωτικά (Organizational) οφέλη, για τους εταίρους της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. (Saeed & Kersten, 2019)

Η Κεντρική Εταιρεία (Focal company) μπορεί να υιοθετήσει βιώσιμες λειτουργίες με πολλούς τρόπους. Αρχικά μπορεί να προβεί σε διαδικασίες, όπως σχεδιασμού πράσινων προϊόντων (Chiou, et al., 2011), τον πράσινο σχεδιασμό και προγραμματισμό διαδικασιών (Luthra, et al., 2014), την πράσινη κατασκευή και ανακατασκευή (Srivastava, 2007), τη διαχείριση αποβλήτων (Azevedo, et al., 2011), τη ελαχιστοποίηση των εκπομπών (Charter & Gray, 2008) και την πράσινη συσκευασία. Οι κεντρικές εταιρείες έρχονται αντιμέτωπες με πολλές πιέσεις στην αλυσίδα εφοδιασμού. Έτσι η θέση που θα πρέπει να έχει η εταιρεία στην Αλυσίδα Εφοδιασμού της αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την διαχείριση της, καθώς επηρεάζει άμεσα τις βιώσιμες δραστηριότητες.

Η Εγγύτητα στον τελικό πελάτη (Proximity to the end Customer) είναι ένας ακόμα παράγοντας που σχετίζεται με την Εφοδιαστική Αλυσίδα. Η επιχείρηση προκειμένου να διαχειριστεί σωστά τις δραστηριότητες της είναι αναγκαίο να παρακολουθεί όλα τα στάδια του σχεδιασμού, της κατασκευής, της προμήθειας, της παράδοσης και της επιστροφής. Γίνεται εύκολα αντιληπτό πως είναι δύσκολο να ανταποκριθεί μια επιχείρηση γρήγορα σε όλα τα γεγονότα της Αλυσίδας Εφοδιασμού. Αυτό θα μπορούσε να επηρεάσει σε σημαντικό βαθμό την εμπειρία των πελατών και την κερδοφορία. Η ορατότητα επίσης, στην Αλυσίδα Εφοδιασμού από το ένα άκρο στο άλλο είναι μία ακόμα σημαντική διαδικασία (Zimon, et al., 2019). Ο λόγος είναι πως μέσα από την συγκεκριμένη διαδικασία γίνεται η καταγραφή δεδομένων, τα οποία συλλέγονται και αναλύονται. Η κατανόηση ύπαρξης μίας συνεργασίας από την πλευρά των μερών της Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι σημαντική, διότι συμβάλει στην ενίσχυση της διαχείρισης της. Η επικοινωνία είναι το κλειδί για την ορατότητα, καθώς έτσι τα μέρη της Εφοδιαστικής Αλυσίδας ενημερώνονται για τη κατάσταση των αποθεμάτων που βρίσκονται σε κίνηση ή ηρεμία αλλά και για τα προβλήματα των καταναλωτών. Η συνεργασία και η επικοινωνία βοηθάει στην αντιμετώπιση των κινδύνων και συμβάντων της

Εφοδιαστικής Αλυσίδας, όπου αυτό συνεπάγεται στην καλύτερη ορατότητα άρα και στην εγγύτητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών (Logmore, 2020).

Οι απαιτήσεις των Εταίρων (Partners' Requirements) για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης είναι υψηλές. Για τον λόγο αυτό, είναι σημαντικό να γίνουν σωστές και μελετημένες επενδύσεις, να υποστηριχθούν οι εταίροι με την μεταφορά γνώσεων, τεχνολογιών και να ενσωματώσουν στις στρατηγικές τους δραστηριότητες τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Οι εταιρείες δεν μπορούν να βασίζονται εξολοκλήρου μόνο στις δικές τους προσπάθειες για την αποτελεσματική εφαρμογή καινοτομιών. Η υποστήριξη και η συνεργασία από του εταίρους, ειδικά σε πολύπλοκες βιομηχανικές αλυσίδες είναι απαραίτητη (Zailani, et al., 2015). Οι απαραίτητες απαιτήσεις που μια επιχείρηση θα πρέπει να έχει από τους συνεργάτες της είναι : η ταύτιση των στόχων και στρατηγικών σχεδίων, ανταλλαγή τεχνογνωσίας και εμπειρίας, σχέσεις τιμής και ποιότητας και τέλος οικονομική σταθερότητα στις επιχειρησιακές τους δραστηριότητες.

Οι επιχειρήσεις με βάση το Γεωγραφικό εύρος δραστηριοποίησής τους (Geographical Range of Activities) αλλά και το μέγεθος τους έρχονται αντιμέτωπες με πολλαπλά εμπόδια. Για τον λόγο αυτό χαρακτηρίζεται ως ένας από τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζει την Εφοδιαστική Αλυσίδα. Η σωστή επιλογή της αποδοτικότερης θέσης λειτουργίας της επιχείρησης είναι υψίστης σημασίας για ζητήματα όπως της παραγωγής, της μετακίνησης και της διανομής. Μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται διεθνώς θα πρέπει να έχει την καταλληλότερη γεωγραφική τοποθεσία, για να είναι σε θέση να καλύψει τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών και καταναλωτών άμεσα. Αποτέλεσμα της αποδοτικότερης θέσης επίσης είναι και η αντιμετώπιση προβλημάτων μεταφοράς, η ελαχιστοποίηση κινδύνων και τέλος η μείωση καυσίμων (Saeed & Kersten, 2019).

Τελευταίοι παράγοντες είναι : τα Αμοιβαία 1) οικονομικά (Economic), 2) περιβαλλοντικά (Environmental), 3) οργανωτικά (Organizational) οφέλη για τους εταίρους της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Η στρατηγική, διαφανής ενσωμάτωση και επίτευξη των κοινωνικών, περιβαλλοντικών και οικονομικών στόχων των επιχειρήσεων στις επιχειρησιακές τους δραστηριότητες βελτιώνουν την μακροπρόθεσμη οικονομική απόδοση και την Αλυσίδα Εφοδιασμού (Saeed & Kersten, 2019).

4.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΟΜΗΣ SSIM

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία μπορούμε να επιβεβαιώσουμε τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των παραγόντων που υπάρχουν στον Πίνακα 1. Ορίζοντας δύο παράγοντες ως i και j , στην

συνέχεια χρησιμοποιούμε τέσσερις διαφορετικές σχέσεις που μπορούν να αναπτύσσονται μεταξύ των i και j :

V – Η εμφάνιση του παράγοντα i θα οδηγήσει στην εμφάνιση του παράγοντα j προς μία μόνο κατεύθυνση.

A – Η εμφάνιση του παράγοντα j θα οδηγήσει στην εμφάνιση του παράγοντα i προς μία μόνο κατεύθυνση.

X – Η εμφάνιση του παράγοντα i θα οδηγήσει στην εμφάνιση του παράγοντα j και αντίστροφα.

O – Οι παράγοντες i και j είναι ανεξάρτητοι μεταξύ τους.

4.3 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Τα ερωτηματολόγια αρχικά, στάλθηκαν σε εκατό (100) εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνται στον κλάδο τροφίμων και ποτών στην Ευρώπη, περιλαμβανομένης και της Ελλάδας. Το βασικό κριτήριο για την επιλογή των επιχειρήσεων ήταν με βάση τα δεδομένα που αντλήθηκαν από την Global Reporting Initiative (GRI). Χρησιμοποιήθηκαν δηλαδή, οι εταιρείες οι οποίες ακολουθούν τις κατευθυντήριες γραμμές του GRI και δημοσιεύουν τους απολογισμούς ΕΚΕ τους. Οι απαντήσεις που λάβαμε ήταν δεκαεπτά και οι αξιοποιήσιμες απαντήσεις ήταν δεκατέσσερις (14). Όλες οι επιχειρήσεις οι οποίες έλαβαν το ερωτηματολόγιο εμπλέκονται ενεργά στις δραστηριότητες της ΕΚΕ και έχουν διεθνή παρουσία. Σημαντικό κριτήριο είναι επίσης, πως καλύπτουν όλο το φάσμα των ρόλων στην Εφοδιαστική Αλυσίδα (κεντρική εταιρεία, προμηθευτές πρώτου επιπέδου, προμηθευτές επόμενων επιπέδων κλπ.).

Ενδεικτικά κάποιες εταιρίες που έλαβαν το ερωτηματολόγιο εμπλέκονται στα ζητήματα της ΕΚΕ περίπου 15-20 έτη το ελάχιστο. Ωστόσο υπάρχουν και εταιρείες που αναφέρουν πως έχουν υιοθετήσει πρακτικές ΕΚΕ για περίπου 40 έτη. Σε σχέση με το μέγεθος, οι περισσότερες απαντήσεις προέρχονταν από επιχειρήσεις με περίπου 600 εργαζόμενους/ους.

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε προκειμένου στη συνέχεια να αξιοποιηθεί το εργαλείο "SmartISM: Implementation And Assessment of Interpretive Structural Modeling", το οποίο παρουσιάζεται στο άρθρο των Ahmad & Qahmash (2021), (Ahmad & Qahmash, 2021). Αυτό το εργαλείο καθορίζει την αλληλεπίδραση μεταξύ των παραγόντων σε μία έρευνα και έχει εφαρμοστεί σε πολυάριθμες μελέτες. Ακολουθώντας έτσι, την μεθοδολογία του ISM το

ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε ώστε να αξιολογηθούν οι σχέσεις μεταξύ παραγόντων της ΕΚΕ.

Παρακάτω επεξηγούνται τα αποτελέσματα τις έρευνας και οι πίνακες που σχηματίζονται μετά από την απάντηση των ερωτηματολογίων (Παράρτημα Ι).

Καθώς οι σχέσεις μεταξύ των παραγόντων αξιολογήθηκε από ένα σύνολο ειδικών, για τις ανάγκες της έρευνας και για τη διαμόρφωση του αρχικού πίνακα όπου αποτυπώνονται οι σχέσεις μεταξύ των παραγόντων επιλέχθηκαν οι επικρατούσες τιμές για κάθε ζεύγος σχέση μεταξύ παραγόντων. Τα αποτελέσματα αποτυπώνονται στον Πίνακα 2.

Structural Self-Interaction Matrix (SSIM)

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
EX1		A	V	V	V	O	O	V	A	V	V	O	V	O
EX2			A	V	V	O	O	V	A	V	V	O	V	O
EX3				V	V	O	O	V	O	V	V	O	V	O
IN1					X	V	V	O	O	V	V	V	V	X
IN2						V	V	O	O	O	V	V	V	X
IN3							A	A	O	A	A	V	A	A
IN4								A	A	V	O	V	A	A
SC1									O	O	V	V	V	V
SC2										O	V	O	O	O
SC3											V	X	V	X
SC4												V	V	V
SC5													V	A
SC6														A
SC7														

Πίνακας 2 Οι παράγοντες με βάση την μεθοδολογία SSIM

Στη συνέχεια:

- Εάν η εγγραφή (i,j) στο SSIM είναι V, οι καταχωρίσεις (i,j) και (j,i) τίθενται σε 1 και 0.
- Εάν η εγγραφή (i,j) στο SSIM είναι A, οι καταχωρίσεις (i,j) και (j,i) τίθενται σε 0 και 1.
- Εάν η εγγραφή (i,j) στο SSIM είναι X, οι καταχωρίσεις (i,j) και (j,i) τίθενται σε 1 και 1.
- Εάν η εγγραφή (i,j) στο SSIM είναι O, οι καταχωρίσεις (i,j) και (j,i) τίθενται σε 0 και 0.

Σύμφωνα λοιπόν με αυτούς τους κανόνες, ο αρχικός πίνακας προσπελασιμότητας παρουσιάζεται παρακάτω:

Reachability Matrix(RM)

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Driving Power
EX1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	8
EX2	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	8
EX3	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	8
IN1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	9
IN2	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	8
IN3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	2
IN4	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	4
SC1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	7
SC2	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	5
SC3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	6
SC4	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	5
SC5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	3
SC6	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	3
SC7	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	8
Dependence Power	3	3	2	6	6	9	7	4	1	8	9	9	11	6	

Πίνακας 3 Αρχικός πίνακας προσπελασιμότητας

Στην συνέχεια λαμβάνοντας τον κανόνα της μεταβατικότητας , ορισμένα κελιά που περιέχουν την τιμή 0 θα πρέπει να αντικατασταθούν με 1. Για να γίνει επίσης πιο ξεκάθαρη η μεταβατικότητα στο 1 προσθέσαμε έναν αστερίσκο (*).

Final Reachability Matrix(FRM)

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Driving Power
EX1	1	1*	1	1	1	1*	1*	1	0	1	1	1*	1	1*	13
EX2	1	1	1*	1	1	1*	1*	1	0	1	1	1*	1	1*	13
EX3	1*	1	1	1	1	1*	1*	1	0	1	1	1*	1	1*	13
IN1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	9
IN2	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1*	1	1	1	1	9
IN3	0	0	0	1*	1*	1	1*	0	0	1*	1*	1	1*	1*	9
IN4	0	0	0	1*	1*	1	1	0	0	1	1*	1	1*	1*	9
SC1	0	0	0	1*	1*	1	1	1	0	1*	1	1	1	1	10
SC2	1	1	1*	1*	1*	1*	1	1*	1	1*	1	1*	1*	1*	14
SC3	0	0	0	1*	1*	1	1*	0	0	1	1	1	1	1	9
SC4	0	0	0	1*	1*	1	1*	0	0	1*	1	1	1	1	9
SC5	0	0	0	1*	1*	1*	1*	0	0	1	1*	1	1	1*	9
SC6	0	0	0	1*	1*	1	1	0	0	1*	1*	1*	1	1*	9
SC7	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1*	1	1	1	9
Dependence Power	4	4	4	14	14	14	14	5	1	14	14	14	14	14	

Πίνακας 4Τελικός πίνακας προσπελασιμότητας

Ο πίνακας (4) προσπελασιμότητας που δημιουργήθηκε, διαιρέθηκε σε διάφορα επίπεδα. Έτσι κατασκευάστηκε το σύνολο προσπελασιμότητας και προγενέστερων γεγονότων για κάθε έναν από τους 14 παράγοντες. Το σύνολο προσιτότητας για κάθε παράγοντα αποτελείται από τον εαυτό του και άλλους οδηγούς, τους οποίους μπορεί να επηρεάσει ή να βοηθήσει στην επίτευξη. Από την άλλη πλευρά, το προηγούμενο σύνολο αποτελείται από τον ίδιο τον παράγοντα και τους άλλους παράγοντες που μπορούν να βοηθήσουν στην επίτευξη του. Στη συνέχεια, δημιουργείται η τομή των συνόλων προσιτότητας για όλους τους παράγοντες. Οι παράγοντες για τους οποίους τα σύνολα προσπελασιμότητας και διασταύρωσης ταυτίζονται, λαμβάνουν την πρώτη θέση στην ιεραρχία της ISM. Οι παράγοντες ανώτατου επιπέδου επηρεάζονται ή οδηγούνται από άλλους παράγοντες, οι οποίοι δεν θα βοηθήσουν στην επίτευξη οποιουδήποτε άλλου παράγοντα πάνω από το επίπεδο 1. Αφού εντοπιστούν οι παράγοντες με το κορυφαίο επίπεδο, αφαιρούνται από τους άλλους παράγοντες. Αυτή η διαδικασία επαναλαμβάνεται μέχρι να βρεθούν οι παράγοντες του επόμενου επιπέδου όλων των παραγόντων. Το αποτέλεσμα που προκύπτει σύμφωνα με τον Πίνακα 5 παρουσιάζονται οι 14 παράγοντες, μαζί με το σύνολο προσπελασιμότητας, το σύνολο διασταύρωσης

(antecedent) του προγενέστερου συνόλου και το σύνολο (intersection) και τα επίπεδα που υπολογίστηκαν (level) που εδώ είναι 4.

Level Partitioning(LP)

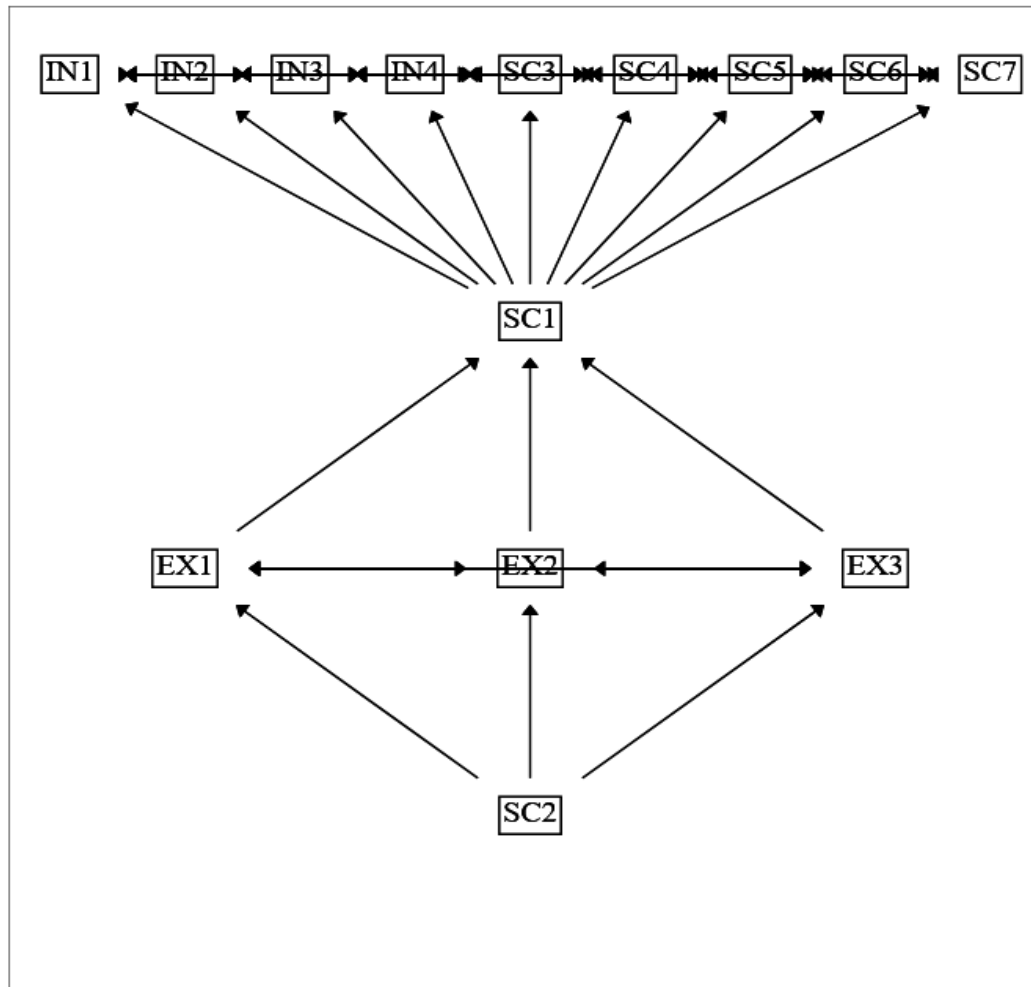
Elements(Mi)	Reachability Set R(Mi)	Antecedent Set A(Ni)	Intersection Set $R(Mi) \cap A(Ni)$	Level
1	1, 2, 3,	1, 2, 3, 9,	1, 2, 3,	3
2	1, 2, 3,	1, 2, 3, 9,	1, 2, 3,	3
3	1, 2, 3,	1, 2, 3, 9,	1, 2, 3,	3
4	4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14,	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14,	4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14,	1
5	4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14,	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14,	4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14,	1
6	4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14,	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14,	4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14,	1
7	4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14,	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14,	4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14,	1
8	8,	1, 2, 3, 8, 9,	8,	2
9	9,	9,	9,	4
10	4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14,	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14,	4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14,	1
11	4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14,	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14,	4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14,	1
12	4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14,	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14,	4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14,	1
13	4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14,	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14,	4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14,	1
14	4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14,	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14,	4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14,	1

Πίνακας 5 Κατανομή Επιπέδων του κάθε παράγοντα

4.4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ISM

Ακολουθώντας τον Πίνακα 5 με την κατανομή των επιπέδων το επόμενο βήμα είναι να κατασκευαστεί το ιεραρχικό μοντέλο, το οποίο παρουσιάζεται στο Σχήμα 2.

Final Model*



Εξίσωση 1 Μοντέλο ISM για τους παράγοντες της εφαρμογής της ΕΚΕ

Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα οι παράγοντες είναι διατεταγμένοι σε μια ιεραρχική δομή. Οι παράγοντες που βρίσκονται στην χαμηλότερη θέση επιτυγχάνουν αυτούς που είναι στην ανώτερη θέση. Συγκεκριμένα, οι παράγοντες που έχουν υψηλή ισχύ καταλαμβάνουν το χαμηλότερο επίπεδο, ενώ αντίστοιχα εκείνοι με υψηλή εξάρτηση εμφανίζονται στο υψηλότερο επίπεδο. Έτσι λοιπόν ο παράγοντας (SC2) η Εγγύτητα στον τελικό πελάτη (Proximity to the end Customer) κατέχει το χαμηλότερο επίπεδο με αποτέλεσμα να είναι ο πιο στοιχειώδης παράγοντας για την υιοθέτηση πρακτικών ΕΚΕ. Οι Πιέσεις από την αγορά (EX1), οι Κοινωνικές Πιέσεις (EX2) και οι Ρυθμιστικές Πιέσεις (EX3) βρίσκονται στο 2 επίπεδο.

Συνεπάγεται, πως η Εγγύτητα στον τελικό πελάτη (SC2) ενισχύει τις πιέσεις της Αγοράς. Η επιχείρηση θα πρέπει στις λειτουργικές τις διαδικασίες να παράγει συνεχώς καινοτόμες ιδέες και προϊόντα για να αντιμετωπίσει των ανταγωνισμό. Να αναδειξεί μία περιβαλλοντική εικόνα στους καταναλωτές και σε άλλους κοινωνικούς παράγοντες (MKO, MME), καθώς

και με την εφαρμογή των πρακτικών της ΕΚΕ να αποφύγει τις κυβερνητικές κυρώσεις, και τέλος να συμμορφωθεί με τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς.

Η Κεντρική Εταιρεία (SC1) με τον σχεδιασμό πράσινο προϊόντων, την πράσινη κατασκευή, την διαχείριση αποβλήτων και την πράσινη συσκευασία-ανακατασκευή μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (IN3). Για τον λόγο αυτό, οι εταιρείες θα πρέπει να υιοθετήσουν πρακτικές ΕΚΕ στις επιχειρησιακές στρατηγικές (IN1) τους αλλά και στην γενικότερη κουλτούρα (IN2) της. Επίσης η επιχείρηση μπορεί να διαφυλάξει και να ενισχύσει την Φήμη (IN4) της μέσα από την εφαρμογή πρακτικών ΕΚΕ καθώς εξασφαλίζεται η εγγύτητα των προϊόντων.

Επιπρόσθετα η στενή συνεργασία και οι καλές σχέσεις μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών (SC4) με διαφανείς στόχους, στις πολυδιάστατες διαδικασίες της Εφοδιαστικής Αλυσίδας επιτυγχάνουν αμοιβαία οικονομικά (SC5), περιβαλλοντικά (SC6) και οργανωτικά (SC7) οφέλη στην επιχείρηση. Τέλος η κεντρική εταιρεία θα πρέπει να επιλέξει, ύστερα από μελέτη και έρευνα την αποδοτικότερη γεωγραφική θέση (SC3), για να λειτουργήσει και να αναπτύξει τις δραστηριότητες της.

4.5 MICMAC ΑΝΑΛΥΣΗ

Η συγκεκριμένη ανάλυση στοχεύει στην εξεύρεση του ισχυρότερου παράγοντα. Στον πίνακα 6 οι παράγοντες έχουν ταξινομηθεί σε τέσσερις κατηγορίες σε διάγραμμα δύο διαστάσεων.

Τεταρτημόριο I - Αυτόνομοι μεταβλητές: Αυτοί οι παράγοντες έχουν ταυτόχρονα αδυναμία ώθησης καθώς και αδύναμη εξάρτηση.

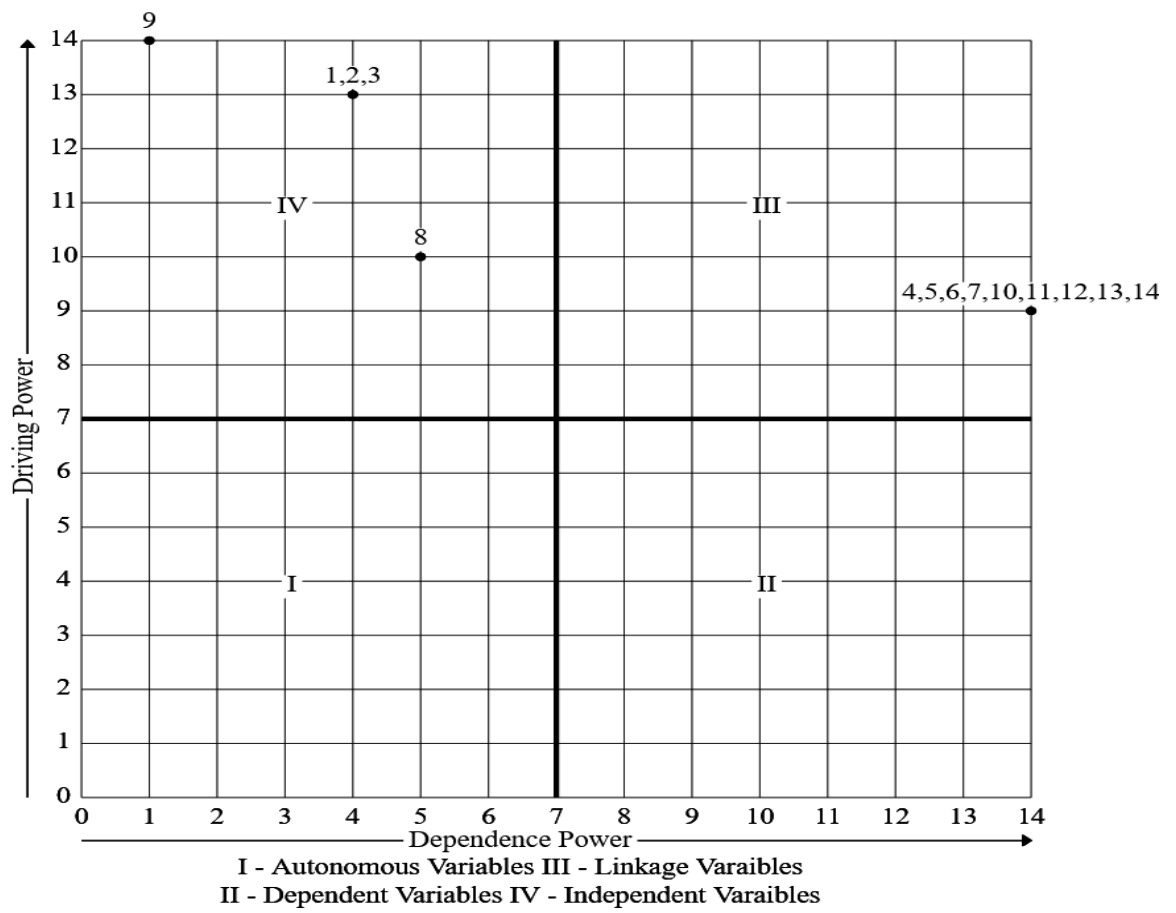
Τεταρτημόριο II – Εξαρτώμενοι μεταβλητές: Αυτοί οι παράγοντες έχουν αδύναμη ώθηση αλλά ισχυρή εξάρτηση.

Τεταρτημόριο III – Μεταβλητές σύνδεσης: Αυτοί οι παράγοντες έχουν ισχυρή ώθηση και εξάρτηση.

Τεταρτημόριο IV – Ανεξάρτητοι μεταβλητές: Οι συγκεκριμένοι έχουν ισχυρή ώθηση αλλά αδύναμη εξάρτηση.

Η ανάλυση MICMAC επιβεβαιώνει για ακόμα μία φορά πως η μεταβλητή 9 δηλαδή η (SC2) αποτελεί τον παράγοντα κλειδί στην έρευνα που διεξάχθηκε και μας αναδεικνύει πως οι υπόλοιποι παράγοντες εξαρτώνται από αυτόν. Αναλυτικότερα εννέα παράγοντες που βρίσκονται στο τεταρτημόριο III εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τον (SC2) καθώς έχει μεγάλη επιρροή επάνω τους. Επίσης οι (1,2,3) αλληλοεπηρεάζονται και ο (8) εξαρτάται μόνο από τον (9).

MICMAC



Πίνακας 6 Ανάλυση MICMAC

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ΕΚΕ και η Εφοδιαστική Αλυσίδα είναι δύο θέματα τα οποία μελετώνται ολοένα και πιο συχνά. Ωστόσο, υπάρχουν λίγες έρευνες που έχουν αναλύσει τον ρόλο της Εφοδιαστικής Αλυσίδας στην ΕΚΕ και ειδικότερα για τις επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών. Η παρούσα μελέτη προσπάθησε να αναλύσει και να εντοπίσει τις σχέσεις μεταξύ των παραγόντων που ωθούν τις επιχειρήσεις να ακολουθήσουν πρακτικές ΕΚΕ με τη χρήση της μεθοδολογίας ISM, αξιολογώντας 14 παράγοντες.

Στην συνέχεια η μελέτη εντόπισε τον ισχυρότερο παράγοντα που ωθεί τις επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών. Με την μεθοδολογία ISM ιεραρχείται η επίδραση των παραγόντων και η MICMAC μας δείχνει την περαιτέρω επίδραση, που έχει ο παράγοντας στους υπολοίπους.

Η παρούσα μελέτη στοχεύει στην συμβολή και ανάλυση των σχέσεων μεταξύ των παραγόντων που ωθούν τις επιχειρήσεις να ακολουθήσουν πρακτικές ΕΚΕ. Το αποτέλεσμα που συνεπάγεται είναι, πως η εγγύτητα των πελατών είναι ο σπουδαιότερος παράγοντας που ασκεί τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν πρακτικές κοινωνικής υπευθυνότητας. Στόχος των οργανισμών είναι να προωθήσουν ποιοτικά, ασφαλές προϊόντα και υπηρεσίας στους καταναλωτές μέσα από την σωστή διαχείριση. Η επιχείρηση θα πρέπει να επιβλέπει όλα τα στάδια που εμπλέκονται στις δραστηριότητες της, να έχει πλήρες ορατότητά στην Αλυσίδα Εφοδιασμού της και να υπάρχει συνεχής επικοινωνία με όλα τα συνεργαζόμενα μέρη. Με αυτό τον τρόπο αποτρέπει πιθανά λάθη και γίνεται ευκολότερη η αντιμετώπιση τους προσφέροντας έτσι αξία και ποιότητα στους τελικούς καταναλωτές.

Η Εγγύτητα στον τελικό πελάτη (Proximity to the end Customer) είναι ένας ακόμα παράγοντας που σχετίζεται με την Εφοδιαστική Αλυσίδα. Η επιχείρηση προκειμένου να διαχειριστεί σωστά τις δραστηριότητες της είναι αναγκαίο να παρακολουθεί όλα τα στάδια του σχεδιασμού, της κατασκευής, της προμήθειας, της παράδοσης και της επιστροφής. Γίνεται εύκολα αντιληπτό πως είναι δύσκολο να ανταποκριθεί μια επιχείρηση γρήγορα σε όλα τα γεγονότα της Αλυσίδας Εφοδιασμού. Αυτό θα μπορούσε να επηρεάσει σε σημαντικό βαθμό την εμπειρία των πελατών και την κερδοφορία. Η ορατότητα επίσης, στην Αλυσίδα Εφοδιασμού από το ένα άκρο στο άλλο είναι μία ακόμα σημαντική διαδικασία (Zimon, et al., 2019). Ο λόγος είναι πως μέσα από την συγκεκριμένη διαδικασία γίνεται η καταγραφή δεδομένων, τα οποία συλλέγονται και αναλύονται. Η κατανόηση ύπαρξης μίας συνεργασίας από την πλευρά των μερών της Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι σημαντική, διότι συμβάλει στην ενίσχυση της διαχείριση της. Η επικοινωνία είναι το κλειδί για την ορατότητα, καθώς έτσι τα μέρη της Εφοδιαστικής Αλυσίδας ενημερώνονται για τη κατάσταση των αποθεμάτων που

βρίσκονται σε κίνηση η ηρεμία αλλά και για τα προβλήματα των καταναλωτών. Η συνεργασία και η επικοινωνία βοηθάει στην αντιμετώπιση των κινδύνων και συμβάντων της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, όπου αυτό συνεπάγεται στην καλύτερη ορατότητα άρα και στην εγγύτητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών (Logmore, 2020).

Στην παρούσα έρευνα τίθενται ορισμένοι περιορισμοί. Ενώ τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν στα αρμόδια τμήματα, οι απαντήσεις που λάβαμε δεν γνωρίζουμε εάν όντως προέρχονται από αυτά. Επίσης, η ανταπόκριση των ερωτώμενων ήταν χαμηλή.

Τέλος μελλοντικά, θα χρειαστεί να γίνει περαιτέρω διερεύνηση στον ρόλο της Εφοδιαστικής αλυσίδας στην ΕΚΕ στον κλάδο τροφίμων και ποτών. Ο κλάδος είναι ένας από τους πιο ευαίσθητους και σπουδαιότερους, καθώς προσφέρει σημαντικά στην οικονομία αλλά ταυτόχρονα επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό το περιβάλλον και την κοινωνία. Η έννοια της ΕΚΕ συνεχώς ανανεώνεται, η τεχνολογία, οι απαιτήσεις των καταναλωτών και όλων των υπόλοιπων ενδιαφερόμενων μερών εξελίσσονται με γρήγορους ρυθμούς. Έτσι λοιπόν η κατανόηση των πρακτικών ΕΚΕ η σημασία της Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι αναγκαία για την επιτυχία στον κλάδο τροφίμων και ποτών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

AccountAbility, Χ.Χ. *accountability.org*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.accountability.org/>

Agi, M. & Nishant, R., 2017. Understanding influential factors on implementing green supply chain management practices: An interpretive structural modelling analysis. *Journal of Environmental Management*, Τόμος 188, pp. 351-363.

Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A. & Ganapathi, J., 2007. Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, Jul, 32(3), pp. 836-863.

Ahmad, N. & Qahmash, A., 2021. SmartISM: Implementation and Assessment of Interpretive Structural Modeling. *Operational Research Tools for Solving Sustainable Engineering Problems*, 13(16), p. 8801.

Alblas, A. A., Peters, K. & Wortmann, H. J., 2014. Fuzzy sustainability incentives in new product development: An empirical exploration of sustainability challenges in manufacturing companies. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(4), pp. 513-545.

Alizadeh, M., Makui, A. & Paydar, M. M., 2020. Forward and reverse supply chain network design for consumer medical supplies. 140(1), pp. 106-229.

Ansari, Z. N. & Kant, R., 2017. A state-of-art literature review reflecting 15 years of focus on sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 142(4), pp. 2524-2543.

An, X., Deng, H., Chao, L. & Bai, W., 2014. Knowledge management in supporting collaborative innovation community capacity building. *Journal of Knowledge Management*, 18(3), pp. 574-590.

ARANTES, F., LEITE, M., BORNIA, A. & BARBETTA, P., 2018. Multidimensionality Evaluation of Supply Chain Management Integration. *Independent Journal of Management & Production*, 9(1), pp. 170-193.

Arfaoui, N., 2018. Eco-innovation and regulatory push/pull effect in the case of REACH regulation: empirical evidence based on survey data. *Applied Economics*, 50(14), pp. 1536-1554.

Attri, R., Dev, N. & Sharma, V., 2013. Interpretive Structural Modelling (ISM) approach: An Overview. *Research Journal of Management Sciences*, 2(2), p. 6.

Azevedo, S. G., Carvalho, H. & Machadob, V. C., 2011. The influence of green practices on supply chain performance: A case study approach. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 47(6), pp. 850-871.

Bagnoli, M. & Watts, S. G., 2003. Selling To Socially Responsible Consumer: Competition And The Private Provision of Public Goods. *Journal of Economics & Management Strategy*, 12(3), pp. 419-445.

Bai, C., Sarkis, J. & Dou, Y., 2015. Corporate sustainability development in China: review and analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 115(1).

Baron, D. P., 2001. Private politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 10(1), pp. 7-45.

- Behnam, F., Michael, B. G., Hensher, D. A. & Sarkis, J., 2015. *Green Logistics and Transportation*. 1 επιμ. s.l.:Springer, Cham.
- Blowfield, M. & Frynas, G. J., 2005. Setting new agendas: critical perspectives on Corporate Social Responsibility in the developing world. *International Affairs*, 81(3), pp. 499-513.
- Boumediene, O., 2018. Corporate Social Responsibility in Food and Beverage Industry: An Analysis Study of Soft Drinks Sector in Algeria. *European Scientific journal*, 14(1), pp. 1857-7881.
- Bouzon, M., Govindan, K., Rodriguez, C. & Campos, L., 2016. Identification and analysis of the reverse logistics using fuzzy Delphi method and AHP. *Resources, Conservation and Recycling*, 10(8), pp. 182-197.
- Bowen, H. R., 1953. *Social responsibilities of the businessman*. 1st επιμ. New York: Harper.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., Cooper, B. M. & Bowersox, J. C., 2016. *LOGISTICS: ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΙΚΤΥΩΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ*. s.l.:BROKEN HILL PUBLISHERS LTD.
- Bradley, K., 2021. Logistics Operational Guide. *ATLASSIAN*, Sep, p. 3.
- Cai, W.-g. & Zhou, X.-l., 2014. On the drivers of eco-innovation: empirical evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, Τόμος 79, pp. 239-248.
- Campbell, J. L., 2007. Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review*, 32(3), pp. 946-967.
- Carroll, A. B., 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(4), p. 8.
- Carroll, A. B., 1991. The pyramid of corporate social responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 1(1).
- Chandiran, P. & Surya Prakasa, R. K., 2008. Design of reverse and forward supply chain network: case study. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 4(5), pp. 574-595.
- Chang, C. H., 2016. The Determinants of Green Product Innovation Performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(2), pp. 65-76.
- Charter, M. & Gray, C., 2008. Remanufacturing and product design. *International Journal of*, 6(3-4), pp. 375-392.
- Chiou, T. Y., Chan, H. K., Lettice, F. & Chung, S. H., 2011. The influence of greening the suppliers and green innovation on environmental performance and competitive advantage in Taiwan. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 47(6), pp. 822-836.
- Chugh, P., Mutya, B. & Sanghvi, A., 2020. Food & Beverage Industry - Competing on Supply Chain in the New Normal. *LTI*, 12.
- CIPS, χ.χ. *Chartered Institute of Procurement & Supply*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://www.cips.org/knowledge/procurement-topics-and-skills/supply-chain-management/supply-network-design/>
- Cooper, M. C., Lambert, D. M. & Pagh, J., 1997. Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 8(1), pp. 1-14.
- Costopoulou, C., Ntaliani, M. & Ntalianis, F., 2018. CSR in Food and Beverage Industry: the Greek Case. *International Conference on Information, Intelligence, Systems and Applications (IISA)*, p. 4.
- CSR, E., 2021. *CSR EUROPE*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://www.csreurope.org/european-sustainable-industry-barometer>

- Davis, K., 1973. *The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities*. 1st επιμ. Arizona: Academy of Management.
- Dermawan, D., Bahtiar, R. & Sofian, F. . F., 2018. Implementation of Green Supply Chain Management (GSCM) in the pharmaceutical industry in Indonesia. *Analisis kelayakan dan studi kasus*, pp. 23-29.
- Diabat, A. & Govindan, K., 2011. An analysis of the drivers affecting the implementation of green supply chain management. *Resources, Conservation and Recycling*, 55(6), pp. 659-667.
- Dongmin, K., 2012. Does corporate social responsibility matter in the food industry? Evidence from a nature experiment in China. *Food Policy*, 37(3), pp. 323-334.
- Durif, F., Boivin, C. & Julien, C., 2021. In Search of a Green Product Definition". *Innovative Marketing*.
- El-Masry, A. & Kamal, N., 2013. Encyclopedia of Corporate Social Responsibility. Στο: S. O. Idowu, επιμ. *Corporate Responsibility Index*. London: London Metropolitan Business School, p. 457.
- Engles, D. W., 1980. *Alexander the Great and the Logistics of the Macedonian Army*. First Edition επιμ. California: University of California Press.
- Epstein, R. J., 2012. Six Reasons Companies Should Embrace CSR. *Forbes*, 3 June, p. 1.
- European, C., χ.χ. *europa.eu*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility-responsible-business-conduct_en
- Fiandrino, S., Busso, D. & Vrontis, D., 2019. Sustainable responsible conduct beyond the boundaries of compliance: Lessons from Italian listed food and beverage companies. *British Food Journal*, 121(5), pp. 1035-1049.
- Fouseki, A., 2015. Sustainability and Corporate Social Responsibility in agri-food companies' strategies: A case study of dairy sector in Greece. *Department of Urban Environmental Management*, p. 144.
- Garcia-Sanchez, I. M. & Araujo-Bernado, C. A., 2020. What colour is the corporate social responsibility report? Structural visual rhetoric, impression management strategies, and stakeholder engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), pp. 42-1117.
- Glavas, A., Wilness, C. R. & Jones, D. A., 2017. *Corporate social responsibility and organizational psychology: Quid pro quo*. USA: Frontiers Media SA.
- Govindan, K., Muduli, K., Devika, K. & Barve, A., 2016. Investigation of the influential strength of factors on adoption of green supply chain management practices: An Indian mining scenario. *Resources, Conservation and Recycling*.
- Green, d., χ.χ. *green dot BIOPLASTICS*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.greendotbioplastics.com/6-tips-to-make-your-products-more-sustainable/>
- GRI, 2021. *Global Reporting Initiative*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.globalreporting.org/>
[Πρόσβαση 1997].
- GRI, 2021. *Global Reporting Initiative*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.globalreporting.org/>
[Πρόσβαση 1997].
- Griek, O. V., 2017. *6 Ways Corporate Social Responsibility Benefits Your Employees*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://socapglobal.com/2017/08/6-ways-corporate-social-responsibility-benefits-employees/>
[Πρόσβαση 24 August 2017].

- Guide Jr, V. & Van Wassenhove, L. N., 2002. The Reverse Supply Chain. *Harvard Business Review*, Feb, p. 1.
- Guterman, A., 2021. Corporate Social Responsibility Initiatives of Governmental Bodies. *ReaserchGate*, 1(1), p. 24.
- Hackett, C., 2017. The Evolution of the CSR Concept: from sharing to caring.. Στο: D. Cowan, επιμ. *Palgrave Socio-Legal Studies*. London: Palgrave Macmillan, pp. 6-24.
- Hartmann, M., 2011. Corporate social responsibility in the food sector. *European Review of Agricultural Economics*, 38(3), pp. 297-324.
- Hijawi, G. S., 2022. Impact of Green Supply Chain on Supply Chain Performance. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, January, p. 11.
- History, E., 2018. Exxon Valdez Oil Spill. *HISTORY*, 9 March, p. 1.
- Hopkins, M., 2003. *The Planetary Bargain. Corporate Social Responsibility Matters*. 1st Edition επιμ. London: Routledge.
- Huang, X.-x. και συν., 2016. The relationships between regulatory and customer pressure, green organizational responses, and green innovation performance. *Journal of Cleaner Production*, 112(4), pp. 3423-3433.
- ICAP, 2021. ICAP. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
<https://www.icapcrif.com/%CE%B1%CF%80%CE%BF%CF%84%CE%B5%CE%BB%CE%AD%CF%83%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1-%CF%80%CF%81%CF%89%CF%84%CE%BF%CE%B3%CE%B5%CE%BD%CE%BF%CF%8D%CF%82-%CE%AD%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1%CF%82-%CE%B5%CF%84/>
- Iso.org, 2010. *Discovering ISO 26000*, Geneve: Iso.org.
- Jamali, D., 2008. A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and. *Journal of Business Ethics*, 82(1), pp. 31-213.
- Jharkharia, S. & Shankar, R., 2005. IT-enablement of supply chains: understanding the barriers. *Journal of Enterprise Information Management*, 18(1), pp. 11-27.
- Jungheinrich, 2022. Jungheinrich AG. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.jungheinrich.gr/%CE%BF%CE%B9-%CE%BB%CF%8D%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82-%CE%BC%CE%B1%CF%82-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CE%B5%CF%83%CE%AC%CF%82/%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%AD%CF%82-%CF%80%CE%B5%CE%BB%CE%B1%CF%84%CF%8E%CE%BD/avo-644044>
- Kaur, H., 2021. Modelling internet of things driven sustainable food security system. *Benchmarking: An International Journal*, 28(5), pp. 1740-1760.
- Kavoura, A. & Sahinidis, A. G., 2015. Communicating Corporate Social Responsibility Activities in Greecein a period of a prolonged economic crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Τόμος 175, pp. 496-502.
- Kirunga, F. & Kihara, A. S., 2018. INFLUENCE OF GREEN DISTRIBUTION PRACTICES ON ENVIRONMENTAL PERFORMANCE OF CHEMICAL MANUFACTURING FIRMS IN KENYA. *Journal of International Business, Innovation and Strategic Management*, 26 octomber, 1(7), p. 163.
- Kong, D., Shi, L. & Yang, Z., 2019. Product recalls, corporate social responsibility, and firm value: Evidence from the Chinese food industry. *FOOF POLICY*, Τόμος 83, pp. 60-69.

- Księżak, P. & Fischbach, B., 2018. Triple Bottom Line: The Pillars of CSR. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 4(3), p. 17.
- Kushwaha, S., Ghosh, A. & Rao, A., 2020. Collection activity channels selection in a reverse supply chain under a carbon cap-and-trade regulation. *Journal of Cleaner Production*, 260(1), pp. 34-121.
- Lacroix, R. N., Laios, L. & Moschuris, S., 2018. Sustainable Logistics: Challenges and Opportunities of Greening the Procurement Process. *National School of Public Administration, Athens, Greece*, p. 16.
- Liapakis, A. M., Costopoulou, C., Tsiligrdis, T. & Sideridis, A., 2017. Studying Corporate Social Responsibility Activities in the Agri-Food Sector: The Greek Case. *International Journal of Agricultural and Environmental Information Systems*, January, p. 16.
- Lim, M. K., Tseng, M. L. & Bui, T. D., 2017. Knowledge management in sustainable supply chain management: Improving performance through an interpretive structural modelling approach. *Journal of Cleaner Production*, Τόμος 162, pp. 806-816.
- Linton, J. D., Klassen, R. & Jayaraman, V., 2007. Sustainable supply chains: An introduction. *Journal of Operations Management*, 25(6), pp. 1075-1082.
- Logmore, 2020. *Logmore*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.logmore.com/post/supply-chain-visibility>
- Lourdes, C. A., Lopez-Perez, M. V., Perez-Lopez, M. C. & Ariza, L. R., 2020. How market value relates to corporate philanthropy and its assurance. The moderating effect of the business sector. *Business Ethics: A European Review*, 29(2), pp. 266-281.
- Luthra, S., Garg, D. & Haleem, A., 2014. Green supply chain management: Implementation and performance – a literature review and some issues. *Journal of Advances in Management Research*, 11(1), pp. 20-46.
- Luthra, S., Garg, D. & Haleem, A., 2014. Green supply chain management: Implementation and performance – a literature review and some issues. *Journal of Advances in Management Research*, 11(1), pp. 20-46.
- Ma, L. H., Wang, Z. X. & Chan, F. T., 2020. How important are supply chain collaborative factors in supply chain finance? A view of financial service providers in China. *International Journal of Production Economics*, Τόμος 219, pp. 341-346.
- Maloni, M. J. & Brown, M. E., 2006. Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry. *Journal of Business Ethics*, Τόμος 68, pp. 35-52.
- Mangla, S. K., Kumar, P. & Barua, M. K., 2014. Flexible Decision Approach for Analysing Performance of Sustainable Supply Chains Under Risks/Uncertainty. *Global Journal of Flexible Systems Management volume*, Τόμος 15, pp. 113-130.
- McKinnon, A., 2015. *Green Logistics*. 3rd επιμ. London: Kogan Page Limited.
- McWilliams, A. & Siegel, D., 2001. Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, 26(1), pp. 117-127.
- Metaxas, T. & Tsavdaridou, M., 2013. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN GREECE DURING THE CRISIS PERIOD. *Journal of Advanced Research in Management*, 4(1), pp. 20-34.
- Monteiro, D. S. & Hooker, N., 2017. Comparing UK food retailers corporate social responsibility strategies. *British Food Journal*, 119(3), pp. 658-675.
- Nikolaidis, Y. & Efthymiadis, G., 2016. Education on Corporate Social Responsibility in Greece: Is There Any and Does it Affect Students' Perception?. *Springer, Cham*, 13 January, pp. 161-184.

- Oga, B. W., 2015. Supporting the Needs of Twenty-First Century Learners: A Self-Determination Theory Perspective. Στο: Κ. C, επιμ. *Motivation, Leadership and Curriculum design* . New York: Springer, pp. 25-36.
- Ottman, J., Stafford, E. R. & Hartman, C. L., 2006. Avoiding Green Marketing Myopia: Ways to Improve Consumer Appeal for Environmentally Preferable Products. *Environment Science and Policy for Sustainable* , june, pp. 22-36.
- Partalidou, X., Zafeiriou, E., Giannarakis, G. & Sarinnidis, N., 2020. The effect of corporate social responsibility performance on financial performance: the case of food industry. *Emerald Insight*, 27(10), pp. 2701-2720.
- Pavlo, B. & Mohamad, N., 2019. Historical Development of the corporate social responsibility concept. *Black Sea Economic Studies*, 48(3), p. 10.
- Peattie, K., 2001. Towards Sustainability: The Third Age of Green Marketing. *The Marketing Review*, June, pp. 129-146.
- Porter, M. E., 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Collier Macmillan επιμ. London: Free Press.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R., 2006. Strategy and Society: The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 12 December, p. 24.
- Ramus, C. A., 2001. Organizational Support for Employees: Encouraging Creative Ideas for Enviromental Sustainability. 43(3), pp. 85-105.
- Raut, R. & Gardas, B. B., 2018. Sustainable logistics barriers of fruits and vegetables: An interpretive structural modeling approach. *Benchmarking: An International Journal*, 25(8), pp. 2589-2610.
- Rieschick, G., 2017. Corporate Social Responsibility and Corporate Finacial Performance in the Food and Beverage Indusrty. *Walden University*, p. 101.
- Saeed, M. A. & Kersten, W., 2019. Drivers of Sustainable Supply Chain Management: Identification and Classification. *Institute of Business Logistics and General Management*, 11(4), p. 23.
- Sahar, D. P., Afifudin, M. T. & Indah, A. B., 2020. Review of green supply chain management in manufacturing: A case study. *IOP Publishing Ltd*.
- Saulina, M., Ukko, J. & Rantala, T., 2017. Sustainability as a driver of green innovation investment and exploitation. *Journal of Cleaner Production*, Τόμος 179, pp. 631-641.
- Schramm-Klein, H., 2018. Corporate Social Responsibility in the German Food Retailing Industry. *Emerald Insight*, pp. 45-66.
- Seman, N. A. A. και συν., 2019. The mediating effect of green innovation on the relationship between green supply chain management and environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, Τόμος 229, pp. 115-127.
- Sen, S. & Bhattacharya, C., 2001. Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Reasearch*, 38(1), pp. 225-243.
- Seuring, S. & Müller, M., 2008. Core issues in sustainable supply chain management – a Delphi study. *Business Strategy and the Environment*, 17(8), pp. 455-466.
- Shen, C. W. & Chou, C. C., 2010. Business process re-engineering in the logistics industry: a study of implementation, succes factors, and performance. *Enterprise Information Systems*, 4(1), pp. 61-78.
- Sohrabi, H. & Montreuil, B., 2011. From Private Supply Networks and Shared Supply Webs. *ResearchGate*, October.pp. 235-244.

- Souliotis, A., Giazitzi, K. & Boskou, G., 2018. A tool to benchmark the food safety management systems in Greece. *Benchmarking: An International Journal*, 25(8), pp. 3206-3224.
- Srivastava, S. K., 2007. Green supply-chain management: A state-of-the-art literature review. 9(1), pp. 53-80.
- Sroufe, R. & Melnyk, S., 2017. Developing Sustainable Supply Chains to Drive Value. Στο: *Management Insights, Issues and Tools*. s.l.:Business Expert Press, p. 204.
- Stranieri, S., Orsi, L., Banterle, A. & Ricci, E. C., 2018. Sustainable development and supply chain coordination: The impact of corporate social responsibility rules in the European Union food industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), pp. 481-491.
- Stritto, G. D. & Schiraldi, M. M., 2013. A Strategy Oriented Framework for Food and Beverage E-Supply Chain Management. *University of Rome*, 29 Sep, pp. 1-12.
- Topic, M., Bridge, G. & Tench, R., 2021. Mirroring the zeitgeist: an analysis of CSR policies in the UK's food, soft drink and packaging industries. *Journal of Global Responsibility*, 12(1), pp. 62-75.
- Topic, M. & Tench, R., 2018. Evolving responsibility or revolving bias? The role of the media in the anti-Sugar debate in the UK press. *Social Sciences*, 7(10), pp. 1-16.
- Trivellas, P., Malindretos, G. & Reklitis, P., 2020. Implications of Green Logistics Management on Sustainable Business and Supply Chain Performance: Evidence from a Survey in the Greek Agri-Food Sector. *MDPI*, 15 December, p. 29.
- Tsoufas, G. T., 2022. Supply chains and corporate social responsibility orientation: An Interpretive structural modeling approach. Proceedings of the 14th International Conference Economies of the Balkan and Eastern European Countries EBEEC. May.
- Vanalle, M., Ganga, G. M. D., Filho, M. G. & Lucato, W. C., 2017. Green supply chain management: An investigation of pressures, practices, and performance within the Brazilian automotive supply chain. *Journal of Cleaner Production*, 10 May, Τόμος 151, pp. 250-259.
- Von, A. U. & Ziegler, A., 2008. The effect of CSR on Stock Performance: New Evidence for the USA and Europe. *CER-ETH Center of Economic Research at ETH*, 8(85), p. 43.
- Vu, M. H., Chan, H. K., Lim, M. K. & Chiu, A. S., 2017. Measuring business sustainability in food service operations: a case study in the fast food industry. *Benchmarking: An International Journal*, 2 May, 24(4), pp. 1037-1051.
- Walker, H., Sisto, L. D. & MxRain, D., 2008. Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(1), pp. 69-85.
- Wang, Y. G., 2019. *Globalization*. 1 επιμ. London: IntechOpen.
- Watson, R. H., 1978. Interpretive structural modeling—A useful tool for technology assessment?. *Technological Forecasting and Social Change*, 11(2), pp. 165-185.
- Wood, E., 2014. A Critical Corporate Social. *A Critical Corporate Social Responsibility (CSR) Timeline: how should it be understood now?*, 23-26 April, pp. 50-64.
- Yang, Z. & Lin, Y., 2020. The effects of supply chain collaboration on green innovation performance: An interpretive structural modeling analysis. *Sustainable Production and Consumption*, Τόμος 31, p. 10.
- Zailani, S. και συν., 2015. Green innovation adoption in automotive supply chain: The Malaysian case. *Journal of Cleaner Production*, Τόμος 108, pp. 1115-1122.

- Zhang, Q., Yang, L., Chen, Z. & Li, P., 2018. A survey on deep learning for big data. *Information Fusion*, Τόμος 42, pp. 146-157.
- Zhou, F. και συν., 2019. End-of-life vehicle (ELV) recycling management: Improving performance using an ISM approach. *Journal of Cleaner Production*, Τόμος 228, pp. 231-243.
- Zhou, W., Chong, A. Y. L., Zhen, C. & Bao, H., 2016. E-Supply Chain Integration Adoption: Examination of Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Computer Information Systems*, 13 Oct, 58(1), pp. 58-65.
- Zhu, Q. & Sakris, J., χ.χ. The moderating effects of institutional pressures on emergent green supply chain practices and performance. *International Journal of Production Research*, 45(18-19), pp. 4333-4355.
- Zimon, D., Jonah, T. & Sroufe, R., 2019. Drivers of Sustainable Supply Chain Management: Practices to Alignment With un sustainable Development Goals. *International Journal for Quality Research*, pp. 219-236.
- ΕΛΟΤ, 2014. Η Κοινωνική Ευθύνη σύμφωνα με το Διεθνές Πρότυπο ISO 26000. *ELOT*, 25 11.1(1).
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2001. ΠΡΑΣΙΝΗ ΒΙΒΛΟΣ: Προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Βρυξέλλες: ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΤΩΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΚΟΙΝΩΤΗΤΩΝ.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2014. Μια ανανεωμένη στρατηγική ΕΕ 2011-14 για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, Βρυξέλλες: ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ.
- Ιακώβου, Ε. Θ., 2014. Τα logistics για την Ελλάδα του αύριο. Αθήνα. 1 επιμ. Κέρκυρα: Economica Publishing.
- Μαλινδρέτος, Γ., 2015. Εφοδιαστική Αλυσίδα, Logistics & Εξυπηρέτηση Πελατών. s.l.:s.n.
- Μουλκιώτης, Ζ., 2009. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. *MME/EOMMEX*, 1(1), p. 42.
- Παλαιολόγος, Α., 2013. Η Εταιρική Διακυβέρνηση & η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στις Εισηγμένες Εταιρείες του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών, Λάρισα: ΕΣΔΟ.
- Παππής, Κ. Π., 2006. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ. s.l.:ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΟ, Α.-Μ. Ε., 2019. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Από τη λογική του «business is business» στην «κοινωνική υπευθυνότητα». *ΑΘΗΝΑΪΚΟ-ΜΑΚΕΔΟΝΙΚΟ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΟ ΕΙΔΗΣΕΩΝ*, Τρίτη 12 Νοεμβρίου, p. 1.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

«Ο Ρόλος της Εφοδιαστικής Αλυσίδας στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στον κλάδο τροφίμων και ποτών»

Company's information

Number of employees:		
How many years has the company been engaged in CSR practices?		
Perceived role in the supply chain (mark with 'X'):	Focal company	
	Tier 1 supplier	
	Tier 2+ supplier	
How many years has the company been engaged in CSR practices?		
Range of business activity (mark with 'X'):	Local	
	National	
	International	

Drivers of CSR

In the following section, you are asked to judge the relationships among drivers of CSR. Three main categories of drivers are identified based on the literature as follows:

External drivers (EX)	
EX1	Market pressures
EX2	Societal pressures
EX3	Regulatory pressures
Internal drivers (IN)	
IN1	Corporate strategy
IN2	Organization's culture
IN3	Competitive advantage
IN4	Reputation
Supply chain related drivers (SC)	
SC1	The focal company of the supply chain
SC2	Proximity to the end customer
SC3	Geographical range of activities
SC4	Partners' requirements
SC5	Mutual economic benefits for supply chain partners
SC6	Mutual environmental benefits for supply chain partners
SC7	Mutual organizational benefits for supply chain partners

You are asked to indicate the pairwise relationship between the factors as follows:

- V – Happening of factor *i* will lead to the happening of factor *j* in one direction only.

- A – Happening of factor *j* will lead to the happening of factor *i* in one direction only.
- X – Happening of factor *i* will lead to the happening of factor *j* and vice versa.
- O – Factors *i* and *j* are independent of each other.

Example:

	N5	N4	N3	N2	N1
N1	A	V	O	X	
N2	...	...	...		
N3	...	...			
N4	...				
N5					

This means that:

- V – Happening of factor *N1* will lead to the happening of factor *N4* in one direction only.
- A – Happening of factor *N5* will lead to the happening of factor *N1* in one direction only.
- X – Happening of factor *N1* will lead to the happening of factor *N2* and vice versa.
- O – Factors *N1* and *N3* are independent of each other.

Please fill in all blank cells with one of the options: V, A, X, O

	SC7	SC6	SC5	SC4	SC3	SC2	SC1	IN4	IN3	IN2	IN1	EX3	EX2	EX1
EX1														
EX2														
EX3														
IN1														
IN2														
IN3														
IN4														
SC1														
SC2														
SC3														
SC4														
SC5														
SC6														
SC7														